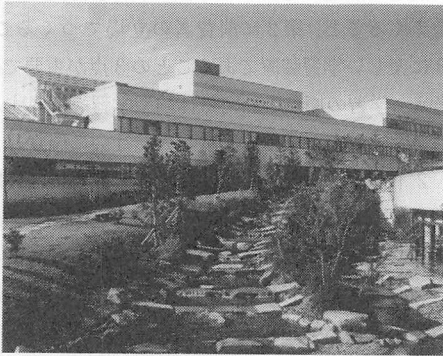
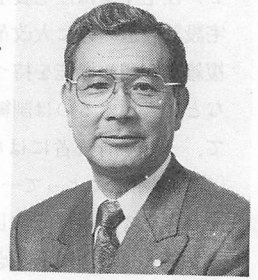


■ 展望・解説 ■

住まいづくりの課題に対するひとつのアプローチ

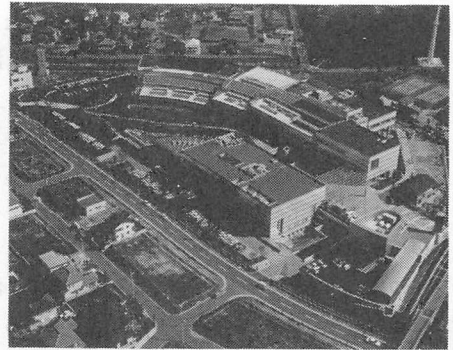
——「納得工房」の活動について——

福井 佑吉*
Yuukichi Fukui



1. はじめに

当社は1990年創業30年を記念して、総合住宅研究所を建設した。この研究所は「単なる工学的研究だけでなく、社員の技術研修を始め、お客様にも利用していただいて、多様化する住宅のニーズにどう対応するかを考え、ライフスタイルの創造が出来る様な公開型の研究所にし、住宅のメッカにする」という方針で計画した。建設地は「関西文化学術研究都市」内のハイタッチリサーチパーク（13社の組合で作った研究団地）の中心地約28000㎡の敷地（京都府木津町兜台）である。主な施設は組合員との共用の食堂（200席）、会議室（大小6室）、ホール（約400席）、エントランスホール等を含む共用棟「タッチワンセンター」、戸建住宅をフルスケールで実験出来る構造実験室、環境実験室を始め、材料試験、設備機器試験、音響試験、エルゴノミックス系の実験、天空光照明実験等の施設等を備えた「技術試験棟」、及び体験学習装置と設計情報システムの開発を行う「納得工房」との三部門から成り立っている。延床面積は約32000㎡である。本報告は、このうち「納得工房」について、課題、発想、施設計画、運営及び評価などについて述べる。



2. 課題

1) 阪大山崎正和教授は『柔らかな個人主義の誕生』で工業化時代と情報化時代における消費者の行動を「目的追求の時代」及び「目的探究の時代」と呼んでいる。住宅にあてはめてみると投資効果や資産形成が主であった時代は、建設省の住宅計画も特に量的拡大がその政策の主軸であり、住宅産業も大量生産、大量販売を目論んで勃興した。そして高度経済成長と共に急成長し、トップグループは大企業しての地位を確保するに至った。

然し、いわゆる豊かな時代になって、住まいは獲得から自らのライフスタイルの模索と確立へと大きく変化し、政府の施策の主題も『ゆとりの住まい』というレポートや住宅金融公庫の融資政策等に見られる様に、その質が問題とされるようになって来た。そしてその質は、一人ひとりの人間や家族自らが学習し工夫してどう生きていくかを考え、住まいの内容を決めていく時代になって来た。電通'89生活大予言「私・大航海の時代」はこれを端的に表現している。「進むヒト、モノ、カネ、情報が国境を超えて行き交う“ボーダレス社会”への転換、従来の生活規範・様式に対する確認と問い直しと、新たなそれらの発見が課題となり、来年は一人一人が自分自身への問いかけを礎に夢想の大洋に乗り出し、冒険を重ねつつ、自らの新世界を発見

* 積水ハウス(株)専務取締役総合住宅研究所長
〒619-02 京都府相楽郡木津町兜台6-6-1

(注) 平成4年4月15日(水)第13回定時総会にて特別講演

する年になる」

2) 住宅産業は住宅展示場という装置を生み出し、住宅設計の進め方に大改革を起した。住宅という大きく複雑な空間や機能を持つモノを図面、仕様書・見積書などで表現するのは訓練された専門家間の言語であって、一般の消費者にはなじまないものであったのを「実物展示」によって一挙に理解を深め、購買の意欲をかき立てるのに成功したのである。然し時代の進展と共に、問題をはらみ始めている。ひとつは、快適性の表現能力不足である。例えば、立派なキッチンセットが調理してみると作業手順とかみ合わなかった、イヤな音を出したり、高さが合わず体が疲れたり、汚れが落ちにくかったりする。この様な問題は「観る」という行為だけでは理解され得ないし、その評価も人によって異なるという性質の為に標準化の困難なものである。第2に、展示ハウスはひとつのライフスタイルしか表現出来ないという点で、消費者が自己のライフスタイルについて思いを廻らすには不適である。消費者が自己のライフスタイルを明確に意識しているケースはむしろ少なく、彼等は比較し研究して自らの価値を見出すのが常であるから、ひとつの展示ハウスでは彼等の作業は完結し難い。従って複数の展示ハウスを廻ることになるが、彼等の課題がうまく展示されているとは限らない上、夫々のハウスは声高に「これが最高です」と表現されている為に迷ってしまう場合が多い。第3には、業者間の競争の結果客を呼び込む為に印象的ハウスを展示しがちである。豪華や奇によって自らの存在を示すハウスをショートケーキハウスと評した人も居る。販売の道具化し過ぎた自己宣伝型展示ハウスでは消費者はゆっくり考えるキッカケも暇もない。

3) 住宅購入者、建設者を対象に建設省が行った「住情報利用主体実態調査」(平成元年度)によると「今後どの様な住情報が必要だと考えるか」という問いに対して、「住宅を取得する際、何をしておくべきか」という情報」「どこに行けばどういう情報が得られるか」という情報」という項目がそれぞれ5割を占め、他の項目に比して際立って高い割合になっている。次いで「業者を選ぶための情報」が4割強となっている。誤解を恐れずに言うならば、住宅取得者の半分は情報不足や知識不足のまま決定したことを反省をしている、つまりまずい決定をしたと思って悔やんでいるのである。住まいの取得や建設は消費者にとっては数少ない経験であり、土地や家族という特殊性もあって知識の

取得や、評価能力を高めるのは容易ではない。更に総体としての住まいを考えるのは設計家などの総合能力に委ねられることになるが、設計作業はブラックボックスの中で行われる場合が多いので、消費者は傍観者になってしまい、情報は一方的に流れ、交流し難い故に理解不足のまま建設されてしまう。「三回建てぬと自分の住まいにならぬ」といわれるゆえんである。

3. 発想と施設計画

1) 前述の課題に 대응するには、第1に学習及び交流の場をつくること、第2に消費者の立場でつくること、第3に楽しい学習装置であることの3点が重要であると考え、学習の原点といえる体験型学習を導入することにした。教育といえる制度が人類社会に確立したのは、2千年くらいで、それ以前何万年も人々は体験型学習によって知識を獲得して来たのであるから、誰でも参加し、交流できる学習のシステムである。更に学習のプロセスは、消費者の発想に副う様に、即ち部分から逐次全体に発想する方が素直であるから、少なくともひとつの機能の部屋又は空間単位で体験し学習出来る様、工夫することとした。そして部分と全体を行きつ戻りつ考えて行く様—それは設計者のやり口である—to組み立てることにした。次に体験学習装置化研究は社内研修の指導的立場にある研究員や技術スタッフに依存した。彼等は教育研修や技術指導、導入などの場で努力の割に成果の上がらぬのを常に問題にしていたから、体験や道具を使ってやれば成果が上ると信じて装置設計を行った。そして、重点項目を生涯住宅(高齢者・身障者住宅研究を進展させ、一生涯快適に暮らせる家づくりを主題とした研究と実践)、台所、収納(この二つは消費者も最も関心の高いテーマ)の三点とし、他は楽しさと装置の出来栄えによって決めるということにした。

2) 施設の建物は装置の変化に耐える様、充分な天井高と配管スペースを確保する為に階高4.5mとし、吹抜け部分を3ヶ所つくり、電力、給排水、排気を自由にとれる様にした。エレベーターの1基は人荷兼用とし、1階から3階までの吹抜けにはクレーンを設けた。扱、期限が来て採用されたテーマは、研修兼工作室。住宅概論。性能コーナーとして耐久性展示、環境カプセル、音具、音場空間、熱の展示等。構造コーナーには、材料、力の伝わり方、地震、住まいの構造等。生涯住宅コーナーには、老化と音、老化と視覚、老化と運動能力、特殊ギブスによる身体障害の擬似体験、車

椅子と建物の関係、床材、段差、スロープ等。収納コーナーには、収納の歴史、持物調査データ、収納の工夫。設備コーナーには、光源の種類、明るさ、建築化照明、明りの宝石箱、HAモデル、アクアランド（サウナ、バス、シャワー、ジャクジー等）、ウォーターフロントには、ボイラー、カラン、便器、手洗器、洗面器、排水システム等（実際に使用される納得工房フロアの便所は各種便器、洗面器を置き比較出来る。車椅子用便所も同様）階段コーナーには、14タイプの階段と試作品、スロープ等。台所コーナーには、台所の歴史、4種のコンセプトキッチン（ダイニングも付いている）、空間チェック、パーツチェック（高さ、材質、流し、加熱器、ゴミ処理、水、食器洗器、換気等）、レイアウト研究ブース、AVテーク等。建材部材展示コーナー。図書室。研究室等である。これらを延7000㎡の4つのフロアに配置し、第一次の納得工房として立ち上げた。

3) 最後に名称であるが、計画当初は新しい住宅設計の在り方を研究するのだということで、設計研究所などといったが、議論をしている中に、顧客満足度を高めるのが我々の目標であるが、「満足度は納得度に比例するのだ」という意見が出て、納得工房という名称に決まった。この名称は施設の名称であると共に組織の名称でもある。

4. 運用

1) 社員研修と顧客学習が最重点であり、研修企画室と企画開発室が夫々担当し、その他の利用は企画管理部が窓口となる。納得工房（施設）の維持管理は納得工房（組織）が受け持っている。又、納得工房の改善、更新、追加等は納得工房委員会が決定し、納得工房（組織）が実施することにした。

2) 社員研修の実施に当たっては、先ず担当者全員が研修者となり、装置の設計者を指導者として体験研修を行い、基本的な体験学習パターンを設定し、近隣の事業所社員のテスト研修や幹部の見学案内等を通じて改善し、マニュアル化した。また社員研修の効率化の為にテキストを作り予習してから体験する様にした。研修は基本パターンは2泊3日で基礎コースが完了するが、多忙な時は1泊2日で行なえる様にしてある。現在は1泊2日コースで全事業所混合30名で週1～2回のピッチで研修を行っている。研修のリーダーは全事業所から選ばれた中堅技術者を選び前以ってリーダー研修を行い、その人達がリーダーとなって研修をする。

これは研修リーダー慣れによる研究意欲低下の防止や、リーダーとしての迫力を薄めない為の試みである。

3) 顧客は折衝中の営業マンからの要求、各地支店、営業所からグループでの参加や当社の旧い顧客と常に接触している「カスタマーズセンター」を通しての参加、企業を通じての参加など多様なルートからの来所となる。企画開発室だけで対応出来ぬ場合、支店営業所から応援にかけつける。顧客の利用形態は、単に見学というレベルからキッチンで料理をしたり、風呂に入ったりの体験を一部行う、キッチンのレイアウトに一日費やす、納得工房を一巡りして設計の打合わせに時間をかける等、多様である。又、体験以外に講師の話を聞いたり、グループでひとつの体験テーマに一日かけたりもする。

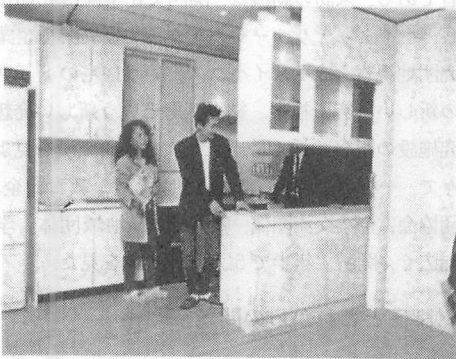
4) 予想に反して最も人数として多いのは、一般の見学者である。来訪の動機は、関西文化学術研究都市の視察、ハイタッチリサーチパークという異業種企業の研究団地視察、セキスイハウスという住宅のトップ企業の新しい研究所視察、納得工房という新しい発想の研究施設の視察、近くに出来た大きな研究所を見よう等々で、一様ではない。来訪者は行政、教育、企業、財団協会、企業交流団体、職能団体、地域団体、学生と幅広く、開所1年半で5万人の来所を見た。

5. 評価とこれからの問題

1) 社員研修 1990年11月以降1.5年の間にテスト研修を含めて2600名の研修を行ったが、予想以上の高い評価が得られた。「大切な知識で知らないことが沢山あるのを発見し学習の必要性を痛感した」「誤った知識を発見した。耳学問は危険だ」というような知識の充足に関する反応。「身体で覚えたので忘れない」「体験を通した私の言葉で話が出来そうだ」「説得力のある提案や反応が出来る自信がついた」など知識の質に係わる反応。「楽しい研修だった」「疲れた」「もう一日時間をかけるべきだ」「人と話合って良かった」など体験型研修の評価。「我々の近くにも納得工房をつくってお客様を案内したい」「ツアーを組んでお客様を案内したい」「関西の営業やお客様が羨ましい」など納得工房のマーケティング機能に関する評価。更に「企業の規模と実力を実感した」「企業理念の人間愛がわかった様な気がする」「会社の誇らしさを感じる」などコーポレートアイデンティティに関する反応など、期待を超える範囲と質の良い結果が出ている。又、インストラクターが仲間内から出ていることや全国事業



写1 一段ごとに高さの変わる階段

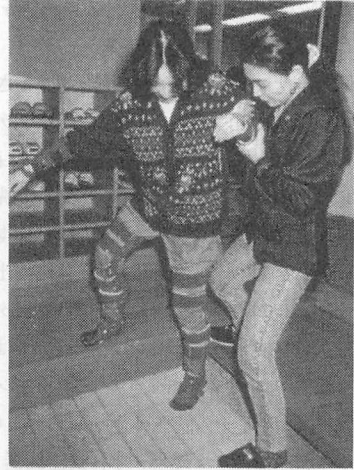


写2 実大の調理台や吊戸棚を動かして、キッチンの空間把握をする

所混合のチーム編成によって社員間の交流が出来ることなども評価されている。

2) 顧客の学習 顧客が持つ印象は概して驚きと好意的賞賛である。知識の獲得に対する喜びを表明し、案内者に拍手を送ったり、家族一緒や友人との再訪の約束、特定のテーマでの再訪、契約意志の表明、会社に好感を持ったとの表明、他社と行った契約を破棄して当社と契約する意志表明などが多い。このような顧客の反応は、前述の建設省が行った「住情報利用主体実態調査」を裏付けるものと見られる。更に事例からの発見も多い。

ひとつの事例は、A社と契約していた顧客が納得工房へ来られて、当社との契約に切り換えられたのがある。営業マンからの報告によればA社の外壁が魅力的でA社に決められたとのことで、対抗上A社と同じ外壁を作る必要があるということであった。ところが納



写3 特製拘束具を装着して、下半身マヒの擬似体験

得工房へ来られ、見学を終えられるとA社との契約を破棄して当社と契約したいということになった。これは消費者は会社選びに如何に苦労しているかという例であろうと思われる。それはA社の会社の評価を行うに当たって、彼が利用出来るデータは商品カタログとモデルハウスと営業マンその人程度しかなく、それらのデータ及び特に印象的な外壁の性能をパラメーターとして評価したのである。ところが当社の場合には納得工房があって、それをパラメーターとして会社の評価をしたと考えたい。そう考えると商品として全てを語らせようとする方法は作る側にとっては徒らに商品を肥満化し、設計活動や作り込みや、長期のサービスシステム等を等閑視する傾向をもたらす危険があるとも言えそうである。ともあれ社員研修で社員がCIの反応を示すと同じ様な反応を顧客も示すことは明らかである。

第二の事例は、顧客の案内に人手が足りないために近くの女子大の住居学科の学生をアルバイトで案内人に仕立てたのであるが、そのとき顧客のアンケート用紙のウラに彼女の特記が一頁グッシリ書かれていた。家族のこと、契約のプログラムのこと、資金のことなど、いわゆる顧客情報のエキスの部分である。このメモをベテラン営業マンに見せたところ、この内容の会話を交わすには数回の訪問と茶菓の接待を受ける程度の親密さが要ということであった。この事例で思ったのは、「情報を得ようとするれば情報を提供せよ」とと教科書でいわれる言葉であった。納得工房はよく喋っているのである。そして顧客も口が滑らかになるのである。

第三の事例は、キッチンの模型を使って台所のレイアウトに一日費やした顧客の例である。契約が出来、竣工近くなったときに担当の営業マンと現場監督に様子を聞いたところ工事中全く変更なく、仕事が予定通り進み、顧客も上機嫌だと言うことであった。強弁に過ぎるかも知れぬが、これは顧客の設計に対する認識度が高いからだと思われる。図面のみで立体的な空間をキッチンと認識する、それも台所のように台あり棚あり、換気扇ありカランあり、スイッチありという複雑で尚且つ空間を一杯利用している空間は、専門家でもそんなに容易に認識できる業ではない。この様なサービスを前以て行うことは、その局面だけ見れば時間の浪費に見えるが、全体のプログラムとして見れば甚だ効率的で且つお互いに気持ちの良い話であることは疑うべくもない。顧客の真の満足はこの様なところからも生まれると知った。

マーケティング活動に対しては全て好く動き出しているわけではない。この施設が地域をどの程度カバーする能力があるか、現在では東は愛知、岐阜から西は兵庫県までの来場があるがそれより遠隔の地域は数少ない。営業マンは自負心に富み、突貫精神が賞賛される向が大きく、この様な迂回的、装置依存的な活動にはなじみにくい面もある。更に、顧客は来訪されればその意義は認めてもらえるものの、来訪の動機づけはそんな容易ではない。

3) 見学者 全く思惑違いが見学者の来訪である。新しく大きな研究所を作ったのだから、開所半年くらいは業界を始め行政や大学関係者も来訪されるであろうと予測はしていたが、二年近くなっても毎月1000人から2000人の申込がある。新聞や雑誌の取材やインタビュー、TV取材などもあって応接にいとまがない状況である。

面白い発見は、経済同友会グループの来訪者にアンケート調査をした例では、90%の人はとても面白く、役に立つという評価をし、40%の人は6ヵ月以内に家族ともう一度来るという反応である。少なくとも40%の人は住宅展示場へ来られた方以上のお客さんであると言えることが判った。又、90%の人々は誰かに「納得工房へ行ったら面白くて役に立つよ」と言ってくれそうである。ということは、一般の見学者はお客様であり、お客を紹介してくれる人だといえるのではない

か。だから単に社会サービスとして来ていただくというだけでなく、お客様又は当社宣伝員に見てもらうのだと考え、ビジネスとして心をこめて案内をすることにしようということにした。それで担当の社員も張り切って仕事をするようになった。

最近、増加傾向にあるのは大学の学生来訪である。特に建築系、住居系、デザイン系の学生が先生と一緒に来て納得工房を教材として利用するケースである。夏休みに二泊三日で本格的に体験学習をしたいという申し入れもある。似たケースとして、地域の婦人学級の学習に利用されるものもある。これ等は特に企業が奉仕するいわばフィランソロピーとして考えるべきで、創業30年の会社がにわか仕立ての美術館などをつくっているよりは、自己の仕事を通じての成果を社会的に利用してもらうという方が、よほどマシなやり方ではないかと考えるのである。

又、消費者教育という見地でこの施設を見ることも出来るわけだが、『月刊アドバタイジング』'92.12月の「消費者教育」というレポートによれば、消費者教育は顧客の企業への信頼を高め、又満足の高い消費者をつくる効果があると報告されていることから、今後の運用を高度化することによって、より良い顧客を創造しお付き合いを深めていく機関としても機能したいとも考えている。

6. おわりに

納得工房はこの他、調査機能や、体験によらない情報提供や学習機能も交えて高度化することも考えており、又従来型の研究部門が併設されている点の生かし方など工夫されねばならぬ点も多い。

更に定性的には予想を超える反響と好評を得ているものの、その経済性などは明らかにはなっていない。(研究所の全投資額は140億円)更に一般のショールームと異なり、体験型になっている為に、単に見て廻るだけでは装置の運転や機能の理解が出来ないので、説明や運転をするインストラクターが不可欠であり、その為の要員確保も問題であり、又見学に時間がかかり収容能力も広さに比して小さいので、見学受入れの調整も課題となっている。これらも明らかにしたところで真の評価を受けることになるであろうと考えている。