

(株)丹青社 デザインセンター エグゼクティブ クリエイティブディレクター 洪 恒夫

## 第6回：自社の次世代オフィスに求められる姿

一望まれる働き方をベースに  
自社オフィスのあり方を探るプロジェクト

今回は本誌のテーマであるオフィスを取り上げます。昨今のDX化や働き方改革への動き、そして長引く新型コロナウイルス禍などが背景となる中、コロナ後にも必要とされるオフィスのあり方について、自社としても検討、改革すべき時がきていると認識しています。当社は空間創造のプロフェッショナルとして、クライアント・事業者様のオフィスについても提案、デザイン、制作してきていますが、冒頭のような状況下において、自社のオフィスについても望まれるかたちを探り、リニューアルしていくことの重要性を感じました。そこで昨年より本社の次世代オフィスを構想し、変革していくプロジェクトを始動させました。詳細は後に紹介しますが、当社の生業と時代に適合したオフィスを社内で検討し、改変期間を設定して段階的に設計・制作する作業に着手しました。ここではその考え方と目指す方向性、検討プロセス、そして推進状況などをもとにオフィスづくりのスタイルの1事例として紹介します。

プロジェクトとしては、全社を横断するタスクフォースを立ち上げ実行していますが、今回は、そのタスクフォースのメンバーとして参加している、当社のクリエイティブディレクターである町田怜子さんと私との対話のスタイルで当社の次世代オフィスをつくっていくプロジェクトについて話を進めます。

コンセプトは「分散ネットワーク型オフィス」  
目指すは「生産性の向上」と「ウェルビーイング」

——大げさに言えば、「ミッション」は何かということだと思いますが、当社の次世代オフィスを構想するにあたり掲げた達成目標とはどのようなものなのか、

またこれを具体的にかたちにする上で必要なプロセスはどういったものなのでしょうか。

町田 2018年の労働基準法改正もきっかけとなり、会社としても「最適なワークスタイルとは何か？」を模索し始めていました。例えば子育てをしながら働く、介護をしながら働くなどワークスタイルの多様化を受け入れ、テレワークを含めた柔軟な働き方の運用を進めていたのですが、そんな最中にコロナ禍という脅威に直面。社内でもテレワークが推奨され、誰も予測していなかったスピードでワークスタイルが変化しました。戸惑いながらもテレワークは浸透し、移動時間の削減や隙間時間の有効活用など、時間効率アップというメリットをみんなが実感し始めましたが、空間づくりを生業にしている我々にとって、テレワークではどうしても対処できない問題点が明確になりました。例えばマテリアル選定やモックアップサンプルの確認、図面を広げてのディスカッションなど、リアルなものや素材を中心に行うワークです。テレワークで時間効率はアップしましたが、こうしたリアルでしか対応できない業務をどう進めるかが大きな課題となりました。これは当社の生命線ともいえる生産性にも関わります。そして、もうひとつの課題は、リアルな対面コミュニケーションの不足です。ZoomやoViceなどのオンラインツールを活用することにより、オンラインコミュニケーションは気軽に身近になったものの、リアルコミュニケーションで感じられるものとの温度差は大きく、心理的充実感が不足しているという意見もありました。これは会社での働きやすさや企業へのエンゲージメント、そして安心感というメンタルの部分にも影響するものです。また、アイデアのヒントは何気ない雑談の中に散らばっていることも多く、オンライン上での打ち合わせ内では雑談になりづらいため、クリエ



初期段階に描いたコンセプトチャート

イティブワークにもマイナスに働くことも考えられました。

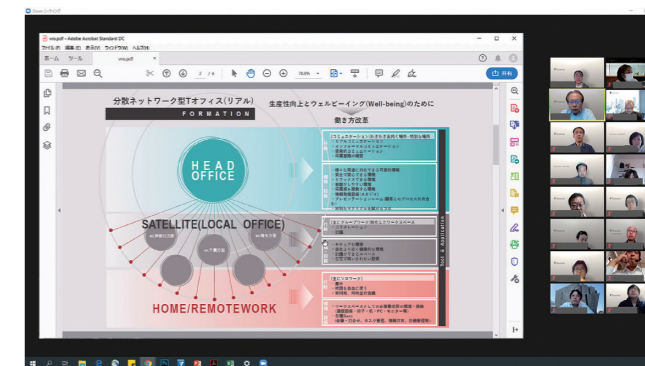
そこで自社の次世代オフィスを構築する上では「生産性の向上」と「ウェルビーイング」の実現をキーワードとして、情報のネットワークとコミュニケーションのネットワーク、リアルとオンライン、これらのベストバランスを追求した新しいオフィススタイルの構築を目指すこととしました。そして、これからのオフィスとして望まれるかたちを、デザイナーを中心としたクリエイティブチームを立ち上げて検討することになり、まずはオフィスの方針を固めました。自宅での業務？執務？も定着しつつあることから、これまでの一極集中型ではないオフィス形態を仮説的に描きました。具体的には、品川の本社（ヘッドオフィス）とローカルオフィスとしての自宅で行われている行動や、そこに必要な環境や設備を洗い出し、その二極に不足する中間的な役割を担える拠点を加えることで補完することとしました。その場所をプロジェクトのグループワークなどを行う中継拠点として「サテライトオフィス」と名付けました。この先、サテライトオフィスを複数拠点導入することを見据え、当社ならではの「分散ネットワーク型オフィス」をコンセプトに、この3つの働く場に整理し、それぞれの連携を可視化しました。そして、これを記したチャートとコンセプトを元に、プロジェクトの骨子を経営層、並びに現場で働く社員に共有することからスタートしました。

## プロセス重視、PDCAを視野に入れたプロジェクト推進

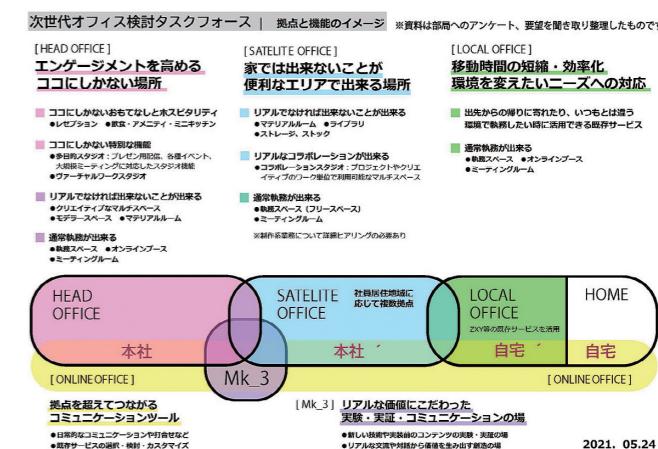
——こうしたステップの踏み方は通常のプロジェクトを進めていく時と変わりないと思います。今話された

ような基本的なスタンスをしっかりと固めておかないと、プロジェクトの方向にブレが生じることが多く、また進めていく内容が果たして正解なのか、外れているのかの判断基準が不明確になることが多々あります。それらを回避するうえで、この初期段階の基盤づくりは極めて重要だと思います。先に紹介されたコンセプトチャートはプロジェクトの拠りどころとなるマスタープランを表現したものといえますが、これを元にどのように次のステップへとつないでいったのでしょうか。

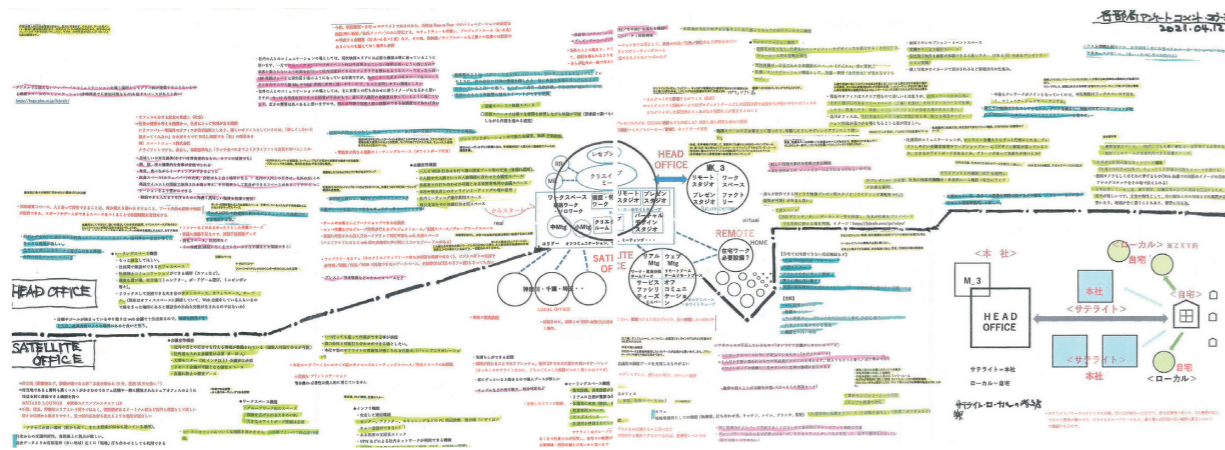
町田 まず、プロジェクトコンセプトを社内に周知すると共に、各拠点に必要な機能・設備について、実際に働く社員の声を事業部ごとの推進リーダーを通してアンケート形式でヒアリングを実施しました。丹青社には大きく分けて営業開発、企画・デザイン、制作、スタッ



オンラインでの意見交換の様子



整理・具現化したコンセプトチャート



社員から集まったコメントカラーズの分類、整理

フという4つの職種と4つの事業部、新規事業の開発やデザイン、演出など専門的な業務を行うセンターが4つあります。職種、事業部、センターごとにさまざまな意見や要望もあることから、選出された推進リーダーを中心にオンラインでの意見交換を行いました。

次のステップとして、集まったコメントをコンセプトチャートに沿って分類し、優先順位をつけながら、行動・機能・設備の整理を行いました。そこからさらに各拠点に必要なとされる要件をまとめ、各拠点の役割・コンセプトを明確化しました。そして、拠点ごとに導入設備を想定し、これを設計と件としました。「分散ネットワーク型オフィス」の実現に向けて、ヘッドオフィスのマイナーチェンジとローカルオフィスの整備、サテライトオフィスの新規導入を軸に、PDCAサイクルの実施により常にバージョンアップさせていくこととしました。そして、オフィスの整備を定めた期間を目途にマスタープランを具現化することを目標として、まずはサテライトオフィスを先行着手することになりました。

### パイロットとしてのサテライトオフィスに求めるもの

—このようにして、ステップ・バイ・ステップで具現化を進めていったということですね。

では、最初に着手したサテライトオフィスについて、その役割や使われ方、重視した設備などを中心に紹介してもらえますか。

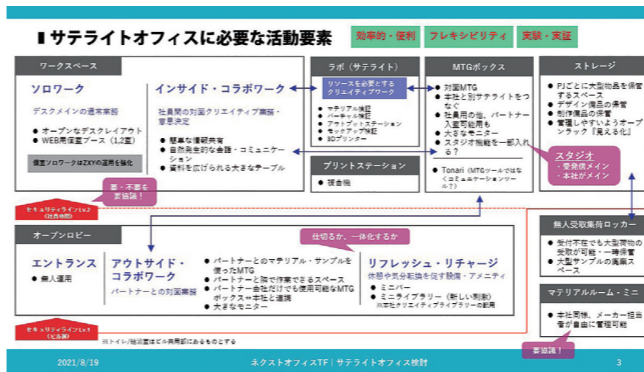
町田 手始めにサテライトオフィスを1拠点、実設計

へ移行することが決定しました。そこにはサテライトオフィスのトライアル事業という意味合いを持たせた「実験的オフィス」というコンセプトをたてました。では、サテライトオフィスの特徴を紹介します。留意したのは下記の3つの視点を持たせることです。

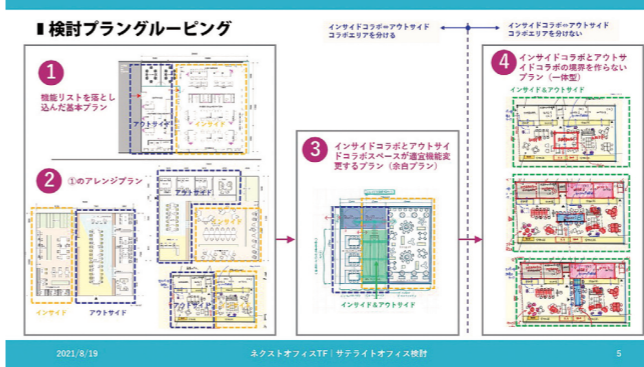
1つ目は、分散ネットワーク型オフィスのメインでもあり、次に控えるヘッドオフィス計画への移行を見据えながら、中間拠点に求められる要件をあぶり出して「実験の場」という視点です。レイアウト、家具、ツール、カラープランなど、あえて最初は作りこまず、実際に使いながら定期的に検証を行い、さまざまなワークスタイルに対応して変化することができるオフィスとすることです。空間づくりにおいて大切にしている、「検討⇒仮説?⇒検証」というプロセスを実際にここでも実施し、常にバージョンアップしていくオフィスをねらいとしています。

2つ目は、プロジェクトにおける業務の「実験の場」という視点です。サテライトオフィスは主にコミュニケーション・コラボレーションを伴うグループワークを行う場所です。大きなマテリアルやモックアップサンプル、素材を手にして動かしてみたり、大きな画面を使ってデジタルコンテンツのデモを行ってみたり、実験、検証をプロジェクト単位で行える機能とスペースを整備します。

3つ目は、オフィス空間の設計・施工にあたり、実際にクライアントに提案するための「実験の場」という視点です。オフィスの考え方、ツールは日々進化しており、それらをまずは自分たちで取り入れて実践してみることで、クライアントへのクオリティの高い提



サテライトオフィスに必要な活動要素の検討



ゾーニングプランの検討

案が可能となります。使い方も制限していないので、さまざまな実験、検証が可能であり、幅広い領域のオフィスづくりの提案に活かせる場となっています。

—最後に、オンラインをはじめとしたバーチャルなコミュニケーションが進んでいく中、オフィスの再構築を考えていく上で感じる点があれば教えてください。

町田 当社のサテライトオフィスの実装化に向けて計画を推進している中で改めて感じるのは、リアルオフィスの重要性です。コロナ禍にあり、場としてのオフィス機能を縮小し、テレワーク中心に働き方を変えている企業もある中、オンラインだけでなく、リアルな場としてのオフィスにも重きを置いたこのオフィス構築は、空間づくりの会社である当社ならではの新しいオフィスのあり方を具現できるのではないかと考えています。

### おわりに

私自身もこの自社オフィス改革のタスクフォースの

メンバーですが、オフィスを変えていくには、期せずしていろいろな要因が重なった、よいタイミングであったと感じています。経営の意思として、コロナ禍という不安定な経済環境下の中で、あえてスピーディーに改革に臨みましたが、分散ネットワーク型オフィスは、社会・経済環境や働き方変化にも対応できるスタイルであり、今後のPDCAでマイナーチェンジがしやすいスタイルではないかと考えています。トライアルとしての性格が強い今回のサテライトオフィスも、運用していく中で生まれた課題を抽出し、次なるサテライトに生かすことを念頭に置いています。またこれに続く本社オフィスは会社の顔になるものであるため、マスタープランに基づきその望まれるかたちを描いていくことを計画しています。

今回紹介しましたサテライトオフィスの第1号は、4月末に完成予定であるため、本号発行時には出来上がっています。そこで今回はこの続編として、サテライトオフィスの具体的な姿についてデザインコンセプトを交えて紹介すると共に、同じくタスクフォースメンバーで実際にデザインを担当しているデザイナーと、今後進めるヘッドオフィスのマイナーチェンジに向けた構想などを紹介する予定です。



**洪 恒夫**  
 (株)丹青社 デザインセンター  
 エグゼクティブ クリエイティブディレクター  
 1960年横浜生まれ。武蔵野美術大学卒業後、丹青社入社。以来ミュージアム、テーマパーク、博覧会、展覧会等の幅広い分野の施設プランニング、デザイン、プロデュースを手がける。2002年より東京大学総合研究博物館教員を兼務(現職特任教授)し、展示、ミュージアム等の可能性の実践型研究を推進。著書に「展示のデザインアルバム(東京大学出版会)」等がある。

町田裕子/(株)丹青社 デザインセンター ビジュアルデザイン局局长  
 2005年(株)丹青社入社。にぎわう商業空間づくり、心地よいオフィス空間づくり、デジタル演出を取り入れた企業ミュージアムなど、多岐にわたる分野での経験を積む。さまざまな領域のクリエイションから培った感性と持ち前のコミュニケーション力を活かし、異分野のクリエイターとのコラボレーションに積極的に参画するほか、デザイナー同士の交流の場づくりにも取り組んでいる。共感を生み、メッセージが伝わる「ホスピタリティあふれる空間デザイン」を目指している。