

# 大倉清教氏の「失敗しないオフィスづくり」

新連載  
第2回

## 事前の綿密なオフィス診断と入居後の評価 オフィスづくりのステップでは最初と最後が肝心だ

前号ではオフィスづくりのプロジェクトにおけるステップを解説しました。中でも、特に大切なのは、具体的なプランニングに入る前の綿密な診断と目標設定、そして入居後の定期的な評価なのです。これらの過程を省略してしまうと、プロジェクトの目標を失い、運営が不効率になるばかりか、オフィスユーザーの満足度は上がりません。また運用上に生ずるさまざまな不都合に対応できなくなってしまう。「失敗しないオフィスづくり」の第2回は、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、具体的な失敗例とその対策を挙げてもらいながら、オフィスづくりの有効な方法について説明していただきます。



アドバイザー  
**大倉清教氏**  
認定ファシリティマネジャー(CFMJ)  
有限会社ケプラデザインスタジオ 代表取締役社長  
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ワークプレイスのデザインと評価、オフィスファニチャーのデザイン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  
2,940円(税込)  
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……3D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)

オフィスづくりの第一歩であるヒアリングで  
すべての階層に共通した問題意識を抽出する

私が企業の委託を受けてオフィスづくりのお手伝いさせていただくとき、最初に行うのがヒアリングです。しかもその場合、経営トップはもちろんのこと、管理者である担当役員や部門長、そして実際のユーザーであるワーカー、時には訪問客まで、幅広い階層の声に耳を傾けることなのです。現実には、すべてのワーカーに話を聞くのは無理なのでアンケート調査を併用することになりますが、時間が許す限り、できるだけ多くの人に、直接、インタビューを行うように努めています。

なぜここまでヒアリングに手間をかけるのかといふと、それは、新オフィスについての潜在的な要求とテーマを把握するためです。潜在的な要求は意外に当事者には分からないもので「課題」と認識していないことが多いのです。そしてテーマが見つからなければ、コンセプトづくりに進めません。それでは、オフィスづくりにおける「テーマ」とは何でしょうか？

これは言い換えれば、経営課題と同義です。たとえば、多くの企業でヒアリングを行うと、必ずといっていいほど、次のような問題点が浮き彫りされます。

いうまでもなく、企業はいつも変革し、世の中の変化に対応していかなければなりません。しかし現実問題として、それまで機能してきた従来の仕組みを一新するのは軋轢も多く、新たな変革は自らの過去の業績を自己否定することもあり、その

### 問題点1: 閉鎖的な情報伝達

……部門や職場の枠によって情報伝達のボーダーが生じている。

### 問題点2: 業務や会議の形骸化

……実効を伴わない業務や会議ばかりで生産性が上がらない。

### 問題点3: 組織・業務の硬直化

……有効かつ迅速な組織変更ができず、内外の変化に対応できない。

### 問題点4: 部門間の協調性不足

……事業資源が部門ごとに分割されてしまい、有効活用が図れない。

ギャップが足を引っ張ります。

実はこのような問題意識は、経営者や管理者だけでなく、現場のワーカーたちも感じているのです。ところが、当事者が集まって解決策を話し合っても、そう簡単にはまとまらない。その理由は、組織構成者の階層によって立場が違い、利害も生じてベクトルが一致しないからです。

オフィスのリニューアルは企業にとって大きな変化ですから、今後の組織変革を推進するうえでの絶好のチャンスになります。したがって、その機会に、各階層の持つ問題意識をはっきりさせ、その中に潜む共通の経営課題を抽出する作業が有効です。それこそが、私のヒアリングを行う最大の目的なのです。

▼「失敗しないオフィスづくり」 「総務の悩み大研究」の下記バックナンバーは、<http://www.websanko.com>をご覧ください。

●失敗しないオフィスづくり	04年4月号	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	01年7月号	ワークスタイルに合わせた3タイプのオフィス
●総務の悩み大研究	03年11月号	くれない	01年5月号	unnecessary書類を一気に整理
	03年9月号	FMの「完全導入マニュアル」	01年3月号	オープンオフィスでワークスタイルの改善
	03年7月号	オフィス用品のリサイクルとリユースによるコスト削減	01年1月号	資産の管理、オフバランス、廃棄物の処理につい
	03年5月号	オフィスの環境や性能を保ち続けるには	00年11月号	て
	03年3月号	オフィスの三大問題を一気に解決する方法	00年9月号	レイアウトの見なおしと管理
	02年11月号	突発的に発生したプロジェクトのコスト削減	00年7月号	経費削減を図るマネジメント手法
	02年9月号	プロジェクトマネージャーによる手間とコストの削減	00年5月号	オフィスリニューアルを上手に進めるために
	02年7月号	非効率なスペース利用、分散化の弊害	00年3月号	オフィスリニューアルは全体把握
	02年5月号	オフバランスと喫煙者対策について	00年1月号	FMと流動化オフィスオペレーション
	02年3月号	効果的な「オフィスの席替え」	99年11月号	戦略的な総務とは
	02年1月号	オフィスコンセプトがリニューアルを成功させる	99年9月号	プロジェクトマネジメントの業務範囲
	01年11月号	空調設備の知識とノウハウ	99年7月号	オフィスのリニューアル計画
	01年9月号	アウトソーシング時代に生き残る総務部門のあり方	99年5月号	電子ファイリングのポイント
				オフィスの情報化の悩み
				社員のモチベーションアップの秘訣

経営へ  
の問題意識の本質を客観的に判断し  
テーマに昇華させることで合意が得られる

ヒアリングの内容を整理していくと、経営者、管理者、ワーカーに共通した問題意識がわかってきます。その経営課題を、オフィスづくりの方向性に「翻訳」したものがテーマになります。

たとえば、先ほどあげた代表的な企業経営の問題点から考えますと、図のようになります。

新たなオフィス計画は、  
従来の枠組みを変革する絶好のチャンス

問題点1: 閉鎖的な情報伝達

解決策 活発な情報交流が行われるための環境づくり

問題点2: 業務や会議の形骸化

解決策 部門を越えた協議促進のための仕掛けづくり

問題点3: 組織・業務の硬直化

解決策 変化や変革に対応する柔軟性

問題点4: 部門間の協調性不足

解決策 事業資源を有効活用するための共有化

課題解決のテーマである「オープン」(活発な情報交流が行われるための環境づくり)、「コラボレーション」(部門やグループを超えた協業が行われる仕掛け)、「フレキシビリティ」(変化や変革に対応する空間の柔軟性)、「シェア」(事業資源を有効活用するための共有化)という方針は、多くの企業の抱えている経営課題でもあり、「オフィスづくり」によって解決できる可能性を示しています。

ただここで留意してほしいのは、いくら理想的なオフィスをつくろうと思っても、経営者、管理者、ワーカーはそれぞれ立場が違うのですから、簡単には意見の調整ができない。いきなりこれらのキャッチフレーズを提示してもだめなのです。それにいたるプロセスが説明できなければ、「それはわかっているけど、できないから困っている。」「理想論ばかりで具体性がない。」と納得してもらえない。それにはプロセスが必要で、それを無くしては疑心暗鬼が生まれるだけです。またテーマが結果的に同じであっても企業によってアプローチのしかたも違えば、具体的な解決策も当然異なります。

オフィスのリニューアルに対する見解と不安

経営者…投下するコストに見合った成果が生じるのかどうか重要で、

具体的な新オフィスの詳細までは強い関心がない。

管理者…全社的な見地でものごとを判断することが必要だが、それが  
不利益であれば自部門の既得権確保と垣根を主張する。

担当者…新オフィスの方向性は理解できても、関係者の軋轢を回避し  
て立場が守れるかどうかに関心がある。

ワーカー…新オフィスの方向性には納得できるが、そのために自分自  
身の職場環境がマイナスになることは避けたい。

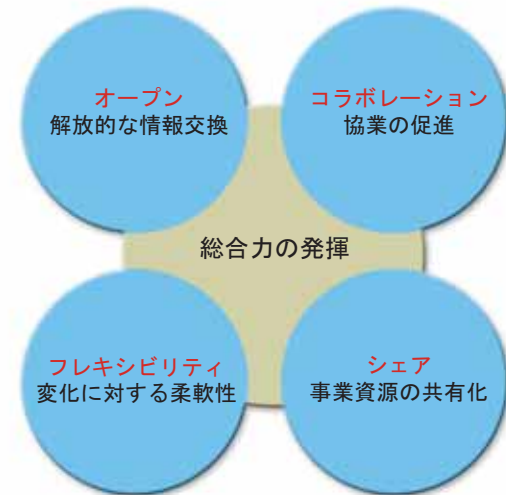
これではプロジェクトはまとまりませんから、キャッチフレーズに基づいたオフィスづくりのコンセプトやプランを提案しても、必ず不満の声が湧出するのはいうまでもありません。

しかし、前段階でしっかりしたすりあわせを行い、その結果として抽出された共通の経営課題を提示したうえで、「目先にとらわれない共通の課題を設定し、それ

はやわかりメモ

- オフィスづくりのプロジェクトでは最初に徹底したヒアリングを行うべき。しかも役員、管理者、ワーカーすべての声を聞くことで、共通した課題が見えてくる。
- 共通した問題意識をもとに新オフィスのテーマを決めていく。その段階でワーカーを含めたすべての組織構成者の合意を得る。これらの過程を経なければ、どんな立派なプランも成功しない。
- デザイナーやプランナーにすべてを任せる方法では、本当に使い勝手がよく、しかもすべてのエンドユーザーが納得するオフィスはつくれない。
- オフィスづくりはリニューアルして終わりではない。完璧なオフィスはないのだから、その後も評価と修正を繰り返し、時代の変化に合った最適なオフィスを維持するべき。

「オフィス環境を通じた課題解決テーマ」(例)



を解決するためにはこのような考え方が必要だ」と説得すれば、プロジェクトのスタート地点において全員のコンセンサスが得られます。オフィスづくりにおいては、実はこれが重要なのです。

共通の目標であるテーマを示すことができれば、立場の違う経営者、管理者、ワーカーは、それぞれの立場を離れて、「他に大切な課題があるのに、こんな小さなことにこだわっていたのか」と認識してお互いの立場の理解を示します。この過程を経なければ、オフィスづくりは成功しません。

もちろんそのためには、策定したテーマを、全階層が参加するプロジェクト推進会議のような場で発表し、合意を得る必要があります。さらにその情報をすべてのワーカーに伝え、「自分たちで新しいオフィスをつくるんだ」という意識を持ってもらうことが重要でしょう。

またもう一つ、私のような社外の専門家がプロジェクトに参加する意味も大きいのです。組織の構成者は、たとえ役員であっても会社全体を横断的に見ることはできません。どうしても自分の所属してきた部門からの視点で考えてしまいます。

そこで、中立な外部の専門家が全部門の経営担当者や管理者、ワーカーにヒアリングを行った情報をもとに客観的に説明することによって、「そこまでわかっているなら…」と、比較的、納得してもらいやすい。つまり、オフィスづくりの専門家にプロジェクトの進行を依頼するのは、その人の知識やスキルを期待するだけでなく、企業を離れた客観的立場、中立的立場を活用することにこそ価値があるのです。

オフィスづくりのコンセンサスと  
計画のステップを理解していないと失敗してしまう

オフィスづくりのテーマが決まれば、それをもとに「プログラミング(基本コンセプトとスペックの設定)」「プランニング(計画)」「デザイン(設計)」の作業へと続いていきます。この流れは前号に掲載したチャートを参考にしてください。

具体的には、プログラミングの段階でオフィスリニューアルのための方向性と予算、時間を決め、その後、具体的な内容を詰めていきます。

実をいえば、ここまでの作業がオフィスづくりの最も大事な仕事で、これをちゃんとやっておけば、あとは自然にプロジェクトが進行します。しかし、多くの失敗したオフィスづくりを見ていると、これがなかなかできていないのです。

たとえば、よくあるのがこんなケースです。

■オフィスづくりの注意点 1

いきなりデザイナーやプランナーに丸投げしてしまうケース

このケースは本当によく見られます。社内で新オフィスの方向性について明確なコンセンサスを得ることもなく、とにかく「いいオフィスをつくってください」とデザイナーやプランナーに任せてしまう。その結果、とんでもない方向に進んでしまいます。

もちろん、デザイナーもプランナーもオフィスづくりの専門家ですから知識やスキルは充分に持っているはずですが、事前にテーマやコンセプトも与えられなければ、彼らは判断のしようがないから、自分たちのつくりたいオフィスを提案してしまいます。

何の制約もなく（レベルの低い）デザイナーが提案すれば、おそらくそのオフィスは見た目のいいものになるでしょう。コストパフォーマンスも使い勝手も、個々の企業の特長も都合良くねじ曲げて、自由にデザインやプランニングするので、これはあたりまえです。発注者は、提案書に添付された新オフィスのイメージイラストを見ただけで、そこに描かれた「素敵な空間」に感動するかもしれません。

しかしそれは、住宅といえば、展示場にあるモデルルームに過ぎないのです。最高の建材を使い、流行の家具で飾られたモデルルームはたしかに魅力的ですが、それをそのまま、仕様や間取りの変更もなく買う人は、ないはず。おそらく無益な見栄が目につき、自分たちのライフスタイルや将来の家族構成には合っていないのですから。

それなのに、なぜかデザイナーやプランナーに丸投げしてしまう企業が少なくない。その結果、「見た目はいいのだが...」といったクレームが続出してしまいます。

新オフィスのテーマとコンセプトは、組織構成者の全階層が参加し、自分たちで決めなければなりません。私のような社外のコンサルタントがプロジェクトに参加したとしても、最後は必ず社内の対話会において納得したうえで評価を行ってもらいます。そうしなければ、せっかく創ったオフィスの活用や新たな働き方への挑戦意欲も薄れ、組織、業務の変革どころではなく不満ばかりが募ることになるのです。

このように自分たちの働き方を全員で考え、決めてから、初めてデザイナーやプランナーなどの空間作りの専門家に仕事を依頼する。これが失敗しないオフィスづくりの鉄則なのです。

■オフィスづくりの注意点 2

エンドユーザーが関わらないままオフィスづくりを進めてしまうケース

私の関わったオフィスづくりのプロジェクトで、こんなことがありました。その会社は全国に60カ所あまりの営業所を展開していたのですが、コスト削減の目的から省スペース化を進めることになったのです。そこで現場を観察し、さまざまな観点から検討して私は、営業担当者の専用デスクを廃止し、小さなテーブルを並べたノンテリトリアル固定した自席がないオフィスを提案しました。

ところが、そのプランを見た管理者たちは「個人のデスクを廃止したら現場から猛反発を食らう」と大反対。これは善意から生じた発言ですが、管理者は現場を調べないで単に営業マンに気を遣っていただけなのですが、このオフィス改革に異を唱えなかなか進みませんでした。

その会社では、一人の営業マンが「エリア別の営業チーム」と「業態ごとの営業チーム」というように、複数のチームに所属し、多面的な営業活動を展開していました。したがって、現場の営業マンは固定席で居場所を縛られるよりも、必要に応じて自由に集まれる移動式テーブルのほうが便利だと考えたのです。

小さなテーブルであれば、必要に応じて個人の作業もできるし、少人数の打ち合わせもできます。さらに複数組み合わせることで大きな会議も可能です。そのフレキシビリティに価値を感じていたのは、管理者ではなく現場のワーカーたちだったのです。

このような現場の声を直接取り上げることでようやく新たなオフィス改革がスタートしました。

ここで大切なのは「インサイドアウト」という考え方です。従来のオフィスづくりでは、最初に必要なスペース（建物）を用意し、そこに内部を計画する「アウトサイドイン」という発想が主流でした。最初に制約条件や許認可の限界枠、つまり「外枠」を決めてしまい、中身は後まわしという発想です。

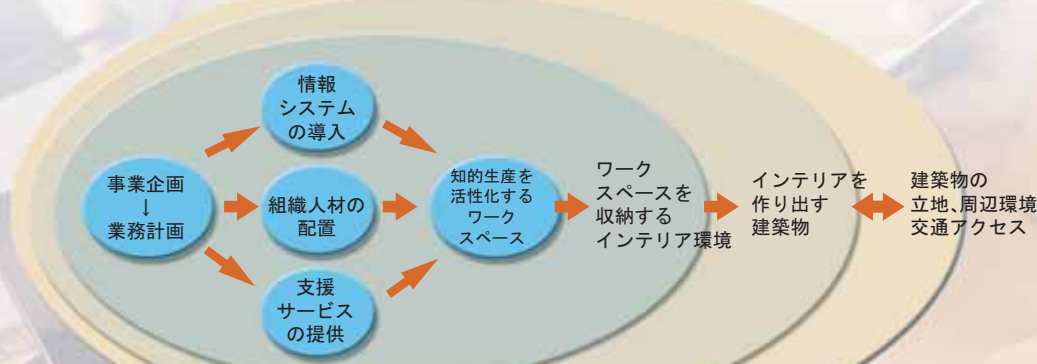
たしかにコスト削減などの大きな目標を進めるには、この方法が有効なように思えます。ところが実際には失敗してしまうことが多いのです。

たとえば、トップダウンで営業所のスペースの20%削減を命じたとします。現場のワーカーは従うしかありませんが、仕事のやり方はそのままスペースを削減することだけが目的なので、「やっぱり個人のデスクは必要だよ...」と、従来と同じ数の家具を無理しても配置してしまふ。その結果、生まれるのは、単に狭いオフィスに家具が詰め込まれ安全性や快適性が損なわれるばかりでなく、職場環境の悪化から生産性は下がるでしょう。結果的に「やっぱり狭すぎる」と別のスペースを借り増しすることになり、かえってコストアップにつながってしまうかもしれません。こういうケースは決して少なくないのです。

発想を逆にしましょう。まず省スペースというテーマを決める前に、その趣旨を納得してもらったうえで、

インサイドアウトとはワーカーの視点に立ってオフィスの諸要素を検討し、企業が事業活動するために最も敵した環境を作り出すこと。

オフィスにおける要求の順序



で、実際のエンドユーザーであるワーカーの意見をしっかりと聞くことです。「オフィスは何をする場所なのか?」...すると、彼ら自身も無駄だと感じていることや、業務効率向上のためのアイデアを持っているものです。仕事のやり方を変えることによってスペースを削減しても使い勝手が悪くならない方法があるはず。そんな声を集めてコンセプトづくりとプランニングを行い、最終的に全社的な（あるいは部門的な）オフィスリニューアル計画をつくっていくことを心がけてください。エンドユーザーの生産性向上は、誰もが目的とすることですから、それを目標としたテーマを持つことによってはじめて省スペースによるコスト削減が実現できるのです。

ちなみに、オフィスのエンドユーザーは必ずしもワーカーだけではなく、ある会社で役員フロアのリニューアルを依頼されたとき、実際にそこを利用するユーザーである社長を含む役員は「オープン役員室でも構わない」と言っているのに、秘書室が気を遣い過ぎて難色を示したケースがあります。この場合も、実際のエンドユーザーである役員の声が舌かされないと意味では、やはり同じことなのです。

「アウトサイドイン」では、計画する人がエンドユーザーの本当の声を実際に聞いていないということが、最大の失敗なのです。

オフィスづくりのプロジェクトはリニューアル完了で終わりではない

今、紹介した2つのケースは、オフィスづくりのステップにおいて、最初の段階での注意点です。最後に後処理の注意点を紹介します。

■オフィスづくりの注意点 3

「入居時や竣工時のオフィスが完成だと考えてしまうケース

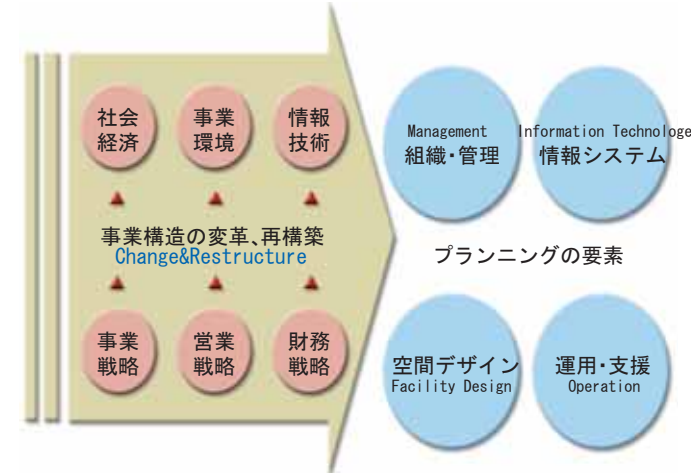
オフィスのプランニングやデザインにおいて、「リニューアル=完成」と思い込んでしまった結果、使っているうちに不具合が生じ、3年後、5年後には原型を残さないほど雰囲気が変わってしまうことが少なくありません。たとえば導入した収納システムが不便で、結局はデスクまわりに書類の束が溢れてしまふとか、人数の変動に対応できないデザインだったため、あとから強引にデスクを増やして通路や打ち合わせスペースがなくなるとか、そういった例は枚挙にいとまがありません。

仕事のやり方やそれをこなす仕組みは、入居後もどんどん変わってゆくはず。オフィスは、そういった変化する仕事をするための「道具」ですから、実際に使いながら手直しして作り込みをしつづける必要があります。当然、プランニングやデザイン段階では、使用後の修正が可能ないようにさまざまなレベルでフレキシビリティを考えておかねばなりません。

オフィスの見積り図は少なくとも3年後を描いておくことが必要でしょう。入居時はその過渡期でしかないのです。

企業を取り巻く環境は決して一定ではありません。外からは社会経済、事業環境、情

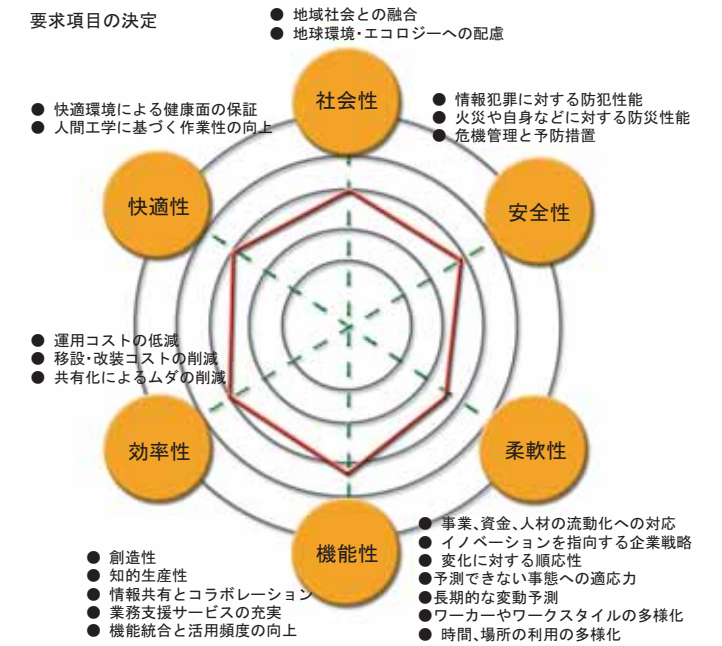
ブランニングの課題は社会経済・事業環境・情報技術の変化に迅速に適応できるフレキシブルなオフィスを作り上げること。



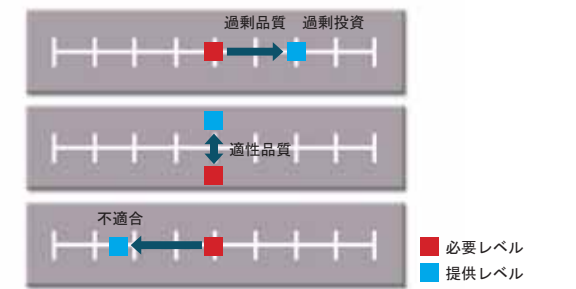
報技術などの変化が影響を及ぼしますし、組織内でも事業戦略や営業戦略、さらに人員の増減といった変化が常に起きてきます。したがって、オフィスにおいても完成形というのはいないのです。必要に応じて器を変え、時代に合わせていかなければなりません。

このため私は、いくつかの関わった案件について数年ごとにその企業を訪問し、ユーザーの満足度を調べるとともに、メンテナンス状況をチェックします。計画者として自分の経営や提案が数年後にどのようなになっているか、その妥当性をチェックすることは当然やらなければなりません。このことはデザイナーやプランナーを選定するときの一つの指針にしても良いでしょう。

事前のヒアリングやプランニング、そして事後のチェックにおいて、評価の基準品質評価指標



評価の考え方



にするのが次のようなチャートです。ここで大切なのは、これらの要求項目について決して「最高レベル」を目指す必要はないということです。それより、全体にバランスのいいオフィスになるように調整や修正を行っていくべきでしょう。

常に変化に対応しなければならぬオフィスにおいて、完璧な状態はないのです。なぜなら、もし仮にリニューアル段階でパーフェクトなオフィスであれば、翌日にはすでに不完全になってしまいますから。それほど企業を取り巻く環境は激変しています。

したがって、プロジェクトマネージャーもプランナーもデザイナーも、完璧を目指すのではなく、「最適であり続ける」オフィスづくりを進めなければなりません。そして新しいオフィスに移ったあとも、定期的にチェックと修正を加え、最適値を見定めていく。

オフィスづくりのプロジェクトに終わりはありません。そのことを、ファシリテイトに関わる担当者であれば知るべきでしょう。

# オフィスプロジェクトの成功事例

フジネットワーク (FNS) の基幹局である東海テレビ放送は、2003年12月、全国に先駆けて関東・中京・近畿の三大広域圏でスタートした地上波デジタル放送に合わせ、その年の春に新本社ビルを建設しています。私は総務部門からの委託を受け、2年前の計画段階からオフィスづくりのプログラミングとプランニングをお手伝いしました。

テレビ局は番組を制作し、それを放送する設備装置がメインとなるため、建物を設計するときはスタジオや「機械」が優先されます。そ

の点は工場と似ているかもしれません。

しかし一方で、多くの人が知的創造と協業を行う場でもあり、放送施設の現場とオフィスにおける協業促進を同時に満足させる必要があります。そしてこの構造はデジタル化によって大きく変化することが予想されます。このプロジェクトでも限られた建物条件の中で、いかに将来の変化に対するフレキシビリティを持つワークスペースをつくれるかがポイントになりました。

企業姿勢を具現化するオフィスづくりには、経営トップの考え方を理解する必要もあり、役員と40人近いマネージャークラスには、直接インタビューをし、併行して全ワーカーへのアンケート調査を実施することで、あらゆる階層からの要求と課題を共通認識とすることから始めました。

その結果、潜在的な情報交換のニーズが高かったことから、各フロアにコラボレーションルームを設置し、部門の枠を越えた交流が図

れるように工夫しています。また、将来の事業や組織の変更にも対応できるように、ノンテリトリアルに移行可能なロングスパンデスク（長机）によるレイアウトを採用することにしました。現在はまだ、大半のワーカーが固定席として使用していますが、将来の目指すべきワークスタイルにも適した、非常にフレキシビリティの高いオフィスとなっています。



開放的なフリーアドレステーブルを導入したオフィス空間

## 東海テレビ放送株式会社

名古屋市東区東桜

### オフィスづくりの考え方

- ・ テレビ局の本業である番組づくりのためにコミュニケーションを活性化し、明るく活気のある場づくりをしている。
- ・ 今後のデジタル化によって組織や業務の変動が予想されるので、移動の自由度を高めるオープンでフレキシブルな空間づくりを目指した。
- ・ オフィスコストをいかに適正化するかも重要な課題であり、情報投資や移転費用についても運用時のコストシミュレーションを十分に行っている。



広々としたエントランス。従来のイメージを大きく変えた



屋外カフェと食堂ゆったりとした軽快なイメージだ



天井が高く開放的な役員会議室



エントランス横のカフェ。自然光を取り入れた明るい雰囲気の魅力だ