

オフィスマネジメントの 守り(UD)と 攻め(知を産む触媒)

日本郵政公社経営企画部門事業開発部長

似内 志朗

Shiro Nitanoi

オフィスマネジメントの 守りと攻め

FMと人との接点して、ワークプレイスについて考えてみよう。ワークプレイスの存在理由が、「企業（あるいは団体等）の価値向上に貢献すること」とすれば、FMの目的は「企業の価値向上に貢献できるワークプレイスをつくりあげ、マネジメントすること」である。

そして企業の価値の主たる部分が、ワーカー（人）が産み出す「知」の集積から成り立っているとすれば、良質な「知」を産む場を提供することが、ワークプレイス（特にオフィス）の一番重要な役割である。その役割を「受動的役割（守り）」と「能動的役割（攻め）」に分けて考えてみたい。

「受動的役割（守り）」とは、ワーカーが「知」を産み出すに際してのネガティブな要因を取り除き、自己の能力をバリアなく、かつ快適に発揮できる環境を整えることである。それはオフィスのユニバーサルデザイン（以下UD）と、ほとんど重なると言って良い。しかし、UD自体が、「知」を産み出すものではなく、「知」を産み出すための必要条件としての、オフィスのベーシックな性能である。

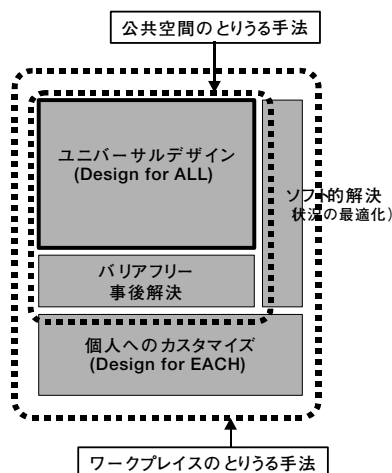
一方、「能動的役割（攻め）」とは、ワーカーが「知」を産み出すキッカケをオフィスにもたらすものである。オフィスのハード・ソフト面の仕掛け、

情報ネットワーク、フォーマルとインフォーマルの使い分け、あるいはビジュアルを駆使した「触媒」が、経営ビジョンを無意識のうちにオフィスという「場」に擦り込み、ワーカーの「知」の創出とスパイラルアップを促すのである。

受動的役割ベース性能としてのUD

「知」を産み出すオフィスのベース性能としてのUDについて考えてみよう。UDとは簡単に言えば、「ユーザー視点のグッドデザイン」のことである。施設・商品などの使いやすさを徹底して設計（デザイン）しておくことにより、より多く、より幅広いユーザーにとって、より使いやすいモノとする考え方である。

我が国の急速な高齢化の進展、女性・障害者の社会進出、外国人ワーカーの増大、さらに今後進むであろう企





似内 志朗 (にたない しろう)

1984年早稲田大学工学部建築学科卒業、同年郵政省入省、1990年ロンドン大学大学院修了。建築設計、FM・UD導入を担当。2005年から現職。JFMAユニバーサルデザイン研究部会長。認定FMer・一級建築士。

建築計画 (スケルトン)	施設へのアクセス	敷地出入口
		敷地内通路
		駐車場
		駐車場からの歩道
		車寄せ
	フロアへのアクセス	建物の出入口
		エントランスホール
		受付
		待合スペース
		廊下
単位空間	階段	
	エレベータ・エスカレータ	
	トイレ	
	湯沸室	
建築計画 (インフィル)	スペースプランニング	ゾーニング レイアウトニング
	単位空間	ワークステーション
		業務支援空間
		情報管理空間
		生活支援空間
	環境計画	光環境
		色彩計画
		有害物質の抑制
		内装仕上げ・室内建具
サイン	サイン	
運営維持	多様性への配慮	個別ニーズへの対応
		快適な執務環境の整備
		利便性への配慮
		執務スタイルへの配慮
	安全性確保	空間
		照明 健康・安全管理 緊急時対策

CASUDAの33の重要項目

業の定年延長などは、オフィスワーカーの一層の多様化をもたらすと考えられる。これらの幅広いワーカーのニーズに対応するオフィスの計画・運用において、UDの考え方が有効である。

また、もうひとつの理由は、ワーカーの健康・安全問題に対する経営者の責任に関することである。米国では企業経営者はこの問題に対し、日本企業以上に敏感である。一例として、米国では2000年に、全雇用者数の6.1% (5.7百万人)、毎分50人の労働に起因する怪我や疾患が報告されており、米国民間企業の負担は年間1280億万ド

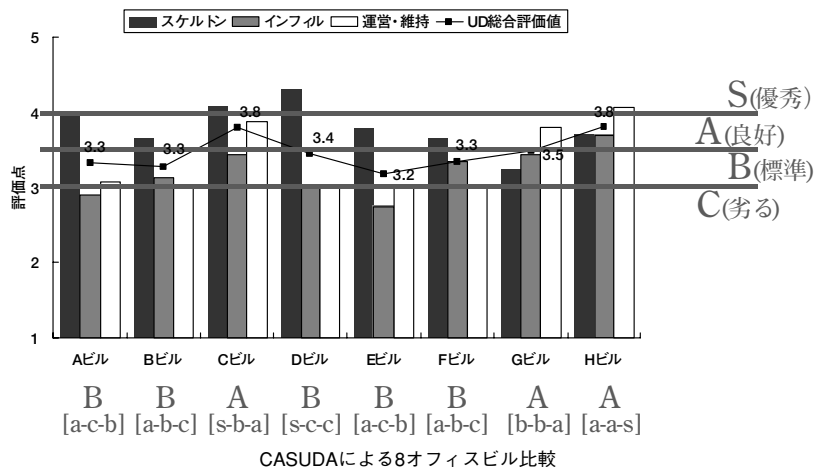
(OSHA, 1999)。

ル、国の労災関連負担が年間970億ドルに上っている。ワーカーの安全と健康を確保し、企業の負担や訴訟リスクを軽減するため、UDに期待するところは大きい。たとえば、OSHAが提供しているエルゴノミクスガイドラインを導入している企業の労働災害・疾患発生率は、非導入企業の半分以下まで低減、労災関連費用は最大80%削減可能であることが報告されている

こうした社会の流れに鑑み、JFMA UD研究部会では、オフィスのUDを実現するツールとして、「UDガイドライン」と「UD総合評価手法 (CASUDA)」を策定した。

オフィス (あるいは広くワークプレイス) ではユーザーが特定されることが多いため、公共空間におけるUDの手法に加えて、「各ワーカーへのワーク環境のカスタマイズ」、「ソフト的解決」が有効である。その意味で、UDが一般的に「Design for all」であるのに対し、ワークプレイスのUDの場合は、「Design for each」と言ってよい。

UD総合評価手法 (CASUDA) を策定するに当たり、FM基本業務サイクルのプロジェクト管理段階、運営・維持段階において、UDを実践するために不可欠な重要事項33項目を定めた。そしてそれぞれについて「基本的な対応事項 (MUST)」=コストにかかわらず守るべき法的基準に基づく事項・



安全上必要な事項など、「UDの視点(BEST)」＝望ましい方向性。UD7原則(①公平さ、②柔軟さ、③直感的・単純さ、④情報認知の容易さ、⑤誤用に対する寛容さ、⑥身体的負担の少なさ、⑦移動・使用空間のゆとり)の視点という、2段階の目標を定めた。

CASUDAは『多様なワーカーが「知」を産み出すに於けるネガティブな要因を取り除き、自己の能力をバリアなく、かつ快適に発揮できる環境を整える』ための、オフィスの基本的性能の評価基準となるものである。各オフィスを評価し、基本的な対応事項に問題があるのか、UDの視点に欠けているのか、あるいは建築のスケルトン、インフィルあるいは運用維持のいずれに問題があるのかを、定量的に知ることが可能となる。

能動的役割知を産む触媒

「器は中身を規定する」という言葉の通り、オフィスという「器」が、ワーカーの気持ち、志気、知的生産性に影響を与える。特に、インターネットワークがこれほどまでに進んだなかで、なぜ、高いコストと長い通勤時間を浪費してオフィスに集まって働くのかという、本質的な問い掛けがもっとされてよい。極論すれば、FMの視点からは、「施設は必要悪」である。施設なしに経営が遂行できれば、ファミリーコストも発生しない。実際に、仕事の種類にもよるが、最小限の打ち

合わせスペースをオンデマンドで確保し、それ以外はインターネットで仕事を進めることも可能である。

経営のために施設が必要ならば、施設は最小面積と最小コストで、最大の生産性が求められる。オフィスに関しても、ワーカーが時間とコストをかけてオフィスに集まるからには、コスト以上のバリューを得ることができて当然である。オフィスに集まることでしか得られないものは一体何だろうか。

一方、企業価値の半分以上はインタンジブルズ(無形資産)と言われる。そして、その大部分を占める知的資産は、その企業の「知」の集積である。バランススコアカードの提唱者であるロバート・キャプラン氏とデビッド・ノートン氏は、インタンジブルズについて次のように書いている。

『社員のスキル、ITシステム、そして企業文化は、多くの企業にとって有形資産より遙かに大きな価値を占めている。何故なら、金融資産や有形資産とは異なり、無形資産は競合他社が容易に模倣できないものだからだ。それゆえ無形資産は競争優位を維持する上で強力な源泉となる』

では、企業の競争力の源泉である「知」を創造するために、オフィスにできることは何だろうか。

こうした経営から提起された新しい課題に対して、近年、大学や家具系メーカーのオフィス研究所、コンサルタントで、様々な思考や試みがなされて

いる。

伊丹敬之(一橋大学大学院教授)は、近著「場の論理とマネジメント」の中で、大規模・複雑化すると共に硬直化しがちな企業が、今一度、ワーカー個人の自立性と組織のチームワークによる活性化を実現するため、「場」というコンセプトを提唱している。経営とは、適切な環境の設定、つまり「場」をつくり、後はワーカーに任せること。そしてワーカーは地場に操られるように、自然とチームでの協働を始める…。そうした「場のマネジメント」が、経営の大きな役割であると説き、この考え方を「場のパラダイム」と名づけている。そして、日本の企業経営を顧れば、松下幸之助、藤沢武夫などの名経営者には「場」の達人が多かったとも述べている。同書では、「場」の日本の固有性が強調されているが、英国DEGWのオフィスづくりの事例などは、まさに「場」の創出そのもので、広く共有可能な概念であろう。

「場」。フィジカルな空間デザインに、組織面・環境面での感覚・感情的な要素が上手く組み合わさったとき、ワークプレイスは触媒のようにワーカーを触発し活性化する。「場」とは、実に不思議なものである。オフィスを支配している「場＝空気」が人を動かす。「場のマネジメント」に対する経営者の関心も、まさにそこにある。