

オフィスを経営の力に!



求心力のある本社と自由な交流 ソニー 新本社オフィス(品川)	No.1
経営戦略と一体化したオフィス改革 興和不動産 新本社オフィス(南青山)	No.2
コミュニケーションとコラボレーション ミドリ 恵比寿ビジネスタワーオフィス(恵比寿)	No.3

「求心力のある本社」としての存在感を持ちながら 社内の自由な交流を促進するオープンなオフィスを

ソニー株式会社 新本社オフィス (Sony City) No.1



最新オフィス事例研究
はわかりメモ

- FMの先進企業がつくるオフィス**
1980年代後半からFMの導入を進めてきたソニー。その根本にあるのは理想的職場を実現するという経営理念。そしてオフィスづくりにおいても、現在の経営課題である「ソニーを一つにする求心力」を生む本社を目指す。
- コミュニケーションを活発化する画期的な工夫**
ビルのコアを南北両側に設置し、中央に広い空間を確保。コアの一つはコミュニケーションエリアと位置づけ、人が集まるスペースを設置するだけでなく上下階との間をエスカレーターでつなぐ。
- 縦と横で自由に人が行き来できるレイアウト**
エスカレーターと高速エレベーター、中央部に設置した社員食堂などの共用施設、フロアを貫通する広い通路などにより移動の利便性を大幅に向上、自由に行き来することでコミュニケーションの機会を積極的に増やした。
- 汎用的なユニバーサルデザインでコスト削減**
多様な業務に使えるテーブル数を固定し、利用方法は各部門に任せることでスペース効率は向上、レイアウト変更工事の削減で年間数百万のコストセーブを可能に。
- ワンストップサービスで大きな満足感**
ユーザーへのオフィスサービスを担当する「総務」は、1人のスタッフがすべての分野を横断的に担当するワンストップ方式を採用、全体的にFMを考えるようになる効果も。

●プロジェクト概要

ソニー株式会社はソニー生命保険株式会社と共同で、2006年10月、港区港南1丁目にあった芝浦テクノロジーセンターの跡地に新本社となるビル「Sony City」を完成させた。首都圏に勤務する社員約1万5000人の4割、約6000人が2007年3月までに移転する。品川駅南口(東口)から徒歩5分の新本社ビルは地上20階建て。約100m×70mの広いフロアスペースを活かし、新しいワークスタイルの支援を目指す「オープンオフィス」を実現した。

▼先進のオフィス戦略事例研究のバックナンバーは<http://websanko.com>をご覧ください。

- 06年 11号 新しいワークプレイスで社員の意識改革を促す「持続する成長」に不可欠だったオフィス戦略 (株式会社ユニクロ)
- 06年 11号 フロアをつなぐ吹き抜け、海を眺められるカフェ自由なデザインができればオフィスは魅力的になる (アスクル株式会社)
- 06年 11号 ランニングコストである「資料」だけで「自社ビル」並みの理想的オフィスを実現 (株式会社神設計)
- 05年 11号 組織を核としたコミュニケーションを促進したい! ワーカーの理想が形になった「夢のオフィス」 (マツモトデンキ株式会社)
- 04年10月号 ファシリティアマネジャーがプランニングから参加した「究極のオフィスビル」が誕生する (日本生命保険相互会社)
- 04年07月号 コミュニケーションの促進を本意に行うにはワークスタイルの変革とITの導入が不可欠だ。 (富士通)
- 04年04月号 ソリューション型の仕事にシフトしたい。そんな経営課題を具現化する新オフィス。 (コクヨオフィスシステム)



ソニー株式会社
小山義朗氏
総務センター
センター長



ソニー株式会社
佐藤弘幸氏
総務センター ファシリティア
オフィスソリューション課
総務課長



ソニー株式会社
下谷高司氏
総務センター
ファシリティア
シニアプロジェクトプランニングマネジャー



ソニー株式会社
市側達也氏
総務センター
エネルギーソリューション室

■ 会社の経営課題に基づいた 新オフィスの「コンセプト」

ソニー株式会社は日本で最も早い時期からファシリティアマネジメント (FM) 活動に力を入れてきた企業だ。1987年には総務部 (現在の総務センター) でオフィスサービスのワンストップ化を進め、従来、施設ごとに分かれていた担当窓口を一本化して社内へのサービス向上に努めた。続いて89年には全社的なオフィススタンダードを確立し、執務スペースや会議室だけでなくトイレまで含めたすべての施設のレベルアップを図る。そして、ワークスタイルの革新を目指して2000年と2003年にソニー湘南キャンパス、2006年には厚木R&Dキャンパスを完成させている。「創業者の一人、井深大の起草した会社設立趣意書には「真面目ナル技術者ノ技能ヲ、最高度ニ發揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」の一文があります。つまり理想的な職場をつくることはソニーの経営理念なのです。このため、代々の経営者たちはオフィスの質的向上に理解を示してきました。新本社建設プロジェクトも、そんな方針の一環なのです」

こう語るの、ソニーのFM活動において中心的な役割を果たしてきた小山義朗氏だ。

長期的視野に立ってオフィス改革を進めてきたソニーだけに、常にその時々経営課題に応えるかたちでコンセプトづくりを行っている。今回のプロジェクトの仕上げのキーワードとなったのは、現在のCEO、ハーワード・ストリンガー氏の「Sony United (ソニー・ユナイテッド)」という言葉だった。

「ソニーは大胆な多角化を進めることで今日の成長を実現しましたが、一方で拡散が進みすぎて「ソニーは一つだ」という意識が薄れてきたのは事実です。したがって、この段階で求心力のあるヘッドクォーターを持つ意義は大きいと考えました」

新しい拠点計画では、品川駅周辺に本社機能とコンシューマ系のエレクトロニクス製品開発部門を集結させ、R&Dセンターとなる厚木、共通基盤技術を担当する飯塚山との3エリアによる明確な機能配置を完成させ、業務効率を飛躍的に高める。そして新本社ビルは従来にないスタイルのワークプレイスによって知的生産性の向上を支援するのが最大の目的だ。

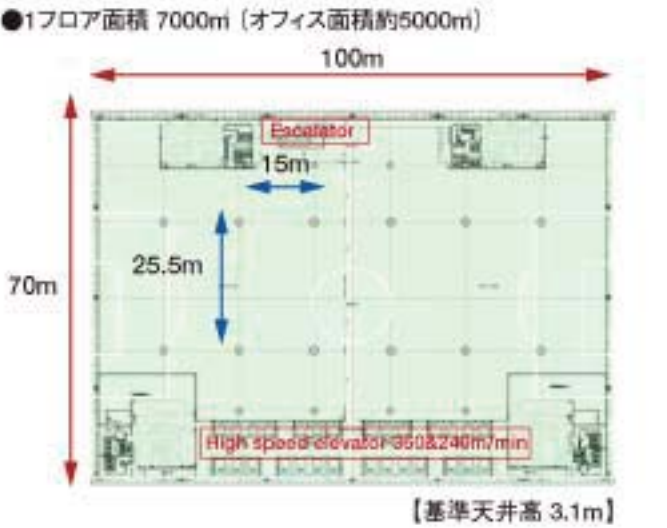
「最近、FMの根本にある考え方として「もてなし」という言葉が使われることがありますが、それは正しいと思います。私たちは社内のサービス部門として、社員が働きやすい環境で、モチベーションを高めることを通じて経営への貢献をしていくのです。新本社では、これからの時代、こういうワークスタイルが必要だという強い信念に基づいて設計を行ってきました。結果として、かなりシンプルかつ大胆なスタイルになりましたが、コンセプトは明確なだけに、必ず、経営上の効果を発揮するはず」

■ エスカレーターの採用により コミュニケーションが活性化

それでは、ソニーが目指す新しいワークスタイルとはどのようなものなのか。

「ワークプレイスを設計するうえで最も重視したのはコミュニケーションの活性化です。このため、社員たちが自由に交流できるようにさまざまな新施策を導入しました」(総務センターファシリティア部、佐藤弘幸氏)

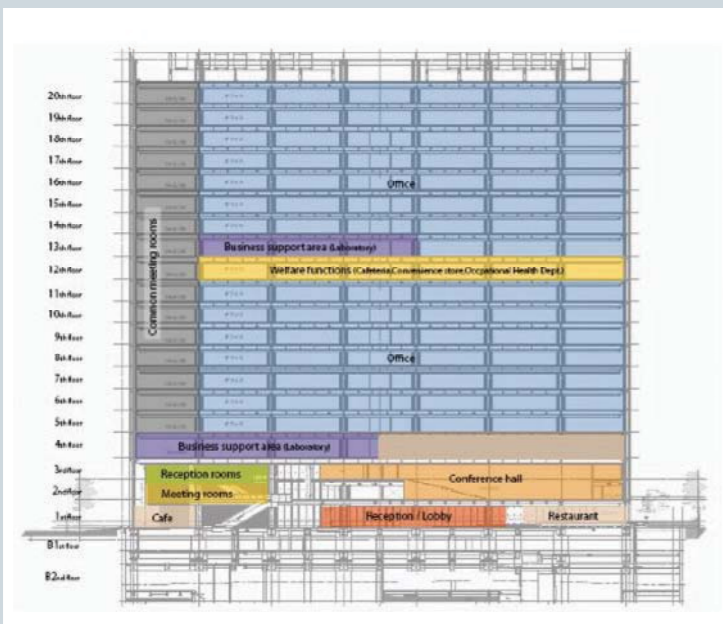
新本社の最大の特色は100メートル×70メートルの大きなフロアを持つところだ。しかも、通常、センターに置かれるエレベーターやトイレなどの「コア」部分を南側の端に配置し、全体を見通せる広い空間を確保している。ちなみにこの面積は公式のサッカーグラウンドとほぼ同じになる。



「それだけですとビルとして使いにくくなってしまいますので、北側にもコミュニケーションスペースやトイレ、階段、喫煙室やローカルコアと呼ばれるリフレッシュの空間を設けました。さらに1階から19階までのエスカレーターを活用し、フロア間の移動を容易にしています」(総務センターファシリティア部、下谷高司氏)

エスカレーターはオフィスビルとしてはあまり前例がないだけに、当初はプレゼンテーションを受けた関係者からも疑問の声が出たという。しかし、新オフィスの目指すコミュニケーションの活性化を考えたとき、最も効果的だとの主張が、やがて理解されていく。

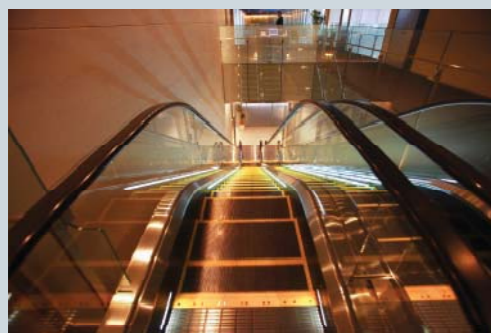
「オフィスビルにおいて、フロアによって情報が分断されてしまうのは大きな問題点でした。内階段を設ける方法もありますが、エスカレーターを利用し、近いフロアにできるだけ関連性の高い部門を配置すれば、もっと気軽に交流できるはず。事実、オープン後は多くの社員が利用していますし、そこで出会った仲間と話しかけるといったシーンも見かけられるようになり、効果は十分あると思います」(小山氏)



北と南をつなぐ通路として、中央に「ブロードウェイ」と呼ぶ広い通路。3メートルの幅を確保し、通路側面をガラスにすることで両翼のオフィススペースを見渡せることができる。



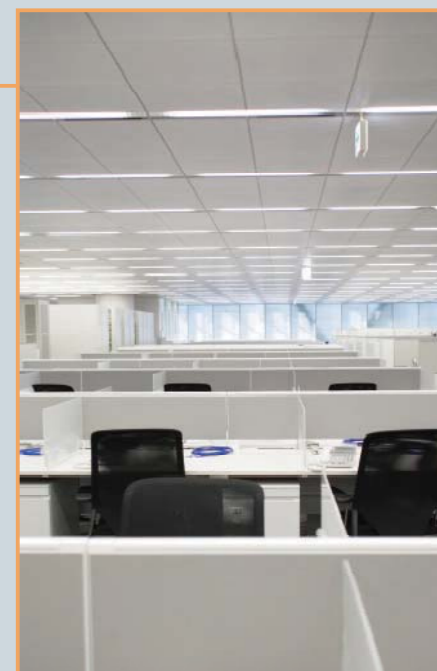
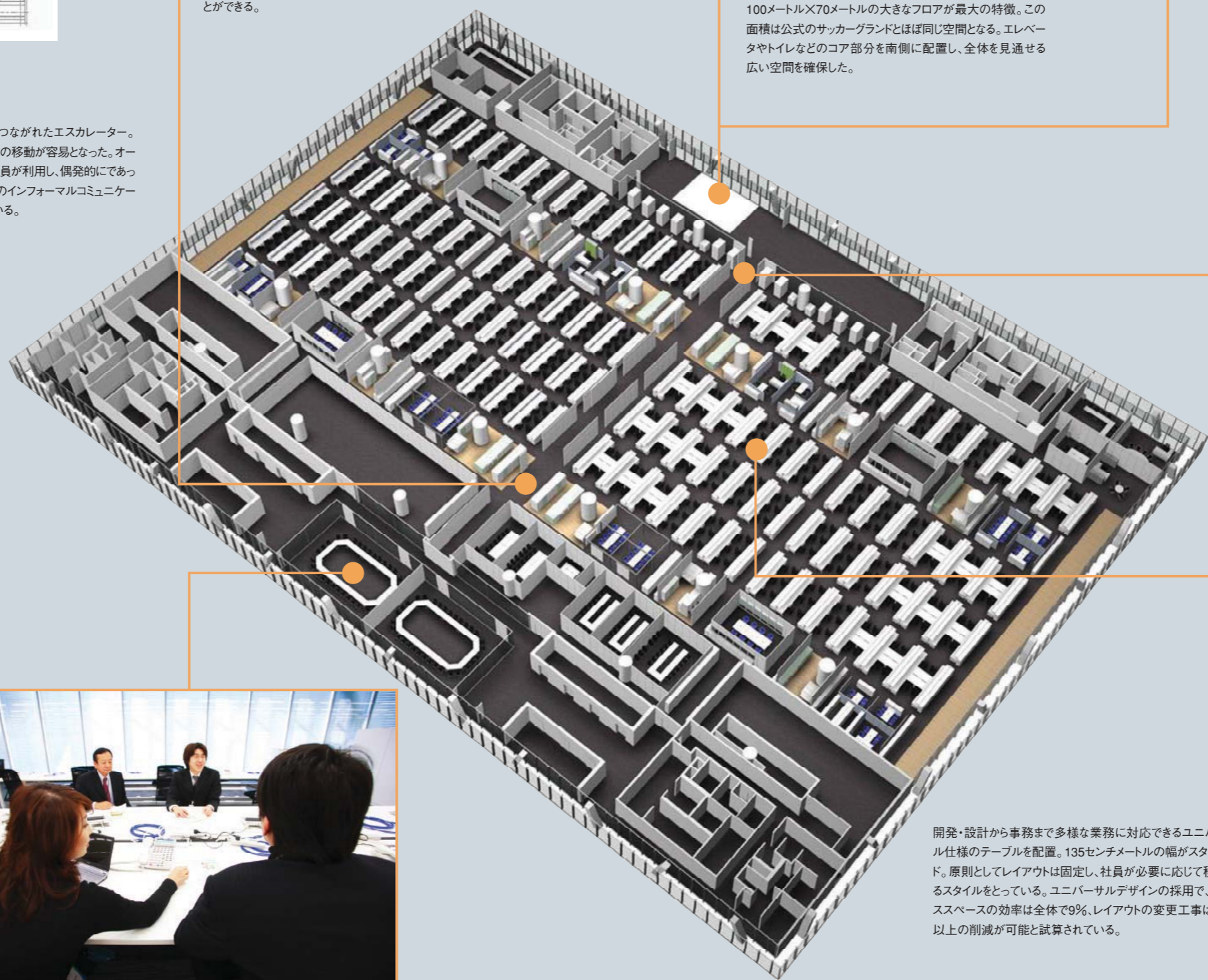
100メートル×70メートルの大きなフロアが最大の特徴。この面積は公式のサッカーグラウンドとほぼ同じ空間となる。エレベーターやトイレなどのコア部分を南側に配置し、全体を見通せる広い空間を確保した。



1階から19階までつながれたエスカレーター。これによりフロア間の移動が容易となった。オープン後は、多くの社員が利用し、偶発的にであったもの同士で多くのインフォーマルコミュニケーションが生まれている。



天井高3.6メートルのゆとりある社員食堂、カフェテリア。中間層に配置し高層階からの移動も容易にした。



開発・設計から事務まで多様な業務に対応できるユニバーサル仕様のテーブルを配置。135センチメートルの幅がスタンダード。原則としてレイアウトは固定し、社員が必要に応じて移動するスタイルをとっている。ユニバーサルデザインの採用で、オフィススペースの効率は全体で9%、レイアウトの変更工事は50%以上の削減が可能と試算されている。

もちろん、ただエスカレーターを設置するだけでなく、社員がフロア間を移動しやすくなるようなさまざまな工夫をしている。

「北側のローカルコアは3フロア分をワンセットとし、デザインやしつらえを少しずつ変えることでバラエティを持たせました。利用者はそのときのニーズや気分に合わせて上下の階にも移動するため、そこで出会いが演出できるのです」（佐藤氏）

エスカレーターの利用により、エレベーターだけに頼っていたビルに比べて人の滞留が極端に少なくなったという。

「1階分の移動であれば階段、5階分くらいまでならエスカレーター、それ以上はエレベーターと使い分けられることで、出退勤時や昼休みにエレベーターの前に人が並ぶようなことはほとんどなくなりました。エレベーターも分速360メートルと240メートルの高速機を導入しており、移動時間によるロスはかなり少なくなったはず」（下谷氏）

中間階に共用施設を配置したフロアプランも、移動の効率化に大きな効果をあげている。

「ビルの持つポテンシャルを最大限発揮することを目指し、社員食堂やカフェテリア、コンビニエンスストアなどを12階、ビジネスサポートエリアを13階に置き、高層階からも移動しやすいようにしました。また1階から4階までの低層部分にもカフェやレストラン、会議室などがあり、動線はかなり分散されています。6000人が働くビルとなると、人がスムーズに移動できる環境をつくるのは非常に重要です。私たちは事前に多くのシミュレーションを行い、最適化設計を行うことで、この問題を解決できました」（佐藤氏）

■ 働き方を変えコスト削減にもなる オフィスのユニバーサルデザイン

次にフロア内のデザインについて見ていこう。

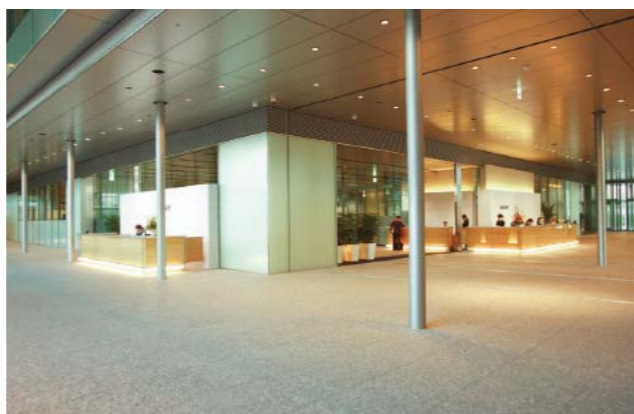
北と南のコアをつなぐ通路として、中央に「ブロードウェイ」と呼ぶ広い通路が確保されている。通路の側面はガラスになっているため、両翼の執務スペースを見通すことができる。

「ここはコミュニケーションの要となる重要なスペースです。これを維持しつつ、オフィスの最適なレイアウトを両立するために、1センチ刻みで検討を行い、最終的には3メートル確保することで、自由に往来できるようにしました」（佐藤氏）

それだけに管理は厳重で、「もし、段ボールなどを置くような人がいれば、一瞬で撤去します」と笑う。

そして執務スペースには、開発・設計から事務まで多様な業務に対応できるユニバーサル仕様のテーブルが並ぶ。事務系は1人あたり135センチメートルの幅が「スタンダード」として確保されており、原則としてレイアウトは固定、社員が必要に合わせて移動するスタイルだ。ただし、ノンテリトリアルにするか個人席を設けるかは、各セクションに任されている。これは小山氏が以前から行ってきた方法だ。

「ソニーでは、施設は総務センターがつくり、運用方法は利用者がメニューの中から選択できるという方針を続けてきました。事前に決めたルールを原則とし、『それが守れないのであれば、部門でコストを負担してほしい』としてきたのです。今回のプロジェクトでも『レイアウトを特別なものに変えてほしい』と要望するセクションはありましたが、経営課題に即して



いないものは、すべて断りました。理想とするワークプレイスを崩してしまつては『経営課題に応える働き方を推進する』という目的が達成できません」（小山氏）

実際に運用を始めてみると、ノンテリトリアルオフィスに興味を示す部門は多かったという。

「私たちが事前に調査したところ、旧来型の島型対向レイアウトによる固定席のオフィスでは、兼務者席が多くほとんど不在にも係わらず平



均2割のデスクが無駄になっており、そこにプリンターや荷物を置いているケースすら見られました。ノンテリトリアルの採用によりこれらが不要になるため、スペースを有効活用したいユーザーにとっては、運用の選択肢が増えたと思いますね」（佐藤氏）

なお、試算によると、ユニバーサルデザインの採用により、オフィススペースの効率率は全体で9%向上し、レイアウトの変更工事は50%以上削減が可能だという。

「レイアウト工事が少なくなるだけで、年間5～10億円のコストをセーできます。FMでは効率（コストマネジメント）と効果（サービスの向上）のバランスが重要であり、この点でも、新本社は経営の期待に充分応えるものになっているのです」（小山氏）

■ ユーザーへの窓口を一本化する ワンストップサービスの徹底

ソニーのFM活動の原点となったのは、サービスの一本化を進めたワンストップ制の導入だが、新本社ではさらにこの考えを進めている。

「新しい本社ビルは、ソニー総務センターの委託を請けたソニーファシリティマネジメント株式会社（SFM）がサイトマネジメントの中核を担います。従来の管理方法であれば、サイトマネジメントの段階で会議室や飲食設備、業務支援などによって担当がバラバラでした。しかしそれでは利用者が混乱してしまい、質の高いサービスは提供できません。このため、サイトマネジメントにおける担当者の役割を横串にし、どの分野であっても、窓口となった1人が責任を持って対処できるようにしたのです」（小山氏）

この方針を可能にするには総務スタッフの教育も必要だが、効果は非常に大きかったという。

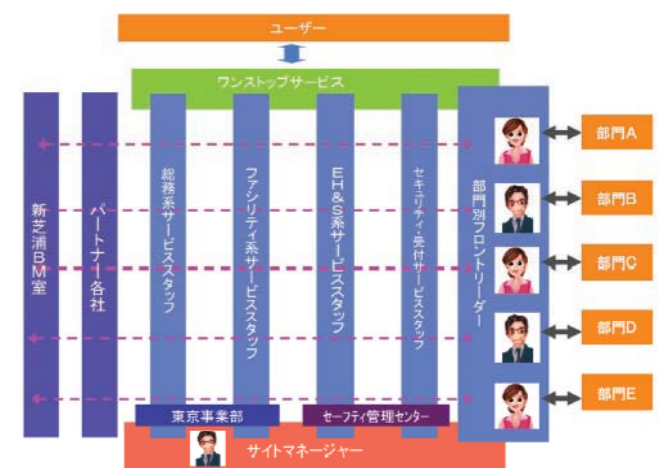
「ユーザー側の評判がいいのはもちろんですが、もう一つ、サイトマネジ

メントを担当するスタッフの意識も高まったように思います。1人がさまざまな施設や設備を担当することになり、単なる事務処理ではなく、FMそのものの意味を考えて行動するようになりました。つまりワンストップサービスの導入は、サイトマネジメントにおいても知的生産性を向上させる効果につながったのです」（小山氏）

新幹線新駅の開業以来、品川駅の周辺は日本のビジネスエリアとして便利な場所の一つになった。「国内でも国外にも移動しやすい立地は、ソニー本社の所在地として最高の条件」と小山氏が評するようほかにも多くの企業が移転を考えている。そこに誕生した新しいビルは、十分にシンボリックな存在になるはずだ。

「求心力となる存在感のある本社を持つのは企業にとって重要ですが、ただそれだけでは何も変わりません。その内部に、新しいワークスタイルを推進する施設やサービスがなければ、本当の意味で経営に役立つファシリティにはならないのです」（小山氏）

芝浦サイトマネジメント体制



先進的な「環境」への取り組みでも注目を集めるソニーの新本社ビル

グローバルカンパニーとしての社会的責任（CSR）を果たすため、ソニーの新本社ビルでは環境面におけるさまざまな取り組みを行った。まず建設段階では、生コンクリートの生産プラントを敷地内に設置して移動による環境への負荷をなくしただけでなく、ユニット工法の採用により約470トンのCO₂削減を可能にしている。

「そのほか、搬入物梱包の簡素化、端材の有効利用、建設廃材の収集・分別の徹底などによっても、500トン以上のCO₂削減効果を生んでいます」

（総務センターエネルギーソリューション室、市側達也氏）

次に運用段階では、高効率熱源機器や、CO₂センサーによって無駄なく運転できる空調システム、室内照明の自動制御、NAS電池によるオール電化厨房の採用などによって合わせて年間約430

トンのCO₂を削減した。

「もう一つ大きいのは、隣接する東京都下水道局芝浦水再生センターの下水処理水を活用しているところで、それだけでも年間22トンのCO₂削減が可能です」（市側氏）

このシステムは下水道局側からの働きかけによって実現したものだが、民間オフィスビルとしては初めてのケースとして注目されている。

「建築時を含めて35年間のCO₂排出量を計算したところ、一般的なビルに比べて約40%、省エネ型ビルに比べても約7%少なくなっています。つまり、ソニーの本社は世界最高レベルの環境負荷の少ないオフィスビルといえるわけで、この点でも、会社の姿勢を示す存在になっているのではないだろうか」（小山氏）