

# 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に!

# 2

## ビジネスを変えるにはオフィスも新しくすべきだ 一貫した経営戦略に基づく本社移転プロジェクト

### 興和不動産株式会社 新本社オフィス(興和南青山ビル) No.2

#### ●プロジェクト概要

オフィスビル、マンション、投資開発などの不動産事業を幅広く展開する興和不動産株式会社は、2006年10月10日、港区西麻布の興和西麻布ビルから港区南青山の興和南青山ビル(旧第27興和ビル)に本社を移転した。新しいオフィスは地上9階建てのビル全棟を使用し、外装、内装、設備のすべてを完全にリニューアルしたことにより、「ビジネスモデルの変革」という経営方針に沿ったワークスタイルをサポートする環境が完成した。



興和不動産株式会社  
今村信義氏  
ビル事業本部 PM事業推進部  
執行役員  
部長



興和不動産株式会社  
植田潤氏  
企画管理本部 総務部  
部長



株式会社日本設計  
篠崎 淳氏  
建築設計群  
プリンシパル デザイナー



ココヨオフィスシステム株式会社  
鹿野喜司氏  
ソリューション本部  
WSコンサルティング第一部 第一グループ  
WSコンサルタント

#### 最新オフィス事例研究 はわかりメモ

##### ■ 経営戦略と一体化したオフィス改革

事業再編によって新しく生まれ変わる会社の姿を意識し、社員自らが行動するには環境を変えるのが有効。コンサルタントによる経営戦略に沿ったワークスタイルの明確化とデザイナーによるアイデアを活かしたオフィスづくりが効果を発揮する。

##### ■ スピードを重視したオフィス構築

ビルのリニューアルであれば1年ほどで新オフィスを実現できる。エントランスや外装を含めた大胆なデザイン更新も可能。経営革新に即した新オフィス構築ではスピードが重要。

##### ■ 社員全員参加による検討が有効

意識改革のためには、社員と共にワークスタイルを検討し伝えていくことが効果的。新しいワークスタイルを意識することが変革に近づく。

##### ■ 人の流れを意識したレイアウトへ

フロア間だけでなく同じフロアの中でも人の流れを考え、出会いと交流を促進するようにする。また共用スペースに訪れる機会を増やすことによってインフォーマルコミュニケーションを促進する。

##### ■ オフィスは対外的なメディア

今やオフィスは外からも見られる存在。どんなブランドイメージを発信したいか決め、それに合ったデザインが必要。

##### ■ 仕事の質の向上へ

社員は自席にとどまらず、業務に合わせて場所を選択できる環境を実現。

#### ■ ビジネスモデルを変革するには ワークスタイルの一新が必要だ

「ビジネスモデルの変革を推し進めるためには社員の意識改革が不可欠だ。それが本社移転の最大の理由でした」。興和不動産株式会社の執行役員である今村信義氏が最初に強調するように、今回の新オフィス構築プロジェクトは、経営戦略とワークプレイスの革新をダイレクトに結びつけたものだ。

品川インターシティや赤坂インターシティに代表される大規模複合開発を手掛けるだけでなく、東京都心部を中心に多くのオフィスビルや高級賃貸マンションを供給してきた興和不動産は、ここ数年、大胆な経営改革を行ってきた。2004年、事業再編により新・興和不動産とケイアール不動産に会社分割を実施、都心型賃貸事業等をコア事業に特化したのを始め、証券化ビジネスの拡大やノンアセットビジネスの全面展開などを積極的に推進。中期営業計画の目的である「ビジネスモデルの変革」の成果を収めている。「事業や組織が再編されても、社員一人ひとりが『会社が変わった』と意識

し、自ら新しい取り組みを始めるようになれば成果には結びつきません。そう考えていたとき、タイミングよく南青山のビルが空くことになったのです。そこに、これからの時代にふさわしいオフィスを構築し、ワークスタイルを変えていこうと決めたのです」

当初、建て替えも検討されたが、全面リニューアルで対応することに。そこにも、今回のプロジェクトへの期待の大きさが表れている。

「経営改革の一つとしてオフィスを新しくする以上、工事だけで何年もかかってしまっては意味がありません。新築には2年半は必要ですが、改装なら1年以内で完成できる。そのスピード感を何よりも優先しました」

以前、リコー株式会社が本社を置いていた興和南青山ビルは竣工後30年経つが、現在の耐震基準をクリアするスペックで建設されていた。このことも、あえて建て替えをしなかった理由の一つだ。

「それでもさらに耐震性を高めるために駆体の補強を行いましたし、設備はほとんど新しくしました。その結果、ビルのグレードは上がり、資産価値を高めることができたのですから、戦略としては最適な選択だったと思っています」

地下鉄青山一丁目駅と乃木坂駅の間にある新本社ビルは立地条件としては最高であり、移転計画が発表されたときには多くの社員が歓迎したという。

「大切なのは中身です。経営方針に沿った新しい働き方ができ、しかも社員たちが満足できるオフィス環境を実現するのは簡単なことではありません。このため私たちは専門家の知恵を拝借し、何度も検討を重ねながら内容を固めていきました」

#### ■ 社員全員とオフィスのプロが 「協業」で進めたプロジェクト

新オフィス構築プロジェクトで社内の中心人物として活躍したのが総務部長の植田潤氏だ。そして株式会社日本設計のプリンシパルデザイナーである篠崎淳氏と、ココヨオフィスシステム株式会社のコンサルタントである鹿野喜司氏が強力なメンバーとして加わる。

植田氏が言う。

「プロジェクトを推進したのは私たちだけではありません。社長自らがビジネスモデル変換のためのオフィスのあり方について明確なビジョンを持っており、また全社ベースのワークショップを組織し、各部門の代表が参加して内容の提案や検討を続けてきました。つまり、専門家と社員全員による意見のぶつかり合いが、満足できる結果を生んだのではないのでしょうか」

この点については篠崎氏も同意見だ。

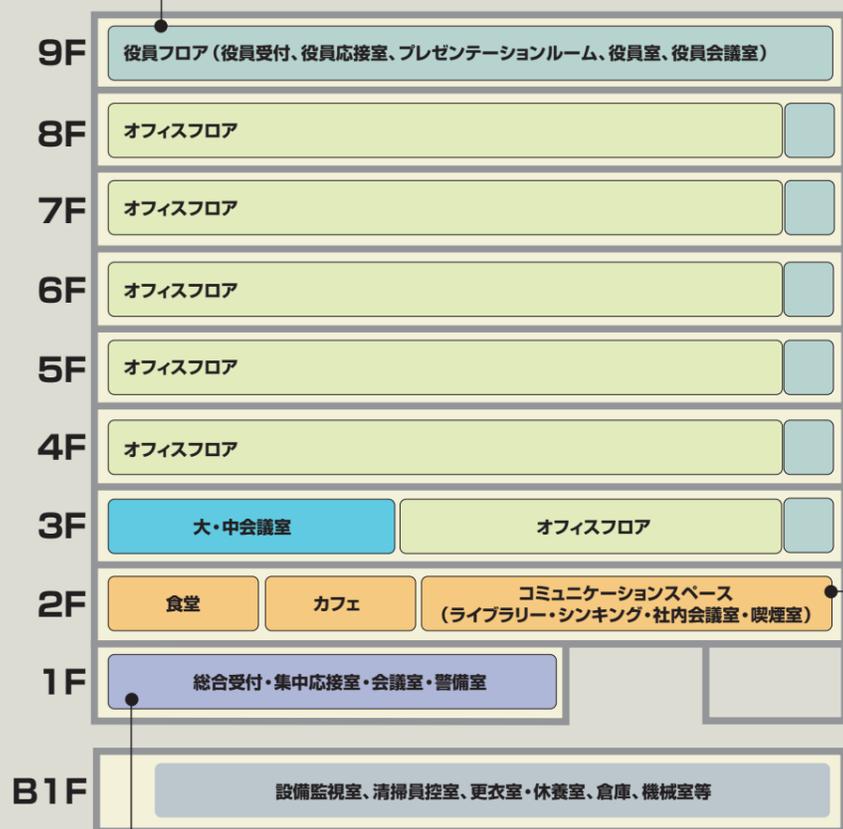
「正直いって困難な課題はたくさんありました。たとえばエントランスを広くしたいという要求一つをとっても、このビルは入口からエレベーターまでの距離が短かったため、レイアウトをかなり工夫しないと実現できません。それでも、ユーザー自らが具体的な意見を伝えてくれるのは大歓迎です。私たちはオフィスづくりのプロなので、課題さえ与えられれば、なんとか解決方法を考えだそうとする。そういう過程を経て、初めて、理想のワークプレイスが生まれるのです」

鹿野氏も「社員と私達の協業によるオフィスづくりは、本社移転によって意識改革を行うという点ではとても効果的なことでした。経営





新本社ビル最上階にある役員フロア。大規模なプレゼンテーションもここで行われることが多い。各役員室には、東京大学総合研究博物館と連携した分散携帯型の展示ミュージアム「モバイルミュージアム」を展開し、話題を集めている



1階受付とエントランスに設けられた打ち合せスペースと応接室。応接室は、各部屋ごとに椅子や机などを含めて雰囲気まったく違うものに仕上がっている。

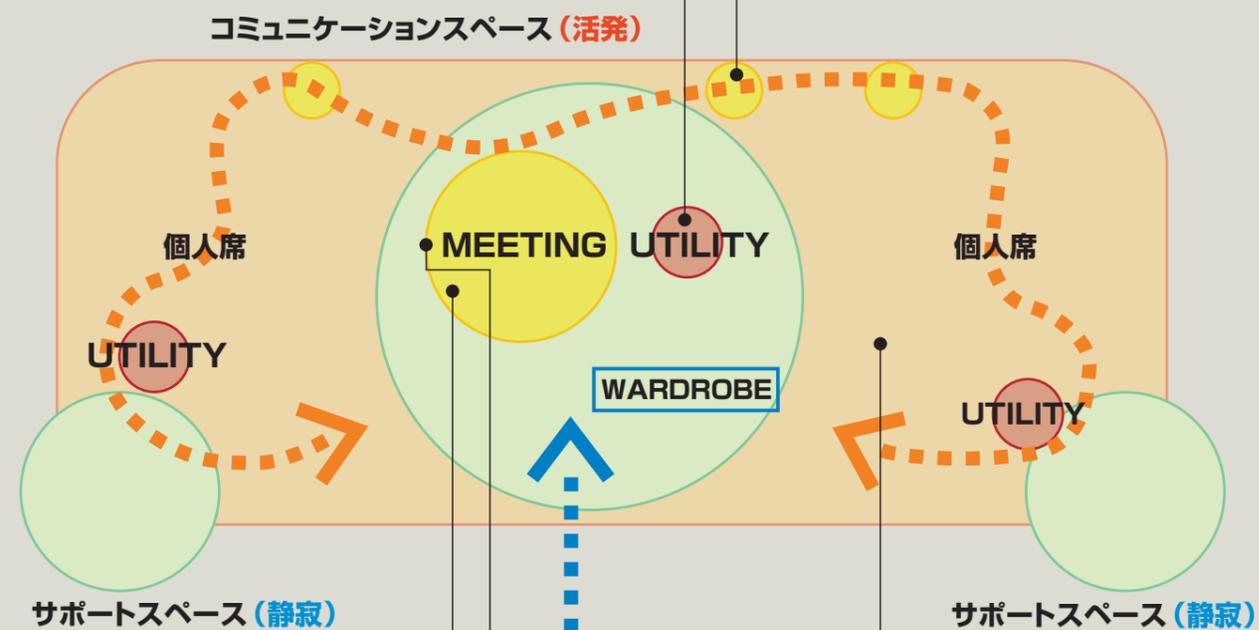


自由なコミュニケーションの活発を目的に設けられた2階全フロアを使ったコミュニケーションスペース。会議室のほか、打ち合せにも使える食堂とカフェ、集中作業用のシンキングスペース、情報を得るためのライブラリースペース、インフォーマルコミュニケーションスペース、ガラス張りの喫煙室などが、開放的なレイアウトで配置されている。



中央にミーティングコーナーとコピー、備品類を置いたコミュニケーションスペースを設けたオフィスフロア。活発な意見交換を目的とし、気分が変わるようにカーペットの色に変化をつけている。さらに、両サイドにもユーティリティを配置。フロア全体でコミュニケーションのチャンスが生まれるようにレイアウトが考えられている。3階から8階までのオフィスフロアは、すべて同じレイアウトというのも特徴的だ。

- ← → メイン動線
- → メイン出入口
- ミーティングコーナー
- ユーティリティ(コピー・FAX・プリンタ)
- ワードロブ



「学術的に価値の高い展示品を飾ることで社員にはいい刺激になるし、お客さまからも好評です。引き続き、東大とは協力関係を続け、定期的  
に内容を変えていくつもりです」（植田氏）

## ■ 多様なコミュニケーションは 多様な場所によって生まれる

2005年の7月ごろに具体的な検討が始まり、2006年2月から約8か月の  
工事期間で完成した興和不動産の新本社オフィスは、オープン以来、見学の  
申し込みが絶えないほど注目を集めている。「見学された方々は、最初にエ  
ントランスや食堂の大胆なデザインに驚かれるのですが、コンセプトに基づ  
いたさまざまな工夫について説明を受けると、一樣に関心を示されます。そ  
ういう意味では、私たちのつくったオフィスは、多くの企業にとって共通の  
課題に応えるお手本になっているのかもしれない」（植田氏）

たとえばオフィスフロアでは、「背面コミュニケーション」を利用したデ  
スクレイアウトに興味を持つ見学者が多いという。デザインを担当した  
鹿野氏が説明する。

「従来の日本のオフィスでは、デスク越しに話しかける島型対向レイアウト  
が主流でした。しかしこれでは個人業務と情報交換の切り替えが難しく、  
人によってはなかなか集中できません。このため、グループごとに背中を  
向ける4人1組のスクレイアウトを採用しました。この方式であれば、必要  
なときは振り返ればそこがそのまま打ち合わせスペースになりますし、デ  
スクに向かったときはブースコーナーで集中できます。また、グループ単位  
で明確に『島』をつくる場合に比べて配置の自由度が固まるので、人員  
の変更によってその都度デスクを動かさなくて済むのです」

そしてもう一つ、将来的な変化に対応するためのバッファスペースを設  
けてあることも興和不動産のオフィス戦略が先進的だと評価される理由だ。  
フロアプランの作成にも参加した篠崎氏が言う。

「ビジネスモデルの変革は、一過性ものではありません。社員間はもと  
より、会社を訪れるお客様とのコミュニケーションの活性化は、新しい  
ビジネスチャンスを生み出します。そのチャンスを逃さないためには、スピー  
ドと柔軟性が不可欠です。変化する組織をサポートする成長するオフィス。  
それを実現するため、ここではオフィスの一部にバッファスペースが用意  
されています。そういうところにも、今回のオフィスプロジェクトの先見性が  
表れています」

オープン直後は、社員たちも環境の変化に、多少、戸惑い、「今までな  
かったシンキングスペースなどは利用率が低かった」（植田氏）というもの  
の、その後、ネットワーク環境などが整うに連れて、自分たちで場所を選  
びながら仕事をするワークスタイルが徐々に浸透してきている。そしてプ  
ロジェクトの最大の目的であるコミュニケーションの促進は確実に効果が  
表れてきた。今村氏は、毎朝、それを実感する瞬間があるという。「社員  
食堂は朝食の提供もしているため、出勤すると始業前にコーヒーを飲む  
人が大勢います。そこで自然に始まる会話からビジネスの成果があがった  
ことは少なくありません。コミュニケーションを活発にするには、そのた  
めの場所と、人が集まるための工夫がいる。それを確実に実現できたので  
すから、こんなうれしいことはありません」

合わせガラス]でした」

石合わせガラスとは大理石などの石材を薄く切って挟み込んだ板ガラ  
スで、「日本でこれだけの大きなものを建物に使った例はない」という。  
高級感があるだけでなく、反対側から透過する光で明るく照らされるの  
が特徴だ。

「石材の自然さに、ガラスの透明性が重なる独特の素材感が伝統を持  
ちながら、新しく生まれ変わるこの会社のブランドイメージを伝えるには  
最適だと思ったのです。さらに1階部分はエントランスとそれに続く会  
議室までガラスで囲ってオープンな雰囲気としたことで、石合わせガラ  
スの素材感が強調され、従来のオフィスビルとはまったく違うイメージ  
の空間になりました」

この点については、興和不動産側の評価も高い。植田氏が言う。「ビ  
ジネスモデルの変革に合わせて会社が変わっていくことをエントランス  
だけで感じてもらうようにするのは、今回のプロジェクトでも最大の課  
題の一つでした。限られたコストの中でそれを実現するには専門家のアイ  
デアに頼るしかない。その答を見事に見つけてくれたのですから、その  
時点で成功を確信しました」

続いて9階の役員フロアにおいても、ローズウッドなどの木材を多用  
するだけでなく、家具や備品、アートまで一つひとつ綿密に検討し、デ  
ザインを詰めていった。その過程で、東京大学総合研究博物館との産  
学連携による「モバイルミュージアム」への協力を決めている。

「東大では歴史的な遺品や自然標本などを多数保有しているものの、  
これまで展示する場所がありませんでした。そこで私たちが企業として  
最初に協力を申し出ました。スペースを提供し、移動博物館のような形  
で公開を始めたのです」（植田氏）

現在、役員フロアの受付前に江戸時代に日本に伝わったドイツ製の  
古い天球儀、会議室に岩石標本や縄文時代の磨製石器が展示されている。

同士の出会いやコミュニケーションの機会が作り出せるようにしてい  
ます。」（鹿野氏）

個人デスクは固定席だが、それでも業務内容によって自由に仕事の場  
場を選ぶことで交流は活発になる。そのためには「2階は社員にとって  
魅力的な空間にすることが必要」と、かなり大胆なデザインが目を惹く。「  
あまりの変化に、初めて目にした社員の中には驚いた人も多かったの  
ですが、使い始めてからは非常に好評で、オフィスフロアのコミュニケ  
ーションスペースも2階のさまざまな施設も利用率はかなり高くなって  
います。働き方の変化を求めているのはワーカー自身なので、オフィス  
はその要望を確実に具現化するものでなければならないと、改めて実  
感しました」（鹿野氏）

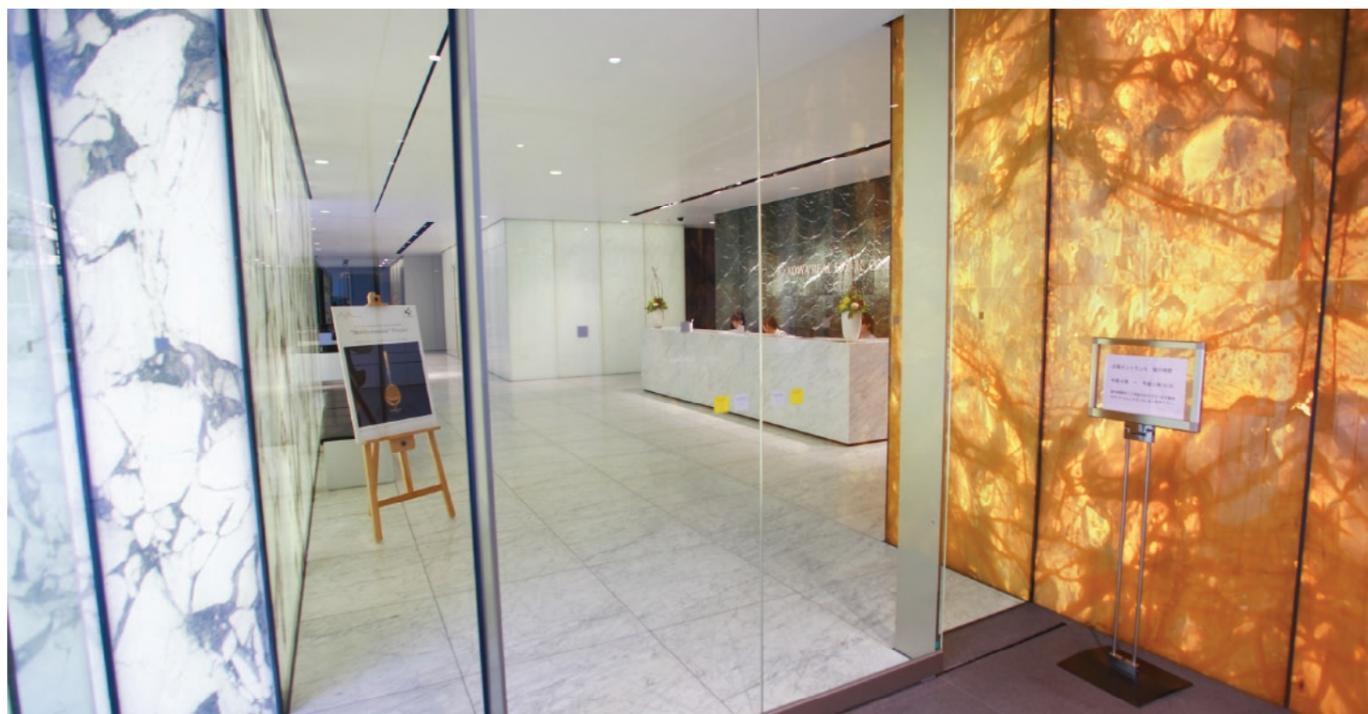
## ■ 「ブランドの発信」という課題に 応える先進的なオフィスデザイン

一方、1階と9階、そして外装などのデザインを中心になって担当した  
のが篠崎氏だ。

「最初に打ち合わせをしたとき、『ビルの前を通った人が振り返るよう  
なデザインにしてほしい』と要望されました。また『シックで上質なイ  
メージとしたい』という要望もありました。課題は明確だったものの、  
外装の9割以上を残した形での改修で、それを実現するのは容易ではあり  
ません。検討は一つひとつの素材や色を慎重に選ぶことから始めました。

外装については、既存のアルミパネルは残し、黒系統のフィルム張り  
とすることでイメージを一新した。

「フィルムに微妙な艶消し加工を施し、窓に光沢のあるアルミ材の枠を  
アクセントとして加えることで、引き締まったデザインにしました。しか  
しこれだけでは『上品でありながらインパクトがあるデザイン』という顧  
客の要望を実現したとはいえません。そのため、エントランスに採用した  
のが『石



戦略に沿った新しい働き方を考えていくには今働いている社員の方々の  
意見が重要です。ワークショップを重ね考え方を常に一致してきたこと  
で実現に結びついたので。経営戦略に合った先進的なオフィスが完成  
できたのは、まさにチームワークの成果といえますね」

## ■ 業務に合わせた場所が選択できる コミュニケーション促進の空間へ

それでは、興和不動産の新本社オフィスを紹介していこう。  
新しいワークスタイルを明確にすべく、社員とのワークショップを重ね  
下記コンセプトを導き出した。これが、今後のオフィスの基本概念となる。

〈コンセプト＝これからのワークスタイル〉

- 1.業務に応じた場所の選択により仕事の質を向上させる
- 2.他部門との協業から新しいノウハウを生み出す
- 3.興和ブランドの発信により顧客イメージを向上させる

第一のコンセプトを具現化したのがフロアプランだ。各部門の執務  
室となる「オフィスフロア」を3～8階に設けるものの、社員たちはここ  
だけで仕事をするわけではない。2階の共用フロアには会議室だけでなく、  
打ち合わせにも使える食堂とカフェ、集中作業用のシンキングスペース、  
情報を得るライブラリー、インフォーマルコミュニケーションに効果を  
発揮するオープンスペースやガラス張りの喫煙室などが開放的なレイ  
アウトで配置され、業務内容によって自由な「場」の選択が可能だ。また  
会議室は1階と3階にもあるほか、9階の役員フロアにはプレゼンテー  
ションルームも置かれている。

「新しいビジネスモデルに次々と挑戦していかなければならない現在、  
自由なコミュニケーションを活発にするスペースは欠かせません。このた  
め、コミュニケーションスペースの充実を最大の目標とし、2階全フロ  
アを共用スペースとしました。その中で、食堂、カフェを目玉とすべく、  
出来るだけ良いものとするよう注力しました。またオフィスフロアも、従  
来のようにデスクにずっといるのではなく、気軽に歩き回るようなレイ  
アウトにしたのです」（植田氏）

2～8階のデザインを主に担当したのは鹿野氏だ。「今回のプラン  
ニングで最も重視したのは人の流れとそれによるコミュニケーションの  
活性化です。オフィスフロアでは中央にミーティングコーナーとコピー  
や備品類を置いたコミュニケーションスペースを設けました。ここは活  
発に意見や情報を交換する場であり、このスペースに来ると意識が変  
わるように天井・照明・カーペットのデザインに変化をつけてありま  
す。さらにそれだけでは人が放射状にしか動かないので、両サイドに  
サポートスペースとして共有するユーティリティを配置しました。立ち  
寄った人の中で会話が始まれば、そのまま中央に移動してもらってすぐ  
に打ち合わせにつなげることができる。つまり、フロア全体でコミュニ  
ケーションのチャンスが生まれるようにしました」

そのデザインの考え方は2階にも活かされている。「2階は単なる社員  
食堂ではなく、オフィスフロアには無い会議室、喫煙室、シンキング  
スペース、ライブラリーを併設することによって社員が自然と集まる  
ようにしている。また、その動線の中心にあるカフェで社員