

オフィス生産性向上へのチャレンジ  
先進のオフィス戦略事例研究

富士通株式会社  
「富士通ソリューションスクエア」

## コミュニケーションの促進を本当に行うには ワークスタイルの変革とITの導入が不可欠だ。

従業員4000人規模の事業所で全面的にノンテリトリアルオフィスを実現！ 2003年11月27日にオープンした「富士通ソリューションスクエア」は円柱のような大胆なデザインで話題になりましたが、オフィスに関心を持つ人にとって注目を集めたのは、日本では前例のない新しいワークスタイルを採用し、そしてそれを実現するために最先端のITとワークプレイスづくりの思想を導入したところ。「ソフト・サービスビジネスの生産性向上を目指す」という目的から生まれた富士通の新しい戦略拠点はどんな経緯で誕生し、どんな施設や設備を備えているのか？ ワーカーの満足度はどうなのか？ 生産性向上への効果はどのようにあがっているのか？ ここではその全体概要と、実際に運用してから気づいたことなどを、今回のプロジェクトに深く関わってこられた加藤公敬氏と藤井則夫氏、小林伸浩氏にお話をお聞きしました。



富士通ソリューションスクエアの全景



富士通株式会社 総合デザインセンター センター長 加藤公敬氏	富士通株式会社 コンサルティング事業本部 担当部長(ワークスタイル変革) 経済産業省 ITコーディネータ 藤井則夫氏	富士通株式会社 ソフト・サービス事業推進本部 管理部 担当課長 小林伸浩氏
---	--	---

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

04年04月号 ソリューション型の仕事にシフトしたい。そんな経営課題を具現化する新オフィス。(コクヨオフィスシステム)

はやりわかりメモ

- 4000人規模の事業所で全面的にノンテリトリアルオフィスを採用した富士通ソリューションスクエア。その主な理由は決して省スペースではなく、個人作業からコラボレーションへのワークスタイルの変革。
- 新しいワークスタイルを実現するには、それをサポートするITシステムとセキュリティシステムが必要。
- コミュニケーションスペースを優先し、その後デスクスペースを構築していくという逆転の発想が生産性向上につながった。
- コンクリートリサイクル、屋上緑化、近隣住民との話し合いによるデザインの決定など、地球環境と周辺環境に配慮した建設プロジェクト。

……見学に来られた人々の反応は？

藤井 7階建てのオフィス棟の中央に設けられた吹き抜けには、みなさん一様に感嘆の声をあげられますね。

……大胆なデザインももちろん魅力的なのですが、オフィスづくりを担当するファシリティマネジャーにとっては、4000人規模の事業所でノンテリトリアルオフィスを実現したという運用面に注目しています。おそらく、このような例は日本ではなかったはずですし、海外でもあまり聞かないですね。

加藤 たしかに前例はないかもしれませんが、ただ富士通の場合、以前から東日本システム部門などではノンテリトリアル化を進めており、ある程度、ノウハウは蓄積していましたから。もっとも、今回の試みは、今までのノンテリトリアルオフィスとは、もともとの出発点が少し違うのですが。

……といえますと？

加藤 従来型のノンテリトリアルオフィスは、日本でも海外でも、基本的にはスペースを圧縮し、コストダウンを図るのが目的でした。しかし富士通ソリューションスクエアの場合は、ソリューションビジネスに携わる人が集まる事業所ですから、現在の市場環境の中で彼らが最も快適に働け、創造性を発揮できるオフィスはどのようなスタイルであるべきか？ という発想から、結果的に個人の専用デスクをなくす形となったのです。

小林 私たちがソフト・サービスビジネスと呼んでいるソリューションの供給は、今や、お客さまも気づかないニーズを先に把握し、解決策を示す提案型営業を、自身が展開していかなければなりません。そのとき、既存の島型対向個人デスク配置のオフィスでは、席が固定してしまうため、自由に討論し、お互いのナレッジを出し合うには有利とはいえないでしょう。このため、オフィスのレイアウトを決めていくにも、最初にコミュニケーションのためのスペースを充分に用意し、そのあとで個人の使用するデスクスペースをつくったほどです。

……それはまさに逆転の発想ですね。コミュニケーション重視のワークプレイスを実現したオフィスでも、一般的には、最初にデスクスペースを確保してから、その周囲に打ち合わせコーナーや会議室を配置しますが、ここではコミュニケーションスペースを最優先したレイアウトにしたということですか。

小林 もちろん、お客さまのところを訪問する機会の多い場合、出席率は50%ぐらいですから、ノンテリトリアル化したことでデスクスペースを縮小できたというメリットはあります。しかし、それ以上にコミュニケーションスペースを重視したのが、今回のオフィス改革の最大のポイントです。オフィスの中の一歩使いやすい、明るい場所に配置しましたからね。

藤井 私たちは新しいオフィスをつくるにあたって、今、ソリューションビジネスに求められているものを徹底的に議論しました。その結果、個人作業よりもチームによるコラボレーションが重要だという結論に達したのです。実際、ソフトサービスの市場は厳しく、社内で充分に討論し、他の社員を説得できるようなレベルの提案でなければお客さまには採用されません。し



社員の自席は特定されていないワークスペース

たがって、ノンテリトリアル化はコストダウンという後ろ向きの目的よりも、コラボレーションを重視してより生産性を高め、業績を上げるために必要なツールとして採用したのです。

ワークスタイルの変革とIT導入は  
分けて考えることはできない

……生産性向上のためのノンテリトリアル化という新しいワークスタイルの採用と並んで、最先端のITを導入したオフィスとしても非常に斬新な試みをしているようですが。

加藤 ワークスタイルの変革と、ITとの調和、そしてこれらを融合したワークプレイスの実現は、実はセットなのです。すべてが前うことで、初めて、新オフィスは力を発揮できるのですよ。

……一つだけ実現しても、生産性は向上しないということですか？

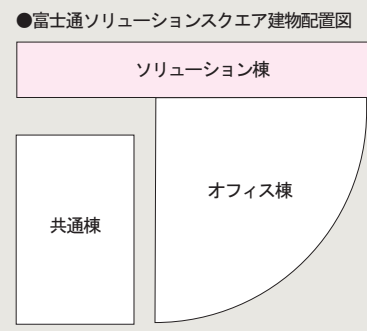
藤井 その通りですね。たとえばノンテリトリアルオフィスにすると、まず、誰がどこにいるかわからなくなってしまいますから、そのままではかえってコミュニケーションが阻害される恐れがあります。したがって、社内LANに自分のノートパソコンを接続した段階で端末のIDから社員を特定し、新しい座席表を表示するようなシステムを導入しました。また電話もIP技術(インターネット回線を使った電話サービス)を用いたロケーションフリー電話にしていますから、オフィスのどこにいても自分の番号で通話が可能ですし、その社員に連絡を取りたいければ個々に所有する内線番号によりつながります。つまり、座ったところがどこであれ、確実にその人とのコミュニケーションがとれるようにできるのは、最新のIT技術の成果といえるでしょう。

小林 これは社外にも同じです。「どこでもオフィス、いつでもオフィス」が新オフィスのテーマの一つでしたから、外出先からPC(携帯情報端末)やノートパソコンで社内LANに接続できる環境を整えるのはもちろん、必要なデータはすべてサーバに保存するようにしてありますので、どこにいても社内と同じように仕事ができます。

●オフィス棟

7F	ミーティングルーム(時間予約)
6F	
5F	
4F	オフィス
3F	
2F	
1F	総務

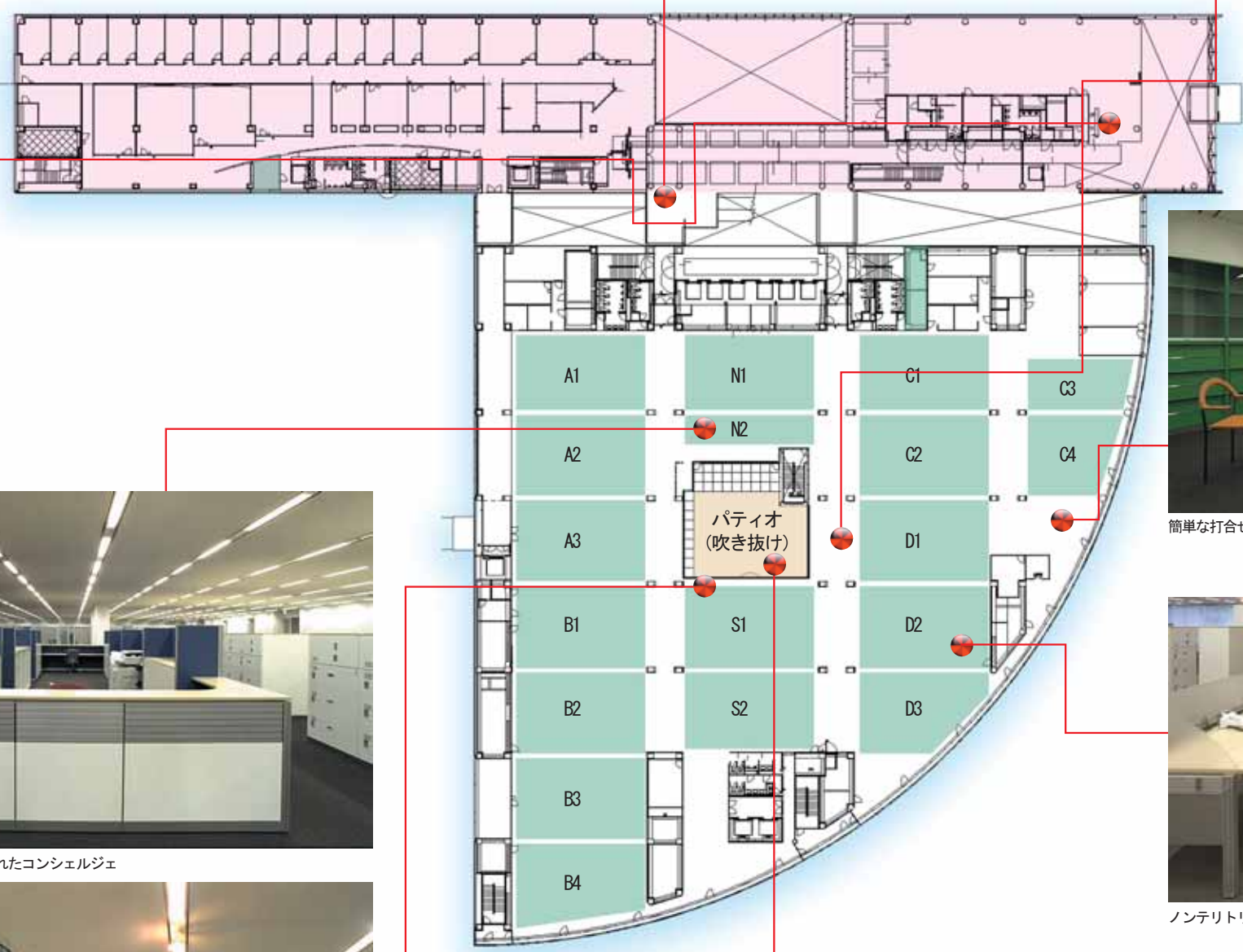
富士通ソリューションスクエアの概要  
 所在地 : 東京都大田区新蒲田1-17-25  
 構造 : 鉄骨造(一部、鉄筋コンクリート造)  
 規模 : オフィス棟7階建、ソリューション棟3階建(他に共通棟7階建)  
 用途 : 一般オフィス、お客様へのコンサルティング・商談環境、他  
 延床面積: 51,000㎡(共通棟含め約72,000㎡)  
 収容人員: 約4,000人  
 投資金額: 約300億円(建物/情報設備/付帯設備等)  
 工期 : 着工 平成14年6月、竣工 平成15年10月  
 設計 : 株式会社山下設計、富士通株式会社  
 施工 : 建築工事共同企業体(代表 清水建設株式会社)  
 電気工事共同企業体(代表 株式会社関電工)  
 設備工事共同企業体(代表 三建設工業株式会社)  
 富士電機システムズ株式会社



オフィス棟の入口に設置されたICカード認証により開閉するフラッパーゲート オフィス棟の各所に配置されたコミュニケーションスペース



開放感あるれるエントランスと受付



簡単な打合せができるオープン・ミーティングスペース



ノンテリトリアル環境のワーキングスペース

富士通ソリューションスクエアのコンセプト

「人とITが融合した新しいワークスタイルの実践」をコンセプトに、「ビジネスのスピードアップ」と「知的生産性の向上」を実現するため、次の3つの観点でプランニングを実践。

1. オフィス空間
  - ・ビジネスの変化に対応できるフレキシブルな空間
  - ・モチベーションを高める空間
2. 先進的な情報装備
  - ・どこでもオフィス
  - ・ワンストップソリューションの提供
3. 環境への配慮
  - ・周辺地域との調和
  - ・人(お客様、従業員)と地球環境に優しい施設



予約席へのご案内など各階に設けられたコンシェルジュ



オフィス中央に面したオープン・エアスペース



中央に設けられた吹き抜け部分



吹き抜けまわりのコミュニケーションスペース



ソリューション棟の曲線が見事なコミュニケーションスペース

藤井 ITの活用で「**智慧の流通の活性化**」のためのさまざまな新システムも大きな力を発揮しています。一つは「**情報検索**」です。これは個々のスキルや職務経歴をデータベース化したもので、必要な人材の発見を容易にしました。ソリューションでは多くの業界に関する知識の結集が欠かせませんが、通常のオフィスのワークスタイルでは、同じ部門か、自分の知人の範囲でしか人探しができません。しかし、今では**AI**を通して「こんな分野の専門家はいないか？」と検索すれば、それこそ国内外の富士通グループの中から適任者をピックアップしてくれるので、すぐにその人とコンタクトをとり、ナレッジの共有が図れるのです。このシステムは、社内はもちろんお客様にも期待されています。

……セキュリティについても最新のITを活用しているそうですね。

加藤 これもノンテリトリアルオフィスには欠かせないシステムです。また、お客様に安心感を持ってもらうのも営業上のセールスポイントにつながりますから、非常に厳しいセキュリティシステムを導入しました。

小林 オフィスの内部はセキュリティレベルに合わせて5つのゾーンに分け、入室管理にはICカードとともに富士通の開発した静脈認証システムを導入しています。静脈認証とは、手をかざすだけでそれぞれの人に固有の静脈パターンを認識し、照合するもので、高度なセキュリティチェックが行えます。また、社員通用口にはフラッパーゲートを設けて、お客様のためのスペースと完全に分けるようにしました。

藤井 新しいセキュリティシステムを導入するにあたっては、ただITを活用するだけでなく、社員たちの意識も徹底させるようにしています。これは私自身もそうだったのですが、いくら入口でICカードによるチェックをしても、扉が開いたときに、そのままノーチェックで他の人まで一緒に入ってしまうことはよくありますよね。しかしそのような運用をしては大切なお客様の情報は守れません。したがって、フラッパーゲートを通ることで、全社員が必ず自分の認証を受けるように周知徹底しました。

企業の競争力を高めていくには時代に合ったオフィスが必要だ

……これだけの先進的なオフィスは、日本企業として画期的な試みだと思いますが、もともと、このような計画はいつごろから始まったのですか？

藤井 富士通ソリューションスクエアが建つ前の蒲田事業所は、1970年以來、情報処理システムラボラトリの名称でソフトサービスの戦略拠点としての役割を果たしてきました。当時は建物の中に巨大なメインフレームを設置し、それを使ってシステムの開発をするとともに、社内外のSEの教育施設としての位置づけもあったのです。このため、オフィススペースとしては1500人ほどの従業員を置くのが限界であり、ソフトサービスの重要性が高まって増員するたびに、外にサブオフィスを借りなければならなかったのです。小林 2000年ごろ、情報処理システムラボラトリが30周年を迎えるにあたって、オフィス改革の話が浮上してきました。そのころにはすでにメインフレームを中に置く必要はなく、ハードウェアは群馬県・館林のシステムセンターなどに集結させていましたから、もっと人に特化した施設にすることで4000人近いSEを集結させることができるかもしれない。そんな発想で、計画を練り始めたのです。

……プランニングにあたっては、他の企業のオフィスも参考にされたのですか？

藤井 海外も含め、見学できるところは回りました。ただそれは、オフィスに関する知識を深めるのには役立ちましたが、そのままマネするだけでは意味がないことに気づいたのです。これからの企業は社員の知的生産性を高め、創造性を発揮してもらうことでしか生き残れません。そのためにも、他社がまだやっていない試みを行う必要があると考えました。

加藤 そのころ、先ほどもお話ししたように、富士通の東日本システム部門などではノンテリトリアルオフィスの導入が始まっていたのです。ただし、先行していた東日本システム部門のノンテリトリアルオフィスをもう一歩進化させて更にコミュニケーションの活性化が図れないものかと。そこから、具体的なプランニングが始まりました。

藤井 社内で綿密なヒアリングなどを行った結果、SEの場合、「生産性＝提案力」であるとわかったときに、オフィスづくりの方向が見えたように思います。個人が1人で頭を使うのではなく、常に討論ができるような環境があれば、アイデアを揉んでいくことで提案力の強化につながる。そこからSEのためのノンテリトリアルオフィスで行こうという方針が確定し、あとは必要な施設やシステムを考えていきました。

小林 また、全体の建物構成としては、お客さまとの打ち合わせなどを行うためのソリューション棟(S棟)と、社員が仕事を行うオフィス棟(O棟)の2つ

に分け、この点でもセキュリティを万全にしようにしたり、飲食施設の充実、社内コンビニエンスストアの開業、健康管理センターの拡張など、あらゆる面でワーカーの満足度を高めるような工夫をしています。オープン後、アンケート調査を行っていますが、社員の評価は良好であり、しかも社外からも大きな注目を集めることができたのは幸いでしたね。ただ、オフィスは竣工してから終わりではなく、運用しながら修正し、より使い勝手のいいものにしていくものなので、これからも社員の声には積極的に耳を傾けていくつもりです。

藤井 たとえばコミュニケーションスペースについても、最初に充分に広い面積を確保したものの、実際に運用してみると「もっと必要だ」との声もあり、拡張しようという計画があります。もっともこれは、ノンテリトリア



オフィス棟階にある会議室

## ペーパーレスではなくペーパーストックレス

# Column

ノンテリトリアルオフィスを採用した富士通ソリューションスクエアでは、当然、個人の持ち物はロッカーに収納するため、多くの書類を貯め込むことはできません。このため、仕事に必要な文書や社内書類は、ほぼ完全に電子化され、社内のサーバーに保管されます。しかし、決して「ペーパーレスの促進」を主張しているわけではありません。

「ビジネスにおいて紙の必要性がなくなったわけではありません。たとえば会議のとき、みんながノートパソコンのモニターを眺めながら進めるより、プリントアウトした資料を用意し、そこに書き込みながら話し合ったほうが便利でしょう。したがって、新オフィスに移行するにあっても、私たちは「紙をなくそう」というプランは行いませんでした」(藤井氏)

実際、オフィスでペーパーレスを徹底しても、完全に電子化できない書類はありますし、資料の整理ができずに、計画がうまく進まないケースは多いのです。

「紙の便利さを否定するペーパーレス思想では、結局は仕事の実態に合わず、かえって例外を許し、やがてオフィスが紙であふれてしまうかもしれません。ですから私たちは、『ペーパーレスではなくペーパーストックレスにしよう』と主張しました。一時的に紙の資料を使うのはかまわないのですが、それは週間ほどで電子化するなどして処理し、絶対に貯め込まないようにする。そのほうが、自然に紙を減らせるのではないで

ル化という私たちの方針が間違っていなかった証拠でもありますから、やはりこれからのオフィスでは、個人作業のスペースよりコミュニケーションスペースを優先すべきなのでしょう。

地球環境だけでなく周辺環境にも配慮したオフィスづくりが大切

——現在のオフィスづくりでは環境対策も重要ですが、富士通ソリューションスクエアの建設にあたってはどのようなことを行ったのですか？

小林 空調の効率化や自動調光照明の採用といった省エネルギー対策は充分に行っていますが、加えて建設時には旧建物の解体素材を新しい建物に再利用するコンクリートリサイクルによって、CO<sub>2</sub>の排出量換算で環境への負荷を3分の2に減らすことに成功しました。

加藤 建物の設計としては、ソリューション棟の屋上を緑化し、CO<sub>2</sub>とヒートアイランドの抑制にも貢献しています。さらに緑化した部分は制震装置(グリーンマスダンパー)を兼ねており、地震のときには建物本体の揺れを小さく抑える役割を果たすようになっているのです。

小林 それから、これは環境面への配慮と同じことなのですが、住宅地に建つ事業所として地元住民のみなさんとの共生が重要なテーマでしたから、もともと11階だった建物を、オフィス棟でも7階に抑えるなどして、圧迫感を与えないようにしています。このフロア数で4000人を収容するために、敷地の形状に合わせて円柱をカットしたようなデザインを採用したのですが、結果として個性的なビルとして注目されるようになり、これは大成功だったのではないのでしょうか。

しょうか」(藤井氏)

さらに個人用ロッカーに加え、プロジェクトごとのロッカーを用意し、進行中の仕事に関する紙資料はそこに一時保管することで、期間を決めて処理しているほか、最終的にどうしても紙で残す書類は「プリントストッカー」と呼ばれる場所で集中管理することで、個人が必要以上の資料をもたないように工夫しているそうです。

