

ASIA PACIFIC  
ISSUE 69

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

本当の仕事を支える

本当の仕事はどこで  
起きているのか

スペース・オデッセイ

新たな文化への旅

思考をカタチにする教育

実践的学習の新たな傾向

# 360°

## Making Distance Disappear

距離的制約をなくす：  
分散型チームの内なるパワーを解き放つ





#### 今号について

ビジネス環境が日々、複雑で世界が相互に連結するにつれ、世界でビジネスを展開する企業には様々な課題に果敢に立ち向かい、問題を解決するチーム力が求められています。投資コストは高くなり、イノベーションとはもはやマーケットリーダーだけのものではなくなりました。すべての企業にとって、イノベーションは不可欠であり、それには企業としてのチーム力が不可欠になります。

今日のビジネスには多様な視点とスピーディーさが要求されるため、多くの企業は世界中に分散しながら仕事をこなすチームを抱えています。リアルタイムでお互いを見ながら仕事をするほうが効果的であるため、日々のコラボレーションには動画を活用する企業も増えています。

動画は他の技術に比べてコンテンツを豊富に提供しますが、遠隔メンバーは隣りで座っているメンバーよりも不利な環境にあることから、そこには「存在の格差」が生じることになります。

このことはよく見落とされがちですが、進行の遅延、信頼や意欲の低下など、この「存在の格差」がもたらす悪影響は想像以上のもので、投資対効果はかなりマイナスです。

Steelcaseはこの「存在の格差」に対する研究にも長年にわたって力を注いできました。今号では、この研究から導きだされたインサイトを活用しながら、個人やチーム、ひいては企業全体のパフォーマンスを高めるための、リアル、バーチャル両方での体験を融合できるワークプレイスソリューションについて特集します。

仕事とワークプレイスに関する最新情報とトレンドを掲載した情報誌

発行者+エグゼクティブエディター  
Gale Moutrey

エディター  
Chris Congdon

マネジングディレクター  
Stav Kontis

クリエイティブディレクター  
Erin Ellison

アートディレクション+デザイン  
Plural

デザイン  
Conduit Studios  
Agence Dandelion

エディトリアルアシスタント  
Karen Knoerl

海外担当者  
ヨーロッパ、中近東、アフリカ  
Marine Boucher  
Rocío Díez  
Fabian Mottl  
Laurence Negroni  
Uli Zika

アジアパシフィック  
Cherry Wan  
Candy Ng

アドバイザーボード  
Brad Doan  
Donna Flynn  
Scott Heagle  
Jennifer Jenkins  
Cherie Johnson  
Dave Lathrop  
Michael Merk

寄稿著者  
Karen Barnes  
Mike Firlik  
Eileen Raphael  
Lindsey Roberts

写真/アート  
Benny Chan/Geoff Shirley  
Matthew Coughlin  
Brian Guido/Plural  
Aaron Hewitt/Erin Ellison  
Geoff Shirley  
Dean Van Dis/Jennifer High  
Rudy Malmquist/Jennifer High  
Brian Miller/Plural

デジタルメディア  
Ken Neil  
Anne-Sophie Peter  
Luke Rumley

プロジェクト管理  
Sue Warmels

制作  
Travis Boerema  
Grandville Printing

広報  
Britta Gneiting  
Audra Hartges  
Katie Pace  
Monika Steilen



**26 Q & A-レイ・オールデンバーグへのインタビュー**  
カフェや図書館など自宅やオフィス以外の「場」を「第3の場所」という概念を1989年に提唱し、マップにも記した、社会学者、レイ・オールデンバーグをご存知だろうか。何故「第3の場所」が未だにもはやされるのかを探ります。

[steelcase.com/oldenburg](http://steelcase.com/oldenburg)

**86 オフィス文化を進展させる**  
Turnstoneの2014年中小企業の文化に関するレポートによると、かつてないほど、「本物のオフィス」を求める企業が増加していることが明らかになりました。ワークプレイスの小さな変化がそこで働く人のモラルや忠誠心にどれだけ影響を与えるかを探ります。

**100 お気に入りの場所**  
turnstoneから登場した新製品を使用すれば、オフィスに自分のお気に入りの場所を創るのもこんなに容易です。



360がIPADに登場

Newsstandで“Steelcase 360”と検索してください。

IPADにも対応。IOS3.2以降が必要。



**110 思考をカタチにする教育**  
世界中で現象が起きているメイカーズムーブメントが教育現場の実践的学習に新たな方向性を指し示しています。

[wmcat.org](http://wmcat.org)

[usm.edu/thinkcenter](http://usm.edu/thinkcenter)

- 4 寄稿者リスト
- 6 トレンド360
- 108 新しいラーニングカーブ
- 120 サステナビリティスポットライト

SNSでSteelcaseとつながろう。  
お問い合わせは  
360magazine@steelcase.comまで

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

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

[youtube.com/steelcasetv](https://youtube.com/steelcasetv)



**8 距離的制約をなくす**  
分散しながら協働するチームにとって、ビデオ会議の導入は将来の新しい働き方を提案すると同時に複雑さももたらしています。人の相互交流がバーチャルになるにつれ、そのチームを機能させるためには、いかにワークプレイスのデザインが重要であるかを説いています。

[cisco.com](http://cisco.com)

[steelcase.com/polycom](http://steelcase.com/polycom)

[steelcase.com/fuze](http://steelcase.com/fuze)

[steelcase.com/ibm](http://steelcase.com/ibm)



**32 本当の仕事を支える**  
クールなカフェが企業内に誕生し始めています。それは大概、エスプレッソとwifiアクセスを備えたお洒落なカフェを模倣するだけの簡単なものです。しかし、そこで働く社員にとって真に機能する「第3の場所」を創るにはそれ以上のものが要求されます。

[worklifefit.com](http://worklifefit.com)

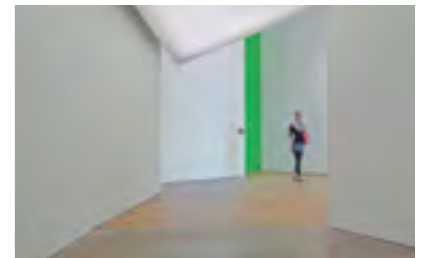
[steelcase.com/lisawaxman](http://steelcase.com/lisawaxman)

[ideo.com](http://ideo.com)

[steelcase.com/workcafe-ideabook](http://steelcase.com/workcafe-ideabook)

360 マガジンは米国Steelcase Incが発行元です。All rights reserved, 14-0000240, Copyright 2015. ここに記載されているトレードマークはSteelcase Inc. または関係各社の商標登録です。

許可なく記載記事の複製、転用、写真の無断転載は禁じられています。



**60 スペース・オデッセイ**  
ニューエコノミーの出現、急速なモバイル化、テクノロジーの劇的な進化、世界中を渦に巻き込んだ経済危機など、多くの企業経営者はこの変化にどう対応できるかを真剣に模索しています。Steelcaseはこのようなビジネス環境の中で、「人」、「文化」、「プロセス」を融合しながら、スペースを通して企業文化を変革するという大きな課題に挑戦しました。

# Perspectives

今号に情報とアイデアを寄稿した方々です。



## JIM KEANE

Steelcase、社長兼CEO

2014年3月にSteelcaseの社長兼CEO（最高経営責任者）に就任以来、自分が他のリーダーからよく聞く話は戦略やブランド、企業文化をどうしたらうまく統合できるかということだと言います。「社員は企業のミッションや戦略などは覚えていないのです。その代わりに彼らは社員同士お互いに交流し、ワーク環境に組み込まれた情報から、その会社の方向性とか目的を感じ取っているのです。」

今号のP60で特集された「スペース・オデッセイ」はSteelcaseがいかにしてワークプレイスを通してこの課題に取り組んできたかを紹介します。



## CHERIE JOHNSON

Steelcase、グローバルデザイン担当ディレクター

Steelcaseのグローバル本社改築における内装デザインを率いたJohnson氏はSteelcaseをグローバル企業としてひとつに統一するために今までとは異なる新スペースを計画しました。「モバイルワーカーのための核となるスペースとして位置づけたのが仕事もできるワークカフェ= WorkCaféです。ここでは、会社の経営陣や他地域で働く社員や来客が自由に利用でき、リラックスした空間の中で対面することで、組織中に密な信頼関係を築くことを目的としています。設立3年が経過し、社内のコミュニケーションは大きく改善され、会社が目指す方向性に対する理解や企業活動に積極的に参加する社員の労働意欲も強化されています。私たちは新たなスペースを通して、ユーザーに焦点を当てた、革新的なデザイン思考を持つ新しいSteelcaseの姿を感じることが出来ることを目指しました。このことで社員は会社が見つめる未来を体感し、全社一丸となってそのビジョンの具現化に向かって、積極的に仕事に進進するようになりました。」



## DAVID WOOLF

Steelcase、Integrated Technologies担当ゼネラルマネージャー

最近ではテクノロジーハブとしても名高いオレゴン州ポートランドで何十年にも渡り暮らし、働いてきたWoolf氏は、Steelcaseの統合テクノロジーのゼネラルマネージャーとしてチームを率いています。前職はビジュアルコラポレーションテクノロジーの世界的リーダーカンパニーであるInFocusのマーケティングとエンジニアリング担当副社長。ポートランドに活動拠点を置き、米国内とドイツに分散しているチームを指揮しています。



## PATRICIA KAMMER

Steelcase、WorkSpace Futures担当研究員

インテリアデザインの学位を持つKammer氏はWorkSpace Futuresチームの一員として一次資料に基づくプライマリリサーチや、他の優良事例を分析し、取り入れるベンチマーキング作業を担当。新たに出現している行動を把握し、導かれたインサイトを戦略的デザイン定義に統合することが主な仕事になります。現在はグローバル企業の創造性を引き出す研究のリーダーとしてプロジェクトを率いています。



## MICHELLE OSSMANN

Steelcase Health、Healthcare Environments担当ディレクター

今年Steelcaseに入社したOssmann氏は物理的環境がどのように患者の治療結果や看護師に影響を与えるかを研究しています。「私は臨床医と建築家の間を結び、両方の立場を理解しながらその考え方の溝を埋めるお手伝いをしています。私たちの仕事は建築家に対しては、仕事の手順や慣習のプロセス、また、臨床医としてのニーズが何かを理解してもらうことで、臨床医に対しては、より効率的に仕事するためのデザインとは何かを示し、説得することです。」



## LEW EPSTEIN

Coalesse、ゼネラルマネージャー

従業員のニーズが変化するにつれ、企業は自宅である「第1の場所」とカフェなどの「第3の場所」をなんとか融合して、ワーカーの労働意欲を高めようという動きがあります。「ワーカーが職場から離れることで同僚や会社の資料、企業文化とも引き離されることとなります。オフィスを離れてカフェに行くワーカーは想定外の問題に直面することもあり、オフィスでなくては提供できない要素があることを企業は気がつき始めています。Steelcaseでは自宅の快適さと「第3の場所」が人々を魅了する「癒され楽しめる空間」をオフィスに持ち込み、オフィスを最上の働く「場」にすることを推進しています。そうすることで人々のソーシャルな体験も劇的に変化します。」

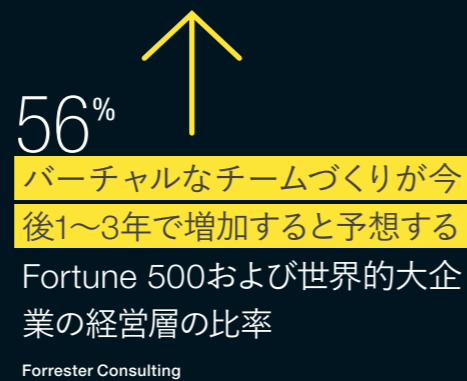


## 「存在の格差」を埋める

世界の多くの企業は複数の地域にまたがるチームを抱え、メンバー同士が時に顔をあわせながら、時にネットを介して、様々な課題に共に取り組み、問題を解決しながら、リアルタイムで仕事をこなしています。このような状況の中で、人々はつながるためにますます動画を利用するようになっていきます。

分散したチームが常に悩まされる問題としてあがるのが「存在の格差」です。これは遠隔にいるメンバーと同じ部屋でリアルに協働するメンバーとの間には明らかにその環境にギャップがあるということです。チームが分散すればするほど、その格差を埋めることが不可欠になってきます。

### 分散型ワークに関するデータ



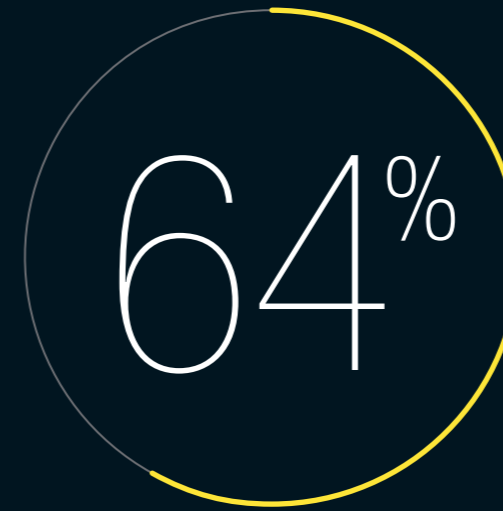
### グローバルなチームが抱える問題



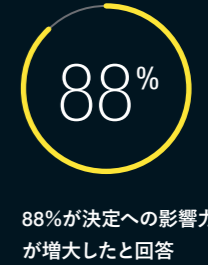
80%はコラボレーションを増やすことが必要であると答え、78%がバーチャルコラボレーションと同時に対面式コラボレーションも効率的にできるよう努力していると答えた。

IBM WORKING BEYOND BORDERS STUDY

### 新たなスタンダードとなる「動画」

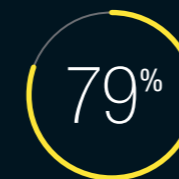


コミュニケーションツールとしてのビデオ会議の利点:



WAINHOUSE RESEARCH / Polycom Study

### テクノロジーだけでは十分ではない



ビデオ会議が今でも会議室で行われている比率

WAINHOUSE RESEARCH / POLYCOM STUDY

…しかし、会議室は元々リーダー主導の会議等のために設計されており、何かを生み出すためのコラボレーションには不向きです。

遠隔コラボレーションがもたらす諸問題はオフィススペースのデザインが解決します。

分散型チームのために、距離を感じないで効率的に仕事ができる環境を創造するためにはP8の記事をご参照ください。

# 距離的制約をなくす 分散型チームの

# 内なるパワーを解放つ

## 概要

## 問題

今日のような変革期にあって、企業にはよりスピーディな対応、より賢い方策、そして、イノベーションを生み出す土壌が求められています。企業にとってはまさにそれを実現する最適な「人材」登用がこれまで以上に重要になってきます。現在、多くの人材が分散し、さまざまな場所で、タイムゾーンや文化を超えながら、動画でのコミュニケーションを介して仕事をしています。そのような状況の中で、企業が直面する問題は遠隔化から起こる「存在の格差」です。つまり、遠隔にいるメンバーと一緒に席を並べているメンバーたちに比べて不利な状況に置かれているというものです。

## インサイト

「存在の格差」は単にやっかいな問題ということにとどまりません。それはワーカーの生産性を脅かし、コラボレーションの実現を阻む危険性も内蔵していることも事実です。今、多くの企業がこの問題を解決する方策として動画でのコミュニケーションに投資しています。しかし、その際に見逃しがちなのが物理的スペースの存在です。スペースの中で動画テクノロジーをどう組み込み、その効果を最大限に生かすにはどうすればよいかを考えることが鍵になります。

## アクション

分散型チームを考慮したデザインはまずはそのさまざまな働き方を把握することから始まります。その次に「存在の格差」を最小限に抑止するソリューションを見つけ出し、成果を出すチームを速やかに築くことです。

チームでの協働は昔に比べてはるかに難しく複雑になっています。ついこの間までは、チームメンバーが会議を招集して会議室で問題を解決、あるいは、少なくとも問題を解決しようと試みる、そのプロセスは完璧とはいえないまでも、今よりはるかに簡単なプロセスであったことは間違いありません。

今日、企業が直面している課題は複雑で、解決に困難を伴うものばかりです。時に優秀な人材が同じ場所にいながら全力で問題の解決にあたって、解決にいたることは稀です。今日のワーカーに求められる新たなスキルセットはさまざまな場所、タイムゾーンや国境を超えて仕事をこなす能力です。ワーカーは部門、組織、文化、を超えて横断的に機能する分散型チームにうまく適応できるかが鍵になります。

分散型チームにいる誰もがその難しさを身にしみて感じているはず。同じ場所にいたとしても、チームへの期待

は以前よりはるかに高くなっているからです。今日のチームにはよりスピーディで、より賢く、より革新的で先進的でなければならないという高いハードルが課せられています。例え、毎日、顔を合わせ、肩を並べて仕事をし、良好な人間関係が築かれている仲間できえ、決してうまくいくわけではないのです。それが、今まで顔を合わせたこともない遠隔にいる人々と仕事をすることを強いられるのです。中には文化や慣習が異なり、自分の理解をはるかに超える人々、反対のタイムゾーンに位置し、現地は夜でこちらが早朝という状況で眠い目をこすりながらのミーティングも頻繁にこなさなければならないのです。



**携帯端末とは違って、大規模なテクノロジー導入の場合、それをどこに、どのように設置されているかということが鍵になります。**



今日の経済活動において、分散型チームが新たなスタンダードとして定着しつつある中、距離が障害となって成果が上がるチームが出来ないというわけにはいきません。現在、企業にとって、このような難題を解決するために最適な人材を登用することが緊急課題となっています。しかし、同じ「場」だけで働いていることは、逆に企業が成果を上げるためのスキルや経験を狭めることにもなりかねません。

分散型ワークは克服すべき単なるハードルのひとつではなく、企業の変革を推進する強力な触媒的要素にもなりうるのです。チームを分散型にすることによって、余剰人員が滞留している問題も解決できます。才能に溢れた人材がいる拠点を本拠地と離れたところに設けることによって、企業はその競争力を劇的に高めることもできます。地球規模に拡大する海外拠点との時差を利用して、24時間ノストップでの仕事を遂行させることを目指している企業も多くあります。しかし、それには距離的制約を排除する方法を見つける必要があります。

### 「存在の格差」がもたらす問題

分散型チームが普及するに連れ、それがもたらす問題も徐々に明らかになってきています。最近、このような記事がMIT スローンマネジメントレビュー誌に掲載されました。それはダートマスビジネススクールとメリーランド大学の研究者が世界中の70チームを対象に実施した調査で、グローバルに分散するチームで高い成果を上げているのはわずかしかなかったと報告しています。ブランドマン大学によって行われた調査でも参加した135の大企業やFortune 500の多くがバーチャルなチームづくりは付加価値に対する必要悪とさえ位置づけています。IBMの「国境を超えて働く (Working Beyond Borders)」の報告書においては「チームは日常的にネットや動画などを介してコラボレーションをする中、ほとんどの企業の経営層はネットを介してのコミュニケーションには苦勞している。」と報告されています。

Steelcaseの研究員たちは分散型チームを調査し、チームが直面している問題の1つが、「存在の格差」であることを公表しました。これは耳慣れない用語ですが、実は多くの人が日々の生活で経験していることなのです。誰もがリアルな「場」でミーティングに出席することには慣れていますが、遠隔メンバーはリアルな「場」のチームメンバーと同等の環境にいるというわけにはいきません。そこには体験そのものが違うだけでなく、公平性に欠けるという意味で遠隔にいること自体が良くないことであるかのような状況を生み出しています。

### 遠隔メンバーが感じる「存在の格差」とは：

- ▶ あなたは電話だけで存在する人であり、あなたがそこにいることさえも忘れてしまう。
- ▶ リアルな「場」のメンバーはホワイトボードで自由にプレストをしたりと、あなたの視覚に入らない内容について話をする。
- ▶ リアルな「場」のメンバーはお互いに表情や素振りを使って早口で話をするため、会話の内容が分からないことがある。

▶ 電話や動画によるコミュニケーションは当てにならず、頻繁に途切れて会話が中断する。

▶ 会議を主催するメンバーは自分たちの便利な時間帯にミーティングを設定するため、時差がある遠隔メンバーは常に遅いか早い時間帯に動かなければならない。

▶ 遠隔メンバーがコメントすると、相手方の誰もが一斉に静かになることがある。しかし、それがどういう意味なのかわからないことがある。

▶ 遠隔メンバーは会議を終了した後に「本当」のミーティングが始まったのではないか、という疑念をめぐい去ることができない。

### リアルな「場」のメンバーが感じる「存在の格差」とは：

▶ 遠隔メンバーが向こうで何かモノを食べていたり、どこかを歩いていたなど見えないことで、全員が気を遣って会議に集中できない。しかし、本人はそのことに気づいていない。

▶ あなたが画面に映ると、突然カメラが鼻先に向けられているのに気づく。不適切な照明のせいで顔が10歳老けて見える。

▶ 動画の大画面に映る姿は巨大でまるでビッグ・ブラザー（ジョージ・オーウェルのSF小説『1984』に登場する支配者）がいるように見える。

▶ 携帯デバイスの動画を使うとカメラに全員が映るようにするため、メンバー同士の身体が近く、人によっては不快に感じることもある。

▶ オフィスのビデオ会議用の部屋はフォーマルすぎて緊張し、画面に自分がどう映るかも気になる。

▶ ホワイトボードを使用しても、カメラはまだテーブルを映したままで、人の動きに追従しないため、話の内容についていけない。

## 何故、ビデオ会議なのか？

80%

ボディランゲージという非言語コミュニケーションからメッセージを受け取る比率  
2014年度FuzeBox調査

57%

電話中にメールチェックなど複数の作業をしているワーカー比率

4%

ビデオ会議の間中、メールチェックなど複数の作業をしているワーカー比率

「存在の格差」は単にやっかいな問題ということだけではありません。それは多様性のある分散型チームの利点を生かすことができず、むしろその生産性を損なう要因にもなります。「存在の格差」がもたらす現実的な問題が対処されない限りはコラボレーションそのものが不愉快で苦痛を伴うものになり、参加者全員が身体的、認知的、情緒的にストレスを感じるようになります。その一方で、仕事のペースが速くなると、人は自分が「混在した存在」であることにしばしば気づきます。つまり、リアルではある会話の中にいるのですが、テキスト、チャット、投稿、メールなどの一連のテクノロジーを使うことで、いくつかの自分が同時にバーチャルに存在しているということです。そして、気を逸らすものがたくさんあるため、仕事が中断され、そのために生まれる誤解や誤訳、軋轢が徐々に拡大しているのも事実です。この混乱とフラストレーションが続くと仕事がかどらない状態か、最悪、仕事での失敗を招きます。

## 動画は救世主になりうるか？

「存在の格差」を排除するための方法を模索する中で、企業は分散型チームが抱える多くの問題へのソリューションとして動画に可能性を見だし、そのことから動画が劇的に普及しました。Cisco社は動画が2018年までにすべてのインターネットプロトコル (IP) のトラフィックの約80パーセントを占めるようになると予測しています (2013年の66パーセントからの増加)。企業が継続的に動画を採用していることが、この劇的な普及への大きな原動力になっています。

## ビデオ会議がもたらす主な利点

88%

議論が加速

87%

出張費が削減

94%

効率性と生産性が向上

87%

意志決定が迅速化

Wainhouse Research and Polycom調査



今や、人々は職場でもスマートフォン、タブレット、ノートパソコンなど元々は個人を対象に開発されたコミュニケーションツールを駆使して仕事をこなしています。もちろん、これらのツールには多くの利点もありますが、それ自体が持つ性質により、仕事では不便でストレスの原因となる場合も多々あります。動画と音声会議の世界的リーディングカンパニーであるPolycom社によると、遠隔コラボレーションの最大の問題はその粗悪で不安定な音質と画質にあるといいます。その次に来る問題はコンテンツ共有の難しさです。特に小型の携帯デバイスを使用する場合にはこの両方が大きな課題になっています。

ワーカー同士をつなぐために、動画とコンテンツ共有が可能なソフトも開発されていますが、ある特定のニーズには対応できても、人数制限がある場合があります。数人以上 (最大6人までとか) での接続は不可能であり、コンテンツ共有はホストコンピュータ上にいる人間だけに制限されています。また、ホワイトボード上のコンテンツや部屋の何かをキャプチャすることにはまだ対応できず、現実的なオプションではありません。

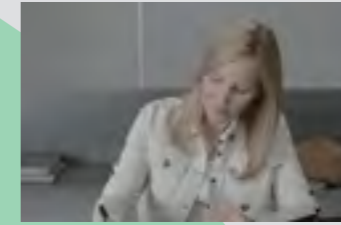
ニーズが拡大するに連れ、企業はこれまで以上にビデオ会議やテレプレゼンス機能を使用する機会が増えています。Infonetics Research社は企業レベルでの動画需要が2013年後半には空前の規模にまで達したと指摘しています。しかし、実際の成長率が5%とそれほど大きくない理由としては企業が自社スペースで大規模なITソリューションを採用し始めていることと、ビデオ会議システムのサイズを決めかねていることです。いずれにしても、今後、大型ビデオ会議システムの需要は徐々に拡大すると予想されています。

大型ビデオ会議システムをスペースに導入する際にまず考えなければならないのはスペースでいかにテクノロジーを最適化するかということです。最適化できない場合にはフラストレーションを生み、高い出費につながる可能性があります。期待通りの成果を上げることができないでしょう。

「ビデオ会議システムはスペースの片隅でも設置できますし、技術的には機能します。しかし、それは決して最善の策とは言えません。携帯デバイスとは異なり、大型テクノロジー導入の鍵となるのは、それがスペースのどこに、どのように設置されるかということなのです。」と語るのはSteelcaseの統合テクノロジー担当ゼネラルマネージャーのDavid Woolf氏です。







## 互いを見ることで 生まれるパワー



他のメディアと比べて、動画は豊富なコンテンツを提供します。コミュニケーションツールのひとつとして、アイコンタクト、つまり互いを見ることから生み出されるパワーは他のメディアにはありません。ロンドン大学の脳認知開発センターのような研究機関の研究者たちは共通の理解として、互いの目をみることが人間のコミュニケーションの基本としています。社会性に関わる心理と脳を結びつける神経認知メカニズムの研究でも、他者を見ると脳の前頭前野にあるミラーニューロンが活性化されることが示唆されています。この部分是对面式のコンタクトで最も強く反応をし、動画を介してのコンタクトではその反応は少し弱まります。ミラーニューロンとは人間の意志伝達を可能にし、相互理解や感情移入を促す共感細胞です。これを立証したの

がノースウェスタン大学での研究で、医師と患者とのアイコンタクトが、より良い治療結果を生み出すことを実証しました。コーネル大学で行われた別の研究では、目と目がからみあった写真を見ただけでも効果があることが証明されています。



ビデオ会議が日々の仕事の中に定着するに連れ、それをサポートするためのスペースづくりが不可欠になります。TeamStudio™ (チームスタジオ) は、活動的な分散型チームのための統合ソリューションで、あたかもメンバー全員が一緒の「場」にいるかのような体験を提供します。

分散型チームが多様な人種や文化を持つメンバーで構成される場合には、視覚的につながることが特に重要です。「アジア文化圏の人々は西洋文化圏の人々に比べて、アイコンタクトの時間も短いですが、人間の本能としてアイコンタクトをしながらのコミュニケーションを強く欲しています。その結果、より豊かなコミュニケーション体験につながり、信頼関係を構築するのに役立ちます。」とSteelcase WorkSpace Futuresの研究者で、環境心理学専門のBeatriz Arantes氏は述べています。「人間は顕在意識で認識されないようなわずかな合図でも、相手の考えていることを感じとります。中国や日本など一部の文化圏では相手の表情や態度から言葉に表れていない言外から意図を読み取るということもよくあります。これは極めて直接的で明確なコミュニケーションを重視する米国などとは大きく異なる点です。」

また、視覚的な手がかりは特にグローバルなチームでの言語の壁を乗り越えるのに役立ちます。英語圏でない人の特殊なアクセントや方言、異なる解釈は時に単語や語句への理解を難しくさせる場合があります。それがもし、相手の表情を通して読み取ることができたとしたら、その視覚的手がかりを元に判断し、言い直して相手の理解を求めることができるのです。その結果、より上手くコミュニケーションができるようになり、文化の違いをも乗り越えることができるようになるでしょう。

しかし、ビデオ会議はまだこれらの問題のすべてを解決しているわけではありません。例えば、Management Decision誌に発表された最近の研究によると、雇用面接にビデオ会議を使用する企業が増えているといいます。しかし、雇い主と求職者の双方にとっての利便性は未だ実証されていないということです。インタビューされた求職者はとくに低い評価を受けがちで、雇用機会にもあまり恵まれません。また、求職者も動画を介しての面接には魅力や信頼性、有効性があまりないと評価しています。

また、自分が画面上にどう映るかが気になることも普及率が拡大しない要因にもなっています。照明やカメラアングルがよくないので画面に写ることを不快に思う人もいます。Steelcaseの調査では従業員の58%が画面上の顔が疲れているように見えるので会議に集中できないと答えています。72%は画面に映った自分の姿を意識してしまうと答えています。このことで会議中も注意散漫になり、動作や会話もごちなく、集中度や意欲が薄れる大きな原因にもなっています。

動画を頻繁に活用する分散型チームを調査したSteelcaseの研究者、Ritu Bajaj氏は、動画を介しての人の振る舞いはその環境が適切にデザインされていないと不自然になると述べています。「テレプレゼンスを介しての会議では皆、強制的でどこかフォーマルな雰囲気になり居心地の悪さを感じています。彼らはまるでテレビのニュース番組の司会者のようにきちんと座り、動いてはいけないような圧迫感を持ちます。」と説明しています。その中でも皆が一様にアイコンタクトをしようと努力しているのです。これは本能的に画面の中の相手を見ようとするからです。この意味でもカメラアングルが非常に重要で、適切に作動しないとコミュニケーションを阻害することにもなります。ビデオ会議システムを設置した多くのスペースは着席した状態を前提に設計され、人がスペースを動き回ったり、ホワイトボードにコンテンツを書いて見せることは全く考慮されていないのが現状です。

## 分散型チームスペースの デザイン上の課題はメンバーが 同じ「場」にいないことによる格差を 排除することです。

### ビデオ会議： 事例

相互コミュニケーションにビデオ会議システムを活用することの賛否はさておき、ビデオ会議の普及を後押しするような状況も訪れています。当初、多くの企業が出張削減の方法としてビデオ会議に注目しました。しかし、その後、それ以外にもさまざまな利点があることが判明したのです。Polycom社の調査では、多くの人が効率と生産性の向上(94%)を筆頭に、議論の活性化(88%)、意思決定の迅速化(87%)、出張費の削減(87%)などを挙げています。回答者の半数以上が動画は2016年までに電子メールや音声電話会議に取って代わり、理想とするコラボレーションツールになるだろうと予測しています。

「真のビジネスニーズはビデオ会議を通して企業の成長を促すことです。」とPolycom社の産業ソリューション部長であるJohn Paul Williams氏は語っています。彼はビデオ会議の活用が特に商品開発の分野で劇的に増えていると感じています。開発工程での複雑な設計デザインやモデル、構造的な分析などのリアルタイムでの情報、コンテンツ共有や討論にビデオ会議が威力を発揮しています。しかし、これには細部まで映す高精細な画面が不可欠になります。こうしたスピーディーさやエラーの防止が必須なビジネス環境においては携帯デバイスなどを介しての動画やチャットは決して有効ではありません。

調査が明らかにしたビデオ会議のもう1つの利点は会議中のメールや作業などマルチタスクの悪習を排除できるということでした。2014年にFuzeBox(現在のFuze)が米国のワーカー、2,000人以上を対象にした調査でも、ビデオ会議中に4%の人が同時に複数の作業をしていると語りました。これに対して電話の場合は57%と複数の同時作業が常習化されていることが明らかになっています。

多くの企業は成長のために、これからはビデオ会議が電話に代わるダイナミックなコミュニケーション手段として、必須ツールになることを認識しはじめています。



**ビデオ会議が登場した初期の頃は  
画面上の相手の顔と声だけによる  
コミュニケーションでした。  
しかし、現在は「コンテンツ」が  
その重要な情報要素になっています。**

### リアルタイムで コンテンツを共有する

新たに登場するテクノロジーはそれぞれに異なる性質や強みを持っています。スペースや人の行動に及ぼす影響を考慮せずに、それらのテクノロジーを導入することは間違いなく失敗の原因になります。

Steelcaseでは最近の調査結果をうけて、分散型チームの革新性の向上と遠隔地メンバーとの距離の縮小のためにどのようにスペースを設計すべきかの画期的なインサイトを導きだしました。まず、研究員とデザイナーは共同でチームの行動を観察、研究し、製品とスペースの設計コンセプトを立案しました。次に、実際のスペースでの検証のためにパイロット版スペースを作り上げました。行動プロトタイプと呼ばれるこれらのスペースは最終的にデザインソリューションとして決定されるもので、Steelcaseの本拠地に開設したイノベーションセンターでは、実際にこのソリューションが採用されました。

動画への需要は最初の頃よりはるかに高まっています。ビデオ会議が登場した初期の頃は画面上の相手の顔と声だけによるコミュニケーションでした。しかし、現在は「コンテンツ」がその重要な情報要素になっています。分散型チームはさまざまなデジタル、アナログの両コンテンツを共有しながら、協働することが求められています。実際、分散型コラボレーション環境ではビデオ会議を介してのコンテンツ共有が少なくとも50%を占めますとPolycom社のWilliams氏は述べています。

Steelcaseも同様な意見を持ち、「私たちが追求しているものはもはや顔や声を認識できる以上のことです。分散型コ

ラボレーションにおいて、リアルタイムで最適なコンテンツ共有するにはどうしたらよいか？まるで同じ「場」にいるようなリアルタイムな体験をできないか？格差のない公平な体験を参加者全員に提供するにはどうすればいいか？」とWoolfs氏は語っています。

「リアルにスペースを共有するチームは基本的に、創造力に富んだ問題解決、業務調整、評価、学習などの項目で顕著な向上を達成できます。」とグローバルチームの調査を担当するSteelcase研究員Patricia Kammer氏は語ります。「同じ場所で働くチームはすぐに仲間となり、積極的にコミュニケーションし、コンテンツ共有も容易です。しかし、分散型チームは同じ場所にいないことから起こるギャップを排除することがデザイン上の目標になります。これは「存在の格差」が最小限にいとめられ、リアルとバーチャルな体験がバランス良く融合されることを意味します。このことによって、人は例え、同じ場所にいなくても同等の高いレベルの成果を発揮できるようになります。」

ビデオ会議システムを導入するにあたって欠落している点は、同じ場所にいないことのギャップを最小限にするようなスペースづくりと、動画体験を適切にデザインするという意識が企業にないことです。Polycom社によると、会議室はビデオ会議で最も頻繁に使用されている環境です（79%）。しかし、長テーブルだけが中央に置かれただけの典型的な会議室は相互交流にも不適切な環境です。人々はテーブルに着席した状態で動くこともままなりません。通常、画面はひとつでこの画面のみでデジタルコンテンツを共有するのは非常に困難です。また、場所によっては音声も不安定で、カメラアングルやスペースも制限されているため、人が席を立ったり、歩き回ったりすることで会議は頻繁に中断されてしまいます。



オレゴン州ポートランドにあるSteelcaseの新たなイノベーションスタジオではmedia:scape®のコラボレーションセッティングを導入し、世界中の同僚と瞬時に簡単につながる環境を創出しています。



分散型チームでは両方の場所のユーザー体験が慎重に考慮されることが重要で、それぞれの環境はデジタル、アナログの両コンテンツがスムーズに共有できるように設計されるべきです。



そして、コラボレーションにもさまざまなタイプがあり、そのタイプに応じたスペースを必要とすることを認識しておくことです。最上の体験を提供するためには、下記の異なる3タイプのコラボレーションが考慮されるべきです。

### 情報型コラボレーション

情報共有や業務調整を中心にチーム内の情報アップデートのようなコラボレーション。30分から1時間までの比較的短時間が多い。このタイプのコラボレーションではお互いを見て、聞くことがコンテンツ共有の能力と同様に重要になります。

### 評価型コラボレーション

さまざまな選択肢を考えながら、意志決定するコラボレーション。複数の情報源からコンテンツを検討し、公平な視点から意味のある議論を行うことが不可欠です。

### 創造型コラボレーション

知識、問題解決能力、革新力などを統合しながら行うコラボレーションで、長くて数ヶ月かかる場合があります。コラボレーションタイプの中でも最も複雑で、包括的なデザインソリューションが求められます。つまり、信頼関係をベースに自由にスペースを動き回ったり、リラックスしてお互いのアイデアを出し合ったりしながら仕事を遂行できるスペースづくりが鍵になります。

Steelcaseの調査をベースに設計された分散型スペースではコラボレーションの最中やその前後まで、適切にチームメンバーをサポートすることが要求されます。こうしたスペースは人を惹き付け、情報交換をし易い環境を創出します。また、姿勢を自在に変えるように促す仕掛けがあるため、ミーティングが長時間に及んでも快適に作業に集中できます。また、プロトタイプスペースで試行錯誤したことで照明、カメラ、マイクフォンの位置も適切に改善されました。media:scape®ソリューションはあらゆるサイズのチームに柔軟に対応し、それぞれのニーズに見合った効果的なレイアウトを実行できます。media:scapeは特にコンテンツ共有を重視するビデオ会議を容易に行えるように開発されました。リアルなコネクタールバーチャルなアプリを使用して、個人のデバイスを簡単に画面に接続することを可能にしました。一番の強みは肩を並べて座っているメンバーも遠隔地メンバーも全く同じ環境のもとにデジタルコンテンツを共有できる点です。

例えば、TeamStudio®は創造型コラボレーションに重きを置く分散型チームのために設計されたソリューションで、部屋全体に使用できます。それは典型的な会議室と同サイズのスペースに、1台の長テーブルの代わりに、2台のテーブルを隣接して使用するというものです。この配置は特にビデオ会議を念頭においた配置で、スペースでの人の動きを促すために2台のテーブルの間に「中央ステージ」を創り出し、参加メンバーの誰もが容易にアクセスできるレイアウトを生み出しています。そこでは複数のカメラがさまざまな視線を最適に捉えるように配置され、遠隔にいるメンバーが部屋のすべてのメンバーやホワイトボードを見ることができるよう設定されています。デジタルコンテンツはmedia:scapeを介して両方のテーブルから簡単に共有することができます。

最適なサイズの複数の画面でまるでテーブル越しに話しているかのような雰囲気を出すスペースではV.I.A.®ウォールを採用しています。ウォールにはLED照明も組み込むことが可能で角度をつけ、光線を反射させることで柔らかい光をつくりだしています。V.I.A.の優れた遮音性はプライバシーを確保し、雑音を外に出して注意散漫になるのを防いでいます。

もう1つのソリューションがmedia:scapeとFrameOne®ベンチの組み合わせで、省スペースに最大8人まで収容できるコラボレーション環境を創出できます。ワーカーがツールや同僚に簡単につながり、個人作業からグループ作業に即座に切り替わる環境では、社員同士の素早い情報精査や意思決定が可能になります。遠隔にいるチームメンバーとの頻繁で自発的なコミュニケーションが欠かせないワーカーにとって、理想的なセッティングが「wormhole=ワームホール」と呼ばれるもので、時空のある一点から別の離れた一点へと直結するトンネルのような空間領域のことを指します。ここでは常にビデオが接続された状態で相手がいればいつでもコミュニケーションが取れる環境を創出できます。画面にいるチームメンバーが例えば地球の裏側にいても、1日中つながった状態で素早い問題解決へのソリューションを提供します。

実際はチームメンバー全員が、絶えずコラボレーションしているわけではありません。実際は一緒に集まったり、一人での熟考のために分散したりと、「コラボレーション」と「熟考」を交互に繰り返しながら一定のリズムで仕事をこなしています。ですから、チームが分散している際にはコラボレーション、1対1のビデオ会議、2対2の少人数でのミーティングなどを繰り返し行うことが不可欠な体験になります。media:scape kiosk™は最適の画面サイズとカメラとの距離、そして、座る、立つの両チョイスを提供しながら、これらのニーズを完全に満たしているセッティングです。

今日の厳しいビジネス環境下で、革新性を促し、競争力を高めたいと願う企業にとっては、このような環境を構築できれば物理的な距離は決して障害にはなりません。





## リアルを融合する

Steelcaseの商品開発において今後重要な役割を果たすのが「テクノロジーとの融合」でありそのテクノロジー強化の一貫として米オレゴン州ポートランドに最先端の分散型チームスペースを実現しました。

そのスペースでは14人が働き、面積は狭いが、そのチョイスは広範囲にわたり、密接なコラボレーションも含む、分散型チームの幅広い活動をサポートしています。2台のビデオ会議システムは1日の大半を通して接続されており、ドイツ、ミンガン州やジョージア州のチームメンバーと頻りにコラボレーションが行われています。彼らはまさに分散型チームの典型として、コンテンツ主導型ワークを実践しており、ブレンストーミングから予算管理まで、距離を超えて全員が密接につながっています。

「今日の厳しいビジネス環境下で、革新性を促し、競争力を高めたいと願う企業にとっては、このような環境を構築できれば物理的な距離は決して障害にはなりません。」と語るのはポートランドオフィスでチームをリードするWoolf氏です。「このスペースは見事に成功しました。協働する上で最適であるだけでなく、国境を超えてグローバルにつながり、コラボレーションできる環境を実現しています。距離を縮めたことで、地域ならではの専門的知識を利用することができているのです。これはまさに距離の効率化と専門的知識の結合といえます。そして、また、距離を超えて、個人的レベルでの連帯感と信頼関係を構築し、チーム力をさらに強固なものにします。このように非常に積極的な方法を通してテクノロジーとスペースを融合し、社員の労働意欲や士気を高めることに成功しました。」

分散型チームで働くことは決して容易なことではありません。言語、タイムゾーン、文化や慣習などの違いが時には大きな妨げになる場合もあります。それに加えて、テクノロジーが人々をつなぐに連れ、新たな問題を引き起こしています。特に「存在の格差」の問題は「私たちと彼ら」対「私たち」という対立を表面化させ、例え、確固とした目的を持った分散型チームでさえも減速してしまうことはよくあります。

しかし、それを避ける方法で高いパフォーマンスを誇る分散型チームの構築は決して不可能ではありません。但し、物理的環境を考慮にいれないで、距離の問題を解決することはできません。例え、チームが常にネットを介してバーチャルで働いているとしても、リアルな物理的環境がどうデザインされているかは避けて通れない問題なのです。

「今日の分散型チームを成功に導くには知識とアイデアがスムーズにフローするシステムを構築する必要があると私たちは考えます」とKammer氏は言います。「物理学でいう流動性とはある一定のストレスの中でモノが絶え間なく流れ動く様子を指します。この概念と同様、チームも回復力や適応力を発揮出来るスペースを必要とし、それによってマーケットの急激な変化にも迅速に対応しながら働き方を変化させていかなければなりません。」



media:scape kioskはグループセッションの間の1対1のビデオ会議など、創造型コラボレーションチームの強力なツールとして活躍します。



テクノロジーだけでは分散型チーム力を発揮させることができないのと同様に、物理的なスペースだけでも、その実現は不可能です。2つが共に機能すること、つまり、人々が必要とし、望んでいるものを深く理解した上で、テクノロジーがスペースに融合された時に始めて、弊害となっていた距離のギャップを埋めることができます。

今日、対面式コミュニケーションに取って代わる体験はないともいえます。しかしながら、適切なテクノロジーを適切な方法でオフィススペースに組み入れることで、少なくとも分散型チームを成功に導くためのステージを築くことはできます。そこでは信頼の構築、知識の伝達、アイデアの創出など、今日多くの企業に不可欠な活動を実現することが可能になります。○

### より詳細な情報

この記事上での思想リーダーたちによって述べられた知識や情報をさらに詳しくお知りになりたい場合は、下記へアクセスください。

[cisco.com](https://cisco.com) ▶

[steelcase.com/polycom](https://steelcase.com/polycom) ▶

[steelcase.com/fuze](https://steelcase.com/fuze) ▶

**IBMレポート：国境を超えて働く**  
[steelcase.com/ibm](https://steelcase.com/ibm) ▶



## 分散型チームスペースを デザインする際に 考える6つの要素



まずは、分散型チームが抱える課題を深く理解すること。分散型チームに関するSteelcaseの調査から導きだされたインサイトをベースに私たちは下記の定義づけをしました。

1 カメラとマイクの配置を考慮する。すべての参加メンバーが画面に映り、音声がはっきりと聞きとれるレイアウトを考える。参加メンバーは全員とコンテンツを見ることができるように複数の画面を設置し、人が動いてもカメラが追従し、コミュニケーションのフローがスムーズに流れるように配慮する。

2 グループ作業とプライバシーの間を流動的に移行できるゾーンを配置する。コラボレーション型チームが、1日を通してこれらのワークモードの間を迅速にシフトできるようにすること。壁にガラス素材を多く使用し、視覚的アクセスを確保しながらも音を遮断できる環境をつくる。チームスペースに隣接してアンクレイブ（隠れ家）を設置し、チームメンバーがその場を離れることなく、一人になれる環境を創出する。

3 参加メンバーがエネルギーに、積極的に会議に参加できるように、スペースを動き回ったり、さまざまな姿勢を簡単にとれる環境づくりを心がける。スツール高のテーブルの場合、立ち上がってもカメラに映ったままの状態をキープでき、動くことが容易になる。ビデオ会議にラウンジを設置することで、会議中に身体を動かしたり、リラックスさせたりすることが可能になる。

4 両方の側が同じ体験ができるように設計する。すべての場所に同じ環境を創出し、同じツールとテクノロジーを装備する。出来るだけ多くのアナログ、デジタル表示を組み入れ、分散型チームの共有意識を促す。

5 「場」が信頼関係を構築する上でどのように役立つかを理解する。例えば、チームスペースの外側に「ウォームホール」と呼ばれる常につながっているリアルタイムのビデオ会議のセッティングを設けるとしよう。これは2つの「場」をつなぐ窓のような機能を果たし、必要に応じて、人が入れ替わりコミュニケーションできるツールとして威力を発揮する。

6 チームサイズとビデオ会議の内容スケジュールを立てる。1対1の相互交流、ペアでの仕事、コラボレーションはチーム全体でのセッションと同様に重要である。チームスペースに隣接したビデオ会議用キオスク、その中に設置された静かなコーナーエリア、そしてモバイルソリューションなど、できるだけ多くの「場」のチョイスを提供することで、不動産であるスペースを最大限に生かし、テクノロジーの活用も促すことができる。

## GESTURE RECOGNITION FOR YOUR BODY

The first chair designed for today's technologies.  
[steelcase.com/gesture](http://steelcase.com/gesture)

Steelcase





Q

& A

With

# Ray Oldenburg

「第3の場所」を提唱した  
社会学者、レイ・オールデンバーグへの  
インタビュー

自宅と仕事の他に存在する社会的な「場」としてのパブリックな「場」という考え方は、何世紀の間存在してきましたが、それが「サード・プレイス（第3の場所）」として辞書の中に登場したのは、社会学者のレイ・オールデンバーグが1989年の著書「The Great Good Place」の中でその概念を詳細に解説してからでした。それ以来、この考え方は常に注目されてきました。

「第3の場所」という概念は地域社会や社会的つながりから「場」の重要性に関するものまで、専門的な分野でしばしば引用されてきました。彼の著書は今も増刷されています。スターバックスはかつてオールデンバーグに自社カフェの推薦を依頼したことがあるほどです（彼は断りましたが!）

第1の場所（自宅）および第2の場所（仕事）ではない「第3の場所」が、近年脚光を浴びるようになってきています。これは企業内に「第3の場所」、すなわち、社員がコーヒーや時にビールさえも飲むことができるようなカフェや、カジュアルでとびきり居心地のよい場所で同僚とつながることに社会的な価値を見出すようになってきたからです。

米ベンサコラにある西フロリダ大学の社会学名誉教授でもあるオールデンバーグは、8年かけて書き上げた自身の著書について、フロリダの地に移住したことでその本のインスピレーションが沸いたと語っています。



ペンサコラへ移住したことがきっかけで

著書「The Great Good Place」への  
インスピレーションを得ることができたのですか？

私たちの最初の家の近隣には多くの若者が住んでいて、定期的に近隣住民が集まっていました。最近の分譲地ではプライバシー重視の排他的な近隣関係ができるのが普通ですが私たちはそうはしたくなかったのです。しかし、私たちの2番目の現在の家は分譲地でプライバシーを重視するあまりに、歩道さえなく、人の気配すら感じない環境です。

チャールストン市長は、アメリカ人は都市計画ができないと以前よくぼやいていました。住みやすい都市には歩ける範囲に日常必需品が買える施設があることが必須です。しかし、私たちはそうしたものはるかに離れ、何をするにも車が必要な場所に移住してしまったのです。

それで、あなたはどうされたのですか？

私は自宅の2台の車が置ける車庫をバーに変えました。しょうがないので自分で「第3の場所」を作ったのです。私は本物のマホガニーの棚を手に入れて、酒類を並べました。ビールが詰まった冷蔵庫やワインクーラーまで揃えたのです。私自身はそれほどお酒を飲むほうではありませんが、バーは水曜と日曜の週2日を営業日としました。あらゆる人たちがやってきます。大学の図書館員、義理の兄弟、退職した医師、その他大勢です。

ここ25年間で「第3の場所」で  
最も驚いたことは何ですか？

最も驚かせたことはまずは企業が関心を示したことです。企業はかつて、デスクに社員が長い時間向かっていればいるほど、より生産性が上がると信じていました。それが打ち砕かれたのです。経営幹部たちは社員が望む場所で、望む時間に働くことで生産性が上がるということに気づいたので、ビジネス環境は競争が激化し、とにかく企業はどこよりも速く革新的な製品やサービスをだすことを強いられているのです。もし、社員を集わせ、密につなげることができればイノベーションは加速します。多分、この考え方は今後長きに渡って企業や業界のベースになると私は思っています。

## 「経営幹部たちは社員が望む場所で望む時間に働くことで生産性が上がるということに気づいたのです。」



オールデンバーグの「第3の場所」に関する自著は25年前に発表されたものですが、未だに増刷されており、彼の人や「場」に関わる理論は未だ色あせず、古さを感じさせません。

今日、最も重要な「第3の場所」はどこだと思いますか？

図書館、コミュニティホール、教会、リフォームされたYMCA、そして誰もが気軽に利用できるカフェです。旅行する際に私はいつも目的地に着く20–30分前には高速から降りて地元の街中に入るようにしています。そこにしかない景色や現地にしかないものに出会うからです。時には期待はずれの食べ物にも出会いますが。

ソーシャルメディアは新たな「第3の場所」となりえると思いますか？

「第3の場所」とは対面式であることが条件です。電子コミュニケーションがバーチャルな「第3の場所」になるという考えは誤解を招くものです。「バーチャル」の本当の意味はカタチが原物ではないが本質的あるいは効果として現実であり、原物であることです。しかし、この場合にはそれは当てはまりません。あなたが「第3の場所」に行くと、そこにいる人が誰であれ、自分をさらすこととなります。そこにいるのはあなたと全く異なる人々かもしれません。想像してみてください。知らない隣人をあなたは不審に感じるでしょう。そう感じたままに行動するとしたら決して友好的な関係を築くことはできません。あなたは嫌いではない人と時間を過ごしたいと思いますよね。これと同じです。

企業はもっと「第3の場所」を推奨するべきだと思いますか？

優秀な人材を惹きつけることには貢献はするでしょう。但し、人々をハッピーにする「場」でなければなりません。こうしたことを積極的に行うことが違いを生みだします。また、これは多種多様な世界において、その多様性と相互作用を活性化することへの一歩にもつながります。ダイバーシティ

とは人種、宗教、民族、国の出身地、社会的や経済的格差などを含む多様性のことを指します。人間は個々に異なります。しかし、この違いがお互いへの関心や興味を生み出しているのです。

企業内に「第3の場所」を設けると、どのような利点があると思いますか？

コーヒーを飲めたら人は集まりますか？間違いなく集まるでしょう。しかし、人は他者から逃避したくなる時もあるのです。職場でも密な人間関係を築くことはできますが、それだけでは十分でないとは私と考えます。オフィス以外のパブリックの場所での「第3の場所」ではさまざまな人に出会い、それが個の成長にもつながります。ある意味、人との違いや多様性を快適に体験できる「場」だからです。人間は本質的に社会的動物であり、ハッピーな人の周りにはハッピーな人がいるものです。あなたにとって快適な「第3の場所」を見つけてください。そこでより多くの友人をつくることです。友人が多ければ多いほど、長生きします。企業は自社の近くの「第3の場所」の使用を推奨してもうまくいくでしょう。社員がオフィスから逃げ出す機会を持つようにすること、それが有能な人材を確保することにも貢献します。👉

より詳細な情報

steelcase.com  
/oldenburg



# 「第3の場所」の10の機能

レイ・オールデンバーグはとびきり居心地の良い「場」に関して10の機能を特定しました。ますます多くの企業のワーク環境が、いわゆる企業内の第3の場所（カフェ、コーヒーカウンターやジュースバー、その他の人が集う場）を持つようになるに連れ、以下のような疑問が湧いてきます。「それは社外の第3の場所と同じような機能があるのか？」ということです。下記内の星マークはSteelcaseのワークカフェで適用できるものです。

ぜひ、あなたのご意見をお聞かせください。

@steelcase facebook.com/steelcase

## 1 民主主義の助長

アメリカの哲学者ジョン・デューイはかつて「民主主義の精神とその実現は街角で隣人同士が自由に集まって、会話したり、議論したりできる緊密なコミュニケーションによって形成される。」と主張しています。

## 2 隣人との絆

近所の集会場所では近隣同士が知り合い、絆が形成されます。密に交わることで誰を信頼できるかを判断でき、隣人に対する不審の念が払拭されます。

## 3 複数の友人関係

多くの友人を持ち、頻繁に会える唯一の方法は住んでいる近くに中間的な集いの場を持つことです。人間はより多くの友人を持つことで、より長生きすることができます。

## 4 精神的活力

*Joie de vivre*（生きる歓び）や*la dolce vita*（甘い生活）というような人生観は街の歩道やカフェなど公共の場で頻繁に人と会話をし、交流することから生まれます。

## 5 集いの「場」

ハリケーンアンドリューがフロリダを襲った際、多くの人々が助けを求める中、近所に公共の集会場所がなかったためにどこにいけばよいかわからない人で溢れていました。災害の際は公的援助より個人的援助が早く行われるため、そのような「場」の設置が大きな重要性を持ちます。こうした状況においても、「第3の場所」の存在が役に立ちます。

## 6 社会資本の生成

さまざまなスキルと興味を持つ人々がお互いに交わり、信頼関係を構築することは経済にもプラスの効果を与えます。米南部では昔、バブを許可した地域は許可しなかった地域よりも経済が繁栄したという話があります。

## 7 無償のヘルプ

「第3の場所」は異なる職業、才能、スキルを持った様々なタイプの人を惹きつけます。人が助けを必要としていることが人々のトピックの一つになることもあり、その中の1人でも援助の手を差し伸べようとします。「第3の場所」で会う人々との関係は友人と比べて「弱い結びつき」であることは間違いありませんが、例えば、仕事を探す際などには役に立つことがあります。

## 8 定年後の「場」

もし、家の近くに自分の「第3の場所」があれば、定年後でもリフレッシュするために「家を出たい」という欲求を満たすことができます。

## 9 「個」の成長

自宅のようなオフィスのような空間でさまざまな人たちと顔をあわせることとなります。「第3の場所」は異なる職業、背景、社会的経済的地位、価値観を持った人々を惹きつけます。これらの人々と交流することで、世の中のさまざまなことを学び、成長することができます。

## 10 知的な討論の「場」

日常的な問題やその他の多くの問題について、定期的に非公式に議論することがあります。参加者は自分の考えをしっかりとまとめることを学び、適当な意見は反対の大喝を呼ぶことも多々あります。





## Susan Cain Quiet Spaces by Steelcase

In her groundbreaking book, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, Susan Cain suggests as much as half of a company's workforce are introverts — many of whom struggle in workplaces designed for extroverts. "There's a time and place for people to come together and exchange ideas, but let's restore the respect we once had for solitude."

**Susan Cain Quiet Spaces by Steelcase** is a collection of unique solutions expressly designed for introverts at work. These intimate spaces help introverts focus, recharge, rejuvenate — and, therefore, engage in ways they've never been able to before.

Learn more at [steelcase.com/quietspaces](http://steelcase.com/quietspaces)

**Steelcase®**

We work with the world's leading organizations to create places that amplify the performance of their people, teams and enterprise.

©2015 Steelcase Inc. All rights reserved. Trademarks used herein are the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.



Shown with clear glass for illustration purposes only. Actual application would have visual privacy.

Susan Cain Quiet Space  
Green Room



# REAL WORK

**本当の仕事を支える。** Google社は最近、カリフォルニア州マウンテンビューにある自社キャンパス内にカフェをオープンしました。「Coffee Lab=コーヒラボ」の名称でブランド化された店舗の内装はスターバックスのように温かみのあるウッドパネル、ピロード地のソファが心地よく配置され、黒板には日替わりのフードメニューやライブ音楽のスケジュールがびっしりと書かれています。最近では企業のキャンパスにカフェがあるのは決して珍しいことではないので、マスコミの見出しを飾るほどのニュースでもありません。しかし、まさにこの風景が進化するオフィスの象徴的シーンであることはまちがいません。

Coffee Labは企業が社員のために、自宅にいるようなりラックスした居心地のよい空間を創出しようとしている試みのひとつです。社会学者であるレイ・オールデンバーグによれば、自宅を「第1の場所」とし、企業の敷地内に設けられたカフェは社員に活力を与える「第3の場所」になりうると述べています。世界のトップクラスのリーディングカンパニーがこの概念を「第2の場所」である職場に組み込もうとしているのです。

「Googleはワーカーのニーズを把握し、彼らが望んでいるものに適切に応えているだけなのです。」とSteelcaseのアドバンスアプリケーション担当マネージャーであるFrank Graziano氏は述べています。「Coffee Labは文字通りキャンパスで第3の場所になっています。この場所はどこにも属さない中間的なエリアで外部の業者やパートナーに会う際のキャンパスの入り口、フロントポーチのようなものです。」

これは単なるトレンドとしてのオフィスのワンシーンではなく、第1の場所と第3の場所の融合であり、世界中で働き方の変化が起きている事の証なのです。ここ数年で仕事は劇的に複雑でハードなものになりました。今日のビジネス環境は大きく変化し、より大きな課題を抱えています。一部の国のワーカーはますますモバイルにかつ遠隔に分散しながら仕事をするようになりました。企業の中には社員がカフェや他の第3の場所で働くことを正式に認めている企業もあります。その理由はさまざまです。社員がリラックスでき、周囲にかき乱されることなく静かに仕事に集中できる場所を必要としている。あるいは単に人員や不動産にかかるコストを減らすことを目的としている企業もあります。また、社員が1つの「場」に集まらないと、イノベーションを起こしたり、最高の仕事をするのができないと固く信じている企業もあります。しかし、多くの国ではこの「第3の場所」の文化は推奨されていないのが現実です。オフィスからワーカーが離れることには未だ抵抗があるのです。しかし、多くのワーカーは長時間労働になり、仕事もハードになっている状況の中で、彼らは会社のサポートを求めているだけでなく、エネルギーを再充填でき、活力を得られる物理的環境を強く欲しているのです。

その場合、街のカフェを真似るだけで果たして十分といえるでしょうか？そこはワーカーが真に必要なものを提供できるのでしょうか？オフィス内の「第3の場所」とはオフィス以外の場所以上の最良の体験をもたらし、ワーカーが本当の仕事ができる「場」でなければなりません。

## 概要

### 問題

今までより長時間、よりハードな仕事を強いられるワーカーにとって、オフィスを働く「場」としてより魅力的なものにするために、多くの企業がカフェなど「第3の場所」をオフィス環境の中に設置しようと試みています。

### インサイト

企業内の「第3の場所」はトレンド的な雰囲気を感じ出し、いつでも自由に飲食できる環境ではあるものの、ほとんどは実際の仕事をサポートする環境にはありません。限られた資料スペース、不安定なWi-Fiや不足ぎみの電源アクセス、プライバシーの保護やセキュリティも決して十分とはいえません。それに加え、チェアも長時間座るような座り心地を提供していないのが現状です。

### アクション

有能なワーカーを定着させ、その労働意欲を高めるには相互交流を助長し、創造性を刺激し、ワーカーがリフレッシュできる「第3の場所」の創造が欠かせません。企業内に効果的な「第3の場所」を創るには、まずは街中の魅力的なカフェを真似て、そのスペース全体に「機能」を持たせることです。

テクノロジーとの統合、人を迎える温かみのあるデザイン、気の利いたおもてなしサービスがうまく機能させる重要な3要素です。これらを実現することで、組織全体のウェルビーイングや実際の仕事をフルにサポートできる環境を創出できます。







人が「第3の場所」に惹きつけられるのはそこに内在する高いクオリティがあるからです。同僚に邪魔されることなく仕事に集中できる上に、そこには自宅にいるような居心地のよい空間が広がっています。また、さまざまな人が行き交い、活気がみなぎり、食欲をそそる食事の魅力のひとつです。

### 「第3の場所」の歴史

「第3の場所」とは基本的に人々が日々の疲れを癒したり、他者と集うための公共の場所を指しますが、西洋文明においてそこはイノベーションを刺激する、活発な会話を楽しむ場でもあります。16世紀の宗教改革は英国ケンブリッジのホワイトホース・インと呼ばれるパブから始まりました。17世紀や18世紀のヨーロッパでは、ニュースやゴシップは街のカフェから広まり、カフェ文化が育ちました。これは非常に盛んであったため、エコノミスト誌のあるジャーナリストはこれを「啓蒙時代のインターネット」と称しているほどです。

今日、ありがたいことに、スターバックスなどのカフェが現代版「第3の場所」を提供しています。この新たな「場」の登場によってワーカーはオフィスから離れるようになり、オフィスに革命をもたらしました。オールデンバーグがその名著「The Great Good Place」で指摘しているように、ほとんどの「第3の場所」はカフェに限られています。ある調査によると、ファーストフードのチェーン店は毎年2%の成長に過ぎませんが、カフェのチェーン店は毎年10%以上のペースで成長しています。カフェにはどこか人を引きつける魅力があるからです。

ワークプレイスコンサルタント会社のFlex + Strategy社によると、米国の正社員の31%が仕事の大部分をオフィス以外の場所で行っていると言います。「第3の場所」への関心や、企業内に「第3の場所」を設置するという考え方は北米やオランダなどでは根強い支持がありますが、他の地域ではまだそれほどではありません。しかし、それは多くのワーカーがそれを望んでいないという結論にはなりません。

特にアジアパシフィック地域では利用できる不動産が限られているため、Coffee Labのようなものをオフィスに追加するわけにはいかないこともしばしばです。しかし、世界中の多くの企業が「第3の場所」のメリットに気づき、狭いス

ペースでもそうした体験を可能にする方法を探っています。ヨーロッパの多くの国ではまだワーカーはオフィス外で仕事をするような状況にはありませんが、基本的には社会的な人とのつながりに価値を置き、オフィス内でそれが実現できる環境を望んでいます。

「ワーカーがオフィスから離れることは同僚や企業の資料やデータ、そして企業文化からも引き離されることとなります。」と語るのはCoalesseのゼネラルマネージャーであるLew Epstein氏です。「オフィスを離れてカフェで仕事をしようとしたところ、想定外の問題に遭遇し、結局のところはオフィスがいいというワーカーも多いと言います。Steelcaseでは自宅の快適さと第3の場所を融合したコミュニティ空間をオフィスに組み込み、オフィスを働くための最良の場所にすることを目指しています。」と彼は語っています。「こうすることでオフィスの物理的要素と人間のソーシャルな体験が変化し、それがオフィス文化を変革するのです。」仕事と生活がはっきりと区別されている国においてさえも、仕事とプライベートを融合する道を選ぼうとしています。こうした行動の変化と重圧の多い今日の仕事環境が追い風となって、企業は根本的にオフィスのあり方を見直し始めています。自宅である「第1の場所」と「第3の場所」の長所を融合し、ワーカーの労働意欲を高めようという動きは加速しています。





企業内の「第3の場所」をうまく機能させるにはテクノロジーへの対応は必須です。テクノロジーが統合されているスペースの稼働率は最も高くなります。情報を共有し、皆で検討するためのデジタル、アナログ両方を表示するディスプレイはチーム内での理解を高め、同じ認識を持つためには欠かせないツールです。



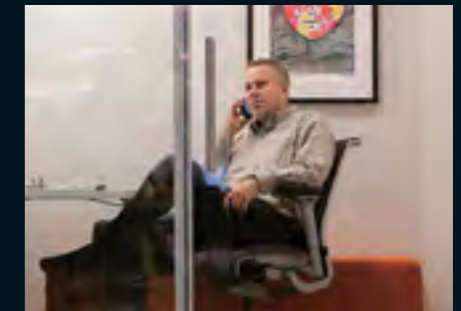
「第3の場所」を効果的に導入するには美味しいコーヒーやWi-Fiへのアクセスだけでは不十分です。そこを仕事と生活が融合した魅力的な「第3の場所」にする必要があります。それはワーカーがその時の気分や仕事内容に応じて働き方を選択できる多種多様なスペースの提供です。



### エスプレッソだけでは不十分

人が「第3の場所」に惹きつけられるのはそこに内在する高いクオリティがあるからです。同僚に邪魔されことなく仕事に集中できる上に、そこには自宅にいるような居心地のよい空間が広がっています。また、さまざまな人が行き交い、活気がみなぎり、食欲をそそる食事の魅力のひとつです。しかし、これにも短所があります。例え、居心地のよい家具であっても、1日中それに座らなければならないとしたらどうでしょうか。PCやタブレットなどの今日のテクノロジーをサポートする機能は備えていないでしょう。あるいはテーブルが狭くて資料などを広げることができないかもしれません。人間の話し声や雑音が耳障りで注意散漫になったりと、そこではプライバシーは期待できません。電話による会話や大人数でのミーティングも不可能でしょう。コンテンツ共有や視覚的な表示も困難を伴います。もちろん、公的な場所ですからWi-Fi接続もままならないことは周知の事実です。電源コンセントについては言うまでもありません。作業の途中で電源不足で中断ということは誰もが経験していることでしょう。さらに現実的な問題もあります。トイレに行ったり、少し歩き回ったりする際に私物はどうしていますか？ 安全に保管できるでしょうか？

「モバイル化はさまざまな深刻な問題を引き起こしています。実際のところ、オフィスに戻りたいと感じているワーカーも多いのは事実です。それはオフィスがよりスマートになり、カフェにはない機能を持つようになってきているからです。」とSteelcaseのデザインディレクター-Cherie Johnson氏は述べています。「第3の場所」を効果的に導入するには美味しいコーヒーやWi-Fiへのアクセスだけでは不十分です。そこを仕事と生活が融合した魅力的な「第3の場所」にする必要があります。それにはワーカーのウェルビーイングを身体的、認知的、情緒的な側面からサポートする環境を創り出す必要があるのです。「企業は街中のカフェよりも優れたものを提供することができるのです。それにはオフィス内に「目的地」をつくることです。格好いいクールな雰囲気、美味しいコーヒー、健康的で栄養豊かなフードなどはもちろん、ワーカーが仕事に打ち込める機能に溢れた空間づくりが鍵となります。」





### 「第3の場所」の雰囲気づくり

- ▶ 清潔さ
- ▶ アロマ
- ▶ 適切な照明
- ▶ 快適な家具
- ▶ 外の景色が見えること

フロリダ州立大学インテリアデザイン学部教授、  
Lisa Waxman



### 「第3の場所」がもたらすメリット

「第3の場所」とはどのようなものを指すのでしょうか？ 何が人を癒し、活力を与えるのでしょうか？ フロリダ州立大学インテリアデザイン学部のLisa Waxman教授の調査では人々がカフェに望むものは清潔さ、アロマ、適切な照明、心地の良い家具、そして外の景色が見えることだと結論づけています。これらの要素が相まって、情緒的な愛着心を生み出し、「雰囲気」という漠然とした概念を形成させるのです。Steelcaseの調査ではワーカーの49%が再充電し、活力を回復し、リフレッシュできる「場」がないと答えています。これは問題です。長時間労働と重圧を強いられるワーカーが燃え尽きることがないようにするためにはそうした場所は不可欠なのです。しかし、雰囲気だけでも十分ではありません。先にも述べたように、働くための「機能」がなければ何にもなりません。

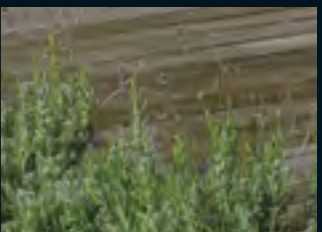
雰囲気に加えて、ワーカーは自分の仕事を適切な作業環境で行えるようにチョイスする権限を持つことを望んでいます。「1日の中で動いて場を変えながら仕事をする自由度を欲しているのです。」とSteelcaseのWorkSpace Futures Groupでデザインプリンシパルを務めるJulie Barnhart-Hoffman

氏は語っています。ワーカーが自席を離れて休憩できるような「場」や個人用からグループ用までさまざまなスペースを選んで、同僚や組織と密接につながる「場」を与えることで、そうすることで心身共にリセットし、活力を養い、再び意欲を持って仕事に向かうことが出来るようになります。仕事内容にあうようにデザインされたスペースは何よりそこの活動をより生産的にしてくれることは間違いありません。

「企業内の第3の場所がもたらすメリット、それは仕事をよりリラックスした環境の中で遂行でき、人々の中に身を置くことで人とつながっていることを実感できることです。そして、街中のカフェとは違って、企業内にあるため、ある一定レベルのプライバシーも確保されます。会話をまわりに聞かれないように慎重になったり、パソコンの画面を覗かれているのではないかと心配する必要もありません。」とBarnhart-Hoffman氏は述べています。



雰囲気は企業内の「第3の場所」を成功させるための必須な要素ですが、働くための「機能」がなければ無意味です。ワーカーがどこでどのように仕事をするかをチョイスし、コントロールできるように工夫することは不可欠な点です。





## 理論を検証する

2009年、Steelcaseはミシガン州グランドラピッズの本社にある2万平方フィートのカフェテリアを利用して、不動産の最適化を試みました。同時にオフィス文化の変革にも着手しました。その当時のカフェテリアはランチや休憩時間だけに利用されるだけで、1日の大半は空席が目立つ状態にありました (Steelcaseの不動産改革プロジェクト、Connect 12の詳細はP80をご参照ください)。そこは最下階の長い廊下を下ってようやくアクセスできる場所にあり、照明は薄暗く、1983年頃のブルゴーニュ風の色調はあまり人を前向きな気持ちにさせるようなものではありませんでした。

デザインチームはこのスペースを現在のWorkCafé=ワークカフェに変換するという大プロジェクトに着手しました。大改装によって、稼働率の低い不動産を人々が集い、ネットワークで利用し、エネルギーの再充填ができる「第3の場所」として再生させたのです。企業の典型的なカフェテリアとは異なり、WorkCaféは「働く」と「食べる」両環境を融合

し、ヘルシーなフードやドリンクの提供に加えて、五感を刺激する多彩な作業空間を創出し、一人での個人作業から、大小様々なサイズのグループ作業まで柔軟に対応します。

「WorkCaféに代表されるような企業の第3の場所では、必要ツールも装備されているため、社員は意欲を持続させながら、より効率的に生産的に仕事ができます。そして、座り心地のよりチェアとテクノロジーも適切に配置されています。しかし、ここが人を引きつける最大の理由はそこに活気があるからです。活気に満ちた空間が人と人、人と仕事、そして人と会社をつないでいるのです。」とBarnhart-Hoffman氏は述べています。

「第3の場所」は組織の中の重要な交差点であり、そこに人が混じり、出会い、つながることで帰属意識を高めています。このスペースはワーカーの労働意欲を高めるソーシャルな相互交流を促すだけでなく、人々が活気に溢れる中に身を置きながら、楽しみながらコラボレーションできる「場」でもあるのです。





企業内の「第3の場所」は異なるタイムゾーンで協働している社員のことも考慮して、朝早くから夜遅くまでフードやドリンクを提供しています。







デザイン要素が「第3の場所」の雰囲気づくりには欠かせない要素で、それはワーカ  
ーの行動にも大きな影響を与えます。スペ  
ースは人を迎え入れるムードと帰属意識を  
植えつける要素が入り交じっていることが  
理想的です。



## 成功する企業の「第3の場所」

企業内の「第3の場所」を創造する企業は決してオフィス家具メーカーやデザイン会社だけと限ったことはありません。また、余剰スペースがある企業のオプションとなるものでもありません。これはあらゆる企業で実行可能なコンセプトであり、スペースの大小も問いません。鍵となるのは実証済みの成功した戦略を活用して「第3の場所」プロジェクトに挑むことです。

この実行にあたり、Steelcaseのアドバンストアプリケーションチームが定義したのが、「テクノロジーとの統合」、「デザイン属性」、そして「おもてなし」の3要素です。

### テクノロジーとの統合

何よりもまず、企業にとって成功する「第3の場所」が働くことに対応するためにはテクノロジーが適切に装備されていなければなりません。ワーカーは企業の「第3の場所」にリフレッシュしに来ると同時に、仕事をするために訪れ、そのために必要なものが揃っていることを期待しています。テクノロジーは直ちに利用可能でかつ扱い易いことが条件です。Wi-Fi接続が不安定であったり、電源コンセントの不足はストレスになるばかりです。すべてのユーザーが高いパフォーマンスを発揮できるよう、テクノロジーはシームレスに統合されていることが必須です。

スペースに装備されるテクノロジーは分散型ワーカーの情報共有、コンテンツ創造、コラボレーションワークも念頭に設計することを推奨します。屋外であってもあらゆるスペースでの電源へのアクセスは必須です。テクノロジー融合型共有スペースの実現で社内はもちろん、海外も含めた遠隔地にいるワーカーとのコラボレーションも容易になります。この場合、ワーカーの仕事プロセスやワークスタイルを考慮した適切なスペース配置が望まれます。

### デザイン属性

デザイン要素は企業の「第3の場所」の雰囲気を作り、ワーカーの行動や心理にも大きく影響します。仕上げ、照明、音楽、香り、感性を刺激するアートといったものすべてが一体となって、魅力ある空間を生み、人はそれに惹きつけられるのです。そして、人間は空間を認知し、そこでの行動を決定します。「人はスターバックスに入店した時に、そのブランドやデザインから、そこでは何が許されているのかを瞬間的に察知します。」とJohnson氏は語ります。「スターバックスでは会話は許されますが、従来型の図書館では沈黙を守ることを空間から感じ取ります。」

「WorkCaféにはカフェとスナックバーがあり、フードは1日中提供されます。」とJohnson氏は語りながら、Steelcaseがワーカーに対してそのスペースを1日中利用するようどれほど奨励しているかを力説しています。企業は通常、休憩用としてのカフェテリアを設け、長居をしないように座席数を少なくすることがよくあります。

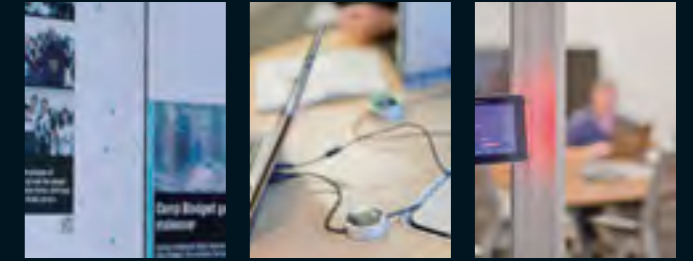
また、カフェが新聞や雑誌、また、コミュニティ掲示板を提供しているのと同様に、企業の「第3の場所」で企業のニュース提示板を設けると社員はよりつながりを感じ、帰属意識を高めることができます。

### 「おもてなし」の要素

最終的に「第3の場所」での「おもてなし」というものは社員が組織や同僚とのつながりを実感できるようにするものです。企業が社員をどのように迎え入れ、サポートするかによって、社員は会社の中での自分たちの存在価値を感じとることができます。また、24時間年中無休のグローバルなビジネス環境の中で、企業は社員が抱える重圧と課題をきちんと認識しているというメッセージを伝えています。また、そのスペースではセルフサービスも含めた様々なサービスが提供される「場」であり、個人と仕事の両方をサポートすることが要求されます。

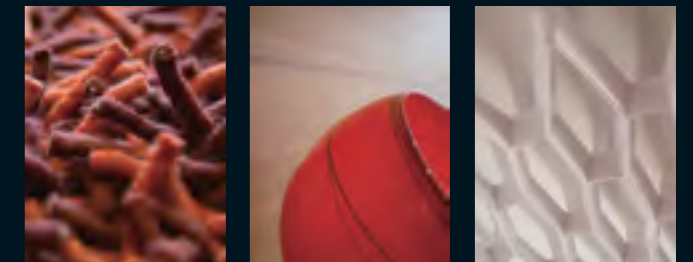
さまざまな人々が行き来する企業の「第3の場所」では管理維持も重要な業務です。誰かがスペースをスムーズに機能させるために管理しなければなりません。ホテルでもコンシェルジェがお客様をお世話するのと同様に、ここでは「ワーク・コンシェルジェ」が、スペースを管理し、社員のサポートにあたります。

### テクノロジーとの統合



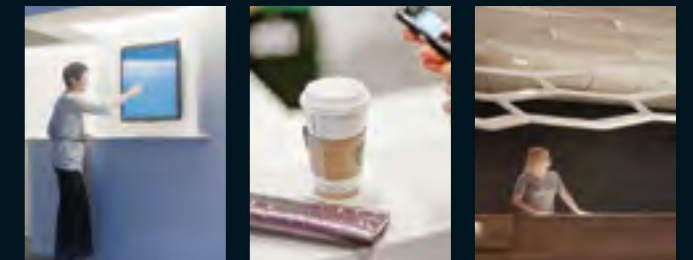
電源、Wi-Fi、プレゼンテーション用サポート、電子スケジュールシステム、コンテンツツールにワーカーが素早くアクセスできることは必須項目です。

### デザイン属性



建築要素、照明、アート、工芸品、サウンド、その他のデザイン要素が一体となり、活気に満ちた魅力的な空間を創り出します。

### 「おもてなし」の要素



おもてなしサービスにはセルフサービス、プリントアウト、テクニカルサポート、オフィス消耗品、フードやドリンク、そして、ワーク・コンシェルジェサービスなどが含まれます。



「第3の場所」を設置する場所は？

企業内にすでにカフェテリアがあれば、それを企業の「第3の場所」として再生できればベストです。それを新たに設けるには現状であまり利用されていないスペースを活用することをお薦めします。企業によってはミーティングを開くのに様々な場所を利用しているところもあります。あるプロジェクトチームはオフィスを離れてホテルで長時間にわたるミーティングを持つグループもあるとJohnson氏は指摘しています。「ミーティングが長時間にわたる場合はそれも仕方がないことですが、そこに行くまでの時間を犠牲にしなければなりません。」と彼女は言います。

Johnson氏は「社交的な交流がすでに起きている場所を探しなさい。」と企業に対してアドバイスしています。

企業の「第3の場所」は広いスペースである必要はありません。例えば、各部署にキッチンテーブルを設置してもいいでしょう。あるいは、会社の規模にあわせ、皆がくつろげるような広いカフェをデザインしてもいいでしょう。「要するに組織内のソーシャルな交流を促すスペースでありさえすればいいのです。」とJohnson氏は語っています。

また、リフレッシュでき、集中できるスペースとして屋外スペースを利用してもよいでしょう。屋内のワークスペースに近接した中庭、パティオ、ルーフ付きデッキで電源やWi-Fi、ツールなどにアクセスができるようにすれば、屋内とは全く異なる環境の中で個人やチームの仕事をサポートすることが可能になります。「そこに働けるチョイスがあれば、人は本能的に屋外のスペースをより好みます。」とEpstein氏は語っています。

このような屋外のエリアはソーシャルな「場」として、休息の「場」として、仕事がかどる中心的エリアにもなりうるのです。「時々、屋外でミーティングをすると心身共にリフレッシュし、より多くのことを達成できるのです。」とEpstein氏は主張しています。

「第3の場所」は単に企業規模のひとつのスペースである必要はありません。「企業の第3の場所とは企業レベル、隣接レベル、プロジェクトレベルでの展開も可能です。」とGraziano氏は言います。つまり、大企業ではキャンパス内に会社全体をサポートする「場」として、また、規模の小さな企業では部署の入り口に、また、チームがコラボレーションからリラックスした空間へ容易にシフトできるゾーニングの一部として小規模なスケールでプランすることも可能です。



屋外は人と触れあう「場」としては最適で、カジュアルなスタイルでの働き方が実践できます。人間は本能的に屋外を好むものです。そこは自然がもたらす安らぎに満ちており、仕事の生産性も非常に高くなります。



あまり利用されていないスペースを変換して、人が集い、ネットワーキングし、エネルギーの再充填ができる魅力のある「第3の場所」の実現を目指してください。その場所として最適なのが社内の現カフェテリアなど、すでに人々のソーシャルな交流が起こっている場所です。







このメディアウォールのような大型ディスプレイは会社のニュースや最新情報を表示するベストなソリューションで、社員の帰属意識を高める効果的なツールとして活躍します。

## 回復力のある不動産利用

企業の不動産を回復力のあるものとして持続させていくためには、不動産であるスペースに柔軟性を持たせることが重要になります。また、その継続的なフィードバックシステムを構築することも大切になります。このシステムによって、企業はスペースの状況を把握でき、時代や変化するニーズにあわせて調整することが可能になります。Steelcaseでは定期的に社員を対象にスペースの利用状況アンケートを実施し、社員が実際にスペースをどう使用し、何が改善できるかを把握しようと試みています。WorkCaféを例にとれば、ここでは閉じられたプライベートスペースが最も頻りに利用されており、増設することが検討されています。また、よりプライバシーの高いスペースを他のワークエリアにも分散させながら設置することも計画されています。また、当初、長時間勤務の社員をサポートするために夕方までオープンしていたコーヒーバーは稼働率が低い利用パターンに合わせて調整されました。これらの継続的な調査を踏まえながら、今後も社員の労働意欲や生産性を高めるための多彩な仕掛けが随時予定されています。

企業の「第3の場所」でもう1つ重要なことは、社員がこのスペースを後ろめたさなしに自由に利用できるということ、経営陣自らが手本となって示すことです。Barnhart-Hoffman氏が語っているように、「こうした種類のスペースをつくらば、経営陣がそこで何度も目撃されるようであればなりません。そうすれば、社員の誰もがそこを使ってもいいのだと感じるからです。」



## 社員の労働意欲向上が最大の利点？

利用できる不動産や資金が限られている場合、企業内の「第3の場所」を設けることが果たして真に価値があるのかどうかを徹底的に検討することが重要です。もし、ワーカーの生産性向上、コラボレーションの助長、健康促進などのために「第3の場所」が必要となれば、それも正しい判断になります。しかし、一番重要視すべき点は「第3の場所」を導入することでワーカーの労働意欲が果たして高まるかどうかということです。

Epstein氏はこう問いかけます。「競争が激化するビジネス環境の中で、ワーカーの成果を継続的に高めていくためには、21世紀のワーカーは何を望み、何を必要とし、企業はそれにどう対処すればよいのかを真剣に考えるべきです。21世紀の有能な労働力を維持していくためのより人間味のある魅力的な空間と交換に、時に何かを犠牲にする必要もできます。私たちは物理的スペースを企業成功への不可欠な要素と捉えています。何故なら人間を空間から切り離すことはできず、その物理的スペースが仕事を行う上での土台として人に影響を与えるからです。」

約30年前に「第3の場所」という概念を定義した社会学者のレイ・オールデンバーグは彼が最初に調査を行ってからのその時代の変化をこう記しています。「40年前の企業は社員を机に向かわせている時間が長ければ長いほど生産性

は上がると単純に考えていました。その考え方は今や打ち砕かれたのです。現代にあって、企業にとっての第3の場所とは有能な人材を惹きつけておくための手段のひとつになっていると私は考えています。社員をハッピーにし、仕事に向かわせる「場」、企業はそうした場所を創造することで競争力を高めようと考えているのです。」

質の高い相互交流を促進し、社内を活性化し、インスピレーションが湧いてくるような空間づくりは社員のウェルビーイングを向上させることにもつながります。そして、最終的には有能な社員を企業に惹きつけ、高い労働意欲を維持させることができます。もしかしたら、近隣のカフェのカフェラテの方が美味しいかもしれません。しかし、企業の「第3の場所」にはそれ以上の多彩な要素と機能が満載であることに間違いはないのですから。○

### さらなる詳細な情報

下記のサイトでは「第3の場所」に関する興味深い情報を掲載しています。

**WorkCafé Idea Book:**  
[steelcase.com/workcafe-ideabook](https://steelcase.com/workcafe-ideabook)

[worklifefit.com](https://worklifefit.com)

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

[ideo.com](https://www.ideo.com)

# ウェルビーイングをサポート

ワーカーにとっての認知的、身体的、情緒的ウェルビーイングのニーズを適切に理解することが重要になります。これらの3要素が相互に依存しあっていることを企業が理解することから、最上の「第3の場所」が生まれます。これを実現した「第3の場所」は働く人のための包括的なウェルビーイングを最適なカタチでサポートすることになります。

## 身体的ウェルビーイング

心身がリフレッシュできるような「第3の場所」は遅い時間帯や屋外での仕事にも対応できるようにフードとドリンクを提供します。また、そのスペースは健康を促進するためにさまざまな姿勢をとることを助長し、1日を通して、「座る」、「立つ」、「動く」といった身体を動かし、姿勢を変えるような広範囲にわたるチェアソリューションを提供しています。

## 認知的ウェルビーイング

ワーカーが自分で望む刺激レベルをチョイスできるような多感覚型環境を創造することもできます。明るく、高エネルギーのエリアから、沈黙思考ができる低エネルギーのスペースまで、その時の気分や仕事内容に応じたチョイスができます。ワーカーがどこでどう働くかをチョイス、コントロールできる環境を創造することは認知的ウェルビーイングを高めることに大きく貢献します。

## 情緒的ウェルビーイング

コーヒーや食事を楽しみながらお互いにつながるスペース、豊富なセッティングの中でコラボレーションを可能にするスペース、分散型チームがテクノロジー融合型スペースで素早く、容易につながるスペース。そのすべてが人同士のソーシャルな相互交流を加速し、絆を密にし、精神的な安定をもたらします。そのようなスペースは人を迎え入れる温かみを持ち、社員が帰属意識を感じられることが重要です。



CH468 Oculus Chair—  
*by Hans J. Wegner*

## **Classic Elegance.**

Designed by Hans J. Wegner for Carl Hansen & Son, the CH468 Oculus armchair invites a relaxed posture that delivers comfort with a refined sense of style and sophistication.

**coalesse®**

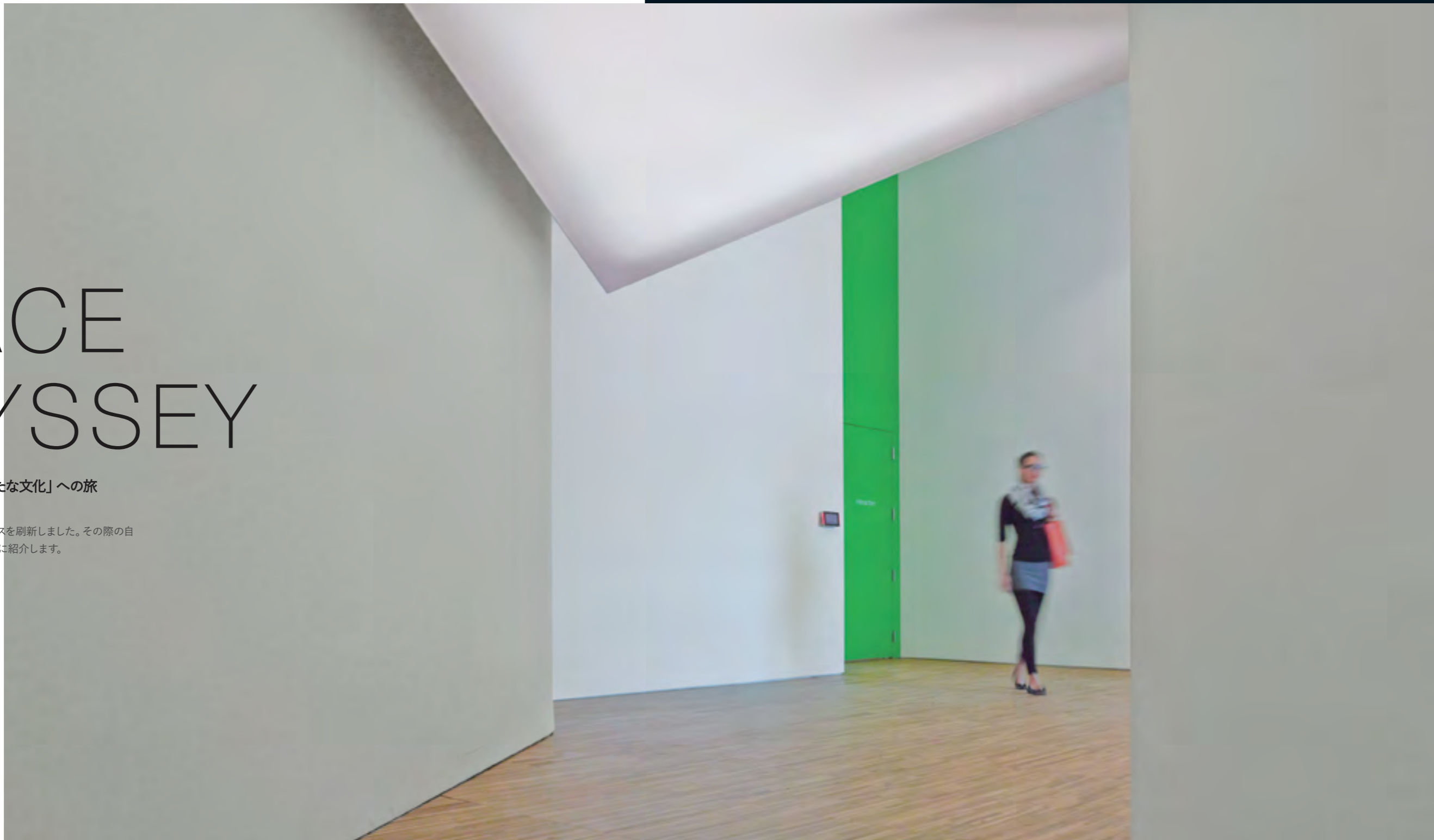
[coalesse.com](http://coalesse.com)



# SPACE ODYSSEY

## スペースオデッセイ「新たな文化」への旅

Steelcaseでは2年前に自社スペースを刷新しました。その際の自らの経験と発見、そして学びをここに紹介します。



### 概要

#### 問題

多くの企業の経営者たちは組織、ブランド、企業文化の調和を図ることなしに、グローバル化の進展やモバイル化の普及など、その急速に変化するビジネス環境に対応することは不可能であると考えています。

#### インサイト

企業は保有する不動産を再考することで、最大限のリターンを得ることができます。それは同時に、従業員の労働意欲や愛着心、成果、ブランドとの統合、企業文化の分野で、大きな変革を生み出す原動力にもなります。

#### アクション

Steelcaseでは自社のキャンパスを再考し、測定可能な変化を得られるように刷新しました。その新たなワーク環境は組織やビジネス成果にも大きな変化をもたらしました。





Jim Keane  
Steelcase Inc.、社長兼CEO

「景気減速の影響を受け始めたのが2009年頃でした。昨年1年間はSteelcaseにとって最良の年となりました。それは単に世界的な景気後退を乗り切っただけでなく、より健全にかつ強い企業として、来る未来への準備が出来たからです。

私たちは不況期だからこそ、立ち止まるのではなく、自社を刷新し、変化を加速させ、未来に投資することを選びました。例えば、自社ブランドに投資し、製品プラットフォームをグローバル化し、グローバルに統合されたひとつの組織になることもそのひとつでした。

同時に、創業100周年を迎えていた時期でもあり、他の多くの歴史ある企業と同様に、企業としてのジレンマにも直面していました。つまり、不動産という余剰資産の存在です。この問題に関して、世界のある地域の大企業はこう自問しています。「いまや、人はどこでも働くことができるようになってきているのに、これ以上のオフィススペースは実際に必要なのだろうか？」

私たちはオフィスというものが変化することはあってもオフィスがなくなることはないと感じています。私たちは自社スペースにおいても、この問題を探り、余分なスペースを削減する方向で、スペースを今までとは異なるまったく新しい視点で再考しました。人々は人が集い、自由につながり、共通した強い目的意識を構築できる「場」を強く求めています。私たちは不動産戦略を改め、ただ単に不動産削減でコスト削減を図る以上のことに挑戦しようとしたのです。米ミシガン州グランドラピッツにあるグローバル本社ビルの使用率の低いスペースやデッドスペースを活性化させ、オフィス文化の進化を促すようなワークプレイス戦略を採用することで保有不動産を最大限に活用しようと試みたのです。

この時は会社の転換期でもありました。経営陣は不動産戦略を見直し、財務面から多くの議論を重ねました。これらの問題を数字面だけから見れば、解決法は極めてシンプルで、不動産コストは半分に削減できるはずでした。

しかし、結局、経営陣はそのことが企業文化の形成につながらなければ、その決定には賛成できないと結論づけたのです。何故なら、それがこのプロジェクトを遂行する最も重要な理由だからということでした。今では、社員はオフィスに集い、そこで同僚や、仕事、会社と容易につながることができます。これは2、3年前には見られなかった現象です。

私たちの新たなワーク環境は企業としての私たちを完全に変革しました。このことは社内だけでなく、オフィスを訪れる人々から見ても明らかでした。スペースは人を惹きつけるパワーに満ちており、スペースに入るやいなや、企業の文化やブランドを体感できるスペースがそこにありました。

これが私たち、Steelcaseが目指したものでした。」



## 当社の事例

経済危機に直面した際に、企業の経営者たちがまず考えるのが、オフィスの変革であることはまずありません。しかし、コスト削減項目には間違いなく記載されるはずですが、2009年にはかつての成功企業も続々と崩壊していましたが、その多くの企業がまず実行したことがコスト削減でした。不確実性が蔓延する中で、Fortune 500企業の多くをクライアントに持つSteelcaseではその最前線にいました。

こういう状況の中で、私たちは単なる生き残り戦略として余剰資産を切り捨てるだけでなく、未来を見据えた決断を迫られたのです。「組織全体の劇的な変革、つまりパラダイムシフトを目指したのです。それはスペースだけでなく、テクノロジーやワークスタイル、企業文化のすべてにおける変革でした。」とJohn Hughes氏は語ります。彼はSteelcaseでワークプレイスコンサルティングを業務とするアプライドリサーチ&コンサルティングの代表です。企業戦略、ブランド、企業文化を調和させたいという挑戦は、世界中の企業の経営者たちからよく耳にする関心事です。これらの企業と同様、私たちは不景気の終焉をただ待つのではなく、未来のビジョンに向けて、資産や人材に投資することを選択したのです。

社内ではこれをConnect 12と名付け、刷新プロジェクトを動かす原動力としました。自社キャンパスを一新して、社員がリアル、バーチャルに、グローバルにつながることを目的とした一大社内プロジェクトです。そして、2012年という創業100周年の年を変革の出発点と位置づけました。このプロジェクトには既存の建物はもちろん、かつての製造施設やあまり活用されていない不動産なども含み、全体を相互に連結したグローバルなスペースとして構築することを目指したのです。



新たなイノベーションセンターは、プロジェクトチームが画期的なアイデアを生み出し、分散型チームが一丸となってイノベーションを起こす「場」として位置づけられました。

こうしたスペースはワークプレイスの真の目的を果たすという難題を投げかけ、新しい働き方を試みる「場」にもなりました。「私たちは社員の労働意欲や愛着心、定着率を高め、社内のコミュニケーションを強固にして、企業文化も刷新することにワーク環境を利用したのです。」とHughes氏は強調します。

「この目的を果たすためのワークプレイス戦略の立案にあたり、ユーザー主体のリサーチとデザインプロセスを実践しました。社内のあらゆるレベルの人々を調査し、ワークショップを開催し、エスノグラフィーやセンサー技術を使ってインサイトやデータを収集しました。また、人々を「観察する」ことに多くの時間を費やすことで、何が機能し、機能しないのかを見極めることができたのです。」

これらの活動から導かれたインサイトは、新たなワーク環境を検証し、そこでの人の行動を観察するプロトタイプ（試作）スペースを創る際に活用されました。このスペースによって、社員はその変化と影響を十分に理解することができたのです。いくつかのグループは実際にこのプロトタイプスペースで動き、機能を検証するように依頼されました。



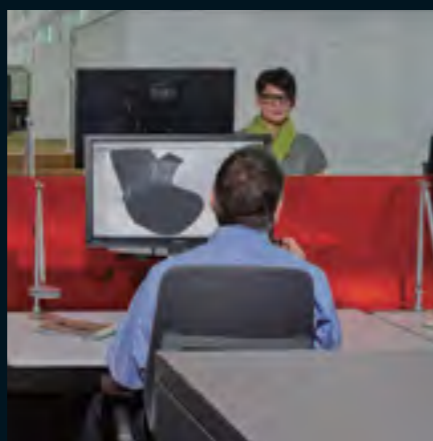


media:scapeテクノロジーを組み込んだ空間ではグローバルに分散した社員がリアル、バーチャルにつながることを可能にします。

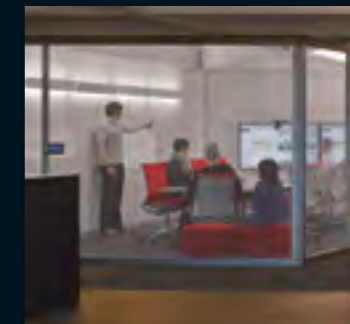


綿密に練られた戦略から、本質を衝いたシンプルなキャッチフレーズ、「Best Place (最高の場)」が生まれました。その空間はワーカーのさまざまな活動やワークスタイルの多様性を包括するスペースの創造でした。モバイルで働く社員をサポートするだけでなく、彼らを惹きつける魅力を備えていることが重要でした。「Best Placeとは仕事をしたいと思える場所であり、いつ、どこで、どのように仕事をするのかを社員自らが選べる場所であればなりません。」とSteelcaseのグローバルデザイン担当ディレクターCherie Johnson氏は強調します。「私たちの目標は誰でもどこでも働くことができるようにスペースの民主化を図ることにあります。」

「Best Place」のコンセプトは、社員の情緒的、認知的、身体的なニーズを考慮した上で、組織のウェルビーイングをサポートすることと大きく関係しています。集中ワーク、コラボレーション、学習、交流、組織の活性化など様々なワーカーの活動をサポートするためには、広範囲にわたるスペースの提供は欠かせません。例えば、社員の根気と集中力が必要とされる集中ワークの場合、スペースがその認知的要素を適切にサポートしていなければなりません。ルーチン的な反復作業であれば、それほど認知力も必要としませんし、多少の外的刺激や交流の多い場所でもその業務をこなしていくことが可能です。また、ワーカーは自分の気分や心理状態に応じて、仕事をするスペースを自由に選択することも望んでいました。



「Best Place」戦略は集中ワーク、コラボレーション、学習、交流、組織の活性化などをサポートするシステムとしての環境実現を目指しました。



人間は時に人々と交流し、活動のど真ん中に身を置くことを望む一方で、その騒がしきから逃れ、ひとりになることも必要としています。また、身体を動かしたいという本質的欲求から、1日を通して動きまわったり、イスの中で姿勢も変えることも健康のためには重要です。この姿勢には「立つ」、「座る」だけでなく、ラウンジで「横たわる」、「腰掛ける」姿勢も含まれています。動くことは人間の身体のエネルギー維持には不可欠な行為です。そして、身体的、認知的、情緒的というウェルビーイングの3要素すべては、社員の労働意欲や愛着心と深くつながっています。

スペースのグローバルなネットワークというものには、個人ワークとグループワークの両エリアが含まれ、その一部は必要に応じて、個人またはチームが「所有」し、「共有」されるもので構成されます。「オープン」、「閉じられた」、「仕切られた・囲まれた」という様々なスペースの融合で、ワーカーは自分が望む相互交流の度合いに応じて、「場」をチョイスすることができます。Connect 12プロジェクトチームはその程度の差こそあれ、社員は1日を通じてプライベートと相互交流の両方を必要としていると結論づけました。



## どこから始めるか？

「Best Place」戦略を礎石として、最初に導入されたスペースでは、その使用目的さえも再定義されました。そこは以前にはモーニングコーヒーやランチ、午後の休憩にだけ利用されていたカフェテリアでした。このカフェテリアは新しく「WorkCaféワークカフェ」と名付けられ、社会学者のレイ・オールデンバーグが提唱した企業内の「第3の場所」として位置づけられました。ここは今や、多くの人によって、カジュアルに利用されています。（オールデンバーグへのインタビュー記事はP26、「第3の場所に関わる記事」はP32をご参照ください。）企業キャンパスでの「ハブ」となったWorkCaféはいくつかの新コンセプトやレイアウト開発のラボ的役割も果たしています。

WorkCaféは、大小のグループのための「オープン」、「閉じられた」スペース、個人スペース、カフェテリア、コーヒーバーで構成され、オフィススペース機能と近隣のハブとしての賑やかさを両方備えています。ここで人は集い、仕事をし、ネットワーキングやソーシャルに交流し、心身共にエネルギーを充電するためにも利用しています。「このスペースは、私たちが目指したスペースの民主化を実現し、実証しました。」とJohnson氏は語っています。「そこは人が常に定位置としている「場」ではなく、人が行き交い、人がもてなされる「場」、快適に仕事に集中でき、人と会う「場」、仕事と休憩、コラボレーションとプライベートな時間を相互に切り換えることができる「場」でもあるのです。」

WorkCaféではフードやドリンクは1日中提供されています。このスペースの一番の人気理由は集中ワークやコラボレーションワークのさまざまなスペースが選べるからでなく、社

交的な交流や休憩なども適切にサポートしている点です。また、24インチ×5インチのメディアウォールには会社情報や世界中のオフィスの最新ニュースが常に表示され、情報の共有化が図られています。

このコンセプトは本社のみならず、グローバルに実践されています。そのため、例えば、米国の社員はマレーシアやモスクワで何が起きているのかを常に把握することができるのです。media:scape®のコラボレーションセッティングはデジタルコンテンツの共有も容易で、電源やWi-Fiでネットにどこでも、いつでもアクセスできます。

個人のワークスペースに焦点を当てる従来型アプローチとはまったく異なる手法が要求されるWorkCaféのような新しいワークプレイス戦略が明らかに機能したことが実証されました。

「WorkCaféはすべてのワーカーに利用されるスペースとして生まれ変わりました。ここは人を魅了する賑やかさと、人を温かく迎え入れる雰囲気を持った、多目的使用の「ハブ」として、社員はもちろん、経営陣、海外の社員、業者、クライアントなどすべての人を受け入れる「場」を提供しています。そこでは電話やメールでなく、対面で人々が出会い、親密感や信頼関係が組織全体に浸透していきます。社員が誇れるスペースは社員の会社に対する信頼度と忠誠心をも育てます。」とJohnson氏は語ります。



WorkCaféはオフィススペース機能と近隣のハブとしての賑やかさを両方備えています。





屋外スペースは仕事したり、  
心身共にリフレッシュしたり、  
社会的な交流も促す場所としても  
最適です。



## 毎日が新しいオフィス

企業キャンパスが一新される前は、グローバル本社に在籍するワーカーの95%には自席がありました。しかし、今日、急速にモバイル化が進む中ですべての社員に自席がある必要もなく、社員もそれを望んでいるわけでもありません。自席があっても離席も多く、不動産の最適な活用にはつながらず、社員にも良い影響を与えません。誰もいない空間に座っていると、隔絶されたような気持ちになり、知らず知らずのうちにエネルギーは低下していきます。しかし、業務内容によっては大部分の時間を自席で過ごすワーカーもいます。私たちはモバイルワーカーを特定し、ヒアリングも実施しました。「社員は自分たちもその決定プロセスに参加できること、そして自分たちの声が反映されることに驚いていました。」とJohnson氏は語ります。当然ながら、社員の半数が自席を手放すことを選びました。その代わりに、より大きな柔軟性が手に入ることを知っていたからです。

以前、自席に割り当てられていたスペースは、今では集中ワークとコラボレーションワークの両方や社会的な交流をサポートする多彩なスペースに変化しました。このことで社員をより狭いスペースで働かせながらも、どこでどうやって働くのかを自由にチョイス、コントロールできる権限を社員に与えました。



新たなワーク環境は、社員がどこでどのように働くかの多くのチョイスとコントロールを提供しています。

ここでは今までとは全く異なる働き方が要求されるため、社員はそれが何を意味するのかをしっかりと把握することが重要でした。「かつて、管理職は部下の数を数えて、デスクに座っている時間を管理したものです。しかし、それは昔の話です。ここでは、部下の仕事内容と目的を明確に設定し、そのパフォーマンスを測定することを管理職は学ばなければなりません。そのために、様々なトレーニングやオンライン上での情報提供を整備しました。」と人事担当部長のSteve Wolfe氏は語っています。

まずは、パイロットプログラムの実施です。このプログラムに任命された社員は80人。新たなモバイルな働き方を実践するために、ノートパソコンとスマホが与えられ、事前トレーニングを受けました。後々、このグループが他の社員をモバイル環境へと容易にシフトできるように誘導する役目を担います。「どのようにすれば良いかを社員に伝えるのは決して経営陣でも、人事部でもありません。それは隣にいる同僚なのです。これには社員もポジティブに反応しました。」とWolfe氏は強調します。

新しいワーク環境はさまざまな姿勢の変化もサポートしています。身体を動かすことで、エネルギーが湧き、精神的刺激を受けます。Steelcaseでは社員のウェルビーイングを高めるための手段として、スペースにはさまざまな姿勢を促す仕掛けや、より多くの採光、屋外のパティオの設置など出来るだけ自然とつながる工夫を凝らしています。



以前、自席に割り当てられていたスペースは、今では集中ワークとコラボレーションワークの両方や社会的な交流をサポートする多彩なスペースに変化しました。

例えば、元々は1つの部署だけが占有していた本社ビルの2万4,000平方フィート(2,230平方メートル)のウイング部分を解体し、財務、調達、品質の3つの部署で占有されるスペースとして再建されました。もう一方のウイング部分も、営業サポートのスペースとして使用され、以前は連携することがなかった各チームが協働できる「場」として生まれ変わりました。また、ビデオ会議スペースも設置され、遠隔にいるチームメンバー同士がカジュアルにコミュニケーションできるように工夫されました。結果、両フロアは以前よりも多くのワーカーを収容し、社員にはキャンパスのどこでも自由に仕事ができる環境が提供されました。





栄養バーとその周りのワークエリアでは、人々が心身に充電でき、さまざまなワークモードの間を容易にシフトできるように考慮されています。



## グローバルにつながる

本社キャンパスで、もう1つ刷新された場所が「イノベーションセンター」でした。ここは他のスペースと同様、新たな働き方を検証するためのプロトタイプとして位置づけられました。競争が激化するグローバル経済において、企業は成功するためのニーズにスピーディに対応することが求められます。「私たちは多種多様な文化や専門性、地域性が共生し、共創すればするほど、多彩なアイデアが生まれると信じています。異文化に触れることがそのイノベーションプロセスを加速させ、目の前の問題に対してより深い洞察をもたらします。」とJohnson氏は語っています。

イノベーションセンターは約300人の現地社員と世界中に分散した社員によって利用されています。私たちの製品はその3分の1がグローバルを念頭にして、開発され、グローバルに拠点を置く3つのデザインスタジオで産声を上げています。イノベーションセンターはまさに企業がスペースを通して、どのようにグローバルに統合できるかの先端的な実践例といえます。

「イノベーションとは身体的活動でもあります。それは人の相互交流、探求や実験によってその成否が決まります。」と、Steelcaseのグローバルデザイン担当副社長James Ludwig氏は強調しています。プロジェクトチームのメンバーはどこにしようと、「自分たちが同じ部屋にいるように感じる」ことが重要です。人の相互作用がスムーズだと創造プロセスでの摩擦もなく、チーム一丸となって問題を解決しようと協力し合う可能性が高くなります。これだ！というイノベーションは滅多に起きるものではありません。それは情報やアイデア共有を土台にした反復のプロセスといってもいいのです。」(分散型チームについてはP8の「距離的制約をなくす」記事をご参照ください。)



イノベーションセンターのプロジェクトスタジオは世界中に分散したチームメンバーと常につながっています。



イノベーションセンターは、新しい働き方を検証するためのプロトタイプであり、グローバルに分散したSteelcaseの製品開発チームを効果的につなぐことを目指しています。



このスペースを多く占有しているのが様々なタイプのグループスペースです。プロジェクトルームが全体の面積の40%を占め、「フロントポーチ」や「バックアレイ」と呼ばれる多彩なスペースが少人数での仕事を適切にサポートしています。

デザイナー、研究者、製品マーケティング、エンジニアなど様々なチームメンバーが、テレプレゼンス（臨場感のある高精細ビデオ会議システム）経由で毎日連絡を取り合っています。ビデオ会議は多くの場合、フォーマルで居心地のよくないセッティングが多い中、それを避けるため、社員は議論内容や気分に合わせて、自分でレイアウトをチョイスすることができます。その選択肢も豊富で、カフェテーブルやラウンジチェアなど、参加者は「立つ」、「座る」、「腰掛ける」、「歩き回る」という様々な姿勢で身体を動かしながら会議に参加することができます。クローズアップや1対1のやりとりの際には、顔の表情やしぐさをより鮮明にすることで、お互

いの理解を深めるように工夫されています。また、それぞれのプロジェクトルームには活発なコラボレーションから離れて、ひとりになれるスペースも備わっています。但し、そのスペースはコラボレーションスペースと隣接していることが不可欠で、行ったり来たりできる距離感が鍵になります。こうした関連要素のすべてが一体となって、インフォーマルで効果的なコラボレーション型ビデオ会議環境が創出されています。

さらに、イノベーションセンターには研究開発室、プロトタイプスタジオ、ソーシャルエリア、モバイルエリア、アンクレイブ（隠れ家）、カフェなどがあります。「ワーカーが必要とする多彩なスペースとツールを提供することが目的です。フロアは多彩なスペースが融合し、「進化」に向けてシンプルに統一され、スペースを通してユーザーが「学習」できるように工夫されています。このことにより、より回復力のある不動産を実現しています。」とJohnson氏は語っています。



## フィードバックループの確立

ワークスペースとはそこで働く人々が適切にサポートされた時に初めて、企業文化の変化を「学び」、それに適応し、サポートするように機能しはじめます。この変革プロジェクトが始動した時点で企業文化をベンチマークとして位置づけたことで、自社の文化がどれだけ進化し、スペースがどう柔軟に対応したかを測定できました。

私たちに協力した文化人類学者のArna Banack氏は、ワークスペースは文化の多くの側面に影響を与えると強調しています。「スペースは社員のコミュニケーション、コラボレーションはもちろん、企業ミッションや戦略、ブランドへの社員の理解のすべてに直接的に影響を及ぼす重要な要素です。」

プラスの変化は既に実証されています。企業ビジョンが社員にどの程度理解されたかの測定値は劇的に向上し、ワークスペースは企業ミッションと企業の存在目的を強く反映したものに仕上がりました。「私たちの一部の不動産は長年改築されていませんでした。時代の進化に適応できないスペースのために、社員が十分に能力を発揮できる土台が整備されていなかったのです。社員が会社のブランド価値を認識していなければ、どうそれを社外に伝えることが出来るでしょうか。私たちの現スペースは新たな企業ビジョンである、ユーザー主体の革新的で、デザイン思考を具現化した製品づくり」を見事に表現しています。」とJohnson氏は述べています。



さらに、社員がどれだけ共通した目的意識を持っているかの測定値も向上してきています。「2010年以降、これが私たちの企業の強みとなり、現在、ひとつの組織として結束出来ている要因となっています。」とBanack氏は語っています。

Steelcaseの経営陣たちも目に見える業績成果に満足しています。「営業グループは人員増員なしに、2桁の成長を2営業年続けて達成しました。これは仕事を増やしたせいではありません。以前に比べて、格段に仕事がしやすくなり、他者とつながり、コラボレーションしながら、迅速にすべてのビジネス決定を下すことが容易になったからです。」と上級副社長のEddy Schmidt氏は語っています。

私たちのフィードバックループでは、最初の変化を実行した後、人々はさらに集中できる「場」を必要としていることが明らかになりました。そこでコラボレーションスペースに隣接して、より多くのプライベートスペースを設置しました(上の写真)。



最高財務責任者のDave Sylvester氏はチームからのフィードバックが「非常に中身の濃いものであった。」と語っています。彼のスタッフの半数がモバイルで仕事をし、彼自身はホームページとして共有ベンチを選択しています。そして、62%の社員が新スペースは人材の登用と定着に大きく貢献していると報告しました。

そして最終的な細かな調整も重要でした。それはスペースのレイアウトのし易さなども含まれます。また、人々がプライベートな会話や仕事への集中を促す多くのスペースを必要としていることにも適切に対応しました。一方で、プロジェクトチームはプロジェクトの継続中ずっと「所有」できるスペースを望んでいたため、新たに「私たち/所有」できるスペースを追加しました。将来、創造的な頭脳労働というものがどのように変化していくかは誰にも分かりません。ですから、私たちのワークスペースはそのための検証例となることを目的に、変化や必要に応じて継続的に進化できるように設計、デザインされています。



変化を可能にする

企業文化を変えるのは決して容易いことではありません。それは物理的環境を変えるだけでは十分ではないからです。Steelcaseの経営陣はその実現に向けて、他の施策も準備していました。

「建物やスペース、テクノロジーを変えるだけでは決して十分ではありませんし、インスピレーションが沸くスペースづくりが変化を引き起こすわけでもありません。」とLudwig氏は主張します。「しかし、そうした要素が変化を可能にする上で大きく役立つことは確かです。そこでは迅速な情報共有や共同での創造的ワークが容易になります。そして、スペースは社員が企業ブランドや文化、そして、人とつながる土台を提供します。」

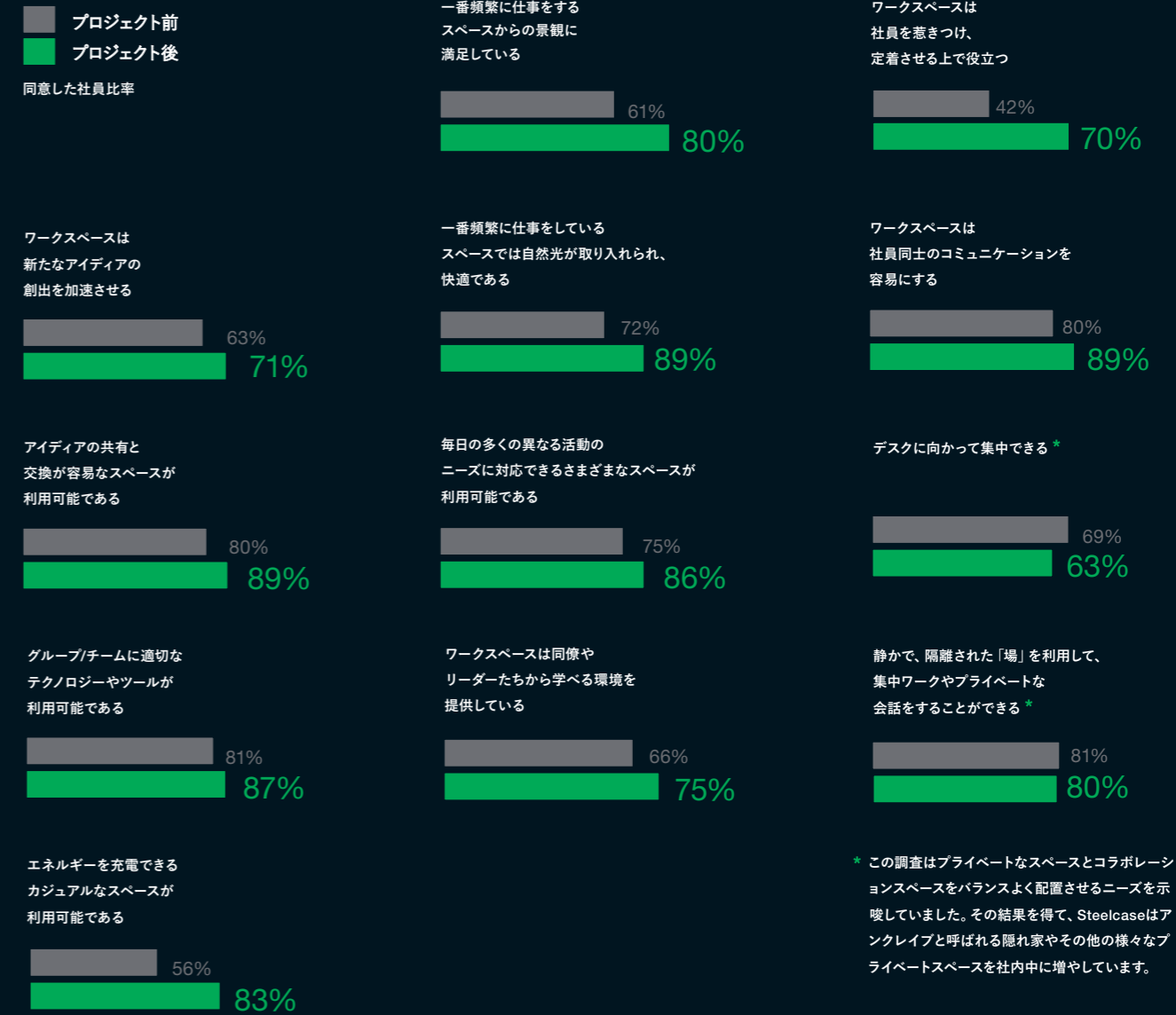
新企業キャンパスの初期計画が立案されて5年が経過しましたが、その結果に驚いている人は誰もいません。「このスペースは私たちが組織の中で生活し働くことの考え方を根本から変えました。それは実にシンプルでありながらも、奥が深いものなのです。」とLudwig氏は述べています。○



新スペースは社員が企業ブランドや文化、そして、人とつながる土台を提供します。

変化を推進する

Steelcaseでは不動産戦略を再考することで、本社キャンパスにある実際の面積であるフットプリントを48%減らすことに成功しました。また、それと同時に環境フットプリントも削減されました。しかし、それよりも重要なことはプロジェクト前と後のワークプレイス満足度調査によると、ワークプロセスや企業文化に与えた変化は非常に価値があると感じている社員が多いことでした。



\* この調査はプライベートなスペースとコラボレーションスペースをバランスよく配置させるニーズを示唆していました。その結果を得て、Steelcaseはアンクレイブと呼ばれる隠れ家やその他の様々なプライベートスペースを社内中に増やしています。





LEADERSHIP



STYLE

Steelcase®

We work with the world's leading organizations to create places that amplify the performance of their people, teams and enterprise.

**Elective Elements®** by Steelcase.  
Inspired performance. Beautifully appointed.

[steelcase.com/electiveelements](http://steelcase.com/electiveelements)

©2015 Steelcase Inc. All rights reserved. Trademarks used herein are the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.



# BOOSTING CULTURE

オフィス文化を進展させる。そこはオフィスに「楽しさと活力」という秘伝のソースを注入したとして広くマスコミの注目を集めました。

ヒップなオフィスを持つオフィス文化は社員の士気や生産性、会社に対する忠誠心を確実に高めるものです。

しかし、実際にその効果は実証されているのでしょうか？

それを実証するストーリーをここに紹介します。

Steelcaseのブランドであるturnstoneはオフィス文化とスペースとの関係についてのインサイトを得るために、社員数100人以下の企業515社を対象にアンケート調査を実施しました。この調査で中小企業のオーナーまたはマネージャーのほぼ80%近くが、オフィス文化は会社の成功のベースになると断言しました。さらに80%もの企業が企業のサイズや業種に関わらず、自社のオフィス環境が活気のある文化を育むために重要な役割を担っていると確信していました。

専門家たちは業界を超えて一貫してその考え方を強く支持しています。それほど支持されるオフィス文化とはどのようなものなのでしょうか？そして、何故それが今、叫ばれているのでしょうか？

文化へのシフトが起きているのは高い報酬と気前のいい福利厚生を誇る大企業に対抗して、中小企業が有能な人材を登用するため、企業文化を切り札として激化する人材市場で奮闘しています。特にミレニウム世代（2000年前後以降に成人を迎えた世代の名称）に対する戦略の一つとして捉えています。彼らは相互に交流でき、刺激的な環境に慣れているからです。中小企業はスペースがオフィス文化の向上に大きな役割を果たしていることを強く認識しています。ソーシャルな交流、健全なコラボレーション、そして、何より楽しい魅力的な職場であることが文化のベースになります。さもなければパフォーマンスの劣ったオフィス環境の重みに耐えきれずに沈んでしまいます。

米国にオフィスを持つスペインの自転車メーカーのOrbeeで営業マネージャーをしているJason Macom氏はオフィス文化がチームに及ぼす影響について日々実感している一人です。それはブランドを社内に浸透させ、会社の雰囲気や士気に溶け込ませるだけでなく、サイクリングへの情熱を介して人同士の純粋なる絆を強固なものにするからです。

「文化によって、社員はより情熱を持って仕事に臨むことができます。なぜなら、サイクリングのコミュニティそのものがスポーツに対して積極的だからです。」とMacomは語ります。「私たちはオフィスに自転車通勤しています。オフィスにはシャワーが備わっていて、快適に1日をスタートできます。また、トレーニングを仕事のスケジュールの中に組み込むこともできるのです。もし、私たちの文化が自転車やサイクリングのライフスタイルにおけるこだわりをサポートしなければ、最終的には会社の業績にも影響することは間違いないのです。」

こうしたことは中小企業のオーナーの多くは気づいているはずですが、今まではそれを裏付ける証拠がありませんでした。今回のturnstone主催の「中小企業の文化に関するレポート」では、調査参加者のうちの半数が、社員たちが自分の会社の存在理由とその価値に対して共感し、誇りを持って働いていると回答しています。



Orbeaのチームメンバーは  
自転車を介してコミュニティが  
形成されています。

「Orbeaにとってはすべてが自転車につながっているのです。」とMacom氏は指摘します。「私たちのオフィスはコンセプトストアの内側に位置し、私たちは陳列された自転車に囲まれて仕事をしています。チームの中で自転車に乗らない人は1人しかいません。私たちの存在意義や価値の中で、自転車は切ってもきれない存在なのです。」

この調査でのもうひとつの発見はワーカーが自分の情熱をオフィスに持ち込めるというものでした。オフィスでありのままの自分でいられる自由さは、活気ある文化の中から生まれる社員の情熱に次いで大切なものであるという回答が多くありました。Steelcaseの調査でもこの「ありのままの自分でいられる」ことはウェルビーイング向上の6つの要素の1つとして、社員の満足度を向上させる上で非常に重要であることが明らかになっています。

Steelcaseの研究員Beatriz Arantes氏は、「集団主義を個人主義よりも重視する東洋の文化においてさえも、仕事において本当の自分を表現できることがますます重要な要素になっています。」と語っています。

実際、文化についての調査に参加した人たちの90%が文化は企業にとってプラスの影響を与えていると答えています。文化は社員の生産性と創造性を向上させ、新たな顧客や優秀な人材を惹きつけて、継続的に成果をもたらし、最終的に企業収益に貢献すると考えています。

本音で仕事ができる活気あるオフィス文化は企業の貴重な資産になる、ということが証明され始めています。特に、高収入や潤沢な福利厚生がない中小企業にとって、オフィス文化は決して職務明細書や社員特典で表現されるものではありませんが、それはオフィスで働くことの楽しさを保証するものです。また、仕事に意義を見いだし、意欲的に仕事に取り組むことで、チームのメンバー間の絆も強くなります。

「私たちはコーヒーバーを自転車のショップ内に設けています。そこに皆が集い、ツール・ド・フランスのような大きな自転車レースの大会を見たりします。」とMacom氏は語ります。「仕事を離れて興奮を共有できる場を設けるだけで、仲間意識が生まれます。そうした社交の場があることによって、また仕事を頑張ろうという気持ちになれるのです。自転車のショップ以外にも、チームでのツーリングを楽しんでいます。このことで地域のコミュニティにも溶け込み、他のサイクリストともネットワーキングが築けるのです。」

しかし、こうした文化はそれを意図的に計画しない限り生まれてくるものではありません。経営者は会社の存在価値や提供したいと思う社員特典、自社ブランドが持つ個性や理想像についてよく考えるべきです。社員は会社がこうしたことを実現化しようとしていること、そして、オフィス環境がそうした信念に基づいてデザインされていることを知れば、自然と文化は根を張り始めます。







Orbeaのアーカンソー州のコンセプトストアにあるこのオープンスペースはワーカーのコラボレーションと創造性を増幅させています。







「スペースはすべてのものに関係しています。それはあらゆるレベルで人にインスピレーションを与える外的要素になります。」

Alex Theodore  
Fractureの共同創設者

ガラス印刷を専門とする会社のFractureは、スペースが働く環境に及ぼす影響を実感している企業のひとつです。FractureのCTO（最高技術責任者）兼共同創設者のAlex Theodore氏はフロリダ州で立ち上げた自社オフィスのドアを開けた瞬間から、このことに気づいていました。「スペースはすべてのものに関係しています。つまり、私が言いたいのは、スペースは単に仕事をするための場所ではないということです。それはあらゆるレベルで人にインスピレーションを与える外的要素になるということです。」

このTheodore氏の意見はまさにturnstoneの調査で明らかになった物理的環境がオフィス文化において重要な役割を果たしているということを強く裏付けるものでした。オフィスでありのままの自分でいたいと社員の気持ちを押しさえないで、むしろそれを助長するスペースづくり、そして、閉じられたドアの向こうに何かを隠すのではなく透明性を促す優れた文化を築くことが競争力のある文化に向けてのこれからの第一歩になるのです。

Macom氏はこの新しいスペースが出来てわずか1年の間にOrbeaのオフィス文化にプラスの効果が表れたと述べています。以前のオフィスは高いパネルに囲まれたキュービクルで、部門を区切る長い廊下によって隔離され、チームメンバー同士を隔てるものでした。そこには多くの障壁があり、少数の強い個性がオフィスを支配していて、気軽にコミュニケーションすることもままならず、人間関係が抑圧されているのは明らかでたと彼は回想しています。

その時、ようやく、会社として変化を起こす必要があることに気づいたのです。高いパネルを取り除き、スペースを改装したことで社内が活気づき、リフレッシュされた文化が根付き始めました。

「オープンなオフィスになったことで、人同士の交流が広がっているのを感じます。」とMacom氏は語っています。「社員の会話が聞こえ、学ぶことができます。チームメンバーはひとりでもって仕事をするのではなく、そこから中でコラボレーションが起きています。新スペースではチームでのコミュニケーションが増え、これは営業と物流で成功する上で大いに役立ちました。」

Steelcaseの調査では職場での健全な人間関係が社員の帰属意識や目的意識を高めることが明らかになっています。これが強固な信頼関係とコラボレーションの向上に結びつきます。Orbeaではこうした関係が繁栄するオフィス文化を意図的に創りあげることに成功しました。例えば、晴れた日には自転車に乗ってチームランチに出かけます。自社製品をチームで試乗できるだけでなく、オフィス外で真の自分を出しながらメンバーと交流ができる格好の機会にもなります。日々のこうしたささやかな活動が繁栄する文化を育てます。



Fractureは設立からわずか5年で、スペースと創造性、そして革新性とインスピレーションとの間にある関係を深く理解し、成長する企業へと生まれ変わりました。





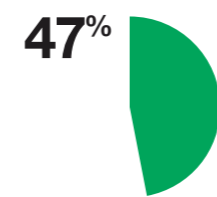
Fractureのチームはサイクリングのような一般的なライフスタイルを共有していませんが、彼らは、オフィス文化に遊びの要素を組み入れ、職場にペットを入れることを肯定することで、コミュニティを意図的に構築しようとしています。チームのメンバーは、こうしたことがウェルビーイングを促進し、関係を成長させ、そしてオフィスで本当の自分を出すことを許可するという、ある種の社員特典のようなものになっていると感じています。Fractureは設立からわずか5年で、スペースと創造性、イノベーション、そしてインスピレーションの間にある関係を理解した、成長する企業になりました。

残念ながら、OrbeaやFractureのような企業はまだ稀な存在です。turnstoneの「中小企業の文化に関するレポート」で、調査した企業のうちの72%が、現在の企業文化に満足していないことが判明しました。低い満足度は生産性を低下させ、創造性に欠け、帰属意識も薄く、社員の間にはマイナス思考を蔓延させます。こうしたものすべてが、チームの統一性を乱し、ウェルビーイングを危険にさらします。

企業は、その組織の規模に関わらず、企業文化を繁栄させ、チームを強化するための対策を考えるべきです。すでに企業として安定しているか、起業したばかりの企業であるかは関係なく、理想に向けての小さなステップを迅速に着実に積み重ねていくことが、最終的には大きな違いを生み出します。○



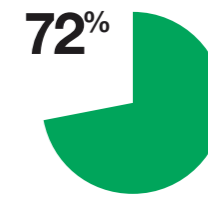
turnstoneは社員数100人以下の企業、515企業を対象に調査を実施しました。



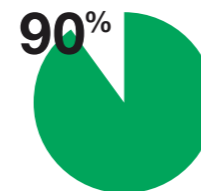
チームが社外での情熱を職場にも持ち込むことを奨励している



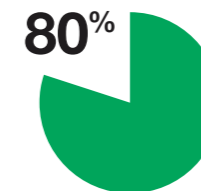
ソーシャルな場に関しては、現スペースでの改良が必要であると感じている



現在の企業文化に不満を持っている



企業文化が自社の成功の基礎になることを認識している



物理的環境が活気に満ちたオフィス文化を育むために重要な役割を果たすと確信している



## 文化を育む方法とは？

### 柔軟になること

某大手企業で社長が「オフィスに戻る」ことを社員に要求したとして、マスコミを賑わしたことがあります。その一方で、中小企業のほぼ半分は今でも社員に柔軟な働き方を奨励しています。例えば、遠隔通信技術を利用した働き方やパートタイム、在宅勤務などもそれに含まれます。どこでも働ける環境を実現し、バランスのとれた生活を社員に奨励することで、社員の会社への愛着心や忠誠心が増し、組織としての団結力を高めます。

### 待遇をよくする

調査した企業のほぼ半数が、有給休暇やお菓子や食事などのサービスを提供していました。給料を増やすことだけが報酬ではありません。1日の休暇を与えることも報酬の一部なのです。また、ユニークな方法で仕事の成果を褒めることは活気のあるオフィス文化やハッピーな社員をつくり出す方法のひとつです。

### 「場」のパレットを提供する

turnstoneの調査は、オフィスで豊富なワークスペースを提供している企業は3分の1以下であると報告しています。スタンディング用デスク、プライベートエリア、コラボレーションスペース、ラウンジスペースなど、多種多様なスペースを計画することで、社員は働く場を自由にチョイス、コントロールしながら働くことができます。こうすることで社員のウェルビーイングが高まり、豊かな企業文化を築きます。多彩なスペースをデザインする際には、チームメンバー同士がソーシャルに交わるエリアを設置することも忘れてください。26%の中小企業は社会的なソーシャルな「場」を創るには現スペースを変更しなければならないと答えています。スペースの中心にテーブルを設け、イベントを企画したり、チームランチをしたりすることがソーシャルな「場」を創る大きな一歩になるはずです。

### ウェルビーイングを育む

調査対象者の4分の1近くは、1日の間に自席を離れたり、姿勢を変えたり、仕事の場を変えたりすることで心身ともにリフレッシュし、仕事の意欲が高まると語っています。自然光を取り入れたり、屋外でのミーティングも効果があります。また、社員が本来の自分を表現できるようにすることもウェルビーイングの重要な要素であることも念頭に置いてください。47%の中小企業はチームが仕事以外で情熱を感じるものを職場に持ち込むことを奨励しています。

### 個の成長を促進する

プラス思考の企業は、社員のキャリアの育成と人材開発に熱心に取り組んでいます。社員の疑問に真剣に答えるように努め、継続的な学習が実践できるよう支援しています。また、社員の仕事生活に影響を与える働き方やその環境を自由にチョイスできる権限を社員に与えることで、社員と会社との良好な信頼関係を築くことができます。

### 自社ブランドの高みを目指す

企業として、地域社会やグローバルな活動と積極的につながることで、自社ブランドを顧客や社員にとってより愛着がわくものにするすることができます。社員にとって最も大切なものを特定し、積極的に関わるようにしてください。そうすれば、自社の業績が上がるだけでなく、社員の顔も明るくなります。そこから偉大な文化が始まるのです。

turnstoneのPaper Table（ペーパーテーブル）とBuoy（ブイ）は斬新なスペースを創出し、即座のミーティングも容易になります。







## お気に入りの場所を オフィスに 持ち込む

今日、ネットやテクノロジーの進化のおかげで、いつでも、どこからでも仕事をする事が可能になりました。それはポケットやブリーフケース、バックパックで自分のオフィスを持ち運んでいるようなものです。ますますオフィスから離れることが容易になったのです。人々は堅苦しいオフィスより、カフェなどに代表されるようなよりカジュアルでリラックスした環境で仕事をする事を好むようになったのです。居心地のよいイス、カウンターのスツールに腰掛けながら、誰にも縛られずに仕事ができるからです。

しかし、その一方で、多くの人はかなり早い段階で、「どこでも」というのは長続きしないことも気づいています。「どこでも」という場所は通常、騒がしい場所であることが多いからです。また、オフィスであれば簡単に手に入るホワイトボードや電源、プリンターなどの仕事ツールや機器、テクノロジーは欠けています。さらに、チームの場合、メンバーが分散し、顔を合わせる貴重な時間がなくなるリスクもあります。そして、多くの社員が実感し始めているように、オフィスで過ごす時間が少なくなればなるほど、社員の労働意欲や愛着心は低下していくことになります。

これらの動向を分析した結果、turnstoneの製品開発チームはこう自問し始めました。「もし、自分たちのお気に入りの場所をオフィスに持って来ることができたら、どうなるだろう？もし、自分たちを働くセッティングに合わせるのではなく、働くセッティングを自分たちに合わせるように変えたらどうなるだろうか？」

「意識して周りを見れば、人々がさまざまなリラックスした姿勢で仕事をしていることに気づいたのです。それなら、人が快適だと思う姿勢をオフィスに持ち込むべきではないかと思ったのです。」とturnstoneのゼネラルマネージャーBrian Shapland氏は語ります。

「人々は自分に合った自由な働き方を望んでいるのです。私たちのオフィスでは、自席で一日中デスクトップに向かって仕事をしている人はもういません。人々はオフィス中を動きまわり、自己表現とありのままの自分を出すことを奨励するオフィス文化の中で、その自由さと柔軟性を楽しんでいます。」

turnstoneの調査で得られたインサイトから、Campfire™コレクションや様々な多目的チェアが誕生し、「ホーム」家具の良い点が「オフィス」に持ち込まれています。これからのオフィスはこの「オフィス」と「ホーム」の両方が融合されたカタチでワーカーをサポートすることになります。



Shortcut (ショートカット) チェアとCampfire Slim Table (キャンプファイヤー・スリムテーブル) をBivi (ビヴィ) デスクシステムにシームレスに融合させた空間。快適さを保ちながらも現代風な斬新さを打ち出しています。



turnstoneのShortcutチェアは背もたれがしなるため、後傾姿勢も可能で、多様なシーンに利用できます。







フットレストで足を少し持ち上げるだけで、そこはリラックスした作業空間に変身します。

Campfire Footrest (キャンプライヤー・フットレスト) は、身体を動かすことを奨励し、ウェルビーイングを促進します。





turnstoneのCampfire Slim Tableとフットレストの組み合わせは人を惹きつけ、カジュアルなコラボレーションやクリエイティブな会話を促し、魅力的なオフィス文化の構築に役立ちます。



# A New Learning Curve

## 「第3の教員」の価値を測定する

イタリアには「A tavola non si invecchia」という古い諺があります。直訳すると「食卓では人は老いない」、つまり、賑やかに食卓を囲み、おしゃべりをすることが元気の源という意味です。人は人とつながり、共有し、エネルギーを得ることによって心身共に生き生きとします。

これは「学ぶ」ことにも適用できます。人は並んで座ると親近感が生まれ、感情移入をしながら密な話ができます。学生たちがテーブルと一緒に座り（あるいはアクティブラーニング授業で）、ある話題で会話が進むと、より集中し、つながる感覚を味わえます。

この時点で、ベテラン教師と設計デザイナーは「それを実証できることはできますか?」と問いかけてくるでしょう。アクティブラーニングのためにデザインされた教室が、果たして学生の学習意欲に違いをもたらすのかという根本的な問題を投げかけられるのです。教室でこの説明にあるような体験をするということ、学校の理事会や管理者に対して、これが実際に可能であることと繰り返し行えるものであるということを示すことは別物なのです。

近年の研究では、適切に構築された環境が学生の在籍率、集中力、やる気に影響を与えるということが示唆されています。アクティブラーニング環境は学生への影響力が強いため、「第3の教員」とさえ呼ばれているのです。しかし、私たちが求めたのはアクティブラーニングの教室が学生の効果にどれくらい影響するのかというデータで、それは導入後の実証できる評価でした。

Steelcase Educationは最近、カナダのアカデミックな研究員と共同で、あるツールを開発し、米国の4大学で実際に使用してみました。このActive Learning Post Occupancy Evaluation (AL-POE: アクティブラーニング環境の導入後評価) のツールは教室がどう学生の学習意欲に影響するかを測定するものです。これは、学生の学習効果を測る信頼できる手法として広く認められています。

**調査結果は下記の通りで、非常に意味あるデータの集積が可能になりました。**

1. 従来型の形式（列で着席）の教室と比べて、アクティブラーニング教室は学生の学習意欲をいろいろな側面から向上させました。
2. 学生の大部分（統計的に有効な数）がコラボレーション、集中、フィードバック、その他の9要素に関して、新しいアクティブラーニング教室の方が従来の教室よりも良いと評価しました。
3. 学生の大部分がアクティブラーニング教室の方が学習意欲が増し、より高い成績目標を掲げてやる気が起こり、創造性が向上したと答えています。

これらのデータから、アクティブラーニング環境はより成果をだす教室を創出し、学生の意欲を掻き立てる環境をつくっていると結論づけました。

ポール州立大学のThe Office of Educational Excellenceの元ディレクターで今回の調査参加者の1人である、Gary Pavlcechko氏はこの調査研究が「双方型学習スペースと従来型教室には学生の学習意欲という観点で大きな差があることが分かりました。」と語っています。

このデータ集積によって、私たちは現在、多くの教育者や設計デザイナーに対して、意図的に構築された環境が最終的にどのような違いを生み出すのかを実証例を持って説得することができるようになりました。○



Lennie Scott-Webber博士  
教育環境担当部長  
Steelcase Education  
Solutions

何十年にもわたり、数えきれないほど多くの教室の実情を目の当たりにし、教室の多くは時代の変化から立ち後れていることを痛感しているひとりです。現在、さまざまな活動を通して、環境が行動をつくることを啓蒙し、新しい教授法や学習法を真にサポートする教室の整備に情熱を注いでいます。

ご意見等はlscottwe@steelcase.comまたはTwitterの@Lennie\_SWまでお願いします。

### さらなる詳細な情報

Steelcase Educationの研究の詳細については、以下のメニューの中からお選びください。

教室のデザインがどう学生のエンゲージメントに影響するか  
[steelcase.com/classroomdesign](http://steelcase.com/classroomdesign)

構築環境の行動へのインパクト  
[steelcase.com/built](http://steelcase.com/built)



Today's students demand choices, requiring libraries to offer a range of spaces to support the many ways they learn. Steelcase works with the world's leading educational institutions to create multipurpose, high-performance destinations for all of the places learning happens.

Find out more at [steelcase.com/libraries](http://steelcase.com/libraries)

©2015 Steelcase Inc. All rights reserved. Trademarks used herein are the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.

**Steelcase**  
EDUCATION



# making way

# for

# making

思考をかたちにする教育—  
メイカーズムーブメントの  
教育への参入



West Michigan Center for Arts and Technologyでは高校生が実践的学習のためにデザインされた「メイカー・スペース」のラボで創造的な手法を使って問題解決法を勉強しています。

**メイカーズムーブメントとはネットやウェブ技術をモノ作りに活かし、製造業の世界に「第三の産業革命」を起こそうとするムーブメントです。モノ作りに情熱を持つ人々が集まり、機械、スペース、アイデアを共有するコミュニティ団体で、世界中で大きな反響を呼んでいます。Maker Faires (メイカーフェア) や様々なメイカースペース、そして、Make Magazine (メイクマガジン) などは所謂新しい「do-ocracy」を具現化したもので、個人のみだけでなく、人の力を借りて思考をカタチにしていこうとする一種のルネサンス的動きと言えます。**

世界中に広がりを見せているメイカーズムーブメントは何故、今起こっているのか。果たしてこの動きは一過性のブームかなど、様々な憶測が飛び交っています。多くの人は3Dプリンターなどの最先端技術は高価すぎて個人で使うことができないと思いますが、この動きがそれを可能にしました。また、これは今日の仮想現実の世界にどっぷりと浸かっている世の中に対しての、メイカーマニアたちの提言でもあります。「人間は再び手で触れられる世界を思い出すべきです。頭のとっぺんから足のつま先まで、脳から指先まで、 iCloud からこの地球という現実世界に、今、戻るべきなのです。」とボストン大学の哲学教授Richard Kearney氏は最近ニューヨークタイムズ紙で語っています。

その要因はどうか、広い範囲に影響を及ぼすメイカーズムーブメントは高校や大学にも取り入れられ、旧態依然とした教育現場に新たな思考方法を提案し、注目され始めているアクティブラーニングを後押ししています。

「メイカーズムーブメントは人とコラボレーションしながら、実際のモノ作りに焦点を合わせています。」とSteelcaseの教育研究員のAndrew Kim氏は説明しています。「私たちの研究ではテクノロジーが教育現場を再構築している一方で、対面式学習の重要性も増しているということが分かりました。講義タイプの授業が減り、対面式学習が増え、より実践的学習に重きを置くようになっています。」

学校でのメイカースペースには従来型教室の壇上から教える教員は存在しません。また、その様子はモノをつくる工房とも異なっています。Scott WitthoffとScott Doorley両氏は

「モノづくりの機械が今やかなり高度になっているのと同じで、授業のカリキュラムの内容も高度になっています。」と語っています。2人は「Make Space=メイクスペース」というタイトルの本の共著者でスタンフォード大学のd.schoolで知られているHasso Plattner Institute of Designの学習スペースも設計デザインしました。Doorley氏は次のように説明します。「仕事が昔は職業学校のように教えられていましたが、メイカーズムーブメントはそれに近いような教え方ですが、メイカーズムーブメントはあくまでも学生の能力を高めるもので、学生自らに世界を変える何かを見つけさせようとするものです。」

教育現場におけるメイカースペースはあくまでもイノベーションラボ内で、あるいはそれに沿う形で出現してきました。そこでは、人々はさまざまな学習法を使って共同で実験を行い、「デザイン思考」を取り入れながら、問題解決に取り組みます。それは課題へ向けての能動的な共同型思考方法なのです。「デザイン思考」とは元々はデザインとエンジニアリングの分野で始まった方法論ですが、徐々に他分野にも広がり、今は生み出すものが必ずしも「モノ」に制限されているわけではありません。生み出すものはオブジェやシステム、アイデアなどさまざまですが、教育現場でのメイカーズムーブメントは、教員が従来のように事実を伝えるだけの初歩的な指導モードから、より能動的で創造的なモードへと移行させるものであることには間違いありません。そこにあるのは「つくることを学び、学ぶためにつくる。」というプロセスです。

米ミシガン州グラッドラピッズにあるWest Michigan Center for Arts and Technologyでは、「つくる」ことを通して学生の能力を高めるというビジョンを掲げ、放課後に学生が何かをつくることを学ぶプログラムを設けています。このアート&テクノロジーセンターのラボでは市内の公立高から選ばれた10代の若者も学習しています。





彼らは、創造力を磨くために専門的ツールやテクノロジーを駆使し、グループでプロのアーティストからスキルを学ぶことができます。施設内には写真、ビデオゲーム、陶芸、ファッション、彫刻、コミック/雑誌、ストリートアート、音響/映像制作などの専門ラボがあり、その中には「メイカースペース」のラボもあります。すべてのスペースがアクティブラーニング環境としてデザインされ、授業内容に応じてレイアウトも容易に変更が可能です。毎年、参加学生は1つの社会問題を選び、「デザイン思考」を用いて何かを「つくる」ことに取り組みます。例えば、今年、彼らはいじめの問題を課題として選択しました。これを始めるにあたって、写真チームの学生たちはそれぞれの人の内面的美しさを映し出すポートレートを撮るためのテクニックをまず追求しました。

「つまり、それはモノのみならずプロセスにも適用するのです。」とエグゼクティブディレクターのKim Dabbs氏は語ります。「創造的プロセスと学習スキルを習得することによって、学生たちは自分たちも社会のためにプラスの変化をつくりだすことができるのだと自信を持ち、意を決して口を開くのです。」

#### 新鮮なものの見方

南ミシシッピ大学は、「デザイン思考」を組み込んだもう1つの教育機関です。同大学は革新的な教育と学習の中核として「Think Center」を創設し、この時以来「デザイン思考」論を採用しています。このセンターでは将来的な学部の発展と学生の意欲を向上させることを目的とし、それに適応したスペースとサービスを提供しています。センター内には、教授が予約できるアクティブラーニング用教室や誰もが気軽に立ち寄れるさまざまな設備があります。それらには個人やグループで学習を行うために、ホワイトボード、マーカー、メモパッドなどの学習用ツールも備わっています。

「学生や教授が批判的かつ創造的思考を活用しながら、多角的で新鮮なものの見方を身につけ、学習体験そのものを向上させていくことを目指しています。」とBonnie Cooper氏は語っています。彼は「Think Center」のコーディネーターで、2000年に高等教育の現場にくる前の15年間はビジネスの世界でトレーナーを務めていました。「このスペースで、学生たちが興奮して学習に向かっている姿を見るのが私の喜びなのです。時に、新しい環境が新鮮なものの見方を教室にもたらすことがあるのです。ここはそうしたエネルギーに溢れ、「学ぶことは楽しいこと」だということが見てとれます。

そして、学生がそう感じれば感じるほど、人間としてより豊かになれるのですから。」

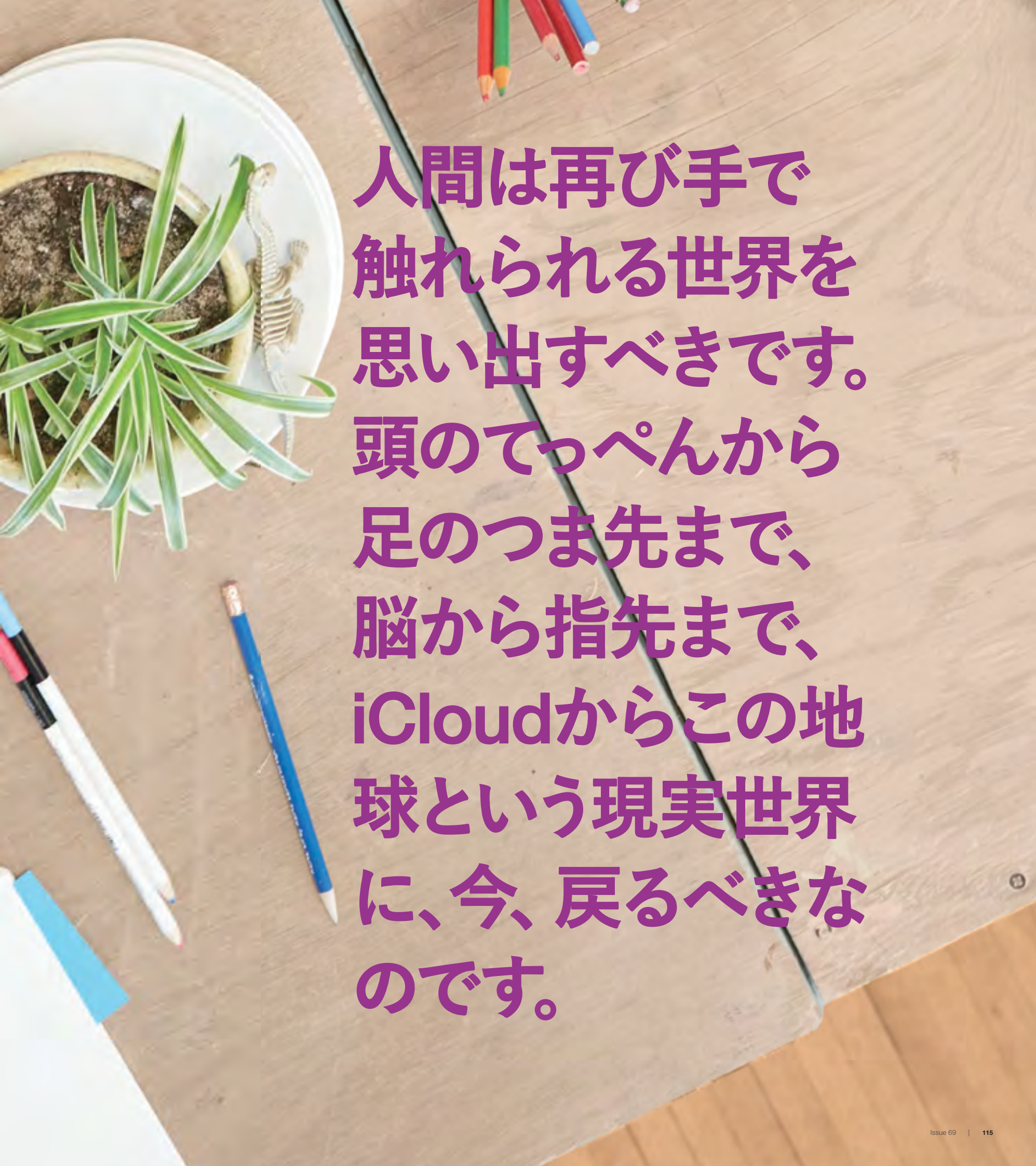
教育現場の内外の多くの人が、これは教育があるべき正しい方向だと感じています。

「今日の人材市場を見渡してみると、21世紀型スキルを持った人が企業の求める人材像だということが分かります。それはイノベーションを起こすためのコラボレーションワークも難しくこなし、創造的な方法で変化に柔軟に対応できる能力です。」とSteelcaseのAndrew Kim氏は語っています。「それにはある種のハイレベルの思考能力も要求され、理論ではなく実践が求められます。企業が求める協調性と創造性が身につくように指導すること。これが今の大学で求められる指導方法です。」

#### 思考と実践

新しい学習方法を実践するには新たなタイプのスペースを必要とします。最も進歩的な大学の中には、企業のイノベーションスペースをモデルとして自身の最新の学習環境を創り出している大学もあります。Steelcaseでは10年以上の間、教育用スペースを研究しつづけ、アクティブラーニングをサポートする製品やスペースコンセプトを開発することに力を注いできました。一つの例として、Steelcaseの연구원とデザイナーからなるチームはスタンフォード大学のd.schoolと共同で様々なスペースの創造を試みています。その中の創造型学習を促進するプロジェクトスペースは現在、成功モデルとして幅広く模倣されています。

「能動的な実験スペースを創造するにはある種の明確な意図がそこになければなりません。」とFrank Graziano氏は語っています。彼はSteelcaseの연구원でスタンフォード大学d.schoolとの共同プロジェクトにも参加したことがあり、最近では同大学院のエンジニアリング学部とも共同でスペース開発を行っています。彼はこう自問します。「スペースは人の思考や行動とどう関係しているのか？学生が抽象的思考を具現化する方法を見つけ出し、アイデアを積極的に生み出せるような、広範囲に渡る活動をどう支えることができるのか？」

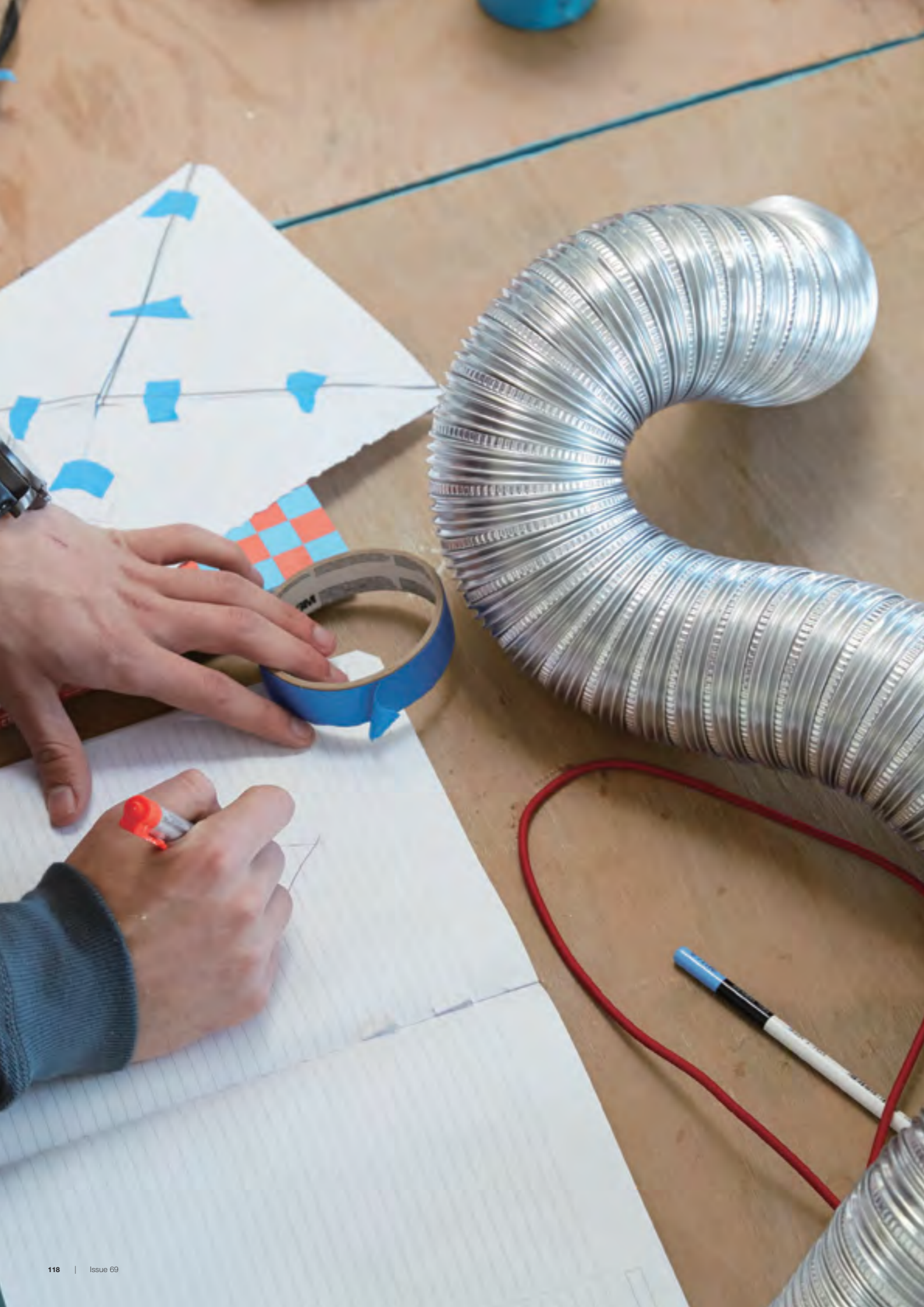
A top-down view of a wooden desk. In the upper left, there is a white ceramic pot containing a green succulent plant. To the right of the pot, a blue pencil and a white pen with a blue eraser are lying on the desk. In the upper right corner, several colored pencils (red, green, blue) are visible. The background is a light-colored wooden surface with a visible grain.

人間は再び手で  
触れられる世界を  
思い出すべきです。  
頭のでっぺんから  
足のつま先まで、  
脳から指先まで、  
iCloudからこの地球  
という現実世界  
に、今、戻るべきな  
のです。









WMCAT (West Michigan Center for Arts and Technology) では、グランドラピッツ市内の公立高から選抜された10代の若者が創造力を磨くために専門的ツールやテクノロジーを駆使し、グループでプロのアーティストからスキルを学んでいます。



#### 「メイカースペース」の創造

Steelcaseでは創造型学習スペースの研究と最近開設したイノベーションセンターでの経験に基づいて、「メイカースペース」のガイドラインを下記のように設定しました。

**インスピレーションが湧く:** 明るめの色、快適な家具、自然光、屋外へのアクセスが学習意欲を高めます。周囲のさまざまな刺激が創造的思考を育み、無味乾燥な堅苦しい環境は退屈だけを助長します。

**柔軟性があり、カスタマイズできる:** 教員と学習者のニーズを満たすように、授業毎、プロジェクト毎に自らの手でレイアウトを編成、変更ができること。モバイル家具はさまざまなセッティングを構成するために不可欠な要素です。

**ゾーニングをつくる:** モノづくりやコラボレーションワークは騒がしくなる傾向がありますが、熟考には静けさが必要です。コラボレーションセッションの合間にひとりでも作業ができるようにレイアウトや家具に流動性を持たせることも重要です。特に試作品をつくるための機械が置いてあるスペースには、思考のためとモノ作りのためのエリアを適切に確保してください。

**乱雑さをなくす:** 整理整頓はアイデアや可能性を口に出して言う習慣をつくります。作業台もチームがそのまわりに集まれるように十分な広さを確保してください。そして、材料や未完成品は適切な場所に保管できるよう考慮してください。

**垂直表示を活用する:** デスクやテーブルは時に縦横すべての空間が使用者のプライベート空間として使用できます。可動式や固定式ホワイトボードはモノづくりをするにあたってのアイデア表示や情報共有を可能にします。ホワイトボードとマーカーの設置は多過ぎて困るということはありません。

**多様な姿勢をサポートする:** 姿勢や身体を頻繁に動かすことは創造のプロセスにもプラスの影響を及ぼします。立ちながらのグループ作業は人間同士の相互交流を活性化し、やる気を高めることがあります。個人作業の場合、時にリラックス姿勢やウォーキングが新たな思考を生み出すことがあります。

**デジタルなコンテンツ共有を容易にする:** 日々、より多くの関連コンテンツがデジタル形式で登場しています。参加者が自分のデバイスのみならず、自分の心の中にあるものを容易に他者と共有できるようなテクノロジーを導入してください。

「メイカースムーブメントは、単にモノづくりをすることではありません。」とAndrew Kim氏は強調しています。「革新を生み出すという行為を常に実践しようという試みです。このことを常に心に留めておくことが教育においても重要になります。」



# Sustainability Spotlight

## サステナビリティの拡大

Steelcaseは人間が持つ可能性を引き出すことを企業命題として掲げ、人間の能力を最大限まで伸ばせるような経済的、環境的、社会的環境を創造することを目指しています。そして、その目標達成に向かって、周囲に立ちはだかる壁を乗り越え、日々、前進しつづけています。

私たちは年次のコーポレートサステナビリティレポート (CSR) を通じて、過去1年間でのお客様、サプライヤー、従業員、地域社会、環境面での支援と取り組みを紹介し、プラスの効果を拡大してきたことを報告させていただいています。

### 再生可能エネルギーに投資

私たちはグローバルな電力消費量の100%に匹敵するまで再生可能エネルギーへの投資を増やし、また、エネルギー戦略を地域からグローバルへと拡大しました。同時にサプライヤーの方々に対しても、クリーンな再生可能エネルギー購入を奨励するプログラムを始動し、Steelcaseが交渉したレートで利益を得るようなシステムが構築されています。再生可能エネルギーへの投資をグローバルレベルに拡大することを目的としたこれらの取り組みのすべてが、最終的には、私たち自身はもちろん、お客様や地域社会、環境のすべての側面において利益をもたらすものと確信しています。

### コミュニティを強化

昨年、Steelcaseとその慈善団体であるSteelcase財団は530万ドル以上を慈善パートナーに寄付しました。これには、United Wayや都市の教育現場のイニシアチブが含まれます。また、従業員に対して、48万5,000ドルの寄付と同額のギフトを寄贈し、これは従業員向けの寄付としては新記録を打ち立てています。従業員の草の根運動は支援や共同活動を通して、地域社会の改善に貢献し、過去3年間の米国内の従業員によるボランティア時間は30%以上増加しました。

### 顧客とパートナーになる

昨年、BASF、Lenovo、Verizonといった世界的グローバルカンパニーが、Steelcaseとパートナーを組み、彼らの世界中の何百万平方フィートもあるオフィススペースの変革に着手しました。それらのスペースが目指したものはコラボレーションを育成し、適切なプライバシー空間を配し、ブランドと企業文化を強化しながら、優秀な人材を登用、確保することでした。私たちは使用済み家具に関しては、お客様と共に、画期的な製品使用後プログラムを通して、使用済み家具の再販、再利用、リサイクルを推奨しています。これは私たちのサステナビリティ戦略の一つである廃棄物の削減を実現すると同時に、お客様の貴重な資産耐用年数を延ばすことにもつながります。

私たちのサステナビリティ活動への挑戦には終わりがありません。常に前進し、多くの取り組みを実現することでプラスの影響を拡大していくことを目指しています。そして、世界中で信頼される真のグローバル企業として、より良い世界の実現に貢献していきます。

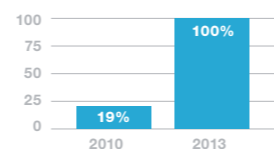
最新のCSRレポートではさまざまなストーリー、その活動全般と進捗状況について実例やデータを交えて紹介しております。ご意見等に関してはsustainability@steelcase.com)までお願いします。



より詳細な情報

最新CSRレポートは下記をご参照ください。  
csr.steelcase.com

### 再生可能エネルギー



過去3年間の風力および水力発電による再生可能エネルギークレジットはグローバルレベルで19%から100%の投資へと増加

### 地域社会

**\$530万ドル**

Steelcase財団からの合計資金提供額

**\$120万ドル**

Steelcaseからの合計資金提供額

### 製品使用後戦略

**5,000万**

北米において、製品使用後プログラムを通して5,000万ポンド(重量)の廃棄物が削減

**26,440**

ヨーロッパでリサイクル、寄贈、転売されたシステムデスク台数



SMART.  
SIMPLE.  
SUSTAINABLE.

The new Think<sup>2</sup> chair.

www.steelcase.com/think

Steelcase

©2015 Steelcase Inc. All rights reserved. Trademarks used herein are the property of Steelcase or one of their respective owners.





**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