

大倉清教氏の「失敗しないオフィスづくり」

新連載
第1回

プロジェクトのステップを理解できないと、「良いオフィス」はつくりえない。

オフィスの移転やリニューアルは、総務担当者のスキルが試される最大のプロジェクトです。しかし現実問題として、ここで失敗する例があとを絶ちません。あまり経験のない作業の連続に混乱したり、なんとか新しいオフィスをオープンしたものの、経営者からもワーカーからも評価が得られないというケースは、案外、多いのです。大切なのは、ファシリティマネジメント (FM) の考え方に基づき、一つひとつのステップを着実に進めることでしょう。今回から始まる新連載では、数多くのオフィス構築プロジェクトにおいてプランニングやデザインを手掛けてきた大倉清教さんに、「失敗しないオフィスづくり」の方法を、できるだけ具体的なノウハウを挙げながら、解説していただきます。



アドバイザー
大倉清教氏
認定ファシリティマネジャー (CFM)
有限会社ケプラデザインスタジオ 代表取締役社長
エフエムネット株式会社 取締役 (非常勤)
1954年生まれ。金沢美術工芸大学産業美術学科卒業。コクヨ株式会社設計部、企画部を経て、2001年5月にケプラデザインスタジオを設立。これまでに約2000件のオフィスプランニングとデザインを手掛ける。現在、FMの導入および運用コンサルティングやファシリティ計画段階における要件設計 (プログラミング)、情報技術の活用とファシリティデザイン、ワークスペースのデザインと評価など、オフィス関連の幅広い分野で活躍中。

『快適オフィスの作り方』
大倉清教、田むつみ / 著
アスキー
2800円 (税別)
ISBN4-7561-4362-8
レイアウト変更から移転プロジェクトまで、オフィスづくりの基本とノウハウがわかりやすく説明されています。大倉さんが第3章を執筆しています。
目次から
第1章 実践編……③オフィスデザイナーの基本操作
第2章 実践編……オフィスレイアウトをはじめよう
第3章 理論編……オフィスづくりの理論 (オフィス構築のプロジェクト、オフィスのプランニング、オフィスのデザインほか)



「良いオフィス」の定義が曖昧だとプロジェクトは最初から迷走する

移転や改修など、オフィスのリニューアルを計画するとき、まず最初に考えなければならぬのがこのテーマであるにも関わらず、正しく認識している人は、案外、少ないものです。たとえば、オフィス構築プロジェクトの支援を依頼されると、私はプロジェクトを推進する立場にある担当者にオフィスづくりの目標を尋ねてみるのですが、「それは、使いやすく、機能的なワークスペースなのでは……」と、曖昧な答のまま、言葉を濁してしまうケースは実に多いのです。

それでは、本当に「良いオフィス」などできません。プロジェクトの方向づけさえできないまま、ただ「オフィスを新しくした」という結末に終わるだけでしょう。そしてもちろん、プロジェクトマネジャーとしての評価は得られません。

では、良いオフィスとは何なのでしょう？

もちろん、「機能的で使いやすい」オフィスであることは非常に重要です。でもそれは、たくさんある「良いオフィス」の要件のうちの一つに過ぎないのです。

整理してみましょう。結論からいってしまうと、「良いオフィス」の尺度は、それぞれの人の立場によって異なります。

たとえば経営者にとっては、投下資本に対する効果の高さが最優先課題でしょう。具体的にいえば、できるだけ少ない予算でワーカーの能力を最大限に発揮させられる職場こそが「良いオフィス」なのです。

一方、オフィスの管理を任されているファシリティマネジャーから見れば、事業環境や人員の変化に対応できるフレキシブルなオフィスこそが、「手間もコストもかからない良いオフィス」になる。あるいはデザイナーは密かに、「最新の技術や設備を導入し、世の中のオフィスをリードして啓蒙するようなオフィスが最高！」と考えているかもしれません。

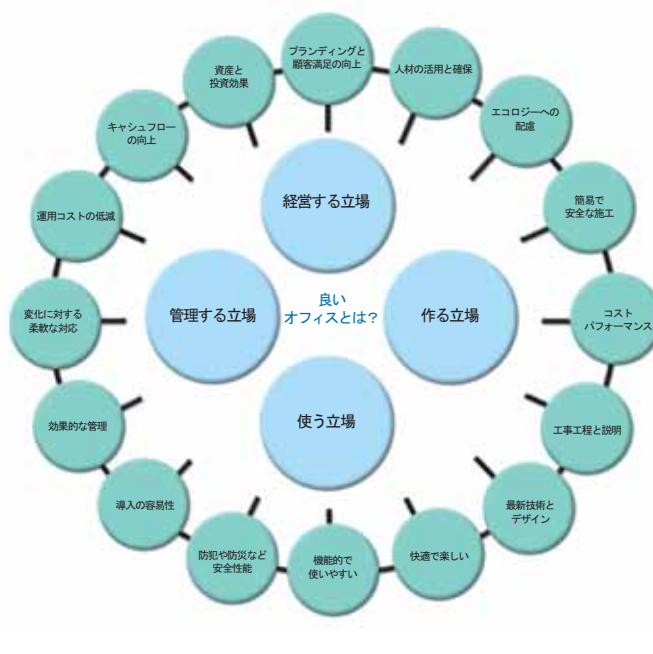
そしてオフィスで働くワーカーの立場では、やはり先ほどいったような「機能的で使いやすい」オフィスが必要になります。

つまり、オフィスについて「良い」とか「悪い」という評価は、そこに関わる人の立場によって大きく変わります。しかも、要求内容の中には、相反するものもあるから (ワーカーは広いスペースを求めるが、経営者はできるだけスペース

を圧縮し、賃料コストを削減しようとする)、それを調整するファシリティマネジャーの役割が重要になる。

オフィスづくりが失敗してしまうとしたら、その最初の原因は、ファシリティマネジャーが「良いオフィス」の要件を整理できず、中途半端な方向を目指してしまったところにあります。経営者の求める条件も、ワーカーの求める条件も、すべて満足させることはできないのですから、プロジェクトのスタートにあたっては、断固、勇気をもって英断を下さなければなりません。今、自分の会社にとって必要な「良いオフィス」を、ステークホルダーたちの求める条件を整理しながら、限られた予算と時間の中で、決めなければならぬのです。

立場が違うと良いオフィスに対する認識も違う



この5つのステップが進められないと
オフィス構築プロジェクトは成功しない

それでは、オフィス構築プロジェクトは、いったいどんな順序で進められればよいのでしょうか。ステップ別に分けると、プロジェクトは「プログラミング→プランニング→デザイン→オペレーション→入居後評価」の5段階になります。

1. プログラミング (要件設定)

これから実現する「良いオフィス」の基本コンセプトをまとめます。また、そのために何をすればいいかというプロジェクトの目的やファシリティの役割、予算と時間などの条件、さらにプロジェクトに関わってくる社内規定や法規についても把握しておかなければなりません。

2. プランニング (計画)

実現する「良いオフィス」の要求を数値や具体的な記述によって定義することによって、以降の設計に指標を与えます。この段階で十分に検討を重ねて運用や運営を練り上げる必要があります。

3. デザイン (設計)

オフィスフロアの間仕切り計画から室内設備設計、色彩や仕上げなどのインテリア計画を行います。とく家具や機器の配置は後回しになりますが、オフィスレイアウトは運用をベースに決定されますので同時並行的に調整しながら進めます。

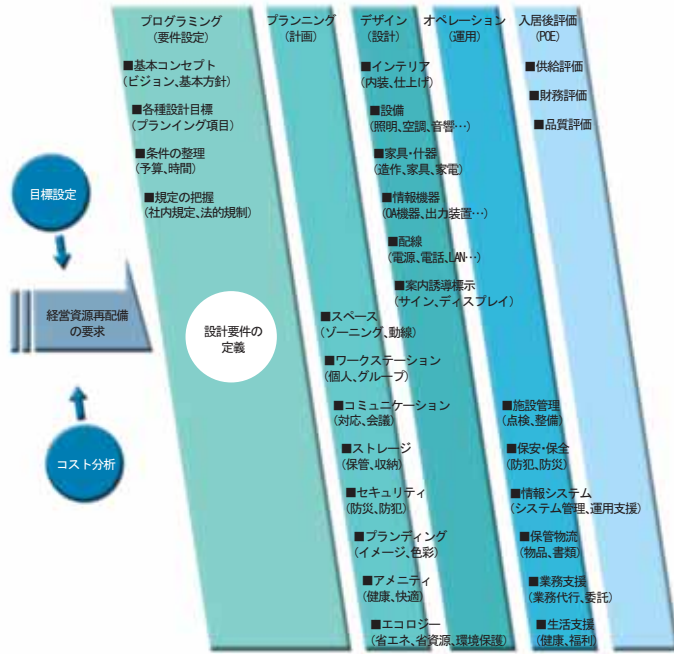
4. オペレーション (運用)

工事や移転が完了したあと、実際に入居してオフィスの活用が始まります。事前に計画された業務支援や生活支援のサービスが適切に機能するかチェックします。

5. 入居後評価 (POE)

見落とされがちな作業ですが、実はここはもっとも大切です。新しいオフィスの運用が始まってから品質や財務面などの評価を行い、必要に応じて改良をしながら完成度を高めていきます。また、このときの評価内容をしっかりとまとめ、次のプロジェクトの内容につなげていきます。

オフィスの構築プロジェクトは、
プログラミングから入居評価 (POE) までのこと



はやわかりメモ

- 「良いオフィス」の定義は人の立場によってさまざま。それだけに、どれを優先すべきか決めるのがオフィス構築プロジェクトの第一歩。
- オフィス構築プロジェクトは、プログラミング (要件設定) → プランニング (計画) → デザイン (設計) → オペレーション (運用) → 入居後評価 (POE) の5ステップ。それぞれの段階でスタッフの統括を行うのがファシリティマネジャーの役割。
- オフィスは、P (プロセッシング=情報処理を行う部分)、C (コミュニケーション=情報交換をする部分)、S (ストレージ=情報保管をする部分) の3つのパートから構成される。これらは、デスクまわり→業務部門→フロア→全社という各階層においてバランスよく配置されるべきだ。

さて、このようなプロジェクトの中で、ファシリティマネジャーは何をすべきなのでしょう？

もう一度、ステップごとの作業内容を頭の中で整理してみてください。すると、「何をすべき」だけでなく、「何をしてはいけないのか？」もわかってくるはず。

たとえばプログラミングとプランニング、最後の入居後評価はファシリティマネジャーの仕事です。ただそれも、1人ですべてやるものではありません。必要に応じて専門家の力を借りたり、社内の関係者と調整をしながら進めるのです。

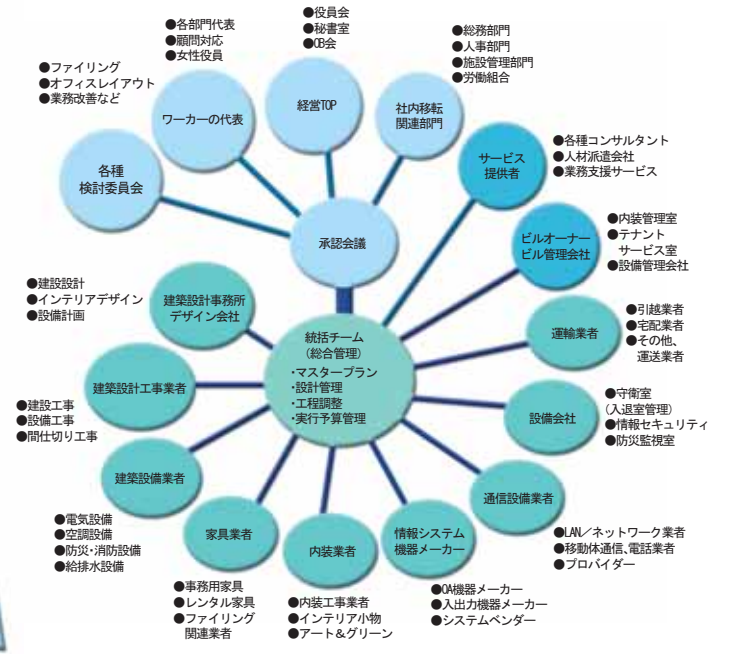
さらにデザインとオペレーションの段階では、実際に作業を行うのは委託した企業や専門家であり、ファシリティマネジャーは監督する立場でしかありません。

ところが、「ここは自分でやればよいや」と必要以上に仕事量を増やし、その結果、最も大切な役目であるオフィス構築プロジェクトの方向を定める (つまり、先ほど決めた「良いオフィス」を実現する) 部分がおろそかになり、最終的に満足できないオフィスをつくってしまうケースは、実に多いのです。

社内の関係者であれ、社外の専門家であれ、オフィス構築プロジェクトは多くの人の集まるワーキンググループによって進められます。したがって、その座長を務めることこそが、ファシリティマネジャー (= プロジェクトマネジャー) の役割だということを、しっかりと頭に入れておいてください。

ファシリティマネジャーはプロジェクトの方向を決め、目的と目標を

オフィスの構築プロジェクトに関わるメンバーの構成



画づくりは、それぞれの分野における専門家の仕事なのです。

この段階で、「良いオフィス」の基本コンセプトがしっかり決まっていないと、プランナーもデザイナーも、どういった提案をしていいのかわからなくなってしまいます。そして、みんなが勝手なアイデアを口にし始めるうちに、プロジェクトはますます混乱してしまふ。そんなことにならないためにも、方向性を明確にし、スタッフと徹底的に意見の交換を行うことで、プロジェクトの5つのステップを確実に進めていってください。ちなみに、私は多くの企業のオフィスプランニングやデザインを手掛けてきましたが、仕事の9割は、実はヒアリングだと思っています。そうすることによって、現状の問題が整理されて本来の課題解決に結びつくことも多いのです。

プログラミング、プランニング
デザインの違いを認識しましょう

オフィス構築のプロジェクトについて相談を受けると、私は先ほどのような5つのステップを示し、ファシリティマネジャーが何をすればいいのかが説明するのですが、実際にプロジェクトが始まってみると、混乱してしまう人は少なくありません。プランニングをしている段階ですぐに具体的なデザインの話に入ろうとしたり、逆にデザイン的な要件からオフィスのゾーニングを決めようとしたり……。これではステップの流れが前後してしまい、いつまでたっても先に進めません。

プランニングに大切な「オフィスの階層的な理解」は次の項で説明しますので、ここでは各ステップはプロジェクト全体の中でどういう意味を持つのか、もう少し詳しく解説しておきましょう。

まず、プログラミングは、基本コンセプトを考え、条件を整理する段階です。ここで、これからつくるべき「良いオフィス」の全体像が決まりますから、あとの作業はすべて、それを実現するために内容と手順を検討しなければなりません。例えば将来の組織や業務に対する適応性を優先課題として設定したのであれば、今の業務における使いやすさよりも、間仕切りの柔軟性や意識変革を促すデスクレイアウトなどを重要なテーマとすべきでしょう。

プランニングとデザインの違いは、簡単にいえば、図面があるかどうかです。

プランニングの段階では、たとえば、必要なスペースの決定、つまりゾーニングを行います。この段階では、まだレイアウト図はありません。「執

務スペースにこのくらい、ミーティングスペースにこのくらいの広さが必要……」といった計画を立てます。また、セキュリティやアメニティについても、どういった施設や設備が必要かを考えていきます。これらのプランをもとに、具体的な図面をつくっていくのがデザインの作業なのです。

一つひとつのステップを確実に進めていけば、必ず、基本コンセプトに沿ったオフィスができていきます。失敗してしまう場合の多くは、コンセプトが悪いのではなく、プロジェクトの進め方そのものがおかしいケースなのです。

オフィスは「階層」によって
構成されていることを知ろう

情報処理を行うマシンは、小さなものは電卓、大きなものはスーパーコンピュータに至るまで、すべて同じような仕組みをもっています。それは次の3つです。

- P: プロセッシング
情報処理を行う部分。コンピュータでいえばCPU。
- C: コミュニケーション
情報交換をする部分。コンピュータでいえばインターフェース。
- S: ストレージ
情報保管をする部分。コンピュータでいえばハードディスクやメモリ、光ディスク。

ここで気がつかれる人もいると思いますが、実はオフィスは情報処理のための空間であり、同じような機能を持つスペースにわかれています。

- P: デスクや椅子がある執務スペース
- C: ミーティングコーナー
- S: 資料収納スペース

さらに、オフィスは人間が生活する場であるため、コンピュータと違って、これらに加え、「A: アメニティ」という機能が付加されます。

P、C、S、Aという機能は、最小単位では個人のデスク周りでもきっちりとわかれています。たとえば机の上とパソコンなどはPですが、引き出しやワゴンなどはS、私物があればA、そして簡単な打ち合わせをするサイドテーブルがCです。

次に、もう少し広い単位で見ると、今度は個人スペースで一つのPとなり、そこに共用のミーティングコーナー(C)、収納コーナー(S)、リフレッシュコーナー(A)が加わります。そしてこれがビル全体になると、より大規模なCとSとAが設置されなければいけません。

コンピュータがネットワークでつながり、一つの大きなシステムを構築するように、オフィスもすべての階層においてP、C、S、Aのすべての機能を持ち、そのうえで重なっていかねばなりません。ところが、この考えが、なかなか一般的にはならないのです。

たとえば、「会議室が十分にあるのだから、デスクまわりに打ち合わせスペースはいらないだろう」と考えてしまう人がいます。その結果、ワーカーはちょっとしたミーティングができず、情報交換に支障をきたすこともあります。

オフィス構築のプランニング段階においては、大枠として、「打ち合わせスペースはこのくらい、収納はこのくらい必要」といった計画を立てます。その要望を聞き、いかに階層ごとに分散させていくか、つまり全体最適を考えて効率的な管理主体の計画にするか、あるいは各部門や個人の業務に適合した個別分散型の計画にするかのバランス設定がプランナーの腕の見せどころなのです。

したがって、オフィスづくりに多くの経験を持つプランナーであれば、デスク周りのちょっとしたスペースを決めるときにも、P、C、S、Aそれぞれ最適なバランスを考えます。そのことを、ファシリティマネジャーは理解しておく必要があるでしょう。

「健康にいいオフィス」まで
実現するのが一流のFM手法

昨年、健康増進法が施行されたことでもわかるように、これからのオフィスでは、「働く人の健康を損ねないための配慮」が重要になります。しかし、プログラミング段階の基本コンセプトでその要件を決めたとしても、

どうしたらいいのかわかりにくいと思いますので、最後にオフィス構築プロジェクトを進めるノウハウを解説しておきましょう。

オフィスにおいて、健康に関わってくるのはどんな部分なのでしょう。それは整理していけば、色、光、音、空気といった環境条件になります。したがって、これらを決定するデザインの段階で、健康的なオフィスづくりに全力を傾けるべきなのですが、ここで一つ問題があります。

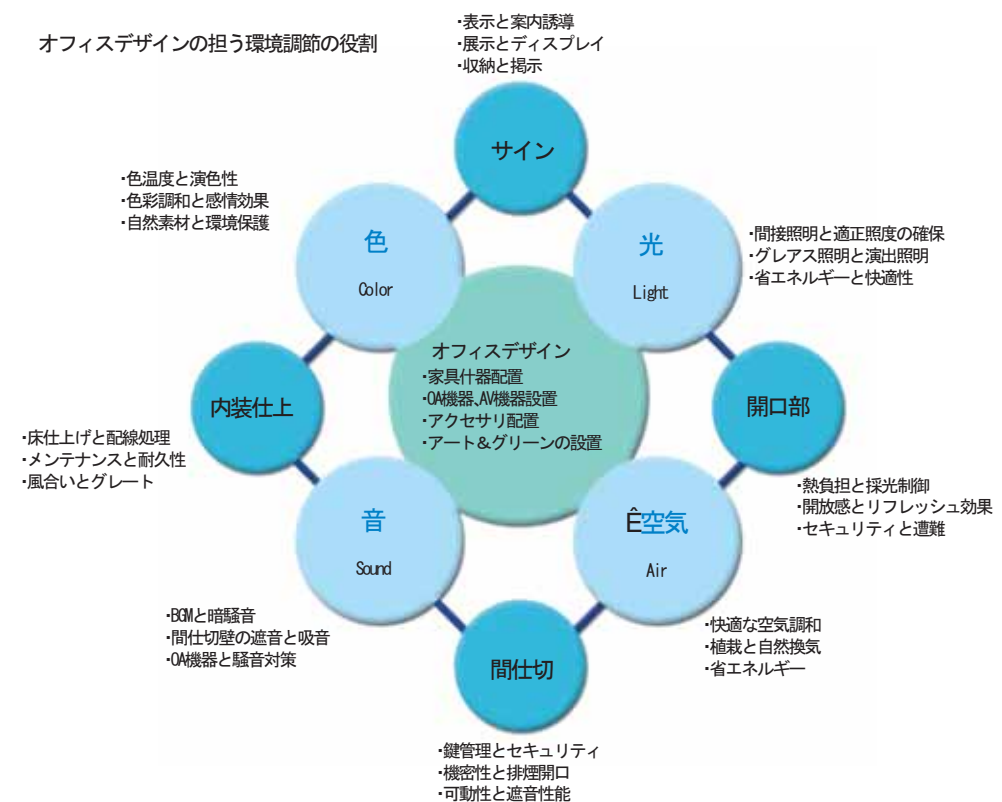
オフィス構築の基本コンセプトに基づき具体的なデザインを考えていくのは専門家(デザイナー)の仕事になりますが、ワーキンググループの構成によっては、メンバーの担当領域がバラバラになってしまうのです。たとえば大きな分類としても、内装仕上げ、間仕切り、開口部、サインの4つがあります。そして、これらそれぞれの成果として先ほどの環境条件である色、光、音、空気が生まれ、それがオフィスの快適性、つまり健康的なワークプレイスにつながるのです。

したがって、ファシリティマネジャーは最終的な目的である基本コンセプトの実現に向かって手綱を上手にとらなければなりません。まさにバランス感覚が問われます。

私がデザインだけでなくコンセプトづくりからプログラミングの段階からオフィスづくりに携わることが多いのは、これら個々のデザインの複合性や総合性を大切だと考えているからです。それを忘れて、分野ごとの専門家に任せきりにしてしまうと、結果として「いろいろ考えられてはいるが、なんとなく不快なオフィス」になってしまいます。

プロジェクトの進行管理をするファシリティマネジャーが細かいレイアウトまでする必要はありません。大事なのは、オフィス空間の使用目的を明確にし、総合的に「良いオフィス」の実現を目指すことです。オフィスデザインは調和とバランスが重要です。そのさじ加減が大切なのです。オフィスプランナーやデザイナーは、本来的には全体調和を考えており、その上で専門分野での役割を担っています。その彼らの許容力や力量を見抜くことが最も重要な課題かもしれません。そのためには、ここで解説した内容を、しっかり頭に入れておいてください。

オフィスデザインの担う環境調節の役割



オフィスプロジェクトの成功事例

豊田通商株式会社のファシリティマネージャーが主体となってコンサルタントの大倉清教氏と協業しながら
ワーカーにとって使いやすいオフィスをつくりあげた。このコーナーでは、写真とともに優れている部分を紹介する。

大倉清教氏の「失敗しないオフィスづくり」

プロジェクトのステップを理解できないと、
「良いオフィス」はつくりえない。



女性社員の意見を取り入れて計画したアメニティスペース。部門を超えてコミュニケーションが行われる場となっている。食堂としてだけでなく、商談やミーティングにも活用される。



デザイン性に優れたタイルカーペットを採用した商談コーナー。PCも利用することができる。



一般のワークエリアと明確なイメージを変えるため、ボールの組み合わせによるデザインの什器を採用。テーブルはコラボレーションのために開発された。メンバーの関わり合いによって自由にレイアウトを組むことができる。

豊田通商株式会社

名古屋本社/名古屋市中村区名駅
(センチュリー豊田ビル)

オフィスコンセプト

- OPEN
- ・活発な情報交流が行われるための環境づくり
- COLLABORATIVE
- ・部門やグループを越えた協業が行われる仕掛け
- FLEXIBLE
- ・変化や変革に対応する空間の柔軟性
- SHARE
- ・事業資源を有効活用するための共有化

集中して業務をしたいワーカーのために設けられた集中スペース。集中力を高めるために高さ1500mmのパーティションで囲まれている。