

ASIA PACIFIC  
ISSUE 71

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

新・リーダー像

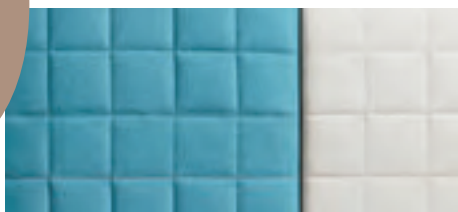
生物学からの学びが  
企業の俊敏性を引き起こす

スマート+コネク  
トスペース

人々のウェルビーイング  
を約束する

中国企業の経営スタイル  
イノベーションに向けての改革

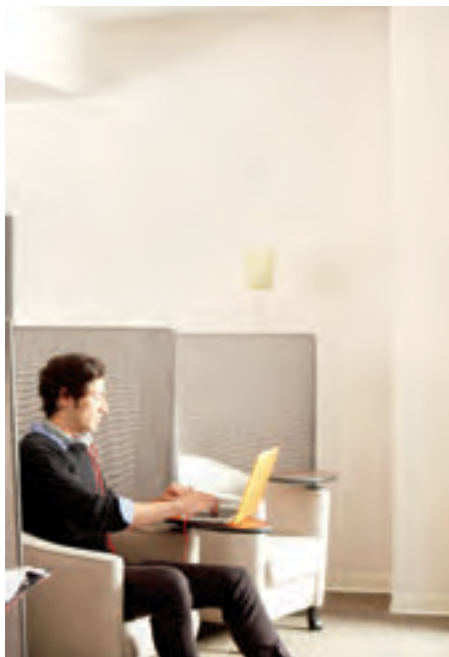
# 360°



## The Office Renaissance

オフィス・ルネッサンス

オフィスの再生とその重要性





## 今号について



長い間、多くの人はオフィスそのものがなくなる時代がいずれは来ると予測していた。携帯端末やクラウド、リモート技術の進展によって、どこでも働ける環境の中で、何故、オフィスが必要なのかという根本的な問いである。しかしながら、世界情勢がより複雑になるにつれ、「場」は今まで以上に重要になってきている。なぜなら働くという行為は社会的な活動で、人々は問題を解決するために集う「場」を必要としているからである。結局のところオフィスはなくなるのではなく、オフィスを変革させる「オフィス・ルネッサンス」の真っ只中に私たちはいる。今後、仕事環境の進化はますます進み、今までとは抜本的に異なる環境の中で私たちは仕事をするようになるだろう。

本号では、オフィスの再生と人々が画一的なオフィスに対して、どのような変化を望んでいるかを探っている。この文化的ムーブメントともいえる動きが、オフィスを再定義することは間違いない。これからのオフィスはあくまでも人間を主体とした経験を生み出す「場」であり、人々の身体的、認知的、情緒的なウェルビーイングを高めるものであるべきだ。「オフィス・ルネッサンス」とは、人間が働くことに意義を見出し、気分よく仕事をこなせるための方向性を示すだけでなく、最新のテクノロジーを組み込み、不確実で複雑なビジネス環境の中で企業の前進を導く大きな力にもなるだろう。

そして、オフィスの中でも早急に変化が求められるエリアのひとつが、企業リーダーのための役員スペースである。これはSteelcaseの最新調査でも明らかにされた課題である。今日のリーダーに不可欠な新しい働き方や適応力の高い企業カルチャー、変化に俊敏に対応できる役員スペースとはどうあるべきかを提案している。

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

360.steelcase.com

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  
Normal Studio  
MILCH+HONIG designkultur

プロジェクト管理+  
エディトリアルアシスタント  
Karen Saukas

海外担当者

ヨーロッパ、中近東、アフリカ  
Uli Zika  
Serena Borghero  
Rocio Díez  
Fabian Mottl  
Veerle De Clerck  
Olivier Dauca  
Abeer Sajjad  
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  
Ken Neil  
Jennifer Jenkins  
Cherie Johnson  
Dave Lathrop  
Michael Merk

寄稿著者

Karen Barnes  
Mike Firlik  
Jane Graham  
Eileen Raphael  
Lindsey Roberts

写真/アートディレクション

Jeremy Frechette  
Tom Harris  
Benny Chan  
Brian Miller

デジタルメディア

Anne-Sophie Peter  
Regina Patterson  
Luke Rumley

制作

Travis Boerema

広報

Britta Gneiting  
Jenny Griffin  
Katie Pace

## Content



### 154 学習効果を高めるための授業のあり方

あまりにも長い間、学生たちの成功とは単位を取得し、無事に卒業を迎えることだった。しかし、今までの古い規範はさらに広範囲にわたる個に重きを置いた視点にシフトしつつある。

### 164 近未来のための新ツール

インドは長い間、国家発展に不可欠な要素として、子供たちの教育変革という大胆な目標に向かって取り組んでいる。しかし、教室での生徒たちの学習意欲の低さや落ちこぼれ率の高さといった問題で未だ苦戦しているのが現状だ。



### 174 「フォワード・フェローシップ」

新たな研修プログラムはデザイン業界の先駆的な思想リーダーを一同に集わせ、職場環境の複雑な問題を解決しようというものだった。

#### SNSでSTEELCASEとつながろう。

お問い合わせは下記まで。  
[360magazine@steelcase.com](mailto:360magazine@steelcase.com)

360マガジンは米国Steelcase Incが発行元です。All rights reserved, 16-0000392, Copyright 2016. 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。

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

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

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

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。

## Features



## 10

### 新・リーダー像

今日の企業リーダーたちは、かつてないほど複雑で予測不可能な経営環境の中で新たな現実はどう対処すべきかを模索している。しかし、多くが依然として過去の成功例に縛られている。一方、先進的企業の多くは組織を複雑な適応システムと捉え、困難とリスクを乗り越えている。Steelcaseの研究者たちは企業リーダーたちがより優れた方法で組織を運営できる役員スペースのための新たなインサイトを導きだし、その革新的コンセプトを提案する。

## 76

### オフィス・ルネッサンス

グローバルレベルでの文化的運動が企業に職場環境の再考を促している。それは効率重視から身体的、認知的、情緒的側面から従業員ウェルビーイングを高める多元的手法へのシフトである。世界的な人材獲得競争の中で、従業員エンゲージメントの向上やよりカジュアルで刺激的なオフィススペースへの移行が求められている。

---

### 6 トレンド360

リーダー像の破壊

---

### 44 世界中の企業のCEOたちの悩みのタネ

ドラッカー協会のCEOであるRichard Straub氏が従業員エンゲージメントの構築について語る。

---

### 48 Karin Jironet博士へのQ & A

リーダーシップの権威であるKarin Jironet博士がリーダーシップの次なるステップとしての愛とパワーを語る。

---

### 52 航海でのリーダーシップ

大西洋横断ラリーからの教訓

---

### 62 中国企業の経営スタイル

中国のオフィスにとって、ビデオ会議はティーテーブルと同じくらい欠かせないものになるだろう。コラボレーションとイノベーションを加速させるビジネス環境への転換が叫ばれる中、中国の企業リーダーたちは新たな職場環境と人脈づくりに迫られている。

---

### 114 個性を表現する

画一化されたオフィスデザインの中でturnstoneブランドのBiviは個性を重視する仕事環境を創出する。

---

### 124 人々のウェルビーイングを約束する

「スマート + コネクト」スペースが職場でのユーザー体験を改善する。

---

### 134 従業員エンゲージメントとウェルビーイングを高める

一杯のコーヒーがコミュニケーションの活性化につながる。

---

### 136 五感を活用する

視覚、嗅覚、聴覚、味覚、触覚といった五感を刺激する職場環境は従業員ウェルビーイングを高める。

---

### 141 参加する：カスタマイズという文化

Coalesseは、消費者の参加型ものづくりという共創による価値創造と個性的な表現力をどう高めるかを追求している。

## Perspectives

今号に情報とアイデアを  
寄稿した方々です。



「本質的に優れたデザインとはユーザー体験を向上させ、問題を解決するものであるべきです。職場環境においては、ワーカーの自由、選択肢、インスピレーションに向けてのニーズをどうバランスよく図るかということです。」

### JAMES LUDWIG

担当副社長、グローバルデザイン、Steelcase Inc.



「オフィスは不動産という単なるコストではありません。オフィスの効率性はスペース効率が高まったという以上の意味を持ち、優れた職場環境には社員の可能性を切り開く凄まじいパワーがあります。ユーザーを中心に据えた職場環境デザインとは、企業価値を正しく伝え、企業カルチャーを統合し、社員の労働意欲を高め、最終的にはブランドとしての価値の向上につながります。」

### CHERIE JOHNSON

ディレクター、グローバルデザイン、Steelcase Inc.



「今、価値観に大きな変化が起きています。企業リーダーたちは今までのように、オフィスを社会的ステータスとして利用するのではなく、変化を加速、推進する要素として活用しようとしています。自身のパフォーマンスを改善させ、かつ組織を前進させるスペースづくり。それは、社員に裁量権を与え、個々が最善を尽くせるスペースでもあるのです。」

### PATRICIA KAMMER

上級研究員、ワークスペース フューチャーズ、Steelcase Inc.



「私たちは自社のリーダーシップに関する研究に何年も費やし、その発見と学びを人々と共有してきました。弊社では事業がグローバルに統合されるにつれ、企業文化やスペースも変化しなければならぬと認識しはじめたのです。企業として存在意義を維持しながら成長するには、ビジネス、プロセス、文化、そして、スペースがすべて一体化される必要性ができたのです。」

### JULIE BARNHART-HOFFMAN

デザインプリンシパル、ワークスペース フューチャーズ、Steelcase Inc.



「デザイナーは、絶えず身の回りにあるものに意識を向けながら生活をしています。時代と共にモノに対する価値や意義は変化し、最近ではそのうねりのような大きな変化に前向きに取り組もうとするお客様の声を多く聞きます。これは素晴らしいことです。私たちの目の前には今までに経験したことがないようなチャンスと可能性が広がっているのです。」

**BRUCE SMITH**

ディレクター、グローバルデザイン、Steelcase Inc.



「文化によってもたらす成果も異なります。私たちは調査を通して、中国での階層構造が進化していると実感しました。しかし、それは中国文化の中に深く根づいたもので、中国企業のCEOのスペースはこのことと今日の仕事でのニーズをバランスよく図るよう考えなければなりません。つまり、仕事の成果をもたらしながらも、一方で印象的な外観も追求するということです。」

**ELISE VALOE**

マネジャー、ワークスペース フューチャーズ、Asia Pacific + Foresight



「患者を中心に置いたヘルスケアのあり方が注目される中、医者と患者の間のコラボレーションが強まっています。しかし、今日の診察室の多くは、信頼ベースの関係を促進するように設計されていないのが現状です。私たちは行動観察とリサーチをもとに、相互参加というヘルスケアモデルを実践する新たなスペースづくりや製品を提案しています。」

**PATRICIA WANG**

研究員、ワークスペース フューチャーズ、Steelcase Health



「医療現場での診察室に関する私たちの最新のインサイトは、患者や医者にとって重要な意味合いを持ちます。慢性的な健康障害、高齢化する人口、外来患者数の増加といった複数の要因によって、最新のテクノロジーと信頼性をも組み込んだ新たな環境が必要となってきました。」

**CAROLINE KELLY**

プリンシパル研究員、ワークスペース フューチャーズ、Steelcase Health



「人間はそれに気づいているかいないかに関わらず、物理的スペースや場所に大きく左右されています。教育現場において、スペースの存在は見落とされ、過小評価されがちですが、教員の教え方や学生の学習方法において、重要な役割を果たしているのです。大学キャンパスを意図的にデザインすることで、学習意欲が増し、その学習体験が将来の社会人としての成功へとつながるのです。」

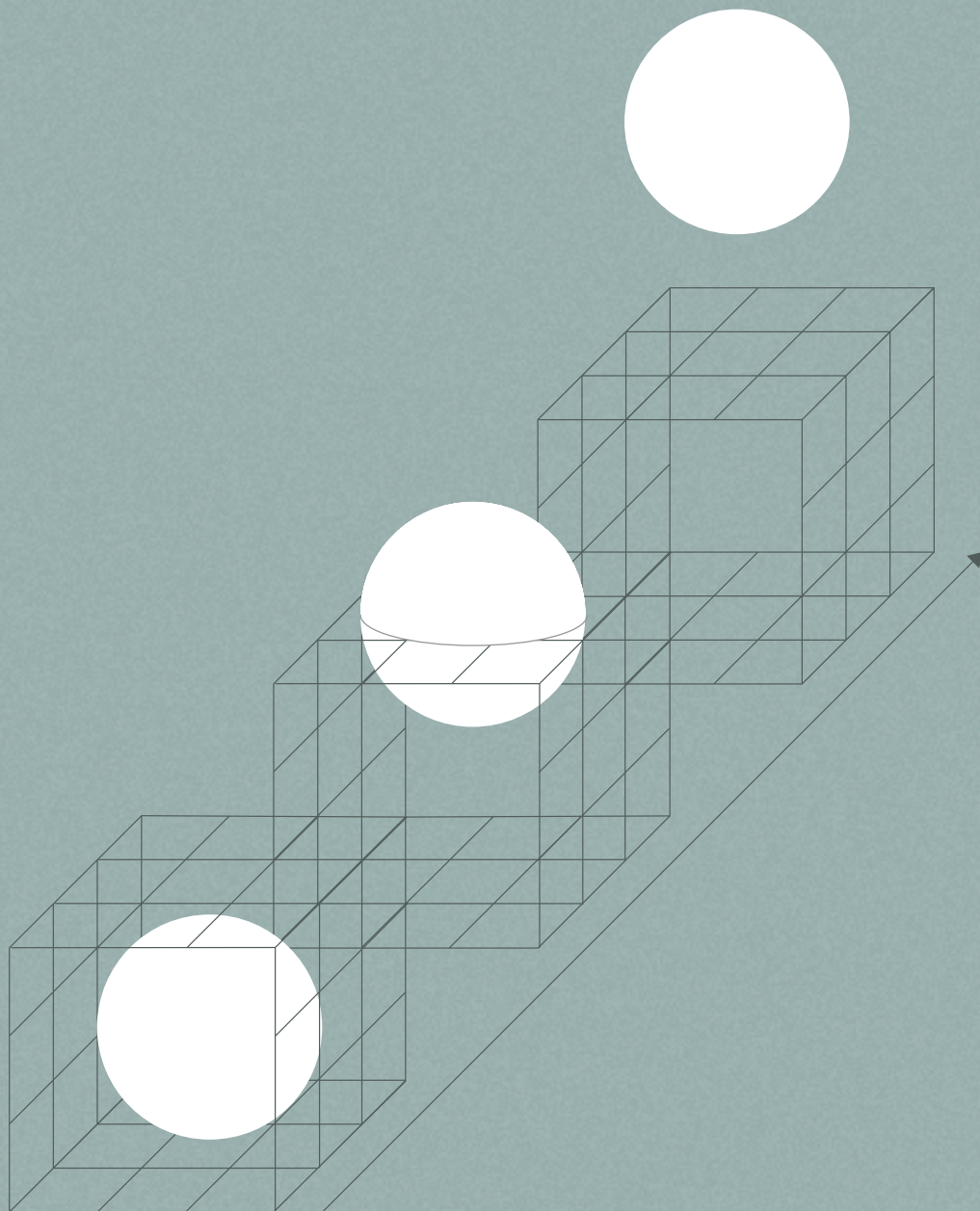
**AILEEN STRICKLAND MCGEE**

研究員、ワークスペース フューチャーズ、Steelcase Education

「かつて、企業は最も有能な従業員にはコーナーに観葉植物がある広い個室を与え、その部屋の入り口では秘書がデスクを構え、入出を制限していた。

実際、郊外のゲート付きオフィスにはこうした個室が多く存在した。しかし、その後、有能な従業員をこうして郊外に隔離することは、社会的交流や重要なネットワーキングの機会を奪っているようなもので、そのような状況では信頼ベースの人間関係の構築は極めて難しいことに多くの企業が気づくことになる。」





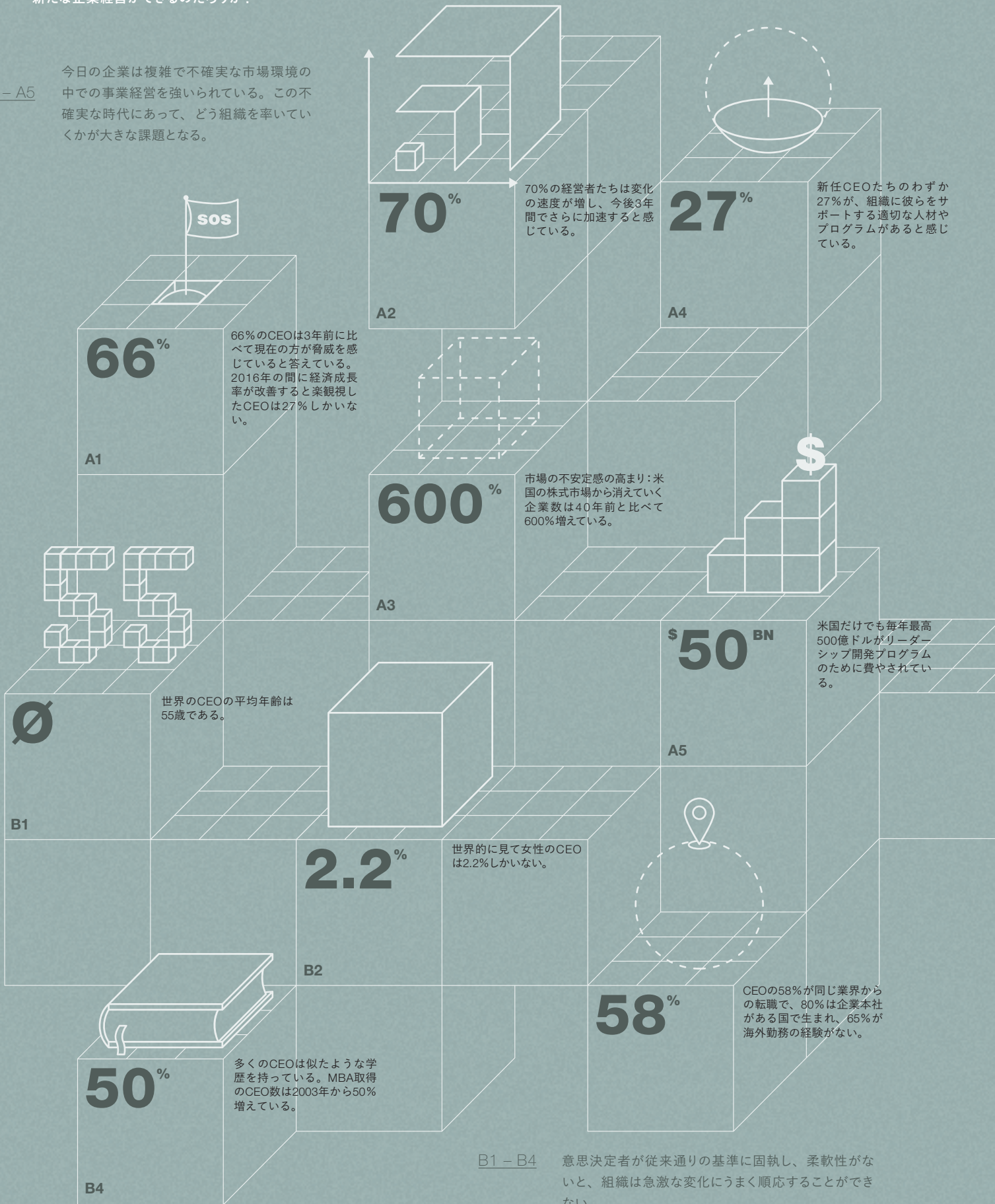
今日、企業を取り巻く経営環境は複雑かつ変化が激しく、その不確実性は日々増している。会社への自発的貢献意欲といった従業員エンゲージメントの低下が世界中で懸念される中、市場をリードする企業のリーダーたちが考えていること、それは会社の持続的存続と繁栄のための抜本的な変化である。つまり、従来の統制型プロセスや規定といったプロトコルを排除したより包括的で緊密につながった組織の構築だ。そ

れは今までの常識が通用しない時代に対応できる大局的な視野と目的意識をもった貢献意欲を生み出す組織でもある。そして、多くの経営陣はそれに向けての全社的取り組みの前に、まずは時代遅れで柔軟性がない自分たちのスペースを変革させなければならないと感じている。

空間を変えることで、果たして  
新たな企業経営ができるのだろうか？

A1 - A5

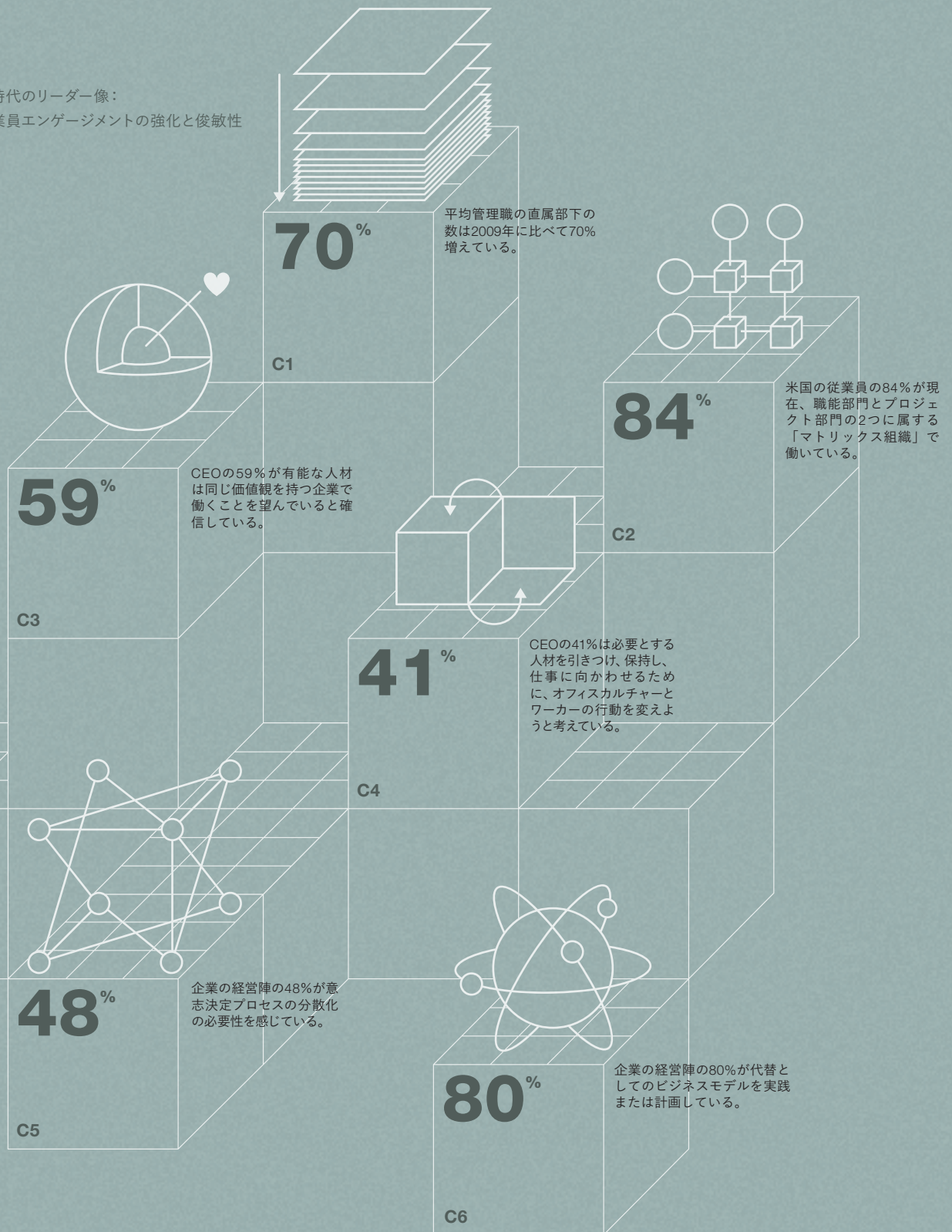
今日の企業は複雑で不確実な市場環境の中での事業経営を強いられている。この不確実な時代にあって、どう組織を率いていくかが大きな課題となる。



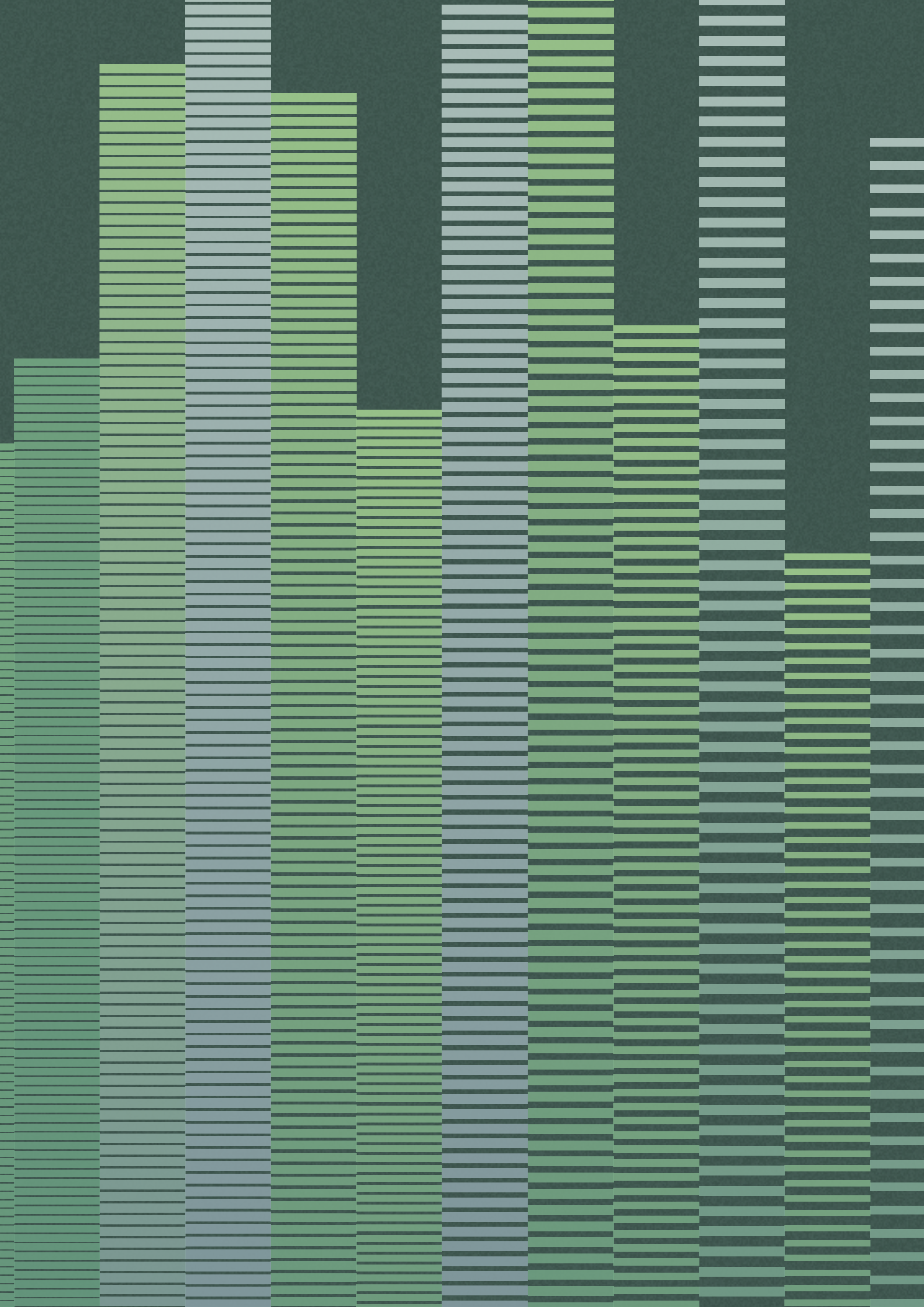
B1 - B4

意思決定者が従来通りの基準に固執し、柔軟性がないと、組織は急激な変化にうまく順応することができない。

C1 - C6 新時代のリーダー像：  
従業員エンゲージメントの強化と俊敏性



出典：A1.2016年1月PwC世界CEO意識調査、A2.2016年CEBエグゼクティブガイダンス、A3.ハーバードビジネスレビュー2016年1/2月号、A4.2015年マッキンゼーグローバル意識調査、A5.2015年HarperCollins発行ジェフリー・フェッファー著「Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time」、B1.2015年キャピタルIQデータベース、B2.2014年5月ストラテジー+ビジネス、B3.2014年5月ストラテジー+ビジネス、B4.2014年5月ストラテジー+ビジネス、C1.2013年コーポレートエグゼクティブボード調査、C2.2016年1月マッキンゼークォーターリー、C3.2016年1月PwC世界CEO意識調査、C4.2016年1月PwC年次世界CEO意識調査、C5.2015年IBM世界Cスイート意識調査、C6.2015年IBM世界Cスイート意識調査



概要

今日の企業のリーダーたちは、かつてないほど複雑で予測不可能な経営環境の中で組織を成功に導いていかなければならない。かつては企業の繁栄に向けて上手く機能した伝統的な階層型組織は、もはや変化し続けるビジネス環境には適応しない。

リーダーたちは、この新たな現実はどう対処すべきかを模索している。そのヒントの多くが、蟻の生態や熱帯雨林などの自然界の複雑な適応システムの中にある。高度なレベルで相互に接続、依存している自然生態系には生き残るために変化に素早く順応できる適応力がある。

ワークスペースは、オープンかつ透明性と柔軟性の高い組織をつくる触媒としての重要な役割を持たせることが可能だ。それによって、企業リーダーたちは、社員の貢献意欲を高め、俊敏で苦境にも強い弾力性のある組織を構築できる。



# THE NEW LEADER

新・リーダー像：  
生物学からの教訓が  
企業の俊敏性を育てる



自然界の複雑な  
生存の知恵に学ぶ

熱帯雨林、サンゴ礁、草原といった自然界にあるものは複雑なシステムの中で変容しながら環境に適応している。そのシステムの中ではそれぞれがダイナミックに相互につながり、依存し合いながら生存している。

自然界には行動を制御する中央制御メカニズムのようなものは存在せず、個々が常に変化する環境に順応しながら進化をしつづけている。

意欲溢れるビジネスリーダーにとって、もしかしたら生物学を学ぶことのほうが、ビジネス論を学ぶよりも有益かもしれない。なぜなら、今日成功している企業の多くの組織は、過去の管理統率型階層組織ではなく、自然生態系のように複雑な適応システムを持つ組織だからだ。

自然生態系は高度なレベルで相互に接続、依存し、生き残るために変化に素早く順応するようにつくられている。生物は環境を察知し、直面する新たな状況に適応しながら予測できない環境を乗り越えている。今日の劇

的に変化する経営環境にあって、企業には今までとは異なる方法で問題に対処し、危機的状況にも対応できる適応力や弾力性ある組織や人材が求められる。まさにこの自然生態系から学ぶことが多いのだ。



変革の時代には、多くのリスクや見返りが内在することはよく知られている。それらの落とし穴を回避しながら、いかに成長機会を掴むかが鍵になる。しかし、複雑で急速に進化するビジネス環境を意識することと、それをテコにして成功に向けて行動することの間には大きな違いがある。

多くのリーダーたちは俊敏性の高い組織づくりの方法を模索しながらも、生物学的観点から組織を捉え、抜本的な方法で組織を率いることを考えている企業はまだ少ない。ましてや、複雑な適応システムでの触媒のひとつが物理的なワークスペースであることは未だ認知されていない。物理的なワークスペースは、職場での人々の俊敏な行動パターンを形成したり、組織を強化したり、反対に組織の弾力性を弱めたりもする。

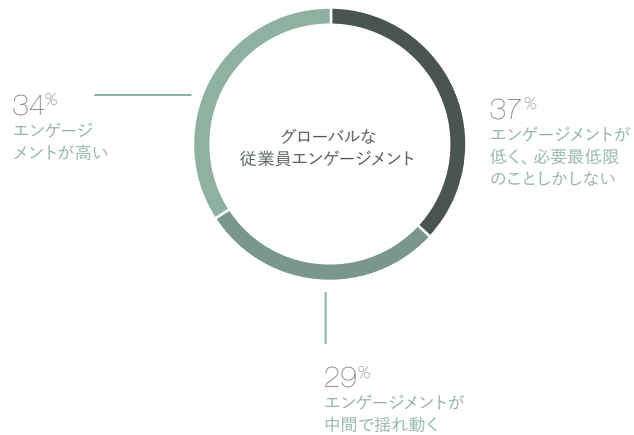
Steelcaseは20年以上にも渡って、人々の働き方の変化を調査、研究している。最近では自社の役員スペースを実験台として、リーダーに影響を及ぼす破壊的要素を特定した（P28を参照）。働き方の壁を打ち破るために、プロトタイプ（試作品）をつくってその理論を証明し、働き方や企業の経営方法を抜本的に再考することを試みている。物理的スペースを通して、企業は自然生態系の複雑な適応システムのように経営することができ、企業文化や成果を生む組織の再構築が可能なことを最新研究は実証している。

## 新たな局面を迎える経営環境

最新のIBM社の世界C-スイート（経営幹部）意識調査では、今日の複雑な経営環境を、次に何が来るのかを予測するのが難しい「破壊の時代」とも表現している。既存の秩序が破壊され、新たな産業が創出される。例えば、テクノロジーの強みを持って台頭するデジタル世界の巨人や、どこからともなくやってきて、市場を再定義するような小さなスタートアップ企業に対して、世界中の企業リーダーたちが脅威を感じているのだ。

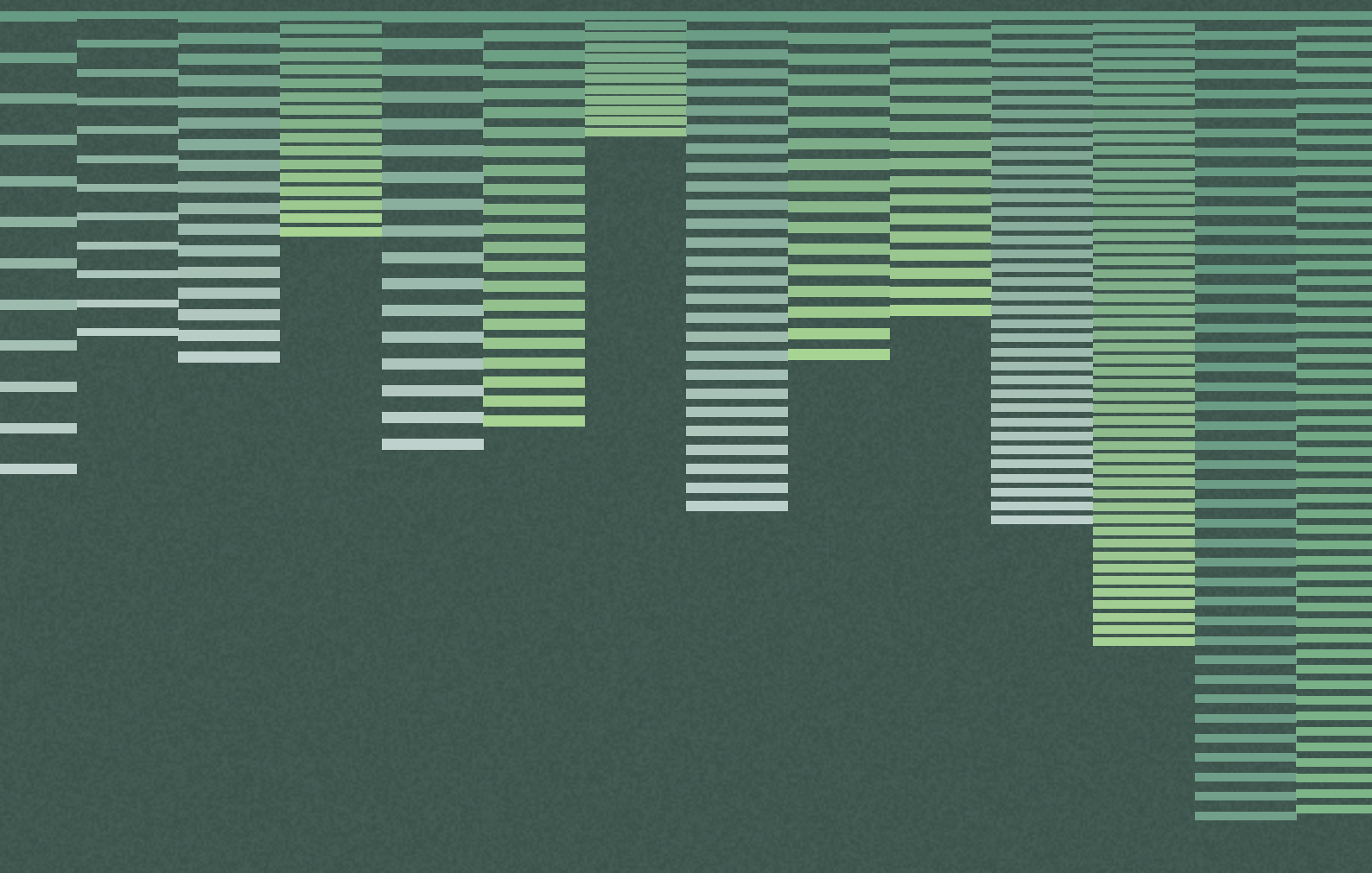
今日のリーダーたちは、前任者たちよりもはるかに積極的に、このグローバルに相互依存する環境の中で戦わなければならない。世界のあらゆる地域でのビジネス機会が増えるほど、その地域の法律、言語、慣習、規制や文化といった自国とは異なる複雑な環境に身を置くことになる。

このようなビジネスの新たな局面においては、今までにないアイデアやビジネス機会に素早く対応することが求められる。そして、複雑な適応システムの中では、働く人々は俊敏で弾力性を持つことが不可欠にある。相互に交流し、学び、変化に順応する適応力である。しかしながら、そこには大きな障害もある。それは従業員エンゲージメントの低下という深刻な問題である。Steelcaseとグローバル調査会社 Ipsos 社が2年間に渡って調査した報告書「世界のエンゲージメントと職場環境実態」では、世界のワーカーの37%のエンゲージメントが低いことが明らかになった。（この調査の詳細は [www.steelcase.com/global-report](http://www.steelcase.com/global-report) をご覧ください）。



もちろん、その調査報告書には前向きな結論も含まれる。34%のワーカーはエンゲージメントが高く、新たな働き方や働く意義、仕事を上手くこなせる職場環境を求めている。また、エンゲージメントレベルが中間に位置するワーカーは29%にも及び、職場で人々が真に欲していることやそのニーズを的確に把握して前向きに対処することで環境は大きく改善されるものと思われる。

今日のリーダーたちは、グローバルな地域の法律、言語、慣習、規制や文化といった自国とは異なるビジネス環境の中で困難を上手く切り抜けなければならない。



今日のリーダーたちには組織や国境の枠を超えながら、社内外の人間関係を構築し、良好に保持していく能力が求められる。このために必要なのが複数のことを同時にこなしながら、時代にあった経営をしていくというフットワーク力だが、それが精神的なプレッシャーを生みだしている。

## 上手にすべてをやりくりする能力

今日のリーダーたちを悩ませているのは、従業員エンゲージメントや先行き不透明な経営環境だけではない。業績を上げるために克服しなければならない障害物は挙げればきりが無い。リーダーシップについてグローバルレベルで調査しているシニアデザイン研究員であるPatricia Kammer氏によると、企業のリーダーとそれ以外の人の違いは2つあるという。「まずはその影響力です。彼らの言動は組織や業界全体に影響を与えるということ。そして、日々、広範囲に渡る様々な問題に深く関わらなければならないということです。これらの2つの現実がリーダーたちに一分一秒も無駄にできないというプレッシャーをかけているのです。」

Kammer氏やSteelcaseの研究員やデザイナーたちは、リーダーたちへのインタビューやその行動観察に2年もの歳月を費やして、彼らが抱えている課題や働き方を変えなければならない理由を模索した。そして、判明したことのひとつが彼らの多くが、社員と同様に莫大な情報量の処理に悩んでいるということであった。「情報過多」にどう対処し、情報をふるいにかける、価値ある情報だけをいかにすくいあげるかということだ。指揮系統である自らの判断で情報を鵜呑みにすることはできない。その道のエキスパート集団のネットワークを社内外に置き、情報を精査するプロセスは不可欠なのだ。そして、極秘条項を扱うことも多いため、透明化と関わり方を慎重にしながら、すべてを上手くやりくりする能力も求められる。

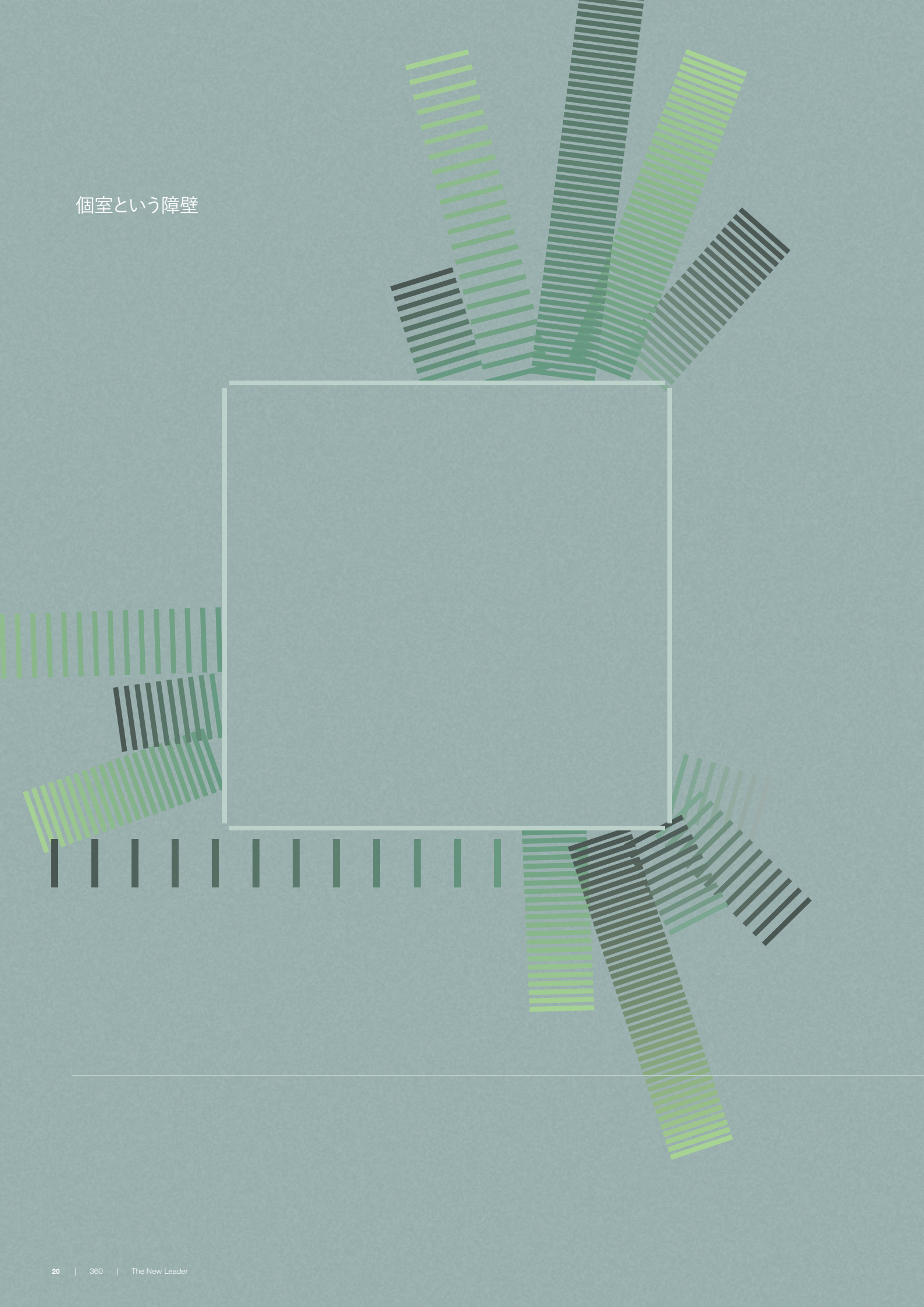
また、リーダーたちは急速に変化する環境の中で成果を要求され、目まぐるしいスケジュールの合間を縫ってでも精神的なリセットを必要としている。仕事のペースは日々加速し、特にグローバルに活躍するリーダーたちのスケジュールは複数のタイムゾーンをまたがるように断片化している。

今日のリーダーたちには組織や国境の枠を超えながら、社内外の人間関係を構築し、良好に保持していく能力が求められる。このために必要なのが複数のことを同時にこなしながら、時代にあった経営をしていくというフットワーク力だが、それが精神的なプレッシャーを生みだしている。「実際のところ、会いたいと言われたすべての人と会うことはたとえ自分が望んだとしても、不可能です。1日の時間は限られているのですから。」と言う役員もいれば、「メールでハイジャックにあうようなものだ」と言う人もいる。

移動やタイムゾーンの行き来、スケジュールのやりくりで費やされる時間は大きな損失につながる。遊牧民のような高度にモバイルな今日のリーダーたちは、いまやどこでも働けるからというが、その理由には説得力がなくなってきた。心身の活力を補給したり、インスピレーションを得たりする時間の代わりに、時間の制限もなく、ひたすら会社のために仕事づけになる日々。彼らにまず必要なのは、仕事をこなす体力と精神的な持久力をつけることである。「自分の中のエネルギー調整がすべてです。肉体、精神、魂を調和させ、人生の目的や意義、やる気をどうやって引き出すかなのです。」と別の幹部は語る。

もうひとつの問題は「人」との交流の欠如である。それは必ずしも社員だけではなく、他の幹部グループとの交流も含まれる。相互に交流する機会がなければ、より広い視点や組織としての知を結集させることはできない。幹部チームの意見の食い違いが組織を危険にさらすことさえもあるのだ。

# 個室という障壁



リーダーたちを取り巻く多くのものが大きな変化を遂げている中、代わり映えしないのが彼ら自身のワークスペースである。Steelcaseの最新のグローバルレポート（世界のエンゲージメントと職場環境実態）によると、社員の23%と比較して、58%の幹部は未だ個室で働いている。この数字は驚くべきではないが、今日のリーダーたちが物理的スペースを変革の触媒として検討しているという動きとは異なる事実である。

世界中の企業のリーダーたちが語る「今、職場で起きている変化」とは。

今日、社員が望む新しい働き方へのニーズを受けて、今後どうオフィス環境を変えなければならないと思われますか？



「企業の経営層は社員が何を考えているか、社員がどう感じているかをきちんと把握すべきです。社員への信頼なしに、オフィス外のどこでも働けるというフレックスな働き方を実現することは不可能です。社員にプロジェクトと目標を与えた後に、社員がそれをデスク以外のどこでこなそうと何が問題なのだろうか？」

Kurt Darrow  
CEO、La-Z-Boy (アメリカ)



「誰一人として同じ人間はいません。コーヒーパーに座って仕事をするのが好きな人、常に場所を変えながら仕事をしたい人、床に座って仕事をするのを好む人など、その好みは様々です。そして、オフィスは人が会う「場」でもあるのです。多様なスペースを提示することで誰もが自分に合った場所を見つけ、楽しんで仕事ができるようになります。アンケート調査で多くの社員がコーヒーパーで仕事することを好むことが判明したら、コーヒーパーを設置し、そこで極上のコーヒーをだすことです。」

Manon Van Beek  
CEO、Accenture (オランダ)



「今日、多くの人々は上司の指示を絶対とし、それに従いながら個で仕事をしています。人から笑われることや会社に迷惑がかかることを恐れて、自分の意見を言えない雰囲気社内にあるとしたら、それはアイデアやインスピレーションの芽を摘んでいることとなります。最善の職場環境は、リラックスしながらも黙考でき、オープンなコミュニケーションを促し、人間の思考をリフレッシュさせ、より多くの課題や機会を見出す土台を構築します。」

John Gao  
ジェネラルマネジャー、JIANGSU  
CHEMK (中国)



「今日の職場環境では、コラボレーションを可能にし、人々をいかに引きつけ、集わせるかが鍵になります。そして、情報共有が容易にできるテクノロジーを完備した快適な環境を用意すること。そうすれば、生産性と効率性は必ずや向上するはずです。」

Gilbert Soufan  
中近東&アジア担当社長、Cyziv



#### 企業リーダーの執務環境



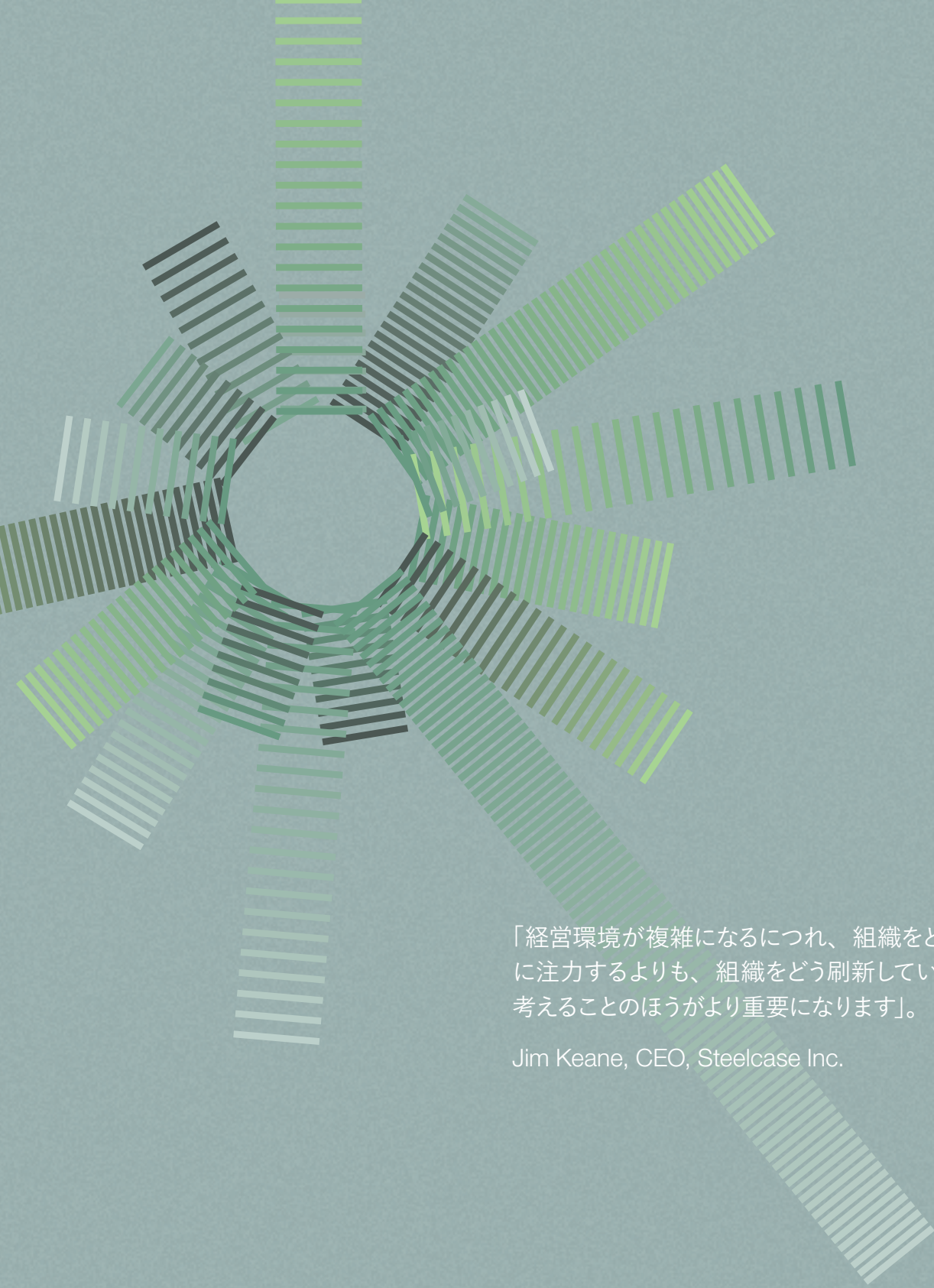
Steelcaseのグローバルレポートによると、企業リーダーの多くが個室で働いている：役員の58%が個室で働いているのに対して、社員の個室率は23%である。

多くのリーダーたちは、未だ仕事を効果的に遂行するには伝統的な個室が不可欠であると考えている。これは機密情報を多く扱うということだけでなく、いつでも人が来て話ができる「場」を提供できるからだという。「私の個室はドアを常に開けておくというオープンドアポリシーを採用しています。人々は私がいる場所が分かり、用事がある時はいつでも話ができるのです。」とあるCFOは言う。

未だ、秘書がガードを固める役員室が並び、役員用ダイニングルームを備えたフロアで役員同士が話をする環境では、組織で何が起きているかを把握することは難しい。社員は忙しい役員の邪魔になることを避け、大抵は豪華な役員フロアは無言の圧力で社員が出入りをしにくい雰囲気醸し出している。

役員室は未だ一般的といいつつも、経営者たちは組織の現状を知っているのは社員であり、現場で何が起きているかを把握するために、社員がいる場に足を運ぶ経営者も多い。これを実践するために、ある経営者は自分の部屋の壁を透明なガラスにし、社内の風通しを良くした。「私は出来るだけ多くの人と仕事をしている姿を社員に見せたいのです。」と説明した。調査に積極的に参加した別の企業CEOは意図的に昔ながらの300平方フィートの個室を捨て、下の階に狭い個室をつかった。「私が下の階に移動するということは階層組織の打破を意味しているのです。今までは指揮命令系統で多くの意思決定がなされてきました。この手法はもう機能しません。的確な意思決定をするための判断材料を持っているのは社員であって、私ではないのです。」

「昔、役員室は成果に対する報酬として見なされ、社会的ステータスと階層を表す上で重要な役割を担っていました。しかし、現在、そして、今後、物理的スペースは忙しい仕事をこなすためのツールとして、最大限の成果を出すことに貢献するものとして位置づけられていくでしょう。」とKammer氏は語る。



「経営環境が複雑になるにつれ、組織をどう再構築するかに注力するよりも、組織をどう刷新していくかを継続的に考えることのほうがより重要になります」。

Jim Keane, CEO, Steelcase Inc.

## 環境を育む

刻々と変化する経営環境で、多くの経営者たちはいかに強固な組織をつくり、集団として率いていくかを再考している。ビジネスを自然生態系のような複雑な適応システムとして捉えることで、弾力性の高い組織をつくり、予測不可能な状況の真只中でも繁栄しつづける土台を構築できる。これは今までとは根本的に異なる手法で、人材などの経営資源をどう効果的に活用するかの考察にもつながる。

この適応システムによる過激ともいえる変化は、意思決定プロセスが今までのように中央集権や階層型ではなく、分散化するということだ。この状況では、人々は指揮命令系統での指示を待ち、融通の効かないシステムの一部として動くのではない。急激な環境の変化の中でも的確に対応するために、顧客への対応も迅速で、常に状況を調整していく能力が求められる。この適応力の高いシステムは環境からの継続的なフィードバックでどんな複雑な状況にも対応し、変化できる土台を創出していく。

何世紀にもわたって機能している軍隊の指揮命令系統でさえ、より適応力の高いシステムへと変化させようという動きもある。

指導者が向かうのは「計画・実行型ではなく、適応型」とであると語るのはチーム・オブ・チームズの著者であるスタンリー・マクリスタル氏だ。元軍司令官で機敏性があり、適応力に富んだ部隊と戦った教訓から、複雑で変化の激しい時代にはこの適応力が重要な要素になるという。「リーダーは部下を見守りながら仕事を任せ、変容する自然生態系のように事業や組織を経営すべきなのです。」と主張する。

「今までのリーダーの目標は、そのパワーや人的資源を適切に配置しながら最大の効果を生み出すように会社を運営することでした。しかし、経営環境が複雑になるにつれ、組織をどう再構築するかに注力するよりも、組織をどう刷新していくかを継続的に考えることのほうがより重要になります。加えて、どうやってチームに再び活力を与え、自発的に意欲を持って仕事に従事させるかということを実際に考えるべきです。」とSteelcaseのCEOであるJim Keane氏は語る。

## 非言語で伝わる「スペース」

新リーダーシップスペースをデザインする

昨年、Steelcaseの研究者やデザイナーたちは、新たなコンセプトの実験台として、経営陣と協力しながら、役員スペース「リーダーシップコミュニティ」の次なる進化に向けての設計に着工した。彼らは過去20年にわたって、役員スペースのコンセプトを立案し、テストをしつづけてきたチームである。劇的な変革は1995年で、個室の役員スペースを建物の高層階から低層階のオープンスペースへと移動させた。2回の改装を経てチームが判断したことは、未来型スペースへのさらなる探求であった。「私たちは完璧なまでのスペースを手に入れたので、さらなる領域に向けて挑戦をすべきだと思ったのです。」と主張したのはCEOであるKeane氏自身であった。

「スペースは企業の非言語コミュニケーションのひとつです。伝達方法であり、望む反応を誘発する方法のひとつでもあります。」とBarnhart-Hoffman氏は主張する。企業のリーダーたちは物理的スペースが、組織や社員、外部のビジネスパートナーや投資家たちなどへのコミュニケーションのひとつであるとは考えていない。企業が真に望む企業カルチャーの姿と実際の物理的スペースが表現しているメッセージの間にはギャップがある企業も多くある。

「理想的な物理的スペースを構築するには、そこで働く人々の行動を中心に考えることです。しかし、実際には人々の行動はスペースをデザインする上での副産物としてしか捉えられていないのです。アイデアが網の目のように絶え間なく生成され、人々を分離するのではなく、相互に交流するスペースが必要なのです。」とMcChrystal氏は語る。

「私たちは新たな役員スペースを経営と企業カルチャーの変革の象徴として位置づけました。それにはよりオープンで相互につながるスペースの構築は不可欠という判断をしました。」とBarnhart-Hoffman氏は語る。

---

## 主な原則

チームは、適応力のあるカルチャーを育てるリーダーシップスペースを設計するために、下記の原則を立案、採用している。



### 個を支える「場」

肉体、精神、認知力はすべて関連して機能する。リーダーたちが直面する業績や企業価値向上への日々のプレッシャーに対する耐性を高めていくことは極めて重要である。エグゼクティブのストレスを軽減し、ウェルビーイングを促進するスペースは認知プロセスを強化していく。



### 深い集中を可能とする「場」

リーダーたちは貴重な時間を使って、一日中常に情報内容を切り替えながら仕事をすることを要求される。鍵は仕事に素早く、深く集中できるような環境づくりである。



### 人と情報が交差する「場」

グローバルに事業を展開する企業は、特に人間関係や情報の共有化を維持することが大きな課題となる。役員スペースは「人」と「情報」が網の目のようにつながるようにデザインされなければならない。これはリアルとバーチャル両方の環境にいえることである。

---

## 役員スペースの役割を再定義する「場」

Steelcaseのリーダーシップコミュニティスペースのプロトタイプは、Steelcaseの独自性とどの企業にも適応できる普遍性を持ち合わせていた。経営陣共通の目標のひとつは、グローバルに分散した幹部を上手くつなぎ、機能させることであった。「私は遠隔にいる幹部とビデオ会議する際に、そのスペースが適切にデザインされていないために会議が上手く運ばないことがありました。発言する場合も手を挙げなければならない時もあり、公平に会議に参加できないストレスを感じていました。」

Keane氏は組織の企業カルチャーや風土といったものの変化を図るために役員スペースを変えたいと考えていた。「私は自分のチームがトップダウンの意思決定者から、所謂、環境をつくる責任者になるという改革が可能な環境づくりを願っていました。私たちの仕事はすべての意思決定をするのではなく、社員の声に耳を傾け、現場に関心を向け、社員の能力を最大限に引き出せる環境をつくることなのです。」と語っている。

今回の重大決定のひとつは、経営陣と社員を分離している高層階フロアにあるスペースをオフィスの多くの人々が交差するメインフロアに移したことである。そこを経営陣と社員が共に働き、人が頻繁に行き交う「場」にすることで、経営陣がより現場に近くなり、自らも学び、社員や訪れる顧客ともカジュアルに話せる機会をつくることに成功している。

## 「リーダーシップ」 スペースの進化



Steelcase

1985

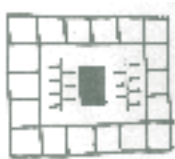
本社ビルの最上階に位置し、伝統的な個室で、個室の外には秘書のデスクがある。役員フロアへの社員の出入りは厳しく制限されている。



1995

役員チームはフロアを移動し、スペースは仕事内容に基づいたアクティビティプランニングと呼ばれるデザイン手法を採用している。

自席は情報共有やチーム活動をサポートするテクノロジーが装備された「エッグ」と呼ばれるオープンスペースに囲まれている。

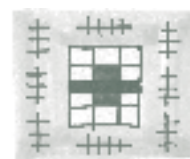


オフィススペース

1985

製造主体のビジネスモデルは業務に基づいた部署と階層で明確化されている。

仕事ツールは固定電話、電動タイプライター、ワードプロセッサ、初期型コンピュータなどである。



1995

経営目標は業績への責任にシフト。デスクトップコンピュータが普及し、ポケベル、スケジュール管理システムなどの初期型携帯デバイスも登場する。



## 2005

2代目のリーダーシップコミュニティは、集中や1対1の対話、ビデオ会議などコラボレーション主導のチームスペースのための個室スペースを追加している。

大型ディスプレイには経営指標が表示され、中央に配置されたカフェはインフォーマルな交流を促進している。



## 2005

ノートパソコン、タブレット、携帯電話の普及で仕事のモバイル化が加速する。

オフィスではインフォーマルでカジュアルな相互交流が重要なワークモードとして認識され始める。



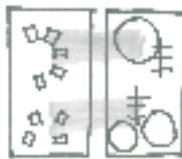
## 現在

自社のラーニング&イノベーションセンターの建物の人通りの多いフロアに位置する。

カジュアルでリラックスした雰囲気を創出。それぞれの「場」は相互につながり、経営陣とのインフォーマルな会話を促進している。

秘書は今までのように役員の側ではなく、チームの一員として機能し、秘書業務は共有されている。

役員全員がひとつの本社ビルに構えるのではなく、3大陸にある4つのビジネスセンターに分散している。



## 現在

テクノロジーの進展によって、世界中がつながり、仕事のモバイル化が普及する。

継続的に変化する経営環境の中で、企業の存在意義、カルチャーや価値といったものが安定と仕事への生き甲斐を与える。

## Steelcaseの行動プロトタイプ

### 事例

「今日のエグゼクティブたちの多様化したニーズに対して、ひとつの解決策があるわけではないことは私たちの調査研究でも証明されています。重要なのは、規則によって行動を縛らない多種多様なスペースを提供することです。」

Steelcaseの経営陣が最近入居した新リーダーシップコミュニティスペースは、Steelcaseの他のスペースと同様、そこで働く人の行動を観察する実験用プロトタイプとしてそのコンセプトは時間をかけて評価されることになる。組み込まれたテクノロジーや行動観察調査によって、どのようにスペースが利用され、働き方をサポートしているかがデータや自社の洞察となって、職場環境の知として集積されていく。

「今日のエグゼクティブたちの多様化したニーズに対して、ひとつの解決策があるわけではないことは私たちの調査研究でも証明されています。重要なのは、規則によって行動を縛らない多種多様なスペースを提供することです。」とKammer氏は説明する。

レイアウトプランは、下記の3つの活動を念頭にゾーニングされている。

- 発見と学習
- コラボレーション
- 個の集中とつながり

これらの項目は何十年にもわたって、リーダーにとって不可欠な活動と捉えられてきましたが、最近のSteelcaseのリーダーシップコミュニティスペースでは、「発見と学習」の要素が最優先事項として位置づけられた。

今までのリーダーシップコミュニティでも、リーダーはチームの一員として機能し、オフィスにいる時は一緒に働くべきであるという考えを持っていた。しかし、これは社員の中に入るということまではいかなかった。最新型リーダーシップスペースは、意図的に社員が交差するメインフロアに設置された。社員はリーダーシップコミュニティ内にあるミーティングスペースや個人のワークスペース、交流スペースなどを自由に利用出来るような仕掛けがなされた。この試みは過去のものに比べて、組織内での経営陣の透明化を図るという意味ではかなり過激である。しかし、それが社員への明確なメッセージとなった。この戦略は複雑な適応システムの中で、人や情報やアイデアの自由な流れを構築し、社員の行動を強化していくことになる。

— Patricia Kammer  
シニアデザイン研究員  
WorkSpace Futures



# リーダーシップ コミュニティ

ノマドワーカーのための  
共有エリア

James Ludwig 担当副社長  
グローバルデザイン

Sara Armbruster 担当副社長  
戦略、リサーチ&  
新ビジネスイノベーション

秘書

Robert Krestakos 担当副社長  
グローバルオペレーション

Allan Smith 担当副社長  
グローバルマーケティング

来訪者のための  
オープンなデスク

Jim Keane  
CEO & 社長

中二階

Beth O'Shaughnessy  
シニア担当副社長 & CAO

Terry Lenhardt  
担当副社長 & CIO

David Sylvester  
シニア担当副社長 & CFO

Eddy Schmitt  
シニア担当副社長  
北南米

メインフロア

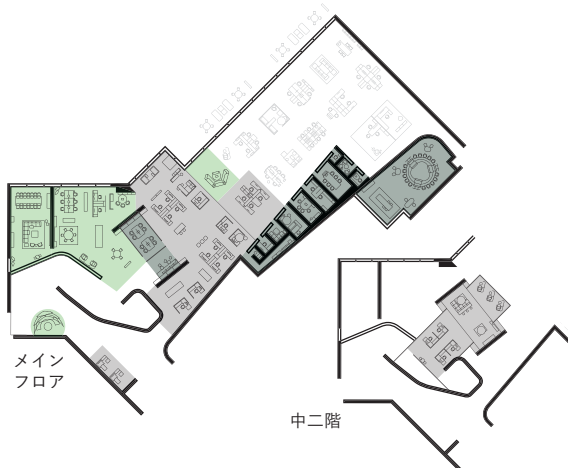
新リーダーシップコミュニティスペースは建物のメインフロアに位置し、すべての役員はオープンな執務環境の中に配置され、社員へのアクセスも容易である。

フロアは下記の3つの行動タイプ毎に  
ゾーニングされている。

発見+学習

コラボレーション

個の集中+つながり







---

個室の代わりに、CEOである Keane 氏を含む経営幹部はそれぞれに仕切りのないデスクを持ち、必要に応じて周りに設置された多種多様なタイプの個室を利用している。全員高度なモバイルワーカーで、スペースの不在率が最大80%にまで上がったため、新スペースの面積はその三分の一に縮小された。「これはより効果的な働き方に変えただけでなく、不動産の有効活用にもなりました。」と Barnhart-Hoffman 氏は語る。





経営陣も社員と同様、プライバシーや交流のためのスペースが必要で、多様なニーズを念頭に設計されたプライバシーの高い個室を共有している。極秘の会話や議論をする、ひとりになって熟考する、エネルギーを充電するための「アンクレイブ」と呼ばれる狭いプライバシー空間も設置されている。



この最先端のリーダーシップコミュニティスペースの革新的機能の中でも特徴的なものが、役員秘書の存在である。もはや彼らは役員室の前で門番のように部屋への出入を管理する存在ではなく、彼らも隣接して座り、情報を共有するチームの一員として機能している。









経営陣は今、オフィスキャンパスのメインフロアにスペースを構え、社員と自由闊達に意見交換が出来るレイアウトが採用されている。通常のミーティングに加え、自然発生的に起こる会話が人と情報をつないでいく。





Steelcaseはグローバルに事業を展開している企業であり、経営陣は定期的に海外に出張し、分散することも多い。そのため、チームにはリアル、バーチャル両方のコミュニケーションが必須である。そのために採用したのが最先端技術であるイマージブテクノロジーで、自走式ロボットに搭載された仮想プレゼンスデバイスは遠隔にいるメンバーがあたかもそこにいるかのような臨場感あるミーティング体験を提供している。



「物理的なスペースは組織の弾力性や敏捷性を育て、従業員エンゲージメントを高めるツールとして活用でき、組織全体に学ぶ意識、パフォーマンスやウェルビーイングの向上にも貢献します。また、それとは逆に、経営陣と社員を分離し、個を組織から離し、ストレスを増幅させる存在にもなりうるのです。」とBarnhart-Hoffmann氏は語る。「私たちはリーダーシップスペースを通して、社内外に明確なメッセージを伝達することを目指しました。つまり、組織が階層型ではなく、ひとつの複雑な適応システムの中で機能することです。これによって、経営陣がひとつになり、そこで働くすべての人々がより俊敏で柔軟性を持ち、常に学び、変化するという企業風土を築くことが可能になります。」

あなたの会社の働く「場」は経営陣と社員がどう協働するかの明確なメッセージを表現しているだろうか？果たして企業理念や望む企業風土を具現化しているだろうか？ ●

2つの  
場所に



Steelcaseのグローバルコミュニケーション担当副社長であるGale Moutrey氏は自走式ロボットにマウントされた仮想プレゼンスを実際に体験している。トロントに在住し、リーダーシップコミュニティ中をロボットで移動しながら、同僚とのカジュアルなミーティングに参加している。

同時に  
「存在」する

**「私の業務はグローバルに広がっていますが、やはり業務をスムーズに遂行するには対面での会話が一番です。よって、必然的にビデオ会議に依存することになりますが、問題はそこです。」**

Steelcaseの経営陣が構えるリーダーシップコミュニティスペースが刷新される中、エグゼクティブチームメンバーは、いまや3大陸4カ国に分散している。そこで導入したのが「イマージングプレゼンス」と称される最新技術だ。チームはシスコ社のiRobot Ava500というテレプレゼンスロボットを採用し、遠隔地にいるチームメンバーがそこにいるかのような臨場感溢れる雰囲気を実感できる環境づくりを実践している。

Steelcaseのグローバルコミュニケーション担当副社長であるGale Moutrey氏はこの実験に最初に参加した人物である。高度なマッピング機能と遠隔操作のおかげで、世界中のどこにいても可動式ビデオ会議が可能となった。トロントにいるGale氏はミシガン州グランドラピッズにある自分のロボットを動かし、目的地を設定すれば建物内のどのミーティングに

も出席できることになる。目的地まで自走する際には、あたかもそこにいるかのように通路での会話も可能となる。この自走式ビデオ会議テクノロジーによって、彼女は同僚メンバーや率いるチームとの超高臨場感あるミーティングを体験することができる。

この体験はまさに場の束縛からの「解放」である。たとえ最適なテクノロジーとそれを装備した完璧なスペースがあっても、チーム作業やコラボレーションの成功には欠かせない自然でシームレスな対話をビデオ会議で実現するには限界がある。

この状況の中で、テレプレゼンスロボットであるiRobotは「予想外の相互交流や実際に存在しないのでそこに

存在することを可能にしました。何も予定がない時でも遠隔操作でロボットを自走させ、カフェに行き、誰かと偶然に出会うこともできるのです。」とGale氏は語る。

Steelcaseで最初にロボット人間になってみて妙な感じはしない? 「それはほんの最初だけです。あまりにもその体験がリアルで自然なのでそれがテクノロジーなのかどうか次第に意識しなくなっていくます。」と語っている。

## 世界中の企業のCEOたちの悩みのタネ

ドラッカー協会のCEOで経営学のプロ Richard Straub 氏が  
従業員エンゲージメントの構築について語る

CEOたちを悩ませているものがあるとするれば、それは社員のことだ。何故なら労働力の3分の1以上が会社に対して自発的に貢献しようという勤労意欲であるエンゲージメントが低いからである。やる気がなく、必要最低限のことをすることで満足をしている人がこれだけいればその落胆は大きい。

Steelcaseの「世界のエンゲージメントと職場環境実態」の調査によると、世界のワーカーのうち37%は自発的勤労意欲がなく、29%はどちらでもない中間層である。ではどうすれば、企業はこのエンゲージメントレベルを高めることができるのだろうか？その答えは「コミュニティを構築することだ」と主張するのはIBMで30年以上にも渡る経営ポジションを持つRichard Straub氏である。彼は現在、ピー

ター・ドラッカー協会のヨーロッパ支部の支部長で、経営学における第一線の思想的リーダーシップ会議であるグローバル・ピーター・ドラッカーフォーラム ([www.druckerforum.org](http://www.druckerforum.org)) を率いる人物である。



今回、360マガジンはフランスのバリで Straub 氏へのインタビューに成功した。

**360** 世界中の多くの企業の

従業員エンゲージメントが低い理由は  
何だと思いますか？

**RS** 最大の理由のひとつは「共同体」としての共通意識がなくなっているということだと考えます。機能する共同体組織としての土台にあるのは明確な共通目的です。同じ目的を持つ組織の一員であるという強い意識があって初めて社員は自発的に会社に貢献しようという意欲が生まれます。しかし、これは簡単なようで実は難しいのです。

**360** 組織としての「共同体」をどうやって  
強固なものにできるのですか？

**RS** まず、確認しなければならないのは、組織の中で信頼関係が根づいているかどうかということです。果たして上司や経営層は部下から信頼されているか、信頼や期待に応える実行力を持っているかどうかということです。次に、重要なのは企業価値とは何かということです。価値とは単に人を気持ちよくさせるものではなく、さまざまな決定事項の優先順位に対して責任を持っているかどうかということです。企業にとって、社員は最も重要な資産であり、社員のことを重んじているとはいっても、さまざまな決定を追求するがゆえに軽視されることもあるはずで、この意識はトップから始まり、全社に連鎖していくのです。

共同体とは、価値観を共有した社員が積極的に実践することからカタチづくられていきます。組織を縦割りではなく、横断型組織にし、組織全体のつながりをより容易にすることで、社員同士はより簡単にコミュニケーションを取ることができます。人々が連携せず、孤立化されればされるほど、共同体の構築は難しくなります。果たして、組織のあらゆる階層レベルが横断的にコミュニケーションをとることが出来るようになっていくのでしょうか？経営層は共通目的を持つことをどれだけ重視し、社内で奨励しているのでしょうか？ヒエラルキー組織で官僚的な企業は共同体としての組織づくりは難しいといえるでしょう。横断的な組織がそれを可能にし、その実現は組織によっても様々です。

**360** 強固な共同体意識を持つ  
組織例をあげてもらえますか？

**RS** その代表的な例がベンチャーやスタートアップ企業です。スタートアップ企業はエネルギーに溢れ、チームメンバーの全員が組織の目的を理解し、それに向かって仕事をしています。しかも目標達成は自分次第だとも自覚しています。これはまさに起業家精神で、従業員の一人一人が、責任を持って仕事をし、結果に対する説明責任を果たすという意識でいるのです。そして、困難を共に乗り越えたという共通体験や何かを変革したという喜びを共に分かち合うこととなります。

**360** しかし、必ずしも誰もがスタートアップ企業で仕事をする  
というわけにはいきませんが。

**RS** 企業の存続年数や規模はそれほど重要ではありません。あくまでも経営方法が官僚的か起業家的かという違いだけです。大企業はより大きな目的に向かって、起業家的なイノベーション精神を築けばいいのです。社員に少しの柔軟性を持たせて、何かをやり遂げさせること。それが例え、経営層の短期的目標よりも多少時間がかかったとしてもです。イノベーションへの取り組みには社員の自由度は欠かせません。例としては3Mの成功事例に始まった「勤務時間の何%かをアイデアの創出に充てるという」プログラムです。繰り返しになりますが、企業によってやり方は異なっているのです。そして、株主や投資家が要求する短期的利益より、やる気と情熱を持つイノベーション志向の組織の長期的思考との間のギャップをどう埋めるかは有能なリーダーの肩にかかっています。

企業とは独自のDNAや文化を持つ生命体ともいえます。経営陣の大きな課題のひとつは、チームや組織としての共同体が独自の方法で管理できるようにすることです。しかし、そこにあるのは秩序です。リーダーは決して「君たちは自分たちの方法でやりたいようにやればいいんだ」などとは言ってはいけないのです。重要なのは自律型組織が構築できる極めて合理的なある種の骨組みをつくることなのです。

**360** あなたはブログで次のように書いています。「いわゆる人口統計上の時限爆弾は、21世紀の大きな脅威または機会にもなりうる。ピーター・ドラッカーはかつて、ナレッジワーカーの知的、社会的資本をあらかじめ設定された時期で無効にするという現在の年金制度の不合理さを説いている。これはまさに無駄な制度で、国が年金の運用基金の赤字に苦しんでいる一方で、今の時代はかつてないほど人間の手や頭脳が求められている。」と。すべての人が役割を持ち、頭脳を働かせるためには、企業のリーダーは何をすべきだと思いますか？

**RS** これは欧米の政治的指導者と企業のリーダーたちが力をあわせて取り組まなければならない問題です。今後数年間には、4世代が肩を並べて職場で働くようになるでしょう。この動向に対して、現在の骨組みは決して適切ではありません。何故なら人生を学校教育、仕事、引退という3つの段階で分ける想定モデルをベースとしているからです。年金制度の原型となったドイツのビスマルク時代にはこれは正しい制度だったといえるでしょう。しかし、医学の進歩で平均寿命が飛躍的に伸びている現代においては、全く妥当性を欠いたものです。人間はその人生のあらゆるステージにあった能力やスキルを開発し、伸ばすことができるという信念を持って、生涯、社会の役に立ち続けるという意欲を持って生きることが大事です。

**360** 若い人々是对話による気づきや助言を与えるメンターとしての指導者を強く求めていると言われてます。リーダーはどれだけの時間をその指導や人の育成に充てるべきでしょうか？また、その最良の指導方法とはどのようなものですか？

**RS** 基準となるレシピなどというものはありません。しかし、経験が増えると、その指導能力も向上します。ピーター・ドラッカーは、リーダーたちの口先だけの助言には常に懐疑的でした。メンタリングなどの優れた指導方法の場合には、それが日常の慣習やプロセスの中に系統的に組み込まれることがベストだと考えていました。メンタリングを系統的に実践した過去の例としては、ドイツとオーストリアで施行された教育と実践型メンタリングが合体した職業教育の2重システムがあります。これによって数十年間に渡って顕著な実績を上げました。

**360** ロンドンビジネススクールのLynda Gratton氏は、経験豊富なワーカーの知識の多くは「暗黙知」と述べています。各世代が混在しながら職場で働き、知を伝達させていくには、経営者としてどうしたらいいと思いますか？

**RS** この知識共有を促す知識管理システムについては多くの人が書いています。最近では、組織知や体験を伝える柔軟な方法としてソーシャルメディアの活用も推奨されています。しかし、私は従来型のアナログ的アプローチである相互交流に対して、これらのデジタルツールがすべて効果的であるかというところを疑問に思っています。相互交流への従来型のアナログ的アプローチの例としては、ウォータークーラー、喫煙者コーナー、暗黙知を伝達できるカジュアルなオープンスペースなどがあります。

**360** 共同体を形成するにあたって、リーダーにとってのスペースはどんな役割を果たしますか？

**RS** 今日、経営層にとって、経費削減は至上命題です。その影響で多くの企業が物理的な職場環境の縮小などを実践しています。フラットな世界では、自分がどこにいるかはそれほど重要ではなく、ネットを介して好きなときに同僚とつながったり、コラボレーションしています。しかし、多くの経営層たちはこのコストカットモデルにも欠陥があることを実感し始めています。働くとは極めて社会的な活動です。今日、仕事をするにはネット環境は欠かせません。しかし、それを人同士の出会いや情報交換の「場」で確立される共同体としての感覚と置き換えることはできないのです。

私にとって、「場」とは基本的な要素です。近年、リアルな相互交流がテクノロジーと置き換えることができるという考えもあります。それはある程度は正しいともいえますが、人間同士の相互交流が不要になることはありません。バーチャルなチームのことを考えてみてください。テクノロジーがバーチャルなチームを効率的にサポートはできますが、それは予めそのチームに信頼関係があるというのが前提です。信頼関係を築き上げ、協調とチームワークを確立し、共同体としての基礎を構築するには、対人的な相互交流は不可欠です。

ワークスペースのデザインを通して共同体を形成するには、将来的には社員同士が相互交流するためのスペースだけでなく、ビジネスパートナー同士が交流するためのスペースも重要になってきます。ウェブ会議はリアルな相互交流には置き換わることはありませんが、その技術は格段と進歩してきています。私はテクノロジーを軽視するわけではありませんが、人同士のリアルな相互交流が一番であると信じている人間です。この状況の中で、リーダーたちは人々が必要とするリアルな相互交流の「場」やグローバルチームのコミュニケーションを向上させるテクノロジーの両方を提供することです。これらの要素は人々が緊張と情熱を持って、一緒に何かを成し遂げるという意識とも大いに関係しています。

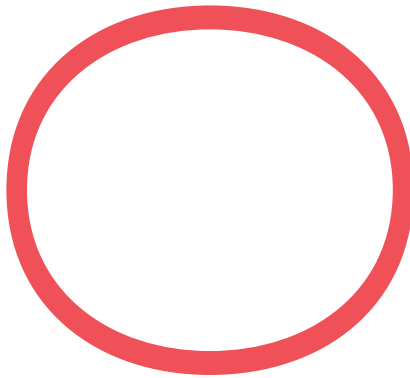
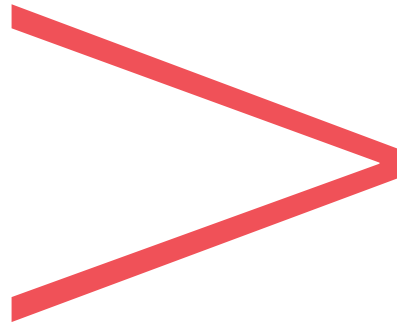
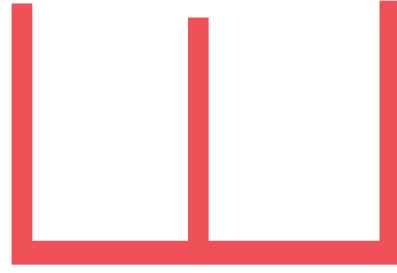
**360** あなたはヨーロッパ中の多くの企業リーダーたちを訪問する中で、どの職場環境が最も印象に残りましたか？「私はここで働きたい!」と思ったことはありますか？

**RS** 私は最近The Familyという若い会社を訪問しました。この会社はスタートアップ企業に投資する会社です。経営層のうちの1人とオープンスペースで1対1のミーティングを持ちましたが、そのスペースはまさにカフェを連想させるものでした。他のスペースでは大人数のグループミーティングも行われていました。快適で、リラックスする雰囲気でありながらも、非常に集中できる環境であったのです。それは、19世紀初頭のウィーンのカフェや社交サロンが、芸術や文学など様々な分野の知識人の知の共有の「場」として、多くのイノベーションの発祥地であったことを私に思い出させるものでした。●



「ヒエラルキー組織で  
官僚的な企業は、  
共同体としての組織づくりは  
難しいといえるでしょう。」

Dr. Richard Straub



リーダーシップに問われる人間的資質：



+

# POWER

「愛とパワー」を持って組織を率いる

## Q+A

変革の時代におけるリーダーシップの  
権威である**Karin Jironet**博士への  
インタビュー

アムステルダム在住。Jironet博士は、ガバナンスに関する国際的財団であるInClartas (inclartas.com) の共同創設者で、世界中でリーダーシップ関連の研修等を定期的開催。

世界的にも出版されたベストセラー本、「Female Leadership」など著書も多数。



### 360 今日、リーダーシップで何が変わったと思いますか？

**KJ** 共通の目標に向かって、個々が自発的に集団的活動に参加し、目標を達成するよう導く役目がリーダーにあるのは昔と変わりません。変わった要素といえば、卓越したリーダーシップを発揮するには、統率の仕方や意思決定プロセス、社内のコミュニケーションのやり方などに今までとは異なるアプローチが必要になったということでしょうか。

現代においては、リーダーの多くは情報過多に陥り、矛盾する情報に晒され、真に必要な情報は埋もれてしまいがちです。また、ビジネスを左右する先行き不透明な社会や経済の不確実性に心労が絶えません。こうした状況では、とかく人は直観ではなく、論理に走りがちで、このことが現状への対応力や突破力が引き出せない要因になっています。

### 360 その状態をどう回避すればいいのですか？

**KJ** 最新の科学では、宇宙はひとつの生命体であることを認める動きもあります。そこには原因と結果の法則が存在します。現代のリーダーたちは環境を大きく変えているものが何かをまず把握して、自らの方法論を導きだすことが極めて重要になります。管理するのではなく、人間の暗黙のプロセスを信頼し、精神的に集中、没頭できる状態を維持することです。

適応力は不可欠です。「私」対「あなた」、「私たち」対「彼ら」という図式はもはや過去の考え方です。すべてが元々は「ひとつである」という考え方から発すれば、企業組織、さらには社会全体への利益を追求していくことができます。この感覚は近い人との人間関係にも似ています。つまり、私たちは自己や他者のためにあるのではなく、人との関わりの中で、さまざまな経験を通して成長していくのです。

### 360 このことは現実にはどう役立つのですか？

**KJ** 組織での職位ベースでの役割が終結すると、個性や自分らしさというものがますます重要視されるようになります。今日、自営業やパートタイム労働、短期の就業中断やプロジェクトベースの雇用など雇用の柔軟化が顕著になってきています。定年制はもはや過去のものとなり、一生涯働く時代が来るのかもしれない。

自分のアイデンティティを形成するもの、それは人生での自己実現に他ならないのです。他者が見る自分のイメージと本当の自分が同一になって初めて、成功は自然にもたらされます。この場合、職業での肩書きは全く意味をなしません。

あなたにしかない特別な資質や才能、自分らしさや個性といったものの方がはるかに価値を持つのです。今後、労働市場では画一的な人材よりも、職人技や芸術性などといった創造力豊かな人材に需要が傾くでしょう。もう、没個性や自己認識の欠如した人材が入り込む余地はなくなると考えています。

### 360 今日のリーダーの役割は何だと思われますか？

**KJ** その任務はいつの時代も同じです。つまり、共通の目標達成に向けて集団組織を率いることです。しかし、今日のように激しく変化する時代の一番大きな課題といえば、多分それは社員を信頼し、自らも関与しながら、責務を遂行していくことです。これには確固とした自信が要求されます。私利私欲ではなく、自身への信頼からくる自信です。

**360** 例えば、その例を挙げてもらえますか？

**KJ** 私は最近、有名な大学病院で彼らが直面している様々な変化、例えば、合併、移転、財政不安、トップの交代、悪評などについて助言をしました。この病院はこういった様々な問題を抱えながらも、世論調査では常に国内でもっとも優良な病院として格付けされています。それは何故だと思いますか？

ある管理職たちはこう語るのです。ここではすれ違ったら、必ず視線を合わせて心を込めて「こんにちは」と挨拶をする習慣があるのです。挨拶は文化です。あるスタッフは部署や分野を超えた組織横断的なコラボレーションの実現に取り組み、画期的な研究結果を導きだしています。また、ある人は課題の正負が逆転する状況に対応する能力を育てる「逆転学習」をベースに臨床用リーダーシップ向けの最先端のカリキュラムを開発しています。

しかし、第一の理由は、この病院のCEOは問題への集中化や1対1または少人数での対話を通して、問題を表面化させ、徹底的に議論し、全てを明らかにしようとする姿勢だと私は考えます。彼は自分の仕事は信頼される判断力と「愛」を持って、安全で、親しみのある、誰もが尊重しあうスペースを創出することだと強調しています。

**360** この場合、「愛」とはどういう意味を持ちますか？

**KJ** リーダーシップという観点から言えば、「愛」とは職場において社員同士が信頼しあえることだと思います。それはリーダーである経営者と社員の双方にとって、最良の状態をつくりだします。経営者は社員を全面的に信頼し、仕事を任せ、社員はその信頼に応えるように全力を尽くし、その中では尊敬や自律心といった要素も育ちます。疑心暗鬼や監視されているという意識から離れ、責任と裁量権を与えられることで、その上下関係の信頼はますます強固になるはずで、このアプローチは社員への過度な管理体制や組織の階層構造よりもはるかに強い忠誠心をつくりあげ、企業にとっては有益な投資にもなることは間違いありません。

「愛」とは寛容さです。決して自己犠牲ではなく、より大きな善のために見返りを期待せずに何かを与え、他者を支えるなど、その精神的な成熟状態を指します。これはすべての人間関係や企業に当てはまる要素なのです。

**360** 企業リーダーが今すぐ使える強みとは何ですか？

**KJ** リーダーシップをとるには2つの基本的な人間的資質が要求されます。それは「愛」と「パワー」です。

「愛」を持って組織を率いることは、組織の全てのレベルで信頼、尊敬、正直、本物感、絆といったものを助長することにつながります。信頼の欠如によって全てを自分でしようとするのではなく、専門知識を持つ社員を信頼して任せることです。発する言葉は明快で正直、プラス志向、かつ常に社員を尊重し、支援を行うことです。「愛」とは個の資質を抑えるのではなく、個が最大限の能力を引き出しながら責務を遂行できるように激励し続けることなのです。

**360** 「パワー」と「愛」は矛盾しませんか？

**KJ** 一見そう見えるかもしれませんが、まったく矛盾しません。リーダーシップにおける「パワー」の資質は明白です。特に、西洋的概念では「パワー」とは主に統制力と捉えられていますが、私はそういう意味で言っているのではありません。あくまでも現代的解釈での「パワー」です。それは利己を抑え、人間同士の絆や信頼、直観力といった複雑な人間的側面に注力できる能力です。これを一旦、習得すると、多くの時間やエネルギーを割く必要がなくなります。今日のリーダーは、意識改革して「愛」と「パワー」で経営に携わるようにしなければなりません。

**360** 今日のリーダーが直面する課題とは何だと思いますか？

**KJ** グローバル社会で前向きに事業に取り組むには、リーダーは既存の植民地的あるいは階層的な管理意識を変える必要があります。この体制は利己的、支配、私利私欲の陶醉、高慢といった状況を生み出します。そこには他者への愛や理解はなく、ただ自己の利益を追求するものです。この考え方が時代遅れであることは明らかで、未だにその体制を維持しようとしている企業やリーダーたちが苦境に立たされている姿は当然の結果です。


いまや、時代はよりオープンで、より人間的な資質を重視する「共生」、「多様性」、「絆」、「人間関係」といった言葉で表されるグローバルで多文化的な体制に移行されようとしています。今、企業のリーダーたちが自問しなければならないことは、「優れたリーダーになるには愛とパワーをどう使えばいいのか？」ということだと思います。○

新・定義： **POWER「パワー」**

利己を抑え、人間同士の絆や信頼、直観力といった複雑な人間的側面に注力できる能力。

# leadership

航海でのリーダーシップ：大西洋横断ラリーからの教訓



# at sea

Rick Bomer  
営業本部長、Coalesse

午前4時。夜空に輝く満天の星以外にあたりには何もない。他のボートの影を感じながらも、この広大な大海原に放り出された瞬間から誰もが孤独に押しつぶされそうになる。今はただ安定した確実なコースを保つことしか念頭にない。それはヨットによる大西洋横断新記録の樹立だ。



©WCC / James Mitchell





過酷な航海を終え、当時のことを振り返る余裕ができると、あの真夜中の航行やその過酷な環境の中で自分たちが何を成し遂げたかが思い出される。私たちのチームはカナリア諸島からセントルシアまで動力装置なしのヨットで、しかもたったの8日間で大西洋を横断するという大西洋横断（ARC）レースで優勝したのだ。航海での「リーダーシップ」を思い知らされたレースだった。ビジネスと航海というまったく違う環境ではあるが、そこには明らかに共通点があるように思えたからだ。

ビジネスで成功するには強固なチーム力が求められる。その実現はたとえストレスフリーの作業環境であっても、決して容易なことではない。過酷な状況下でのヨットレースなら尚更である。クルー15人が企業のCEOの個室より狭いデッキスペースで、時速23ノットで移動しながら9日間を共に過ごすのである。激しく揺れ傾

く船上で誰もが仕事4時間、睡眠4時間というシフトを厳守することを要求される。たった1人のクルーが欠けただけでも、その航行に困難が降りかかる。急変する状況を的確に判断し、瞬時に対応できる適応力が必要となる。

このレースでの経験を通して、私は航海でのリーダーシップにおける6つの教訓を学んだ。これはビジネスでのリーダーシップと共通点があるのでここに提示したい。まずは6つの教訓すべてのベースにあるものは人間同士の信頼である。もちろん、船上ではクルー同士の能力と判断力への信頼があるかないかは命にかかる。

航海から学んだリーダーシップ教訓：

# 1 ストレスが 生み出すパワーを 活用する

15人それぞれが重責を背負いながらも、高性能なチームとしてひとつにまとまったのは何故だろうか？それはストレスの要因に目を向けるのではなく、ストレスが生み出す莫大なパワーを活用したからである。この状況下では共に力を合わせるしかない。人間が本能的に個ではなく、チームに向かう時、そのストレス回避機能より、ストレスを受容する勇気でストレスを強力なパワーに変換することができる。

# 2 相互扶助や 共生という 意識

ヨットを全速力で走らせ続けるためには、クルーは交代でヨットを操舵することになる。短距離のボート競技なら、舵を取る賢い操舵手で勝敗は決まる。しかし、今回のレースでは、各人がリーダーと助手の両方の役割を交互に果たしながら、連帯責任を負うという考え方がベースにある。小チームに分かれ、自分の番が来たら責任を持って仕事を行い、休息の時間をとる。他のメンバーが悪戦苦闘していれば、お互いに助けるという相互扶助や共生という精神が極めて重要になる。そこでは自分が役割以上のことをして英雄になる個人プレイは許されない。何故なら、その状況では誰もがやがては疲れ果て、非効率になるばかりだからだ。

# 3 必要なことを 必要な時に 伝える

操舵手が頻繁に変わる場合には、明確なコミュニケーションが鍵になる。それによって、航路を維持し、一貫した戦略を遂行できるからだ。舵を握る際に重要な情報は、風向きや風の安定性、波の角度や進路などである。そして、誰もが同じものを見ているとは考えてはいけない。目が暗闇に慣れていない時は尚更である。業務のハンドオーバーはできるだけ明確かつ迅速であること。そして、差し迫った目標に関係のないことには一切注力しないことである。





## 4 常に規律を意識する

レース中は規律が極めて重要になる。数人がかりで帆を上げたり下げたりする作業もかなりの練習が必要で、決して近道は通用しない。そして、規律を厳守することを常に意識し、それに対して責任を負うことである。例えば、デッキに出て作業を開始する前には、救命胴衣の着用が義務づけられている。15分で着用し、15分で取り外すという行為を4時間毎に行わなければならない。この30分という貴重な時間は睡眠や食事の時間に影響してくるため、この行為をスキップしたいという衝動にもかれる。しかし、万一の事態に備えて徹底するという個々の意識と使命感がチーム力になり、最終的に航海の成功へとつながっていく。

## 5 リスクを想定し、選択肢の結果を予想する

海上では、風や波などの自然現象をコントロールするのは不可能である。速度と効率性はあらゆる要素の結果をどう予測し、決断するかで決まる。例えば、強風の場合、現在の進路を維持しながら嵐が通り過ぎるのは待つのか。それとも、悪天候を避け、回り道をしてまでも航路を変更するべきかということだ。ラスパルマスからセントルシアまでは直線で進む方法はない。私たちは分単位で決断を迫られ、安全性と速度の微妙なバランスを図りながら進むことを要求された。起こることを予測し、自分たちの決断と行動がどう影響するかを想定する能力も要求されることになる。

## 6 何かを見失う覚悟を持つ

1週間も航海すると皮膚が海水の塩でバリバリになる。しかし、目的地である陸はまだ視界に入らない。そうすると「何故こんなことをしているのか?」、「勝つことにどんな意味があるのか?」という問いが頭の脳裏をよぎる。こうした精神的な不安やネガティブな思考を撃退するにはどうしたらいいのだろうか?それには自分の強さと価値観を取り戻すことである。この挑戦に向けて行った準備や努力、過去に同様なことを克服した経験を明確に思い出すことである。そうすることで最善を尽くそうという気持ちが自然と沸き上がってくる。

「確立された習慣やマインド、社会的環境がなくなることを覚悟すること。そうやって初めて、お互いに信頼、尊重でき、相互扶助しながら、人間として深くつながることができるのだ。」



大西洋横断ヨットレースに参加した  
TEAM BRUNELを操舵するRick Bomer氏

私がこの航海ラリーで学んだ最も大きな教訓は、大洋を横断するにはそれなりの覚悟が必要だが、他者と緊密な関係を保ちながらそれをするのはさらに困難なことだ。肉体的にも精神的にもキツイ航海の中で、お互いを深く理解し、情報を共有することは容易ではない。大航海時代の探検家であるクリストファー・コロンブスは「陸地を見失う勇気や覚悟をもたなければ、海を渡ることができない。」と残している。これはビジネスにも置き換えることもできる。確立された習慣やマインド、社会的環境がなくなることを覚悟すること。そうやって初めて、お互いに信頼、尊重でき、相互扶助しながら、人間として深くつながることができるのだ。●

CHINA  
CHINA

中国企業の経営スタイル：

CHINA

イノベーションに向けての改革

CHINA





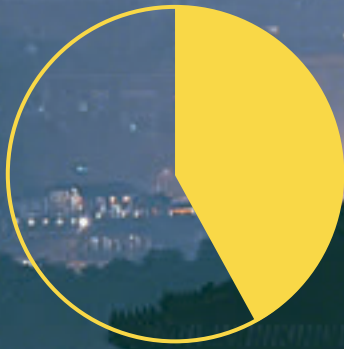
中国は今、伝統と新たな成長機会が交錯するビジネス環境にある。  
今後5年から10年の間に、民間企業の創立に関わる300万人はいるといわれる  
CEOたちの世代交代の時期に入るといわれている。



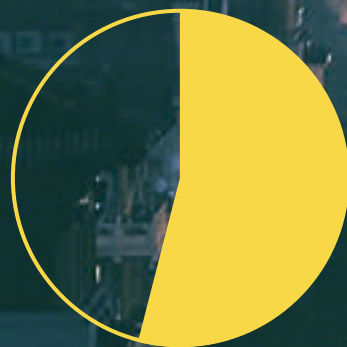
イノベーションに向けての中国の動き



2007年から2015年までの期間で、  
中国企業の国内での研究開発投入額は  
79%以上増加している。



中国企業の42%がイノベーションを  
最優先事項として上げている。



経営陣 (C-スイート) の54%は  
そのイノベーションに向けての  
課題に取り組んでいる。

中国経済の成長鈍化の中で、これらの経験豊富で、草分け的な経営者たちは後継者へと事業承継しようとしているが、それに向けての難題も多いのも事実だ。内需主導への構造転換と国際間の産業競争の激化も増している。

これは2015年10月に発表された中国政府のイノベーション主導型発展5カ年計画の核となる事項で、習近平国家主席の公式訪米一ヶ月前に中国のCEOがシリコンバレーのIT企業とトップ会談を持ったことでも明らかになった。

「グローバル化時代にあって、中国でも先進的な考えを持つリーダーたちは、グローバル化に対応し、より俊敏で革新的な組織づくりにむけて積極的に取り組んでいます。」とSteelcaseのElise Valoeシニアデザイン研究員は語る。彼女は中国6都市にある企業の経営者たちに直接インタビューをし、今日の中国企業のCEOたちの経営姿勢や働き方をつぶさに観察している。この調査結果を受けて、Steelcaseは中国全土からデザイナーを招待し、コンペを開催した。コンペの目的は中国企業のCEOたちの新たなニーズを理解してもらい、激変するビジネス環境にも柔軟でイノベーションを強化できる次世代の「個室」コンセプトを具現化するというものだった(詳細はP72を参照。)



## 伝統を継承し、 ブランドを反映

イノベーションに向けての動きを加速させるには、単に戦略を変えるだけではうまくいかない。より広範囲に及ぶ情報へのアクセスやコラボレーションの強化、俊敏性のある組織づくりが欠かせないのだ。中国のCEOたちは、競争力の源泉となるイノベーションの実現に向けて、今までの調和重視のビジネス慣行、血縁、地縁関係などの伝統的な人脈やコネ（guanxi）といった影響力を変えていかなければならないと強く感じ始めている。

もちろん、信頼関係はビジネスでの成功には不可欠な要素である。それは世界中どこであろうと変わることはない。また、今日のグローバルなビジネス環境にあっては、海外の取引先との迅速かつ効率的なコミュニケーションやコラボレーションを実現するために、CEO自身のスキルの取得、新たなツールや最新テクノロジーの活用も優先事項となる。実際、IBMの経営層への世界的意識調査によると、リーダーとしての資質にグローバル思考を挙げている中国のCEOの数はヨーロッパや北米と比べても倍近い。

しかし、他の国々同様、中国の多くのCEOのオフィスは旧態依然として、とかく企業のステータスを誇示するように設計され、今日のニーズや課題に対応していない。一方、Steelcaseの調査では、次世代の経営層たちはこの体制に強い疑問を感じており、新しい働き方やイノベーションを加速させるような職場環境を求めているのが明らかになっている。

Value研究員はこうも言っている。「企業が顧客を招き入れる際にそのスペースの広さがステータスであることは調査結果でも明らかです。但し、そのスペースの多くは役員たちがコラボレーションできる効果的かつ効率的な空間としては不十分です。ましてや、分散している役員同士や取引先とのコラボレーションとなると不可能に近いのです。まさにこの部分を変革しないとイノベーションに向けての実現は難しいでしょう。」

仰々しいほどの家具や大きな会議テーブルなどは意思決定者や指導者の力を誇示するだけのものである。また、情報の視覚化を実践しない限り、オフィスでの接客はソファでの対話などに限られてくる。組織としての知を迅速に共有、集積するためにはホワイトボードやテクノロジー完備の多彩なスペースが必要であることなど、経営陣たちはようやく実感し始めているのである。

効率性とイノベーションを全社的に強化する組織行動のためには、次世代のリーダーたちが、現経営陣とより多くの時間を共に過ごすことである。そのためには旧態依然とした役員室を今日の多彩な活動をサポートする環境に転換することはもはや避けられない。

## パフォーマンスを 向上させる4つの方法

Steelcaseの研究者は調査結果に基づき、  
デザインの可能性を下記のように特定している。



クライアントや  
ビジネスパートナーとの  
対話や人脈形成のための  
新たな方法を創出する

伝統的な対面式ミーティングを重視したり、ビデオ会議を導入したりすることで、オフィスでの接客は効果、効率の両面でその質が高くなる。ビデオ会議は時間の無駄や場所のアレンジをすることなく、遠隔にいる相手とネット上で対面しながらミーティングができ、信頼関係や人脈を構築することができる。



透明化と学習のための  
スペースをデザインする

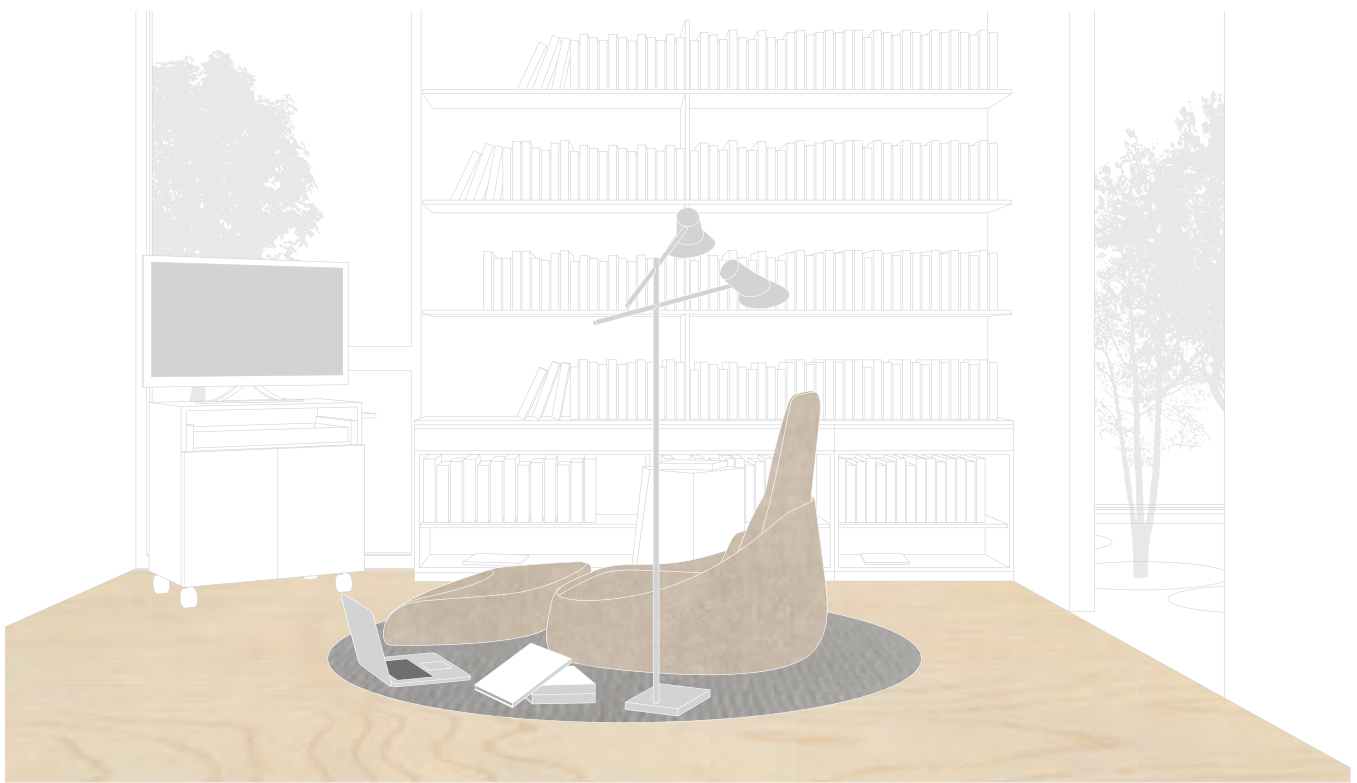
インスピレーションを刺激し、学習意欲を向上させるためには、先端テクノロジーの導入は不可欠で、それは1対1の集中指導や、役員たちがその道のエキスパートや同輩から情報や考察をより入手し易くなる。また、より効率的な時間の使い方や出張費用の削減も実現できる。



社員との  
コラボレーション、共創造、  
円滑なコミュニケーション  
を促す

象徴的な役員用デスクを、社員との間の距離を排除するような什器に置き換えることで、よりリラックスした洞察力に満ちた会話ができるようになる。また、テクノロジーをスペースに統合することで、役員スペースに新たなレベルのコラボレーションが創出。参加者にとって平等なツールを使用することで横断階層的なコミュニケーションが活発になり、情報やアイデアの迅速かつシームレスな共有が可能になる。





CEOのスタミナと  
ウェルビーイングを  
サポートする

絶え間ない業務でストレスが溜まり、仕事でのパフォーマンスが落ちていく状況で心身共の活性化は不可欠である。昼寝ができる伝統的な役員室をよりリラックスでき、エネルギーを充電できる活性化スペースへと変換させてみよう。



**ROBARTS SPACES  
BEIJING:  
優勝作品**

彼らのデザインには一緒に並んで歩ける動くコンペア、心安らく滝や大規模な緑化スペースなど自然を取り入れた様々なアイデアが戦略的に盛りこまれていた。



Steelcaseは中国の次世代リーダーのための進化したスペースの創造に向けてのデザインコンペを開催した。

13件の応募案は100点満点で評価され、その評価基準になったのはユーザーのニーズを解決する根拠に基づく推論と創造性である。

決して簡単ではなかった評価プロセスを審査員たちはこう振り返る。Lenovo Chinaのデザイン担当副社長兼チーフデザイナーであるYao Yingjia氏は「それは新たなアイデアというよりはむしろ新たなアプローチとソリューションを提示していた。」と語る。IDEO ChinaのデザインディレクターであるTony Wang氏は「参加者全員が共通して考えていたのがクライアントのウェルビーイングでした。身体的ウェルビーイングはもちろん、スペースがいかに人間のメンタルな部分を左右するかも深く掘り下げていたのです。」

**GENSLER  
SHANGHAI:  
次点作品**

壁で仕切るのではなく、コラボレーション、集中、交流のための各エリアをカーブしたガラススクリーンと家具を上手く配置させることで見事に一体化させている。



**AGIA GROUP  
CHINA:  
3位作品**

中国の伝統的要素を維持しつつ、統合テクノロジーや社内の透明化、コラボレーションといった要素も同時に反映したデザインを提案している。

「どの案もユニークで挑戦的なものでした。そのアプローチはおそらく中国だけでなく、世界中の役員スペースに適応できるものでした。中国は特に、同族や昔ながらの中国企業の経営方針と、未来の成長を見据えた進歩的な考え方の狭間にいるからです。どの案も調査データや分析をベースに、いかに激化する市場の中で、忙しいCEOをサポートするかに焦点が当てられていました。現実的なデザインやレイアウトに加え、会社やブランドの個性を十分に考慮したものでした。それがスペースをデザインする上では極めて重要な点なのです。」とSteelcaseアジアパシフィックのデザインディレクターで今回の審査員でもあったMichael Held氏は語る。

今回優勝に輝いたのは北京のRobarts Spacesの作品である。CEOたちの進化するニーズや創造性、イノベーションといった要素への深い理解が見事にデザインに反映されていたことが高評価の理由だ。多くの研究によると、人間は歩いたり、自然に触れたりした後によりクリエイティブな発想が生まれることが明らかになっている。彼らのデザインには一緒に並んで歩ける動くコンペア、心安らぐ滝や大規模な緑化スペースなど自然を取り入れた様々なアイデアが戦略的に盛り込まれていた。また、業務の効率を図るビデオ会議用家具なども主要な考慮事項として挙げられていた。中央に配されたコラボレーションエリアの壁にはビデオ会議用の大型高精細ディスプレイが装備され、その反対には芸術的アートが施されている。高さ調節可能なテーブルとホワイトボードのセットは、座位、立位で行われる活発なミーティング風景が容易に想像できる。

次点作品は上海のGenslerで、先進的でオープンな執務環境を提示していた。壁で仕切るのではなく、コラボレーション、集中、交流のための各エリアをカーブしたガラススクリーンと家具を上手く配置させることで見事に一体化させている。中央に設置された「ポッド」と呼ばれるスペースは、熟考・瞑想や仮眠、プライバシーのための一時的な避難所として設定されている。

第3位に入賞した上海のAGIA Group Chinaは、中国の伝統的要素を維持しつつ、統合テクノロジーや社内の透明化、コラボレーションといった要素も同時に反映したデザインで、過去と未来の企業文化のギャップを埋めている。経営層との壁のない交流を奨励するソリューションとして、入り口にはコラボレーションスペースを設置。木材をパターン化したモダンなスクリーンを採用することで透明性と遮蔽性の両方を実現している。また、テクノロジー完備のコラボレーションラウンジスペースは、カジュアルなミーティングやプレストなどを可能にし、フォーマルな会議やビデオ会議、休憩やプライベートのための個室など広範囲にわたるスペースも網羅されている。○



# The Office Renaissance

—

オフィス・ルネッサンス：  
オフィスの再生と  
その重要性

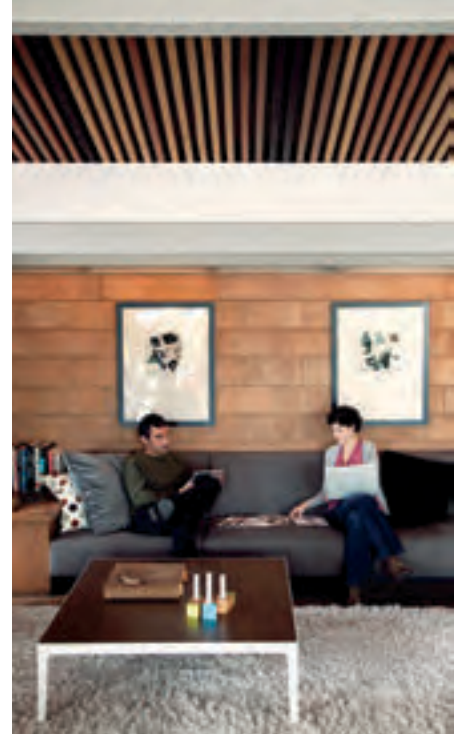
概要

人々は今、「オフィス」という名の発想を生まない「場」を拒絶し始めている。効率や安全性を重視する画一化された一般的なオフィスにおいては、アイデアの生成や表現の自由、他者とのつながりといったものが極めて限定的なものだからだ。

そして、この「オフィスの乱」ともいえる動きが企業に職場環境の再考を促している。しかし、それには効率性だけではなく、そこで働く人々のウェルビーイングを身体的、認知的、情緒的側面から包括的に考えることが求められる。

そのためには、人々がオフィスのどこでどう働くかを自由に選択できるようなスペースデザインとその効果や成果といった要素が融合した目的地としての「場」を創造することである。そのことで「オフィス」は、真に必要とされる機能を備えた、より人間味豊かな体験を生み出す「場」へと変換されていく。





## オフィス・ルネッサンス

オフィス関連業界がいよいよオフィスが終結すると感じたのは、スマホやタブレット、ユビキタスWi-Fi が普及しはじめて間もなくの頃だった。この新たなデジタルツールの登場やネット環境の進展によって、人々がどこでも働けるようになったら、果たして今後、オフィスは必要とされるのだろうか。

しかし、結局はどのような状況であれオフィスは必要とされた。なぜなら、働くという行為は本質的に社会的な活動であるからだ。どんなにテクノロジーが進化しても、仕事をこなすためにオフィスが必要となる理由は主には2つある。1つは同僚とつながることと持ち運び出来ないテクノロジーを利用するためである。但し、オフィスがなくなることはないだろうが、仕事環境の進化はますます進み、今までとは根本的に異なる環境の中で私たちは仕事をするようになるだろう。

「人々は画一的で標準的なオフィスに嫌気がさしているのです。」と語るのは Steelcase のグローバルデザイン担当ヘッドである James Ludwig 氏だ。「世の中はインスピレーションと創造力が沸く職場環境やすべてをシンプルにするユーザー主体のテクノロジーを欲しています。私たち、デザイナーは何年も前から、こうした変化に気づいていました。しかし、今、ようやく、人々は急激な進化を目の前に、こうした今までにない考え方やアイデアの重要性を実感し始めているのです。」

この状況を受け、360マガジン編集部ではオフィスがどう変化していて、企業はその変化にどう対応すべきかを探るために、Steelcase デザインスタジオチームに話を聞いた。ヨーロッパ、アジア、北米に拠点を置くこのグローバルチームは、変化の兆しに気づき、職場環境のスペースデザインに対しての手法を抜本的に見直している。まさに Ludwig 氏が言うところの「オフィスの乱」への動きである。そして、この方向性の中心にいるのは「人」であり、人々の情緒的、身体的、認知的なウェルビーイングを最大限に考慮するというのがベースにある。

オフィスがなくなることはないだろうが、仕事環境の進化はますます進み、今までとは根本的に異なる環境の中で私たちは仕事をするようになるだろう。





## グローバルな乱

人々のオフィスに対する見方を最初に変化させたのは、1990年代のアメリカンポップカルチャーの存在である。この頃、アメリカのコマ割り漫画であるディルバート（Dilbert）の作者であるスコット・アダムス（Scott Adam）が職場の風刺を始めている。その後、イギリスのテレビ番組「ザ・オフィス（The Office）」で反響が起こり、アメリカ、フランス、ドイツ、カナダ、イスラエル、チリ、スウェーデン、中国でも同様の番組が制作された。まさにそれまで主流とされてきた会社文化に対する不満の勃発である。「オフィス」は整然とした退屈で平凡極まりないスペースで人生を台無しにするシンボルにもなった。

このオフィススペースを画期的に見直したのが2000年代初頭に台頭したITのスタートアップ企業である。当初、多くの企業はそれを一時的ブームであると評した。共有テーブルやDIY的アプローチは資金不足の起業家にとってはやむをえない策であったことは確かである。しかし、そのオフィスはカジュアルで創造性に富み、ゲーム台や滑り台、電車の車両の採用などオフィスに初めて「遊び」を取り入れ、多くの人々を魅了した。この背後にあるのは、仕事は必ずしも無味乾燥な労働ではなく、やり方によっては楽しくなるものだという考え方だ。

この時代のIT関連のスタートアップ企業のオフィスの様相は、その後10年間に起こった大きな変化のうねりの前触れであったことは後から分かる。多くの人が画一的なオフィスで働くことへの不満や疲労感を蓄積し、ようやく、声を上げて変化を望むようになっていく。自律性、自己表現、そして、どこでどう働かかを選択する裁量権の要求である。そして、それとシンクロするように新たなテクノロジーが出現し、その道を後押しすることになる。テクノロジーの進展は画一的オフィスに対するワーカーのNOを強力にサポートし、ようやく人々はオフィスを出て、いつでもどこでも自由に働ける「場」を獲得できるようになる。

この状況は当初、画期的なアイデアのように捉えられていた。オフィスを去って、快適なカフェで仕事ができることは、ユートピアのように思えたものである。しかし、実践してみると、そこには様々な問題が浮上した。カフェのクッションが効きすぎたソファは数時間も座ってられない。テーブルが狭すぎて資料が広げられないなどである。オフィス外で働くことは、一定の時間内であれば機能するが、常になるとそうはいかない。実際、米調査会社のGallup社の「アメリカの職場環境実態」のレポートによると、勤務時間の20%をリモートワークに充てると、従業員エンゲージメントが最も高くなることが分かった。しかし、この数値を超えると、エンゲージメントはむしろ下降状態をたどる。人間は本能的に仕事をより多くこなせる「場」、つまり、身体的、情緒的に人は快適な場所を本能的に欲するのかもしれない。こうしたニーズが満たされない状況が続くと、人はその状態よりさらに良いものを探そうとするのであろう。

「世の中はインスピレーションや創造力が沸く職場環境やすべてをシンプルにするユーザー主体のテクノロジーを欲しています。」

James Ludwig, グローバルデザイン担当副社長





## 文化的ムーブメント

こうして、「オフィス・ルネッサンス」は始まることになる。それは人間的開放を目指した17世紀のヨーロッパの「啓蒙時代」、現代でいえば、第三の産業革命である「メーカームーブメント」や「畑から食卓へ」という農業ムーブメントなどのような文化的運動と類似している。こういう現象においては、ほとんどの人はそうしたムーブメントの中に自分がいるとは気がつかないものだ。そして、その動きは徐々に広がりを見せ、突然、すべてが以前とは全く違った環境に身を置いていることに気づくのである。

職場環境におけるムーブメントを探っていたSteelcaseのデザイナーや研究員は、この変化を加速させている要因を以下のように特定している。

### 1. どこで、どう仕事をするかが変化

テクノロジーの劇的な進展によって、人々はいつでも、どこでも働くことが可能になった。もはや、与えられたデスクに縛りついて仕事をするという時代は過ぎ去り、明らかに規範の変化、パダライムシフトが起きている。

### 2. クリエイティブな働き方へのシフト

激化する競争に打ち勝ち、企業を持続的に成長させるには、よりクリエイティブなイノベーション型組織の構築を目指すべきだ。「今までの規範を壊すことが新たなアイデアを生み出すことにつながります。」とグローバルデザイン担当ディレクター Bruce Smith氏は語る。現在の職場環境の多くは創造性を重視したコラボレーションができる環境とはほど遠い。

### 3. 有能な人材獲得競争

21世紀型スキルを持ち合わせ、企業の競争優位に貢献する人材は需要が高い。しかも、才能ある人は社会的意義がある仕事に価値を置き、より良い雇用条件を求め、会社の歯車になることを拒む傾向もある。優秀な人材を獲得し、その後いかに彼らを逃さずに保持するかは企業経営に大きく影響をする。

### 4. 従業員エンゲージメントの低下

Steelcaseがグローバル調査会社 Ipsos社と実施した「世界のエンゲージメントと職場環境実態」で、世界17か国のワーカーの3分の1以上のエンゲージメントが低いことが明らかになった。エンゲージメントが最も低いワーカーは職場環境への不満が最も多く、どこでどう働くかの裁量権も持っていない。画一性に重きを置いたオフィスは、そこで働く人の能力を低下させ、今日の企業組織に求められる俊敏性や弾力性の実現も極めて困難な環境といえる。

### 5. テクノロジーが約束するもの

スマホに代表される消費者向けテクノロジーは、これまでの流れを大きく変え、オフィスの変革を加速させたゲームチェンジャーであった。テクノロジーのおかげで、人々は自宅の家電を遠隔操作したり、仕事がどこでも可能になったり、より健康的に座り、友人や家族といつでもつながることが現実のものになっている。このように様々なモノがインターネットに接続され、相互につながるIoT(Internet of Things=モノのインターネット)が大きな潮流となって社会を変えようとしている。家電、携帯、ヘッドホン、時計、ウェアラブル製品などほぼすべての電子機器がネットにつながる時代は、生活はもちろん、仕事での可能性を大きく切り開くことになるだろう。そして、空間に統合されたテクノロジーで、働くことはより人間の側面を帯びてくるはずだ(P124の人々のウェルビーイングを約束するを参照)。

### 反会社いう動き

こうした勢いによって、個人や企業は何か基本的なものを抜本的に変えなければならないと感じ始めている。「この状況は生態系にも類似しています。生態系の中の生物は現状打開によって進化してきました。オフィスにおいては反会社いう動きもあります。会社という用語は、オフィスが働く人のためというよりは企業組織のためにつくられたものということを示唆し、既存構造への改革へと向かわせています。これからのデザイン上の課題は人間の持つニーズを考慮しながら、どうビジネスニーズに対応していくかです。」とLudwig氏は語る。











## 精神的つながり

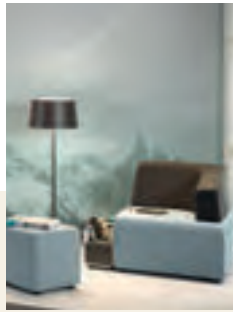
反会社という動きに対処するために、企業によってはオフィスにホーム用家具を採用し、デザイン性やよりリラックスした雰囲気、気分的快適さを強化しようという動きもある。米国インテリアデザイナー協会の最新レポートによると、「今日の企業、特にスタートアップ企業はますます短くなっているリース期間を通して使用できる耐久性を求めている」ことが分かっている。しかしながら、サステナビリティを重視すると、その実用面が犠牲になることもある。例えば、オフィス用と比べてより軽量のホーム用家具はオフィスで使用するにはその耐久性が足りない。また、製品寿命は短く、リサイクルなどを考慮していないことも多いため、結局はゴミとして廃棄されることになる。

スタートアップ企業からヒントを得た企業の多くは、よりオープンな環境と社内の透明化を図ろうと努力している。しかし、ここで見落とされているのが、人間の自律性やプライバシーといった本能的欲求で、これは情緒的、認知的なウェルビーイングの実現につながるものである。「完全にオープンな仕事環境では、場としての感覚はあるかもしれませんが、個のプライバシーを確保することはできません。」とSmith氏は語る。

SteelcaseとIpsos社が実施した「従業員エンゲージメントと職場環境実態」調査では、現在の職場環境で何を変える必要があるかの率直な声が多く聞かれた。最も多かった不満はプライバシーの欠如である。「雑音がひどくて気が散る」、「周りが騒がしくて電話の声が聞き取りづらい」、「他者の邪魔にならずに自分の仕事ができるプライバシーのあるスペースが欲しい」等々だ。結局は内向型でも外向型でも、人々が職場で求めているのは騒がしさから逃れ、ひとりになって集中できるスペースなのである。

また、デザインチームはこうも指摘する。ワーカーが気分的な快適さを求めるあまり、身体的な快適さや機能性を重視していない「場」を選んでいる。その典型がカフェでの仕事で、確かに活気のある場ではあるが、「イスが硬い」、「テーブルが狭すぎる」、「電源コンセントがない」など、必ずしも最良の仕事環境とは言えない。「人々は決して職場環境に家のリビングを望んでいるわけではないのです。あくまでも人間味のある何かであって、それが新たな発想に火を点けるのです。」とSmith氏は結論づける。

あらゆる複雑な問題がそうであるように、すべての個人や企業にとってふさわしいひとつの解決法などというものには存在しない。企業に対して「目的のある場づくり」を啓蒙しているグローバルデザイン担当のCherie Johnson氏はこう語る。「まずは人々がどのように、何故そのスペースを利用しているかを把握することです。そして、その目的を反映した明確でシンプルなスペースを構築することです。」



個人のデスクの近くにフォーマル、インフォーマルに瞬時にコラボレーションできるオプションを設置する。

「人々は決して職場環境に家のリビングを望んでいるわけではないのです。あくまでも人間味のある何かであって、それが新たな発想に火を点けるのです。」

Bruce Smith  
ディレクター、グローバルデザイン



人々が好むインフォーマルなスペースに電源を設置する。超薄型電源配電装置のThread™はカーペットの下に隠れ、動線の邪魔にならずにスペースの中にすっきりと統合できる。電源コンセントがない場所でも家具やデバイスへの電源を提供することが可能。





#### その実現方法とは？

「オフィス・ルネッサンス」は、仕事をする上でいかに人間の感覚や感情、感性というものが重要な役割を果たしているかを投げかけている。昔は、働くことは合理的かつ論理的なプロセスに基づいた活動として捉えられ、人々の感情は組織の決定事項に対して悪い影響を及ぼすだけであると軽視されていた。しかし、最新の調査では、身体的健康のみならず、人間の情緒や認知的側面への影響も大いにあることが明らかになった。これは企業の成長や繁栄を促すには、社員の感情が大きく関係することを実証している。職場での人々の行動に関する追求が進むに連れて、不動産コストの削減や生産性の向上といった従来型の職場環境評価基準は見直される必要に迫られている。このような脳科学研究から導かれたインサイトは、人間の能力を最大限に引き出し、自発的意欲を掻き立てるものが何かを明確にした。







## 人間のウェルビーイングをデザインする

Steelcase の研究員とデザイナーたちは、人間の情緒的、身体的、認知的ウェルビーイングの間のベースに流れる共通点とは何かを探求している。「古い規範のオフィスは効率重視で、人間性を軽視したものです。人間味がなく、無機質で、必ずしも企業が成し遂げたい企業目標を達成するようなスペースではないということも明らかなのです。そして、ウェルビーイングの側面からスペースを考えるという手法は、まさに人間主体の包括的なアプローチなのです。」と Johnson 氏は述べている。



## 社員の士気と貢献意欲を高めるために人間の感情面を考慮する

---

人間同士の絆を高めるように共同体としての帰属意識を育てる。

---

個の集中力と活性化のためにデザインされた「場」と、社交的な相互交流と協調を促す「場」を混在させる。

---

心身に影響するコルチゾールというストレスホルモンを分泌する闘争・逃走反応に対処するために、1日を通して、身体的、精神的に小休止できる時間を持てるようにする。

---

職場で仕事への意義や目的意識を見いだせる組織との関係を構築する。

## 脳を活性化し、 思考力を高める

個とチームが容易に集中でき、問題解決に向かい、新たな発想を生み出せるように、集中と小休止ができるようにサポートする。

脳を刺激し、かつ創造力を掻き立てるように相互交流を促進する。

脳を酷使しないように、情報をいかに簡単に精査し、捨てていくかの方法を提供する。

実のあるコラボレーションのために、グループ思考から離れ、個として情報を精査、吸収し、確固とした意見を構築できる時間を持つようにする。

自己の内面を観察し、今に没頭するというマインドフルネスを実践しながら精神を鍛え、目の前の仕事に集中できるようにする。

統合センサー、巨大なコンピューティングテクノロジーやデバイスの数々が仕事の効率化を高めていく。

## 活力を与える

身体的、精神的な活力のために1日を通して頻繁に身体を動かすよう促す。

快適で元気を維持できるように多様な姿勢がとれる仕掛けをつくる。

エルゴノミクスチェアやSteelcaseが提案するアクティブシッティングという座り方は、身体を動かし、姿勢を変えることで身体の凝りや痛みを予防することにつながる。特にデスクを動かことがない業務では意識的に立ち上がって、身体を動かしてみよう。





Steelcaseのデザインスタジオチームは、スペース設計にあたり、職場での精神的つながりや、健康、問題解決力をバランス良く保つために、下記の6つのデザイン戦略を提案している。

## より公正で民主的な スペース配分

自然界の生態系は異質な多様性があるからこそ、良好な環境を維持できている。それと同様に、職場のスペースも多彩なワークモードをサポートする多様なスペースを設置することである。それはイコール、組織の階層に関わらず、人々はどこで働くかの選択ができる環境ということである。

## マルチな姿勢と身体を 動かすことをサポート

個々に適した姿勢、例えば、ゆったり座る、直立で座る、立つ、腰掛ける、歩くなどの多種多様な姿勢ができるような仕掛けをつくる。

## 必要なプライバシーを追加する

人間は他者とのつながりと孤独への欲求の両方を持ち合わせている。よって、個での集中ワークと身体的、精神的に活力を回復できるスペースづくりを心がける。

## 成果を考慮する

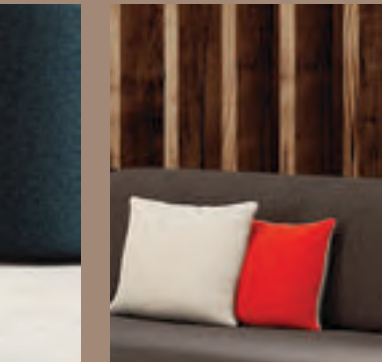
人々を魅了し、インスピレーションが湧くスペースとは、人々が最善をつくしながら仕事することに意義を見出せる環境である。テクノロジーを統合したスペースはコラボレーションを活性化し、人の動きを促し、集中しやすい。お気に入りの「場」を提供し、スペースがどう機能しているかを確実に会社にフィードバックできる社内システムを構築することである(P124 参照)。

## パーソナル化を実現する

企業と個々人に合った独自のスペースを創出すること。完璧さよりも自己表現や本物感を優先する。

## 自然界からヒントを得る

これは単に植物をオフィスに配置するだけではない。素材の複雑な組み合わせ、カタチ、模様や質感などにおいて、一貫性よりも多彩性を持たせることが大切である。





相互交流を促進するインフォーマルなスペースは脳を活性化し、創造性を高める。



企業や個人にあうように独自にカスタマイズされた空間は帰属意識を育てる。

CoalesseのLessThanFiveチェアはカスタマイズが可能。カラーや角度、仕上げを選ぶことが可能。また、独自のグラフィックを施すことで企業ブランドや個性を表現できる。



ナラ厚板や特別な塗材のようなものを使用すると個性が光り、本物の雰囲気を出す。

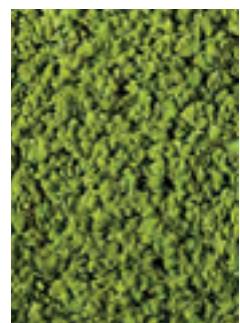








コラボレーションと仕事のこなし方を容易にする media:scape® mobile のようなテクノロジーを組み入れる。



カフェや屋外の雰囲気はとかくインスピレーションが浮かぶ場所として好まれている。カフェのようなスペースは人と会ったり、ひとりでの作業に最適な「場」を提供する。



自然素材、多様な形状、フォルム、模様や質感を上手く組み合わせることで、働く「場」はより人間味を増す。

「まずは人々がどのように、何故そのスペースを利用しているかを把握することです。そして、その目的を反映した明確でシンプルなスペースを構築することです。」

Cherie Johnson, ディレクター、グローバルデザイン



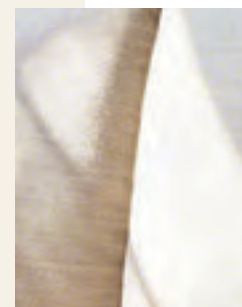
1日を通して小休止できるスペースはストレスを和らげる。







スペースに自然光や屋外の景色を取り入れることはオフィスに活力を与える。



人々は異なる姿勢をとることができ、ひとりになったり、同僚と集まったりできるリラックスで魅力的な空間を欲している。

## ステータスよりも実質を優先する

「最も優れた職場とは、人々が多彩なスペースの中から、自分にあった働くスペースを選択できる裁量権を持てる企業カルチャーを育てる環境です。現代のように消費意識の高い社会にあっては、人々はステータスよりも実質を好みます。豊富な選択肢があるカスタマイズ化は自己表現を可能にし、その主役はあくまでもユーザーである人間ということです。」と Coalesse ブランドのデザインディレクター、John Hamilton 氏は説明する。





「人々は働く場所とのつながりを感じたいのです。それは自分がいたいと思えるスペースと自分が強制的にいさせられていると感じるスペースの違いです。」

James Ludwig、グローバルデザイン担当副社長

「オフィス・ルネッサンス」とは単なるトレンドや表面的言動ではないと Ludwig 氏は主張する。「人々はより精神的なつながり、個性的な自己表現や本物感を欲しているのです。それは、蚤の市で好みのイスを見つける以上の意味を持ちます。人々は働く場所とのつながりを感じたいのです。それは自分がいたいと思えるスペースと自分が強制的にいさせられていると感じるスペースの違いです。」

企業カルチャーの変革は決して容易ではない。企業と働く人双方にストレスがかかる。しかし、企業カルチャーを変えて、組織として再生することで、社員は仕事に意義を見出しながら意欲的に働き、それが最終的には組織の成果につながる。

17世紀のヨーロッパでは、人々は自分たちがルネッサンスの真っ只中において、それが中世の価値観を大きく変えたことを果たして理解していただろうか？ それまでの世界観の束縛から解放されて、人間性の自由や美意識、個性を重んじたヨーロッパ文化への大転換期であったと認識できたのはもっと後になってからのことだ。この時期と同様に、今日の職場での企業カルチャー変革への動きが、社員の仕事や職場に対する見方をどのように再定義するかは完全に予測はできない。これを「オフィスの乱」あるいは「オフィス・ルネッサンス」と称するのであれ、いずれにしても職場環境は大きな変化の途上にあることは事実である。ようやく職場も人間性や感性といった要素が重要視される時代に入ったことは間違いない。

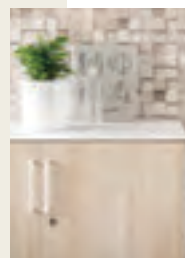
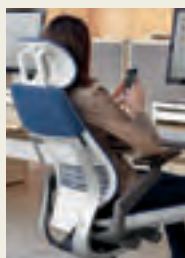






カラーや私的なモノを配置することによって、個性の表現が可能になる。

様々な姿勢や身体の動きを考慮した集中ワークのためのセッティングが身体的、精神的な活力を促していく。



## Steelcase デザインスタジオチームが語る

### オフィス・ルネッサンスがもたらすもの



「私たちは人々がいつ、どうやって働くかを選択できる様々な家具を開発、提供しています。これらの家具は使い方の自由度を高め、人々は仕事をこなすのに最適な場所を自分で考え、選択し、多様なスペースや姿勢、ワークスタイルを体験できるようにしました。」

**JOHN HAMILTON**  
デザインディレクター、Coalesse ブランド



「人間がもし、新しいアイデアで世界を圧倒しなければ、それは成功とはいえないでしょう。もはや従来のアイデア生成のための手法は効果的ではありません。80年代、90年代にはある確立されたプロセスを経れば、最適なアイデアが生まれていたものです。しかし、今日、企業が競争力で優位に立とうとしたら、今までとは異なるアプローチをするしかないのです。」

**BRUCE SMITH**  
グローバル デザイン ディレクター、Steelcase Inc.



「大学を卒業したばかりの若者は、自由に刺激に満ちていた大学生活に比べて、社会人になり、コンサバな企業に入り、身動きがとれない環境に置かれるとそれに抵抗したいと感じるのです。実際、多くの若者はこれが自分の一生の仕事ではない。だから、ここを好きになれないなら、転職すればいいと考えているのです。」

**JOHN SMALL**  
デザインディレクター、ヨーロッパ、中東、およびアフリカ担当、Steelcase



「人は必ずしもお金や生活のために働くわけではなく、そこに生きる意義を見出すために働く人もいます。自由裁量権を持つことは自発的に働くというエンゲージメントを大きく左右します。信頼してまかせてもらえなければ、無力を感じ、どうでもいいという気持ちにもなります。」

**MARKUS MCKENNA**  
デザインディレクター、Turnstone and Steelcase Education



「今日、働くことは過大な労力を要し、多くの人が心身共にストレスを感じながら仕事をしています。そういう時代にあつての仕事環境とはいかに人々のストレスに対処するかが課題になります。アジア地域ではオフィスでの高い空間密度がそのストレスのひとつの要因にもなっています。もちろん、空間密度を下げることはできないかもしれませんが、そこで働く人々の働く体験をより良いものにするために何かをすることは可能です。」

**MICHAEL HELD**  
デザインディレクター、Steelcase Asia Pacific

## オフィススペースをどう変化させるか

今日、多くの企業で採用されている画一化されたオフィスのデザインは、人を奮い立たせるような魅力ある環境とはいえない。「オフィスの乱」の動きは改めて企業に働く空間を再考し、抜本的に異なる手法を採用することを認識させた。下記のレイアウトプランは、働く人の情緒的、認知的、身体的ウェルビーイングを考慮しながら、従来のレイアウトをいかに人を魅了し、士気が上がるスペースに移行できるかを提案している。

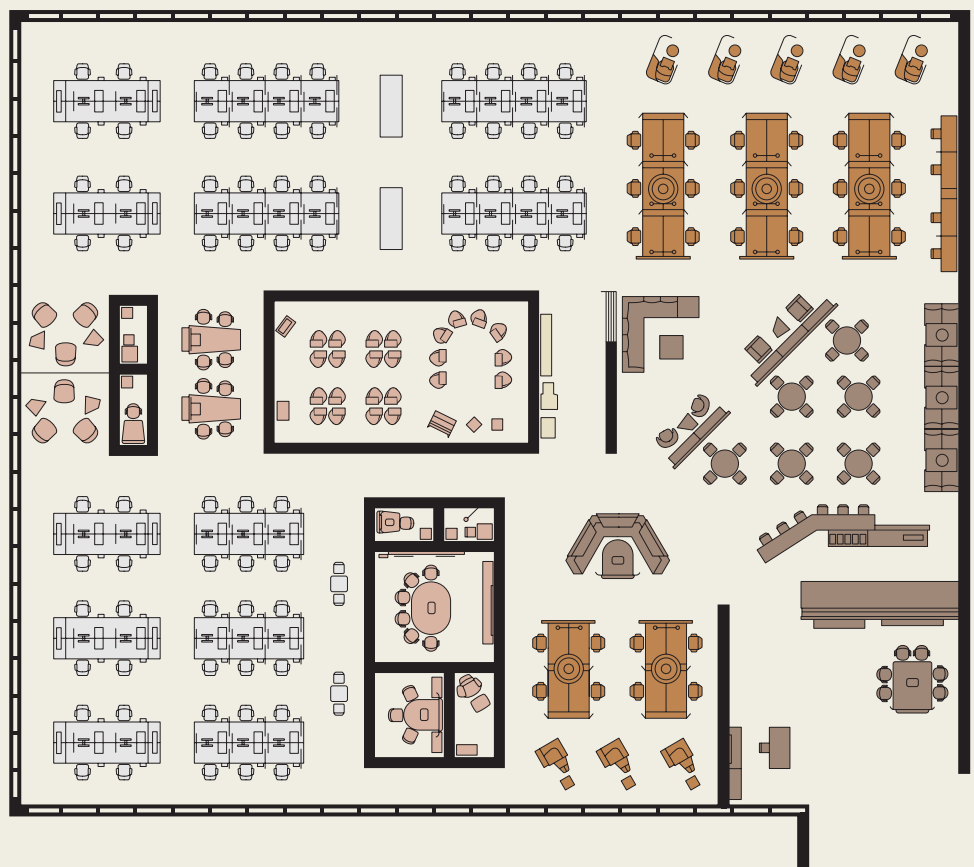
## 変更前



伝統的に、オフィスは横並びのデザインで、画一性と標準を重んじていた。多くのスペースが部署毎に区切られ、自席でひとりで仕事することを前提としていた。社内カフェテリアはあくまでも昼食のためのものであり、大会議室は情報重視のコラボレーションを念頭に設計されていた。

## 変更後

- 居住地区
- ノマドキャンプ
- リソースセンター
- ミーティング  
コモンズ
- ソーシャルハブ



個人の自席を削減し、スペースを生態系のエコシステムのように相互に依存しあう場としてつくりあげることで、人々はどこでどうやって働くかのより多くの自由度を持つ。

「ソーシャルハブ」としてのカフェテリアは食事をする「場」から、人々を繋ぎ、集い、コラボレーションする「場」へと転換されている。

「ノマドキャンプ」はソーシャルハブの近くに意図的に配置され、ひとりで、他者と一緒に働くモバイルワーカーのニーズを考慮。周囲で働く人々が視界に入りながら、集中ワークが必要な場合にはプライベートなセッティングも用意されている。

「居住地区」は管理職の席も含むオープンな執務環境で、学習や素早い問題解決ニーズにも対応している。

「リソースセンター」はコートや鞆などの私物を安全に収納し、仕事ツールも入手できるスペースを提供している。

「ミーティングコモンズ」はシステムとして機能し、生成型、情報型、創造型コラボレーションをサポートしている。



画一化されたオフィスデザインから脱却。Bivi Rumble（ビヴィ・ランブル）チェアはリラックスした、自分でいられる空間を創出します。

# 個性を表現する

## 表現の自由度を拡げる

日々の小さなストーリーが私たちの人生をカタチづくっていく。事業を始めたり、非営利団体を運営したり、地域社会に貢献したり、難しいと言われた顧客を獲得したりと、毎日の出来事がストーリーとして綴られ、人生に深みと感情の機微を加えていく。

Turnstone（ターンストーン）ブランドは長い間に渡って、起業家や社内企業家の話に耳を傾け、その研究に注力してきた。起業家たちには画一性という言葉は見当たらない。典型的なイノベーターなどといったものは存在しないのだ。それは企業に対してもいえる。人々が追求してやまない個性というものは、アートや音楽、タトゥーやファッションに表れている。私たち、人間には「画一性」から脱却し、社会に足跡を残したいという思いがあるのかもしれない。

TurnstoneブランドとSteelcase EducationのデザインディレクターであるMarkus McKenna氏は自己表現とデザインが交差する領域の進化を研究しているひとりだ。「ソファ、チェア、アート、壁の色、壁紙、素材にいたるまですべてが環境の中での自己表現であり、個性の表出なのです。」

しかし、そのストーリーや個性をオフィスに持ち込もうとなると、特にクリエイティブなワーカーは乗り越えなければならない壁につきあたることになる。劇的なコスト削減を追求し、効率重視のオープンな執務スペースへの需要が増す中で、個性やパフォーマンスはないがしろにされてきた。そして、世界中が画一性に向かう中で、その反発として、人々は個としてはもちろん、企業としての存在意義を表現する「場」を求めようになってきたのだ。

「人間の感性や感情が重要視される時代によく入ったのだと感じています。人々は、どこからでも働くことができる状況の中では、チェアは快適か？どこで仕事をしたいか？どういう気分で仕事をしているか？などに重きを置くようになるのです。」とMcKenna氏は語る。

turnstoneブランドは起業家の働き方を研究しつつの中で、人間の感性に注目した人間性重視の豊かなオフィスの創造を目指しています。そして、Biviのデスクやチェアに代表される製品を時代にあわせて改良しつづけ、ユーザーの個性を自由に表現できる感性豊かな製品づくりに積極的に取り組んでいます。

「人々は会社という画一性や没個性化を拒否しはじめ、生きる情熱や意義、人生の中での働くことの意味を真剣に考えるようになったのです。今、ようやく感性豊かなオフィス環境づくりに向かう時代が来たかと私たちは感じています。」とMcKenna氏は述べている。

turnstoneブランドはユーザーの個々のストーリーとユニークな個性を重視した空間づくりという新風をオフィスに吹き込もうとしている。次ページでは最近発売された同社製品Biviを紹介している。



パーソナル化を通して個性を推奨する  
セッティングで「企業然とした」スタイル  
から抜け出す。





BiviはそのキャラクターとSteelcaseのPerfectMatchペイントで唯一無二の個性的スペースを創出。



座ると立つ：多様な姿勢をサポートすることで快適性や個性あるワークスタイルを重視している。





強い印象を持つ個性的アイテムやオブジェを配置することで人間の感性に訴える。

「人々は会社という画一性や没個性化を拒否しはじめ、生きる情熱や意義、人生の中での働くことの意味を真剣に考えるようになったのです。今、ようやく感性豊かなオフィス環境づくりに向かう時代が来たと私たちは感じています。」

Markus McKenna  
デザインディレクター、turnstone



Bivi高座位デスクはユーザーが自由に座る、立つ、コラボレーションするかのチョイスを選択できる。



豊富なカラーとリッチな素材の  
数々が第一印象を決める。



Biv 高座位デスクとBivi Canopyの組み合わせによって、個性が光るスペースを創出し、スペースを区切りながらもチームメンバー同士のコミュニケーションも容易である。













「テクノロジーはオフィスに統合され、働き方を変えています。」

Allan Smith、グローバルマーケティング担当副社長、Steelcase

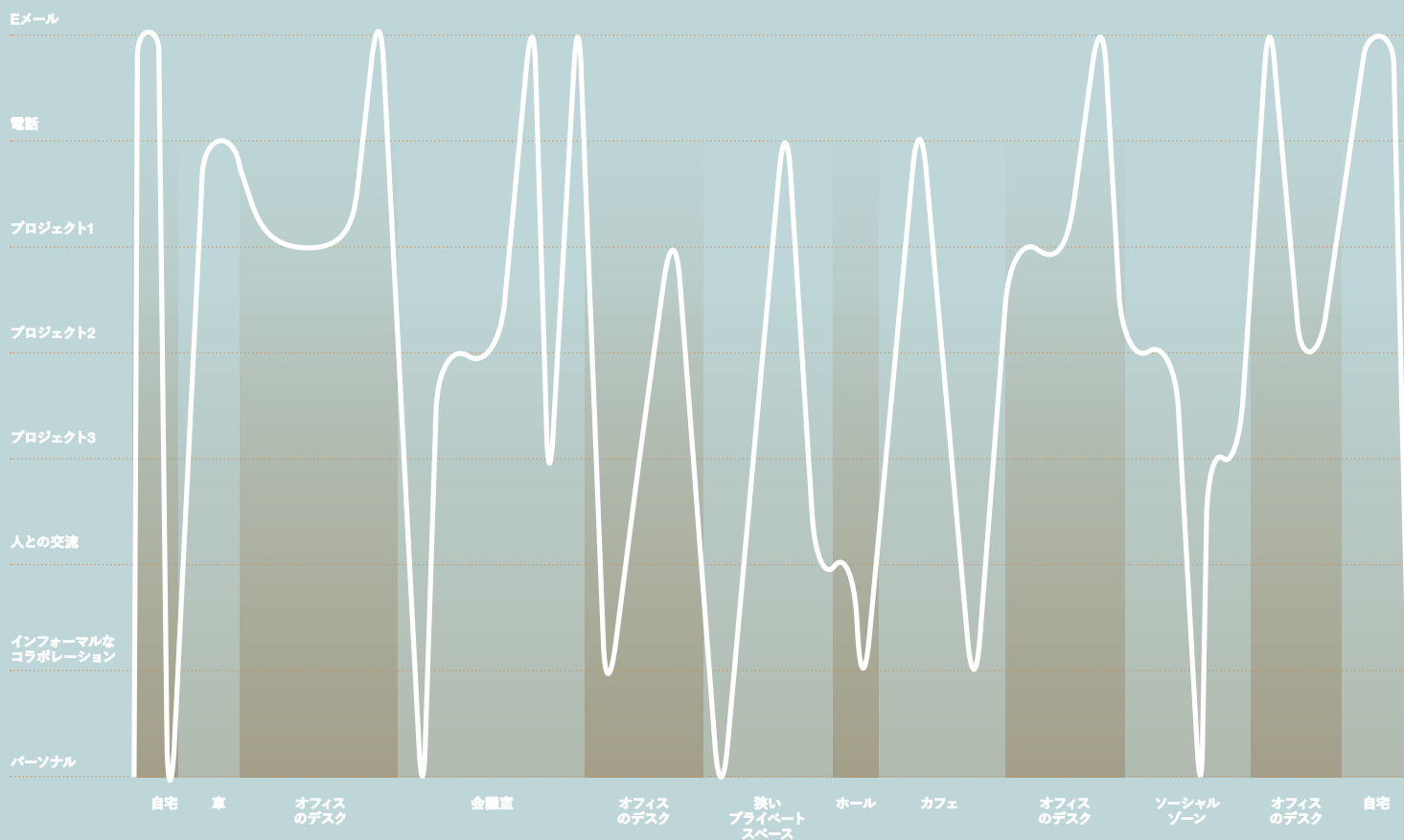
「今日、多くの人々は近未来型自動車であるスマートカーを運転しながら、無機質なオフィスで仕事をしています。」とSteelcaseのグローバルマーケティング担当副社長であるAllan Smith氏は言う。「昔、人々はテクノロジーの出現がオフィスを時代遅れにすると考えていたが、今、それとは逆のことが起こっています。テクノロジーはオフィスに統合され、働き方を変えています。」

近い将来、オフィスに組み込まれたセンサーやその他のテクノロジーが、働き方をより効率的でより人間味溢れる体験へと導いていくだろうとSmith氏は語る。テクノロ

ジーは個人、チーム、組織の働き方を強力にサポートし、仕事が進むスピードに激化する中で感じるストレスを和らげるようになるだろう。そして、人々が働きたいを思える多種多様な「場」をデザインするという動きをサポートすることになるだろう。



## 典型的な1日の様子



昔はひとつのプロジェクトチームに関わっていた人々が、今は複数のチームに属し、複数のタスクを抱え、常にワークモードを切り替えながら働くことを強いられている。複雑にスケジュール化されたミーティングをこな

し、情報を処理することにも無駄な時間と莫大なエネルギーを消費している。



## ストレスを軽減する

かつて、仕事をこなすことは今より容易であった。適切な人材と「場」と情報があれば、ただ創造力を発揮させればよかった。主には自席で仕事をし、必要であれば同僚の自席に行き情報を入力すればよかった。しかし、今、時代は変わった。

今日、携帯電話、ノートパソコン、Wi-Fiの普及によって、人々はデスクから解放され、どこで働くかの多くの選択肢を持つようになった。同時に、必要とする人を見つけることも難しくなったのも事実である。テクノロジーは紙ベースの情報をデジタルデータに変換させ、情報をより多くの形式で共有できるようになった。しかし、データ量が急増するにつれ、人々は情報処理能力の限界を超えるという情報過負荷の状態に陥っている。グローバル化は世界中から今までにないアイデアや人材を引き寄せ、チームメイトは分散し、イノベーションに不可欠な信頼関係や協調行動を築くことが難しい状況にある。

Smith氏は次のように述べている。「仕事は以前よりも複雑になっています。例えば、ビデオ会議ではタイムゾーンを超えてのミーティングが可能です。しかし、それには1つの会議室だけでなく、グローバルチームのビデオ通話のために複数の場所の会議室を同時に予約する必要があります。ミーティング体験は向上したものの、その予約作業は複雑になりました。オフィスでは、この複雑さを乗り越えてストレスを軽減するために、よりスマートな方法でつながることが必要になります。今日考えなければならない仕事に対する認知的負荷を軽減し、仕事をより簡単にこなせるような物理的環境の中にテクノロジーを埋め込むことを考えるべきです。」



「働くことは以前より  
ずっと複雑になりました。」

Allan Smith  
担当副社長、グローバルマーケティング



## 人間主導のテクノロジー

モノのインターネット (Internet of Things) は、携帯電話、ヘッドホン、時計、ウェアラブル、洗濯機などあらゆる電化製品がインターネットで相互につながるという仕組みで、職場にも大きな変革をもたらすと思われる。スマホアプリを開いて同僚が今オフィスにいるかどうかを確認できることを想像してほしい。ミーティングが始まると、会議室は自動的に遠隔からの参加者にダイヤルされ、照明も調整され、終了時間が近くなると通知があるということも決して夢の話ではない。

会議の終了時間が近づくと、会議のまとめをするように合図があり、次のグループがドアの外で待機しているのが見える。もし、テクノロジーがあなたを認識し、最後のチームミーティングの内容を映し出し、あなた好みに照明が自動的に調整されたとしたらどうだろう。または、会議が時間を過ぎても終わらない場合は、次の会議の参加メンバーに少し遅れるとメッセージを送信できるとしたら。





## 人と企業を支える

最上の職場環境を実現したいと考えている企業は、テクノロジーを活用することで個やチームを支援するだけでなく、テクノロジー主導型オフィスが生み出すデータからも恩恵を受けることができる。いつ、どの部屋が使用され、人気があるかないかが分かるデータがあれば部屋の稼働率も分かり、設計デザイナーや施設/不動産関係者はより戦略を立てやすくなる。この情報データを活用すると、企業は何が機能し、しないかをより把握でき、それが仕事の効率化につながることになる。

Steelcaseの統合テクノロジー部門のジェネラルマネージャーであるDavid Woolf氏は、オフィスで生成可能なすべてのデータを活用することは意義のあることであると述べている。

「例えば、チェアや部屋が周囲を感知して、ある種のコミュニケーションがとれれば、状況を理解し、瞬時に対応するツールとして活用できます。それらは社員が仕事をこなすために何が必要かを選択し、環境をコントロールできるツールとして利用され、社員は自発的意欲を持って仕事に邁進できる環境を築きます。」

「例えば、チェアや部屋が周囲を感知して、ある種のコミュニケーションがとれれば、状況を理解し、瞬時に対応するツールとして活用できます。」

David Woolf、ジェネラルマネージャー、統合テクノロジー

今日の自動車技術が運転体験を向上させているように、近未来のオフィスは新たなテクノロジーのパワーで人々は仕事の複雑な面をよりシンプルにでき、企業は個やチームにとってより良い仕事体験を提供できるようになるだろう。○



# 「人」と「場」を スマートにつなぐ

企業が職場のIQを高めはじめようとしている中、Steelcaseは人々の仕事ライフを少しでも楽にするツールを開発している。



## Steelcase® Personal Assistant (Steelcase®パーソナルアシスタント)

特に急いでいる時に仕事をするのに最適な場所を簡単に探せます。この携帯アプリはオフィス中のセンサーと同期し、利用できるスペースをリアルタイムで探し、予約し、仕事が瞬時にできる状況を可能にします。お気に入りスペースを求めて無駄にオフィス中を歩き回る必要はもうありません。



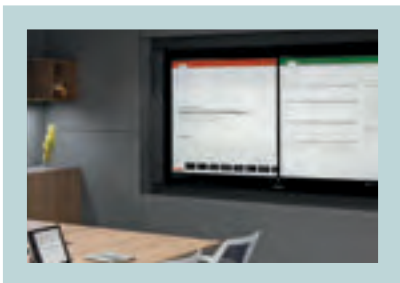
## Steelcase® Workplace Advisor (Steelcase®ワークプレイスアドバイザー)

オフィスに装備された統合センサーシステムが時間毎のコラボレーションスペースの利用状況データを提供します。企業や設計デザイナーはこの情報を活用することで、実データに基づいて貴重な不動産をどう活用するかを戦略を的確に立案できます。このシステムには稼働率センサーネットワーク、データの保管、分析用クラウドプラットフォーム、およびスペースの使われ方を視覚的に表示し、不動産を最適化するためのインサイトが掲載されたウェブサイトも含まれています。



## Ology™ (オロジー)

ユーザーの微妙な姿勢の変化にも反応して、長時間ひとつの姿勢をとらないように、時間がきたらデスクの高さや姿勢を変えるよう警告するテクノロジー。ミニマムなデザインのLED表示面と制御システムはデスク面に内蔵されているため、邪魔になったり、汚れたりすることはありません。警告サインの間隔はデスクの予約状況と個々の作業リズムによって調整されます。



### Microsoft® Surface Hub (マイクロソフト・サーフェスハブ)

VIA® (パーティカル・インテリジェント・アーキテクチャー) やmedia:scape® (メディア・スケープ) との組み合わせが可能で、使い易い高性能なチーム体験を創出します。インターフェイスを使って瞬時に電子ホワイトボードを使用できます。84インチと55インチという巨大なスクリーンのチョイスが可能で、インタラクティブなタッチスクリーンや適したソフトウェアを使用しながら、人々が素早く集い、作業にとりかかれるコラボレーション環境を創出します。また、Skype™ for Businessソフトウェアと統合動画カメラによって、遠隔にいるメンバーを効果的につなぎます。

*Microsoft, Surface Hub, Skypeは、米Microsoft Corporationの米国およびその他の国における商標登録です。*



### SOTO™ Personal Console (SOTO™ パーソナルコンソール)

紙情報の電子化が進むにつれて、異なる収納法やデバイス充電のための今までとは異なる種類のスペースが必要とされます。内勤ワーカーやモバイルワーカーのために設計されたSOTO™ Personal Consoleは、シンプルな4桁コードが内蔵された便利で安全な収納スペースとQi (チー) 対応のワイヤレス充電器を備え、標準のデスク面はもちろん、高さ調節可能デスクにも使用できます。



### Brody® WorkLounge (Brody® ワークラウンジ)

集中ワークをサポートするために設計されたBrody® ワークラウンジのマイクロな環境には、外部からの邪魔を防ぎ、作業効率を最大にする様々な工夫が施されています。ホットシートヒーターや音楽内蔵型ヘッドレストなど心身共にリラックスし、作業に集中できる環境を提供します。人感センサーも搭載され、占有状況を把握し、赤いランプが点灯。また、Workplace Advisorに接続することで、利用率データが集積され、このタイプの作業スペースが実際にどう使用されているかを把握することができます。





従業員エンゲージメントやコラボレーション、  
ウェルビーイングといった職場環境での課題を解決するには？

# 一杯のコーヒーが コミュニケーションを活性化する

最近ではオフィスに社内カフェやコーヒーを飲みながらのカジュアルな会話を促す「場」が増え、一杯のコーヒーを社内のコミュニケーションの活性化につなげている企業が多い。

理由は単純だがそこには確固とした視点がある。私たちは席を離れることなく、常にネットに繋がり、ニュースを見たり、ネット掲示板に参加したりとネット中心に忙しく仕事をこなすようになった。しかし、便利になった一方で負の影響ももたらしている。所謂、無形資産である信頼に基づいた人間関係やチームワーク、企業文化といったものである。これらの要素は対面でのコミュニケーションや肩を並べて仕事をしたり、コーヒーを飲みながらおしゃべりすることで培われるものである。

「ドリンクを飲むという行為は栄養を取り入れることはもちろん、1日を通して、仕事で煮詰った時、不安やいやなことがある時に一時的に気分をリフレッシュさせたり、それによって仕事が捗ることもある。」と語るのは Mars Inc. の事業部である MARS DRINKS のワークプレイスバイタリティのグローバル統括副社長の Tracy Brower 氏だ。

MARS DRINKS ではあらゆる業種とサイズの企業の 3,800 人の従業員を対象に「マースドリンク・ワークプレイスバイタリティ」に関するグローバルなアンケート調査を実施している。そして、その調査結果から、コラボレーション、エンゲージメント、ウェルビーイング、生産性といった4つの柱を特定し、これらの要素が一体となり、活力ある職場環境を創出するとまとめている。

「コラボレーションやエンゲージメント、そしてウェルビーイングといった要素が生産性と強い相関関係にあることを私たちは発見しました。これらの要素は一体となって生産性が上がります。しかし、その逆はありえないのです。生産性を重視し、コラボレーションやエンゲージメント、ウェルビーイングを軽視すると今度は従業員のやる気やモ

チベーションは下がるという具合です。」と Brower 氏は説明している。

多くの企業がこの事実を真摯に受け止め、旧態依然とした休憩室をインスピレーションが湧くカフェスペースやスナックバーに変換しようと試みている。こうした「場」は従業員はもちろん、来客にとってのまさに機能する「場」へと再生されているのだ。

また、MARS DRINKS の調査によると、従業員はコーヒーを無料で飲めることよりもむしろ、コーヒーを飲めることとその豊富なチョイスに重点を置いていることが分かる。従業員の 22% は美味しいコーヒーを求めてオフィスを離れるとも答えている。「この状況をどう考えるかです。このことは従業員同士が集い、語らう折角の機会を失っていることにもなります。コーヒーを飲むという行為は職場における連帯感や生産性、そして、エンゲージメント向上にもつながる貴重な体験なのです。」と Brower 氏は説明している。

MARS DRINKS はコーヒーを飲むという体験によってワーカーの1日を刺激し、仕事の効率や思考を高めることに積極的に取り組んでいる。●

MARS DRINKS のワークプレイスバイタリティに関する調査とレポートに興味がある方は下記をご覧ください。  
[www.marsdrinks.com/workplace-vitality](http://www.marsdrinks.com/workplace-vitality)



LinkedIn  
モナコ支社

## 五感を 活用する

視覚、嗅覚、聴覚、味覚、触覚といった五感を刺激するようにデザインされた職場環境は、従業員のウェルビーイングを高める職場であることが実証された。



LinkedIn  
ミラノ支社





LinkedIn  
ミラノ支社

ある会社は職場に人間性を取り戻すために、そこで働く人々の感性を重視する手法を採用している。Steelcaseの販売代理店であるイタリアのIl Prismaである。同社はLinkedInのミラノ、ミュンヘン、パリ、マドリード支社のオフィスを設計するにあたり、ユーザー調査をベースにした五感重視のオフィスをデザインし、そこで働く人々のエンゲージメントを高めることに成功している。「私たちの調査や感性を引き出すデザインが人々の仕事に対する意欲や集中力を高めていることが実証されたのです。」と語るのはIl Prismaの建築家Elisabetta Pero氏である。その鍵となるのは仕事に人々の感性をオフではなく、オンにすることだと言う。

優れた職場環境では、人間工学を配慮したチェアや高さ調整可能なテーブル、屋外の風景へのアクセス、様々なタイプの休憩エリアなど多様な要素が考慮されている。しかし、Il Prismaはそこには何かもっと重要な要素が欠けているのではないかと考えた。それは色、香り、素材や仕上げの質感など、人間が外界を感知するための五感（視覚、嗅覚、聴覚、味覚、触覚）を刺激するものであるとPero氏は語る。

問題は、職場のデスク数や室温、光量、騒音量といった要素は測定可能だが、五感への影響を測定することはほぼ不可能と考えられていた。

そこで、Il Prismaの建築家たちは、長い間、美的直観とされてきた質的要素を数量化すべきだと最終判断し、オフィス内での人々の五感が脳科学的にどう影響するかを測定するために科学的調査に着手した。調査では、脳波図（EEG スキャン）を使用して脳の電氣的波動の測定や視線追跡技術による目の動きや角膜の拡張を検出した。これらの計測によって、「注意を払う」、「集中する」、「学習する」、「呼び起こす」、「単純である」、「落ち着いている」（P140を参照）など、人々を仕事に向かわせる心の状態がどう脳活動に影響するかを特定することができたのだ。



LinkedIn  
マドリード支社



LinkedIn  
パリ支社

調査は2段階で構成された。第1段階では知覚観点から2種類の環境が用意され、比較調査が実施された。ひとつは画一的な照明の中に白い会議テーブルが設置された特徴のない会議室で、もうひとつは木製テーブルにデザインが違う3脚のウッドチェア、芳香性を持つ質感豊かなシダーウッドの書棚がある感覚重視の部屋である。自然界を生かした葉っぱ柄カーテン、書棚には果物が置かれ、背後にはブルーの照明が組み込まれている。調査被験者たちは2つのグループに分かれ、それぞれの部屋で問題解決のテストを受けるというものだ。

第2段階では、例えば、ブルーの張り地や異なるタイプの作業スペースを画像のみで見た場合の脳反応が、実際に質感を手で触ったり、実際の作業スペースに身を置いた場合と比較された。

多分、多くの人は感覚重視の部屋の方が特徴のない部屋よりすべての活動に適していると思うかもしれないが、それは少し違う。作業内容によっては複数の感覚が同時に働くほうがマイナスであるという結果が出た。つまり、そこでどういう活動をするかでその効果は異なるということだ。「座って長い間何かを書くという行為には感覚重視の部屋の方が適していますが、グループでの問題解決には決して最適とはいえないのです。」と Pero 氏は説明する。

感覚重視の部屋は、聞くことに重きを置くタスクでは成果が高い。「記憶し、学習し、勉強するという活動には、感覚重視の部屋の方が特徴のない部屋よりも、多くの言葉を記憶、再生でき、その集中レベルもより高いのです。」と Pero 氏は言う。この調査結果では、ブルーやグリーンの色、ウッドや天然素材は脳をリラックスさせ、心を落ち着かせる効果があることが分かった。

Il Prisma はかねてから人間主体のデザインを追求するために科学的測定を実施してみることに強い関心を持っていたが、この調査は当初に想定していた以上の成果をもたらした。「私たちは感覚重視のスペースをデザインするために、必ずしもデータや数字だけで評価をするつもりはありませんでした。ただ、個々人の仕事内容や嗜好に応じたスペースをパーソナル化することの意味づけが欲しかったのです。」



LinkedIn  
ミラノ支社



LinkedIn  
モナコ支社



LinkedIn  
パリ支社

## 五感を生かした LinkedInオフィス

LinkedIn ミラノ支社のオフィスでは、「変革」という全体テーマを掲げ、イタリアでの特徴的な5つの場所の名前（劇場、レストラン、仕立屋、ワイン貯蔵室、庭）を各部屋の呼び名として採用している。各部屋は調査結果を参考に、建築家が言うところの「感覚的文法」を当てはめ、そこが何をやる部屋かを特定し、その内容に適したように空間がデザインされている。

例えば、「ワイン貯蔵室」はシダーウッドを使用した空間で、音楽を聞きながらグラスワインが飲める。この部屋は非常にプライベート重視のミーティングや、高い集中度が必要な際に最適のスペースとして位置づけられている。その一方、「仕立屋」は感覚的要素が弱く、問題解決のためのミーティングで使用されている。布地や金属などの多様な素材を使用しているが、過度な注意を引きつけるような装飾はない。バリエーションに富んだこれらの5つの部屋は、オフィスでの「スペースのエコシステム」という考え方をベースに相互につながり、仕事内容を的確にサポートする「場」で人々は仕事を最大限にこなすことが可能になる。

最終的にIl Prisma が実施した調査報告書は「現代の人々は無菌状態の画一性よりは独自にカスタマイズされた強い個性を働く場所に望んでいる。」と締めくくっている。少なくとも全ての企業にとって大切なことは、人間の感覚を考慮に入れることで、社員は作業内容に合わせた「場」を選択しやすくなるということだろう。●

Il Prisma は調査の全容を「Now We Work」というタイトルで書籍として出版し、ヨーロッパの大学の学術的教科書としても採用されている。

## 心の状態

注意を払う： 人間は外部から入って来る刺激に敏感である。

集中する： 自分が会話している人、あるいは現在行っている作業に集中する。

学習する： 人間は過去の記憶をたどり、取得した情報を分類するが、注意力が活性化していると情報を知として分類せずに、新しい刺激として認識する。

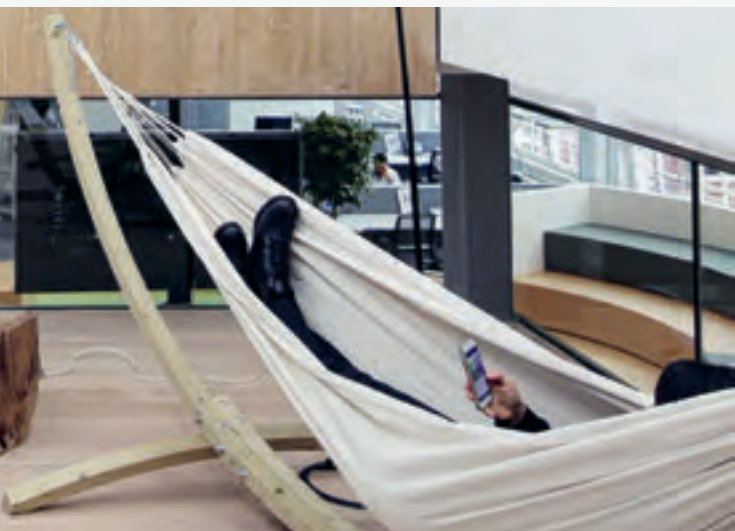
呼び起こす： 人間は刺激を過去の経験と関連づけ、比較する。

単純である： 人間は刺激が伝えるものを容易に理解するが、神経が活発でない場合は認知力が疲労した状態になる。

落ち着いている： リラックスした状態で、周囲とも上手くいっている状態。しかし、これがオフになると、抑制状態になり、意志決定が困難になる。



LinkedIn  
ミラノ支社



LinkedIn  
モナコ支社

# 「参加する」

カスタマイズという文化

Steelcaseのプレミアムブランドである Coalesseは、消費者の参加型ものづくりという共創による価値創造と、その中でいかに個性的な表現力を高めるかを追求している。



製造業の枠組みが消費者ニーズの変化の中で変わろうとしている。個人の表現力を強化し、つくり手として個別化した商品づくりへの参加というトレンドが「カスタマイズ」という動きを加速させている。昔ながらの手仕事に価値を見出す動きやデジタル製造などの新たな技術革命が消費者が製品づくりに深く関わることを可能にしている。Coalesseはこのトレンドをうけて、「カスタマイズ」というムーブメントがいかに製品開発プロセスを変革していくかを探究し続けている。





# 職人の時代

記録し、熟考する

何世紀にも渡って、「特注」は製品が大量生産される前にそれを改良できる特権としてみなされてきた。そして、今、職人の手作りという特注スーツやジュエリー、オーダーメイドの食事やクラフトブレンドコーヒーというものに注目が集まっている。

「カスタマイズ=特注」という起源は、職人の時代に遡り、今日のメーカームーブメントでの復興ブームで再燃している。その精巧で高いクオリティを誇る技能やデザインによって、所有者は他者と差別化できることで社会的ステータスを高めることができた。厳選された食材、時間をかけた栽培などその製品には豊かなストーリーが散りばめられている。大量生産のような流れ作業でないことによって、時間とお金がかかるが、数が限られ、熟練した技巧がそこには詰まっている。特別注文はその独自性と芸術性によって多くの人に望まれているのである。

実際、この言葉の初期の意味は、中世フランスの衣装に由来し、特注アイテムにはファッション性もあった。バイヤーや消費者というよりはむしろ、昔ながらのひいき客イコール支援者という意識がそこには存在していた。

ホーム用家具のデザインの新たな潮流の中で、この現象はお客様であるクライアントと建築家またはデザイナーとの一対一の関係にも表れている。これらのスペシャリストたちは、多くの唯一無二の要素の中から、世界でひとつしかない個性的で独自性がある特別感をつくりあげている。よって、この意味での特注とは、単一のオブジェだけではなく、個々のパーツが合わさった独自のセッティングや全体空間をも指す。

職場環境という集団的な空間にとっては、その価値はどのようなものであろうか？個性の表現である「カスタマイズ」という特性をどのように組織や空間を構成する製品群に生かせばいいのか？つまり、没個性のオフィスを活性化し、空間を大きく左右する家具類をどうデザイン的に処理すればいいのかという問題である。

「カスタマイズ」という波はオリジナルの特別なモノや空間をつくることから発している。支援者や顧客はその恩恵を受け取ることになる。その中心にいるのは顧客のために何かを創り出すアーティストであり、デザイナーや建築家なのだ。私たちはその創造プロセスに参加したい観客であり、それに払うコストは高い。

Tugboat Printshop  
Paul Roden & Valerie Lueth





**Harris Tweed Wool**  
Carol Ann Peacock



**Julia Turner Jewelry**  
Daniel Dent

「カスタマイズという起源は職人の時代に遡る。その精巧で高いクオリティを誇る技能やデザインによって、所有者は他者と差別化できることで社会的ステータスを高めることができた。」



**Personalized Jacket**  
Henrik Kam, Copyright Alberto Bernasconi/Offset.com

「在庫対応の現代にあっては、生産後に製品を  
装い、独自性を付加している。」

# 大衆 モノグラム

## 自分を主張する モノグラムの重要性

消費者中心の経済が沸き始めたことで、社会の中でより多くのデザイン選択肢が増えた。生産ラインの規格化は一定の品質は維持しても各製品の独自性は薄められていく。スマホのデザインは工業意匠として洗練され、労働耐久性など実用重視のジーンズはかつてないほどそのデザイン性を高めている。しかし、それでも唯一無二のものではない。ただ単に携帯やジーンズのデザインチョイスが広がっただけである。この場合、商品のカスタマイズとはどういうものになるのだろうか。

在庫対応の現代にあっては、生産後に製品を装うという方法で顧客の差別化ニーズに対応している。携帯電話は携帯ケースのデザイン、タッチスクリーンの表示画像、着信音などの選択パリエーションを付加することでカスタマイズ化が図られた。ジーンズやジャケットにパッチワークを施したり、人為的に生地をダメージ加工したり、色落ちさせたりなどの特殊加工が流行っている。持ち物に自分の独自性を持たせること。それを大衆モノグラムと呼ぶ。

パーソナル化はカスタマイズの第2の波ともいえる。オーダーメイドのように自分らしく飾り付けをしたい、個性を表現したい、人と差別化したいという思いは人間の本能的欲求でもある。そして、パーソナル化は消費者が自らものづくりに参加したいという意識を高め、購買への動機づけになり、メーカーサイドの製品開発やデザインプロセスの一部になり始めている。消費者のスタイルがトレンドを変え、メーカーは消費者が望むカスタマイズ要素やアドオン機能を製品に反映するという動きさえある。例え、それが見た目の処理やデコレーションアイテムであったとしても非常に意味があることになる。

世界中の異なる文化において、このタイプのパーソナル化は人々が常に携帯している生活に不可欠な様々なモノやツールを自分なりにミックスしながら、自分らしさを表現するという自由ももたらした。これをオフィスに言い換えれば、他と同じチェアやテーブル、収納を既存の仕上げやカタチを上手く組み合わせて、多種多様な種類の空間を構成することだ。例え、同じ製品であっても異なるアプローチによって違う見え方が可能になるということである。

カクテルづくりの混ぜる科学を意味する造語、ミクソロジーという考え方を適用すれば同じアイテムや構成要素を独自の方法で組み合わせて自分なりの空間をつくるということだ。そこで問題は、パーソナル化を推しすすめる「カスタマイズ」という動きが効率性と既製品の利便性を損なうことなく、今後どう進展するかということである。



*left Denim Fabric*  
Henrik Kam, Copyright Alberto Bernasconi/Offset.com

# 「共創」から 生まれるモノ

変化をもたらす  
ものづくりメーカーであれ

新たな動きとして、製品の生産途中に独自のデザインを加えるという「カスタマイズ」が第3の波として登場している。これは、既存のカタチをカスタマイズするために、デザインプロセスに深く参加するという動きだ。メーカーと共に創造された製品ということになる。

規律としてのデザインは、色、模様、素材、機能、サイズ、形状などの基本要素を頻繁に変更することでカスタマイズが可能になる。同じ部屋を濃淡の違いでペイントすることだけでも毎回新たな雰囲気を創り出すことができるのだ。ひとつのソファを布や革の張り地にする。ステッチの色や幅を変えることなど、例えば、骨組みが同じでも要素を変えることで大量生産の在庫製品よりもはるかに個性的で、手づくりの雰囲気を演出することができる。

では「カスタマイズ」の問題点はあるのだろうか？納期の長さも問題のひとつだ。特注はゼロからのスタートで、予め設定された骨組みやプラットフォームを土台とする。生産の一部は自動化されているため、個性を生かしたカスタマイズの生産も比較的速く出来るかもしれない。

もう1つはテクノロジーである。現代のエンジニアリングは素材や機械の面で驚異的な進歩を遂げている。そして、デジタルツールは製品と消費者であるユーザーとの距離やカスタマイズできる範囲を広げたという点ではデザインのチョイスが増え、より自分仕様という感覚を持てるようになった。共創造の時代には、画面を簡単にクリックするだけで、洋服、車、休暇、社会的つながりといったあらゆるユーザー体験が個々のニーズにあわせてカスタマイズされていく社会になっていく。それは格別な体験であり、新たなカタチの個性の強化でもある。

さらに言えば、対応をより迅速に、管理を独創的に、そして、何より最終的なユーザー体験を意味のあるものにするのである。このような体制を構築するのにかかる費用は以前よりも低いはずである。しかもその投資効果は高い。製品のデザインやより洗練されたカスタマイズに向けた体制の中で、真に包括的な視点でユーザーの参加が可能になる。

個性の強化、想像力、容易さやスピードといったものをその開発プロセスに移すことが今後のステップになる。Coalesseは小規模な数量から巨大な生産ラインに至るまで、進化した参加型プロセスを積極的に採用しているブランドだ。デザインコミュニティに対して呼びかけ、参加者として想像力豊かで共鳴できるユーザー体験を創りだそうとしている。



Custom Bike Shop  
Copyright Cavan Images, Julien Balmer/  
Westend61/Offset.com



「共創造の時代には、画面を簡単にクリックするだけで、洋服、車、休暇、社会的つながりといったあらゆるユーザー体験が個々のニーズにあわせてカスタマイズされていく社会になっていく。それは格別な体験であり、新たなカタチの個性の強化でもある。」

# 新たなカタチの「カスタマイズ」

Coalesseが目指すもの

サンフランシスコを拠点とするデザインスタジオであり、世界的な家具メーカーの両方を併せ持つブランド、Coalesseはデザインディテールや職人技がどう製品の個性をつくりあげているかを熟知している。「私たちはカスタマイズをただ単に変化をつけるというのではなく、予測される問題を念頭にあらゆる問いとその答えを満たすものとして捉えています。」と、Coalesseのジェネラルマネージャー、Lewis Epstein氏は説明する。そのブランドとしての役割を「私たちの製品をあなた仕様に」と明確に打ち出し、便利さを追求しながら建築やデザインコミュニティを支援している。「私たちにとって、デザインとは製品を通してユーザーが時間を節約でき、ストレスを軽減でき、最大限の能力をだせるように支援することです。」

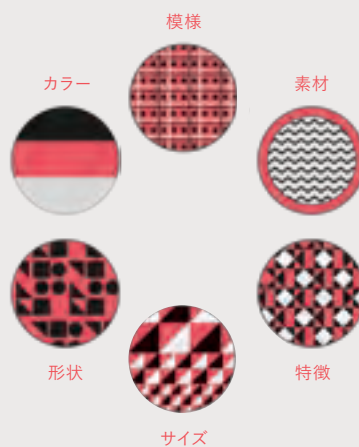
「最新型のカスタマイズツールによって、デザイナーは共創プロセスの早い段階で、製品をベースにしたカスタマイズを可能にすることができます。」とEpstein氏は説明する。同社はカスタマイズ可能な要素をカラーと模様、素材と機能、サイズと形状の6つのカテゴリーに分けている。2Dや3Dモデリングやウェブアプリケーションなどの最新ツールや少量生産能力によって、事実上無限に広がるパターンを生み出し、カラーや模様の楽しさを消費者に提供できることになる。

しかし、それらの多くのテクノロジーと同様に、デジタル化は人間的な体験を置き去りにしていく可能性がある。例えば、ある布のストレッチが張り地の輪郭にどう馴染むか、テーブルトップのための特注素材をどう仕入れるか、顧客に対して納期を守れるかなどである。カスタマイズされた特注家具の場合、テクノロジーと同様、人間のパーソナルなサポートは不可欠となる。

これらの2つの機能が融合することで、参加型プロセスが深い意味を持つことになる。

## カスタマイズ能力

デザインを左右する  
6つの主要要素：







「最新型のカスタマイズツールによって、デザイナーは共創プロセスの早い段階で、製品をベースにしたカスタマイズを可能にすることができます。」



*Customized stitch color*

# 使用事例

## 「パーソナル + デジタル」を確立

LessThanFive（レス・ザン・ファイブ）チェアは革新的な素材であるカーボンファイバー（炭素繊維）を採用した非常に軽量でディテールが美しい家具である。カーボンファイバーはその比較にならないほどの強度対重量比で自動車やスポーツ業界では広く利用されていた素材だが、家具業界ではその利用は稀である。

CoalesseがLessThanFiveチェアを発売した際、設計者であったJohn Hamilton氏率いるCoalesseデザイングループは、「カスタマイズ」におけるカーボンファイバーの可能性に興味を持った。この素材の表面は、あらゆるカラーの仕上げや高度に複雑な模様にも対応できるものである。消費者は既に自転車の通販ショップでこのような方法で自分仕様の自転車をカスタマイズしている。例えば、オンライン上で簡単にクリックしながら在庫のフレームに好きな色や模様を選択できる。「私たちはこれらの機能から着想を得て、消費者向けのこのような簡単なツールをLessThanFiveチェアのカスタマイズに利用出来ないものかと模索したのです。」とHamilton氏は語る。

そこで、Coalesseデザイングループは、オープンにアクセス可能なウェブアプリケーションを生かして独自のカスタマイズツールを開発した。これによって、誰もが独自のデザインで自分仕様のチェアが可能になったのである。

今、LessThanFiveアプリでは、建築家やデザイナーが文字通りあらゆるカラーや模様、そして、その組み合わせをチョイスし、チェアをつくることができる。これは他の同様アプリとは異なり、Coalesseのレスポンシブコンシェルジュチームが販売の一貫としてすべての注文を管理し、ユーザー自らがチェアをつくるという貴重な体験を提供している。

また、このチェアとコンビになるMoreThanFive Table（モア・ザン・ファイブ・テーブル）はカスタマイズできるテーブルとして脚光を浴びている。カーボンファイバーのテーブルフレームはクリアなガラストップをサポートし、3つの形状とサイズがあり、カラーと模様でカスタマイズが可能である。John Hamilton氏は次のように説明する。「カラーと模様、形状とサイズを組み合わせることでそのデザインは無限に広がる。多面性を持つこのカスタマイズの動きはデザイナーたちがそのデザインプロセスに積極的に参加し、想像力豊かなモノづくりが出来ることを強力に後押しすることになるだろう。」●



カラーを適用



模様を適用

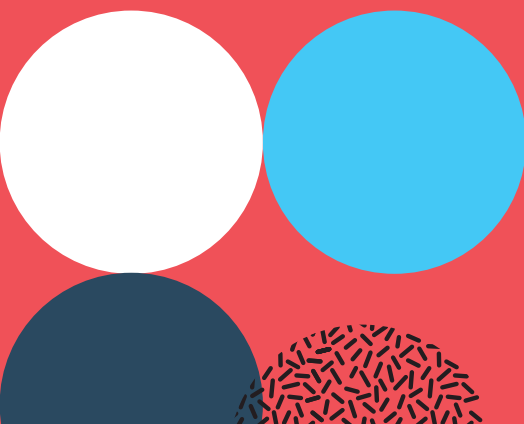
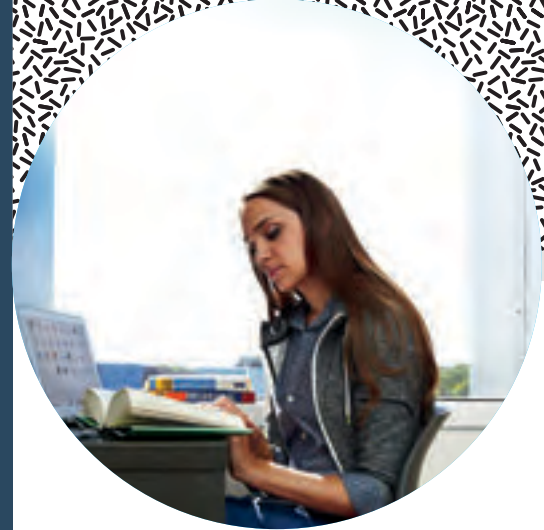


スタンダードカラー  
LessThanFive チェア



特注模様  
LessThanFive チェア/MoreThanFiveテーブル

「LessThanFiveシリーズとMoreThanFiveシリーズはまさにこれからの消費者中心の参加型デザインモデルである。」



# 学習効果を 高めるための 授業のあり方

将来の展望が見えにくい現代にあって、最近、学生や親、教育関係者や学校管理者、政府や企業の間で持続的成長への懸念が高まっている。学生の成長には教育への投資収益率を高め、学生たちの学習効果を高めるための新たな視点や戦略、指標が求められている。

あまりにも長い間、学生たちは記憶することや思い出すことを通して情報や知識を習得することが重要だと教えられた。学生たちにとっての成功とは、テストで高得点を取り、成績を上げ、単位をとって無事に卒業することだった。



現代の学生の成功とは、人間としての目標や学習の目的を達成するために必要な知識やスキル、そして、人間的な能力を開発、習得することである。



## 古い規範を 再考する時

これらのすべての要素が教育における破壊的なイノベーションにつながっている。学生たちの将来の成功とそれを達成する方法に関して、今までの古い規範はさらに広範囲にわたる個に重きを置いた視点にシフトしつつある。

「今日、学生たちの将来の成功とは、人生における目標や教育レベルを達成するために必要な知識やスキルや人間力を習得することです。これは学習をする上でのモチベーションや意欲、ウェルビーイングといった要素に重きを置いたアプローチ方法で、大学での成績以上の意味を持ちます。つまり、卒業するまでに充実した学生生活を過ごすなど、ひとりの人間として成長する人間力の開発なども含まれています。」とSteelcaseの教育関連研究員であるAileen Strickland McGee氏は語る。

もちろん、教育者は学習のダイナミクスとは複雑で、学校での活動や対人関係をはるかに超え、家族や地域社会も大きな影響力を持っていることを認識している。同時に、学生たちが学習だけでなく、他に関心を向け、社会に貢献することも推奨している。

「学習の成果を出すには狭義で考えてはいけません。」と語るのはStrickland McGee氏である。例えば、優先度を決めたり、マイナスな感情を管理する能力を向上させたりなどは高い成績を上げると同じぐらいに重要となる。

しかし、今、教育界の第一人者たちはそれとは異なる視点を持つ。彼らは教育にも認知科学や行動科学といった分野での新たな発見を適用すべきであると考えており、指導方法も先端テクノロジーを活用したブレンド学習などの新たな試みが必要だと語る。世界的な調査会社であるギャラップ社の調査によると、学生たちは学年が進むにつれて学習意欲がなくなるといふ。彼らは日常生活で活用できる知識はほんの一部で、情報を記憶することに重きが置かれ、そのほとんどはネット上でも簡単に見つけることができる。

特に米国の大学では、中退する学生が増加している。毎年多くの学生が入学しているにも関わらず、4年制大学に入学した40%以上が6年間で学位を取得せずに中退している。高等教育に関する世界的な報告書によると、コミュニティ大学での中途退学率はさらに高いと報告している。アジアを除く他のほとんどの国では、中退率は低いと評価されているが、OECD（経済協力開発機構）は十分な懸念事項だと主張している。

一方、卒業生たちも希望する職に就くために苦労している。そこには企業が求めている人材像やスキルと実際の求職者との間には大きな乖離があるからだ。例えば、企業は、批判的思考、コラボレーションやコミュニケーション力、創造性、それに加え、適応力、相手に対する共感や理解、リーダーシップ力、文化的受容性などその要求項目は多彩である。

## Steelcaseの調査によると、現在、世界中の多くの教育機関で先進的なアプローチが試されている。

- ブルーマン劇団のメンバーによって設立されたニューヨーク、マンハッタンにある私立幼稚園と小学校を併設するブルースクールは、プレイグループとして始まった。ヒューマン・パフォーマンス・コーチングのリーダーであり、「Your Brain at Work」の著者でも知られるDavid Rock氏はその取締役でもある。青少年育成に関する最新の科学的知見を取り入れたブルースクールは、コンテンツ学習と並行して、3つのR(リフレクション、リレーションシップ、レジリエンス)をテーマに情緒豊かでアカデミックな教育の推進を目指している。
- イギリス、ロンドンにあるMakerversityは急成長するメーカームーブメントの一部として、独創的なイニシアチブと実践的学習を促進し、若者たちに無料の教育体験を提供している。就業体験制度やメンタリング指導を通して、次世代の創造的なマインドを刺激することを目指しており、実践活動を主要科目に組み込むことを学ぶことに焦点を当てた教員向けの教育プログラムも実施している。
- ウィーン大学では「知識創造」に力を入れており、学生たちは知識やイノベーション集約型職業のためにいかに革新的に考えるかを学ぶことができる。科学から哲学、人文科学に至るまでの幅広い分野への入学者を積極的に呼び込み、高次の技能を学び、スタジオでの個人および共同でのイノベーションプロ

ジェクトを終了することができる。適用されるアプローチは不可欠であると、カリキュラム開発を担当するMarkus F. Peschl教授は言う。「学習とはただ脳の知識を他の脳に移すだけではありません」。

- ケック・インスティテュートのミネルバスクールは、独創的でグローバルなブレンド学習を学部教育に組み込んでいる。学校の管理部門はサンフランシスコを拠点とし、学生たちは4年間に世界の7つの都市で学ぶことを可能にしている。大規模な講義授業か、個別のオンライン授業の代わりに、世界中から来る学生たちは一緒に住み、没入型の文化的体験をし、小規模な仮想セミナーに参加もできる。学生は学位を取得できるが、最も重要な目標は批判的かつ創造的な思考力とコミュニケーション能力を鍛えて「習慣としてのマインド」を習得することである。

ほとんどの学校は、上記の例のように、今までとは劇的に異なるアプローチをまだ採用していないが、多くの人がその指導法やカリキュラム、サポートサービスやテクノロジーを再考し始めていることは確かである。学生の将来の成功を達成するための活動には、教室でのテクノロジーの追加から、高次のコーチングや、例えば、欠席率の高い生徒の特定など予想可能なデータ分析を使ったカウンセリングサービスなどの提供がある。早期に適切に介入することによって、学習意欲を向上させることもできる。



## いまや、 いたるところが 学習の場になっている

学生たちに要求されているスキルが広範囲になるにつれ、大学の物理的スペースにも今までとは異なるアプローチが要求される。インパクトのある戦略の一環として、革新的なアクティブラーニング向けの多様なスペースが一体としてつながるキャンパスへと変換することが重要になる。

「いまや、いたるところが学習の場になっている現実をもっと認識すべきです。」と Strickland McGee 氏は主張する。「それには教室でのフォーマルな学習に加え、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場も含まれます。物理的環境は学生たちの学習意欲やウェルビーイングに深く影響し、学生の成功には欠かせない要素になっているのです。」

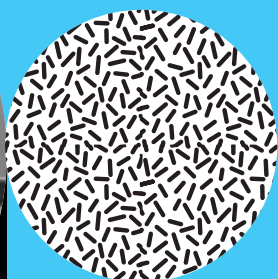
例えば、ギャラップ社が実施した2014年のアメリカの5年生から12年生の公立学校を対象とした調査では、希望や学習意欲、ウェルビーイングといった項目は学生の成績や将来の就職を左右する重要な要素であることが明らかになっている。同様に、イギリスの教育省が実施した調査によれば、活発で情緒的、社会的ウェルビーイングレベルが高い学生は、学業成績のレベルが高く、学校やその後の人生においても常に学ぶ姿勢があると報告している。また、マッキンゼー&カンパニーとテキサスA&M大学が共同で実施した別の調査では、その習慣

や学習意欲がある学生は卒業見込みの50%強だということが明らかになった。

Steelcaseのアプライド・リサーチ部門のコンサルタント、Sudhaker Lahade氏は次のように述べている。「現在、大学は学生の成功を支援する広範囲にわたるアプローチで投資をしています。そのためには大学が学生のニーズと将来の展望を理解し、その目標を達成するための新たな価値を創造することが極めて重要になっています。成功とは個人に限られる問題ではありません。それはまた、大学としての繁栄やそのブランド価値の強化にも関わってきます。それによって、大学は優秀な学生や教員を引き付け、OBや関係者も含めての愛校心や支持を得ることができるのです。」



生態系のように学習環境をひとつのシステムと考え、その中で学生の身体的、認知的、情緒的なニーズをサポートすることが重要になる。



## キャンパス全体に 広がる学習の成果

物理的環境はその組織の意図や組織としてのあり方や活動を反映するものである。そして、さまざまな学習環境を提供することで学生生活を成功に導く土台が作られていく。よって生態系のように学習環境をひとつのシステムと考え、その中で学生の身体的、認知的、情緒的なニーズをサポートすることが重要になる。勉強に次ぐ勉強を強いられる環境の中で、学生たちのストレスを解決し、ニーズを適切に満たしていくことで学業の成果は向上し、最終的に学ぶ「場」として上手く機能していくことになる。

学生たちが知識やスキルを習得し、人間としても成長していくという観点から、キャンパスでの学習スペースを再考している大学も多い。スペースとはある特定の学習だけでなく、より包括的な学習をサポートするように意識的に設計デザインされるべきである。その結果、様々なタイプの異なる教育環境が生まれ、学生生活を成功に導いていくのである。

### 知を構築する

学年レベルや科目、授業のサイズに関係なく、今日の優れた教室とは学生たちが最高の状態で学習でき、能動的で学習意欲が沸く学習体験を生み出すように設計される空間です。また、学生同士、学生と教員のコミュニケーションを容易にするものでなければならない。

同時に、テクノロジーもスペースに適切に統合され、情報へのアクセスや共有方法も刷新されることで指導や学習効果を高めることができる。これによって、教員と学生のより有意義なコミュニケーションが可能になり、学生たちは高いレベルの認知的学習作業にも集中することができる。また、可動式の家具や豊富なチェアタイプを配置することで、討論、小グループ作業、講義など複数の学習モードをサポートすることも可能になる。それによって、旧態依然とした固定された机とイスの列で構成されるスペースではなく、身体の動きを制限しない、より人間中心の教室を実現できるのである。

教室の外の廊下やオープンエリアを、単に授業を待つためのトランジションスペースではなく、授業の前後や中間で、複数のタイプのアクティブラーニングが可能なスペースへと変換させることも容易になる。





### スキルの習得

実践的経験が教育に不可欠なものとして推進され始めたため、メーカーズスペース、ハッカースペース、プロジェクトルーム、コラボレーションハブ、イノベーションラボ、バーチャルリアリティ環境など、学習環境の範囲は拡大し続けている。問題を考え、解決策を導きだし、アイデアを共有するために設計された環境は実践的スキルの習得を助長するものである。また、重要な点として、好奇心、継続性や自信を育て、さまざまな情報源からの情報を精査しながら複数の解決策を引き出す能力、つまり学生が将来、長期的に成功を収めるための非常に重要な能力を養うことにつながる。

### 自己啓発

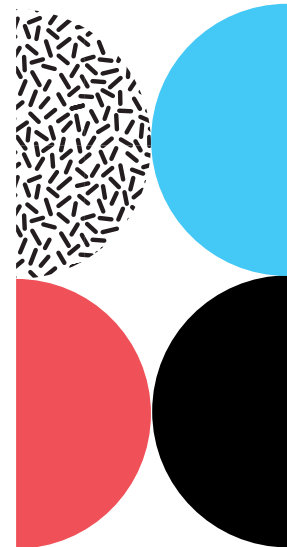
包括的な学習のためには、コモンズ、コミュニティハブ、カフェ、ラウンジ、中間スペースなどのソーシャルなスペースが不可欠となる。多くの場合、学生たちの思考は教員や学生同士のカジュアルな交流を通して広がり、情緒的に成熟し、学業外での生活の中でも意味ある対人関係を築きあげ、それが学業においても良い影響を及ぼすことになる。それがメンタリングや課題を深く掘り下げる作業、心の休めるための交流であろうと、人同士を簡単につながる仕掛けは学生の成長を促す。また、教員やカウンセラーのオフィスでさえ、デスク越しではなく、横に並んでディスカッションが行われるようになると、学生がより訪れやすく、親しみやすいものになる。学生たちがさまざまな学習環境や家具を自ら選べるようにすることで、自己意識や意思決定スキル、自信といったものの習得にも役立つことになる。



## 成功戦略を 策定する

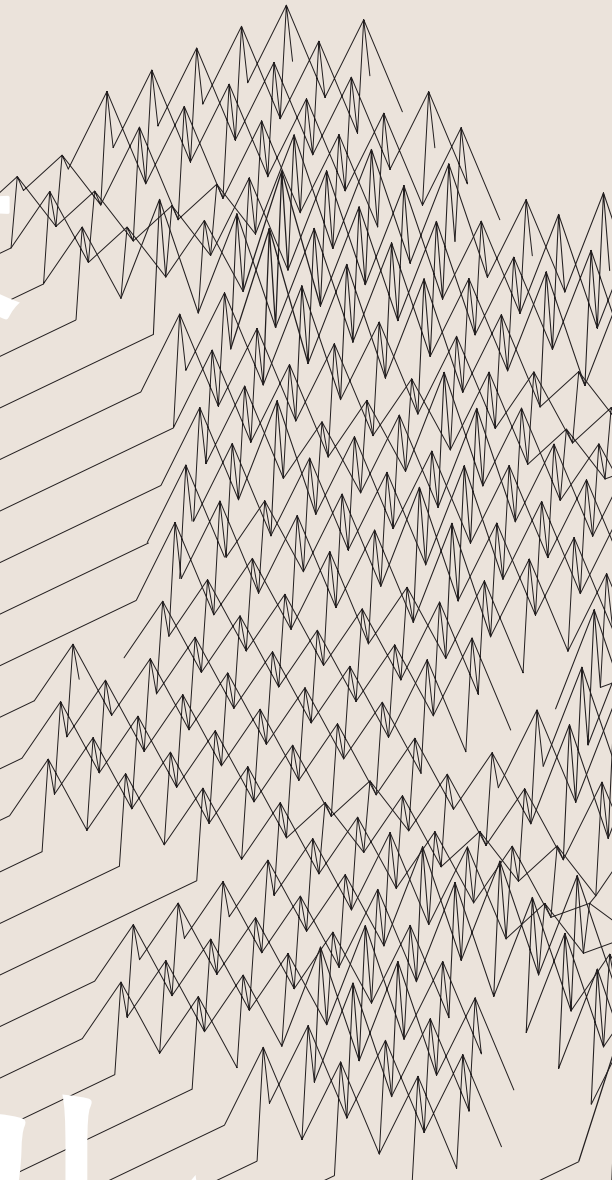
学生の成功には複雑かつ多面的側面を考慮しなければならないため、それらがすべて包括的に機能するように組織の意志を調整しながら適切な変更を行うことが重要である。もちろん、物理的スペースだけでは学生の成功を保証することはできないが、テクノロジーを活用しながら、教員たちが常に寄り添い、勇気づけることで学習効果は上がる。

脳のパワーと限界を念頭に意図的に考えられた物理的スペースは、学生たちの思考力の向上を助けることになる。そして、身体の動きを活発にすることで学生の健康もサポートすることができる。さらに重要な点として、学生の帰属意識や楽観性、コミュニティとしての意識の強化を促し、学習への意欲を向上させるのである。そして、その習慣や考え方が学生生活はもちろん、その後の長い人生における成功人生へとつながっていく。○



**脳のパワーと限界を念頭に意図的に考えられた物理的スペースは、学生たちの思考力の向上を助けることになる。**

近未来  
のため  
の  
新ツール





インドは長い間、国家発展に不可欠な要素として、子供たちの教育変革という大胆な目標に向かって取り組んでいる。しかし、教室での生徒たちの学習意欲の低さや落ちこぼれ率の高さといった問題で未だ苦戦しているのが現状だ。



12歳と14歳のRehman兄弟の1日はインドのニューデリーにある共有ベッドから起き上がり、排水管からの水で歯を磨き、貯水樽からの水で顔を洗い、学校へ行く準備をすることから始まる。

こうしたインドの少年たちの朝の様子は、今も昔もそう変わるものではない。こうした1日の始まりは同じだが、その後の様相は昔とは異なる。昔は親がそうであったように、幼くても働きにでるのが普通であった。しかし、今は学校に行き、親の世代とは全く異なる可能性に満ちた人生を歩むことができるのである。

インド政府は国家指針として、すべての児童に初等教育を施すという大規模かつ賞賛に値する方針を打ち出し、教育5か年計画はすでに11回も実施されてきた。しかし、インフラの欠如などその道のりは困難に満ち、靴やノート、給食も不足しているのが現状である。学校に通う多くの児童は、家族は児童の修学を初めて経験し、多くの場合、その親は教育の価値を理解できず、どう子供たちをサポートするかに戸惑いを隠せない。時に故郷である田舎に何か月も連れて行き、教育を中断することも決して珍しくはない。結局、インドは未だ児童の4%は学校に行ったこともなく、58%は小学校を卒業することがなく、90%は初等教育を終了することがないというのが現実である。

Rehman 兄弟はサーモンピンクの学生服を着て、パーガンディ色のネクタイを締め終えると、バックパックを提げながら未完成のレンガ壁やワイヤーがぶら下がった建物を中を抜けながら学校へと向かう。騒がしい教室にあるのは無造作に壁に貼られた「礼儀」や「親切」といった言葉と、35台ほどの汚れた2人掛け用の赤いベンチである。そんなわずかなモノの中で、子供たちは嬉々として学んでいる。



インド政府の目標は2022年までに500万人もの人に技能訓練  
を与え、世界の成長産業に従事させることである。

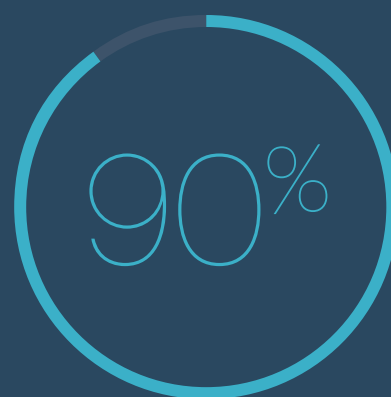
現在の状況：



就学できない児童の比率



初等教育を終了できない  
児童の比率



中等教育を終了できない  
児童の比率

# Teach for India : インドでの教育格差を是正する

## 学問への道

インド政府が最新5か年計画の中で掲げた小学校の中退率を50%から20%へ引き下げるという施策は、2年前の計画終了時点で目標達成に至らなかった。つまり、6～11歳までの児童のほぼ140万人は教育を受けていないというのが現状で、国家の継続的発展のためにこの初等教育の完全普及は未だ途上にあるということになる。

しかし、この計画の中でもハードルの高い第一段階の政策では成果を挙げてきた。つまり、政府の強力な後押しのおかげで96%の児童は少なくとも学校には入学している。インフラの改善と140万校という学校数の増加によって、現在、ほとんどの児童は徒歩で小学校に通うことができている。しかし、問題は中退率が高いため、ほとんどの生徒がいなくなることだ。インドの児童の90%は学業終了を困難としている。

インド政府は、2022年までに5億人に対して、世界での成長産業に貢献できるようなトレーニングプログラムを提供することを目標としている。しかし、もし2009年までにほとんどの人が高卒で、人口の10%しか大学に進学していないとすると、果たしてその目標は現実味があるのだろうか？インド政府がその目標達成に向け苦闘しているのは熱意がないわけではない。インドの教育予算は米国と中国に次いで3番目に多い。要するに、その目標は爆発的な人口増加に直面するインドにとってはあまりに複雑かつハードルが高いのである。

## 世界中の国々と提携

教育への取り組みはインドだけではない。中国、コロンビア、スリランカ、バングラデシュといった新興国も自国の教育システムの改革に乗り出している。例えば、ブラジルも同様の目標を持ち、初等教育の一律した提供や高等教育への拡大に積極的に取り組んでいる。

こういう状況の中でも希望がないわけではない。ブルッキングス研究所の報告書は、インドは米国のような他の国々とパートナーを組み、他国の制度から多くを学ぶべきだと示唆している。また、「米国とインドは、知識と経済的両面で経験や人材を共有することで、学び合いながら成果を達成することができる」と述べている。その一例が「Teach for India」という教育NPOである。これは、米国の「Teach for America」をモデルとしたもので、インドでの教育の不平等をなくす運動を支援する非営利団体である。



## 違いを生む 環境づくり

その目標は「Teach for India」の教員たちの情熱が生徒たちの学習意欲に火をつけ、中退率を減らすことにある。教員たちの中には職場から離れ、2年間この運動に従事する者、その後多国籍企業で仕事をしつづける者、メルセデスベンツでのインターンシップのあとにNPOで働くことにしたという人もいる。「国民は等しく教育を受ける権利を有している。だからこそ、多くの入学希望者があり、親も喜んで子供を学校に通わせるのです。」と Teach for India の啓蒙に従事するマネージャー、Shifali Thakkur 氏は語る。そして、生徒たちを継続的に通学させることが教員の仕事にもなっている。

現在、1,100名が320以上の学校で働き、7都市で約40,000人も生徒たちを教え、その活動範囲は毎年、ムンバイ、プネ、デリー、ハイデラバード、チェンナイ、アーメダバード、バンガロールへと拡大している。教員たちは生徒たちに学ぶ自覚の重要性と地域社会や国レベルでの責任を強調している。生徒たちの無断欠席に悩む公立の教員たちにはまずは模範を示して指導することが求められている。



PolyVision は Teach for India（アメリカの Teach for America の非営利モデルを真似た、創設以来6年になる組織）の学校に対して e<sup>3</sup> CeramicSteel 製のホワイトボードと黒板を寄贈することを決めた。アメリカの組織同様、Teach for India も大学の卒業生と共に2年間にわたって人材的にも施設的にも十分でない学校をサポートしている。

PolyVision もこの運動に深く賛同する地元の企業とパートナーを組むことで真のニーズを把握でき、意欲ある教員がいる学校を特定することができた。「教員が情熱と意欲を持ちながら教えているとしないのでは生徒たちの学習意欲に大きな差がでます。彼らは課外活動などにも積極的に関わろうとしています。」と語るのは Teach for India のメンバーでもある Shifali Thakkur 氏である。公立の女子校に従事する Teach for India の現任教員は趣味としての詩を教え、生徒たちに詩の朗読コンペに参加させたりもしている。

PolyVision は同社の何百もの e<sup>3</sup> CeramicSteel の e<sup>3</sup> CeramicSteel 製ホワイトボードと黒板を寄贈することに決めた。同社のボードは華氏1292度から1652度までの超高温融合でほうろうと金属を接合するという特殊製造工程によって、高い耐久性を有している。その結果、書く表面から建築用の被覆加工まで、世界中の条件が厳しいどんな環境においても対応できるボードとして誕生し、永久保証が適応される。長期を見据えた PolyVision の投資が世界中に次世代のリーダーとなるパートナーを生み出し続けている。



### 欠如しているもの

Lord Krishna 公立学校と同じ教室で学ぶRehman兄弟は、使い古された机に座り、引っ掻き傷や凹みだらけのマーカーの残渣で変色したメラミンボードを使用しながら勉強をしている。この状態はまだましなほうかもしれない。ある女子校では、コンクリート壁に単に黒ペンキを塗っただけの黒板の教室もある。筆記面がこうした状態だと、消したり、書いたりすることに骨が折れ、教えることも容易ではない。

たとえ、教育に対する熱意や向学心があっても、施設やツールが不十分では学習には困難が伴う。黒板やホワイトボードなどの不備に加え、インドの学校のおよそ半分のトイレは不適切で、約4分の3の施設には水道水がない。こうしたことが要因となって、生徒は第5学年になっても第2学年で取得すべき英語レベルに到達できないのである。タイム誌が評したように「多くの子供が就学しているが、その学習量は少ない。」のである。



ホワイトボードは不可欠な教育ツールで、  
学習効果を高めていると実感している  
教員の比率

Steelcase のグループ会社で e<sup>3</sup> CeramicSteel に代表されるセラミックサーフェスのブランド、PolyVision（ポリビジョン）のジェネラルマネージャーである Peter Lewchanin 氏はインドの学校の教室を頻繁に訪れている。一番最近の訪問は2015年の9月と10月で、公立学校で書くボードをどう使用しているかを観察するというものだった。「繰り返し消去されるので、ほとんど書いたものを読むことができないくらいです。至るところがチョークで黒くなり、その上にまた重ねるというイメージです。」と彼は語る。

いまや、黒板やホワイトボードは教育に欠かせないツールとしてインドはもちろん世界中の授業で利用されている。そして、学科スケジュールやクラスの規則、告知やイベントなど、教室運営に関する情報を表示するためにも幅広く活用されている。

また、その大きな筆記面はアクティブラーニングのための重要なツールにもなっている。教員たちは生徒たちに積極的にそのツールを活用しながら数学の問題を解くよう促している。Lord Krishna 公立学校や Government Girls SR 中等学校などの Teach for India の教員たちは、日々、いかに生徒たちの意欲を掻き立てる授業をするかを模索している。もし、これらのボードがさらに便利で使い易くなったとしたら、授業のやり方は大きく変わるはずだ。ウィスコンシン大学の調査では、高品質の視覚教材によって学習効果が最大200パーセントまで改善されたと報告されている。脳や身体を使ったアナログツールで学習させることで、情報は生徒たちのマインドにしっかりと埋め込まれていく。よって、使用ツールを何にするかが非常に重要になるのである。

## どう支援するか

PolyVisionブランドのLewchanin氏はこうした学校での課題を認識し、「教室の様子を目の当たりにする度に、どうすればその改善に貢献出来るかをいつも考えるのです。」と語っている。そして、それを最も容易に迅速にできる案のひとつが書くためのボードを替えるというものでした。

以前は塗装されたコンクリートやスクラッチ加工されたメラミン化粧版を使用していた教員は、最高級品を試してみることで教室が明らかに変わったことに気づくはずである。ある教員は「生徒たちが語彙を増やすことができたのは、描いたり、表示したりと情報の視覚化を図ったおかげです。素早く、スムーズに文字を書いたり、消したりすることができるため、生徒たちも活発に学習ができるようになりました。」と語る。また、ボード上に情報を残し、それを参考に個人やグループでの学習に生かすことも可能になりました。もう一人の教員は「ボードを活用することで授業をより効率よく運営できるようになりました。生徒たちが課題の注意点をメモしている間に、私は別のボードを使って次の練習の準備ができます。

こうすると生徒たちは暇を持て余すことなく、授業がスムーズに運ぶのです。」と語った。

Thakkur氏はTeach for Indiaの開発マネジャーになる前には低所得者向け学校で3学年と4学年を教えていた。黒板を使用していた当時はチョークの粉塵で頭痛持ちになり、自費でホワイトボードを購入したくらいだ。「ホワイトボードのおかげで、生徒たちは内容を読めるようになり、理解力も増しました。書くことがより容易になったのです。」と彼女は語る。

「新しいホワイトボードに生徒たちが興奮したのを今でもはっきり覚えています。このボードを使って問題を解くように言うと彼らはボードに駆け寄って計算問題を解いていました。」

—新品のボードを使用したインド人教員





インドの平均年齢は30歳未満、教育市場は莫大で、生徒たちが必要とするツールへのニーズは大きい。インドは新興国で、市場としては未成熟で競争も激しい。インドの教室で使用されているほとんどのホワイトボードは、塗装されたスチール製でその耐久性はわずか3~4年である。それに比べて、高品質なホワイトボードは耐久性に優れ、初期投資だけでもその費用対効果は高い。PolyVision の e<sup>3</sup> CeramicSteel を販売しているニューデリーの Whitemark Limited のディレクターである Tarun Perival 氏はこう語る。「この製品は国や世界をリードする次世代の製品といえるでしょう。生徒たちが一貫した教育環境の中で学習出来るとしたらこんなに素晴らしいことはありません。」

Lord Krishna 公立学校の教室では、今日も Abdul や Haffizul は新しいホワイトボードの上にマーカーで書く練習をしている。

世界の問題の多くは、マクロレベルのソリューションを必要としているように見えて、実際はマイクロレベルの1対1の取り組みによって成功していることが多い。教育においては、1枚の高品質なホワイトボードと1人の専任教員だけでも十分にプラスの変化を起こすことが出来るのである。○



## 「フォワード・フェローシップ」

Steelcaseとサバナ・アート&デザインセンター(Savannah College of Art and Design, SCAD)は共同で新たなデザインフェローシップを開設。目的はデザインでの先駆的な思想リーダーで構成するエリート集団を形成することで、企業の枠を超えて、職場環境の問題を解決しようというものだ。

ここ数年、デザイナーの多くが加速する仕事へのスピードや激変するビジネス環境の中で様々な問題に直面するようになり、顧客の課題を解決するソリューション提案にも限界を感じていた。「顧客が今、直面しているデザイン上の課題とは複雑な問題を含んでいます。仕事の締め切りに追われていると、調べたりする時間もなく、ましてや変化の速度に合わせていくのは非常に難しい状況です。」とSteelcase Design Allianceのプリンシパル Madelyn Hankins氏は語る。

国際的デザイン&コンサルティング会社であるStantec社のシニアインテリアデザイナーであるMy Linh Elliott氏はこう語っている。「私たちにはどんな環境にも対応できる刺激的で最先端な方法を探求する責任があります。締め切りに追われながらも、最新のITや情報にも精通し、セミナーやワークショップ、展示会などにも時間を割き、常に学ぼうという姿勢が大事です。業界が生み出す画期的な製品やアイデアを常に把握しようとすることは決して容易なことではありません。」

この話はデザイナーたちが常に追求してやまない「学習や情熱、インスピレーションのための源」とも関係していて、今回のSCADのデザインマネジメントスクールとラーニングセンターのパートナーシップ提携のきっかけにもなっている。彼らは業界が直面する問題をもはや一企業や団体では解決ができないという結論に至った。そこで、集中して何かを学ぶイマージョン(没頭)型共同研修プログラムを実施し、集団として取り組もうということになったのである。

それが、世界中にキャンパスを持つ米デザイン教育のリーダー的存在であるSCADとSteelcaseが共同で主宰する初めての「フォワード・フェローシップ=Forward Fellowship」というカタチで具現化された。「異なる視点を持つ才能ある人々が集うことが今日の業界の課題を解決するのだと考えたのです。また、オフィスを離れて、デザイン思考という新たなスキルを取得することも今後の備えになるのです。」とSteelcase Design Allianceのプリンシパル Jerry Holmes氏は語る。

SteelcaseとSCAD主催の世界的調査の結果、まずはアメリカ、カナダ、メキシコ、フランス、ドイツ、イギリスで世界的に活躍する11の進歩的企業を選出し、各企業での社内選考を経て候補者が決定した。Holmes氏は「私たちは異なる視点を持つ多くのデザイナーたちを集わせ、彼らが直面しているデザイン上の複雑な課題に対応できる新たなスキルを習得させようと考えたのです。」と説明している。





「グローバルレベルのチームには、異なる文化や慣習、視点や考え方を持つ多種多様なチームプレイヤーの融合体としての強いパワーがあります。」と語るのはSCADのチェアデザインマネジメントのWilliam A. Lee氏だ。

まず、メンバーたちはジョージア州サバナにあるSCADのキャンパスに集合し、1週間を共に過ごす。そして、脳科学と物理的スペースとの相関関係を示唆する調査をベースに「構築された環境内で、集中力や創造性、学習に向けてどう脳を活性化させるか？」について討論を重ねた。しかし、それよりも重要だったのはデザイン思考を学びながら、メンバーたちが共に成長し、新たなスキルを習得するということだった。研修内容にはデザイン思考、顧客価値の提供、デザイン意図をベースにしたストーリーづくり、問題解決のための骨組み、拡散的思考のためのシナリオ立案などがある。メンバーたちは、SteelcaseやSCADの研究員やエキスパートから徹底的な指導を受け、自らの発見や調査結果を明確に表現することを通して、やがて自分なりの思考を磨き上げていくという過程を辿る。

数か月後、彼らは再びニューヨークで集結し、プログラムは終了する。これらのセッションの合間にも、ネット上でのバーチャルチームが構築され、メンバー同士の絆は時の経過とともに強まっていくことになる。最終的には新たな働き方や思考法、そして、顧客を前進させる意義あるソリューションを見出すことで、個々が成長していることにも気づくことになる。

SteelcaseのWorkspace Futures Groupの上級研究員兼「フォワード・フェローシップ」のメンターとして活躍したMelanie Redman氏はこう語っている。「業界の多くの企業は様々な問題や課題を抱えていることを十分認識しています。今回の研修プログラムへの参加も企業として十分な価値があると判断した結果です。そして、今度はメンバーたちが自社に戻り、社内で変革をしていく番です。また、それだけでなく、今回のように異業種のデザイナーたちが横断的に絆を深めることは将来的なコラボレーションにもつながっていきます。」

建築事務所であるPage社のJamie Flatt氏はこれについて次のように語った。「今回の参加で、職場環境のデザインに関する対話内容を根本的に見直さなければならぬと感じました。それは顧客や案件にアプローチする際の質問事項やデザイナーたちをサポートする知識ベースのツールについても同様です。」●

このプログラムやメンバーに関する詳細については360マガジンの最新ニュースをご覧ください。このプログラムは継続的に新たなメンバーで実施され、2017年の第2回フォワード・フェローシッププログラムはフランスのラコステにて開催予定です。

#### 参加メンバー

Sarah Adams  
Perkins+Will, シカゴ

Marc Bertier  
Amsycom, パリ

Nadia Borras Markovic  
Sordo Madaleno Arquitectos,  
メキシコシティ

Ian Burgess  
HOK, ロンドン

My Linh Elliott  
Stantec, トロント

Jamie Flatt  
Page, ヒューストン

Ashley Hall  
Little Diversified Architectural  
Consulting, シャーロット(アメリカ)

Anna (Pluskota) Koenigsfeld  
Carpus+Partner, アーヘン(ドイツ)

Patrick McCarthy  
SmithGroupJJR, ワシントンD.C.

Han Paemen  
Colliers International, パリ

Neil Schneider  
IA Interior Architects, シカゴ

## プログラムを終えて



「私にとって、すでにあるモノを再度考えて質問することは挑戦でもありました。例えすでに構築されたモノであっても、常に改良して、よりクリエイティブな方法を探求すべきなのです。創造的プロセスを経ることで、脳がどう動くのかを知ることは重要だと感じました。」

— Patrick McCarthy

SmithGroup JJR



「私は、今抱えている珍しい案件に今回学んだ社内起業家というコンセプトを採用しようと考えています。今回発見した多くの思考方法を社内に持ち帰り、今後のワークショップでも活用したいと考えています。」

— Marc Bertier

AMSYCOM



「今回の結論のひとつは、建築、デザイン業界がお互いに真に心を開き、共に協働しながら、学びや体験を共有することの必要性です。それが今までにないより人間ベースのプロジェクトへと発展させることになると信じています。」

— Nadia Borrás Markovic

SORDO MADALENO ARQUITECTOS



「練習する中で競争心を感じることなく、アイデアや見解をお互いに自由に表現したことで、パワフルなアイデアの数々が生まれ、皆で共に業界を前進させていこうという共通意識が持てました。」

— Ian Burgess

HOK



「私が研修で学んだスキルは、特に戦略的案件にとっては貴重で、自己認識と顧客対応への仕方を大きく変えるものでした。」

— Neil Schneider

IA INTERIOR ARCHITECTS

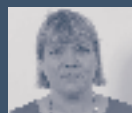


「この研修で、オフィスが世界中のどこであろうと場所に関係ないことを学びました。皆が同じような問題や課題に直面していて、私自身も自らの仕事環境を変える方法を模索しています。例えば、1時間のミーティングを45分に短縮したり、ミーティングとミーティングの間を有効に過ごせる「場」を設置することで社員のウェルビーイングも向上するということです。」

— Anna (Pluskota) Koenigsfeld

Koenigsfeld

CARPUS+PARTNER



「研修に参加したことがワークブレイス コンサルタントとしての目的が何なのかという根本的な問いかけを発するきっかけになりました。これはきっかけがないと考えないことで、仕事のプロセスや成果の両方に有益でした。多分、参加メンバーの多様な文化や個性、専門性が大きく関係していたと思います。チームも、私自身にとっても、最終的に導かれた結論や取得できたスキルは非常に有用なものでした。この忘れがたい、貴重な時間を体験できたことに感謝しかありません。」

— Han Paemen

COLLIERS INTERNATIONAL



「サバナでの短い時間の中で多くの情報を得ました。私が最も興味を感じたのは、脳科学と物理的スペースとの関係やそのデザイン手法でした。デザインが脳科学的に人間の行動にどう影響を及ぼすかの考察は大変興味深いものでした。私は現在抱えている案件に脳科学的要素をどう組み入れられるかを直ぐにでも確認したいと思ったほどです。」

— My Linh Elliott

STANTEC



「私は無難なアイデアを押し通そうとする過去の姿勢を変えようと感じています。デザイン業界が非常に速いスピードで進化している中、他に追従するのではなく、むしろこの進化のプロセスをリードしなければならないと考えています。」

— Sarah Adams

PERKINS+WILL



「今後はまず社内の誰かに質問をする前に、今回参加したメンバーに質問をしようと思います。もちろん、社内にも優秀な人材はいますが、今回の研修プログラムで築いた絆や共有した思考レベルに勝るものはありません。」

— Ashley Hall

LITTLE DIVERSIFIED  
ARCHITECTURAL CONSULTING



「私が研修で印象に残っているのが関心を持つということで、それは私の父がビジネススクールで教える言葉でもありました。調査に基づいてデザインされたコラボレーション型スペースは、そこで働く人々にポジティブな影響を与えるという新たな発想や希望を持つことです。今回の参加で仕事への意欲が増しました。」

— Jamie Flatt

PAGE

Steelcase®

当社は世界の先進的企業と共に、「人」、「チーム」、「組織」の成果を向上させる働く「場」づくりに取り組んでいます。

# 世界の エンゲージメント と職場環境実態

最新の調査データから従業員のエンゲージメントや企業の成長や革新を後押しする好機が浮かび上がる。

14,903人  
20カ国  
1つにまとめたレポート

前例にない調査から見出された数々の発見とインサイト:

- エンゲージメントの高い/低いワーカーの重要な識別要因
- エンゲージメントと職場環境の関係
- 弾力性のある「人」や「組織」を育てる仕事環境を創造する方法



レポートはSteelcaseの日本語サイト、[steelcase.jp](http://steelcase.jp)からダウンロードいただけます。または、日本スチールケース株式会社(03-3448-9611)までお問い合わせください。



# 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