

# ユーザー参加型のワークプレイスづくり とプログラミングにおけるその位置づけ

JFMAフォーラム2015

2015.2.19

株式会社 竹中工務店  
ワークプレイスプロデュース本部  
大川 徹

---

# 1. ワークプレイスづくりにおける ユーザー参加に関する課題

# 1. ユーザー参加に関する課題

## ■よくある課題

本社オフィスの移転にあたり・・・

- 経営層から今後の会社を担う若手人材でプロジェクトチームを結成するように指示された
- とりあえず、ユーザー部署代表を選任してキックオフミーティングをしたが、私達は何をしたらよいのか？と問われた
- まとめ役のプロジェクト推進担当部署の担当者は、どうしてよいかわからない



**ユーザーに何をしてもらえばよいのか？**

# 1. ユーザー参加に関する課題

## ■よくある課題

- 設計要件を最終決定し、平面プランやレイアウトを作るのはプロジェクト推進担当部署
- ありがちなのは、ユーザーに聞き過ぎるとほしいものを何でも要望されてしまい（わがまま！）、応え切れなくなることを恐れて、計画のプロセスをユーザーに公開しないこと
- 結果、ユーザーはできたものに注文をつけるだけに。ユーザーはこれは推進担当部署が（勝手に!?) 造ったのであって自分達は要望や不満があれば要求すればよいと思ってしまう



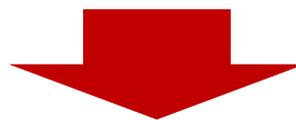
**プロジェクト途中で、ユーザー関与の仕方をどのようにしたらよいのか？**

---

## 2. プログラミングプロセスについて

### ■プログラミングの目的と意義

- ・発注者や使用者の要求をまとめ、設計のための要求条件を文章化すること



単なる文章化だけではなく、**関係者の合意形成**  
**や意思決定を含んだ**要求条件を明らかにしていく  
プロセス

### ■プログラミングが求められる背景

- プロジェクトを後戻りなく進めるため
- 複雑・多様・高度化する施設に対応するため
- 発注者の曖昧性に対応するため
- 多様な関係者に対応するため

## 2-1. プログラミングとは？

### ■プロブレム・シーキング



1959年米国CRS社  
(現HOK社) により  
開発された

**Problem  
Seeking**  
(課題探求)

**プログラミング**



**Problem  
Solving**  
(課題解決)

**デザイン**

- 解くべき**正しい課題**を明らかにする
- **誤ったスタート**を避ける
- **全体課題**を理解する

# 2-1. プログラミングとは？

## ■ 5つのステップ



- ① **体制の構築とゴールの確立**  
どこに行きたいのか？
- ② **事実の収集と分析**  
今、どこにいるのか？
- ③ **コンセプトの発見と試行**  
どのようにして、そこに行きたいのか？
- ④ **ニーズの決定**  
そこに行くために、真に必要なことは何か？
- ⑤ **課題の提示と設計反映の確認**  
そこに行くために、何をしなければならないか？

# 2-1. プログラミングとは？

## ■ 4つの考察

**形態**

人やモノの活動形態やスペース間の関係、人々に関する数値や特性

敷地や物理的、心理的な環境、空間や構造の品質に関するもの

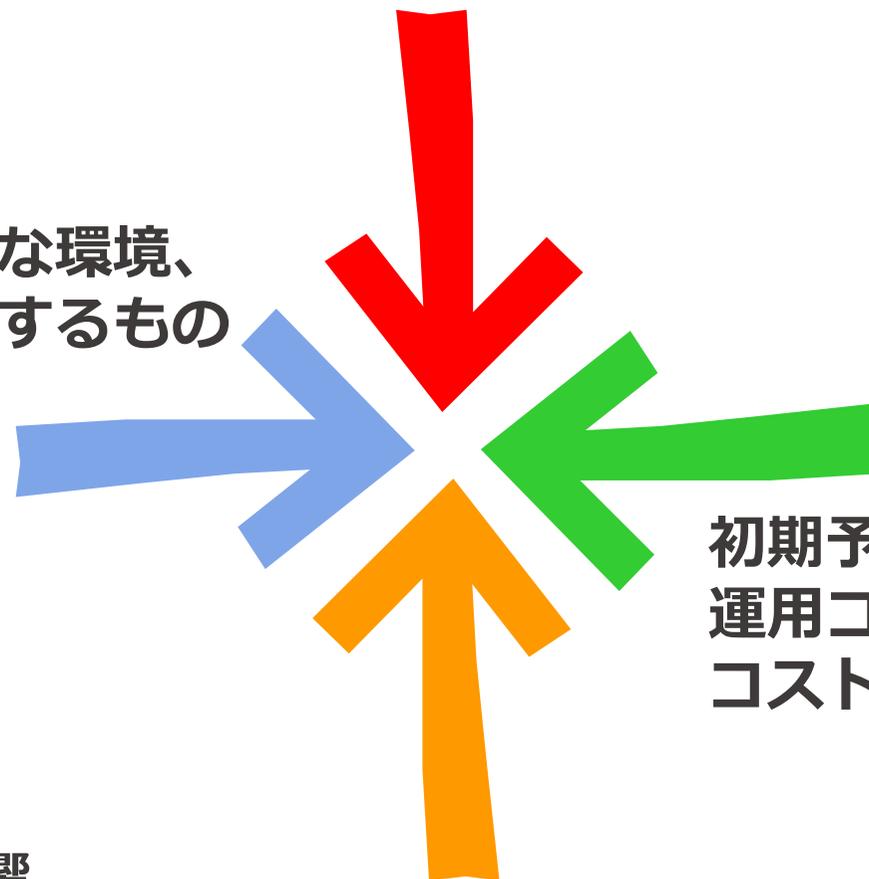
**機能**

**経済**

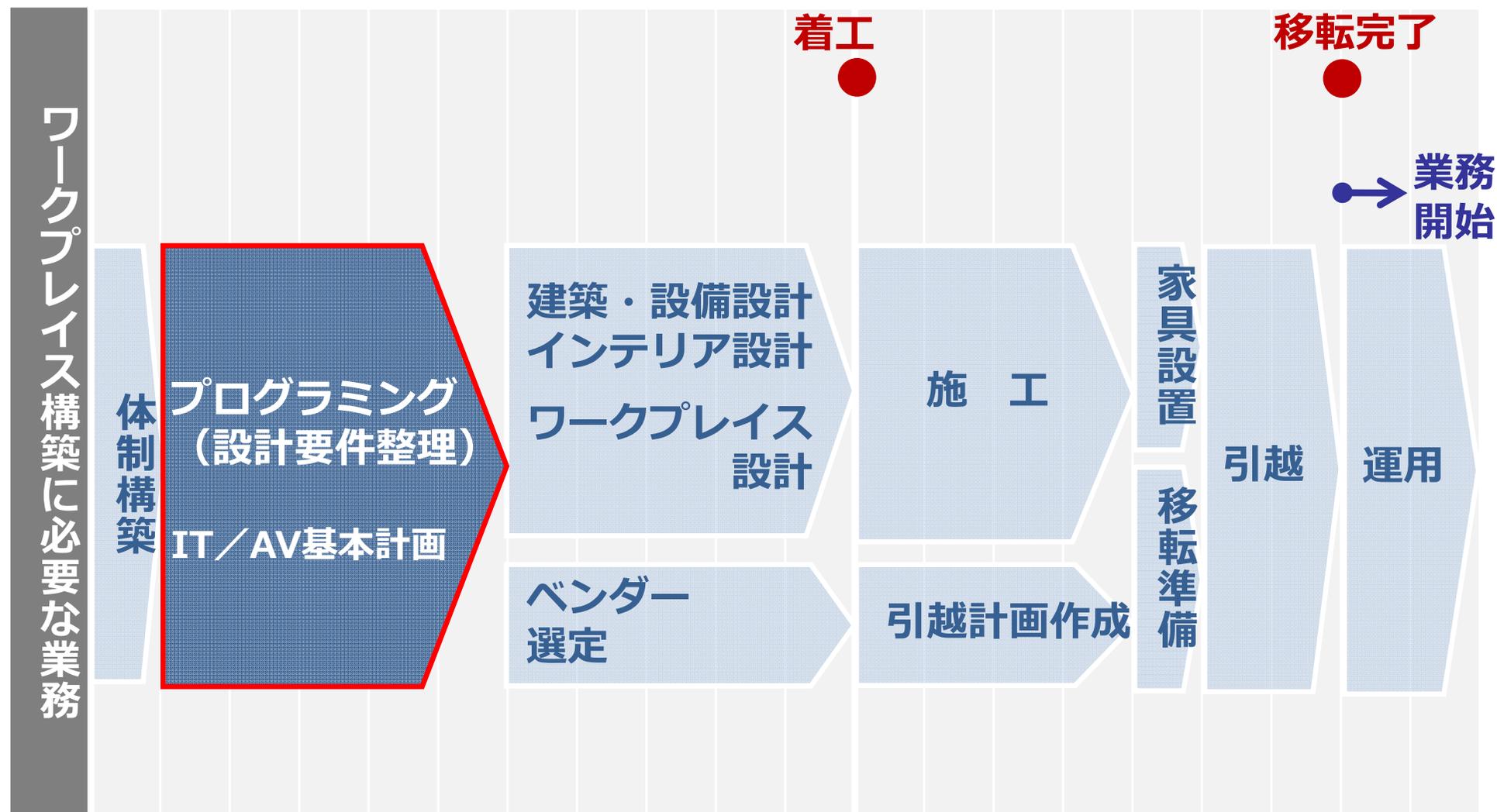
初期予算や品質のみならず、運用コスト、ライフサイクルコストに関するもの

過去：歴史からの影響  
現在：現在からの避けがたい変化  
未来：将来への反映

**時間**

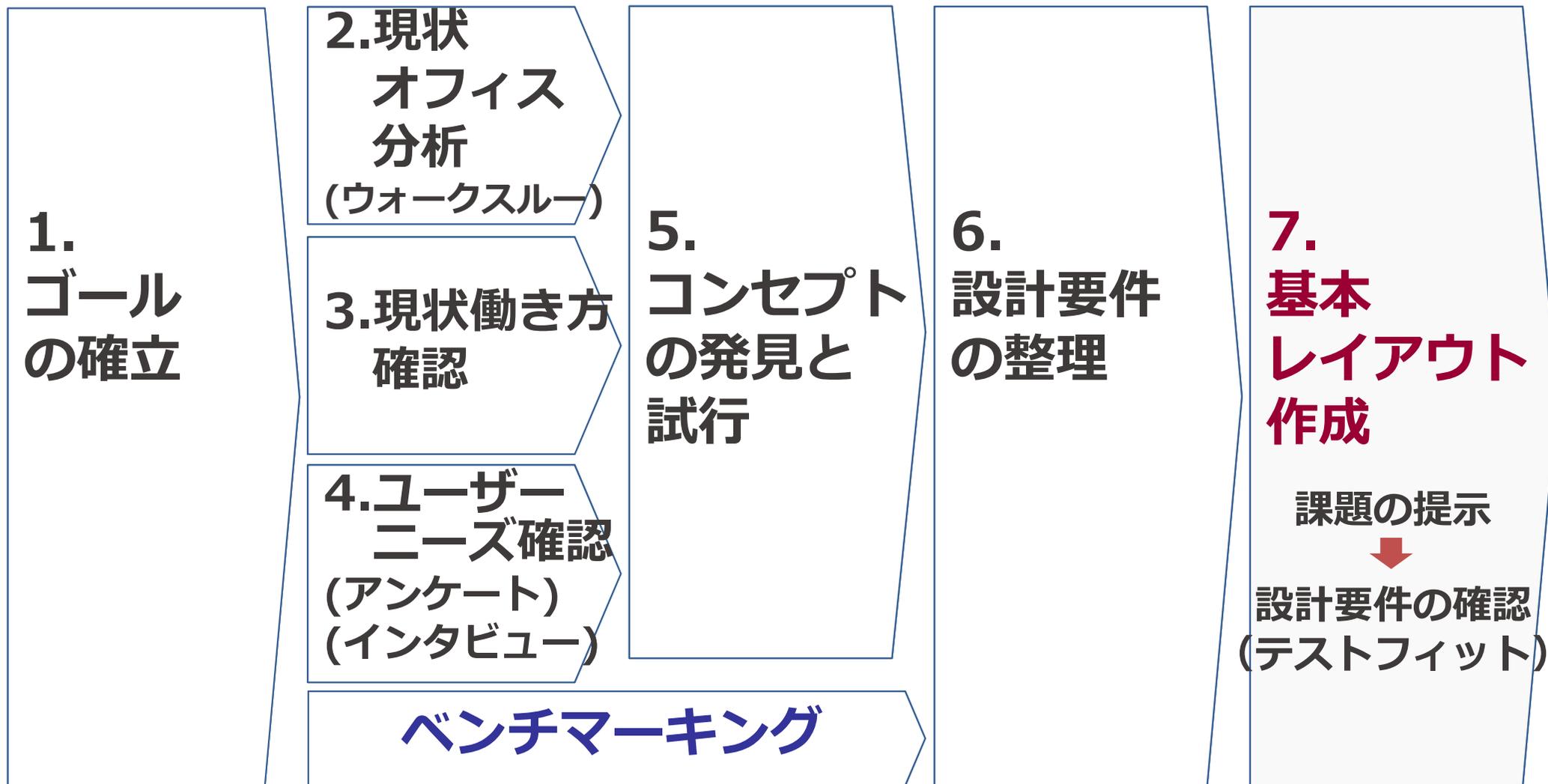


### ■ワークプレイスプロジェクト全体での位置付け



## 2-2. プログラミング のプロセス

### ■プロセスの詳細



# 2-2. プログラミング のプロセス

## 1. ゴールの確立

プロジェクトが目指す大方針を、コアメンバー全員でつくりあげる

機能	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ミッション</li><li>■ 規模の目標</li><li>■ アイデンティティ</li><li>■ インタラクション</li><li>■ ヒエラルキー</li><li>■ 重要な活動</li><li>■ . . .</li><li>■ . . .</li><li>■ . . .</li><li>■ . . .</li></ul>
----	--

形態	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 環境</li><li>■ 安全</li><li>■ . . .</li><li>■ . . .</li></ul>
----	---

経済	<ul style="list-style-type: none"><li>■ イニシャルコスト</li><li>■ . . .</li></ul>
----	--

時間	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 計画スケジュール</li><li>■ . . .</li><li>■ . . .</li></ul>
----	--



ある事例…

### 「業界最高水準の生産性」を持つ 研究所の実現

1. . . . 生産性向上と知識創造性を実現 . . .
2. コミュニケーション/コラボレーションを促す . . .
3. 収納量削減と電子化 . . .
4. . . . コミュニケーションスペースを効率よく . . .
5. 組織改編 . . .

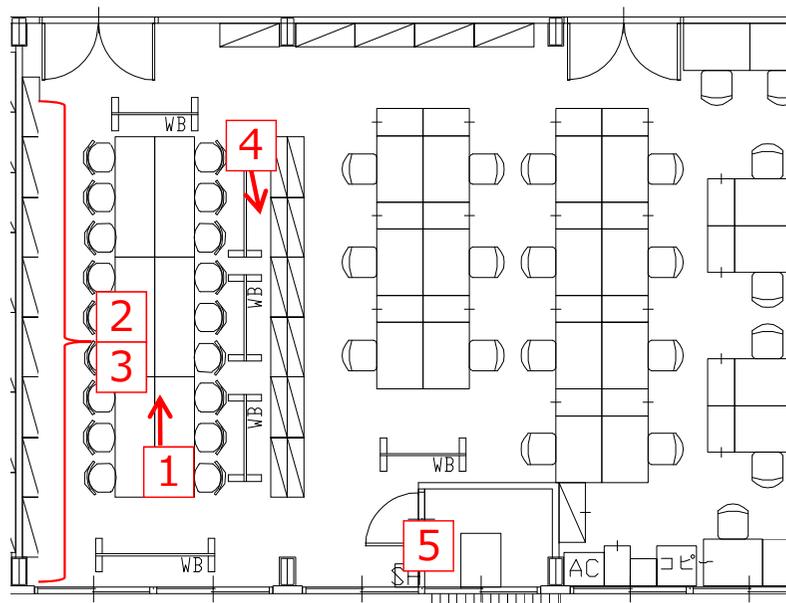
## 2. 現状オフィス分析（ウォークスルー）

物理的な状況および働き方に関する課題を目視とヒアリングで確認

### 物理的状況・働き方に関する確認

ある事例…

- ・「書架」「ホワイトボード」「プロジェクター」「スクリーン」が必須
- ・新棟でのホワイトボードの数は検討が必要
- ・長期出張者のためのタッチダウン席の機能が必要



ホワイトボードを多数使用しているが、不足。書架の資料は打合せ時に利用するため、近接すべき。



打合せデスクと、壁面一杯の書類の収納状況。ホワイトボード5台と、プロジェクターを設置。



ホワイトボードの裏側にも書架を設置。



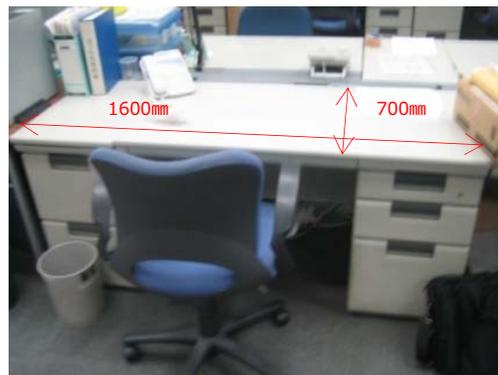
外壁に面した喫煙室。

# 2-2. プログラミングのプロセス

## 2. 現状オフィス分析（ウォークスルー）

ベンチマークデータと比較し、現状オフィスの課題を整理

### 執務デスク仕様・個人収納仕様



ある事例...

**デスクサイズ**  
W1600mmD700mm

机上面は比較的片付いている

**個人収納量\***  
約2fm/人

組織改編に対してある程度身軽

\*1人当たり個人収納：  
サイドワゴン（袖机）2台

### 共用収納量（ファイル量）

ある事例...

	キャビネット種別						合計 fm	備考
	3段		5段		6段			
	台数	fm		fm		fm		
2階	42	101	—	—	69	331	432	更衣室を除く
3階	205	492	5	20	10	43	117	更衣室・ユニフォーム・ドライパーを除く
5階	17	40.8	5	20	28	134	195	サーバーを除く
6階	21	50.4	—	—	12	57.6	108	印刷室を除く
7階	—	—	—	—	9	43.2	43.2	共有室を除く
合計	101	241	10	40	128	614	896	印刷室ファイル庫
1人当たり	—	—	—	—	—	—	6.13	社員・相談室を除く146人



**6.1fm/人**

ベンチマーク事例に比して  
**多い**

## 2-2. プログラミングのプロセス

### 3. 現状働き方確認

半日間程度の目視観察を行い、働き方に関する基本データを把握

#### ■ 調査概要

職能/職種/職位独自の働き方を確認

→デスク、オープン打合せ、ITツール  
などの機能設定に反映

#### ・ 調査項目例

- ① 執務デスク在席率
- ② 打合せスペース利用率
- ③ コミュニケーションスタイル
- ④ 執務スタイル

#### ■ 打合せスタイルの調査結果 (例)

隣席同士の資料を  
共有した打合せ



相手の席の脇で  
立って打合せ



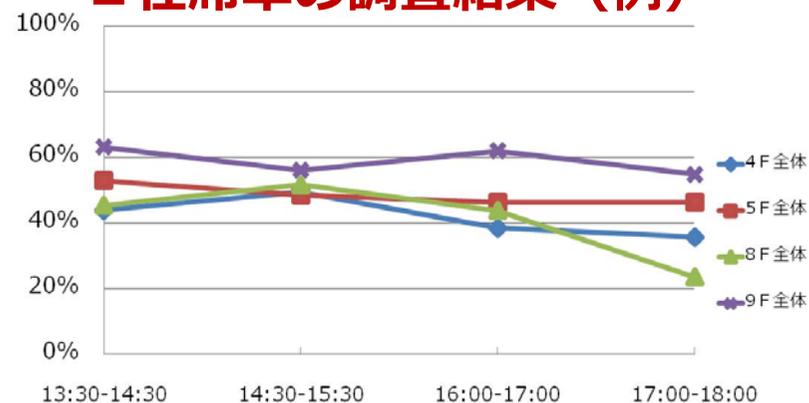
別席でのセミ  
クローズな打合せ



キャビネの上で紙  
資料を見て打合せ



#### ■ 在席率の調査結果 (例)





## 2-2. プログラミングのプロセス

### 4. ユーザニーズ確認 (インタビュー)

アンケート、現状働き方確認の結果を深掘りし、  
ユーザー目線からのニーズを整理

● 「不満足」「課題」に絞って、  
その理由を探る

● 現在の観察された働き方に対して、  
実際のワーカーの視点を確認

● 新しいワークプレイスで「こう働きたい」といった視点での意見を確認  
● 部署同士の近接性も確認

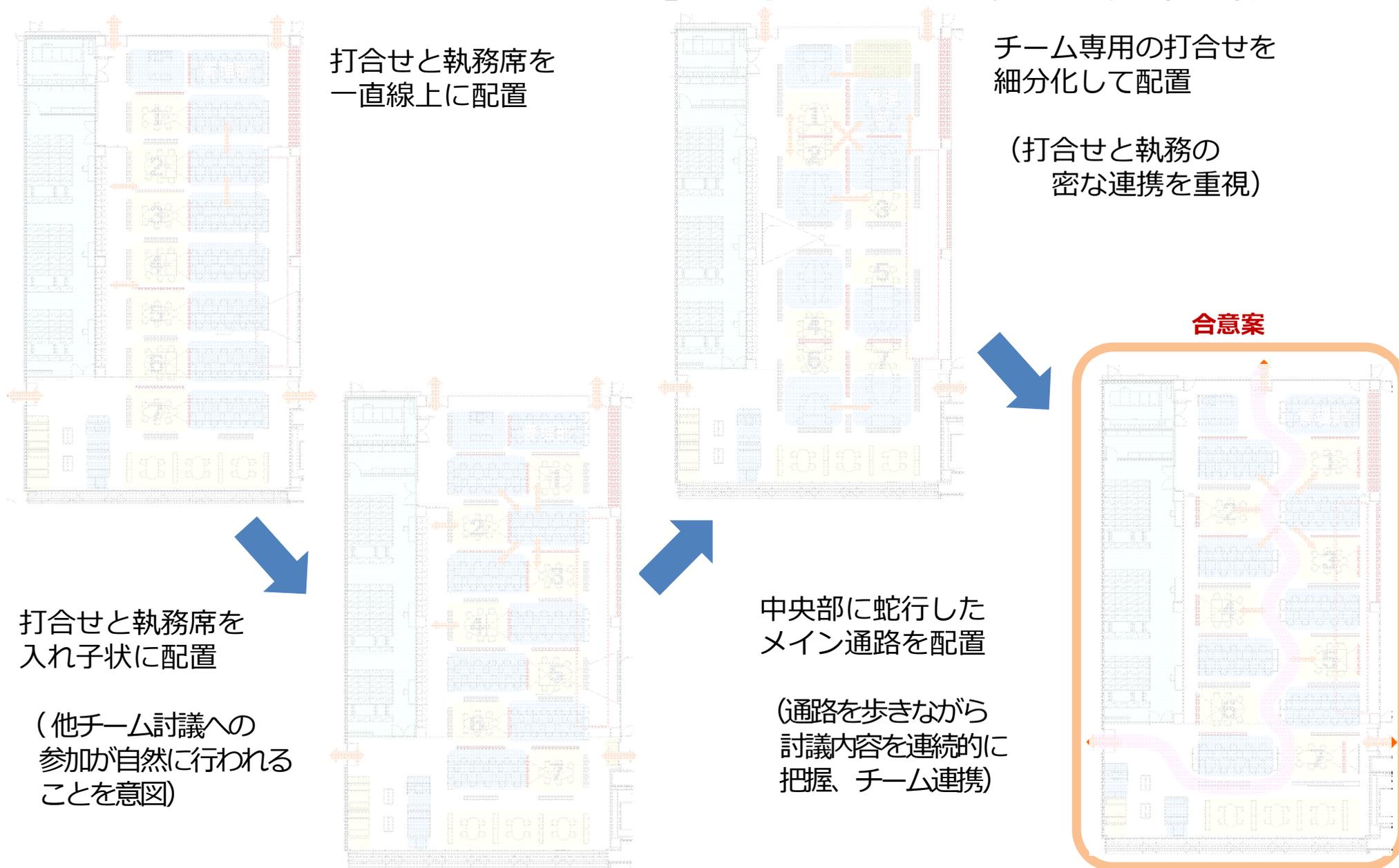


働き方・ワークプレイスに関するユーザー目線でのニーズを明らかに

## 2-2. プログラミング のプロセス

### 5. コンセプトの発見と試行

ワークプレイスの「コンセプト」を導き出すため様々な試案を作成

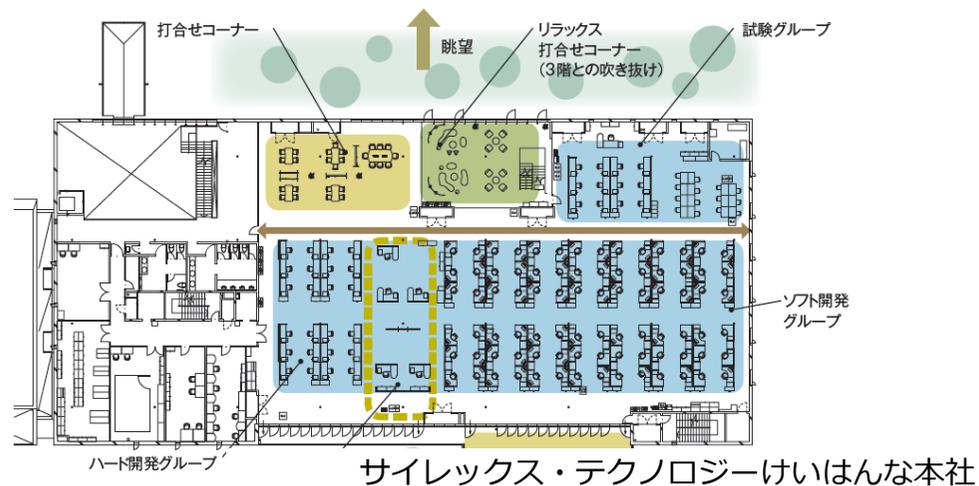
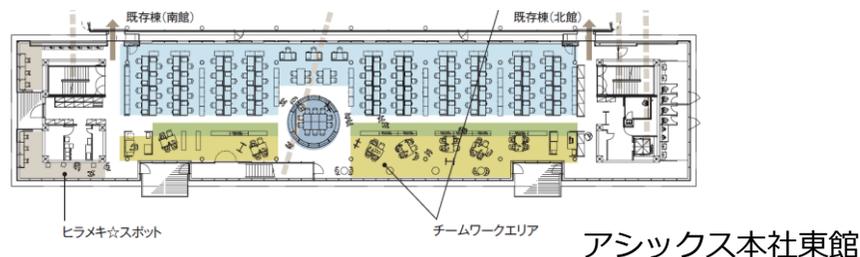
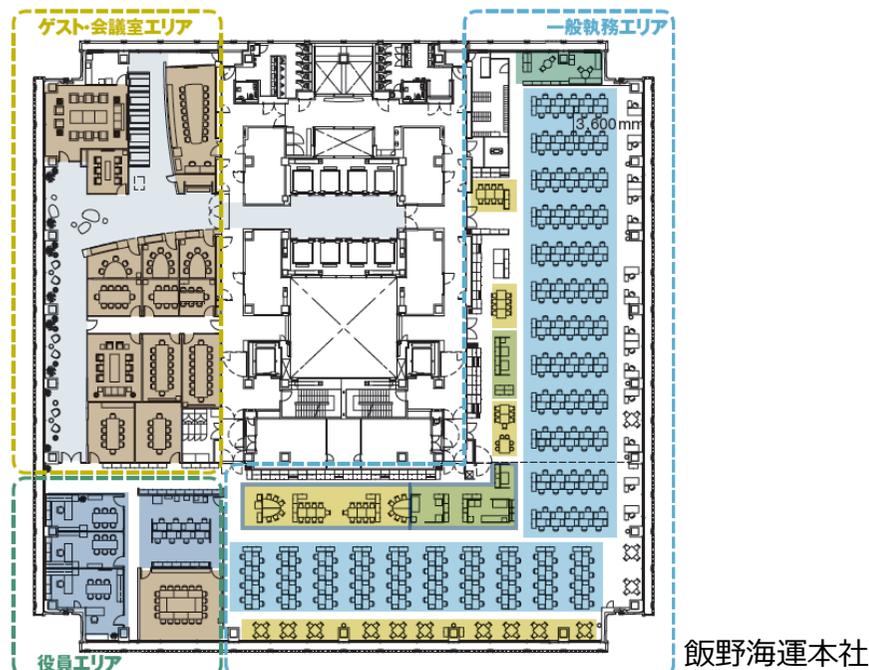
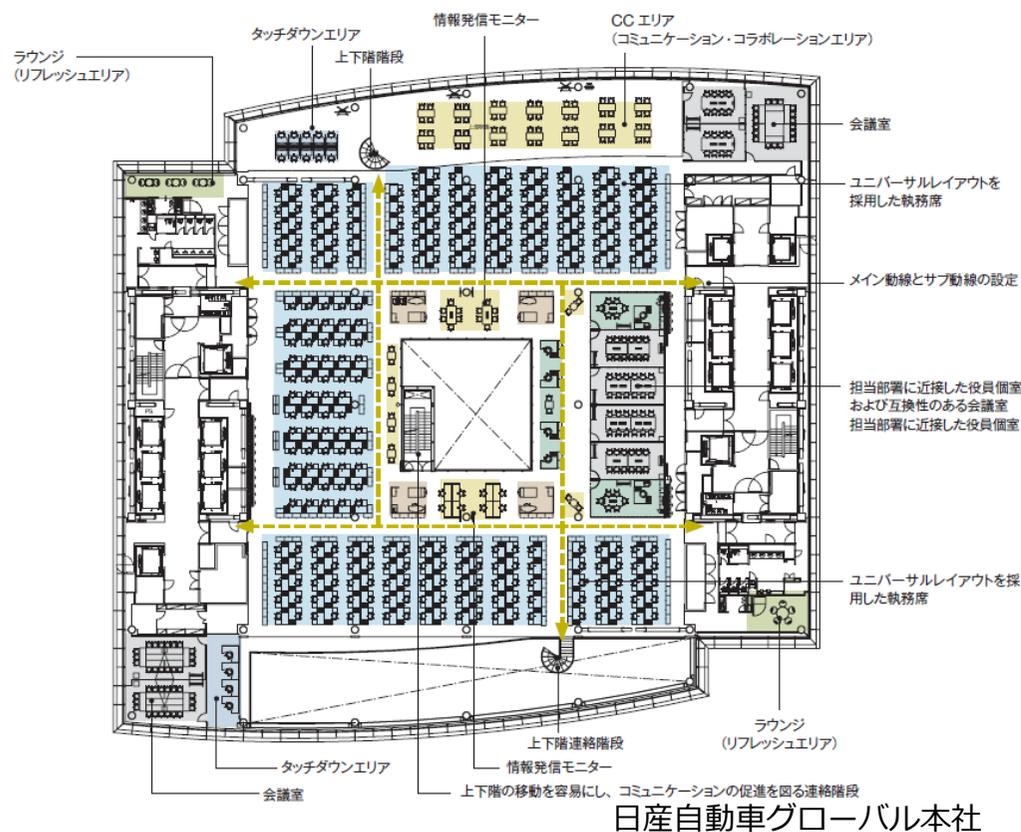




# 2-2. プログラミングのプロセス

## 7. 基本レイアウト作成

機能とボリュームをバランスさせたゾーニングプランをプログラムとして確立

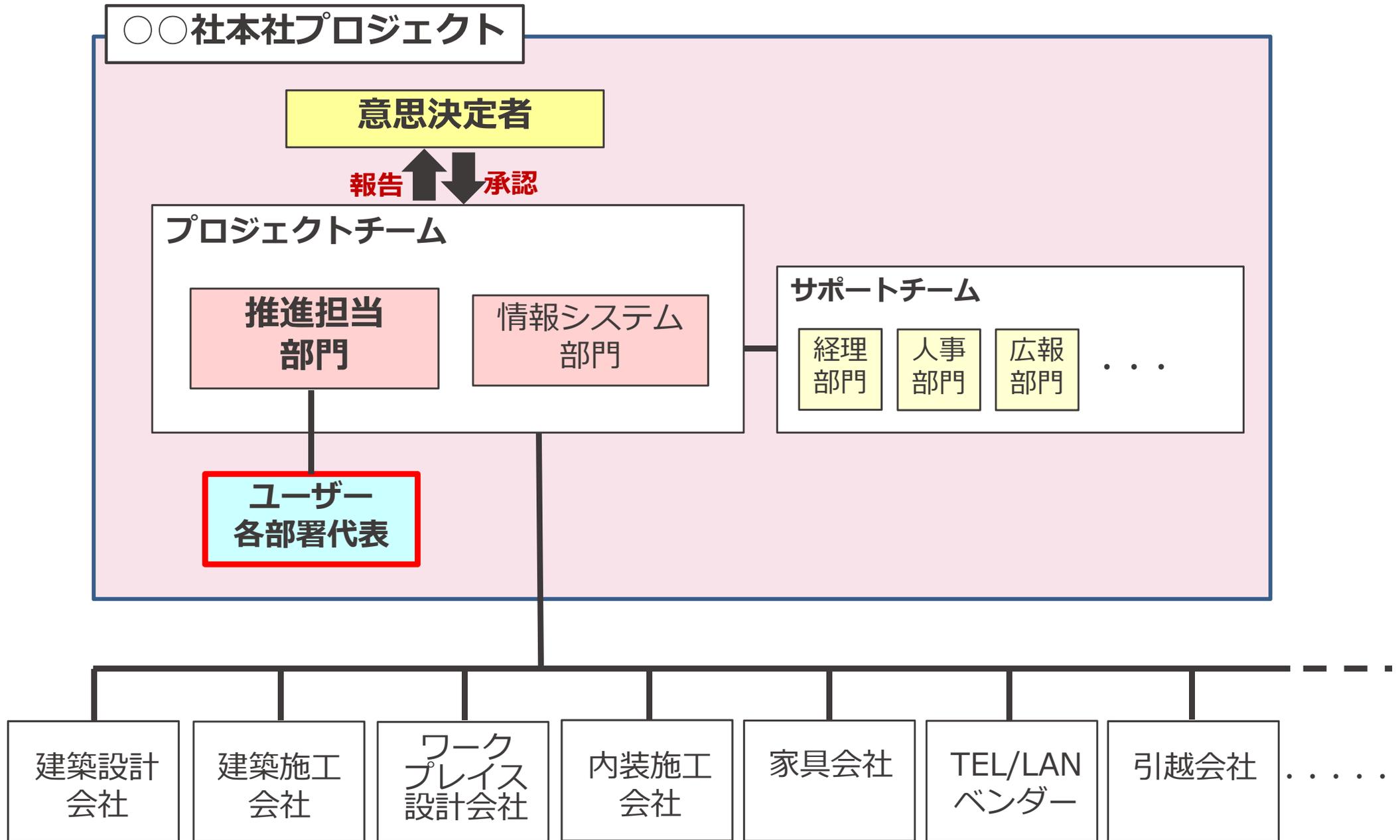


---

### 3. プログラミングにおける ユーザー参加の位置づけ

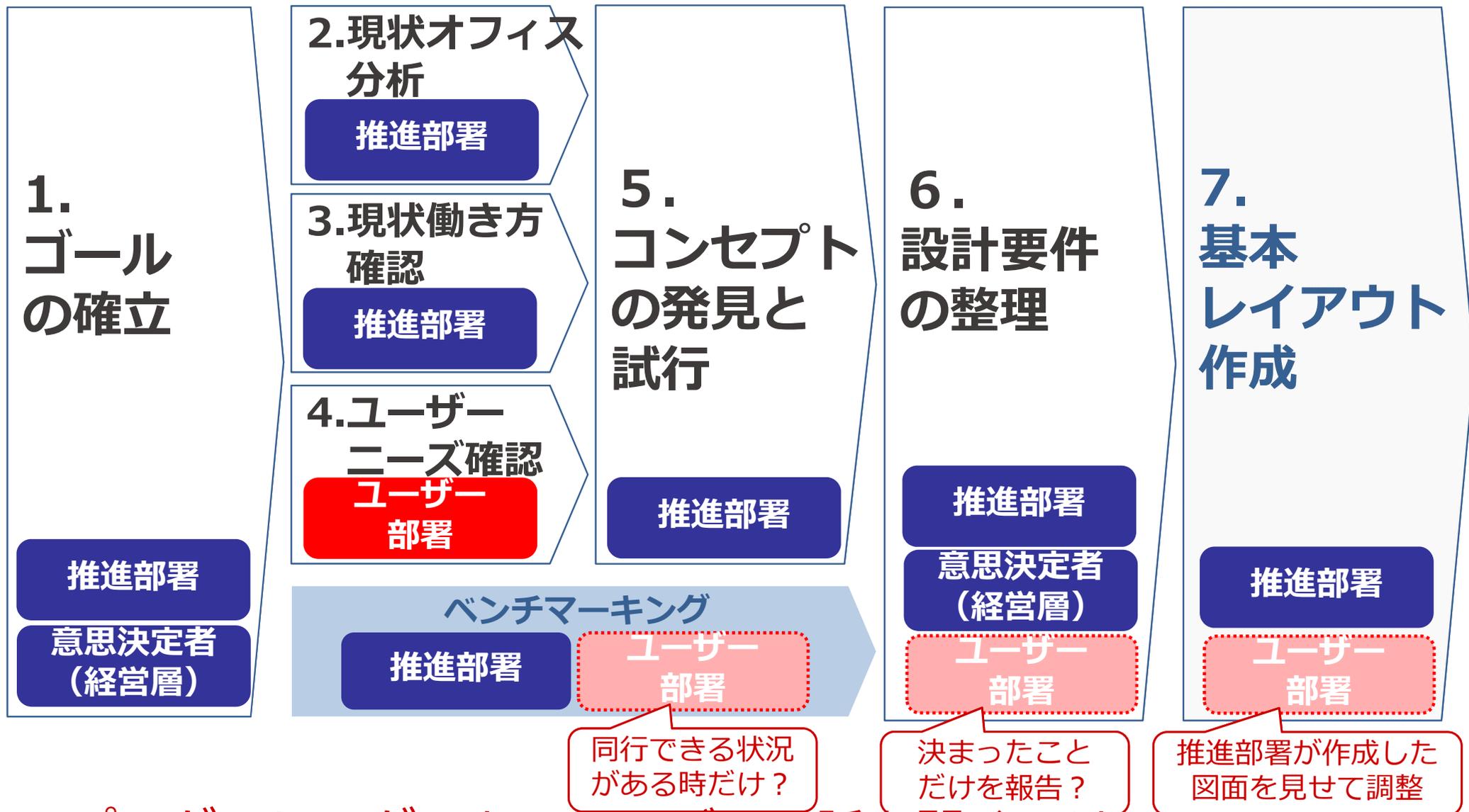
# 3-1. プログラミングにおけるユーザー参加の位置づけ

## ■ 典型的なプロジェクト組織体制図



# 3-1. プログラミングにおけるユーザー参加の位置づけ

## ■プログラミングプロセスにおける関係者の関わり



プログラミングでも、ユーザーの話を聞くのは「ユーザーニーズ確認 (アンケート・インタビュー)」の時

# 3-1. プログラミングにおけるユーザー参加の位置づけ

## ■ユーザー参加型活動のポイント

### ○これまでの経験知から

- ・ 建築・ワークプレイスの基本骨格部分はユーザー任せはNG

- ・ 施設・総務部など建築やワークプレイスに精通した担当者
- ・ 建築・ワークプレイス設計者

- ・ オフィスレイアウト・内装はチャレンジ（ユーザーの関与）が可能

- ・ ユーザー（できれば幅広い部署、組織の未来を担う人材）
- ・ ワークプレイス設計者

- ・ 推進担当部署の想いとユーザーの想いのすり合わせ  
見学など徹底した現物確認 → 実現したいもののイメージの明確化
- ・ 建築・ワークプレイスコンセプトのユーザーへの浸透を図る  
ユーザーの参画を通してコンセプトの浸透を図ることができる  
(突然できたものを与えられるとユーザーも戸惑う)

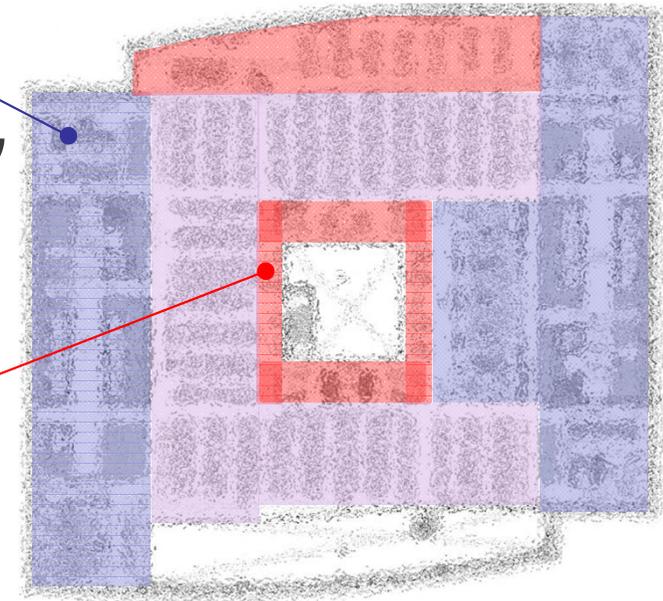
# 3-1. プログラミングにおけるユーザー参加の位置づけ

## ■ どのように？

### ① 検討範囲を限定する

#### ○ プロジェクトチームが主体になって決めるエリア

- ・ 建物の外形、階数、柱の位置、階段・エレベータ
- ・ WCなどの位置
- ・ 部署の階とフロアの配置、会議室・応接室の大きさや数
- ・ カフェテリアなど厚生施設のあり方 etc....



#### ○ ユーザーが決めてよいエリア

- ・ オープンミーティングエリアのあり方とレイアウトアイデア
- ・ ワークプレイスに必要な部署に特有の機能
- ( ・ 執務エリアのあり方 (管理職席、部署配置ルールなど) ) etc....

### ② 検討事項は機能とアイデア

- ・ めざす働き方に必要な機能と、機能に盛り込みたいアイデアを検討
- ・ 最終的な実施案の検討は、プロジェクトチームと設計者とで検討する

### ■ 事例

#### ○ 建築概要

建築面積	約 1,900m <sup>2</sup>
延べ面積	約11,000m <sup>2</sup>
構造・規模	S造・地上6階
人員数	約600名



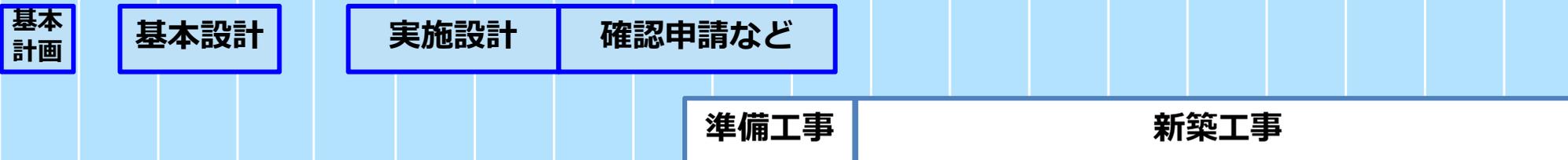
#### ○ プロジェクトの背景

- ・ ある製造業の設計・開発部門が入居
- ・ これまでは敷地内に分散していたオフィスを集約、統合
- ・ 部門間のコミュニケーション活性化により、設計・開発のスピード向上と新製品の開発の促進が狙い

# 3-2. 事例から

## ■スケジュール上の位置づけ

### 建築スケジュール



### ワークプレイス計画スケジュール

基本方針・コンセプトづくり

ユーザーアンケート

ユーザーインタビュー

詳細要件まとめ

事例見学

家具メーカー見学

家具メーカー提案

レイアウト検討

報告

レイアウト  
検討

報告

家具選定

運用ルール検討

家具  
発注

若手を中心にワーキンググループを結成し、幹部（事業所長）に直接提言できる場を設定

推進部署中心の活動

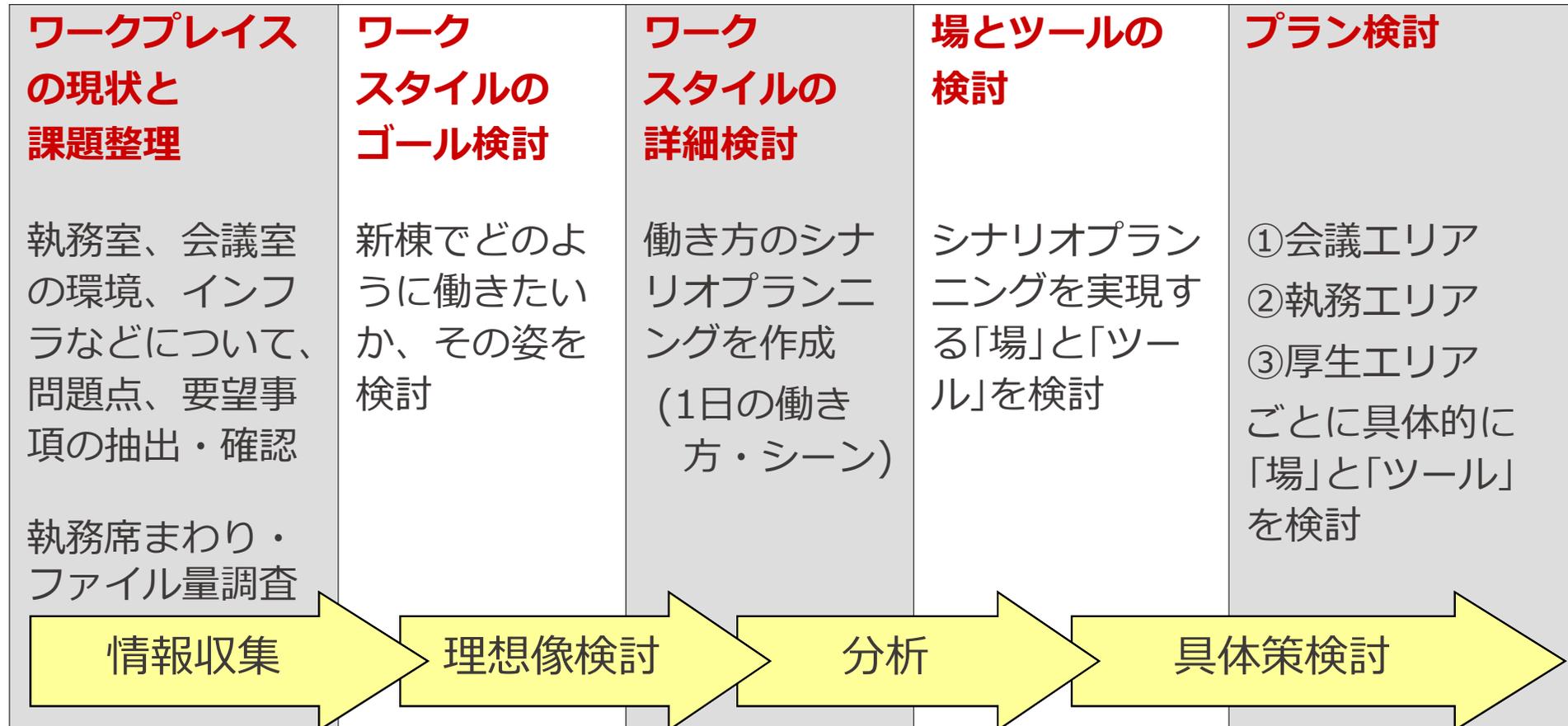
推進部署のファシリテーション

ワーキンググループ中心の活動

## 3-2. 事例から

### ■ワーキング活動の流れ

まず、ワークスタイルの分析・ベンチマークを実施、  
理想のワークスタイルをイメージしてから詳細検討に着手



#### ■ベンチマーク

最新事例(ワークプレイスとワークスタイル・什器・ショールームなど)見学

## 3-2. 事例から

# ■ SWG(Small Working Group)による検討

積極的な議論ができるよう各5名の小グループ（SWG）に分割、オーバーラップさせながらグループの担当エリア・ミッションを設定。小グループの活動を事務局がウィークリーフォロー、全体ミーティングでは統一感が得られるように調整を実施。

担当 エリア	担当エリア詳細								検討テーマと主な内容	
	大会議室	応接室	個室会議室	会議エリア (中央領域)	執務 (担当)	執務 (管理職)	コピーエリア	給湯室		リフレッシュ
会議 エリア	◎	◎	○				○			<b>会議スタイルの革新</b> 必要な会議ツールや会議室構成など必要な要素を洗い出し、業務効率の向上と費用の削減が図れるようにする。
執務 エリア				◎	◎	◎	◎	○		<b>将来を見据えたワークプレイスの基本構成設計</b> 組織変更に柔軟に対応でき、コミュニケーションが活性化される理想的な執務エリアを検討。
厚生 エリア				○			○	◎	◎	<b>良質なコミュニケーションスペース</b> 適切にリフレッシュができる居心地の良い空間をつくり、自然と良質なコミュニケーションが生まれるための仕組みを検討する。

## 3-2. 事例から

### ■ワーキング活動の様子



- ・ 5～10年後に組織の中核となるべき世代の若手を各部門から各1名、計15名選出、WG活動を実施

## 3-2. 事例から

### ■ ユーザー視点のゴール設定

ユーザーが考えるワークプレイスのあり方を整理し、ゴールを設定

#### ビジョン

グローバルNO.1の〇〇事業を支える創造的空間

人と人とが切磋琢磨・強固に連携し、  
圧倒的な技術・製品・サービスを持続的に創出する場の提供

#### GOAL 1

##### ● 部署間のバリアフリー化を促進する

- ①他部署との垣根をなくす
- ②他部署メンバーに気軽に質問できる

#### GOAL 2

##### ● ONとOFFのスイッチ、個人集中とコミュニケーションの切り替えをスムーズにする

- ①人も情報も集まる執務フロアにする
- ②いつでもどこでも打合せができる（見える、聞ける、言える）

#### GOAL 3

##### ● 業務の省エネ化を実践する

- ①業務の効率化を促進する
- ②紙資料を削減する

#### GOAL 4

##### ● 社員のやる気・モチベーションを高める職場環境にする

- ①活力ある職場の雰囲気づくり
- ②やる気を持続させる仕組み

## 3-2. 事例から

### ■ 執務エリアのコンセプト

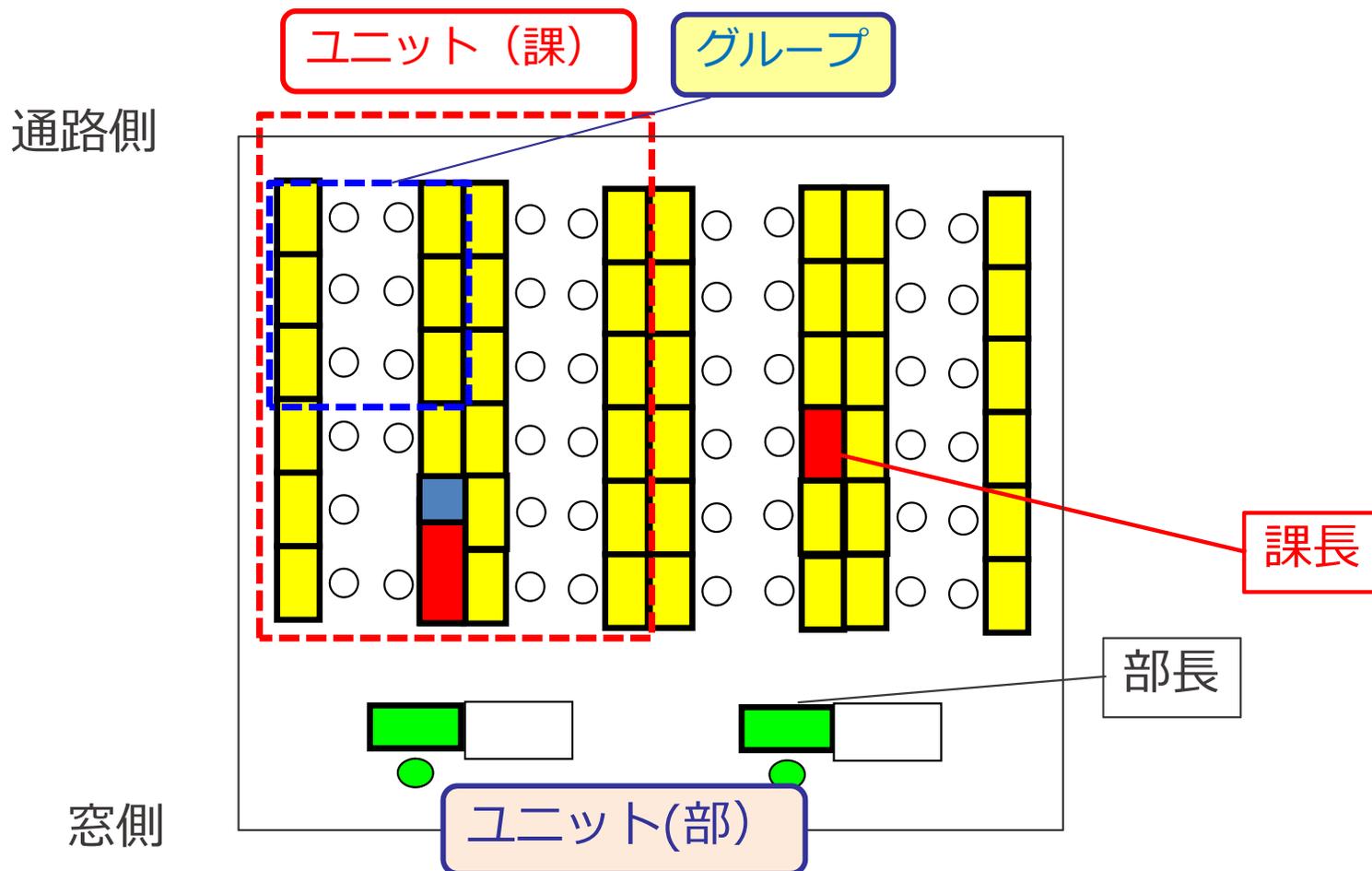


#### ○ 検討コンセプト

- ・ ON、OFFのスイッチ、個人集中とコミュニケーションの両立が図れる  
→ **最適レイアウト**
- ・ 業務の省エネ化  
→ **執務エリアで簡単な打ち合わせを可能に**  
→ **ちょっとした打合せ時には固定モニター利用**
- ・ やる気、モチベーションを高める  
→ **グループ内の距離が縮まり一体感が増す席配置**  
→ **統一感のある什器（執務デスク・イス）に一新**

## 3-2. 事例から

### ■ コミュニケーションの取りやすい島構成検討



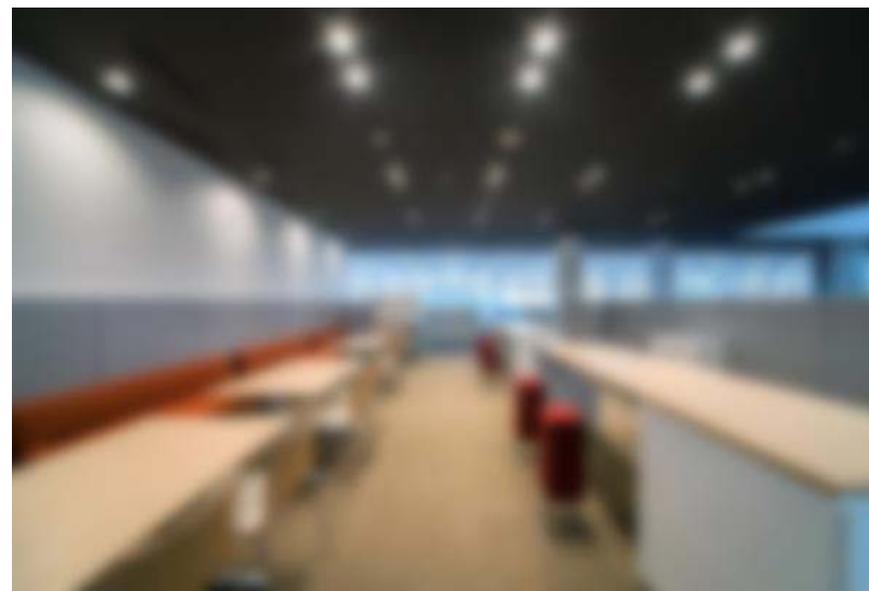
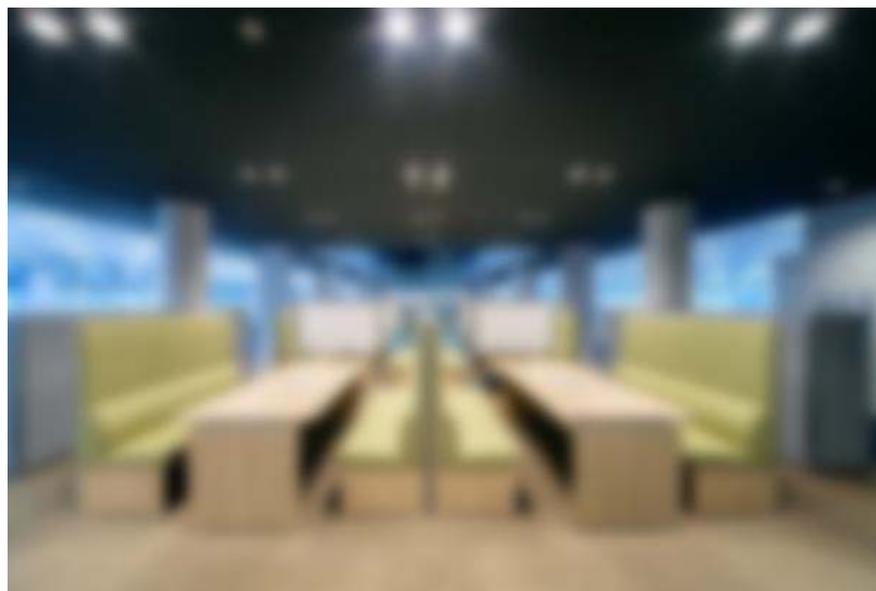
- 背面对向 + 島の中に課長席を配置 (ペース効率 & リレイアウト性)
- 隣り合う課の間にはデスクトップパネルを配置
- グループ内でPC画面を見せながらの説明が効率的に行える。
- 部長席は窓側 (部課長間のコミュニケーション & リレイアウト性)

## 3-2. 事例から

### ■ オープン・セミクローズミーティングエリア

セミクローズ型（少人数用）

オープン型（大人数、ワイガヤ用）



各テーブルに27インチモニタ、ホワイトボード常設

32インチ移動式モニタ、ホワイトボード2台常設

- ・ 執務エリアに挟まれた中央吹抜け階段まわりに、オープン・セミクローズの2種類のオープンミーティングエリアを設け、クイックな打合せが可能。
- ・ 液晶モニター、ホワイトボードを設置。共通部門管理によりいつでも使える。
- ・ 吹抜け階段の移動時に、程度な距離感を持ちながら打合せている姿を共有。
- ・ 「アウェイ感」をなくしたことで、頻繁に打合せが行われている。

### ■事例を通してのまとめ

- ・ワークプレイスに対し、経営側・ユーザー側ともに何とかしたい
  - **上から押しつけたものは使われない**
- ・ユーザー側からの積極的な提案が不可欠
  - でも、**提案の場の確保、提案手法の指導が必要**
- ・ワークプレイスに対するモチベーションが高く、時間が確保でき、**自由に発想できる若手に、幹部に直接提案する場を与えた**ことで、多くの提案が生まれ、実現できた
- ・ユーザー活動がきっかけとなって、「失敗を恐れずチャレンジする風土」を作り上げて行く、新たな若手の改革活動がスタート。  
風土づくりの中心拠点に作り上げていく活動に。  
→ **未来（若手世代）につなぐ活動へ発展**

## 4. おわりに

### ■ チーム構成と活動

- ・ ユーザーチームには部長、課長は含まない方がよい。あくまで**若手中心のチーム**であること
- ・ 経営層など**上層部の理解**が必須
- ・ 推進部署（あるいはプロジェクトチーム）も上層部にできるだけ近い位置づけであること

### ■ 進め方

- ・ まず**最初に「ゴール」を共有**すること
- ・ **新しいアイデア**は、最初から期待しない
  - **事例見学などで理解を深める**ことで発想も豊かになる

- ・ 通常の前め方より、手間と時間がかかる（推進部署は大変！）
- ・ つくる時だけでなく、運用を開始してからも継続的な活動が求められる
- ・ しかしユーザーはワークプレイスを自分事として捉えるようになる
  - 自分達で創った！ 自慢できる！ ワークプレイス
  - ユーザーモチベーションが向上！
- ・ 働き方の改革、業務生産性の向上が期待できる