



Photos: Francesco Radino

リンクブリッジ上にあるカジュアルなミーティングスペース「スピークイージー」で、従業員たちが話し込んでいる。このスペースはコーヒーを飲みながら雑談したり、ブレインストーミングしたりと、さまざまなコミュニケーションの場として利用されている。

Merck Serono

Geneva, Switzerland
www.merckserono.net



Workplaces as Catalysts
 Case Study



出合いを誘う透明なオフィス Transparent Office Encourages Meetings

異なるバックグラウンドを持つナレッジワーカー同士が、活発にコミュニケーションを行い、新たな知識を創造する。そのための舞台としてジュネーブのバイオ医薬品メーカー Merck Seronoが設立したのは、透明性と開放性を具現化したような美しい本社オフィスだった。外壁はもちろん、空中廊下の手すりから中庭の天蓋まで、可能な限りガラスを取り入れた空間。そこに、人々の出会いと交流を誘発する多彩な仕掛けが用意された。

To provide a place for knowledge workers of widely varying backgrounds to create new knowledge through lively communication, Geneva-based biopharmaceuticals major Merck Serono built a headquarters office designed to be the physical epitome of transparency and openness. Glass is used wherever practically possible, in everything from the parapets along walkway-bridges to the canopy above the courtyard, not to mention the exterior walls. Its spaces embody ideas to encourage people to link up, mix, communicate, and collaborate.



上左●敷地内を緑が彩る。右側はH06棟。奥がG6棟。上中●フォーラムに面したB3棟のラウンスペース。オフィススペースと異なり、天井が引き出されている。上右●ディケアセンターの運動場。下左●地元のランドスケープアーキテクトがデザインしたハンセン・グーデン。下中●B2棟7階、エグゼクティブスイートのウェイトニングスペース。下右●19世紀の建物を復元したG6棟。

分散していた人々を透明な本社オフィスに集める Bringing people together: The transparent headquarters

国連欧州本部や世界保健機関本部をはじめ、多くの国際機関の拠点として知られるジュネーブ。レマン湖畔の風光明媚なこの都市に本社を構えているのが、バイオ医薬品メーカー Merck Seronoだ。同社が誕生したのは2007年1月。不妊治療薬で世界市場の60%以上のシェアを持つスイスのSerono社を、ドイツの医薬品・化学品メーカー Merck KGaA社が買収。自社の医療医薬品部門を分離してSerono社と統合することで発足させた。新会社Merck Seronoは、世界中に1万7,000人の従業員を擁する規模となった。会社の設立と同時に、新しい本社オフィスも開業した。レマン湖の水辺まで徒歩2分の場所にあるその建物は、まさに開放性と透明性を体現する空間といえるだろう。エントランスを入ると、アトリウムを挟んで左右にガラス張りのオフィス棟がそびえている。その間を抜け、ガラスの手すりが軽やかな空中通路の下をくぐって奥へ進めば、目の前に広がるのは、ガラスの天蓋を通してさんさんと光が降り注ぐ中庭空間だ。プロジェクト・コーディネーションのヘッドとして、新本社設立プロジェクト「ホライズン・セローノ」における指導的立場にあったマーク・ウンターヒルは、「結果としてこのよう

なオフィスとなったが、最初から透明な建物ありきでデザインを考えたわけではない。革新的で、環境にフレンドリーであり、地域コミュニティと共存する企業、というMerck Seronoが掲げる理念を示す本社オフィスを追求したその答えが、こうしたガラス張りの建物になったんだ」という。いわばオフィス自体が「Who we are」「What we do」を表現しているわけである。だが、内外に企業イメージを発信するばかりが、本社オフィスの役割ではない。ヘルムート・ヤーン率いるシカゴの建築事務所Murphy Jahnによってデザインされたこの建物は、従業員間のコミュニケーションの場としても実によく考えられているのだ。他の業種と同様、バイオ医薬品業界もまた過酷な企業間競争の下にある。迅速に製品開発を行い、市場に送り出すためには、部署内はもとより、異なる部署間の連携が欠かせない。ところが合併前のSerono社は管理部門と研究開発部門がばらばらで、ジュネーブ州内においても5つのサイトに分かれ、コミュニケーションに齟齬を来しているような状態だった。「新本社の目的のひとつは、それら5つのサイトを統合して、約1,100人の管理部門と約200人の研究

開発部門をひとつ屋根の下に集めることで社内コミュニケーションを活性化することだった」とウンターヒルはいう。端々を見通せるガラス張りの構造や、人々が集まる中庭空間「フォーラム」は、そのための仕掛けでもある。加えて、ライブラリーやカフェテリアをはじめ、オフィス内にはコミュニケーションのハブがあちこちに設置されている。また、オフィス全体は6つの建物から成るが、アトリウムや渡り廊下を介して相互につながっているため、屋外に出ることなく移動できる。オフィスの延床面積は7万5,000㎡にのぼるが、「ホライズン・セローノ」はこれで終わったわけではない。現在はフェイズ1aが完了したところまで。次なるフェイズ1bでは、「フォーラム」に面したオフィス棟（B3棟）を増築するとともに、その隣にもう1棟を建設するという。将来的には、道路を挟んで南側に4棟を建てるフェイズ2も計画されている。コミュニケーションを促す場としての本社オフィスは、今後もさらに進化を遂げていきそうだ。

Geneva is home to many international organizations, starting with the UN's European headquarters. Biopharmaceuticals manufacturer Merck Serono, too, is headquartered here. The company was formed in January 2007 when German pharmaceuticals and chemicals giant Merck KGaA acquired Serono and integrated it with its Ethicals (prescription-drug) division. Merck Serono has over 17,000 employees, and offers leading brands in 150 countries. The new Merck Serono headquarters building, a structure of splendid openness and transparency, is two minutes' walk from Lake Geneva. Office wings clad in glass soar up on both sides of an atrium, connected across it by walkways with glazed parapets. Head down the atrium path and you encounter a courtyard—the Forum—soaked in sunlight shining down through a glass canopy overhead. Mark Underhill, a leader of the

headquarters-complex—the Horizon Serono—project, says: "We wound up creating a transparent structure, but that wasn't our goal in and of itself. We set out to build a headquarters that embodied the Merck Serono corporate philosophy of innovation, environmental friendliness, and community. Lots of glass allowed us to do that. The structure itself expresses Merck Serono's identity and business." Helmut Jahn's Chicago-based architectural firm Murphy/Jahn designed the building as a space for employee communication. Competition is just as fierce in the biopharmaceuticals industry as in any other, so to be able to develop and launch products rapidly, cross-functional collaboration is essential. Before the merger, Serono's administrative and R&D units were scattered across Geneva. As Underhill notes, "One aim of the new headquarters

was to consolidate five sites into one and improve communication by bringing the 1,100 administrative and 200 R&D employees together under one roof." Design elements meant to facilitate communication include the predominantly glass structure, which allows for unimpeded sightlines, and the Forum, which serves as a place for people to congregate. A library and a cafeteria count among the other communication hubs scattered throughout the building. The headquarters already has 75,000m² of floor space, but that doesn't mean the end of the Horizon Serono project: only Phase 1A has been completed so far. Next comes Phase 1B: additions to the office wings facing the Forum, and construction of another office wing beside it. Plans for a future Phase 2 call for building a fourth wing on the south side across the street.



Mark Underhill
Head of Project Coordination
マーク・ウンターヒル
ヘッド・オブ・プロジェクト・コーディネーション

自然のエネルギーを活用したサステナブル・オフィス Sustainable headquarters: Using renewable energy

この本社オフィスは、先進的な技術によって省エネを追求したサステナブルな建築でもある。建物を覆うガラスに用いられているのは、鉄分の含有量が少ない透明度の高い製品だ。それをLow-Eコーティングし、複層ガラスにすることで、可視光を最大限に取り入れつつ、熱の出入りを最低限に抑えている。取り込んだ光を建物の奥まで届けるため、階段のステップもすべてパンチングメタル製。おかげで、非常階段の階段室ですら、明るく気持ちのよい空間である。外壁は、わずかに傾斜したガラスパネルをウロコ状に配置した独特のデザインだ。そのパネルの外側にステンレス製の子状スクリーン、内側にファブリックのシェードが設けられている。入射する光を調節するため、天候や太陽の角度に応じて、これらの日除けが自動的に昇降する。自然換気も積極的に利用している。窓際に設けられた換気用フラップを通して新鮮な外気を取り込むほか、ワックスウォールの裏などアトリウムの壁面の一部も開閉するようになっている。象徴的なのは、「フォーラム」の天井だ。夏季には約1,000㎡に及ぶ細長い扇形をしたガラスのキャノピーが開き、外気を取り入れて「フォーラム」内の気温上昇を防いでいる。「フォーラム」には巨大な回転ドアもあるため、館内にいながらし

Innovative technologies and commitment to symbiosis with the local community make the new Merck Serono complex a sustainable headquarters. The low iron-level glass covering the complex is highly transparent. Double glazed and sporting a low-emissivity coating, it maximizes visible light entering the building while keeping solar gain down. Perforated metal stairways allow daylight to reach into every corner of the building, even fire escapes. The exterior wall utilizes slightly slanted glass panels that look like scales of a fish. Their exterior is covered with stainless steel drainage screens, and inside fabric shades are automatically adjusted for the weather and time of day. Ample use is made of natural ventilation. Fresh air can be let in through flaps by workspace windows, and the walkway undersides and parts of the atrium wall are designed to be opened and closed. This connection with the outside is symbolized by the Forum's ceiling: in summer, a long, slender, 1,000㎡ sail-shaped

て、ほとんど屋外にいるかのような雰囲気味わえる。冷暖房も自然のエネルギーを活用したものだ。ファシリティ部門を率いるヤン・ベルシュとクリスティアン・ゾーブケンによると、館内で消費されるエネルギーの70%が再生可能エネルギー、さらにそのうちの約50%分がレマン湖の湖水エネルギーに由来しているという。「オフィスエリアは、レイズドフロアの中に各種ケーブルが、アクティブスラブの中にパイプが埋め込まれている。このパイプ内を循環する水を、レマン湖沖の深さ30mの場所から汲み上げた湖水を使ってつくり出したエネルギーで冷却/加熱して、館内の冷暖房を行っているんだ。これによって、CO₂排出量を年間1,500トン削減できた。それに、使用された水は汚染されることなく湖に戻されるため、自然環境への影響も最小限で済む」とベルシュはいう。「消費エネルギーの30%はガスだ。外部の電力をまったく使っていないから、たとえ町中が停電になったとしても安心だ」。湖水エネルギーを利用したこのシステムは、ジュネーブ州と共同で開発したものだ。同じシステムを使って、周囲にある国際機関本部の冷暖房もまかなう計画が進められている。このように、地域のコミュニティと積極的に関わりあっているの

glass canopy lets outside air in, keeping the inside temperature from rising, and pivot doors give the indoor space an outdoor atmosphere. The cooling and heating system uses renewable energy. According to Yann Berchoux and Christian Zurbuchen, who lead HQ Facility, 70% of energy consumed onsite is renewable, with about half derived from the waters of Lake Geneva. "The office areas have raised floors on thermally active slabs with embedded pipes," explains Berchoux. "Lake water, pumped in from 30m depth, circulates through a heat exchanger, and energy won from it is used to heat and cool the spaces. This allows the building to save about 1,500 tonnes of CO₂ emission annually and is environmentally friendly, as the water is fed back to the lake unpolluted. The other 30% of our thermal energy comes from natural gas." This system was co-developed with the canton of Geneva, with plans to extend it to other buildings in the vicinity. The headquarters occupies an abandoned industrial site, so the project served as a sort



階段のステップはパンチングメタル。手すりはガラス。



オフィス内は自然光が行き渡る。

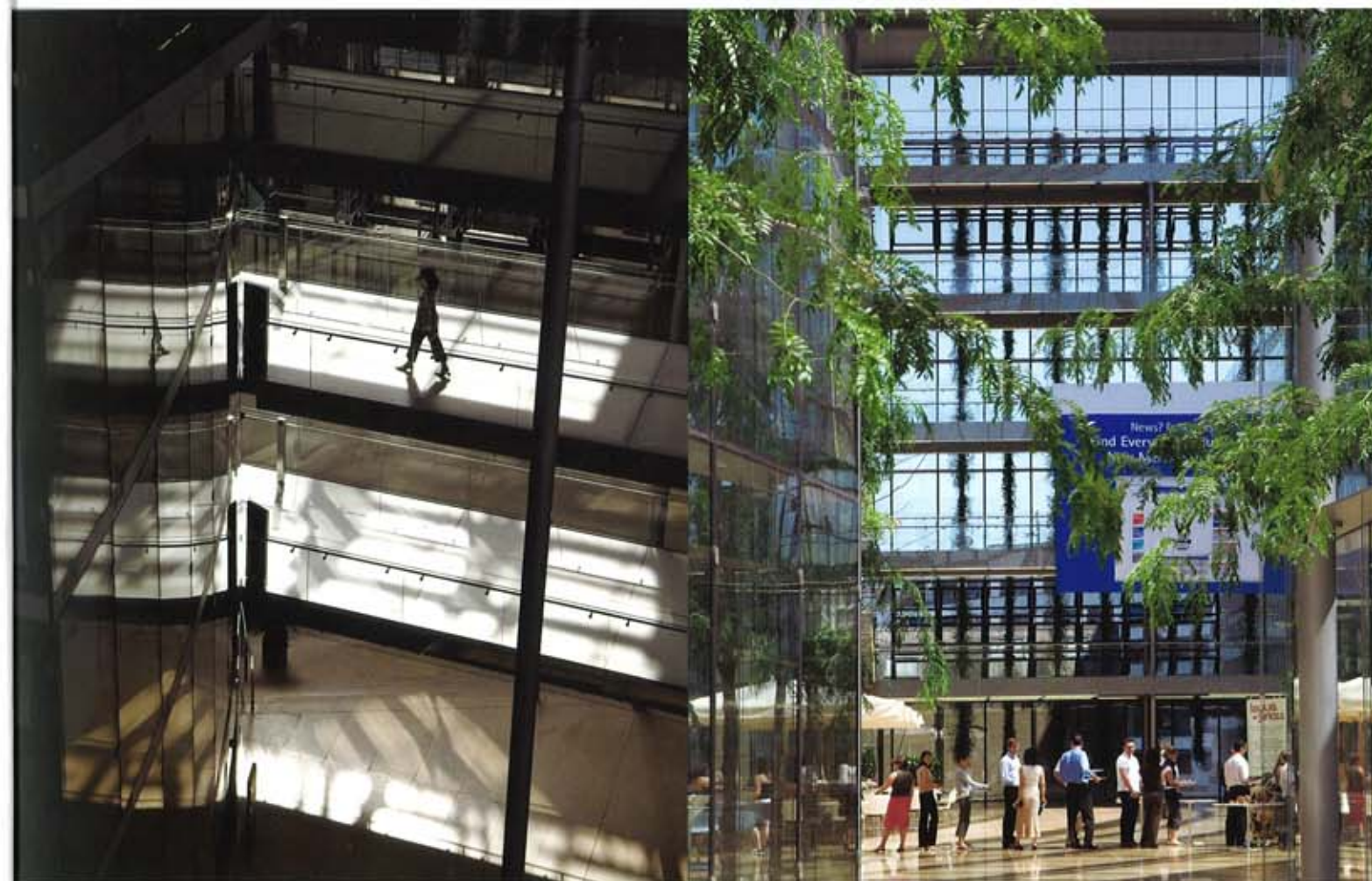
も、同社の特徴だ。このサイトはもともと、打ち捨てられた工業用地だった。新本社建設プロジェクトは、地域の再開発プロジェクトでもあったわけだ。オフィスを構成する6棟のビルのうち、3棟はガラス張りの新築ビル、残り3棟は1892年から1950年代にかけて建てられた工場の外観や構造を保存した再生ビルである。再開発以前は、この敷地に生えていた樹木はわずか2本だけだったというが、今では青々とした木々が彩る。技術的な側面ばかりでなく、地域との共存という意味においても、ここはサステナブルなオフィスなのである。

of local redevelopment. Among the six structures on the campus, three are renovated factory buildings built between 1892 and 1960. Façades and structures have been preserved, and the previously barren property, which had only two trees, is now covered in greenery.



左
Christian Zurbuchen
HQ Facility Director
クリスティアン・ゾーブケン
HQ ファシリティ・ディレクター

右
Yann Berchoux
HQ Facility
Technical Director
ヤン・ベルシュ
HQ ファシリティ・
テクニカル・ディレクター



多彩なパブリックスペースがコミュニケーションを促す
Diverse public spaces encourage communication

ライブラリー1階は雑誌コーナー。パーティションは紙製。



1階キオスク。奥には売店もある。中二階は、専門書が並ぶ書籍コーナー。



ライブラリーはコミュニケーションの結節点
Cafe & Library

H4棟北端にあるライブラリーは、単なる資料室にとどまらない、人々の集まる出会いと交流の場として設定されている。場所も「フォーラム」に面したオフィスのほぼ中央で、アクセスしやすい。各種の雑誌が並ぶ1階のスペースはカフェキオスクと

隣り合う。2階に上がると書籍が並んでおり、カフェの真上にあたる部分は閲覧スペース兼カジュアルなコミュニケーションスペースとなっている。1階のカフェの奥には、スナックやドリンクなどを販売する小規模なショップもある。

3つのエリアに分かれたレストラン
Restaurant

B3棟1階にあるレストランは全460席で、ウェイトサービスのあるフォーマルなスペース、セルフサービスのスペース、お弁当を持参した人のためのスペースの3エリアに分かれている。天井はパンチングメタルが覆い、その裏には吸音材が仕込まれている。ランダムにちりばめられた穴は、照明やスプリンクラーだ。

フルコースを楽しめるフォーマルなレストラン。



外のデッキにもテーブルが置いてある。

300人収容可能なオーディトリウム
Auditorium

H8棟中央には、300人収容のオーディトリウムがある。もともと工場だった天井の高い構造（黒い鉄骨の梁や柱はオリジナルのもの）を生かした3層吹き抜けの空間だ。周囲のガラス壁の部分には吸音素材の黒い

カーテンを引き回すこともできる。このH8棟はカンファレンスセンターとして位置付けられており、オーディトリウムを囲むように大小の会議室が並んでいる。1階東側には300㎡のフィットネスセンターもある。



コンセプトは「lunch & learn」。ケータリングの用意もある。

7層吹き抜けの解放的なレセプションスペース。



開放的なレセプションホールがビジターを迎える
Reception

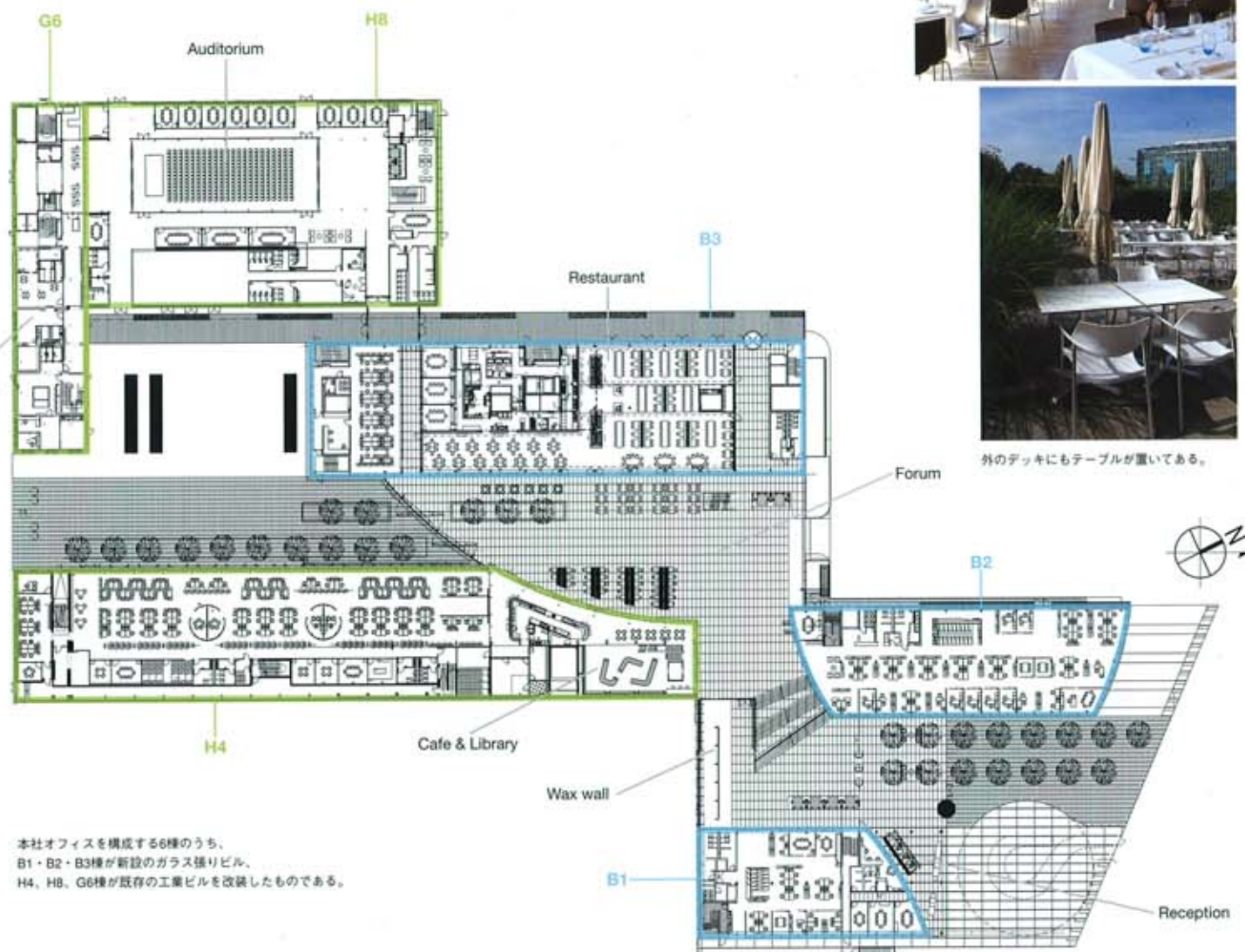
オフィスの北東端がメインエントランス。B1棟とB2棟の間に挟まれて、アトリウムが広がる。図面のように、エントランスの前に植えられた樹木がアトリウムの樹木と連続して内外の境界をあいまいにするデザインだが、アトリウムの気温がやや暖かすぎるため、木の生育状態はいまひとつだった。ちなみに、B1棟とB2棟は7層。奥の「フォーラム」へは階段を1フロア分上がる（B1棟とB2棟の2階が他の棟の1階にあたる）。

「フォーラム」は出会いと交流の中心
Forum

B3棟とH4棟の間、開放的な中庭空間「フォーラム」。テーブルやベンチが置かれたコミュニケーションのハブであり、社内プレゼンテーションなどのイベント会場であり、さらに自然換気を中心でもあるスペースだ。社内向けの広告スペースとしても活用されており、リンクブリッジに大きな垂れ幕がかかっていた。



右上●屋外のような開放的な空間。左上●食事やミーティングに使われるベンチ。左下●昼食時には通替わりの屋台も出て、人々を活性化させる。



本社オフィスを構成する6棟のうち、B1・B2・B3棟が新設のガラス張りビル、H4、H8、G6棟が既存の工業ビルを改築したものである。

裏側には、水流がしたり落ちるレインカーテンがある。



ワックスウォールは企業イメージを伝える
Wax wall

アトリウムの正面を飾る「ワックスウォール」は、蜜蝋でできた黄色のスクリーンにLEDが埋め込まれたメディアウォール。アーティストがイメージやメッセージが表示されている。矩形がランダムに並ぶデザインは、ゲノムの遺伝子配列を連想させるもの。蜜蝋というオーガニックな素材と相俟って、Merck Seronoの事業が「自然」に近いものであることを示唆する。

レンガ造りの歴史的建造物を利用したデイケアセンター
Day care

G6棟の1階には520㎡のデイケアセンターが入っており、建物の前には子ども用の運動場も用意されている。従業員の子どもだけでなく、定員の3分の1は地域にも開放されている。このG6棟はもともと1892年に建てられた歴史的建造物であり、当

初は鉄道の発電所、その後は工場などに転用されていた。その建物を、建設当時のオリジナルの外観を再現したオフィスビルとして甦らせたのだ。2、3階には法務やITなどの部署が配置されている。

建設当時のデザインを再現した。



デイケアセンターは、地域との共存を目指す会社の象徴でもある。



オープンなワークスペースが人々をつなげる
Open workspaces bring people together

自然換気のためのフラップ。個人が手動でも調節できる。



誰もが気軽に声を掛けられるよう、個室のドアは開いたまま。



個室オフィスはガラス張り
Closed offices

各部署のヘッドは窓際に個室を持っているが、スモークガラスのスライドドアはふだん開いたままになっている。自然光を行き渡らせるため、ドアや間仕切りの天井に近い部分は透明。間仕切りはホワイトボードとしても用いられている。写真では見えないが、ワークステーションの収納の奥壁には吸音材が張られている。また、組織変更などにフレキシブルに対応できるように、仕切り壁はすべて可動式である。

会話も協働も促進する
オープンな環境
Open offices

執務スペースの8割がオープンオフィス。2~4人が対向して座るワークセッティングとなっている。個室がほとんどだったこれまでのオフィスに比べて、格段にコミュニケーションがしやすくなったという。ちなみに、オープンエリアの一定範囲ごと、および各個室の壁に、シンプルなコントローラが設置されている。これら操作することで、照明の明るさや室温、換気用フラップの開閉、窓の内外にあるスクリーンの昇降を、個人の好みで調整できる。

上●間接照明も有効に利用している。左下●オフィス内のあちこちに飾るグリーンは、パーティション代わりでもある。右下●デスクはUniflor社の製品をカスタマイズ。



プリンターは明るい空間にあり、偶然の出会いを誘う。

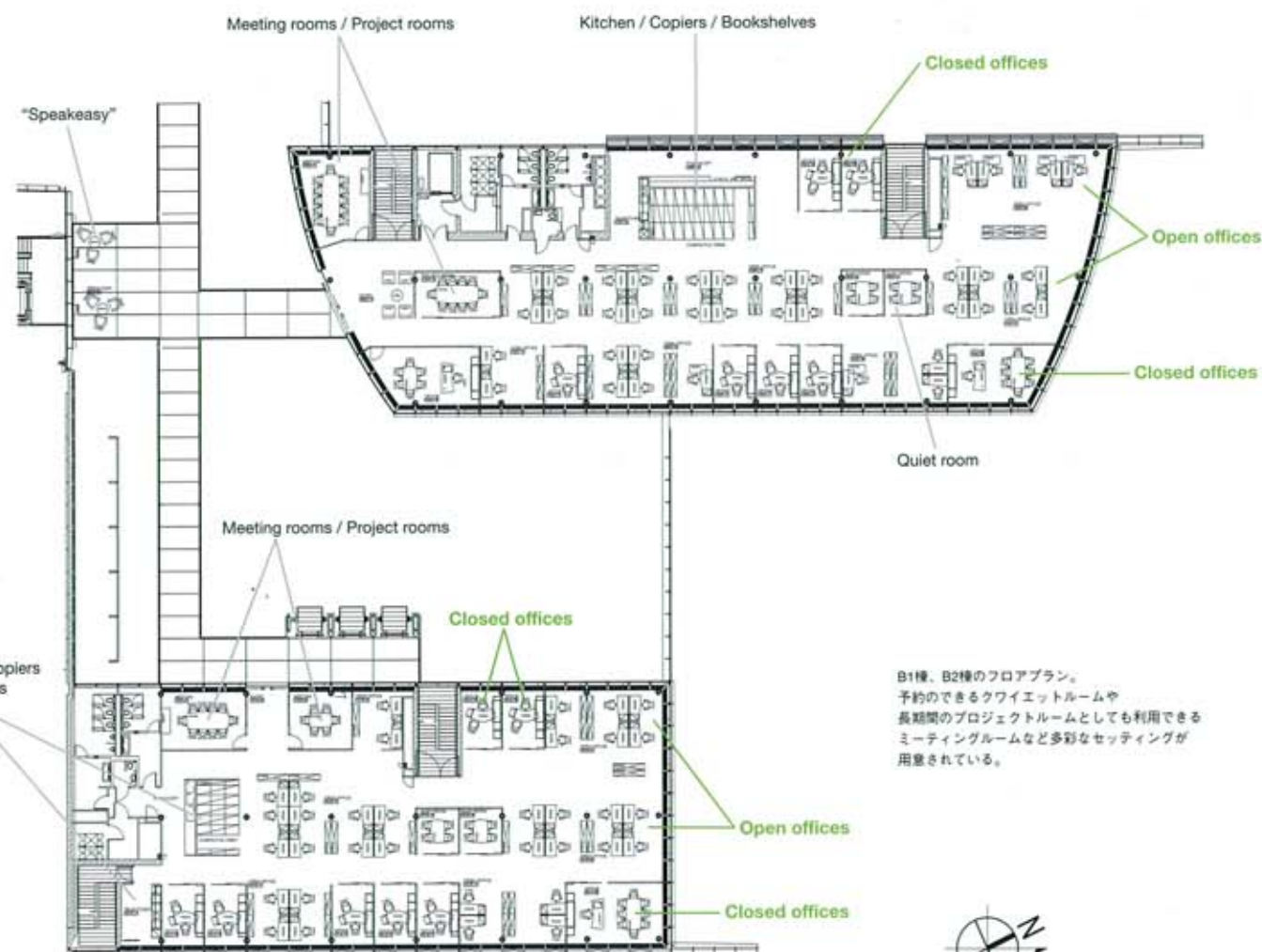


オフィス内のストレージには吸音材が張ってある。

書棚の背後はカジュアルなコミュニケーション空間
Kitchen / Copiers / Bookshelves

書類や資料が詰まったハンドル式移動書架と、コピー機やプリンターなどを組み合わせてレイアウト。コミュニケーション部門が入ったこのフロアでは、書架の裏側の窓際に回り込むと、プリンターや文房具など

が置いてあった。写真では見えないが、手前にはキッチンも併設されている。人々が集まるポイントを意図的につくりだすことで、コミュニケーションを誘発している。



B1棟、B2棟のフロアプラン。予約のできるクワイエットルームや長期間のプロジェクトルームとしても利用できるミーティングルームなど多彩なセッティングが用意されている。



「スピークイージー」は、イスとテーブル、コーヒーマシンがセットになっている。

赤いイスが目印の
「スピークイージー」
"Speakeasy"

コミュニケーションを促す仕掛けのひとつ、「スピークイージー」。赤いソファとローテーブル、コーヒーマシンが置かれ、いつでもカジュアルなミーティングができるスペースだ。B1、B2、H4棟とラボが入ったB3棟の各棟は空中通路のリンクブリッジで結ばれているわけだが、スピークイージーがあるのは、このリンクブリッジが十字に交差する場所と、B3棟に入ってすぐの場所。各フロア同じ場所ではなくランダムに配置して、ビル間・フロア間の行き来をより活性化することを狙っている。

十字に交わるリンクブリッジをB1棟から眺める。





文化を融合し、人々の意識を変革する Combining cultures: Changing how people think

© Mackay + Partners



左ページ●ガラスのキャンピを
通してきさんと自然光が降り注
ぐ「フォーラム」。1年を通して、
人々に心地よいコミュニケーション
の場を提供している。

左●エグゼクティブフロアのカン
テレンスルームには、テレビ会
議設備などが完備されている。中
●エグゼクティブスイートの中
二階にあるラウンジ。窓からはレ
マン湖が望める。手前の収納家具は
Mackay + Partnersのオリジナル
デザイン。右●ミーティングス
ペースを備えたエグゼクティブス
イート。階段を上ったところが隣の
写真。ほかにベッドルームなども
用意された豪華な空間だ。



Arnold Graz
Site Director
アーノルド・グラ
サイト・ディレクター



Ken Mackay
Senior Partner
Mackay + Partners
ケン・マッケイ
シニア・パートナー
マッケイ+パートナーズ



Gavin Harris
Partner
Mackay + Partners
ガヴィン・ハリス
パートナー
マッケイ+パートナーズ

前述のように、この新本社建設は分散オ
フィスの集約プロジェクトであり、また
独Merck KGaA社とSerono社の統合プロ
ジェクトでもあった。Murphy Jahnと協
働しながらインテリアをデザインした建
築設計事務所Mackay+Partnersのケン・
マッケイとガヴィン・ハリスはいう。「新
本社には、さまざまな文化が集まった。
業務の面からいえば、管理部門、研究開
発部門、研究開発をサポートするバック
アップ部門、それにマーケティングなど
といった4つの異なる文化があった。企
業文化としては、Seronoはどちらかとい
うと若者文化的、Merck KGaAは年長文
化だった。そのうえ、従業員の出身地は
40カ国以上に上る。異なるバックグラ
ウンドを持つ人々の間の出会いを誘発
し、コミュニケーションを促すような環
境をつくるのが、我々に求められたん
だ」。その答えが、開放性と透明性を徹
底した環境であり、「スピークイージー」
をはじめとするさまざまな仕掛けであ
ったことは、これまで見た通りだ。
だが、こうした開放的で透明なオフィス

が、すんなりと受け入れられたわけでは
ない。サイトディレクターとして人事面
で本社移転をサポートしたアーノルド・
グラは語る。「移転前、オフィスの8割
は個室だった。オープンオフィスは2割
だけで、ほとんどの人が自分専用の部屋
を持っていたんだ。ところが、新本社で
はその割合が逆転した。ここでは8割が
オープンオフィスで、個室オフィスは2割
にとどまる。これはとても大きな変化で
あり、一朝一夕のうちに受容できるもの
ではない。特にミドル以上のマネジメン
トクラスの人たちは、個室がなくなるこ
とに不満や不安を示した。そこで、ユー
ザーガイドをつくって詳細な説明を行い、
情報を共有し、徐々に理解してもらった
んだ」。ただ、オフィス全体が完全にフ
ラットになったわけではない。CEOとエ
グゼクティブアシスタント、ほか3人の
経営陣がオフィスを構えるB2棟7階のエ
グゼクティブスイートは、他のフロアと
は異なる高級感あふれる内装だ。
移転にあたって、他に大きな問題とな
ったのが、駐車場だという。「ここは国境

に近い。従業員の半数はフランスから
通っている人たちで、クルマ通勤也多
い。以前は希望する誰もが自分の駐車ス
ペースを持てたが、このオフィスになっ
て、駐車場は地下にある330台分だけにな
った。しかもそのうち100台分はビジ
ター専用だ。当然、クルマ通勤者からは
大きな不満の声が上がった。だが周知の
通り、今ヨーロッパ全体が、公共交通の
利用率を高めて都心からクルマを締め出
そうという趨勢にあり、ジュネーブも
従業員数に応じて駐車場の台数を制限し
ている。そうした背景があったうえでの
駐車場削減なんだ。すぐそばに駅やバス
停があるから不便はないし、また子連れ
出勤など事情のある従業員には、優先的
に駐車場を確保している」。今ではほとん
どの人が、かつてのオフィスに比べて格
段にお互いのコミュニケーションが容
易になったこの環境を評価しているとい
う。「以前は自分の個室だけが“マイス
ペース”だった。今や、このオフィス全
体が、それぞれにとっての“マイス
ペース”なんだ」。

Ken Mackay of Mackay+Partners, the archi-
tectural firm that designed the interior in collab-
oration with Murphy/Jahn, explains another
important element of the complex: "Numerous
cultures come together in the new head-
quarters. You have four different business
cultures, with management, R&D, back-office
operations supporting R&D, and marketing.
Then you've got Serono's comparatively
youthful corporate culture and Merck's more
staid one. And to top that all off, employees
come from more than 40 countries. So our
challenge was to create an environment that
encourages communication and interaction
among people of different cultures and back-
grounds." Mackay+Partners' solution was an
environment characterized by openness and
transparency.

Getting employees to accept an open and
transparent office was not all smooth sailing.
Site Director Arnold Graz explains: "Previously
80% of the space was private, so most
employees had their own offices. That pro-
portion is reversed—now it's 80% open and
20% private. We prepared for the move by
working to educate employees. We gave out
user guides, explained details of the new
spaces, and gradually gained everyone's
acceptance. Middle- and upper-level managers
expressed the most dissatisfaction, but we
repeatedly pointed out that the value of their
work was not in their offices." Nonetheless
the office spaces are not entirely uniform.
The executive suite on the seventh floor of
wing B2, where executive offices are, has a
particularly plush interior. A mezzanine

lounge in the CEO's office affords sweeping
views of Lake Geneva. Much pre-move
concern was about parking. As Graz explains,
"At the previous offices, almost anyone who
wanted a parking space could get one, but
only 330 are available in the new parking lot.
Understandably employees who commute by
car were concerned. But beside the complex
is a train station, a tramway and bus stop, so
commuting without a car shouldn't be a prob-
lem for people living near public transpor-
tation. We worked to explain all these changes
to employees in a manner they could accept."
Almost everyone says that communication in
the new space is much easier. "Before, every-
one thought of only their own offices as their
space; now everybody thinks of the whole
office as their space," says Graz.