

ISSUE 70

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

「注意散漫」対策のためのデザイン

集中力を維持するためのソリューション

インドと中国の成長のジレンマ

人間主体のワークプレイスを生かす

学生の「注意力」

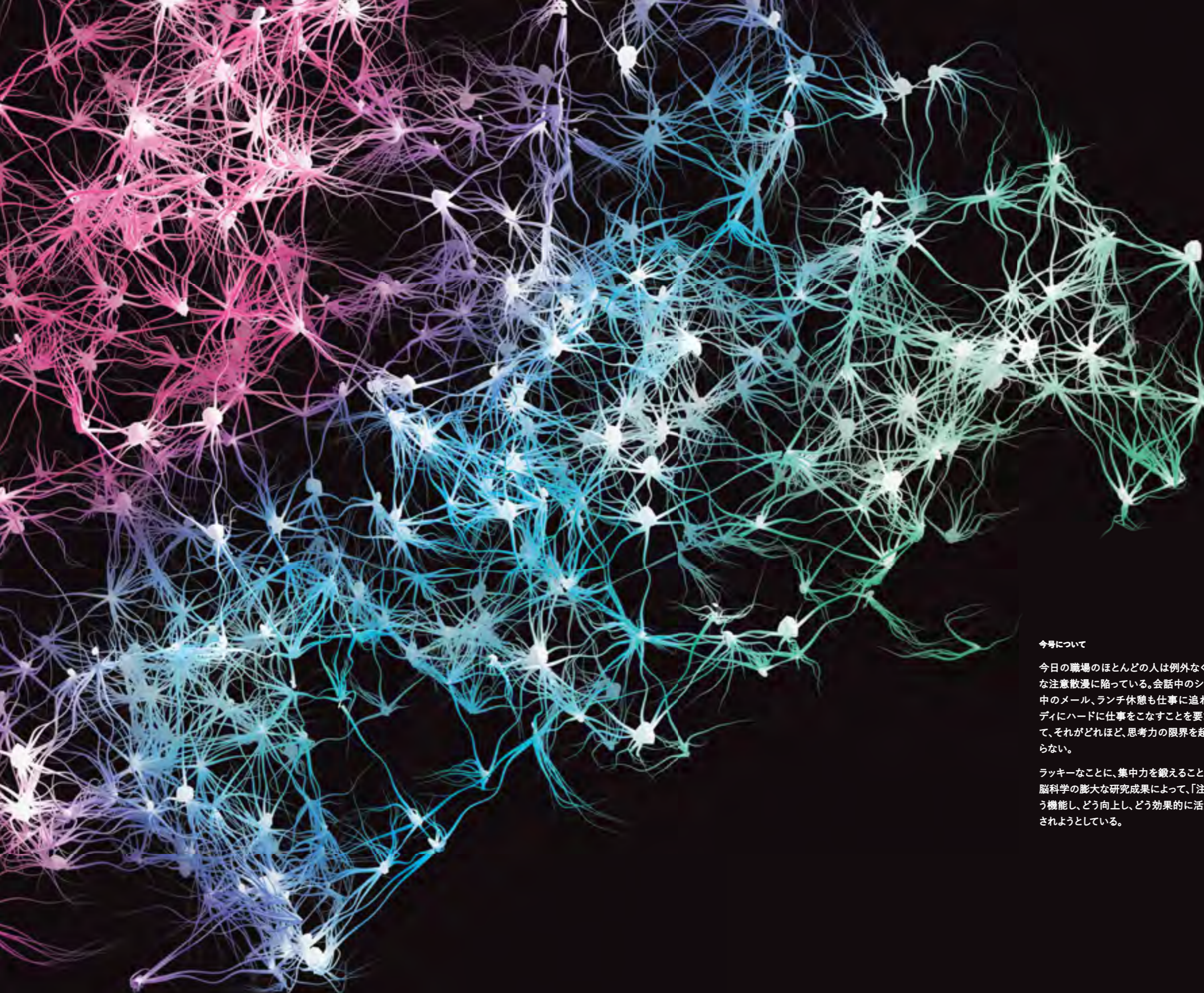
「注意力」をどう改善し、保持するか

360°



Think Better

思考力を高める：脳科学で競争優位に立つ時代



今号について

今日の職場のほとんどの人は例外なく、仕事中に継続的な注意散漫に陥っている。会話中のショートメール、会議中のメール、ランチ休憩も仕事に追われるなど、スピーディにハードに仕事をこなすことを要求されている。そして、それがどれほど、思考力の限界を超えているのかも知らない。

ラッキーなことに、集中力を鍛えることは可能である。今、脳科学の膨大な研究成果によって、「注意力」とは何か、どう機能し、どう向上し、どう効果的に活用すべきかが実証されようとしている。

これらの発見をうけ、Steelcaseの研究者たちは脳が思考や感情、行動をどうカタチづくるかの新たなインサイトを導きだし、ワークプレイスを通して、どう「注意力」をコントロールできるかの構想を練り上げた。

脳のフルパワーと環境を統合することで、人々はより効果的に仕事をこなすことが可能なのである。その結果は予想をはるかに超えたものであるかもしれない。

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
制作チーム

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+デザイナー
Plural
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
Rocio Diez
Fabian Mottl
Laurence Negroni
Uli Zika

アジアパシフィック
Cherry Wan
Candy Ng
Wenli Wang
Peter Chong

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

寄稿者
Karen Barnes
Mike Firlik
Jane Graham
Eileen Raphael
Jonathan Weber

写真/アートディレクター
Shaun Fenn/Plural

プロジェクト管理
Sue Warmels

制作
Travis Boerema
Grandville Printing
Brian York

広報
Britta Gneiting
Audra Hartges
Katie Pace
Monika Steilen

イラストレーター
David McLeod Timothy Drew
Ryan

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



54 「注意力散漫」対策としてのデザイン 集中力を維持するためのソリューション

86 教員を教育する

イスラエルのオハロ教員養成大学では新たにアクティブラーニング教室やその学習法を導入し、スペース、教授法、テクノロジーへの画期的なアプローチのもとに新世代の教員を養成している。

93 感性を鍛える現代クラフトアート

クラフトアートがポップカルチャーの中で脚光を浴び始めている。しかし、今日のワークスペースでクラフトアートが使われることは稀である。メーカー・ムーブメントに触発されたCoalesseは新素材やハンドメイド手法を駆使し、ワークプレイスに発想豊かな体験を吹き込んでいる。

98 「起業文化」に火をつける

スタートアップ企業はその情熱と企業としての透明性がある特殊な「起業文化」というものを築き上げている。「起業文化」を起こし、企業として再生することは果たして可能なのだろうか？

111 人と目的をつなぐ

従業員の労働意欲は企業の礎石である。しかし、働く現場が組織の目的に合致しないがゆえに従業員の労働意欲につながらないという。SteelcaseのARC部門は企業のスペース、ワークプロセス、テクノロジーを統合し、企業の目的を日々のワーク体験に組み入れる戦略を提案している。

118 業界をリードする

人間工学のコンサルティング会社が従業員のウェルビーイングを養うために、「場」のパレットをどう導入したかの事例を紹介する。

4 寄稿者リスト

6 トレンド360

85 新しいラーニングカーブ

117 サステナビリティスポットライト



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。



8 思考力を高める

世界中の多くの職場で、社員の能力を最大限に引き出していない現状やその要因となる注意力散漫が問題視され、多くの人が集中しながら仕事を精力的にこなす続けることに無力感を覚え始めている。その中で、今、脳科学研究がその根本的な問題を明らかにし、職場での注意力をサポートする方法の糸口を開き始めている。

SteelcaseのWorkSpace Futuresチームはこの脳科学の発見をワーカーの行動や仕事の質の変化と統合して考えることで脳パフォーマンスを最大に引き出すためのワークプレイスに向けてのインサイトやアイデアを導きだしている。



34 成長のジレンマ

インドや中国のような成長市場では、企業がバリューチェーン(価値連鎖)を向上させたことで仕事の質が変化している。人材不足や継続的な変化という課題を抱える中、有能な人材を保持するために従業員のウェルビーイングを向上させる柔軟性が高く、復興力のあるワークスペースづくりが不可欠になる。

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。



70 教室での学生の「注意力」を向上させる

21世紀の社会人の基礎力とスキルを身につけさせるために今の大学に必要なのは学生が学習に集中できる環境である。最新の研究からその対策を探る。

Perspectives

今号に情報とアイデアを寄稿した方々です。



ELISE VALOE

マネジャー、WorkSpace Futures、Steelcase Asia Pacific

新市場におけるSteelcaseにとってのインサイトとビジネスチャンスを探すという業務に日々情熱を傾け、具体的にはアジアパシフィック市場における研究リサーチを担当し、現在はデザイン研究リサーチチームのリーダーとしてチームを率いる。このチームはSteelcaseが掲げる「イノベーション」企業を目指し、ユーザーや進化する行動パターン、そして、成長市場に新たに出現しているテクノロジーが引き起こす影響への研究に力を注いでいる。「成長市場はかつてのように、もはやコールセンターだけの役割を担っているわけではありません。地域での製品開発も増え、これによってクリエイティブで熟練した知識労働者への新たなニーズが生まれ、職場での行動を変えています。」



MICHAEL HELD

デザインディレクター、Steelcase Asia Pacific

ドイツ生まれ。工業デザインの学位を持ち、欧米5カ国、アジア全域で10年以上もの就労経験を持つ。現在、グローバルデザインチームのアジアパシフィック担当リーダーとして、同市場での製品開発を率い、特に成長市場に力を注いでいる。「成長市場は人材の強烈な競争、開発サイクルの短縮、不確実性など独特な環境を抱えています。この市場で事業を展開する企業はこうしたプレッシャーに対処できるビジネス戦略のみならず、スペースと家具、テクノロジーが融合した、適応性の高いワークプレイスが不可欠な要素になります。」



JOHN HAMILTON

デザインディレクター、Coalesse

エンジニアリングの知識を持つ工業デザイナーで、サンフランシスコのSteelcaseのプレミアムブランドであるCoalesseのデザイン開発チームのリーダー。製品開発分野で国際的経験を持ち、数多くのプロジェクトで新しい働き方を提案する革新的な製品を生み出してきた。新たなものを創造するための「破壊」と優れたものをつくる「熟達」との間のデザインサイクルを目指している。「デザインとは突き詰めれば限界への挑戦で、アイデアを破壊しながら新たなものを生み、熟練し、上達させていくプロセスです。私はそれが現代のクラフトデザインの本質であり、市場に提供できるものであると考えます。」



ANDREW KIM

マネジャー、WorkSpace Futures、Steelcase

学習スペースの研究に情熱を注ぐ毎日、現在の一番の関心は脳と身体の関係である。脳科学は学習にとってのヒントになるだけでなく、教育機関や教育者、学生(彼は3人の子供の親でもある)にも直接的利益をもたらす可能性があるからだ。「私たちは学習スペースを設計する際に、もっと認知的側面から人間工学を考えなければなりません。この考え方はまだ初期段階ですが、物理的環境は人間の考え方に影響を及ぼし、より良い思考ができるように機能する可能性も多く秘めているのです。」



DONNA FLYNN

担当副社長、WorkSpace Futures、Steelcase

人類学者でもあり、人の働き方におけるインサイトを生み出している研究リサーチグループ、Steelcase WorkSpace Futuresのグローバルリーダー。認知負荷が仕事をする際の集中度にどのように影響するかについての調査を実施する前に、チームはまず、脳科学分野での「注意力」のプロセスを学ぼうと独自プロジェクトを立ち上げている。「脳科学は非常に複雑で理解するのも困難だが、貴重なインサイトを学ぶことができました。文化や社会的慣習だけでなく、人間の行動も脳がかたづけられています。脳の機能を考慮しながらワークプレイスをデザインすることは非常に有意義なことです。」



BEATRIZ ARANTES

シニア研究員、WorkSpace Futures、Steelcase

パリに拠点を置き、人間の感情と行動に関する心理学や、それらがどう仕事やワークプレイスに影響を及ぼすかの研究を担当。最近、仕事におけるウェルビーイングの調査に参加したことで確信したことがあると語る。それは「脳科学は脳を理解することで生産性とウェルビーイングの両方を向上させることを実証しているのです。脳はコンピュータのように電源がはいっている間のみ作動するわけではなく、休憩を取る、交流をする、あるいは心を解放してあれこれ思いを巡らせるといったことが実際には私たちの心を再生しているということです。仕事はもはや集中作業だけではないのです。」



TIM QUINN

担当副社長、Applied Research+ Consulting (ARC)、Steelcase

ARCのコンサルティングチームのリーダーとして、クライアントと共に、企業文化の構築やより良いワークプレイス体験のコンサル業務を担当しているひとり。「ワークプレイスが社員により良い働く体験を提供することで、企業はその企業目標を達成しやすくなります。私達のチームはお客様である企業がそれを効果的な方法で実現するお手伝いをしています。」と語る。熱心な読書家で、さまざまな複雑な課題に果敢に取り組む卓越したチームを築き、コンサル業務に邁進する日々を送っている。



JENNIFER JENKINS

実践リーダー、Applied Research+ Consulting (ARC)、Steelcase

量的、質的両側面からのリサーチを専門とし、ワークプレイスでのユーザー体験を改善するための組織内の変化やデザイン思考をリードする人物。「私はお客様と仕事をする中でリサーチや私たちが発見したインサイトに基づいてお客様と対話します。私たちの実践の中心にあるのは人々の行動パターンであり、人とスペース、ワークプロセス、テクノロジーとの関わり方が改善されることを目指しています。」

「脳」初級編

新たなテクノロジーの登場によって、脳科学研究が急速に進展している。人間の生命維持に不可欠な臓器である「脳」とは何か、「脳」が人間の行動にどのような影響を与えるかを深く掘り下げる研究が進み、今、新たな脳世紀を迎えつつある。それはひたすら継続的な「発見」の連続であり、それらの発見が「働く」環境においても仕事の成果や満足度に直接影響を与え、人間の思考を高めることに役立つとも示唆されている。



驚くべき事実は、平均的な人間の脳は20ワットの電球に等しい量のエネルギーを消費していることだ。

「BRAIN-LIKE CHIP MAY SOLVE COMPUTERS' BIG PROBLEM: ENERGY,
「脳のようなチップがコンピュータの大きな問題を解決することもある：脳エネルギー」 DISCOVER MAGAZINE

「脳」は他の臓器とは異なり、繊細で滑らか、それはまるで柔らかいバターのようなものだ。

「NEW STUDY: SPECT IS BEST FOR BRAIN INJURY DIAGNOSIS AND TREATMENT」
「最新研究：脳損傷診断やその治療には、まずは脳の血流を調べる画像診断法の脳スPECT検査を活用するのが最適である。」-AMENクリニック

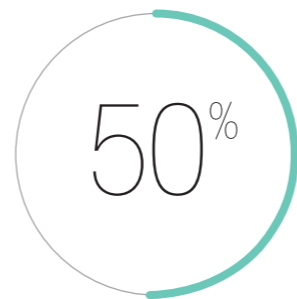
「脳」の基本



「脳」の重さは体重の2%ぐらいだがその消費エネルギーはなんと毎日の摂取カロリーの20%以上を占め、その量は他のどの臓器よりも多い。

「THE COMBINED EFFECTS OF EXERCISE AND FOODS IN PREVENTING NEUROLOGICAL AND COGNITIVE DISORDERS」
「神経および認知障害予防に役立つ運動と食品の組み合わせ」-PREVENTATIVE MEDICINE

職場での心得



研究によると、マルチタスクは間違いの確率が50%も高くなる。

「BRAIN RULES,
「脳ルール」-JOHN MEDINA

10億 接続部分

砂粒ほどの脳組織は10万個の神経細胞からなり、10億もの接続が行われている。

「12 PRESCRIPTIONS FOR CREATING A BRAIN HEALTHY LIFE」
「健康的な脳を維持するための12の処方箋」-AMEN CLINICS

400 フィート/秒

神経細胞間の伝達スピードは異なり、1秒に1.5フィート(約45センチ)歩くものもあれば、飛行機のように1秒に400フィート(約120メートル)の速さで進むものもある。

「YOU: RAISING YOUR CHILD」
「自分の子供を育てるように自分を育てる」-MICHAEL F. ROIZEN AND MEHMET C. OZ

100,000 マイル

脳の血管を最大に伸ばすと地球の周りを4周、つまり、10万マイル(約160万キロ)回ることになる。

「10 FASCINATING BRAIN FACTS,
「脳の魅惑的な事実10項目」-IDEA

60% 灰白質 | 40% 白質

脳の60%を占めるのは「灰白質」という神経細胞の細胞体が集まっている部位と、40%は「白質」という興奮を細胞体のほうへ伝える樹状突起、そして、興奮を細胞体から送り出す一本の軸策からなっており、神経細胞が相互に接続することによってネットワークを形成している。

「NEW STUDY: SPECT IS BEST FOR BRAIN INJURY DIAGNOSIS AND TREATMENT,
「最新研究：脳損傷診断やその治療には、まずは脳の血流を調べる画像診断法の脳スPECT検査を活用するのが最適である。」-AMEN CLINICS

動くことが脳を活性化する

研究によると、トレッドミル式デスクで働いている人はチェアに座っている人に比べて、質問を正しく理解し答えた人の比率が34.9パーセント高い。

「THE DELAYED EFFECT OF TREADMILL DESK USAGE ON RECALL AND ATTENTION,
「記憶と注意力のためにトレッドミルデスクを使用する遅発効果」 COMPUTERS IN HUMAN BEHAVIOR

概日リズムがパフォーマンスに影響する

概日リズムとは24時間を周期とする生理現象を指す。1日の始まりは脳がしっかり休んでいて、前頭前野が最も活性化しているため、1日をまずは集中ワークでスタートするのがよい。そして、時間が経つにつれ、集中力は下がっていく。

「CIRCADIAN RHYTHMS IN COGNITIVE PERFORMANCE: IMPLICATIONS FOR NEUROPSYCHOLOGICAL ASSESSMENT」
「認知的パフォーマンスにおける概日リズム：神経心理学的評価への影響」-CHRONOPHYSIOLOGY AND THERAPY

生産性への新たな挑戦

瞑想が脳の物質的構造を変え、自己認識や感覚的体験に関係がある。島皮質(インスラ)の灰白質の量を増加させることが分かっている。それらの領域は「注意力」や感覚情報の処理といった役割を担い、思いやりや記憶力、創造性を高め、うつ病や不安を減少させるといわれている。

「THE EMOTIONAL LIFE OF YOUR BRAIN: HOW ITS UNIQUE PATTERNS AFFECT THE WAY YOU THINK, FEEL, AND LIVE? AND HOW YOU CAN CHANGE THEM」
「脳の感情面：その独特なパターンがヒトの考え方、感じ方、生き方にもどう影響し、どう変えるか」 RICHARD J. DAVIDSON AND SHARON BEGLEY

Think Better



思考力を高める:脳科学で競争優位に立つ時代

もし、仕事中にこれを読むとしたら、どんなにこの記事に関心があっても最後まで読み終えることはないだろう。

次から次へと受信ボックスに届く緊急を要するメール。ビデオ会議をやっている隣のデスクから自分の名前が上がるのが聞こえてそっちの方向を見る。上司が自席に来て一週間ずっと打ち込んでいる提案書についての質問をする。急いで追加情報を入手するためにネットにアクセスして調べる。気がついたらいつのまにかお昼でランチ休憩をとる。この時点で、すべき仕事を予定どおりに遂行するのはままならず、まったく集中できていない状況にいきさかいやになる。Facebookに目をやると、今日が大学時代からの親友の誕生日であることに気づき、彼女宛の73のコメントを読みながら、電話をかけてみようと思う。電話中もメールをチェック。ふと午後のミーティングに遅れていることに気づく。そのミーティングはすでに3つ目のミーティング。ストレスを振り切るように、強いエスプレッソを大きなカップに入れて、ミーティングに参加する。そして、ミーティング中も提案書に目をやり、作業を続行する。

情報過多が生む貧困

今日、仕事で常気が散る状況はほとんどの人にとって例外なく、当たり前のことになっている。この膨大な情報が「注意力」の貧困をもたらすという名言もあるくらいだ。多くの人々はこの精神的な戦いの中で毎日仕事をこなしている。情報が溢れる中、物事を迅速に処理し、インサイトを導きだし、提案し、決定し、次々と前に進めることが常に私たちに求められている。その中で頭の中に断片のようにあるものをなんとか間に合わせて見つけて、無理矢理行動に移しているのが現状ではないだろうか。

そして、その時、仕事がかどればと思えば、もっと集中して仕事をこなさなければと自分に言い聞かせるのだ。しかし、現実はどうだろう。どんなに懸命に働いても、私たちの脳はそうは動かないのである。人間のより高次レベルの認知能力というものは他の哺乳動物にはなく、周りの状況に順応させる能力も生存するために人間の進化の中に埋め込まれてきたものである。そう考えると今日の働き方がどうもがいても動きがとれない状況にもあるのも当然である。気が散るのは極めて自然なことで、脳を訓練するのも人間の生まれもった能力かもしれない。

今日、多くの企業が蔓延しているのがこの「注意力」欠如という問題である。「注意力」とは何かを理解せずに多くの人が環境に適応するために苦勞している。いまや脳科学は世界中4万箇所以上もの研究室で盛んに行われ、活気溢れる研究分野として実用化が進んでいる。「注意力」のプロセスというものも解釈され、それを参考に職場で「注意力」向上をいかにサポートするかの議論も始まっているのだ。

この膨大な研究の成果によって、今、人々が仕事で直面する多くの課題を解決しているのは頭の中の「脳」、この3ポンド(約1.3キロ)の臓器を賢くすることだということが徐々に分かってきている。

この現状をうけて、昨年、Steelcaseの연구원やデザイナーたちが早速動き出した。脳科学者や認知科学者たちの発見をさらに深く掘り下げ、ワーカーの行動や仕事の変化と関連づける調査を現在行っている。そして、そこから導かれたさまざまな発見によって、環境というものは意図的に設計されて始めて、有効なツールとなり、ワーカーは自分自身の「注意力」を上手くコントロールできるとことが分かった。それはワーカーの労働意欲やウェルビーイングの向上、創造性やイノベーションの増大、ビジネス成果の獲得などさまざまな企業の優位性を生み出す重要な要素なのだ。

「注意力の需要が高まるにつれ、人間の認知能力を最適化することがますます重要になってきています。脳科学の様々な発見を研究することで、人間の脳がいかに身体的、認知的、情緒的なウェルビーイングをカタチづくるのかを把握でき、仕事での人間のニーズを深く理解できるようになっています。私たちは仕事での思考を高めるために、これらの新たな科学が何を可能にするのかを学んでいる最中です。」とSteelcaseのWorkSpace FuturesチームのDonna Flynn氏は語っている。

この膨大な情報が「注意力」の貧困をもたらすという名言もあるくらいだ。

多くの人々はこの精神的な戦いの中で毎日仕事をこなしている。

何故、「注意力」が散漫になるのか:

3分

平均的オフィスワーカーが気が散って仕事が中断される頻度(3分)

UNIVERSITY OF CALIFORNIA, IRVINE

23分

気が散った後に作業に戻るまでの時間(23分)

UNIVERSITY OF CALIFORNIA, IRVINE

204百万

毎分送信されるメールの数(2億4百万)

MASHABLE

8

ワーカーがPC上画面で開いている平均ウィンドウ数(8)

"THE OVERFLOWING BRAIN: INFORMATION OVERLOAD AND THE LIMITS OF WORKING MEMORY"
「溢れる脳：情報過多と作動メモリーの限界」
TORKEL KLINGBERG

30

オフィスワーカーが1時間毎に受信ボックスをチェックする回数(30回)

NATIONAL CENTER FOR BIOTECHNOLOGY INFORMATION

221回

イギリスのスマホユーザーが毎日スマホをチェックする回数(221回)

TECMARK

49億

2015年にネットに接続したデバイス数(49億)

GARTNER

200%

2012年以降、携帯デバイスに費やす時間の増加率

GLOBALWEBINDEX

49%

作業に応じて仕事をする場所を選ぶことができないワーカー比率

STEELCASEウェルビーイング研究調査、17カ国のグローバル平均

概要

問題

多くの人が職場で気が散り、集中できず、その状況は仕事の生産性、労働意欲、ウェルビーイングにまで影響を与えている。「注意力」が叫ばれる一方、ワーカーは集中して仕事をどんどんこなしていくことにプレッシャーを感じながらも、連続的な集中とマルチタスクという働き方を強いられ、未だそれに対する適切な対処法が見つからない。

インサイト

脳科学研究でも明らかになっているように、「注意力」を持続することは極めて難しい。何故なら脳のエネルギー量には限りがあり、1日中フルに「注意力」を持続させながら、仕事に向かい、量的、質的な成果を出すというのは生理的に不可能だからだ。脳を最大限に活発に動かすためにはまずは「休息」が不可欠で、それがエネルギーの再生を可能し、発想力を促し、様々な積極的活動を起こす原動力になっている。

アクション

脳がどのように機能するかを理解することで、人は自分の思考や感情、行動がどう形成されていくのかを意識するようになる。導かれたインサイトに基づいて、ワーカーが1日を通して経験する精神的なアップダウンを考慮しながら、いかに脳に優しい方法で、「注意力」を維持できる賢い戦略ツールとしてワークプレイスをデザインするかが鍵となる。

「注意力」とは：



制御型注意力： マインドに意識を向ける

- 脳の指令センターまたは最高経営責任者（CEO）とも呼ばれる前頭前野を活性化させる。
- 分析する、優先順位をつける、計画するなどの高レベルの認知能力と関係している。



刺激反応型注意力： マインドが予期せずに無意識に引きつけられる

- 生存に関わる脳の分散部位である大脳辺縁系を活性化させる。
- 感情、動機、その他さまざまな脳の基本機能と関係している。

イラストは fMRI 計測結果をベースにした概念表象である。

出典：ミシガン大学、CHALLENGES TO ATTENTION: A CONTINUOUS ARTERIAL SPIN LABELING (ASL) STUDY OF THE EFFECTS OF DISTRACTION ON SUSTAINED ATTENTION.
注意力への挑戦：持続的注意力における注意散漫現象に関する連続的な動脈スピラリング研究

注意力：これがあなたの「脳」

「注意力」を辞書でひくと、一般的には「あるひとつの事柄に気持ちを集中させること」と定義されている。しかし、認知神経科学者は脳の関連部位ごとに「注意力」を分類し、それをさらに細かく定義している。例えば、スウェーデンで有名なカロリンスカ研究所の認知神経科学者である Torkel Klingberg 博士は「注意力」を「制御型注意力」と「刺激反応型注意力」の2つのタイプに分類し、前者は意図的にマインドに注意を向けることで、後者はマインドが無意識に引き付けられることと定義した。

今日、「注意力」には複数の生物学的メカニズムがあることが分かっている。そして、多くの場合、思考や創造性を担う脳の最高中枢である前頭前野は実行機能を担い、ヒトが進化する中で開発された最後の部位でヒトをヒトたらしめているのもこの領域だという。人間が何かを選択し、集中できるのもこの部位のおかげなのだが、脳科学者たちは「注意力」に関わる部位はこのひとつだけではないとも主張している。

グループの研究員で組織心理学の専門家でもある Beatriz Arantes 氏は「注意力を理解するためには脳機能の複数の側面、つまり脳が処理するコンテンツや身体的状態、そして環境までも含めて包括的に見る必要があります。」と主張している。

覚醒中の心理状態、つまり、どれだけ私たちが活発なのか重要な要因になるのだ。何故なら「注意力」は常に変わるからである。例えば、疲れて無気力な場合は「注意力」を制御することは極めて困難で、非常に興奮している場合には私たちのマインドは次から次へと飛ぶように変わるのである。つまり、「注意力」の持続は覚醒中にいかに極端に走らずに「スイートスポット」を保ち続けるかによるのである。

「注意力」と覚醒に影響するもう一つの主要な脳システムは感情の表出、意欲などの人間の本能的生存や情動に関与する「大脳辺縁系」の存在である。前頭前野以上に重要な大脳辺縁系は、感情を管理する脳のいくつかの部位を指し、恐怖や興奮を誘発する刺激に意識を向けさせるのもこの領域である。人間の脳の発達を研究するワシントン州立大学の発達分子生物学者である John Medina 博士は「人間は退屈なものには意識を向けません。」と述べている。つまり、人間の脳は予想外のものに自然に反応し、気が散るようにできているのである。進化という面でも、人間の遺伝子の中にはその生存のために環境の変化に適合するように周りの音や動き、刺激に気づくという本能的傾向がまだ残っているととってもよい。

もちろん、すべての注意散漫が外界からのものとは限らない。人間は常に内面の思考や懸念にも気を取られている。脳科学者である MIT の Trey Hedden 博士や John Gabrieli 博士は人間の内面や他者の思考によって前頭前皮質の特定の領域である内側前頭前皮質が活発化することで「注意力」が散漫になると結論づけている。内側前頭前皮質とは脳のデフォルトネットワークの一部で、何にも集中していない時に人間はより自然なマインド状態を保てるというのだ。

また、「注意力」は運動神経の向きにも作用するという。つまり、感覚的刺激にどれだけ近いかでどれだけ「注意力」を向けられるかが決まるということだ。例えば、先生の近くに座っている学生は遠くに座っている学生に比べて、「注意力」を向けやすい。会話をする際に本能的に身体を傾け、話している相手の目の高さにあわせる。また、電話会議中に話している相手が見えないスピーカーフォンを注視しながら話すということなどもこれに関連している。

複数のことを同時に
こなしている時、人間は
「注意力」を切り替え
ながらものごとをこな
していることを多くの
脳科学者たちは証明
している。



「仕事に「脳」はどう機能しているか

サイエンスコミュニケーション誌面のレポートによると、多くの人は未だ脳科学を、例えばアルツハイマー病のような日常生活に直接的に影響を与える精神疾患や障害の最終的な治療法の研究のひとつと捉えている。しかし、実際には病理学への医学的研究として、脳科学は私たちの健康向上や日常認知機能改善のために多くの発見を見出してきた。

特に、Steelcaseの研究者たちは脳科学の下記の3つの主要な発見に着目し、「働く」ことにおける脳機能の重要な役割を研究しつづけている。

「脳」も疲れる

多くの企業が生産性向上と目標達成のために少なくとも1日8時間、いやそれ以上、従業員が仕事に持続的に集中できるようにすることがよいことだと考えている。

しかし、脳科学者はむしろこの俗説に反論している。何故なら、集中力は限られた資源であり、人間の他の臓器と同様、人間の脳はエネルギーを消費し、ブドウ糖であるグルコースと酸素でエネルギーを生み出している。特に、制御型注意力は前頭前野を消耗させ、分析、優先順位付け、立案や批判的思考のような活動はエネルギーを著しく消費させ、エネルギー供給が少なくなると、脳は疲れてしまうというわけだ。

何故なら、人間の脳は非常に多くのエネルギーを消費するため、人間はこの有限なエネルギーを無駄にしないように時間をかけて生理学的メカニズムを開発してきた。よって、難しく、関心がないタスクで前頭前野に重い負担をかけられると注意散漫になる可能性が高くなるというわけだ。これは自動温度調節装置を下げるのと同様のシンプルな省エネメカニズムなのである。

「私たちの脳は活動が盛んな時間と休止している時間のサイクルで作動し、エネルギー消費と再生のリズムを繰り返しています。脳と身体はこのリズムを保ちながら、環境の変化に素早く対応できるように常にまわりを警戒しつづけるようにつくられています。」とArantes氏は述べている。

脳が疲れているときに集中しようとした場合は問題が生じ、気が散り、困難なタスクを回避しようとすることから学習効果も低下し、記憶力も働かず、ミスもおかしがちになる。過剰ストレスによって感情的に戦う体制になり、コルチゾールやアドレナリンなどの分泌量が正常値より大幅に増える兆候がある。これが進めば、仕事を効果的にこなすどころではなく、過覚醒の状態ですトレスを受け、苛立ち、罪悪感、悲観的感情など非生産的な状態を引き起こしかねない。

精神科医であり作家でもあるEdward M. Hallowell氏は「注意力欠如障害」と呼ばれる脳科学現象を定義した人物として注目されている。彼はこの状態は今日の多動環境が脳に招いた結果だと主張し、「昔から人間の脳は多くのデータポイントを追跡するようにはできていないのです。」と述べている。この脳への過剰負担が仕事の成果が上がらないという主な理由であり、人間は脳が処理できる以上のことを脳に期待しているのが現状なのだ。

「脳は限られた器の中で機能しているのです。あることに70%を割いている場合は残りの30%しか作動しないということなのです。」と述べるのはソーク研究所のコンピュータ系脳科学者、Sergei Gepshtein氏で、脳がいかに関視覚的刺激を処理するかを研究している人物である。

「昔から人間の脳は多くのデータポイントを追跡するようにはできていないのである。」

Edward M. Hallowell
作家&精神科医

マルチタスクは集中力が続かず、非効率的

常に仕事に追われる近年の傾向によって、人々は仕事を前へと動かすために様々な人々と頻りにコラボレーションしながら、複数のプロジェクトを次々とこなしている。それらの仕事の多くの場合、情報と相互交流に依存し、会話の途中でメールを読んだり、会議中にメールに返信したり、電話中にネットをみたりと「マルチタスク」という一度に多くのことをこなすことが要求される。

驚くことに、ミシガン大学の脳認知行動研究所などで働く科学者たちは、マルチタスク作業の間で「注意力」が切り変わることを実証している。しかし、同大学の学部メンバーで、マルチタスクの世界的研究家であるDavid Meyer氏はウォーキング(身体を使うタスク)や話す(言葉を使うタスク)など脳が完全に独立したチャンネルを使用する場合は例外だとしている。そして、今日の職場での多くの活動は1度に1つの事だけしか扱うことができない脳内チャンネルの「注意力」という放送時間を奪い合っているようなものとも言っている。Meyer氏はこの今日の「注意力」散漫な状態が数十年前の喫煙が肺に悪いと言われる前の時期と似ていると言う。多くの人は1日を通し

てマルチタスクが精神的過程でどれだけ悪影響を与えているかを認識していない。例えば、小さなことと言えば、意図が伝わらない電子メールであったり、極端に言えば、運転中にショートメールを打ったことで重大な事故を引き起こしたりすることもそれに当てはまる。

マルチタスクと対照的なのが、かの有名な心理学者、ミハイチクセントミハイ博士が提唱した「フロー」理論である。「フロー」理論とはその瞬間にしていることに完全に没頭し、精神的に集中することで、この状態が最も生産的であると一般的に考えられている。「フロー」体験は偶然に起こるものでもなく、無期限に持続することもない。よって、いかに「フロー」体験中に達成したいことを吸収し、没頭するかが鍵になる。過覚醒と恐怖に関連する化学物質を放出するストレスとは異なり、非常に楽しく生産的に覚醒している状態であり、それは今日の企業の経営者やワーカーが渴望している状態といえる。

多くの人は1日を通してマルチタスクが精神的過程でどれだけ悪影響を与えているかを認識していない。



マインドフルネスが「脳」を鍛える

今日の多くのワーカーにとって、「フロー」体験が叫ばれるほど、マインドの状態をいかにコントロールするかが大きな課題になってきている。Linda Stone氏はほぼ20年前に「恒常的関心分散症候群」という言葉を造語にした作家兼コンサルタントで、それが現在再び脚光を浴びている。恒常的関心分散症候群とは一つのことに集中できず、「注意力」が持続しないことを指している。「誰もがチャンスを探しながら行動し、人間関係を最大限に生かしたいと思っています。誰もが忙しく何かに従事し、必要とされたいと感じているのが問題でもあるのです。」とStone氏は述べる。しかしながら、「注意力」モードに支配されると、多くの情報に連続的に注意を払うがゆえに何一つ完全に達成できず、どうしていいかわからなくなり、満たされず、無力であると感じ、あらゆることにつながろうとしても、結局は満足な方法でつながることができないという状況に陥ってしまう。

おそらく、脳科学研究で最も注目すべきひとつは、神経システムが刺激に応じて変化するという神経可塑性の発見である。つまり、ヒトは脳細胞を構成するニューロンのネットワークをつくり、強化し、統合することで、人生のどの時

点においても自分の脳を変えることができるということである。これは私たちが一度にあまりにも多くのものを取り入れようとするがゆえに常に注意散漫に陥る一方で「脳を鍛える」という前向きな習慣もつくれることを意味している。

この習慣をつくる最も効果的な方法のひとつに「マインドフルネス」という考え方がある。これは、「今」というこの瞬間に注意を向け続けることからストレス対処法としてビジネスでも実践されている注目の手法である。その最も画期的な証拠のひとつがウィスコンシンマディソン大学ヘルシーマインドセンターの脳イメージと行動を探るワイズマンラボのディレクターであるRichard Davidson博士による研究である。彼の研究チームは熱心に瞑想を実践してきた僧侶の脳を研究し、30,000時間以上もの瞑想中の脳の視覚野のイメージ映像をデジタル化し、それが非常に強力なガンマ波を出していることを実証している。実際には、僧侶のガンマ波は大学生のグループと比べると30倍も強い。それは僧侶たちが思考を遮るものや周りの刺激に左右されることなく、自由に集中できるように自己鍛錬している結果だという。



ビジネス界でも
「マインドフルネス」に
注目

2015年1月号のハーバードビジネスレビューの記事でブリ
ティッシュコロンビア大学とケムニッツ工科大学の科学者
チームが20以上の研究からデータを集積し、少なくとも脳
の8カ所の異なる領域が「マインドフルネス」や瞑想の実践
によって影響を受けていることを発表した。記事を寄稿し
た3人が共通して主張し、ビジネスにとっても非常に興味
深い意見は、自己コントロールに関係している前頭葉の
背後にある領域前帯状皮質への瞑想効果である。また、
瞑想をしたものは自主コントロールのテストで優れた結
果を示し、瞑想しなかった人よりも脳のこの領域がより活
性化しているということだ。そして、瞑想からよい影響を受
ける脳領域のもうひとつが感情や記憶に関連している大
脳辺縁系の一部である海馬である。

明らかに、「マインドフルネス」への取り組みがビジネス界
でも根つき始め、グーグルに代表されるようなシリコンバ
レー企業だけでなく、瞑想を中心とした自己探索の社内研修
を開講している企業は少なくない。医療保険会社エトナは
現在、オフィス内で無料のヨガや瞑想のクラスを提供し、従
業員の健康管理につなげている。ニューヨークのハフイン
トポストでは仮眠ルームやヨガや呼吸法クラスを設け、時
間外ではメールをしないという通達までだしている。この取
り組みにはハフイントポストの編集長が仕事に追われる
毎日とその重責、睡眠不足によって、実際に自宅で病いに
倒れた経験が生かされている。

もちろん、毎年数千時間を費やすマインドフルネス瞑想
をそのままオフィスで実践することは不可能だが、精神医
学研究ジャーナル誌で発表された研究によると、1日30分
ぐらいの「マインドフルネス」を8週間実践することで脳が
変わることが脳視覚データで検証されている。「マイン
ドフルネス」は脳内の神経ネットワークを強化しながら、脳
の脅威検出ネットワークへの感度を低下させるのである。

「マインドフルネスの実践とは心がさまざまなことで揺
れている際にひとつのことに集中するためのスキルを身
につけることです。一切の評価や判断を挟まないようにし
て思考を観察するプロセスを踏むことで脳は鍛えられ、
心は落ち着き、安定した精神状態を維持することができます。
これを実践すればするほど、よい結果を生むことにな
ります。」とArantes氏は説明している。

恒常的関心分散症は
常に危機感を感じ、
満たされない精神状
態を招く。



知力を最大限に引き出す

脳科学のさまざまな発見とSteelcaseの研究員によ
る研究から見出された明らかな結論は、ワーカーが
8時間以上、「注意力」を維持しながら、質的量的な
成果を生み出しながら仕事に従事することは不可
能だということだ。脳は疲れやすく、集中してマルチ
タスクしようとする、その結果は成果を生み出す
どころか、ストレスに苛まれることになるのである。
「マインドフルネス」とは脳の機能を強化する実証
済みの方法ですが、既存のオフィスの多くはこの実
践をサポートする「場」として適切にデザインされて
いないのが現状だ。

生産性と創造性を高めるための方法は必ずしも長
時間にわたって集中しながら仕事をするというこ
ではない。それよりも脳への理解をさらに深め、そ
の限界やいかに仕事中に「注意力」を高め、奮起さ
せるかを学ぶことがまずは重要なかもしれない。●

脳内リズムにあわせる

注意散漫の問題やその解決法は本人の意識とその努力次第である。現在の習慣を変えることで脳や生活をコントロールすることができることは明らかである。脳がどう機能するか、「注意力」の浮き沈みをもっと意識するようになると、脳が何をいつ必要としているかが容易に分かるようになる。Steelcaseの研究者とデザイナーたちは「脳モード」を下記の3タイプに分類し、それぞれがどのような行動や家具のセッティングを必要とするかを特定している：

集中する

深く何かに集中しなければならない場合、まずは気を散らす要因を避けなければならない。それが外界からの刺激であろうと内面的なものであろうと関係はない。「注意力」は切り替わるたびに、有限な神経回路が作動し、集中力を奪う大脳辺縁系に働きかけることになる。

その解決法としては、しばらくの間携帯を切ったり、1日の過ごし方を完全に見直したり、もっと睡眠をとったりなどさまざまな方法があるが、その道のエキスパートが書籍や雑誌記事、インタビューやオンラインメディアで、脳をもっと活性化するというような役立つヒントを数多く提供しているのでそれを参考にするのもいいだろう。(詳細はP30)

再生する+閃く

自己規制も「注意力」をコントロールするには必要なことだが、注意散漫を解決するには脳をしっかり休ませ、解放し、自由にすることが重要である。仕事をする際の空想といえば、一般的には否定的な意味合いがあるが、空想に耽っているときは脳は働いていないようで、実は働いているのである。

「神経細胞であるニューロンは人間が既に知っていることに焦点を当てるのとは対照的に、新たな回路を築いているのです。この事実が私たちの気づきの始まりでした。木を見て森を見ないという古い諺のように、小さいことに心を奪われて全体を見通すことができなかつたり、シャワーや車を運転している時に突然浮かぶ「なるほど!」と思う瞬間など、それらが実際に科学的根拠に基づいていることに実は私たちは無意識に気づいているのです。問題を解決するための最善の方法はそこから一歩離れてみることに。無意識レベルで脳を働かせることが問題解決につながることは多いのです。」

活動的になる

覚醒状態を活性化するには身体を動かすことが一番である。学校ではじっと動かずに座っていることがよいことだと教えられてきたが、それはむしろ集中を妨げている。多くの研究では、運動することで酸素と新鮮な血液が脳から送られ、成長ホルモンを放出し、「注意力」を高めることがすでに実証されている。運動による身体面や精神面への利点が確立される中、脳科学では運動によって認知能力も向上することが証明されている。

ハーバード大学の精神医学者のJohn Ratey博士はその著書、「脳を鍛えるには運動しかない—最新科学でわかった脳細胞の増やし方/原題Spark」の中で、人間は身体を動かすと脳のための奇跡のタンパク質BDNF(脳由来神経栄養因子)がつくられ、新たなニューロンを供給すると述べている。

運動をすることのメリットを説いた最近の実証事例は数多く存在する。Computers in Human Behavior誌で発表された最近の研究によると、トレッドミルデスクで何かを読んだ学生はデスクに座っていた学生よりも質問に対する正解率が34.9パーセントも高いと結論づけた。彼らの集中力はより高く、脳波検査もその「注意力」と記憶力の向上を実証していた。

今日、仕事がますますコラボレーション主導型になる中、多くの企業がオープンレイアウトを採用し、集中できるプライバシーのない極めてバランスの悪いワークプレイスを抱えている。

そのような状況の中で、脳の機能を賢く使ってワークプレイスをデザインするにはどうすればいいのだろうか?それにはまずはワーカーが周りの刺激をコントロール出来ることが不可欠である。

区別されたゾーンとセッティングを上手く連結し、循環できるようなシステムとしてデザインすれば、ワーカーは自分の脳モードや1日を通しての活動に適したスペースを選ぶことができるようになる。

一貫性があり予測可能な1日なんてないといってもよい。1日の中に様々な活動、タスク、脳モードがある。下記はある人のひとつの脳の典型的な1日を記している。

「集中する」、「再生する+閃く」、「活動的になる」という脳モードをサポートする環境をどうデザインするかのスートスターターはP24-29をご覧ください。

脳モード

◎ 集中する

◐ 再生する&閃く

● 活動的になる

脳モード ◎ 集中する

思考作業。集中する時間をもってプレゼン資料のコンテンツをまとめあげ、完成させる。

スートスターターはP24を参照

脳モード ◐ 再生する&閃く

人間関係を構築、開発する。上司とのカジュアルな1対1のミーティングを設け、助言とキャリアアドバイスを受ける。

スートスターターはP26を参照

脳モード ◐ 再生する&閃く

偶然の出会い/コーヒー+食事。コーヒーを買いに行ったら同僚と偶然出会い、会議中に起こった感動体験を共有する。こういう出会いが未来のプロジェクトの閃きにつながるが多々ある。

脳モード ◎ 集中する

プロジェクトレビュー。遠隔の同僚とパーソナルビデオ会議ソフトを使ってプロジェクトのレビューを行う。

脳モード ◐ 再生する&閃く

ランチ。出張で来た同僚とランチをする。

脳モード ● 活動的になる

プレスト。チームで簡単なSWOT分析(強み、弱み、機会、脅威の4軸分析)を行い、分析結果は将来の参考のために壁にポストイットで貼る。

スートスターターはP28を参照

脳モード ● 活動的になる

意識的に動く。長い間座り続けていたため、電話会議の間に動きたくなる。

脳モード ● 活動的になる

時間をとって1日を計画する。まず、ジムに行き、トレッドミルで身体を動かしながら1日を計画する。

脳モード ◎ 集中する

時間をとって電話をかける。電話をかけ直すためにプライベートなスペースを探し、ホームにチェックイン。

◎「集中する」をデザインする

深く集中するには外界や内面からの気が散る要素を排除することが必要になる。

このライブラリーゾーンはオープンレイアウトによくある雑音や頻繁に起こる邪魔から逃れるエリアとして設定されている。携帯の使用も厳禁で会話も制限されている。

音響的、視覚的、心理的な側面を配慮した間仕切りを使用し、ユーザーがチョイスできるさまざまなタイプの集中ワークセッティングを配置する。



集中ワークをサポートする様々なセッティングは音、視界、光の具合など外界からの刺激を好みや作業内容にあわせて調整できるように工夫されている。



media:scape Lounge with Hoodはフード付きラウンジで、外の景観が見られるように配置され、フードによって囲まれることで外部からの刺激も最小限に抑えることができる。(左)

LexiconベンチにDivisioスクリーンを取り付け、隣との間仕切りすることで個々の集中ワークをサポートできる。(右)



media:scape Lounge with Hoodは昆虫の菌のようなカタチをしたラウンジで、視界の邪魔を排除し、プライバシーと心理的に落ち着く空間を提供している。

- 1 スクリーンはノイズや外界からの視覚的邪魔を排除
- 2 パーソナルテーブルは個人の集中ワークをサポートし、スペースは一对一での作業にも便利
- 3 外の景観が目に入ることで気分転換を促進

●「再生する+閃く」をデザインする

同僚と出会う「場」、ちょっとしたフードやドリンクを提供する「場」、そして、行き詰まった時にリフレッシュする「場」。そこに身を置くだけで新たなアイデアや視点が生まれる「場」づくりを提案している。



コーヒーを取りに行く、マインドを今に集中させる、同僚とたわいもない話をする、深呼吸して脳エネルギーを回復させるなど、意図的に人が交差するように仕掛けられたこのソーシャルゾーンは多彩な活動を支える。



- 1 快適なラウンジセッティングはリラックス姿勢を促し、静かに落ち着いて会話ができる「場」として最適
- 2 本や資料にもアクセスでき、探求と閃きの「場」を提供
- 3 コーヒーバーはコミュニケーションやコラボレーションを活性化し、偶然の出会いや会話を創出

●「活動的になる」をデザインする

身体を動かすことで脳が刺激されることはすでに実証済みである。ワーカーがマインドを活性化し、身体の健康のために1日中動き回るようなセッティングを提供することがここでは重要になる。



立ちながらのプレスト、電話会議の間歩き回るなどは身体を動かすための仕掛けであり、これらの動作には心身をリフレッシュさせる効果がある。



- 1 このプライベートなトリート空間は自然素材を使用することで自分を内省できる体験を促す。
- 2 turnstoneのCampfireセッティングは外界からの刺激量を調節でき、人から離れて着想を得たり、リラックスしながら集中するためのお気に入りのスポットとして活躍する。また、チームが集うインフォーマルなスペースとして、一人で仕事ができるプライベートなスペースとして利用できる。



- 3 Sit2Standは座る、立つ、動くなど様々な姿勢のパレットを提供しながら、どう動くかのチョイスとコントロールを可能とする。
- 4 自然光や屋外景観があることでストレスホルモンが抑制され、ワーカーは心を落ち着かせて仕事に没頭できる。
- 5 ホワイトボードに情報やアイデアを表示することで認知的負荷が低減し、創造的思考を助長する。

「脳科学」が 私たちに教えるもの

近年、研究のフロンティアとして注目を集めているのが「脳科学」である。脳内部の仕組みやその働きを解明しようとする新刊本が数多く発行される中で、ここでは特に洞察力に富み、新たな視点を与えるものを紹介している。



「私たちの気を散らす最も強力なものは人々のおしゃべりではなく、自身の心の中で起きているおしゃべりである。」

Daniel Goleman
"Focus: The Hidden Driver of Excellence"
「集中: エクセレンスを生む隠れた要素」

「脳は1時間に10回焦点を変え(ある研究ではオフィスでの頻度は1時間に20回という調査結果)、生産的な思考時間というものはその中でもほんの一部にすぎない。この少ないエネルギーでは理解する、決定する、思い出す、記憶する、削除するという収容能力も少なくなる。」

David Rock
"Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, & Working Smarter All Day Long"
「仕事脳: 注意散漫を乗り越える戦略、集中を取り戻し、1日中精力的に仕事をこなす」

「記憶力や注意力といった認知的脳科学の進化と限界に対する理解を深めれば、常に走り続けて行き詰まって行く状態に上手く対処することができる。」

Daniel Levitin
"The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload"
「整理されたマインド: 情報過多時代にシンプルに考える」

「瞑想について研究すると、精神的鍛錬によって共感や思いやり、楽観性、幸福感や充実感というような脳内活動のパターンは変えられることが分かってくる。私の主な研究は感情神経科学で、その研究によると、脳内活動のこれらのパターンを変える際の鍵となるのが高次の推論の領域なのだ。」

Richard Davidson
"The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live—and How You Can Change Them"

「脳の感情: 独自パターンが思考、感情、生活の仕方を変える一ど
う変えるかを探る」

「筋肉を動かすとタンパク質が生成され、血流を通して、脳に流れる。そして、それは思考プロセスにおいて中心的役割を果たしている。」

John J. Ratey
"Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain"
「脳を鍛えるには運動しかない—最新科学でわかった脳細胞の増やし方/ 原題 Spark」

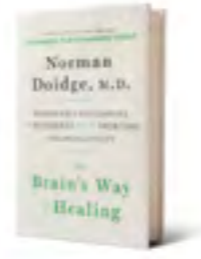
参考文献リスト



Beyond The Brain
Louise Barrett



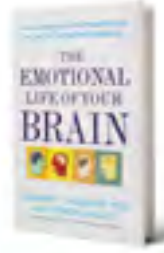
Brain Rules
John Medina



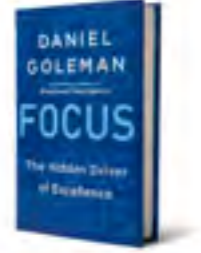
The Brain's Way of Healing
Norman Doidge, M.D.



Creativity
Mihaly Csikszentmihalyi



The Emotional Life of Your Brain
Richard Davidson and Sharon Begley



Focus: The Hidden Driver of Excellence
Daniel Goleman



Freedom, Inc.
Brian M. Carney and Isaac Getz



La Dispersion au Travail
Caroline Datchary



Madera de Lider
Mario Alonso Puig



Now You See It
Cathy N. Davidson



The Organized Mind
Daniel Levitin



The Overflowing Brain
Torkel Klingberg



Reinventing Yourself
Mario Alonso Puig



Social
Matthew D. Lieberman



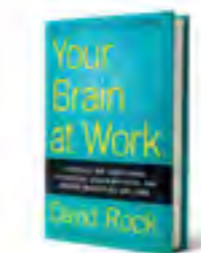
Spark
John J. Ratey, M.D.



Things That Make Us Smart
Donald A. Norman



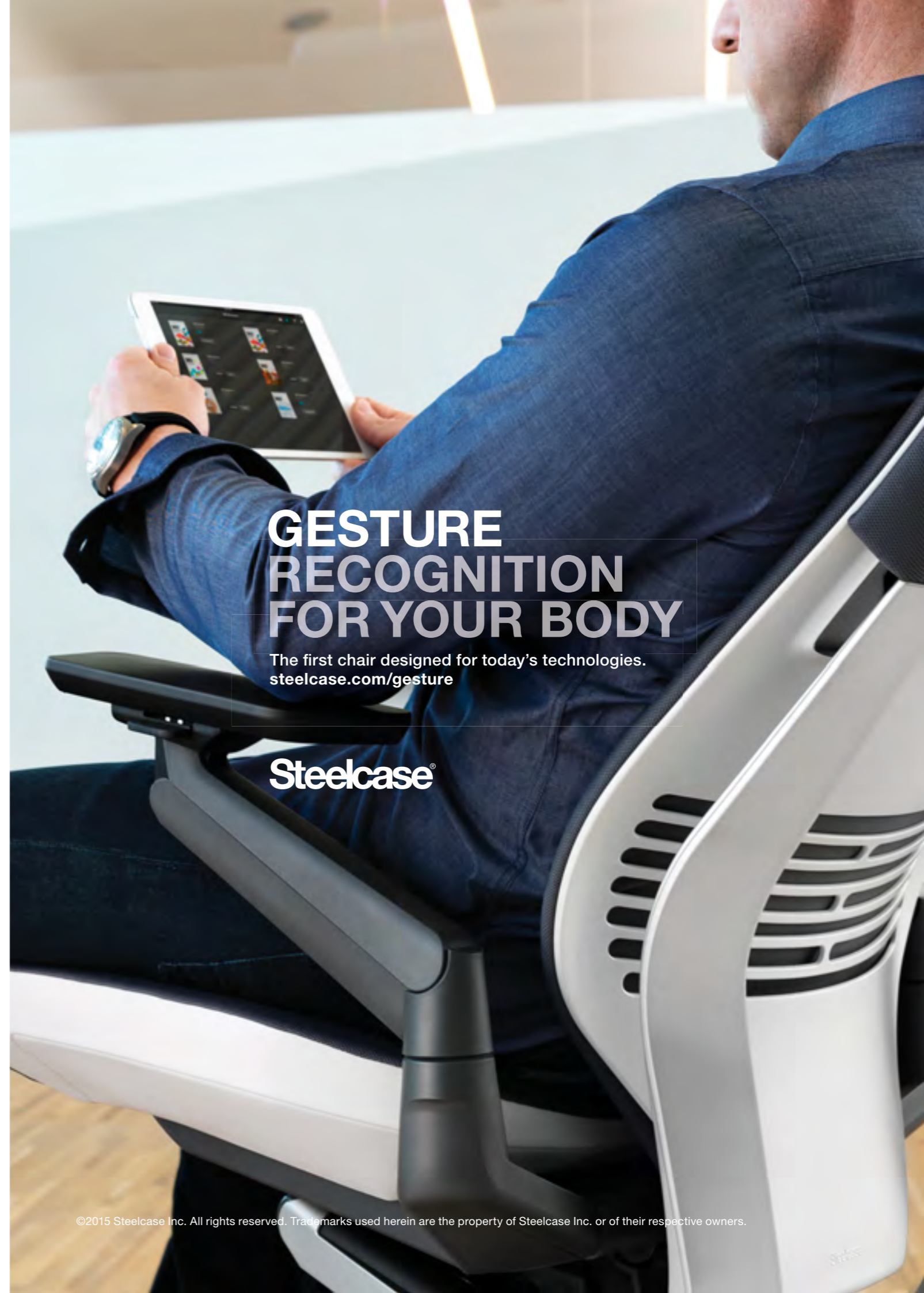
Willful Blindness
Margaret Heffernan



Your Brain at Work
David Rock



Your Creative Brain
Dr. Shelley Carson



**GESTURE
RECOGNITION
FOR YOUR BODY**

The first chair designed for today's technologies.
steelcase.com/gesture

Steelcase®

THE GROWTH DILEMMA

成長のジレンマ — 急激な変化の中で人間主体のスペースを創造する

概要

問題

インドや中国などの急成長市場では、企業がグローバルでありながら野心あふれる現地企業の両面を持つことから多くの課題を抱えている。仕事もより洗練されたものへと成長し、それを担う貴重な従業員がハッピーで生産的に働けるワークスペースを実現することが非常に重要になっている。しかしながら、インフラ整備の欠如、限りある人的資源、そして、絶え間ない変化がそれをますます困難にしているのが現状だ。

インサイト

急成長市場の企業が単純な労働から、プロセスエンジニアリングのようなより付加価値の高い仕事にシフトするに連れ、オフィスの柔軟性や適応性が不可欠になる。コラボレーションを促し、パーソナル空間や慌ただしい都会生活での癒しを提供するオフィスは、従業員の定着率を高める上での差別化を図り、生産的で活発な企業文化を構築する。

アクション

従業員のウェルビーイングを向上させるには決してオフィス面積が広い必要はない。状況にあわせて姿勢を変えられたり、私物を身近に収納したりとスペースを自由にカスタマイズできる小さめの家具を利用すればよい。「パレット」と呼ばれる異なるスペースの集合体は従業員の創造性に拍車をかけ、チームワークを強固にする。また、「モジュール式」オフィスデザインは絶えず変化する環境の中で企業の復興力を養う。

大手テクノロジーコンサルティングのAccenture社が20年以上前に最初にインドに会社を設立した際、管理職の誰もが重要視したのが「コスト」である。その背景にはInfosys社のような地元の新興企業が大手のグローバル企業に挑戦し始めることで、価格競争が激しくなったという経緯がある。

それと同時に熟練社員の獲得競争も激しさを増していった。Accenture社は優秀な人材を引きつけ確保しつづけるためには、これまで通りのことをしていたのでは進歩がなく、これからは進化しつづける先端のオフィス環境が人材獲得に重要な役割を担ってくることをその当時から認識していたのである。

「初期の頃は、報酬の面だけで競争していればよかったのです。その後、人材獲得にはもっと幅広い考え方が必要であることに気づいたのです。そのため、弊社では従業員の「体験創造」について真剣に考えるようになりました。例えば、コミュニティをどう構築するか、皆がつながっている感覚を生み出すにはどうすればよいかということなのです。」とAccenture社のワークプレイスソリューション担当グローバルディレクター、Patrick Coyne氏は述べている。

インドや中国などの急成長市場など劇的に変動するビジネス環境においては、この経験は決して珍しいものではなく、これらの国々は好景気に沸いており、高い教育を受けた労働者や富裕層の増加が顕著で、世界経済の秩序を塗り替えて、あらゆる業種の企業がその戦略を見直すことを迫られている。

現在の成長市場とは

経済が世界平均よりも急激に拡大していて、それが少なくとも世界の国民総生産の1パーセントを占めるほどの大きさになっている国や地域と定義されている。



ブラジル	ロシア	中国
メキシコ	トルコ	インド
		インドネシア
		韓国



成長市場とは何か？

成長市場の定義は、経済が世界平均よりも急速に拡大していて、それが少なくとも世界の国民総生産の1パーセントを占めるほどの大きさになっている国や地域とされる。一般的にそうした成長市場には魅力的な市場環境があり、外国の投資家を引きつけるだけの物理的、財政的なインフラが整備されている。アジアでは、インドと中国という2つの大国とともに韓国やインドネシアなども含まれ、メキシコ、ブラジル、トルコ、その他東欧の国々もこの定義に当てはまっている。

これらのダイナミックな経済圏が出現することで、多国籍企業を受け入れる土壌がつけられ、成長機会を生み出す一方で、問題も複雑化している。開発途上国をかつては安い労働力の源泉と考えていた企業が、現在では、インドや中国をより高いスキルが必要とされる場所と見なし、コールセンターのような単純業務をフィリピンなど、さらに労働力の安い地域にシフトしているのだ。一方、価値創造の構築に力を入れ、特にソフトウェア開発や広告などの分野では下請企業から這い上がり、世界でも競争できる注目企業へと成長している現地企業もある。

この記事は、今日、中国とインドに影響を及ぼす「成長市場」の威力について探っている。

何が起きているのか

84%

世界総人口の84%が新興経済国で暮らしている。

6億人

中国の都市人口は4億人増加し、インドでは今後10年間で2億人以上もの増加が見込まれている。

70%

2030年までに、インドの推計人口の最大70%が中産階級になる可能性がある。

400キロメートル

インドはその需要拡大から、都市部の鉄道や地下鉄網を毎年350~400キロメートルづつ延長する必要性に迫られている。

課題

Steelcaseの研究チームは、最近、成長市場でビジネスを展開する上での独特な問題や課題を探るためにインドと中国で精密な調査を実施し、ビジネスと仕事の背後にある3つの影響力を特定した。

インフラ整備の欠如

サービス、システム、専門知識

まず、交通、電気・ガス・水道などの分野でのインフラ整備の欠如、そして、不安定な法制度や行政の問題がある。道路や橋などのハードのインフラは、商品を安価に輸送する上では不可欠であり、人々が職場に効率的に通勤する上の前提条件になるものだ。McKinsey & Company社の調査では、インドはその需要拡大に伴い、都市部の鉄道や地下鉄網を毎年350~400キロメートルづつ延長する必要があると結論づけている。Accenture社は従業員の通勤のために自社バスを編成したほどだ。

信頼性のない電力、独断的で不十分な開発計画プロセスと建築基準法、脆弱な法制度、不安定なインターネット接続や通信サービスといったものは、インフラ問題のほんの一部に過ぎない。しかし、そうしたものが、企業の戦略実行力を損なわせているのも事実だ。そして、この不確実性をさらに悪化させるのが信頼できる良質なデータや市場情報の欠如である。

成長率

人口、シフト、スイング

次に、人類史上空前の経済成長を遂げるインドと中国の都市化がもたらす社会変動の問題がある。中国では今後10年間で都市人口が4億人、インドでは2億人以上が増加すると予測されている。

この高成長は中産階級の増加をもたらす。2030年までにインドの推計人口の最大70%は中産階級になるという。「この増加する中産階級の中には自分達の両親とはまったく異なる嗜好を持つ何億人もの新世紀世代(2000年代に成人を迎える人々)が含まれる。」と述べるのはSteelcaseのElise Valoe氏だ。中国の新世紀世代の若者たちは、よりグローバルに継続的につながっているため、特に様々な面での変革を切望している世代である。より楽観的で、政治的緊張ではなく、消費材により強い関心を持っている。

有限な人的資源

時間、予算、スペース、才能

そして、最後は質の高い人的資本の不足問題がある。競争力が激化する社会においては、景気がよくてもマージンは薄くなり、コスト削減という意識がまるでDNAの中に浸透しているかのように見える。既存の家具を使用するのは当たり前で、例え、オフィスが手狭になってきたとしても、その理由だけで移転することはなく、管理職は常に多くの課題を抱え、絶対的に不可欠なもの以外にはほとんど時間を費やさないという。多国籍企業の場合は、低コストを維持しながら、グローバル企業としての不可価値と基準を維持することに取り組むことを迫られるのが現状だ。

「他国で事業を展開する場合、必ず現地とグローバルな考え方の間にはギャップがあります。」と語るのは元General Electricのグローバル資産運用担当マネージングディレクターであるScott Dorn氏だ。

これらの急成長市場においては企業間の優秀な人的資本の争奪戦が激化している。インドでは労働力が急激に増加し、今後25~30年の間には米国の総人口と同じくらい労働人口を保有する国になるという。専門スキルと流暢な英語力を持つ新卒に対する需要はかなり高い。中国はといえば、人口動態の変動が顕著である。McKinsey社によると、政府による

世界で最も地価が高い不動産の10のうち7つがアジアにある。

混在する業務と 変貌を遂げる 仕事形態

欧米人がインドや中国での業務内容を考えたときに、まず頭に浮かぶのがコールセンターなどの単純業務である。確かに、依然としてコールセンター業務は比率としては多いが、市場の中で熟練労働者が増えるに従って、多くの企業がより質の高い業務をシフトするようになっている。例えば、Accentureインドでの業務はコールセンターから始まったが、今や市場分析やソフトウェア開発などより高度で複雑な業務へと変貌してきている。

「現地での製品開発は増加傾向にあり、これがよりクリエイティブで、熟練した知識労働者の需要を生み出し、仕事の形態を変化させています。企業は高品質と効率性を求めるだけでなく、より創造的な専門知識を増やすことにも努力しています。これらの市場では仕事形態やその組み合わせが大きく変化しており、これが職場に大きな影響を与えています。」とValoe氏は説明する。

Steelcaseの調査では組織のタイプを「タスク型」、「プロセス型」、「ファンクショナル型」、「マトリクス型」の4つに分類している(タイプの詳細は右ページを参照)。

成長市場において、タスクとプロセス業務で優勢になることは、未だ多くの企業における目標になっているが、その仕事の性質は驚異的に変化している。実際、あらゆる業種で組織と個人の両方のレベルで絶え間ない変化が起き、直面する共通の課題がさらにワークプレイスに多くの課題をつきつけている。この状況の中で、企業は仕事の本質を深く理解することで始めて、競争力を強化する仕事環境をつくりあげることができる。



組織のタイプ

ファンクショナル型組織

市場をリードする現地企業になるために創造性と規律を重視する企業組織、あるいはグローバルに対抗できる事業ユニット、あるいは特定の業務機能において卓越したグローバルセンターを構築できる組織体

課題

専門分野の人材不足は専門的知識や事業成長の限界を招く

要因

増える専門知識、人材保持、複数のワークモードをサポート

ワークプレイスの目標

高い業務遂行能力の実現

タスク型組織

コールセンターに代表されるような比較的単純な業務プロセスとサービスの実現のために、コストの最適化に重きをおく組織体

課題

単純な連続作業では従業員の労働意欲を高めるのは困難である

要因

1人当たりのコストに対する強い意識、密度の高いワークスペース、従業員の士気の低さ、従業員の離職率の高さ

職場の目標

従業員の労働意欲の強化

マトリクス型組織

グローバル市場でのビジネスチャンスを探り、高度に協働する多文化分散型チームを率いて、真の意味で統合された事業体になることを目指している組織体

課題

グローバルに分散化し、仕事が多様になることで仕事のスピードと俊敏さが損なわれる

要因

分散型コラボレーション、ヒエラルキーな指揮統制、脆弱で制限された情報フロー

ワークプレイスの目標

信頼性の構築

プロセス型組織

エンジニアリング、調達、分析といった分野で、効率的かつ信頼性の高い専門性を誇る組織体

課題

予測不可能なビジネス環境が一貫性のある品質を生み出し続けることを困難にしている

要因

迅速なトレーニングを要する大量の労働力、進化するワークプロセスとチーム、予見できない混乱

ワークプレイスの目標

組織の復興力を確立

ステレオタイプ からの脱却

コールセンターのスペースはどこも型にはまったデザインで、創造性の余地もないのが現状だ。同一のワークステーションがぎゅうぎゅう詰めに並び、そこで人々はコミュニケーションを図っている。そのどこも一見画一的に見えるコールセンターでさえ、社会的に見るとそこには歴然とした「差」が生じてくる。例えば、生産的、効率的に運営されているコールセンターと低い士気と離職率の高さが蔓延しているコールセンターの違いである。高い労働意欲と情熱を持ったオペレーターはやる気のないコールセンターよりもはるかに良いサービスが提供できている。

中国に大規模なコールセンターを運営するUnited Health Groupの不動産担当ディレクターであるBruce Bungaard氏はこう語る。「私たちは従業員をどう引きつけ、保持するかを日々考えています。オフィスのトータルデザインの質やアメニティーはワーカーの感じ方に大きく左右します。当社の目標は日々の業務をサポートし、柔軟性と融通性のあるオフィス環境をつくることです。」

それでも、企業は競争力が減退している場合にはより慎重になるものだ。つまり、コストをかけずにコールセンターをいかに楽しく、より生産的な「場」にすることが鍵となる。

密度の高いコールセンターの主な課題の1つは、Steelcaseの調査でも特定されたように、成長市場の多くの企業にとって重要なワークモードである、1対1のペアでのコラボレーションワークを適切にサポートすることである。例えば、コールセンターのオペレーターがお客様との間でトラブルを抱えている場合、通常上司に相談するか、あるいは経験豊富な同僚がイスを動かしてヘルプに来ることになる。この環境が身体的にも快適であればあるほど、お客様に対してよりよいサービスが可能になると考えられる。



密度の高いコールセンターの主な課題の1つは1対1のペアでのコラボレーションワークを適切にサポートすることである。

ペアでのコラボレーションワークは、画期的な業務プロセスを特異とする、より洗練された業務においても、中心的な働き方として位置づけられている。例としてはインドのブネにあるCummins社のエンジニアリングセンターがある。そこはエンジンの分析結果を世界中に広がる同社のエンジニアリンググループに配信していて、効率的かつ正確に予測できるワークフローが欠かせない。

コールセンターでの仕事とは違って、エンジニアとアナリストは少人数のチーム編成で、リーダーも同ワークベンチで仕事をし、形式張らないマンツーマンのコラボレーションが一般的だ。正確で複雑なプロセスを緻密に管理すること、効率的に問題解決ができる柔軟性が見事にスペースに反映されている好例だ。

Cummins社のチームにとって、世界中の同僚と日々コミュニケーションをするため、このグローバルな接続性は不可欠である。さらにプロジェクトに応じて、レイアウトを頻繁に縮小、拡大、変更する必要に迫られるため、オフィススペースでの柔軟性も絶対的条件になる。

ここでWillis社の例もあげよう。同社は現在、世界中のオフィスモデルとなる13万平方フィートの新家屋を計画している。新オフィスでは、ある一部がフォーマルとインフォーマルのコラボレーションが隣り合わせに配置されている。

このデザインのもう1つの特長は、すべてのスペースが多機能で、家具の再編成が容易だということだ。ほとんどのオフィスが1日3交代制で、仕事の融合も絶えず進化しているため、柔軟性が極めて重要となる。そこでは折り畳み可能なウォールから、特注電源コンセントまですべてが、先端のテクノロジーとデザイン思考を取り入れた「未来のオフィスプレート」としてテストされている。また、昇降式天井や自然光を取り入れながら、同本社を再現し、企業の透明性、オープンな企業文化、そして、ひとりで仕事をする従来型の働き方を排除できる秀逸なオフィス環境づくりを目指し、企業価値を高めようとしている。



社員を刺激し、 士気を高める

ので、個の安全が叫ばれている。このことから、従業員の高い労働意欲を目指す企業は、オフィスだけではなく、従業員が自宅を出た瞬間からどういう体験をするかに気を遣う必要がある。

成長市場では、先進国の従業員とは異なり、仕事においてもそれほどの贅沢さは選択できない。仕事中にカフェで仕事をしたり、人と会ったりする場もないし、6車線道路が普通の国では辿りつくのも困難で、外で容易に休憩をとるといっわけにはいかないケースも多い。Willis Group社の新しい社員食堂は仕事のミーティングやインフォーマルなミーティングができるように設計されていて、社内のスターバックスとして広く利用されている。

業務機能の優秀性を目指す企業にとって、その主たる資本は高度に熟練した知的労働者の存在だ。「従業員の個々のスキル、専門的知識や見識は業務機能の優秀性を確立する上で極めて重要です。社員を継続的に刺激することは労働意欲を高めつづけることと同じぐらいに重要視される要素です。」とValoe研究員は主張する。

テレビ局のTata Sky社は、インド最大のコングロマリット（複合企業体）のTata社とFox社のSky Televisionの合併会社で、190人の本社社員のためにゲームとワーカー同士のソーシャル交流を促すエリアを特別に設置している。その珍しい円形のフロアプランは、オープン感をだし、同社のブランドイメージを強く表現することで、生き生きとした空間を創り上げた。そして、創造性と自発的な相互交流を積極的に促し、組織の一員であるという強固な帰属意識を感じさせるように意図的にデザインされているのも特長だ。

変化のスピードにあわせて、企業はさまざまなタイプのスペースを統合して従業員を適切にサポートする必要がある。「これらの成長市場が成熟するにつれ、オフィススペースも同様に進化しなければなりません。」と語るのはSteelcaseアジアパシフィックのマーケティング担当副社長であるJason Heredia氏である。

しかし、さまざまなワークスペースを提供するにあたっての主なハードルはその高密度な環境にある。これはオフィス内の労働環境だけではなく、日々の生活にも大きく影響している。「アジアでは多くの人が長い通勤で不快な思いをしたり、日々困難な生活環境を強いられています。そのような環境の中で、オフィスは彼らにとって聖域のようなものになりうるものです。だからこそ、高密度なオフィススペースをより人間性を反映したものへとつくりあげることが重要になってくるのです。」とHeredia氏は語る。

例えば、インドの大部分では、公共輸送は悪夢のようなも

「オフィスは彼らにとって聖域のようなものになりうるのです。」

Jason Heredia
マーケティング担当副社長
Steelcase Asia Pacific

変革の 触媒としての 「オフィスデザイン」

現在、新興国は世界人口の84%を占めている。世界経済における新興国の影響力は高まっているものの、課題も大きい。成長市場の不安定な環境の中では企業の繁栄を妨げる調整不可能なさまざまな問題に直面する中、とりわけ、組織を成長させる変革の触媒としての役割を果たすのがオフィス環境のデザインである。オフィスが現在、未来においてしなければならない仕事を適切にサポートしたとすれば、効率性と創造性の両方を高め、従業員を刺激し、その潜在的能力を引き出すことで、企業は最終的に成果を上げることができる。○



現実

継続的な
変化

有限な
人的資本

インフラの
障害

下記の3つの方法により、ワークプレイスはこれらの課題に対処できると考える。

1. 高密度な職場での従業員のウェルビーイングを向上させる。
2. 限られた空間に「場のパレット」という考え方を取り入れる。
3. 急激に変化する需要と限りある人的資源の中で、企業の復興力を高める。

1 高密度なワークスペースで 従業員のウェルビーイングを高める

従業員の労働意欲を維持するためには、従業員の身体的、認知的、情緒的なニーズを適切にサポートするようにワークスペースが設計されることが望ましい。これはどこにでも当てはまることだが、特に急激な変化に翻弄されながら、ワーカーの期待も高まる成長市場においては、オフィス環境は不可欠な要素となりつつある。

「今日の仕事は身体的にも認知的にも要求がハードで、従業員のプレッシャーやストレスは増加傾向にあります。オフィス環境はこうした状況を念頭に、ストレスを軽減されるように設計、デザインされるべきです。スペース密度を下げることはできないかもしれませんが、そこで働く従業員のワーク体験をより良いものにすることは可能なはず。」と述べるのはSteelcase Asia Pacificのデザイン担当ディレクター、Michael Held氏だ。例えば、コールセンターのワークベンチの端に配置されたシンプルな「タッチダウン」スペースは私物を置いたり、シフト交代の前に快適に待機する「場」にもなる。

ワーカーに快適さとスペースを調整できる権限を与えることで、より質の高いワーク体験を創り出すことはできるのだ。コールセンターにあるデスク上のマーカーボードやチェアのネームタグなど、例えそれが小さなモノであっても、ワーカーにスペースを所有している感覚を与え、それがワーカーの労働意欲を大きく左右することになる。私物や靴を保管できる場所を設けることで、例え密度が高いスペースであっても、長い勤務時間や通勤時間のあるワーカーにとって、「オフィス」はもう一つの快適な我が家にもなるのだ。

また、高密度な空間にプライバシースペースを設置するだけでも人間的要素を付加できる。「ワークベンチ

で働く社員の間に低いスクリーンを設けるといったシンプルなことが、社員にパーソナルな空間という意識を与えます。例えば、友人や家族の写真をピンボードに貼ったり、自分の個人スペースをどう使うかを決められる自由度を与えることも有効です。」とHeld氏は述べる。また、社員が1日のうちでラウンジに腰掛けたり、座ったり、立ったりして身体を動かすことで身体的および認知的ウェルビーイングは高まり、集中力を持って仕事に打ち込むことができ、たっぷりの自然光は明るく、開放的な雰囲気演出する。



戦略的に立位姿勢のエリアを設けることで、人との交流を活性化し、瞬時にミーティングできるスペースを創出できる。



分散型チームがシームレスにコラボレーションし、つながることで、すべてのメンバーが平等意識を持ちながら、信頼関係を築くことができる。また、姿勢の変化を促す仕掛けをつくることでワーカーは仕事に集中しやすくなる。



企業のリーダーが自らオープンなレイアウトの中で社員と共に働くことで、社内での迅速な問題解決や知の共有を加速化する。

ウェルビーイングに関する詳細は
360 Magazineの67号、
「ウェルビーイングと企業の収益性」
をご参照ください。

2 限られたスペースに「場のパレット」 という考え方を取り入れる

社員のさまざまなワークモードに応じた多彩なスペースを設置することは、個々の社員のウェルビーイングを高め、人材の定着率をアップさせ、その他のビジネス目標も達成しやすい環境をつくることにつながる。

しかし、成長市場の「場」のパレットは、オフィス内の密度が高く、利用可能なスペースも少ないことから、先進国とは異なる様相を呈する。「単一機能の空間は高密度な文化では贅沢過ぎるのです。空間が非常に制限されている場合、「場」のパレットも限られ、スペースは多機能、多目的で使用されるようにデザインされなければなりません。」とHeld氏は述べる。

例えば、ベンチに腰掛けてのワーク環境は、個人ワークとコラボレーションの両方をサポートできるように設計されるべきだ。

「スペースの数が増えても、それでスペースが良くなるわけではありません。スペースやその隣接関係を最適化することが極めて重要になります。」とHeld氏は主張する。例えば、管理職が自席で1対1のメンタリング(指導)ができることも不可欠な要素となってくる。また、インドや中国など、ヒエラルキーが未だ重視され

ている国では、管理職が同じワークベンチにいる場合には、多少広めのデスクや追加としてのワークサーフェス、収納、コラボレーション用のゲストチェアなど、肩書きに見合った環境を創出すること、そして、より迅速な学習を促すことも考慮事項となってくる。ワークベンチの端に位置するオープンスペースはカジュアルな会話や1対1のコラボレーションのためのエリアとして使用される。

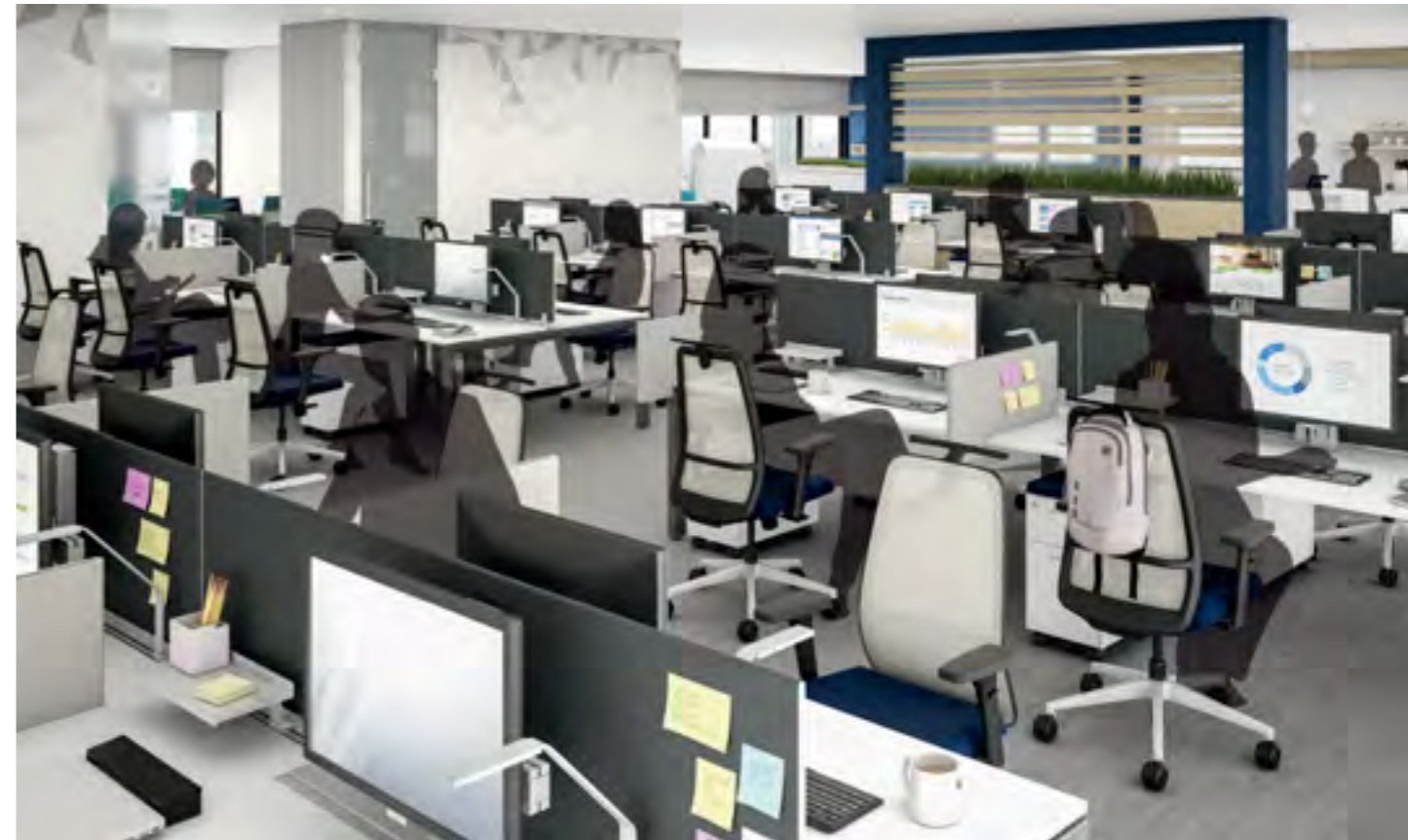
クリエイティブな仕事にとって、インフォーマルでカジュアルなスペースは必須要素である。インドのムンバイにある広告代理店、Ogilvy & Mather社のオフィスでは、パントリースペースは定期的な誕生日やソーシャルな交流、コラボレーションの「場」として広く活用され、オフィスには自由と活気がみなぎっている。



貴重な不動産を無駄なく活用するために、スペースを囲んで、個人の集中作業や静かな雰囲気の中での1対1の対話を促す空間づくりも参考になる。そして、オフィス中にこうした空間を設置することで、必要に応じて、瞬時にチームでのコラボレーションができるようになる。



多機能なスペースをデザインする:インフォーマルなコラボレーションやソーシャルな交流のための空間として、受付まわりやロビー、カフェを活用する。



ベンチデスクを使用して、集中ワークをサポートするゾーンを創出し、統合アクセサリレールでモニターなどを机上面から離すことでデスクスペースも有効活用できる。

これは自席でのペア作業も可能で、同僚間での迅速なトラブルシューティングを促すことになる。

3 急激に変化する需要と限りある人的資源の中で、企業の復興力を高める

成長市場でのスペースを設計するにあたっての最後の不可欠要素は「復興力、回復力」です。スペースという観点から、急速に変化する業務プロセスや、進化する仕事のニーズ、人員増加に対してどう対処していけばよいか。その都度、最初からやり直しをするわけにはいかない状況の中で、仕事パターンの増加と変化によって、オフィスも迅速にかつ容易に変化に対応するようにデザインされなければならない。

Held氏によると、鍵となるのは柔軟性もしくはモジュール化だという。モジュール式家具は簡単に再構成できるパーツからつくられているため、レイアウト変更にも柔軟に対応し、進化するビジネスニーズに的確に応えることができる。例えば、ベンチ式デスクは、ベースとなるベンチユニットを動かすことなく、構成要素を追加したり、取り除くこともでき、迅速な変更が可能になる。エクステンションデスクやプライバシースクリーンも、組織変更や個人ワークからコラボレーションワークにシフトする際に容易に設置できるアイテムである。

また、複数の活動をサポートする多目的空間もコアなエリアとしてデザインし、人や情報、ツールが一体となってつながるように設計されることが望ましい。これはクラスター化と呼ばれるもので、人、アイデア、体験といった異なる要素が異花受粉のように混じることを理想としている。



多機能で人行き交うソーシャルなスペースをデザインする：1日を通して、ソーシャルネットワーキング、心身共の休息と活性化を促すセッティングを融合させながら全体をデザインすること。そして、「コミュニティ」感を創出することで、安心して人がつながり、信頼関係を築ける「場」づくりをすること。

モジュール化、クラスター化、回復力のある不動産戦略の詳細は 360 Magazineの66号の「回復力のある不動産：運応力のあるシステムとしての不動産戦略」をご参照ください。



モジュール式プランニング定義を活用する：ベンチ式デスクは、ベースとなるベンチユニットを動かすことなく、構成要素を追加したり、取り除くことができ、迅速な変更が可能になる。エクステンションデスクやプライバシースクリーンも、組織変更や個人ワークからコラボレーションワークにシフトする際に容易に設置できる。



よりダイナミックなワーク環境を創造する：インフォーマルなチームスペースを全体のデザインに統合し、より複雑な仕事や自発的なコラボレーションのニーズを的確にサポートする。

「注意力散漫」 対策としての デザイン

集中力を維持するための
ソリューション

デザインとは問題解決である。私たちは今日、ワーカーが直面している問題のひとつを「注意力散漫」と判断し、それを解決するために思案を重ねてきた。



James Ludwig
グローバルデザイン担当副社長
Steelcase

「今」というこの瞬間にしている作業に没頭し、それが楽しいと思える「フロー」体験は誰もが望んでいる状態だ。しかしながら、人間の脳は簡単に気が散るように出来ているのだから仕方がない。

私たちが直面している「注意力散漫」の要因は本能的ともいえる。人間は「フロー」の状態を望むのと同じぐらい何か斬新で新しいものを求めるのも本能なのだ。雑踏の中の雑音、周辺の動きに簡単に気を取られてしまう。感情が動機となって人間として成長できる一方、環境をコントロールできないと感じると不安でストレスが溜まってしまふ。そして、なにより気を散らすものは私たち自身の中の心の声なのである。

働く/学ぶ環境を見た時に、私たちはあまりにも多くの情報や人、雑音、不快なものに囲まれているのに気づく。刺激とはある場面では生活を高揚させ、エネルギーを生み出す一方、他の場面ではどうしていいのかわからなくなるのだ。

これらの「注意力散漫」な状態を軽減し、人々が最高の能力を引き出せる環境をつくりだすのがデザイナーである私たちの仕事である。私たちが製品を生み出す際に重視するのはただ単に見た目のデザインではなく、その根本に隠れ、製品を支えている目に見えない「インサイト」であ

る。その明確な潜在的ニーズを徹底的に観察し、適切な手段を通して問題解決を追求し、一貫性のある造形美をつくりあげていくのである。

気が散るようにできているのが人間である。それでも活力を仕事や学習する目的や意義につなげたいと願っている。人間であることの矛盾はまさにここにある。

次ページでは私たちのデザインプロセスとデザイナーとして基本的な問題解決に向けてのその発見から表現にいたるまでの流れを説明しよう。



BRODY WORKLOUNGE

ヒトの祖先は獲物を捉えるために、動物の動きに敏感に反応するように視力が非常に発達したと考えられている。今日、オフィスで少しでもヒトの気配を感じたら、ついそちらに目がいってしまうのは無理のないことなのだ。高いパフォーマンスを誇るBrody™(プロディ)ワークラウンジが目指したものはまさにこの人間の原始からの本能に対応する微小環境づくりで、集中とか「フロー」状態を保持出来るような空間を実現している。

「デザインには高度な反復プロセスが要求される。まず、スケッチを描き、考えを明確にし、アイデアを素早く具現化する。そして、図画を通して構築したいものを確認するという一連のプロセスである。」

Markus McKenna
デザインディレクター
Steelcase Education



McKenna氏のスケッチブックに描かれたアイデアがBrody誕生につながる。



「Brodyは背後から守られているような心理的な安心感を与えるラウンジである。周囲の環境とどの程度距離を置くかを自ら調整でき、リラックスしながら脳に集中するという信号を送ることができる。それが脳内のより強い水平方向の接続や創造的思考を促すことにつながっている。」

Markus McKenna
デザインディレクター
Steelcase Education

McKenna氏はBrodyを3Dモデルで見直し、実物大のプロトタイプでテストしている。



「学生を観察すると、学習方法がいかに変化し、それが未来の働き方にどう影響を与えるかがよく分かります。学生の行動は極端ではあるともいえるが、彼らが与えられた環境の中でさまざまな問題に直面しながら学んでいる状況を垣間見るとなにか問題かが明らかになります。そこには一貫した行動パターンがあり、何が問題で、その問題がどう学習を阻んでいるかを見ることができます。」

Sean Corcoran
ジェネラルマネジャー、Steelcase Education

一般的なラウンジ家具はノートパソコンや携帯デバイスで作業することを念頭にデザインされていないために、座った瞬間は快適でもそれが持続しないことが多い。よって時間が経つに連れ、画面のほうに向かって前屈みになり、首や肩の痛みを引き起こす姿勢をとらざるをえなくなる。デザインチームはこの問題を解決するために「アラート・リクライニング・シート・アングル」という機能を生み出した。可動式サーフェスによって、デバイスを目の高さに保ち、リクライニングしながらも快適に作業ができる。





「私たちは学生が複数のラウンジ家具を移動しながら、環境を変えているのを目にした。彼らは集中できるように家具を動かして、外界からの邪魔を排除しようとしただけでなく、デバイスや資料が見やすいようにラウンジの位置も変えていた。チェアを座るだけのものではなく、作業面としても利用していた。」

Mark Walters
プロダクトマネージャー
Steelcase Education



「3Dモデルはアイデアを検証するためのツールのひとつであり、いかに多くのプロセスを踏んで、迅速にプロジェクトを進めるかが最も重要だ。プロトタイプのステージでは、実際に自分たちで試し、上手くいくかどうかを判断している。その後の課題はいかに顧客に安くモノを提供できるかということだ。」

Markus McKenna
デザインディレクター
Steelcase Education



デザインディテールは見た目の美しさだけでなく、邪魔を最小限に保ち、目立たないが実用的な機能として取り入れられている。靴の手の届くところにきちんと収納できること、手元を照らす照明も調節可能であること、電源も簡単にアクセスでき充電に困ることがないことなど、集中できる様々な工夫がされている。



THREAD POWER DISTRIBUTION SYSTEM

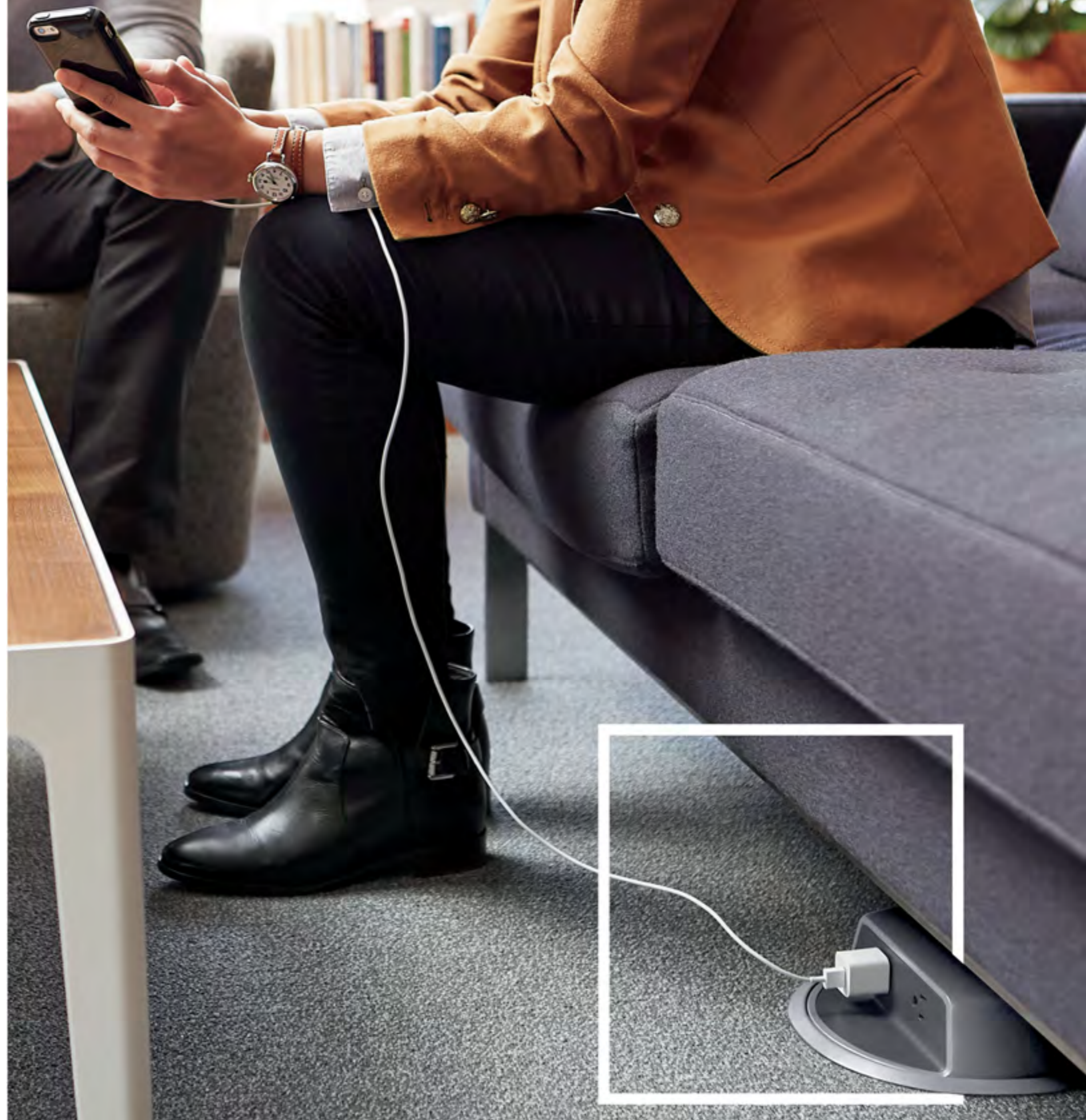
Thread™(スレッド)配電装置。電源がないことも仕事に集中できない主要要因のひとつであるため、専用チームが挑戦したのが使い易く、移動可能で、最終的にはカーペットの下に隠れ、費用対効果も高い電源配線ソリューションの開発だ。その結果生まれたのが、超薄型Thread配電装置で、電源コンセントが設置されていない場所でも電源の供給が可能になる。



Steelcaseの研究員たちは学生やワーカ
ーがデバイスを快適に自分の思う通りに操作
できない状態を我慢しているのを目の当た
りにしていた。教室では周辺の電源に延長
コードを使用してコードがむき出しになっ
ているのも普通だ。



Thread配電装置を設計するにあたって、課
題は約4.7ミリという超薄型であることだ
った。その薄さだとカーペットに隠しても見
た目に影響がない。そして、組み立てもシ
ンプルであることが課題となった。結果、カ
ーペットを持ち上げ、コードを固定し、コン
セントを出し、カーペットを戻すだけの簡
単なものになった。



Steelcase
EDUCATION

Steelcaseは教育現場をリードする教育機関と一緒に、学生の学習への意欲を掻き立てるパフォーマンスの高いアクティブラーニングスペースの創造を目指している。

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



「Thread配電装置は電源コンセントがない場所で威力を発揮し、タブレットの駆動時間を気にせず継続的に作業に集中できます。」

Sean Corcorran
ジェネラルマネジャー
Steelcase Education

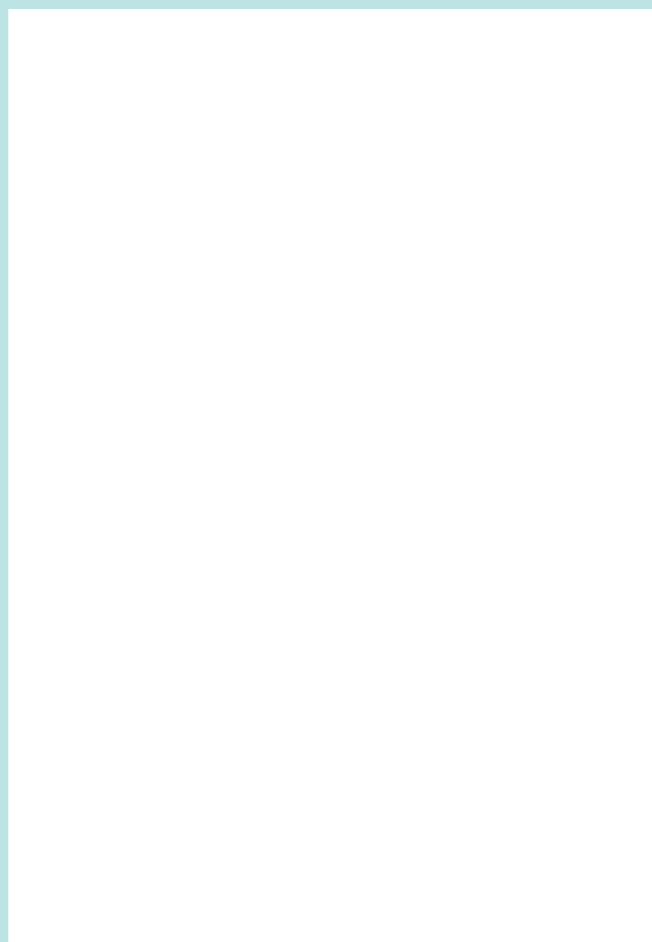
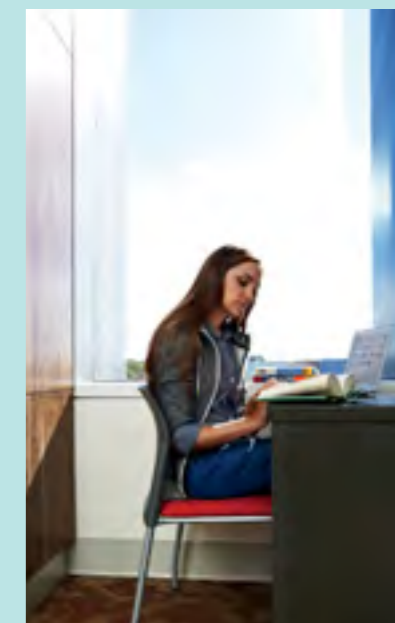
Learning has evolved. Has your classroom?

To maximize student success, classrooms must support the generative activities and peer-to-peer learning occurring in today's blended learning environments. We create learning places that enable problem solving, communication and collaboration — the skills demanded of today's students.

[Read our research at Steelcase.com/blendedlearning](http://Steelcase.com/blendedlearning)

Steelcase
EDUCATION

Class, Can I Have Your Attention?



学習スペースはやり方次第で学生の注意力、学習意欲や成果の改善に役立ちます。

教室での学生の「注意力」を向上させる。創造力や実行力が問われる今日のビジネス社会にあって、果たして大学では社会人としての基礎力やスキルを培う適切な指導をしているだろうか?この問題が再び脚光を浴びてきている。Gallup社が企業の経営者に実施した調査によると、「今の卒業生がビジネス現場で生かせる実用的スキルを持ち合わせ、すぐに即戦力となる」と回答した企業は全体の3分の1しかない。さらに3分の1は「今の大学はまったく適切な指導をしていない。」としており、残りの3分の1は「どちらでもない」と答えている。

教育関係者は高卒と比べた大卒の財務上の長期的な優位点を上げ、これに反撃した。さらに「過去においても大学は職業訓練学校としての役割を担っていたわけではなく、むしろ、特定の職業訓練を行う責任があるのは企業だ。」と主張している。

大学と産業界の間のギャップが埋まらないのは教育界に難しい問題があるためだ。学生は個々によって資質も違う。さまざまな背景、スキル、希望や夢を持つ人間であり、創造的な経済活動という動く標的に向かって、現時点でも存在していない職業に向かって、学生を準備させることは決して容易なことではない。

この取り組みに対して学生自身も関心がないことが状況をさらに難しくしている。Gallup社の調査によると、米国で学校に関心があるのは5～12年生(12年の通し学年)の生徒の半数しかいない。さらに残念なことに、その関心度は5年生から高校にかけて着実に減少し、11から12年生にかけての関心度は低いままである。

「当社の調査によると、この学習意欲への問題は大学時代まで続くのです。大きな問題のひとつは従来型の学習体験が脳の働きに適合していないことで、特に注意力は大きな要因で、学習意欲というものはこの注意力から始まるのです。」と述べるのはSteelcase EducationのAndrew Kim研究員だ。

彼はSteelcase WorkSpace Futuresグループの研究員たちと世界中の教育現場を視察し、細かく学生の行動を観察している。そこでの顕著な行動のひとつが注意力の散漫だった。教室で同級生とおしゃべりをし、SNSをチェックし、メールの送受信をする。まさに彼らが関心があるのは

講義の内容ではなく、携帯デバイスなのだ。「今日、学生の関心事はあまりにも多いため、学習への情熱や意欲を引き出すことが極めて難しくなっています。」とKim氏は述べる。

そこで私たちは、学生の注意力を引き出すために、まずはその背景にある科学的根拠を理解し、そこから得られたインサイトを教育の「場」に適用しようと試みた。

次ページでは「注意力と学習」における調査ベースの7つのインサイトを紹介しよう。



**学校に関心があるのは
5～12年生の生徒の半
数しかいない。**

GALLUP社調査



「大きな問題のひとつは従来型の学習体験が脳の働きに適合していないことだ。特に注意力は大きな要因で、学習意欲というものはこの注意力から始まる。」

ANDREW KIM
教育研究員、STEELCASE

1

「注意力」にはムラがある

平均的学生の「注意力」の持続時間は約10～15分といわれている。これはよく引用される統計値だが必ずしも実証的証拠があるわけではない。Karen WilsonとJames H. Korn両氏は2008年にこの統計値の出所を調査し、10～15分という推測値が主に個人的な観察と二次的な情報源に基づいていることが分かった。

別の調査では授業中に下記のような行動パターンがあることも明らかになった。要は授業が始まってわずか30秒で学生の「注意力」は低下し始めるのである。

- この低下は授業が始まって4.5～5.5分、7～9分、そして9～10分後にも起きた。
- 授業が進むにつれ、「注意力」は頻繁に強弱を繰り返し、授業の終わりにかけては約2分毎に低下していた。

一方で、人間は約45分から1時間は「注意力を持続できる」とした最近の調査もある。そうだとすると多くのことがこの時間枠で設定されているのも理解できる。例えば、テレビやラジオの番組、授業時間、礼拝ミサ、音楽CD、昼休みなど、多くがこれに当てはまる。しかし、人間の能力に関係なく、退屈な授業は急速に人を眠りに誘い、そうなること持続する注意力も持続しなくなる。

「注意力」というものは、授業の内容の難しさ、授業内容に対する学生の関心度、注意力を促す環境の整備などによっても変わるとKim氏は指摘している。この状況の中で励みとなるのはWorkSpace Futuresグループの研究者たちが授業に能動的に参加させるアクティブラーニングでは学生の注意力は維持されているという成功例を見ていることだ。

2

「注意力」を引き出すアクティブラーニング

このWorkSpace Futuresグループによる観察結果は、Diane M. Bunce氏による2010年に実施された「How Long Can Students Pay Attention in Class学生はどれくらい長く授業に集中できるか?」という調査での受動的な授業とアクティブラーニングの比較データでも実証されている。明らかにアクティブラーニングでは「注意力」が下がることが少なかったのである。また、アクティブラーニングの授業と比較して、デモンストレーションの後の講義や質問された後では「注意力」は低下しないことも明らかになった。結果として、アクティブラーニングには、学生の注意を引きつけることと、その後直ちに「注意力」を活性化させるという2つの利点があることが分かった。

3

目新しさと変化が「注意力」を引きつける

認知科学者のDaniel Willingham博士は「Why Don't Students Like School?生徒/学生はなぜ学校が好きではないのか?」の中で、変化が注意を引きつけると指摘している。教室の外で何かが起きると生徒はすぐに窓の外を見る。教師が話題や内容を変えたり、何らかの方法で学習プロセスを変えると、生徒の注意力が戻ってきて、学習意欲を高めることもある。ですから、まずは変化を起こすよう試みてみよう。そして、その授業風景をモニターし、変化の回数を増やすか減らすかを検討するのも良い方法である。

人間の脳は生存上の脅威から身を守るために周囲の変化に注意を向けるように進化してきた。人間は新しいものや異なるものに対して本能的に惹かれるようになってきている。好奇心を強く抱いた時のヒトの脳はドーパミンやオピオイドを分泌し、快感を感じるという。従って教材が変わったり、休憩をとることが「注意力」を高めることにもなる。ケネソー州立大学の調査では、教授が質問に答えたり、新しい情報を与えたり、動画を見せたりと、何かいつもとは違うことをした時に学生の「注意力」が増したことを明らかにしている。新しさや変化は別の面からも注意を引きつける。例えば、人間の複数の感覚に働きかけながら重要ポイントを繰り返すことである。これを反復することがニューロンの結合を強め、学習の強化につながる。人間の視覚、知覚、作動、感情などの神経回路網はそれぞれに記憶システムを持っている。「人間には驚くべき容量の視覚的記憶があり、視覚的情報が書く、話す情報と一緒にすることでより強く記憶に刻まれることになります。学習が知覚的、身体的、感情的、認知的な神経回路網全体を使うようになると、学習はもはや教室に限定されず、あらゆる場所が学習する場へと広がっていく可能性があるのです。」と心理学者のLouis Cozolino氏は語っている。

4

身体を動かすことが脳を活性化する

多くの調査が有酸素運動によって脳の質量が増え、認知機能を改善すると示唆している。運動は脳により多くの酸素を送り込み、毛細血管の発達や前頭葉の弾力性を促し、記憶や学習を司る海馬の神経新生を刺激するともいわれている。身体を動かすことは敏捷性を向上させ、記憶をコード化し、記憶を向上させる。しかし、学校や教員たちは昔から生徒や学生をイスに固定し、静かに座って授業に集中するよう指導したものだ。

この指導とは逆の結果が今、起きている。身体を動かすことはむしろ学生の集中力を高め、注意力を強めるのである。このことはLengelとKuczala両氏の研究レポート、「The Kinesthetic Classroom: Teaching and Learning Through Movement運動感覚を活用した教室:動きながらの指導と学習」で明らかにされている。学生が席を離れて動きまわるだけで、脳は目新しさや変化と認知し、活発に動き始めるのだ。

オーストラリアのシドニーにあるディラニーコネクティブ高校ではこの運動機能を積極的に採用している。例えば、毎朝の「脳の腕立て伏せ」である。これは太極拳に似た5分間の運動で、血行をよくして学生の集中力を高めている。

5

席の配置が「注意力」に関係する

また、ケネソー州立大学の調査は学生が教室のどこに座るかが学生の集中力を左右すると示唆している。この調査によると、教室の前と中央に座っている学生は学習に集中していたが、後ろに座っていると注意を逸らすものが多いというのだ。一方、学生が簡単に席を動かしたり、再配置できるアクティブラーニングでは、集中力を高め、注意力を維持することが可能になるとも結論づけている。

複数の「ステージ」(教員には従来の固定位置がない)があり、コンテンツ表示、可動チェアといったもので構成されている教室は柔軟性も高く、教員や生徒/学生は教室のどこからでも指導や討論、コンテンツ共有が可能になる。教室には前も後ろもなく、学生は可動チェアで容易に姿勢や場所を変えることができ、自分にとっての最上の席を確保できるのだ。

6

「環境」が思考を変える

環境によって、学習効果は向上したり、低下したりするとCozolino氏は指摘する。「不適切な学校施設、貧弱な防音設備や教室照明など環境のすべてが学業成績に影響を及ぼすのです。学生が使うチェアでさえも脳に供給される血流を妨げ、認知力を阻害することもあるということを教育関係者はもっと認識すべきです。」

「個人での学習は深い集中力を要し、タスクが難しいものであればあるほどより簡単に気が散るため、注意散漫を防ぐ方法をもっと考えるべきです。それには学生が注意を逸らしたり、集中力を乱すような刺激を回避できるような空間が必要になるのです。」と主張するのは研究員のKim氏だ。

しかしながら、時には注意を逸らす環境も必要だという。これは「集中思考」の反対の「拡散思考」のことで、学習と創造性をうまく補い合うというものである。「拡散思考」では、マインドはあてもなくさまよう。「この時、極度な注意力散漫によって、脳は異なる話題に移りやすくなり、脳は断片的な情報を使って結合し、新たなインサイトや理解を生み出すのです。」と述べるのはSteelcaseのシニアデザイン研究員でフランスのパリに拠点を置く心理学者、Beatriz Arantes氏である。

学生は注意散漫を回避する環境とそれを受容する環境の両方を必要とし、それはレポートを書くのか、または知覚的刺激からインスピレーションを得るかの状況によって決まってくるのである。

7

「学習」には自然なリズムがある

学習する際には静かに集中することと健全に注意散漫になることの両方が同時に起きている。しばしば脳は直線的に動くので、思考する機械として見なされることも多いが、脳と身体は機械ではない。それらは活動と休息を繰り返す自然なリズムを持った有機体なのである。

調査によると、人間は睡眠中においても、5つの睡眠ステージを出たり入ったりしながら、「休息と活動のサイクル」があることが明らかになっている。身体も日中は同じリズムで作動し、アラートのレベルは高レベルから低レベルに移動する。脳は短時間は集中できるが、次のタスクで高い成果を達成するには休息をとって脳を回復させる必要があるのだ。このリズムを無視すると、人間は眠くなるか空腹を感じるかになり、集中力を失って落ち着きがなくなる。そして、ストレスホルモンが分泌され、前部前頭葉が停止し、明確な思考や創造的思考ができない状況に陥る。

研究員たちはこの自然なリズムにそって行動している人がより生産的であると結論づけた。休息と回復のための休憩は身体や脳のみならず、「注意力」を持続させるためにも極めて重要なのである。このことは教育においても同様で、学期、週、一回の授業でもそのリズムは変化している。「この学習のリズムは教員の指導法や授業カリキュラムにも適切に組み入れられ、集中、相互交流、個人/グループワーク、ソーシャルな交流、休息や元気の回復など、学習活動のさまざまなリズムがスペースにも組み入れられるべきです。」とArantes氏は述べる。○

学生の「注意力」を高めるための方策

「注意力」を引きつけるには脳と身体の両方を考慮に入れた学習スペースが必要になる。下記は「注意力」を高めるための方策の一部で、Steelcase WorkSpace Futuresグループが実際に大学で実施した調査に基づいて立案されている。

アクティブラーニングの指導法は従来型の受動的なアプローチより、学生の「注意力」と意欲をより高めるものである。アクティブラーニングとは指導法(教授法)、テクノロジー、そしてスペースをひとつのシステムとして機能させ、トータルで学習をサポートするものである。

より多くのチョイスとコントロールが学習意欲をより強化する。柔軟性の高い学習環境は教員と学生が学習内容にあわせて瞬時に学習スペースを調整することができる。

身体を動かすことで元気がでる。従来型の固定され、移動不可能な学習スペースを避ける。

集中思考と拡散思考の両方をサポートするスペースを提供する。学習内容に応じて、学生自らが学習環境を調整できるようにする。

学生と授業内容を最大限につなげる。複数のステージ、コンテンツ表示、可動チェアといったもので教室を構成し、学生が教室のどこにいても集中できるように工夫する。

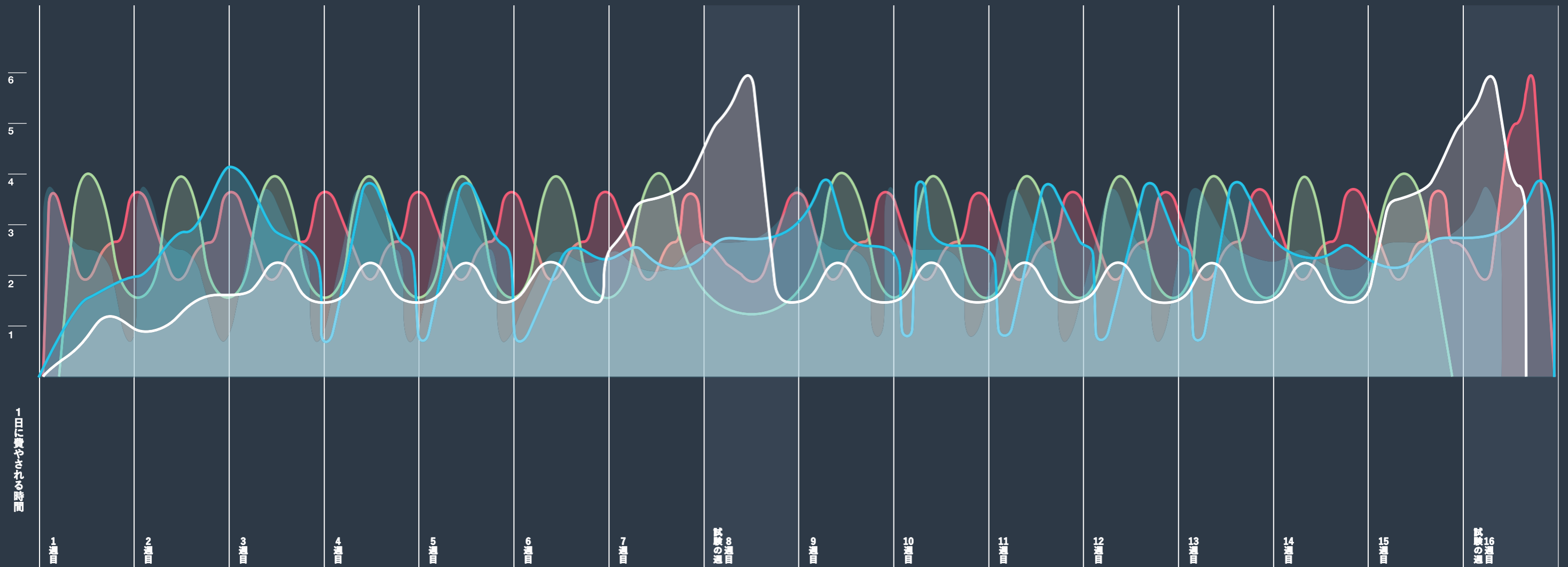
学習のリズムを適切にサポートする。堅苦しいフォーマルな学習は全体の学習の中の一部にしかすぎず、学生のニーズや行動パターンは教室の枠を超えて広がっている。柔軟性があり、選択肢のあるさまざまなスペースを用意することで、学生はひとりでの集中作業やコラボレーション、ソーシャルな交流など変化するニーズに一番フィットする「場」をチョイスできるようになる。

教室だけが「学習」の場ではない

学生の学習には教室での授業以外にコラボレーション、ソーシャルな交流、ひとりでの集中学習などさまざまな活動がある。

この学習のリズムをサポートするには柔軟で多様なスペースが不可欠で、学生自らが最適な学習する「場」をチョイスできることが理想である。

典型的な学期



このグラフは、典型的な学期の学生活動を概念的に表したものである。

典型的な週と試験の週の間には著しい違いがある。このデータを念頭におくと、最適に学習できる「場」を学生自らが選択できるようにさまざまなスペースを提供することが学校には求められていることになる。

- ひとりでの集中作業
- インフォーマルなコラボレーション
- 教員主導
- ソーシャルな交流

典型的な学学生活

学期の試験期間以外の週は教室での授業やコラボレーション、ソーシャルな交流が多くなる。

試験の期間

学期が進んで試験が近づく、学生はひとりでの集中作業が多くなる。

反転授業

このマルチモードの教室では、学生は教室外で見た動画講義を補足する能動的な個別学習である「宿題」と称する作業に授業時間の大部分を費やす。



柔軟性の高い家具は移動でき、教室でのさまざまな活動をサポートしている。グループサイズは少人数のものからどのサイズにも変更ができ、教員はそのスペース内を自由に動き回ることができる。

- 1 ラウンジチェアがあるコーナーセッティングは、可動式で姿勢の変化も促し、学生の「注意力」を高めながら、ひとりで学習したり、他者と一緒に学習するための型にとられない空間を提供している。
- 2 外の自然が目に入ることで拡散思考が始まり、思いを巡らすことで新たなニューロンの結合を促進する。
- 3 壁沿いのカウンターとツールは、集中作業を要する個々の課題をこなすためのセッティングとして最適である。

- 4 コンテンツは可動式ホワイトボードを使って教室中に表示でき、このようにスペースを柔軟に使用することで、学生はコンテンツによりアクセスしやすくなる。

media:scape LearnLab

LearnLab™(ラーン・ラボ)は家具、テクノロジー、ツールを統合し、独特なX型レイアウトとスクリーンを三角形の視覚をつくるように配置することで多様な指導スタイルと学習法をサポートしている。この配置は前も後ろもなく、教室にいる全員がコンテンツを平等にアクセスでき、学習に集中できる環境を提供している。



このユニークな家具レイアウトは、授業中に起こる変化に富んだ視線や活動をサポートし、学生の注意を継続的にコンテンツに引きつけることが可能になる。

- 1 対面性にイスに座ることで参加への意欲を高め、チームでのコラボレーションも促進できる。
- 2 固定式/可動式ホワイトボードや表示用スクリーンをフルに活用し、教室の周りに適切に配置することで、情報を継続的に表示できる。また、学生は動きまわりながら、発表内容を作成し、表現し、共有することが容易になり、注意力も活性化できる。

アイデアのためのソートスターター 中間的空間

この「タッチダウン」セッティングは、授業の合間にひとりで読書の課題を完成させたり、試験の準備をしたり、教員や仲間と1対1で話したりなど便利なスポット的な「場」を提供している。授業中にはグループ作業や討論の際の休憩スポットとしても利用できる。



- 1 media:scape® kioskは、教室以外で学生と教員がビデオ会議を通して、授業をしたり、コラボレーションできる「場」を提供している。
- 2 考慮された照明は脳の緊張を和らげ、注意力を維持しながら学習に集中することができる。
- 3 奥まった静かなシェルター風スポットは邪魔を防ぎ、読書、宿題、議論など集中を要する作業スポットとして最適である。

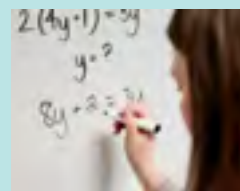
アイデアのためのソートスターター 図書館

この画期的な図書館は、個人の集中作業、コラボレーション、プロジェクト、ソーシャル交流などの多彩な活動をサポートするマクロ環境を提供している。オープンレイアウトの中に囲まれたセッティングを設けることで、学生は必要に応じて外界からの邪魔を調節しながら学習に集中できる。



- 1 ベンチデスクは他の人が周りにいながらもひとりで学習ができる環境を創出し、必要であれば簡単に休憩もとることができる。
- 2 私物を一時的に保管できるので、持ち物を心配することなく学習に集中できる。
- 3 個人ワーク用に囲まれたマイクロ環境は、外界からの邪魔をブロックしながら、学生が持続的に学習に集中できるように、テクノロジーも装備し、身体もしっかりとサポートしている。
- 4 外の自然な景観は癒しを与え、精神的な安らぎと閃きの時間を与える。

かつてないほど注目される「書く」+「ホワイトボード」:



高解像度カメラやモニター、様々なサイズのタッチスクリーン型デジタルデバイスが溢れている現代はまさにコンテンツディスプレイの黄金時代ともいえる。その中において、従来型の吸着式ドライレースホワイトボードがかつてないほど売れている理由はなんだろうか？

その理由としては、まず、「書く」、「投影する」、「マグネット」で資料を貼り付ける」など多機能であることに加え、サイズも豊富で、電源も不要で費用も安価であるからだ。しかし、ホワイトボードが優れた学習ツールとして脚光を浴びているのには身体と脳の両方を使って学習できるという隠れた理由がその背後にある。

ホワイトボードの使用は、運動感覚と視覚の両方を伴う。書いたり、描いたりするという動作は身体的、精神的の両面を使いながら、学習効果を高めていく。例えば、インディアナ大学での調査では、単に文字だけを見ている子供に比べて、書きながら練習をした子供の方が神経活動が向上していることが分かっている。

ワシントン大学の調査では、人が思考をカタチづくるときに、手と脳の間にある種の関係が生じることが明らかになった。指の動きが思考、言語、作業の記憶にかかわる脳領域を活性化しているのである。

グループワークにおいてももたらされる利点は多い。情報やアイデアをホワイトボードに書くことで、ユーザーは

重要な情報を覚えなければならないというプレッシャーからまず解放されることになる。情報を表示することでグループでの情報や知識共有も可能になる。可動式ホワイトボードは、2、3人のユーザーが考えを書きだし、その関係性を理解しながら、お互いのアイデアから何か新たなものを生み出すという今までにないプロセスを築いている。

「教育者はこの調査の結果も踏まえ、ホワイトボードの利点を日々感じているはずだ。当社の製品の売上げが増えているのも、決して驚くことではないのです。」と語るのはセラミックスチール製のホワイトボードの市場をリードするPolyVisionの新規ビジネス開発担当ディレクターであるShawn Collins氏だ。

学校ではそのホワイトボードの新たな使用方法を持続的に試みており、異なるユーザーニーズに対応する様々な高さのホワイトボードを教室に設置する機会が多いという。ある大学では最近、座位と立位両方で使用できる約1.5メートルほどのホワイトボードを購入した。また、連続してコンテンツ表示が可能のように、スライドするホワイトボードも普及し、フラットスクリーンが使用されない際にはそれを隠すボードとしても活用している。ひとり用のホワイトボードは、試験の際の間仕切りとして、また、プレゼンやメモ用ツールとしても機能している。

電源を入れたり、アプリを開く必要もないホワイトボードは、瞬時に利用でき、学生の注意を向けさせたり、学習に集中できる一番簡単で手取り早いツールとしてその使用はますます増えている。○



A New Learning Curve

アクティブラーニングをどのように教員に定着させるか

教室では、なぜ依然として、教員が講義をするという一方的で受け身型の学習が行われているのだろうか？

私は教育者であり研究者として現状を見たときに、アクティブラーニングが普及しないのには教員自身がこの大きな変化に躊躇していることも起因しているのではないかと感じている。教員は新たな法律や基準、授業への期待や要求など変化の嵐に曝される中であっても、柔軟性や適応性を持ちながら、変化に適合できると私は信じている。

過度な負担を負わされているため、多くの教員がアクティブラーニングに慎重になるのは当然である。しかし、アクティブラーニングがある意味で形勢を一変させる可能性を秘めた方法であるとしたら、教員がそれを採用しやすくするには何ができるだろうか。そして、この取り組みにおいて学習スペースはどうあるべきだろうか？

私はその答えをサイモン・フレイザ大学の教育大学院と同じような教員のための学校をブリティッシュコロンビア州バーナビーで見つけた。

同校の学部長であるKris Magnusson博士は「大学やカレッジは大学における最初の典型的な2年間の調査とその授業の再検討をすべきです。それらの授業は学生をふるいにかける講座とも考えられ、通常そうした講座は座席が階段状になった演壇とスクリーンがある大きな講堂で行われ、そこでは講義という1つの学習モードに限定されているのが現状です。授業は極めて退屈で、こうした授業が効果的に実施されるには、今までのやり方を改め、教室を狭くし、より活発な交流と議論が行われるようにしなければなりません。」と語っている。

「学生をそこでふるいにかけるというよりは学生をいかに授業に引きつけるかを考えたほうがいいでしょう。そして、教材もそれが使われる環境も、学生の注意力をひきつけ、学習に邁進させるように考えられるべきです。授業で学生を引きつけることで、学生はより深く、より多くのことを学ぶことができるのですから。」

最初の2年は多数の学生を管理するためのコストを節約するために、授業は通常大きな講堂で行われることが多い。その代替としてMagnusson博士が提案するひとつは「ブレンド学習」だ。「講演のような講義は本来悪いアプローチではないが、あくまでもそれは手法のひとつに過ぎない。つまり、ソーシャルメディア、ウェブ、双方向的な体験をもっと活用して、よりパワフルなコンテンツを紹介し、その後に個人的な体験ができるように考えるべきです。」と述べている。

広い空間でも、もちろん、アクティブラーニングは可能である。「アクティブラーニングは、学生が習得しようとしている知識に対する学習意欲を強化できる学習法です。だからこそ、物理的空間が重要になるのです。家具が固定され、柔軟性がない場合、1つの学習モードには適していても、他のモードには役にたちません。移動可能でかつ快適な家具は、学生同士の議論を活性化し、他者と活発に交わることで小グループでも快適に学習を遂行することができるのです。」

Kris Magnusson博士の提案の概要:

- アクティブラーニングの新たな価値をつくりだす強力なパワーを信じる。
- 教員に対して、アクティブラーニングの採用を奨励し、柔軟性の高いトレーニングを行う。
- 学生に対して明確なメッセージを持つスペースを提供する。例えば、イスが整然と並んでいるだけでなく、可動式家具を使って、ステージは皆で共有されるものであること、また、教室は学生が活発に意欲を持って、自らの意志で学習する「場」であることをスペースを通して伝える。
- 固定式家具を可動式に変え、学生が自由にスペースを移動し、つながり、そしてコラボレーションできるようにする。
- テクノロジーを活用して、授業のウェブバージョンを作成する。そして、講義を学期の「基調講演」と位置づける。
- 学期を小グループによる議論、休憩、グループプロジェクトで区切る。

アクティブラーニング手法を教員に促す方法に関しては、イスラエルの教員養成大学オハロ大学の事例をご参照ください (p. 86) ○



レニー・スコット・ウェバー博士
Steelcase Educationの教育環境担当ディレクター

何十年にもわたり、数えきれないほど多くの教室の実情を目の当たりにし、教室の多くは時代の変化から立ち後れていることを痛感しているひとりです。現在、さまざまな活動を通して、人びとが環境から生まれる行動を理解し、新しい教授法や学習法を真にサポートする教室を創り出すことができるような環境を整備することに情熱を注いでいます。

ご質問やコメントは下記まで。

(lscottwe@steelcase.com)
Twitter (@Lennie_SW)



教員を 教育する

イスラエルの教員養成大学が
アクティブラーニングを実践

イスラエルの教員養成大学、オハロ大学の学長Shimon Amar博士は4年前にこの大学に入る前はインテル社の企業開発担当ディレクターを務め、企業サイドにいた経験も踏まえながら、大学での従来型の学習アプローチはもう通用しないと実感していた。

「学生たちは、自分たちがやりたいと思っている仕事への準備ができないのです。従来型の学習アプローチや大学環境は社会人になってからの環境とは似ても似つかないのですから。」

この教員養成大学では、新たにアクティブラーニング教室やその学習法を導入することで、新世代の教員を育成できるような環境を整備し、最終的には21世紀に向けた大学教育を実現できるようになることを目指している。オハロ大学はこれらの新しい動的な学習スペースを導入したことで、現在、イスラエルにある24校以上もの教員養成大学の間で人気を博している。

教室はダイナミックで可動性が高く、その時代時代に合わせて変化しなければならないとAmar学長は語る。「それは瞬時に変化に対応できる場、学習方法や学習が果たす成果をもたらす場でなければならないのです。」



**私たちは次世代の学生たちが、これからの社会の
様々な課題を乗り越えられるような
教育を目指しています。**

新しい教室で教えている最初のオハロ大学の教員のひとり、Aviva Dan博士は従来型の教授法を変えるのは挑戦であり、若い教員たちがそれによって感化されることは良いことだと語る。「私たちは次世代の学生たちが、これからの社会の様々な課題や常に変化しつづける社会のニーズに乗り越えられるような教育を目指しています。」

100名を収容できる広い教室では3人の教員が指導にあたり、教室は家具の再配置がいつでも可能で、レイアウト変更も容易である。教室にいる時間の大部分は、少人数またはチームやマンツーマンで学習を行い、プロジェクトに取り組んだり、グループ討議を行っている。

小さめの教室は柔軟性が高く、可動式で、アクティブラーニングと従来型の講義の両方に対応できるように設定さ

れている。このことでより多くのタイプの授業をサポートし、アクティブラーニングに慣れていない教員も徐々にそれに移行できるようなメリットもある。

各教室は自立式または他の教室と組み合わせて機能し、授業は例えば、ある小さな教室では問題解決に向けての学習に特化し、media:scapeを装備した別の教室では小グループのコラボレーションが行われるという具合である。

広い教室では、スペース内で人が移動し、お互いに密接に交流しながら影響しあうことができるように設定されている。「従来のように、ある教室から別の教室へと移動するのではなく、学生は身体の状態や気分にあわせて、自分の意志で別のスペースに移動できるのです。その連続が進化を促し、進化することで学生はより高いレベルに到達できるのです。」とAmar学長は語る。



教室の開設後、オハロ大学は周辺の大学の教育者を対象に会議を開催し、その教室改革について多くの関心を集めた。「もちろん、その改革には拡張性がないとか、テクノロジーの使用が困難とか、現実的ではないとかいうような批判的意見もあったことは確かです。」

「しかし、その後、その改革を学びたいという当校への見学者も増え、その後、2、3か月して、他校でも同様の教室に変更したと聞いて、改革は間違っていなかったと確信するにいたりました。これは教育を変える第一歩なのです。」とAmar学長は語る。○



**新たな学習体験を
創造する**

オハロ大学はSteelcaseの協力のもとに、アクティブ
ラーニングの教室を創造し、同校のビジョンを具現
化することに成功しました。



教室(大)

最大120人の学生を収容し、3人の教員が
サポートする。



教室(中)

最大36人の学生を収容し、異なる学習
モードや教授法にあわせてスペースを容
易に再構成できる。



教室(小)

最大16人の学生を収容し、異なる学習
モードにあわせてスペースを容易に再構
成できる。



LearnLab™

最大28人の学生を収容し、情報へのアク
セスを公平にすることで情報共有を妨げ
るバリアを排除した。



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



Thread™ power distribution

Ultra-thin, ultra-simple and ultra-fast,
Thread provides power to the devices
students use and the places they learn.

steelcase.com/thread

Steelcase®
EDUCATION

<5_MY
by Michael Young and Coalesse

CHALLENGE
DESIGN CONVENTIONS—
CHANNEL
MODERN CRAFT

Learn more at: coalesse.com/lessthanfive

coalesse®

THE HUMAN SIDE OF MODERN CRAFT

感性を鍛える現代クラフトアート。普段は気にも留めたことがないボタンのことをここで少し考えてみよう。ボタンといえば、4つ穴がある小さくて丸い円盤状のものを思い浮かべるだろう。普遍的なデザインでしかも実用的であることはいうまでもない。しかし、もし、ボタンが単なる留め具以上のものであるとしたらどうだろうか？ そうだとしたら、それは果たして実用的か、デザイン性もあり、それ以上の価値をもたらす可能性を秘めているだろうか。もし、ボタンが木彫りで作られていたとしたら？ 穴の部分が巧みにデザインされていたら？ それは今までに見たことがないようなボタンに様変わりするはずだ。デザインは表現であり、触れて質感を感じたいと思う。古いボタンの代わりにこの

新しいボタンをつけたいと思うかもしれない。そうすると、今までのボタンの見方は一変する。

クラフトアートの本質とは、職人のビジョンが精巧な技術と結合し、実用的なモノが「美」と「感性」の表現へと変わることである。

炭素繊維(背景画像)は家具業界における
新素材として脚光を浴びている。

「クラフトアートは必ずしも一品ものというわけではない。今は複製や大量生産も可能で、しかも、その内在的価値は高い。」

Matt Clayson
ディレクター、Detroit Creative Corridor

残念だが、今日のオフィスではこの普通のボタンと同じように、クラフトアートが使われることは稀である。それは多くの企業が厳しいコスト管理のもとで、生産性の向上イコール仕事の価値と定めているからだ。発想力の沸くデザイン性の高い仕事環境には関心を持っていないことも多く、美的感性、ウェルビーイング、社員の労働意欲といった問題に対する優先度は極めて低いといえる。

しかし、実はこれらの問題こそ、有能な社員の登用や在籍率の向上、社員の労働意欲、あるいは株価といった企業の総合的なパフォーマンスに大きく関係しているのである。

リーディングカンパニーはこの関係を強く認識し、企業文化を育成するためにオフィススペースにクラフトアートを導入している企業もある。まさに現代のクラフトアートは閃きの湧かない職場環境への解毒剤として使用されている。それは機能的であるだけでなく、美的感性を向上させ、ワーク体験をより感性豊かなものへとする効果が期待されるからだ。



新たなテクノロジーの登場で現代のクラフトアートはかつてないほど人気を博し、デジタルデザインとプログラミングの力で、多くの人がクラフトアートの意義を再認識しはじめている。



<5_MYチェアはハンド組み立ての炭素繊維シートででき、これによって軽量で、信じられないほどの頑丈なチェアフレームが出来上がった。



これからのメーカーは、コンピュータ制御カッター、カーバー、ドリルの他に、伝統的なハンド組み立てや仕上げテクニックを使用することが多くなるだろう。



メーカー・ムーブメント

ハンドによるモノづくりが社会的動きになっているのは、それが個性の表現であるからに違いない。普通の素材を何か新しいものに変える時には、何が可能かを考え直し、使用する人のユーザー体験を変え、最終的にはそれが社会を変えていく。

昔の職人は修繕屋、大工、発明家であり、道具と素材の達人だった。材料を駆使して実用的で美しいモノに仕上げ、長い年月をかけて、唯一無二のモノをつくりあげていた。

今日、世界を巻き込んでいるメーカー・ムーブメントはハンドでモノをつくるというコンセプトで人々の創造力を捉えている。まさに現代版職人である。ハンドメイドというアイデアはクラフトビールからコミュニティの創作ラボまで、多くの国や文化の中に定着し、コミュニティベースのメイカーフェア(Maker Faire)は世界中で大きな盛り上がりを見せている。

ハンドクラフトの通販サイト、Etsyが大成功を収めているのもこの流れからだ。また、3Dプリンターの人気の高まりを受け、他者と材料や知識を共有しながらのモノづくりも盛んだ。人々は人間の感性を刺激するクラフトアートと実用的なモノとの間には本質的な違いがあることに気づき始めている。

「メイカー・ムーブメントは人間の本質的部分を浮き彫りにしたと思います。人は幼少時代から、道具をつかったり、声をかけたり、かけられたりしながら世界を学んでいるのです。」とバージニア大学のMatthew Crawford教授は語る。

新たなテクノロジーの登場で現代クラフトアートはかつてないほど多くの人に広まりつつある。それはデジタルとリアルな世界の融合であり、テクノロジーがデジタルなデザインをリアルなモノへと変換している。プログラミング能力は手を使う技能と同じように価値あるものと見なされ、両方を組み合わせることによってどんな職人技が生まれるのかを見てみる価値はあるはずだ。これからは職人の工具箱に伝統的な工具や用具に加えて、コンピュータ制御カッター、カーバー、ドリルが入っているのも珍しくない世の中になる。これからのメーカーはセーターを編むのと同じようにロボットをプログラミングしていくことになるだろう。

「クラフトアートは必ずしも一品ものというわけではなく、今は複製や大量生産も可能で、しかも、内在的価値が高いものです。モノづくりをした人を語り、広く市場へと普及させていく。まさにそこがテクノロジーがこのムーブメントを起こした魅力なのだとは私には考えています。」Detroit Creative CorridorのディレクターであるMatt Clayson氏は語る。

クラフトアートは今、一大ビジネスになりつつある。

ワークプレイスでのクラフトアート

家具はアメリカのクラフトアートの通販サイトでもトップにくるカテゴリーである。しかし、オフィスの家具となると、クラフトアートは極めて珍しい。それはワークプレイスの多くが実利主義を重んじる傾向にあるからだ。クラフトアートが使われていたとしても、それは一般スペースではなく、あくまでも経営層のスペースでの使用に限られている。

「実用性と美が結合したクラフトアートは大量生産されたモノとは比較になりません。」と語るのはSteelcaseのプレミアムブランドであるCoalesseのゼネラルマネージャーであるLew Epstein氏だ。「ワークプレイスにおけるクラフトアートの役割は、洗練された素材やデジタルマシンとハンドメイドをシームレスに融合することです。そして、クラフトアートがダイナミックな媒介物となって、個性的なスペースを創り、文化的価値を表現し、最終的にはスペースやワーク体験をより豊かなものにしてくれるのです。」

Epstein氏によると、Coalesseは現代クラフトアートを名詞と動詞で定義しているという。例えば、クラフトアートを実用品と考えるとそれは名詞になり、際立つ性能やその企業のアイコンとなるようなカスタマイズ可能なソリューションと考えるとそれは動詞になるというのだ。いずれにせよ、クラフトアートはブランドの主要テーマであることには変わりがない。

「当社は創意に富んだアイデアを具現化するブランドという自負があります。クラフトアートとは新素材、新テクノロジー、そして、マシンと手作業をブレンドした新手法で、それを融合しながら日々実験を試みています。」と主張するのはCoalesseのデザインディレクターであるJohn Hamilton氏だ。

「クラフトアートとは新素材、新テクノロジー、そして、マシンと手作業をブレンドした新手法で、それを融合しながら日々実験を試みています。」

John Hamilton
デザインディレクター、Coalesse

Coalesseが最近発売したのがこの<5_MYというチェアだ。このチェアは名前から推測されるようなよくある軽量型チェアでは決してない。その重量は5ポンド(約2.3kg)以下だが、300ポンド(約135kg)以上のモノを支えることができる。それは金型に組み入れられた炭素繊維の層が大きく関係している。炭素繊維は家具業界の新素材で、新しい製造工程では機械化に多くの手仕事を組み込まれている。「手で組み立てられ、手仕上げをしているのです。金型からそのまま飛び出したように見えますが、デジタルでのデザイン段階からほぼすべての工程が手作業で製品化されていきます。新たなユーザー体験を提供するために新しいカラーアプリも試作中で、お客様が<5_MYチェアを視覚化し、共同でそのチェアを完成させていくのです。この工程には標準色やカスタマイズ色(PMS)を選ぶことや携帯で撮った写真の色と適合させるなどの作業も含まれます。この取り組みによって、現代のクラフトアートというものの世界を押しひろげ、さらにその可能性を探る新たな機会をつくることになる」と確信しています。」とJohn Hamilton氏は語る。

このようにして、クラフトアートとは時に完成品をも超え、ユーザーを参加者としてクリエイティブな世界に誘うひとつの方法でもある。そして、そこからは充実した顧客体験やさまざまなストーリーが生まれるのだとEpstein氏は述べている。



Coalesseの<5_MYチェアは金型で熱せられた炭素繊維の層によってつくられ、その製造工程には多くの手作業が組み入れられ、加工された各部品を組み立てて仕上げられている。

クラフトアートの需要

クラフトアートは今、新たに脚光を浴び始めている。素人のハンドメイドのモノから、秀逸な美術館の所蔵作品のようなものまで広範囲にわたり、クラフト運動のような文化的、経済的役割も担ってきている。現代クラフトアートは芸術的ともいえる手作業とマシンの正確さが合体し、デジタルとリアルを融合しながら、実用性と美を兼ね備えたモノを生産、再生産している。

ワークプレイスでのクラフトアートは、個が組織の中で没個性化するのではなく、個を表現し、発想力を高めることに役立つという考え方である。Coalesseに代表されるような、常に新素材やテクノロジー、その製造方法を追求し、先端をリードしつづける企業がいる限り、クラフトアートは進化し続け、今後何十年にもわたって、ワークプレイスに発想豊かな体験をもたらすことだろう。

21世紀型モノづくりの世界へようこそ。○

IGNITING A SENSE OF STARTUP CULTURE

「起業文化」に火をつける一本物志向、個性、俊敏性、情熱

スタートアップ企業はイノベーションに力を入れ、限界を打破し、市場での影響力を確実に強めつつある。そして、その情熱と透明性のある特殊な「起業文化」を築き上げている。彼らと同じような成長エネルギーに満ちた雰囲気を求める成熟しきった古い体質の企業にとってはそれは憧れの対象ですらある。スタートアップ企業は規模が小さく、俊敏性があり、目指した経営を実行しやすい。それはユニークで浸透しやすい「起業文化」がその土壌にあるからだ。

しかし、大企業が自身の環境を元気で情熱に満ちた組織にしたい場合はどうすればいいのだろうか？大企業の「企業内起業家」やイノベーションチームのリーダー、空間クリエイターはその大きな組織の中でどうすればスタートアップ企業にあるような「起業文化」を育てることができるのだろうか？

企業のサイズにかかわらず、「起業文化」を起こし、企業として再生することは果たして可能なのだろうか？

過去1年にも渡り、Steelcaseのブランド企業のひとつであるturnstoneはスタートアップ企業や大企業の企業内

起業家たちにヒアリングを実施した。そして、企業文化やそれが実際のワークプレイスとどう有機的にリンクしているかに関する調査と探求から、人々の行動に明らかな変化があることが判明した。

企業文化と物理的空間を統合することでビジネス成果を高めようとしているスタートアップ企業と、大組織の企業文化を生まれ変わらせようとする企業内起業家に関する研究結果をここにまとめてみた。



ミシガン州グランドラピッズにあるデジタルスタジオのFusionary社は、自社のチームにさまざまな姿勢をとらせる仕掛けをすることでこの「起業文化」を体現している。

「非・大企業体質」文化を育成する

当社が称する「起業文化」を生むスペース、つまり、大企業体質にはないカジュアルな環境が多く、起業家ベンチャーから高く評価されている。それは個性を表現でき、社員が楽しみながら協働し、個々に適したスペースで働ける空間を指し、その文化は「ボタンをかけない非大企業体質」と言い換えることもできる。柔軟性の高い本物志向のこの環境は、社員の労働意欲を掻き立て、働くことの意義や帰属意識を植えつけるものである。

ボルチモアのThe Verve Partnership社の創設者兼マネージングプリンシパルのKelly Ennis氏は「当社は、スペースを戦略ツールとして活用することが、企業文化を築き、社員の労働意欲を高め、最終的にはブランドの向上につながるかと信じています。」と語っている。同社はお客様であるユーザー主体のデザイン設計を旨とする建築設計事務所、デザインとビジネス戦略を結びつける対話を主軸とした顧客サービスを特長としている。デザイナーでもあるEnnis氏は「起業文化」を達成するには意識的な改革が必要だと主張する。

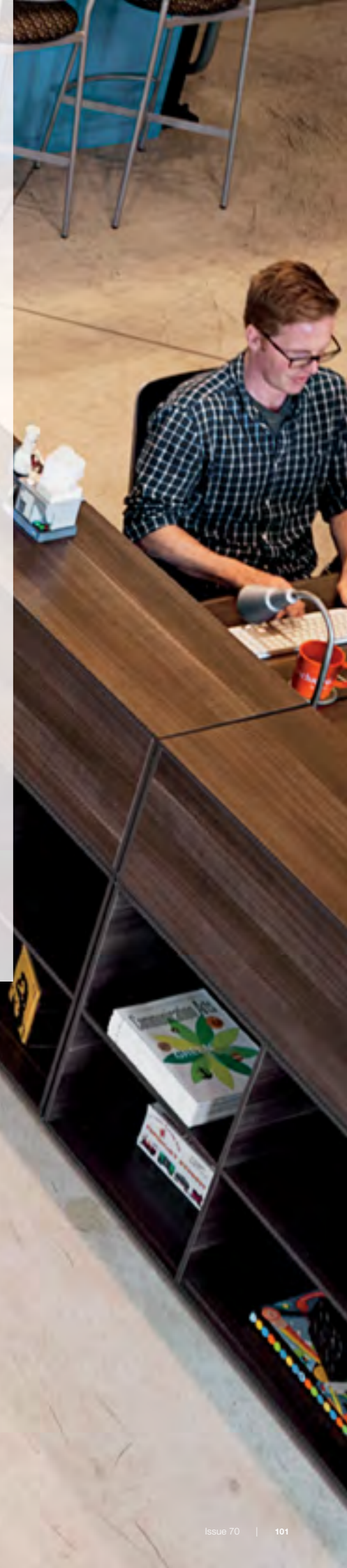
「企業ブランドとはロゴや商標、グラフィックといった見た目だけで単純に表現されるものではありません。それは企業が持つ個性や存在価値を映し出すものであり、さらに重要な点は消費者一人ひとりが抱く感想やイメージによって築かれていくものなのです。」とEnnis氏は述べてい

る。「企業文化と独自性で統一された企業イメージは互いに密接に絡み合い、そこに建築家やデザイナーが協働することで、企業文化と企業イメージの両方がバランスよく表現された、本物志向の「場」を実現できるので。」

シカゴのRxBar社の共同所有者Sam McBride氏は、クライアントとの関係や会社の成長におけるスペースと企業文化、ブランドが共に果たす役割を痛感している。

「当社のプロテイン・バーには、6~8つの成分要素しかありませんが、すべて不純物のない最も上質な成分だけを含んでいます。私たちがオフィスの設計をする際に目指したのは、自社が市場に届けているものを反映したオフィス、つまり、清潔でモダン、そしてシンプルさでした。」とMcBride氏は説明する。「当社を訪れるお客様は包装紙の中にある品質とシンプルさが日々の仕事空間にまで一貫していることを目の当たりにし、本物を追求する企業としてのイメージが植えつけられるのです。」

turnstoneが500社以上の小規模企業の経営者を対象に実施した最近の調査では、回答者の80パーセントが活気に満ちた企業文化を育成する際の物理的空間の重要性を認識していると答えている。また90パーセントが魅力的な企業文化は就職先企業を選ぶ際に重要視されるポイントになるだけでなく、企業の繁栄にも深く貢献すると答えた。



「現状を打破しようとする人々に何かを訴えようとする際に考えなければならないのは、人は何か最先端な考え方を求めながらも組織としての一体感や秩序を望んでいるということです。それは必ずしも整然としたものである必要はないが、かといって混沌としたものであってもいけないのです。」

Tom Polucci
インテリアデザイン担当ディレクター、HOK社
(グローバルデザイン、建築、エンジニアリング、都市計画の建築設計事務所)

スタートアップ企業は創立当初はかっこいいオフィスの雰囲気からスタートしますが、それを長期にわたって維持することは極めて困難なことでもある。その境は規模として10名の社員を抱えた頃だろう。創立者が業務をスムーズに維持し続けるために、規律や方針、プロセスを確立し始めるようになると、一部の社員はかつては自由な雰囲気があったのに、事業の成長に伴ってそうしたものがいつのまにかなくなってきていることに気づき始める。

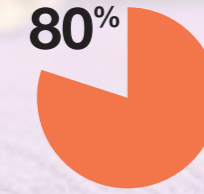
また、同様に、同じ状況に直面する世界をリードする大企業内の起業家の俊敏に対応することへのプレッシャーはさらに大きいといえる。通常、そうした大企業は環境が整備されていること、豊富な人材や資本力があること、長きにわたる経験を持っていることなど、スタートアップ企業と比べて大きな違いはあるが、現状に挑戦する意欲という面では企業内起業家もスタートアップ企業もさほど変わらない。

草の根運動や起業家精神を奨励することでコミュニティを強化しようとしている非営利団体のUPGlobal社の開発担当上級副理事長Enrique Godreau III氏は、起業家や大企業の革新的な考えの持ち主たちと長年に渡って交流してきた人物である。彼が言うには、成功している企業は市場でトップに躍りだした頃の経営を今でも追い続けており、自社の製品やサービスを最適化することを常に考えていると指摘する。これに対して、企業内起業家はその限界を打破しようと難しい質問を投げかけてばかりだと言う。

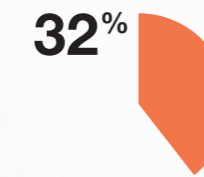
Turnstoneは最近515社(社員数100人以下の企業)を対象に調査を実施した。



90パーセントが企業文化は自社の成功の土台であると認識している。



80パーセントは物理的環境が活気に満ちた企業文化を伸ばすための役割を果たしていると答えた。



Y世代の32パーセントがラウンジチェアに座りながらリラックスして仕事をするのを望んでいる。

10番目の従業員

企業のトップが企業文化の維持に困難を感じる時期

Fusionary社のチームのメンバーはいつでもCampfire Paper Table (キャンプファイヤーペーパーテーブル)の周りに集い、瞬時にコラボレーションができる環境で仕事をしている。



「社員の働き方に自由度を与えることは優れた企業文化をつくる確実な方法です。それは年齢に関係なく、人を魅了するからです。期待した成果を達成させるには、仕事の質はきちんと維持しながら、社員に自由度を与えることが一番です。」

Ryan Walsh
パートナーシップマネージャー、MassChallenge
2010年以来600以上もの新規ビジネスを立ち上げている非営利団体

「もののある姿を見て、それがあべき正しい姿だと信じるのは容易いことです。企業内起業家は、成功するには過去にしてきたことを最適化するだけでなく、現状にも常に疑問を持たなければならないと考えます。これは決して反抗的な行為ではなく、それはディスラプティブ、つまり、従来の古い価値を破壊し、新しい価値を創造する行為であって、こうした起業文化の追求が本物の価値を創造し、常に革新的でありつづけることを可能にするのです。」とGodreau氏は主張する。

企業内起業家もまた、優秀な人材を引きつけて保持し、仕事に向かわせるという目標においてはスタートアップ企業と同じである。企業内起業家が、製品開発、人事、IT、マーケティング、営業、またはCSスイート(GEO、CIO、CFOなどの業務執行責任を担う役職の総称)のどの人間であろうと、自分たちの物理的空間が理想とする企業文化を反映していないものであるなら、その企業に繁栄はない。

「起業文化」環境は姿勢に注目している

特にラウンジチェアなど、従来にない姿勢で仕事をできる環境は、他とは違うよりリラックスした企業文化を創り、社員は即座にそれを感じ取るものだ。turnstoneの調査では、社員にどこでどう働くかの選択肢を与え、1日を自分で管理、調整できるようにすることが、「起業文化」の重要な要素であると結論づけている。さまざまな姿勢を奨励することは労働意欲の向上を目指すワークプレイスづくりには不可欠で、多様な姿勢をチョイスできる自由な雰囲気は「起業文化」の育成にも大きく貢献している。turnstoneの調査では、18～34歳のプロフェッショナルのうちなんと32パーセントもがオットマン付きラウンジチェアやスツールなど、快適で仕事もはかどるカジュアルな家具を好むことが明らかになった。

シリコンバレーの中心に位置する非営利団体のStartx社のビジネス開発部長のBrian Hoffman氏は、この傾向が自身の会社にもあると指摘する。

「本当は上階のスペースを社員の働く場所として設計したのです。しかし、結局、社員が選んだのは自然にリラックスできるラウンジのスペースだったのです。」

今日のオフィスでは、仕事のペースが速くなっているため、立ったままの姿勢で働くことも多く、立位高のテーブルやデスクの使用頻度が増している。その方がちょっとした時間でもチームが瞬時に簡単に集まって考えを出し合うことができるからだ。デスクにきちんと座ってメールするよりも、動きを制限しない高さ調節可能なテーブルや立位式テーブルに本能的に惹かれるのは極めて自然である。

ニューヨークに拠点を置く投資家で、講演家、ネットワーク戦略家でもあるJ.Kelly Hoey氏はこう主張する。「もし、社員から最高の成果を引き出したければ、ワークスタイルの変化に伴って仕事空間も進化させるのは当然です。企業は社員が1日の間にあらゆる場所、さまざまな時間帯で仕事をし、個人によって最も効果的に仕事ができるニーズも違うことをもっと認識すべきです。」

Campfireスリムテーブル、Skateテーブル、フットレストがコラボレーション容易なラウンジ環境を創出している。

DIY精神を育成する

アメリカで注目されているキュレーション(無数の情報の中から情報やコンテンツを収集、整理し、新たな価値を付与して共有する)と多くの起業家や企業内起業家の「DIY(何でも自分でやる)精神との間には密接な関係がある。起業家は自分が好きなものやインスピレーションを与えてくれるものの画像をソーシャルメディアで共有したり、創業者の情熱を反映させた最もエキサイティングなワークスペースづくりを目指して、その可能性を徹底的に追求することが多い。

グローバルな設計デザインコンサルト会社であるGensler社のインテリアデザイナー、Dana Verbosh氏はあるクライアントの話为例に挙げた。ボルチモア在住のIT関連のある若い起業家は創立当初は地階で仕事をしてい

たが、その後ボルチモア近郊にある建物に移転した。そこは23フィートもの吹き抜け天井がある、建築的ディテールが美しい1900年代の劇場の建物の3階だった。

「このクライアントはスペースのデザインは企業文化をも動かすことをよく熟知していました。私たちは古いボルチモア住宅の廃材の回収を手伝い、それを活用して他にはない唯一無二の壁やディテールを創りました。デザイナーとしての私たちの仕事は、耐久性のある商業施設でありながら、視覚的に訴えるストーリーをつくることでした。」○





どうやって始めるかの ヒントとは

起業家、不動産関係者、企業の空間クリエイター、ファシリティマネジャー、起業家の支援を行うインキュベーター、そして、従来の古い価値を破壊し、新しい価値を創造するディスラプティブ思想家と呼ばれる人々にとって、これらのトレンドが意味するものとは何だろうか？どの企業の職場でも、この「起業文化」に火を点けたり、かつてはそこにあった文化を再び取り戻すことは果たして可能なのだろうか？

それに対する私たちの答えは「YES」です。ここではどうやって始めるかのヒントを紹介しよう。

ヒント #1:

企業文化を反映した「場」づくり

限界に挑み、最先端な仕上げでエネルギーで活気的、かつ温かみのある住まいのような雰囲気を醸し出すビジネス空間をつくらう。DIY精神を活かして、スペースに企業の個性を付加し、内部に隠れたアーティスト的な才能と情熱を生かした空間づくりをしよう。

「人間は生まれながらに自己表現意欲を持っています。それは企業のイメージやブランドを確立しようとする企業も同じです。個性を空間の中で表現し、数ある中から自分の価値観にあうものを陳列するのです。」

Tom Pollucci

インテリアデザイン担当ディレクター、HOK社

ヒント #2:

ディスラプティブなものを擁護する

製品開発やシステム開発などに携わる社内起業家たちが、創造的でイノベーションを生み出せるような自由で制約のないスペースづくりをしよう。できれば、「起業文化」を始動できるようにどこでも仕事ができるようにしよう。従来のものを破壊し、新たな価値を創造できるようディスラプティブな面を擁護することが、より存在価値のある企業へと変わる原動力になる。

「社内起業家はよくフリップチャートや付箋、図面等を使って自分のアイデアを表現します。この種の相互交流をサポートするスペースやアイデアを具現化し、プレゼンできるスペースを設けましょう。イノベーターは自分のアイデアがどう具現化されるのかを説明しなければならないのだから。」

Enrique Godreau III

開発担当上級副理事長、UPGlobal社

車の根運動や起業家精神を奨励することでコミュニティの強化を目指す
非営利団体

ヒント #3:

「本物であること」と「機敏さ」を容認する

エルゴノミクスチェアに加えて、ラウンジチェアや立位タイプの家具を組み入れよう。仕事に集中できる場所や姿勢を自由に選ぶ選択肢をチームに与え、会社として社員を信頼し、最大限にサポートしているという明確なメッセージをスペースを通して表現してみよう。社員が働くことが楽しくなるように、個人ワークをサポートしながら、コラボレーションも促すスペースを意図的にデザイン、設計することが重要です。

「カフェは最も人気のあるエリアです。ラウンジエリアがあり、まるでカジュアルなビストロのようです。アイデアを生み出したり、チームでの協働作業にはこのようなカジュアルに集まれる場が威力を発揮します。」

Benjamin Dyett

共同創設者、Grind社

Grindはシカゴとニューヨークを拠点とする

「摩擦のない」ワーク体験を体験できるコワーキング施設

say hello to shortcut

We don't need research to tell us the workplace is busier than ever. And when deadlines loom, you want an easy-to-use chair that will support quick sits between meetings and focus time. That's why we created Shortcut. With built-in flexibility and surprising comfort, Shortcut proves it isn't just easy to use—it's easy to love.

make a statement: Shortcut's seven shell colors let you design a space to match your personality without compromising style. Dozens of fabric options make it easy to create your one-of-a-kind chair.

detail: Because we believe that small things have the power to make a big impact, we designed Shortcut's cushion with bold seams to add visual interest.

comfort: Shortcut's signature cutout is designed to offer flexibility and increased comfort during short sits. Elbow rests stay out of the way, allowing you to pull close to your work surface.



C O N N E C T I N G P E O P L E + P U R P O S E

人と目的をつなぐ。社内で注目を浴びるチームに配属になったらと想像してほしい。あなたの仕事は企業文化の変化をリードし、可視化や信頼性、コラボレーションの構築を促すことで、それは自社の未来へのビジョンと外部コンサルタントの調査データに基づくCEOからの命令でもある。そして、まずしなければならないことは社内の機密保持契約書に署名して、チームがしていることを口外しないことを誓約することである。

他の例としては、新製品導入でブランドを再生しようとする大手メーカーの本社に向くとしよう。そのメーカーの首脳陣は画期的な広告キャンペーンを打ってスタイリッシュなブランドイメージを構築し、脚光を浴びようと考えている。また、社員に対しても新たなエネルギーを吹き込んで企業文化を活性化させ、「イノベーション」を軸にした考え方を社内に定着させようとしている。しかし、この会社のワークスペースはというと、元々は製造施設であったスペースを変換したものでそのスタイルは1920年代風のプライベートオフィスが配列された時代にそぐわないものである。

こうした例のように、働く現場が組織の目的と合致していないといった話はよく耳にする。Steelcase Applied

Research+Consulting (ARC) のチームリーダーである Jennifer Jenkins氏は「目的、あるいは意義といったものは社員の労働意欲を高める上で鍵となる要素の1つです。」と説明する。

世界経済において国際競争が激化する中で、社員の労働意欲の問題は今日の企業にとって無視できない問題になってきている。

「私たちは企業の目的は戦略やブランド、企業文化が交差するところにあるべきで、これらの3つの要素がひとつに合体して始めて労働意欲が高まり、その結果、企業は成功すると考えます。私たちは、毎日のワーク体験を改善し、企業がその目的に向かって繁栄できるような戦略を提案しています。」

「目的」の方程式

Gallup社の調査では、驚くことに、世界中の10人の就労者のうち、仕事に意欲を持っているのはたったの3人だけという結果がでている。しかも、この比率は過去10年間ほぼ変化していない。上司を優秀と感じている人は10人のうち1人で、このことが引き起こす仕事上での損失コストは数千億ドルにもなるという。

一方、同調査ではまた、社員の労働意欲が健全に高まると、1株当たりの利益はおよそ150パーセントアップし、株価は急上昇するとしている。そして、社員は非常に高い生産性や利益率を達成し、お客様満足度を向上させ、事故の発生率を減少させるという。

では、企業がその「目的」に到着するまでの道のりはどのようなものだろうか？即座に企業を変革できる魔法の秘策などといったものは存在しない。しかし、効き目がある方法としては、ワーク体験を改善し、実証済み戦略を組み合わせ、毎日の現実に企業目標を合致させていくことである。それにはまず「目的」や「意義」を明確に設定するところから始めなければならない。

今日、「意義」に関する議論が活発に行われているが未だ流動的な面がある。ウェルビーイングや経済学、心理学

といった側面とも関係し、その議論は一番最近のダボスでの世界経済フォーラムからグローバル企業の取締役役員会議まで至る所で行われている。企業の動きはその「目的」を仕事のあらゆる側面に浸透させていこうとしていることだ。Whole Foods社の共同創設者John Mackey氏は最近のインタビューで次のように述べている。「人々は生活のためだけに働くことを望んでいるわけではありません。そこには人生の目的や意義が深く関わり、自分の仕事が社会の役に立っているという感覚を欲しているのです。」

「Purpose Economy(目的型経済)」の著者Aaron Hurst氏もこの問題に著書の中でも触れ、こう述べている。「人間は個として成長し、意義のある人間関係を築き、個よりも高次元のものに従事して始めてその目的を感じる。そして、人間はその個人的で社会的な目的を本能的に追求するようになっている。」

Hurst氏によると、「意義」を求める意識は決して今に始まったものではなく、それは古代ギリシャまでさかのぼるという。しかし、昔と比べて今はそれが世の中の大きな動きになっているということだ。例えば、新興経済全体を推進させているのもこの動きである。昔は現金が一番で、「意義」など考慮されない時代があった。それが失敗に終わった結果辿り着いたのが「目的型経済」という考え方である。世界的景気後退は人々の価値観と優先順位づけを大きく変化させた。人々はより安定性とより明確な目的を意識するようになったのだ。今日、人は生活だけのためだけではなく、自己を成長させたい、社会のために役立ちたいためにも働いている。これは人間の本能的、根源的欲求階層の最も高次にある「自己実現・自己超越欲求」である。

SteelcaseのNicolas de Benoist研究員は、数年もの間ワーカーのウェルビーイングと労働意欲の問題を調査してきた。その彼は「人は自分よりも何か素晴らしいものに従事していると、日常生活のストレスに直面しても回復力が早いのです。反対に目的がないと、日常生活の細々したことにとらわれてストレス潰けになり、大きな目標を忘れてしまいがちになります。」と述べている。

しかし、この「意義」は動機と混同してはならない。「意義」とは自分の信念と強みに合致する仕事を見つけることと深く関係し、大きな枠の中でその仕事がどう役立っているのかを知ることもある。企業は個の強みを生かすのではなく、弱みを改善するように従業員に頻繁に要求し

ていないだろうか。調査では、ワーカーは自分の強みや最も得意とするスキルを奨励されると仕事への意欲ややる気が向上することが分かっている。

こういう状況になると、ワーカーはより自分らしく、その能力を最大限に引き出せることになる。「あるがままの自分を追求しないで意義を語ることはできません。意義とは共通の目標を持った中で、個々の資質と才能を自覚し、他者と共有することから生まれてくるのですから。」とde Benoist研究員は主張する。

この共通目標に向かって仕事をしているという感覚は、小さなタスクがより大きな目的につながった時に大きな充実感をもたらす。特に大企業では、この個の仕事が分離され、共有されず、適切に評価されない感覚に悩む人も多い。「目的がなければ、人はフラストレーションを感じ、後ろめたささえ感じるようになります。その場合、企業が個の価値を正直に明確に言い表すことで、社員は自分の仕事に充実感を感じることができるのです。」とBenoist氏は述べる。

「私たちは企業の目的は戦略やブランド、企業文化が交差するところにあるべきで、

これらの3つの要素がひとつに合体して始めて労働意欲が高まり、その結果、企業は繁栄すると考えます。」

Jennifer Jenkins
チームリーダー、
Applied
Research and
Consulting (ARC)

「私たちは、毎日のワーク体験を改善し、
企業がその目的に向かって
繁栄できるような戦略を
提案しています。」

Tim Quinn
担当副社長、
ARC

変革のための 戦略

組織の中で目的を育むには多面的なアプローチが必要になる。ARCの担当副社長であるTim Quinn氏はこう語っている。「私たちはスペース、ワークプロセス、テクノロジーが人間の行動にどう影響し、サポートするかに着目し、最上のワーク体験を生み出すにはどうすればよいかについてのお客様との対話の機会を増やすよう努めています。」

Quinn氏は本社スペースが戦略、ブランド、企業文化を強化するように意図を持ってデザインされた事例としてGoogle社とApple社を引用している。Google社の目的は「発見する」ことにあり、その可視化された企業文化が明確にスペースに反映されている。そのため同社の新キャンパスはグリーンでカバーされた半透明の天蓋屋根が特徴的で、ショップスペースもあり、新たなニーズに容易に対応できるようなオフィスとして設計されている。一方、Apple社は「アイデアを育てる」ことに重きを置き、どちらかというと防衛的アプローチを取ることでも有名で、それが本社のスペース設計に生かされている。

「スペースとはツールの1つにすぎません。私たちはお客様の企業の従業員が、また組織全体がその目的に沿った行動がとれるようなスペースを立体的にみせるよう工夫しています。仕事の仕方はスペースだけでなく、すべてのワーク体験の中に目的があるため、人事、ITプロセスなどの他のエリアにも大きく影響を及ぼします。」とQuinn氏は主張する。

前述したように、当初の要求は時代遅れの空間を新しいビルでもっとインスピレーションが湧くような、柔軟な環境にシフトして欲しいというものだった。「私たちはCEOとの話し合いを重ね、なぜ物理的空間ではなく、彼が望んでいる従業員の行動や企業文化に焦点を当てることがより重要なかを説明しました。」とQuinn氏は述べている。結果として、全体査定を実施したことで、同社には信頼性、透明性、リスク負担、そして権限委譲においていくつかの認識ギャップがあることが明らかになった。

「これはクライアントと目的を追求する段階でよく起こる問題です。企業は従業員に対してもっと協働で仕事をするように要求している一方で、評価や報酬はあくまでも個人に対する貢献にしか与えなかったり、イノベーションを求めながらも、実際はリスクを冒すことは奨励していないとか、会社全体の方向性の中での積極的な戦略を求められるなど、従業員は戸惑うことも多いのです。」

この事例では結局、信頼性、透明性、リスク負担、そして権限委譲を築く行動と経験を育成できるような新たなスペースがデザインされた。この新スペースでは、管理職のモバイル化や可視化が促進され、情報はスペース中に配置されたデジタルディスプレイで共有されるように工夫されている。そして、ワークカフェを設置したことで社員は自由な中で働き、ソーシャルに人とつながり、チーム力も強化された。これらの変革によって、従業員は組織とより密につながり、「目的」の遂行に貢献できるようになった。

もうひとつの例をあげよう。あるメーカーは業界を変えてしまうような新製品のアイデアを開発したが、結局は発売に至らず、その後、競合メーカーが同様の製品を発売し、大ヒットにつながったとしよう。前社のCEOは何故あの時に最良のアイデアが具体化に至らなかったかを自問自答する。ARCの査定では、首脳部が求めていた行動や成果と社員が検討するよう求められていたものとの間には大きなギャップが存在したことが明らかになった。新製品の開発者はアイデアを生み出すと言われたが、その成果に対する評価は報酬を与えるでもなく、失敗の際の効果的なサポート体制も確立していなかった。その結果、誰も開発中の悪い結果については共有しようとせず、最良のアイデアが取り上げられることもなかった。この結果に対して、Quinn氏は期待と成果の測定が交差するところを

もっと慎重に検討すべきで、企業は「目的」のある行動をもっと奨励し、それに対しては報酬を与えるべきだと提案している。

「目的」を 明確にする

新たに登場した「目的型経済」の勢いが今後も高まり続けるとしたら、企業はその方針や信念、そして価値観までも再検討する必要に迫られることになるだろう。そして、企業は行動と期待の間にあるギャップを克服し、新しい方針のもとに「目的」を推進する文化を育てるようなワークプレイスづくりが必要になる。また、「意義」を求める動きがますます広まれば、働き方や働きたい企業のあり方、そして、その選択方法をも塗り替えることになるだろう。それに呼応するかたちで、進歩的企業は企業目的を見直し、目的を明確に伝えるようになり、従業員は日々その目的を感じながら仕事することになるだろう。「意義」が求められる新時代にあつて、「目的」が新たな職務内容になる日は近いかもしれない。○

Sustainability Spotlight

循環型経済（サーキュラー・エコノミー）： 世界を前進させる方法を再考する

戦略コンサルティング会社のMcKinsey & Company社は、急速に変化するビジネスモデルが、今後5年以内に10万もの仕事を創り出し、2025年までに1兆ドルを世界経済にもたらすと試算している。この従来型とは異なる経済がサーキュラーエコノミーと呼ばれる循環型経済である。

Steelcaseは100人のサステナビリティリーダーの1人として「The Circular Economy 100サーキュラー・エコノミー100」への参加を要請された。サーキュラー・エコノミー100は英国のEllen MacArthur財団が設立、推進するもので、再生可能な循環型経済に貢献している多業種にわたる企業や個人で構成され、メンバーにはUnilever、Phillips、Cisco、Renault社などが名を連ねる。

これは廃棄物の削減、資源回復の最大化、革新的な製品やサービス、手法を通しての経済成長をもたらすシステムづくりへのシフトで、現在主流となっている「取って、創って、捨てる」という「消費型経済」を消費資源を有効活用する「循環型経済」へと転換しようとする考え方である。

2010年にヨットによる単独世界一周の最速記録を打ち立てたEllen MacArthur氏によって創設された同財団は「サーキュラー・エコノミー」という概念とともに、いまやビジネス界で注目を浴びている。フォーブズ誌は「いよいよ実現の時期が到来したアイデア」としてサーキュラー・エコノミーの特集を組み、今年3月にはバンクーバーでの2015年TEDコンファレンスでプレゼンターとしても登壇している。

彼女によれば、セーリングでの経験が世界がどうあるべきかの根本的な見方を変えたと言う。3か月にわたるヨットでの世界一周には必要とするものをすべて持って行かなければならず、その持ち物がすべてとなる。

ある意味で、誰もが有限の資源を使って旅をしている。世界経済がより多くのものを消費し、資源が枯渇していく中、企業はエネルギーや資源を今まで以上に効率的に使用するよう努力を強いられている。2030年までに開発途上地域のおよそ30億人もの消費者が中産階級に入り、資源高騰も予想されるとすれば、この直線型経済モデルでは消費者需要を決して満たすことはできない。

Steelcaseは、社内でも「ディスラプティブなイノベーション」を推進し、それがいかに複雑で困難を伴うものであるかを身を以て分かっている企業である。前進するということは過去のソリューションや「従来通りのやり方」を捨てることを意味するからだ。例えば、同社が2004年に発売したThink[®]チェアはその当時は画期的で、まさに循環型経済のためにデザインされた世界初のCradle to Cradle[™]認定製品として高く評価された。そして、その後、2012年までに同チェアを再考し、イノベーションによる機能の充実、最小部品での構造、さらなる耐久性の実現を達成し、再発売に至っている。また、再使用とリサイクルのプログラムである Phase 2 ReMarket[™]（北米のみ）やEco' Services（フランス、スイス、ベルギー、ルクセンブルク）の実施で、使用後の製品を廃棄物として処理するのではなく、循環型プロセスに組み入れるフローも確立している。

21世紀には数々の画期的なイノベーションや劇的な成長が期待される。Steelcaseでは時代遅れの経済構造からいち早く抜け出し、これまでに経験したことがないような大きなスケールでプラスの変化を起こしていくことを目指している。○

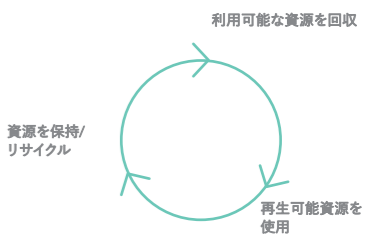
サーキュラー・エコノミーとは？

サーキュラー・エコノミー（循環型経済）とは、製品をつくりだす方法を再考し、再設計するための新しい考え方とその手法

従来型の直線的経済



サステナブルなサーキュラー・エコノミー



それがどう世界を変えるか？



環境
継続的可用性を最適化するために資材、エネルギー、資源を効率的に計画し、使用する。



経済
リスクを削減し、新たなビジネス機会や製品/サービスのシフトで復興力や回復力を構築する。



社会的交流
誰もが繁栄できる世界を創る枠組みを確立する。

詳細な情報

サーキュラー・エコノミーに向けて
ellenmacarthurfoundation.org

「目的」を浸透させる

企業に対する質問

1. 明確な目的があるか？そして、すべてのレベルの従業員がそれを理解しているか？
2. 情熱を持って目的を達成しようと思えるか、そして、それは達成可能か？
3. それは行動を起こさせる強い動機要因になりうるか？

リーダーに対する質問

1. 社内でのワーク体験は個人のスキル/能力が最大限に発揮されるようにデザインされているか？
2. 「目的」によってコミュニティが生まれているか？上手く協働できていると皆が思っているか？
3. 現状に挑戦することにリスクはないか？

個人に対する質問

1. 企業の目的を理解しているか？
2. 組織は風通しがよいか？自分の貢献は企業の目的に役立っているか？
3. 仕事に納得し、意義を見いだしているか？
4. 自分がしている仕事を信じているか？
5. 学び成長する機会があるか？

ARCでは、企業であるお客様が目的意識を表現し、強化することをサポートする際にまず現状を的確に把握するようにお願いしている。なぜなら、現実と理想との間にはしばしばギャップがあり、それが戦略を実行する際に「目的」を毎日のワーク体験に浸透させることを難しくするからだ。

もし、企業がその文化と行動をより大きな目的意識に導きたいのであれば、右記を考慮しなければならない。

あらゆるレベルでこれらの質問を常に念頭に置くことで、企業は従業員の毎日のワーク体験にその「目的」を浸透させることはより容易になる。



TAKING THE LEAD

人間工学のコンサルティング会社が社員のウェルビーイングを向上させるために「場」のパレットを採用

業界をリードする。デトロイトから遠くないミシガン州アナーバーにあるオフィスパークの目立たないビルの中で、北米最大の人間工学プロフェッショナル集団が、従業員やビジネスニーズを満たすための新たな方法として、オフィスを再デザインしている。

その会社はHumantech社で、ここ2-3年で仕事の劇的な変化を経験していた。まずはあらゆる企業が直面しているグローバル経済、ワーカーのモバイル化、テクノロジーの急速な進展、ワークスタイルやワーカーの期待などのマクロ的变化だ。

「会社の経営の仕方も社員の働き方も様変わりしました。それに伴って今度変えるのは物理的な空間であるオフィスです。」

Humantech社
ジェームス・グッド社長

「場」がこれからの働き方をサポートしたものでなければ、変えるつもりはない。

Good社長と5名の管理職からなるチームが編成され、従業員からさまざまなアイデアを引き出しながらワークプレイス戦略は立案されていった。ワーカーのモバイル化を支援し、社員がコラボレーションしやすい環境を整備することに加え、従業員を人間工学、ウェルビーイングの両面からサポートする空間の必要性を経営陣は強く感じていた。そのスペースの中には集中ワークや熟考、休息、エネルギーの充電などを促すプライベートスペースも含まれている。

その原則は何を優先するかであった。Good社長は「場がこれからの働き方をサポートしたものでなければ、変えるつもりはない。」と将来の変化に適応する能力と順応性の大切さを強調した。「スペースの変革はこれでいいということはなく、これからも進化しつづけます。」

例えば、ワークスペースの80パーセントは所有されない共有スペースで誰もがいつでも利用でき、デスクやテーブルのサーフェスはすべて高さ調節付きで座位、立位の両方の姿勢をサポートしている。

「会社をどう変えたかの象徴的メタファーとして、この姿勢の選択肢が挙げられます。人間工学に基づいた座り方とは、かつては集中タスク作業や机上面の固定デスクトップの位置に向かってきちんと座るというものでした。しかし、今日、人々はもはやそのような固定した働き方をしていないのです。彼らはタブレットやスマホを駆使し、チェアに座っていても姿勢を動かしながら仕事をこなしているのです。だからこそ、SteelcaseのGestureチェアは今の時代にうまくフィットしたのです。」と社長は指摘する。

会社の経営の仕方や働き方にも大きな変化があった。プロジェクトベースやチームベースで動くことが増え、コンサルタントは海外出張も多く、コンサルティングチームの半分ぐらいは常にオフィスにいない状態で、従業員の5分の1は他の都市で働くクライアントのオフィスで時間を過ごすことが多くなっていた。高いモバイル化と従業員の分散化でテレコンファレンスやウェブ会議が日常的に行われていた。

そのような状況の中で唯一変化していなかったのがワーク環境だった。もちろん、人間工学を専門としている会社だけあって、その空間は人間工学を考慮して設計はされていたものの、社員全員に自席や個室があるレイアウトは極めて時代遅れで、空席も多く、わずかなコラボレーションスペースで貴重なスペースが適切に活用されていないという印象だった。

会社の事業内容も全面的な経営コンサルティング会社から、経営コンサルティング&ソフトウェア会社へと変化していた。

多くのフォーチュン500の企業を顧客として抱えるHumantech社の首脳陣は、この変化に対応する必要がある企業は自分たちだけではないと感じていた。社長であるJames Good氏は「当社は長い間、職場における人間工学の専門家として業界をリードしてきましたが、さらに前線に立ち、変革を率先しなければならないと感じていました。企業はモバイル化とコラボレーションをサポートし、従業員の健康とニーズを満たすワーク環境を創造していかなければなりません。優れたワーク環境とは進化するテクノロジーに適切に対応し、有能な人材を引きつけるスペースです。当社の経営の仕方も社員の働き方も様変わりする中で、今度変えるのは物理的な空間であるオフィスだと考えたのです。」と語る。



Humantech社の新たに設置されたワークスペースを融合したWorkCaféではカジュアルなコラボレーションが頻繁に起きている。

どこでもコラボレーション

そこには多彩なコラボレーションスペースも設置されている。自席での簡単なコラボレーションを可能にする仕掛けに加え、様々なサイズのインフォーマルなミーティングスペースがスペースに柔軟性を加えている。例えば、豊富なサイズとレイアウトの顧客用プレゼンテーションや会議用としてのスペース、収納キャビネットを背中あわせに組み合わせたコラボレーションスポット、カジュアルなコラボレーションを促すカフェとワークスペースを融合したWorkCaféやラウンジスペースなどがある。

また、media:scapeのコラボレーション用セッティングが一番のお気に入りだと話すのはビジネス開発担当ディレクター兼プランニングチームのメンバー、Kent Hatcher氏である。「プロジェクトもF5ファンクションキーももはや必要ありません。プラグインして画面にあるものを表示するだけ。迅速かつ操作も簡単。つながって情報を共有するための今までにない方法を提案しています。」

もうひとつのお気に入り人間工学と可動性を考慮したコラボレーションチェア、Buoyツールである。「それはまるでバランスボールに腰掛けているかのようです。機能とデザインが一体化しているところが素晴らしいです。傾斜が5°だと安定性があり、12°で傾いた感じがし始めます。しかし、それ以上の傾斜になることはありません。体格に

合わせて高さ調整も可能な優れたものです。重さもおよそ6kgで簡単に持ち運びができます。」

また、同社はモバイルで仕事をし、コラボレーションが多いワーカーのために、ひとりになって集中できるスペースとして、5タイプの閉じられた静かな空間を設置した。「一部には場を変えることで気分が変わり、知的活力を得る人もいます。その人間が内向的、外交的に限らず、忙しく動き回る今日のワーカーにとって、プライバシーは欠かせない要素です。」とGood社長は語った。

ウェルビーイングを育む

人間工学的ワークプレイスを的確に評価するために、Humantech社はErgopoint®ソフトを使用することで経営陣が認識していない従業員が不快に思うことや病気という問題がまったくないことを確認することができた。人間工学とは職場でウェルビーイングを育むためのひとつの手法に過ぎない。そこは自然光に溢れ、誰もが屋外の自然の景観を眺めることができる。そして、従業員はどこでも、どんな姿勢やスタイルでも仕事ができるようにあらゆる工夫がされている。このスペースにはサステナビリティがあらゆる面に反映され、全米科学財団(NSF)からサステナビリティ認定を授与された。LEEDと同様に、NSF基準にはポイントシステムを使用した4段階の証明があり、Humantech社は最高レベルのプラチナを獲得している。

企業文化を促進する

人、ワークプロセス、ウェルビーイングをサポートする職場は仕事の生産性と効率を向上させるだけでなく、企業文化も育む。例えば、WorkCaféは仕事、食事、ミーティングのための最も理想的な「場」、人間関係構築の「場」として貢献している。コンサルティング担当のディレクターでプランニングチームのメンバーであるWinnie Ip氏は2週間の出張後に同僚とつながることを切望したと言う。「私はWorkCaféに行って、そこで丸1日仕事をしました。なぜなら、そこにいれば、必ず同僚に出会えると思ったからです。それにあのカフェの活気がいつも私に元気を与えてくれるのです。」



同社はモバイルで仕事をし、コラボレーションが多いワーカーのために、ひとりになって集中でき、活力を回復できるスペースとして、5タイプの閉じられた静かな空間を設置した。



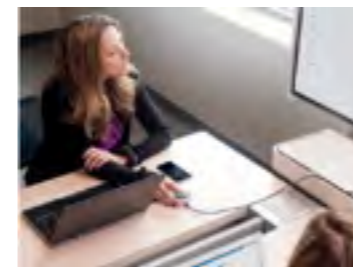
人間関係を構築する

「誰もがWorkCaféをこのように使用しています。出張から戻って1日目は自席にも戻らずそこで過ごし、3日目か4日目ようやくいつもの仕事リズムを取り戻したのです。」

その空間はクライアントにも高く評価されている。「かつてクライアントとここに来た時は、私たちは会議室ですでに8時間も一緒に仕事をし、疲れきっていました。今はラウンジのあるスペースで、密な議論ができます。テーブル越しだけで仕事をするよりも、より良い人間関係を構築できます。当社のクライアントは一般にフォーチュン500の企業で、アメリカの経済を牽引する大企業です。彼らはこの環境の中に入ると、いつも強い衝撃を受けると言います。」とIp氏は語る。

Humantech社の事業は強い人間関係の上に構築されている。新たなワーク環境はSteelcaseのアドバイスでさらにそれが促進されるようにデザインされた。「当社は科学的根拠をもとにしたリサーチベースの会社であることから、Steelcaseが単なる家具会社ではなく、リサーチ会社でもあるところに最も惹かれました。」

ビジネス、市場、業界の変化、人材、テクノロジーなど、すべてのモバイル化がかつてないほど進んでいる。この流動的な経済にあって、同社はワーク環境を柔軟性のある資産として位置づけ、事業を遂行し、社員を引きつけ、意欲を掻き立て、企業文化を活性化し、ブランドを磨く「場」として活用している。



フォーマル、インフォーマルなミーティングのスペースには、media:scapeのコラボレーションセッティングや従業員が簡単に情報を共有できるホワイトボードなどが設置されている。

INSIDE ASIA PACIFIC

アジア太平洋地域の最新情報



THINKチェア、2015年度グッドデザイン賞(オーストラリア)を受賞

国際的デザイン賞であるAustralian International Design AwardにてThinkチェアが2015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。Thinkはその直感的な操作性とイノベーションによって、他にないサステナブルなチェアのアイコンとして開発され、そのコンセプトが高く評価された。授賞式は5月29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る。

「インパクト」をもたらす

忙しく働く現代エグゼクティブのニーズに応え、よりスマートに、より効率よく生まれ変わったImpact(インパクト)。ハイグレードな機能と柔軟性、洗練されたデザイン性を兼ね備え、そのクリーンでモダンなデザインがあらゆるエグゼクティブスペースにフィット。テーブルベースやサポートパーツ、天板などその種類の豊富さも特長で、多彩なレイアウト構成が可能、デスク内部に統合された配線マネジメントで机上面もすっきりと使用することができる。

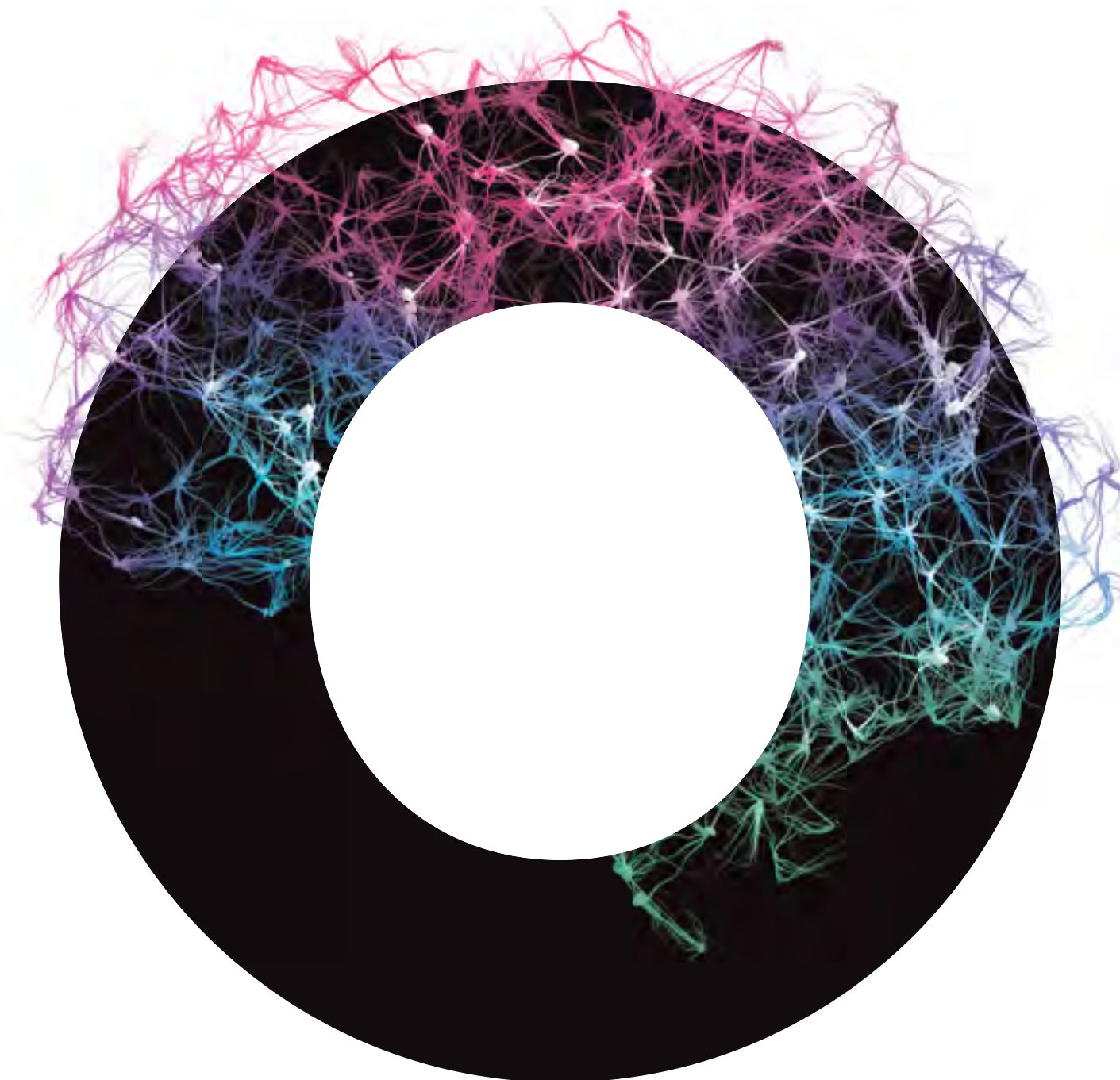


2015年度CORENETグローバルサミットを支援

2015年度Corenetグローバルサミットが香港で3月17日から19日まで開催された。Steelcaseはそのダイヤモンドスポンサーを務め、参加者向けにザハ・ハジドによって設計された香港理工大学のデザイン学部が入るジョッキー・クラブ・イノベーションタワーのツアーを実施した。同大学は2013年にオープンし、Steelcase Educationの最新製品、インサイトやノウハウが詰まった先進的な空間として高く評価されている。

Corenetは企業の不動産関連プロフェッショナルの団体で、高レベルの不動産情報や専門的研究に特化し、様々な教育プログラムを通して実践的な情報交換やネットワーキングを推進している。





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