

2008～2009年取材

先進オフィス事例集

～オフィスを経営の力に～

▼掲載企業（17社）

株式会社オプト 本社オフィス
日本オラクル株式会社 オラクル青山センター 本社
株式会社大広 東京本社
経済産業省 製造産業局日用品室
タウンハウス株式会社
株式会社学習研究社
株式会社WOWOW
MTV Networks Japan株式会社 本社オフィス

コクヨグループ エコライブオフィス品川
モトローラ株式会社 本社オフィス
トムソン・ロイター・ジャパン
株式会社ロックオン 東京本社
株式会社リクルート 東京オフィス
ベリングポイント株式会社
富士フイルムグループ 本社オフィス
ソニー株式会社 厚木テクノロジーセンター105号館
株式会社レーサム

最新オフィス事例研究シリーズ

オフィスを経営の力に!

急成長を続ける「元気な会社」だから構築できた 自由な交流と情報交換を促す新スタイルオフィス

株式会社オプト 本社オフィス



株式会社オプト
山縣泰彦氏
執行役員



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
岩田雅弘氏
シニア アソシエイト スタジオディレクター



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
天野大地氏
シニア アソシエイト デザインディレクター



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
黒川梨江氏

●プロジェクト概要

インターネット専業の広告代理店として日本でトップレベルの実績を誇る株式会社オプトは、2009年4月、大手町から神保町(千代田区神田錦町)への移転を行った。新しい本社となるのは地下鉄神保町駅近くにある一ツ橋SIビルの地下1階～地上4階の5フロア(約1300坪)。グループ会社を含めた約700人の従業員が入居している。今回のプロジェクトは、わずか4か月という短い準備期間しかなかったうえ、限られた予算の中で「急成長する若い企業」に相応しいオフィス環境を実現するという課題があった。このため、外資系や大手企業などで数多くの実績があるゲンスラー アンド アソシエイツ インターナショナル リミテッドにコンセプトづくりからデザイン、プロジェクトマネジメント、工事監修まで一貫した設計・施工プロジェクト形式での委託。機能美を追究した理想的なワークプレイスを完成させている。



最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■オフィス探しの第一条件は立地

インターネット広告の代理業はクライアントや外部スタッフなど社外との交流がビジネスの基本。このため大手町や丸の内を中心とした都心のビジネスエリアに近いことが絶対条件だった。

■移転を機会に社内文化を強化

急成長して大きくなった組織に再度活力を入れて、オプト文化の原点に戻ることと移転の目的。よって、今回の移転をいい機会として大幅な組織変更も同時に行った。

■神保町という「穴場」

大手町に近い神保町は、竹橋駅も含めると東京メトロの半蔵門線と東西線、都営新宿線と3本の地下鉄を使える便利な立地。若い社員が多い会社にとっては周囲に利用しやすい飲食店が多くて便利なほか、大手町に比べて借り増しもしやすく、拡張ニーズにもフレキシブルに対応しやすい。

■ワンフロアオフィスは絶対ではない

ワンフロアに集約したフラットオフィスは社内コミュニケーションの活性化に効果的だ。しかし1000坪クラスになると横の移動にも限界が生じる。上下のフロアに分かれていてもその間の移動を促進できれば、ワンフロア300～500坪程度のオフィスでも充分。ただし、これは組織の性格にもよるので会社ごとにニーズは異なる。

▼「最新オフィス事例研究シリーズ」「先進のオフィス戦略事例研究」の下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

09年 III号 最新オフィス事例研究シリーズ(日本オラクル、大広、経済産業省、タウンハウス)、09年 II号 最新オフィス事例研究シリーズ(学習研究社、WOWOW、MTV Networks Japan、コクヨエコライフオフィス)、08年 IV号 最新オフィス事例研究シリーズ(日本モロロー、トムソン・ロイター・ジャパン、ロックオン)、08年 III号 最新オフィス事例研究シリーズ(リクルート、ベリングポイント)、08年 II号 最新オフィス事例研究シリーズ(富士フイルムグループ、ソニー、レーサム)、07年 IV号 最新オフィス事例研究シリーズ(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 最新オフィス事例研究シリーズ(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 最新オフィス事例研究シリーズ(ソニー-新本社、興和不動産新本社、ミドリ)、06年 IV号(新しいワークプレイスで社員の意識変革を促す:ユニクロ)、06年III号(自由なデザインが出来ればオフィスは魅力的になる:アスクル)、06年 II号(賃料だけで自社ビル並みの理想のオフィスを実現:梓設計)、05年 II号(組織を超えたコミュニケーションを実現:マブチモーター)、04年10月号(ファシリティマネジャーがランニングから参加した究極のオフィスビル:日本生命保険)、04年7月号(コミュニケーションの促進を行うために、ワークスタイルの変革とIT導入が不可欠:富士通)、04年4月号(経営課題である「ソリューション型の仕事」を具現化するオフィス:コクヨオフィスシステム)

■「会社の顔」となる本社オフィスだからこそ ビルの持つイメージは重要なポイントになる

1994年:有限会社デカレグスを設立し、

FAXおよびテレマーケティング業を手がける。

1995年:株式会社オプトに社名変更。

1997年:eマーケティング事業に進出。

2000年:インターネット広告代理事業に本格進出。

2004年:ジャスダック上場。

2005年:株式会社電通とeマーケティング分野全般における業務提携。

2007年:株式会社電通と資本・業務提携を強化。

2008年:インターネット広告代理で市場シェアNo.1になる。

キャンペーン企画およびデータ分析の専門部署を設置。

株式会社オプトは拡大するインターネット広告市場において最も成功している企業の一つだ。沿革を見てわかるように、わずかな期間に事業も組織も急激な成長を遂げている。

急成長した組織に再度活力を入れて、オプト文化の原点に戻ること必要だと思っていたので、オフィスの拡張移転は常に検討の対象になっていたという。

「今年4月までの3年間、大手町にあるビルに本社オフィスを置いていました。入居したときにはその後の従業員数の増加も計算に入れて1000坪ほどのスペースを確保したのですが、実際にはすぐに手狭になってしまったのです」
こう語るのは、今回のオフィスリニューアルプロジェクトで全体指揮を執った執行役員の山縣泰彦氏だ。

「旧入居ビルは1958年竣工のため、空調などインフラ面で少し不満を感じたものの、日本を代表するビジネスエリアにあってワンフロアで広い面積を借りられる貴重なビルでした。しかし、内部はもちろん、周辺のビルを調べても簡単に増床できるスペースはなく、フレキシビリティには欠けます。そんなことから、契約期間が終わるのを機会に、新しいオフィスへの移転を考え始めたのです」(山縣氏)

そして2008年の春ごろから本格的に物件探しを始めたのだが、そのときこだったのは立地だった。

「ネット広告代理事業、テクノロジー事業、ソリューション事業、コンテンツ事業と、私たちの手掛けるビジネスはすべて、お客様の要望を伺ってから形にしていくものになります。したがって、多くの企業と交流するのに便利な場所、具体的にいえば大手町や丸の内に近いことが絶対的な条件だったのです」(山縣氏)

そんな思いもあり、新オフィスを探し始めた当初、山縣氏は毎日のようにこのエリアを歩き回っていたという。

「会社の顔になる新本社オフィスですから、資料だけで判断せず、必ず、自分の目で確かめようと、昼休みを利用して候補となるビルをすべて訪ねて回ったのです」(山縣氏)

最初は大手町を中心に、やがて同心円上に範囲を広げながらチェックを続けていくが、なかなかイメージに合ったビルは見つからない。「総面積として1300坪以上は必要でした。しかし大手町や丸の内では1棟のビルでそれだけのスペースを確保するのは難しく、半分あきらめかけていたころ、神保町でこのビルに出会ったのです」(山縣氏)

それが一ツ橋SIビルだった。

「地下鉄の神保町駅の出口から徒歩1分、竹橋駅からも約5分という好立地はどこに行くにも便利で、求める条件は十分に満足できるものでした。ただそれ以上に、このビルを初めて目にしたときの印象が、移転を決意させたのです」(山縣氏)

その印象とは、「入りやすいビルだな」というものだ。

「毎日毎日、多くの建物を見てみると、ひと目でいいビルかどうかわかるようになってきます。このビルは道路で囲まれた敷地に建ち、しかもエントランスが

ガラス張りであるため、外からも見通せて開放的なイメージがするのですね。私たちの会社はお客様や協力会社のスタッフなど多くの人が出入りしますので、『入りやすさ』はそのまま経営上のメリットにつながります」(山縣氏)
ちなみに、一ツ橋SIビルの竣工は1979年(昭和54年)と決して新しいビルとはいえませんが、定期的にリニューアル工事を続けてきたのか、年数はまったく感じられない。

「もともと自社ビルとして設計され、使われてきたためか、空調や電源などのインフラも時代に合ったものになっていましたし、全体に使い勝手が良さそうなビルだと思いましたね。それだけに、すぐに『ここしかない』と、移転計画を具体的に進め始めたのです」(山縣氏)

■ 広すぎる「ワンフロア」オフィスよりも 効率的に上下に重なるほうが使いやすい

移転先を探すにあたり、山縣氏がもう一つ気にしていた条件がある。「それはフロア面積でした。社内コミュニケーションの活性化を考えたとき、横に広いオフィスほど良いとよくいわれます。今までのビルでそういうフラットなスペースに入居してただけに、次もワンフロア面積が広いビルにしようと考えていました」(山縣氏)

しかし、立地と広いフロア面積の両方の条件を満たすビルがタイミング良く空くことはなく、悩んでいたときに神保町の物件を見つけ、考えが変わっていく。

「今回の移転を機会に大幅な組織変更も行いました。そこで、ワンフロア約300坪のこのビルで移転のシミュレーションをしてみると、各階に一つの部門がすっぽり入り、都合がよかったのです。フラットオフィスが良いといっても、1000坪クラスになってしまうと横の移動が大変になり、交流上のメリットはあまりないと考えました。それより機能的に上下に重なっているほうが、人の行き来はしやすくなるのではないのでしょうか」(山縣氏)

ただし、これには注釈が必要かもしれない。

株式会社オプトの場合、「主力となっているのは20代の社員であり、中間層が少なく、その上はいきなり私たち40、50代なのです」と山縣氏が笑うほどに若いメンバーが多い。このため社内は活気に満ち溢れており、今回の取材・撮影中にも、元気な若者たちが階段を駆けて抜けて他のフロアに移動するシーンが頻繁に見られた。

「組織のスタイルによって『良いオフィス』は違ってくると思います。オプトの場合は営業と企画のスタッフが常に情報や意見を交換しながら仕事を進めるスタイルが定着しているので、たとえフロアが分かれていても交流が阻害されることはありませんでした」(山縣氏)

また、あとで紹介するように、オプトの新オフィスではスタッフたちが自然に上下階を移動するようにフロア構成に様々な工夫をしている。

「縦の移動が問題なくできるのであれば、ワンフロア300～500坪くらいのオフィスが一番使いやすく、また借りやすいかもしれません。つまり、自分の会社にとって何がベストかという視線でオフィス探しをすることが重要なのです」(山縣氏)



部門内で自由に着席できるセミフリーアドレスを採用した執務室。



執務室に設けられた“包（パオ）”と呼ばれる仕切り用のツール。
 モンゴルの遊牧民が使ってきたテント式住居が発想の原点となっている。



パオを使ったコピーコーナー。
 オフィス内に独立した空間をつくることに成功した。

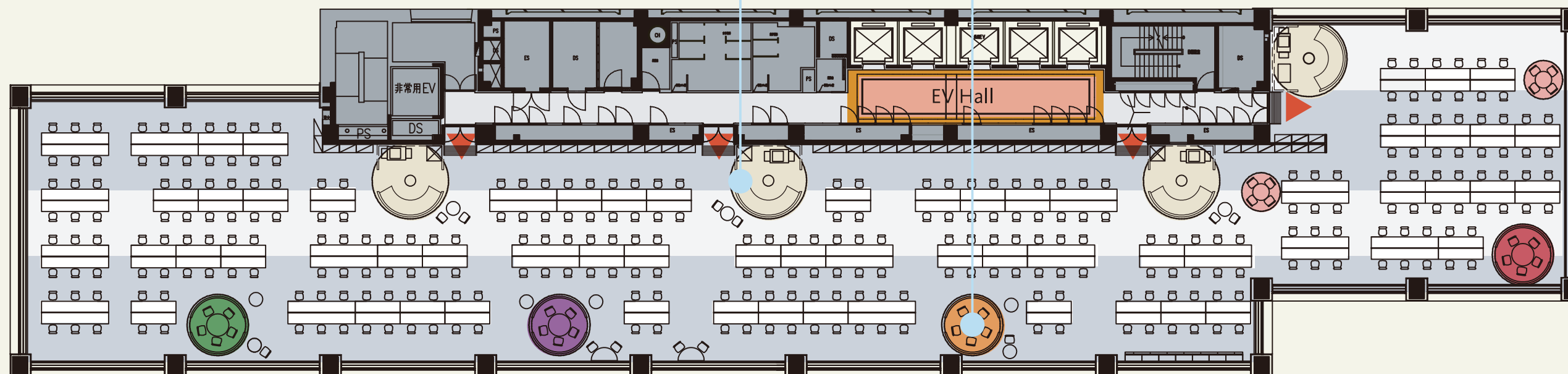


パオを使ったミーティングスペース。
 短期間に設置でき、移動も簡単なためコスト面でのメリットも大きい。



2階営業部フロアに設けられたガラス張りの会議室。
 内部のミーティングに使用頻度はかなり高い。

2F



ビル1階に設けられた受付コーナー。ここから奥に会議室が続く。



すべてのパーティションを外すことで、100人以上が収容できる
 スペースをつくることが可能だ。

1F



4階に設置されたカフェスペース。
 軽食だけでなく休憩や打ち合せなど多目的に利用されている。利用率はとても高い。

4F





新しい環境に柔軟に対応できる若い組織だから 今後もオフィス改革を大胆に進めていきたい

移転を決めてから4カ月で新しいオフィスを構築する。今回のプロジェクトは山縣氏を中心とする社内チームやゲンスラーのスタッフにとってはまさに時間との戦いだったが、オプトの従業員たちにとっても急激な環境の変化は戸惑いにつながったはずだ。

「一番の違いといえば、書類だけでなく私物もデスク上に放置できなくなったことですね。ペーパーレス化に伴い個人用のキャビネットをすべて無くし、外出や帰社するときにはノートパソコンも含めたすべての備品をロッカーにしまわなければなりません。そのほか、新しいオフィスの使用ルールを徹底するのが、移転プロジェクトにおける最も大切な作業の一つだったのです」（山縣氏）

しかし実際に新しいオフィスに移ってみると、大きなトラブルはなく、不満の声もほとんど聞かれなかったという。

「大胆なオフィス改革をしてもすぐに受け入れられるのは、やはりこの会社が若いからだと思いますね。若い人ほど環境の変化に柔軟に対応できるのですから、それだけ、新しいことに挑戦しやすい。個人的にも、うらやましい会社だと思いましたね」（岩田氏）

同じことは山縣氏も感じている。

「社員たちの関心はオフィスの外にもあるようで、『大手町に比べると、飲食店の単価が安いので、みんなが集まる機会が増えた』と喜んでいるほどです。そういう意味では、今回の移転は大成功だったのかもしれませんが、もちろん、オフィス内部の環境整備はこれからも続け、彼らが十分に力を発揮できるようにしていくつもりです」

次の課題としては、今後、組織が拡大していったときの対応だが、今のところ、短期間で移転することは考えていないという。

「ある程度の増員は吸収できるように余裕を持ったレイアウトにしてありますが、それ以上の人数になったとしても、周辺への借り増しで対応できると思っています。今回、移転したビルは本社として相応しいグレードと機能を持っており、しかも立地的にも満足度が高い。それだけに、私たちの会社の一時代をつくる重要な拠点になると信じています」（山縣氏）



●2～4階:執務ゾーン

2階が営業部門、3階が企画や制作担当のメディア部門、4階が間接部門とグループ会社と、セクションごとにフロア分けを行った。デスク配置は対向型の島を並べたユニバーサルプランだが、通常の縦配列ではなく横にしてあるのがデザイン上の工夫になる。

「窓からコアに続く縦配列の島を並べたレイアウトではどうしても上座と下座が生まれ、コミュニケーションが阻害されてしまいます。そこでデスクを横配列とすることで、オフィス内のヒエラルキーをできるだけ無くすようにしたのです」（天野氏）

しかも、机の配置を少しずつずらし、斜めの動線を導入するようにしている。

「これにより、オフィス内を歩いて移動するときに視線が動き、変化が感じられます」（天野氏）

なお座席については間接部門を除いて固定席とせず、部門内では自由に着席できるセミフリーアドレスを採用している。

「1人あたりのデスク面積は1200×600ミリで、スペースの関係から奥行きは少し狭くなっています。しかし、ほとんどの作業はノートパソコンで行っているので問題は生じていません。また向かいの席との間にパーテーションは一切無いのですが、これも『打合せをしながら仕事ができる』とかえて評判がいいくらい。こういうところは、まさにオプトという会社の個性の反映だと思いますね」（黒川氏）



●共用コーナー

1階だけでなく、執務ゾーンの各フロアには様々なタイプのミーティングスペースや雑談コーナーなどが設置されているほか、4階にカフェスペースを置いて昼食や休憩、打合せなど多目的に利用している。

「カフェスペースは大手町の旧オフィスにもありました。神保町は飲食店が多いため、食事だけに使うなら必要ないかもしれませんが、会議室と異なる自由なコミュニケーションスペースとしてすでに社内では定着しており、利用率は非常に高いですね」（山縣氏）

■「機能美の追究」というコンセプトから 会社の個性に合ったデザインが生まれる

一ツ橋SIビルへの入居を最終的に決断したのが2008年末。そこから新オフィスの構築作業が始まる。旧入居ビルとの契約により2009年の4月中には移転をしなければならず、スケジュール的にはかなり厳しい条件だった。

「それでも満足のいくオフィスを構築するためには妥協しなかったので、デザイン会社数社にお話をお聞きました。その結果、デザインだけでなくコンセプトワークからお手伝いしていただけるゲンスラーさんをお願いすることになったのです」（山縣氏）

最初に話を聞いたゲンスラーの岩田雅弘氏は準備期間の短さに驚いたものの、オプトという企業を知るにつれ、プロジェクトの成功を確認したという。

「インターネットという日進月歩の世界で成功してきただけあって、オプトさんはとにかく決断が早い。例えば会議も30分間と決めて始めれば絶対に延長せず、しかもドアの外には次の会議のメンバーが待っているほどのんです。こんなスピード感のある組織ですから、意見交換して結論が出たあとは、『専門分野はスペシャリストに任せる』と、余計な口出しをしたり、予定に無い変更を要求したりはしません。私自身、論理的に仕事を進めたいタイプなので一緒に仕事をしていてやりやすく、強力な信頼関係が築けましたね」

そしてこのとき、ゲンスラーが提案した新オフィスのコンセプトが「機能美」だった。説明するのは、以前、株式会社WOWOWの新オフィス紹介記事（2009年3月号）でも登場していただいた天野大地氏だ。

「ゲンスラーは多くの外資系企業をクライアントに持つことから豪華なオフィスばかりつくっていると思われがちですが、これは完全な誤解です。私たちが目指しているのは、会社ごとに異なる機能美の追究であって、余計な装飾をオフィスに持ち込もうとしているわけではありません。そういう視点で今回の新オフィスについて考えたとき、この会社は従業員の年齢が若く、とにかく元気一杯なのですから、彼らが思いっきり活躍するためには、頻繁に交流できるシンプルで自由な空間をつくるのが機能美につながると思いました」

それは、言葉にすれば「無地のイメージ」だという。

「急成長に伴い組織もどんどん変化していくのでしょうから、フレキシブルなオフィスであることは重要です。しかしそれだからこそ、場所ごとの意味づけはしっかりしておかなければ、ぐちゃぐちゃになってしまいます。そこで、『このスペースはこう使って欲しい』というメッセージを伝えるための工夫をいくつも採り入れたのです」（天野氏）

その一つが、“包（パオ）”と呼ばれる新しい仕切り用のツールだ。設計・製作に携わったのがデザイナーの黒川梨江氏である。

「発想の原点はモンゴルの遊牧民が使ってきたtent式の移動住居です。金属の枠と布地で構成された球体の仕切りを置くことで、オフィス内に独立した空間をつくり、コピーコーナーや出会いのスペースに利用しました。この方法だと工事が不要になるため、短期間に設置でき、移動も簡単で、もちろん予算も抑えられます。さらに、あまりオフィスらしくないアイテムをあえて置くことで、個性的な空間を実現できるというメリットもあるのです」

また、オフィス内の位置を自然に意識できるようにフロアごとにイメージカラーを設定したほか、場所ごとのアドレスを天井にプリントしている。

「オフィスの天井はこれまで設備用にしか使われていないスペースでした。しかしオフィス内のアドレスをどこに付けるか考えたとき、邪魔にならず、かつ効果的なのがここなのです」（黒川氏）

天井へのプリントは工事費用もそれほどかからないうえ、原状回復も簡単なので、今後、他の企業にも積極的に提案していきたいという。

「今回のプロジェクトは期間的にも予算的にも余裕のない厳しいものでした。だからこそ、いろいろ工夫する必要があり、そこから新しいアイデアが生まれてきたのです。個人的には『良いオフィスとは何か?』と改めて考える機会となり、かなり楽しんで仕事ことができました」（天野氏）

■フロアごとに異なる機能を持たせることで 社内の移動を促進し、交流の機会を増やす

それでは、株式会社オプトの新本社オフィスについて、詳しく紹介していこう。

最大の特徴は、フロアごとの位置づけを明確にしているところだ。これにより、従業員たちは仕事の内容によって上下階への移動を自然に行うようになり、出会いと交流の機会が生まれる。その結果、移転前のワンフロアに集約されていたとき以上にコミュニケーションは活性化されているという。

●地下1階:サーバールーム、書庫、個人作業スペース

スペースの半分は業務上欠かせないコンピュータのマシンルームにあてたが、残りのスペースを有効活用するために設置されたのが、書類管理倉庫と集中作業用のシンキングルームである。

「前のオフィスでは狭い空間に書類が溢れていたため、移転に伴って大胆にペーパーレス化を進めました。それでもデータにできない紙の資料については、デスクまわりには置かず、地下にまとめて保管することで執務スペースをすっきりさせたのです」（山縣氏）

「集中作業用のブーススペースを10席ほど設けましたが、社内では『オプトの缶詰』と呼ばれ、企画などをまとめるときに重宝されています。もともと社員のアイデアから生まれたコーナーで、そういう提案を実現してしまうところがこの会社らしいと思いましたね」（岩田氏）

●1階:パブリックゾーン

エントランスから続くスペースにガラス張りのミーティングコーナーを設けた。「ここは簡単な打合せだけでなく、社外の人にも自由に使っていただけるコーナーとして設置しました。外からも見えるスペースだけに、人が集まることで活気をアピールできるのではないかと考えています」（山縣氏）



また、受付から奥に続くスペースに会議室を並べ、接客および社内の打合せに多用している。

「会議室の特徴は、パーテーションで区切ってあるため、すべて外すことで100人以上が収容できる広いスペースを実現できる点です。このため、社内の全体会議やセミナーなどにも利用できるフレキシブルな空間になりました」（黒川氏）

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に!

日本オラクル P4 大広 P10 経済産業省 P16 タウンハウス P20



お客様へおもてなしの心を伝え、従業員が場所にとらわれず 各自のスタイルにあった働き方ができるオフィスを目指して

日本オラクル株式会社 オラクル青山センター（本社）



日本オラクル株式会社
瀬谷一也氏
リアルエステート&ファシリティ
ディレクター



日本オラクル株式会社
川端康浩氏
リアルエステート&ファシリティ
担当シニアマネジャー
一級建築士
認定ファシリティマネジャー
宅地建物取引主任者



日本オラクル株式会社
山家 夫佐永氏
リアルエステート&ファシリティ
担当マネジャー

●プロジェクト概要

世界で第2位のソフトウェア会社Oracle Corporation（オラクル コーポレーション）の日本法人である日本オラクル株式会社（Oracle Corporation Japan）は、2008年9月1日に本社ビル「オラクル青山センター」をオープンした。港区北青山に新築されたビルは、地上24階のうち9階から上が日本オラクル、8階以下が三菱UFJ信託銀行による区分所有だが、3～24階のオフィスフロアはすべて日本オラクルが使用しており、2階のエントランスフロアも含めて自社ビルとほぼ同様の使用形態となっている。青山通り（国道246号）に面し、東京メトロ銀座線外苑前駅にも直結している最高の立地条件に加え、北側が神宮外苑になるため2階から楽しめる眺望が魅力で、室内の個性的なデザインも含め快適なオフィス空間に仕上がっている。また、これまで都内8箇所のビルに分散していた事業所をすべて集約したことで業務効率が飛躍的に改善したのはもちろん、「オラクル＝青山（先進性・革新性）」と地区のイメージと結びつけることによるブランディング効果にも強く期待している。

●オラクル青山センター
〒107-0061 東京都港区北青山2-5-8
設計監理:清水建設株式会社一級建築士事務所
施工会社:清水・間共同事業体
構造・規模:鉄骨造・一部鉄骨鉄筋コンクリート造
地上25階、地下3階
プロジェクトマネジャー:三井不動産株式会社
デザイン・キエクト:株式会社佐藤尚巳建築研究所
敷地面積:6,392.21㎡ (1,933.61坪)
延床面積:47,135.25㎡
着 工:2006年3月9日
竣 工:2008年7月末日
オープン:2008年9月1日



最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■チャンスを活かしたオフィス改革

日本オラクルは2000年に東証一部に上場。株主価値の最大化のため、上場により得た資金の一部を自社ビルの取得に充当し、分散していたオフィスの集約・統合による管理コストの削減を目指す。事業拡大やM&Aに伴うオフィス拡大で執務スペースが足りなくなるなど、今後の事業拡大やM&Aに備えるとともに、コミュニケーション&コラボレーションのより一層の活性化のため、この機会にオフィス環境の改善を図ることに。

■オラクルの日本における拠点として

自社ビルの建設を決意したのは、日本に根づいた企業であることを強くアピールするため。ブランディング戦略の要となる本社だけに、立地、デザインなどには徹底的にこだわった。

■経営ビジョンとオフィスデザインは一致する

日本オラクルは第二の創業ともいえる新しい経営ビジョンを発表し

ているが、その内容に合わせて新オフィスが設計された。社内だけでなく社外とのコミュニケーションを活発にするスペースとデザイン、従業員が場所にとらわれずに働けるWork@Everywhereを実現するオフィスへ。

■オフィスづくりはペーパーレス化から

Work@Everywhereを可能にする自社製のITインフラを利用し、移転前からペーパーレス化を徹底することで働く場所を自由にできるほか、デスク周りには余計なものがいらなくなる。その分、会議や打ち合せスペース、リフレッシュコーナーなどの設置が可能に。

■画期的な2人用会議室

資料づくりや集中した情報交換など、ビジネスにおいて「2人会議」の需要はかなりある。そのための部屋を用意することでオフィスの多様な利用を促す。

■ オフィスの集約によって人が集まるから ブランディング効果のあるビルが必要だ

日本オラクルといえば、本誌『オフィスマーケット』でも千代田区紀尾井町ニューオータニガーデンコートにあった旧本社を紹介させていただいており（1999年7月号）、オフィスの先進企業としては早くから注目されていた。たくさん熱帯魚が泳ぐ大型水槽、インコやカナリアがさえずる鳥かご、パーティション代わりに置かれた何鉢もの観葉植物、そして社内を巡回する社員の大型犬は、どれも旧来のオフィスの常識を打ち破るものだった。その後、水槽や観葉植物などは日本企業でも活用するケースが増えていることを考えれば、日本オラクルの目指す方向はオフィスの未来と一致していたようだ。「確かに旧本社のオフィスはマスコミにも大きく採りあげられたりして注目され、話題になりました。しかし私たち自身は、あれですべて完成とは考えていなかったのです」

こう語るのは、日本オラクルのリアルエステート&ファシリティ部門を長く担当してきた**瀬谷一也氏**だ。

「前のオフィスを構築したときには、接客用のスペースを中心にデザインワークを進めたため、執務スペースの環境は決して満足できるものではありませんでした。その後、事業の拡張やM&Aなどによってオフィスが拡大・分散していくと、デスクの確保すら大変で、オフィスをきれいに整備することもできなくなってしまった。それだけに、どこかの段階で、大規模なオフィス改革をしなければいけないと考えていたのです」（**瀬谷氏**）

そのきっかけになったのが、2000年の東証一部上場だった。「上場によって出資者からお預かりした資金で、いかに株主価値を最大化しようかと考えたとき、分散しているオフィスの集約・統合がテーマにあがったのです。それによって管理コストを下げることができれば、その分を配当に回せるわけで、上場益の使途としては理にかなっている。合わせて従業員やお客様に喜んでもらえるオフィスをつくれれば、まさに一石二鳥だと思ったのです」（**瀬谷氏**）

そして多くの検討を重ねた結果、自社ビルの建設に踏み切ることになる。「外資系企業は一般的に『業績が悪化したらすぐに日本のマーケットから撤退するのではないかな』と思われがちなのです。もちろん私たちは日本に腰を据えてビジネスを展開していくつもりでしたから、その姿勢を明確に示すためにも自社ビルを持つことは大きな意味があったのです」（**瀬谷氏**）

ところが、プロジェクトは簡単に進行しなかった。約2500名の従業員をすべて収容できるビルを建てるような土地が、なかなか見つからなかったのだ。「新本社には、従業員用のオフィスだけでなく、トレーニングセンターやセミナールームなど、すべて併設するつもりでしたから、それなりのスペースが必要です。しかも日本オラクルにとって顔となるビルだけに、エリアや場所の選択は慎重にならざるをえません。そういう条件で探していくと、希望に合った敷地はなかなかなかったのです」（**瀬谷氏**）

自社ビルということもあって、ブランディングに役立つ一等地でなければならない。そんな条件を満たす土地を見つけるまでに、結局、5年近くを費やしてしまう。「そんなとき、間組本社の跡地に三井不動産と共同でビルを造らないかという話が来たのです。日本を代表する大通りに面し、住所も北青山、しかも地下鉄駅の真上で改札口もビル内に新設されると聞き、これ以上ない条件に驚きましたね。最終的に両者の話し合いにより、オフィスフロアは、全館、私たちが使用するという条件で合意しました」（**瀬谷氏**）

■ 日本オラクル「第2章」となる新しいビジョンを オフィスのデザインがサポートしていく

ちょうどそのころ、建築分野のスペシャリストとして日本オラクルに入社したのが**川端康浩氏**だ。また、後に**山家夫佐永氏**が新本社ビルの建設チームに加わることで陣容は整っていく。

「最初に検討テーマになったのは外壁などのデザインですね。オラクル コーポレーションとしては『日本法人の本社ビルを建てるからにはこんなデザインでオラクルのブランドを強く印象づけたい』といった要望があり、その内容を三井不動産、建築家の佐藤尚巳さんと調整しながら実現することができました。『一枚岩（monolithic）のようなプレートで構成される彫刻的な石張りのコアと透明性の高いガラスボックスで構成されるランドマーク性のあるスカイラインとファサード』といったコンセプトは実現でき、場所柄、多くの人に注目してもらえるデザインにはなったと自負しています」（**川端氏**）

一方、室内デザインは日本オラクルの主導で進められ、接客や打ち合せに使われる12、13、14階のパブリックエリアについてはSYSTEM-O Design Associatesの李 泰久氏、その他の執務スペースについては清水建設が担当している。

「李さんと事前に今回のプロジェクトの主旨や現状の課題・ゴールの共有を図り、私たちが何を目指しているか、非常によくわかってもらえました。それだけに、経営ビジョンに沿ったデザインを見事に実現できました」（**川端氏**）

そのキーワードになったのが「第2章」だ。日本オラクルは1985年に設立された会社だが、昨年6月、社長執行役員最高経営責任者に就任した遠藤隆雄氏は、それまでの23年間を「日本の社会に根付き、基盤事業を構築してきた第1章」とし、今後は「次の成長に向けての第2章が始まる」と新たな経営ビジョンを示した。「第2章では主力商品であるデータベースに加え、新しいプラットフォームやビジネスアプリケーションをコアにした展開を進めていきます。そのとき重要になってくるのが、社内のエンジニアとコンサルタント、社外のパートナー、そしてお客様によるコミュニケーションやコラボレーションの促進です。したがって、オフィスのデザインも新しいビジョンの実現をサポートするものでなければなりません」（**川端氏**）

また、デザイン上の工夫としては、ところどころに日本風のテイストを入れている。

「多くの従業員やお客様から、伝統的な日本建築に触れ、畳の井草の香りを感じると、リラックスできるという声をいただきます。新本社では最上階である24階に茶室と日本庭園を設けましたが、これも京都を始め全国から本物の材料を集めてくることで、ビルの中であっても屋外の茶室と同じようにくつろげる癒しの空間になっています。そういうところからも、私たちがおもてなしの心を伝えられるオフィスづくりにかけてきた熱意を理解していただければうれしいですね」（**山家氏**）



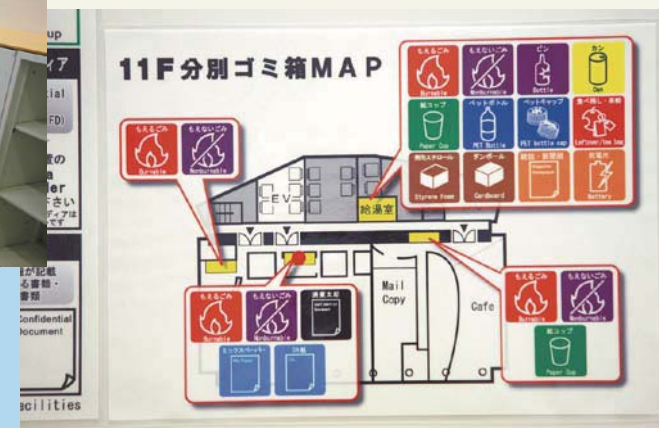
3代目の社員犬「ウェンディ」。

▼「最新オフィス事例研究シリーズ」「先進のオフィス戦略事例研究」の下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

・09年 II号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (学習研究社、WOWOW、MTV Networks Japan、コクヨ エコライブオフィス) ・08年 IV号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (モトローラ、トムソン・ロイター・ジャパン、ロクソン) ・08年 III号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (リクルート、ベリングポイント) ・08年 II号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (富士フイルムグループ、ソニー、レーサム) ・07年 IV号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (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 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (マイクロソフト本社、USEN、インテリジェンス、オルタナティブ本舗証券) ・07年 II号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (ソニー新本社オフィス、興和不動産新本社オフィス、ミドリ恵比寿ビジネスタワーオフィス) ・06年 IV号 新しいワークプレイスで社員の意識変革を促す「持続する成長」に不可欠だったオフィス戦略 (ユニクロ) ・06年 III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) ・06年 II号 ランニングコストである「賃料」だけで「自社ビル」並みの理想のオフィスを実現 (梓設計) ・05年 II号 組織を越え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」 (マブチモーター) ・04年10月号 ファシリティマネジャーがブ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) ・04年07月号 コミュニケーションの促進を本当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)



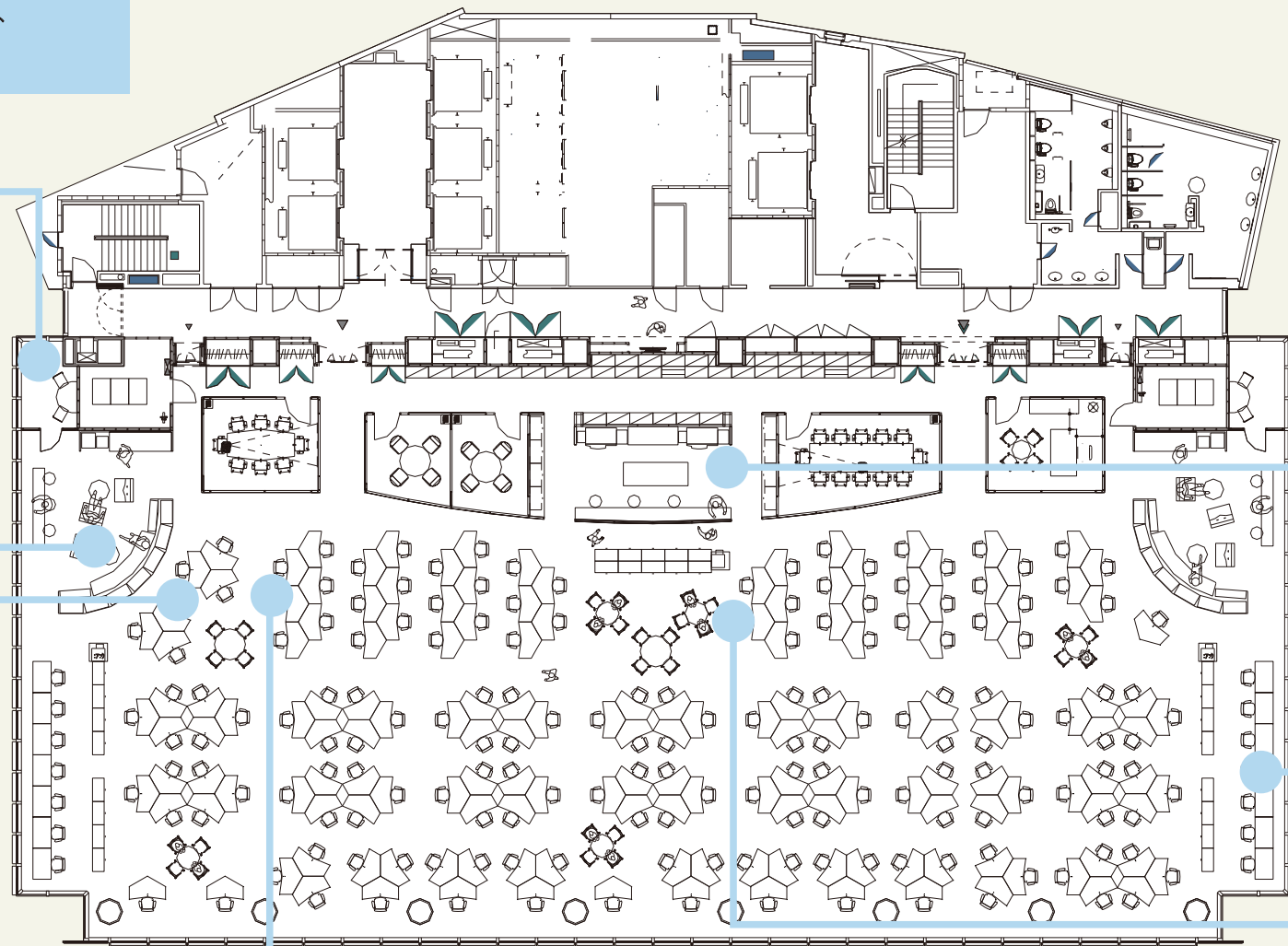
一般オフィスに2か所用意した2人用会議室。今までになかった小規模なミーティングルームは、集中しやすい環境が好評で利用率はかなり高い。



一般オフィスのセンターに設置しているOAセンター。
複合機・廃棄BOXなどを置き、インフォーマルコミュニケーションを促進させる効果を加えた。



リフレッシュエリア。視線が気にならないようにパーティションを高くしているのが特徴。
リフレッシュエリア後ろには、50cmファイルメーター分の個人ロッカーを設置。



一般オフィス共通の窓際に設けられた集中作業用のコンセントレーションエリア。
ITインフラを活用し、場所にとらわれない働き方を実現している。



執務スペース。デスクは新規開発している。



即座にミーティングを行うための簡易ミーティングスペース。
通常の会議より結論が早く出ることが多いため、時間を有効に活用できているという。



■ 機能的であると同時に落ち着ける公共スペースは 来客やビジネスパートナーとの接点を広げてくれる

それでは日本オラクルの新社オフィスについて詳しく見ていこう。
銀座線外苑前駅につながるエントランスからエスカレーターで直行できる2階はビルの共有部分にあたるのだが、オフィスフロア全館を使用している日本オラクルの総合受付となっている。北側に開けた大きなガラス面からは秩父宮ラグビー場や神宮外苑全域が見通せ、外光による明るい印象もあってホテルのロビーのようだ。

2階からはセキュリティゲートを通してエレベーターで各階に行くのだが、社外の人の立ち入りは原則として12、13、14階のパブリックスペースに限られている。

「セキュリティレベルの向上は今回のオフィス移転の最重要課題の一つでした。書類をほぼ完全にペーパーレス化して情報漏洩の危険性を無くするとともに、人の動線を整理し、お客様やパートナーとの打ち合せ、セミナー、プロモーションイベントなどはすべてこの3フロアで行うようにしています」(山家氏)

ゲストとのミーティングのフロアとなっているのが14階だ。毎週水曜日には、今や日本オラクルのイメージキャラクターにもなっている社員犬のウェンディ(オールド・イングリッシュ・シープドッグ)が愛らしい仕草で訪問者を迎えてくれる。
「社員犬は彼女で3代目になります。“出勤”時間は短いのですが、お客様の中には会うのを楽しみにしていらっしゃる方もたくさんいますので、これからも元気に活躍してほしいですね」

(山家氏)

ウェンディのインパクトは強いが、それ以外にもこのフロアには来訪者が快適に過ごせるような工夫がされている。たとえば時間とともに流れ方が変化する滝や、「和」の雰囲気演出する竹の植え込み、自慢の眺望が楽しめる大きなガラス窓、そして電源と高速無線LANを完備した会議室やラウンジなど、来客やパートナーが多様な目的で利用できるスペースを用意した。
「待ち合いスペースもくつろいでいただけるスペースでなければなりません。このためカラーリングも落ち着いた木と日本の伝統色を採用するなど、空間の演出には徹底的にこだわりました」(川端氏)

そして13階にはセミナーやプロモーションに使える複数のセミナールーム、12階にはトレーニングキャンパス青山と呼ばれる全19室の研修用の部屋が設置されている。13階のセミナールームをすべて使うと、延べ330人が同時にセミナーやセッションを受講できるほどだ。
「以前は施設が分散していて不便だったのですが、本社に集約できたことで運営管理の手間やコストは大幅に削減できました。事業所間の移動だけで30分はかかっていましたから、時間短縮の効果もある。セミナーやトレーニングは私たちの製品の価値を高める重要なイベントですから、それを本社でする意味は大きいのです」(瀬谷氏)



待ち合いスペースの、時間とともに流れが変化する滝。



「和」を演出する待ち合いスペース。

■ 「場所にとらわれない働き方」を実現するため 「仕事ができる場所」を多様化していく試みへ

最も多くのフロアを占める執務スペースについて紹介する前に、日本オラクル独自の勤務形態について説明しておこう。

オラクルでは新しいワークスタイルである「Work@Everywhere」への挑戦を続けている。これは、製品である様々なITインフラを活用し、場所にとらわれない働き方を実現していこうという試みだ。

「仕事は機密情報保護に配慮していれば、どこで行っても構いません。例えば個人でできる業務であれば、ネットワークを利用して午前中は自宅で作業をし、会議のために午後から出勤というワークスタイルでもいいのです」(瀬谷氏)

もちろん、その背景には独自の人事制度がある。オラクルの場合は、「私の上司も海外におり、ネットワークでつながっているだけですから日頃の働きぶりまで監督できません。グローバル企業ゆえ、かねてよりリモート環境における人事評価制度が確立していると同時に成果主義が根づいているのです」(瀬谷氏)

というように、成果による評価制度が確立しているからこそ場所を限定しない働き方が可能なようだ。そして今回の移転を機会に、「Work@Everywhere」を推進する新しいオフィスデザインの採用に踏み切っている。

「まず席はフリーアドレスとし、自由にどこにでも座っていいことにしました。基本となる部門ごとのホームベースとなるエリアがあり、各フロア共通の窓際の集中作業用のコンセントレーションエリア、オープンミーティングエリア、複数規模の会議室、リフレッシュエリアをスタンダードで配置しています。通常業務ではそのホームベースとなるエリア内で仕事をすることが多いのですが、組織横断型のプロジェクトや個人で完結する集中作業のときは、どこに座っても構いません」(川端氏)

もっとも、そんな日本オラクルでも以前のオフィスでは固定席だったため、フリーアドレス化には不満の声もあったという。
「誰でも自分の席が無くなることに抵抗感はあるものですが、私たちのフリーアドレスは省スペースを目指すことよりも、個人がその日の業務に最適な働く場所を自ら選んで仕事をするインフラを整備して、コラボレーション、コミュニケーションを行いながらプロフェッショナルとして業務を行ってもらうことを目指しています。実際に使い始めてみると社員の皆さんはいろいろな場所を選んで仕事をされています。」(川端氏)

実際、デスクだけでなくコンセントレーションエリアやリフレッシュエリア、そして昼食や喫茶にも利用できるカフェなど、見方を変えれば“自分の席”がいくつも用意されていることになる。
「移転前のオフィスでは、増えていくデスクを収容するために次々と打ち合せコーナーが潰され、社員は自分の席以外には行けない状況でした。それに比べれば今は自由ですし、また違う部門の社員が混ざりあうことでお互い

の業務内容にも関心が持てるようになった。今後、新オフィスのコンセプトであるコミュニケーションとコラボレーションがさらに促進されていけばうれしいですね」(瀬谷氏)



明るい雰囲気の11階のカフェコーナー。

■ ペーパーレス化でデスクは簡素化し 周囲の多目的スペースとの併用を促す

執務スペースの工夫でもう一つ特筆すべきは、新しいデスクのデザインだ。「ホームベース型のデスクを岡村製作所と清水建設と共同で新規開発しました。標準のデスクモジュールを並べて対向島型にしたり、デルタ型、円形にしたりと、さまざまな配置が可能なので、組織変更や業務内容に合わせたオフィスレイアウトが簡単に実現できます」(川端氏)

基本的にはデスクの配置は固定式とし、人が用途に合わせて席を選ぶ方式だが、組織改編や新規プロジェクトのスタートなどによって新たな配置が必要になればデスクを移動させて対応する。
「通常のオフィス用デスクで固定席にしていたときは、組織変更や異動のたびに備品の発注や工事に伴う手配が大変でした。しかしこのデスクなら簡単に移動させてレイアウト変更が可能ですから、手間やコストは飛躍的に軽減されます」(川端氏)

ちなみに横幅は1400mmで、それまで使っていたデスクが1600mmだったため若干のサイズダウンになるが、この点で苦情はあまりないという。
「新社社への移転に先んじて、何度にもわたりペーパーレス化への取り組みを行ってきました。その結果、個人が保有する書類はほとんどなくなり、その分、デスクが小さくなくても作業性はあまり変わらなかったのです」(瀬谷氏)

ペーパーレス化は徹底しており、個人が持つのは50cmファイルメーター分のロッカーだけだが、「入っているのは仕掛かり中のプロジェクトの書類とノートパソコンぐらい」(川端氏)とのこと。紙資料の保管は適宜見直し、電子化して保管する。ペーパーレス化を促進する上で、不必要な資料の量を認識してもらう必要がある。ゴミ箱はデスク周りには置かず、紙資料はフロアに1か所のユーティリティコーナーと、給湯室の分別ゴミ用と情報漏洩防止用の廃棄書類ボックスに分別して廃棄できるようにすることで、今まで気軽に足元に捨てていた紙ゴミを、共用のゴミ箱まで各自で持つことで、量が認識しやすくなった。

このようにデスクが並ぶスペースはかなり無駄を省いているが、その周囲には会議室や打ち合せコーナー、リフレッシュコーナーなどが効率的に配置されており、全体としてはかなりゆったりしたイメージを受ける。実際、誰もが仕事の内容に合わせて場所を移動しながら働いている。
「会議室も様々な大きさのものを用意しました。中には2人用というものもありますが、集中できる環境で、会議室に常設のモニターを見ながらの資料作成などで利用率はかなり高いですね」(川端氏)

また、予約なしで使える打ち合せコーナーにもモニターを設置し、ペーパーレスでかつ多目的に使えるコラボレーションのためのインフラを整備している。
「会議室に集まらなくても、その場の雰囲気ですぐ打ち合せが始められるので、こういうスペースは便利です。アイデアが出たときに即座に集まる事で、通常の会議より早く結論が出るので、スペースも時間も有効に活用できるように思います」(山家氏)

■ 人にも環境にも優しいオフィスを目指し 新しい試みにも積極的に挑戦していく姿勢

その他、日本オラクルの新オフィスで注目すべきポイントをいくつか紹介しておこう。

●最高ランクの環境性能を実現

環境・省エネルギー対策は積極的に進め、CASBEE(建築物総合環境性能評価システム)で最高クラスのSランクを取得した。主な取り組みは以下の通り。

- ・屋上緑化と側面緑化による空調エネルギー削減とヒートアイランド化現象の軽減。
- ・熱線吸収ガラスを用いたLow-Eペアガラスを採用し、日射・熱所得を削減し、空調エネルギーを削減。
- ・照明センサーにより昼光利用が可能な場合には照明器具の出力を低減。人感センサーにより共有部の照明を点滅。
- ・地域冷暖房システムの利用により地域単位でCO₂排出量を削減。

●花火も楽しめる茶室と日本庭園

随所に和のテイストを採り入れたオラクル青山センターの目玉の一つが最上階に設けられた茶室と日本庭園だが、ここは毎年夏に開かれる神宮外苑花火大会のときには絶好のビューポイントになるため、音を楽しむように、そのときだけ開放する小窓を設けた。



●ユニバーサルデザインの導入

様々な人が利用できるように段差のない床などは全面的に採用しているが、そのほか、企業オフィスとしての新たな試みとして、病気や事故などで消化管あるいは尿管が損なわれた人でも排泄がしやすいオストメイトも設置した。

新オフィスの評価については、近々、従業員へのアンケートなどを行う予定だという。
「今までのオフィスは不満があっても簡単には変えられませんでした。新オフィスはデスク配置などもフレキシブルに変更していけるので、今後、さまざまなニーズに対応していけるはず。そういう意味でも、かなり理想に近い形に近づけたのではないだろうか」(瀬谷氏)

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！

日本オラクル P4 大広 P10 経済産業省 P16 タウンハウス P20



2

「わたし発想ではなく、わたしたち発想で考える」 クリエイティブなアイデアが生まれるオフィス環境へ

株式会社 大広 東京本社



株式会社大広
山本秀人氏
総務局局长 兼
総務1部部长



株式会社大広
小田英司氏
東京プロモーション・プランニング局
第1プランニンググループ部長



株式会社大広
小佐田 透氏
総務局付



株式会社ミダス
小澤清彦氏
取締役 設計グループ担当
一級建築士
認定ファシリティマネジャー



株式会社ミダス
浅沼伸哉氏
設計グループ
チーフデザイナー



株式会社ミダス
倉田正伸氏
設計グループ
デザイナー

●プロジェクト概要

大手広告会社の株式会社大広は、2008年6月2日、港区赤坂5丁目にある赤坂パークビルの7、8階および6階の一部に東京本社を移転した。1944年に関西地区の広告会社の統合で生まれた近畿広告株式会社を前身とする大広は、現在では東京・大阪・名古屋など全国6か所の事業所と、国内外に17の連結対象グループ会社を持つ規模である。そして2003年10月には株式会社博報堂、株式会社読売広告社と共同持株会社である博報堂DYホールディングスを設立。12月には3社のメディア部門を分割移転して総合メディア事業会社、博報堂DYメディアパートナーズを設立した。今回の東京本社移転はこれらの経営改革の一環として行われたもので、新時代のワークスタイルを目指した「ファジーアドレス」「5style office」「マネジメントツールの装置化」といった斬新なコンセプトを実現し、社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会（JFMA）主催の第3回ファシリティマネジメント大賞（JFMA賞）において奨励賞を受賞するなど、その成果は広く注目されている。



最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■グループ経営視点によるオフィスの集約

大広は博報堂DYグループとしての経営視点、そしてメディア部門の協力関係の強化などを目的に、赤坂へのオフィス移転を計画。立地やビルのグレードの評価から赤坂パークビルを選択した。

■コンセプトは「個から共へ」

移転で最大のテーマは働き方を変えること。特にコミュニケーションやコラボレーションをより一層重視する「個から共へ」のコンセプトを明確にし、新オフィスの方向性を定義した。

■フリーアドレスを進化させたファジーアドレス

旧本社オフィスが約1800坪あったのに対し、新オフィスは約1500坪とスペースは縮小。フリーアドレスを検討する過程で、パイロット的に一部門でテスト導入し、そのフィードバックをもとに完全なフリーアドレスではなく、部門ごとに境界を曖昧にしてアドレスを割り当てる方式（ファジーアドレス）を実施した。

■5style office

社員にとって、帰るべき「巣(Nest)」のような場所として部門単位のアドレスを設定し、そのエリアを中心にSession、Relax、Search、

Thinkというワークアクティビティのための場を用意した5style officeにより、創造性を発揮するワークスタイルの活性化をはかった。同時に、部門長と事務担当を固定席とすることでマネジメントの効率化にも配慮している。

■人気のロングソファテーブル

ファジーアドレスのデスクの横にフロアを貫くロングソファテーブルを設け、気軽な打ち合わせができるように工夫。他にも出会いや情報交換の機会を演出する工夫で、「場所を選べるオフィス」を創造。すべて合わせると席数は人数分の120%にも及ぶ。

■「Meet」&「Present」

ミーティングエリアの会議室は「出会いの場」を意図した「Meet」、プレゼンテーションルームは「顧客にプレゼントを渡す場」と捉え「Present」とネーミングすることでそこで行われる行為を強調。また中華テーブルや掘りごたつ風などの多様な空間も用意。

■オフィスは人の働き方を変える！

移転後もオフィスは当初の企画内容通りに使われ、環境が変われば働き方も変わっていくことを証明できた。

■ グループによる事業所集約の機会を利用して 経営ビジョンに合ったオフィス機能の見直しを

株式会社大広の東京本社は、約25年間、港区芝大門のダヴィンチ芝パーク（旧、秀和芝パークビル）に置かれていた。このため、場所と会社のイメージは広く定着していたのだが、2003年10月に株式会社博報堂、株式会社読売広告社と共同持株会社である博報堂DYホールディングスを設立。グループ視点からオフィスの移転が検討されることになった。「持株会社の発足に続き、同じ年の12月に3社のメディア部門を分割統合して総合メディア事業会社『博報堂DYメディアパートナーズ』を設立しました。メディア事業は広告会社にとってのコアビジネスの一つであり、その分野で一緒に動く機会が多いことを考えると、お互いのオフィスはできるだけ近いほうがいい。最初に博報堂と博報堂DYホールディングス、博報堂DYメディアパートナーズが新築の赤坂Bizタワーに入居することが決まり、続いて私たちが近隣で物件探しを開始。そして、赤坂Bizタワーに近く、しかもビルグレードが高い赤坂パークビルにスペースが確保できるとわかり、移転計画は一気に進んだのです」

こう語るのは、総務部門として東京本社新オフィスの移転プロジェクトの事務局長をしてきた**小佐田 透氏**だ。

ちなみに読売広告社も同ビル内に本社を移転することが決まり、「博報堂DYグループの連携機能を高める」という目的を果たすことができた。「会社としての機能向上を目指して移転するのですから、当然、オフィス内部の企画やデザインについても、それなりの取り組みが必要だと考えました。新しい時代のワークスタイルを実現するための新機能を盛り込みたい。そんな考えから、今回のプロジェクトではできるだけ多くの社員に参加してもらい、他人事ではなく『自分ごと』としてオフィスづくりを進めてもらおうと決めたのです」（**小佐田氏**）

この方針に基づき、やがて社内には、文書管理プロジェクト、引っ越しプロジェクトなど様々なチームが生まれ、かなりの社員が何らかの形で移転に携わっていくのだが、その先陣をきる新オフィスのコンセプトワークを進めるチームのリーダーに抜擢されたのが**小田英司氏**だった。「大学で建築を専攻していた関係で、空間プロデュースなどの仕事もいくつか手がけてきました。今回のオフィスづくりを進めるにあたり、フレキシブルで創造的なワークスタイルの構築を念頭にプロジェクトを推進していきまし

た」プロジェクトの方向づけにリーダーシップを発揮してきた小田氏だが、コンセプトワークにおいては、社内のクリエイティブ・ディレクターやアカウントプランナー、若手～中堅の営業マン、システム部門のスタッフとの度重なるブレインストーミングでまとめていったという。「オフィスは社員みんなが使うものですから、どんなにいいものであっても強制しては根つきません。それより、新オフィス構築を『自分ごと』だと思ってもらえるようにしていくことが最も重要だと考えたのです」（**小田氏**）

■ 一定のコミュニケーション効果はあるものの 組織管理の面からは課題の多いフリーアドレス

今回のオフィス移転にあたり、延べ面積の縮小という大きな課題が課せられた。「芝大門では大広単体だけで4フロア、約1800坪のスペースを使っていた。しかし赤坂パークビルでは2.5フロア、約1500坪しか確保できないことはわかっていましたが、現状のオフィスの縮小版を目指すのではなく、アイデアの創造に最適でリアルなコラボレーションをどうやって実現していくかが最大の課題だったのです」（**小田氏**）

最初に頭に浮かんだのは、固定席を無くしたフリーアドレスオフィスだった。「コンセプトワークを進めていた当時、多くの企業がこの新しいオフィス

スタイルを導入していたので、私たちも検討材料の一つにしたのです。確かに省スペース効果は大きいものの、一方で、うまくいわずに失敗したケースも多く、そのまま導入していいものか、十分な検討が必要だと感じました」（**小田氏**）

小佐田氏も、似たような感想を持ったという。「固定席を無くす本当の意味は、省スペースよりもコミュニケーションの活性化にあるように思いました。それだけに、完全にフリーで座る場所がバラバラになってしまうような方法は、私たちの会社が目指す方向とは違うように感じたのです」

そこで、新設されたある部門と共同で、フリーアドレスのトライアル導入を行っている。その結果、コミュニケーション量の増加やメンバー間の情報共有の面では大きな効果が確認できたものの、やはりいくつかの問題点が浮かびあがってきた。

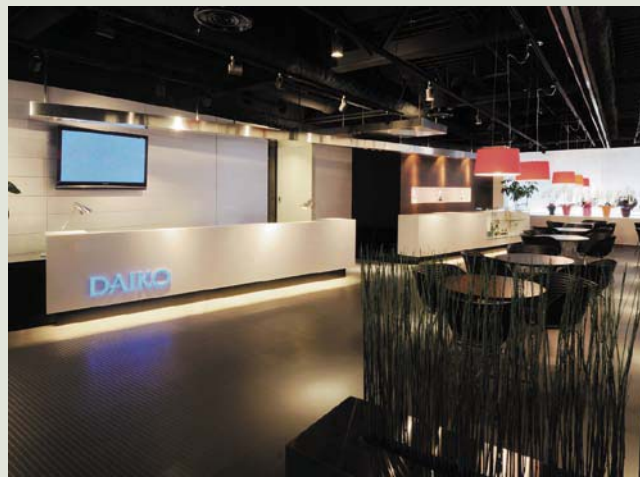
「一つは、仲間や先輩に囲まれた空間が仕事や成長に大きな効果をもたらすが、フリーアドレスではそれを阻害してしまうという点です。そしてもう一つ、目の届く範囲に部下がいないのは、表情や話しぶりなどから気持ちを察することができないので、マネジメントが困難になるという点も強く指摘されました。『1日中オフィスにいても部門のメンバーと顔を合わせないことがあるなら、組織をつくる意味がないのではないか』との部門長の意見が重要なポイントになりました」（**小田氏**）

こうしたフィードバックをもとに、ネスト(巣)というコンセプトを核とした新オフィスの構想が固まってくる。それが「ファジーアドレス」「5style office」「マネジメントツールの装置化」といったアイデアに結実した。「ベースになったコンセプトは、『個から共へ』というものです。これは決して『個』と『共』を対立概念として捉えているのではなく、「個」が知恵を出しあい、刺激しあうことで、集団としての「共」（共有知）が強化され、そこでの経験が「個」としての突破力も強くする。そんな相互作用を目指しています。『強い個』を肯定しながら、個人の占有スペースよりも共有スペースを重視することでコミュニケーションの活性化やコラボレーションの促進を図っていくために、固定アドレスとフリーアドレスのいいとこ取りを可能にするにはどんな方法があるか、考え抜いた結果なのです」（**小田氏**）

なお、「個から共へ」というコンセプトは、「わたし発想ではなく、わたしたち発想で考える」という新しいワークスタイルのビジョンを示すキーフレーズとして社内にもアピールしていった。「誰も体験したことのない新しいワークスタイルの導入には、必ず誰もが不安になるはず。そのとき、構想に至った経緯を理論立てて説明できなければ社員の共感も獲得できません。そういう意味では、最初にコンセプトを明確にすることが、プロジェクトを軌道に乗せる最大のポイントといえるのではないのでしょうか」（**小田氏**）



受付カウンター前の打ち合せスペース。



7階の総合受付。ダークブラウンの落ち着いた色合いでお客様を迎える。カウンター前にはテーブル席がテラスのように並べられており、打ち合せスペースとして使用されている。

1



プレゼント。新オフィス最大のプレゼンテーションルーム。100インチのプロジェクターを中心に、左右に50インチのプラズマを配した「マルチ・プロジェクション・システム」を採用している。

2



ナレッジ・ライブラリー。様々なジャンルの書籍・資料を揃えた図書閲覧スペース。閲覧しながら企画もできるように、今回テーブル席も備えた。

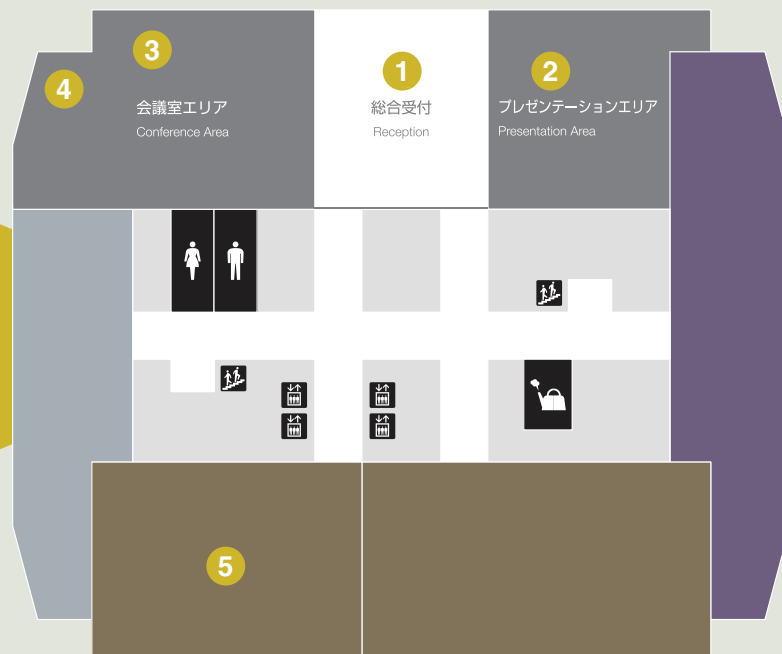
5



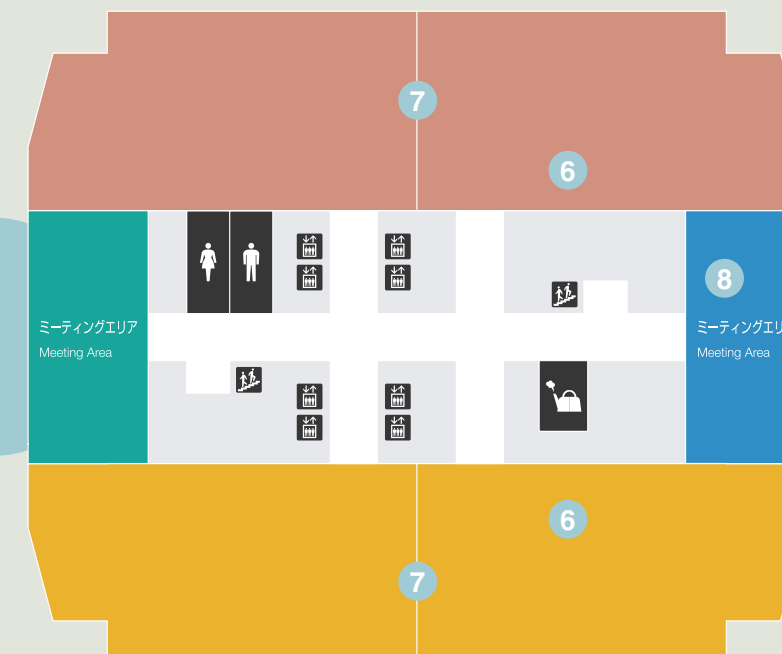
ネスト。ビジネスの拠点となるエリア。固定席を持たず、部門単位のゾーン「ネスト」(巣)だけを定めて、自由に席を選択できる「ファジーアドレス制」を導入した。

6

7F



8F



掘りごたつをイメージしたミーティングルーム。「和」を感じさせる空間は、雰囲気を変えるミーティングに最適と社内からも好評だ。

3



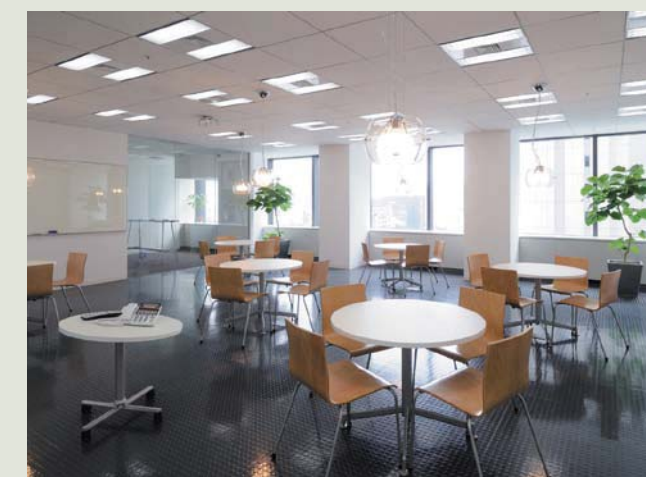
グループインタビューに最適な中華テーブルスタイルのミーティングルーム。隣の部屋からモニターが可能である。

4



ロングソファークーパ。人数に応じて椅子とテーブルを自由に組み合わせることができる。ファミレスをイメージしており、デスクワークと軽いミーティングの異なる機能を併せ持つ。

7



アイデアキッチン。社員が自由に使えるスペース。気軽に集まりプレストやインフォーマルコミュニケーションによって、アイデアを生み出すことを目的としている。

8

■ 部門ごとに「巢」を形成していきながら 中では自由席としたファジーアドレス

それでは「ファジーアドレス」「5style office」「マネジメントツールの装置化」について詳しく説明していこう。

● ファジーアドレスとは……

- ・「どこにも席がない」のではなく「どこにでも席がある」という考え方。
- ・自分専用の固定デスクは存在しないが、局単位の固定エリアが存在する。
- ・部門内マネジメント（固定アドレス型）と部門横断コラボレーション（フリーアドレス型）の両方の長所を取り入れた形態である。
- ・原則として、自部門のネスト（巢）の中で、毎朝、好きな場所を選んで座る。
- ・原則、ネストにおける席数は100％以上の設置を前提とする（対象社員数約500名）。
- ・プロジェクトベースで、期間を決めて特定のエリアを占有することを認める。
- ・プロジェクトベースでなくても、他部門の関係者が横の席で打ち合わせをしたり、半日同席して業務を進めることが可能となる。

「組織内の縦のまとまりにメリットがあって管理しやすい固定アドレス（固定席）の長所をそのままに、横のつながりを密にしてスペース効率を高めるフリーアドレスのメリットを加えた方式です。個人デスクではなく部門占有エリア内では自由席とすることで、曖昧な許容を持った『自分たちの空間』を実現しました」（小田氏）

● 5style office とは……

- ・自部門のベース（巢＝Nest）を中心に、Session、Relax、Search、Thinkの5つのエリアを自由に選択できるというワークスタイルである。
- ・これまでの「自席←→会議室←→ブース」という単線的なワークスタイルから、5つのエリアを移動することによる多面的なワークスタイルを実現する。

Nest

ビジネスの拠点となるエリアで、部門内のスタッフが自由に席を選択できる「場」。

Session

軽いミーティングが可能な「ロングソファーターブル」、気軽に集まってプレストができる「アイデアキッチン」など、偶然の出会いからアイデアを生むフリースペース。また、多様な設えでそれぞれ個性を持つ会議室もSessionのエリアになる。

Relax

6面のモニターや展示コーナーなどがあり、リラックスして情報収集や情報交換ができる「ギャラリー＆ラウンジ」。

Search

様々なジャンルの書籍や資料を揃えた図書閲覧スペース「ナレッジ・ライブラリー」。閲覧しながら企画もできるテーブル席も用意している。

Think

窓際に設置した「ビューカウンター」で、アイデア開発に集中できる。

「社員にとっては、今まで以上に多様なエリアを利用でき、これらを合わせると席数は人数比の120％以上用意しました。移転にあたっては、やはり固定席が無くなることにネガティブな反応を示す人もいましたが、こういう内容を説明することで理解・納得してもらうように努めました」（小田氏）



窓側のビューカウンター。

● マネジメントツールの装置化とは……

- ・ファジーアドレスには管理機能の固定化が必要。とりわけ組織の単位である局のマネジメントに注力が不可欠。
- ・機密性が高く、密なコミュニケーションと、責任を高めるために、ライン局長には次のものを用意する。

- 1.ミーティングテーブルのある個室
- 2.ステーション機能

「部門占有エリアが曖昧な許容を持つだけに、核となる部門長の居場所個室とし、しかもそこに打ち合わせ機能を設けることでマネジメントをしやすいしました」（小佐田氏）

■ 40mのロングソファーターブルがフロアを貫く 斬新なデザインでエリアの多様性を演出

このようにコンセプトと計画の方向性を明確にしたうえで、大広ではオフィスの具体的なデザインを依頼するためにいくつかの専門会社に話を聞いた。そしてパートナーに選んだのが、多くのオフィスデザインを手掛ける株式会社ミダスだった。

「提案されたデザインは必ずしもすべて採用したわけではありませんが、ミダスさんには『広告会社に相応しいクリエイティブなオフィスをつくらう』という熱意が感じられ、プロジェクトのパートナーになっていただきました」（小田氏）

一方、ミダスの小澤清彦氏も、今回のプロジェクトにおける大広側の意気込みの高さに感動したという。

「お話を頂いた時点で、オフィスに対する明確な方向性やコンセプトが定まっていたので、今回の役割は、デザイン事務所として如何にコンセプトの具象化をお手伝いするかであると思いました」（小澤氏）

フロアレイアウトを具体化する過程で一つのブレークスルーになったのは、「ロングソファーターブル」の採用だった。

「5style officeによる多様なアクティビティの展開を可能にするには、デスクワークと会議という異なる機能を柔軟に併せ持つ『打ち合わせも個人作業もできるコーナー』の設置が重要だということです」（浅沼伸哉氏）

窓際の「Think」用スペースであるビューカウンターとの境界にもなるロングソファーターブルは1ラインが40mほどになり、他に例を見ない大胆なレイアウトになっている。

「レイアウト上の様々な制約条件に対応するうちに、一時、オフィスの設えがこのまま標準的なものに納まってしまうのではないかという危惧を抱いた時期がありました。丁度そんな時ロングソファーターブルというアイデアが浮上してきたのです」（小田氏）
「デザインを詰める段階では一番煮詰まっていた時期でした。そんなとき、

ミダスさんがたまたま出張で行ったオランダのカフェレストランの写真を見て、すぐに『そういう感じにしよう』と決めたのです。そして色も、オレンジや赤などの強いものを使うことで、このエリアを目立たせるように工夫しました」（小田氏）

「意匠的な部分への落とし込みにおいては、あくまでも大広さんのコンセプトやアイデアを継承し引き立たせるためのデザインというものを第一に考えました」（ミダス・倉品正伸氏）

今回、デザインワークは浅沼氏と倉品氏が中心となって進めたが、小澤氏はリーダーとしてその作業を見つめながら、一つ気づいたことがあるという。「ここに使ったソファーは、比較的、硬めのもので、座り心地でいえば決して最高ではありません。しかしファミレスのような日常のカジュアルな空間体験を喚起させるイメージを実現するには最適なアイテムだったのです。僕らは機能性に関して、人間工学的な観点からのみ判断する傾向がありますが、この場合は『気軽に情報交換をする場所の実現』にとって、こういうソファーのほうが実は機能的なのです。大広さんとの打ち合わせの中で、そういうことにも気づかせてもらいましたね」

■ 会議室に「Meeting Room A」ではなく あえて「Meet A」と名付けた理由

ここで、大広の新社オフィスその他のコーナーについても紹介しておこう。

● 総合受付＆ラウンジ

エントランスからは斜めに置かれた受付カウンターが奥行きを感じさせるようなデザインになっている。その前にはカフェをイメージしたラウンジが設けられ、接客や簡単な打ち合わせができるようになっているほか、ガラス張りでウッドブラインドにより目隠しも可能な応接室も用意されている。

● ミーティングエリア

いわゆる“会議室”が並ぶエリア。グループインタビューに最適な中華テーブルスタイルの部屋、カラフルなカーベットがカジュアルな感性を刺激するFLEXルーム、「和」の空間を演出した掘りごたつスタイルの部屋、ガラスストップのホワイトボードとプロジェクターでアイデアを出しあう部屋、大型プロジェクターを設置したプレゼンテーションルームなど、多様なデザインのスペースを用意している。



カラフルな床のFLEXルーム。

「地味ではなく、しかも落ち着いた雰囲気にするにはどうしたらいいか、社内のデザイナーを交えて何度も検討を続けてつくったエリアです。個々の部屋のネーミングも、『～ルーム』とせず、「Meet」「Present」というようにそこで行われる行為を名称にしたことで利用する目的を明確にした。また、それぞれのドアに使用する最適な人数をアイコンで示すなど工夫を加えました」（小田氏）



● アイデアキッチン

部門間の橋渡しとして設置された、自由に使える場。ダイニングルームのように気軽に立ち寄りながら、そこで出会いと情報交換をしながらアイデアを生み出していくスペースにしている。喫煙室・ベンダー室とも隣接し、壁にはモニターなども設置され、刺激を感じられるような演出も行っている。

● ビューカウンター

窓際に設置された集中作業用のスペース。会話量の多いコア側執務エリアからはロングソファーターブル、そしてキャビネットにより遮られており、気が散らない空間になっている。

● ナレッジ・ライブラリー

広告会社だけに、様々なメディアやマーケティング資料を閲覧用に用意。以前はただの図書館のようになっていたのに対し、移転後はラウンジをイメージした明るい空間に一変した。

■ 「オフィスが変われば、働き方が変わる」 その言葉の正しさを証明したプロジェクト

新社オフィスへの移転にあたり、小田氏が心配していたことに、運用開始後の管理の問題があった。

「昔は広告会社のオフィスといえば書類が溢れていました。私自身、山積みの書類の中で仕事をしていたほどです。今回の移転にあたり大胆に書類の整理とペーパーレス化を進め、個人の書類関係は1人あたり段ボール2箱分になりました」（小田氏）

ファジーアドレスであるため、運営上は、デスクの上に書類を残すことはできず、「段ボール2箱分」が収納できるキャビネットとロッカーだけが個人の使えるスペースとなる。これまでの経験から、これらのルールが守られるのか心配していたが、移転から1年弱たった現在、オフィスはオープン当初の姿を保ち続けている。これには、昨年東京本社に異動し、この4月新しく総務局長に就任した**畠山秀人氏**も驚いているほどだ。

「実は東京に先んじて大阪本社を2005年11月に移転したのですが、固定席ということもあり、時間が経つとともに書類で溢れてしまったのです。それに比べると東京本社はきれいで、オフィスは人を動かし、働き方を変えていくのだと、改めて気づかせてもらいましたね。また、ファジーアドレスであるため大がかりなレイアウト変更の必要もなく、コスト削減にもつながっていると思います」（畠山氏）

そんな効果こそが、オフィス移転の最大の目的である。「経営トップが『オフィスが変われば働き方も変わる』という考え方を持ち、変革に積極的だったことが、私たちの背中を押したのです。オフィスと経営は一体化したもののですから、トップの理解なくして改革などできません。そういう意味では、社員、経営、そして社外のパートナーと強いチーム力を発揮できたのが、プロジェクトを成功に導いた最大の理由だと思います」（小佐田氏）

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！

日本オラクル P4 大広 P10 経済産業省 P16 タウンハウス P20



3

コミュニケーションの活性化はすべてのオフィスの課題 中央官庁で始まった「部門を超えた交流促進」への挑戦

経済産業省 製造産業局日用品室



経済産業省
内野 絵里香氏
製造産業局日用品室
室長補佐(企画担当)



経済産業省
小保方 勉氏
製造産業局日用品室
オフィス係長



●プロジェクト概要

経済産業省製造産業局では、日用品室が中心になってオフィスのリニューアルを進め、2009年1月には本館6階西側のレイアウトを一新した。官庁においても民間企業と同じように部門間のコミュニケーションの活性化や、働き方の多様化、情報セキュリティの強化は重要な課題になっており、「オフィス改革によるワークスタイルへの影響」を積極的に活用したいという考え方に基づくものだ。今回のプロジェクトでリニューアルの対象になったのは、繊維課、紙業生活文化用品課、伝統的工芸品産業室、デザイン・人間生活システム政策室を含む2課3室のオフィスだが、一つのモデルとして提示しつつ、これからこのような動きをもっと広げていきたいとしている。

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■官公庁でもオフィスの生産性向上に高い関心

経済産業省では業務の生産性を向上させるため、省内で取り組み案の募集を行っていた。これまでクリエイティブ・オフィス推進運動などに携わり、民間企業のオフィス改革にも強い関心を持ってきた職員がいる製造産業局日用品室では大胆なレイアウト変更を提案し、承認される。

■「明るいオフィス」はすべてのワーカーの希望

レイアウト変更に先立ち、書類の整理や電子化などを進めることでスペースの効率化を図る。その結果、ロッカーの上の山積みになっていたファイル類をなくすことができ、フロア全体が見通しの利く明るいオフィスに。職員の満足度は大幅に上昇した。

■コミュニケーション用のスペースは捻出できる

書類の整理により書棚63本の処分に成功。そこで生まれたスペースにコミュニケーションコーナーを設けた。課や室を超えた交流が進むようにマグネット効果を生むアイテムなどを揃えている。

■レイアウト変更には発想の転換も必要

デスク配列を一部「斜め」にした大胆なレイアウトを採用。従来、窓際にあった管理職席の場所を変え、会議卓などを配置。無駄なスペースを生じさせず、オフィスイメージの一新に成功した。今後は、このような「変化」から創造されるアイデアに期待。

■コミュニケーションの促進、働き方の多様化 セキュリティの強化がオフィス改革の目的

官公庁のオフィスといえば、狭い机や山積みされた書類による旧態依然とした事務所のイメージが強いが、最近では少しずつ変わりつつある。その一つが、千代田区霞が関にある経済産業省本館6階の製造産業局日用品室だ。

「このフロアの西側部分には、日用品室と伝産室（伝統的工芸品産業室）が共有するスペースに加え、繊維課、紙業課（紙業生活文化用品課）、デザイン室（デザイン・人間生活システム政策室）があります。3年前にもデスクやテーブルなどの入れ替えをしたのですが、今回、私たちが提案する形で、これら2課3室の大胆なレイアウト変更を行ったのです」

（日用品室・小保方 勉氏）

目的は大きく3つあった。

第一は「コミュニケーションの活性化」だ。

「官庁では業界ごとに担当が分かれています。今は従来型の業界区分の枠を超えた融合ビジネスが盛んになってきているので、私たちの間でも頻繁な情報交換が重要になってきました。そのためにはオフィス全体を見通せるようにし、課や室を跨る交流の場を設けるべきだと考えたのです」（日用品室・内野 絵里香氏）

第二の目的は、働き方の多様化だ。

「個人による集中作業、会議などのコミュニケーション、リラックスなど、行動のパターンに合わせた場を用意することで、メリハリの利いた働き方を実現しようと考えました」（内野氏）

そして第三の目的が、情報セキュリティの強化だ。

「これまでのオフィスは書類に溢れ、しかも、頻繁に人事異動があるせいか、誰が管理しているかもわからない書類もありました。これでは仕事の効率が落ちるところか、情報漏洩の危険性も増してしまいます。したがって、リニューアルを機会に不要なものを一気に廃棄するだけでなく、必要に応じて電子化していく計画を立てたのです」（小保方氏）

■経産省全体で進められている生産性の向上 クリエイティブ・オフィスが切り札になる

今回のオフィスリニューアルは、経済産業省が全省で進めている生産性向上プランの一環でもある。

「2008年5月、省内に『仕事の生産性向上ワーキンググループ』が発足し、そこから各部局に対して、取り組み案の募集が行われました。そこで私たちは、クリエイティブ・オフィスの考え方をベースにしたレイアウト変更を提案したのです」（内野氏）

もともと内野氏と小保方氏は、経済産業省と社団法人ニューオフィス推進協議会（NOPA）が連携して進めてきたクリエイティブ・オフィス推進運動に関わりがあり、知識創造時代にふさわしいワークプレイスの必要性を訴え続けてきた。それだけに、自分たちのオフィスも機会があれば変えていきたいと考えていたのだ。

そして2008年8月にプレゼンテーションの内容が採用され、予算が降りたことで一気に作業が加速した。事前の環境満足度調査、局内関係課との調整、購入する什器の決定などを経て、2009年1月にレイアウト変更と引っ越しを行っている。

「官庁の場合、備品の使用期間は耐用年数に応じて厳格に決められているため、その時期がこなければ廃棄も交換もできないなど、オフィスのリニューアルには厳しい条件が多くあります。もちろん、今回もそのルールは守っていますが、それでも、全省で進める生産性向上計画の一部に認められたおかげで、かなり思い切った改革が出来ました」（内野氏）

■「斜め」配列のデスクレイアウトでも スペースの無駄はほとんど生じない

それでは、リニューアされたオフィスについて見ていこう。

まず「変化」を強く印象づけるのが、斜めに配置されたデスクだ。「日用品室と伝産室は執務スペースを共有しており、室長席も2つ、島も2つだったため、思い切って動的なイメージのある配置にしました。隅に内部用の会議卓を設けたことで、スペースの無駄は生じません」（小保方氏）

さらに周囲を囲っていた「ロッカー+積まれたドッジファイルによる壁」をなくして見通せるようにしたことにより、明るい印象を与えるのに成功している。「斜めのデスクレイアウトは画期的だったのか、訪ねてきた他部局の職員やお客様はみなさん驚きますね。開放的な空間になり、評判はかなりいいようです」（内野氏）

なお、従来のレイアウトでは室長席や課長席は窓を背にした奥側に置かれるのが普通だったが、あえて1席を通路側に移動させた点も、新しい試みだった。



● レイアウト変更の主なポイント

変更後



外部会議用スペース。
一部をパーテーションで区切り独立化した。
また、机を組み合わせることで、
様々な内容の打ち合せに対応可能とした。

変更後

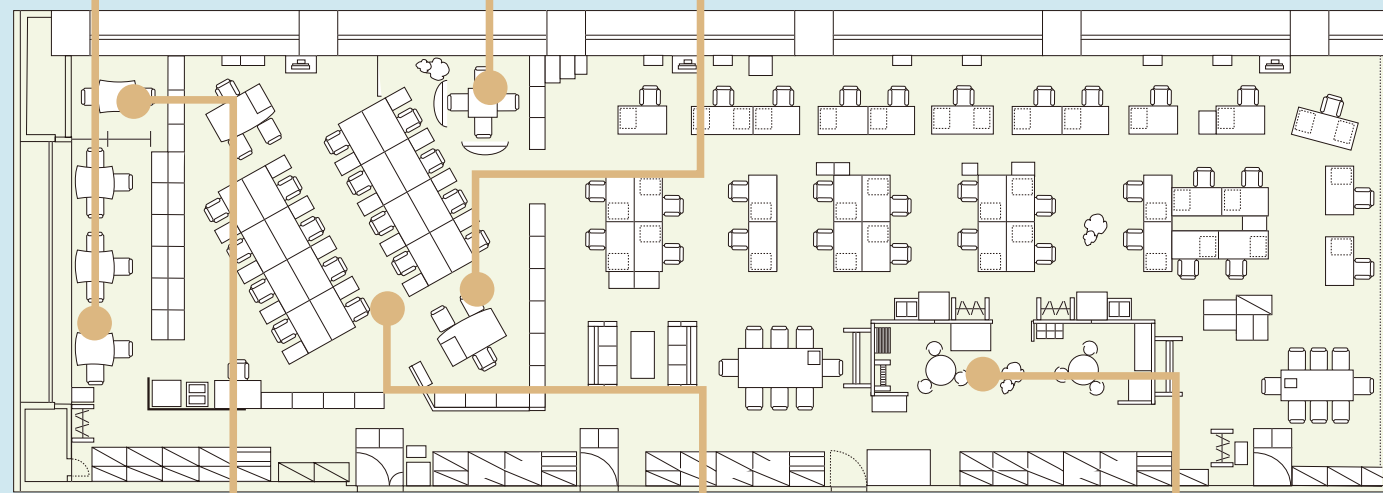


管理職席を窓際から入口側に配置換え。
それによって窓際に新たなスペースの新設を実現した。

変更後



管理職席の跡に新たに新設した内部会議用スペース。
観葉植物を設置し癒しの空間になっている。



変更後



外部会議用スペース奥に設置した
個人集中用の作業スペース。

変更後



狭かった個人席周りを書類の廃棄、整理によって、
スペースの有効活用成功。
デスクを斜めに配置し、斬新なレイアウトになった。

変更後



63本の書棚を廃棄することで生まれたエリア。
コミュニケーションの活性化だけでなく、新聞ラック、
テーブルなどを配置し、リラックス効果も実現している。

変更前



変更前



変更前



「室長がクリエイティブオフィスの実行に前向きでしたのでレイアウト案にもすぐに賛同してくれました。ただし、訪問者が直接室長に声をかけて業務を妨げないように、室長席の一部をパーテーションで囲むなどの工夫をしています」(小保方氏)

もう一つ、開放的な空間を演出しているのが、窓際に並べられた打ち合せ用のテーブルだ。

「窓際を共有スペースにする試みは3年前から行っていますが、その時は周囲からもどのような打ち合せをしているかを見えるようにしました。今回は奥の1卓だけはパーテーションで仕切り、フリーディスカッションだけでなく機微な内容を含む打ち合せも気兼ねなくできるようにするなど多様な目的に応じられるスペースにしたのです」(内野氏)

奥のスペースは打ち合せ以外に集中作業にも利用されており、多様な働き方に対応できるオフィススタイルを具現化している。

■書類を整理するだけで余剰スペースは生まれる せっかくなら働き方を変える新しいコーナーへ

リニューアルの目玉ともなっているのが、フロアの中央部分に新たに設置されたコミュニケーションコーナーだ。

「以前、このスペースには書棚が並んでいました。オフィスのリニューアルにあたり、書類の整理と電子化を強力に推進したことで大量の書類が不要になり、新たに利用できるスペースを生むのに成功したのです」

(内野氏)

廃棄した書棚は63本に及ぶ。

「規定上、保存の必要がある書類については他に保管庫がありますから、オフィスにこれだけの書棚を置いておく必要はなかったのです。おそらく、どこの職場でも、こういった工夫の余地のあるスペースはあるはずで、それを有効利用するのは、オフィス改革の第一歩だと思いますね」(小保方氏)

そして、コミュニケーションエリアの雰囲気づくりにも気を使った。「複数の課や室で共有するスペースは初めてだったため、新しいコーナーであることを印象づけるためにここだけカーベットの色を変え、家具も斬新なイメージを与えるデザインのものにしました」(内野氏)

また、マグネット効果を生むアイテムも配置している。

「給茶スペースやカラープリンターなどの共有物をまとめて配置することで、自然と人が集まるように工夫をし、各課や室の関係するイベントなどのパンフレットを並べて、情報交換ができるようにしました」(内野氏)

コミュニケーションエリア設置の効果は予想以上に大きく、職員がお互いの仕事内容に関心を持つようになったという。

「限られた予算の中でオフィスづくりをするのは大変ですが、アイデアや工夫によって十分な成果はあげられます。私たちの取り組みを広く知っていただけることで、クリエイティブ・オフィスの重要性を多くの官公庁や企業にアピールしていければいいですね」(小保方氏)

■リニューアルで大幅に改善された執務環境満足度 コミュニケーション生むオフィスは組織を変える

最後に、レイアウト変更前後に各課室の職員を対象に行ったアンケート調査の結果から、今回のオフィスリニューアル・プロジェクトの成果をまとめておこう。

まず、執務環境については、以前は「不満+やや不満」が68.4%と、大半の職員が満足していなかったが、リニューアル後は「満足+やや満足」



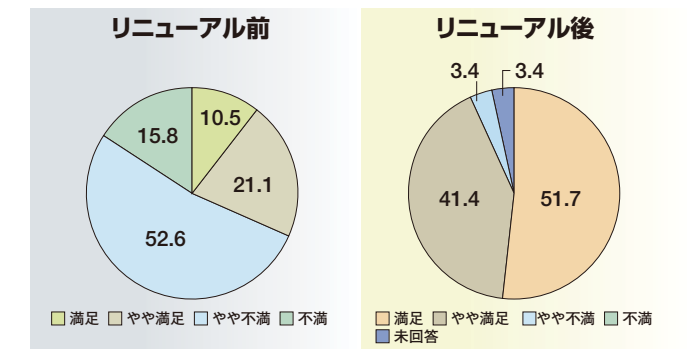
が93.1%と、完全に逆転している。

次に、コミュニケーションコーナー設置の効果を示す「他課室とのコミュニケーション 会話の頻度」については、以前は「少ない+やや少ない」が94.7%と、交流はほとんどないに等しい状況だったが、リニューアル後は20.7%が「やや多い」と答えるまでになっており、働き方は確実に変化してきたようだ。

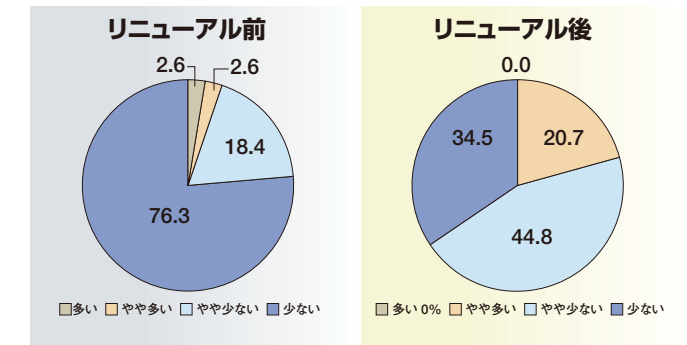
「執務環境への評価が大幅に改善したのは、書棚や積まれた書類などによる“壁”がなくなり、フロア全体を見通せる明るいオフィスになったからだと思います。これだけでもイメージはまったく変わり、他の課や室の職員から羨ましがられますね」(内野氏)

「コミュニケーションの活性化はオフィスだけで実現できるものではないと思っています。ただ今回のリニューアルが幅広い交流のきっかけになったのはたしかで、これをスタートに、もっと色々な取り組みを考えていきたいですね」(小保方氏)

アンケート1 執務環境満足度



アンケート2 他課室とのコミュニケーション 会話の頻度



最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！

日本オラクル P4 大広 P10 経済産業省 P16 タウンハウス P20

4

12人が着席できる長さ9.6メートルの大テーブルが 社内のコミュニケーションを生み出す「核」になる

タウンハウス株式会社



タウンハウス株式会社
高橋 隆氏
代表取締役社長



タウンハウス株式会社
坂口誠一氏
代表取締役専務

●プロジェクト概要

オフィスインテリアの企画・設計・施工・運営を一貫して行っているタウンハウス株式会社では、2008年7月、オフィスの大胆なリニューアルを行った。改革の最大のポイントは、設計、制作、営業の部門ごとに置かれていた「島」をなくし、大テーブルにしたことで、通常業務の合間にもすぐに打ち合せを始められるようになった。
<http://www.townhouse.jp/>

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■ 小規模オフィスだからこそクローズからオープンへ

パーテーションで個人の業務スペースを区切るオフィスレイアウトは集中作業にはいいものの、お互いが何をしているのかわからず、意志の疎通を欠いてしまう。少人数だからこそ全員が1つの大きなテーブルを囲むというレイアウトに注目。

■ 情報交換のレイヤーを増やす

大テーブルは日常的に情報交換が可能でコミュニケーション効果が大きい。しかしその一方で、会議室でより密に意見交換をすることも重要。狭いスペースで独立性を保つには吸音板などを活用して音漏れを防ぐ方法が有効。

悪いと感じたのです。そこで、何か思い切った改革の方法はないかと考えていました」

そんなとき、普段から付き合いのある家具メーカーの担当者と話をしていて、オフィス用のテーブルにもずいぶん大きいものがあることを知る。「それを区切ってみんなで共有するようにしたら、通常の個人業務と情報交換のための打ち合せが同じ席でできる。これは面白いのではないかと思いますね」(高橋氏)

ところが、3部門合わせて12人以上が使うとなると、長さが10メートル弱にもなってしまふ。

「家具メーカーからは、『製造も輸送も大変だから、半分のサイズのものを2つつなげてはどうか?』といった提案を受けましたが、社員が一体となる象徴としてせっかく大きなテーブルを入れるのだから妥協はしたくなかった。あとで『工場で生産できる最大サイズのテーブルでした』といわれました」(坂口氏)

長さ9.6m、幅1.6mの大テーブルは約46坪のオフィスでは半分近くのスペースを占めるが、窓に面して設置されているため、明るく開放的なイメージを受ける。そして従業員も、使い勝手には満足しているようだ。

「横に6人並ぶと1人あたりの幅は1600mmとなり、以前は約1000mm幅

■ デスクワークと情報交換の打ち合せが 同じ場所で行える理想の執務スペースへ

「従業員が十数名という会社であっても必ずしも情報が共有されているとは限りません」

こう語るのは、タウンハウス株式会社の代表取締役社長である高橋隆氏だ。

タウンハウスはオフィス環境の最適化支援を事業とする企業で、これまでも多くの大手企業の事業所を手掛け、業界では知られた存在だ。

しかし振り返って自分たちのオフィスを見直したとき、いくつかの改善点が発見された。

「それまでは、設計、制作、営業という部門ごとに分かれた島型対向レイアウトで、しかも各デスクは顔が見えない高いパーテーションで囲まれていたため、それぞれがどんな仕事をしているかがわかりにくかったのです」

(高橋氏)

同じことは、代表取締役専務の坂口誠一氏も考えていたという。「仕事はプロジェクト単位のチームで進めることが多いのに、このデスク配列では、会議室に集まらないとチーム内の情報交換ができず、効率が一



① コミュニケーション効果を高めている大テーブル。



② 吸音板を活用したミーティングルーム。



③ 過去の事例をパネルにして展示している廊下。

のデスクでしたから、かえって広がったのです。このため、評判はいいですね」(坂口氏)

そして、期待したコミュニケーションへの効果は予想以上だったという。「同じプロジェクトを担当している者同士が気軽に情報交換できるようになっただけでなく、その会話を耳にすることで他の人の仕事にも興味を持つようになります。テーブルの上ではあらゆる情報が飛び交っているのですから、コミュニケーションの装置としてこれほど機能的なものはないでしょう」(高橋氏)

■ 開放的なミーティングルームでも 外部への音漏れを防ぐ工夫が可能

大テーブルの導入は今回のオフィスリニューアルの目玉だったが、その機能を最大限に活かすため、他にも様々な工夫をしている。

「情報交換のレイヤーを多層にするため、会議用のミーティングルームもこれまでと同様に2カ所確保しました。ただし囲っているパネルの一部を取り外し可能にして、多目的に使えるようにもしました」(坂口氏)

ミーティングルームについては、もう一つ、吸音板を活用して音漏れをで

きるだけ少なくするようにしている。

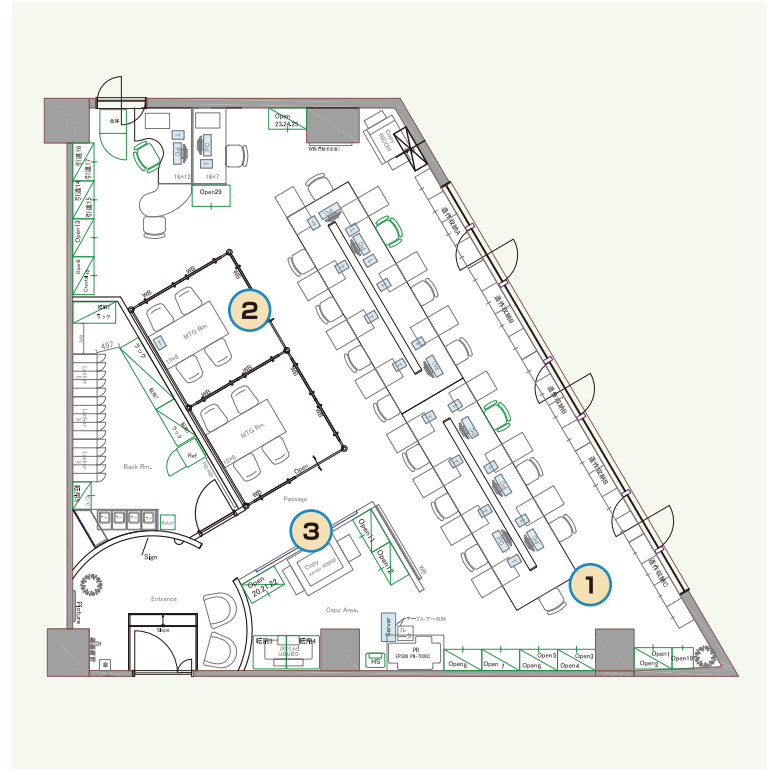
「声が外にがんがん聞こえるようでは会議室にはならないので、奥の壁に吸音板を付けて反射を防ぐようにしました。これだけでも効果は大きく、見学に来られたお客様の中にも採用を決めた方がいらっしゃるほどです」(坂口氏)

同じスペースに同じ人数が入っていても、レイアウトの工夫一つで印象は大きく変わり、その影響は働き方にも及んでいく。タウンハウスのオフィスはその効果をまさに実証した格好だ。

「設計や工事を行う会社の場合、図面などの書類が欠かせないことから、オフィス内は段ボール箱で溢れて雑然としているケースが多いようです。しかし何もしなければ、いつまでもオフィスは使いにくいまま。思い切ってリニューアルを行えば、快適な環境で仕事ができるようになるはず」

(高橋氏)

タウンハウスでは仕事柄、自分たちのオフィスも“ショールーム”と位置づけて、お客様を招く機会が多いことから、早くに書類の整理も進め、オフィス環境の整備には気をつけてきた。今回のリニューアルは、そんな先進の思想がたどり着いた、小規模オフィスの一つの理想なのかもしれない。



最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に!

学習研究社 P4 WOWOW P10 MTV Networks Japan P16 コクヨ エコライブオフィス P22

「オフィス統合」の効果を最大限に活かすには 明るくコミュニケーションしやすい空間が必須

株式会社学習研究社



株式会社学習研究社
荒木 静正氏
新社屋運用室
室長



株式会社学習研究社
中村雅夫氏
総務部
部長 ※経営企画部長兼務



株式会社エーエムエス
中島康雄氏
代表取締役



●プロジェクト概要

日本を代表する出版社の之一である株式会社学習研究社(学研)。1947年の創立以来、本社を置いていた大田区上池台から品川区西五反田への移転を2008年8月に行った。小学生向けの「学習」「科学」をはじめ「中学コース」「高校コース」といった学習雑誌で地歩を築いた学研だが、その後、1960年代には百科事典、1970年代には図鑑や文学全集、そして1980年代以降は一般向けの雑誌や書籍で大きく成長し、総合出版社へと発展していく。ちなみに、学研は現在、日本の大手出版社として数少ない東証一部上場企業である。しかし成長の過程でオフィスの分散は避けられず、「事実上、本社が4つある状況」だった。事業所の統合に向けて西五反田の土地は早くに取得しており、2004年に「創立60周年記念事業」の一環として新社屋の建設計画を本格的に始動させた。完成した新本社は全従業員を収容できるだけでなく、多様な業務への対応や運用効率の向上、環境への配慮などにおいてさまざまな先進的な試みがなされており、新しい時代の知的オフィスのスタンダードとして多くの注目を集めている。

●学研新本社ビル概要
所在地:東京都品川区西五反田2-11-8
建物用途:事務所・保育所
敷地面積:2,964㎡
建築面積:1,080㎡
延面積:27,839㎡
階数:地上24階、地下2階
高さ:119.3m(最高高さ)
壁面:四方向にLow-E複層ガラス使用
駐車台数:71台
利用人口:約1,800名
併設施設:学研こども園
(品川区初の私立認定こども園)

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■オフィス分散を見直す時期

急激な事業展開を行ってきた企業のオフィスを分散しているケースは多い。組織の改編が頻繁に続くならそのままでもいいが、ある程度、人員計画が立てられるならオフィス統合を視野に入れるべき。学研では4カ所のオフィスを西五反田の新本社に統合。

■自社ビル建設は慎重なほどいい

学研では新本社用の土地を早くに取得していたが、統合・移転を決意するまでには5年以上の期間がかかっている。しかしその間に充分な検討を行い、理想のオフィスについても多くの議論を重ねたことが今回の成果につながった。

■他社のオフィス事例は必ずチェック

オフィス担当者にとっても新本社の建設や全社的な統合移転は「一生に1回あるかどうか」の大プロジェクト。それだけに評判のオフィスの見学やケーススタディを学ぶことは重要。

■デザインコンペでは条件を明確に

ビルの規模や予算だけでなく、どんなオフィスにしたいのか、環境への配慮はどうするかなど希望条件を明確にしておくことが大切。ここがあいまいになるとデザインもぶれてしまい、適切な判断ができない。

■ユニバーサルプラン+バッファ

標準スタイルのデスクを並べ、組織変更でもレイアウトを変えないユニバーサルプランはオフィスの効率化には不可欠。バッファとなる余剰デスクや多目的スペースなど多く設けることで、多様な業務や人員の増減に対応できる。

■統合の目的であるコミュニケーションを重視

オフィスを統合する最大の目的は、部門間のコミュニケーション促進による新しい価値の創造。したがって、社内の可視性を高めたり、共有部分を増やしたオフィスにすることで、統合の効果をさらに高める工夫を。

▼「最新オフィス事例研究シリーズ」「先進のオフィス戦略事例研究」の下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

・08年 IV号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (モトローラ株式会社、トムソン・ロイター・ジャパン、株式会社ロックオン) ・08年 III号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (株式会社リクルート、ベリングポイント株式会社) ・08年 II号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (富士フイルムグループ、ソニー株式会社、株式会社レーサム) ・07年 IV号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (ヤフー株式会社、あらた監査法人、コクヨオフィスシステム株式会社、株式会社寺岡精工、トヨタ自動車株式会社) ・07年 III号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (マイクロソフト株式会社、本社、株式会社USEN、株式会社インテリジェンス、オルタナティブ本舗証券株式会社) ・07年 II号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (ソニー新本社オフィス、興和不動産新本社オフィス、ミドリ 恵比寿ビジネスタワーオフィス) ・06年 IV号 新しいワークプレイスで社員の意識変革を促す「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 III号 フロアをつなく吹き抜け、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 II号 ランニングコストである「賃料」だけで「自社ビル」並みの理想のオフィスを実現 (株式会社梓設計) ・05年 II号 組織を越え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」 (マブチモーター株式会社) ・04年 10月号 ファシリティマネージャ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当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。 (富士通株式会社) ・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株式会社)

■分散したオフィスを 統合することで得られるメリットとは?

株式会社学習研究社(学研)といえば『週刊パーゴルフ』、『歴史群像』、『BOMB』(アイドル誌)、『capa』(カメラ誌)、『教育ジャーナル』(教育専門誌)など30以上のジャンルに及ぶ雑誌や、生活実用書、文庫・新書、絵本、児童書、図鑑、事典、学習参考書、辞書、医学書などの書籍の出版で広く知られる会社だが、実はこれらの出版は事業のほんの一部に過ぎない。

総務部長の**中村雅夫氏**はこう言う。

「『学研教室』を中心に、0歳児から大人までを対象に対応できる総合教育ソリューションを行う教室・塾事業、人間形成期の教育を総合的にサポートする幼稚園・保育園向け事業、創業以来培ってきた多様なコンテンツを活用して教育現場をサポートする学校向け事業、乳幼児から小中高生向けの家庭学習用教材による家庭教育事業など多くの経営の柱を持っています。また出版事業も創業当初の学習雑誌からエンターテインメントまで含む総合的な内容に拡大しており、組織的には常に成長を続けてきたのです」

1947年創立の学研は日本の出版社としては老舗企業の一社だが、1960年代以降、これらの事業拡大が急激に進められたこともあり、オフィスに関しては「足りないのがあたりまえ」だったという。「高度成長期に百科事典ブームが起き、学研でも従業員が急激に増えました。その後、事業領域が多岐に渡るようになり、オフィスは拡張、拡張の歴史を続けるようになったのです」

こう語るのは、中村氏の前に学研の総務部長を務め、今回の新本社への移転プロジェクトに初期段階で係わった**中島康雄氏**だ。現在は学研グループのビル総合管理会社で代表取締役役に就任している。

「学研は、昭和36年(1961年)に竣工した大田区上池台のビルを本社として使用していました。しかし実質的には、その後建設した大田区仲池上の学研第二ビル、品川区不動前の学研第三ビル、そして編集部などが入っていた五反田のテナントビルの計4カ所がそれぞれ、本社機能の一部を果たしていたのです」(中島氏)

ちなみに、各ビルの役割は以下ようになっていたという。

・本社ビル(大田区上池台):本社部門、資材調達・制作進行部門、直販雑誌や書籍制作部門など
・第二ビル(大田区仲池上):直販系事業部門及びこの支援部門、コンピュータ部門、直販教材や書籍編集制作部門など



・第三ビル(品川区不動前):学習塾部門、IT系制作営業部門、市販トイホビー部門など
・テナントビル(五反田駅周辺):市販雑誌編集制作部門、広告営業部門、市販営業部門、クロスメディア部門など

「多様な事業領域を持つ会社なので無理に統合する必要はないという意見もありました。しかし、建物ごとに収容される部門の業務領域が違いため、拠点ごとに業務文化や言語、生活パターンなどが異なっていて、価値観や情報の共有に悩んでいました。クリエイターが集まる会社なのでお互いが同じである必要はありません。しかし、お互いに理解し合って融合していくことが重要なのです」(中島氏)

このため多くの社員の心の中には、「ずっと分散したままでいいのか?」という疑問がいつもあったという。

「ビルが違う限り、社員たちはお互いを知らずに、まるで別会社の人間のように過ごします。しかしそれでは学研という会社の文化を基にした発想や、コラボレーションによる新しい文化の創出、価値の創造は困難です。したがって、経営戦略の一環として、本社の統合というテーマが徐々に浮上してきました」(中島氏)

■土地の取得から建築開始までの間は より良いオフィスを検討する重要な期間に

現在、新本社が建つ品川区西五反田の土地は、10年ほど前に取得済みだった。

「土地との巡りあわせはタイミングとチャンスが重要なので、五反田駅から3分という立地の良いところに約3000㎡の敷地があると知り、すぐに確保したのです」(中島氏)

しかしそこから建設まで時間がかかったのは、経営上のさまざまなシミュレーションを行う必要があったからだ。

「住宅でも、賃貸のままでいくか、あるいは購入するかとなると、ものすごく悩みますよね。会社となるともっと不確定な要素も多いため、簡単には決断を下せなかったのです」(中島氏)

学研では以前からファシリティマネジメント(FM)の手法を使って、建て増しや新たにテナントビルを借りるときに投資対効果の計測が行われていたが、それでも「新しい本社を建てるのは簡単ではなかった」のが実状だ。ちなみに検討の期間、取得した土地は時間貸しの駐車場として運用している。「そうこうしているとき、2004年から創立60周年事業としていくつか新しい

7階

オフィス執務室



エレベーターホールから見た7階執務室。
多くの外光が入るガラス張りのデザインでパートナーを迎える。



執務室中央に設置された収納棚。
周りを見渡せるように高さを1100mmに制限した。



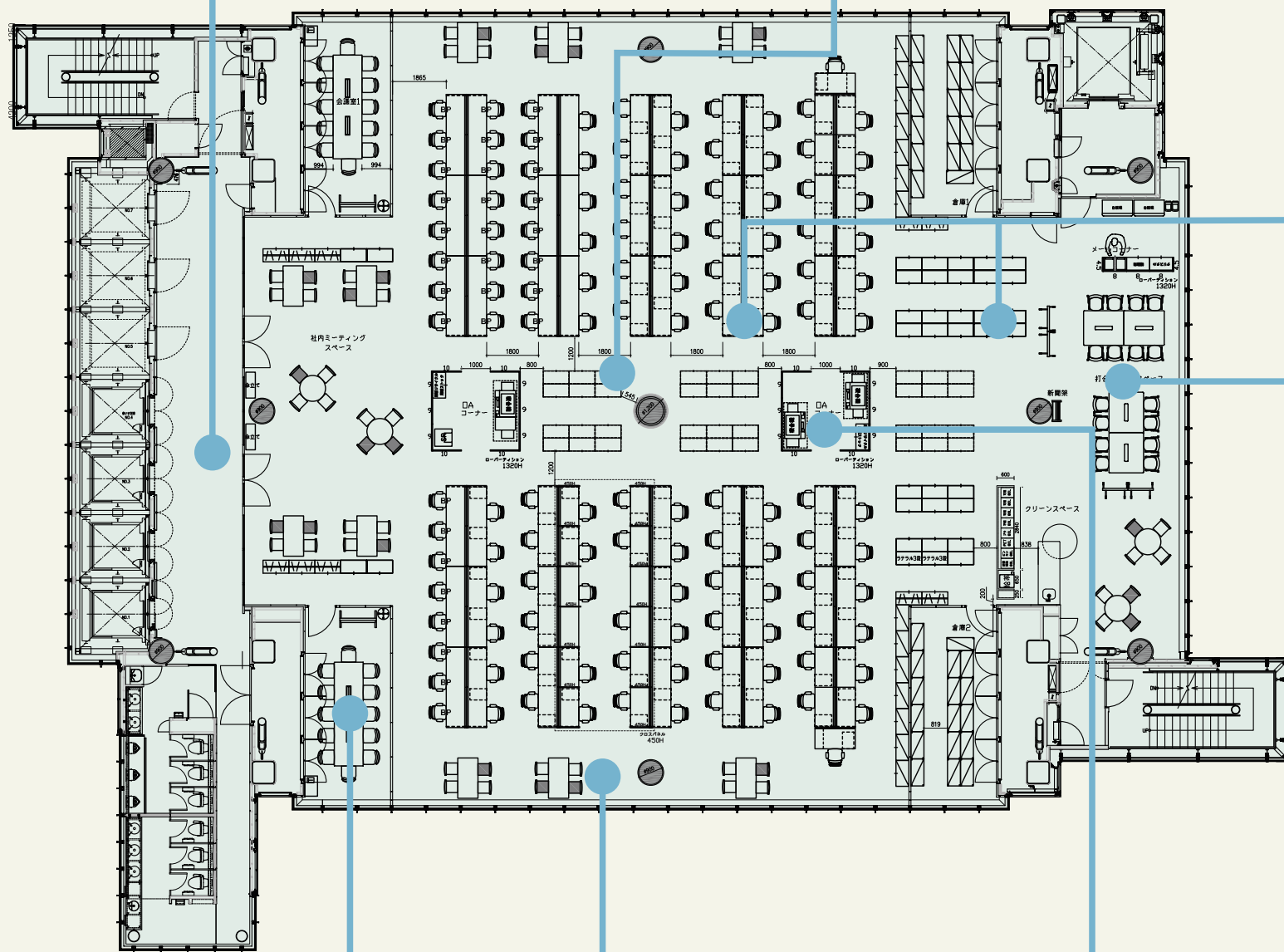
オフィススペース全景。
ほぼ共通のユニバーサルプランで、
1人あたり1400mm×700mmの
デスクが並んでいる。



執務室内の作業スペース。
主に書類を広げてのミーティングや
作業のために使用される。



フロア中央に設けられたOAコーナー。
ここが動線となりインフォーマルコミュニケーションが
生まれることもある。



透明感のある会議室。少人数の会議に対応できるように
フロアごとに2室を設けている。



窓際に置かれた簡易なミーティングスペース。
気軽な打合せに最適である。

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！ 学習研究社

1

24F



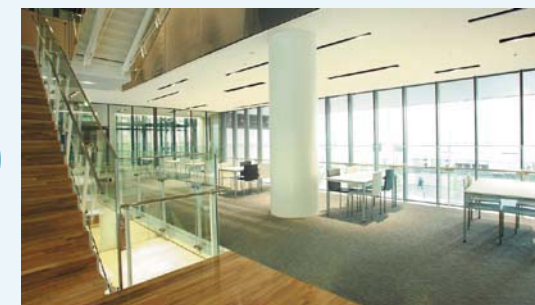
24階フロアの会議室。
ここで社員やグループ会社を対象にしたセミナーや研修が行なわれる。

13F



13階フロアの社員食堂。
ランチタイム以外も多目的スペースとして使われることが多く、
利用率が高い。

2F



2階の打合せスペース。外光を取り入れた明るいスペースとなっている。

2F



2階のファクトリー。小学生向けの雑誌「学習」と「科学」の
過去から現在までの付録や科学キットを中心に展示している。

地下



左側の棚には、出版された雑誌や書籍、図鑑などが並んでいる。
右側は品川区では初めての民間事業者による
認定こども園（保育所）「学研こども園」が併設されている。

試みがスタートすることになり、その一環として、新本社建設が経営トップから正式に発表されたのです」(中島氏)

検討を続けてきたメンバーたちも、「今は統合のチャンス」との考えがあっただけに、計画は一気に現実味を帯びてきた。

「市場動向などを見れば、今後、従業員の人数が急激に増えることは考えにくい時代になってきました。それなら分散より統合の道を選び、コミュニケーションの活性化による新たな価値創造を重視したオフィス戦略のほうが有効だと経営が判断したのです」(中島氏)

また、旧本社ビルが築40年以上となり、さすがに継続して使っていくのは難しくなったことも、建設計画に拍車をかける一因になっている。「土地の取得から建設まで時間がかかりましたが、この間の作業は決して無駄ではなかったと思いますね。どんなオフィスにすれば理想の働き方ができるのか、多くの企業のオフィスを見学させていただき、『オフィスマーケット』で紹介される事例もずいぶん参考にしました。会社にとって、そして私たちにとっても大きなプロジェクトなのですから、このくらい慎重にやってよかったと思っています」(中島氏)

■ ビルの規模、町との調和、会社のイメージ 環境への配慮、予算がデザイン上の条件に

新本社建設が決まり、中島氏たちがすぐに始めたのは、企画とデザインのコンペだった。「充分な検討期間があっただけに、かなり詳細な募集要項を作成し、提案書・デザイン案・見積書の3点を出してもらったのです。これまで複数のゼネコンとお付き合いがあったため、まったく平等の条件でお願いしたところ、4社が参加してくれました」(中島氏)

そのとき提示した要項は以下のようなものだった。「収容人数は約1,800人ですが、それ以外にも1日あたりの来訪者数や駐車台数なども正確に調査し、それを満たすようにしてもらいました」(中島氏)

さらに「街に調和する建物であること」「学研のイメージにふさわしいデザインであること」などの付帯条件も加えられている。また重要なテーマである予算と環境対策については、次のような言葉で説明した。「環境には究めて配慮した建物にしてほしいとお願いし、CASBEE(建築物総合環境性能評価システム)の計算書も必ず付けてもらいました。また予算に関しては具体的な数字を示すのではなく、『かなり重要なファクターになります』と口頭で伝えることで、真意はわかってもらえたはずです(笑)」(中島氏)

その結果、4社から提出された案はどれもレベルが高く、甲乙をつけるのは簡単ではなかったという。



「条件などをかなり具体的に伝えたいか、どれも力作で、評価は人によってかなりバラバラでした。建築のプロではありませんので相当悩みました。最終的には、コンサルティングで協力いただいた専門家の意見をもとに清水建設のプランに決めさせていただいたのです」(中島氏)

清水建設が提案したのは、全面ガラス張りのデザインだった。「時代の流れでどのデザインもガラスを多用していましたが、その中でも最もガラスによる開口面の広いものに決めました。結果として外光が多く入る明るいビルになり、開放的なオフィスになったと思っています」(中島氏)

■ 編集制作などの専門的な業務部門であっても ユニバーサルプランのオフィスで対応が可能

建設プロジェクトが本格的に始まると同時に進められていったのが、内部のオフィスづくりだ。この段階からプロジェクトに係わったのが新社屋運用室長の荒木静正氏である。「最初はいろいろ悩みましたが、最終的にはどのフロアも統一したユニバーサルプランのオフィスにすることにしました。今後の組織変動などを考えると、結局、これが一番いいのです」

悩んだ原因は、出版物の編集制作という特殊な業務を行う部門が多いことだった。

「編集者は担当した雑誌や書籍をデータで管理していますが、それでも校正見本を個人個人で持ち、改訂などの作業に対応していました。この保管場所をどうするのか、簡単には結論は出ませんでしたね」(荒木氏)

ファシリティマネジメントの手法では、個人の持つ書類の量をA4サイズに換算した厚みファイルメーター(fm)で表し、この数字でスペースの管理を行うのが一般的だ。荒木氏もその方法を考えるが、「校正紙はさまざまなサイズがあるうえ紙でない企画見本もあって、簡単には計算できない」という事情にぶつかる。

「移転前の従業員1人あたりの占有面積は約12㎡でした。新本社に全員を収容するには8㎡程度まで縮小する必要があり、どこかで決断を下すしかなかったのです」(荒木氏)

そこで、事前の調査として各従業員に書類を分類してもらった。「常に近くなくてはいけない書類、なくてはならないが別の場所に保管していい書類、建物の外に保管しておけばいい書類に分類してもらったところ、編集者であってもデスク周りにそれほど多くのスペースが必要ないとわかったのです。したがって、ユニバーサルプランのデスク配置にし、『ワゴン1台に入らない書類は指定された保管場所に置くか、廃棄すること』を社内にお願しました。この結果、移転では思ったほどトラブルはなかったですね」(荒木氏)

■ 社員食堂を多目的スペースだと考えれば 多様な業務や人数増を可能にする施設に

それでは、学研の新本社ビルについて詳しく見ていこう。五反田駅からは約300mで、交通の利便性はかなりいい。周囲に大日本印刷やボーラのビルもあり、オフィスエリアを形成している。

建物は地上24階、地下2階で、各フロアのコア部分を除いた面積は約800㎡である。「平均すると、ワンフロアに約120名の従業員を収容するようなレイアウトにしてあります。地下はスタジオやメール室と駐車場、1〜3階はエントランスとショールームや打ち合わせスペース、13階に社員食堂、それ以外に2フロアの会議室、1フロアの役員室を設けました」(荒木氏)

先ほど説明したように、執務フロアはほぼ共通のユニバーサルプランで、

1人あたり1400mm×700mmのデスク(テーブル)が並ぶスタイルだが、全体にゆったりしたイメージを受ける。

「部門によりますが、デスクの数はかなり余裕を持って設置しています。これは、人数的な増減をレイアウト変更なく吸収するためです」(荒木氏)

学研では社員のほか、様々なスタッフも数多く働いている。その人数は仕事の進行状況によっても変わってくるため、レイアウト上もある程度の「バッファ」は必要だという。

「編集部ではフリーランスのスタッフも多く、基本的に自宅で作業して打ち合わせのときだけ来られる方や、仕事が続く間はほぼ毎日来る方など、働き方はさまざまです。したがって、デスクや打ち合わせテーブルをシェアしてもらったりしながら、収容できるスペースは充分に確保できるようにしました」(荒木氏)

13階の社員食堂も、その機能の一端を担っている。「社員食堂を設けるかどうかでは、かなりの議論をしました。旧本社のように住宅地にあるわけではなく、周辺に飲食店も多数あるので必要ないのでは……との声も多かったのですが、従業員へのサービスも重要だと思い、途中で設置を決めたのです。そのおかげで基本設計の変更までしなければなりませんでした。結果としてこの決定は正解だったと思いますね」(荒木氏)

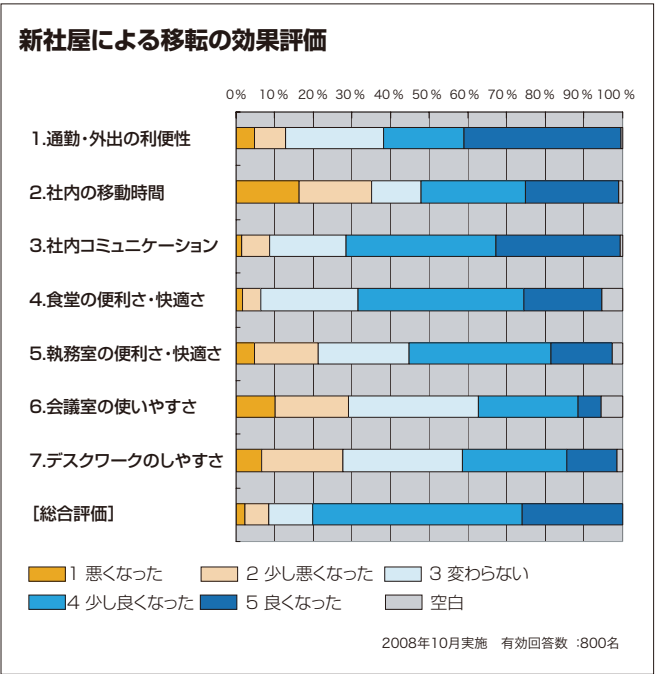
ランチタイム以外、喫茶や打ち合わせなどに使える食堂は、1日中、人の行き来が絶えず、利用率はかなり高い。また取材や撮影、大人数によるイベントなどにも対応できる。

「仕事のスタイルが多様化してきている現在、多目的スペースはオフィスに不可欠のものです。結局、働き方はワーカー自身が決めるのですから、設計段階であまり限定しないほうがいいのかもしれない」(荒木氏)

■ 社員も評価したコミュニケーション促進効果 「統合」は効率化とコストダウンの決め手に

最後に、昨年10月、新本社への移転から2カ月目に学研が行った全社員アンケートの結果を報告しておこう。

まず、新社屋による移転の効果評価では、「通勤・外出の利便性」「社内コミュニケーション」「食堂の便利さ・快適さ」といった項目が高いボー



ントになっている。また総合評価では80%以上の社員が「良くなった」と答えている。

「立地が変わったので交通の利便性が向上したのは当然ですが、社内コミュニケーションの活性化が評価されたのはうれしいですね」(荒木氏)「オフィス内のデザインでは、パーティションなどの高さを110cm以下にして、フロア全体を見わたせるようにしました。この手法は確実に効果が上がり、『以前より他の社員と話をするようになった』と喜んでいる人は大勢います」(荒木氏)

また社員食堂については、「ほぼ毎日利用している」が30.2%、「たまに利用している」を加えると77.2%の社員が便利な存在だと感じているようで、都心に比べてリーズナブルな飲食店が多い五反田エリアという事情を考えると、評価は相当に高いといえる。

一方、設備等の改善を考える上での重点ポイントについて、社員側は「業務の効率化」や「快適性」を上位にあげている。「これらは新本社移転で大幅に向上した部分ですが、それでも更なる改善を感じている社員も多いということだと考えています。プロジェクトが当初考えた目的は一応成功したと判断していますが、オフィスづくりに終わりはありません。これからも重点ポイントを中心に、改善のための努力を続けていきたいですね。設備する側と施設を使う立場が一層融合していくことで社員も最新設備に慣れ、一層効率的な施設活用が図られると思っています」(荒木氏)

今回のプロジェクトは、経営的に見ても大きなメリットがあった。「オフィスが4カ所に分散していたころは、その間の移動のコストがかなりかかっていました。また上池台の本社は駅から離れていたため、通勤費に含まれるバス代もそれなりの金額になっていたのです。五反田の移転によってこれらのコストはゼロになったのですから、経営上の効果は大きいと思いますね」(荒木氏)

そして、部門間の壁を越えた交流が時間差なしにできるようになった環境は、まさにお金に換算できない効果を生むものと期待されている。「これからの企業は事業の融合領域で新しい価値を創造していくといった挑戦が求められます。新本社建設は会社にとって大きな出費ですが、次時代の成長に向けた投資をしたのだと思えば、必ずその成果は現れると信じています」(中島氏)

学研新本社の環境への取り組み
(一部)

1. 換気冷房に外気を利用

春や秋の換気冷房には空調機から取り入れた外気を室内に供給できるシステムになっている。空気はその温度差で階段を通して1階から屋上へ流れ、排出される。

2. 除湿に空調の温水を利用(夏季)

除湿はいったん冷やした空気を利用し、湿度を下げてから再び暖めて室温に戻す方式が一般的だ。学研の新社屋では熱交換器の廃熱でできた温水を利用するシステムを採用し省エネ化を実現している。

3. 照明に太陽光を利用

壁一面に広がる面に高機能ブラインドを設置。あらかじめインプットされている季節ごと、時間ごとの入射太陽光角度に合わせて羽の傾きが自動調整され、天井の反射光などを利用しながらオフィスの奥まで光を導いていく。またセンサーで室内照度を感知し、自動的に照明を調整し、室内不在感知により自動消灯もされる。

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に!

学習研究社 P4 WOWOW P10 MTV Networks Japan P16 コクヨ エコライブオフィス P22



2

「移転」は社員の意識を変革する絶好のチャンス プロジェクトの意義を伝える広報活動が重要だ

株式会社WOWOW



株式会社WOWOW
平井成人氏
人事総務局長
兼 人事部長・秘書部長



富士ビジネス株式会社
土田道博氏
オフィス環境営業本部
営業2部 部長



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
天野大地氏
シニア アソシエイト



株式会社WOWOW
西川直之氏
編成局
プロモーション部



富士ビジネス株式会社
工藤 茂氏
オフィス環境営業本部
設計部設計2課 課長
オフィスプランナー



●プロジェクト概要

衛星放送局の株式会社WOWOWは、2008年12月8日、港区赤坂5丁目の赤坂パークビルの20階と21階に本社オフィスを移転した。1984年12月、日本初の民間衛星放送会社として設立された同社は（当時の社名は日本衛星放送株式会社）、その後の成長とともにオフィスの拡張を続けている。1990年10月には江東区辰巳に放送センターを竣工し、2000年には増築。また本社も、設立当時の港区虎ノ門から、中央区入船（1994年7月～）、港区元赤坂（1996年11月～）と移ってきた。元赤坂の旧本社は、ビルを1棟借りできたため使い方の自由度は高かったものの、オフィスが7層に分散。円滑なコミュニケーションが阻害されるという問題があったため、今回の移転ではできるだけ広いフロアの確保が最優先課題となった。赤坂パークビルの新オフィスは2フロアを使用。予定していた従業員すべてを収容できただけでなく、社外とのコミュニケーションの活性化に有効な広いゲストエリアも確保でき、働き方そのものが大きく変わると、多くの社員が高い評価をしている。

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■フロアの数だけ組織は分断される

オフィスが何フロアにも分かれていると、ついつい行き来するのが億劫になり、部署を越えたコミュニケーションが疎かになる。その結果、フロアごとに業務が完結してしまい、ますます関係性が失われる。

■「新オフィスは全社員がつくる」という意識へ

オフィスリニューアルのプロジェクトチームは各部門からのメンバーで構成し、メンバーが核となって全社員の声を集められるようにしておく。プロジェクトの進行状況を社内報などで告知すると、より効果的。

■「オフィスに曲線」という新発想のレイアウト

オフィスは直線的に構成するしかないと思いがちだが、オーバル（楕円）などの曲線を導入することで移動とともに視界が大きく変化し、動的な空間になる。さまざまなコーナーや機器、什器などで構成さ

れるオフィスだけに、配置を工夫すればスペース効率はそれほど悪くはならない。

■社員の声をもとにシミュレーションを

オフィスエリアもゲストエリアも、どんな用途に使われるか、万全のチェックを行ってからデザインに進むべき。社員と議論を重ね、シミュレーションを続けながらレイアウトなどを決定していけば破綻は生じない。

■ゲストエリアは会社を象徴するスペースに

第一印象を形づくるゲストエリアだけに、「どんな会社に見せたいか」というテーマを絞り、ブレのないデザインにしたい。また社外とのコミュニケーションにもさまざまなパターンがあるので、多様な空間の配置も重要。

■フロアがいくつにも分かされると 組織はバラバラになってしまう

「〇階は、いったい何を考えているんだ」

株式会社WOWOWで本社オフィス移転プロジェクトのリーダーを務めた人事総務局長の**平井成人氏**にとって、最も思い出したくないのがこの言葉だった。

「WOWOWは1996年から港区元赤坂に本社を置いていました。ビル1棟を丸ごと借りていたため自社ビルと同じようにセキュリティ対策ができるなどのメリットがあったのですが、やはり300人強が勤務する事業所で7フロアというのは多すぎ、社内のコミュニケーションが円滑にはできなかったのです。放送局の場合、営業－編成－制作が事業の3本柱であり、お互いに連携し、協力しあわなければいけないのに、フロアが違うと、ついつい連絡が遅れ、齟齬が生じてしまう。その結果、同じ会社の仲間なのに社員を階数で呼び合う文化ができてしまったのです」

本社を移転したいという考えは、早くから社内にあった。

「長く使い続けてきたオフィスはところどころに資料の詰まったダンボール箱が置かれ、家具なども古く、決して快適な空間とはいえません。そこで、5年くらい前から、三幸エステートさんをお願いをして、いろいろな物件のリサーチだけは続けてきました。『コミュニケーション促進のための広いフロアの確保』が絶対的な目標だっただけに、届けられる物件情報は、毎回、食い入るようにチェックしましたね」（**平井氏**）

そして2007年秋には本社移転が正式に決まり、物件探しも本格的になる。「放送局という業種柄、港区、しかも赤坂周辺という立地条件は譲れませんでした。新しい本社オフィスで期待するコミュニケーションには社外の人との交流も含まれていたで、株主でもある民放各局や制作会社から遠くなってしまっては意味がないからです」（**平井氏**）

タイミングよく空室が見つかったのが、赤坂パークビルだった。「ラッキーでした。約1300坪のフロアを20階と21階に確保でき、スペース的には充分です。理想をいえばワンフロアで収めたかったのですが、さすがにそのような物件は少なく、この条件の中で自分たちにとって使いやすい空間を設計していくことが、次の課題になりました」（**平井氏**）

■全部門から抜擢されたメンバーが核となり 社員の声を集めながら進めたプロジェクト

スタートした本社移転プロジェクトにおいて、平井氏のパートナーとしてサブリーダーを務めたのが編成局プロモーション部の**西川直之氏**だ。「あるとき、平井さんから急に声をかけられ、メンバーになってしまいました。当社のブランド管理を担当している関係で、オフィスリニューアルの必要性は感じていましたが、実際に声がかかるとは思っていませんでした。」

そういつて笑うが、実は西川氏の抜擢に、今回のプロジェクトの大きな特色が表れている。説明するのは平井氏だ。

「オフィスの移転は、社員の意識を大きく変え、経営の理想に向かって組織を改善していくチャンスでもあるのです。しかも、広いフロアが確保できたことでコミュニケーションを活発にする仕掛けはできた。あとは、できるだけ多くの社員を巻き込み、自分たちのオフィスが新しくなるということを実感してほしかったのです」

プロジェクトが本格的に始動する前、平井氏は経営トップとの調整のた

めに社内のあちこちを歩き回っていた。その通り道に席があったのが西川氏だという。

「たまたま目が合ったとき、こういうプロモーションに携わり、ブランドに対する意識の高い社員に任せたら面白いのではないかとひらめいたんです。それで、くどきにかかった（笑）」（**平井氏**）

西川氏にとっても青天の霹靂だが、もともと制作畑の人間だけに、オフィス構築という「ものづくり」にはすぐに興味を持つことになる。「移転プロジェクトを通して実感したのは、オフィスは会社や組織を変える大きな力を持っているということです。だからこそ、強い思い入れで設計から工事、運用にまで携わってきました」（**西川氏**）

また西川氏に続いて、各部門から「赤坂大移動プロジェクトメンバー」を選び、そのメンバーたちが核となって全社員の声を集めるシステムも完成させる。



「レイアウトから家具の選択まで、まさに全社員が力を合わせて進めてきました。途中、部署や個人の資料などを大量に廃棄してもらうキャンペーンなど、協力してもらう作業は数多くあったものの、みんなが嫌な顔せず協力してくれたのは、『自分たちで新しいオフィスをつくっていくんだ』という意識を持てたからだと思います」（**西川氏**）

■「オーバル」デザインの導入で空間に変化を コミュニケーションを演出する多様な空間

それでは、具体的なフロアプランを見ていこう。今回、全体的なプロジェクト管理とオフィスエリアの設計・デザインを富士ビジネス株式会社が、21階のゲストエリアの設計・デザインをゲンスラー アンド アソシエイツ インターナショナル リミテッド（以下、ゲンスラー社）が担当している。

まず、オフィスエリアのレイアウトで特徴的なのが、コア部分にあるラウンド状の仕切りだ。

「執務室は直線で構成されるのが常識ですが、あえてオーバル（楕円）の構造を持ち込むことで、空間構成に変化を付けたかったのです」（**富士ビジネス・工藤茂氏**）

楕円で仕切った内側はユーティリティ・キッチン&コラボレーションスペースとし、コピー&ファックスの複合機、文書類のステーション、休息コーナーなどの共有施設を集め、インフォーマルコミュニケーションの舞台とする。そして仕切りの外側にラウンド状の通路を設け、そこを通過してデスク間を移動できるようにした。

この大胆なデザインには、WOWOW側も高い評価をしている。「図面だけを見たときは、ただの変ったレイアウトかと思ったのですが、実際に完成してみると、通路を歩きながら角度が変わるので、オフィスの印象が単調になりません。デスクが平行に並んでいるよりも、動的なイメージを受けますね」（**西川氏**）

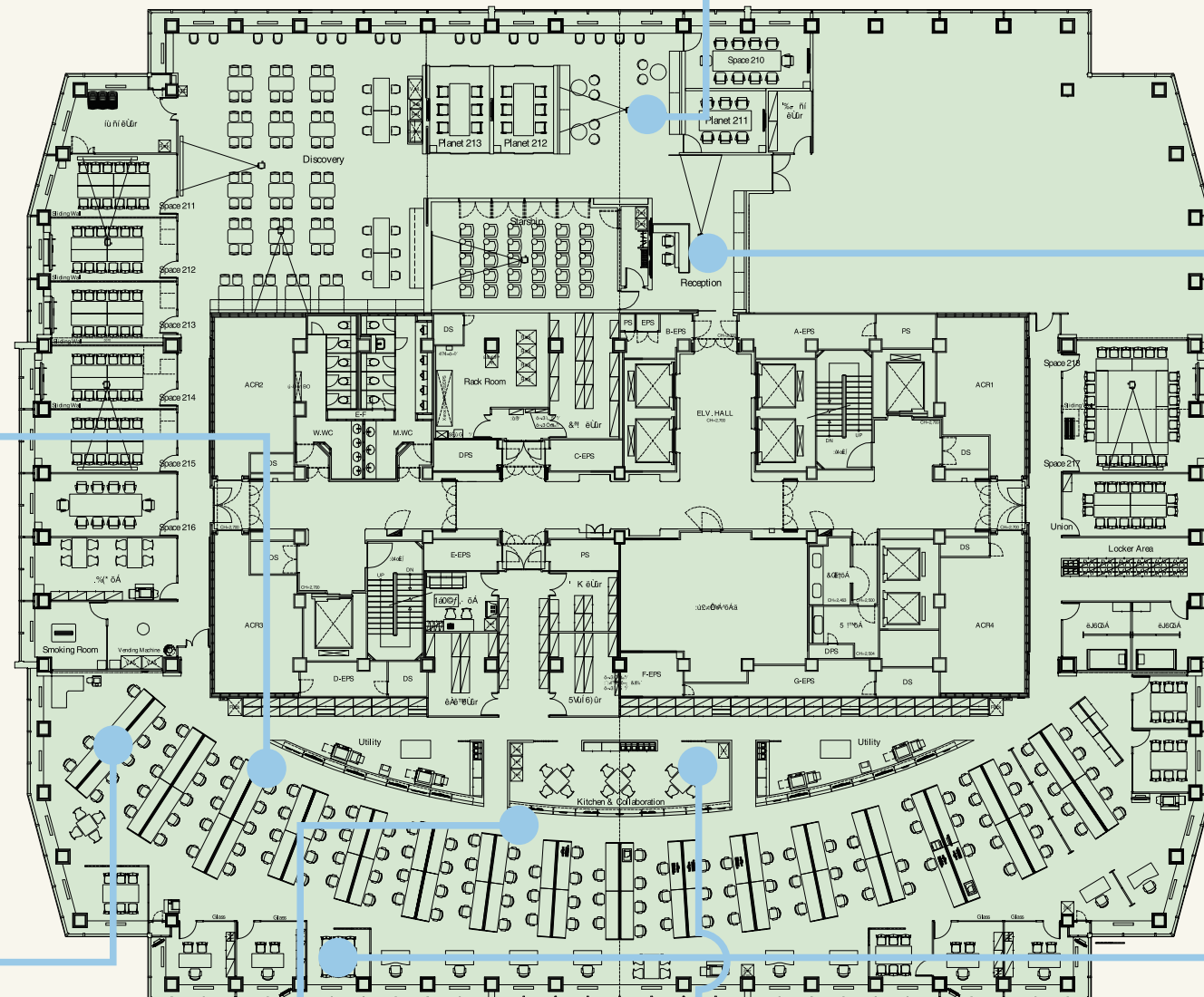
ディスカバリーと呼ばれるスペース。
ランチタイムや休憩だけでなく、
お客様との打合せ、
イベント会場など多目的に使用される。



80インチのプロジェクターを配置し、
常に番組映像を配信しているエントランス。



落ち着いた雰囲気でお客様をお迎えするレセプション。
大画面で常にWOWOWのロゴマークが表示されている。



同じサイズのオフィスファニチャーで統一したオフィス全景。
見通しが良くなり、部門間をまたいだコミュニケーションの活性化が図れるようになった。



大きなガラス窓を採用した会議室。
WOWOWの社風であるオープンな環境を象徴している。



曲線のフォルムが美しい執務室の壁面。放送局らしく映像が流れている。



オフィス内の交差点となるユーティリティ、キッチン&コラボレーション。
コピー機、ファックスなどのサービスセンターとお茶が飲める休憩スペースを集約した。

オーバルによるオフィスレイアウトは、工藤氏が前からあたためていたアイデアだ。

「一見、スペースが無駄になるように思えますが、オフィスにある様々な什器や機械類をうまく配置すれば、効率はそれほど悪くはありません。むしろ、変化に富んだコミュニケーションスペースを設置できるので、WOWOWの本社移転の目的を、充分に果たせるのではないかと思います」(工藤氏)

実は以前、工藤氏は別の案件で「入居後の組織改革の際、オフィスリニューアルで、普通の平行デスク配置にされていた」という経験があった。しかし今回は、移転後もオフィスの運用に関わるという条件だったため、自信を持って設計をしている。

「平井さんは『オフィスは移転後が大事だ』という考えをもたれていたので、リニューアルの管理までできるパートナーということで、私たちの会社を選んでいただきました。継続して関われるからこそ、こちらも大胆な提案をできるわけで、契約形態としては理想的な形だったと思っています」(工藤氏)

また20階のフロアは中央のコア部分によってオフィスが2つに分断してしまいが、その間をつなぐ機能として会議室を有効活用している。「会議室とミーティングスペースをENGAWA(エンガワ)という名称のエリアにしました。セキュリティ上、執務エリアは外部の人は立ち入り禁止にしていますが、ENGAWAは中間スペースとして、親しいパートナー会社や業務委託会社のスタッフ、社員たちが自由に出入りしてコミュニケーションを深めていくスペースなのです」(富士ビジネス・土田博氏)

コミュニケーションの活性化が基本コンセプトだけに、オフィスづくりのさまざまなフェーズにおいて、プロジェクトチーム、社員、富士ビジネスなど関係者みんなが意見を交わし、何がベストかを考えていった。それだけに、細かいところまで神経が行き届いている。「たとえば、外出先連絡表を旧来通りボードにするか、あるいはシステムで管理するのか、最後の最後まで議論しましたね。結果、みんなが気軽に見られるほうがいいということで、あえてボードを残したのです。その他、ユーティリティにたくさんの掲示板を配置するなど、全体として多様なコミュニケーションを演出できる空間になり、コンセプトは充分に実現できたと自負しています」(土田氏)

■社外とのコミュニケーション機能を高める 先進的なデザインを採用したゲストエリア

一方、21階のゲストエリアは、オフィスエリアとまったく異なるデザインを導入することで、さらに違うコミュニケーションを可能にしている。「新しいWOWOWの顔となる部分だけに、デザイン的にはかなりの冒険をしてもらいました。私たちがお願いしたのは、映像の会社なので、それをちゃんとアピールできる空間にしてほしいということです」(平井氏)

ゲストエリアの重要性は、西川氏も強く感じていた。「放送局であるWOWOWは映画会社をはじめ様々な取引先から映像コンテンツや放送権利を得るための交渉等を行います、オフィスの印象が悪ければ、『こんな会社に大事な作品をまかせて大丈夫か?』と不安な気持ちをもたれてしまいます。それだけに、お客様を安心してお招きするスペースにしたかったのです」(西川氏)

そんな期待に応えて、ゲンスラー社の天野大地氏が考えたのは、どこにいても映像が感じられる空間づくりだった。「平井さんからは、『会社のロゴを目立たせることより、とにかく映像を多用することを優先してほしい』とのことだったので、受付の背面から始ま

り、待合室のように使えるフリースペースから打合せ用の会議室までモニターを配置し、しかもガラス張りで見けるようにしました」

ただし、すべてのレイアウトは、綿密に計算されつくしたものになっている。「今回のプロジェクトでは、社内の各部門の代表者がメンバーになっていたので、彼らと徹底的に討議し、ゲストエリアの用途をすべて洗い出したのです。そして、それらを実現したうえで、デザイン的にも強い印象を与えるような工夫をしていきました」(天野氏)

その代表ともいえるのは、もっとも奥まったところにあるキャンティーン(canteen＝娯楽所や食堂といった意味)と呼ばれるスペースだ。その名も「Discovery」。



「お客様との打ち合わせや社員のランチタイムに使われるだけでなく、決算説明会やさまざまな発表会も可能な多目的スペースにするため、テーブルは簡単に折り畳んで片づけられるものにしましたし、天井から吊り下げられたパーテーションを動かすことで、独立した部屋のようにも感じられるようにしました。もちろん、広さや席数などは、あらゆる用途をシミュレーションし、厳密に決めてあります」(天野氏)

その他、ゲストエリアには次のようなコーナーが設けられている。●シアタールーム「Starship」
100インチの大画面、5.1チャンネルのサラウンドシステムを持つ最大収容人数30名の試写スペース。

「新しいオフィスになって最も自慢できる施設の一つです。今まではちゃんとした試写会も社内ではできなかっただけに、お客様の接点は一気に広がったことになります」(西川氏)



●ボードウォーク
ゲストエリア内をウッドデッキの回廊がL字型に通り、回遊性を高めるとともに、窓際のカウンターでリフレッシュや作業ができる。「カウンターの椅子は西川さんが『絶対にこれにしたい』といったもの。そういう社員の声を活かせたのは、デザイナーとしてもうれしい結果です」(天野氏)



●ゲストルーム「Planet212・213」
ショーケースのようにガラス張りにして開放的なイメージに。中からも屋外の眺望が眺められる。

これらのデザインを見てもわかるように、WOWOWの新本社オフィスでは、各所に社員の要望や声を活かし、デザインだけでなく機能面でも高いレベルを目指してきた。そして、その工夫は、今後も続いていく。「移転は引っ越しをして終わりではありません。プロジェクトチームは解散

社内への広報活動にも力を入れることで、社員みんなで成功させるプロジェクトへ

WOWOWの本社移転プロジェクトで大いに参考になるのが、社員たちへの情報開示に社内報を有効活用した点だ。「あまり早くスタートさせてもだらけてしまう」との判断から移転の半年前を契機に、プロジェクトチームの活動報告というコラムの連載を始めた。最初は小さな記事だが、回を追うごとに情報量を増していき、移転直前には特集記事を掲載するだけでなく、1冊丸ごと新オフィス関連の情報を紹介する別冊を特別に発行して、周知を徹底している。

社内広報では移転に伴って必要な事務的情報を伝えることも大切だが、WOWOWが優れているのは、それだけに留まらず、プロジェクトの意義や目的、新オフィスのビジョンとコンセプトなどを繰り返して紹介しているところだ。これにより、社員たちは本社移転が経営や働き方を一新する重要な戦略の一環であることを強く受け止めるのである。

●2008年6月号
「赤坂大移動PROJECT活動報告」第1回(1/2ページ)
本社オフィスが年内中に移転されることを正式に報告し、プロジェクトメンバーのリストを掲載、「新社屋についてのご意見・ご要望はメンバーまでお寄せください!」と、プロジェクトがオープンに進められることを強調している。

●2008年7月号
「赤坂大移動PROJECT活動報告」第2回(2/5ページ)
新オフィス構築プロジェクトの全体管理を担当することになった富士ビジネス株式会社を紹介、工藤氏がメッセージを寄せ、今後のおおまかなスケジュールなども公開した。

●2008年8・9月号
「赤坂大移動PROJECT活動報告」第3回(1/2ページ)
新オフィスではスペースの有効活用を図るため、移転まで継続して実施していく「いろいろなものを捨てようキャンペーン」の紹介。キャンペーンの目的や方法を明確にし、上からの押しつけではなく全社員の自主的な取り組みが重要であることを強調した。

●2008年10月号
「赤坂大移動PROJECT活動報告」第4回(3/5ページ)
移転まで約2カ月となったため、フロアのレイアウトや会議室のネーミングなどが決定したことや、新しいオフィス美化ルールの内容案を紹介して、検討のための意見を求めている。

せず、引き続き活動を行っていくことになっており、社員からの声も集めています。オフィスは生き物なのですから、常に状況の変化に合わせて改善していきたいですね」(西川氏)
「まだ移転から間もないですが、社内を見ていると、営業と編成、制作が一緒に雑談をしているシーンが増えるなど、コミュニケーションは確実によくなっています。今後、社内をより活性化していくような制度を設けたり、イベントなどを併行して展開していくことにより、新しいオフィスによる意識改革は確実に経営の成果となって現れるのではないのでしょうか」(平井氏)

●2008年11月号
「赤坂大移動PROJECT活動報告」第5回(3/5ページ)
改めて今回の移転プロジェクトのビジョンやコンセプト、デザインイメージ、新オフィスでの働き方などを整理して紹介することで、社内の情報共有を促す。

●2008年12月号
本社移転特集+「赤坂大移動PROJECT活動報告」第6回(2ページ)
特集は和崎社長へのインタビュー記事で、「移転は単なる新しいビルへの引っ越しではなく、WOWOWが新たなステージに進み、No.1プレミアム・ペイチャンネルを実現するためのステップです」と、今回のプロジェクトの意義を強調。活動報告ではゲストエリアのデザインを行ったゲンスラー社の天野氏と黒川梨江氏が登場し、コンセプトやポイントを紹介。

●2009年1月号
ニュース記事+「赤坂大移動PROJECT活動報告」第7回(約1ページ)
「2008年WOWOW 10大ニュース」で第1位に選ばれた「赤坂パークビルに本社オフィスを移転」について紹介する中で社員のコメントを掲載。「新しい気持ちで働くことで、局間のコミュニケーションも良くなると思う」(編成部)
その他、新オフィスのお披露目パーティーの報告があり、社外からの注目度の高さを知らせた。活動報告では新オフィスの庶務業務を担当するOSC(オフィスサービスセンター)を紹介し、移転後もオフィスの改善活動は続いていくことを強調。

●別冊「赤坂大移転特別号」
2008年11月に、通常の半分のA5判サイズで発行、新オフィスへの理解を促した。内容は、フロアガイドからファニチャーの紹介、交通案内、近隣の飲食店ガイド、プロジェクトサプリーダーである西川氏のインタビューと盛りだくさん。「あなたの謎を少しでも解決! 新オフィスへの疑問・質問」と題されたQ&Aに、今回のプロジェクトが成功した大きな理由であるWOWOWの風通しのいい社風が表れているので、一つだけ紹介しておこう。
Q:オフィス内に喫煙スペースはできますか?
A:20F・21Fともに喫煙所を1カ所ずつ設置します。ところで、新オフィス移転を機に禁煙するのはいかがでしょうか!? 新オフィスイテンで心機イテン!

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に!

学習研究社 P4 WOWOW P10 MTV Networks Japan P16 コクヨ エコライブオフィス P22

3

「企業としてのブランドと働く人のプライドを 共に高めていく個性的なオフィスへの挑戦」

MTV Networks Japan株式会社 本社オフィス



MTV Networks Japan
株式会社
長谷川晃二氏
人事総務部
シニアマネージャー



株式会社
CWファシリティソリューション
伊澤成仁氏
代表取締役社長



株式会社
CWファシリティソリューション
綱川藤男氏
コンサルティング部
チーフコンサルタント



株式会社
CWファシリティソリューション
石森 卓氏
ソリューション部
ソリューションプランナー



株式会社ミダス
小澤清彦氏
取締役 設計グループ担当
一級建築士
認定ファシリティマネージャー



株式会社ミダス
清水はるみ氏
設計グループ
チーフデザイナー
インテリアプランナー

●プロジェクト概要

世界的コンテンツ企業、米国Viacomグループの日本法人であるMTV Networks Japan株式会社（MTVNJ）は、2008年1月、渋谷区神宮前に本社オフィスを移転した。新社屋は、もともとスポーツジムとして設計・使用されていた建物だけに、通常のオフィスビルとはかなり条件が異なるものだ。しかし、独自のブランド戦略を展開するMTV Networks Japanでは、「逆転の発想」で高い天井や変化のあるフロア構成といった建物の特性を活かす大胆なリニューアルを行い、個性的なワークスペースを創り出すのに成功、2008年の日経ニューオフィス推進賞に輝いている。

●MTV Networks Japan本社の概要
所在地:〒150-0001東京都渋谷区神宮前2-8-2
延床面積:3,834㎡
階数:地上5階、地下2階
オフィスの利用形態:フルパッケージオフィスレントサービス
入居面積:約1300坪
入居者数:約200名

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■オフィスの統合で社員にプライドを

オフィスが分散していると、社内のコミュニケーションが阻害されるだけでなく、会社への帰属意識が薄れ、プライドの低下にもつながる。ブランディング戦略上もマイナスが多く、早急な対策が必要。

■探しあてた「最高」のビル

スポーツジムだった建物はビルとしては規格外だが、個性的なオフィスを構築するにはかえって条件はいい。高い天井や断続的につながるフロアなどを利用し、自由なデザインが可能。

■個性的なフロアで社員を動かせ!

複数のフロアがあるオフィスの場合、階ごとにテーマを設け、それぞれ異なるデザインコンセプトで構成していくほうが、社内に回遊性生まれ、コミュニケーションは活性化していく。また中間フロアにカフェや喫煙コーナーを設置することで、自然な出会いが演出でき、効果的。

■動線は多様であるほどいい

効率的な空間利用が企業にとってベストとは限らない。多様な動線を確保し、さらに空間的な自由度を残しておくほうが、自然なコミュニケーションが生まれる。また社外の人などとの多様な交流を考えると、動線は限定しないほうがいい。

■隠れ家や秘密基地のようなオフィス

非効率な遊びのある空間は、利用者にとって「楽しさ」にもつながる。オフィスを愛せれば、そこにプライドが生まれ、最終的にはブランディング効果が期待できる。ただし、そんな空間を活用するための工夫や仕掛けは必要。

■プロジェクト継続のために調査を

オフィス構築は移転して終わりではない。その後の利用状況やユーザーの声を常に意識し、さらなる魅力を加えていくように努力したい。

■現場からのブランディングには 社員たちの高い意識が欠かせない

「MTV」といえば、音楽を中心とする総合エンターテインメントブランドとして世界中で通用するが、日本における事業会社であるMTV Networks Japan株式会社のビジネスは、そこだけに留まっていたはいない。

「MTVを核に、総合キッズエンターテインメントチャンネルの「ニコロデオN」やデジタルメディア事業と、確実にビジネスの多様化を進めてきました。しかしその結果、オフィスが3ヵ所に分散してしまい、さまざまな問題が生じていたのです」(MTV Networks Japan・長谷川晃二氏)

第一の問題は、社内コミュニケーションの不足と業務効率の低下だ。「六本木に2ヵ所、原宿に1ヵ所とオフィスが点在している状態では、全社的な会議で集まるだけでも半日仕事になってしまいます。このため事業部門ごとの壁は高く、放送とデジタルメディアの連動といった共同作業を行うには非常に不便な状況だったのです」(長谷川氏)

組織が分断され、日常的なコミュニケーションが阻害されると、そこで働く人々は「MTV Networksの社員」という意識を、ついつい忘れがちになってしまう。

「MTV Networks Japanのすべての事業のベースにある強いブランドは、世界中のグループ会社のメンバーたちがMTV Networksの社員であることに高いプライドを持ち、質の高い仕事をしてきた結果として築かれたものです。ところが日本ではオフィスが分散していることで、現場からのブランディングが思うようにできませんでした。このため、ここで働くことへの誇りと強い仲間意識を持ってもらう職場にしたいと、かなり前から、移転先を探していたのです」(長谷川氏)

しかし、条件に合った建物には、なかなか出会えなかった。「約200人を収容できるオフィスだけでなく、撮影用の大型スタジオが設置できるビルは、簡単には見つかりませんでした」(長谷川氏)

もちろん都心を離れれば選択肢は広がるが、MTV Networks Japanの場合、レコード会社や放送局、広告代理店などとの交流が重要であるため、立地条件はかなり限られる。「特にレコード会社の人たちは本当に頻繁に訪れてくるので、足場のいい港区や渋谷区の一等地であることは絶対的な条件でした。現実問題として、そんな場所で希望に合ったビルが供給されることは少なく、半分、あきらめかけていたほどです」(長谷川氏)

そんなとき、まさに渡りに船という感じで紹介されたのが、現在、本社として使っているビルだったのである。

■規格外のビルほど空間の自由度は高く 個性的なオフィスを構築するには最適

渋谷区神宮前の通称キラー通り(外苑西通り)に面したビルは、もともと高級スポーツクラブとして設計され、使われていたものだ。テナントが退去した後に不動産会社の株式会社レーサムが取得し、再生の方法を検討していた。その一つとしてオフィスへの転用を考え、この分野で実績のあるCWファシリティソリューション(CWF)の伊澤成仁氏に声をかけたのである。伊澤氏は初めてその話を聞いたときは到底無理だと思ったが、実際にビルを見に行き「やり方によっては面白いオフィスにすることは可能」と思ったという。「ブルールランニング用のトラック、スカッシュコー

トといったスポーツ施設に加えて、会員用のレストラン、VIPが出入りするための最上階への直通タワー型エレベーターなどがあるこの建物は、オフィスビルとしては完全に規格外です。しかも天井は高く内部構造は複雑で、スペース効率もいいとはいえない。普通だったら、オフィスユーザーには紹介できない物件でしょう」(伊澤氏)

それでも、これらの"悪"条件は、視点を変えればビルの魅力になる。「簡単にいえば、効率性一辺倒ではなく、オフィスにおける創造性の刺激、空間の楽しさ、個性的なデザインなどを重視する企業にとっては、大胆なリニューアルができるのですから、むしろ最高の物件とも言えます。レーサムも私たちもそう考え、条件に合致する企業を何社か知っていたので、すぐに連絡を入れました。MTV Networks Japanもそういう企業の1社だったのです」(伊澤氏)

それが2006年秋のことだった。MTVNJ側では最初に長谷川氏が、続いて当時の社長だったピーター・ブラード氏が自ら視察に訪れ、すぐに「入居したい」と伝えてくる。「他にも興味を持った会社はいくつかありましたが、MTVNJが最も強く希望し、条件的にも最適だと思ったので、その後、優先して話を進めていきました」(伊澤氏)

そして2007年の半ばに、正式契約が結ばれる。事務的な手続きを担当したのは、CWファシリティソリューションの石森 卓氏だ。「MTV Networks Japanは米国ViacomグループのMTV Networksの日本法人であることから、本国の了解を得るまでに半年近くかかりましたが、その期間は決して無駄にはなりませんでしたね。長谷川さんを含めた日本のメンバーは、このビルを、大変、気に入ってくださったので、何度もお目にかかって『こんなオフィスにしたい』と突っ込んだ話ができ、それが満足していただけるオフィスの構築につながったと思っています」(石森氏)

今回の契約では、大規模な改修工事を前提に、「フルパッケージオフィスレントサービス」を採用している。「建築・設備、内装、家具などオフィスに必要な内容があらかじめセットされ、賃料に含まれるフルパッケージオフィスレントは、インシャルコストの大幅削減とコスト負担の平準化、保有資産の極小化などにつながるため、私たちのような会社にとっては非常に有利だと思います。こういう形でFM的手法を採用入れることができたのも、プロジェクトを成功に導いた理由の一つだと思っています」(長谷川氏)





5階のVIP会議室。
テーマは宇宙(UFO)で、ガラス越しに世界地図を配置している。
VIPが世界を見ながら、グローバルな視点で今後の戦略を
話し合うことを想定している。



4階のらせん階段。

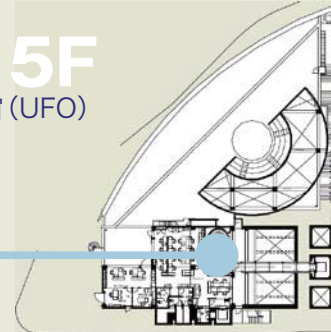


4階の執務エリア。テーマはオレンジ畑。
天窓からの自然採光と特長的なペンダントライトで開放的に演出している。
コンバージョン前は、ランニングトラックだった。

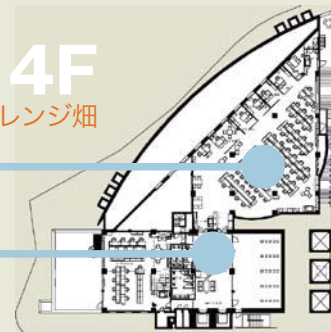


コンバージョン前

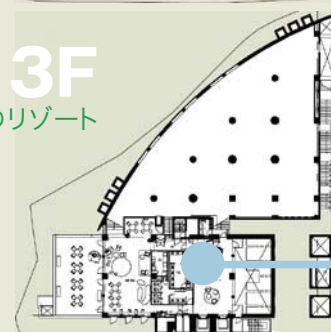
5F
宇宙(UFO)



4F
オレンジ畑



3F
森のリゾート



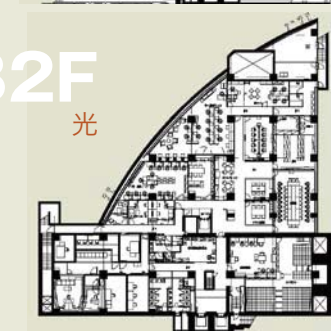
2F
水辺



1F
ストリート



B2F
光



3階のカフェテリア。森のリゾートをテーマに、カジュアルな色づかいと家具でリフレッシュ空間を演出している多目的なスペース。
左の壁には、ウォールクライミングの練習用のブロックを設けている。野外テラスは、喫煙コーナーとしての機能もある。



2階の執務エリア。テーマ是水辺。スポーツクラブ時には、プールがあったフロア。
あえてそのまま使用することにより、4m以上の天井高を持つ開放的なオフィスが実現した。



1階のスタジオ。コンバージョン前はゴルフレンジで、天井の高い利点を生かした。



コンバージョン前



コンバージョン前



1階の執務エリア。テーマはストリート。多様な打ち合せシーンを想定して、
フロアを中心にコラボレーションエリアを設けている。



1階エントランス。ゲストと社員双方の出入り口。
左側の壁には、MTV Networks Japanのコンテンツを常時配信している。

■フロアごとの個性を明確にすることで 回遊性が生まれ社員の交流につながる

契約では、新オフィスの運用開始は2008年1月と決められた。約半年で全フロアをスポーツジム仕様からオフィス仕様に替え、スタジオまで建設するというタイトなスケジュールになっただけに、設計や工事において確かな技術と実績を持ったパートナーの選択が重要になる。また、通常フルパッケージサービスの場合、CWFがデザインまで行うが、Viacomグループの方針により、今回は別途パートナーを選択する必要があった。「検討した結果、オフィス設計をお願いしたのがミダスさんでした。これまで手掛けてきたデザインが私たちのテイストに合っていただけでなく、外資系企業の仕事を請け負うことが多いことから通訳を必要とせず外国人スタッフとのやりとりもできます。この点は、スケジュールを短縮するうえで大いに役立ちましたね」(長谷川氏)

コミュニケーションの点では問題はなかったものの、実際に設計作業を始めてみると、オフィスづくりで百戦錬磨の小澤清彦氏であっても、このプロジェクトの厳しさをすぐに実感した。「設計を始めた段階では、プール用の浄水やボイラー設備が残っていたほどで、これは単なる用途のconversion(転換)ではなく、confusion(混乱、困惑)だと笑い話になったほどです」(小澤氏)
それでも、MTV側のコンセプトが明確だったため、デザイン作業はスムーズに進んだという。中心になって担当したのは清水はるみ氏だ。「各フロアにテーマを設け、多様性のあるオフィスにしたいということでした。確かに個性的なフロアにしたほうが回遊性が生まれ、コミュニケーションの活性化につながります。その分、すべてのデザインをゼロから始めなければならず手間はかかりますが、デザイナーとしては本当に楽しい作業でした」(清水氏)

フロアごとのテーマを明確にした理由はもう一つある。「ビデオやスチールなどの撮影は私たちの会社にとって日常茶飯事です。せっかく新しいオフィスをつくるなら、社内のどこでも写真が撮れるように、バリエーションに富んだ空間を用意しておきたかったのです。実際、執務室からエレベーターホールまであらゆるところで撮影ができて便利になったほか、社員たちも『見られる』ことを意識してきれいに使うようになったので、一石二鳥でしたね」(長谷川氏)
それでは、各フロアのテーマとデザインを見ていこう。

●5F「宇宙(UFO)」

宇宙船の中をイメージするようなシンプルなデザインで構成。VIP用会議室と管理本部が入居している。



●4F「オレンジ畑」

プールやトラックのあったフロアを転用したため、高い天井の広々とした空間になっている。天窓からの自然採光とペンダントライトにより、窓の少なさを感じさせない開放感を実現。営業、広報、マーケティングなどが入居。

●3F「緑のリゾート」

全社員が利用するカフェを設置。森のリゾートをモチーフとしたデザインで、カジュアルな色づかいとリビングのような家具により、リフレッシュできる空間になっている。壁にはウォールクライミング練習用のブロックを設置した。「ちょうど中間階にあたる3階にカフェを設置したことで、全社的なコミュニケーションの核にしました。カフェから続く広いバルコニーに唯一の喫煙コーナーを設けたことなどもあって誰もが1日に1回は顔を出すフロアとなり、自然な出会いが演出できたはずです」(長谷川氏)



●2F「水辺」

フロア内の段差をあえて利用し、水路のある街のようなイメージでまとめた。ニコロデオン、CATV営業、デジタルメディア事業本部などが入居。

●1F「ストリート」

モニターを埋め込んだメディアウォールによるエントランスで情報発信企業であることをアピール。そこから続くオフィスはテーマ通りにストリートから続く空間をイメージしてデザイン。スタジオとMTV部門が入居。「音楽シーンの一つであるストリートのイメージを実現するために、実際にストリートアートを手掛けているクリエイターに頼んでペインティングをしてもらったり、ドラム缶でカウンターテーブルをつくるなどの工夫をしています。ガラス張りの会議室なども含め、開放的な空間になりました」(小澤氏)

●B2F「光」

地下なのであえて「光」をテーマに、明るい空間を実現。エディット関連、技術、アーティスト関係の部署が入居。



■コミュニケーションを活性化する 個性的な空間と多様な動線の確保

今回の本社移転プロジェクトの重要な課題であるコミュニケーションの活性化について、新オフィスの運用を始めて約1年、MTV Networks Japanでは次のように評価している。「最初の計画では、オフィスを統合することで部門を越えた会議がしやすくなることを期待していましたが、それ以上に、日常的な出会いによるインフォーマルコミュニケーションが活発になり、雑談ベースで新しいプロジェクトがどんどん生まれていく。その結果、MTV、ニコロデオン、デジタルメディアという事業の融合は確実に進んでいます」(長谷川氏)

この「予想を超えたコミュニケーションの活性化」には、清水氏も気がついていた。「運用後に見ていると、私たちが考えた動線以外にも、自然に生まれた獣道のようなルートで社員が移動しており、社内のネットワークはかなり密につながっているはずです」(清水氏)

そんなコミュニケーション効果を、「こういうビルだから生まれた」と指摘するのは伊澤氏だ。「フロアが完全に分かれず、吹き抜けなどを通して断続的につながっていたり、唐突に抜け道や小部屋があったり、この建物は隠れ家や秘密基地のような構造を持っています。当然、スペース効率は悪くなりますが、これらの『遊びの空間』のおかげで、利用者が自発的に移動やコミュニケーションのルートを探していく。もしかすると、これほど愛着がもてるオフィスはないのかもしれませんが」(伊澤氏)

そんなビルの個性を活かすために、リニューアルにあたってはさまざまな工夫を加えている。CWFの綱川藤男氏は語る。「人の移動を活発にしたいところには階段を増設しましたし、エレベーターも既設のものは着床しない階があったので、新たに着床させるなどの大がかりな工事をしました。コミュニケーションを活性化させるには、移動を支援するさまざまな仕掛けが必要です。MTVNJ側もそのことをよく理解していたので、私たちも思いきった提案をしていくことができました」(綱川氏)

長谷川氏にとっても、コミュニケーションを促進するための提案は大歓迎だった。「MTV Networks Japanは中途採用者から外国人まで多様な人材がいる組織であるため、彼らをつつにまとめていくことが経営上の大きな課題でした。さらにミュージシャンやレコード会社のスタッフ、さまざまなマスコミ関係者、視聴者など、社外の人々との協力関係なくして事業は成り立ちませんから、お客様との交流も非常に重要です。新しいオフィスでは動線をいくつも用意できたため、セキュリティの確保と社内外の活発な交流を両立することができました。そういう意味では、まさに理想に近いオフィスを実現できたのです」(長谷川氏)

■「誇りがもてるオフィス環境」がトップ評価 ブランディングにも大きな効果の個性派ビル

最後に、今回の移転プロジェクトにおける評価をまとめておこう。移転後、3ヵ月目を実施した社員たちへのアンケート調査では、全35項目中31項目(89%)で評価が向上しており、評判はかなりいいようだ。「最も評価が高かった項目は『誇りが持てるオフィス環境』で、評価が上がったのは『オープンな打合せコーナー』の設置です。社員のプライドの

向上と、コミュニケーションの活性化が新オフィスの最大の課題だっただけに、この結果には満足しています」(長谷川氏)

また、キラエ通りという名前の知られた道路沿いの、デザイン的にも非常に目立つビルに移転できたことで来客数も増え、社外とのコミュニケーションやブランディング戦略上もメリットは計り知れないという。「音楽関係者にとっては便利な場所ですし、ミーティング用のスペースも飛躍的に増えたことから、これまで以上に多くのお客様が訪れ、社員たちと交流していくようになりました。また、ビルの壁面に遠くから見えるロゴを付けることもでき、ブランド強化には大きな効果があったと思っています」(長谷川氏)

オフィスビルとしては規格外の仕様でありながら、結果として満足度の高いオフィスが構築できたことに、伊澤氏は新たな可能性を感じていた。「リニューアルのための工事は決して簡単ではありませんでしたが、一方で、階高の高いゴルフレンジをスタジオにしたり、プール用の機械室を床荷重の大きさを利用してそのままサーバールームに転用したり、デッドスペースになりがちなちょっとした空きスペースに雑談コーナーをつくったりと、案外、有効に活用できるものです。これからは企業ももっと個性的なオフィスをつくっていくべきで、そのためには、もっといろいろなタイプのビルが供給されていくと面白いでしょうね」(伊澤氏)

オフィスビルにも もっといろいろなタイプがあっていい



スポーツジム仕様のビルを1棟取得し、再生していくのは、事業としてかなりの冒険でした。しかし、不動産のリアルバリューを高めて新たなユーザーに活用していただく。最終的には地域の活性化にもつなげるのが私たちの会社の役割ですので、1年近くにわたってさまざまな用途を検討してきたのです。最初は商業用途を考えましたが、途中で「オフィスとして使っても面白いのではないか」と発想を転換し、CWファシリティソリューションに協力をお願いしました。その結果、このビルの価値をわかっていただけるお客様に出会えたのですから、方針は間違っていないのだでしょう。

オフィスに求める条件は、決して一様ではないと思います。その会社の社風や経営スタイル、事業内容などによって、それぞれ異なるはず。ところが、オフィスビルとして供給される物件がみんな似たようなタイプになってきているのは寂しいですね。私たちレーサムは、ビルの持つ潜在的な価値を積極的な投資によって引き出し、新たな市場を開拓していくスペシャリストですから、これからもこのような個性的なオフィスを提供していければいいと思っています。

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！

学習研究社 P4 WOWOW P10 MTV Networks Japan P16 **コクヨ エコライブオフィス P22**



4

空調と照明の省エネ化を大胆に進めながら 社員の創造性向上を実現する次世代オフィス

コクヨグループ エコライブオフィス品川



コクヨ株式会社
齋藤敦子氏
RDIセンター
主幹研究員
CATALYZER編集長



コクヨオフィスシステム株式会社
一色俊秀氏
ソリューション本部
ソリューション開発室 次世代WS研究開発グループ
主任研究員／シニアデザイナー



コクヨビジネスサービス株式会社
海老澤 秀幸氏
広報部 東京広報グループ
コクヨグループ広報担当

●プロジェクト概要

コクヨグループではこれまでも多くの次世代型オフィスを実現し、しかも実際に社員が働いている空間を「ライブオフィス」として公開することにより、新しいワークスタイルの提案を行ってきた。そして昨年11月、品川の事業所内に開設した「エコライブオフィス」は、CO₂削減とワーカーの意識改革をテーマにした先進的な実験オフィスとして、オープン以来、見学者が絶えない状況だ。屋外でも仕事ができる広いガーデン、屋外と連動した縁側のようなコミュニケーションエリア、執務エリア内に庭のように存在し人々を集めるシンボルツリーなど、自然と一体となったオフィス空間は、あえて季節を感じさせることで省エネと創造性への支援を同時に可能にしている。さらに、人工知能を駆使した世界初の知的照明システムや複数のプロジェクトが共存できるシェアードプロジェクトルームなどの未来型ツールも注目を集めており、今後の成果が大いに期待されているオフィスの一つだ。

●コクヨ品川オフィス
〒108-8710 東京都港区港南1-8-35
エコライブオフィスの見学申し込みは以下へ。
TEL:03-3474-6006
問い合わせ受付時間:9:00～17:30

最新オフィス事例研究 ● はやわりメモ

■季節感が「エコ+クリエイティブ」を生む

省エネなどの環境対策は、企業にとって成長とは逆のベクトルになると考えがちだが、オフィスにおいてはこの2つを両立させる方法がある。それがコクヨのエコライブオフィスで、「適業適季」という新しいコンセプトにより、オフィスに季節感を持ち込むことで、空調負荷の軽減と、感性の刺激による創造性の向上を目指した。

■仕事を動かす四季のサイクル

「適業適季」のベースにあるのが、企業における多くのプロジェクトが1年間、つまり四季の移り変わりを一つのサイクルとしているという点だ。したがって、季節を感じるオフィスにすることで、かえって時間意識が生まれ、効率化が図れる。

■屋外の「ガーデン」もオフィスの一部

コクヨのエコライブオフィスで最も注目されるのが、広いルーフバルコニーを利用した「ガーデン」。従来のようにリラックススペースに使うだけでなく、屋内のワークスペースと一体化することで、ここでも仕事ができるようにしている。それにより、空調負荷の軽減と発想の転換が期待できる。

■省エネ+知的照明システム

執務エリア内は300、500、700ルクスの三段階にゾーニングしたほか、人が不在になると200ルクスに照度を下げる省エネ照明システムを採用。LEDの多用と外光の利用など照明の省エネによるCO₂排出量は年間30トン削減を目指す。また同志社大学と共同研究中の知的照明システムを導入して、創造性への効果を実験中。

■環境へのさまざまなアイデア

執務室にも外気と外光を取り込むトップライトを設置し、下を小公園のイメージに。マイカップ使用可能な自動販売機を採用するこだわり。

■CO₂排出量を全体で41.5% (56トン) 削減！

空調、照明、緑化、運用などによりCO₂排出量を従来型オフィスより大幅に削減。適業適季への関心は予想以上に高く、今後もより効果的な活用を検討。

■CO₂の発生を少なくすること 企業の成長は同時に達成できる

CO₂の排出規制がますます厳しくなる中、オフィスも例外ではなく、省エネ化や廃棄物の低減などの具体的な対策が求められてくるはずだ。

「これらの環境対策は、企業の成長にとってはマイナスになると思われてきました。つまり、生産性の向上と省エネは、相反する考え方だったのです。しかし本当にそうなのでしょうか？ そんな疑問から、私たちの新しいオフィスづくりが始まりました」(コクヨオフィスシステム次世代WS研究開発グループ・一色 俊秀氏)

コクヨ株式会社を中心とするコクヨグループは、これまでも多くの次世代オフィスを開発し、先進的なワークスタイルの提案を行ってきた。そして今回、「省エネ型でありながら、ワーカーの意識を変革し、知的生産性を高めるオフィス」の可能性を探っていったところ、生まれたのが「適業適季」というキーワードである。

「これまでのオフィスでは、1年中温度・湿度をコントロールするように設計されていました。このため、外気とは切り離され、空調に多くのエネルギーを費やしていたのです。しかし、ここで発想を変え、四季に合わせた働き方ができるようにすれば、室温設定はそれほどシビアにする必要はありません。特に春と秋には大胆に外気をオフィス内に取り込むことにより、大きな省エネ効果が期待できるはずだ」(コクヨグループ広報担当・海老澤 秀幸氏)

従来とまったく異なる視点でオフィスを設計する。具体的には空調システムを根本から見直し、屋外と一体化した空間づくりを進めたのである。そのことが、ワークスタイルに新たな変革をもたらせた。「人間は本来、四季の移り変わりを感じながら生活してきました。したがって、オフィスにも季節感を持ち込むことで自然のリズムを取り戻し、かえって働きやすい空間になったのです。省エネ意識が高まるとともに、感性が刺激されるのか、創造性をより発揮されるようになり、知的生産性の向上に大きな効果があると期待されているのです」(一色氏)

■四季を感じるオフィスこそが 創造性を発揮する仕事に最適

それでは、コクヨの提案する新しいワークスタイル「適業適季」について、もう少し詳しく見ていこう。

エコライブオフィス品川にはコクヨグループのいくつかのチームが社員を置いているが、商品開発をするチームの場合、基本的には1年を一つのサイクルとしてプロジェクトを進めていく。したがって、季節感のあるオフィスのほうが、時間の経過と業務の進行状況をリンクしやすくなり、仕事の効率 that 上がる可能性がある。

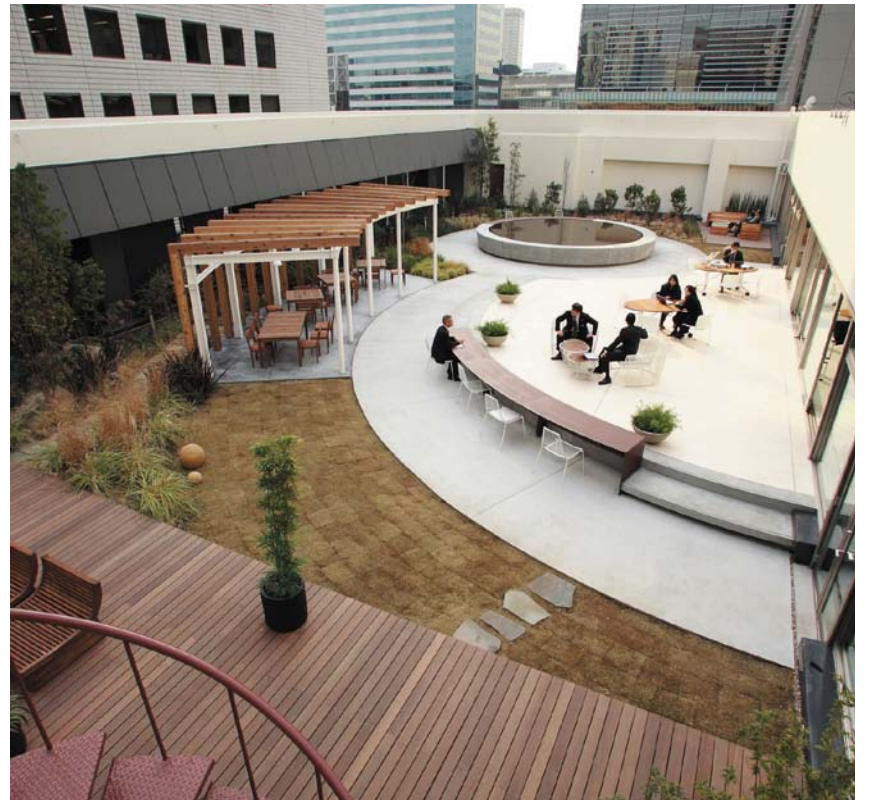
ちなみに、商品開発チームの場合、四季の移り変わりと業務フェーズの関係は、次のようになっているという。

●冬……「感じとる」

プロジェクトの最初の段階では、とにかくいろいろなことを感じとるよう努力する。日が短い冬なら、いつもより早めに家を出て普段と違う街や人の様子を観察してみる。クリスマスをはじめ、何かとイベントも多いことだし、たくさんの刺激を受けてデザインに生かそうと思う。

【想定される仕事の一例】

海外にいるマーケティング担当者との情報交換／メンバーによる情報共有のための気軽な打ち合わせや雑談／デジカメで働いている人の様々な動きを観察・記録して新しい商品のヒントを探す／トレンド分析やユーザースタディなどからの情報収集



●春……「アイデアを出す」

たくさんのことを感じとったら、次はそれをアイデアとしてアウトプットする。芽吹きのパワーを受けながら、じつくり腰を据えて仕事ができるこの時期、オフィス内外の空間をフル活用しながら、今までインプットしてきたものをできるだけ多くアイデア化する。

【想定される仕事の一例】

みんなで情報交換しながらアイデア出し／アイデアをホワイトボードに書き出して検討／屋外で気分を変え、さらにアイデアを練る／通りがかった他のメンバーとの意見交換／社内アイデアコンテスト

●夏……「形にする」

アイデアを出し、絞り込む作業を経て、徐々に形にしていく。実際に形にしてみると、新しい発見と同時に問題点も次々に浮かんでくる。トライ&エラーを繰り返しながら、アイデアを理想の形(商品)に近づけていく。

【想定される仕事の一例】

アイデアのプロトタイプを作るため、試作品を囲んでディスカッション／アイデアをもう一歩先に進めるためのデザインコンテスト／プロトタイプを社内で使ってもらい、定点観測や意見を聞いて、さらなる検討／商品検討室で修正をかけ完成度を高める

●秋……「発信する」

新しい商品の製作もいよいよ大詰めになり、各方面からさまざまな意見が入ってくる。コクヨグループの他の会社のメンバーとも交流しながらプロトタイプの実現性を検討し、最終的に完成度の高い商品として市場に発信していく。

【想定される仕事の一例】

プロトタイプを商品検討室にディスプレイして異業種の人たちからも意見を収集／製品化を進めているプロジェクトの社内プレゼン／生産へ移管

「ここにあげたのは、企業における業務の一例に過ぎませんが、商品開発でなくても創造性が発揮される仕事であれば、何らかの時間的なサイクルがあるはずだ。したがって、四季の移り変わりという『時間』を意識させるほうが、かえって効率的に仕事を進められるのではないだろうか」(一色氏)

実際、季節感のないオフィスでは、仕事をついつい後回しにし、少しずつスケジュールが遅れていくということがよくある。

「エコライブオフィスでは、『適業適季』のワークスタイルが自然に持続できるように、様々な工夫をしています。その結果、省エネと創造性・生産性の向上という、2つの目的を達成できるオフィス空間になったのです」(一色氏)



オフィス内に設置されたライブラリーコート。
自然を感じることができ、創造性を発揮する仕事に最適である。



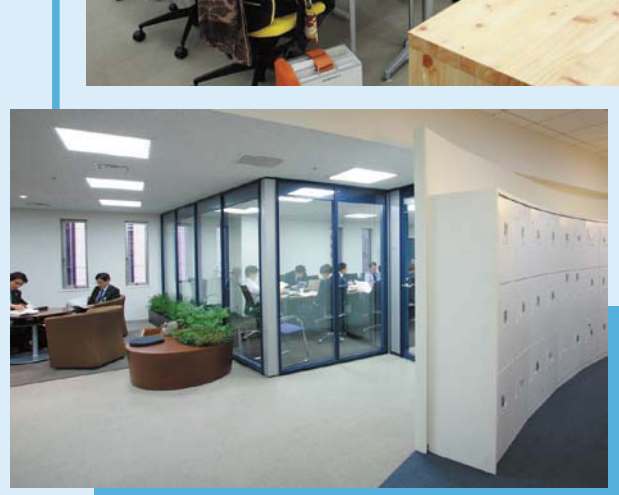
自然環境とのつながりを考えたガーデンオフィス。
オフィスに季節感を持ち込むことに成功した。



ガーデンオフィス内での仕事風景。
無線LANIによって、PCの作業も可能である。



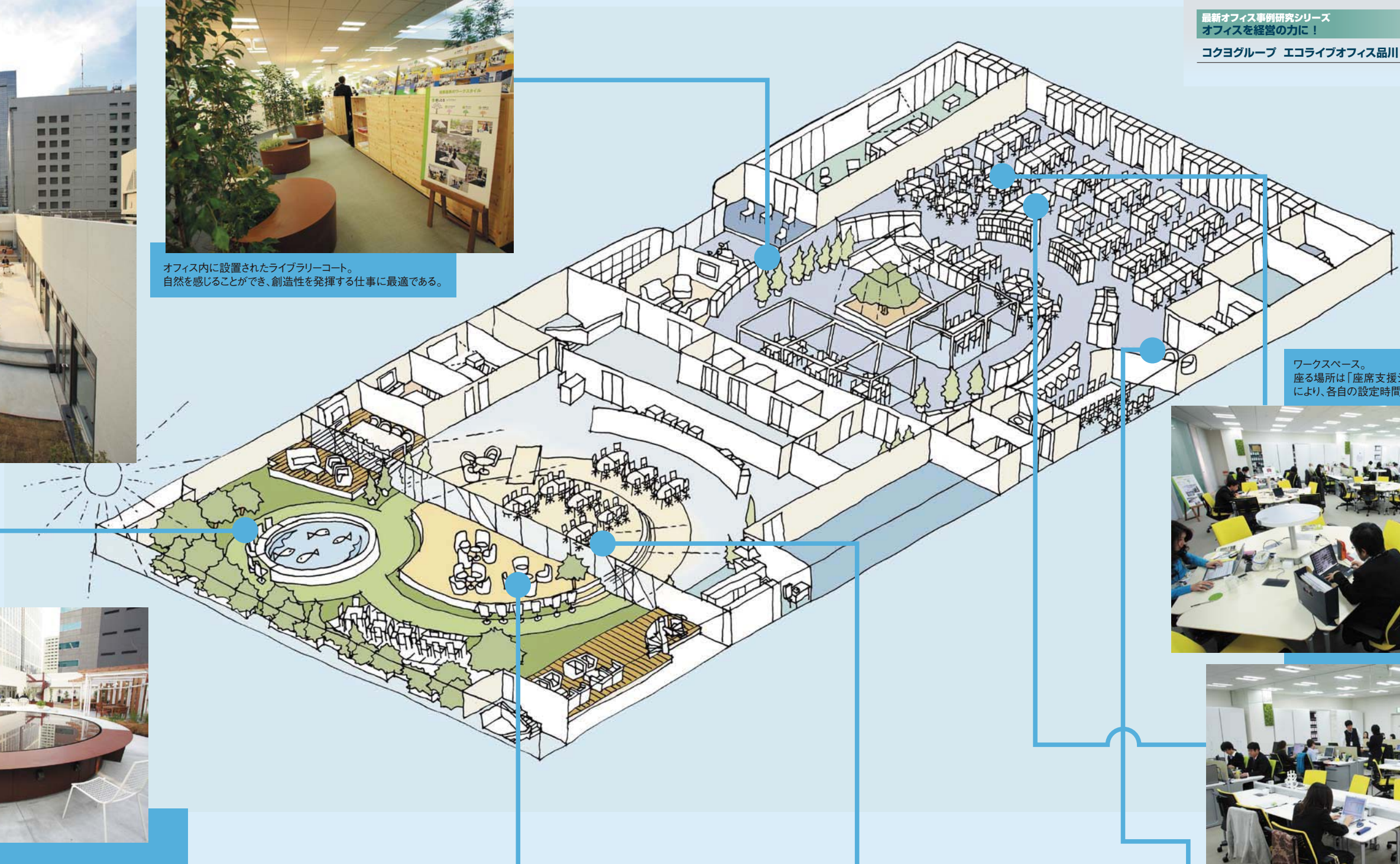
オフィススペース手前のスタジオ。
外部スタッフがPCを持ち込んで作業をする場合もある。



透明感のある会議室。ここでチームミーティングなどが行なわれる。



ワークスペース。
座る場所は「座席支援システム(ダーツシステム)」
により、各自の設定時間で変更される。





CO₂排出量を4割以上削減するだけでなく クリエイティブ環境を実現した適業適季

これらの新しい試みによって誕生したコクヨのエコライブオフィス品川は、CO₂排出量の削減という本来の目標において、大きな成果をあげている。「従来型のオフィスに比べてCO₂の排出量を約41.5%、量にして年間56トンの削減を目指しています」（一色氏）
 その内訳は次のようになっている。

項目	CO ₂ 削減量（年間）	全体の削減量 における割合
自然換気	5トン	9%
自然採光	5トン	9%
照明に省エネLEDを採用	25トン	45%
空調搬送の省エネ化	14トン	25%
屋内緑化	1トン	2%
運用による削減	6トン	10%

項目として大きいのは、省エネ型のLED照明と、ワーカーの在・不在を検知して風量をコントロールする新しい空調搬送システムの採用だが、「自然換気による効果は、今後、もっと大きくなるかもしれない」と期待している。「まだ運用を始めたばかりなので通年の効果はわかりませんが、冬の時期でもガーデンの人気は予想以上に高く、もっと大胆に外気を採り入れていような気がしています」（海老澤氏）

自然との共生を「適業適季」というコンセプトで実現したエコライブオフィス品川は、まったく新しい思想のワークプレイスとして、多くの企業から注目を集めている。

「オープン以来、ほぼ毎日のように見学に来られるお客様があり、関心は高いようです。これまでのように環境対策だけに特化せず、『エコノクリエイティブ』という思想を明確にしたことが、やはり企業の求める方向性と一致したのではないのでしょうか。このため、私たちとしても、適業適季を効果的に事業に活かしていく方法を、今後も探っていくつもりです。日本にせっかく四季があるのなら、それを遠ざけようとせず、むしろ積極的に利用していく。これからのオフィスは、そういう発想で構築されていくべきではないでしょうか」（一色氏）

動を抑えるようになっている。
 「やはり緑があり、外光の入るところに人は集まろうとするのか、オフィスでは最も人気のあるコーナーになっていますね。自然風で緑がそよぐので、室内にいても天候や季節を肌で感じることができます。」（齋藤氏）

●シェアードプロジェクトルーム
 限りあるプロジェクトルームを複数のプロジェクトでシェアしながら効果的に活用できるように、簡単に可動できるテーブル、スクリーン、ワゴンを新たに開発した。
 「プロジェクトチームの構成も流動的に変わっていく時代だけに、ツールも柔軟性のあるものにしていくべきだと思いました。中でもプロジェクトウォールやワゴンは、必要な資料をひとまとめにしておけるため、この周辺に集まるだけで、いつでもすぐに会議が始められます」（一色氏）



●マイカップ式自動販売機
 社員は自分のカップで飲みものを買えるように、マイカップと紙コップのどちらも使用できる自動販売機を導入。これにより紙コップの使用量が大幅に減り、この効果もCO₂排出量の低減分に換算できる。
 「社員が自らの行動でエコを意識する。意識改革には有効なアイデアではないでしょうか。今後はこういう自販機が増え、デザイン的にも優れたものが登場してくることを望みますね」（齋藤氏）



●間伐材家具
 会議室の大テーブルや椅子、オフィス用のシェルフなどに、スギ、カラマツ、ヒノキの間伐材を使用したエコロジー家具を採用。通常なら端材としてしか使えない木材を有効活用している。
 「間伐材といっても節が多いだけで、材料としての強度などはまったく問題がありません。これからのオフィスは、こういう家具をもっと採用すべきでしょう」（一色氏）

大きな「庭」を持つだけでなく 屋外でも仕事ができるオフィス

コクヨ品川オフィスの5階に構築されているエコライブオフィス品川に足を踏み入れて、最初に強い印象を受けるのは、大きなガラス窓の向こう側に広がる庭のような明るい空間だ。ルーフバルコニーの部分を利用した「ガーデン」の面積は約500㎡で、このフロアの約4分の1を占める。「以前は普通のバルコニーとして使っていたスペースで、休憩や煙草を吸うのに活用される程度でした。しかし今回、CO₂排出量の削減、ワーカーのエコ意識と知的生産性を高めていくワークスタイルの実現というコンセプトを考えたとき、この屋外空間の重要な価値に気づいたのです」（一色氏）

コクヨは早くから環境問題に真剣に取り組んできた企業の一つだ。環境配慮が充分でないと判断した自社製品に自ら「エコ×（バツ）」マークを表示するという先進的な試みは話題になったが、オフィスにおいても空調システムの見直しを続け、消費電力の削減を図ってきた。
 「省エネ型の機器やシステムに取り替えるのは確かに効果的ですが、それだけでは限界があり、根本的な解決にはなりません。そこで、春と秋にはできるだけエアコンを使わないようなオフィスにすればいいと考えたのです」（一色氏）
 それには窓開けによって外気を室内に導くのも有効だが、コクヨではもっとシンプルに考えた。
 「せっかく広いバルコニーがあるのだから、ここで仕事もできるようにしてしまえばいい。そこから『ガーデン』と呼ぶ屋外型オフィスの開発が始まったのです」（一色氏）

屋外で働くという発想は、新しいワークスタイルやオフィスの潮流を紹介するワークプレイス戦略誌『CATALYZER（カタライザ）』（コクヨオフィス研究所発行）で編集長を務める齋藤敦子氏も、「最初に思っていた以上に快適だ」と絶賛する。
 「開発の段階では、気分を変えてアイデアを出すのにいい空間だと思っていたのですが、実際に使用を始めてみると、『メールを書くのに落ち着ける』とか『雑談からいつの間にかプレストになっている』とか、いろいろな用途で思わぬ効果が確認できています。つまり、快適なだけではない、もっと大きな成果が期待できる、まったく新しいオフィス空間だったのです」（齋藤氏）

もちろん、ルーフバルコニーを「オフィス」として活用するには、さまざまな工夫を加えている。
 「造りつけのベンチやテーブル、池を囲むカウンターなどを配し、所々に配した電源コンセントと無線LANによってパソコンが使えるようにしました。また大きなポイントとして、ガーデンに続くスタジオ（コミュニケーションエリア）との間の段差をなくし、キャスター付きのテーブルを移動できるようにしてあります。これにより、室内外のギャップを感じず、続きの空間として利用できるのです」（一色氏）

照明システムの大胆な見直しでも 省エネと知的生産性に大きな効果が

エコライブオフィス品川において、空調システムの見直しと並んでCO₂の排出量削減に大きな貢献をしているのが、新しい照明システムの採用だ。「コクヨでは、オフィスの照明に関してさまざまな研究を続けてきました。その結果、従来のようにフロア全体を700～1000ルクスにするような照明は、

エネルギーの無駄遣いにつながるだけでなく、仕事面でも必ずしも効率が上がらないということがわかったのです」（齋藤氏）
 このため、執務エリアも用途によって細かくゾーニングし、300、500、700ルクスと明るさに強弱を付けるようにした。

「照度を自由に変えられ、しかもエネルギー効率を高めるために、蛍光灯ではなく白色LEDによる照明システムを、エコライブオフィス用として開発しました。さらに人感センサーにより、ワーカーが不在の場所は自動的に200ルクスまで照度を落とすようにして、省エネ効果をアップさせています」（一色氏）

300ルクスというと、かなり暗いと思いがちだが、実際にその空間で作業をしてみると、会議はもちろん、ノートをとるにも充分な明るさである。
 「暗いという印象を受けるといけないので、ところどころに電球色の蛍光灯を配して赤めの色の光を加えたほか、デスクでは必要に応じてタスクライトを併用できるようにしました。しかし運用を始めてみると、暗すぎるという声はほとんどありませんでした」（一色氏）

照明におけるもう一つの試みは、同志社大学の三木光範教授と共同研究中的「知的照明システム」を導入し、実用化実験を行っていることだ。「知的照明システムとは人工知能によって照度や色温度を調整し、個人の好みや作業内容に合わせた最適な空間の実現と省エネを同時に可能にします。まだ実験の段階ですが、明るさや光の色が変わると作業や思考に影響があるのは明らかで、ここで得られたデータは、さらに実用的な開発に役立てていくつもりです」（齋藤氏）
 ※知的照明システムは『オフィスマーケット』2007年9月号でも紹介しています。

オフィスの中央に「公園」をつくり 紙コップなしでもOKの自販機を開発

その他、エコライブオフィス品川の新しい試みとしては、次のようなポイントが注目されている。

●シンボルツリー
 執務エリア「オフィス」のほぼ中央に位置する4500mm×4000mmのトップライト（天窗）の下に木を植えて公園をイメージする空間にした。そこでは、季節ごとにアイデアを展示するイベントなどを行うほか、周囲をベンチにして座れるようにしたため、移動式のマルチタスクテーブルを移動させて仕事をすることができると。

なお、トップライトには自動開閉機能付きのサッシが付けられており、屋



内とガーデンの境界に設けられたセンサーと連動しながら、外光の採り入れや外気の取り込みを行い、オフィス内の照明や空調設備の無駄な稼

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に!

モトローラ株式会社 本社オフィス P4 トムソン・ロイター・ジャパン P10 株式会社ロックオン 東京支社 P16

大崎西口再開発エリアの話題のビルに生まれた 世界企業のガイドラインを満たす最先端オフィス

モトローラ株式会社 本社オフィス



モトローラ株式会社
伊藤 均氏
ジャパンシェアード サービス
オフィスマネージメント部 シニアマネージャー
認定ファシリティマネージャー (CFMJ)

●プロジェクト概要

世界的な通信機器メーカーであるMotorola, Inc.の日本法人「モトローラ株式会社」は、2007年10月、大崎駅前に新しく建設されたThinkPark Tower (品川区大崎2-1-1)の20階と21階に本社を移転した。事業内容や経営方針の転換により頻繁にオフィスの移動を繰り返すことの多い外資系企業の中にあって、モトローラはそれまで約20年間、港区南麻布のビルに本社を置き続けるなど、中長期的な視野に立ったオフィス戦略を貫いている。今回のプロジェクトでも、「最先端の技術集団にふさわしいワークスペース」「ワールドクラスでありながらローカル社会と連携の重視」「人材とスペースの効率化と生産性の向上」といったグループのデザインコンセプトを確実に具現化し、将来にわたって競争力を発揮できる生産性の高いオフィスを目指した。



最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■ ゆったりした空間と交通の便の良さを両立

大崎西口再開発地区の第1号プロジェクトとして完成したThinkPark Towerは、先進的なデザインに加え、都心では考えられない広々とした多目的スペース(空地)、ゆったりとしたオープンデッキを持つ飲食店などが魅力。しかも山手線の駅に直結しており、交通の利便性では最高の評価を受けている。

■ グローバル企業としてのオフィス戦略

米国本社を中心に統一した経営戦略を展開しているモトローラグループだけに、日本法人のオフィス移転に関しても承諾が必要。日本の不動産事情は特有のため説得には苦労したが、入居していたビルが建て替えられることになり、急遽、移転が決まる。

■ ガイドラインによる世界基準のオフィスづくり

職場環境のレベルを維持するためモトローラでは詳細なオフィスづくりのガイドラインがある。基本的にはそれに従うものの、地域ごとの特性に合わせた最適化も必要で、そのために活躍するのがグループ各社のファシリティマネージャーの役目。

■ フリーアドレスで失敗しない工夫

Mobile Workerと呼ばれるフリーアドレスの対象者を20%以上にすることもガイドラインの規定。事前の離席率調査、各部門への人選の委託、モバイル席にインセンティブを与えることによる満足度の向上……といった工夫が改革を成功させる。

■ 移転後はワーカーによる評価を

不満の声が少なければ新オフィスの構築はほぼ成功したと考えていい。オフィス環境だけでなく、通勤や食事についても調査が必要。

▼「最新オフィス事例研究シリーズ」「先進のオフィス戦略事例研究」の下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

・08年 Ⅲ号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (株式会社リクルート、ベリングポイント株式会社) ・08年 Ⅱ号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (富士フィルムグループ、ソニー株式会社、株式会社レーサム) ・07年 Ⅳ号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (ヤフー株式会社、あらた監査法人、コクヨオフィスシステム株式会社、株式会社寺岡精工、トヨタ自動車株式会社) ・07年 Ⅲ号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (マイクロソフト株式会社、本社、株式会社USEN、株式会社インテリジェンス、オルタナティブ本舗証券株式会社) ・07年 Ⅱ号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に! (ソニー新本社オフィス、興和不動産新本社オフィス、ミドリ 恵比寿ビジネスタワーオフィス) ・06年 Ⅳ号 新しいワークプレイスで社員の意識変革を促す「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 Ⅲ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 Ⅱ号 ランニングコストである「賃料」だけで「自社ビル」並みの理想のオフィスを実現 (株式会社粹設計) ・05年 Ⅱ号 組織を越え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」(マブチモーター株式会社) ・04年 Ⅰ0月号 ファシリティマネー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で行うにはワークスタイルの変革とITの導入が不可欠だ。(富士通株式会社) ・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株式会社)

■ 米国の本社とアジア地域本部の2つのFM部門を 説得するところからプロジェクトは始まった

2007年10月にグランドオープンしたThinkPark Tower (シンクパークタワー)は、東京都の都市再生特別地区の第1号としてJR大崎駅西口前に誕生した複合施設だ。最大の特徴はゆったりとした空間設計で、目の前に広がる多目的スペース「ThinkPark Arena」にはフットサル大会も開催できるスポーツ用コートが設けられている。そしてそこに面したカフェやレストランには広々としたオープンカフェが用意されており、風を感じながらくつろげる贅沢さは、都心のビルではまず考えられないだろう。

モトローラ株式会社が本社オフィスの移転先としてこのビルを選んだのも、JRの駅に直結した交通の便の良さと、ゆとりある空間の両方の魅力があったからだ。ファシリティマネージャーとして今回のプロジェクトを推進してきた**伊藤均氏**はこう言う。

「それまでは1988年に入居した南麻布のビルにずっと本社を置いていたため、空調や電気容量など設備の多くが現在の事業ニーズに対応できなくなっていたのです。加えて交通の利便性の改善も考えていましたので、便利で快適なビルへの移転は検討課題の一つだったのです」

そんな思いもあって、数年前から新オフィス構築の提案をしてきたものの、なかなかゴーサインがでなかったのは、モトローラという会社の社風が影響している。

「モトローラは米国イリノイ州の本社を中心に強いまとまりを持っている企業グループです。このため、日本法人だけで独自のオフィス戦略を展開することはできず、すべて本社の承諾をえなければなりません」(伊藤氏)

もちろん、伊藤氏は何度も新しいオフィスの必要性を合理的に説明してきたが、大きな障害になったのが日本の不動産事情の特殊性だという。

「日本は建築費や賃料が他国に比べて高い水準にあり、グローバルなオフィス戦略がそのまま通用しません。しかし、それを伝えても、海外のファシリティマネージャーには簡単には理解してもらえない。とにかく、移転が決まるまでには、何度も何度も侃々諤々の論争を繰り返してきたのです」(伊藤氏)

またファシリティマネジメント部のアジア地域本部は中国にあるため、伊

藤氏にとっては地域本部と米国本社の2つのFM部門を説得しなければならず、苦労の日々が続く。

そんな中、入居していた南麻布のビルが2008年以降に解体される計画が伝えられたことで、移転計画は一気に現実味を帯びていった。「まさにチャンスでした。しかもタイミングよく、条件にぴったりのシンクパークタワーで入居者の募集があった。まさに今しかないという思いで、プロジェクトをスタートさせたのです」(伊藤氏)

■ モトローラの定めるデザインの世界基準と 日本固有の働き方をミックスしたオフィスに

2006年中にはグループ本社の子承を得て具体的に動き出した新オフィス構築プロジェクトだが、ここでも「世界のモトローラ」としての多くの条件を守らなければならなかった。

「モトローラには『Motorola Design Concept』と呼ばれる基本理念があり、すべてのオフィスや施設はその方向性を指すものでなければいけません」(伊藤氏)

それは次の4項目だ。

Motorola Design Concept

・最先端で、技術に基づく組織
(Cutting-edge, Technology-driven organization)

・通信機業界でワールドクラスの組織
(World-class organization in communication industry)

・人材、スペースを理にかなって使い、効率かつ生産的な組織
(Efficient and productive organization that uses resources, space intelligently)

・ローカル(地域)社会と連携した世界的企業組織
(Global company, but with connection to local community)

そしてこれらを基にオフィスづくりのガイドラインが定められている。「第一は、Private OfficeやLab、Meeting Roomなどの間仕切りされ





固定席。
高さ規定を1.22mにしたことで、
使い勝手が格段に向上したという。



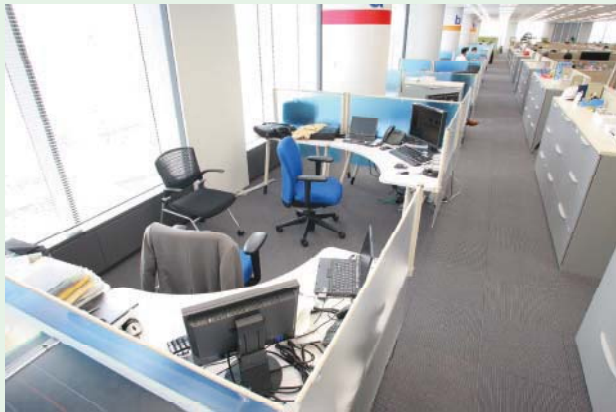
本社オフィス受付。
米国本社のFM部門で統一された
洗練されたデザインが目を引く。



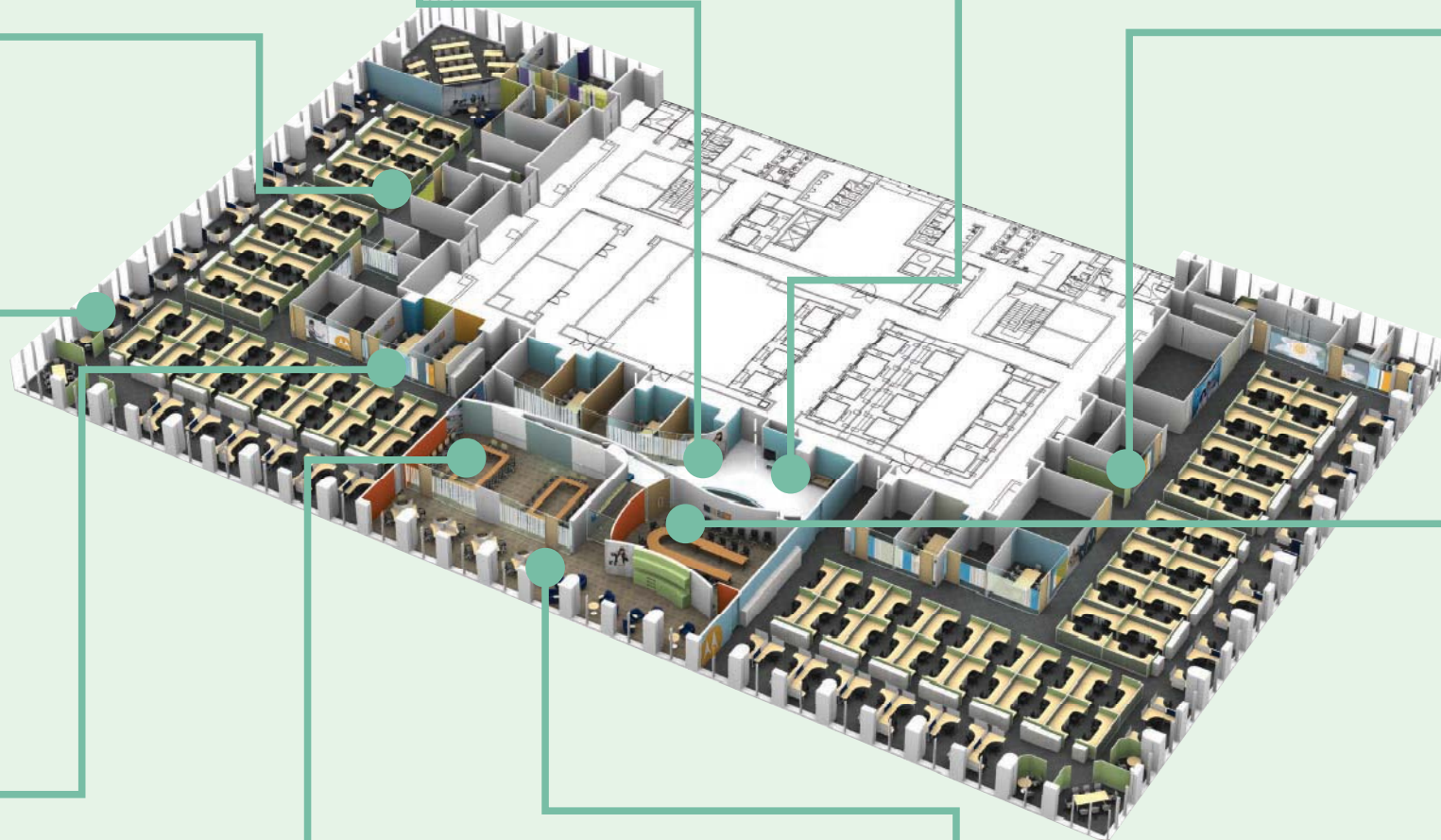
受付横のウェーティングエリア。
ここにも統一されたデザイン、
ブランディングが採用されている。



コピー、ファックス、プリンター機器コーナー。
集約することで、スペースと機器の削減を可能にした。



窓側のMobile席。
固定席のワーカーは、Mobile席の使用を禁止している。



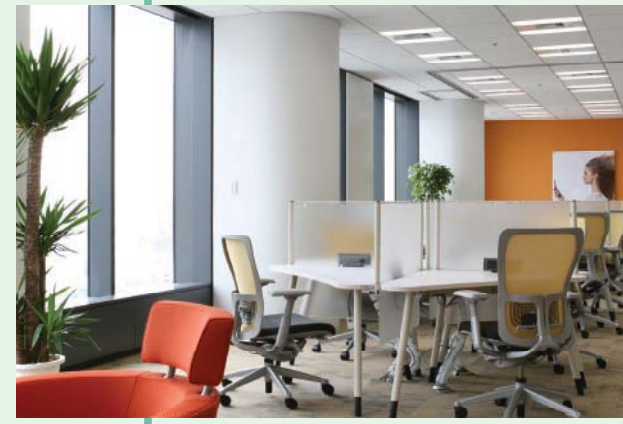
会議室。
プロジェクトを標準装備しているので、
プレゼンテーションにも利用されることが多い。



執務室内の壁面。
活力のあるカラーリング、デザイン、
ブランディングを採用している。



会議室全景。
隣の部屋と組み合わせて、
大会議室として使用することも可能だ。



Mobile席。
足りない席数をこのゾーンで補足している。



Mobile Workerが、
荷物をまとめて運ぶためのバスケットボックス。

た部屋はすべてビルのコア側へ配置しなければなりません。これは、窓際の明るいスペースは社員に使ってもらうべきだというモトローラの「個人の尊重」という基本理念に基づく方針ですが、実際にビル内のレイアウトをするときには、かなり厳しい制限になりますね」（伊藤氏）

ガイドラインへの遵守規定はかなり厳格で、以前にも役員室をフロアの角に増設しようと申請したところ、一切認められなかったという。

「個室であるPrivate Officeを与える条件も、VP（副社長）または同グレード以上のスタッフに限定されているなど、先進的な組織にふさわしい基準が設けられています。したがって、私たちファシリティマネジャーも、その方針を社内で開催していきます」（伊藤氏）

しかし伊藤氏は、すべての条件をガイドラインに委ねたわけではない。「規定では、デスク周りであるワークステーションの大きさはワーカー1人につき3.42㎡となっていました。このサイズだと日本では広すぎ、スペース対コストのバランスが悪くなってしまいます。このため、2.24㎡（1.6×1.4m）のワークステーションを独自に採用することにしました」（伊藤氏）もちろん「本社」の決定内容を変更するだけに、説得力のある理由を提示しなければならない。

「ワーカーの職場環境を守るのもガイドラインの目的ですから、ワークステーションのサイズを縮小しても狭さを感じないように保管書類を従来の4分の1にし、収納場所を不要にするといった工夫を約束しました」（伊藤氏）

また、ワークステーションについてはガイドラインの高さ規定（パーテーション）「1.6m以下」を1.22mにしている。

「前のオフィスでは約1.6mあり、隣の人の顔も見えずに使い勝手が悪かったのです。それだけに、『日本では他のワーカーと常にコミュニケーションをとりあいながら仕事を進める習慣がある!』と強く主張し、特例を認めさせました。導入してみると、このほうが連絡や情報交換はしやすいし、小さいワークステーションでも狭さを感じにくくなります。海外のモトローラ社員にも評判はよく、いずれは世界的な新しいスタンダードになるかもしれません」（伊藤氏）

■ モバイルワーカーへの移行という方針を満足度を維持したまま実現するための工夫

今回のオフィス構築プロジェクトにおいて、伊藤氏が「最も工夫を要した」と語るのが、フリーアドレスを一部の社員に導入することだった。「ガイドラインには、Mobile Worker（フリーアドレス使用者）を社員数に対し20%以上適用するとあります。したがって、オフィスを新しくするところでは、どこでもこの規定に従わなければなりません」（伊藤氏）

旧本社では、まだこの項目を遵守する段階ではなかったためすべて固定席だっただけに、どういう手順でMobile Workerを選べばいいのか、対象者の配置をどうするかなど、考えなければならないことは多い。「最初に始めたのは離席率の調査でした。旧本社で2回、2週間単位で行いました」（伊藤氏）

その結果、自分の席にいないワーカーの比率は各部門平均で30%強であり、20%のフリーアドレス化が不可能ではないことがわかる。「その数字を示し、技術開発や経理などを除いた各部門長に20%以上のMobile Worker対象者を選出するように要請しました。人選を委ねることで、よいトラブルが起きないようにしたのです」（伊藤氏）併行して、伊藤氏はオフィスのレイアウトを進める。

「フリーアドレス化には思ったより抵抗がなく、業務委託社員を含む全従業員数のMobile Worker予定者数は28%になっていました。最終的には固定席71%、Mobile席（フリーアドレス）20%の比率でレイアウトを行い、不足分をミーティングブース席で補い、全員が集まっても席は必ず坐れるようにしてあります」（伊藤氏）

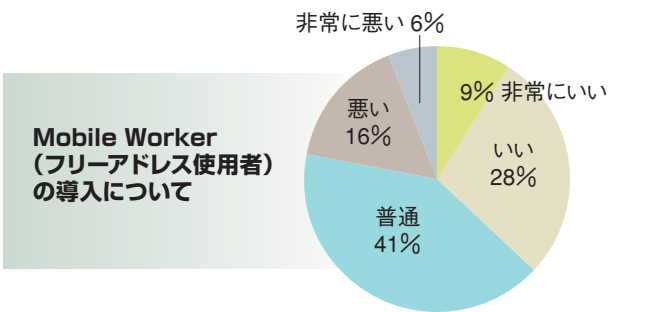
このとき、さらなる工夫をしている。「Mobile席は明るい窓際に沿って配置し、しかもスペースも少し広めにしました。つまり固定席よりも環境を良くすることで、自席が無いことのマイナスをカバーするようにしたのです」（伊藤氏）

しかもMobile Workerはどこでも自由に移動して仕事ができるのに対し、固定席ワーカーはMobile席の使用を禁止した。「会議室なども含めれば、たとえ全員がオフィスに集まっても座席は確保されています。したがってMobile Workerだからといった不利はなく、かえって便利だと人気があるほどですね」（伊藤氏）

■ 6割以上のワーカーが満足している新オフィス 独自のワークステーションにも不満の声はわずか

そのほか、モトローラ株式会社の新本社オフィスの詳細については写真を参考にしてもらおうとして、ここでは、移転後に行った従業員へのアンケートの結果から、入居後の評価を見ていこう。

まず、Mobile Worker（フリーアドレス使用者）の導入については、次のようになっている。



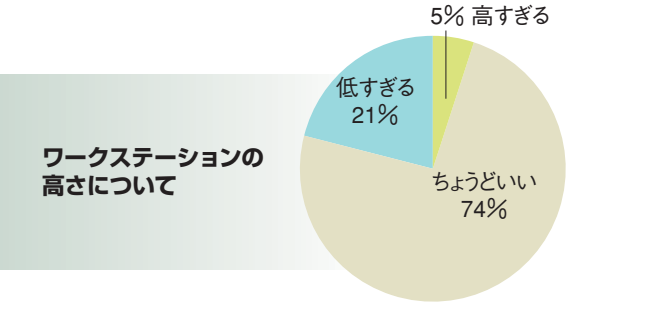
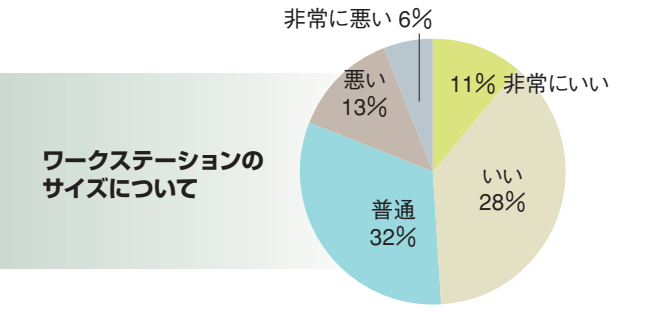
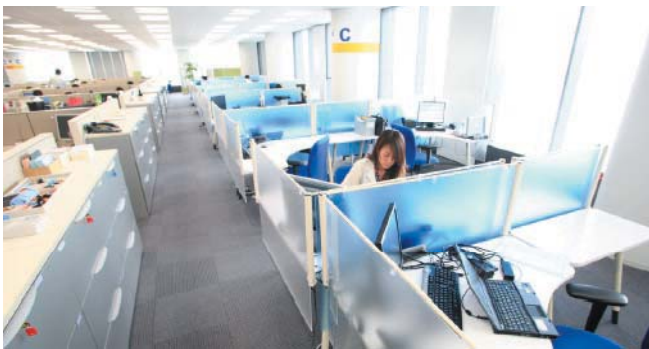
「特に反対する声が多いわけではありませんし、あまり関心の無い人が4割を占めているということを考えれば、部分的なMobile席の導入は、今のワーカーにとって受け入れられる変化だということでしょう」（伊藤氏）

ただし、この点については、事前の十分な調査や検討が必要だと強調している。「技術開発や経理など固定席でないといけない部門があることから、つつい営業にしわ寄せのいく企業が多いと思いますが、一方的に彼らの席を奪うだけでは反発にあってしまいます。部門長との連携によって作業を進めるなど、満足度を下げないための工夫は必要でしょう」（伊藤氏）

ちなみに、Mobile Workerはノートパソコンや書類、私物などを自分のロッカーに保管し、必要に応じて使用するデスクまで運んでくるのだが、移動に不自由を感じないように、荷物をまとめて運べるバスケットボックスを用意した。

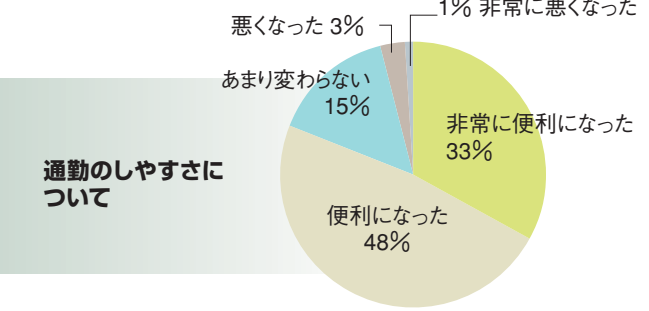
「ちょうどいいサイズのものがないとかなかなか、かなり苦労して探しました。しかし、こういう部分まで手を抜かないことがオフィス改革を成功させるポイントであり、FMの仕事の一部なのではないでしょうか」（伊藤氏）

次にワークステーションの広さと高さについては、このような結果になった。「ワークステーションの大きさはガイドラインに沿っていないだけに苦情が



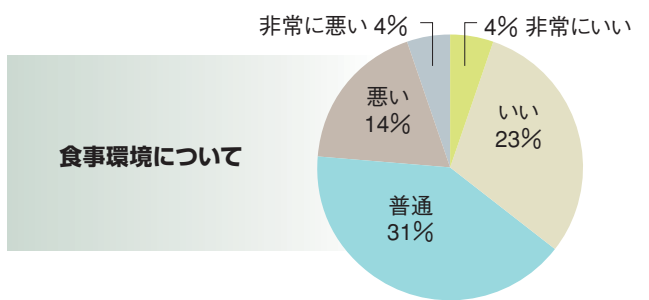
出るかと心配していましたが、思ったほど問題はありませんでした。またパーテーションの高さについては、1.6mだったころより明らかにコミュニケーションはしやすくなったと評判は上々です」（伊藤氏）

そして、南麻布から大崎に場所が移ったことについては、事前に従業員の居住分布なども調べていたこともあって、「便利になった」との声が多かったという。



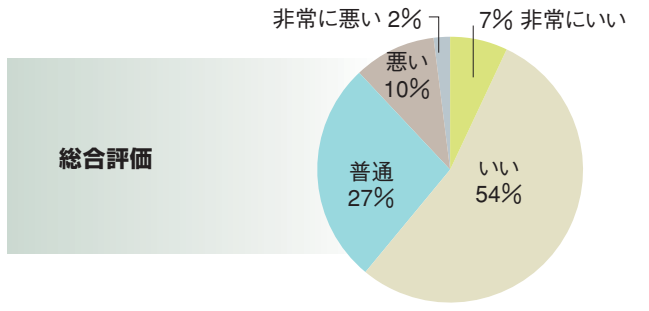
「立地としては南麻布のほうが都心に近いのかもしれませんが、入居したシンクパークタワーはJR大崎駅に直結しており、ほとんどの社員にとって通勤時間が短くなったはず。さらに新幹線に乗るにも空港に行くにも便が良く、交通の利便性では都内でもトップクラスだという気がします」（伊藤氏）

また、このビルは飲食店や物販店も多数入り、駅の反対側の施設も利用できることから、食事環境についても満足度は悪くない。「南麻布のときは周囲に飲食店が少なかったことから、オフィス内にカフェ



テリアを設けて食事ができるようにしていました。移転してそれがなくなったため、若い社員の中には『食事代が上がった』という人もいますが、全体的には食事や仕事が終わっての飲み会などを含め、便利になったという評価のようです」（伊藤氏）

総合評価を見ても、「非常にいい」「いい」が6割以上を占めており、今回の移転プロジェクトは大きな成果をあげたといえる。



■ オフィス内のデザインは世界共通

モトローラではオフィス内部のデザインや什器類に関しても詳細なガイドラインを設けている。「内装から室内の装飾、家具の一つひとつに至るまで、米国本社のFM部門で指定したものしか使えません。このため、私たちはその条件の下でレイアウトを完成させていくのです」（伊藤氏）

この方法は、一見、不自由のように思えるが、質の高いデザインをどのオフィスでも実現できるうえ、備品類はまとめて調達できることからコスト面でも大きなメリットがあるという。「モトローラグループとして一定レベル以上の職場環境を整備するにはガイドラインは欠かせません。ただ、オフィスは生き物ですから、国ごとの事情に合わせた調整や最適化は必要。つまり世界基準を満たしたうえで、個々のワーカーに不満を感じさせないようにすることが、ファシリティマネジャーの腕の見せどころなのです」（伊藤氏）

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！

モトローラ株式会社 本社オフィス P4 トムソン・ロイター・ジャパン P10 株式会社ロックオン 東京支社 P16



2

世界最大の金融情報サービス会社が目指したのは 顧客と社員、社員と社員の関係を深めるオフィス

トムソン・ロイター・ジャパン



トムソン・ロイター・ジャパン
古川 弘氏
マーケティング・ディビジョン
ビジネス・ディベロップメント・ダイレクター



明豊ファシリティワークス株式会社
大貫 美氏
常務取締役
オフィス事業部長



明豊ファシリティワークス株式会社
小野宗久氏
デザイン部
デザインディレクター

●プロジェクト概要

150年以上もの歴史を持ち、ニュース通信社の代名詞的存在ともいえるロイターは、1980年代以降、報道以外の分野への進出を積極的に行ってきた。銀行や証券、保険会社、政府系機関などに向けた金融情報サービスに事業の軸足を移し、さらに今年4月にはカナダの情報サービス会社トムソンとの経営統合を果たしたことで、この分野では世界最大規模の企業になっている。Thomson Reutersのアジア地域での最重要拠点であるトムソン・ロイター・ジャパンが新しくオープンしたオフィスは、そんな「ロイターの挑戦」を強力に支える存在だ。1月に竣工した赤坂Bizタワーの30階の半分はセミナーやイベントのためのスペースに充てられ、顧客との接点の拡大によるカスタマーサービスの向上を目指す。そして29階を含めたワークプレイスはコミュニケーションを活発にする先進のデザインを採用入れるなど、まさにオフィスを経営の力に活かそうとしている。



最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■ようやく実現したオフィス移転

経営環境や組織の変化が日常茶飯事の時代、計画通りにオフィス戦略を遂行するのが難しいこともある。しかし、経営とオフィスが一体である以上、ある程度の段階で思い切ったリニューアルは必要。

■目標を明確にし、デザインは専門家に一任

オフィスのリニューアルにあたっては、それによって経営上のどんな課題に对应していくのか、目標となるポイントを明確にしておかなければならない。その段階でピントが正確に合っていれば、オフィスデザインの専門家への発注もしやすい。

■オフィスデザインは受付の外にも及ぶ

ブランディングを考えるなら、ビル全体を一つのメディアと考え、さまざまなPR手段を考えるべき。モニターによる動画情報、外から眺めた受付の風景など、すべてのビジュアルイメージは会社の顔になる。

■社外の人と交流するスペースの充実

ネットを含む電子媒体による金融情報サービスを行う企業であっても、カスタマーと直接会って交流する機会は大切。そのための場

は社内にて、最高のデザインでお客さまを迎えるべき。ガラスパーテーションによる仕切りは、明るさとフレキシブルな空間を実現する。

■内階段を核としたコミュニケーションオフィス

執務スペースが数フロアに分かれる場合は内階段が効果的。縦の動線を確保したうえで、そこを中心に横の動線をつなげていけば、自然に交流が生まれる。また会議室や打ち合わせコーナーはバリエーションを豊富にすることでシーンの演出を。

■自由席のオフィス「フリースタイル」

フリーアドレスという言葉は「席を人数分用意しない」というイメージが強く、反発を買いやすい。全員分の席があるならフリースタイルという名称で自由席にする方法がある。ただし「個人のものを置きっぱなしにさせない」「ごみ箱をデスクの下に置かず人の流動性を高める」などの工夫も必要。

■オフィスに曲面のデザインを！

直線や平面で構成されがちなオフィスだが、曲面を導入すると自然に隙間ができ、空間的なゆとりが生まれる。それによるスペースの無駄は思ったより少ない。

■経営環境や組織は常に変化していくのだから オフィスもリニューアルしなければならない

今年1月に赤坂Bizタワーに移るまで、ロイター・ジャパンの東京オフィスは神谷町駅前のビルにあった。結果として約25年間、同じ場所にいたのだが、その間にも移転計画は頻繁に検討されていたという。「六本木ヒルズや泉ガーデンタワー、東京ミッドタウンなど、新たな大規模ビルの建設が発表されるたびに、移転したらどうなるかといったシミュレーションをしてきました。しかしそのたびに経営環境が変わったり、人員計画の見直しなどがあり、断念してきたのです」

こう語るのは、トムソン・ロイター・ジャパンで今回の移転プロジェクトを統括した**古川弘氏**だ。

ロイターにとって、ここ10年間ほどは「事業や組織の刷新が日常茶飯事」といわれるほどに激動の時代だった。「かなりの痛みを伴うストラクチャリングや経営改革の連続で、じっくりオフィス計画を立てるどころではありませんでした。このため、情報サービス大手のトムソンとの経営統合が決まったときには驚いたものの、すぐに『今の時代にはよくあることだ』と妙に納得してしまうほどだったのです」(古川氏)しかしそんな古川氏にとっても、今年1月の赤坂Bizタワーへの移転だけは、絶対に成功させたいプロジェクトだったという。

「事業内容も組織も変わっていくのにオフィスだけが古いままという状態は、私にとって耐えられないものでした。ロイターという会社が新しくなっていくのであればオフィスも変えていかなければならない。今回のプロジェクトには、まさに不退転の覚悟で臨んでいたのです」(古川氏)

計画の途中でトムソンとの経営統合が発表されたが、幸い、統合の核となる金融情報部門の組織の枠組みは大きく変わることがなかった。「両社の間では若干の人の異動はあったものの、竹橋のバレスサイドビルにあるトムソンのオフィスはそのまま残り、ロイターのオフィスだけをリニューアルする形で計画は実行できました。その結果、ほぼ希望通りの理想のオフィスを実現できたのです」(古川氏)

■カスタマーサービスの向上、ブランディング 帰属意識を高めることが移転の3つの目的

ここで、今回の移転において古川氏が目標として掲げた点を整理しておこう。

1. カスタマーサービスの量と質の向上

今やロイターの売り上げの9割以上は金融情報サービス事業が占めている。それだけに、この分野のユーザーに対して、直接、トレーニングやセミナーを行い、提供する情報をもっと活用してもらうことが、顧客満足度の向上＝業績の拡大へとつながっていくのだが、神谷町のオフィスではそのためのスペースが充分になかった。

「セミナーを開催する場合、その規模や内容等によってホテルなどの外部施設を利用する場合とオフィスを利用する場合があります。オフィスを利用してセミナーを開催する場合は、3つの会議室の仕切りを取り外して70～80名を収容するスペースを確保したのですが、その為にスタッフを動員して数時間かけて準備をしなければならませんでした。従って、セミナーを開催する日の午後は会議室が不足することになります。機動性の点において問題があるだけではなく、見栄えもよくなかったのです。正直言って、お客さまを呼ぶのが恥ずかしく、スタッフにとっても誇りを感じられない雰囲気でした」(古川氏)

「情報サービスにおいてスピードは非常に重要です。ところが、社外の会場を使うとなると数ヵ月前から会場の予約を入れなくてはならず、昨今の金融マーケットの早い動きに対応したトピックのセミナーを開催することは出来ませんでした。すなわち、お客様に快適な環境下でのセミナーを開催するとなるとタイムリーさに目を瞑らねばならず、マーケットを動かすホットな話題に焦点を当てたセミナーは参加希望者が多いのにも拘らずオフィスを使わなければならないというジレンマに悩まされていました」(古川氏)

このため、新オフィスではカスタマーサービス用スペースの確保と質的向上が大きな課題になっていたという。





29階フロア全景。
同じ部門内であれば、どこに座ってもいいフリースタイルを採用した。



ミーティングスペース「60ミニッツ」。
短時間で簡潔な打合せを推奨しているため、
砂時計があるほか、テーブルの高さを変えて
立ったままでの打合せを可能にした。



29階のガラス張りの打合せルーム。
開放的で4人までのオープンルーム、
ガラス張りではあるが音が漏れないようにした6人用のルーム、
そして短時間の打合せ専用の60ミニッツの3種類を用意している。



内階段近くに配置された備品のデポジットとなっているキオスク。
ここでコミュニケーションを図る社員も少なくない。



隠れ打合せコーナーとして設置した背の低いロッカー。
上部をホワイトボードにし、メモ書きができるほか、
飲み物を置くために平らな部分を残して
インフォーマルなコミュニケーションを促進している。



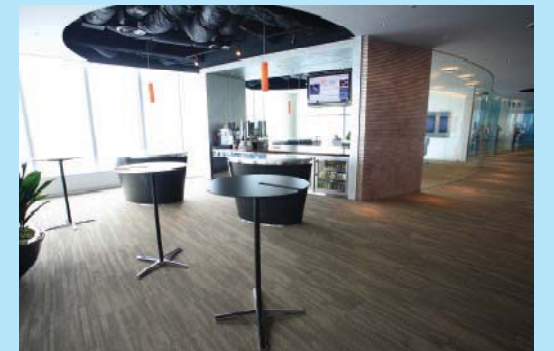
29階と30階を結ぶ内階段。
ここを核として自然にコミュニケーションが
取れる仕組みをつくっている。



書籍や雑誌を並べたライブラリー。
このエリアも自然な社員同士の
交流を生む重要なアイテムの一つとなっている。



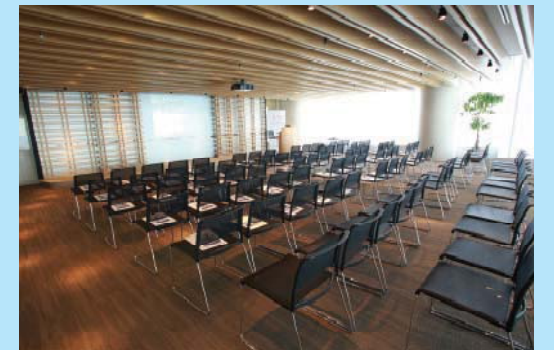
30階の会議室。
明るい雰囲気ですぐに打ち合わせが
進むイメージを強調することに成功している。



30階のカフェとラウンジ。あえてオフィスらしくないものを配置し、
自由にソフトドリンクを飲みながら、リラックスしての交流を促進している。



30階のミーティングルーム。
曲線を使ったガラス張りの空間は人の心がやすまる効果を与えている。



30階のセミナールーム。自社に会場を用意することで、
セミナー開始直前までのリアルな情報の提供を可能にした。

2.効果的なブランディング

報道機関としてのイメージが強いロイターにとって、金融情報サービスに強い会社であることを広く知ってもらいたいという要望がある。神谷町では駅に広告看板を出していたが、もっと効果的なPRの方法を模索していた。

「オフィスは社内のスタッフだけが使うものではありません。多くの訪問客がある一種のメディアなのですから、それを使ってのブランディングもオフィス戦略の一環だと考えていました」(古川氏)

3.スタッフエンゲージメント(帰属意識)の強化

デザインなどオフィスの質を上げることは、社員の帰属意識を高め、モチベーションの向上といった相乗効果をもたらす。「正直いって、これまでのオフィスは『働く場所さえあればいい』といったレベルで、デザインも家具メーカーにまかせてしまうなど、おざなりなものでした。しかし会社の目指す方向がはっきりしてきたからには、それを社内外に伝え、共感してもらうためのオフィスデザインが必要になります」(古川氏)

このように、今回のプロジェクトではオフィスづくりの目標が明確になっていたため、この分野で実績のある専門家に委託することが決まった。「以前、テレビ東京系の『ガイアの夜明け』で明豊ファシリティワークスさんのオフィスづくりの実例を見て(『オフィスを壊せ!〜儲けるための職場改革〜』2005年11月8日放送)、オフィスデザインのもたらす効果については知っていました。それだけに、お願いするならこしかなと思っていたのです」(古川氏)

声をかけられた明豊ファシリティワークスではオフィス事業部長の**大貴美氏**が中心となってチームを組み、設計はデザインディレクターの**小野宗久氏**が行った。

「明確なコンセプトと経営層の意思統一がありましたので、私たちはそれを具体的に形にしていだけです。当社は迷うことなく思う存分仕事ができ、満足のいく結果に終わったと信じています」(大貴氏)

■受付カウンターにたどり着く前から「オフィスデザイン」は始まっている

それでは、トムソン・ロイター・ジャパンの新しいオフィスを見ていこう。港区赤坂5丁目に新しく誕生した再開発複合施設、赤坂サカsoの中にある赤坂Bizタワーは、地下鉄赤坂駅に直結する交通の便の良さに加え、高級ホテルを思わせる木材を活かした内装が印象的だ。街の賑わいを感じられる1階のエントランスからエレベーターに乗ってオフィスに向かうと、その間にも、訪問者はすでに「トムソン・ロイター」のブランドに触れることになる。「ビルのオーナーであるTBSが情報番組用のモニターを2台エレベーター内に設置することになっていたのですが、その内の一台にインフォポイントというトムソン・ロイターのニュースプロダクトを入れて最新のビジネスニュースなどを放映することにしました。これは、トムソン・ロイター事業の中核である金融情報サービスを強く印象つけるブランディング戦略の一環です」(古川氏)

さらに1階エントランスのカフェ「スターボックス」にも大型モニターを設置した。「神谷町時代にもビルの中にモニターを置きたいと考えていたのですが、建物の条件などから不可能でした。そういう点でも、このビルはユーザー

にとっていろいろなことに挑戦できる、使いやすいオフィスだと思いますね」(古川氏)

そして30階に着いて受付に向かうと、そこからは小野氏が「工夫に工夫を重ねた」と自負する斬新な空間が現れてくる。「受付まわりはオープンでウェルカムなイメージを強調するために開口部を広くし、入口にエレベーターホール側に向けた角度を付けるなどしています。さらにここからガラス張りの会議室やセミナールームなどを通して窓の外の風景が見えるようにしているのも、明るい印象を与えているはずです」(小野氏)

30階は、ほぼ半分が来客などを迎えるオープンスペースに充てられている。「セミナールームは開放可能なガラスパーティションで仕切ってありますから、50人から200人まで、さまざまな人数に対応したセミナーやイベントが開けるようになっています」(小野氏)

これらの空間は、ロイターにとって、まさに経営の力になる施設だ。「多くの部屋を用意できたことで、これまで週に1回だったカスタマートレーニングを2回以上に増やせます。これだけでもカスタマーサービスのレベルは2倍になったといえるのです」(古川氏)

もちろん、工夫されたデザインによる効果も加えれば、前のオフィスとは比べものにならないほどのプラス面があるはずだ。「自由に飲みものをとれるカフェや、談笑できるラウンジなど、あえてオフィスらしくないものを配置することで、リラックスしながら交流できるようにしました。最近では著名人を招いた講演なども行い、単に情報を提供するだけでなく、参加者による交流の輪が広がるなど、期待以上の効果をあげていますね」(古川氏)

■移動の要となる内階段を中心に配置される社内コミュニケーションを活性化する仕掛け

一方、社内スタッフが使う執務室についても、「交流」はデザイン上の重要なキーワードになっている。「赤坂Bizタワーはフロア内の3カ所に吹き抜けをつくれる構造が用意されていました。そこで、そのビルの特性を活かし、2フロアで分断されないように29階と30階をつなぐ内階段を設けました」(大貴氏)

そして内階段による移動が頻繁にされることを期待し、そこをレイアウト上の「核」にした。「お茶が飲めるカフェ、備品のデポジットであるキオスク、書籍や雑誌を並べたライブラリーなど、人の集まるコーナーをその近くに配置しました。これにより、自然な交流が生まれるようにしたのです」(小野氏)

さらに人の動線が途切れないように、そこからビルのコア側に会議室などを並べていく。しかも、それぞれの部屋に特徴をもたせた。「会議室は開放式で4人までのオープン、ガラス張りですが音が漏れないようにした6人用のクローズ、そして短時間の打合せ専用の60ミニッツの3種類を用意しました。バラエティを増やすことで気分展開になるし、目的に合わせてオフィス内のスペースを使い分けてほしかったのです」(小野氏)

ちなみに「60ミニッツ」にはメーカーに特注した60分用の砂時計があるほか、テーブルの高さが変えられ、立ったままの打合せにも対応する。「そのほかにも、29階は全体の4分の1が自由に打ち合わせや共同作業のできるコミュニケーションスペースに充てられています。テーブルが並んでいるだけなので大人数のイベントにも使え、社内セミナーなどにも活用されるなど、人気の高いコーナーになっていますね」(小野氏)

そんなスペースのフレキシビリティを高めるために、小野氏はテーブルまで特注した。



「2本の脚だけにスケートボードの車輪を付けました。そのおかげで、普通の状態では動かないものの、片方だけを軽く持ちあげれば移動ができます」(小野氏)

スケートボード用の車輪は質の高いベアリングを使っているので、従来の家具用のものよりもスムーズに動かせるという。「既製品の中から使う家具を選ぶのではなく、オフィスに発生したニーズに合わせて最適な家具を発明してしまう。これもオフィスデザインの仕事の一つなのです」(小野氏)

■フリーアドレスは帰属意識の低下につながる席数を減らさないフリースタイルなら効果的

会議室やコミュニケーションスペースなどに加え、もう一つ、小野氏が「隠れ打合せコーナー」として設置したのが、背の低いロッカーだ。「コア側の会議室と窓側のデスクスペースの間に個人用のロッカーを並べたのですが、そのままだと上にダンボール箱などを積まれてしまう心配が

オフィスにはめずらしい「曲面」の多用が、余裕を感じられる空間につながっていく



トムソン・ロイター・ジャパンのオフィスを訪れた人が最初に気づくのは、さまざまなところに曲面が活かされたデザインの生み出す独特の雰囲気だろう。セミナールームや会議室を区切るパーティション、カフェのカウンター、テーブルやデスク、天井に開けられた吹き抜けの穴など、通常なら直線や平面

あるので、斜めの覆いを付け、なおかつ上部をホワイトボードにすることで、メモ書きや連絡用に使えるようにしました」(小野氏)

ロッカーの高さは人の胸より少し低いくらい。このため、カウンター感覚で自由に話ができるのだが、そこには小野氏らしい細かい工夫も盛り込まれている。

「ロッカーの上部は全面を斜めにせず、両端に5センチほどの平らな部分を残しました。飲みものをちょっと置けるようにして、人が集まりやすかったのです」(小野氏)

デスクスペースについては、人数分の席が用意されているものの、同じ部門内であればどこに座ってもいい「フリースタイル」を採用した。「フリーアドレスという言葉は『自分の座るところがなくなる』と心配するスタッフが多いため、禁句になっています。しかし完全固定席では働き方が制限されてしまうことから、自由席という意味でフリースタイルにしました」(古川氏)

この制度の導入にあたって、フリースタイルのメリットを最大限に発揮できるように運用上のルールを徹底した。「せっかく自由席にしているのに、自分の場所を決められては困るので、個人用のワゴンを置かず、私物はすべてロッカーにしまうようにしました」(小野氏)

各デスクに「個人の色」が着かないように、ごみ箱も排除した。「これは分別を完全に行うという目的のためでもあるのですが、1人が使うものはデスク周りに一切置かないことで、自由席であることを徹底しています」(古川氏)

ごみ箱がデスク下にないことで、スタッフは定期的にごみの集積コーナーがあるカフェなどに集まるので、そこでも交流が活発になるというメリットもある。「今回のプロジェクトでは事前に多くのスタッフと話し合いを行い、『こんなオフィスにしたい』という意識を共有していきました。ごみ箱をなくすことにしたのも、そんな中での出てきたルールです。スタッフにしてみれば、自分たちの意見が反映されたオフィスだから、そのルールを守ろうとする。その結果、オフィスはいつまでも、初期の性能を維持できるのです」(小野氏)

だけで構成されるアイテムの多くが曲線や曲面になっている。「オフィスのデザインというと、とにかくスペースの有効利用ばかりを考え、直線的なデザインしか許されません。しかし、曲面を活かした空間はそこにいる人の心が安まる効果があり、ぜひ一度、試してみたかったのです」(小野氏)

デザインについては明豊ファシリティワークスに一任していた古川氏は、そのアイデアに賛成した。「図面を見てもらったところ、曲面を多用したからといって、それほど無駄なスペースが生じるわけではないことがわかっていましたので、反対はしませんでした。むしろ、余裕があって居心地がいい空間になったのではないだろうか」

古川氏によると、オフィスにおいて無駄なスペースが生じるのは、「デザインよりも時間」だという。「神谷町のオフィスは約25年にわたって使い続けていたため、誰も管理していない書類が部屋の片隅に積まれているなどして、無駄が多かったのです。このため、赤坂に移転してスペースはそれほど広がっていないのに、ゆとり十足的なレイアウトが実現できましたね」

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に!

モトローラ株式会社 本社オフィス P4 トムソン・ロイター・ジャパン P10 株式会社ロックオン 東京支社 P16

3

デザインはもちろん、オフィスの住所も 企業のイメージを左右する重要なファクターになってくる

株式会社ロックオン 東京支社



株式会社ロックオン
岩田 進氏
代表取締役社長 CEO

●プロジェクト概要

大阪に本社を置く株式会社ロックオンは、Eコマースサイトを低価格・短納期で構築するオープンソース・パッケージ「EC-CUBE」や、ネット広告の効果測定システム「アドエビス」などの画期的な製品で急成長を遂げているIT企業だ。まだ大学に在学中だった岩田進氏が自宅の一室で創業したのが2000年6月。半年後には兵庫県尼崎市に事務所を開設し、その後、大阪市北区南森町および堂島を経て今年8月には大阪西梅田に竣工する「ブリーゼタワー」に新本社ビルを構築する。一方、東京への進出は2005年のことで、3ヵ月間渋谷に準備室を置いたのち、10月には千代田区神保町に支社オフィスを開設していた。しかし事業拡大などで手狭になったことから、2008年5月、銀座のオフィスビルに移転している。



最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■ベンチャー企業がオフィスを考え始めるとき

創業間もないころは職場環境の整備にまで手が回らないが、継続した成長を望むならどこかの段階でオフィスへの投資を始めるべき。特に人材が最大の経営資産である業種にとっては、「いいビルにいいオフィスを持つ」ことは大きなリターンが期待できる。

■「住所」で企業のイメージを判断する

企業の関係者のうちオフィスまで訪れてくる人はほんのわずか。ほとんどは住所の情報だけでその企業のイメージを判断する。それだけに所在地は慎重に選択すべき。

■ビルのマイナスを内装でカバーすることもできる

築年数の経過したビルやビルスペックが劣っているビルであっても、デザイン次第で室内環境を向上させることが可能。したがって内装工事ができる物件を選ぶべき。

■オフィス移転は最重要経営判断の一つ

事業環境は常に変化するので、経営者はスピード感を大切にオフィスの最適化を考えなくてはならない。移転では先に賃料の上限を決めるのではなく、立地などによってもたらされるリターンとの兼ね合いを考えるべき。



■「いいビル」「いいオフィス」への投資は 社内外に多くの効果をもたらせてくれる

急成長を続ける会社にとってオフィスの増床・移転は日常茶飯事だが、株式会社ロックオンの代表取締役社長である岩田進氏は、「単にスペースを確保するだけでなく、ちゃんとしたオフィス環境を整えることが最大の経営課題の一つだ」と断言する。

「もちろん、創業から4年目くらいまではそんな余裕はなく、場所と机さえあればいいという状況でした。しかし事業が軌道に乗り、法人として認められるようになった段階で、オフィスについても恥ずかしくないものにしようと考えようになったのです」(岩田氏)

ロックオンは、企業がインターネットを通してビジネスを行うEコマース(EC)サイトの構築や広告効果測定の支援を行う会社だ。他社にない商品やサービスは評価が高く、大手広告代理店やメーカー、金融、物販、サービス会社などで利用されている。「ソフトウェア・サービスを売るロックオンにとって最も大切な資産はいうまでもなく人材です。したがって社員たちが気持ちよく働けるオフィスであることは大前提。さらにWebのデザインなども扱うことから、お客さまに『いいデザインだ』と感じていただくオフィスにすることも大きな意味があるのです」(岩田氏)

そんな考えから、大阪の本社は創業から4年目(法人設立から3年目)の2004年9月、大阪市北区堂島2丁目のORIX堂島ビルに移転している。「交通の便がよく、グレードの高いビルが新築されると聞き、入居を決めたのです。設立、間もない会社にとっては多大な投資でしたが、それ以上のリターンはあったと確信しています」(岩田氏)

岩田氏は「リターン」には2つの意味があると語る。

一つは社外へのイメージアップだ。

「ロックオンの企業理念である『Impact On the World』は、常に前進していく私たちのスピード感を表したものです。まだ若い会社が一流のビルにオフィスを構えたことで、それを形で示すことができました」(岩田氏)

もう一つは従業員のモチベーションアップだ。

「入居したのは大阪では有名なビルですから、そこにオフィスがあることで社員たちは周囲から羨ましがられる。たったそれだけのことでこの会社で

働くことを誇りに思い、がんばってもらえる。効果を考えれば、いいオフィスへの投資は意味のある経営判断だと信じています」(岩田氏)

そして今回の東京事務所(支社)の移転も、同じ方針に基づくプロジェクトだった。

■企業のステークホルダーのほとんどは 所在地を文字情報としか認識していない

ロックオンが最初に東京に事務所を構えたのは、創業5年目の2005年7月のことだ。

「最初は渋谷のマンションに準備室を開き、3ヵ月後に千代田区神田神保町に20坪ほどのオフィスを借りました。もともとデザイン会社が入っていた物件をそのまま引き継いだため、大きな窓の明るいオフィスで、天井高も3メートルあり、満足度はかなり高かったのです」(岩田氏)

最寄り駅は地下鉄の神保町。出版を初めとするマスコミ系の会社が多い情報発信エリアであるうえ、大手町、新宿、渋谷へと乗り換えなしで行ける利便性の良さも魅力でしたが、唯一、町のイメージが気になっていたという。

「少なくとも関西のほとんどの人にとって神保町はあまり知られていない町です。だから、サイトで当社の住所を調べても、場所がイメージできない。これは損だと思いましたね」(岩田氏)

現在のようなネット社会では、住所は「場所」を示すだけでなく、イメージを与える「情報」としての役目を強く果たす。たとえ隣接している駅であっても、住所によって印象が変わることはよくあることだ。

「企業のオフィスまで訪れてくる人はわずかで、大半の関係者はその立地や住所という文字情報で知るだけなのです。それだけに、所在地によるイメージの選択は、まだ社名が浸透していない企業にとって重要な宣伝戦略の一つなのではないでしょうか」(岩田氏)

神保町のオフィスには約2年半、入居していましたが、応接にも使える独立した会議室がなかったことから業務が拡大するにつれて不便を感じるようになる。そして2008年に移転を決意したときには、このような考えから徹底的な住所の検討を行った。

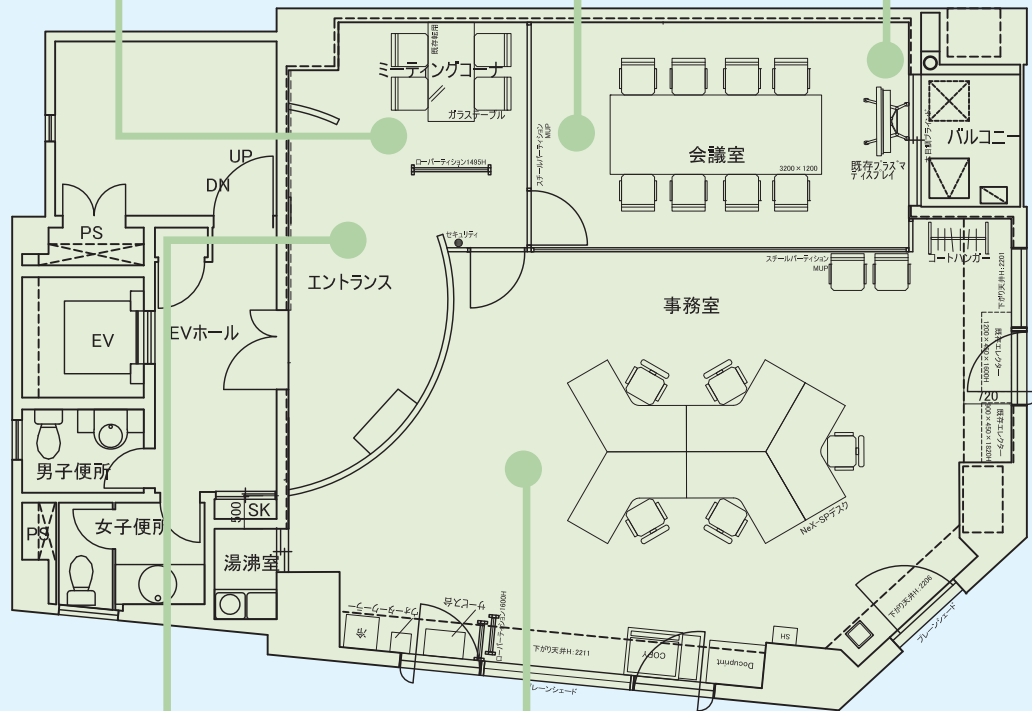
「IT系の会社が多い六本木や恵比寿は、逆にイメージが強すぎて他社と



TV会議システムは、
大阪本社と打合せを
するときの重要なアイテムとなる。

エントランス横のミーティングコーナー。
簡単な小規模の打合せに使用される。

応接にも使用する会議室。
正面に見えるのがTV会議システムだ。



平面図：
株式会社オービック オフィス オートメーション

エントランスホール。
エレベーターホールを抜けると明るい
エントランスがお客様を迎える。

特徴的な机を配した事務室。
障子をイメージしたロールスクリーンで窓を覆い、
外の景色を隠している。



の差別化ができないので避けたいと思いました。一方、丸の内は、たくさん
の大手企業が集積していますが、私たちのような新進の企業が少なく、
迅速さやスピード感といったイメージではない。そんな中で候補物件から
選んだのが、銀座だったのです」(岩田氏)

最終的に入居を決めたビルは松坂屋の裏手に位置し、銀座駅から徒歩
3分圏内だ。
「まさに銀座の中心地であり、イメージとしては最高にいいですね。銀座
は同業が少ないだけに、私にとって“色”をつけやすいのが魅力です」
(岩田氏)

最近は何のブランドショップの進出で、若い世代の人気も上昇して
いるだけに、「大阪本社の社員がうらやましがらる立地」(岩田氏)とのこと
で、東京事務所の移転は社内的にも大成功だったようだ。

■「窓の外を隠す」のも室内デザインの一環 天井を外せるビルであれば高さを稼げる

立地としては希望通りの銀座だが、繁華街だけに、オフィスづくりには
さまざまな工夫をしている。
「ビルのワンフロアを借りたため、片側に広い会議室を設けても3面窓とい
う明るいオフィスになったものの、周囲には居酒屋なども多く、なんと
なく仕事の意欲が削がれるんですね(笑)。そこで、障子をイメージしたロー



ルスクリンですべての窓を覆い、外の景色を隠すようにしました」
(岩田氏)

苦肉の策だったが、結果として室内を柔らかい光が満たし、落ち着いた
ムードになったのは従業員にとっても好評だという。

もう一つ、ビルの弱点をカバーする目的で行ったのが、天井板を抜く工
事だ。これにより、もともと2500ミリだった天井高は2700～2800ミリに
なり、室内は一気に広々とした印象になる。

「天井高を確保することは条件の一つでした。幸い、入居したビルは2年
間の定期借家契約で借りられたうえ、その後、建替計画があることから内
装工事はかなり自由に行えたのです」(岩田氏)

「執務スペースは白を基調にした落ち着いた感じられる空間に、会議室は
黒などの強い色による動きのある空間にすることで変化を付けました。ま
たエントランスは曲面の壁で囲み、他の部屋との違いを強調しています」
(岩田氏)

現在、東京事務所の収容人数は約10人。余裕をもってデスクを置いて
いるために多少の増員は可能だが、条件が変われば同じ場所にこだ
わることなく、次の移転を検討する予定でいるという。
「今はどんな企業でも数年後の事業環境は予測できません。それだけに、
常にオフィス移転を念頭に置いて経営をすることが大切なのではないで
しょうか」(岩田氏)

■ オフィスは企業を成長させる源だから 経営計画に基づいた先行投資が重要だ

東京事務所の移転に続き、大阪の本社も今年8月に大阪西梅田に
竣工する「ブリーゼタワー」に新設する予定だ。株式会社サンケイビル
が建設中のこのビルは、超高層でありながら「窓」によってフロアに自由
に外気を取り込めるなどの工夫で知られる最先端オフィスであり、本誌で
も何度か紹介してきた。岩田氏が次の移転先として選んだのも、ビルに
よるインパクトが自社の理念と通じると判断したからである。

「単純に言えば、クオリティの高いビルに入することに意味があるのです。
オフィスとしての使いやすさ、立地条件、住所のイメージなど、どれをとっ
ても優れており、ほとんどの場合、賃料以上のメリットがありますからね」
(岩田氏)

もちろん、無条件に投資を続ければいいというものではなく、経営状況
とオフィスコストは連携していなければいけないのだが、岩田氏は「日本
の経営者はそのことにあまり気づいていないのではないか?」と疑問を呈
する。

「経営が苦しいときはオフィスにお金などかけてはいられませんが、順調に
成長しているのなら、移転のたびに賃料や内装工事費を上げていくのは、
正統な投資なのではないでしょうか。それによって質の高い人材が集め
られ、さらにモチベーションを維持できれば業績はもっと上がる。つまりオフィ
スは先行投資の対象なのに、経営状況に関係なくコストを下げようと思
えるのはおかしいのです」(岩田氏)

もし将来、米国のニューヨークに進出するなら、「エンバイヤステートビ
ルは有力な候補物件です」(岩田氏)と笑う。
「そんな有名なビルにオフィスがあったら、米国人はそれなりに一目置くで
しょう。そういう効果も含めて、投資に値するかどうかを考えるのが重要。
賃料の“安さ”だけでオフィスを決める時代は、もう終わったのかもしれま
せんね」(岩田氏)

掲 載 企 業	株式会社リクルート 本社オフィス（グラントウキョウサウスタワー）	P10
	ベリングポイント株式会社 大阪オフィス	P16

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！

企業にはその文化に合ったワークスペースがあるはず 「リクルートらしさ」を発揮できるオフィスへの挑戦

株式会社リクルート 本社オフィス（グラントウキョウサウスタワー）



株式会社リクルート
新井正明氏
総務部
ネクストオフィスプロジェクト
リーダー



株式会社リクルート
岡 理恵子氏
総務部
ネクストオフィスプロジェクト



株式会社リクルート
緒方真樹子氏
広報部
社外広報グループ
ゼネラルマネジャー



日本アイ・ビー・エム株式会社
前田啓介氏
IMS FMサービス 第二FMサービス
部長 一級建築士
認定ファシリティマネジャー／
コンストラクションマネジャー



日本アイ・ビー・エム株式会社
本藤淳治氏
IMS FMサービス 第二FMサービ
ス 課長 一級建築士
一級建築施工管理技士
認定ファシリティマネジャー

●プロジェクト概要

株式会社リクルートは2008年1月、東京駅八重洲口前のグラントウキョウサウスタワー（千代田区丸の内1-9-2）に移転した。登記上の本店であるリクルートGINZA8ビル（中央区銀座8-4-17）は継続して使用していくものの、従業員や業務委託スタッフなど約6000人がここに勤務することになり、事実上の本社といえる。グラントウキョウサウスタワーの上層を占める23～41階の広いオフィスを設計するにあたり、基本コンセプトとなったのは「リクルートらしい働き方」の追求だ。委員会活動などを通して全従業員の意見や要望を吸い上げ、オフィスづくりのプロである日本アイ・ビー・エムの協力を得て完成したワークスペースは、企業文化を体現した個性的で使いやすいスペースとなっている。

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■コラボレーションの弊害となる分散オフィス

急激な事業拡大により都内だけでも11ヵ所に分散していたリクルートのオフィス。事業の枠を超えた新ビジネスを生むには大きなネックとなっており、移転および集約が課題だった。

■現場からの声もオフィス移転のきっかけに

事業拡大も社内改革も現場の発案で始まるのがリクルート流。今回のオフィス移転&集約も現場からの要望の声が、会社を動かすきっかけに。

■プロジェクトの方向を決めるコンセプト

従業員の要望がバラバラにならないように委員会活動では「リクルートらしい働き方とは何か？」という根源的な議論から始めた。企業文化に基づき「働くことを楽しむオフィス」「コミュニケーション」をキャッチフレーズにした。

■ユニバーサルプランでも画一的にはしない

組織変更や人事異動に伴う手間とコストを削減するためにデスクを固定したユニバーサルプランを採用。しかしカラーデザインや、家具などにオリジナルの工夫を加えることで企業文化に合ったデザインを実現。

■食堂から保育園まで充実したサービス施設

社内ダイニングなど飲食できる施設は5カ所あるほか、コンビニエンスストア、リフレッシュスペースなどに加え、保育園を併設して女性従業員に配慮。

■コミュニケーションによって育まれる企業文化

集約によるコミュニケーションの活性化はビジネス上のメリットだけでなく、企業文化の醸成にもつながる。

▼「最新オフィス事例研究シリーズ」「先進のオフィス戦略事例研究」の下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

・08年 II号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！（富士フイルムグループ、ソニー株式会社、株式会社レーサム）・07年 IV号最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！（ヤフー株式会社、あらた監査法人、コクヨオフィスシステム株式会社、株式会社寺岡精工、トヨタ自動車株式会社）・07年 III号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！（マイクロソフト株式会社 本社、株式会社USEN、株式会社インテリジェンス、オルタナティブ本舗証券株式会社）・07年 II号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！（ソニー新本社オフィス、興和不動産新本社オフィス、ミドリ 恵比寿ビジネスタワーオフィス）・06年 IV号 新しいワークプレイスで社員の意識変革を促す「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 III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 II号 ランニングコストである「賃料」だけで「自社ビル」並みの理想のオフィスを実現（株式会社梓設計）・05年 II号 組織を越え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」（マブチモーター株式会社）・04年10月号 ファシリティ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当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。（富士通株式会社）・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株式会社）

■ 事業の枠を超えた新ビジネスを生むオフィス統合 従業員からの要望が会社を動かすリクルート流

株式会社リクルートといえば、銀座8丁目の本社ビル（リクルートGINZA8ビル、通称「G8」）がシンボリック存在としてよく知られているが、相次ぐ事業拡大により、都内だけでも主要なオフィスは11ヵ所に分散していたという。

一連のオフィスづくりにおいて中心的な役割を果たした総務部ネクストオフィスプロジェクトの**岡 理恵子氏**は語る。

「人材、進学・スクール、住宅、ブライダル、旅行といった事業分野ごとにカンパニー制をとっており、これらが銀座、新橋、汐留、新宿などに点在している状態でした。急増するオフィス需要に対応するための移転とはいえ、せっかくオフィスを移転するのであれば現状の課題も解決し、リクルートらしい楽しいオフィスにしていこうということになりました」

「現状の課題」の一つが、社内での横のコミュニケーションに関することだ。「リクルートはこれまで新しいビジネスを生み出し、新たなマーケットをつくってきました。新たなことを生み出す原動力は、社内外の活発なコミュニケーションにあると思います。拠点が分散したことで、失われつつあったコミュニケーションを改めて活性化することも今回の移転の大きな目的の一つでした」（**緒方真樹子氏**）

本格的に移転の動きが始まったのは2005年末だったという。翌年に入ってすぐ、建設中だったグラントウキョウサウスタワーへの入居が決まった。

ここで面白いのは、リクルートの場合、オフィスの移転に伴う要望が現場から発案され、会社を動かす力になっていったという点だろう。

「リクルートでは新規ビジネスを提案するのも、社内改革を推進していくのも、主役となるのはいつも現場の従業員なのです。新しいオフィスの仕様や、什器に関する細かい仕様も、大小さまざまな委員会活動を経て現場の意見を取り入れながら進められていったのです」（**岡氏**）

「このビルを選んだ最大の理由は交通の便がいいことです。銀座にも新橋にも近いG8はどこに行くにも便利な場所でした。それだけに、不便なオフィスへの移転では従業員の満足を得られません。すぐにお客様のところに行けて、かつ地方拠点の従業員もすぐに集まれるという、東京駅の目の前のビ

ルで、しかも新築であればかなり自由にカスタマイズできる。条件としては最高だったのです」

グラントウキョウサウスタワーの1フロアの面積は約2,175㎡（約658坪）だ。全館の約半分を占める19フロア分、約41,300㎡もの広大なオフィスに6000人近くの従業員を移転させる。リクルートにとっても経験のない大規模なプロジェクトがスタートしたのである。

■ 人を大事にし、働くことを楽しむ風土 そんな「文化」を反映したオフィスへ

今回のプロジェクトにおいて、オフィスのプランニングや設計のパートナーとなったのが日本アイ・ビー・エムだ。

「従業員が満足できるオフィスをつくるには専門家のノウハウが欠かせません。検討した結果、多くの経験があり、しかもさまざまな先進的なオフィスに挑戦してきたIBMにお願いすることにしたのです」（**岡氏**）

IBMからはベテランの**前田啓介氏**と**本藤淳治氏**が担当となり、2006年5月ごろから新オフィスのコンセプトなどを検討する作業を開始した。この段階で2人が驚いたのは、やはりリクルートという会社の独自の企業文化だったという。

「これまでのプロジェクトとは違うと感じたのです。そこで、具体的なプランニングに入る前にできるだけ多くの従業員たちと話し、リクルートの文化を理解しようと努めました」（**前田氏**）

最初は会う人ごとにさまざまな思いを聞かされ、戸惑いもあったそうだが、やがて前田氏たちは、彼らの思いのベースにある「リクルートらしさ」に気がついていく。

「リクルートはいかに良い提案を、より迅速に、お客様に届けられるかを重視し、そのために、従業員にとっての働きやすさを高める方向でオフィス移転を行おうとしている。それなら、彼らの働きやすい環境を最優先に考えていけばいいのです」（**前田氏**）

「企業文化は、その企業ごとに違うのですから、オフィスもそれに合わせてオーダーメイドで完成させていかなければなりません。リクルートの場合は、従業

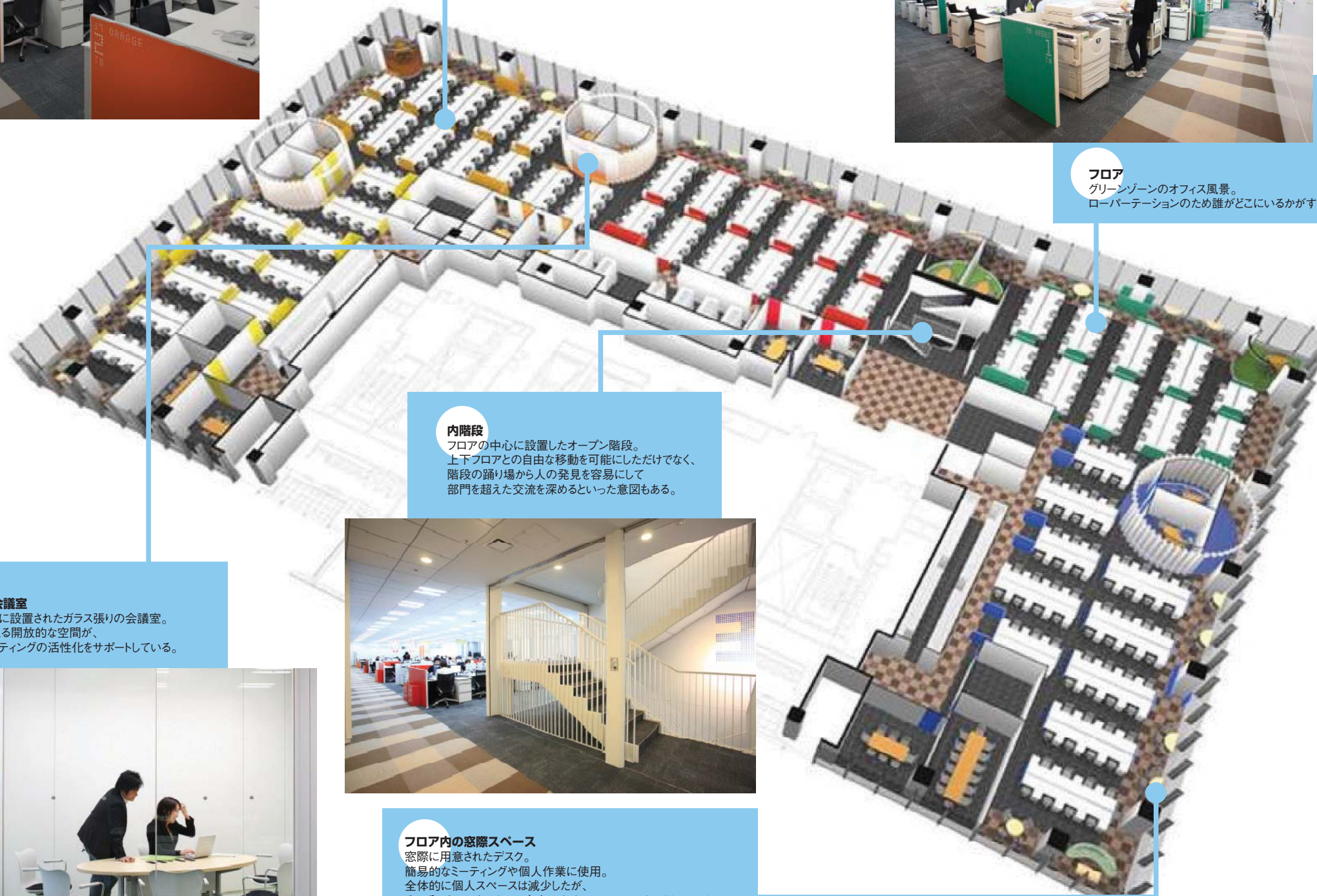




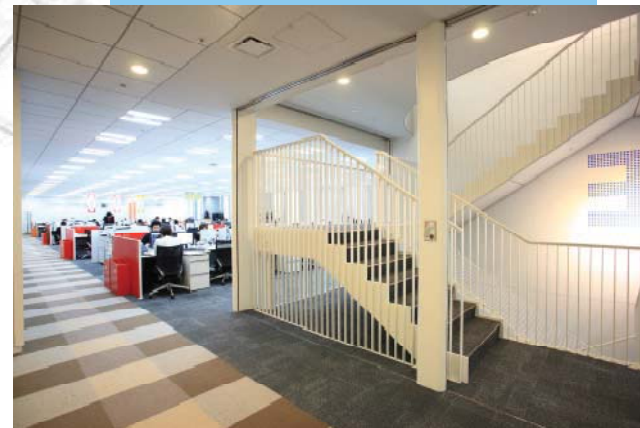
フロア
オリジナルのワークユニット。
ワゴンを置き、無駄なくスペースを使用。
また、各階共通の5色によるカラーリングで、
社内で集まるときも集合場所が簡単に伝えられる。



フロア
グリーンゾーンのオフィス風景。
ローバーテーションのため誰がどこにいるかがすぐにわかる。



内階段
フロアの中心に設置したオープン階段。
上下フロアとの自由な移動を可能にだけでなく、
階段の踊り場から人の発見を容易にして
部門を超えた交流を深めるといった意図もある。



ガラス会議室
フロア内に設置されたガラス張りの会議室。
顔の見える開放的な空間が、
社内ミーティングの活性化をサポートしている。



フロア内の窓際スペース
窓際に用意されたデスク。
簡易的なミーティングや個人作業に使用。
全体的に個人スペースは減少したが、
その分コミュニケーション向上のためのスペースにシフトしている。



23階 応接ゾーン



24階 応接ゾーン



24階 会議フロア



24階 会議室



41階 会議室

員たちが自ら考え、行動するところが最大の特色です。したがってその文化をもっと際だせるために、働くことを楽しむ「ワークテイメント（Work + Entertainment）」というキャッチフレーズを提案しました。この言葉は、リクルートという会社の個性を最もうまく表現しているのではないのでしょうか」（本藤氏）

コンセプトが明確になったことで、その後は従業員の理念や理想を確実に活かしたオフィス設計が可能になっていく。

「新しいオフィスに移るにあたり、私たちは『リクルートらしい働き方は何か?』というテーマをまじめに議論していました。多くの従業員からの意見や要望を集めても、方向性がバラバラにならなかったのは、コンセプトワークを細部まできちんと話し合ったからだと自負しています」（岡氏）

■ 専用のオフィス用品を新たに開発するほど「リクルートらしさ」にこだわったデザイン

それではリクルートの新本社オフィスを紹介していこう。まず基本となる執務室のレイアウトは、8人ずつのデスクを1つの「島」にして固定したユニバーサルプランにしている。

「とにかく組織変更や人の異動が多い会社なので、机を動かさず人だけが移っていく方式は、手間やコストを減らすうえで絶対に採用したいと思っていました」（岡氏）

これまではオフィスが分散していたため統一したユニバーサルプランを導入することができず、異動のたびにレイアウトを変更していくのは、総務部にとって大変な手間だったという。

「レイアウトを固定式にただけでも、工事費や備品購入費、私たちの人件費などのコストは大幅に削減できたわけで、統合による経営面のメリットは、こういうところにもあるのです」（岡氏）

ただユニバーサルプランは、オフィス全体が均質化してしまうという問題がある。そこでさまざまな工夫を加えた。

「一つめはカラーアドレスで、1フロアの中を黄、橙、赤、緑、青の5色に分け、8人分の島に『●丁目』とアドレスを振ったのです。これにより見た目の変化を感じられるだけでなく、『37階の赤の7丁目』というように席を表すことができます。これは社内で集まるときにも『ここに集合』と伝えられて便利です」（岡氏）

さらに新人や異動してきた人などのデスクの上に垂れ幕が下がっているのも、オフィスを無機質にしない工夫の一つだ。

「実はこれ、リクルートの創業以来の伝統なんです。何かにつけて垂れ幕を表示し、情報を提示していく。リクルートらしさを失わないためにも、この文化を新オフィスでも続けていくようにしたのです」（緒方氏）

多くの従業員からも「垂れ幕は残してほしい」と強い要望があったそうで、設計を担当するIBM側もそれに応えるように最大限の努力をしたという。

「グリッド天井のパネル枠のところならどこでも垂れ幕を吊り下げられるように、専用の金具を開発しました。今後、もし他の会社で同ような要望があれば、ぜひ販売したいほどの完成度の高さですね（笑）」（本藤氏）

垂れ幕用の取り付け金具までつくってしまったように、今回、従業員の要望をできるだけ活かしてオフィスづくりを進めた彼らは、他にも多くの"新製品"を完成させている。

「個人用のサイドデスク（ワゴン）には、メインデスクと同じ高さの天板を付けることで袖机として使えるようになり、限られたスペースで机上面積を増やすのに成功しました。またサイドデスクの引き出しも、上部は名刺ケースが入る深さに、下部はA4ファイルが2段入る大きさにしてあります。

従来の製品ではここまで使い勝手を考えたデザインになっていなかったため、みんな不満を感じていたそうで、それに気づくことができたのですから、やはりユーザーの声を聞くのは大切だと思いましたね」（本藤氏）



「家具の仕様を決めるまでには、モックアップを事前に使っていただき、意見を部門代表会議でまとめてもらいました。スペースの関係上、デスク幅は1400ミリから1200ミリに縮小するしかなかったのですが、サイドデスクのおかげで狭さは感じないとの声が多く、承認を得たのです。そのほか、パーティションの高さをそれぞれ1センチ刻みで検討するなど、とにかく妥協しないオフィスづくりを一緒になって進めることができたのは、私にとっても貴重な経験でした」（前田氏）

■ 5ヵ所の社内ダイニングにコンビニ、保育園で従業員にとって働きやすい環境の実現へ

次に、新オフィスのフロアプランを見ていこう。もっとも特徴的なのは、19フロア中6ヵ所に設けられた飲食と物販施設だろう。その他にも、共有で使われる施設は以下のように充実している。

● アカデミーホール／41階

勉強会やキャリアプログラムなどに利用される階段教室型のホール。



● ラウンジ「空箱（そらばこ）」／41階

昼は社内ダイニング、夜は飲酒も可能なラウンジになる。



● デリ「harema（はれま）」／39～40階

カフェテリア形式の社内ダイニング。ビルの吹き抜け部分を利用したため広々とした明るい空間が特徴的で、パーティーなどにも利用される。



● 立ち食いそば「侍（さむらい）」／36階

「忙しいときに短時間で食事できる施設も必要」との声から生まれた飲食施設。



● 和食処「ほこらん」／30階

和食の社内ダイニング。



● 事業所内保育園「And's（アーンズ）」／M2階



● リフレッシュスペース／各階

喫煙者用のSmoking Roomと非喫煙者用のNon Smoking Roomを全フロアに設けた。

施設の内容を決めていくにあたって、「従業員の声」を確実に活かすことに努めたという。「たとえば『夜食にはラーメンが食べたいよね』という要望に応え、そういうメニューを用意したり、常にユーザーの満足度を高めるような工夫をしています。従業員のための福利厚生施設ではなく、業務委託の方など、一緒に働く仲間全員のコミュニケーションスペースとして、あえて『社員食堂』ではなく、『社内ダイニング』と呼んでいます。また、すべての社内ダイニングの名前は公募にし、『自分たちの施設だ』という意識を強く持ってもらうようにしました。利用率も高く、設置は成功だったと思っています」（岡氏）

■ オフィス移転&集約プロジェクトによって実現できたものと、これから目指す方向性

今回のオフィス移転&集約プロジェクトにより、11ヵ所に分散していた都内の事業所は3ヵ所に集約された。登記上の本社である銀座8丁目のビルは継続して使っていくものの、全従業員中約8割が働く新オフィスは、事実上のリクルート本社となる。

「この環境がいいことは、移転の対象とならなかった従業員も社内の広報メディアなどを通してよく知っています。したがって、これからは他のオフィスの改善が大きな課題となってくるでしょう」（岡氏）

一方で、統合の最大の目的である事業部門ごとの交流は進んでいるのだろうか。これについて答えてくれたのは、総務部ネクストオフィスプロジェクトのリーダーである新井正明氏だ。

「私たちが満員電車に乗ってまで出社する意味は、電話やメールではないリアルコミュニケーションをするためです。そう考えると、オフィスは人と人の多様な交流を活発にすることを目的に最適化された空間でなければなりません。新オフィスではフロアの真ん中にオープン階段を設置して自由な移動をできるようにだけでなく、階段の踊り場部分からフロア全体を見回せるようにすることで、人の発見をしやすくしています。これらの工夫により、事業部門の枠を超えた交流は、確実に増えているはずだ」

そしてそれは、オフィスが点在していたため失いつつあった企業文化、つまり「リクルートらしさ」を回復するプロジェクトでもあった。「事業展開の都合で分散化してしまったオフィスは、リクルートにとって最大の経営資源である人材の価値を十分に発揮できないスタイルになっていました。そのマイナスを解消できたのは、今回のプロジェクトの最大の成果でしょう。しかしオフィスづくりはこれで終わりではありません。会社が成長していく限りオフィスも進化させ、リクルートらしさをもっと発揮できるものにしていきたいですね」（新井氏）

多彩なコミュニケーションという価値を提供すれば 「帰ってきたくなる」快適オフィスに進化していく

ベリングポイント株式会社 大阪オフィス（梅田ダイビル）



ベリングポイント株式会社
杉山優子氏
オフィスサポートサービス
スーパーバイザー



株式会社ミダス
小澤清彦氏
執行役員 設計部担当
一級建築士
認定ファシリティマネージャー



株式会社ミダス
若月 良氏
設計部
デザイナー

●プロジェクト概要

米国BearingPoint, Inc.の日本法人であるビジネスコンサルティング会社「ベリングポイント株式会社」は、2007年12月、大阪オフィスを移転した。大阪駅桜橋口近くの梅田ダイビル11階にオープンした新オフィスは、執務、会議、リフレッシュなどすべてのシーンにおいて多彩なコミュニケーションを可能にすることで、従業員に「オフィスに集まる価値」を提供している。コンサルティングファームでありながら「個室」を全廃したオフィスは、ステータスオリエンテッドからワークオリエンテッドへという今のワークプレイスの変化を実現しており、これからのオフィスづくりに大きな影響を及ぼしていきそうだ。

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■オフィスの第一条件は交通の便

社外を飛び回るスタッフが多いコンサルティング会社がオフィスに求める最大の条件の交通の便。ターミナルから至近であることが何よりも優先される。

■「思い」が伝わるまでデザイナーと話を

「こんなオフィスにしたい」というユーザーとしての要望はストレートにぶつけるべき。時間をかけて話し合っていけば、その真意を汲み取り、デザインだけでなくオフィス戦略の方向性にまでつながる成果が得られる。

■フリーアドレスだから個性的な空間に

単なる省スペースのフリーアドレスはオフィスの魅力を失わせる。グループワークから自由なコミュニケーションまで、さまざまな働き方ができる多様なスペースを用意。

■メールボックスやマガジンラックでマグネット効果を

人の出会いを期待するスペースには、メールボックス、マガジンラック、ワードローブなど「必ず立ち寄る」コーナーを配置。またリフレッシュコーナーはリゾート風など思い切ったデザインで人を集める。

■「個室」をなくすとかえって便利になる

個室は使っている本人も「コミュニケーションがとりにくい」と不便に感じているケースがある。ステータスよりも働きやすさをベースにオフィスのデザインをした。

■コミュニケーションを演出する工夫を

リラックスできるジャグジー風ソファ、出会いと個人作業を両立できるカウンター、なじみのあるファミレス風テーブルなど、ちょっとしたデザイン上の工夫でオフィスは楽しく、居心地がよくなる。



■「オフィスへの思い」を確実に形にするには デザイナーとの自由な議論が欠かせない

ベリングポイント株式会社が大阪オフィスの移転を考え始めたのは、2年ほど前のことだ。

「それまでは地下鉄御堂筋線の本町駅近くにオフィスを借りていました。しかし、立地的には不満もあり、人員計画の見直しがあったのを機会に、移転計画が具体的にになってきたのです」(杉山優子氏)

スタッフの移動が多いコンサルティングファームでは、交通の便の良し悪しが仕事の効率を大きく左右する。このため、ベリングポイントでは東京オフィスを東京駅八重洲南口のパンフィックセンチュリープレイス丸の内に、名古屋オフィスを名古屋駅前の名古屋ビルディングに置いているほどだ。「職場ごとの条件をできるだけ揃えるのが私たちの方針であるため、大阪駅の近くで物件を探したのですが、なかなか希望通りの物件が見つかりません。この段階で、1年以上、足踏みをしてしまいました」(杉山氏)

それでも昨年の半ば、大阪駅から徒歩5分の梅田ダイビルに約180坪のスペースを確保することに成功する。

「期間や予算に関して色々と制約はあったものの、東京オフィスでの大胆なワークスタイル変革は効果があった。大阪ではさらにコンサルタントが仕事をする上での機能面を強化することを主眼に置いた。」(杉山氏)

オフィスユーザーとしての要望を確実に設計に活かしてもらうにはどうしたらいいか？ その方法として杉山氏たちが選んだのは、デザイナーとの徹底的な意見の交換だった。「社長(代表取締役社長・内田士郎氏)を交えて何度もフリーディスカッションを行いました。そして、私たちの熱いトークに最も誠実に応えてくれた会社をパートナーに選んだのです」(杉山氏)

それが株式会社ミダスだった。設計のチーフを務めた小澤清彦氏が言う。「ベリングポイントは社長自らが職場環境に強い関心を持ち、『オフィス・ルネッサンスを実現する』と大胆な改革を希望されていました。このため私たちは、大阪のオフィスだけを考えるのではなく、ベリングポイントのオフィス

戦略のモデルになるような先進的なデザインを提案したのです。オフィス設計は専門家だけでできるものではありません。最初に相互で自由な意見交換ができたことが、今回のプロジェクトを成功に導いた最大の理由ではないでしょうか」

■2タイプのフリーアドレス席で コミュニケーションの多様化を

それでは、ベリングポイント大阪オフィスの概要を紹介していこう。

広さは約180坪で、ビル11階フロアの半分を占めている。ここに現在、約100名の従業員が勤務する。

「最初のディスカッションで強く言われたのは、『スタッフたちが帰ってきたくなるオフィス』でした。社外で仕事をすることの多いコンサルタントだけに、強い吸引力を持ち、スタッフ間のコミュニケーションを活発にできるスペースであることが第一条件だったのです」(小澤氏)

その「思い」の源流にあるのは、人材こそ最大の資産だというベリングポイントの理念である。

「スペースの有効活用という点からフリーアドレスになるのは仕方がないのですが、ただ効率を追求するだけのオフィスでは、わざわざ立ち寄ろうとは思ってもらえません。人材が最大の資産なので、彼らが喜ぶ価値を提供できるオフィスでなければ意味がないのです」(杉山氏)

検討を重ねた結果、ミダスが提案したのは、次のようなオフィスだった。「まず執務スペースについては、FREE ADDRESS-1とFREE ADDRESS-2の2つに分けました。共通しているのは自由なコミュニケーションができるようにした点ですが、それぞれデザインを大きく変えることでワークスタイルを多様化し、『オフィスに戻ればいろんな出会いがある』と思ってもらえるようにしたのです」(若月 良氏)

FREE ADDRESS-1はチームデスクを並べたスペースで、コーナーごとに梁で囲むことにより、境界を明確にしながらもオープンな雰囲気を実現した。「グループによる作業に使ってもらうつもりですが、まわりからも何をしてい



レセプション
 質感の豊かな左官素材やモザイクタイルで仕上られた空間に
 赤いロゴが印象的なレセプション。



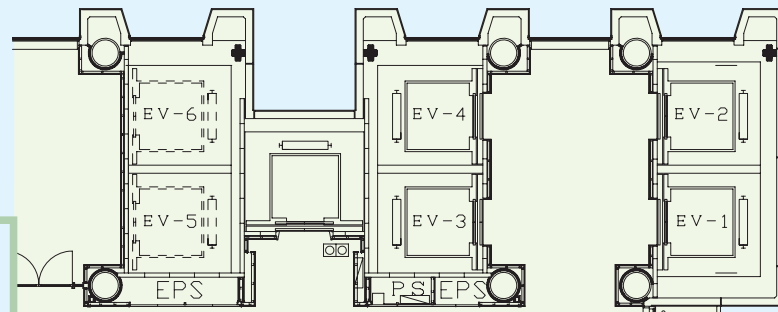
管理部門スペース
チーム単位での固定席となっている。



フォーカスエリア
集中作業用のエリア。
使用している人の背中がぎりぎり見えるように幅を調整し、
誰がそこにいるかがひと目でわかる工夫をしている。



ディスカッションルーム
ガラス張りの開放感あるミーティングスペース。
少人数用のスペースである。



カンファレンスルーム
社外のお客様に対して、
プロジェクトを使ってのプレゼンテーションが可能。



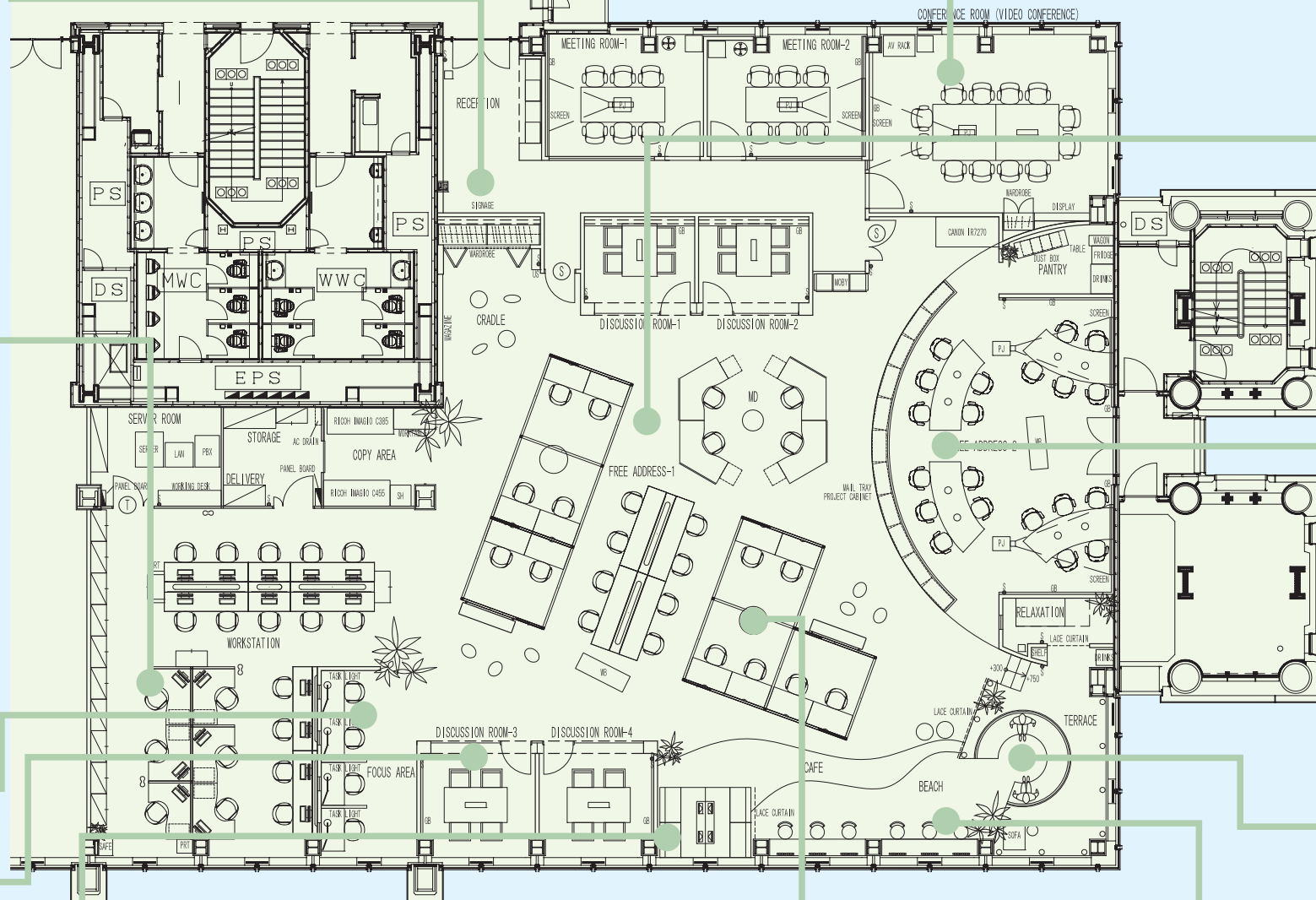
フリーアドレス1
グループ作業のためのフリーアドレス席。
境界を明確にしながらオープンな雰囲気を実現した。



フリーアドレス2
2対3で座れるラウンドテーブルで構成。
テーブルを組み合わせることで、いろいろな人数に対応できる。



ジャグジー風ソファ
気分転換を目的とするため海岸のリゾート地をイメージさせたソファ。
PC作業ではなく、自由な会話で発想を広げる場とするため、
あえてLAN配線はしていない。



ファミレス風の多目的スペース
W2200mm×D1400mmの広さを持つため、
資料を広げて打合せをする場合に最適。社員からも好評で活発に利用されている。



ポストアンドビーム
ホワイトボードを容易に取り付けられるため、チームミーティングなどに使用される頻度が高い。閉鎖的なミーティングにならないようにロールスクリーンは設けていない。



カウンター席
作業ができるように電源とLANを配線したカウンター席。
草のように見えるアイテムが特徴的だ。



るかわかるようにすることで、グループ外のメンバーとのコミュニケーションを誘発するようになっています。こういう空間は、ぜひつくってほしいとお願いしました」（杉山）

一方、FREE ADDRESS-2は完全なフリースペースだ。「2対3で座れるラウンドテーブルで構成しました。このテーブルは組み合わせることで、いろいろな人数に対応できます」（若月氏）

さらにブランドカラーの真っ赤なメールボックスをローパーテーション代わりに（ハイカウンターの下に、メールボックスを収めている）使い、ブランディング効果を図った。



「メールボックスはオフィスに戻ってきた従業員が必ず立ち寄るところだけに、その向こうで誰かが仕事をしていれば気軽に話しかけることができます。また小さなホワイトボードを付けてみんなへの伝言に利用してもらったり、写真を入れてアピールしたりと、ちょっとしたコミュニケーションツールになるようにも工夫しました」（若月氏）

■ステータスのための「個室」よりも ワークの内容に合わせたオープン席へ

大阪オフィスで最も大胆な改革となったのは、チーフコンサルタントである「マネージングディレクター」の個室をなくした点だ。「かつては、一般的にコンサルティング会社では幹部になったら個室を与えられるのが常識でしたから、この提案には反対の声もありました。しかし実行してみると、マネージングディレクター本人からの評価が高かった。」（杉山氏）

新しいマネージングディレクター席は他のスタッフのものとは分けているものの、固定席でもなくフリーアドレスだ。そして個人用の書類キャビネットだけが与えられる。これまでの個室と比べれば環境は激変したが、杉山氏は「むしろ彼らはこのようなオープンな席を望んでいたのではないか」と話す。

「個室だとスタッフと打ち合わせをするだけでも、相手を探して呼ぶ、または自ら足を運ぶ、などで数分のロスが生じます。しかしスタッフ席と隣り合わせたオープンスペースなら、いつでもみんなに声をかけられる。この便利さは、一度、味わってしまったら、元に戻れないはずです」

小澤氏は、「この変化にこそオフィスの次の方向性が示されている」と言う。

「マネージングディレクターに個室を与えるやり方は、『課長になると椅子

に肘掛けが付く』というのと同じステータスオリエンテッドの発想です。しかしこれは、モノでしか地位を表せなかった時代の方法論に過ぎません。社内の情報共有が進んできた今は、個人やチームの業績を簡単に知ることができます。したがって、働き方を優先した、より便利なワークオリエンテッドのオフィスにするべきなのです」

■入口からオフィスの奥にまで配置された 人と人が出会い、交流するコーナー

FREE ADDRESS-1、FREE ADDRESS-2、新しいマネージングディレクター席と、コンセプトになったのはコミュニケーションの促進だ。特に偶発的な「人との出会い」こそがオフィスの提供できる重要な価値と考えているだけに、他にもさまざまな仕掛けを施している。「すべてのスタッフが通る従業員用の入口に設けたのがCRADLE（クレードル）というコーナーです。マガジンラックやワードローブを置くことでそこに滞留し、自然な会話が生まれるように工夫しました」（若月氏）



そしてそこからオフィス全体を見渡すと、中央のFREE ADDRESSの向こうに見えるのが、特長あるウッドデッキとカウンター席である。「多くの企業の場合、リラックスできるコーナーは見えない部分につくるケースが多いのですが、あえて中心部につくったのがポイントです。このコーナーは海岸のリゾート地をイメージしました。ウッドデッキにはリラックスして会話ができるようにジャグジーを模したソファ、横にはカウンター席を設けてあります」（若月氏）

あえてリゾート風にしたのは気分を変えてほしいからだが、このソファとカウンターにも用途の明確な差別化を行った。「ソファにはあえてLANを配線せず、まさにジャグジー気分ですら自由に話し、発想を広げてもらおうと思っています。カウンター席のほうは、ある程度、作業もできるように、電源とLANを配線しました」（若月氏）

ちなみに、カウンター席を設置するにあたって、若月氏が「ぜひ、使いたい」と提案したのが、草のように見えるプラスチック製のアイテムだ。



「デザイン的に海岸をイメージさせるだけでなく、これがあることで幅の短いカウンター席でもベンが落ちるのを防げるし、さらに書類を挟んで立てかけることもできます。意外と実用的なので、今回、思い切って薦めました」

最初、その話を聞いたときには驚いた杉山氏だったが、今はすっかり気に入っている。

「カウンター席には必須のアイテムかもしれません。こういうのを見つけてくるのはデザイナーにしかできない仕事なので、彼らの発想を大事にするのも、いいオフィスをつくるのに必要なことなのです」

そんな発想がもう一つ活かされているのが、カウンター横の「ファミレス席」である。カフェのイメージだが、使い方はあえて限定していない。「雑談に使ってもらうだけでなく、テーブルが広いことから、多くの書類を広げることができる多目的スペースです。今回のリニューアルでは、イスとテーブルのサイズを細かく検証した結果、今のサイズがちょうどよかったのか、快適だと評判も良く、8名位まで座れるのでちょっとした社内ミーティングに最適です」（杉山氏）

■「多様な働き方」を可能にしたことで 人数に対してもフレキシブルな空間に

ベリングポイントの大阪オフィスでは、そのほかにも来訪者用と社内用

「オフィスの居心地」をよくする2つの椅子

「ホームグラウンド（会社に帰ってきたくなるオフィス）」を理想とするベリングポイントでは、東京オフィスにおいては専門のマッサージ師を常駐させ、勤務時間帯であっても、スタッフが自由にマッサージを受けることができるようになっている。

「常時2名のスタッフがいて、オイルマッサージまで受けられる本格的なものです。人気は高く、出社する予定はないのに、わざわざそのためだけに立ち寄る人も少なくありません」（杉山氏）

勤務地による職場環境の格差をできるだけ小さくするという理念から、大阪オフィスでも同様のサービスを実施したかったそうだが、スタッフ数を考えると難しく、代わりに導入したのが、多くの機能を持つマッサージチェアだった。

「当社ではマッサージを休憩とは考えていません。むしろ心と体の充電という考え方を持っていますので、これは会社として必須のアイテムなのです。オフィスの備品としてはかなり高額のものですが、それでスタッフが帰社し、他部署間とのコミュニケーションが増えれば、決して無駄な投資ではないと思っています」（杉山氏）



に分けた会議室、集中作業用にブースで囲ったFOCUS AREAなど、多様なスペースを用意することで、さまざまな働き方に対応できるようにしている。

「共通しているのは、すべてのコーナーにおいて多彩なコミュニケーションが可能なことです。結局、ワーカーがオフィスに求めるのは、情報の収集や発想を転換するためのコミュニケーションであり、そのための有効な場を提供することで、『会社に帰ってきたいオフィス』になるのだと思います」（小澤氏）

「コミュニケーションにこだわったという意味では、集中作業用のFOCUS AREAも同様です。パーテーションの幅をセンチ単位で検討し、座っている人の背中がぎりぎり見えるように調整しました。これにより、誰がそこにいるか、ひと目でわかるようにしたのです」（若月氏）

移転してから約半年、今のところ、それぞれのコーナーは適切な人数で利用されており、スペース配分などの問題はないという。「多様な働き方ができることで、人は自然に最適な居場所を見つけていきますから、スペースの利用効率は高まります。新しいオフィスで学んだのは、従来のように、そこで働く人数によって面積が自動的に決まるとは限らないこと。もちろん10倍の人数になったら狭すぎますが、こういうスタイルのオフィスであれば、多少、スタッフの数が増えても対応できます。それは、運営する立場にとっても『いいオフィス』なのです」（杉山氏）



そんな要望に応じてミダスが提案したのが、アジャストフリーの椅子だった。

「たとえば、背もたれの反発力が体重に応じて自動的に変わるなど、いちいち調整しなくても多くの人にとって快適さを感じられる椅子が開発されてきました。そういうものを選ぶだけでも、スタッフは『自分は大切にされている』と喜ぶのではないですか」（小澤氏）

掲 載 企 業	富士フイルムグループ 本社オフィス（東京ミッドタウン・ウェスト）	P4
	ソニー株式会社 厚木テクノロジーセンター105号館	P10
	株式会社レーサム（霞が関コモンゲート）	P16

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！

グループ経営の強化による「第二の創業」をシンボリックに示した「本社機能の集約」

富士フイルムグループ本社オフィス（東京ミッドタウン・ウェスト）



富士フイルムホールディングス株式会社
河島靖典氏
総務部 担当課長
※富士フイルム株式会社総務部担当課長を兼務



富士フイルムホールディングス株式会社
那須由理氏
総務部 担当課長
認定ファシリティマネジャー（CFMJ）
※富士フイルム株式会社総務部担当課長を兼務
※富士フイルムビジネスエキスパート株式会社より出向



富士フイルムホールディングス株式会社
木村啓子氏
総務部 担当課長
認定ファシリティマネジャー（CFMJ）
※富士ゼロックス株式会社より出向

●プロジェクト概要

富士フイルムホールディングス株式会社と、その事業会社である富士フイルム株式会社および富士ゼロックス株式会社は、昨年2月、東京ミッドタウンの「ミッドタウン・ウェスト」に本社移転を行った。二大事業会社を束ねた新たなグループ経営体制への移行に伴って3社の本社機能を集結。経営課題において質とスピードを向上させていくことで、より高度なシナジー効果を追求し、戦略的なグループ経営を強力に推進していくのが目的。新オフィスの構築にあたっては「コモン（共有）」「コミュニケーション（交流）」「コラボレーション（協働）」の3つのコンセプト（3C）を掲げ、3社共通の受付・会議室・応接室・カフェテリアの設置によるスペースの効率化やオフィスサービス機能の統合による大幅な業務効率化に加えワークスタイルの変革や従業員の意識改革に積極的に取り組んだ。

名称:ミッドタウン・ウェスト
敷地面積:68,900 m²
延床面積:56,324 m²
賃貸面積:27,414 m²
基準階床面積:2,572 m²
階数:地下3階・地上13階
竣工:2007年1月
収容人数:約2,000人

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■経営計画を実現するためのオフィス統合プロジェクト

「第二の創業」を目指した大胆な経営改革の一環として富士フイルムグループによる本社機能の統合を計画。実務面では両社のファシリティ担当者による綿密な調整作業が成功につながった。

■コンセプトはわかりやすく

社員にオフィス統合の意義を浸透させるには、「コモン、コミュニケーション、コラボレーションによるシナジー効果の発揮」というわかりやすいコンセプトが有効だった。「移転によって変わること」を社員に啓蒙することも重要なポイント。

■フロアプランは業務分析から

フロアプランなどのゾーニングは経営の目指す方向だけでなく、業務プロセスの分析による最適化が大事。富士フイルムグループでは会議室・オフィスサービス・カフェテリアなどを共有。受付も

「富士フイルムグループ」を社内外に位置づける象徴の場として1ヵ所に集約。

■共通のオフィスのスタンダードの導入

オフィスの仕様を完全に統一し、スタンダード化を図る。今後、組織や業務が変更されても対応できるユニバーサルプランで、経営のスピードアップとコスト削減が可能に。

■オフィスコンシェルジュは有効

従来、総務が行っていたオフィスサービスを専用窓口に一本化。従業員にとってはワンストップサービスで利便性が向上。各社のルールを共通化することで、コストダウンも実現。

■オフィスは働き方を変えるツール

ハードウェアを用意するだけがオフィスづくりではない。本来、そこで実現したい新しい働き方を浸透させるための施策も重要。

■新たなグループ経営体制への移行と新オフィス構築の並行プロジェクト

富士フイルムグループが「第二の創業」と位置づける大胆な経営戦略を明らかにしたのは、2004年に策定された中期経営計画「VISION75」のことだった。2009年で創立75周年を迎えるにあたり、「新たな成長戦略の構築」「経営全般にわたる徹底的な構造改革」「連結経営の強化」を三本柱にさまざまな施策への取り組みを始める。

「2001年に富士ゼロックスが、連結対象となりグループ経営の強化が最重要課題の一つとなっていったのです」（[富士フイルムホールディングス株式会社・河島靖典氏](#)）

もっともその段階では、後に本社移転プロジェクトでキーパーソンの一人となる河島氏ですら、「オフィス統合」まで実現するとは考えていなかったという。

「富士フイルムは、西麻布の自社ビルに30年以上本社を構えていました。一方、富士ゼロックスは本社を賃貸ビルに置く『資産をあまり持たない』経営スタイルであったためマネジメントやオフィスに関する意識や使い方に多くの違いがありました。したがって、本社機能を集約するというプロジェクトを聞いたときには本当にできるのかと思いました」（[河島氏](#)）

しかし経営を取り巻く環境は想定を上回るスピードで変化し、それに伴って経営計画も再構築されていく。

「2004年に策定された中期経営計画「VISION75」の中で連結経営強化が経営課題となり富士フイルムホールディングス設立による持株会社制への移行、二大事業会社である富士フイルムと富士ゼロックスを含めた3社による本社機能の集約というプランが浮上してきたのです」（[河島氏](#)）

この急展開は、富士ゼロックスでファシリティマネジャーを務めていた[木村啓子氏](#)にとっても大きな驚きだったという。

「持株会社化を契機にした連結経営の更なる強化と全体最適追究による企業価値の増大という経営計画上のテーマを考えたとき、両社の本社オフィスを集約することは効果的な方法の一つです。そこで、担当者によるプロジェクトチームが結成されたのです」（[木村氏](#)）

そしてもう一人、富士ゼロックスのグループ会社で多くのユーザー企業のオフィスづくりを手掛けていた[那須由理氏](#)が実務経験者としてチームに

加わることになる。

「集まって話し合いを始めたものの、両社の企業文化の違いやオフィスに対する考え方に違いがあり、当初はプロジェクトの方向性をまとめるだけでも大変でした。しかし移転までの約2年間で、約150回以上の打ち合わせを実施することによってお互いの理解が進み、共通ベクトルを持つプロジェクト運営がされていったのです。今から思うとミーティングの大半はお互いの「違い」を知ることだったように思います」（[那須氏](#)）

■社員の意識改革を確実に進めるにはわかりやすいコンセプトが有効になる

那須氏が言うように、「本社オフィス機能の集約」への道のりは試行錯誤の連続だった。

「富士フイルムはビルの構造上フロア面積が小さく、部門単位でまわっていたために、各部門の意向を反映したオフィスとなっていました。しかし新しいオフィスでは「フロアを共有」「サービスを共通化」することになり、全体最適の意識が必要になります。この意識の改革からは始める必要があったのです」（[河島氏](#)）

たとえば会議室。富士フイルムの場合「部門に帰属した個室」の会議室が多く設置され運用も各部門に任されていた。また自社ビルのため「スペースにはコストがかかる」という意識もあまり持たれていなかった。

「私たちの役目は新しいオフィスを用意することだけではなく、ユーザーが満足する職場環境を提供することですから本社移転にあたってはそれぞれすべての部門と何度も膝を突き合わせて打ち合わせをしました。一方的に押し付けるのではなく、社員が参画し理解してもらうことが大事だったのです」（[那須氏](#)）

同時に、新しいオフィスのコンセプトづくりが始まった。

「これはかなり検討を重ねましたが、結果として、コモン（共有）、コミュニケーション（交流）、コラボレーション（協働）の3つを促進し、グループによるシナジーを生むというコンセプトにしました。使い古された言葉かもしれませんが、大胆なプロジェクトだけに、全社員にわかりやすい内容であることが重要だと思ったのです」（[那須氏](#)）



3社共通の総合受付。新開発のシステムを使い3社の来訪者の予定を管理している。

▼「最新オフィス事例研究シリーズ」「先進のオフィス戦略事例研究」の下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

・07年 IV号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！（ヤフー株式会社、あらた監査法人、コクヨオフィスシステム株式会社、株式会社寺岡精工、トヨタ自動車株式会社）
・07年 III号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！（マイクロソフト株式会社 本社、株式会社USEN、株式会社インテリジェンス、オルタナティブ本舗証券株式会社）
・07年 II号 最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！（ソニー新本社オフィス、興和不動産新本社オフィス、ミドリ 恵比寿ビジネスタワーオフィス）
・06年 IV号 新しいワークプレイスで社員の意識変革を促す「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 III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 II号 ランニングコストである「賃料」だけで「自社ビル」並みの理想のオフィスを実現（株式会社梓設計）
・05年 II号 組織を越え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」（マブチモーター株式会社）
・04年 10月号 ファシリティ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当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。（富士通株式会社）
・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株式会社）



3階に設置されたラウンジとミーティングブース。4階のカフェテリアとは階段で結ばれており、自由に行き来できる。



3F 応接室・会議室のフロア



プレゼンテーションルーム。
インタラクティブウォールという自社開発遠隔会議システムを使い、
他の拠点とリアルタイムに会議ができる。

5F オフィスサービスのフロア



5階のオフィスコンシェルジュ。業務に関するすべての相談窓口となっているため、利用頻度がとても高いという。



4F 福利厚生フロア



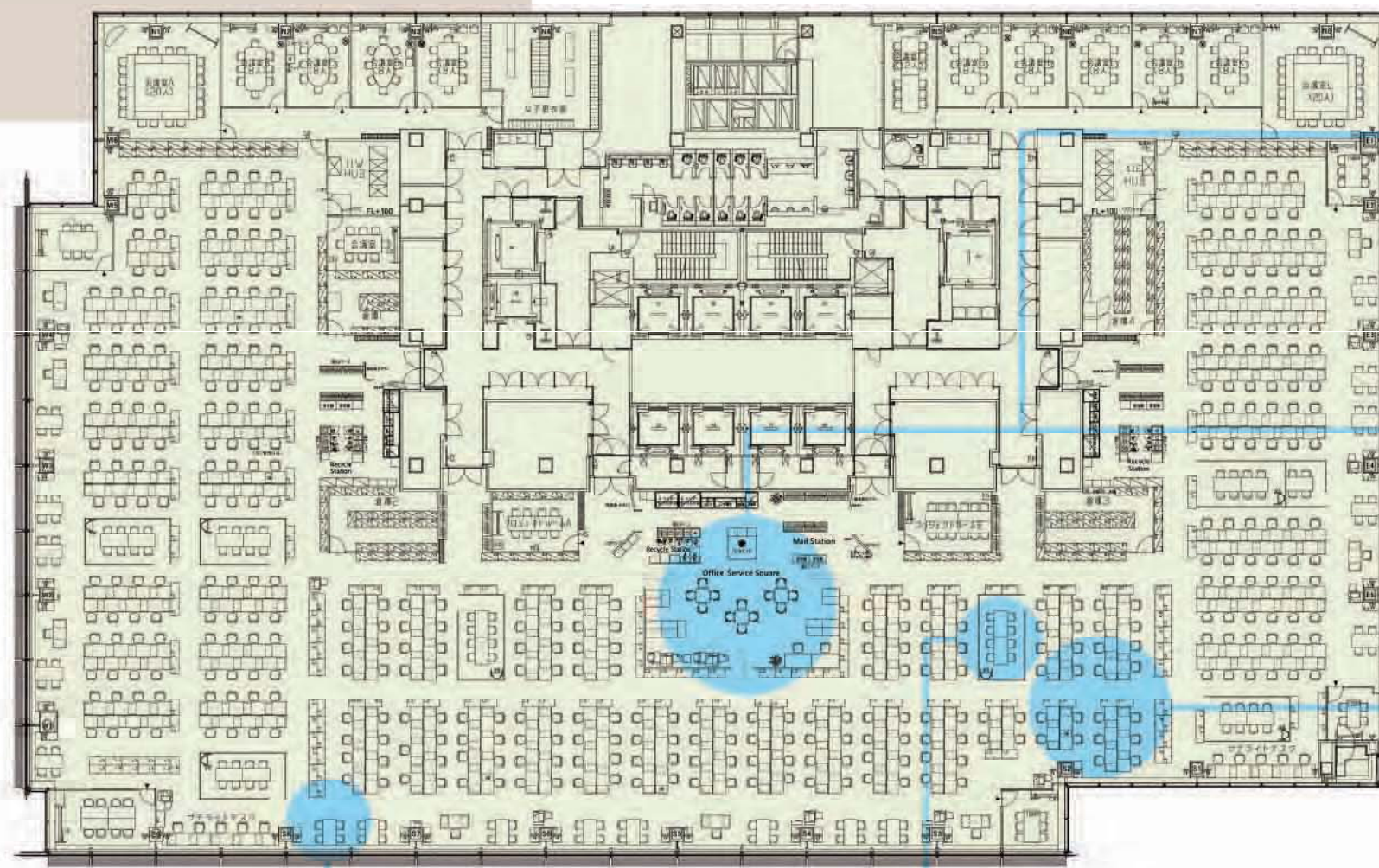
4階のカフェテリア。3社共用のため、
異なる社員同士で自然に交流が生まれているという。
各人のカードで、代金決済から食事のカロリー計算までできる。



4階のカフェテリア横の喫茶と軽食のためのカフェ。
ミーティングスペースとして利用している社員も少なくない。



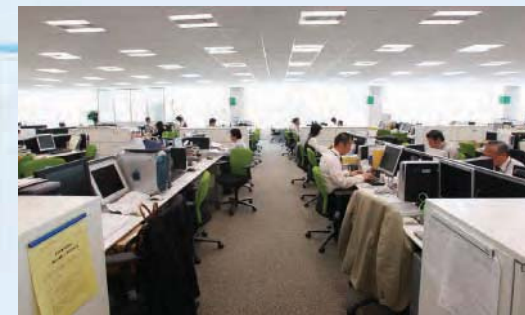
4階にある生協。福利厚生サービスも充実されている。



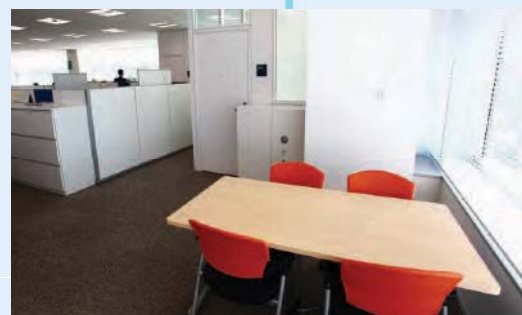
ボリュームチェック図のため実際とは多少異なります。



オフィスの中央に設けられたオフィスサービススクエア。
リサイクルステーション、ドリンクコーナ、文房具置き場など各部門で
重複していた機能を集約し、社員同士が自由に交流できる
スペースとなっている。



3社共通のオフィススタンダードを採用したオフィスフロア。
仕切りが低いため、オフィス全体を一望することが可能だ。



各フロアの窓際に設置されたオープンミーティングスペース。



ローバーテーションで仕切られたミーティングコーナー。
増員時はデスクユニットが一島入る。

■フロアスタッキングが決まるまで 「同居」を成功させるための多くの工夫

プロジェクトチームにとってラッキーだったのは、かなり早い時期に移転先としてミッドタウン・ウェストが候補にあがったことだった。「中期経営計画の中での実現を図りたかったので5年以内に移転可能となる2000名規模が入居できるビルを探していました。また西麻布（富士フイルム）と赤坂（富士ゼロックス）の間であること、交通のアクセスが良いことなどの条件がありました。そういう意味でミッドタウンに決定したのです」（河島氏）

しかしこの段階でも、試行錯誤は続いていた。「フロアプランをどうするか、それを決めるだけでも会議の内容は二転三転しましたね」（那須氏）

アイデアとしては3つの方向性があった。「移転計画がスタートした当初は2社のオフィスは完全に分離する案でしたがその後プロジェクトが進むにつれ、受付や会議室・応接室などの共通機能についてはコラボレーション促進の場として共有し省スペース化を図る案が持ち上がった」

またシナジー効果を高めるために両社が共通する部門を1つのフロアに集めるのも良いのではないかと案も飛び出した。「人事や広報などの管理部門は共通する業務が多いものですから同じフロアに集めた方がよいのではないかと。しかし業務のプロセスを細かく分析していくと、やはり会社間より会社内での他部門との交流が多くあまり効率がいいとはいえません。検討の結果、会議室やオフィスサービスなどは共有化し、それぞれの会社でフロアをまとまることを選択しました」（河島氏）

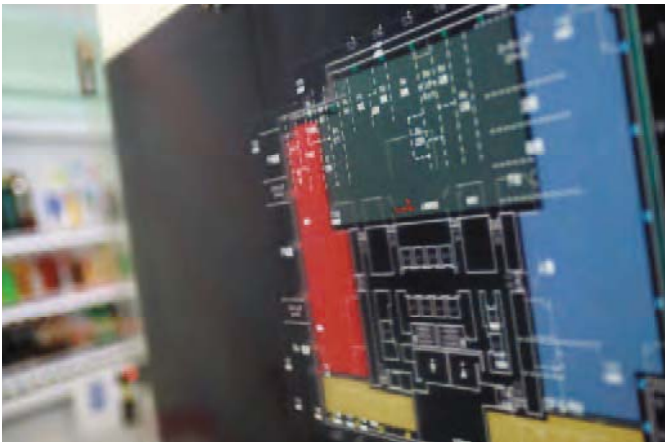
その結果共有フロアを設けたことで、スペース効率はかなり高まったという。「たとえば会議室は、両社で稼働率を計算していったところ、それまでの7割あればいいことがわかりました。さらにデスクエリアにも多様な打ち合わせコーナーを設けることで、無駄な会議室を無くすことができるのです」（河島氏）

また受付についても共通化を図った。「社内の業務システムが富士フイルムと富士ゼロックスでは異なるため、最初は受付も別にしたほうがいいのではないかと話になったのです。しかし、業務の効率化、お客さまに富士フイルムグループを印象づけるには一本化したい。そこで、共通の受付システムを新たに設け、カウンターを1つにできるよう運用を構築したのです」（木村氏）

「他のフロアについても、ネットワークのハードウェアは統一し、今後、ゾーニングを変えても工事の必要なく両社のシステムが使えるようにしています。もともと別の会社と一緒になるのですから、このような形で柔軟に対応することも、大事な手段なのです」（木村氏）

■共通するオフィススタンダードで グループ全体の改革を進めていく

フロアについては、富士フイルムと富士ゼロックスで使いわける形だが、オフィス内部の仕様はまったく同じものを採用している。「連結デスクによるユニバーサルレイアウトを採用しました。本社スタッフのオフィスですからフリーアドレスではなく固定席ですが、『組織や業務内容の変更によって席替えは頻繁にあるから、ずっと自分の席だとは



部門の配置を色によって示したフロアサイン。

思わないように』と説明しています」（河島氏）

執務エリアのオフィススタンダードも両社で統一したのは、「今回のプロジェクトにおいて一番の成果だった」と河島氏は言う。「フロアが違うのだから富士フイルムと富士ゼロックスで同じレイアウトにしないでいいのではないかという意見もありました。組織の構成も異なるので統一できない、と現場の反発もあったのです。しかしこの点だけは、私たちが譲らないつもりでした」（河島氏）

プロジェクトチームが考えていたのは、もっと先の将来のことだ。「経営の方向性は変化をしていきます。もしかしたら組織の変更に伴いフロアごとのゾーニングも変わってくるかもしれません。そのとき、両社で異なるレイアウトを採用しては、新たに工事を行わなければならない、無駄なコストが生じるのです。移転を機会にグループ全社で共通したオフィススタンダードを決めておけば、今後、あらゆる変化に対して迅速に対応できる。つまり、経営の先を目指すオフィススタイルにしたかったのです」（河島氏）

そしてこの方針は、現在、本社だけでなく他の事業所などグループ全体にも水平展開を進めている。「ミッドタウン本社オフィスで構築したオフィススタンダードをモデルケースとして今後グループの拠点おおよそ500ヵ所に対しても展開できるようにしていきたいですね」（木村氏）

ユニバーサルプランによる先進的なワークプレイスに対して両社社員からの評判は予想以上にいいという。「各フロアにオフィスサービススクエアと呼ばれる共有スペースを置き、打ち合わせテーブルやドリンクコーナーを設けて自由にコミュニケーションできるようにしました。このようなスペースは以前ありませんでしたので上手く使ってもらえるのか心配していたのですが、移転初日から、多くの人が利用しています。打ち合わせのスタイルやコミュニケーションのスタイルも「場」をつくることによって変化しているように思います。これは事務局担当者としてはとても嬉しいことです」（那須氏）

■オフィスコンシェルジュの採用は FM担当者にとってもメリットがある

今回の新本社で両社のオフィスサービスに関わるノウハウを活かして採用されたものの一つにオフィスコンシェルジュがある。「富士フイルムグループのシェアードサービス会社である富士フイルムビジネスエキスパートに委託し、オフィスに関するあらゆる問い合わせに 대응してもらうサービスを導入しました。その効果は、予想以上でした」（那須氏）これについては、河島氏自身もユーザーの立場から利便さを強調する。

「以前は、たとえば転勤が決まったときなど、入退室カードの変更や事務上の手続きなど、それぞれ担当者を探し、書類を提出しなければなりませんでした。しかしここでは、すべての相談窓口がオフィスコンシェルジュに統一されているのでとても便利なのです」

「オフィスは運用を始めると、次から次へと問い合わせが入ってきます。空調の調整がうまくできないとか、備品が足りないとか、セキュリティの設定がわからないとか、本当に細かい用事に追われ、他の仕事が一切できないほどだったのです。しかしオフィスコンシェルジュがあれば、ユーザーへの対応はすべてしてもらえますから、私たちは本来の業務である企画や計画の実行に専念できます。オフィスユーザーにとっても専門のスタッフにワンストップサービスを受けられて利便性は大幅に向上しますから、そのメリットは大きいのです」（木村氏）

■ハードウェアとしてのオフィスだけでなく 働き方というソフトウェアを進化させていく

昨年2月に両社全部門の移転が完了し、ほぼ1年の運用期間を経た富士フイルムグループの新本社オフィスはユーザーからの評価も高く、プロジェクトとしては大きな成果を収めた。「先日実施した従業員満足度調査は全社員の8割という高い回収率となり、社員のオフィスへの関心の高さがうかがえました。職場の環境が働き方に影響を及ぼすと知ってくれただけでもうれしいですね。現在はその分析を行っている最中で、従業員から寄せられた意見から課題を見つけ

改善を継続的に図っていきたいと思っています」（那須氏）

両社共通して多く寄せられたのは「会議室が足りない」「会議室の予約がとれない」という意見だ。これに対しては「今後は仕事の進め方を含め、私たちから提案していく必要があるかもしれません。会議室の取りかたを見直したり、コミュニケーションコーナーやオープンミーティングエリアなどを上手に活用してもらるように働きかけていきたいですね」（河島氏）

オフィスづくりには空間や設備といったハードウェアを整えるだけでなく、仕事の方法論まで踏み込んだソフトウェアの改革が重要だというのは、今回のプロジェクトにおいてチームメンバーたちが強く学んだことだ。「新オフィスではカフェテリアを設けましたが、3社のお昼休みの時間が今までは違っていたので、両社人事において「昼休み時間の調整」を行いました。場を共用するためには設えだけでなく、労務管理的な側面まで一緒に検討しなくては運用できないのです」（木村氏）

しかし、これらの「細かい調整作業」を続け、3社が同じビルに集まったことで、当初の目的である「連結経営の強化」は確実に進んでいるというのが彼らの実感だ。「昨年10月より富士フイルムホールディングスに出向し、ファシリティ関連の業務を担当していますが、同じビルに富士ゼロックスの総務部がいることで気軽に情報交換ができ、便利です。これは他の部門でも感じているはずです。いくら『グループ体制の強化』といっても、場所が離れていてはあまり実感がわきません。今回、本社を移転したことで社員の意識も変わりつつあると思います」（木村氏）



5階のオフィスサービスセンター前。

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

新製品の「要」になる半導体の開発拠点として クリエイティブな発想を生むオフィスへの工夫

ソニー株式会社 厚木テクノロジーセンター105号館



ソニーファシリティマネジメント株式会社
根岸直樹氏
厚木事業部 オフィス工事部 統括部長



ソニーファシリティマネジメント株式会社
村山智樹氏
厚木事業部 オフィス工事部オフィス管理課
ワークプレイス係 統括係長



ソニーファシリティマネジメント株式会社
三浦恵美子氏
厚木事業部 オフィス工事部オフィス管理課
ワークプレイス係



ソニーファシリティマネジメント株式会社
夏目亜矢氏
厚木事業部 オフィス工事部オフィス管理課 ワークプレイス係

●プロジェクト概要

神奈川県厚木市にあるソニー株式会社厚木テクノロジーセンターは、あらゆるエレクトロニクス製品の性能を大きく左右する半導体の開発部門が集結するなど、同社にとって最も重要な技術拠点の一つとされている。このため、エンジニアたちがクリエイティブな活動をしやすいような「オフィス環境」の整備が進められてきた。敷地中央に大きく広がる芝生敷きの「セントラルパーク」、景観を考えて高さを揃えた建物、多様な飲食施設やリラクゼーションスペースなど、全体の印象は事業所というよりも大学のキャンパスに近い。そして3年前の再開発プランで生まれた105号館は、その後の新本社建設プロジェクトの原型をつくったともいわれる画期的なオフィスビルとして、今も高い評価を受けている。

名 称：厚木テクノロジーセンター105号館
延床面積：約54,000㎡
階 数：地上7階
用 途：研究・開発施設、クリーンルーム（半導体研究・開発施設）
設計・施工：(株)大林組、東洋熱工業(株)、(株)関電工、東芝ELV(株)
竣 工：2006年6月
収容人数：約3,000人

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■綿密なコンセプトワーク

ソニーの技術開発拠点の一つである厚木テクノロジーセンターに半導体開発部門のための新ビルを建設するにあたり、ソニーファシリティマネジメントでは「開発コンセプト」「ワークプレイスコンセプト」「フロアゾーニングコンセプト」などを明確にすることで経営計画とブレないオフィスが実現。

■発想を生むキャンパス構想

中央に広がるセントラルパーク、自由に飲食のできるガーデンカフェなどで事業所をキャンパス化。105号館にもナショナルブランドのコンビニとカフェが営業している。また建物の高さを揃え景観にも配慮。これらによるコミュニケーションやリフレッシュ効果に期待。

■建物の「縦」を通すキャンパスハブ

105号館は半導体の開発拠点だが、縦に移動できるコア部分に全社員用の共有スペースを設けることで「ふれあい」を演出。ライブラリー、コミュニケーションスペース、公園など階ごとに特色あるデザインを採用。

■内装工事を不必要にしたフロアゾーニング

中央にサービスユニットを集中させたことで他のスペースの自由度を増すことに成功。ワークエリアとラボラトリー&ミーティングエリアの比率を変えたり、新たに工夫されたデスクシステムの導入で組織変更などに伴う内装工事を不要に。

■開発のスピードアップを「オフィス」で実現

105号館建設の最大の目的は開発のスピードアップ。この課題の実現のため、オフィスの横にクリーンルームを設けた。



105号館 外観

■ クリエイティブなオフィス環境に向けて さまざまな試みが採用された厚木の105号館

『オフィスマーケット』では昨年3月号においてソニー株式会社の新本社オフィス「Sony City」を紹介した。ファシリティマネジメントの分野でも常に先進的な取り組みを続けてきたソニーだけに、効率的なゾーニングや組織変更による再構築のコストを最小限に抑えたユニバーサルデザイン、フロアごとの縦の移動をしやすいローカルコアなどの新しい試みは、その後のオフィスづくりに大きな影響を与えたといっても過言ではない。

そして今回、採りあげる厚木テクノロジーセンターの105号館も、本社につながる「ソニーのオフィスデザイン」を方向づけたプロジェクトとして注目を集めたものの一つだ。あらゆる製品技術のコアとなる半導体の開発拠点として2006年6月に竣工した7階建てのオフィスビルは、知的生産性を高めるワークプレイスのお手本ともいえるさまざまな「機能」を実現している。「厚木の事業所は、ソニーが大きな成長を遂げる1960年代初頭に、品川区や仙台市に続く生産拠点として設立されました。その後、業務用映像機器や半導体などの開発部門を集結させることになり、テクノロジーセンターとしての位置づけが強くなったのです。それによりクリエイティブな業務をしやすいような職場環境の整備が続けられてきました。最も新しい105号館はその集大成ともいえる建物で、私たちにとても、新しいオフィススタイルを提示できたと自負しています」

こう語るのは、再開発プロジェクトのリーダーを務めたソニーファシリティマネジメント株式会社の**根岸直樹氏**だ。そして実務面で中心的な役割を果たしたのは、**村山智樹氏**、**三浦恵美子氏**、**夏目亜矢氏**などの若いメンバーたちである。「105号館の建設にあたっては、基本となる開発コンセプトだけでなく、オフィスのスタイルを定めたワークプレイスコンセプト、具体的な設計につながるフロアゾーニングコンセプトと、部分ごとに方向性を明確にしてきました。そういう作業を経てきたことで、当初の計画とブレないオフィスが実現できたのです」(村山氏)

それでは、それぞれのコンセプトにもとづき、この先進オフィスビルがどうやってできあがっていったのか解説していこう。

■ 事業所を一つのキャンパスに見立て 新たなビルの概要を決める開発コンセプト

105号館の建設プロジェクトがスタートするにあたり、ソニーファシリティマネジメントのチームが最初に行ったのは、全体の概要を決める開発コンセプトの検討だ。「厚木テクノロジーセンターは単なる事業所ではなく、新しい発想を生むキャンパスだと位置づけられています。したがって、その全体構想にふさわしい

建物にすることが第一条件でした」(根岸氏)

キャンパスであることを象徴しているのが敷地の中央にあるセントラルパークだ。名前の通り、芝生で覆われた公園のような広いスペースが設けられ、そこを囲むように各建物が並んでいる。「セントラルパークは、建物と建物をつないで効率的に移動するための通路であるとともに、自由にくつろげるリフレッシュの場でもあるのです。このため、その一部にガーデンカフェを設け、『イタリアントマト』と『モスバーガー』が朝8時から夜8時まで営業しています」(三浦氏)

雨天時などを考え、すべての建物は連絡通路で結ばれているが、飲食施設のマグネット効果もあって、ほとんどの社員はセントラルパークを通して移動している。それにより、偶発的なコミュニケーションが期待できる。「セントラルパークを横切る途中で知りあいに会うのは、よくあることです。閉鎖的なオフィスの中と違って話もしやすく、コミュニケーション効果は大きいのではないのでしょうか」(夏目氏)

建設される105号館にも、当然、キャンパスの一部としての機能が求められた。「入居するのは半導体とデバイスの開発部門ですが、同時に厚木の子会社員にとって利用価値のある施設を共有部分に併設することにしたのです。検討の結果、1階に『ファミリーマート』と『スターバックス』をオープンしました」(村山氏)

このようなナショナルブランドとのパートナーシップは、利便性や快適性の向上につながり、社員の評判は非常にいいという。「コンビニエンスストアを入れたのは大成功でした。一般的な事業所内の売店とは品揃えが違いますし、ファミリーマートさんの提案によりイトインコーナーを設けたことで、営業中の朝7時から夜11時まではいつでも食事がとれます。利用率は非常に高く、まさに優良店舗なんじゃないですか」(根岸氏) また、キャンパスを構成する建物として、景観にも配慮している。「厚木ではすべての建物を7階建ての低層のものに統一しています。このため、セントラルパークに立つと広い青空が見え、これが気持ちいいんですね」(根岸氏)

開発コンセプトでは、建築や運営面でのパフォーマンスに関する目標も規定された。「イニシャル、ランニングとともにコストパフォーマンスの高い設計・施工であることや、施工段階から地球環境に配慮した省エネルギー性の高い建物・設備とすること、将来の変化に柔軟に対応できる建物・設備とするなどは絶対的な条件でした」(根岸氏)

105号館ではあえて地下部分を設けず、仮設から内装工事までをわずか10ヵ月で終えている。「工期が1ヵ月長くなれば、それに伴うコスト負担も利益損失も大きい。工事に関しては多くのノウハウを蓄積してきたことで、奇跡的ともいえるスピードアップを可能にしたと思っています」(根岸氏)



セントラルパーク。一部に「イタリアントマト」と「モスバーガー」が営業している。

7階



3階



6階



3階



5階

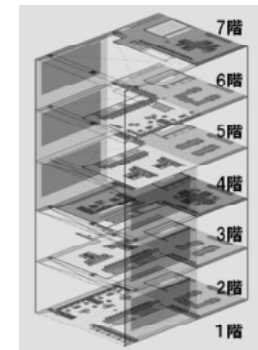
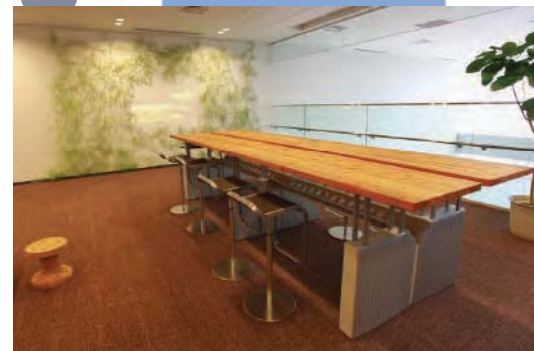


Campus Hub

4階



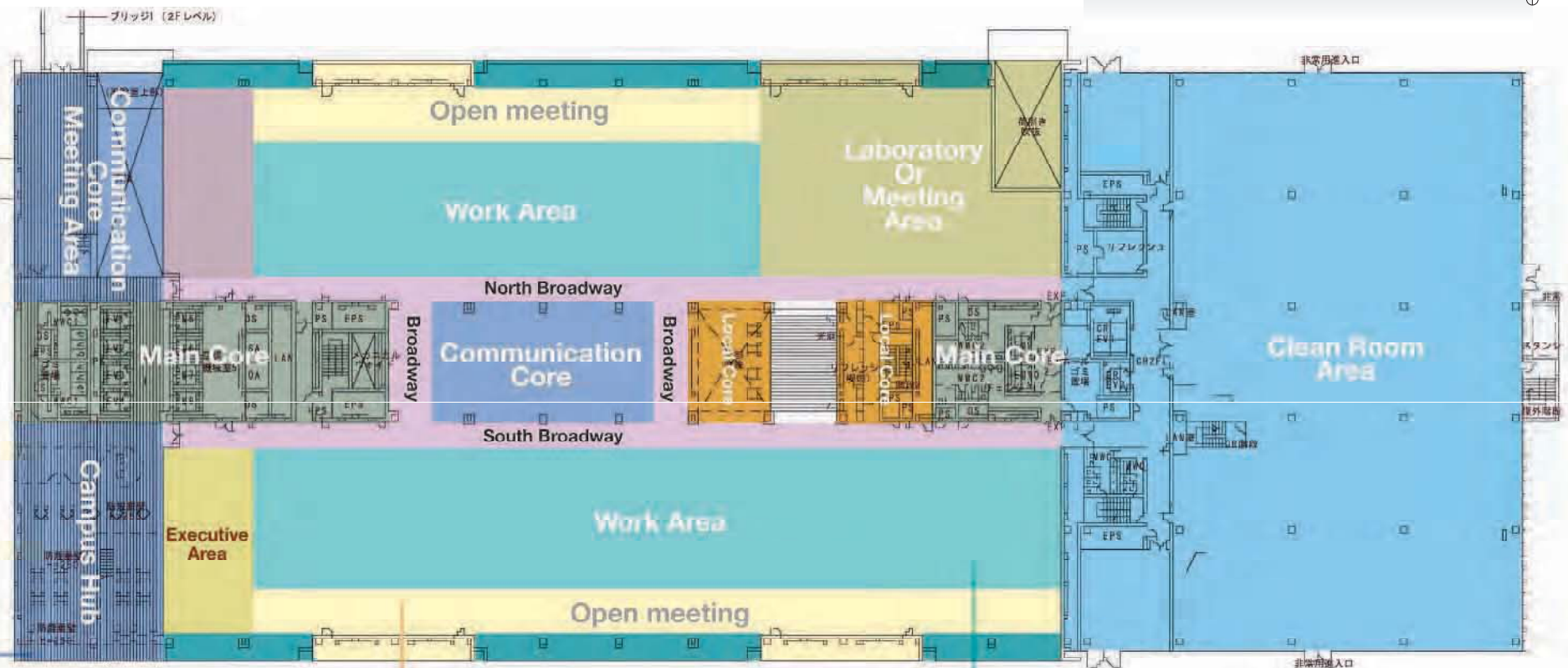
4階



各フロアに設置されている人が必然的に
交流するふれあいの場「キャンパスハブ」。

- 7階 Touch the Future 半導体技術とのふれあい
- 6階 Touch the Time 最先端の情報とのふれあい
- 5階 Touch the Technology 技術とのふれあい
- 4階 Touch the Nature 自然とのふれあい
- 3階 Touch the Park 公園でのふれあい
- 2階 Touch the Wave 商談・来客でのふれあい
- 1階 Touch the cafe 飲食店舗でのふれあい

サービスユニット



Work Area



■ ワークプレイスコンセプトから生まれた「ふれあい」のためのキャンパスハブ

開発コンセプトと併行し、プロジェクトチームは105号館内のワークプレイスコンセプトの検討を進めた。ここでキーワードになったのが、「U」で始まる4つの言葉だ。

「組織の壁を無くしたオープンオフィスによるUnited、変化に対応できる柔軟性を実現するUniversal、使いやすさのUsefulは私たちがずっと追究してきたテーマですが、もう一つ、ソニーの創業者の一人である井深大が起草した会社設立趣意書にある『愉快ナル理想工場ノ建設』もコンセプトに盛り込み、Uniqueなオフィスであることを目指したのです。カフェやコンビニの併設もその一端ですが、ほかに、キャンパスハブと呼ばれる全従業員を対象にした交流施設をつくりました」(村山氏)

実はここが、ソニー本社のローカルコアの原型ともなった施設だ。その詳細を紹介しよう。

「105号館は大きく業務フロアとコア部分に分けられます。コアはエレベーターや階段による縦移動のためのスペースなのですが、ここを全社員が利用できる共有コーナーとして活用することにしたのです」(村山氏)

このプランには深い意図がある。
「この建物で開発される半導体やデバイスはソニーのさまざまな製品に入るコアパーツなのですが、機能が目に見えにくいこともあって、存在を意識



しにくいのもたしかです。このため、半導体開発部門と他の部門との間にはどうしても壁のようなものができてしまう。それを無くすためにも、105号館全フロアのキャンパスハブに自由に出入りできるようにし、お互いの交流を促進しようと考えました」(村山氏)

そして誕生したキャンパスハブは、フロアごとに特色をもたすことで「楽しい空間」になっている。

「7階から5階までは『技術とのふれあい』をテーマに、ライブラリーや製品展示、解説などを行うスペースにしました。これによって、ソニーがどんなデバイスを開発してきたかがわかりますし、『ここに来れば半導体のことがわかる』と、他の部門からの利用者もかなり多くなっています」(三浦氏)

「4階と3階は、リフレッシュのためのエリアにしました。自然を感じられる内装やビデオ上映、公園をイメージしたフロア、セントラルパークを眺めながらリラックスできるマッサージチェアなど、誰もが利用したくなるような空間にすることで上下階への縦移動を誘導し、フロアを孤立させないようにしたのです」(夏目氏)

ソニー厚木テクノロジーセンター 105号館のワークプレイスコンセプト

for you (4U) ……世界を変える興奮を実現する
United／サイロ(組織の壁)の排除
オープンオフィスを構築し、組織間の壁を無くすことでコミュニケーションの活性化を図る。
Universal／変化への迅速な対応
変化に対する柔軟な対応が可能な什器、オフィスの構築をする。
Useful／Just disposition
便利・安全・セキュリティを考慮したオフィスレイアウトにすることで機能的で使いやすい空間を追求する。
Unique／愉快的な理想工場の復活(社員のモチベーションアップ)
明るくオープンなオフィス、リラックス空間の提供、コミュニケーション空間への近接性確保、カフェ・コンビニの併設により、創造性を発揮できるオフィスを構築する。

■ UnitedとUniversalを大胆に推進した105号館のフロアゾーニングコンセプト

ワークプレイスコンセプトから導かれるフロアゾーニングコンセプトにも、先進的なファシリティマネジメントへの取り組みの中でソニーが培ってきた

ノウハウが数多く活かされている。

「キャンパスハブからセキュリティゲートを通して入る各フロアは、サービスユニットとワークエリア、ラボラトリー&ミーティングエリアによって構成されています。プリンターの複合機、メール棚、ワードローブ、リサイクルステーションなどのオフィスサービス機能を中央のサービスユニットに集中させたことで、フロアの残りの部分のフレキシビリティを高めているのが最大の特徴です」(村山氏)

開発部門だけに、主にパソコンによる作業をするワークエリアと、開発品などをチェックするラボラトリーエリアの両方が必要だが、その配分はフロアごとにまかせている。

「間仕切りを動かすことでスペース配分はすぐに変更できますから、異動などに伴う内装工事は一切必要ありません」(村山氏)

ワークエリアに並べられた「デスク」は、5400mmのテーブルによるユニバーサルプランを採用し、業務内容によって「1800mm×3人」「1350mm×4人」の2パターンを用意した。

「このあたりのノウハウは、これまでのオフィスづくりで蓄積してきたものですが、従来のテーブルと違い、機器類を置くための台が付けられるものを新たに開発してもらったことで、エンジニアにとって使いやすくなっています」(村山氏)

また打ち合わせのためのスペースは、会議室、ミーティングエリア、サービスユニット内のミーティングブースに加え、キャンパスハブにもさまざまなスタイルのテーブルが置かれているので、不自由はしないようになっている。

「スクリーンで簡易的に仕切れるコーナーや、簡単な配置換えタッチダウン席をプロジェクトスペースにチェンジできるシステムなど、組織や業務内容の変更にも柔軟に対応できる工夫が至るところに施されています。私たちは新しいオフィスをつくるために新しい試みを導入し、運用後も使用状況を詳細に調査してきました。その経験がここで活かされ、さらに進化しながら、次のソニーの施設へと受け継がれていくのです」(村山氏)



■ 開発のスピードアップという経営課題をオフィスからもサポートするFMが大切だ

開発コンセプトからワークプレイスコンセプト、フロアゾーニングコンセプトへと明確な方針によって設計されていった105号館だが、実はもう一つ、半導体開発に携わるエンジニアにとって最も利便な「機能」が実現している。「今回の建設プロジェクトの計画を立てる段階で、最初に決めたのは、オフィスの横にクリーンルームを設置することでした。それにより、開発した半導体をすぐに試作し、テストできる。エレクトロニクスメーカーにとって、これほど強みはありません」(根岸氏)

クリーンルームエリアはキャンパスハブと反対側に設けられている。各フロアから移動が可能であるため、エンジニアはデスク作業と試作を、同時に進めることもできるのだ。

「半導体の性能が製品の魅力を決定づけるといってもいい時代、試作をするのに、いちいち別の建物や他の事業所に移動しているようでは、開発のスピードは遅くなってしまいます。この点、105号館はまったく無駄なく作業ができる。つまりここは、ソニーが技術開発の生産性向上に本気で取り組んでいることを示すシンボルでもあるのです」(根岸氏)

コミュニケーションやリフレッシュのためのキャンパス環境づくりは大切だが、それはあくまで「仕事がしやすいワークプレイスが用意されている」という前提があったうえでのことだ。

「エンジニアにとって最高の環境とは、自分のクリエイティブな発想を確実に形にできるワークプレイスなのです。厚木テクノロジーセンターは、全体構想からそれぞれの建物の設計に至るまで、すべてこの考えに基づいてつくられてきました」(根岸氏)

経営上のさまざまな目標をワークプレイスによって達成していく。ソニーのファシリティマネジメントは、常にその方向性にそって進められているのである。

最新オフィス事例研究シリーズ オフィスを経営の力に！

3

「成長のステップ」に応じた経営戦略があるように オフィスのスタイルも変えていかなければならない

株式会社レーサム（霞が関コモンゲート）



株式会社レーサム
田中 剛氏
代表取締役社長



株式会社レーサム
飯塚達也氏
常務取締役
事業企画ユニット長



株式会社レーサム
小町 剛氏
常務取締役
経営企画ユニット長 兼 社長室長



株式会社CWファシリティソリューション
伊澤成人氏
代表取締役社長



株式会社CWファシリティソリューション
綱川藤男氏
チーフコンサルタント

●プロジェクト概要

不動産による資産運用事業、証券化事業、プロパティマネジメント事業などで急成長を遂げてきた株式会社レーサム（旧社名：株式会社レーサムリサーチ）は、2008年1月、西新宿から霞が関への本社移転を行った。地下鉄虎ノ門駅に直結する霞が関コモンゲート西館の35階と36階に新しく生まれたオフィスは、全社員が利用する「オフィスゲート」をセンターに置き、そこから左右に広がる執務エリア、多様なコラボレーションコーナー、くつろげるバーラウンジと、さまざまな新機能を盛り込んでいる。それまであまり意識しなかった「オフィスの効果」に着目したのは、新しい経営ビジョンを社内外に強く示し、移転を景氣にした業務変革を進めるためだったという。

最新オフィス事例研究 ● はやわかりメモ

■設立から第一の成長期は高いコスト意識を

事業が軌道に乗るまでは無駄なコストは極力減らすのが経営の基本。この段階ではオフィスへの投資も控えてきた。

■第二の成長期への変革はオフィスから

業務変革を推進するにはオフィス移転によって環境を変えるのは効果的。そのときには中途半端に予算を制限するよりも、思い切った投資で社内外に改革の意志をアピールすることが重要だ。

■デスクの収納をなくせばスペース効率が高まる

フリーアドレスでなくても私物は個人ロッカーに入れることにすればデスクのサイズを小さくできる。また「奥行き」の広いビルはレイアウトの自由度が高まり、結果としてスペースの有効利用が可能。

■共有部のマグネット効果を最大限に活かす

エントランスに全社員が利用する施設を集中させ、マグネット効果を高める。さらにそこに幹部席を設けることで、組織横断的なコミュニケーションを促進することもできる。

■機能的なスペースを分散させて社内の移動を促進

コラボレーション、集中作業、リフレッシュなどの「機能」を明確にしたコーナーをゾーニングに合わせて分散させることで社員の移動機会が増え、コミュニケーションの活性化につながる。ただしそのためには、各コーナーを「利用したい」と思わせる魅力的なものにしなければならない。

■社外の人も利用できるラウンジで情報交換を

新しいビジネスのチャンスは外部の人からもたらされる。魅力あるバーラウンジなどを設置すれば、情報は自然に集まってくる。

■社内負担なしのドリンクサービス

飲料メーカーが設置し、供給や清掃、管理などのオペレーションをすべて行ってくれるサービスがある。リフレッシュコーナーの機能と魅力の向上に効果が期待できる。

■「コストはかけない」方針の会社が 大胆なオフィス改革を進めた理由

オフィスの内装などについて多少なりとも知識を持った人であれば、株式会社レーサムの新本社を目にしたとたん、素直に驚くはずだ。社員が座る椅子は最高級のグレードのものだし、執務スペースのところどころに配置されているコラボレーションコーナーの家具もほとんどがオリジナル仕様だ。さらに本格的なラウンジが併設されているほか、パブリックゾーンのミーティングルームや応接室に至っては、従来の日本企業では考えられないほどの落ち着きと風合いが感じられる。

しかし、これらの設備を紹介するにあたり、代表取締役社長である**田中剛氏**は、きっぱりこう言い切った。「オフィスに無駄な金はかけないというのが私のポリシーです。その考え方は、今でもまったく変わっていません」

そう考える田中氏が、なぜ、今回のオフィス改革を進めたのか。それを知るには、この会社の歴史から語っていかなければならない。

株式会社レーサムは非常に個性的な不動産会社として知られている。扱っているのは住居、オフィス、商業ビル、複合および開発案件とさまざまだが、共通しているのは、直接投資により資産価値を高める「再生」に力を入れているところだ。そして長期的な収益性を見極めたうえで商品として組成し、投資家に提供していく。その独自の技術やノウハウは、海外の機関投資家からの注目を集めているほどだ。「結果だけをみれば収益性の高いビジネスが続けているように思われるのですが、不動産の資産価値を高めていくのは簡単ではありません。ときには他の不動産会社が敬遠するような案件に対しても、こつこつと手を入れることで再生していきます。つまり、手間のかかる作業を地道に続けてきたからこそ、これまでの成長があったのです」（**田中氏**）

そんなまじめな経営方針を貫いてきただけに、オフィスに対しても「最低限のスペースさえあればいい」という考え方でいたという。

「1992年に5人のメンバーで設立したときには場所があるだけでありがたかったし、数年後に社員数が40人弱になったときにも小さなビルの50坪くらいのオフィスで我慢してきました。とにかく無駄なコストを省き、贅沢をしないというのが私たちのポリシーだったのです」（**田中氏**）

その後、事業拡大とともに社員は増え、1998年には新宿住友ビルに本社を移転する。増床を重ね、最終的には約700坪にまで拡張するが、それもあくまで必要に迫られての対策に過ぎなかった。

「そのころから私たちの不動産再生力が評価され、海外の投資家などが訪れてくるようになったのです。しかしスペースの関係で、ゆっくり話をする場所もない。さすがに、もう少しいいオフィスが必要だと思い始めました」（**田中氏**）

加えて、不動産の証券化による運用商品の開発や組成といった新しい事業の成長もあり、会社は創業15周年を迎えて新たなステップに進もうとしていた。

「レーサムが変わるということを社内外に強く示すには、オフィスを新しくするのがいちばんです。つまり今回の投資は、決して無駄ではないと考えるようになりました」（**田中氏**）

■ オフィスから意識改革を進めるには 中途半端な妥協をしてはいけない

2007年に入り、レーサムでは本格的に本社オフィスの移転プロジェクトがスタートする。このとき、田中氏は自らに言い聞かせるように大英断を下した。

「オフィスを刷新することで会社を変えていこうと決めたからには、コストに対する持論は封印しようと思ったのです。中途半端に『予算が・・・』などと言ってしまつては、せっかくの変革のチャンスを失ってしまいますからね。したがって、プロジェクトが進んでいる間は、私からはお金のことにはいっさい口出ししていません」

そして新しいオフィスの設計内容についても、社長としてではなく社員の一人として意見するのに留めたという。代わって実務を担当したのが、常務取締役の**小町剛氏**と**飯塚達也氏**だった。

「私自身も、地道で一生懸命というレーサムの文化は残しつつ、次々と新しいサービスを展開していける情報に敏感な会社にしていくべきだとの考えがあったので、オフィス改革には賛成でした。ただ、経営課題はいくつかあったものの、それをどうやって具体的なオフィスの形にしていけば解決できるのかわからない。このため、スペシャリストである株式会社CWファシリティソリューションにパートナーになっていただいたのです」（**小町氏**）

「西新宿の本社は、いわゆる島型対向デスク配置の『普通のオフィス』だったため、コミュニケーションスペースを多用した大胆な提案を受けたときには驚きました。しかし、移転を契機に業務を変革したいという思いは経営陣に共通したものであったので、オフィスのスタイルがまったく変わることに抵抗はなかったのです」（**飯塚氏**）





固定席ではあるが、個人ロッカーを配置。
全社員がここで顔を合わせることになる。



集中して業務を行なうためのスペース。



イマジネーションコーナー「RHYTHM:リズム」。
新しい発想を創造する場として社員が命名した。



コラボレーションコーナー「Cholabo:チャラボ」。
オープンなスペースで気軽に社内ミーティングを行なう。



特長的なオフィスレイアウトを採用した。



コピーコーナー。フロアの2ヵ所に設置されている。



オフィスコンシェルジュのカウンター。社員の業務の円滑化を図っている。



ラウンジ横の「スモーキングコーナー」。
ここで新たなアイデアが生まれることも。



カジュアルなコミュニケーションを行なう「ラウンジ」。
様々なセミナーの会場としても使用される。

■ スペースを大幅に拡張しなくても ゆとりを持ったレイアウトは可能だ

それでは、2008年1月にオープンしたレーサムの新本社オフィスについて見ていこう。

入居した霞が関コモンゲート西館は地上38階建て、1フロアは2015.81㎡（609坪）、賃貸部分は35階と36階の合計1.5フロア分だ。「移転前は約700坪でしたから、全体としては3割ほど増えています。36階をミーティングルームと応接室のあるパブリックゾーンとしたので、執務スペースは35階全フロアと、それほど拡張しているわけではありません。それでも広がったと感じてもらえるのは、このビルが使いやすい設計になっているからです」（CWファシリティソリューション・伊澤成人氏）

多くのオフィスを手掛けてきた伊澤氏がビルを評価するとき、大きなポイントと考えているのが窓からコア部分までの「奥行き」だという。「最近ではオフィス内にさまざまな機能のあるスペースを配置し、社員が自由に動けるようなレイアウトを採用するケースが多くなっています。レーサムさんの場合も、社員間、部門間のコミュニケーションを活性化させたいという目的から、そのようなオフィスを希望されていました。そうすると奥行きに20メートルはほしい。幸い、このビルはその条件を満たしていたため、全体にゆとりしたレイアウトを実現できたのです」（伊澤氏）

さらにスペースを有効活用するため、ゾーニングの段階からさまざまな工夫をしている。担当したのはCWファシリティソリューションの綱川藤男氏だ。「最大の特徴は、入り口を中央部の1ヵ所とし、そこに個人ロッカーを置いて『オフィスゲート』としたことです。今回、フリーアドレスを導入を見送り固定席としましたが、私物はすべてこのロッカーに保管し、自席には収納を設けませんでした。実はそれが、全体の面積をあまり増やさずにゆったり感を実現するノウハウなのです」

導入したデスクは120度の角度を持つ変形L字形のもので、3人単位で「島」をつくっていけるためレイアウトの自由度は高い。そして通常1200mmのサイズであるのに対し、綱川氏は10cm短い特注品を用意した。「この10センチが大きな効果を生みます。島ひとつで通路分くらいスペースは確保できますからね。もちろんデスク周りの収納をなくすためには全社的なペーパーレス化も同時に進めなければなりません。今回のプロジェクトでは社内システムを含めた全面的な改革が行われたからそれが可能だったわけで、移転を契機に本気で働き方を変えようという経営者の強い意志が画期的なオフィスを生んだ最大の力といえるでしょう」（綱川氏）

■ オフィスゲートのマグネット効果を活かし 会社の動きに「気づく」仕掛けを導入

ところで、今回、新オフィスを設計するにあたり、コンセプトとして掲げられたのは次の3点だった。

- ・不動産事業の構造変化への対応
- ・部門間／社員同士のコミュニケーションの活性化
- ・全社員への「気づき」のための空間創り

これらは具現化するために、最も重要な場所と位置づけられたのが、先ほどあげたオフィスゲートである。

「ここには個人ロッカーがあるだけでなく、庶務などのサービスを行うオフィスコンシェルジュのデスクや、ライブラリー、打ち合わせコーナーなどが集中していることから、全社員が頻繁に行き来します。このマグネット効果を最大限に活かすために、これまでのオフィスでは考えられないような“仕掛け”を導入しました」（綱川氏）

それは、会社の中枢部門をオフィスゲート周辺に集めてしまうという大胆なゾーニングプランだった。「オフィスゲートの周囲にはオープンな雰囲気の大社長室があるだけでなく、すべての事業部門のリーダーの席を並べることにしました。つまり、一般的なオフィスのように上司と部下でワンセットと考えず、全社単位で幹部とメンバーの居場所を分けたのです。その結果、部門間のコミュニケーションが活発になるだけでなく、社員たちは自分が担当していない仕事の動きについても、知らず知らずのうちに『気づく』ことになります」（綱川氏）

このレイアウトについては、社長である田中氏も「期待以上の効果があった」と絶賛している。「役員の会議もオフィスゲート横のオープンなスペースで行いますから、社員たちは会社が、今、何をしようとしているか、すぐにわかるのです。また、経営の透明性をアピールする意味でも、誰もが見える場所で幹部が情報交換をする意味は大きいのではないですか」（田中氏）

一つだけ懸念されたのは、「部門のリーダーとメンバーの席が離れてしまうこと。意志の疎通が不十分になるのでは……」という点だったが、実際にはその問題はほとんどなかったという。「上司と部下は必要とときだけ情報を伝えれば、四六時中一緒にいる必要はないのです。それより、幹部の席は近いことで、経営のスピードは確実に速まったように感じますね」（小町氏）「デスクスペースにもちょっとした打ち合わせのできるコラボレーションコーナー『Cholabo（チョラボ）』が何ヵ所も設けられているので、必要があればそこで共同作業もできます。以前の居場所が固定されたオフィスに比べれば、機能ごとのさまざまなスペースが用意されている今は、格段に仕事の効率が上がったと思います」（飯塚氏）

■ 社外の人利用も期待したバーラウンジ リフレッシュに向かう動線も交流に貢献

レーサムの新オフィスで、もう一つ、画期的な施設が広々としたラウンジだ。夜景を含めた眺望が楽しめる大きな窓、高級感あふれる調度品、明るいスモークニングコーナー、専任のバーテンがいるカウンターなど、一般客向けに営業してもおかしくないレベルになっている。実際、社員が打ち合わせやリフレッシュ目的に使うだけでなく、今後は社外の人にも積極的に利用してもらう計画だという。「これからの企業は、社内で情報を回しあうだけでなく、外部の人をどんどん招いて交流を深めていくべきだと思います。その結果、有益な情報を得られれば、それをヒントに新しいサービスや事業を展開できるかもしれない。そう考えると、ラウンジを設けて運営するのも、充分、経営に見合ったコストになるはずです」（飯塚氏）

さらにレーサムの場合は、魅力あるラウンジを設けることで、新オフィスのコンセプトでもある「部門間／社員同士のコミュニケーションの活性化」の効果をいっそう高めようとしている。「全体のゾーニングを考えていくとき、ラウンジはオフィスゲートから最も離れた、オフィスの端に設けるしかありませんでした。しかしこれを逆手にとれば、ラウンジを最高に居心地のいい空間にすることで社員の移動機会を

増やすことができる。組織横断的なコミュニケーションを活発にするには非常に効果的なはずです」（綱川氏）

今回、新設されたオフィスを通していえるのは、このような明確な目的と機能を持った施設が、それぞれ効果的な場所に配置されているということだ。オフィスゲート、ラウンジ、コラボレーションコーナー、集中作業コーナーなどを上手に分散させ、社員たちができるだけ社内を移動するように工夫されている。そしてそれは、この会社が次に目指す方向性と完全に合致しているのである。

「レーサムではこれまで、各社員が高い目標を持ち、自分なりに仕事を管理することで成長を遂げてきました。しかし次のステップとしては、社員間、部門間のより強固な連携が課題になります。新しいオフィスはゾーニン



オフィスサービス最前線

手間がかからずいつもドリンクが 楽しめる新スタイルのリフレッシュメントコーナー



株式会社レーサムの新本社オフィスで導入した新しい試みの一つに、CWファシリティソリューションと東京コカ・コーラボトリングのコラボレーションによる新しいスタイルのリフレッシュコーナーがある。システムとしては、ホットドリンクやアイズドリンクの自動サーバーや自販機、ペットボトル飲料などを常備した冷蔵庫、浄水器、排水トレーといった設備一式を東京コカ・コーラボトリングが設置し、補給や清掃などのオペレーションも行う。このため、利用者側は飲んだ分だけを支払えば、他には一切コストや手間もなく、常に清潔な環境で飲みものを楽しめるのだ。

「通常のコーヒーサーバーだと、社内の誰かがセットや清掃をしなければなりませんし、コーヒーが煮詰まってしまうため頻繁な管理も必要です。しかし私たちの設置するカフェコーナー『フラビア』は1杯ごとに抽出しますので、いつ

グの工夫によって、それを可能にする環境を実現したのです」（小町氏）

オフィスは単なる箱ではなく、経営に役立つ機能を備えた装置でなければならない。それはCWファシリティソリューションがずっと主張してきたことであり、レーサムの新オフィスは、まさにその実践の場だった。「このオフィスは、まさに機能の塊です。それが実現できたのは経営の方向が明確だったからで、私たちにとても理想のワークプレイスをつくれたという喜びを感じることができましたね」（伊澤氏）

その思いは、レーサム側も同じだ。「私自身、みんなと一緒に新しいオフィスをつくっていく作業は楽しかったですね。環境が良くなったことで社員たちの顔つきは明らかに変わった。それだけでも、十分に効果はあったと思っています」（田中氏）



小林篤儀氏

東京コカ・コーラボトリング株式会社
開発本部 常務執行役員

もフレッシュさを保てます」

ちなみに、コーヒー1杯あたりのコストは、1日に延べ70人ほどの利用があれば、だいたい100円程度だという。「フラビアはコーヒーだけでなく紅茶や緑茶など豊富なドリンクに対応していますし、カップ自販機の『カフェマテック』や簡単な操作で抽出できるエスプレッソマシンも併設すれば、もっとメニューを増やすことができます。またスナック菓子などのフード類も供給可能なので、私たちに任せていただくだけで、充実したリフレッシュコーナーが実現できるのです」

オフィス内に入ってオペレーションサービスを行うことから、東京コカ・コーラボトリングでは、社員スタッフを固定担当とし、セキュリティ上の問題が生じないようにしている。「おいしいドリンクが楽しめるだけで、人々はそこに集まり、自然にコミュニケーションが生まれます。私たちのサービスがそのお手伝いになれば、こんなうれしいことはないですね」