

WORKSIGHT

働くしくみと
空間をつくる
マガジン

A MAGAZINE
ON MAKING
WAYS AND SPACES
TO WORK IN

[ワークサイト]

08

ウェルビーイング・ アット・ワーク

やっぱり健康的に働きたい!

Medibank / NAB / SAHMRI
Macquarie / Envato / TACSI

Radically changing traditional banks

The Largest Australian Bank becomes an open financial institution

National Australia Bank, with 150 years of history, has broken away from the rigid working style typical of the banking industry by introducing RTW and “creating spaces for the teams” at the same time.



National Australia Bank
[Melbourne]

Established: 1893
Revenue: Approximately AUD 19.248 billion (2014)
Net Profit: Approximately AUD 5.295 billion (2014)
Employees: 42,853 (2014)



A public café and the “Village” co-working space are on the first floor, and the second floor is the general reception area. All the open space is unusual for a financial institution.

Workplace diversity for improved efficiency

Workers can choose personal booths, meeting spaces, or rooms for long-term projects.

An open atmosphere is not what you would imagine to find in a financial institution. The first floor has a public cafe, a conference room, and co-working space available to member companies. Walls separating customers from workers have been removed as much as possible, so when you look

up, you can see activity on each floor.

“The customers are most important to us,” says Roger Macmorran. “The aim was to create an environment where customers feel at ease. We wanted to create an open space and avoid the image of a bank that doesn’t understand the customer. The design allows customers to feel and understand us when they enter the building, and it also allows workers to approach customers. The idea that we’re here for the customer is reinforced daily.”

National Australia Bank has always

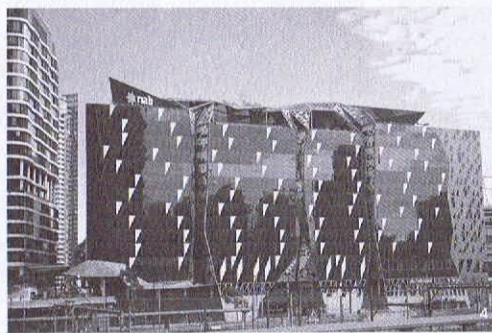
been customer-centered, so it’s hard to say that this is the result of the new office building. The bigger issues are the pursuit of efficiency and changing the operational model. The challenge is to create a feeling of freedom and openness for all 6,000 workers crowded into 63,000m² through the optimal use of space. “We want to provide teams with a working environment that goes beyond just giving freedom to the individual,” according to Mr. Macmorran.

In 2009, the bank officially in-

troduced Real Time Working (RTW) in order to facilitate faster decision making, casual meetings and efficient collaborations, with personal booths, meeting spaces, and diverse workplaces on each floor. In 2013, various office locations were consolidated into a new office building, where activity time was included into the workspace for smooth change management: long (over 3 hours), short (1 to 3 hours), and drop-in (less than 1 hour). So, for example, the bench by the kitchen is recommended for a friendly chat of



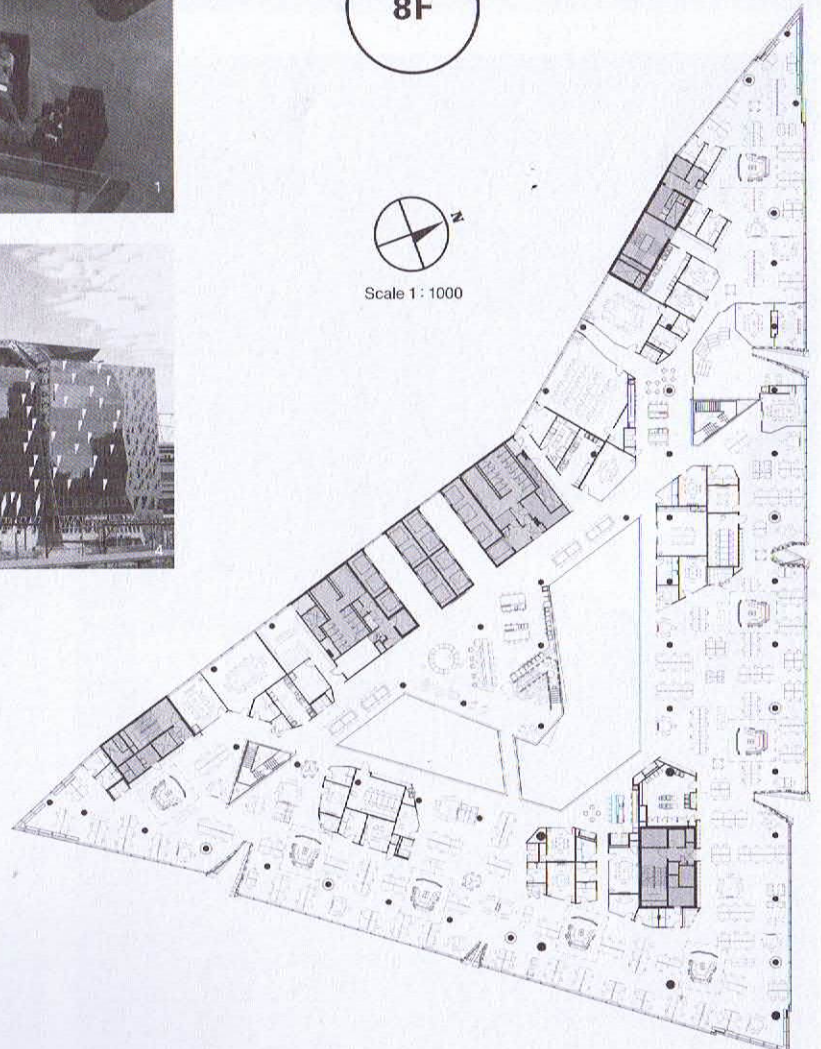
1/ Central atrium. The central peninsula space (right) is where cross-functional members gather.
 2/ The "hub" space with sofas for meetings and a bulletin board for sharing progress can be seen in the back.
 3/ The meeting space facing the atrium. Although some individuals work here alone, it's also convenient for catch-ups with team members.
 4/ The exterior of the NAB head office building. Just a minute on foot from Southern Cross Station, the building's triangle motif in the shape of the land it was built on conveys an edgy image. To the left in the photo is the Medibank head office.



8F



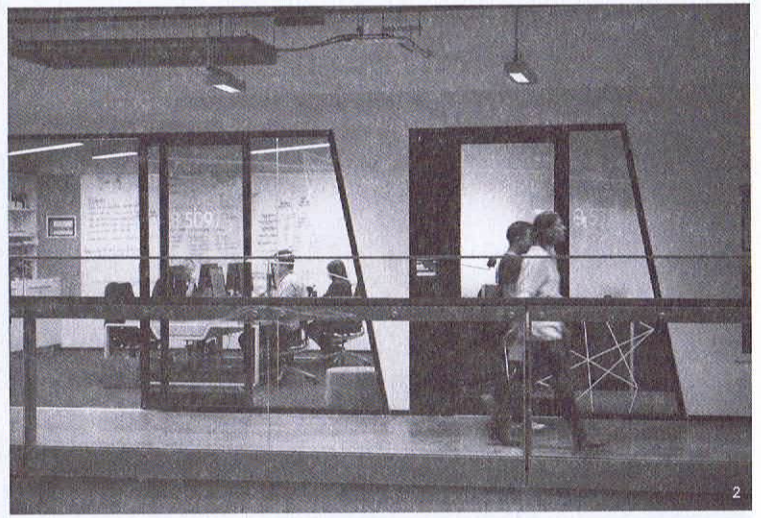
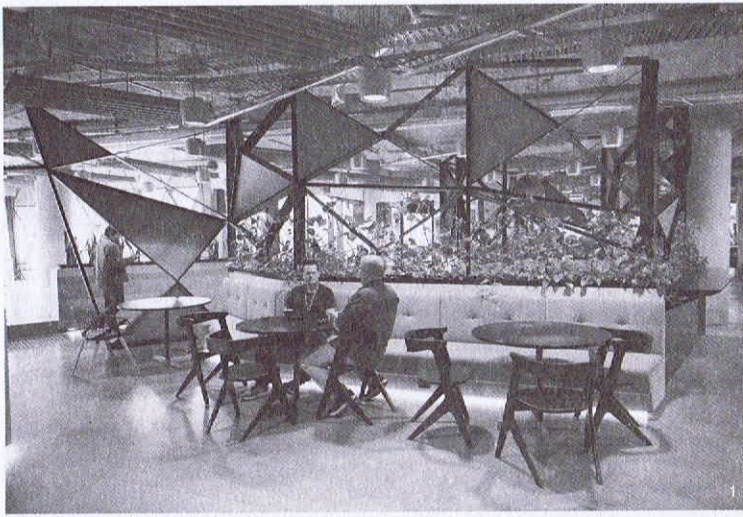
Scale 1: 1000



less than an hour.

"Although it's not clearly stated, we intervene when we see a mismatch in how and where a worker works. Education is important, and it's not realistic to expect everyone to immediately adapt to a new environment. Change management is an ongoing issue," says Mr. Macmorran.

What's important is that everyone knows that RTW is about creating team space. Each floor has eight spaces called Hubs where teams can gather. The sofas in the center are



for meetings, while the progress of a project can be shared on the bulletin board. Rooms on each floor can be used for projects lasting from several weeks to a few months.

“Even though we tell workers that they can move around, everyone likes to have their own space,” says Mr. Macmorran. By offering them spaces for teams, they can maintain individual freedom while maintaining teamwork.

NAB is on the leading edge of promoting wellbeing. Every square meter of the building feels fresh because of the abundant natural light and plants.

The low-cost space with unfinished ceilings and walls contributes to a feeling of spaciousness.

“This office is as spacious as a studio,” says Mr. Macmorran, and he’s not exaggerating. The chilled beam system, the largest type in the world, continuously provides fresh air with year-round heating and air conditioning, while reducing energy consumption.

The purpose of locating the office only 100 meters from Southern Cross Station is clear.

“We wanted our workers to drive less and use the public transporta-

tion more,” says Mr. Macmorran. “Driving three hours every day has a huge negative impact on health, and providing a workplace 45 seconds on foot from the station will dramatically improve their lives.”

The new National Australia Bank office building does a good job of changing the rigid bank workstyle. A company that easily adapts to organizational changes can better adapt to market changes, according to Mr. Macmorran. “Now is not the time to judge if the new office is a success. We’ll have to wait for 15 more years.”

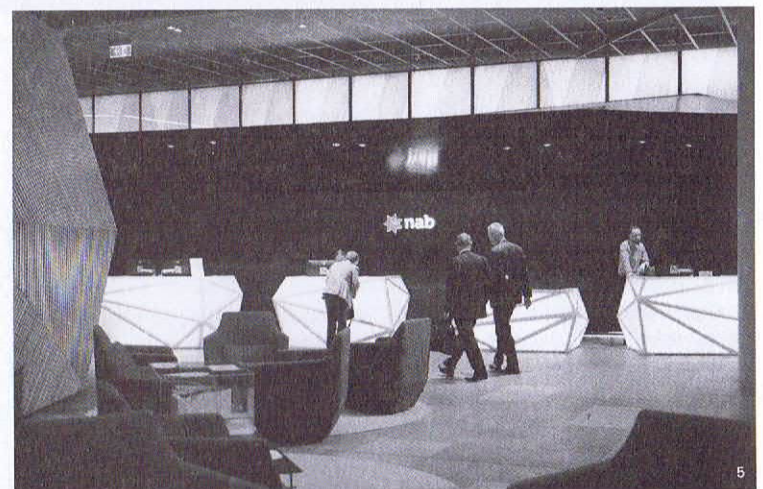
1/ Cafeteria on the top floor. The triangle shapes contribute to the motif in the office and of the building itself.

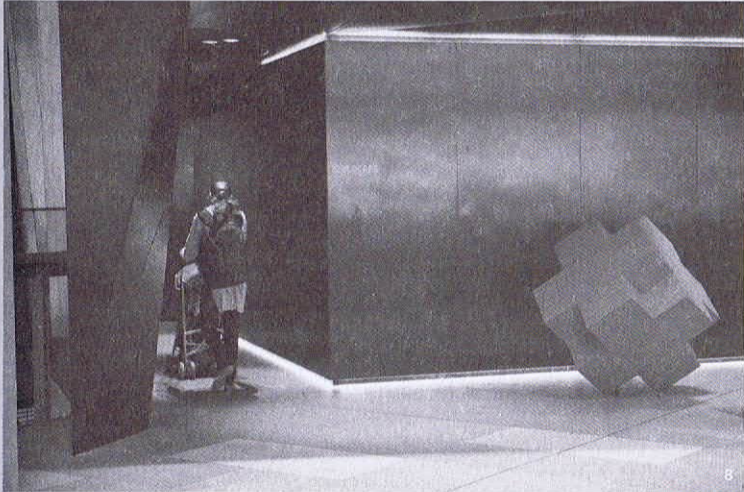
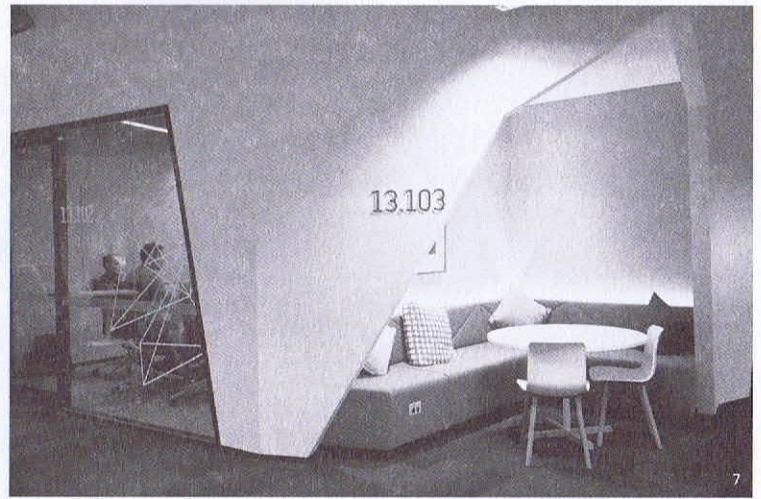
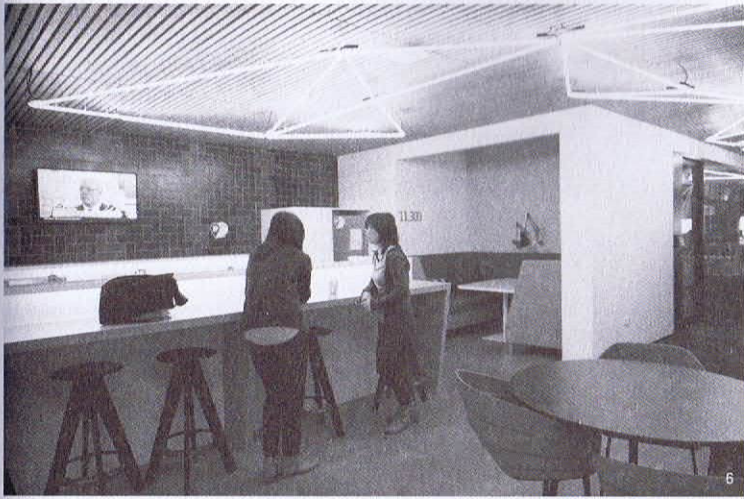
2/ This space for projects lasting several weeks or several months is ideal for working face to face.

3/ Personal booths. Used to do independent work.

4/ A full view of the office. With the bare concrete exposed, the interior is simple. The consolidation of office locations, and efforts to reduce construction costs, resulted in significant savings.

5/ General reception area on the second floor. The triangle motif is also used here.





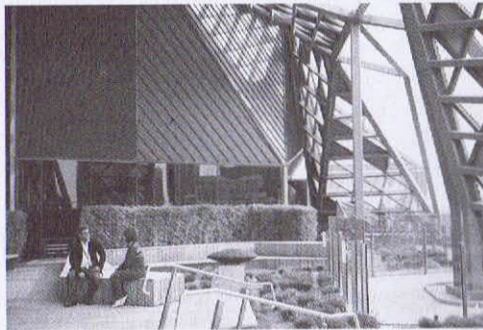
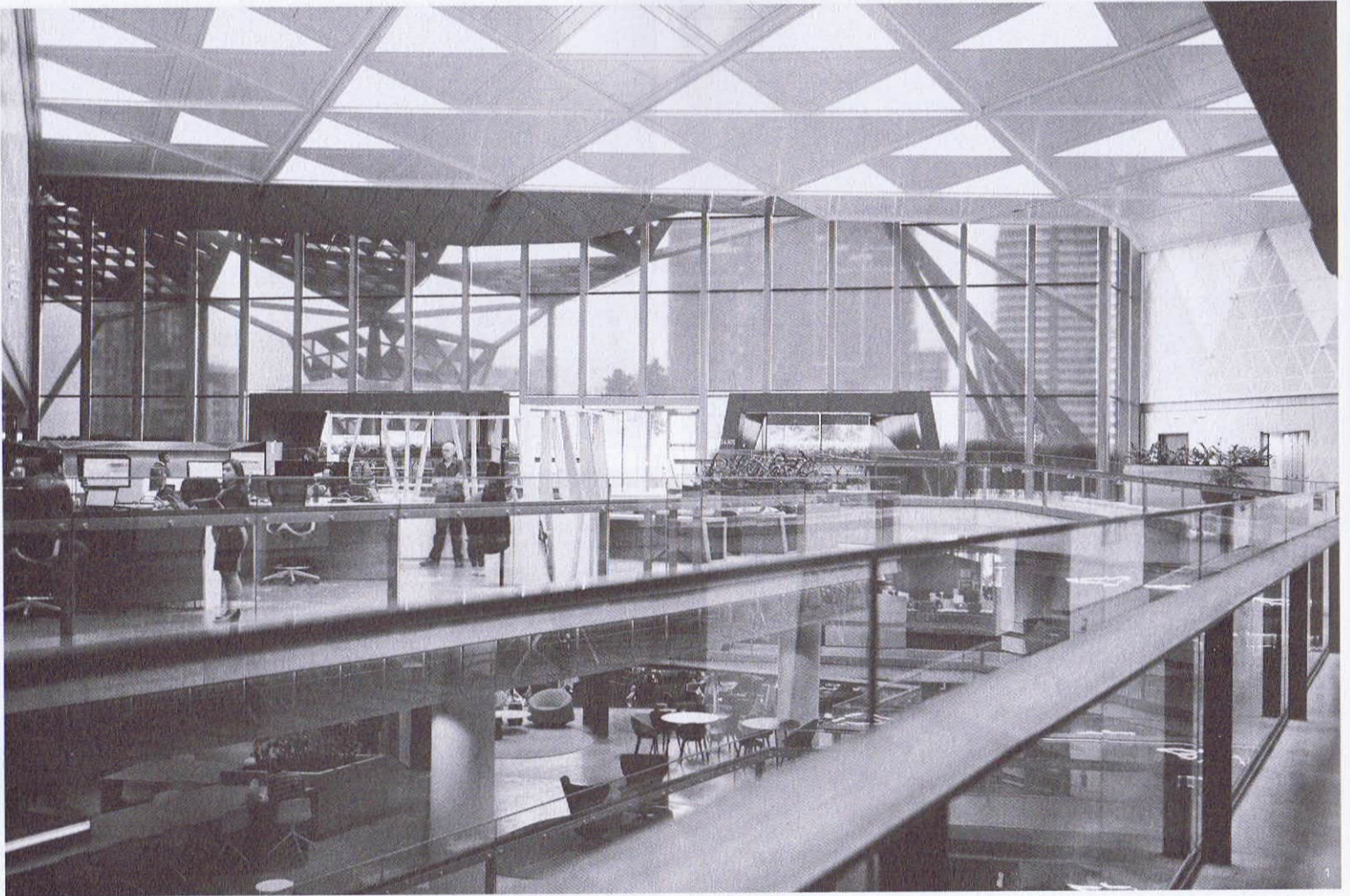
6/ Kitchenettes are available throughout the office.

7/ Snow hut-like spaces near the main traffic lines are used for meetings for two or three people.

8/ A nursery immediately on the second floor is available for the children of workers.

9/ The conference room on the first floor is used for events, and it can also be rented out for non-company use.

10/ The space for visitors near the reception area on the second floor is more like a workspace than a waiting area, helping visitors to make use of waiting time.



- 1/ The sunlight-filled top floor. To create a downward traffic flow via the stairway, the IT help desk and cafeteria used by all workers are located here.
- 2/ The conference room facing the terrace. The natural light and green plants creates a pleasant atmosphere.
- 3/ Meeting space for visitors on the second floor. Randomly placed rooms create a feeling of independence, and alcoves placed between them can be used for open meetings.
- 4/ Terrace on the top floor.

Roger Macmorran

Managing Director,
Calder Macmorran

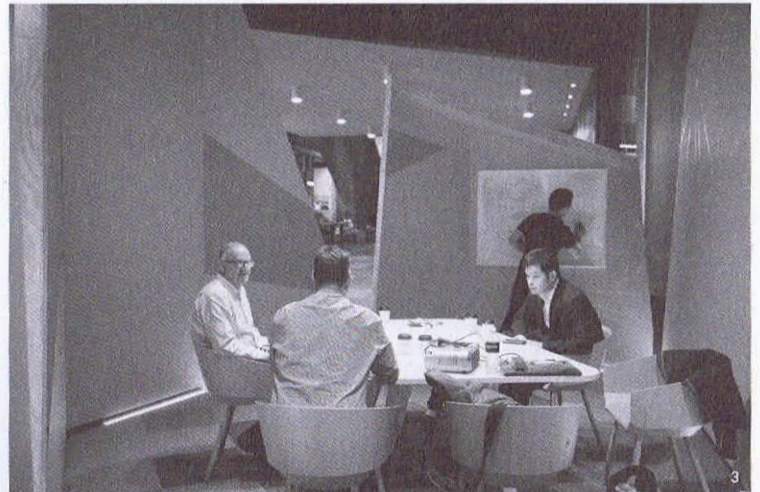
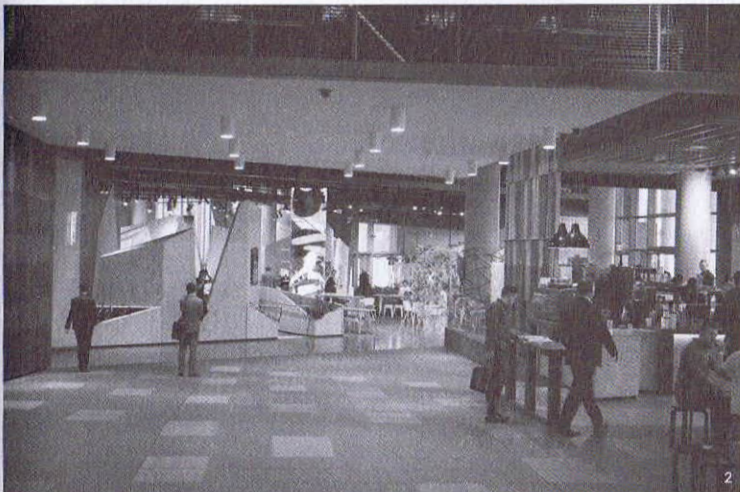


The Village incubates small businesses

NAB aspires to create an office where visitors don't sense any walls by providing open workplaces in a section of the first floor to small businesses. Thriving companies of the future are born here.

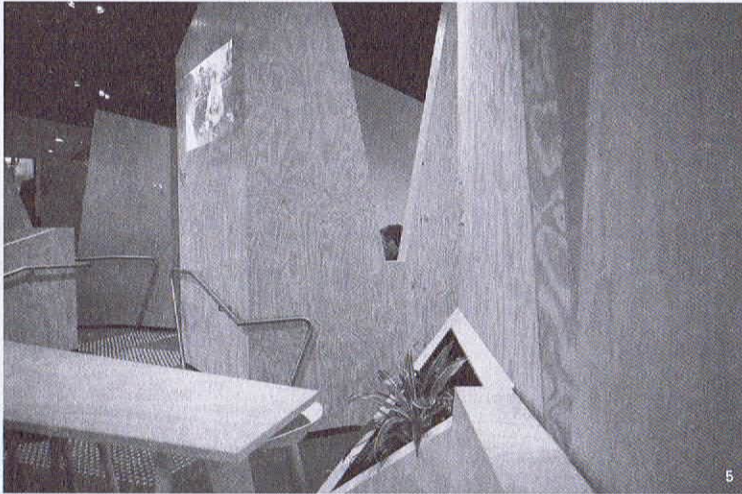


- 1/ All the customer needs to do to use the Village co-working space is a simple background check.
- 2/ The Village is located at the back of the first floor of the building.
- 3/ Meeting spaces are shielded from the eyes of others while maintaining a spacious feel.

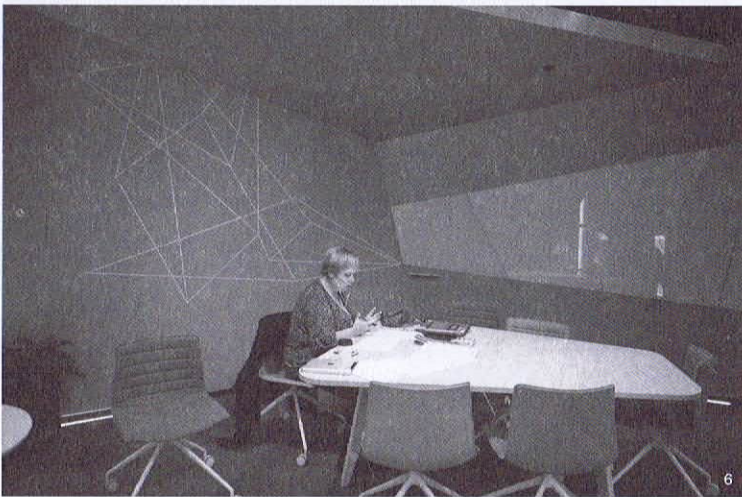




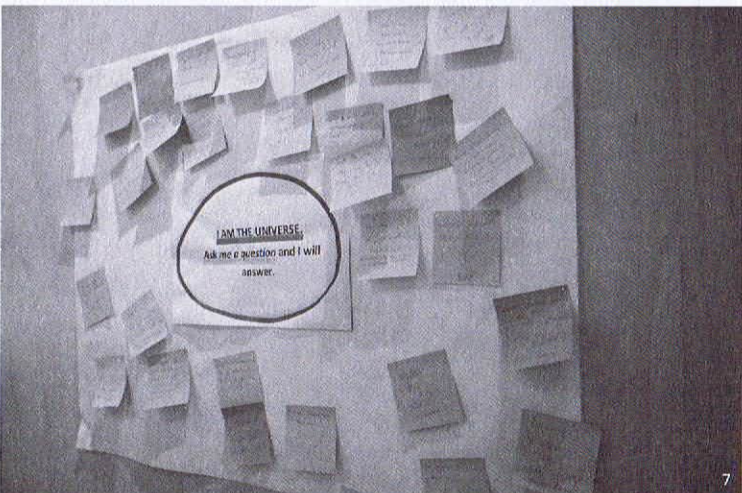
4



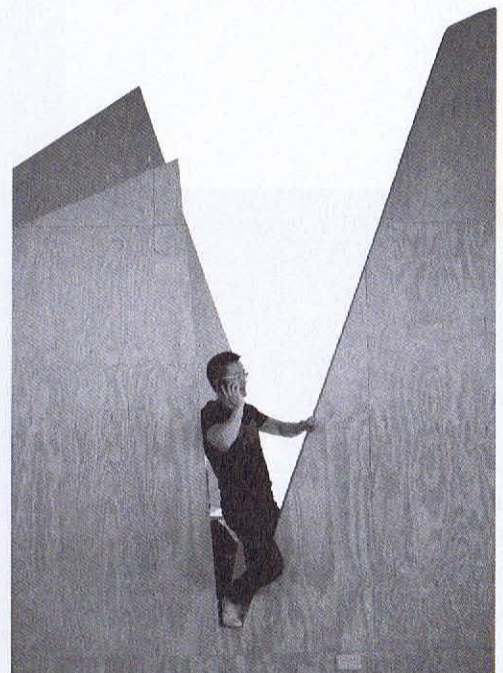
5



6



7



8

The Village at the back of the first floor is a free and open place for small-business entrepreneurs that bank here.

When they have business at the bank or in the city center, they can use this space to get some work done. Simply equipped with small meeting spaces and individual booths, this is a casual space for stopping by rather than occupying. But that actually makes it popular.

What did National Australia Bank expect from the new space? First was a space open to customers, then a relaxing atmosphere without walls between the customers, then the bank. As part of the designing process, they visited corporate customers and asked how they might use an open space at the bank.

They held various workshops with those companies that showed interest and discussed with them a number of times specifically how the space could be used.

“As a result, what we aimed for was a space for meetings and other activities where they didn’t have to worry about being watched,” says Mr. Macmorran. “The best value was to be with other similar small businesses. I’m sure this will create communities of small businesses.”

Beyond the bank’s own interests, the benefits for small businesses are substantial. It may be too costly for them to rent offices near the Southern Cross Station. Being able to use space within the office of their main bank is a big benefit, especially if it’s free.

The Village helps NAB discover and build stronger relationships with growing companies. “Serving our customers is priority,” states Mr. Macmorran.

“It is most important for us to strengthen customer relationships and make them feel welcome when they come,” he says. “We want to change the relationship between the bank and the customer. Investment opportunities are coincidental secondary benefits.”

4/ Solo workplace and meeting spaces are placed near the steep gorge-like wall of the open space.

5/ For spatial variation, meeting spaces are placed at random.

6/ Workers can make use of the solo booths for conference calls.

7/ Workshops and events are held on a regular basis, leaving traces here and there.

8/ During a meeting, a worker makes a phone call in the gap between walls.


CASE
2

NAB

[ナショナル・オーストラリア銀行]

The
largest
Australian
bank

Radically changing traditional banks



旧来の銀行を激変させる 「リアルタイムワーキング」

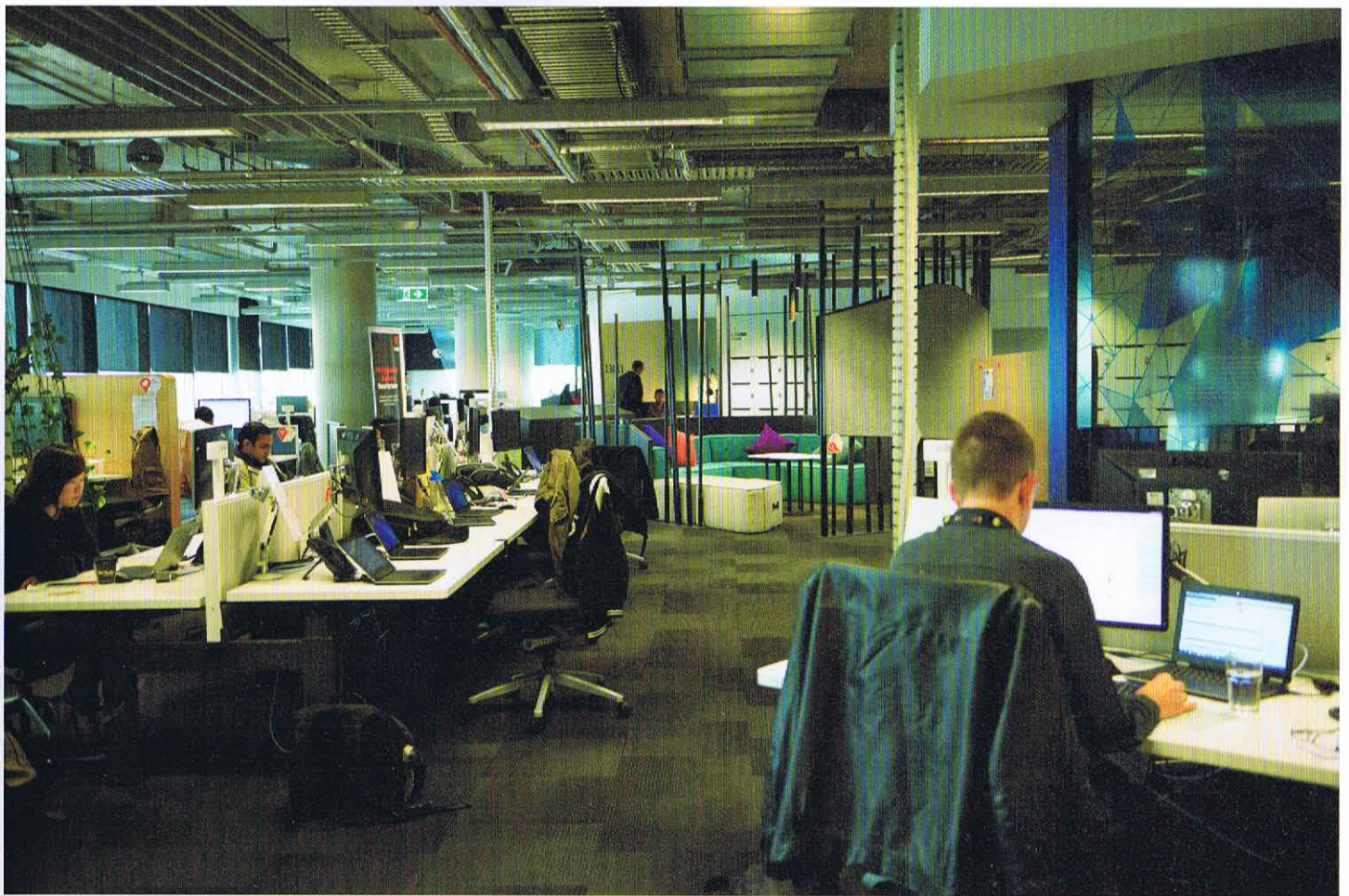
「開かれた金融機関」を追求する豪州最大手の銀行

150年の歴史を持つナショナル・オーストラリア銀行は、リアルタイムワーキングと「チームのための空間づくり」を両立、銀行特有の硬直的なワークスタイルを脱した。

1階は一般利用できるカフェ、ワーキングスペース「ヴェレッジ」など。
2階はオフィス総合受付。金融機関としては異例のオープンな空間。



ビル中央の吹き抜け部。半島のよ
うにせり出しているオフィス中央
のスペース(写真右手)には、セク
ションを超えたメンバーが集う。



写真中央奥がチームのための「ハブ」スペース。チームミーティング用のソファや、プロジェクトの進捗を共有するための掲示板等が置かれている。

ビジネスの効率を上げる 多様なワークスペース

集中ブース、ミーティングスペース、長期プロジェクト向けの個室等、社員たちは作業内容に応じたワークプレイスを選択できる。

金 融機関、という言葉から思い浮かべる閉鎖的空間とは裏腹の、「開けた」オフィスである。1階は、一般利用できるカフェとカンファレンスルーム、そして会員企業に貸し出されているコワーキングスペース。上階を仰ぎ見れば、各階の社員が働く姿が露わだ。顧客と社員を隔てる壁は極力取り除かれている。

「当社にとって何より大切なのはお客様」とオフィス構築に携わったロジャー・マクモラン氏は幾度となく口にした。

「顧客が安心して利用できる環境づくりがキーポイントです。目指したのは、『消費者のことをわかっていない』という銀行が持つイメージを打ち破る、開けた空間。当社の内部に入り当

社を感じ、理解できる設計としました。これはまた、社員たちがお客様と接近できる設計でもあります。『何のために我々がいるのか。全てはお客様にサービスするためである』。このメッセージを日々、社員は受け取っているのです」

とはいえ、顧客志向は従来からナショナル・オーストラリア銀行が掲げていたもので、新オフィスによる産物とは言い難いかもしれない。より大きな課題は、効率性追求とオペレーションモデルの変化にこそある。空間を有効活用し、63000㎡のなかにひしめく約6000人の従業員に自由と開放感をもたらすこと。そして「個人に自由を与えるステージを超え、チームが自由に働けるワークスタイル」(マクモラン氏)を与えることだ。



NAB

[メルボルン]

創業：1893年

売上高：約192億4800万豪ドル(2014)

純利益：約52億9500万豪ドル(2014)

従業員数：42,853人(2014)



吹き抜け部に面したミーティングスペース。個人利用している社員もいるが、メンバー同士ちょっとした寄り合いの場としても重宝する。



数週間～数カ月単位で占有できるプロジェクト用スペース。チームが顔を突き合わせて作業したい時に。

2009年、同社はリアルタイムワーキング(以下RTW)を本格的に導入。より速い意思決定、カジュアルなミーティング、効率的なコラボレーションを実現させるために集中作業用のブースや、ミーティングスペース等、多様なワークプレイスを各フロアに配した。2013年に複数拠点を集約してできたこの新オフィスでは、各スペースに作業時間の目安を設け、チェンジマネジメントを円滑に進めるための一工夫を凝らした。ロング(3時間以上)、ショート(1~3時間)、ドロップイン(1時間以内)の3段階のセッティングである。たとえば、キッチン脇で社員たちが談笑するベンチは「1時間以内」の使用が推奨されるという具合。

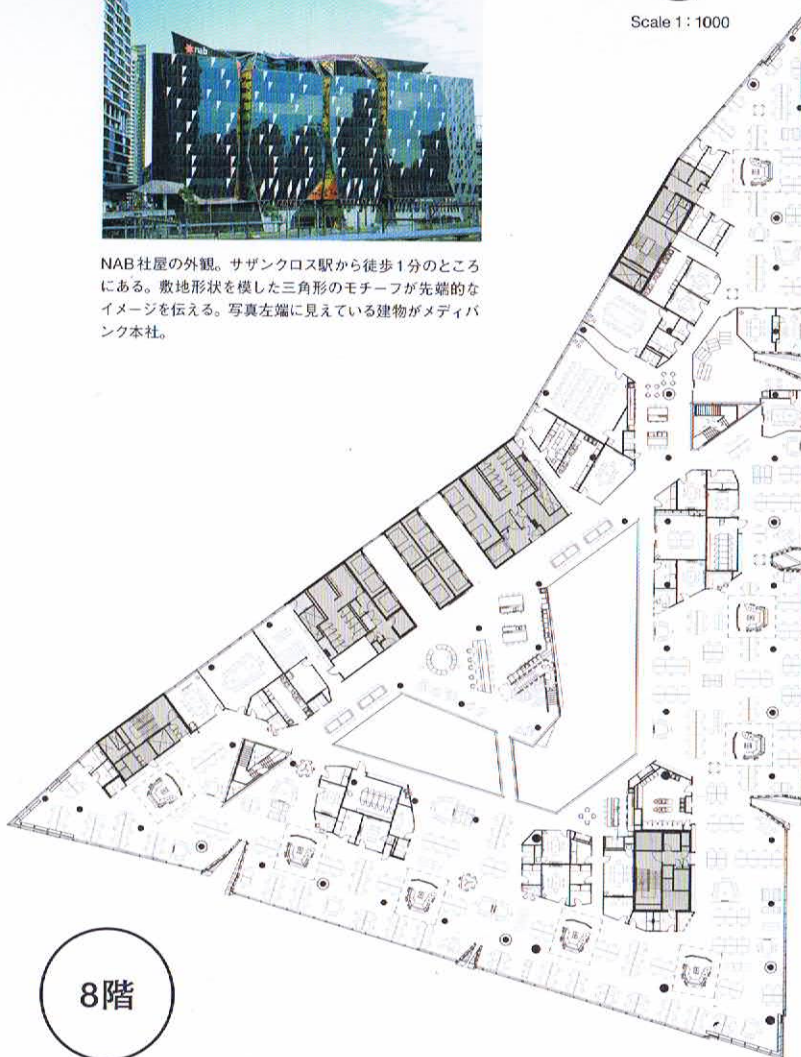
「わかりやすく表示されているわけではないのですが、働き方と場所がマッチしていない社員がいれば、その都度指導します。新しい環境で働くためには、社員教育は欠かせません。社員たちが、すぐ適応できると想定してはいけません。チェンジマネジメントは常に進行中のトピックです」(マクモラン氏)



NAB社屋の外観。サザンクロス駅から徒歩1分のところにある。敷地形状を模した三角形のモチーフが先端的なイメージを伝える。写真左端に見える建物がメディバンク本社。



Scale 1: 1000



8階



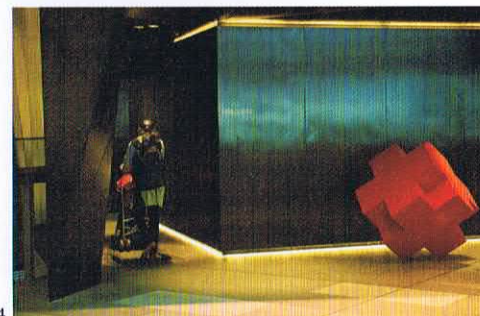
オフィス全景。天井の仕上げがなく、コンクリートがむき出しの状態。内装はいたって簡素だ。集約移転でスペース削減が行われていることもあり、一般的なオフィスに比べてもかなりのコストダウンが図られている。



集中ブース。1人こもって仕事をしたい時に。



1/最上階のカフェテリアスペース。オフィス内の各所に「三角形」をモチーフとした造形が見られるのは、敷地そのものが三角形であることに由来する（P 23 図参照）。2/オフィスの至るところに小さなキッチンスペースが。3/メイン動線の脇に「かまくら」のようにこもれる空間が点在する、2〜3人用のミーティングスペース。4/2階のエントランスフロアには社員向けの託児所を設置。子連れで出勤するワーカーも多数いる。



5/1階のカンファレンスルーム。各種イベントに使用される。社外への貸し出しも。6/2階の総合受付。ここにも三角のモチーフが使われている。7/2階の来訪者用ミーティングスペース。個室をランダムに並べることでそれぞれの独立性を保ち、隙間にはアルコーブを設けオープンなミーティングもできるようになっている。8/2階受付周辺の、来訪者向けスペース。待ち合わせ場所というより、来訪者が効率的に時間を使うためのラウンジと呼ぶ方が近い。



5



6



7



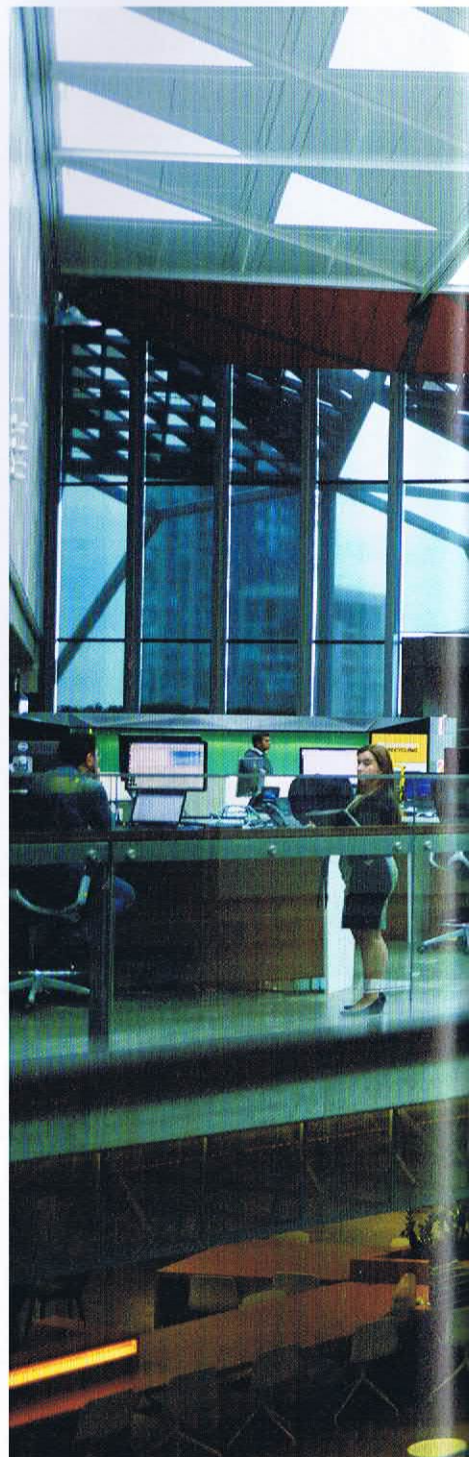
8



1



2



3

1/最上階のテラス。2/テラスに面した会議室。自然光と緑に囲まれた気持ちの良い空間。3/トップライトから日が降り注ぐ最上階。階段を使った上から下への人の流れができるよう、全社員が利用するITのヘルプデスクやカフェテリアなどが配置されている。

特筆すべきは、RTWを導入しながらも、「チームのための空間づくり」が各所で意識されている点だ。

各フロアに全8カ所ある「ハブ」と呼ばれるスペースは、チームが集う場所という位置付け。中心部にあるソファ席でミーティングをし、掲示板でチーム内のプロジェクトの進捗状況を共有する。

また長期にわたるプロジェクトがあれば数週間～数カ月単位で占有できる部屋を、全フロアに確保した。「オフィスのどこで働いてもよ

いといっても人は本来、自分の場所が欲しい生き物」とマクモラン氏を見る。意図的に「チームが必要とする場所」を提供することで、個人の自由なワークスタイルを推し進めつつ、チームワークを維持している、というわけだ。

ウェルビーイング促進においても、同社は先端をいく。自然光と植物をふんだんに取り入れた建物内は、どの空間を切り取ってもフレッシュだ。天井、壁面の仕上げを廃したローコスト空間は「広さ」の演出に貢献する。「まるでスタジオのように広々としているオフィス」とのマ



クモラン氏の評は、あながち誇張ではない。チルドビームシステム（冷暖房・空調設備）は世界最大級のものを設置。エネルギー消費量を抑制しながら、静かで新鮮な空気をオフィスに供給し続けている。

ビジネスの中心、サザンクロス駅から100mという好立地も、意図するところは明快だ。

「社員には車の利用を減らし、公共の交通機関を使ってもらいたかったのです。1日3時間も車を走らせて通勤しなければならないとしたら、社員の健康にどれだけの悪影響があるかわか

らない。駅から歩いて45秒のオフィスを社員に提供できれば、彼らの生活は大きく変わるはずです」（マクモラン氏）

ナショナル・オーストラリア銀行の新オフィスは、銀行特有の硬直的なワークスタイルを激変させるに足るものだった。組織が変化に対して寛容であれば、市場変化に対応できる可能性も増す。マクモラン氏は言う。「新オフィスの成功は『今』ではありません。本当の意味での成功を得られるのは、そう、今から15年後というところでしょうか」 **WS**

カルダー・コンサルタンツ
ロジャー・マクモラン
Roger Macmorran



スモールビジネスを育てる「ヴィレッジ」

「お客様が壁を感じないオフィス」を志向する同社は、1階の一部を、無料で自由に使えるワークプレイスとして、スモールビジネスに解放。未来の成長企業が、ここで育まれている。



コワーキングスペース「ヴィレッジ」。同銀行の顧客であれば、簡単な審査のみで使用可能。

NABの本社ビル1階奥にある「ヴィレッジ」は、銀行と日頃取引のあるスモールビジネスの起業家が、無料で自由に使えるオープンプレイスだ。

彼らは、銀行に立ち寄るさいに、あるいは外出のついでに「ヴィレッジ」で作業をし、帰っていく。言ってみれば、それだけの用途である。

設備自体、小ぶりのミーティングスペースと、個人作業用のブースのみと、これといった派手さはない。ここに入居し仕事の拠点とするというより、あくまで気楽に立ち寄れるスペースといった性格の場所。しかし、それ故に好評なのである。

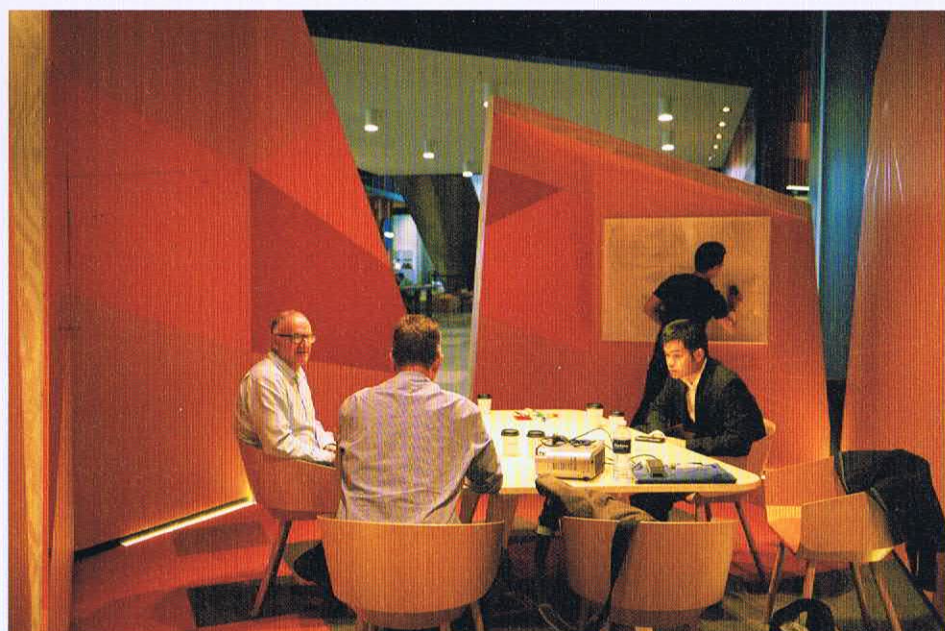
NABがこの新しいスペースに求めたものは

何だったか。1つは、顧客に向けて開かれた空間だ。顧客と自社との間にある「壁」を取り除き、彼らが安心できる空間をつくる。その一環として同社は、日頃取引のある会社を相手に直接、「NABにお客様が使えるオープンスペースやロビーがあったら、どのように利用したいですか」と尋ねて回ったという。



左/ビル1階奥に位置する。右/オープンスペースには切り立った渓谷のような壁があり、ソロワークやミーティングの場が設置されている。

左／空間に変化をつけるため、ミーティングスペースはランダムに配置されている。右／ミーティング用スペース。周囲の視線を遮りつつも、場の一体感を損なわないデザイン。



そこで興味を示した会社とともに、数々のワークショップを開催、具体的な利用方法について議論を重ねた。

「結果、われわれが目指したのは、ミーティング等のために必要なスペースを、周りの目を気にすることなく使える場所でした。そして一番の価値は、似た状況に置かれたスモールビジネスに囲まれること。スモールビジネスどうしのコミュニティが生まれることでしょう」(マクモラン氏)

同社のそんな思惑を抜きにしても、スモールビジネス側のメリットは非常に大きい。彼らがサザンクロス駅近くの好立地にオフィスを構えることはコスト的に簡単ではないが、交通の便の魅力は捨てがたい。何かのついでのよう

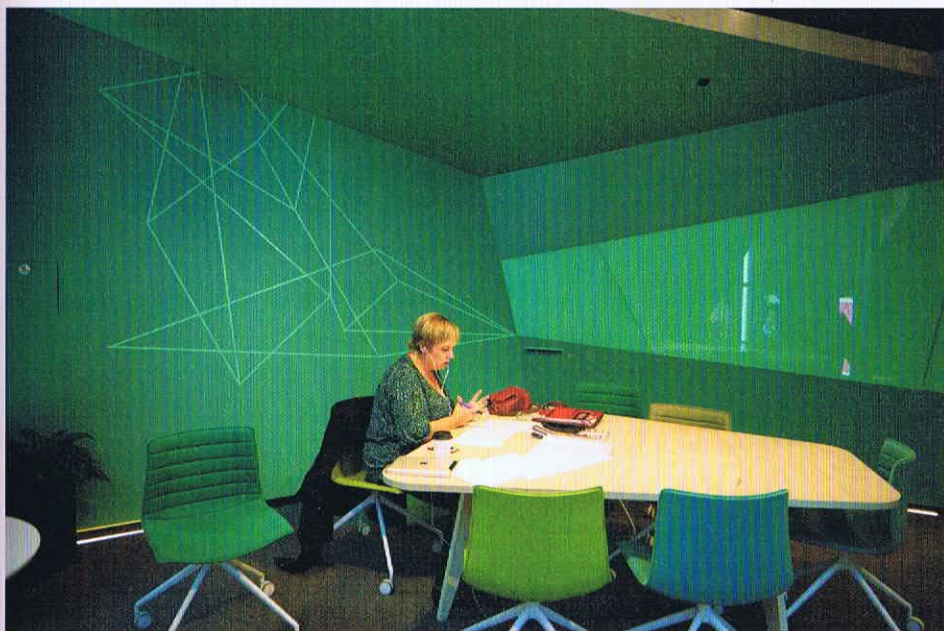
にして、メインバンク内に仕事場所を得られるのなら好都合、無料ならなおさら、というわけである。

同社にとって「ヴィレッジ」の存在は、まだ世に出ていない成長企業との関係性を強化するための施策にもなるはず。マクモラン氏は「あくまでもお客様へのサービスが最優先」と強調する。

「お客様とのつながりを強化し、お客様がこのビルを訪れた時に『歓迎されている』と感ずること、それこそが重要です。私たちは、銀行とお客様の関係性を変えたい。投資云々は二次的の利益であって、仮に投資的なりターンが得られたとしてもそれは偶然にすぎないという考え方でいます」



ミーティングの途中で、壁と壁の隙間で電話をする人の姿も。



左／電話会議のために一人で個室を利用するユーザーも少なくない。右／ワークショップやイベントが定期的に関催され、その直録も至る所で見受けられる。