

個人の「集中」を妨げない空間づくり

もう 20 年も前のことになるが、ある会社のオフィス環境について、筆者がユーザーアンケートを実施したとき、その設問の一つに「プライバシーの確保が充分かどうか？」を盛り込んだ。回収された回答用紙の一枚には、次のようなコメントが書き込まれていた。「オフィスは仕事の場であり会社のものである。そんなところに、なぜプライバシーが必要なかわからない」。

辞書で「プライバシー」の項を調べてみると、「私事」あるいは「私事権」といった言葉が当てはめられており、「個人の秘密の保護」といったイメージが強いようだ。従って、先のコメントも一つの意見として納得できなくはない。

しかし、オフィス空間における適正なプライバシーの確保は、ワーカーがコンセントレーション(集中)とコミュニケーション(交流)のバランスを適正にコントロールし、ひいては知的生産性を維持するための重要な要因の一つである。

■オフィス空間とプライバシー

ここで改めてプライバシーを定義するなら、「個人にかかわる情報流通と人的交流を自らコントロールすること、およびその権利」ということができるだろう。つまり、特定の個人が自身に関する、あるいは自身に対する情報の流れや、他の人々との交流のタイミングを自分でコントロールできることを意味する。

オフィスにおいては、自分がかかわる業務上の情報を、いつ、どこで、誰に、どんな手段で発信するかをコントロールすることは、機密を保持し、他の人々の仕事を妨げずに仕事を進めることにつながる。あるいは、発信された情報をいつ受け取るかを限定したり、交流の時間や場所をコントロールしたりすることで、自身の業務を円滑に進めることができる。

具体的には、特定の書類や会話の内容について相手を限定して伝えることや、個人の仕事の都合に合わせてミーティングの予定を立てること、自分の視界に入る余計な風景や聞こえる音を遮って仕事に集中しやすくすること、仕事を中断させるような突然の電話や呼びかけを制限することなどは、プライバシーをコントロールすることになる。

従って、もっと能率的に仕事をしたいと思うワーカーが、もう少しデスクの周りをパネルで囲みたいとか、会議室に閉じこもって集中して作業をしたいと思うのは、もっともなことである。しかし、伝統的な組織は、部下が見えなかったり自席にいなかったりすると、「管理が行き届かないのでは」と危惧したり、「オープンな空間は、コミュニケーションの活性化に不可欠である」と主張したりする。もちろん、こうした考え方がすべて間違っているわけではないが、かといって唯一の優先事項でもないはずだ。重要なのはそれぞれのニーズを再検討したうえで双方のニーズに対応できるバランスの取れた解決策を探すことである。

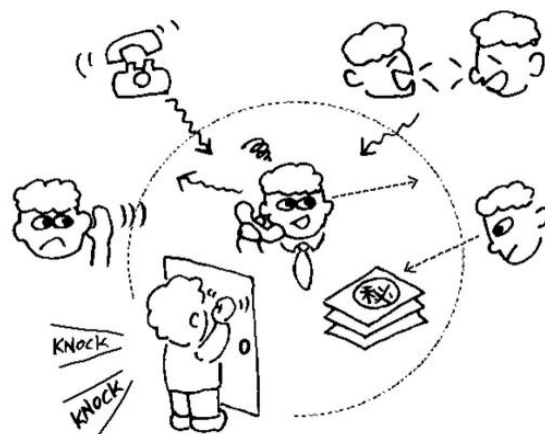


図1:コントロールしたい情報の流れ

■プライバシーのレベルを調節できる空間

もともとオープンオフィスが主流であり、プライバシー意識も高くなかった日本のオフィスに対して、欧米のオフィスは個室型から始まり、コラボレーションやコミュニケーションの重視と共に変化してきている。従って、プライバシーへのこだわりが、より具体的な工夫として表れているオフィスが多く見られる。以下ではそうした事例を見てみよう。

【適業適所の選択肢】

オフィスワークは多様で、それぞれに適した空間の要件は、場合によっては相反する。プライバシー(閉鎖空間が適している)とコミュニケーション(開放空間の方がよい)は、その典型だろう。そうした、さまざまなアクティビティ(活動)に適したセッティングをそれぞれ用意し、それらを共有しながら作業に応じて使い分けるといった考え方で生み出されたのが「アクティビティ・セッティング」と呼ばれるコンセプト。個室型のデスクスペースやミーティングルームから、オープンな作業コーナーや交流スペースまで、各種の空間が用意されている。

そんな空間がもっとも普及しているのは、コンサルティング業界だろう。職種の特徴として移動性が高く、自律的なワークスタイルを身につけたナレッジワーカーであるコンサルタントたちにとっては、こうした空間への移行はさほど抵抗もなく受け入れられたのだろう。



写真1-4: 国際的なコンサルティング会社「KPMG」のストックホルム・オフィス。社員は誰も特定の席を占有しないノンテリトリアル(テリトリーを持たない)形式で運用されている。短時間のパソコン作業、

長時間の集中や機密を要する作業、各種資料を広げたい作業、打ち合わせ、聞かれたくない、あるいは周囲の人に耳障りとなりかねない類の電話など、そのニーズに応じて臨機応変に空間を使い分けている。



し始めている。つまり、画面の周囲の情景が常に目に入るわけである。このような場合は、むしろ座る方向や位置によって視線や視野を調節できるような席の配置が望ましいだろう。



写真5-7:コペンハーゲンのレンタルオフィス事業者 United Spaces のオフィス。広い空間にランダムに置かれた机上面が高く小型で移動しやすいデスクを、入居者は自由に選んで使う。集中したいときは、通路から遠い窓際の席を選んで、室内に背を向けて座る。交流モードの日は通路近くに座っていれば、通りがかりに声をかけられやすく、机上面は立つ人にとってカウンターとして使える高さなので、ちょっとした会話もスムーズになる。



【視線や視野の調節】

デスクワークでの集中を妨げる代表的な要因は、見えるものと聞こえるものだろう。不必要なものが見えたり聞こえたりすると、どちらも目の前の作業から注意をそらしてしまう。また、ワーカー同士が互いの表情が見えやすい状況にあると、コミュニケーションのきっかけとなるアイ・コンタクトが起こりやすく、話しかけられてしまえば集中は途切れることになる。従って、何らかの調節手段が必要だ。

日本のオフィスでは、対向島型のデスクレイアウトの際に設置されること多いデスクトップパネル(30cm 程度の高さが一般的)が、その役割を果たすと考えられがちだ。下を向けば机上面の周辺しか視野に入らないので集中でき、顔を上げれば周囲が見渡せ、目の前の同僚とのコミュニケーションもしやすいというわけだ。

しかし、これはデスクワークの主流がペーパーワークだった時代の話。パソコンが主な道具になり、モニター画面のサイズが大型化しつつある今日、デスクに向かう時の視線は徐々に上がり、前傾姿勢の上体も起き、場合によっては後傾



写真8-9:さらに集中したいときや、長時間のミーティングには、大小各種の個室やラウンジ空間も用意されている。



【利用ルールの共有】

空間の機能を最小限にとどめ、利用のルールとの併用でプライバシーをコントロールする方法もある。物理機能への依存を最小限にとどめることはオフィスコストを抑え、柔軟性を高める上でも効果的である。ルールや運用のレベルでの調節や変更がしやすいからである。

電話や打ち合わせをしない時間帯を設定し、皆で集中できる時間を作る。空間の特定エリアを区分し、その中での利用ルールを限定する。忙しそう人や集中している人の邪魔をしないように、各人がいまどんなモードにあるかを、周囲から察知しやすいシグナルとして可視化する。そうした工夫をマナーやルールとして共有できれば、空間はシンプルにできるだろう。



写真10:米 Andersen Consulting(現在の Accenture)のアムステルダム・オフィスに設けられた「Quiet Room」。この部屋の中では、会話や電話の使用は禁止されている。窓に面したテーブルには照明スタンドと電源コンセント、ネットワークポートが設置されており、いつでも自由に使える。複数の個室を設置して予約運用するよりもずっと簡単な仕組みで済む。

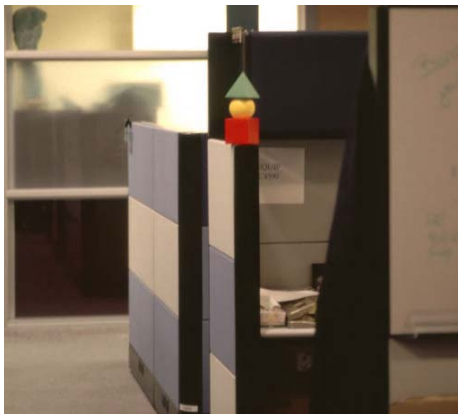


写真11:カナダのネットワーク企業 Nortel Networks の本社オフィスが移転する際、個室が大幅に減らされ、オープンオフィスに切り替え

られた。それまで個室を与えられていたマネジャーたちの一番の懸念は、「十分なプライバシーが保てなくなる」ということだった。そこで各人に配布されたのが緑・黄・赤のスポンジ・ブロックのセット。緑は「話しかけてもいい」、黄は「話は短めをお願い」、赤は「話しかけないで」のサイン。状況に応じて見えやすいところに置き、周囲の気遣いを求めるシンプルな仕掛けだ。

【音源の隔離】

最近のオフィスは以前に比べると騒音が減ってきている。レーザープリンターの普及と共にプリンターは静かになり、誰もが電子メールを使うようになって電話の鳴る回数は少なくなった。その分、他人の話し声は聞き取りやすくなり、かえって気になるということがしばしば起こっている。さらに誰もが自分の携帯電話機を持つようになってからは、オフィス内に違和感のある私的な会話の断片が聞こえるようになってきた。これは、話す方にとっても聞かされる方にとっても望ましくない。

というわけで、この音源を隔離する手段も講じられるようになってきた。業務上の長電話や機密を要する電話、そして私的な電話。こうした行為が快適にあるいは気兼ねなくできるように設置されるオフィス内の電話ボックスである。オープンオフィス内での会話のセキュリティを確保すること、周囲のプライバシーを阻害しないことの両面で重要になってきているようだ。



写真12-14:各社各様の電話ボックス。



■より高度な作業に対応できる機能的空間をつくる

もともと大部屋のオープンスペースが主流であり、周囲に見えるものや聞こえるものから豊富な文脈的情報を受け取っている日本の組織。そのことによって、タイムリーに状況を把握し、場の空気を読みながら、臨機応変に日々の仕事の連携を保ち、管理されてきたと言えるだろう。そのこと自体は悪いとは言えない。むしろ、インフォーマル(非公式)な情報共有には効果的だっただろう。

しかし今、定型的な情報処理事業は減りつつあり、思考と発想が求められるナレッジワークが増加している。独りで集中して、じっくり調べたり考えたりするソロワーク。チームで議論するグループワーク。多様な価値観や情報を交換し共有を促すインフォーマル・コミュニケーション。これらはどれも、これまで以上に重要になっている。

それらすべてが共存するオフィス空間において、互いに相反する環境ニーズをもつこれらの活動を効果的に支えるためには、それぞれの機能を充実させた空間の選択肢と、それらを使い分けられる働き方の習得が不可欠になるだろう。そのための機能バランスを考えたとき、従来型の日本のオフィスに欠けているものの一つが、適切なプライバシーを確保して集中できる空間と、そんな仕事を邪魔しないマネジメントの体制ではないだろうか。