

# 次世代オフィス構築に不可欠な オフィス・FM戦略

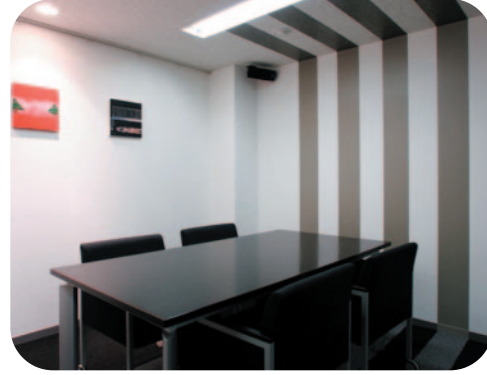
(株)エフエム・ソリューション 後藤 隆二



オフィスの壁面の一部の情報コーナー



コンセントレーションコーナー



応接コーナー

## 事業戦略とオフィスの戦略性

厳しい経済環境が続くなか、オフィスを事業戦略としてどのように有効活用するのか、という課題が、今改めてテーマとなっています。もともとオフィスは、そこに必要な人員が収容できるかどうか第一義のテーマでした。しかし、空白の15年を経て、知的創造性の向上が求められ、差別化や生き残りをかけた企業活動を展開するには、単に入れ物としてのオフィスではなく、新しい装置としての見直し論が官民あげて叫ばれています。

大量生産・大量消費の時代は、良質な製品をいかに安く生産するかということに注力され、飛び抜けた考えや全く違う新しい方式は歓迎されませんでした。しかし、高度情報化社会から「超・高度情報化社会」を迎え、同じ物を同じように作っていたり販売していたのでは競

争には勝てません。また、それ以上に顧客の満足度も得られなくなってきました。

顧客の志向は多様であり、横並びの要求ではなくなりました。いわゆる「モノ」の供給から「コト」の提供へと移ってきたのではないのでしょうか。

こうした時代背景を受け、我が国を代表する経済団体が「モノづくり・コトづくり」委員会を発足させ、総合力強化の産業競争力ビジョンの策定に着手しました。

同じように、オフィス構築についてもソフト化・サービス化の流れが大きくなるとなって押し寄せてきています。

従来、オフィスそのものをコストとして捉える傾向にありました。コストであればその部分は低く抑えるのが常套といえましょう。しかし、オフィスにも新しい考え方や

価値を見出すようになってきました。とりまなおさずこれは、経費(コスト)から投資へと経営の考え方が変化してきたことによるものであると考えます。そして、オフィスを経営の一つの重要な手段として捉えることにより、オフィスをつくることは目的ではなく、手段として経営戦略を担うという位置づけによくたどり着いたといえます。

具体的には、各企業のマーケティング戦略のなかにファシリティの項目が入ってきたということでしょう。オフィスを企業戦略の手段として扱う象徴的な出来事です。

本来、商品の事業計画とは、どんな商品をどんな対象先へ、いくらで、誰が、どんな方法で生産・販売するのかを計画していくものであります。特に、市場の対象先や誰が何人でといったファシリティその

ものに関する項目が必須事項となっています。対象先の設定は拠点のロケーションであり、誰が何人必要かということは、まさしくオフィス規模の要件です。

弊社でコンサルティングを実施したある外資系医療機器販売会社の事例を紹介します。同社ではマーケティング戦略を踏まえて、立地条件やビル性能と併せ、オフィス内部環境に関する将来計画を立案するにあたり、まずはワークスタイルシナリオを描きました。そしてその行動パターンの検証を行いながら「あるべき姿・ありたい姿」のオフィス環境の策定をお手伝いをしたことがあります。

## オフィス戦略のネクストステージ

次世代オフィスとはどんなものか？ という問いに対して、将来のオフィスの物理的な姿・形を見せるのは難しいといわざるを得ません。しかし、形で表さない代わりに、どのような考え方でオフィスづくりをすればいいのか、オフィスでの必要機能はどのようなものなのかをスタディすることはできます。

言葉を変えれば「総合オフィス戦略」を策定するという他にありません。「FM戦略」ではなく「総合オフィス戦略」があり、その中の戦術ツールとしてFMがあるからです。

なぜなら、オフィスは「経営の思

想」を形に表し「人」が中心となって形が具体化する「場」と考えているからです。すなわち、オフィス戦略と事業戦略は表裏一体であるべきであり、企業等の差異化の象徴という位置づけになってきています。

オフィスは形だけではないということは、当然そこには意味や目的が厳然とあり、その意味や目的を達成させる使い方があるということです。そのときは理解されても1年や2年たつと初期の目的を忘れ、結局は使われないで放置されるというまったくムダな空間や機能をいくつも見てきました。

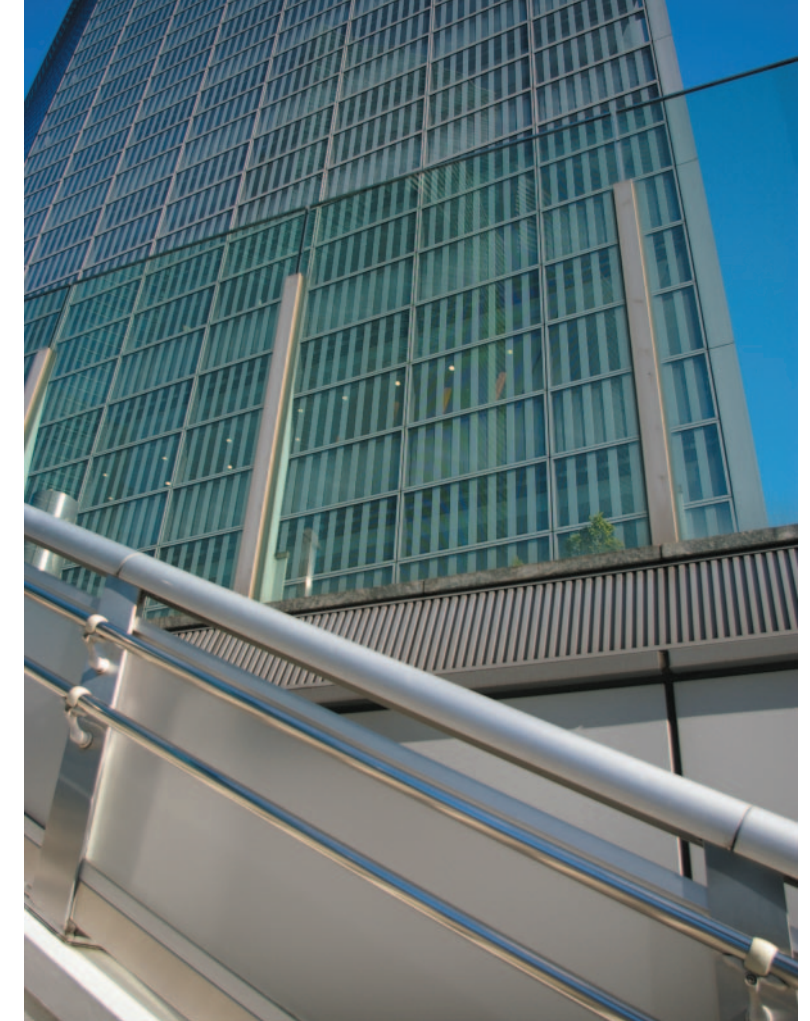
それでは、「経営の思想」を形に表し具体化する「場」とはどんなことなのでしょうか。経営者がムダをなくし、効率の良い働き方を望むのであれば、いろいろな贅肉を取り除いたスリムなオフィスとなる

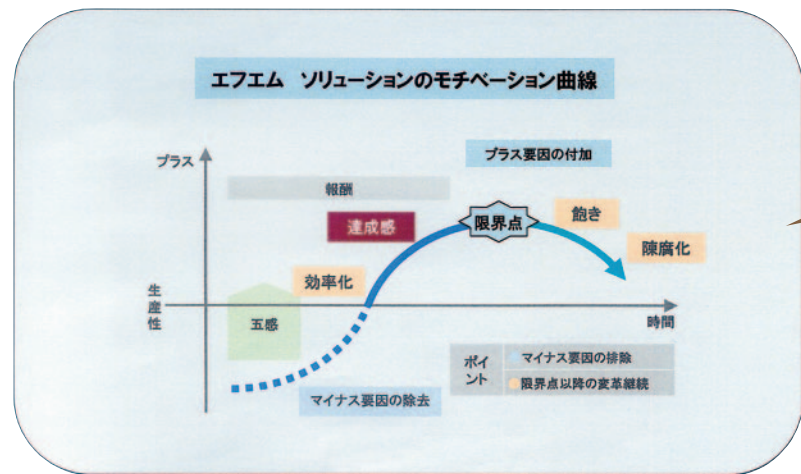
でしょう。もっと生産性の高い自立した仕事をさせたいというなら、自由度の高さもテーマの一つになるでしょう。

このような経営サイドの想いが新しいオフィスの「顔=場」をつくることになります。

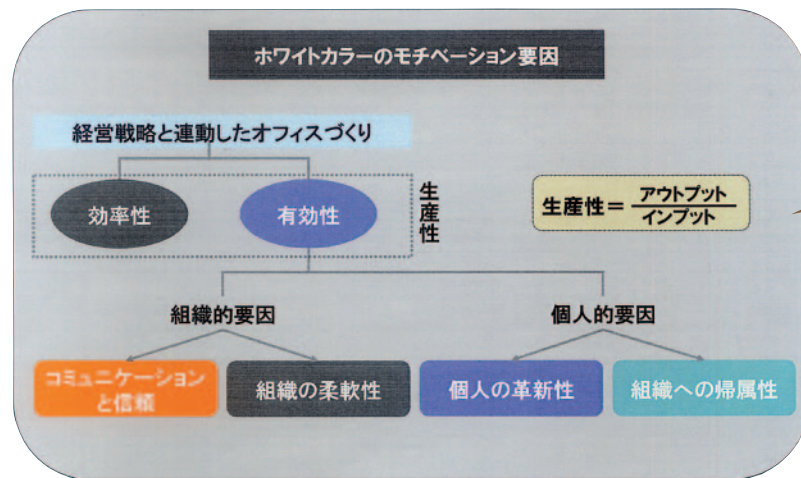
すべての経営者が「生産性の高いオフィス」を求めます。そして、学術的にもいろいろな角度から研究されています。しかしながら、ホワイトカラーの生産性はデジタル化されているとは思えない不明瞭な領域です。こうした背景には、社会科学の分野ではなかなか実験ができないという事情もあるのではないのでしょうか。私たちの仮説検証の作業が今日も続きます。

とはいえ、時代は知的創造性といわれるクリエイティブな環境を求めており、社員には自立を促しています。これらが満足されるオ





オフィスにおける生産性について、働く人のモチベーションを代用特性として捉えたもの。マイナス要因は暑い・寒い・狭い・うるさいなどであり、プラス要因は業務のシステム化や達成感などを指している。このマイナス要因をなるべく排除しないと効果は上がらない。



FMSが関西学院大学・古川教授、慶応義塾大学・佐藤教授との産学協同研究により解析した「有効性＝アウトプットの拡大」についての要因分析。このほかの調査も駆使して、現行のオフィスの課題などを“見える化”し、オフィスコンセプトを策定する。

フィス環境とは何を基準に具体化するのでしょうか。

現在よりもさらに良いものをと、世間と比較してより高度で上質な環境を求めるとは決して間違っていないと思います。しかしそれは二次三次の目標であり、本来は業務がスムーズに行われ、目標とする成果が最大化され、そこで働くワーカークイキキしている、「人が中心」のオフィスであるべきです。

ところが、具体的な形としてはどんなものなのかは詳らかにすることはできません。それは個々の企業や組織のあり方、業務の内容などによって異なるということです。しかし、基本となる機能を導き出すことは可能ではないでしょうか。

それは「オフィスでの働き方」を想定することであろうと考えます。

オフィスでの働き方が現在いろいろなところで話題になっており、いろいろな人から「新しい働き方に改革したい」とか、「新しい働き方を取り入れたオフィスを作りたい」という話をよく聞きます。しかし、働き方を定義したものはまだ一般化していない状況でしょう。

「新しい働き方」とは、テレワークを多用した、ワークライフバランスを考慮した、ダイバーシティに対応した、オフィスにおけるコミュニケーションをさらに充実した、はたまた、ICTを活用した仕事の進め方などがあげられます。そのどれもが「新しい働き方」と言って良いでしょう。100社あれば

100通りのワークスタイルがあるのかもしれませんが。

ところが、各企業や組織で定義やゴールが違っているにも関わらず、ただ単に「新しい働き方」を志向したオフィスをつかって欲しいといった要望が出てきます。

私たちが実施したオフィスワーカーのオフィス環境に対する意識調査でも、今日まで改善できていない点がいくつもあげられています。なぜ改善できないのか、阻害要因に対して具体的に改善提案ができていないこと、問題点や課題が見い出せていないこと、また、現象はわかっているにもかかわらず原因が特定できていないといった悩ましさを抱えていました。企業・組織にあっては、対策に走る前に問題点を解明す

る姿勢が、今、改めて問われているように思います。

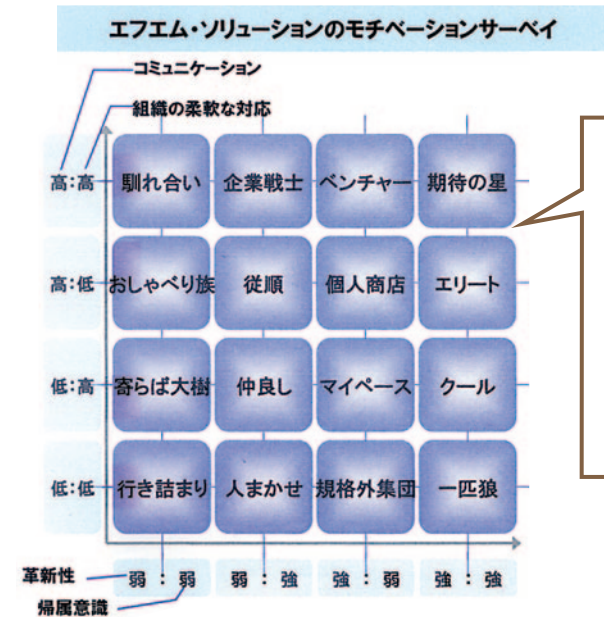
すなわち、これからのオフィスづくりは、企業・組織の大きな方針の下に、業務上阻害となる要因はそれを特定し排除することは当然です。加えて、「オフィスのコミュニケーションと信頼関係」や「組織の柔軟性」、昨日より今日・今日より明日と日々自分を変えていく「個人の革新性」、さらには自らすべき仕事への「コミットメント」の意識付けなどが欠かせません。そのためには「モチベーションの向上」といったテーマがますます重要になると考えています。

(関西学院大学古川靖洋教授、慶應義塾大学佐藤和教授との産学協同研究による弊社モチベーション調査アナリシス、及びオフィスコミュニケーション・マネジメントより)

### ファシリティマネジャーに期待

オフィスは使い方の計画がキッチンとできていないと当初の目標どおりの効果が現れません。現在のオフィスづくりが難しくなっている原因の一つに、オフィスの機能が複雑になったこともあります。加えて、重要なのは「新しい働き方の実践の場」とか「社員の自立を促す」とか、オフィスに求められる効果が経営や事業そのものに影響を与えるようになり、単に机や椅子を数だけ並べればオフィスの出来あがりという訳にはいかなくなったということでしょう。

これからのオフィスづくりは、経



「組織のモチベーション」についての要因分析した結果を16象限で表した。モチベーションには組織要因として「コミュニケーションと信頼」「組織の柔軟性」、個人の要因として「個人の革新性」「組織への帰属意識」の4つの要因において、それぞれの要因に世間標準との差を基準に強弱をつけ、その組織のモチベーションの状況を表している。

営や事業計画、あるいは組織戦略などが何をしようとしているのかを把握し、企業特性に合わせた「新しい働き方」を見据え、かつ「人に優しい」ことが条件となります。

「段取り八分」という言葉があります。まさにオフィスは計画段階での用意周到な検討が、出来上がりの結果を大きく左右することとなります。そしてオフィスの形態以上に大切なのは使い方です。何のためにオフィスの各機能はあるのか、それをどのように使えば当初期待した効果が得られるのか、使う人の使い勝手はどうか、などを考えてオフィス作りはなされるのが肝要です。

オフィスには管理者、ワーカー、経営者の三者がおり、それぞれに目線が違います。この三者のバランスをとり、どこにウェイトを置いてオフィスの企画をすればいいのかが、オフィスづくりに「合意の形成」が欠かせない時代を迎えました。

ここで大切なことは各企業・組織の実情を捉え、現状を可視化し(調査分析)、新しい働き方をベースに、進むべき方向にあわせた方針

(オフィスコンセプト)を策定、どのような機能が必要なのかという要求項目を明確にしなければならぬということ。このプロセスを踏むことがポイントです。そして具体的な形へと完成させていくことになります。

「個別最適と全体最適のバランス」や「コストの適正化」をはかり、中長期の方向性にあわせて年度ごとのFM計画が実行され、実施後はその対象となったオフィスを評価しましょう。それが次のさらに進んだ「次世代オフィス」をつくる「糧」になりオフィス戦略の評価にもなります。

**後藤隆二**  
 (株)エフエム・ソリューション所属  
 青山学院大学卒業。  
 2001年まで約30年間富士ゼロックスに勤務。営業を経て販売促進、マーケティング戦略、商品企画などを担当。同社オフィス研究所時代はサテライトオフィスの開設に従事した。この間、1989年から2年半はNOPAに出向。2001年より、現職エフエム・ソリューションに勤務