

インフォーマル・コミュニケーションを促すオフィス空間と組織文化

オフィス空間のデザインを活用して、組織内のインフォーマル・コミュニケーションを活性化させる。古くて新しいテーマである。共に働く者同士がお互いを知り、意思疎通を促すこと。部署の壁を越えて情報の交換と共有を図ること。あるいは、チームメンバー間でのカジュアルな会話を通してアイデアを交換し、発想のヒントを得ること。どれも重要なことである。

そのため、オフィス空間のデザインにおいても、出会いの確率を高める通路計画や、人々を引き寄せる「マグネットスペース」など、人々の出会いと交流を促すアイデアが色々と考案され導入されている。実際、オフィス空間をどのようにデザインするかによって、そこで働く人々のコミュニケーション行動に対する影響は変わってくるものである。

■インフォーマル・コミュニケーションの重要性

オフィス空間の構造が「インフォーマル・コミュニケーション」に与える影響についての科学的な研究は、1970年代の米国を中心に始まった。ちなみに、本稿でいうインフォーマル・コミュニケーションとは、「事前に予定されていないフェイス・トゥ・フェイスの会話」を指している。

その背景にあったのは、研究開発組織のパフォーマンスに対してインフォーマル・コミュニケーションが重要な役割を果たしていることが、色々な研究によって確かめられたことである。それらをまとめると、大きく二つの理由に集約できる。

第一には、研究開発者にとって重要な「新技術や研究開発の動向などの情報」を組織内に浸透させるルートとしては、フォーマルな会議や打ち合わせよりも、インフォーマルなコミュニケーション・チャンネルが大きな役割を果たしていたこと。

第二の理由は、研究開発作業の複雑化・学際化が進むにつれてチームによる作業が増え、プロジェクトの方向性や新しいアイデアについて合意を得るための迅速でタイムリーなフィードバックの回路として、インフォーマル・コミュニケーションの重要性が増していたことである。

そして、さまざまな実験や観察を経て、オフィス空間内での席の近接度（配置上の距離の近さ）や、通路からの視認性（見えやすさ）、共用空間の設備やしつらえなどが、人々の日々の移動の距離と頻度に影響を与え、出会いと交流の確率を左右することがわかってきたのである。

今日では、こうした「新しい情報の組織内への浸透」や「状況の変化に応じた迅速なフィードバック」といったことは、なにも研究開発組織だけに重要なことではない。ビジネス環境が目まぐるしく変化するなか、状況に迅速かつ臨機応変に対応し、多様な知恵や知識を結び付けて新しいアイデアを生み出すことが求められるときは、ほとんどの企業組織において多かれ少なかれ要求されることである。

■出会いと交流を促すために

変化への迅速な対応と、新しいアイデアの創出につながるようなインフォーマル・コミュニケーションを活性化させる。そのための方策の一つとして、部門の壁を越えて多様な人々を引き寄せ、交流を支援するような場をつくり出すことが考えられる。

最も分かりやすい例としては、オフィス内の喫煙室を想像

してみればいだろう。部署や職階の違いを越えて多様な人々が集まるインフォーマルで高密度な情報交換の場。あの空間が期せずして果たしているであろうそんな役割を、限定された喫煙室だけでなく、組織全体に対して果たすことができるような空間や仕組みをつくり出そうということである。

実際、オフィス内の特定の共用空間が、どれだけ遠くから、あるいはどれだけ頻繁に人々を引き寄せる潜在力（誘引力と呼ぼう）を持っているかということ、そしてその空間が、引き寄せた人々をどれだけ長くとどまらせる潜在力（保持力）を持っているかは、その空間のデザインによって異なってくる。

筆者は以前に、米国のある研究機関のオフィス内の異なるタイプの空間を対象に、オフィスワーカーがそれぞれの場所を訪れる頻度と各人の自席からの歩行距離の関係について調査したことがある。下の図は、それらを一つのグラフ上に重ね合わせたものである。ここでは詳細な説明は省くが、どの空間も近い人ほど訪問しやすくなることに変わりはないが、空間の用途や条件によって、その頻度や移動距離の影響度が違っていることが分かるだろう。

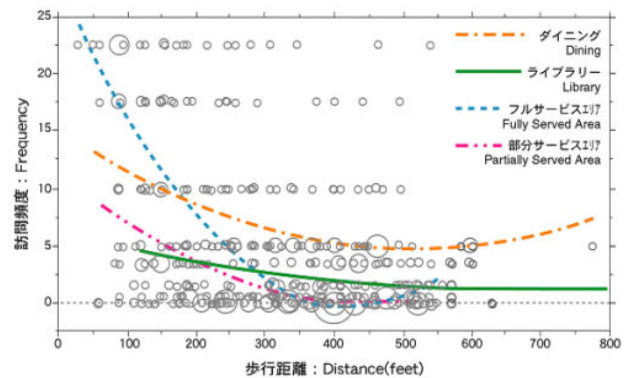


図1: 場所によって異なる誘引力。自席から遠い場所ほど、訪れる頻度は低くなる。例えば、ライブラリーのような空間は機能が特化し、1カ所しかないためか、さほど距離の影響を受けないことがわかる。一方、複写機やラウンジチェア、雑誌架、コーヒーメーカー、電子レンジなどがそろったフルサービスエリアは、複数の拠点に分散配置されている。そのため、近くの場所には頻繁に訪れるが、遠くなると訪問頻度が一気に下がる。

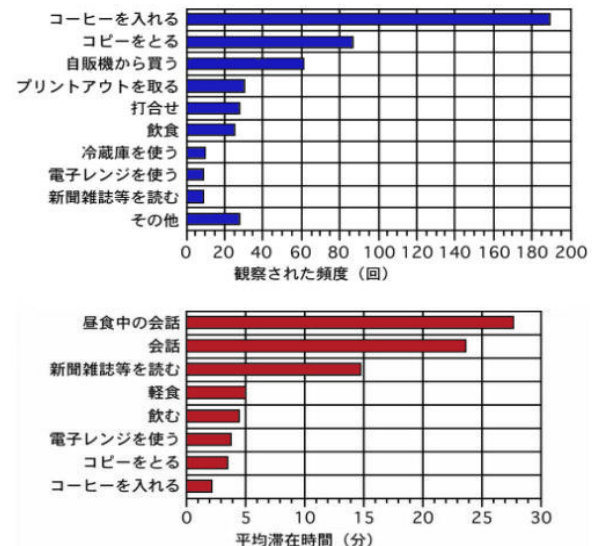


図2: 複数の空間で一定時間内に特定の行為が観察された頻度の総

和と、その行為に伴う滞在時間の平均値。例えば、コーヒーを入りに訪れる頻度は高いが、その行為に要する時間は短い。一方、新聞雑誌を読む時間は長い。それならば、コーヒーメーカーと雑誌架があれば、コーヒーを入れるために頻繁に人が訪れ、そのついでに雑誌を読んで滞在時間が長くなり、次にやって来る人と出会う確率が高くなる可能性がある。

上の図は、それぞれの場所で観察された行為とその頻度および滞在時間をまとめたものである。これらと比較すると、誘因カアップに貢献しそうな条件と保持カアップに貢献しそうな条件は必ずしも一致しないことが推察できる。つまり、誘因力と保持力を適切に組み合わせることでデザインすることによって、空間は人々の訪問と出会うの確率を高めることができるわけである。

もちろん、そうした空間の力はあくまでも潜在力であって、実際の空間で起こる出会いと交流は、組織や人の側の姿勢に大きく依存することは間違いない。以下では、そうした視点も踏まえて、いくつかの事例を見てみよう。

■コピーコーナーからイベントまで、各社各様の交流促進の仕掛け

【行く必要がある場所】

オフィス空間内で、人々が訪れ出会う確率が高い場所の典型だろう。従来から、コピー、プリンター、ファクス、メールボックスといった仕事に必要な共用の機器や施設は、多くの人を引きつける。それらを一カ所にまとめれば、より多くの出会いが期待できる。

ただし、近年の電子メールの普及と共に、ファクスやメールボックスの使用頻度は低くなっているため、それらに代わる"マグネット(誘因)"との組み合わせが必要だろう。



写真1-2: ロンドンの建築設計事務所 DEGW のオフィス。メールコーナーとミーティングコーナー、データベースコーナーが隣り合って配置され、隣接する通路沿いのカウンターには、コーヒーメーカーやティーサーバーが置かれている。常にも人々が行き交い、インフォーマルな出会いが起こっている。



【行きたくない場所】

単に居心地のいい空間、良質なサービスが提供される空間、あるいは楽しみに応じてくれる魅力的な空間。そんな場所をつくれれば、人は自然に集まり、長居する。無料のカフェやゲームコーナーなどは、もしかしたらオフィスにふさわしくないと感じる人もいるかもしれない。

しかし、そんなことはない。オフィスは働くだけの場所ではない。人々が暮らす場所でもある。だから、「嗜好品」のたばこを吸うための専用空間だって造られるのだ。おそらく、すべての人々に対して喫煙室に匹敵するほどの求心力を発揮する空間は、気軽に行ける飲食の場だけだろう。



写真3-4: ストックホルムにある旅行代理店 Scandinavian Leisure Group のオフィスは、中央のアトリウム（吹き抜け）を執務空間が囲む形状。旅行代理店らしく、世界各地の民芸品や工芸品が随所に飾られ、アトリウムと各階のテラスには居心地の良いカフェ空間がしつらえてある。各階のテラスはらせん階段とブリッジでつながれ、どの執務スペースからも簡単にアクセスできる。

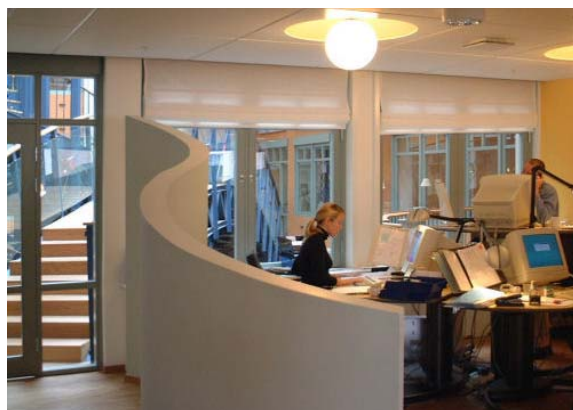




写真5-6: 金融系を中心とするビジネス情報サービス会社 Bloomberg のニューヨークオフィス。無料ドリンクとスナックがふんだんに提供されるキッチンカウンターをオフィスの中心に置き、透明でオープンなワークスペース、カラフルな魚が泳ぐ水槽、そしてアートオブジェ。これらは世界中の Bloomberg オフィスで一貫して採用されているデザイン・スタンダードだ。多くの社員の一日は、ここに集まって朝食をつまみながらの情報交換から始まるという。できるだけ多くの社員を一カ所に集めるため、上下階からも気軽に移動できるように、必ずオープンな階段を近くに設置している。



【仕掛ける人】

集まるための場所があれば人々が自動的に集まるとは限らない。その行為を許容し、さらには促すようなカルチャーも必要である。場所が用意されても、その利用に消極的な監視タイプの上司の下で働くスタッフは、堂々と利用できるはずがない。また、集まることが期待されているとはいえ、そこはオフィスの中であり、個人の暮らす場ではない。望ましいマナーやルールもあるだろう。

組織全体がそうしたことを理解し、場所をうまく活用できるような文化の醸成と維持が求められるだろう。例えば、場の隅々にまで気を配り、さりげなくいい雰囲気をつくり出しているカフェの優れたマスターのような役割を果たす人がいればいいのかもしれない。

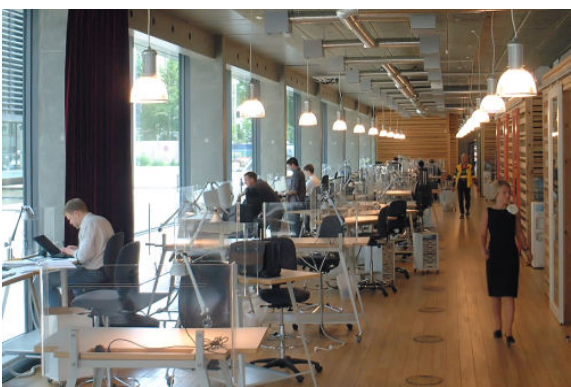


写真7-8: 北欧のレンタルオフィス事業者 United Spaces のコペンハーゲン・オフィス。複数の個人または小規模なテナントがオープンスペースを共有するスタイルのコミュニティ的なオフィス。テナントへの各種オフィス・サービスを提供するスタッフとは別に、「カルチャー・マネジャー」と呼ばれるスタッフが常駐している。テナント同士の交流を支援し、コミュニティ全体の良質な雰囲気を保つために、ちょっとしたワインパーティーなどのイベントも開いたりする。



【集まるイベント】

人は割とあきっぽい。お決まりの刺激には慣れてしまう。だから、たまには特別な時と場があれば、新鮮な気持ちで行動を起こしやすいだろう。あるいは、たまの出来事であるからこそ、特別な時間と感じ、待ち遠しかったりする。さらには、特別なイベントとすることで、より多くの人々が集まり、それだけ出会いのチャンスも多くなるだろう。

もちろん、毎日開くよりも週一回の方が総予算を抑えながら、一回の魅力を高めることもできるだろう。いつもの場所の普段と違った趣向や、普段は無いようなイベントであれば、日ごろなかなか集まらないようなメンバーと出会ったり、新しい一面が発見できるかもしれない。



写真9-10: 米国カリフォルニアのオフィス家具ディーラー One Workplace では、週に一度の「アイスクリーム・デイ」に、2階のキッチンで無料のアイスが配られる。オフィスの社員も隣接する倉庫の社員も、社長も秘書も、皆が楽しそうに列に並び、銘々好みに集まって食べている。





写真11-12: 米国の広告代理店 TBWA/Chiat/Day のロサンゼルス・オフィスは巨大な倉庫の中に作られた小さな街のようだ。クリエイティブディレクターたちの部屋が並ぶメインストリートの突き当たりには、サーフボードでつくられたパーカOUNTERとフルサイズのバスケットボールコートがある。週末の夕方にはビールがふるまわれ、ミニ・コンサートが催されたり、社員チームによる 3on3(一つのゴールで3対3で競技)の試合が開かれたりする。ときには、クライアントたちも混じって共に楽しむそうだ。



■空間デザインの力を発揮させるのは人間

ビジネスの変化と進化のスピードが増し、常に新しい発想とアイデアが求められる今日。組織の流動性が高まり、ワークスタイルの分散化が確実に進む一方で、組織はますますチームの力を必要としているように見える。インフォーマル・コミュニケーションは、そんな組織にとって重要なコミュニケーション形態の一つである。

そして、オフィス空間のデザインはその行動を効果的に支援できる潜在力を秘めている。もちろん、デザインと組織文化の適正なマッチングが前提である。空間の影響力は時として計り知れないが、それでもそれら自体が何かを自動的にやってくれるわけではない。その潜在力をテコに、より望ましい効果を上げるのは、人であり組織である。その点においては、組織文化も組織能力の一つといえるだろう。「三人寄れば文殊の知恵」といわれるが、一つ間違えば「烏合の衆」にもなっ

てしまう。

これまで見てきたようなデザインを採用し、それでも期待したような効果が生まれなかった場合、最初にやることは、もう少し待ってみることだろう。こうした影響は複雑で、それが実際に見えてくるまでには、思った以上に時間がかかるものである。空間や道具と違って、人の行動は簡単には変わらない。さらに言えば、こうしたソリューションが望ましい効果を発揮するための最終責任は、空間ではなく人間の側にあることを自覚すべきだ。場所が人を呼び、そして人が人を呼ぶ。その気が乏しい人々には、そんな好循環を維持するのは困難だろうから。