

「共鳴・共感」しあうことでお互いが成長する そんなシーンを演出する最先端オフィス

コクヨオフィスシステム株式会社 本社オフィス（霞が関ライブオフィス）

事業空間に関わるコンサルテーション・プランニング・プロジェクトマネジメントなどを請け負うコクヨオフィスシステム株式会社では、霞が関の自社オフィスにおいても常に新しいワークスタイルとワークプレイスへの挑戦を続け、その成果を「ライブオフィス」として公開している。ちなみにライブオフィスという名称はコクヨの登録商標であり、歴史は1969年にまで遡る。コクヨ株式会社の本社（大阪）で自社商品を使ってつくったオフィスでの働く様子を公開したのがきっかけで、コクヨオフィスシステムのライブオフィスとしては東京、名古屋、大阪の3カ所で見学を受け付けている。ここでは霞が関ライブオフィスの進化の歴史を簡単にまとめておこう。

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■ コストダウンから成長への投資へ

省スペースのみを追求してオフィスをノンテリトリアル化する時代は終わった。個人や組織をもっと強くするワークスタイルを実現するための積極的なオフィスへの投資が必要。

■ レゾナンス「共鳴・共感」がキーワード

個人も組織も会社も、社内外の仲間と共鳴・共感しながら共に成長する場。多様な働く場から発生する波紋が他の社員に届くような空間づくりを。

■ 全体を統一するデザインコンセプト

個人プレー、チームプレーが輝くイメージから、フィールド「競技場」をイメージしたオフィスを構築。

■ オフからオンへ切り替えるクラブハウス

リラックスできるオープンカフェはオフに近い状態でインフォーマルコミュニケーションを優先できるように構成。そこから執務エリアに続くロッカールームでは、情報交換や意識の切り替えができる工夫を施し、一瞬でオンモードに切り替える。

■ 10種類以上の多様なワークプレイスを用意

働く場所が選べるオフィスだからこそ、多様な空間が用意されていないと意味がない。部署ごとで空間を使い分けるのではなく、集中、創造、コラボレーション等、その日の仕事の目的にあった場所を選ぶということが前提。

■ オフィスは会社のブランドを表現する場である

受付のあるレセプションエリアは単なる商談の場ではなく、共にレゾナンスするためのコミュニケーションの場。音や香り、視覚等の五感でコクヨオフィスシステムのブランドを表現している。

として利用する。

まだノンテリトリアルオフィスが一般的ではなかったため、最初は戸惑いがあったものの、グループウェア等での補完により「仕事の効率性、かえって高まった」「オフィス内を自由に動き回れるのは気分転換になる」と、社員の評価は予想以上に高かったという。またノートパソコンとPHSにより社外からもネットワークにアクセスできるモバイル環境の整備は、ワークスタイルの大きな革新につながった。

2003年～ ワークスタイルの変革

効率性（はかどり）への追求+創造性（ひらめき）への挑戦



ノンテリトリアルオフィスはその後も少しずつマイナーチェンジを繰り返して使い勝手の向上を図ってきたが、2003年の霞が関ビル移転に際し、さらに効率性をかねた上で創造性を発揮できるオフィスへと進化した。

第一のポイントは、以前2フロア（左右で4ブロック）に分かれて各部署が分断されていたところを1フロアに全ての部署が入り、コミュニケーションの活性化を図ったところだ。さらに移転前に定点観測を行って社員の在席率を確認し、フリーアドレスの対象である営業と設計約180名の7割の席を定量的に設定した。サポートコーナーの共有化なども含めトータルで約2割のスペース削減を実現した。

第二のポイントは、技術進歩によって導入が可能になったITシステムの積極的な採用だ。大規模無線LAN、IP電話に加え、ブロードバンド回線があれば社外でも同じ環境で仕事ができ、「どこでもオフィス」の可能性は大きく広がった。

これらの改革は個人のアイデアを確実に組織の成果につなげていくためのもので、知的生産の場としてのオフィスをいち早く実現した。

2005年～ 進化するオフィス

効率性（はかどり）への追求+創造性（ひらめき）への追求
+マインド面も含めた快適性（こちよさ）への挑戦



前回の改革によってオフィスの知的生産性はかなり向上し、ノンテリトリアル化に踏み切ったときの目的である「省スペースでありながら高機能なワークプレイスの追求」については一定の成果をあげたと評価していた。



2007年～オフィス写真。

ただその一方で、新しい顧客起点のサービス開発を目指すには部門の枠を超えたコラボレーションが必要となってきた。その答として新しく追加されたのがコラボレーティブサロン「FLAT（ふらっと）」だ。オフィス中央の「最も人が集まりやすい場所」に設けられたオープンスペースには、誘引性の高いオープンな打合せコーナーやライブラリーを置くだけでなく、執務エリアとは違った空間デザインを施すことで個人が保有するナレッジ（知識、知恵）を持ち寄り、新しいアイデアを生み出せるようにした。また、ナレッジコンシェルジュと呼ばれる専門サービススタッフが事例の検索や提案文書の作成支援、共有データベースの構築や活用促進などをサポートする態勢も整えている。

2007年～ レゾナンス・フィールド

画期的なノンテリトリアルオフィスの採用から10年経ち、新たなワークスタイルとワークプレイスの追求が必要だと考えて全面リニューアルを実施した。

オフィスを常に進化させていくのは、経営のスピードに適したワークプレイスを生み出し続けるには、常に自らのオフィスも進化させ続けなければならないという信念を持っているからだという。

→次ページからコクヨオフィスシステムの新しい霞が関ライブオフィスを紹介していきます。

次世代オフィスへの挑戦の歴史

1997年～ どこでもオフィスの実現 効率性（はかどり）への挑戦



働く場所を自分の席だけに限定せず仕事の内容によって最適な場所を選べる「適業適所」をコンセプトに、フリーアドレスのノンテリトリアルオフィスを導入した。個人の“デスク”となるのは1600mm角の正方形のテーブルを採用。外出が多い営業は共用でテーブルを使う。朝夕は4人で使うこともあるが日中は広く1人で使ったりミーティングに利用したり出来る。内勤のスタッフは一日中席にいることが多いため、このテーブルを2人で固定席

2007——個と組織が共に成長するオフィス——Resonance



コクヨオフィスシステム株式会社
浅賀直樹氏
 ソリューション本部
 ソリューション開発室
 グループリーダー



コクヨオフィスシステム株式会社
工藤幸乃氏
 ソリューション本部
 ソリューション開発室
 WSデザイナー



コクヨオフィスシステム株式会社
北 利幸氏
 企画本部企画部
 人事グループ
 リーダー

■ コミュニケーションの先にある「共鳴・共感」 切磋琢磨していける組織を育むオフィスへ

ノンテリトリアルオフィスの採用や最先端の情報通信ネットワークの導入、知的生産性の向上、そして人と人が自然に出会える「ここちよい」空間と、常に先進的なワークプレイスを創造してきたコクヨオフィスシステム株式会社が、2007年5月、次の時代のオフィスのコンセプトとして発表したのが「Resonance Field (レゾナンス・フィールド)」だ。「オフィスを競技場 (=フィールド) と捉え、そこで働く一人ひとりの社員が潜在的な力を最大限に発揮するとともに互いに共鳴 (=レゾナンス) しあうことで、組織としての力も最大限に発揮される環境づくりを行いました」

という考え方に至るまでには、1997年からの改革と挑戦の歴史が大きく反映されている。「初めてノンテリトリアルオフィスを採用したとき、場所に縛られないワークスタイルを提唱する一方で、経営上の目的としてはコストダウンがありました。在席率が低い部門であれば固定席にするよりもスペースの効率化が図れるからです。しかし2003年ごろから、この考えは大きく変わってきました。効率の追求よりも、知的生産力を高めていくことに経営課題がシフトし、オフィスはそれをサポートする場としての役目が期待されるようになったのです」

こう語るのは、コンセプトの作成で中心的な役割を果たした**浅賀直樹氏**だ。これについては、企画部門で経営により近い立場にいる**北利幸氏**も同じ考えを持つ。「ここ10年ほどの間の社会変化は、効率化を進めただけでは企業は生き残っていけないことをさまざまな面で示唆してくれたと思います。したがって、ただコストを下げるのではなく成長に向けての投資を行う積極策も重要でしょう。もちろんオフィスにも同じことがいえるのです」

そんな経緯から、今回のリニューアルではこれまでのオフィス改革の流れをいったんリセットし、ゼロの状態から新しく考え直したという。「その結果、働く場を選ぶ適業適所というコンセプトはこれからも十分に有効だと思いました。しかし、そこに個人と組織の成長というキーワードを入れないと企業の成長は見込めないと考えました。企業の成長に向けて組織も個人も成長する。そのような「共鳴・共感」(Resonance) というコンセプトに行き着いたのです。「コミュニケーションの促進は今のオフィスづくりにおいて重要なポイント

ですが、情報や知識の共有だけに終わってしまえば、本当の意味の目的は達せられません。さらにそこから発展し、お互いが知的生産の場面において高め合っていける組織こそが、社員にとっては創造的で快適であり、満足できる心地よさがあるのです。新しいオフィスでは、それを具現化していくかと思いました」(浅賀氏)

■ 多様な働き方から生まれる多様な波紋が お互いを刺激してプロ意識を高めていく

コンセプトワークを進めるとともに、具体的なオフィスデザインを固めていったのが、**工藤幸乃氏**だった。「共鳴というコンセプトから思い浮かぶのは水の上などの起きる波紋でした。いろいろな場所からいろいろな波が生じ、重なっていくことでそこにまた新しい波紋が生じるというイメージです。それをオフィスに当てはめるとき、さまざまな働き方がそこにある多様化したワークプレイスが最適だという結論に達しました。たとえばコミュニケーションスペースもワンパターンではなく、多彩なシーンを演出できれば、オフィス中に違う形の波紋が広がっていくはず」

しかし、ただ多様な場を用意しただけでは統一感がなくなってしまう。そこで採用したのが競技場 (Field) というデザインコンセプトである。「プロのチームスポーツでは、選手が競技場に集まってくると、まずはクラブハウスやロッカールームでコミュニケーションを行います。最初は冗談交じりの会話から始め、徐々に気持ちを高めていきながら、最後は自分の



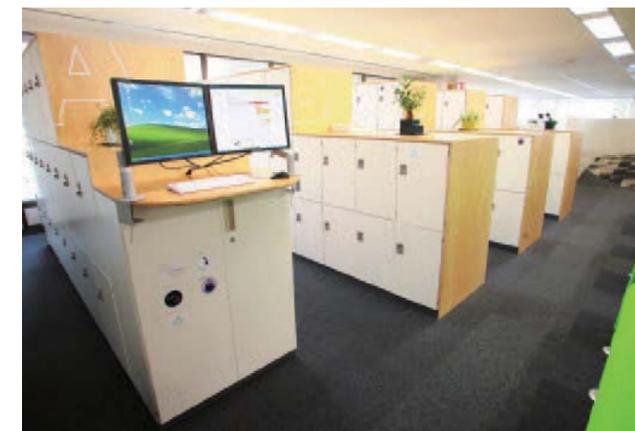
任せられたグラウンドに飛び出して行きチームワークを発揮しながら最高の結果を出そうとする。そんな流れをオフィスでも再現できないかと考えました」(工藤氏)

さらにグラウンド (メインフィールド) においても、シーンは多様である。「スポーツ選手が試合中に役目を果たしたり、フォーメーションがチェンジしていったりするように、オフィスでも個人作業や顧客との打ち合わせ、社員との情報交換といったいろいろな働き方が求められます。したがって、それらを最高の環境でできるようにワークプレイスをつくってあげれば、社員のプロ意識が自然に高まり、切磋琢磨していけるのです」(工藤氏)

そして完成した新しい「霞が関ライブオフィスは、まさに「Resonance Field」を形にしたものになっている。

■ オフィスの内外をつなぐ中間地点としての 機能果たすカフェとロッカールーム

セキュリティゾーンを抜けてコクヨオフィスシステムのオフィスに入ると、最初にあるのが「クラブハウス」だ。ここはオフからオンへの気持ちの切り替えを行う場として、カフェとロッカールームが配置されている。



ロッカールーム。

「カフェは執務エリアであるメインフィールドとは完全に切り離されており、社員やパートナーたちが自由に話をしたり、リラックスするためのスペースです。ドリンクベンダーやソファなども置き、インフォーマルなコミュニケーションを図れるようにしました」(浅賀氏)

今回のリニューアルでは、新しく生まれたスペースを目的通りに使ってもらうため、所要所にインフォパネルが置かれているのだが、そこに書いてある言葉がおもしろい。たとえばリラクカフェの場合、

癒す……ココロを癒し、がんばるチカラをつくる
 発想する……リラックスしていつもと違うアイデアを生み出す
 ES 向上……社員のES (従業員満足度) 向上に役立つ

と記すとともに、リニューアル前に社員に対して行ったアンケートの結果がグラフで提示されている。それによると、「リラックスできる環境のほうが良いアイデアが出る」と答えた人は全体の91.5%と圧倒的な比率だ。「多少おせっかいかもかもしれませんが、この表示によって、私たちがどんな目的でこのスペースをつくったか理解してもらおうと思ったのです。そうしないと、せっかくリラックスのための場所なのに、いつの間にか会議室と同じように使われ、意味がなくなってしまう。つまりこれも、私たちが社員に投げかける波紋の一つなのです」(浅賀氏)

続くロッカールームも、ただの収納の場で終わらないような工夫がされている。「手前のロッカーだけ背を低くし、カウンターのように使えるようにしました。横にソファを置いたことで、ここでも活発にコミュニケーションが行われるようになりましたね」(工藤氏)

また社内のニュースや様々な情報をひと目でわかるように2面モニターも置かれた。「執務エリアに入る前に必要な情報をできるだけ得られるようにしておけば、すぐに自分の仕事を始められます。クラブハウスを出たらあとは試合をするグラウンドだと思ってもらうことで、完全に気持ちが切り替えられるはず」(工藤氏)



ゆったりとした空間に素材感のある家具を配置したレセプションエリア。



常に本物の素材の持つ質感やスケールを手にとれる環境で感性を磨くアトリエ型コラボ。



五感を刺激するレセプションエリア内の応接。



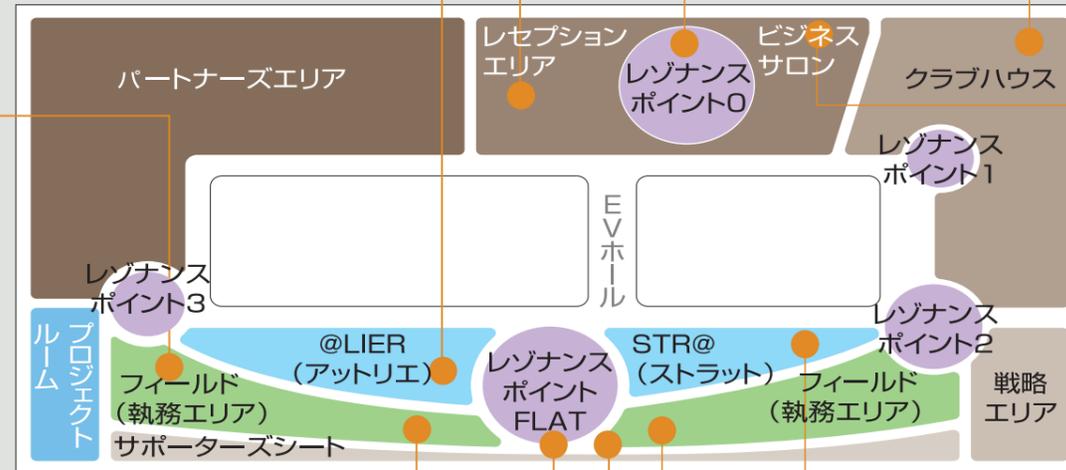
オフィスのコンセプトを説明するレセプションエリア内のシアター。



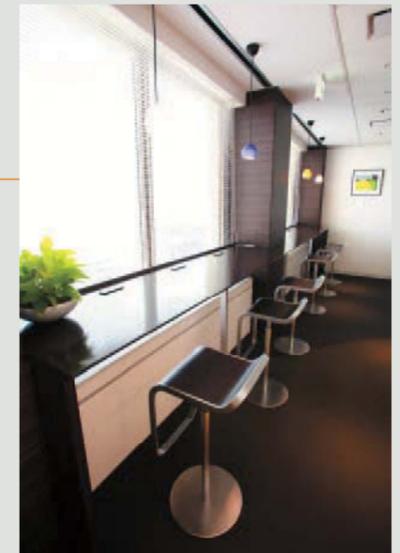
左側がちょっとした打ち合わせや昼食に使えるオープンカフェ、右側が社員専用のリラクセスを目的としたリラクカフェ。



集中と交流のスピーディな切り替えが実現できるハイブリッドセル（R&Dワークスタイル向け）。



オフィスにライフティストを取り込みあらゆるワークシーンを心地よくするライフスタイルプロダクトコーナー。



お客様が自由に使えるビジネスサロンのカウンター席。



誰もが「ふらっと」寄れて役割に関係なく「フラット」なコミュニケーションが取れるようにオフィスの中央に配置されたコーナー「FLAT」。



新規提案書の作成作業を効率化させるためのナレッジコンサルジュ。



新入社員を一定期間社員全員で育成するために設けられたフレッシュャーズシート。



コラボレーション用のオープンスペースである戦略コラボ。

■仕事のスタイルによって選べる 10種類以上のワークプレイス

クラブハウスを抜けると大きく広がるメインフィールドは、多様なワークスタイルを可能にした多くのスペースが用意されているが、そこに入る前にもう一つ印象的な「仕掛け」がある。それは一段高くなった通路だ。



一段高くなった通路。

「イメージとしては、選手が試合前にグラウンド全体を見回せるように見通しのいい場所をつくりたかったのです。メインフィールドにはさまざまな働く場があるだけに、ここを通る間に、『今日はどこで仕事をしようか?』と考えられる時間をもってもらおうと思いました」

メインフィールドの中は、顧客との打ち合わせが多く在席率が低い「ランナー」、社員との打ち合わせが多い「ウォーカー」、個人作業が多く在席率が高い「シッター」ごとにノンテリトリアル席と固定席を最適な比率で用意しており、基本的にはどこで仕事をしても構わない。それでは、そのいくつかを紹介していこう。

●コラボレーティブサロン「FLAT（ふらっと）」

2005年のリニューアルで新設され効果のあったコラボレーティブエリアを、より機能向上させた。誘引性の高いオープンな打合せコーナーやライブラリー、ライフスタイルプロダクトを備えることで、常に多くの社員が集まっている。

●木製大型天板デスク（ロングテーブル）

オフィスのメインフィールドとなる営業や設計担当者の執務スペースに配置。感性を刺激する本物素材を使い、机上面のサイズにとらわれない自由なアイデアを喚起させる。



ロングテーブル。

●Hybrid Cell（ハイブリッドセル）

天板の軸が固定されたデスクで、位置や角度など自由にレイアウトの変更が可能。集中作業からグループワークへの切り替えを瞬時に行える。



自由に位置や角度を変化できるデスク。

●戦略コラボ「Str@（ストラット）」

緊急の打ち合わせが必要なおとき、チームですぐに利用できるように執務エリアの隣に配置したコラボレーション用のエリア。大型ホワイトボードやモニターによりアイデアの検討がしやすくなっている。「『やぐら』で囲っただけのオープンスペースであるため外部からも覗け、他のチームとの連鎖が生まれるようにしています」（工藤氏）

●アトリエ型コラボ「@LIER（アットリエ）」

資料やサンプルを置いたコラボレーション用のエリアで、感性を磨きながらアイデアを出しあうことができる。

●プロジェクトアシスト

プロジェクト用の個室。ガラスパーテーションによって外からは見えるが、声は漏れず機密性を維持できる。共有ダイヤル式の収納庫により、部門を越えた複数メンバーが参加するプロジェクトスタイルでも資料の管理を簡単にした。「プロジェクトによっては機密性も必要なため、グループ用の個室を用意しました。予約制で、時間貸しと期間貸しがあり、中長期プロジェクトにも対応できるようにしています」（浅賀氏）

●フレッシュアズシート

新入社員は3カ月間、このテーブルで仕事をする。「ノンテリトリアルオフィスの最大の問題の一つが、上司と部下がいつも近くにいられないことによる教育の難しさでした。それを解消するために新人だけは座る位置を固定し、社員全員で育てることが出来るようにしました」（浅賀氏）
 「新人の居場所をはっきりさせることで、上司だけでなく全社員が面倒をみることが出来ます。逆に新人はこういう環境で誰にでも教えを請うことにより、フラットな組織であることを自然に認識していけるのです」（工藤氏）



レセプションエリア。

●ライフスタイルプロダクト

家庭用の木製家具によるワークプレイス。オフィスと違う空間を演出することで生活シーンをイメージしながらアイデアを出してもらおう。

●集中・機密ボックス

個人用のボックス型個室で、集中作業や機密度の高い業務に使用する。

●ナレッジワークサポート

提案書などを一元管理するセクションで、ナレッジコンシェルジュと呼ばれる専門スタッフのサポートにより新規提案書の作成作業を効率化する。

●セキュア収納

資料用ロッカーは社員カードによって部署別、職階別による開錠許可を設定できる。これによりノンテリトリアルオフィスであっても情報のきめ細かい管理が可能になる。

■会社の目指す方向性を示すためにも オフィスは進化していく必要がある

社員専用エリアとしてつくられたクラブハウスとメインフィールド以外にも、コクヨオフィスシステムの霞が関ライブオフィスには、新しいスペースが誕生している。

なかでも受付のあるレセプションエリアはかなり斬新だ。ゆったりした空間に素材感のある皮革製の白いソファや家具デザイナーの最新作が並べられ、さらに音や香りの演出により、他の企業との明確な違いを打ち出している。

「オフィスの執務スペースが会社によって100社100通りであるように、受付だってもっと個性的にし、いらっしゃったお客様が『ここはコクヨオフィスシステムなんだ』とすぐにイメージできるようにしたかったのです」（工藤氏）

ちなみに流れている音はリラクゼーション効果のある環境音（水の流れや風などによって自然空間に生まれる音）だ。また漂うのはスズランな

ど花の香りを調合したコクヨオフィスシステムのブランドをオリジナルで表現したものだという。

「香りの演出については前例がないだけに、外部への影響などを心配しましたが、かすかに漂う程度なので問題はありませんでした。今では私たちが慣れ、ここに入ると自然に『会社に帰ってきた』と、ほっとするくらいです」（浅賀氏）

そのほか、レセプションエリアには接客などにも使う会議室と、ビデオを映写するシアター、そしてもう一つ「ビジネスサロン」と呼ばれる新しいコーナーが設けられた。「ここはお客様に自由に使っていただけるスペースです。カウンターとテーブル、専用のLAN回線を用意しており、ちょっとした仕事ができるようにしました」（工藤氏）

ビジネスサロンをつくったのは、共鳴・共感（Resonance）を社外にも広げていきたいからだという。「会社に訪ねてこられるお客様は、私たちにとって重要なパートナーです。それだけに、打ち合わせ以外の時間でも近くにいっていただければ、そこで新たなコミュニケーションが生まれ、ビジネスチャンスにつながるかもしれません」（浅賀氏）

「Resonance Field」というコンセプトに基づき新しく生まれたコクヨオフィスシステムの霞が関ライブオフィスは、次世代のワークプレイスに求められる機能を最大限に集約させた試みとして、すでに多くの企業から注目を集めている。

「まったく同じスタイルのオフィスをつくってほしいという依頼もあり、関心の高さに驚いています。そういう意味では、自分たちの目指してきた方向は間違っていないのだと確信しました」（浅賀氏）

今回のプロジェクトを、ファンシティ管理の立場で見続けてきた北氏も、完成したオフィスへの満足度は高いと言う。

「デザインなどの工夫はもとより、『こういう働き方をすべきだ』という明確な意志のもとにつくられたオフィスは、社員の意識を高める効果があると思います。その評価は、みんなの表情の明るさに表れているのではないのでしょうか。つまり、オフィスはそこで働く人を変え、会社を変えていける力を持っているのです」