

# Link+

## What is a Happy Workplace?

Architect Tetsuo Kobori  
and  
Obayashi's Architectural & Engineering Division  
Tatsuji Kimura / Chiharu Miki / Takuya Asanuma  
moderator: Makiko Umeno



## Happyに働けるワークプレイスとは？

### 建築家 小堀哲夫氏×大林組設計部

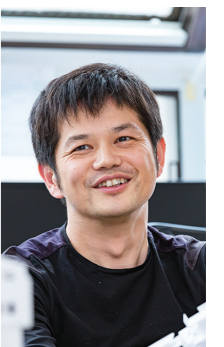
木村達治 / 三木千春 / 浅沼拓也 (司会: 梅野麻希子)

私たちはどう働きたいのか。私たち建築設計者はどのようなワークプレイスを創造すべきか。Happyに働けるワークプレイスの手が見つけられるため、建築家・小堀哲夫氏と大林組設計部ワークプレイス改革担当者のディスカッションを企画し、2020年1月に顔合わせを行った。その後、期せずして新型コロナウイルスが世界中に広まった。Web会議・テレワーク中心の働き方へと急速にシフトした今、このウイルスがもたらした予期せぬ変化で設計者は何を考えるべきなのか。同年6月に意見交換をし、10月に対面ディスカッションを行った。これらの対話によって、私たちが目指すこれからのワークプレイスを探る。  
(注) 本記事の英訳は、Wed版ARCHITORIUM内、JOURNALよりご覧になれます。(巻末にQRコード掲載)

How do we want to work? What kind of workplaces should designers create? To find clues, we planned a series of discussions between Mr. Tetsuo Kobori, an architect, and members of Obayashi's Architectural & Engineering Division in charge of workplace reform. The first meeting took place in January 2020 and then the COVID-19 pandemic struck. With a rapid shift to online conferencing/telecommuting, what do designers need to think about? We explored this "new normal" and will give rise to new ideal workplaces through opinions exchanged remotely in June 2020 and face-to-face in October 2020. Note: The English version of this article is available on the web version of ARCHITORIUM, JOURNAL. (Accessible from the QR code at the end of the volume)

### 小堀 哲夫 (こぼり てつお) 氏

1971年、岐阜県生まれ。1997年、法政大学大学院工学研究科建設工学専攻修士課程(陣内秀信研究室)修了後、久米設計に入社。2008年、株式会社小堀哲夫建築設計事務所設立。2020年、法政大学教授、梅光学院大学客員教授。2017年「ROKI Global Innovation Center -ROGIC-」で日本建築学会賞、JIA日本建築大賞をダブル受賞。2019年「NICCA INNOVATION CENTER」で2度目のJIA日本建築大賞。またABB LEAF Awards 2018 Shortlist、BCS賞、AACA優秀賞など受賞多数。そのほかの作品に「昭和学園高等学校」「南相馬市消防防災センター」「梅光学院大学 The Learning Station CROSSLIGHT」がある。



### COVID-19 Timeline

January 28, 2020  
pp.06-09

Before COVID-19 | With COVID-19

June 25, 2020  
pp.10-11

October 12, 2020  
pp.12-17

## ゼネコンだからこそできる働き方

木村達治 (以下、木村) 大林組の本社では鳥状対向配置の昭和型レイアウトが昔から続いていて、設計部としてクリエイティブな仕事には向かないという違和感をみんなが持っていたんです。そこで、設計部員が自ら動いて情報を集めにいき、他者と互いに情報発信ができるような空間に改修しました。フロアの長手方向中央にzipと呼んでいる通路を通し、その両脇に奥行きが浅くなった執務スペースと自由に利用できるオープンスペースを並べています。フロア中央のアトリウム沿いにはレビューコーナーなどの人が集まりやすいhubとなる空間を配置しています。中央の通路がジッパーとなって、hubやオープンスペースで起こる出来事を周囲に開き、またつなぎ合わせるようなイメージです。

浅沼拓也 (以下、浅沼) 東北支店設計部は30名程度が在籍していて、全員でワークショップを実施して意識を高めるところから取り組み

ました。生命や自然の要素を取り入れるバイオフィリックの考え方で素材を選び、規模が小さく空間的な自由度が少ない中でも豊かさを感じられるように工夫しています。

小堀哲夫氏 (以下、小堀氏) バイオフィリックといえば、観葉植物をオフィスに置くときにそれぞれの植物に世話係の名前を貼っておくと、世話の頻度が植物の鮮度に現れて世話係本人の元気のバロメーターになるんです(笑)。

浅沼 働き方を変えるには空間以外のデザインも重要ですね。

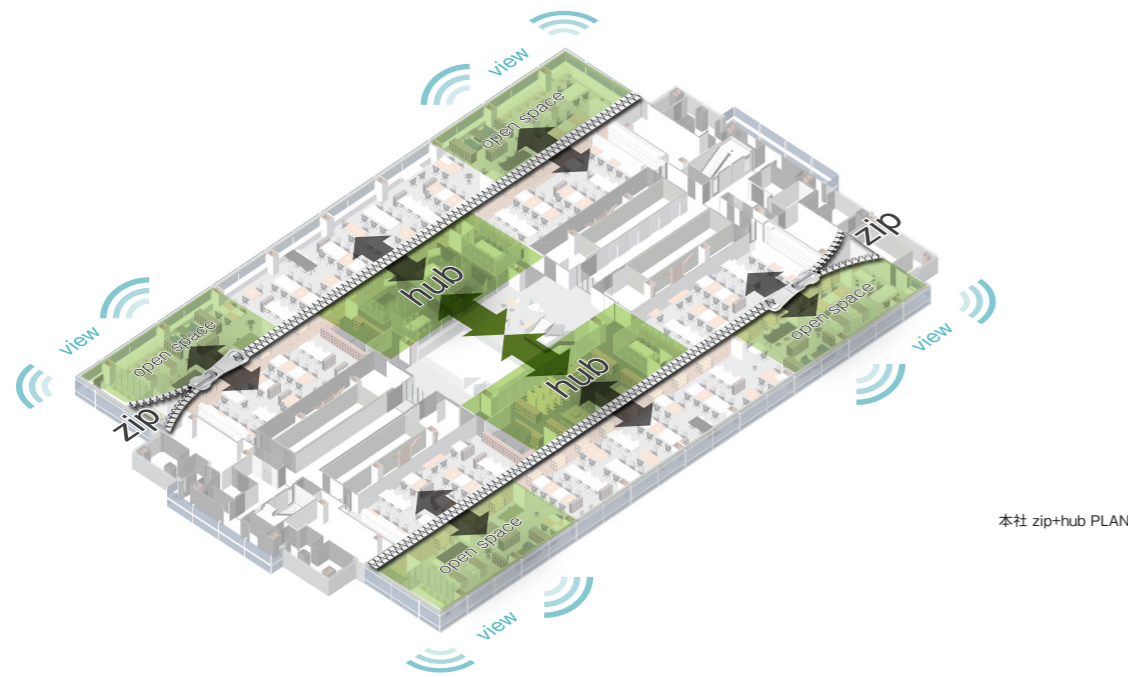
小堀氏 うちの事務所ではスタッフが集まって朝食を一緒に食べることにしていて、コミュニケーションが自然と取れるように工夫しています。これも「朝食」という道具を用いたデザインの1つです。

三木千春 (以下、三木) 大阪本店の設計部内で中堅にあたる30代後半の社員を集めて、「10年後にどう働いていたか?」と問いかけると色々な意見が集まりました。その中に「社内の意識改革が必要、

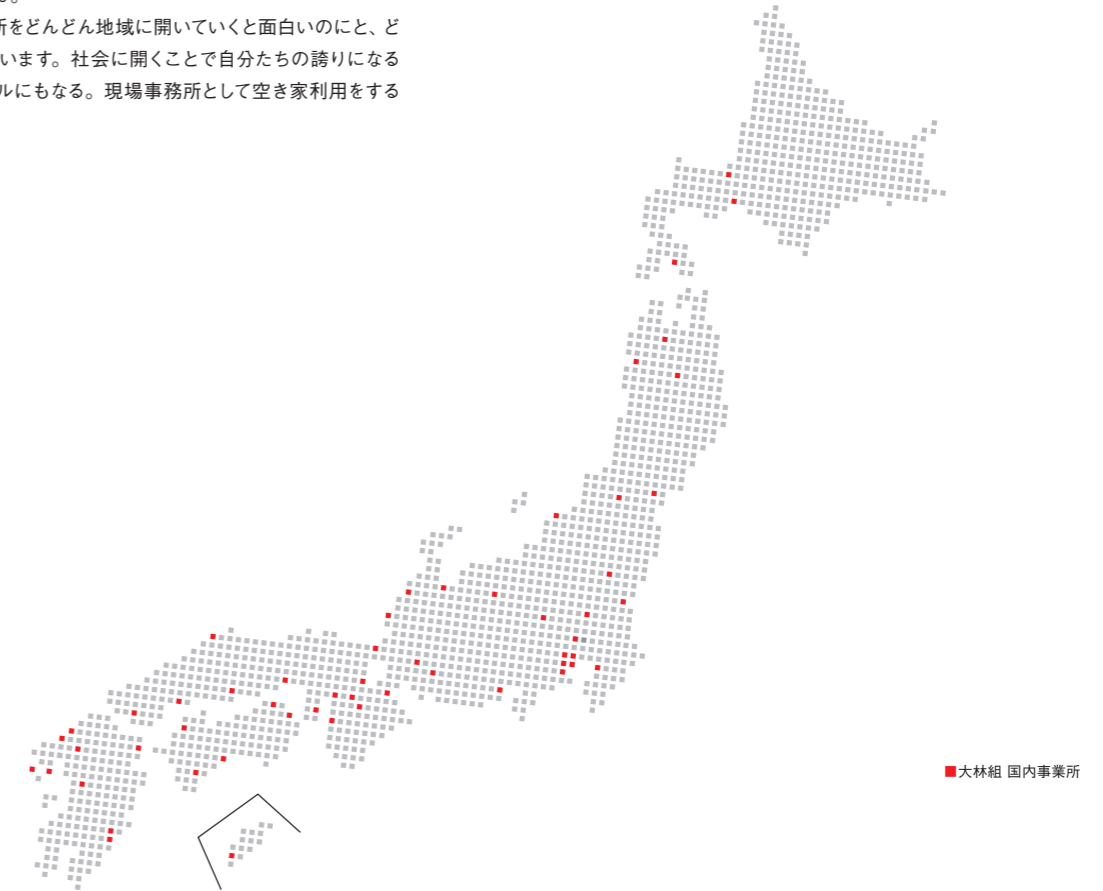
まず上司から。」という意見を受けて、部長の固定席を廃止してフリーアドレスにしました。実際にやってみると部長さん方がけっこう柔軟で、荷物や資料をすべて片付けて帰るので、頭が整理されて良いという意見や風通しが良くなったなど意外と好評でした。

今回の改修は設計部のみで行ったのですが、会社全体で考えると多様な働き方を考えられるなどと思います。当社はゼネコンなので現場事務所や営業所が全国にたくさんあります。たとえばそこをサテライトオフィスとして使うとか、ゼネコンとしての拠点の使い方を広げていくと面白いですね。

小堀氏 現場事務所をどんどん地域に開いていくと面白いのにと、この現場でも思っています。社会に開くことで自分たちの誇りになるし、対外的なアピールにもなる。現場事務所として空き家利用をするのもいいですね。



本社 zip+hub PLAN



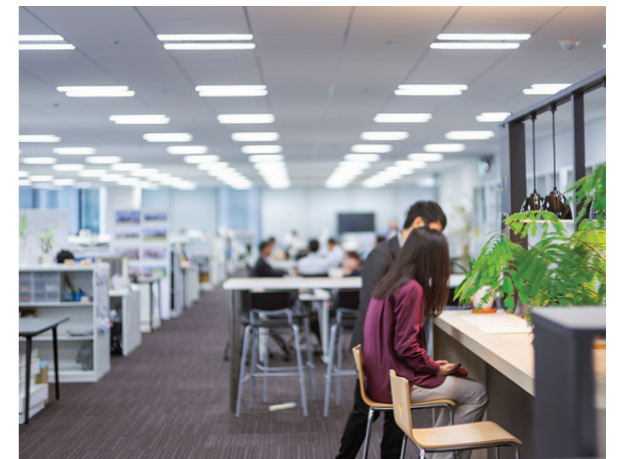
■大林組 国内事業所



東北 Biophilic Design



本社 zip Road



大阪 Trial

## Design by peopleの時代へ

梅野麻希子(以下、梅野) 小堀さんが設計された近作のオフィス建築が多くのメディアでも注目されています。ご自身で感じている手応えや印象的なエピソードはありますか？

小堀氏 2017年に新築した「NICCA INNOVATION CENTER」についてですが、日華化学の既存のオフィスに対して従業員から特に不満はありませんでした。そこで、まずは保守的な意識を打破するためにクライアント自身がどうなりたいか考えさせることから始めました。「プレイング」を提唱する同志社女子大学名誉教授の上田信行先生をお招きして「KDKH model」という「空間(K) 道具(D) 活動(K) 人(H)」の4つの考え方をういてワークショップを開催しました。結局、空間を用意するだけでは足りず、扱う道具や人の振る舞い、そして人自身が変わらなければプロジェクトはうまくいかないという確信を持ってました。

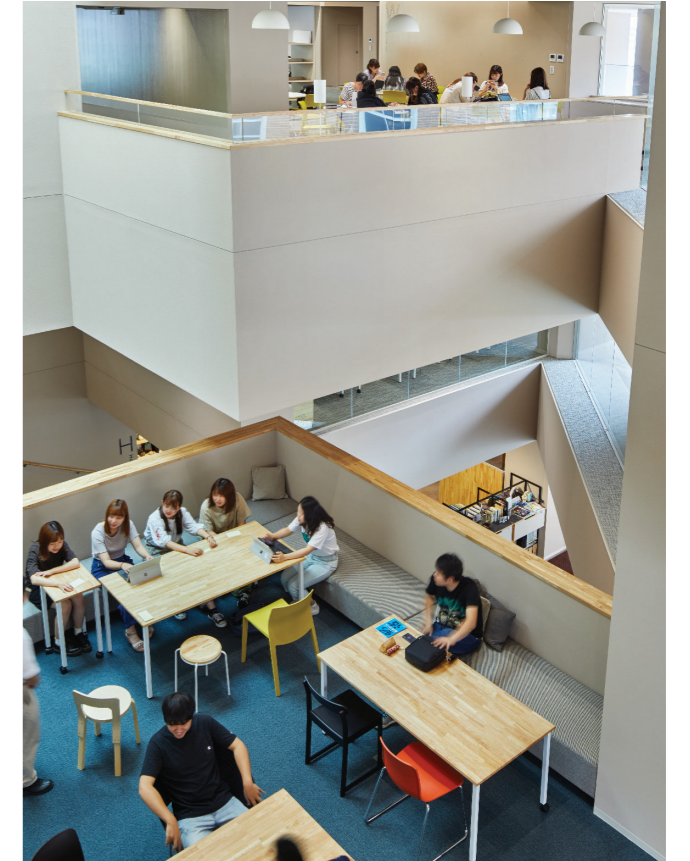
リズ・サンダースは2014年に「Design with people」を経て2044年には「Design by people」の時代が来ると提唱しています。これからは使い手自身がデザインするという感覚を育てる時代なのかもしれないですね。

三木 クライアントの中に入り込み意識改革から始め、最終的には魅力的な空間として完成させる、そのバイタリティに驚かされました。

小堀氏 相当消耗します(笑)。でも、「どう他人を喜ばせるかが設計」という思いもあって、大変だけど結果的にワクワクする空間を提供できると考えています。プロジェクトごとに色々学ぶことがあって、その都度目指す形は変わっています。梅光学院大学「The Learning Station CROSSLIGHT」(2019年)の設計では、学生が皆パソコンを持っている時代に、あえて大学内でコミュニケーションを取る意味はなんだろうと考えて、とにかく壁を設けました。



NICCA INNOVATION CENTER



梅光学院大学「The Learning Station CROSSLIGHT」



2020年1月、小堀事務所に(左より)小堀哲夫氏 梅野麻希子 木村達治 三木千春 浅沼拓也

## 半径3.6mを幸せにできるか

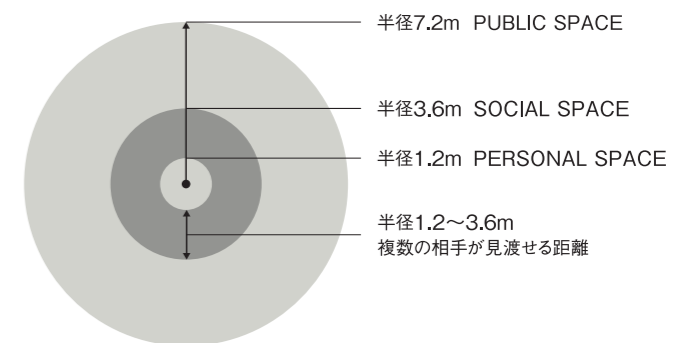
小堀氏 エドワード・T・ホールが「かくれた次元」(みず書房)から、分類した対人距離のソーシャルスペース、つまり自分を中心とする半径3.6mを幸せにできるかどうか鍵になると考えて、小さい空間を雁行させて人と人が交差する空間構成としました。個人研究室を無くして教授の持っている本はオープンに並べて借りられるようになっていきます。

浅沼 コミュニケーションをどうデザインするかを考える中で、3.6mというスケールは1つの指標になりそうですね。壁がたくさんあるということも、書棚やモニターを設置する使い方にとても適していると感じました。それでいて閉塞感が無く、色々なところが見える。

三木 大学の授業を他人が誰でも聞けるという状況に変えることはもはや改革に近いですね。本当にバイタリティがすごい…(笑)。こういう手法にたどり着いたきっかけはなんだったのでしょうか？

小堀氏 クライアントと密にコミュニケーションをとって設計するとすごく喜んでくれた経験がきっかけですね。建築模型もクライアントと一緒に作れば自分ごとのように楽しんでくれます。建築を作る過程と一緒に体験して楽しさの味を占めてもらう。そうすると、結果としてできあがる建築もいいものになるという実感があります。

梅野 それこそクライアントや地域社会を巻き込んで建築を作る楽しさを共有できれば「Design by people」の時代に近づきそうですね。



エドワード・T・ホール「かくれた次元」

遊ぶ = 自由と創造の文字



「人が旗を掲げて外の世界へ行く」  
= 神のみ

白川静 「遊の字源」より

仕事でなく「遊ぶ」という感覚

梅野 1月の顔合わせ以来、ようやく5ヶ月ぶりのWebミーティングとなりますが、コロナの影響で働き方が大きく変わりましたね。コロナ前から社会的にワークプレイス改革の声が大きかったですが、今後はどう変わっていくのでしょうか。

木村 感染防止を最優先とするのか、感染対策は必要最小限として再び対面での執務を推進するのかによって違いが出そうですね。

小堀氏 不要不急なものとはにかくデジタルで解決して、急を要するものがフィジカルのまま残るといった流れが少しずつ顕著になってきていますが、不要不急といわれるけれど、個人が必要なものがけっこう大切だったりする。旅行とか、まさにそうですね。

木村 コミュニケーションでもその流れがありますね。私は家ととにかく居心地がいいのでテレワーク中心の生活は割と快適です。会社にいると声をかけられて面倒ごとが増えるし(笑)。でも、その会社での面倒ごとのおかげでうまくいくことも多いので、あえてストレスを受けに出社している節があります。

小堀氏 漢字学者の白川静がエッセイの「遊字論」で「遊は絶対の自由と、ゆたかな創造の世界である」と書いている。「遊」の漢字の成り立ちもモンゴルの開拓者が旗を振って進んでいる様子を表していて、僕たち設計者はそうやって旗を振って関係者を巻き込んでいくべきだし、これからはそんな「遊ぶ」感覚を持って仕事に取り組むことが大事になってくると考えています。

つなぎ方をデザインする

木村 今まではABW(Activity Based Working)、つまり1つの施設の中に多様な場を設けて働く場所を選べるような取り組みがありました。これからはその多様な場を1つの施設の中にもっと増やしていこうという流れになるのか、あるいは施設単体ではなくもっと広がりをもって多様な場を増やしていくのが気になっています。

三木 施設の中から外に出ていくことにも可能性を感じています。いわゆるサードプレイス、コワーキングスペースやカフェでも十分仕事ができちゃいますよね。

小堀氏 そういうオフィスの外の働く場を僕は「フィールド型」と呼んでいて、この先すごく大事な領域だと思っています。

その他に、1月にも話した「かくれた次元」で書かれているパーソナル、ソーシャル、パブリックのさらに外側の距離感として、デジタルな場を新しく獲得したと考えるようになりました。パブリックまでの場をフィジカルな距離感で色々選ぶというABWの考え方が、これからはデジタルな距離感も含めて働き方を自ら選んでいける世の中になっていく。いわばハイブリッドABWです。

浅沼 その新しい距離感はずごく共感できます。新幹線の中でも遠隔で打ち合わせに参加できたり、今までにないデジタルなコミュニケーションが当たり前になってきました。

三木 この2ヶ月間、Web会議と対面とで人間関係に大きな違いがあるなと思いました。Web上だと、対等というか横並びみたいな感じ

で、日本では会社での上下関係が確立されているけど、デジタルだと横のつながりを増幅させることになったんじゃないでしょうか。

小堀氏 これからはこの新しい距離感を積極的に使っていけると思っていて、同じデジタルでもテレワークは割とパッシブな使い方だけど、アクティブでデジタルでもテレワークを使い方に面白さを感じます。VRで現場を歩いたりとかゼネコンでも色々取り組んでいますよね。

三木 先ほど小堀さんが仰っていた「遊ぶ」という感覚が今の「アクティブ」という表現に重なりますね。誰かに命令されるのではなく、働く場所を自分で選んでいく。それがデジタルでもフィジカルでもどちらにも可能性がありそうです。

浅沼 どう働きたいかという明確な意思がないとアクティブになれませんね。以前小堀さんにお聞きした「Design by people」にもつながっています。

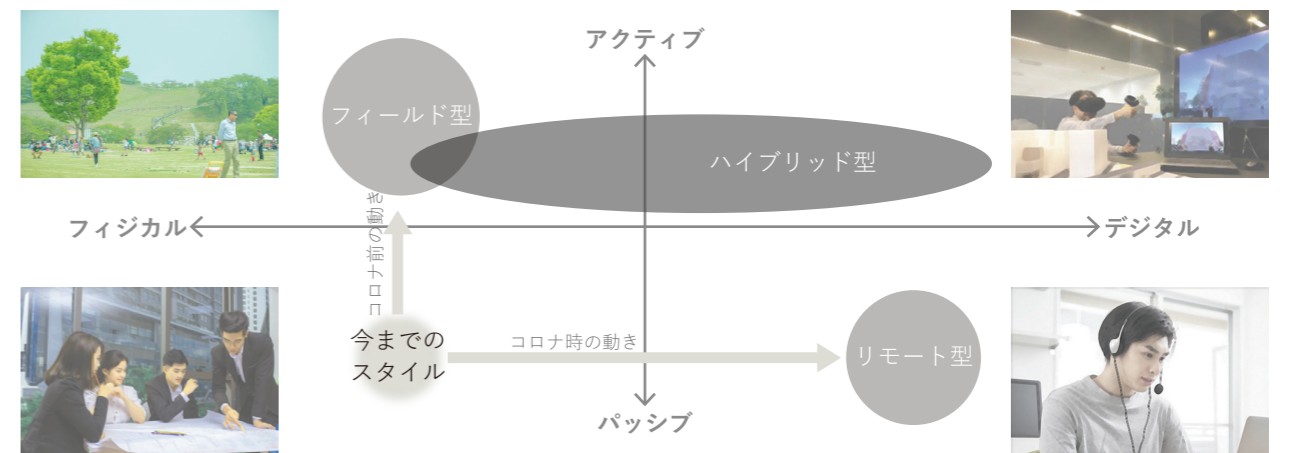
小堀氏 だからこそ、新しい距離感を覚えてバラバラになったアクティ

ブな人や場をどうやってつなぐのかという意識が大切だと考えるようになりました。これまでの「どう集まるか=コワーキング」でなく「どうつなぐか=コネクテッドワーキング」という考え方です。

木村 デジタル領域を拡張する手法はデジタルツールの設計に委ねられ、建築設計という職能を活かすことが難しく感じていましたが、コネクテッドワーキングで場のつなぎ方をデザインするところに私たち建築設計者の目指すべきヒントがありそうです。勤を働かせるためにもフィジカルなつながりが改めて大切で、まだまだ身体性に依存せざるを得ない。

浅沼 デジタルとフィジカルのバランスを取ることだと思えます。そのためにはやはり多様な場が必要になりそうですね。

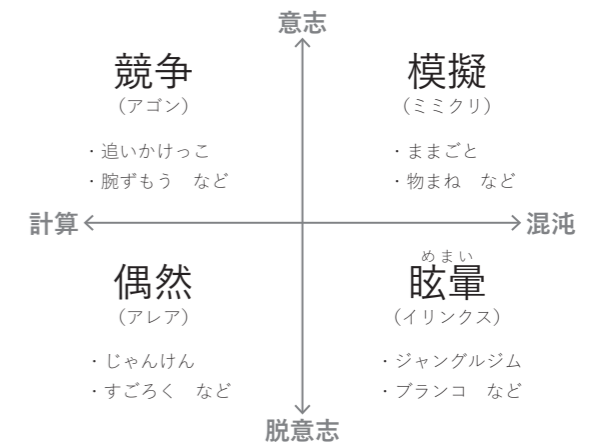
梅野 私たちが働く場所に求めている環境がどういうものなのか、改めて今日のWebミーティングで少し見えてきました。次回はフィジカルな場を予定しているので、また違った議論が期待できそうです。



コネクテッドワーキングによる手法 ABW(Activity Based Working) 多様な居場所と形態で自ら働く



2020年6月、Webミーティングにて(上段左より) 木村達治 小堀哲夫氏 (下段左より) 三木千春 浅沼拓也

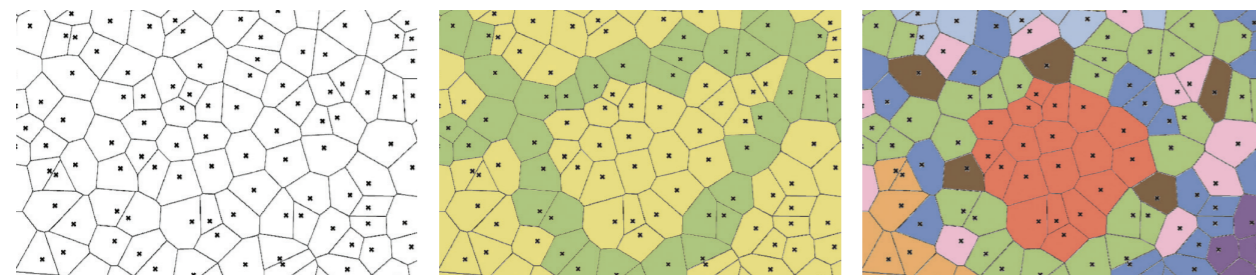


ロジェ・カイヨワ『遊びと人間』より「遊びの4類型」

### 多様なまま存在する美しさ

梅野 1月の顔合わせ、6月の意見交換を経て、10月となりました。今回の会場は、虎ノ門ヒルズビジネスタワーの15、16階にオープンしたケンブリッジ・イノベーション・センター東京（以下、CIC Tokyo）。CICと小堀さんが共同でオフィスプランニングを手がけられました。  
 小堀氏 CICはボストン発祥で、世界9都市に展開しています。アジアでは東京が初進出。最初、CICからは「多様なまま存在する場所、均一ではない場所」というテーマが挙げられました。均質ではないものをどう作るかを議論し、多様なまま存在する美しさとは何かを考えて、細胞をつなげた生命体のような場にしようと思いました。  
 三木 今日、初めて中を歩いてみたのですが、どこを歩いても部屋や通

路の雰囲気が一一つ全部違うし、入り込んでしまうと方向感覚も失われる。でも落ち着くという印象もあって、不思議な気持ちになりました。  
 小堀氏 15階はボロノイグリッドを用いた部屋割り、通路も路地裏のよう。16階はバリみたいに目抜き通りがあって、都市空間のようになっています。居心地のいいところを探して集ごもりする感覚も働く場として必要だと考え、外に出ればパブリックだけ部屋の中は自由にできる、そういう場の集合体を創りました。CICの人たちは遊ぶように働いていて、だけど真剣。僕らが生命体をイメージしたコンセプトを打ち出すと、面白がってチャレンジしようと言ってくれました。働く場所にはゲームも必要だと言って、そういう精神を持って働くのだと教えられました。  
 浅沼 遊びを通して、信頼感をつくっていくんですね。



生命体のような場を生むボロノイグリッド

### かくれんぼで空間を知る

小堀氏 CICの人たちには驚かされることばかりでしたが、CIC Tokyoができてすぐ、彼らが何をしたかわかりますか？  
 三木 鬼ごっこか？  
 小堀氏 惜しい！かくれんぼをしたんですよ。普通は図面を見ながら部屋の仕様をチェックしますよね。彼らは、かくれんぼを三日三晩やったら覚えるんじゃないかと思っただけ。実際、三日くらい連続してかくれんぼをして、どんな部屋があるのか、どの部屋がどの通路につながっているかを、遊びながら覚えたようです。「空間を知る」ために何をするか。この場所の特性を知るために、遊びのスイッチを入れるんです。遊びの環境を創って楽しみながらやるのは賢い方法だなと思います。  
 木村 その意識の転換ができるのが素晴らしいですね。  
 小堀氏 仕事も受動的にやるとネガティブになっちゃうけど、ポジティブに遊びの要素を入れていくと非常に効率上がるでしょうね。彼らはつなげるプロフェッショナルでもあって、各国から多様な人が来て言語も3ヶ国語くらいは平均でしゃべれる人たちが集まっている。その多様な人が多様な人をつなげていく力を持っています。人と人のつながりをもたらすことでどうやって文化を新しくつくっていくかが、これからは大事になっていくでしょう。  
 浅沼 そういった感覚が浸透していくといいですね。

### 偶然と眩暈を生むフィジカルな空間

木村 1958年に出版された、『遊びと人間』（ロジェ・カイヨワ著、講談社学術文庫）では「遊び」は4つに分けられるといわれています。競争と模擬は意志的な遊びで、偶然と眩暈（めまい）は脱意志的な遊びにあたります。オンラインでの会議は意志的なもの。でも空間の中で思いがけず起こること、たとえば偶然の出会いや雑談だったりなどは、デジタルでは意外とできていない。梅光学院大学やこのCIC Tokyoなど、小堀さんが創られた場所には、偶然と眩暈の2つがうまく盛り込まれているなと思いました。今、こういう場所をリアルな場で創るのは意味がありますね。フィジカルな空間じゃないとできないことが多いです。  
 小堀氏 眩暈って面白い概念ですね。たとえば僕らで言うと、設計は積み上げていく作業だけど途中でとつても面白くないアイデアが出てきたときに、それをリスクととらえるか、ポジティブにとらえるか迷いませんか。ある程度、作業が進んでからだと今さら言えなかったりしますが、遊びの世界だと肯定されるけど仕事の世界で肯定されるかはわからない。  
 三木 チームで仕事をするときに、何を言っても許してもらえないという信頼があるのとないのでは全く違いますよね。もっと広げてもらえるかもしれないという信頼感と安心感があれば意見を言いやすいチームの雰囲気になりそうです。

建物だけでなく活動をデザインする

小堀氏 日華化学では、定常化しないために何回もワークショップをやりました。イノベーションを起こす、新しいことをやろうというマインドと空間を、セットでどうやって考えていこうかと。

三木 小堀さんが創られた空間にも感動しましたが、設計者と使う側の意図が理解し合っていることがいいなと思いました。それは使う側に「こういうふうに使ってもらうために創ってもらったから、こう利用しよう」といった感覚がないと、生きた空間にはなりません。せっかく場所を創っても継続していけないのは悩ましいですね。小堀さんと上田教授と一緒にやったことで、日華化学の社員さんの意識改革が同時に行われたんだと感じました。

浅沼 以前にもお話しされていましたが、クライアントの中に入り込んだ意識改革ですね。

小堀氏 設計者がそこまでやるのかという意見もありますが、また、ハードを創って活動をデザインしても、その場や関係性をかき混ぜる人が一緒に育っていかないと活用されません。日華化学の場合はワークショップを8回やって、そのメンバーがイノベーション企画部の運営をはじめた。その人たちを中心に、各部署の社員が新たな見学人を案内して「この場所はこういう意図で創られた」と説明するようになりました。これは感動しました。

三木 社員さんたちの熱意があったうえで、会社がその熱意に対して後押しをする。それは広報活動としても意味がありますね。

必要なのは「かき混ぜる人」

木村 「かき混ぜる人」の話が出てきましたが、今まさに大阪でかき回すことをやろうとしています。

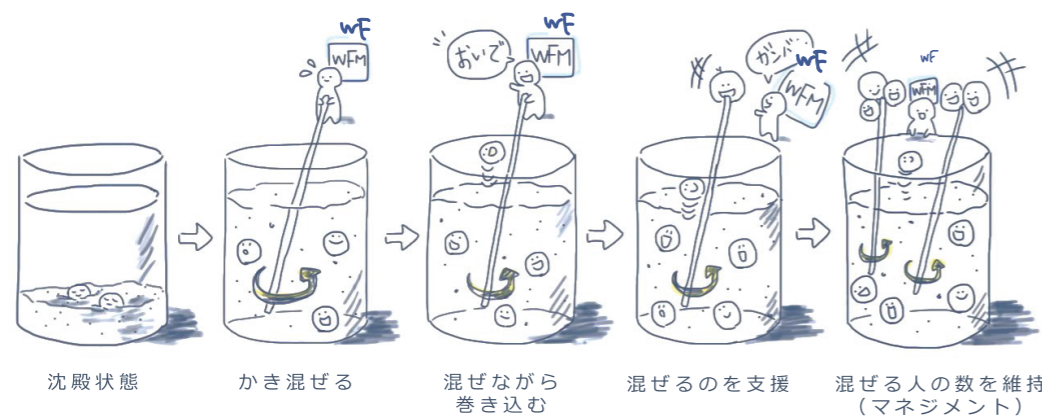
三木 当社は社員が8800人いて、そのうち大阪本店は2500人程で、さらにその中で1500人くらいが大阪の工事事務所に在籍しています。大阪本店のオフィス改革をすることになって、2019年末ぐらいから若手メンバー24人が集まって、どのようなオフィスにするかというプロジェクトチームを立ち上げました。彼らが最終的にまとめたコンセプトは「FAN&FUN」。

浅沼 設計者だけでなく、色々な部署から集まったんですね。

三木 最初はあまり話もはずまなくて、とりあえずオフィスへの文句を言っていた程度。でも少しずつ自分たちで考え始めて、「私たちが何かしないと会社って変わらないよね」と自分ごと化していきました。難しい顔で議論を重ねていたのが、今はけっこう楽しそうにやっています。

小堀氏 写真を見ると、みんな生き生きしていますね。

三木 彼らが最終的にプレゼンしたのは、オフィスのレイアウトではありません。横をつなげる人、いわゆるワークファシリテーターが部署として必要だということです。確かに横をつなぐ部署はなく、ワークファシリテーターが社内の人やチームをかき混ぜていく、その役割があったほうが何か生まれそうだと。日華化学で小堀さんがされているように、空間以前に仕組みから考えようと提案するに至ったことは、面白いと思いました。



「FAN&FUN」のコンセプト「Work Facilitate」



もっと楽しまないといけない

三木 大阪本店では社員がコロナを体感して「どこでも継続できる働き方」のスキルを身につけて、その上でオフィス空間に必要なものは何か、ということに彼らに使い方も含めて意見を求めています。私自身は設計を担当している設計部と施主としての総務部をつなげる立場にいて、そのおかげで気づいたことがあります。こんなに優秀な人がたくさんいるのに社員でも知らない人が多くて、総務の役割もこれほどたくさんあったのかと。お互いコラボレーションしたら、もっと面白いことができるんじゃないか、それを肌身で感じました。組織に横車を刺すことについて会社が労力や空間を用意すると、CIC Tokyoのように社内でもコラボができて、別の世界が広がるはずだと。

浅沼 三木さんが総務部を兼務して設計と総務をつなげ、横に串を刺してくれています。

三木 色々な部署に「働き方を変えない？」って声をかけています。そういう提案をすると興味深く乗ってくれる人がいて、うちの会社も結構面白い人があるんだとわかりました。楽しくやろうと思えば、仕事は楽しくできる。もっと楽しまないといけないですね。

小堀氏 そういう時は、どれだけ自分で鍵を持っているかが大事。色々な部署の鍵を持っていて、いいネタを仕入れてそれをつなげていく。大企業も1つの都市空間ですね、色々なところから人が来ているわけだから。それをちゃんとデザインできる人がいて、面白い人同士を

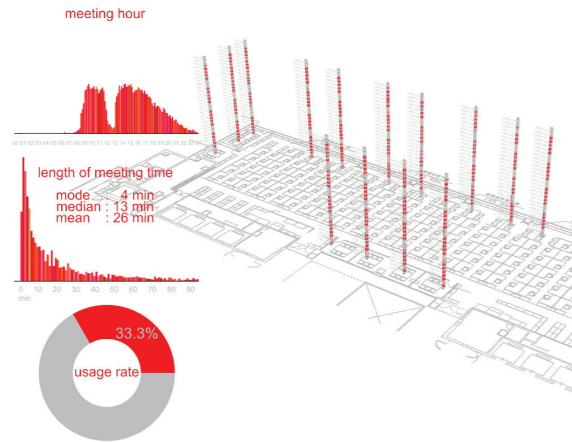
つなぐ人が重要なんです。日本人は発信が下手なので、個々のスキルを受信してつなげていく人を頼るか、もしくは自分で発信するかのどちらかを積極的にやっていったほうがいいでしょう。

三木 個々の能力をそうやってつなげることで会社の生産性や成長率が120%、150%になるなら、会社をかき混ぜるプロフェッショナルを雇ってもあまりあると思います。その気づきは今の日本企業にはなかったのでは。

浅沼 それが遊びのマインドにぶつけられて、また進化していきそうです。

三木 コロナ禍で、価値観が変わらなくてはならないとみんなが思っています。この思想が浸透してそこに人やお金をかけなくては思っているなら、日本の企業はもう少しアップするかもしれないという希望があります。

小堀氏 労働という言葉はネガティブにとらえられてしまいますよね。もともとは、住むのと働くのが同じ場所だったのが、次の時代に外に働きに出るようになって、それがまた自宅働くようになって、今はその第3の価値観ができました。わざわざ働くために外に出なくてはいけいなら、そのための新しい価値観をどうやってつくっていくか。人がいる、プロジェクトがある、仲間がいる、チームがある、そういうオフィスの場所性のリデザインを徹底的にやれば企業はもっと強くなると思います。



IoTセンサーを用いた品川本社の打ち合わせテーブル利用率の可視化

## タコツボとフリースペース

**木村** 品川本社はレイアウト変更で閉じた会議スペースを減らしたのですが、変更後にアンケートを取って見たら、会議室自体が減ったのに、会議室の空きを探す機会が減ったと回答がありました。今まではオープンスペースが貧弱だったので、数少ない会議室をわざわざ予約して打ち合わせしていたわけです。オープンスペースを使いやすく創ったら、そういうところで気軽に打ち合わせできるとわかったんです。

**浅沼** 上司の近くにオープンスペースがあるだけだと、みんなそこで打ち合わせしたがりないんですよ。

**木村** どんどん隙間を創っていったらデータ上でも立ち話の量が2倍に増えました。空間をどう作るかでコミュニケーションは劇的に変わります。今までタコツボ化していた上役の席ですが、片付けたら気持ちが変って「思い出は捨てて、クリエイティブな未来をみんなで創り出すスペースへ」と言い出しました。自分は今まで大量の書類と思い出に囲まれていたけど、それを捨てたら自席にとらわれない働き方の快適さを実感したみたいで。

**三木** まず自分の城を捨てたら見えるものがあるかもしれないから、とりあえずクリアデスクにしたほうがいいと話しています。

**小堀氏** 僕のオフィスでも第1回席替えドラフト会議をやって、スタッフに希望席を言ってもらいました。人気がなさそうな電話に近い席も埋まって、みんなリセットしたかったんだなって。場を固定化しないで動かしてみるのもいいなと。

**梅野** 東北支店でも、レイアウト変更で面白い効果がありましたよね。

**浅沼** 東北支店設計部はワンフロア丸ごとレイアウト変更しました。自然の要素を取り入れると幸福指数が上がるということで、以前にお話ししたようにバイオフィリックデザインを入れて。タコツボがほしいという人もいるので、半タコツボということで実際にファミレス席を設け、様々な場面で使っています。

**梅野** 真ん中には大きなテーブルもあるんですね。

**浅沼** 会議も食事もできるようにして、奥の85インチモニターにはプロジェクトを流し続けて、企画やアイデアがインスパイアされることを狙っています。改修前は、個人のデスクがパーティションが高くして書類の山。20年くらいそのままだった人もいましたが、だいぶ雰囲気が変わってファミレス席もよく使われています。ただ僕が東京に異動になったタイミングでコロナが広がって、飛沫感染を防ぐためにデスク間のパーティションが復活したそう…。かき回すがいないと、元の価値観が復活してしまうんだと反省しています。

**木村** 1回変えただけだとどうもいまいちいところもあるので、品川本社は継続的に変えていこうと思っています。今年はコロナもあって3密を避けるために部分的にフリーアドレスにして、偉い人も若い人も混ざって仕事をする環境にしました。偉い人ほど会社にはいないこともデータ上でわかったので、そのスペースを有効活用すればみんながHappyになれるはず。ボス席の在り方が会社の在り方を変え、ワークプレイスの開かれ方や組織の姿勢を大きく左右します。

**三木** 大阪も部長以上をフリーアドレスにしたら、部長と部員、また部

長同士のコミュニケーションが増えました。9割以上がやってよかったと回答してくれています。

**浅沼** フリーアドレスだと、毎日ピクニック感覚でどこに自分の陣地を作るかという気分になります。今まではあまり気に入っていない自分の秘密基地にこもるような気分だったけど、今は見晴らしのいい公園に変わった。そんな意識になりました。

ちなみに大林組が設計した日立製作所中央研究所 協創棟(本誌掲載 pp.18-25)は、ABW(Activity Based Working)の資質を取り入れて創られましたが、有効活用していただくために人の意識をどう変えるかという課題をシステムで解決したのは特筆すべきこと。空間・道具・活動・人を同時にデザインしていくことが必要ですね。

## 信頼関係が Happiness をもたらす

**木村** Design by peopleという話につながりますが、「Mismatch」(キャット・ホームズ著 / Gildan Media 刊)の中に「We are all designers」という言葉があります。その中で「自分が心地よく感じることは無自覚のバイアス(=排他性)が含まれる」としてインクルーシブデザイン(包括性のデザイン)を実現するための指針が示されています。

**小堀氏** なるほど。無自覚のバイアスってどうすれば自覚できるんでしょうね。

**木村** ここで Design by people が効いてきます。自分は自分の嫌なことがわかる。他の人はその人の嫌なことがわかる。そこで by people でみんながつながってデザインをすることで、みんなにとって何を解決しなきゃいけないかわかる。自分の問題と他人の問題を解決して広げていくと、インクルーシブデザインにつながるなど。

**三木** やる気スイッチを探して問題意識を共有することが大事で、何も問題がないよねと言っている間は何も生まれませんよね。

**小堀氏** 信頼感が満ちている場であればみんなが言い合えるけど、そうじゃない場所だと貝のように閉じてしまう。言ってもいいよねという環境を創ってあげて、お互いに問題点や排他性を認識して、みんなでどうしようかと言い合える感じになると非常にいいかもしれません。

**梅野** そこには環境、場の力が効いてきますよね。

**木村** 「Happyに働けるワークプレイス」をより突き詰めていくと、そういうことになるのではないですか。



(上)フリーアドレス化によるオープンなコミュニケーション  
(下)東北支店設計部フロア中央のテーブル



(左より)梅野麻希子 小堀哲夫氏 2020年10月、CIC Tokyoにて  
木村達治 三木千春 浅沼拓也

