

個人と組織の要求を満たすオフィスづくり

－P D C Aに基づくオフィスの再構築－

遠藤 一

株式会社エフエム・ソリューション

1. はじめに

今日、オフィス利用に対する社員満足度の向上や経営戦略と連動したオフィス構築等、オフィスづくりに対するニーズは以前に比べて更に増加し、かつ高度化している。しかし一方で、新築ビルの減少や空室率の低下など、新しいオフィスを構築するための場所そのものは減少傾向にあるといえる。このような現状に対応する1つの方策として、明確な目標設定のもと、入居ビルを長期的な利用を見据えてリニューアル(以下、再構築)を行うことが有効であると考えられる。

そこで、本稿では、P D C Aサイクルを通じて個人と組織の要求を満たすオフィスの再構築を行った、ある情報システム企業の一ユニットにおけるオフィス再構築プロジェクト事例を紹介する。これにより、再構築による新オフィス計画検討にあたっての一助となることを目指す。

2. プロジェクトの背景と目的

本プロジェクトの対象オフィスは、組織長ほか約600名(5部門)が入居する地上8階建のビルである。

プロジェクト実施の背景は3点ある。まず、ワーカーからの不満の発生が挙げられる。当初、同社はビルの一部フロアを賃貸利用していたが、その後の事業・組織拡大に伴いオフィスを増設し、一棟借りの状態に至った。増設は明確な基準のもとに実行されていたわけではなく、増員に応じて都度座席を確保するといったことが行われた。その結果、オフィス狭隘感やフロア間のスペース格差が発生し、ワーカーからの不満が顕在化した。

次に、オフィス構築に関する体制整備の必要性が挙げられる。オフィス構築に関わる諸業務については、通常、総務部やファシリティマネジメン

ト部などの専任部門が担当すると考えられる。しかし、前述のように対象ビルには相当規模の入居者がいるにもかかわらず専任部門が存在しなかった。そのため、各部門・担当が個別に対応することとなり、都度更改によるコスト増大や責任範囲の複雑化に伴うトラブル対応の困難といった問題が発生していた。そのため、全体最適化を図るための体制づくりが求められていた。

最後に、業務効率向上への対応が挙げられる。今日、顧客要求の専門化、高度化に伴い、企業にとっては営業・商品企画の段階に留まらず、開発プロセスにおいても顧客と一体となった推進体制を構築することが喫緊の課題となっている。すなわち顧客と企業の双方に、プロセスの「見える化」を進めることが求められている。同社では、「見える化・透明性確保」の開発ガイドラインを策定し、対応を図っている。このことは、オフィス内のプロジェクト関連メンバー同士の連携や風通しといった点を中心にオフィスづくりにも影響を与える要因となることから、業務効率向上への対応が必要とされた。

3. プロジェクトの実行

3-1. オフィス構築体制の整備

前述したように、600名に及ぶ相当規模のオフィスでありながらこれをマネジメントする専任部門のない状況に対応するため、「一人でもまわせる」仕組み・仕掛け作りを目的として、企画・施工・運用維持の全般にわたるアウトソーシングによる体制を整備した(図1参照)。プロジェクトの進行にあたっては、アウトソーシング会社内の各専門担当者からの提案のもと、社内統括責任者との連携により行った。

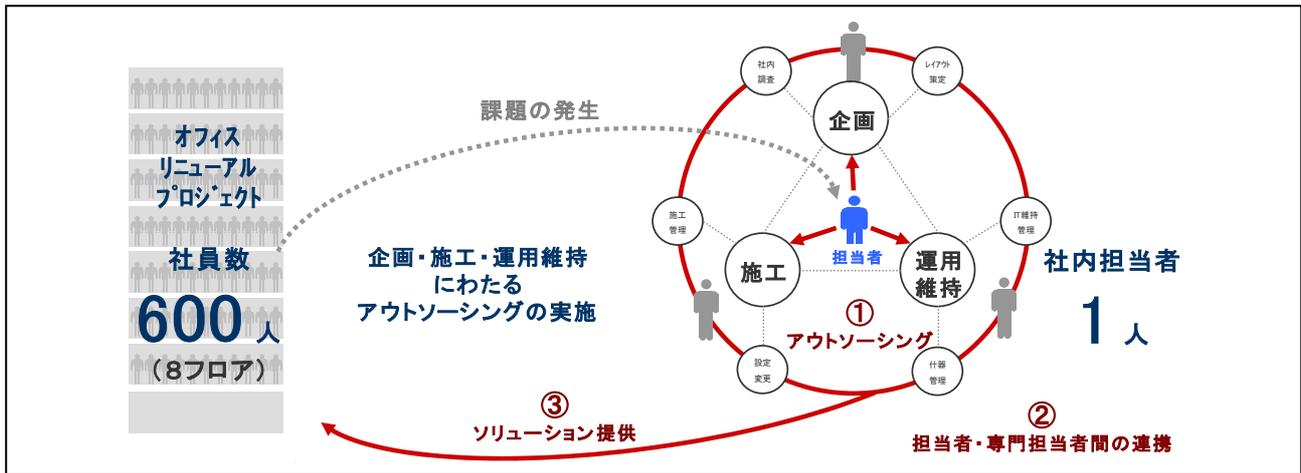


図1 プロジェクト実行体制

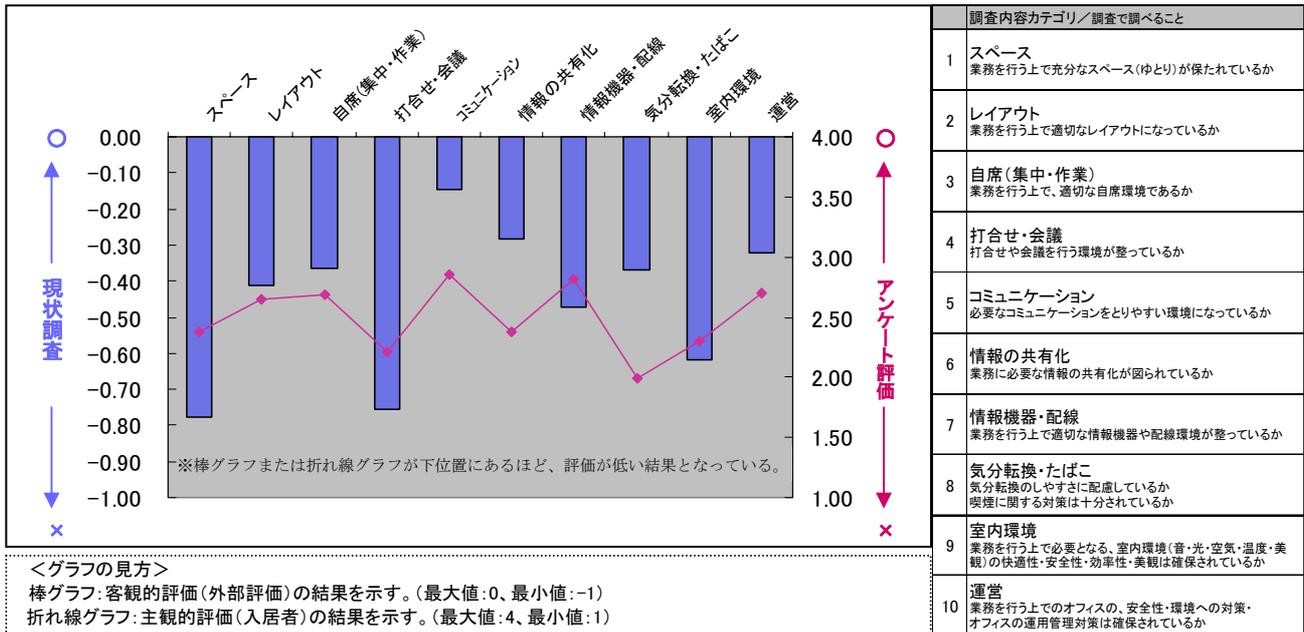


図2 現状調査結果

3-2. 基本計画の策定 (PLAN)

はじめにオフィスの狭隘感とフロア間の不公平感の検証、主要課題の抽出のため、オフィスに関する10のカテゴリについて、入居者に対するアンケート調査および観察・計測等の現状オフィスに関する調査をそれぞれ行い、結果の比較を行った(図2参照)。その結果、アンケート調査、現状調査ともに評価が低く主要課題として捉えられる項目として、「スペース」、「打合せ」、「室内環境」が抽出された。

また、これらの調査に加えて組織長へのヒアリングを行いあるべきオフィス像を設定した。そして、前記の課題も踏まえた上でオフィスコンセプトと基本計画を策定した。

3-3. パイロットオフィスの構築 (DO)

基本計画を全フロアに展開するにあたって事前に不具合点を検証するため、先行的に6Fにパイロットオフィスを構築し、入居者に一定期間利用してもらった(当時の6F入居者は他ビルに移転したため、この空きスペースを利用してパイロットオフィスを構築した)。オフィスは、「執務エリア」、オープンミーティングを行うための「コラボレーションエリア」、機密性の高い作業あるいは集中して作業をするための「コンセントレーションエリア」、コピー機等の業務機器や冷蔵庫等の共同使用をする設備を集約した「サービスエリア」、ダンボール等の平置きが可能な「収納エリア」、「喫煙室」の6つの機能空間により構成されている。このうち、コラボレーションエリア、

コンセントレーションエリアは新規に導入したエリアであったため、後述する入居後評価において利用に関する検証を行った。

3-4. 入居後評価の実施 (CHECK)

パイロットオフィス入居者に対して、現状調査と同様のカテゴリに対する満足度のほか、コラボレーションエリア、コンセントレーションエリアの利用頻度ならびに満足度に関する調査を実施した。全体的な満足度に関する結果を図3に示す。これを見ると、入居後評価では調査項目である10カテゴリのすべてにおいて、入居前に比べて評価が上昇する結果となった。加えて、総合的な満足度も高い傾向にあった。したがって、全体的にはパイロットオフィスに対して満足の結果が得られていることが示唆された。

また、パイロットオフィスにおいて導入したコラボレーションエリアについては、利用目的に合致した使われ方がなされ、一部の場所を除けば利用頻度・満足度ともに全体的に高い傾向を示していた。一方、コンセントレーションエリアについては利用頻度が低く、そもそもエリアの用途がわからないといった課題が挙げられた。

エリアの使い方に関する課題については、コラボレーションエリアについても同様に自由記述として挙げられていたが、本課題についてはオフィス利用に特に関連が深い項目であるため、今後特に改善すべき不具合点として位置づけられた。なお、その他には、「自席の引き出しが無い」、「打合せ時、完全に仕切られた空間がない」、「非喫煙者向けのリフレッシュスペースがない」といった課題が挙げられた (一部)。

以上の結果をもとに基本計画を検証後、スペースに関わる諸基準 (什器、ワークステーション、レイアウト、ゾーニング、一人当たり面積) およびオフィス利用・運用に関するガイドラインを含めたオフィススタンダードを確定した。そして、スタンダードにもとづくオフィスの使い勝手をさらに向上させるため、全フロアの再構築にあたっては、入居後評価において課題となったエリア

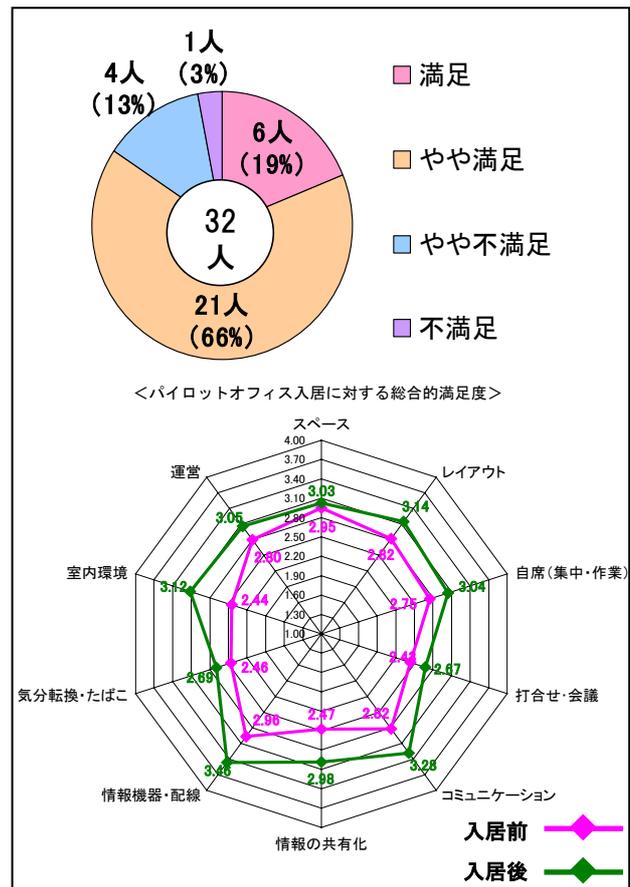


図3 パイロットオフィス入居に対する満足度調査結果

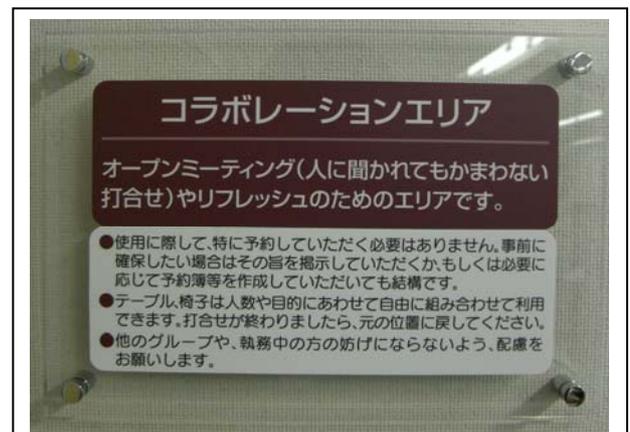


図4 オフィスの各エリアの使い方を示すサイン

の使い方を説明するサインを、オフィス内の各エリアに設置した (図4 参照)。

3-5. 全フロアへの展開 (ACTION)

前記のスタンダードに基づき、全フロアの再構築を順次行った。実施に当たっては窓口を一元化することにより、プロジェクトメンバー間での情報・問題意識の共有と担当者負担の軽減を実現した。また、スタンダード導入によって、部門・フロア間での品質の標準化を図り不公平感の解消を図った。加えて、レイアウト・什器・IT にわたる

徹底的なユニバーサル化により、組織変更等に伴うネットワーク構成変更が発生しても、実際の機器・ケーブルの接続変更が不要となった。これにより、工期の短縮、コストの削減、LAN廃棄に伴う廃棄物が削減可能となった。また、座席移動に伴う工事が実質的に不要となり、座席配置の変更に伴う工期、コストの削減が可能となった。

なお、プロジェクト当初の課題であった、オフィス狭隘感とフロア間の不公平感については、物理的な一人当たり面積としてはフロア間で平準化を行っており、格差の解消を目指している（図5参照）。満足度については、今後、オフィス環境調査の一環として検証を行う予定である。

3-6. オフィス維持・改善のための今後の計画

オフィスの維持と更なる改善を図るため、「什器の継続的管理によるコストの適正化」、「共用会議スペース（1F）の利用改善」、「オフィス環境調査の定期的実施とオフィススタンダードの見直し」を検討しており、一部については既に実行している。このほか、オフィス構築に関する体制強化として、同社ユニットにおいてオフィス維持・改善に関する組織の設置を検討している。以下、各計画の概要について記載する。

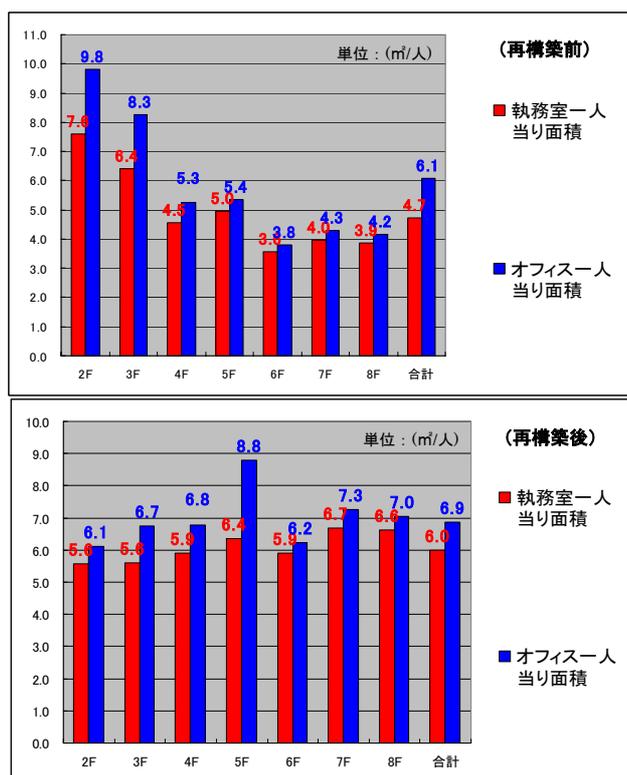


図5 一人当たり面積に関するオフィス再構築前後比較

什器の継続的管理については本プロジェクトの期間中より実施している。具体的には、企画施工時点より、現状オフィスに存在するリース物品調査を行い、フロア別に既存什器を契約番号と照合などの作業を実施している。現在はバーコードラベルによる管理を導入し、管理コストの適正化を図っている。今後は四半期ごとに定期的な什器管理を行う予定である。

共用会議スペースの利用改善については、当初、カラ予約が問題となっていた。このため、トークン制度を導入し、規模・部屋数といった物理的な充足度については概ね改善されていると思われる。今後は、規模・部屋数の検証のほか、セキュリティ対応や、プロジェクトルームとしての機能強化について検討を行い、共用会議スペース全体の更なる改善を図る予定である。

オフィス環境調査の定期的実施とオフィススタンダードの定期的なメンテナンスについては、今後のオフィス利用に伴い発生するであろう諸課題に対応するものである。具体的には、年1回、オフィス環境調査を実施し、問題点の抽出と改善策の検討を行い、メンテナンスを行う予定である。

オフィス維持・改善に関する組織の設置については、オフィス環境悪化の防止と継続的カイゼンを目的としたものである。具体的には、入居する各担当、組織の壁を超えて、オフィスでの生活を支援し改善していくためのボトムアップ的取り組みとして、オフィス生活について自由に意見を交換し問題解決、カイゼンに取り組むコミュニティを構築することを狙いとしている。

4. まとめ

P D C Aを通じて個人としてのワーカーの視点、組織としての経営者・管理者の視点の要求を満たすオフィスリニューアルを行った事例を取り上げた。お客様においては物理的環境としてのハード面、使い方としてのソフト面、そしてこれらを支える体制づくりを今後も行い、弊社にて引き続き支援をさせていただくことにより、オフィスの維持と更なる改善を行う予定である。