

「生活の場」としてのオフィスづくり “Work-Life Balance” in the Office

人間主体の知的創造活動に最も適したワークプレイスは、 従来のオフィス概念を打破するところにあった



オフィスは「仕事の間」として、1日の大半を過ごす「生活の間」でもあるのです。それにも関わらず、プランニングやデザインにおいて「暮らしやすさ」の検討は後回しでした。常に優先項目の第一に経営上の課題解決(主にコストダウン)、第二に業務上の効率追求が続き、生活の間としての空間性能の向上は三番目か、最後まで言及されずに終わってしまうことさえ少なくありません。しかしオフィスを知的創造の場にするなら、住宅と同じような快適さや心地よさの実現が必要なのではないでしょうか。最近では労働者の仕事と生活のバランスを考えることが健全な社会を構築していくうえで重要だといわれるようになってきました。そしてこの「ワーク・ライフ・バランス」は、オフィスづくりにおいて有効なキーワードなのです。今回から始まる連載では、オフィスづくりの専門家である大倉清教氏に、生活者の視点から見た新しいワークプレイスの設計思想を解説していただきます。

アドバイザー

大倉清教氏

認定ファシリティマネジャー(CFMJ)
有限会社ケプラデザインスタジオ 代表取締役社長
<http://www.h5.dion.ne.jp/~kepla/>

1954年生まれ。金沢美術工芸大学産業美術学科卒業。コヨ株式会社設計部、企画部を経て、2001年5月にケプラデザインスタジオを設立。これまでに約2000件以上のオフィスプランニングとデザインを手掛ける。現在、FMの導入及び運用コンサルティングやワークプレイスデザイン、オフィスファニチャーのデザインなど、オフィス関連の幅広い分野で活躍中。

リフレッシュ「コーナー」があれば ワーカーの心は癒されるのか？

多くの人はオフィスを見た時に、表面上のインテリアデザインを気にするのですが、なぜそのようになったのかという根本にある考え方を知ることが重要です。

近年のオフィスにおいて、重大な変化があったのはそこで働く人々に要求される能力や仕事の進め方が従来から大きく変わっていることです。

グローバルな変化に晒された企業では、それまでの固定的な業務では対応しきれなくなっています。そして、その予測不可能な変化に対応する能力が最も重要だとして取り組んでいます。それにはワーカー一人ひとりが自立して考える能力(インテリジェンス)を持つと同時に、異なる分野のアドホック(その場に適合した)なメンバーが柔軟な編成で対処する協調性を求められているからです。

このような企業のオフィスには共通点があり、その多くは開放的なコミュニケーションスペースが設けられています。そして、そこを中心に個人のワークステーションやユーティリティが配置されているため、自然にさまざまな人が集まり、リラックスして情報交換できるように配慮されています。

従来からオフィスには、リフレッシュコーナーや喫煙コーナーがありましたが、あくまでも休憩を片隅で行なう「コーナー(角)」であり、自由な情報交換を喚起する目的ではありません。これでは一部の人が遠慮がちに利用する休養の場であり、自発的に偶発的な交流(インフォーマルコミュニケーション)を期待するものではありませんでした。

オフィスは、文字通りオフィシャル(公的)な場であり、仕事の間なので、脳目も振らずに業務に集中すべきである。そんな「思想」が根本にあるため、いきなり「インフォーマルコミュニケーションが重要だ」「知的業務にはリラックスする時間も大切だ」と言われても、認知を得て定着するのは難しいのが実情でしょう。

しかし、現在ではオフィスにおける業務がマニュアル化でき、生産性を数値で測れるような単純な事務処理から、変化に対応する適応力など評価が数値化しにくい知識創造へと進化してきました。事務効率の呪縛から逃れて、人間本来の知性の働きを活性化することに、経営者とワーカーはそれぞれもっと真剣に取り組む必要があるのです。それでは、どういった考え方を導入すればいいのか、その検討から始めていきましょう。

思い切って「住まい」のデザインに 目を向けるところから発想の転換を

ほとんどのオフィスワーカーは毎日8時間近くをオフィスで過ごします。知的創造業務に携わる人は「労働時間＝成果」ではないので、そこで拘束される必要もないのですが、仲間と共に過ごすことで一体感を覚え、フェイスtoフェイスの情報交換で信頼関係を築くことを目的としているのです。したがって、もはやそこは作業の場ではなく、オフィスライフを通じた人間関係構築の場と考えなければいけません。

従来、職場は緊張感を持って仕事をする場であり、私的な生活をする場が家庭であるとしてワーク(仕事)とライフ(生活)は切り分けられてきました。しかし、現在のオフィスはますます「生活の間」としての位置づけが強くなり、いわばワーク&ライフプレイスになりつつあるのです。オフィスを人間関係構築の場と考えると、「住まい」の計画にオフィスの課題解決をするヒントがあるように思われます。

家族のコミュニケーションや子供の情操教育などを考えたとき、最も良いとされる間取りは、家族が自然に顔を合わせるリビングスペースを中心にして構成し、その周囲に個々のプライベートスペースが配置されるものといわれています。空間を共有したこういう構造であれば、家族への気遣いや思いやりができて、絆も増し一体感が生まれると考えられるからです。

「生活の間」としてのオフィスづくり ● はやわかりメモ

■ 人間主体のオフィスは「交流の場」へと変貌している

人の和を創成するためにインフォーマルコミュニケーションのスペースを設け、そこを中心にオフィス計画がなされている。これに対し、休憩コーナーを設けてもオフィスの片隅に申し訳程度にそれを設置するのは、働かせるために休むところをつくっているのであり、「知性の交流」を積極活用していない。

■ 「住まい」の設計にオフィス計画のヒントがある

長時間過ごすオフィスは仕事の間であるとともに生活の間でもある。したがって、リビングやダイニングを中心とした住宅の間取りから学ぶことも多い。そのような試みに挑戦するオフィスが増えている。

■ 閉塞的な緊張は続かない

閉鎖的な個室で集中作業ができるのは2時間が限界。視野にオープンスペースを入れるようにしたほうが効果的。ワークスペースにはプライバシーとコミュニケーションのバランスが大切である。

■ ノンテリトリアル化とワーカーの居場所

人はオフィス環境から多くの影響を受ける。ノンテリトリアル化によって居場所を失うワーカーがモチベーションを持続できるか。

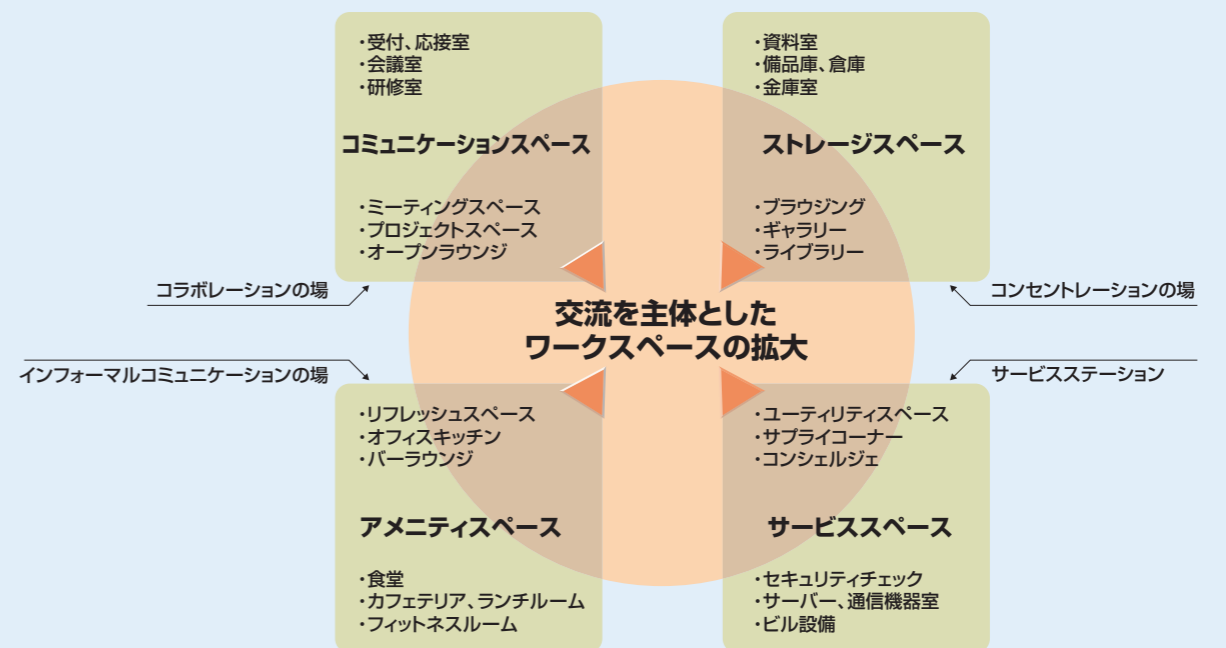
■ 「遊び・ゆとり・こだわり」がキーワード

人は機械ではないのだから、オフィス計画を生産設備と同様に進めるのは危険。今後は従来の発想にはない「あそび・ゆとり・こだわり」をもって、人間回帰を原則に計画すべき。

▼ 「人の関わりをデザインする作法」「オフィスにおける失敗の科学」「失敗しないオフィスづくり」「総務の悩み大研究」の 下記バックナンバーは、<http://www.websanko.com>をご覧ください。

- 「人の関わり」をデザインする作法
- 07年IV号 「組織と個人」の関係性を考えていくこともコミュニケーション戦略として重要になる
- 07年III号 「知的生産」に結びつくコミュニケーションは「自律・協調」の場から生まれる
- 07年II号 コミュニケーションの本質を知るから「オフィスづくり」をスタートさせよう
- オフィスにおける「失敗」の科学
- 06年VI号 次世代型オフィスへの変革は経営資源としての人材を認識することから始まる
- 06年III号 失敗がわかりにくい日本のオフィスと失敗を恐れないアメリカのオフィス
- 06年II号 失敗から目をそらしたり、失敗を恐れるのではなくそこから何を学べるのか考えるべきだ
- 失敗しないオフィスづくり
- 05年VI号 知的情報を協創共有するオフィスを使いこなすには、日本の伝統文化が参考になるであろう
- 05年III号 オフィスの満足度も会社への帰属意識もキーワードはコミュニケーションだった
- 05年II号 時間軸を加えた「四次元デザイン」でオフィスの性能を最大限に発揮
- 04年10月号 専門家を活用するためには「審査する側」にも充分な知識が必要
- 04年7月号 オフィスづくりには事前の綿密なオフィス診断と入居後の評価が肝心
- 04年4月号 プロジェクトを理解できないと、「良いオフィス」はつukれない
- 総務の悩み大研究
- 03年11月号 セロから始めるファシリティマネジメント
- 03年9月号 リソースを進めることでコストを大幅に削減できる
- 03年7月号 オフィスの環境や性能を保ち続けるには
- 03年5月号 オフィスの三大問題を一気に解消する方法とは?
- 03年3月号 突発的に発生したプロジェクトのコストを削減する
- 02年11月号 プロジェクトマネージャーによる手間とコストの削減
- 02年9月号 施設分散の弊害の悩み
- 02年7月号 資産のオフバランス化と喫煙対策の悩み
- 02年5月号 オフィスの席替え
- 02年3月号 オフィスの合格点
- 02年1月号 空調の悩み
- 01年11月号 FMのコストダウンとアウトソーシング
- 01年9月号 先進的で働きやすいオフィス
- 01年7月号 書類削減の悩み
- 01年5月号 オープンオフィスでワークスタイル削減
- 01年3月号 オフィスマネジメントの悩み
- 01年1月号 レイアウトの悩み
- 00年11月号 経費削減の悩み
- 00年9月号 オフィスリニューアルの悩み
- 00年7月号 オフィス移転の概算予算
- 00年5月号 流動化オフィスオペレーションとFM
- 00年3月号 戦略的な総務とは
- 00年1月号 プロジェクトマネジメントの業務範囲
- 99年11月号 オフィスのリニューアル計画
- 99年9月号 電子ファイリングのポイント
- 99年7月号 オフィス情報化の悩み
- 99年5月号 社員のモチベーションアップの秘訣

■ ワークスペースは交流の場へ変貌する



オフィスは交流を生み出す役割が主体となってきた

事実、冒頭で触れたような先進的なオフィスでは、リフレッシュセンターともいべきリースペースを中心にして、周囲にデスクや会議室を設けています。そういう意味では家族の生活を豊かにする「住まい」の間取りと共通しているのではないかと思うのです。

人は背後が守られ、開けた視界が見えないと不安な気持ちになる

実はこのような発想は、従来からオフィスの研究者の間では一つのテーマになっていました。たとえばオフィス計画の一つとして「コモン&ケイブ(Common & Cave)」という考え方があります。日本語にすれば、「広場と洞穴」でしょうか。

オフィスの中央に情報交換を目的としたオープンスペース(Common)があり、その周囲に集中作業のできる個人ワークスペース(Cave)を配置することで、コミュニケーションとプライバシーのバランスをとりながら仕事をする仕組みです。このプランは居場所が守られているという「安心感」と周りの状況を把握することができ、かつ適度な「周囲の刺激」を受けることで仕事への集中と意欲を高めるものです。

人間は一人で閉鎖的空間に入ると、最初は「気が散らなくていい」と思うものの、やがて周りの変化が掴めず不安になり、疎外感を感じてかえって集中できなくなってしまうものです。集中作業をするときでも、緊張は2時間以上続かないので気晴らしが必要です。

コモン&ケイブの洞穴にあたるケイブ(Cave)の多くの場合は、「ローバーテーションで囲われている」か「個室」になるのですが、完全な閉鎖空間ではなく広場(Common)に向かって視界が開け、集中した思考をしている間も周囲の状況を把握できるようにすべきなのです。

このように快適に仕事をするには、「集中」と同時に「弛緩」の2つの要素が必要です。ですからワークスペースにはストレスを感じないで意識を集中できる「クローズ」な空間と、周囲を見て取れる「オープン」な視界とのバランスをとって、自分の状態にあわせて瞬時に切り替えることのできる機能があれば理想的と言えます。

また、人間は変化の無い均質さや一定リズムの中では不安感を感じて長時間過ごすことができません。刺激としての変化や揺らぎを求めるので、光や音、風などの自然の変化も必要です。

ところで、多くの人は電車や雑踏の中でも自分だけの世界をつくることができます。スポーツやゲームでも周囲の視線を適度な刺激として感じて集中力が増し、やる気を起こす人もいます。しかしいくら人間には「慣れ」があるといえど、同じ状態に長時間居るとストレスが蓄積してまいります。

ノンテリトリアルなワークスタイルとフリーアドレス

さて最近、デスクを共有することがコスト削減につながるとして、多くの企業で個人席を特定しないいわゆる「ノンテリトリアルオフィス」が(実際、うまく機能しているかは疑問ですが)採用されるようになってきました。

理想的な観点からいえば、私はワーカー全員に固定席を用意すべきだと考えています。異動が激しく個人席を固定できない場合や在席率が低くてほとんど空席ばかりが並ぶ場合には、ノンテリトリアル化が

魅力的な選択であるのは事実ですが、効率面とは別の角度で少し考えてみたいと思います。

たとえ日中のほとんどの時間を外出している営業マンであっても、帰社したときには自分専用の居場所が欲しいものです。個人席は自分の専用アレンジすることができるので、緊張と緩和のバランスをコントロールすることができます。人間も動物ですから、自らマーキングして匂いづけした場所にいると落ち着くのでしょう。また自分の存在を実体ある「居場所」として認められることで大切にされていると感じ、モチベーションが高まることもあるのではないのでしょうか。知的創造型の組織にあっては、従業員のやる気を高めることがそのまま業績につながるということはいうまでもありません

「場」への投資と経営コストの削減要求では、大抵の場合は後者に軍配が上がりますが、おそらく有能な経営者や管理者は、感覚的にはそう思っていないのです。

特に近年のように人間の知恵を必要とする仕事では、新たなブレークスルーが求められます。現状を打破するブレークスルーには垣根を越えたインフォーマルな情報交換が有効であることが実証されており、風通しを良くして交流を促す空間づくりが不可欠です。すぐく当然であるのになぜ、いつまでも部門間に視線を遮るものを配置し、禁欲的でストイックな配色による沈鬱なリフレッシュコーナーを作るのでしょうか?

もっと自由な発想で直感的に良いと思えるものを試してみたいかがでしょう。

オフィスデザインは必要な機能を見出し、環境やカタチにする技術である

オフィスは、そこで生活する人々にとって必要な機能を的確な環境やカタチにして備えるべきです。豊かな発想をするための仕掛けや環境には、見た目にも楽しくなるデザインが必要です。無味乾燥した環境では仕事楽しくなるはずがありません。

人間は過去の経験で認識したモノの物理的な特性によって、その行動を大きく左右されます。これをアフォーダンス(誘発性)と呼びます。アフォーダンス(affordance)とは、環境がそこに生活する人間に対して多くの影響を与える(afford)という生態心理学の基底的概念で、アメリカの知覚心理学者James J. Gibsonによって提唱された考え方です。

つまり、ものカタチや環境は、それぞれそれを見る人の実体験による「意味」を持っていて、丸いものは転がり、引き手は手前に引くモノという知覚が働くということです。つまり環境のデザインによって、そこで生活する人々に目的とする動作や感情を誘発させることもできるのです。

ワーカーの活動を活性化するために空間のアフォーダンスを活用することは、過去、さまざまな研究者やコンサルタントが試みてきたことですが、それは事務の生産性や作業効率に対して向けられており、人間本来の知性の活性化や創造力向上を目的としたものではなかったはずで

省スペースを目的とするのではなく 人的交流重視のフリーアドレスへ

ノンテリトリアル化してフリーアドレスを採用する目的は2つあります。一つは省スペースによるコスト削減ですが、コスト削減だけを目的にして、

支援サービスも無く極端に席数を減らせれば、ワーカーの居場所を無くすことになりかねません。結果的に彼らのやる気を削ぐことで人材流出にもつながり、企業の損失を増やすことになるでしょう。

もう一つは、固定席を無くして人的交流を促すことです。自由に居場所を変えることによって、コミュニケーションの多様化、多層化が促進され、知識創造に大きな成果が期待できます。しかし、そこで注意しなければならないのはフリーアドレスの弊害です。ややもすると横の交流進展によって縦の命令系統を阻害することも考えられます。縦の命令系統は、組織において伝承されるべき理念や価値観を共有するために必要です。

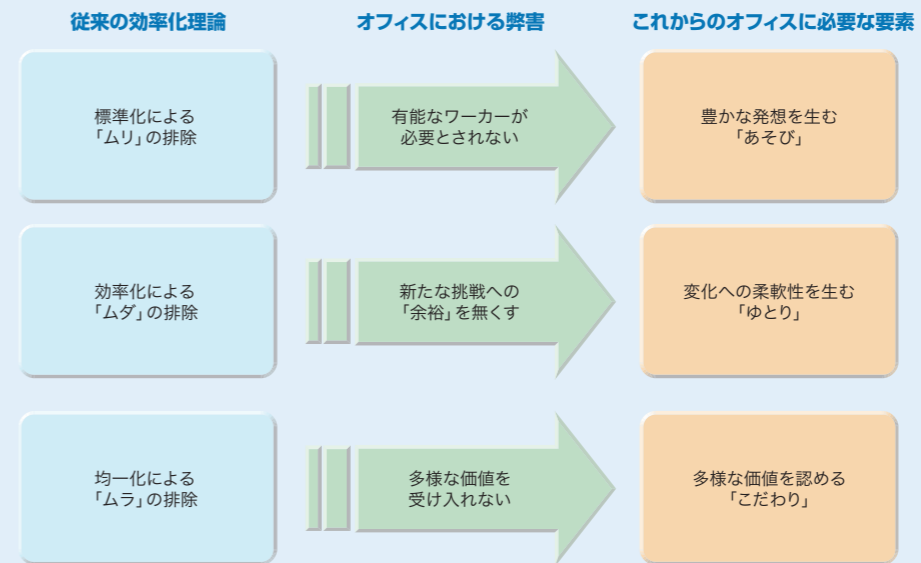
空間の演出により組織としての一体感、チームワークを生み出すことにある程度貢献できますが、やはりそこにはリーダーシップは欠かせません。余談かも知れませんが、組織があまりにも変化しすぎて人事異動が多いところは上司・部下の関係も希薄で受け継がれるべき理念や組織風土も希薄になると考えます。組織への帰属意識を失ったところにチームワークが生まれることはありません。

人間はマシンではないのだから「気持ち」重視のオフィス設計を

チャーリー・チャップリンが制作した映画『モダンタイムス』は今から70年以上も前の作品です。近代化された工場で人間の尊厳が失われ、機械の一部のようになってしまうという現実を表現しました。経営者が自動食事マシンを導入し、昼食の時間を短縮しようとする滑稽さには、多くの人が笑ったはずで

■「ムリ」「ムダ」「ムラ」の効用

従来の考え方と異なる知的創造業務における要求



大倉清教さんは次のサイトでも、オフィスづくりに役立つアドバイスが連載されています。

メガソフト株式会社「オフィスデザインファクトリー」
<http://www.megasoft.co.jp/odf/index.html>
「大倉清教のお役立ちコラム」