

ワークプレイス・ブランディングとは

～日本における展開事例とそのビジネスへの影響について～

リッスン・ツー・ザ・クライアント

私どもゲンスラーは1965年、サンフランシスコで設立され、現在、全世界に1800名ほどの社員がいる。

北米をメインとし、米国内に25カ所、そのほかにヨーロッパ2カ所、アジアは日本と上海、北京の3カ所にオフィスを持っている。

東京オフィスは、プロジェクトによっては、単に日本だけではなく、日米欧をのぞく130カ国、アジアから中東、南米、南アフリカ（というところ）までを守備範囲にしている。

当社は全世界に7000社近い顧客を持っているが、そのうちの約9割がリピートで占められており、我々のサービスに評価をいただいて、再度発注をいただくケースが非常に多いことが特徴である。

当社の経営理念は、「リッスン・ツー・ザ・クライアント」。お客様の要望・ニーズに耳を傾けなさい。この理念がゲンスラーのカルチャーの源にある。

ゲンスラーは建築デザイン設計事務所だが、建築設計というハード的なものに加え、オフィスのコンサルティングや、ワークプレイス・ブランディングというソフトの部分もそのサービス範囲としている。

当社はプラクティス・エリアというものを持っており、各28拠点のオフィスはその地域でサービスを展開しているが、それぞれにおいて、グラフィックデザインやワークプレイス、コンサルティング、ビルのキャンパス、ホテル関連のホスピタリティ、教育施設等々の専門グループが存在する。各専門チームはオフィスを越えた横の連携

があるので、単にオフィスのエリア的なサービスではなく、プロジェクトごとに専門家集団のチームをつくることのでき、それが一つの強みになっている。

東京オフィスにおいても、ワークプレイス等のデザインをするなかで、プロジェクトの内容によってはコンサルティングチーム、ブランディングチームという具合に専門チームとの協業で、お客様のニーズに込んでいるのが現状である。

東京オフィス自体は1992年にスタート。主にオフィスや商業施設を中心にサービス展開しており、手掛けたプロジェクト事例をスライドで6つほど紹介する。

はじめに顧客ニーズありき

オフィスには色々なアウトプットやデザインがあるが、デザインだけではなく、今後のオフィスづくりに役立てていただければと思います、その考え方やアプローチの仕方に触れておく。

ワークプレイスという場を創造する。そのとき、ゲンスラーは過去のプロジェクトにおいて何を重視しているか。

冒頭で述べたように、ゲンスラーの企業理念はお客様のニーズを徹底的に聞き出すことにある。我々のアイデアを押し付けるのではなく、きちっと顧客のニーズを把握する。このカルチャーのもと、我々のアプローチはスタートする。オフィスに対する思いや要望、あるいは将来の展望、そういうものをお客様とじっくり時間をかけて、形にしていく。この工程をしっかりと踏むことが、我々は一番重要であると考えて

岩田 雅弘

ゲンスラー アンド アソシエイツ
インターナショナルリミテッド
スタジオディレクター

いる。

このあとに、具体的に建築デザインが始まっていくわけだが、その前段階でいかに的確にお客様の要望を引き出すためのリードができるか。それがお客様をゴールへと導く鍵だと考えており、それが我々のミッションでもある。このことは我々のみならずデザインに関わるすべての専門家に共通する役割ではないだろうか。

ビジョニング・セッションの有効性

ビジョニング・セッションは、アプローチの一つの手法だが、どういうオフィスにしたいのか、我々の手法に基づいて、お客さまの考え方を確認しながら整理していくことである。この場ではデザイン的なものは出て来ず、現状分析や今後の姿を徹底的に探り出していく。一方通行ではなくて、双方向で進めるところが重要である。

プロジェクト自体の性格によってすべて与件が異なり、お客様側の準備段階も全く異なっており、その状況に応じてその進め方を調整している。

事例の一番めで紹介したチューリッヒ保険のコールセンターにおいては、日本法人のトップと当社デザインディレクターが直接、同じ文化土壌をベー



にデザイン作業を進めたため、特にビジョニング・セッションのようなプロセスはとらなかつた。

ほかの事例、三井住友VISAカード、富士ゼロックス、ユニバーサルミュージック等のオフィスでは、大きな組織体のためオフィス構築プロジェクト関係者は総務・営業・経営企画と多岐にわたるので、与件をうまく整理することでビジョニング・セッションを実施した。

ビジョニング・セッションのような整理&共同作業を通じてコンセプトが固められるので、その後の実施設計プロセスをスムーズに進めることができるのである。

ワークプレイス・ブランディングの傾向

様々なプロジェクトを通して学んだことを、ワークプレイス・ブランディングを実施した効果としてまとめると次の5点になる。

- 1) 社外の強いメッセージ
- 2) 社内の意識改革と積極的な情報共有
- 3) 社員のみならず非正社員までも含めた目標共有
- 4) “与えられた”ではなく、“創る”ものという意識

5) 雇用のミスマッチが減少=定着率の向上

オフィスは経営陣が投資してつくり、社員に渡すというものではない。社員全員が自立心を持ってオフィスをつくっていくという意識が非常に大切で、その意識を現実のものにしていくことがオフィス・プロジェクトでは大きな意味を持つ。

一般的にプロジェクトは10～15名ほどのチームで実行されることが多いが、メンバー1人1人が最初に自分たちの理念・ゴールを明確に定義づけること、また、プロジェクト完了までその意思を維持しながら実行するということが、非常に重要なポイントになる。

5番目に挙げた雇用関係だが、オフィス環境を視覚的に体験し、企業文化を確認して入社するというプロセスが、社員の定着率の向上につながっていると推測される。

完成=終わりではない

最後に、ワークプレイス・ブランディングと関連することではあるが、なかなか実施しづらい部分について述べたい。

オフィス完成後に、経営の理念やメッセージ、そして企業のカルチャーをどう社員の方々に継続的に認知させていくか。この作業は非常に重要である。

事例紹介した企業のオフィスに完成後、お邪魔する機会は多々あるが、やはりビジョニング・セッションを通じて、自分たちのオフィスという強い意識でスタートしているため、オフィス完成後の維持管理にも関心が高い傾向が見受けられる。各企業のカルチャーの番人——我々はポリスマンと呼んで

いるが——に守られ、オフィスはきれいに使用されている。

私自身、ゲンスラーに入社したときにこんな経験をしたことがある。仕事柄、外に出る機会が多いので、ジャケットを椅子の上に掛けて仕事していたことがあった。すると、デザインディレクターから、「これはコートクローゼットにもっていくものだ」ということでアドバイスを受けた。

頭では理解していてもなかなか実行できないでいたところ、私はまだジャケットを椅子の上に掛けたまま仕事をしていた。ある日、ある女性社員からも、「ジャケットはコートクローゼットに掛けるんですよ」と再度アドバイスを受けることとなった。私は結局、計3回アドバイスを受けて、ジャケットはコートクローゼットに収納することを体で覚えることとなった。

デザインディレクターと女性社員からのアドバイス。そういうものがないと、せっかくのオフィスブランディングも維持できないことを痛感させられた経験であった。同時に、「これが企業文化」と理解した次第である。

ファシリティやワークプレイス・ブランディングを構築するだけでなく、それをどう維持していくか。そのことにもっと目を向けていただければと考える。