

ファシリティマネジャーのパートナーシップが「理想のオフィス」を実現する原動力になった!

エーザイ株式会社 小石川ナレッジセンター (KKC)

オフィスをつくる時に最も大切なことは何か? エーザイ株式会社で長くファシリティマネジメント (FM) を担当し、本誌にもたびたび登場していただいている志牟田章氏は、「ナレッジワーカーのニーズに応えるため、しっかりと計画条件をまとめること」と断言する。2010年4月に誕生したエーザイの新しいオフィス「小石川ナレッジセンター (以下、KKC)」の事例を参考に、FMのお手本となるワークスペース構築の手順について学んでいこう。



エーザイ株式会社
 総務部推進グループ 統轄課長
 認定ファシリティマネジャー (CFMJ)
 志牟田 章氏

はやわかりメモ

■ オフィスづくりで大切なのはプロセス

エーザイでは小石川ナレッジセンターを建設するにあたり、FMに基づく推進プロセスを重視してプロジェクトを進めた。そのプロセスとは「真のニーズの把握」→「計画条件のまとめ」→「設計」→「施工/監理」→「運用/維持管理」の5つのステップ。

■ ニーズ把握と計画条件を綿密に

ニーズを把握せずに、いきなり「設計」から外部に委託してしまうケースがあるが、これでは満足できるワークスペースにはならない。もっと「真のニーズの把握」→「計画条件のまとめ」に時間をかけるべき。ニーズの把握は単なるアンケートではなく、直接、役員層から社員までの話を聞いて真のニーズを引き出すことが重要。

■ コンペよりプロポーザル

価格や一方的な提案を求めるのではなく、最適なパートナー選びにつながるプロポーザルを選択。家具などの選考にあたっては、綿密にまとめた計画条件と予算に加えて、建築設計とワークスペース設計の内容を提示し、それらに合った提案をってもらう方がブレのないオフィスになる。

■ サプライヤーでなくパートナーへ

「サプライヤーとユーザー」の関係ではなく、一緒に協力しあいながら高い目標を目指すパートナーの関係になることで、より高いレベルの仕事ができる。また互いにFMの知識を共有することで、同じ目線、同じ言葉で意見を交換していくことが、プロジェクト成功の鍵となる。

■ 多様な省エネ対策とコミュニケーションエリアの実現

今回のプロジェクトの重要課題である省エネ対策とコミュニケーションエリアの実現。建築とワークスペースという異なる2つの重要課題の与条件整理を同時に行ない、建築設計段階から、その両立を図るための検討に力を割いた。完成したオフィスは当初の目的とほとんどブレないだけでなく、さまざまなプロの知恵が引き出され予想以上のものになった。

■ 本社地区のオフィス再構築はFMがなければできなかった

医薬品メーカーのエーザイといえば20以上の国と地域に事業拠点を持つグローバル企業である。「この敷地にあった久堅ビルは、もともとは研究開発を担う施設でした。しかし、1982年に筑波研究所を設立し機能を移転。その後、空いたスペースに他の部門を入れていくという作業を繰り返し、さらに大幅な増員にはスペースの継ぎ足し工事で対応するなど、かなり使いにくいオフィスになっていました。部分的には内部のリニューアル工事を行いました。根本的な改善までには至りませんでした。そんな中で、2002年ごろから施設戦略の第一歩として本社地区全体の複数の建物のランドデザインについての検討を始めました」

ちなみにこのプロジェクトは、志牟田氏にとってFMの手法を実践していく貴重な機会になったという。

「私が総務部に異動になってオフィスづくりに携わるようになったのが1999年10月のことでした。最初はレイアウト変更をするにも方法がわからず戸惑っていたのですが、たまたま手にした『ファシリティマネジメント・ガイドブック』(*注)でこの分野について学ぶことになりました。そしてファシリティマネジャーの資格を取得したことが大きな転機となり、JFMA(日本ファシリティマネジメント推進協会)の講習会やイベントなどに参加。そこで知りあえた多くの企業のファシリティマネジャーたちとの交流によって得た知識をもとに、計画的なオフィスづくりを進められるようになりました」

(*注)ファシリティマネジメント・ガイドブック/発行は社団法人 日本ファシリティマネジメント推進協会 (JFMA)。内容を改題し、現在は総解説ファシリティマネジメント追補版が発売中である。詳細は以下ホームページを参照。
<http://jfma.or.jp/index.htm>

■ 計画段階でワークスペース条件と維持管理条件の整理が必要

2007年から始まったKKCの建設プロジェクトでは、それまでの経験で培ってきたFMの技術やノウハウを最大限に活かした取り組みを行った。

「重要なのはFMの推進プロセスを、きちんとした手順で進めること。特に最初の『真のニーズの把握』と『計画条件のまとめ』は最も重要です。特に計画の段階でワークスペースの条件や維持管理(コスト削減を含む)の条件を整理することが必要です。ここをしっかりとっておけば、その後、変更が生じたとしても内容が大幅にブレることはありません。ここで、オフィスづくりにおけるFMの推進プロセスを紹介しておこう。大きな流れは一般的な「PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Action)」に沿ったものだが、志牟田氏は自らの経験をもとに、次のような作業を行っている。

STEP1: 真のニーズの把握
Plan(計画)の前段階にあたるもの。今回のプロジェクトのパートナーでもある大成建設が開発した個別インタビュー手法「T-PALET」で役員層から一般社員までのニーズを顕在化していく。
STEP2: 計画条件のまとめ
Plan(計画)にあたり、プロジェクトメンバーの参加型ディスカッションや事例見学などを繰り返し、「課題の整理」と「方針の設定」を進めていく。この段階でコンセプトとシナリオをしっかりと決めておくことが重要。
STEP3: 設計
Plan(計画)からDo(実施・実行)にあたる段階で、ここまでの条件をもとに建築設計とワークスペース設計を専門家に依頼する。そして「安全」「省エネ」「維持管理」などの建築条件と併せてワークスペースの条件をきちんと満たしているか、項目ごとに厳しくチェックしていく。
STEP4: 施工/監理
Do(実施・実行)では、工期短縮とコスト削減の観点から、通常ワークスペースで行なう工事の一部を建築工事期間内に実施。またコンセプトに基づいた施工計画が守られているか? 総合的な品質・工程・コスト管理ができていくか? といった点について自分たちだけでなく第三者である監理者の評価も加え、Check(点検・評価)を行っていく。
STEP5: 運用/維持管理
運営維持の観点から与条件を建築設計に反映。建物の電気料金などのライフサイクルコスト計画と中長期修繕計画を作成。稼働後、それに基づくCheck(点検・評価)とAction(処置・改善)を開始。最適な執務環境の提供と維持管理費用の最小化を最大限に考え、エンドレスなオフィスのFMを続けていく。

「オフィスづくりの失敗例でよくあるのは、最初の2つのステップを不十分のまま設計者に検討を委ねてしまうケースです。設計が進んでしまうと、あとから『期待していたものと違う』と思っても、もう修正は効きません。ですからプロジェクトの成否は、設計前の段階にかかっているといっても過言ではないのです」

ただし、そこには多くのノウハウが必要になる。



●所在地:東京都文京区小石川
 ●竣工/2010年4月 ●敷地面積/1,978㎡ ●延床面積/7,232㎡(駐車場含む)
 ●階数/地下2階・地上4階

「ニーズ把握にアンケートを用いることがありますが、真のニーズ把握には本来時間をかけるべきで、役員層や一般社員から直接話を聞くことが重要だと思います」

例えばリフレッシュルームが必要かどうかを考えたとき、社員アンケートで賛成と反対が同数だったとする。しかし、この結果からは、リフレッシュルームの必要性が導き出されることはない。

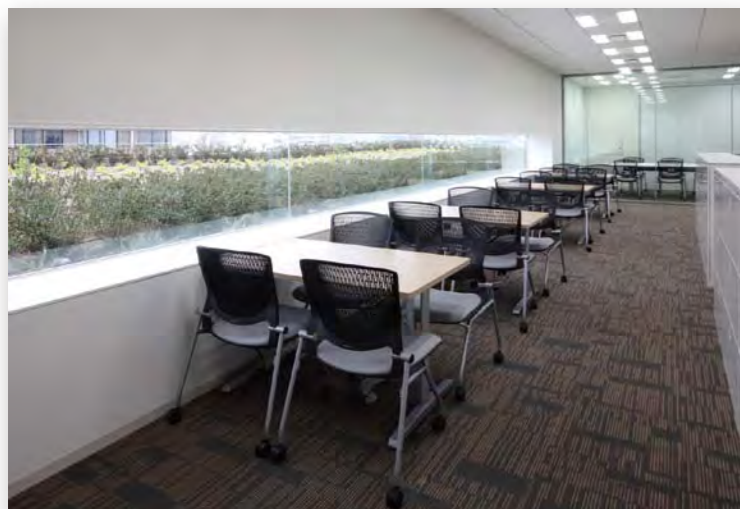
「アンケートだけでは、真のニーズを把握するのに限界があります。何故なら『普段からオフィスを考える立場でワークスペースを見ている人』と『今までオフィスについて考えたこともない人』では設問に対する理解度は大きく異なってくるからです。アンケートを定点観測のように継続的に行う場合は、その変化から課題を導くことができるとは思います。たった一回のアンケート結果を絶対条件とすることには無理があるように思います」

実は志牟田氏自身もニーズを把握する方法については試行錯誤を繰り返してきた。そして行き着いたのが、大成建設が開発したインタビュー手法「T-PALET(ティー・パレット)」だ。専用のボードとカードを使用して個別に話を聞きながら真のニーズを把握していく。一人に30分から1時間程度のヒアリングを行い、その場で要求条件の重要度や優先順位を確認し、設計者に伝える与条件として整理することが出来る。すでに20年以上の実績を重ねながら完成されてきたものだけに、「今のところこれ以上の方法はない」と志牟田氏が絶賛している。

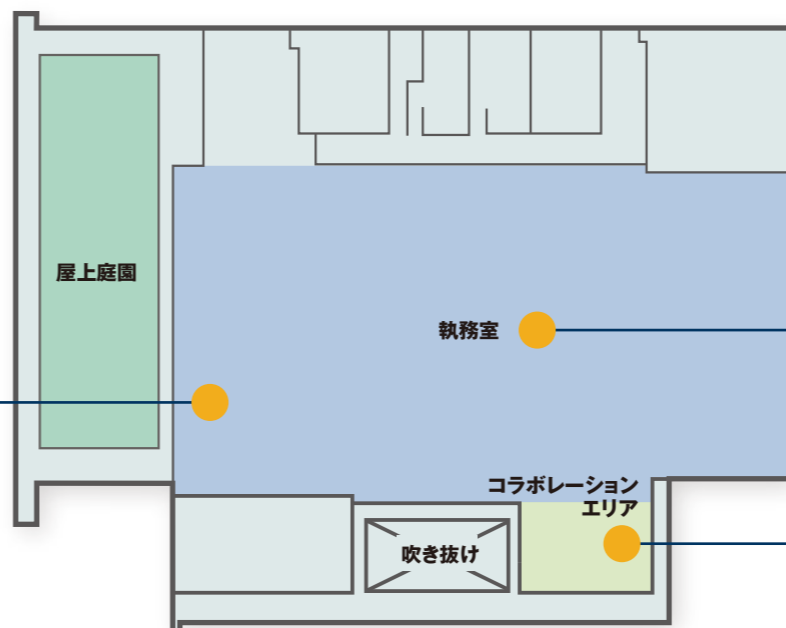


1階エントランス横のコラボレーションエリア。

▼「先進オフィス事例」過去の記事はwww.websanko.comで公開中です。
 10年夏号(ブライズウォーターハウスカーパス、あらた監査法人、ファーストリテイリング、ザッパラス)、10年春号(三陽商会)、09年IV号(オプト)、09年III号(日本オラクル、大広、経済産業省、タウンハウス)、09年II号(学習研究社、WOWOW、MTV Networks Japan、ココヨ)、08年IV号(日本モトローラ、トムソン・ロイター・ジャパン、ロックオン)、08年III号(リクルート、ベリクポイント)、08年II号(富士フィルムグループ、ソニー、レーサム)、07年IV号(ヤフー、あらた監査法人、ココヨオフィスシステム、寺岡精工、トヨタ自動車)、07年III号(マイクロソフト、USEN、インテリジェンス、オルタナティブ本舗証券)、07年II号(ソニー、興和不動産、ミドリ)、06年IV号(ユニクロ)、06年III号(アスクル)、06年II号(梓設計)、05年II号(マブチモーター)、04年10月号(日本生命保険)、04年7月号(富士通)、04年4月号(ココヨオフィスシステム)



●打合せスペース
 執務ゾーンの北側に設置した気軽に利用できる広い打合せスペース。中でも3階の窓の外には屋上庭園が広がり、開放的な雰囲気を感じる。



3階フロアゾーニング



●ワークステーション
 袖机を併用したL字型のデスク配置で有効的に机上面積と収納スペースを確保している。サイドパネル(パーティション)は床からの高さを抑え、空調や照明への影響を最小限にしてプライバシーと開放感の両立を図った。



●エントランスホール
 本館(本社ビル)から中庭側までのつながりを意識してもらうために、見通せる貫通構造とした。北側は周辺住宅のプライバシーを考慮して低い地窓だけにし、さらに角度によっては視線を遮る偏光フィルムを貼った。その他、ちょっとした打合せにも使える各種テーブルを配置している。



●会議室
 可動間仕切りによる分割ができる大会議室。間伐材利用のテーブルやガラスパーティションで明るさを演出した中会議室などを用意した。また会議室手前のエントランスホールは、会議の休憩時や終了後のインフォーマルコミュニケーションを誘発できるようにしている。



●中庭
 隣接する社有地も整備を行い、リフレッシュスペースとして自由に散策できる中庭を新設。反対側にこのような魅力的なスペースを設けることで「裏側」というイメージを払拭した。



●グランドフロアのコラボレーションエリア
 吹き抜けの地下1階に位置するこのエリアは自然光が入る空間に仕上げた。自由に動かせる机や椅子を配してさまざまなオープンコミュニケーションを可能にしている。



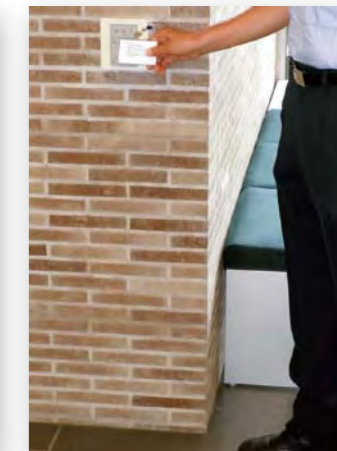
●ガラスカーテンウォールと吹き抜け
 執務室に自然光を取り込めるだけでなく、どの位置からも空や外部の緑を感じることができ、開放感を演出している。またコラボレーションエリアや階段室もすべて見通せる構造であるため、アイコンタクトやさまざまなコミュニケーションが吹き抜けを通して行われる。



●コラボレーションエリア
 各フロアの吹き抜けで区切られる一面に設置。執務ゾーンと異なる色調の家具やインテリアで「無意識のリフレッシュ」「オープンコミュニケーション」を誘発する。また吹き抜けを眺めながら通路でも気軽なコミュニケーションがとれるような演出もしている。



●収納
 床荷重を確保して集中管理を可能にした可動式の書庫や、壁やロッカーの中に組み込んだ傘立てなど、収納も考え尽くされた設計になっている。



●ダイバーシティへの対応
 建物全体でユニバーサルデザインを採用。エレベーターなどの各種スイッチやセキュリティのカードリーダーの位置を一般的なビルより低くすることにより、ダイバーシティに対応している。

地域社会、地球環境に貢献する建物 知識創造に最適なワークプレイス

これらのプロセスを経てまとめられたKKCの基本コンセプト「質実剛健」に基づいて、ワークプレイスコンセプトが生まれた。

●ワークプレイスコンセプト

high flexibility 企業活動を取り巻く変化に対応しやすいワークプレイス

- ・オープンとクローズドのゾーニング分け
- ・フレキシブルな対応を可能にするレイアウト
- ・情報の共有化と使い勝手を考慮したファイリング

human communication さまざまなタイプのコミュニケーションを誘発するワークプレイス

- ・フォーマルコミュニケーションを支える環境とユーザビリティの確保
- ・インフォーマルコミュニケーションを促進するコミュニケーションゾーン
- ・偶発的なコミュニケーションを誘発する仕組みづくり

comfortable sustainability 将来にわたって居心地の良いワークプレイス

- ・「エーザイらしさ」が感じられるインテリアイメージ
- ・機能性とアメニティの両立
- ・地球環境に配慮したオフィス

「エーザイはヒューマン・ヘルスケア (hhc) 企業となることを目指していますから、新しい建物をつくるにあたっては、hhc実現に資する知識創造、地球環境への配慮 (CO₂削減)、安全確保、地域社会との調和などの要求条件を念頭において検討を行ないました。そして知識創造の場にふさわしいワークプレイスにするという方針を、hhcの文字に当てはめて、このようなワークプレイスコンセプトが決まりました」

価格で競わせるコンペではなく 提案内容を重視するプロポーザル

推進プロセスの「STEP3:設計」においてワークプレイス設計の次に行われたのが家具類のプロポーザルだ。

「今回は単なる価格だけに重きをおいたコンペではなく、提示した基本レイアウトプランと予算の範囲でコンセプトに基づく企画提案をしてもらうような形をとりました」

そのとき提示された資料では、今回のオフィスづくりにおける詳細な条件設定を明示している。

まず、新オフィスのワークプレイスコンセプトを明確に説明し、そして基本方針案としてゾーニングからレイアウト、ファイリング、コミュニケーション……といった項目一つひとつに「こうしたい」といった要望が並べてある。したがって、参加する家具メーカーは、そのすべてに理由を付けて回答し、提案内容につなげていく作業が必要になる。

「求める条件に合ったプランだけでなく、自由な発想による提案も依頼してプロポーザルを行いました。このようなスタイルで行くとニーズとのずれが生

じないだけでなく、どの会社がどこまで私たちのオフィスのことを深く考えているかがわかります」

結果として採用されたメーカーは、照明や室内の空気の流れまで考えて最適なパーティションの高さを提案するなど、発注者が気づかないアイデアを盛り込んできたという。

「建築設計からオフィスづくりまでの、すべての取引先との関係についているのですが、サプライヤー対発注者という関係のままであれば、本当にいい仕事はできません。それより、一緒に同じ目標に向かっていくパートナーとしての関係が築ければ、より高いレベルの仕事ができる。こういった人間関係づくりも、FMには重要なのです」

FMは取り扱う範囲が広く、一人ですべてを行なうことは困難である。だからこそ、それぞれの分野のプロフェッショナルをパートナーにしていく必要があるという。今回のプロジェクトでは徹底してその点にこだわった。

「工事を担当した現場の副所長と設備担当者にFMのガイドブックを渡し、『これを勉強して、できればファシリティマネジャーの認定資格を取ってほしい』と頼んだのです。建築側のサプライヤーにこちらの思いを理解してもらいたい。そんな気持ちから無理なお願いをしてしまいました。工事真っ最中ではあったのですが、2人とも見事に合格。その努力には本当に感服します」

実際に建物を建てるプロの2人がFMを理解した専門家となったことで、ワークプレイスの構築は予想以上の進展を遂げたという。

「ユーザーのニーズに応える質の高いワークプレイスをつくるという目的は一致し、しかも共通のFM用語で話ができる。これは大きかったですね。KKCはそれぞれの専門を持つファシリティマネジャーたちがパートナーシップを発揮して完成させたオフィスです。だからこそ、画期的で使いやすいワークプレイスになったと自負しています」

多様な省エネ対策とコミュニケーションを 実現するワークプレイスデザイン

それでは、完成した小石川ナレッジセンターの概要を紹介していこう。建物は地下2階・地上4階建で、これは地域社会に調和した建物として高さを抑えた結果だ。また安全面では、官公庁の防災拠点同様のレベルとなる建築基準法の1.5倍の耐震性能を実現している。そしてCO₂削減のために徹底して以下のような省エネ対策を実行した。

■ 照明・照度

- ・全館(共用部及び執務スペース)に取り入れた人感センサー
- ・一定時間を過ぎると照度が70%オフ、さらに人の気配が感じられないと消灯する自動照度コントロール

■ 空調

- ・社員が温度設定スイッチを触ることなく居室内を常に適温にコントロールする全自動空調システム

■ 西日対策

- ・照度センサーとタイマーを組み合わせた、ダブルロールスクリーンによる自動昇降システム

「西側に1階から4階までの吹き抜けを設けて全面ガラス壁面の開放感ある空間にしたのですが、そこに面した大きな窓の西日対策をどうするか、いろいろな方法を検討しました。その結果、熱だけでなく光のコントロールも行えるなど、最良な方法を選択できたと思っています」

省エネ対策としてもう一つ注目されるのが、吹き抜けに設置された換気

用のダクトパイプだ。

「上部に溜まった熱を天井部分のスリットで吸い込み、そのまま室外排気や必要に応じた空気循環などで空調の負荷を低減します。このシステムのおかげで、ガラス張りの吹き抜けであっても快適な温度環境を少ないエネルギーで実現できるのです」

KKCでは、ガラス張りの会議室やオープンな打合せコーナー、エントランスホール、吹き抜け空間、隣地に新設した中庭など、偶発的な交流が誘発されるさまざまな場を設けた。吹き抜けからは各フロアの執務ゾーンを見渡すことができ、特に吹き抜けと一体化したコラボレーションエリアはカーペットと什器のカラーリングや、椅子や机の高さに工夫をこらすことにより、執務室ゾーンとは異なる環境を用意。無意識なりフレッシュとオープンなコミュニケーションによる人的交流を活性化する重要な意味を持たせた。

「吹き抜けに面するコミュニケーションゾーンは、コンセプトの一つである『さまざまなタイプのコミュニケーションを誘発させる』場として工夫を凝らしました。そしてそのことを社員にも理解してもらうために、あえて名称をコラボレーションエリアと名づけたのです」
「エーザイは早くからナレッジマネジメントを推進してきました。当然、KKCの建築にあたっては、知識創造に資することが

地域にも貢献できるランドマークとして



エーザイ株式会社
総務部推進グループ 課長
MBA
小野伸幸氏

建設プロジェクトの過程でとても気を遣ったことの 하나가近隣の皆様への配慮でした。小石川は住宅地でもあり、周囲は個人の住宅やマンションなどに囲まれています。したがって、新しいオフィスはそのような環境と調和するものでなければなりません。

当社はこの地域で長く事業を行っています。ですから近隣の皆様のご理解を得ながら、会社のシンボルになりえる新しいオフィスをつくることができたのはうれしいことですね。北面の3階部分に設けた屋上庭園や背後に設けた中庭など、地域環境との調和にも貢献できたと信じています。

KKCの建築は、総務部に配属されて直ぐのプロジェクトでした。このプロジェクトを通して初めてFMを知ったのですが、ニーズをきっちと捉えて形にしていく手法はとても勉強になりました。ワークプレイスの機能性はもちろん、建物デザインやその後の運用コストと手間を含め、合理的に考えていくFMは効果的であり、オフィスの構築には欠かせないものだと感じています。

可能となる新しいワークプレイスの構築が課題だと思っていました。そして、建物すべてにおいて感性が刺激される場となるように徹底的にこだわったのです。そのために、設計から施工、維持管理までのすべての工程の中で、発注する側とつくる側がパートナーとなることによって、お互いの智恵を最大限に出し合うことができました。そういった意味では、KKCはナレッジクリエイションの結果だといえるかもしれません。



インフォーマルコミュニケーションを促進するコラボレーションエリア。

空間が変われば働き方も変わっていく



エーザイ株式会社
総務部推進グループ 係長
認定ファシリティマネジャー (CFMJ)
安井瑞樹氏

新オフィスの構築というプロジェクトに初めて携わり、いろいろ貴重な経験をさせてもらいました。個人的に注力したのはコラボレーションエリアです。私もこれまでいろいろなオフィスで仕事をしておりませんが、人間はそんなに長く緊張感が続かないと思ってきました。自分の席しか居場所がなければ気分を変えられず、ストレスに繋がります。しかし、今回のように他部署の人とも自由な会話や、リラクセスができるスペースがあれば、仕事の効率は高まると思います。オンとオフの使い分けは、生産性や効率性の観点から非常に重要なことだと思います。

コラボレーションエリアで使う家具の選定では、「今までのオフィスでは使っていないデザインや色」にこだわりました。ショールームにも何度も足を運び、自ら座って確かめながら決めていったのです。

FMはワークプレイスを完成させるまでのプロセスが非常にわかりやすく、実践的な手法だと思いました。しかも完成後のオフィスを見ると明らかにコミュニケーションが増えており、空間や環境が仕事のスタイルを変えていくことが理解できました。

オフィスの知的生産性を高めていくには FMと経営の共通認識を高める工夫が大切

企業戦略実現装置としてのオフィス 第3回公開シンポジウムより

京都工芸繊維大学の新世代オフィス研究センター(NEO)では、毎年、多くの参加者を集めて公開シンポジウムを開催しています。今年には『オフィスマーケット』にもたびたび登場いただいているオフィスのスペシャリストたちが登場し、「企業戦略実現装置としてのオフィス」をテーマにパネルディスカッションを行いました。その概要をお届けします。

日時:平成22年6月2日(水) 主催:京都工芸繊維大学 新世代オフィス研究センター
場所:学士会館 後援:経済産業省、日本オフィス学会

※シンポジウムの全容は新世代オフィス研究センター(NEO)のウェブサイトでも公開する予定です。 <http://archigraf.archi.kit.ac.jp/NEO/index.html>



コーディネーター
本田広昭
株式会社 オフィスビル総合研究所
代表取締役 NEO会員



パネリスト
伊澤成人氏
株式会社 CWファンリテイノリユーション
代表取締役社長



植木俊行氏
株式会社 ファーストリテイリング
人事総務部長・CS推進部長



池田宜之氏
日本生命保険相互会社
本店不動産部長



加藤公敬氏
富士通デザイン株式会社
代表取締役社長 NEO会員

本田
オフィスは「知識創造の場」であり、重要な経営資源の一つです。それに関わらず、経営者やワーカーが生産性向上への熱い視線を向けているかというと、必ずしもそうとはいえません。この点、たとえば工場などに比べると関心は低いのです。それはなぜか？

一つ考えられるのは言葉の乖離です。オフィスづくりに携わる人たちが身内だけで通用する用語に頼りすぎるあまり、広く経営者や一般の方々「働く場」に対して持つ感情や表現の共通性を失っているのではないのでしょうか。その結果、本当のニーズを吸収できていないのです。そこで共通認識を高めていく第一歩として、言葉の定義から始めたいと思います。

インターネット上のフリー百科事典『ウィキペディア』でオフィスの項目を調べると、次のように記されています。

オフィス(Office)とは、事業目的を遂行するために(一般的には人が集まり)ビジネス情報の創造・加工・伝達・蓄積・処理をする施設をいう。英語のOfficeは「執務室」(役員や弁護士などが事務を執り行う小部屋)を意味することもあるが、日本語ではかかる用法はまれである。製造工場や店舗等商業施設などにおいても、その支援のために事務作業を行う場所はオフィスである。オフィスで働くことを、オフィスワーク、または事務作業という。オフィスワークを行うことを主目的につくられた建物をオフィスビル、オフィスそのものを設計することをオフィスデザインという。

オフィスには、以上のように場所や空間スペース施設を表す形態の意味とビジネス情報処理を行うといった機能面を表す概念的意味もある。情報通信技術やコンピュータの発展に伴い、情報処理が「いつでも」「どこでも」

行えるようになってきたため、コンピュータ上で作り出される概念的オフィスをバーチャルオフィス(Virtual Office 仮想オフィス)と呼んでいる。
オフィスはコンピュータの発達につれて、知的労働の場としての意味合いが重視されるようになっており、ビジネスの現場では知的生産性向上が問われるようになってきている。
(出典:フリー百科事典『ウィキペディア』より抜粋)

これは非常に適切な表現ですね。特に最後の知的生産性向上に関する説明は、今、まさにオフィスに求められているものを明確に示しています。コンピュータの発達は人が行うべき知的労働の重要性を再浮上させてくれました。したがって企業はビジネスの創造をより効果的に行う場として、その主役である人間の気持ちを活かす空間づくりが不可欠になってきたのです。

といっても、知的生産性という言葉は、まだ、多くの経営者にすぐに理解していただけるものではありません。したがって、共通認識の対象とするには何か言い換え、つまり「翻訳」が必要である。

そう考えていて、気づいたのがユニクロを展開するファーストリテイリングの新しいオフィスのことでした。ここのオフィスの構築を手がけたCWファンリテイノリユーションの伊澤社長は「オフィスは企業戦略の実現装置なのです」という持論を以前から主張されていました。そしてファーストリテイリングの植木総務部長がその考え方に賛同したからこそ知的生産性の向上を目指した優れたオフィスが生まれたのです。そこで今日は、その伊澤さん、そして植木さんにお話を伺います。

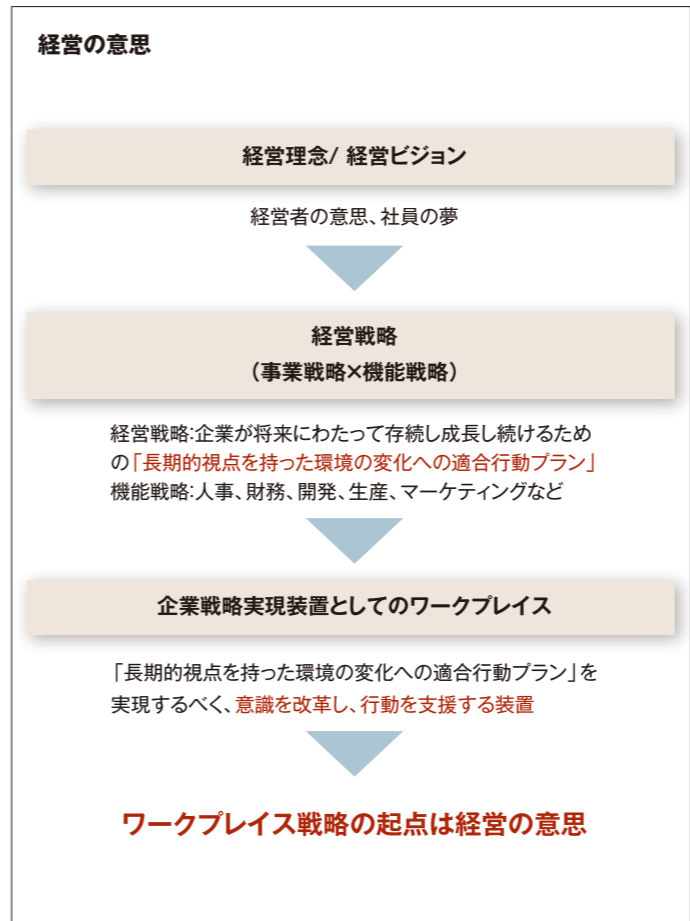
続いて、日本生命不動産部長としてオフィスをつくる側、使う側、貸す側とすべての経験がある池田さんと、富士通デザイン社長でITを活かしたオフィ

スづくりのプロ中のプロである加藤さんに、続けてお話をさせていただき、オフィスの知的生産性を高める共通認識の重要性について考えていきたいと思

経営理念やビジョンをオフィスプランに「翻訳」していくことがFMの役目になる

伊澤
オフィスが企業戦略の実現装置である理由は、『ウィキペディア』にもあるように、事業目的を遂行するために人が集まり、ビジネス情報の創造・加工・伝達・蓄積・処理をする施設だからです。なぜこの点を強調するのか？事業目的を遂行するためという認識が不十分だと、オフィス計画は最初からボタンを掛け違えたものになりかねないからです。

オフィスづくりにおいては、最初に経営理念や経営ビジョン、つまり経営者の意思や社員の夢といったものが重要になります。そして、これらを実現するために経営戦略、細かくいえば事業戦略と機能戦略があり、ワークプレイスはこれらを実行する装置として位置づけられると思います。



それでは経営戦略とは何かといえば、“企業が存続し成長し続けるための長期的視点を持った行動プラン”というのがわかりやすいでしょう。そのプランを実現するためにワーカーの意識を改革し、行動を支援する装置としてのワークプレイスが必要なのです。そういう意味で、ワークプレイス戦略の出発点として経営者の意志が非常に重要になります。

経営理念や経営ビジョンは、当然、今ある姿より高い位置に目標を定めます。するとそこには現実(あるいは現実の延長にある未来)との間にギャップが生まれる。それを埋めるためには意識や行動の改革が必要です。また

伝統的な企業などにおいては、長年の文化も改革をしなければいけないかもしれない。その装置の一つとして機能するのがワークプレイスなのですから、構築計画は経営トップの意思や課題を聞くところから始まります。

しかし、実際にはこのようなプロセスで始まるオフィス計画は非常に少ないと言わざるをえません。総務部、情報システム部が主導して社内調整を中心に進め、経営理念やビジョンには触れないまま、現状改善型のオフィスを計画することがほとんどで戦略的に仕掛けを盛り込んだオフィス計画というのはごく稀というのが現実です。

では、経営者自身がオフィスに関して具体的なプランを持っているかというところではありません。しかし、経営者の方たちはこんな会社にしたとか、将来こんな事業を展開していきたいとか、こんな社員が必要とか、そういうことには強い思いを持っています。したがってそれらを聞いた上で具体的なワークプレイスのプランや仕掛けに反映していく「翻訳」という作業が極めて重要になってきます。翻訳作業を実行するのがインハウスのファシリティマネジャーであり、サポートするのが私のような外部の専門家なのです。

そこから「現状とのギャップの確認」「改革の具体的な内容とステップの計画」と進み、ようやく「RealとVirtualのデザイン」「具体的なプランニング」と進むのであって、たとえば「リアルな情報とバーチャルな情報をどうシステムで使い分けていくか？」なんていうのはプロセスの最後の部分にならないければ登場しないのです。それなのに、オフィスリニューアルの計画の初期から総務と情報システム部門が別々に仕事を進めるなんていうのは、おかしな話なのです。

植木
私はオフィスの専門家ではありません。まさに実務者ですので、その視点から申し上げます。先ほどの伊澤さんのお話の中に経営における長期的な視点といった内容がありましたが、現実には長期にわたって経営戦略を練るのはなかなか難しく、私たちの場合でいえば3~4年ごとに新しい戦略を考え、そのたびにオフィスの全面移転を行っている状況なのです。そのくらいの期間で企業は変革期を迎えますし、それに合わせて従業員の働き方やマネジメントのあり方などを見直した結果、オフィスづくりにその内容を反映させていかなければなりませんからね。そこで、2006年の北の丸スクエア(千代田区九段北)への移転と、2010年のミッドタウン・タワー(港区赤坂)への移転を例にオフィスの比較をしてみたいと思います。

2006年のプロジェクトの背景には「ユニクロ再ベンチャー化」という経営の思いがありました。そのころ、いったん会長に退いていた柳井(正氏)が「今のままでは世界のユニクロになれない」との考えから社長に復帰し、もう一度、成長路線に戻す方針を打ち出したのです。ここに記した「社員が大企業と勘違いし始めている」というのは、朝、出社してくるとなんとなくパソコンを立ち上げ、なんとなく会議をせずと過ごしていることへの不満でした。何の仕事をしているのか、なぜしているのか、そういう意識に欠けているのだですね。

そこで私たちも含めて新しいオフィスのコンセプトづくりを進めたのですが、ちょうど年度方針で掲げられた「現場、現物、現実」の見えるオフィスを活かし、使途不明時間を撤廃できるワークプレイスを徹底的に考えていきました。そして具体的に変わったプランが、自律選択式のフリーアドレスのワークスペースで、組織ではなく機能ごとに空間をレイアウトしていくことだったのです。働く場所を選ぶということは、朝、会社に来たときに、今日はどんな仕事をどんな目的で行うのか考えなければなりません。その結果、「なんとなく……」といった作業は無くなっていったのです。

フリーアドレス化のもう一つのメリットとして、帰るときには机の上をしっかりと片付ける習慣の定着があります。これは、仕事のスピードアップを図るとか、その後の業務改革を進めるうえで大きく役立っています。したがって、フリーアドレスを採用するかは別として、このようなルールは従業員に徹底しておいたほうが良いと思いますね。

一方、2010年の移転のときには「日本中心のユニクロから世界のユニクロへ」と大きくステップアップしていく段階でした。それを実現するためのさまざまな課題を挙げていったとき、最初に柳井が指摘したのは更なるスピードアップです。

現在、私たちの会社では1週間を1サイクルとしてマネジメントをしています。これは、ビジネスを取り巻く情勢は1週間単位で刻々と変化しているからです。ところが、このスピードをもっと速くできれば経営的には有利になります。そこで、「会議を全廃してはどうか」といった意見さえ出ました。そんなことで無駄に時間を費やすのではなく、仕事に必要なことは即断即決していけばいいという考え方ですね。

スピードアップ策としては来客を最小限にというもあります。柳井に言わせれば、私たちがお客さまとするのは取引ではなく取り組みでなければならないのです。単なるお金のやりとりではなく、お互いに工夫し、よくなっていくように努めるべきでしょう。ですから、単に取引しかなしのお客さまとはわざわざ会わなくても、別の連絡方法でいいのです。

さらに柳井が最も強く指摘したのは、マネジメントの質が落ちているということでした。執行役員や部長のマネジメントが不十分であるため、従業員が無駄な仕事をしているというのです。マネジメントを通して社員への教育ができなければ、企業も成長していきません。そのための改革の一つとして、北の丸スクエアでは執行役員に小さな部屋を与えていましたが、それを無くしました。みんなと一緒にチームで仕事をしろということです。このようなさまざまな検討の結果、具体的なソリューションとして、前回、導入したフリーアドレスをやめ、緩やかなグループアドレスに変更しました。さらに席の決定権をマネジメントに与え、部署ごとに責任を持って配置を行わせるようにしたのです。固定席にしている部署もあります。

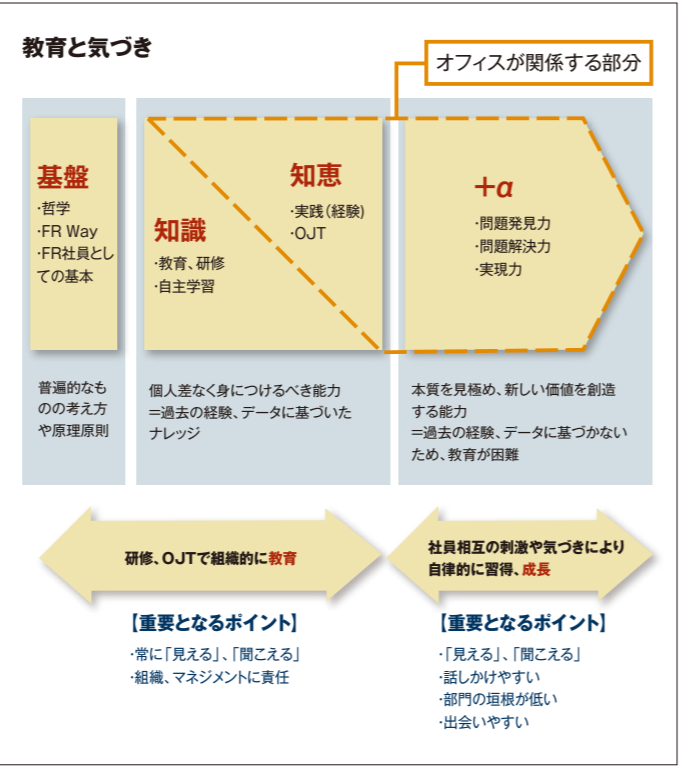
レイアウトは島型対抗ではなく、いろいろなスタイルが混在しています。それぞれの部署の区画で席を決め、マネジメントをしやすい方法を考えていくというのが基本的な運用方法です。

会議については、もちろん完全に無くすことはできないものの、できるだけその場で決断を出せるようにオフィスの形を工夫しました。席の周りですぐに打合せをし、決定できるスタイルにしてあるのです。

伊澤

マネジメントとオフィスについて、少し補足しておきます。
まず、社員育成を基盤教育、知識、知恵の3つに分けました。基盤教育と知識については全社的な仕組みで対応し、知恵の部分はOJTで徹底してマネジメントを行う。さらにファーストリテイリングが常に革新的企業でありつづけるためには革新的な社員が育つ必要がありますが、この部分は過去に経験のないことからマネジメントの経験値に依存できない。そこで、さらなるイノベーションを起こせる能力＝「+α」をどう身につけてもらうかが大きな課題となりました。具体的には発想力、問題発見力、問題解決力、実行力・・・そういったものです。これは社内のハイパーフォーマーの思考、行動、言動を見聞きすることによって刺激を受け、自己学習してもらう。あるいは外部の方や情報をも自律的に取り込んで成長してもらう。マネジメントの徹底したOJT

と+αの自律的な成長を両立させるオフィスとはどういうものか。ここがオフィス計画の最大のポイントでした。



旧来型のマネジメント、つまり管理や教育を強化するだけなら、部下の目の前に上司が向かいあって座っていればいいんです。そうすれば知恵は直接的に伝えられますし、決められた事務処理は確実に覚えさせることができる。しかし「+α」に必要な気づき、つまり見るとか聞かるといったことで学べる力についてはこのようなスタイルでは身につけることができません。したがって前者の閉じたレイアウトと、気づきにつながる開いたレイアウトをどのような形で融合させるかの工夫が必要になってきます。

ハードウェアやシステムだけにこだわらず働き方を変える総合環境としてのオフィス

池田

現在、私は大阪で貸ビル業を担当しているのですが、ここに座っているのは5年前の東京本社構築の経験についてあれこれ話せということだと思いますので、今回はインハウスのファシリティマネジャーとしての立場でお話をさせていただきます。

丸の内のプロジェクトのときには少し言葉の意味は違うものの、やはり「装置」という概念は持っていました。生産効率をもっとよくする道具としてのオフィスの機能に注目したのです。

そこで本日の大事なキーワードである「翻訳」についてですが、これはまさにインハウスのファシリティマネジャーの役目だと思います。実際に言葉になっていなくても社員たちが頭で思っているようなところまで掘り出してわかる言葉に翻訳し、経営者に伝えていくのも仕事の一つなのです。というのも、柳井さんのようにビジネスプロセスの細かいところまで指摘してくれるような経営者は少なく、たとえば生産性の向上を目標に掲げても、どういうプロセスでやれということまでは指示しません。したがってファシリティマネジャーや

総務の人が提言し、補佐していくのです。

そんな翻訳家としての自らを振り返ってみますと、ソリューションとしてのボキャブラリーがあまりに貧困だったなあという反省があります。たとえば「リビングルームのようなフレッシュスペースを設ければ従業員がリラックスできて生産性が上がります」といった提案をしても、「おお、そうか。じゃあすぐにつくりなさい」なんて賛成するほど経営者は単純ではありません(笑)。このため、そういうスペースでコミュニケーションが生まれてコラボレーションにつながり生産性が上がる……といったさまざまな分析を加えたプレゼン資料をつくるのですが、結局、最後は貧困なボキャブラリーに陥りがちになってしまいます。

そんなことからフリーアドレスやシェアドオフィスについても生産性から語るのには難しく、結局、コスト圧縮の点からしか提案できなかつたりするわけで、ファシリティマネジャーが提言できることはどんどん少なくなってしまふ。ボキャブラリーが貧困だとそうなるのです。そしてファシリティマネジメントが受け入れられない大きな理由は、ここにあると思います。

ところで私は6月1日になるのを心待ちにしておりました。それは私たちの会社では、この日から夏の間までクールビズが適用になります。ネクタイを締めなくてもいい。たったこれだけのことでリラックスでき、生産性が上がったような気がします。こういう改革は、ハードウェアに頼らないのでまったくお金がかかりません。そうしましょと決めるだけでいい。ところが、実際に多くの会社でこういう制度を導入しようと思っても、なかなか簡単にはいかないはず。というのも、ネクタイを外すことと生産性の関係がデータで証明しにくく、説得力を持ち得ないからなんです。

ただ私たちオフィス屋はハードウェアに頼りすぎるところがあるので、こういうハードに頼らない改革提案は、もっと積極的にしていくべきではないでしょうか。オフィス環境とは何かを考えたとき、建物だとかITとかではなく、「行動様式とそれを制約する物事の総体」なのだと考えています。要するに「お作法の塊」がオフィス環境で、あるお作法がしやすくなるようなオフィスをつくっていくのがファシリティマネジャーの役目なのです。どういったお作法がいいのかを考えるのは経営の役目。この分担がきちんとできてくれば貧弱なボキャブラリーでも理解は進んでくるのかもしれない。

加藤

最近はITではなくコミュニケーションを加えたICTと呼ぶことが多いのでそういう言葉を使わせていただきます。



ICT業界でお客さんのビジネス課題を解決していくときにキーワードになっているものにIW2があります。ICTとワークスタイルとワークプレイスの3つの融合領域のことで、すでに富士通のような企業が提供するソリューションは、コンピュータによる情報システムだけでなくこれらすべてを含むものになっているのです。

なぜそうなったかと言いますと、ICTの新しい機能を提案するとき、それをどんな仕事のどんなところで使えば有効なのかといった要素まで含めて説明しないとお客さんが満足してくれないからです。つまりICTの性能だけでビジネスは成り立たなくなっているのです。

たとえば銀行へのソリューションであれば、これだけEコマースがあたりまえの時代になったとしても、やはり店舗のあり方は常に大きな課題となり、経営資源として重要な存在になっています。ただし店舗展開のやり方は従来と同じではなく、個人客が多い店なのか、ネット利用者が多いところなのかといった条件によってスタイルも変えていかなければなりません。

そんな流れの中で、ある銀行では、今までの半分のスペース、半分の行員で同じ機能を店舗に持たせられないかといった要望があり、私たちはそれに応えるソリューションを提供してきました。つまりICTだけでなくワークプレイスとワークスタイルを含めたIW2の提案が必要になっているのです。

またある生命保険会社では、システム部と仕事をするのかと思ったら窓口は資産管理部でした。要するに保有する不動産をできるだけ社外に貸してビジネスをするので、新しいシステムの導入によって自社使用に必要なスペースがどのくらいまで減らせるのか、そんなところからソリューションを求められたのです。

このように、今は情報システム部門ではなく、事業推進とか経営企画とか、そういう部署と仕事することが多くなってきました。新しいシステムの導入を図る前に経営者がオフィスやワークスタイルをどうすべきかと考えるようになった反映だと思っています。

本田

ありがとうございました。オフィスに関して新しい提案をするときには、それぞれの経営課題に直結した解決策を提示し、「場の改革でそれらを解決できる」と結びつけて話ができなければ経営者の賛同は得られません。ですから、今日のお話を参考に翻訳の能力を身につけていくか、あるいはそういう能力のある専門家と仕事をしていくなればオフィスはもっともっと進化し、それが日本の経済力の強化につながると信じています。