

# リーダーシップスペースの進化

🕒 Read 8分

企業の経営や組織を率いるリーダーたちの姿は時代とともに進化しつづけている。今回、Steelcaseは創業したての1915年に遡り、そのアーカイブを掘り起こしてエグゼクティブスペースの進化を辿ることを試みた。

役員室のドアの外に誰かがサインを掛けてから、企業のリーダーたちは社内での仕事の仕方をカタチづけてきた。しかし、経営環境が変化し、リーダーが組織を率いる方法も大きく変化している。従来の伝統的な階層型経営方法はもはや機能なくなり、職場環境であるワークプレイスに対するアプローチ方法にも変化が求められている。

産業革命の時代と今日のモバイルでグローバルな経済環境を比べると、仕事の仕方は大きく変わってきている。Steelcaseは創業当時からオフィス環境のトップランナーとしてその進化を研究しているメーカーである。昔のロールトップのエグゼクティブデスクは、エグゼクティブ用に情報セキュリティと効率性に重点を置いて設計されたものだ。今日のリーダーは、はるかに複雑なビジネス環境の中で、逆境にも強く俊敏な組織づくりを求められている。このためには昔とは全く異なるタイプのエグゼクティブスペースが必要となる。

Steelcaseは何十年も前から、企業の経営陣や社員を適切にサポートする環境づくりを実際に自社でプロトタイプを作成して試している。

例えば、ワークカフェ、イノベーションセンター 多彩なプライバシー、最近では最先端のエグゼクティブスペースであるリーダーシップスペースを設計し、その評価プロセスに着手しているSteelcaseのグローバルデザインチームが創り出したのは次世代型リーダーシップスペースだ。それは今までのスペースからリーダーたちを解放し、組織の中心に置くというものだ。このベースにはスペースは個人やチームをサポートし、人をつなぎ、成果を生み出す戦略的ツールだという考え方がある。

企業の組織を率いるリーダーたちの姿は時代とともに進化しつづけている。今回、Steelcaseはそのアーカイブを掘り起こしてエグゼクティブスペースであるリーダーシップスペースの進化を辿ることを試みた。

## 1915-1940: エグゼクティブデスク

事業を経営することはその経営者のスタイルに委ねることが多い。産業革命の時代に、多くの企業がそうであったように、会社は経営者と経理、そして、数人の工員で構成されていることが多く、経営者の人格が会社のスタイルになった。

企業が繁栄するにつれて、オフィスも同様に成長していく。企業は手工業経済から資本主義経済に移行し、組織構造や経営論をめぐる考え方も大きく変化した。20世紀初頭にテイラーが提唱したテイラリズムとも呼ばれる科学的管理法は、1910年代の時間の効率的な活用法として社会に広まった。

成功と地位を象徴するリーダーのデスクも、より効率的な作業フローを念頭に置いていた。組織が成長するにつれて、彼らはより専門性を高め、1920年代や30年代にはより創造的な仕事に移行した。企業にはもはやモノをより速く安く生産するだけではなく、新しいものや次なるアイデアをいかに生み出していくかが問われた。よって、デスクの設計に求められる要素はこの新たなクリエイティブプロセスをいかにサポートするかが鍵となっていく。

## 1950-1989: 効率から効果へ

1950年代のエグゼクティブスペースはその社会的ステータスを明確に象徴するものになる。ほとんどの経営陣は階層型システムの中で機能し、ファイリングスペースの量、会議テーブルの座席数、窓の景色にいたるまですべてが経営者の威信を伝えるものとなる。

現代経営学の先駆者でもあるピータードラッカー(Peter Drucker)は、1959年に「知識労働者」という言葉を作りあげた。その後数十年間、ドラッカーの哲学はますます複雑化する経営環境にたつ世界のリーダーに語りかけていくことになる。彼は効率から効果への移行も投げかけた。例えば、問題解決を図るよりは新たな機会に着目して、想像力をもって創造することが最も重要だと説き、この教えがリーダーたちを創造性への時代へと掻き立てていくことになる。

この時代の終わりに、人々の働き方は大きく進化していく。仕事はもはや単体のデスクでひとりだけをするものではなくていく。独創的かつ革新的であるためには、仕事は複数の専門分野のチームが一緒になり機能的に仕事をすることが要求され、デスクに固定されるのではなくオフィスの中を動くようになる。1970年代から1980年代までは大部分の企業の方向性はトップダウンで決定され、エンジニアリング、マーケティング、ファイナンスなどは一丸となって大きな問題を解決していた。

リーダーは組織の変化のスピードを上げる方法を模索していた。慣れ親しんだトップダウン式構造は企業の方向性を変えにくいシステムで、それも企業カルチャーの価値や重要性が叫ばれる中で変化せざるをえなくなる。企業が望む企業カルチャーを育むことができれば、企業としてより俊敏性のある組織を構築できる。その状況の中で、リーダーのためのスペースも変化を遂げ、共有スペースやコラボレーションスペースが増えていく。

---

## 1990-2010: 社会的ネットワークを重視

1990年代には、情報の流れやビジネスの進化スピードも加速していく。この頃から企業は組織の構造に加え、人間同士のつながりである社会的ネットワークや企業カルチャーに注目し始めた。良好な人間関係は複雑な組織の中でアイデアを生み出す土壌を形成し、人々が相互に交流し、交わるスペースの創出がより一層重要になっていく。

Steelcaseは1990年代半ばには、リーダーシップスペースの創造にあたって今までにない画期的なアプローチの開発に挑戦している。新たなエグゼクティブスペースとなる「リーダーシップコミュニティ」は、肩書きによって割り当てられていた専用個室や会議室を手放し、メンバー同士の交流を高め、人間関係を築くための多種多様な共有スペースからなるスペースへと移行されていく。

リーダーシップコミュニティは、エグゼクティブの執務環境を取り囲むようにフロアの壁の内側にあるすべてのスペースを活用し、進化させた。その目的は1日の間にメンバー同士がカジュアルに出会い、交流できるように仕掛けることで、信頼関係や協調行動を強化することにあった。

---

## 今日：新リーダーのためのプロトタイプ

2016年に、Steelcaseの研究員やデザイナーたちは次世代型リーダーシップスペースの創造に着手した。新スペースは時代が要求する新リーダー像の象徴であり、この新たなホームベースは、組織全体の開放と相互のつながりを加速させるものとして位置づけられた。

プロトタイプとしてつくられたこの新しいコミュニティスペースは、米ミシガン、グランドラピッズにある本社キャンパスの1階の中心にある。以前のリーダーシップコミュニティとは異なり、新スペースは人々が行き交う交差点のような場所に位置し、必要に応じてプライベートエリアにアクセスできる。リーダーたちを会社の中心に置き、彼らにより見えるカタチでのレイアウトが採用された。

スペースの敷居は低く、よりオープンにすることで、アイデアと人々が行き交う中心にいるのが組織を率いるリーダーたちということになる。肩書きやステータスを外し、誰もがどこでも仕事ができるようにしたリーダーシップスペースはもはや目的地としての「場」ではなく、人々が行き交い、人間関係を強化する通路としての役割を果たしている。

---

## 下記の記事もご参考ください

---

### **Rebecca Charbausk** **Senior Communications Specialist**

Rebecca, an Emmy-winning journalist, reports on global research impacting the places where people work, learn and heal. Over her career, Rebecca spent 17 years covering local and national news events on television and a variety of digital platforms. She directed a digital news group in Kansas City for three years before becoming news director in Grand Rapids, Michigan for more than five years. Prior to Steelcase, Rebecca worked with one of the four largest media groups in the United States to coordinate news coverage among 48 newsrooms from the east to west coast.