

オフィスのアメニティを求めて

後藤 敏彦

1. はじめに

経済企画庁では、エンジニアなどの専門・技術職は西暦2000年には270万人不足するが、工員などの一般現業職は、320万人の余剰が発生すると推定している。これは経済・産業のソフト化、サービス化にむけての産業構造の転換に伴う現象である。こうした傾向は1970年代から現われていたが、最近の円高がこれに一層の拍車をかけている。

いまや、産業社会が工業社会から情報社会への移行という長期文明的な大転換期を迎えている。すなわち、現在あらゆる領域において、企業をとりまく環境が急速に変革しつつあり、従来の日本的経営を中心としたスタイルでは、もはややっていけないという危機感が大企業を中心とした経営者の間に充満している。とりわけ、企業にとって最も直接的な経営環境である市場や顧客の意識などの構造変化にはいちじるしいものがある。市場にモノが満ちあふれている状況のもとで、人々の価値感にはモノを所有することから自己実現へ向けて大きく変化しつつある。モノを所有することが人々の基本的な価値感であったこれまでの時代は、企業は価格が安い、長持ちする、故障しないといった製品をつくるという手段価値に最大のウェイトを置いて活動していればよかった。ところが現在、人々の自由時間の増加のもとで、自分自身の可能性を追求する機会開発への取り組みが、社会の主要な潮流となりつつある。そうなると企業は、人々の機会開発のニーズを満足させる新しいサービスや、物質的なレベルよりも高い次元で豊かにしようとする製品の供給が求められるようになる。まさに、目的価値や高い次元で人間本来の欲求に応えようとする製品の創造が企業にとって最も重要な活動になってきた。企業はいまや本格的な知的生産時代に対応する新しいマネジメントや組織のあり方を真剣に模索している。同時に、知的生産の

ごとう としひこ 榎岡村製作所 オフィス総合研究所
〒107 港区赤坂3-2-8 アセンド赤坂ビル

担い手であるオフィスワーカーの舞台であるオフィス環境のあり方についても、あらためて見直す動きが現われてきた。そうした新しい動きを、オフィスの快適化・創造化・文化化・柔軟化の4つの視点からとらえ、これからのオフィス環境のあり方を考えてみたい。

2. オフィスの快適化

最近企業が提供する製品が、人間の感性にしっかりと訴えるデザインのものや、使いやすさを徹底的に追求した機能をもつもの、あるいは手ざわり、眼に訴える感じ、気持よさといった点で差別化しようとするもの、人間を知的に満足させるものなどへ変わってきた。成熟の段階にきたマーケティングが、いま、方向転換しているのである。ある人はこれを「寝た子起こし」競争と評し、これまでの効率・機能主義の陰で忘れられていた人間の感性・知性といったものに訴える製品が人々の心をつかみ、購買力はあっても買うものがないと思っていた人たちにとって買いたいものが出てきた。それで内需が膨らんできたと分析されている。

こうしたいわゆる「寝た子起こし」の波はオフィスにも波及している。通産省が提唱して始まったニューオフィス運動は、情報化や国際化に対応したオフィス環境に企業が取り組まなければ生き残れないといった現実的側面もあるが、オフィスワーカーの働く場所は、より快適でなければならない、よりアメニティが充実していなければならないとか、そういう問題意識がこの運動に火をつけている。いま、オフィスが快適かどうか、優秀な人材確保にもかかせない要因になりつつある。そのためスポーツクラブを併設したインテリジェントビル、照明、空調、防音、人員密度などに工夫が見られるオフィス、水と緑に囲まれたアトリウムのあるオフィスなどアメニティ志向のオフィス(写真1)が目目され、ゆとりあるオフィス環境づくりに投資が向きはじめている。

こうした動きを背景にオフィスワーカーはより快適なオフィスを要求してくるであろう。特にゴールドカラー

といわれる人たちの意識は高く、ますます環境の快適化を図らなければならないだろう。しかし、これまでのように人間を統計的単位としてとらえオフィス環境を設計しても、すべての人にとって快適なオフィスはつukれない。平均化された環境ニーズは改善されたとしても、たとえば80%の人には快適でも20%の人にとっては快適でないものになってしまう。ある設定された温湿度では、ある人にとっては暑すぎるし、ある人にとっては寒すぎる。明るさについても、人によって明るすぎたり暗すぎたりするのである。そしてその日の健康状態によっても快適レベルは変わってくるのである。常に快適な環境を個人個人のニーズに合わせる

ためには、個別の空調、照明、音などのシステムが必要となる。各人がそれぞれ自分に合った環境（温度、照明等）に調節できる空間（ワークステーション）を持ち、その中で自分に合わせてコントロールするのである。いわゆる“環境のパーソナル化”である。

オフィスワーカーの生産性向上は人間への投資に大きくかかっている。人的資源には個人差があり、それと対応していくことが重要である。また、ワーカー個々のニーズを取り入れオフィス環境を改善することにより、「会社は自分を必要としている」という意識を高め、モチベーションを向上させることにもなる。オフィスの生産性向上、それは快適性の向上が大きく左右する。

3. オフィスの創造化

日本の企業が克服すべき共通問題の1つは、企業における創造力をいかに高めるかにあるといえる。日本企業は、これまで欧米先進国企業の経営方式や先端技術を吸収し、模倣することで発展してきた一面があるが、これらは海外との貿易摩擦、技術摩擦の原因となっている。また、国内においては他社の模倣により過当競争を生み、開発利益は失われ、互いにエネルギーを浪費する傾向となって現われている。模倣、追従による経営ではなく、創造・独創の経営への転換は日本企業に共通する課題といえる。また、そのための自主技術開発力や新製品の企画力強化のための業務や風土の改革は、これからの企業経営の成否を決めるものである。とりわけ技術者、管理者、スタッフの創造力が問題である。まず、個人個人が

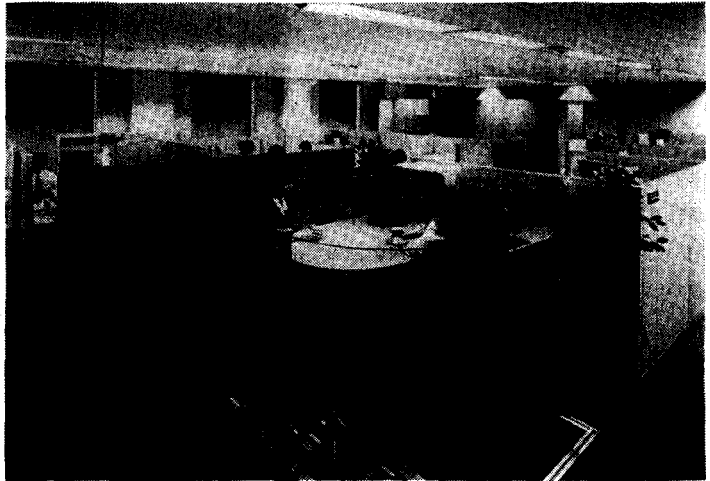


写真 1 アメニティ志向のオフィス

創造性を発揮するために、管理者は障害を取り除き、創造力発揮を促進するマネジメントを行なうべきである。企業の組織や風土は、それらの創造的活動がやりやすいものでありたい。

では「創造はいかにしてなされるか」。新しいアイデアとかヒラメキはどのようにして生まれるのか。創造過程については、多くの学者が、科学者、研究者の調査あるいは自身の体験から、そのプロセスをまとめている。それらの中から、もっとも基本的なウォラスの「準備」「あたため」「ヒラメキ」「検証」そして企業に必要とされる「説得」を加えた5段階をとりあげ、プロセスごとにそれを支援する空間環境をあげてみよう。

3.1 準備空間

準備とは、日常の仕事の中から問題を見つけ出すことから始まり、その答を出すために取材したり、文献を調べたり、メモや図形を書き散らしたりといった、要するに答を出すために情報を収集し、ごちゃごちゃしている段階である。この段階に必要な空間は図書室・情報資料センターや会議室などがあげられる。

3.2 あたため空間

問題に没頭し、ひたすら出口を捜している段階では、考え続けたい続けることが大切で、早まった結論を抑え、判断を保留しておくことにより、新しい情報に目が開き、問題の本質が見えてくることもある。そのための空間としては、最近の研究所施設にみられる思索室や思考室といわれる空間、1人で落ち着いて考えることができる空間があげられる。トイレブースなどもその1つかもしれ

ない。

3.3 ヒラメキの空間

考え続けているとき、ある刺激によってヒラメキを得ることがある。形態心理学では“アハ”と呼ばれる突如として生まれる洞察である。話す、聞く、書く、別のことをするなど、創造の刺激となるものはさまざまであるが、異質なものと違ったものからの刺激が有効なようである。オフィス空間では、インフォーマルなコミュニケーションの場であるリフレッシュスペース(写真2)や簡単な打合せコーナーといった共有のパブリックスペースがヒラメキの場になることが多い。



写真2 リフレッシュスペース

3.4 検証の空間

これは、つかんだアイデアやヒラメキが正しいものか、妥当であるか、本当に役立つかどうかを検証する段階のための空間である。市場性、コスト、時間などを調べる空間としては、あたためた空間同様に図書室、情報資料センター等があげられる。また、データ整理や分類作業のための広い作業室も必要となる。

3.5 説得の空間

アイデアを現実のものとするためには、あいまいなアイデアを、文章・イメージ・図など、他人が理解できるように具体的なものにまとめ、プレゼンテーションを行なわなければならない。AV機器を備えたプレゼン

テーションルーム(写真3)等の伝達性の高い空間設備が必要となる。

これらの段階ごとにそれを支援する空間環境が必要であるとともに、創造的風土を形成する上でも、オフィス環境は重要な意味をもっている。たとえば開放的で自由な雰囲気や環境に演出するレイアウトや個人を尊重したワークステーションのスタイルをとることで、「独創・創造を尊びそれがやりやすい風土」といったものを形成することができる。そして、それによってオフィスワーカーは創造力を発揮するものである。つまり環境を容容させることによって、われわれは自分自身をより優れたものにすることができるのである。

4. オフィスの文化化

日本のオフィスは従来どこも似たようなものであり、定型・定常業務の事務処理の場として、画一的な形態をもち続けていた。しかもあまり快適なものではなく、その企業のシンボルや個性もなければ、社員がその企業を選択する場合の一要素ともいえなかった。しかし、近年コーポレート・アイデンティティ(CI)の見直しが進んで行なわれ、新卒者の企業の選択基準の中に社風を重視する割合が高まってきた。そこで、企業理念あるいは社風を具体的に表現することが重要になりつつあり、その1つとして、その企業ならではのオフィスづくりが進められている。この場

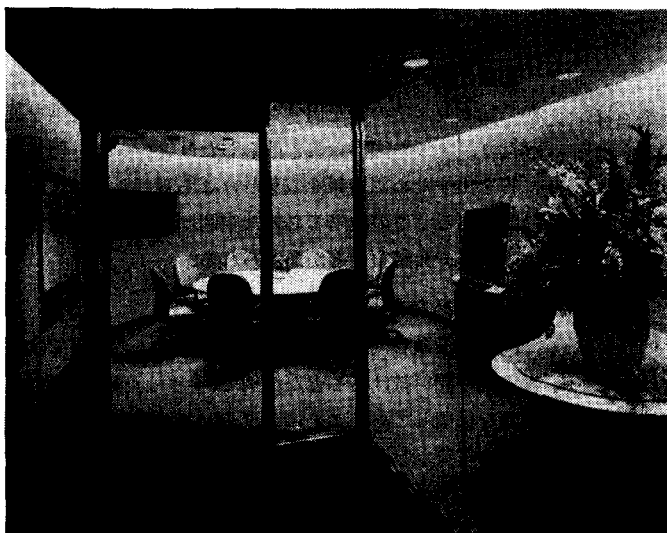


写真3 プレゼンテーションルーム

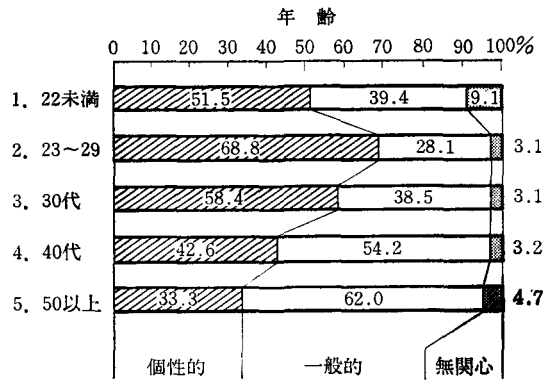
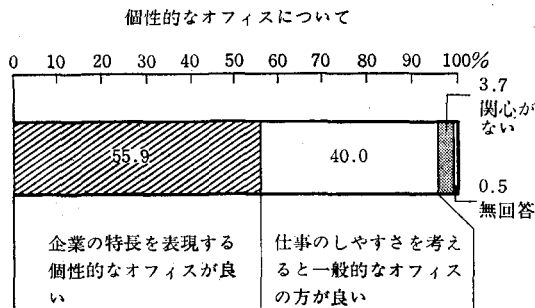


図1 1986年オカムラ・オフィス環境調査

合の新しいオフィスの方向は、精神的な側面より快適に仕事ができる場所という方向でもある。建物や空間に風土や個性を表現した事例として、沖縄に新しくできた那覇市立城西小学校がある。建物の外観は赤瓦ぶきの平屋がずっと続き集落のようになっていて、何ともいえず沖縄の風土に溶け込んでいるのである。しかし中はモダンな造りで、オープンスペースになっていて、自由に教室を行き来できるようになっているのである。このような小学校は、従来日本にはあまりみられなかった。関東大震災以後、コンクリートの箱といった建物がほとんどであったのである。機能・効率だけでなく、様相やたづまいといったことが今、求められているのである。

物が豊富になった現在、人々の意識は大きく変わった。物が豊富でなかった時代、洋服は寒さを防ぐものであったり、身を守るものであったかもしれない。しかし、今そういう目的で洋服を買う人がいるだろうか。物(洋服)は、その人が意識するとしないとにかかわらず、自分自身の表現に仕えるのである。だからこそ、多様な表現を楽しむ若い世代には多様な商品が必要になってくる。その多様な表現の総体の中に自分表現があると若い人は思っているからである。そしてこの時代、自分表現の中に、時間も大きな要素として加わってきた。どんな時間をどこでどのように過ごすかである。オフィスは、人が1日の3分の1という生活の時間の大半を過ごす場所である。つまり、オフィスは“自分表現”の上でも高いウェイトを占めているのである。

1986年オカムラが行なった調査によると(図1)、“企業の個性を表現したオフィス”を若い世代ほど望んでおり、今後そういった声は増えつつあるといえる。文化先進国である欧米のオフィスと比べると、日本のオフィス

は没個性なものが多い。オフィスを個性化すること、それはそこで働くワーカーの個性化でもある。企業風土を感じさせる空間をデザインし、美意識や表現力を高め、企業の文化度を高めていくことはワーカーの思考を助けるとともに、モラルを向上する。そして、文化そのものが商品やサービスとなる今日、文化はヒト・モノ・カネ・情報につぎ第5の経営資源となるであろう。

5. オフィスの柔軟化

ソフト化・サービス化が進む中で商品のライフサイクルも急速に短縮化する傾向にある。まさに、市場は変わり身の速い中小規模の企業に適した構造になりつつあり、大企業がこぞって分権型のフラットな組織づくりを目指しているのも、このような事態に何とか対応し生き残りを図っているからにはかならない。組織は外的および内的な力によって時と共に成熟し、変化していく。つまり、組織はその発展段階において、市場の変化、新しい技術やワーカーの期待、特定業務に対する定常業務の割合等により変化する。このような変化に柔軟に対応できるオフィス環境を計画することが、時代の変化への対応力を高める上でも重要なものとなる。また、組織変更や人員増加に対する設備・家具のメンテナンスコストの低減にもなる。

企業または組織はその発展段階によってオフィススタイル(ワークステーション・レイアウト)も変化する。発生期には、まだ定常業務の割合は少なく、コミュニケーションが重視される(写真4)。コンセンサスを得ながら仕事を進めていくことが優先される。そのためオフィスはオープンな空間で移動しやすい方がよい。そして、成長期には急速に増える人員やOA機器に対する空間計

画が必要となる。やがて成長期になると
経常業務の割合がふえ、専門化するとと
もに思考作業のためのプライバシーも必
要となる(写真5)。この段階には、仕事
の内容に合わせた各部門、職種別のオフ
イススタイルが必要となり、個別の対応
が要求されてくる。また、人員増加率は
低くなり、空間の拡張率も低くなる。成
熟期における大きな課題の1つは、組織
変更など移動に対し、多様化してしまっ
たオフィススタイルをどう維持管理して
いくかである。それには各部門における
スペーススタンダードをある程度互換性
のあるものに設計するとともに、配線や
空調・照明などの設備も十分考慮するこ
とが必要である。オフィスは人によって、
組織や技術、あるいは市場によって変化し、対応するこ
とにより生きつづけることができるのである。

6. むすび

オフィスはさまざまな社会・経済環境の変化に伴い、
今その姿を大きく変容しようとしている。それは、ある
視点から見れば、よりアメニティが向上した快適なオフ
イスであり、クリエイティブワークをサポートする創造
的空間のようでもある。また、1人1人が違った個性を
表現し、その個性が企業レベルでもC I活動の一環とし
て推進され、企業独自の文化を築いているようにもみえ
る。そうした動きは時代の変化になんとか対応し、生き



写真4 コミュニケーション重視型オフィス

残ろうとしていることにほかならない。

変化を起こすのも、また、変化に対応するのも人間で
ある。すべての生き物の中で人間だけが自らの力で環境
に変化を加えることができる。またその環境によって人
間を変えてしまう力も持っている。いつの時代にあつて
も人間を中心に考えていかなければならないのは当然で
あるが、人々の意識が物の豊かさよりも心の豊かさの重
視に転換してきている今日、経済パフォーマンス(所得
・資産)の追求におけるスピードと生活水準(時間・空
間)の向上におけるスピードのギャップを埋めるためにも
よりアメニティが充実したオフィス環境を作り上げて
いくことが、これからの企業の課題であろう。



写真5 プライバシー重視型オフィス