

オフィスビル総研レポート①⑦

Symposium Report

オフィスシンポジウム

オフィスのかで人間力を最大化させる経営手法

「知識創造の場（Ba）、21 世紀型オフィスへの再構築！」

Enjoy Office・・・働くことが楽しくなる場のしつらえ

20世紀型の工業化社会は終焉し、21世紀の今、人の頭脳が主役の知識社会への移行が進み、工場からオフィスへ、知的生産を支える、場（Ba）が重要な経営資源として浮上してきました。コスト・効率で縛られてきた必要悪的なオフィスの存在から一転して、知財を生み出す企業利益の源泉の場と化してきましたのです。

コスト・効率主義で失いかけているのは、人間・社会・自然とのかかわりであり、モノと人間や空間と環境の関係、そしてコミュニケーションの見直しに尽きるのではないのでしょうか。

自然との関係性やモノが無い時代に育まれた精神文化など、根源的な日本文化にも注目したい。そして、日本固有の文化を育ててきた四季を愛でる想いをその習いとすべきではなのではないのでしょうか。

2006 年9月 20 日開催

株式会社オフィスビル総合研究所

「四季のあるオフィス提言プロジェクト」

September/2006 Commercial Property Research Institute, Inc.



ヤマハホール会場風景



オフィスシンポジウム
オフィスの力で人間力を最大化させる経営手法
「知識創造の場（Ba）、21 世紀型オフィスへの再構築！」
Enjoy Office・・・働くことが楽しくなる場のしつらえ

日時：2006 年 9 月 20 日水曜日 午後 1 時から 4 時 30 分
場所：ヤマハホール銀座（定員524名）

主催 株式会社オフィスビル総合研究所「四季のあるオフィス提言プロジェクト」
後援 社団法人日本ビルディング協会連合会 社団法人ニューオフィス推進協議会
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会 日本オフィス学会
京都工芸繊維大学新世代オフィス研究センター
協賛 株式会社イトーキ 株式会社内田洋行 株式会社岡村製作所
コクヨ株式会社 コクヨファニチャー株式会社 コクヨオフィスシステム株式会社
株式会社CWファシリティソリューション 第一生命保険相互会社 大建工業株式会社
千代田区ビル懇話会 株式会社トヨックス 日本生命保険相互会社
株式会社ニッセイ基礎研究所 野原産業株式会社 野村不動産株式会社
株式会社ファシリティ環境システムズ 富士通株式会社 三井不動産株式会社
三菱地所株式会社 株式会社三菱地所設計 森ビル株式会社 三幸エステート株式会社

シンポジウムレポートもくじ

主催者挨拶 本田広昭 オフィスビル総合研究所・・・・・・・ 1

第1部 テーマ講演

紺野 登 氏 多摩大学大学院教授・・・・・・・ 3

山田節子 氏 ライフスタイルコーディネーター・・・・・・・ 9

内田 繁 氏 デザイナー・・・・・・・ 14

第2部 パネルディスカッション

進行役 本田広昭 人間を中心としたオフィスづくりに向けて・・・・・・・ 21

御園秀一 氏 トヨタの J-factor 戦略・・・・・・・ 22

山口重之 氏 建築のオープンアーキテクチャー化・・・・・・・ 28

「四季のあるオフィス提言プロジェクト」（オフィスビル総合研究所主宰）メンバーリスト・・・・・・・ 43

ごあいさつ

本田 広昭（株式会社オフィスビル総合研究所 代表取締役）

本日はご来場いただきましてありがとうございます。今年も当ヤマハホールにてシンポジウムを開催させていただきます。

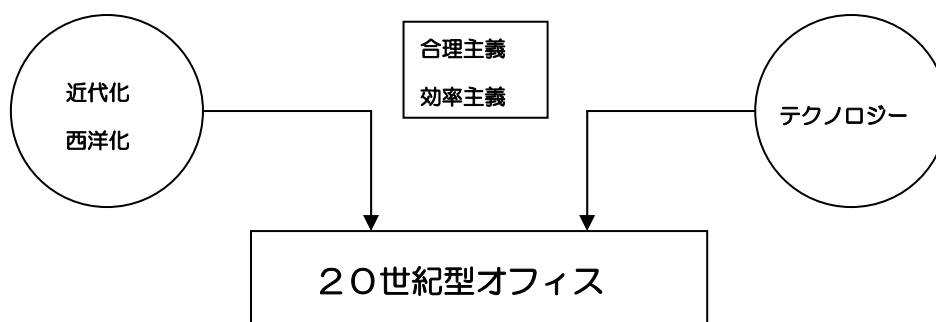
ご協力をいただきました、企業、団体の皆様に、この場を借りまして厚く御礼を申し上げます。

私どもオフィスビル総合研究所では、例年、5月にシンポジウムを開催しておりましたが、今回はとても重いテーマに取り組みました関係で、開催が秋にずれ込んでしまいました。



「重いテーマ」と申し上げましたのは、今、日本のあらゆる分野において人間や自然、社会など、先祖帰りともいふべき「原点への回帰」が模索されているように思います。そして、地球規模におきまして、環境問題や工業化社会からの大転換、つまり、あらゆる意味で日本を始め先進国は大きな時代の峠を越えようとしているのではないのでしょうか？

今回の主催母体であります、オフィスビル総合研究所の「四季のあるオフィス提言プロジェクト」が取り組んだ課題を図にしたものをご覧ください。お手元のプログラムパンフレットに挟み込んであります図を、今スクリーン上に映し出します。



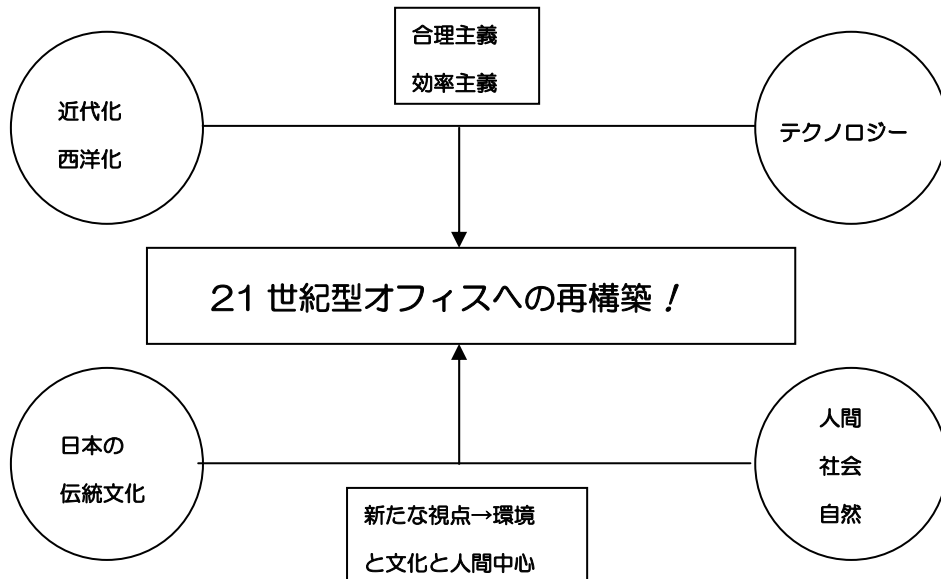
まず、わが国における20世紀型工業化社会のオフィスは、「近代化・西洋化」と「テクノロジー」という、合理主義や効率主義を共通の価値観として成立していたように思われます。

ここを全速力で突っ走ったニッポンは、経済力で世界の頂点に立ったわけです。

そして、先のバブル崩壊は、欧米の背中を追いかけて築き上げてきた生活文化や価値観を背景とした経済成長の崩壊だったのではないのでしょうか。

その失われた10年、それは正に、われわれがその自信を喪失してきた10年ともいえます。

経済成長の原動力だったコストと効率主義で見失いかけているものは、日本の伝統文化や人間・社会・自然とのかかわりなのではないでしょうか？



これら「人間」回復の原動力となっているのは、地球環境問題であり、知識社会といわれる、知的な生産手段を頭の中に持つナレッジワーカー、つまり「人間力」への期待です。

この新たな視点、というよりは「新たな価値観」や「文化」ともいうべき評価軸が浮上してきます。つまり、これが「21世紀型オフィスへの再構築」であり合理主義や効率主義と人間中心の融合による、「ヒト」「モノ」「カネ」といわれる経営の三原則のバランス回復に直結する解決手段と思われます。

我々のプロジェクトでは、「人間を中心としたオフィスづくりに向けて、新たな構図の研究を進めて参りました。本日の第1部であるテーマ講演ではそのよりどころとなるお話をお聞きし、続く第2部のパネルディスカッションではその方向性を探っていきたいと思います。

最後まで、ご清聴いただけますようお願い申し上げます、挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

第1部 テーマ講演

「知識経営における場（Ba）の力」

紺野 登 氏（多摩大学大学院教授）

私はオフィスの専門家というわけではなく、大学院で経営学を教える傍ら、コンサルティングを行っている「両生類」であります。どうして本日、ここにお招きいただいたかと申しますと、私たちの提唱した場(Ba)という概念が、今後のオフィスの方向性を考えるうえで非常に重要であると判断されたからではないかと思います。

ちなみにこの「Ba」とは日本語の「場」であり、しかも現在では経営概念のひとつとして世界的にも通用しつつあります。ナレッジマネジメントに必要なコンセプトのひとつとして注目されており、日本発の経営用語といえるのではないのでしょうか。



それでは、場(Ba)という概念が、なぜ注目されてきているのでしょうか？

知識社会、知識経済への移行といった言葉で語られるグローバルな変化が起きていることは、みなさん、すでに充分ご存じだと思います。これに伴い、「オフィス」も最近では「ワークプレイス」と呼ばれるようになってきました。日本語に翻訳するとそのまま「職場」になってしまうのですが（笑）、ここはもう少し広い概念だと思ってください。

つまり、人々が協力しあって知識生産を行い、組織文化を育んでいく場所がワークプレイスなのです。

なぜ、知識社会になると経営にとって、ワークプレイスが大事になるのでしょうか？

そこで、最初に、ノーベル経済学賞受賞者であるサイモンの蟻のモデルを紹介します。

写真は海岸の砂浜で歩く蟻ですが、このように行ったり来たり、非常に複雑な行動をするものです。しかしサイモンは、蟻は決して複雑な情報処理などはしていないというのです。

蟻はそれほど複雑なことを考えているわけではありません。情報処理能力には限界があります。ところが、彼を取り巻く環境が複雑であるため、目の前の見える範囲でしか情報処理をしない結果、行動が複雑になってしまうのです。

これは人間でも同じです。お父さんが仕事を終えてからもまっすぐ家に戻らず、あっちの居酒屋、こっちのスナックと道草しながら複雑な経路で帰ってくるのは、決して彼が難しいことを考えているわけではありません。まわりの環境が「飲む店がいっぱいある」というように複雑だからなのですね（笑）。

あるいは、家の中で親が複雑な表情で考え込んでいたとします。これも、本人が深く悩

むほど思考能力があるからではなく、単に家庭環境が複雑だからだと、サイモンは考えるのです。

つまり、人であっても、いっぺんにいろいろなことを考えたり、行動できるほど複雑な生物ではないのです。限界があります。

そこでサイモンは、「組織成員は認知限界をもっており、限定合理性で行動するものだから、それを克服し、最適化するには、分業化と階層化が望ましい」という経営組織のモデルを提案したのです。

これが20世紀型の経営モデルの基本になりました。そしてオフィスも、分業化と階層化という同じ発想によってつくられてきたのです。

米国航空宇宙局（NASA）のあるセクションの組織図と、デルコンピュータのシステムの図は、おもしろいことに非常に似ています。

次に、オフィスデザインの基本ロジックを見てみますと、これも組織図やシステム図とそっくりなのがわかります。つまり、従来のオフィスはその組織や情報処理の方法に合わせ、分業化と階層化を基本概念として構築されてきたのです。

ところが知識社会になると、このような情報処理型組織では対応できません。

米国FRBの元議長であるグリーンSPANは、「合衆国の経済的産物はほとんどがコンセプトになった」と言いました。実際、4分の3くらいはソフトウェアやプログラム、映画などのコンテンツ、サービスなど、実体経済はモノではなくなっているのです。

そのほかの多くの研究でも、ナレッジワーカー、創造的階級が台頭し、社会の中心は知識労働者にシフトしつつあるとしています。

もちろん日本でも、状況は同じようになってくるでしょう。

ここで注意しないといけないのは、ナレッジワーカーとは何か？ ホワイトカラーとはどう違うのかという点です。彼らは、似ているようで全然違います。

ホワイトカラーとは20世紀型工業社会の「工場が企業価値の源泉」という時代には重要でした。工場からの情報を処理し、商品を市場に送り出す。そのためのモノや人の管理が彼らの仕事です。

いうまでもなくこの手の仕事は、コンピュータが発達してくると、マシンで代替できます。その結果、ホワイトカラーはリストラすればするほど経営効率が改善されるとされてきたのです。

ところが90年代のアメリカでそれを進めたところ、大変なことになってしまいました。情報処理をしている人だけを切ったつもりが、大事な知恵を出す人まで減らしてしまう。その結果、知的創造の重要性に気づき、ナレッジワーカーという視点が重要になってきた

のです。

ナレッジワーカーの働き方はホワイトカラーとはまったく異なります。彼らには分業化や階層化は不適切です。むしろ、ネットワークを構築して仕事を進め、価値ある情報をつくっていきます。そしてナレッジワーカーの育成が、経営の成否を決める重要なポイントになってきました。

そんな時代に、コンピュータシステムと同じような分業化と階層化を基本概念としたオフィスモデルは合いません。

ナレッジワーカーはもうひとつ、大きな特色をもっています。

工場で製品をつくるブルーワーカーの場合、仕事が終われば体ひとつで家に帰ります。機械や道具といった生産手段は職場に置いておきます。

ホワイトカラーの場合も同じで、生産手段はパソコンになっているものの、それを自宅に持って帰ることは許されません。つまり、マルクスのいうように「生産手段は資本家がもつ」ものでした。労働者は時間を切り売りすることで給料をもらうのです。

しかし、ドラッカーなどが定義したナレッジワーカーは、このような古典的な概念が当てはまりません。彼らの生産手段は頭脳であり、頭の中にある知識や情報です。したがってそれを職場に置いて帰ることはできず、24 時間、共に生活するしかありません。となると、従来型の経営管理手法がまったく通用しないことはわかるでしょう。

先ほど言いましたように、ナレッジワーカーはネットワークで仕事をします。そして集合知を活用し、コラボレーションによって大きな成果を生み出すのです。つまり、分業化、階層化とは逆の方法論ですね。

したがって、彼らが日々、アイデアを出し続けられるような場(Ba)が必要になります。それは従来のオフィスとはまったく異なるはずです。

ここでひとつのオフィスの例を示しましょう。日本テレコム、もうすぐソフトバンクテレコムになる会社のワークプレイスです。ここには「田」の字型のデスク配置などなく、フリーアドレスによって自由に人々が集まり、コラボレーションを可能にしています。

1 点、注意をしておきます。

私は決して、フリーアドレスを推奨しているわけではありません。たしかに席を固定しないオフィスは田の字型デスク配置のように組織の壁をつくりませんが、といってこれがベストかどうかは、あくまで企業の状況によって異なるのです。

最近、フリーアドレスを採用するケースが増えているものですから、つつい単純に「そ



うすれば知的生産性が上がるのか」とマネする企業が少なくないのです。それが危険な事態を招くことも多いのです。フリーアドレスにするとオフィススペースが小さくできるので、ファシリティマネジャーは積極的にそれを進める。その結果、以前、イギリス BBC のニュースで「オフィス・シュリンキング・シンドローム（オフィス縮小症候群）が起きている」と報道されたように、今、企業のオフィスがどんどん小さくなってきました。しかしそれでは、知的生産性を向上させるどころか、労働者が萎縮し、かえって悪影響になりかねません。

日本企業のフリーアドレスモデルは事前の検討やコンセプトづくりもなく、形先行のケースが多く、非常に憂慮しています。効率だけよければいいわけでもないのです。

ナレッジワーカーを活用するには決して他社のマネをするのではなく、自分の会社ではどういう価値を求めているのか、その検討から始めるべきでしょう。

日本でも、これを追いかたちで変化は起きているのですが、そのとき場(Ba)の概念が重要であり、そしてその局面において、私は日本の強みを発揮できるように思うのです。

説明しましたように場(Ba)は日本発のコンセプトです。私たちがその提言を行ったとき、すぐに欧米の経営学者などにも受け入れられ、広がっていきました。

あるとき、イギリスの人に「どうして Ba の概念が通用したのか？」と尋ねたところ、「Ba は Bar に似ているから、そこで人々が集まって新しい価値を生み出すという考え方はわかりやすかったんだ」といわれました。

余談ですがロンドンのヒースロー空港に行ったとき、あちこちに「BA」と表示してあり、「この言葉もここまで浸透したのか」と一瞬、驚いたら、実はブリティッシュ・エアウェイズの略称でした（笑）。

まあとにかく、場(Ba)の概念は経営上重要なものとして、すでに国際的にも認められています。

ナレッジワーカーのナレッジとは、ノウハウとか熟練した仕事の技術とか、なかなか形式化できないものです。そしてそれは労働者個人も組織ももっています。

その暗黙知を活用するのが彼らの役目ですが、それが簡単でないことはおわかりだと思います。

たとえば自転車の乗り方とか水泳の仕方は暗黙知の代表的な例です。これらはマニュアルではうまく説明できない。しかしたしかにナレッジとして存在するのですね。

その暗黙知を形式知に昇華させて活用するには、まず前提として暗黙知を共有できる場(Ba)が必要です。ここにワークプレイスの重要性があるのです。

場(Ba)のもつ意味合いとしては、時間、空間、文脈などの共有があげられます。個人個

人のあいだのギャップを埋めるために、場(Ba)が必要なのです。

ただしこの場合の場(Ba)は決してワークプレイスだけを指すではありません。IT によるネットワークも併用します。

ワークプレイスづくりが難しいように、IT のネットワークも慎重に検討し、コンセプトをつくってから構築しなければいけません。たとえばIT においてはシステムの「不良資産」化が問題になっています。これは現場の実践の文脈に合ったシステムになっていないからです。ワークプレイスはこうした問題にも関わります。

それでは、ここで、ナレッジワーカーの活躍を意識したワークプレイスの例を示しましょう。竹中工務店の新しいオフィスです。

最大の特徴は低層で広いフロア面積をもち、そして中央に階段を設けたところでしょう。その結果、人々の交流が活性化され、コミュニケーションが促進されました。

場(Ba)の概念を採り入れた典型的なケースのひとつといえるでしょう。

竹中工務店がこのような改革に踏み切ったのは、それまでのオフィスでは組織ごとに分散されていて情報が滞り、そのせいでコンペに強みを発揮できなくなってきたからだそうです。そしてトップの英断で新オフィスの建設を進めました。

中央に階段を設けたことでもわかるように、ワークプレイスの構築にあたっては平面図だけを考えず、断面図までも検討した点が革新的といえます。そしてその効果は大きく、私もこれを見ていて、今後は内階段が流行るのではないかと思いました。

このような場(Ba)の活用において、日本人は本来、強みを発揮できるはずです。

哲学者の西田幾多郎が禅の思想から日本における「場」の伝統文化を考察していったように、私たちはもともと、場所のもつ性質を上手に利用してきたのですから。

それでは、場(Ba)の概念を採り入れることでワークプレイスはどう変わっていくのでしょうか。

サイモンモデルのオフィスから脱却するには、第一に、空間の分業化、階層化という考え方を捨てなければなりません。従来のように平面図の上で、ここは会議室、ここは居住スペース、ここは共有スペースといった分け方をしているのはだめなのです。

第二に、オフィスを閉じられた要塞とするのではなく、境界をあいまいにしていけることも大事かもしれません。この場合も、平面図からのオフィスづくりという方法論は捨てるべきでしょう。

場(Ba)のタイプとして4つに分類してみましたので、ご覧ください。このような4つの過程を経て暗黙知は形式知となり、さらに連結して活用されていくのです。

実践したケースとしてあげられるのが日立ハイテク的那珂事業所です。

このような先進的な例を見せると、すぐに「十分な自席スペースはないのか」と疑問が出されますが、極論してしまえば、ナレッジワーカー用のワークプレイスにとっては「価値ある知識を創るプロセス」にスペースこそ重要なのです。

それからオフィスの境界がなくなる。この変化はすでに始まっています。ナレッジワーカーは自宅やスターバックスでも仕事をしますし、もっともいい例として、どの会社でも会議室にいるメンバーの多くが「社外の人」というケースは少なくないのではないのでしょうか。

異業種を含めた企業間のコラボレーションがますます活発になる現在、平面図の中だけでワークプレイスを考える方法はすでに通用しません。それよりも、ナレッジ・シティーと呼べるような、街全体でナレッジワークを支援できるような空間づくりが必要なのです。



「日本固有の文化を育んだ四季を愛でる想いに習う」 山田節子 氏（ライフスタイルコーディネーター）

このシンポジウムを主催されている本田さんは、知識創造の「場」としてのオフィスを考えると、私たち日本人のもつ固有の文化を知ることが非情に重要であると、常々、主張されています。それでは、その文化とはどういうものなのでしょうか？

先ほど紺野先生がおっしゃったナレッジシティーというお話は、私自身大変興味をもちました。そして、日本の空間づくりにおいて、すでに同じような考え方があることにも気づかされたのです。



日本人は古来より「自然にあること、自然であること、自然にふるまうこと」が固有の文化形成の根幹にありました。ですから、建物も中の空間も、いつも自然の一部として意識できるように構築してきたのです。

ところが近代以後、私たちはまったく逆の状況を押つけられてきました。その結果、本来、自分たちの文化的な背景の形成を、常に自然に学び、海外文化も受け入れ、消化しながら固有性豊かに培ってきたにも関わらず、その方法を見失っているのかもしれない。

固有性と云いますと常に思い出しますが、フランシスコ・ザビエルが16世紀に日本に来たとき、決して豊かではない貧しい国でありながら、人々の礼儀正しく、清潔で清浄なくらしぶりに驚き、ぜひこの国で布教をしたいと決意したということです。

清潔感、清浄観というのはまさに日本の固有性です。靴を脱ぐ文化はその代表的なこと。時代劇でよく目にするのですが、旅籠に旅人が着くと、夏なら冷水の、冬ならば湯が運ばれ、足を洗い浄化し疲れを癒すことがもてなしの始まりでした。食卓も膳もまず拭き清めます。

拭くといえば、甲子園で活躍した早稲田実業の斉藤投手がハンカチをていねいに使っていたことが異様なほど話題になりましたが、緊迫感溢れる決勝戦のとっさの時に、きちんとたたまれたハンカチで汗を拭う、記者会見の後、自分の椅子だけでなく他の椅子も直して席を立つといった、彼の一連の行為の中に、現代の日本人が忘れていた、身に備わった所作に、多くの人が、かつての、この国の人々のふるまいを思い返したのではないのでしょうか。

そんなことを考えながら、日本の固有性を示す幾つかの例をビジュアルでみていきましょう。

最初は日本の固有美の極致修学院離宮の春の庭です。水辺を生かし、水面に映る春の景色が、自然をより豊かなものと魅せるよう、見事に造営された庭です。



次は誰もが一度は訪れ、時を忘れ眺めた龍安寺の石庭です。修学院離宮とは対極にある自然観をデザインしています。



手をかけ受け継いできたこの2つの庭の表現を見るにつけ、実に多様な方法で自然に学び自然をデザインしてきたことかと、固有の表現の奥深さがわかります。

次は、先人の知恵に習い、乾いた現代空間に和庭の持つ情景情感を取り戻そうとする提案です。提案者は3年前、若くしてお亡くなりになられた裏千家の伊住政和さんでその「置庭」をご紹介します。手に乗る小さな庭など様々ですが、自然の景色を室内に簡単に

取り込むことができ、これだけでも四季の変化を充分に感じることができ、人の心が和みます。苔の緑を生かした置庭は、国内以上に日本固有の美的表現として欧米で人気となり、今日では多様な展開が見られるようになりました。



自然を取り込む方法論は様々にありましたでしょうに、近代以後は、生活の場と仕事の場が分離され、仕事の場は自然観から切り離されて、ひたすら働くだけの場となりました。

この状況は日本人にとっては我慢の連続でしかありません。追いつき追い越すために我慢する。予算がない、時間がないから我慢する。合理的だから、効率的だから我慢する。そんなあきらめの中で、感覚や感情を失っているのが現代人ではないでしょうか。

ナレッジワーカーのためのワークプレイスを考えようという最近の動きは、このような現状からいえば、非常に重要なことかと思えます。日本人が日本人らしさを取り戻す、そんな空間が実現できれば、私たちはもっと自然にふるまえますし、そこからはきっといいアイデアやビジネスが生まれるでしょう。

それでは、具体的な空間作りのヒントとしてどんなことを考えればいいのでしょうか。自然との関わりを大切にする日本の文化のキーワードとしてあげられるのは、やはり四季の変化です。四季に由来する衣食住の「たしなみ」と「ふるまい」を続けていくことで、私たちは固有の文化を育んできました。

そしてその原動力となったのは、自然への包容力、同化力、消化力なのです。したがって、それらを取り戻すような空間づくり、組織づくり、仕事づくりのために、創意工夫することが不可欠になっているように思えます。

そういう意味では、紺野先生のお話にでてきた、近代的なオフィスの条件、分業化と階層化とは逆の方向にも思えます。オフィスにおいて「あなたの仕事はこれ」と決めつけてしまったため、人生の多くを過ごす空間であるのに掃除はすべて業者にまかせ、自分を訪ねてきた客であるのに、自らお茶すら出せない。気持ちの問題として、人間的な心遣いを

失って、ひたすら与えられた仕事をするだけがいいとは思えないのです。

固有の文化はマニュアルで学べるものではありません。自然から、先人から、親から子へ、先輩から後輩へ、様々な体験の中で伝えられるものではないかと考えています。

一例ですが、福島県の会津に仏壇をつくっている会社があります。社員数は250人ほどですが、高い技術をもち、経営的には安定した事業を展開しているのです。ところが、仏壇は人の死に関わるものですから、未来を受け継がねばならぬはずの、今の若い人たちにとっては、なかなか仕事に、プライドが見出せません。先輩から学ぼうとする姿勢もあまりありません。先輩たちも「ろくに挨拶も出来ぬものに教えることは無い」と思っている風でした。

結果として、モチベーションの低下に社長以下首脳陣が悩んでいました。そこで、人が出会い多様に活用できる「リラックスイン」としての社員食堂という場を、インテリアデザイナーに依頼し、思い切り大胆に改装してもらいました。そして、そのスペースのオープニングに、固有の文化を象徴的に表現する正月という時を選びました。

雪深い山に入り松を切り下ろし、松飾りをつくる。柳の枝を採り、餅花をつくり壁面を飾る。おせちをつくり今時風に串に挿し、白い大きなお重に見立



てた台にモダンに盛り付けるまで、体現したのです。それらはすべて、若手社員30人で現代の正月をしつらえ、意味を学び、かたちを学び、正月をふるまい、先輩たちをもてなすことで、そこに自信と会話を生み出すことを期待したからなのです。

その成果は顕著で、ものごとの心意や過程を体現することで、積極的に自分たちで、次への展開、次への活用へとつながり、仕事の中でも先輩と後輩の中に会話が生まれ、さらに仏壇も、祈りの文化の表徴として考えられるようになりはじめています。創造力を喚起できる場には確かな力があると実感しています。

国風（くにぶり）、人風（ひとぶり）という言葉があります。

国風はその国の歴史や風土の中で形成されるゆるぎない国の特徴であり、人風はその国風を形成する力となる確かな人格を備えた人です。

たとえばここにありますが、左がフィンランドのマリメッコを代表するテキスタイル

で、晴れやかで世界中に愛され続けているパターンです。右が江戸時代尾形乾山の侘びた雅美な梅文の陶箱です。

長く暗い冬を生きる国の、それに耐えて打ち勝つ生命力溢れる花と、自然の中に死生観を重ねる日本の花は、それぞれにみごとな花の表現です。

さらに、戦後、日本の固有の文化を鮮烈に表現した、東京オリンピックの亀倉雄策デザインの一連のポスターと、丹下健三設計の入母屋づくりの民家からインスピレーションを得た国立代々木体育館です。どちらも、日本の固有性を力強く表現し、日本らしさを世界に示してくれた仕事でした。

これらを見てわかることは、国風、人風とは、その時代その時代に生きる、人間の創造力によって高められ創築されていくものだということです。したがってオフィスのデザインも、同じことができるはずです。

国風、人風とは固有性そのものの表れであり、人間の潜在的可能性を引き出し、高めてくれるものであるとしたら、仕事の場づくりにおいてもそれらを追求するべきです。

ここでもうひとつ例をご紹介します。ウズベキスタンの地下鉄駅なのですが、まるでモスクの中にいるように、見事にこの国の固有の文化であるイスラムのデザインを実現しています。

駅ひとつも電車に乗れば良いという、機能で終わらせ画一化した日本の風潮とは対照的です。これはオフィスに限らず、生活の場である家と仕事の場を繋ぐ、道、橋、駅、公園そしてオフィスが立ち並ぶ街並みにも、機能だけではない、豊かな表現が不可欠なはずです。

環境破壊が進み、外水氾濫が起こり、我慢が限界を越え、人の心や身体の中で内水が氾濫を起こしている今であれば、自然と共に生きるこの国の固有性を現代に表現する、専門家とそれを受け入れ実現に向ける勇気が最重要な課題と思います。



「人間の心を豊かにする場 (Ba)」

内田 繁 氏 (デザイナー・内田デザイン研究所代表)

私はデザイナーであるものですから、みなさんは、何か具体的なオフィスづくりの話が聞けるのではないかと考えていらっしゃるかもしれませんが、残念ながらそれはできません。というのも、オフィスのデザインは、誰のために、何のために、どのようにまず考えるのかがもっとも大切です。実際にデザイン作業をするのは最終結果でしかありません。したがって、その重要な部分について今回はお話ししたいと思います。



それから、これから話において、空間と時間は不可分であり、同じものであるということも頭に入れておいてください。

まず、現在の多くのオフィスについていえば、「故郷を失ったデザイン」であるといえます。

もっとも、デザイナーは常に国境を超えた普遍性を目指しているのですが、デザインは記憶を媒介に人とつながっていますから、やはり故郷からは離れられないんですね。したがって、イタリアの服が好きだという人は、その背景にあるイタリア文化が好きだということと同じなんです。

さて、固有の文化との媒介となる記憶ですが、これには3種類あります。

第一は「個人的記憶」で、体験などをもとにひとりひとりが脳の中にもっている記憶です。

第二は「集団的記憶」で、特定の地域や民族がもち、固有の文化はこれにあたります。

第三は「前文化的記憶」で、人はみんな、言語が生まれる前から身体の奥に根元的な記憶をもっているものです。

デザインというのは、これら3つの記憶を活用して生み出すものですから、当然、そこに固有の文化も含まれます。ところが、今日のオフィス空間には、そのローカリティが感じられません。日本人としての集団的記憶や前文化的記憶が活かされていないのですね。

では、そんなオフィスとはいったい何なんでしょう？

オフィスは近代化という文脈が生み出した社会の構成要素のひとつですが、この場合の近代化とは細分化と言い換えることができます。

ここで、空間と時間が同じだといった意味がわかります。

人間の生活時間は、もともと、生活や労働、遊びといったように分類できるものではあ

りませんでした。たとえば狩りは、労働でもあり遊びでもあり生活でもあった、という具合にですね。

ところが近代、オフィスに人を集めることは生活時間から労働時間を切り離してしていきます。そして家にいる生活、飲みに行ったりする遊びというように、どんどん細分化されていったのです。

これと同時に都市空間も細分化されています。オフィスは労働の空間ですし、町全体を見ても、オフィス街、住宅地、商業地というように目的別に分けられているのですね。

それまで生活と一体化していた労働時間が細分化され、人々が労働を時間で売るとなると、そこで初めて「労働とは過酷なものだ」という概念が生まれます。

ちなみに近代化以前の代表的な労働である農業は、もちろん辛い作業もたくさんあるものの、最後に収穫という喜びを迎えますので、過酷なだけではありません。しかしオフィス労働は辛い時間でしかないから、そのストレスを娯楽という遊びで解消する。その結果、時間も空間もますます細分化されていくわけです。



農業のように喜びや達成感を感じにくい労働。そのための空間であるオフィスは細分化されたことによって総合的な視点を喪失してしまいます。

近代化とは西洋モデルなんです。決してアジアモデルでもなく、イスラム、アフリカ、ましてや日本モデルでもない。日本は世界的にはかなり早い時期に近代化を進められたものの、固有文化に根ざしていなかったため、二重構造を生んでしまったのですね。

それをずっと引きずっているのが今のオフィスです。

いい例が靴です。日本は韓国などと並び、世界でも珍しい靴脱ぎの文化をもっています。建物に入るときには履き物を脱いだのです。

ところが明治以降、公共の場、たとえば学校、官公庁、オフィスなどでは靴を脱がないようになりました。

おもしろいのですが、この時代の名士、たとえば三井や三菱の創業者たちなどの家を調べると、基本的には洋館が多いのですが、その横に必ず和館も建てるんですね。つまり、近代化＝西洋化を強力に押し進めた人々であっても、夜は靴が脱げる家にもどってくつろいでいたわけです。まさに二重構造です。

二重構造を生む文化の違いはどこにあるのでしょうか。

西洋では「もの」は「もの」として自立していますが、東洋では「もの」は他との関係の上に成立しています。つまり西洋は「もの性」、東洋は「関係性」を重視するのです。

だから西洋では、建物などを固定化した変化しないものであるとするのに対し、日本では環境など周囲との関係性において変化を容認する。その違いが、今、私たちがオフィスで息苦しいと感じる原因かもしれません。

さて、そこで新しいオフィスづくりのキーワードとなる「場」の話です。

場とは広場の「場」と同じで、自然に人が集まり、コミュニケーションが生まれる空間です。

これについても、西洋化としての近代では固定化し、「強さ」を求めました。そこにあてはまる概念としては、合理性、能率性、組織性、制度、制御などがあります。

その一方で、変化する場というのもあるはずで、微細性、可変性、関係性、精神性などの概念をもった「弱さ」のある場であっても、人は集まるのです。

オフィスを「場」として考えた場合、機能としての固定化は必要でしょう。しょっちゅう場所が変わったりしては、やはり困るからです。

しかしすべて固定させるのがいいかといえは、やはり違うのです。固定化される場と変化する場は両方必要です。したがって、人間の固有性や精神性を考えたら、そこに何らかの変化があることは重要なのです。

日本文化の根元的性格を考えたとき、私たちは固定化を嫌い、変化を求める文化を育んできました。そして四季の移ろいなどの微細な変化を読みとる感性を培ってきたのです。そして永遠に続くものではなく、今といった瞬間を生きようとします。これは一期一会などの言葉に表れています。

建物を見てもらえばそれがよくわかるはずです。西洋では頑丈で、長く形を変えない家をよしとします。しかし日本の家は、春から夏にかけては夏障子に変えて風を入れ、冬になると襖などで防御し、暖を上手にとり入れ常に変化させることで自然との関係性を保つようにしてきました。そのような固有の環境で生まれた文化で育った私たちは、固定化した空間では息苦しいと感じます。

このような日本人の感性を表す言葉に「ウツ」があります。

ウツとは、何も無いところの空、虚、無、からっぽを意味する言葉です。容器を示すウツフはウツの派生語として生まれたものです。ウツフは何も入っていないから何かを満たすことができます。そのように何も無いものは何も無いがゆえに何でも入れることができます。それはウツなるもの無限の可能性を示したものです。

ウツはウツロイ、ウツツと展開します。ウツなる空間になにか、たとえば時などがウツ

ロウことにより、そこに現実というウツツが生まれます。つまり、日本の現実は何もないところから生まれることになります。

それは「もの」を固定化して考える西洋にはない発想です。強いものを求める文化では、ウツに価値は見出しません。しかし私たちは、そんな弱さにも美学を感じる。そこがおもしろいんですね。

私は、この「弱さ」に興味をもち、いろいろ研究しています。

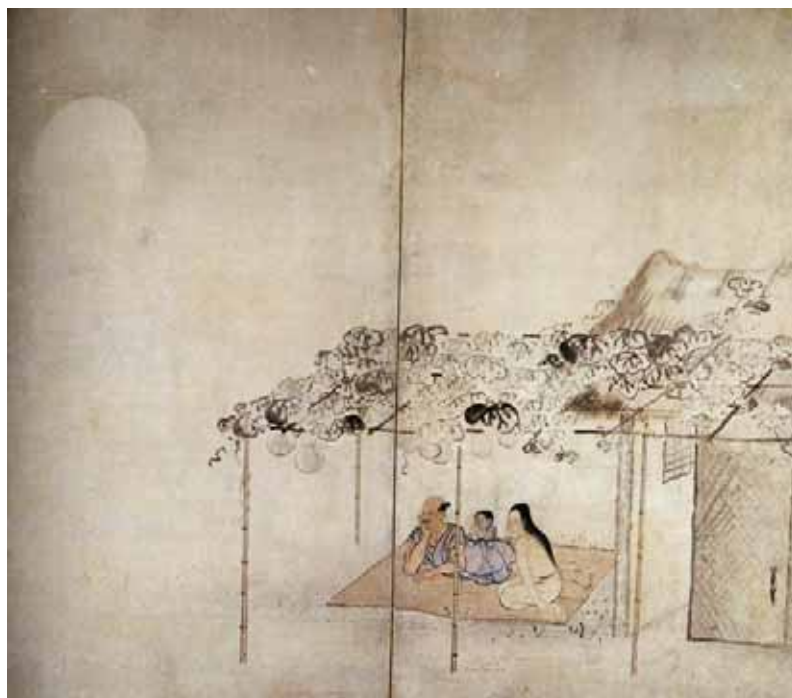
弱さというのは不思議で、一方でものすごい強さにもつながるときがあるんです。

たとえば、あるとき、会話もできないほどの雑踏の中で楽しそうに笑い声をあげている集団をみつけたことがあります。見ると、耳の聞こえない人たちだったのですが、彼らは手話で話をしているから、まわりがいくらうるさくても関係ないんですよね。これはある意味で最強のコミュニケーション手段です。そして身体障害者という弱い存在であっても、こうやって強い一面をもっているのです。

また、視力障害者の中には、聴覚が発達し、録音したテープを4倍速で再生してもしっかり聞きとれる人がいます。これなんか、私にはとてもかなわない強さです。

つまり、弱いからといって全面的にマイナス要素だけがあるのではない。そこには、弱さから生まれる強さもあるのです。

さて、そんなことも含めて、1枚の絵を見てください。久隈守景の「夕顔棚納涼図屏風」です。



私はこの絵が好きで、描かれた3人はいったい何を眺めているのだろうか。見えない世界との交信をしているようにも見えます。なんと平和な時間です。

これほど弱々しい風景はありません。しかしそこには、弱さゆえの幸せも感じられるんですよね。

こういう絵を前にしていると、どこかの国の総理大臣が言っていた勝ち組負け組なんていう言葉が空しくなってきませんか？ 何が勝ちで何が負けなんだか。

次は長谷川等伯の「松林屏風図」です。ぼおっと霏のかかった林の風景ですが、木々のあいだの空間は決して何も無いわけではありません。そこには実は無限にいろいろなものが隠されている。日本人であればそれを感じるはずで、これこそが固有の文化なのです。



次は京都の光悦垣です。垣根というのはおもしろいもので、決して泥棒避けにはなりません。誰でも簡単の乗り越えてしまいますからね。ですから、西洋だったらこんなものの代わりにもっと頑丈な城壁をつくるでしょう。

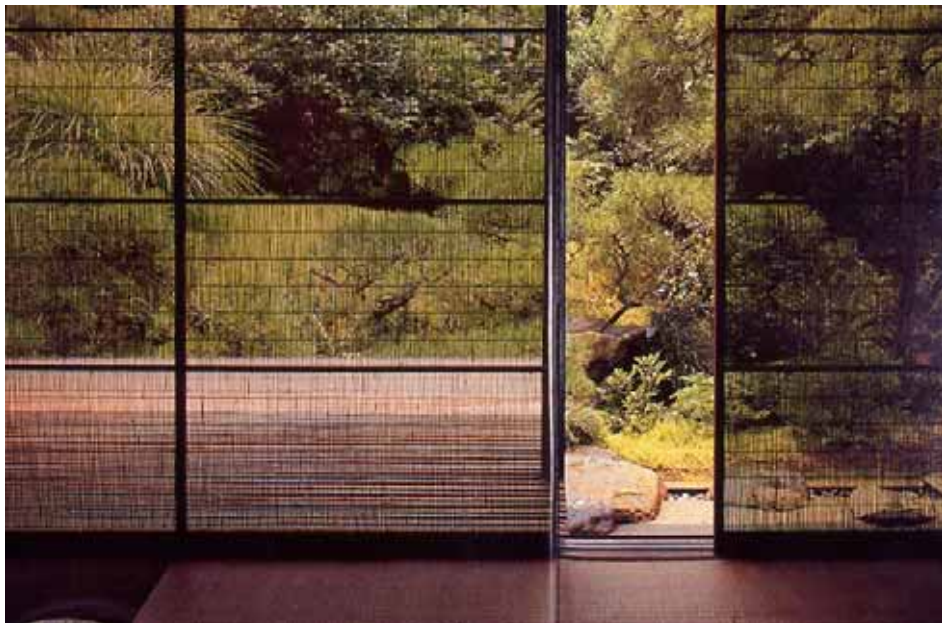


では垣根は何のためにあるのか。それは見えない世界の怨霊、悪霊、死などが入ってこないように聖域と空間を分ける印として置かれるのです。

日本ではどんな貧しい家でも垣根で敷地を囲いました。そういうのを見ると、日本人は認識的に生きているのだということがわかります。そして、頑丈な城壁で土地を囲う西洋人が物理的に生きているのと本質的に違うのです。

これだけの文化的な違いがあるのに、同じスタイルのオフィスで仕事をしていること自体やはりおかしいですね。

日本的な場のつくり方として象徴的なのがお茶の野点です。招かれた客は履き物を脱いで席に着きますから、ここは明らかに「家」なのです。柱もないし屋根もないのに、布を一枚敷いただけで外の空間を家にしてしまう。しかもそこからは満開の桜などの風景が眺められ非常に気持ちがいい。まさに変化する場に人を集めてしまう日本文化の粋なのです。



最後にひとつ、これは日本文化ではなく、フランスのブルレック兄弟というデザイナーの作品、アルギュ（Algue＝海草）を紹介して終わりにしたいと思います。

この作品の素晴らしいところは工業製品でありながら、まるで自然の海草のような表情をつくります。どれひとつとして同じものをつくることはできません。しかし、この作品の部品といいますか、最小単位はこのプラスチックの部品です。これらをつなぎ合わせることによって大きな自然のスクリーンが生まれます。

20世紀は工業製品によって多くの人々は豊かさを感じたと思います。しかし、その工業化が社会を、自然を、人間を破壊させてきたことも考えなくてはなりません。だが、工業

というテクノロジーは本来、農業が発生すると同時に生まれたものです。



これからの社会はいかにうまくテクノロジーを利用するかにかかっています。その大きなヒントにこのアルギュという作品があると私は考えています。

十分に説明できたかわかりませんが、このように、私たちは日本の文化の中で、場に対する固有の意識や感性をもっています。しかしそれを、オフィスという空間で実現していくのは簡単なことではありません。これまで近代化という西洋化の流れによってつくられてきたオフィスを変えるのは大変だからです。

それだけに、もし、固有の文化を反映させたオフィスをつくりたいと考えるなら、ぜひ、専門家に相談することをお勧めします。最初に言いましたように、デザイナーは、誰のために、何のために、どんな空間をつくればいいかという検証をするのが仕事です。最初に徹底的にヒアリングを行い、カウンセリングをして、その組織にはどんなオフィスが最適かを考えていきます。

専門家がオフィスづくりに参加することで、形からではない、文化に根ざしたオフィスが実現する。そのことを、最後に申し伝えさせていただきます。



第2部 パネルディスカッション

「知識創造の場（Ba）、21 世紀型オフィスへの再構築！」

進 行 本田広昭（オフィスビル総合研究所）

パネリスト 内田 繁 氏（デザイナー）

紺野 登 氏（経営情報学教授）

山田節子 氏（ライフスタイルコーディネーター）

山口重之 氏（デザイン経営工学教授）

御園秀一 氏（自動車デザイン開発）



本田

このようなシンポジウムを開催させる原動力になっているのが日本のオフィスの現状です。標準内装という文化も個性もない状態で供給され、解体して作り直すか、そのまま使う場合入居者は家具しか工夫することができない。それではナレッジワーカーに必要な場のしつらえなど絶対に実現できません。したがって、オフィスに関わるあらゆる人々に知識創造の場としての 21 世紀型オフィスのあり方について考えてほしい。それがシンポジウムの最大の目的です。

さて、今回、私たちのもつ固有の文化に根ざしたデザインが新しい価値を生み出すというテーマでオフィスについていろいろ考えていますが、実はトヨタ自動車もレクサスのブランドで J-factor という日本の文化をデザインコンセプトに掲げ、和魂洋才のクルマづくりを行っています。ぜひ、そのお話をうかがいたいと思い、御園先生にパネリストとしてご参加をいただきました。

それでは、レクサスがどうやって生まれたのか、ご解説をお願いいたします。

御園

オフィスについては門外漢なのでどこまでご期待に添えま
すかわかりませんが、今日は、私たちがここ数年来、J-factor
という言葉の根底において進めてきたクルマづくり、特にレ
クサスについてのお話をさせていただきたいと思います。

J-factor とは、世界的な価値に昇華された日本の価値のこ
とです。

そのレクサスですが、最初は 2003 年のニューヨークのシ
ョーで HPX というコンセプトカーを発表してから、どんど
ん進化しています。

続いてその年の秋の東京モーターショーで LFS、2004 年 1
月のデトロイトのショーで GS、そして昨日、フラッグシッ
プである LS を発表しました。

販売面でも、昨年からは国内でもレクサスチャンネルを導入し、本格的なブランド展開
を開始しました。

高級車の世界では、すでにヨーロッパのメーカーが確立されたブランドイメージを持ち
込んだことと、トヨタはトヨタブランドとレクサスブランドの2つを持つことになること
から、レクサスのキャラクターを明確にすることが極めて重要になりました。

レクサスで何を指すのかという課題において、私たちは2つの言葉を掲げました。ひ
とつは超先進を意味する Leading-Edge、もうひとつは深みやエレガントさ、精妙などを
意味する Finesse です。

もともと、これらは相反する概念なのですが、私たちデザイナーは、この2つを分けて
考えるのではなく、融合できないかと考えました。どちらの性格もまったく失うことなく、
ひとつにするという挑戦を行ったのです。

たとえば、技術的にもものすごく先進的なのに、
同時に人間的であったり、大胆でモダンなデザ
インが同時に美的で控えめであるとか、そうい
ったことを考えました。そして生まれたのが、
レクサスデザインの核となる L-finesse という
哲学です。

この答を求めて、何がレクサスの求める高級
の本質なのか、まさに初心に戻って思考し続け
たのです。



たとえばこんなシーンを考えてみてください。

飛行機の中で喉が乾いたとします。するとそこに、水やオレンジジュース、ビールなどを満載したワゴンが来る。それによって欲求は叶えられるでしょうが、やはりそれが最高のサービスとは思えません。そこには気持ちが込められていないからです。

それでは高そうなシャンパンが自動的にサービスされたらどうか？ これはお金はかかっているものの、お客さんは必ずしもシャンパンが飲みたいわけではないかもしれません。つまり、ユーザーとブランドとの関係性がまったく考えられていないのです。

するとそこに、ちょうど私が望んでいたコーヒーが届く。まさに頼もうとしたタイミングでサービスされれば、こんなうれしいことはないでしょう。

これが私共の言う J-factor の本質です。私共が目指すものは、私共が属する社会の文化的背景に根差したものであることが必要不可欠です。



これは表面的に日本のテストを取り込むということではなく、精神的なものを注意深く取り込んでいくことです。

もてなしの精神とは、予見の上に成り立っていると思います。

茶道では、出されるお茶は単なるプロダクトでしかありません。しかし、茶室までの道のりを整えたり、茶室の中をしつらえたり、そして、もし雨が降りそうだったらそっと傘を用意しておくといった「もてなし」にこそ本質がある。これらがモノにそれ以上の価値、豊かな経験を吹き込むのです。ここにヒントがあります。

たとえばレクサス GS に採用したイルミネーテッドエントリーシステムなどはその一例です。

車に近づき、ドアを開け、乗り込むといったドライバーの動きを先取りし、必要なところをピンポイントで照明します。つまり、ドライバーが「してほしい」と思ったことを、クルマが先読みして行うのです。

ステータスシンボルとしての高級感よりも、このような心の籠もったサービスに価値を求める人は確実に増えています。高級の概念が、より高い精神的な満足感へと変わりつつ

あると思うのです。

したがって、絶え間ない予見がこれからの製品づくりの解答になると私たちは信じた。それが「予」Seamless Anticipation です。

もっとわかりやすい、形についてもお話ししましょう。

レクサスデザインの2つのキーワードは、「純」という言葉で表される Incisive Simplicity、つまり本質を究めたシンプルさと、「妙」で表される Intriguing Elegance、感性に響く深みです。

これらが意味するのは、超先進的で大胆でありながら、妖しいまでにエレガンスなものを目指したいということです。

このコンセプトをデザインで実現するにあたり、まず簡潔さについて考えました。簡潔さ、つまり SIMPLICITY とは、単純を示す SIMPLE とは少し違います。シンプルさは、今日のデザインにおいて必要不可欠の要素ですが、実際にお客さまはそれだけを求めているわけではありません。もっと感性に訴えかけるものを欲しているのです。

とはいつて、もちろん大げさなものや、こってりしたデザインではありません。



ここで日本の美について考えてみますと、それらは要素を少なくしたり、削ぎ落としていただけではなく、構成要素のコントラストによって焦点を絞り込ませていることがわかります。この考え方を導入すれば、相反するデザインコンセプトであっても融合させられるかもしれません。

その成果のひとつが2003年のショーカーLFSに見ることができます。すっきりしたボンネットと、シャープで優美な曲面のフロントフェンダーとが引き立て合っています。横から見ると、それぞれまったく違うかたちでありながら、違和感なくひとつのデザインをつくりあげているのです。そしてこのデザインはGSにも引き継がれています。

日本の美につながるコントラストはクルマのさまざまなディテールにも取り込まれています。たとえばコーナーの曲面処理において、内側から外側にゆるやかになっていくアーチをつけることで、深みとシャープなエッジを両立させています。

デザイン面での特徴では全体的なバランスもあげられます。レクサスではロングキャビンと協調するスタイルにしました。通常、後輪駆動のFR車ではボディ全体を小さく見せようとするデザインが多いのですが、ここではまったく逆の発想をしているのです。

具体的にいいますと、前輪とフロントウィンドウ、後輪とトランクまでの距離が1対1で同じ長さになっています。この結果、優雅なデザインと広い室内空間を同時に実現しているのです。

3つめのデザイン要素として Time in Design があげられます。これは時間を織り込んだデザインということで、レクサスにとっては重要なポイントです。

たとえばボディの側面を長く連続する線で構成しています。長く連続する線使いは形状をシンプルに見せるのに効果的ですが、同時に、見る人がかたちを掴むのに時間を費やさせます。それにより、満足感が長く続くように工夫されているのです。さまざまな視点から眺めることで、ようやくその全貌がつかめるのですから。

Seamless anticipation（絶え間ない予見）、time in design（時間を織り込んだデザイン）、Simplicity is not simple（簡潔さは単純でない）という3点が、J-factor の基本に流れる考え方です。

ところで、私たちはレクサス以外の製品でも、日本的な美しさを活かせないかとさまざまな取り組みを行ってきました。たとえば、これはあるデザイナーのこだわりだったのですが、彼は尾形光琳の「紅白梅図屏風」が好きで、中央のS字状の波紋をなんとかクルマのボディで再現できないかと考えたのです。そしてクラウンのフェンダートップで見事、それを完成させました。ただ見ているだけではわかりにくいのですが、走り出すと、微妙な曲面によって周囲の風景がこのように流れながら美しく映ります。

もしこのクルマを町で見かけたら、ぜひ、注目してください。



本田

レクサスの照明は、まさにおもてなしの心をかたちにしたものなんですね。山田先生にとってはとても関心がおありになるのではないのでしょうか？



山田

トヨタさんは環境問題にも積極的に取り組まれていて、走れば走るほど空気をきれいにするクルマの開発もされ、その先進性には近年関心寄せています。

そしてレクサスの J-factor の切り口にもとても興味があります。現物を拝見していますが、その至れり尽くせりの照明を見たらきっと感動するのでしょうか。

日本におけるもてなしとは、お金をかけてもてなすことだけでなく、あくまでも心地よさをあたえるものでなければなりません。

本来、走る便利な道具であった自動車で、このような考え方に至ったということは希望がもてますし、クルマのできるのですから、オフィスももっとがんばってほしいですね。

希望というものは大事で、人は未来に希望がもてるからこそ、人間力を上げることができるのです。トヨタさんが、もてなしという取り組みに挑戦されていくことを見つめたいと思います。

紺野

経営学的にも J-factor というコンセプトは考えていったいいテーマだと思いますね。

1980 年代、日本型経営がグローバルになっていったのですが、それは現在、このような「場」という概念から日本型経営が注目されてきているのとは意味合いが違います。

昔、世界が日本型経営について評価していたのは、とにかく一生懸命仕事をする、これをジャパニーズビジネスマンの 3K「神風、改善、カラオケ」というのですが（笑）、そういう一面についてだったのです。しかし今は違います。猛烈さではなく、場をうまく使いこなす日本文化そのものへの期待が高まってきました。

「場」について言い忘れたのですが、日本でこういう概念が育ってきた背景に「主客未分」という考え方があります。つまり、主体と客体を明確に分けない文化があるのです。

欧米的な文化では、主体と客体ははっきり分けられます。「あなたと私は違う！」という考え方ですね。だから相手のことを分析したりするのですね。

しかし東洋的な思想では、あなたと私、あるいは私とまわりの環境とは一体化していません。

ちなみにこれを西田幾多郎は、絶対矛盾の自己同一といっています。

そしてこの主客未分が、実は「場」の本質なのです。

先ほどいったように、欧米式の主客分化では、デカルト的な分析に基づく経営手法につながっていきます。

最近、ミンツバーグという経営学者が『MBA が会社を滅ぼす』という本を出しました。それによりますと、これまでのMBA は会社の CEO にはなれるが、決して会社を成功させはしないそうです。そして、業績の悪い企業ほど MBA のトップが多いというんですね。つまり、分析ばかりやってるところは滅びるという話でした。

これはまさに主客分化で、徹底的に分析するアメリカ型経営の姿です。

この点、「場」を重視する新しい経営手法は、分析から出発しない主客未分なのです。そしてそれが注目されてきたというのは、やはり経営における J-factorr なのではないでしょうか。



今のレクサスの話につながるかもしれませんが、主客未分というのはおもてなしの基本でもあります。あなたと私と分けて分析するのではなく、一体化して考えるからこそ、次に何を欲しているか予見し、心の籠もったもてなしができるのです。

このあたりの考え方を追求していくと、自然のふるまいを経営にも活かせるように昇華できるのではないかという気がしています。

主客未分は分析型の経営ではありませんから、言ってみれば現場の経営です。それは日本の新しい強みになるのかもしれません。

本田

これからの時代、知識創造の場は企業にとって利益の源泉になるはずですから、それに対応して経営の方法も変えていかなければなりません。それでは、オフィスづくりの場面ではどう考えればいいのか、その点をもっとも研究されている山口先生にお話をうかがいましょう。

山口

ここまでオフィスについていろんなお話を聞いておきますと、すでにオフィスはワーク

ブレイスという拡大された概念になっていますが、それを理想のものにしていくには、オフィスの外である町全体などとの関わりなどを考えることが重要なのではないかと思います。

一方、建物の中の仕事の間としてのオフィスについていえば、やはり、スペース面で大きな制約を受けるのは仕方ありません。ビルのサイズを超えてオフィスを大きくすることはできないのですからね。概念的にはなくはないものの、物理的には無理な話です。

それでは、そのオフィスビルという枠の中で変化に対応していくには、フレキシブル＋アジャスタブルな空間を求めるしかないのですが、その可能性について、少し考えてみましょう。

オフィスの中ではいろいろな人間の活動が行われます。組織、コミュニケーション、仕事のスタイルなど、渾然一体となって動いているのです。

つまりオフィスを動かしているのは企業ですが、企業も社会のサブシステムのひとつですから、結局、社会が変化していけば企業も、そしてオフィスも変化していかざるをえない。それに対して、物理的なオフィス空間はどんな対応ができるのでしょうか。



本当に悩みの種ですよ。人員が増えてスペースを拡張したいが、壁を押して部屋を広くすることはできない。柱がじゃまでもとれない。天井は高くならない（笑）。

つまり、これからのオフィスは、もう少し発想を変えてつくりないと、いつまでも私たちはこれらの制約に縛られ続けるのです。

それでは、そんな欲求に応えられるフレキシブルな空間など可能なのでしょうか？

もともと日本の住宅は実にフレキシブルな空間です。布団を敷けば寝室、ちゃぶ台を置けば居間になります。したがって、限られたスペースであっても変化させることはできるのです。ところが今のオフィスビルではやっぱり難しいでしょう。決してフレキシブルな空間にはなっていない。

もうひとつのキーワードであるアジャスタブルについてはどうでしょう。

家具はそれに対応しています。最近の椅子はアジャスタブルにつくられていて、実際に操作は簡単ではないんですが（笑）、それでも使う人の身体に合わせて調整ができる。

でも建物はだめですよ。入り口を大きくしたり、天井を高くしようと思ってもできない。

そんなオフィス空間を設計するのは、デザイナーであり建築家です。

よく、空間の設計とは「人と人の関係のデザイン」することだといいますが、実際に関係をデザインするのは企業であって、私たちは「関係をどう埋め込むか？」をデザインします。人と人のあいだを設定するのです。

それに対して、ずっとお話ししてきましたように、物理的空間は非常に制約が多い。フレキシブルでもアジャスタブルでもないから、操る対象は間仕切りであったり、インテリアであったり、家具什器でしかないのです。これではなかなか充分な対応ができません。

ですから、いっそのこと体育館とか格納庫の中にオフィスをつくってしまえばいいのではないかと考えてしまいますし、実際にそのようにしている企業もあるのです。

しかしそこまでしなくても、ダイナミックに変化するオフィスワークに対応できる建物って考えられないものなのではないでしょうか。そこで、ひとつあるのがスケルトンインフィルです。

スケルトンインフィルはマンションなどではすでに先行しています。高耐久性を目指したとき、ストラクチャーを丈夫にし、設備や間取りなどと分けて考える。それによってリフォームがしやすくなり、多様性で快適な住まいも実現するのです。また設備のメンテナンスが容易というメリットもありますね。

お金はかかりますが、理屈としてはよくできた仕組みではないでしょうか。

マンションのスケルトンインフィル化はライフスタイルの変化に対応でき、建物のロングライフ化を可能にするだけでなく、資産価値を低下させないという利点もあります。さらには、モジュール化されたインフィルのリユースやリサイクルなど静脈型産業を発展させるという意味でも有効なのです。

したがって、オフィスビルでも同じようなことができないのかと考えます。

オフィスの場合は住宅以上にスペースの使い方がダイナミックに変わっていきます。ある場所は会議室、ある場所は机をずらっと並べる、ある場所は休憩室にするといったように用途別の空間があり、それをニーズに合わせて変化させていかなければなりません。当然、インフィルとストラクチャーを分けて、フレキシビリティやアジャスタビリティを高めていく必要があります。

そこで、もう一歩進め、建物のアーキテクチャにまで踏み込んで考えてみましょう。

これは東大の藤本先生が整理されたものですが、様々な製品のアーキテクチャは次のように分類されます。

●モジュラー・アーキテクチャ

機能と部品の関係が1対1に近く、部品は自己完結的です。寄せ集め・組み合わせ設計

でも立派に製品機能が発揮できます。

●インテグラル・アーキテクチャ

機能群と部品群の関係は錯綜しています。

たとえば典型的な例としては、自動車の「乗り心地」に対応する部品というのはないんですね。実際にはタイヤとかサスペンションとかボディ剛性とかがここに関わってくるのですが、ひとつの部品ではなく多くが組み合わされ、微妙に調整されることで、トータルシステムとして初めて「乗り心地のよさ」という性能が発揮されます。

●クローズ・アーキテクチャ

モジュール間のインターフェイス設計が1社内で閉じていて、すべての製品をその会社が供給します。

●オープン・アーキテクチャ

基本的にモジュラー製品で、かつインターフェイスが企業を超えて業界レベルで標準化した製品です。

さて、この4つの分類を整理して表にしてみましょう。

これらのうちもっとも自由度が高いのはオープン／モジュラー型アーキテクチャで、自転車などがその代表例です。自転車は部品が規格化されていて、どのメーカーのものでも組み合わせることはできる。私も自分の好きな自転車をつくりたくて、最初はママチャリからスタートするのですが、ギアはシマノ、ペダルはどこ……というように考えているうちに、試算するとすぐにそう予算が100万円を超えてしまう（笑）。とにかくいろんな組み合わせがあります。そして、素人でも部品を集めて組み立てていけば自転車をつくれるんですね。



建築についてこの分類で見えますと、一般的な建物はクローズでインテグラルです。いろんなものが組み合わさってでき、寸法やデザインの調整によって2つとないものが完成します。

しかしスケルトンインフィルの場合は少し異なります。クローズタイプのインテグラルからややモジュラー寄りにあるかなあ……といったところでしょうか。したがって、他社の部品を買って自由に組み合わせることは困難です。部品の自己完結性はそれほど高くはないのです。

プレファブ住宅はその典型でしょう。さまざまな部品を組み合わせることはできても、それは1社が供給するものに限られるのが普通です。A社の住宅にB社のモジュールを付けるのは難しいのです。

オフィスやオフィスビルを考えていくとき、スケルトンインフィルからもっと自由にしていくには、もっとモジュラーでオープンな仕組みを追求していかなければなりません。それは可能なのでしょうか。

ここに伝統的建築と書いてあるのは日本建築のことです。昔の和風の木造住宅は実はそれなりにモジュール化されていて、畳や建具、瓦など、いろんな部品が流用できます。もちろん、地域によってサイズやデザインが多少は違うケースもありますが、かなり自由度は高いといえるでしょう。

ところが、建築の技術は発達しているにも関わらず、オープンでモジュラーなオフィスビルというものがなかなかできない。なぜなのでしょう。

もちろん、いくつか理由はあるわけで、それを乗り越えてオープンでモジュラーなオフィスビルを実現していくには、一つの発想として建築のアーキテクチャそのものから、根本的に考え直してみることが大切なのです。

現在のオフィスビルについてざっと考えてみますと、構造や躯体のモジュール化は、案外、進んでいます。たとえば仮設用鉄骨はかなりモジュール化されています。

しかし、設計のモジュール化となりますと、まだまだ進んでいない。構造材料や部材の規格化は行われているのに、設計段階でモジュール化されていないのです。

次に内装や外装のモジュール化では、躯体とのインターフェイス設計の部分で作り込み型が多く、脱着性をあまり考えていません。このため、インフィルを動産化していく、つまり「これは建物じゃないんだ」と言うことがなかなかできないのです。とりはずしは効くのですが、その瞬間、建物としての役目を果たさなくなってしまう。

設備のモジュール化は意外に進んでいました、エレベーターやエスカレーターなどなどの設備機器は、建物とは別のものとして取り扱うことが可能です。

このように考えてきますと、現状、オフィスビルはクローズでインテグラル型であり、作り込まれた空間だといえます。そうである以上、インテリアをその中につくっていかうとしますと、オフィスビルの空間の影響を受けやすくなります。

スケルトンインフィルの場合はクローズ・モジュラー型に近く、オフィスの変化には対応しやすいため、今後、この形態は増えていくのではないかと思います。素材の再利用を考えても、そのほうが環境負荷を少なくできるのですから、積極的に推進していくべきでしょう。

そして最終的には、オープンアーキテクチャに基づくオープンモジュラー型のオフィスビルになることが理想です。機能と部品の関係が1対1に近く、部品は自己完結的であるからいろんなところで使い回しができます。今後、部品の多様な開発が進めば、こういった方向は十分に考えられるのです。

これまでは、建築を専門とする人々のあいだでも、オフィスビルのつくり方についてはあまり考えられてきませんでした。「柱立てて梁でつないで、そのあいだをいろんなもので埋めていけばつくれるなあ」という程度の認識でしかなかった。

それだけに、こうやって仕組み自体を新たに転換していけば、オフィス空間の多様性も確保していけるのではないかと思います。

もちろん、簡単ではないでしょう。建築の市場とか、産業の構造とか、生産のプロセスとかと大きく関わってくるので、このあたりで新しい試みをする人が増えてくれば、少しずつこの方向にいくのだと思っています。

本田

ありがとうございました。

オフィスビルのモジュール化ということでは、今、新築されるオフィスビルの多くはグリッド天井というかたちでかなり自由な設計が可能になってきましたし、六本木ヒルズのように室内の最終仕上げを温存したままの状態、テナントに引き渡されるビルも登場してきました。つまり、空間の価値を向上させる大きなチャンスが訪れているような気がしますので、デザイン分野からの強力なアプローチがあれば、少しずつでも変わっていくのではないのでしょうか。その点、デザイナーの内田先生に、ぜひ、がんばっていただきたいのですが。

内田

山口先生のすばらしい分析は、大変、勉強になりました。

モジュール化といえば、先ほど紹介したブルレック兄弟のアルギュという作品も、組み合わせによってまったく新しい価値が生まれるという点では、似ているのかもしれませんが。

それから、御園先生のお話をうかがっていてひとつ思い出したことがあります。以前、トヨタにインタビューされたときに言ったのですが、こういう大きな自動車会社が部品メーカーになったらおもしろいと思ったのです。

レクサスのようなりっぱなクルマをつくるのもいいですが、同時に部品も商品とし、秋葉原みたいなところで売り出したらいいと、半ば本気で提案しました。

もちろん、冗談として受けとってもらえなかったようですが、実はこういうことが、今後、非常に重要になってくるのです。

たとえば、お米です。お米は加工することで餅にもお菓子にも、ごはんにもなる。つまりこういう言い方は失礼かもしれませんが、一種の部品です。つまり部品はしっかりした



ものであればあるほど次の人が工夫を加え、そして多様性を生み出していく。

ですから、トヨタのような会社が部品も供給すれば、工業化時代の多様化が可能になるのです。

20 世紀というのは工業にやられちゃった時代で、利益を求めて大量生産を進めた結果、多くの製品が画一化していったのです。

それが今、ちょっとまずかったのではないかと反省する時代になっている。

では次はどうしたらいいのか？

工業が社会を変にしてきたのだから、その落とし前はやはり工業ですべきなんです。だからトヨタには、ぜひ部品メーカーになってほしい（笑）。なんたって、金もってるところしかそんな冒険できないんですから。エンジンのような技術力と資金力がないとできない部品は、簡単にはつくれないんだから。

でも、もしトヨタのエンジンが部品として簡単に買えるようになれば、すごいことが起きますよ。想像するだけでドキドキしてしまいます。

それから、山口先生は、日本建築がモジュール化されていたとご指摘されましたが、それはまったくその通りで、室町時代にはすでに完成していたのです。そしておもしろいのは、日本の建築史をみていくと、書院建築ができたと同時に数寄屋建築もできているのですね。

書院建築というのは徹底的なモジュール建築です。これに対して数寄屋建築はまったくの自由作品。「お自由におやり」と好きなようにつくられます。だから数寄屋なんです。

なんのために数寄屋建築が生まれてきたかという、依頼主のリクエストに応えるためです。施主の気持ちをかたちにできる方法として、こういう建物が生まれました。

一方、書院建築は様式があり、モジュール化されている。おそらく、世界で最初のモジュール化された建物でしょう。

日本には、このようにまったく異なる2つの建築文化があった。さらに書院風数寄屋、数寄屋風書院といった融合したものまで生み出していく。そんな多様性があったのです。

だから山口先生がおっしゃられるようにオフィスビルのモジュール化が進めば、書院風数寄屋、あるいは数寄屋風書院といったかたちの新しいオフィスができるかもしれない。そんなことを考えていました。

本田

トヨタへのリクエストもありましたが。

御園

部品メーカーにならないかというご提案でしたが（笑）、実はちょっと難しい問題もあるんですよ。実は自動車メーカーというのは多くのメーカーから部品を購入して組み立てておりまして、「じゃあ、トヨタは何をしているの？」といわれれば、必ずオリジナルとしてつくっているのはプラットフォームとかエンジンシャーシとか、そんなところでしょうか。とにかく1台のクルマをつくる時には、60%以上の部品はサプライしてもらっているのです。

したがって、完成車メーカーの役割としては、どんなクルマをつくるか一生懸命考え、製品としての価値を高めていく。それをしてしなければ単なるアッセンブリー屋になってしまうから、そこに必死に取り組む。それが私たちの仕事なのです。

ですから、期待通りの部品メーカーにはなかなかない（笑）。



内田

でも、エンジンとかはつくってるでしょ。そういうものを供給してくれば、小さなメーカーでも自動車をつくって売ることができ、おもしろいクルマが生まれてくるんです。

御園

実は、エンジンだけの商売もしているんですよ。ただ、多くの部品は他に優秀なメーカーがいるので、むしろそっちにお願いしてください（笑）。

本田

ちょっと話がずれてきてしまったので、紺野先生、少しまとめていただけますか？

紺野

わかりました（笑）。

さっきアーキテクチャの話が出ましたが、日本の企業の場合、あまりモジュール化しないというところで利益をあげてきたのですね。オープン化してしまうと、全体としてはビジネスはしやすくなるものの、すぐに製品はコモディティ化し利益率が下がる。ですから、潰れる会社もいっぱい出てきます。したがって、オープンモジュラーに世の中の流れが進むと、どの会社もかなり厳しい競争に晒されてしまうのです。

とはいえ、マーケットがインテグラルなものよりも個別に合わせていけるようなものを望むようになれば構造が変わり、企業は対応していかなければならなくなります。新しいビジネスモデルが必要になるのです。

それから、山口先生が日本の伝統建築はモジュール化されていると説明されましたが、

これは非常に重要なことなんです。

建築というのは非常に複雑な時間的階層をもっていて、躯体はたとえば100年もつけられど、インテリアは10年とか15年で変えていきます。

ビルディングスキンはもつものの、環境の変化に対応するためには取り替えなければならないケースがあります。たとえば地球温暖化がもっと進めば、今のビルディングスキンでは機能的には耐久性がなくなってくるかもしれません。

それから、情報システムは3年くらい、家具は償却が5年。つまり時間的な概念で多層的な構造をもっているのが建築なんです。

日本的建築の場合、モジュール化することで部分々を変えていくことができ、全体として長く使うことができました。

もし同じことをオフィスビルで可能にするなら、仕組みとしてオープンモジュールにするだけでなく、モジュールをつくる会社が個性を発揮して継続的に商売できるビジネスモデルをつくっていかねばなりません。

今後、オープンモジュール化が進むとすれば、企業はいつまでもインテグラルな価値観にしがみつくのではなく、そういう変化への対応を考えていくべきでしょう。



本田

伝統的な日本建築がモジュール化されているといえ、こんな理由もあるそうですね。

江戸時代は火事が多く、大家さんにとってはいつも財産が焼失してしまうというリスクがあった。だからインテリアまで面倒みきれないので、畳とか障子とかいろんなものをモジュール化し、引っ越しのときにはもっていったらというスタイルのほうが都合がよかったそうです。

これは考えてみれば投資家のリスクマネジメントの結果であり、先人の知恵でもあるのでしょね。

したがって、オフィス空間の価値が多様化し、企業ごとに好きなワークプレイスを望むようになれば、投資家も経営判断としてオープンモジュール化を進めていくのかもしれない。無駄な標準内装が必ず壊されてしまうなら、そこにコストをかける意味はないのですからね。

そうしてそこに、設計やインテリアや家具や、オフィス空間の価値を高める産業が参加してくれば、日本のオフィスは大きく変わっていくように思います。

さて、そろそろ時間もなくなってまいりましたので、最後に、パネリストの先生方に一言ずついただきたいと思います。実は、今日、お集まりいただいた方は、みんな設計やデ

ザインに携わった経験をお持ちであり、前半の講演で内田先生に「これからのオフィスづくりは専門家を活用すべし」といったアドバイスもいただいたことですから、専門家として今後のオフィスをどうしていきたいか、お答えいただければ幸いです。

御園

シンポジウムに先立ち、本田さんの行っている研究会に参加させていただいたのですが、私にとって別の世界の話であり、大変、勉強させていただきました。

紺野先生の「オフィスは知的生産の創造の場である」というお話も、その通りだと思います。

ただ、私も現在、会社を経営するほうの立場になっておりまして、経営者からみると、そこに大きなハードルも感じます。といいますのも、私たちはすぐ直間比率ということを考えてしまうからです。

オフィスは間接部門であり、これまでの経営の常識からいえば、極力、ミニマムに抑えるというのが基本的な方針だったのです。それはオフィスにはコストがかかるからです。

しかし今後、知的生産の場として考えたとき、オフィスへの予算はコストではなく投資だと思わなければ行けない。実際、コストと投資とでは、まったく違うんですよね。



私自身、デザイナーとして仕事をしていたころは、オフィスに対していろんな不満があり、理想像もありました。ところが経営側になってしまうと、やはりコスト意識でみてしまう。

したがって、オフィスをいい方向に変えていくには、そのための予算は投資なんだと説得するだけの材料が必要です。ムードで「いいワークプレイスが知的生産性を上げる」といってもなかなか通用しません。投資に見合うベネフィットがあることを、いかに理解してもらうかがポイントでしょう。その為には、デザイナーが経営的な観点もしっかり踏まえたうえで提案していくことが大切だと思います。

たしかにデザインはまったく新しい価値を生み出します。だから、信頼できるオフィスデザイナーがそういう説得をできれば、内田先生のおっしゃるように、多くの企業が専門家に頼むようになるのではないのでしょうか。

本田

そうなってほしいですね。ただ私自身も、長く、デザイナーに任せたら好き勝手なオフィスにされてしまうのではないかという不安をもっていたことがありまして、その辺の信頼を確立することも大事でしょう。

山口先生、いかがでしょうか。

山口

たしかに、デザイナーにオフィスづくりを頼むと何をされるかわからないという不信感は多くの方が持っているんでしょうね(笑)。

では、この不信感がどこから生まれているのでしょうか。

新しい空間の設計をするとき、けっこう、任せっきりにされてしまうことは多いですね。そしてデザイナーのほうも何も聞かない。そういう状況がよくある。

もちろんデザイナーはつくりたいものをつくるのではなく、どういうものをつくってほしいのかちゃんと聞き、こっちの意志も伝えるのが仕事です。

ただ、他にもいろいろ問題はあるわけで……。

たとえば慣行として、あるプロジェクトが始まる場合、目標や条件が発注者から明示されて与えられることなく仕事がスタートしてしまうというケースは少なくありません。不思議なのですが、何をつくれとも言われないままに動き出してしまう。

それで、できたときに初めて「いくら？」と言われ、値段を伝えると「高い!」。これで終わっちゃう(笑)。

また、入札のときに、必ずしも完成度の高くない設計図面を用いるという慣行すらあります。



なぜこんな慣行が横行していたかという点、高度成長の中ではそれがいちばん楽だし、結果としていちばんいいものをつくってきたからでしょうね。つまり、クローズドで、がちがちのインテグラルなものをつくり込んできたという歴史があるのです。その結果、一部のゼネコンにすべての機能が集中してきました。

この構造がいいものをつくってきたのは事実です。しかし、みなさんご存じのように、新築市場はだんだんシュリンクしています。ストック市場へ少しずつ移行しているのです。そうになると、一部の優秀なインハウスのデザイナーを抱えているところを除けば仕事は減ってきます。したがって、何か新しいビジネスモデルを考える必要があるのです。

もちろん、紺野先生もおっしゃったように、インテグラルなところを離れると経営は大変になります。それは事実ですが、私は、モジュラー化されたものでも競争力を発揮し、成長していける企業が登場することに期待しています。もしかすると、建築屋以外が建物をつくるということが起きるかもしれません。

これは不可能ではないのです。

さすがに超高層ビルは無理ですが、部品を組み合わせるだけで建築物はつくれます。私

もあるところで実験してみました。小さな建物であれば、まったく建築屋が絡まなくてもでき、実際、それは今でも建っています。

そういうことを考えれば、建築の世界はもっと変わってもいい。先ほどのトヨタの話のように、全体的なアーキテクチャにするか考えるところと、モジュールとしての部品を供給するところが明確に分かれれば、オフィスのデザインはもっとやりやすくなるのではないのでしょうか。

デザインをするというのは、形だけをつくることではありません。アーキテクチャを考えたり、その仕組みを考えたりするのもデザインなんです。いろいろな背景の結果がひとつの形となって現れてくるのですから、専門家はもちろん、他の協業のパートナーも含め上手に対応し、いいオフィスをつくっていかねばと思います。

本田

山田先生も生活に関するデザイナーですよ。そのお立場から一言。

山田

私の場合はデザイナーではなくコーディネーターなので、経営者とデザイナーのあいだに立って仕事をしていますから、まさにこの間の対話をスムーズにする通訳でもあります。何を進めるにしても、求める価値観が多様化し複雑化していますから、このような役割を果たす人が必要とされています。デザイナーと仕事をしていると、少々傲慢と思える時もありますよ（笑）内田さんとよく仕事をしますので、それはよくわかっています。（笑）

ただそれは、より理想的なものを実現させ、依頼された専門家として、最高の仕事をしようと情熱を燃やすからなのです。しかし、その情熱が伝わりにくいことも多く、発注者にあれこれ通訳しなければなりません。ある建物のデザインで、内田さんが「空間は空なることが



好ましく、空間には水の流れ以外は何も要素はいらない」と主張され、そのイメージがなかなか現実として捉えがたく、発注者の不安を納めるために、何度と無く会話を続けたものでした。

その物件は無事完成に至り、一番気がかりであった部分が、空間全体の象徴であり、木一本植えることなく、その空間には見事な都会のオアシスという、自然観が創出されたのです。これから理想的なオフィスという場を実現化していくためには、上質なクリエイターによる、創造的な仕事とそれをサポートするチームワークと、人風確かなオーナーの存在が不可欠に思います。

本田

紺野先生ももともとは建築に携わっていらっしゃったとお聞きしましたので、そのお立場から一言。

紺野

どうもデザイナーと建築家とでは微妙に発言内容が違うようで、僕はたしかにバックが建築なんですが、この違いはいつもおもしろいと思っていました。

よく「建築家には殺される」と言いまして、たしかに彼らはエゴセントリックで、発注者の意見も無視して自分の作品をつくろうとします。しかしデザイナーに対してそういう言い方はしない。どうしてなのでしょう。

実はこれは教育の違いなんです。デザイナーの場合、教育はオブザベーション、つまりユーザーの観察から始まります。これに対して、建築家は設計から教えるんですね。



ところでそのデザイナーなんですが、前に内田先生と日本にどのくらいのデザイナーがいるかカウントしたことがあって、人口比でいえばかなり多いんですね。一方、中国に目を向けると、今、デザイン学校が400近く、デザイン事務所の上海、広州地区で各々10,000社に達するといわれています。（「中国デザインビジネス事情」）。したがって、今後、国際的な競争が激しくなれば、よほどスペックの高いデザイナーしか勝ち残っていきません。

このスペックには、「うまく使われる」という方法論も含まれます。だからこそ、建築家のようにエゴセントリックにはならず、内田先生のようにしっかりプロセスを見せられるデザイナーになってほしいですね（笑）。

本田

そのような内田先生を前にして「デザイナーは危ない」なんて言うてはいけませんね（笑）。では、最後をその内田先生に締めさせていただきます。

内田

たしかに、デザイナーを危ないと思っている人はけっこういると思うんですよ（笑）。

なぜそうってしまったかという、これは近代のアヴァンギャルドという概念のせいなんですね。それによって、デザイナーは他と違うもの、先鋭なものをつくれと教えられてきた。

だから僕も大学でデザインを教えていると、学生のもってきた作品を見てなんでこま

でデザインしてしまうんだと思うことはあります。

その手前で止めておけばデザインは完成しているのに……と思うのですが、彼らは心配なあまり、どんどん先鋭なものにしようとして無駄につけ加えてしまう。

しかし、こういう方法はもう変えていかなければなりません。このため僕は今、大学で「普通のデザイン」という講義をしています。実はこれがいちばん難しい。

たとえば目の前のテーブルを示して「このデザインは普通か？」と聞くと、なかなか答えられない。普通かどうか判断するには観察が重要なのですが、それがなかなかできないんですね。

ですから、僕はデザイナーに必要な学問は、文化人類学と認知心理学と歴史だと言っています。

文化人類学とは人間がどうやって暮らしてきて、どういうものをいいと思ってきたか考えます。文化の違いも教えてくれます。そういうものを素養としてもっていなければ、空間なんかつくれないんですね。

だから、これからはアヴァンギャルドな発想をやめて、普通のデザインを考えてくれればいいと思う。またそれは、デザイナー以外の人たちも考えてほしい。

先ほど僕は、デザイナーの仕事としてカウンセリングが重要だといいましたが、そうやって相手の頭の中にあるものを探っていくないとデザインなんかできないんです。これは設計だって同じでしょう。

とにかくデザイナーと呼ばれる人の中には、こうやって一生懸命、オフィス空間についても考えている人がいるので、「危ない」などと決めつけず、もっと気軽に相談してくれればうれしいです。

本田

ありがとうございました。



最後に、シンポジウムを締めくくるにあたり、多くのオフィス関係者の協力のもとに、今回、語ってきたテーマの実現を目指したいとの思いから、メッセージを伝えさせていただきます。



本日はご清聴、ありがとうございました。





うちだ しげる
内田 繁氏 〈デザイナー〉

●東京造形大学客員教授・桑沢デザイン研究所客員教授・株式会社内田デザイン研究所代表

代表作に YOHJI YAMAMOTO の店舗、京都ホテルロビー、神戸ファッション美術館、門司港ホテルなどがある。メトロポリタン美術館、サンフランシスコ近代美術館、モントリオール装飾美術館、デンヴァー美術館などに永久コレクション多数。

著書に「プライバシーの境界線」「インテリアと日本人」「茶室とインテリア」など。



やまぐち しげあき
山口 重之氏 〈デザイン経営工学教授〉

●京都工芸繊維大学教授・同新世代オフィス研究センター長

建築・デザイン・情報技術・マネジメントなど幅広い分野をベースにワークプレイスの複合的問題構造の解明と新たなパラダイムによる空間開発に取り組んでいる。現在、ますます拡大・分散・混乱の様相を見せる、働く場の知識・技術・知恵を統合する「オフィス学」の必要性を提唱している。

オフィス、ファシリティマネジメント、デザイン・コラボレーション、情報技術などに関する著作多数。



やまだ せつこ
山田 節子氏 〈ライフスタイルコーディネーター〉

●株式会社トゥイン 代表・株式会社東京生活研究所 ディレクター

生活者の視点で、ものとモノ／人とヒトが出会う場づくり・モノづくり・人づくりにかかわってきた。生活者に近く発信力のある銀座松屋のシンクタンクである東京生活研究所に席を置く一方、新業態提案や地場産業プロジェクト等でコーディネーターを努めている。

著書に「和の暮らしが好き」「生きるお中元お歳暮」「もう一度座りたい」など。



こんの のぼる
紺野 登氏 〈経営情報学教授〉

●株式会社コラム 代表・多摩大学大学院教授（経営情報学）

知識経営、デザインマネジメントのバイオニアとしてナレッジマネジメント、知識産業コンサルティング等実務の傍ら研究活動を行う。知識経営に取り組む企業約 50 社のコミュニティのアドバイザー、ワークプレイス研究会の主宰、デザイン・ファームの社外取締役等を努める。2004 - 2006 年グッドデザイン大賞審査員。著書に「デザインマネジメント」「知識資産の経営」「創造経営の戦略」「知力経営（共著）」「知識経営のすすめ（共著）」「知識創造の方法論（共著）」他訳書など。



みその ひでいち
御園 秀一氏 〈自動車デザイン開発〉

●株式会社テクノアートリサーチ 代表取締役社長

1969 年トヨタ自動車工業株式会社入社、コロナ・クラウン・カローラ・ソアラ・レクサスなどのデザインを担当。トヨタのカリフォルニアデザイン拠点である CALTY DESIGN RESEARCH INC. 執行副社長を経て、2003 年デザイン本部副本部長、グローバルデザイン統括部長を歴任。「ハイテクと気配りの J-Factor」に基づくトヨタデザイン戦略を推進。2004 年トヨタ自動車の関連企業である現職へ。



ほんだ ひろあき
本田 広昭氏 〈オフィスビル総合研究所〉

●株式会社オフィスビル総合研究所 代表取締役・三幸エステート株式会社 常務取締役

1997 年に設立されたオフィスビル総合研究所の代表として、オフィスビルに関する様々な調査・研究・提言活動を展開している。「21 世紀、魅力的な美しい都市をつくろう①（02 年）」「不動産新時代の賃貸借手法（03 年）」「日本の伝統に学ぶ 21 世紀のオフィス文化（04 年）」「都市景観シンポ・21 世紀、魅力的な美しい都市をつくろう②（05 年）」、当ヤマハホールにてシンポジウムを主催。著書に「定期借家法ガイダンス（小澤英明氏共著）」「次世代ビルの条件（ベースビル研究会共著）」「都市の記憶 I ~ II（鈴木博之氏・増田彰久氏・小澤英明氏・吉田茂氏共著）」など。

（四季のあるオフィス提言」プロジェクト（2005年～2006年）

主宰：株式会社オフィスビル総合研究所

「春・夏・秋・冬」たぐいなき美しい四季に育まれた“心”を受け継ぐ日本人として、現代においてそのDNAを生活空間の1つである「オフィス」に、どのように具現化することができるのか？

西洋を追い求め続けその先を見失いかけている“ニッポン人の心と誇り”をとりもどす試みとして『四季のあるオフィス提言』プロジェクトを推進する。

日本人固有の精神をもって西洋伝来の学問・知識を取捨・活用するという、わが国のモノづくりの伝統「和魂洋才」に倣い、「四季のおもてなし」をキーワードとした「J-Factor Office」を問いかける。

◇プロジェクトメンバー

（2006年9月現在）

☆顧問：

- ・内田繁先生（デザイナー・内田デザイン研究所）
- ・山口重之先生（京都工芸繊維大学教授・同新世代オフィス研究センター長）
- ・山田節子先生（ライフスタイルコーディネーター）
・株式会社トゥイン代表・株式会社東京生活研究所ディレクター）
- ・御園秀一先生（株式会社テクノアートリサーチ代表取締役）
・〔前トヨタ自動車グローバルデザイン部長〕

☆メンバー：

- ・石井龍彦さん（くろがね工作所・ファシリティ環境システムズ）
- ・伊藤幹雄さん（伊藤環境デザイン研究所）
- ・大倉清教さん（ケブラデザインスタジオ）
- ・加藤公敏さん（富士通総合デザインセンター）
- ・榎木仁視さん（中沢フーズ株式会社業務推進部 総務グループ）
- ・岸本章弘さん（コクヨ RDI 主席研究員・ECIFFO 編集長）
- ・鯨井康志さん（オカムラオフィス未来研究室）
- ・齋藤敦子さん（コクヨ RDI センター・KATALYZER 編集長）
- ・佐藤 興さん（森ビル内装部）
- ・竹山枝里さん（イリス・照明デザイナー）
- ・野瀬かおりさん（オフィス・ケイ）
- ・松成和夫さん（プロコード・コンサルティング）
- ・田中淳逸（オフィスビル総合研究所）
- ・本田広昭（オフィスビル総合研究所）

◇活動

05.07.25 第1回全体会議「提言プロジェクトについての意見交換会」

分科会活動

「近代化・西洋化分科会」①05.09.12 ②05.10.26 ③05.12.05

「テクノロジー分科会」①05.09.16 ②05.10.17 ③05.12.05

「人間・社会・自然分科会」①05.09.20 ②05.10.28 ③05.12.08

06.01.26 プロジェクト顧問会議

06.03.10 第2回全体会議「提言のまとめに向けて①」

06.04.10 第3回全体会議「提言のまとめに向けて②」

06.05.23 第4回全体会議「講演 “場BAの力” 紺野登氏」

06.06.29 第5回全体会議「講演 “やわらかいデザイン” 内田繁氏」

06.09.20 主催：オフィスシンポジウム～ヤマハホール（銀座）

「知識創造の場（Ba）、21世紀型オフィスへの再構築！」



<http://www.officesoken.com>