

**ASIA PACIFIC
ISSUE 65**

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

Leadership Moment

LexJet社の社員の士気を高め、
売上げの向上につなげた
ワークプレイス事例

Sustainability Spotlight

思想家たちが描き出す持続可能な
未来の風景

**Q&A with Pankaj
Ghemawat**

地域性や文化がいかにビジネスに
影響するのか

360°

Culture Code

「カルチャーコード」文化的特質を理解して
グローバル時代のワークプレイスを創造する





media:scapeとFrameOneベンチ



media:scapeミニ



media:scapeスタンディング高さテーブル



media:scapeモバイル



media:scapeラウンジ



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、影響し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。





今号について

今日のグローバルに相互に接続し依存する社会にあって、グローバル統合は企業の重要なビジネス戦略の目標のひとつになっています。ワークプレイスはその統合の複雑なプロセスを加速させるデコとなる資産であるにもかかわらず、実際は十分に活用されていないのが現状です。文化的特質が物理的環境に果たす役割を理解している先進的企業は競争上の優位性としてスペースを最大限に活用しています。この課題に応えるためにSteelcaseのWorkSpace Futureチームは最近、世界の11カ国において職場における文化的カルチャーコードを理解するという目的で調査を実施しました。この調査から見えたこと、それは企業の価値観、社員の行動、そしてこの文化的特質をいかにオフィスに組み入れるかがグローバル化に対応するオフィス環境をつくる鍵になるということでした。



“Steelcase 360” (英語版のみ)
という無料アプリを検索してください。

CONTENTS

24

CULTURE CODE

「カルチャーコード」Steelcase WorkSpace Futuresグループが実施した11カ国でのカルチャーコード調査で明らかになったことそれはパフォーマンスの高さが要求されるグローバルなワークプレイスにおいて文化が果たす役割がいかに企業にとって重要であるかということでした。

35

An Exploration of Eleven Countries

11カ国のカルチャーコードを調査することでそれぞれのワークプレイスでの人々の行動と物理的環境の相互関係が明らかになりました。

102

Same but Different

11カ国のワーク環境を比較することで見いだされた類似点や相違点から各国が抱えている課題を明確にし、デザインを通して信頼を構築し、コラボレーションを改善し、企業のグローバル化を推進するワークプレイスを提案しています。

18 Q&A with Pankaj Ghemawat

地域性や国境というものがいまだに個人や企業の行動に大きく影響を受けていると指摘しています。

136 Leadership Moment with Arthur Lambert

新しいワークプレイスで社員の士気を高め、顧客サービスを改善し、売上げの向上につなげたLexJet社の事例です。

140 Meet the Experts

3人の専門家がアクティブラーニングの重要性とこれからの教育、学習環境のあり方について語ります。

148 A German Celebration of New Ideas

100周年記念に多分野の思想家やコンセプトリーダーを迎え、グローバル市場を劇的に変えるビジネスの革新性について語りあいました。

6 Perspectives
今号で協力した方々へのインタビュー

16 Trends 360
グローバルなトレンドとは

124 Lessons Learned
今号の特集で学んだこと

126 Insights Applied
未来に焦点をあてたワークプレイスの創造

146 Design Apps
革新的なアプリケーション例

152 Inside Asia Pacific
アジアパシフィックの最新情報

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。

カルチャーコード研究チーム

「ビジネス世界ではこれまで以上にグローバル化が進んでいます。これは文化の違う世界中の人々と働くことを意味します。この事実は自分とは異なる見方を受け入れなければならないということでストレスなことでもあるのです。」とSteelcase WorkSpace FuturesグループのリサーチディレクターであるCatherine Gall氏は述べています。今回カルチャーコードの研究を始めるにあたっての原動力になったのがこの事実でした。SteelcaseのWorkSpace Futureチームは最近、世界の11カ国において職場における文化的カルチャーコードの研究調査を実施し、文化的特質を理解し、それを参考にいか企業にグローバル化の中で成果の上がるワーク環境を創造することができるかを検証しました。



IZABEL BARROS
ブラジル、リオデジャネイロ在住

“複数の文化がつくるイノベーションや知的資本、働き方やチェンジマネジメントなど多様に広がるさまざまな課題は大変興味深いものがあります。”



Sudhakar Lahade
アメリカ、グランドラピッツ在住

“世界はますます相互に連結してくるでしょう。そしてひとつのサイズではもう通用しなくなりました。文化の違いを理解することがこれほど重要だと思われる時代はかつてないでしょう。”



CATHERINE GALL
フランス、パリ在住

“今日のグローバルな企業は同じ方向に進んでいます。ただ旅の途中の異なる段階にそれぞれがいるだけなのです。”



ANNEMIEKE GARKAMP
デンマーク、アムステルダム在住

“物理的スペースのデザインを企業の成果に繋げるダイナミックなワークスペースの創造に従事しています。”



WENLI WANG
中国、上海在住

“ユーザー主体のリサーチや洞察は新たな手法や製品に繋がるデザイン定義を形成するベースになります。”



ILONA MAIER
フランス、ストラスブルグ在住

“経済が成長し、社会が変化すると人々の嗜好や態度に大きなシフトが起きてきます。そのいくつかは共存共栄しています。今、社会の不均等を理解することは統括することより重要になってきています。”



YASMINE ABBAS
フランス、パリ在住

“新ノマドといわれるように、私たちはデジタル社会に生きていて、身体的にも精神的にもモバイルといえるでしょう。異なる文化の国に行くなら、郷に入れば郷に従えということが大切なのです。”



MELANIE REDMAN
アメリカ、グランドラピッツ在住

“真の意味でグローバルを目指す企業にとっては社内外で人を繋ぐことがワークプレイスの最も重要な機能といえるでしょう。”



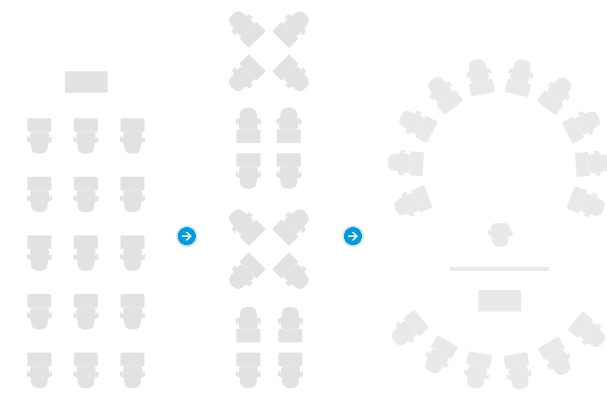
BEATRIZ ARANTES
フランス、パリ在住

“私はブラジルのグローバルノマドワーカーとしてパリに在住し、8カ国の間を行き来しています。”



what if a chair could improve student success?

イスが学生の能力を向上させるとしたら。。nodeはその目的のために開発デザインされたチェアです。



8:05 a.m.
講義

8:27 a.m.
小グループでのプロジェクト

8:45 a.m.
大グループでの討論と
双方向による講義

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

100
Steelcase

Steelcase
Education Solutions

EL CONCURSO

スペインの学生による
デザインソリューションの探求

Steelcaseはスペインの建築学科の学生を対象にデザインコンテストを主催しました。2回目にあたる今回の課題はこれからの相互に接続する社会のニーズに対応する新たなデザインアプローチを探求し、設計するというものでした。



42

プロジェクト

250

作品応募数

27

大学



作品は著名なスペインの建築家(下記)からなる審査員によって審査、判定されました。

Edgar González

Gerardo Ayala

Ramón Esteve

Luis Vidal

Fermín Vázquez



「このコンテストは建築、デザインを学ぶ学生たちがその道のプロの人たちと触れ合い、繋がる機会を与えることで彼らを支援するという目的で開催されました。」

—Alejandro Pocina、社長、Steelcase Spain & Portugal

「27の大学から42件のプロジェクトの申し込みがあり、反応はかなりありました。」と語るのはSteelcaseのスペインとポルトガルを率いる社長であるPocina氏。参加は単独または最大4人までで構成されるグループでの参加が条件となりました。審査の判定基準は「独自性があること」、「サステナブルであること」、そして作品が不動産の有効活用、コラボレーションの推進、社員の能力の開発、ブランドと企業文化の構築、仕事場でのウェルビーイングなど「相互に接続するワークプレイスのデザイン定義」をどれだけ反映しているかということでした。

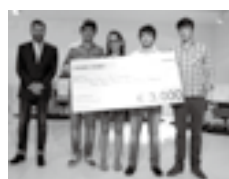


「私たちの案は世界中のあらゆるところに仕事をするオアシスを創ることでした。」



STEELCASE オフィスパック

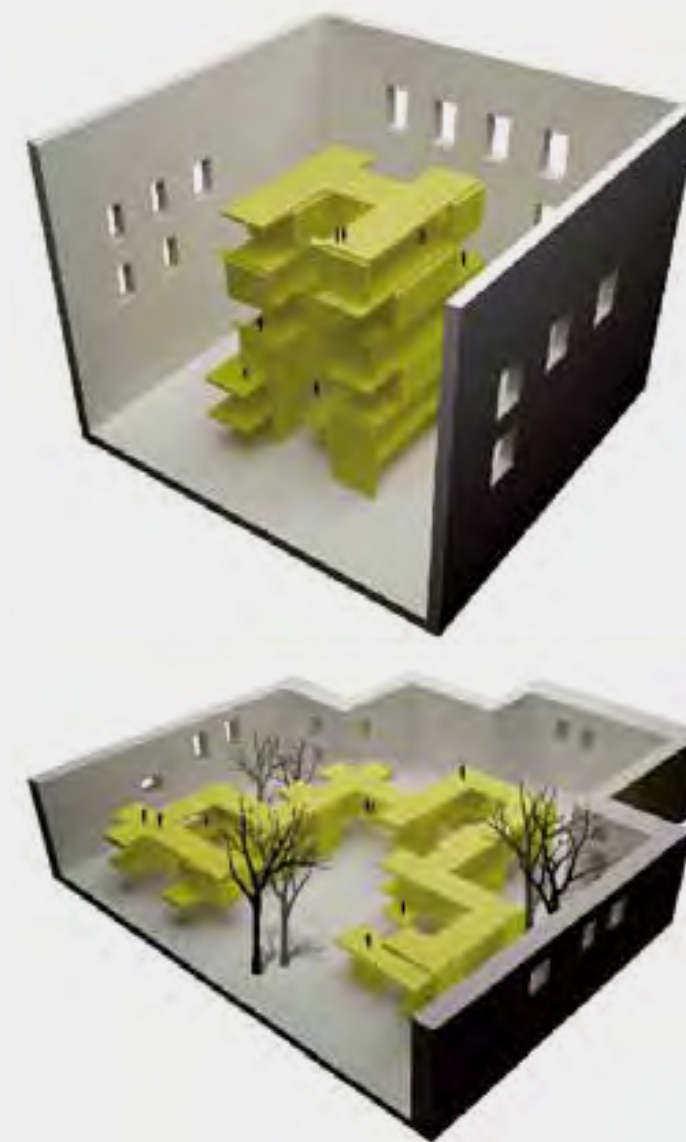
変更、カスタマイズが可能なスペース。それは持ち運びでき、カタチがないもの。基本ツール群はシングルモジュール(PC、Wifi、照明、チェア)として分類され、膨張性のあるメカニズムを搭載した「バックパック」の中に収められ、設置も容易です。



1等賞
María Lozano Correa
Sergio Del Barco
Pablo Magán Uceda
Raúl Olivares Chaparro
 (Universidad Alcalá De Henares)



「ユーザーのニーズによって壁が床や天井にもなるのです。」

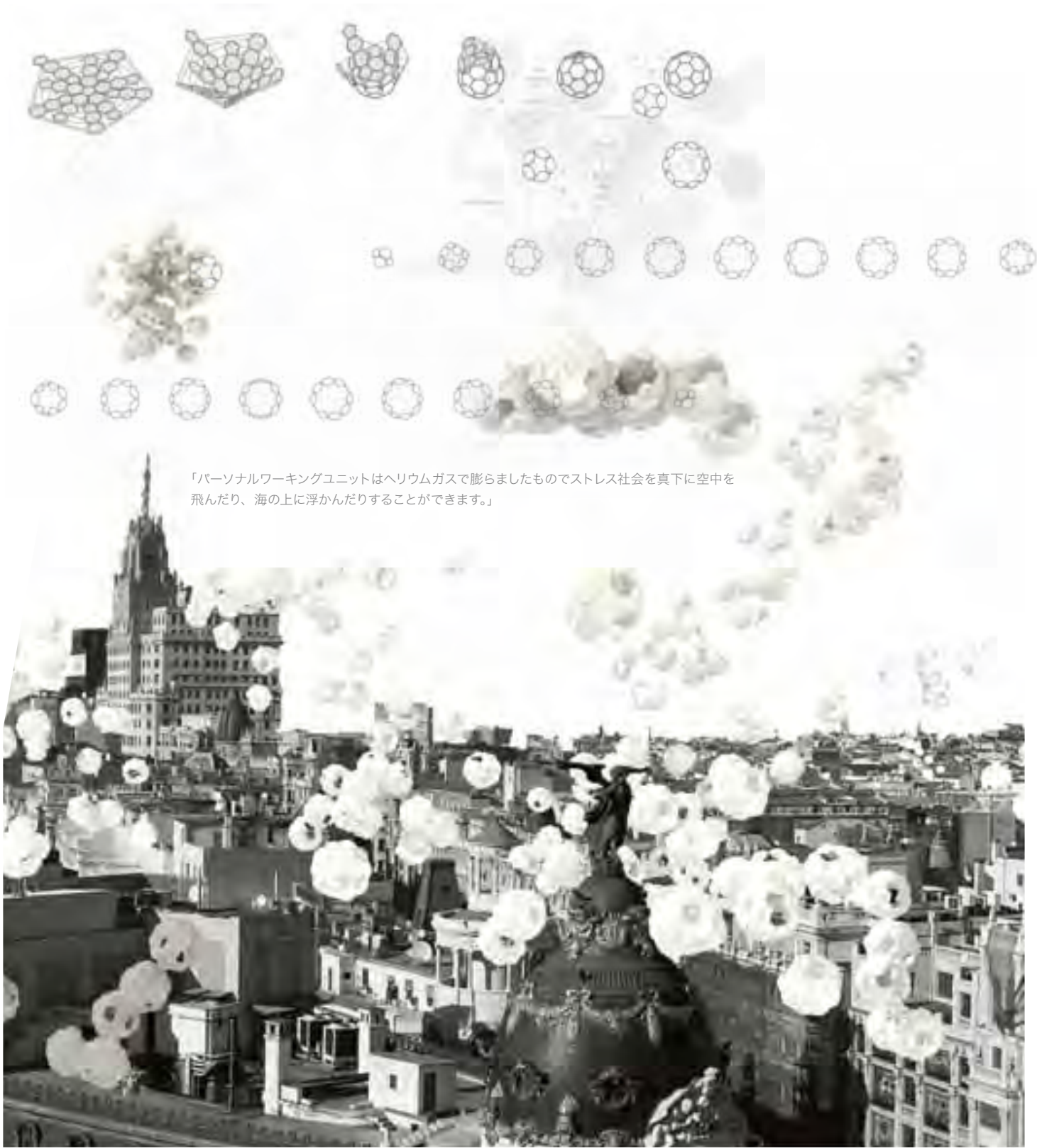


もうひとつの世界

C.エッシャー (C. Escher) の「Other world (もうひとつの世界)」からヒントを得て創られたもので、空間を視点による錯覚で表現し、床、天井、壁のすべてが互いに交換可能な空間を創りだしています。



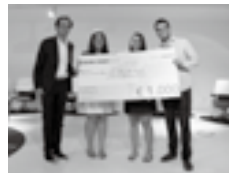
2等賞
Paloma García de Soria Lucena
María Carretero Fernández
Pilar Fernández Rueda
 (Universidad de Sevilla)



「パーソナルワーキングユニットはヘリウムガスで膨らましたものでストレス社会を真下に空中を飛んだり、海の上に浮かんだりすることができます。」

パーソナルワーキングユニット

パーソナルワーキングユニット(PWU)は快適で、ワールドワイドにつながった構造をもつスペースユニット。人々はユニット内で1人で集中して仕事をし、2つ以上のPWUをつなげることで人々とのコラボレーションも可能になります。



3等賞
Tamara De Los Muros Sevilla
Juan José Cobo Omella
Beatriz Rodríguez Martín
 (Universidad Politécnica de Madrid)



A MATERIAL DIFFERENCE.

豊富なカラーと丁寧に織られた張り地は
 100%リサイクル素材を使用したポリエステルを使用、
 高い耐久性で手入れも簡単です。

製品詳細は下記まで：

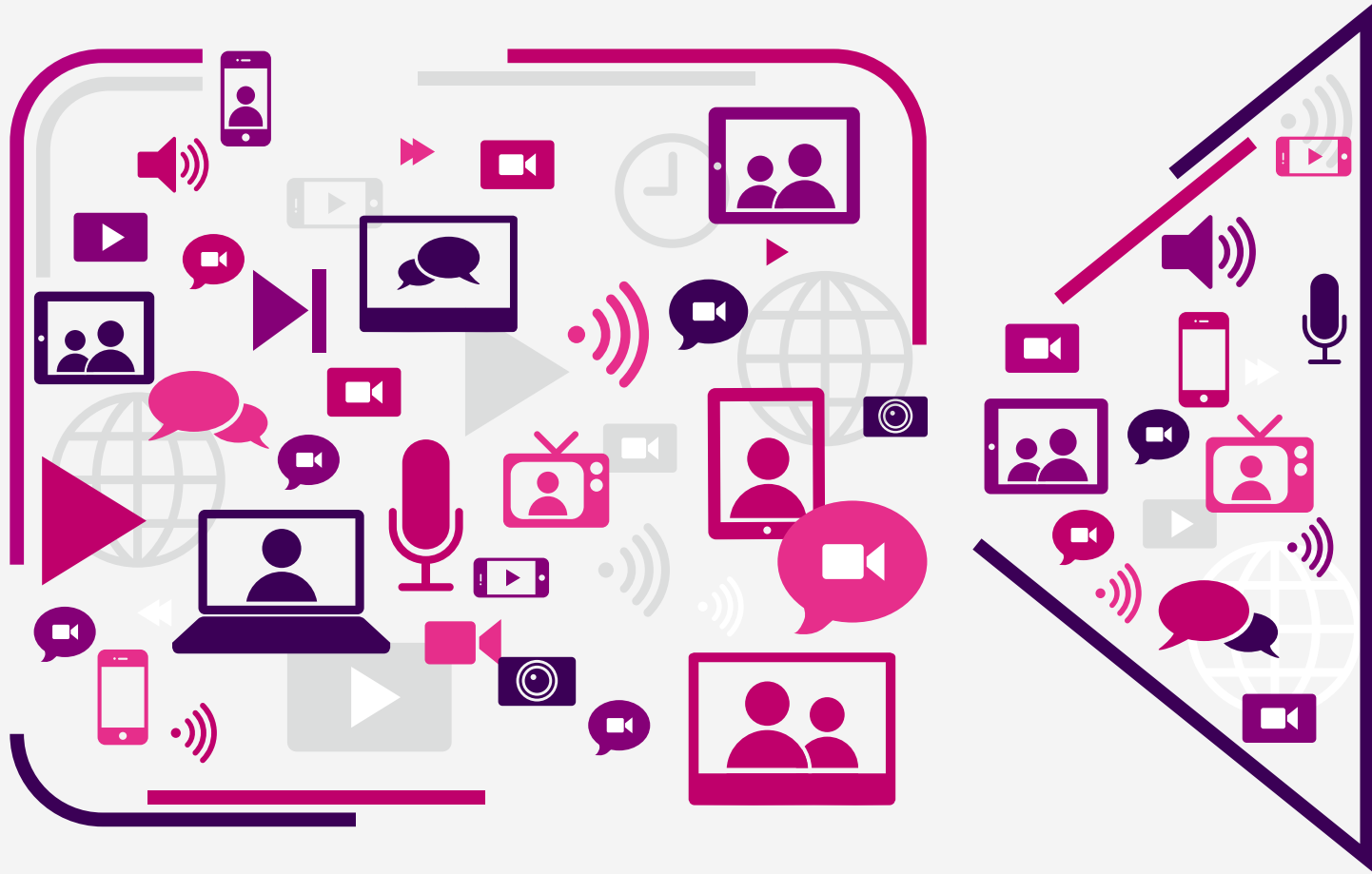
www.steelcase.jp

日本スチールケース株式会社 03-3448-9611



TRENDS 360

グローバルなトレンドとは



動画は仕事においても、生活においても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。テクノロジーの融合によって、そのデバイスは日に日に小さく、安価にしかも上質になる一方、人間の「人と繋がりたい」、「顔を見ながら話したい」という欲求が動画のトラフィックを急激に増加させている要因になっています。

私たちの生活において動画は家族や友人たちと繋がり、仕事ではチームや個人を繋げる不可欠なツールになりつつあります。

まさに私たちは動画が日常化する社会に生きているのです。

データトラフィックの増加

2016年までに
データトラフィックの
70%
は携帯動画になる。(現在の53%から)

参考資料1: The Cisco® Visual Networking Index (VNI)
Global Mobile Data Traffic Forecast Update

2016年までに
総動画トラフィックの
72%
はウェブベースのビデオ会議になる。
(現在の61%から)

2016年までに
55%
のネットトラフィックは動画になる。
(現在の51%から)

参考資料2: Cisco® Visual Networking Index,
Forecast & Methodology, 2011-2016

行動の変化

社員の
62%
は異なる時差と地域の中で定期的にコラボレート。コ
ラボレーションが増加するにつれ、交流を容易にする
動画やデジタルツールのニーズも増加する。

参考資料3: Economist Intelligence Unit, 2009

YouTubeは1日
40億
ページビューを突破。
参考資料4: YouTube

4千万
2012年のスカイプの同時接続ユーザー
参考資料5: Skype

スペースの再考

ビデオ会議が普及する中でまだまだその環境は整備さ
れておらず、バーチャルな経験はもちろん物理的な環
境には多くの問題が存在する。

72%
の人々は自分がスクリーン上に
現れていることを認識している。

58%
の人々はビデオ会議の際に
照明やPC上のカメラの質が悪いために
顔色が悪く、疲れているように見えると
答えている。

経験をデザイン

66%
の回答者はビデオ会議が電話を使うようにシンプルで便
利であれば使用すると答えている。

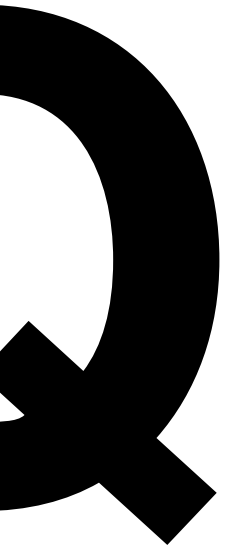
60%
の人は1対1のビデオ会議のための小さなプライベートス
ペースと大グループ用のビデオ会議用スペースの両方が
必要であると考えている。

参考資料6: Harris Interactive Survey

未来の動画体験

質の高い動画体験を実現するためにデザインはどうい
う役割を果たすのか?人の交流を活発にする「目的地」
をどうやって創ればよいのか?

36%
の人は仕事場では1対1のビデオ会議ができるプライバシ
ーがないと思っています。



Q&A WITH PANKAJ GHEMAWAT

Pankaj Ghemawat氏はインドのジョドプールに生まれ、ハーバード大学に学び、現在は経済学者、スペインのバルセロナにあるIESEビジネススクールの教授としてグローバル戦略を教えながら世界中の企業のコンサルティングにも従事しています。彼の最近の著書、”World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It”の中で世界は決してフラットではなく、その国の文化や慣習、地域性や国境というものがいまだに個人や企業の行動に大きく影響を受けていると指摘しています。

「あなたは自分が考えるほどグローバルではないかもしれません。」

あなたの著書の中で多くの方が思うよりグローバル化は遅れていると述べていますが。

データが真実を語っています。郵便物はわずか1%しか国境を越えておらず、国際電話はまだ2%にしか至っていません。国を越えてのトラフィックはすべてのネットのトラフィックのわずか18%。Facebookの友人の85%は国内です。貿易にいたってはどうか。アメリカは多くの中国製品を消費し、中国からの輸入を減らすことで国が抱える失業率を減らすことができるといいますが、実際には中国製品がアメリカの個人消費支出に占める割合はわずか1.3%から2%の間です。

ほとんどの企業がグローバルビジネスが何なのか過大評価しているのですか？

グローバル化は私たちが日々日常生活の中で感じているものの一つでわざわざデータをチェックする必要も感じていないかもしれません。ここに私が好きな社会学者であるDaniel Patrick Moynihanの言葉、「どんな意見を持っていてもいいが、その意見は事実に基づいた真実の上に成り立ってなければならぬ。」を引用させていただきます。私は現実に根ざした事例のた

めに事実を用いるのであって、想像力を働かせて世界がどうであるかを想像していつているわけではありません。

海外経験豊富で旅慣れているビジネスマンはビジネスをする相手国がどれだけ文化的に異なっているか適切に把握していると思いますか？

非常に成功している企業でも海外での事業展開がどれだけ難しいかをまだよくわかっていません。通常、自国ですである程度の成功を取め、それ以上の成長が期待できない場合に海外進出を考慮することが多いのです。しかし、自国でうまくいったから、そして自国より遅れている国なのだからそんなに難しくはないだろうというような間違っただ推測をしがちなのです。相手国の地域性や文化、慣習がいかにビジネスに影響するかをまだ理解していないのです。



Ghemawat氏はハーバード大学の学士号と博士号を取得し、ハーバードビジネススクールの歴史上、最年少の教授として25年間教鞭をとりました。その後McKinsey & Companyに勤務し、現在IESEのグローバル戦略の教授に就任しています。



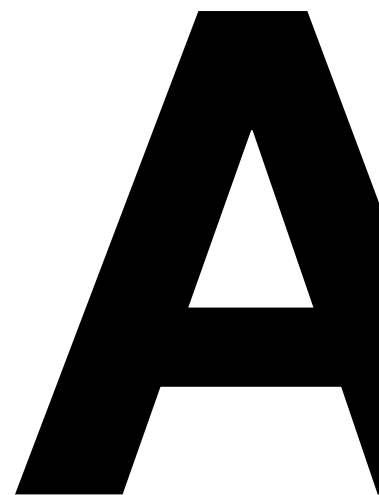
企業はどうやったらその地域性の違いを理解し、抱えている課題を克服できるのですか？

それは3つのキーワード、「適応、集約、裁定」で表現することができます。まず「適応」とはその国の違いを受け入れ、適応させる戦略をとることです。つまり、「郷に入っては郷に従え」ということです。例えば世界最大の小売店チェーンであるウォルマートはインド市場においてサプライチェーンと物流だけを管理し、店舗運営は現地パートナーに完全にまかせるというビジネスモデルで事業展開を図りました。「集約」とは国別に考えるのではなくグループ化することです。ウォルマートはアジアに地域の拠点を置き、それぞれに異なる文化をもちながらもある意味均質的で距離的にも近いアジアの国々をまとめ、アジアのウォルマートの管理下で動かしていることです。そして地域に拠点を置くことで経費や固定費、管理時間や旅費などの点でコストをかなり節約できます。最後に「裁定」とは違いを調整し、克服するだけでなく、その価格差を利用して利益を得るという裁定取引を行うことです。ある国で安く購入し、他の国で高く売るということです。普通、企業はこれらの戦略を

組み合わせて、その業界やブランドのポジション、製造能力などにあうように事業を構築していきます。

今日、分散されたチームの存在はまぎれもない事実です。企業は異なる国や文化に住む人たちがうまくチームとして一緒に働けるにはどうしたらいいのでしょうか？

まずは社員の中に自国だけでなく、異なる文化を持つ海外で仕事をする人々がいるということです。管理職はグローバル企業の中でさまざまな国で海外任務をして経験を培うべきです。彼らは海外での仕事の経験があると思いますか？データによるとその数は少なく、ほとんどがアメリカの企業だという事実は驚きです。





海外勤務をする社員が社内で出世するにはより長い月日を要します。彼らは通常、自国では個室を与えられている肩書きの人間です。そしてどのように海外勤務する人間を定め、教育をし、動かすかが重要になります。なぜなら、まずは社内の信頼を獲得しなければならず、それには時間もかかりそんなに簡単なことでもないからです。あとから付け足しのできるものでもなく、企業が真剣にそのことをする覚悟があるかという問題でそれにかかるコストは決して安いものではないからです。大戦後20年から30年の間1人当たりの国民所得とマーケットのサイズは相関関係にありました。つまり、最もサイズの大きなマーケットで多くの製品を販売していたところは同じように豊かな国々でも同じ製品を販売していたものです。しかし、ここ10年から15年はマーケットも劇的に変化し、自国から遠く離れた小さなマーケット、いままでだったらとても興味を持ってない国々が主要マーケットとして台頭し、販売する製品も変化を余儀なくされています。多くのメーカーはもっと多様性を受け入れ、これらの新興国に向けた成長戦略を遂行することを強いられているのです。そしてこの多様性の受容が社内内部での距離を生み出し、今、その距離を埋める必要性がでてきているのです。

テクノロジーがその距離を埋める役目を果たすことができるのでしょうか？

私たちはもっと賢い方法で遠くに離れた社員同士のコミュニケーションを向上させるべきです。いくつかの企業では新しいコラボレーションツールを探し出し、利用し始めています。テクノロジーをテコに社内のコミュニケーションを改善し、その利用を推進している企業です。社員同士がもっと交流することで個人のアイディアはイノベーションを導くものに変換され、最終的に企業の繁栄につながるということは頭では皆が理解していることです。調査によるとデジタルなコミュニケーションは定期的に人が対面で話すこととセットで考える必要があることを示しています。例えば2人の人が前からよく知っている仲であってもデジタルだけで長い間複雑な大きなプロジェクトを手がけていると、その関係にも隙間が生じてくるというわけです。距離による信頼の低下はまぬがれないのです。

企業は遠く離れたマーケットや顧客を十分に理解するにはどうすればよいですか？

大企業はまず自分たちが考えるよりグローバルでないことを認識すべきです。海外出張だけでは十分ではないのです。エグゼクティブを調査するとその土地の文化や政治、歴史がいかかにビジネスと関係しているかを把握するには少なくとも3ヶ月はかかるということが明らかになっています。私たちは他の国々や異なる文化や価値観の中で生きている人々に興味を持ち、まわりの世界についてもっと知るべきです。まずはこういう基本的なところが欠けている場合が多いのです。そこで私がつくったのがその素質や適性をみるグローバル適性プロトコルというものです(右ページ)。○

あなたは世界中の人々や文化をどの程度理解していますか？世界をもっとよく知るためにあらゆる機会を利用していますか？左はGhemawat氏が開発したグローバル適性プロトコルといわれるものの縮小版でクイズ形式になっています。これは個人がどれだけ世界の人や文化に対して適応力があるかを判断するものです。各質問を3つの回答：「強くそう思わない」、「そう思わない」、「どちらでもない」、「そう思う」、「強く思う」の1つから選んでください。

スコアをつける
 「強くそう思わない」に2ポイント
 「そう思わない」に1ポイント
 「どちらでもない」に0ポイント
 「そう思う」に1ポイント
 「強くそう思う」に2ポイント

総スコアが20以上は「その適性とのギャップがない」、10～20は「少しギャップがある」、10以下は「かなりのギャップがある」、0は「とてつもないギャップがある」ということとなります。

この調査の結果はあなた自身の世界に対する認識を改める方法を提供することになるかもしれません。自国から遠い国々を何もしなくて理解することはできません。それには個々の努力が必要になります。ジャーナリストのWalter Lipmann氏はこう言っています。「世界は遠くにあり、見えないものは忘れられる。それは自ら探して、見て、想像することです。」

あなたのグローバル適性プロトコルとは？

	強くそう思わない	そう思わない	どちらでもない	そう思う	強く思う
言語を2か国語以上話す。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
自国以外の国に住んだことがある。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
海外旅行が好きで世界のさまざまな国の人々と交流するのが楽しい。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
仲のよい友人の何人かは異なる国籍の人です。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
住んだことがない国で働くのが好きだと思う。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
他の国に旅行する際にはその国の政治、法律、経済などのことに興味を持ち、自国と比べて何が違うのかを学びたい。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
他の国に旅行したり、住んだりする際に自国とは異なるその国の文化や伝統を学ぼうと努力する。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
自分はその国に対する感覚的なイメージとは別に人を判断するほうだと思う。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
異なる国々の人々と気持よく仕事ができる。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
同じ場所で異なる文化や背景をもつ人々といっしょに気持よく仕事ができる。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
世界で起きている社会経済、政治的な影響に関してある程度の知識はあり、それが自分の仕事や投資にどう関係してくるかをきちんと判断できる。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
重要な世界のニュースに関しては新聞や雑誌を読んでいる(例えばヘラルドトリビューン、エコノミスト、フォーチュン誌など)。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
海外のニュース番組(CNNニュースなど)で世界のニュースなどを見聞きしている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
インターネットで海外のニュースの情報を得ている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
他の国を旅行したり住んだりする際に、海外のテレビ番組をみようと思う。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FOR THE NEW WORK DAY

coalesse®

Hosu-
by Patricia Urquiola

**開いて、リラックスして、
さあ、仕事をしよう。**

Hosu (ホス) は一体型になった
座クッション部分を開くとオットマンになる
ユニークなワークラウンジ。気分によって畳
んで、開いて。パーソナルかつ仕事に集中
できるリラックスした空間を創ることができます。

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





Culture Code

カルチャーコード、文化的特質を知る。
今日のグローバルな課題を克服するために
「ワークプレイス」をテコとして位置づける

Steelcase WorkSpace Futuresグループが実施した11カ国でのカルチャーコード調査で明らかになったこと—それはパフォーマンスの高さが要求されるグローバルなワークプレイスにおいて文化が果たす役割がいかに企業にとって重要であるかということでした。

- 26 カルチャーコードの定義
- 35 11カ国への調査と発見
- 102 同質と異質：
ワークカルチャーパターンのマッピング化
- 110 カルチャーコードを取り外す：
多国籍企業のワークプレイスにおける文化の課題への取り組み
- 122 カルチャーコード調査チーム

Defining the Code

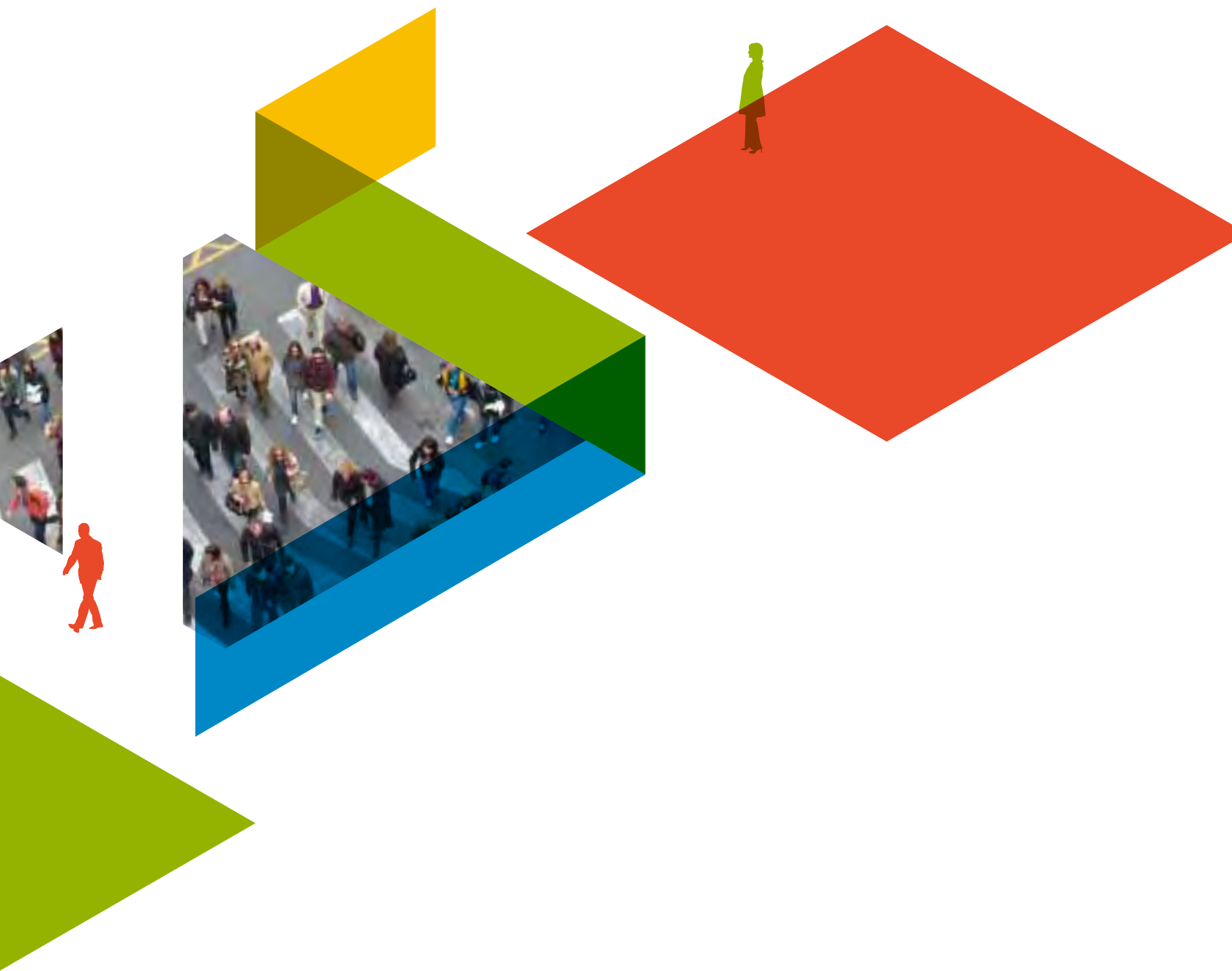
カルチャーコードの定義

経済学者であるGhemawat氏はかつて私たちが「皆がグローバル化とっているものは実は狭い解釈である。グローバル化は私たちが考えているよりずっと脆弱である。」と言って論争を巻き起こしたことがあります。今日のネット社会での仕事の仕方を考えてみてください。ブラジルの市場向けにアムステルダムのデザイナーはパリにいる上司のもとで、シリコンバレーのエンジニアと仕事をし、製品は中国の深圳で生産しているという複雑な状況が現実に行き来しているのです。これが著名な国際ジャーナリストであるThomas Friedman氏が唱えたグローバル化による「フラット化する世界」と言えるのでしょうか。

現実にはほとんどの仕事は遠く離れた場所に分散している中で、先進的な企業はグローバル化を戦略の主要な目標として位置づけています。しかしながら私たちのグローバル経済のパワーはまだ現実に現れていないといえるでしょう。2004年には全米の全企業の1パーセント未満が海外生産を持っていました。これらの数字はここ10年でそんなに大きくは変わっていないはずだとGhemawat氏は著書、「World 3.0」で述べています。

それは実際のワークプレイスにおいても同じことがいえます。国によってワーカーの行動や嗜好、そして期待や慣習は大きく異なります。グローバル企業は地球の裏側にその販売網を拡大しているにも関わらず、相変わらず自国でのアプローチをそのまま採用しているという状況です。今日のオフィス環境は地域に密着したかたちでグローバル化するべきなのでしょうか？それとも今まで通り自国に根ざしたやり方を続行するべきでし

うか？ビジネスがグローバル化するにつれ、各地域の文化の違い、価値観や慣習、行動が浮き彫りになっていきます。そして、それぞれの国で仕事環境が明らかに違ったとしてもそのスペースデザインにおいてはその違いが何も反映されていないというのが実情です。そこで企業のリーダーたちはスペースを戦略的ツールとして活用しようとしています。しかしその際に**地域の文化と企業文化をバランスよく考慮したワークプレイスが真の意味でグローバルな統合へのプロセスを迅速化する**という事実を本当に理解している企業は少ないともいえます。





グローバル＋ローカルのバランスを図る

グローバルに事業展開をする企業にとってはグローバル化とローカル化は常に対立状態にあります。世界的な標準化とは何か、そしてそのグローバルスタンダードにあわないローカルなものをどう保持していくかという問題です。グローバルに仕事環境を設計デザインし、うまく管理していくにはその地域の文化的特質を細分化し、深く理解し、バランスを図ることが求められます。

私たちがスペースをきちんと認識し、活用する方法は不可欠で、かつ文化的にも変わりやすい性質を持ちあわせています。このことは多くの人が実際に海外に行き、スペースに関わるさまざまな違い（例えば、照明の種類や光量、ノイズ、臭い、モノ、人など）を目のあたりにして始めて気がつくのです。スペースの背後に隠れているものはとらえがたく、見えないルールに基づいています。人類学者であり、近接した空間領域での人間の文化的研究で知られているEdward T. Hall氏は「文化的特質は隠れて表面には現れないものです。グローバル化とローカル化を同等のものとして管理するには、まず、スペースにおける文化的特質の重要性を理解することが不可欠ともいえます。そしてさまざまな文化を研究するとそこにはいくつかの共通点があることがわかっています。」と述べています。

グローバル統合を推進する際に意図的に戦略をもってデザインされたワークプレイスほど強力でパワフルなツールはありません。地域の文化を理解し、それぞれの地域の強みを引き出すことで世界に通じる企業風土を構築できます。多様で文化的な嗜好はコラボレーションの機会と同様に異なる文化の障壁をももたらします。異文化コラボレーションは今日の価値創造の原動力となります。創造性とコラボレーションを職場で育成するためには職場の中に埋め込まれた暗黙的で形式的なカルチャーコードを適切に解釈し、企業の利点として活用する必要があります。

信頼を植えつける

グローバル化は可能性として未知な部分もありますが、多くのビジネスリーダーにとっては避けることができない道であり、多文化コミュニケーションと生産性の向上の力になることはまちがいありません。例えばコンピューティングの巨人であるIBM社の場合、世界75カ国の社員が参加する“ジャムセッション”と呼ばれるオンラインチャットセッションを実施し、同社の優先順位事項を幅広く議論する場が与えられています。想像してみてください。企業がさまざまな経歴や文化をもつ社員の知識をうまく吸い上げることができたら何が起きるか。そして世界中が一緒になって価値創造を実現できたとしたらどんなに強い組織ができるかを。

企業内のグローバル統合を迅速かつ効果的に進めるために企業は何をしなければならのでしょうか？まずは十分に相手を理解し、信頼するという根を植えつけることです。5世紀の古代ギリシャの歴史家ヘロドトスを引用してGehrmawat氏は「外国人以上に仲間である市民を信頼しなさい」と提唱しています。「2人の人の言語の違いと距離の間が大きくなると信頼は減少します。それに加え、ある特定の国の人が相手国の人をどのくらい信頼しているのかが国を越えての交流に大きく影響を与えます。」とGhemawat氏は述べています。**企業はこの多文化を起因とする問題からくる信頼問題を無視するわけにはいきません。そしてその違いを理解し、尊重している企業が信頼と自信を高め、広く社会に貢献し、その結果ビジネス成果を向上させることになるのです。**

ワークプレイス内にグローバルビレッジを設置

多文化間のコラボレーションやイノベーションを促進するようにスペースがデザインされてはじめて、オフィス環境が同僚や上司との間に信頼を築く中枢的役割を果たすこととなります。信頼を構築することは海外での事業の成功への鍵となり、オフィス環境での文化的特質を学ぶことによって達成することができるのです。

Steelcase WorkSpace Futureグループが2008年に「オフィスコード」という名のもとにこのカルチャーコードを研究しはじめました。「文化的特質とワークプレイスのスペースデザインを繋ぐ」という課題は仕事の仕方の中で文化的特質がどのように表面に現れるのか、ワーカーが必要なものは、どのようにワークプレイスはデザインされているのか、またはされなければならないのか、などの質問を中心にさまざまな観点から調査、研究がされました。

それは欧州6カ国での行動のパターンとデザインの傾向を分析したもので、さまざまな文化的側面がオフィス環境に現れていることを実証するものでした。この中で主要な文化的要因を追求することで今日のオフィス環境を形づくる要素が明確になりました。

グローバルに事業を統合するというニーズの高まりに迎え、2011年にSteelcase WorkSpace Futureグループはこのプロジェクトのフェーズ2として「カルチャーコード」の研究を開始しました。アジア、アフリカ、ヨーロ

ッパ、アメリカのさまざまな業界のビジネスリーダーやデザイナー、社会科学のスペシャリストとのコラボにより、カルチャーコードに対するさらなる研究とその理解を深めることができました。11カ国における典型的なワークカルチャー、そしてワークスペースの相互作用に焦点をあてることで、重要な価値観や社員の行動、さらに文化的特質がオフィス環境の中でどのように反映され、統合されるのかという新たな洞察を導き出すことができました。

さらに重要なことはその研究が文化的特質と空間の関係を明らかにし、これらの11カ国だけでなく世界に通じる洞察として生かされているということです。



社会学者ホフステードと 人類学者T.ホールの理論

Geert Hofstede(ホフステード)とEdward T. Hall(T.ホール)という社会人類学者がいます。彼らの画期的な多文化研究はSteelcaseの多文化とワークプレイスの相関関係を検証するカルチャーコード研究には不可欠な資料となりました。オランダ人のHofstedeは教授でありながら、リサーチャーとして1967–1973年の間に70カ国以上の国々のIBM社の従業員を対象に国民文化の調査を実施し、各国の文化的な違いを相対的に比較した1980年発行の著書、“Culture’s Consequences”で初めて実証的かつ体系的に国民文化の違いについて示しました。Hofstedeらによるその後の研究はオリジナルのIBM社の調査をさらに拡げ、出版物として改訂されています。同氏の理論はいまだ心理学やマネジメント分野における金字塔として参照されています。

Hallはアメリカの人類学者で、多文化研究者の1人として近接学(プロクセミックス)という造語)という領域で人がさまざまな空間の中でどのように反応するかを

研究しています。1976年の著書、“Beyond Culture”の中では密接距離が身ぶりなどの非言語的コミュニケーションでの重要な意味を示していると記述しています。同氏はコミュニケーションにおける言葉による情報量から国の文化を高コンテキスト文化(共通の価値観や背景に頼る傾向が高い)と低コンテキスト文化(低い)に二分にし、それが社内のコミュニケーションや組織内の行動に大きく影響していると述べています。

Hofstedeの5つの文化的相違をもたらす側面—1. 権力に対する許容力、2. 不確実性に対する反応、3. 個人主義と集団主義、4. 考え方が男性的か女性的かの違い、5. 思考方法が長期的か短期的かの違い、これに加え、Hallの高/低コンテキストコミュニケーションのスケールが参考資料となり、各国での文化の違いがワークプレイスのデザインに与える影響を明確化する際のフレームワークになりました。

主な方法論

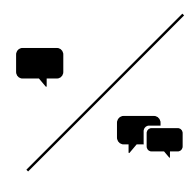
2006年から2011年の間に11カ国(中国、フランス、ドイツ、イギリス、インド、イタリア、モロッコ、オランダ、スペイン、ロシア、アメリカ)を対象にスペースと文化的特質の関係の輪郭をまず描くことに着手しました。

オランダの社会学者であるGeert Hofstedeの独創性に富んだ研究がフレームワークの基軸の1つになりました。Steelcaseの研究者は同氏の理論を対人間の距離がその当事者間の関係を決定するという近接学(プロクセミックス)の概念を開発した人類学者、Edward T.Hall Jr. のコンセプトと合体させることで、ワークプレイスにおける文化的影響への新たな洞察を見いだしました。研究者はHofstedeとHallの理論から得た6次元モデルを使用して11カ国、100以上ものオフィスを観察、調査しました。

これらのモデルはそれぞれの国での仕事と生活に対する行動や感じ方の違いを理解するための基礎となるベースを提供しました。それぞれの文化において人々の個人的な関係、対立的な人間関係、言語/非言語コミュニケーションの違いがあるのか?ワークプレイスのデザインを通してその文化の違いを埋め、信頼を育成させることはできるのか?さまざまな国籍を持つSteelcaseの研究チームは11カ国でワークショップを行い、その国のビジネスリーダー、デザイナー、社会学者などにインタビューを実施しました。特にインドにおいては12社のグローバル企業や国内企業を訪問し、新たに登場しているデザイン考などが話題にのぼりました。このインタビューに加え、世界の4大陸から異業種分野のエキスパートを招き、30のワークショップを開催し、さまざまな視点からこの洞察を実際のデザイン手法に落とし込みました。

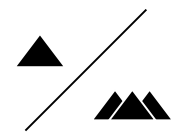
最後に研究者たちはこう指摘します。今回各国から学んだ文化は多様かつ非常にユニークで、必ずしもこの洞察がすべての国や企業に当てはまるわけではなく、一般化することはある種の誤解を招くことにもつながります。文化に根ざした大まかな傾向や行動パターンを知ることはそれぞれの国の文化への理解を深め、ワークプレイスデザインの方向性への手がかりになるということに価値があります。グローバルな統合を目指す企業はそのことを念頭にワークプレイスを再考することで、社員同士がさらに信頼を高め、チーム一丸となり働くことができるような環境を築くことができるのです。

国民文化を6つの次元から数値化



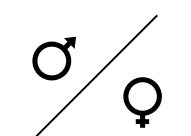
権力の格差 (PDI)

オランダの Geert Hofstede という人が作ったスケールで、Power Distance Index (PDI) という指標があります。これはそれぞれの国の文化においてどれほど権力というものが価値があるかを測る社会心理的な指標で、上下関係の厳しさの度合いを示しています。高いPDIの国では個人のワーカーが権力を行使する機会が少ないといえます。独裁色の強い会社では良い上司は親のような役割を担い、決定力と強い権力をもち、その権力の象徴を物理的スペースに表現する傾向があります。これとは対照的に協議を重視する国々では人々は決定プロセスに積極的に参加をします。PDIの評価とは極めて曖昧で他と比べての善し悪しではなく、その企業においてどれだけ社員に受け入れられているかという問題です。ですから独裁型のワークカルチャーであろうと協議型のワークカルチャーであろうと社員の期待を満たしていれば同じということになります。



個人主義vs集団主義

集団主義的社会では個人の主張や手柄ではなく集団としての力に価値がおかれます。このような社会では対立や衝突は避けられ、あくまでも集団としての調和が絶対視されるのです。その一方、個人主義的社会では個人の自己依存と自立が求められ、率直にかつ積極的に意見を申すことが出世への鍵になります。



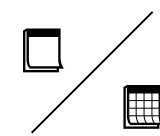
男性型vs女性型

Hofstedeは男性的、女性的特質が文化の中にあると提唱した人ですが、同氏はその言葉によって誤解も生みました。同氏のいう男性型社会は競争的で、目標に向けてパフォーマンスを重視する社会。一方、女性型社会は協調的で、個人的な人間関係や共同作業に重きがおかれ、ワークライフバランスがまず第一に考えられる社会といえます。



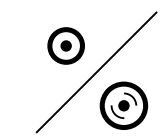
不確実性の受容

不確実性を受容する社会とは予測もできないような状況やリスクへの対応がうまく、曖昧さや多様性に価値をおく社会です。規律も少なく、変化やリスクに対しても寛容です。その一方、安定志向の社会は明確なルールのもとに万全の予防策を講じます。しかしながら、不確実性に寛容でない社会は確立したルールを必ずしも守るわけではなく、ルールが存在していること自体に意義があると信じている傾向があります。



長期的志向vs短期的志向

短期的志向の社会は即効性と自由な時間に価値をおき、伝統を尊重しながら現在に焦点をあてます。一方、長期的志向の社会は儉約や忍耐のような言葉に象徴されるように将来を懸念している傾向が強いともいえます。



高コンテキストvs低コンテキスト

Hallが唱えた多文化研究は暗黙のルールなど情報交換などにおける文化的慣習が持っているパワフルな側面を明らかにしました。高コンテキスト文化においては言語外にある暗黙のルールなどが要求されるため、間接的でさりげないコミュニケーションが主流となります。また、低コンテキスト文化ではより直接的であからさまな表現をよしとし、自立した個人同士の協調関係が鍵となります。

文化を尊重する

知識創造の新しいパラダイムは私たちの働き方を大きく変化させ、いまや情報は世界中のあらゆるところに広がりました。しかしながら情報技術が確固としたバーチャルな仮想世界を確立したとしても物理的スペースは信頼や創造性、情報共有を促進する上で極めて重要であることに変わりはありません。今後10年間、過去200年において初めてブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカなどの新興国の成長率が先進国の成長率を抜くといわれています*。このような新しいグローバル市場にあって、仕事やワーカーは場所を変えながら、組織、タイムゾーン、物理的/仮想的スペースを越えて仕事をする時代を迎えています。その結果、文化間の衝突が起きているというわけです。

ビジネスリーダー、不動産の専門家、建築家やデザイナーはローカルなニーズを満たしたグローバル化のためのデザインをやっきになって模索しています。「人々は世界を以前とはちがうものとして見始めています。なぜなら古代ギリシャや中国にさかのぼる生態系も社会構造、価値観や教育システムも異なるかたちで現代まで生き延びているのですから。」と述べるのは“Culture and Social Cognition”の著者であるRichard E. Nisbett氏。グローバル化とローカルのアイデンティティの間の問題を正しく理解することは高いパフォーマンスをあげるグローバルなワーク体験を実現するためには不可欠なことなのです。

今日の相互に接続された経済では、事業を展開する市場に関しての幅広い知識が要求されます。ワークスペースの中での文化的な問題を理解することで企業は十分に活用されていない貴重な不動産である物理的スペースを有効活用でき、それをテコとして社内のグローバルな統合に向けて歩みだすことができるのです。実際にスペースは成功への必須条件になっています。Ghemawat氏は最終章でこの調査の目的をこう述べています。「多くの企業にとって最大の課題は距離や文化の違いを超え、社内外で繋がりが、協調して仕事をするために人間の能力

を育成することです。部署、国、事業単位を越えて信頼と協調の輪を広げていくことができるとしたら、それがどのくらいの利益を生み出すのでしょうか？顧客や同僚、投資家のことをもっと考え、彼らの視点でモノを見る事ができたらどうでしょうか？人々はより近づき、その行動に共感を持ち、想像もできないような結果をもたらすことにまちがいありません。

*The Great Rebalancing, McKinsey Quarterly, June 2010.

An Exploration of Eleven Countries

11カ国への調査と発見

Steelcaseの研究員は訪問したすべてのオフィスの大量のデータをまとめあげました。まずは「理解」のフェーズで2次的調査を実施し、チームは「観察」フェーズに移行し、さまざまな手法を駆使し、多様な環境の中でのワーカーの行動やワーカー同士の交流を観察し、データはそれぞれの国の発見事項として統合されました。次のフェーズはこの行動観察から導きだされた洞察、2次的調査で得られた発見事項をHofstedeとHallの文化的次元モデルの中で数値化し、各国の特徴として整理しました。

組織のニーズは事業を展開する国と同じようにユニークで多様性に富んでいます。ひとつのサイズがすべてに適合するわけではなく、コンセプト図とデザイン上で考慮する点はデザイナーにとってアイデアを共有するためのものでいかに企業文化とローカルな文化的要素をバランスよく配慮するかが今日のデザインには求められています。

この初期の調査に続いて、それぞれの国のローカルなカルチャーコードを反映した現在進行中の研究やスペースのプロトタイプを提示しました。

- 36 中国
- 42 フランス
- 48 ドイツ
- 54 イギリス
- 60 インド
- 66 イタリア
- 72 モロッコ
- 78 オランダ
- 84 ロシア
- 90 スペイン
- 96 アメリカ

中国

高い成長率で躍進する中国

中国経済は依然高度成長を維持しつづけています。その繁栄を支えるものは歴史上最大の農村から都市部への労働力のシフトで、過去20年間で少なくとも3億もの中国人が農村から都市へと移動しています。McKinsey & Company社は今後20年間で5万もの新しい高層ビルの建築が都市部に建築されるであろうと予測しています。世界中の企業が中国に注目し、中国市場に参入する中、競争が激化し、変化のスピードは加速度的に速くなっています。中国政府は世界の工場として急成長を遂げた今、経済を変換し、今後この成長を継続的に維持する模索をつづけています。それには産業のサービス化、知識集約型経済への転換が求められています。イノベーションという言葉が流行語となる中、その本当の意味は何世紀もの伝統的な文化や中国の教育システムを変換させるということでもあります。そして高齢者と1980年以降に生まれた若者の間にはその態度や期待に対して大きな違いが存在しています。

多国籍企業を含む中国で有名な企業は顧客と人脈を培うために多くの時間を費やすことを強いられます。中国人特有の概念「guanxi (グアンシー) = 関係/人脈/コネ」というものは事業開拓の重要な柱のひとつで一般にいう人間関係構築とはかなり異なり、複雑です。中国での「guanxi」は互いに利益を享受できる関係を指し、ビジネス上の関係、個人的な関係の上に築かれた結びつきの強い関係でその開拓には何年もの月日を要することもあります。そして中国ではその関係なしで決して事業の成功はありえないともいわれています。

主な解説

中国

中国は、世界で最も労働時間が長く、1日8時間であることが決められています。しかし、25%ぐらいの人々がありません。

フレックスワークやモバイルワークはネットのインフラの不整備、家のサイズ、文化的規範からまだあまり例がありません。

上司に対する敬意と調和に基づく行動に重きがおかれ、社員は自分のアイデアを積極的に表現する環境にはありません。しかしこの状況も徐々に変わりはじめています。

コラボレーションは信頼関係が密になる部門内でのコラボレーションが多く、部署間では限定されています。

温情主義的なリーダーシップモデルは社員の直属の上司は実践的で魅力ある人柄で社員と頻繁に交流することが望まれます。

社員は仕事のタスクにおいては明快な指示を望みます。有能な人材は簡単に転職する傾向があります。

中国の人々は世界で最も労働時間が長く、1日8時間であることが決められています。しかし、25%ぐらいの人々は毎日9～11時間ぐらいまで働いています。

出典：Netman
 休みは長く、食事や休息に時間をかける傾向があります。またエネルギーを充電するために仮眠をとることもあります。

前例のない経済成長にもかかわらず、中国全体の生活満足度は低く、高収入の人々の満足度のみが高まっています。人口のわずか9%のみが繁栄していて14%の人々ははまだ苦しみに喘いでいます。アジア諸国のうち、中国より幸福度が高い国は41カ国、低い国はわずか5カ国ということが明らかになっています。

出典：Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年
 転職は才能不足の起因により、一般的です。多くの労働者は海外への転勤を夢見て多国籍企業に惹かれることも多く、また最近の若者のトレンドとしては福利厚生や安定性、短い労働時間などを理由に国有企業に就職を好む傾向があります。

男女間の平等、人間としての能力開発指数は世界で28位です。

労働への男女参画は：

女性 67%
 男性 80%

野心があり、出世欲がある中国の女性は企業や政府関連の仕事でキャリアをのばしています。

野心が強い中国の女性は企業や政府関連の仕事でキャリアをのばしています。

文化的次元指数

数値の分布は中国が階層型社会で因襲的な権威に大きく左右されることを表しています。人々は社会に依存しがちで、個人というより集団としての利益に対して行動する傾向があります。

独裁型 協議型



独裁型／協議型
 階層＝八一モニー

ほとんどの中国企業は階層構造になっています。70年代末からの改革開放政策前まではビジネスは国によって管理されていました。トップが決定権をもち、すべてのワーカーの仕事のタスクは企業のトップによって決められていました。今日、権限と尊敬度合いはまだ肩書きに依存していることが多く、人々は調和を維持するための手段として階層性を受け入れる傾向があります。

従業員は上司にメンターや指導者としての役割を求め、ほとんどの場合、個人のアイデアや意見を表現することは控えがちです。権力に対する感じ方も海外からの影響や海外で教育を受けた若いエグゼクティブが指導的役割を担っていることもあり、徐々にその状況も変化しはじめています。

個人主義／集団主義
 信頼がすべての鍵をにぎる

中国でのビジネスはすべて「関係、人脈」で成り立ち、それは中国の独特な伝統的な集団的性質によるものです。一度関係を確立した際には両者は権利と責任を伴う行動ルールに縛られることになります。それは人脈を培うことで知られている複雑なマナーシステムのようなものです。信頼は非常に個人的でかつ利益を生み出すものとされています。従ってそれは個人のグループ(部署)内のみ存在し、部署間でのコラボレーションは低く、また皆無であるともいえます。

男性型／女性型
 静かなる強さ

中国は男性型社会、つまり出世志向型ともいえます。仕事のために多くの人々は日常的に家庭を犠牲にし、余暇もなく、働きます。しかしながら、競争は個人の間ではなく、部門間で起きるため、多くの人々がその競争も難しいところがあると思っています。過度に攻撃的な言葉や態度も敬遠されがちです。その強さは決断力や成果で表されることも多いという状況です。

不確実性の受容／安定志向
 曖昧さと実用主義：現実

中国の人々は不確実性に対して寛容です。この事実は今日の中国の経済のダイナミズムに適した国民性で曖昧さを快適と感じる国民でもあるのです。それは彼らの言語そのものにも反映しており、中国の指示や規則は孔子の精神に基づき、その漠然とした言葉遣いは意味を瞬時に把握するのも難しいといわれています。結果として、規則の厳守に対してはその状況に応じていかようにも変わり、その実用主義性が行動を決定することが多くあります。

長期的／短期的志向
 忍耐と柔軟性

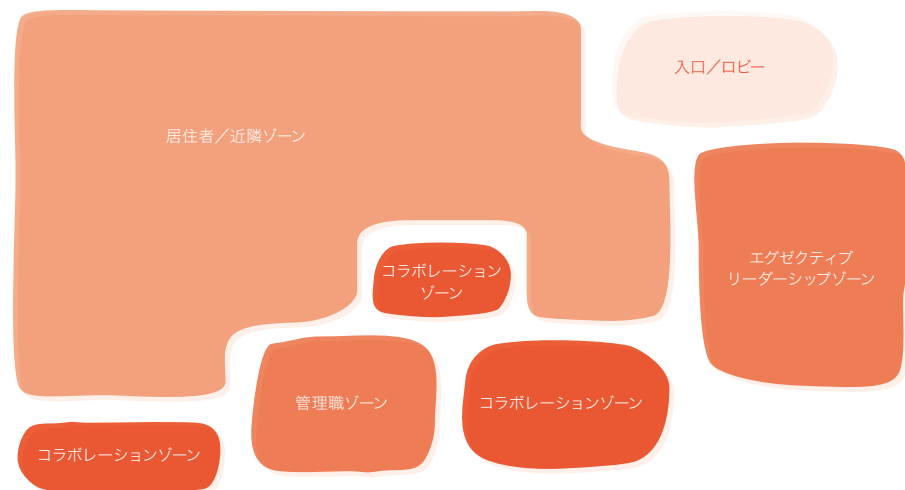
中国社会では持続性と忍耐力が普通とされています。人々は子供のための教育や不動産など長期的なものに投資する傾向があります。中国で事業を行う場合はクライアントに関して徹底的に時間をかけて学び、個人的な信頼を獲得することにあるとされています。それなりの人々との人脈を構築することが事業を最善の環境へと導いてくれるのです。

高コンテキスト／低コンテキスト
 「YES」は必ずしも「YES」ではない

中国社会は高コンテキスト社会といえます。それは曖昧な言語にも象徴されています。例えば、「NO」ということが失礼だということで例え同意しなくとも「YES」と答える文化なのです。問題解決や敏感な問題にはあえて第三者をいれて話をするということも一般的とされています。コミュニケーションは構築した関係なしでは行われず、人々の間では言葉以外の合図や「行間を読む」ということもしばしば行われます。よって遠距離の場合、電話よりもビデオ会議のほうが有効で、大グループの会議より小グループのほうが効果的であると考えられています。

ワークプレイスデザイン案 中国

中国は急速な変化を遂げており、ワークプレイスがその変化に追いついていないのが現状です。オフィスにおいては引き続き調和を維持するために従業員は社内の階層性や命令を受け入れています。エグゼクティブのオフィスは権威の象徴として重要なシンボルです。文化的規範から表現力も抑え、タスク集中志向であるが、今後コラボレーションワークはワーカーの間での重要な変化のひとつになると予想されます。そしてスペースに対する見方も変化しており、それは外からの圧力や影響で中国企業が新たな働き方にシフトせざるをえない状況がきていると思われます。コラボレーションやイノベーションを促進するスペースは階層的なローカルの特長とブレンドされるかたちが理想とされています。



5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ 中国のワーカーはかなり狭いオフィスのスペースで働くことも慣れており、余っているスペースをつかって代替用スペースをつくることは可能です。
- ▶ エグゼクティブスペースは伝統的でプライバシーが高い、休息や研究のためのスペースではなく、個人ワークをサポートしたり、同スペース内でゲストを迎えるなどのゾーニングを創ることでもっと斬新でフレッシュなアプローチが可能です。

コラボレーションの強化

- ▶ 使いやすいビデオ会議のスペースなどを加えることで他の地域にいるメンバーとのコラボレーションを促進します。高コンテキスト社会である中国ではコミュニケーションを構築し、信頼を獲得するには無言の合図や暗黙のルールが不可欠です。
- ▶ 居住者/近隣区域の近くにコラボレーションゾーンを配置することで部署内、部署間のコミュニケーションを円滑にします。

人材の確保と能力の開発

- ▶ 中国のワーカーの間では転職は一般的で、仕事場の雰囲気やオフィス環境は優秀な人材を確保するツールになっています。
- ▶ 若者は今までにないワーク経験に貪欲で、人が交流し、リラックスできるカジュアルなスペースを望んでいます。

ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ ブランドは中国では大変価値があるものです。来客や社員の人人々に適切なブランドメッセージをスペースで伝達するゾーニングが必要です。
- ▶ ワークエリア内にさまざまなタイプのコラボレーションスペースを配置することで社員の新たな行動パターンを育成し、イノベーションを生み出す文化を創りだすことができます。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ ナチュラルな照明は企業のトップはもちろん、社員にとっても重要です。
- ▶ 仕事の風景を可視化し、さまざまなスペースへアクセスできることで社員の仕事に対する士気を高め、帰属意識を強くします。

ここで紹介するスペースは人々のアイディアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



戦略的に考えられたコラボレーションスペースは部署間のコミュニケーションを促進します。密集したチームエリアはゲスト用のチェアを備えることでより交流が活発化されます。



中国の進歩的なマネジメントはテクノロジーを駆使し、デジタルツールを使用したプレゼンテーション、それに加えて、イノベーションを推進しています。



フランス

生きる喜びと仕事

他の欧州諸国に比べて、フランス人は仕事に対して独特な考えをもっていて、プロフェッショナルとしてのキャリアや出世に対して全精力を注ぐ一方で、生活全体の質を第一に守る傾向もあります。もっといえば、職場でのヒエラルキーを受けいれながらも仕事を通しての自己実現を強く望んでいます。高失業率による経済的不安定さと他の労働市場が抱える問題で不安と幻滅の感情にさいなまれることもあります。その結果、活発な議論や創造的思考などに象徴されるような仕事での高い感情の高ぶりや、自分の世界へと脱出をしたいという矛盾した欲望も同じぐらい持ち合わせています。

伝統が先進的なイノベーションに従うようになると、今までの古いレイアウトは人の交流を促進し、柔軟性の高いオープンプランのレイアウトに道を譲ることになります。フランスのワーカーは依然として区分されたスペースにとらわれがちで、プライバシーが確保されたスペースを強く望んでいます。現在変わりつつあるオープンプランへの変革はある種の変換ともいえ、それには豊富で双方向のコミュニケーションを実現するなど慎重なプランニングが必要になります。

フランスはそのパワーを中心であるパリに集中させることで、パリはフランスの経済、文化、行政の中心地として多くがここで生み出されています。新たな衛生都市と並んでフランスの最大の都市であり、首都であるパリにはフランスの企業や世界有数の多国籍企業の本拠地が位置し、世界屈指の経済都市、そして世界的な情報発信地となっています。

概要 フランス

仕事の力学

モバイルデバイスやグローバル化によってオルタナティブな働き方が普及しているとしても、依然オフィスは仕事をする「場」として定着しています。

フランスのリーダーシップスタイルは外向的で宣言型と言えます。通常、スペースはオフィスの中央に位置し、社員の毎日の仕事に影響を与えるような仕事の仕方をします。

意思決定プロセスは複数のトップレベルによって吟味され、承認を得るため時間がかかります。

コラボレーションは決められたミーティングの中で発生します。

時間厳守は比較的緩く、時間通りに始まりず、予定の時間を超過する場合があります。

労働時間

フランス人はプライベートな時間に価値をおき、フランスの労働時間は他の欧州諸国に比べて少ない傾向があります。

ミーティング時間が超過していることは会議がうまくいっているサインでもあります。

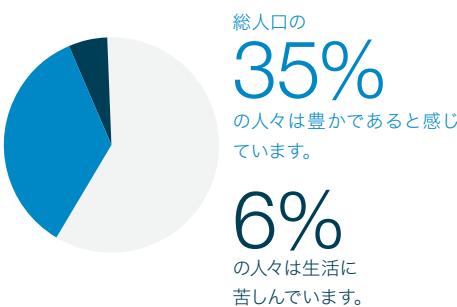
現在のフランスの平均的な昼休みは約1時間です。ランチを楽しむことが重要でデスクで食べているからといって勤労意欲が高いことの証明にはなりません。

残業も一般的で特に上級職になればなるほどその頻度は高くなります。

2001年に週35時間に法定規定されたフランスの労働法はあくまでも時給で働く労働者で、ほとんどのサラリーマンは残業や自宅での作業を強いられることが多いのが現状です。

生活の質

ヨーロッパ諸国の中ではフランスより指数が高い国が17カ国、低い国は22カ国あります。



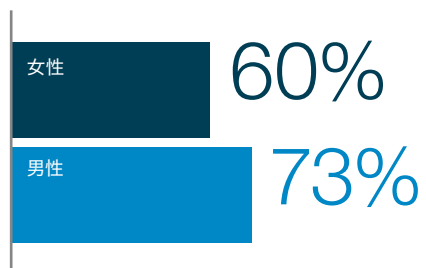
出典：Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年

男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数は比較的高く、世界で20位です。

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合と差がなく、80%対85%です。

労働への男女参画は：



出典：国連開発計画レポート2011

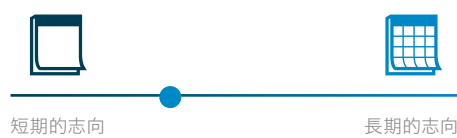
ほとんどの就労女性はフルタイムのワーカーです。

仕事の満足度

仕事を自分で支配し、評価されることに価値をおき、ワーカーはこれがないと仕事に対して反抗的になりがちです。

文化的次元指数

フランスの指数によるとフランスはかなり矛盾に満ちた文化をもちあわせ、相反する状況に陥ることも多いです。



独裁型/協議型 リーダーシップが責任を負う

独裁的なリーダーシップや権力のヒエラルキーがフランスではまだ色濃く残っています。それはかつての貴族からくる歴史的な名残であると思われ、ルールや肩書き、形式的な儀式は安定のためにある基準のようなものだと考えられています。

個人主義/集団主義 自由と平等

フランス人は自由と自立を重んじ、自らの権利を主張すると同時に自分の担当分野には強い責任と義務感を感じています。人との円滑な関係を保つには関わるすべての人の役割と権利を尊重することだと考えています。

男性型/女性型 主張と協調のバランス

フランス人はこの点に関して比較的曖昧なことが多くみられます。適度に協力的でありながら、改善に向けて必要であれば積極的に批判もします。議論や意思決定の際にこの理性と感情の両方がその一翼を担うことがあります。さらに男性、女性としての資質が互いに競合しあうこともあり、フランス人のキャリアや生活の質を追求するがゆえに仕事上での男女間の間に矛盾を生み出す要因にもなっています。

不確実性の受容/安定志向 厳密な規律と柔軟な慣行

フランス人は安定志向が高く、一般的に社会の構造や形式、しきたりなどをきちんと守る傾向があります。それは感情的なニーズを満たすため、もし規律がうまく機能しない場合は完全に無視し、公けに問題視したりすることもありません。

長期的/短期的志向 現在の快楽と未来の利益のバランス

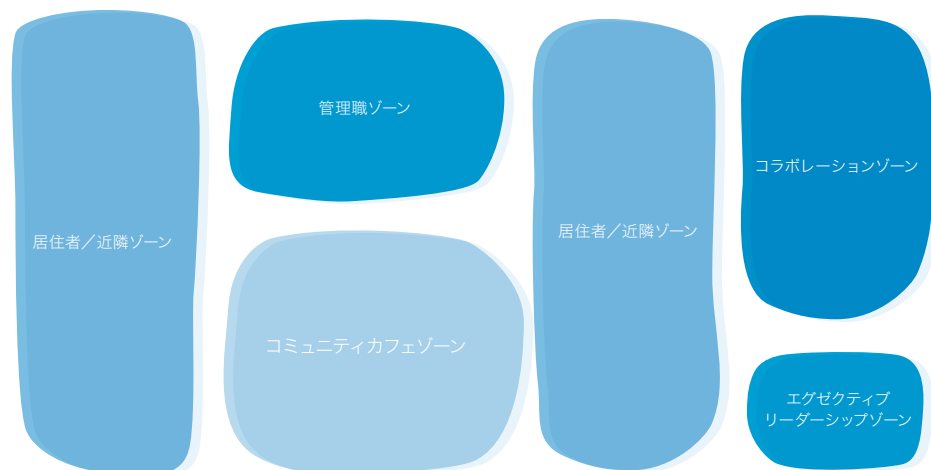
他のヨーロッパ諸国に比べ長期的志向の国です。フランス人は時間をかけて培った信頼関係を大切に、ゆっくりと慎重に決定を行いがちです。この将来の結果に対するフランス人の不安感は研究開発や設備のメンテなどのビジネスの多くの側面でも顕著にあらわれています。それと同時に、四半期決算が一般的で、企業のトップは短期的な利益を生み出すことを常に目指しています。

高コンテキスト/低コンテキスト 仮面の下素顔

フランスは高いコンテキスト文化の国です。理由としては文化がきわめて独裁的で、フランス人は仕事ではのびのびと自然に振る舞うことが難しいと感じています。そして個性や自分の思いを隠す傾向があります。そしてあまり思いを語らず、非言語的なサインを感じ取るのも難しいとも言われています。

ワークプレイスデザイン案 フランス

フランスのワークプレイスは伝統的なものから進化し、人々の交流と柔軟性を促進するオープンなレイアウトへとシフトしています。経済や労働環境の不確実性と不安定性の中でワーカーは仕事場での仕事のやりがいや創造的なコラボレーションに価値をおきはじめています。仕事と生活の境目がぼんやりする中でも生活の質を保とうと努力します。このデザイン案は帰属意識を高め、平等主義の中にあるヒエラルキーというものがバランスよく実現するように創られています。



5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ 自席があることが前提ですがある程度のワークスペースの狭さは受け入れられています。
- ▶ 収納棚などでスペースを区切ることやスクリーンを使用することで近隣の同僚とのコミュニケーションを保ちながら快適なスペースづくりが可能です。

コラボレーションの強化

- ▶ コラボレーションエリアは明確なプロトコルで定義されていることが重要で、オープンな雰囲気のコラボレーションスペースは迅速なプロセスとイノベーションを促進します。
- ▶ ワークエリアの近くに配置されたカフェはフランスのワークカルチャーの重要な一翼を担い、人をつなぎ、活発な交流をサポートします。

人材の確保と能力の開発

- ▶ フランスのワーカーは遊び心とトレンドということではなく、プロフェッショナルで刺激的なスペースに惹かれます。
- ▶ コラボレーションエリアは同僚や上司との交流の中でお互いに学び、仕事に集中できるように工夫されています。

ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ はっきりとしたブランドのカラーパレットはブランドのアイデンティティを強化し、社員に認識させることに役立ちます。
- ▶ イノベーション志向のブランドはワーカーが自ら新しいアイデアを体験させ、プロトタイプ化するように促すスペースづくりが工夫されています。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ ワーカーが自分のする仕事や快適レベルに基づいた刺激の量やストレスをコントロールできるさまざまなタイプのスペースを提供しています。
- ▶ 明確なブランド価値を反映したオープンスペースは社員にとっては意味が大きく、より仕事に対する目的を感じることができます。

ここで紹介するスペースは人々のアイデアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



オープンなコラボレーションの際にカフェや集中できる個人 (1) ゾーンを設置することでワーカーがワークモードをもっと流動的にシフトさせることが可能になります。



オープンなコラボレーションゾーンと連結したリーダーシップエリアをより見えるカタチでデザインすることで企業文化の可視化をサポートしています。



ドイツ

まさに革新的

ドイツは男性的で極めて筋肉質な身体を誇る文化です。個性と競争が特徴的で、組織において多少なりとも権力とか影響力は重要な要素になっています。勤勉さと献身、そして忠誠心はドイツ人にとってはむずかしいことでもなく、それにとまって経済的な成功、地位や名誉を達成することに高い優先順位をおいています。変化や新しいアイデアには徹底した分析をとめない、この両方においてのスピードは比較的遅いですがイノベーションをさらに強化するものとして特筆すべき要素です。事実に基づいて行動するという国民性はあらゆる話題や決定に対して他の人の意見も参考にするという傾向があるということにもつながっています。

プライバシーは絶対要素で、個室は標準とされ、人々は言われぬ限りはその部屋に入ることはなく、ましてや他の人の部屋のモノに触ることなど考えられないことです。

繁栄した経済と高品質基準によって、ドイツは世界で最も質の高いワークプレイスを創造することに成功しています。一流の建築家によって建てられたビルは全国に広がり、高品質の家具がそれらのオフィスを彩っています。ワーカーは比較的広いスペースで、優れた機能性と人間工学を配慮した什器を使用し、自然光や外の景色にも近いスペースで働くことを望んでいます。

概要

ドイツ

仕事の力学

フレックス勤務制は例外的です。

自立した、柔軟性のある働き方は監督する必要のないある特定の人たちに対して与えられることが多いです。

上司はよく部下の意見を求め、意見の相違はむしろ奨励されています。

視覚、音響、空間的なプライバシーはすべての人に与えられる権利です。

ドレスコードは一般的にフォーマルでそれがプロフェッショナルリズムと尊敬の印であると考えられています。

会議は時間通りに開始、終了します。参加者は準備を怠ることなく出席を期待され、会議は詳細なる議題に基づいて進行します。

労働時間

ドイツ人は基本的に早く出勤し、帰るのも早く、仕事中は集中し、生産性の高い働き方を実践しています。

時間厳守は美德とみなされています。

典型的な一日は休憩も含め、きちんとスケジュール化されています。

職場でのお祝いごとなど仕事の邪魔になるものは最小限に抑えます。

生活の質

全体的なウェルビーイング（幸福度）は比較的高く、総人口の43%の人々は豊かであると感じており、7%の人々は生活に苦しんでいます。

ヨーロッパ諸国の中ではドイツより指数が高い国が12カ国、低い国は27カ国あります。

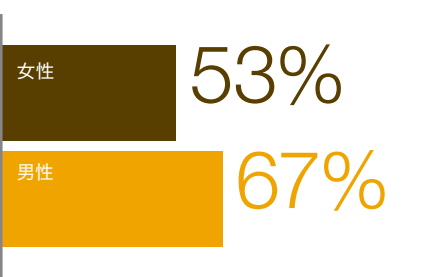
出典：Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年

男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数はかなり高く、世界で9位です。

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合と差がなく、91%対93%です。

労働への男女参画は：



出典：国連開発計画レポート2011

仕事の満足度

ドイツの企業は仕事に対する従業員の満足度を常に調査し、問題があれば速やかに対処する傾向があります。

継続的な研修や教育の機会を提供することで従業員の高い満足度を維持できます。

ドイツ人は仕事が好きで雇用主を誇りに思っています。高いパフォーマンスを目指すのは自分の責任であり、自身の満足のためでもあると思っています。

文化的次元指数

ドイツの指数分布を見ると、規律と体系的な構造をつくっている安定性志向と同時にドイツの競争力（“男性型”）と個性がドイツ文化に強い影響を与えています。



独裁型／協議型

豊富な情報、適切な意思決定

平等主義的な「フラット化」された権力構造に向かっていくにもかかわらず、ヒエラルキーは組織をうまく動かすには価値ある方法とされており、それはワークプレイスの設計においても明らかです。ドイツ人は議論に対してオープンなリーダーシップを好みます。ワーカーは上司からの明確な指示だけでなく、代替案を議論することも試み、上司はそれを受け入れる傾向があります。その理由としては上司は素早く、適切な意思決定のためにあらゆる情報や洞察を部下に依存しているためです。

個人主義／集団主義

プライバシーの保護

ドイツ人はパーソナルスペースを保持することに強い欲求をもっています。視覚、音響、スペースに対するのあらゆる邪魔、つまり保護された“安全な場所”に侵入するものをすべて排除しようとしています。ドイツ人はノンテリトリアルなセッティングでは露出されすぎているため、オープンプランのオフィスの場合はデスク間のスペースは広く、密集していないスペースでなければなりません。サウンドマスキングかプライバシーを確保するスクリーンや間仕切りは不可欠です。

男性型／女性型

仕事が生き甲斐

ヨーロッパ諸国の中でも最も競争的（男性型）な国で、仕事が生活の中心で、仕事に最善をつくし、上昇志向で、出世のためにたゆまぬ努力を怠らず、むしろ楽しんでいくようにもみえます。

仕事の優先順位を補完するものとして、ワーク環境を非常に重視します。広いスペース、魅力的なデザインやしなやか、自然光など、高品質な環境を望んでいます。この点からするとドイツの昔からあるプロフェッショナルな世界で高く評価される男性的な要素に女性的な感性が生かされる物理的スペースが合体することでうまくバランスをとることが望まれます。

不確実性の受容／安定志向

確実性は細部に宿る

不確実性へのドイツ人の嫌悪感極度の時間厳守とあらゆるタスクへの規律に満ちたアプローチ方法にみとられ、ドイツ人はすべてを規制しようという傾向があります。それは建築やワークプレイスのデザイン基準においても同様です。不確実であることをむやみに嫌ってはいるのですが、革新的でありたいと思う気持ちも強くあります。つまり、知識を深め、徹底した分析を行うことでリスクを最大限に抑えるなどしてプロセスを慎重に行うということなのです。

長期的／短期的志向

情熱でみる予測

ドイツ人の時間管理と系統だった行動への情熱は中期／短期的志向の中で強く発揮されます。彼らは前もってスケジュールを知ることに価値をおいており、突然の予定や直前の変更は嫌う傾向があります。

ビジネス戦略においては市場の中での長期的なポジションを念頭にいれながら短期的利益のためのニーズをバランスよく考えるという、比較的長い目でみた考え方をすることもあります。さらに言えば、企業や個人は生態系への影響を意識しており、持続可能なソリューションを好む傾向があります。

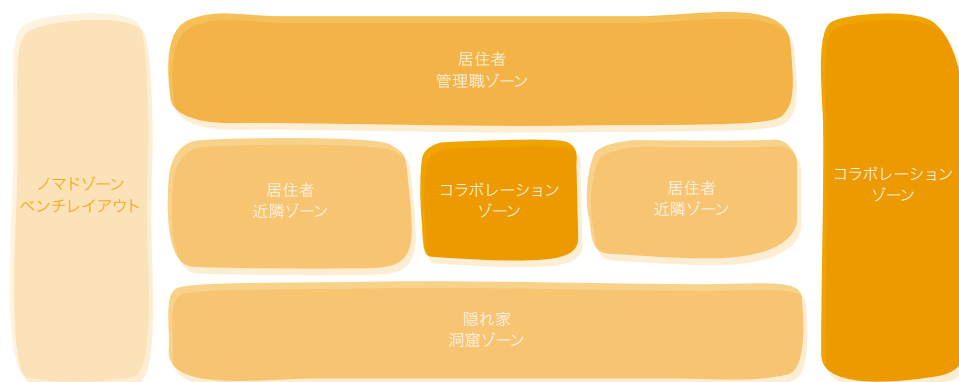
高コンテキスト／低コンテキスト

コンテンツとコンテキスト

会議の時間や物理的スペースに価値をおく気質でありながらも、ドイツは低コンテキスト文化の国です。共有体験は素早く構築され、コミュニケーションのベースになり、理解を深くするために最適な方法は可能な限り詳細になることが多くあります。同僚やビジネスパートナーとの密な関係を構築するためにあまり時間を割くこともありません。グループ分けは状況に応じて簡単に変更され、どうやって伝達されるかよりなにを伝達されるかが重要視されます。

ワークプレイスデザイン案 ドイツ

ドイツのワークプレイスは世界でもハイクラスの水準を誇っています。社員はあまり過度な期待はしません。プライバシーは重要で広い個人スペースを提供すると同時にコラボレーションと開放感という2つのニーズとのバランスをとることが要求されています。



5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ 個人の専用面積は圧縮しながらも個室は1人または2人用にデザインされ、なるべく自然光をとり入れるようにガラスウォールを使用しています。
- ▶ オープンレイアウトの中のワークステーションはスクリーンと収納を装備し、スペースを区切り、プライバシーを確保します。

コラボレーションの強化

- ▶ コラボレーションエリアは部署が交差する“十字路”に配置され、部署を越えての交流を促進しています。
- ▶ コラボレーションエリアは情報を視覚化できるよう工夫がされ、インフォーマルなエリアはスペース中のいたるところに配置され、なにげなく起きるコラボレーションをサポートしています。

人材の確保と能力の開発

- ▶ ドイツの優秀な人材を獲得するには自然光が降り注ぐ広々としたワークエリアとさまざまなタイプのスペースを提供することが鍵となります。
- ▶ ドイツではモバイル化が進む中、ラウンジスペースやホテリングタイプのセッティングは新しい働き方をサポートします。

ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ ヒエラルキーは特権というよりは効率性に近く、役員用スペースは可視化し、開放的にします。
- ▶ イノベーション文化をサポートするにはコラボレーションと集中できる個人ワークの両方を促進するさまざまなタイプのスペースを提供することです。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ 人々の交流とコラボレーションのために創られたセッティングは健康的でワーカーの士気を高めます。
- ▶ ワーカーは人間工学を配慮したチェアから、立つ、座るなどさまざまな姿勢をサポートするほうへシフトするべきです。

ここで紹介するスペースは人々のアイデアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



人口密度は低く、集中できる個室タイプの共有スペースとそのまわりにはいつでもチームメンバーとつながることができるインフォーマルなコラボレーションスペースを提供しています。



さまざまなタイプの開放的なコラボレーションスペースと集中できる個人ワークの両方を促進するさまざまなタイプのスペースを提供することです。



イギリス

個人主義の島

世界でも最も個人主義的で個性的なイギリス人は他人とのつながりも緩く、自立していることに誇りをもっている国民です。特にプライバシーに関しては厳しく、まわりの人の邪魔にならないように穏やかな話し方をする傾向もその一端です。英国の市場主導型経済は政府の干渉を最小限に抑えながら、個人主義的文化とあいまってうまくかみあいながら成長しました。

首都であるロンドンでは21世紀に向けて抜本的な改造を成し遂げています。高騰する地価と明確なビジョンをもった建築家とのコラボにより、壮大な高層ビル群が建設されています。特に世界的にも著名な建築家、レンゾピアノ氏によって最近設計された309.6メートルもの高さを誇るヨーロッパで最も高いビルは有名です。一般的にオフィスデザインはワーカーのための機能性よりも美観を重んじがちです。



概要 イギリス

仕事の力学

イギリスはモバイルワークと在宅勤務に関してはかなり成熟した市場です。ワーカーはITを使用することにも慣れており、分散したチームとのコミュニケーションもなんなくこなせます。

.....

自立的思考方法は高く評価され、人々は感覚より事実に基づいたデータを信頼しています。

.....

問題解決はとかく闘争的になることもあり、意思決定はロビー活動など会議の外で行われることもあります。

.....

時間厳守のところもあり、交通渋滞などの理由で待っても15分までです。

.....

オープンなレイアウトが一般的で、役員だけが個室を与えられます。

.....

転職は一般的です。

労働時間

労働条件はかなり厳しく、仕事も多く、遅くまで仕事をするという継続的なプレッシャーがあります。

.....

役員は7時前に帰宅することはめったになく、少なくとも週:



.....

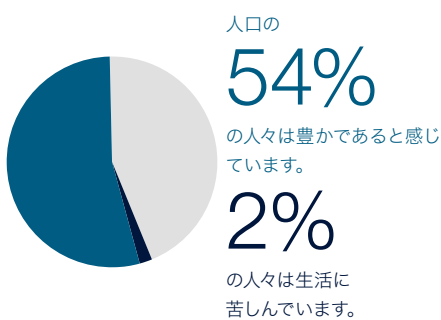
コンピュータの前での“デスクファースト”(デスクで朝食)とランチは一般的な光景です。

.....

金曜日は同僚とパブに行っ一杯ということもあります。

生活の質

ヨーロッパ諸国の中では英国より指数が高い国が8カ国、低い国は31カ国あります。



.....

出典: Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年

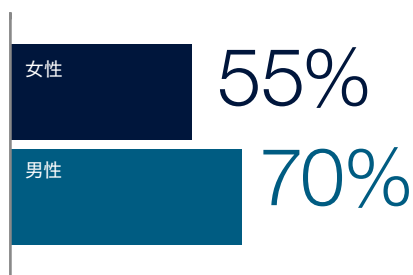
男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数は非常に高く、他の先進諸国の多くよりランク(28位)は低くなります。

.....

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合より少し高くなり、69%対68%です。

労働への男女参画は:



.....

出典: 国連開発計画レポート2011

仕事の満足度

多くのワーカーはストレスを感じていて現状の労働環境に満足していません。

文化的次元指数

イギリスの指数分布を見ると、個人主義が文化に強い影響を与えています。短期志向、不確実性に対する寛容性、強い競争力を象徴する“男らしさ”も影響要因となっています。



独裁型/協議型 キャリア細工

雇用者と従業員間の仕事関係は協議型でオープン、そして肩書きが本質的に人々を分けるとは思っていません。多くのワーカーは同じ会社で積み上げた努力で上に登りつめ、仕事の割に給料もあがらないとしたら、転職を選ぶ傾向があります。ヒエラルキーはフラットですが、ステータスは言葉のアクセントや肩書き、教育など人間の中に深く埋め込まれた要素で決定されることもあります。

個人主義/集団主義 個々が主体

高い個人主義は人と企業間の関係が緩いという意味にもなります。人々の転職も一般的で2-3年毎に会社を変えることもあります。ワーカーは雇用主との密な関係を築くことに時間を費やすこともなく、安定のために仕事を続けることもありません。ほとんどの場合、ワーカーは自分を最大限に活用し、給料も含めて評価されることを望み、それができなければ転職するというわけでは

男性型/女性型 仕事は競争

イギリス人のワーカーは協力的(女性的)というより競争的(男性的)であり、食事もとらないで仕事を長時間することも一般的でもあります。男女両方ともビジネスにおいてはタフでないと成功しないと思っています。

不確実性の受容/安定志向 平静に物事を対処

英国人は体系化されていない、予測不可能な状況に対してもあまり不安に思うことはありません。絶対的な必要性がある場合は気をつけるようにすることはあるかもしれませんが、基本的にほとんどの問題は自分たちで解決できると確信しています。職場での変化も人生にはつきものとして受け入れ、たとえ決定が逆転したとしてもうまく対処する傾向があります。混沌の一般的な意味は現状維持ということでもあります。

長期的/短期的志向 毎日を大切に過ごす

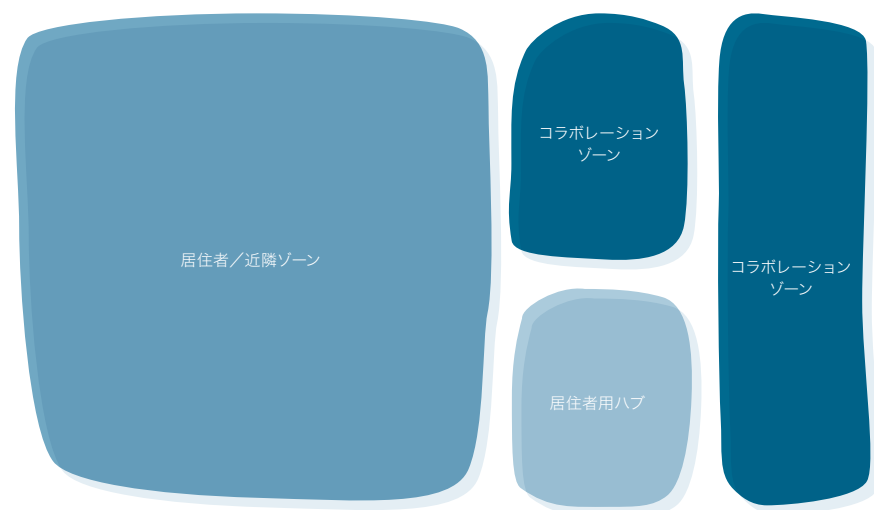
短期志向の国である英国は過去と現在の生活に愛着を感じている国民です。短期的パフォーマンスを達成することに重きをおいて、企業は四半期毎の財務目標のもとに迅速な利益を追求します。目標は現在に焦点をあて、いかに多くのインパクトを与えられるかということです。英国は他の短期志向の国々と同じようですが、サステナビリティに関しては長期的な展望を持っていて、企業は常にサステナビリティをいかに向上させられるかに注目をして、サプライヤーにも同じ方向性を求めることが多いです。

高コンテキスト/低コンテキスト 適度な距離感が大事

英国は低コンテキスト文化の国です。一般的に控えめな英国人は自分と他人の間にある程度の距離を維持することを好みます。ビジネスでは密な関係はそれほど重要視されません。人々は感情というより、言葉に頼る傾向があり、コミュニケーションも最小限で、感情をコントロールするという独自のスタイルを持っています。電話がかかってきても話したくなければ電話にでないことも普通で、メールや書類などは正確性が求められることが多いです。

ワークプレイスデザイン案 イギリス

今日の英国のワークプレイスは人の数に対してスペースは狭く、高い不動産コストのために緊縮体制を強いられていることもあります。この概念は経費を節約するために密度を維持し、社員には仕事をサポートするためにオプションとしてさまざまな選択可能なセッティングを与えるというアイデアです。豊富なコラボレーションエリア、オープンでインフォーマルなスペースから個室タイプまでさまざまなタイプのスペースを配置することで高度なモバイルワーカーもオフィスを使用する頻度が増え、結果としてチームメンバーとの交流も増え、会社への帰属意識も高まるというわけです。



ビデオ会議システムの近くにさまざまな先進的なセッティングを配置され、社内そして分散化したチームメンバーをつなぐための豊富なチョイスを提供しています。

5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ デスクとしてのベンチソリューションは高コストの不動産を削減しながら、適切なアクセサリを使用することでワーカーはスムーズに仕事にとりかかり、生産的な時間を過ごすことができます。
- ▶ ベンチシステムに収納を組み合わせることで間仕切りとしての機能を果たし、スペースを区切ることができます。

コラボレーションの強化

- ▶ プロジェクトスペースにバーチャルなコミュニケーションを可能にするテクノロジーを装備することでチームと個人ワークの融合を可能にします。
- ▶ スペース中に個人ワークとブレンドさせるカタチでインフォーマルなコラボレーションスペースを設置し、“個人 (I)” ワークから“グループ (WE)” ワークへと素早くシフトできる環境を提供します。

人材の確保と能力の開発

- ▶ ワーカーがどこでどのように働くかの選択肢をもち、ワークモードの間を自由に容易にシフトできるように多様なスペースを設置します。
- ▶ 個人ワークの近くに media:scape のセッティングを置くことでメンバーとの素早い情報共有やフィードバックを可能にします。

ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ 指定されたゾーンにブランドメッセージを設置し、社員へのブランド認知の強化をはかります。
- ▶ 多様なスペースと可視化はオープンでコラボレーションが育成する企業文化をサポートします。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ オープンスペースに近いところに個室タイプのスペースを設置することで秘密を要する会話ニーズにも対応します。
- ▶ 他のヨーロッパ諸国にあるような多くの自然光をスペースに取り込む工夫はされていませんが、従業員はこれを強く望んでいます。



オープンなコラボレーションゾーンと連結し、カリーゲーションエリアをより見えるカタチでデザインすることで企業文化の可視化をサポートします。

ここで紹介するスペースは人々のアイデアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



インド

世界への仲間入り

インドは多文化、多民族の国で世界最大の民主主義国家でもあり、伝統文化や慣習、文化的遺産が生み出した貴重で豊かな歴史も抱えています。「インドが世界に近づいたのではなく、世界がインドに近づいたのだ」という表現がよく使われます。

インドは1991年に経済の自由化を開始し、インド市場の開放を行いました。折しも世界経済はモノや金が国境を越えて移動するグローバル化が加速し始めた時期で多国籍企業はその安い労働力と市場の潜在力に注目し、インドはグローバル経済への参入を進め、高い経済成長を遂げてきました。

インドの魅力は例えば、インドの映画製作の地であるムンバイがかつてボンベイと呼ばれていたこともあり、その頭文字とハリウッド (Hollywood) を掛け合わせてつくった造語、Bollywoodで自分たちの実生活を表現することが現実になっているのです。過去には受動的な運命論に支配された時期もありましたが、インドの若い世代は「やればできるという野心」と起業家精神に溢れています。国が引き続き発展し続ける中でハイブリッドを目指す新しいアイデンティティが創られ、現代的ライフスタイルが伝統的な価値感とブレンドしているのが現状です。

インドでは家族という意識が文化を支えています。しかしながら、複数の世代が同居するという伝統は大都市では消滅し始めています。

概要

インド

インドは、世界で最も人口の多い国であり、経済成長が著しい国です。人口の増加に伴って、労働力の不足が懸念されています。また、インフラ整備の遅れや、教育水準の低さが課題とされています。

仕事の力学

フレックス制やモバイルワークはかなり限定されています。管理職は部下の行動を把握したく、部下は上司から評価されたいと思っています。

意思決定は上司が部下に意見を求めることもあるにはありますが基本的にヒエラルキーに基づいて行われます。

インド人はグループとしての活動に重きをおき、コラボレーションも容易です。

相互の交流は自席で起こることが多く、一般的にワーク環境は騒がしいです。

ワーカーは人が多い仕事環境も容易に受け入れます。

同僚同士の衝突はできるだけ避けるような傾向があります。

職は無限にあるように見えるのでワーカーは簡単に転職をします。

労働時間

混沌とした交通状況と超満員の公共交通機関は通勤時間をより長くしています。

時間通りに会社に出勤することは当然とされていますが、遅刻も基本的には受け入れられます。

人がきちんと集まるということであれば、会議の遅れもあまり気にしません。

ランチの持参やデスクでランチをとる風景は一般的です。

生活の質

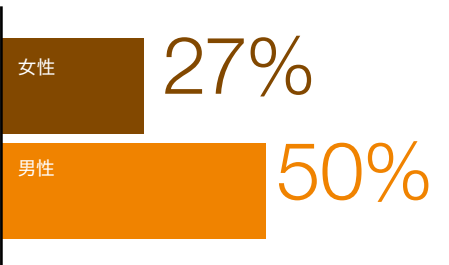
依然として貧困が社会の事実としてある中で生活への満足度は低く、総人口の10%が生活を豊かであると感じており、21%は生活に苦しんでいます。アジア諸国の中では幸福度はインドより高い国は36カ国、低い国は9カ国あります。

出典：Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年

男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数は世界で134位です。

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合よりかなり低いです。



33%の女性が労働に参画しており、男性は81%です。

出典：国連開発計画レポート2011

インドでは女性としての強さや特質を大切にする傾向があるが、職場ではより高い地位や評価を求めています。

仕事の満足度

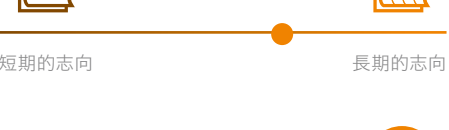
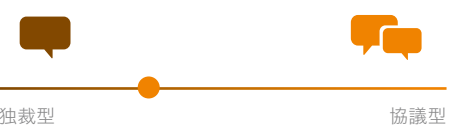
離職率は高く、それは主にハイテク、メディア業界での雇用状況が活況であることが理由です。

インドの若者にとってやりがいのある仕事は企業の人気度と給料と同じくらいに重要な要素です。

文化的次元指数

指数の分布はインドが独裁と集団への忠誠心に依然強く依存する社会であることを示しているが、一方で現在、文化的な変換が進行中でインドの若い世代はより自己を重視する傾向へと変化しています。

独裁型と協義型



独裁型／協義型

心理的安定としてのコントロール

独裁におけるインドの指数は高く、インドの信念によると平等は本質的には存在せず、社会的な権力と権限は肩書きによって異なることは広く認識されています。過去に権力は家名と関係していましたが、今日では人々は社会的に成し遂げたことで権力を得られると思うようになりました。

職場では意思決定はすべて上司にまかされ、ワークプレイスはヒエラルキーや肩書き、権力といったものを反映しながら設計デザインされます。役員や管理職には広い個室が与えられ、一般社員は通常、オープンでスペースに多くの人が密集した中で仕事をし、これは確固とした格差として存在しています。

個人主義／集団主義

自己と国のために

集団主義はインド社会の中では重要な文化的特質のひとつです。何世紀にもわたってインドの人々は幸せや自己保護、安定のために家族や地域社会に忠実であることを教えられてきました。

しかしながら、インドの若いY世代は仕事や会社への忠誠心というよりは強い個人主義に基づいた個性を持ち始めています。そしてその個としての野心が最終的に国を前進させる方法であることも信じています。

男性型／女性型

成功と調和

成功と権力を重んじる社会であることから、インドは適度に男性的な社会といえます。インド文化の中心には精神的な価値や調和というものがいまだ強く存在しますが、成功の証としてブランドに傾倒し、目立つことを好みがちであることも最近の傾向です。一方で多国籍企業や先進的なインド企業はワークプレイスを人を育てる環境、もてなしの空間として変換させるように努力しています。

不確実性の受容／安定志向

トレンドセッター

インドの人々は不確実性に対しては非常に寛容です。その適応力は劇的な変化を加速させ、一気に世界の経済大国の仲間入りをする力となっていることは確かです。

なぜなら、インドには変化することを受け入れる土壌があり、職場においてもワーカーは新たなワークプロセスや環境にも柔軟に適應するため、大規模な経営努力なしに新たなことを導入することもそう困難なことではありません。多国籍企業にとっては特に、インドという国は新たな試みを始めるための理想的な「実験台」ともいえるのです。

長期的／短期的志向

カルマと生きる

基本的に長期的志向に傾きながらも、インド人ど「時間」との関係は少々複雑です。まずは彼らの死後の世界への信仰とカルマという考え方によって、短期的利益よりも長期的な利益を重んじる傾向があります。実際、ヒンズー語では「明日」と「昨日」は同じ言葉、「Kal」という言葉で表現され、それは急いで今日しなくてもよいという考え方に繋がっているのです。つまり、生活の根本には利益追求よりもまずは人間関係構築という優先順位になり、この考え方はしばしば、今日の事業活動の中で混乱を招くもとなり、他の国々にとっては最高と最悪が共存する実に複雑な文化ということが言えます。

高コンテキスト／低コンテキスト

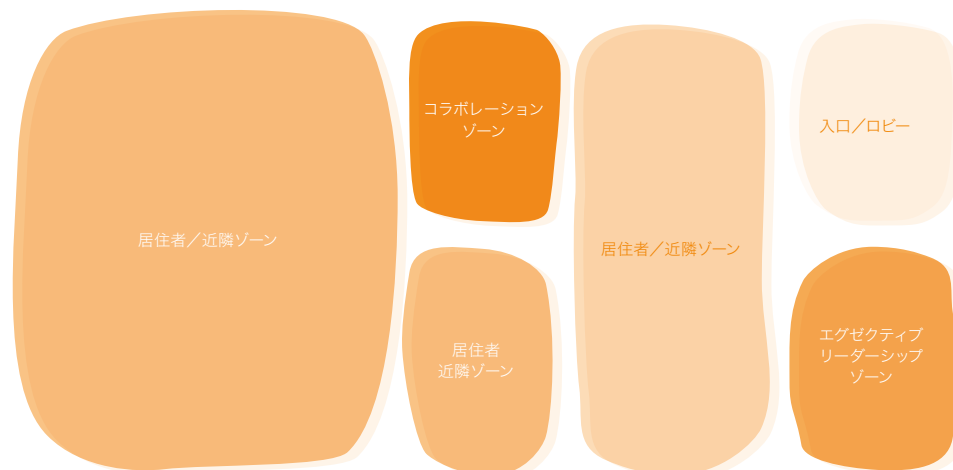
「YES」は必ずしも「YES」ではない

インドは高コンテキスト社会です。人々は密に繋がったグループに依存し、混乱を避けようとして本当に思っていることを表現しないため、真実を「読む」ことを難しくしています。コミュニケーションは誤解されるニュアンスの言葉に満ちています。特筆すべきはインドの悪名高い首を横に振る行為です。インド人は「YES」も「NO」も「多分」も首を横に振るのです。インド人は人を傷つけないために「NO」といわず「YES」いうことがあります。それは悪いカルマを自分に呼びこまないためです。

インド人は積極的に質問をするため、さらなるオープンな議論につながります。対面のコミュニケーションはネット上であろうと物理的であろうと、人間関係を築くには大事な要素で、人間関係を構築するのに時間をかけることはビジネスをする上での最初のステップとして不可欠であると考えられています。

ワークプレイスデザイン案 インド

今日のインドのワークプレイスは伝統を重んじながら、広い意味で独裁的なシステムも考慮にいれて設計、デザインされています。豪華な役員オフィスは肩書きと権力を象徴している一方、一般社員のスペースは質素でコンパクトです。好景気の雇用が生み出した高い離職率はインド企業がワークプレイスを有能な人材を確保するひとつのツールとして考え始めた要因になっています。デザイン戦略はヒエラルキーの役割を理解し、新たなワークスタイルも同時にサポートすることが要求されます。



5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ 人々が密集して住んでいる国であることから、インドのワーカーは人が多い中で仕事することにも慣れていきます。遠隔で働くことは限界があり、従業員は自席を持つことに価値を置き、デスクまわりをパーソナル化する傾向があります。
- ▶ リーダーシップスペースはヒエラルキーが反映されるべきですが、コラボレーションエリアのスペースを割くために縮小されることもあります。

コラボレーションの強化

- ▶ インドの集団的な性質はコラボレーションも容易である一方、働き方としては新しく、さまざまなタイプのコラボレーションスペースを提供することが要求されます。
- ▶ グローバルにパートナーシップを構築することに熱心で、高コンテキスト文化においてビデオ会議機能はワーカー同士のより深い絆や分散したチームメンバーとの情報共有や信頼を構築するために役立ちます。

人材の確保と能力の開発

- ▶ 高度経済成長と高い離職率の時代にあってはテクノロジーが完備されたスペースはワーカーにとっては必須です。
- ▶ インフォーマルなコラボレーションスペースやモダンなデザインなど魅力的なワークプレイスの構築は社員の士気を高めます。

ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ 可視化はインドのワーカーにとっては企業のトップを見る、見られたいという欲求を満たす要素として重要で、またトップと社員が交流するスペースを創ることも不可欠です。
- ▶ スペース中にブランドメッセージを配置することで社員の忠誠心を仰ぎ、士気を高めます。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ 時間という概念があまりないインド社会では厳しい納期と生産量はストレス以外のなにものでもありません。エネルギーの充電と休息のためのスペースを提供することは身体のナチュラルなリズムのバランスをとる意味でも重要視されています。
- ▶ 長時間労働を強いられるインドの職場では人間工学を配慮したチェアは必須です。またデスクから離れ、スペースを歩き回るなど座る以外の姿勢をさせることも健康維持には考慮すべき点です。

ここで紹介するスペースは人々のアイデアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



ガラス越しの管理職スペースやビデオ会議システムが配置された可視化されたチームのスペースは海外に分散したメンバーとの情報共有を可能にし、信頼関係を促進します。



人が多く動くオフィスではスマートな移動方法と機能的なチェアは必須アイテムです。融合したコラボレーションエリアは特にインドの若い世代に受け入れられています。



イタリア

伝統がルーツ

イタリアはまだまだヒエラルキーと年功序列が色濃く残る伝統を重んじる社会です。新しい働き方は普及しているわけではなく、ユーザー主体のオフィスデザインが主流になっているわけでもありません。その一方、コストへの配慮と美観はデザインプロセスを率いる重要な要素で、多国籍企業などの影響によって新たなワークプレイス概念を指示する動きも浮上しています。

イタリアではネット上でのソーシャルネットワーキングを受け入れる土壌もあり、他のヨーロッパ諸国と比べるとデジタル化がかなり生活の中に浸透しています。しかしながら、仕事でのテレワークやフレックス制などの働き方やITインフラは決して発達しているとはいえません。イタリアでは管理職は1日中部下のそばで監督するという一般的な認識があります。

概要

イタリア

仕事の力学

オフィスは依然仕事をする場であることに変わりなく、オルタナティブセッティングで働く人々はまだ少ないといえます。しかしながら、変化の兆しが現れているのも事実です。

イタリア人のワーカーは基本的に上司からの指示のもとに動きますが、意思決定プロセスに参加することに挑戦することも忘れません。

リーダーたちは聞く耳をもち、フォーマルではなく、カジュアルな交流を通して従業員に意見を尋ねることもあります。

イタリア人は基本的にチームでのコラボレーションより、ソーシャルな交流をもちながら個々に仕事することに慣れてしています。そしてワークカルチャーはかなり競争力が高いといえます。

会議はトップによって議題が進み、かなり感情的で活気に満ち、しばしば開始が遅れることがあります。

イタリア人は突然発生する問題にも間にあわせて急場をしのぐことも得意です。

従業員は会社を家族のように接しているため、新参者や部外者にとってはそれが障害になることもあります。

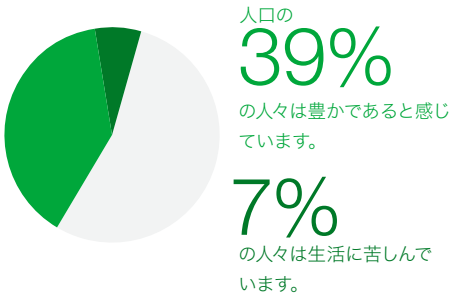
労働時間

一生懸命仕事をしてもらただデスクに長時間座っていても同じに扱われます。

仕事中のコーヒープレイクはソーシャルタイムとして欠かせない要素です。

管理職は最後に帰宅する義務を感じています。

生活の質



ヨーロッパ諸国の中ではイタリアより指数が高い国が15カ国、低い国は24カ国あります。

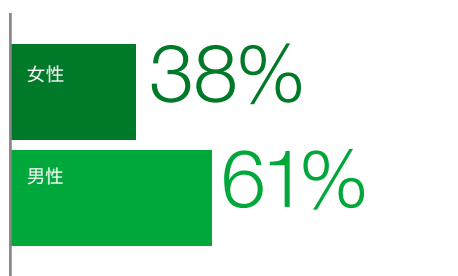
出典：Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年

男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数は非常に高いが他の多くの先進諸国のランクより低く、世界で24位です。

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合より少し高くなり、68%対79%です。

労働への男女参画は：



出典：国連開発計画レポート2011

仕事の満足度

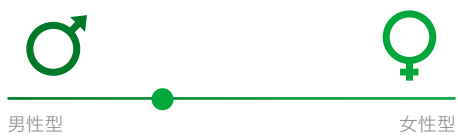
ワーカーの満足度は低い傾向があります。

ワーカーはたとえ仕事に満足していなくても安定のために仕事を続けます。

イタリアの経済状況がビジネスリーダーに対する不信感と生活に対する不安感を生んでいます。

文化的次元指数

イタリアの指数分布を見ると、競争力（男性型）と個人主義の要素がイタリア文化に強い影響を与えています。これは美的感性やファッション、外見に価値をおくことでも明らかです。



独裁型／協議型

家父長的なリーダーシップが伝統である

独裁的なリーダーシップとヒエラルキー的な権力がはびこっています。理想的な上司の姿は意見に耳を傾ける慈悲深い独裁者ということが伝統的にあり、常に手綱を持っています。部下は上司からの明確な指示のもとで動き、コラボレーションはあまり得意ではありません。

個人主義／集団主義
個の力

イタリア人は個人主義では非常に高い指数をだしています。彼らは家族や友人、同僚、仕事仲間など個人的関係を大切にすることも関わらず、仕事ではチームでの作業より個人ワークに力をいれています。イタリア人は個人での創造力を誇りにして1人で仕事をするのを好みます。

男性型／女性型
競争とプライバシー

イタリアは強い男性的な文化をもつ国で特に職場ではそれが顕著です。多くの企業は男性中心で積極的で競争的な企業文化を持っています。例えばワーカーは個人の業績が脚光を浴びるまでは自分のプロジェクトのことやアイデアを人に話さない傾向があります。

不確実性の受容／安定志向
安定と構造の遺物

イタリア文化における不確実性への嫌悪感がエネルギーとなって強い感情表現や安定志向型社会へと向かわせています。イタリア人は仕事の安定性を求め、仕事に満足していなくても転職することはありません。公共部門の雇用は安定していることから、例えそれがルーティンワークでやりがいがないとしても常に人気がある職業です。職場では労働時間が固定していて上司との密な関係があればそれで快適に仕事ができると思っています。

将来に何を期待しているかわからないことが不安につながっているにも関わらず、常に急場をしのぐことも多く、イタリア人には障害物を避けて回り道をする文化が存在するようにも思えます。

長期的／短期的志向
今日のために生きる

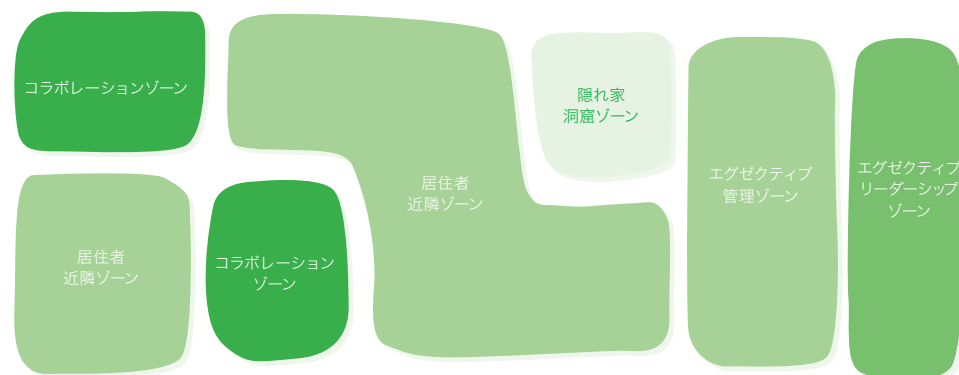
短期的傾向がある中でイタリア人は長期的な価値よりも即効の報酬を好みます。他の短期志向型諸国のように、イタリア人は過去や慣れ親しんだ環境により傾く傾向があるのです。多くのイタリア人は転職や別の地に引越すことは大きな混乱をまねくものとして避けがちです。

高コンテキスト／低コンテキスト
絆に縛られる

イタリアは高コンテキスト社会で伝統と歴史に対する強い縛りが新しい世代のコミュニケーション方法を形づくっているとみえます。家族や地域社会には強固な絆が存在し、グループに属するか属さないかで状況はまったく異なることとなります。声には多くの感情が込められ、言葉以上にボディランゲージが語る意味は多いとされています。

ワークプレイスデザイン案 イタリア

イタリアでは「仕事=オフィス」で、仕事と生活をはっきり区別する文化です。男性的な特質の強い他の国々と同じように、ヒエラルキーはワークプレイスのデザインに色濃く反映されます。高い個人主義のために、まずは自席で自分の考えやアイデアを生み出し、構築し、その後体系化されたコラボレーションセッションに持ち込むことが多いです。



5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ イタリアのワーカーは密集した仕事場に慣れていますがスクリーンなどで自分と他人との境界線を区切ることは必須です。
- ▶ 先進的なエグゼクティブスペースはオープンで秘書サポート、ゲスト用スペース、個室以外でも瞬時に社員と交流ができるスペースをすべて備えることが重要です。

コラボレーションの強化

- ▶ 居住者/近隣ゾーンに可視化されたコラボレーションセッティングを配置することで社員は個人ワークとコラボレーションの間を素早く行き来できます。
- ▶ 個人スペースの近くにコラボレーションゾーンを置くことで使用頻度を増やすことができます。

人材の確保と能力の開発

- ▶ イタリアのワーカーはオフィスにいる傾向があるため、ワークプレイスは士気を高め、集中できる雰囲気づくりが重要です。またスペースをより可視化することで組織の一部であるという帰属意識も高めることができます。
- ▶ リーダーシップエリアを社員スペースの近くに配置することでトップと繋がる機会を増やします。

ブランド構築と企業文化の活性化

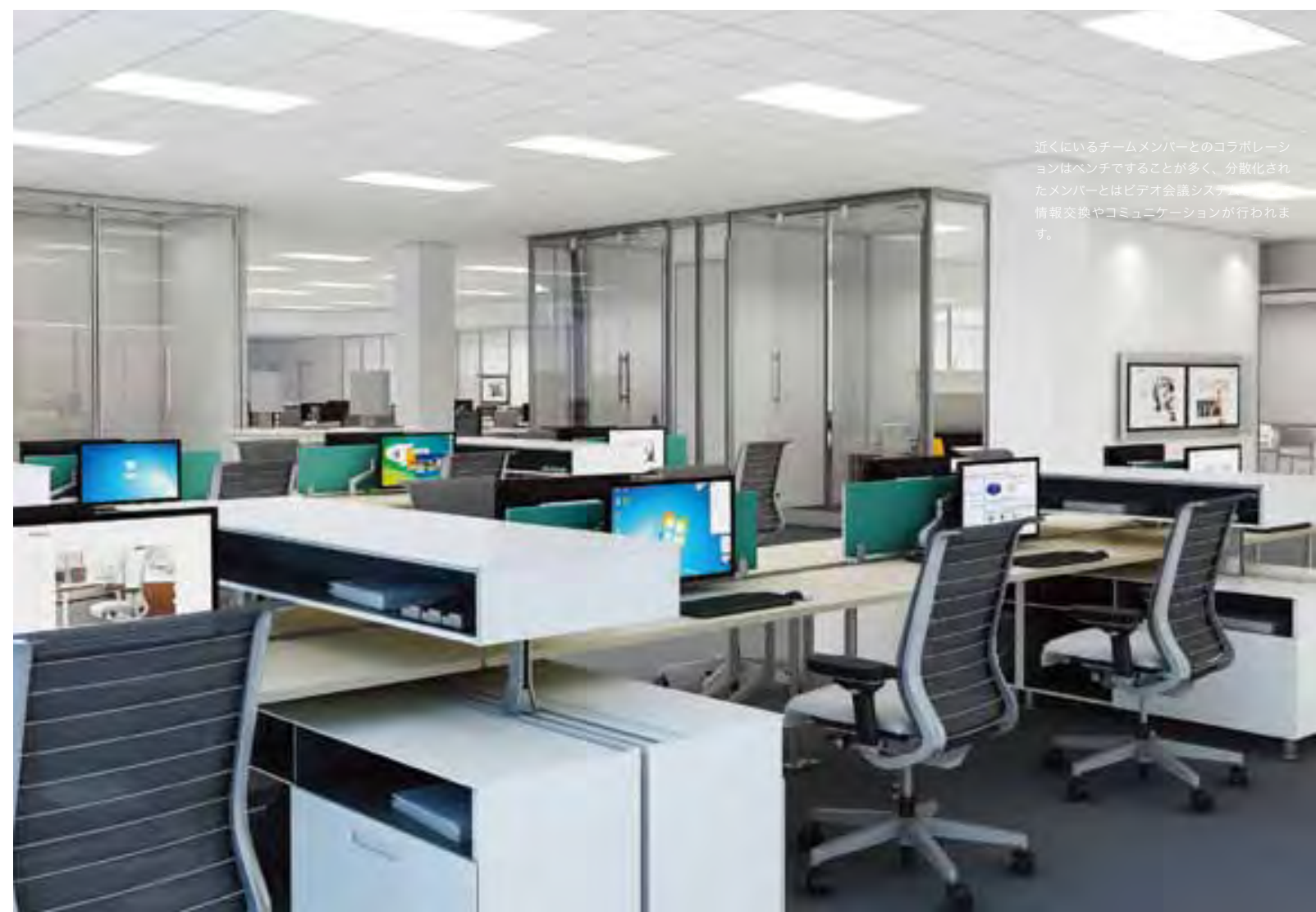
- ▶ イタリアのワーカーは非常に忠実で同僚はまるで家族のようなものです。スペースもアイデアの交流を促進するよう工夫が必要です。
- ▶ ブランドメッセージをスペースに配置することは外部の人はもちろん、社内のブランド認知も向上させます。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ 若い世代のワーカーは仕事での充足感をより多く求める傾向があるため、人との交流をあらゆるかたちで活性化させるようなスペースづくりが必要です。
- ▶ さまざまな姿勢がとれるような多様なスペースづくりは社員を仕事に集中させ、帰属意識も高まります。



エグゼクティブの個室の外にコラボレーションスペースを設けることで社員とのインフォーマルな交流を促進します。



近くにいるチームメンバーとのコラボレーションはベンチ座ることが多く、分散化されたメンバーとはビデオ会議システムで情報交換やコミュニケーションが行われます。

ここで紹介するスペースは人々のアイデアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



モロッコ

文化の架け橋

モロッコはかつてフランスの保護領で、地理的にはスペインに近く、アラビアとヨーロッパ文化が融合した地域といえます。1956年にフランスから独立してからというもの好調な経済成長を達成し、1990年代にはヨーロッパと中東の間の飛び石的な地理と経済の潜在力が多くの多国籍企業を惹き付けました。モロッコでビジネスを行うということは2つの文化の橋渡しを意味します：伝統と民族のルーツに根づいた文化と新たな行動やキャリアアップへの欲求を掲げる若い世代の文化です。

モロッコでHshumaという言葉は恥を意味しています。モロッコ社会で大切にされるものは名誉と尊厳で、これは自分だけでなく、家族、親戚のすべてのメンバーにも関係してきます。モロッコ人は個人の名誉を守るために全力で立ち向い、不適切な振る舞いをしたことを他の人たちが知ったときにHshuma=恥を感じるようになります。モロッコ人の自己価値は他人の目の中で証明され、他人からどう見られているかということが生きる上での重要なポイントになります。誰かが辱められた場合、社会から排斥され、家族の絆はなくなります。モロッコ人にとって家族を失うことが人生で直面する最大の罰ということなのです。

概要 モロッコ

仕事の力学

オフィスは「仕事をする場所」というのが一般的です。モバイルワークは文化的規範とインフラの欠如によって広くは普及していません。

人間関係は仕事をする上で極めて重要な役割を担っています。

モロッコのワーカーは明確な指示を上司から期待しません。リーダーが意思決定をし、ワークプロセスは極めてフォーマルで官僚的、ペーパーレスではなく紙への依存が依然高いという特徴があります。

モロッコ人は上司との間で反対意見をいうことはほぼありませんが、同僚とのミーティングは感情的で活発になる傾向があります。

労働時間

多くの人が週40–48時間働きます。

モロッコにはカフェ文化があり、ワーカーは会社を抜け出してカフェでリフレッシュしたり、気晴らしをしたりすることが普通に行われています。

モロッコ人はミーティングに最大1時間ぐらまで遅れてくることも普通です。しかし、他の国の人には時間通りに来ることを期待します。

金曜日の11時から3時までは「祈り」の時間としてほとんどのビジネスが閉店になり、イスラム教徒にとっては神聖な断食月、ラマダンにはビジネス取引は禁じられています。

生活の質

人口の80%の人々は生活に苦しみ、10%の人々は豊かであると感じています。

アフリカ諸国の中ではモロッコより指数が高い国が18カ国、低い国は23カ国あります。

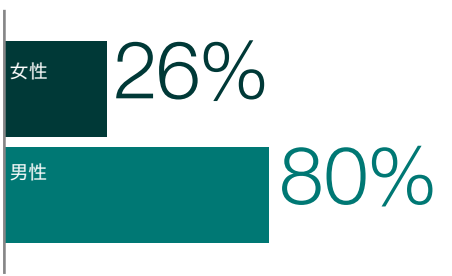
出典：Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年

男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数は中ぐらいで世界で130位です。

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合より低く、20%対36%です。しかし学校では女子の力が強くなっています。

労働への男女参画は：



出典：国連開発計画レポート2011

ビジネスにおいて女性は積極的でありながら、仕事中は家族の中の自分の責任を常に隠さなければならない義務も感じています。

仕事の満足度

伝統的にワーカーは雇用主に対して親密で忠実な関係を築く傾向があります。若い世代の間では仕事での生き甲斐や満足度を望んでいる人が増えています。

文化的次元指数

モロッコの指数分布を見ると、独裁政治と集団主義はモロッコの伝統的な文化の中に色濃く影をおとしています。しかし、すべての途上国にもあるように、他の文化の影響を受けている若い世代の間には強い反対の動きがあることは否定できません。



独裁型／協議型 上司に従順

モロッコの文化は独裁的で、理想的な上司は部下を保護するというのが伝統的です。権力は尊敬され、部下は指示されることを期待しています。

自分の下した決断は信頼のおける上司に内密に相談をしたとしても一般的にすぐに上層部まで伝わっているという具合です。ほとんどの企業は官僚的で、決定にも長いプロセスを要します。

従業員は基本的に敬意をもって扱われ、管理職は一般に親のような役割を果たしています。仕事上のことはもちろん、個人的な問題にも相談にのり、あらゆる問題の調停をすることも多いです。

個人主義／集団主義 決して一人ではない

モロッコは温情的な集団主義文化をもっています。友人は家族のようでもあり、人生においてすべてを共有するという意識があります。人間関係はとても大切で、必然的に自分が属する集団に対してのコミットも強くなります。

家族はモロッコの最も重要な単位で、社会において軸としての役割を果たしています。個人は家族や集団に従属しているかたちで、家族は仕事よりも大事というわけです。また縁故主義もよい意味で強く存在し、家族をサポートするシステムとして受け入れられています。

男性型／女性型 競争と協調

モロッコ人はビジネスでは競争的な（男性的）な傾向を持つ国民です。リーダーには積極性と決定力が求められ、時に勝つために戦うことを要求されます。その一方でモロッコ人は対立を好まず、ワーカーは指示されるままに働く傾向があります。仕事場では協力と競争はしばしば同じ目標にたどりつくものとして考えられがちです。

モロッコは現在、宗教、そして文化的に避けられない道として近代化の課題に取り組むことを余儀なくされています。社会の中での女性の役割は何か、それが政府の政策にどう影響を与えるかなどという質問がされることも明らかです。モロッコの女性は社会の中で大きな役割を果たしたいと強く願っています。

不確実性の受容／安定志向 法律で成文化された安定性

モロッコは低リスクかつ変化には強くない国です。これはHshuma=恥を避ける文化であることからも理にかなっていて、彼らの集団文化の中では個人的な恥は家族にまで及びます。特に公での失敗の汚名に対しては避けなければならない、多くのモロッコのビジネスオーナーが失敗を認めるよりは大変でもビジネスを続ける理由がここにあります。

低リスクの文化では新しいアイデアや製品が受け入れられるのは容易なことではなく、新しいコンセプトを理解するにはそれなりに時間がかかります。

長期的／短期的志向 時間の経過とともに

ほとんどのモロッコ人にとって時間はさまざまな状況にあわせて流動的に動くものであり、彼らにとっては時間よりも人間関係を優先します。ゆえに時間がきても会話を早く終わらせるように相手を急がせることなど決してありません。

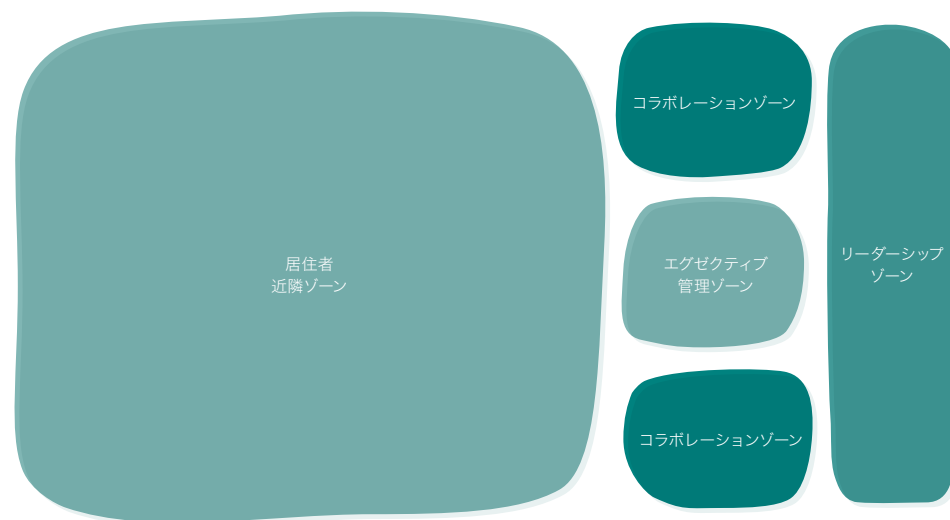
モロッコ人の間では未来は「書かれているもの= mak-toob」として信じられています。人生をそのまま受け入れ、生まれたときからの社会的なステータスが努力で上昇することは信じていません。多くの文章は「insh'allah = 神のみぞ知る」という言葉で締めくくられています。これはモロッコ人の時間や責任、行動に対する考え方にもよく現れています。

高コンテキスト／低コンテキスト 沈黙がコミュニケーション

モロッコは高コンテキスト文化の国です。ほとんどのコミュニケーションには語られない意味がいくつもの層になって存在しています。人々は敬意を示す方法として対決を避ける傾向があります。表情は言葉よりも語り、会話の最初にビジネスの話を切り出すことは失礼と考えられています。重要な会議はエグゼクティブの個室のみで行われ、そのスペースは肩書きとヒエラルキーを象徴するようなデザインと什器で豪華さを表現しています。

ワークプレイスデザイン案 モロッコ

モロッコの多くのワークプレイスは伝統とヒエラルキーを反映しており、フォーマルで暗く、文化的要素を強く意識した華やかなデザインで設計されることが多いです。しかし今後はモロッコで事業を拡大していく企業はもっと先進的なスペースを模索し、新たな働き方を奨励し、若い世代を惹きつけるようになるでしょう。プロトコルとトレーニングの確立でワーカーが新たなワークスタイルを取り入れることができるようにすることが今後の課題です。



5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ ワーカーはかなり密集したスペースにも慣れているため、ベンチタイプなどの狭いフットプリントのワークステーションは最適です。
- ▶ 役員スペースはモロッコの文化では神聖なエリアとされているため、狭いスペースでもステータスを表現し、テクノロジーを備えたスペースであることが望まれます。

コラボレーションの強化

- ▶ インフォーマルなコラボレーションは新たな行動を生み出します。個人スペースの近くにコラボレーションゾーンを設置し、モロッコ文化の中で重要とされるゆっくりと腰掛けるラウンジタイプのセッティングを備え、自然と起こる人々の交流を活発にします。
- ▶ 遠隔に分散した同僚とのコラボレーションゾーンにはビデオ会議機能を装備することはモロッコのような高コンテキスト文化をもつ国では特にその威力を発揮します。会議の内容をワーカーがより深く理解し、より効果的にプロジェクトを進めることに貢献します。

人材の確保と能力の開発

- ▶ 企業のトップにとってスペースを可視化することで社内の交流を活発化させることができます。
- ▶ 若い世代のワーカーは新しい働き方にも興味をもち、オープンで透明性の高い先進的なスペースに魅了されます。

ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ ブランドという概念はモロッコでも魅力的なものとして定着しはじめています。スペースを通してブランドアイデンティティやメッセージを表現することで社員のブランドへの意識を高め、ブランドにより近い考え方や行動パターンを根づかせるのに役立ちます。
- ▶ モロッコの集団主義的文化に基づいたグループでの活動や交流をより活発にするスペースづくりが必要です。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ 密集したスペースの中で集団で仕事することに慣れている国民性ですが、モロッコのワーカーは刺激や人との交流を調整して1人になる場所も大切にしています。
- ▶ 意識的に座る、リラックスする、腰掛ける、などの複数の姿勢を助長するスペースが身体的、精神的なストレスを軽減します。

スペースをより可視化することでリーダーと従業員との間に信頼を築き、コラボレーションを活性化します。



モロッコ文化ではラウンジでの姿勢は重要な役割を果たし、同僚やゲストとの交流をする際には欠かせないセッティングのひとつです。

ここで紹介するスペースは人々のアイディアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。

オランダ

バランスのとれたコントラストを持つ文化

オランダ人は個性を尊重し、互いに干渉せず、“人は人、自分は自分”という生き方を貫く特徴をもっています。一方、職場では物事を円滑に継続するために合意制に高い価値をおいています。

オランダは小さな国で公共の交通システムも非常に発達しています。人々は動くのに自転車を使用することも多く、モバイル化は社会に定着しています。よって仕事は毎日オフィスに出社するというより、動きながら仕事をするという働き方のほうが普及しています。

オランダの革新的なオフィスはその文化にも象徴されるように個性とチームワークの双方を快適でリラックスした環境の中に見事に実現しています。フレックス制やモバイル化、デスクシェアリングは社会にうまくとけこんでいて、多くの先進的な企業は自席を設けず、100%共有スペースというのがトレンドになっています。

オランダではオフィスにおいての健康と安全対策に関しては徹底した基準を設定しており、それは採光、室内空調、ノイズレベル、人間工学まで広範囲に渡ります。他のヨーロッパ諸国はオフィス家具の人間工学に関してそれほどまでの基準を設けている国はなく、オランダはユーザー調節を装備したチェアやデスクやテーブルはあらゆる人々に対応するものであることも要求されています。



概要

オランダ

仕事の力学

フレックスワークに関しては
アーリーアダプターとして比較的
早くこの概念を受け入れ、
オフィス以外で仕事することも
定着しています。

独裁的な経営スタイルには抵抗します。

ワークプレイスでの交流の仕方も有益で実りがあり、
ズバリ要点をつくように行われます。

オープンスペースの中で個人が適切にパーソナルスペース
を確保することは国の法律や基準でしっかりと守られて
います。特に仕事以外のことでの世間話などで仕事の
邪魔になることは配慮のない行為として排除されま
す。

職場での人々の交流は通常は指定された時間内、例え
ばお昼時間などに起こります。

ほとんどの企業では従業員組合
でワークプレイスデザインなどの
重要な決定事項について相談す
ることができます。

労働時間

オランダ人は他のほとんどの国に比べて労働時間は短
く、週40時間以内であくまでもプライベートな時間に
重きをおいています。

会議での時間厳守や仕事中は仕事に集中するとい
うことは暗黙のルールです。

一般的にランチ時間は短く、シンプルで、ワーカーは一
緒に食事をとります。



オフィスに遅くまで
いたり、残業は一般
的ではありません。

生活の質



人口の
68%
の人々は豊かであると
感じています。

1%
の人々は生活に苦しんで
います。

ヨーロッパ諸国の中ではスカンジナビア諸国だけが
ウェルビーイング（幸福度）の指数が高くなっています。

出典：Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年

男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数は非常に高
く、世界で3位です。

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合とほ
ぼ同等で、86%対89%です。

女性の労働への参画は男性の73%に対して55%です。

55%の就労女性はパートタイムです。

出典：国連開発計画レポート2011

仕事の満足度

満足度は非常に高く、90%の
人は仕事に満足しています。

73%の人は勤めている会社が最高のパフォーマンスが
できるように配慮してくれていると答えています。

出典：Eurofound 2011

文化的次元指数

オランダは指数分布から、両極端な文化をもつ国といえます。



独裁型／協議型
権力を問うことは文化的規範である

権力とヒエラルキーはオランダ人にとってすぐに好印象
につながる要素ではありません。その代わりに信頼、
自立心、知識を尊敬し、権力を獲得するにいたるまで
の協議的手法に傾倒したり、1対1の対話を優先したり
します。

個人主義／集団主義
1人で仕事をし、共に食べる

オランダは個人主義においては世界でも4番目に指数
が高い国です。オランダ人は自立し、自己実現に焦点
をあて、社会的自立に向かう傾向があります。ワーク
プレイスの交流はきわめて実用的、機能重視、ポイン
トに絞ることが基本になります。

男性型／女性型
協力が鍵

女性的な協議型でも指数が高く、オランダ人は自慢を
嫌い、憤み深さを好みます。強い個人主義にもかかわ
らず、コンセンサスは“人は人、自分は自分”というメ
ンタリティが重要な一部になっています。すべての面
でウェルビーイングが考慮されており、休暇や家族との時間
は人生に欠かせない一部として社会的に保護されてい
ます。

不確実性の受容／安定志向
変化にもオープン、リスクにも動ぜず

適応力と多様性を受け入れる文化として、オランダ人は
リスクをとり、喜んで変化を受け入れているようにも見
えます。他の多くの国に比べると規律や肩書き、手続
きといったものに興味がなく、よりよい成果につながる
新たなソリューションを求める傾向があります。

長期的／短期的志向
今日の楽しみと明日の利益

オランダ人は多少短期的志向に傾いているが、他のヨ
ーロッパ諸国に比べると長期的志向といえます。長期
的志向社会に特徴的な“平然といる”という関心のな
さがあります。オランダ人は人生を思いっきりエンジョ
イし、レジャーを楽しむという短期志向型のような
ながら、成功のための確固たる意志と忍耐という長期
的志向型ももちあわせています。

高コンテキスト／低コンテキスト
言葉は明瞭に

オランダは低コンテキスト文化の国です。オランダ人は
個で働くのを好み、他の人と働くときは率直さと言葉の
明瞭さに重きをおいています。仕事での人間関係は必
要であれば簡単に変化し、時間はきちんと管理されま
す。

ワークプレイスデザイン案 オランダ

オランダは社会学としての仕事や効果的なワークプレイスデザインについて深く研究しつくし、ワーカーの期待も高い国で、その結果としてオランダのオフィスは世界でも最も進歩的であるという地位を築いています。適応力があり、多様な文化をもつオランダではワークプレイスに関しても「柔軟性」、「モバイル性」、「民主性」という言葉につきます。ホームオフィスやコワーキングという働き方は社会の中で広く普及し、ワークスペースを共有することも普通でヒエラルキーは皆無です。動きながら仕事をするノマドワーカー向けのスペースはもちろん、ワーカーを繋ぎ、相互に交流できるスペースも不可欠です。



5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ 従来の役員スペースは基本的に必要とされず、スペースをマルチに使用することで不動産を最大に有効活用する方法にシフトしています。
- ▶ 密集したスペースは敬遠され、ワーカーは今日の多様な作業をサポートするセッティングの豊富な選択肢を望んでいます。

コラボレーションの強化

- ▶ オランダ人は分散型の働き方を推進しており、グローバルに遠隔に散らばったチームメンバー同士をつなぐビデオ会議用のスペースは不可欠です。
- ▶ ほとんどの交流は機能重視で直接的であることを求められるため、カジュアルなコラボレーションを助成するスペースはワーカー同士をより強力につなぎます。

人材の確保と能力の開発

- ▶ 個人主義的傾向を持つ文化として、チームワークやグループの結束、学習を育成するためにオープンなコラボレーションスペースは必須です。
- ▶ オランダ人はまるで家のような、クラブのようなワークプレイスを好みます。例えば、オフィスでのワーカー同士の交流を高めるひとつの戦略としてミーティングスペースにはビデオゲームを楽しめるような遊び的要素を取り入れることなどがあげられます。

ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ 肩書きに基づくスペースの格差は存在せず、デザインにおいてはすべての人が平等に同じものを提供されません。
- ▶ 役員用スペースというものはなく、役員も管理職も動きながら仕事することに慣れているため、リーダーと社員をつなぐ仕掛けが必要になります。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ 人間工学、日中の自然光や室内空調、ノイズレベルなどオランダのオフィスは厳しく法律で規定されており、そのことがオランダが世界でも稀に見る快適なオフィス環境を誇る理由です。
- ▶ ソーシャルに交流したり、カジュアルにコラボレーションできるスペースを配置することでワーカー同士が目的をより強く共有することができます。

ここで紹介するスペースは人々のアイデアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



オランダのワーカーは、このような空間を好んでいます。



ワーカーは個人ワークからインフォーマルなコラボレーションへと簡単にシフトでき、その近くに配置された隠れ家スペースで1人での仕事に集中します。



ロシア

マルチな国民性を内蔵

石油、金属鉱石、石炭などの豊富な天然資源をもち、高学歴の労働力と幅広い中流階級を抱える国として1991年のソビエト連邦の崩壊以来、多くの多国籍企業を魅了しています。

今日、ロシアは経済が最も急成長している国のひとつで、急激に変化をしている中で生産性の向上とプロセスの合理化がこの広大な国が直面する大きな課題になっています。今までロシアはその歴史の中で経験してきたさまざまな変革のために不適切な態度やアプローチが共存し、その文化を完全に解読することは困難といわれています。それはロシアの代表的なお土産であるマトリョーシカ人形の入れ子式にも例えられ、ロシアの人々は時代時代に育まれたさまざまなアイデンティティや特性を持ち合わせているのです。

人口800万人強のモスクワはロシアの政治と経済の中心都市であり、不動産はむさぼり状態でその不動産は不足しているのが現状です。ロシアは世界でも最大（アメリカの2倍）の国土を有し、縦横に広がっているため9つのタイムゾーンを持ち、その多くの土地は未開発で無人状態です。

概要

ロシア

仕事の力学

フレックスワークは特に女性の間ではかなり普及しています。しかし、インフラがまだ不整備なため、遠隔からの仕事はまだ困難をとまいません。

仕事の社会的側面はロシア人にとっても非常に重要な問題です。

ロシアのオフィスでは人々の交流は一般的に自席で起こり、インフォーマルなミーティングスペースはほとんど存在しません。

自宅やオフィスのスペースの狭さには慣れています。

プロセスは極めて官僚的で、ペーパーレスというよりまだ紙に頼っている社会です。

オフィスでの可視化という問題にはまだ慣れておらず、今後ワーカーのためには調整が必要になります。

仕事のペースはスピーディで激しいです。

労働時間

労働時間は公には週40時間として設定されており、残業は普通です。

モスクワでは多くの人は1時間以上かけて通勤しています。

仕事への遅刻や遠隔からのミーティングもある程度は受け入れられています。

平日は一般的に9時、10時ぐらいに始まり、仕事は遅くなることもあり、ドリンクや食事をしながら行われることもあります。

生活の質

自由経済への急成長とその急激な変化のために貧富の2極分化が起こり、人口の21%の人々は豊かであると感じ、22%の人々は生活に苦しんでいます。欧州諸国のうち、ロシアより高い指数の国は28カ国、低い国は11カ国あります。

出典：Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年

男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数は比較的高く、世界で66位です。

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合はあまり差がなく、91%対96%です。

女性の労働への参画は男性の69%に対して58%です。

出典：国連開発計画レポート2011

管理職の3分の1は女性です。

出典：Grant Thornton International

仕事の満足度

多くのロシア人は経済的にも緊迫していて資本主義の中で分裂している状況です。

41%の人々は自由主義経済への移行に反対です。

50%の人々は賛成です。

出典：Pew Global/Attitudes Project 2009

仕事と生活のバランスを図ることは課題のひとつであると同時に不満の高まりの原因にもなっています。

高齢のワーカーにとっては安定が一番で、若い世代は多くの自由な時間を望んでいます。

経験豊富な人材の不足とより高い給料を求めての転職は一般的になりつつあります。

文化的次元指数

ロシアの文化は基本的に過去20年間で再構築されたもので、明らかに異なる価値観が表裏一体で存在しています。ロシアは他の確立された国々にあるような均一的な文化的側面に比べて、多くの格差が生じています。

独裁型/協議型
変化とシフトの波

ロシアではその歴史を通して独裁が支配していることは明らかですが、その一方、最近の調査が示唆しているのは権力や意思決定に対する異なる考え方も共存しているという事実です。参加型意思決定プロセスや平等主義的管理スタイルは確実な地歩を得ており、民主的な改革が政治的なコネより教育、スキルや経験に基づいた新たな機会を生み出しています。

個人主義/集団主義
100人の友人 vs 100ルーブル通貨

ロシアは先進諸国の個人主義ほどではないが、新興国のなかでは最も個人主義が発達している国といえます。もしロシア人が個人主義的だとすると、ロシア人は集団的な手法で主張を実行する国民です。特にソ連時代には多くの人々が暗黙のルールとして地下で培われる複雑で個人的なネットワークに依存していました。そして日常的にこのような表現がよく聞かれたものです。「100ルーブルあるより100人の友人がいるほうが価値がある」と。

男性型/女性型
今日の現実 vs 昨日の理想

ロシアのリーダーはかなり支配的で男性的ですが、同僚同士は対立をせず、友情から成り立つ人間関係に基づいていることが一般的です。ロシアの魂である“dusha=ロシア魂”と相まって、この事実は女性的な文化へと傾いているサインでもあります。今後は市場がハードワークに対してもっとインセンティブを与えることでより集中するワークスタイルが増加し、個人的なステータスを積極的に求めることのほうに価値がおかれることになるでしょう。

不確実性の受容/安定志向
障害物をうまく避けて通る

ロシアは依然官僚的で、外国企業の進出に際しても規制が多く、かなりの参入障壁があります。非常に多くの規制があり、壊すのは事実上不可能です。これはビジネスでの賄賂の道につながっており、外国企業は一緒に進んでその慣習の改善を要求するような取り組みを始めています。ロシア人は衝突するような状況でもナビゲートがうまく、混沌としたビジネス環境の中で障害物に対するクリエイティブな解決策を見つけることにも長けています。彼らは高い給料を求めて転職を繰り返すことも普通で、ロシアの経済は毎日ダイナミックな進化を遂げていて、それはロシア国民においても同様です。

長期的/短期的志向
今日を生きることで精一杯

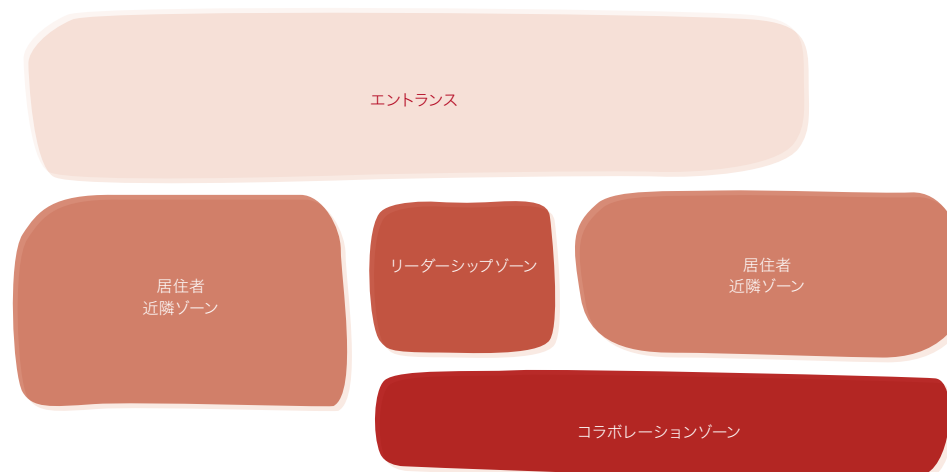
ロシアの人々や企業はソ連時代の「人生が予測可能で基本的ニーズが保証されていた時代」に比べ、現在は短期的志向の傾向があります。現在、多くの人々は貯金をせずに給料ぎりぎりやりくりをし、今日を生きることで精一杯というところで生活をしています。その一方、第二次大戦や初の有人宇宙飛行など、彼らが過去に成し遂げた実績を自国の誇りとして生きています。借金は忌み嫌い、出生率は非常に低いのが現状です。

高コンテキスト/低コンテキスト
ロシアの「NO」は必ずしもNOを意味しない

ロシアは高コンテキスト文化の国です。重要なコミュニケーションがされる前にまずは人間関係を構築することが先行されることになり、ビジネスのプレゼンの焦点は詳細な内容と背景としての状況説明を伴っていることが前提となります。話し言葉のトーンは鈍いと思われることもあります。ロシアの文化では相手がどう感じているかを知ることが良いとされていて、言葉は極めて曖昧で真意はいくつものレイヤーに隠れていることがあります。例えばロシア語のNyet (NO) は「他の違う方法でアプローチしてください」という意味もあり、決して「NO」ではないのです。

ワークプレイスデザイン案 ロシア

他の途上国と同様、あまりにも急激な変化を遂げているため、ロシアのワークプレイスは伝統に根ざしていることが多いが、新しいアイデアや働き方を迅速に導入しようという動きも起きています。その広大な国土にも関わらず、特にモスクワでは土地の値段が著しく高く、企業でもコスト削減のためにオープンレイアウトを採用しているところも多くあります。多国籍企業で一般的なレイアウトがロシアでも定着しつつあります。その姿はかつて、ソ連時代に「キャビンスタイル」と呼ばれた、通路沿いに設けられたヒエラルキーを象徴する個室の数々の光景とはまったく対照的です。経営陣の考え方を変えることでロシアのワーカーのワークプレイスとその働き方は大きく改善されることはまちがいません。



5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ ロシアのワーカーはかなり密集したスペースにも慣れていて、余分なスペースを他の代替スペースとして利用することも可能です。
- ▶ 役員スペースはロシア文化においては重要であることを踏まえ、専用面積を削減しながら、質のよい素材やITを完備するなどでステータスを反映する工夫が必要です。

コラボレーションの強化

- ▶ 人々の交流や親密な絆はロシア文化を語る上で欠かせない特質になっています。その特徴が組み込まれたのがカフェという考え方で、ワークエリアの近くに配置され、インフォーマルなコラボレーションを促進するのに役立っています。
- ▶ 人が最も交差するエリアに多様なコラボレーションスペース、“コンコース”を設置することでワーカーが個人 (I) ワークからチーム (WE) ワークの間を簡単にシフトできる環境を生み出します。

人材の確保と能力の開発

- ▶ 仕事環境は人材を惹き付ける強力なツールとして認識され始めており、基本的に彼らは活気がある、クリエイティブな環境を好みます。ワーカーの作業内容にあったさまざまなスペースの選択肢を与えることでワーカーはより士気を高めて仕事に集中できます。
- ▶ ロシアでも転職の頻度も増している中で、オープンなレイアウトの中で帰属意識と企業の目指すゴールを伝達できるスペースづくりは人材の確保につながります。

ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ ブランドや企業文化といったものはロシアではまだ目新しいコンセプトで完全には構築できていないのが現状です。特に多国籍企業などが率先してスペースでブランドとデザインを結びつける概念を採用し、ブランドへの理解と信頼を向上させることに貢献しています。
- ▶ 家族や友人など親密な関係が重んじられる社会では、オフィスデザインにおいても帰属意識やコミュニティという感覚を高めるようなスペースづくりが要求されます。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ すべての人にどこでどう働くかの選択肢を同じように与えることでワーカーはストレスなく、自己価値を見いだせる環境の中で働くことができます。
- ▶ 公害問題があるような国ではオフィスデザインにおけるサステナブルなアプローチはワーカーのウェルビーイングを向上させることにもつながります。

ここで紹介するスペースは人々のアイデアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



“コンコース”と名付けられたコラボレーションエリアは人々の中に平等主義的かつ包括的な交流を促進する多様なスペースを提供しています。



ロシアのリーダーシップスペースは可視化を実現し、包括的で育むような企業文化を構築します。



スペイン

変化に立ち向う

今のスペインは昔ながらの伝統と仕事と生活の新たな試みの間でシーソーのように揺れ動いています。ヒエラルキーに基づくステータス、中央集権的意思決定プロセス、そして長時間労働など過去からの遺物に固執している状態です。しかしながら、若い世代は変化に立ち向う強い意志をもっています。彼らの影響で仕事にでもよりインフォーマルで参加型のアプローチ方法が浮上しています。

経済危機で苦しむスペインでは企業が革新的でハイテク、そしてグローバルであることを目指してやっきになっています。若い世代のワーカーは経済を強化するためにワークカルチャーの再構築に努力しています。

スペイン人の時間感覚のなさはかなり有名です。会議は頻繁に遅く始まり、基本的に議題に基づいて上司が会議を仕切り、会議はかなり賑やかです。スペイン人は安定性に重きをおきますが、不確実な状況の中で生活することにも慣れており、即興的に対処することも多いようです。流れにまかせる風潮もあり、この点は時に賞賛される点でもあります。

概要

スペイン

仕事の力学

新たなテクノロジーはモバイル化やより柔軟な環境を推進していますが、職場ではいまだ管理職は部下の管理をするのが当然という風潮があります。

管理職によって仕切られる会議は基本的に感情的で活気があります。

ほとんどのスペイン人は毎日の生活を楽しむという快樂的生き方をし、仕事を混在させることはありません。仕事場でリラックスしたり、交流のための社交の場を設けることも稀です。

労働時間

人々の1日は長く、週50時間以上働く人の割合は西欧諸国の中でも比較的高くなっています。

出典：Eurofound 2010



人々はランチを一緒にとることが普通で、ビジネスランチは関係を構築するという意味で不可欠と考えられています。

職場でのワーカー同士の交流や社交の時間は受け入れられつつあり、ワーカーは自分の仕事を離れ、コーヒーを飲みながら会話をしたり、お祝い事で社内が集まる機会も多くなっています。

生活の質

全体的なウェルビーイング(幸福度)は低下しています。

2010年には人口の36%の人々は豊かであると感じ、6%の人々は生活苦を抱えているという統計がでています。その後、スペインを襲った経済不況によって失業率は25%にまで上昇しています。

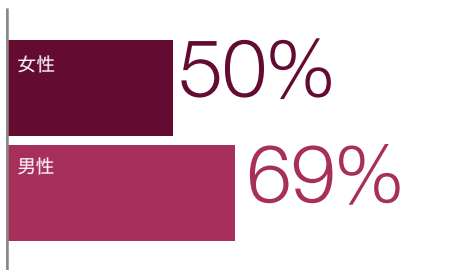
出典：Gallup グローバルウェルビーイングレポート2010年

男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数は高く、世界で23位で他の先進諸国の中では比較的低いランクになります。

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合より少し低くなり、71%対76%です。

労働への男女参画は：



出典：国連開発計画レポート2011

職場での女性の役員はあまりいません。

仕事の満足度

仕事と個人の生活との間には明確な線引きがあり、スペイン人は仕事にはあまり重きをおいておらず、人生とはしたいことをするということにつきますようです。

文化的次元指数

スペインの指数分布を見ると、極めて短期的志向で予測不可能な状況に対しては強い反感があります。

独裁型/協議型
進化する権力の分散化

スペインの最近の権威主義と温情主義はヒエラルキーが依然色濃く残る政治、行政、ビジネス、家族のすべてにおいて重要な要素になっています。しかしながら、多くの新しい世代は自由主義と民主主義の中に育ち、中央の権威に対してはかなり批判的です。ビジネスにおいても、管理職は年功序列で保護されるということではなく、スキルや人間関係によるもので、自分の会社をより良い方向に変えて事業をリードしたいと望む若いプロフェッショナルにドアを開く方向に向かっています。

個人主義/集団主義
ひとり、そして一緒に仕事をする

スペイン人は個人主義者であると同時に集団主義的傾向も持ち合わせている人々です。連帯感や忠誠心、そしてグループへの愛着は価値あるものと判断され、グループとしての活動に対しては喜んで受け入れる傾向があります。しかしながらワークスタイルやスペースは依然として個人ワークのみをサポートしています。その中で唯一、多国籍企業や先進的なスペイン企業は集団としての利点を目を向け、仕事でのコラボレーションや交流の促進という方向へとシフトさせています。

男性型/女性型
エッジは鮮明、センターは柔和

男性らしさと女性らしさを両方もつバランスのとれた文化であり、スペインのワーカーは相反する価値と常に闘います。ある一方で仕事は出世と達成感を目指して競争する場であるとも捉え、もう一方ではプライベートな時間は仕事よりも大切で優先されるべきであると考えています。スペインの文化は豊かで、家族のお祝い事や頻繁な集まりが文化を支え、プライベートな生活は文化的な価値として尊ばれています。ビジネスでの成功はワークライフバランスを放棄することを意味し、放棄しない場合はストレスにつながるというわけです。

不確実性の受容/安定志向
抜け道がある法律

スペイン人は保護本能が強いため、規律や予測に対しては強い関心をもっています。しかし、それは即興的で一時的な側面があり、規律もそれほどきつくないものになりがちです。“新たな法律、新たな抜け道”というスペイン語の表現もあるように二分した矛盾が常にあります。

長期的/短期的志向
自然に、しかし前方に延びる

スペイン人は未来が安定していないことには慣れていて、短期志向型です。このために不確実性に対しては時々真っ向から衝突することがあります。世界経済が相互に連結する中でスペイン人には未来に対してもっと計画的でなければならないやむにやまれぬ事情があるのです。

高コンテキスト/低コンテキスト
人間関係がコミュニケーションをカタチづくる

スペインは高コンテキスト文化で、対人関係や密な関係からなるコミュニティの一部であることに価値をおいています。スペイン人は基本的に家族との絆が強く、どうやってコミュニケーションするかは話す内容よりも重要だとされています。多くのメッセージは明快というより暗黙的で、感情を表現することはコミュニケーションにとって、ビデオ会議は対話のための明確で密なフレームワークを提供するのでメールや電話よりも効果的と考えられています。

ワークプレイスデザイン案 スペイン

スペインの多くのオフィスではまだ確固としたヒエラルキー構造がスペースに反映されています。スペインでの名だたる企業や若い世代のワーカーは伝統をうまく生かしながらイノベーションや新たな働き方を促進するスペースへとシフトしようとしています。このレイアウトはオープンレイアウトの中で狭いながらもヒエラルキーとワーカーの快適性をバランスよく提供している例です。



5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ 個室は専用面積を削減し、秘書のスペースをグループ化することで効率的にスペースが使用されています。
- ▶ ベンチシステムは多くのワーカーが働くことができ、近い距離にしながら個人の快適性も追求しています。

コラボレーションの強化

- ▶ いくつかの media:scape セッティングはワーカーに新たなテクノロジーを提供し、オープンなアイデアの共有を実現します。
- ▶ 創造的なコラボレーションを育むために意図的にデザインされたスペースには容易にアクセスができます。

人材の確保と能力の開発

- ▶ 多彩なスペースはワーカーを適切にサポートし、自立を促すことを可能にしています。
- ▶ 集中のためではなく、人々と相互交流する機会を提供しています。

ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ グループの結束をサポートするためにインフォーマルなエリアと体系化されたチームエリアの双方の融合を目指しています。
- ▶ 組織内の見本として役員スペースは快適でありながらすべての人に開放的であるべきです。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ ワーカーがもっと柔軟性がある働き方や分散したチームとつながるためにワーカーの仕事内容にあわせてチョイスできる豊富なスペースを与えるべきです。
- ▶ 長時間労働を強いられるスペイン人のワーカーには人間工学に基づいたチェアは必須アイテムです。またワーカーを仕事に集中させるため、1日の間に「座る」、「寄りかかる」、「腰掛ける」などのあらゆる姿勢がとれるように場を仕掛けることが有効です。

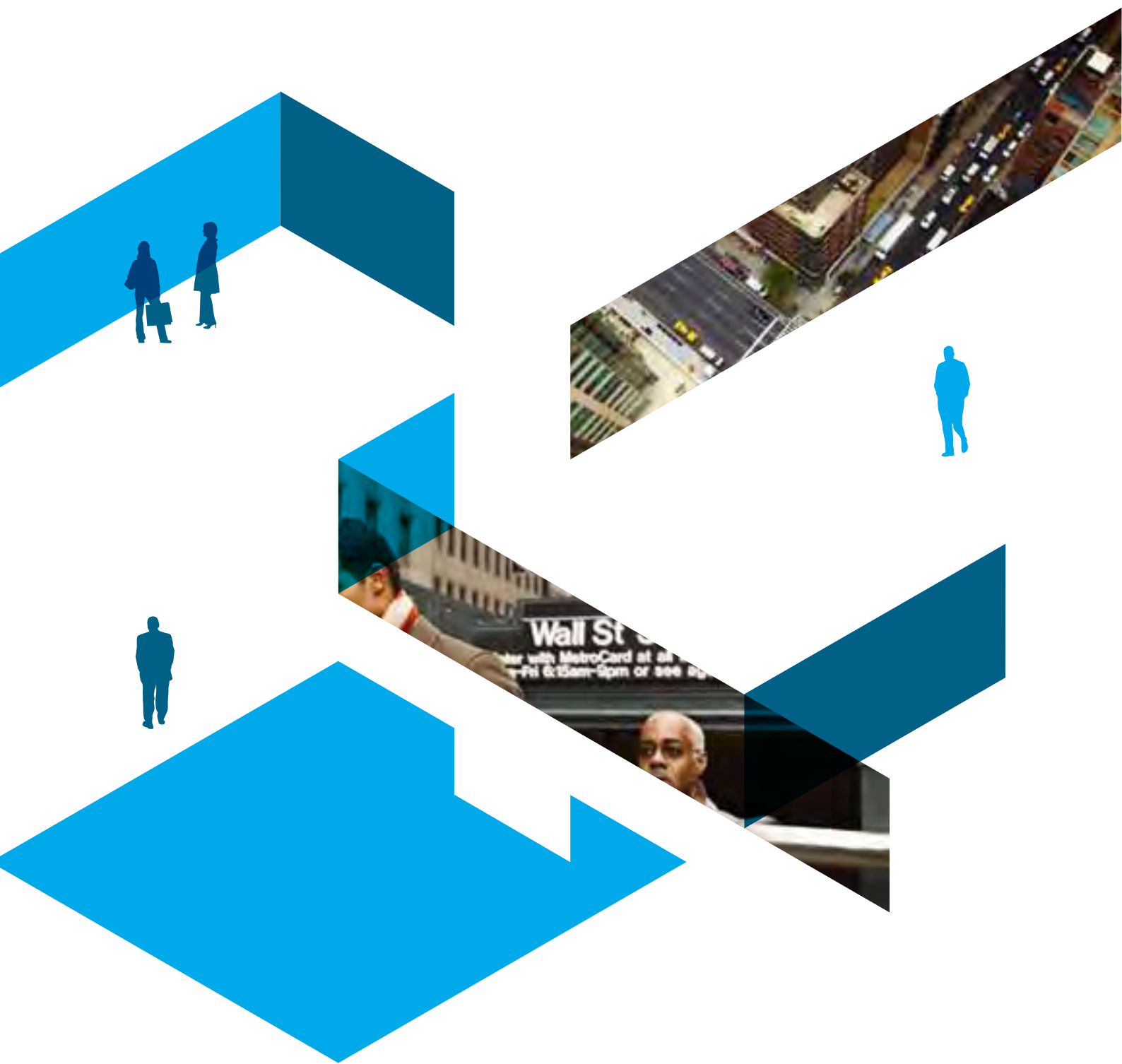


個人ワークの近くにはオープンなコラボレーションスペースを融合することでワーカーの新たな行動パターンを生み出す。



役員のための個室には秘書のスペースが隣接し、透明なガラスでオープンで可視化された環境を実現しています。

ここで紹介するスペースは人々のアイデアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



アメリカ

変化を受け入れる

アメリカの文化はしばしばキルトに例えられることがあります。異なる部分が継ぎはぎになって全体を構成しているからです。アメリカ人はこのパラドックスに気づかずに自分たちの文化をどう表現するかに悩んだ時期もありました。それぞれの州が確固たる地域性を持つ中で標準化するという強い傾向が逆にアメリカ国内に多くのトレンドを巻き起こしているのです。

グローバル化の進展と「世界の番長」という肩書きによって、例えばブランディングやワークプレイスデザインなどさまざまな分野において他の国々を刺激し、影響を与えているというのは周知の事実です。

高層ビルやオフィスレイアウトのキュービクルという概念はアメリカ発の画期的な発明や高度なスキルを身につけた知識労働者を称した「クリエイティブクラス」という言葉を世に出したのもアメリカでした。今日、アメリカはテクノロジー型の共同ワークプレイスや増大するフレックスな分散型ワークで世界をリードしています。アメリカは世界で最も分散型ワーカーが多い国で、このトレンドがワークプレイスに画期的な考え方を持ち込み、オフィスという存在を「常に仕事をする場」から「時々仕事をする場」へと変換させたのです。

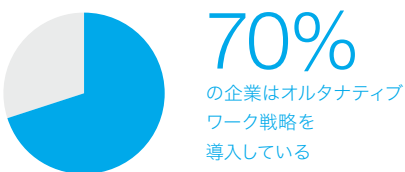
この進化の一貫として、アメリカは世界の顧客を満足させ、海外でも事業を成功させるために他文化に対してもオープンで適応できる文化へと成長してきたのです。まさにこのことがグローバルに統合された企業へと導く主要な概念なのです。

アメリカがいままでにない競争の激化に直面する中、クリエイティブに問題を解決する方法として「デザイン思考」という概念がアメリカ企業の上層部の間で流行しています。先進的な企業は組織内のあらゆるレベルでこのアプローチを採用、推進はじめています。

概要 アメリカ

仕事の力学

アメリカではフレックスワークや分散型ワークはあらゆる業界で定着しています。70%以上の企業は不動産を削減するためにオルタナティブワーク戦略を導入しています。



出典：CoreNetグローバル

グローバルに分散した同僚と1日中つながっていることはよくあることです。

「迅速」、「柔軟」、「イノベティブ」はすべての企業にとっての共通の目標です。

仕事によりコラボレーション中心になるにつれ、個室は姿を消しています。

個人ワークとコラボレーションワークのバランスを図ることが企業にとっての緊急課題です。

会議でワーカーが携帯とノートパソコンを使用し、マルチタスクに仕事をしている光景は一般的です。

労働時間

週の労働時間は業界や教育レベルによっても異なりますが、一般的に37.5から40時間です。

少なくともアメリカ人の3分の1は有給休暇を消化することがなく、それは仕事のためにプライベートを犠牲にしている証できわめて重要であると考えられています。

出典：CNN

企業はワーカーが所定労働時間外でもネット上でつながっていることを期待しています。

仕事の生産性を上げる意味でランチをしながら仕事をするのも一般的です。

生活の質

現在進行中の経済不況にもかかわらず、人口の57%の人々は豊かであると感じ、3%の人々が生活に苦しんでいます。

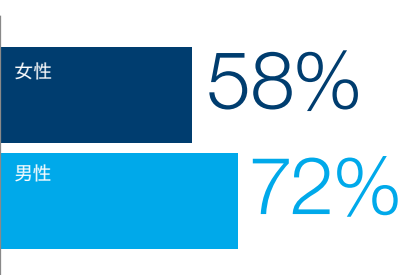
出典：Gallupグローバルウェルビーイングレポート2010年

男女の平等

男女間の平等、人間としての能力開発指数は非常に高く、世界で4位です。

少なくとも中等教育での女性の割合は男性の割合と同等で95%です。

労働への男女参画は：



出典：国連開発計画レポート2011

仕事の満足度

アメリカ人のほぼ半分は仕事でストレスを感じています。

現在の不況での高い失業率が転職率を下げています。

文化的次元指数

アメリカは世界で最も個人主義を実践している国家です。アメリカ人にとって個人の要求と権利が何をにおいても重要なことで、他のあらゆる文化的要素は二次とされています。



独裁型／協議型

権力あるものを鵜呑みにしない

アメリカは権力に対する指数は比較的 low、協議型に大きく傾いているのはその形式張らない風土にあります。ドレスコードからコミュニケーションスタイルまで、アメリカ人のアプローチ方法は他の国々に比べ、極めて気さくで形式ばりません。

ワークプレイスにおいても、ワーカーは意思決定プロセスに参加する手段として自分の意見をもって声をあげます。権力はもちろん、尊ばれていますが人のネットワークがヒエラルキーよりも影響力を持っています。

個人主義／集団主義

アイコンとしてのカウボーイ

アメリカの極端な個人主義の始まりはその歴史をさかのぼり、広大な土地での無限のチャンスと可能性を信じて自分たちの運命を切り開いた移民によって開国されたその背景にあります。自立した個人を具象化したものとしての「カウボーイ」がアメリカ文化のアイコンになるのは極めて自然なことでした。

家族の中でも皆が自立していて個々の人生の中で自分の興味を追求し、個々の責任において人生を選択していくことは普通です。資産を持ち、自由に動けることが高く評価される環境です。

アメリカは企業やグループの功績より、ステイブジョブズに代表されるような個人のヒーローの努力や貢献に尊敬の意を抱き、その人の姿を人生の動悸づけとして意味づけるケースが多いとされています。

また、アメリカ人は慈善活動に非常に積極的で、慈善事業の世界最大の援助国という記録を保持しています。そしてその多くがただ単なる金銭的な援助に終わらず、継続的にサービスや専門知識を提供しているのです。

男性型／女性型

勝つための競争

アメリカは指数でも競争的で男性型の傾向があり、成果や業績を重視する文化をもっています。アメリカ人は勝利することや管理することを好み、信頼はあくまでも客観性と専門知識からくるもので、意思決定は決して情ではなく、合理的で論理的な観点から行われます。

他の国々と同様、仕事は大切な要素で、最近ではワークライフバランスの向上や人生の意味を追求しはじめ、職場でも女性的な特質を生かす動きもあります。

不確実性の受容／安定志向

枠にはまらない考え方

アメリカは不確実性に対しては極めて寛容な国です。その文化は型にはまったものではなく、創造性や珍しいユニークなアイデア、そして人々が自発的にすることに価値をおきます。規制や規律、政策などは意味がなければすぐに排除されます。教育や仕事に対してはかなりオープンなアプローチを採用し、管理職は日常の仕事より戦略に力をいれるという傾向があります。これは安定志向型文化では考えられないことです。

長期的／短期的志向

今を生きる

アメリカは短期的志向文化を持つ国ですが、サステナビリティに関しては関心が強く、社会の中で重要な要素として確立しつつあります。例えばカーシェアリングで業績をのばしているZipcar社やシェアスペースに見られるような人と共有するというサービスが若者の間で流行っています。

ビジネスにおけるパートナーシップは市場における機会と変化にあわせて極めて流動的です。また投資家は短期的な成果を求めため、ビジョンや目的を持つことと四半期毎の結果をみながらそのバランスを図ることがきわめて重要になります。

高コンテキスト／低コンテキスト

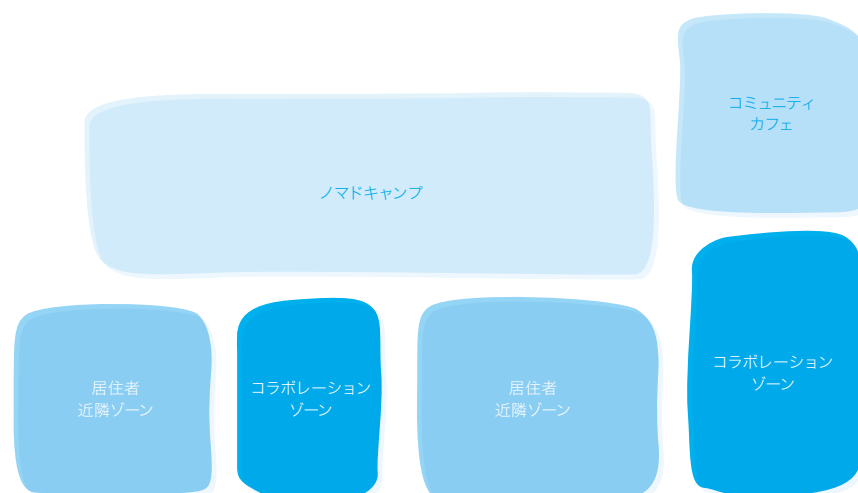
時は金なり

アメリカは低コンテキスト文化ですがサステナビリティに高い価値をおいています。人間関係よりも仕事を完了することのほうに重きをおき、コミュニケーションも明快さが大切でボディランゲージよりも言葉での表現が求められる傾向があります。“遠回しに探る”よりも“要点をつく”ことが大切になってきます。

高コンテキスト文化の間接的なコミュニケーションスタイルはアメリカ人にとってはフラストレーションが溜まり、その反対に高コンテキスト文化の人々にとってはアメリカ人の直接的な表現が癪に障ることが多くあります。

ワークプレイスデザイン案 アメリカ

かつて典型的なアメリカのワークプレイスはひとつのワード、「キュービクル」で表現されていました。現在はコラボレーションと集中できる個人ワークを両方兼ね備え、モバイル用のテクノロジーを装備した環境のニーズが人々の働き方を大きく前進させました。物理的ワークプレイスはその進化に追いつき、人々の新たな行動パターンを生み出す責任もあるのです。方法としてはワーカーのための「場のパレット」を提供すること。そのことでワーカーは個人またはグループで所有する個人 (I) ワークからグループ (WE) ワーク双方をサポートする環境を選択する権利を与えられ、さまざまなワークモードの間を行き来することができるようになります。



予約可能な個室スペースは集中したコラボレーションや個人ワークのためのスペースとしてマルチに使用が可能です。

5つの主要なワークプレイス要素

不動産の最大化

- ▶ オルタナティブワーク戦略によってワーカーは自分たちにとって最適なさまざまな場で働くことができます。
- ▶ 不動産を最大限に活用するためにスペースはマルチな機能を備えていることが求められます (例えばテレプレッスルームを社内のコラボレーションスペースとして使用など)。

人材の確保と能力の開発

- ▶ 若い世代はプライベートと仕事が融合した環境を求めているため、あるスペースは自宅のようにリラックスしたワークスタイルをサポートすることも役立ちます。
- ▶ スペースの可視化を実現することで新しく入社した社員が経験豊富な社員と出会い学ぶ機会を増やすことができます。

ウェルビーイングへの配慮

- ▶ 「座る」、「立つ」、「歩く」、「腰掛ける」などのマルチな姿勢がとれる仕掛けづくりがワーカーの健康をサポートします。
- ▶ 1人になれる場ではユーザー自らが気分や作業によって音響や視覚をコントロールできることが重要です。

コラボレーションの強化

- ▶ 短いプロジェクト評価のミーティングから週日の会議まで豊富な種類のコラボレーションを考慮したスペースは不可欠です。

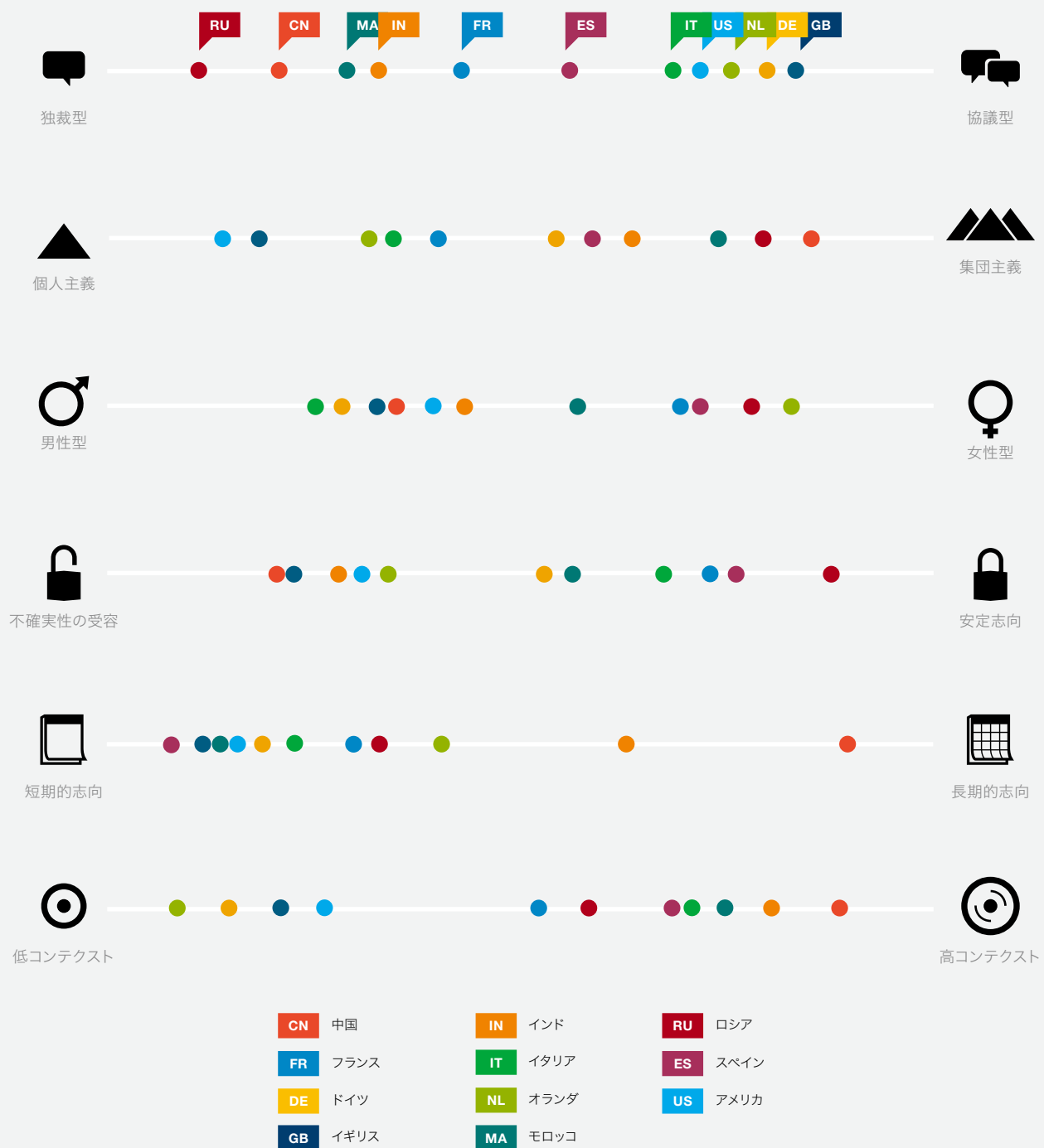
ブランド構築と企業文化の活性化

- ▶ 企業文化と連動した社員の行動パターンを支援するスペースづくりは欠かせません。
- ▶ 顧客だけでなく社員のことを考えて、執務スペースにもブランドメッセージを配置することが社員のブランドへの愛着度を高めます。



オープンなコラボレーションスペースやビデオ会議機能がオフィススペース中に配置されることで社内や分散した同僚との素早いコミュニケーションも実現できます。

ここで紹介するスペースは人々のアイデアが交差するスペースとしてデザインされました。製品は国によって販売されていないものがあります。



Same but Different:

同質と異質：ワークカルチャーパターンのマッピング化

アメリカのスポーツ放送局であるESPNはインドのニューデリーに支店を開設する際に企業文化とローカルな感性のバランスをとることがどれだけ重要かをようやく理解できた。Steelcase WorkSpace Futuresのシニア研究員であるSudhakar Lahade氏は述べています。ESPN Indiaはカフェエリアでクリケットの試合を観戦できるように巨大なスクリーンを設置し、社員がランチをとりながら、交流しながら、試合を見ることができるようになりました。表面的にはスポーツを愛する社員たちのニーズに応えるというシンプルなもののように見えますが、実は深い部分でインド人の感性を満たすというソリューションで、一緒に食事をしたり、クリケットを楽しむことで信頼感や感情的な絆が築かれるように工夫をしているのです。

多くの評論家たちは文化的違いがどのようにグローバルなビジネスに影響を及ぼすのかを議論してきました。今回の研究でSteelcaseはワークプレイスというレンズを通して異文化、多文化問題に焦点をあてそれぞれの国の類似性や相違性を探求しました。例えば、中国人の「面目を失う」ということに対する恐怖感是中国のワークプレイスの中でどう影響し、解決されるべきか？オランダの平等主義はオランダの職場環境の中でどう視覚化すればいいのか？などがあげられます。

文化的特質とスペースの関係は極めて複雑です。地域の文化的ニーズに適したワークプレイスは2つの異なる概念の間関係を理解しなければ実現することはできません。ESPN Indiaの場合はローカルな行動パターンと期待を把握し、文化的なしかけをスペースに組み込み、成功した例です。

ワークプレイスでのカルチャーコードを理解することが組織を強化します。

この研究ではワーカーの行動パターンとワークプレイスの稼働率を比べ、距離が遠い国々の相違点と類似点を識別しました。多国籍から成るSteelcaseの研究チームは世界の11カ国の社会的慣習やワークプロセスを調査、研究し、いくつかの空間と行動のテーマを掲げました。ワークプレイスを最大限に活用できるようにデザインする際に文化的要素をとり入れたワークプレイスには必ずしもひとつの普遍的な方策があるわけではありません。しかし、パラメーターをもとに国を比較することでそのダイナミックな力を理解し、考慮しなければならない無数の要因に光をあてることになりました。

これらの異なる文化を持つ国々での可能性や課題をきちんと理解して意図的にワークプレイスをデザインすることによって、企業はスペースを通して社員同士の信頼を築きあげ、コラボレーションを改善することが可能になります。そして最終的に企業のグローバル化を迅速にそして効果的に進める上で大きな役割を果たすことになるのです。

スペースの最大活用： 縮小するだけでなく、再考する

不動産が高額で貴重な都市ではスペースを最大活用するビジネスが市場でも強みを発揮しています。企業にとって、ワーカーのウェルビーイングや生産性を無視してただ単にワークプレイスを縮小することは決して良策ではなく、スペースを縮小しながらスペースを再考し、再構築することが最も効果を生むといわれています。

不動産を最大限に活用するためには数多くの文化的要因を考慮しなければなりません。インド人はドイツ人と同じように密集したスペースを敬遠するでしょうか？中国人のポスはオランダ人のポスと同じように自席でないスペースで快適に仕事ができるでしょうか？モロッコ人はワークプレイスがヨーロッパ諸国のように規制で標準化されることにうまく適応できるでしょうか？アメリカ人がインドのように狭いスペースレイアウトで果たして仕事が生産的にできるでしょうか？

スペースの最大化という問題でスペースを削減するためにはその潜在的な力として2つの要素が重要な役割を果たすことになります。

- 1) 占有スペースに対してはある程度寛容であること
- 2) 代替としてオフィス以外の場所で仕事をすることを受け入れること

グローバルに事業を展開する企業は不動産をできるだけ有効活用しようと努力をしていく中でそこには機会と同時にいろいろな障壁がたちはだかっています。

中国、インド、モロッコ、ロシア

1つのパターンは中国、インド、ロシア、モロッコを包含する新興国で、役員室は優先されるという類似点があります。役員は会社の代表として高貴で目立つ印象を与えなければならず、特に中国では「面目を失う」ということは文化的にタブーとされています。権力に対する格差が高い国々では役員は情が深く、決定力があり、かつ威厳をもっていることを社員は皆期待しています。そして役員スペースはその権力と地位を反映するものでなければならぬのです。

よってこれらの国々では役員スペースを削減すると大きな反抗を生むのです。

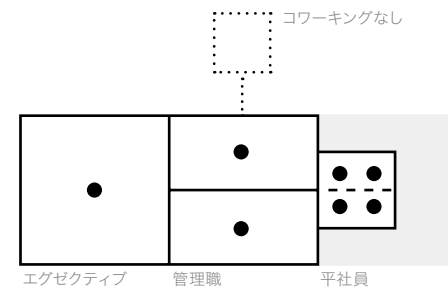
もちろん、これらの国々の中にも違いはあります。それぞれのユニークな企業文化や個性の違いは常に考慮しなければならない要素です。そして国としての動向も同

時に念頭におかなければなりません。例えば、ロシアではオープンレイアウトのオフィスは小さな会社によく見られます。チームはまるで「家族」のための空間のようにそのスペースをカスタマイズして共有します。「モロッコでは社員はサイズの大小に関わらず、個人のスペースをパーソナル化する傾向があり、例えば、自分たちのニーズにあわせてチェアにネームタグを付けたり、完全に組み直したりして使用しています。」とSteelcaseのインテリアデザイナー兼シニア研究員であるIlona Maier氏は述べています。

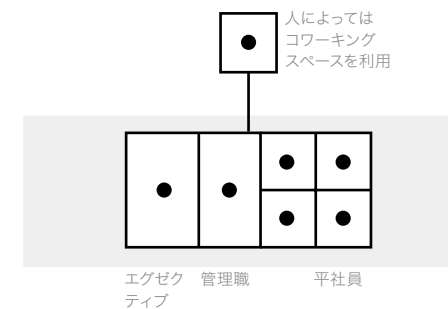
研究員であるLahade氏はインド人は職場での自分の役割を個人のスペースで表現する傾向があります。Lahade氏によると、インド人は組織内での自分の場所を確立するために3つの質問を自分自身に問かけるようです。「自分の肩書きは何か?」、「給料はどのくらいか?」、「自分のスペースはどこか?」というようなことです。

これらの4つの国に共通して流れている文化的特徴はワークスペースの密集度に対して寛容であるということです。管理職はコスト削減のためにスペースを削ることもいとみません。これらの国々ではワークプレイスのデザインにはまだあまり規制がなく、企業はスペースを最大限に活用するために異なる基準のもとにあらゆる実験ができるのです。顕著な例はロシアです。ロシアでは多くの基準や規定がありますが、いずれもいかに解釈でき、内容に矛盾が多いのです。

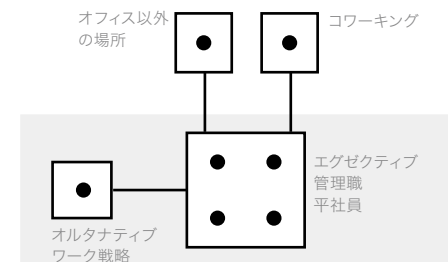
不動産を最大活用するためのパターン



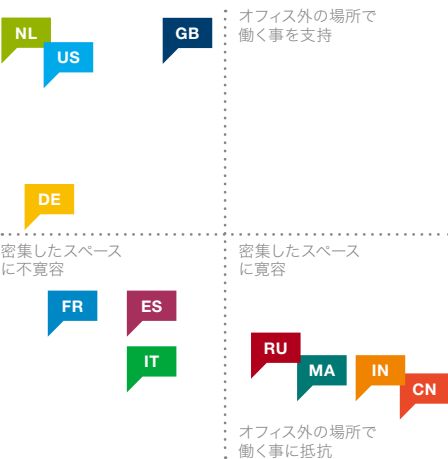
中国、インド、モロッコ、ロシアでは密集度やヒエラルキーに対しては寛容で、スペースの最大化は平社員スペースの削減を通してのみ実現が可能です。



フランス、イタリア、スペインでは密集度やヒエラルキーに対しては不寛容で、スペースの最大化は個室の削減、オープンプランの採用などオルタナティブワーク戦略によって実現されま



オランダ、イギリス、アメリカ、ドイツではスペースの最大化はオルタナティブワーク戦略によって実現されます。



密集したスペースやオルタナティブワーク戦略に対して寛容であるかないかで、その文化なりに不動産を最大限に活用するベストな方法を明確にできます。

オランダ、イギリス、アメリカ、ドイツ

Hofstedeの調査によると、アメリカ、イギリス、ドイツ、オランダは世界でも個人主義国家としてランクが高い国々です。つまり、自力本願で高いレベルの自立性を持つ文化ということになります。それを表すように、ワークプレイスは不動産を最大限に活用し、極めて先進的でイノベーションを生み出すことにフォーカスしたデザインが採用されています。これらの国々の企業は競争が激しいグローバルなビジネス環境の中でコストを削減しながら、ワーカーは密集したスペースを敬遠する現状はあるが、その中で新しいアイデアにトライしていこうという動きもさかんです。例えばドイツではさまざまなワークプレイス戦略を模索しはじめている一方、アメリカやオランダ、イギリスはそのアイデアをリードするパイオニア的存在としてホテリングやデスクシェアリング（ホットデスクング）、コワーキング、ホームオフィスといったことはすでに導入されています。この3カ国はオフィス以外の場所での働き方がかなり定着しており、オフィスという物理的な枠を越えてワークプレイスのエコシステムが拡大しています。

ワーカーは民主的な方法でスペースを共有することにもかなり慣れていて、例えば、ヒエラルキーがないオランダではマネジメントは社員と同じスペースを共有しています。

「オランダの情報通信テクノロジー会社のGoldfishが事業を始めて5年後に最初の実店舗をもち、スタッフも33倍に増加した際に革新的なホテリングのコンセプトを採用しました。」Steelcase Applied Researchグループのインテリアデザイナー兼研究員であるAnnemieke Graskamp氏はこう述べています。「100人の従業員が26のデスクをシェアし、そのスペースには高さ調節ができる集中ワークのためのデスクや多様なワークモード（コラボレイティブ、ソーシャル、ラーニング）をサポートするさまざまなセッティングが装備されています。オフィス以外での場所で働くことも含め、オフィスにさまざまなスペースを提供することによって、

企業はスペースを削減しながらも人員の増員にも備え、そしてワーカーに選択肢を与えるというワーク環境を創造することに成功しています。」

壁を打ち破る：

ワークプレイスを育てるエコシステム

今日、人々の働き方は根本的な変化を迎えています。分散型ワーカーは世界に広がり、ボーダレスにかつタイムゾーンを越えて（その国の営業時間外で）働く機会が多くなりました。そういう現状の中でタイムゾーンの違いをうまく利用したり、多くの国がワークライフバランスの実現に奮闘したりで人々がオフィス以外で仕事をする機会は増えていくことはまちがいありません。

創造的なコラボレーションとイノベーションへの需要が高まるということは柔軟性のないヒエラルキーに基づいた組織構造がネットワーク型組織よりも効率が悪くなったことを証明しているようなものです。先進的な企業はプロジェクトチームやコミュニティ、そして個人グループとバーチャルにそして対面しながら繋がるなどしてさまざまなネットワークを構築しています。オルタナティブワークスペースとしてコワーキングセンター、イノベーションハブ、第3の場所といわれるようなものが台頭してきて今までとは異なる「新たなワークプレイスエコシステム」が創りだされています。

しかしながらすべての国が労働のフレックス制や分散型ワークをサポートするワークプレイス戦略を採用する能力や意欲をもってはいるわけではなく、国の文化もこのワークプレイスエコシステムに大きな影響を与えています。まず働く場をオフィス以外に拡張する準備ができていかどうかを2つの要因：1) 仕事と生活を混在させることへの柔軟性、2) 仕事を監督されることへの嗜好性、から判断することができます。例えば、プライベートな時間が不可欠とされるドイツではスペースやテクノロジーのインフラが進んでいるにもかかわらず、労働時間をシフトすることに関してはアメリカに比べて遅れています。中国では上司の指導のもので動くという傾向があり、イギリスに見られるような柔軟な労働形態は短期間という条件でのみ広く採用されています。

イギリス、アメリカ

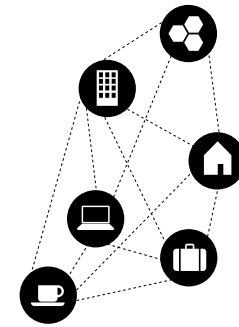
アメリカとイギリスのワークカルチャーは信頼をベースにした管理型文化で仕事と生活がはっきりと分離されていないということで共通点があります。仕事はまさに「ユビキタス」で、移動中に、空港で、自宅のリビングルームでといつでも、どこでも行われています。Steelcase WorkSpace Futuresグループの研究員であるMelanie Redman氏は「問題はワークライフバランスではなく、仕事を生活の境がますますなくなっているという事実なのです。」と述べています。ワーカーのキャリアはますます有機的にパーソナルな生活の中に入り込んできているのです。これらの国ではワークプレイスのエコシステムは実際の物理的環境の境界線を越えて拡大し、仕事はどこでもあらゆるところで起きているのです。

ドイツ、オランダ

ドイツやオランダにおいてはワークプレイスのエコシステムを育てるということイコール、遠隔での仕事とオフィスでの仕事を両方サポートしながら、プライバシーと同僚との交流の最適なバランスを図ることを意味します。もし速くで仕事をしている際には仕事も長時間にわたることが多く、この場合にはテクノロジーの完備はもちろんのことながら、支援ネットワークが政府のサポートが必要になります。そうでなければワーカーは仕事と家事と育児とすべてを両立させなければならない状況におちいります。

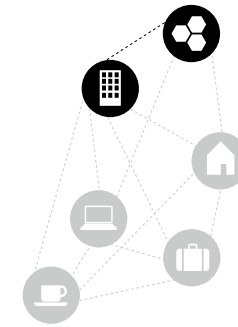
ネットワーク型エコシステム

このエコシステムではワーカーはさまざまなオプションを持っています。そしてその国の文化がそれが実行可能か、または適しているかを決定することになります。



GB US

これらの国では仕事はいつでもどこでも起こり、長年オルタナティブワークをいち早く取り入れ実践しています。

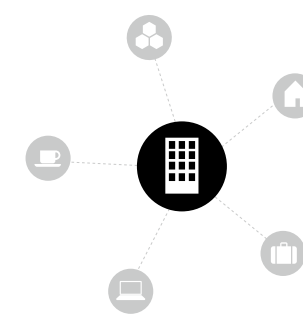


NL DE

オフィス以外の場所で働くことはすでに現実になっています。ドイツ人とオランダ人は長い間、ホームオフィスを導入してきた結果、今はコミュニティとして交流も楽しみながら仕事ができるコワーキングの環境にシフトしはじめています。

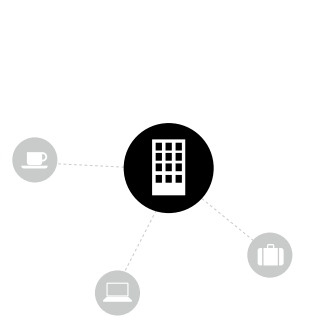
ヒエラルキー型エコシステム

このエコシステムではもっぱら働く場はオフィスに限定されます。社員のランクと仕事内容によってはオフィス以外の場所で働くこともあります。



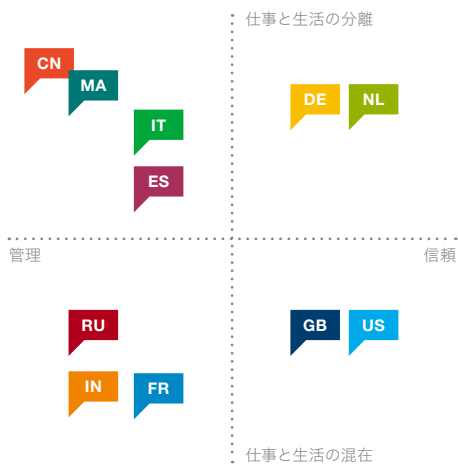
IN RU FR

これらの国ではオフィスは依然主要な仕事の場であるがオルタナティブスペースを導入しはじめたり、都会や田舎の様子が急激に変化しはじめています。



CH ES MA IT

依然上司によって管理、指導されるニーズや仕事と生活を分離するという嗜好性がオルタナティブワーク戦略を実践する機会を限定しています。



すべての国が労働のフレックス制や分散型ワークをサポートするワークプレイス戦略を採用する能力や意欲をもってはいるわけではありません。それは働く場をオフィス以外に拡張する準備ができていかどうかを2つの要因：1) 仕事と生活を混在させることへの柔軟性、2) 仕事を監督されることへの嗜好性、から判断することができます。



コワーキング施設

自宅で仕事をする代わりにコミュニティをつくり、スペースをシェアする。自営業、小規模な会社の設立当初のスペースとして利用。

ビジネスセンター

レンタルオフィスでオフィス機器、サービス、他のアメニティをシェアする。

第3の場所

カフェや図書館のような場所

フランス、インド、ロシア

ロシア、インド、そしてフランスでは管理をするという経営文化と仕事と生活の境目が曖昧になるという状況が同時に起きています。ワーカーは労働時間のほとんどをオフィスで過ごし、分散型ワークは管理職の間でも広く定着しているわけでもなく、仕事がプライベートな時間へと延長され、浸透していているという状況です。コワーキングセンターや第3の場所は大都市では行われていますが企業による導入はまだ低いのが現状です。企業や政府機関よりもフリーランサーや自営業の人々がこのエコシステムの正規ユーザーになっています。

中国、モロッコ、スペイン、イタリア

中国、スペイン、モロッコ、イタリアの国々ではワーカーや経営者の間では仕事はオフィス内に留めたいという傾向が強く、仕事が分散することはほとんどありません。ましてや今日のワークプレイスのエコシステムを拡大していこうという需要は皆無といえます。中国ではオフィスでの上司による指導が一般的で、イギリスやアメリカにあるような集中ワークのための代替スペースなどというものは必要とされていません。

仕事と生活を分離するということに加え、ワーカーを管理する実践方法が存在することがオルタナティブワークや広範なエコシステムを定着させる邪魔をする要

因になっています。

イノベーションを育てるために分散型チームがコラボレーションすることは多くの企業にとって現実的に達成しなければならない戦略的目標ですが、それは企業文化と国の文化や状況が両方うまく調和していることが条件になります。企業のトップや設計デザイナーは異なるマーケットでオルタナティブワークプレイス戦略を導入する際はその国の経営スタイルや仕事と生活の曖昧さというようなことを深く理解することで、障壁を乗り越え、解決策を導きだすことができるようになります。

イノベーションをおおる：

創造的コラボレーション

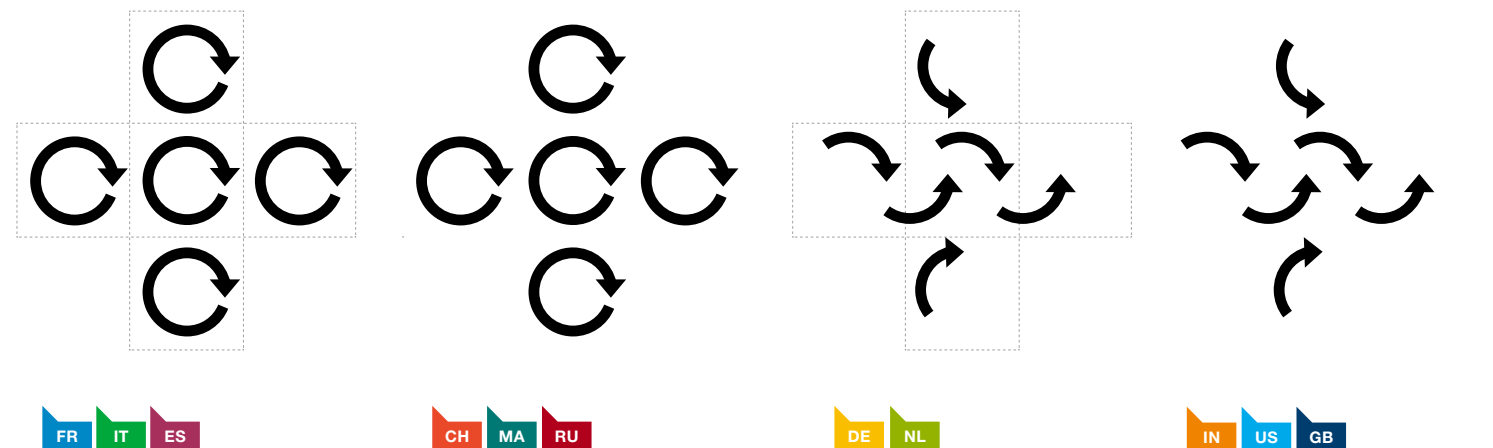
他よりもコラボレーションが促進されるワークカルチャーにするにはどうすればよいのでしょうか？どうしたら社員がコラボレーションを通して創造性とイノベーションを育てることができるのでしょうか？

イノベーションを生み出す状況というものは複雑です。「ワーク環境はただ単なる家具の集合体ではありません。」と主張するのはZayad大学のYasmine Abbas 研究員です。テクノロジーの進化により、ワーカーがどこでも仕事ができるようになり、オフィスに出社することはあまり意味を持たなくなりました。「これからのオフィススペースはコミュニティを生み出す場ということになります。イノベーションを生むために最大限に活用されたスペースで新たなアイデアが次から次へと生まれ、それを具現化させていくスペースです。そしてアメリカのミネソタ州の理想的なオフィスレイアウトがそのまま中国の広州市で通じるわけではないということも念頭におかなければなりません。デザインをするにあたってその国の文化的特質を考慮することはいまや不可欠なのです。文化がどれくらいイノベティブなコラボレーションに対してオープンであるかは2つの行動パターンによって判断することができます。ワーカーが一般的に変化に対して反抗的かオープンか、そしてどれだけ情報を守りがちか共有しやすいかということです。このことを把握することはどれだけコラボレーションワークを快適に思うかどうかの有効な判断材料になります。これらの属性を理解することでその国々の文化に適した創造的で、コラボレイティブなスペースをデザイン、設計することが可能になるのです。」

そして最終的に創造性を育成し、コラボレーションするプロセスへと統合するには適切な経営文化も必要です。社員の間で実のあるコラボレーションを創出するためには国々の文化の類似性や相違性を理解することは不可欠なことです。コラボレイティブスペースと文化的特質の間の関係をよく理解した上でスペースがデザインされてようやく、イノベーションを生み出す土台ができることとなります。

フランス、イタリア、スペイン

フランス、イタリア、スペインは交流が目に見えるカタチで行われ、特定のスペースで起こるといった共通点をもったグループです。調査によると不確実性に対する寛容性が低い文化やワーカーが同僚と情報を共有することに積極的でないこと、また大きな変化の前に熟考する傾向があることが共通項として明らかになっています。交流のスペースやプロセスは固定的で明確です。そしてカフェや他のカジュアルなスペースは人々が交流するために頻繁に使用されています。しかしながらそれには新たなプロトコルを必要とし、企業のトップが自ら先導し、示してみようという試みも実践されています。



FR IT ES

創造的コラボレーションは部門間で、そしてフォーマルなプロセスのもとで決められたスペースで起こります。

CH MA RU

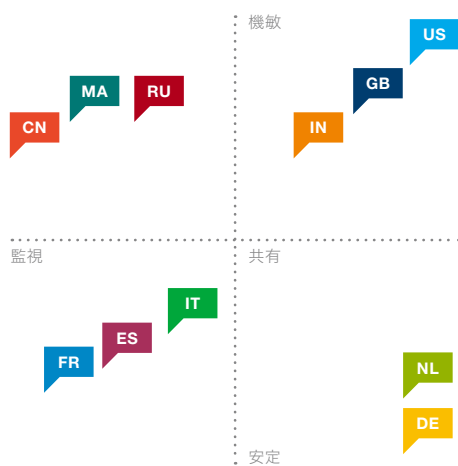
創造的コラボレーションはある特定の人々の間のみで、フォーマルなプロセスのもとで決められたスペース（必ずしもコラボレーションスペースではない）で起こります。

DE NL

創造的コラボレーションは会社の枠を超え、フォーマルなプロセスのもとで決められたコラボレーションスペースで起こります。

IN US GB

創造的コラボレーションはどこでも場所を問わず起きていて、ワークカルチャーの中に根づいています。



企業文化がどれくらいイノベティブなコラボレーションに対してオープンであるかは2つの行動パターンによって判断することができます。それはワーカーが一般的に変化に対して反抗的かオープンかということ、情報を守りがちか、もしくは共有しやすいかということの2つのパターンです。

インド、イギリス、アメリカ

アメリカやイギリス、インドのような俊敏でコラボレーションがさかんな国々では対話型プロセスには制限がなく自由で、場所も限定されていません。「オープンソース（ソフトウェアのソースコードが無償で配布されていて誰でもが改良、再配布ができること）」という概念が広く受け入れられている国であるアメリカは特にコラボレーションや参加をするというワークカルチャーが根づいています。「コラボレーションは反復的で、頻繁に動きまわり、非常にインフォーマルなプロセスです。コラボレーションはソーシャルなネットワークや個人的なコネ、そして1日にどのくらいの交流をしているかに大きく依存しています。」とSteelcaseのデザイナーで研究員であるBarnhart-Hoffman氏は述べています。ダイナミックな変化を遂げているインドはどのようにしてテクノロジーを迅速に導入し、新たなグローバルハブになれるかを熱心に模索しています。国家が大きな社会的変化を迎えていたとしても、個人的関係は引き続き価値を持ち続け、そしてコラボレーションはビジネスをする上での必須要素になることでしょう。

東アジアの国々の自席スペースは同僚との間の交流スペースの倍にはなります。SteelcaseのリサーチチームのWenli Wang氏は語っています。

中国、モロッコ、ロシア

中国、モロッコ、ロシアの国々では社内内部の機密性を重んじます。つまりワーカーは知識を共有することに極めて慎重ということです。同じ部署のチームワークを強化し、他の異なる部署とはスペースも離され、部門間は分離されています。もしあるとしても部門間の同僚同士の交流のみに限定されています。高コンテキスト文化においてはビデオ会議システムを使用するなどして非言語的な手がかりを通して意味を引き出すことができるようにスペースがデザインされていれば、遠隔にいる同僚とのコラボレーションもより流動的で生産的になります。

カフェは部門間のコミュニケーションを奨励する場所のひとつです。ロシアでは昔からキッチンがオフィスでの大切な要素になっています。しかし、オフィススペースでは交流よりも機能を重んじがちのため、キッチンはスペースの狭いコーナーに追いやられています。グローバル企業であるSodexo社はモスクワに支店を設立した際に実験的に社員が集まるようにオープンキッチンを導入したという例もあります。

ドイツ、オランダ

ドイツとオランダはその安定したかつ協調性があるワークカルチャーを持っているということで共通しています。これらの国ではワーカーは特にコラボレーションワークのためのスペースが適切に配置されていることを望んでいます。Steelcase WorkSpace FuturesのヨーロッパのディレクターであるCatherine Gall氏は特にドイツ市場に特化し、調査、観察を続けてきました。「ドイツではミーティングや電話会議など構築されたフレームワークの中での同僚との情報共有や交流もさかんで、外部の人と仕事をするにも慣れてしています。しかし、計画が土壇場で変更されたりすることをひどく嫌がったり、プロセス上の規律を重んじるがゆえにアイデアの量が狭まってしまうという短所もあります。」と彼女は述べています。



Unlocking The Code

カルチャーコードを取り外す：多国籍企業のワークプレイスにおける文化の課題への取り組み

グローバル企業がローカルな文化的価値観を尊重してワークプレイスをデザインしようとすると、とくく実質的な利益を実現しようとします。いわゆる有能な人材を惹きつけ確保する、分散したチームの生産性をあげる、社員のウェルビーイングを向上させる等々です。グローバル企業がワークプレイス戦略を立案、実行しようとする際にオフィスはまさに文化的特質を展開するステージになります。彼らの多くは自国で採用している戦略が異なる文化を持つ国でどう映るのかも検討もせずに、そのまま導入しようとします。デスクとチェアが必要でしょうか？なにがそんな違うのですか？というようなものです。

まずはその国の社会的な慣習、言葉や言葉以外の暗黙のルールが意味するもの、ヒエラルキー的な要求、社員の期待や国の基準や規律などを理解することが最初のステップです。今回のカルチャーコードを率いたバリ在住のSteelcaseのディレクターであるCatherine Gall氏はこう主張します。「文化とスペースの相関関係の複雑さを解読することはかなり大変なことですが、このことを理解せずにスペースをデザインするとしたら、そのスペースは機能性に欠け、ストレスを生む空間として実には魅力がないオフィスになることはまちがいません。」

「新たなワークプレイスをデザインしたり、既存のものを改善したりという場合にはいくつかのリスクが伴います。」と主張するのはSteelcaseのApplied Research & Consulting (ARC) の主席コンサルタントであるJohn Hughes氏です。「オフィス環境で最も頻繁でかつ共通した変更は不動産の削減かワークスタイルの変換の2つです。このことを実行するにはその背後にある人的要因を考慮する必要があります。この考慮をしないと、ワーカーはその変更に対抗するか導入を

遅くする可能性があります。このプロセスはモラルと関係しており、企業の成果に直接的なインパクトを与えます。」



Vodafone社、アムステルダム



Vodafone社、アムステルダム

Hughes氏はどんな企業でもオフィスを変換する際には下記の4つの点を考慮しなければならないと述べています。

- ▶ 経営トップが積極的に変革をリードし、支援する
- ▶ 社員の参加
- ▶ ユーザ主体で時間をかけて進化するデザインソリューション
- ▶ 慎重に計画され、実行される管理プログラム

イギリスの例をあげれば、イギリスに本拠地を構え、20年もの間グローバルに事業会社をもつテレコムが多国籍企業、Vodafone社はローカルなニーズを反映させたグローバルワークプレイス戦略を採用しています。「Vodafone社は自分たちのDNAを明確に持っています。しかし、だからといって世界中でイギリス本国のクローンを創ろうというわけではなく、その戦略は似ていますがまったく同じということではありません。」と語るのはVodafone社のグローバルファシリティ部長であるBilly Davidson氏です。

Vodafone社は社内用の共有ウェブサイトを構築しており、その中に設計ガイドがアップロードされており、他の国々にいるファシリティ社員はこのガイドに基づいてローカルなデザイン案を立案していくことになります。そのガイドは不動産取得、調達に関する契約事項、オフィスの密集度、企業

ブランディングを反映する什器の選択、カラーパレットにいたるまでのオフィス環境スタンダードが事細かく明記されています。「このガイドは各オフィスがある一定の範囲内で地域に根ざした革新的なアプローチを立案できる機会を提供しています。」とDavidson氏は述べています。例えばVodafone社は2012年にオランダの本社を開設する際に異なる場所に位置していた3つのオフィスを統合してオランダのアムステルダムに移動させました。「このプロセスはまさに企業文化を変化させるもので、移動計画には社員を参加させて実行させることが重要な点でした。」とHughes氏は言います。ARCチームは社員をインタビューし、ワーカーを調査し、半日のワークショップを開催し、社員を積極的にプロジェクトに参加させるよう誘導しました。

企業の経営サイドと社員の期待を慎重に評価し、比較しました：つまり、経営サイドと社員の間で一致している点と違う点、そして最も労力を要する点を適切に把握しました。共通に望んでいることは社内のチーム作業の活発化、社員自らがどうやって働くかをチョイスできる選択肢の提供などでした。そして思い描くワークプレイスは柔軟性が高く、モバイル化を加速するというものでした。

経営サイドはリーダーシップのためのワークショップに参加し、社員と一緒に計画について話し合い、最も重要な点としては社員のモバイル化を管理する方法を学ぶことができたということです。つまりオフィスに滞在する時間や対面する頻度というような今までの古いやり方ではない方法ということです。「アムステル

ダムのVodafone社用のワークプレイス戦略を検証するために、社員や経営サイドからのインプットをもとにさまざまなデザインアプローチを試すパイロットスペースをまず創り上げました。これは将来の常設オフィスとなるものです。」とVodafone社のグローバル向け企業の効果と変革を担当するPaul Smits氏は述べています。

「Vodafone社のイタリア支社はこのオランダの戦略とは同じにはいきません。ここが重要なポイントです。アムステルダムチームの年齢層と経営サイドのビジョンはイタリアのそれとは異なるということで、要は実際の戦略はその国々のニーズと状況にあわせて開発、立案されることなのです。」とDavidson氏は強調しています。

“Vodafone社のイタリア支社はこのオランダの戦略とは同じにはなりません。ここが重要なポイントです。”

BILLY DAVIDSON, グローバルプロパティ部長、Vodafone

文化のチェンジマネジメント

アムステルダムのVodafone社での変革プロセスを実現、管理することは非常に複雑で難解なものでした。「私たちは今回の移転を機に社員のモバイルな働き方をさらに推進し、新しい環境がそれをサポートするかどうかを見極めなければなりませんでした。」とSmits氏は述べています。社員を計画の段階からプロジェクトに参加させることは非常に意味があり、組織を現在の状態からさらに望ましい将来の状態へと変換させる方法の一貫としてさまざまな資料や情報が作成されました。その中のいくつかを紹介します。

- ▶ 新たなスペースのバーチャルツアーをアップした社内用ウェブサイト
- ▶ 社員が体験できる暫定的ワークスペースとテクノロジー操作のトレーニング
- ▶ 管理職のための指導とトレーニング
- ▶ 経営サイドと社員が移転に関して話し合うスタッフミーティング
- ▶ 移転前の新スペースでの導入イベント
- ▶ 近隣に移動してくる社員のための引っ越しサポート
- ▶ 新スペースやアムステルダムの近隣環境に関する冊子

Vodafone社のアムステルダムプロジェクトはチェンジマネジメントプロセスを意欲的に喚起させる「プル戦略」を実践しています。つまり、トップが戦略的意図や必要に応じた行動パターンの変更を定義し、ユーザーである社員が新しいスペースのためのニーズを定義するというものでした。「未来のワークプレイスに対する興奮を引き起こし、社員が同僚とその感動を共有し、新しい働き方によってどのように彼らの仕事が向上するのかを示すことが非常に重要な点でした。」

一方、これとは少し異なる手法が「プッシュ戦略」というものです。この場合、社員は必ずしも新しいスペースで何が必要かを明確にするプロセスに参加するわけではありません。その代わりになぜ変革が必要か、利点は何かなどの理論的根拠やスケジュールのアップデートなどの情報が与えられます。よって焦点は新しいスペースでどうやって働くかのコミュニケーションとトレーニングということに集中します。「この手法は特にトップダウン経営の古いタイプの組織には最適であるといえますが、必ずしも社員を満足させ、受け入れられるものとはいえません。地域性やその企業文化によりフィットするようにこのプルとプッシュの両戦略をブレンドすることも珍しくはありません。」とHughes氏は強調しています。



“私たちが行ったすべての変更により社員は迅速にかつ見事に適応してくれたことは驚きでもありました。それには移行を通して社員をサポートすること、一方的になるのではなく、方針を明確にして社員を導き、必要であれば方針を調整するという柔軟性を持つことも必要でした。”

PAUL SMITS、グローバル部長、Organizational Effectiveness, Vodafone社

海を超え、国と文化に橋をかける

異なる国の企業買収などの異文化同士の合併の場合、そのオフィス計画はさらに複雑で困難をとまなうものになります。ラテンアメリカ市場でARCのシニアコンサルタントとして従事するIzabel Barros氏はドイツの電子機器メーカー、Siemensとフィンランドのテレコミュニケーション会社、Nokiaとの間の合併会社 Nokia Siemens Networksのブラジルとチリ支社のプロジェクトを担当しました。「まず最初に、彼らの設計会社であるサンパウロ市にあるMoema Wertheimer Arquitetura社と一緒に、SiemensとNokiaの両方の本国での企業文化とブラジルとチリの地域性を理解することに努めました。両方の企業や国の違いはもちろん、リオデジャネイロとサンパウロの支社もその調査の範囲に含まれました。そしてあらゆる項目を整理し、彼らが望む新たな会社の企業文化とワークプレイス戦略立案に向けて掘り下げて探求していきました。」

最終ゴールはNokia Siemens Networks（150カ国で事業を展開）のグローバルワークプレイス戦略をその国毎の地域性を考慮しながら、世界の各支社で適用することでした。

Barros氏と彼女のチームはすべての部署の代表者も参画させるかたちで計画を進めました。緻密に練られたチェンジマネジメントプログラムによって社員は新しいワークプロセスと「モダンオフィス」と称された新たなオフィス環境をまずは理解することでした。そのスペースはチームング、コラボレーション、インタラクションの一つをコアとする企業文化を導くものでした。このプロセスは特に知的財産をつくりあげるためのアイデア

や能力が成功の鍵を握るハイテク企業では不可欠なものです。つまり、これは中間管理職から上級管理職を含めるすべてのワーカーが仕事に対する考え方や働き方を変えることなのです。例をあげれば、デスクの広さが小さくなり、コミュニケーションとコラボレーションを促進するためにデスク同士も近くなり、個室のサイズも削減されるか、他の機能をマルチにもたせるか、完全になくなるかというようなことです。これらの判断はすべてローカルなニーズにゆだねられることになりません。

「私たちは特に中間管理職の社員と時間を共にし、彼らがオープンプランの中で仕事をし、プライバシーが必要な場合は場所を移動するというようなスタイルを実践できるようにお手伝いしました。そして個々の社員が自分でどうやって、どこで働くかの選択肢をもって自分の責任で自立して働くように導いていきました。」とBarros氏は述べています。

“それはしばしば予期しない肩書きの人が先導して目に見える変化をもたらしたり、上司が思っていた以上にその変化を推進させることもあるのです。”

IZABEL BARROS、ARCシニアコンサルタント、steelcase



Nokia Siemens、サンパウロ

愛着心が鍵

実施する過程で深い部分まで社員を巻き込むことがこの変革を成功に導く鍵となります。「以前はヒエラルキーが仕事の速度を速める促進剤の役目を果たしていました。今日、ビジネスがより複雑になり、行動を変化させるには組織内の人間のネットワークに頼るところが多くなっています。それはしばしば予期しない肩書きの人が先導して目に見える変化をもたらしたり、上司が思っていた以上にその変化を推進させることもあるのです。」とBarros氏は述べています。「計画過程でユーザーを参加させることで、文化的により適切なオフィス環境を創造することができ、すべての社員から迅速で深い賛同が得られることもあるのです。」

Nokia Siemens Networksのチェンジマネジメントプログラムは社員のために新しい各ワークスペースに詳細なるプロトコルを設けています。プロジェクトエリア、ビデオ会議ルーム、オンデマンドドロップインスペース、電話ブース（小さな隠れ家のようなもの）、ラウンジ、コーヒーポイント（自然発生的に起こる会話の場）、そして個人のワークスペース（ほとんどが割り当てられていないもの）などすべてのスペースにはその最適な使用方法、予約可能か、その予約方法などの情報が詳細に明記されています。

ワークショップでは新しいオフィス環境の利点を探求し、「モダンオフィス」という16ページもの冊子では知識ワークがどのように変化していて、新しいスペースが知識ワークをどうサポートするのかを説明しています。すべての販促物は地域のニーズにあわせてその国の言

語と英語の両併記で新たなワークスタイルに素早く適応するための参考本となっています。

「もしあなたがワークプレイスに劇的な変化をもたらし、人々の働き方も変えようとしている場合、すべての部門のリーダーはその変革の計画立案と実施プロセスに参加をするべきです。例えばサンパウロのオフィスでは社長の部屋にはドアがありません。チェンジマネジメントプログラムは組織のすべてのレベルに影響を与えます。まずは経営トップ自らがそれを実践することが大事なのです。」とBarros氏は強調しています。



Accenture社、東京

グローバル/ローカルの相互作用

例え、多くの国や文化に精通した企業でもあってもグローバルなワークプレイス戦略はローカルなニーズに適応していることは必須です。経営コンサルティングを提供するAccenture社は世界120カ国以上に顧客を抱えるグローバル企業です。「いくつかの点ではAccenture社は地域性よりも企業文化が最優先される場所があります。私たちの社員は多くがモバイルで仕事は世界中に分散しています。例えば、アメリカでの案件がマニラでデザインされ、インドのデリバリーセンターで構築、運営されるという具合です。」とAccenture社でワークプレイスイノベーションを率いるDan Johnson氏は述べています。それに加え、私たちのお客様はAccentureがグローバルであることを期待していますので、オフィスの場所がシカゴでも、モスクワでも、シドニーでも一貫したハイレベルな環境を提供することが要求されているのです。」

しかしながら、社内と国を越えての一貫性を混同して考えるべきではありません。Accentureワークプレイスソリューションのグローバル部長であるPatrick Coyne氏はこう述べています。

「企業は地域を定義する際に間違いをおかすことがあります。国々をグループ化して、地域を定義する方法として単純に国境に境界線を引くことはできません。これは国々の複雑な部分を甘くみすぎていることとなります。世界は小さくなってきているけれども、日本でのやり方はロシアのそれとは違うということなのです。」

Accenture社のオフィスはローカルとグローバルの両方の感性とニーズを適切にバランスよく配置することを重要視しています。例えば、Accenture社の東京オフィスは東京都内から一部の機能を約70キロほど離れた横浜に移転し、2箇所をバーチャルにつなぎ、社員の交流を維持しました。この方法は特に不動産コストがかかる地域では有効とされておりコストを削減しながら総体的な生産性を向上させることができます。

重要なことは現地チームと対等な立場からさまざまな話し合いを重ねることです。現地チームは実際にさまざまな変更を計画し、ニュースレターで情報をアップデートしたり、実行委員会による横浜オフィスへの移転計画や新たなワークプロセス導入をサポートしたりとその変革を見事にやり遂げました。変革は常に多くの困難を伴うものです。「ある社員にとっては横浜への移転によって通勤時間が長くなるという問題がありました。私たちは多くの時間を費やし、移転によるインパクトをいかに最小限にできるかを話し合いました。そしてその対応として、1週間に2日は自宅で仕事をするというテレワークプログラムを導入することにしました。日本では上司と部下が側にいるのが当然という意識があったために、多くの人がそのような働き方は日本ではうまくいかなかったと考えていました。しかし、導入2年後の調査では導入前よりもむしろ生産性を上げ、社員の士気を高めているという報告があったのです。ですから、文化

的要素や規範をきちんと把握しながらも、私たちが遠隔ワークを導入したように、現地チームに新たな試みにチャレンジさせ、いままでにない解決策を見いださせることです。そうすることですべてが編んだようにひとつの大きな変革となり、以前よりも成果が上がる環境を創り出すことができるのです。」

テクノロジーに慣れ親しむ若者

Johnson氏はオフィス環境を向上させるさらに2つの要因を指摘しています。まずは実態的な労働人口統計です。Accenture社の世界中にひろがる労働力は平均して若い世代が多く、3分の2はY世代、3分の1はX世代、残りの3%がベビーブーム世代という統計がでています。そして約70%の社員の在籍年数は5年未満です。「会社の成長に伴って、なるべく早い時期に若い世代を刺激する環境で地盤を固めたいのです。ある地域ではリーダーシップやヒエラルキーの伝統的なパラダイムにあえて挑んでいます。企業文化やこれからの労働力を考えるとそうした進歩的で積極的な方法をとることも必要になります。テクノロジーツールのレベルは2年前と比べると劇的に進歩していて、現在はチームメンバーが世界の異なる場所においてグローバルチームとして一緒に仕事をすることがきわめて普通になっています。」とJohnson氏は述べています。

横浜オフィスのワーカーにとってはテクノロジーによってより効率的に自立して仕事をすることが可能になっています。彼らは頻繁に都内にあるオフィスとビデオ会議を通して仕事をしています。また印刷物からデジタルメディアへの変換は現在進行形で行われています。自宅でのテレワークプログラムもようやく軌道に乗っています。96%の社員がテレワークは「チームワーク」や即座のコラボレーションのレベルを上げていると答えています。このことは世界のどこであっても変わらない重要なポイントといえるでしょう。



Accenture社、東京

“今、チームワークや即座のコラボレーションというものは世界のどこにしようとな重要なポイントです。”

BILLY DAVIDSON、Vodafone社

人々が一番大事にすること

ワークプレイスの変革を成し遂げたAccenture社や他のグローバル企業でもオフィスの移転後は必ずその評価を把握するという点を欠かしていません。Johnson氏は言います。「世界のいくつかの新しいオフィスの移転後の評価を終えたばかりですが、その評価は必ずしも一致するものでなく、それは多分文化的な理由からだと推測しています。しかしながら、ネットワーキング、メンターなどといった文化とは関係がなく重要な項目においてはすべてのオフィスにおいて劇的な改善が見られたのです。」

組織がチームとして機能するにはどうすればよいか、どうやってコラボレーションするのかなどは国によって異なります。「イタリアやドイツ、フランスなどに行って、オフィスをイギリスやオランダのようにするとは決して言えないでしょう。どこでもうまくいくわけでないのです。」とVodafone社のBilly Johnson氏は主張します。「今、チームワークや即座のコラボレーションというものは世界のどこにしようとな重要なポイントなのです。そしてその中で創造性を生かすように指導します。Vodafone社ではすべての国のファシリティ担当者はネット上のデザインガイドウェブサイトに最近のプロジェクトの写真をのせて、世界各国のファシリティチームと共有しています。」

Accenture社は社員が会社のワークプレイス戦略を把握することの重要性やそれが実際の会社の業績と結びつくものなのかどうかを調べたことがありました。「ワークプレイスプロジェクトが経費を管理するための努力だと見られたら、最初からつまづくことになります。あくまでも社員の可能性を引き出すことはもちろん、会社が何を目標しているのか、社員がどのように働くことになるのかを発信することが重要なのです。」とCoyne氏は言います。横浜プロジェクトは有名な生物学者のダーウィンに例え、「プロジェクトダーウィン」というニックネームをもっていました。彼らはダーウィンの言葉、「この世に最後に生き残るものは強いものでも最も賢いものでもない。それは最も変化に適応できるものである。」を使ってスタッフを刺激していました。

前例のない変革と革新が要求される時代にはワークプレイスは企業や社員のニーズにあった進化を常に求められます。そしてその進化を遂げた企業は不動産を最大限に活用し、創造性を育成し、社員のウェルビーイングを向上させることができ、結果としてその企業は加速するグローバルな統合から多大な恩恵を受けることができるようになります。○

The Research Team

カルチャーコード調査チーム

職場での人間の行動を観察し、理解すること。それがSteelcase WorkSpace Futures チーム全員の共通する信念でもあります。多文化からなる8人のチームメンバーはグローバルに分散し、異なる国々で人々がどうやって働いているかを直接観察し、その研究に没頭しています。今回の彼らの仕事はワークスペースデザイン上で文化的特徴がどのように重要な意味を持つのか、この洞察を参考に今日のグローバルに広がるビジネス世界において、企業はどのように効果的なワーク環境を創造できるのかを集中して理解することでした。

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使用して調査を行っています。それに加え、彼らはさまざまな国の異業種のビジネスリーダーやデザイナー、社会行動学の専門家などとコラボしてさらにその研究を深めています。

興味深いことに今回彼らが研究しているまさにその内容を自分たち自身で体験していくことになりました。それは分散したチームがその文化の違いを越えて、信頼を築きながらうまく協働していくということでした。



Beatriz Arantes 人間の感情や行動が働くことやワーク環境にどのように関連しているのかを心理学的な立場から研究する。Brown大学で心理学とポルトガル／ブラジル研究の修士号を取得。ブラジルのSanta Catarina連邦大学で臨床心理、組織心理学を学ぶ。フランスのRene Descartes大学にて環境心理学で修士号を取得。

Izabel Barros イノベーションと効果的な組織のための人間主体の戦略立案のエキスパート。大学の教授として、グローバル企業のコンサルタントとして20年以上もの経験を持ち、組織変革、ワーク環境のイノベーション、チェンジマネジメントの分野で戦略の策定やソリューションの構築などに従事する。英語、ポルトガル語、スペイン語、フランス語に精通し、Illinois Institute of Technologyにおいてデザインの博士号を取得。また工業デザインとエンジニアリングの修士を持つエンジニアでもあり、チェンジマネジメントの先駆者であるPROSCI (プロサイ社) によるチェンジマネジメントのコンサルタントとして認定されている。

Catherine Gall SteelcaseのWorkSpace Futures チームの部長。20年以上にもわたり、スペースと文化の本質的な相互作用についてのコンサル業務に従事し、社会的、組織的側面からの働き方やワークプレイスデザインにおいて多くのプロジェクトに携わる。フランスに住居を構え、仕事の本拠地とする。Strasbourg School of Management卒。スコットランドのStirling大学にて製品のデザイン開発を学ぶ。

Annemieke Garskamp インテリアデザイナー、空間デザイナー、ワークプレイスコンサルタントなどとマルチなチームを組みながらワークスペースの開発、デザイン、コンサルティング業務に従事し、20年以上もの経験をもつ。フランスのバリにあるEcole Superieure des Arts Modernesを卒業後、アムステルダムのHBO Engineering and Open Universityで建築、ビジネス&マネジメントを学ぶ。ヨーロッパ諸国での仕事の経験を持ち、オランダ語、英語、フランス語、ドイツ語に堪能。

Sudhakar Lahade ユーザー主体のワークプレイス調査の分野で15年以上もの経験を持ち、現在はSteelcaseのGrowth Initiativesのマネジャーを務める。インドで生まれ、育つ。ムンバイ大学の建築学科卒。インドのInstitute of Technologyと米国のIllinois Institute of Technologyの両大学でデザインの修士号を取得。

Ilona Maier アドバンスドマーケティング&アプリケーションのシニア開発者。フランス、ドイツ、マレーシア、モロッコ、ロシアでの幅広い経験を持つ。コンセプトの立案者として、文化的特徴を反映した洞察をもとに家具のレイアウトやデザインツールなど具現化し、効果的なワークプレイスデザインとして啓蒙、促進している人のひとりです。ドイツ、ローゼンハイムのUniversity of Applied Sciencesで建築エンジニアリングとインテリアデザインの修士号を取得。

Melanie Redman アーティストでありながら研究員として右脳／左脳の両視点から研究に幅広さを提供している。ロシアのEmory大学でロシア語、外国語研究で学位号を取得後、ニューヨーク州立大学でグラフィックアートの学位号も取得。Steelcaseではヘルスケア、中小企業などのさまざまな分野での人間主体リサーチを担当し、最近では中国市場での1980年代以降に生まれた世代の徹底的な研究を担当する。

Wenli Wang アジアパシフィック市場においての調査研究を率いる。アジア全体のオフィス環境に関するプロジェクト、中国市場でのヘルスケアや高等教育分野などを担当する。最近ではインドのY世代、中国での80年代以降に生まれた世代の調査で中心的役割を果たす。Vanderbilt大学卒、経済の修士号取得。

Yasmine Abbas フランスの建築家兼コンサルタント。Steelcase WorkSpace Futuresチームのコンサルタントとして360マガジンにも多く寄稿している。モロッコ、フランス、アメリカ、デンマーク、UAEの国々でアートと建築、ビジネスエスノグラフィ、サステナビリティの分野で学び、仕事に従事。バリのVal de Marne 卒 後、Massachusetts Institute of Technologyの建築学科の修士号取得。その後、Harvard University Graduate School of Designにて博士号を取得。

LESSONS LEARNED

今号の特集で学んだこと

新たなグローバル市場においては仕事の場がシフトし、そのことで文化同士が衝突するという状況が起きています。ビジネスリーダーや不動産業者、建築家やインテリアデザイナーの多くは文化的に適応するワーク環境をデザインする新たな方法を模索しているのが現状です。しかしそこには普遍的な青写真があるわけでもないので、Steelcaseの調査研究はどこでも適用できる成功のためのハイレベルな洞察を明らかにしています。

自国のワークプレイス基準がそのままの国にも適応できると思わないこと。要はローカルとグローバルのバランスを図ることが重要なのです。

多国籍企業が共通の目標を持ちながら、それぞれの地域性をうまく活用していくにはその地域のニーズや欲求を満たすようにカスタマイズすることが不可欠です。

例えば「権力」は組織をまとめるには必要な要素ともいえます。相対的に自立した文化には平等主義的なワークプロセスとスペースが要求され、一方で権力に依存している文化には感情的な観点からも目にみえるかたちのヒエラルキーが必要なのです。同様に不確実性に対して寛容でない文化では「安定」が強い動機になります。よって個人のワークスペースを「所有する」ということが重要な要素になってくるのです。

人々がどうやって感情を表現し、対立をほどこき、互いにコミュニケーションをするのかということも文化の欠かせない側面のひとつで効果的なワークプレイスをデザインする上で大きく影響を与えます。

オフィスがどこにあるとその国のビジネス目標を達成するためにワークプレイスに投資をすることです。

なぜなら、ワークプレイスは社員の士気や満足度、ウェルビーイング、そして仕事プロセスの効率化と密接に関係していて、場所がどこであろうとそのビジネス目標を達成できるかどうかはスペースのあり方にかかっているといっても過言ではありません。最適なスペースは社員の能力を最大限に引き出します。そして文化の違いをうまく利用しながら個人の価値を尊重することが社員一人一人を奮い立たせ、最終的に企業の成功に貢献することになるのです。

それは地域に根ざしたスペースをデザインすることがビジネス目標より優先されるという意味ではありません。ワークプレイスのデザインは現在進行形の新たなビジネスのトレンドを地域の特性にあうカタチで組み込みながら、企業の直面している戦略にうまく関連づけることが大切ということなのです。

どこでも可能、コラボレーションのためのデザイン

グローバル化、ビジネスの複雑化、イノベーションを生む推進力。これらは現在のそして明日のトレンドとしてあらゆる業種が、あらゆる場所が実際に直面している問題です。文化によってその対応や手法も異なりますが、議論の余地もなく21世紀の社会はどこでも仕事をするという状況になります。コミュニティを構築し、ワークフローを刺激し、コラボレーションを成功させるためにはまず信頼関係を構築しなければなりません。そして人々の物理的にもバーチャルにもつながりたいというよう欲求も日々高まっています。ワークプレイスはその重要な役割を担い、人々のニーズをサポートするような選択肢と体験を提供できるような空間を創造しなければなりません。

他国での事業を考える前にその国の文化を学ぶ時間をつくろう。

そうすれば、すべての物事は迅速に運ぶことでしょう。今日、多国籍企業で働くことはまるで国連で働くようなものです。外交能力、臨機応変さ、敏感な感性を備え、新しい組織的な依存関係や交流を要求されているのです。

企業文化は文化的な価値観や規範によっても影響されます。グローバル化にうまく適応するには異なるレンズで世界を見ることです。宗教、性別、身につけるもの、食べることなどどんな問題であろうと、その奥底には常に文化がすべての個人の感性の中に宿っていることを認識することです。批判は限界をつくり、障壁をつくれます。まずは他の文化は自分たちのものとは異なることを理解すること、そしてその理解から好機も生まれるのです。

グローバル、ローカル両方のニーズを満たすためにデザイン思考を活用する。

複雑な問題が起きた際に、創造的思考を可能とする効果的なツールとして「デザイン思考」のプロセスが有効とされています。デザイン思考は顕微鏡でみるように微細に調べたり、今度は望遠鏡で広範囲から物をみたりというように全体の広い視野から問題を見ることを可能にするのです。課題の主要な問題点を分析し、再構築することによって相互の関係が明らかになり、大きな問題を効果的にローカルな解決策として変換することができます。

ワークプレイスで文化とブランドを表現する。

ワークプレイスはそのデザインを通して企業の一貫したブランドを表現する「場」として運用することができ、その際にはある程度のローカライズ化は不可欠になります。それは企業が目にみえるかたちでパワフルにその国の文化や人々を尊重していることを表現していることにもなるのです。

INSIGHTS APPLIED

洞察に基づくワークプレイスへのアプローチ

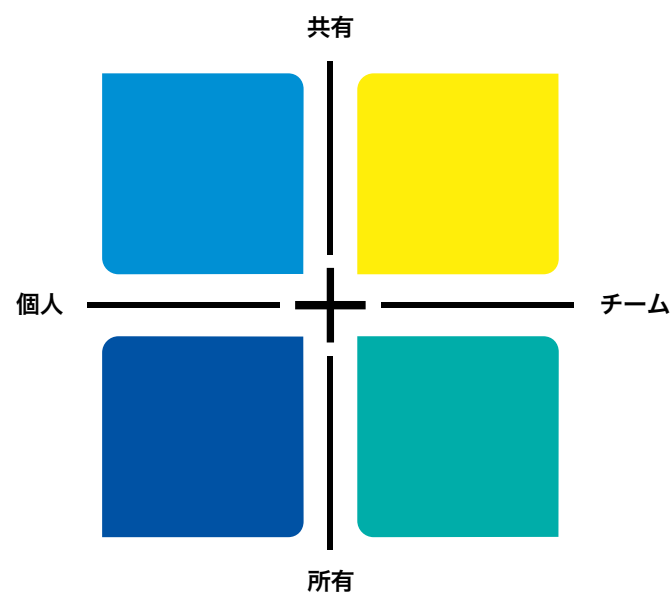
未来に焦点をあてたワークプレイスの創造する

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にも対応していなければならない、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。

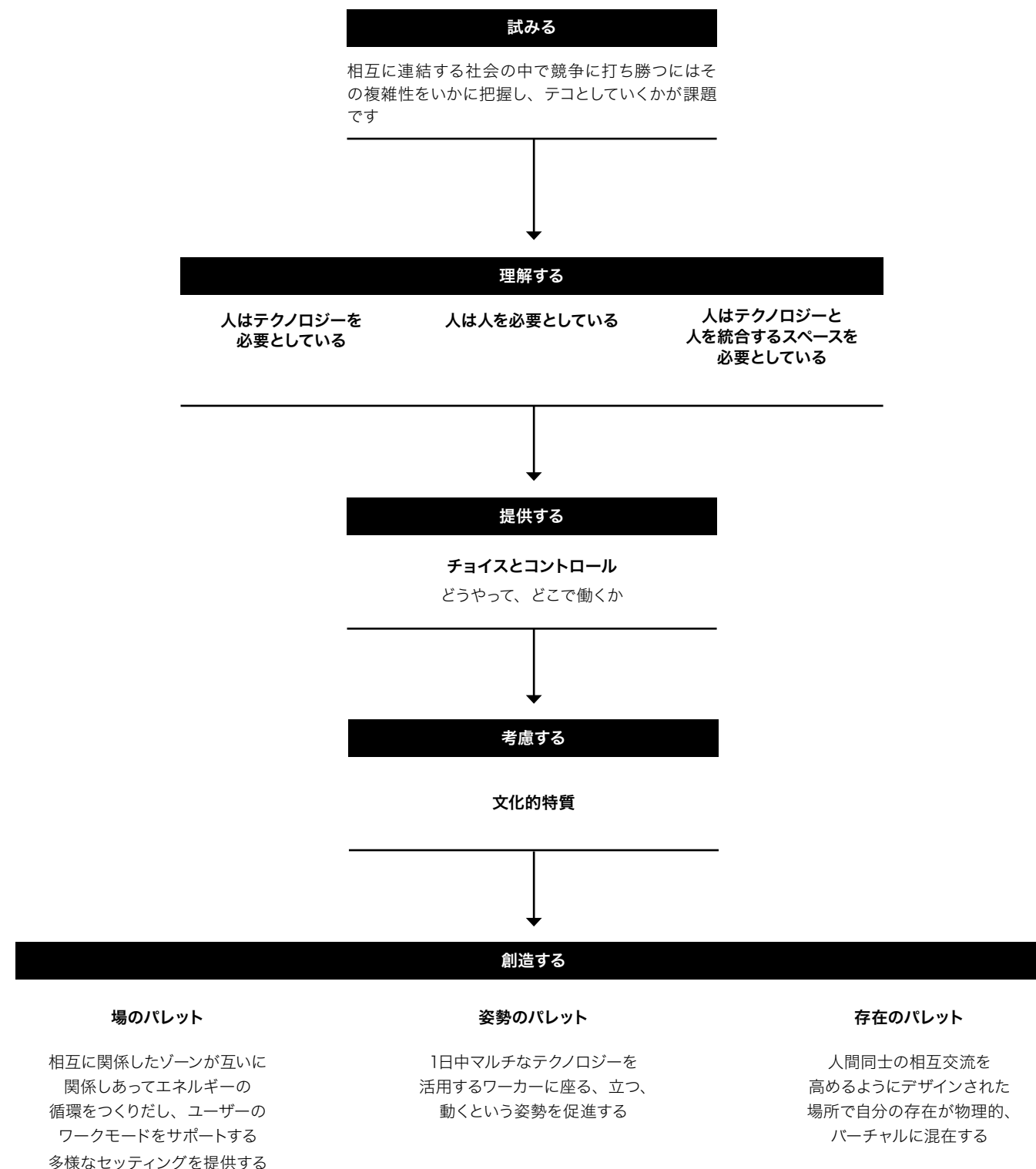
それは身体面、精神面、心理面でのワーカークのウェルビーイングを支援するスペースであること。そしてワーカークが仕事に集中できるように1日の多様なワークモードをサポートするためにさまざまなスペースを提供し、その選択肢とコントロールをワーカークに与えるスペースです。

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をベースにしています。

相互に連結するワークプレイス



FOR
THE NEW
WORK
DAY

coalesse®

Visalia sofa –
by Coalesse

Sebastopol table –
by Emilia Borghorsdottir

「ワーク」と「ライフ」のクロスオーバー。

今、仕事と生活が融合する。

仕事と生活が混在する今日、Coalesse製品は「生活の質の向上」を目指して人の感性に触れるように慎重に繊細にデザインされています。快適さを追求した機能性、そして念入りに細部にまでこだわったエレガントなフォルムは仕事場で、自宅で、そして仕事と生活が交差するあらゆる場所での優雅な時間と空間をお約束します。

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



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。

Dream Big

カナダ、メキシコ、米国でのワークショップでさまざまな分野の思想家を招き、「サステナビリティの未来」について語り合いました。

この記事は私たちが今年の春と夏に主催した7つのワークショップにて思想家の方々と一緒に掲げた課題を特集しました。このワークショップは創業100周年のテーマ、「100ドリーム、100マインド、100イヤーズ」と題された記念プロジェクトの一貫としてアメリカ、カナダ、メキシコで開催されたものです。このプロジェクトは世界中から、さまざまなトピックの夢やアイデアを集め、デザイン、大学研究機関、不動産、ビジネス、NPO団体などの幅広い分野の方々の協力を得て、私たちの未来の文化、経済、環境の風景を描き出そうとしたものです。



まず、参加者たちは創業100周年のメッセージとして制作された、「One Day=いつか」と題した短いドキュメンタリー映画を鑑賞しました。この映画は10才の子供たちが未来はどうなるかということ想像しながら各々の夢を語るというものでした。子供たちのこの無限なまでの想像力が大人である参加者たちを刺激し、参加者たちに対する「もし?だとしたら。?」という質問に多くの答えが飛び出しました。

そして皆で創造力を発揮し、多くの課題に挑戦し、こびりついた現行のシステムを再構築し、持続可能なより良い社会への希望を提言したのです。最終的にそれらの予測はSteelcaseの人の働き方、生活の仕方、動き方、スペースを通してのウェルビーイングの実現などに関する継続的な研究とその洞察に統合され、デザイン思考を通して企業としての将来の戦略を導くことにもつながりました。

参加者たちの予測は定量的方法で長期的に未来を予測している専門NPO機関であるInstitute for Future (ITF-未来研究所)のものともかなり重なる部分がありました。「今日、私たちはこれからの新しい時代を定義するまさにその初期段階にいて、これからの社会や

制度、政治、貿易、そして新たな価値を生み出す働き方など社会の基盤が抜本から再構築されようとしているのです。」とITFのエグゼクティブディレクターであるMarina Gorbis氏は語っています。

この劇的な変化は諸刃の剣で、長い間進化することを当たり前と思いついには何に変わるのかということに対して、ワクワクする一方不安定で落ち着かない状態を生み出しているのです。ワークショップのチームはこの二つの現実を踏まえ、疑問を投げ、大きな夢と希望へと参加者たちを導いていきました。

あらゆるアイデアとストーリーは下記のトピックごとにカテゴリー分けされました。

テクノロジー

グローバル化

教育

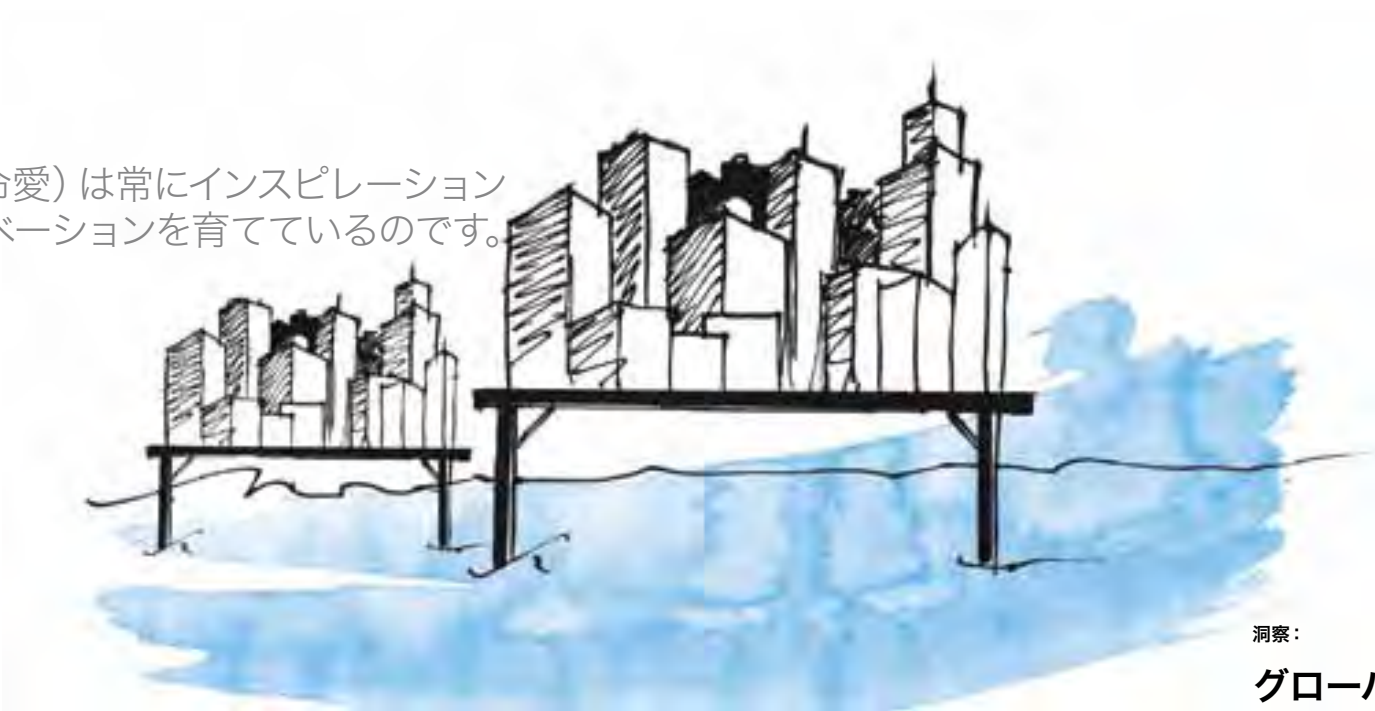
パーソナル/コミュニティ関連と
ウェルビーイング

産業改革

対立には決断が求められる

歴史を通してみると、文化や経済は相反する対立に対して常に調和させる努力をしてきたように思えます：例えば、安定と自由、単純と複雑、創造と破壊、個人と集団などです。必然的に文化や経済はこの2つの間で迷い、その連携のような状態を保つ中で、創造力とイノベーションが解決策を見だし、以前より優れたやり方、新たなパラダイム、そしてさらなる可能性を誕生させてきました。参加者たちから沸き上がる相反する対立予測の中で揺れ動きながらも最終的に解決策へとたどり着くことになりました。参加者たちは揃って予測しています。古いものは姿を消し、よりダイナミックなシステムが登場し、それに置き換えられるであろうと。そして過去を振り返っても歴史がそれを物語っているのだと。

バイオフィリア（生命愛）は常にインスピレーションの源で、自然がイノベーションを育てているのです。



洞察：

環境の風景

シカゴ、メキシコシティ、トロント、ニューヨーク。私たちのチームのすべてがこれから40年後の世界は今とかなり違った世界になるであろうと予測しています。世界は今後世界中で巻き起こる水を巡る争い、壊滅的な自然災害、災害難民の増加などに大きな懸念を抱えています。

自然はもはや無限にある資源とは認識されず、その代わりに再生する資源として尊ばれることとなります。今までとは違う力が破壊された河川や土地や大気を再生することとなります。資源不足は2000年初頭のようにリスク管理ではなく、いまやそれは事業をする上でのコストになっているのです。

バイオフィリアは常にインスピレーションの源のひとつです。世界は何千年も革新しつづけ、その成功と失敗が私たちを前へ前へと進ませてきました。自然がそのイノベーションを育てたのです。建築物と自然との間の人工的な境界線はデザインを自然のサイクルやプロセスの中に統合することで破られ、エネルギーは風力と日光から生成されます。21世紀初頭に投資した再生可能なエネルギーがやっと成功する時を迎えるのです。保護することが消費することによって代わる生き方が賞賛される時代になったのです。ワシントンD.C. からヒ

ューストンまでに行く間に興味深い質問が投げられました：自然災害にはプラスの影響はあるのか？私たちの回答はYESでした。理由としては自然災害が一致しなかったものを壊し、その不一致をゼロから再構築できるということです。壊れてしまったシステムをデザイン思考をベースにして超効率的な新モデルに置き換えるのです。古いシステムは文字通り姿を消し、新たなシステムに取って代わるのです。しかし、ここでまた質問です。そのような状況の中で私たちは何をすればよいのでしょうか？ただ自然災害を待っていることしかできないのでしょうか？

洞察：

グローバルとローカル の間の対立関係

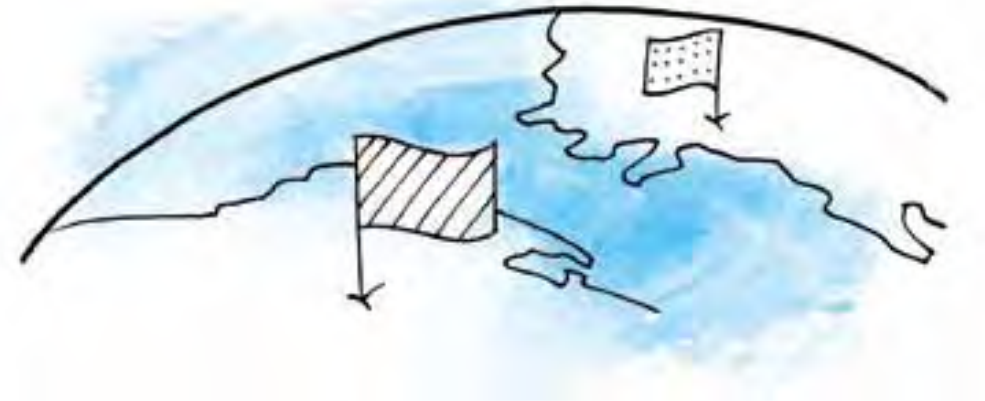
ワークショップの中でつくられたシナリオの多くがグローバル化とローカルな地域の懸念、統治やビジネスの間での対立が話題になりました。参加者たちは両方の立場から差し迫った課題やチャンス特定し、さまざまなアングルから問題を検討しました。

一元化に向けての動きと地域分権への両方の動きが多くの意見や質問を巻き起こしました。「私たちは1つのコミュニティとして自分たちのために何ができるのか？」、「グローバルレベルで決定できる優先事項とはなにか？」というようなことです。ニューヨークやヒューストン、シアトルでは地域依存への逆戻りとグローバル化を受け入れるという問題は食品から家族構成、政府や教育の問題まで広範囲にその討論を広げることになったのです。

将来、食料危機を迎えるであろうと予想されることから、未来のシナリオの中で地産の食料は欠かせない要素です。自給自足のために野菜などを生産している家族単位の生産体制から大型流通チェーンや地元の生協への変革ということです。都市の大多数の未来のあり方が過去に目を向けることで明確になることがあります：例えば、個人や近隣への依存、個人やコミュニティのニーズを満たす「シェアリング」や「物々交換」といったシステム、添加物がないもの、何を食べて、それがどこで生産されているのかといったことを知ることへの回帰なのです。

逆にトロントのグループは新たに結成されたグローバル農業境界（GAA）が率いるある食料／農業システムに思いを巡らしました。

私たちは将来どうやって家族を養っていけばよいのでしょうか？



GAAは耕地の不足に対処するために企業は国によって形成されたもので、農家に奨励金を与えて、その土地と気候に適したものを生産し、平等な流通システムを構築することを推奨しています。

大きな問題のひとつになったのは私たちは将来どうやって家族を養っていけばよいのかということでした。そしてそれは伝統的な「家族」、血縁での家族からの進化という大きな議論につながりました。未来の家族の姿は共通の価値観と資源を持ったもの同士が、世代や民族など今日存在する多くの境界線を越えて、自分たちでつくるものなのかもしれないということです。それはグローバルとローカル、個人と集団という問題も同様です。そしてこれからの政府の役割をこの両方の立場から予測してみたいです。想像してみてください。世界エネルギー協議会なるものがすべての人にクリーンエネルギーを供給したとしたら。世界中の人々が投票するグローバルレベルの選挙があったとしたら。現在経済を動かしている30もの多国籍企業からなる地球会議がグローバル流通網を通してグローバルのニーズにあった資源や再生可能な製品を世界中の人に流通させたとしたら。

個人のアイデンティティをコミュニティに帰属するというかたちにシフトすることが過剰消費や無駄な廃棄、不平等感の終焉にもつながっていきます。まさに「私」から「私たち」への移行の始まりです。人間の意識は共感し、繋がることへと向かい、個人と集団のニーズの間の対立を解決することになるのです。

しかし、この移行はそう簡単に実行できるわけではありません。教育制度や人間の脳の機能も大きく変化しなければならぬからです。メキシコシティのグループの参加者からはこのような興味深い話が持ち上がりました。脳の機能を最適化し、神経の接続を向上させることで進化のスピードを上げる方法があり、大量のデータを合成することができるということです。所謂「脳の再接続」を言われるもので人間が情報から学び、プロセスする新しい方法を可能にするということです。例え

ば、神経科学のソリューションは人間の知性の限界を取り除き、グローバル規模の複雑な問題を解決できるということです。こういう生物学的変革から技術的な進化への変革はまさに現在起きていることです。

そして世界の多くの課題が環境保護に重点が置かれている今、そして未来では科学への重点は以前よりもっと大きくなるでしょう。そして、創造的問題解決のスキルをもった指導方法やコラボレーションがますます要求されるようになり、基礎を学ぶことからデザイン思考をベースとする学習方法へのシフトも始まります。そして教育そのものも事実を知ることから、知恵を得るという考え方に変わるので。



洞察：

経済の再構築

グループは世界経済が2008-2012までそしてそれ以降のメルトダウンによって製品やサービスが交換されるという方法で経済を調整し、復活させていくと仮定してみました。その社会で尊ばれる価値というものは実利主義と実用性、バランスと持続性、柔軟性と創造性で、個人の肩書き、贅沢、道楽というものからは離れていくというものです。

そしてこの振り子にもなって新たな売買行動として物々交換、シェアリングなどというものが現れ始めるのです。これからは水、時間、幸福が新たな通貨になり、個人単位での所有は無駄とされ、不足していることが現実になっていくのです。新生児には水と地球のインパクトを追跡するカーボンカードが発行されることも予測しています。今、アクセスエコノミーと言われる、食料、能力、車、ツール、住居、あまり頻繁に使用されないものを人とシェアするという動きが活発化しているのは皆さんもご存知でしょう。

仕事も抜本的に変化し、1つの仕事を持つということが稀になってきます。フリーエージェントとしての知識創

「水」、「時間」、「幸福」が

新たな通貨になります。

造労働者はシームレスに雇用主を変えながら、自分たちのスキルと能力を必要な時に提供するという時代がきているのです。一元化されたオフィスはすたれて、仕事はもはやどこでもできるようになります。モバイル化、マルチ機能を備えるインフラ整備がデジタルコミュニケーションを加速し、組み込み技術が新しい規範になります。

ワシントンD.Cのグループは三次元の立体画像での会議が電話会議や出張に取って代わり、あらゆるスペースはネット環境になり、仕事と生活がまさに混在してくると予測しています。

個人個人が新しい手本となり、革新を前に進め、失敗することがこれまで以上に奨励される時代になります。そして人々の創造性がプロセスに色濃く反映するハンドメイド製品や有機栽培というものが見直されます。量産は敬遠され、人々は自分たちの生活の中に取り入れるモノにストーリーを求め、愛着を感じたいと思うようになるのです。

製品は新素材から作られることはめったになく、再利

用が製品デザイン開発と製造プロセスの中心になります。イノベーションは地球の自然のサイクルや本来の人間の知恵から生まれ、価格はライフサイクルにかかる費用が考慮されることとなります。世界的な基準として企業の手本となる「ライフサイクルプロトコル」というものをベースに永久的に再生できることで再生材料の安定した流通を支え、廃棄製品は珍しくなり、むしろ非常に高価なものになっていきます。つまり、新しいものと古いものが同一なものとして扱われる時代になるということです。

経済の成功はもはや効率的指標で評価されず、あくまでも基準は「生活の質」、つまり、充実感、柔軟性、家族との時間、人間関係、カスタマイズ、ウェルビーイングなどというワードに代表されるようになるのです。

壮大な計画の中で

テクノロジー、グローバル化、教育、ウェルビーイング産業の再改革などという壮大な項目はすべてのワークショップの中で繰り返し討論されました。そして参加者たちが一番心配したのはこのような質問でした。私たちは人類愛というワゴンに乗って外からの力に向かうのか、それとも個人レベルで各人の中で変わろうとするのか?快適、便利、時間とお金を犠牲にして自然との共生を敢えてすることができるのか?しかしその変化は進んでいるのかどうかかわからないペースでやってきます。人々は変化に対して一般的には抵抗します。なぜなら、それは困難をともない、自分のステータスを脅かすもので不安や恐怖を伴うからです。しかし、今日、その変化が実際に広く起こっているのです。昔と比べて入手できる情報量がかなりちがうからです。同じように直面している問題も前例にないぐらいのものなのです。そしてここでさらに疑問が浮かびます：私たちはこの地球の変化に伴ってなにか役立つものを準備しているのでしょうか?今日、単独の人間の知性は私たちが直面している曖昧で侵蝕された問題にあたるには不十分なのです。将来は多分ビッグデータと呼ばれる大量のデータが新しいオプションを私たちに示すことになるでしょう。多分人間の本質と自然環境がもっとバランスがとれたものになり、私たちは自分たちの環境と地球の限りある資源を調和できるシステムを見いだしていくのです。

私たちは今までのこびりついた制度を再検討するところに到達しているのでしょうか?今がその真の意味を熟

考する時期ではないでしょうか?人間の潜在能力の限界はどのくらいまであるのでしょうか?これらの質問と奮闘しながら最終的な洞察を決定していくことになりました。

前の世代のように、次の数十年は今まで神聖化されていた領域に足をいれ、多くの障壁を壊すことになり、古い制度の新たな定義が表面化することになるでしょう。人間の意識自体が成長し、拡大し、新たな可能性を創造することになります。インスピレーションは新たな方向から沸き上がり、アイデアは定期的に人と交流することで共有され、インパクトは目に見えるかたちで現れるようになります。人間は本来、適応力に優れ、回復力もある動物で、課題を克服し、人と地球の両方が対立せずに持続できる未来を創造できるものなのです。そしてそれが豊饒な文化を創造することでもあるのですから。

想像してみてください。。。



Dash mini (ダッシュ ミニ) は高度なLED照明ランプ。均等な照明を確保し、反射やグレアを最小限に抑え、快適で優しい照明環境を提供します。

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

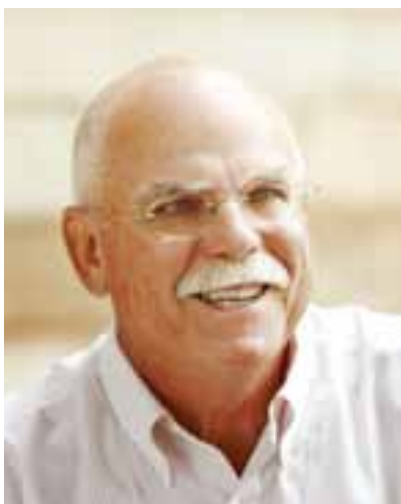
日本スチールケース株式会社 03-3448-9611

details

LEADERSHIP MOMENT

「場」の価値とは：LexJet社はワークプレイスをテコとして競争力を上げています。

360マガジンはLexJet社のCEOであるArthur Lambert氏に新しいワークプレイスが組織の成果をどのように向上させているのかというテーマでお話を伺いました。



ARTHUR LAMBERT
CEO, LEXJET社



LexJet社はプロ用のインクジェット印刷機と関連部品を販売する会社で顧客のニーズにあわせ、カスタマイズでイメージング素材をデザイン、開発しています。
www.lexjet.com

「私たちは会社創立当時、3つのルールを持っていました：楽しむこと、お金を稼ぐこと、楽しんでお金を稼ぐのに他の人の邪魔をしないこと。このことは今も私たちがモットーとしていることです。」とCEOであるLambert氏は述べています。Lambert氏は1994年にパートナーであるRob Simkins氏と会社を設立し、この方法はうまくいっているといいます。会社はアメリカのInc誌主催で世界最大の会計事務所であるDeloitte & Toucheによって選ばれた最も急成長をしているIT企業のひとつとして評価されています。

私たちの企業文化と仕事の仕方はかなりユニークです。「会社には上司というものがいないのです。いるのはリーダーだけで事業を行っています。そこには人の管理は存在しません。私たちの企業文化はまるで家族のようです。オープンで、カジュアル、起業気質であるといえます。出社してすることはオフィスにあるエネルギーを感じて、楽しんで仕事をするだけなのです。」とLambert氏は言います。

有能な人材を惹き付け、確保すること

「私たちの会社が継続的に成長できている理由のひとつは継続的に有能な人材を惹き付けて確保しているところでしょうか。事業の中心はここで働いている人なのです。そしてワークプレイスは彼らを惹き付ける大きな要因になっているのです。彼らに与えるツールは彼らが望むものでなければなりません。環境、テクノロジー、そして働く人々がつくる企業文化、これがすべてです。私たちの社員はこの働く場が好きなのです。私たちのワークプレイスは最近Florida Trend誌においてフロリダで働きたいベストオフィスに選ばれています。

「当社の離職率は10%でこの数字は業界の平均的な30-40%というものに比べてかなり低いといえます。幾度か競合会社が尋ねて来て、当社に勝てるわけがないと言うのです。しかも彼らは競合であるより、私たちとパートナーを組みたいとも言ってきたのです。そして彼らはワールドワイドの直販部体をすべて私達に譲渡したのです。彼らは私たちの働く場をみて当社がどういう企業であるかをすぐに理解できたと言っていました。」

コラボレーションの文化

「創造的な問題解決やアイデア創出は当社の成功には不可欠です。私たちは高度なコラボレーション文化を持っています。しかし、LexJet社でチームを組むということは常にデスクのまわりやキッチンテーブルのまわりをうろろろすることでもありました。LexJet社の中でここだけが人が集まり、テクノロジーを共有できる唯一の場所だったからです。しかし、私たちが提案した新たなスペースはあらゆるスペースにテクノロジーを装備しています。例えば、同僚やパートナー、顧客との遠隔コミュニケーションなどです。そうすることで

顧客との情報共有も簡単になり、顧客へのサービスを向上させ、そのことが売り上げの増加の大きな要因にもなりました。」

不動産を最大限に活用する

「不動産に体する私たちのアプローチは極めてシンプルです。現在あるスペースを有効に使い、必要であれば新たなスペースを確保するということでした。私は社員が遠隔から働くように強制したくないのです。なぜならもっとスペースがいるからというのは適切な理由ではないでしょう。必要であればスペースは追加すればいいのです。人を押し込むことは企業文化や生産性を低下させることにもつながります。私たちの新しいスペースは前に使用していたスペースより少ない専有面積の中で使えるスペースを増やし、成果をあげるというものでした。以前より2000スクエアフィート狭くなったスペースに20%増員することができたのです。しかもそのスペースは活気があり、人が繋がり、生産的に仕事ができる環境ですからいうことはありません。」

「人」が最も重要である

「当社は急速に成長していく中で今後数ヶ月のうちに同じビルの他の階へとオフィスを拡大する予定です。最終的に私たちの成功は社員の士気や熱意に直接つながっています。社員はLexJet社の一番大切な資産です。新しいスペースは企業文化を強化する方法で企業と社員の両方のニーズに対応し、両者が共に利益を得ることを可能にしたのです。」

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

日本スチールケース株式会社 03-3448-9611





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。

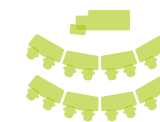


Verb : さまざまな学習モードをサポート

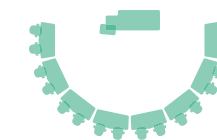
グループ



講義&テスト



討論



テーブルを囲んでのグループワーク



“教育、学習システムは壊れているという人がいますが私はそうは思いません。壊れているのではなく、再構築しなければならないだけなのです。”

TRUNG LE, プリンシパル
CANNON DESIGN, シカゴ, イリノイ州

EXPLORING HOW SPACE AFFECTS LEARNING

Steelcaseは3人の専門家に協力を仰ぎ、スペースがどのように「学習」に影響を与えるのかを探りました。

現在、アメリカでは教育環境のエキスパートをいわれる人々が子供たちの教育方法に革命をもたらそうと必死に努力しています。「もし教育を変革しなければ、まずはそのスペースを変革しなければなりません。」とシカゴのCannon Designのプリンシパルであり教育グループの主席デザイナーであるTrung Le氏は強調しています。

つまり、能動的な学習（アクティブラーニング）を促進するにはまずは教室を改造することなのです。なぜなら、昔からある現行のセッティングは時代遅れでその役割を果たしていないからです。ミシガン州にある学校の管理に従事しているGreg Green氏はこの動きに感化され、教育モデルを再編し、学生の落後者の数を軽減し、成績を向上させることに成功しました。

Steelcase Education Solutionsの教育環境部長であるLennie Scott Webber博士によると、このように教室を変革しようという動きは大きなブームになっているといいます。Lennie Scott Webber博士は長年、教育環境についての研究に携わり、多くの教室の実情を目の当たりにし、教室環境の変革を昔から唱え、強く望んでいるひとりです。

古い教室を迅速かつ抜本的に変革することで、学生は能動的な学習が可能になり、他者とのコラボレーションを活発にし、積極的に質問しながらさまざまな発見をし、知識を高めていくことができるということです。

“アクティブラーニングを促進するためにまずその「教室」が重要でその果たす役割は無限にあります。”

DR. LENNIE SCOTT-WEBBER

この話題は今年の7月にシカゴのマーチャндаイズマートにて開催されたSociety for College and University Planning主催の47回International Conference & Idea Marketplaceにて、SteelcaseがスポンサーになったVIPイベントのパネルディスカッションにおいても反響をよびました。

「現行モデルにおける教室は解体するべきなのです。私たちは今、今までとは異なった方法、つまり真に教師が教えたい方法に変換する大切な時期にきているのです。」とLe氏は言います。

「子供たちはもっと動きながら学習を重ねるべきなのです。人間は動く動物です。しかし、現状は体格も異なる子供たちを同じサイズのイスと机で固定し、動かずに静かに授業に集中することを要求しているのです。」

何世紀の間、教室は受動的な学習を当然として広めてきました。Scott-Webber博士にいわせると、「学生は座って聞く、教師は立って授業をするという固定された概念を壊し、ダイナミックなスタイルに変革するべきなのです。そしてそれは能動的でアクティブな学習プロセスで、そのことで学生は真の意味で知識を高めることができるのです。」



“アクティブラーニングは真に成果を上げる、活気に満ちた学習環境を生み出します。”

GREG GREEN

「アクティブラーニングはいくつかの指導スタイル、ツール、そしてスペースを組み入れることで成果を上げる活気に満ちた学習環境を生み出します。」とGreen氏は強調します。

「それは教師、テクノロジー、講義の内容、教室のデザインのすべてがうまくフィットするようにブレンドすることで、どれひとつ欠けても車輪と一緒に4つが一緒でないとうまくいかないのです。」

アクティブラーニングは学生が知識を吸収できるさまざまな方法をうまくかみ合わせ、バランスを図ることなのです。

「例えば、いろいろな状況があります。大グループ用のセッティングで教師と軽い会話をする、個人のタスクに集中して1人で作業をする、小グループ単位で他の学生と一緒にコラボレートする、コンピュータを操作する、教師主導で5-6人の生徒と作業をする等々です。」

このような状況では教師は「講義をする人から学習の達人」となり、学生間のコラボレーションを妨げていた古風な学習アプローチと逆進する方法をとる必要があるのです。

「私たちは個々に知識を持つ人々ではなく、学習グループを創る必要性を今、感じています。グループということで束になれば、より強い学習環境を達成することができます。そして結果として、教室が能動的でアクティブな学習ができる環境に生まれ変わることができるのです。」とGreen氏は述べています。

「それは促進剤のようなものです。能動的な学習を促進するために「教室」が重要でその果たす役割は無限にあり、各部で授業の内容をサポートする戦略を立案することも要求されるようになるでしょう。」とScott Webber博士は主張します。」

「私たちは規制の枠内での参考としてSteelcase Education Solutionsの提案について話し合いました。それはただ単に見た目の問題ではないのです。指

導者として何をやるのか、戦略は何か、スペースのデザインや什器でどうサポートできるのかというようなことを突きつけられたのです。」

教育、学習環境を新たに創り上げて能動的な学習を強化することで教育の未来に光をさし、前向きな取り組みを推進することができるのです。

「教育や学習システムは壊れているという人がいますが私はそうは思いません。壊れているのではなく、再構築しなければならぬだけなのです。なぜなら私たちには新たな変化やインパクトが必要だからです。」とLe氏は述べています。○

MEET THE EXPERTS



Trung Le、シカゴのCanon Designのプラクティスリーダー。教育の環境の学習スタイルと知的活動の相互関係を擁護することで知られています。この分野のバイオニア的存在で、特に学生のダイナミックなコラボレーションを生みながら、アイデアがスパークする学習スペースに特化して研究をしています。



Greg Green、デトロイト市のClintondale高校の校長。学習を強化する目的で学生は宿題は自宅ではなく、授業ですという「熱中できるような教室」のイノベーターとして活躍。2011年には雑誌でトップ50の指導者に選ばれています。また学習構造に関してのスピーカーとして多くの講演も依頼されています。



Dr. Lennie Scott-Webber、インテリアデザイナー。大学のデザインプログラムを率いた経験とその専門知識で特に高等教育、企業のラーニングセンターにて環境が人間の行動にどのように影響を与えるかのエキスパートとして幅広く活躍。SteelcaseではEducation Solutionsグループの教育環境部長として、「D3」ポートフォリオである、「発見」、「デザイン」、「普及」というプロセスを監修しています。



グローバル/モバイル/24時間週7日

あなたの オフィスは 対応できていますか？

目まぐるしく進展するグローバル化の波や急速に定着するモバイル化など、今、私たちを取り巻くビジネス環境は大きく変化し、仕事のあり方も抜本的な変革期を迎えています。そしてその変化が働く場所やスペースに深刻なインパクトを与えています。

先進的な企業にとっての「場」は今まで以上に不可欠なものになりつつあります。企業にとって「人」は最も重要な経営資源であり、「人」は「場」を必要とします。「人」と人、情報、企業文化を繋ぎ、「人」の可能性を引き出す環境づくりが求められています。

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

Love how you work.®

100
Steelcase

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

なぜ、建築やインテリアデザインの学校では教育、学習空間のデザインについて教えないのだろうか。

これはよく聞く質問です。フォーマルやインフォーマルな学習環境の重要性を考えてもこの問いは考える価値があります。学習環境とは子供たちが20年以上もの間知識を高め、他人とのコミュニケーション方法、学習とはどういうことかを学び、成長する「場」なのです。

学習スペースのその重大な責任と意義を考えると、そのスペースをどのようにデザインするかを教える多くの授業があってもいいように思うでしょう。しかし、悲しいことにそれは存在さえしないのです。何故だと思いませんか？1つの理由としては、数十年にも及び、公の学習の場である教室は学校管理者や教員、デザイナーによってまるでレストランのチェーン店のように管理されているからです。つまり、テンプレートがあり、教室という箱の中にイスと机、黒板がはいったものをどこでも使用するという具合です。そしてそれは1世紀以上も通用するであろうと考え、見直す必要性も感じていなかったのです。

そのテンプレートは未だ実践され、今日それが問題になってきているのです。なぜなら教える、学ぶということに新しい指導方法を取り入れるようになったからです。学生を集中させ、テクノロジーを活用し、学生は多様な方法で学ぶ方法を知り、教室にその様々な学習スタイルや授業方法をサポートする必要性がでてきたわけですから。

長い間、教育のスペースは専門的と考えられ、教室の建物にはクリエイティブなデザインは必要ないとも考えられていました。デザイン教育は官僚的でない、もっ

とクリエイティブなプロジェクトばかりに集中し、アカデミックな建物に焦点をあわせるということはありませんでした。高等教育、義務教育の教室のスペースデザインは規律以外の何ものでもありません。フォーマルな学習スペース、いわゆる型通りのやり方のデザインから、能動的な学習を促進するにはかなりの変革が必要になります。ぜひ、この取り組みの重要性を理解し、高度な学習スペースのデザインに取り組んでみてください。そしてその際には考慮しなければならないいくつかの項目があります。

- ▶ 学生は将来どのように学ぶようになるのか？
- ▶ どのようなツールとスペースが教員や学生の創造力をあおぎ、アイデアをスパークさせ、行動そのものを促進させることができるのか？
- ▶ 家具やスペースが行動にどのように影響を与えるのか。これには教室以外での場も検討してみましょう。
- ▶ 学習には教室以外での場も考慮し、教室以外で学生同士が交流しながら学ぶことも促進されること。どのようなインフォーマルなセッティングが学習の効果を上げ、コミュニティとしての絆を築くのか？
- ▶ 全体のキャンパスの中で継続的に学習が促進され、キャンパスがコミュニティとしての役割を果たすにはどうすればよいのか？
- ▶ どのようなスペースがインフォーマルで自然発生的に起こる学習を活性化させるのか？
- ▶ 指導法、テクノロジー、スペースをバランスよく組み合わせた新しいエコシステムをスペースでどのようにサポートできるのか？

明らかなことは教室の変革はデザイン学校でさえ、まだ起こっていないという事実です。ある学校では試みとして教育、学習用のスペースをスタジオとして組みこんだところがあり、今後のお手本となる可能性があります。Radford大学において、私たちは一般教室のデザイン用にプログラミングを開発しました。学期の間、学生は複数のチームに属し、環境、行動の両理論を検証し、教員に調査をかけ、講義スペースで実際の授業を観察しました。そして最終的に学生は高等教育における教育、学習スペースのデザインを建築やデザイナーのプロの方向にプレゼンして学期を終了するというものでした。

“教室は変革を強いられていますが、デザイン学校でさえ、まだそれが現実に起きていないのが現状です。”

さて、それでは一体学習環境の何を促進させる必要があるのでしょうか？それを始める前にまずは数百年も同じ状態が引き継がれている現行の教室が時代遅れであることを理解しましょう。例えば、教室では教師が主体で舞台の主役であるという古いアプローチ方法がありますが、これはもう時代に合わない過去の遺物と言っても過言ではありません。講義は短い時間には有効な方法ですが、今日の学習方法はプロジェクト作業、小グループでの交流、問題解決のためのセッション、プレゼン、メンターリングなど、その方法は多彩です。

21世紀社会においては教室が学生や教師だけで什器を簡単に素早く移動させ、指導や学習モードにあったスタイルに適したように変更することができることは不可欠なのです。このように教室は柔軟性が高く、ずっとインフォーマルなものでなければならないのです。

学習はいまやキャンパスのどこでも可能になり、フォーマル、インフォーマルな場は大きくシフトしています。指導や学習戦略にも課題が多く、チャレンジしがいがあります。テクノロジーは指導や学習方法を常にサポートしているわけでない現状ですが、それはいずれはすべてのレベルで統合されるべきです。スペースはこのように新たに台頭している多くのニーズを満たすようにデザインされなければなりません。これらの複雑な問題や課題を考え、解決を提案するのは他でもない、設計デザイナーであるべきなのです。

今日、私たちは大学や高等機関はもちろん、スペースを設計するデザイナーにとっても今までにないこの変革をリードするまさにその時期を迎えているのです。



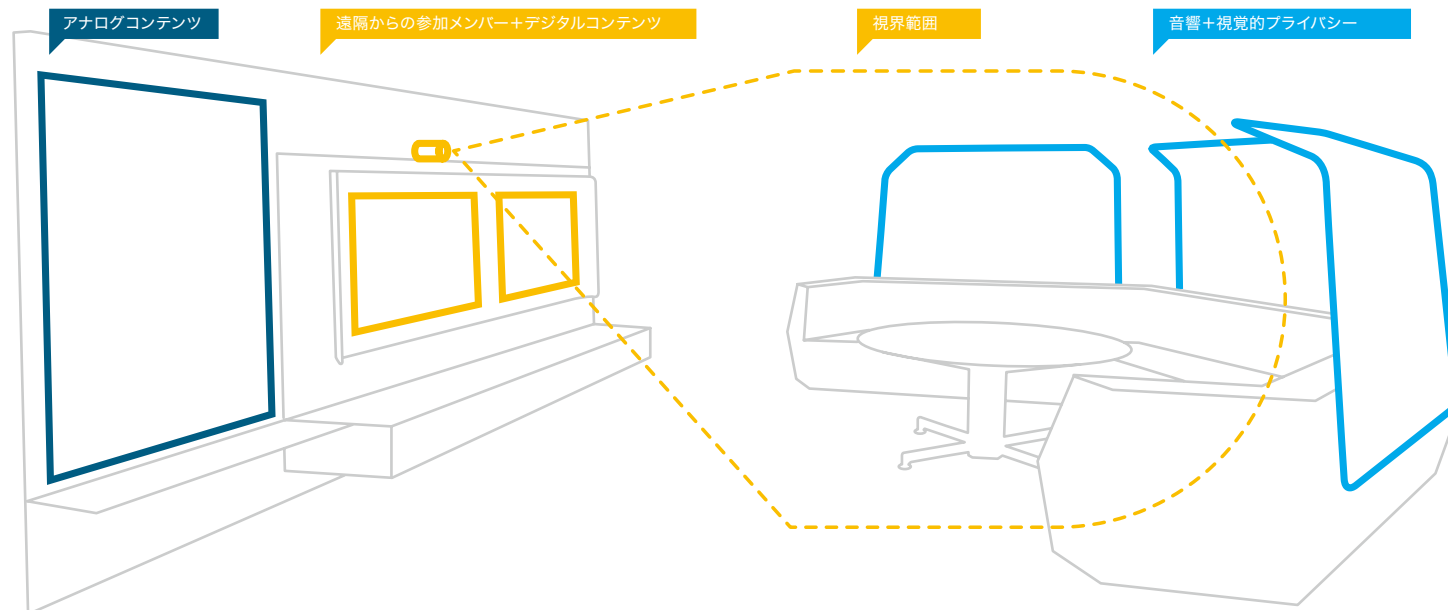
筆者のLENNIE SCOTT-WEBBER博士について

米国とカナダでデザイン会社を営み、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遅れていることを痛感している一人です。

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。

DESIGN APPS

革新的なアプリケーション例



創造的なコラボレーションを実現する スリーインワンモデルの 高精細度ビデオ会議セットアップ

今日、分散したチームには創造的なコラボレーションをサポートするビデオ会議を備える適切な環境が必要とされています。この高精細度ビデオ会議付き media:scape は社内と遠隔にいるチーム同士を繋ぎ、デジタルコンテンツを共有できるコラボレーションプロダクトです。カメラアングルはすべての参加者が平等に見ることができるような視界範囲をカバーするように設計されています。

ビデオ会議をしない場合は社内でデジタル情報を共有

できるパフォーマンスの高いコラボレーションスペースとして、またテクノロジーを使用しない場合でもチームが何気なく集い、繋がるシェルタースポットとしてご利用いただけます。そして「書ける」ガラスボードを使えば、メンバー同士のアイディアの創出や共有も容易に可能になります。

製品情報:
Flexframe™ with media:scape®, media:scape® TeamTheatre with Canopies*

*国によって製品が供給できない場合があります。

インタラクティブレイアウト

図面/スケッチ

各セッティングのデザインコンセプト

英語/メトリック表記

ショールーム画像の共有とダウンロード



WorkLife

Steelcase バーチャルショールーム



“Steelcase WorkLife Interactive Showroom” でアプリを検索してください。
iPadにも対応。iOS 3.2以降に対応。

100
Steelcase

LOOKING TO THE FUTURE

STEELCASEのドイツで創業100周年を祝う

未来を考える—2012年はSteelcaseの創業100周年ということで全世界でさまざまな記念行事が開催されています。ドイツのローゼンハイムにあるドイツ支社では「Bavarian Days」というイベントを開催、その未来に焦点をあてたテーマに顧客、販売店、プレスを含む950名が集いました。100周年を祝うにあたり多分野の思想家やコンセプトレイダーを迎え、次世代のグローバル市場を劇的に変えるであろうビジネスの革新性について語りあいました。

著名な企業のリーダーや研究者たちによるデモンストレーションやプレゼンを通して、先見性のある数多くのアイデアが共有されました。そのテーマは管理システムの刷新やさまざまな領域の学者や研究者が繋がり、協力しあうことから多機能でコラボレーションを促進するワーク環境などその切り口は様々です。



“文化的な違いを理解することが今ほど重要視されている時代はありません。”

イベントはSteelcaseのCEOであるJim Hackett氏と著名なドイツのデザイナーであるStefan Behnisch氏の挨拶から始まり、ワークプレイスにおける相互交流とコミュニケーションを刺激するデザインの重要性が語られ、特にBehnisch氏は生活をし、仕事をするスペースとしての建物や都市が果たす役割がいかに大きいかを強調しました。

イベントでは従来の慣行から離れ、新しいアイデアを活性化させ、人々の可能性を引き出すために必要なシステムや手法がさまざまなアングルから討議されました。

▶ 他の分野に手を差し伸べる：

起業したばかりの小さな企業はさまざまな問題に直面します。しかしすべての分野においてその階層を超え、広範囲に渡ってオープンにコミュニケーションをすることでそういう問題は回避することができると思います。まさにこれはCoburg大学の統合製品デザイン専攻教授であるAnne Berger氏とミュンヘンのGate Garching Technology and EntrepreneurセンターのマネジングディレクターであるFranz Glatz氏のプレゼンの要点でした。「金槌を持っていると、すべてが釘に見える」という哲学的表現にもあるように、おなじみのツールを使い続ける限り私たちの認識は変わらないということを指しています。

▶ 何故アイデアは失敗するのか：

Brainloop AGの共同創業者であり、起業する人たちのアドバイザー団体であるミュンヘンネットワークの取締役会長であるOliver Gajek氏によると、設立したばかりの若い企業はアイデアが良くても資金難や人材不足、コンセプト立案に費やす時間の長さなどで今日の急速に変化する時代についていけなくなると思います。アイデアが実になる頃にはそれは時代遅れになってしまっているという具合です。





▶ パターンを壊して行動を変化させる：

プレゼンテーションの中で中心的なテーマを掲げたのがMusterbrecher Managementberaterの経営コンサルタントで経済学者でもあるDirk Osmetz氏です。「古いシステムの中では完璧を目指すのではなく、経営の重点を変えたり、実験的に何かを試す勇気をもったり、ビジネス慣行を系統的に分析するなど、率先して何かを壊す勇気を持つことです。私たちはこれを“使えるシステム”と呼んでいて現代の経営ツールを駆使し、継続的に進化する企業のことを指しています。」とOsmetz氏は述べています。

▶ ブランド経験を向上させる：

ミュンヘンの広告代理店/デザインスタジオであるExpolabのクリエイティブディレクターであるPat KaltとAlexander Strubの両氏はブランド創造に要求される基準やブランドを科学的手法で捉えてブランドの価値を高くする最新事例を紹介しました。

▶ グローバル化への課題：

Steelcase WorkSpace Futuresグループの研究者であるSudhakar Lahade氏は最近では職場における若いY世代の研究にも携わったチームの一員として、今日のビジネスのグローバル化が加速するにつれてワークプレイスにはますます柔軟性が要求されていることを実感している一人です。「企業はますますグローバル化し、世界と繋がるようになります。ワークプレイスにはひとつのサイズのソリューションはいまや適用なくなりました。文化的違いを理解することが今ほど重要視されている時代はないのです。」と主張しています。

他のプレゼンターとしてNurnberg's Leonhard OfficeのマネージングパートナーであるGunnar Bauer氏と世界最大のマーケットリサーチ会社のひとつであるGfKのBianka Tafuro氏などが参加しました。

また、このイベントはSteelcaseのプレミアムブランドであるCoalesseがヨーロッパ市場に導入される最初のプロモーションイベントで、融合する生活と仕事のための先進的なソリューション製品の数々が始めてヨーロッパ市場に紹介されました。○



“不動産の活用率が**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仕事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

日本スチールケース株式会社 03-3448-9611

Love how you work.®



INSIDE ASIA PACIFIC

アジア太平洋地域の最新情報



← オーストラリアでの販売網の拡大

Steelcaseは今年6月にオーストラリアにて創業100周年を祝うイベントを開催する際に、新たなビジネスパートナーとしてデザインスタジオ、Inspiration Office社との間に販売業務契約を締結しました。Inspiration Office社はオフィス、教育、ヘルスケア環境におけるスペースソリューションを提供する企業でブリスベンを拠点としています。この提携契約により、Steelcaseは自社ショールームを構えるシドニー、メルボルン、パースの3都市に加え、新たにブリスベンが加わることでオーストラリアの主要都市すべてでよりきめ細やかな販売、サービス活動が可能になりました。

100周年とこの提携を祝うイベントには顧客、プレスなど約150名が出席し、media:scape、FrameOneベンチ、c:scapeシステムデスクなどの最新プロダクトが披露されました。

2つのチェアが2012年度 Australian International Design Awardを受賞 →

国際的デザイン賞であるAustralian International Design AwardにてSteelcaseの2つの製品、cobiとnodeチェアが2012年度の建築、インテリア部門においてデザイン賞を受賞しました。cobiチェアはそのシンプルな機能性とデザインを特徴として、特にコラボレーションをサポートするコラボレイティブプロダクトとして開発され、今回デザイン賞のベスト賞に輝きました。nodeチェアは従来の古い学習スペースである教室を時代に適したスペースに変革するための製品として開発され、今までの受動的な学習スタイルをより能動的でアクティブなスタイルに革新させ、学習成果の向上をサポートします。



Australian International Design Awardは50年の歴史を誇り、オーストラリアはもちろん、世界中の革新的で優れたデザインに対して与えられる国際的デザインアワード。現在はグッドデザインオーストラリアの傘下のイベントとして開催されています。



← LeapとReplyがQRコードに対応

LeapとReplyチェアにおいて、片方のアーム部分にQR（クイックレスポンス=素早い読み取り）コードを表示するというユーザーフレンドリーな機能を追加しました。ユーザーは携帯電話端末等のカメラでコードを読み取ることで詳しい製品情報に素早くアクセスできるようになります。

QRコードスキャナーを搭載したアンドロイド、ブラックベリー、iphoneなどの携帯端末からQRコードを読み取ることでモバイルサイトに簡単にアクセスでき、製品情報や調節方法の動画はもちろん、管理情報などを素早く入手することができます。

携帯電話がQRコードを搭載していない場合でもURLアドレスを入力することで同じサイトにアクセスでき、情報を入手することができます。

QRコードスキャナーはスマートフォンであればネット上から簡単に無料ダウンロードが可能です。この機能は今後Steelcaseの他の製品にも展開していく予定です。



↑ 中国の広州にショールームをオープン

Steelcaseは今年9月中旬、100周年記念にあわせて、中国の広州市に新たにWorkLifeを開設しました。広州市は広東省の省都で中国の南方では最大の海浜都市で、上海、北京について3つ目のWorkLifeの創設になります。ショールームの場所は珠江新城という多くの超高層ビルが建てられている新しい区域でインターナショナルファイナンスセンターもあるところで知られています。近年では相次ぐ多国籍企業の進出などからもグローバル/ローカル双方に対応したワーク環境の需要に対応したものです。

「オープニングでは200名にも及ぶ顧客やメディアが参加し、Steelcaseの次世代型ワークスペースやmedia:scapeを始め、Campfire、SOTOIIモバイルキャディ、ManifestoやLexiconなどの数多くの製品が紹介されました。



360° | Steelcase®
仕事とワークプレイスに関する最新トレンド情報誌

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