

2010～2013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（13社）

バズー株式会社
株式会社モンスター・ラボ
チームラボ株式会社
株式会社オプト
ソニー企業株式会社
グリー株式会社

株式会社ニッセイ基礎研究所
株式会社ネクスト
エーザイ株式会社 小石川ナレッジセンター
プライスウォーターハウスクーパース株式会社 東京オフィス
株式会社ファーストリテイリング 東京本部
株式会社ザッパラス 東京オフィス
株式会社三陽商会 本社オフィス

社内コミュニケーションを活性化させる仕組みは フリーアドレスと徹底した社内ルール。



バズー株式会社
代表取締役
森下洋次郎氏



バズー株式会社
海外事業部 秘書・広報
三井田 静氏

バズー株式会社

アプリの企画から開発、運営までを行っているバズー株式会社。所有していた自社ビルを売却し、港区芝に移転を行ったのは2013年2月のことだ。現在のオフィスの姿を紹介するとともに、オフィスに対するこだわりについてお聞きした。

立ち上げました。29歳の時です」(森下洋次郎氏)

「設立後、何回かの移転を行なっています。このビルに来る前は、同じ港区内の芝大門駅が最寄り駅となる5階建の自社ビルを所有していました。その当時、事業計画を形にするというプロジェクト制度の一環で実施した企画の一つが、テーブルマナー講座やメイク講座などの女性向けのスクール事業。もう一つが、犬を対象にしたアパレル事業。犬用の洋服販売ですね。フロアごとに教室や店舗を構えて事業を行っていました」(森下氏)

もともとネットビジネスを行なうにあたって、リアルなビジネスの世界も知っておく必要があると思っていたという。

「今振り返ると貴重な体験だったと思っています。そこで経験できた経営の原理原則は自分たちの財産として保有できています。そしてある程度の経験を積んだ後、本格的にアプリ開発事業に特化することにしたのです」(森下氏)

それらの事業は順調に推移していたが、タイミングよく事業自体の引受先やビルの売却先が見つかったこともあり、アプリ開発事業を主軸にした事業展開に転換させた。

日本と海外拠点での競争を促進 それが本来のグローバルカンパニー

その当時、海外進出に関しても検討を始めることとなった。

「ちょうど4年前になります。中国に視察に行く機会がありまして。中国人の生命力に圧倒されました。それからアジアの各国に可能性を感じて、中国とインドネシア、タイの3カ所に拠点をつくったのです。日本から社員を派遣しながらいろんなことにチャレンジしましたね。もちろん、たくさん失敗もしたのですが。最終的には、ビジネスパートナーとして当社の考え方にマッチしたインドネシアと協力体制をつくることにしたのです。現在も引き続き、インドネシアで事業を展開しています」(森下氏)

単に仕事の内容だけではなく、自分の思いが形になる。自分の意見をきっちり聞いてもらえる。そんな社風が人材を招き入れることにつな

がっているようだ。現地の理工系の大学からの口コミもあり、リクルーティングも成功しているという。

「現在、日本法人の社員が15名に対して、インドネシア法人では50名が働いています。実は、私は正式に入社する前の学生時代からインターンとして関わっているのですが、マネジメントを学ぶために半年間もインドネシアに駐在させていただきました。私の同期の中にも、事業部を立ち上げているものもあり、意思決定のスピードが早い会社だと思います」(三井田 静氏)

「日本で営業や企画を行い、インドネシアではひたすら効率化して開発を行なう。そのために開発工程をパターン化しています。実際に海外で事業展開をして気づいたのはインドネシア人のポテンシャルの高さです。アプリケーションの開発に必要な言語は英語や日本語ではありません。共通のプログラミング言語です。力の差はコーディングの内容を見たときに明確に表れます。同一のスキルなら同一の賃金体系にするのが正しい経済原理ですから、日本人のエンジニアも危機感を持つことになる。するとそこに社内間のグローバル競争が起きるわけです。競争が激しくなると、今度はインドネシア人の社員が日本での勤務を希望してくる。意欲的な交流が生まれます。本当の意味で行いたかったグローバルカンパニーづくりが徐々にできつつあります。そんな流れをさらに活性化させるため、インドネシア法人にもう少し増員をしたいと思っています。会社全体で100名体制を目指しています」(森下氏)

オフィスは働く“場”というより 一つのメディアとして捉える

以前の5階建ての自社ビルを売却しての移転。現在のオフィスは、慶應大学三田キャンパスの正門前に位置する築浅の大型ビルだ。

「私も慶應大学三田キャンパスの卒業生でして、今いる社員の半数以上が慶應大学の出身です。今後のリクルーティング活動を戦略的に行おうと考えたときに、この立地は有利に働くと思っています。加えてせっかく移転したのだから、社員のモチベーションが上がるような仕掛けをオフィス内に構築しようと。そこで10社ほどに声をかけさせていただきデザインコンペを行なったのです。コンペを行なう際に、木目調とガラス張



開放感溢れるエントランス



沿革が書かれた会議室壁



採用イベント時の集合写真

りにはこだわっていましたので、デザイン要素として盛り込むようお願いしました」(森下氏)

エレベーターを降りて、右側の廊下を少し進むと曲がり角が。そこを曲がると一面に開放感溢れるエントランスが広がる。上から見るとバズーの「無限大」を記したロゴマークが一面に浮かび上がるデザインとなっている。そして会議室の壁には、デザイン的に整理された沿革が表示。沿革の最後にかかれたネクストステージの文字が会議室の入り口となる。そして何とんでもこだわりぬいただけあって、全体を木目調とガラス張りで構成されたデザインが特長的だ。

「まず、木目にすることで集中力が高まると考えました。たまた、議論が長引くことがあるのですが、集中して白熱した議論を交わすことができます。ガラス張りにしたのは会社の透明性を象徴させたかったことでもあります。実際に財務状態も公開していますし、将来的には持株制度を導入して社員全員で経営を考えられるような体制をつくりたいですね。ですからオフィスは、単なる“働く場”ではなく、社内外に対して当社のメッセージを伝える一つのメディアとして位置付けています」(森下氏)



MTGスペースとして活用できるテーブル

はやっぱり
ME

① インドネシアNo.1の オフショア開発企業を目指して

② 日本と海外拠点での競争を促進。 それが本来のグローバルカンパニー

③ オフィスは働く“場”というより 一つのメディアとして捉える

④ ポイントは、バーチャルと フリーアドレス、そしてペーパーレス

⑤ コミュニケーションを活発にさせる 仕組みが企業理念であるバズールール

⑥ 感動ある仕事をするために 考えられたのが独自の プロセスであるバズーメソッド

ポイントは、バーチャルとフリーアドレス、そしてペーパーレス

現在のオフィス面積は55坪。それを15人で使用している。一人あたりの面積は非常に広い。

「当社のオフィスのポイントは、バーチャルオフィス、フリーアドレス、ペーパーレスです。クラウドを導入していますので、仕事はどこ行っても構いません。自宅勤務の社員もいます。そもそも日本とインドネシア間でモニターを介して仕事をしているくらいですから。そのかわり、フリーアドレスなので個人の収納は基本的に無くて、物一つ置かせていません。書類は全てデータで管理。ときどきプリントが必要な場合がありますが、用途が終わったらシュレッダーで廃棄するルールです」（森下氏）

「基本的に個人に与えられるのは収納ボックス一つです。保管資料は収納ボックスに格納してから帰ることになっています。スマートフォンの充電器さえ置いていません。もちろん税法上必要な書類は管理していますが、基本ルールはペーパーレスです」（三井田氏）

「フリーアドレス導入のきっかけは、このオフィスに移ってからですね。せっかくきれいな設えにしたので、私物は置きたくないなと。実は公園をイメージしているんですよ。必要な時に空いている場所に座って、用が済んだら片づけて帰りたいな。そんな公園のイメージをオフィスに取り入れられたらいいなと思いました」（森下氏）

「以前のオフィスはフロアが分かれていたこともあり、気軽に打合せをするという文化がありませんでした。今は何かあるたびにすぐに集まって相談をしています。格段にコミュニケーションの質、回数ともよくなっていると断言できますね」（三井田氏）

これからの日本とインドネシアとの頻繁な行き来を考えるとフリーアドレスにして正解だと語る。また、住居に関しても会社の近くにシェアハウスを用意しているという。案外面倒であるホテルの予約をすることなく、体一つで気軽に行き来できるように配慮している。



コミュニケーションを活発にさせる仕組みが企業理念であるバズールール

コミュニケーションを活性化させるための仕組みは何があるのだろうか。仕組みの一つにバズールールの徹底がある。バズールールとは、一種の企業理念で全社員の決め事として遵守しているという。以下に一部を抜粋してみる。

■朝のスタートは「握手」から

朝、出社して顔を合わせたらまず握手から一日が始まる。そうすることで「今日も1日頑張ろう」と前向きな気持ちで仕事に取り組める。

■一日の終わりは「ハイタッチ」で

仕事が終わりに、帰るときには全員にハイタッチ。「今日も頑張ったね」とお互いをねぎらい、明日の仕事につなげる。

■「すみません」より「ありがとう」を

ネガティブで落ち込む言葉より、前向きな言葉を発信。感謝と素直さを言葉に込めて、すみませんよりもありがとうを大切にします。

■TTGとTTB

社内用語のTTGとTTB。その意味は、「徹底的に議論」と「徹底的にブレイクスルー」。声をかければすぐに集まり、議論が始まる。

「社内のルールですから、TTGを行うよと言って振り向かないとルール違反になるわけです」（三井田氏）

「バズールールは新卒採用を行うようになってから創りだしたものです。せっかく入社した人材がどうすれば短期間で成長できるのかを考えていまして。その一つの姿は、自分の思いが形になっていくことではないかと思ったんです。自分で思ったビジネスが形になるとか、ルールであるとか。当社はあまり否定しない文化ですから、発案通りに一旦やってみようと。仮に失敗したとしてもそれは会社の資産となると考えていますので。そのように自分のアイデアが形になり共感されることで自分自身のアイデンティティを感じられるわけです。それが若手社員の成長につながると信じています」（森下氏）

「また、当社が考える理想的な上司の役割というのは『部下を応援してあげる』ことなのです。行動を起こすのは本人ではあるんですが、一緒に考えることや知恵を提供してあげるのが上司の仕事という考え

方。相談されたときは全面的に協力する。そっと背中を押してあげられる環境。そのためにもコミュニケーションが取りやすい仕組みをつくってあげられるかが重要なのです」（森下氏）

そのほか、定期的な会議でも取り組んでいることがある。「それは会議時間を短縮化するための試みです。一般的な会議では、司会者が仕切ったりまとめたりするものですが、当社は『すごい会議』という方法を取り入れています。どういうことかといいますと、なるべく他人の意見に左右されずに発言できるように前もって意見を紙に書いてもらい、一人ずつ読み上げてもらう。文章にすることで自分の考えが整理できますし、余計なことを言わなくなる。短縮ルールというのは意外と面白いシステムになりました」（森下氏）

感動ある仕事をするために考えられたのが独自のプロセスであるバズーメソッド

「感動を与えられる仕事がしたい」を達成するために、バズーメソッドが考えられた。仕事とはどうあるべきだろうという質問に対して、バズーの導き出した回答は「感動」。もちろん自分たちの感動だけではなく、お客様に感動してもらうための行動をプロセスとしてまとめたものだ。

PDCA+F=M

P (Plan)	:戦略的仮説
D (Do)	:行動する勇氣
C (Check)	:継続的改善
A (Act)	:経験力
F (Fantastic Friends)	:素晴らしい仲間達
M (Moving)	:感動ある仕事を

「当社では、仕事の本質的なものとして、感動のある仕事をしなければならないと考えました。決められた商品売る場合は、もしかしたら商品に魅力があれば営業力がなくても購入する人はいるかもしれませんが、我々の場合は信用を売っていかなければならない。魅力がある人間かどうかが重要なわけです。とすれば、どれだけお客様が喜ぶことをするかとか、知らなかったことを教えてあげられるか、それが感動につながるのではと。それを当社ではムービングと呼んでいます。一般的なマーケティング用語であるPDCAサイクルを我々が咀嚼した定義なんですけど、これにFを付け加えています。PDCAを継続しながら素晴らしい仲間たちがいるからこそ、感動を与えられる仕事ができる。切磋琢磨、お互いを高めあえるようにつくりました」（森下氏）

そうすることで冷静な議論が行えるというメリットがあるという。「例えば、どんなに実力があってもチームワーク能力が欠けていた人と議論をしていたとします。その場合、感情的な議論になりがちですが、メソッドの基本定義に基づいて『お客様のためになっているか』だけを考えれば冷静な判断ができるわけです。最終的には役職関係なく、全員で正しいことを判断して決めていきます。今後、海外スタッフとのやり取りも増えてくるでしょう。その時もメソッドがあれば、温度差がなくなり判断が容易になると思っています」（森下氏）

最近では、社内ベンチャー制度の一環で、既存事業に一切関わらず新規事業に専念する「生み出す事業部」というチームが発足したという。「やりたい仕事」をビジネスにする。それこそが最大の競争優位に立てるというバズーの企業理念に基づくものだ。

「きっとこれからもバズーメソッドを何度も振り返りながら、議論を重ねていくのでしょう。そして『生きる力を身につけた』人材を育成しながら、アジアNO.1企業という目標に向かってチャレンジし続けたいと思います」（森下氏）



インドネシア子会社には50名のスタッフを抱える



業務の効率さを求めてフリーアドレスを廃止し、月1回の席替えルールを導入した



株式会社モンスター・ラボ
代表取締役社長
鯉川宏樹氏



株式会社モンスター・ラボ
広報・マーケティングマネジャー
浅野麻里氏

株式会社モンスター・ラボ

音楽配信サービスの企画・運営事業を核に業績を伸ばしているモンスター・ラボ。設立以来、働く人の快適さや居心地の良さを感じさせるオフィスづくりを心がけているという。今回はオフィスへのこだわりと具体的な工夫についてお聞きした。

良質な音楽に誰もが出会える 仕組みづくりを目的に起業した

2006年2月に、独立性の高い音楽の配信サイト「monstar.fm」の提供を目的に設立されたモンスター・ラボ。2010年には店舗向けBGMサービス「monstar.ch」を、2012年には同じ「monstar.ch」という名称で個人向けストリーミング音楽サービスを開始するなど、音楽サービス事業を核に急成長を遂げている。

「もともとは経営コンサルティング会社に従事していたのですが、ものすごいスピードで世の中を変えていくインターネットの世界に興味を持ちまして。その後、ITベンチャー企業に転職し上場も経験。マネジメントとIT

の両面の経験を積みながら、2006年にモンスター・ラボを設立させました」（鯉川宏樹氏）

当時は、特に音楽業界に精通していたわけではない。ただ多くの素晴らしい音楽が世に出ず埋もれてしまうのが悲しかったという。「実は、弟が音楽をやっていることもあって、多様なジャンルの多様なアーティストが発信する場を設けることができたらいいなと思ったんです」と起業のきっかけを語る。

「それまでの音楽って、マスメディアから提供された情報しか手に取ることができなかったじゃないですか。しかし、現在はインターネットの発達によって、メディア側が発信する以外の情報も閲覧が可能となってきました。決してメジャーではないけれど、良質な音楽をアイデアとテクノロジーを駆使して、誰もが出会える仕組みをつくる。それが自分たちのミッションだと考えたのです」（鯉川氏）

モンスター・ラボの社名も、そうしたミッションに関連する。「会社名のモンスターとは、『monster（怪物）』ではありません。フランス語の『mon（私の）』と英語の『星（star）』を組み合わせた創作語で、『私にとってのスター』を表しています。モノや情報が溢れている時代の中から、本当に自分に必要な情報を探してもらいたい。そのための会社であり続けたいと思って名付けました」（鯉川氏）

そして、その思いをいつまでも継続させるために、モンスター・スタイルという企業理念を掲げた。（右ページ参照）

自宅オフィスから始まり、 分室は近くのアパートの四畳半に

「もともと1軒家を4人でシェアハウスとして借りていたんです。事業立ち上げ時は資金もないので、その自室をオフィスにしました。ですが、次第にメンバーが8人くらいに増えたときは、さすがにもう限界。向かいの古いアパートの和室四畳半を借り増しました。すぐ近くだったので電話の子機も使えて結構便利でしたよ。今では笑い話ですが、当時は本社、支社と呼んでいました」（鯉川氏）

その後、さらなる増員のため下北沢に移ることになる。

「アルバイトも含めると10人以上に増えたので、移転をしようと。ライブハウスが多く立地し、インディーズアーティストと触れ合う機会が多いことに魅力を感じ、下北沢を選びました。下北沢には2年くらいいましたね」（鯉川氏）

下北沢に移り、2年が経過。メンバーが20人以上に増え、また移転を検討するようになる。結局、下北沢を出るときには25名になっていたという。そして、次にオフィスとして選んだ場所は、原宿（神宮前）だった。「下北沢はサブカルチャーの原点みたいな街ですから、できれば離れたくありませんでした。しかし35名が入れるオフィスビル自体が少ないこともあり、渋谷近辺で探すことにしたんです。会社のカルチャーを考えると、一般的なオフィス街ではなく、クリエイティビリティが高まりそうな場所の方がいいだろうと。そういった検討を重ねて最終的に原宿への移転を決めました」（鯉川氏）

続いて2012年3月にさらなる業務拡張のため、移転することになる。渋谷から近いエリアで少し広い面積が確保でき、さらにカルチャーを感じられる場所として選んだのが中目黒だった。それが現在入居しているビルである。

「色々な候補ビルを見ましたが、中でも中目黒の街並みは当社のカルチャーに相応しいと感じ、移転の段取りを決めたのです。もちろん賃料条件もあるわけですけど」（鯉川氏）

そうして中目黒に移ったわけだが、当然、立地だけ良ければいいわけではない。最も大事なことは、働く人の快適さ、楽しい、ほっとできる、居心地がいい、などを感じさせるオフィスづくりをどれだけできるかである。

「内装デザインも企業カルチャーを感じさせるものであるべきと考えました。そこで、全ての業務の共通認識として掲げている『多様性を活かす仕組みを創る』もオフィスデザインに適用させなければならないと思ったのです。そうしてオフィスのキャパシティを考慮した利便性やデザイン、カルチャーを感じさせる色彩などを取り入れました」（鯉川氏）

そうして出来上がったオフィスは外国籍の応募者やクライアントからも評価が高いという。

「以前、米国企業に勤務している方から、『シリコンバレーのようなオフィスですね』という言い方をしていただいたことがあります。このように、いい意味で日本の企業らしくないオフィスという声は多いですね」（鯉川氏）

全員が私服というカルチャーも、日本の企業らしくない要因の一つなのだろう。

「もちろん営業でお客様に会う予定のある人は、その辺をわきまえた服装をしています。個々のバランス感覚に任せており、特にルールがあるわけではありません。運営している中で自然に形成されたわけです。極論を言えば、お客様に不快な印象をもたれなければ、たとえ金髪だろうとなんでもアリだと思います」（鯉川氏）



執務スペース。過去フリーアドレスを導入したこともあったが、現在は固定席に落ちついている。

モンスター・スタイル

創造的、革新的なことにチャレンジする

既存の仕組み、答えの無いことにチャレンジし、新しい価値を生み出す姿勢を持ち続ける。自分たちにしかできないことに強くこだわっていきたいと思っています。

国境を超える

インターネットにもアートにも国境はありません。サービスを提供する私たちも国境を超えて事業展開をしていきたいと思っています。

素人であり続ける

その世界に一旦浸かると自然と常識に縛られ、制約をつくり出します。良い意味で、素人の視点を持ち続けたいと思っています。

決して満足しない

満足したらそこで終わりです。常に向上心を持ってチャレンジし続けます。

チームとして最高のパフォーマンスを出す

1人でできることには限りがありますが、チームになった時には無限の力を発揮することが可能です。互いの価値観、意見を尊重し、全員で良いチームをつくっていきたいと思っています。

フラットな会話を心がけることで、 社員の不満が見えてくる

「以前のオフィスの不満ですか。増員による手狭感はいかたないとしても、トイレの個数が少なかったのが不満でした。当時は男女比が9：1であるにもかかわらず、男子トイレには洋式が一つだけ。圧倒的に少ない。それだけは我慢できず、エンジニアがトイレが空いているかどうか



多目的エリアであるモンスターカフェの全景

はやわかり
メモ

① 良質な音楽に誰もが出会える 仕組みづくりを目的に起業した

② 自宅オフィスから始まり、 分室は近くのアパートの四畳半に

③ フラットな会話を心がけることで、 社員の不満が見えてくる

④ コミュニケーションの活性化を 目的として考えられた取り組み

⑤ 音楽の力でオフィス内の 知的生産性向上を可能にする

かを知らせるセンサーをつくるという提案までしてきました。あとは不満というわけではありませんが、エレベーターがなかったこと。毎回、階段で3階まで上り下りしていました」(鯉川氏)

その他、従業員とのフラットな会話の中で感じ取ったことも多い。「『何とかしてください!』といった、絶対的な不満ではないんですが、『そろそろ引越しを考えないんですか?』といった間接的な質問から不満を感じとることもありました。移転場所や移転後のレイアウトなどについては、社員全員にアンケートをとるなどして、相談しながら進めました」(鯉川氏)

もともとモンスター・ラボには、企画やデザインが好きで入社してきた社員が少なくない。オフィスデザインに関しても、社内の有志メンバーとディスカッションを重ねて、現在のレイアウトを完成させた。「コストの制約がある中で、どれだけクリエイティブな環境をつくれるかが焦点でした。外部の内装デザインの専門会社の方と時間をかけて悩んだだけあって、思い描いていた通りのオフィスができたと思っています」(鯉川氏)

「社員の満足度も確実に上がっていますね。旧オフィスに比べてミーティングスペースが増えたことが評価の高い理由の一つになっているのだと思います」(浅野麻里氏)

コミュニケーションの活性化を目的として考えられた取り組み

昔はフリーアドレス制度を導入していたが、今は継続していない。それはフリーアドレスの本来の目的を見直したところにある。その結果、効率的に仕事をするにはプロジェクトごとに固定席を用意するのが最適だと結論を出した。そしてコミュニケーションの活性化を図るのならば、別の方法もあるのではと検討したという。

それでは、モンスター・ラボのオフィスの特長とコミュニケーションづくりの取り組みを紹介しよう。

■ エントランス

モンスター・ラボの理念である「CREATE A PLATFORM FOR DIVERSITY(多様性を活かす仕組みを創る)」が掲げられたエントランス。壁一面のイラストは、モンスター・ラボがインターネットを通じて全世界と繋がるイメージを表現している



■ ミーティングルーム

社内外の打合せで使用しているミーティングルーム。以前のオフィスには、一つしか用意していなかったが、今回は三つの個室を用意。それぞれ、ニュートン、エジソン、アインシュタインと多大な業績を上げた科学者の名前が付けられている。床面のデザインは、エントランス同様にモンスター・ラボから発信する情報が全世界に伸びているイメージに。

■ モンスターカフェ

オフィスの端に設けられたモンスターカフェという名称のカフェ風スペース。新卒者の説明会や毎朝8時半から始まる新規事業会議がこで行なわれている。その他、多目的エリアとしてさまざまな用途で使用される。「気分転換をする者、打ち合わせをする者、集中して作業をする者など、誰もが自由に使える場となっています。特に滞在時間に関する運用ルールは設けていませんが、混んできたら自然に入れ替わるなどしているようです」(浅野氏)

■ 毎月席替え

「当社は音楽配信サービスが主要業務のため、社内には選曲チームがいます。各自好みの音楽を聴きながら仕事をしていますので、その近くに座る人への影響を考えなくてはなりません。また、開発プロジェクトも頻繁にチームメンバーが入れ替わるので、月に1回、必ず席替えを行うことにしています。席替えを頻繁に行うことで、今まで会話のなかった人同士が話すようになりました」(鯉川氏)

■ 会議への参加

「モンスター・ラボでは、会議の参加を自由にしています。たとえ別部署の会議であっても、入社歴の浅い社員だとしても、自由に参加できます。それによって誰もが他部署や興味のある事業に対して自由に発言することを可能にしています。これはフリーアドレス以上に、風通しの良さがあるシステムではないでしょうか」(浅野氏)

■ グループランチ

「グループランチという制度を行っています。ランチ代は会社が負担し、月に2回ランダムで決まった4、5名のメンバーでランチに行く制度です。仕事以外の会話で盛り上がっているようですね。ランダムに選んだメンバーというのがポイントで、今後もコミュニケーションの高まりに期待しています」(浅野氏)

■ ケータリングパーティ

「毎月1回開催している全社会議の終了後に、参加者全員を対象にしたパーティーを行っています。金曜日の夜に行なうことが多いためか、全員で夜遅くまで盛り上がっています」(浅野氏)



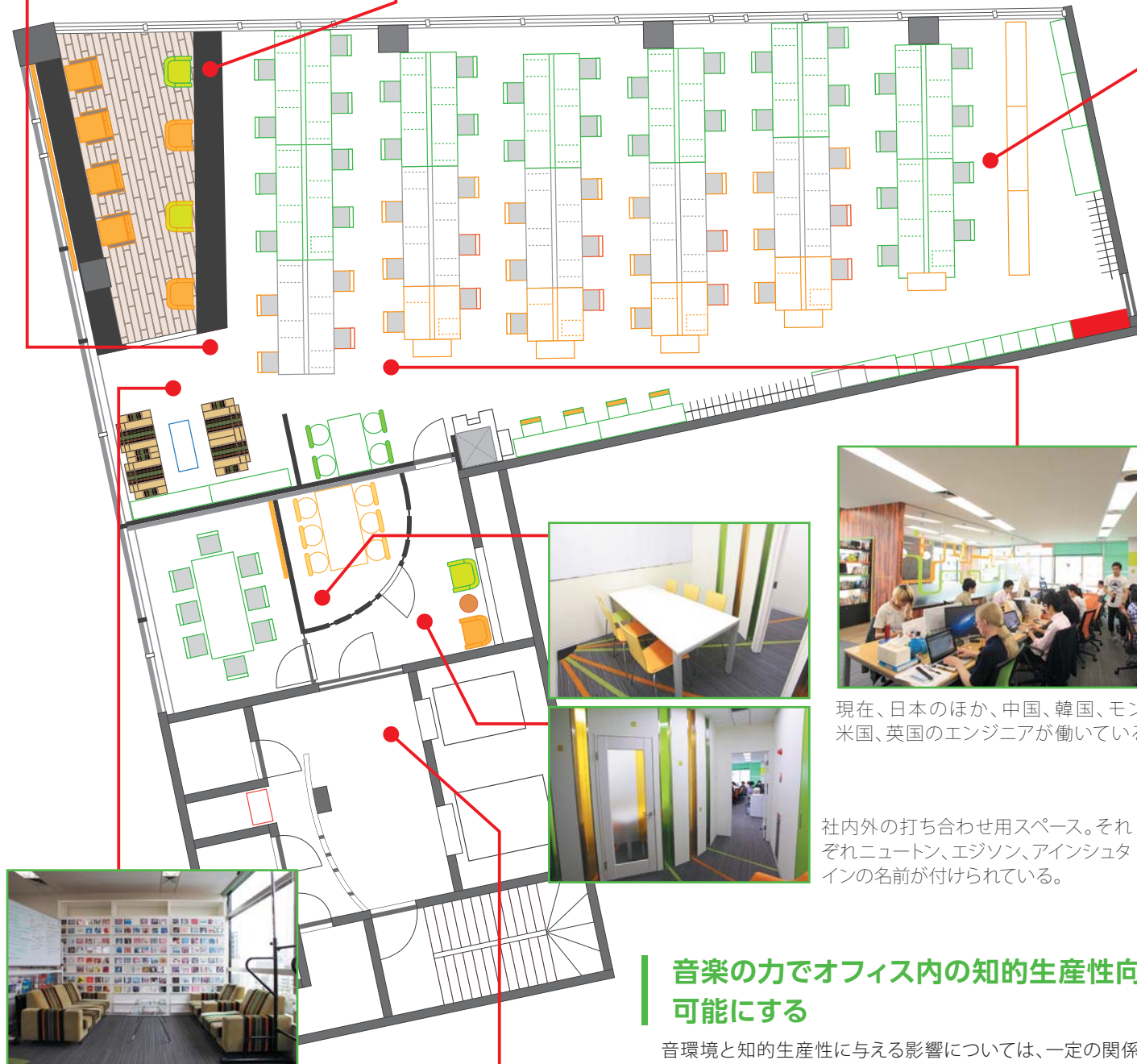
モンスターカフェ入口。入口には、ジャンルを問わず色々な書籍が並べられている。



モンスターカフェ内部。誰もが自由に使える場として、社員から評価が高い。



執務室全景。毎月、席替えをしながらコミュニケーションを高めている。



オフィスの端に設けられた打ち合わせエリア。時にはホワイトボードを使用して白熱した議論も。



モンスター・ラボのエントランス。壁一面には自社がインターネットを通じて全世界と繋がるイメージを表現している。



現在、日本のほか、中国、韓国、モンゴル、米国、英国のエンジニアが働いている。

社内外の打ち合わせ用スペース。それぞれニュートン、エジソン、アインシュタインの名前が付けられている。

音楽の力でオフィス内の知的生産性向上を可能にする

音環境と知的生産性に与える影響については、一定の関係性があると日本音響学会でも論じられており、今後より研究されるべき分野だと言われている。

「最近では、店舗向け、事務所向けの音楽配信事業も好調で、音楽の持つ影響力への理解が高まってきました。サウンドマスキングとして会議室へ導入する企業も増えてきています。今まで一般消費者向けだった当社の音楽配信サービスが、ビジネスユーザーの皆様にも役立てばいいですね」(鯉川氏)

『コミュニケーションを活性化させる仕組みが たくさん詰まったオフィスは生産性を向上させる』



チームラボ株式会社
取材者：チームラボアーキテクツ株式会社
代表 河田将吾氏

新しいデジタル情報の可能性を求めて2001年3月に創業したチームラボ株式会社。その中で、確立されたオフィス論でオフィスづくりを展開しているチームラボアーキテクツ株式会社の代表 河田将吾氏に、お話を伺った。

新しいデジタルの可能性を求めて チームラボが生まれた

「少し前のデジタルの世界は、ブラウザの中で完結していたと思うので。だけど情報を取得する手段としてはブラウザとマウスがなくてもできる方法もあるかなと。例えば今こうして会話をしていますが、会話中の「うなづき」や「まばたき」、「あいづち」などは、文字情報には表れないですね。でもこれらも大事な情報です。文字だけの情報にしてしまった時、これらの情報は表面に出てこない。そういった捨ててしまっている情報も取得することによって全く違う環境が生まれるのではと思っています」

はやわかり
メモ

- 新しいデジタルの可能性を求めて
チームラボが生まれた
- 曖昧なプロセスの共有を大事にする
- ソフトを考えながら
ハードをデザインすることの必要性
- 個人の主観的な思いを発言するための
「場」を提供
- 誰に言われることなく
自発的に行動を起こす理想的な空間
- クリエイティビティとインテリジェンスが
上がることで生産性が向上する
- 自社アート作品やプロダクトが飾られる
美術館のようなチームラボのオフィス
- 今後も自社の作品に囲まれた美術館の
ようなオフィスづくりを目指す

そうした新しいデジタル情報の可能性を求めてチームラボが生まれた。創業は2001年3月のことである。東京大学と東京工業大学の大学院生と学部生が集まり文京区内に設立した。その2年後に株式会社に組織変更。そして、何度か文京区内で移転を繰り返した後、2004年7月に本郷に。それが移転前の旧オフィスになる。

「1フロア120坪の9階建のオフィスビルでした。当時はそのビルの2フロアを使っていたのですが、次第に面積が足りなくなり近くにいくつもの分室も借りていました。特にビル自体に大きな不満があったわけではありませんが、さらなる増員や分室との統合を理由に移転を決めたのです」

2012年2月に旧オフィスからわずか徒歩5分程度しか離れていない現在のビルに移転を行った。現オフィスが入居するビルは1フロア105坪の7階建で、そのうちの4階から7階を借りている。4階、5階、7階は普通の執務フロアとなっており、中間層にあたる6階にミーティングスペースを設けている。

曖昧なプロセスの共有を大事にする

「オフィスの中で、『結論から先に言え』みたいな場面があります。だけど実際はそこに至るプロセスが重要なわけで。何でそう思ったのかを知ることで全然違う結論が導き出されることもある。世代を超えてそれを共有することで新しいサービスが生まれるかもしれない。例えば、一言だけで説明すると、あの『モナリザ』は、『微笑んでいる女性の絵』という説明になってしまうわけです。でも実際はそこに行き着くまでの物語やプロセスがあってはじめて成立していると思うんです。人によって共鳴する部分も違いますし」

このような考えから、色々と曖昧なプロセスを共有できる会社を目指していると語る。

「チームラボは、とても曖昧なプロセスの共有で成り立っている会社です。アメーバーみたいな組織です。アメーバーというのは一つの生命体ではあるけれど、他のアメーバーともすぐに共存できる。我々も一人が

全部を管理しているのではなく、個々のマネジメントで組織を運営しています」

ソフトを考えながら ハードをデザインすることの必要性

「チームラボはデジタルの会社であって、ソリューションやソフト面をつくる会社。チームラボアーキテクトはその外側やハード面を制作する会社です。内装設計やデザインも含まれます」

そしてチームラボアーキテクツ誕生の経緯をお話いただいた。

「一昔前は、外側と内側のデザインって完全に分離してつくっていたと思います。最初に外側のデザインをつくり、それに合わせて中身を制作するといったような。いわばハード重視だったわけです。携帯電話を思い浮かべると、ハードのデザインのイメージしか覚えていない。ですが、iPhoneになってからは違いますよね。みんな画面のデザインを覚えている。ちょっと角がとれたアイコンバーとか。すごい変化です。画面が変わるだけで全体のデザインさえ変わってしまう気になりますから。現在は、それぐらいハード面とソフト面が融合した時代になったわけです。つまり今はハードのデザインだけでは通用しないのです。ソフトがハードにもものすごい影響を与えている。ソフトを考えながらハードをデザインすることに必要性を感じて、チームラボアーキテクツが誕生しました。といっても、チームラボは300名くらいいるのに対して、チームラボアーキテクツは、まだ4～5名ですけど」

個人の主観的な思いを 発言してもらうための「場」を提供

「執務フロアは固定席になっています。各自プロジェクトチームごとにPCを持って固まっています。昔からプロジェクトごとに集まるというのは絶対的な方針になっていますね。だからプロジェクトが終わったら解散。その分、頻繁に席替えを行っています。プロジェクトを掛け持っている人は、いくつもの席を持っています。完全なるペーパーレスを推奨している会社だからこそ可能なのかもしれませんね。必ず紙の資料

はスキャニングして共有しています。『情報共有』については、かなり重要視しています」

新オフィスになって、社員の声に耳を傾けてみると、以前は2フロアだったのが、さらに4フロアに分かれたことの不満はある。ただし総合的に見ると満足度はとても高い。たまたま近くを通った社員に今のオフィスの感想を聞いてみた。

「やっぱり6階のミーティングスペースは最高ですね。ここはテンションが上がります」

「昔は、マーティングがとても重要でした。アンケートを実施すると、80%以上の良い回答を重要視していましたよね。でも今は『80%のなんとなく好き』よりも『20%のめっちゃめっちゃ好き』の方が重要な気がします。

ですから、何か新しい製品を開発する人は、その人個人の趣味主観を大切にもらい、自分の主観的な思いを発言してもらいたい。そのために何でも発言しやすい場づくりが必要だと思っています。このフロアをつくった時はそんなことを意識しましたね」

床は海、砂浜、お花畑のイラストが一面に広がる。壁は黄色で塗られ、チームラボのアートやプロダクトが美術館のように飾られている。この色彩戦略も社員同士のコミュニケーションを活性化するための仕組みの一つとして取り入れられている。

「6階の壁の色ですが、コーポレートカラーだから黄色を選んでいると思われがちですが、実際は短期的な集中に最も適している色が黄色ということでした」

その分、執務室に関しては業務に集中するためになるべく色を抑えたデザインにしているという。そしてトイレや給湯などの業務とは別の目的で席を離れたときに、お花畑が見えるようになっている。

「結構、色によって人の感情が左右されるものです。話しやすい色、集中しやすい色、テンションが高くなる色など。ですから業務の内側と外側で極端に色の強弱を付けています」

誰に言われることなく 自発的に行動を起こす理想的な空間

「チームラボのオフィスコンセプトは、『チームラボをディズニーランドにしよう！』です。ディズニーランドって色々なアトラクションがあって、その世界はシームレスに繋がっていますよね。あの空間の中では、ごく自然にミッキーマウスの耳を付けている人がいっぱいいます。その光景は、ディズニーランドの中だけ。他の場所であれだけの人数が耳を付けていることはないわけです。でも、誰も付けろって言っているわけではない。ルールを定めているわけではなく、なんとなく耳を付けたいくなるような空間をつくっているわけです。それってすごく重要だと思いませんか。その空間に入ると、誰に言われることなく自発的に行動を起こす。まさに理想的な空間ですよ」



6階ミーティングスペース全景

クリエイティビティとインテリジェンスが 上がることで生産性が向上する

チームラボでは「空間を通して情報社会のための組織の生産性とクリエイティビティが上がるオフィスをデザインする」をコンセプトに掲げている。

「クリエイティビティを上げるというのは、コミュニケーションをとることと密接に関係があると思っています。例えば、チーターの足の速さはおそらく数十年前から変わっていないですよね。だけど人間は年々世界記録を更新している。それはただ走る練習を繰り返しているからではありません。上げる脚の高さや角度などをいろんな方とコミュニケーションをとり、情報交換をしているからです。クリエイティビティというのはその部分です」

「もう一つのテーマにインテリジェンスを上げるというのがあります。仮に、突発的な問題が生じて、上司の判断を受ける時間さえもない。そんなことがあったとしましょう。その時に、自分で考えて自らの判断で正確な結論を出せる能力。その能力を僕はインテリジェンスと呼んでいます。わかりやすく説明するために少し程度が低い例になりますが、オフィスの床にゴミが落ちていたとしましょう。普通は誰の判断も仰がず拾って捨てますよね。つまり会社のルールとして設定しているわけではありませんが、自ら判断して行動しているわけです。それが自発的な社員が全くいない会社でしたら、『ゴミが落ちていたら拾って一番近くのゴミ箱に捨てなさい』といったことまでもルール化する必要が出てきます。つまりインテリジェンスが高い会社ほど、社内のルールを減らすことが可能になるのです」

「クリエイティビティとインテリジェンスが上がることで、コミュニケーション能力を高め、自発的な行動力を向上させることができる。自然にそういった方向に持っていけるような空間づくりを心がけています。結果として、それが生産性向上につながると信じています」

自社アート作品やプロダクトが飾られる 美術館のようなチームラボのオフィス

それでは最後にチームラボのオフィスを紹介しよう。ここで使用しているプロダクトは、チームラボのオフィスのためだけにつくられたものではない。全てオリジナルで、チームラボのサイトから購入可能だそうだ。

■5階受付 FaceTouch

5階エレベーターを降りると壁に取り付けられたタッチパネルが目の前に。そのパネルには、全社員の顔写真が表示され、お客様が約束している社員を選べと、社内のチャットシステムで担当者呼び出すことができる。顔写真の他にテキスト情報で各人のプロフィールを見ることができ、待っている間に社員についての情報を得られる。お客様との会話をほんの少しスムーズにするために有効な受付システムとして開発された。



今後も自社の作品に囲まれた 美術館のようなオフィスづくりを目指す

チームラボのオフィスは、常に付け加えが続けられている。机や椅子の配置を変えたり、ディスプレイを追加したり。新しいアートやプロダクトが完成すると、6階のスペースに展示されるという。

「これからも自分たちのつくった作品に囲まれた美術館のようなオフィスを目指します。オフィスに遊びにきてくれた人がアート作品を鑑賞したり、プロダクトで遊んだり、チームラボのオフィスそのもので楽しんでもらえたらいいなと思っています」

■5階執務室 茶屋

全ての執務フロア(4階・5階・7階)の同じ位置に設置されたラボカフェと呼ばれる休憩室。カメラと音声を繋いだディスプレイが置かれ、フロアが離れた社員同士がコミュニケーションをとっている。

「なんとなく顔を見ると思いだすことってありますよね。顔を見て、思い出して、あらためてミーティングをしようと。そんな流れになることを期待して用意しました」

■6階 チームラボハンガー

ハンガーにかかった商品を取るとセンサーが作動、ディスプレイに商品情報の写真や動画が表示される。



■6階 ミーティングスペース

「ミーティングスペースは、いたるところにチームラボがつくったアートやプロダクトを展示して、見て回れるようにしています。また、床は、木のパーツを集めた森や、花のパーツを集めたお花畑、波のパーツを集めた海など、ドラクエのマップをヒントにカーペットをつくり、森や海やビーチがある世界をつくることで、作品を見て回りながら森から海、海からお花畑を巡って世界を冒険できるようにしています。その時になりたい気分に応じて、お花畑や海で会議が行われます」



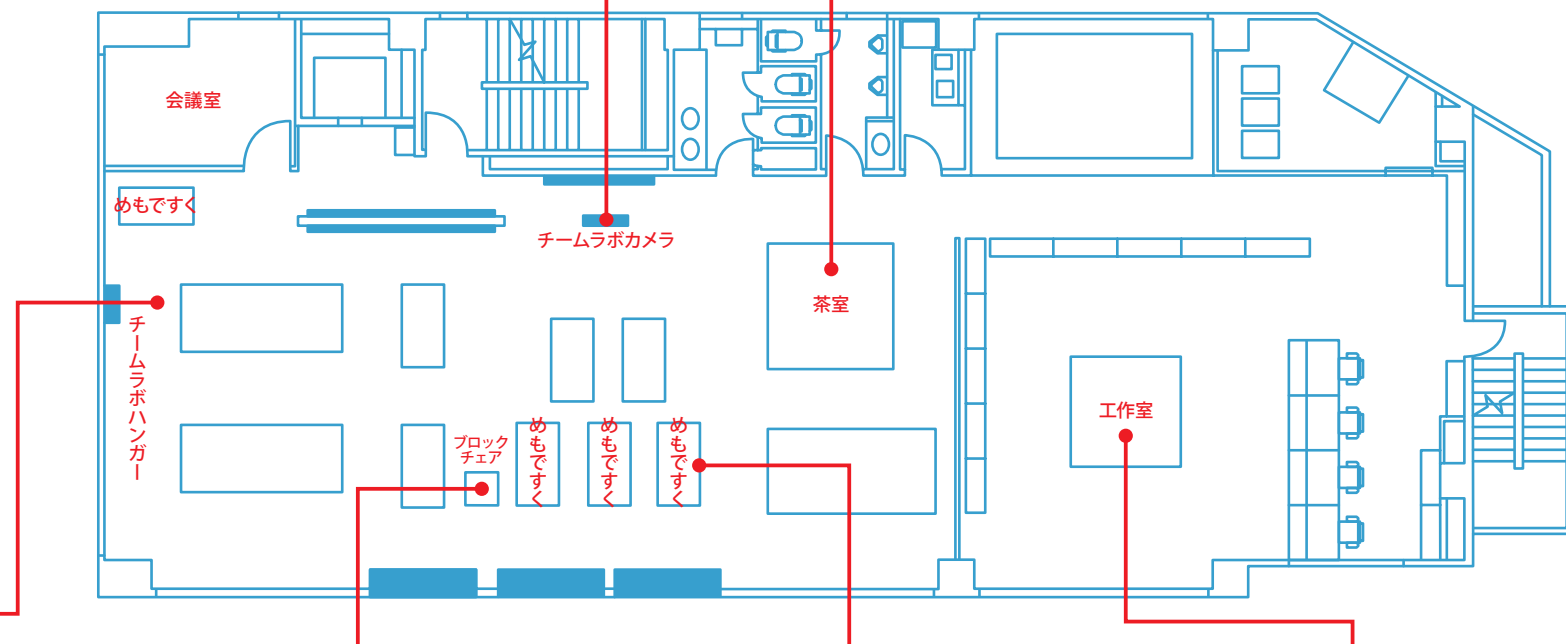
■6階 チームラボカメラ

来訪したお客様とのコミュニケーションを高められるカメラ。その場で背景を選び写真撮影。撮影画像をマンガ調に自動加工後、チームラボのFacebookにアップロードされる。開発当初から集客に貢献する製品として注目され、店舗やイベントスペースからの引き合いが多いという。



■6階 やわらか茶室

上座、下座といった本来の茶室の思想を無視した茶室。チームラボの企業理念である「フラットさ」を表現している。四方の壁がゴムでできていて、どこからでも入ることが可能。床は2畳の畳が敷いてある。



■6階 ブロックチェア

組み合わせ自由なブロックチェア。通常時は一人用の椅子だが、組み立てることでソファや壁に変身する。いろいろな色が用意されており、華やかな空間を彩る重要な要素となっている。



■6階 めもですく

6階のいたるところに置いてある、天板が分厚いメモ帳になっている机。その場で思いついたことを書きながらミーティングを行い、書き込んだ内容は資料として切り取って持ち帰る。メモ部分は特注で制作しており、無くなったら追加補充できる。



■6階 工作室

今回の移転で6階ミーティングスペース内に新設された。今まではプロダクトの開発をしてもブラウザの中だけでしか検証ができなかったが、今度は実物大での検証が可能になる。開発の大きな戦力になっていると社員からの評価が高い。実際に電子工作的な仕事も増え、仕事の幅が広がったという。

オフィス移転を機に働き方を改善。 インフラを整備し社員の満足度を向上させた。



株式会社オプト
ビジネスサービス本部 総務人事部
富川めぐみ氏

インターネット広告を核にマーケティングサービスをトータルに展開している株式会社オプト。1994年の設立後、わずかな期間で事業を拡張しその業績は国内トップレベルを誇る。その急激な成長に合わせた積極的な人員計画により、前回の移転から3年足らずで約300人を増員。それに伴い、2012年の3月に大々的な本社オフィスの移転を行った。移転からちょうど1年。その当時のことを振り返りながらお話を伺った。

業務拡張による大幅な人員の採用で オフィスは次第に「手狭」に。

インターネット広告を中心としたトータルなインターネットマーケティングの分野で急激な成長を遂げている株式会社オプト。その成長は業務拡張による急激な人員の採用計画を見れば明らかだ。「2009年4月に前のビルに移転した当時は、700名程度が入居していました。それから、わずか3年足らずで入居人数はオプトだけで600名、グループ会社を入れると900名くらいになったのです。職種問わずに全体的に社員を増やしています」

はやり
メモ



- ① **業務拡張によりオフィスは「手狭」に**
前回の移転からわずか3年足らずで約300名を増員。社内からの「手狭」に対する不満を解消するために移転計画プロジェクトが発足される。
- ② **オフィス立地の良さについて検討**
大手町や丸の内にこだわる必要はないことを認識。その分、交通路線が多ければ営業上支障はない。
- ③ **働き方の改善から生まれたフリーアドレス**
経営陣から働き方の改善についての課題が。課題をクリアするために初めて採用したフロアをまたがった全社全席のフリーアドレス。
- ④ **コミュニケーションを活性化させる機能は必要**
執務室はすべて同じレイアウト。その中ですべて異なる機能を設置させることでコミュニケーションを高める仕組み。
- ⑤ **社員の満足度を維持しながらの運営**
「きれい」を維持するために社内ルールを一から作成。今後も社員の声を組み取って満足度の高いオフィスを提供していく。

そうした予想以上の増員によってオフィスの「手狭」が発生していく。「当然、前回の移転時にも人員増加分を想定して予備スペースを用意していましたが、席が増えるごとにバッファとして考えていたスペースが次第に圧縮されていきます。最終的にはオフィス全体が窮屈になり、このままでは業務効率の低下につながると。そんなこともあり、まずは『手狭』問題の解消に取り組まなければならなかったのです」

多くの社員からも不満の声を多く感じるようになったため、2011年に移転計画プロジェクトを発足させる。メンバーは、総務部を中心に経営陣、そして各部署からの有志メンバーで構成された。「各部署からのメンバーには、社員アンケートやヒアリングを通して現場の意見を吸い上げてもらい、その意見を総務で取りまとめていったのです。単純に『狭い』といった不満から、周囲の環境や働き方の提案まで多岐にわたって意見が集まりました」

「オフィス立地の良さ」について再検討。 交通路線の多さがベストだと再認識。

移転計画を進めるにあたって、第一の目的は「手狭」の解消。ある程度予備スペースを計画したうえで必要面積を算出した後は、その「広さ」を持つビルをどこのエリアで探すかであった。「今まで当社は、多くの企業と往来するのに便利な場所、具体的には乗り入れ路線の多い大手町や丸の内に本社オフィスを構えてきました」

今回の移転先は市ヶ谷。それは立地の良さについて議論を重ねて再検討した結果であるという。「当社の営業スタイルの基本は、定期的にお客様や外部スタッフに直接お会いして報告させていただくことです。そんな営業面を考えたときに立地の良さってなんだろうと。改めて交通路線の利便性が営業上の最重要ポイントと再認識したのです」

実際に、市ヶ谷駅はJR線、東京メトロ有楽町線、南北線、都営地下鉄

新宿線の4線が利用可能。市ヶ谷駅から新宿駅まで6分、東京駅まで12分と、利便性には全く問題がない。

手狭さと同時にあった経営陣からの課題。 そこで生まれたフリーアドレスの採用。

今回の移転の最大の理由が「手狭さ」の解消であることは間違いのないところではある。しかし、実はその他にも解決すべき大きな課題が経営陣からあがっていたという。

「今回の移転を機に、働き方の改善することが課題の一つでした。具体的には、業務のスピードアップ、コラボレーションの促進、モチベーションのアップを叶えること。それらの課題をクリアするための施策としてフリーアドレスについて検討したのです」

全席のフリーアドレスは社会的に初めての試みとなる。実施前に説明会を行った際には社員の大多数から反対の声があがったという。「社員からの疑問はもっともなことだと思います。常に机の上に書類や資料が必要な部署もあるでしょうし、ワンフロアならともかく多層フロアでフリーアドレスを行うとなると誰がどこにいるかがわかりにくくなり業務に支障が出る可能性がありますから」

そうして、社内ルールの見直しをすることになる。大幅なペーパーレスの推奨。基本的に書類は手元に置かず、必要な書類は紙で保存するのではなく、PDF化をしてデータ保存とする。その結果、紙の出力枚数は対昨年比4ヶ月平均で約15%の削減、それに伴いチャージコストも約19%削減できたという。誰がどこに着席しているかは、グーグルのチャット機能に応用することで対処できた。個人ごとにその日はどこのフロアで作業しているかをプロフィール欄に記載する仕組みとなっている。

「当社の場合、営業とコンサルタントが協業しながらクライアントごとにチームを組むスタイルが定着しています。そのやり方を考えたときに固定席よりむしろ自由に移動できる仕組みをつくったほうがいいのではと考えたのです。今回の実施を経て、将来的には在宅勤務も可能かもしれません」

さらにフリーアドレスを促進するために今回導入したものがある。それがシンクライアントだ。端末には必要最小限の機能だけを持たせ、ほとんどの処理はサーバで行う。端末自身に記憶装置を持たないため、どの端末からでも自分のPC環境同様に使うことができるシステムだ。「シンクライアントの導入に踏み切ったからこそ、フリーアドレスやペーパーレス化が上手く運用できているのだと思います。今では会議でもシンクライアントを活用してペーパーレスの会議を当たり前に行っています」



5階に設置された多目的施設「オプトカフェ」。

4階 執務室

落ち着いた色調のインテリアで無意識のリラックスを演出。もちろん休憩だけではなくこのスペースでのミーティングや作業も可能だ。

ファミレス風ミーティングスペース

大きめのテーブルと仕切りを配したファミレス風の打合せスペース。執務室フロアに設けられており、日常的な打合せスペースとして使用されている。

ロッカースペース

フリーアドレスオフィスには必需のロッカースペース。机上の書類を必ず収納してから退社するという社内ルールを徹底させている。

リラックス

relax

フロアごとに異なる機能を持たせることでコミュニケーションの活性化を図る

それでは実際に新本社オフィスをフロアごとに紹介していこう。特長的なのは2階から4階までの執務室はすべて同じレイアウトになっていることだ。

■2階 執務室、GIM(ジム)

「どのフロアの執務室も約130席が設けられており、集中ブースやファミレス風ミーティングスペース、ロッカールームを同じ位置に備えています。ジムは最近やっと器具が揃ってきましたので、ようやく活用され始めるかなと。講師の先生をお呼びしてヨガを中心とした部活が始まると聞いています」



■3階 執務室、和み(なごみ)

「和みの特長は何といっても畳を敷いているところ。誰もがゆっくりと休憩できる部屋です。変わった使い方としては、新卒採用のグループ面接や説明会などに使用したこともあります。当社の柔らかな社風を伝えることができたのではないのでしょうか」



■4階 執務室、Relax(リラックス)

「カフェ風の休憩室です。落ち着ける場所として結構人気が高いですね」



■5階 ロビー、応接室、会議室、opt cafe(オプトカフェ)

「大中小揃えた応接室は全部で20室ほどあります。当社はナンバーワンイノベーションカンパニーを目指していることから、部屋の名称はすべて過去にイノベーションを起こした偉人の名前を付けています。社内投票を行い上位順に採用しました」

「オプトカフェは100人以上が座れる大きな施設を設けています。以前に比べ飲食店の数が少なくなったので、それを補完するためにお弁当のケータ

リングや食事の自動販売機を導入しました。日替わりでいろんな種類が用意されていますのでとても好評です。食事をしながら打合せする姿も多く見られるようになりました。また、カフェ内にはTVや 프로젝タを設置していますので、社内のイベントや外部セミナーなども頻繁に行われるようになりました。コミュニケーションは格段に良くなっています。また、グループ会社と距離が近くなったのもいいですね。以前は同居中のグループ会社も合同で使える共有スペースがなかったのですが、今はカフェと一緒に食事したり自然に顔を合わせる事ができますから」

そのほか、カフェの壁を取り外して隣接の大会議室とあわせることで、全社員が集まれる巨大な空間をつくる事が可能だという。現在、そのスペースで月一回全社会議を実施している。



ロビー

オプトに相応しい優しいイメージの空間。グループ会社を含めて、すべてのお客様をここで迎える。



応接室

프로젝タを使っのプレゼンテーションが可能な応接室。大・中・小の大きさが用意されている。各室のネーミングが特長的だ。



オプトカフェ

ランチからリフレッシュ、日常的な打合せとコミュニケーションの活性化につながる場として多目的に利用されている。

移転後、数々の課題がクリアに。同時に満足度を維持させていく。

「移転後のアンケートを見ると、フリーアドレスを実施して良かったという声が圧倒的に多かったですね。そのほか、今回の移転によってミーティングスペース及び会議室不足に悩まされていたという問題点が解消できました。どこでも働ける環境づくりという課題に対しても、シンククライアントや無線LAN環境の導入によってクリアになっています」

新築のオフィスのビルのため、「きれい」なのは当たり前ではある。重要なのは今後もいかに「きれい」を維持していくか、だという。「初めての試みが多いので、社内ルールを一からつくるのが大変でした。これからも社員の声を敏感に感じとりながら満足度の高いオフィスを提供していくのが私たちの使命だと思っています」

執務室



オプトのフラットな組織を象徴する執務室の風景。パーティションを設けていないため、見通しが良く、いつでもどこでも動けるレイアウトは社員からの評価が高い。デスク横にはガラス張りの会議室を設けており、頻繁に社内ミーティングが行われている。

従来のオフィスの課題を改善し、フレキシブルなオープンスペースに。

ソニー企業株式会社

銀座を象徴する建物の一つであるソニービル。今回は、そのソニービルの管理・運営を行っているソニー企業株式会社のオフィス移転事例を紹介する。旧オフィスの課題とは、課題解決のためにどのような方法を行ったのか、新オフィスのオフィスコンセプトは、などを中心にプロジェクト担当者にお話を伺った。



ソニー企業株式会社
総合戦略室 室長
唐崎澄人氏



ソニー企業株式会社
プロパティマネジメント室
プロパティマネジメント課
総務担当プロデューサー
山村治一氏



ソニーコーポレート
サービス株式会社
Gp 会社サイト業務部
小鷹義和氏

ソニービル概要

平日でも多くの人々が訪れるソニービルは、ショールーム専用のビルとして1966年に竣工した。その設計にあたっては、ニューヨークのグッゲンハイム美術館を参考に、巨大な回り階段である世界初（当時）の『花びら構造』というユニークな建築様式を採用。ビル自体が大きなソニー製品であるかのように表現し、ブランド戦略を行ってきた。ソニービルの概要は右記の通りである。

名 称:ソニービル
所在地:東京都中央区銀座5-3-1
着 工:1964年6月6日
竣 工:1966年4月15日
敷地面積:707.27㎡
建築面積:686.39㎡
延床面積:8,811.64㎡

高さ:地上31m、塔屋12m、地下の深さ24m
構造:地上部分:鉄骨造、
床:デッキプレート、軽量コンクリート
規模:地下5階、地上8階、塔屋3階
設計:芦原建築設計研究所
施工:大成建設株式会社

はやりわかりメモ

①改善すべき課題の再確認。

たとえ少人数の会議であっても相応のスペースがないため、大会議室を使用せざるを得ない。そんな悩みを抱えていた。

②お客様へのサービスを向上するために。

同じ会社であるのに見えない壁があることに社員全員が不満を感じていた。やはり社員が一丸となってお客様へのサービスを行うことが理想。

③オフィスの課題を明確にする。

時間をかけてヒアリング手法を用いるグリッド法を使う。それによって50以上の問題点が明確になった。

④仕事のやり方を変えるための仕組みづくり。

自分の領域というのを自分で決めないでもっと幅広くかわる。領域を広げ、より少ない人数で仕事を進めるようにする。そこで余ったパワーを違うクリエイティブの面に回す。

⑤地道にワーカーの声を聞き続ける。

時間をかけて設計をしても、いざ使ってみると使いにくさが判ることも。そのため、常にワーカーの声を聞いて改善していくことが重要になる。

立地、スペースの使い方など改善すべき課題を再確認する。

以前は、日比谷駅近くの賃貸オフィスビルに入居していたソニー企業。ソニーのグループ会社の移転に関しては、ソニーコーポレートサービス株式会社（以下SCOS）が包括的に業務をすることになっている。

「SCOSの小鷹さんには、移転計画、設計、工事監理といった移転全般をフォローしていただきました」（山村治一氏）

「立地に関してですが、ビルの建築中にすでにここを候補に決めていました。予算内での賃料で、ソニービルに数分で駆けつけることができる場所を探していましたので、まさに理想の場所でした。ですからこのビルの存在がなければ移転はしていなかったかもしれません」（唐崎澄人氏）

「当社創業時は、現オフィスの建て替え前のビルに入居していたんです。数寄屋橋富士ビルという名前でした。その後、業務拡張で品川に移転。それから分社化によって品川から日比谷へ。そしてまた発祥の地である銀座に戻ってきた。これも一つの運命だと思っています」（唐崎氏）

日比谷のオフィスでは、72坪を使用していた。今回の移転による新オフィスの面積は86坪。面積だけを比較すると多少広くはなっているが、その分増員もあったため、一人あたりの面積は減っている。

「今考えると日比谷のオフィスはかなり無駄なスペースの使い方をしていたと思います。今回の移転ではオフィススペースの使い方を改善するこ

とも目的の一つでした」（山村氏）

以前は入口を抜けると廊下が続き、その左側に会議室。反対側には収納スペース。そのまま進むと島型対向に机が並べられたオフィス空間。そしてその奥に社長室と役員室が配置されていたという。

「応接室はセキュリティゾーンの外にあり、もう少し簡易的な打合せスペースが欲しいと思っていました。会議室はスペースの関係で1室のみ。それもソニービルに入居頂いているテナント企業の担当者の方が全員集まれる場所として大きな面積が必要でした」（唐崎氏）

今回の移転に際して、過去1年間に行われた会議の数を調査したという。そこで少人数の会議もかなり行っていたことが判明。たとえ少人数の会議であっても相応のスペースがないため、大会議室を使用せざるを得ない。そんな悩みを抱えていた。

働き方の提案。社員が一丸となってお客様へのサービスを向上するために。

ソニー企業では、ソニービルの実質的な運営を行う約7名はソニービル内にスペースを確保して常駐し、それ以外の企画管理を行う約25名が日比谷のオフィスに入居していた。スペースの関係とはいえ、長年にわたって分散したオペレーションを続けており、同じ会社であるのに見えない壁があることに社員全員が不満を感じていたという。

「やはり社員が一丸となってお客様へのサービスを行うことが理想でした」（唐崎氏）

このビルならば、ソニービルに常駐している運営部隊を呼び寄せることができる。しかもそれによって、新たに生まれたソニービル内の空室に別のテナントを誘致し、収入を得ることも可能である。まさに経営面からもベストなビルであった。

「本当に理想のビルに巡り会えました。費用をあまりかけずに移転を行うというミッションを守ることができる、ソニービルに常駐していた社員と一緒にすることで会社が一丸となれる、ソニービルの空室から家賃収入を得ることができる、など移転メリットはかなりありますから」（唐崎氏）
それらは以下の移転コンセプトにまとめられた。

1. 現地主義と、社員一丸となったお客様へのサービス向上

メンバーの集結とシナジー効果

2. 社員の生産性向上を促すオフィス

働き方を変える

サイロを崩す…コミュニケーションを活発にする仕掛け

場所に束縛されない、自分で考えて行動できる知的生産の場

3. FMの視点

オフィス移転費用を使っても中長期的に判断して収入増になる移転

グリッド法を使って漠然としたオフィスの課題を明確にする。

現状のオフィスに対する問題点や不満を明確にするために全社員を対象にアンケートを行った。しかし本音を聞き出すまでには至らなかったという。

「アンケートでは、なかなか本音が見えてきませんでした。質問の中間点に回答をポイントする人が多いからです」（山村氏）

「そこで時間をかけてヒアリング手法を用いるグリッド法を使うことにしました。グリッド法とは、比較要素を出してそれに対して、検証していく方法です。質問は一つだけです。それは、『あなたは今のオフィスに何点付けますか?』というもののだけ。設問の回答に、「なぜ?」「具体的には?」といった問いかけを追加していき抽象的な価値、感覚的価値、具体的価値



多目的コーナー全景

をそれぞれ見出していきました」（小鷹義和氏）

「ヒアリングは小鷹さんが行い、我々は人選や時間調整を担当しました。人選のポイントは、偏らないことです。男女、運営部隊、管理部隊、役職者などをバランスよく8名を選しました。回答はポストイットに書き入れて表に貼っていきます。時間をかけてヒアリングすることで、問題点や不満、要望などを聞き出すことができました。そうしてやるべきことを分類したのです」（山村氏）

グリッド法によって50以上の問題点が明確になった。少し抜粋してみよう。

- ・定例ミーティングのための資料づくりに多くの時間を費やしている。
- ・バツと集まり、バツと解散のスピード感がない。
- ・ヒエラルキーが丸見え。
- ・横の連携がやりにくい、誰が何をしているのかが判らない。
- ・会議、ランチ、井戸端等、コミュニケーションスペースが不足。
- ・現場の状況が見えにくい。
- ・客用スペースと社内スペースが混在している。
- ・セキュリティ的に問題あり。
- ・雰囲気がよくない、等。

これらの問題点を「見える化」「共有化」「参加一体化」の3つに分類して整理を行う。ヒアリングに約1ヶ月を要し、2ヶ月を使って分析を行った。実施した施策が以下となる。

見える化

- ・無線LAN、モバイル環境の導入で、どこでも仕事ができる環境に。
- ・誰が何をやっているかが判るオープンスペース。
- ・自然な動線計画によるセキュリティゾーンの区分け。
- ・ガラス貼りの会議室を中央に。
- ・Webを活用したソニービルのリアルタイム映像の視聴。

共有化

- ・個人席は最小化、共有部分は最大化。
- ・多様なコミュニケーションスペースの設置。
- ・資料のセンターファイル化。
- ・PC上で確認できる、外部の書類倉庫の積極利用。
- ・ハブコーナーで、事務処理、破棄物を集中管理。

参加一体型

- ・什器はすべてキャスター付でどこへでも移動可能。
- ・全員が同じワークステーション。
- ・デスク類は手作りで、社員参加の象徴に。
- ・カフェを中心としたコミュニケーションのためのゾーニング。
- ・多様な使い方が可能な多目的コーナー。

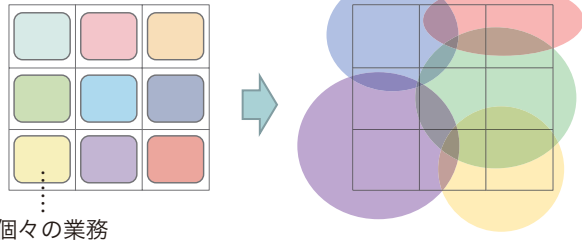
仕事のやり方を変えるための 仕組みづくりが重要。

「最初は、ソニー企業の社長から、仕事のやり方をも変えるようなオフィスデザインにしてほしいと強い要望をいただきました」（小鷹氏）

ここに従来の業務と今後の働き方の図がある。よく見ると左側の図には、隙間がかなりあることがわかる。つまりそれだけ取りこぼしが多いとい

うことを意味する。その考え方は、プロジェクト当初から出ていたそうだ。

働き方を変える！



「社長は、個人の業務の領域を組織の形で決めるのではなく、もっと自由に幅広くかわりなさいと。領域を広げていき、より少ない人数で仕事を進めようになりたい。そこで余ったパワーはもっとクリエイティブな時間に回したいと言われていました」（小鷹氏）

「今回のスペースを最初に見たときから、このレイアウトが思い浮かびました。真ん中にガラス貼りの会議室を置くことで、執務ゾーンとコミュニケーションゾーンを分けることができる。小規模のオフィスに必要な機能を配置していくと、このレイアウトしか考えられません。壁はつくらないと決めていました。ですから仕切りはこの2つの会議室だけです。お金がかかっているオフィスに見えるかもしれませんが、実は、そうでもありません。例えば、執務室内のデスク。これは、シナベニアで天板をつくり、市販の足を付けただけなんですよ」（小鷹氏）

それでは具体的に特徴的な部分を紹介していこう。

① モニターやネットワークの活用

「ビル管理は、ソニービル内の常駐スタッフが行っていました。今回の移転で、道路一本とはいえ離れてしまったわけです。移転によってサービスを低下させるわけにはいかない。そこで、Webカメラを活用してタイムラグなく監視作業を行えるようにしたのです」（小鷹氏）

「また、オフィス移転に合わせてネットワーク対応のテナント管理システムを新しく導入致しました。システム導入前は、各テナント様との情報の伝達や報告は、回覧をプリントして店舗まで訪問して配っていました。反対にテナント様が工事などの連絡を行う場合は、わざわざ管理室まで届出書類を提出してもらっていました。しかし、システムを導入してからはすべてネットワーク上で情報伝達、申請、承認が可能となり、ソニービル内に常駐することなく、新オフィス内で運営管理業務を行うことが実現できました。また店舗スタッフの方々も持ち場を離れずに申請ができるようになりましたので、距離が遠くなったデメリットはなく、むしろ効率はよくなったといえるでしょう」（唐崎氏）

② 見通しの良いオフィス

「今回のオフィスは、端から端までが見通せるので、オフィスがとても広く見えるのも特徴の一つです。視線が通るので、どこに誰がいるのが瞬時にわかります。また、通常ですと管理職が部員を見渡せる位置に机を置くのですが、今回は並列に机を配置しました。つまり従来のヒエラルキーを机や椅子の形状、配置によって表すことを思い切って廃止しました。それによってスペース効率と配置の自由度が増し、コミュニケーションが取りやすいオフィスとなりました」（唐崎氏）



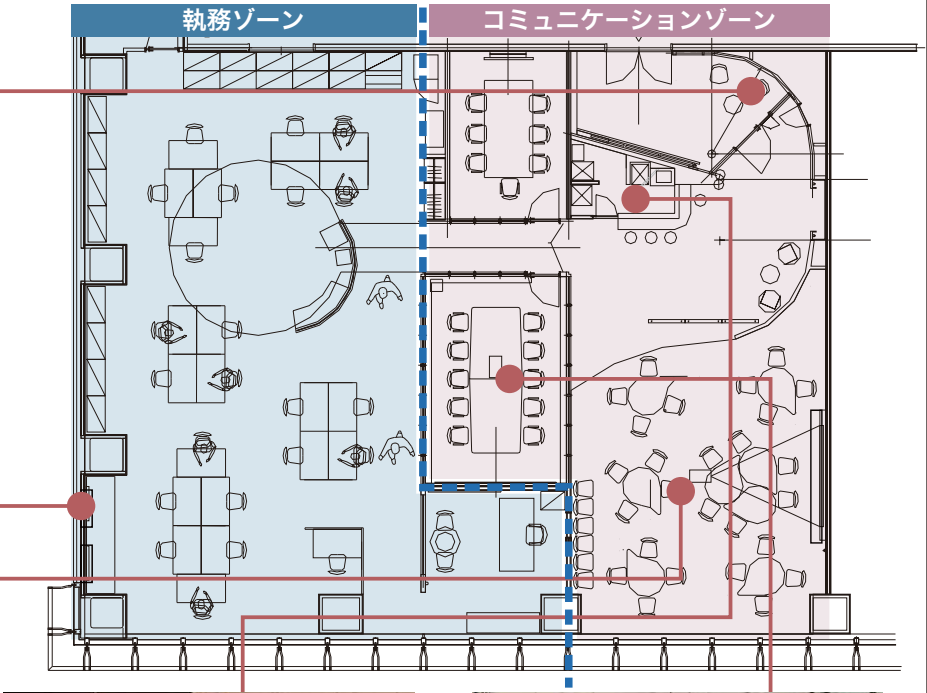
エントランス



ネットワークを活用したモニターTV



多目的コーナー



カフェコーナー



三面ガラス貼りの会議室（大）

③ 多目的コーナーの必要性

先にも述べたが、オフィス移転のプロジェクトに際して、過去1年間のミーティング数の調査を行った。加えてソニービル常駐だった新しいメンバーが増えたときにどのくらいのミーティングが増えるのかも想定して数をはじき出した。

「各種ミーティングをこの多目的スペースで行います。簡易的な間仕切りを使うことで、簡単に人数に合わせた部屋をつくることが可能です。今までのところ、うまく使いこなせていますね。今までにない環境ができたおかげで、ミーティングが増えてコミュニケーションが格段と向上したような気がします」（山村氏）

「最初にヒアリングによってワーカーの要望をしっかりと聞いているのもよかったのでしょうね。自分たちの要望が形となって叶ったわけですから。決して上から押し付けたものではない。モチベーションのアップにつながりますよね」（唐崎氏）

④ 中心にはカフェコーナー

「このカフェで仕事をして構いません。とにかく使ってくださいと声をかけています。もちろん多目的コーナーでコーヒーを飲みながらの打ち合わせも自由です。床に電源がありますので長時間コンピュータを使える環境です。ですからちょっとしたフリーアドレスの要素も入っています」（山村氏）

⑤ セキュリティを考えた中央会議室

「2つの会議室はあえて1つにできないようにしています。会議室間の通路は、お客様と社員を分離する役割があり、セキュリティ区域となっ

います。日比谷のオフィスでは、執務室奥に社長室があり、お客様がオフィスの中を通っていました。ワーカーはとても動きにくかったそうですね。そのため、セキュリティをしっかりと意識してデザインをしました。大きく改善できたと思います」（小鷹氏）

移転後の要望。地道にワーカーの声を 聞き続けることが重要。

「移転後、約1年が経過しました。うれしかったのは、『もう、昔のオフィスには戻れないね』と誰かが口ずさんでいたことです」（山村氏）

移転後、3か月後くらいにアンケート調査を行った。質問項目を4段階にして、使い勝手やレイアウト、什器・家具、共有スペースなどを質問。4点満点の中で平均が3.3点と、高い満足度であったという。

「ワーカーからの要望というのは常にありますね。例えば、当初は会議室のガラスにはどこにもスモークシートがありませんでした。そのため通常業務を行っている人と会議室にいる人とで目が合ってしまう。とはいえ、壁をつくってしまうとコンセプトが変わってしまう。試行錯誤しながら真ん中部分にだけスモークシートを貼ることにしました。多目的コーナーにも、当初はパーテーションを用意していませんでした。しかし、いざ使ってみると話しにくいと。それで可動式のを備えることにしました。このようにワーカーの声を聞いて常に改善していく。その姿勢は今後も継続していきたいと思っています」（唐崎氏）

オフィスのコンセプトは、一体感、オープン、フレキシブル。

グリー株式会社



グリー株式会社
ヒューマンリソース本部
組織運営部長
藤本賀彦氏



グリー株式会社
ヒューマンリソース本部
組織運営部 ファシリティマネジメント
野長兄一氏

急成長を続けているグリー株式会社が六本木ヒルズに移転して2年が経過しようとしている。設立以来、六本木にこだわり移転を行ってきた。2011年1月に米国子会社を設立して以降、世界各国での拠点設立を進めている。今後もグローバルな展開を進めるSNS最大手企業にオフィスへのこだわりを伺った。

はやりメモ

①六本木へのこだわり。オフィスへのこだわり。そのこだわりがオフィス移転を成功に。

わずか10坪のオフィスからスタートして以来、六本木にこだわって移転を繰り返してきた。

②何よりも一体感を意識したオフィスは、創設以来のオープンな社風の表れ。

創設以来変わらない一体感を意識したオフィスの考え方は、まさに自由でオープンな社風を表現している。

③移転が終わっても情報収集を。

急な業務環境の変化、オフィス市況の変化に対応するためには、日ごろから信頼できる仲介業者との継続的にコンタクトを取ることが重要なポイント。

六本木へのこだわり。オフィスへのこだわり。そのこだわりがオフィス移転を成功に。

2004年の会社設立時は、わずか10坪程度のオフィスからスタート。それ以降は、事業の拡大とそれに伴う人員増でかなり短いスパンでオフィス移転を行ってきた。その急成長ぶりはグリーの企業沿革を見ると一目瞭然だ。以下、グリーのホームページから抜粋してみる。

会社概要

2004年2月にSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス：人と人とのつながりを促進・サポートするサービス）の「GREE」を公開後、同年12月に「GREE」の運営を目的としたグリー株式会社が設立された。その後、サービスメニューを増やし、今では、日本、アメリカに続き、イギリス、シンガポール、韓国、中国、オランダなど各国での拠点づくりを進めている。会員規模も日本では3000万ユーザーを越え、グローバルで拡大しており、設立わずか8年で急成長を遂げている。<http://www.gree.co.jp/>

2004年2月	代表の田中良和が個人サイトで「GREE」アルファ版を公開
2004年3月	「GREE」の会員数が1万人を突破
2004年12月	「GREE」の運営を目的にグリー株式会社を設立（10坪からスタート）
2005年7月	（オフィス移転：使用面積50坪に）
2006年11月	「EZ GREE」をリリース
2007年2月	モバイル向け「GREE」がドコモ公式サービス化
2007年2月	（オフィス移転：使用面積160坪に）
2007年3月	「GREE」の会員数が100万人を突破
2008年3月	（オフィス移転：使用面積400坪に）
2008年12月	東京証券取引所マザーズに上場
2009年4月	「GREE」の会員数が1,000万人を突破
2010年6月	東京証券取引所市場第一部に上場
2010年7月	（オフィス移転：使用面積1051坪に）
2010年8月	スマートフォン向け「GREE」をリリース
2011年1月	米国における子会社設立
2011年7月	中国における子会社設立
2011年9月	韓国、シンガポール、イギリス、オランダ、ブラジルの5ヶ国に子会社設立を発表
2012年4月	（オフィス増床：使用面積4500坪に）

*（ ）部分は三幸エステートが独自に追記。

過去の移転はすべて六本木エリア内で行われている。前入居ビルからの移転理由は、「増員により手狭になってきた」のほかに「採用ブランディングの強化」「セキュリティ面の必要性」などを考えてのものだ。移転前のオフィスは400坪だったが、移転後は倍以上の1050坪に拡張。六本木ヒルズに移転してから2年が経過するが、現在も事業拡大とそれに伴う人員増で内部増床を重ねている。移転当初は1フロアだったが、今では約3.4フロアを使用。合計約4500坪と移転前と比べ10倍超となっている。

それでは六本木へのこだわりは何だったのだろうか。

「社長である田中の六本木に対する強い思いによるものです。設立当時から、渋谷から六本木にかけてはIT企業が集積しているエリアでした。その中でも六本木がネットビジネスの中心になるという確信があったそうです」

福利厚生の一貫として近隣住宅補助制度もあるため、六本木周辺に住居を構えて、自転車や徒歩で通勤してくる社員もいる。それら社員への配慮もあるようだ。

続いて六本木ヒルズを選んだ理由を聞いてみる。

「もともとワンフロアの広いオフィスを探しており、当初は六本木ヒルズとは違うビルを検討していました。そこで、設立当初からお付き合いのあるオフィス仲介会社の三幸エステートさんに空室状況を相談したら、そのビルの情報はもちろんのこと、その他の六本木周辺で大きく面積が確保できるオフィスビルの情報をたくさん頂いたのです。その中に六本木ヒルズの情報が入っていました。それからすべてのビルを見学できるよう日程調整をしてもらい、迅速に動いていただきました。結果として、ワンフロア面積の広さ、駅からのアクセスの良さ、セキュリティ面、さらに六本木を象徴しているビルということで、即座に契約条件などの確認に進みました」

実際東日本大震災の時には、自家発電によって停電中でも通常通りの業務を行うことができ、このビルを選んで良かったと実感しているという。

その他、ビルの知名度の高さもリクルーティング活動に大いに役立っている。もちろん会社の知名度があつてのことではあるが、結果として多

くの優秀な社員を採用できている。「急激な増員にも、面積の増床などで森ビル様には柔軟に対応していただいており高い満足度を維持しています」

何よりも一体感を意識したシンプルなオフィスは創設以来のオープンな社風の表れ。

グリーのオフィスを見ると、特にハード面で何かをつくりこんでいるということはなく、ユニバーサルデザインを採用し、効率的な執務空間となっている。そのシンプルさが逆に今の時代には新鮮で魅力的だ。

一体感のあるオフィスづくりの考え方は、設立以来変わっていないという。それは、一つの経営理念でもある。

「他の企業では上下関係がもう少しはっきりしていて、多くの場合は椅子や机を差別化し、役員室を設けることもあるでしょう。しかしグリーでは、社員全員がフラットな関係で接しているので、役員も普通に執務室内に机を並べて仕事をしています。結果としてそれが一体感のある自由でオープンな社風づくりを後押ししているのではないのでしょうか。シンプルなオフィスのメリットとしては、急な組織の変更や部署移動があった際にもスムーズに工事費をかけずに移動できるというのがありますね」

とはいえ、オフィス内にコミュニケーションをとるための仕掛けが何もないわけではない。当然グリーでは、その重要性についても理解している。



白を基調色とした洗練されたイメージの入口

「フロア内にはリフレッシュルームを設けており、社員が自由にコミュニケーションを図るためのエリアとなっています。昼食時はこのエリアでお弁当の販売をしているのですが、これも社員同士のコミュニケーションの活性化に繋がると考えています。その一角には休息用ベッドやマッサージチェアも置いてあり、使用時間に制限はありません。金曜日の夜には、社内でフライデーパーティという食事会も行っています」

「リフレッシュルームは、社員の増加に容易に対応できるように上品さを残しつつ、シンプルなレイアウトにしています。コミュニケーションの場として、約300席を用意。素材にもこだわり、床材などは、デザイナーや業者さんと一緒に探しに行きました」

また、セミナールームとして300人強が収容できるスペースを3部屋設けている。

「以前は1部屋で足りていたセミナールームも、社員の増加に伴い狭くなったため、現在はオフィス内に3部屋設置しています。また、3部屋を仕切っている可変性のスライディングウォールを取り外し、毎週月曜日の全体会議や毎月末の月次会議を行っています。その実施状況や音声は東京以外の拠点でもPCで視聴が可能になっています」

「社員が一体感を持って事業に取り組むためにも、毎週約1200人が一堂に集まるのは、とても良い刺激になっています」

「その他、執務室内の開発チーム付近には『GREE BootCamp』というエンジニア向けの研修を行うスペースを設けています。リーダーや他のチームメンバーが気軽に立ち寄り、新入社員を教育する場です。一般執務室とは異なる机や椅子を置いています」

その他、オフィス内の特長的な部分について簡単に説明しよう。

来客用エントランス

洗練されたイメージを全面に出すため、白を基調色としガラス貼りのデザインを採用。正面には巨大モニター（グリービジョン）を設置し、次の効果を考えている。

- ・グリーの今を体感できるスペースになっている。
- ・工夫を凝らしたムービーを流し、ソーシャル・ネットワーキング・サービスの提供企業であることをアピール。



仕切りのないオープンな執務室

- ・待ち時間にグリーのクリエイティブを実感してもらう。
- ・洗練された白色に対して、差色を使うことによる視覚効果。

「来客の方からエントランスの雰囲気、透明感のある色づかいは高い評価を得ているようです。心に残るといいますか、当社の特長を表現しているとの感想を頂いています。これは社員からも同じ評価ですね」

複数の来客用会議室には、田中社長が学生時代に強い影響を受けたとされるシリコンバレーの地名が付けられているとのこと。

執務室

設立当初からの特長で、過去のどのオフィスにもフロア内に壁を設けたことはないという。一体感、オープン、フレキシブル。そしてシンプルなつくり。それがオフィスへのこだわりであり、その気持ちを設立当初から大事にしている。

また、執務室内には社員が気軽にミニディスカッションができるように六角形の机を使ったフリースペースを設置している。使用にあたって予約登録を必要としないため、業務が円滑に進められているようだ。

移転は終わっても情報収集を。

移転完了後2年が経過した。増員には今のところビル内での増床で対応できているものの、常に周辺のオフィスマーケットや空室情報に関しては情報収集を続けているという。

「オフィス移転は経営にも深く関係していると考えていますので、急な業務環境、市況の変化に対応できるように常に準備が必要だと思っています。ですから移転が終わった今でも、三幸エステートさんに、定期的に情報共有していただく機会を設けてもらっています。やはり情報量が豊富で市場に出る前の鮮度の高い物件情報をいち早く入手できるのがいいですね。何名かの営業の方とお付き合っていますが、どの方も対応が早く、質問や相談に対して的確な答えが返ってきます。そういった会社が身近にいと安心できます」

グリーのオフィス



来客用エントランス



リフレッシュルーム（ランチ時）



全社集会風景



執務室フリースペース



リフレッシュルーム



セミナールーム



執務室

フロア移転を機に「快適な節電」を可能にするスマートオフィスへの取り組み

株式会社ニッセイ基礎研究所



株式会社ニッセイ基礎研究所
金融研究部門 不動産研究部長
主席研究員 松村 徹氏

日本生命の創業100周年記念事業として1988年7月に設立されたニッセイ基礎研究所は、経済・金融・年金・不動産・社会保障・文化政策などを調査するシンクタンクだ。今回のフロア移転では、室内環境の快適性やオフィスワークの生産性を損なうことなく大幅な節電が可能なスマートオフィスの実現を目指した。移転作業が一段落した今、移転プロジェクトの中心となった不動産研究部長の松村徹氏にお話を伺った。

はやりメモ

①無駄な空間の削減で1.4フロアを1フロアに集約

創業から四半世紀を経て、研究員の減少や組織改変などを背景に無駄な空間（デッドスペース）が多数発生。今回、フレキシビリティの改善とともに0.4フロアを削減し1フロアに集約した。

②入居ビルの改修工事に伴うフロア移転を契機にスマートオフィスの実現に取り組む

目標は、ビルの建築・設備に手を付けず、テナントが独自に行える「室内環境の快適性やオフィスワークの生産性を損なうことなく節電可能なスマートオフィスの実現」。LEDを使ったタスク&アンビエント照明や最新のシステム環境などを用意して新たなワークプレイスを構築。結果として消費電力を大幅に削減できるインフラを整備した。

③所員の要望を調整しながらコンセプトを具体化することが重要

アンケートやヒアリングで所員の多様な要望をくみ上げながら、当初のフロア設計コンセプトを具体化していった。新オフィスの運用開始後にもアンケートを実施、適切な調整を行うことでより満足度の高い執務環境づくりを目指す。

レイアウトの見直しと家具類の刷新で1.4フロアから1フロアに集約。

2005年に日本生命日比谷ビルから現在の九段センタービルに移転してきたニッセイ基礎研究所。当時はビルの約1.4フロアを使用していたが、今回のフロア移転を機に1フロアに集約した。

「移転自体は入居しているビルの改修工事に伴うもので、当社として切実な必要性があったわけではありません。しかし2階が受付・会議室ゾーン、3階が執務室・情報センターとなっていたため、お客様の来社や郵便物が届くたびに上下移動しなければならず、業務効率がやや阻害されていたことは確かです」

執務室の広さは、創業時とあまり変わっていなかったが、その後の研究員の減少や組織改変によってフロア内に多数の無駄な空間（デッドスペース）が発生。所員にとっては余裕ともいえる空間だが、空いているだけで書類や図書が乱雑に積み上がって美感上も問題だったという。また、設立当時に導入した家具類もフレキシブルなレイアウト変更を阻害してデッドスペースを生み出す要因の一つとなっていた。

「設立当時に購入した大型デスクは、ブラウン管型モニタを前提にした奥行き深い半特注製品で、パーティションも家具一体型のために取り外しができませんでした。また、これを使う研究部門と既製品を使うスタッフ部門で互換性がなく、組織改変などの際に無駄が生じました。半特注だったためメーカーも大量生産しておらず、次第に在庫がなくなって、研究部門でも2種類の机が混在する状態でした」

「すぐに対策を考えればよかったのですが、家具の刷新にはそれなりにコストもかかり、オフィス移転などの大きなイベントがなければ、なかなか取り組めないものです。今回の移転に際して、委託したコンサルタント会社から、一人当たり面積でみれば、通常より相当に余裕のある広さだと指摘されました。組織規模は小さくなったのにスペースはそのままだったわけです」

入居ビルの改修工事に伴うフロア移転を契機にスマートオフィスの実現に取り組む

入居ビルの改修工事が契機ではあるが、移転計画を進めていく中で、1フロア集約でオフィスのランニングコストも削減できることは、思い切って色々なことにチャレンジできる良い機会だと考えるようになった。共用部はビルオーナーによる改修工事で省エネ性と快適性が向上することはわかっていたので、専用部分の省電力化に積極的に取り組むことをコンセプトに掲げた。目標としたのは、「ひたすら我慢する節電オフィス」ではなく、室内環境の快適性やオフィスワークの生産性を損なうことなく節電ができる「スマートオフィス」の実現。特に東日本大震災後の節電を経験し、また今後は電気料金引き上げが不可避と思われることもあり、

今回のフロア移転において省エネ・省電力化が大きなコンセプトの一つとなり、社内に対して単なる引っ越しではないことを強く訴えることができたという。

スマートオフィス設計の基本コンセプト

■執務環境の改善

研究員がより集中できる環境を確保すると同時に、相互がオープンにコミュニケーションできる風通しの良い雰囲気醸成し、調査研究の品質向上を支援する。

■省スペース化+レイアウト自由度の向上

組織規模とワークスペースのミスマッチを解消し、レイアウトの自由度・可変性を高め、フロア利用効率を改善する。

■省エネ・省電力化

社会的要請である節電に積極的に取り組み、室内環境の快適性やオフィスの生産性を損なわないスマートな節電環境を整備する。

■危機管理の強化

防災備蓄や情報セキュリティを強化する。

以上を実現するため、家具・調度類、レイアウト等を一新し、1フロアに集約した新たなワークプレイスを構築する。

オフィスビルでは、エネルギーの85%は冷暖房用の空調と照明・コンセントで消費されているという。昨夏に実践した天井の間引き照明によ

る節電効果を踏まえ、「LEDを使ったタスク（作業領域）とアンビエント（周辺領域）照明器具をデスクに設置する」ことにより「業務に必要な机上照度を確保しつつ、夏の節電強化時などには蛍光灯の既設天井照明の点灯を不要」にした。ニッセイ基礎研究所では、LED化による専用部の照明に関わる電気使用量は最大7割削減可能と試算している。加えて照明器具から発生する熱負荷の低減効果も期待できるという。全フロアの53%に相当するエリアに、既製品のタスクライト111台、特注のアンビエント照明79台を設置した。

さらにパソコンなどの情報機器も最新のものとし、セキュリティの強化に加え、省スペース化と省電力化を実現している。スペック上、端末（本体+ディスプレイ+光学ドライブ）の消費電力は、従前のパソコンの10分の1である。また、大学教授などを兼務する客員研究員の不定期な利用も想定し、どの席からでもパソコン業務ができる環境を整備して、座席レイアウトのフレキシビリティを高めている。この他、フロア内に分散していた複写機やファックス、プリンタを最新の複合機に集約し、省スペース化と省電力化を図っている。

「既存オフィスビルの全館LED化は、費用負担が大きくビルオーナーは消極的になりがちです。しかし、私たちの場合は、オーナー都合の移転のため移転補償を受けることができた上に、賃貸面積を削減することで今後のランニングコストも削減できました。このようなタイミングをうまく捉えたことで、テナント独自でこれだけのスマートオフィス化を進めることが出来たのだと思います」



情報センターエリア全景

所員の要望を調整しながら コンセプトを具体化することが重要

ニッセイ基礎研究所では、研究員一人で完結する仕事も多いが、数名がチームを組んで行う仕事もある。そこで4人一組となるようL字型デスクを背面对抗の形で配置した。同じチーム内なら、そのまま互いに後ろを振り返ると簡単に意思疎通ができる。また、今回の家具は既製品を購入。机上面積はほぼそのままにデスクの奥行きを薄くし、パーテーションの有無以外、研究員、スタッフとも同一のデスクを使用する。

「意見聴取は大事ですが、個別の要望をすべて聞いてしまったら何でもありのオフィスになって統制がとれなくなります。たとえば、パーテーションが低く、デスクの奥行きが薄くなった点に不満を持つ人もいましたが、L字デスクにPCを斜めに配置することで前の人と対面しないよう工夫し、集中力を阻害しない環境としつつ省スペース化も目指しました。また、情報センターエリアの窓際に集中ブースを3席用意したのも、研究員がより集中できる環境を支援するためです」

「タスクライトは調光可能ですが、調色までできる最新機種はあえて採用しませんでした。タスクライトに限らず、個人にあまりにも自由な調整を任せてしまうと、せっかくのオフィスの統一感や雰囲気を阻害する可能性があると考えたためです。自分勝手なタスクライトや電話の使い方で、周囲の人の迷惑になるケースがあるため、運用ルールを決めることも移転プロジェクトのフォローアップとして重要な課題になります」

図面ではわからなかった課題も、運用を開始してはじめて見えてきた。「執務エリア内にミーティングルームを2ヶ所設けたのですが、ここでの話し声が想定以上に近くに座っている人の集中を妨げることがわかり、他の利用方法も検討しています。1フロア集約で以前より人口密度が高まったのは事実で、集中が求められる研究フロアにおける音の問題は大きな課題の一つです。移転後まだ1ヶ月ですから、今後も新たな改善項目が出て来ると思います。いずれにしても、適切な調整を行うことで、より満足度の高い執務環境を作っていきたいと思っています」



受付
美しくデザインされた照明の受付。その横には、予約なしの急な来客でも利用できるサロンスペースを用意している。



情報センターエリア
リフレッシュ空間も兼ねる情報センターエリア。ソファや給茶機なども備え付けられており、研究員同士で程よいコミュニケーションをとることもできる。

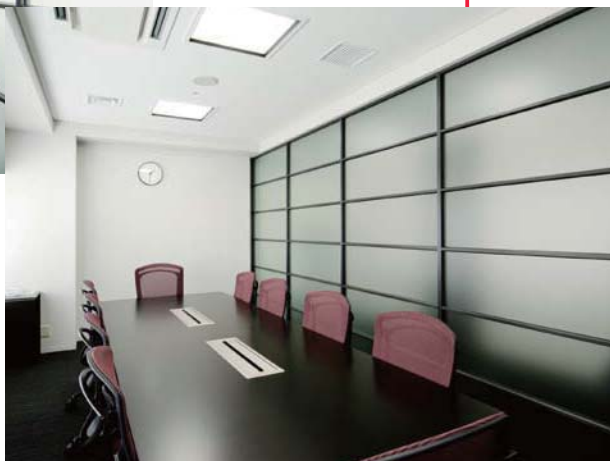
集中ブース
情報センターエリア内に3席設けられている。自席では周囲に迷惑がかかる長時間の電話取材の際などに使用する研究員も多い。



閉架式書架
情報センターエリアの可動式書架。書籍、雑誌合わせて実に35,000冊。保険分野に関わる蔵書数の多さは生保の研究所ならではのものだ。



会議室エリア
受付横のセキュリティを通して入る会議室エリア。大小8室の応接室が用意されており、少人数用、プレゼン用、説明会用など、その用途によって使い分けることができる。



執務エリア
タスク&アンビエント照明の執務室全景(上)と主席研究員・理事席(左)。天井とクロスの色だけでなく、デスク天板や収納棚も白色にすることで、少ない照明でも明るくなるよう工夫している。天井照明を全く点けていないためやや暗く感じるが、机上看ると十分な照度が確保されているのがわかる。

用語解説

LED (Light Emitting Diode)

電気を通すことで光を放つ半導体で、「発光ダイオード」ともいう。白熱電球や蛍光灯と比べて消費電力が非常に少なく、同じ明るさの蛍光灯と比べた場合、消費電力は約半分になるといわれている。発光素子自体はほとんど劣化しないため、半永久的な利用が可能といわれている。また、発熱量は蛍光灯の4分の1程度のため、空調への熱負荷も抑えられる。

タスク&アンビエント照明

天井照明のように部屋全体を明るくするのではなく、作業(タスク)に必要な領域を照らすための照明器具をタスクライトいう。LEDを利用することで、蛍光灯に比べて消費電力と発熱量を大幅に削減できる。これに対して、作業領域の周辺(アンビエント)空間を照らすものをアンビエント照明という。通常、タスクライトと組み合わせられて、タスク&アンビエント照明と呼ばれる。

偶発的なコミュニケーションで ワークスタイルが大きく変わった。

株式会社ネクスト



株式会社ネクスト
管理本部 業務統括部長
田中信智氏



株式会社清和ビジネス
LOA システム研究所
デザイングループ部長代理
佐藤博和氏



株式会社清和ビジネス
LOA システム研究所
デザイングループ課長
吉田直司氏



株式会社清和ビジネス
営業課リーダー
川崎茂樹氏

プロジェクト概要

1997年3月に設立された株式会社ネクストは、日本最大級の住宅・不動産情報ポータルサイト「HOME'S (ホームズ)」: <http://www.homes.co.jp/> を企画・運営している。そのほかの運営サイトとして、地域コミュニティサイト「Lococom」や暮らしとお金のポータルサイト「MONEYMO (マネモ)」、アトピー有症者向けケータイサイト「eQOL (イコール) スキンケア」を企画・運営するなど、設立当時の予想を上回るペースで事業を拡大。スタート時は2名だった従業員も、今では500名超になるなど、今もっとも勢いのある企業の一つといえる。

今回の移転では、“顔と顔を合わせるコミュニケーションづくり”をコンセプトに、大胆なオフィスデザインを実施した。

はやりわかれメモ

- ①分散されたオフィスから社内全体を見回せるオフィスを求めて
以前は分散されたオフィスだった。手狭になったことはあるが、今回の移転プロジェクトの大きな目的はコミュニケーション不足の解消。オフィスのさらなる進化を求めて、いくつかの条件・要望を出し合い立地面を検討、そしてオフィスビルの選定へ。
- ②新オフィスの基本コンセプトづくりは、
現在のオフィスの課題から
コンセプトを確定させないとデザインに反映できない。コンセプトの立案には、まずは現オフィスの課題は何なのか、将来に向けてやりたいことは何なのかを明確にすることが重要。
- ③キーワードは回遊性、可視化、社員同士の動線、コミュニケーション…
大まかなコンセプトを確定させたら、そこからキーワードに落とし込んでいく。キーワードを実現するために具体的なアイデアが生まれる。
- ④従業員の働きやすさを追及して一つひとつの什器を開発
大事なことは従業員の視点に立ったこだわり。ここで時間をかけることが結果的に従業員の満足度につながる。
- ⑤オフィスが変わる。そしてワークスタイルが変わる
オフィス戦略は単なるオフィスレイアウトではない。ワークスタイルまで改革するつもりで取り組む。

分散されたオフィスから 社内全体を見回せるオフィスを求めて

1997年に横浜で設立後、急激な事業拡大とそれに伴う人員増で渋谷（渋谷区）、新川（中央区）、晴海（中央区）と移転を行ってきた株式会社ネクスト。次の企業沿革を見るとネクストの急成長ぶりがよくわかる。

- 1997年 3月 横浜市にて株式会社ネクスト設立
- 1997年 4月 住宅・不動産情報ポータルサイト「HOME'S (ホームズ)」を開始
- 1999年 12月 業務拡張のため本社を東京都渋谷区に移転
- 2001年 7月 業務拡張のため本社を中央区新川に移転
- 2002年 1月 楽天株式会社との業務提携により資本金を増資
- 2003年 10月 「HOME'S (ホームズ)」の掲載物件数が100万件を突破
- 2005年 4月 大阪支店開設
- 2006年 2月 業務拡張のため本社を中央区晴海に移転
- 2006年 10月 東京証券取引所市場マザーズ市場へ株式上場
- 2007年 9月 福岡支店開設
- 2008年 6月 名古屋営業所開設
- 2009年 2月 「HOME'S (ホームズ)」の加盟店が10,000店舗を突破
- 2009年 12月 沖縄営業所開設

- 2010年 3月 東京証券取引所市場第一部へ市場変更
- 2011年 1月 業務拡張のため本社を港区港南に移転

移転プロジェクトは、今から3年前に始まる。当時入居していたオフィスビルが急激な増員により手狭になってしまったためだ。そこで、管理本部業務統括部長（当時）の田中信智氏をリーダーとして総務グループと合同のプロジェクト体制がつくられた。最初は現状の課題を出し合い、それらを一つひとつ整理していくといった作業をすることになる。まずは立地をどこにすべきかの議論があったという。

「立地としては、今後のグローバル化に対応できる環境として空港までのアクセスの便が比較的に良いエリアであること。それに加えて近年開設された大阪支店や名古屋営業所などのメンバーとの集まりが多くなってきたため、新幹線の停車駅にも近い場所であること。この2つの条件がクリアできる場所を探していました」（株式会社ネクスト 田中信智氏）



ネクストが本社移転に選んだ品川駅港南口。

立地について要望をまとめると、次はビルのスペックについての議論となる。

「今まで入居していたオフィスは敷地こそ同じでしたが、営業部門と管理部門ではビルの棟が分かれていたためお互いを行き来する無駄な時間が生じていました。そのほか、用件があっても顔を合わせずに、つい電話やメールに頼ってしまう。そのために起こるコミュニケーション不足の問題が始まっていたのです。今回の移転では、代表の井上も重要視してい



パブリックエリア中央に設けられたスタンドカウンター。



多くのお客様を迎える3階の受付スペース。

る“会社を見渡せることのできる”ビルを探そうと思っていました。加えて、端から端までの見晴らしを良くするためにもオフィス内に柱が無いのが理想でしたね」（田中）

今回の移転プロジェクトは次の条件でオフィスを探すことになった。

1. 羽田空港までのアクセスが良い
2. 新幹線の停車駅に近い
3. ワンフロア面積が広い
4. フロア内に柱が無い
5. 数年後に入居できる

通常、これらの「立地」「ビルスペック」「入居時期」と、いくつかの条件をすべてかなえるオフィスを探すのは困難なことである。

「正直、どこかの部分で妥協しなくてはいけないのかとも思っていました。が、長年お付き合いのある三幸エーステートさんに相談したところ、品川に大きなビルが竣工する情報をいち早く頂いたのです。しかも駅からも近いときている。半ばあきらめていただけに、まさに奇跡だと思いました」（田中）

立地、面積と条件が当てはまり、さらにこれから建築するビルであったために設計の段階で細かい指示や要望を出すことも可能になると思い、即座に交渉に入ったという。



透明感あるガラス張りの接客ブース。

新オフィスの基本コンセプトづくりは 現在のオフィスの課題から

「今までのオフィスは、急激な増員もあり気軽に打合せをするスペースがありませんでした。しかも備えられたミーティングルームはフォーマル用のため、事前予約が必要で、突発的に生まれた簡易的な打合せには対応できませんでした。そのために、スピードの鈍化やアイデアの機会損失が発生しているのではないかと危惧していました」（田中）

そんな従業員からの不満を解決するために、“社員同士が顔を合わせやすい仕組み”を基本コンセプトとした。そして何とかして今まで不足していたインフォーマルコミュニケーションを活発化させる良いチャンスにしようと思いを強くしたという。

基本コンセプトを確定させると、次の段階はデザイン会社の選定となる。今回は大規模なプロジェクトということもあって、5社でデザインコンペを行った。各社ともに見事なデザイン案の提案ではあったが、最終的にパートナーに選ばれたのは、株式会社清和ビジネスだった。清和ビジネスは、昭和37年の創業以来、全国でオフィスデザインを展開している会社で、今まで数々の優良会社のオフィスデザインを担当してきた実績を持つ。

「以前のオフィスでもデザインを担当させていただいたことがあり、何を求めている、何が課題なのかはわかっていたつもりです」（株式会社清和ビジネス 佐藤博和氏）

「新オフィスをデザインするにあたり、まずは時間をかけて組織構造、増員計画、経営課題などをヒアリングすることから始めました。今後のオフィス戦略を考える上で、次の事業展開を聞くことは必須だと考えたのです」（株式会社清和ビジネス 吉田直司氏）

「ネクストという社名は、よりよい次（NEXT）を生み出し、現状に満足することなく発想を広げていきたい、という想いが込められていると聞いていました。会社の想いやプロジェクトメンバーからの課題・要望をもとにデザインを考えたときに、“自由な発想を広げる”ためには社員同士が触れ合う仕組み、動線の確保がポイントになると思いました。そして次のデザインコンセプトに到達したのです」（株式会社清和ビジネス 川崎茂樹氏）

それではデザインコンセプト（要約）を紹介しよう。

ワークスタイル（活動・意識）

- | | |
|---|--|
| 1. ホスピタリティ <ul style="list-style-type: none">・お客様はもちろん、社員同士も相手を思いやる。 | 4. コミュニケーション <ul style="list-style-type: none">・フォーマル、インフォーマル共にコミュニケーション、チームワークが活発。 |
| 2. オープン <ul style="list-style-type: none">・オープンで透明性が高く、信頼を感じられる。 | 5. クリエイティブ <ul style="list-style-type: none">・組織全体で相互に知識を活用。常に新しいアイデアや発見を追及する。 |
| 3. 情報・知識共有 <ul style="list-style-type: none">・あたりまえのように情報・知識が共有できる。 | 6. スピード <ul style="list-style-type: none">・ICT（情報通信技術）を活用し、無駄なくスピーディに。 |

プランニングポイント

- | | |
|--|---|
| 1. 回遊性 <ul style="list-style-type: none">・従業員の導線を明確にすることで、従業員間の新たなコンタクトを促す。・各フロアを繋ぐ内階段を設けることで、フロアによる分断を最小限に。 | 2. コミュニケーション <ul style="list-style-type: none">・フェイスtoフェイスをベースとした、バリエーションのある「場」を提供する。・1000名が着席できる会議室。 |
| | 3. 情報利用 <ul style="list-style-type: none">・必要な時、必要な場所で情報の取り出しや、記録ができる。 |

デザインポイント

- | | |
|---|---|
| 1. オープン・透明性 <ul style="list-style-type: none">・遮蔽物は少なく、ガラス素材を多用する。 | 2. あたたかみ <ul style="list-style-type: none">・コーポレートカラーのブルーを貴重としつつコミュニケーションスペースなどには木目調を多用して雰囲気を更新。 |
|---|---|

「単なるオフィスレイアウトに終わらず、ワークスタイルそのものを変える必要性をアピールされたのが印象的でしたね」（田中）

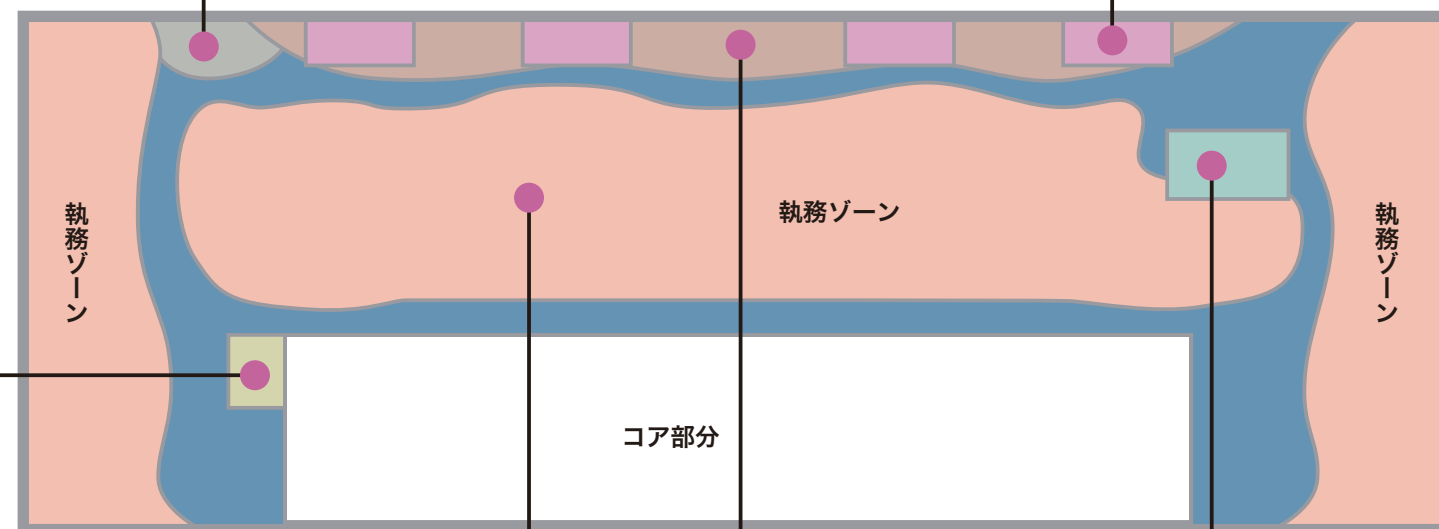
そして、ネクストの移転プロジェクトメンバーから出てきた様々な要望に対して、具体的な設計・デザインプランで応える。そんな良い関係が生まれていった。



実際のオープンミーティングスペース。気分一新できるデザインだ。



フォーマルな少人数での会議に使用されるプロジェクトルーム。



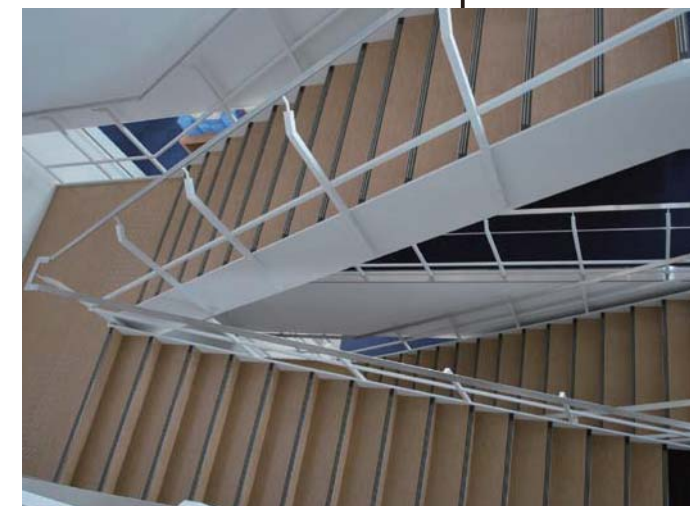
オフィス内に1ヶ所だけ設けられたファミレス風の休憩所。自販機上の壁には運営サービスのイメージキャラクター「ホームズくん」が。



執務室全景。オフィス内に柱が無いためとても見晴らしが良い。



ブレイクパーク。ここでの話が発展してフォーマルな会議になることもある。



フロア間を結ぶ内階段。コミュニケーション促進の重要なアイテムになっている。

キーワードは回遊性、可視化、社員同士の動線、コミュニケーション…。

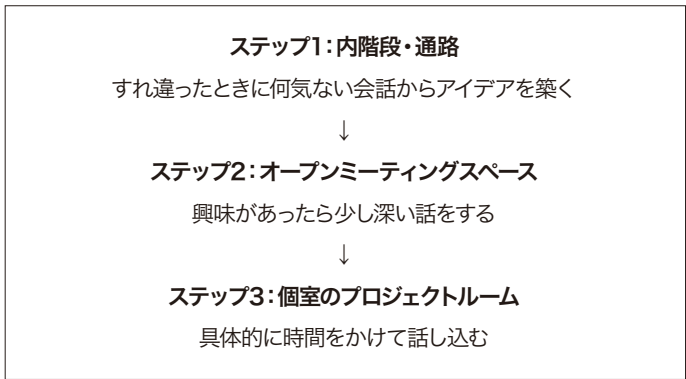
「今回の移転では、将来的な人員計画も踏まえて3フロアを借りることにしました。当初は1フロアで全社員を収容したいと考えていたのですが、それが無理に。そうした中で誕生した案が内階段だったのです」[（田中）](#)

「内階段は、ビルの完成後につくると無駄なコストや余分な廃棄物が増えてしまい、地球環境的にもよくありません。幸いなことに、建築中に契約を決めることができたので、ビル側の設計に組み入れてもらえました」[（田中）](#)

「とはいえ、建築中ですからダクトの位置が明確でなかったりしたので、ビル構造を確認しながらデザインを確定させていきました。予算が決められている以上、進行していてやっぱりできないということは避けなくてはなりません。発注者側からの要望をビル側と調整し、その要望に応えられるように解決案を考え、ネクスト側に理解してもらう。そんな作業の繰り返しでした」[（吉田）](#)

今回の移転プロジェクトで、最大の目的は従業員同士のコミュニケーションの促進だ。内階段は、フロアとフロアを縦方向に結ぶ重要なアイテムとなる。当然、その周囲には多くのオープンコミュニケーションスポットを用意した。

「内階段や通路部では、予想以上の“偶発的なコミュニケーション”が発生しています。そこから発生したアイデアを形にするためにオープンスペースに、そしてよりビジネスの話に発展させるために個室のプロジェクトルームを使う。そんな3段階での行動が理想です」[（田中）](#)

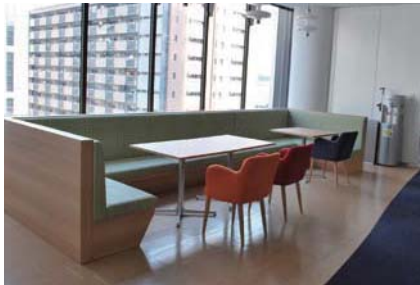


「内階段は各フロアの東側に設置し、そこからフロア中央に執務スペース。窓際にオープンミーティングスペースを配置しました。回遊性の動線をつくり社員同士のより多くの接触を考えてのことです」[（佐藤）](#)

誰もが気軽に立ち寄れるオープンなコミュニティスペースを充実させた。プロジェクトルームと合わせると、以前のオフィスと比較してミーティングスペースは実に1.7倍に数が増えているという。

「月に1回、社員同士の親睦を図るためにビザパーティを行っているの

ですが、それでも部署の違う社員は顔と名前が一致しないということもありました。新オフィスに移ってからは間違いなく動線が良くなり、社員間のコミュニケーションは格段に増えています」[（田中）](#)



窓際のオープンミーティングスペース。

従業員の働きやすさを追及して一つひとつの什器を開発

今回の移転プロジェクトでは、従業員の働きやすさを追及して、多くの家具・什器が生み出された。

「ここにあるテーブルの天板一つとっても、コストと質感を確認してもらうために8種類くらいの案を出しています。毎回、提案の段階で数種類のバリエーションを用意するようにしました」[（吉田）](#)

「私どものこだわりにお付き合いいただきました。移転プロジェクトのリーダーという立場ではありましたが、常に頭の中は“従業員の視点で”を心掛けました。私自身が総務畑の人間ではない事もあって、使う側の立場で物事を考えられたのが良かったのでしょう」[（田中）](#)

それでは、両社がその都度要望を出し合って誕生させた特徴的な什器を紹介しよう。そのどれもがオリジナリティに溢れたこだわりの作品である。きっと多くの企業にとってオフィスづくりのヒントになるはずだ。

●立ち会議用打合せ机

「これは実験的に一つだけつくったものです。机上面にはホワイトボードが取り付けられており、立ち話で行うミーティングに利用されています。普通のミーティングではホワイトボードに向かって人が並びますが、この机は、ホワイトボードを囲むように人が集まるミーティングをイメージしたものです。検討する対象物があるときに、それを中心に置いてアイデアを出し合うと言うやり方がありますが、それにホワイトボードを用いてみました」[（田中）](#)

●巨大ホワイトボード

各フロア共通で備えられた全長40mのホワイトボード。各部署の所属長の後ろに設けられ、部署ごとの行動目標共有やスケジュール管理などに用いられることが多い。

「IT系の企業ですが、あえてアナログの要素を取り入れてみました。ホワイトボードはここだけでなく、全てのプロジェクトルームに導入してい

ます」[（吉田）](#)

「ホワイトボードの良さは、フリーハンドで書けること、ミーティングに動きが出ることだと思います。特に後者は、図や文字だけでは表現できない“熱意”を伝えるのに有効だと思います」[（田中）](#)



●デジタル・サイネージ



フロア内の数箇所に設置した大型モニター。会社から、または部署ごとにメッセージを発信し、現在どのようなプロジェクトが進行しているかが視覚的にわかる。ビル側のご好意で共用部の廊下部分での設置も可能となった。共用部では、ネクストの会社紹介ビデオなどを放映している。

●一人用テーブル

5階の社内用セミナールームに備えられた一人用のテーブル。車輪がついていて動かす事ができるため、教室形式、車座形式など自由にレイアウトを組むことができる。

「社内には様々なミーティングがありますが、その中には、四角い長机が邪魔になるミーティングがあることに思い至りました。例えば、フリートークで業務上の悩みを解決したい場合や、アイデア出しをしたい場合には、より自由な雰囲気を作り出すレイアウトが必要と考えました」[（田中）](#)



オフィスが変わる。そしてワークスタイルが変わる

それでは、ネクストのオフィスを見学していこう。驚くべきことに、これらのデザインは当初の段階で図案化したCGデザインとあまり相違なくでき上がったという。いかにヒアリングの段階から内容の濃い打合せをしてきたかがよくわかる。

●受付スペース

3階に設けられた多くのお客様を迎える受付スペース。ガラス張りの透明感ある接客ブースであるが、プライバシーやセキュリティを守るために

視点の位置に模様入りのすりガラスを使用している。

「視線の遮蔽と採光性のバランスを取るために、決定まで何通りものすりガラスを用意し、その透明感を確認しました」[（佐藤）](#)

ブース内のカーベットは部屋ごとに色を変えており、コーポレートカラーで統一された空間にバリエーションある色彩を取り入れた。「そのほか、スペースの中央窓側にグリーンとホワイトの色で構成された植栽を模した癒しのスペースを設けています」[（川崎）](#)



●1000人会議室

3つある大会議室（それぞれ40名前後の会議ができる）の占有部側の壁は全て可動式となっている。これらの壁を取り外すことで、1000名まで着席できる大空間に変わる。「1000人会議室」と呼ばれており、全社総会や会社説明会など用途は様々だ。さらにキッチンとドリンクカウンターも設置されているので大人数でのパーティも可能である。

「1000人会議室には前方に大型のスクリーンを配置していますが、後方の席では視認性が不足します。この解決には、点在するデジタル・サイネージが大いに役立ちました」[（田中）](#)



●プロジェクトルーム

3階～5階窓際のプロジェクトルーム。全ての部屋でPCと大型モニターの使用が可能で、少人数でのフォーマルな会議に使用される。

これらの部屋もガラス壁を多用し、社内の透明性を高めている。



「今回の案件を経験して、オフィスを変えることがここまでワークスタイルに影響があるとは驚きでした。今回は実現できませんでしたが、フリーアドレスの実施やコンビニにあるような情報端末を通路に置くなど、頭の中にはまだまだたくさんの方のアイデアがあるんですよ。それらは次回の楽しみに取っておこうと思います」[（田中）](#)

ファシリティマネジャーのパートナーシップが「理想のオフィス」を実現する原動力になった！

エーザイ株式会社 小石川ナレッジセンター（KKC）

オフィスをつくるときに最も大切なことは何か？ エーザイ株式会社で長くファシリティマネジメント（FM）を担当し、本誌にもたびたび登場していただいている志牟田章氏は、「ナレッジワーカーのニーズに応えるため、しっかりとした計画条件をまとめること」と断言する。2010年4月に誕生したエーザイの新しいオフィス「小石川ナレッジセンター（以下、KKC）」の事例を参考に、FMのお手本となるワークプレイス構築の手順について学んでいこう。



エーザイ株式会社
総務部推進グループ 統轄課長
認定ファシリティマネジャー（CFMJ）
志牟田 章氏

はやわかりメモ

■ オフィスづくりで大切なのはプロセス

エーザイでは小石川ナレッジセンターを建設するにあたり、FMに基づく推進プロセスを重視してプロジェクトを進めた。そのプロセスとは「真のニーズの把握」→「計画条件のまとめ」→「設計」→「施工／監理」→「運用／維持管理」の5つのステップ。

■ ニーズ把握と計画条件を綿密に

ニーズを把握せずに、いきなり「設計」から外部に委託してしまうケースがあるが、これでは満足できるワークプレイスにはならない。もっと「真のニーズの把握」→「計画条件のまとめ」に時間をかけるべき。ニーズの把握は単なるアンケートではなく、直接、役員層から社員までの話を聞いて真のニーズを引き出すことが重要。

■ コンベよりプロポーザル

価格や一時的な提案を求めるのではなく、最適なパートナー選びにつながるプロポーザルを選択。家具などの選考にあたっては、綿密にまとめた計画条件と予算に加えて、建築設計とワークプレイス設計の内容を提示し、それらに合った提案をしてもらう方がブレのないオフィスになる。

■ サプライヤーでなくパートナーへ

「サプライヤーとユーザー」の関係ではなく、一緒に協力しあいながら高い目標を目指すパートナーの関係になることで、より高いレベルの仕事ができる。また互いにFMの知識を共有することで、同じ目線、同じ言葉で意見を交換していくことが、プロジェクト成功の鍵となる。

■ 多様な省エネ対策とコミュニケーションエリアの実現

今回のプロジェクトの重要課題である省エネ対策とコミュニケーションエリアの実現。建築とワークプレイスという異なる2つの重要課題の与条件整理を同時に行ない、建築設計段階から、その両立を図るための検討に力を割いた。完成したオフィスは当初の目的とほとんどブレないだけでなく、さまざまなプロの知恵が引き出され予想以上のものになった。

本社地区のオフィス再構築は

FMがなければできなかった

医薬品メーカーのエーザイといえば20以上の国と地域に事業拠点を持つグローバル企業である。「この敷地にあった久堅ビルは、もともとは研究開発を担う施設でした。しかし、1982年に筑波研究所を設立し機能を移転。その後、空いたスペースに他の部門を入れていくという作業を繰り返し、さらに大幅な増員にはスペースの継ぎ足し工事で対応するなど、かなり使いにくいオフィスになっていました。部分的には内部のリニューアル工事を行いました。根本的な改善までには至りませんでした。そんな中で、2002年ごろから施設戦略の第一歩として本社地区全体の複数の建物のランドデザインについての検討を始めました」

ちなみにこのプロジェクトは、志牟田氏にとってFMの手法を実践していく貴重な機会になったという。

「私が総務部に異動になってオフィスづくりに携わるようになったのが1999年10月のことでした。最初はレイアウト変更をするにも方法がわからず戸惑っていたのですが、たまたま手にした『ファシリティマネジメント・ガイドブック』（*注）でこの分野について学ぶことになりました。そしてファシリティマネジャーの資格を取得したことが大きな転機となり、JFMA（日本ファシリティマネジメント推進協会）の講習会やイベントなどに参加。そこで知りあえた多くの企業のファシリティマネジャーたちとの交流によって得た知識をもとに、計画的なオフィスづくりを進められるようになりました」

（*注）ファシリティマネジメント・ガイドブック／発行は社団法人 日本ファシリティマネジメント推進協会（JFMA）。内容を改編し、現在は総解説ファシリティマネジメント追補版が発売中である。詳細は以下ホームページを参照。
<http://jfma.or.jp/index.htm>

計画段階でワークプレイス条件と

維持管理条件の整理が必要

2007年から始まったKKCの建設プロジェクトでは、それまでの経験で培ってきたFMの技術やノウハウを最大限に活かした取り組みを行った。

「重要なのはFMの推進プロセスを、きちんとした手順で進めること。特に最初の『真のニーズの把握』と『計画条件のまとめ』は最も重要です。特に計画の段階でワークプレイスの条件や維持管理（コスト削減を含む）の条件を整理することが必要です。ここをしっかりとっておけば、その後、変更が生じたとしても内容が大幅にブレることはありません」。ここで、オフィスづくりにおけるFMの推進プロセスを紹介しておこう。大きな流れは一般的な「PDCAサイクル（Plan－Do－Check－Action）」に沿ったものだが、志牟田氏は自らの経験をもとに、次のような作業を行っている。

STEP1：真のニーズの把握

Plan（計画）の前段階にあたるもの。今回のプロジェクトのパートナーでもある大成建設が開発した個別インタビュー手法「T-PALET」で役員層から一般社員までのニーズを顕在化していく。

STEP2：計画条件のまとめ

Plan（計画）にあたり、プロジェクトメンバーの参加型ディスカッションや事例見学などを繰り返し、「課題の整理」と「方針の設定」を進めていく。この段階でコンセプトとシナリオをしっかりと決めておくことが重要。

STEP3：設計

Plan（計画）からDo（実施・実行）にあたる段階で、ここまでの条件をもとに建築設計とワークプレイス設計を専門家に依頼する。そして「安全」「省エネ」「維持管理」などの建築条件と併せてワークプレイスの条件をきちんと満たしているか、項目ごとに厳しくチェックしていく。

STEP4：施工／監理

Do（実施・実行）では、工期短縮とコスト削減の観点から、通常ワークプレイスで行なう工事の一部を建築工事期間内に実施。またコンセプトに基づいた施工計画が守られているか？ 総合的な品質・工程・コスト管理ができていくか？ といった点について自分たちだけでなく第三者である監理者の評価も加え、Check（点検・評価）を行っていく。

STEP5：運用／維持管理

運営維持の観点から与条件を建築設計に反映。建物の電気料金などのライフサイクルコスト計画と中長期修繕計画を作成。稼動後、それに基づくCheck（点検・評価）とAction（処置・改善）を開始。最適な執務環境の提供と維持管理費用の最小化を最大限に考え、エンドレスなオフィスのFMを続けていく。

「オフィスづくりの失敗例でよくあるのは、最初の2つのステップを不十分のまま設計者に検討を委ねてしまうケースです。設計が進んでしまうと、あとから『期待していたものと違う』と思っても、もう修正は効きません。ですからプロジェクトの成否は、設計前の段階にかかっているといっても過言ではないのです」

ただし、そこには多くのノウハウが必要になる。



●所在地：東京都文京区小石川
●竣工／2010年4月 ●敷地面積／1,978㎡ ●延床面積／7,232㎡（駐車場含む）
●階数／地下2階・地上4階

「ニーズ把握にアンケートを用いることがありますが、真のニーズ把握には本来時間をかけるべきで、役員層や一般社員から直接話を聞くことが重要だと思います」

例えばリフレッシュルームが必要かどうかを考えたとき、社員アンケートで賛成と反対が同数だったとする。しかし、この結果からは、リフレッシュルームの必要性が導き出されることはない。

「アンケートだけでは、真のニーズを把握するのに限界があります。何故なら『普段からオフィスを考える立場でワークスペースを見ている人』と『今までオフィスについて考えたこともない人』では設問に対する理解度は大きく異なってくるからです。アンケートを定点観測のように継続的に行う場合は、その変化から課題を導くことができるとは思います。たった一回のアンケート結果を絶対条件とすることには無理があるように思います」

実は志牟田氏自身もニーズを把握する方法については試行錯誤を繰り返してきた。そして行き着いたのが、大成建設が開発したインタビュー手法「T-PALET（ティー・パレット）」だという。専門のボードとカードを使用して個別に話を聞きながら真のニーズを把握していく。一人に30分から1時間程度のヒアリングを行い、その場で要求条件の重要度や優先順位を確認し、設計者に伝える与条件として整理することが出来る。すでに20年以上の実績を重ねながら完成されてきたものだけに、「今のところこれ以上の方法はない」と志牟田氏も絶賛している。



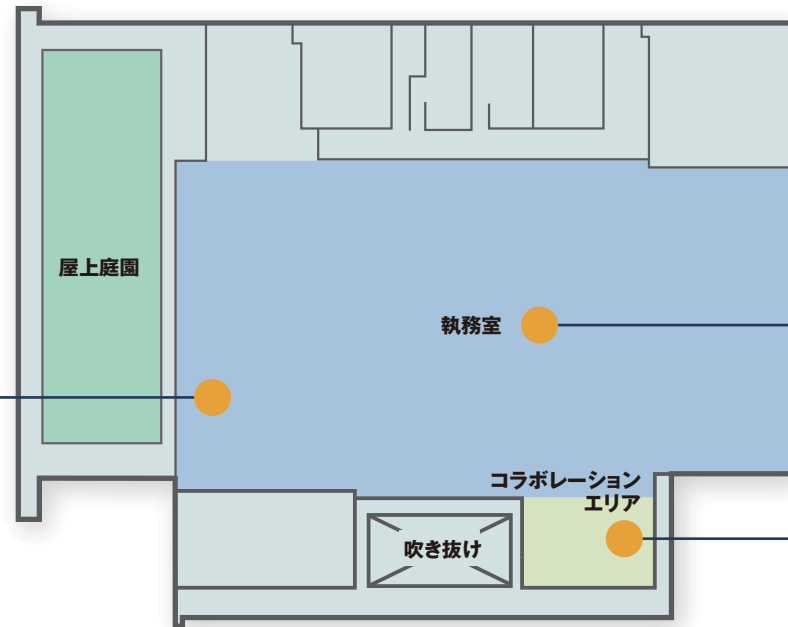
1階エントランス横のコラボレーションエリア。

▼「先進オフィス事例」過去の記事はwww.websanko.comで公開中です。

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



●打合せスペース
執務ゾーンの北側に設置した気軽に利用できる広い打合せスペース。中でも3階の窓の外には屋上庭園が広がり、開放的な雰囲気を感じる。



3階フロアゾーニング



●ワークステーション
袖机を併用したL字型のデスク配置で有効的に机上面積と収納スペースを確保している。サイドパネル(パーティション)は床からの高さを抑さえ、空調や照明への影響を最小限にしてプライバシーと開放感の両立を図った。



●エントランスホール
本館(本社ビル)から中庭側までのつながりを意識してもらうために、見通せる貫通構造とした。北側は周辺住宅のプライバシーを考慮して低い地窓だけにし、さらに角度によっては視線を遮る偏光フィルムを貼った。その他、ちょっとした打合せにも使える各種テーブルを配置している。



●会議室
可動間仕切りによる分割ができる大会議室、間伐材利用のテーブルやガラスパーティションで明るさを演出した中会議室などを用意した。また会議室手前のエントランスホールは、会議の休息時や終了後のインフォーマルコミュニケーションを誘発できるようにしている。



●中庭
隣接する社有地も整備を行い、リフレッシュスペースとして自由に散策できる中庭を新設。反対側にこのような魅力的なスペースを設けることで「裏側」というイメージを払拭した。



●グランドフロアのコラボレーションエリア
吹き抜けの地下1階に位置するこのエリアは自然光が入る空間に仕上げた。自由に動かせる机や椅子を配してさまざまなオープンコミュニケーションを可能にしている。



●ガラスカーテンウォールと吹き抜け
執務室に自然光を取り込むだけでなく、どの位置からも空や外部の緑を感じることができ、開放感を演出している。またコラボレーションエリアや階段室もすべて見通せる構造であるため、アイコンタクトやさまざまなコミュニケーションが吹き抜けを通して行われる。



●コラボレーションエリア
各フロアの吹き抜けで区切られる一面に設置。執務ゾーンと異なる色調の家具やインテリアで「無意識のリフレッシュ」「オープンコミュニケーション」を誘発する。また吹き抜けを眺めながら通路でも気軽なコミュニケーションがとれるような演出もしている。



●収納
床荷重を確保して集中管理を可能にした可動式の書庫や、壁やロッカーの中に組み込んだ傘立てなど、収納も考え尽くされた設計になっている。



●ダイバーシティへの対応
建物全体でユニバーサルデザインを採用。エレベーターなどの各種スイッチやセキュリティのカードリーダーの位置を一般的なビルより低くすることにより、ダイバーシティに対応している。

地域社会、地球環境に貢献する建物
知識創造に最適なワークプレイス

これらのプロセスを経てまとめられたKKCの基本コンセプト「質実剛健」に基づいて、ワークプレイスコンセプトが生まれた。

●ワークプレイスコンセプト
high flexibility 企業活動を取り巻く変化に対応しやすいワークプレイス
・オープンとクローズドのゾーニング分け ・フレキシブルな対応を可能にするレイアウト ・情報の共有化と使い勝手を考慮したファイリング
human communication さまざまなタイプのコミュニケーションを誘発するワークプレイス
・フォーマルコミュニケーションを支える環境とユーザビリティの確保 ・インフォーマルコミュニケーションを促進するコミュニケーションゾーン ・偶発的なコミュニケーションを誘発する仕組みづくり
comfortable sustainability 将来にわたって居心地の良いワークプレイス
・「エーザイらしさ」が感じられるインテリアイメージ ・機能性とアメニティの両立 ・地球環境に配慮したオフィス

「エーザイはヒューマン・ヘルスケア (hhc) 企業となることを目指していますから、新しい建物をつくるにあたっては、hhc実現に資する知識創造、地球環境への配慮 (CO₂削減)、安全確保、地域社会との調和などの要求条件を念頭において検討を行ないました。そして知識創造の場にふさわしいワークプレイスにするという方針を、hhcの文字に当てはめて、このようなワークプレイスコンセプトが決まりました」

価格で競わせるコンペではなく
提案内容を重視するプロポーザル

推進プロセスの「STEP3:設計」においてワークプレイス設計の次に行われたのが家具類のプロポーザルだ。
「今回は単なる価格だけに重きをおいたコンペではなく、提示した基本レイアウトプランと予算の範囲でコンセプトに基づく企画提案をしてもらうような形をとりました」
そのとき提示された資料では、今回のオフィスづくりにおける詳細な条件設定を明示している。
まず、新オフィスのワークプレイスコンセプトを明確に説明し、そして基本方針案としてゾーニングからレイアウト、ファイリング、コミュニケーション……といった項目一つひとつに「こうしたい」といった要望が並べてある。したがって、参加する家具メーカーは、そのすべてに理由を付けて回答し、提案内容につなげていく作業が必要になる。
「求める条件に合ったプランだけでなく、自由な発想による提案も依頼してプロポーザルを行いました。このようなスタイルで行くとニーズとのずれが生

じないだけでなく、どの会社がどこまで私たちのオフィスのことを深く考えているかがわかります」

結果として採用されたメーカーは、照明や室内の空気の流れまで考えて最適なパーティションの高さを提案するなど、発注者が気づかないアイデアを盛り込んできたという。
「建築設計からオフィスづくりまでの、すべての取引先との関係についているのですが、サプライヤー対発注者という関係のままであれば、本当にいい仕事はできません。それより、一緒に同じ目標に向かっていくパートナーとしての関係が築ければ、より高いレベルの仕事ができる。こういった人間関係づくりも、FMには重要なのです」

FMは取り扱う範囲が広く、一人ですべてを行なうことは困難である。だからこそ、それぞれの分野のプロフェッショナルをパートナーにしていく必要があるという。今回のプロジェクトでは徹底してその点にこだわった。
「工事を担当した現場の副所長と設備担当者にFMのガイドブックを渡し、『これを勉強して、できればファシリティマネジャーの認定資格を取ってほしい』と頼んだのです。建築側のサプライヤーにこちらの思いを理解してもらいたい。そんな気持ちから無理なお願いをしてしまいました。工事真っ最中ではあったのですが、2人とも見事に合格。その努力には本当に感服します」
実際に建物を建てるプロの2人がFMを理解した専門家となったことで、ワークプレイスの構築は予想以上の進展を遂げたという。
「ユーザーのニーズに応える質の高いワークプレイスをつくるという目的は一致し、しかも共通のFM用語で話ができる。これは大きかったですね。KKCはそれぞれの専門を持つファシリティマネジャーたちがパートナーシップを発揮して完成させたオフィスです。だからこそ、画期的で使いやすいワークプレイスになったと自負しています」

多様な省エネ対策とコミュニケーションを
実現するワークプレイスデザイン

それでは、完成した小石川ナレッジセンターの概要を紹介していこう。
建物は地下2階・地上4階建で、これは地域社会に調和した建物として高さを抑えた結果だ。また安全面では、官公庁の防災拠点同様のレベルとなる建築基準法の1.5倍の耐震性能を実現している。そしてCO₂削減のために徹底して以下のような省エネ対策を実行した。

■ 照明・照度

- ・全館 (共用部及び執務スペース) に取り入れた人感センサー
- ・一定時間を過ぎると照度が70%オフ、さらに人の気配が感じられないと消灯する自動照度コントロール

■ 空調

- ・社員が温度設定スイッチを触ることなく居室内を常に適温にコントロールする全自動空調システム

■ 西日対策

- ・照度センサーとタイマーを組み合わせた、ダブルロールスクリーンによる自動昇降システム

「西側に1階から4階までの吹き抜けを設けて全面ガラス壁面の開放感ある空間にしたのですが、そこに面した大きな窓の西日対策をどうするか、いろいろな方法を検討しました。その結果、熱だけでなく光のコントロールも行えるなど、最良な方法を選択できたと思っています」

省エネ対策としてもう一つ注目されるのが、吹き抜けに設置された換気

用のダクトパイプだ。

「上部に溜まった熱を天井部分のスリットで吸い込み、そのまま室外排気や必要に応じた空気循環などで空調の負荷を低減します。このシステムのおかげで、ガラス張りの吹き抜けであっても快適な温度環境を少ないエネルギーで実現できるのです」

KKCでは、ガラス張りの会議室やオープンな打合せコーナー、エントランスホール、吹き抜け空間、隣地に新設した中庭など、偶発的な交流が誘発されるさまざまな場を設けた。吹き抜けからは各フロアの執務ゾーンを見渡ことができ、特に吹き抜けと一体化したコラボレーションエリアはカーペットと什器のカラーリングや、椅子や机の高さに工夫をこらすことにより、執務室ゾーンとは異なる環境を用意。無意識なりフレッシュとオープンなコミュニケーションによる人的交流を活性化する重要な意味を持たせた。
「吹き抜けに面するコミュニケーションゾーンは、コンセプトの一つである『さまざまなタイプのコミュニケーションを誘発させる』場として工夫を凝らしました。そしてそのことを社員にも理解してもらうために、あえて名称をコラボレーションエリアと名づけたのです」
「エーザイは早くからナレッジマネジメントを推進してきました。当然、KKCの建築にあたっては、知識創造に資することが

地域にも貢献できるランドマークとして



エーザイ株式会社
総務部推進グループ 課長
MBA
小野伸幸氏

建設プロジェクトの過程でとても気を遣ったことの一つが近隣の皆様への配慮でした。小石川は住宅地でもあり、周囲は個人の住宅やマンションなどに囲まれています。したがって、新しいオフィスはそのような環境と調和するものでなければなりません。

当社はこの地域で長く事業を行っています。ですから近隣の皆様のご理解を得ながら、会社のシンボルになりえる新しいオフィスをつくることができたのはうれしいことです。北面の3階部分に設けた屋上庭園や背後に設けた中庭など、地域環境との調和にも貢献できたと思っています。

KKCの建築は、総務部に配属されて直ぐのプロジェクトでした。このプロジェクトを通して初めてFMを知ったのですが、ニーズをきちっと捉えて形にしていく手法はとても勉強になりました。ワークプレイスの機能性はもちろん、建物デザインやその後の運用コストと手間を含め、合理的に考えていくFMは効果的であり、オフィスの構築には欠かせないものだと感じています。

可能となる新しいワークプレイスの構築が課題だと思っていました。そして、建物すべてにおいて感性が刺激される場となるように徹底的にこだわったのです。そのために、設計から施工、維持管理までのすべての工程の中で、発注する側とつくる側がパートナーとなることによって、お互いの智恵を最大限に出し合うことができました。そういった意味では、KKCはナレッジクリエイションの結果だといえるかもしれません。



インフォーマルコミュニケーションを促進するコラボレーションエリア。

空間が変われば働き方も変わっていく



エーザイ株式会社
総務部推進グループ 係長
認定ファシリティマネジャー (CFMJ)
安井瑞樹氏

新オフィスの構築というプロジェクトに初めて携わり、いろいろ貴重な経験をさせてもらいました。個人的に注力したのはコラボレーションエリアです。私もこれまでいろいろなオフィスで仕事をしておりますが、人間はそんなに長く緊張感が続かないと思ってきました。自分の席しか居場所がなければ気分を変えられず、ストレスに繋がります。しかし、今回のように他部署の人とも自由な会話や、リラックスができるスペースがあれば、仕事の効率は高まると思います。オンとオフの使い分けは、生産性や効率性の観点から非常に重要なことだと思います。

コラボレーションエリアで使う家具の選定では、「今までのオフィスでは使っていないデザインや色」にこだわりました。ショールームにも何度も足を運び、自ら座って確かめながら決めていったのです。

FMはワークプレイスを完成させるまでのプロセスが非常にわかりやすく、実践的な手法だと思いました。しかも完成後のオフィスを見ると明らかにコミュニケーションが増えており、空間や環境が仕事のスタイルを変えていくことが理解できました。

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

ライスウォーターハウスクーパース株式会社、あらた監査法人 東京オフィス



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



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



ドワマ株式会社

 代表取締役
小澤清彦氏



ゲンスラー アンド アソシエイツ
 インターナショナル リミテッド
 シニア アソシエイト
 デザインディレクター
天野大地氏

プロジェクト概要

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

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

はやわかりメモ

■ 経営統合、組織再編成、オフィスの集約

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

■ 綿密な調査が移転を成功させる

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

■ コンセプトからデザインへ

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

■ キャンパスのような多様性を

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

■ 最高の眺望で人を集めるプロムナード

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

■ 会議室の最適化

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

■ 組織を融合するオフィスの力

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

統合する組織にふさわしいオフィス

完成までの期間はわずか5カ月!

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

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

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

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

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

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

期間の短い移転プロジェクトだからこそ

調査とプログラミングには時間をかける

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

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

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

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

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

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

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

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

(**小澤氏**)

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

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

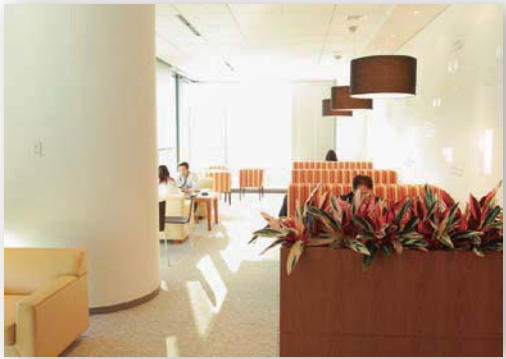
詳細なプログラミングにさらに1カ月かけ、7月下旬、ついにオフィスデザ
 インのコンペが始まる。しかしそれも前代未聞の展開になった。



23階のフロア中央に設けられたプロムナード。

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

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



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



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



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



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

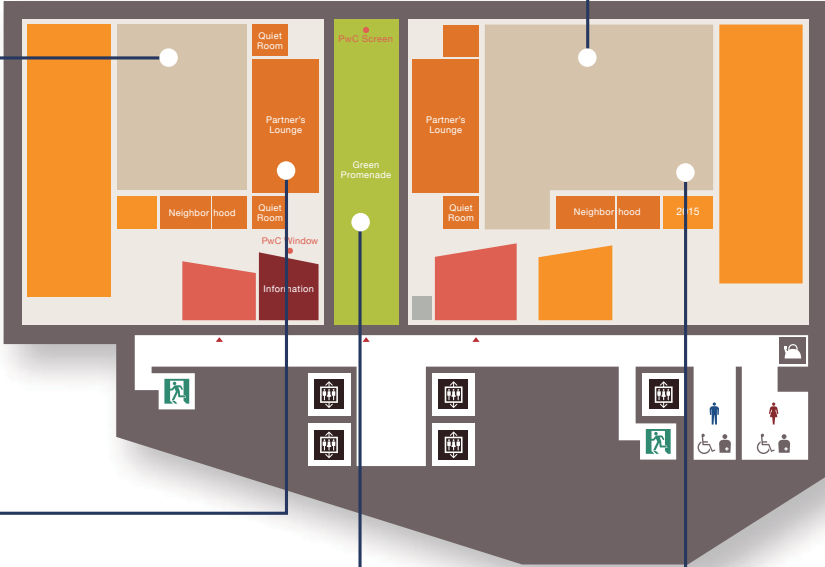


テーブルやソファなどが置かれたプロムナード。各階の中心に設けられており、多くの従業員が交流の場として使用している。

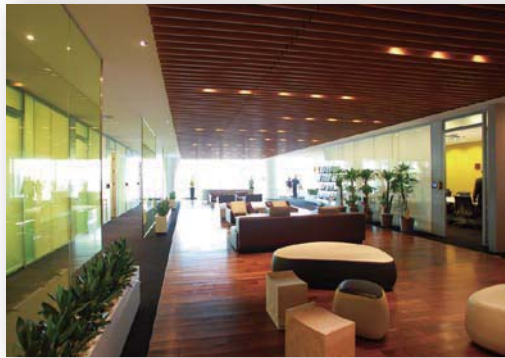


オフィス内の少人数用のミーティングルーム。使用頻度はかなり高く、これにより会議室不足の問題を解消した。

20階



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



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



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

一つに統合された新しいファームを 一人ひとりが実感できるオフィスへ

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

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

ただし、その要求に応えるのが困難であることは、杉山氏自身もわかっていた。

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

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

そんな特殊な要件でいくつかのデザイン会社に提案をしてもらう。そして最終的にパートナーに選ばれたのは、やはり本誌に登場経験のある**天野大地氏**がリードする**ゲンスラー アンド アソシエイツ インターナショナル リミテッド**だった。小澤氏が言う。

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

それでは、実際に天野氏のデザインをもとに完成した新オフィスを見ていこう。

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

最高の眺望で「集まる」を演出する

フロアの中央に広々としたプロムナード

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

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

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

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



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

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



そのほか、オフィスにおける特徴的な空間について、いくつか紹介しておこう。

●ソーシャルラウンジ

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

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

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



●カフェテリア

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



●PwC Window

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

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



●少人数用会議室

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

やすことで対応した。

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

経験を共有できる場が多いオフィスほど

統合による「組織の融合」を促進させる

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

先進オフィス事例 オフィスを経営の力に

「緩やかな」グループアドレスがマネジメントを強くし、情報共有のスピードをあげ、チーム力を最大化する

株式会社ファーストリテイリング 東京本部



株式会社ファーストリテイリング
人事総務部長
CS推進部長
植木俊行氏



株式会社CWファシリティソリューション
代表取締役社長
伊澤成人氏



株式会社CWファシリティソリューション
コンサルティング部
チーフコンサルタント
加藤泰子氏

プロジェクト概要

ユニクロのブランドでお馴染みの株式会社ファーストリテイリングは、2010年3月、港区六本木のミッドタウン・タワーの28～34階に東京本部を移転した。ファーストリテイリングといえば、本誌『オフィスマーケット』でも2006年9月号で千代田区九段北にあったオフィスを紹介したことがある(株式会社ユニクロ東京本部オフィスとして掲載)。フリーアドレスを進歩させた選択式ワークスペースや、商品を身近に感じる大胆なフロア構成などの先進的な取り組みは大きな話題になった。しかし旧オフィスの開設から4年経ち、新たな経営課題が浮上してくる。さらなる情報共有、さらなるスピード化、そしてさらなるマネジメントの強化といった組織の理想を実現するには、オフィスのリニューアルが大きな力となる。新たに完成したオフィスは「緩やかなグループアドレス」という斬新なレイアウトを中心に、人を育てるためのさまざまな工夫がなされ、まさに4年間の進歩を感じさせるものだ。

はやわかりメモ

■ オフィス戦略は経営課題の翻訳

オフィスをリニューアルするには、その時々の経営課題に合わせた具体的な方向性を決めていく「翻訳」作業が欠かせない。例えば情報共有や可視化、ワークスタイルの多様化といった言葉も汎用的に考えるのではなく、今、何が不足し、何を実現すべきか、精密なプランニングをすることが大きな成果につながる。

■ 徹底したスピード化の追求

ファーストリテイリングでは、「会議は罪悪」と経営トップが言いさる。情報共有や協同行動のレベルを上げながら同時に業務のスピードアップを図るため、テレビ会議システムを大幅に増やした。単に「場」を増やすだけではなく、目的と手段と効果を

しっかりつなげることが重要だ。

■ 変化と前進の繰り返しが進化

オフィス戦略は事業構造や組織の変化によって常に変わってくる。したがって以前のオフィスで実現したことをそのまま継承するのではなく、メリットとデメリットを冷静に検討し、変化と前進を繰り返しながらレベルを高めていくべき。

■ フリーアドレスからグループアドレスへ

新オフィスではマネジメントの強化とチーム力の最大化を目指し、部署ごとに座席を自由に決める緩やかなグループアドレスを採用。

以前のオフィスの長所と短所を分析し 新しい経営課題に合わせて進化させる

六本木のミッドタウン・タワー内に誕生した株式会社ファーストリテイリングの東京本部オフィスを紹介するには、移転前のオフィスについても触れておかなければならない。2006年3月、九段下交差点に面した北の丸スクエアに開設された旧東京本部は、当時、さまざまな革新的な取り組みにより、「経営戦略とオフィス戦略をうまく融合させたケース」として話題になった。概要を簡単にまとめておくと、次のようなものだ。

● 単なるフリーアドレスではなく選択式ワークスペースへ

固定席ではなく業務内容に合わせて最適な「場」を社員が選ぶオフィスすることで、同時に各業務の重要度を考えさせる。多様なミーティングスペースを用意し、思いついたとき、タイムラグなくプロジェクトが始められるオフィス環境を構築した。

● あらゆる部分で「可視化」を実現

デザイナーやパタンナーの執務室には商品やサンプルがオープンに置かれ、「現場・現物・現実」が見える状態で開発業務を行えるようにした。また全面ガラス張りの会議室などの多用で違う部門の人の仕事まで見えるようにして情報の共有化を促した。

そしてもう一つ、移転前のオフィスを紹介した本誌の記事では、このような文章が加えられている。

● 事業や組織に合わせた継続的なオフィス戦略を

成長を前提とする企業にとって、事業構造や組織の改変、人員増は日常茶飯事。フリーアドレスによってスペースの柔軟性が生まれ運用は簡便になるが、そこで満足せず次のオフィス戦略を考えていく姿勢も大切だ。

「あれから4年の間に事業構造や内容に変化があり、次の成長に向けての経営課題も明確になってきました。したがって、さらに進化した形のオフィスにしようというのが、今回の移転の最大の目的です」

こう語るのは、現在、株式会社ファーストリテイリングで人事総務部長を務めている植木俊行氏だ。また取材には、前回と今回の2度の移転プロジェクトでコンサルティングを任された株式会社CWファシリティソリューションの伊澤成人氏と加藤泰子氏に同席していただいている。

「移転プロジェクトは、昨年7月に私どもの代表取締役会長兼社長である柳井 正から直接伝えられた経営上の課題をオフィス戦略に落とし込んでいくところから始まりました。当然、オフィスについての専門知識が必要のため、伊澤さんたちにも参加していただき、今後のオフィスの方向性について話し合ったのです」(植木氏)

そのとき、柳井会長が伝えた言葉を伊澤氏が整理したのが次のメモだ。

全部のことを全員が知っている
▶・協同行動
・情報共有
スピードが足りない(業務品質のさらなる向上へ)
▶・仕事の効率をあげる習慣づけ
・残業は罪悪
・会議は仕事ではなく「結論を出す」「実行する」が本当の仕事
マネジメント層の強化
▶・部下の成長を支援する
・マネジメント層同士の情報共有、コミュニケーションをもっと密に！
部署を越えたチームワーク
▶・仕事はチームですもの
・組織だけで完結しているのではない(単独で完全な組織などない)

「柳井さんの言葉をもとにまとめたものですが、経営トップの思いと現在のファーストリテイリングの課題が完結に表されていると考え、ここから具体的なオフィスの方向性を探っていったのです」(伊澤氏)

例えば「全部のことを全員が知っている」という中の“全部”と“全員”は正確には何を示しているのか……といったところから、新オフィスのコンセプトづくりが始まる。

「当然、社内のすべての情報を社内の全員が知るという意味ではありません。どんな情報を誰が共有するのか考え、それまでのオフィスの長所と短所を冷静に分析し、柳井さんの言葉を解きほぐしていく。そういう作業を一つひとつ繰り返すことで徐々に新オフィスの考え方を整理し、以下のオフィスコンセプトに到達しました」(伊澤氏)

1. マネジメントを通じた教育と社員の自律的成長への支援
・基礎的教育(原理原則、知識、知恵)の徹底
・基礎的教育を超えた「+α」がイノベーションエンジンとなる本部オフィス
2. マネジメント層の働き方の変革
・情報とコミュニケーションが重要
・現場と経営の両立

社員の自律と各自の選択から チーム(組織)としての選択へ

検討プロセスを通して、植木氏、伊澤氏、加藤氏たちが非常に重く受け止めたのが、「スピードが足りない」という言葉だった。

「ファーストリテイリングは元々意志決定までのスピードがとても速く、日本企業の中でも有数の1社だと思います。また九段下のオフィスは選択式ワークスペースやさまざまな可視化への工夫によって、以前に比べると確実に経営のスピードアップにつながっていたはずです。しかし今後の経営課題としてもっと高いレベルのスピードが求められている。そうなるとさらに大胆な発想をしなければなりません」(伊澤氏)

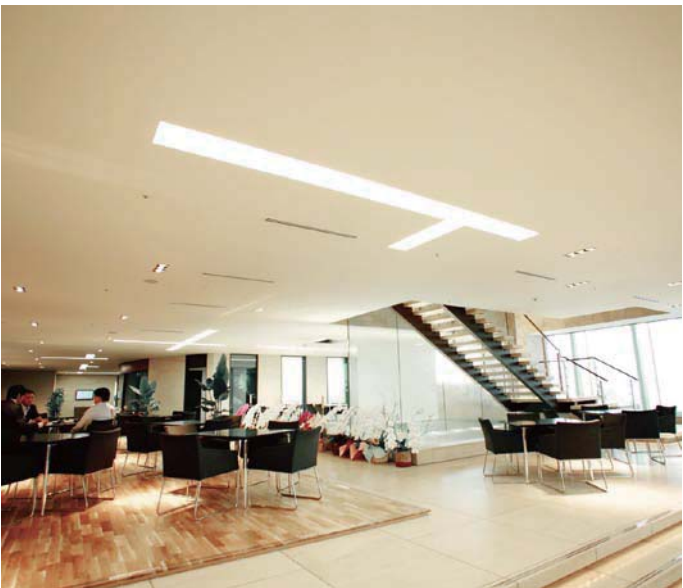
「旧来の常識」が通用しない会社であることは、植木氏自身が常に感じている。

「最近のオフィスでは会議室をできるだけ増やすことが多いようですが、柳井に言わせれば会議は罪悪なのです。なぜなら議論をしている間は、まだ結論に到達していないのですから、経営的には無駄な時間なのですね。もちろん実際の業務には会議が欠かせませんが、新しい経営課題にに応じていくにはオフィスも『他社並み』ではだめなのです」(植木氏)

「柳井さんの思いや経営課題をオフィス戦略に翻訳する過程で、まず検討したのは、前のオフィスで成功した選択式ワークスペースをどう進化させるのか、あるいは思い切って廃止するかでした」(伊澤氏)

「九段下のオフィスで導入された選択式ワークスペースとは簡単にいえば『省スペースを目的としないフリーアドレス』です。社員たちは業務の内容や目的に合わせて自律的に場所を変えることができ、同時に業務の重要度、優先度の見直しを行ないました。この『機能をレイアウトしたオフィス』は、その後多くの企業に広まっていきましたが、ファーストリテイリングではさらに次の経営戦略を展開していくにあたり、もっと違うワークスタイルを求めるようになったのです」(伊澤氏)

次の経営戦略の中心になってくるのが、海外進出だ。「今後の成長において海外の市場開拓が最重要です。そのために企業理念や哲学、業務に必要な知識や知恵に加え、リーダーシップ、問題発見力、解決力の発揮、さらには経営者意識を持った社員の育成が急務となりました。日常の仕事を通して上司が部下をしっかりとマネジメントしながら教育していくことが、社員の自律性よりも重要となり、選択式ワークスペースがベストではなくなったのです」(植木氏)

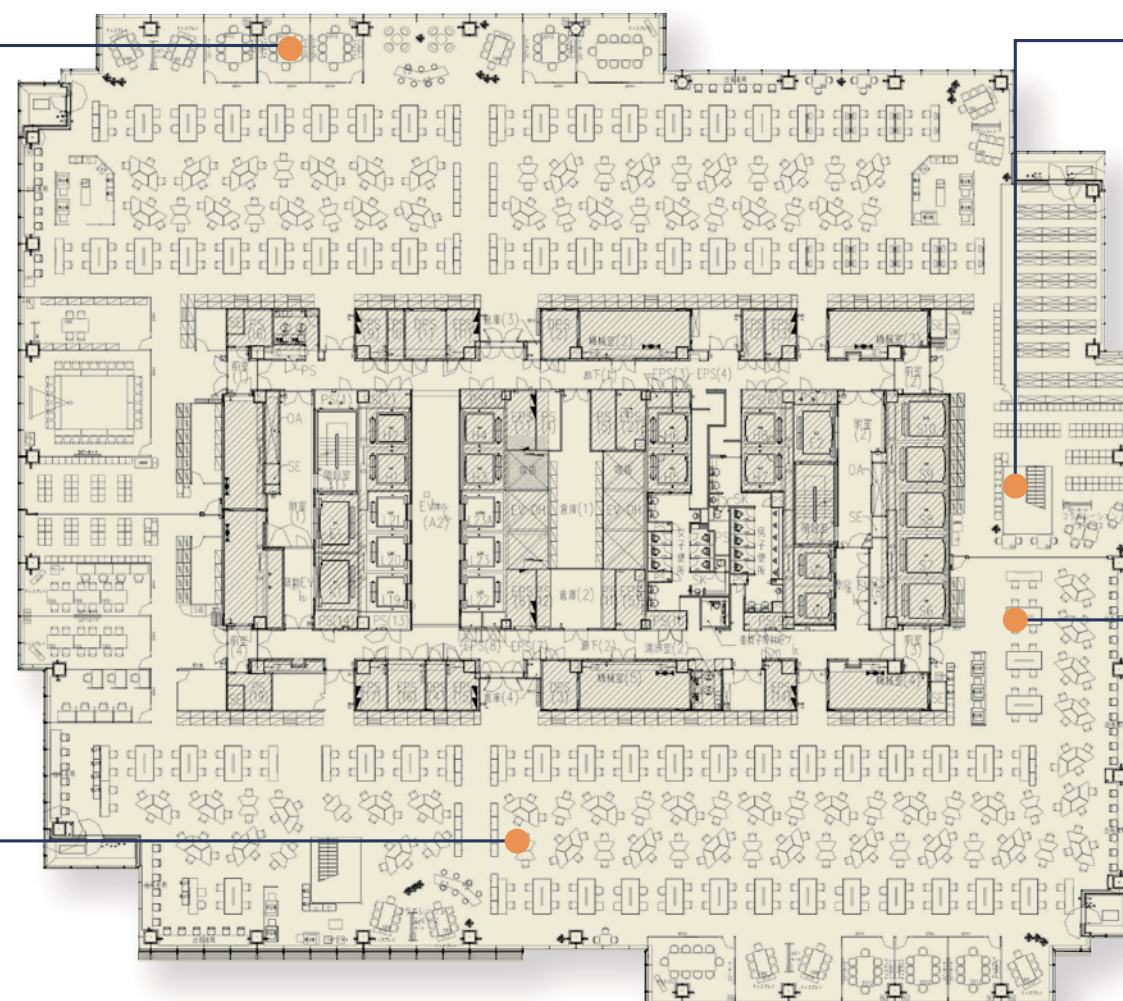


33階エントランス全景。



今回の移転で50セット以上を導入したテレビ会議システム。
現在、積極的な海外進出を行っており、海外とのやり取りに効果的に活用している。

29階



通路スペースをしっかりと確保した29階のオフィス。
縦横斜めどこにでも移動しやすいレイアウトになっている。



29階の商品系の部署と28階の商品検討スペースやライブラリーとを結ぶ内階段。
移動がスムーズに行えるため利便性が高い。



活気あふれるオフィス風景。
フットワークがよく、他の人の席に行ってその場で打合わせを始める社員が多いのが特徴的だ。

32階



FRMIC (ファーストリテイリング・マネジメント・イノベーションセンター)と呼ばれる研修施設。
写真はセミナールーム。



経営者を育成するための研修サロン。内外の講師とのディスカッションが常に行え、
企業理念の浸透や拡散に繋がるような仕掛けづくりをしている。

28階



商品系部署の執務室と商品検討スペース。企画開発の検討後、パタンナーが見本を制作するエリア。そのためライブラリーやサンプル庫も設置されている。
29階の関係性の高い部署とは内階段で結ばれており、検討会議もスムーズに行なっている。



そのような考えから検討を重ね、最終的にまとまったデスクレイアウトのプランが「緩やかなグループアドレス」と呼べるものだった。「使い方は組織(部署)ごとに任せます。与えられたゾーン内では自由に移動して構いませんし、上司が必要と考えれば座る席を指定する。つまり、マネジメントや部下の成長を支援しやすいスタイルを実現していくというものです」(植木氏)

この方針を支援するため、具体的なレイアウトも多様な働く場を実現するものになっている。「最近は島型デスクレイアウトによるユニバーサルプランが多いですが、それでは座るスタイルがみんな同じになってしまいます。そこで、整然と並んだ4人席、自由に接続できる台形のデスク、カウンター席、ミーティングスペースなどを組み合わせた『自由に变化えられる』レイアウトにしたのです」(加藤氏)



プロジェクトによって自由な組み合わせ可能なデスク。

フロア全体を見回すと、センターのキャスター付台形テーブルが目につく。1人席から6人席ぐらいまで自由に構成できることで、社員たちはプロジェクトや業務スタイルに合わせてレイアウトを変えていける。「もともと動きの多い会社なので、このテーブルは正解でしたね。前のオフィスを見て最初に気づいたのは、この会社では他の人の席に行ってその場で打ち合せを始める社員が非常に多いということです。島型のレイアウトではその場での打ち合せがやりにくくなります。その点、こういうオフィスであれば、縦横斜めとどこにでも移動して、すぐに情報交換ができるのです」(加藤氏)そして当初の目的であるマネジメントの強化とそれによる教育は、確実に成果を上げはじめているという。「上司が育成したい部下を近くの席に置くことでみっちり指導できますし、逆に仕事を任せているときは自由に席を選ばすこともできる。緩いグループアドレスは目的に合った場をつくりやすいオフィススタイルなのです」(植木氏)植木氏自身、新オフィスに移ってから、部署の内外に関わらずコミュニケーションの時間、特に隣の部署の部長とマネジメントや仕事、たわいのない話題等も含めて確実に増えているという。

「可視化」の効果を維持しながら コミュニケーションスタイルを多様化

それでは、ファーストリテイリングの新しい東京本部オフィスの全容を紹介しながら、経営課題とオフィス戦略の融合がどのように進められたのかを見ていこう。

まず、1階エントランスフロアから33階までは高速の直通シャトルエレベーターで直結し受付と商談室を設けることで、社外との距離感を縮めることに成功している。そしてまた、このフロア計画も前テナントの施設をほぼそのまま



33階受付。奥にはいくつもの商談スペースが設けられている。

継承するという大胆なものだった。「このフロアはそれまで別の企業が使っていました。本来、一旦原状回復しなければならないのですが、施設のほとんどがそのまま使用できるほどきれいな状態でした。たまたま前テナントのプランも当社が手がけたこともあって、細部にわたる設計についても手に取るように分かる。施設構成もファーストリテイリングのニーズとも合っていた。そこで貸主、借主、前借主との3社協議の結果、最小限の仕様変更だけで終わらすことができました。環境への影響を考えても最良の選択であり、既存の常識にとらわれなかった3社の判断は正しかったと思いますね」(伊澤氏)そして33階と内階段でもつながる34階が商談室と会議室、そして社員食堂を兼ねたカフェテリアとなる。



10時に開店する社員食堂を兼ねたカフェテリア。

「六本木は、飲食店自体は多いのですが、昼時は混んでおりお店を見つけるのが大変です。そこで社員食堂を設置することにしました。ここも前テナントがカフェテリアとして使っていた施設をそのまま利用させていただいたので、ほとんどコストをかけずに開設できました」(植木氏)席数は約250席で、外出している人などを除けば3回転ほどで全員が食事をできる。また夜に社内の懇親会を行うなど、コミュニケーションエリアとしての多様な利用が可能だ。「コミュニケーションスタイルの定義づけというのもオフィス戦略を考えていく中でクローズアップされてきましたが、食堂はまさにそれを実現する施設の一

つですね。昼食時に偶然顔を合わせることで、部署やチームの枠を越えて交流を深められる。懇親会にしても、外に会場を借りていたときには忙しい人はついついバスしてしましますが、同じ社内なら仕事の合間に短い時間でも顔を出しやすい。つまりこれも、新たな『場』が可能にした新しいコミュニケーションスタイルなのです」(植木氏)フロア構成の説明を続けよう。

32階はファーストリテイリング・マネジメント・イノベーションセンター(FRMIC)と呼ばれる研修施設で、これからの経営者を育成するためのさまざまな教育が行われる。ライブラリーやセミナールーム、コーチングルームなどを設けるだけでなく、一橋大学との協力関係を築き、講師を派遣してもらっている。そして31階が役員エリアと管理系部門の執務室、30階がグループ会社の執務室、29階が商品系部門などの執務室と続く。



32階に設けられた研修施設内のライブラリー。

「28階と29階は内階段でつなぎ、商品系部門の執務室兼商品検討スペースとしました。ここも、移転前のオフィスから進化したスペースの一つです」(加藤氏)

九段下のオフィスでは、「可視化」を強く推進するために、デザイナーやパタンナーなどの商品系部門のワークスペースは店舗のようなイメージにし、常に商品やサンプルに囲まれながら仕事ができるようにした。もちろん企画や営業担当の社員も多く出入りし、商品を前にして検討会などが繰り広げられてきたのである。「確かに可視化の効果はありましたが、人や物を1カ所に集めるスタイルは、便利な一方で問題もありました。議論が白熱していついつい大声になる新商品の検討会の近くで事務作業するのはけっこう大変です。このため新オフィスでは商品やサンプルが置かれているスペースと執務室のフロアを分け、いろいろな場所でいろいろな働き方ができるようにしましたが、その間の移動がしにくくなると可視化の効果もないので、約1000坪のフロアに2カ所の内階段を設けたのです」(植木氏)内階段はことと受付フロアだけだが、それでも縦の移動が不便にならないような工夫はしている。「中層階用のシャトルエレベーターは21～32階をつないでいましたが、それを33階にも行けるようにしてもらうことで、28～33階のバンクはほぼ専用のエレベーターのように使えます。また、若い社員が多く前のビルでも出来るだけ階段で移動することを指導していたので、ここに来て違和感無く階段を利用していることもあり、今のところ移動に関する不満の声は聞かれません。何事も日ごろの指導・躾の賜物かなと思っています。(笑)」(植木氏)



29階のオフィス風景。

スピード経営とグローバル化を支える 情報共有・情報伝達のツール

さらに、急速な海外進出を支えるのが、テレビ会議システムの大幅な増設だ。オフィスの一角でも予約なしにすぐにテレビ会議が利用できる。現在、ファーストリテイリングには約1200名の社員が勤務しているが、この人数に対して50セット以上のテレビ会議システムが導入された。これは旧オフィスの約5倍にあたる。「4月2日にロシアの1号店をモスクワにオープンするなど、私たちは今、積極的な海外進出を進めています。テレビ会議であれば瞬時に海外とつないで情報の交換や意志の共有ができる。つまりオフィスの設備から業務や経営のスピードアップを支援できるのです」(植木氏)同様の目的から、それまでのPHSによる社内電話システムを廃止し、全社員(1,200人)にソフトバンクモバイルのiPhoneを支給。情報伝達のスピードアップを図っている。

「これまでの携帯電話とは比較にならないほど画面が大きく、メールで伝えられる内容は何倍にも増えたように思います。通信費はそれだけかかりますが、スピード化と業務品質のさらなる向上が実現できれば有効な投資になるはずです」(植木氏)

「コストパフォーマンスを考えたらこれが成功かどうかは、まだわかりません。しかし、まずは試してみても検証してみようという空気がこの会社にはある。だからこそ、オフィスにおいてもさまざまなチャレンジが可能だったのです」(伊澤氏)「実は役員同士のコミュニケーションも高めるため、31階に社長室とつながる専用エリアを設け、そこに集まってくることを期待していたのですが、執務室における部下とのコミュニケーションが予想以上に充実したものになったせいか、ほとんど寄りつかない状況が続いています。これはこれで対策を考えなければならないものの、まずは上司が部下を直接指導し、育てていくための態勢づくりはできたのではないのでしょうか」(植木氏)

ファーストリテイリングの新しい東京本部は、先進の先を行く超先進オフィスと呼べるものになったといえる。しかしもちろん、そこがゴールではない。「『日本発 世界一』を目指して成長を前提とする企業にとって事業や組織は固定的なものではありません。当然、オフィスもこれらの変化や新しい経営課題に合わせて最適化していく必要があります。私たちはオフィス戦略においても、常に進化していける企業でありたいと思っているのです」(植木氏)

社員が自然に集まってくる公園のような広場が 事業の垣根を越えた「情報交流の舞台」になる

株式会社ザッパラス 本社オフィス



株式会社ザッパラス
管理本部 総務人事部
部長
江村尚志氏



株式会社ザッパラス
管理本部 総務人事部
サプリーダー
田沼義和氏

プロジェクト概要

2000年3月に設立された株式会社ザッパラス(当時の社名はサイバービス株式会社)は、携帯電話向けのデジタルコンテンツの企画制作・開発・運営やオンラインショッピングサイトでファッション、雑貨、スイーツなどを販売するなどモバイルインターネットを通じたさまざまな事業を展開している。現在では、Mixiアプリやモバゲータウンなどへのソーシャルゲーム提供や海外市場への進出など事業領域を拡大し、その勢いは止まることを知らない。2006年7月に現在の恵比寿ビジネスタワーの7階に本社オフィスを移設。その後も予想を上回るペースで組織の拡大が続き、今年2月に2階フロアを増床。それを機会に、「増員に合わせたスペースの拡大だけではなくコミュニケーションの活性化につながる新しい空間を設置したい」と大胆なオフィス改革を実施している。

はやわかりメモ

■ マグネット効果のある広場を

広いフロアを活かすには全体が見通せるだけではなく、社員が自然に集まるスペースも重要。ザッパラスでは立木と周囲の植栽で公園のような空間を実現している。またエレベーターホールから続く動線上に設けたことで日常的に社員が集まり、組織横断的な交流が行われている。

■ 情報交換のスタイルを多様に

会議室、打ち合せスペース、コミュニケーションゾーンとさまざまな目的や機会によっ

て使い分けられる交流の場をオフィス内に設けることで組織は活性化していく。会議室は少人数用のものや誰もが発言しやすくなる円卓のものなどバリエーションを増やしている。

■ オフィス家具はリサイクルできる

汚れやすい椅子も5分ほどの洗浄で新品に近い状態になる。コストも買い換えの10分の1程度とリーズナブル。ザッパラスではコスト削減、環境負荷削減の両面から検討し実行した。

全体を見通せるオフィスが 組織を活性化する切り札に

2000年3月に会社設立、2005年5月に東京証券取引所マザーズへ上場、2009年2月に東京証券取引所市場第一部へ市場変更……。沿革の一部を見るだけでも株式会社ザッパラスの急成長の軌跡がよくわかる。

「2004年に携帯電話向けのデジタルコンテンツの提供に事業を集中させたことが大きな飛躍を遂げるきっかけになりました。その後、オンラインショッピングやモバイル広告、ソリューション提案など情報ツールとしての携帯電話の可能性を広げていき、新しいビジネスの展開につながったのです」(総務人事部長・江村尚志氏)

そして組織の拡大が続く2006年7月、中目黒(目黒区)のオフィスから移転を決意する。「そのころは全社で150人ほどの規模でした。ビルの2階と4階を借りていたため、社内のコミュニケーションに大きな問題があったのです」(江村氏)それほど大きな組織でなくても、事業部門ごとにフロアが分かれると交流の機会はどんどん失われていく。当時の様子を江村氏は「まるで別の会社みたいだった」と語る。

続いて2番目の項目は、外に向けたデザイン上のポイントだ。「ザッパラスは携帯電話の占いサイトの運営で知られていることから、どうしてもエンタメ志向のベンチャー企業だと思われがちです。しかし、実際にはマーケティングデータに基づいた品質の高いサービス企画が当社の強みであるため、エンタメをイメージさせるものではなく、知的で安心感を与えられるイメージで統一しました」(江村氏)自慢の一つがエントランス正面の社名入りの仕切り壁で、高級感のあるパール仕様を実現するために自動車と同じ塗装を施したという。



エントランス正面の仕切り壁。

「インテリアにそんな塗装をする人はいないようで、自動車修理工場の方に頼み込んでやってもらいました。作業はかなり大変だったのですが、出来映えには非常に満足しています」(江村氏)

会社が訴求したいイメージをオフィスデザインで社外に伝える戦略は、採用にも大きな効果を発揮するという。「オフィス見学を実施すると、ほぼ全員の方が当社のオープンな社風をすぐに理解します。つまり、オフィスデザインは重要な採用PRツールでもあるのです」(江村氏)

そして3番目の項目については、個人デスクが並ぶ島型対向レイアウトの間に打ち合せ用のテーブルをいくつか設置しておき、バッファスペースとした。「この部分はデスクの増設を可能とし最大250人までは対応できるように設計しました。ところが予想より早い段階で組織の拡大が進み、オーバーすることが確実に。同じビルの2階が空いたのを機会に増床に踏み切ったのです」(江村氏)

人は自然に樹木の周りに集まる マグネット効果で交流の促進へ

今年2月、2階フロアの新設にあたり7階も含めたオフィスの総合的なリニューアルを行った。「7階フロアの約360坪に加えて2階フロアの面積は約254坪。このスペースを有効に活用していくことで、オフィスに関するさまざまな課題を解決していけたと思いました。幸い、日頃から従業員の声が入ってきやすい会社ですので、改革案はすぐに思いついたのです」(江村氏)最大のポイントはインフォーマル・コミュニケーションの促進だった。「オフィスをワンフロアにしたことで交流の機会は広がったものの、会議室でのフォーマルな会議中心のため情報交換のチャンスは限られていました。そこで、もっと突発的な人と人との出会いを活用し、雑談の中から新しい仕事のヒントが生まれるようなオフィスにしようと考えたのです」(江村氏)

江村氏と一緒にオフィス改革プロジェクトを進行してきた田沼義和氏も同じ方針だった。「それまでもいくつかの打ち合せブースがありましたが、どうしてもブースに近い人たちの専属スペースみたいになってしまい、自由な交流はなかなか生まれません。部署が違ってモバイルというツールを使ってビジネスを展開しているという点では共通なのですから、組織横断的な人の出会いを演出できるオフィスにしたいと思ったのです」そして生まれたのが、2階と7階の両フロアに設けられた「オープン・コミュニケーション・ゾーン」だ。「エレベーターホールからつながるエリアを広場のようなスペースにしたので、誰もがそこを通ることになります。しかもシンボルとなる立木と植栽を中央に置き、周囲にファミレス風のベンチや、カフェ風のテーブル、パー風のカウンターなどバラエティに富んだコーナーを設けたのです。その結果、仕事の打ち合せや昼食などに使われるだけでなく、たまたま知りあいを見かけて話し込むといった風景が普通に見られるようになりました」(田沼氏)緑の葉を湛えた立木はまるで公園のようだ。「フロア内であればどこにいても視界に入り、社員が集まりやすくなるのでは…」といった江村氏や田沼氏の思惑通りに賑わいのスペースに変身した。「最初は巨大な水槽を置き、水族館のようにするといったアイデアもありました。しかしオフィスに大量の水を持ち込むと管理上のさまざまな問題が発生するうえ、導入とメンテナンスの費用もかなりかかってしまいます。その点、立木や植栽は大きなものでも水槽とは比べものにならないくらい安く抑えられます」(江村氏)

オープン・コミュニケーション・ゾーンには、ほかにテレビやマガジンラックを設置することで、人が集まるマグネット効果を高めるようにしている。「テレビは、ニュース番組を流し続けることで従業員に情報感度を高めてもらうようにしています。さらにオリンピックのようなイベントがあればそれを楽しむこともできます。フィギュアスケートのときは社長を含めて多くの社員が集まり、盛りあがっていましたね(笑)」(江村氏)ザッパラスでは個人個人が責任を持ってプロジェクトを進行している中で、時間の使い方は本人に任せているという。「社員が雑談しているのは無駄なように見えますが、実は新しい価値を創造する第一歩なのです。その効果はわかっているので、今後、どんなに人数が増えても、このスペースを無くすつもりはありません」(江村氏)



2階のコミュニケーションゾーン。オフィスの中心にある立木は季節ごとに変更する予定だ。



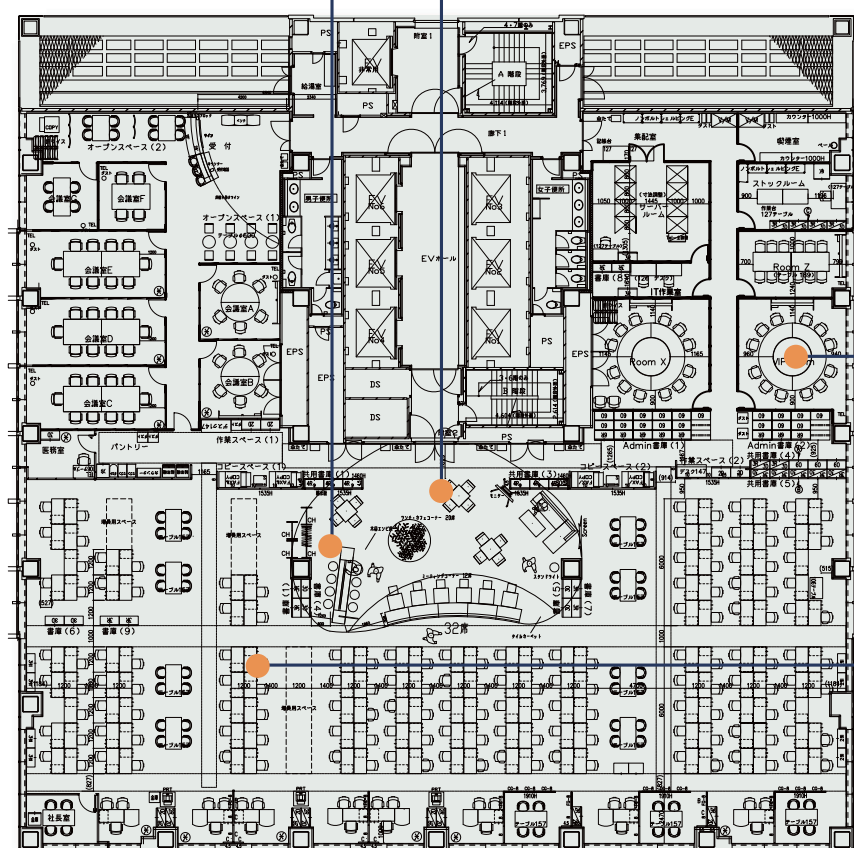
オープン・コミュニケーション・ゾーン内のバー風のカウンター。動線上に設けたことで組織横断的な交流が生まれている。



中央の立木が特徴的なオープン・コミュニケーション・ゾーン。ミーティングゾーンとランチゾーンに分けて多くの社員が集まる工夫をしている。



円卓テーブルを備えた7階の会議室。上下関係を見えにくく、自由な発言をさせやすくするというメリットがあるという。



7階



7階執務室の全景。管理部門や事業戦略など、よりビジネス志向の強い部門を集めたため比較的年齢層が高く落ち着いた雰囲気を持つ。



新入社員研修などに多く使われる2階のセミナールーム。毎年定期的に採用が行われるザッパラスならではの施設である。



2階窓際に設けられた少人数用の打ち合せゾーン。ザッパラスのオープンな社風を反映させた開放的な空間である。



コンテンツ制作部門を集めた2階フロア。比較的年齢層の若い女性社員が多い。雑談の中から新しい仕事のヒントが生まれているという。

誰もが発言しやすい円卓会議室 家具を清掃するという新発想

その他、ザッパラスの新オフィスにおける工夫をまとめておこう。

●フロアの性格付け

2フロアの構成は基本的には似ているが、全体のカラーリングなどを工夫することで印象を変えるようにした。

「7階は管理部門や事業戦略など、よりビジネス志向の強い部門を集め、2階はコンテンツ企画制作に関わる部門を集約させました。つまり、年齢層が比較的高く落ち着いたのある7階と、若くて元気な2階というデザインコンセプトにしたのです」(江村氏)

フロアのキャラクター付けをすることで、社員たちにも意識を変えてもらうようにしているという。

「できるだけ社員同士の交流を増やすためには、フロア別に違うイメージにすることが大事だと思います。私は人事担当で社員面談をする機会が多いのですが、そういったときは、あえてその社員の席のあるフロアとは別のフロアに呼ぶようにしています。そういう工夫によって、自然に行き来が増えれば、デザインの違いがいい気分転換になるはずだ」(江村氏)

●円卓および少人数用の会議室

「円卓は通常の角型テーブルに比べてスペースが必要になりますが、上下関係が見えにくくなり自由な発言をさせやすいなどのメリットがあります。このため円卓の会議室をかなり多めに用意しました」(江村氏)

そのほか、2〜3人でブレインストーミングを行うのに適した少人数用の会議室も備えている。

●家具のリサイクル

オフィスのリニューアルにあたり家具を一新する企業は多い。特に汚れが目立つ椅子は4〜5年で買い換えるケースが少なくないが、ザッパラスでは岡村製作所(サービスはオカムラサポートアンドサービス: <http://osas.okamura.co.jp/index.html>)のオフィスクリーニングを利用してリサイクルを行った。

「バキューム式洗浄機を使用してクリーニングするもので、初めて利用させていただきました。手垢などで汚れていた椅子が5分ほどの洗浄で新品と見間違えるほどきれいに。価格も新規購入と比べて10分の1程度ですから、大幅なコストダウンができます」(田沼氏)

2月のオープン以来、社内からの評判もいい新オフィスだが、江村氏たちはこれからもアンケート調査などを実施し、より使いやすいワークスペースの実現を目指していくという。

「今回のリニューアルの目玉であるオープン・コミュニケーション・ゾーンが予想以上の効果を発揮しており、オフィスが経営の力になることを改めて知りました。オフィスが変われば組織も人も変わっていく。それだけに、もっと工夫ができないか、これまで以上に考えるようになりました」(江村氏)



予想以上に社員同士の交流が増えているオープン・コミュニケーション・ゾーン。

先進オフィス事例 オフィスを経営の力に

11カ所の拠点を統合。スペースを半減しながら満足できる環境と大きな成果を生んだプロジェクト

株式会社三陽商会 本社オフィス



株式会社三陽商会
人事総務本部
総務部長
高崎三千夫氏



株式会社三陽商会
人事総務本部
遠藤一美氏



明豊ファシリティワークス株式会社
オフィス本部
マーケティング部専任部長
緑川博明氏



明豊ファシリティワークス株式会社
オフィス本部
PM部第三チームリーダー
柳沼幸隆氏

●プロジェクト概要

SANYO（サンヨー）、Paul Stuart（ポール・スチュアート）、FRAGILE（フラジール）など多数の自社ブランドとBURBERRY（バーバリー）の事業展開で知られるアパレルメーカー「株式会社三陽商会」。2008年5月、東京都港区の汐留ビルディングの21～24階に本社オフィスを移転した。それまでは新宿区の四谷本社（本塩町）を始め、江東区潮見、港区南青山など多くのオフィスが分散。社内のコミュニケーションが充分にとれているとはいえなかった。

そこで今回の移転を機に、南青山のオフィス以外をすべて統合した。事業と経営の中核となる新本社への統合のために移転の1年前から綿密に準備を開始。新しいワークスタイルの検討や移転に向けた意志と情報の徹底、そして新築ビルであるメリットを活かして設けた占有エリアの内部専用階段、前例のない「内部専用エレベーター」など、多くの企業にとって今後のオフィスづくりの参考になりそうな事例に注目が集まっている。

■ はやわかりメモ

■ 自社ビルから賃貸ビルに移転して統合

業態の拡大やブランドの多様化により首都圏11カ所（＋広報部門）に分散していた。四谷の本社ビルは築40年前後で事業継続計画の観点から建替えを検討。それを機会に統合移転を進めることを決意する。

■ 「面積はほぼ半減」という厳しい条件

オフィス仲介会社の協力を得て新オフィスは浜松町駅に直近の汐留ビルディングに決定。その後、オフィスづくりの専門会社と一緒にプロジェクトを進めることとなる。総面積は47%削減に。

■ 1年間かけたオフィスづくり

徹底して社内の調査を行い、ワークスタイルの分析やスペース利用の問題点の抽出などを進める。次に社員参加型のワーキンググループを立ち上げ、どんなオフィス

にしたいか意見を出してもらう。これにより新オフィスのコンセプトを固めていくとともに、社内の情報共有や移転への意志の統一を図っていく。

■ 統合の目的はコミュニケーション

分散していたオフィスの最大の問題は社内のコミュニケーション不足。したがって新オフィスでは“人と人の交流”を最優先に考えたデザインプランをまとめた。その結果、さまざまな出会いの場から派生したインフォーマルコミュニケーションが活発に。

■ 「内部専用階段」だけでなく「内部専用エレベーター」も

コミュニケーション促進と商品やサンプルの移動用のため占有スペース内に内部専用階段と内部専用エレベーターを新設。建築中に交渉したため大きな工事の必要なく設置ができた。上下フロアの移動が楽になるだけでなく、その周辺は貴重な交流スペースとなっている。

ら総合アパレルメーカーに成長していく過程の中で1969年に四谷に自社ビルを建設。以来、40年近くにわたって本社を置いていました。事業の拡大に伴って、四谷エリアに多くのオフィスを所有または借り、「SANYO村」みたいになっていましたから、当社と四谷のイメージを結びつける方は多いと思います」

そう語るのは、今回の移転プロジェクトのリーダーを務めた人事総務本部総務部長の**高崎三千夫氏**だ。

しかし三陽商会の事業拠点は四谷だけに留まらず、1981年には東京都江東区潮見にも商品センター、さらに1990年には同センター隣地に事務棟を完成させている。

「潮見のビルにも全従業員数の約4分の1にあたる500人が勤務していて、主にメンズの事業部門が置かれていました」（**高崎氏**）
分散による弊害は多かった。

「例えば同じブランドでもレディースとメンズの担当者では四谷と潮見に分かれていて簡単に交流できないとか、四谷でも複数のオフィスがあるため、同じ会社の社員なのにほとんど顔を合わせたことのない人がたくさんいるといった状態でした。社内のコミュニケーションを促進しようにも解決策はなく、半分、あきらめるしかなかったのです」（**高崎氏**）

ところが、耐震問題などから四谷の本社ビルの建て替えが決まったことで、事態は一気に動き出す。
「新しく本社ビルを建て替えることを検討することを含め、いったん本社オフィスはどこか別のビルに移転・統合させてはどうかというアイデアが出たのです。そこで、長年のお付き合いのある三幸エステートさんに相談したところ、浜松町駅の目の前に大規模ビルが建設されるという情報をいち早くいただき、絶好のチャンスを得ることができました」（**高崎氏**）

移転を考え始めてから何棟ものビルを調査したものの、立地や広さなどの問題で希望に叶うものは多くはない。その点、建設予定の汐留ビルディングは申し分のない条件だった。

「四谷に長くいたことから社員たちの居住地は新宿や池袋からの鉄道沿線も多く、また統合の対象と考えていた潮見ビルに務める社員は東京の東側や神奈川、千葉方面に住んでいるケースが多い。できるだけ通勤の負担が増えないような場所を全員の住所データから専用ソフトなどでシミュレーションした結果、浜松町であれば通勤時間、交通費等の問題はおおむね解決されるという結論に至り、オフィス移転のプロジェクトが本格的に進むことになったのです」（**高崎氏**）

■ 47%ものスペース削減を実現するには 仕組みそのものから変革する必要がある

検討の結果、四谷と潮見のオフィスに勤務する11拠点、約1600名の社員が新本社への移転対象となった。建設中のビルでは21階～24階の4フロアを確保する条件で交渉が進む。しかし高崎氏には、解決しなければいけない大きな課題があった。

「統合する11拠点の総面積は約8500坪あったのですが、移転後はこれを約4500坪まで減らすことになります。スペースを47%削減するという計画はオフィスづくりのプロの手を借りないと難しかったでしょうね」

パートナーに選ばれたのは明豊ファシリティワークスだった。

「明豊さんはいきなりレイアウト案を示すのではなく、移転統合プロジェクトの計画づくりから実行、評価まで含めた総合的なオフィスづくりの大切さを強くアピールされてきました。統合やスペース削減となると、単にオフィスレイアウトだけの問題ではなくワークスタイルそのものから変えていく必要があります。その点まで含めて専門家のアドバイスがいただけて心強かったですね」（**高崎氏**）

大きな期待を受け、明豊ファシリティワークスが最初に行ったのは、

三陽商会における働き方の調査だった。

「オフィス面積をほぼ半減となると仕組みそのものを変えていかなければなりません。そこで、スタッフを数日間にわたり、三陽商会さんのオフィスに張りつけ、どんなワークスタイルなのか、あるいはオフィススペースはどのように使っているのか、徹底的な調査を行ったのです」（**明豊ファシリティワークス・緑川博明氏**）

そこで緑川氏がポイントにしたのは「ブランドを超えたスペース共有化と工業技術センターなど特殊設備の集約化」だった。

「会議室や収納など複数の部門で共通したスペースは共有化することで最も統合のメリットが出やすい。そうやって少しずつ目標の面積に近づけていったのです」

ただし、このような計算をするときに忘れてはいけないことがある。それは、「スペースの共有化にあたっては、事前に情報の共有化の必要がある」ということだ。緑川氏が語る。

「同じ会社の中でもブランドごとに微妙に仕事のルールが違うことがあります。今まではビルが別だったので問題なかったのですが、スペースなどを共有するとなればそうはいかない。とはいえ、移転直前に『共有化します』と発表したら、社員の反発を招くだけでプロジェクトは成功しません」

高崎氏によると、移転に関する反発は当然あったという。
「新しいオフィスに移るとなれば、自分のスペースも広がるものだとも誰もが考えます。そんな期待に反して、面積は半減するとはなかなか言えません」

そこで明豊ファシリティワークスが提案したのが、1年前から着々と準備を進め、移転統合の意義を理解してもらうとともに、スペースが減っても使いやすいオフィスにする方法をみんなに考えてもらうことだった。その活動のサポートを続けてきたのがオフィス本部PM部の**柳沼幸隆氏**である。

「不満をなくし、快適なオフィス環境にしていけるには、社員のみなさんに参加意識を持ってもらうのが一番です。そこでいくつかのワーキンググループをつくり、3カ月ほどは週に1回のペースで、密度の濃い話し合いを続けてもらいました」

解決すべき課題は多岐にわたった。

「スペースを削減するには会議室や収納スペースの共有化以外にも、不要な書類などの破棄、最小限必要な書類などの保管方法の検討、デスクレイアウトの工夫、設備の見直しなど、決めなければならないテーマが山積しています。そしてそれらの一つでも疎かにしてしまうと本当に満足できるオフィスにならないのです」（**柳沼氏**）

そうやって意見交換を重ねていくことで、課題になっていた共有化についても徐々に線引きが明確になってくる。そして社員たちから出たさまざまな要望に対し、具体的な設計プランで応えていくのが明豊ファシリティワークスの次の役目だった。



24階に設けられた透明感のある来客エリア。

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

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



パタンナーエリア

デザイナーのイメージしたデザイン画を型紙に具体化させるエリア。ここでは紙を使って実寸大の見本を制作している。



メールセンター

22階に設けられたこのメールセンターでは、外部への梱包作業や外部からの荷物を解くための作業を行っている。



ロッカーエリア

各フロアの中心に設けられた女性社員のためのロッカー。女性が多い職場ならではの気遣いを感じさせる。



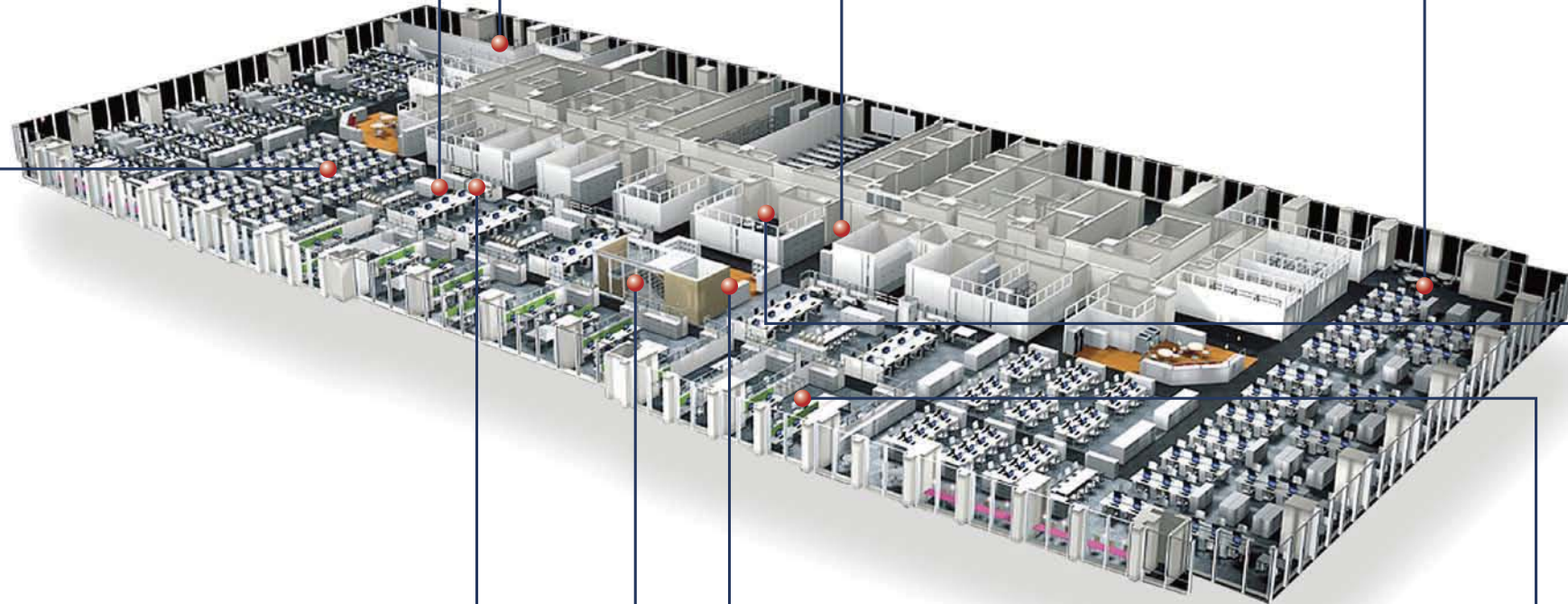
技術開発 DIV 技術開発チーム

生地を使用して見本を制作する密閉された空間。パタンナー同士の技術の交換や伝承が見られるようになった。



事務エリア

企画・生産・販売部門。デザイナーやパタンナーを挟み込んだレイアウトにし、「創る」部門とのコミュニケーション・スピードを速めた。



会議室

大小設けられた明るいイメージの社内用会議室。サンプルの検討をしやすいように大きめの白テーブルを配置している。



タウンコーナー

個々の食料品や飲料を保管するための大型冷蔵庫を設置。インフォーマルコミュニケーションの場となっている。



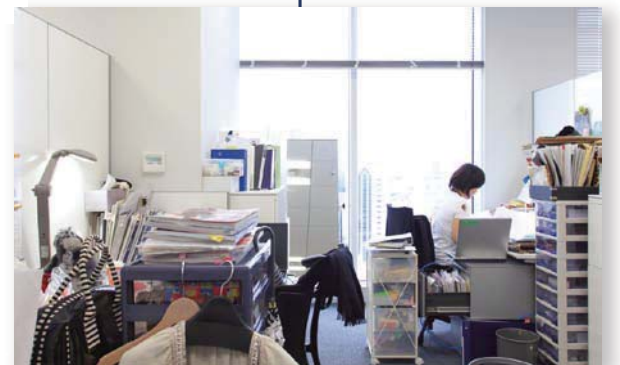
内部専用階段

透明でオープンな「内部専用階段」。周辺にはコミュニケーションを促す場を用意した。家具は各階ごとに異なっている。



内部専用エレベーター

あまり前例がない「内部専用エレベーター」。見本や製品を運ぶことが多い会社ならではの必需設備である。



デザイナーエリア

素材を自然光で確認できるように窓側に配置。ブランドごとに間仕切りで分けられており、集中しやすい環境となっている。

■ 会社の目指す方向をオフィスコンセプトに 最適なデザインはそこから導き出される

それでは、三陽商会の新しい本社オフィスを紹介していこう。

内部の設計を進めていくにあたり、最初にオフィスコンセプトとしてまとめたのが、4つの考え方だ。

『ニュートラリティ』…企業イメージの全体最適を訴求
『クオリティ』…高い技術力と顧客満足を目指す仕組み
『オープン』…見えるオフィスビューを活かしたレイアウト
『モチベーション』…情報共有とコミュニケーションの活性化

そしてこれらのコンセプトをもとに、次のようなデザインが完成する。

【ニュートラリティ】

- ・オフィス全体を白が基調となるデザインで統一。ブランドに偏らず、扱う商品の色や形が映える環境に。
- ・共有スペースであるエントランスからレセプションまでは、床、天井、家具などすべてをスクエアモジュールにして、ニュートラルな企業イメージを訴求。



【クオリティ】

- ・サンプルなどの移動を考慮し、通路幅は1800mmを確保。動線上の扉には半自動の引き戸を配置する。
- ・企画・生産・販売エリアはデザイナーとパタンナーを中心に左右に挟み込む形のデスクレイアウトにする。これにより「創る」部門とのコミュニケーション・スピードを速め、商品力の向上につなげる。

「デザイン画を描くデザイナーとそれをもとに型紙を引くパタンナーは、アパレルメーカーのビジネスにおいて最上流に位置する重要な役目を果たします。したがって、まず彼らが働きやすい環境をつくり、そこを中心にオフィスを構築していきました。ただ、デザイナーもパタンナーもそれまでのオフィスよりはスペースを削減しなければならず、その点では多くの時間をかけ結論を出していくしかなかったですね」(高崎氏)

【オープン】

- ・オフィス内は壁を立てず、全体を見渡せる環境に。これにより、その場で打ち合わせが始まることもあり、部門間のコミュニケーションを促進できる。



・フロアの両窓側にリフレッシュコーナーを配置。浜離宮や東京タワー、目の前に海の広がる眺望が創造性を刺激する。雑誌の撮影もオフィス内で可能に。

【モチベーション】

- ・フロアの2カ所にコピー機、自販機、分別ゴミ箱などを集約したタウンコーナーを設置。インフォーマルコミュニケーションの場にする。
- ・担当以外のブランドの動きや商品を日常的に目にすることで「もの創り」への意識を高める。また経営層と社員との距離も近づける。

「明確にコンセプトを決めてから、それに沿った形でデザインをつくっていけば、その会社が目指す方向とオフィスの姿が一致してきます。ただ、デザインをまとめていく段階でも常に社員の方々の声に耳を傾け、反映させていったのはいうまでもありません。結果的に、かなり満足度の高いオフィスになったと自負しています」(柳沼氏)

■ 専用の内部専用階段と内部専用エレベーターを新設 社内の人と物の移動を強力にサポート

今回の移転統合プロジェクトにおいて最大の目的は、さまざまな部門が一緒になることによる社内コミュニケーションの促進だ。そして、それを実現するための重要なアイテムとして導入されたのが、4つのフロアを縦に直結させる専用の内部専用階段と内部専用エレベーターである(ただし、エレベーターは最下部に緩衝器を設置する義務があるため、上3フロア間の運用となる)。



高崎氏と共に新しいオフィスづくりの先頭に立ってきた三陽商会人事総務本部の遠藤一美氏が言う。

「統合といっても4フロアに分かれていれば交流には限界があります。そこで、ビル全体の共有エリアにある階段やエレベーターを利用しなくても社内を行き来できる方法がないか、考えたのです」

その背景には、アパレルメーカー特有の事情もあった。「一つのデザインを決めるまでに生地からデザインの見本まで、いくつものサンプルを会議室に持ち込んで検討します。その移動にいちいち共有エレベーターを使っているのは他のテナントさんに迷惑をかけますし、発表前の製品を社外の人の目に触れさせるわけにもいきません」

幸い、建築中に契約を決めることができたため、建築資材運搬用の縦孔を開けたままにもらい、階段とエレベーターを設置するための工事の段取りをつける。階段だけでなく「内部専用エレベーター」を追加するという試みはあまり前例がないものだが、高崎氏は絶対に実現したいと思ったという。「部門ごとにオフィスが分かれていたときのことです。終業までに結論が出ず、サンプルをそのまま置いたままにして、翌朝、再び検討を続ける。一晩冷静になったことでより良いアイデアがでることがありました。統合によって会議室が共有化されるとそういうメリットが無くなってしまいますが、せめて移動に便利なアイテムは確保しておきたい。見本や製品を運ぶことが多いので、階段だけでなくエレベーターは必需でした」

そのような心遣いを、明豊ファシリティワークスの緑川氏は「三陽商会らしさ」と受けとった。「オフィスづくりの話を高崎さんや遠藤さんとしているとき、言葉の端々に社員への思いが感じられ、そういう信頼関係でこの会社のモチベーションが保たれているのだと気づきました。ですから、社内のコミュニケーションが改善されるようなデザインを徹底的に追求したのです」

当然、内部専用階段と内部専用エレベーターの周囲も重要なスポットになる。「ここは多目的エリアとして各階ごとに家具などを変えて、談笑できるスペースにしました。階段もガラスで囲まれているので、誰がいるかが気づけるようになっています」(緑川氏)



一方で、高崎氏が「最後までなんとか残したいと思った」と悔しがりながらも断念しなければならないものがあつた。それは社員食堂だ。「四谷と潮見には食堂があり、それによるコミュニケーションへの効果は大きかったです。このため、たとえ小さいカフェテリアでもつくればよかったのですが、さすがに面積の関係で押し通せませんでした」

緑川氏もこの点については残念がる。「三陽商会の社風がわかってきただけに解決策を探しましたが、泣く泣くあきらめました。それでもオフィス内にはさまざまな形で交流できる場を設けましたし、浜松町駅近辺は飲食店も多いので、食事に関して不便は感じないはずです」

その代わりというわけではないのだが、各フロアのタウンコーナーには、コンビニエンスストアに置かれているようなガラスドアの大型冷蔵庫が置かれ、食料品や飲料を保管できる。さらに電子レンジ、自販機も各階に設置されている。

「大型冷蔵庫は業務用ですから家庭用冷蔵庫に比べればかなり高価なものです。こういうところに手を抜かないことで社員たちのモチベーションを高めることができる。今回のオフィスづくり全体を通して、そういう方針を貫いてきたつもりです」(高崎氏)

■ 社員の交流が進めば仕事は自然に進化する オフィスとビジネスは密接な関係にある

2008年5月に移転し、すでに1年半以上が経つ。その間にも細かい修正を続けながら、新本社オフィスは多くの社員から愛される存在になってきたという。

「もちろん不満や苦情は今でもありますよ。もちろん耳を傾けて改善すべきところはしますが、一方で、満足している人は声を出さないもの。そのあたりは差し引いて考えるようにしています」(高崎氏)

そう言って笑うが、統合の効果は、すでにさまざまな形で現れている。「内部専用階段のそばにある多目的エリアには雑誌用の書架なども置き、人が停留しやすいようにしたのですが、観察していると、たいてい何人かが集まって談笑しています。コミュニケーションが活性化しているのは、誰の目にも明らかですね」(柳沼氏)

そしてそんな交流が新たなビジネス展開につながる。「ブランドの枠を越えて共同でキャンペーンを行ったり、素材などの情報を交換することで従来にないデザインが生まれたりと、分散オフィスではなかなか生まれない成果がみられるようになってきました。私たちの仕事はアイデアによる価値創造が基本ですから、新しいオフィスの働きやすい環境は会社を成長させる大きな力になると信じています。また、初めて新本社に訪れたリクルートの学生さんの驚きや店頭の販売スタッフの喜びの顔を忘れられません。オフィスのクオリティは維持しなければ意味がないと思いました」(高崎氏)

東京湾の花火大会(東京湾大華火祭)の日に、三陽商会では社員の家族をオフィスに招待し楽しんでもらった。海まで遮る建物がない汐留ビルディングの高いフロアは、晴海埠頭とその沖合の船から打ち上げられる花火を鑑賞するには、これ以上ない特等席だ。



「300人ほど来訪していただきましたが、こうやって家族に自分たちの仕事場に招くことができるなんて、昔の雑然としていたオフィスでは考えられないことです。すばらしい絶景ときれいなオフィスに子供たちも大喜びで、社員たちもみんな誇らしげな顔。長期にわたるオフィスの移転統合プロジェクトでしたが、この瞬間に苦勞が報われたと思いましたね」(高崎氏)