

## オフィス空間が伝えるメッセージ

数年前、「日本のオフィスがなかなか変わらないのは、どうしてだと思うか」と質問されたことがある。それ以来、折に触れていろいろ考えるうちに、変化を妨げる意外に高いハードルとなっているのが、イメージへのこだわりではないかと思いついた。「どこも似たり寄ったりで個性に欠けるオフィスのどこか」と言われるかもしれない。しかし、実はこの「どこも同じ、よくある形」に見えることにこだわっている、あるいはとらわれているのではないだろうか。

組織の階層がデスクのレイアウトに反映され、偉い人は窓際の偉そうな席を占める。それぞれの部門や職種によるニーズの違いよりも、全体の配分や仕上げを平等に空間のレイアウトが決められる。こうしたことは、実は、多様な仕事を支える作業空間としての機能の充実よりも、伝統的な意味の表現に注意を払った、まさにイメージ重視の形式的なインテリアなのである。

では、こんな典型的な日本のオフィス空間は、誰にどんなメッセージを伝えているのだろうか。そしてそれは望ましいメッセージなのだろうか。意図せずに間違ったイメージを与えていないだろうか。あるいは、それらをもっと積極的に活用する方法はあるのだろうか。

以下では、いくつかの事例を観察しながら、オフィス空間が発信するメッセージを効果的に活用することについて考えてみよう。

### ■ 目指す姿を可視化する

米 Muzak は、店舗や工場、オフィスなどに音楽を配信する会社として米国ではよく知られた会社である。しかしその音楽は「エレベーター・ミュージック(ひどい音楽)」とやられることも多く、そんな企業イメージが世間に定着するにつれ、社員も自信を失って、業績が低迷した時期があった。

状況を打破しようと1997年に経営陣が一新された。新しいトップが断行したのが、大々的なイメージチェンジである。本格的なブランディング戦略を導入し、ロゴタイプやマーク(標章)を新たにデザインするなど、新しいイメージを伝えるさまざまなツールを生み出した。そして本社オフィスも移転した。

旧本社が、組織上の階級に応じて大きさの異なる個室を配するなど、縦型組織の典型的な堅苦しい雰囲気のあるオフィスだったのに対して、新本社では徹底的にフラットでオープンな組織改革を行って、オフィスもそんなカジュアルな空間としてデザインした。

完成した空間では、CEO(最高経営責任者)を含むすべての役員の席は、一般社員と同様のオープンスペースに配置され、サイズも変わらない。閉じられた空間に席を構えるのは、プライバシーを必要とする人事部門のほか、顧客のための音楽プログラムを制作する「オーディオ・アーキテクト」と呼ばれるスタッフだけである。組織上の階級ではなく、仕事内容から必要なオフィス機能をデザインした。

こうしたトップ自らの指揮の下、オフィスという日々過ごす空間の中に組織が目指す姿を可視化することによって、社員がその変革の意志と方向を実感しながら、同社は変身し、ビジネスの拡大基調を取り戻したわけである。



写真1: 米 Muzak の新しいロゴをモチーフにデザインしたエントランス周りのグラフィックウォール。



写真2: 一般社員の自席の様子。



写真3: 役員エリアのインテリアも一般社員の席と同等である。



写真4: 人事部門のエリアは個人情報等のプライバシーを守るために隔離されているが、透明ガラスによってオープンな雰囲気は確保されている。



写真5: 顧客のための音楽プログラムを制作する「オーディオ・アーキテクト」たちの仕事場となる個室型のスタジオ。

## ■経験の記憶をとどめる

米国シリコンバレーの家具販売会社 One Workplace は、コンサルティングやプロジェクトマネジメントも提供するソリューションプロバイダーへの変革を目指して、1998年に新本社をつくった。

自らの仕事場であると共に、生きたショールームでもある同オフィスの一画には、「コラージュウォール」と呼ばれる壁がある。エントランスホールを抜けて執務エリアに入るとすぐのところの位置しており、人々が毎日通る場所である。壁一面を覆うカラフルな紙片は、オフィスの竣工時に、全社員が5枚ずつ持ち寄った「この会社を象徴する」と感じるものだ。

壁の前を通るたびに、社員は自らが参加した壁作りのイベントや、その契機になった本社新築の意味を思い起こし、組織の一員であることを実感することだろう。重要な経験の記憶をオフィス空間のメッセージとして表現することによって、経験や思いを風化させないための役割を果たしているといえそうだ。



写真6: 各人が持ち寄った紙片を張り付けた壁。企業のDNAを象徴するかのようだ。自分が何を選んだかを確認すると同時に、同僚が何を選んだかを発見する場所でもある。

## ■成果を提示する

自社の商品や作品をオフィスに展示するといったことは、メッセージとしてどんな意味があるだろうか。それが各人の自席の周りであれば、担当者が自分の成果を同僚たちに知らせる役割を果たす。そのことによって、本人の能力や得意分野を知らせる役割を果たすだろうし、それに目をとめた同僚が話しかけるといったコミュニケーションのきっかけにもなるかもしれない。

共有の空間に展示された場合には、組織が認めた評価としての意味も生じるだろうし、同時に「求められる方向性や達成度」を示唆する指標の役目も果たすだろう。その場合は、「次は自分の作品を」と目指すモチベーションの引き金になるかもしれない。

もちろん、それらが来客の目に触れる場所にあれば、顧客に対するブランディングのメディアにもなる。



写真7: 米国の広告代理店 TBWA/Chiat/Day のロサンゼルスオフィスは、大規模な元倉庫に造られた街のようなインテリア。メインストリートに面するクリエイティブ・ディレクターたちの個室は、彼らの仕事を語るショーウインドーでもある。



写真8: 建物の「屋上看板」として設置された過去の広告キャンペーンの作品。担当者にとっては誇らしいことだろう。

## ■トータルな経験を提供する

スポーツ用品メーカーとしてよく知られた米 Reebok の本社は、オフィスとスポーツ施設が一体となった大規模な拠点である。敷地内には陸上トラック、バスケットボールやビーチバレーのコート、ソフトボールやサッカーのグラウンドなど、多くの施設がオフィス棟を取り囲んで配置されている。

オフィスビルの中にも、オープンスペースにバスケットボールコートとフィットネスセンターが設置されている。自社製品を身につけて日常的にスポーツに親しむ。オフィスのどこで働いていても、同僚たちのそんな光景を目にすることになる。

さらに建物のあちこちに、広告キャンペーンに使われているグラフィックイメージを大きく提示し、それらを常に更新している。経理担当者も体を動かし、開発担当者でなくてもモノに触れ、どこにいても最新イメージを目にする。トータルな経験を通じてメッセージを受け取る環境である。

こうした多様な経験がつながり合っていくとき、そこに込められたメッセージはより印象深いものとなって伝わるだろう。



写真9:米 Reebok の本社オフィスの外観。公式競技仕様の陸上トラック、バスケットボールコート、ビーチバレーコートが見える。さらにこの画面の外側に、テニスコート、サッカーグラウンド、ソフトボールグラウンドがある。



写真10:昼休み時、屋内バスケットボールコートでプレーする社員たち。左手奥に見えるのはフィットネスセンター。



写真11:エントランスホールに面した直営店



写真12:エレベーターホール壁面のグラフィック



写真13:開発部門のオフィス内の風景。

## ■伝える「メディア」としてのオフィス空間

オフィス空間は重要なブランディング・メディア(媒体)の一つである。その役割や効果の大きさに対して認識の違いはあるだろうが、メディアとしての可能性は誰も否定しないだろう。でなければ、受付や来客ロビーのイメージにこだわらないはずだ。ただし、それらが発するメッセージは主に社外の人々に向けられている。

では、社内に対してはどうだろう。多くの社員が、ほぼ毎日長い時間を過ごすオフィスのインテリアやそこに提示されたイメージは、望ましいメッセージを発しているだろうか。気が付かないうちに望ましくない印象を与えていないだろうか。あるいは、もっと効果的な活用法はないのだろうか。

今日、ビジネス環境の激しい変化とITの普及に伴って、人々の働く場所や時間は分散しつつあり、組織の流動性も高まってきている。皆がいつもオフィスにいるとは限らないし、オフィスにいるのは正社員だけではない。派遣社員や社外のビジネスパートナーなど、共通の背景を持たないワーカーも混じっている。そのうち、組織からの特定のメッセージが各人に届く機会が少なくなって、思った以上に受信者が多様化しているかもしれない。

継続して伝えたいこと、タイムリーに伝えたいこと、皆に共通して伝えたいこと、受信者それぞれの立場や都合に合わせて伝えたいこと——。とりわけ、組織の風土や文化、価値観や目標は、一朝一夕に伝えて共有できるメッセージではないだろう。

だからこそ、常にそこにある空間にメッセージを伝える役割を担わせることができれば、その効果は小さくないだろう。もちろん、単に標語を並べたり、ポスターを掲示したりするだけでは意味はない。何かを見たときや触れたときに、伝えたいメッセージや忘れたくない気持ち、共有したい価値観などにまつわる経験や記憶が瞬時によみがえるような仕掛けが必要となる。

オフィス空間をそんな仕掛けの一つとしてデザインできれば、その計れない効果を、計り知れない影響に変えることができそうだ。