

ASIA PACIFIC  
ISSUE 66

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

ヒューマンテクノロジー  
をデザインする  
オフィスの問題を解決する  
ソリューション製品

回復力のある不動産

適応力があるシステムとしての  
不動産戦略

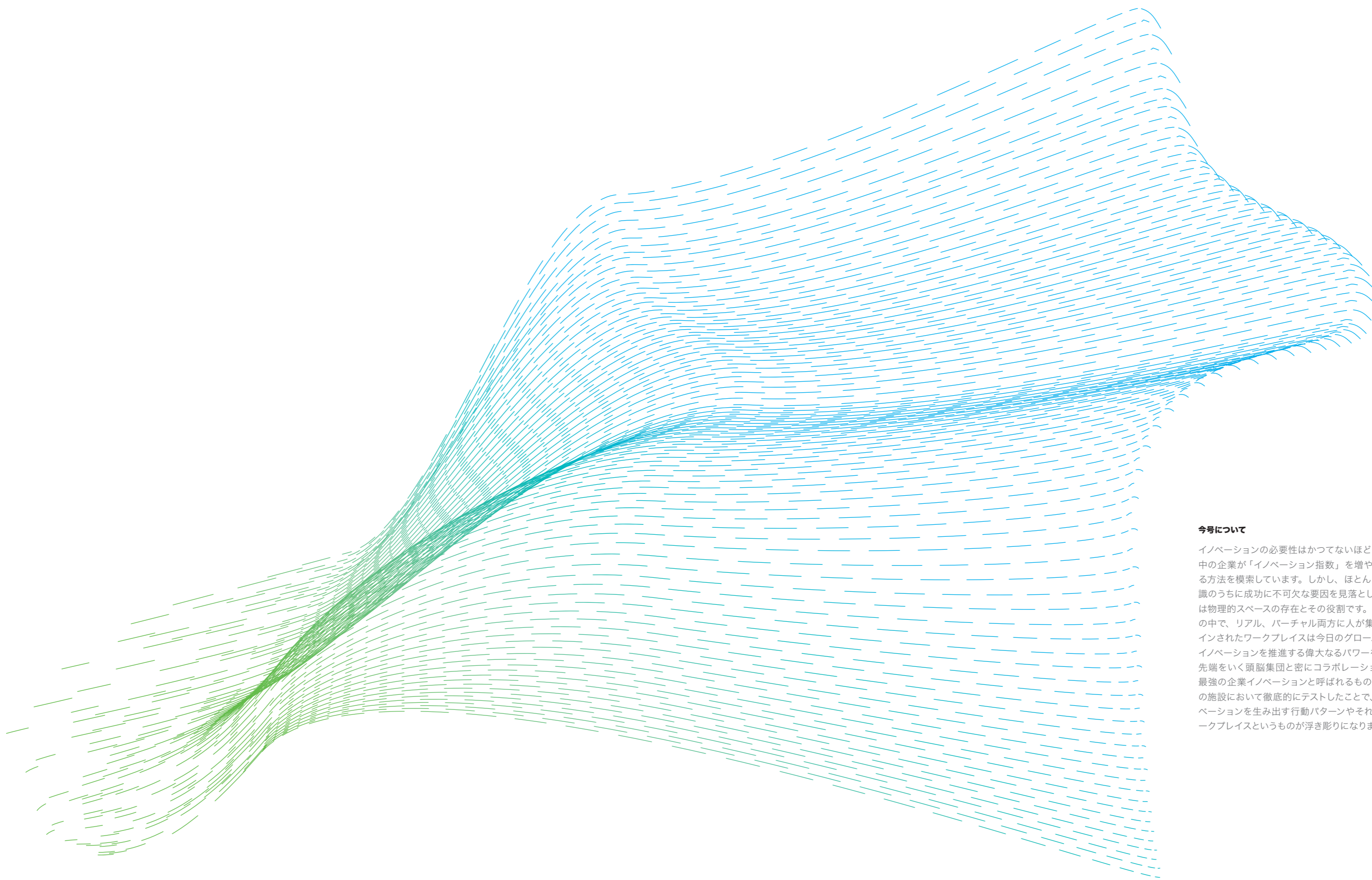
ワークホスピタリティ

Workspringが注目され、  
賞賛される理由

# 360°

# The New I.Q.

新たなIQの登場—  
「イノベーション指数」を増幅させる



#### 今号について

イノベーションの必要性はかつてないほど求められ、世界中の企業が「イノベーション指数」を増やすためにあらゆる方法を模索しています。しかし、ほとんどの企業が無意識のうちに成功に不可欠な要因を見落としています—それは物理的スペースの存在とその役割です。流動的プロセスの中で、リアル、バーチャル両方に人が集まるようにデザインされたワークプレイスは今日のグローバル経済の中でイノベーションを推進する偉大なるパワーを秘めています。先端をいく頭脳集団と密にコラボレーションをしながら、最強の企業イノベーションと呼ばれるものを観察し、自社の施設において徹底的にテストしたことで、21世紀のイノベーションを生み出す行動パターンやそれを増幅させるワークプレイスというものが浮き彫りになりました。



ITUNE上で”Steelcase 360”の無料アプリを入手してください。



“Steelcase 360 Magazine”と検索してください。IPADにも対応。IOS3.2以降で可能。

Steelcase®

# Contents

30

## イノベーション指数を増幅させる：新たなIQの登場

企業はあらゆる方法で企業としてのI.Q.,つまりイノベーション指数を伸ばそうと努力しています。しかし、企業が成功する不可欠な要素として見過ごしているのが「場」の存在です。今日のグローバル経済にあって、バーチャルにリアルに人を繋ぐ「場」が企業をイノベーションへと導きます。



## 60 ヒューマンテクノロジーをデザインする

テクノロジーは私たちの生活や仕事のすべての面に変化をもたらしています。仕事場でのさまざまな課題を解決する新たなソリューションとしての新製品を紹介します。



## 12 回復力のある不動産

不安定な状況において、企業として繁栄するための新たな模索が始まっています。適応力があるシステムとしての不動産をテコにして回復力のある組織を目指すとはどういうことなのかを解説します。

### 6 寄稿者インタビュー

28 Trends 360

58 洞察ベースのソリューション

98 ラーニングカーブ

110 サステナビリティ スポットライ

116 リーダーに聞く

127 アジアパシフィックの最新情報

### 8 Q&A インタビュー

作家、思想家である Andrew Zolli 氏が提唱する、企業に不可欠な「回復力」とは何かを語ります。

### 90 テクノロジーがいかに教育を変えるか

大学でのオープンオンライン講座の急増が教育での変革をもたらしています。

### 20 ワークホスピタリティ

不動産を考える意味で Workspring が注目され、賞賛される理由。

### 100 10x10

エイズや世界平和の救済を目的に少女たちを教育して世界を変えるキャンペーンが始動しています。

### 72 刷新された Think®

画期的なチェア、Think が改良され、新たに生まれ変わりました。

### 76 モバイルワーカーの実態

モバイルワーカーに関する Coalesse からの最新調査を紹介します。

# 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。



## RITU BAJAJ, PATRICIA KAMMER, AND FRANK GRAZIANO

Steelcase WorkSpace Futures 研究員

クリエイティブなコラボレーションとイノベーションの行動を理解するために、Steelcase WorkSpace Futures の研究員である Ritu Bajaj、Frank Graziano、Patricia Kammer の3名は数年に渡り、仕事を共にしながら学び、従来のやり方を変えてしまうような発見を見だし、最終的に Steelcase の新たなイノベーションセンターのデザイン定義を導きだしました。Bajaj 氏はインドの建築家で人間主体のプロダクトデザインの修士号を取得、エスノグラフィの方法論における専門知識を生かしてイノベーションセンターの実物大でのプロトタイプに携わりました。Graziano 氏はデザインの学位、美術の修士号を取得、先端の企業やスタンフォード大学の d・school におけるイノベーションの戦略的調査を率いた経験を持つ。Kammer 氏はインテリアデザインの学位を持ち、ベンチマークとなる調査を実施し、チームとしての知識や発見をデザインのプログラミングに統合する際のリーダー的役割を担いました。



## ▲ CHERIE JOHNSON, JAMES LUDWIG, AND ALLAN SMITH

Steelcase

Cherie Johnson、James Ludwig、Allan Smith の3名は慎重な観察調査に基づいたユーザー主体のデザインにおける経験と実績という意味では共通の信念を持っています。Johnson 氏は Steelcase の新たなイノベーションセンターのデザインマネジャーとして、そのセンターの住人となる Ludwig と Smith 両氏と密にプロジェクトを施行しました。Johnson 氏はインテリアデザインの修士号を取得、Steelcase 入社以前は大手建築事務所 で15年経験を持つ。Ludwig 氏は1999年に Steelcase に入社するまでは建築家、デザイナーとしてベルリンを拠点に活動。Smith 氏はビジネスとアート両方での教育を受け、3年間のヨーロッパ赴任を含む20年もの間 Steelcase に在籍。

## ▲ CHRIS CONGDON AND GALE MOUTREY

Steelcase

Chris Congton と Gale Moutrey の両名は企業の中で仕事をするために集まる「場」を意図的に工夫することによって、より回復力のある組織になり、パフォーマンスを増幅することができるかと熱心に提唱する人たちです。Congton 氏はリサーチコミュニケーションのディレクターで360マガジンの編集にも携わり、Moutrey 氏はブランドコミュニケーションのVPという肩書きを持っています。彼らは先進的企業とコラボレーションしながら、戦略的役割を担う物理的スペースを再考するプロジェクトを施行しています。「物理的スペースは組織の中心に位置し、企業戦略とブランド、企業文化と融合することでその目的を達成することができます。」と Moutrey 氏は語っています。「適切な場を創造することによって、企業は社員に企業としての目的と理由を目に見える形で伝え、そのことが結果として企業目標に息吹を注ぐことになります。」と Congton 氏も述べています。「これらの適切な場を築くことは働く「目的地」の中で多様な生態系を構築するようなもので、人々がより生産的に仕事をするための「場」を共有し、それぞれの活動を維持していく仕組みづくりを考えることなのです。」



## ▲ MARTIN OBERHÄUSER AND SEBASTIAN STRUCH

oberhaeuser.info 創設者、グラフィックデザイナー

ドイツ、ハンブルグにあるデザインスタジオ、oberhaeuser.info の創設者である Martin Oberhäuser はグラフィックデザイナーの Sebastian Struch と共に今号の特集である「Amplifying Innovation」と Trend360 のインフォグラフィックを担当しています。インフォグラフィックとは情報を視覚化した表現手段で、彼は複雑なデータ表現に熱意を傾けており、デザインは見やすく、おもしろいということが重要要素であると述べています。Sebastian は独立したデザイナーとしてコーポレートデザインやパッケージングなどさまざまな分野での経験を持ち、「良いデザインとは常に心に響くものである。」と信じています。

## ▲ SHUJAN BERTRAND

Coalesse

Shujan Bertrand は工業デザイナー、ストラテジストとしての13年もの経験を生かし、現在は Steelcase のプレミアムブランドである Coalesse に勤め、ホームやオフィスでクリエイティブな仕事をこなす人々をサポートする新製品の開発に携わり、研究調査から導かれた発見を製品に落とし込む作業に従事しています。Samsung、Microsoft、富士通、Procter & Gamble 他名だたる消費材ブランドのデザイン戦略プロジェクトを担当した経験を持つ。イノベーターとしてのその経験を生かした哲学は研究から導かれた洞察が新たな思考を誘発し、最終的に感情的に訴えるデザインを生み出すというものです。



Q&A WITH

# Andrew Zolli

ハリケーン、干ばつ、不況、システムクラッシュ、地政学的紛争。今、私たちの生活の秩序は乱れ、危機感が高まりつつあります。

Andrew Zolli 氏はその著書、「Resilience: Why Things Bounce Back」の中で物事は立ち直ること、そして、ある企業が繁栄する一方、ある企業は混乱に直面し、破綻している状況の中で企業組織には回復力が求められると語っています。回復力がある組織は未来の一つのプランに固執しません。あくまでも身が軽く、共同で何かをこなし、俊敏でもあるのです。変化の最中にただ生き残るだけを考えているのではなく、どうやったら繁栄するかを常に考えています。その回復力とはどこから生まれるのか？

まずは中間管理職に権限を与え、組織のソーシャルネットワークが育つように助けることだと言います。Zolli 氏は未来を変える要因を探求し、世界の難題を解決する新たなアプローチを創り上げる主旨で創設された、世界的にも影響力をもつグローバルなイノベーター会議である PopTech のエグゼクティブディレクター兼キュレーターとしても活躍しています。Nike、American Express、GE などの企業に対して、グローバルな製造環境を進化させ、不安定な世界の中で秀でるにはどうしたらよいかをアドバイスしています。

## 「イノベーションと回復力は密接に関係している。」

**今日、危機の発生頻度が増えているように思えます。今、回復力というものがホットな話題になっている要因はこれですか？**

はい、その通りです。振り返ってみてください。2012 年だけをとっても、熱波によってワシントン D.C. の飛行場の滑走路が溶けたり、今世紀最大の干ばつのために国の半分に連邦緊急事態がしかれたり、史上最大の停電によって地球上の 9 人に 1 人（インド全体）が暗闇に怯えたり、温暖化の影響で巨大なハリケーン、サンディが発生したりとその数は数知れません。このように永久的で本質的な不安定な状態が普通になってきているのです。私たちはより多くの混乱を経験しているだけでなく、その結果を予測することが極めて難しくなっています。何故なら、世界は私たちの想像に及ばない方法で連結しているからです：天候、エネルギー、金融、社会的 / 政治的なシステムはすべて連結しており、観察するのも難しいのです。さらに悪いことに破壊的な変化になると、私たちは本能的に認知をしようとしなくなるのです。人間の脳は特定の変化に対して適応できるように訓練されていますが他の変化には適応できないのです。ゆえに私たちのモデルは住んでいる世界と同じように微妙な違いもないということで常に驚かされます。複雑性や相互連結、そして無知を合体させ、システムと一緒に連動させ、すべてに力点を置かずに、変わりやすく、不安定な状況や危機に陥ることになります。

**個人や組織への影響はどういうものですか？**

明らかに金融危機、干ばつ、食料不足、ハリケーンなどの危機はシステム上コストがかかります。昨年のデータによると 2011 年は人間の歴史上最もコストがかかった年で、多分 2012 年はそれを上回ると予測しています。しかし、あくまでもこれは始まりに過ぎないのです。そこにももちろん、間接的なコストもあります。例えば、ますます上昇する保険費用や長期的計画の難しさなどが挙げられます。そして人々は目に見えない、ダメージの大きな心理的ストレスにさいなまれることになるのです。

**企業の回復力という点から例をあげてもらえますか？**

大型のハリケーンが米国南東部を襲ったとき、その地域は莫大な被害を受け、実際に家屋が水没した地区もありました。人々はお金、モノ、身分証明書などほぼすべての所有物をなくしたのです。最も重要な地域の銀行の一つであった Hancock Bank は 115 支店のうち 90 の店舗を失い、本社は停電や浸水でまったく機能しない状況に陥りました。ところがこの銀行はその独創的な対応でその状況を乗り越えることができたのです。

# 「物理的スペースには信頼や協力、そして回復力への行動を支援するための驚異的なパワーがあります。」



彼らはテントやトランプ台をオフィス代わりにして顧客であるうとなかろうと、ID なしで現金を必要としている人々にその場で 150 ドルを提供しました。まさにそれは地域社会に対する信頼を行動にして示した素晴らしい行為でした。そして Hancock はこの方法で 4000 万ドルの現金を貸しだし、その結果はどうだったと思いますか？ 貸し付け金の 99.6% は返済された上に、銀行は新たな顧客を増やし、ハリケーン後 90 日での銀行の純資産は 10 億ドルへと増大したのです。これが適応力や柔軟な対応ということでもまさに回復し、復興する企業の見本なのです。この行為は企業のトップからではなく、企業価値を理解し、それによって動機づけられた現場をしきる中間管理職によってされたものでした。

## そのような回復力というものはどこから来るものでしょうか？

回復力には多くの相関性があります。まず第一に、固く結びついた企業文化と緩い戦術を持つ組織に見られるということです。継続的で、リスクテイクも控えめで、状況に対して柔軟で適応性がある企業ということです。

興味深いことにこれらの企業では必ずしも社員が全員同じように考える企業ではなく、ほとんどの企業はその多様性を受容しています。世界を異なる見方で捉え、同じ事実や同じ問題を別の視点から考えるということです。

もう一つの組織的回復力の重要な側面は「信頼」です:人々は例えば仕事があまくいかないときでも互いを信じて協力するという姿勢です。回復力は形式や規則を重んじない柔軟な組織力ともいえますーそれは多くの異なる役者たちのコラボレーションから築かれるもので、限られた人たちのトップダウンによって生まれるものではないのです。つまり、多くの信頼、多様性、コラボレーションを助長している企業にそれは多くみられるのです。

## 企業は場当たりの解決法をどうやって見だしていますか？

それはあなたが考えるものとは多少異なるかもしれません。危機にある昔ながらのリーダー像とは、四角い顎の先見の明がある CEO かストリートの扇動者でした。しかし、混乱が起きた際には事情を説明してトップダウンの命令を取り付ける時間もない一方、現場のフロントラインは俯瞰的思考能力がなく、判断も難しいのです。回復力のある企業の真の強さは組織の中間管理職からきています。

中間として強くつながっており、素早く対応する文化もあり、彼ら共通の価値や使命感で独創的に危機に対応することができるのです。そして企業のトップに判断を仰ぐこともなくてよいのです。規則があるわけでなく、その時にあった方法を発明するのです。つまり、なにかすごいこともできる立場にいるわけです。

Hancock 銀行の従業員は銀行は人々の資産の目的を達成できるようにお手伝いをするという使命を深く理解していました。銀行の首脳陣はテーブルやテントを設置することなど考えもしないことです。この自由な裁量権を与えられた中間管理職が独創性と即興性でこの危機を乗り越えるソリューションを生み出したのです。

## 企業が大惨事に直面していないときにどのようにコラボレーションを築けばよいのでしょうか？

混乱に耐える能力とは大体は主に物事が落ち着いているときに決定される副産物のようなものです。回復力は 4 つの基本能力から生まれるものだと考えています。

まずは、物事がうまくいっているときに再生能力を構築するための能力です。これは組織文化の健全度、リスクへの受容度、社内外のソーシャルネットワークの強さ、人々の心身の健康状態、多様性の受容と適応力、そして信頼レベルなどによって測られるものです。この自己再生能力が回復力の最も重要な側面であり、それは先のことを考え、事前に対策を講じるもので、決して待ちの姿勢ではありません。

2 つ目は変化を察知し、緊迫した混乱を感知する能力です。これは極めて弱い合図で、今は分からないかもしれませんが、直に大規模な混乱を起こすかもしれません。これらの合図を解釈し、様々な変化の形を準備し、計画を実現するための筋道を予測することです。

3 つ目は議論したような形式や規則に柔軟に、即興的に対応し、混乱を鎮める能力です。

最後は学習と転換、適応力を養い、将来の変化に備えるなどの能力で企業として立て直すことです。回復力はこれらの能力の一つだけでは生まれません。4 つのすべての要素をうまく実現することで初めて生まれるものなのです。

## 企業の物理的スペースは回復力に影響しますか？

もちろんです。物理的スペースには信頼や協力、そして回復力への行動を支援する驚異的なパワーがあります。人間は社会的な動物で、自然環境を好み、人が近くにいる場を好むものです。人はそういう場にいることで、持続的ストレスによるコルチゾールレベルは減少し、人のために何かをしたくなり、信頼に値する行動をとるようになるといえます。

しかしながら、多くのオフィスでは人々を建物の中に閉じ込め、自然や自然光から遠ざけているのが現状です。パネルに囲まれた中で人の心も閉ざされ、人間が本能的に好む環境が奪われているのです。実は低ストレスを実現した環境の中で働くことによってワーカーのパフォーマンスや回復力は飛躍的に向上することが分かっています。

信頼と協力を築くために、まずは信頼に基づいた環境の中で働ける「場」に変えましょう。人間として本能的な信頼ある行動を助長し、ストレスがなく、不安がなく、くつろいで仕事ができる環境を築きましょう。

## 人々のモバイル化は加速し、グローバル化により組織は世界中に分散してきています。人々が分散する中でどうやってうまく一緒に仕事ができると思いますか？

1970 年代にネットワークを通じて仕事をみつける方法についての有名な研究がありました。ほとんどの人がよく知っている友人からの紹介ではなく、知人の知り合いから雇用につながるが多いという事実でした。これは「弱い韌帯」とも呼ばれ、知人の知り合いなど「あまり知らない間柄」の重要性を明らかにしました。研究者たちはどちらかといえはこの繋がり薄い関係を通じて雇用や新しい情報を得る可能性が多いことを発見したのです。ですから、もしあなたが新しい情報を探しているとしたらこの「あまり知らない間柄」のネットワークを持つことです。そしてソーシャルメディアはまさにこの繋がりを構築できるベストな方法かもしれないのです。しかし、もし新たな仕事や製品を開発するというのであれば、より親しい、強い密な繋がりの方がよいのです。

最強のチームとは小規模な親しい関係のグループで、それぞれが個人的にはあまり知らない大きな弱いつながりを持っている状態です。彼らは異なるアイデアやさまざまな思考方法を持つ人々と連絡をとりあっています。そして新たなアイデアや情報を小さな親しい間柄の人々と継続的に共有しているのです。それぞれが良き協力者となって、大きな弱いつながりのネットワークは成り立っています。Twitter は人々がこの大きな弱いつながりを活用している典型的な例です。そして、もしあなたがもっと密に仕事がしたいときには、会ったり、電話や動画を活用してその関係をさらに築いていけばいいのです。

秘訣は適した仕事には適した「場」を選ぶということです。例えば、もし新製品をデザインするとしましょう。チームなら、強い絆のもとと一緒に仕事をしなければなりません。最も効果があがるチームとは、親しい間柄の小規模のグループでありながら、それぞれが大きな弱い繋がり、つまりチームメンバーとは面識があり、多くの情報や知識を持ち、インスピレーションを得られる人たちとのネットワークを持っているということです。

## 最近、一部の企業はホームベースの社員をオフィスに戻しています。分散型の働き方がある一方でこの動きは何を意味しますか？

企業は社員同士がずっと離れた状態で働くことはできない、対面しながら仕事をする重要性に気がつき始めています。多くの企業はこの動きに同調し、人間が対面しながら対話をすることの価値、そして協働することの必要性を感じています。人間の認知プロセスはまさに人間の相互作用のためにデザインされているようなものです。 ●

# RESILIENT REAL ESTATE:

By Chris Congdon  
and  
Gale Moutrey

適応力がある  
システムとしての  
「スペース」

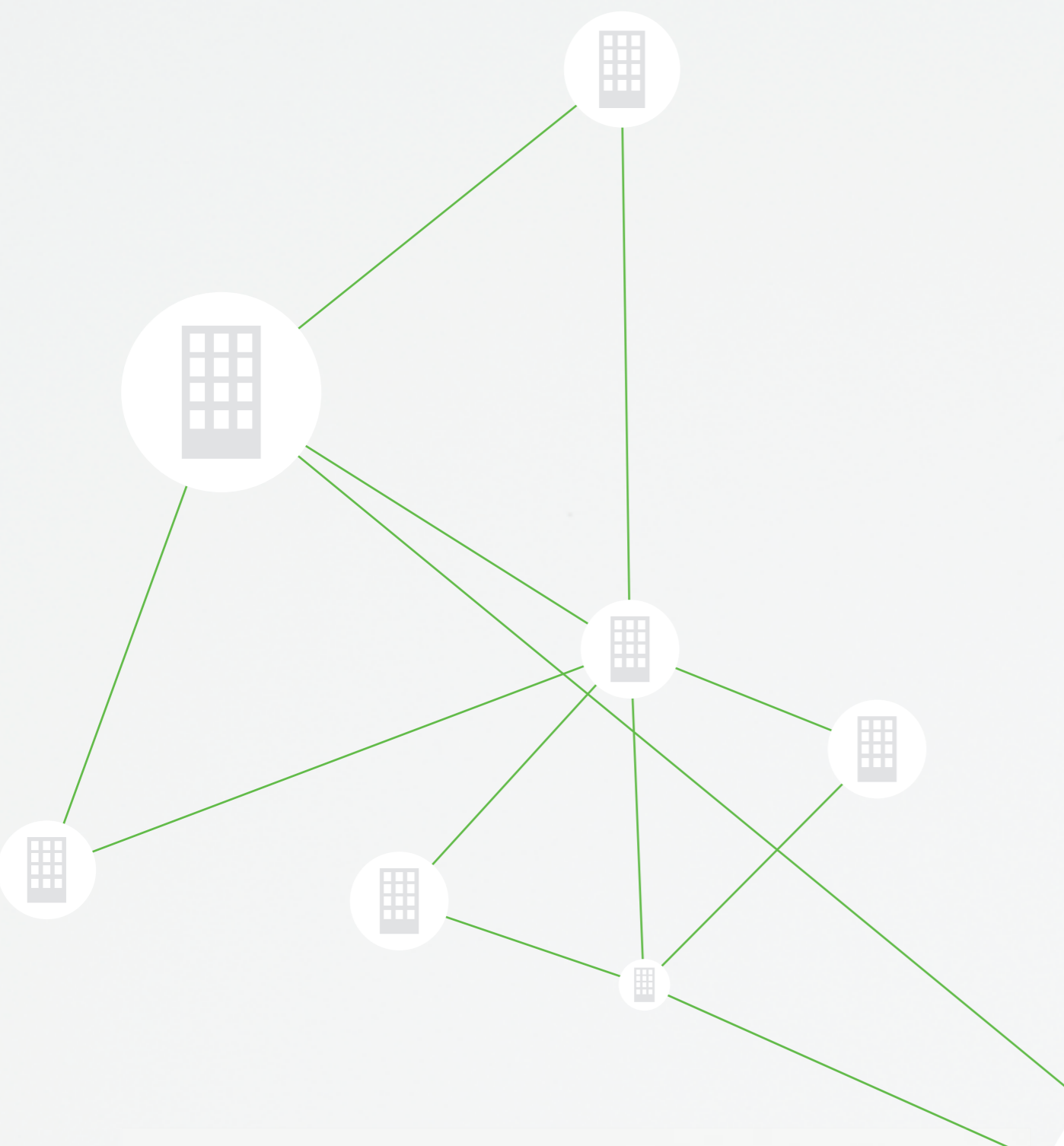
## 回復力のある不動産

次から次へと危機が訪れる不安定な状況において、ビジネスリーダーは新しいグローバル経済の中で企業として繁栄するための新たなスキルや戦略を模索しています。同時に今までに前例のない複雑なこの時代において、回復力の研究が科学者、経済学者、政府の指導者、心理学者の間で注目し始めており、絶え間ない変化の時代において、システムや企業、そして人々がいかにその状況に適応できるかを理解しようとしています。

Andrew Zollie 氏の著書、「Resilience: Why Things Bounce Back」の中でエコロジーや社会学から「劇的な変化に直面した際のシステムや企業、そして人々がその目的や統合を維持するための能力」として「回復力」をあげています。「もし我々が変化の不安定な状態をコントロールできないとしたら、それに備えてよりよいポートをつくることはできます。」と彼は言います。

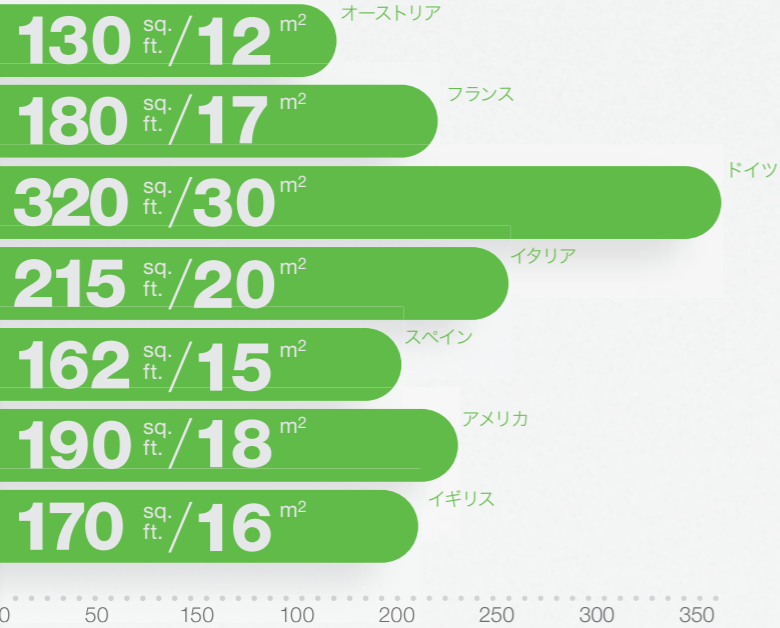
回復力の概念は、一般的に経済やマーケット、生態系、そして人間のことを述べる際に語られ、企業の不動産と関連して言われることはめったにありません。大手不動産業

者は、彼らの資産をいかに柔軟性の高いものにするかを模索していますが、多くが回復力のための戦略を立案することをテコにしてこれらの資産を有効活用できるなどと思っていません。Steelcaseではこの回復力の概念を社員をつなぐ「場」の創造に適応できないものかと考えました。今日の複雑さをテコにし、変化のスピードについていく戦略を立案することはできないのだろうか？不動産をより流動的にシフトすることで、企業の戦略、ブランドや文化を支援できる、より適応力のあるシステムにすることはできないのだろうか？不動産を通して「より優れたポート」をつくることは可能なのだろうか？いずれのケースも私たちはその答えが YES であることを信じたいと思ったのです。



## グローバルな動向

2013 年度従業員一人当たりのスペース



10 年前、アメリカでは従業員一人あたりの平均スペースは 250 平方フィートでした。今から 5 年後にはその数字を 150 に縮小する方向だと言います。他の国々も基本的に同じ方向性に向かっていきます。

グローバル企業は不動産のフットプリントを縮小するだけでなく、従業員のパフォーマンスを向上させることも目指しています。

**回復力というのはすべてのことを小さくするだけでなく、より優れたものにする事です。**

## 持続可能なアプローチ方法

研究者らは「回復力」を目的と統合性を維持しながら、変化の状況に適応する能力と定義しています。この回復力の定義を探ることで、その適応力を養うために不動産戦略としてのフレームワークを把握することができます。

不動産戦略がこれらのアイデアを支援した時に初めてさらにサステナブルなアプローチ方法を創造することが可能になります。それは不安定な経済状況にも耐える強さを養うことができるようになるだけでなく、信頼と協力をも構築することにつながります。これがまさに Zolli 氏が言う「ここぞという時に他人と協働できる能力」ということです。仕事場での人同士の相互交流を増幅し、信頼に基づく強い絆を通しての回復力のある仕事環境を構築することになり、それは最も困難な状況のもとで養われるものなのです。

現在までにこの急速に変化する状況に対応するために、企業は在宅勤務、ホテリングやモバイルワークなどのオルタナティブワーク戦略 (AWS) を採用してきました。これらは従業員のワークバランスの実現やカーボンフットプリントの削減などの企業目標を支援しながら不動産コストを減らす方法として採用されてきました。この戦略は 1989 年に IBM 社によって開発されましたが、最近の調査では 80% の企業がここ 5 年間に不動産の削減と従業員のモバイル化を加速するための方法としてこの手法を採用していることが明らかになっています。

CoreNet Global によると、全体的にこの戦略は 6-10% ほどの不動産のサイズを削減しました。現在 5 分の 1 の従業員がこの働き方を採用し、さらに拡大することでこの削減が推進されることになります。一部の企業はスペースを有効活用しないまま、この戦略をただ単にスペースの削減という目標で実施しています。そしてこの働き方を採用している従業員の 11% は相変わらず自席を持っているのです。

オルタナティブワーク戦略によって、不動産はある程度まで削減することに成功しました。10 年前に従業員一人あたりのスペースは平均で 250 スクエアフィートでした。今日、この数字は 185-195 の間、そしてここ 5 年間でさらに 150 まで縮小すると言います。グローバルな不動産会社、Cushman & Wakefield によるとヨーロッパでも同様の数字が報告されています。イタリア 215、フランス 180、スペイン 162、イギリス 170、ドイツ 320、オーストリア 130 という平均的結果がでています。

コスト削減傾向が奨励される中、この戦略が効率だけでなく効果をも追求するアプローチであるならば、効果的な戦略になるという認識が高まりつつあります。これにはまず仕事というものが社会的な努力であるものという理解、つまり成功するには人は人を必要とし、テクノロジーへのアクセスや人が集う「場」も必要であるという基本的合意がなければなりません。私たちの研究員の一人がこう言いました、「仕事場は元来はソーシャルなネットワークです。よって企業のトップはそのスペースは企業の成功のための主要要素として認識されなければならないのだ。」と。

## 人々が働きたいと思える「場」づくり

以前は、働くためにはオフィスにいかなければならませんでした。オフィスにいなければ同僚とも接触ができず、プリントアウトも会社のサーバーにもアクセスができなかったからです。つまりオフィスにいなければ働くことができなかったのです。その後、テクノロジーの進化が働く場所としてのオフィスへの縛りを解き、グローバル経済が市場を駆け、経費の削減が重要な課題になりました。

テクノロジーは働き方や従来のオフィスに対する概念を再考することによってコストが削減できるというのではないのでしょうか？ 人々は自宅で仕事をし、バーチャルで繋がることで仕事をこなすことができるのでしょうか？ 企業はオルタナティブワーク戦略を採用することで不動産やそれにまつわるコストを大幅に削減できるのでしょうか？ ただ単にスペースを減らし、狭いオフィスに社員を詰め込むことを選択している企業はある厳しい教訓を学んでいました。「企業はそのプロセスの中で何かを失うのです。チームは真の意味でのコラボレーションもできず、社員はバラバラだと感じ、リーダーは創造性と生産性の低下に悩まされたのです。」と世界的な不動産サービス会社、Jones Lang LaSalle のマネジングディレクターの Peter Shannon 氏は語っています。

今日、いくつかの企業は社員のコラボレーションを推進し、組織としての連帯感を最構築する方法として、オフィスという「場」を見直し始めています。

「分散」しながら働く方法と「共に」働く方法に関しては賛否両論が多くあるにも関わらず、不動産関係者はこの問題はワークプレイスが企業のパフォーマンスと業績を向上させるものであるという意識を高めることになると言います。

市場をリードする企業はこのことがただ単にオフィスに人を集わせる以上の意味があることを認識しています。それは環境の美観以上のもので、社員の士気を高め、分散した同僚たちとの信頼を築き、よりスピーディにイノベーションを起こすことができる「場」の創造なのです。「企業は学んでいます。そして人々が働きたいと思えるワーク環境を創造する方法を求めているのです。」と Shannon 氏は述べています。

## 今日の課題

社員と企業のパフォーマンスを増幅させる「場」をいかに創るかを知ることは今日、存在する課題を理解した上でデザイン、設計をすることなのです。

- ▶ デバイスのモバイル化が進めば進むほど、人が集い、繋がり、コラボレーションする固定した「場」が必要になります。
- ▶ テクノロジーが小型になればなるほど、他の人と情報を共有し、効果的にコミュニケーションする度合いが高くなります。
- ▶ より多くのデータを生み出すようになればなるほど、納得できる「場」が要求されます。
- ▶ コラボレーションが増えるにつれ、一人の時間も必要になります。
- ▶ ワーカーが分散するにつれ、一緒にいる時間も増えます。
- ▶ よりバーチャルになるにつれ、よりリアルな場を望みます。

これは「場」が果たすべき役割なのです。ますます相互に連結し、相互依存型経済においては、組織が一体になることが今まで以上に重要になってきます。

問題は単に小さなオフィスをつくるだけでなく、人々を魅了する「目的地＝場」の創造なのです。なぜなら、ここでは人々は能力を最大限に引き出すことができるからです。そこを使用する人々の意味のある体験を提供する「場」、回復力のある組織として成長し、繁栄する「場」であることはまちがいありません。



## 回復力のある 不動産戦略の 要素とは

### クラスタリング

適度なレベルの人口密度と近接具合を保ちながら、物理的スペースをさまざまな人や資料、ツール、そしてアイデアが集まるようにデザインすること。クラスタリングとは、人が「場」を通して集まることで人やアイデア、経験をまるで他家受粉のように異なる人々から取り入れることができることを指します。これら「場」では隣同士で座っていると、世界に散らばってしようと人々の相互交流を増幅させるようにデザインされているのが普通なのです。

### モジュール性

モジュール式構造を持ち、インテリアアーキテクチャー、家具、テクノロジーが統合されて「場」がデザインされること。そこには、特に急速に成長、また混乱する時代において、その時々ビジネスニーズの変化にあわせて容易に変更できるメリットがあります。モジュール方式では個人やチームが所有し、共有できるバランスのとれたデザインを意図的に考えることが要求されます。ユーザーが最も効果的に仕事ができる「場」を自分でチョイスできることにより、企業の変化するニーズにも俊敏に対応できる空間を創造することができます。

### フィードバックループ

物理的環境からのフィードバックを繰り返すことで、その結果は増幅し（フィードバックループ）、企業は何がうまくいくのか、いかないのかを学び、ワークプレイスを変更し、進化しつづけることができます。つまり多様な質、量的データのシステムを開発し、採用することで、企業は段階的または急速な変化への必要性を悟ることができます。

また人が「場」を通して集まることとモジュール方式のコンセプトを採用することでフィードバックループによって企業は迅速かつダイナミックにスペースを再編成でき、業務への支障を回避することも可能になります。

## 回復力のある不動産戦略を構築する

回復力の研究から生まれた3原則は、企業の使命を果たしながらも刻々と変化する状況に不動産を流動的に適応できるフレームワークによって構成されています。

### #1 クラスタリング

Zolli氏はこう述べています。「回復力は、適切なクラスタリング、つまりあるひとつの機能としてのシステムによって、人材、資産、ツール、アイデアというようなものをお互いに近づけることで活性化しやすく、この場合、密集度と多様性が特長です。」

回復力のある不動産戦略とはこの定義を基本として、人やアイデア、経験が集まる「場」を通して、異質なもの同士が融合するということ。そしてこれらの「場」は個人であろうと、チームであろうと、隣り合わせであろうが、世界中に分散してようと、人間同士の相互交流を円滑するようにデザインされるべきなのです。

また、このような「場」は例えば、素早く、簡単に同僚と繋がること、仕事に必要なツールが用意されていること、そして仕事のパフォーマンスを向上させるテクノロジーが完備されていることなど、重要とされるツールや経験が備わって初めて人間の相互交流を量的、質的に強化するのです。

仕事場での人々の行動についての継続的なデザイン調査を通して、私たちは人々がどこで、どうやって働くかを選択でき、コントロールできることが社員の満足度と士気を高めるという事実を見いだしています。身体的、社会的、認知的なウェルビーイングを考慮する方法でさまざまな仕事モード

をサポートする「場」では、人々は最も効果的に生産的に仕事をこなすことができます。

この理解の上で、私たちは顧客の皆様はもちろん、自社のスペースにおいても応用できる、ひとつのコンセプトを開発しました。それが相互に連結するワークプレイス、「インターコネクトワークプレイス」という概念です。それは下記の3つの主なる特長を持つスペースのエコシステムの中で、ユーザー自らが働く「場」を選択、コントロールできるという考え方です。

▶ **「場」のパレット:** 個人やチームで「所有」、「共有」されるスペース

▶ **「姿勢」のパレット:** 「動き」をサポートするスペース

▶ **「存在」のパレット:** 「リアルとバーチャル」な空間、また「アナログとデジタル」の情報共有において自分の存在が混在するスペース

このコンセプトはワーカーがどこで、どうやって働くかのチョイスを可能にするワークプレイスの創造を可能にするものです。仕事の内容と仕事に集中できる環境という考え方をベースにした「最高の理想的な場」と定義し、建物のあらゆるスペースが対象になります。その結果、人々の相互交流を増大させるようにデザインされたスペースは、企業の不動産のフットプリントとコストを削減しながら同時に、グローバルレベルのエコシステムとして機能することになります。

このアプローチ方法によって、企業は今日の複雑な課題をデコにして、ただ単に不動産を削減するのではなく、少ない資源で多くのことを達成し、スペースを再考するという課題に立ちむかうことができます。回復力のある不動産は企業の主な資産である「人」に投資することなので、それがもたらす利点はコスト削減を超える方法で収益に結果をもたらします。

### #2 モジュール性

回復力のあるシステムには、それが必要なときに劇的に再編することで継続性を持続することができるという構造的な特徴があります。「このシステムは一見複雑に見えますが、実際はLegoブロックのように要素を差し込むだけのモジュール式のシンプルな構造になっています。このモジュール性によって、混乱が起きた際にはシステムの一部の障害を防ぎ、正しいタイミングで拡大するか、縮小するかを判定し、即座に再編成することが可能になるのです。」とZolli氏は述べています。

回復力のある不動産戦略とは個人ワークやグループワーク、個人やチームによって所有、共有されるなどバランスのとれたスペースが意図的にデザインされた時に初めて、この定義が実現されることとなります。ユーザーが仕事に集中できる「場」を選ぶことが、企業の変化するニーズに柔軟に対応できるワークプレイスを創造することにつながります。回復力のあるスペースの観点から見ると、モジュール性は、インテリアアーキテクチャー、家具、テクノロジーを統合し、特に急激な変化と混乱の時代には容易にレイアウトを再編でき、企業のさまざまなタイプのスペースをサポートできる適応性を備えています。

ユーザーのニーズが変化し、外部要因が事業経営に大きな影響を及ぼす中で、これらのスペースは全体のフットプリントと事業運用コストを増やすことなく、必要に応じて変化したり、進化したりするために不可欠な要素として存在しつづけます。

回復力のある「場」とは、スペースの隅々までがそこで働くワーカーが能力を発揮できるように活用され、最大のパフォーマンスを引き出すように設計、デザインされていることです。これを理解すると、私たちは不動産についての従来の方え方や、何故いままですスペースの垂直面ではなく、水平面だけを考えていたのかに疑問を持つようになります。

さらなる研究開発を重ねながら、私たちは人間の相互交流を増大させるために、いかに壁を活用した垂直面のスペースを拡張し、集中やコミュニケーション、そしてコラボレーションといった基本要素を助長することができるのかを模索しています。垂直面の活用は、相互に連結されたワークプレイスの創造における基本的な要素で、スペースが機能的であると同時に、知的に賢くデザインされて初めて、回復力のあるスペースを支える土台を構築できます。

### #3 フィードバックループ

経済から生態系まで、すべての回復力を持つシステムは正確なフィードバックメカニズムによって急激な変化や重大な限界点が近づいていることが分かります。「私たちはセンサーの世界に浸かっています。これらのセンサーが生成するフィードバックデータはシステムのパフォーマンスを管理し、特にこれらのデータが他の同様のデータと関連づけられた時に回復力を増幅させるための強力なツールになります。」と Zolli 氏は述べています。

不動産関連企業の幹部や一緒に働くチームはこのフィードバックメカニズムというものに注目しています。このメカニズムは変更が必要な時や重大な問題がある時に定期的に継続的にフィードバックを提供するもので、これと同様の考え方を不動産にも適用する必要があるのです。「事業のサイクルはとてもダイナミックで変動し、環境は常に変化します。そして事業がどこに向かっているかを常に予測することは不可能です。ですからどんな状況にも対応できる能力を高めていかなければならないのです。不動産に関しては柔軟性というものが非常に重要になってきています。」と JLL の Shannon 氏は述べています。

グローバルな不動産戦略においては、このフィードバック分析は困難と思われていますが、データを獲得する方法はいくつかあります。そのひとつがスペース自体に企業に不動産戦略を知らせるフィードバック機能を持たせるということです。個人スペースやグループスペースを高度な予約システムで統合することで予約のパターン、照明、室温などを測定し、リアルタイム分析やスペースの稼働率も把握することができます。

PricewaterhouseCoopers 社の不動産グループはスタッフメンバーが携帯デバイスからネットワークにアクセスし、ホテリングシステムでチェックインしたり、アクセスカード

を使用した際に、それを追跡したり、それぞれの支社のワークプレイス測定データを注意深く監視しています。データは毎日とられ、サービスの種類（税務、保証など）や社員の分類（パートナー、部長、平社員）によって分けられています。「その分析では、オフィスに出社するのは誰か？会社のモバイル化は活用されているか？というような情報が鍵になります。」とアメリカの PwC 社のワークプレイス戦略部長である Steve Adams 氏は語っています。

PwC 社のそれぞれの地域や施設を管理するシニアリーダーやパートナーは、毎月、この更新したワークプレイスパフォーマンス情報を社内のウェブ上のダッシュボード等で入手し、例えば、オフィスのホテリングを使用する際にその規約を誰が守っているか、会議室の使用法、顧客リストをもとにした他の企業の反応、どこに位置しているのかなどの詳細を確認できます。「もし、この情報なしでワークプレイスを管理するとしたら、それはまるでバランスシート（貸借対照表）なしに事業を運営するようなものです。オフィス環境がどのように稼働しているかを理解することは不可欠な作業なのです。」と Adams 氏は語っています。（ワークプレイスパフォーマンスを測定する革新的な方法を知りたい場合は対向ページの「ビジネスのマネーボール」をご参照ください。）

すべてのバランスシートがそうであるように、ワークプレイスパフォーマンスのデータは全体の一部の情報を明らかにしているだけです。「知識経済社会の中で事業をしているほとんどの企業がそうであるように、社員である「人」は自分たちの製品なのです。お客様のために働いているのが彼らなら、企業は社員に最高のパフォーマンスが発揮できるような場の体験をさせなければなりません。」と Adams 氏は言います。この体験とは、モバイルワーカーを支援し、人材を惹きつけ、確保し、企業ブランドを伝え、コラボレーションと信頼、そして企業文化を持続させる関係の構築をサポートするということなのです。

ワークプレイス調査は、社員が仕事に従事するという体験を監視し、測定できる効果的な方法のひとつです。Steelcase ではお客様に対して、モバイル化、コラボレーション、従業員満足度などさまざまなワークプレイス調査を実施しています。そして自らのグローバルな不動産資産の効率性を測定するためにこれらの調査を活用しています。

### 回復力のある組織

企業にとって「人」と「不動産＝スペース」は最大のコストであると同時に、最大の資源でもあり、この2つは無くてはならないものとして絡み合っています。不動産とはそのスペースで働く人のパフォーマンスを向上させながら、企業の価値を高めることにもっと貢献できるものなのです。そこに企業への最大の価値があるわけです。

次から次へと訪れる危機的状況乗り越えているように思える世界の中で、回復力というものが個人の、グループの、そして企業の成功と失敗を分ける重要な要素にもなっています。「さまざまな状況下で混乱を緩和し、稼働させ、ひとつの状況を乗り越え、次へと前進させるように、組織を、制度を、そしてシステムをデザインし直すことができます。」と Zolli 氏は述べています。

先に述べたクラスタリング、モジュール性、そしてフィードバックに基づいて立案された、回復力のある不動産戦略は、ワークプレイスでの人々の強い絆を築き上げます。変化にも適応し、急変するグローバル市場にも素早く、決定力をもって対応でき、強いチームワークで協働できる環境を創り出すことが可能になります。信頼をベースとした、俊敏で、革新的、弾力性のある人材が育ち、彼らが組織の中心となって回復力のある企業になるように先導していくのです。●

## ビジネスのためのマネーボール

より良いワークプレイスを構築するためにビックデータを活用する

17-18 平方メートル。これは今日の米国の知識労働者の典型的な占有スペースの面積です。CoreNet は今から 5 年後にはこの数字は 13 平方メートルになると予測しています。Steelcase のグローバル本社では、この面積は 14.4 平方メートルです。「これは 2 年前に比べて 2.8 平方メートル少なくなっていますが、同時にさまざまな疑問も持ち上がったのです。これらのスペースでコミュニケーションやコラボレーションが適切にサポートできるのか？新たなテクノロジーやプロセスに対応できるのか？時間をかけて回復力のある企業に成長できるだろうか？というものでした。」と Steelcase の WorkSpace Futures グループの部長である Dave Lathrop 氏は言います。しかし、Steelcase はワークプレイスパフォーマンスをより正確に測定する新たな調査方法を見いだしました。「その結果は今までより正確で、詳細で、微妙な違いをも明らかにするものでした。」と Lathrop 氏は言います。

例えば、その研究調査で分かったのは、同じ場所でも午前中の会話はよりプロセスに関連し、夕方に近づくにつれ、交流はより親密でカジュアルになるということでした。「人々は午前中によく活動を開始し、集中を要する仕事をこなしています。プロジェクトがピークを超えて、終盤にさしかかると結論がでずに意見のやりとりが加速し、今までの内容の共有と結論への議論を重ねることになるのです。」と Lathrop 氏は主張しています。

新しいワークプレイスでは人々はスペースが離れている同僚とは会う、メール、動画、ショートメッセージなどを通してより多くのコミュニケーションをしようとしています。「近くの同僚とは基本的に数年一緒に仕事をし、よく知っているから、離れた同僚ともっと繋がる必要があると感じているのです。」と Lathrop 氏は語ります。

これらの詳細なるデータを提供するために、従業員はセンサー（会社の ID バッジのサイズのもの）を着用し、数週間にわたって人の動きや会話に関する詳細な情報、例えば、人の身体の動き、会話のエネルギーレベル、場所の位置、使用、交流した場所などが記録されました。「これらのデータを分析することによって、私たちは会社内の情報の流れ、関係の多様性、使用頻度の高いスペース、人がどうやってつながり、つながらないか、チーム内でどのようにメンバー同士や情報とつながるかなどの情報を追跡することができました。」と Lathrop 氏は語っています。

企業がつくりだす価値のほとんどの人々が相互に交流することから生まれるものであるがゆえに、その交流を最適にサポートするスペースを理解することが不可欠なのです。」

Lathrop のチームは MIT メディアラボ（マサチューセッツ工科大学内の研究所で Steelcase は長年仕事を共にしている）から独立した人が創設した Sociometrics Solutions と一緒に仕事をしています。Sociometrics はそのセンサーと、集積されたデータを分析するソフトも開発しました。

Sociometrics の CEO である Ben Waber 氏は、この仕事は映画「マネーボール」が提唱した選手の評価に今までのような直感と観察ではなく、選手の詳細なる統計データが勝利に導く理論になぞられています。「私たちはこのマネーボール理論をビジネスに適用したのです。私たちは長い間をかけて質的なプロセスが何かを考え、データを活用して人に伝え、意思決定を行っていました。例えば、もし、人々に昨日話した相手を覚えていないかを尋ねたら、約 30% の人しかその相手を覚えていないのです。もちろん、よく知っている、自分の好きな人なら、すぐに答えることができるのです。それは不正直ということではなく、そういうことはなかなか覚えていないものだということなのです。彼らの交流を追跡することによって、非常に緻密で正確なデータを入手することができたのです。」個人は識別されません。つまり人々がチームにリンクし、集計データのみが分析され、個人情報機密保持されます。

結局はこの情報によって私たちはいままでになかった製品のデザインやアプリケーションを微調整する能力を高めることができました。



# WORKSPACE

## Hospitality

### Workspring への来訪者

シカゴの歴史あるインランドスチールビルに4階に位置した Workspring という名のオフィススペースは従来のオフィスという考え方を一新させる考え方を提案しています。これは Steelcase の先駆的な冒険プロジェクトで、この魅力的で、多様なワークスペースは不動産のフットプリントを再考する際の参考にもなり、近年急速に増加しているモバイル化やプロジェクトチームがコラボレーションできる刺激的なスペースの見本とされています。

Workspringの「仕事のおもてなし」はホワイトボードやオフィスサプライから、栄養価の高いフードやスナックまで、あらゆるニーズを満たすことを目指し、その結果として質の高いスペースを提供することに成功しています。

Steelcaseが提供する、シカゴのセントラルループの中心地、30W、モンローストリートにあるこのスペースはWorkspringのフラッグシップとして、テクノロジーを駆使したスタジオの数々、必要に応じて使用できる個人やグループでの最高のワーク体験を提供しています。

SteelcaseのGrowth Initiativesの副社長であるJohn Malnor氏はこれを「カリスマ的スペース」と名付けています。

フィットネスセンターが会員メンバーに最新のマシンや、快適性やパーソナルサービスを必要に応じて提供すると同じように、Workspringは「コラボレーション型消費」という哲学を掲げています。これは所有することより、共有するというコンセプトをもとに勢いを増すというビジネスモデルでもあります。

これは特にスペースを持っていない企業や拡張する予算がない企業にとっては魅力的なオプションで、グループやチームのミーティングを提供するだけでなく、会社の外にいるスタッフや、サテライトオフィスが必要な社員や質の高いオフィスとクライアントと会う場が必要な自営業のプロフェッショナルにも適切な「場」を提供することになりました。

それは日常のオフィスから離れ、リフレッシュできる、活気に満ちたワーク環境の試みであり、丁寧なおもてなしと最新の高度なテクノロジーや人間工学を考慮したチェアが装備された、目的にあわせてデザインされたスペースであり、重要なプロジェクトに取り組むためのスペースでもあるのです。Workspringの「仕事へのおもてなし」はホワイトボードやオフィスサプライから、栄養価の高いフードやスナックまで、あらゆるニーズを満たすことを目指し、その結果として質の高いスペースを提供することに成功しています。

そのスペースに足を踏み入れた瞬間にあなたは暖かく迎えられ、スペースにいる間中、行き届いたおもてなしを受けることとなります。そして、その場を離れるときには、来た時より、さらにリフレッシュして帰ることができるようにすべてが慎重に配慮されています。私たちはすべてを好奇心と興味を引き起こすようにデザインしています。居心地がよいこと。まるでそれはスターバックスのカフェインみたいなもので、それを欲しい!と人が思う感じとも言えるでしょう。」とMalnor氏は語っています。

最終的にそれはワーク体験を高めることにもなります: Workspringは企業のコワーキングメンバーやグループでの会議でホテルのスイートルームを使用する人たちのための5つ星ホテルのサービスを想像させます。セキュリティの高いワイヤレスインターネットアクセス、私物用ロッカー、ドリンクサービスから高精細なビデオ会議まで、そのスペースは必要なすべてを提供しているのです。

「お客様が必要とする時にだけ手を差し伸べ、必要でない時には姿を消す、コンシェルジュサービスみたいなものです。私たちはお客様が最高の仕事ができるようにただお手伝いをするだけなのです。」

「お客様は単体の家具などに興味はまったくありません。彼らはそこに魅力的な体験を見ているのです。市場において私たちがリードしているものは「働く」ということの知識で、どうやったら素晴らしいワーク体験を創造するかを私たちは心得ているのです。」とSteelcaseのエクスペリエンスの最高責任者であるMark Greiner氏は述べています。Steelcaseはマリオットホテルとパートナーを組み、シアトル郊外とワシントンにあるRedmond Marriot Town Centerの中にWorkspringを創設しました。6000スクエアフィートの面積を誇るそのスペースはマリオットホテルのビジネス客や小規模のミーティングのためのコラボレーションのための環境を求めているお客様に対してサービスを提供しています。

SteelcaseのWorkSpace Futuresのビジネスコンセプト開発の研究員であるFrank Graziano氏はホテルとのパートナーシップに無限の可能性を見いだしています。「私たちは彼らのためにチャンスの青写真を描くのをお手伝いしているのです。もしかしたら、10-15年後にはホテルが新たな仕事場になっているかもしれないのです。これがまずはサービスを提供しようとした最初のステップなのです。カタチにしていくにはもう少し時間がかかるでしょう。」



**Workspringは「コラボレーション型消費」という哲学を掲げており、これは所有することより、共有するというコンセプトをもとに勢いを増すというビジネスモデルです。**

Workspringの誕生は2006年にさかのぼります。その年にはSteelcaseの研究員が2つの重要なワークプレイスのトレンドをまとめあげました: 広がる周波数帯域と高速通信テクノロジーによって人々がモバイル端末を使用して「どこからでも仕事ができる」ようになり、ビジネス上の複雑な問題を解決するには多くのグループでのコラボレーションが要求されるようになりました。

Greiner氏はビジネス経済の変化や競争力が高まるビジネス環境において、企業は「顧客の目から見た価値を生み出す」方法を模索しなければならないと主張しています。

B. Joseph Pine IIとJames H. Gilmore両氏による、「The Experience Economy 経験経済」の著書の中では顧客の経験や体験という新たな経済価値を提唱しています。Greiner氏は研究員を率いて、「顧客にとって価値が高いと思われるワーク体験を創造する」ことに集中して研究をしつづけています。

「未来はただ私たちがつくる「商品」ではなく、「商品体験」を提供することなのです。」

チームはWorkspringとなる土台の研究開発に2年間を費やしました。最初の場所は、2008年の秋、シカゴのリバーノースの近郊、イーストオハイオビルに460平方メートルの敷地に主にチームのコラボレーションとグループミーティング市場に焦点をあてたスペースをオープンしました。

2013年1月には30 W モンローの敷地にはるかに広い面積のワークスペースをオープンしました。Malnor氏によるとそれはまさに「Steelcaseが何年にも渡って開発したツールのすべて」を統合したものでした。

# 「オフィスから人を解放しようという動きが世界中で起こっている中で、Workspring はダイナミックな新たなスペースを提案しています。それはモバイル社会の中で働くすべての人々への提案です。」

Workspring は最先端のテクノロジーを装備した media:scape も提供し、人々を繋ぎ、コラボレーションを促進します。



このスペースには 4 つの明確なターゲットが念頭にありました：企業のコ・ワーキングをする個人、グループミーティング、コラボレーション、そして長期にわたるプロジェクトやソーシャルイベントでの使用ということでした。そこを使用するすべての人たちは「自由な気が流れる、心地よいオーガニックスペース」と自然光の恩恵を受けることができます。Workspring のディレクターで、Steeccase の新規ビジネス開拓のディレクターでもある Danielle Galmore 氏は語っています。このスペースはコ・ワーキングのための「フォーラム」、静かに一人で仕事をし、集中する場としての「ライブラリー」、フォーカスブース、異なる姿勢を推奨するさまざまなタイプのチェアを装備する 7 つのタイプのコラボレーションスタジオ、ブレイクアウトセッション用のスタジオと電話会議用のプライベートエリアを兼ね合わせるエクステンジスペースなどを配置しています。

オフィスから人を解放しようという動きが世界中で起こっている中で、Workspring はダイナミックな新たなスペースを提案しています。「それはモバイル社会の中で働くすべての人々への提案です。」

そしてこの動きは企業が不動産や高い固定資産に悩む経済状況の中で起こり、もっとコラボレーション型消費に目を向けることになるのです。Greiner 氏はこう言います。「企業は疑問に思うのです。必要なときにすぐに共有できるのであれば、何故購入しなければならないのかと。」

シカゴのモンローストリートにある Workspring は活気があり、その歴史的背景、構造の美しさ、交通の便、レストランや他のサービスへのアクセスなどの面で魅力的な場として高く評価され、多くの人には選ばれています。

「シカゴで最も狭いオフィススペースよりも少ない予算で借りられるこのスペースは、窓のあるコーナースペースでも個室でも使用でき、チームでミーティングを行うことも可能で、1日に40人までのゲストを迎え入れることができます。静かに一人で集中したり、グループでミーティングしたり、あなたの仕事をあらゆる面から支えます。仕事の集中度に応じて、お気に入りのスペースで仕事をする「場」をチョイスすることが可能なのです。これは普通の企業ではなかなか提供できないソリューションです。」と Malnor 氏は述べています。

例えば、多くの企業が維持している広い会議室は使われずに、無駄にスペースが使われているという実情があります。Workspring は必要なときだけ、先端の IT 環境、質の高い家具、最上のスペース、便利な立地を社員に提供することができます。Workspring はエコ的観点からもメリットがあります。スペースを必要な時に必要な場所で使用することになれば、スペース関連コストを最大限に抑えて予算を有効的に使うことができます。」と Grainer 氏は述べています。

そして会社の外で働く社員や自営のプロフェッショナルの人たちは自宅やホテル以外に IT 環境が完備された、パフォーマンスの高い「場」を利用できるのです。

シカゴにある個人向けの Workspring のメニューには 1 日無制限に利用できるマンスリーメンバー、1 ヶ月 5 日間まで利用可能な限定プランや 1 日使用可能なデイパスなどがあります。レイアウトが柔軟に変更可能なスタジオタイプは半日、もしくは 1 日、グループセッション用に借りることができます。グループは週単位、月単位で長期間におよぶプロジェクトのためにセキュリティのある、鍵がかけられる専用スペースも予約することが可能です。また Workspring は必要であればケータリングサービス付きの企業イベントやプレゼンテーション、トレーニングプログラムなどにも利用できます。

Workspring は到着した瞬間からサービスが始まり、訓練を受けたスタッフがメンバーを迎え、コーヒーや栄養たっぷりの朝食を食べながら、専用 iPad でその日の Workspring の活動や情報をレビューできます。

「人はスペースにはいると、すぐにキッチンに行こうとする傾向があります。あなたが帰宅すると家族の皆はどこに集まりますか？ 皆、キッチンに集まることはありませんか？一緒にパンを分けるという人間の行動にもつながる、まさに人間の本質をついた行動です。まさに人間は社会的な動物であることを表しています。」

「誰かが顔を上げて、微笑んで「ようこそ！」と言うのです。あなたがビーナッツアレルギーであるか、コーヒーを飲むときはミルクをいれるのか、カプチーノよりカフェラテを好むのかというようなこともすべて把握しているのです。あなたが窓際に座りたいのか、よく知っている同僚よりもあなたの好みを把握することで、Workspring でのあなたの滞在を有意義なものにしたという想いがそこにはあるからです。」

ヘルシーなフード、ブーツやバックパックやジャケットなどの私物のためのロッカー、再生可能なマーカー、消毒ティッシュ、ホコリ取りローラー、電源コードなどさまざまな用品も提供しています。セキュリティはカードキーアクセスと個人のセキュリティカメラによって厳重に守られています。また、機密が要求される新製品の導入会議や極秘ミーティングをする企業の皆様には特別な対策もとられています。



Workspring はそこで働く人々のウェルビーイングやブランディングをも考慮してデザインされ、その結果として環境的に微妙な細部にも注意を払っています。窓に囲まれたスペースはそこにいる人々がスペースのどこからでも美しい外の景観が見られるというデザイナーの意図がありました。Malnor 氏は言います。「スペースを歩くと、どこからでも外の景観と溢れた自然光を楽しむことができるのに気がつきます。ほぼスペースの全体が緑とその景色の美しさに息づいていると感じます。こういう少しの工夫でスペースに人間性を持ち込むことができるのです。」

WorkSpace Futures グループの Graziano 氏はこのような体験的なスペースを開発すること、しかも仕事を邪魔せずにある種の存在感や繊細さ、謙虚さでお客様にとって魅力的な空間を創るには苦労をしました。心を落ち着かせる Workspring カラーである淡いブルーを用いた壁から、ロッカーでカタカタ音がしないフェルトカバーのハンガーまで、ディテールに配慮した人を惹きつける要素が満載です。Graziano 氏はこれを付随する「マイクロメント」と呼んでいます。つまり訪れる人が、トータルで気持ちよくなるような目に見えない付加価値や体験の中で、人々が目の前のことに集中して、それを楽しむ」ことができる瞬間ということです。

Workspring は、会社の外で働く社員や自営のプロフェッショナルの人たちは自宅やホテル以外に IT 環境が完備された、パフォーマンスの高い「場」を利用できるのです。

## 「シカゴで最も狭いオフィススペースよりも少ない予算で借りられるこのスペースは、窓のあるコーナースペースでも個室でも使用でき、チームでミーティングを行うことも可能で、1日に40人までのゲストを迎え入れることができます。」

「シカゴで最も狭いオフィススペースよりも少ない予算で借りられるこのスペースは、窓のあるコーナースペースでも個室でも使用でき、チームでミーティングを行うことも可能で、1日に40人までのゲストを迎え入れることができます。」

その証拠はお客様の反応に表れています。Workspringの顧客満足度は非常に高く、他の人に薦めるという項目では最大の5のスコアを獲得しています。Workspringのブランドとサービスモデルを分析し、開発したGalmore氏はこう言います。「彼らはWorkspringの高いもてなしからリピーターになるのです。世の中で日曜大工が盛んになるにつれ、人々はそれを自分のためにしてくれるサービスを求めているのです。私たちがその分野では秀でた経験を持つていることに惹かれるわけです。」

Workspringはコスト意識の高いお客様には、media:scapeのような最先端のテクノロジーやツールが利用できるようにしています。

その包括的なアプローチとモダンなデザインでWorkspringでの体験は市場での多くの先進的企業を満足させました。スペースという観点から創業したばかりの小さな会社の価値を向上させたり、100万ドルの提案書売り込むためにエレガントな環境を与えたり、クライアントはガレージで働いているなどと想像もしませんと、Malnor氏は述べています。「カフェはパブリックすぎて騒がしいし、オフィスは反対に刺激もなく、活気もなく、社会性にも欠けているということになった時にWorkspringはニッチなニーズを満たすことができるのです。Workspringはちょうどその中間のほどよい「場」、オフィスよりもプライベートでより刺激に満ちた「場」を提供しているのです。」

このような体験はSteelcaseとも歴史的に関係があるカリフォルニアのパロアルトにあるイノベーションを先導するデザインコンサルティング会社であるIDEOの興味を引きました。IDEOは過去にさかのぼるとAppleの最初のマウスやSteelcaseのLeapチェアなどの開発デザインをした企業で、今回のWorkspringのプロジェクトでもパートナーを組み、カリフォルニアの本社敷地内にその試験的スペースを設置しました。

まさにパロアルトの魅力にあるようなオーダーメイドの施設ということで、Malnor氏は「IDEOはもちろん、彼らのクライアント、そして他の顧客の方々にも提供できる「消費者のニーズを重視するマーケットインなプロトタイプ」として好評でした。カリフォルニアのWorkspringは非常に興味深く、インフォーマルでクリエイティブなものとして位置づけています。」は語っています。

シカゴとカリフォルニアにあるWorkspringはその地域ならではの差し迫った緊急ニーズを浮き彫りにもしました。「あらゆる地域のディベロッパーは建物の稼働利用率を上げることに四苦八苦しています。そこに私たちは新たなチャンスを見だし、Workspringのようなスペースを創ることでスペースの価値を上げられると見たのです。」とGreiner氏は言います。例えば、シカゴのインランドスチールビルのテナントはWorkspringの便利さと立地の良さというだけでなく、メンバー用の特別価格やスタジオの使用などの特典に価値をおきました。それは建物の価値を高め、結果としてテナントがより長く滞在し、さらにリースを払いつづけるように誘導することにもなります。

「私たちはWorkspringがどこまで変貌していくかを見た強い欲求を持っています。」と語るGalmore氏はフランチャイズ化や関連会社、またはビルのオーナーや異業種分野とパートナーを組むことでWorkspringをさらに進化させ、拡大していく可能性を示唆しています。「大きなパズルのすべてのピースが一緒になったような感じです。」

最後にGreiner氏は言います。Workspringの魅力は普通を超えるワーク環境の中でお客様がリフレッシュし、元



Workspringは特にスペースを持っていない企業や拡張する予算がない企業にとっては魅力的なオプションで、グループやチームのミーティングを提供するだけでなく、会社の外にいるスタッフや、サテライトオフィスが必要な社員や質の高いオフィスとクライアントと会う場が必要な自営業のプロフェッショナルにも適切な「場」を提供することになりました。

Workspringは、企業が不動産フットプリントを再考し、急増しているモバイルワーカーを惹きつける多様なワークセッティングを提供することで、従来のオフィスの風景を変革しています。



気になるという体験でしょう。

「お客様の多くが例えて言うのです。極上のケーキの材料やレシピはほしくないのです。ただ、ケーキを私のために作ってくださいと。まさにこのケーキこそがWorkspringなのです。」

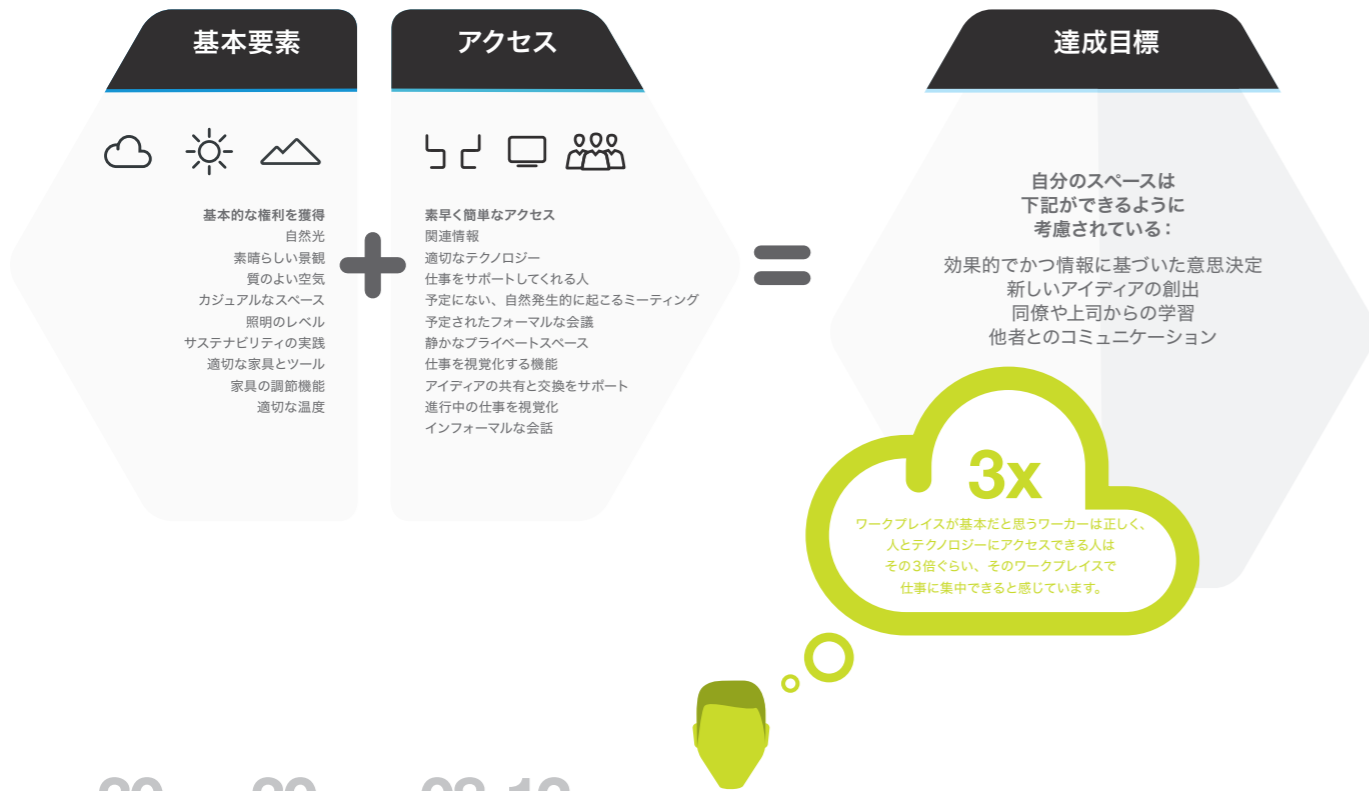
Malnor氏はこのことこそが、Steelcaseが次の章で目指すことで、人々の働き方をさらに向上させ、進歩させることにつなげる課題なのです。「私たちはSteelcaseが成し遂げた100年にも及ぶ仕事の上に成り立っており、それは必然的にSteelcaseのビジョンを拡張していることに他ならないのです。」

# Trends 360

## ワーカーが望むこと

仕事はかつてないほどますますモバイルに、グローバルになり、人々は休みもなく、昼夜 24 時間仕事をするようになり、ある企業は今後物理的環境が果たして必要あるのだからかと疑問に思い、一方で先進的な企業は、人と情報を繋ぐ「場」が必要なのだと考え始めているのです。

Steelcase の最新のワークプレイス調査で 265 強の企業を調べたところ、ワーカーがオフィスに望むことの中で、人々は最適な状態で仕事を遂行できることを望んでいることが明らかになっています。それではどのようにワークプレイスを活用しながら、従業員を刺激し、社員を仕事に集中させることができるのでしょうか？

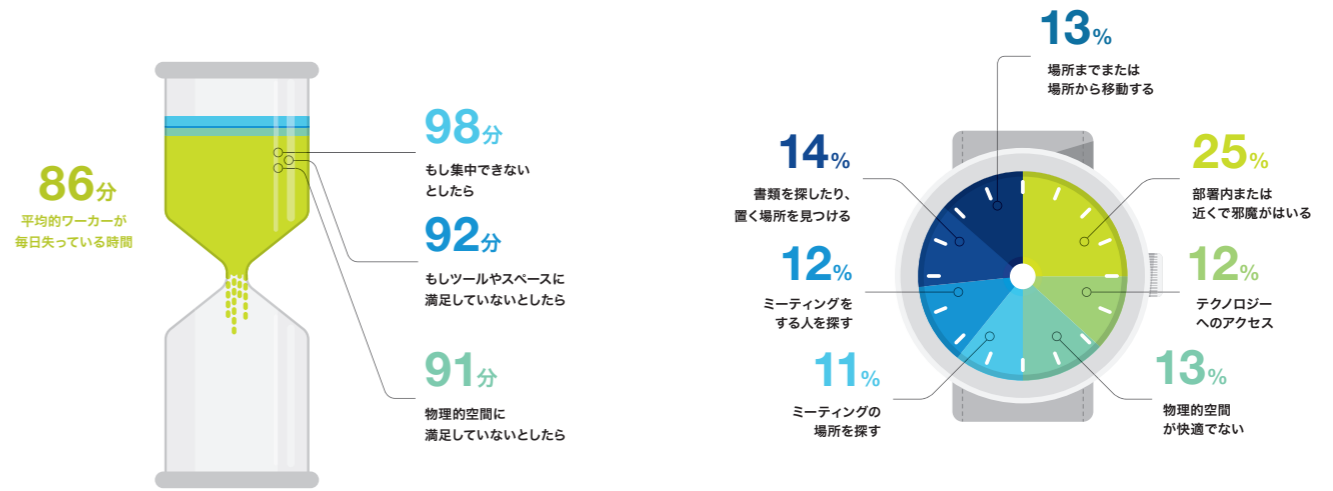


**30** ワークプレイスの属性  
**30** 3万にも及ぶ参加者  
**08-12** 8-12 日間の調査期間

Steelcase は 4 年以上もかけて、従業員の満足度、モバイル化、そしてコラボレーションを測定したアンケートに基づいての研究調査をまとめあげました。これらのアンケートはほぼ 3 万人に対して 30 ものワークプレイスの属性を尋ねたもので、集計された回答でワークプレイスに関してワーカーが望んでいること、ニーズや期待などの概要が分かりました。

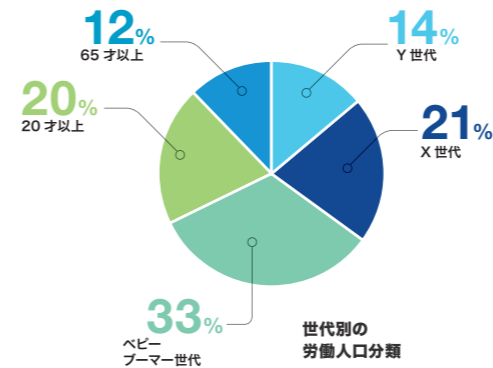
## ロストタイム

ワークプレイスに満足していない従業員は 1 日の失われた時間が平均より多いとされています。



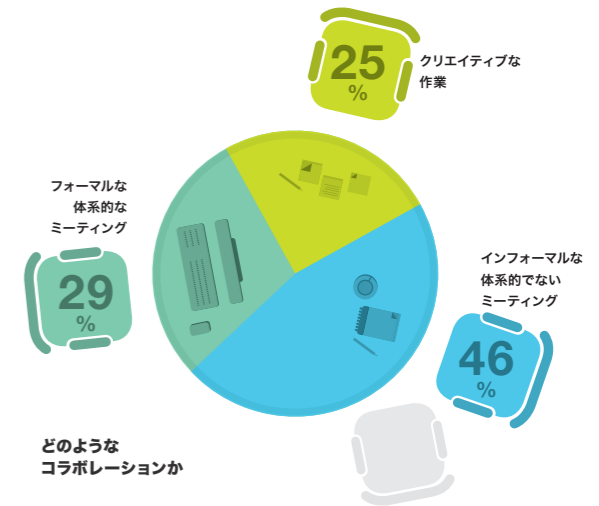
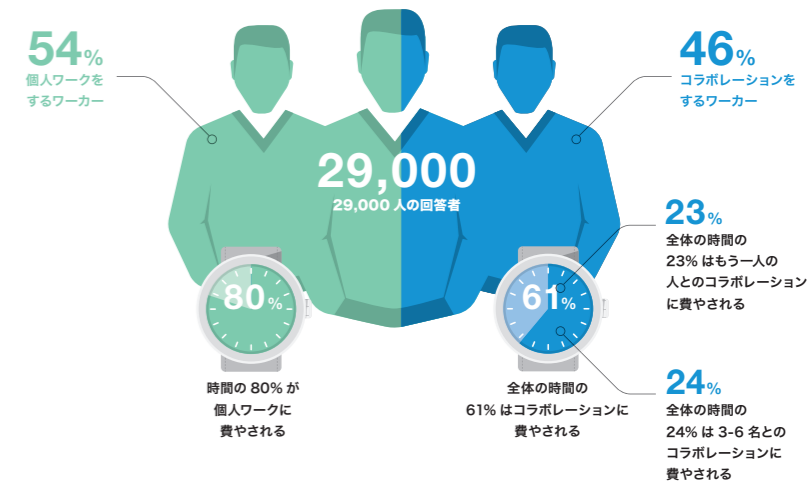
## 年齢は問題ではない

年代によるワークスタイルの差はあなたが考えるほど大きくはありません。従業員にとって重要なことはさまざまな年代の人が交わることです。仕事をする場所や時間のロス、そしてどうやって仕事が行われるかの多少の違いはあるかもしれませんが。



## コラボレーション + 個人ワーク

ワークプレイスでは個人ワークやコラボレーションの両方を適切にサポートする必要があります。コラボレーションのタイプによって異なる環境とツールが要求されます。



# Amplify Your Innovation Quotient:

イノベーション指数を増幅させる：  
新たな I.Q. の登場

「イノベーションを、さもなくば死を」。これは1997年にアメリカの経営コンサルタントであり、作家でもある Tom Peters 氏が表現したフレーズです。その当時、それは正しいとは言われてはいましたが、今、まさに真実として世界中の企業の CEO たちの重要課題になっています。いまや、イノベーションは企業の成功にとってなくてはならない要素であり、企業戦略として位置づけられていることが不可欠な時代に入りました。

業界をリードする企業は厳しい環境の中で企業として生き残り、繁栄するためには組織を一段と強力にし、成長に向かってシフトすることが重要でイノベーションはそのための方法であると理解しています。実際、最近の McKinsey の調査によると、グローバルなビジネスリーダーの33%が「製品とサービスのイノベーション」を今後3年間の最重要課題として位置づけています。しかし、その中で企業は

イノベーションにまつわる数々の課題、例えばグローバル競争の激化、優先事項の短期化、そして企業目標との統合などの現実的な問題にも直面しています。その結果、企業はあらゆる方法で企業としての I.Q. (=Innovation Quotient)、つまりイノベーション指数を伸ばそうと努力しています。

最近の IBM のグローバル調査研究によると、企業のリーダーの69%はイノベーションを起こすポンプ的役割を外部に求めていることが明らかになっています。「あらゆる業種の企業がイノベーションを深く理解し、もっと破壊的な思考に追い込む方法を模索しています。」と Steelcase WorkSpace Futures の企業戦略 VP でもある Sara Armbruster 氏は述べています。「企業は外部のビジネスパートナーを新たなアイデアの触媒的役割として使いながら、社内にもイノベーションを根づかせることが必要です。」



# 「物理的スペースの果たす役割は大きく、それは人の行動様式をカタチづくり、イノベーションが助長される“ステージ”を創ります。」

Sara Armbruster,  
vice president,  
Steelcase WorkSpace  
Futures and  
corporate strategy

Steelcase では社内の研究員やデザイナー、マーケティングのプロたちが人々の行動様式やそれが生息する場をさまざまな角度から調査、研究しました。業界をリードするシンクタンク集団と協働し、多角的な視点から、21世紀の原動力となるイノベーションを追求し、ロッテルダムベルラー研究所とも提携し、物理的環境がいかに創造的思考を強化するのを探りました。Steelcase は同社の企業開発センターに社員の行動様式プロトタイプとして、さまざまなスペースを創り、エスノグラフィー手法を使って社員の行動様式を細かに観察、評価しました。それに加え、ベンチマークとして世界のトップクラスの企業6社、Apple、Nike、IDEO、Stanford d-school、Nokia、Gravity Tank を業界をリードするイノベーターとして位置づけました。

Steelcase チームは社内内部から外部のパートナーシップにいたるまであらゆるイノベーションモデルを調査研究しました。これらの広範囲に渡る調査を通して明らかになったことは、ほとんどの企業がチームは同じスペースで働くべきであるという先入観を持ってイノベーションスペースを考えているという事実でした。「学んだ結果分かったことは、他の企業はイノベーションとは同じ一つの場所で働くことで生まれると間違っって解釈していることでした。」と Steelcase のデザイン部長である Cherie Johnson 氏は述べています。「しかし、私たち、Steelcase での経験はそれとは違うものでした。チームの中でそれぞれの経歴や価値観、そして働く場所が多様であればあるほど、よいアイデアが生まれるということです。イノベーションプロセスにおいては他の文化的要素が混ざれば混ざるほど、直面している問題に対してさらに深い見識がもたらされると言います。」

チームはイノベーションが同じ場所で働く人同士の間で起こるという古い考え方に真っ向から挑戦することになりました。その代わりに、彼らは世界中に広がるグローバルチームがつながるように物理的環境をデザインするほうが、より良い結果がもたらされるという信念を掲げました。「私たちはグローバルチームをイノベーションネットワークにおける結び目のようなものと捉えています。物理的環境は場所に関係なく、それぞれの結び目の能力を活性化するようにデザインすることができるのです。」と Steelcase のマーケティングのVPである Allan Smith 氏は述べています。最終的には、意図的に考えられたワークプレイスというものは個人、チーム、そしてグローバル企業としてのパフォーマンスを増幅させ、持続的にイノベーションを生み出すことにつながります。

## イノベーション：動的な活動

企業がイノベーション指数を上げることを求めると、彼らの最大の課題はプロセス自体のデータ不足というよりは情報過多にあることがわかります。イノベーションのカリスマと言われる Clayton Christensen、Chip Heath、Tom Kelley、Larry Keeley、Roger Martin 氏などによるこの種のテーマ本はアマゾンだけでも 55,000 冊以上とも言われています。本の他に記事や講演、コンサルティングやワークショップなどが巷に溢れています。その中で、企業のリーダーたちはイノベーションを助長させるための正しい戦略を立案することに少し怯んでみているのです。

**チームの中でそれぞれの経歴や価値観、そして働く場所が多様であればあるほど、よいアイデアが生まれるということです。**

「多くの企業が物理的環境とイノベーションの関係を見落としているのが現状です。」と Armbruster 氏は指摘します。「物理的スペースの果たす役割は非常に大きく、それは人の行動様式をカタチづくり、イノベーションが助長される“ステージ”を創りあげます。」

「イノベーションは極めて動的な活動です。」と Steelcase のグローバルデザインチームのVPである James Ludwig 氏は語っています。「スペースは人間同士の相互交流や何かを探求したり、試みたりすることと密接に関係しています。つまり、人間同士をリアルに、バーチャルに繋ぎ、協働させる環境を提供することでそのスペースからイノベーションが生まれるのです。」

15年にもおよぶ多角的な側面からのグローバル調査研究の結果、Steelcase は物理的環境が成功のために不可欠な人間同士の相互交流を増幅させることも、減退させることもできるパワーを秘めていることに気づきました。

教育やビジネスにおける創造性やイノベーション、そして人材開発の世界的な第1人者である Sir Ken Robinson 氏もこの意見には同調しています。文化的要素がイノベーションを加速させ、組織の誰もが参画することが重要であると述べています。「イノベーション文化を根づかせるには一定の条件が必要です。企業文化とはそこで働く人の行動様式が生息する地のようなもので、人々のアイデアが受け入れられ、自由な裁量権や報酬が与えられる土壌や新しいアイデアを生み出す物理的環境に深く関連しているのです。」

## イノベーションのシステム



Sara Armbruster,  
Vice President Steelcase  
WorkSpace Futures  
and Corporate Strategy

イノベーションへの挑戦はあらゆる業界にとって普遍的な課題で、我々の時代にあってはあらゆる意味で不可欠な要素であるといえます。Steelcase が採用したひとつのアイデアは、イノベーションは単調でない複雑な大きなひとつのプロセスだということでした。例えば、ひとつのアイデアを思いついたら、他のチームに渡して、前に進ませるという単純なことではないのです。イノベーションとは人間関係、行動パターン、反復などに基づいた複雑で適応性のあるシステムのようなものです。このシステムのすべての要素が、時にまったく予測できない方法で相互に作用したり、結びついたりします。私たちは物理的環境というものはグローバルなイノベーションシステムの一つの結び目だと捉えています。

イノベーションスペースの本当に重要な要素は相互交流、アイデアの共有化、システム内の様々な分野にわたる思考の可視化を促進するということです。時に人々は新たな発見やプロジェクトに夢中で内容に集中している状態の中でも「これをどうしたら他の人を共有できるのか？ どうしたら可視化できるのか？ この発見をどうしたら他の人に伝え、その気持ちをシェアできるのか？」などと客観的にみて判断することは難しいときがあります。なぜなら、どれだけその内容が重要であろうと、そのシステムの中で、人と交流せず、また他の人を巻きこまなければ、本当の意味でのイノベーションは生まれません。

イノベーションシステムが繁栄するためには、各々がその仕事に身を浸し、仕事に夢中になることが必要です。そして、スペースもその夢中になっている仕事に自由に泳ぎ、遊び、進化することができるように意図的にデザインされなければなりません。なぜなら、システムは予測不可能で、何が転がっているかわからないからです。例えば、ある人が抱えている仕事に関して面白い質問をしたとしましょう。そうしたら、まったく別の問題に取り組んでいる人が閃いてアイデアが生まれたということはよくあります。バラドック

スのように見えるかもしれませんが、私たちはあえて、こういう偶然に大発見をする幸運、偶然に出くわした出会いを起こすような仕掛けを考えてスペースをデザインしたいと思っています。そうすることで人々は自分の仕事だけでなく、さらに大きなことを成し遂げる意味を理解できるようになるのです。

多くの企業は自社のイノベーションプロセスの中で、どうやって適した人材を集めて協働させるのかを模索しています。私たちはあるシステムが多様であればあるほど、システムはより健全になると考えています。よって私たちはスペースの中にグローバルチームも組み込み、ユーザー主体のテクノロジーを活用して、その距離を最小限にするように努力しています。性別、宗教、専門的知識や経験が多様であること、そのすべてが重要な要素です。しかし、地理的多様性はチームにさらに大きな経験と発見をもたらします。それが最終的にイノベーションシステムをさらに強化し、変化の速い時代に素早く対応できる土壌をつくります。

## イノベーションでの発見

その研究調査をまとめる際に、Steelcase チームはイノベーションの動的プロセスとそれを育てる人間の行動についての5つの包括的な発見を見いだしました：

**イノベーションは創造的コラボレーションの直接的な結果です。**創造的コラボレーションは何か新しいもの=イノベーションを築きあげることで、幅広い分野の専門家、多様なバックグラウンドや経験を持つメンバーからチームを必要とし、彼らの使命は新たなアイデア、新たなテクノロジー、そして創造的なコンテンツを生み出すことです。人間同士の相互交流は創造的コラボレーションを促進し、物理的環境はまさにこの交流を活性化し、社員の能力を生かし、価値を高めるパワーを持っています。

「創造的コラボレーションはイノベーションを助長する高次元なプロセスで、コラボレーションは共有するマインドを築きます。」と Steelcase チームを先導する Frank Graziano 氏は言います。

イノベーションとは謂わば、学習であり、社会的なプロセスとも言えます。人々がさまざまな能力を持つ人々と協働し、一緒に何か新しいものをつくりあげることがまさに、高次元の学習方法、そしてコラボレーションの姿なのです。

**イノベーションは社会の動向とテクノロジーの間を繋ぐものです。**テクノロジーは私たちの働き方に大きな影響力を持っています。なぜなら、私たちはテクノロジーを駆使して情報や知識を得るからです。テクノロジーがユーザーにとってより直感的になると、人々は情報を平等に共有し、透明性も増し、迅速に共通の理解をもとに協力ができるようになります。

「昔、テクノロジーは私たちを仕事から解放し、余暇の時間が増えるものだと思っていました。しかし、実際はどうでしょうか。仕事から解放するかわりに、どこでも働けるようになったことで人々はより多くの仕事をこなし、より大きなことを考える時間が増えたのです。」と Ludwig 氏は言います。

**イノベーションは集団としての創造性をあおり、集中できる個人ワークを必要とするチームスポーツのようなものです。**イノベーションの社会的側面に重点を置きすぎて、企業は時に個人の集中ワークの重要性を忘れがちです。チームに対して貢献するには、アイデアが生まれるまでには個人が熟考する時間や場所が必要です。イノベーションを助長する物理的環境は、まず創造的コラボレーションをサポートする「WE」スペースと個人の集中ワークをサポートする「I」スペースのバランスをとることが重要です。

「私たちがコラボレーションの行動様式を理解し始めたときによろやく、熟考とコラボレーションは互いに強く依存している関係であることが分かりました。」と Graziano 氏は説明します。

**今日のコラボレーションはリアルとバーチャルの両方で起こっています。**海外に分散するチームメンバーの多様な経歴と経験を生かすためにはリアルタイムの相互交流は必須で、そのことでチームはより集中し、仕事をこなすことができます。ただ単に時差を利用して開発を短縮するために地域のタイムゾーンの間で仕事が行ったり来たりするのではないということです。創造的コラボレーションはリアルタイムで相互に交流するチームメンバーの間に築かれる「信頼」を必要とします。その際の問題は電話会議やビデオ会議の際にコミュニケーションやコラボレーションが大幅に減少した時に生じる「存在の間のギャップ」というものをいかに軽減するかということです。

**創造的で何かを生み出すコラボレーションは少人数のグループのときに起こります。**よくあるのは大人数の中での1対1または3人までのグループでの場合です。大人数の場合は慎重にその人数が検討されるべきです。そのコツは気を重くさせずに適正な能力やスキルを持つ人材やその多様性を活用することです。

「多様性と規模のバランスを図ることが重要です。経験とスキルの多様性を重要視しすぎて大人数になりすぎると複雑になり、自分の首を絞めることとなります。私たちは経験則で理想的なチームのサイズは6-8名と見ています。特に1対1のペア、3名までのチームの力は偉大です。もし多様性の強いメンバーの場合は最小限のサイズが一番よいでしょう。」と Graziano 氏は主張しています。

# 煙突の数から アイデアの 数へ

長年にわたる広範囲におよぶ研究調査を経て、ようやく Steelcase は自社のイノベーションセンターの創設に着手しました。Ludwig、Smith 両氏の協力を得て、Armbruster 氏はチームを編成し、自社工場跡地を再考し、研究調査での今までの発見を反映させた、まったく新しいスペースを実現しました。

活用されていない製造跡地を再利用すること。それは Steelcase はもちろん、時代遅れとなった古い産業が直面している答えがそこにあります。「産業革命の時代は、企業の誇りの象徴は建物から出る煙突の数でした。しかし、現代にあってそれはアイデアの数なのです。皮肉なことに生産でのイノベーションが私たちをこのスペースからまったく異なるイノベーションへと解放したのです。」と Ludwig 氏は語っています。

新たなイノベーションセンターの創設は相互に連結し、依存している世界での競争に打ち勝つために考えた一つのソリューションでした。「一緒にビジネスをしている他の成熟産業と同じで、私たちはイノベーションを加速する方法を必要としていました。クリエイティブなアイデアをスピーディに生み出し、素早く市場に導入することが不可欠なのです。イノベーション文化の行動様式を助長させ、そのプロセスで有能な人材を仕事に集中させる物理的な目的地＝「場」が必要だったのです。」と Smith 氏は言います。

「私たちはイノベーション文化の行動様式を助長させる物理的な目的地＝「場」が必要だったのです。」

「私たちは昨年創業 100 周年を迎えたことがきっかけとなり、自分たちにごう問いかけたのです。次の 100 年のイノベーションの条件となるものは何か。」と Ludwig 氏は述べています

「イノベーションは私たちにとってはコアとなる事業戦略です。そして社員にお願いしたのです。イノベーションへと導く行動様式を受け入れ、仕事に精を出すことを。」特に世界中で事業を展開している企業にあっては一緒に働くチームメンバーは必ずしも同じ場所にいないのです。イノベーションの社会的側面をスペース、情動的観点からそのバランスを考えることが重要です。ミシガン州のグランドラピッツ市にあるグローバル本社の敷地にある 325,000 スクエアフィートの正方形のスペースは 267 名を収容し、世界中に分散したチームメンバーと仕事ができるようにデザ

インされています。「もう一つ重要な事業戦略は今まで以上にグローバルに統合された企業になることを目指すことです。それには世界中に散らばった人材をうまく統合し、活用することが不可欠で、分散したチームメンバーがリアルタイムにコラボレーションできることが要求されています。」と Smith 氏は言います。



あなたの企業の  
イノベーション指数はどのくらい？  
下記の21の質問にお答えください。

1. 貴社のスペースは企業の事業戦略、ブランド、企業文化を社員がより理解できるようにデザインされていますか？
2. 社員のイノベーションを助長させるような行動様式とは何ですか？
3. イノベーションのためのプロジェクトやチームのための特定のスペースがオフィスにありますか？
4. チームがイノベーションを促進するためのグローバルなエコシステムを創っていますか？
5. 変化のための修正や適用のニーズを知るためのフィードバックシステムがありますか？
6. 多様な人々やアイデアの異花受粉を促すように意図的にスペースをデザインしていますか？
7. グローバルなチームの間で信頼を築くためにメンバー同士が素早く、簡単につながるようにスペースがデザインされていますか？
8. 貴社のコラボレーションスペースはコンテンツを簡単に表示したり、他の同僚と共有したりできる直感的テクノロジーを完備していますか？
9. 貴社のスペースは遠隔にいるチームメンバーがミーティングや作業に参加し易く、快適にデザインされていますか？
10. 貴社のビデオ会議システムの仕器は遠隔メンバーが部屋や壁に表示されたコンテンツを見たり、参加者の声を平等に聞くことができるように考慮されていますか？
11. 1-2名で他の場所で動画チャットができるようなカジュアルなスペースがありますか？
12. 貴社のスペースは集中と創造的コラボレーションのスペースがバランスよく配置されていますか？
13. 貴社のスペースには社員の個々のワークスタイルと遂行している作業にあわせて、仕事をする場所を選択できる様々なスペースがありますか？
14. 貴社のスペースにはチームが自分たちのニーズにあわせてプロジェクトのある一定期間にレイアウトを変更できるようなプロジェクトルームがありますか？
15. 貴社のスペースには2-3名くらいでコラボレーションができるスペースは十分にありますか？
16. 社員が1日の間に「座る、立つ、腰掛ける、歩く」などのさまざまな姿勢を促進するように工夫していますか？
17. 不動産の一部でもある壁などの空間の縦の面をコミュニケーション手段としてアナログ、デジタル両方でフルに活用していますか？
18. その空間の縦の面はイノベーションプロジェクトのサイクルに適應できるように工夫されていますか？
19. コラボレーションスペースは音響と可視化のバランスあるスペースとして考えられていますか？
20. コラボレーションスペースは遠隔にいるメンバーにとって「存在の間のギャップ」を感じないように工夫されていますか？
21. 社員が仕事、交流、休憩の間を行き来できるようなカジュアルなスペースがありますか？

## イノベーション センター の創造

調査研究と統合  
デザイン基準  
イノベーションセンターの考察

グローバルコラボレーション：  
距離をなくす

グローバルに統合された企業を成功に導き、その強さをテコにするには新たな働き方をシフトすることが不可欠でした。私たちはもし、世界中にいる多様な思想を持つ人々を効果的に仕事に従事させるなら、もっと革新的なアイデアが生まれるだろうと確信していました。この新しいイノベーションセンターではバーチャルにチームに参加する社員のニーズを考慮し、リアルな体験とのギャップを最小限にすることが重要でした。グローバルにおよぶ創造的コラボレーションを成功させるためにはITシステムから組織の文化にいたるまで多くの要素が徹底的に考慮されなければなりませんでした。

「世界中との距離を  
まったく感じさせないことが  
必要だったのです。」

「私たちはユーザー主体の視点から企業がイノベーションを生み出すために必要なものは何かを把握するプロジェクトに着手しました。」とプロジェクトの研究者のひとりであるPatricia Kammer氏は述べています。「大きな問題は様々な分野に渡る思考が交錯する中でいかに相互交流を促進し、アイデアを共有でき、それらの思考を可視化できるようなスペースをデザインできるかということでした。」

「当初から、このプロジェクトは私たちのグローバルなネットワークを繋ぐことでした。この新しいプロジェクトは大きなネットワークの中のひとつの接点にすぎず、世界中との距離をまったく感じさせないことが必要だったのです。」とKammer氏は言います。

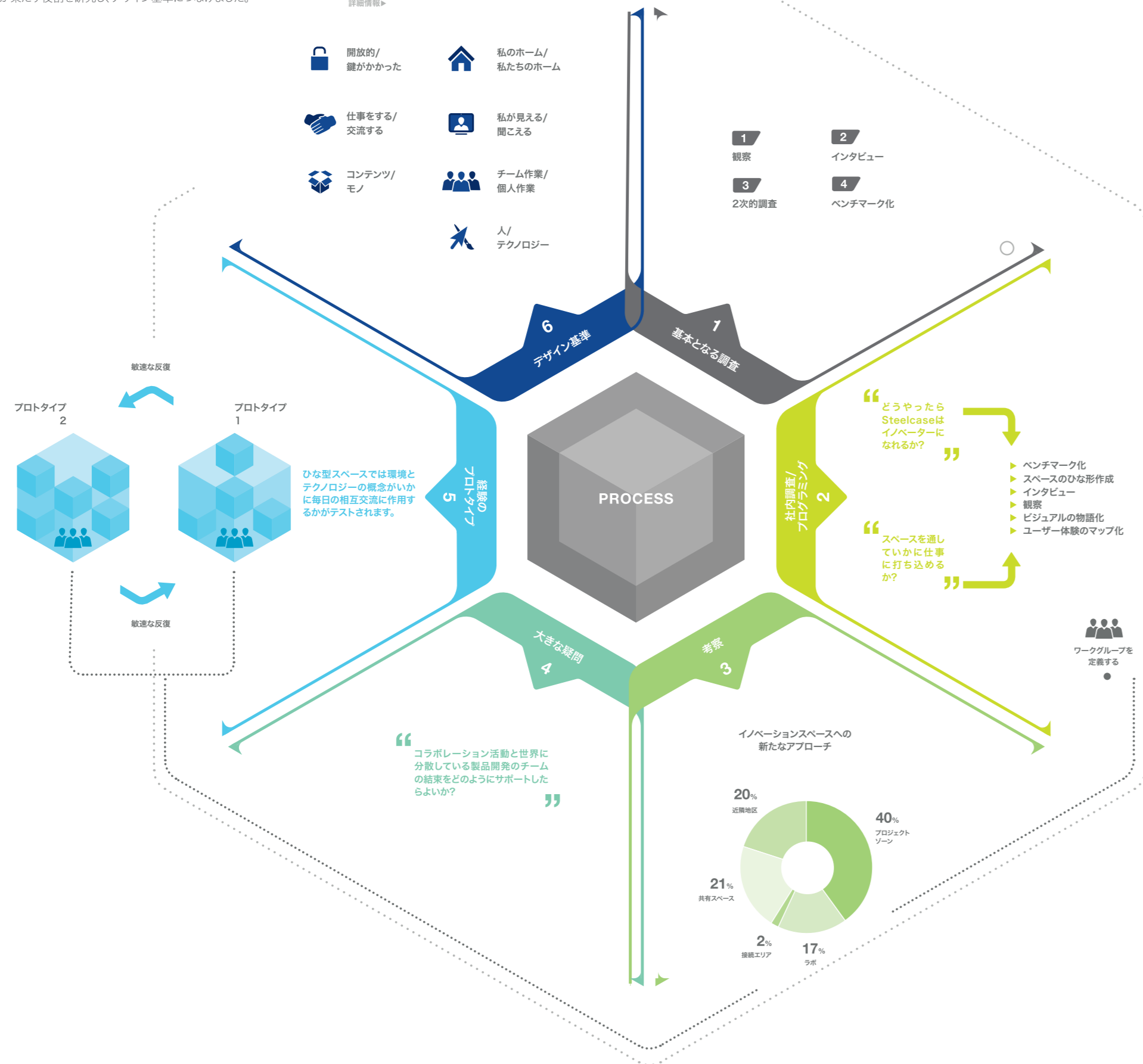
今日、Steelcaseの製品開発プロジェクトの75%はグローバルで、外部のパートナーも含み、そのすべてがヨーロッパ、アジア、アメリカのデザインスタジオを拠点として展開されています。ヨーロッパのデザインチーム部長であるJohn Small氏とアジアパシフィックのJohn Hamilton氏はフランス、ドイツ、スベ



イン、アメリカ、中国というその多様なチームを率いながら、コラボレーションし、リサーチやマーケティングチームとも密に連絡をとりあって仕事を遂行しています。必要であれば、すべてのメンバーをオンライン上の「同じ部屋に」集まるプロジェクトチームに参加させることもありましたとJohn Small氏は言います。チームが相互交流することは、個々のメンバーが互いに直接連絡をとりあって問題を解決するという可能性も広がります。チームは毎日、テレプレゼンスや他のツールで連絡をとりあい、コラボレーションを行っています。「こうなるとまったく距離は問題にはなりません。」とHamilton氏は主張します。

調査研究と統合

Steelcaseの研究員はイノベーションをする際のプロセスとそのスペースが果たす役割を研究し、デザイン基準につなげました。



デザイン基準

チームはスペースにまつわる様々な緊張と複雑なポイントを明らかにし、デザインの方向性を決定づける戦略的質問を自問自答しました。

**開放的/閉鎖的**  
新たなスペースでまだ生まれたての壊れ易いアイデアを育てながらも、同時に可視化をサポートするにはどうしたらよいか?

**仕事をする/交流する**  
スペースは高度にイノベーションを生み出すために高度に生産的で活動的でありながら、社員同士の信頼を築くソーシャルな交流も促進することが可能なのか?

**コンテンツ/モノ**  
スペースはコンセプトやアイデアを可視化し、他の人にも見えるようにしているか? また立体的なプロトタイプや作り物にどのように対応しているか?

**私のホーム/私たちのホーム**  
スペースは個人に当てられた「ホームベース」から「プロジェクトのホーム」という考え方へのシフトが可能なのか?

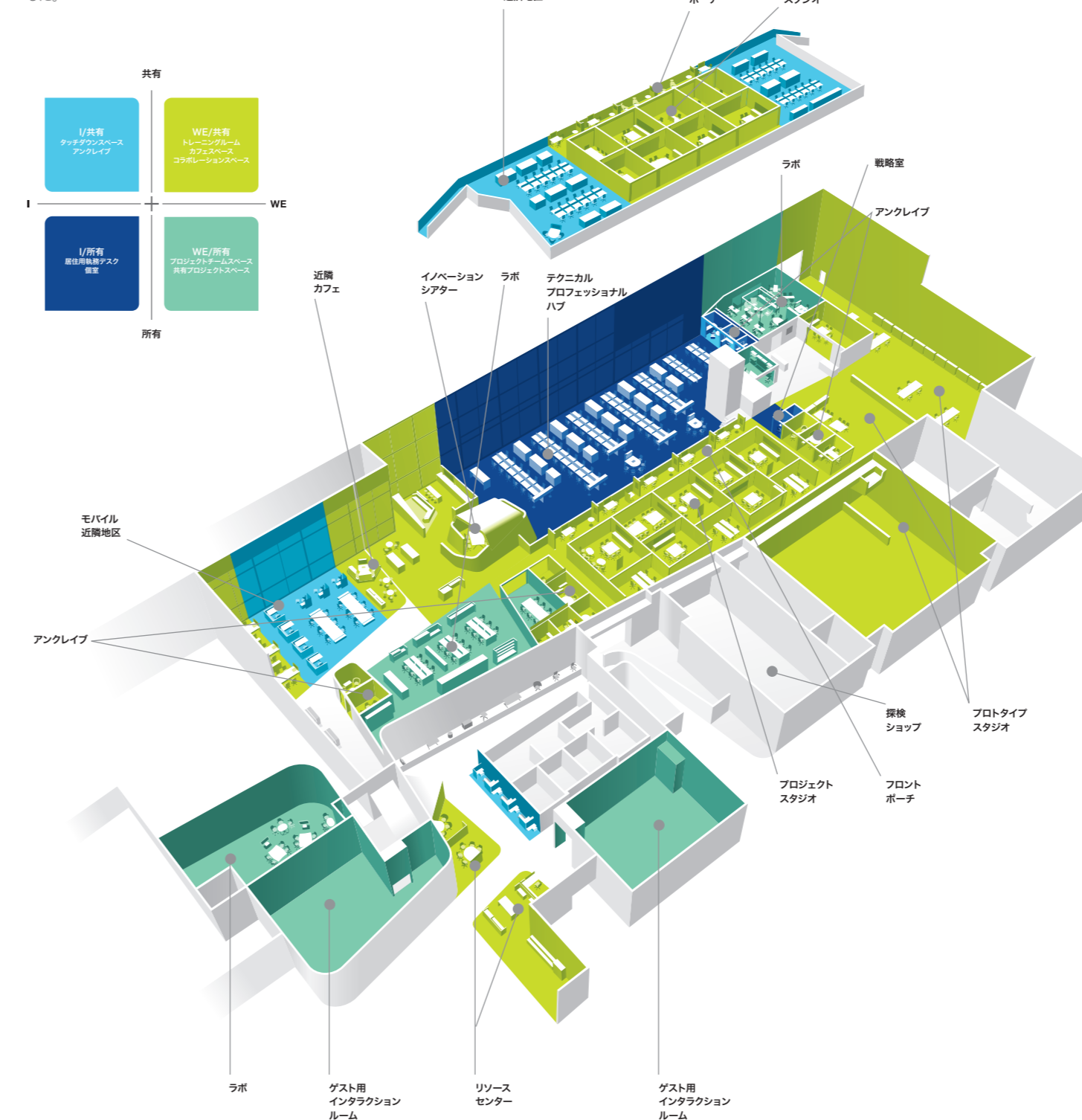
**チーム作業/個人作業**  
人々がつながり、個人での熟考や集中ワークとのバランスをとりながら、協働できるベストな方法は何か? 個人個人がチームと個人スペースの間を簡単にシフトしながら仕事ができるようにスペースがデザインされているか?

**私が見える/聞こえる**  
リアル、バーチャル両方のスペースにおいてポジティブな体験を創造できるか? どこで仕事をしていると視覚的、音響的に問題なく見て、聞いて対話ができるか? 遠隔からの参加メンバーが内容を把握し、テクノロジーにも平等にアクセスでき、調音できるか?

**人/テクノロジー**  
人間同士の相互交流を推進するために環境をどのようにテクノロジーと統合させればよいか?

イノベーションセンター考察

その結果、個人ワークとコラボレーションに焦点を当てた、予想通りの行動様式を明確に伝える新たな考察が開発されました。



テクニカルプロフェッショナルハブ

ベンチタイプのデスクはエンジニアたちの共有ホームで、その多くは複数のプロジェクトを抱えています。同じ仕事をする仲間と技術的な情報や知識を容易に交換できるセッティングなので、異なる製品カテゴリの中で複数のプロジェクトを超えて、お互いの専門性を生かしたい、さらに深い、新たな発見への可能性が広がります。

戦略ルーム

デザインとマーケティングチームはそれぞれに戦略ルームを保有し、それはクラブハウスやデーン(書斎)のようなものです。メンバーが集い、それぞれの得意分野の情報をもってくる親密な共有の「場」になります。これらの部屋にはホワイトボード、掲示板、ビデオ会議システムが完備されています。

モバイル近隣地区 & アングレイブ

オープンプランの近隣地区と16もの閉じられたアングレイブはすべてプロジェクトスタジオの近くに便利に配置され、プロジェクトスタジオでの作業から逃れて個人や少人数のグループが利用できるスペースとして活用されます。各アングレイブにはビデオ会議システム、オンラインチャットやデジタルファイル共有が完備されています。プロトタイプでの行動を観察するとこれらのツールなしでのアングレイブは使用されないことが実証されています。

探検ショップ & プロトタイプスタジオ

アイデアを迅速に反復することはイノベーションの基本です。製品のプロトタイプエリアはプロダクトスタジオに隣接し、ガラスウォールを通して中を見ることができます。ここは初期段階でのコンセプトが何もないところからつくりあげられ、隣接したプロトタイプスタジオでそのアイデアが試作品に変換されます。透明性と近接性を持たせることでチームは信頼や早期の協力体制が築くことができます。

ラボ

プロジェクトが終了するとスタジオの所有者は交替しますが、このスペースの3つの特定エリアだけはプロジェクトチームにアドバイスを行うコンサルタント用に割り当てられています。但し、特定の一人に割り当てられることはありません。それぞれのエリアは家具の構成もレイアウトも異なり、様々なタイプの作業プロセスや姿勢をサポートするようにデザインされています。

ゲスト用インタラクションルーム

イノベーションセンターのすぐ外に配置された個室は、チームが外部のパートナーや顧客、デザイナーなどを迎え入れて、イノベーションプロセスに参加させるスペースです。このスペースは社内で育てられたアイデアが時期がきて外部の人と共有されるスペースです。これらのスペースは様々な経験をサポートするように工夫され、装備されたビデオ会議システムで遠隔にいるチームメンバーとバーチャルに素早く対話することができます。

フロントポーチ

プロジェクトスタジオの外にはタッチダウンとして利用できるフロントポーチが配置され、少人数のグループや個人がチームの視覚内にいながら、何かに集中したい時に利用できる場所として利用されます。各フロントポーチにはテクノロジースクリーンが装備され、プロジェクトのデータが絶えず表示されているので、スタジオに入る前に状況を把握できます。

近隣カフェ

この広い共有ゾーンの優先項目はソーシャルな交流と休息で、社員がリフレッシュし、カジュアルに人同士が交流することを目的としています。同僚とおしゃべりをする、リラックスする、熟考するなど、仕事の人間的な側面、つまりコラボレーションにとって重要な通貨ともいえる信頼を構築などをサポートするスペースでもあります。社員は例えば、冬は暖炉の光に温まったり、夏は外のパティオで目を浴びたりなど、四季折々の雰囲気を楽しむことができます。世界中に分散したチームメンバーはメディアバーのテレプレゼンスシステムで対話することができます。



新たなスペースでまだ生まれたての壊れ  
易いアイデアを育てながらも、同時に可  
視化をサポートするにはどうしたらよ  
いか？



「場」+「姿勢」  
+「存在」のパレット

新しいイノベーションセンターでは、1日を通してしなければならない仕事のタイプにあわせて人々が選択できるように、さまざまなタイプのスペースを提供し、一カ所に留まるというより、むしろスペース中を動きながら仕事することを会社として推奨しています。そして、すべてが可視化されるように工夫されています。例えば、壁をガラス素材にすることでアイデアがコンセプトから具現化するまでのプロセスを見ることができます。また、壁は空間の縦の面を活用して情報を掲示するなどにも利用されています。室内外に休息としてのエリアを設けることで、社員はオフィスから離れずにはばし身体を休めることもできます。そして、「立つ」、「座る」、「腰掛ける」、「リラックスする」、「仕事をする」というような姿勢にも対応するセッティングが用意され、容易に社員は充電したり、集中したりすることができます。まさにその環境は社員が何か新しいことに挑戦してみようという行動を促すように創られているのです。

「私たちはモノをつくり、壊す場所を欲していました。」とデザインチームを統括するLudwig氏は冗談半分で言います。「私たちはコンピュータのスクリーン上にあるものをすぐにプロトタイプに変えなければならないのです。そういう意味でデザインとは非常に動的なプロセスなのです。」

「スペースは過度に規定されるべきではないと思います。」というのはShimoda Design設計事務所と連携でデザインを担当したJohanson氏は言います。「やがて時間とともに変化は訪れます。内装はきわめてシンプルにし、人間としての本能でもある自然光へのアクセスや景観を重んじ、床下に電源や通信の配線、空調設備などの機器を収納するシンプルなOAフロアを採用しました。建物がそこで働く人に順応していくという進化のためのシンプルなフロアに仕上がっています。」



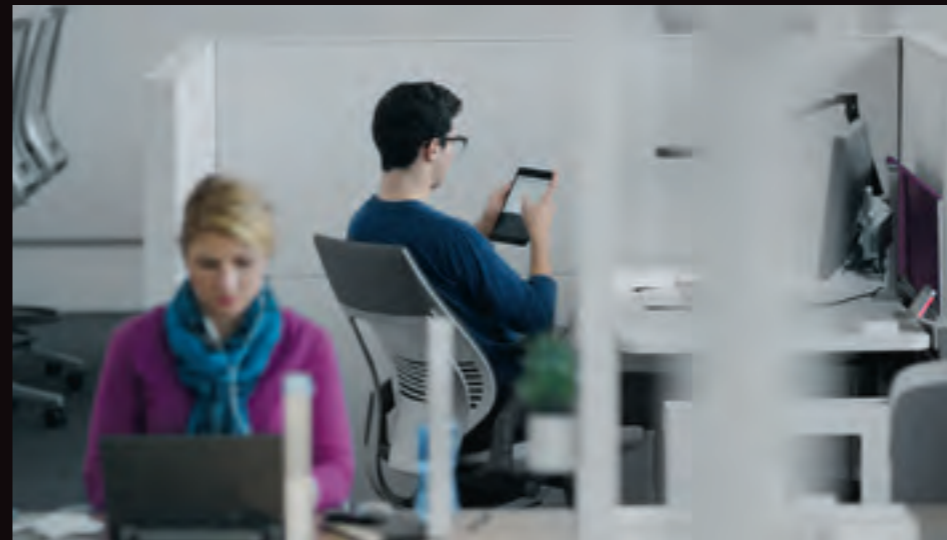
オープンプランのコラボレーションエリア  
(プロフェッショナルハブに隣接)はホワイト  
ボードやmedia.scapeのようなテク  
ノロジー製品を完備し、工業デザインチ  
ームが簡単につながり、コラボレーション  
できる環境を提供しています。



プロフェッショナルハブのベンチスタイルのデスクはエンジニアと工業デザインチームのホームベースです。



プロフェッショナルハブのデスクはメンバー同士がテクニカルな情報や専門知識をすぐに交換しあえるように工夫されています。



プロジェクトスタジオに隣接した16ものアンクレイブスペースにはビデオ会議システムや動画チャット、デジタルファイル共有のための設備がすべて整っています。



モバイル近接区域はプロジェクトスタジオでの作業から離れて、ワーカーがひとりで、また少人数のグループで作業をするスペースとして利用されます。

## プロジェクトチームのためのホーム

チームがイノベーション文化を最大にサポートする方法を考えたときに、その抜本的な改革は今までのような個人のための「場=ホーム」ではなく、「プロジェクトのためのホーム」という考え方にシフトすることでした。つまり、チームをベースとする仕事をサポートするスペースに焦点をあてることでした。そこには個人や少人数のグループをサポートする「フロントポーチ」やコンセプトを具現化する「バックアレー」などのスペースが配置されています。

**「昔は自席にいる=生産的な仕事をしている姿でしたが、今はこのプロジェクトスタジオがほとんどの仕事の中心になっています。」**

プロジェクトスタジオは製品開発チームのホームであり、中央に位置し、それは全体のスペースの40%をも占めています。スタジオは同じ場所や遠隔にいるチームメンバーをサポートするために綿密に計画されています。「実際にユーザーの行動を見るために試作されたプロトタイプの際に分かったことは、テレプレゼンスの時など人々がとても緊張しながらフォーマルなスタイルで行動しがちであったことです。例えば、姿勢をまっすぐにして、まるでテレビのニュース番組の司会者のように動きもせずに振る舞っていたのです。」と Steelcase の研究員である Ritu Bajaj 氏は言います。「部屋にカフェテーブルやラウンジなどさまざまなタイプの家具を置くことで人々はもっとリラックスしながら、より質の高いコラボレーション体験ができなければなりません。」

すべてのスタジオには複数のスクリーンが装備されたビデオ会議システムがあり、人々はスクリーン上で対面しながらコンテンツを共有することができます。それぞれの部屋のレイアウトやスクリーンを通して見える視界はすべて異なり、相手の言いたいことをより明確に知るためにクローズアップでしぐさや表情がはっきりと伝えられるように考慮されています。スタジオをレイアウトするにあたり、すべてのビデオ会議では全員が写るようにカメラが適切に設置され、天吊りスピーカーもクリアな音を出すことは必須条件でした。また、スタジオの一部にはメンバーがコラボレーションから少し離れて休息できるエリアが設けられ、必要であればすぐに戻れるような仕掛けが考慮されています。



プロジェクトスタジオの外に配置されたフロントポーチは統合テクノロジーチームのメンバーのためのタッチダウンスペースです。スクリーンにはプロジェクトの最新データが常に表示されています。



また、プロジェクトスタジオのサイズも大、中、小とさまざまです。研究調査によると大部屋での少人数グループの作業はあまり効果的でないことが判明しています。なぜなら、人間と壁の距離がありすぎるからです。そしてもうひとつ重要な要素が空間の縦面を活用した情報の提示です。アナログ、デジタル両方での情報の持続化はメンバー同士の理解を深め、チームの中の重要な記憶として残ります。

チームメンバーが多くの情報を小型携帯デバイスで持ち歩くようになると、空間の縦の面がテクノロジーを装備し、コンテンツを表示する大型スクリーンとして活用されるようになります。人々はその周りに集まり、情報を理解、共有するようになります。チームがこの縦の空間の近くをホームとする場合には音響プライバシーも不可欠になってきます。また、プロジェクトが終了し、新たなチームが編成される際にはこのスペースは異なるサイズに合わせてレイアウト変更が容易にできるということも重要な要素でした。

すべてのスペースには「姿勢のパレット」を提供し、立つ、くつろぐ、腰掛ける、歩くなどの動作を仕掛けることが、特に長時間におよび疲労もたまるテレプレゼンスでは重要な要素になります。Steelcaseの研究員はこの「動画による疲労」を分散したチームメンバーの共通の症状としてあげています。そして、人間の身体の動きを促すさまざまなタイプの姿勢を奨励するスペースがその疲労を和らげることが分かっています。

チームメンバーはそれぞれに異なるやり方で仕事をするので、それぞれがスタジオに入る際に仕器を選べるようなシステムになっています。この方法だと彼らは自分たちの活動や好み、使用するツールにあわせてスペースをレイアウトでき、決められた期間は自分たちのものとして所有し、そのプロセスを壊らせるように工夫します。また、スタジオは柔軟性が高く、常に進化しようつくられているため、新しいチームが入ってきたら、彼らにとっての最善のものをチョイスできるのです。



イノベーションセンターにはさまざまなサイズからなる13ものプロジェクトスタジオが存在し、それぞれのスタジオはアーキテクチャー、家具そしてテクノロジーがシームレスに統合され、同一場所または遠隔にいるメンバーをサポートしています。スペースの縦の面はテクノロジーが完備され、大型スクリーンとして使用され、チームのすべてのメンバーが簡単にコンテンツにアクセスすることができます。

デザイナーは手を動かしながら考えるのが好きなので、イノベーションセンターのあらゆるところにプロトタイプが散乱しています。プロトタイプはアイデアを具現化することから、各プロジェクトスタジオではプロトタイプを置き、議論し、部品や時には全体のモデルまで収納するために多くのスペースを割いています。チームは当たり前のようにモノを創り、壊しながらアイデアを進化させていきます。「私たちはスペースがきちんとしすぎていると彼らの中の創造力に火がつかないことを垣間見えています。」とKrammer氏は言います。「創造的コラボレーションを通してイノベーション活動を忠実に実行しようとすると、それは視覚的またソーシャルな意味でも厄介なプロセスになるのです。」



「バックアレー」はコンセプトを具現化するスペースとして活用されます。

「社員はこの新しいスペースで  
過ごし、仕事をし、  
また新たなテクノロジーが  
導入されると、この身軽に  
デザインされたスペースは  
変化に順応していくことになります。」

Cherie Johnson,  
デザイン部長

#### 反復プロセス

Steelcase のスペースのようなイノベーションセンターは検証のための試作モデルで、企業は最新のアイデアを実行にうつしたり、何がうまくいき、いかないかを試し、それに応じてスペースを修正していくものです。それはまさにデザイン思考やイノベーションの中心である反復プロセスそのものです。このスペースは繰り返しデザインされ、そこから学ぶというイノベーション活動にとっては不可欠な行為をするように考えられています。これから数年、社員はこの新しいスペースで過ごし、仕事をし、また新たなテクノロジーが導入されると、この身軽にデザインされたスペースは変化に順応していくことになります。

将来の変化を通して変わらない原則とは、イノベーションが人間同士の相互交流に依存しているということです。物理的環境はイノベーションに不可欠なこれらの交流を増幅させるパワーを秘め、距離を感じなくなったときにグローバル化はさらに加速していくでしょう。「場」は企業戦略、ブランド、企業文化をひとつにし、社員に見えるカタチで表現していく機能を持っています。そして、このように意図的にデザインされた「場」こそが、個人やチームそして企業全体としてのパフォーマンスを向上させることができます。●

# イノベーションに向けての7つの習慣

Steelcase の新しいイノベーションセンターへの移転を前に、その組織横断型チームは移転する社員のためのマニフェストを作成しました。

目的：洞察をイノベーションへと加速させる

1 中核的な質問をする

まずは中心にある大きな質問をし、その後それを掘り下げていきます。いつものやり方とは違い、答えが正しいのか正しくないのかも分からず、未知の領域に足を踏み入れる戸惑いがあるかもしれません。しかし、曖昧なものもプロセスの一部と思って、仮説に対してどんな馬鹿げた質問でもしてください。この不可解な作業を超えてようやくたどり着くものが見えてきます。

2 よく観察し、耳を傾け、学ぶ

アイデアをとことん追求すること。すでに知っていることを明らかにすると新たな領域に足を踏み入れることができます。さあ、嫌でも、真剣になって、未知のモノに対して危ない橋を渡ってみてください。やらなければならぬたくさんのことを早く進めることで、物事を大きく前進させるような心ときめく機会が何度か訪れるはずですよ。

3 アイディアを視覚化する

頭の中にあるアイデアをまず明確にし、乱雑にいたずら書きのように紙に書いたり、身振りで表現したり、動画にとったり、なんでもいいから視覚化することです。アイデアを他の人にも伝え、評価してもらい、また構築して始めて役に立つものに生まれ変わります。アイデアを表現したり、視覚化するのが難しければ、他の人に頼んでその作業を手伝ってもらってください。

4 共有し、共同で創る

企業の社内外の人同士の連絡や関係を蜜にするよう努力することです。思わぬ閃きや好機、パートナーシップの機会はあらゆるところに存在しています。知的欲求を満たす、ダイナミックなコミュニティを構築しましょう。あなたの会話に意見の違った人を招き入れて、もっと面白い、挑発的な議論をしましょう。アイデアは混ぜれば混ぜるほど、素晴らしいアイデアになり、それは予想外のところから降ってくる場合があります。

5 他の人がうまくやれるように動く

あなたの成功のポイントはどれだけまわりの人をうまく動かしたかによるところが大きいです。自分のまわりに信頼と尊敬の雰囲気をつくること。同僚を尊重し、彼らの功績を評価し、励まし、彼らのアイデアを発展させること。周りの人間が勇気を持ってトライをし、輝けるようにしてください。

6 楽観的である

熱意というものは伝染するものです。私たちが持つて生まれた楽観主義的要素は私たちがすることのすべてにおいて共通して言えることです。人間の集団的努力によって人々の生活はよくなり、より健全な社会をつくります。人々の熱意を受け入れ、建設的な批判にも耳を傾けること。そうすれば、アイデアはより強いものになり、他の人も一緒にしていることを楽しめるようになります。

7 早い段階で失敗すれば、成功は早い

学んで、捨てて、繰り返す。最初にすべてをきちんとやろうとしないでください。もしうまくいかなくても、そこから必ず学ぶものがあるはずですよ。ラビットプロトタイプという試作手法は解決しようとしている大きな問題を把握できるためのプロセスのひとつです。いろんなことを試してみればみるほど、そこからより速く多くのものを学ぶことができます。

# Insight-led Solutions

## あなたのチームのために適切なプロジェクトスタジオを選ぶ

イノベーションは適切な文化、プロセスやツール以上のものを必要とします。それは時間、距離を超えてチーム力を高め、維持する「場」を創ることです。Steelcaseの研究者やデザイナーはイノベーションを生み出す行動様式というものが、物理的環境が人間同士の相互交流を助長し、その行動様式を向上させることを見いだしました。そこで私たちは「プロジェクトスタジオ」という、同一場にいるものと遠隔にいるものを一度に何時間も繋ぐ活動的なアリーナというものを創り上げました。

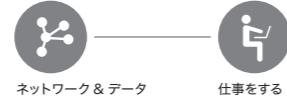
プロジェクトスタジオとはアーキテクチャー、家具、テクノロジープロダクトのプラットフォームをシームレスに統合したスペースのことを指しています。これらのスペースは柔軟にカタチを変え、継続的に学習できるツールとして誕生し、そのプラットフォームは常に進化し、新たなテクノロジーを完備でき、将来のユーザーのニーズにも迅速に対応できるようにデザインされています。

プロジェクトスタジオは「フロントポーチ」、「センターアリーナ」、「バックアレー」から構成され、各ゾーンは行動観察から生まれた発見をダイナミックな空間体験に変換、具現化しています。これらの高いパフォーマンスを誇るスペースでは、そのスペースに足を踏み入れた瞬間から心地よく迎えられる雰囲気を感じ、スペースの縦横には情報が提示され、必要であれば脳でチームメンバー同士が自由に会話することも可能にし、作業を邪魔せずに一時退席することもできるような仕掛けがされています。

### 1. あなたのチームは:



**仕事を支配する力:** 混在するプレゼンス  
同時に同一の場にいる + 分散している  
(人、場所、モノ、情報)



### 2. あなたのスペースは:



**仕事を支配する力:** 短期的な割り当て  
資産を共有 vs 所有 — 短期的



### 3. あなたのコンテンツは:



**仕事を支配する力:** リアル & バーチャルの組み合わせ  
リアル + バーチャルなコンテンツ、スペースと時間がシームレスにからみあう



#### 関連トレンドカテゴリー

**コミュニティ & カルチャー**  
**仕事を左右する要素:** 人口統計、分散したワーカーとコンテンツ、最高の場所、コ・ワーキング、同僚、ソーシャルなネットワーク

**デバイス**  
**仕事を左右する要素:** リアル・バーチャルな組み合わせ、知の助長、ヒューマンインターフェイス、存在の間のギャップ、私物の情報端末の持ち込み、音声、通信データアクセス

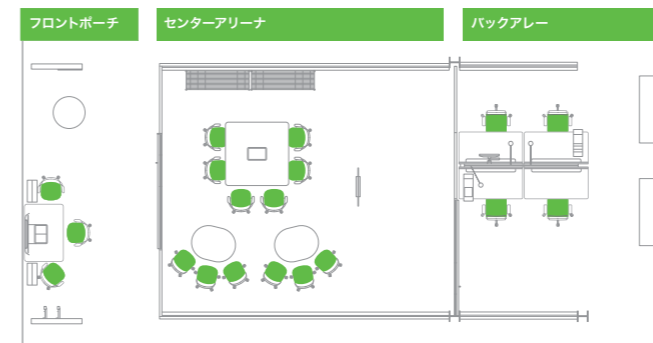
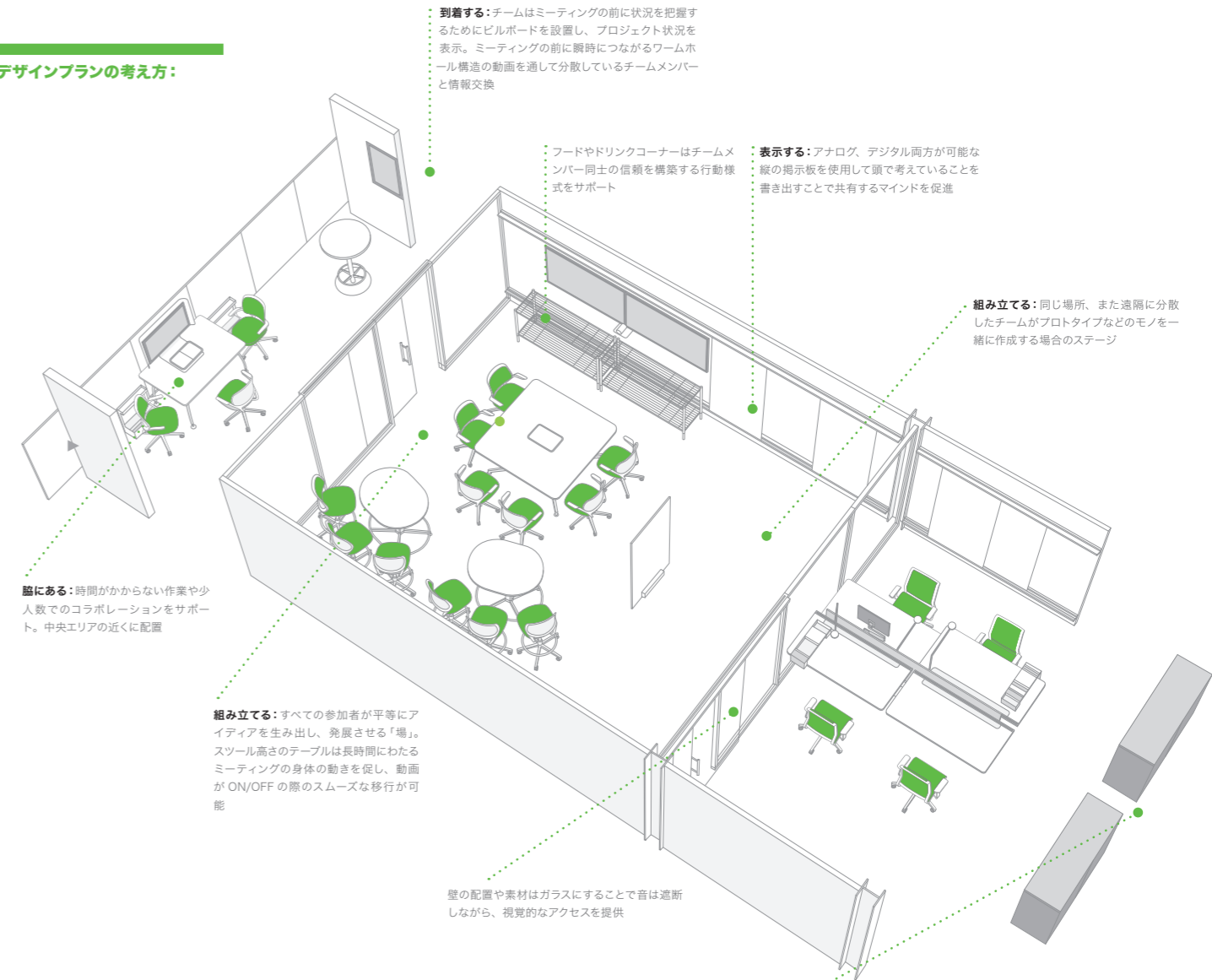
**ネットワーク & データ**  
**仕事を左右する要素:** 混在するプレゼンス、情報へのアクセスと取納、集合知、個人の管理、コンテキスト・アウェア: コンピューティング (消費者の興味から希望するコンテンツやサービスを提供すること)

**仕事をする**  
**仕事を左右する要素:** 短期的割り当て、ウェルビーイング、場の多様性、ワークライフバランス、派遣と知識労働者、閉じこもる

プロジェクトスタジオの詳細とイノベーションへの影響力に関する情報は [steelcase.com/projectstudios](https://steelcase.com/projectstudios) にアクセスしてください。

## 遠隔に分散したチームをサポートするようにプロジェクトスタジオをデザインする

### デザインプランの考え方:



**一時中断する:** 素早い相互交流のための「場」を提供します。例えば、次のステップやスケジュールの確認、広いスペースの区切りと個人やグループの収納を同時に提供、プロトタイプを持ち込む場所の提供

DESIGNING FOR THE

# HUMAN TECHNOLOGY

TENSION

BY  
**ALLISON  
ARIEFF**

Allison Arieff は Dwell 誌の元編集者。都市計画や政策立案を提言する研究機関、SPUR の創設シニアエディター兼ストラテジストでありながら、NY タイムズ誌などの定期的な寄稿者でもある。今回、Steelcase のグローバル本社を訪問し、ワークプレイスにおける人間とテクノロジーの間にある緊張、障害を緩和することを目的に開発された新たな製品ソリューション群を取材しました。

私は今年の始めに Steelcase が仕事の仕方の変化に対応するためにデザインされたという革新的な製品ソリューションを見るために Steelcase の本社を訪問しました。目まぐるしく進化するテクノロジーが私たちの働き方を変化させているのは明らかです。今日、私たちは仕事で複数のデバイスを使いこなし、それが私たちのワークスタイルだけでなく、姿勢までをも変化させています。デバイスが小型化になればなるほど、広範囲な場所で情報を共有するようになりました。動画機能はテクノロジーの中でもいつでもどこでも利用が可能になり、私たちの生活のコミュニケーションの主流になりつつあります。最近では仕事を一緒にする人を探すのにテクノロジーを活用したりもしています。一度は皆がこう思ったはずです。携帯がより身近になり、いつでも、どこでも利用できるとなると、いずれオフィスは時代遅れの場所になるのだと。すべてのことが自分の手の中で簡単にできるとしたら、一体オフィスにいく意味はあるのだろうかと。

どこでもモバイルにはなりましたが、それは決して皆が予想していた通りではなかったはず。人々はどこでも仕事ができるようになったにも関わらず、未だオフィスには出社しているのです。近頃、ビジネスリーダーたちは社員たちにもっとオフィスでの時間を増やすように指示しているようです。それはオフィスがコラボレーションとイノベーションが生まれる場であると感じはじめてからです。オフィスでの仕事の仕方は以前とは大きく違います。座り方や使うツールまですべてが変化しているのです。ワークプレイスであるオフィスはもはや肩書きやヒエラルキーをもとにデザインされるべきではないのです。ビジネスリーダーたちは社員を仕事に集中させ、イノベーションに向かわせるにはどうしたらよいかを模索し、人々が働きたいと思う目的地としての「場」をデザインすることがかつてないほど重要になってきています。

私は Steelcase の本社にあるワークカフェに足を踏み入れるやいなや、このことを確信しました。かつての社内カフェテリアは「ワークカフェ」として、人を温かく迎え入れ、IT が完備された、刺激的な空間に生まれ変わっていました。ここは社員が仕事をし、食事をし、交流する「第3の場所」として定着し始めています。人々の活気で賑わうこのスペースには「人と会う」、「交流する」、「食事をとる」、「一人で仕事をする」というすべてがありました。

「これがまさに社員が望み、必要としていたものだったので。」と語るのは Steelcase のリサーチ&ストラテジーグループの部長である Dave Lathrop 氏。「人々は仕事生活を自分の意思で決定、管理する権利を持ちたいと望み、そのことが彼らのワーク体験に大きな影響を与えているのです。」と語っています。

ワークカフェはまさに Steelcase が社員を自分の意思で仕事に向かわせるスペースをどのように考えているかを如実に表しているスペースと言えます。人間主体のデザイン手法を用いることで、ユーザーの行動を把握し、追求し、想像し、個人、チームそして組織としてのパフォーマンスを高めるベストなソリューションを創造することが可能になったのです。

明らかなのは、Steelcase がある特定のユーザーを念頭に製品をデザインしているということでした。モノとしてのカタチは必ずしも機能に追従しているわけではなく、多くの場合、誰がどうやってその製品を使うのかということも考慮されずにデザインされています。そして残念なことに、デザインはしばしば製品を使うものの自然な動きをも無理に変えるように強い場合があります。

人間主体のデザイン、それが結局のところユーザーのニーズということ。Steelcase は人間の本質な部分を総合的に捉えているわけです。人間のニーズ、欲求や願望は Steelcase のデザイン開発サイクルのすべてのサイクルの中心にあり、本質的価値のもとにモノをつくるという情熱が企業文化の中に定着しているのです。Steelcase WorkSpace Future チームのリーダーであり人類学者でもある Donna Flynn 氏は言います。「人間主体のデザインはただ単なる方法論ではなく、ものの見方、考え方なのです。そしてユーザーのことを考えているのはある特定のチームというわけではなく、組織のあらゆるレベルに浸透している考え方なのです。」

テクノロジーについてお話をしましょう。テクノロジーはいまや私たちの生活や仕事のほぼすべての面に変化をもたらしている大きな要因になっていることは確かです。その変化に追いつき、さらに先を見るために、Steelcase では今、人々に起きていること、そしてこれから起こるであろうことをも考えています。Flynn 氏はこう語っています。「私たちはいつも地平線のはるか向こうのことを念頭においています。私たちを取り巻く環境は変化し、時間の経過とともに常に変化していきます。しかし、人間の本質的なコアな部分は時間の影響を受けません。ですから Steelcase はテクノロジーがどう進化するのかに注目するのです。例えば、人の座り方や動き方の変化、そして想定される異なる姿勢について考えるというわけです。」

「私たちは常に一緒に学んでいます。これらのことすべてが目前で明らかになり、私たちをイノベーションへと向かわせているのです。そして最終的に、人々が何をするのかを理解して製品をデザインしています。」と Lathrop 氏は述べています。

まさにこのことは Steelcase が目指している姿です。Steelcase が私に見せてくれた製品ソリューションの数々は人間同士の相互交流を増幅させる「目的地としての場」をサポートするものでした。Steelcase に言わせると、相互に連結するワークプレイスを創造することでこれらの目的地としての場をつくることができるということです。例えば、個人やチームにどこで、どうやって働くかの選択肢を与えること、様々なワークスタイルをサポートする多彩なセッティングを用意すること、人間の動きを促し、さまざまな姿勢をとれるソリューションを提供すること、そして社内外に分散するチームメンバーのニーズに応える環境を創造することなどがあげられます。

# GESTURE™

あまり昔のことではないですが、人間工学の専門家たちはデスクトップのコンピュータには一つの固定された姿勢を提唱していました。しかし、今日、その「コンピュータ」というものがデスクトップに限定されていないのです。人々はデスク上のモニターに縛られずにタブレットや携帯で仕事をこなしています。

それはただ単に異なる機器ということだけではないのです：私たちはデスクモニターを見るときは違つかたちでタブレットや携帯を見て、そこには多くの姿勢が伴ってきているのです。タブレットや携帯はより小型で、デバイスは通常は手に持ったり、テーブルに置いたりして使います。もはやデスクに縛られず、所定の位置も変えてしまいました。

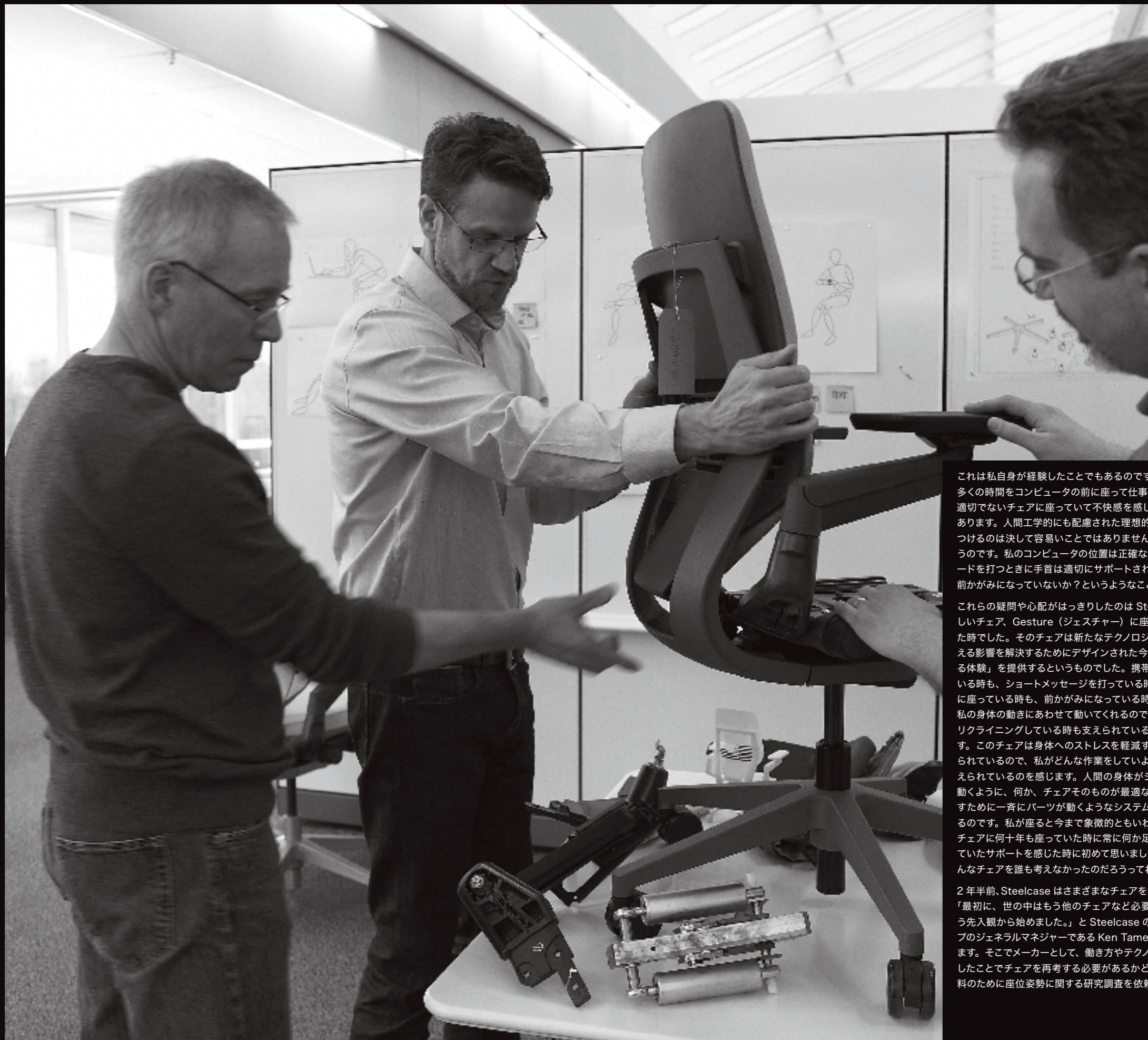
た。しかし、一番は仕事をする「正しい姿勢」を大きく変えてしまったことです。

「姿勢を保つために身体を強制するのではなく、身体の動きを促すチェアを開発したらどうだろうか？」

「変わっていないのはいずれにしても身体によい姿勢をとる必要があるということだけです。」

と Steelcase のユーザー調査にも携わっている人間工学者の Carol Stuart-Buttle 氏は述べています。「環境を与えるということは人の可能性を引き出すような快適さと、その人の仕事を支援するものでなければなりません。」

遂行する作業も異なり、テクノロジーも以前よりずっと進化するなど、もはや昔のやり方で仕事をしていないとしたら、私たちの座っているチェアはどうでしょうか、変化したのでしょうか？ 今日にいたるまでそれは昔のままなのです。外見は随分とよくなり、環境にも考慮されているようになりました。しかし、いずれも私たちの現在の働き方や座り方にはそぐわないものになってきていることは確かです。



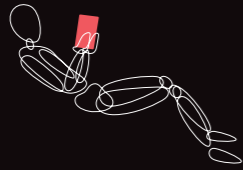
これは私自身が経験したことであり、作家として多くの時間をコンピュータの前に座って仕事をしています。適切でないチェアに座っていて不快感を感じることも多くあります。人間工学的にも配慮された理想的なチェアを見つけるのは決して容易いことではありませんし、いつも思うのです。私のコンピュータの位置は正確なのか？ キーボードを打つときに手首は適切にサポートされているのか？ 前かがみになっていないか？ というようなことです。

これらの疑問や心配がはっきりしたのは Steelcase の新しいチェア、Gesture (ジェスチャー) に座る機会があった時でした。そのチェアは新たなテクノロジーが人体に与える影響を解決するためにデザインされた今までにない「座る体験」を提供するというものでした。携帯で電話をしている時も、ショートメッセージを打っている時も、まっすぐに座っている時も、前かがみになっている時も、チェアは私の身体の動きにあわせて動いてくれるのです。もちろん、リクライニングしている時も支えられていると感じるので、このチェアは身体へのストレスを軽減するためにつくられているので、私がどんな作業をしようとしても身体が支えられているのを感じます。人間の身体がシステムとして動くように、何か、チェアそのものが最適な効果をもたらすために一斉にパーツが動くようなシステムのように感じるのです。私が座ると今まで象徴的ともいわれたオフィスチェアに何十年も座っていた時に常にかかっていたと感じていたサポートを感じた時に初めて思いました。「なんでこんなチェアを誰も考えなかったのだろうってね。」

2年半前、Steelcase はさまざまなチェアを評価しました。「最初に、世の中はもう他のチェアなど必要としないという先入観から始めました。」と Steelcase のチェアグループのジェネラルマネージャーである Ken Tameling 氏は言います。そこでメーカーとして、働き方やテクノロジーが変化することでチェアを再考する必要があるかどうかの判断材料のために座位姿勢に関する研究調査を依頼したのです。

座位姿勢に関する  
グローバル研究調査

ドロー型



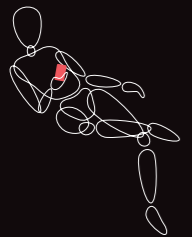
トランス型



マルチ・デバイス型



スマート・リーン型



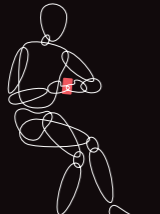
スワイプ型



ストランチ型



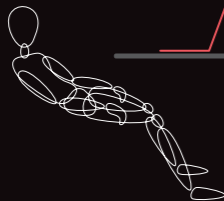
テキスト型



コクーン型



テイク・イン型



人間の身体、私の身体は1日中同じひとつの姿勢でいることはできないのです。むしろ、動くべきなのです。私たちは研究資料を読みあさるにつれ、長時間座っている行為がいかに身体に悪いか、心臓の状態から寿命にまで悪影響を及ぼすというのです。だったら、チェアはこれらの負の影響の防止に貢献することが果たしてできるのだろうか、と考えたのです。

Steelcaseはこの質問に答えるために緻密でかつ広範囲な座位姿勢に関するグローバルな研究調査を実施しました。Steelcaseのすべての調査プロジェクトがそうであるように、その研究調査を実施するにあたり、まず6つのステップを踏みました：ユーザーを理解する、ユーザーの行動を観察する、発見項目を統合する、アイデアを具現化する、コンセプトを試作する、そして最後にその成果を測定するということです。この姿勢研究調査によってテクノロジーが人々の働き方、生活の仕方や行動を大きく変化させている最大の要因であるということが明らかになりました。しかし、テクノロジーが進歩し続ける中で、誰もテクノロジーが身体に及ぼす影響を考慮してチェアを考えるメーカーはいなかったのです。この事実がSteelcaseに最大のチャンスを与えたといってもいいでしょう：座る体験はテクノロジーと一緒に変化してきたにもかかわらず、依然チェアはその進化に追いついていなかったのです。

世界11カ国、2,000名もの人たちが参加した座位姿勢の主なる発見の一つはかなり広範囲の姿勢があることがわかったことで、そのうち、新たなテクノロジーの台頭で登場したのが9つの姿勢でした。最も驚き、混乱したのはその9つの姿勢も含めてその多くの姿勢で人々が痛みを感じている、チェアは不十分ながらも間に合わせて我慢しているという現状でした。調査は世の中が実際はまったく今までとはちがう、根本から再考されたチェアが必要であることを語っていたのです。

ユーザー調査で「極端なサイズが増加している」という結果がでました。観察と医学的調査が示しているのは仕事場で見られるポディタイプの多様性でした。しかし、多くの企業は一般的に個人の専有面積を狭くしようとしているのです。その場合、「狭い専有面積の中に身体の小さな人と大きい人のために一体どんなチェアを用意したらよいのか？」という質問が湧いてきたのです。

また、ユーザー調査では世代によって姿勢の明確な違いがあることも明らかになりました。例えば、Y世代は他の世代よりも頻繁に深い位置でリクライニングしていたことで。従って、新しいチェアはユーザーがテクノロジーを使用するには従来よりも深いリクライニングをサポートする必要があるということでした。「身体は目に追従する。つまり、もし目がデバイスを見るために下を向いていたら、背中が丸くなるということです。私たちはこの深いリクライニングをした際にも前屈みにならないことも含め、身体によい姿勢で座ることを最適にサポートする方法を見つけ出すことを迫られていました。」とTameling氏は述べています。

最後に、座位姿勢の研究は人々がさまざまなスペースを使用したり、ミーティングに今までより長い時間をかけていることも示していました。明確になった課題は：さまざまなスペースで仕事をし、しかも、嗜好も体格も異なるユーザー同士がチェアを共有するための新たな座る体験をいかに創造するかということでした。

「ユーザー調査、特に今回の姿勢の調査の結果がGestureチェアを誕生させたきっかけになり、いくつかの重要な疑問も投げかけました。姿勢を保つために身体を強制するのではなく、身体の動きを促すチェアを開発したらどうだろうか？テクノロジーの使用を妨げるのではなく、むしろ増大させるチェアを開発したらどうだろうか？簡単にいうなら、今日のテクノロジーと同じくらいに先進的なチェアを開発しよう。ということになったわけです。」とTameling氏は語っています。

Gestureについての詳細はP132の製品ガイドをご覧ください。

Product Innovation

# V.I.A.™

## VERTICAL INTELLIGENT ARCHITECTURE



ワークプレイスであるオフィスは本当の意味で役に立つ「場」に変わろうとしています。オフィスはもはや仕事をするためだけに行く「場」ではなくなるようになっています。そこは絶えず進化し、使用する人々に適応するように変化しつづけています。実際、多くの時間が、さまざまな方法で利用され、人の出入りも多くなっています。オフィスは仕事が遂行されるだけの「場」ではなく、不動産の最大化、コラボレーションの促進、人材の確保や能力開発、ブランドや企業文化の構築、ウェルビーイングのサポートなどといったさまざまなことが成し遂げられなければならない「場」にもなっているのです。

しかし、その実現への道はなかなか険しく、従来のワークプレイスのデザインにおいて、多くの仕器やツールが仕事にそぐわないものになってきているのも現実です。例えば、見過ごされがちな資産である「壁」。壁は何をし、何のためにあるのでしょうか。スペースを区切るためだけに、それは固定され、存在しているのです。もちろん、建物に付随している一部ではありますが、もっと役に立つ可能性はないのでしょうか。そこで Steelcase は考えたのです。もし「壁」がもっと何かに利用できたら？ 働き方をサポートするような柔軟で動的なものであったとしたら？ 視覚的プライバシーを提供しながらブランドイメージやメッセージを表現するために使用できたら？ 人々がもっとコラボレーションするようになった時に「壁」は新たな作業面として利用できないだろうか？。

「スペースの縦の面はほとんどのオフィスでは利用されていない不動産なのです。」と語るのは Allan Smith 氏です。「多くの人は車を賢く使って、スクリーンにモノを表示したりしています。しかし、オフィスではどうでしょう。オフィスの壁は何も利用されないままあるのです。将来を見たときに、スペースの縦の面にはもっと知的な活用方法があることはまちがいないのです。」

V.I.A. とは Vertical Intelligent Architecture= パーティカル インテリジェント アーキテクチャー。つまり、ワークプレイスにおいてスペースを区切るだけのものではなく、縦のスペースである不動産を再定義するものです。「相互に連結しているワークプレイスを創造するにあたって、V.I.A. ほど重要で欠くことができない製品は他にありません。」と言うのはアーキテクチャー製品の営業部長である Brian McCourt 氏。「それはワークプレイスをエコシステムや多様なスペースである「場」のパレットという観点から捉える時にはなくてはならない製品です。その場合のスペースとはそこを使用するさまざまな異なる目的や活動、ツールに対応するように創られています。オフィスのエコシステムの重要なところは、例えばアンクレイブのような完全にプライベートなスペースから、プロジェクトスペースのようなセミプライベートなスペース、またワークカフェのような完全にオープンなスペースまで人々が自由に動いて仕事ができるということです。この自由度は人々が適切なプライバシーを確保する、テクノロジーにアクセスする、同僚の近くで作業をするなどといったことをすべて満たすという意味で重要とされています。」

V.I.A. は音響プライバシーを提供し、人々が外部からのノイズに悩まされることも、邪魔をすることもなく、人同士の相互交流の質そのものを高めます。V.I.A. に搭載されたテクノロジーによって、チームはパーソナルデバイスの中の情報を簡単に大型スクリーンに表示させ、メンバーと内容を共有し、チームとしての理解を深めることができます。V.I.A. は再配置できるウォール（壁）によってスピーディに柔軟性の高い空間を創造することができます。私たちは壁をなくしたのではなく、壁に新たな役割を持たせ、より多くのことができるように再設定しただけなのです。

「はっきりしていることは、近い将来、人々のコミュニケーションやコラボレーションの仕方、そしてテクノロジーの使い方は明らかに変化するという事です。」と McCourt 氏は言います。将来は 3 つの大きなテクノロジーが主役に

なるということです。その 3 つとは、より性能の高い片手で持てるサイズのデバイス、クラウドコンピューティング、そしてアーキテクチャーとしての大型ディスプレイです。私たちは今後、「人」、「テクノロジー」、「プロセス」まわりを自分たちで環境設定できる知能を備えた部屋を持つことになるのです。この分野では Microsoft、Dow Corning、Oblong、Cisco などの企業の貢献は大きいとされています。

「想像してみてください。あなたの携帯デバイスから自分が何者かを認識する部屋にはいり、部屋の照明や室温までも設定し、データが保管されているクラウドから情報を取り出し、他の人とコラボレーションを始めることができるしたら。手で指し示すというようなインターフェイスだけで情報を部屋の壁に表示させることができるようになるのです。これらの多くの技術は今日なんらかの形態では存在はしていますが、近い将来、必ずやこれらの技術が結集され、前にも述べたような知能を備えた部屋のようなものができる日が来るのです。」と McCourt 氏は主張しています。

テクノロジーが搭載されたアーキテクチャーはまさに知能を備えた部屋をサポートする要素を提供するものです。将来、壁は個室を区切るものとしてだけでなく、「プライベートな体験」を定義するものになると McCourt 氏は予想しています。これらの体験はビデオ会議、テクノロジー、そしてコラボレーションやプライバシーという面で威力を発揮することになります。そして明らかなことは、将来、個人やチームのためのプライバシーレベルの選択肢が増えるという傾向へのシフトがあるはずですが。この急激に進化するシナリオでは、スペースの縦の面はスペースを区切ることに加え、新たな「スペースと作業面」を両方提供することになり、データの共有、テクノロジーや家具をサポートすることになるのです。

V.I.A. の最も魅力的な面はそれが今日のニーズだけでなく、将来のニーズにも対応して設計されているところです。誰もが考えるように、テクノロジーはスピーディに変化しています。この製品は「未来のための柔軟性」がビルトインされ、その進化する新しいテクノロジーに対応するようにデザインされているのです。まもなく登場するであろう手で指し示すだけで認識することも含めて、近い将来起こりそうな無限の可能性をただ想像してみてください。

[V.I.A. についての詳細は P126 の製品ガイドをご覧ください。](#)



Product Innovation

# MEDIA:SCAPE® TEAMSTUDIO™ KIOSK™ VIRTUAL PUCK™



企業はグローバル時代に入りました。これはある意味、歴史上特別新しいことではないのです。私たちはスパイスからテキスタイルやオイルまで、国から国へ何世紀もの間動かしてきました。情報のデジタル化が世界経済の統合をもたらしたことでモノを動かす時代はさらに拡大しました。今、企業はモノや資本の移動を超えて立ち向かうグローバル時代の新たな局面を迎えています。今日、社会問題の解決を目的として収益事業に取り組む事業体のことをさす社会的企業がまさにグローバル化しているということなのです。

「中国にいる人がアメリカやフランスにいる同僚と共同で仕事をするのも一般的になってきました。その作業を効果的にするために企業は事業だけでなく、異文化間の緊密な

関係を構築することが要求されています。その結果として新たな問題も発生しています。タイムゾーン、文化、言語、独特な皮肉や意図などをどう扱うかということです。働くことは社会的な活動で、新たな組織ハ

ターンが形成され始めていることです。それはただ単にお金やデータを動かすことではなく、新たな社会構造と関係を築くことによって、企業はひとつの事業体として正しく行動することができるのです。」と Lathrop 氏は述べています。

media:scape シリーズはまさに Steelcase がグローバルに統合された企業になることに対応したよい例です。「私たちはビデオ会議システムが職場でのコミュニケーションの主要なツールのひとつになると信じています。実際にそれは現在起きているのです。」と Lathrop 氏は語っています。

個々が繋がるのが競争上の優位性になるのです。企業が世界に進出するにつれ、繋がることをさらに向上させるために動画に目を向けています。実際、企業が動画を使用している数字は毎年 70% も増加しています。2 年前では考えられない数字です。従業員の 62% は異なるタイムゾーンや地域にいる人と定期的に仕事をしています。これまでの交流方法を根本的に変化させているのです。

Steelcase の高精細ビデオ会議システムは従業員間のコラボレーションを促進するために開発されたプロダクトで、不可欠である人々の社会的、文化的な人間関係を築くことを可能にします。結局、コラボレーションとはスペースの共有化だけでなく、重要なのは人をつなぐということです。動画の使用が増えることはタイムゾーンや緯度、文化的違いを超えてより良い仕事関係を構築することにつながります。動画は従業員の出張回数を減らすのに役立つと同時に、動画が人間関係を構築するのに役立っているということが素晴らしいことなのです。

「企業は意思決定を速くしたいから動画に投資をすると言うのです。」と語るの 1 日 4 回も動画を活用している Steelcase の Scott Sadler 氏。動画は魅力的ではあるければ、課題もあると言います。テクノロジーがきちんと作動するかとか、画面にどうやって映っているかなどの心配で気がそれるし、動画は避ける人がいるのも事実で、これらは克服しなければならない課題といえます。

「新たな社会構造と関係を築くことによって、企業はひとつの事業体として正しく行動することができるのです。」

「私たちはその体験がもっと自然にできれば、もっと生産的になるだろうと思っています。」と Sadler 氏は言います。本質的に、media:scape は分散したチームが即座に共有し、コンテンツを立案できる環境を実現することができます。熟慮されたさまざまな機能がそれを可能にしたのです。例えば、特徴的な機能としてあるのが象徴的な PUCK™ で、数人の人が簡単にアイデアや動画、調査結果などを共有でき、ユーザーがコンテンツ共有だけでなく、サウンドや照明までも調節できるバーチャルなアプリとしても登場しました。media:scape シリーズに新たな追加された TeamStudio (チーム・スタジオ) と Kiosk (キオスク) は人々が仕事に集中できるように設計、デザインされました。

media:scape は「存在の間のギャップ」を埋めることにも成功しました。それは私たちが遠隔で参加をしているグループに微笑んでいる時にどう感じるかを見事に表している言葉です。「これらのソリューションは人がリアル(そしてバーチャル)に直面してミーティングすることの価値、つまり顔の表情やボディランゲージ、その他の視覚的な手がかりを読む能力を提供しているということです。」と Sadler 氏は言います。「私たちは人々がもっと心理的に快適で、細かいことには心配せずに、仕事に集中できるようにできるだけの努力をしています。」

media:scape、TeamStudio、Kiosk、バーチャル PUCK についての詳細は P142-145 の製品ガイドをご覧ください。

# TAGWIZARD™



「私たちのベッドは時間の3分の2、リビングルームの8分の7は空いた状態です。私たちのオフィスビルは一日の半分は人がいません。このことを考える時が来ています。」  
—R.Buckminster Fuller

Fuller氏の言葉は数十年も経っていますが、彼の懸念は今も変わりません。どれだけスペースが効率的に使用されているかの意識の高まりがある中で、不動産の最大化はパフォーマンスの鍵になっています。企業はスペースを削減し、密度を高めることで、不動産コストを減らし、既存のスペースをいかに最大限に活用するかを模索しています。特にSteelcaseのRoom Wizardなどを使用してどのくらいの時間をコラボレーションに費やしているかを追跡したりしています。

Steelcaseの人間主体のデザイン手法によると、これまで以上にワーカーのモバイル化が進むと自席や個室はもはや必要がないということを語っています。ある研究員は社員の一部の人が1日30分もコラボレーションするスペースを探すのに費やしていることが分かった時は驚きでしたと語っています。Room Wizardはリアルタイムでさまざまなカレンダーソフトと起動できる統合されたシステムで、この製品を使用することでこのような問題は容易に解決できました。社員はオープンなスペースを見つけるとその場で簡単に予約をし、即使用が可能なのです。このスペース予約システムの成功は誰の目にも明らかでした。

「Room Wizard スペース予約システムの成功は誰の目にも明らかでした。」

さて、ミーティングのためのスペース管理に革命を起こしたこのシンプルで使いやすいタッチスクリーンインターフェイスはTagWizardの導入で個人のワークスペースにも使用が可能になりました。RoomWizardの成功はもちろん、さらなるモバイル化で、人々はもはやデスクに縛られることもなくなりました。実際、世界の労働力の35%はモバイルで仕事をしています。TagWizardは誰でも会社の予約システムにはってスペースを予約できる初のデバイスといえます。モバイルワーカーはオンデマンドでスペースを「タグ付け」できるのです。

また、TagWizardは施設の情報を収集し、不動産の使用率や温度や照明レベルなどのウェルビーイング要因などの情報を施設管理者に提供することもできます。このようにスペースをより賢く活用するだけでなく、従業員はより健康的に、そして効率的に仕事ができる環境を実現できます。●

TagWizardの詳細はP146の製品ガイドをご覧ください。

# REFRESH

## RE THINKING THINK®

すべての成功したイノベーションの裏にはそれが改良版であろうとまったく新しい発明であろうと、そこには常にまた別のイノベーションが隠されています。いずれにせよ、イノベーションはユーザーの問題を解決し、新しい選択肢を提供することにつきます。このことはデザイナーの第二の天性からわき起こるものです。

「デザイナーはデザインのことを考えています。」と語るのは Steelcase のグローバルデザイン部長である Bruce Smith 氏。「私たちは体験がいかによくなるかを考えているうしろめたさが常にあります。何故なら、素晴らしいものでどこかに改善の余地があると見ているからです。ですから見るものすべてをこれでいいのかと評価し、常に改善する機会をねらっているといってもいいかもしれません。そのことがデザインが生活にもたらす価値であると信じているわけです。」



デザイン思考のこの根深い習慣からいつもチームはまずこの質問することから始まります。「Think はさらにいいものになるだろうか?」、この質問は 2004 年にデザイナーの Oliver Loew との共同デザインで発売された直後のことです。

発売後まもなく、Think チェアはその刺激的で画期的なイノベーションが高く賞賛され、Steelcase の製品の中でも世界的に成功をし、最初の Cradle to Cradle (ゆりかごからゆりかごへ) の製品として認定され、業界を超えてその高いサステナビリティ標準を築くこと

**「さらに洗練され、エレガントに生まれ変わりました。イノベーションとインテリジェンスを備え、さらに質の高いものへと仕上げました。」**

になりました。こういう状況でも常にデザイナーはその先を考え、Steelcase Design チームはエンジニアリングとマーケティングチームと協働しながら、その改善点を継続して探していたのです。このプロセスは Steelcase の製品開発プロセスではよくあることです。

「時間が経過し、何が適していて、意味があり、適切な改善なのかという私たちの感覚も 2004 年以降大きく変化をしたのです。ワーカーのモバイル化は加速し、Think は今ではあらゆる状況で使用されるようになりました。そしてオフィス家具へのユーザーの期待も大きくなるばかりでした。またその間に新しい素材や金型のテクノロジーの進化や機能の向上も学んでいったのです。私たちはあれから 8 年も

の歳月をかけて、企業としてさらに革新性を高め、これらのすべてが途方もない機会をつくったのです。」

デザイン思考はまずユーザーを理解することにつきますのです。それは世界全体の数十万という Think のユーザーからのフィードバックが貴重な意見をもたらしたのです。何がよいところで、何が改善点かというような多くの意見がデザインチームに寄せられ、チームは改善の余地があることを確信していったのです。

その後、約 2 年前にチームは Think のデザイナーである Oliver Loew 氏とアイデアを生み出し、可能性を分析し、ラピッドプロトタイプをつくりあげ、新しい Think のコンセプトを具現化し、テストしてみました。

Steelcase は最近になってこの大規模なデザイン改良の努力の結果を公表しました。新たに刷新された Think チェアはその独特な外見は残しつつ、より高性能、より洗練された、よりスマートな製品としてパッケージされて生まれ変わりました。改良されなかった部分はなんとキャスターだけです。

おそらく最も目に見えて顕著な変化はその背もたれです。20 のフレクサーの代わりに、新しい Think は独特な形状をした 15 のフレクサーが互いに繋がりがあい、新たな Liveback® を搭載し、今までにない究極の快適さを提供しています。背もたれ全体はフレーム、繋がったフレクサー、そしてデュアルエネルギーランバーという 3 つのパートに分かれ、互いに運動しながら動く賢い人間工学サポートシステムを実現したのです。

「私たちは必要な場所にサポートを、必要な時に自由度を与える関係をつくりあげました。それは個性を持つ性能を搭載した独自のソリューションです。」と Smith 氏は語っています。

もう一つ注目すべき点は性能が向上したことで、体重感知機構の機能が増し、リクライニングの際により快適なサポート、そして座クッションの改善により心地よさが増したことです。

それほど重要でないものも含めれば多くの改善点がありました。例えば、ステンレススチールは洗練さにアクセントを加え、調節は今までよりさらに統合され、使用も簡単になりました。背もたれと座面のエッジも手触りがよく、背もたれの高さは少し高くなり、先に行くほど細くなり、アームのデザインはより頑丈になっています。

新しい Think は今までより分解の速度が速く、簡単に再生できるようにより少ない部品を使用しています。サステナビリティでさらに重要な点はその改善された耐久性、多様性、そして個人のデスクから会議室やトレーニングルームなどのグループワークセッティングまでさまざまなセッティングの中で長く使用できるタイムレスな魅力ポイントがあるところです。

「2004 年の Think がまだ 10 代の若者の頃に偉大な機能でその地位を約束され、今、その若者が洗練されたエレガントな大人に成長し、イノベーションとインテリジェンスを備えたさらに質の高いものへ生まれ変わったのです。」と Smith 氏は言います。

この再導入はあくまでも通過点に過ぎません。チームの Think のデザインの見直しは今しばらくは停止するでしょう。●

---

REPORTS FROM

# The Nomadic Fringe

---

携帯端末技術の発達によって知識労働者はいつでも、どこでも仕事ができるようになりました。何百万人もの人がそうやって仕事していますが、それは決して容易いことではありません。遊牧民のように動きながら仕事をする少数派のノマドワーカーは時に不便さや不快さを感じながら仕事をしていることは確かです。Steelcase グループのブランド、Coalesse は彼らの抱えている問題を深く理解するためにモバイルワーカーに関する研究調査を実施しました。



**「私たちは真のニーズをソリューションとして変換するために、製品開発の新たなプラットフォームを提案できる行動様式を探しています。」**



Coalesse の研究員でデザイナーの Shujan Bertrand 氏はミニブログの投稿が増えたこと、そして仕事でベッセルームやキッチン、車の中、ホテル、空港ラウンジ、カフェ、地下鉄の中、路上や待合室など至るところで起きていることに目を付け、そこに何かヒントがあると嗅ぎつけました。彼女の研究に参加した人たちからはさまざまな意見が寄せられ、まさにそれはノマドワーカーの実態を物語っていたのです。

「カフェでの会話、ある人は人目につく場所を、ある人はプライベートな場所を好むことも、その好みはいろいろです。人によってはヘッドフォンも必要かもしれません。食+人+コンテンツ=正しい創造的方程式がそこにはあると思います。」

「所謂、典型的なオフィスの1日。サンフランシスコのベンチを「私のスポット」として陣取り、金曜からの東京への出張の準備をしていた時、突然ネット接続が不安定になり、このままだったらスターバックスに行くしかないという状況でした。」

「仕事をはかどらせるためにここを離れよう。このスペースは刺激がない。憂鬱な1日を一扫するために景色を変えようと思うことはよくあります。」

革新的な現地調査キャンペーンの一貫として、Bertrand 氏はシリコンバレーの Tumblr (メディアミックスブログサービス) を活用しているクリエイターの1日を追跡したことがあります。ブログ投稿はかなりプライベートで意見も率直で、そこには多くの発見があります。1週間に渡り、参加者は自分の意識に集中するよう求められました。ある人はクライアントに呼び出されたり、出張だったり、自宅で子供の世話と仕事を両立させたりと、全員がオフィスから離れながら、毎日の仕事とプライベートとのバランスをどうやってとっているのかを意識的に観察することを要求されました。

### 「何故なのか」と常に考える

「私たちは皆、急速に進化するテクノロジーが生活や仕事の仕方を変化させていることは実感しているはずで、Coalesse は製品を通してモバイルワーカーをサポートし、刺激する体験を創造することを目指しています。これを実現する唯一の方法は彼らのニーズから発見を見いだすことなのです。」と Bertrand 氏は言います。

### 毎日がインスピレーションに溢れる

2010 年、ノマドワーカーが実際は自宅ですら仕事をしているのかを把握するために、Coalesse は変わった試みをしました。それは家に人を送るというものでした。Coalesse のシニア研究員であった Emily Ulrich 氏は参加者が働いているニューヨークとサンフランシスコのベイエリアで仕事をする自宅や他の場所での人々の様子を観察しました。

Ulrich 氏はその結果を報告し、360 マガジンの 62 号において「Untethered」というタイトルで寄稿しています。携帯端末によって人々はデスクやオフィスに縛られなくなりました。時間に追われている知識労働者は自分たちが仕事をしたい場所で働いているのが現状です。なぜならばすぐに自分を柔軟に対応できるようにしておくことがビジネスにおいて重要で、多くの人は仕事と生活の間を常に行き来し、この2つの状態を交互に切り替えながら仕事をしています。

### ホームアローン

当然、その切り替えはストレスを生むのも事実です。Ulrich 氏が調査した人々はこの根幹からの変化をこのような日常に見ていました。孤独で、人間工学的にも感情的にもサポートされず、携帯デバイスを持ち歩き、ダイニングテーブルで、リビングのソファで、ベッドでと夜寝るまで、延々と何件もの仕事につきまとうという具合です。インターナショナルデータコーポレーション (IDC) によると、現在、グローバルで 12 億人ものモバイルワーカーがおり、アメリカだけでも 1 億 2 千万人もの人がモバイルで仕事をし、これは全労働人口の 75.5% を占めています。その次は日本の 5 千万人で労働人口の 74.5% を占めています。

2010 年以降、テクノロジーは進化しつづけ、モバイルワーカーをサポートするスペースをデザインすることはさらに複雑になり、モバイルワーカーを取り巻く環境は厳しくなってきたようにも思われます。ほとんどの人々が1日中、スマホやタブレットやノートパソコンを通して複数のクラウドに接続しています。そしてネットワーキングやソーシャルメディアの選択肢が広がっているため、それを管理することにも時間を要しています。

「ダイニングテーブルで  
仕事をするのはかなり  
難しく、絶え間なく  
モノを移動することを  
強いられます。」

「昨日、4つの  
異なるスペースで  
仕事をしました。」

「ホテルの部屋の  
もう片方のベッドは  
仕事をしたり、  
スーツケースを整理したり、  
洋服を置いたりする場所です。」

「特定の仕事スペースが  
ないのはやはり時間を  
無駄に使います。」



## モバイルは主流ではない

しかし、そこには2つの避けられない矛盾が残ります。オフィス以外でのモバイルワークはまだ主流ではないこと、そして職場に変化をもたらしているテクノロジーの普及によるモバイルワーカーの行動様式とニーズを繋ぐという意味では調査がまだ不完全だということです。

Facebook や Evernote などの名だたる企業のオフィススペースを設計デザインした、サンフランシスコを拠点とするオルタナティブオフィスの設計事務所、Studio O+A の代表である Primo Orpilla 氏は「オフィスではない他のワークプレイス、つまりちょっとしたスペース、廊下、休憩エリア、建物の外、街のカフェなど、これらの需要を把握しなければならぬ真のニーズがそこにはあるのです。昨今では人々はどこでも働けるようになり、そのニーズを把握したり、面白いスペースを創ったりする機会が多くあります。しかし、多くの人はそのことをあまり考えていないのです。」と述べています。

Coalesse はこれに関して多くの思考を重ねてきました。Coalesse のクリエイティブディレクターである Bob Arko 氏はそこにはまだ埋めなければならない領域があると言います。「建築家やインテリアデザイナーは通常このような調査研究は行わず、ワークプレイスのトレンドについては大手メーカーに依存しているのが現状です。Coalesse では従来のオフィス環境を超えて、人々の広がる生活の中でのノマドワーカーの働き方を理解するために独自の研究調査を展開しています。」

## クロスオーバー

Coalesse によるノマドワークの探求、それはまるである種の境界を超えるようなものでした。実際に「クロスオーバー」という言葉を基礎的な概念として定め、それはまさに異なった要素を交ぜあわせて何かを創りだすようなものでした。そしてノマドワーカーの多様なニーズに対応し、場所にとられない製品やソリューションを提案することでもありました。

Bertrand 氏が言うには、これらのニーズを探求することは素晴らしいデザインに種を蒔くのと同じだということです。「私たちは真のニーズをソリューションとして変換するために、製品開発の新たなプラットフォームを提案できる行動様式を探しています。」

Bertrand 氏は多くの企業へのインタビューを実施し、ノマドワークに関して徹底的に話す機会を設けました。Google、Oracle、Facebook、Square、Accenture、IDEO、Studio O+A、Worktech、国際家具見本市 (ICFF)、スタンフォード大学デザイン研究所、そしてコ・ワーキングのパイオニアでもある The Hub、The Grind、WeWork、NextSpace など名だたる企業がその活動に参加協力をしたのです。

## ノマドを縛りつけるもの

ノマド研究の難しい部分はノマドワーカーを縛りつけることでした。オフィスにいる人々を観察するのは極めてシンプルで簡単なことですが、常に動いている標的を観察するのは容易なことではありません。

そこにミニブログの必要性がでてきたのです。Tumblr (タンブラー) のスマホアプリは携帯から短い文章でつぶやくには簡単な方法で、画像や動画も数秒でアップロードが可能です。クリエイティブな人々は自分の身の回りのことを撮影し、その状況に率直なコメントを投稿しているのです。そこはまさに発見の宝庫でした。

Bertrand 氏の周りのブロガーには、Accenture のワークプレイスの変化に携わる部署のシニアマネジャー、グラフィックデザイナー、IDEO のアソシエイトパートナー、Steelcase のグローバルクライアント折衝担当、マーケター、フリーランスの家具デザイナー、広告代理店のシニアデザインディレクター、営業、そしてイラストレーターなどさまざまな職種の間人がいました。彼らは世界をまたにかけて仕事をしている人、出勤する人、自宅で仕事をする人などさまざまでした。Bertrand 氏は彼らに「経験が豊富、分散型、要求に応じて仕事をするオンデマンド型」と定義し、「クリエイティブな知識労働者」と分類しています。

目標は1日中動いて仕事をこなす彼らの仕事の仕方を追跡することでした。Bertrand 氏が知りたいことは「彼らが第1、第2、第3の場所のどこで、どうやって仕事をしているのか？ 日中、夜、週末、また旅行中の苦悩や喜びを追跡すること。そしてプライベート、コラボレーション、ソーシャルな仕事の間を個人としてどうやって切り替えているのか？ どこでも、いつでも仕事するには何を必要とし、望んでいるのか？ どのような行動が新たな疑問や発見をもたらしているのか？」というようなことでした。



## 平凡に気づく

多くのブロガーが投稿する際に一時、手を止め、周囲や行動を観察し、見落としたことで妥協し、不快にならないようにその状況を正確に描写するという順序だった段階を踏むことが分かっています。

「それに加えて、テクノロジーには限界があることも知ってほしいのです。まさにハードウェアのインターフェイスをサポートする適切な製品がそこには必要なのです。」と言うのは世界中を動き回っている（年間 32 万キロ）Accenture Real Estate Solutions Practice のシニアマネジャーの Abby Levine 氏で、「世界はまだモバイルワーキングに対応していません。スターバックスのような場所でも対応しているといっても実際はまだまだです。ネットにちゃんと繋がって、その場所を見つけて奪い合うようなことをしないような環境がほしいです。」と述べています。

もう 1 人の参加者は定期的にクライアントのオフィスを訪問する自宅ベースで働くデザイナー兼アーティストで、そこで働く際の異なるオフィス環境の雰囲気はどう感じるかについてコメントしてくれました。「私にとってはインスピレーションを得ることが大事で、それは仕事の質にも影響するからです。自宅やオフィスでは問題なくインスピレーションを得るクリエイティブな環境であるけれど、他の場所は空間的にも人間が集まるソーシャルな観点からも陰気で重くなる場合が多いです。」と述べています。

ネット上に大量に放出された言葉を整理した後で、Bertrand 氏はインタビューやブログなどをパターンマップに落とし込み、詳細なる情報と画像を含む 111 ページにもおよぶ「ノマドワークのランドスケープデザイン研究調査」というタイトルのレポートにまとめあげました。

## 何か驚いたことは？

「それは Emily が 2 年前に実施した「生活 / 仕事」の研究を検証し、さらに拡げることになりました。私たちが把握している今日のノマドワークの実態とテクノロジーのトレンドを組み合わせることで、どうやったら新たなワーク体験を創造できるかを明確にしなければなりません。私たちはノマドワーカーの現在の困難な状況とそれがどのくらい容易になるかという隙間にイノベーションの機会を見いだしているのです。

「重要なことは新たな体験を生み出し、人々の生活にインスピレーションをもたらすことです。まずは生活を楽にすることから始められます。ネット環境の整備は今しばらく時間がかかるかもしれません。」

Coalesse の研究調査から、「目的地を刺激する」、「モバイル化を最大限に活用する」、「五感を養う」という 3 つの正式な製品開発アプローチが生まれました。





**「目的地」を刺激する：  
タッチダウンスペースを  
向上させる**

ノマドワーカーを収容するとなると、まず基本的な質問は「どうやって、高品質なタッチダウン体験を提供できるのか？ どうやったら「わあ、すごい。絶対また来よう。」って思えるかということです。Coalesse はまず重要検討事項を明確にしました。例えば、それはダイナミックで変更可能なスペース、「セルフ・アセンブリー」の創造、外向的な人やコラボレーションのためのオープンでソーシャルな空間であったり、内向的な人や個人の集中ワーク用として閉じられた、プライベートな空間であったりと様々なワーク体験の選択肢の提供などがあげられます。実際には、最近のデジタルワークや拡大するパーソナルな交流、そしてワークチーム間のもっと効果的なバーチャルな相互交流に対する欲求が大きくなっているため、企業は「雰囲気の良い」、インスピレーションが湧く企業文化を素晴らしいワーク体験に変換する空間を創ろうとしています。例えば、デスクでの個人ワークのためには小部屋や天蓋付きのラウンジ、またコラボレーションにはクッション付きのチェアや電源コンセントの側に置く低いテーブルなどを使用するという事です。

今年、Coalesse は新たな製品ラインを発表しました。Lagunitas というもので高品質なタッチダウン体験の代表格となる製品です。イタリアのミラノを拠点とするデザイナー、Toan Nguyen がデザインした、配置が容易な間仕切り付きラウンジシリーズです。コラボレーション、ソーシャルライゼーション、そして個人での作業をすべて柔軟にカスタマイズでき、ビルトインされたカフェ機能でまさにオフィスの中に「第3の場所」を創出することが可能です。



Lagunitas は間仕切り付きラウンジ & テーブルコレクションで、どこでもカフェのような「第3の場所」を創出します。

## モバイル化の最大化： サポートするツールも重要

「モバイル化の最大化とは製品がいかにユーザーの行動に影響するかを見るプラットフォームのようなものです。一時的ということが重要で、人々は一時的にスペースを所有することに快感を覚えています。それは、例えば、港のドックとか、便利に配置された電源コンセントの近くに（電源・通信へのアクセスはノマドワーカーの最大の悩み）デジタル機器を置ける台のようなシンプルなものかもしれません。または「計画されたタッチダウン機能」を備えた製品かもしれません。」と Bertrand 氏は述べています。

「例えば、多くのオフィスチェアやサイドテーブル、ラウンジチェアはあなたが携帯デバイスを置いて一時的に仕事ができたり、バックを安全に置けたりするという環境をサポートしていないのが現状です。」

モバイル化を最大化にするという彼女の戦略はスペースのパーソナル化、一時的な収納、ホワイトボードやポストイットウォールのような共有コラボレーションツール、モバイルワーカー（リラックスしたり、腰掛けたり）とツール（高さや角度を変える）の両方の姿勢に対応することなどを含んでいます。つまり、私たちの戦略はモバイルワーカーが働きたいと思うところで、生産的に仕事ができるように適切な製品を与えることでいくつかの選択肢を提供するというものです。



Free Stand は携帯端末用の折り畳めて、持ち運べる簡易テーブルです。



その期待はノマドワーカーにとってインスピレーションが湧くようなスペースをデザインするためのマインドのフレームともいわれ、モバイルワーカーが姿を見せて席があることを認め、彼らが時間をかけずに、簡単に仕事にとりかかることができるようにしなければなりません。その作業フローを増大することなのです。

Coalesse が昨年発表した Free Stand というノートパソコンやタブレット用のテーブルは折り畳めて持ち運びができ、瞬時にどこでも仕事ができる場を提供しています。Free Stand が似たような競合製品と異なるのはその折り畳める機能で、自宅での仕事もモードを切り替えて瞬時にリラックスモードにはいることができます。

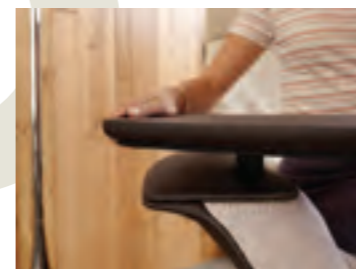


## 5 感を磨く：身体的、精神的な快適さ

Bertrand 氏はノマドワーカーの 5 感が満たされたときにそのワークスペースやワーク体験はより良いものになると言います。私たちのリサーチを通して度重なる観察によると PC のスクリーンを無理に見ることや情報過多から起こる身体の姿勢の悪さが起因する不快さです。

彼女が提案するものは「デジタル姿勢のパレット」と呼ばれるもので、正しい照明、動画コミュニケーションの音質、アウトドアスペースの利用、そして「創造性とイノベーションを刺激し、鼓舞させる感覚の調整」などがそれには含まれています。

快適で生産性を高める製品として Coalesse から発売された、Jean-Marie Massaud によってデザインされた Massaud ワークラウンジはまさにその代表となるプロダクトです。航空機のファーストクラスのラウンジシートからヒントを得たその製品は収納にもなるオットマンとペアで使用するものです。このワークラウンジの特長のひとつが首振り機能付きタブレットアームでプライバシー用のキャンビートともにチェアに搭載されています。



高さ調節可能な首振りタブレット機能付き Massaud ワークラウンジ、収納オットマン付き



## 「交差点」をつくる

Arko氏はBertrand氏のレポートを新鮮な発見と機会を与える「レンズ」と呼びました。彼のチームは非公式に「デジタル姿勢」と呼んでいる活動を始めました。それはノマドワーカーの仕事をしやすくするという目的のもとに行われ、彼らの多様なニーズがBertrand氏の掲げた3つのテーマと交差する着地点を調べるというものでした。

しかし、果たしてこのモバイル研究と発見がオフィス環境やスペースデザインという領域にまで当てはまるものなのでしょうか？

Arko氏はそれにはまだ時間がかかると言います。「オフィス環境になるとまだ従来型のアプローチをとっている企業が圧倒的です。私たちの仕事は人々の行動の変化を見て、これらの進化するニーズに応える新しいアプローチ方法で人々を刺激していくことなのです。」とArko氏は語っています。

## 将来の変化に順応する

Orpilla氏はこう指摘します。「ホテルなどのホスピタリティ業界ではすでにモバイルワーカーを主要顧客ターゲットのひとつとして位置づけ、無料WiFi機能を完備し、飲食エリアの近くに快適な仕事空間を設置し、台頭する新たなビジネスニーズに着目し始めています。」

「私たちの企業プロジェクトの多くがこのホスピタリティ空間のロビーやレストラン、カフェの雰囲気似てきています。最近ではデスクにいる時間よりこれらのスペースにいる時間が多くなっています。」Orpilla氏は以前、ほとんどシリコンバレーの外で仕事をしたことがありませんでしたが、今はミッドウェストからの仕事依頼もあります。「私たちは創業2-3年後に思わぬ成功を治めるIT系の新事業ベンチャーに代表されるように、最も有能な賢い人材が集まるスペースのデザインを手がけてきました。そして、今、これをどうやったら模倣できるかという関心が国中に広がり始めているのです。」

こうして見ると、Bertrand氏は目の前にさまざまな機会が広がっていることを確信せざるをえないのです。「シリコンバレーだけを眺めても、それは明らかです。人々は新たなテクノロジーをどう使って、何を生み出しているのか、テクノロジーは仕事場と自宅でどのように仕事をサポートしているのか、どこで、いつ仕事をするかの縛りを人々からどう解放しているのかということが見てとれるのです。それはまるで私たちの未来を見ているようです。」●

FOR  
THE NEW  
WORK  
DAY

coalesse®

The Massaud Collection—  
by Jean-Marie Massaud

チェアにテーブルが合体。  
ひとりで、そして集って。どこでも仕事  
ができる今、居心地のよさもついてくる  
のが理想です。リラックスでき、仕事も  
こなせる。すべての要素がひとつに  
つまっています。



coalesse.com

# HOW TECHNOLOGY IS CHANGING EDUCATION

テクノロジーは教育をどう変えるのか

スタンフォード大学教授が2011年に人口知能に関する無料のオンライン講座を開始したら、たちまち190カ国から16万もの学生からの応募があり、かなりの注目を浴びたことがあります。

これはまさにテクノロジーが世界中の教育を立て直していくという顕著な例のひとつです。大規模なオープンオンライン講座の急増から、さまざまな「ブレンドされた学習方法」（オンライン上または実際の建物内で）をサポートする情報端末の普及まで、テクノロジーが早期教育から大学まで、すべてのレベルの教育過程において新たな機会を生み出しています。

「テクノロジーは教育における関係、特に教師と生徒間の関係を変化させはじめています。教育者が学習体験を再考しはじめると、その進化をサポートする教育用スペースの立て直しも重要になってきます。」とSteelcase WorkSpace Futuresの研究者で教育とテクノロジーがスペースに及ぼす影響を研究調査しているSteelcase Education SolutionsのメンバーでもあるAndrew Kim氏は述べています。現在までに、その研究調査で20もの学校の生徒と先生を観察し、彼らにインタビューも実施しています。

教育のすべての過程において、最も急成長し、逆戻りしないトレンドは、ノートパソコンやタブレット、そしてその他の情報端末の使用の増加です。多くの小学校ではすべての生徒にノートパソコンやタブレットを与えています。大学では多くの学生がノートパソコンやタブレットを所有し、使用しています。携帯できる利便さというまでもなく、学生の多くが授業のコンテンツがスマートフォンに配信されることを望んでいます。

数年前までは、情報端末というものは配布資料や、オーバーヘッドプロジェクター、本、紙やペンなどの従来型のツールに対する唯一の代用品として活用されていました。しかし、今日ではどうでしょうか。これらのテクノロジーが講義や学習が実際に行われる方法を変換し始めているのです。

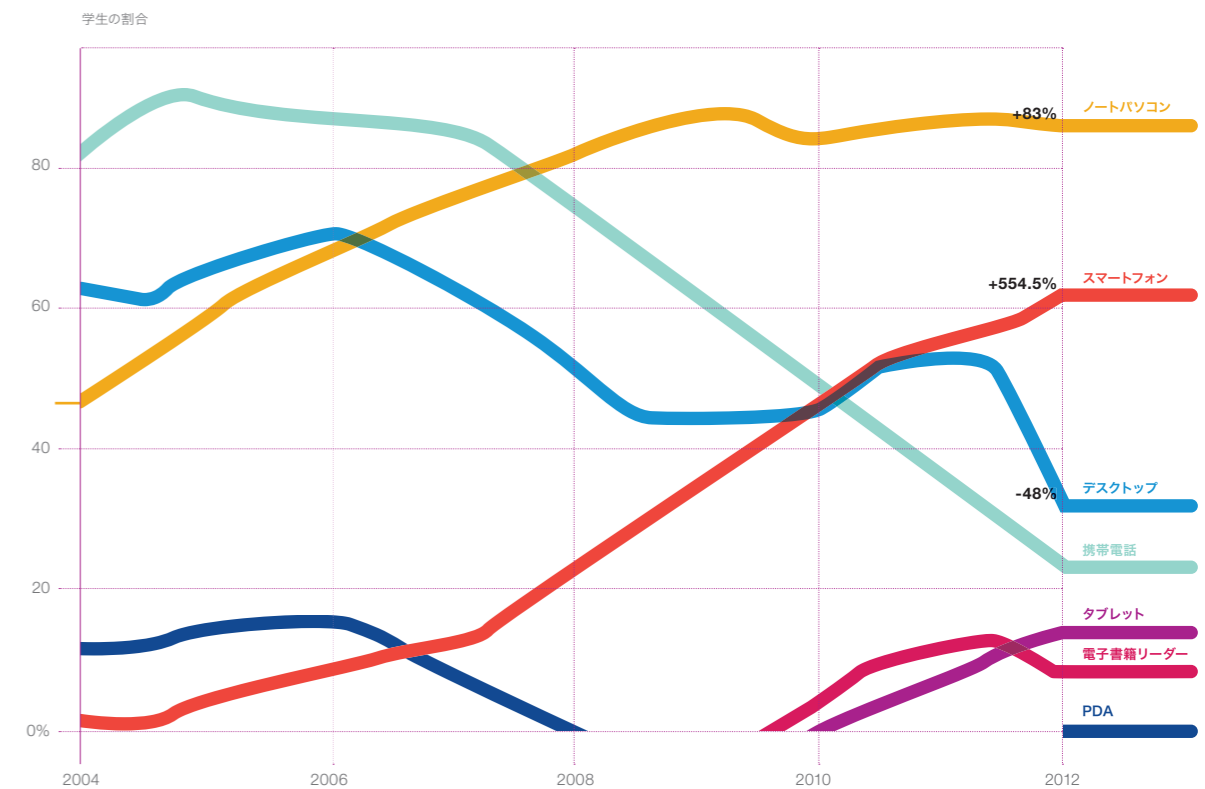
教師は今までの標準化された暗記学習にとって代わるものとしてテクノロジーを活用し、学生のためによりパーソナルで自己主導型の体験を創造しようとしています。これからは複数のユーザーがコラボレーションし、ソフトを活用しながらバーチャルな対話をサポートし、マルチなデバイスを同期させる環境が教室内外で起こることはまちがいない。そして学生や教師はアニメーションや動画を多く使用しながらデジタルなコンテンツを作成していく機会が増えていきます。

「興味深いのは、学習がバーチャルになればなるほど、バーチャルな活動はよりリアルになるということです。ある人はバーチャルとリアルが真ん中で出会うようなものだと言っています。」

Andrew Kim,  
Steelcase WorkSpace Futures

### 大学生が所有するテクノロジーのトレンド 2004-2012年

出典：  
Educause Center for Applied Research



過去に教師が所有していた情報の多くは、現在、学生は簡単にネット上で情報を得ることができます。それは従来のように教師が内容を講義し、学生が吸収するという古いスタイルを大きく変える要因になっています。その結果、教師は教室でテクノロジーを活用して、自分たちの役割を変化させていこうという動きがあります。テクノロジーはもはや教師が一方向的に情報を与えるというのではなく、学生と一緒に問題解決やコミュニケーション、コラボレーションを推進することを可能にするのです。つまり、これは教育評論家が言う、今の教育の目標ともされている、より次元の高いスキルを養うということなのです。

「教室は知識の創造 vs 知識の消費という「場」に変化していきます。学生が学ぶために何を使用するかを選択肢を持ち始めると、よりクリエイティブで、何かを生み出すという作業を支援するスペースが必要になります。つまり、これは教室内外においてのモバイル化の増加とさまざまな個人作業や学習のレベルをサポートする新たな学習スペースが登場することを意味しています。また、オフィス環境と同様に教育の環境においても、「場」、「姿勢」そしてバーチャルとリアルの両方の相互交流を促進する「存在」のパレットが

重要になるということです。実際、学校は情報端末の活用という意味では急成長している企業のようなもので、多くがオフィスと同様の課題に直面しています。」と Kim 氏は述べています。

まさに津波のように起きているテクノロジーの動向は教育の場を一掃しながらも、ある部分は今までと同様に変わらないものもあります。例えば、学生も教師もアナログな素材を決して放棄したわけではなく、それはこれからもすぐに変わるというものではありません。彼らは引き続き、ホワイトボード、紙の資料、ノートを活用し、思考を可視化し、そのスペースはこのアナログとデジタル両方を併用しながら活用できるようにデザインされるべきなのです。

## ブレンドされる 学習方法

教育のすべての過程において、学習活動はオンラインとリアルに  
対面する相互交流の双方を組み合わせたブレンドされた学習プログラムを通して、遠隔からそして敷地内の両方で発生することになります。数ある例の中の一つをあげれば、フリップ授業モデルというものがあります。学生は授業外でオンラインでコンテンツにアクセスし、宿題をし、授業中には討論やグループワーク作業などのアクティブラーニング（能動的学習方法）を通して、新たな知識を獲得していくというものです。

このブレンドされた学習方法はコスト削減に貢献するという意味で、今日の厳しい経済状況に適した方法として人気があります。いくつかの研究からも、学生が情報へのアクセスの仕方を自分で選択できるようにさせることは対面やオンライン上で授業を受けたりするより、効果的であるという結果がでています。

「興味深いのは、学習がバーチャルになればなるほど、バーチャルな活動はよりリアルになるということです。ある人はバーチャルとリアルが真ん中で出会うようなものだと言っています。」と Kim 氏は言っています。「多くの例は、一つの授業の中でさまざまな異なる科目の授業が行われており、複数の教師が個別指導教師として、また士気を高める人として直接指導をするということです。それは学生と面と向かうというよりは、肩を並べての指導といったほうがいいかもしれません。」



「教育のための理想的な  
「場」とは人、テクノロジー、  
スペースが革新的な  
方法で統合されている  
ことです。」

**オンライン学習が  
定着しつつある**

授業配信の技術は  
当たり前になってきています。



**160k**

2011年、スタンフォード大学によって  
開講された大規模な公開オンラインコ  
ース (MOOC) に参加した学生  
出典: Inside Higher Ed, 2012

**20k**

教育と学習のアプリケーションは iPad  
用に構築され、150万台の iPad が教  
育の現場で活用されています。



**79%**

フランスの中学校教師は過去 2 年間で  
今まで以上にテクノロジーを使用し  
ていると言われています。

**65%**

アメリカの学生の 65% はオンライン授  
業を受けたことがあります。



このブレンドされた学習方法は、教師の役割を進行役とか  
コーチのような立場に変化させるために、助手的な教師を  
使うことも増えており、教師の側においてオンライン学習をし  
ぎったり、授業を手助けしたりします。また、スペースの意  
味合いも異なってきています。教室の前で授業をするとい  
うスタイルにあわせてデザインされた教室は、コラボレーシ  
ョン作業や自己主導型の学習を同時にサポートするスペース  
に変換される必要があります。例えば、アメリカのいくつか  
の幼稚園ではオンラインでの自主学習用に別のゾーンを設  
けているところがあります。また他の幼稚園では今までの  
授業用のスペースを削減し、広い開放的なスペースや自己  
学習用のスペースを増やしているところもあります。

大学ではさまざまなオンライン講座を開講しながら、学生  
と教授の関わり方を構築し、パフォーマンスを監視し、測  
定する方法を模索しています。特に欧米の大学で盛り上が  
っている MOOCs (ムークス、大規模公開オンライン講座)  
はまだ実験段階ですが、最先端の動きとして注目されてい  
ます。オンライン上の討論フォーラムにもかかわらず、多く  
の学生はまだ教授と面と向かって話せる動画通話を望んで  
います。ムークスのプラットフォームはこのニーズにも対応  
し、学生同士は地理的な近接度によってグループ化された、  
オンライン上のコミュニティ型ポータルサイトを通して簡単  
に出会うことが可能です。

教授は学校が認知的または社会的学習を生み出すことで、  
ネット上での学校にさらにリアルな空間を追加するという模  
索が続いています。例えば、あるムークスの教授が移動し  
ている街のカフェで「オフィス時間」という設定をし、学生  
が実際に教授と会うことができるようにしました。あるコミ  
ュニティカレッジではムークスのコンテンツを活用し、ムー

クスがオンライン講座を提供し、コミュニティカレッジは学  
生と教授が実際に相互交流するリアルな体験をつくるとい  
うようにブレンドされた授業を実施しようとしています。

学習はよりバーチャルになり、教授と実際のリアルな物理  
的な「場」は教育の均一化という意味では貴重な要素であ  
り続けることが予想されます。「私たちが研究調査を続ける  
中で、教育のための理想的な「場」は人、テクノロジー、ス  
ペースが革新的な方法で統合されていることだと確信しま  
した。もし、教室というものがただ単に知識が消費され  
る「場」ではなく、知識が生み出される「場」であるとする  
なら、それは柔軟性がすでにビルトインされた、個人ワー  
クとコラボレーションが容易に切り替わるイノベーション  
スタジオと類似しているところがあります。これまで以上に、  
教室は新たなテクノロジーが要因となって生み出された新  
たな学習への行動様式をサポートする柔軟性の高いスペ  
ースになりえると見ています。」と Kim 氏は言います。

発展途上国で起きている急速な発展や新たに台頭するテク  
ノロジーが知識の変換や具現化の方法を変化させたことか  
ら、教育はさらに有益なものとして、世界中で重んじられ  
るようになりました。その探求は教育が行われる過程ど場」  
をさらに改良しつづけ、止まることはないでしょう。●

# 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

## 実地訓練

実地訓練は決して新しいアイデアではありません。昔にさかのぼり、1916 年には当時教育の改革者であった John Dewey 氏は学生が努力と価値観で情報を「知に変換」する際には、相互交流がその教育の決定的な要素となると紹介しています。

時は現代に飛ぶ：数々の賞を受賞し、広く言葉が引用される教育者であり、作家である A.W. Bates 氏は相互交流という要素は、教育を配信するための媒体を選ぶ際の主要基準であるべきだと述べています。Terry Anderson 氏は 2012 年の次世代ラーニング会議においてスピーカーも務めた教授で、深く有意義な学習というものは少なくとも相互交流の一つの形態、例えば、「学生—教授」、「学生—学生」、「学生—コンテンツ」というものが高度なレベルで行われた時により養われるものであると主張しています。Steelcase はこれに「学生—環境」という形態を加える必要があると信じています。

教育を支援し、定義する際に「相互交流の不可欠な役割」は長い間明確に認識されてきました。Steelcase Education Solutions では「アクティブラーニング=能動的学習」という用語で、様々な視点からこの関わり方を研究することで多くの発見を見いだしています。

相互交流 / 関わり方 / 能動的学習が重要な指導、学習戦略として教育理論の中に組み込まれつつあり、積極的な教育者は世界中にこのアクティブラーニングを普及させようとしています。

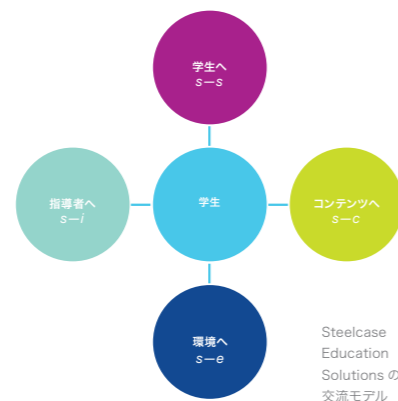
しかし、そこには問題もあり、しばしば、教室の環境が障壁となっているのです。教育理論が「座って情報を得る」受動的学習スタイルから、もっと能動的なスタイルに移行すると、今までのようになるべく多くの人を収容しようという列状の座席スタイルでの教室スタイルはきわめて不適切なものになってきているのです。動くには一人あたりのスペースをさらに必要とします。ただ単なる知の伝達から、相互交流を深め、関係を蜜にするには、スペースというものが今まで以上に重要になってくるのです。

教師と学生が互いに相互交流する必要性に加え、もっと大事なのがツールとの関係性だと語るのは Anderson 教授で、それを「ネット・セントリック」、ネット中心の環境と表現しています。Steelcase が実施している研究調査ではこの「能動的学習」やそのための新しいツールがスペースにもたらす影響を深く掘り下げています。まさに今、抜本的変革が始まり、教育の変革の第一波が来ているのです。

Steelcase Education Solutions では「学習」をスペース、テクノロジー、そして指導方法がひとつにまとまる「エコシステム」として捉え、それらがひとつになることがまさに「能動的学習」というものであると定義しています。

教育機関によってはその状況は異なり、変化の速度もバラバラです。とは言うものの、各機関がこの大きな変化やうねりの中で「さあ、能動的学習においてはここ 5 年間は変化の年にしたい。」と言って第一歩を踏み出すことがまずは大切で、その行動は不可欠であると考えています。近い未来へのビジョンを持ちながら、情報テクノロジー、スペース、アカデミックな専門的能力開発の要素をまとめ、道筋のための施策をたて、達成するための業務と担当者を具体的にし、その変化をグラフ化することです。亀のように動きが遅い状態では決してレースに勝利することはできないのです。

実行することから学ぶものです。交流することは知を転換することだけでなく、まさに学ぶことなのです。前進すること。そしてトータルで物事を見て、デザインをし、変化のために準備をするということがいかに重要かということです。●



筆者の Lennie Scott-Webber 博士について

デザイナー、指導者、管理者という立場から、長年教育環境についての研究に携わる。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。質問等は lscottwe@steelcase.com または Lennie\_SW@twitter.com まで。



## 再考された学習スペース

Steelcase Education Solutions が目指したこと。それはただ単に教室を新しくするのではなく、学習スペースの原点に戻り、再考し、刷新し、そのカタチを明確に思い描くことでした。その目標達成のために、何百という現場でのユーザーの声に耳を傾け、彼らの行動を観察することに情熱を傾けました。情報がどうやって提示され、吸収され、処理されるのか、どのように席が配置され、テクノロジーを使用するのか、どのようにコミュニケーションやコラボレーションが起こるのか、ということを理解すること。そのすべてがあって学習に集中し、能力が向上し、ひらめき生まれる、今日のそして未来の学習環境が実現できるのです。

[www.steelcase.com/educationsolutions](http://www.steelcase.com/educationsolutions)

ひらめき生まれる学習スペース

グループ



講義 & テスト



討論







# 10x10

少女たちを  
教育することで  
世界を変える  
キャンペーン



現在、全世界で学校に行っていない少女たちの数は**66万人以上とも言われています**。しかし、ドキュメンタリー映画製作会社、Documentary Group and Vulcan Productionsに所属し、数々の賞を受賞しているジャーナリスト達はこう主張しています。一人の少女を教育するだけで一世代の貧困サイクルを打破し、前向きの変化を起こすことができると。昨年、彼らは戦略的パートナーであるIntel社と共同で「10x10」という、少女たちに教育を受ける機会を与え、その能力を高めるグローバルキャンペーンを立ち上げました。

早期強制結婚、国内の奴隷制、人身売買、性暴力と差別、医療制度や学費の不足など、少女たちに立ちほだかる障壁を除去することで、少女たちがより良い、より安全で、より健康的な生活を送ることができる、これがサステナブルな世界にむけての私たちの希望です。と語るのは10x10のエグゼクティブディレクター兼プロデューサーであるHolly Gordon氏です。

Gordon氏は12年間ABCニュースでプロデューサーを務めた経験や他のニュース番組、Peter Jennings氏との「World News Tonight」や「20/20」、「Primetime」の脚本家として、またニューヨークのトライベッカ映画祭にも関わった経歴も持ち合わせています。

「少女たちが男子より優れているから教育するということではなく、少女を教育することで何かが変わるかということでした。女性たちは世界中のほぼすべての発展途上国で差別されているのが現状です。」

何よりもその事実が彼女の10x10への意欲を掻き立てたのです。「私がデータの存在を知り、少女たちが世界を変えることができるという前提に調査を進めると、これは絶対だという確信に変わったのです。そして、同時に自分たちはその成果が重大な意味をもつのに何故もっと大きなスケールでやらないのかと思ったのです。」

「少女を教育することで彼女は将来自分の子供たちに予防接種をする母親になる可能性が高いのです。HIVやエイズ感染もせず、若年での妊娠ではなく、ちゃんと結婚をし、後に子供を生むという人生を歩むことができます。少女が学校に通えれば、彼女の収入は20%増加し、その収入を男子よりも家族のために費やす可能性があるのです。そして将来いつか、国のGDPを成長させることになります。少女たちを教育することはまさにこの経済的発展への一歩で、社会をより安定させることにもつながります。研究によると、女性が社会の中で男性と同じ権利を持つ社会はより安定しているということが明らかになっています。そしてまさにそれは世界平和につながるのです。」

10x10のプロジェクトチームはこのストーリーを語るのに長編映画にして、従来の方法ではなく、ソーシャルメディアやウェブを核にしたいままでない方法でプロモーションをすることにしました。普及率が一気に跳ね上がる消費者層を見つけるために、ネット上で募るオンデマンド型のクラウドソーシングというユニークな方法で配信することも決めました。それは映画を自分たちのコミュニティで紹介したいという人が自由に映画を放映できる権利をもつというものでした。Gordon氏は「これは報道業界においては社会を変化させるという意味で非常に面白い試みでした。」と述べています。

「ジャーナリストとしては言えば、New York Times紙の巻頭紙面に掲載すればすべてがうまくいったというのはもう昔の話です。もちろん、New York Times紙は素晴らしい媒体ですが、ここに一つだけ記事をのせたからといって世界を変えられるわけではないのです。昔は独占ということがほとんどでしたが、いまは同時にあらゆるところで目にするのが効果を生みます。だから、この映画をつくるプロセスを利用して少女たちの価値についてあらゆるところで対話が行われるにはどうしたらいいかを考えたのです。」

現在、全世界で  
学校に行っていない  
少女たちの数は  
66 万人以上とも  
言われています。



### 近くの劇場で放映してみては？

2013年の3月に新作プレミアで登場した「Girl Rising – 少女たちの挑戦」という映画。アカデミー賞にもノミネートされたRichard E. Robiins氏が監督したこの作品は厳しい生活環境の中に生きる忘れがたい9人の少女たちの物語です。カンボジアのプノンペンに住むSokhaは孤児でゴミ捨て場から這いあがり、後に学校のスター的存在になり、ダンサーになった少女。ネパールで強制奴隷に耐えたことを歌にしたSumaは現在、人権擁護運動に参加しています。インドの工事現場で働くRuksanaの父親は娘のために生活を犠牲にして働いてきました。

それぞれの少女が母国の有名なライターやナレーションを担当したアン・ハサウェイやメリル・ストリープといった豪華俳優陣とペアで登場します。

ウェブサイト、Gathr.usではこの映画「Girl Rising – 少女たちの挑戦（英語）」を近くの映画館で上映できるように仕組みを構築しています。簡単に申し込みができ、劇場の場所、日時をリクエストし、10x10のツールキットを使用して知人を映画に招待するという手順です。そしてチケットの予約がある程度の数になった時点で上映が確定するという具合です。

ただ単にこの映画を認知してもらうだけでは十分ではありません。そこで10x10では少女たちの教育基金を創出し、すべての支援金は非営利団体パートナーに直接寄付されることとなります。パートナーとしてはA New Day Cambodia、CARE、Partners in Health、Plan International USA、Room to Read、United Nations Foundation/Girl Up、World Visionという名だたる慈善団体が名乗りをあげ、そのすべてが少女たちを救う支援サービスの追跡記録を保有しています。

現在までに上映へのリクエストが約1,800件、70,000ものチケットが販売されました。Regal Cinemasでは今年4月、全国の169劇場での1週間におよび独占的に上映されました。CNN Filmsでは6月16日にテレビで放映される際には最大の視聴率になるだろうと予想しています。10x10は現在、米国を超えて世界中に配信することを計画しています。



### 映画をみましょう。

ウェブサイト、Gathr.usではこの映画「Girl Rising – 少女たちの挑戦（英語）」を近くの映画館で上映できるように仕組みを構築しています。簡単に申し込みができ、劇場の場所、日時をリクエストし、10x10のツールキットを使用して知人を映画に招待するという手順です。そしてチケットの予約がある程度の数になった時点で上映が確定するという具合です。

### 「私はオフィスで上映しました。」

10x10にとっては企業も資金支援や職場で映画を促進するためには重要なターゲットで、「Girl Rising」の広告や基金への寄付金の呼びかけは約60もの企業の社員のコンピュータ上で掲示されました。

「多分、世界中で社会的変化を起こす上で企業が果たす役割は大きなものがあります。」とGordon氏は言います。「特に発展途上国では企業は投資と影響力という点では重要な場所です。なぜなら、企業は収入や雇用を生み出し、それがさらにインフラに投資をすることになるからです。企業は社会に力を与え、それゆえに非営利団体だけでは果たしえない影響力とコネを持っているのです。特に世界中でビジネスを展開するSteelcaseのような企業になると、その領域は国を超えて情報が伝達され、共有されることとなります。

可能な限りその配信地域を広げることは、彼曰く、「今日、発展途上国における出来る限りの最大の投資」のための賛同を得ることです。少女たちを教育することは健康、経済、社会の安定性という点からよりサステナブルな環境をつくるということです。さらに言えば、教育を受けた女性は社会のためになるということです。例えば、彼らはクリーンな燃料を使用し、廃棄物を削減する率が高くなります。

「この記事を読んだら、ぜひこの映画の中で少女たちに出会い、少女たちの教育がいかに社会に影響を与えるかを知ってほしいです。そして自分が得た情報、感じたことをどう生かせばよいかを考えて行動してほしい。」と彼女は締めくくっています。👉

[10x10、および映画「Girl Rising – 少女たちの挑戦」についての詳細は10x10act.org/まで。](#)



**女性が社会の中で  
男性と同じ権利を  
持つ社会は  
より安定しています。**

# Sustainability Spotlight

## 明言された約束、守られた約束 そして新たな約束：

コーポレートサステナビリティレポートで  
進捗状況を報告し、ビジョンを共有。

ますます相互に連結した世界において、天然資源を保護すること、人々の生活を守ることは人類の未来のための最重要事項であるという社会の認識が高まりつつあります。それは変化が激しく、競争が激化する時代の中であって、企業が生き残り、繁栄しつづけることも同様です。

「Steelcaseは“事業とは人である”という信念のもとに創業しました。その一貫として会社は持続可能な活動を実践することに専念してまいりました。」とSteelcaseの最高経営責任者（CEO）であるJim Hackett氏は語っています。「企業が熟考し、充電し、焦点を再びあわせなければならない機会は多くあるのです。私どもは創業100周年を機にまさに今までのサステナブルな活動の成果を考え、未来に大きな夢をはせました。」

今年始めに、Steelcaseは今までで最も広範囲にわたるコーポレートサステナビリティレポートを公開しました。Steelcaseは世界中の企業の中で毎年、自発的に環境や社会への影響をレポートとして報告しているわずか40%の企業のひとつです。「+Promise」というタイトルのこのレポートは顧客、パートナー、地域社会、従業員、そして環境への約束という項目別に世界中にまたがる事業所も含め、その環境的、社会的活動の実践を記録し、報告書としたものです。また、その中には会社が提言する新たな約束、そして強化された統治体制のもとでいかにそれらが履行されていくかも明言しています。

今年のオンラインレポートではグローバルレポートिंगイニシアティブ（GRI）インデックスと呼ばれるものや製品に対する責任から労働慣行や人権にいたるまでの10のカテゴリーにおける120以上もの主要業績評価指標を含んでいます。

レポートには世界中に広がっているSteelcaseの従業員が未来を変革している姿がストーリーとして登場し、Steelcaseのサステナビリティに対する全社一丸となった取り組みを知ることができます。ここに一つ、ヨーロッパの例をあげてみましょう。Steelcaseは新しい国際標準化をただじっと待つのではなく、環境をリードするライフサイクルアセスメントの会社、Quantisやその他の企業とパートナーを組み、自らの製品を事例として、グローバルなウォーター・フットプリント（製品の生産から消費までに使用する水の総量）の方法論を構築しました。なぜなのか？それは水の保全がかつてないほど重要になってきており、水を管理し、測定するツールは大幅に改善する必要があるからです。ライフサイクルアセスメントへの水の基準を将来統合し、評価することによって、Steelcaseは今後の製品開発プロジェクトのための新たなガイドラインを築くことができます。

## 前進あるのみ。Steelcaseでは2020年までに グローバル環境フットプリントをさらに 25%削減することを目指しています。

「私たちはまた、サステナビリティの実践とその報告機能を広げ、追加領域の測定基準を記録し、グローバルな精度のための既存の測定基準をさらに向上させていくつもりです。」とGlobal Environmental SustainabilityのディレクターであるAngela Nahikian氏は語っています。「私たちはさらに一歩前にでて地球規模でのイノベーションのためのレンズとしてサステナビリティを高める取り組みをしていきます。」

レポートの中で語られているストーリーにも反映されたSteelcaseの運用実績を超えて、顧客の皆様が自らのサステナビリティを達成できるようにお手伝いすることが企業としての価値と社会への影響を最大にする機会の一つであると捉えています。

リサーチベースの発見を共有し、革新的な製品やソリューションを提供することによって、Steelcaseは企業が従業員の生産性とウェルビーイングをサポートしながら、不動産を最大限に活用できるようにお手伝いすることができます。結果を見れば努力が無駄ではなかったことがわかります。効率的な不動産フットプリントとはつまり不必要な建設は省き、より少ないエネルギーとより少ない温室効果ガスの排出を目指すということです。さらに重要なことはそのことがワーカーの能力を最大限に引き出すことにもつながるということです。

「私たちは自分たちの行動と資産の力を結びつけ、ポジティブな変化を生み出すことができるものと確信しています。サステナビリティの実践に対して責任を持つことが社会的、経済的、そして環境的側面に貢献し、人間の可能性を最大に引き出すことができるようになるのです。」とHackett氏は言います。「私たちのサステナビリティへの取り組みは私たちが生活している地域社会に利益をもたらすだけでなく、企業をより健康にし、イノベーションと変革を導く原動力にもなると信じています。」

レポートに関するさらなる詳細は [csr.steelcase.com/](https://csr.steelcase.com/) をご覧ください。

環境負荷の  
削減  
2006-2011

37%  
温室効果  
ガス排出  
の削減

54%  
水の消費  
の削減

23%  
廃棄物の  
削減 +  
再生材料

53%  
VOC 排出  
の削減

その他の  
顕著な指標

100%  
再生エネルギー  
の使用（パリと  
ストラスブルグ  
のオフィス）

米国では25%

470  
万ドル  
寄付金額

SteelcaseとSteelcase基金から  
地域社会への寄付

5,361  
時間  
世界中の従業員の  
ボランティア活動

グローバルな奉仕

SteelcaseはMicrosoft、Coca-Cola、Chevron、General Millsと並んで2013年度サステナビリティレポートに関するビジネス円卓会議に参加

今年の春、Steelcaseは2013年度サステナビリティレポートに関するビジネス円卓会議に参加しました。テーマは「創造、成長、持続：企業は持続可能に貢献することでどのように繁栄できるのか」。4月に発表された報告書では、自らの企業の持続可能への取り組みを通して、世界中の何百人もの人々の生活の質がどのように向上したかを世界の名だたる企業の147名のCEOたちが物語を提供しています。Steelcaseの他のそのメンバーはMicrosoft、Coca-Cola、Chevron、General Mills、Johnson Controls、SAP、Xeroxなど業界を超えた名だたる企業が名を連ねました。

「当社は世界の名だたる企業のオフィス環境を創造しているということもあり、幅広く影響を与える独特な立ち位置にいました。私たちは社内で成し遂げたことをもちろん誇りに感じておりますが、私どもが役に立つ最大の可能性は顧客企業の皆様の持続可能なビジネス目標の達成を支援することなのです。顧客の皆様と学ぶこと、そしてさまざまな発見がイノベーションを生み出し、業績の向上につながっていると考えております。」とSteelcaseのCEOであるJim Hackett氏は言います。

NeoCon, 2013.

**DESIGNTEX**





# get moving

座る動きを制限しないイス、Buoy

 turnstone  
myturnstone.com/buoy

FOR  
THE NEW  
WORK  
DAY

coalesse®

Free Stand-  
by *stephan Copeland*

どこでも仕事。

Free Standはソファでの一人での仕事、トレーニングや教室でのコラボレーションに威力を発揮する軽量折りたたみ式テーブル。あなたが行くところ、どこにでも容易に持ち運べます。



coalesse.com



# Leadership Moment

360 誌は Artexis グループの会長兼創業者である Eric Everard 氏にインタビューし、ベルギーを拠点する多国籍企業である Artexis がいかに本社をベースにグローバルにビジネスを展開しているかについてのお話を伺いました。



**ERIC EVERARD**  
会長兼創業者, Artexis Group



イベントの立案や展示会ホールなどを管理し、Artexis Belgium、Artexis Nordic、Artexis Group、easy-Fairs の親会社でもある Artexis Group はベルギーに拠点を置き、15 国でビジネスを展開している企業です。Everard 氏は最近、Trends-Tendances というビジネス誌によって 2012 年の Manager of the Year にも選ばれました。

artexisgroup.com

Artexis グループのように、国を超えて安定した体制でビジネスを展開している企業は決して多くはありません。同社はさまざまな業種や場所に関わらず、展示会ホールや展示会運営を主たる業務としています。その展示会はコロンビアでの食品関連、ドイツでの整備関連、スイスでのラボ機器関連、ポーランドでの自動車関連、シンガポールでの産業技術関連など広範囲に及びます。昨年は 250 万人以上の人が Artexis が主催するイベントに訪れたことになりました。

## グローバル戦略に基づいた、ローカルに根ざした実行能力

Artexis 社は常にグローバル化とローカル化の融合を考えています。「基本的にブースの販売、展示会の PR などはローカルレベルが責任を担い、マーケティング、調査や開発戦略はグローバル戦略に基づいて実施されます。グループマネジャーは私どもが仕事をする地域での母国語を話せる人材を登用しています。本社を通してそれぞれの地域での経験を共有し、私どものアイデア、価値観、方法論を従業員に伝え広めることで、企業としての一貫性が生まれてきます。そのためには社内でのコミュニケーションが不可欠になりますので、当社では国を超えたコラボレーションを推進するために幅広い方法を採用しています。それはイントラネットのプラットフォームから、オープンで頻繁なコミュニケーションを促進するためにデザインされた定期的なカジュアルなミーティングまでさまざまです。」

Everard 氏は述べています。「Artexis Group の企業文化は効率、創造、約束、チームの精神、環境意識、誠実、そして仕事を楽しむことなどに基づいて築かれ、それは首尾一貫しています。私どもの課題は多くの場合、ビジネスプロセスにあります。できるだけ共通の取り組みをしようと試みていますが、それが社会的、文化的、または思想的に地域のやり方と合わない場合にはそれを強制することはしません。例えば、営業、販売の仕方はラテン語圏、ドイツ語圏、北欧諸国では異なるので、それを解決するにはまずそれが価値観ということであれば妥協しないことであり、実行するにあたって人の話をよく聞くことです。」

## オープンな考え方とオフィス

「当社の業務内容と創造性は常に自分たちの立場や考え方に頼らなければならないことが多く、オフィス環境はそれを適切に表現しています。当社の新しいブリュッセルのオフィスは空港や主要な幹線道路に近いところに位置し、毎日他の支店から社員が訪れます。例えば、通路やキッチン、カフェテリアは広いスペースを割り、中央に位置し、快適な雰囲気をつくることで社内でのネットワーキングや情報交換の場として活用されています。当社では多くのミーティングスペースを構え、オープンな雰囲気を創出し、本社と

国内の他の 3 つのオフィスの間の人々が行き交い、ホテリング機能をもたせ、いつでも仕事ができるように工夫されています。柔軟性は重要な要素で、すべての家具は必要な時に簡単にレイアウト変更ができるようなものを使用しています。」

「異なる世代と一緒に働くことは問題はないですし、彼らが本能的に異なる方法で働いているとも思いません。当社は社内コミュニケーションに力を入れており、本質的にはそれぞれが個人としてお互いの違いを受け入れ、常にコミュニケーションをしているのでスムーズに仕事を遂行することへの支障はまったくありません。そのためにはオープンなオフィス環境が最適というわけです。わたしのスペースは基本的には従業員と同じで、ドアはガラスでほぼいつもドアは開いている状態です。」と Everard 氏は言います。

## 「そこにいる」ことに取って代わられるものはない

「私たちの従業員は多分オフィスの価値を過小評価しすぎています。会社は人がつくるもので、当社の 2 桁の成長率はいかに有能な人材を獲得し、確保し、士気を高めるかによるものなのです。展示会やトレードショー業界は、多くの場合、そっけない展示会ホールや物流などを連想し、当社のようなデザイン性の高い、快適、そしてイノベーションを生み出すオフィスを想像される方は少ないのです。この新しいオフィスはまさに優秀な人材を引きつけるための大きな要素になりつつあります。」

「私たちのオフィスは私たちの立案するイベントや展示会ビジネスのようなものです。コミュニケーションのほとんどがバーチャルで行われ、それはそこにいることと同じではありません。ゆえに人々はトレードショーやイベントに参加し、そしてオフィスはよりオープンで可視化でき、定期的な相互交流やコミュニケーションができることが重要なのです。」



**dash® mini** は最も優れた性能をもつ LED 照明ランプ。コントラストを削減し、グレアや影を最小限にし、均等な光を照射します。

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

**details**

# Atoms + Bits

## 口コミで広まる、グローバルな座位姿勢研究調査

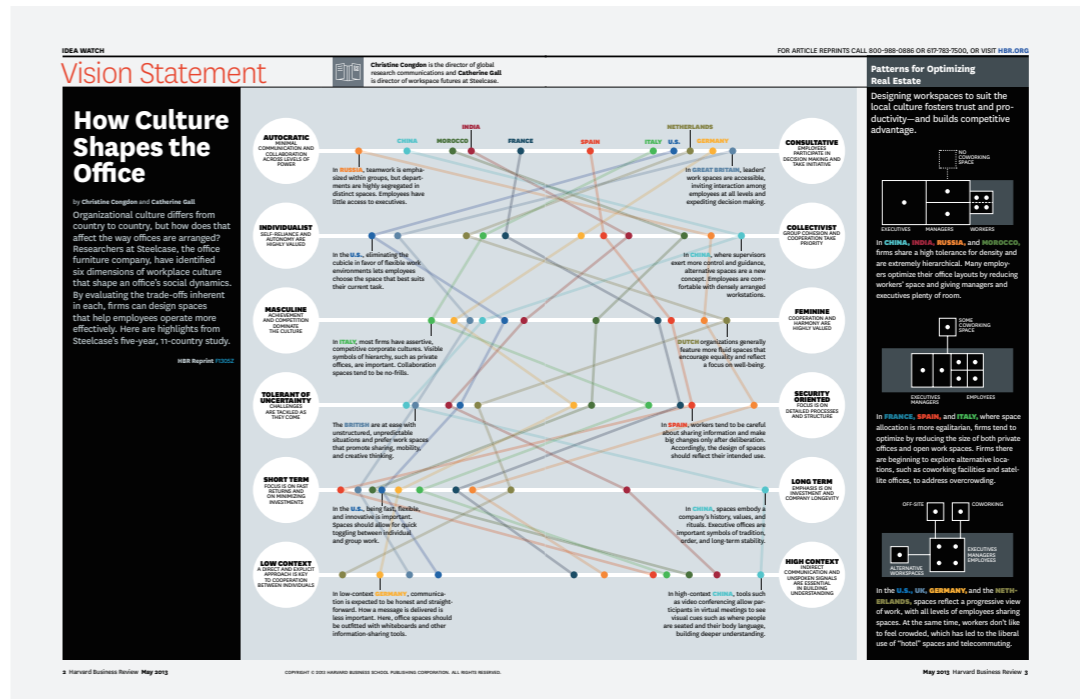
携帯端末などの新たなテクノロジーや働き方の普及から登場した今までにない9つの座位姿勢に関するSteelcaseの最新研究調査の結果が口コミで急速に広がりつつあります。

世界中のメディア、例えば、The Wall Street Journal, The Economist, Bloomberg Business Week, The Atlantic, Gizmodo, Mashable, El Pais, Huffington Post France, Spiegel, Die Karriere Bibel, Forbes China, GQ China, Online Nigeriaなどが、こぞってこれらの新たな姿勢が現在のオフィスチェアでは適切にサポートされていない現状と、そのままでは痛みが生じ、最終的には障害にもつながる可能性があるという記事を掲載しました。Steelcaseの新チェア, Gesture はまさにこの研究結果をうけてこれらの姿勢を的確にサポートし、今日の人々の働き方を適切にサポートするために誕生しました。



## フランスからモロッコへ：人道支援ラリー

Steelcaseの社員である Sylvain Girardeau 氏（ウクライナ、ペラルーシ、バルト共和国）と Doncho Penchev 氏（カザフスタン共和国）は「4Lトロフィー」というラリー4を駆ってモロッコの砂漠を縦断しました。それは6000キロを走破するラリーで、子供たちに学用品を届けるという人道支援が目的です。何千人もの参加者たちはフランスのボルドーとパリを出発し、6000キロを走り、終点のモロッコまで80トンの家具を届けました。2人で構成されるチームはフランス、スペイン、そしてモロッコまで27年もの古いラリーの4L車で6500キロを10日間で走破しました。



## 2013年度世界で最も賞賛される企業にランクイン

米ビジネス誌、「Foutune」の2013年度「世界で最も賞賛される企業」で、Steelcaseは家庭用機器、家具部門に選出されました。今年は4位に位置し、WhirlpoolやTupperwareなどの有名ブランドと共に名を連ねました。

最終的にはこのランキングを決定する役員の調査において、Steelcaseはその社会的責任、人材管理、グローバル競争力と経営の質という項目において最高スコアを獲得しました。社会的責任は常にSteelcaseにとっての重要課題であり、最近公開した「+Promise」という2012年度CSR報告書では2006年から2011年までの期間の責任あるビジネスの取り組みの詳細を記録しています。

# DESIGN4NEXT

## デザイン専攻学生に参加を呼びかける

Steelcaseの最新デザインコンペ、「Design4Next」は学生を対象に、ニューエコノミーの今と未来のためのオフィスを再考し、次世代のオフィスをデザインするというものです。応募は11月25日が締め切り、セミアイナリストの発表は12月16日で来年初頭にはミンガン州グランドラビッツにあるSteelcase大学に招待され、最終受賞者が発表されます。受賞者が手にする賞金は1000ドルで、所属学校に対しても同額の賞金が将来のデザインプログラムへの支援金として授与されます。2013年度秋のコンペは米国のCIDA認定校の中学、高校生が対象となっています。コンペの詳細や応募は design4next@steelcase.com までお問い合わせください。

## ハーバードビジネスレビュー誌に掲載された、カルチャーコード

Steelcaseのカルチャーコード研究調査がハーバードビジネスレビュー誌の5月号に掲載されました。「将来の展望：文化的要素がいかにオフィスをカタチづくるか」と題された記事は、グローバルにビジネスを展開する企業にとって、職場での文化的な要素がいかに重要であるかの背景やその理由を探っています。

「ビジネスのグローバル化がますます加速するというこれは世界中のさまざまな文化を持つ人々と仕事をやる機会が増えるということです。私たちはニューヨーク、上海、ロンドン、パリ、ケルン、マドリッドなどの都市でイベントを顧客やデザイナーを対象に開催し、グローバル社会の中で仕事が捗る効果的なオフィス環境を提供するためには文化的要素と「場」をいかに統合するかということを紹介しました。

カルチャーコードに関する詳細、またセミナーへの参加希望はお近くのSteelcase支社までお問い合わせください。

## GESTURE™

### チェア

テクノロジーは革新的な推進力となって人々の仕事、生活、行動の仕方を目まぐるしく変化させています。新しいマルチデバイスの登場によって仕事でも作業の間をシームレスに快適に行き来できるようになりました。

Gesture は今日の新たなテクノロジーを考慮して開発された世界初のチェア。人体の自然な動きを研究しつくし、これからの新しい働き方や健康的な座り方を強力にサポートします。

発売予定

米国 - 2013 年秋  
ヨーロッパ、中近東、アフリカ - 2014 年初頭  
アジアパシフィック - 2014 年初頭

## 製品紹介

### チェア

#### コア・インターフェイス

人体は上半身と下半身が常に連動して動きます。Gesture はまるで人体が動くように、その背と座はシンクロし、あつらえたような高度なフィット感でユーザーの姿勢にあわせて動き、腰椎への持続的なサポートを提供します。



#### リム・インターフェイス

Gesture のアームは人間の腕のように動き、どんなデバイスを使用しても最適なポジションを確保し、ユーザーは腕や肩を的確に支えられながら作業を続けることができます。Gesture のアームは従来の位置より深く、腰の背後から伸びているため、幅広いさまざまな姿勢や体格の人をサポートすることが可能です。



#### シート・インターフェイス

Gesture の座面は体重を分散し、長時間にわたり快適さが持続するように設計されています。不快感や足の血流を妨げることなく、さまざまな姿勢をとることができる柔軟性を備えています。また座の奥行きも身体の動きに反応し、微調整が可能のため、よくありがちなチェアに浅く腰掛けるような悪い座り方も防ぎます。



まずはチェア的设计ではなく、すべては独特な身体の動きを研究しつくすことから始まりました。その結果、Gesture はまるで人体のように、身体にシンクロするインターフェイスとして設計されました。

.....  
GESTURE に関しての詳細は  
[steelcase.jp/gesture](https://steelcase.jp/gesture) をご覧ください。

製品紹介

チェア

## THINK®

チェア

Think チェアは 2004 年に発売されて以来、画期的なイノベーションとして賞賛され、世界的なベストセラープロダクトに成長しました。そのマルチ機能を備えたチェアは今回、新素材、新テクノロジー、そして新たに搭載された Live Back を含む新性能を装備して刷新されました。また、部材を少なくし、容易に分解と再生ができるようにサステナビリティにも配慮しています。

.....  
発売予定

米国ー 2014 年初頭

ヨーロッパ、中近東、アフリカー 2014 年初頭

アジアパシフィックー 2014 年初頭

THINK に関する詳細は  
[steelcase.com/think](http://steelcase.com/think) をご覧ください。



## V.I.A.

### アーキテクチャーウォール

V.I.A. はスペースを区切るだけでなく、不動産の一部でもある縦の空間が果たす役割を捉え直したプロダクトとも言えます。ウォールは素早い組み立て、配置が可能で、デザインに柔軟性を持たせたためさまざまなレイアウトを構築できるパフォーマンスの高い製品です。相互に連結するワークプレイスの中で、音響プライバシーを確保し、テクノロジーを搭載することによって人々の相互交流を助長します。

デザイナー、Claudio Bellini と Steelcase Design Studio のコラボレーションから生まれ、エレガントで、時を超越したデザイン性を追求しました。

発売予定

米国 - 2013 年秋



## 製品紹介

### テクノロジー

#### 音響性能

V.I.A. は音響プライバシーの新たなベンチマークとなる代表的プロダクトです。集中するためのワークスペースは外部からのノイズを排除しながら、ダイナミックなチーム用コラボレーションスペースに隣接しているのが理想的です。V.I.A. は独自の音響機能を搭載し、すべてのフレーム、パネル、ジャンクションは完全にノイズをシャットダウンできるように設計、製造されています。

#### 将来のためのプラットフォーム

V.I.A. はモダンなデザイン性を実現できるだけでなく、搭載されたインテリジェンスは将来のためのプラットフォームをも提供しています。デザインに柔軟性があるため、将来のビジネスニーズやテクノロジーの進化に伴う変更が容易に可能になります。

#### デザインの自由度

V.I.A. は首尾一貫したデザインディテールを提供しているため、建築家は自分のデザインビジョンを崩さずに、豊富な素材や種類の中からスペックし、自由にデザインを表現することができます。また、縦、横の向き、平らなサーフェス、エッジディテールに関わらず、全体に統一性をもたせながらスペースを構築することが可能です。

V.I.A. は EnvisionIT という Steelcase が提供するデザインの柔軟性をコア要素として開発されました。それによって拘束性の高い製品を簡単にレイアウトすることができると同時に、スベックから組み立てまでの複雑なプロセスを容易にしました。EnvisionIT によって、通常「固定された」サイズによって妨げられるクリエイティビティへの障壁を取り除き、自由にデザインを追求することができます。

#### 精度の高い設計

精度を追求した設計によって、V.I.A. は安定したデザインディテールを実現しました。精度の高いフレームやメカニカルスキン付属ブラケットはパネルを一直線上に正確にあわせるために開発され、それによって組み立て時間を最小限にし、施工業者の能力レベルへの依存度を軽減することができました。

.....  
V.I.A. に関する詳細は  
[steelcase.com/via](https://steelcase.com/via) をご覧ください。



## MEDIA:SCAPE® TEAMSTUDIO™

media:scape® TeamStudio™ (メディア・スケープ チームスタジオ) はチームが一緒に仕事をする場での相互交流を質、量共に増幅させることによってイノベーションを促進させるプロダクトとして誕生しました。アナログ、デジタル両方のツールをシームレスで簡単、しかも皆が平等に参加できる方法で社内と遠隔に分散しているメンバー同士をつなぎます。その結果、信頼が生まれ、コラボレーションを促進し、イノベーションを加速できる「場」を創造することができます。

TeamStudio は活動的なプロジェクトチームのための最適なレイアウトを提供し、社内の人はもちろん、遠隔にいるメンバーとのダイナミックな相互交流を促します。カメラがオン、オフの状態でも使用でき、少人数のミーティングから大人数のブレインストーミングまで幅広くご利用いただけます。

発売予定

米国— 2013 年秋

ヨーロッパ、中近東、アフリカ— 2014 年初頭

アジアパシフィック— 2014 年初頭

MEDIA:SCAPE TEAMSTUDIO に関する詳細は [steelcase.com/teamstudio](http://steelcase.com/teamstudio) をご覧ください。







### MEDIA:SCAPE® KIOSK™

media:scape kiosk (メディア・スケープ キオスク) は今日のコラボレーションを最大限に助長し、搭載されたテクノロジーによって他の人との情報共有を容易にします。統合された照明や音響調節は参加メンバー全員の視界や音響をよりクリアにし、スペースを効率的に最大に活用しながら、ミーティングにより集中できるユーザー体験を実現します。

発売予定

米国 - 2014 年初頭  
ヨーロッパ、中近東、アフリカー 2014 年初頭  
アジアパシフィック - 2014 年初頭

MEDIA:SCAPE KIOSK に関する詳細は [steelcase.com/kiosk](http://steelcase.com/kiosk) をご覧ください。



### MEDIA:SCAPE® VIRTUAL PUCK™

media:scape Virtual PUCK (メディア・スケープ パーチャル パック) はどの media:scape 製品にも対応する最適なワイヤレス装置です。この新しいアプリは従来の無線共有テクノロジーとは異なり、IP アドレスには専用のプラットフォームは不要です。アプリを開き、コンピュータ上で media:scape に接続するだけで、media:scape 上でワイヤレスで内容を共有できます。追加デバイス (近いうちに発売予定) を装備することで Mac、Windows の両方のノートパソコンから利用できます。

発売予定

米国 - 2014 年初頭  
ヨーロッパ、中近東、アフリカー 2014 年初頭  
アジアパシフィック - 2014 年初頭

MEDIA:SCAPE VIRTUAL PUCK に関する詳細は [steelcase.com/virtualpuck](http://steelcase.com/virtualpuck) をご覧ください。



**TAGWIZARD™**  
スペース予約システム

TagWizard (タグウィザード) はフリーアドレス用のスペース予約システムで、空いているスペースを簡単に探しだし、予約、使用することができます。他のスペース予約システムとは異なり、TagWizard は磁気カードや指で軽く触れることで即座にチェックインができ、オプションでスペースの稼働率やウェルビーイングに関する情報を集計、分析します。しかも IT 担当者がシステムを効率的に管理し、簡単にアップデートできるようなツールも提供しています。

発売予定

米国— 2014 年初頭  
ヨーロッパ、中近東、アフリカー— 2014 年初頭  
アジアパシフィック— 2014 年初頭

TAGWIZARD に関する詳細は [steelcase.com/tagwizard](http://steelcase.com/tagwizard) をご覧ください。

### グローバルパレット

#### STEELCASE 張り地・仕上げ

Steelcase のグローバルパレットとは地域ごとの嗜好の違いはありますが、世界中で共通のパレットを提供するもので、設計、デザイナーの仕事をより容易にすることを目指しました。世界的に実施した調査と色のトレンドマッピングをベースにし、張り地、ペイント、ラミネート、メラミン化粧板のそれぞれが補完しあうようにデザインされているため、より簡単にスペックができるようになりました。

.....  
発売中

米国  
ヨーロッパ、中近東、アフリカ  
アジアパシフィック

グローバルパレットに関する詳細は [steelcase.com/globalpalette](https://steelcase.com/globalpalette) をご覧ください。

### 張り地

生地質感や織りのパターン、価格帯は徹底して検討され、それぞれの色やパターンは特に世界的な嗜好にも対応できることを前提にグローバルパレットがチョイス、デザインされました。

### ペイント

ペイントはグローバルパレットの素材の基礎となるものです。バランス、トータルとしてのソリューション、色のグループや価格帯、グローバルトレンドなど全てを考慮しながら、高いデザイン性、効率的で直感的、スペックの容易さなど、豊富なクリエイティブチョイスを広範囲にわたって提供しています。

# INSIDE ASIA PACIFIC

アジア太平洋地域の最新情報



## Hosu チェア、2013 年度オーストラリアグッドデザイン賞を受賞

国際的デザイン賞である Australian International Design Award にて Steelcase のグループブランド、Coalesse の Hosu (ホス) チェアが 2013 年度の家具、照明部門にてグッドデザイン賞を受賞しました。Hosu チェアは仕事と生活が融合していく中で、クラシックなラウンジソファを革新的な方法で現代風に変換したこと、そしてその境界線を越えた洗練されたデザインスタイルが高く評価されました。授賞式は 5 月 30 日に光と音楽の祭典、ビビッド・シドニーイベントの一貫としてシドニーで開催されました。

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。



## WORKTECH 13 メルボルンに協賛

2 月にオーストラリア、メルボルンで開催された WORKTEC 13 イベントにおいて、Steelcase はゴールドスポンサーとしてイベントに協賛しました。Steelcase Asia Pacific のマーケティング VP である Jason Heredia 氏がスピーカーとして「カルチャーコード」ーワークプレイスでの文化的要素を理解し、従業員の行動様式と広い意味での文化をいかに統合し、グローバルにパフォーマンスの高いオフィス環境を創造するかという点についての講演を行いました。



## サステナビリティ：2012 年度 CSR レポートをオンライン上で公表

創業 101 年の間、サステナビリティという考え方は常に Steelcase の行動基盤のひとつとして位置づけられてきました。例え、業界をリードする企業として成長したあとでもその価値観は変わらず、今ではすべての業務の中に統合され、全社一丸となってサステナビリティ活動に取り組んでいます。その取り組みは強い統治体制のもとますます強化され、その独自ビジョンは顧客や投資家の皆様と絶えず共有されています。

2012 年度コーポレートサステナビリティレポートに記された主なる目標は Steelcase の創業 100 周年である 2012 年をターゲットに設定されました。

- 37% 温室効果ガス排出の削減 (2006-2011)
- 54% 水の消費の削減 (2006-2011)
- 23% 廃棄物の削減 (2006-2011)
- 53% VOC 排出の削減 (2006-2011)
- 25% Wege Wind 農場の風力発電から電力購入 (米国)

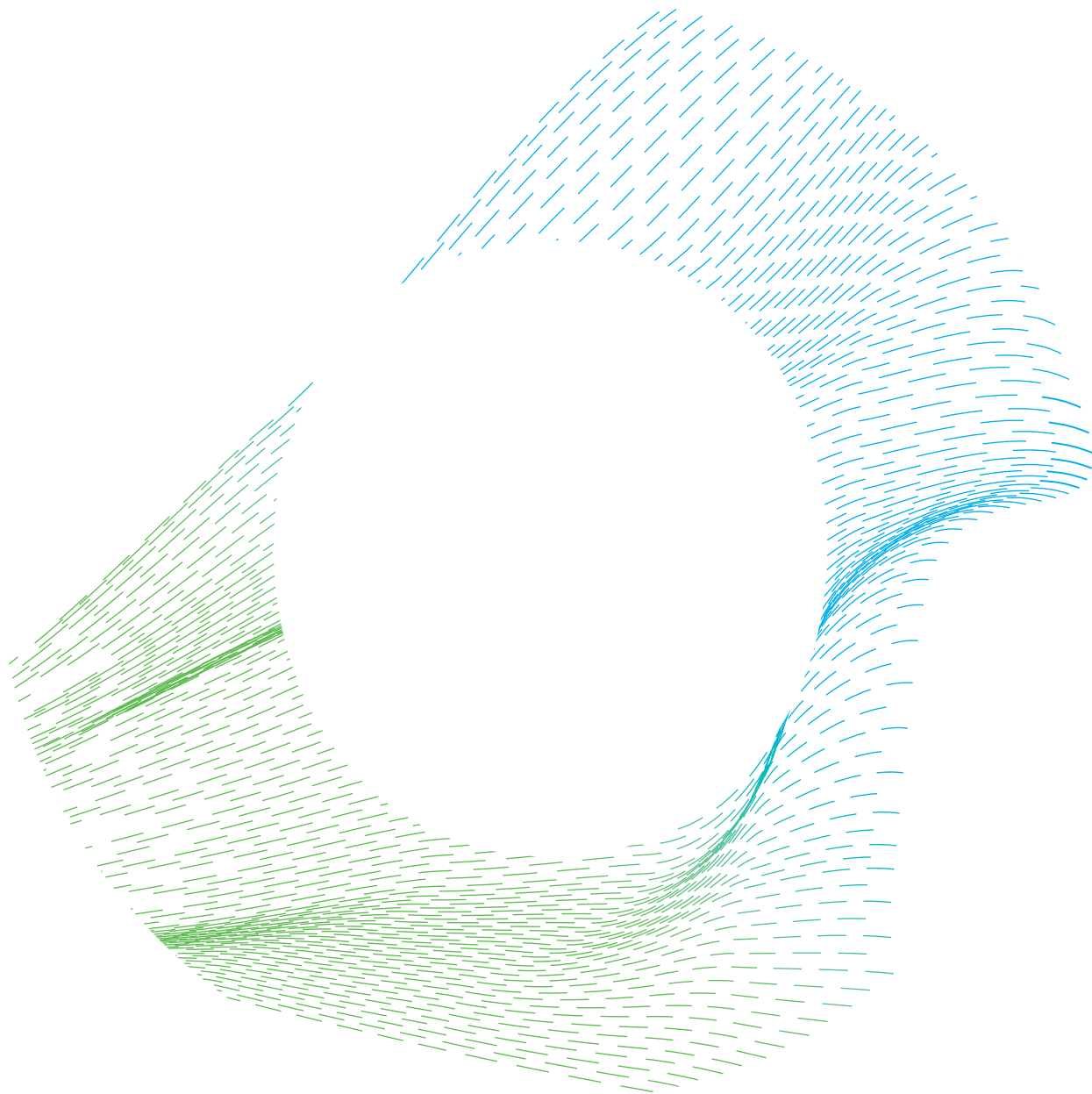
2012 年度 CSR レポートをご覧になりたい方は <http://csr.steelcase.com> までアクセスしてください。

## あなたのパーソナリティを表現

Personality は今までとは働き方の異なる次世代のワーカーとオフィスのニーズを考慮して開発されたプロダクト。人間工学への配慮とその直感的な調節機構によってユーザーは身体と作業内容にあわせて快適なポジションで仕事が遂行できることに加え、チェアにスマートな収納機能を搭載したことで仕事ツールやパーソナルアイテムを常に手が届くところに収納でき、自分らしい個性も表現できます。

標準となるタスクチェアからエグゼクティブタイプ、スツールまでの幅広いタイプからのチョイスが可能です。背もたれのベルト、フック収納、ヘッドレストやジャケットハンガーまで個性を彩るさまざまなオプションもご用意しています。またメッシュ素材などの張り地素材も充実しており、全体のワークスペースにあわせてお選びいただけます。





**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