

経営、組織、ワークプレイスの統合と再編成を一気に進める 困難なプロジェクトを成功に導いたプロフェッショナルリズム

ライスウォーターハウスクーパース株式会社、あらた監査法人 東京オフィス



ライスウォーターハウス
 クーパース株式会社
 総務部
 マネージャー
杉山優子氏



株式会社ワークプレイス
 ソリューションズ
 第二営業部 顧客担当一課
 課長
越田壮一郎氏



ドワマ株式会社
 代表取締役
小澤清彦氏



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
 シニア アソシエイト
 デザインディレクター
天野大地氏

プロジェクト概要

ライスウォーターハウスクーパース コンサルタント株式会社(旧ペリン
 グポイント株式会社)とPwCアドバイザリー株式会社は2010年1月1日
 に経営統合し、国内最大規模のコンサルティングファーム「ライスウォ
 ーターハウスクーパース株式会社」として新たなスタートを切った。さらにこ
 の動きと併行して進められていたのが、PricewaterhouseCoopers
 (PwC)グローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム間の組

織の融合だ。新生ライスウォーターハウスクーパース株式会では、あら
 た監査法人や関連会社とともにライスウォーターハウスクーパースジャ
 パン(PwC Japan)のメンバーファームとして一体型の経営を進めてい
 く方針が決定。2009年11月にはそれまで6カ所に分散していたオフィス
 を中央区銀座8丁目の住友不動産汐留浜離宮ビルに統合している。

はやわかりメモ

■ 経営統合、組織再編成、オフィスの集約

PwCの日本におけるメンバーファームであるライスウォーターハウスクーパース
 コンサルタント株式会社、PwCアドバイザリー株式会社、あらた監査法人がオフィ
 スの集約を計画。ビルの竣工時期の関係で移転プロジェクトにかけられる期間は半
 年ほど。プロジェクトマネジメント、プログラミング、デザインなどの専門家を結集して
 チームを結成した。

■ 綿密な調査が移転を成功させる

組織の再編成を進めながらのオフィス移転、しかも短い期間というマイナス条件を
 克服するには事前の調査が重要。家具や什器はもちろんのこと従業員のデータや
 仕事内容まですべて調査し、数値化。そうすることが、その後のプログラミングやデ
 ザインの精度につながる。

■ コンセプトからデザインへ

経営統合の目的を果たすために新オフィスのコンセプトはワン・インテグレートド・
 ファーム(一つに統合された組織)に決定。そのコンセプトを具現化するデザイン案
 でコンペを実施した。

■ キャンパスのような多様性を

平行四辺形の新しいテーブルはさまざまなスタイルに連結が可能。人数や仕事内容
 に合わせて「席」を使い分けられる。また家具やパーテーションなどはすべてキャス
 ター付きで自由なレイアウト変更が可能になっている。

■ 最高の眺望で人を集めるプロムナード

新しいオフィスの目玉である東京湾や浜離宮の眺望を最大限に活かすために広い
 中央通路を用意。さらに人が滞留する仕掛けで「集まる、つながる、広がる」を実践。

■ 会議室の最適化

会議内容をきめ細かく調査することで会議室のサイズや必要となる数を最適化できる。

■ 組織を融合するオフィスの力

特徴的なアイテムを各フロアに同じように置くことで、たとえフロアが違って同じ体
 験を共有できる。従業員の一体化を実現するために工夫。

統合する組織にふさわしいオフィス

完成までの期間はわずか5カ月!

「2009年は会社もオフィスも激動の1年間でした」。そう語るのは、現在、
 プライスウォーターハウスクーパース株式会社で総務部のマネージャーを
 務める**杉山優子氏**だ。本誌でも以前、ベリングポイント株式会社の大阪オ
 フィスの紹介記事で登場していただいたことがあるオフィスづくりのプロ
 フェッショナルである(2008年6月号に掲載)。

「米国Bearing Point, Inc.の日本法人だったベリングポイント株式会社が
 2009年5月にPwCの傘下に入り、ライスウォーターハウスクーパース
 コンサルタント株式会社となりました。それ以降、同業のPwCアドバイザリー
 株式会社と経営統合することが決まり、さらにライスウォーターハウス
 クーパースHRS株式会社も参画し、2010年1月にはライスウォーターハ
 ウスクーパース株式会社になることが決まったのです」(**杉山氏**)

それと同時に、PwCの日本におけるメンバーファームで業種の異なる
 「あらた監査法人」などが別法人のままライスウォーターハウスクーパ
 ース ジャパン(PwC Japan)として同じオフィスに移転して専門性を結集し、
 クライアントの多様なニーズに対応したサービスを提供していく計画が進め
 られていた。

「簡単に言えば複数の法人を1カ所に集めてシナジー効果を生み出そうと
 いうことなのですが、組織もオフィスも同時に再編成しながら統合していく
 というプロジェクトは、当初からかなりの困難が予想されていました」(**杉山氏**)

業種だけでなくもともと系列まで異なる会社までも含めて一つの職場に
 し、組織の融合を果たそうというのだから、誰もが不安を感じたのも無理は
 ない。

「しかも、新オフィスが入居することに決まった住友不動産汐留浜離宮ビ
 ルへの入居予定は2009年11月末。私たちが移転プロジェクトをスタートさ
 せた2009年6月から数えると、わずか半年間で各法人と連携をとりながら、
 『経営統合の効果を活かすワークプレイス』を完成させなければならない。
 すぐに専門家たちに協力をお願いしました」(**杉山氏**)

期間の短い移転プロジェクトだからこそ

調査とプログラミングには時間をかける

最初に数社を集めてコンペを行いました。
 「スケジュールの厳しさを考えて、とにかくプロ
 ジェクトマネジメントを任せられる人物を抜擢す
 るのが先決だったのです」(**杉山氏**)

その結果、株式会社ワークプレイスソリュー
 ションズの**越田壮一郎氏**をお願いすること
 になった。オフィス家具の販売から移転コーディネーション、ファシリティマネジメント(FM)コン
 サルタントまで幅広く手がける会社の中で多くの
 実績を積んできたベテランだ。

「正直言って、最初に話を聞いたときは移転ま
 での期間の短さに驚きました。しかも経営統
 合によって組織自体が再編成されていく途中

でしたから移転先のシミュレーションができず、『スペースが本当に足りるの
 か?』といった基本的なことすら判断できないのです。そこで、おおまかなス
 ケジュールを立てるとともに、徹底的な現地調査を始めました」(**越田氏**)

調査は詳細を究めた。そのころ、ライスウォーターハウスクーパース
 コンサルタント株式会社、PwCアドバイザリー株式会社、あらた監査法人
 が使っていたオフィスは都内に計6カ所あったが、そこにあるすべての家具
 や備品を調べ、数値データとして記録していく。まるで棚卸しに近い手間の
 かかる作業には、約1カ月を費やした。

「ゴールが迫っているプロジェクトでは、つつい焦って先の作業を急ぎが
 ちです。しかし、きちんとした数値データがなければプログラミングやデザイン
 の精度が落ちてしまいます。ここはしっかりと時間をかけて調査に集中しよ
 うと思いました」(**越田氏**)

そしてプログラミングの専門家としてこの段階からプロジェクトに参加する
 ことになったのが、本誌にも何度が登場していただいている**小澤清彦氏**だっ
 た。現在は新しく発足したドワマ株式会社の代表取締役を務めている。

「今回はプログラミングのための調査段階で大きな組織変更がありました。し
 かし、組織名や部署の編成が変わっても、業務内容が同じであればワーカー
 のアクティビティーそのものが大きく変化することはないので、調査結果を分
 析し、新しい組織でのワーカーの動きを予測することが可能でした」

(**小澤氏**)

小澤氏がプログラミングで特に重視するのは、全ワーカーに参加意識を
 持ってもらうことだ。

「まず、経営トップへのインタビューで達成すべきゴールを明確にした上で、
 WEB上で全従業員対象に詳細なデータ収集を行います。内容は現状オ
 フィスの満足度調査、日常の業務行動調査、部署の近接関連調査などで
 す。この結果を踏まえ、ワーカーとのフェイスツーフェイスのヒアリングを実
 施し、全社的なコンセンサスを形成しながら、新しいオフィスの構想と設計
 与件をまとめていきます」(**小澤氏**)

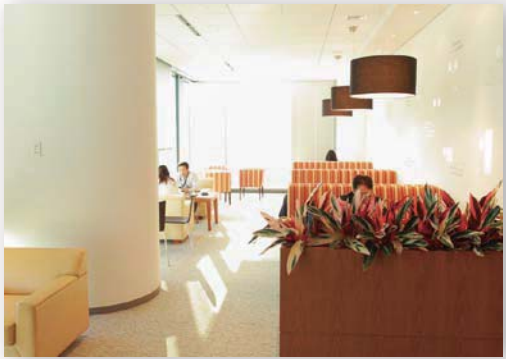
詳細なプログラミングにさらに1カ月かけ、7月下旬、ついにオフィスデザ
 インのコンペが始まる。しかしそれも前代未聞の展開になった。



23階のフロア中央に設けられたプロムナード。

▼ 過去に下記企業のオフィスを取材しました。バックナンバーはwww.websanko.comをご覧ください。

10年春号(三陽商会)、09年IV号(オプト)、09年III号(日本オラクル、大広、経済産業省、タウンハウス)、09年II号(学習研究社、WOWOW、MTV Networks Japan、コクヨ)、08年IV号(日本モトローラ、トムソン・ロイター・ジャパン、ロッ
 クオン)、08年III号(リクルート、ベリングポイント)、08年II号(富士フィルムグループ、ソニー、レーサム)、07年IV号(ヤフー、あらた監査法人、コクヨオフィスシステム、寺岡精工、トヨタ自動車)、07年III号(マイクロソフト、USEN、インテリジェ
 ンス、オルタナティブ本舗証券)、07年II号(ソニー、興和不動産、ミドリ)、06年IV号(ユニクロ)、06年III号(アスクル)、06年II号(梓設計)、05年II号(マブチモーター)、04年10月号(日本生命保険)、04年7月号(富士通)、04年4月号
 (コクヨオフィスシステム)



プロムナード奥にあるファミリーレストラン風の打ち合せゾーン。日当たりが良く、落ち着いた雰囲気のため人気が高い。



平行四辺形のテーブルが印象的なオフィス全景。さまざまな従業員のさまざまな働き方に柔軟に対応することが可能だ。



オフィス風景。カスタムメイドのテーブルを使用し、向かい合う人の視線が重ならないように工夫されている。



オフィス前にあるパートナーズラウンジ。プロムナードからオフィスに入る手前に位置しており、明るく広々としたスペースとなっている。



テーブルやソファなどが置かれたプロムナード。各階の中心に設けられており、多くの従業員が交流の場として使用している。

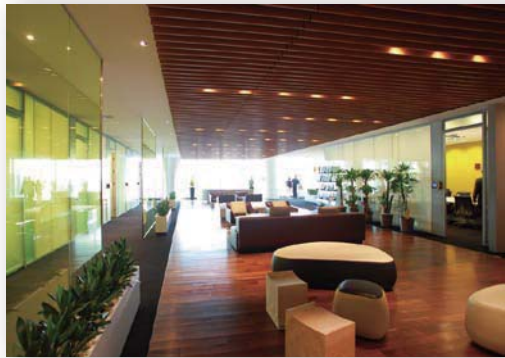


オフィス内の少人数用のミーティングルーム。使用頻度はかなり高く、これにより会議室不足の問題を解消した。

20階



高級感溢れる23階の総合受付。すべてのお客様をここでお迎えし、左側に続くプロムナードに案内する。



23階のプロムナード。フロアごとに少しずつ違う仕掛けをつくり、「集まる、つながる、広がる」が実行できるスペースとなっている。



23階のプロムナードから見た景観。浜離宮や東京湾、房総まで見渡せる。この景観は従業員たちが得る最大の価値の一つである。

一つに統合された新しいファームを 一人ひとりが実感できるオフィスへ

今回の移転では、それまで6つあったオフィスのうち新丸の内ビルディングの1カ所だけをエグゼクティブタッチポイントとして残し、基本的にはすべての従業員を集約させる。新オフィスはビルの10フロア分約4500坪で、これは移転前より若干狭くなるものの、統合によるスペースの有効利用効果を考えれば、問題のない広さである。したがって、計算上はそのまま人数分の机を並べれば入ることにはなる。

「ただそれでは『単にオフィスを一つにしました』というだけで、統合を進めてきた意味がありません。私たちが新オフィスのデザインに期待したのは、組織の融合やシナジー効果につながるアクティブな仕掛けだったのです」
(杉山氏)

ただし、その要求に応えるのが困難であることは、杉山氏自身もわかっていた。

「デザインコンペをする段階では、新しい組織がどうなるか、まだほとんど見えていない状態でした。普通に考えたら、レイアウトを立案する段階ではないのです。それでもスケジュールを考えると、そろそろデザイン会社を決めなければならない。そういう意味では、デザイン会社にとっては、どこが勝負どころか、まったくわからなかったかもしれません」(杉山氏)

小澤氏も難しいコンペになることは承知していた。「今回のコンペでは組織がどうなるかまったく決まっていなかったので、具体的なレイアウト案を提示しても評価のしようがありませんでした。したがって、今回の経営改革によって何を目指していくのか、それを把握したうえでコンセプトを紐解いていく必要があったのです」

そんな特殊な要件でいくつかのデザイン会社に提案をしてもらう。そして最終的にパートナーに選ばれたのは、やはり本誌に登場経験のある**天野大地氏**がリードする**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**だった。小澤氏が言う。

「コンペに先立ち、私たちは今回のオフィス統合移転のコンセプトをワン・インテグレートッド・ファームとしていました。つまり、一つに統合された組織といった意味で、オフィスのスタイルから、ここに集う個々人がPwC Japanの一員としての共有意識を持てるようなデザイン案に期待していたのです。それを最も明確に提案してきたのがゲンスラーチームでした」

それでは、実際に天野氏のデザインをもとに完成した新オフィスを見ていこう。

ワン・インテグレートッド・ファームから 「集まる、つながる、広がる」オフィスへ

新オフィスをデザインしていくにあたり、天野氏は次のように発想を広げていったという。

「ワン・インテグレートッド・ファームというコンセプトを具体的なオフィスデザインに反映していくとしたとき、思いついたのは『集まる、つながる、広がる』という言葉でした」

そしてそこから導き出したのがバーチャルキャンパスという裏コンセプトだ。「大学のキャンパスは大教室や小教室、ゼミ室など、目的に合わせた多様なスペースが用意され、学生たちはそれらの場所を使い分けて集まりながら、つながりをつくり、世界を広げていきます。したがって新オフィスでも変化のある空間を用意すれば、組織の一体感が自然に生まれてくるのではないかと思いました」

このような考え方は、杉山氏も同感するものだった。「私たちのような業種ではオフィスがフリーアドレスであるケースが多く、席を移動しながら仕事をするにはみんな慣れていますが、ただその一方で、

フリーアドレスのオフィスにありがちな長方形のテーブルがずらっと並んでいる均一的な空間は、無機質で嫌だと思っていたのです。この点、天野さんの発想は、新しい時代のオフィスを予感させてくれるものでした」

そんな期待の通り、執務スペースには、カスタムメイドのちょっと変わった形のテーブルが置かれた。



「基本は平行四辺形で、向かいあう人の視線が重ならないようにしました。さらに三角形のテーブルと組み合わせることで、レイアウトの自由度がかなり高まったのです」(天野氏)

平行四辺形のテーブルは長方形のものよりも連結のバリエーションが多くなる。したがって、デフォルトのレイアウトでは中央から星形に広がるような配置にしたほか、ところどころに少人数用のコーナーを設け、働き方の多様性に対応できるようにしている。

「このテーブルを含め、新たに採用したオフィス家具はすべて下にキャスターを付け、簡単に移動できるようにしています。さらに会議室を含めてほとんどの仕切り壁も動かせ、空間を自由に変えられるのです。それによってさまざまな目的に使える多様な空間を提供できるだけでなく、働き方の変化によってオフィスもどんどん進化していくことができるのです」(天野氏)

最高の眺望で「集まる」を演出する

フロアの中央に広々としたプロムナード

執務スペースに置かれたデスクワークのための平行四辺形や三角形の変形テーブルは、いくつかを組み合わせることで簡単な打ち合せ用のテーブルに変化する。さらに周囲に設けられた大小の会議室の利用頻度も高く、新オフィスは活気にあふれた「動」のイメージを感じさせる。それであって全体に雑然とした感じにならないのは、フロア中央を広いプロムナードが貫いているからだ。

「実はここが、デザイン案で最初に決まった部分でした。オフィスが入る住友不動産汐留浜離宮ビルは浜離宮庭園のすぐ北側に位置し、エレベーターホールから室内に入ると、正面に浜離宮からお台場、そして東京湾から房総まで見渡せる最高の景観が広がります。これこそ移転によって社員たちが得る最大の価値の一つなので、その眺望を遮らないプロムナードでフロアを突き抜けられるようにしたのです」(天野氏)

プロムナードは執務スペースだけでなく、応接や会議室のあるフロアまで含めた統一されたデザイン要素になっている。

「海、空、緑が眺められるという共通のスペースを全フロアに設けることで、このフロアにいても『最高の場所にあるオフィス』という意識を持ってもらえるようにしたかったのです」(天野氏)



さらにプロムナードにはフロアごとに少しずつ違う仕掛けをつくり、人々が集まりやすいようにしている。

「円形カウンターやテーブル、ソファ、ベンチ、チェアなどを置いて交流の場として使えるようにしました。レイアウト上、オフィスに出入りするには必ずここを通るのですから、まさに『集まる、つながる、広がる』を実行できるスペースになっているのです」(天野氏)



そのほか、オフィスにおける特徴的な空間について、いくつか紹介しておこう。

●ソーシャルラウンジ

23階をエントランスと直通エレベーターで結んで受付フロアとし、応接および会議室のスペースを「ソーシャルラウンジ」と呼んでいる。

「ここはPwCのグローバルネットワークを象徴する意味もあって世界地図と連動させました。当社で会議室名のテーマを従業員から募集したところ、“世界遺産”に決まり、各部屋にアンコール・ワットやタージ・マハルといった各国の世界遺産の名前を付けています。また家具などもすべて違うものにして、デザイン的にも変化を感じられるようにしています」(杉山氏)

もう一つの特徴は、フロアのさまざまな場所にアート作品を並べたことだ。「飾っているのはフラワーアーティストの第一人者であるアヤコ タナカさんの作品です。デザイン的にも優れているだけでなく香りも楽しめ、従業員たちだけでなく海外からのお客さまにもかなり評判がいいですね。会社の印象を決めるスペースだけに、こういう工夫は大切だと思いました」(杉山氏)



●カフェテリア

22階は従業員向けの会議室が並ぶスペースだが、その一画にカフェカウounterを設け、サービス会社が飲みものから軽食までの販売を行っている。「オフィスの利便性を考えたとき、このような設備も必要ではないかと思いました。今では多くの人が集まる絶好のスペースとなっております」(杉山氏)



●PwC Window

プライスウォーターハウスクーパース株式会社とあらた監査法人のオフィスを統合しているが、業務内容上、監査法人や一部の部署の使用スペースはセキュリティ上の条件により入室が厳しく制限される。しかし、共有スペースから窓を通して内部の様子が見えるようにすることで組織としての一体感が感じられるようにしている。

また、各フロアのエントランスには従業員に向けた各種情報を流す大型ディスプレイ「PwC Window」が置かれ、情報共有に効果をあげている。



●少人数用会議室

移転前のオフィスでは各法人とも会議室の不足が従業員の不満として表れていたという。しかし新オフィスでもスペースが拡大するわけではないので、調査段階で得られた綿密なデータなどをもとに少人数用の会議室を増

やすことで対応した。

「それまでの仕事の進め方も調査対象でしたので、会議は何人で、どのくらいの時間、どのくらいの頻度で行うか、すべて調べたのです。そのデータから、何人用の会議室をいくつかあれば効率的にスペースを使えるか、最適化シミュレーションを行いました。具体的には社内用の会議室の比率を高め、小会議室を増やすことにより、会議室が足りないといった不満はほとんどなくなりました」(越田氏)

経験を共有できる場が多いオフィスほど

統合による「組織の融合」を促進させる

今回の移転プロジェクトにおいて最大の課題は、組織の再編成と新オフィスの構築とを併行して進めなければならない点だった。一般的に考えたら、組織の概要が決まらないうちにオフィスのレイアウトなどできない。

「PwC Japanとしてのシナジー効果をより高めるため、業務上必要なセキュリティゾーンを明確にしつつも各法人のフロアを互い違いにスタッピングすることで、各法人間の交流を促進するようにしました。このスタッピングは、今回の統合で新しいビジネスモデルを創出しようという意図の表れです」(小澤氏)

もともと各法人で採用していたフリーアドレス制は、省スペースが目的ではなく、いわゆるノンテリトリアル型の固定席だけを廃したものだ。したがって席が移動することには多くの従業員が慣れていて、「移転当日の朝からみんなちゃんと自分で席を決めて働いていたのに感心した」(杉山氏)というほど定着したスタイルとなっている。そんな組織の特性を最大限に活かし、ワン・インテグレートド・ファームの実現には大きな力を発揮できるオフィスを構築するのが、当初からの方針だった。天野氏が言う。

「経営統合だ、ワン・インテグレートド・ファームだっていくら口で言っても、すぐに浸透するものではありません。ですから、オフィスを通してみんなに感じてもらうことが大事なのです」

ちなみに前述したプロムナードや平行四辺形のテーブルは、そんな共感につながる仕掛けの一つだという。

「他社にない特徴的なアイテムを各フロアに置くことで、たとえ階が違って同じ体験を共有できる。そんなところからも『集まる、つながる、広がる』へのきっかけが生まれるものなのです」(天野氏)

期間的にはかなり短いプロジェクトではあったものの、移転後のオフィスへの従業員からの評価は高く、特に社内のコミュニケーションに関しては多くの従業員が「非常に向上した」と答えている。

「これまでの常識からいったら、これだけの短い期間でこれだけの大規模なオフィス移転を行うなんて考えられなかったことです。しかも、今回のプロジェクトメンバーは『時間がないからこのくらいで妥協しましょう』といった言葉は口にせず、常に最高のオフィスを目指してきました。その結果、予想以上のオフィスに仕上がったのですから、やはりプロの力を借りて良かったと思います」(杉山氏)

ところで、杉山氏が働く総務部も、それぞれの法人から集まったメンバーで構成されていることもあり、最初は互いに気を遣いすぎる場面が多かったという。

「最初はデスクの間にパーテーションを立てていたのですが、それが意思の疎通を阻害している原因と考え、パーテーションを外して見通せるようにしたのです。たったそれだけで一気に打ち解け、今では何でも話せるようになりました。これまで何度かオフィスの構築を行ってきましたが、空間のつくり方一つで人の心がこれほどまで変わるとは大きな驚きです。オフィスが経営に与える力の大きさに改めて気づかされた思いです」(杉山氏)