

大倉清教氏の「失敗しないオフィスづくり」

新連載
第3回

オフィスづくりの専門家を活用するためには「審査する側」にも十分な知識が必要である。

オフィスにおける知的生産性が、企業経営を左右する重要なファクターになった現在、情報技術の進展や建築設備の高度化、事業環境の複雑化等も相まって、生産性の高いオフィスをつくるには、高度な専門知識とノウハウが必要となっています。ますます複雑・高度化する情報ネットワークの導入や効率的な施設運営、機能的で快適な空間設営には、社内のスタッフだけでは、十分に対応することができません。失敗しないオフィスづくりのポイントの一つが、専門分野に精通したプロフェッショナルの活用です。通常、その選考にはコンペが行われています。しかし、「上手にコンペを利用し、成功している企業は決して多くない」と大倉清教さんは指摘します。オフィス構築プロジェクトのさまざまな曲面に関わり、コンペで審査する側にも、応募する側においても経験豊富な大倉さんだからこそわかる「コンペを成功させるノウハウ」について、解説していただきます。



アドバイザー
大倉清教氏
認定ファシリテーター(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件あまり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、ワークプレイスデザイン、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)

専門家を「コンペ」する目的と内容について 審査する側は認識しておかなければならない

オフィスづくりにはさまざまな専門知識が必要になります。経営工学から財務、建築法規、内装や家具、人間工学や色彩心理、そして情報システムや通信技術まで、現代のワークプレイスは、まさに最先端のノウハウを集めて成り立っているのです。しかしほとんどの企業は、このような多岐にわたる専門領域のスタッフを社内では集めることは、不可能なはず。オフィスづくりには、それぞれの専門家たちの高度なノウハウと知識を必要に応じて調達し、活用することになります。プロジェクトを有効に機能させるには、それなりの総合的なバランス感覚と指揮能力が不可欠ですが、うまくコーディネートすることによって、プロジェクトのパフォーマンスを上げ、「限られた予算で最高のワークプレイスを実現する」という目的を達成することができるのです。

それでは今回は、専門家を採用する側にとって必要となる知識を解説したいと思います。今回は、「プロジェクトの流れ」の中からプログラミングからデザインにおける外部専門家の活用についてお話ししたいと思います。プログラミング段階では、いわゆる「FMコンサルタント」を利用することに

「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 7月号	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	01年 9月号	ワークスタイルに合わせた3タイプのオフィス
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」はつくれる	01年 7月号	不要な書類を一気に整理
総務の悩み大研究			
03年 11月号	FMの「完全導入マニュアル」	01年 5月号	オープンオフィスでワークスタイルの改善
03年 9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 3月号	資産の管理、オフバランス、廃棄物の処理について
03年 7月号	オフィスの環境や性能を保ち続けるには	01年 1月号	レイアウトの見なおしと管理
03年 5月号	オフィスの三大問題を一気に解決する方法	00年 11月号	経費削減を図るマネジメント手法
03年 3月号	突発的に発生したプロジェクトのコスト削減	00年 9月号	オフィスのリニューアルを上手に進めるために
02年 11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 7月号	オフィスのリニューアルは全体把握
02年 9月号	非効率なスペース利用、分散化の弊害	00年 5月号	FMと流動化オフィスオペレーション
02年 7月号	オフバランスと喫煙者対策について	00年 3月号	軽微的な総務とは
02年 5月号	効果的な「オフィスの席替え」	00年 1月号	プロジェクトマネジメントの業務範囲
02年 3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 11月号	オフィスのリニューアル計画
02年 1月号	空調設備の知識とノウハウ	99年 9月号	電子ファイリングのポイント
01年 11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 7月号	オフィスの情報化の悩み
		99年 5月号	社員のモチベーションアップの秘訣

プロジェクトの流れ

- 1. プログラミング(要件設定)**
基本コンセプトや目標、条件(予算、時間など)の整理
- 2. プランニング(計画)**
オフィスの全体的構成とスペース等の要求水準の策定
- 3. デザイン(設計)**
インテリア、設備、情報機器・配線などの実施設計
- 4. オペレーション(運用)**
実際に活用したり、運用するための仕組み作り
- 5. 入居後評価(POE)**
オフィスが目標通り活用されているかの評価

なりますが、まだそれほど認知されていないので、社内では企画するケースがほとんどでしょう。2の計画の段階では、幅広い視野と専門的な知識を持つ「プランナー」が必要となります。さらに3の段階では、全体との調和を図りながら専門領域で力を発揮する「デザイナー」を活用しなければなりません。

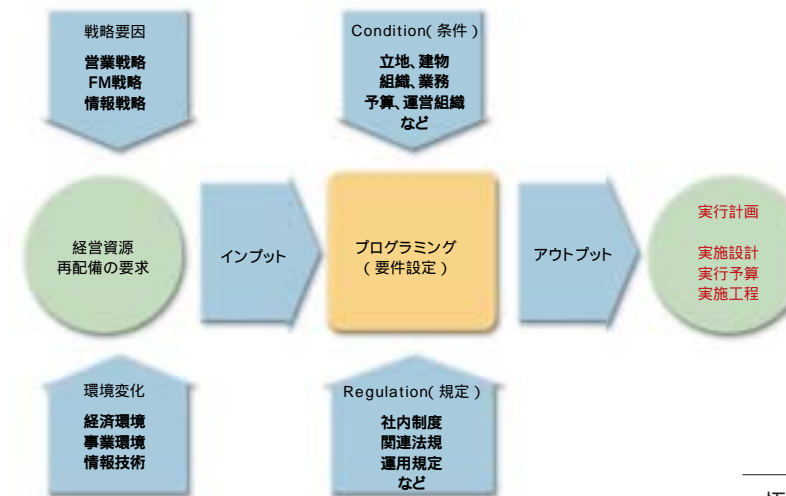
したがって、発注者側は何を期待して依頼するのかということを確認に意識したうえで、その知識や能力のレベルを判断する「目」を持っていなければなりません。

専門家を「コンペ」する目的と内容について 審査する側は認識しておかなければならない

私はこれまで、さまざまなプロジェクトのプログラミングからデザイン・運用にいたるコンペ(competition)に参加してきました。またクライアント側に立って、プログラミング段階からプロジェクトに参画すると、今度は審査する側として、プランナーやデザイナー、工務会社、サプライヤーの選定をする立場になることもあります。

しかし、コンペに参加する経験を通して感ずることは、主催者側ではそのような段階を認識していないし、専門領域があることさえ知らず、コンペそのものの目的と審査基準が曖昧なことが多いことです。ここではコンペに参加する側はたまったものではありません。

プログラミングとは(設計情報の処理手順を設定すること)



たとえば、オフィス構築プロジェクトの「計画」段階では、現状分析と課題抽出能力、それに基づいた計画をシミュレーションする技術と知識を必要とします。つまり、発注者側が評価・判断しなければいけないのは、目の前にいる候補者の分析能力であり、そして全体の計画・調整能力なのです。

プランナー(あるいはその前段階のプログラミングの専門家)の役割は、クライアントの求めるニーズをヒアリングなどによって引き出し、計画やデザインといった具体的なものにつなげていくためのコーディネーター役です。「素敵でデザイン」を実現するのではなく、その企業の事業環境と経営戦略に適合した「最適なワークプレイス戦略」を策定することが、彼らの「プロとしての役割」なのです。

したがって本来、コンペを主催し審査する側は、事前にどういった専門技術が必要とするのかを十分に検討し、応募者がそれに適合しているかの評価をしなければいけません。

コンテストは作品を評価するイベント コンペは「人」の能力を審査する場

それでは、コンペにおける評価視点とは何でしょうか？
まず、コンテストとコンペを間違えてはいけません。

コンテストは基本的に作品を評価し、優秀作を選定・表彰するためのイベントです。しかしスペシャリストの選定コンペは、これから先、一緒に仕事をしていくプロジェクトメンバーを選ぶ場です。ですから提出された企画書や作品事例だけでなく、そこで交わされる会話や参加者への気配りのしかたなどにも、注意を払って、応募者の質を見抜かなければなりません。

といっても、どうやって審査基準を設けて良いかわかりにくいでしょうから、私が審査する側になったときの評価基準を紹介しておきましょう。大きく分けると、

はやわかりメモ

生産性を高めるオフィスづくりには高度な専門知識やノウハウが欠かせない。ベストなプランナーやデザイナー、協力企業を決めるには適切なコンペの運営が大切である。オフィス構築プロジェクトのどの段階で何を求めるのかによって専門領域と能力が異なるので使い分けることも大切である。提出された作品を通して、これからプロジェクトメンバーとなる「人」の悟性と感性をチェックする視点を持っておくことも忘れてはならない。プランナーやデザイナーの選定では、感性と悟性のバランスが重要なポイントであり、どちらに偏っていてもいけない。コンペの審査は、多様なメンバーを集めたチームで行う。これによって、プロジェクトへの参加意識が広がり、その後の新オフィス運用がスムーズに進められる。審査チームでは、評価の基準がバラバラにならないように事前の共通認識が大切。またコンペ中に適切な評価ができるようなチェックシートも作成したい。審査する側でもオフィスの基礎的な知識を持たなければ、設計者の意図や説明を十分に理解することができない。「オフィスの階層構造」はオフィスのゾーニング計画を評価するための基礎知識としてぜひ、理解しておきたい。

必要とする能力は次の2つに分けて考えることができます。

感性

デザイナーにはもちろん、プランナーにも必要な才能です。この言葉は感受性と同義で他人の気持ちや情報を読み取る能力と考えます。例えば、潜在的なクライアントの要求や条件に対して深く理解し、現場で働く人々の苦勞に気を配り、ともに喜びや楽しみを分かち合える能力のことです。顧客の要望を無視して自分の主張を曲げないことがデザイナーに求められる能力ではありません。

また、仕事に対する熱意が感じられることも大切な要件です。目の前にあるプロジェクトに対し、いかに情熱を持ってあたるか、いかに真摯に立ち向かうかといった人間性も大きくプロジェクトの成否に影響します。

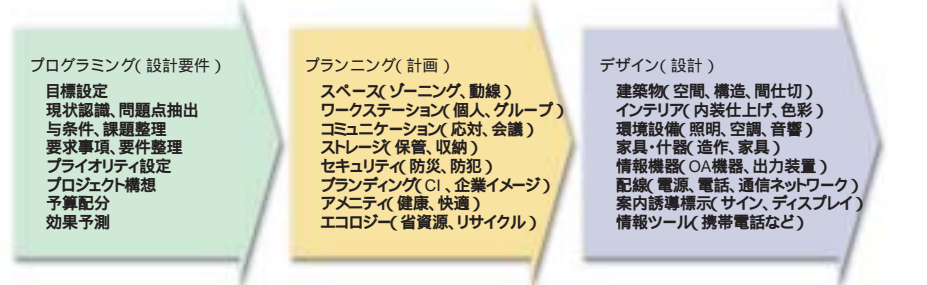
悟性

いわゆる知性のことで、「ロジカル」と言ったほうがわかりやすいかもしれません。簡単に言えば、「なぜ」そのようにするのかを他人にわかりやすく説明する能力とも言えます。設計の根拠も説明できないようでは納得できません。論理的な説明と信用できる科学的データによってはじめて、意図が理解できるのです。失敗を積み重ねた経験も大切です。それをいかに活かしているかで設計の厚みが変わってきます。ここで大事ななのは、ただ「頭の回転が速い」だけでは悟性があるとはいえないということです。

感性と悟性の両面をバランス良く持つことによって、専門領域の仕事に対して夢をいざなうことができ、自分の考えを明確に主張することができるのです。このことが他のプロジェクトメンバーとのコラボレーションを実現するものにして、全体的なパフォーマンスの向上につながるのです。

また多くの場合、コンペに応募するのは企業や団体になりますが、評価する対象はあくまで「人」でしょう。コンペで質疑応答した人が最後まで関わってくれるのか確認しなければなりませんし、「受注後はどのスタッフが担当者になるのかわからない」という応募企業であれば、書類審査以降の面談は必要ないでしょう。もちろん、企業や団体の持つ組織力やバックアップ機能は大切な評価基準ですが、それ以上に担当者の感性と悟性が重要な審査基準になるのは言うまでもありません。

プログラミングからデザインまで



Column

「失敗しないオフィスづくり」の基礎知識 オフィス機能を階層構造で考えよう！

情報処理のツールであるコンピュータの機能は、以下の3つに分類することができます。

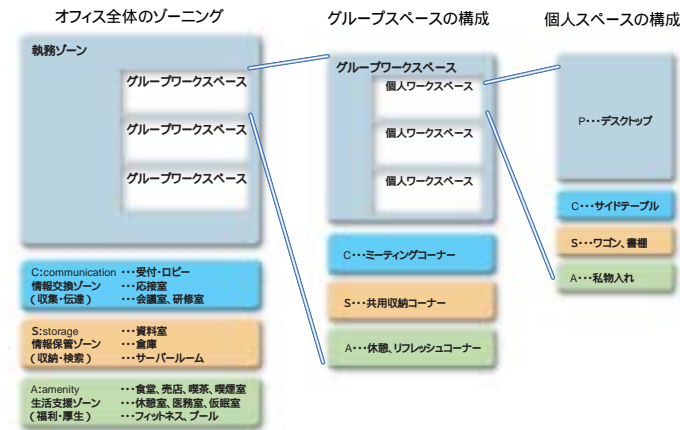
- P:プロセッシング**.....情報の制御や処理を行う部分(CPUなど)。
- C:コミュニケーション**.....情報交換をする部分(通信やインターフェース)。
- S:ストレージ**.....情報保管をする部分(ハードディスクやメモリ)。

少しおおまかですが、情報処理の機能は、P(情報作成・処理)、C(情報収集・提供)、S(情報保管・検索)に分類することができます。

オフィスは情報処理の装置空間ですから、この3つの基本的な機能で構成されています。オフィススペースをこの分類にあてはめると小さな単位の個人ワークスペースは、P(デスクや椅子)、C(サイドテーブルやカウンター)、S(ワゴンや収納棚)で構成されます。

その個人ワークスペースが集まり、部や課単位のP(グループワークスペース)になりますが、それ以外にC(共用の打合せや応接スペース)、S(共用の資料室や保管スペース)が必要になります。さらにオフィス全体では、そのグループスペースが集まったP(執務ゾーン)、受付や会議室などのC(情報交換ゾーン)、全社的な情報保管のためのS(資料室・倉庫)などというようにそれぞれPスペースが、階層的になっていることに気付くはず。

オフィスのPCSA階層構造



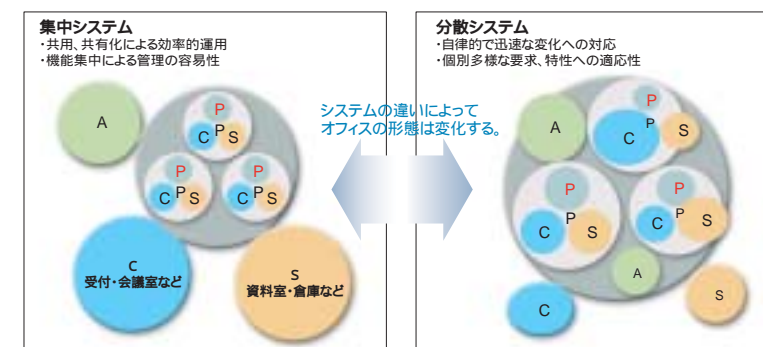
このことを理解しておけば、オフィスの機能チェックは、階層毎に3つの情報処理機能を検討すれば良いのでたいへん分かりやすくなります。

もちろんそればかりでなく、オフィスは人間が生活する場としてのA:快適・厚生機能を整備しなければなりません。しかしこの機能も実は階層的になっていることにすぐ気が付きます。つまり個人の快適装備と全社的な厚生施設とのバランス設定に関する検討が必要ということです。

オフィスのゾーニング計画とは、極論をすればこれらP・C・S・Aをどのような割合で配分するかという計画そのものになります。Pスペースの占める割合が50%程度で比較的小さい「集中型」の日本のオフィスの場合、執務ゾーンには規格化されたデスク中心の島型対向式レイアウト、会議室や資料室は、全体的な一括管理によって全体のスペース効率を高めて有効利用を図ります。

一方、各グループに必要な機能をそれぞれ配備すれば、一見バラバラだが各部門の要求を満足させて機能を配備し、全体的な統制を受けないので変更も自由に行うことができる「分散型」

オフィス機能の集中と分散

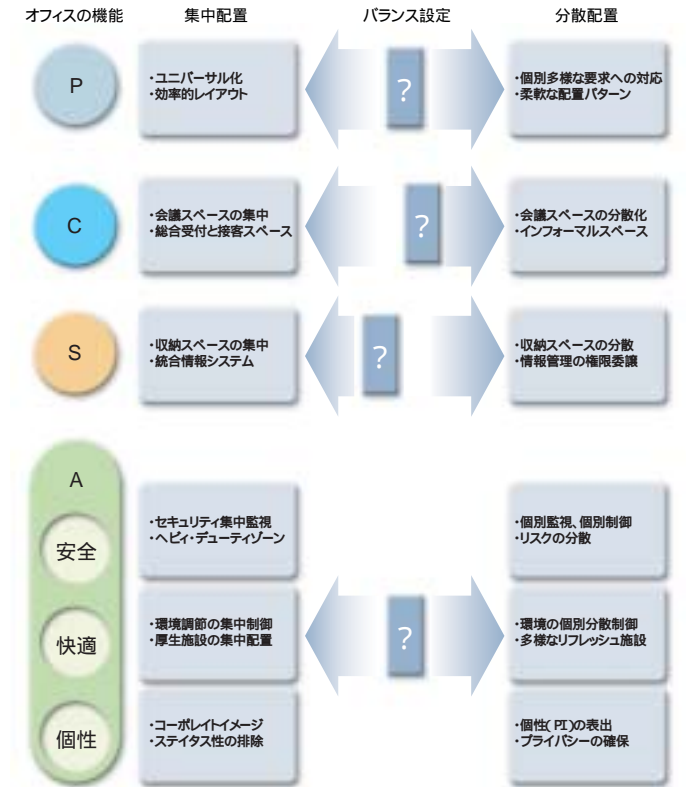


のゾーニング計画があります。その時Pスペースの占める割合は60～70%になるでしょう。4つの機能、それぞれの集中・分散のバランス設定は、企業の特性や条件によって異なり、その最適値を求めることが、オフィスプランナーの役割になります。

日本企業では、これまで判で押したように大半のオフィスで「集中型」を指向してきました。特にスペースコストの削減が大きな経営課題になってきたここ数年は、その傾向がさらに高まっているように思えます。

しかし、一般的にグループや個人の自立性を尊重するようなオフィスでは、「分散型」のゾーニング計画が適しています。各部門への権限委譲を進めている企業、個人の知的生産性を重視する職種であれば、組織や人事制度をそのように変えるだけでなく、オフィス環境も「分散型」に移行させる必要があるのではないのでしょうか？

オフィス機能のバランス設定



さらにモバイルワークが加わった分散型が進展すれば、ワークスペースとその他のスペースとの境界が曖昧になり、文字通りノンテリトリアル型(領域のない)オフィスへと移行して行くことになります。この新たなオフィスに関する動きと取り組みは、次回のテーマとして取り上げたいと思いますのでここでは省略します。

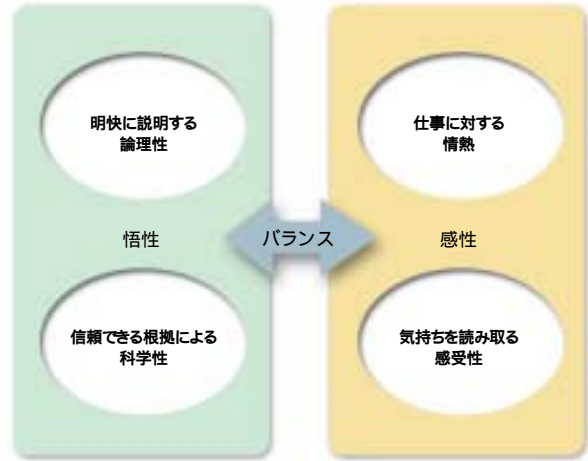
いずれにせよ、このようなオフィスの階層構造に関する知識は、ワークプレイスの基本的な計画を議論する上で必要になります。それによって発注者とオフィスプランナーが、オフィスの諸機能について分散型にするか集中型にするかという議論が噛み合うわけです。これはプランニング段階における最も重要な検討内容ですから、きっちり議論することが求められるからです。

このように、発注者側がオフィス計画に対する理解を深めることによって、今までプランナーやデザイナーの頭の中で処理されてよく分からなかった計画内容と検討プロセスをそこから引き出して、議論することができるようになります。

このことは大変重要な意味を持っています。プロジェクトの成否もさることながら、竣工後のオフィス運用において、オフィスの持つ機能を有効に継続できるかどうかにも関わってきます。

すなわちオフィスを活用するユーザーが、自分たちのオフィス環境に関心を持ち、理解することによって、自らが工夫しコントロールできるようにすることが、変化の激しい時代のオフィスづくりそのものと言えるからです。もちろん、そのとき専門家といわれる人たちは何をすべきかを問われることにもなります。

悟性と感性のバランス



期待する項目は、要求技能として事前に伝えなければならない

コンペを実施するにあたって、審査の項目と審査の方法については、事前に応募者に知らせておくことが、コンペを成功させる条件です。そうすることによって、応募者は、何が目的で重要なポイントは何かを知ることができるからです。

またオフィスづくりには、参加意識を高めるためにもできるだけ多くのステークホルダー、具体的にはユーザーであるワーカーの代表者を加える必要があります。しかし全員参加は、まずできないことも多く、收拾がつかなくなる恐れがあるため、なかなか実現できません。だからこそ、審査基準と判定に関しては、オープンで明確な説明を必要とするのです。

そこで重要になってくるのは、評価軸の設定です。もともとオフィスづくりについて専門的な知識を持たない人たちが、専門家を評価する審査チームを結成するのですから、たいへんな無理があります。少なくとも事前に、そのコンペでの目的を明確にし、共有しておかなければなりません。これを討議することこそがプロジェクトの重要な仕事なのです。これによってはじめて同じ観点で評価できるチェックシートを用意できることになります。

ここでは、私は使っているコンペ審査用シートを紹介しておきます。実際にはプロジェクトの内容やさまざまな条件によって多くのアレンジを加えますし、審査チームメンバーの立場や構成によって配点を考慮しますが、参考にはなるかと思えます。

コンペ評価シート

項目	着眼点	得点 (1~5)	重要度 (1~3)
提案姿勢 理解力 提案力	・社風や企業風土に対する配慮がなされているか		
	・基本的な制約条件が守られているか		
	・わかりやすい表現で内容を伝えようとしているか		
魅力度 努力度 親近感	・提案内容は十分に練り上げたレベルであるか		
	・親しみや惹きつけられる内容となっているか		
	・プラスの新たなチャレンジが感じられるか		
効率性 実用性 運用性	・コストが適正であるか		
	・安全かつ機能的で使いやすいか		
	・運用での課題を想定して提案しているか		
コンセプト デザイン 独自性	・「人間主体」の観点からコンセプト作りがされているか		
	・建築やインテリアの調和がとれているか		
	・エコロジー、バリアフリーなどは配慮されているか		

人を選ぶコンペではどうやって、「人」の感性を評価するのか？

オフィスづくりのコンペにおいては、事前にプロジェクトの要件書を送り、当日までにプランやデザインなどのアイデアをまとめてきてもらうことになります。その「作品」はもちろん審査対象であり、内容と完成度によって、一応の応募者の誠意や経験・能力等を判断します。

しかし作品を見ただけで応募者の考え方や能力を判定するのはたいへん難しいので、そのアイデアや設計に至ったプロセス(経緯)を説明してもらわなければなりません。このとき審査するのは、応募者の評価、すなわち先ほど挙げた感性と悟性というわけです。

まず、感性について考えてみたいと思います。

そもそも感性を測るといことは簡単なことではない上に、審査の時間は十分にあるとは考えられないので、あくまでも一面的な評価であることを了解していただきたいのですが、簡単に言えば、「情熱」と「思いやり」そして「誠実さ」と「あそび心」と置き換えています。

審査する側では、あくまでも使う立場から短時間のうちにこれらの情報を読み取ることが求められますが引き出す努力も必要でしょう。

誌面の都合もあり、これくらいとして、別の機会にもう少し詳しく解説したいと思います。

今回は、悟性のことを詳しく説明したいと思います。

いかに応募者の人間性が良くても、また見た目にかっこいいプランやデザインであってもそれだけで採用するわけにはいきません。オフィスを設計するには、基礎的な理論を知り、応用する能力が必要です。その能力が応募者にあるかどうかを判断するには、オフィスの性能について評価できる専門家をチームに加えるのが良いと思いますが、そうでなくても発注者側では、コンペで応募者の説明を理解し、提案内容を評価するための最低限の基礎知識を持っていなければなりません。

オフィスの設計には、いわゆる「資格」を必要としません。また、いまだ理論体系も確立していません。したがって、本当はプランやデザインのことについて、それが何なのかよく分からないのに誰でも設計できるというのが実情なのです。つまり何を議論してよいのか分からないけれど、コンペを行って、プロジェクトの方向性を決めなければならないという危険なことがなされているのです。

ここではオフィス計画の基本的知識としての「PCSA階層構造」(*コラム参照)を理解することで、オフィス計画について応募者と共通認識を持って議論できるようにしたいと思います。そして発注者側が、オフィス計画を理解して評価する観点を持つことによって、はじめて安易に専門家に任せっきりにならないオフィスづくりができるのです。

もう一つ大切なことを加えたいと思いますが、コンペを主催する以上、審査する側も応募者に対して誠実でなければいけませんということです。

最初から発注相手が決まっているのに形式的にコンペを行ったり、発注する予定もないのに、あちこちから情報を集めるためにコンペを利用したりしないことです。このようなことが度重なれば、コンペに応募する側は本気で参加しようとしなくなるでしょう。

結果として主催者側は有能なパートナーとの出会いの機会をなくすことになり、重大な課題も見失い、プロジェクトそのものに活気が失われて、無益な儀式に時間と労力を費やすこととなります。

プロジェクトを成功させるには、人と人が尊重し誠意を持って知り合う「場」を作ることです。そこで対等な協力関係を築くことにより、プロジェクトが活き活きとして、それに惹かれてまた優秀な専門家が集まってくることでよいでしょう。

より実りあるプロジェクトをするためには、コンペ応募費用として、プロジェクト総予算の1～2%程度を見込んで提供することも、主催者の誠意を示すうえで有効かと思えます。

オフィスプロジェクトの成功事例 KTC 京都機械工具株式会社

「使う人たちが作り上げたオフィス」

KTC(京都機械工具)は、業界のリーディングカンパニーである。ショールームとオフィスを併設した「ものづくり技術館」は、「もてなし」をテーマに空間計画のいたるところにお客様の視点を取り入れている。オフィスを経営の道具として活用してお客様満足の向上を果たし、自らのワークスタイル変革をも促した好事例である。プロジェクトの計画段階でさまざまなテーマを持ったチームに分か

れ、全員参加することで、社長をはじめとするここで働く全社員が、来館者を案内することができるくらいにオフィスの「作られた意図」を理解している。たとえば、社員が進んで屋上にあるピオトープのメダカの世話をし、ハーブを育ててはお客様をもてなし、ショールームのディスプレイにこだわり、コンサートの開催など地域との交流も楽しんでいる。まさにもてなしの空間、全員参加のオフィスづくりの運営がなされている。



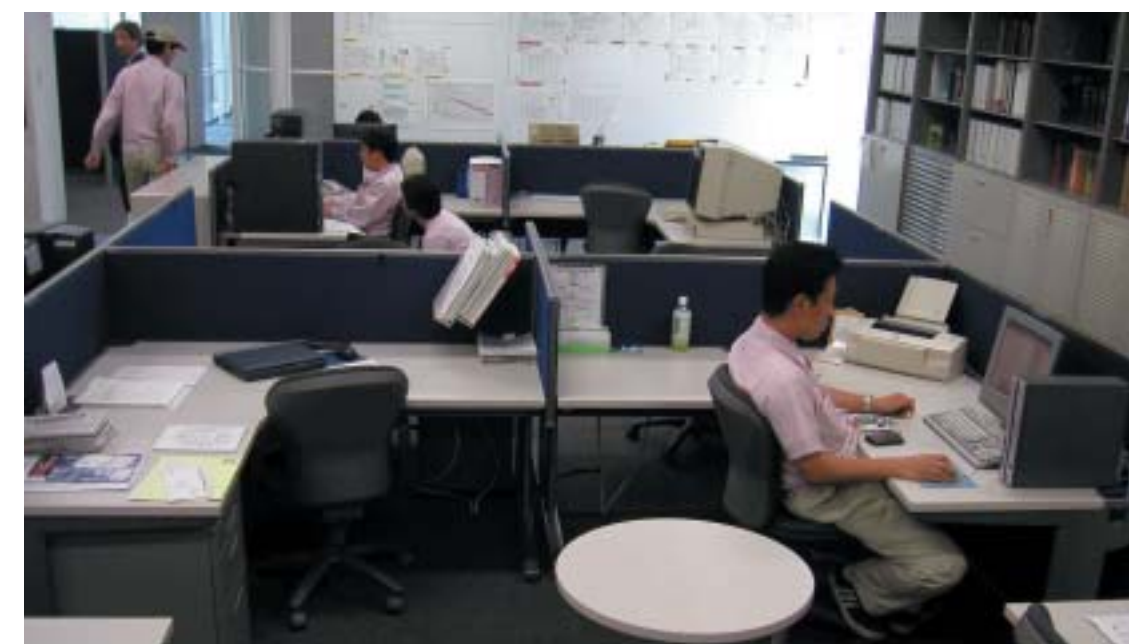
「もてなし」をテーマとしてシンボリックな車寄せを持つ外観

大倉清教氏の「失敗しないオフィスづくり」

オフィスづくりの専門家を活用するためには「審査する側」にも十分な知識が必要である。



お客様を導きいれるためのゆったりとした明るいエントランス空間



個人ワークとチームの協業を両立させたオフィスプラン



「和」のしつらえともてなしの心を持つコミュニケーションルーム



ハーブを主体とした四季の変化を感じることができる屋上ガーデン
パーティやコンサートの会場としても利用されている