

360°

Fast Forward

早送りで見える未来

AI、スマートデータ、ギグ・エコノミーが
未来の働き方をどう変えるのか

「アジャイル」であれ、「場」には創意工夫を
チームが新たなアイデア創出を加速する
ために「場」をどう変革したか

「データプライバシー・バイ・デザイン」
という設計思想
ビッグデータには大きな責任が伴う

人材を獲得する
優れた人材を獲得できるかは
いかに従業員体験を高めるかに
かかっている

360

働く「場」での
イノベーションを
探求する

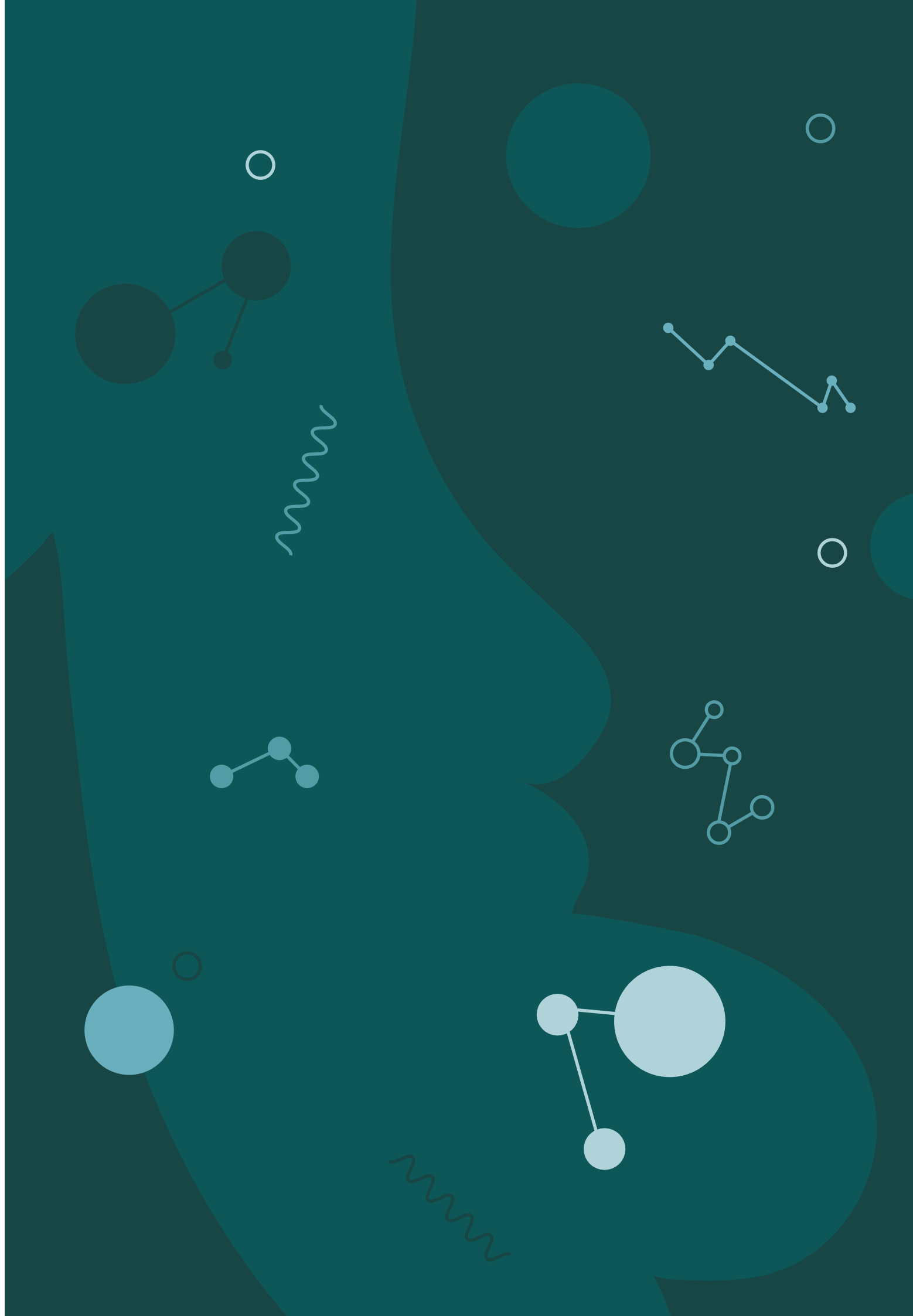
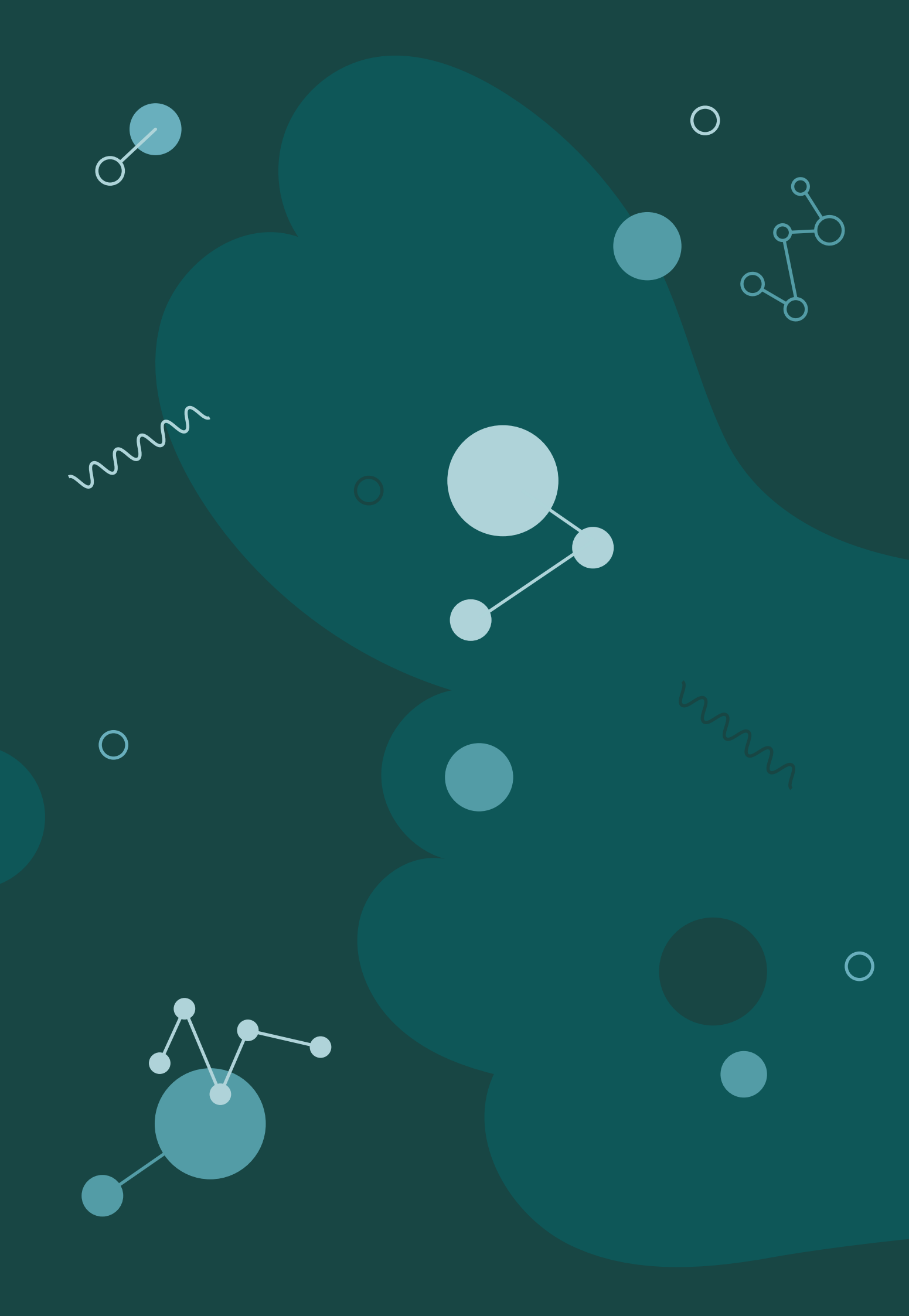
アジアパシフィック版
74号

Issue 74

Steelcase

Steelcase

日本スチールケース株式会社
東京都港区南麻布5-2-32 興和広尾ビル4F TEL: 03.3448.9611



360°

働く「場」での
イノベーションを
探求する

果たして未来の働き方はどうなるのだろうか? 本号ではその興味深い予測のいくつかを紹介している。

そこには私たちが記憶から思い浮かぶ「オフィス」の姿はない。そこにあるのは今とは全く違う様々な働き方がバランスよく機能する「新・オフィス」だ。溢れる色彩と質感によって創り出されるアジャイルな空間。人工知能(AI)や仮想現実(VR)を駆使して複雑な問題に取り組んでいる風景を想像してみてほしい。どこでもつながる会議室、リラックスできるラウンジスペース。人々はその空間を移動しながら仕事をこなしていく。働くことは決して単調ではなく、毎日が刺激に満ち、新たな課題に挑戦する仕事ライフだ。

これが私たち、Steelcaseが描く未来オフィス。さあ、詳細を見てみよう。

360°

働く「場」での
イノベーションを
探求する

steelcase.com/asia-ja/research/360-magazine

SNSでSteelcaseとつながろう。

- facebook.com/steelcase
- twitter.com/steelcase
- youtube.com/steelcasetv
- instagram.com/steelcase
- pinterest.com/steelcase
- 360magazine@steelcase.com
- steelcase.com/podcasts

360マガジンは米国Steelcase Incが発行元です.All rights reserved.
Copyright 2018. ここに記載されているトレードマークはSteelcase Inc.または関係各社の商標登録です。

許可なく記載記事の複製、転用、写真の無断転載は禁じられています。

発行者 + エグゼクティブエディター
Gale Moutrey

エディター
Chris Congdon

マネジングディレクター
Stav Kontis

クリエイティブディレクター
Erin Ellison

アートディレクション + デザイン
Hybrid Design, SF

編集アシスタント
Jacob Van Singel

海外担当者
ヨーロッパ、中近東、アフリカ
Uli Zika
Serena Borghero
Olivier Dauca
Rocio Diez
Alexander Gifford
Fabian Mottl
Abeer Sajjad
Angelina Zuefle

アジアパシフィック
Cherry Wan
Maria Bourke
Alison Quodling
Allan Guan
Kiki Yang
Candy Ng

ライター
Rebecca Charbausk
Mike Firlik
Jane Graham
Marie Green
Beth Hallisy
Jeff Link
Eileen Raphael
Karen Saukas

写真/アートディレクター
Jill Devries
Jeremy Frechette
Brian Miller

イラストレーター
Hybrid Design
Zeloot
Lennard Kok

360 リアルタイムポッドキャスト
Katie Pace

360 ブログ
Rebecca Charbausk

デジタルメディア
Anne-Sophie Peter
Areli Arellano
Andrew Wyatt

6
360 概観

8
見解

10
ワーク・デイ

14
トレンド 360

18
新・オフィス

98
回顧

特集



30 早送りで見える未来

今から10年後、現在のオフィスはまるでダイヤル式電話機のように時代から取り残された風景になるかもしれない。Steelcaseの研究員たちは、今日、仕事を取り巻く変化の兆しを徹底的に分析した結果、10年後に人々はどこでどうやって仕事をしているのかについての興味ある7つのシナリオを策定した。いずれも、現在とは非常に異なるであろう未来についての興味深い見解だ。

表紙について
人間が環境とテクノロジーとどう関わるかにインスパイアされた未来の「仕事ライフ」。人間同士が繋がり、楽しく仕事をする様を大胆でシュールなスタイルで描いている。



Q&A: すべての人に快適さを

米ノースカロライナ州を拠点とする家具メーカー、Mitchell Gold + Bob Williams の共同設立者である両氏は、「すべての人に快適さを」という会社の標語がどう事業を動かしているかを説明している。



人材を獲得する

優れた才能を引きつけて定着させる競争は熾烈を極めている。今日のワーカーは、今まで以上に働く目的や帰属意識、企業のウェルビーイング投資といった要素に注目をおいている。人事、IT、ファシリティ部門をより緊密体制にすることで、企業は今日のワーカーに真に働きたいと思える魅力的な「場」を創ることができ、従業員体験を向上させることができる。

「データプライバシー・バイ・デザイン」という設計思想

データをビジネスで有効活用しようという動きが高まるにつれて、「プライバシー」という問題は新たな次元に突入した。オフィス家具業界初のプライバシー・エンジニアを含む Steelcase の専門家たちは、同社が開発するデジタル製品の高セキュリティ基準について語っている。



トレンドは 豊富なチョイス

Steelcase のグローバルオペレーション担当副社長は、大量生産システムの中でクラフトやデータ、テクノロジーといった要素をどう捉えるかについての独自の見解を語った。



大きな視点で 考え、改善する

トロントの中心にある都市型イノベーションハブ MaRS は、起業家やスタートアップが社会に貢献できる一企業になるようサポートしている。



イノベーションを加速させる

過去10年間で、インドと中国は海外のアウトソーシング拠点から重要なグローバルイノベーションハブへと進化し、これまでにないスピードと俊敏性でイノベーションリーダーへとの上がった。

再定義されるイノベーション

新しいアイデアへの探究心と経験豊かなメンバーから成るデザインチームが、失敗を重ねながらもそのアイデアをお蔵入りにすることを拒んだ時、その魔法は起きた。決して諦めない粘り強さがイノベーションを生み、画期的チェアを誕生させた。



「アジャイル」であれ、 「場」には創意工夫を

「アジャイル」は理解しやすいが習得は極めて困難である。しかし、働く「場」を工夫することでそれを実現できる。Steelcase がITチームにダイナミックな環境を新たに提供したことで「アジャイル」への課題にどう取り組んだかを紹介している。

未来は循環型

モノを再利用することで廃棄を少なくしようという循環型経済を推進する動きが高まっている。Steelcase は、それに向けての強固なコミットメントと革新的な実践方法でその道をリードする一企業として評価されている。

360 概観

It Started With a Fire

それは、火事から始まった。360本号では、今までとは異なる全く新しい方法で問題を解決するイノベーション事例をいくつか紹介している。実際、私たち、Steelcaseは100年以上前から、常に新しいやり方で問題を解決する姿勢を一貫して貫いてきた企業だ。

今ある全ては、火事と車から始まった。

1900年代のオフィスといえば、決して安全ではなかった。建物は木製で書類がすべて紙であったあの時代、火事につながるなどと全く考えもせずに紙タバコの吸い殻を籐製のゴミ箱に捨てていた。そして、都市が繁栄するにつれ、オフィスの火事は深刻な問題になっていった。

その一方で、20世紀初頭のデトロイト市といえば、自動車産業の発展に支えられ、イノベーションの世界的拠点でもあった。あの時代に画期的なアイデアとして登場した技術のひとつが鉄を曲げて様々な製品を成形するというものだった。

金庫の製造で起業していたPeter Wege氏(後にSteelcaseを創業)は、「火事を無くすためにゴミ箱を金属でつくる」という当時としては斬新なアイデアを持っていた。一見、シンプルに見えるこういう発想が大きなイノベーションにつながるのだ。つまり、今までとは異なる方法で問題を解決することだ。

Wege氏と米ミシガン州グランドラピッズ市の小さな思想家グループによって1912年に設立されたのが、現在のSteelcaseの前身「メタルオフィスファニチャー」という会社だ。ほとんどの家具が木材で作られていた時代にWege氏はゴミ箱など様々なアイテムを金属で製造することを模索し始めていた。そのひとつが書類の炎が上がらないようにする耐熱性と品質を備えたスチール製収納キャビネットだった。その後、1954年に同社はSteelcase(スチールケース)に名称を変更している。

創業以来、取り巻く環境に応じて大きく変化を遂げていったSteelcaseは、高い開発力と知識で常に市場の声に耳を傾け、学びながら思い描く世界をグローバルに展開する企業に成長した。あらゆる種類の素材やデザインに挑戦し、機能的かつ美しく、廃棄されないモノをつくりだすことに強いこだわりを持ち、長年に渡り働き方がどう変化していくかを研究、体現し、その姿を俯瞰で探求し続けている。時代がどう変わろうと変わらぬ一貫した姿勢、それは私たち、Steelcaseが創業以来ずっとイノベーションを追求し続け、従来とは違う方法で時代が抱える問題を解決し続けることに尽きるのかもしれない。



Chris Congdon
エディター
360マガジン

見解

今号に
情報とアイデアを
寄稿した方々です。

Stefan Knecht
マネジャー
it-economics

「ここ数十年の間に、ビジネス環境の複雑度合いは劇的に増しました。かつて物事はもっとシンプルでした。しかし、月面に到着したアプロ11号よりも高い計算能力を持つスマホを誰もが常に携帯している今の世の中、その複雑さに対応するには今までにない別の方法が必要なのです。アジャイル手法は想定できない不確実な要素を計画的に軽減するもので従来の方法ではそれが出来ないのです。」



Elise Valoe
グローバルリサーチマネジャー
Steelcase

「当社の研究員たちが中国とインドをアイデア創出のハブとして多くの可能性を秘めていることを実感したのは2013年のことです。ここからが経営の仕方における前例のない変化の始まりでした。中国は企業の製品部品を長年製造してきた歴史を持ちます。5年程前、中国はそのソーシングとしての戦略を変え、テクノロジーリーダーとしての世界的な認知度を得るために知識と製造力を磨き自社製品を開発することに注力していったのです。」



Sonia Lagourgue
シニアマネジャー、パートナーサクセス
コーポレートエンゲージメント
MaRS

「私たちは、ビジネスのエコシステム全体におけるイノベーション能力を高めたいと考えています。企業とスタートアップは両方ともその業務の流れは同じです。パートナーシップ提携で両者が相互に強みを発揮し、双方に利益をもたらすシステムづくりが出来るようお手伝いしています。」



Barbara Hiemstra
プライバシーエンジニア
Steelcase

「私たちは企業や個人の情報を管理することがいかに重要かを認識しています。そこで当社ではデジタル製品を開発する際には必ずプライバシー・バイ・デザイン、データセキュリティ・バイ・デザインという思想で製品を設計しています。」



Robert Krestakos
担当副社長、グローバルオペレーション
Steelcase

「テクノロジーを利用することの当社の目的は、顧客に価値をもたらし、業績を向上させることです。特定のテクノロジーが仕事の本質を変え、一部の業務がなくなる可能性はありますが、それは決して今に始まったわけではなく、それが当社の主な目標でもありません。目指すのは製品をデザイン、品質、コストという側面から深く研究し、より良い製品を生み出す方法を考えることです。状況によってテクノロジーは新たな雇用を生むことにもつながります。」



Angela Nahikian
ディレクター、グローバルサステナビリティ
Steelcase

「例えば、製品の廃棄物のようにサステナビリティを狭い範囲で捉えがちです。これらはもちろん重要ですが、それらの問題をもっと大きな問題、すなわち、持続不可能な経済モデルとして捉えることが大切です。循環型経済というものは、企業が事業や経営システム全体を将来どう設計していくのかを私たちに投げかけているのです。」

ワーク・デイ

仕事を快適にするためのヒント



睡眠のパワー

忙しいといふ怠りがちになるのが睡眠。しかし、忙しいからこそ一番大事なのが睡眠だ。マッキンゼーによれば、睡眠不足だと脳は意思決定や学習、新たなネットワークの構築、異なる視点での思考が困難になるという。

役立つポイントを紹介しよう：

1. 仮眠/昼寝をする。研究によると、10～30分の睡眠は最大で2.5時間まで注意力や生産性を改善する。

2. 職場で何か重大な問題に直面した際、即答せずに「一晩寝て考える」という習慣をつける。そうすることで深夜のメール、感情的な返信やおきまりの決定による後悔が避けられる。

3. 指導や難しい会話の前にはしっかりと休憩をとる。質問を明確にし、すぐに結論に飛びつくのを避ける。



休憩時間

気が散って困ることは？ マインドフルネスや深呼吸を実践してみよう。これらはもはや運動のようなものですればするほど身体を鍛えられるのだ。カレンダーにリマインダーを設定して2つ以上のことを同時にしない、ゆっくり呼吸したり、食事を楽しむ時間を意識的にとろう。

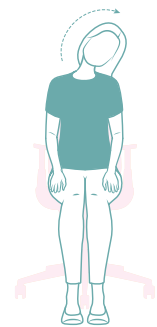


オフィスヨガ

手足でバランスを取り、骨盤から肩まで調整していくヨガのダウンドッグポーズをオフィスでしてみよう。ちょっと変な人と思われるかもしれないけど。チェアを使った簡単なヨガポーズは、ストレスを和らげ、心身共にリフレッシュさせる。



背骨：まずは両手を頭上で伸ばして組む。息を吸いながら手のひらを上にし、腕を伸ばしたまま息を吐きながら状態を右に倒して上半身の左サイドをストレッチ。そのまま3～5回呼吸し、元の位置に。左も同様にしてみよう。



首：鼻で深呼吸をするようにしよう。息を吐きながら右耳を右肩に近づけるようにゆっくり頭を右に倒し、息を吸って3～5回呼吸する。次は正面で頭を胸の方に向かって倒し、最後は左に倒しながら3～5回呼吸。そしてゆっくりと頭を中心に戻す。



手首：右腕を床と平行に前に伸ばし、手首を上にも外にも曲げる。左手を使って右手を前に引くようにして3～5回呼吸をしながら右手首をストレッチ。左も同様にしてみよう。

気づこう、ストレスのサイン

過剰に働きすぎて過労状態になっていない？ 身体は敏感にそれを知らせてくれる。ノッティンガム大学のバイオエンジニアリング研究グループの科学者によると、鼻が冷たいと頭を使いすぎているサインだという。脳が過剰に動くと、ニューロンが血液にいくために、鼻の温度

が下がるのだ。だから、鼻は要チェック！そして、ちょっとだけ考えるのをやめてみよう。





個人の「アジリティ」を推進する

組織の「アジリティ=敏捷性」に向けての体質強化は経営サイドだけでない。従業員もこれに向けて自分自身を鍛えていかなければならない。職場での新たな役割を理解し、業界の変動にも備えるには個人の敏捷性も重要となる。そこでマッキンゼーが提案するのは：

1. 素早く動くために小休止する。抱えている気になる問題はとりあえず横に置く。
2. 知らないまたは理解できないことを謙虚に認め、学ぶ絶好の機会と捉える。「頭」だけで考えるのではなく、「心」で感じることを大切に。新たな環境の中ではなるべく批判的にならないように。

3. 質問を組み直し、思い切って他の視点でも考えてみよう。問題に取り組む際には「何か見逃していることはないか?」、「事実でないかもしれないことを決めてかかっていないか?」と自問してみよう。

4. 目的地ではなく方向性を決める。自分の役割や肩書きに執着するのではなく、行きたい方向を目指し、それに向けての必要なスキルを身につける。

5. 自分の思考範囲を精一杯広げ、創造性を発揮して新たな方法を試してみる。例えば、パワポで説明するのではなく、ストーリーで聴衆の心を掴んでみよう。

創造力を掻き立てる

以下は創造意欲を掻き立てるヒント：



遊ぶ：プレストの前にレゴブロックや粘土を使って遊ぶことで脳を活性化させよう。

推し進める：「これで他に何ができるか?」とシンプルに自問するだけで、苦労しているプロジェクトをさらに突き進め、新たな視点で取り組む意欲が生まれる。

イタズラ書きをする：プロジェクトで行き詰まった時、仕事を視覚化し、アイデアをスケッチにしてみると新たな視点が生まれる。脳はそんなものだ。



「笑い」の重要性

「笑い」は
最良の薬である。

ノースウェスタン大学とドレクセル大学の調査結果によると、「笑い」で緊張をほぐす息抜きはパズルを解く能力を20%向上させ、アイデアも出やすいという。「笑い」は臨戦態勢を緩め、心身ともにリラックスさせ、人間をより創造的にする。

私の大切なモノ

「中央のセッティングで人が集まって何かを作ったりお喋りをしていたら、それに自分も加わって共に時間を過ごしたいと思うのは人間の本能で、Potrero415はまさにその環境を創出できる優れたものです。」

John Hamilton
ディレクター、グローバルデザイン
Coalesse



私たちが参考にした読み物



The Employee Experience Advantage
Jacob Morgan

調査によると、従業員体験に注力した企業は、それをしない企業と比べて業績が上回っていることが分かっている。この最新トピックが世界中のビジネスリーダーにとっての最優先事項となっている。



The Distracted Mind: Ancient Brains in a High-Tech World
Adam Gazzaley and Larry D. Rosen

人間の脳はマルチタスクをやるようにはできていない。GazzaleyとRosen両氏は、日々の生活の中での注意力散漫と戦い、バランスよくテクノロジーを活用する方法を紹介している。



Purposeful: Are You a Manager or a Movement Starter?
Jennifer Dulski

例え、企業のCEOだろうとインターンであろうと、誰もが自分の限界を押し広げて成功するパワーを秘めている。

トレンド 360

Future Work

現在のトレンドから未来を探る。

未来の働き方。テクノロジーの進展が私たちのライフスタイルや働き方を急速に変化させている。デバイスがもたらす便利さを誰もが享受している世の中になった。しかし、テクノロジーが生活の様々なシーンに深く入り込んでまるで同僚やパートナーのような役割を担うようになると果たして人間はどう感じるのだろうか。

デジタル革命の勢いが増すにつれて、その影響を想定して準備することが重要になる。なぜなら、1日の大半の時間を過ごすオフィスなどでの人間の体験そのものが変わっていくからだ。人間がマシンと共存すればするほど、人間の創造性、価値や情熱といったものが注目されるようになることは間違いない。

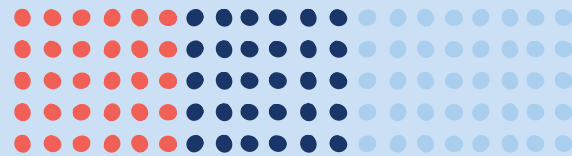
さて、あなたはその進化する未来への準備ができているだろうか？ 今日起こっているトレンドを知ること未来の様相が見えてくる。

マシンの台頭

自動化されにくいモノ：人材を管理／開発すること、専門知識を意思決定や立案、創造型ワークに適用させること。¹



2025年までには、世界人口の約3倍の**200億台**のデジタルデバイスが接続される。²



世の中の約**60%**の職業の業務の**30%**強がテクノロジーによって自動化されるかもしれない。³



企業の**84%**が人工知能への投資が競争優位性を高めると確信している。⁴



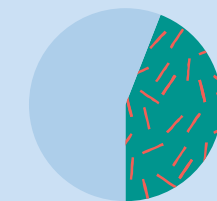
業種を超えて、企業経営者たちは、人工知能への投資は2016年と比較して2017年には**300%**以上増加すると示唆していた。しかし、その1年後には60%以上がデジタル変革では遅れをとっていると感じている。⁵

出典: (1,3) McKinsey Global Institute, Future of Work Report, November 2017 (2) McKinsey Quarterly, January 2018 (4) Statista/ Stanford University AI100 Study (5) Forrester Research Predictions Reports, 2017 and 2018 (6) Deloitte 2017 Global Survey (7) Harvard Business Review October 2017 Survey (8) Washington University School of Business Report, 2016 (9) New York Times New Work Summit, February 2018 (10) Fei-Fei Li, Google Chief Scientist and Stanford Professor, at The New York Times New Work Summit, February 2018 (11) McKinsey Global Institute, May 2017 (12) Forrester Research, Predictions 2018 Report (13) The Future Computed: Artificial Intelligence and its Role in Society, Microsoft, January 2018 (14) Havas Meaningful Brands Global Study, January 2017 (15) Gallup State of the Global Workplace Report, 2017 (16) The Employee Experience Advantage, Jacob Morgan, Wiley, 2017



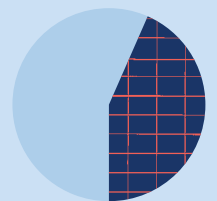
未来の重要ファクター

企業リーダーたちは、「未来型」組織の構築を最重要課題と位置づけている。⁶



40%

10年以内になくなるだろうと予測されている現在のフォーチュン500企業の割合。⁸



41%

最近のアンケート調査で、自分の仕事の将来について「かなり希望を持っている」または「常に希望を持っている」と回答した人の割合。⁷

イラスト: David Weber 作

マシンは何でも出来るわけではない

Amazon がロボットメーカー、Kiva Systems を買収して以来、過去5年間で10万台のロボットが開発された。

テクノロジーへの投資が加速しているにも関わらず、30万人もの雇用が生まれた。⁹

「AIは人間によって作られ、人間によって行動が設定され、最終的には私たちの生活や社会に便益をもたらすことを目的とするものです。」¹⁰

Fei-Fei Li
Googleチーフサイエンティスト
スタンフォード大学教授

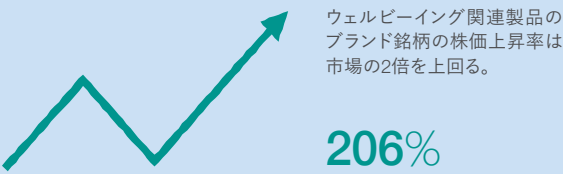
急務とされる人材不足対策

250万人
アメリカで、10年以内に人手不足が予想されるデータサイエンティストの数。¹¹

平均年収の20%アップで希少人材を確保。¹²

「AI主導型社会に向けてのスキルアップは、科学、テクノロジー、エンジニアリング、数学といった分野以外にも及びます。コンピュータが人間のように振る舞い始めると、社会科学や人間らしさといった要素がますます重要になっていきます。」¹³

「人」への投資



世界的調査会社Gallupが選ぶ最優秀企業の従業員の70%は労働意欲が高い。¹⁵

企業カルチャーやテクノロジー、職場環境に投資する企業は、投資しない企業と比べて平均収益の4倍以上、平均売上高の2倍以上を達成している。¹⁶



新・オフィス

働きたいと思える「場」
をつくる新・アイテム



Shortcut Wood

Shortcut Wood (ショートカット・ウッド) は、その印象的なフォルムと温かみのある自然素材のコンビで、ホームやオフィス、会議室、ダイニングルーム、カフェに最適です。



SILQ

直感性で秀逸な性能を実現したSILQ（シルク）は人体の独特な動きに呼应し、個々の姿勢と身体の動きに合わせて動くチェア。また、その広範囲にわたる素材の組み合わせで個性や企業独自のブランドの表現も可能にしました。

It's a New Day

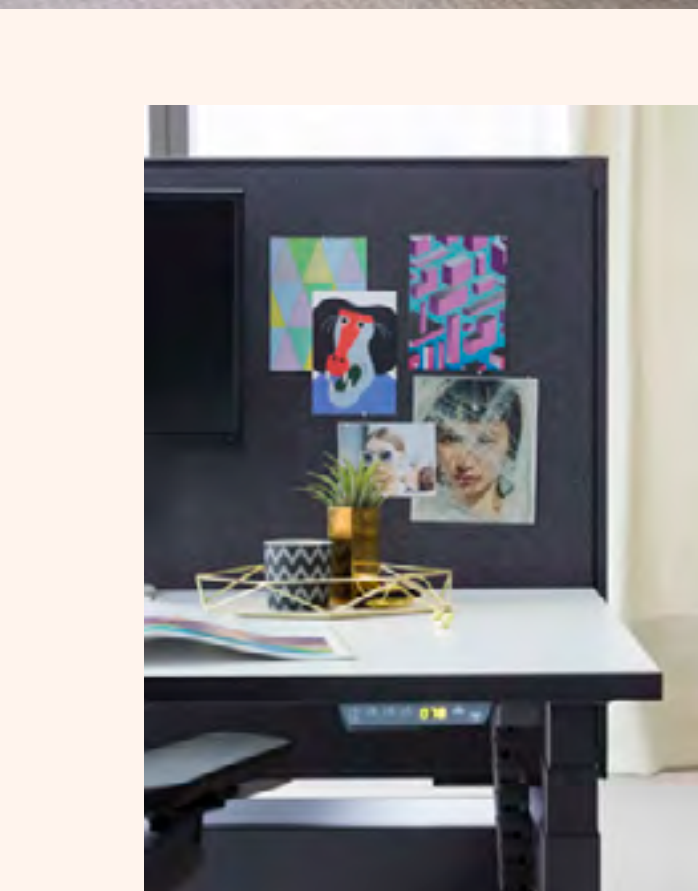
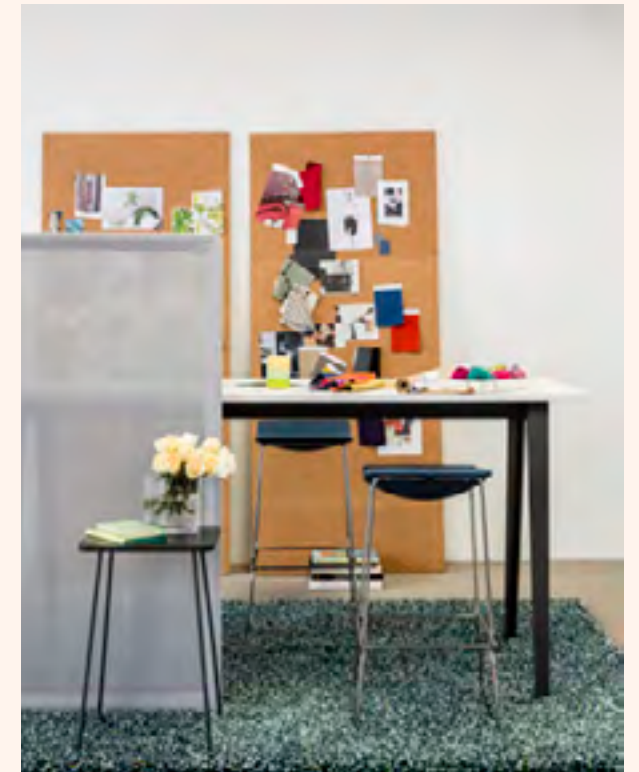
今、時代が求めているもの、それは新たなアイデアを生み出し、よりアジャイルに動き、よりスピーディにアイデアを具現化することです。

新たな1日の始まり。オフィスのあらゆる「場」がインスピレーションの源になり、既存の枠にとらわれない柔軟な発想で物事を捉えなければならない時代に突入しました。働き方も働く「場」も大きく変化しています。故に、私たち、Steelcaseは、製品、パートナー、テクノロジーを今までとは全く異なる視点で捉え直し、今日働く「人」が豊かに楽しく仕事ができ、豊富なチョイスで発想溢れるような「場」づくりで個人や組織が繁栄出来るよう日々追求しています。



B-Free テーブル

B-Free(ビー・フリー)テーブルは、コラボレーションスペースを兼ね備えた魅力的なカフェスペースを創出できます。テーブル内には電源も付帯され、携帯デバイスの充電に困ることもありません。



Ology 上下昇降デスク

Ology (オロジー) 上下昇降デスクは、その便利で直感的な操作性によってデスク面の高さを調節することで容易に姿勢を変えることができ、健康的に働く習慣を身につけさせます。ソフトなエッジフォルムが長時間にわたるコンピュータ作業から起こる肩や首の疲労を軽減します。



Migration

Migration (マイグレーション) は、上下昇降デスク/ベンチ。1日を通して座位と立位姿勢を交互に変えられ、心身共に身体をリフレッシュできます。



Lolli カウンタースツール



Delta スツール
Delta テーブル

Sling スタッキングチェア
Sling カウンタースツール
Sling 布張りソファ



Transit スタッキングスツール
Transit スタッキングカウンタースツール



新・オフィス

m.a.d.

アーバンな家具で有名なm.a.d.(エム・エー・ディ)は、Steelcaseの新たなパートナー企業。そのエレガントなデザイン、高い耐久性、リーズナブルな価格帯の革新的な製品群で発想豊かなスペース創出に貢献します。



Transit スタッキングチェア

Airfoil テーブル
Bloom ダイニングチェア
Sling スタッキングチェア
Transit スタッキングチェア





Navi TeamIsland

Navi TeamIsland (ナビ・チームアイランド) は、多くのことを要求される今日の仕事環境下においても、働く「人」のウェルビーイングを助長するように設計されたシステム家具。スペース効率も良く、組織の人員の増減に合わせて対応できる柔軟性を備えています。

Clipper

Clipper (クリッパー) は、軽量で設置が容易な可動式間仕切り。視覚的プライバシーと周囲へのアクセスのしやすさや隣接性をバランスよく兼ね備えたアイテム。必要に応じてプライバシーを確保しながら、個人やチームは個人ワークとグループワークをシームレスにシフトできます。



Campfire Pouf

Turnstone (ターンストーン) ブランドの Campfire Pouf (キャンプファイヤー・プーフ) は、自然発生的に起こるコラボレーションや短い会話のためのタッチダウンスポットのカジュアルチェアとして最適。そのカラーの豊富さと独特なスタイルで印象的なラウンジスペースを創造できます。



Comfort for All

写真提供：
Mitchell Gold
+ Bob Williams

すべての人に快適さを。米ノースカロライナ州を拠点とする家具メーカー、Mitchell Gold + Bob Williamsの共同設立者であるMitchell GoldとBob Williams両氏は、標語に「すべての人に快適さを」を掲げている。「快適さ」とは必ずしも豪華で美しいソファというわけではなく、それは人、家族、地域社会にまで及ぶ。同社は世界をより心地の良い「場」にしたいという強靱な企業気質をベースに、1989年、23名のスタートアップから始まり、現在は900人以上の企業組織へと成長した。



360：企業としての目的意識は、御社のビジネスにどう表れていますか？

Mitchell Gold：私たちは社員全員が自分たちには公平な機会がある、職場には差別のようなものはないということを感じて欲しいのです。皆がお互いを思いやる家族のような経営スタイルです。20年以上前ですが、私たちは、人事のトップによくこう言ったものです。社員から敬遠される人間ではなく、社員を擁護する人間であって欲しいと。いつでも人事部に来て相談ができる。それが私たちの企業としての素晴らしい部分だと思っています。

360：事業を始めた時、貴方は本社機能を新しいビルに移そうと考えたようですが、結局は製造工場の中に置き続けました。それはどうしてですか？

Bob Williams：財務、製品開発、マーケティングなどの機能はもっと協働すべきだと思ったのです。そのためには皆がすぐに会話ができる環境が必要だと考えたのです。社内のカフェテリアでは皆が顔を合わせるというように非常に上手くいっています。確か、この20年間で、会議室でランチミーティングをしたのはおそらく3回しかないと思います。当社では来客や役員会がある場合にもこのカフェテリアを利用します。

360：企業の成長に伴ってクリニック、ジム、社員の子供用奨学金などの福利厚生を充実させましたね。こういった福利厚生で貴重な「人材」に投資することの重要性を説いていらっしゃいましたが業績向上にはつながっていますか？

MG：当社では社員も経営サイドもお互いを尊重しあい離職率が非常に低いのです。当社は「常に期日通り」をモットーにし、それができるのが業務に精通した人々なのです。離職率が高いと人のトレーニングに追われます。当社では常に労働力が安定しているため、無駄がなく企業のスリム化が可能なのです。

BW：これらの支出をどう正当化するかということですが、私たちはそれをコストではなく、資産として捉えています。何故なら、生産性という面では利益につながるからです。

360：建物内に託児所もありますが、何故そうしようと思ったのですか？

MG：私はある日、4時頃社員とミーティングをしているとどうも途中で彼女の様子がおかしかったので、どうしたのかと尋ねたのです。そうしたら彼女は「5時30までに保育園に息子を迎えに行かないと分単位で追加請求されてしまうのです。」と言ったのです。私はこの時「託児所はどうしても必要だ。仕事に集中できない社員を見過ごすわけにはいかない。」と思ったのです。でも周囲の弁護士や会計士、保険担当者までそれは必要ないと口を揃えて反対しました。しかし、これは会社のためには絶対に良いことで、創立以来、私たちが決定した最も価値ある決断のひとつだと今でも思っています。

「失敗から学んだことで今の成功があるのです。」

BW：託児所の存在は子供がいない社員をも魅了しています。この間、求人の面接で託児所があるからここで働きたいと思いましたという人がいました。

360：御社はまた、性的少数者であるLGBTQコミュニティを支持していますよね。多様性に焦点を絞った大胆なマーケティングキャンペーンが非常に高く評価されていますが、この包容的カルチャーはどう御社のビジネスに影響を与えていますか？

MG：私たちも信じられないほどの称賛コメントをいただきました。私たちの主張と慈善活動を見て多くの人が賛同し、事業にも好影響を与えています。購買者はもちろんのこと、融資してくれる銀行、投資家、販売パートナーなど多くが当社のような会社とビジネスをしたいと考えているのです。そのことで売上が増えているこ



「要するに私たちは子供たちのためのロールモデルでありたいと願っているのです。」

とは確かです。要するに私たちは子供たちのためのロールモデルでありたいと願っているのです。

360：御社が職場で助長しているオープンで包容的な企業カルチャーが、社員がアイデアを自由に出し合い、リスクを取れる雰囲気をつくっていると思いますか？

MG：失敗を恐れない企業風土が非常に大切だと思います。働くことは社会的活動であり、信頼関係が重要なベースになります。私たちは社員の声やアイデアを尊重し、思っていることを口に出すようお願いしています。私たちは常にそれ以上の努力をしようと意識していますし、それは正しいことだと信じています。信頼と多様なアイデアを生み出す企業風土がなければ、成功しそうもない何かに挑戦しようとはしません。失敗から学んだことで今の成功があるのです。

360：御社は創業以来ずっとサステナブルな材料を使用することを固く守っていますが、何故そんなに重要なのですか？

MG：私は会社を設立してから1ヶ月ぐらいて、オゾン層がどのくらい破壊されていて、米ノースカロライナの家具産業がその1要因になっているという記事を読んだのです。私はボブに「僕たちは環境を破壊するような産業に身を置いている!」と言ったことを今でもはっきりと覚えています。そこからが私たちの長い道のりが始まったのです。新しいタイプのフォームを試し、包装を再検討し、再生しやすい森林からの木材調達を始めました。私たちはこういった活動に積極的に参加したかったのです。



「皆がお互いを思いやる家族のような経営スタイルです。」

360：貴方はかつて自分の家には置かないモノはオフィスには置かないと言っていました。オフィス設計をする際に「快適性」が何故重要な要素になるのですか？

MG：私たちは「家に家具が上手く配置されるとは玄関を入っただけでハグされるように感じるということ」というのをモットーの一つにしています。私たちは多くのオフィスがこうあって欲しいと願っています。

Steelcaseは、米国およびカナダ全土でMitchell Gold + Bob Williams製品コレクションを販売しています。同社はSteelcaseが新たに締結した最近のパートナーシップの一社でその多彩な製品群と販売網の統合で顧客のチョイスの幅を増やすことが可能になりました。Steelcaseとの提携につながった背景とそのデザインの特性をiTuneまたはSoundcloud上の360リアルタイムポッドキャストでご視聴いただけます。





Fast Forward

早送りで見える未来。AI、スマートデータ、ギグ・エコノミーが未来の働き方を
どう変えるのか。

iPhoneの初期モデルが発売されたのは10年以上前の2007年である。それ以来、メールをチェックする場所、時間帯、同僚との連絡方法など人々の働き方もかなり変わってきた。企業のソーシャルメディアを見れば新製品や会社の取り組みも瞬時に分かり、AI対応の音楽プレイリストを聴きながらプレゼン資料や経費精算の作業もできる世の中だ。

ここから10年後はどうなっているか。AI(人工知能)、VR(仮想現実)、生体分析の融合によってオフィスの姿は様変わりしているはずだ。私たちは現在のオフィスを昔のダイヤル式電話のように懐かしく思い出すのかもしれない。未来は今のコンピュータとは全く違う姿のコンピュータに囲まれて私たちは仕事をしているだろう。VRヘッドセットは変わらず臨場感溢れる体験を提供するだろうが、そのデザインは現在のメガネに近く、リアルなシーンの上に重なるように見えるものになるだろう。そうなったら空間や家具の役割は果たしてどうなるのか。困難な問題に立ち向かうために作家やプログラマー、デザイナー、科学者といった多種多様な職種の人が協働する「場」は今とは全く違う役目を担い、より直感的でより快適になることは間違いない。

おそらく最も顕著な変化があるのがテクノロジーとスペースで、空間との境界線がより曖昧になっていくだろう。未来の職場では、会議の議事録、電話会議のスケジュール管理、メールの返信など日常的雑務の多くがスマートセンサーや音声認識ソフトによって処理されていくようになる。そして、働く「人」のウェルビーイングを改善するために設計されたオープンで自然光溢れる明るい空間が、多様なワークスタイルやプライバシーの確保、個性の表現を可能にしていく。まるでスペースそのものが人間のように機能し、個々の能力を最大限に発揮できるようにサポートする同僚やライフコーチのような存在になるだろう。

私たち、Steelcaseは、これらのまことしやかに言われているシナリオが果たして未来の働き方やワーカー、そして、働く「場」にどう影響するかに興味を持ち、研究を重ねている。そこで開発したのがフォーサイト・プラクティス（Foresight Practice）というツールだ。今日の市場で見られる変化の兆候がどう未来をカタチづくるのかを慎重に分析、予測するツールで、未来戦略で世界をリードする非営利組織、未来研究所（Institute for the Future）が開発したデザイン思考プロセスをモデルにしている。当社はこれをデザイン思考型カルチャーの一貫として開発した。何故なら職場での従業員体験の改善に継続的に取り組むためにはそこで働く人々を深く理解することが前提になるからだ。これらの想定シナリオが未来の青写真として製品開発や製造上での重要意思決定の大きな参考にもなっている。

未来は少しづつ見えてきている。例えば、様々な種類のラウンジスタイルのコラボレーションスペース、トレッドミル、バイク、立位姿勢を可能にする上下昇降デスクなど働く「場」での柔軟性はかつてないほど増している。就労中でも姿勢を頻繁に変え、身体を動かすことが疲労や緊張を和らげ、生産性の向上につながる事が実証されているからだ。カリフォルニア、パロアルトの創業まもない分析会社は、電子メールとカレンダーのデータ、マイクロフォンとセンサーを使用して、従業員の活動レベル、マルチタスクに費やす時間、



ギグ・エコノミーでの活性剤

ニューヨークに本社拠点を置くフリーランサー組合の調査によると、アメリカでフリーランサーとして働いている割合はすでに全労働者の35%を占めている。マッキンゼー・グローバル・インスティテュート（McKinsey Global Institute）が発表したもうひとつの大規模な調査によると、EUの労働力の20～30%は、自営業者であるか単発または短期で仕事を受ける労働者で構成されている。ギグ・エコノミー（ネットを介して単発で仕事を請け負う非正規労働市場）が拡大するにつれて、フリーランサーやサラリーマンも自分を刺激し新たなことに挑戦するような働き方や仕事の多様化を求め始めている。企業の規模に関わらず、柔軟に変更できるオフィスレイアウト、システムとして機能するオフィス、コ・ワーキングスペース、スペースを使用/提供する新・サービスモデルなど進化する労働力に合わせて働く「場」は確実に変化している。

近い将来はどうだろう。ある会社がサンフランシスコのリトルサイゴンにある柔軟性の高いオフィススペースを月額使用料を払って使用するという。目的は企業カルチャーに合うスペースで急成長するチームをサポートするため。活気があるこのスペースはカスタマイズもできるため、第1四半期の大部分をここで過ごし、仕事の合間にフルーツウォーターを片手に眼下に広がる公園を見ながら休息もできる。しかし、そのスペースには従来のPCというものがない。そこにあるのはオープンなスタジオの中にある少人数、大人数でのミーティングで使用する固定/モバイル式のタッチスクリーンコン

ピュータだけだ。夜には新しいプロジェクトの打ち合わせが入っている。メンバーは、スマホアプリで配車できるリフト（Lyft）のドライバーとして働いているセネガルのフリーランスのデータアナリスト、ワイヤード（Wired）誌に寄稿したこともあるハイテク関連のライター、文書を実質的に意味あるカテゴリーに分類するアルゴリズムである「トピックモデル」に詳しいケンブリッジ大学に通う博士号候補者たちとその経歴も様々だ。

柔らかな張り地のチェアと上質なオーク材の木目調のテーブル、華やかなラグが配置されたカジュアルなスペースで、これから始まる2週間のプロジェクトの条件を話すことになる。2週間後、メンバーのデータアナリストはニュージャージー州の人口医療のコンサルティング職に就いていた。しかし、クラウドソーシングサイトのアップワーク（Upwork）と繋がっているので、オンライン上でいつでも連絡を取るのとは可能だ。4月のある早朝、自宅で仕事をし、その後、スーツに着替え、MR（複合現実）ヘッドセットをかけて、魔法のように登場したホログラムのような仮想会議室でロンドンにいる見込み顧客に対してプロジェクトの概要の説明をする。そこには例の博士号候補者もいて感動的とも思える視覚表現で見込み顧客の過去の認識を明確にしていく。近未来では、こうして自宅とオフィスの間を行き来し、作業内容に応じてどこでも自由に場所を移動しながら仕事を楽しんでいる姿も現実のものになるだろう。



莫大な量のデータを操る

あらゆる方向から情報やデータが押し寄せ、センサーやマシンの数が増えれば増えるほど、より多くのデータが簡単に収集されるようになるだろう。この状態に私たちはどう対処すればいいのだろうか。仕事や生活に役立つ方法でデータを分析、適用するためにこれらのバックシステムに依存するようになると、機械学習や人工知能は急速に進展し、もはや非現実世界のモノが生活必需品になる日も近いかもしれない。データとの新たなやりとりの形態も登場している。実際、ARとVRは新しいタイプの視覚的かつ没入型形態として、巨大なデータとやりとりする未来の重要な様式になると多くの人が予測している。「データ」は、もはや画面上の2D文字列の情報ではない。それはAI駆動の没入型体験を通して表現されるようになるだろう。

典型的なコンピュータインタフェース上でこのフォーマットを利用する主なメリットとしては、表示面がもはや壁面や平面に限られないことだ。例えば、仮想現実の中での「木」をリアルな世界と同じように3次元で見ることができる。リアルな世界は高さ、深さ、幅、距離があるため、情報がどこにあるかが重要になる。しかし、デジタルな空間座標はリアルな世界と似た仮想世界のどこにコンテンツが配置されるかで位置付けられるようになる。故にリアルな世界での「場」との関係を理解することが仮想世界でのアプリ、プログラム、ツールの場所を設定するのに役に立つことになる。

例えば、あなたの周りに円を描くように3次元に存在するデータ。手を伸ばせば必要なデータにアクセスできる未来のワンシーンを想像してみてほしい。デスクトップで開いている10個のブラウザタブを行ったり来たりしながら、エクセルシートの巨大なデータや長文原稿を扱ったことがある人なら、こんなインターフェイスがあったらさぞや便利だろうと思うはずだ。この変化が空間の中で情報をどう表示し、操作するかを根本的に変えることになる。フラットスクリーンやブラウザウィンドウはもはや時代遅れになるだろう。頭や腕、身体を使って身振り手振りでデジタル世界の3次元の視覚化を探索する世界。チェアなどの家具は、実際の身体の動きを利用して仮想空間の中のモノの方向を変える操作レバーのように機能するものへ、数字はいじくれる現実に近いオブジェようになっていくだろう。

あなたの周りに円を描くように3次元に存在するデータ。手を伸ばせば必要なデータにアクセスできる未来のワンシーンを想像してみてほしい。



インテリジェント・イノベーション・ネットワーク

オープンなプラットフォームやデジタルネットワークが普及するにつれ、世界中から専門分野のスペシャリストを参加させて企業は迅速に正確に進化を遂げることを迫られることになる。すでにその兆候があるのが医療分野だ。例えば、「癌ゲノム・アトラス」の開発だ。全米の医療機関の研究者たちは協力しながらゲノム変化領域を30種類以上の癌タイプのDNAと分子に体系化している。または、電子医療記録システムプラットフォームであるOpenMRSの開発は、エイズ、マラリア、結核の治療が必要な開発途上国の地域支援サービスの強化につながっている。

100人の人が10分間だけプロジェクトに携わるという人間同士がより深く繋がるネットワーク型スペースでどうオフィスそのものが進化していくのか。これはフィンランドの社会学者Esko Kilpi氏が予測したシナリオだ。近未来のオフィスには、巨大なネットワークでの情報の

可視化とアクセスを実現しながら、流動的に動くチームとその複雑なワークフローに対応できる柔軟性が必要となる。例えば、午前中、オフィスの可視化を可能にしたガラスで囲まれた個室での集中作業。その後、音声認識と翻訳ソフトウェアを使用してドバイとベルリンの同僚と母国語でビデオ会議に参加する。ここではアプリやプログラムの手動操作を可能にする大型のタッチスクリーンモニターによって、会議の出席者の全員が公平に参加できるのだ。ここで活躍するのがAI搭載オフィス家具で、午後の後半で集中力が落ちた人のために会議の議事録ややることリストがクラウド上に保存されていく。

健康的かつ持続可能なスペース

働く「人」のウェルビーイング向上を目指す職場環境設計は、多くの企業や建築、設計関係者が注目し、実践しようとしていることだ。しかし、デジタル化に伴って仕事が激務になると、身体的なウェルビーイングを維持するだけでなく、仕事で能力を最大限に発揮したり、仕事への愛着や充実感を感じるための方法を新たに模索しようという動きも出てきた。実際、空気浄化を狙った緑化壁面、仮眠スペース、階段の昇降数を数えるセンサーなどは現実のものとなっている。

ワーカーのモバイル化や変化のサイクルが加速されるにつれ、内勤者用に割り当てられた自席フロアは変革を促すようなより弾力性のあるコンセプトにとって代わられる動きもある。家具はより軽量、可動式、モジュール式になり、シェードランプ、上質なソファやスツール、木製テーブルなど様々なオーダーメイド家具や仕上げがオフィ

スに登場し、そこはまるで家にでもいるようだ。自分で選んだデスクもプロジェクトやチームのニーズによっては移動も余儀無くされるだろう。創造的思考を促すためにより深い思考を導くような横たわれるリクライニングチェアも一般的になるかもしれない。仕事中でもエンドルフィンを生成し、コルチゾールを燃焼させるために身体を動かせる固定式バイク、グラフィックが効いた壁面、苔や多肉植物が埋め込まれたグリーンウォールも登場するだろう。立つ、座る、腰掛ける、動くといった要素をオフィスに取り入れ、より健康的に働く環境が整うことで腰痛を予防でき、気分良く仕事をこなせるようにもなるだろう。

チャットボット、仮想アシスタント、その他の対話型エージェントなどが、人間に代わってデータを処理するだけでなく、質問もするようになるだろう。

部屋自体がチームのメンバー

もし、スペース自体がチームのメンバーとしてカウントされたら、そのスペースがどうメンバーとコミュニケーションするかに誰もが興味を持つはずだ。まさにこれがテクノロジーの最前線だ。スタンリー・キューブリック監督の「2001年宇宙の旅」に登場する人工知能を備えたコンピュータ、Hal 9000よりもっと親切でフレンドリーに作動する環境システムを頭に描いて欲しい。感覚を持たずとも人間の感覚で情緒的に開発された人工知能プラットフォームは、人間の顔と声を認識するソフトと脳を読むデバイスとして人間の気分や欲求を読むことができる。疲れて無気力な状態で会議に出席していたりするとリフレッシュのために飲み物やサンドイッチを薦めたりもするのだ。

近い将来、PCに搭載されたパーソナルアシスタント、コルタナ（Cortana）やGoogleアシスタント、スマート家具といったものが急速に普及するだろう。マイクロホンアレーや音声処理ソフトウェアを備えた会議テーブルは、会議の内容を理解し議事録までつくるのだ。このようなクラウド統合型インテリジェントシステムを活用すれば、部屋内でのチームのニーズを予測することも出来るようになる。例えば、過去の文書やプロジェクトの記録を探し出してきたり、静かに座っているチームメンバーを優しく促して意見を出させ、皆が公平に意見を言える環境も創出するのだ。

このAIの普及で進化せざるをえないのがプライバシー基準である。部屋が会議の出席者の声を認識し、データを収集するとなると従業員のセキュリティとプライバシーはすべての企業の関心事となるはずだ。ヨーロッパでは、最近、個人情報を一元的に管理するGDPR（一般データ保護規則）を確立し、EUの全ての人のためにデータ保護とプライバシーに関する規制を定め、デジタルプライバシー分野を一歩リードしている。オフィスにプライバシー、休息、エネルギーを充電するための「場」を適切に提供することによって、デジタル漬けから自分を保護、管理することはますます重要になってくるだろう。

解決しなければならない問題がありつつも、世界的なロボット革命時代が到来したと言ってもいいだろう。チャットボット、仮想アシスタント、その他の対話型エージェントが単にデータを処理するだけでなく、人間に代わって質問もするようになり、空間であるスペースに知性と会話能力が追加されるのだ。「その年末レポートはどこにある?」と質問すれば、「はい、お見せしましょうか?」と部屋が答えるのだ。

人間を理解する「スペース」

脳科学研究は、身体的および心理的状态を検知し影響を与えるという意味で急速に進展している。脳科学が人間のパフォーマンスアプリや多感覚環境の中心にあることは明らかだ。例えば、賑やかな場所の視覚の手掛かりから楽曲のリズムテンポまで選び抜かれた刺激を人間の感情、注意力、思い出や気分の状態と結びつけカタチづくるのだ。

こういった新たな検出、分析方法によって環境自体が人間を深く理解し、結果として人間のパフォーマンスを向上させるという可能性を生み出している。部屋も人間が利用しているプラットフォーム、ニュースフィード、アプリケーションを把握し、人間の習慣や嗜好に合わせてパーソナル化されるようになる。日々の健康活動を記録し続けるフィットビット（FitBit）が消費カロリーと睡眠時間を教えてくれるように、未来の部屋や平面はワーカーのデバイスやバイオセンサーから収集されたデータを通して、人間の行動を追跡できるようになるという。例えば、人間の嗜好に基づいて考案されたアルゴリズムで、照明、視覚的プライバシー、音響、室温などを調整するのだ。

時間を経て、インテリジェントルームやユーザーインターフェイスの空間デザインは、さまざまな姿勢やワークモード、採光レベルや音響効果を考慮した内装や家具と融合しながらより人間的で直感的になると思われる。内向的な人は、防音ガラスに囲まれた静かな個室の中でこそ仕事が捗るだろうし、一方、外向的な人は、ビートルズを聞きながら人々が行き交うカフェで年末レポートを作成したいと思うかもしれない。何れにしても「空間=スペース」は仕事をこなす上でのパートナーになると捉えられている。

しかし、バイオセンサー技術や人工知能分野でのイノベーションは、人間の嗜好を予測する以上のものになるだろう。従来の機能にさらに別の情報を加えた「スペース」は、人間について、つまり、人間の感覚的刺激が人間の習慣や行動にどう影響を及ぼすかを学んでいく。「スペース」が人間の神経経路や認知・感情状態にどう作用するのかを把握できれば、これらのアイデアは建築分野での実践に転換することができる。MITのメディアラボが示唆する今後の動向は「意識的な工夫」、つまり、たっぷりの自然光、遠景、そして心地よいサウンドが備わったオフィスが明確な思考と創造性を促すというものだ。「スペース」自体が行動や心理面で人間を奮い立たせ、その能力を向上させるようになるのもそう遠い話ではない。

オランダのロッテルダム、中国の上海、インドのムンバイにいる同僚と拡張現実（AR）のホワイトボードを使って、まるで同じ部屋にでもいるように協働し、部屋の中を歩き回ったり話をしたりできるのだ。

仮想ソーシャルスペース

おそらく、完璧ではないがこの想定シナリオは容易に理解できるだろう。何年もの間会っていない地球の反対側に住んでいる友人とビデオ通話するとしよう。彼の顔は疲れ気味でカメラの角度も微妙だ。しかし、少なくとも顔が見れて話せるだけでも幸せかもしれない。数十年前、こんな贅沢なツールは存在していなかったからだ。しかしながら、遠隔コミュニケーションはテクノロジーを介することで大きく変わった。今日のつながる「薄いメディア」（携帯やPCを使わずにスマートウォッチのようなデバイス上に通知されるコンテンツなど）は、人同士をより近づけるテクノロジーかもしれないが、それも完全ではない。

しかし、最新のテクノロジーは、人間同士の相互交流を再構築し、非常に没入感のある視覚的体験を通じて人間同士の信頼を築こうとしている。オランダのロッテルダム、中国の上海、インドのムンバイにいる同僚と拡張現実（AR）のホワイトボードを使って、まるで同じ部屋にでもいるように協働し、部屋の中を歩き回ったり話をしたりできるのだ。遠隔に分散したグローバルチームは、メンバー同士が公平に参加できる環境の中で話すことができない（例えば、2次元画面、周囲の雑音、外部の邪魔など）という理由で会議が減るといった問題を抱えている。しかし、考えなければならないのはその文化的多様性が戦略的な意思決定を促し、職場の文化をより豊かにしていくということだ。

テレプレゼンスでは人間はカメラとキーボードに縛られる。それはまるで車の中でハンドルの後ろに座らせられるのに似ている。しかし、これからは違う。座るから立つ、動くまで様々な姿勢が取れば人間の身体は桁違いに解放されていく。同僚と公園を散歩したり、ゲームをする夜を想像してみてほしい。存在の不一致はもうなくなるだろう。そう、これが未来のスペースだ。





Talent Search

人材を獲得する。優れた人材を獲得できるかは結局のところ、「従業員体験」をいかに高めるかが鍵になる。



今の時代、モノやサービスを購入するように働く企業を決める人も多い。ただ単に職務内容や年収、企業の知名度で働く企業を決めてはいないのだ。「この仕事を心から好きか？それとも普通か？会社は自分と同じ価値観を持っているか？他の人はどういうところで働いているのだろうか？友人は気にいっているらしい。オフィスはどんな感じだろう？」などと自問している。彼らが求めているのは、むしろ仕事のやりがいだ。どこで働きたいかを選択しようとする際、そこには多くの要因が絡む。

同時に有能な人材を求めている獲得競争は熾烈を極めている。国際労働機関（ILO）によると、世界の失業率は10年以上にも渡って低い状態で世界で裕福と言われる国々では更なる低水準を維持している。その中、あらゆる業界の企業はトップクラスの人材を引きつけ、定着させる方法を模索しているのだ。この問題はSTEM—科学、技術、工学、数学の分野ではさらに深刻だ。例えば、求職サイトのIndeedによると、インドでは熟練したSTEM分野の人手不足は2014年から2018年までに倍増し、米国労働統計局はSTEM職の成長率は他の職種の4倍にもなると推定した。この数字だと2020年までには100万〜250万件もの職が埋まらず、そのほとんどがエンジニアやコンピュータサイエンスの人材ということになる。

Steelcaseのグローバル人材マネジメント担当副社長のLaurent Bernard氏はこう説明する。「決まり文句だが、企業にとって人材が最も重要な資産です。適切な人材がいなければ、これからの社会を変革するようなアイデアや製品は生まれません。つまり、企業の存続が危ぶまれるということです。しかし、従業員がどこで働きどのくらい意欲があるかに影響を及ぼす従業員体験を戦略的に考えている企業はまだ少ないのです。昔から企業はオフィスを従業員が座る場所と考えていました。しかし、これからは違います。イノベーションに向けての従業員の行動をカタチづくるツールとしてオフィスを戦



略的に活用しなければならない時代に入ったのです。人々の行動が時間の経過とともに企業カルチャーや風土をつくり、従業員が真に求めるワーク体験を創造することに繋がっていくのです。」

従業員が真に望むものを追求する

しかし、優れた従業員体験をつくることは決して容易ではない。従業員エンゲージメント指数が低い企業では、従業員に必要なものを尋ねる前に対策を策定してしまうことがよくある。最近発表されたSteelcaseの世界のオフィスワーカーに関する意識調査によると、対象ワーカーの半数以上（51%）が、1人で作業しようと他者と一緒であろうと、ずっと同じ場所で作業を続けたくないと思っているのだ。しかし、実際には53%のワーカーがオフィス内にはそれを可能にする適切なスペースがないと答えている。この他に彼らが求めているのは同僚とのより蜜な関係を構築することで、それはインフォーマルな空間からつくられると思うと答えた人は43%にも及んだ。

このデータから分かることは、人々は現状に満足していないということだ。給与の高さという今までのアプローチだけでは優秀な人材を確保し、定着させるには十分ではないし、限界もある。例えば、Z世代（1994〜2008年生まれ）の場合、Lovell Corporationが実施した2017年度の世代別意識調査報告書によると、報酬額は優先事項のトップ3には入っていない。報告書によると、世代間の最大のシフトのひとつは、Z世代が仕事への愛着やキャリアでの成功に重点を置いているということだ。仕事への愛着が仕事観のトップ3にランクされたのは初めてだ。そうなるといかに職場で彼らの興味を引き、発想豊かに仕事ができ、価値観に合わせて成長できる環境をつくるかが鍵になってくる。

包括的アプローチ

Jacob Morgan氏は「The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate（従業員体験の優位性：従業員にとって最適なワークスペース、ツール、企業風土を与えることで人材獲得競争に勝つ）」の著者でまさにこのトピックに詳しい人物といえる。大規模な調査と150人以上のグローバルな企業リーダーへのインタビューを実施した結果、従業員体験を最大にするために物理的スペース、企業カルチャー、テクノロジーの3つの分野に投資することは企業にとっては不可欠であると彼は明確に言い切った。

現実にはこれらの3要素を包括的に捉えて取り組んでいる企業はほとんどない。これらはどれも通常は人事、IT、ファシリティ部門によって別々の予算で管理されている。そのチームリーダー同士が対面で座って、従業員が欲している「場」を創造するにはそれぞれがどう役割を果たせば良いのかを話すことは減多にない。「従業員と組織

企業は従業員体験を最大にするために物理的スペース、企業カルチャー、テクノロジーの3つの分野に投資するべきである。



のそれぞれの期待やニーズ、要望が重なった時に魔法が起きるのです。つまり、人材、スペース、テクノロジーと言った要素を包括的な視点で見ることが極めて重要だということです。」とMorgan氏は主張する。

何故、それが重要か

従業員体験のこの3つの要素を全て優先事項として取り組んでいる企業をMorgan氏は「体験重視型組織」と名付けた。それは「従業員のことを真に理解するために組織を（再）構築し、ワーカーのニーズというよりは、ワーカーが欲している空間、出社したいと思える空間を創ることを理論と実践で取り組んでいる企業」と定義されている。

体験重視型組織がどういった取り組みを行なっているかを探るために、Morgan氏は企業が物理的スペース、企業カルチャー、テクノロジーにどう投資しているかを測定する調査である「従業員体験指数」を開発し、250以上ものグローバル企業を対象に実施した。体験重視型組織は、企業の平均収益の4倍以上、平均売上高の2倍以上を超えていた。

優れた従業員体験を生み出す

優れた従業員体験を生み出すための第一歩は、ワーカーが真に望むものを深く探り理解することだ。ワーカーの意見に耳を傾け、実際にどう働いているかを観察することによって、会社は包括的アプローチに焦点を絞り、例えば、ウェルビーイングの継続的改善、スマート&コネクテッドテクノロジーの導入、多種多様なスペース展開といったことへのワーカーのニーズを満たすことができる。そして、忘れてならないことは、このアプローチを採用することで企業は真にワーカーが働きたい「場」を創出でき、最も優秀で賢い人材を獲得する上で優位に立つことができるということだ。



以下はSteelcaseの設計デザイナーが提案する「優れた従業員体験を生み出すためのヒント」である。

01 「チョイス + コントロール」を提供する

1日を通して変化するニーズを満たす多様なツールや多様な雰囲気のあるスペースを提供することで、ワーカーが働きたいと思える「場」を選べる自由を与える。

02 信頼できる本物のスペースを創る

ワーカーが気兼ねなくありのままの自分でいられる「場」をつくる。照明、素材、インフォーマルスペース、自然界の要素がワーカーの行動に強い影響を与えると同時に企業のブランドや企業カルチャーを表現できる。

03 従業員が心身共に健康であり続けるようにする

身体面、情緒面での両ニーズも考えよう。極上の一杯のコーヒーとヘルシーな食事メニューは、従業員のウェルビーイングが会社の優先事項のひとつであることを証明している。ワークカフェ（WorkCafé）とコーヒーバーは、コーヒーを飲みながら、お互いをよく知るための「場」を提供し、人間同士の関係が深まることで斬新なアイデアが生まれ、チームとしての相乗効果と創造性を高めるのだ。

04 高度なテクノロジーを提供する

いまや、簡単に利用できるテクノロジーなしで仕事はできない。上手く作動しない時には不満が募り、仕事の邪魔にもなる。アイデアや情報をどこでも簡単に共有できるように携帯デバイスと大型テクノロジーをスペースに適切に統合することが重要になる。

05 ひとりになる「場」を創出する

個人が活力を取り戻したり、プライベートな電話をかけたり、デスクワークに集中できる静かなスペースで外部からの邪魔を防ぐようにする。

06 同僚や地域社会とつなぐ

多様性や包容性、地域社会への奉仕活動といった活動に投資する。これによって従業員の会社への帰属意識が生まれ、何を誰のためにしているかを感じることがより大きな目的を果たすことにつながる。

スカンジナビア地域で最も画期的な設計事務所であるTenbomの従業員体験について、Johanna Frelinが語る「イノベーションに向けてのリーダーシップ像」のポッドキャストをご視聴いただけます。

Data Privacy. By Design.

「データプライバシー・バイ・デザイン」という設計思想。世界がつながることでイノベーションが生まれる。収集されるデータが責任ある形で管理、分析されなければ、そのことからもたらされる成長や繁栄といった真の意味での恩恵は難しい。

イラスト: Olivia Ward 作



「データがあらゆるビジネスにとって重要な要素になる中で、データのセキュリティや個人情報保護といった問題があらゆる企業の関心事となっています。」

Stuart Berman

Steelcase IT セキュリティアーキテクト

最小の行動が最大の意味を持つ

ネットで製品やサービスを購入したり、検索エンジンで調べたり、アプリをダウンロードしたりするのはもう日常のシーンだ。そして、その支払い決済と交換に自分の個人情報 を外部に渡している。Google、Facebook、Apple、Amazonなどの企業は、これから私たちはどこへ向かうのか、何を購入して、誰とネットで交流しているかといったデータを日々収集しているのは誰もが知るところだ。

もちろん、これに異論を唱える人はあまりいないだろう。生活をより便利に楽しくするためのサービスに対する対価であるからだ。しかし、個人情報の漏えいなど不安を感じる人も多い中、誰もが個人情報の安全性の確保に期待を抱いているのも事実だ。

Steelcaseのシニアデザイン研究員であるMelanie Redman氏はこう語る。「オフィスでのプライバシーといえば、音響、視覚、区分、情報での側面に限られていて、これらの側面でのプライバシーを確保することがかつては仕事の集中につながっていました。」

「昔と何が変わったかということそれは情報に関するプライバシーです。今日、データのプライバシーに加えて考えなければならないのは心理的なプライバシーです。何故なら、プライバシーという認識が人々の体験の多くに関わるからです。プライバシーというものはその職場の状況によって変わり、よりパーソナルで全ての企業において重要性が増していることは共通しています。」

「つながる」社会でのプライバシー

Steelcaseは「プライバシー」という問題を長年研究し続けてきた企業だ。職場でのプライバシーに関する研究は20年以上も前に、そして、今盛んに言われているデジタルプライバシーに関しての研究には3年前に着手している。

「企業はデジタルプライバシーについて想定をしています、それはあくまで想定であって検証されたわけではありません。ウェブ検索やソーシャルメディアを介して他者とつながるために個人データを提供するという想定で、それはビジネスにおいても同様です。つまり、ビジネス上の有益なサービスの代償としてデータを収集させているのです。私たちはこれらの想定を検証したかったのです」とRedman氏は言う。

Steelcaseは世界3,000人を対象に職場におけるプライバシーに関する意識調査を実施した。主な発見としては、プライバシーへの従業員の意識は地域や性別、世代を通して一貫しているということだ。この結果は、ソーシャルメディアで絶えず情報を共有する若い世代がデータのプライバシーにあまり気にかけていないという一般的な見方に疑問を投げかけた。プライバシーへの意識は年齢というより、働いている企業のタイプやその人の働き方によって異なっていたからだ。

プライバシーへの意識は、そのワーカーがどの程度モバイルで働いているか、新しいテクノロジーを受容するタイプか、仕事上でどの程度他者とコラボレーションする機会があるかなどによっても違う。

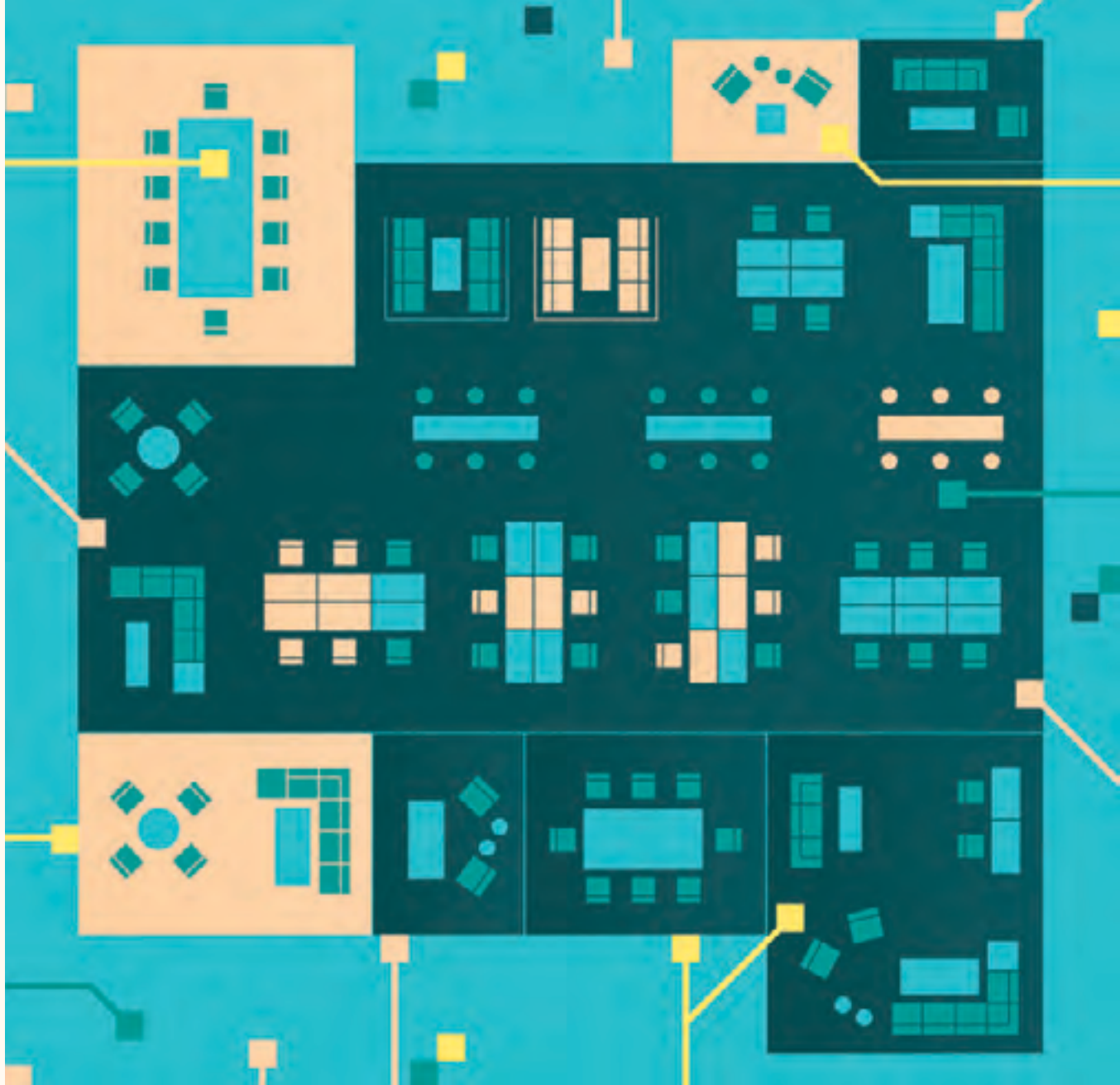
プライバシーという問題は、2つの側面から従業員にとっての関心事になってきている。まずは外部からの刺激と気晴らしを上手くコントロールすること。よりオープンなスペースから離れて携帯デバイスでひとり仕事をする。しかし、実際、静かでプライベートな時間を確保するのは難しく、仕事に息抜きをするのはさらに困難だ。しかし、外部からの刺激をコントロールすることは物理的スペースを通して実現が可能だ。Steelcaseは、お客様のオフィスがプライバシーを確保でき、ワーカーが休息し、元気を回復できるような多様な「場」づくりを可能にする戦略を数多く立案している。

次に、情報をコントロールすること。データが急増し、統合されたデータから価値を導き出すことが容易になるということは、誰がデータを持ち、データがどう扱われるかを管理するのが極めて困難になるということだ。データをきちんと管理出来なければ、人々の不安を招く。何故なら自分の個人情報をコントロールすることはプライバシーには不可欠だからだ。

「デジタル化が進み、ますますデータ主導の社会になるにつれ、全てのものがネットでつながるようになります。データがすべての事業で重要な役割を果たすようになると、データのセキュリティとプライバシーは企業にとって避けては通れない課題になるでしょう。」とSteelcaseのITセキュリティアーキテクトであるStuart Berman氏は主張する。

責任ある方法でデータを収集、分析、管理するために、Steelcaseのすべてのテクノロジー製品は厳しいプライバシーとセキュリティ基準に基づいて開発、設計されている。「企業や個人にとって情報をコントロールすることがいかに重要かは理解しているつもりです。当社ではデジタル製品を開発する前に、データプライバシーやセキュリティへの施策を立案し、設計段階から組み込むという原則を確立しています。」と語るのはプライバシー・エンジニアであるBarbara Hiemstra氏だ。

（日々需要が高まるプライバシー・エンジニアという職業については、次ページの「Steelcaseのプライバシー・エンジニアに聞く」をご覧ください。）



職場環境を改善するために設計されたスペースの測定および分析ツールには、ユーザーデータを匿名化する最先端のプライバシー保護が含まれる。

Steelcaseのプライバシーエンジニアに聞く

ネットにつながる社会では、高プロファイルのセキュリティ侵害、ソーシャルメディアユーザーの動きの追跡、サイバー攻撃からの保護が鍵になり、こういった状況がプライバシーエンジニアという新たな職業を誕生させた。ウェブおよびソフトウェア企業では一般的になりつつある職種で、Barbara Hiemstra氏はオフィス家具業界初のプライバシー・エンジニアの一人だ。

「私はITセキュリティチームに属し、研究員やデザイナー、ソフトウェア開発者、法務の専門家などと協力しながら、プライバシーが設計プロセスの重要要素となるように取り組んでいます。当社ではプライバシーのリスクを軽減するテクノロジーの使用を推奨し、プライバシー関連のリスクアセスメントを実施し、プライバシーをソフ

トウェアエンジニアリングライフサイクルに統合できるようにお手伝いしています。」とHiemstra氏は語る。

彼女のチームには、サイバー環境の安全性を意味する「サイバー・ハイジーン」についてもユーザーに伝える役目もある。これにはパスワードの保守、ソフトウェアおよびウイルス対策の更新、データのバックアップなどが含まれる。コンテンツはSteelcaseディーラーを介して顧客に提供される。

「ビッグデータは優れたツールですが、それには大きな責任が伴います。」

ユーザー主体のデザイン

このアプローチは、新製品を開発するにあたってのSteelcaseの長年にわたるユーザー主体のデザイン設計プロセスに由来している。「私たちは顧客が多分望んでいるだろうというメーカーの一方的な考えに基づいてチェアづくりをしていません。私たちがまずすることは、顧客と対話し、現場に足を運び、人々の働き方を観察し、問題点を探ることです。これらの行動観察からインサイトが導き出され、製品設計へとつながるのです。それはデジタル製品においても同様です。」とRedman氏は語る。

Steelcaseの初期のデジタル製品のひとつに2017年に発売されたWorkplace Advisor（ワークプレイス・アドバイザー）がある。それはオフィススペースがどう使用されているかのデータを収集するもので、企業は不動産であるスペースを最大限に生かし、より効果の高いオフィスをつくるにはどうすればよいかを適切に把握できる。

「Workplace Advisorが収集するすべての顧客データ、データの活用方法、そのセキュリティについての透明性を図り、お客様にそのプロセスを完全に理解してもらうように日々努めています。」と語るのはSteelcaseの顧問弁護士補佐であるShawn Hamacher氏だ。

「プライバシー・バイ・デザインという設計思想とは、製品の設計段階からデータプライバシーを念頭に全ての製品が設計されているということです。プライバシーはデジタル製品のDNAの一部とも言える重要な要素なのです。」

Steelcaseでは、Workplace Advisorによって収集されたデータの機密性とプライバシーを保護するため、強力なセキュリティとプライバシー保護を備えたMicrosoft Azure IoTプラットフォームを採用している。さらに、Workplace Advisorのシステムは、米国公認会計士協会の認証基準であるService Organization Controls（SOC 2）を骨格として監査され、第三者による監査と報告書はWorkplace Advisorの全ての顧客企業に提供される。

「プライバシー・バイ・デザインという設計思想とは、製品の設計段階からデータプライバシーを念頭に全ての製品が設計されているということです。プライバシーはデジタル製品のDNAの一部とも言える重要な要素なのです。」

Shawn Hamacher

Steelcase アシスタントジェネラルカウンセル

グローバルスタンダード

プライバシー基準も日々進化している。例えば、ヨーロッパでは一般データ保護規則（GDPR＝General Data Protection Regulation）が5月に施行され、デジタルプライバシー分野で一歩リードしたことになる。GDPRは、EU内のすべての個人のプライバシー保護を強化し統合することを目指すもので、Steelcaseでは、ヨーロッパだけでなく世界中で販売されるデジタル製品の顧客にGDPRを遵守する予定だ。

「このヨーロッパ発のデータのプライバシー保護とセキュリティに関する規制は世界的に最も厳しい基準であり、当社ではこれをすべての顧客データに採用しています。ヨーロッパだけでなくアジア、アフリカ、北米、南米など全ての国で当社のデジタル製品はGDPRを遵守します。」とBerman氏は語る。

「プライバシー & セキュリティ・バイ・デザインとは、事業の経営方法やデータがどう透明性をもって収集、活用、保護されるのかということで、それをすべてのお客様に理解していただくよう努めています。セキュリティがなければプライバシー保護は不可能です。」と語るのはHamacher氏だ。

これは当社の全てのデジタル製品に適応されている。Steelcase Findという携帯アプリもそのひとつで、オフィス内のスペースやコンタクトしたい同僚を素早く探し出すことができ、これからのイノベーション型経済には不可欠な要素である「人とコネク」¹、「人とコラボレーション」²を容易にさせるプロダクトだ。

当社の開発チームを率いるSteve Rodden氏はこう語る。「当社は、市場での高い期待や厳しい要求事項を常に製品開発の重要な一部と捉えています。会社として、規制事項、品質基準、家具のコンプライアンスに関するさまざまな問題に日々取り組んでいます。基本的な基準を満たすだけでなく、どこよりも優れた製品を目指していますので、設計デザイン、エンジニアリング、製造においてより高度な基準を設定しています。もちろん、これはデジタル製品にも適用され、私たちはデータプライバシーとセキュリティをリードするために開発プロセスに置いてどこよりも厳重なデータプライバシーとセキュリティ基準を設定しようとしたことは当然の決断でした。」

これからのビジネスを制するには「データ」が必須な時代に入ると言える。デジタル製品で情報を収集する度に新たなグローバル経済に向けて前進していくことになる。ユーザーは、個人データを完全な透明性の中で収集、保存、分析する企業を信頼するしかないのだ。

Hamacher氏は次のように述べている。「重要なことは、顧客は便利なサービスと引き換えにデータを提供することがプライバシーとセキュリティの基盤上にあることをきちんと理解すべきです。当社は100年以上も前から質の高い製品を開発してきました。それはデジタル製品だからといって変わることのない当社が目指す姿勢です。事業をどう経営するかは時代を経ようと変わらず、その基本は信頼につきます。」

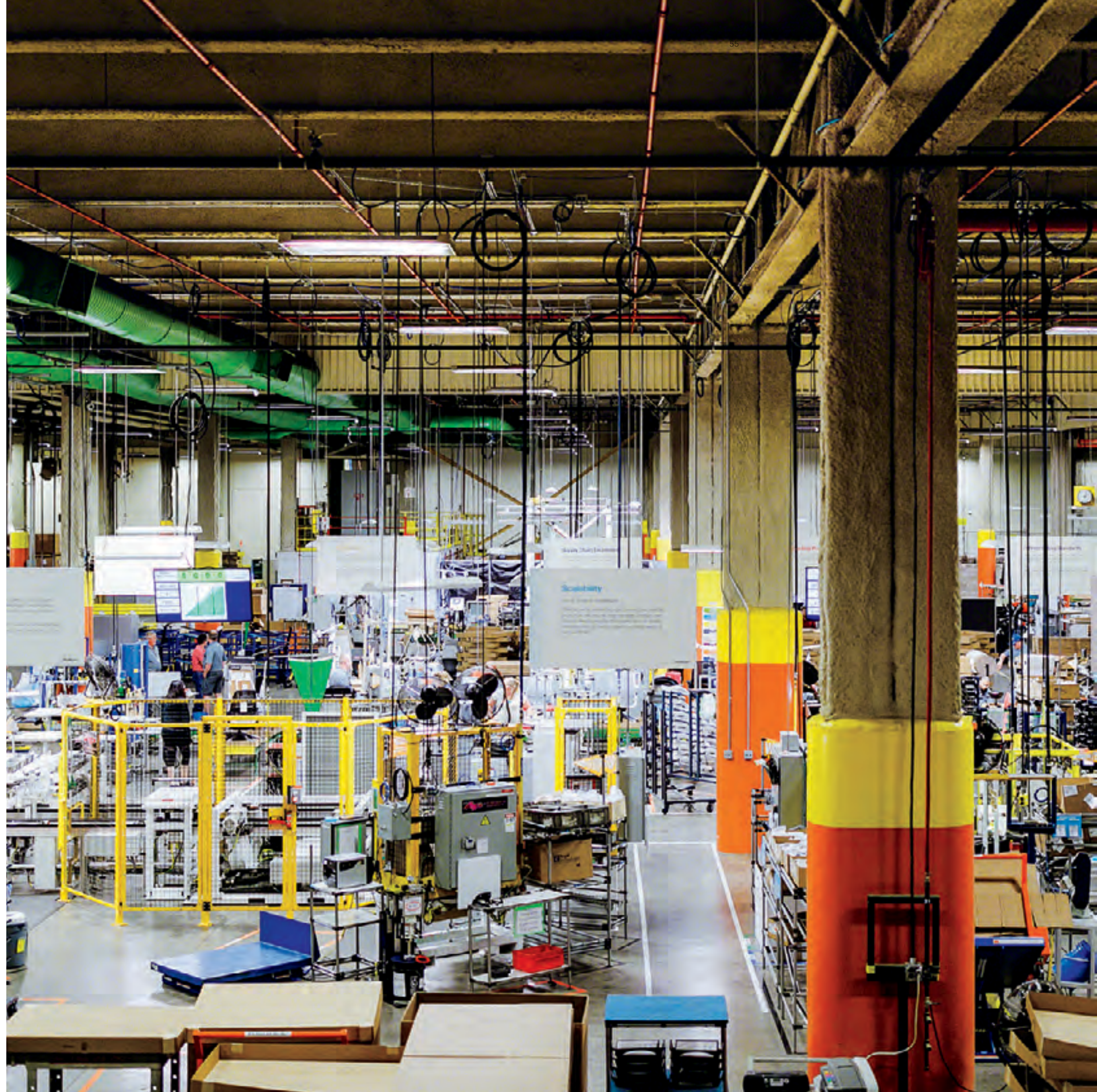
Choice Is the New Black

トレンドは豊富なチョイス。クラフトやデータ、ロボット工学ではど
うその品質を見直しているのか。

「お客様は定番であればどんな塗装色でもいい。」とヘンリー・フォード氏が言って以来、社会は大きく変わった。企業は新たに登場した従業員ニーズを満たすために企業カルチャーを進化させようとする中、製品にも個性と独自性が求められている。

今日のトレンドは豊富なチョイスだ。しかし、大量生産をするメーカーが消費者や企業が真に求めているモノを創り出すことは果たして可能なのだろうか?可能だと私たちは考えている。私たちは優れた技能を持つ職人がどう考え、行動するかというデータから多くを学んでいるからだ。

しかし、チョイスの幅を増やすことが製造や品質にどう影響を及ぼすのだろうか?Steelcaseのグローバルオペレーション担当副社長であるRobert Krestakos氏が、この件について興味深いことを語った。また、今日のテクノロジーが品質上で果たす役割や今後の方向性についても尋ねた。





360：新しいモノづくりを提唱したメーカームーブメントに象徴されるように、お客様である企業がスペースに個性を主張し始めるとスペースとしての一貫性はどうなりますか？

Robert Krestakos：モノ造りは特権です。Steelcaseにいとそれをつくづく感じます。私たちはメーカーとして、ハイエンド、大量生産、数量ベースの製造と唯一無二、個性的、オーダーメイドに対する需要という2つの間にまたがるギャップを埋めなければなりません。そして、私たちは職人という視点からこの課題に前向きに取り組んでいます。

今日、それはカラーや構成要素を豊富に展開すること以上の意味を持ちます。私ができる品質とは、予測可

能で安定的な数量を確保できるように製品を設計、エンジニアリングすることですが、必ずしも全てが同じでバリエーションがないようにつくるということでもありません。私たちの業界では、製品を完成体で納期通りに損傷なく顧客に配送しなければなりません、その物流システムは非常に複雑で、数学と科学を駆使しながらその運用体制を整えなければなりません。しかし、データ駆動型ツールを導入したことで自由度と柔軟なエンジニアリングが可能になり予測が非常に楽になりました。当社では製品の開発段階から多くの設計オプションを考え、果たしてそれが品質とライフサイクルの観点から妥当かどうかを判断できるようになりました。これによって、後で追加したり開発をスピー

ディにしたりするのも容易になりました。そのプロセスとしては多様な構成ができるように設計されていますがどう機能するかは一貫しているのです。

360：製品開発のスピード化はどう実現するのですか？

RK：当社ではまず、一連の規則に従って色々と試すことが重要だと思っています。今日、意思決定はスピーディと同時にリスクを軽減し、製品を手頃な価格で販売し続けられるようにしなければなりません。通常の数量ベースの仕入れなのか、職人ベースの特注ニーズのための仕入れなのかをきちんと判断する必要があります。

また、製品認証や信頼性、保証といったものをどうすれ

データ駆動型ツールを導入したことで自由度と柔軟なエンジニアリングが可能になり予測が非常に楽になりました。

ばいいのか？梱包はどうするのか？

梱包設計、製造設計、工業デザインはそれぞれに独立した異なる分野なため、この間でかなり面倒な調整が必要になります。例え、一回限りのオーダーの場合でも、全体を考えなければなりません。そして、出来れば当社の数量と製造能力のメリットは生かしたいと思うのです。

360：顧客にとって数量と拡張性が重要なのはなぜですか？

RK：明らかなメリットのひとつはコストの削減です。何十年もの経験と研究により、実績のある部品や材料を複数の製品で共有しています。Series 1チェアはその良い例です。その軽量でコンパクトなチェアは、他のチェアと同じ性能、スタイル、機能、スベックの多くが組み込まれていますが、低価格での提供が可能になりました。手頃な価格帯のチェアをつくっても決してそのスペックは劣りするものではないのです。過去から継承されたものと最近の包括的思考の導入が当社の製品づくりを進化させているのです。

360：今日、テクノロジーはどの分野にも深く入り込んでいます。そこにはリスクがあると思いますか？それとも全てがメリットにつながっていますか？

RK：データは間違いなく、製造業を加速させます。高度なテクノロジーとビッグデータの世界では、シミュレーションやデータ解析によって故障箇所をより正確に予測する性能が大幅に改善されるでしょう。おそらくいつの日か、その性能は実際の試験に置き換えられるでしょう。そして、近い将来には、従来のアプローチを補完する重要な要素になることは間違いありません。

注目すべき点は、製造業におけるモノのインターネット = IIoT（Industrial Internet of Things）によって、生産プロセスが飛躍的に変化を遂げていることです。実際に工場で働く人々の役割も変化しています。例えば、各ゾーンのリーダーは、製造プロセスの進め方についてのリアルタイムデータにアクセスし、進行中でも修正を加えることができます。また、センサーを活用して異常の有無を監視することもできます。特定の機器の機械公差の設定が



Steelcase Series 1チェアのフレームを確認するBob Krestakos氏（写真右）とオペレーションマネジャーのDan Spaak氏。

360：将来何が起こるかについて最後に一言ありますか？

RK：当社にとって、「品質は細部に宿る」という言葉は決して製品の品質だけのことを意味していません。それは注文を受けてから顧客に届けるまでの計画、材料調達、製造、納品、そして、必要に応じて途中で変更できるプロセス全体についても同じことが言えるのです。そして、来年、その翌年と期待が高まっています。難易度とスキルのレベルが上がった時、そしてすべてのピースが揃った時に何が生み出されるかにも大いなる期待をしています。

Coalesseのブランド製品において、その品質とモダンクラフトへの新たなアプローチがどうデザインに影響を及ぼすかについて語っています。詳細は360リアルタイムポッドキャストの「品質とクラフトにおける進化」でご視聴いただけます。

RK：テクノロジーを利用することの当社の目的は、顧客に価値をもたらす、業績を向上させることです。特定のテクノロジーが仕事の本質を変え、一部の業務がなくなる可能性はありますが、それは決して今に始まったわけではなく、それが当社の目的でもありません。目指すのは製品をデザイン、品質、コストという側面から深く探り、より良い製品を生み出す方法を考えることです。状況によってテクノロジーは新たな雇用にもつながっています。





イラスト:Lennard Kok 作



The Future Is a Circle

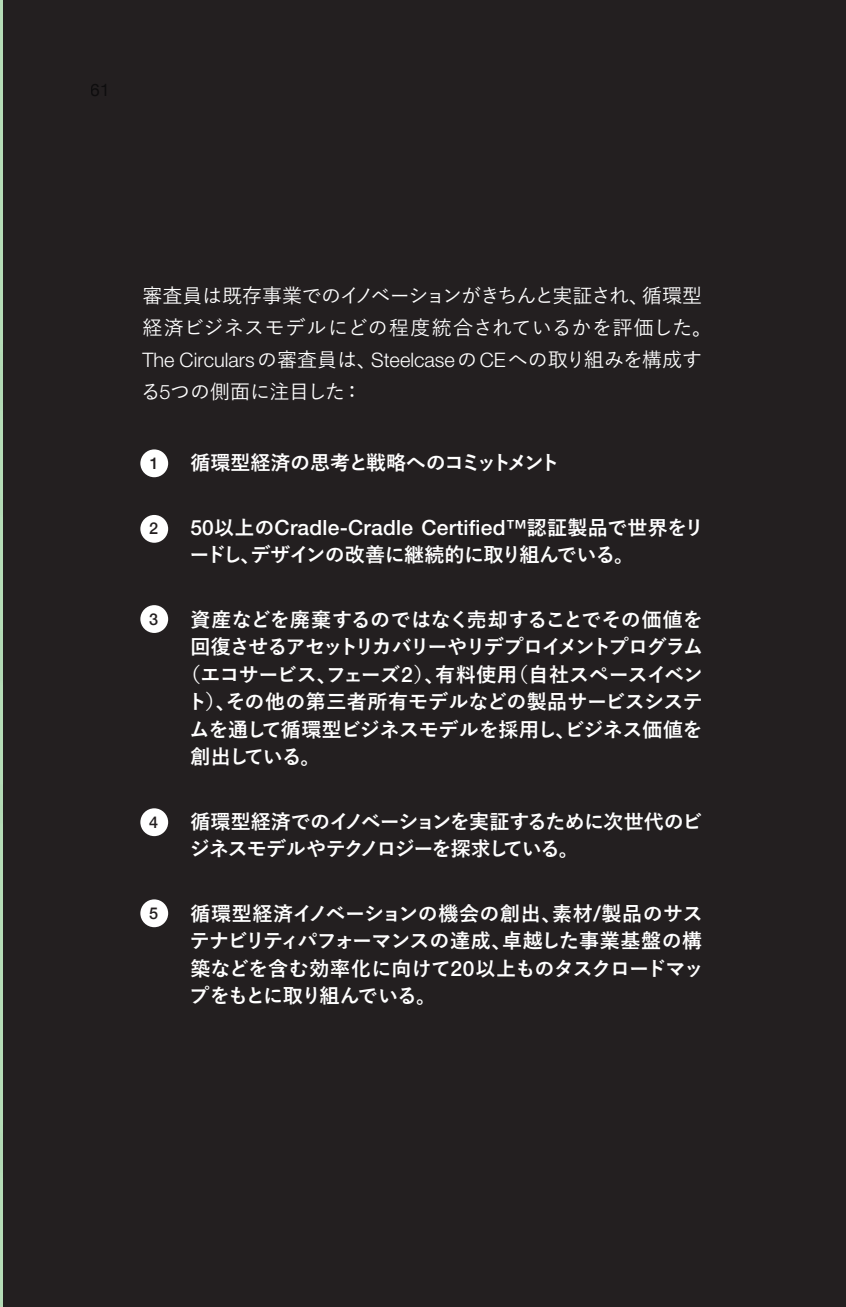
未来は循環型。循環型経済は古いものを再生する。

Steelcaseは最近、Natural Fiber Weldingの協力を仰ぎ、再生デニムを補強して、テーブルトップを製作した。





Steelcaseの製造チームは、今まで製造途中で廃棄していたウッドスクラップに注目した。ベニアのスクラップを並べ合わせることで生まれた独特なウッドの雰囲気賞賛された。また、百万ドルと400本以上の樹木の節約にもつながった。



審査員は既存事業でのイノベーションがきちんと実証され、循環型経済ビジネスモデルにどの程度統合されているかを評価した。The Circularesの審査員は、SteelcaseのCEへの取り組みを構成する5つの側面に注目した：

- 1 循環型経済の思考と戦略へのコミットメント
- 2 50以上のCradle-Cradle Certified™認証製品で世界をリードし、デザインの改善に継続的に取り組んでいる。
- 3 資産などを廃棄するのではなく売却することでその価値を回復させるアセットリカバリーやリデプロイメントプログラム（エコサービス、フェーズ2）、有料使用（自社スペースイベント）、その他の第三者所有モデルなどの製品サービスシステムを通して循環型ビジネスモデルを採用し、ビジネス価値を創出している。
- 4 循環型経済でのイノベーションを実証するために次世代のビジネスモデルやテクノロジーを探索している。
- 5 循環型経済イノベーションの機会の創出、素材/製品のサステナビリティパフォーマンスの達成、卓越した事業基盤の構築などを含む効率化に向けて20以上ものタスクロードマップをもとに取り組んでいる。



SteelcaseはIKEA、Google、H&Mと共にサーキュラー・アワード（Circular Awards）の最終選考リストに名を連ねた。

従来の社会は、「つくる、つかう、すてる」という方向型経済だが、それも今廃れつつある。循環型経済（CE=Circular Economy）は、この古い従来モデルに取って代わって、企業や地域社会、次世代の思想的指導者たちを奮起させ、経済やライフスタイルにおける再生かつ修正可能なシステムを設計することを目指している。また、企業はその先頭に立って製品やサービスのイメージを再考し、既存のビジネスモデルを工夫しながら新たな価値を社会に提供し始めている。

毎年、The Circulares（世界有数の循環型経済賞プログラム）は、循環型経済への発展に顕著な貢献をした企業を表彰している。Steelcaseは、成長とサステナビリティの両方を同時に推進する取り組みが高く評価され、他の7社の多国籍企業と共に2018年度のファイナリストに選ばれた。

45カ国以上、300以上の応募からファイナリストに選出されることは決して容易なことではない。ファイナリストにはGoogle、資源リサイクル会社GEM、電気・ガスメーカーのEnel、ファッション小売業者C&A、H&Mが名を連ねた。家具業界において、創業106年を迎えるSteelcaseでは、長年にわたるより循環型、持続可能な事業へのコミットメントが日々進歩を遂げている。

循環型経済とは何か？

簡単に言えば、循環型経済のコンセプトは資源をできるだけ長く使用すること、モノが使えなくなった場合にはその原材料を何か新しいモノに再生するというものである。廃棄するのではなく、再利用、再製造、再設計を目指し、この考え方を製品の開発プロセス全体に浸透させることにある。先駆者的提唱者であるMichael BraugartとWilliam McDonough両氏の共著「揺かごから揺かごへ：サステナブルなモノづくり（Cradle-to-Cradle: Remaking How We Make Things）」の中で提唱された有名な「揺かごから揺かごへ（Cradle to Cradle）」という完全循環を目指すモノづくりのコンセプトがSteelcaseの製品開発の基盤となっている。

サーキュラー・エコノミー100（Ellen MacArthur Foundation Circular Economy 100 = CE100）を主催するエレン・マッカーサー財団は欧州発の循環型経済を推進する団体である。Steelcaseなどの民間企業や政府、研究機関がベストプラクティスを共有し、素材を見つけ、連携することでその推進を加速することを目的とし、社会全体の利益に焦点を当てながら経済成長というものを再定義することを目指している。経済活動を有限資源の消費から段階的に切り離し、システムそのものから廃棄物を排除しようという考え方だ。CE100ネットワークに参画することは、家具業界を超えてCEの進展を推進できる方法の中のひとつにすぎない。

製品を超えて

Steelcaseのグローバルサステナビリティ部門のディレクター、Angela Nahikian氏は、業績とサステナビリティは織りなすように絡み合い、事業モデルをサーキュラー・エコノミー的捉え方で再構築することは非常に起業家的なアプローチなのだという。エレン・マッカーサー財団とそのパートナーでもあるMcKinsey&Companyが開発した当初の予測は、循環型経済の原則を採用することで現在の一方向型モデルでのメリットは倍増し、2030年までにヨーロッパに1兆8000億ユーロの経済的利益がもたらさせるというものであった。また、多くの企業や産業でも200～600%のCEモデルの潜在的収益メリットを主張している。「循環型戦略がどう機能するかを探索し始めると顧客価値や成長、サステナビリティパフォーマンスにとってのメリットが明らかになってきます。」と同氏はアリゾナ州フェニックスのGreenBiz 17会議で強調した。

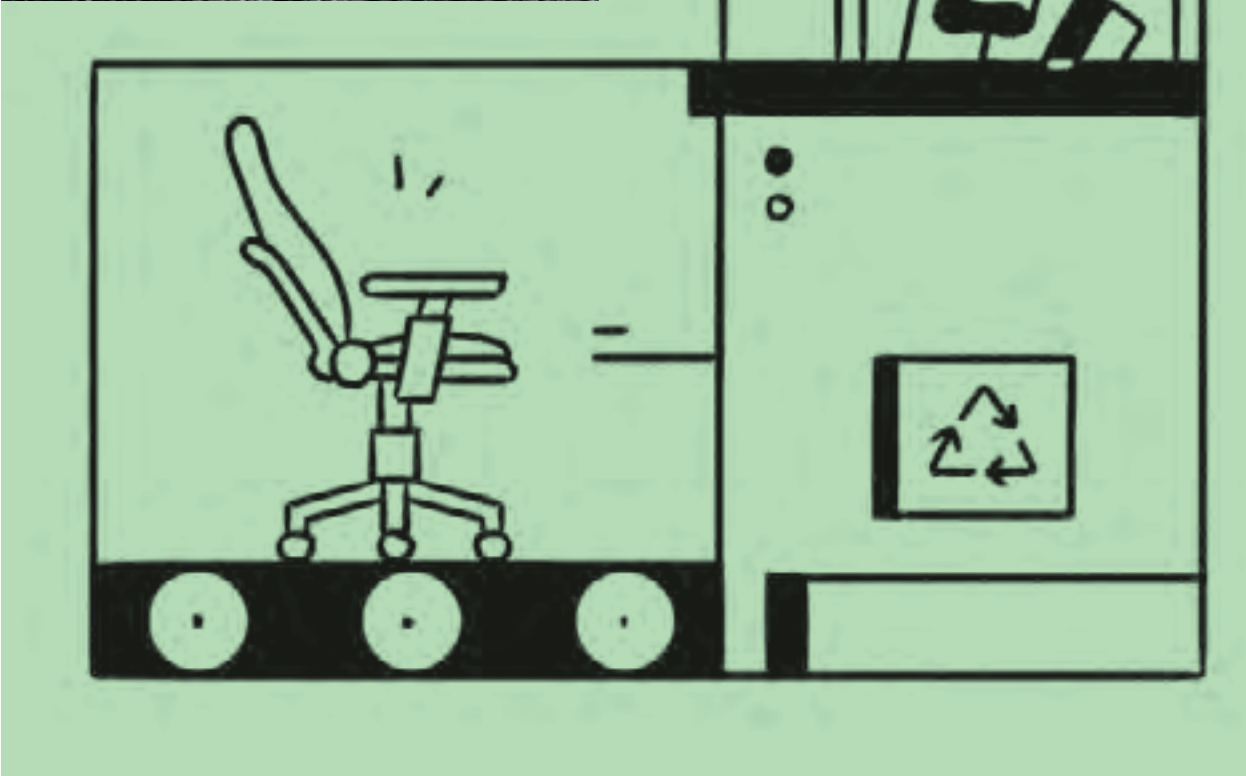
起業家やイノベーター的思考法を実践しているSteelcaseは、設計、問題解決、将来の計画などをシステムとして捉える考え方を採用している。このシステム思考というものは、システムのそれぞれの側面の相互作用や関係を分析することでその全体像を俯瞰で見えるというものだ。「例えば、製品の廃棄物のようにサステナビリティを狭い範囲で考えがちです。これらはもちろん重要ですがそれらの問題をもっと大きな問題、すなわち、持続不可能な経済モデルとして捉えることです。循環型経済というものは、企業が事業や経営システム全体を将来どう設計していくのかを私たちに投げかけているのです。」とNahikian氏は説明する。

Steelcaseでは、このシステムとしての捉え方を実践しようという意識が循環型ビジネスモデルの開発とその拡張を加速させている。同社のグローバル・エンドオブサービス部門のディレクターであるDan Dicks氏はこう強調する。「CEに関する課題に取り組む際には重要なのが主たる能力を選択することです。一気に全部を実践するわけにはいきません。まずはサーキュラーモデルを機能させることができるエリアから始めることです。ゆっくりとしかも計画的にです。」

例えば、Dicks氏と彼のチームは、企業が家具の在庫を評価し、最適な再配置を計画するのに役立つ再配置プログラムを運営し、その戦略が上手く機能し始めている。2016年には、フランスのプロジェクトで環境省の3つのオフィスビルにあった2,200台のデスクが取り除かれた。リサイクルされた家具は合計で12,000立方メートルを超え、廃棄から再生へ、そして、他企業により再利用されることになった。

同社が再生させているのは家具だけではない。ニュー・ブラック（New Black）というファブリックコレクションは、アラバマ州アテネにある同社の製造施設の張り地の端切れから始まったものだ。リサイクルで糸にしてブラックに染められ、チェア用の新たな張り地として再生された。この循環型素材としての100%リサイクル素材が5つの美しい模様パターンを作り上げ、オフィスデザインに新たな息吹をもたらした。このニュー・ブラックコレクションは、2016年度ネオコンのイノベーション賞にも輝いた。

オーク厚板とウォールナットベニアも同社のサステナブル素材の一例だ。慣習的にコブのある不揃いのオークやウォールナット材は製造基準からはじかれ、廃棄、リサイクルされ、再販売されていた。しかし、今日、木材のコブや目立つ木目や色の豊富さが唯一無二の雰囲気を出し出す要素として注目され、仕事場でのインフォーマルでカジュアルな表情を演出できる家具へと生まれ変わっている。



Steelcaseは、再生PETボトルと溶解された布端切れを混合して、100%リサイクルの5つの新張り地を開発した。



CEベースのもうひとつのサービスは、スペースがどう利用されているかを顧客企業が理解し、十分な情報を得た上で適切な意思決定ができるよう支援することである。同社のWorkplace Advisor（ワークプレイス・アドバイザー）は、スペースの利用状態に関するデータを収集する内蔵センサーを使うことで企業のオフィス戦略に貴重なインサイトを提供している。「家具をスペースに置く代わりに、人々のスペースの利用パターン、パフォーマンス、ウェルビーイング、コラボレーションがどう変化するかを監視することができるのです。これらはオフィスを機能させるエンジンの不可欠要素です。当社ではこれらの要因がどう変わるかを提案したり、顧客企業と協力してスペースを最適化できるようお手伝いしています。」とNahikian氏は説明する。

再考が求められる循環型経済

一方向型経済から循環型経済への転換の鍵となる要素が「再創造」だ。これは一夜では起こらない。Nahikian氏はこう述べている。「フル稼働のCEモデルを構築するには、10年以上かかることがありますが、この転換における最初のメリットは顧客、パートナー、ビジネスそのものを大きく変えることです。これは意図的に考えられたプロセスであり、長期にわたるコミットメント、徹底したコラボレーション、明確な青写真が必要となります。」

Steelcaseには、創業以来、持続可能な事業経営を推進してきた歴史がある。既存の設計原則や前提にある事業に疑問を投げかけることは難しいが、同社はそれを継続的に実践してきたメーカーだ。「当社にとって、サステナビリティとはさらに明るい未来に向けて、常に創造的価値をカタチづくることです。循環型経済の実践はまさに当社の企業目的を表しています。」とNahikian氏は言う。

Innovation Redefined

再定義されるイノベーション。
破壊的思考型チームがどう「座り方」を変えたか。





「考え抜かれたシンプルさというものは難しいものです。余分なものを削ぎ落とし、問題の本質を突き詰めること。それがデザインの重要原則です。」

James Ludwig

担当副社長、
Steelcase グローバルデザイン
& エンジニアリング



これはイノベーションのようなものだ。今までにない画期的なSILQチェアを開発したのは、Ludwig氏率いる極めて少人数からなるチームだ。Ludwig氏は次のように語った。「イノベーションとは普通の金属を貴金属に変化させようとする錬金術にも似ています。まるで魔法のようにその変化は起こったのです。破壊的思考型人間を集めたことで今までにないプロセス（特許出願中）と画期的なイノベーションが生み出されたのです。」

SILQは、その独自の素材、形状、構造によって、チェアが人間の動きに自然に呼応するという独創性を生み出した。通常ほとんどのチェアに搭載されるメカ部分を敢えて排除し、滑らかなシルエットとなったひとつの座面高さ調節のみでチェアは成り立っていた。

開発チーム

チームメンバーには発想力豊かで何十年もの経験を持つ人材が混在し、そのチームを率いていたのがLudwig氏だ。彼は1958年の自動車とボートエンジンのコレクターで、趣味でそれを使ってロボットや作品を作っている。チーフエンジニアのKurt Heidmann氏は、家具の前には原子炉潜水艦の設計を手伝っていた。グローバルデザインディレクターのBruce Smith氏は、40トンのオーバーヘッドクレーンを操縦し、32年間Steelcaseでチェア設計に携わり、その前は自家製ジェット機の内装デザインを手がけていた。プリンシパルデザイナーであるMark Spoelhof氏は、アマチュアのカーレーサーでありながら自分でポートと納屋を建てる熟練工だ。そして、最後にNick Deevers氏は、大学卒業直後からコンストラクトのエンジニアリング会社を立ち上げ、自宅に「ザ・ショップ」と命名された木工製作スペースでモノを製作している人物だ。この卓越した才能集団であったからこそ、チェア設計とエンジニアリングのバズルを解決するためにリスクを恐れないアプローチが取れたのにも納得がいく。

「私たちは徹底して集中し、全面的にお互いを信頼しあっていました。」

SILQのアイデアは、2008年にLudwig氏が描いた簡単なスケッチから始まった。人々が多様なスペースを頻繁に行き来するようになるとチェアには調節は不要だという意見はその当時としては時代を先んじていた。素材、3D印刷、コンピュータ搭載設計、成形やその他の生産技術もこの問題を解決するにはまだ十分に進んでいなかったため、このプロジェクトはとりあえずお蔵入りになった。

しかし、このアイデアは決して葬り去られることはなかった。毎年、Ludwig氏はTEDへの準備をするが、たまたまその最中にパラリンピックの短距離走者であるAimee Mullins氏の話聞く機会があった。そこで人工脚の耐久性、柔軟性、反応性に非常に興味を抱くことになる。こうしたアスリートの動きに追従するカーボンファイバー（炭素繊維）の反応性から着想を得たLudwig氏はチーフエンジニアのHeidmann氏に相談し、2人は数年前に描いたスケッチに今こそ取り組むべきだと決意を固めるのだ。

「私たちはかなり大きな失敗もいくつか経験しました。どうやったら耐久性のあるシンプルなものにできるか。何度もこれはうまくいかないかもしれないと思いながら家路についたものです。」とHeidmann氏は語る。

しかし、チームは問題を的確に特定するだけでなく、適切な環境と人材を集めなければならないと確信した。「このチェア開発のためにはあらゆることをするつもりでした。その意思決定の根底にあったのがチェアをいかにシンプルにより優れたものにするか。それが全てでした。」と語るのはSpoelhof氏だ。

このプロジェクトには最初から明確な使命があった。メカ的な調節をせずに人間の身体の動きに合わせて身体をしっかりホールドするチェアの設計だ。画期的なのは、カーボンファイバーの性質を徹底的に研究しその特長を生かしたことだ。途中、素材とプロセスを理解しようと試みたことで誕生したのが軽量で高い耐久性のCoalesse Stacking Chair、LessThanFive（レス・ザン・ファイブ）だ。

「人々のためによりシンプルで高度なパフォーマンスとサポート力を提供できれば、プロジェクトはほぼ成功したようなものです。」

SILQは非常に耐久性が高く、薄く、反応性が高い。SILQを取り上げた記事の見出しには、「革命的」、「オフィスチェアの未来」、「席を去りたくない」などという表現が並んだ。

「それに座ってリクライニングしてみるとまるで浮いているような動きでチェアが自分の身体に追従していることがわかるのです。それは決して偶然にできた賜物ではないのです。チェアのどこがどう動くのかを徹底的に研究した結果、ユーザーの体格や姿勢に合わせてより簡単に反発力を変えることに成功したのです。シンプルを突き詰めるためにはエンジニアリングとデザインは切り離すことができないのです。」とDeevers氏は語る。



上
グローバルデザインディレクターのBruce Smith氏
右
プリンシパルデザイナーのMark Spoelhof氏



「それに座ってリクライニングしてみるとまるで浮いているような動きでチェアが自分の身体に追従していることがわかるのです。」

Nick Deevers

シニアプロダクトエンジニア

SILQのプロダクトマネジャーであるKarly Williamson氏は、チームと協力してこれまでに類をみない素材の組み合わせを開発した。



「SILQはイノベーションを起こすための考え方を実証しています。」

チームが一旦結成されると、わずか18ヶ月で製品は完成した。様々な異なる意見や判断もある中でスタートしたこのプロジェクトは、それが結果としてリスクを分散させ、最終的には十分な情報を得た上での投資につながったとSmith氏は言う。

「リスクを完全に排除することは出来なかったのでかなりの勇気が必要でした。必ずしも全てのことを完璧に把握していたわけではなく、ある程度の知識の中でリスクを負いました。」とSmith氏は説明する。

意見を出し合いながら、チームは多くのことを学び、出来る限り短期間でプロトタイプと試作モデルをつくりあげるよう懸命だった。迅速に動くことが出来たのは前以て素材、テクノロジー、人間の行動に関する研究を重ねていたからこそだ。まずはカーボンファイバーという素材そのものがメカになるシンプルなシステムを構築する方法がないかどうかを探った。目指したのはマシンよりシンプル、人体のように動くチェアだ。自席よりオフィス中を頻繁に動きながら働くという人々の動き方が進化している中、このチェアを投入するにはまさにベストなタイミングだった。

「決して順調な道のりではありませんでした。時に自信がなくなったりしたことも。」

カーボンファイバーを使ってシンプルなシステムを構築することは最初のステップのひとつに過ぎなかった。発明とは新しい何かを創造することで、イノベーションとは社会的に変革をもたらすものでなければならないというのがLudwig氏の主張だ。人々の働き方を観察することで培われた経験と直感が教えたことは、多くの人が調節しなくても身体を的確にサポートするチェアを望んでいたということだ。しかし、カーボンファイバー製のチェアは高額のため決して誰でもが購入できるものではなく、チームとしてはSILQを高価なプレミアム製品にすることだけはしなかった。

そこで、次にチームが挑んだのがカーボンファイバーの特性を再現できる“何か”でしかもコストをかけずにSILQを開発する方法を見つけることだった。そこで生まれたのが第二のイノベーションとなった特許出願中のプロセスそのものだ。カーボンファイバーより安価な高性能ポリマーを使用することで大量生産が出来、誰でもが購入できるチェアの生産が可能になった。

「今、振り返ってみると、それは私のキャリアにおいて最高の経験のひとつになりました。新素材の組成と新プロセスを創り出したこと。この挑戦よりやり甲斐があるものはなかったです。」とDeevers氏は振り返る。



チーフエンジニアのKurt Heidmann氏（写真右）とシニアプロダクトエンジニアのNick Deevers氏（写真左）

「私たちはSILQが従来のチェアそのものを超えた衝撃に興奮したものです。」

このチームにとって、SILQは決して終点ではなく、可能性溢れる出発点になっている。

「SILQを初めて人に紹介すると皆が興奮して喜ぶのです。それが何度も続くのでびっくりしているくらいです。こんな重大な発見はキャリアの中で多分10年に一度ぐらいのものです。」と語るのはSpoelhof氏だ。そして、チームが今実感していることは、そういう古い考え方を打ち砕いていくことなのかもしれないということだ。

「私たちがどうやってそこまで辿り着いたか、つくりあげたモノは道具箱の中に入った新たな工具のようなものです。今まで可能だと思っていたことが実現できるのです。だから、今こそ、ちょっと落ち着いて考えてみたいのです。次は何ができるのかってね。」とDeevers氏は言った。



Steelcase 360リアルタイムボッドキャストでは、SILQのチームメンバーがイノベーションへと繋がった数々の思いつきやその開発背景を共有しています。是非ご視聴ください。

コラボレーションエリアの理想的
チェアとして提案できる
SILQ。座面高さ以外の調節は
一切不要。チェアがユーザー
の身体の自然な動きに追従す
るだけの最強アイテム。



静かにゆったりと仕事ができる「場」をお探ですか？ この
コペンハーゲンスタイルはまるで自宅にいるような気分。世
界中で注目されているデンマーク発の「ヒュッゲ＝居心地の
良い空間や時間」な空間を体感してみては。



SILQ

イノベーション・造形美・機能

SILQは、移動しながら働く人々のために設計されています。1つの
会議や作業から別の会議や作業に頻繁に移動するワーカーは1
日中自席に座り続けることはありません。チェアの面倒な調節機能
を利用するのも煩わしく時間もない中で、直感的に反応するSILQ
はまさに時代に求められたチェアです。

SILQは、簡単に素早く快適性をもたらすチェア。そのシンプルさを
極めたゆえに、同僚とのコラボレーションワーク、チーム作業、モ
バイルワーカー用のタッチダウンスペースとあらゆるスペースやワー
クスタイルにフィットします。直感的デザインのベースには、チェア
のパフォーマンスと快適さは各ユーザー特有のものであるという考
え方があります。調節は座面の高さ調節のみ。

洗練されたデザインとクリーンなフォルムは、個性の表現を可能にし
ました。豊富な仕上げ・張り地やデジタル印刷を上手く組み合わせ
ることでデザインの幅も無限大で、唯一無二のオーダーメイドパー
ジョンをつくることもできます。

上
SILQは個性の表現も可能に。独創
性を表現するためにDesigntexのデ
ジタル印刷された張り地を使用。反
発や不器用な精神をかつこよさとし
て表現してみよう。

左
SILQの魅力的なフォルムがオフィ
スに洗練された雰囲気を演出し、ど
こに座っても自信を持って気分良く
仕事をこなせる。



Illustrations by
Patchara Om

Be Agile Hack Your Space

「アジャイル」であれ、「場」には創意工夫を。従業員が働く「場」を変えられるようにすることでどう「アジャイル」は加速されていくか。

デザインチームは都市計画から着想を得て、ダイナミックかつ革新的な企業カルチャーを奨励する環境を創り出した。

Steelcase は複雑さと反対にあるシンプル性を追求し、変革途上にある職場環境に向けての重要なコンセプトを開発した。新しいアイデアの開発や具現化を加速するため、Steelcase IT チームは「スクラム」を採用するなどよりアジャイルな方法での働き方を実践し始めた。「アジャイル」を徹底させるには長期間を要し、チームは常にそのやり方を改善していかなければならない。Steelcase では従業員がこうした新しい働き方を理解し実践するようサポートし、「場」が企業カルチャーをどう変化させ、どう迅速に適応できるかを実験中だ。まずは自社内に新たなアイデアの試作モデルをつくるという約束の元に、IT チームは長期にわたる変革を社内にもたらし、そのプロセスで学んだことを共有することを目的に学習し、イノベーションプロセスを改善することに着手した。

一度に全てを変える

また、「アジャイル」は理解しやすいが習得は極めて困難かつ長期を要する。働く構造を変えるには企業カルチャーの転換も必要だ。新たなプロセスや取り組み方を実践させることで、物理的環境はアジャイル集中型チームとアジャイル触発型チームの両方をサポートすることができる。

Steelcase の IT リーダーたちは業務を単純に処理するというビジネスマインドから学習、敏捷性、共感を重視するマインドに変わらなければならないことを十分認識していた。よって、敢えて物理的環境、チームカルチャー、業務プロセスを一気に変えようとしたのだ。

「アジャイル」はソフトウェア開発のためのアジャイルマニフェストに記載された一連の原則によって定義され、自己管理チーム、開発者とユーザー間の緊密な協力、頻繁な成果物、継続的な顧客フィードバックなどによって構成されている。Steelcase の IT 部門はその「アジャイル」レベル毎にチームを以下の2つに区分している。

アジャイル集中型

多くの専門分野の人間が結集したチームが1つのプロジェクトに携わる。アジャイルの原則にあるようにそのプロセスは反復的かつ循環的である。主にはソフトウェア開発業務をサポートし、「スクラム」などの開発手法を頻繁に使用している。

アジャイル触発型

アジャイル手法に基づいたいくつかの原則やプロセスを複数のプロジェクトに適用するチーム。IT 以外のチームはほぼこのカテゴリーに分類され、アジャイルの原則またはアジャイル型カルチャーへの変換によって影響を受ける。



もし、生産性を300～400%向上させることができたなら?もしかしたら「アジャイル」の方法で働き、「アジャイル」の共通枠組みである「スクラム」を採用することで実現できるかもしれない。これはアジャイルマニフェストの共同調印者で「スクラム」の共同制作者である Jeff Sutherland 博士が現場での広範囲にわたる調査で学んだことだ。IT チームは、デジタル変換にこぞって便乗しようとしている会社の中で中心になって動かざるを得ないため、何とかこのスピード感と機敏さを身につけようとしている。企業は混沌とした状況の中で、どうやって正しい方向性を示せばいいのだろうか?

「ここ数十年の間に、ビジネス環境の複雑度合いは劇的に増しました。かつて物事はもっとシンプルでした。しかし、月面に到着したアプロ11号よりも高い計算能力を持つスマホを誰もが常に携帯している今の世の中、その複雑さに対応するには今までにない別の方法が必要なのです。アジャイル手法は想定できない不確実な要素を計画的に軽減するもので従来の方法では無理なのです。」と語るのはミュンヘンを拠点とするアジャイル関連のコンサル企業、it-economics のマネージャーである Stefan Knecht 氏だ。

「以前のスペースや家具は固定されていました。しかし、今、私たちはスペースをより快適にするために家具を移動でき、姿勢を変えられ、モノもレンタルできるようになったのです。」

Alan DeVries

チームリーダー、マルチプロジェクト

チームの能力を高める

そこで、この新たな試みを是非試してみたいというボランティアを募集した。それは仕事に不可欠なモノは付帯している極めてベーシックでオープンなプロジェクトスペースで働くというものだ。そこでは彼らは仕事をしやすいようにスペースを自由に創り、進化させながらどんな家具やツール、テクノロジーが仕事をこなすために必要かを見極める責任を与えられた。すでに上手く機能しているチームなど様々なチームが初めて「場」を共に協働しながら、その要求に素早く応えていった。

集中型チーム

単品のソフトウェア開発に専念するTom Hunnewell氏のチームは立ちながらミーティングや視覚的一貫性、継続的な顧客レビューなど「スクラム」手法を採用したアジャイル集中型ワークを実践している。

マルチプロジェクト型チーム

Alan DeVries氏はアジャイル集中型とアジャイル触発型の両方に身を置くマルチタスクチームを率いる。幅広いカスタムアプリケーションを構築、サポートし、主要なソフトウェアプラットフォームを全社レベルで統合する際にアジャイル実践法をいくつか組み入れている。

規律型チーム

Tim Merkle氏は分析ソリューションを設計、開発、展開する高度分析とデータサイエンス分野のアジャイル触発型チームを率いる。スピード、イノベーション、顧客重視を目指したこのプロトタイプでメンバーを協働させるまでは各メンバーは完全にモバイルで働いていた。

これらの3つのチームは異なるプロセスでアジャイル集中型かアジャイル触発型で働いている。ITグループは、これらのチームを全てサポートし、知が個人に偏らないようにメンバー同士のつながりを強化するための新たな環境を欲していた。

「私の（アジャイル集中型）チームはインテリアデザイナーと直に連携しながら、何が機能し機能しないかを検証しようとしています。試作制作のプロセスに参加することがチームの当事者意識を育てどう協働していくかを考えるのに非常に役立っています。」Hunnewell氏は説明する。

共に学ぶ

プロジェクト自体が「アジャイル」原則に基づいて遂行されていく。スペースを使用するチームには、新しいスペースを日々進化させていくというプロセスに参加しながら、継続的にフィードバックを提供することが求められた。「アジャイル」での最初のワーク体験と相互学習によって、グループが他者を観察し理解するという新たな行動モデルの手本になるよう促している。

実験を始める前に、ITグループはSteelcaseアブライドリサーチ + コンサルティング（ARC）チームに協力を仰いだ。ARCチームは顧客が企業目標を達成できるように数十年にも及びSteelcaseの職場環境調査と顧客をつなぐ役割を果たしている。ARCチームはITグループのメンバーを全プロセスに参加させるようにプロジェクトの初期段階でプレストやモデル制作のためのワークショップを開催した。これによって、チームカルチャーやスペースの再構築に向けての目標を皆が共有、認識できるのだ。プロトタイプの制作を進める一方で、上司やデザイナーも参加するオンライン上やタウンホールでのミーティングを介して皆が学びを共有する機会も設けた。

「以前はスペースや家具が固定されていて、ソケットレンチを使ったり、ファシリティチームに連絡して変更してもらったりすることしかできませんでした。今、私たちはスペースをより快適にするために家具を移動でき、姿勢を変えられ、モノもレンタルできるようになったのです。今まではただ仕事をしに行くだけでしたが、今はどうやって仕事をするのか、その選択肢は、それでどんな成果があるかなどについて深く考えるようになりました。」と語るのはDeVries氏だ。

仕事の仕方でスペースが決まる

チームが新スペースに移動してみると、仕事の仕方がスペースのニーズを決定づけていることが明らかになった。アジャイルに重点をおけばおくほど、家具を移動してスペースを自由に再構成できるようにする必要があった。アジャイル触発型チームは家具の移動量が少なく、家具よりは働いている人がもっと移動する必要性があった。彼らは周囲に多様なスペースがあることで、どこでどう仕事をこなすかをチョイス & コントロールできるのだ。どちらの場合にしても、スペースと仕事の仕方が互いにとって不可欠であることは間違いない。

リトリート

これらのスペースはチームの日々のエネルギーの大部分を消費するテクノロジーとのバランスで癒しを与えます。



「アジャイル」をデザインする

設計デザイナーはさまざまなチームからの意見を参考に活気ある都市計画から着想を得て、よりダイナミックかつ革新的な企業カルチャーを推進できる環境を創り上げた。今日の多くのイノベーションが都会で起きているのは周知の事実だ。設計デザイナーはこの都市の活力をオフィスデザインにも生かそうと試みた。そして、下記の3つの項目をバランスよく考慮した。

チームは自分たち専用のスペースを必要としていたが、IT部門は独自に業務を遂行する縦割りを招くサイロ化を除去し、チーム間の連携を促進して学習とイノベーションをサポートしたかった。

チームは時間をかけてITを適応させるような結束力のある環境の中でチームスペースをコントロールする必要があった。

全体のスペースはチームスペースと組織で共有化されるスペースとの間のバランスを図りながら考えるべきだ。

最も注目すべきこと、それは設計デザイナーがイノベーションを持続的に生み出す「場」のエコシステムを開発しようとしたことだ。

SteelcaseのデザイナーであるJon Rooze氏はこう語る。「都市はイノベーションの原動力になっています。私たちは例えば、都市の中にある住宅など個人によって所有されるものをオフィスの中での“チームスタジオ”に、地域全体で所有されるエリアを“コモンスペース”というように都市計画の原則をオフィスデザインに適用してみました。」

このコンセプトは、新しいITスペースを創造する上での4つの異なるエリア区分につながった。

「私たちは例えば、都市の中にある住宅など個人によって所有されるものをオフィスの中での“チームスタジオ”に、地域全体で所有されるエリアを“コモンスペース”というように都市計画の原則をオフィスデザインに適用してみました。」

Jon Rooze
Steelcase デザイナー

01 ネイバーフッド

アジャイルチームはネイバーフッド内にある柔軟性のある「アジャイル・スタジオ」の中で働いている。このエリアは情報フローや問題解決、学習を促すためにはチームメンバーは自分たちのスペースに居るべきであるという重要なインサイトをベースに設計されている。

アジャイル・スタジオ

チームがそれぞれに独自に所有しているスペースで、「スプリント」や立ちながらミーティングなどを実践している。また、チームには仕事の仕方によって家具を移動できる権限が与えられている。

フロント・ポーチ

部門内のスペースに外部の人を入れるには戸惑う場合も多い。ここではチームが顧客や社外の同僚を迎え入れ、簡単なミーティングやレビューができる。

アジャイル・キャンプ

このスペースはプロジェクトベースでチームに参加するモバイルワーカーや幹部がチームの近くに一時的に席を置きたい場合に利用される。

02 コモンズ

全体のデザインの中で、広めの共有ミーティングスペースが中心的な「場」に。個室と個室の間にはソーシャルスペースが配置され、チーム内やチーム間の信頼関係を構築できる重要な「場」として機能する。

03 ネクサス

ネクサス（連結）は、ITと他部門とを結びつける「場」で、このミーティングスペースには誰もがアクセスできる。アナログ、デジタル両方でのディスプレイを使用し、直接的/間接的にチームが学習し、順応し、成長するのを支援している。

04 リトリート

個人やコラボレーション用のスペースを充実させることで、IT集約メンバーは自然に癒されたり、エネルギーをチャージすることができる。これらのスペースには、ソーシャルエリアやミーティングスペース、モバイルワーカーのための隠れ家のようなアンクレイブも含まれる。





「アジャイル・スタジオ」には、立ちながらミーティングに代表されるような手短に日々の指示をしたりする「場」も含まれる。ホワイトボードやデジタルディスプレイを利用しながら、誰もが同じ認識でいることを確認し、仕事フローに透明性を持たせるために常に情報を表示している。

01 ネイバーフッド

ネイバーフッドが具現化された際に、Hunnewell氏のチームはアジャイル・スタジオの1つを所有した。個人の孤立化につながる自席の代わりにオープンなチームセッティングで仕事をすることで、ミーティングを設定しなくても瞬時にメンバーと会話をし、問題解決に取り組むことができるからだ。以前のスペースでは、家具が固定されていたため、チェアを持ってきて互いに隣り合って仕事することが出来なかった。しかし、今はメンバー同士が瞬時に会話しながら、問題に果敢に取り組む、よりスピーディに仕事をこなすことができる。

「スピードとはスプリント中にどのくらいの仕事が完了したかを測定するものです。アジャイル環境の中で人々がより生産的になると、自然と仕事のスピードも上がり、同じ時間内でより多くの仕事量をこなすことが出来るようになります。」とHunnewell氏は言う。

さらに、スペース内で家具を自由に動かすことができるため、ファシリティチームに依頼することなく、「アジャイル」のさまざまな段階を適切にサポートすることが可能になる。レイアウト構成を変えれば、「スプリント（特定の要件での仕事サイクル）」の計画やレビュー、プレストも容易になる。

Merkle氏率いる規律型チームは、以前はモバイルで働いていた。その時と違って、皆が集い、アジャイル・スタジオに席を構えることで仕事がより生産的になったと実感している。

「自発的なコラボレーションは想像以上に増え、皆がより迅速に回復するようになりました。同じ場所にいることでこれまでに経験したことがないレベルでの実験が可能になり、このスペースではその場でプロトタイプを制作することも容易になりました。」とMerkle氏は言う。

マルチプロジェクト型チームは、少なくともキャスター付きのデスクを導入するなどモバイルな働き方や環境づくりを試みた。Devries

氏と彼のチームは、プロジェクトを長引かせる個人の孤立化の排除も望んでいた。もし、専門的知識の人が一人しかいない場合には、多忙や休暇、病欠などで仕事が止まることになるからだ。

「現在、プロジェクトは二人体制にしています。アジャイル・スタジオでは皆が密に連携しているため、お互いに話す、学ぶためのミーティングを設定する必要がないのです。協働することを意図的に選んだことが孤立化を排除し、プロジェクトを加速させることにつながりました。」とDeVries氏は言う。

また、この3つのチームは働き方に応じて集中ワークができる異なるタイプのスペースを選択している。Hunnewell氏率いるアジャイル集中型チームは、アジャイル・スタジオの中で集中的に開発作業が行われていることに気がついた。電話をしたり、オンラインセミナーに参加する時は近くの隠れ家のようなアンクレイブに移動すればいい。Merkle氏率いる規律型チームは、個人ワークはアジャイル・スタジオで、コラボレーションは会議室を使用している。



チームはお客様やチーム以外の人をカジュアルに招く場合にはフロントボーチを利用することができる。

「複雑さには別の方法が必要なのです。アジャイル手法は想定できない不確実な要素を計画的に軽減するもので従来の方法ではそれが出来ないのです。」

Stefan Knecht

マネジャー、it-economics



プロジェクトの内容が変更された場合にも、チームは隣接するアジャイル・キャンブを利用して新たにプロジェクトに参加する人の席を一時的に設けることも容易です。

顧客とのつながりの「場」

顧客と密に繋がり、顧客を深く理解することはアジャイルワークの基本である。3つのどのチームも実験過程の中でラウンジに座りながらカジュアルに顧客と繋がることで顧客の真のニーズを探ることに努めた。設計デザイナーはこれらのカジュアルなタッチダウンスポットを各アジャイル・スタジオ専用の「フロントポーチ」に転換した。ここはチームのホームベースよりもよりパブリックな「場」として位置づけられた。

「人がつながるカジュアルな場がコラボレーションの中心となっていたのです。スケジュールの中に30分のミーティングを設定する代わりにたった5分の会話がいつのまにか役立っていることに気がついたのです。こうした小さなことの積み重ねが大きなものにつながるという重要な気づきです。」とMerkle氏は言う。

チームがこのエリアをアジャイル・スタジオの中央または後部から前面に移動させたことが大きな進展に繋がった。こうしたことで、人々はチームのスペースに入っているのにも全く気づかない。コラボレーションの障壁を排除しながら、「場」をどこに配置するかで人間の心理的困惑を上手く調整できた好例だ。

02 コモンズ

経営陣、顧客、同僚たちが現在、そして、将来、どんな問題を抱え込んでいるかを理解してもらうにはどうしたら良いか？DeVries氏率いるチームは進捗報告をする会議を設定する代わりに目立つ場所の縦の空間を活用できないものかと模索した。設計デザイナーは早速このコンセプトをスペースに取り入れ、IT部門外の人とスペースをつなぎ、チームが何に取り組んでいるかをコミュニケーションできるように変えてみた。それが顧客や経営陣の期待をまとめるのに役立つような全てのチーム活動の一覧の掲示だ。

中央に位置する大部屋は顧客やチームとの集いに最適なスペース。Microsoft Surface Hubなどの大型テクノロジーを搭載することで、グローバルに分散したチームメンバーやステークホルダーも快適に遠隔から参加ができるようになる。

IT部門の新たなエリアの正面近くに位置するこのオープンスペースは、他の部門リーダー、顧客や同僚につながる「場」を提供している。チームが現在取り組んでいるプロジェクトの詳細をデジタル、アナログ両方ですぐに確認することが出来る。





IT部門のエリアの中心に配置された共有個室スペースではアジャイル・スタジオで仕事を邪魔されないようにチームが集まったり、分散した遠隔メンバーと繋がったり、大人数の顧客グループと協働できるように工夫されている。

03 ネクサス

ネクサス（Nexus）は事業全体の中でIT部門と他部門を結びつけるための個人およびグループ用ミーティングスペース。また、ペアワークをサポートするようにも設計されている。アジャイル・スタジオでは、ソフトウェア開発者は日常的に個人またはペアでのプログラミングワークをすることが多い。2人で集中して仕事ができる場所を個室にすることで、チームでの知識を集積するという活動を妨げるような障害や孤立化も回避できる。これらのスペースはITワークのために特別に設計されたもので、ある人はコンピュータを使用してプロジェクトやプログラムコードを誰かとレビューし、別の人はフィードバックや解説を担当するといった具合だ。さらにこのスペースはメンタリングや共有ワークの編集、ペアでの問題解決作業にも利用できる。

04 リトリート

ITチームはテクノロジーを利用した作業に多くの時間を費やしているため、休憩や他者とのつながりが非常に重要になる。このポイントは最終的にはデザインに反映され、テクノロジーでの集中ワークとバランスを図る意味で身体を休ませエネルギーをチャージできるスペースも追加された。個人用スペースでは内向型ワーカーがちょっと人や仕事から離れたいと思えば、邪魔をされずに静かにひとりになり、自分を取り戻し、熟考できることも考慮されている。その反対に外向型ワーカーがエネルギーをチャージするように用意されたのがソーシャルなスペースだ。他の人とつながることで新たな視点で問題を捉えることができるようになることを目的としている。

SteelcaseではITチームが新スペースに入居し、スペースを利用しながらさらにそれを改善していくため、この「アジャイル」への探索に終結はない。チームは仕事をこなしていく中、生産性の向上やそのシンプル性や柔軟性を実感している。360ではその実験結果や写真、新たなインサイトを公開しているので興味のある方はwww.steelcase.com/360agile まで。



チームで「アジャイル」を追求してみよう

最近、Steelcaseのコンサル集団であるアブライドリサーチ+コンサルティング（Applied Research + Consulting）チームは特にこの「アジャイル」に注目している。真に「アジャイル」になる方法として、ARCチームは顧客との間でプロトタイプを作成し、試験的な試みを行なっている。自社内での実験過程で明らかになったことは、「アジャイル」を模索している企業は下記の5つの主要エリアを深く探ることによって利益を享受出来ることだ。

「アジャイル」を評価する

貴方の職場環境の中で、例えば、企業カルチャー、プロセス、仕事ツール、スペースといった条件をどの程度まで追求すると「アジャイル」が上手く機能し、成功したと言えるのかを探ってみよう。

「アジャイル」環境におけるリーダーシップの新たな役割

「アジャイル」への要望や期待を明確にし、今後最も重要になるであろう新たなリーダーシップ像を幹部に指導する。

習慣のためのワークショップ

習慣を定義し、チーム内に新たな習慣を根づかせるための手法を開発するようにグループを導く。

「アジャイル」測定システム

事業の継続的改善と説明責任のための推進力として「アジャイル」での成功を測定、監視する方法を特定する。

不動産や施設の役割を進化させる

社内で「アジャイル」を実践したいという部門の新たな要望を満たすために修正しなければならないシステムを不動産/施設管理部門内で明確にする。

企業カルチャー、仕事ツール、スペースに関する「アジャイル」のための条件を作成する方法にご興味がある方は是非地域のSteelcase支社までお問い合わせください。



写真提供：
MaRS Discovery District

Think Big and Fix Things

MaRSはどう「創造性」を絶え間なく生み出しているのか。

大きな視点で考え、改善する。 MaRS (Medical and Research Sciences Centre 医学研究科学センター) をご存知だろうか。その名前から別のをを連想するかもしれないが、MaRSは世界最大の都市型イノベーションハブとして起業家を支援し、将来イノベーションカンパニーとして成長し、社会に貢献できる一企業になるよう支援する組織だ。「大きな視点で考え、改善する」というのがその標語になっている。

MaRSは2005年にトロントの中心に民間/政府系非営利団体として設立され、健康、仕事と学習、エネルギーと環境、金融と商業の4つの主要分野における起業家や革新的なスタートアップのためのサポート、資金、そして、働く「場」を提供している。また、より大きな効果をもたらすようにグローバルなネットワークを持つ企業を探し出し、パートナーとのマッチングも行う。Steelcaseも含まれるがその対象は双方に利益をもたらすウインウインの関係を通してイノベーションを加速させることに真剣に取り組んでいる企業だ。

「私たちは自分たちことをMaRS人(火星人)と呼んでいます。なぜなら、私たちひとりひとりがイノベーションを推進しようという使命と情熱を持って、社会の利益のために問題解決に真剣に取り組んでいるからです。私たちはカナダの起業家が世界にもたらす効果を最大にし、それを成功に導くためのリソースとネットワークを提供しています。」と語るのはコーポレート・エンゲージメントのパートナー・サクセスのシニア・マネジャーである Sonia Lagourgue 氏だ。



Lagourgue氏はSteelcaseのような企業パートナーと密接に連携して、同社のイノベーション戦略を理解し、その関心事と目標に将来的につながる見込みがあるスタートアップを紹介をしている。これはコンサルティングベースで個別に照準を合わせた手法である。

結果として、WinterLight Labsのように声のトーンや言語パターンを迅速かつ正確に数値化して、アルツハイマー病などの認知機能障害を検知する画期的AI技術を生み出している。MaRSが育んだ他のイノベーション例としては、アドバンスド・エネジー・センターのエネルギー貯蔵用のブロックチェーン対応ソリューションや、文化や性別による偏見を持たずに企業が求職者を選考できるKnockriの人工知能などがある。

イノベーションはそれ自体だけでは成功しないとMaRSは考える。これまで以上に重要になるのが働く「場」だ。Lagourgue氏は「スペースは、今日業務がどう遂行されているかのプラットフォームで、起業家にとっては資金はもちろんのことネットワーク構築やコラボレーションも不可欠なのです。」

MaRSはスタートアップから大手多国籍企業にいたるまで、1,200以上のベンチャー企業のハブとして150の企業にラボやオフィスを提供している。毎日6,000人以上のイノベーターがMaRSで仕事をし、アイデアを共有し、共に学び、創造している。

「私たちは事業連携協業を通してイノベーション能力を高めたいと考えています。企業とスタートアップは両方ともが企業価値の一部でパートナーシップを推進することで両者が強みを発揮でき、相互に利益をもたらす仕組みができるようになります。」

Sonia Lagourgue
シニアマネジャー
コーポレイトマネジメント



イノベーションを解明する

カナダのトロントのディスカバリー・ディストリクト地区の中心、金融街に隣接して大学、病院、研究機関が立ち並ぶエリアにあるMaRSは、ハイテク産業の発端となりつつあるこの都市の活性化に大いに貢献している。これに先駆的役割を果たしたのがAIのゴッドファーザーと呼ばれるGeoffrey Hinton氏だ。

「イノベーションは実は離れた郊外のキャンパスで起こっているのです。そこには謎のようにハイテク企業や大学の研究室があり誰もそこで何が起こっているかを知らないのです。それに代わるようにMaRSはトロントの経済構造や人的ネットワークの中に見事に組み込まれ、いまやイノベーションはこの都市の最重要項目として捉えられています。」と語るのはLagourgue氏だ。

MaRSは都市部に位置し、イノベーションが起こる方法を最前線に変化させている。

「起業家精神そのものが劇的に変化し、それが今、主流になっています。このことは学校でも教え、情報も豊富で専門家も多くいます。そして、高度なテクノロジーがより手頃な価格で手に入るようになったことも大きな要因です。テクノロジー対応ソリューションを構築して事業を始めることが昔より随分楽になり、スタートアップはスマホとクレジットカードがあれば簡単に起業できる環境にあるのです。」とLagourgue氏は語る。

同時に、大企業でもイノベーションをR&D部門の単なる副次的機能として捉えるのではなく、日々の業務機能の重要な一部としてイノベーションを統合しなければならないと認識し始めているのも確かだ。「これほど多くの需要がある中、テクノロジーの進化に合わせて迅速かつ確実に変化に対応し、企業として進化し続けなければならないのです。スピードも含め、社内だけで全てを行うことは不可能です。刻々と変化するトレンドや需要に追いつくために外部との提携やコラボレーション、買収、投資にもっと積極的になることも求められているのです。」



毎日6,000人以上のイノベーターがMaRSで仕事をし、アイデアを共有し、共に学び、創造している。

連携体制を整える

イノベーションへの需要はかつてないほど高く、しかもスピーディでその実現には多くの困難を伴う。スタートアップの失敗率は90%にも達している。ベンチャーがアイデアから利益を生む事業構造へと変えるようなサポートを得るのは容易ではなく、市場を見つけて企業構造の中で市場規模を拡大することに苦勞しているのが現実だ。

一方、大企業はもっと革新的になって事業を前進するために必要なアイデアや人材を獲得することに意欲的である。その時に必要とされるのがこのMaRSのような団体の存在だ。Lagourgue氏はそのオープン手法を「イノベーションが事業成功の原動力になることを理解している者同士の連携」と説明している。

MaRSはその連携を成功させるために日々取り組んでいる。「私たちは事業連携協業を通してイノベーション能力が高められることを信じているのです。企業とスタートアップは両方ともが企業価値の一部で、パートナーシップを推進することで両者が強みを発揮でき、相互に利益をもたらす仕組みができるようになります。」Lagourgue氏は述べている。

イノベーションはそれ自体だけでは成功しないとMaRSは考える。



「スペースは、今日業務がどう遂行されているかのプラットフォームで、起業家にとっては、資金はもちろんのこと、ネットワーク構築やコラボレーションも不可欠なのです。」と語るのはLagourgue氏だ。



Accelerating Innovation

イノベーションを加速させる。過去10年間でインドと中国は海外のアウトソーシング拠点から重要なグローバルイノベーションハブへと進化し、これまでにないスピードと俊敏性でイノベーションリーダーへとの上昇がした。

2017年10月までの12ヶ月間、アジアには様々な業種で19の新しいイノベーションハブ、つまり、数百万ドル規模のパイオニアの優良企業の最先端センターが開設された。この急増はアイデアを創出する世界のアイディエーションセンターのアジアのシェアを29%（欧州を4ポイント上回り、シリコンバレーの38%をわずかに下回る）にまで押し上げた。シリコンバレーは世界最大のイノベーションハブとしての地位を維持し続けているが、2015年以降そのシェアは20ポイント落ちており、その反対にアジアの急成長市場では外資誘致によってイノベーションが加速しつつある。

企業がサポートセンターから市場をリードするイノベーションセンターに進化しようとしている国はインドと中国以外にどこにも見当たらない。日本、韓国、オーストラリア、シンガポールなどの成熟市場を背景に、アジアはその目覚ましい変換でシリコンバレーを凌いで企業のグローバルなイノベーション拠点になりつつある。

「当社の研究員たちが中国とインドをアイデア創出のハブとして多くの可能性を秘めていることを実感したのは2013年のことです。」と語るのは中国とインドのイノベーションに関する意識調査を1年間担当したSteelcaseのグローバルリサーチマネジャーであるElise Valoe氏だ。調査をしたことでイノベーション型組織を目指す企業が直面している固有な問題を深く探ることができたのだ。「企業経営の仕方における前例のない変化はここから始まりました。中国は企業の製品部品の長年製造してきた歴史を持ちます。5年程前、中国はそのソーシングとしての戦略を変え、テクノロジーリーダーとしての世界的な認知度を得るために知識と製造力を磨き自社製品を開発することに注力していったのです。」

世界経済フォーラムによると、中国の研究開発費（R&D）はアメリカの次で、2015年には世界の総額2兆ドルの21%を占め、研究開発への支出は2010年から2015年の間に18%伸び、そのスピードはアメリカの4倍以上だ。世界経済フォーラムはこの中国の急成長からすると今後5〜10年以内に世界の主導権を握る可能性が高いと予測している。すでにその兆候が見てとれる。

イノベーションセンターの数は25%増、特許出願が47%増、フォーチュン500企業でのシェアは39%を占め、2016年の外国直接投資は8%上昇など急進的イノベーションが加速していることは否定できない。

次世代労働力の創造

インドや中国でのプロセス型ルーティンワークから創造型ワークへの急激なシフトは、両政府の莫大な投資によって大きく支えられている。自国の企業が今までとは異なる新たなスキルセットを開発し、持続可能なイノベーションエコシステムを構築することが目的だ。中国政府は製品の市場への導入スピードが速い深センのようなハブに対して、経済的誘因を通してその開発を一層加速させようとしている。例えば、民間企業と協力して教育を支援する奨学金、イノベーションフォーラム、IT業界では有名な「ハッカソーン」イベントの支援などがある。「ハッカソーン」とはチームをつくりアイデアを持ち寄りながら短期間で何かを開発し、その成果を競う開発関連イベントである。中国は次世代のハイテク技術者を養成し、これらの教育機関を通してテクノロジーに精通した若手才能を育て上げようという計画をしている。中国では2018年だけでも大卒予定者が1997年に比べて10倍、アメリカの2倍になると見込んでいる。インドは多国籍企業とローカルのイノベーターとのコラボレーションを推進しようとしている。いずれも、優秀な才能を輩出し続ける仕組みを整えるために高等教育の質と可用性を向上させることに全力を傾けているのだ。



今日、インドは世界経済の中で最も急成長している国であり、世界経済フォーラムはバンガロールをシリコンバレーの先を行く世界で最もダイナミックな都市として評価している。過去36ヶ月間に200億ドル以上の投資がテック関連のスタートアップに集まる世界第3位のスタートアップ大国というのは周知の事実だ。インドは10,000以上もの技術関連機関を抱え、中国とアメリカよりも多くのエンジニアを輩出し、毎年1,200万人もの若者が労働力に加わっている。若いエンジニアが豊富にいるということは企業にとって雇用が容易であるということだ。昨年実施されたLinkedInとCapegeminiの調査によると、インドは世界で最大のデジタル人材の宝庫で労働力の76%がデジタルスキルを持っていることが明らかになっている。

「国を挙げて、積極的にイノベーションを推進するには様々な要因が重なり合うことが重要になります。アジアでは今、政府、地域の文化、民間企業、教育機関、ベンチャーキャピタリストの関心を一堂に集める非常に活気に溢れたイノベーションハブやネットワークが登場しているのです。特にインドと中国においては、共存共栄するビジネスエコシステム全体が業種を問わずにイノベーションに投資されているのです。」とValue氏は指摘する。

多国籍企業もこれに注目している。昔から英語でのコミュニケーションスキルを備えたアウトソーシングビジネスのための費用対効果の高いハブとしてインドを捉えていた多国籍企業は、今、イノベーションの重要な役割を担う拠点としてのインドに関心を寄せている。Appleは2016年、ハイデラバードにイノベーションセンターを開設し、地図、ウェブベースのマッピングサービスの開発を加速し、最大で4,000もの雇用を生み出した。LinkedIn、Uber、Facebook、Googleもその後を追っているのが現状だ。来年、ハイデラバードにはアメリカを除けば世界最大になる研究開発（R&D）センターが開設、2万平方フィート以上のスペースに13,000人以上もの雇用が生み出される予定だ。

同様に、中国は一夜にして製造拠点からテクノロジー大国に成長し、現在では世界最大のインターネットおよびテクノロジー企業の拠点になっている。「中国の工場はグローバルスタンダードと比べても遜色がなく、海外のテック企業に多額な投資をし、国の製造力に資本を投入している金融やハイテク業界でローカルなヒーローたちが出現し、彼らが世界規模で競争し、時に市場をリードする製品を作り出しているのです。」とValue氏は指摘する。

歴史的にはアメリカを拠点とする企業が支配していたグローバルなテック市場はかつてないほど競争力を増している。中国IT企業の



Tencentは最近、Fast Company誌によって世界で最も革新的な企業の一社に選ばれた。メッセージアプリのWeChatは9億8000万人以上のユーザーを抱え、すでに次のパラダイムシフトに向けて舵を切っている。FacebookとSnapchatはWeChatから着想を受けたビジネス機能や支払い機能の実験段階にある。これらは単に氷山の一角で同様なことがどの業界でも起きていると思っていいだろう。

深センに本社を置く世界的ドローンメーカーのDJIを例に挙げると、DJIのコミュニケーション担当ディレクター、Kevin On氏は次のように述べている。「消費者向けに折りたたみ式のコンパクトな業界初のドローン、Mavic Proを発売したとき、エンジニアはすぐ次の日にデッサンボードに戻ってきてこう言ったのです。我々は常に自問するようにしています。これで何を変えることができるのか？将来のアプリ用に我々の技術をどう進化させるべきか？ドローンの安定したテクノロジーを利用して携帯用ジンバル（物体を回転させる回転台）を作ったらどうだろうか？ドローンをもっと楽しくて簡単に起動できるものにするには？手のジェスチャーでドローンを制御できないものだろうか？等等です。」

変化をもたらす

インドと中国のイノベーションハブの企業組織はイノベーションを推進し、ビジネスモデルを最適化するためにリストラも行っている。その性質上、革新的かつ知識ベースの仕事には今まで経験したことのないようなワークスタイルでより高いレベルの創造性やコラボレーションが求められている。職場環境は個々のプロセススペースの作業をサポートし、効率と生産性を最大化するように設計されている。

「イノベーションはチームワークから生まれます。企業は従業員に創造ワークを高める自由度を与え、リスクを負い、多面性を受容できるようにしなければなりません。例えば、中国ではまずはテクノロジーマニアをターゲットとして新製品を導入し、その反応で製品を改良し続けることによって、製品を驚くほどスピーディに成功につなげています。多面性をなるべくなくし、企業は市場にいかにも速く製品を導入し、破壊的イノベーションを繰り返しながらイノベーションを集積できるかに注力しています。この姿勢とプロセスが中国の競争優位性を生み出しているのです。」とValue氏は言う。

「一方、インドに拠点を置く企業はより高いレベルの多面性を許容し、チームに創造力という筋肉をつけ、リスクを冒して新たなアイデアを探索するよう促しています。創造力のレベルが高くなればなるほど意思決定に時間がかかり、製品やサービスの市場導入へのスピードは下がりますが製品やサービスが斬新なものにつながる可能性はぐんと高まります。」とValue氏は説明する。



「イノベーションはチームワークから生まれます。企業は従業員に創造ワークを高める自由度を与え、リスクを負い、多面性を受容するようにならないといけないのです。」

Elise Valoe
グローバルリサーチマネジャー
Steelcase



イノベーションへの6つの手法

Steelcase のリサーチチームはアイデア出しのプロセスの公平性や快適性のレベルをベースに、中国やインドの企業がイノベーションに向けて採用できる手法を6つ特定した。より探求的でアイデア生成のための投資が行われているインドのような市場では、企業が外部のネットワークまでその活動を広げるとイノベーションが分散する傾向になる。一方、中国では、企業は厳しい規則で慎重に慎重を重ね、イノベーションチームは分散されない傾向がある。

Valoe氏によると、社内のイノベーションチーム、あるいは一般的にシンクタンクと呼ばれる集団は、イノベーションに対してより慎重な企業の最高のイノベーションモデルになる可能性が高いという。ここでは個人をイノベーションチャンピオンに特定してチームを率い、短期間で課題や問題を解決するために協働するオープンイノベーションやハッカソンモデルを採用することも検討してもいいかもしれない。

イノベーションへの手法がより分散化している企業はコンサルタントと連携して助言をもらったり、サテライト・イノベーション・オフィスを設置したり、あるいは第三者またはインキュベーターとの連携も考えたい。

創造的行動を促す

この規模の根本的变化は通常は20年以上かかるといわれる。しかし、インドや中国の例の多くは5年未満だった。Steelcaseの研究員たちによると、イノベーションを促進するよりダイナミックかつ機敏な職場環境を採用している企業もあるが、多くの企業はスペースや企業カルチャーを変革していないために非常に苦労しているようだ。多くが従来のオフィス環境で働き、プロジェクトスペースや効果的にコラボレーションするためのコンテンツ共有を促すデジタル/アナログの両ツールを利用していない企業も多い。

「イノベーションに必要な創造ワークにはインドや中国での昔ながらのプロセス型タスクワークとはまったく異なる意識や行動が求められます。企業は従業員に新たな働き方に必要な行動に導くことが必要でその職場環境も変化を促すように設計されなければならないのです。これには企業カルチャーのシフトが必要になります。」とValoe氏は説明する。

この意見に同意するのがDJIのOn氏だ。「職場環境は企業カルチャーの大きな部分を占めます。世界中の多くの企業、特にハイテク企業やスタートアップのオフィスはコミュニケーションをオープンにするために間仕切りをなくしています。私たちはホットデスク、スタンディン

イノベーションへの体制を整える

イノベーションプロセスを成功させるための体制を整えるにはどうすればいいのか？Steelcaseの研究員たちは研究の最中に以下の条件を特定した：

イノベーションへの課題を明確にし、将来に向けての企業の方向性を明確にする。

実践するイノベーションモデルを特定する。これによってチーム組織のカタチと相互交流の度合いが分かる。

イノベーションを促す新たな慣習と手法を確立し、望ましい従業員行動を導くために職場環境に関して指導するワークプレイスコーチを決定する。

「このことで従業員は新たなワークスタイルを採用する必要性を理解できるようになるのです。さらに物理的スペースはイノベーション型企業カルチャーをサポートし、それを表現するように再考されなければならないでしょう。」とValoe氏は語る。





新・ワーク体験

イノベーションを起こすには信頼ベースの強力な人的ネットワークを構築し、互いに学べる職場環境が必要になる。「職場環境には、創造型プロセスのさまざまなニーズに応えるために、コラボレーションや集中ワーク、エネルギーの充電や仲間との交流スペースなど多種多様なスペースを備えるべきです。これらのスペースに身を置くことで新たなアイデアやさまざまな考え方を受容するイノベーション型カルチャーが生まれていきます。」とValue氏は言う。

では、イノベーション型カルチャーが助長される職場環境とはどういうものだろう?継続的な学習、オープンなコミュニケーション、アイデアを表現できる自由な雰囲気、透明性、公平性、自律性を可能にするものだ:

共有学習体験

組織横断型チームのプロジェクトを想像してみよう。自席ではなく、製品マーケティング担当、デザイナー、エンジニアたちが参加するチームが「場」を共にするプロジェクトスペース。自然にコラボレーションが起こり、チームメンバー同士が知を共有、集積するように意図的に設計されたスペースだ。テーブルは全て可動式、グループでのワークショップではテーブルを寄せ合い、個人の集中ワークや少人数でのコラボレーションではテーブルを離して配置できるよう様々なレイアウト構成が可能だ。プロジェクトベースで参加する外部コンサルタントも自由にスペースを利用できるよう配慮されている。デジタル、アナログの両コミュニケーションツールを使用することで情報や知の共有化は促進され、さまざまな分野や背景を持つメンバー同士が互いから学び合い、多様な視点が組織の知として構築、共有されていく。

進捗を示した掲示ボードには、チームの成功例や失敗例が視覚化されている。こうすることで日毎、週毎の目標を設定しながらアイデアを素早く見つけ、テストできる環境が整う。到達点に達成するとテーブルを寄せ合い、チームランチやハッピーアワーで目標達成や勝利をチーム全体で祝う環境がそこにはある。



フィードバックの重要性

アイデアを投げ、議論するという大人数でのミーティングは内向的なメンバーにとっては少し威圧的だ。結論に達する前にまずは自分の中できちんと消化し、吸収し、ふるいに落としたいと思うメンバーもいるのだ。よって、性格が異なるチームメンバーの全員が有意義なフィードバックができる環境をつくることが極めて重要になる。2〜3人の少人数のグループがカジュアルに利用できるカフェスタイルのテーブルはチームが頻繁に交流することを促し、より緻密にアイデアを検証でき、こういうことを通してメンバー同士の信頼関係が培われていく。

議論を活性化するミーティングのあり方も考えてみよう。フィードバックを確認するにはポストイットにアイデアを書いてボードに貼り、皆の声を聞こう。ここで役立つのが固定式や可動式のホワイトボードやピンボードだ。大人数でのミーティングエリアに隣接したカフェラウンジは、チームメンバーが議論された内容を再度熟考したり、1対1でアイデアを出し合うのにとっておきの空間を創出している。

アイデアはチームが所有する

時にアイデアと同じくらいにそれを伝達する方法も重要になる。アイデアを検証し、発展させていくにはアイデアの共有や批判は不可欠だからだ。チームメンバーが個としての作業に偏らないように共創造から生まれるメリットを生かしてみよう。チームとの検証や多様な視点で考えることで全員のプレゼンテーションスキルを伸ばそう。2〜4人の少人数でのプレゼン用スペースはフォーマルな雰囲気では緊張してしまうプレゼンターにとっては随分気が楽なはずだ。これらのスペースが近況などを気軽に話せる「場」になるとその行動が習慣化され、アイデアはより速く具現化でき、全員が自分の仕事にもっと自信が持てるようになるだろう。

コンセプトを製品化する時がきたらチームの責任を分担しよう。チームメンバーの中にはプロトタイプの制作を開始するのに制作現場で会うメンバーもいれば、最新コンセプトを話すために顧客やスタートアップ企業とつながるメンバーもいる。

イノベーション型カルチャーを創造する

中国やインドの企業にとって、イノベーションに向けて持続可能なシフトを可能にするには企業の経営者や幹部、チーム、部門間にまたがる障壁や官僚的慣習を排除することが重要で、それによって情報はより自由に流れるようになる。また、ステークホルダーの全員にアイデアを伝達し、新しいコンセプトを具現化できるチャンスを得るためにステークホルダーの全員に自由と物理的なツールを提供することは避けて通れない。

物理的環境を変えることがワーカーの習慣を変化させ、その習慣が時間の経過と共にイノベーション主導の企業カルチャーをカタチづけていくのだ。

回顧

「私たちはナレッジワークの複雑な働き方をサポートする作業環境を設計したかったのです。それは個での集中ワークと同時に時にグループでのコラボレーションが可能なスペースやツールを必要とする環境ということでした。」

David Lathrop、プロジェクトリーダー
1995

Before Agile

1993年、まだ「アジャイルワーク」という言葉が登場する随分前にSteelcaseは個とチームの両ニーズに対応する画期的ソリューションとしてPersonal Harbor Workspace（パーソナル・ハーバー・ワークスペース）を開発していた。その48平方フィートの個人用ワークスペースは可動式アクティビティテーブル、壁面、カート、スクリーンを組み合わせ、集中ワークと隣り合わせでのコラボレーションの両方を可能にしたダイナミックな「アジャイル」空間だった。

受賞歴

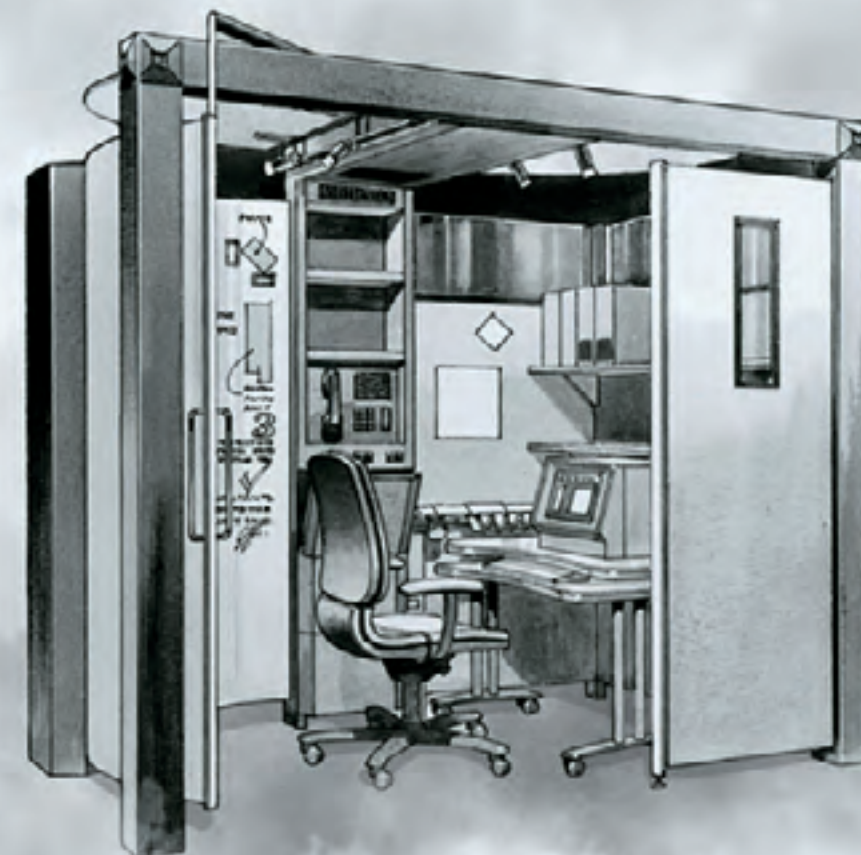
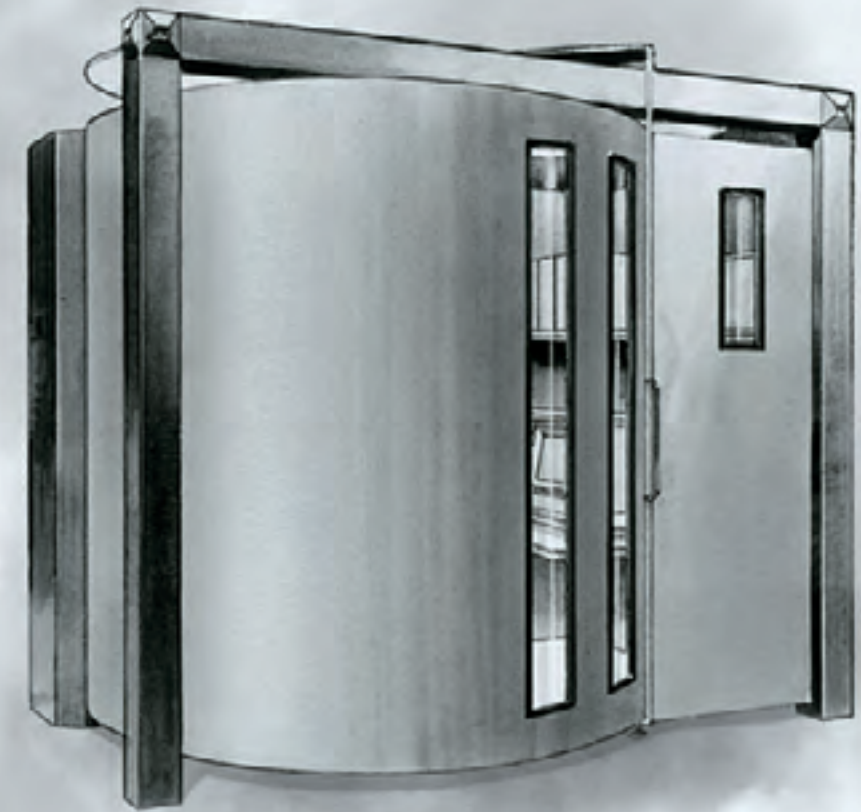
1995年 Gold Industrial Design Excellence Award (IDEA)

1995年 Best Product Designs of the Year Award, Business Week

1994年 APEX Award, International Interior Design Association (IIDA)

1994年 Design Distinction Award, I.D. Magazine

1993年 Gold Innovative Product Award, International Interior Design Exposition (IIDEX)



360を丸ごと楽しむ



360 フォーカス

360マガジンの特集記事をさらに深く掘り下げた小冊子。職場環境の空間設計やデザインを左右するトピックや動向にスポットを当て、Steelcaseならではの膨大な調査データと切り口で時代の変化を伝えます。



360 リアルタイム・ポッドキャスト

IDEO、MIT、Microsoftなどの世界の著名エキスパートからのインタビューをアップ。「働く」、「学ぶ」、「癒す」など様々な「場」の研究リサーチの舞台裏を見てみましょう。



360 ウェブサイト (steelcase.com/asia-ja/research/360-magazine)

ウェブサイト上で職場環境調査データ、インサイトや動向に関する最新情報をチェックしてみてください。



360 イベント

開催されるイベントに関しては、弊社までお問い合わせください。