

ASIA PACIFIC  
ISSUE 64

仕事とワークプレイスに関する  
最新情報とトレンドを満載した  
情報誌

Celebrating our past by  
looking to the future

創業100周年、それは未来を見つけること

What about ME?

キーポイントは個人ワークと  
コラボレーションのバランスをとること

Q&A with Jim Hackett

CEOであるジム ハケット氏が語るSteelcaseの未来とは

# 360°

## Future Focused

先進的企業にとっての新たな未来フォーカスレンズとは





#### 今号について

2012年、私たちは創業100周年を迎えています。この重要な節目にあたり、私たちは過去を見るのではなく、未来に思いをはせ、これからの企業にとって未来をどう考えるべきかを社内外の専門家たちに問いました。複雑で競争を強いられる今日のビジネス環境の中で世界中のビジネスリーダーはある共通の課題を持っています。それは未来を予測しながら、今、あらゆる決断を実行しなければならないという現実です。今回集められた見解や洞察は世界中にまたがる先進的企業にとって未来にフォーカスした新たな視点を提供しています。





1920

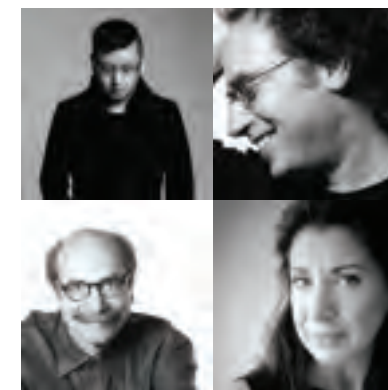
# CONTENTS



50

## Future Focused

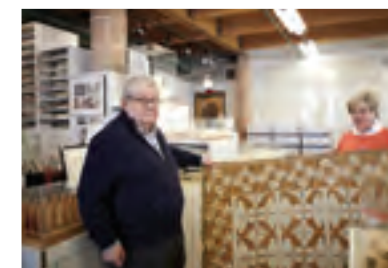
Steelcaseの中核頭脳で、未来を考えるWorkSpace Futuresグループの研究結果と先進的な企業が未来にそなえて考慮しなければならない視点と見解について特集します。



26

## 100 Dreams, 100 Minds, 100 Years

創業100周年を記念して、世界中の子供たちと著名な方々に協力を仰ぎ、次の100年がどうなるかのさまざまな夢と思いを集めてみました。



8

## ARZU Studio Hope

貧困にあえぐアフガンと世界的に著名な建築家をつないだ新たな試みが始まっています。

## 20 Q & A CEO Interview

CEOであるJim Hackett氏がSteelcaseの成功の鍵とその未来について語ります。

## 84 Creating Sustainable Value

21世紀においてサステナブルな価値を創造するとは、そしてそのシステムチックなアプローチ方法とは。

## 90 What about ME?

流行のコラボレーションに潜む落とし穴。アイデアを素早く、より良いものに創り変えるには個人ワークが重要だということが見過かされています。

## 112 Away from the office

どこでも仕事が一般になりつつある中で人々はモバイル化に奮闘しています。

## 120 Getting real

今、米国でホットなITベンチャー企業といわれる会社がどのようにオフィスらしいスペースにシフトしていったのかを探ります。

## 152 Inside Asia Pacific

アジア太平洋地域の最新情報

## 4 Perspectives

今号で協力した方々へのインタビュー

## 108 Insights Applied

未来に焦点をあてたワークプレイスの創造

## 132 Trends 360

グローバルなトレンドとは

## 144 A New Learning Curve

革新的アクティブラーニングのアイデア例

## 148 Design Apps

コラボレーションを触発する革新的なアプリケーション

## 150 Atoms & Bits

Steelcaseグループの最新情報



# PERSPECTIVES

本号のために情報とアイデアを提供し、寄稿にご協力いただいた方々です。



John Hockenberry ジョン ホッケンベリー

Hockenberry氏は4度のエミー賞(E Emmy Award)と3度のピーボーイ賞(Peabody Award)に輝く世界的なフォトジャーナリスト。通常ジャーナリストは過去と現在のレンズの中で世の中を見る人が多い中、同氏は未来に焦点をあてたSteelcaseの創業100周年プロジェクト、「100ドリームズ、100マインズ、100イヤーズ」に積極的に賛同し、建築家への呼びかけに関わってくれた1人です。エミー賞は全世界の放送業界において最も権威と歴史のある賞で放送に従事するものにとっては最高の栄誉とされ、ピーボーイ賞はアメリカで優れた放送作品に贈られる賞です。

NPR、ABCやNBCなど放送業界での長い特派員生活の中で世界中の戦争や紛争、不和を目の当たりにしてきた人物が今回のプロジェクトの中で発見したものは人々が描く未来が凝縮されたもの、それは「楽観的な希望」でした。



Stanley Tigerman スタンレー タイガマン & Margaret McCurry マーガレット マッカリー

「今度は私たちが社会に与えること、倫理的、道徳的な義務を果たす時期だと考えたのです」とStanley Tigerman氏は言います。Stanley氏と彼のパートナーであり妻であるMargaret McCurry氏は長年この姿勢でさまざまな活動に共に情熱をかたむけてきました。今回はARZUという貧困にあえぐアフガニスタンの女性と子供の教育の向上を目指すNPO団体を支援するかたちでアフガンと世界的に著名な建築家をつないだ新たな試みに着手しました。



Allan Smith アラン スミス & James Ludwig ジェームズ ルドウィック

SteelcaseのGlobal Designグループの副社長であるJames Ludwig氏とMarketing & Advanced Applicationsグループの副社長であるAllan Smith氏。両氏とも共通して「よいデザインとは最終的にユーザーに特別な体験を提供するもの」であるという見解をもっています。そのプロセスはまず研究リサーチから始まること。「私たちの価値は研究リサーチからパターンを見だし、隠れたニーズを明らかにし、最終的に企業の潜在力を引き出すことです。」と語っています。Ludwig氏は1999年にSteelcaseに入社するまでは建築家として、そしてデザイナーとしてベルリンを拠点に活動。Smith氏はビジネスとアート両方で教育を受け、3年間のヨーロッパ赴任を含む20年もの間Steelcaseに在籍し。今日の相互に連結し、グローバルにコラボレーションが加速する世界にあって、個人の能力を最大限に発揮するにはどうしたらよいかに視点をあてています。



Angerla Nahikian アンジェラ ナイカン

Nahikian氏はGlobal Sustainabilityグループのディレクターとして業界の枠を越えてサステナビリティを推進している1人です。「未来はサステナビリティが変革をもたらすことを予測して事業全体をデザインすることで、その課題にいどむ挑戦ははかりきれないでしょう。」と述べています。



Susan Cain スーザン ケイン

「ひとりでいることは創造力を引き出す重要な要素である」と言ったのはベストセラー著書「Quiet-The Power of Introverts in a World that Can't stop Talking」の著者として一躍有名になったSusan Cain氏。企業の弁護士を経て執筆活動に専念し、いきなりベストセラー作家になった彼女の2012年のTEDでの講演は動画がアップされた第1週目で1万回閲覧されました。コラボレーションがもてはやされる時代にある中で改めて自分の内に向ける作業と1人で集中して作業するスペースの重要性を語ります。



Plural Design Group ブルーラル デザイン グループ

シカゴを拠点として活躍するデザインスタジオ、Pluralは今号の中で2つの特集記事、Future FocusedとCreating Sustainable Value、そして今号のカバーのデザインを担当しています。2008年にJeremiah Chiu氏とRenata Graw氏によって創設されたPlural Design Groupはデザインプロセスへの新たなアプローチ方法を提唱し、さまざまなメディアを駆使しながら、社会的に意味のあるプロジェクトを主体に活動を展開しています。





## どこでもコラボレーション

今日の複雑な競争社会にあっては創造力と革新性は不可欠で、いまやグローバルに人がつながり、コラボレーションをする時代を迎えています。media:scape（メディアスケープ）シリーズは「人」、「情報」、「スペース」を相互につなぎ、影響あいながら企業に大きな成果をもたらすツールとして威力を発揮します。

製品詳細は下記まで：

[www.steelcase.jp](http://www.steelcase.jp)

日本スチールケース株式会社 03-3448-9611





“ARZUは貧困にあえぐアフガニスタンの女工とその家族を支援する非営利団体として  
発足し、定期的な収入と教育を受けられるようなビジネスの仕組みと雇用機会を与  
えることで国としての持続的な経済発展はもちろん、個人の尊厳や男女平等も擁護して  
います。”

CONNIE K. DUCKWORTH、ARZU創設者兼CEO

# ARZU

## THE MASTERS COLLECTION

FRANK GEHRY  
フランク ゲーリー

MICHAEL GRAVES  
マイケル グレイブズ

ZAHA HADID  
ザハ ハディッド

MARGARET McCURRY  
マーガレット マッカーリー

ROBERTA.M. STEIN  
ロバートA.M. スターン

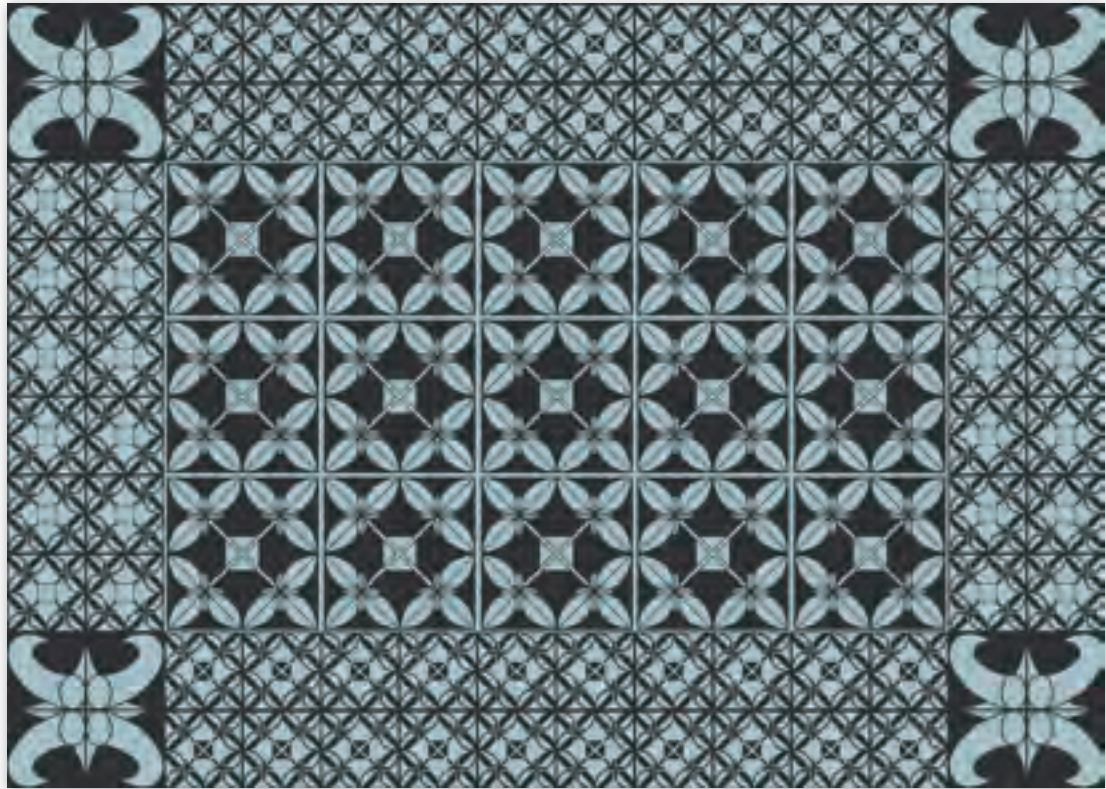
STANLEY TIGERMAN  
スタンリー タイガーマン

今年の冬を目指し、ARZU STUDIO HOPEは注文ラグのマスターコレクションを発表する予定です。  
世界的に著名で影響力のある建築家たちによって特別にデザインされたラグはそれぞれが目的をも  
った世界観を具象化しています。



Layered Puzzle by Frank Gehry  
size: 6'x12'





ABRAHAMIC TRIBAL PATTERNING I



ABRAHAMIC TRIBAL PATTERNING II

**ABRAHAMIC TRIBAL PATTERNING I and II by STANLEY TIGERMAN**

ABRAHAMIC TRIBAL PATTERNING I size: 10'x14'  
 ABRAHAMIC TRIBAL PATTERNING II size: 5'x7'



Stanley Tigerman氏とMargaret McCurry氏

マスターコレクションの陣頭指揮をとったのはシカゴの建築家、Stanley Tigerman氏とパートナーであるMargaret McCurry氏で、友人でもある世界的に著名な建築家たちに協力を呼びかけ、最終的にARZU STUDIO HOPEのためのラグコレクションを完成させました。

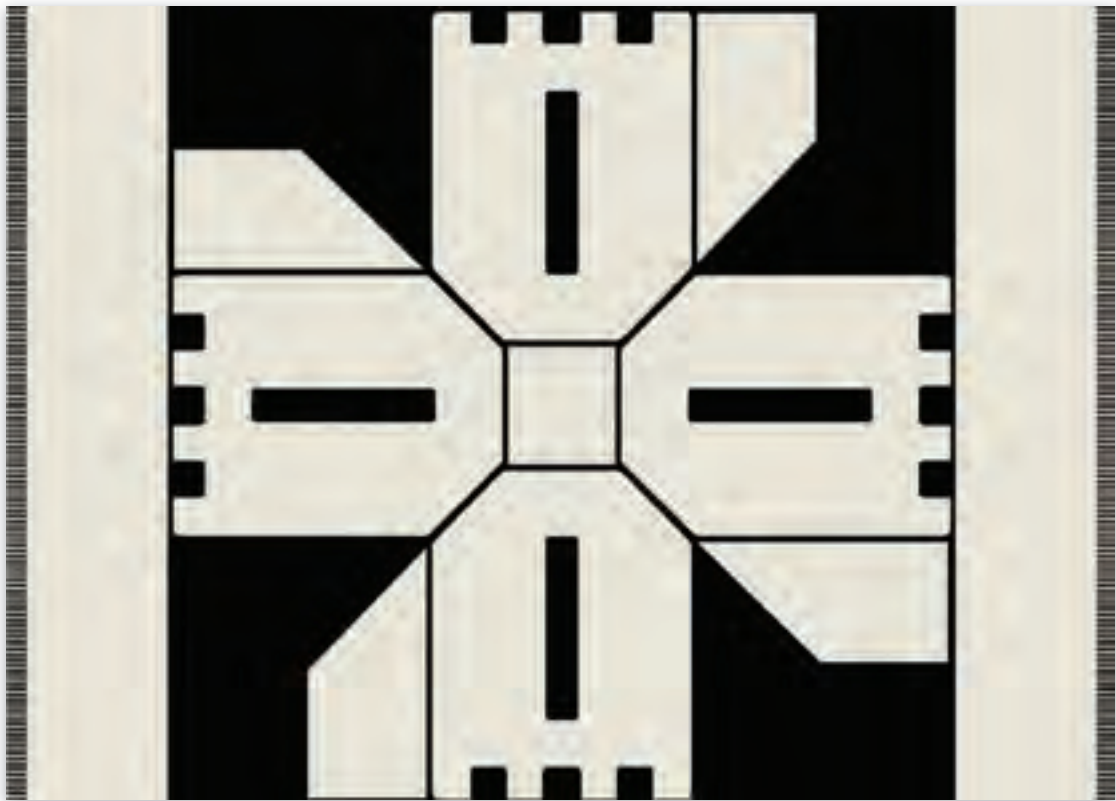
「私たちはいつかは社会に何かを還元していくべきです。まさにARZUはその精神にぴったりとあてはまったのです。」とTigerman氏は言います。

この番号がついた限定版はFrank Gehry、Michael Graves、Zaha Hadid、Robert A.M. Stern、そしてTigermanやMcCurry全氏のオリジナル版も含んでいます。これらのコレクションはARZU STUDIO HOPE (312.321.8663) を通して販売予約ができます。





SIMEON I



SIMEON II

**SIMEON I & II by MARGARET McCURRY**  
 SIMEON I size: 10'x14'  
 SIMEON II size: 5'x7'



MG1



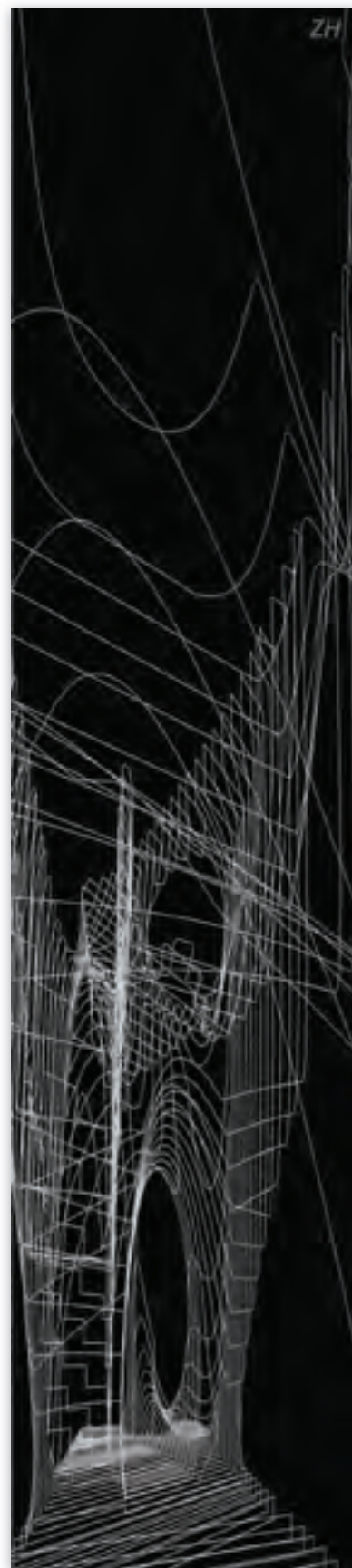
MG2

**MG1 and MG2 by Michael Graves**  
 MG1 size: 8'x6'  
 MG2 size: 8'x6'





Shown in pink and black



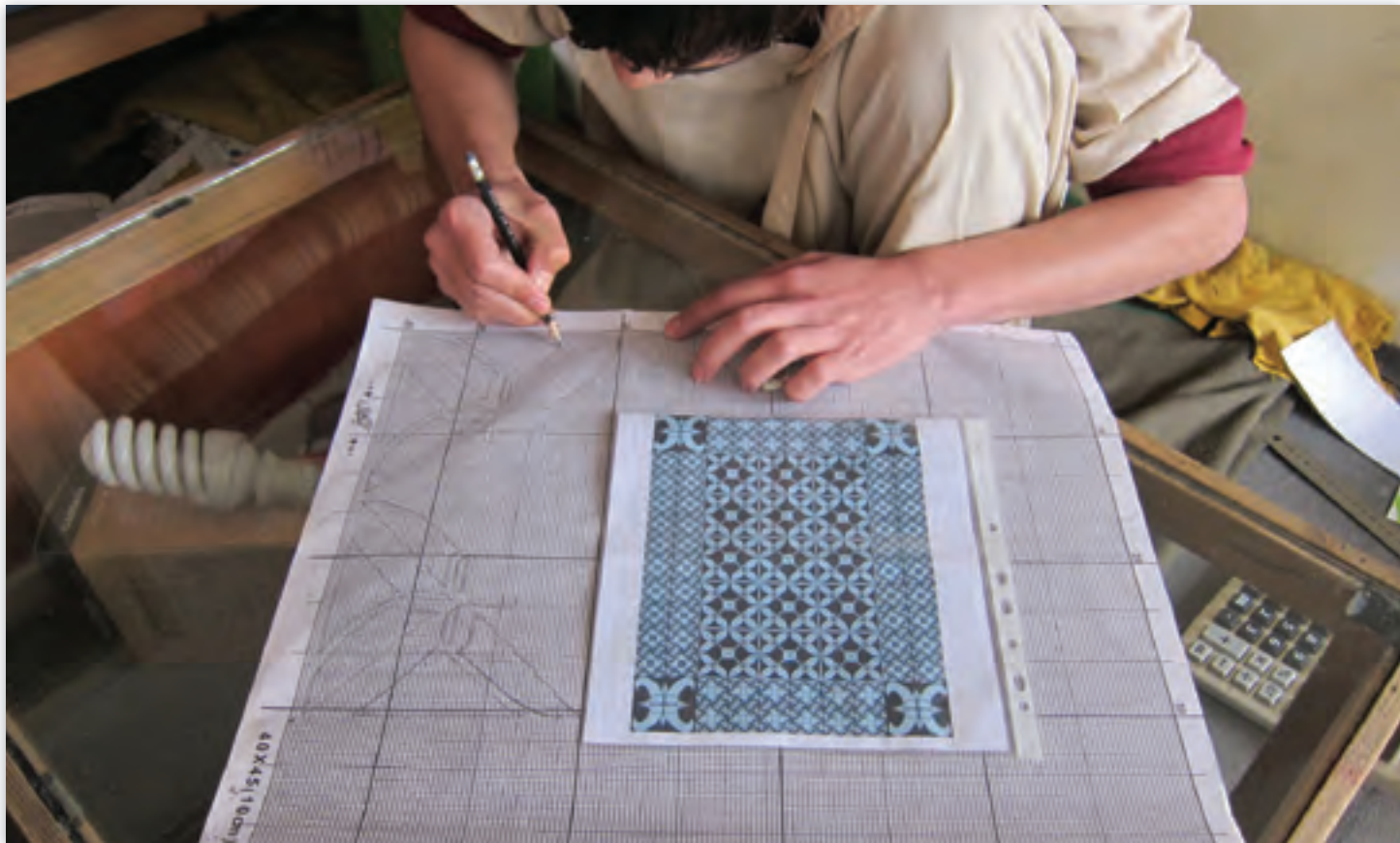
Shown in black and white

**ZH by ZAHA HADID**  
size: 3'x14'



**VOLUTE by ROBERT A.M. STERN**  
Available sizes: 5'x7'6", 8'x10', 9'x12'





↑ 上: Stanley Tigerman氏のデザインは織られる前にまず図式化されます。

↓ 下: ARZUラグは100%羊ウールで染色されたウールは外で干され、ボール状になって縫工の家に運ばれます。



↑ 機織りもの





- ↑ ARZUはアフガニスタンの女工が読み書きのクラスを受けること、そして15才未満のすべての子供たちが学校に行って学ぶことなど教育の向上を社会的な約束にしています。
- ⌂ 左上:アフガニスタンの未来をつくる子供たちは幼稚園へ通って教育を受けています。
- ⌂ 左下:ARZUに属す女工たちはMargaret McCurry氏の指示のもとで働いています。
- 右:Tigerman氏のシカゴにあるスタジオ



# Q&A WITH JIM HACKETT

Steelcaseは今年、創業100周年を迎えます。社長兼CEOであるJim Hackett氏は会社の歴史の3分の1にも及ぶ31年もの間、会社に在籍し、その間Steelcaseは従来のメーカーから製品に人間的洞察を組み込むことで業界をリードするイノベーターへと成長してきました。Hackett氏は会社の中核をなす「人の働き方」に関する専門的知識と人間的な洞察を深めながら人々の可能性を開く「場」を創造していくこと、それがSteelcaseの未来における成功の鍵であると固く信じているひとりです。

360マガジン編集部はミシガン州グランドラピッツ市にあるグローバル本社ビルの彼のオフィスにてインタビューを実施しました。

“企業には終わりがくる、しかし  
アイディアに終わりがない。”

今の時代にあって多くの企業は100年もの間存続することは難しいとも言われています。終焉を迎える企業が多いなかで、Steelcaseはどうして100年もの間存続しつづけることができたのでしょうか？

そこには企業が困難な状況を乗り越えて生き残ること以上の意味があります。100年もの、多くの企業が消えていく中で、繁栄し、市場の中で優位であり続ける企業が少ないのは何故かという問いかけに対しては、“企業には終わりがくる、しかしアイディアに終わりがない”ということなのです。アイディアがよりよい社会をつくっているのです。

100年前、私たちは不燃性のごみ箱で最初の特許を取得しました。アイディアはきわめてシンプルです。その当時、オフィスのすべてのものは木や紙でつくられていました。ワーカーの数も多く、多くの人がたばこを吸っていてそのままごみ箱に捨てるという習慣があり火事になりやすかったのです。ごみだけを考えたなら簡単に安い製品をつくれればよかったのです。しかし、私たちはそこに人間の行動を観察し、人間的洞察を製品に組み込んだのです。洞察を明らかにすれば未来は多くのイノベーションに溢れているでしょう。

100年間、Steelcaseは人々の働き方を研究し、人間的洞察をビジネスに組み込んで事業を展開してきました。その洞察を生かしながら、人々の可能性を切り開くスペースを創造することで世界中の企業の皆様のパフォーマンスを向上させるお手伝いをしてきました。私はこのことがSteelcaseを今日のような偉大な企業にした要因であり、これが未来の成功への土台でもあると信じています。

Steelcaseのような企業サイズでどのように市場において優位を保つことができたのですか？

好奇心を持ち続けることです。私はあなたと多分同じくらい好奇心の強い人間で、社員の多くもそうです。好奇心の強い人間がいればいるほど社内から多くのアイディアが生まれるのです。弊社には未来について考える特別なグループがあり、私はそのチームの一員でもあるのです。すでに多くのブレイクスルーを達成していますが、最近では外部のその道のエキスパートを招き、さまざまなトピックでプログラムを実施しています。それは私たち自身の思考を刺激する目的からです。また弊社とStanford大学のd.schoolやMITメディアラボ、シカゴのILT Institute of Designなどとの深い交流なども好奇心



# A

を刺激しつづけるという意味では重要な役割を果たしているのです。私たちは外部からのさまざまなアイディアに触れながら、自分たちのアイディアと統合し、必要な部分だけを戦略の中に展開しています。

あなたの在職中で最も誇りに思っているイノベーションは何ですか？

私はCEOであることで知られるより、自分が関係したアイディアで名を知られるほうがうれしいです。「デザインは問題解決である」という意識が社内に根づいていることが誇りといえるでしょうか。デザインは視覚的なエンジンであり、私たちの競合企業にもデザイン性に優れた製品を生み出している企業もあります。しかし、私たちはデザインをもう少し深く捉えています。世界的なデザインコンサルティング集団、IDEOとの関係もあり、私たちはデザインという方法を用いて複雑な問題を解決し、人間の可能性を開くことを追求しているのです。根底にあるものは人々を幸せにしたいという意識です。この意識が会社のプロベラとなって会社を動かし、市場をリードしつづけた要因になっていると思います。私は在籍18年間のうちCEOとしてこまでくのに10年もの

歳月を費やしたので感慨深いものがあります。企業を変換させることは本当に難しいことです。しかし、もう私にはミーティングにでて細かい指示をしなくても会社を動かし、可能性を実現に導いてくれる社員たちがいます。

その中にあって、私には思考と実行の間のバランスを追求プロセスである、Critical Thinking Process、検証的思考プロセスと呼ばれるものを生み出しました。ビジネスや社会に変革をもたらすイノベーションを達成する手法として「デザイン思考」というものがあります。あなたが問題について考えることとその解決方法を実行するまでのプロセスを明確にすることで企業や他の多くのものを革新させることができるというものです。私たちはこの考え方を社内に根づかせたことがものごとを進める際に多いに役立っていることも誇りといえるでしょう。





**そのプロセスではタイムスケジュールというものは重要になってきますか？**

多くの人は言います。大企業はなにをやるにも時間がかかると。これは適切な表現ではないかもしれませんが、規模が小さい新規企業では物事が速く進みます。そしていつのまにかそれがうまくいかない状況におちいるのです。検証的思考プロセスでは、考える時間は無駄ではない、むしろ素晴らしいアイデアが降りてくる場でもあると私は信じています。

私はSteelcaseで1000名の人に対してこの思考プロセスについて教えたことがあります。そしていつもこう問いかけます。なぜ行動することが考えることより重要とされているのか？答えや行動は目にみえるが思考は目に見えない。ではどうやったら思考を視覚化できるのか？このことはプロジェクトルームがあるべき姿を語っていないか？ということです。情報やアイデアを表示するパネルとか壁。プロトタイプ化も同様です。プロトタイプはあなたの思考を具現化します。最終の製品ではなく、プロジェクトルームで話した貴重な思考を視覚化しているのです。ですからデザイン思考や検証的思考をしている時がまさに私にとっては誇れる時間でもあるのです。

**創業者たちが今のSteelcaseをみたらどう感じるといいますか？**

多分、彼らはその事業の拡大と深さに驚く事でしょう。あの頃、中国やインドでビジネスをするとは誰が想像したでしょう。そして私たちの製品の中に秘められたテクノロジーにも仰天することでしょう。あの当時存在したものは機械か家具だったのですから。しかもこの2つは融合しませんでした。テクノロジーが製品において重要な部分になることも考えもしなかったでしょう。しかし、統合したり、正しいことを実行したり、社員を大切

にしたりという姿勢は多分喜んでいることでしょう。創業当初、世の中で労使闘争が多い中で、創業者たちは協調性のある、公平な組織をもつ新しいかたちの会社をつくらうとしました。創業者はもちろん、社員が会社の一部としての帰属意識をもち、会社の価値に投資するような雰囲気を創出したかったことはまちがいないでしょう。

**20年後のSteelcaseはどうなっていると思いますか？**

それは「今」の連続がもたらすものです。私たちはもっと「今」を大事にすべきです。見てください。すでにmedia:scapeなどの製品は未来を踏まえた先進的なプロダクトだからです。そして近い将来という考え方も重要かもしれません。そこには埋めなければならない穴やギャップを明確にして直そうとするからです。もし近い将来を飛ばして未来だけを語るとしたら、人々からそれは現実的でなく、夢物語だと一笑されてしまいます。

CEOとしての役目はこの3つの時間軸を常に考えていることです。そして自分の時間をこの3つにわけてスケジュール化することです。Steelcaseの未来はこれまでの100年と同様に成長を続けることはまちがいません。





## CEOとしての役目は「今」、「近い将来」、そして「未来」、この3つの時間軸を常に念頭におき、物事を考えることです。

テクノロジーは仕事の仕方を大きく変えました。しかしどうやってそれを活用するかを再定義する必要があるかもしれません。そこには膨大な可能性が広がっています。そして仕事そのものが新たに見直され、時代に合ったものとして変化しつづけるでしょう。いまや人々はあらゆるところで仕事ができるようになりました。ここは実は会社の指令室です。私たちは仕事場での人間の行動パターンを把握することを強みとしており、その知識をあらゆる業種のさまざまな場所に適応しています。その知識をもとに私たちのプロダクトやアプリケーション、そしてサービスが生まれています。過去に私たちは自分たちの領域でないといって大きなビジネスチャンスを逃したことがあります。これからの未来においては私たちは顧客の皆様が望むことまですべて対応できる体制を整えていきたいと考えております。

では最後に、いつか、将来、Steelcaseはどうなっていると思いますか？

そうですね、Steelcaseは多分、今とは異なる製品やソリューションを提供しているかもしれません。今よりもっと世界とのつながりが強くなっているでしょう。引き続き仕事の文化やプロセスはまだまだ変化していくでしょう。その変化とともに私たちは強みである人の働き方に関する研究と専門的知識をもって、イノベーションを生み出し、市場をリードしつづけることはまちがいありません。いつか、将来、今とちがう企業になっているかもしれません。もちろん、根幹にある、仕事場において人々の可能性を開くという大きな使命はそのまま変わらないということですが、それをコアとして次の100年に向け、邁進していくつもりです。○

The New

# “Victor”

WASTE BASKET

AN up-to-the-minute product, smart in design, with a combination of practical advantages that make it an outstanding value. Steel for strength and fire-proof qualities! A heavy rim of live rubber molded and vulcanized to a patented design which gives double the protection and utility offered in any other waste basket.



*Attractive*

*Durable*

*Practical*

The Victor basket is as fit a companion for a fine walnut desk as it is practical for every day use in the busy general office. Its smart design is new and correct, and it is beautifully finished with the same detail that marks all Steelcase equipment. Both in design and construction this new Victor is America's best steel waste basket. Its value is exceptional because its price is no higher than the average steel basket.



# 1933





# 100 DREAMS. 100 MINDS. 100 YEARS.

## 私たちは未来を見つめることで創業100周年を祝います。

私たちは創業100周年を祝うにあたり、世界中の夢とアイディアを集め、人類の未来に思いを重ねていくことにしました。1年にもおよぶ、世界にまたがる記念イベント、「100ドリームズ (夢)、100マインズ (心)、100イヤーズ (年)」は私たちの次の100年の出発点です。

“今日の経済のパワーは先人の物語であり、  
これからの未来は夢に溢れた起業家たちの  
物語です。”

John Hockenberry、ジャーナリスト、作家

### John Hockenberry氏からのメッセージ

仕事をする場所にはある種の魔法のようなものがあります。自分の手と心で感じるモノたちは時間を超越して過去の仕事を思い出させます。毎日、しなければならないことをこなし、至急を要するタスクはすぐに過去のものとして処理され、一息ついて心を空にし、夢に思いをはせる。それを達成するためには時間と洞察が必要なのかもしれません。

今日の経済のパワーは先人の物語であり、これからの未来は夢に溢れた起業家たちの物語です。仕事場はこのパワフルな魔法にずっとかけられていました。仕事と遊び、仕事場と家が混在している時代にあって、その魔法はさらに広がっているように思えます。

私が生きてきた20世紀の仕事のツールは急速に変革を迎えています。ジャーナリズムもデジタルになり、私の仕事ツールであるカメラやマイクロフォン、そしてレコーダーもまとめてひとつの小さなデバイスに取って代わり、私の仕事はポケットにすべて納まるようになったのです。

今でもさまざまなことをはっきり覚えています。初めて機械を売っているショップや時計をつくっていた祖父のガレージに足を踏み入れた時の刺激的な感覚、鼻についたその油やペイントの臭いは今でも忘れません。

母の縫製ルームにはいつたときの感覚も同じです。その部屋にはたくさんさんの服のパターンが積まれ、最終形の服のイラストやらスケッチやら、まさにそこに描かれていたものは母の夢の原型でした。

だまって父の工具キットを開けたときの感覚も思い出します。そのフタは父が手で触って、さまざまなものを直したり、組み立てたりするモノへの入口でもあるようにも思えました。



このような思考がつぎつぎに心に浮かんだのはSteelcaseの100周年記念にあたり、デザイナーやコラボレーターのグループと一緒に企画を立案している時でした。私たちはさまざまな仕事のツールを通して過去を思い出すことがあります。Steelcaseのアーカイブはこのようなモノで溢れているはずです。100年前のオフィスは使用されていない工場内に小さな家具を置く程度だったはずです。事務員は書類を動かし、作業長は書類に目を通し、そして仕事を遂行するのを監督していたはず。その当時クリエイティブワークのためのゴージャスなスペースは弁護士や建築家、政治家や金融業の私的な書斎でしかなかったはずです。これらのスペースは教会や図書館などの静かな黙想スペースの名残で、誰でもが使用できるスペースではありませんでした。そのすべてが過去のモノとして姿を消し、その中には未来はありません。ゆえにSteelcaseのCEOであるJim Hackett氏がこだわったように、私たちは次の100年を考え、その100年に希望を抱き、期待をよせなければならないのです。Steelcaseは過去の歴史を脱ぎ捨て、その代わりに今まで会社を100年もの間支えてきた精神、つまり常に未来にむかって働き方を追求してきた人々のその精神を大事に持ち続けることなのです。





“ いくつか世界中の人と仕事をするなんて  
 カッコいいと思う”

と語るのはドイツに住むJan。

“ 新しいものを作る前にまずは僕たちが  
 住んでいる世界について考えるべきだよ”

インドのムンバイに住むSiddeshは将来、耐津波の  
インテリジェントビルを建てたいと語る。



“ 世界は学べる生きた本のようなもの。  
 この本が続くことを祈るの”

と上海に住むLiliは話します。



“ 未来はよくも悪くも私たち次第、  
 何が起こってもおかしくない”

このCassidyの深い言葉に私たちは改めてでき  
ること、そしてしなければならないことを考えさ  
せられます。

私たちはまず思いました。次の質問に答えられる世界のリーダーやクリエイテ  
ィブな人々を見つけることはそうは難しいことではないと。

“今から100年後はどうなっていますか?”

“私たちはどのように働いているのでしょうか?”

“どんなツールを使っているのでしょうか?”

“何をつくっているのでしょうか?”

“どんな問題につきあたり、それをどうやって解決しているのでしょうか?”

私たちの課題はほとんどの人がまだ生まれていないだろうという前提でこれ  
からの100年という期間を未来につなげる人々を探すことでした。私たちは  
今回企業メッセージをつくる代わりにこう自分たちに問いかけました。未来  
の地球人に100年を想像してもらうことができないだろうか。もしそれができ  
れば彼らの夢を種子として、今日のリーダーや思想家たちを刺激し、それらの  
夢をひろげて未来を見ることはできないだろうか。未熟で恐れを知らない  
人々の夢を経験と知恵に満ちたパワフルな英知へと導く夢の集合体を創造  
できないだろうかと。

彼らの境遇や教育はどうであれ、前途に道が広がる人々の夢というものにオ  
ープンになることが今回のSteelcase100周年記念の全体テーマであり、私た  
ちの質問の骨格にもなりました。「どんな場所で仕事をするかを夢見ます  
か?そしてどんなツールを使っているか想像してみてください。今から100年  
後にどんなことをしたいですか?」

私たちのアイディアは世界中から集まった10才の子供たちにいくつかのシン  
ブルな質問をすることから始まり、彼らのことばを映像にし、彼らが登場する  
未来の夢を実際に絵に描いてほしいと頼んだのです。

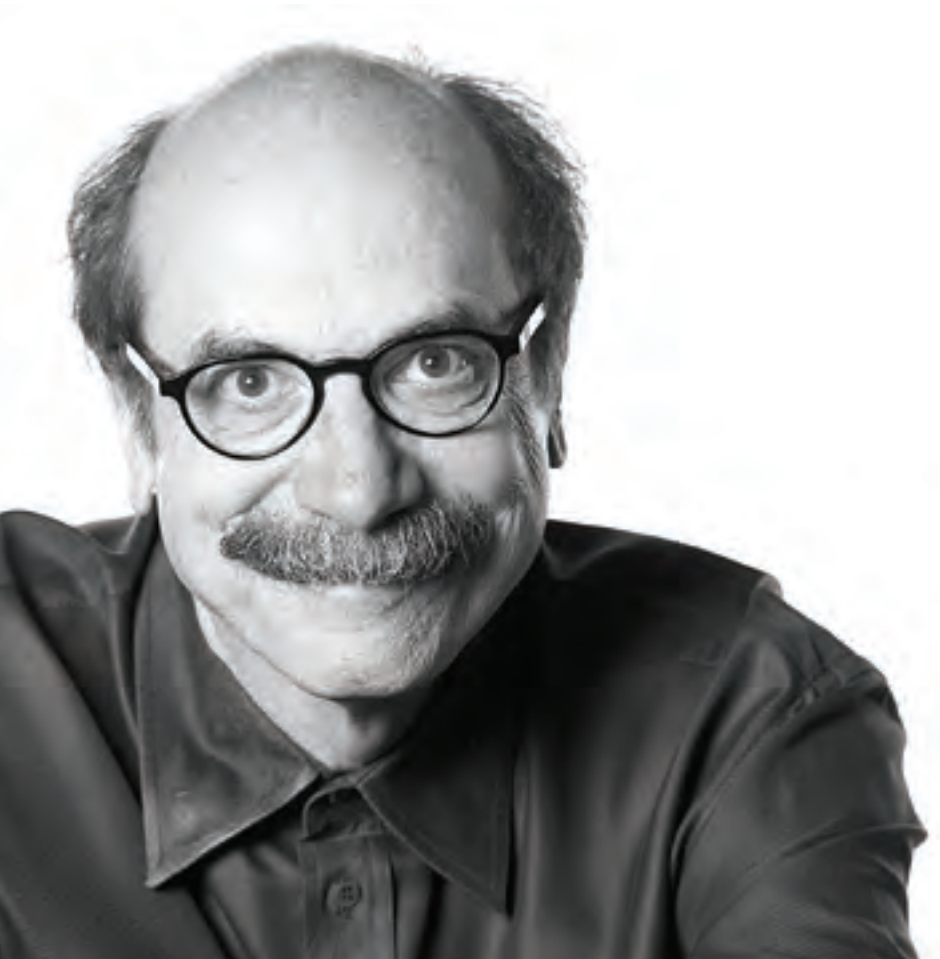
ジャックと豆の木の魔法の豆のように子供たちの夢は種子となり、さらに輪を広げ大きな  
会話に発展し、ここに100の心、100マインズが誕生しました。

参加者はかなり楽観的であったことは驚きでもありました。さまざまな人が  
考える優先事項、重要だと思われる変化、次の100年に拡大すると思われる  
問題など、その間にはおもしろい緊張もありましたが、未来は基本的に多くの  
ことが改善され、向上していくであろうという見解に達しました。

100マインズが共通して強調していたことは子供たちが執拗にまで楽観的に  
描く希望へのメッセージでした。きまぐれと警告がクロスオーバーし、未来に  
向かって2つの世代が触れ合い、出会ったのです。両グループが未来のための  
ワークショップで100年持続するためのミッションとしてなにが大事なのかに  
ついて話しました。そこで建築家であるPatricia Urquioka氏が私を現実の世  
界に戻しました。「未来に見えるもの、それは私たちが無関心さと戦う姿です」。

100人の子供たちが発したことばから、今日活躍している思想家たちの英知に満ちた  
メッセージまで、夢は今、始まったばかりです。彼らのことばや夢があなたの中に宿  
り、何かを考え、始めるきっかけになれば幸いです。





## DAVID KELLEY

デービッド ケリー  
創業者&CEO、IDEO  
パロアルト、米国

“創造力を信じること—  
問題を解決するために新たなアプローチを考え、  
それを実行にうつす勇氣は人間に備わっている  
自然の能力であり、私たちの貴重な財産の  
ひとつといえるでしょう。”

私は未来をこう夢みます。もはや世界を分けるものはなにもない社会です。例えば「私たち」とか「彼ら」、「クリエイティブ」とか「ノンクリエイティブ」というように分けることは根拠のない社会通念でそこには前進はありません。IDEOやStanford大学での私の仕事は多くの人の創造的な可能性を切り開くことです。子供を見てください。大人も子供のように楽しみ、創造力にまかせることで、そこにはいつも魔法がおきるということです。

創造力で人は賢いチョイスをし、状況を向上させるように常に行動することができます。未来は私たちひとりひとりに勇氣をもつことを問いかけているのです。もっと創造力にまかせ、自己を開放する勇氣を持ちましょう。未来に思いをはせるとき、私はいつもこのことを考えます。

“私は世界の人々の意識が集積され、変革が起き、  
平和でサステナブル、そして健康で喜びに満ちた  
世界になることを夢見ます。”

## DEEPAK CHOPRA

ディパック コブラ  
Deepak Chopra LLC創業者、  
カールスバッド、米国



私は世界の1億の人が自己を変革し、  
愛、親切、喜び、思いやり、感謝、許し、  
そして冷静さというようなポジティブな  
意識を常を持つことを夢みます。各人の  
自己の変革とその意識が集積し、大きな  
力となって、世界を平和にサステナブルに、  
そして健康で喜びに満ちた社会にするのです。。



## KARIN JIRONET

カリン ジロネット  
In Transitionオーナー、  
アムステルダム、オランダ

“人間は今まだ認知されていないことを創造する力、  
そして現状を超えていく力を持っていると  
信じています。”





“デトロイトの未来は明るく、成長が期待できます。  
有能な若者が多く、市民の質も高く、可能性に  
満ちています。”

## DAVE BING

デイブ ビーング  
デトロイト市長  
デトロイト、米国

私はそこに住む人々が充実した生活を築くことができる可能性に満ちた強いまちづくりをデトロイト市の未来に期待しています。

市の住民や企業、そして市を訪れる人にとって安全な街づくりは私どもの最大の優先事項です。若者を専門学校に行かせる教育システムも将来不可欠な課題です。市の行政の見直しにより、新たな雇用を生み出し、投資をしやすい環境も整備されていま

す。そこには人材のスキルアップも重要です。また近郊地域でのサービスの強化、新たな住民を増やす施策などを推進し、デトロイトを内外の人に愛される魅力ある市にすることに全力で取り組んでいます。

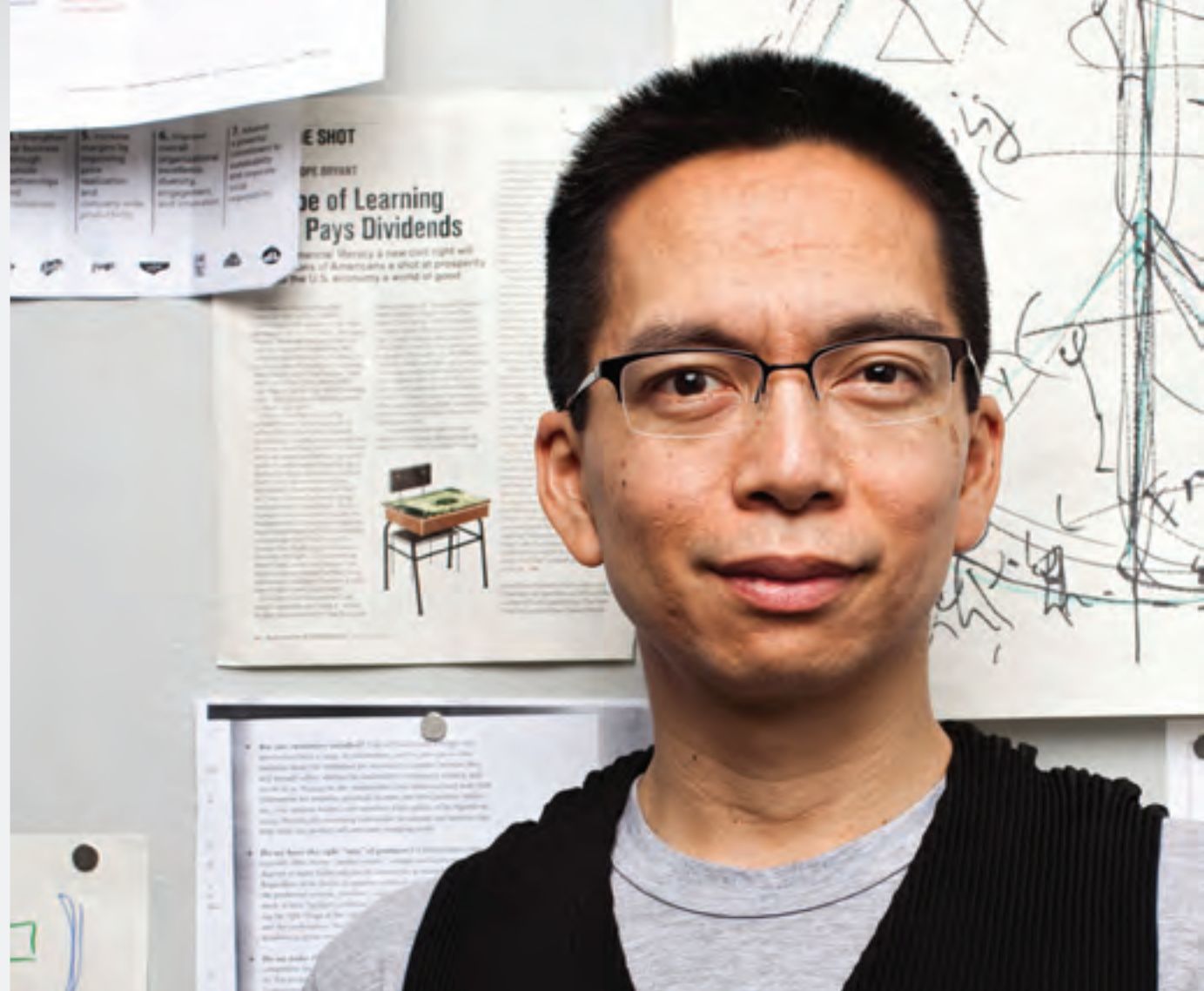
“アフリカで女性たちが未来に  
向けて歩き始める姿がみえます。  
彼女たちは紛争を回避するため  
なくてはならない存在になるで  
しょう。”

私の夢はアフリカの女性たちをエネルギー貧困から開放することです。そうすることで彼らは頭の上に水や薪をのせて埃まみれの道を長い時間をかけて移動したり、肺に害を及ぼすストーブで料理したり、灯油で灯りをとることで目を悪くしたりすること也不再ります。子供たちがきれいな水だと思って灯油を飲んでしまうことも、ロウソクが転倒して火事になる心配からも開放されるのです。彼女たちが再生可能エネルギー資源を最前線であつう人になり、消費者というだけでなく、そのエネルギーの所有者にもなることを心から望んでいます。



## KRISTINE PEARSON

クリスティン ピアソン  
最高責任者、Lifetime Energy  
ケープタウン、南アフリカ



## JOHN MAEDA

ジョン マエダ  
社長、Rhode Island School of Design  
プロビデンス、米国

2112年にはクリエイティビティ＝創造力というものは仕事において最も価値のある要素になるのではないかと思います。あなたも含めて創造力は誰もが信じていることに意をとえるものだからです。2112年までには、私たちのマインドは直接コンピューターに接続されるでしょう。Googleでなんでも調べられるようになったことで私たちの知識の保持の仕方も変わりました。しかし、知識があなた自身の中にほんとうの意味で蓄えられるのでしょうか。私たちは世界が相互に連結した社会にあつて、知りたい情報はすべて知ることができるようになります。答えは簡単にみつからないかもしれませんが。そしてそれはもしかしたら私たち自身の中にあるのかもしれません。

この新しい世界での付加価値とは何でしょうか？私たちが人間であり、人間でしかできないこととは何なのでしょう？現実社会の強大な権威といわれるものに意をとえるアイディアやコンセプトは人間のユニークな能力です。アーティストやデザイナーが直感的に具現化した思考や作品には高い需要があります。彼らは昔は現実から逃避しているような風潮がありましたが今はその不信感を払拭し、次になにがくるかを提示する立場にまわっています。現代の社会のように新しいものを次々と追加していくのではなく、未来に向かって社会を前進させるということが求められています。創造力は普遍的で仕事やこれからの世界の新たな通貨になることでしょう。

“Googleでなんでも調べられるようになったことで私たちの知識の保持の仕方も変わりました。  
しかし、知識があなた自身の中に  
ほんとうの意味で蓄えられることを  
想像してみてください。”



“100年の間にはデザインはすべての事柄の中心的役割を担い、人間の体験のあらゆる側面において必要不可欠な力になることでしょう。”

デザインの根本的な役割のひとつには人の変化を促すということがあります。過去を振り返っても、テクノロジー、政治、化学、文化、道徳などあらゆる面で変化は加速度的に、世界規模で起きていて、それはいまや、継続的なものになりつつあります。その中でますますデザインの必要性が増しています。

## PAOLA ANTONELLI

パオラ アントネリ  
シニアキュレーター、Architecture and Design, The MOMA  
ニューヨーク、米国



## JAMY YANG

ジェミー ヤン  
デザインディレクター、Yang Design  
上海、中国

“未来は心で思い、考えることがそのまま実現するものであると思う。先進的なテクノロジーや革新的な素材によって私たちは抽象的なアイディアを製品として具現化していくのです。”



“教育は社会を変革し、進化させる重要な要素です。教育なしで多くの夢を育むより良い世界をつくることは不可能です。”

## MIGUEL CARMELO

ミカエル カメロ  
社長、Universidad Europea de Madrid  
ビラビシオサ デオドン、スペイン







“...私はこの地球に存在する豊かで多様な文化を破壊せずに、  
創造力とイノベーションを生み出し続ける社会を夢みます。”

## PETER MCCAMLEY

ピーター マッカムレー  
エグゼクティブディレクター、Global Business Growth, Geyer  
シドニー、オーストラリア



“100年後にはもしかしたら経済は機械に  
よって動かされるのかもしれない。  
もはや政治家や経済学者ではないだろう。”

## TIM BROWN

ティム ブラウン  
社長兼CEO、IDEO  
パロアルト、米国



“ 私たちを定義するのに、性別、  
人種、性的特質、イデオロギー、  
信仰などはとるにたらない  
ささいなものになるでしょう。”

## PATRICIA URQUIOLA

パトリシア アルキオラ  
建築家、Patricia Urquiola Studio  
ミラノ、イタリア





“私たちはリンゴをただ食べるだけでなく、リンゴのなる木を育て、来るべき世代を養うのです。”

## WILLIAM MCDONOUGH

ウィリアム マクドノー  
創業者&パートナー、William McDonough+Partners  
シャーロットビル、米国

100年の間に私たちは多分ポジティブな方向性を示す素晴らしくクリエイティブな場所をつくっていると思います。豊富な資源にあふれ、使用しつづけるという方法を見つけるでしょう。限りあるものから、生み出しつづける豊富な資源社会への変換です。私たちの知の部分でも同様のことがいえます。機知に富んだ人間となり、太陽エネルギーを生かした生活をし、時間や人間関係を大事にし、日々の貨幣の流れを設備投資としてうまくあつかうようになるのです。そして私たちはリンゴをただ食べるだけでなく、リンゴのなる木を育て、来るべき世代を養うのです。

宇宙の惑星の神秘的な豊かさを感じてください。ここに900年前の哲学者であり、詩人でもあったヒルデガルトフォン ビンゲンの言葉があります。「太陽や月、そして星を眺めなさい。この地球や宇宙の神秘さや美しさを見つめてみてください。さあ、あなたは何を感じますか？」

## TOD MACHOVER

トッド マッカバー  
作曲家、教授、MITメディアラボ  
ケンブリッジ、米国

私たちは世界を変えた偉人たちに触れるたびにただ敬服します。ダビンチ、アインシュタイン、ビートルズ。しかし、私たちに彼らをひとくりに分類し、凡人とはまったくちがう人種のように扱う傾向があります。

矛盾しているように思うかもしれませんが、テクノロジーはこの分割を縮めるのではなく、むしろ拡大してしまったように感じます。しかし一方では、アーティストたちはソーシャルメディアでセレブリティをもちあげ、うわだけファンに近い関係をつくり、真のコミュニケーションを形成するためではなく、マーケティングツールとして啓蒙しているだけです。企業などのクラウドソーシングといわれる新しい雇用形態は不特定多数の人に業務を委託し、プロジェクトに参加をさせるものではあるけれど、そこには個人の貢献はほとんど感じられませんが、

私たちは早急に個人を分割してしまうことをやめ、異なる経歴、年齢、スキル、経験を持つ人たちがなにか特別なプロジェクトと一緒に体験できるようなものを創造することです。それは各人がそれぞれの経験と能力を提供しながら、他の人との関わりを通して有益なものを得ることなのです。芸術や音楽はこのような創造力の場にはうってつけの実験台です。MITメディアラボでは遠く離れた地域の子供たちをよんで交響曲やロックをつくったり、トロント市とコラボをして新しい交響曲をつくったりという試みをしています。これは一般の人が音大の学生やコンピュータプログラマー、有名なミュージシャン、作曲家、デザイナーたちと一緒にってなにかを共有し、今まで一人では誰もなしえなかった価値のあるものを創造するということなのです。

“その道のエキスパートと一般の人々が創造的にコラボレーションをすることは未来に向けての文化的な活力の源になります。”







“未来では世界がつくる光と色の中で人々が人生を楽しみながら仕事もしていてほしい。きわどい部分にも踏み込み、夢とアイデアを現実になろう。”

## DALE CHIHULY

デイル チフリー  
会長兼アーティスト、Chifuly Studio  
シアトル、米国

きわどい部分に踏み込む。アーティストはいつもそこに身を置いています。Light of Jerusalemという作品で、私はある仕事を引き受け、最終的にどういうカタチになるか私自身にもわかりませんでした。

巨大なクリスタルをアラスカからイスラエルまでほぼ地球の半分の距離を動かすというアイデアは夢のようなことでした。そしてそれは実行されたのです。このようなクレイジーなアイデアを抱き、未来を明るくするのはすべて私たち次第なのです。未来では世界がつくる光と色の中で人々が人生を楽しみながら仕事をしていてほしい。きわどい部分にも踏み込み、夢とアイデアを現実になろう。そこから何か素晴らしいものが生まれ、きっとあなたを成功に導くでしょう。

## GUNTER HENN

ガンター・ヘン  
CEO、Henn Architekten  
ミュンヘン、ドイツ

“教育の種子は人類の思考と多様な社会の中に深く刻まれることを信じるべきです。”

私は未来への鍵は教育であると信じています。

教育の高さによって私たちは生活をし、社会を動かしている背景をどれだけ理解できるかが決まります。

私たちが個人的に決定する事柄が世界的な影響を与えることもあります。

私たちは教育の種子は人類の思考と多様な社会の中に深く刻まれることを信じるべきです。

最重要課題はすべての子供への教育で、彼らの頭脳と心を育てることなのです。

それが私たち、教育者そしてグローバルに展開する企業の責任でもあると思っています。

子供たちは教育を受けることで安全な未来が約束され、人生において正しい決定ができるようになります。

教育は例えれば人類を咲かせる花のようなものです。

私たち個人個人がこの状況が現実になるように貢献できるし、貢献すべきことなのです。



“未来のオフィスは私たち個人や家族、コミュニティを再生するもので、皆が貴重な資源や持続可能な自然へと共通にアクセスできるものだと思います。”

## VIVIAN LOFTNESS

ビビアン ロフトネス  
大学教授、Carnegie Mellon University  
ピッツバーグ、米国



# SUSAN CAIN

スーザン ケイン  
作家  
ハドソンリバーパリー、米国

人間の気質は内向性と外向性というものに分かれています。ある科学者はそれを「北と南の気質」と表現しています。もしあなたが自分の気質に適した選択をするならば、自分の中にある多くのエネルギーを解放し、最大限の能力を発揮できるということです。

反対にあなたが自分の気質に反したことに時間を費やすと、自分の能力は発揮されず、疲れさせるだけです。私はこのような状況にいる多くの人を見てきました。本当は内向的なのに社交的な活動に追われている人、外向的なのに一日中、PC作業をしている人などです。

心理学者であるBrian Little氏は述べています。私たちは時々、仕事のため、人に気に入られるために自分の気質にあわないことを強いられ、無意識に人にあわせてしまうことがあります。しかし、それはたまにであって、長い間、その状況に慣れてしまうとストレスを生み、メンタル面で支障をきたし、やがては病気を引き起こすということです。

このことは特に内向的な人には重要なポイントです。内向的な人はキャリアを始める前に外向的な人のやり方にあわせてしまう傾向があるからです。外交的な人のやり方にあわせてしまわなくてもよいのです。弁護士になることやマーケティング部に属することは本質的に適していないのですから。

“想像してみてください。もしあなたが自分の心に従い、好きなように時間を過ごすことをしてみたら、どうなると思いますか。”

“私たち、経済先進国にあつては  
ワーカーをいかに活用するかを  
新たに見直さなければなりません。”

# ROGER MARTIN

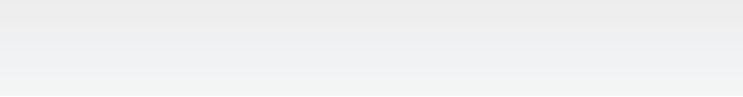
ロジャー マーティン  
学部長、Rotman School of Management  
トロント、カナダ

# SHIRLEY ANN JACKSON

シャーリー アン ジャクソン  
社長、Rensselaer Polytechnic Institute  
トロイ、米国

“未来ではエネルギーで創造力  
豊かな人々が集まるバーチャルな  
スペースがあり、そこから世界を  
変えていくでしょう。”





“2012年、世界全体が憤慨しています。皆が今、意味のある参加者になりたがっているのです。何故あと100年も待たなければならないのですか?”

# CHRIS BANGLE

クリス バングル  
マネジングディレクター、Chris Bangle Associates  
クラブサナ、イタリア



“私たちはまだ文明社会では幼児のようなものです。100年先にはようやく人類が成長し、大人になる姿を見られるでしょう。”



“想像上の未来予測はやめましょう。それよりもっと人々に夢を見る自由を与えようではありませんか。そうすれば未来は明るくなります。”

# DANIEL PINK

ダニエル ピンク  
作家  
ワシントンD.C. 米国

空飛ぶ車や念力でパルセロナにランチに行ってみたいという夢と比べると、次の100年の夢はもっとシンプルです。それは人々にもっと自由に夢をみてほしいことです。そうすればそこにはいつも前進へのドアがあります。

次の100年、私たちの挑戦は世界中で今日を生きることです。精一杯の何十億の人々がもっと自由になることです。もし彼らの魂を少しでも解放できるなら、私たちはこの挑戦に立ち向う人たちを自由にすることができます。

未来ではモノがもっと少なくてもすむようになるでしょう。一息いれて止まることも必要です。よく考えないでモノを集め、捨てていくのではなく、購入するときにじっくり考える意識です。すべてのモノは再生可能のように分解するようにつくられるか、100日ではなく100年続くモノをつくるかになるでしょう。

私はどこに住んで、どのくらい食べて、何人ぐらいの子供をもって、どのくらいのモノを消費して、何を仕事として、社会にどんな貢献をしているのでしょうか。

私たちは多分今より大きな何かの

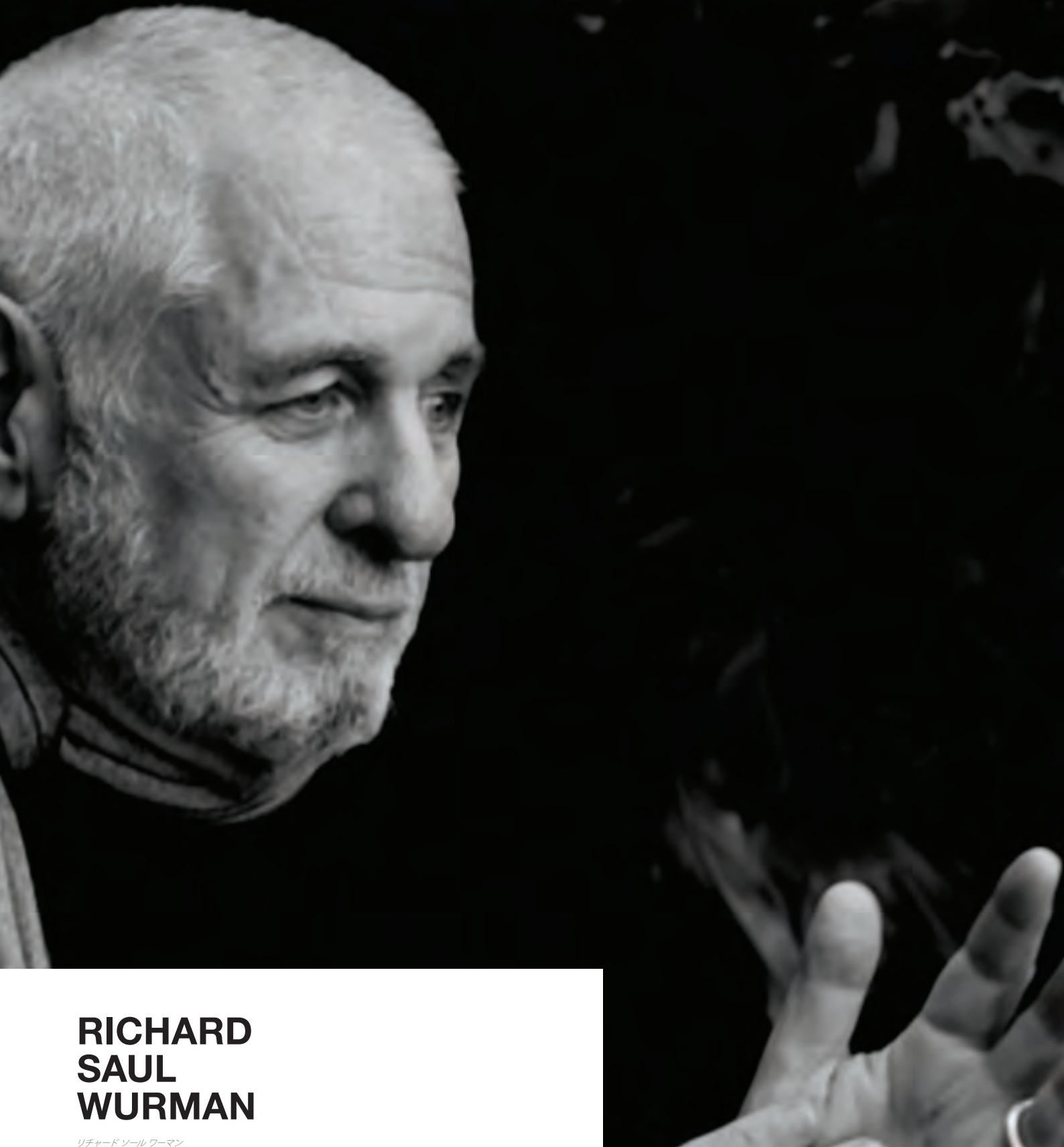
一部になっているように思います。私たちは自分たちの家族という枠にとどまらず、地域社会、そしてこの地球上に住む一人の人間としての社会的な責任を担うようになるでしょう。世界は相互につながり、密接に結合されていくのですから。

# LUKE GEISSBUHLER

ルーク ゲスバラー  
映画撮影技師、Geissbuhler Associates  
ニューヨーク、米国







# RICHARD SAUL WURMAN

リチャード ソール ワーマン  
創業者、The WWW Conference  
ニューポート、米国

“夢はただ単に何かをさらによくしたものということでは  
ありません。それは新たにつくられるもの、  
取り去られたもの、反対のもの、無効になったものの  
可能性への鍵をあけ、道を開くのです。そして、  
夢はアイデアを生みだすスペースの可能性をも開くのです。”



## SHARE YOUR DREAM

あなたの夢を聞かせてください。私たちは人類の未来に思いをはせます。100年もの間、Steelcaseは人間的な洞察を事業に取り組み、ひたすらその道を歩んできました。そして100周年を記念して、次の100年がどうなるかのさまざまな夢を集めてみました。まずは世界中の100人の子供たちの夢。そして世界の著名な方々からの100もの思いが100マインズとして集まりました。

さあ、今度はあなたの番です。世界にまたがるこの記念行事に、ぜひあなたの夢やアイデアをお寄せください。そして世界中の人と共有しましょう。

**100.steelcase.com**





# A VERY SPECIAL THANK YOU

100年もの間、Steelcaseは仕事場での人々の能力を最大限に引き出し、可能性を切り開く「場」の創造を通して、企業の皆さまの成果を上げるお手伝いをさせていただいてきました。

その実現にあたり、私たちと一緒に携わってくださったすべての皆様に今までの温かいご支援とご指導に心より感謝を申し上げます。



coalesse

turnstone

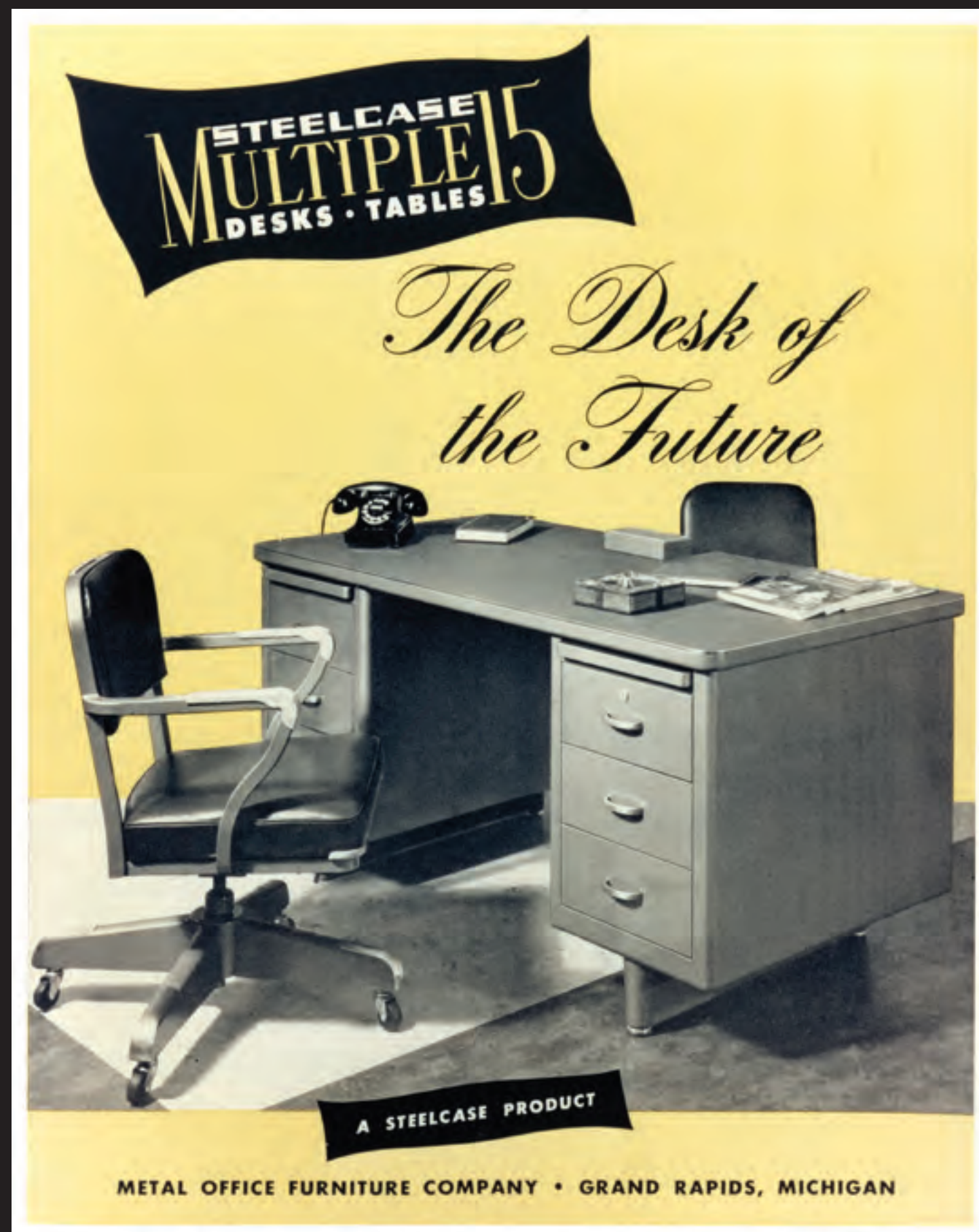
design  
tex

details

nurture

PolyVision

## 1947





# Future Focused

先進的企業にとっての新たな未来フォーカスレンズとは

複雑で競争を強いられる今日のビジネス環境の中で世界中のビジネスリーダーはある共通の課題を持っています。それは未来を予測しながら、今、あらゆる決断を実行しなければならないということです。

Steelcaseでは43人の研究者や戦略アナリストからなるWorkSpace Futuresグループがまさに未来を予測しながら、Steelcaseの頭脳として戦略や先進的なコンセプトの創造だけに時間を費やしています。具体的には市場を常にリードする企業や専門機関と共同でテーマを設定し、新たな可能性を具現化していくというものです。それはかなり正確なアプローチ方法で、将来変革されるであろうものとそうでないものを明確化し、今後10年以上は継続していくであろうという未来の中に組み込まれたポケットと呼ばれるものを研究していくものです。

360ウェブマガジンでは彼らのチームに仕事、スペース、

情報におけるさまざまなパターンについての研究結果と見解、特に先進的な企業が未来にそなえて考慮しなければならないパターンや行動の数々に関して質問を投げかけ、ここにまとめあげました。それによると働き方を形成するテーマは大きくわけて下記の4つに定義されています。

創造的なコラボレーション

日常化する動画

企業文化の重要性

経済的側面からのウェルビーイング





## 信頼に基づいた コラボレーションの構築

### 洞察：創造的なコラボレーション

創造的なコラボレーションは非常に競争の激しい環境では不可欠であるともわれています。最終的に企業を成功へと導くイノベーションを推進する方法として企業はこの創造的なコラボレーションを重要視し始めています。創造的なコラボレーションを実現するには科学者、エンジニア、建築家、デザイナー、教育者、エンターテナーなどの幅広いフィールドのその道の専門家が必要があります。つまり、新たなアイデアや技術、クリエイティブなコンテンツを創造することを仕事としている人たちです。

もし、会社の中に創造力を根づかせたいとしたら、まずは人がコミュニケーションをし、集う機会をつくらなければなりません。研究リサーチのディレクターであるTerry West氏は言います。ミシガン大学による研究調査によると、問題解決の際のグループでの成果は個人ひとりでの成果を大きく上回っていることが明らかになっています。その道のエキスパートがひとりで行った場合は問題を最速でしかも適切な解決策を考えだすことができます。グループになった場合は時間がかかり、プロセスも決して単純ではありません。しかしそのような状況でもひとりでの成果を上回っているというのです。それは多くの人が関わることで、多様な思考方法、そして異なる経験や見解が交ざり、問題に対して多面的なアプローチが可能になるからだといいます。

人が集まるとチームのコラボレーションは決して簡単ではありません。そして人がモバイルで分散した場合、それはさらに難しくなります。WorkSpace Futureグループの部長であるDonna Flynnの研究リサーチメンバーは3大陸にまたがって分散しています。「分散型コラボレーションは今やビジネスでのトレンドのひとつになっています。テクノロジーの進化やモバイル化、そしてグローバル化という要素がすべてビジネスでの課題をより大きくしてしまいました。」とFlynn氏は述べています。

Flynn氏のチームはコラボレーションを主体に研究を重ねており、コラボレーションを成功に導くには3つの原動力が必要だということを強調しています。コミュニテ

ィの構築、絶え間なく流れる刺激、そして信頼の3つの要素です。「高度な分散型チームはコミュニティという強固な意識に支えられています。これは個人的な交流を通して親密な人間関係を築くこと、チームの目標を共有すること、グループに適したスペースをデザインすること、などによって可能になります。私たちは個人ワークに関してははっきりした仕事の流れを考えますが、コラボレーションは物事を一緒に構築していくという作業ですからグループとしてより創造的に考え、一緒に構築していくことがグループとしての仕事の流れになります。」とFlynn氏は述べています。

そして、コラボレーションには信頼関係がいかに重要かも主張しています。信頼関係なしでは真のチームワークもアイデアやコンテンツの共同創造も不可能なのです。グループが自分たちの多様性の中で信頼関係を築き、そして共通の目的と意図を意識した時に初めて、グループのコラボレーションを最大限に高めることができるのです。



## コラボレーションを成功に導くには3つの原動力が必要です。 コミュニティの構築、絶え間なく流れる刺激、そして信頼の 3つの要素です。

Flynn氏の分散型チームは共通のマインドを構築するためにいくつかのことを習慣化し、まずは対面でのミーティングを始めました。「プロジェクトを成功裡にするためにはプロジェクトのどこかの時点で皆が集う機会を設ける必要があります。メンバーが分散している場合はビデオ会議や電話会議などのウェッパースのツールを日常化し、仕事を常に視覚化していくことが鍵になります。重要な原則のひとつは仕事を共同ですというマインドを皆がもつことです。これは本当に重要なことで私たちはメンバー全員に彼らの生活やスケジュールに対して柔軟でいてほしいと分散しているチームとしての負担をお願いしたのです。」

オフィスで創造的なコラボレーションを支援するためには、人間の相互作用、つまり人間同士がどのように相互に影響しあうかということを深く理解すること、そしてどうやってウェブ上や実際の物理的なスペースの中でそれを育む環境を創造していくのかを知ることです。情報の平等な共有化、目と目をあわせての対話やコンテンツの共同作業はすべて同じくらいに不可欠な要素です。そして人々が共同で仕事をするスペースを自由にチョイスでき、コントロールできる権限を個人やチームに与えることも重要な要素になってきています。

### ひとりで、そして一緒に。

コラボレーションが叫ばれる中で、Steelcaseの研究者たちは個人ワークとのバランスをとることの必要性も強調しています。「チームやオープンスペースの構築などコラボレーションの重要性に焦点をあてた研究はたくさんあるのですが、それと同時にひとりでいる時間の重要性や集中作業もほしいという心理的要求も人間にはあるのです。」とFlynn氏は主張しています。

企業は社員が社交的な時間とひとりでいる時間のバランスをどうやってとればいいのか。まず、それは住んでいる国や企業文化によっても大きく異なるということです。アジアのようにスペースそのものが特別なものとされる地域では、オフィスには多くの人が配置され、多くの人の中で働くことが日常になっているところもあるのです。「異なる文化の中では人々にはどのくらい集中する時間が必要なのか、誰が時間を管理するのかというような問題もできます。なぜコラボレーションに移行するかということに関しては多くの理由がありますが、同時にそれが個人に課している負担もあることも考慮しなければなりません。」とWorkSpace Futuresグループの部長であるCatherine Gall氏は述べています。

## 時に外向的で、 時に内向的であることは 人間の本質的なニーズです。

時に外向的で、時に内向的であることは人間の本質的なニーズです。コラボレーションは生産性を上げ、イノベーションを生み出すものではありませんが、決して簡単な仕事ではなく、ワーカーはひとりになって再充電する時間や場所も必要なのです。この外向性と内向性という2つのモード間の移行を支援することがいまや不可欠になってきていることはまちがいないでしょう。

研究員であり、インテリアデザイナーとしても働くJulie Barnhart-Hoffman氏は、明らかにユーザーにその目的を伝えることができるスペースが2つのモード間の移行を支援するのだと信じている一人です。「私たちは人々が外向性と内向性の時間を管理できるようにスペースそのものに合図のようなキューを組み込みました。例をあげると、私が“ライブラリー”というゾーンに足を踏み入れたときに、スペース自体がここは静かで、集中作業をする場所であることを語るのです。そこでは気持が落ち着き、集中できるのです。そしてコラボレーションゾーンにはいるとその開放的でコラボレイティブなスペースがどういう場所であるかがわかるのです。チームが構築されているように感じ、一緒にイノベーションを起こし、スペースそのものにそのエネルギーを感じるのです。私たちはスペースは仕事をより豊かにし、より深い経験ができることを可能にするものだと思っています。」とJulie Barnhart-Hoffman氏は述べています。

スペースをバランスよく配置することでコミュニティを構築でき、グループとしてのフローも刺激します。そしてひとつの重要な課題はチームにとっての共通の「場」、例えばすべての人が平等に参加できるようなスタンディング高さのテーブルや人が隣同士に座りながら仕事ができ

る「場」を創造することです。もうひとつのキーポイントはたとえ、そのスペースが共有スペースだとしても使用している時間内は「自分たちのスペース」であるかのように自由に家具を移動したり、カスタマイズできるようにすることです。自分たちのスペースの近くにソーシャルな「場」をつくることでカジュアルな交流を促進し、密な人間関係を築くことにもつながります。ワークスペースからソーシャルな交流のスペースへの移行をシームレスにすることで、休憩も仕事のじゃまをせずにとることができ、それはむしろ仕事を前に進ませる役割も果たすことになるのです。

最後にくるのは信頼です。「あなたの信用銀行にはどのくらい信用がはいっていますか？もしあなたが金持ちで口座に多くの信用があるとしたら、何でもできます。もし残高があまりなければ、達成しなければならない課題は多いでしょう。一度信用が築かれたら、たとえ離れていても多くのことを達成できます。あなたはいろいろ想像したり、人間関係をいろいろな見方でねじまげてしまうこともあるでしょう。そんな時はまた元に戻って信用を再構築するのです。」





## バーチャルと 物理的な「場」の混在

### 洞察：日常化する動画

同時に数カ所に接続したいという願望が急速に高まっています。それはベストなチョイスと経験ができる複数の「場」の存在です。人々は今後バーチャルにそして物理的にもさらにダイナミックで仕事に集中できる場を選ぶことができるようになるでしょう。

あなたは一度に2つの場所にいたいと思ったことはありませんか？Steelcaseの研究員たちにいわせるとその状況は実際には“混在する場”として毎日起きているということです。人や作成したコンテンツは実際の会議上で、そしてビデオ会議やオンラインチャットを介してバーチャルに見ることができます。テクノロジーは飛躍的に進化し、私たちのバーチャルなフットプリントを拡大し、画像や音声、コンテンツを通して、同時に複数の場所で存在できるという新しいマルチな方法を生みだしました。電子メール、TwitterやFacebook、テキストメッセージ、通話、低解像度のビデオチャット、高精細のビデオ会議、クラウドなどのデジタルファイル共有などその幅は日々広がっているのです。



## 社会学としてのテクノロジー

仕事がよりグローバルになり、チームが分散化するにつれ、企業にとってのコラボレーションの必要性は増えています。実際の場を共にしているメンバーは遠隔にいるメンバーよりも有利な立場にいます。例えば電話会議をしていて、相手と同じ場にいるメンバー同士のささいな会話が聞き取れないということはあるでしょう。これはつまり“存在の格差”というもので参加が制限されていることになるのです。一緒にいないことでメンバーの身ぶり手ぶりも、ホワイトボードの内容も、メンバー同士のささいな会話や動作も見ることができないのです。それらの情報は参考になることも多く、内容をより深く理解する際に役立つことが多いものなのです。この問題を解決するには社会学としての観点から仕事や人間の本能的な相互作用、そして物理的、バーチャル的に人々が交わるニーズを理解し、迅速に対応していくことが急がれます。

バーチャルと物理的な場が混在している中で、私たちはテクノロジーとどのように関わっていくかを再考していく必要もあります。「私たちはテクノロジーは情報や知識を創造するために活用し、仕事を遂行する上で大きな影響を与えています。しかし、テクノロジーは電源やバッテリーの寿命が終われば停まってしまいます。この点からいうと、テクノロジー企業はまだ社会的な変化をユーザーの視点から読み取っていないのです。まだデバイスやソフトの位置づけが曖昧だということです。テクノロジーをどうやって位置づけるかを把握する方法は仕事をもっと社会学として捉え、ユーザーの視点から考えるということが不可欠なのです。」とTerry West氏は指摘しています。

テクノロジーの進化により、人が作成したコンテンツは物理的に、そしてバーチャルに同時にさまざまな方法を介して存在しています。

テクノロジーは仕事を遂行する上で大きな影響を与えます。しかし、電源やバッテリーの寿命が終われば停まってしまいます。テクノロジーをどうやって位置づけるかは仕事を社会学として捉え、社会的な変化をユーザーの視点から考えるべきなのです。

動画はユビキタスメディアとして「いつでも、どこでも、だれでも」利用できるメディアとして定着しました。

### 新たに現れた行動

ワーカーは今、物理的そして急速に定着するバーチャルの間をスイッチを切り替えるように仕事をするというワークスタイルの大きな変化のうねりの中にいます。そのひとつが個人やグループでのビデオ会議の定着です。毎日、どこでも、人は動画で交流できるようになりました。研究によると、動画のトラフィックは劇的に増えています。仕事では週ベースで分散型チームが動画上でミーティングをし、個人レベルでは毎日のように簡単に動画上で会話を楽しむようになっています。その結果、私たちが生活する、仕事をする、何かを学ぼうとする中でネットに繋がる場合、動画を活用するという今までとまったく異なる新たな行動が現れました。この現象は当然ながら市場でも受け入れられるようになり、遠隔にいる人たちが会える新たな方法として根づいていったのです。

このトレンドを誘導しているものは何でしょうか？Steelcaseのadvanced marketing+applicationsグループのGMであるLew Epstein氏はこう投げかけています。「動画はグローバル化が引き金となり、低い回線容量、高解像度、幅広いテクノロジーとその価格幅によって広く社会に普及しました。以前は動画を見るには機器の必要性や高価格などさまざまな縛りがありました。「今は動画は携帯にも対応し、シンプルなワンボタン。しかも価格は安価、または無料で使用が可能です。ポケットや財布の中に納まるような小さなデバイスで、そのことがさらなる拡大につながったのです。そしていまや動画はユビキタスメディアとして「いつでも、どこでも、だれでも」利用できるメディアとして定着しました。」

動画は仕事でも日常的になり、仕事を遂行する上で大きな役割を果たすようになりました。「動画は他のメディアにない瞬時の接続と豊富なコンテンツを提供します。イベントで、ビジネスのプレゼンで、街で起こっていることなどで使用してみてください。記録し、世界中に発信できるのです。プロジェクトでつくったプロトタイプのフィードバックまでもらえます。現場で顧客にインタビューし、共有するなど、その活用方法は無限大で、しかもかなりのインパクトがあります。」とEpstein氏は強調しています。

動画は増え続けるモバイルワーカーにも役立っています。Epstein氏はサンフランシスコのベイエリアで仕事をしながら、彼が率いる10人ほどのチームは世界中に散らばっています。「1日のうち、3〜4回は動画で話します。分散型チームを管理しているリーダーは世界中で数えきれないほどいます。かれらは動画をコミュニケーションのメディアとして活用しているだけでなく、人間の行動からデザインされた機能的な環境も必要としています。」

動画はビジネスの世界だけにとどまりません。それは教育の世界でもデジタルツールや教育のあり方そのものも変えています。オンライン上での授業、テクノロジー一体型学習スペース、講義スタイルからチームベースの学習方法など、大学やK-12と呼ばれる幼稚園から高校までの13年の教育期間の間で劇的な変化が起きているのです。これはまた、ヘルスケアの業界でも同様で、いまや患者とプロバイダーが世界中の医療のプロに動画で繋がっているのです。



## 「場」と「プレゼンス」が行き交う交差点

物理的、バーチャルのバランスをとることは、主任研究員であるFrank Graziano氏によれば、私たちが使用するビデオ会議などの複数のプレゼンスと物理的な場の“ほどよい緊張”を創ることだと言っています。それでは場とプレゼンスが一緒に行き交う交差点とはどういうものでしょうか？どのようにこのプロセスを広めていくのか？それはどのように文章で、そして暗黙的に理解されるものなのか？プレゼンスと物理的な場、そしてそのプロセスがどのようにうまく組み合わせるか、などを適切に把握することが鍵となります。その緊張がベストな状態で保たれた場はGraziano氏いわく、“重力ホットスポット”、つまり個人や企業がもっと容易に効果的にコミュニケーションができることで仕事の成果を上げることができる「場」になるということです。「プロジェクトチームの占有面積とこの混在するプレゼンスがどうやったろうまく維持されていくのか？最強のプロジェクトスペースはチームがいてアイデアが生み出される物理的な場であったはずです。それがあなたの家の仕事場かモノや食材が氾濫するキッチンかということなのです。これは大変重要なポイントで、私たちが仕事をどのように考え、他の人とうまく共有するのかという問題でもあり、プレゼンスの選択肢がさらに増えることでこの問題はより複雑になっていきます。」

デザイナーでもあり、ユーザー主体デザインの研究員でもあるJulie Barnhart-Hoffman氏は言います。仕事場で動画が日常的に使用されるようになると、“プレゼンスのパレット”、つまり人々が物理的、バーチャル両方での働き方をスイッチングできる多様なスペースを提供することが求められます。そうすることで多くのビジネスはいまや世界中にまたがり、動画の日常化でその距離を感じさせずに私たちは生活や仕事ができるようになります。

分散型のチームはお互いに継続的に依存しあっています。私たちの財務部門はメンバー通しが常に繋がるように遠隔通信を支援するワームホールというソフトを使用した高精細のビデオ接続を活用しています。これは通常のプレゼンスよりハイレベルのものでグローバルチームの瞬時のコミュニケーションやコラボレーションを可能

にし、メンバー間の信頼も構築できます。

この混在するプレゼンスが物理的、バーチャルな2重空間をつくっている状況にあるのです。それは書類でいうと印刷物とデジタルデータのようなことが起きていて、似ているのは物理的空間はデジタルなバックストーリーをもつことができます。例えばユーザーガイド、素材のスベック、ユーザーからのコメントのようなものです。「物理的そしてデジタルがしっかりとお互いに結びついているのです。それぞれに補強しあい、状況が改善されることでプレゼンスというものの自体が創造的なコラボレーションを推進するツールとして最大限に活用されることになるでしょう。今日のスペースは物理的そしてバーチャルの両方がまだはっきりと分かれていて、ひとつに融合しているわけでもありません。物理的なものがバーチャルに、バーチャルなものが物理的なもので表現したいようにも思えてならないのです。」とGraziano氏は語っています。

仕事場で動画が日常的に使用されるようになると、  
“プレゼンスのパレット”、つまり人々が物理的、  
バーチャル両方での働き方をスイッチングできる  
多様なスペースを提供することが求められます。

人々がもっと日常的に動画を生活に取り入れるようになると、  
今ある仕事環境は劇的に様変わりします。

## 「目的地」をデザインする

今日、ビデオ会議が急激に普及しています。Steelcaseの研究員たちは、今後このメディアがコラボレーションとコミュニケーション、そして人をつなぐ主要なメディアになると予想しています。人々がもっと日常的に動画を生活に取り入れるようになると、今ある仕事環境は劇的に様変わりします。しかし、動画の使用が増えても、ユーザーの体験を改善する解決方法は追いついていけない状況にあります。その結果、今日の複雑で、固定された、テクノロジー主体のビデオ会議システムはもっと直感的で、ダイナミック、そしてユーザー主体のトータルなアプリケーションへと変換されていかなければなりません、そしてそこにビジネスチャンスがあるのです。

例えば、電話やビデオ通話を受ける時の人間の行動を観察していると、ある行動パターンがあることがわかります。例えばまずは話せる静かな場所に移動するというようなことです。ソーシャルメディアは人間を積極的に声高にさせますが、時に人はひとりになり静かに話したり、内密な話をしたりする時間が必要なのです。「私たちは例えば閉じられた空間など人にじゃまをされないスペース、そして人のじゃまにならないスペースを好むものです。しかしながらその場所の選択肢は限られているのが現状です。4人、6人、8人ぐらいを収容する会議室をひとりで使用するのですから、それは不動産の有効な活用方法とはいえません。その代わりに、近くに1人や2人で使用するスペースがあると便利であると同時にワーカーの生産性を上げ、しかもスペースを最大限に活用することにもつながるのです。」

動画のツールをただ単に提供するだけでは不十分です。「私たちは人々が交わり、スペース的に広がりがあり、情報を交換できるような交差点のようなものを考える必要があります。どうしたらスペースデザインとビデオ会議でのコミュニケーション、情報ツールをユーザーが使いやすいカタチでひとつに融合できるのでしょうか。例えば、1対1やグループでのビデオ会議での人々の交流の仕方はかなりダイナミックです。大きなビデオ会議をぬけだして内輪の話をしたい場合はどうしたらよいでしょうか？人と交流するだけでなく、必要な情報にもアクセスしたい場合はどうしたらよいのか？

スペースは照明や音響で外部からの邪魔を減らしたり、集中を高めることはできるのでしょうか？1人や2人が快適に話せるようにスクリーンやカメラの位置を適切に設定することはできるのでしょうか？プライベートではSkypeを使用して家族の皆が窮屈に体を寄せあい、カメラにどう映ろうが向こう側にいる祖父母と会話ができるということがむしろ楽しいことですが、仕事ではそういうわけにもいきません。ほとんどのモバイルデバイス上

のカメラは上向きで人の鼻の部分だけが映っているというわけにはいかないでしょう。」

現状は、ただ単に対ユーザーと対デバイスという問題ですが、ここからさらにユーザーのテクノロジーを増やす「目的地をデザインする」ことで、ユーザー体験そのものを進化させることになります。

これらのユーザー体験をデザインすることは物理的、バーチャルの間の親密な関係の中にある仕事の行動の生態学をみているようなものです。ニーズに応えるには利用可能な選択肢を増やすことです。人が働きたいと思う場、その働き方、誰と働くかのチョイスを与えることです。なぜなら、ユーザーにチョイスとコントロールを与える場所やスペースは必ず活用されることになるからです。

「ビジネスはますますグローバルに絡み合ってきていますが、だからといってどこにでも飛んでいくわけにはいきません。もちろん、なにかを一緒に創り上げる場合には肩を寄せ合って働くことは大切なことですが、実際は一緒に働くことは不可能で、時間にも限りがあります。このような現状と日常生活での動画の定着化を視野にいれ、私たちは現在、動画体験をさらによくするための新たな方法を開発しています。」





# スペースが社員の行動を形成し、長い間にわたる社員の行動が企業文化をカタチづくる。

## 洞察：かつてないほど重要になる企業文化

スペースは人の行動を形成し、その行動が長い間にわたって企業文化をつくるといわれています。企業のコストの中で人材に次ぐ高いコストが不動産です。しかし、そのコストは組織を妨げるような企業文化に比べたら小さなものです。もしスペースが人の行動をかたちづくり、最終的には企業文化をつくるとすれば、長い目でみれば、スペースそのものが戦略的なツールになることはまちがいない。

企業がオフィスを持たなければならない理由として2つのことが考えられます。まず、1) 売り上げを生み出す仕事を遂行する場を提供する、そして2) 企業文化をサポートするということです。よくオフィスがどうやってその仕事プロセスをサポートするのかに多くの時間を費やしますが、会社がどんな企業文化を築いていきたいかについての論議はほとんどされません。

リサーチのディレクターであるTerry West氏は述べています。「人がいる場所に組織の知識が集まります。つまり、社員がそれぞれに隔離された状態では知識を活力のあるテコとして使うことはできないのです。個人の知識より、集積された知識のほうが圧倒的に生み出すものが多いです。もちろん、どこかのサーバーに収納された知識よりもということです。」

企業は社員にオフィスに来てこの集積された知識をもっと増やし、活用し、それが組織の知として根つき、企業の成果を上げることにつながることを期待しています。皮肉なことにそのことを一番叫んでいるのがIT企業なのです。IT企業は私たちにどこでも自由に仕事ができるソフトやツールを提供し、テクノロジーとスペースの相互作用を最も理解している人たちです。ITソフトで有名なIntuit社のような企業が「人」が生み出す創造力のパワーに重きを置き、仕事を社会的なものとして捉え、人が交流することでの価値に気がついているのです。彼らは同時にスペースの重要性も理解し、個人を尊重し、人間が生み出すパワーを引き出すスペースづくりに興味を示してい

ます。Google社に代表されるようにIT関連企業の多くが、そのサイズはどうあれ、仕事をしにオフィスに来ることを推奨し、人が交わることで生み出される知識の集積がいかにも創造力を掻き立て、問題を解決する最も力強いエンジンになるかを信じ、実行しているのです。

「先進的な企業は目的に隠されている3つの鍵となる要素、つまり、戦略、企業文化、ブランドをうまく組み合わせたスペースを創造することがいかに重要であるかを十分に認識しています。」とCorporate Strategy and DevelopmentグループのPaul Siebert氏は述べています。

「私たちは数多くの未来フォーカス型企業と仕事をし、これらの要素がお互いにどのように交わっているのかを学んでいます。例えば、どうやってお互いに融合していくのか、ユーザーレベルでのニーズも満たすどのようなスペースが最適であるかというようなことです。」

「最終的に人間の交流がいかに不可欠であるか、そして人、スペース、情報のすべての要素がトータルで考えられ、スペースがデザインされた時に始めて、真の意味で人の交流を促進することができるのです。」とSiebert氏は強調しています。



# 企業文化は企業の成功には不可欠ですが、それは企業のトップが所有できるものではありません。

## 社員が育てる企業文化

「企業文化は企業の成功に不可欠ですが、それは企業のトップが所有できるものではありません。」と語るのはResearch & Strategyの部長であるDave Lathrop氏。「経営陣は企業文化を導くことはできるがそれは働く社員全員で創るものなのです。どうすれば社員は共同で能力を最大限にだしながら仕事ができるのか?どのくらいのコラボレーションとアイデアの共有やイノベーションを実現したいのか?会社は経営陣主導の組織体制ですか、それとも社員の合意に基づく体制ですか?企業文化は環境が社員をきちんとサポートしているかどうかで明らかになります。社員はどこでどうやって働くかの選択肢を与えられていますか?コラボレーションについては話す社員がグループとして効果的に働ける場所を提供していますか?企業のトップは組織をよくするために社員が全力をつくせる場所を通してパワフルなメッセージを発信できるのです。」

ここにウィンストン チャーチルの有名な言葉があります。“私たちは建物をつくり、建物が私たちをカタチづくる”。これは家にも公的機関にも民間企業にもいえることでし

ょう。企業の目標やビジョンはスペースを通して語られます。「企業文化が場をつくる。もしあなたの企業文化が場をつくったとしたら、どんなものになるでしょうか?どんなツールや家具、スペースがオフィス環境の中に実現されるのでしょうか?」とLathrop氏は問いかけます。

「まずは選択肢とコントロールの権限を社員に与えることです。企業は仕事をする場を与えます、しかしそれが必ずしも「場をつくる」ということではありません。パターンランゲッジを提案した建築家、Christopher Alexander氏の著書である“A Pattern Language”でユーザーのフィードバックは湧き水であると強調しています。だからこそ、Steelcaseのリサーチ&コンサルティングというサービスが提供しているパワフルなワークショップが威力を発揮してくるわけです。Steelcaseのワークショップにはさまざまな部門から部門間を越えた社員が集まり、どういうワークプレイスであるべきかの意見やアイデアをだし、討論し、まずはプロトタイプであるモデルをつくります。

聞き慣れないように思うかもしれませんが、実は人々は家では同じようなことを行っているのです。ビジネスになるとその力が発揮されないのはどうしてなのでしょう?例えばキッチンを想像してみてください。キッチンという場は料理をする人のニーズにあわせて必要なものがすべて装備されています。キッチンツールや料理本は身近なところに置き、プロセッサや食材は頻繁に使用するものとして配置されています。キッチンは人と一緒に料理をするのか、1人だけで料理をするのかでスペースのあり方もちがってきます。仕事場での知識労働者においても同じことがいえます。仕事をするのに快適で、必要なツールは手元にあり、どんな作業を行うかでレイアウト変更が容易にできるスペースも必要になってくるのです。」

「企業文化は時間の経過とともにつくられていく行動です。そしてその行動は信頼からカタチづられます。その行動から何か役に立つものをどうやって獲得するかなのです。もし人々の間に信頼がないとすると避けるようになります。」とGraziano氏は強調しています。

「チームがチーム自らプロジェクトでどうやって働いて、コミュニケーションするかを決定することができるようにすることでそこには信頼が築かれます。そしてあなたの部下を信頼して、仕事をする場所や働き方をチョイスできるように導くことです。私の目の届くところに座ってさえすれば、あなたはどこでも好きなところで仕事をしてかまいませんなどは決して言うてはいけません。社員にとって仕事何かが、会社がどこへ向かっているのか、企業文化がベストに機能するにはどうすればよいかなどと推測させることも大事なことです。そうすれば彼らは最上のスペースを自分自ら創るでしょう。」

ますますグローバル化するワークプレイスでは、信頼は地域やその国の文化を理解することから構築されます。人はとかく自分の価値観や考え方で判断しようとします。しかし、あなたが自分の国の文化から離れて他の国で住むことになった場合は自分の考え方を変え、喜んで新しい働き方にあわせなければなりません。WorkSpace Futuresグループの部長であるCatherine Gall氏は企業がコミュニケーションのパターンを理解し、文化の違いを越えて創造的なプロセスを構築していくことは急務な課題となっていると強調しています。

「私たちは11もの異なる国の文化を研究したことがあり、そこではどのようなコラボレーションや情報交換が望ましいのかを調べたことがありました。組織のコミュニケ

ーションがトップダウン型かボトムアップ型か?複数の人の意見を聞いた上で上司が決定を下すのか、それともアイデアを出し、最終的な決定プロセスにも影響を与える合意型なのか?」

これらのすべての要因が仕事をしているスペースに関係し、人間の交流を促進させるスペースを創造する上において重要な要素になり、それが企業の成果を最大化する不可欠な材料となっていくのです。

実践するコミュニティを創造すること。それは企業のために生きたエコシステムと一緒につくる小宇宙のようなもの。そしてそこには生きた文化を築くことができるのです。「なぜワークプレイスをつくらなければならないのか?企業は社員の仕事と社員が育てる企業文化をサポートするためにスペースを提供しています。これ以上に重要なことがあるでしょうか。もしワークプレイスがこの2つの課題を達成できないとしたら、スターバックスで仕事をすればいいということになります。」とGraziano氏は強調しています。

先進的な企業は目的に隠されている3つの鍵となる要素、つまり戦略、企業文化、ブランドをうまく組み合わせたスペースを創造することがいかに重要であるかを十分認識しています。





## 競争上の優位性としての ウェルビーイング

### 洞察：経済的側面からのウェルビーイング

社員の健康とウェルビーイングが企業のビジネスの成功とリンクしていることが明らかになっています。そして、身体面、精神面、心理面という多面的側面からウェルビーイングをサポートし、それに対して投資するかいなかで企業の収益に大きな影響をもたらすといわれています。

「ウェルビーイングの問題はただ単にマッサージチェアを装備したり、仮眠をできるようにしたりという単純な問題ではありません。それも一部ではありますが、まずはあなたの企業文化のあらゆる側面を考えることから始まります。例えば、それは自分の仕事を理解すること。目的を持ち、貢献しているという意識を持つことができるか、自分の能力を最大限に発揮できる適切なスペースやツールが備わっているかという質問から始まるのです。



## 身体面、精神面、心理面というトータルの側面から社員のウェルビーイングをサポートすることで企業はより競争力をつけることができます。

### ウェルビーイングはビジネスです

職場でのウェルビーイングに本格的にとりかかるには、まずウェルビーイングを多面的な側面から把握することです。例えば身体面と精神面での健康、まわりの人との関係、目的意識、大切な人をケアする、世界とのつながりを感じるかなどが考えられます。常に未来に向かって事業を進めている企業は、ただ単に人間工学をオフィスに取り入れるというのではなく、ウェルビーイングをトータルで考え、事業戦略の一部に組み込んでいるのです。社員が身体面、精神面、心理面でサポートされると感じることで企業はさらに競争力をつけることができるようになります。

そして、この問題を早急に対処しないことから発生するコストのほうが比重が大きくなり、ほっておくと企業や国としての弱点として浮き上がる場合があります。職場でのストレスはもはやグローバルが抱える悩みで、多くの企業はそこからくる悪影響への対応に頭を抱えています。例えば、集中できない、欠勤が多い、心臓病のリスクの増加、疾病にかかるコストの増加などという具合です。

世界中で人々は仕事におこるさまざまな問題に苦しんでいます。かつての工業化時代にあった肉体労働からくる身体的問題は、いまはテクノロジーの進化によってもたらされた新たな健康問題へと変わってきています。

特に今の時代、人々はさらに過労を強いられ、十分なプライベートな時間ありません。過度な精神的ストレスは欠勤を増やし、仕事への士気も薄れ、退職を余儀なくされることも少なくはありません。

「まさにこれが今アジアで起きていることなのです。有能な社員を確保する方法のひとつはポジティブで明るい就労生活を約束することなのです。そうしないと彼らはライバル企業へと流れていってしまいます。」とGall氏は強調しています。

インドや中国、韓国などの経済新興国では資源がありながら、企業は知識労働に力をいれ、社員トレーニングと企業のブランドと文化を理解することから始めています。これにはもちろん時間もかかり、社員のウェルビーイングのためにデザインされたワーク環境も必要となってきました。

### 総体的に考える

ウェルビーイングのためにデザインされたワーク環境とは、社員がどこでどうやって働くかの選択肢が与えられる環境であることです。これには社員の1日の流れや仕事を遂行する上でのさまざまなワークモードを把握することが要求されます。集中、コラボレーション、ソーシャライジング、学習という4つのワークモードです。ウェルビーイングが欠如した状態のまま、どうやってそれらを遂行できるでしょうか。ワーカーには身体面では“姿勢のパレット”が必要になります。つまり、1日の間に座る、立つ、歩くという姿勢を頻繁に変えられる仕掛けづくりということです。精神面ではそれがひとりであってもグループであっても集中でき、じゃまをされずに仕事をするができるスペースづくりということです。

そして心理面では大きな企業に属しているという帰属意識です。「私たちは集中作業をサポートするためにどの

ようなものを提供しなければならないのかを考える必要があります。コラボレーションから個人での集中作業へのシフトをうまく行うにはどうしたらよいか？社員の身体面や精神面でのニーズを理解し、健康やウェルビーイングを促進するにはどうしたらよいか？」とDonna Flynn氏は述べています。「私たちは床面積を増やすことなく、個人とソーシャルのモードのバランスを理解し、緻密なプランのもとに“場のパレット”というものを与えるべきです。社員にどこでどのように働くかを選択できる自由を与えることで、社員が生産的にストレスを感じることなく、健康に仕事ができること。それは人間という個人のためにもそして企業のためにも両方にとって利益があることなのです。」

身体的、心理的なニーズを適切にサポートするスペース

を創造することで、社員の仕事や多様なワークスタイルを支援すること。それが未来への鍵であり、それは今もうすでに始まっているのです。

## ウェルビーイングのためのワークプレイスの創造とは社員にどこでどうやって働くかの選択肢とコントロールの権限を与えることなのです。



この特集に協力してくださった方々です。

**SARA ARMBRUSTER**、サラ アームブルスター、副社長、  
WORKSPACE FUTURES AND CORPORATE STRATEGY  
グループ：STEELCASEの研究とアプリケーション開発および  
戦略プランを統率

**LEW EPSTEIN**、ルー エプスタイン、ジェネラルマネジャー、  
ADVANCED MARKETING+APPLICATIONグループ：4大陸に  
10名の開発スタッフを抱える。MEDIA:SCAPEの共同開発者

**DONNA FLYNN**、ドナ フリン：8年間MICROSOFTに在籍し、  
最近STEELCASEに入社。RESEARCH & STRATEGYチームに属し、  
洞察主導デザイン戦略を担当。人類学博士。

**CATHERINE GALL**、キャサリン ゴル、パリ在住  
リサーチディレクター、20年間に渡りワークプレイスに関わる  
さまざまな問題を研究。2009 OFFICE CODEの共同著者

**FRANK GRAZIANO**、フランク グラッツィアーノ、18年間  
STEELCASEの主要研究員として在籍。著書MAKING SPACE,  
HOW TO SET THE STAGE FOR CREATIVE COLLABORATIONの  
監修。MEDIA:SCAPEの初期の研究員、サービスブランド、  
WORKSPRINGの建築担当

**JULIE BARNHART-HOFFMAN**、ジュリーバーンハート ホフマン、  
主任デザイナー、ワークプレイスデザインにおいての豊富な  
経験、LEARNLABの共同開発者、未来のビジネスコンセプトの  
デザイン、プロトタイプ担当

**DAVE LATHROP**、デイブ ラソラップ、ディレクター、  
RESEARCH & STRATEGYチーム、心理学、コミュニケーション、  
組織の変化などの知識に卓越、仕事や組織の未来を研究する  
PERSPECTIVEグループの責任者

**PAUL SIEBERT**、ポール シーベルト、ディレクター、  
RESEARCH & STRATEGYチーム、仕事の未来の展望の開発者、  
イノベーションとブランドデザインにおける人間主体デザインの  
チームをリード。

**TERRY WEST**、テリーウェスト、リサーチディレクター、  
オフィス環境業界での40年にも及ぶ豊富な経験、製品開発、  
企業戦略などを担当。

## 明確にするのは回答ではなく、むしろ質問なのです。

職場での人間の行動を観察し、理解すること。それは私たち43名の研究員やコンサルタントの主な仕事であり、皆の共通する信念でもあります。

「グループの活動の焦点は人間主体の、未来にフォーカスしたデザイン研究です。革新を生むプロセスを把握し、そのさまざまな可能性を探ることです。」とWorkSpace Futures and Corporate Strategyの副社長のSara Armbruster氏は述べています。「私たちは私たちが行う研究をベースにまず仮説をたて、その後アカデミックな大学機関や企業などさまざまな分野のスペシャリストとのコラボによって可能性のあるシナリオを形成していきます。私たちの目標は人の行動や企業文化がもたらす影響を理解することなのです。なぜならば「働く」といくことが極めてソーシャルで人間主体の活動であるからです。」

WorkSpace Futures and Corporate Strategyグループの副社長であるAmbruster氏が率いるグループは意図的に様々な経歴や職業をもった人々で構成され、その多くがその分野で数十年という経験をもっています。「私が思うに、Steelcaseの現在の成功は検証的思考の深さと豊かさではないかと思っています。今日のビジネス環境では企業の多くは即効性を求め、問題を深く掘り下げることに価値をおいていないのが現状です。もちろん、即効性に対応するプロジェクトもあります。しかし、現在起きていることだけでない深い質問も投げかけけるようなワーク環境も重要であると私たちは考えるのです。」「私たちは常に自分たちに問いかけます。どのように生活と仕事は今後変革されていくのだろうか。私たちの事業はもちろん、仕事環境に特化していますが、生活と仕事はさらに融合し、今までとはちがうスケールでちがう方法でさらに一体化することになるでしょう。そうした場合、人はどうやって、どこで働くようになるのか？人はオフィスに何を期待するのだろうか？このように私たちは自らに問いかけ、可能性を探ることから始めるのです。そして最終的には非常に興味深い洞察を得て、それが新たな燃料となって、どうやってスペースが人間の交流を促進し、人や企業の成果を上げることができるのかの理解へと私たちを導いていくのです。」

私たちのチームメンバーは、米国、南アメリカ、ヨーロッパそしてアジアに拠点を置きながら、社会科学の分野で用いられているリサーチテクニックを駆使し、ビデオを使用しての人間の行動観察などを含むユーザー主体のリサーチも実施しながら、人や企業との幅広いネットワークのもとで活動を展開しています。●





# 1912

## 火事からはじまったイノベーション

当時、木や紙が普通の時代にあってゴミ箱にタバコの吸い殻を捨てるという習慣から火事が頻発していました。Steelcaseの歴史は耐火性金属製ゴミ箱、VICTORというシンプルで革新的なイノベーションから始まりました。人間の行動を観察し、問題を解決するための製品開発の第1号です。



# 2012

## 創業100周年を迎えました

創業100周年を記念してリサイクルセンター（ゴミ箱）、VICTOR2を開発。創業当初からの人間の洞察、問題解決を反映した開発プロセスは、今も変わりません。

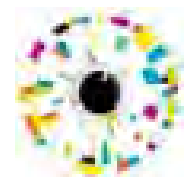
*VICTOR2 : Steelcase Design Studio とHOK Product Designによってデザイン開発*



Steelcase

[steelcase.com/victor2](https://steelcase.com/victor2)





## WHAT'S NEW

NEOCON 2012 | 創業100周年ということでSteelcase Groupは未来を見据え、人類の展望と可能性を切り開く知識やアイデア、そしてソリューションの数々を紹介しました。



coalesse

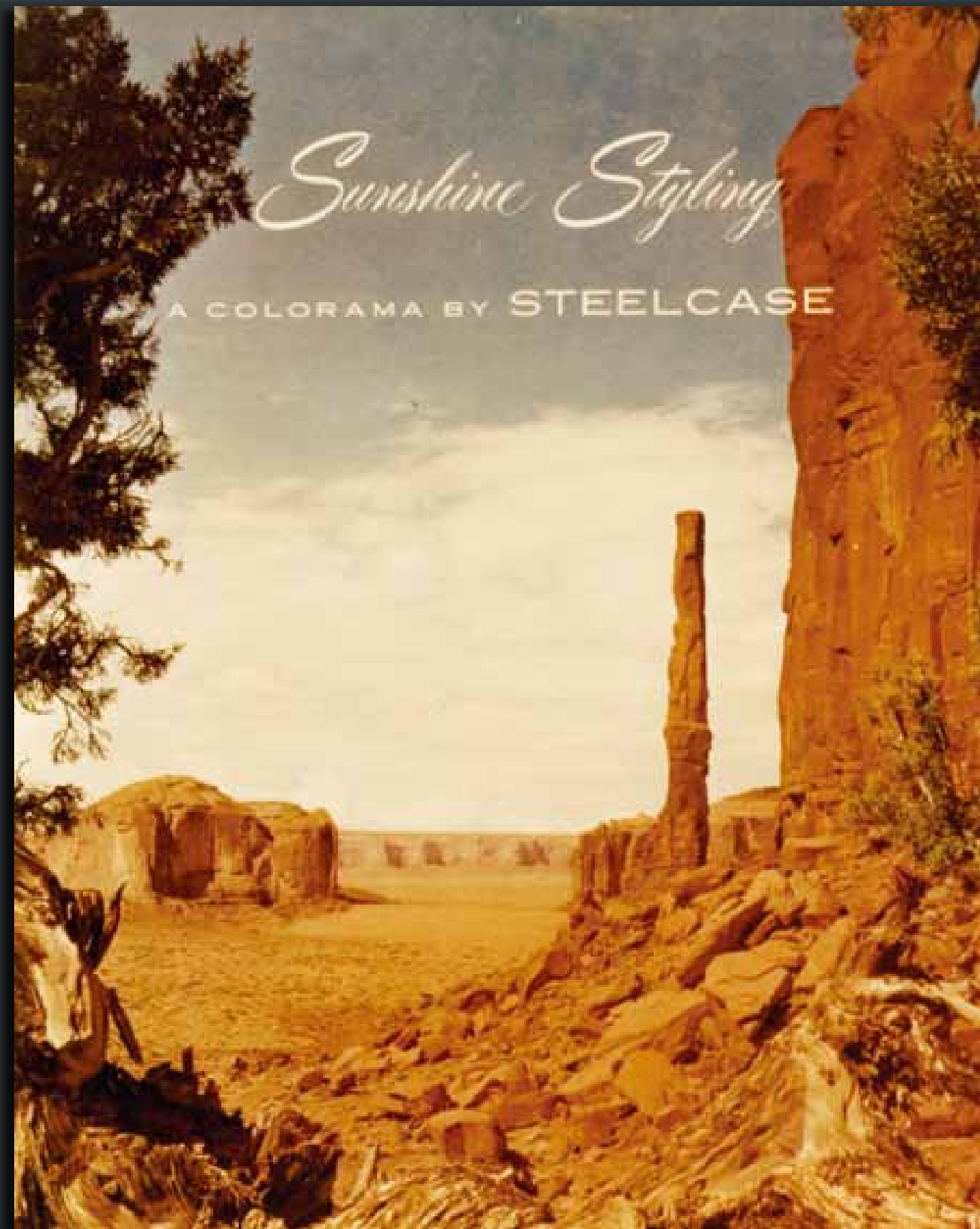
turnstone

DESIGN  
TEX

details

nurture

PolyVision



1956



### あなたのプライバシーと スペースを守ります。

ワーカーが自分のスペースをパーソナル化できるようにデザインされたサイドスクリーン、Divisio（ディビジオ）。集中したい時、隣りとコラボレーションをしたい時、ボタンを押すだけで、簡単にあなたのニーズにあわせてスペースの境界線を調節できます。Divisioはどんなベースにもフィットし、ワーカーにとっても、オフィスにとっても優しいプロダクトです。

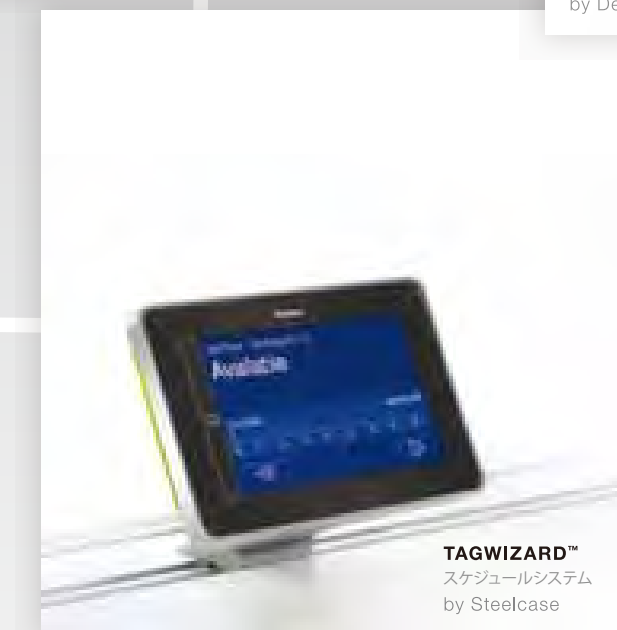
製品詳細は下記まで：  
www.steelcase.jp  
日本スチールケース株式会社 03-3448-9611



FRAMEONE® WITH MEDIA:SCAPE®  
ベンチソリューション  
by Steelcase



DASH® MINI  
タスクライト  
by Details



TAGWIZARD™  
スケジュールシステム  
by Steelcase



MEDIA:SCAPE® MOBILE  
コラボレーションセッティング  
by Steelcase

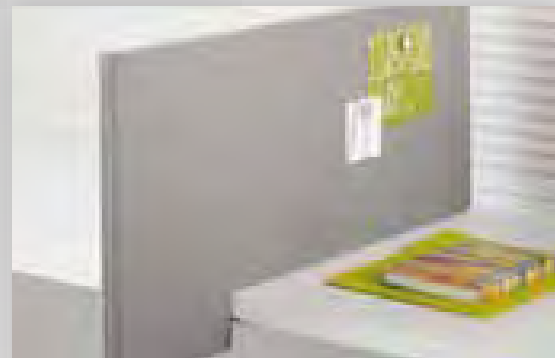




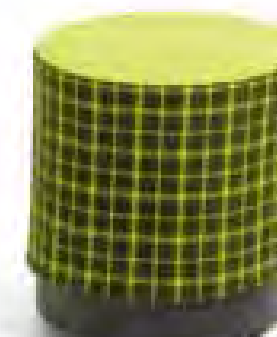
**BIVI®**  
デスクソリューション  
by Turnstone



**EMPATH™**  
リクライナーチェア  
by Nurture



**DIVISO™**  
サイドスクリーン  
by Steelcase



**BUOY™**  
チェア  
by Turnstone



**LOX**  
by Pearson Lloyd  
Coalesse



**MEDIA:SCAPE® MINI**  
コラボレーションセッティング  
by Steelcase

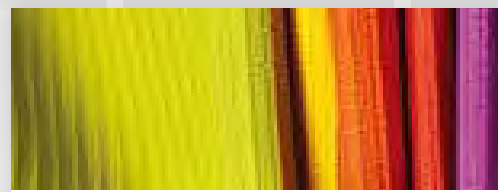
**NODE™**  
タブレットスタンド、ファイブベース付き  
by Steelcase Education Solutions



**SW\_1™ TABLE**  
by Scott Wilson  
Coalesse



**VICTOR2™**  
リサイクルセンター  
by Steelcase



**CHAIN MAIL**  
サーフェスマテリアル  
by Steelcase



**HOSU**  
by Patricia Urquiola  
Coalesse



**VERB™**  
クラスルームコレクション  
by Steelcase Education Solutions



**FREE STAND**  
by Stephan Copeland  
Coalesse



**MEDIA:SCAPE® DIGITAL PUCK**  
コラボレーションテクノロジー  
by Steelcase



**QIVI™**  
コラボレーションチェア  
by Steelcase



**STAND IN**  
サーフェスマテリアル  
by Steelcase



**FLEXFRAME™ WITH MEDIA:SCAPE®**  
ワークウォール  
by Steelcase



**EXPONENTS™**  
モバイルディスプレイ  
Coalesse



# For The New Work Day

SW\_1 Lounge  
Designed by Scott Wilson & Minimal

Exponents Mobly  
Designed by Coalesse

coalesse®



アリゾナの砂漠地帯の霏がかかった夕暮れの光景をヒントに開発された「Sunshine Styling」という製品。デザートセージ（砂漠のセージ）、オータムヘイズ（秋の霞）、ブロンドタン（褐色）と名付けられた新しいカラーバリエーションはその当時、オフィスにカラーを導入するには適した色合いでした。





# Creating Sustainable Value

## 21世紀に向けて持続する価値を創造する

Angela Nahikian  
ディレクター、Global Environment Sustainability  
Steelcase社

“新しいものを創る前にまずは  
僕たちが住んでいる世界に  
ついて考えるべきだよ”

インド、ムンバイに住む10才のSiddesh君

“次の100年は新たなストーリーの始まり。この世界でサステナブルに  
生活するためのポジティブなビジョンをかたちづくることになるで  
しょう。”

Joel Makower、会長兼エグゼクティブエディター、GreenBiz Group

“生活の基本原則やあらゆる産業活動のための  
ガイドラインはこれからのグローバルな社会と  
産業の不可欠な要素として組込まれるべきです。”

Erin Schrode、共同創設者、Turning Green

Steelcaseの“100マインズ、100ドリームズ、100イヤーズ”の創業記念プロジェクトで世界中から集まった声はひとつの重要なポイントを指摘していました：サステナビリティはプロセスの効率性ということではなく、人類を持続させるために、社会面、経済面、環境面という多面的側面からその人類の役割とこの地球という世界を見ていく方法だということに気がつきました。

私たちは物事を決めていく際にどのようにするのかと同時に、何故それをするのかということも慎重に問うべきです。グローバルに相互に連結する社会の中でサステナビリティを可能にしていかなければならないのです。企業や個人がとる選択や行動が私たちの経済や社会、そして生活そのものを向上させていくものであるかどうか、そして決定したことの結果が意図的であろうとなかろうとどのように影響を及ぼすのかもきちんと見極めなければなりません。

価値を創造していく機会を逃さずに、サステナビリティをもっと人類の問題として位置づけることが重要でしょう。

21世紀においてサステナブルな価値を創造することは人類の進化とビジネスの経済的安定を同時に考えることだともいわれています。企業がこのような価値を創造するには基本的な方法が2つあります。まずは人々に利益となるような製品やソリューションを提供すること、そして社会的な責任をもちながら事業を運営していくことです。それには環境への負荷を軽減することはもちろん、社員のウェルビーイング、サプライヤーの教育や開発、そして地域コミュニティの活性化なども含まれています。

このようにあらゆる視点からサステナビリティを考えることは今まで以上に投資家が企業に期待しているものです。マルチな領域でサステナブルな価値を創造することは非常に課題や問題も多いことは確かです。一度にすべてを実行することは難しいですが、サステナビリティに影響のある企業は少なくともすべてを実行にうつす必要はあるでしょう。

Steelcaseではこの創業100周年記念という機会を利用して、未来について深く考えました。そしてこのグローバルに連結していく社会の中であってグローバルに事業を統合し、トータルな価値を創造することとはどういうことかに視点をあててみたのです。



Steelcaseは「サステナビリティの未来」を考えたときに、多くのエリアにおいて明るい展望への兆しを見えています。

## 不動産を再考する： 人類のパフォーマンスを向上させる

商業ビルは改装を余儀なくされています。推計によると商業ビルの電力はグローバルで使用されている全電力の40%を占めています。そして仕事のパターンが変化していくにつれ、多くの商業ビルがその非効率性に頭を抱えています。Steelcaseは企業の皆様の不動産投資を最大限に活用できることをお手伝いする中で、消費エネルギーの削減やイノベーションなど改善の道は計り知れないものがあると感じています。

同時にワーカーが身体的に、精神的に、心理的にサポートされることが今まで以上に重要になってきており、このことが今後「オフィス」という場が何を提供しなければならないかの期待値を上げている要因にもなっています。

不動産を削減し、狭いフットプリントの中で人間のワーク体験を完全にサポートすることが世界規模で要求され、そこには大きなビジネスチャンスが存在しています。Steelcaseは人類の可能性を切り開く「場」の創造と企業の不動産のさらなる有効活用を支援することで、継続的に影響力を与えられるものと信じています。

## 人間の生態： 人間の本質を知る

科学は人間はある特定の環境に置かれたときに、他の生物より積極的に前向きに対応する動物であることを証明しています。このことは人間の生態と進化とも深い関係があります。

人間は例えば、柱や壁などある種自分たちを囲み、保護するようもの、そして自然光に溢れたスペースを本能的に求めていることが研究でも明らかになっています。デザイナーは色やテクスチャーは人間が本来持って生まれた感性だということを本能的にわかっています。これらのすべての要素は人間が遠い昔、身を守るために洞窟や洞穴に住み、キャンプファイヤーを囲んで親密さを深めていった時代にさかのぼるのです。そしてこのことはオフィススペースのデザインとも密接に関係しており、人間同士の親密さを創造していく重要性もここに由来しています。

オフィススペースは人のためにデザインされるもので、仕事のためだけではなくあります。人間らしさ、心や感性、本能的な行動も考慮されるべき要素なのです。テクノロジーにより仕事と生活がますます混在する中でそのバランスをとるためにもこのことはますます重要になるでしょう。

ムーアの法則というものがあります。これはマイクロプロセッサのスピードが18ヶ月ごとに2倍になるというようなコンピュータ技術の進歩の速さを述べた法則です。今日の私たちの課題は人間の生活と経験がまさにムーアの法則に匹敵するようなスピードで向上していることなのです。

## マテリアルケミストリーと バイオミミクリー： 自然から学び、自然を活用する

バイオミミクリーとは耳慣れない言葉ですが、人間の問題を解決するために自然をモデルとして研究し、自然の中のデザインやシステムを真似たり、そこからインスピレーションを得る新しい科学のことです。

業界の枠を越えてやらなければならない課題がたくさんある中で、有害物質を把握し、化学物質がどのようにお互いに作用しあうか、どうやって軽減していくかを理解しはじめたことは大きな進歩といえるでしょう。環境を保護し、人間の健康を守る従来の材料に加え、まったく新しい材料も開発途上にあります。

今日の材料の選定は例えばウールのような完全に自然なもの、再生する素材から、優しい合成素材までさまざまです。特に注目すべき開発は自然力を活用したものです。例えば、マイセランというキノコの根と結合した農業の副産物からつくったパッケージ素材。このプロセスで消費されるエネルギーは低く、完全に再生可能エネルギーと堆肥です。また数千年にも渡って完成された自然界に見られる防壁のようなものを真似ることでバクテリアから予防する新たな仕上げ材も多くの可能性を秘めています。

マテリアルサイエンスとは過去に費やした環境的、社会的なコストなしで高度なパフォーマンスを実現できる可能性を持っているのです。

## クローズドループ： 生態学的原理から学ぶ

クローズドループシステムとは輪（ループ）を閉じることですべてが途切れることなく循環する、つまりすべての材料が再生し、再利用されるシステムのことをさします。ここにサステナブルで持続可能な究極なデザインの姿があります。

素材のイノベーションによって、多くの新しい再生可能な技術革新が望まれ、それが製品のデザインに反映されていくこと。そして製品の開発ステージにおいても製品の全ライフサイクルを考えると。これはまさにこのループを閉じるという問題の核心に触れることなのです。

これからのデザインスタンダードである“ゆりかごからゆりかごまで”という発想は役割を終えたものが廃棄されるのではなく、再生し、利用されるという徹底したリサイクル、リユースの思想で、それを叶えるためには、製品は次の時代をも考慮した責任ある、革新的な方法で開発されなければならないのです。その目標は製品を使い続け、廃棄されずに最終的には新たな製造にのって再生させることなのです。それによって、私たちはさらにイノベーションを生み、新たな顧客ニーズに応えることができるようになるのです。

## グローバルなインパクトと その透明性： ポジティブな変化にむけて 業界を越えて協働する

グローバル化の矛盾はグローバル化が加速するのと同時にローカル化の重要性が増すことだともよくいわれています。このことはSteelcaseも経験したことで、文化や地域が異なれば、国の規制もサステナビリティの重要性も異なってきます。しかしながら、その差がありながらも、国を越え、人類として共通の目的や道があることも確かなのです。サステナビリティに関しては同じ地球に住む人類として同じものを追求していくべきで、それがまさにポジティブな変化ということなのです。

サステナビリティの有益な変化を追求するあまり、例えば、競合とコラボするなど、まったく予想もしないパートナーシップを結ぶことになることもあります。例えば、2009年に米国で導入されたBIFMAのLevel認定は家具や商業環境が環境面、社会面に与える影響を第3者機関が評価するもので、業界にとってはその複雑性を簡素化し、共通の言語で提供することができるようになりました。

これは私たちや他の企業がサステナビリティを推進するために共同で実施しているひとつの例です。これによって業界全体に有益な変化をもたらしました。このような業界や企業の枠を越えたパートナーシップは商業規則を支援し、有毒な材料の排除や、効率的プロセスの新たな提案、そしてそれを必要としている人やビジネス、国への支援を提供することができるのです。この複雑でしかもコラボレイティブな活動が波及効果を生み、真に永続する変化をもたらすのです。

## 今がその時です。

どのように事業を行うか、何をつくるのか、そして何を会社の歴史として伝えるのか。それは人々が必要としているものを理解し、人々の体験をさらに向上させるものをデザインすることなのでしょう。それには終わりがなく、世界中にまたがる私たちのパートナーやチーム、そして個人個人の社員の知識とアイデアを活用し、会社として日々切磋琢磨し、成長を続けていくことなのです。

顧客の皆様、サプライヤーの方々と共に、そして業界の枠を越えて協働することで私たちの事業は世界の複雑な社会的、環境的变化にトータルで応えることができるようになります。さらに、社会的な変化をもたらすイノベーターとして、会社をそしてコミュニティをさらに強固なものにし、成長を期待できる経済を築き、人間的アプローチで事業を展開させていくことができるようになります。

私たちは今回、世界的に名だたる思想家や世界中の子供たちと持続可能な未来について思いをはせました。ぜひ、Steelcaseの創業記念ウェブサイト、100.steelcase.comにリンクし、情報をシェアしてください。またSteelcaseでは2012年を通してサステナビリティフォーラムを開催し、今秋には最新版サステナビリティレポートを発刊する予定です。



## 2012年にむけての サステナビリティ 活動の目標

Steelcaseは2006年に創業100周年を迎える2012年までに環境フットプリントをグローバルレベルで25%削減することを目標としました。

私たちの創業100周年の2012年までの目標はすでに達成しつつあります。

“2012年の目標として達成したネガティブインパクトを軽減することは未来においても何が可能であるかを明らかにしました。”

“軽減することはもちろん、重要ですが限りもあります。しかし、持続可能な価値を創造していくことには限りがありません。”

Angela Nahikian、ディレクター、Global Environmental Sustainability、Steelcase社

現在までに達成している数字：

**54%**

水消費量削減

**53%**

VOC放出量削減

**37%**

温室効果ガス放出量削減

**23%廃棄物の削減+再生材の使用**



人のウェルビーイングはコストと深く関係しています。  
企業の健康は社員のウェルビーイングに大きく左右されます。

Details（ディーテールズ）の製品は人のウェルビーイングを身体面、精神面、心理面の3側面から支援するように開発デザインされています。

this is  
**details@work**

製品詳細は下記まで：

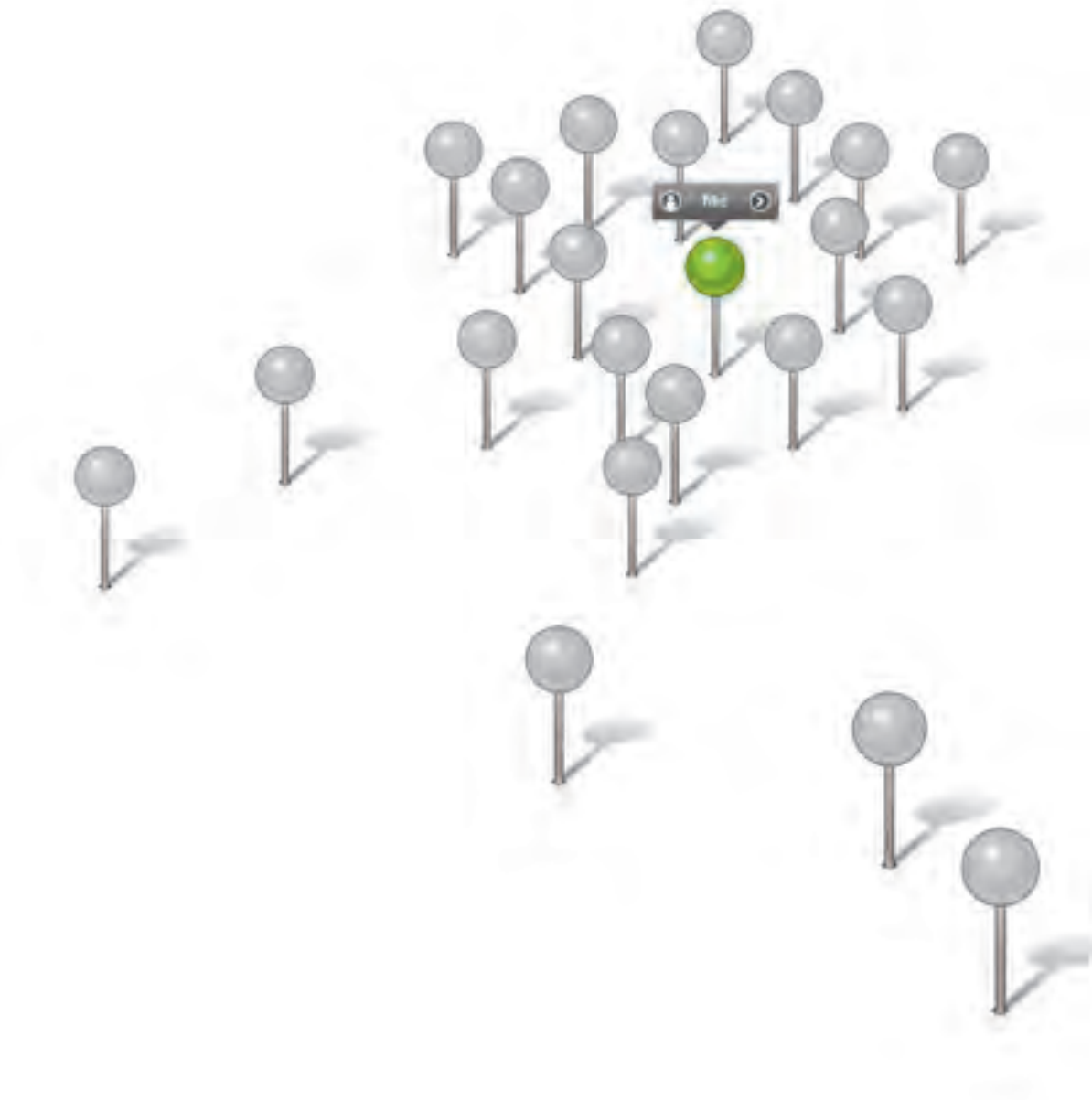
[www.steelcase.jp](http://www.steelcase.jp)

日本スチールケース株式会社 03-3448-9611

**details**



# IN A WORLD OF WE WHAT ABOUT ME?



## コラボレーションの中に個人ワークを バランスよく配置する

James Ludwig, Alan Smith共著  
Steelcase社

農業経済から創造的経済へと私たちの社会が進歩する中で、テクノロジーはいつも中心的役割を果たしてきました。ここ5年ぐらいでテクノロジーはそのオフィスのあり方に影響を及ぼしはじめ、人がいつ、どこで働くかの概念に地殻変動を起こし始めました。コラボレーションはいまや企業のイノベーションを達成するためには不可欠なワークモードになりました。しかし、そこには落とし穴があります。アイデアを素早く、より良いものに創り変えるには個人ワークが重要だということが見過ごされているのです。

かつて、私たちの多くの1日はこのように始まっていたはずでした。「仕事にいつくるよ」と言って家を出てオフィスに出社する。もちろんオフィスは仕事を遂行できる唯一の場であり、すべてのワーカーはオフィスにいることを強いられ、オフィスにいない時間は仕事をしていないという状況だったはずでした。しかし、どうでしょう。テクノロジーがこの状況を一変させたのです。2008年にはノートパソコンの売り上げはデスクトップを上回り、無線LANが急激に普及し、スマートフォンやタブレットなどのモバイルデバイスが仕事場に浸透しはじめたのです。



## コラボレーションは企業の成功には不可欠ですが、個人ワークなしではそれは達成できません。

### テクノロジーが人の行動を変える

テクノロジーによってモバイル化が可能になり、私たちの行動パターンも期待も大きく変わりました。いきなり、どこでも、いつでも自由に働くことができるようになったのです。テクノロジーデバイスを会議にも、カフェや図書館など自分の好きな“第3の場所”に持っていき仕事ができるようになったのです。そしてオフィスでの自席を空ける時間も増え、どこで働くかの選択肢が広がったのです。

今日、先進国のほとんどの知識労働者はモバイルワーカーです。仕事をするのに自席はもはや無用になりつつあります。2013年には世界の就労者の35%はモバイルになるであろうと予測されています。しかしモバイル度もさまざまです。ある人は自席がありながら、オフィス中を動きまわる。ある人はノマド型で遊牧民のように仕事の内容によって仕事の場所を選んで動いています。

テクノロジーの進化はモバイル度を加速させ、モバイル化によってさらにテクノロジーを発達させるというまさにイタチごっこが今起きているのです。しかし、仕事をもって場所から場所へ移動するようになったにもかかわらず、スペースだけが新しい働き方をサポートしないままに取り残されているのが現状です。また多くの人があまりにも急激に増えた情報量に心理的ストレスも感じています。その例としては、2007年までの情報量は過去5年間の倍にも達成し、メール、ブログ、ツイートなどによってそれはさらに加速し、まさに情報過多が大きな悩みにもなっているのです。

世界がグローバルに統合されることによって仕事はより複雑になってきています。「グローバルに統合された事業体」、これはIBM社によって造られた造語で、プロジェクトによって集められた異なるワークグループからなる多様性をもった、分散化された組織のことです。ワーカーは国の文化やタイムゾーンを超え、世界中の人とスカイプで、ビデオ会議で、世界に分散したチームメンバーとバーチャルに繋がり、仕事をするのに奮闘しています。時差があるアジア、ヨーロッパ、アメリカの3大陸にそれぞれにいるチームメンバーがリアルタイムにテレプレゼンス（高精細ビデオ会議）をすることにはまだ難しい問題があります。今後は就労日が24時間、週7日とまでいなくなっても15時間、週6日ということにもなっていくでしょう。

テクノロジーがますます進化し、世界はよりフラットに、よりスピーディを要求され、企業の競争はさらに激化し、企業はイノベーションを生み続けるという期待にプレッシャーを感じるようになります。しかし、それはもはや選択の余地もなく、生き残るためには不可欠なものになります。そしてどの企業でもコラボレーションが主要なワークスタイルになるでしょう。SteelcaseではCornet Globalと共同で実施した調査によると、企業の3分の2は60%–80%ぐらいの割合でコラボレーションが行われていることが明らかになっています。さらに興味深いのは個人ワークが素早い答えを導きだすのに対して、コラボレーションはさまざまな人間の見解がクロスするために、より深い、豊かなアイデアを導きだすということです。1人であろうとグループであろうとイノベーションを生み出す鍵は“創造力”ということには変わりはありません。最近のIBM社のグローバルリーダーシップ調査によると、「創造力」は統合力やグローバル思考力を抜いてリーダーシップにとってもっとも価値のある要素であるという分析結果が発表されています。（参考リンク：<http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>）。

**集中したり、コラボレーションしたり、人と交流したりする様々なタイプのセッティングをオープン環境や閉じられたスペースの中に配置することが必要になります。これが“場のパレット”と呼ばれるものです。**

創造力や発明がグループや個人のどちらで生まれるのかという問題は討論の焦点になるでしょう。作家であるSusan Cain氏はそのベストセラー著書、“Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking”の中で論じています。人はプライバシーと外部からの邪魔のない自由な空間を享受するとき、さらに創造的になるのだと。Cain氏はビジネス世界において、内向性の必要性を創造力とイノベーションは唯一、人が交流する中で養われ、外向的なチームから生まれてくるという考え方に真っ向から意義を唱えています。外向的な人はむしろ沈思熟考する時間が必要だとも述べています。私たちの研究でもこの点を裏づけています。私たちは皆、自分の内に向かい、読み、考え、そして熟考する時間が必要なのです。

テクノロジーと人々の行動が変化するにつれ、知識労働者はその要求の高さと期待の大きさにストレスを感じ始めています。いつか、さまざまなタイプの個人ワークがミーティングや会議などの合間に連続で起きようになるでしょう。今日、私たちは1日を通して、ミーティング、プロジェクト、個人ワークを遂行するために場の間を動きながら仕事をしています。集中したり、コラボレーションしたり、人と交流する様々なタイプのセッティングをオープン環境や閉じられたスペースの中に配置することが必要になります。これが私たちが導きだした“場のパレット”と呼ばれるものです。



## 私たちの研究リサーチ

Steelcaseではコラボレーションのプロセスをいかに強化し、増大させるかについて、長年に渡る研究を重ねています。その研究の副産物として、私たちは人々の行動を観察し、いかに人々がワーク環境の中でさまざまな問題に面して、能力を最大限に発揮できずにいる状態を目の当たりにしました。そしてこのタイミングがまさに私たちがこの変化の時にあって個人ワークとはということなのかをじっくり研究するきっかけにもなったのです。例えば、1人でそして一緒に仕事をするというワークモードの中でワーカーが最大に能力を発揮できるようなスペースをデザインするということです。私たちがモバイルワーカーの1日を追いかけ、どこで、どうやって仕事をし、誰と交流し、どのように集中作業をしているのかを研究し始めました。最初に発見した事柄のひとつとして、ワーカーは意外と仕事内容を俯瞰的に認識しておらず、仕事内容と現実の間には差があるということが分かりました。そこで私たちは1日の動きを視覚化し、円グラフにしたのです。ミーティング、個人ワーク、プロジェクト関連、メール作業などです。しかしながら、知識労働者の多くの仕事はそんなに簡単なものではありません。結局、時間をもっと細分化し、表示することにしました。ミーティングに座っていても、内容が自分とは関係がなければひっそりメールをすることもあります。携帯もとリ、話すこともあります。グループはミーティングが終わってもそのまま部屋にいて、次のグループが来るまで個々の仕事をすることもあります。私たちの1日の仕事の境界線はかなり曖昧になってきていることは事実でしょう。



**私たちはモバイルワーカーの1日を追いかけ、どこで、どうやって仕事をし、誰と交流し、どのように集中作業をしているのかを行動観察し、研究しました。**



### ‘I (個人)’と‘We (グループ)’のバランスをとる

コラボレーションへの移行は多くのオフィスでの構造的な特徴を劇的に変化させました。SteelcaseとCoreNetの共同研究によると半分以上の企業が個人スペースをレイアウトし直してチームへのスペースへと再生しているということです。何故ならイノベーションは‘we (グループ)’ワークの集積から生まれるものでコラボレーションをサポートするだけでなく、それを増加させていくようにデザインすることが不可欠といわれているからです。チームには人と人、人とスペース、人と情報をうまく繋ぐスペースが必要で、そこでは個人ワークをグループワークに落とし込み、評価し、決定し、新たなソリューションを創造することができるからです。結果はどうでしょう。多くの企業はコラボレーションスペースの創造に投資をし、人とテクノロジーを結び、対面しての人との交流を創出し、情報が皆に平等にわたるような仕組みをつくり、人がスペース中を動きまわり、自由に参加できるようにしました。

この効果は絶大です。しかし、チームの仕事をサポートするコラボレーションスペースにあまりにも夢中になるがゆえに、個人ワークの重要性は語られず、忘れられてしまいました。ベストはその両方を考慮することで、要はすべてが「バランス」ということなのです。それは決して個人からグループへのシフトではなく、その両方を確保することなのです。

私たちの研究によると、集中したり、コラボレーションしたり、人と交流する様々なタイプのセッティングをオープン環境や閉じられた

スペースの中に配置することが必要になるということです。これが“場のパレット”と呼ばれるものです。オフィスの全スペースをスペースの生態系でいうところのエコシステム（循環しエネルギーを生み出す仕掛け）として位置づける。つまり、個人がオフィスのどこでも作業ができる選択肢と権限を個人に与えることが重要だというわけです。

また、人はなにかをするためにオフィスに出社し、変化に富んださまざまなことをフィルタリングしています。例えば仕事に必要なツールのため、他の人と仕事をするため、他人との触れ合いを必要としているため、感覚的な刺激をえるため、そして気分ということも要因としてあります。個人での仕事を完成するためにまわりに人がいる環境を欲する場合もあるし、じゃまがない静かな場所で集中して仕事をしたい場合もあります。

人は問題に集中する場所で頭と心を明晰にし、インスピレーションを感じながら問題の解決にあたることも必要です。私たちの研究では今日の高度なコラボレーション環境において個人の重要性を考慮したスペースをデザインするには5つのポイントがあることを定義しました。





## 5つのポイント：

1. スマートなホスト役であること
2. ニーズを予測すること
3. 即座に対応できること
4. 「人」、「スペース」、「モノ」を視覚的にデザインすること
5. エネルギーのアップダウンをコントロールできること

### 1. スマートなホスト役であること

企業は人がオフィススペースに足を踏み入れた時から、人を迎え入れるスマートなホスト役にならなければなりません。

人がその企業や組織に繋がっているような、そして会社の中で起きていることが瞬時にわかるようなデザインづくりを心がけましょう。私たちの会社にあるWorkCafe、ワークカフェではコーヒーパーとコンシェルジェがまず、入口に面し、仕事のニーズに最適なスペースやツールを案内してくれます。設置されたメディアウォールでは世界中の支社や地域の活動を一同に把握することができ、社員は会社の最新情報を一目で学ぶことができます。

### 2. ニーズを予測すること

すべてのスペースでは社員が即座に、効率よく、生産的に仕事を遂行でき、必要な仕事ツールはすべて装備されているべきです。

遊牧民のように動きながら仕事をしているノマディックワーカーにはスペースに着くやいなや仕事が始められるような環境が必須です。例えば、充電のための電源、プライバシーのレベルをコントロールできる多様なスペース、個人の集中ワークと他のメンバーとのコラボレーションを瞬時に変更できる柔軟性のあるスペースなどです。人は一般的に自分が作業しているところから約18m以内にグループスペースを設置するのが望ましいとされています。近いことが使用率を増加させ、遠ければその

使用率は劇的に減少します。またワークプレイスには会議室以外の少ない人数で集まれるハドルルームや静かなすきまのような空間、電話会議やビデオ会議などで使用するために音響が調節できる洞窟のようなアンクレイブやブース空間のようなものを設けてもいいでしょう。アムステルダムに新たにできたVodafone社の本社は社員にオープン、クローズド、中間的な、というさまざまなスペースを自由に使用できるようにしています。業務内容によってどうしても固定席が必要とされる数人の社員は除いて、社長も含め、すべての社員には自席はありません。

私たちのワークカフェでは自由に食事も、ミーティングも、仕事もできる開放された空間に隣接して、さまざまなタイプの狭いワークスペースが配置され、特に電話で

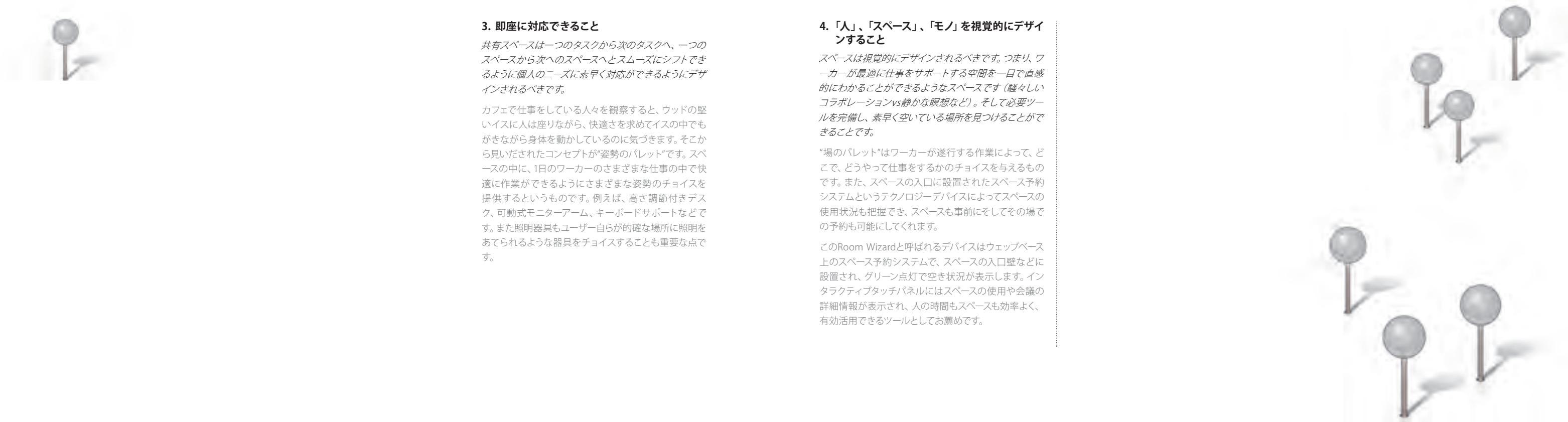
の会話や集中作業には頻繁に使用されています。

これらのスペースは静かなコーナーの袋小路のようなエリアに設けられていて、他の場所へのアクセスがないところで、人通りもなく、外部からの邪魔がないところにあえて配置されました。このスペースにはさまざまな仕事内容に対応したテクノロジーが完備されています。例えば、無線LAN、多数の電源コンセント、ビデオ会議機器、いくつかのmedia:scapeユニットなど小規模なグループディスカッションもサポートしています。使用後調査によると、このワークカフェユーザーの半分の人はこの必要なツールの豊富さでこの場をチョイスすると答えています。



↑ WorkCafe, Steelcase本社ビル、グランドラビッツ市、米国





### 3. 即座に対応できること

共有スペースは一つのタスクから次のタスクへ、一つのスペースから次へのスペースへとスムーズにシフトできるように個人のニーズに素早く対応できるようにデザインされるべきです。

カフェで仕事をしている人々を観察すると、ウッドの堅いイスに人は座りながら、快適さを求めてイスの中でもがきながら身体を動かしているのに気づきます。そこから見いだされたコンセプトが“姿勢のパレット”です。スペースの中に、1日のワーカーのさまざまな仕事の中で快適に作業ができるようにさまざまな姿勢のチョイスを提供するというものです。例えば、高さ調節付きデスク、可動式モニターアーム、キーボードサポートなどです。また照明器具もユーザー自らが的確な場所に照明をあてられるような器具をチョイスすることも重要な点です。

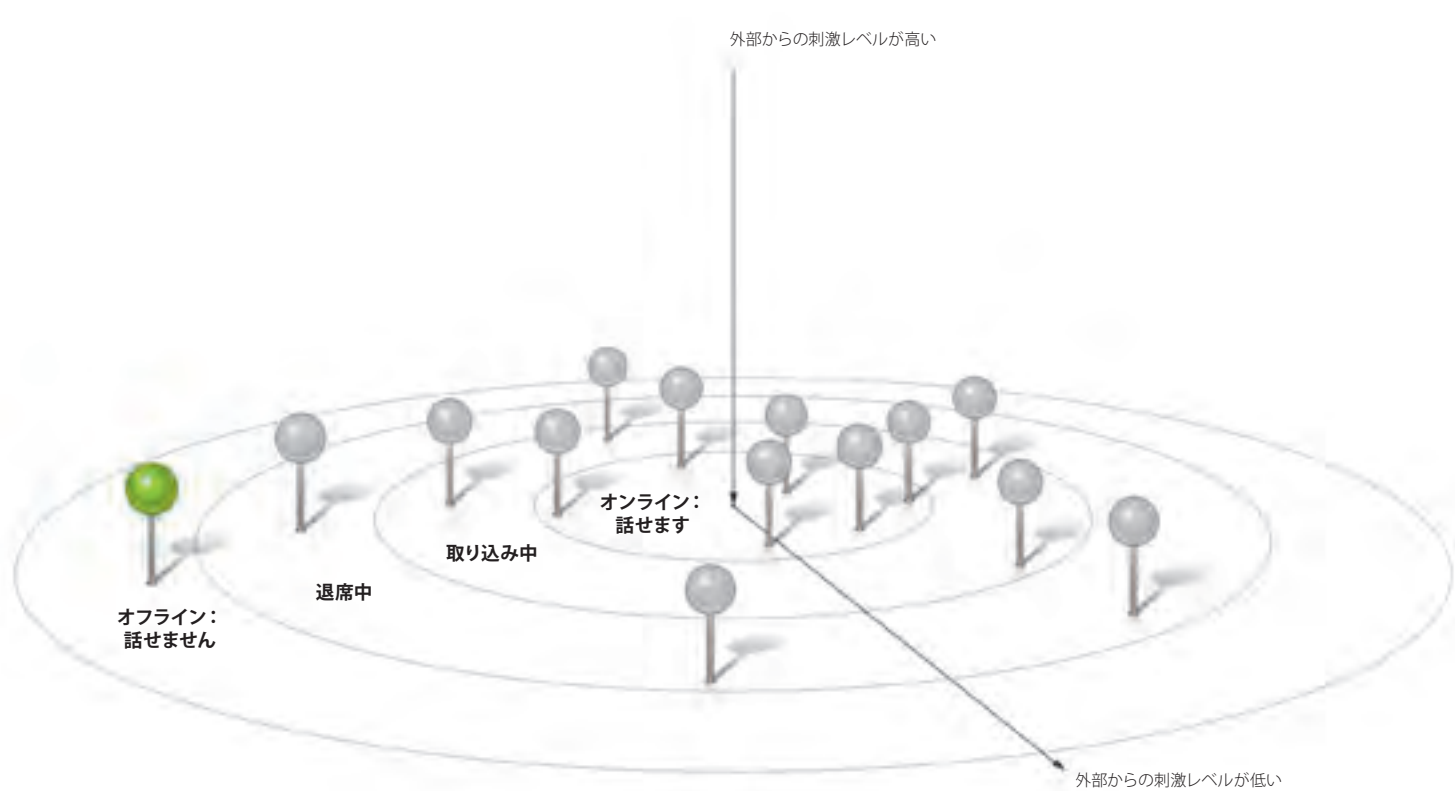
### 4. 「人」、「スペース」、「モノ」を視覚的にデザインすること

スペースは視覚的にデザインされるべきです。つまり、ワーカーが最適に仕事をサポートする空間を一目で直感的にわかることができるようなスペースです（騒々しいコラボレーションvs静かな瞑想など）。そして必要ツールを完備し、素早く空いている場所を見つけることができます。

“場のパレット”はワーカーが遂行する作業によって、どこで、どうやって仕事をするかのチョイスを与えるものです。また、スペースの入口に設置されたスペース予約システムというテクノロジーデバイスによってスペースの使用状況も把握でき、スペースも事前にそしてその場での予約も可能にしてくれます。

このRoom Wizardと呼ばれるデバイスはウェブベース上のスペース予約システムで、スペースの入口壁などに設置され、グリーン点灯で空き状況が表示します。インタラクティブタッチパネルにはスペースの使用や会議の詳細情報が表示され、人の時間もスペースも効率よく、有効活用できるツールとしてお勧めです。





## オンライン。。。オフライン。

ゾーニングを適切に行うことでモバイルワーカーは必要ツールと外部からの刺激レベルを判断して最適なスペースに身をおくことで仕事を効率的にそして効果的に遂行することができます。またオンラインチャットのような状況表示のようにユーザーの状況を表示することも重要です。



↑ WorkCafe, Steelcaseグローバル本社ビル、  
グランドラビッツ市、米国

### 5. エネルギーのアップダウンをコントロールできること

ワークスペースはワーカーの望む外部とのプライバシーをチョイスし、コントロールできるようにデザインする必要があります。

社員は同僚や会社に繋がる感覚をもちたいものです。そして集中し、考えて、充電する時間も。人はオフィスにいる際に時に人の近くに席を陣取り、エネルギーを感じ、人の話す声が聞こえるところで仕事をしたいとったり、時に外部をシャットダウンし、集中してデスク作業に専念したいと思うときもあるのです。いわゆる本能的に人はエネルギーを上げたり、下げたりしているのです。すべてのワークスペースはこの感覚をコントロールできるように、人がベストな状態で仕事に専念できるようにデザインされるべきなのです。これは心理的、社会的な見地からもワーカーのウェルビーイングをサポートする主要な要素でもあります。通常の体系からはずれ、人々が再生し、リフレッシュできるようにスペースを構成することは極めて重要な点です。また、ワーカーは照明や音響、室温まで調節ができ、ソファアーに身を横たえて座ったり、例え1人で働いている時でさえ、人との接触ができるように工夫することも同じように大切なことです。

移転後の調査によると、WorkCafeのユーザーの80%は個人ワークをするためにこのスペースを使用していると答えています。もちろん、開放的で人が行き交う忙しい場でありながらあえて人は個人ワークをするためにその

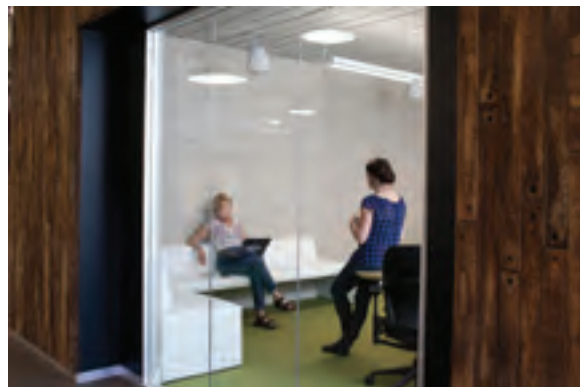
場所をチョイスしているというのです。Vodafone社は食事ができ、テラス席も用意された“Club 11”というスペースを設計しました。そのスペースでは5時以降はアップビートな音楽が流れ、時間帯による他のニーズにも対応している興味深いソリューションともいえます。そことは対照的に他のゾーンに設置された“ライブラリー”というスペースでは人の働き方にある程度の規律を与えています。携帯の使用も禁止されており、まさに人が静かにエネルギーを抑えて、集中するには恰好の場なのです。

カリフォルニアのパロアルトにあるSkype社のオフィスではコラボレーションの意識を育てるためにワーカーはベンチ型のデスクに座り、アイデアを交換しやすい場を創りだしています。ヘッドフォンをしていれば、「邪魔しないで」という合図で、オフィス中に個人ワークができる多様なタイプの小さなプライベートスペースを提供しています。





↑ Turnstoneスペース、グランドラビッツ市、米国



↑ スカイプ社のカリフォルニア、パロアルトのオフィス

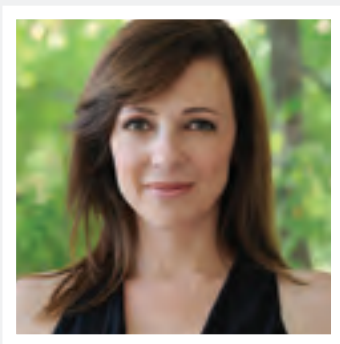
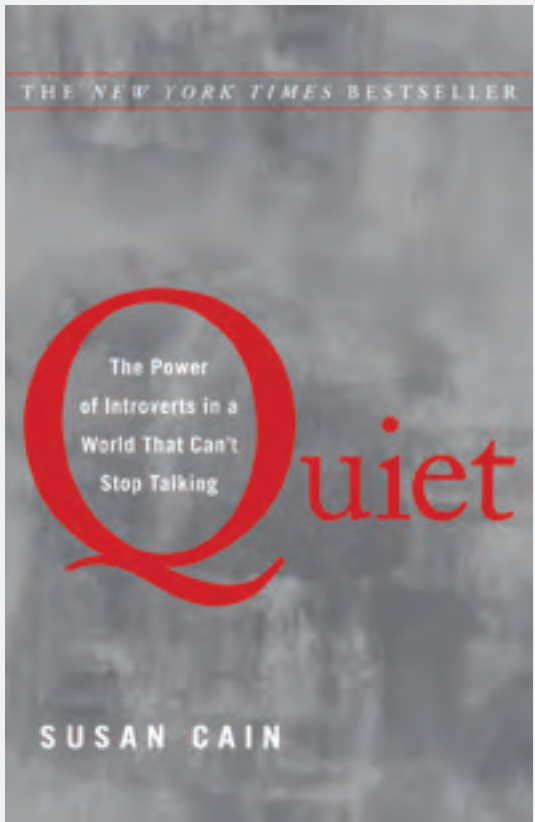
## 結論： それはバランスをとること

ビジネス戦略として位置づけたコラボレーションはまさにイノベーションを導く鍵となります。それは集中も熟考も同様です。作家であるSusan Cain氏も述べています。私たちは創造力と生産性はすべてグループ作業からくると信じています。しかし、1人になり、集中してものを考える作業もその利益の一端を担っており、ワークスペースはその点をもっとサポートし、モバイルワーカーはもちろん、内勤ワーカー双方がコラボレーション、個人ワークの両方でバランスよく仕事ができるようにサポートすべきなのです。それはエネルギーを上げたり、下げたりする場所で、必要なツールが完備され、1人でも一緒に働ける場の創造ということでもあります。

最高のワークプレイスとは必要なもの、必要なときをチョイスできる権限をワーカーに与えることができるものです。●

James Ludwig、副社長、グローバルデザイン  
Allan Smith、副社長、マーケティング&アプリケーション





#### 作家について

Susan Cain氏はNew York Times紙のベストセラー著書「Quiet-The Power of Introverts in a World that Can't stop Talking」の著者。内向性と内気性と題されたコラムはNew York Times紙、Dallas Morning News、Oprah誌、Time.com、PsychologyToday.comなどの主要メディアに掲載。最近ではTED2012、Google、Microsoftなどの名だたる講演会のスピーカーやCBSのThe Morningなどにも登場する。元ウォールストリートの弁護士。Merrill Lynch、Shearman & Sterling、University of Chicagoなどの企業や教育機関で交渉術やコミュニケーション術を指南する。プリンストン、ハーバード大学卒業。現在、夫、2人の子供とハドソンリバーに在住。

# A QUIET PLACE TO WORK

Susan Cain氏はNew York Times紙のベストセラー著書「Quiet-The Power of Introverts in a World that Can't stop Talking」の中でこう述べています。今日のビジネスの中でグループワークをあまりにも強調していることが、総人口の3分の1、または半分近くを占める内向性の人間にとっては大きな問題にもなりつつありますと。

「内向的な人はいわゆる低い刺激を好む人たちのことである。周りが静かでノイズがなく、動的エネルギーがない状態ということです。それに対して外向的な人は最高の自分を発揮するために多くの刺激を好みます。今日のワークプレイスはグループワークを最大限に促進するために、壁やパネルを取払い、ますますオープンで開放的なスペースになってきています。

Cain氏は強調しています。「グループでのブレンストーミングを越えて創造性をもっとサポートするべきです。本当の意味で創造力のある人たちはたくさんいます。しかし、彼らのアイデアは頭の中によぎるだけで、出力ができない状態です。ある人たちにとっては、アイデアは人に見られている状態から開放されることで生み出され、自分自身の中のデバイスを通してさらに進化したものになるからです。」

これにはいくつの理由があります。私たちは社会性をもって生まれたことから、他の人がどう思うかに大きく影響されることがあります。「他の人に影響をうけているなんて感じたこともない。ただ人の意見をそのままいうだけという人もいます。それに自分だけが離れていることからのプレッシャーもあります。」

多くのオフィスがこれらの異なるワークスタイルをサポートしていないのが現状です。「ある企業はそれでもよくて、オープンで開放的なスペースを導入します。しかし、あなた自身がプライベートな空間を必要と考えるならその空間を取り入れるべきです。皆、心理的に従わなければならない命令が多すぎるのです。」

彼女は多くのオープンレイアウトのオフィスを彼女が執筆活動で常時使用しているオープンカフェと比較しています。「私はあるカフェがとても気に入っていて、ここを利用する多くの人がライターかクリエイティブ系で、皆が自分の仕事に集中していてとても静かなのです。いつ来て、いつ帰ってもよし、座る場所のチョイスができ、必要に応じて話したければ話してもいいという自由度があります。カフェの片隅に身を寄せてもよいし、中心にかまえて人々と繋がることもできるのです。この自由度はもう必須です。」

「オープンオフィスではその自由度はかなり限られています。今、ちょっと集中しているから静かにしてくださいとは言える雰囲気ではないでしょう。オフィスはこのようにカフェが提供する自由な雰囲気を採用するべきだと

思います。」

彼女がいう理想的なワーク環境とはなんでしょう？「それは相互の繋がりが個人の自由度の間の微妙な境界線をバランスよく、行き来することです。それが問題からの脱却です。」

## クイズ

**あなたは内向的ですか、外向的ですか（これを知ることは重要？）**

あなたはこの内向性-外向性の問題に陥ったことがありますか？ここに上げるクイズは私の著書である「Quiet-The Power of Introverts in a World that Can't stop Talking」から転載しています。

各質問に「はい」か「いいえ」でお答えください。

- グループより1対1の会話を好む。
- 自分のことを話すより書くことで表現することのほうが好きだ。
- 孤独を楽しめる。
- 同僚たちに比べ、私は富、名声、肩書きに重きをおかない。
- 世間話は好きではなく、もっと深くて自分にとって重要なことを話すのが好きだ。
- 人は私のことを聞き上手と言う。
- 私は危険を冒すタイプではない。
- じゃまをされずに物事を深く追求していく仕事が好きだ。
- 誕生日は家族や友達数人とこじんまりと祝うのが好きだ。
- 人は私のことを物腰が柔らかく、穏やかな人物だと思っている。
- 仕事が完成するまではあまり詳細を人に見せるのが好きではない。
- 争いが好きではない。
- 自分で最大限に努力するタイプだ。
- 話す前にまずは考えるタイプだ。
- 楽しかったとしても外から帰ってくると疲れる。
- よく電話にでなくて留守録にすることがある。
- もしどちらかを選択しろと言われれば、計画された週末より何もしない週末を好む。
- マルチタスクを楽しむタイプではない。
- すぐに集中できる。
- 教室のレイアウトはセミナー形式より、講義形式のほうを好む。

上記の回答で「はい」が多ければ多いほど内向的ということになり、「いいえ」が多い人は外向的で、「はい」と「いいえ」が同じくらいの場合はその両方を備えた人ということになります。



Autumn, 1963

Dear Anne:

I kept hinting to my boss that my swivel chair was a genuine antique (it is!) until he lost his temper and told me to order a new chair right away — and never mention the word “chair” to him again. That’s the way he is, Anne. Touchy.

Well, I’ve been window-shopping, and there are so many different chairs in the showroom down the street, I can’t make up my mind. There’s a dreamy little swivel chair with yellow upholstery and square seat . . . But how can I be sure it’ll be comfortable all day long? After all, I have to use this chair practically forever. (My fiancée still has six more months at Camp Pendleton.) How can I decide?

— Perplexed.



You may be surprised at the many styles of Steelcase adjustable chairs you’ll see in



our showroom!

They adjust to suit your height and



weight, so you’re free to choose the style you like best. Come in... see what comfort you’ve been missing!

Autumn, 1963

Dear Perplexed:

Window-shopping will get you nowhere. Visit the store . . . tell the salesman your problem . . . and sit in all the swivel chairs he can show you, before you make a choice. Remember, no matter how much you may like yellow upholstery and square seats, it would be “square” to buy without a try!

Incidentally, you might ask the salesman if he will let you try the chair of your choice, for a few days, in your own office. Your boss will admire your good sense, and he may be glad to have you mention chairs again, after all. (If he’s so touchy, maybe “his” chair isn’t comfortable either?)

And although six months may seem to you like forever, keep your successor in mind when you make your choice. Be sure the chair has adjustments to fit any girl’s needs and measurements. That’s the least you can do for your boss — and the girl who comes after you!

Anne.



# INSIGHTS APPLIED

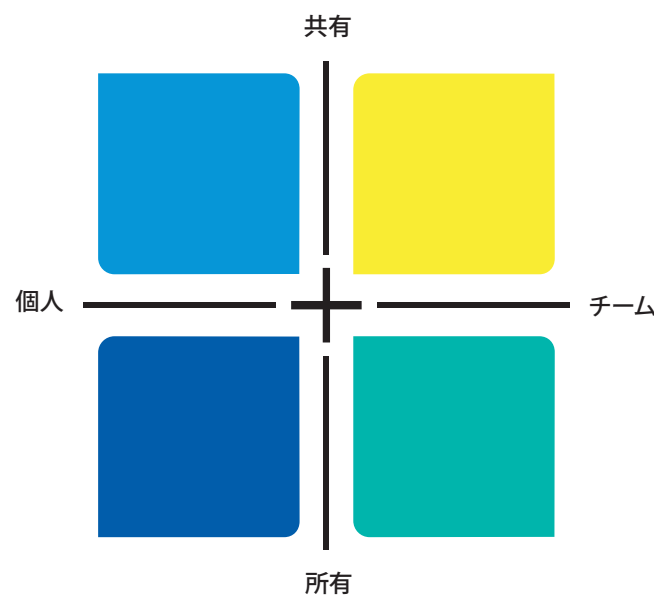
## 未来に焦点をあてたワークプレイスの創造

今日、人々の働き方をサポートするワークプレイスを考えるときにそれは明日のニーズをも予測しなければならず、Steelcaseはそれを“**相互に連結するワークプレイス**”と定義しています。

時代遅れのワークプレイスが「人と人」、「人とスペース」、「人と情報」がそれぞれに相互作用するように設計、デザインされて初めて、これからの相互に連結する社会においての多くの課題を克服できる環境になったといえます。

それはまさに身体面、精神面、心理面でのワーカーのウェルビーイングを支援するスペースで仕事に集中できるように1日の多様なワークモードをサポートするためにさまざまなスペースを提供し、その選択肢をチョイスし、コントロールすることができます。

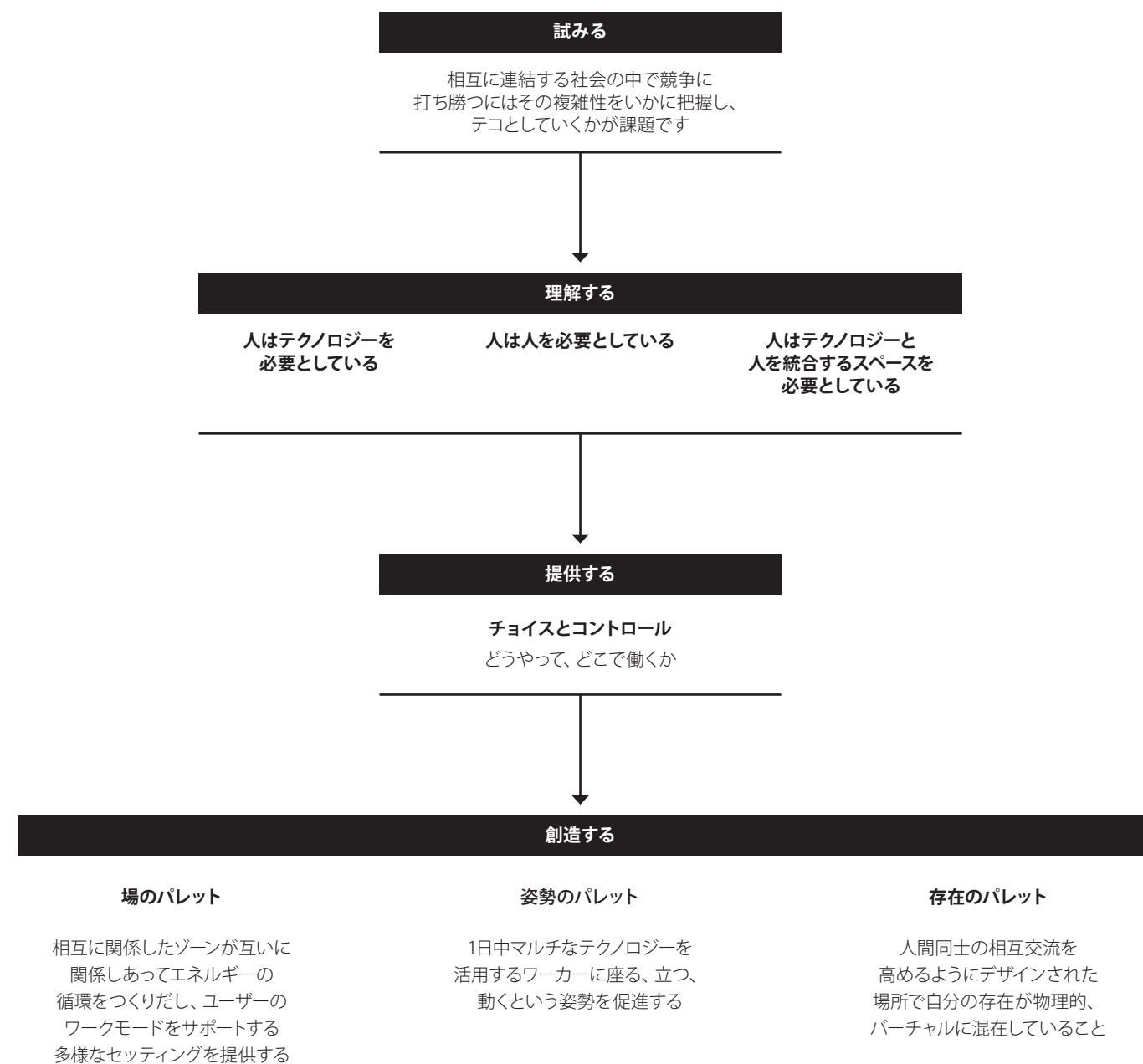
まさに人、チーム、そして組織のパフォーマンスを最大限に引き出すワークプレイスなのです。



この骨組みは相互に連結する社会に適応するワークプレイスを創造し、評価する方法論を示すものです。個人、グループの両方の仕事をしなければならないことを表しており、個人のスペースは決められ、所有されるもの、チームスペースは共有するものであるというパラダイムを打ち破るものです。相互に連結するワークプレイスは集中ワーク、コラボレーション、ソーシャルな交流、そして学習といった活動をサポートするものであるべきという考え方です。

## The Interconnected Workplace

相互に連結するワークプレイス







## COMPREHENSIVE COORDINATION!

*A realistic example  
of the kind of beauty  
and efficiency which can be  
created with standard  
Steelcase units that sell at  
production line prices!*

You've seen each of these office areas individually, now look at them as a complete, unified office complex. Even though this is standard office furniture, the comfort, efficiency and appearance it provides could not be excelled by the most costly custom furniture. Yet, this is only a sampling; many other models of desks, chairs, filing cabinets and related units are available. See your local Steelcase dealer when you are ready to furnish or remodel your offices. He will be pleased to show you how your ideas can be translated into startlingly attractive and economical offices—with Steelcase Coordinated Office furniture.





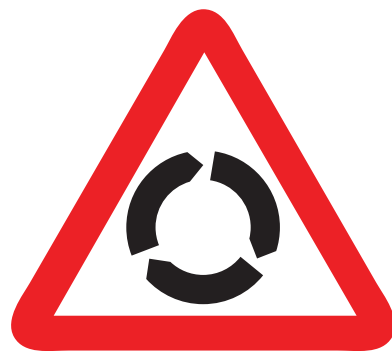
©iStockphoto.com/ScottHartop



# WHEN WORK HAPPENS ANYWHERE

仕事がどこでもできる時代にはいり、従来の9時から5時という就労時間はないようなもので7日間、24時間というのがあたりまえになる時代になります。そこには新たな課題も、そして多くのチャンスもあるのです。

24/7



イギリスの多くのワーカーにとって、今年の夏はいつもと違い、問題が起こるような予感がするようです。

2012年7月後半から始まるロンドンオリンピックの開催中、ロンドンの交通機関は念入りな対策を立てているとはいえ、多くの評論家はその混雑と渋滞をかなりの確率で予想しているからです。

仕事のワークパターンの変化を理解して素早く対応する企業の経営者は一番得をすることになります。

交通量は30%近く増え、主要道路では1時間に平均12マイルで走行することになるであろうと予測されています。公共交通機関での乗降は観光客も含め、毎日数万人とも言われています。このような状況の中で、開催中の通勤を考えたら、多くのロンドンっ子はできるだけ家で働きたいというのが正直なところのようです。

通勤時間を減らすこと、それはワーカーがオフィスの代替えとなる家や家の近くのカフェのような第3の場所で仕事をしたいとあげる理由のひとつです。それに加え、ガソリンも少なくすみ、環境的インパクトも軽減することができるのです。同じように説得力がある理由としてはオフィスですますコラボレーションが増大する中で外部から邪魔をされずに個人作業をするには、むしろオフィス以外のほうが効率的という話もあります。さらに、どこで働くかの柔軟性をもつことは仕事と生活の最適なバランスを保つことにもつながります。

理由をあげればきりがありません。オリンピックが近づくにつれ、イギリス中の多くの企業がオフィス以外で働けるオルタナティブ戦略を採用しようとしています。Steelcase SolutionsのRob Jenkins氏は25年以上もこの戦略を企業の方々に推奨し、実現するお手伝いをしてきました。最近では巨大BT社とChartered Society of Physiotherapyとパートナーシップを組み、フレックスワーク（柔軟性のある働き方）についてのセミナーを開催

しました。この採用によって社員がどうむる利益や環境的インパクトも大きいということに加え、このセミナーではフレックスワークが今後ビジネスをひっぱっていくであろうと予測しています。なぜなら、生産性の向上、欠勤の減少、不動産コストの削減、人材の確保というような利点をもたらすからです。

モバイル化とグローバル化がさまざまなものを変化させました。7日間24時間働くワーク環境、知識労働者にとって働く場の選択肢はもはやオフィスだけではなく、仕事内容によって場をチョイスできるようになってきました。

仕事のワークパターンの変化を理解して、素早く対応する企業の経営者は一番得をすることになります。「社員がオフィス以外の場所を選択できる状況は強力なビジネスツールになるのです。」とJenkins氏は述べています。

米国はモバイルワーカーの数では他国をリードしており、週に10時間はオフィスから離れて仕事をしています。しかしながら、フレックスワークはEU圏のことだけでいえば、かなり社会から受け入れられ、育まれた長い歴史を持っています。オランダ、デンマーク、フィンランド、スウェーデンはまさにこの働き方を強力に推奨している国々で、その後にドイツ、イギリスが続いています。





オランダ、デンマーク、フィンランド、スウェーデンはまさにこの働き方を強力に推奨している国々で、その後ドイツ、イギリスが続いています。

フランスでは仕事と家庭を分離することにさらに慎重になっています。異なるタイムゾーンで仕事をしている同僚と話したりすることは一般的で、メールを遅れないようにチェックすることも、そして家に仕事を持ち帰ることも普通になってきています。

#### 融合しつつある生活

世界中で仕事はもはや生活ときっちりと切り離して考えることが出来なくなりました。「ワークプレイス」というものの定義も拡大しつつあります。今日、仕事をする「場」としては、家、カフェ、ホテル、空港、電車などさまざまなところで仕事ができるようになりました。どこで働こうと、人々に共通する基本的ニーズは変わりません：脳を刺激され、サポートされ、快適であるということ。これらはどのように定義されているか。仕事が生活と融合するなかで重要な項目も変わってきます。そしてそれを成功裡におさめるにはどうしたらよいのかというガイドラインもまだ設定されていません。これは2010ー2011年にSteelcaseのプレミアムブランドであるCoalesseが主催した、米国とヨーロッパにおけるモバイル知識労働者に関する観察とインタビュー形式で行った研究結果の主要な発見の中でも明らかにされています。

「私たちはこのかつてないほどに進化しつつける仕事生活にどのように立ち向い、管理しなければならないのでしょうか 私たちはこう思います。これは今日のオフィスや仕事にまつわるさまざまな課題の最も差し迫った問題だと思うのです。」と研究員であるEmily Ulrich氏は述べています。「人々は自分自身にあうように自分なりのワークライフバランスを調節していくことを大事にしはじめています。」

どこで仕事をするかの選択肢をもっている人たちは、集中し、スムーズに仕事がかどり、快適に仕事ができることに強く引かれます。そして精神面、感情面でのウェ

ルビーングを大事にする傾向があります。実際、私が話した多くの人々は家でのワーク環境は快適で、快適サイクル生産性にもつながっているというのです。」

おもしろいことに、仕事と生活の垣根があやふやになればなるほど、仕事は生活の中により簡単に紛れ込んでしまいがちです。しかし、これはワーカーへのストレスを増大させる可能性もあり、仕事と生活の質を両方ともにおいてネガティブな影響があるという研究結果もでています。

「ビジネスはすぐに反応する機敏さが要求され、それは私たち自身にも同様な機敏さが要求されているということでもあります。もはやひとつのサイズがすべての人にあうという時代は終わったのです。企業の経営者たちはその境界線を明白にすることをしませんが。そしてワーカーは常に繋がりとうし、自分自身の中で納得しながらこの境界線をコントロールしようと努力しています。」とUlrich氏は述べています。

ウェルビーングの研究は多くの規範にidonむことになり、人々はそれに立ち向うさまざまな方法を見つけようとしています。パリ、ロンドン、ミュンヘンで行ったモバイルワーカーに関するリサーチを実施したArjun Adamson氏は述べています。

「私たちのリサーチによるとヨーロッパの人は米国と同様に仕事と生活の間を常に行き来しているのです。特にグローバル企業では文化の間の確固とした境界線を越えなければならないというプレッシャーもあります。」

このリサーチから見えることは人々が仕事と生活を融合させていく中で多くのストレスを感じていてさまざまな方法でなんとか対応しているという状況です。例えばある人はこの境界線をかなり明確にしてい、プライベートは完全に電源を切って仕事をオフにしています。ある人はさらに順応力があり、仕事とプライベートな生活をうまく融合させ、理想的とはいかないまでも折り合い

をつけながらうまく対応しています。例えば、子供をピックアップする際の待ち時間に車の中で書類の整理をしたり、キッチンで料理をしながらメールをチェックしたりというような具合です。このように柔軟性が高まることによって1日の合間合間にパーソナルな時間をとりいえることも可能になるのです。そして最も進歩的な人たちは、順応性ももっとも高く、ITも自由に使いこなし、複雑な状況にも適応していく人々です。モバイル化をむしろ楽しんでいて、仕事にあわせて最適な場所を探そうとし、ITのニーズにあわせてサポートするのに時間をかけています。

仕事と家が混在する中でそれに対応できずストレスが溜まっている人々にとってはコストとしてかかってくるのが彼らのウェルビーングであり、生産性ということになります。その両方ともが企業の経営者の悩みの種になっています。

基本的にウェルビーングというものは私たちがどう感じるかだけではなく、どう対処するかが問題なのです。私たちのウェルビーングは次の決定事項に大きな影響を及ぼします。」とAdamson氏は述べています。

今回、このCoalesseの研究員は仕事と生活の融合をうまくいかにせるための4つの能力というものを定義しました：ITの境界線をつくる、予定どおりに要求事項を調整する、ウェルビーングを見つける、そして自力本願/スペースでの解決策ということです。

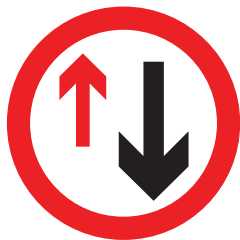
これらの能力をもった人々はいつネットをシャットダウンするか、どうやって人との交流を管理するか、またどうやって時間を調整するか、どのようにテクノロジーを使って能力を最大限に発揮するかなどをよくわかっているのです。彼らはベストな状態で働き、可能性を開拓するには何が必要かも心得ています。そして彼らは他の人との強力な人間関係の中で、仕事を生産的に、よりクリエイティブに行っているのです。彼らは自分たちのマインドセット、環境、活動、スケジュールなどをうまくあやつる能力も備わっていてどこで、何をすることも把握しています。

フレックスワークにはITは不可欠な要素で、それを使いこなすことはデバイスなどのハードやネットワーク接続、ソフトやアプリだけの問題ではありません。それは電話、メール、インスタントメッセージ、スカイプやビデオ会議など、実際のコネクションやプレゼンスをどう管理していくかという問題でもあり、Adamson氏によるとこれは“Context Awareness”と呼ばれるものです。



“基本的にウェルビーングはどう感じるかだけではなく、どう対処するかが問題です。そしてそれは次の決定事項に大きな影響を及ぼします。”

Arjun Adamson、研究員、Steelcase Workspace Futuresグループ



#### 働くための家、家のようなオフィス

多くの人が幸いにも、仕事と家の間の境界線を曖昧にしておくことは良いことだと感じています。もちろん、それをうまくいかにせるためにはどうしたらよいかが判明した場合の話ですが。「あなたが自分の状況をコントロールできるとしたら、それによって気持ちも引き立ち、自由を感じるでしょう。リサーチの中で人々は自分たちの生活を再生したいということも述べていました。」とAdamson氏は言います。

仕事がおフィスから外へとシフトする中で、人々は家をもっと仕事がしやすい環境にデザインしていく様々な方法を模索しています。おもしろいことに多くのモバイルワーカーはホームオフィスを持っていますが、Steelcaseのリサーチによるとそのホームオフィスはほとんどの場合コピー機とか文具とかの置き場になっているということです。人が家で働く場合、基本的に彼らは孤立感を味わいたくないのです。その代わりに多くはCoalesseの研究員が名付けた“ハイブリッドセッティング”、つまり住まいの部分を犠牲にしないで家の中のさまざまなところで仕事をする場を見つけることだといいます。

これに関連したトレンドの話をするとき：さらに多くの人がオフィスから離れて仕事をするようになると、人々はオフィスの決まりきった画一的な要素をとりはずしてほしいと思うようになるということなのです。つまり、仕事のプレッシャーはもはや9時5時の就労時間には縛られないということで、ワーカーは仕事をするどこでも快適性を求めていくということなのです。

「企業の経営者たちは今日のモバイルワーカーに適したスペースを創造するにあたって、個人的な選択とオフィス外での生活経験を与えることが社員の期待に及ぼす影響はかなり大きいことを十分理解しています。」

このトレンドは個人的な快適性を追求するものでプロとしての環境に相応しい素材や仕上げ、アクセサリ、照

明などがいかに快適性に関わっているかを明らかにしています。快適性は21世紀の進化したオフィスにあって、いままでのキュービックに取って代わる家具のタイプや内装をさらに変えていくひとつの要因にもなりました。ある人が言いました。「誰が卵のバックの中で働きたいと思いますか？今私たちが経験している変化は人々は自分の働く場をもっと感性豊かなもので包んでほしいということなのです。もしかしたら家族の写真であったり、ラグや膝掛けであるかもしれません。足をあげたりして楽な姿勢で休めることかもしれません。そしてさらに重要なことはワーカーがどこで働こうと最大限に能力を発揮できるようなウェルビーングを欲しているということなのです。」

#### 選択肢の定義：オランダのOracle社の場合

社会的なインベーションのアーリーアダプター（流行をすぐに取り入れる人々）で知られているオランダの知識労働者にとってはマルチな場所で働くのは決して目新しいことではありません。





「ここ、Oracle社で、今何が新しいのかといえば、“ノーリミット”コンセプトというものです。」とOracle社の人事部長であるAfien van den Broek-Jonker氏は言います。「社長も含め、すべての人に自席はなく、すべてのスペースはアクティビティベースか共有スペースで、チームスペース、集中エリア、ミーティングルーム、ブレイクストーミングエリアなどに分かれています。基本は“選択肢”ということなのです。

オランダの社屋では約1000人もの社員が働いており、日中オフィスにいるのはそのうちの60%です。ある社員はプログラムにサポートされながら、少ない時で週1〜2日は定期的に家で働き、ある社員は必要に応じて家で働くという体制をとっています。

「この採用は大変価値があるもので、社員が自分の仕事を独立して整理しながら遂行していくことを可能にしたのです。しかもオフィススペースを削減することもできたのです。このコンセプトの“ノーリミット”という意味は、例えばある日、私はある人の隣で仕事をして、次の日はまた違う人の隣で仕事をする。つまり、会社中のさまざまな人と交流することを可能にしているということなのです。」とvan den Broek-Jonker氏は述べています。

SteelcaseとCoalesseの研究リサーチでも明らかにされているように、フレックスワークは社員はもちろん、経営者にもさまざまな課題を与えることになります。それを成功させるにはまず、なぜ、どうやってそれを実施するのかをはっきりと社員に説明するという、そしてそれについてのプロトコルの設定が不可欠ということで

す。「それはグループの中でどういう振る舞いをすればいいのかについてそれぞれが理解し、一緒に働くことを享受するということなのです。」とvan den Broek-Jonker氏は強調しています。

もちろん、トレーニングも重要な要素です。Oracle社のモバイル社員は全員、ペーパーレス化、デジタルデータ化を学び、仕事に生かしています。管理職はモバイルチームをどうやったらうまく管理できるかのガイダンスも受けています。

Oracle社はモバイル社員が常にネットでつながるようにネット化を充実させています。すべてのフロアでは“アンカーポイント”と呼ばれるコーヒーコーナーがあり、建物中に人が簡単に立ち寄って会話ができるポイントが用意されています。

人の交流を仕掛けるためのさまざまなスペースを提供することに加え、企業は多くのイベントやネットワーキングのための機会を設けるようにしています。

特に有益なものとして、“CU”と呼ばれる場所の検索システムがあります。それはすべての社員はオフィスに入る際にシステムの中に自動的に登録され、同僚同士が今どこにいるのかを簡単に追跡できるように管理されています。



“人に会うこと以外、オフィスでできることはすべて家でもできるのです。”



他の多くのOracle社の社員のように、van den Broek-Jonker氏は時々家ですが、大体はオフィスに出勤しています。そこでは対面して人に会うことができ、仕事がかどるからです。

「まず家で仕事するのは渋滞を考えずにすみ、メールのチェックや電話、仕事の整理や集中して考えたりするのは最適です。人に会うこと以外はすべて家でできるのです。オフィスは仕事をする上で必要な人とあったり、共同で作業をしたりということが主な仕事になります。今日、すでに私は仕事の内容や会う人によって10回も仕事をする場を変えました。もし、私が1日中、自席にいない必要がなかったら、家のほうが生産性があるかもしれません。」とvan den Broek-Jonker氏は述べています。

社員にどこでいつ働くかの選択肢を与えるためには彼らを信頼しなければなりません。しかし、このことで社員はより生産的に仕事に集中できるようになります。Steelcaseの研究リサーチによるとどの世代のワーカーもフレックスワークにすぐに適応できることが明らかになっています。「もし私の会社がオフィスに戻って仕事をしてくれと言ったら、私は給料を20%カットされてもいいのでモバイルがいいと言うでしょう。」とある人は話していました。

BT社やOracle社のように先進的な企業はこのようなフレックスワークを採用することはビジネス面からもメリットがあると考えています。BT社の例でいうとフレックスワークをしているワーカーの欠勤率は63%も減ったということです。Steelcase Solutionsではフレックス制でしかもホームオフィスも推奨している会社では社員の

在籍率はイギリスの平均より35%も高いのです。

フレックスワークのコンセプトを採用するのは簡単ですが、システムを導入することはつまり、経営陣の態度や考え方も見直し、オフィスのデザインもどうやったら機能的にまわるのかも慎重に考えなければならないということでもあるのです。

Steelcase Solutionsがロンドンの1,000ものオフィスワーカーに実施した調査によると60%の人々はオリンピックの間はより多くの社員を受け入れるべきだと答え、14%の企業はこの期間のみ、オフィス以外の場所で働くことを推奨するというものでした。

この結果はあまり驚くことではありませんでしたが、ロンドンのオフィスワーカーの20%はオリンピックの期間、混雑を避けるために休暇をとると答えています。つまりワーカーはオフィスから離れて快適に仕事をするができることのほうがワーカーが休暇をとって人不足になるよりはましということなのです。

仕事の本質が急激に変わる中で、先進的な企業はじつとしてはいません。その代わりに今、柔軟性のある働き方を採用するほうがお互いにとって有利になるというわけです。常に前進あるのみ、ビジネスのゲームがどうやったらうまくいくかを彼らは十分理解しているでしょう。●



# Seating problems solved here



## with a wonderful new kind of reception room furniture by Steelcase

Never before have you had such flexible furniture to work with. Everything — tables, chairs, sofas, benches, settees — can be linked together easily, in space-saving combinations. The arrangements are rigid, rugged and ready for hard public use. Yet you can take them apart and change them around at the turn of a screwdriver. It's really that simple. And the cost? Surprisingly low! We'll be glad to give you prices of these arrangements, just to give you an idea. Call us. There's no obligation.

## Casual enough for the friendliest company

Well, maybe putting your shoes on the couch is a bit too casual, but actually these seats couldn't care less. Why? They're new sectionalists by Steelcase, upholstered in easy-care fabrics, and vinyls, and internally arranged.



## Flexible enough for the most challenging floor plan

True, there are not many X-shaped reception rooms around, but there are plenty of U's and V's and T's to contend with. And, actually all are easily furnished with these space-saving Steelcase units. They link together in almost any combination . . . fit the zig and zag of the most irregular floor plan . . . help you put every square inch to work.



## Dignified enough for the most conservative corporation

So plain that even a panda would panic . . . especially if he knew how really modern and forward thinking this kind of arrangement actually is. Privacy, elbow room, space economy and convenience all wrapped up in a very smart Steelcase package.

## Comfortable enough to curl up on with a good book . . .

And, we could go on for pages and pages, but the point is . . . if you need to make people wait, keep them comfortable. It's good business. Besides, it's economical. Eight people take only 31 square feet of floor space.

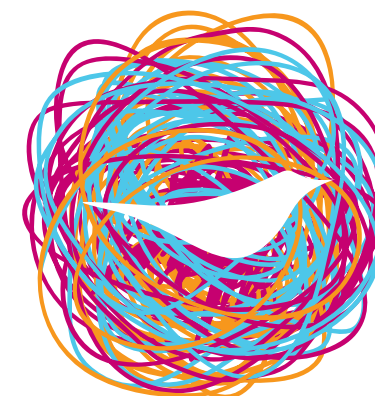






# getting real

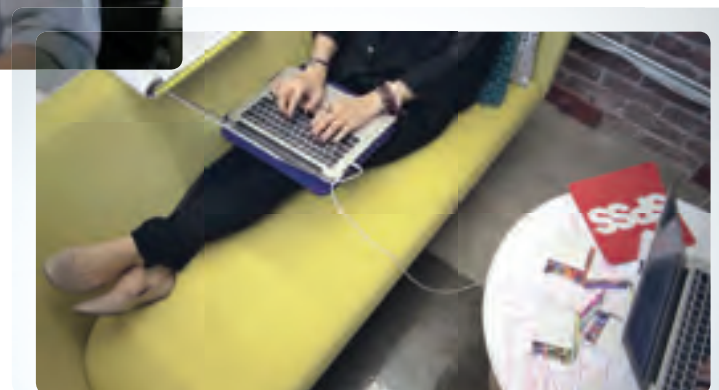
今、もっともホットなハイテク企業のひとつがどうやって設立当時のオフィスから、プロ集団としてオフィスへと変革したのか。



turnstone



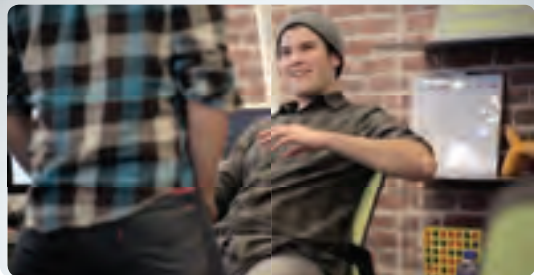
▼ Bo Fishback氏と彼の会社であるZaarly社はTurnstone主催の"Win a Sweet New Office"コンテストのキックオフに協力しました。



通常、設立まもない会社は会社とは思えない場所で産声をあげるものです。HPやAppleなどは車庫で、MicrosoftやFacebookは大学の寮で、という具合である。電話をかけてくる顧客もなく、スタッフも少なく、コミュニケーションはとてもシンプルです。

しかし、会社が成長し始めると一転、その状況は困難を伴います。バックオフィスからプロとしての企業への変換は決して容易いものではないのです。





会社は設立まもない狭いスペースから  
企業らしい**オフィススペース**へと  
**どのようにシフト**するのか。



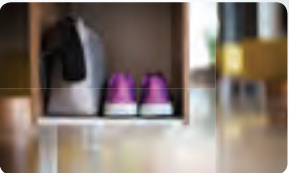
「あなたがアイデアを育て、会社にした時にそのスペースをスタート開始のスペースからどうやって本格的なオフィスに移行しますか？ネット関連企業は物理的な環境が本当に必要なのか？それがネット上のバーチャルな会社でも従来の会計事務所でも小さな会社のためのオフィスはどうあればいいのか？」とWorkSpace Futuresグループのシニアデザイン研究員であるMelanie Redman氏は問いかけます。彼女は小規模な企業のビジネスのやり方を理解するための研究をリードしてきた1人です。この研究はSteelcaseのSOHO用に開発されたTurnstoneブランドとの共同研究でした。

「私たちは小さな会社と大企業を比較してその経営において異なる点を導きだしました。例えば、小さな会社は設立開始時期に必要な資金と有能な人材に関してはきちんと書面でも記されているのですが、他のこととなると実際によくわからないという状況です。例えば設立の時期から市場での確固たる地位を築くために会社らしいスペースにスムーズに移行するにはどうしたらいいかということなどです。まずはオフィスらしいスペースはどうやってつくればいいのか？」

Zaarly社という会社はまさにこのチャレンジをやつてのけました。Eコマースを事業とするこの会社は売り手と

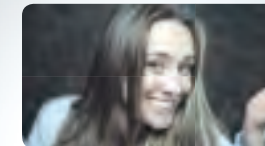
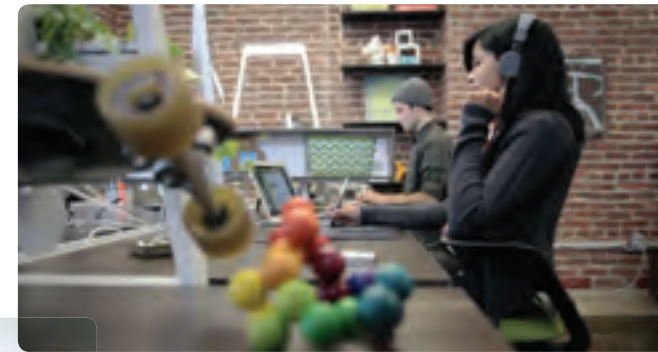
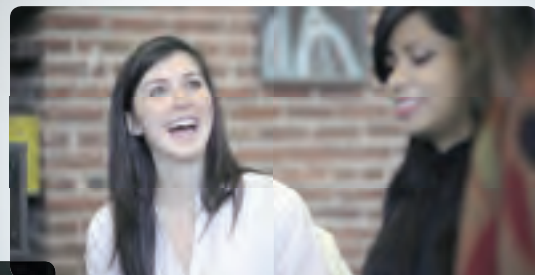
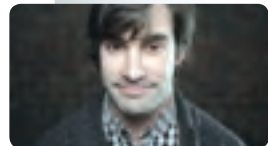
買い手の間の取引を請け負う通販会社（CraiglistとeBayをクロスさせたような）で、ハイテク業界で一躍スターの座にのりあげた会社でもあります。Fast Company誌が世界で最も革新的な会社の中のひとつとしてとりあげた会社で、Forbes誌は共同創設者であるBo Fishback氏を“企業の変革のエージェント”と書き立てました。このような多くの設立まもない会社はその急な軌道によって、他の会社に学んで契約のライフサイクルをさかのぼって調べたりします。

Zaarly社はサンフランシスコのアパートからスタートし、3人で週末に集まってコンセプトを考えたといいます。





“他より秀でてくる社員は大抵  
多くのさまざまな人間  
と交流をしている人たちでした。”



一年も経たないうちにZaaly社の社員は22人にも増員され、本格的なオフィスが必要となりました。「私たちのチームは2箇所に分かれ、ひとつは5ブロック先にあったのです。もちろん短い距離とはいえ、その分割がネックになっていたのです。会社は急速に成長し、すべてのことを素早く処理しなければなりませんでした。」とRedman氏は述べています。

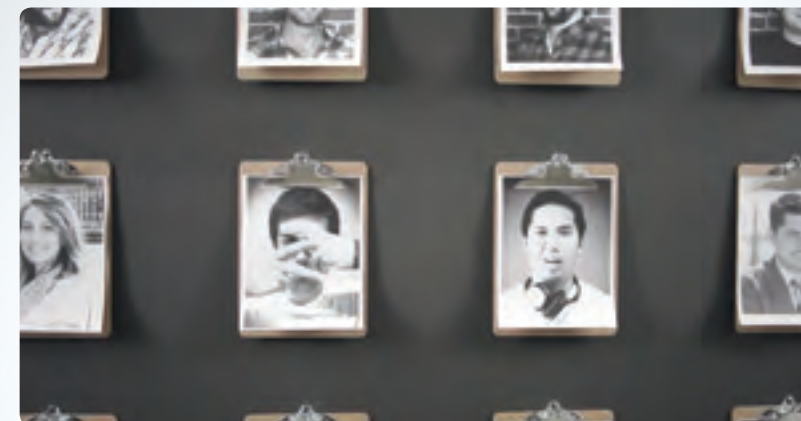
#### 距離が社員を分断する

創業者はある事に気がつきました。それは社員で最も成功している人は密に他の人と仕事をし、オフィスでもさまざまな人と交流をし、自分たちの仕事とその課題をしっかりと把握している人たちでした。何故か伸び悩んでいた社員は人との交流が少なく、人とのコネクションが分断された人たちだと分かったのです。

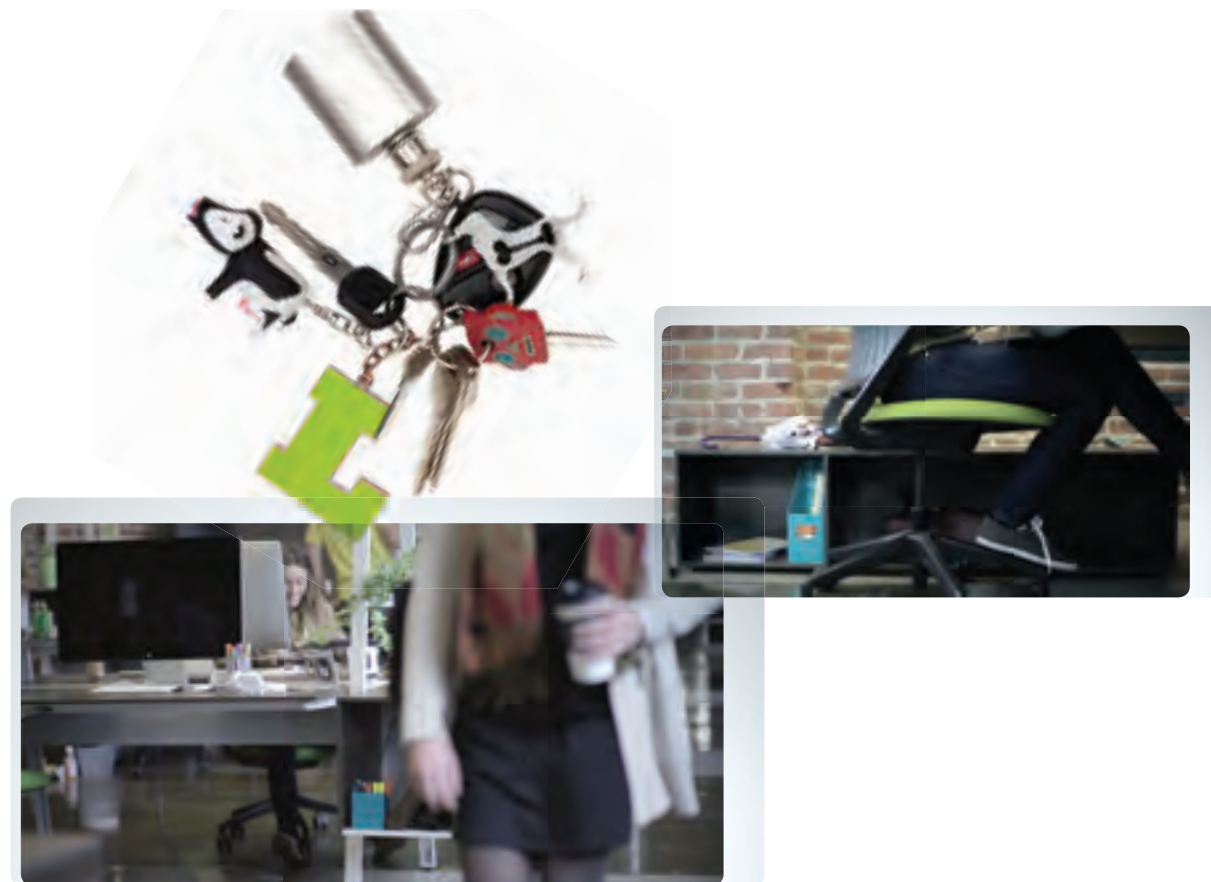
「私たちも今回このことに気づき、それはフィールド調査でも明らかになっていました。小さくも成功している会社は社内での仕事の可視化が社員全員に浸透しているものです。そして社員でも決定権を持っていたりします。彼らはどんな仕事でも手腕を発揮するように促され

ているのです。しかし、大企業ではそうはいきません。小さな会社での鍵はコミュニケーションが徹底されているところなのです。」とRedman氏は強調しています。

Fishback氏と彼の共同創始者たちはこのことに早く気がついたのです。「僕たちは少しずつ理解しはじめたのです。それが何キロ離れていようと、数ブロック先であろうと、隣の部屋であろうと、問題は常にお互いに会えること、待たずに瞬時にコラボレーションできるツールや人がいることが重要だということなのです。」

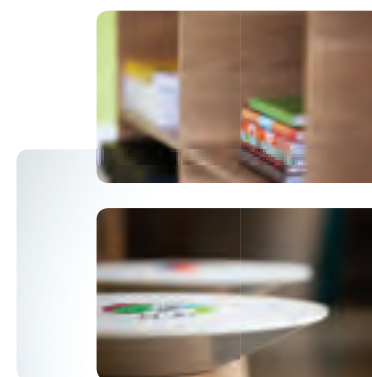






“そこには大きな意味があります”

毎日出勤する場所として社員が居心地よく働く  
ことができてほしいのです。



#### スピードの重要性

小さな企業はモノが少ないので大企業よりも、早く移転が可能です。Zaarly社のような小さな会社ではスピードが一番重要な差別化の要素になります。「僕たちはまだ赤ん坊のような会社です。250ドルもする家具を買いにいく余裕ありません。もちろん、時間もないので、人に頼んで素早くやってもらうわけです。」とFishback氏は述べています。

それと同時にZaarly社はその3,500スクエアフィットの面積のオフィスを今後の人の増員も含め、できるだけ柔軟性のあるものにしました。24人の正社員と同じ数のプロジェクトに応じて雇う非正規社員。「いつか60人規模の会社になるかもしれないし、逆に12人に減るかもしれません。数はどうであれ、オフィスをエネルギーに満ちたスペースにしたい。つまらない工場のようなものだけにはしたくないのです。」

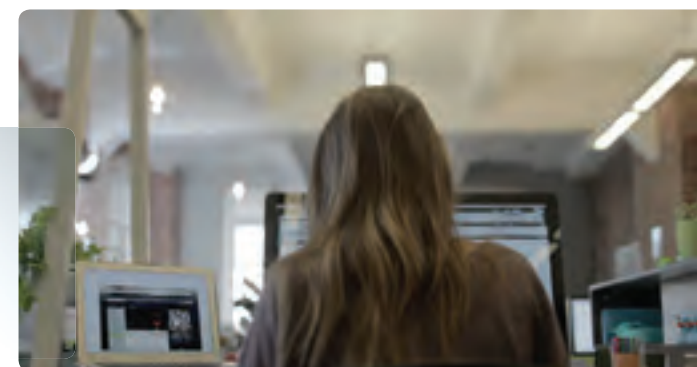
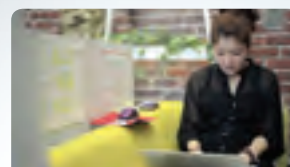
Zaarly社とTurnstoneブランドは3回電話で話しただけ

です。「彼らはすぐにスペースデザインを提案し、サンフランシスコの営業が視察にきて、2日後に連絡があり、家具はすべて整い、来週の頭には届くでしょうといわれたのです。最初のメールから10日後にはトラックが到着したというわけです。」

Zaarly社のオフィスは2つの会議室を除き、完全にオープンプランで、収納やワークツールや配線マネジメントが完備された新製品のBiviのデスクシステムとRumbleという名のソファで彩られました。



“移ってからはや4ヶ月になりますが、まだ社員が私をつかまえてこう言うのです、  
**ねえ、このスペース、最高だね!”**”



#### 特別な目的のために創られたオフィス

その会社の本当の意味でのオフィスはRedman氏のチームが明らかにしたように小規模の企業の特徴を実証しています。オープンでインフォーマルなスペース、コミュニケーションとコラボレーションが促進されることでエネルギーが生まれ、新たな目的のために簡単に素早くスペースをシフトできるスペースです。「彼らは予算内での支出にこだわり、なにを購入するかがはっきりしていました。購入したもののすべては彼らの企業としての価値と使命が反映されているのです。」と述べています。

Fishback氏は前に自分が勤めていた会社と比較して、自分の会社のスペースは「大企業で歴史のある会社はこのような場を当然のように思うかもしれませんが、僕たちはまだ小さく、これから成長をする会社で何を創るのかということに情熱をもっているのです。社員はこの場所が与えられてあたりまえのようには思っていない。」

「社員は毎日、ちがう場所に座って仕事をします。これは快適ですよ。自分が快適だと思う場所、ソファや会議室やバルコニー、どこでもチョイスできるのです。これは大企業ではありえないことです。ですからここで働く社員にとってはとても意味があり、毎日出勤する場所として、居心地がよく気に入ってもらいたいのです。」

「僕たちは本当にこのスペースに釘付けになったのです。皆が気に入ってくれて、ある社員は数ブロック先に住んでいるのに、ここで夜も仕事をしたいというのです。」

移ってからはや4ヶ月になりますが、まだ社員が私をつかまえてこう言うのです、ねえ、このスペース、最高だね! って。これはうれしいもので、僕たちは正しいことをしたって思えるのです。」

彼らは確かに正しいことをしているのです。アパートで創業してから1年でZaarly社のオンライン取引のリピー率は100%にもなりました。HP社のCEOであったMeg Whitman氏がZaarly社の役員となってからは名だたるハイテク企業が会社に投資をしました。

「僕たちは楽しむために仕事にきて、世の中では設立まもないかっていい会社として知られるようになりました。しかもサンフランシスコの市街の中心地に最高にかっこいいオフィスを構えるまでになったのです。」

そのスペースのど真ん中にBo Fishback氏は自分のスペースを陣取り、仲間と肩を並べながら仕事をしています。●





### BIVIデスクシステムはデスクであってデスクでない？

自転車やスノーボードのラック、ラウンジ。見るステーション。仕事のステーション。Bivi（ビヴィ）はシンプルなデスクプラットフォームでクリエイティブにアドオンすることであなたが仕事をしたいようなスペースを創りだすことができます。最上のワークスペースを創ることは会社を経営することより簡単であるべきなのです。



製品詳細は下記まで：  
[www.steelcase.jp](http://www.steelcase.jp)  
 日本スチールケース株式会社 03-3448-9611

## PolyVision®

a steelcase company



# ēno®

サステナブルで高いコストパフォーマンスを誇る、インタラクティブホワイトボード

eno（エノ）はシンプル、従来のセラミック表面加工にインタラクティブ性を強化したシンプルなインタラクティブホワイトボード。煩わしいコードや配線、そして設置にかかるコストももう不要です。



製品詳細は下記まで：  
[www.steelcase.jp](http://www.steelcase.jp)  
 日本スチールケース株式会社 03-3448-9611

# TRENDS 360

グローバルに起きているトレンドとは

## 長く利益を生み出す仕組みを創る。

現在、社会に役に立つことをすることはその企業のためだけでなく、世界のために利益をもたらすことを意味します。先進的な企業は社会的、環境的に持続を可能とするシステムチックなアプローチを通して、利益をもたらす仕組みを創ろうとしています。彼らはその専門的知識とネットワークを総動員しています。そして結果としてそのシステムは今後長い間、世界に利益を生み出すものとして役に立っていくのです。

100%

リサイクル材料

SustainU、モーガンタウン、ウェストバージニア、米国

SustainU社は100%リサイクル材料を使用している米国のアパレルメーカー。彼らは盲目の労働者を雇い、彼らにも高品質の製品を製造し、利益を生み出す能力があることを証明しました。

300%

給料の向上

PepsiCo社、サンガブリエル、メキシコ

サンガブリエルの小さな農家は、直接PepsiCo工場にとうもろこしを卸しています。農民が信用を得ることができるように、PepsiCo社は最初に支払いを保証し、彼らが種や肥料、保険や機械を買うことができるように支援しています。このプロジェクトにより、農家は2つある工場の近くに構え、PepsiCo社にとっても輸送経費の節約になりました。

15,000

災害ホームレスを救う

IBM社、リオデジャネイロ、ブラジル

IBM社のSmarter Citiesプロジェクトは情報を駆使し、降雨量をデータで追跡ができるようにし、どこで洪水が起きるかを予測するコマンドセンターを創立するというものです。このセンターは2010年に土石流や洪水によって命を落とし、15,000人もの災害ホームレスをつくったことがきっかけでそのような被害を少しでも救おうという目的で設立されました。

300

ラボの面積（平方スクエア）

Henkel社、デュッセルドルフ、ドイツ

子供たちがもっと科学に親しむために、Henkel社は10才以下の小学生を対象にデュッセルドルフに300平方メートルの面積の「Forscherwelt（ドイツ語の意味：研究者の世界）」という実験施設を開設しました。子供たちは実験を通して学び、先生はHenkel社からトレーニングを受けています。今年のHenkelの教育プログラムには1週間にも及ぶサステナビリティに関するプログラムが含まれています。

2,000

Inditex、アルテキシコ、スペイン

スペインでのショップ販売へと拡大

日本ではZARAのブランドで有名なスペインのアパレルメーカー、Inditex社は国境なき医師団と共同で、エイズ撲滅とその治療を目的とした、ジンバブエのエイズサポートグループメンバーから編成されるコーラスグループの音楽プロジェクトをサポートしています。この音楽はネット上で5万回視聴され、スペイン中2,000以上ものショップで販売されることになりました。

70%

正当な賃金の支払いを可能に

Good African Coffee、カセセ、ウガンダ

この地元のコーヒーメーカー、Good African Coffee社は従来のシステムを打破し、新しいシステムを創りだすことでサハラ郊外の生活を向上させることに貢献しました。今まで、コーヒー豆農家は輸出業者に搾取され、豆という原材料を安く販売することを強いられていました。同社は新たにコーヒー豆のロースト工場をつくり、ローストした完成品を欧米に販売することで利益を生み出し、70%賃金の増加に成功しました。

50,000

人を飲料水で救う

Tata Steel社、ムンバイ、インド

インド内の多くの村はまだ安全な飲料水が手に入らないというのが現状です。Tata Steel社ではタンカーやパイプのシステムを通して携帯用の飲料水ボトル、また井戸を新たに設置したり、復元させたりすることで5万人以上もの人を救う飲料水を地元コミュニティに提供しています。



# SUSTAINABILITY SPOTLIGHT

持続する社会にむけて努力している人々や企業に焦点をあてます。

## CONTAINERS 2 CLINICS

2008年に創設されたContainer 2 Clinics (C2C) は輸送用のコンテナを医療用施設に改造し、開発途上国の女性や子供たちに高品質な最低限のヘルスケアを提供しているNPO団体です。



その統計は驚くべきものです。

アフリカの90%の女性が妊娠中に適切な処置を受けることができれば、年間160,000もの新しい命が助かっているのです。

アフリカの妊婦は適切な治療や処置が可能にも関わらず、高血圧のような妊娠合併症によって命を落とし、その死亡率は毎年7%ずつ増加しています。

アフリカのナミビアの西海岸沿い地区の約6千人もの集落では、今春に女性や子供たちへの医療の充実を掲げて新たに診療クリニックが開設されました。これは2008年に創設されたContainers 2 ClinicsというNPO団体のプロジェクトで、輸送用のコンテナを医療クリニックに改造するというもので、開発途上国の女性や子供たちが高品質な最低限の治療やケアが受けられることを目的としています。

「この辺の臨床医は医療を適切に行う基本的な器具も持っていません。彼らの職場を改善することで少しは彼らが行っている救命への尊厳とプロ魂が生かされ、多くの尊い命が救われることを願っています。」とAllison Howard Berry氏は述べています。

診療クリニックとして使用するために改造されたその輸送用コンテナは、耐久性があり、安全で、どんな地域にでも適応できるという特長があります。最初のC2Cクリニックはハイチでした。そして今年は組織自体がナミビアに広がっています。

ナミビアの診療クリニックはハイチのものより優れたものになるでしょうとBerry氏は言います。その理由として

SteelcaseのヘルスケアブランドであるNurtureがこのプロジェクトに賛同し、ヘルスケアまわりの専門的知識とOpusキャビネットを寄贈したのです。

「私たちがNurtureに協力を仰いだのには理由があります。臨床医たちの能力を最大に生かすには病院の壁や床と同じくらいの品質の製品を望んでいたからです。そしてそれはこのような熱帯、多湿な環境にもフィットするものであることが必須でした。」とBerry氏は述べています。

「Nurtureの対応は迅速でした。すぐにチームを動員し、コンテナ内の限られたスペースを患者のフローにあわせてデザインしてくれたのです。」



“今、企業がサステナビリティに関する質問を  
しないとしたら、それはおかしいでしょう。”

Nurtureの副社長兼ジェネラルマネジャーであるKyle Williams氏は言います。「私たちは6年前にNurtureをブランドとして導入し、そのデザインアプローチを使用して、臨床のヘルスケア環境での問題点を多く解決してきました。初期段階の研究で私たちはいかに臨床医が患者とその家族に対して時間をかけているかを目の当たりにしたのです。そこでヘルスケアにおけるさまざまな問題点とそれに対するソリューション提案によって少しでもその仕事環境が改善するようにお手伝いをしています。」

「ヘルスケアにおける仕事環境はハイチやナミビアのような場所になると極端ですが、だからあえてC2Cプロジェクトへ賛同し、少しでも改善にむけてのお手伝いができればと思ったわけです。」

2月7日に米国サウスカロライナのチャールストンの港をでたNurture製品は3月の中旬にはナミビアに到着し、5月には診療クリニックは無事開業へとこぎつきました。

C2Cはこのような十分な準備ができない場所に既製のクリニックを開設することに加え、地元の企業や政府機関と共同で、実験や調剤、健康に関する教育サービスも提供しています。開設する前から開設後にいたるまでのさまざまな技術的なトレーニングを通してC2Cが確信したこと。それは長期的にクリニックが成功するには地元での投資と積極的な参加が不可欠であるということでした。

「今、企業がサステナビリティに関する質問をしないとしたら、それはおかしいでしょう。可能性に向かってできることを築いていかなければなりません。C2Cはただ単にボックス型のクリニックを提供しているのではなく、トータルにその医療システムを強化していくことを任務としています。数ヶ月後、数年後に、結果として多くの人々がより良い医療を受けられることができ、最終的にその地を去る時が私たちの任務の終了であり、初めてその任務が成功したといえるのでしょうか。」とBerry氏は述べています。○



“不動産の活用法が**13%** アップ”

## 不動産の最大化と パーソナル化を実現

2012年、Steelcaseは創業100周年を迎えています。創業以来、その企業姿勢である「人」の行動を見つめ、その働き方の進化にあわせた製品開発や場の創造は今も変わりません。

まさにユーザーの視点から開発されたManifesto（マニフェスト）は今日のワーカーの動向と進化するワークプレイスの課題を解決したソリューションシステム家具。スペースを従来のように平面でなく、3次元で捉えることで不動産であるスペースをより効率よく、しかも最大限に活用することを可能にし、また、ワークスペースのパーソナル化を図ることで職場でのワークライフバランスも実現しました。

製品詳細は下記まで：

[www.steelcase.jp](http://www.steelcase.jp)

日本スチールケース株式会社 03-3448-9611

Love how you work.®

100  
Steelcase



# 頭と手をつかって、 情報をカタチにし、 視覚化する。

学期末にあたり、ある米国中西部の医学学校の1学年の学生に2学年の学生から、貴重な教材を売るというメールが配信されました。それは2学年用の教本のそれぞれに完璧な注釈カードが付いたものでした。誘い文句は「きちんと印刷までしてある完璧な注釈カードを購入できるのに、どうして苦労して自分でカードを作るのですか?」というものでした。

この誘いはきわめて興味をそそる内容で、その学生はコースを無事終了し、次学年の学生にそのテキストや内容にあった注釈カードを全部完璧にそろえて、販売しようという狙いだったのです。それを購入すれば、学生は時間や労力を割く事なく、学期を無事終了できるということわけです。しかし、実際はこの誘いによる学生はほとんどいなかったのです。これは一体どういうことなのでしょう。

これはあくまで想像ですが、1学年の医学生は脳の仕組みについて学びます。脳は大きなかたまりではなく、異なった機能をもついくつかの領域に分かれていて、それぞれが異なる情報：視覚、聴覚、感情、言葉などを処理し、通信路を介して伝達を行っているのです。例えば、あなたが映画を見ているとして、感情移入がされ、言葉の領域を使ってそれが表現されるということもそうです。そしてそれぞれの領域は情報を素早く処理することを要求されます。







学生はホワイトボードにマーカーで何かを書くことで、身体や経験を通して重要な情報や認知マップのようなものを思い出しやすくなります。



だから、講義で座っている間、音声と言語をつかさどる脳の領域が動き、記憶に情報が格納されているのです。残念ながら、それがどのように動いているのかは明確ではありません。実際、重要な事柄や雑学のような些細なものは同じような仕組みで記憶されるようです（だから30年前に覚えた歌の歌詞を覚えていて、30秒前に車の鍵をどこにおいたかわからないということが起きるのです）。

しかしながら、講義の間、驚くことが起きるのです。私たちはノートをとるときに、記憶する情報のそれぞれに空間的相関関係をつくるようです。空間情報を認識する脳の領域が動き、それが言語情報に伝達されるといいます。それはまるでみ殻から小麦が離れるような感じに似ています。

実際にリサーチはこのことを実証しているのです。講義でノートをとる学生はとらない学生より、内容を覚えているかというそういうことでもありません。ノートをとることで記憶している量が増えるわけではないのです。しかし、ノートをとっている学生はより詳細を記憶しており、ノートをとらずに聴講だけをしていた学生はその内容をランダムに記憶しているのです。

書くという行為のほうがより記憶できるという研究結果もでています。コンピュータで入力するということが必ずしも書くという行為と同じ効果をえられるわけではないのです。むしろコンピュータ入力は頭を使わないといえます。書く行為は受け取った情報を精査し、整理す

るというプロセスでもあり、ノートそのものよりもずっと価値があることなのです。そして心や頭の中にあるアイデアを固め、後で思い出すという行為にも繋がっているのです。人の学習スタイルはさまざまですが、体を動かしたり、調べたりすることで学習効果をあげている人たちはまさにこのことを実践しているのです。

ノートをとるということは脳に重要なことを思い出させる唯一の方法でもありません。例えば、他の方法として、ホワイトボードにアイデアを落書きする、忘れないようにカレンダーに書き込みをするということもあります。それはまさに脳の空間と言語の間のリンクをつくり、情報を脳の中に格納している行為なのです。



↑ Steelcase Education Solutionsから新たに開発されたVerbを使用した授業の様様

これらの深い洞察によって刺激され、教育用として学生や先生のためにSteelcase Education Solutionsから生まれたプロダクトがパーソナルサイズのホワイトボード、Verbコレクション。表裏両方での使用が可能で、e3セラミック鋼板とビニール素材でできたこのプロダクトは耐久性にも優れています。Verbホワイトボードは個人や小規模なグループで使用するためにデザイン開発されました。

現在、市場にあるようなウォールマウント式の大きなホワイトボードとは異なり、Verbホワイトボードはポータブルでハンディ、そしてよりパーソナル。学生はデスクにかけ、必要ときにノートをとったり、アイデアを落書きしたり、計算したりなどパーソナルな作業に威力を発揮します。また、グループで使用することでチームのコラボレーションを促進し、情報やアイデアを共有することも容易にします。

カットアウト状の取手部分は持ちやすく、Verbテーブルの横のフックにかけたり、ディスプレイゼールや壁のレールフックにかけたりと使用、収納も簡単。またテーブルの中央にある収納ドックに立てかければ、試験やプライバシーがほしいときの間仕切りにもなります。

私たちはよくアナログツールより、デジタルのほうがよりインタラクティブであるというような言い方をしますが、学生はホワイトボードにマーカーで何かを書くことで、身体や経験を通して重要な情報や認知マップのようなものを思い出しやすくなります。

「多くの従来型の教室では学生がコンテンツを共有することは困難をとまう場合が多いのです。壁に固定されたホワイトボードは動きを制限します。アクティブラーニングと呼ばれる積極的な学習を推奨する最大の理由は、学生がコンテンツに集中し、他の学生とも共有ができるということなのです。そのためにデザインされたプロダクトがVerbであり、それは学生が情報を記録し、共有し、そして評価することを可能にしたのです。」とSteelcase Education SolutionsのジェネラルマネージャーであるSean Corcorran氏は語っています。

「根拠に基づいたリサーチによると学生がお互いに教え合うときには自分自身の知識を使うということが明らかになっています。インタラクティブな学習システムとして、Verbを使うことで学生はよりそのプロセスに没頭しやすくなります。」とSteelcase Education Solutionsの教育環境部長であるLennie Scott Webber博士は主張しています。

ほとんどの先生や教授が医学生のように脳については勉強していません。しかし彼らは体を動かしながら学習をする学生のほうが成果が高いことは知っているのです。そのプロセスはインタラクティブな学習であったり、動画を駆使したりとテクノロジーを利用することでさらに強化されます。自分の頭と手をつかって情報に触れ、情報をカタチにすることほど素晴らしいものはありません。そしてたまには、アナログツールに新しい息吹を吹き込み、物事を考え直し、発想の転換をし、再構築することも必要でしょう。 ●





## 煩わしいスペース探しも簡単に ストレスフリーの会議予約システム

ワーカーは会議室や仕事をする場所を探すのに1日のうち45分を費やしているといいます。RoomWizard会議予約システムはその煩わしさを簡単に解消します。タッチパネル上でミーティングの予約状況が簡単に表示され、空いていればその場で予約、使用も可能です。使われていないスペースを最大限に有効活用し、コラボレーションを生み出すスペースづくりを容易に実現できます。

製品詳細は下記まで：

[www.steelcase.jp](http://www.steelcase.jp)

日本スチールケース株式会社 03-3448-9611



# A NEW LEARNING CURVE

Steelcaseの教育ソリューションの教育環境部長、Lennie Scott-Webber博士が  
提案する新たな学習スペースの提案



## 根拠に基づいたデザイン設計： いかに教育環境を向上させるか。

### 筆者のLennie Scott-Webber博士について

米国とカナダでデザイン会社を経営し、3つの大学で教鞭をとり、管理的立場から教育環境についての研究に携わる。何十年にもわたり、数えきれないほど多くの教室の実情を目の当たりにし、教室の多くは時代の変化から立ち後れていることを痛感しているひとりです。

現在、さまざまな活動を通して、人びとが環境から生まれる行動を理解し、新しい教授法や学習法を真にサポートする教室を創り出すことができるような環境を整備することに情熱を注いでいます。

ものごとの第1歩はよく草の根運動から始まるといわれています。今、私たちが見ているものは建築デザイン業界によって受け入れられ、これからの建築物に意味のあるインパクトを与えるものとして最も可能性を秘めているように思えます。例をあげれば、サステナビリティです。数年前まではサステナビリティという概念は、数ある中の小さなアイデアにすぎませんでした。その当時、誰がゆりかごからゆりかごの概念などを含むデザインプロセスを想い描くことができたでしょうか。デザイナーが建築物と持続可能性を査定する認証基準の認定プロフェッショナルであるLEED APを持つことなど夢のまた夢でした。LEEDはいまや“住宅や建築物の資産価値向上における重要なベンチマーク”になっています。今日、ますますLEED認定デザインが主流になっていくにつれ、すべてのデザイン設計事務所ではこの認定資格をもつデザイナーを雇わなければならないでしょう。

いくつか登場している草の根運動のひとつで建築物に同じくらの可能性とインパクトを与えるであろうものとして「根拠に基づくデザイン」というものがあります。それはどういうものか。根拠に基づくデザイン、Evidence-based Design (EBD) は他の人が実施した2次的または自分で実施した1次的リサーチをつかって状況を把握し、リサーチから発見された証拠を根拠としてデザインソリューションを追求していくというものです。リサーチをデザインに取り入れたデザイナーはクライアントのニーズをより満たすデザインを提供できるだけでなく、そのソリューションが現在の知識レベルに影響を与えていくことにもなります。ヘルスケア業界はまさにこの根拠に基づくデザインを受け入れ、推奨しているグループのひとつです。特にヘルスケアメーカーはリサー

チ主導型で、データを重んじている企業が多いともいわれています。この根拠に基づくデザイン (EBD) 認定プログラムはその業界で働くデザイナーに向けて発信されています。グリーン建築物のデザインに向けてのLEED認定と同じように、ヘルスケアにおけるEBDはいま、ようやく始まったばかりで、トレンドになりつつあります。でも、なぜそんなに重要なのでしょうか？

理由としては1) その専門性を終了したことによって得られる深い専門知識を認める認定プログラムであること、2) EBDはデザインプロセスに厳密性を要求し、デザイナーはそれに向かって努力をすることになる、3) エンドユーザーはこの厳密なリサーチから利益をえることができる、4) EBDはまさに今の時代にあって正しいアプローチ方法であるためどの市場でも受け入れられる、ということです。



Steelcaseは洞察重視、または研究リサーチ主体、EBD主体型メーカーとしての長い歴史を誇る企業です。教育分野では、私の教育リサーチの経験とSteelcaseの研究リサーチ頭脳であるWorkspace Futureグループとあわせることでほぼ25年もの知識があるということになります。

EBDは教育施設のデザインを設計する上でも重要です。知識の共有化をサポートするためにSteelcaseの教育ソリューションチームは教育分野のデザインのためにこの根拠に基づくデザインをカリキュラムの中に採用しました。それぞれに継続的に行われる教育ユイットは教育用デザインのためにマルチな知識や研究の問題に取り組んでいます。約10にもわたるコースはベーシックな認定レベルや必須学科でそれを終了すると次のレベルに進むことになります。教育市場で活躍するにはこれらの知識や研究リサーチを実施する能力を持つことが必須といわれています。

私たちはただ単に知識を共有するために知識を創造しているわけではありません。知識を主体として事業を展開する企業なのです。つまり、私たちのすべてのプロダクトはアクティブラーニング(積極的な学習法)を目的として開発デザインされ、この2次的または1次的なユーザー主体のリサーチデータが製品開発のベースになっています。あなたは製品が開発されるプロセスでこの根拠に基づいたデザインを使用してつくられたチェアについて話を聞いたことがありますか？私たちはアクティブラーニングのためのソリューションを開発するために慎重に厳密にあらゆる事柄を遂行していくのです。私がデザイナーとして思うには、このことが極めて重要で、最終結果に大きな差をもたらしていくことになるので

す。ひとつ例をあげましょう。

私たちのプロダクトであるnodeチェアをご存知でしょうか。まずは現在の状況を理解するために2次的なリサーチを実施しました。その後2年もの間、異なるタイプの教育機関で実際にユーザーの行動を観察しました。そしてそのデータは洞察や知識に変換され、プレゼンなどに使用されました。もちろん、すべての情報を公開したわけではありませんが。そして、プロトタイプ化され、導入直前にユーザーレベルで実地テストされました。そこでさらにデータが収集されます。新たな情報をもとにさらに改良され、またテストされ、そしてリサーチで発見された主なニーズを満たしていることが確認された後に初めて、実際に市場に導入されることになります。これはすべてではありません。2次的、1次的なリサーチを使って明確化されたヒューマンファクターである人的要因は製品に組み込まれ、一体になって製品化されることになります。そしてまたテストを実施し、そこから学習をするということの繰り返しです。私たちは導入後の評価も実施し、そこから学んでいくのです。テストを繰り返し、ユーザーの声を聞き、改良し、ソリューションを見いだす。このシンプル、しかし時間のかかるプロセスを繰り返すことで製品は革新的な製品へと変貌していくのです。

私たちは知識、洞察を主体とする企業で、それは私たちのDNAでもあるのです。アクティブラーニング環境のために、クライアントに対してはチョイスができるようにマルチなソリューションを提案するように心がけています。そのプロセスの中で私たちは知識を共有し、さらに前進していくのです。スピーディに適切なソリューションをデザインすることを求められる時代にあって、デザイ

ナーや管理担当者が「正しいことをやる」ことを一層難しくしています。しかし、この根拠に基づいたデザイン手法はその判断をしやすくするものであることはまちがいないでしょう。

根拠に基づくデザイン手法は、教育のための適切なデザインソリューションを導くための最適なアプローチ方法といえるでしょう。●





# activate learning

教室でのアクティブラーニングをサポートするために開発、デザインされた初めての教育用コレクション家具、Verb (ヴァーブ) を紹介します。Verbは柔軟性があり、モバイルで容易にレイアウト変更ができ、ニーズに応じ、さまざまな教授法、学習法を試すことができます。どんな教室スペースにも適応でき、教授と学生の積極的な交流を促し、生徒の能力向上に貢献します。



## さまざまな学習モードをサポート

グループ



講義&テスト



討論



テーブルを囲んでの  
グループワーク



製品詳細は下記まで：

[www.steelcase.jp](http://www.steelcase.jp)

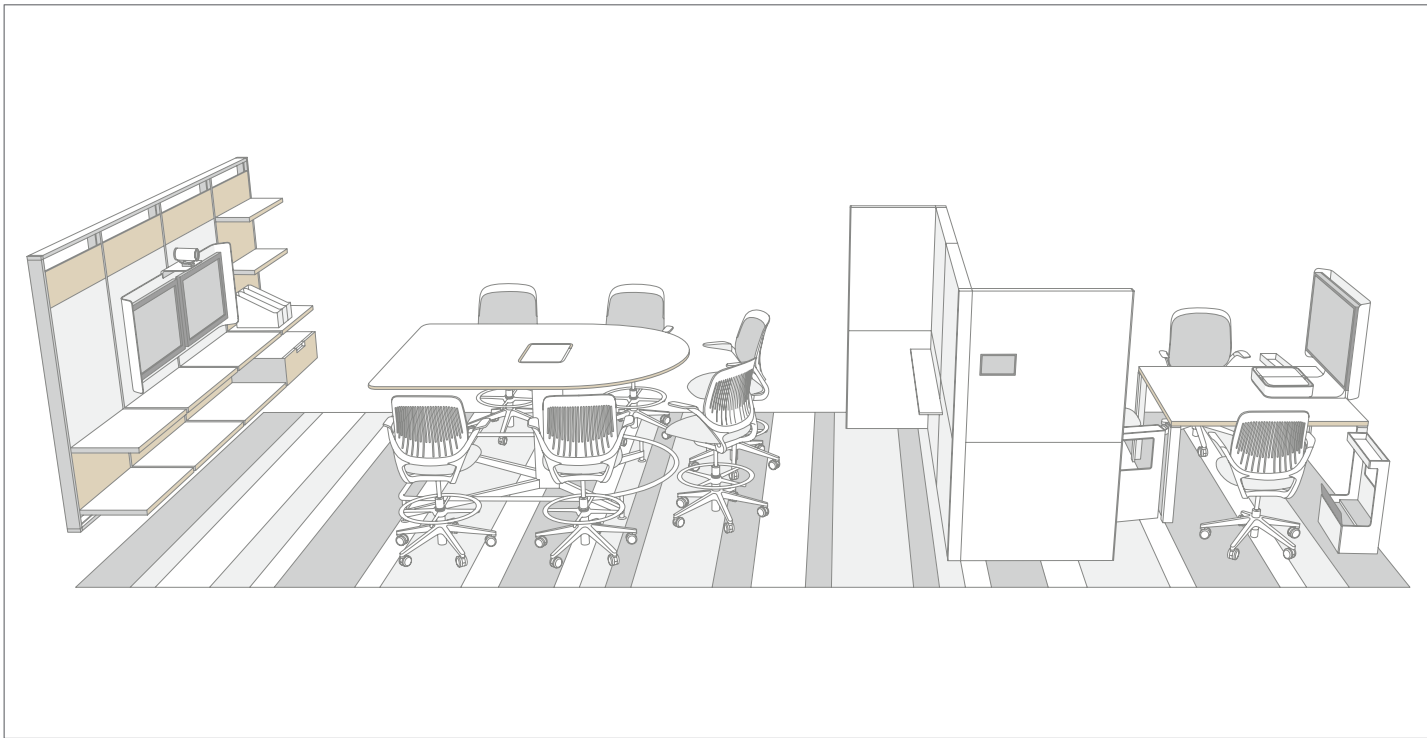
日本スチールケース株式会社 03-3448-9611

**Steelcase**  
Education Solutions

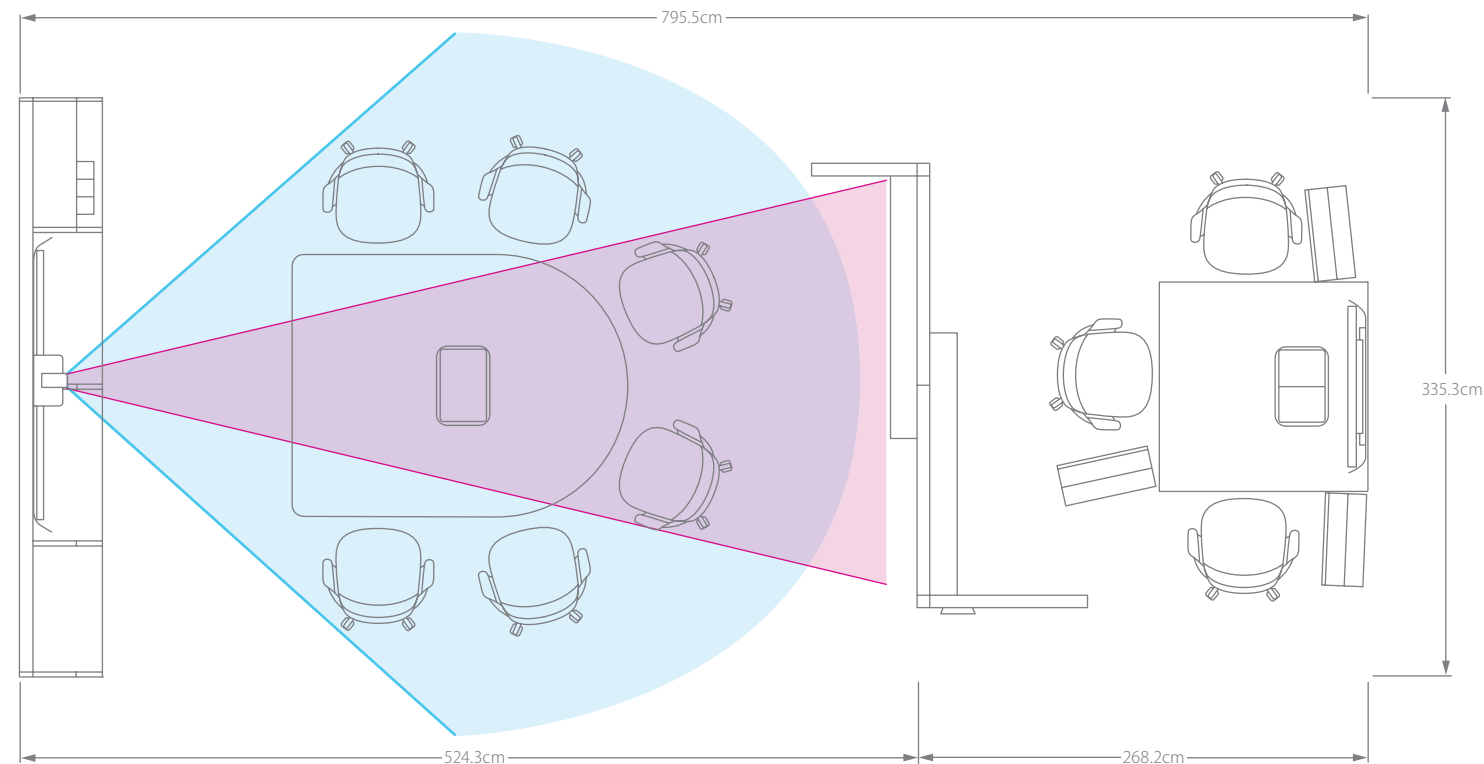
**100**  
Steelcase

# DESIGN APPS

コラボレーションを触発する革新的なアプリケーションのアイデア例



社内または遠隔にいるチームメンバー間でのデジタルやアナログのコンテンツ共有を容易にするコラボレーション環境とはどういうものか。それはインタラクティブ性が高く、メンバーが同じように情報を入手し、分析し、そして新たなものに変換するという一連のプロセスを可能にするスペースです。



このコラボレーションセッティングは家具とテクノロジー、マーカードを一体化し、社内ですべて遠隔から、チームがシームレスに素早く情報を共有することができます。どの席からも他の参加者メンバーやマーカードの内容がすべて視角範囲内になるように工夫されています。

パネルソリューションは参考資料やドリンク、パーソナルアイテムなどを収納する棚としてだけでなく、テクノロジーや配線マネジメントをすっきりとおさめる役目も果たしています。

隣のセッティングは前に述べたセッティングより、少人数用のレイアウトで同様のコラボレーションテクノロジーとマーカードを提供しています。また、パネルがシェルターとなり、プライバシーを確保し、スペースの間仕切りとしても効果的に配置されています。床に置いた可動式の収納ケースは参加者が自由に私物などを収納できるスペースも提供しています。

▲ ポイント：カメラのアングルを適切に設定することでコラボレーションを促進します。

青い部分：すべての参加者が視界内にはいるよう工夫されています。

ピンクの部分：どの席からもマーカードの内容を無理なく見ることができます。



# ATOMS + BITS

Steelcaseグループの最新情報



## ◀ 世界中で祝う創業100周年

Steelcaseでは世界中にある支社や工場で100周年を祝う記念行事が開催されています。本社のある米国ミシガン州のグランドラピッツからマレーシアのクアラルンプール、メキシコのレイノッサから香港、そしてマドリードまでそれはまさに地球規模で、各地域それぞれの創造性を生かし、この大きな節目を迎えています。



## ◀ NURTUREブランド、EMPATHリクライニングチェアが受賞

SteelcaseのヘルスケアブランドであるNurtureのEmpathリクライニングチェアが恒例のヘルスケアデザインコンファレンスにおいて、患者のケアプロセスに大きく貢献したとして、栄えあるナイチンゲール賞に輝きました。この受賞の影には2000時間以上にも及ぶ患者と介護者との間の行動観察、撮影記録、ビデオ調査などから導かれたリアルな洞察が隠れています。

「まさに私たちは彼らの立場にたち、同じ目線で患者と介護者を観察してきました。Empathは安全で、質の高いヘルスケア体験を提供するソリューションプロダクトと言えます。」とNurtureブランドのAlan Rheault氏は述べています。



ONE OF 2012'S  
"MOST ADMIRED  
COMPANIES"

FORTUNE MAGAZINE

Marriott

Steelcase

IDEO

## ◀ 革新的なミーティング体験を創造するプロジェクト

Marriottホテル&リゾート、Steelcase、IDEOは3社コラボで仕事の未来、そしてホテルでの会議やミーティングのための革新的なコンセプトを共同で開発することを発表しました。

「私たちは、働き方も、働く場も、働く時間も、自由に慣れている新たな次世代の人々のためのホテルをつくらうとしています。今回、SteelcaseとIDEOの協力をえて、仕事の未来、ワーキングイノベーションラボというプロジェクトで、ホテルでの革新的なワーク体験を創造できることを大変楽しみにしております。」と語るのはMarriottホテル&リゾートのブランドマネジメント部のPaul Cahill氏。

新たなテクノロジー、新たなスペースやサービスを創造するものとして10コのプロトタイプがデザイン設計され、今年の3月にロサンゼルスでのMarriottでの管理職会議にて提案されました。

「管理職はもっと定期的に遠隔から仕事をするようになり、彼らが行くところ、どこにでも仕事をする環境が必要とされるようになります。ミーティングの環境に選択肢と自由度を与えることで今日のそしてこれからのグローバルワーカーのための最適な環境を提供できることになるでしょう。」

## ▲ 端切れの再利用

フランスのストラスブルグにあるSteelcaseはCISV（国際交流と世界平和を目的に世界中から集まった子供たちが生活を共にするキャンプ）をサポートする一貫で鉛筆ケースを制作するための張り地の端切れを寄贈しています。

このプログラムはストラスブルグ経営スクールでサステナビリティを専攻し、MBAを取得した学生の発案で始まりました。このハンドメイドの鉛筆ケースは専門的な知識を身につけることで雇用を支援しようとする地元団体、リプレオブジェの活動の一貫として失業中の女性によって創られました。

CISVは鉛筆ケースを購入し、世界50カ国から300人以上もの参加者が集まる会議で販売するというものです。会議は毎年開催され、今年のテーマは「サステナビリティと教育、そして平和」です。

## ▲ TURNSTONEブランド、スタートアップアメリカパートナーシップに協賛

Steelcaseのブランドであるturnstoneは起業したばかりのアメリカの企業を成長へと導く、「スタートアップアメリカパートナーシッププログラム」の50/パートナーシップの1社として協賛し、製品やサービスを提供することになりました。スタートアップアメリカパートナーシップは大企業やファンド、サービスプロバイダー、メンターやアドバイザーなどとアライアンスを組み、起業したばかりの企業が将来急成長をとげ、企業として成功するように支援するプログラムです。

「今回、スタートアップアメリカのパートナーシップに参加することで、企業のオーナーたちがさらなる成功を遂げるお手伝いができることを誇りに思っています。素晴らしいスペースは偉大なる会社に宿り、会社を経営すると同じように努力しなければ生まれません。」とturnstoneブランドのジェネラルマネジャーであるKevin Kuske氏は語っています。turnstoneは企業に対して100万ドル以上もの資金を提供しています。

## ▲ STEELCASE、「世界で最も賞賛される企業」にランクイン

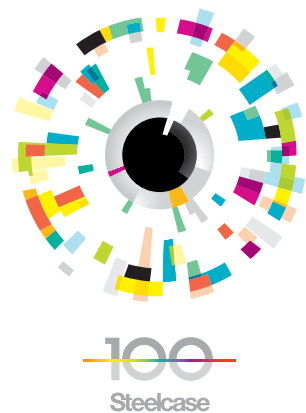
米Fortune誌が恒例の“World's Most Admired Companies（世界で最も賞賛される企業）を発表した。Steelcaseはホーム機器、家具部門において6位にランクインしました。選出された企業には世界的に有名なタッパーウェア、WhirlpoolやElectroluxなどが名をつらねました。

これにあたって社長兼CEOであるJames P. Hackett氏は「このような栄えある調査で尊敬される多くの他の企業と名をつらねることができて大変光栄である」と述べています。

この調査は米フォーチュン誌とヘイグループが共同で毎年実施されており、経営者やアナリストによるアンケート形式で行われ、業績は企業イメージなど9つの項目でランクづけされるものです。

# INSIDE ASIA PACIFIC

アジア太平洋地域の最新情報



## ◀ 創業100周年を祝うアジアパシフィック

2012年はアジアパシフィック地域においても各国で創業100周年を祝う記念行事が予定されています。「100ドリームズ、100マインズ、100イヤーズ」というグローバルテーマを掲げ、各国のパートナーである販売代理店、顧客、プレスの皆様と改めて繋がり、今までの歴史とこれから始まる未来をひとつのストーリーとして共有することでこの記念となる100周年を迎えています。



## ▲ WORKLIFE TOKYO新たにリニューアル

アジアの100周年記念行事は東京から幕を開けました。アジアパシフィックの中で果たした日本の貢献度は高く、この度WorkLife Tokyoを最新のコンセプトである「interconnected workplace（相互に連結するワークプレイス）」をテーマにリニューアルし、次世代の新たなデザインソリューションで構成されたスペースを公開しました。

4月末に開催された100周年記念と題されたオープニングパーティには350名強にも及ぶゲストが訪れ、アジアパシフィックの社長であるUli Gwinner氏から感謝の意が述べられ、盛大に100周年パーティを終えました。



## ◀ インドに新たにWORKLIFE HYDERABADがオープン

5月初旬、100周年記念にあわせて、インドのハイドロバッドに新たにWorkLifeが開設されました。インドにおいては3つ目のWorkLifeのオープンになり、「Interconnected Workplace」をテーマにタスクワークから、コラボレーションスペース、さまざまなタイプのミーティングスペースやコネクトスペースから構成された次世代のワークスペースを紹介し、若いワーカーを抱える急速に拡大するインド市場のニーズに対応しています。



オープニングにはアジアパシフィックの社長であるUli Gwinner氏、インドのカントリーマネージャーであるPraveen Rawal氏が出席し、150名にも及ぶ顧客や販売代理店の皆様と共に100周年を祝いました。



## ◀ 「100ミニッツ」を香港で開催

5月にはアジアパシフィックの拠点である香港で、夢と奇抜さと卓越した才能を100分の中に込めた「100ミニッツ」というイベントを開催しました。香港の名だたるデザイナーやコンセプトリーダーたちが10分間の枠でプレゼンテーションを行うというもので、そのトピックはデザイン、イノベーションからサステナビリティ、そして未来の働き方にも及び、アート、デザイン、建築の枠を越えてさまざまな知識の共有とディスカッションが行われました。

プレゼンターとしてはEric Schuldenfrei & Marisa Yiu of Eskyiu, Environmental Bamboo FoundationからArief Rabik, Urbanus Hong KongからDanil Nagy & Christo Logan, IpsosからSteve GartonそしてHK HoneyからはMichael Leungが名をつらねた。







# 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