

館内レストランをバックオフィスへコンバージョン。 ホテルスタッフの声を反映させた “わたしたちのBOH”へ



軽井沢プリンスホテルは本年3月、それまで離れて建っていたバックオブハウス(BOH)をホテル館内に移転した。移転に当たっては総支配人へのヒヤリングをはじめホテルスタッフとのワークショップを重ねて、これまでとは異なるアプローチで新オフィスの企画、設計・デザインを進めたという。新たなオフィスづくりの経緯と実際の過程、完成後の効果などについて、設備投資を担当する軽井沢プリンスホテル ファイナンスコントロール アシスタントシニアマネジャー石窪洋一郎氏と実際に企画、設計・デザインを担当した(株)丹青社 デザインセンター 鶴谷真衣氏、萱野喬氏に伺った。

取材・企画構成：武田雅樹 文：笹間聖子 写真：大崎晶子 デザイン：森崎まき

職場環境の改善の必要性を 訴求しオフィス移転を計画

—この度、軽井沢プリンスでは、従業員エリアの大規模リノベーションを実施されましたが、石窪さんはどのような役割を担ってききましたか。

石窪 軽井沢プリンスホテルのファイナンスコントロール部門において、設備投資を担当しています。昨年ホテルの運営が西武・プリンスホテルズワールドワイドというオペレーション特化の会社になったので、オーナー側である(株)西武リアルティソリューションズに説明、相談をしていく仕組みになりました。私の役割とし



軽井沢プリンスホテル

ファイナンスコントロール部門
アシスタントシニアマネジャー

石窪 洋一郎氏

Yoichiro Ishikubo

Profile / 1988年、(株)プリンスホテル入社、高輪プリンスホテル営業部門、1995年品川プリンスホテル管理部門、2009年ザ・プリンスパークタワー東京・東京プリンスホテル管理部門、2012年より本社購買センター(箱根地区・北海道地区を担当)を経て、2014年軽井沢プリンスホテルに赴任。2015年から軽井沢プリンスホテルの設備投資を担当し、2017年軽井沢プリンスホテルイースト改装を担当、2020年輕井沢プリンスホテルウエスト増築工事を担当。現在に至る。

ては、ホテル各部門の意見をまとめて設備投資の提案、説明を進めていくことです。

—さっそくですが、従業員エリアのリノベーションの概要について教えてください。

石窪 軽井沢プリンスホテル ウェストでは2020年にレストラン棟を新設し、それまでホテル館内にあった「中国料理 桃李」を移転しました。その「桃李」の跡に従業員用のBOHを新たに設け、2023年3月より稼働しました。

この取り組みは「桃李」のスペースが空いたからという後付で計画したのではなく、もともと離れたところにあったバックオフィスを建物の中に入れようと、リニューアル計画の最初の段階から考えていました。それまでは昔のコテージを改装して事務所として使っており、ホテル棟と離れているのでコミュニケーション面からも生産性の面からも課題がありましたから。

—ホテル業界でも働き方改革が注視されていますが、今回のBOHづくりもその一環でしょうか。

石窪 当ホテルは5年後には、従業員の半数が20代の若手になると想定しています。若い方々は特に働く環境を重要視する傾向にあるので、離職率を下げるためにも職場環境の改善の必要性を経営者に訴求しました。

例えば、コロナ禍でオフィスの改装を一年遅らせましたが、その中で変わったのがカフェスペースです。前の事務所はお昼に社員食堂に行く人もいたのですが、気軽に利用できるカフェスペースはありませんでした。コロナ禍を経て、きちんと間隔を取って、安全・安心に、そして気兼ねなく食事や

休憩ができるスペースの新設に至りました。

—今回のプロジェクト、丹青社をパートナーとして選定した理由を教えてください。

石窪 3社のプレゼンテーションを受けて、その中から丹青社さんに決めました。決め手になったのは、ワークショップを行ないながら、ハード・ソフトの両面から課題を抽出し、それをどのように解決していくのか、そして完成したら終わりではなく、運用開始後もワークショップを行ない改善点を一緒に検証していきましょうという提案でした。

鶴谷 通常、コンペの場合は、デザインと金額を合わせた施工内容で発注いただくことが多いのですが、最近はいより川上に立って、その空間の本来のあり方から改めて検討していくようなケースも増えてきました。デザイナー視点で改善点をお伝えして提案するだけでなく、事業主様の目線で、課題を一緒に見極め、本当に望まれていることを反映した空間をつくるというスタイルです。

今回は、最初にワークショップを開いてスタッフの皆さまのいろいろな声をヒヤリングし、アフターフォローまでしっかり見据えることで、ご要望に合わせたオフィスづくりにつなげていきませんかとプレゼンテーションしました。

—萱野さんはどのような役割を担当されましたか。

鶴谷 プランニングの担当です。ワークショップを開催して、いろいろな意見を集約した上で、このオフィスがどうあるべきか、どのようなコンセプトで行くのがよいか、どうエリアを分けたらよいか

などを導き出していきました。

萱野 私自身はリサーチからコンセプトメイキング、オペレーションのデザイン、プロジェクトマネジメントなどを行っており、今回のプロジェクトにもそのノウハウを活用しています。

私は、ハードをつくるに当たってはソフト面のプログラミングが大事だと考えています。まずは課題を定義し、仮説を立ててそれがあっているのか検証すること。そして解決するハードが何かを事業主様と一緒に模索しながら、図面への落とし込みまで一緒に進めていくという感じですね。

——プリンスホテル側の要望として伝えたことはありますか。

石窪 エリアを決めてフリーアドレス



(株)丹青社
デザインセンター
萱野 喬氏
Takashi Kayano

Profile / 商業性の強いオフィスの総合プロデュースを行なうほか、ホテルのMDディレクションをはじめ、さまざまな商業施設、ホテル等のブランディング・プロデュース業務に従事。さらには企業のワークスタイルやブランドづくり、店舗のオペレーションにまで踏み込んだデザインを手がける。(株)CLOCK代表取締役。



トップインタビューから定めた基本方針（ワークショップ資料より）

の席を設けたい、デスクの上をきれいに保つため退社時に荷物を収納できる個人ロッカーを用意したい、ミーティングスペースがほしいなどのリクエストを伝えました。

ワークショップを実施し ホテルスタッフの意見を集める

——それでは、改めて今回のプランニングの具体的な流れについて教えてください。

鶴谷 プリンスホテルのオフィスはどうあるべきか、さらに言うと軽井沢プリンスホテルのオフィスがどうあるべきなのかというところから考え始め、ワークショップで現場の意見をヒヤリングしてきちんとインプットし、ゾーニングしていくという段取りで進めていきました。

萱野 まず、ワークショップの前段として当時の総支配人である徳永様にインタビューし、理想の働き方など会社の方針を伺いました。そして会社の考えを社員がより具体化していくという

流れをつくりました。

トップインタビューでは、社員のエンゲージメントを上げたいということを最初に仰っていましたね。社員同士で話し合っただけで教育するなど、プリンスホテルのマインドをいかに伝えていけるかが大事だと。当時はそれができていなかったのが、今回のプロジェクトでしっかり環境を整えられるようにしたいと話されました。もう一つは、業務生産性を上げること。仕事にメリハリがないことを課題として挙げられ、集中して仕事をする時間とリラックスする時間を持つてほしい、それができるようなオフィスづくりをしてほしいとのことでした。

ホテルスタッフの皆さんとのワークショップでは会社の考える理想の働き方を軸に課題を整理していき、いろいろな意見をいただきました。図面を起こす前に、このような要望が出てきましたというレポートを提出し、それらの要望を空間に落とし込んでいきました。

——実際のワークショップはどのぐら

いの時間をかけ、どのような方が参加されたのでしょうか。

萱野 2日間で一気に行ないました。

石窪 オフィスを使う人だけでなく、フロントやレストランなど普段オフィスを使わない人にも参加してもらいました。年齢も20代から50代、役職もさまざまなメンバーを集めました。

1時間単位で一回5~6人が集まり、それを何班かに分けていろいろな課題を抽出する形で進めた。皆さんの声を集めました。こうした方法なのでスタッフに大きな負担をかけることはなかったと思っています。

萱野 普段オフィスを利用しないハウ

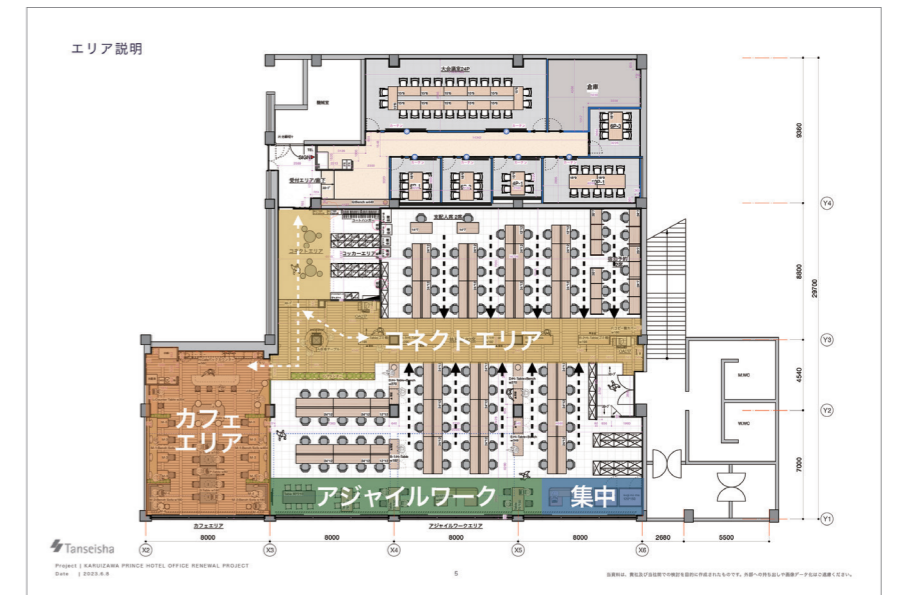


(株)丹青社
デザインセンター
鶴谷 真衣氏
Mai Tsurutani

Profile / デザインポリシーは『誰かを笑顔にすることができる空間づくり』。業務領域・分野に捉われないこと、リテールデザインをはじめ、企業展示や公開空地活性化計画、水族館、温浴施設、福祉施設など、さまざまなプロジェクトに参画。社内外のソフト資源を横断的に結びつけ、企画・デザインを行うことで、事業主様の本当に実現したいことへの思いに応える施設づくり、体験価値の創造を心がけている。



ワークショップで集まった課題を各フェーズに分ける



ハード・環境面の課題を解決するために必要となるエリアを定義した

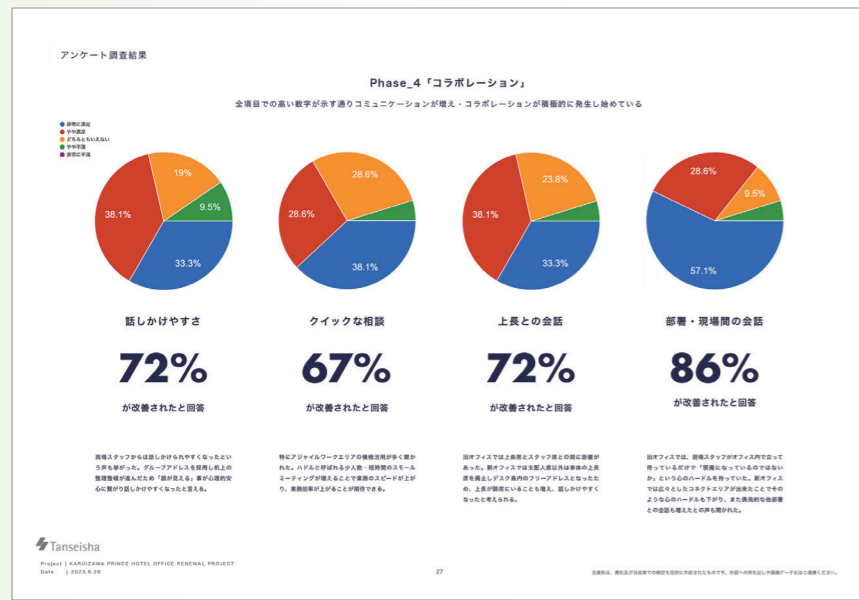
スキージングの方にも「どうしたらオフィスに来てもらえますか」、と言うようなことも伺いました。

——ワークショップで見出された課題とはどんなものですか。

萱野 「バックで他部門のスタッフと もっと積極的にコミュニケーションをはかりたい」や、「知らないスタッフ

同士でも自然と助け合える環境になればいい」などオフィスが変わることにより良い人間関係を築きたいという意見が印象に残っています。

鶴谷 せっかく軽井沢にあって周りが緑に囲まれているホテルなのに、オフィスではそれが感じられないので、緑を感じたい、光を浴びたいというご意見もありましたね。



BOH 完成後に実施したアンケート調査の結果（アフターワークショップ資料より）



——ワークショップを設けたことで新たな気付きはありましたか。

石窪 再認識したという感想です。現場の声を聞いたことで分かったこと、クリアになったことがありました。また、社内だけでやるよりも遠慮なくいろいろな意見を出しやすくなるので、外部の方が入る意義を感じましたね。

萱野 私たちが行なうことは、皆さんに出していただいたいろいろな意見を整理して明文化していくことだと思っています。

——言葉になったものを共通認識としてデザインに落とし込むので解像度が上がるのでしょうか。

萱野 たくさんのご意見をもとに課題をフェーズに分けました。フェーズ1は、陽が当たらない、作業スペースが少ないなど「生理的、安全性欲求について」。フェーズ2は、作業効率の面ではIT化が遅い、業務が非効率など「働きやすさについて」。フェーズ3は、カフェがほしい、これがあれば気持ち

が切り替えやすいなど「快適性について」。フェーズ4はすぐに話ができる、上長と話しやすいなど「コミュニケーションについて」などです。

鶴谷 実作業ではいただいたご要望を簡略的に分け、言葉だけで分かりづらうご希望を実際にレイアウトの中に落とし込んでいくゾーニングという段階に移していきます。視覚化された方が、意見交換がしやすくなりますので。

さまざまな過程を経て企画内容が理論付けられているので、このゾーンはここにあるべき、この部分はこういうデザインであるべきなどの訴求がしやすく、理解していただきやすかったですね。その上でここはもっと使い勝手を優先してほしいというような、より深い意見を聞けるようになることもメリットです。

石窪 確かにレイアウトができあがったとき、これは要るのかなと思うところもあったのですが、質問してみるとちゃんと、「この課題に対する解決策です」と説明していただけたので納得できましたね。

従業員が働きやすい環境は顧客満足向上にもつながる

——BOH完成後の皆さんの評判はいかがでしょう。

萱野 BOHのオープン後に、課題に対するアンケートと聞き取り調査を行なったのですが、満足したなどよい意見が多かったですね。とくに現場の方々がスタッフ同士で話しかけやすくなったと仰っていたことがすごうれしかったです。

石窪 コミュニケーションが取りやすい環境になったことがよいと思います。壁がないので他部署の人が、どこにいるのかすぐにわかります。料飲事務所も入っているのですぐお客さまの食事内容や予約の打ち合わせができるようになり、生産性が向上したことを実感しています。

鶴谷 現場の方にとっては、整然とデスクが並んだオフィスは自分の居場所ではないのではないかと入りづらさを感じられているようでした。そこでエ



完成したBOH。フェーズにわけて整理した課題解決のための工夫は、各エリアのレイアウトやデザインにも反映されている

ントランスを入ってすぐの場所に打ち合わせができるスペースを設けたのですが、これによりオフィスに入りやすくなった、使いやすくなったというお声を聞くことができました。

また、コミュニケーションが図れるようになり、電話しただけでつながらなかった、打ち合わせをしたいのにできなかったというフラストレーションがなくなったそうです。こうしたちょっとした不満も積もってくることでお客さまへの態度に出てしまうのではと懸念されていたことも解消したそうです。

石窪 ワークショップはわたしたち社内だけではできなかったと思います。お客さまの目線、従業員の目線を第三者の立場から見てもらったものを、ホテルにフィードバックしてもらい、いろいろなところに反映していくことは効果的だと思いました。

萱野 働き方が変わってきている中で、それに合わせて実際に働くスタッフの声を聞きながら先進的にオフィスの改装をされたプリンスホテル様の取

り組みは先駆的だと思います。

IT化、DXなどまだまだ対応しきれていないご要望もありますが、そこは継続して取り組んでいければよいと思っています。改善を続けることがスタッフの皆さまのエンゲージメントにつながり、結果的にお客さまへのサービス向上につながることを願っています。

鶴谷 ワークショップはおそらく、スタッフの皆さんが初めて真剣に自分たちのオフィスについて考える機会になったのではないかと思います。オフィス完成後、実際に利用が始まってから行なったアフターワークショップでは、こうした自分たちのオフィスがもっとよくなるのではと考えながら働かれているのを感じました。ワークショップを行なったことで無意識のうちに、受動的から能動的になられたのではないかと思います。また、実際に使ってみてよかったこと、そうでなかったことなどをフィードバックしていただくことで、今後の改善点を一緒に考える関係性を続けていけるという気持ちもありました。



写真提供：(株)プリンスホテル 撮影：永田拓也 (W)

石窪 設備投資は今後も続けていきます。それはお客さまに対しても、従業員に対してもよりよい環境を整えるために。従業員が働きやすい環境は、顧客満足度向上にもつながっていくと思いますので。

——今回のプロジェクトは、ホテル業界の動く環境整備におけるとても素晴らしい事例です。

これからのBOHづくりの考え方をチェンジする大きなきっかけになると信じています。本日はありがとうございます。

改装 DATA

- リニューアル内容：ホテルスタッフの労働環境改善を目指し、館内のレストランをコンバージョンして実施したパルクオフィスの大規模リニューアル。さまざまなスタッフを対象に行なったワークショップから導き出した課題とその解決策を、オフィスの各エリア・レイアウト・デザインに落とし込み、スタッフ間の交流促進・生産性の向上につなげた。
- 改装年月日：2023年3月27日
- 改装期間：2022年9月～2023年3月（旧桃李解体～新事務所改装まで）
- 改装面積：780㎡
- ワークスタイルコンサルティング、デザイン・設計、制作・施工：(株)丹青社