

360°

Inside Innovation

「イノベーション」
に関する考察

Steelcaseの最新ラーニング &
イノベーションセンター

アジャイルチームを
サポートする6つの方法
アジャイルチーム
をつくる「場」づくり

全員が学習し、そして、教える
学習の「場」は
もはや教室だけではない

マシンよりシンプル
人体のように動くチェア
チェアにおけるイノベーションの
定義を変える

仕事とワークプレイスに
関する最新情報とトレンド
を掲載した情報誌

アジアパシフィック版
73号







360°

仕事とワークスペースに
関する最新情報とトレンド
を満載した情報誌

学習する。
試す。
創造する。

これらは今日のビジネスの複雑な問題を解決するのに不可欠な活動といってもいい。

しかしながら、多くの企業はこのマインドを組織に浸透させるために奮闘している。何をすればこの習慣を推し進めていけるのだろうか？








本号では、学習とイノベーションの関係、その事例として、Steelcaseが創設したラーニング&イノベーションセンター（Steelcase Learning and Innovation Centre、LINC）の開発背景とその詳細を紹介している。LINCが目指したもの、それは企業カルチャーのシフトを促し、継続的に学習するという習慣を定着させる環境を創るということだった。

360°

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

steelcase.com/asia-ja/research/360-magazine

SNSでSteelcaseとつながろう。

-  facebook.com/steelcase
-  twitter.com/steelcase
-  youtube.com/steelcasetv
-  instagram.com/steelcase
-  pinterest.com/steelcase
-  360magazine@steelcase.com
-  steelcase.com/podcasts

360 マガジンは米国Steelcase Incが発行元です。All rights reserved.
18-0005182 Copyright 2018. 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。

許可なく記事の複製、転用、写真の無断転載は禁じられています。

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
Hybrid Design, SF

海外担当者
ヨーロッパ、中近東、アフリカ
Uli Zika
Serena Borghero
Olivier Dauca
Rocio Diez
Alexander Gifford
Fabian Mottl
Abeer Sajjad

アジアパシフィック
Cherry Wan
Maria Bourke
Allan Guan
Kiki Yang
Candy Ng

ライター
Rebecca Charbausk
Mike Firlík
Eileen Raphael
Karen Saukas

編集アシスタント
Jacob Van Singel

写真/アートディレクター
Caroline Capelle Tourn
Benny Chan
Jeremy Frechette

イラストレーター
Hybrid Design
The Normal Studio
Ed O'Brien
Crystal Chou

デジタルメディア
Anne-Sophie Peter
Regina Patterson
Areli Arellano
Andrew Wyatt

広報
Britta Gneiting
Jenny Griffin
Megan Ochmanek
Katie Pace

6
360概観

8
見解

18
トレンド360

28
新・オフィス

32
仕事の1日

76
回顧

特集

48
「イノベーション」
に関する考察

ドイツ、ミュンヘンに創設されたSteelcaseの最先端のラーニング&イノベーションセンターは、同社が学習する組織を構築し、イノベーションを起こし、企業として成長するために「場」をどのように活用しているかを、従業員や来訪者が体感できる施設である。



特集

10

全員が学習し、 そして、教える。

学習の「場」はもはや教室だけではない。職場においてそれはどうということなのかを考える。



44

Q&A: David Kidder氏が語る

常に起業家意識を持つ人物はこう語る。企業が事業を成長させるためにはスタートアップのように考え、行動しなければならないと。

40

ヨーロッパにおける イノベーション の未来

イノベーションのエキスパート、Marc Lhermitte氏は、ヨーロッパは中国の深センやシリコンバレーのように、イノベーションと経済成長の核の一つとして位置づけられていると語る。



63

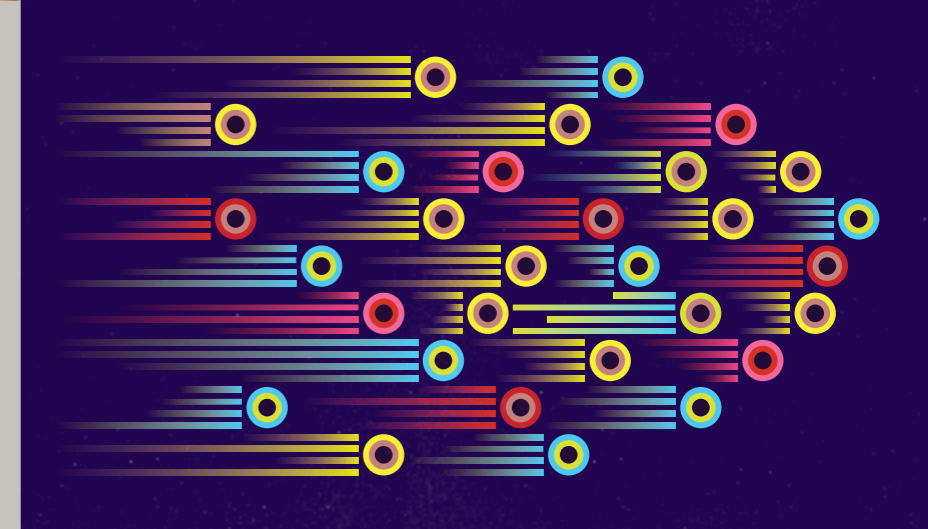
マシンより、シンプル 人体のように動くチェア

チェアにおけるイノベーションの定義を変える。

71

アジャイルチーム をサポートする 6つの方法

今日のビジネス環境では、企業は事業5ヶ年計画を策定するよりも変化に対応できる力をつけることのほうが重要である。アジャイルになるのは決して容易ではない。



34

南仏プロヴァンスから 社会を変える

南仏にあるthecamp施設は、官民連携のイノベーションキャンパスで、社会に向けてのイノベーションのための画期的かつ規模の拡大に対応できるソリューションを開発している。

22

ビッグデータの活用が 「場」を改善する

テクノロジー搭載型の2つの新製品が人間主体の働く「場」を推進していく。



360 概観

イノベーション を起こすための 「場」づくり は、果たして職場 での孤立化 という問題を 解決するのだ ろうか？

ネット上に数百人、数千人という仕事関係の“友達”や“フォロワー”がいたとしても、オフィスで孤立感を感じている人が増えているという。孤立に関する記事は、ニュースや学術研究でも頻繁に取り上げられるようになった。それは決して遠隔にいるワーカーだけではない。人が忙しく行き交うオープンレイアウトのオフィスでさえ、孤立感や断絶感を感じている人は意外と多いのだ。

ハーバードビジネスレビューに掲載された記事中で、旧米外科医将軍、Vivek Murthy氏は、それを職場での“孤立感の蔓延”と書いている。孤立感は創造性を失わせ、推論や意思決定といったイノベーションにとって不可欠な要素に悪影響を与え、その結果、企業成長を妨げると指摘している。それは個人にとっての精神的負担であるだけでなく、企業にとってもその関連コストは計り知れないのだ。

イノベーションを起こすには、人間同士の深い信頼は欠かせない。お互いから学び、失敗や成功を分かち合い、リスクを負いながらも創造的に考え、行動することが重要になるのだ。90年代に「学習する組織」という言葉を作り出したMITの教授であるPeter Senge氏は、学習という行為は企業カルチャーともリンクしているため、リスクを負って失敗から学ぶことがどれほど価値のあるものかを説いている。学習とイノベーションを推進する企業カルチャーを構築するためのベースにあるのはより人間的な交流やコミュニケーションなのだ。

私は最近、ミュンヘンに創設されたSteelcaseのラーニング & イノベーションセンターを訪れた。そこでの行動原則のひとつに「全員が学習し、そして、教える。」という項目がある。快適に生産的に仕事ができる最上の「場」、それ以上のものがそこには詰まっていた。その空間デザインは、人を引きつけ、誰かと食事をしたり、一杯のコーヒーが飲みたくなるなど人間の本能的行動を促すように綿密に練られていた。遠隔にいるチームメンバーであっても、コミュニティの一員であることを感じながら、誰もがリスクを負い、自信を持って創造的に仕事をしたいと思える「場」、普段は会って仕事をしていない同僚とも、すぐに溶け込む雰囲気がそこにはあった。透明性は帰属意識を高め、人との繋がりをより強固なものにすることがよく分かる。

イノベーションや学習という行為が、本質的には社会的活動であるということを再認識できた滞在だった。これらのニーズを満たすようにスペースを設計する際には、オフィスから孤立感という言葉を感じないように少し前進してみよう。

Chris Congdon

Chris Congdon
エディター
360マガジン

見解

今号に
情報とアイデアを
寄稿した方々です。



Laurent Bernard
担当副社長
グローバル人材管理
Steelcase

「企業カルチャーの変革は一過性のプロジェクトではなく、終わりがありません。人々の行動が変わるとそのマインドも変化します。そして、それは職場での体験を通して実現するものなのです。」



James Ludwig
担当副社長
グローバルデザイン/プロダクトエンジニアリング
Steelcase

「イノベーションとは、人間同士の交流や探求、試作や実験などを繰り返す身体的な活動です。つまり、リアルとネットの環境の中で人々が集う“場”がイノベーションの成果にとっては非常に重要だということです。」

Gale Moutrey
担当副社長
グローバルコミュニケーション
Steelcase

「LINCはショールームではありません。それは学習とイノベーションが起こる場所であり、お客様の目的に沿って、彼らの企業戦略やブランド、企業カルチャーを統合する方法で職場環境をどう活用するかを提示する場所です。」



Frédéric Chevalier
創業者
thecamp

官民協働の「場」となるイノベーションハブをつくらうというのは起業家でthecampの創業者であるFrédéric Chevalier氏のアイデアでした。残念なことに、彼はキャンパスが開設される3ヶ月前に交通事故で他界しています。しかし、彼のビジョンは、今、1つのプロジェクトや個人を超越し、集団としての継続的なビジョンへと昇華されています。



Jenny Carroll
デザイナー
ユーザーインタラクション
Steelcase

「働き方の急速の変化によって、オフィスでの部屋の使用方法も難しくなっています。リアルタイムのデータによって、人々の働き方や行動パターンの状況を把握することができ、オフィスをより人間主体の「場」に変換できます。」

Terry Lenhardt
担当副社長兼CIO
IT
Steelcase

「どこでも働けるアジャイルワーキングに対応するためには、スペースの使用方法もユーザー自らがコントロールできることが必須です。仕事での問題解決のために何が必要かを把握しているのは社員であって、そのためにもスペースは柔軟で再構成しやすくしなければなりません。」



Marc Lhermitte
パートナー
EY

「企業は、ビジネスモデルを再構築し、ビジネスチャンスを実に捉えることを常に考えなければなりません。そして、起業家精神の最前線にいながら、どう社員の情熱や意欲を高めながらイノベーション創出を図るかを問い、進化し続けるべきなのです。特にヨーロッパでは、その道りは複雑で決して容易ではありません。しかし、官民が連携することでそれを実現できると私は確信しています。」



全員が 学習し、 そして、 教える。

「学習する」— それはかつて教室だけに限られていた。しかし、それが今、企業のイノベーションと俊敏性のためには不可欠な要素として認識され始めている。今日、仕事にはスピードが求められ、保有する知識やノウハウを常に更新し、変化に適応した最新のものにし続けることが求められている。仕事においても、誰もが、どこでも、いつでも学習できる環境が必要とされる時代に入った。世界中の企業リーダーたちは今、こう考えている。

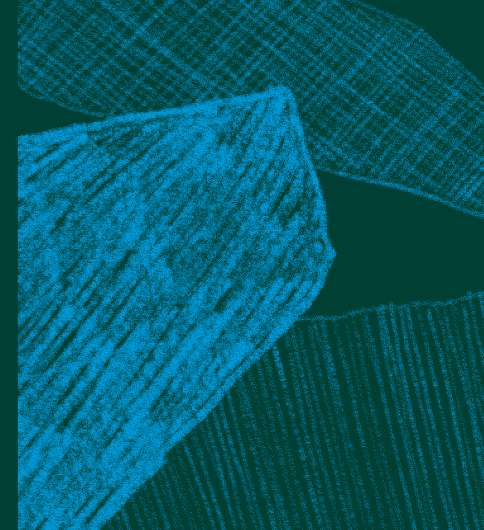


「もし、企業がその使命に向かって、従業員一人ひとりの声を聞き、学び、彼らの情熱や才能を最大限に活用しようという企業カルチャーを構築できれば、不可能なことは何もないでしょう。」

Satya Nadella

著書「ヒット・フレッシュ」より抜粋

CEO
Microsoft Corp
アメリカ



「優秀な人材を確保し、業績を向上させたいと願うとしたら、誰よりも先んじて新しいことに挑み、失敗を許容し、その失敗から学ぶ風土を根づかせることです。」

Rich Sheridan

CEO
Menlo Innovations
アメリカ

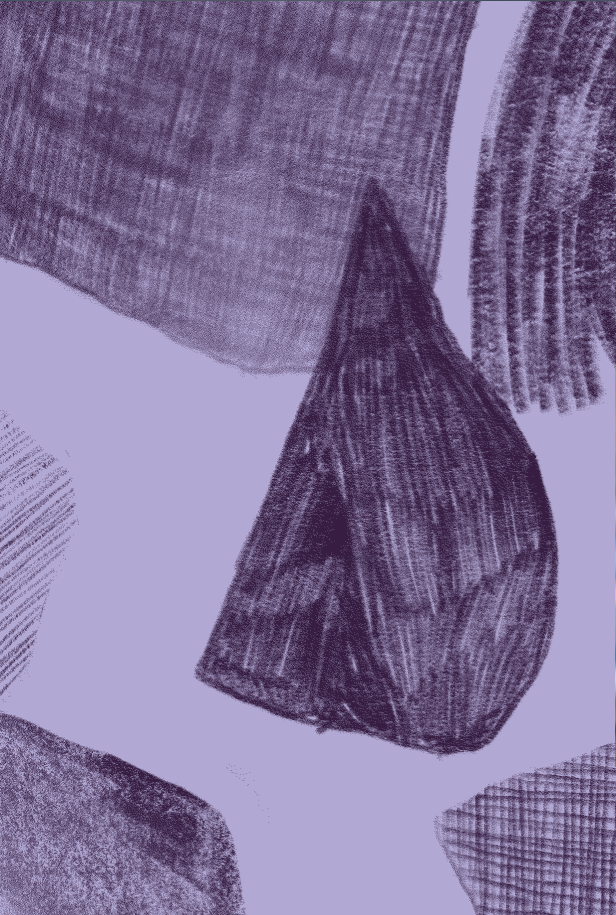
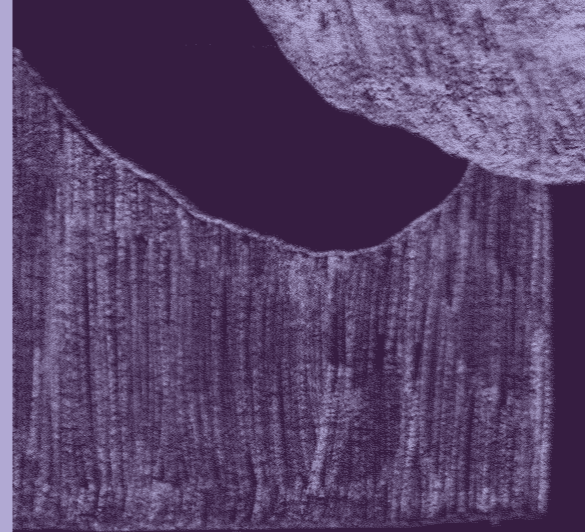


「会社の持続的成長を願い、イノベーション型組織をつくらうとするなら、学習する組織を目指さなければなりません。」

Gillian Pillans

リサーチディレクター
Corporate Research Forum
イギリス





「人間同士の交流は学習する絶好の機会です。企業は、人々が学習できる機会がいつ、どう起こっているのかを把握し、どう交流することがベストなのかを模索すべきです。」

Kim Dabbs

ディレクター、ワークプレイスコンサルティング
Steelcase Inc
ドイツ

「知識はいくら蓄えても蓄えすぎることはありません。」

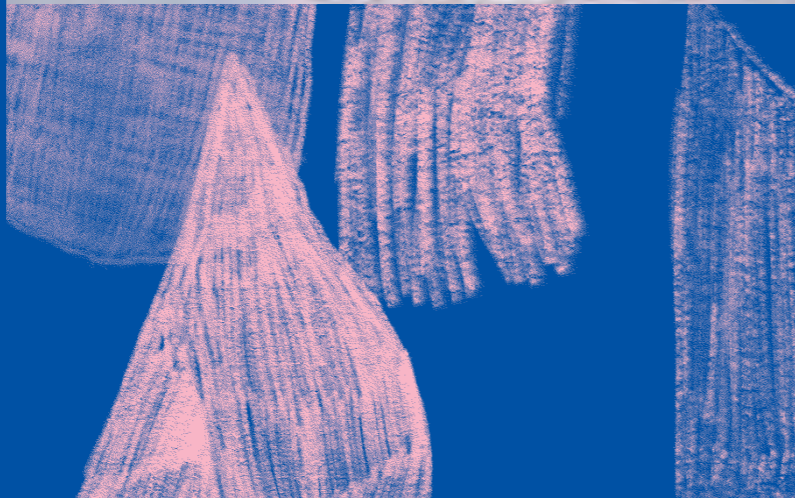
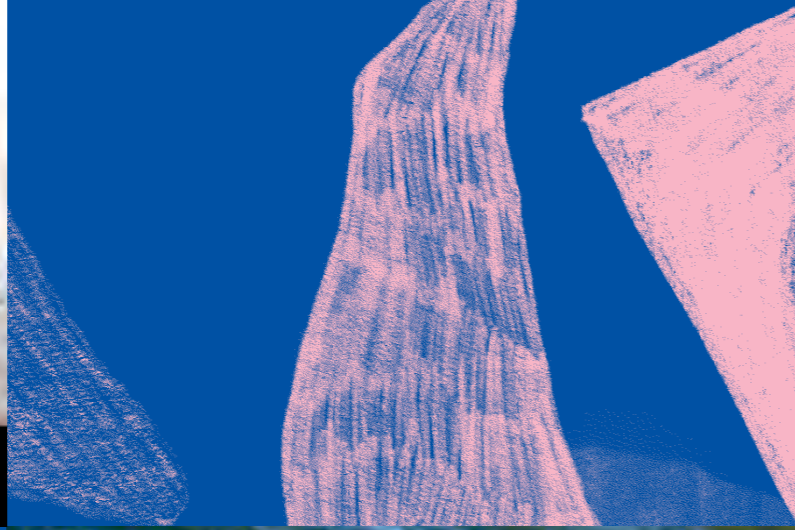
Jim Hackett

CEO
Ford Motor Company
アメリカ

「失敗を許容でき、何故失敗したかを議論できる企業カルチャーを構築することが非常に重要です。それが最上の学習方法です。失敗を恐れない企業風土は、安心感があるため社員は果敢に挑戦でき、それがイノベーションに向かわせるのです。」

Johanna Frelin

CEO
Tengbom
スウェーデン



トレンド 360

今、 ワーカーが 望むもの

こういう時代にあって、
ワーカーのニーズも明確
になってきた。

今までのようにどれも個性のない
画一化されたオフィスレイアウト
は、創造性やアイデアの活性化と
は程遠い。

実際、Steelcaseの最近のオフィス
ワーカーに関する世界的意識調査
では、77%のワーカーは自席を持
ちながらもその87%は毎日2-4時
間は自席以外の場所で働いている
ことが分かった。そこでこんな疑問
が浮かぶ。何故自席から離れて働
いているのか？ どういうスペースを
探しているのか？ ワーカーが真に望
む職場環境とはソファやコーヒー
バーを設置するようなことで果たし
て済むことなのか？

調査でも判明し、多くのワーカー
が訴えること、それは「場」の退
屈さである。半数以上の人(51%)
は、作業が1人であろうと他者と一
緒であろうと、同じ場所で働き続
けることから逃れたいという欲求を
持っているということだ。また、彼
らは同僚との緊密な連携を求めて
おり、43%はインフォーマルなカ
ジュアルなスペースが信頼関係を
築くのに役立つと答えている。

欠けている要素

ワーカーが必要だと考える要素：
交流できる魅力的な「場」

同僚と素早く、カジュアルにつながる 41%

コラボレーションベースのチーム作業 28%

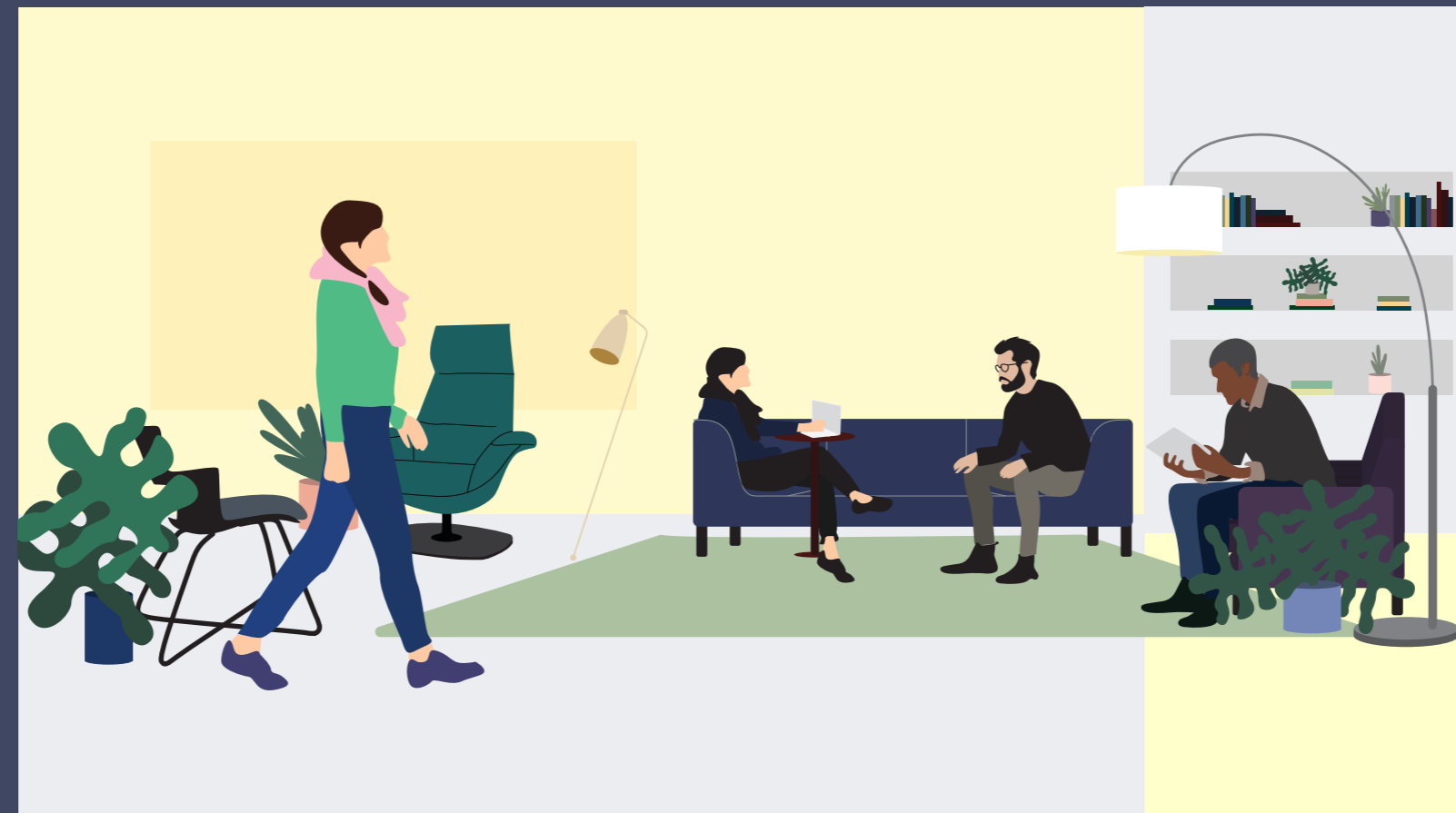
プライバシー

静かで仕事に集中できるインフォーマルなスペース 24%

身体的および精神的な快適さ

より充実した人間工学的サポート 37%

より快適で、刺激に満ちた魅力的なスペース 47%



願望 vs 現実

ワーカーは会社が今日提供する補完的な
スペースに満足していない：



全体的な満足度 2.46



仕事をサポートする機能 2.25

ワーカーが真にうんざりしていること：



インフォーマルなスペースをどう上手く創るか：



もっと自然な景観やグリーンを取り入れる 45%



カジュアルな交流をもっとサポートする 41%



視覚、音響的プライバシーを保護するプライベートスペース 38%



より優れた人間工学的サポート 37%



柔軟性のある家具 43%



世代間の違い

世代に限らず、誰もが働く「場」にもっとインフォーマルでカジュアルなスペースを望んでいる。そして、その理由もさまざまである。世代別の傾向としては、ミレニウム世代は、食事をするダイニングやコーヒーパーで集中しながら仕事をし、年齢が高くなるにつれ、コラボレーションや交流のためのスペースを利用することが多くなる。

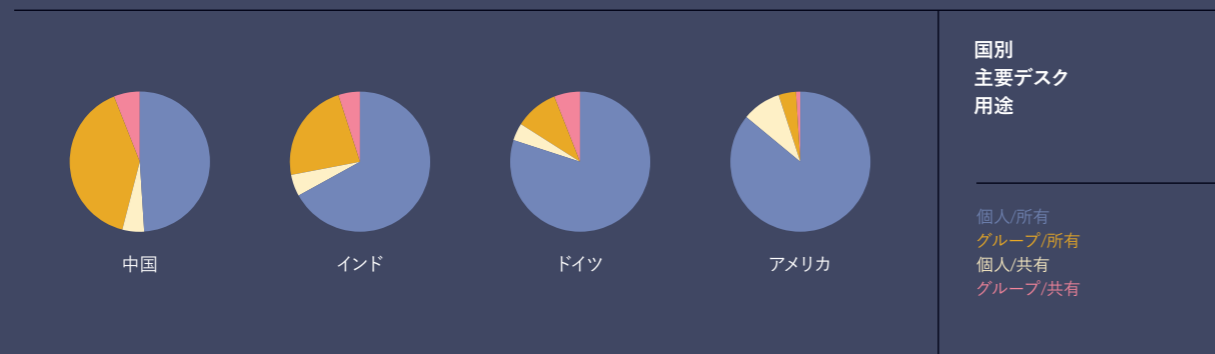
ラウンジスペースは、ミレニウム世代にとっては他者から逃れ、プライバシーを持ちながら集中できる「場」であるのに対して、年配の世代は他者と交流する「場」として使用されることが多い。また、ミレニウム世代はより広範囲にわたる様々な種類のインフォーマルスペースを利用し、家具の調整も頻繁で慣れている。一方、年配の世代は自分のお気に入りスポットを使用し、家具の調整もあまりしない。

企業カルチャーのシフト

中国やインドでは、他の国に比べて、自席で仕事をする時間ははるかに少ない。そして、組織がより進歩的な企業も多く、従業員に対してより多くのインフォーマルなスペースを提供している。

また、個人用のデスクが占める割合も低く、その代わりにグループ用や共有スペースの割合が最も高い。このことが職場でのモバイル化を加速させ、自席以外のスペースを探して仕事をする確率

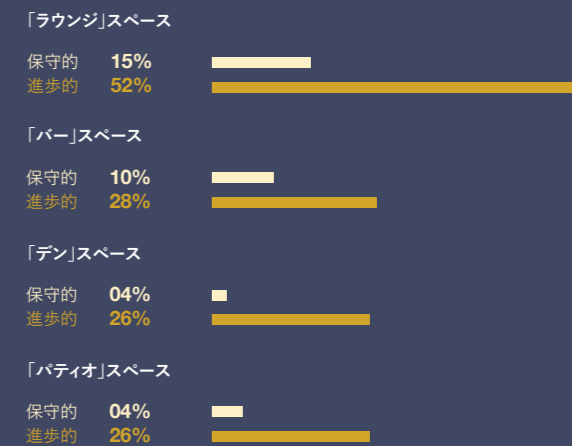
を高くしている。一方、アメリカとドイツの企業はより保守的で、未だに個人用のデスクを提供している企業は多い。対照的に、インドと中国の企業はより進歩的で、より多くのグループスペースを設置している。



多ければ多いほど良い

この事実は正しい。オフィスによりカジュアルで魅力的なスペースを提供している企業は、そうでない企業よりもはるかに進歩的であることは明らかである。

インフォーマルスペースの設置 保守的 vs 進歩的企業



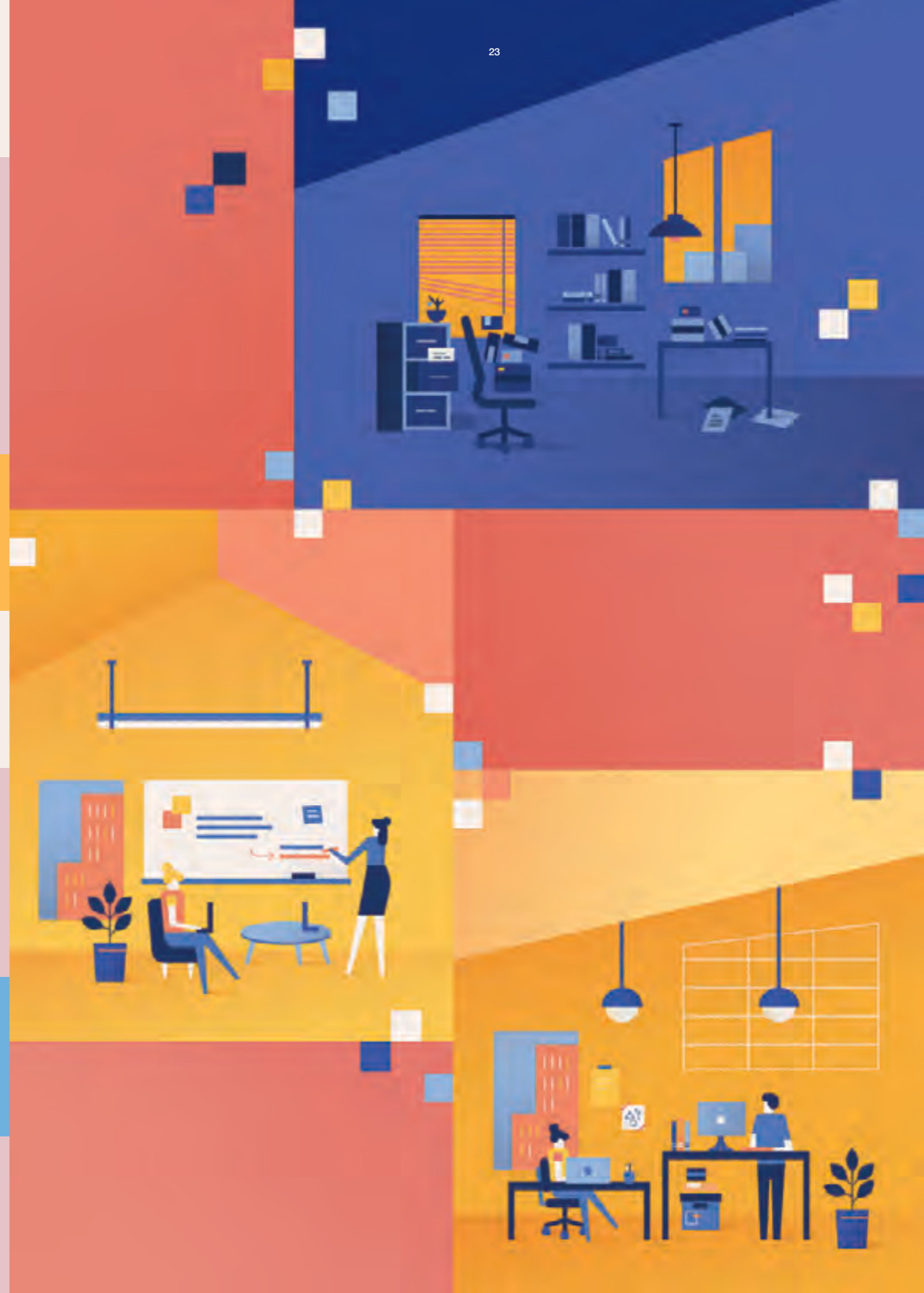
オフィスニーズの体系

人間は生きていくために、食糧、水、安全というような基本的欲求を持っている。これは職場において、ワーカーが異なる欲求を持っているのと似ている。調査によると、多くの企業は、ITを完備し、インフォーマルなスペースで仕事をするよう奨励している。しかし、そこには欠けているものがある。それは身体的、認知적および情緒的側面からワーカーのウェルビーイングをサポートし、働きたいと思える「場」の創造である。



ビッグデータの の活用が「場」 を改善する

SteelcaseのWorkplace Advisor (ワークプレイス・アドバイザー) とPersonal Assistant (パーソナル・アシスタント) は、ユーザー調査の結果と長年の研究リサーチから導かれたインサイトをもとに開発された製品で、働く「場」の改善に大いに貢献することが期待されている。



テクノロジーはより人間主体のオフィスを後押しするのか？

多くの人は反論しないだろう。できるだけ少ないスペースにデスクを詰めこむだけ詰め込んだ過去のオフィスは、決して人間主体ではなかったことを。デスクが並んだ個性のないオフィスレイアウト、それは維持管理は容易だが、進化する今日のさまざまな働き方には対応していない。企業の成長にはイノベーションは不可欠で、そのために多くの企業は創造型ワークへのシフトを促そうとしている。創造プロセスのフローを真に理解し、俊敏なアジャイルなチーム組織を構築するには、異なるタイプのワークモードをサポートする多彩な「場」を配置し、ワーカーにどこでどう働くかの裁量権を与えることが鍵になる。

「企業の経営幹部たちはオフィスを歩きながら、空きスペースがあるのに気づいているはず。しかし、実際にはワーカーは仕事をこなすのに最適な場所をオフィスで見つけることはできないといえます。つまり、同僚と会う、困難な問題解決に向けて長時間作業をする、集中できるといったスペースなどです。それはまるで、混雑した駐車場に入って、空きがあるのはわかっているがそれがどこにあるのか探すことができない状況に似ています。」と指摘するのはSteelcaseのCEOであるジム・キーン（Jim Keane）氏だ。

これはまさに、SteelcaseのデザイナーがWorkplace AdvisorとPersonal AssistantなどSteelcaseのスペース測定ソリューション製品を開発する際に直面した課題だ。現在発売されているWorkplace Advisorは企業が職場環境の実態を完全に把握し、より最適な環境づくりができることを目的に導入されたものだ。そして、作業内容に適したスペースやメンバーを簡単に探せるように開発されたのがモバイルアプリであるPersonal Assistantである。

「私たちはテクノロジー、ビッグデータ、職場環境に関するインサイトを活用して、企業の皆様が今日の仕事プロセスに適したより人間主体で、ワーカーの真のニーズや体験を念頭にした職場環境が創造できるようお手伝いしています。Workplace Advisorは、スペースをより包括的に管理するためのデータやインサイトを提供し、より効率的に人や情報がつながる環境づくりに貢献します。また、それはPersonal Assistantと連動し、共に働く同僚同士をつなぎ、ミーティングスペースを探してくれるため、場所を探す時間を大幅に短縮、節約できます。」とKeane氏は語る。

オフィス用活動量アプリ

健康維持のための活動量計アプリ、Fitbitのように、Workplace AdvisorはMicrosoft Azure IoTプラットフォーム上に構築され、戦略的に配置されたセンサーとゲートウェイを活用して正確でリアルタイムなスペースの利用状況を追跡し、空室や予約状況を特定できるのだ。各スペースに設置された最新設計センサーによって、Workplace Advisorは非常に高い精度を誇り、独自のアルゴリズムがSteelcaseの働き方、ワーカー、職場環境に関する専門知識

と呼応しながら、データから意味を抽出し、リアルタイムの直感型ユーザーインターフェイス上にそれを表示するのだ。

Workplace Advisorから導かれたインサイトには驚くべき情報が含まれていることがある。ユーザーインタラクションデザイナーのJenny Carroll氏によれば、ほとんどの企業が、スペースが実際にどのように使用されているかを把握していないという。また、典型的な職場環境では46%のスペースが未使用状態だと指摘する。「仕事のスピードが増す中で、部屋の使い方を固定することはもはや不可能です。人々は電話をかけるために会議室を使用し、オープンなラウンジスペースでコラボレーションし、通話しながらスペースを動きまわっている。もし、執務環境に関するリアルタイムなデータがあれば、ユーザーの行動や働き方、そして、スペースのより効果的な利用方法を把握できるのだ。Workplace Advisorは、まさにオフィスのために生まれたFitbitアプリのようなものだ。

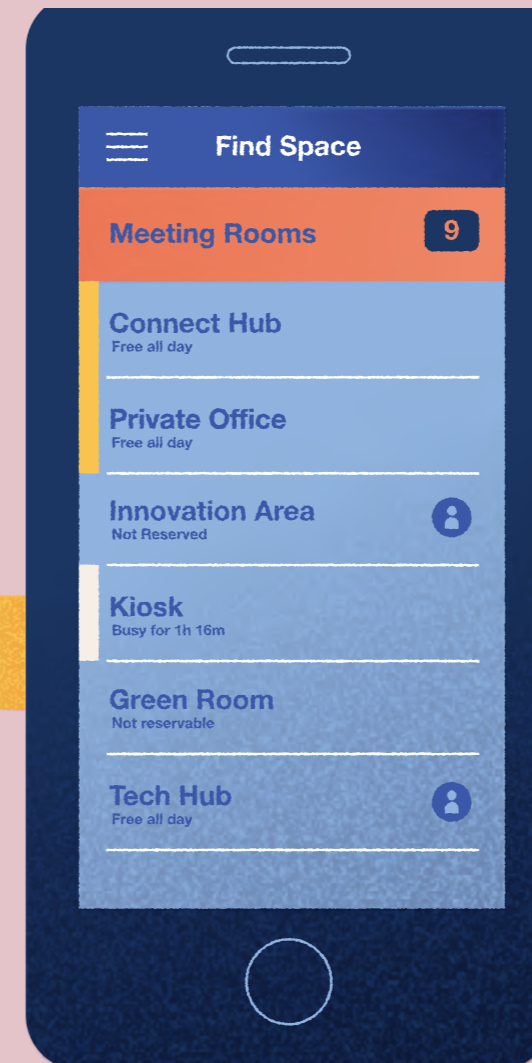
あなたのための職場環境コンシェルジュ

今年後半に導入になるユーザーツール、Personal Assistantは、Workplace Advisorの情報を活用して職場環境コンシェルジュのように機能する携帯アプリだ。ユーザーは必要なスペースタイプ、ミーティングの参加人数、必要なツールやテクノロジー、アメニティなどを指定することで、このアプリが仕事をこなすための最適な場所を探し出してくれる。

このアプリとWorkplace Advisorの両方は、ソフトウェア製品やサービスに対する継続的なアップデートモデルを介して提供され、Personal Assistantは、Microsoft OutlookとSteelcaseのウェブベースのルーム予約システムであるRoomWizardと統合されながら進化を続けることになる。このアプリは職場の個人カレンダーともリンクし、仕事をするメンバーを素早く見つけてスペースを予約できるため、今までのように空いている会議室やスペースを探し回る煩わしさから解放されることになる。しかも、ほんの数回スマホをタップするだけで。

「私たちは、テクノロジーやビッグデータ、職場環境に関するインサイトを活用しながら、企業が人間主体の職場環境を創造できるよう支援します。」

Jim Keane, CEO
Steelcase



仕事をするメンバーと空いている会議室やスペースを見つけるにはほんの数回スマホをタップするだけだ。

データ主導型デザイン

Workplace Advisorに関しては、保険・金融会社からデザイン設計事務所や弁護士事務所まで、20の異なる業種の企業でベータテストが実施されている。デザイン設計事務所であるDLR Groupのロサンゼルス支社は、Workplace Advisorを1年以上にも渡って利用した。DLRのワークプレイスセクターリーダーであるAlison Marik Zeno氏は、150人規模の会社であっても、根拠に基づく設計が必要だと主張している。

「不動産は採算がとれることが前提で、利用されていないスペースがあるとしたら、その理由を突き止めなければなりません。Workplace Advisorは事実に基づいたリアルタイムのデータを提供しているため、スペースがどう機能しているかをきちんと把握できるため、推測に頼る必要はもうありません。」

Personal Assistantは、ユーザーがスペースを評価し、どう働くかのフィードバックを戻す機能も持つため、企業は従業員が真に必要なとしているものをより深く把握できるようになる。そして、重要なことは、ユーザーはスペース、テクノロジー、プライバシー、外部からの邪魔などの要素の全てを評価できるため、学習が加速度的に進むことになる。時間の経過とともに、企業は従業員が何を最も必要としているか、その理由は何かを理解し、それが職場環境改善へとつながることになる。

Workplace Advisorには、職場環境を継続的に管理するための継続的なりリアルタイムデータと、通常1〜3ヶ月の一定期間に渡ってスペース測定調査を提供する機能がある。データから導かれたインサイトを従業員アンケートからのフィードバックとともにスペースの使用方法の中に組み入れることで職場環境を包括的に分析することができ、これは設備投資をする前と後での状況が一目で分かる貴重なツールになる。

例えば、DLRには4つの大きな会議室があり、全てが同じサイズで、同じテクノロジーやホワイトボードが備わっている。2つは旧態依然とした会議室で、他の2つはラウンジチェアや立って仕事ができるテーブルなど様々な姿勢が可能なスペースだ。「実際の事例によると、複数の姿勢が可能な会議室の利用率は64%に対して、旧態依然とした会議室は30%で、2倍もの差で利用され、人気が高いことをWorkplace Advisorは実証しています。」

ベータサイトから得たデータで、業種や個人別でどうスペースが利用されているかの初期段階でのインサイトが分かる。例えば、金融業界は、デザイン会社や広告代理店（40～50%）に比べてより多くのスペース（65%）を使用している。これは単に業種の特徴なのからなのか、それともよりクリエイティブなチームは従来とは異なるスペースを必要としているのか。また、業種に関係のないもう一つのインサイトとしては、高さ調節可能なデスクを追加することでスペースの利用率は増えるということだ。

プライバシー、セキュリティ、そして、スマート&コネク

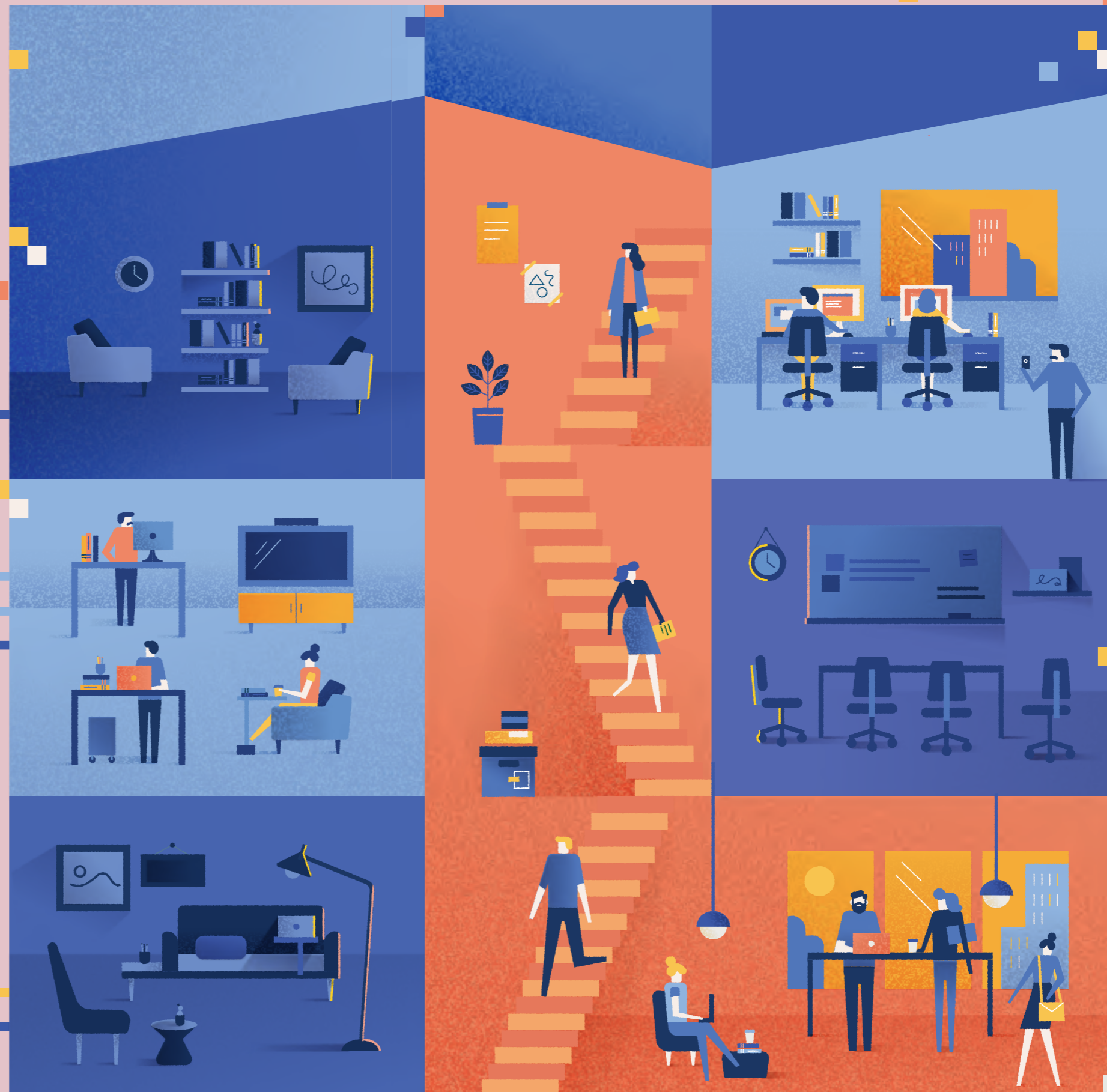
Workplace AdvisorとPersonal Assistantを利用している顧客は、企業独自のデータを保持、管理することになる。「Microsoft Azureプラットフォームは、非常に高いセキュリティとプライバシーを保護する機能を備えています。データは顧客に属し、当社はデータのプライバシーとデータ主権の確保に積極的に取り組んでいます。」とMicrosoftのAzure IoTディレクター、Sam Georgeは語る。Microsoft Azureプラットフォームは、最先端のスケラビリティとクラウド上での顧客データの保護を提供している。

「Personal Assistantのパーソナルロケーショントラッキングツールの機能にはオプトインという選択肢があり、ユーザーは好みに応じてオン/オフを切り替えることができる。携帯端末で地元のレストランを探す場合、アプリ上で自分の現在地を知らせるようなものです。これは必須ではないが、近くのレストランを見つけやすくするのです。」とCarroll氏は語る。

働く人々にとっての新たな価値の創出

活用されていないスペースを改善し、従来の効率重視のオフィスから、よりスマートでつながる職場環境へとシフトさせるには決して多額な費用がかかるわけではない。「スペースの使用方法を変えたり、プライバシー保護のためにガラス壁にフィルムを貼ったり、行動を誘導するように家具のレイアウトを変えたりなど、こうした小さな変化がそこで働く人々にとっては重要な変化をもたらします。」とCarroll氏は主張する。

「要は組織の俊敏性、弾力性や柔軟性を高めることです。最適な職場環境は、人々のマインドを変え、従業員エンゲージメントを改善し、創造性を育てます。ビッグデータや最新テクノロジー、長年に渡って得られた働き方や職場環境に関するインサイトが、次の価値創造につながるのです。」とKeane氏は語る。



新・オフィス

働きたいと思える
「場」づくり
のための
ソリューション



Series 1 (シリーズ・ワン)
軽量でスリムなフォルムと、
省スペース性が魅力のチェア。
個での集中ワークから、
ミーティングなどのコラボ
レーションワークまで、優
れたパフォーマンスを発揮
します。

デザインと 機能を両立した 高性能な オフィス家具

オフィスの退屈な色や眩しすぎるほどの照明の中で働くことを我慢していないだろうか?今日の過酷な仕事ライフの中で、オフィスに出社した時こそ、そのハードな仕事を快適にこなす「場」が必要だ。そして、それは高機能でありながらも人々を魅了するデザイン性を兼ね備えた空間でなければならない。

人々は1日の単調さから逃れ、少しでも気分が良くなる空間を求めている。ユーザー調査によれば、物理的に魅力的な職場環境は、信頼に基づくより深い人間関係を築くことが分かっている。

ここでは、人々を魅了するオフィスづくりのためのアイデアやヒントを紹介しよう。

Umami (ウマミ)
この居心地の良いラウンジスペースは、人々のカジュアルな交流を促します。人同士の親密なつながりを念頭に設計されたUmamiは、豊富な種類のシェイプや模様柄、質感を揃えており、個性と創造性の幅が無限に広がります。





ワークカフェ

旧態依然とした企業の社員食堂やカフェテリアを、人が繋がり、個での集中やコラボレーションしながら、イノベーションを生み出す「目的地」としての「場」に転換します。

Microsoft & Steelcaseが生み出す「クリエイティブ・スペース」

「創造性」にとって、2人でのペアワークは不可欠です。「クリエイティブ・スペース」のひとつである「デュオ・スタジオ」は、MicrosoftのSurface Studio(サーフェス・スタジオ)などのデバイスを活用した個人ワークに加え、Surface Hub(サーフェス・ハブ)を使用するペアでの共創も可能な共有スペース。仕事内容の検討やその繰り返し作業をより迅速に進めることができるようにスペースとテクノロジーが慎重に配置されています。



Navi Teamisland

(ナビ・チームアイランド)

細部にわたるまで慎重に考え抜かれたNaviは、人々のウェルビーイングとパフォーマンスを向上させることを念頭に設計されました。その効率的かつ柔軟な設計により、不動産を最大限に活用しながら、組織の進化と成長を後押しする土台を構築できます。



Lagunitas (ラグニタス)

人々がどこでどのように働くかをチョイスできるにつれ、企業はオフィススペースを企業カルチャーの延長要素として位置づけています。その豊富で柔軟なレイアウト構成と素材によって、その表現力は無限大で、オフィス内での「創造性」を促します。



仕事の1日

新たな年に向けて

オフィスで心身共に健康的でいるためのヒントを紹介しよう:



イスから立ち上がろう

重要なのは1日を通して姿勢を頻繁に変えること: 座ったり、立ったり、腰掛けたり、ラウンジで過ごしたり、オフィス内を動きまわったり。普段の習慣を変えてみることで、それは身体にも脳にも良いことだ。

自然を感じよう

屋外で座るのが寒すぎる場合は、眺めのいい居心地の良い場所を見つけよう。日中の自然光、自然素材やその質感など自然の全てが刺激とインスピレーションを与える。

人と接しよう

仕事で他者と前向きに関わることで、仕事での意欲も増し、信頼を育て、癒しにもなる。もし、いつも1人でランチをしているとしたら、たまには同僚とランチをしたり、話したこともない人と会話をしてみよう。仕事の合間に休憩をとることで、実は仕事はもっと捗るものなのだ!

集中してみよう

時に、気が散ってエネルギーが枯渇しているように感じることはないだろうか。毎日、1人での時間を過ごす習慣を身につけよう。作業に没頭したり、反対にぼんやりしたりできる心地よいあなたなりの場所をオフィス内に見つけてみよう。

ちょっとしたヒント

オフィスの基本的な問題はこれで解決



モバイル社員の悩みどころ: 自席がないモバイル社員は常に思う。どこにモノを置いたらいいの?と。ハイデンシティ収納はどうでしょう。引き出し棚だから、モノが見やすいように整理収納。プライバシーを確保しながら効率よく仕事しよう。



同僚とちょっとおしゃべり? Buoy (ブイ) ツールはバランスボールのように動く面白い腰掛け。身体を動かしながら、いつの間にか会話が弾んでいる。



Bivi Rumble (ビヴィ・ランブル) チェアをBiviワークベンチと一緒に配置すれば、姿勢だけでなく、視点や気分まで変わる。作業をしながら、ちょっと脚をかけて座ることも。ちょっとしたことが健康に役立つ。



職場のスナップショット

「場」の重要性: Steelcaseと世界的調査会社、Ipsosの共同調査によれば、職場環境に満足している人は、エンゲージメントも高いことが分かる。

Steelcaseの職場環境スナップショット満足度調査を活用して、社員が実際にどう感じているかを調査してみよう。そういうことが職場を活性化し、従業員エンゲージメントを高めるにはどう組織を変化させれば良いかを把握できるのだ。

同社のウェブサイトから従業員エンゲージメントと職場環境に関する世界的調査の結果を是非チェックしてみよう。



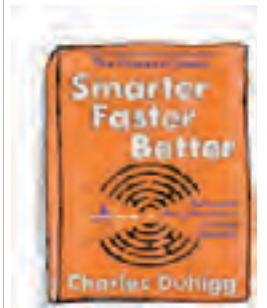
私の大切なモノ

「パーソナルテーブルをお気に入りのグラフィックでラッピングしてみた。そうしたら、ポップで予想外の楽しさが生まれました。」

Amanda VanDuyn
デザイナー、turnstone



私たちが参考にした読み物



Smarter, Faster, Better: The Science of Productivity
Charles Duhigg

人生で最も大切なことに注力し、生産性を上げるには?



The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies
Scott E. Page

企業が前進するにはイノベーションは不可欠で、多様性がそれを加速していく。「多様性」を科学的に検証している。



南仏プロヴァンス から社会を変える

アヴァンギャルド、挑発的、魅力的。そして、何よりも注目すべきは、thecampがどうイノベーションを育んでいるかだ。

フランス南部にあるエクス・アン・プロヴァンスにある17エーカーの美しい自然風景の中に行むthecampは、官民連携のイノベーションキャンパスで、社会に向けてのイノベーションのための画期的かつ規模の拡大に対応できるソリューションを開発している。コラボレーションスペース、メーカースペース、瞑想エリアなど多彩な「場」の中で人々が生き生きとしながら働く姿がそこにはある。

この施設の目標は、新・都市モデル、モビリティ、住居、エネルギー、食糧生産の現システムの再考といった時代の大きな課題に取り組むことだ。文化、背景、世代の全く異なる人々で、今まで働いたことも口を聞いたこともないもの同士が共同のスペースで協働しながら、知を集積させていくというリアルな実験型コラボレーションスペース。そう表現するのはビデオゲームデザイナーであるthecampのクリエイティブディレクター、Eric Viennot氏だ。



「実践しながら学習
するという行為は、私
たちのすべてのプロ
グラムに共通してい
ることです。」

Eric Viennot
クリエイティブディレクター
thecamp



チームはソリューションの改善を目指し、継続的に実験し、テストし、改良し、再びテストを続けていくということが反復されていく。「実践しながら学習するという行為は、私たちのすべてのプログラムに共通していることです。」と語るのはViennot氏だ。開放的な視界と通路は、人々を自然や他のエリアに誘導するだけでなく、集団として創造性を全開しながらプロジェクトに向かい、敢えて挑戦的な質問をしたり、他者のアイデアを刺激したりしながら、チームが最上のソリューションを開発できるような雰囲気づくりに貢献している。

受賞歴のある建築家Corinne Vezzoni氏によって設計されたthecampの建物には、プロジェクトスペース、リビングルーム、多彩なコラボレーションスペースやプライベート空間が広がり、パーソナルリアリティやAIテクノロジーも完備されている。

そして、その物理的スペースや仕事ツールと同じくらいに特筆すべきは、イノベーションを育むことを目指すあらゆる企業組織が採用すべきその巧妙な戦略にある。それは集団としての創造性、実験、問題解決を促すように全てが徹底して練られているからだ。

「創造性」に向けての推進力

「モビリティや公害問題、未来都市のあるべき姿に取り組む際には、国、市や地域の行政を外しては実行不可能です。そして、若いクリエイターなどのスタートアップもこの問題に大いなる関心を寄せています。さらに、批判的思考や異なる発想で他者にインスピレーションを与え、創造性に貢献するアーティストも必要なのです。この多様性豊かな人材が同じ空間で共に働くことで、以前には存在しなかった解決策を生み出すことができると考えたのです。」とViennot氏は言う。

Viennot氏は、6ヶ月間滞在し、キャンパーをヘルプする若い才能のグループ、ハイク(The Hive)を管理している。キャンパー（数日から1週間滞在）たちのプロジェクトでの創造的思考を引き出し、プロトタイプやソリューションを試すのを手伝うのだ。「それは精神性や創造性を伴うリアルな集団作業で、同じアイデアを持つ有能な人材と働くために人々はここに来るのです。」



キャンパスは、自然と建築物、内装の全ての要素が優雅にバランスよく混ざりあっている。キャンパーがキャンパスを歩き回ったり、屋外を散策したり、2つのレストランやラウンジエリアで会ったり、屋外ステージで開催されるワークショップに参加したりしながら、イノベーションに拍車がかかるように全体が設計されている。





「スペースにはレイアウトを変更できる柔軟性も重要だ。グループが変われば、プロジェクトや活動も変化していく。」

Eric Viennot
クリエイティブディレクター、thecamp

Thecampの自然環境は、創造プロセスに必要ないつものリズムから離れて熟考したり、集中したりできる環境づくりに貢献している。

thecampのワークスペースは柔軟かつ可動性があり、Viennot氏はそれを、「創造性を喚起する」スペースと呼んでいる。スペースにはレイアウトを変更できる柔軟性も重要だ。グループが変われば、プロジェクトや活動も変化していく。定期的活動としては、共同イノベーションプログラムや知の共有を目的としたテーマ別サミット、長期にわたる地球規模の問題に取り組むための共同プロジェクトがある。将来有望なスタートアップや若者に資金を提供して、若い世代こそが未来を変えていくのだと駆り立てる役割も担っている。

Thecampは、海と大都市の両方に近い自然環境の中に位置している。「静かな自然豊かな環境の中で、いつものリズムからちょっと離れて熟考したり、集中したり、他者と仕事をしたりできるのです。気晴らしを楽しんだり、リラックスしたり、部屋に戻ったりするという普通とは異なるこの環境が、すべての創造プロセスに役立つものと私たちは考えます。」とViennot氏は語る。





ヨーロッパにおける イノベーション の未来

EYのMarc Lhermitte氏 へのインタビュー

起業家向けのハードウェア関連に関するWIRED誌のレポートによると、中国の深センでの新製品開発サイクルは、他の国々に比べて、9ヶ月も早いという。そこは世界中の製造業やプログラマーがひしめきあひながら、大衆向けに手頃な価格の製品をつくり出し続けている。

3.5兆ドル。これは、シリコンバレーの時価総額にも匹敵する。その集団株価がどれほどの価値があるかが分かるだろう。ここ10年以上の間、最高の数字を記録している。新興のハイテク企業やイノベーションが盛んな地域では、将来に向けてさらにその活動は活発になることは間違いない。「シリコンバレーは浮き沈みがありますが、世界で最も人材や資金が豊富な地域の一つで、それ自体が再生し続けるでしょう。」とリサーチ会社のCreative Strategiesは主張する。

深センとシリコンバレーは、世界で最もイノベーションが盛んな都市である。ヨーロッパの主要企業は、競ってそのレベルに達しようとしている。投資家向けにヨーロッパの魅力进行研究した調査を率いたEYのパートナーであるMarc Lhermitte氏は、いくつかの課題はあるものの、ヨーロッパにおけるイノベーションの未来は明るいと語る。

360：EYは最近、2017年のヨーロッパの魅力を探る実態調査を発表しましたが、何か大きな驚きはありましたか？

ML：意外にもヨーロッパは投資家や起業家にとっては魅力的な地域だということです。起業家や企業の多くが世界の中でのその成長能力に大きな期待を抱いています。世界の他の地域と比べても非常に安定した、コンパクトでインフラが整った地域として繁栄しています。

360：ヨーロッパにとって、昨年は直接投資という点で過去最高の年でした。イノベーションが盛んで、投資家をヨーロッパに惹きつける条件や要因は何ですか？

ML：ヨーロッパは欧州連合(EU)だけではなくありません。実際には40以上の国々を指します。多様性というものが、おそらくそのヨーロッパの最大の差別化要因と強みの1つでしょう。活況を呈する市場、技術、大学数、多様な文化などすべてがヨーロッパの驚異的な強みに貢献しています。それが企業の実際の声です。彼らは、市場、人材、才能が織りなす様子に価値を見出しているのです。

360：ヨーロッパの強みは、熟練した労働力とともにデジタルや物流のインフラであるとも記していますが、これらすべての強みを踏まえて、イノベーションを阻害する課題は何ですか？

ML：多様性の障害は分散です。ゆえに企業の研究リサーチやイノベーションセンターをグローバルレベルで大規模に展開することは非常に困難になるのです。起業家精神を持つ人や組織には不可欠となる資金調達やイノベーション創出も容易なことではありません。ヨーロッパにはまさに税制やビジネスモデルなどの再構築が必要なのです。現システムは、効率と生産性に重点を置いた過去の時代には機能していたかもしれませんが、これからのビジネス環境では、リスクテイクや迅速な資金調達や変化を可能とするイノベーションが必要なのです。イノベーションとは創造性と同時に、人材やプロセスにも深く関連しています。ヨーロッパには、高度なレベルでの調査からニーズを導き出すという研究、そして市場への導入といったプロセスそのものが欠けている国や地域もあります。

360：しかし、これらの課題に関わらず、ヨーロッパの多くの都市が創造的ハブになっていますが、イノベーションをサポートするための最適な環境づくりに成功している都市はどこだと思いますか？

ML：ヨーロッパにはおそらく15から20の世界クラスの都市があり、それぞれに独自の牽引力で、多くの投資家や起業家、学生や有能な人材、メディアなどあらゆる要素を引きつけ、留まらせ、その結果として起業家精神やイノベーションが推進されています。しかし、創造性はイノベーションだけに集約できるものではありません。それはプロセスや組織、構造や規律、人材などを考える上でも非常に重要な要素です。そして、官民両方のレベルでの長期的なコミットメントも外せないのです。

「イノベーションとは
創造性と同時に、
人材やプロセスにも
深く関連しています。」

Marc Lhermitte
EYパートナー
パリ、フランス



360：ヨーロッパにおいて、それが成功しているとあなたが思う民間企業はありますか？

ML：ヨーロッパは一般消費者向けテクノロジーでは出遅れたにも関わらず、人工知能、ロボット技術、モノのインターネット(IoT)など多くの新興デジタル分野ではリーダー的企業やスタートアップも多いのです。環境配慮型都市「スマートシティ」の一環として、生態系、交通、エネルギー分野などで多くの新サービスを市民に提供している国も数多くあります。しかし、特定の企業名を挙げるのは難しいです。何故なら、その企業規模に関わらず、イノベーションに向けての仕組みをつくるのは、産学官連携の集合体だからなのです。

360：何十年もの間、お決まりのやり方に慣れていてる企業は、今日の変化スピードに対応するために、その思考方法をどのように根本から変えていったら良いですか？

ML：企業は、ビジネスモデルを再構築し、ビジネスチャンスを探る方法を考えなければなりません。起業家精神を持つ企業として最前線に立ち、組織の枠組みを超えて広く知識や技術を結集

させ、現在とは異なるであろう未来を理解するために、こう自問するべきです。「社員を日々、イノベーションに向けて邁進させるにはどうしたらいいだろうか？」と。それは決して容易なことではありません。特にヨーロッパは複雑だからです。しかし、私は、官民が一体と連携することでそれを実現できると確信しています。

360：2018年、そして、それ以降のヨーロッパはどうなると思いますか？

ML：全体的に前向きな見通しです。私はヨーロッパが魅力的で競争力のある市場であり続けると考えています。ヨーロッパのすべての市場と人口をトータルで考えると世界の経済圏なのです。素晴らしいビジネスチャンスがあり、その成長の可能性は計り知れません。2018年は今までの5年間よりも、さらに成長すると思います。外国投資は引き続き増加し、雇用が創出されていくだけでなく、老朽化していく伝統産業においても大きな変化と再編が加速されていくと思います。

EYのMarc Lhermitte氏が示唆しているように、ヨーロッパの下記の企業はイノベーションを起こすための新たな方法を模索している。

英BMWのイノベーションラボでは、成功しているスタートアップを招待し、自動車や自動車金融業界の専門家との勉強会や懇親会を開催している。参加者は実際の現場で、データにアクセスしたり、インサイトを収集したり、製品やサービスをテストすることができる。

パリのアクセントチュア (Accenture) イノベーションセンターでは、顧客が未来を「想像 & 創造」できるよう支援している。顧客企業は未来を見据えたデザイン思考を活用し、社員が組織の部署を超えて経営幹部たちから指導を受けながら、イノベーションへの自分なりの着地方法を学んでいく。

ベルリンのシリコンアレー (Silicon Allee) は、シリコンバレーをコミカルにもじって命名されたスタートアップキャンパス。コワー

キングスペースのような仕事、ミーティング、交流のための多様な「場」を提供している。

パリにある34,000平方メートルのステーション・F (Station F) というコワーキングスペースは世界最大のスタートアップキャンパス。1000人までスタートアップの入居が可能で、高度なプロトタイプ技術も完備されたコミュニティ型ワークスペースとして注目されている。

デンマークにあるイケア (IKEA) のSPACE10は、循環社会、人と環境の共存、デジタル技術に重点を置いたワークスペースを具現化している。常にデザイン性の高い、新たなライフスタイルの提案を使命とする担当SPACE10では、アート、デザイン、テクノロジー分野の人々が共・創造するモノづくりに励んでいる。

ヨーロッパの多様性は、
最大の差別化要因と強
みのひとつ。



「スタートアップ」 の視点で 考える。

Jeremy Frechette
による撮影

今は大企業であるグーグルの持ち株会社であるアルファベット（Alphabet）からアパレル通販大手のザッポス（Zappos）など、貴重なブランドの多くは、スタートアップから始まっている。だからこそ、企業が事業を成長させるためにはスタートアップのように考え、行動しなければならないと述べるのは作家でありBionicのCEOであるDavid Kidder氏だ。ではそれをどうやるのか？それは成長のためのOS(オペレーティングシステム)と称するあるシステムを介して、ベンチャーや起業家精神を持つ人や組織のマインドとその基本的な仕組みを取り入れてみることだと言う。

Bionicのニューヨークオフィスでは、集中ワーク、コラボレーション、ソーシャルな交流のためのスペースを提供している。



360
企業組織はどう「成長」というものを捉えるべきですか？

DK
まだ掴めていない新たな問題やニーズを把握するところから企業の「成長」は始まります。明確には分からない問題に投資し、想定もしえない答えを見つけ出すというように、常に起業家であるという意識を忘れてはいけません。大企業は効率重視の経営ですが、今日の多くの企業はすでにリーン経営（贅肉が少ない）をし、自分たちの意志で経営する方法も分かっています。欠けているのは自発的に事業を成長させようとする力です。効率を上げるのと同じ方法では成長は期待できません。要は問題やニーズを見つけながらどこに投資するかを積極的に探し出し、事業を構築していくというその成長プロセスを作り出すことだと考えています。

360
企業経営者たちは起業家というレンズを通してどう行動すべきだと思いますか？

DK
Jeff Bezosという株主が書いた「デイ・ワン(1日目)」カンパニーについてという非常に印象深い手紙があります。そこにあった基本的考えは、創業者の考え方を継続している組織は、規模が拡大してからもその起業家精神を継続的に引き継いでいるということです。このような「刷新」、

または大企業を創業のルーツに戻すことは、企業組織のリーダーシップと組織変革の核心とも言えるのです。この手紙で、Bezos氏はウォールストリートの短期的な投資家の期待に応じるのではなく、長期的な成長のための投資がいかに重要であるかを述べています。

360
企業はどこに投資すべきか、あるいは解決しなければならない問題はどう特定すべきですか？

DK
多くの企業リーダーは、把握している問題に対しては回答を持っていますが、まだ存在しない、見えないものに対してはどうしたらいいのか検討もつかないのです。3年を超えると、市場、テクノロジー、ビジネスモデルが既に変化しているため、既存のプランニングモデルは通用しなくなります。変化のスピードが計画の期待値を上回ってしまうのです。ですから、製品ラインを一つに絞り、年に2つとか3つのアイデアを綿密に計画するというより、その数を30に増やしてみると、マーケットの誰よりも速く学習し、その結果、ビジネスとしての勝機や新たな成長をより早く見つけることができるのです。

360
あなたはどうかその勝算確率を高め、学習と発見のサイクルを短縮させているのですか？

DK
典型的な例は、企業リーダーが新しいアイデアを見聞きした場合、それをどうするかをチームに伝えます。それはチームの主体性や学習する機会を奪っているとも言えます。多くの場合、リーダーが言うことを無視するわけにはいかないのです。失敗をした時の損失が大きいため、真実を伝えることができないのです。一方、ベンチャーや起業家精神を持つ企業リーダーは、「真実を話して欲しい」と考えるのです。

失敗した場合の費用が低い場合、チームは最も速く、最も安く失敗し、経営幹部にその結果を伝えます。起業家にとって、問題に注力することが重要で、結果として問題解決につながる限り、アイデアそのものはどうでもいいのです。



「変化のスピードが計画の期待値を上回ってしまうのです。」



360
物理的環境はこの起業家のマインドと関係がありますか？

DK
他の人とは異なる考え方や学習の仕方をして欲しいとしたら、今までと同じ物理的環境で働いてはダメです。「皆と同じ考え方をするな」と命令しながら、画一的なオフィスで働かせることは理論的におかしいでしょう。他者と異なる学習成果を生み出すには、今までとは異なる環境やそこでの体験が絶対に必要です。

360
企業が求める創造型ワークに必要な有能な人材は、今までとは異なる環境を求めていると思いますか？

DK
もちろんです。当社でも卓越した人材獲得競争に直面しています。18億人いるミレニアム世代は、国境を越えて働き、考え、経験し、モノを購入、開発、発見できる環境を望んでいます。これは効率重視の企業経営理念とは大きく異なります。職場環境での効率とは主には測定可能なスペースを指していて、効率重視はそれなりに機能したのですが、今、マーケットは創業者重視の企業形態にシフトしているのです。世界に向けて価値を創造している人々は、過去20~30年にわたって効率を構築した人々とは違うことをよく分かっています。物理的環境は企業の成長の鍵を握る企業カルチャーやそこで働く人々をサポートするよう進化していかなければなりません。これを無視するわけにはいかないのです。

360
あなたの会社のオフィスはどんな雰囲気ですか？

DK
私は環境の全てのものをツールと位置づけています。立つて仕事ができるスタンドアップデスクから小さなウォールーム、大規模なラボ、会議室、ジェダイラウンジと名付けたスペースまでその種類は多彩です。私たちはオフィススペースの隅々までを有効活用し、コミュニティラウンジからゲーティングバー、ベンチャーミーティング、ボードミーティング、コラボレーションセッション、熟考といった広範囲にわたる活動をサポートしています。企業として成長し、常に新しいものを追い求めるには、有能な人材を雇ってその人たちを退屈な空間で働かせるにはいかないですね。私たちが考えるオフィスとは、社員の成長と発見につながる経験と成果を生み出す「場」なのです。

「物理的環境は企業の成長の鍵を握る企業カルチャーやそこで働く人々をサポートするよう進化していかなければなりません。」

360
企業がさらなる成長を妨げている最大の要因は何だと思いますか？

DK
多くの企業が直面している問題は、人材でも資金繰りでもありません。一番の問題は経営幹部レベルで起こる裁量権の問題です。その範囲が狭すぎるのです。企業の考え方の象徴でもある四半期決算という手法では、社員は新たなアイデアに向けて時間やエネルギーを費やしたり、その予算どりをすることも不可能なものです。大きな利益につながっているものは、実際には総意を持っての決定でないことが多いのです。しかし、強い信念がありながらも合意がとれない時こそ思わぬ発見に結びつくことも多く、周囲にとっては非常に奇妙に見えるアイデアこそが想定外の利益に変貌する可能性が高いのです。誰もが理解でき、納得する「良いアイデア」はそれほどインパクトもなく、利益も少

なく、多くの場合成長を生み出すほどには至らないのです。それに対して、総意ではなく、確固とした信念に基づいたベンチャー型アイデアこそが求められているもので、企業にとっての新たな成長をもたらすものなのです。

David Kidder氏はBionic社の“起業家の集合体”について、また、最上のアイデアを見つけるための5つのレンズについて語っています。iTunesとSoundCloudで利用可能なSteelcase 360リアルタイムポッドキャストで視聴が可能です。

「誰もが理解でき、納得する“それなりのアイデア”はそれほどインパクトもなく、利益も少ないのです。」



「イノベーション」 に関する考察

人間主体のデザインが
組織内の「学習」と「成長」
をどう促進するのか



あらゆる企業カルチャーは、そこで働く人々の習慣だけでなく、その環境と大いに関係している。

グローバル市場での企業間の熾烈な競争や混乱の中、世界は確実にかつ急速に変化をしている。その中で、イノベーションに向けて成長する意識や考え方を企業が持つこと。つまり、企業組織としての俊敏性を高め、持続的に学習し、未来の可能性に向けて迅速に適応する能力を身につけることが重要になる。



しかし、変化には常に困難が伴う。企業はこのシフトをうまくやり遂げる方法を探る必要があるがその選択肢は多い。働く「場」はそこで働く人々の行動をカタチづくり、結果として企業カルチャーが変化していく。働く人々がリスクを負いながら積極的に新たなことに挑戦し、失敗を許容し、なぜ失敗したかを学習できる「場」を創造することで、働く「場」はイノベーションに向けて活性化していく。ミュンヘンに最近オープンしたSteelcaseラーニング & イノベーションセンター（Learning and Innovation Center=LINC）は、同社のグローバルネットワークの拠点として、遠隔に分散したチームをつなぎながらイノベーションを起こそうという取り組みのひとつである。人々を惹きつける高性能スペースとして誕生したLINCは、学習、創造性、イノベーションがどう相互に作用し、働く人々の新たな習慣や行動を育み、最終的に企業カルチャーをどう変化させていくかを提示している。

「企業組織がイノベーションと成長を拡大するには、従業員が距離を超え、相互に対面しながら、リアルタイムでアイデアを共有し、お互いに学び続けることが必要になります。これは人々がどう繋がりを、交流するかを根本的に変化させ、アイデアや情報がより自由に流れるフローをつくります。人々を集わせ、コラボレーション主導でより創造的な働き方ができるようにすること。そのことで働く「場」は従業員のコミュニティ意識をより強固にし、俊敏で緊密な連携が取れる組織へと変化させます。これがイノベーションに向けての挑戦意欲に火をつけ、企業価値を生み出していくのです。」とSteelcaseの社長兼CEOのJim Keane氏は説明する。





2 「学習」とは 終わりのない旅である

「学習」とは、会議やトレーニングに出席するといったような一時的なものではない。むしろ、それはリスクを冒すことに寛容で、常に新たな何かに挑戦し、失敗から学ぶことを奨励するカルチャーともいえる。



3 誰もが教師、 誰もが生徒である

教えることはそれを仕事としている人、また、幹部や勤続年数が長い従業員だけがすることではない。皆が教えあい、アイデアや経験を共有することが重要なのだ。「知らないことは知らない」と認める謙虚さを奨励する企業風土があって初めて、新たな思考を受容できるようになる。

マインドセットを変える

LINCは社内のインキュベーター的役割を果たし、より強固な人的ネットワークを構築し、世界中に広がるメンバーとのより効果的なコラボレーションを可能にします。かつてはヨーロッパ、中東、アフリカ（EMEAと総称）に分散していた部門の垣根を超えたチームを集め、経営幹部リーダーたちはLINC内の社員の近くのゾーンに席を構え、より創造的な問題解決に共に参加し、組織レベルでのより密接なコミュニティを築くことを目指している。

組織的変革を促すことを目的に創設されたLINCは、ラビッドラーニングという超スピード学習や創造型ワーク、アジャイルチームといったことがイノベーションを生み出すこと、そして、物理的空間がそれを促進していくという考え方をもとに設計、デザインされている。

「人々の行動が変わるとそのマインドも変化します。そして、それは職場での体験を通して起こるものなのです。」と語るのはSteelcaseのグローバル人材管理担当副社長であるLaurent Bernard氏である。

同社が追求していたマインドセットの転換を図るために、「学習」という要素がその根幹に位置づけられた。以下のシンプルかつ深い3つのインサイトが、既存の学習方法の他にインフォーマルな学習もサポートするスペースデザインへの指針として設定された。

1 「学習」は どこでも起こる

「学習」という行為は教室だけに限られるものではない。今日、仕事により可視化され、人々がよりつながる環境の中では、従業員は問題解決に参加するだけでなく、どう問題が解決されていくかを見聞きし、その中で全員が学んでいくことになる。



「学習する組織とは、誰もが意見し、アイデアを出し、能力を活かしながら組織に貢献できるということです。つまり、重要な意思決定や企業のビジョンは、決して経営幹部だけがするものではないということです。すべての従業員が現状を把握する権限を持ち、会社のあるべき姿を語り、従業員自らが熱意を持ってその変化を起こそうと思うことなのです。」と Bernard 氏は主張する。

職場環境のイメージを変える

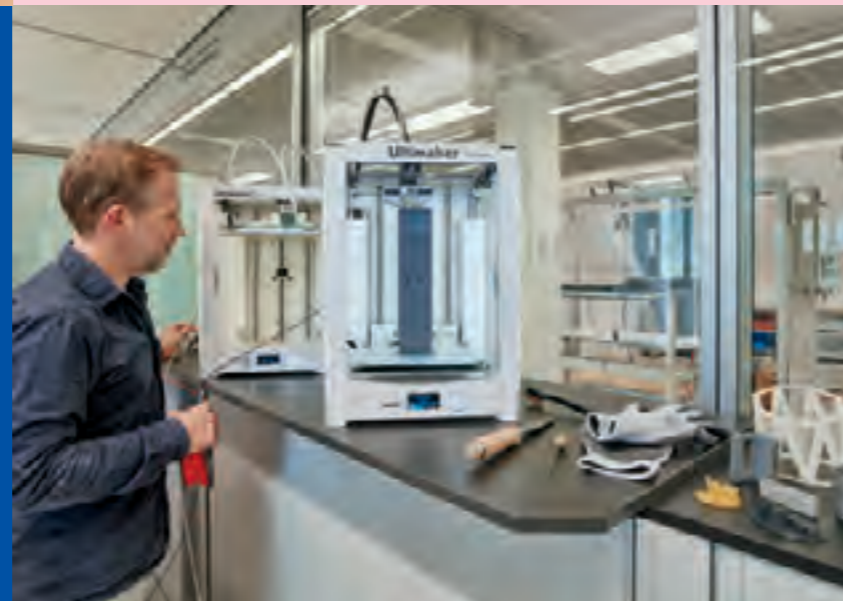
LINC は、旧態依然とした企業組織やオフィスというものを完全に塗り替えた理想的な姿である。その設計デザインは、Steelcase のデザインチームを核にミュンヘンにある Henn Architects とパリの Manku Design 両社の協力のもとに多彩な才能を結集させたチームで実現した。設計デザインのビジョンは、従来のオフィススペースを従業員と来訪者を惹きつけてやまない未来型「目的地」に転換することだった。

「LINC は、企業カルチャーの変革、つまり、働く「場」を「会社」としてのオフィスから、「クリエイティブなスタジオ」へと変換させるように設計されています。」と語るのは Steelcase のデザインエンジニアリングチームを率いる James Ludwig 氏だ。



「私たちは、デザイン思考や創造型コラボレーションがあらゆるレベルで認知、サポートされ、遠隔に分散しているメンバーも含めてアイデアが共有、構築されていく理想的な環境をつくりたかったのです。」

James Ludwig
Steelcase



「私たちは、デザイン思考や創造型コラボレーションという社員の行動が全社的に認知され、遠隔に分散しているメンバーも含めてアイデアが共有、構築されていく理想的な環境をつくりたかったのです。」

設計デザインチームは、より創造的な問題解決を可能にする人間主体のアプローチであるデザイン思考を採用するにあたって、共感や実験、複数のソリューション提案というような通常、デザイナーが使用するツールキットを活用し、そこで働く人々をあらゆる側面から調査し、顧客体験も徹底的に研究した。さらに、創造型ワークに欠かせない集中ワーク、少人数/大人数でのコラボレーション、共創造、機能ベースの学習、そして、従業員がエネルギーチャージできるなど、とかく見過ごしがちな項目も念入りに調べ上げた。

「とかく、人は視覚的なデザイン要素にばかり目がいきがちです。しかし、社会学における空間という観点から見ると、それらはあくまでも二次的なもので、信頼に基づいた人間関係の構築や自身の創造力を信じるといったものにはつながらないと考えます。」と Ludwig 氏は語る。

コラボレーションや学習の際に、ストレスなしに仕事のツールや他者とつながることができているだろうか？アイデアを共有できるだけでなく、必要に応じてプライバシーが確保できるだろうか？職場環境とは視覚的デザイン以上に重要なのは、それがどう機能しているかだ。そして、働く人々がそこで何を生み出しているのかなのだ。

共同学習を学ぶ

今回の LINC 創設にあたり、何よりも重要視されたこと。それは世界的に統合された「学習する組織」への転換をスピードアップさせることであった。「学習する組織」という言葉を普及させたピーター・センゲ (Peter Senge) 氏は、その定義を「人々が真に望

む結果を生み出す能力を持続的に広げられる場、新しい思考パターンが助長される場、集団としての向上心が自由に育つ場、共同で学ぶ方法を継続的に学習できる場」と説明している。

個人やグループでの学習を促進するために、LINC では多種多様なインフォーマルなスペースやいくつかの特別なクラスルームが設置されている。ホワイトボードなどのアナログツールに加え、統合テクノロジーやモバイルテクノロジーも完備し、縦のスペースを活用しながらアイデアやコンテンツを容易に分析、結合、発展させながら新しい何かを創造することを念頭に全ての空間がデザインされた。遠隔学習のクラスルームの近くにビデオ会議の部屋を設置することで、国内はもちろん海外とのコラボレーションや学習も容易だ。

「コミュニティ」をつくる

LINC では20以上の国籍の人々が共に働き、人との交流、コラボレーション、学習を助長するために、設計デザイン上、「動くこと」が配慮されている。自席デスクではなく、チームは指定されたスペースで共に仕事をし、全従業員がオフィス全体を共有し、一日中自由に動きながら仕事ができるように設計されている。

「LINC では、敢えて境界を無くしています。そこはアイデアやリソースを共有できる結束した“コミュニティ”として緊密な連携が取れる場所なのです。」と言うのは Bernard 氏だ。「設計デザイン上、仕事の中に意識的に立ち上がり、歩き回る。偶然に人と出会い、対話や仕事ができるように意図的に仕掛けているのです。職場において、日々、個人の目的意識が集団としての共有意識として認知されて初めて、個として組織として真の力が発揮されるものと私たちは考えるからです。」



人が動く動線も然り。敢えて人を動かし、スペースのあらゆるエリアに誘導し、人を交差させる設計だ。自然な要素は多くの人を引きつける魅力を持つ。意図的に計画された行き止まりの袋小路はプライバシーに最適なスペースとして人々を惹きつけてやまない。

LINCの重要な意思決定のひとつであり、このプロジェクトの特徴的エリアは、空間を開放し、人々の動きを促し、各フロアから視界が広がる広い階段である。そこはエレベーターとは異なり、人が交差し、偶発的な出会いと会話を生み出す「場」として位置づけられた。

また、もうひとつの特徴は、旧態依然とした社内カフェテリアを仕事の「ハブ」となるダイナミックな「目的地」へと転換したワークカフェ（WorkCafé）の存在だ。これはSteelcaseの象徴的なコンセプトだ。スペースにはコーヒーのプロであるバリスタがいるコーヒーバーもあり、2フロアにまたがるスペースは、人々が交流し、仕事をし、休息する「場」として常に賑わっている。そして、そこに隣接するのが屋外の中庭だ。隣の建物や通路が出会う機会を広げ、何気ない会話が学習や発想の「場」を広げていく。

チョイス、コントロール & 可視化

LINCは、典型的なヨーロッパのオフィスにありがちな個人の執務スペースまたは共有個室とは異なり、それぞれのスペースが相互に連結、依存しあう「場」のエコシステムとして設計されている。今日の多様な働き方に対応して多彩な種類のスペースとテクノロジーを提供し、従業員のウェルビーイングとエンゲージメントを改善するために、個人には働き方をチョイス & コントロールできる裁量権が与えられている。



意図的に設計されたスペースでは、人々は作業内容や利用するデバイス、気分によって豊富な種類のスペースを自由に選択できる。

ワーカーはコラボレーションや交流、または集中ワーク、個人的な会話、または静かな休息时间などその時々の仕事内容に応じて、閉じられた/囲まれた空間など多種多様なスペースからそのプライバシーレベルを選択できる。また、多彩なスペースやテクノロジーを利用して対面式コラボレーションや遠隔にいる同僚との仮想コラボレーションをするなど、リアルとネット両方での働き方も推進している。



「そこはアイデアやリソースを共有し、境界線をぼかし、結束したコミュニティとして相互に交流する場です。」

James Ludwig
Steelcase



LINCは、プロジェクトの状況や優先順位に基づいて、組織横断的なチームを編成したり、解散したりしながらも、機能ベースのハブであることが一貫した特徴だ。そこは同じ業務の同僚が情報を収集し、専門的スキルを磨き、指導したりされたりしながら、帰属意識や自己のアイデンティティを強化するために集まる「場」でもある。

「デザインスタジオ」には、個人の集中ワークスペース、プライバシーの高いミーティングスペースやビデオ会議室がある。プリンターや消耗品を備えたリソースセンターと近接したカフェは、人々の偶発的交流を促すために敢えて中央に配置されている。

最上階にある「モデルショップ」は、プロトタイプ制作やより実践的な問題解決を目的とした「場」。従来は地下室やガレージに配置されるのに比べて、LINCのモデルショップは自然光が燦々と差込み、窓から見えるのはミュンヘンの広大な景観だ。これはLINCの特徴のひとつでもあるが、スペースには仕事を支えるだけでなく、人間の感性や精神を刺激する従業員のウェルビーイングも重要要素として考慮されている。



アメリカとアジアとの時差はわずか6時間のため、LINCではテクノロジーを活用してタイムゾーンを効果的につなぎ、分散したチームメンバーが互いに学び合い、緊密に連携するのを支援している。

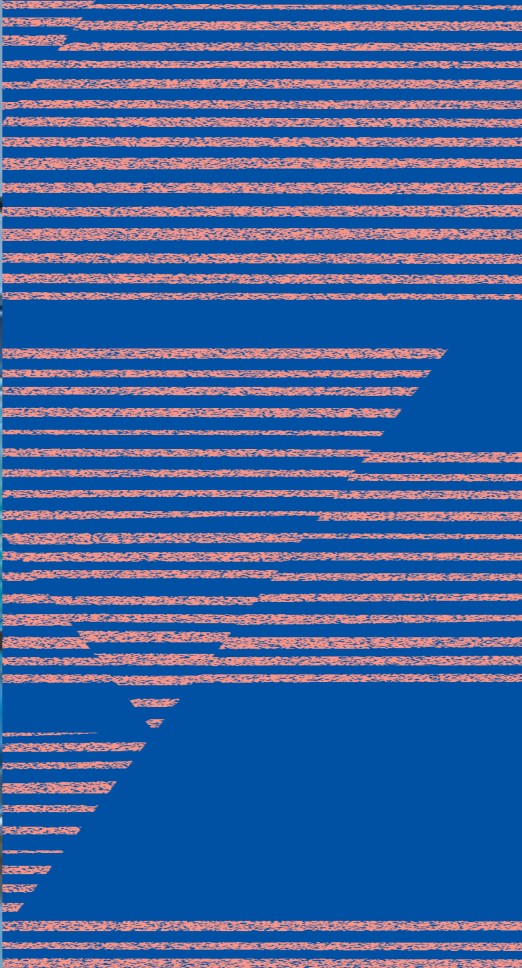
創造性とイノベーションの触媒的役割

イノベーションとは、精神的かつ身体的活動である。「人間同士の相互作用、探求や新たな試みと深く関係しています。つまり、人々がリアルとネット両方でつながることは、イノベーションで成果を出すにはなくてはならない要素なのです。」と語るのはLudwig氏だ。

創造型ワークへの転換を図るために、いくつかのスペースは、建築要素と家具、そして、Microsoft Surfaceテクノロジーが統合され、グループでのアイデア出し、個人やペアでの作業を念頭に設計されている。個人とチームでの反復型創造プロセスをサポートするこれらのスペースでは、作業に深く没頭する時間と休息しリフレッシュできる時間をバランスよく図ることができる。会議にも公平に参加し、さまざまな異なるワークモード間をスムーズに移行できるようにも配慮されている。

「デザインスタジオ」と呼ばれるスペースは、同じ場所で働くメンバーと遠隔に分散したメンバーの両方をサポートしている。開放的な「プロジェクトベイ」は、プレストや情報の整理、プロトタイプのコネクト立案が素早くできる「場」。そこでは誰もが歩き回り、仕事に没頭し、アイデアを共有し、問題解決に集中できる。これらのスペースは、要求に応じて変化するスペースとチームの専用スペースがあり、ニーズに応じて柔軟に変化し、その利用率も高い。





「イノベーション」に関する考察

建物に入る前にそこで人々がどう働いているかの様子が印象付けられる。玄関ロビーには正式な受付もない。その代わりにあるのは、チェアの数々で、簡単な会話ができるように配置され、必要に応じてコンシェルジュが対応する。前に広がる開放的な階段は、上階にあるワークカフェへと誘導している。来訪者や従業員が自由に行き交い、対話を生み出す「場」。来訪者はそこでは人々がどう働いているかを目の当たりにしながら、Steelcaseが保有するインサイトやコンセプトを実際に体感することになる。

LINCでは、リアル、ネット両方で、スペースがどう学習とイノベーションを促すかを直接体験できる機会も提供している。

来訪者には、プライバシーの高いスタジオとオープンな“サンドボックス”など、周囲の屋外テラスで熟考したり休息したりしながら、施設を探索できる没入型セッティングが多く用意されている。

「LINCでは、来訪者に対して、インパクトのあるショールームツアーのような説明会を用意しているわけではありません。むしろ、探求と発見ができる目的地としての場なのです。通常、お客様は職場環境をどうしたいかという考えを持って来られます。例えば、個室ではなく、オープンなレイアウトにしたいとか。しかし、ここでの体験はそれ以上のものをもたらします。あらゆる可能性に遭遇し、オフィスというスペースが自分たちの事業や直面している課



現代の新・リーダーシップの姿

Steelcaseにとって、そのリーダーシップに関する漸進的ビジョンが、企業カルチャーの進化にとっての鍵になっている。もはや個室で働く大企業の最高経営意思決定者の姿はそこにはない。CEOであるKeane氏はリーダーとは職場のキュレーターであるべきだと言う。組織の鼓動に耳を澄まし、ビジネスチャンスをキャッチし、従業員に力を与える役目である。これによって、組織はイノベーションの可能性を直感的に感じ取り、掴み、時代の変化を俊敏に対応する組織が構築されていく。

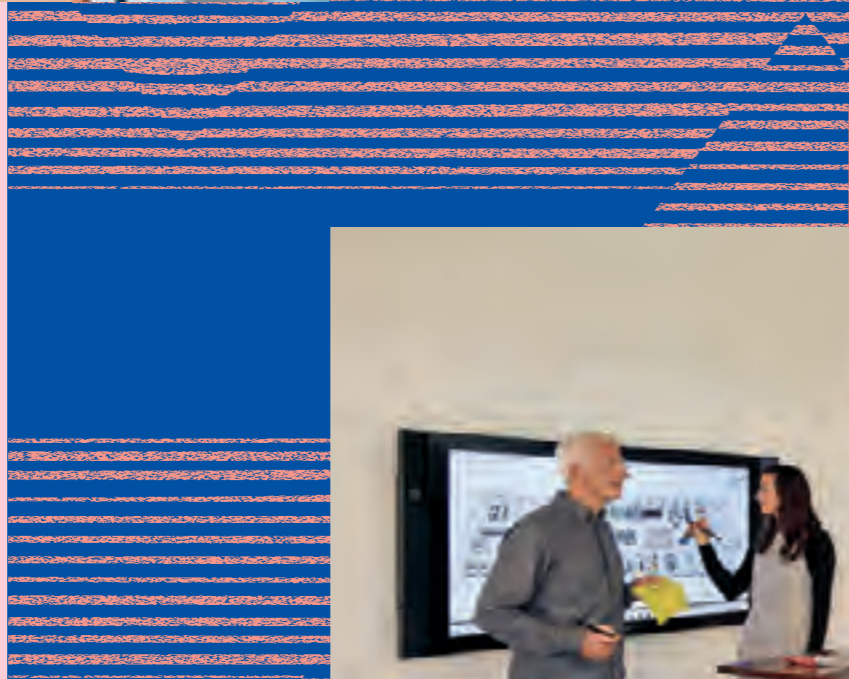
「かつて、企業リーダーとしての役割は、会社の最適化を図るために権力と保有資産を効率的に分配することでした。今日、その役割は現場の声を聴き、指導し、育て、チームとしての意思決定を促し続けるよう支援することに変化しています。」とKeane氏は説明する。

LINCは、まさにこの哲学を実践できるような働き方を推進するように設計されている。エグゼクティブチームのエリアは、オープンスペースの中央に、そして、人々が頻繁に交差するワークカフェの近くに意図的に配置されている。リーダーは従業員により近くで働き、どこからでも姿を見ることができ、役員たちとの偶発的な会話が起こるような仕掛けがされている。

没入型ビジターエクスペリエンス

「LINCはショールームではありません。それは学習とイノベーションが起こる場所であり、お客様の目的に沿って、彼らの企業戦略やブランド、企業カルチャーを統合する方法で職場環境をどう活用するかを提示する場所です。」とコミュニケーション担当副社長のGale Moutrey氏は語る。

建築物は知的好奇心を呼び起こす。全面ガラスのファサードという構想は、外からの視界もクリアで、企業イメージを植えつけ、



題にどう影響をもたらすかについてのより深い理解を得て帰られます。」とMoutrey氏は語る。

「場」のパワー

今日、世界規模でビジネスを取り巻く環境が複雑化し、多くの企業は今までにない大きな課題を抱えている。例えば、イノベーションを加速させる、学習を組織に浸透させる、企業カルチャーを変革する、経営陣と従業員をつなぐ、グローバル時代のローカル性などである。これに加え、新たなテクノロジーの急速な進歩と変化のスピードが一層拍車をかける。

物理的空間である「場」だけで企業が直面しているこれらの問題を克服することはできないが、確実な方法で違いを生み出すことは間違いない。「しかし、そんな状況にあっても、企業は成長し続けるためには変わらなければならないということだけは確かなことです。それはドイツにある2人きりの小さな事務所であろうと、個室の多いアメリカの大企業であろうと、企業が競争優位性を持続するには事業環境の変化に対応していかなければならない状況は同じです。」と語るのはLudwig氏だ。

最新のSteelcaseラーニング&イノベーションセンターでは、人々の新たな習慣がすでにカタチになり始め、従業員と来訪者はその“つながる”パワーを実感している。「私たちには人々が信頼し合い、協力し合いながらお互いに学ぶために一堂に集う場所が必要でした。これらの活動のすべてが、新しいアイデアと思考で私たちの成長を後押ししてくれるのです。」とKeane氏は最後に述べた。



企業カルチャー の青写真 をつくる

SteelcaseにはApplied Research and Consulting (ARC) というコンサルティングチームが存在する。数多くの顧客が組織変革を加速させるためにARCのサービスを利用しているように、今回、新LINCを創設するにあたり、ARCとの連携は欠かせなかった。

設計に入る前にプロジェクトをより深く追求することで、多くの重要な発見がもたらされた。「ヨーロッパなどのEMEA地域の従業員はコラボレーションに重きを置き、ネットでのコラボレーションも含め、ほぼ半分の時間を他者との作業に費やしていることが分かったのです。それと同時に、もっと創造的に仕事をしながら、迅速に意思決定をし、アイデアを具現化し、実行に移せる権限を望んでいたのです。」と語るのはARCコンサルティングチームのAnnemieke Garskamp氏だ。

ARCは、ローゼンハイムとストラスプールにあるSteelcaseのオフィスの全従業員の協力を仰ぎ、「場」、「企業カルチャー」、「テクノロジー」の観点から、仕事が行われているかを診断した。この診断に含まれた項目は：

- 企業カルチャーに関する徹底した評価
- 職場環境アンケート調査
- スペース利用分析
- 実際の現場での行動観察

ARCの診断プロセスの一環として、従業員は、理想的な働き方を積極的に共創造するよう呼びかけられた。また、少人数のグループでのワークショップでは、企業の優先事項に関連した個人のニーズとは、また、そのギャップを埋めるには組織をどう進化させた方が良いかを従業員は学んだ。これらの経験によって、変革に向けての従業員の受け入れ態勢が整うことになる。

Garskamp氏によると、ワークショップの終了後にはほとんどの参加者が変革に対して前向きな姿勢を示したという。

LINC施設の詳細に関しては、<https://www.steelcase.com/research/articles/creating-link-learning-innovation/>をご参照ください。



マシンより、 シンプル

人体のように 動くチェア

SILQ | チェアの定義
を変えた



それは
進化する
材料科学から
着想を得て
生まれた。



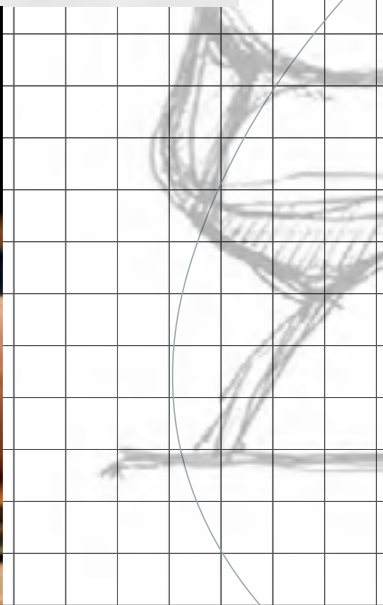
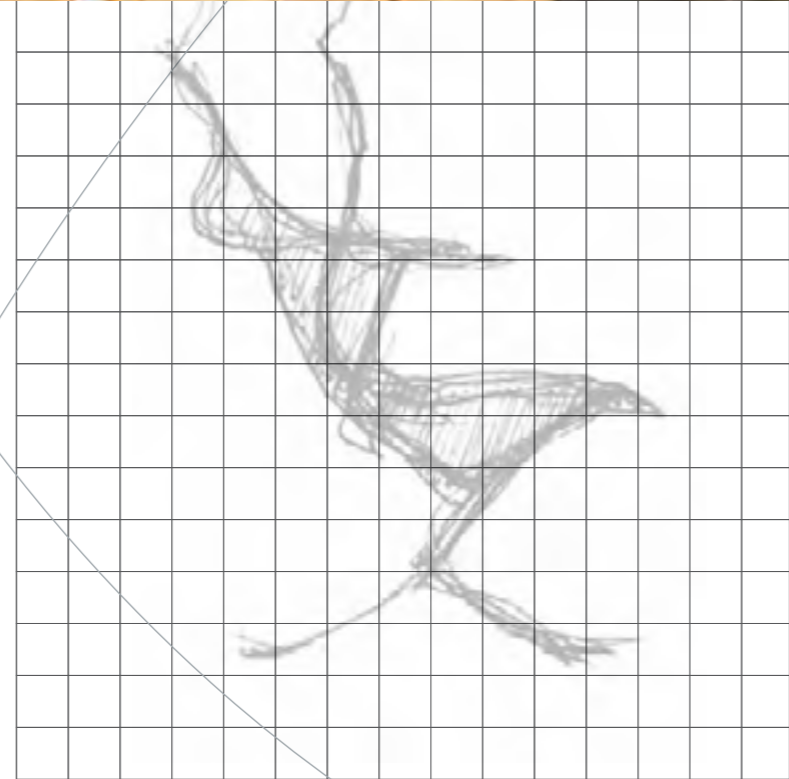
「SILQ (シルク) の開発にあたって私たちが目指したもの。それは造形、機能、そして、素材が一体となって、類まれなチェアを生み出すことでした。」

James Ludwig

担当副社長
グローバルデザイン & エンジニアリング
Steelcase Inc.



素材で果たして構造になりえるのか？ 薄くてかつ強い、優れた“何か”をつくれるのか？ 私たちが探求したもの、それは材料科学への大いなる挑戦だった。



直感性で秀逸な性能
を実現したSILQは、人
体の自然な動きに呼
応するように動く。



真のイノベーションとは、顧客の潜在的欲望をカタチにし、「今まで思いもつかなかった。でも、確かにこれは欲しい!」と言わせることだ。



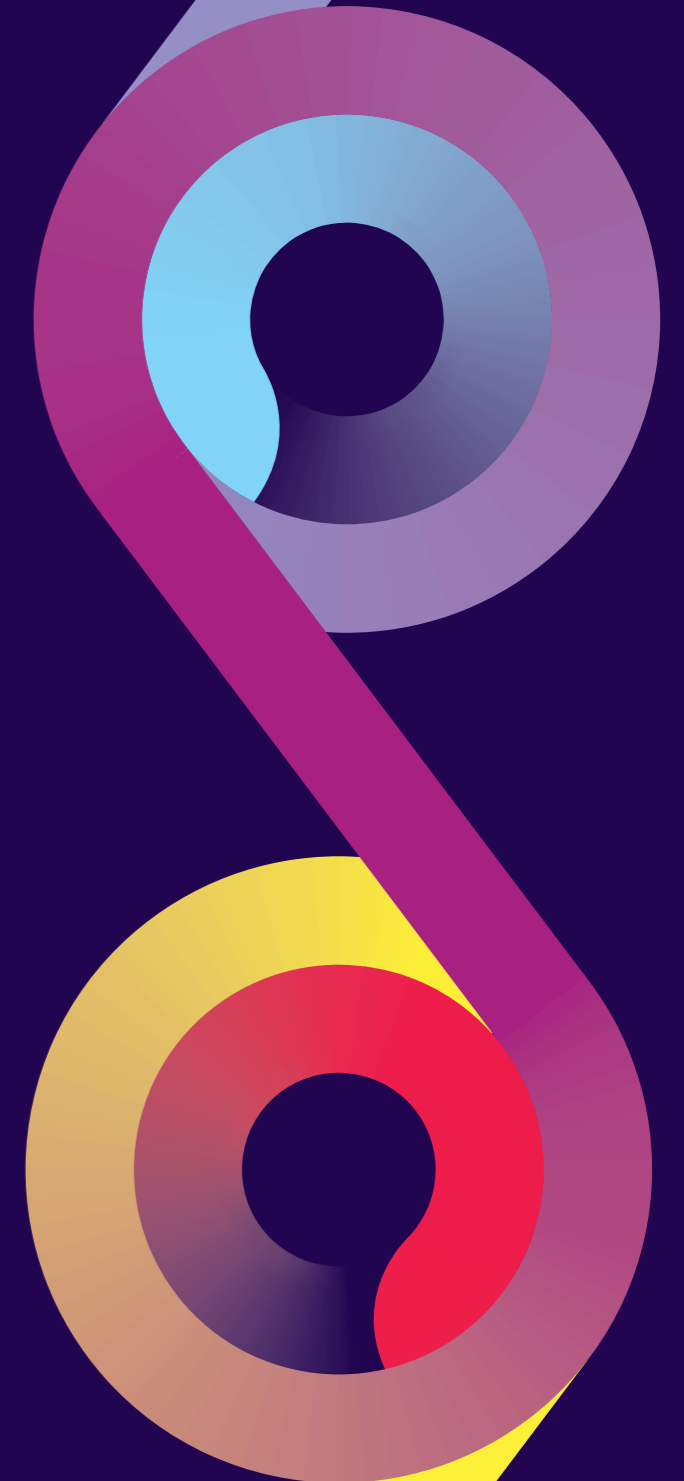
SILQ

Innovation
Artistry
Performance

アジャイル チームを サポートする 6つの方法

企業の経営幹部たちが数日缶詰になり、ウォールストリートに相当するような事業5ヶ年計画を策定していたのはついこの間の話だ。しかし、今やこの5年という期間はとてつもなく長い。

世界的な民泊仲介大手オンラインサイト、エア・ビー・アンド・ビー (Airbnb) は、ある人のリビングルームを貸し出すアイデアから、70万人の民泊施設を仲介するまでにたったの3年しかかからなかった。アプリやウェブを利用した配車サービスを提供するウーバー (Uber) は設立から数百万の資金調達にいたるまでに費やした期間は2年だ。事業5ヶ年計画を未だ採用している企業はあるにしても、今日の多くの企業は、5日間、5週間、5ヶ月計画を策定するのが一般的だろう。イノベーションに向けて、多くの企業は失敗を奨励し、早めに失敗し、迅速にプロトタイプを製作し、継続的に学び、イノベーションサイクルを短くするアジャイルチームの構築に専念している。



「アジャイル」の誕生

「アジャイルとは、新しいアイデアを生成する開発手法の一つです。組織にとっては、新しいアイデアを具現化していく行為ともいえます。しかし、新しいアイデアが生み出させる場所ではないのです。それはアイデアが素早く反復され、改良され、カタチになっていくプロセスなのです。」と強調するのはIDEOのCEOであるTim Brown氏だ。

Merriam-Webster辞書では、「アジャイル」という形容詞を「素早く簡単に余裕を持って行動する能力」と定義している。Brown氏によると、ビジネスの世界ではアジャイルという言葉は名詞として使われることが多く、2001年にソフトウェア開発チームのために制定された12の指針である「アジャイルマニフェスト」のコンセプトを意味する。今日、アジャイルはIT分野だけでなく、さまざまな分野における成功率の増加や新しいアイデアの開発や実践をスピードアップするためのものとして語られることが多い。アジャイルワークの指針は次の通りである。

早期に一貫性のある継続的な成果物を顧客に提供する。
複数のプロジェクトを同時に動かすことに対して、一度に1つのプロジェクトに重点を置く。
迅速で頻繁に行われる対面式のチームミーティングは、立ちながらのことも多く、コミュニケーションをスピードアップさせ、その進捗状況を追跡される。
製品における迅速なフィードバックのために、顧客によるユーザーテストを実施する。

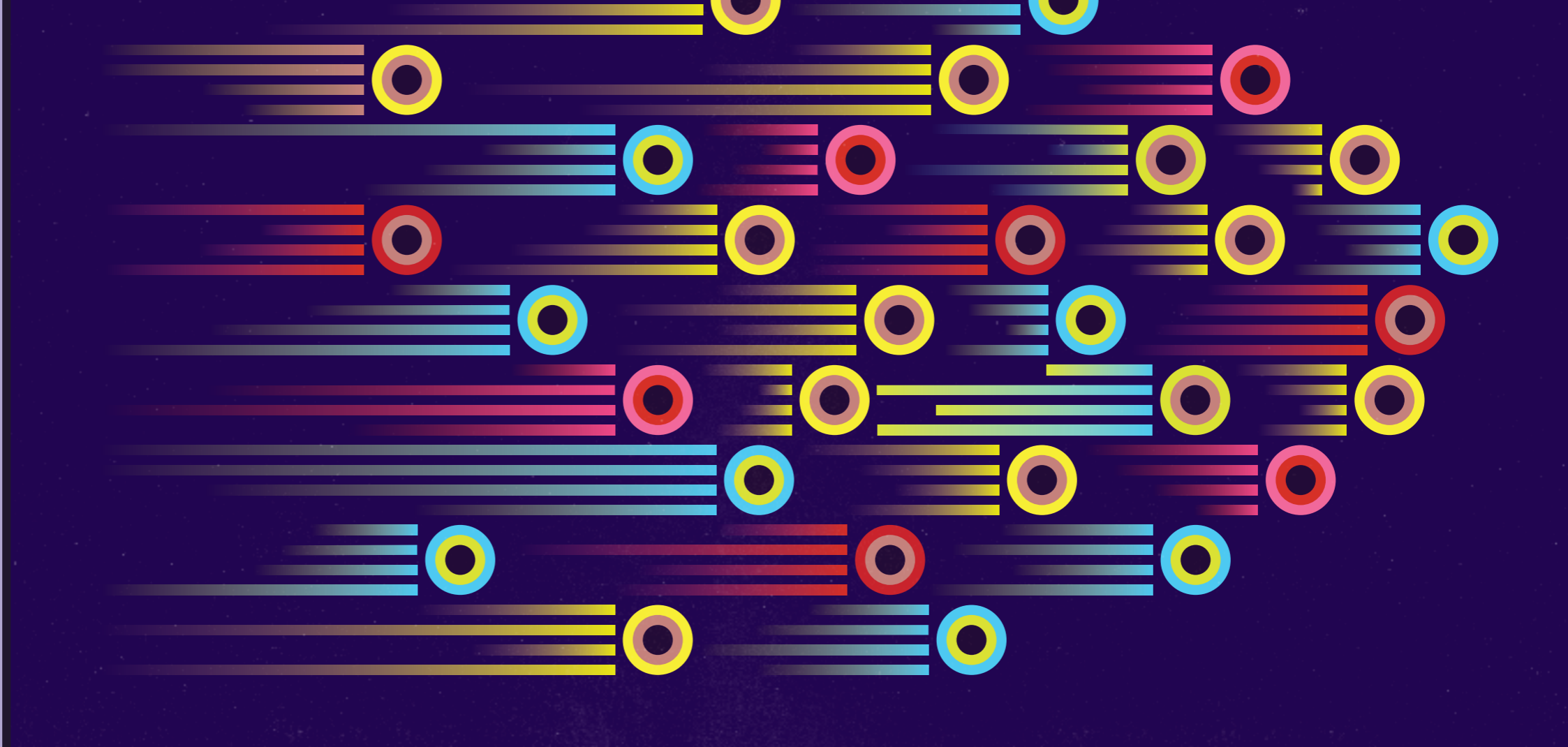
一般的に、アジャイルは、スプリントや立ちながらミーティング、スクラムマスターなどのアクティビティを含むスクラムフレームワークとペアになっている（用語集を参照）。

アジャイルマニフェストの調印者でもあり、「Scrum：The Art of Doing Twice the Work in Half the Time（スクラム：仕事が4倍速くなる世界標準のチーム戦術）」の共同執筆者の1人であるJeff Sutherland博士は次のように述べている。「製品をより迅速に導入し、それを素早く繰り返すには、短期間で仕事をする小さなチームが必要でした。今日、あなたのスマホのソフトウェアは数週間毎に更新されていますが、実はそれは遅いのです。アマゾンは何千ものスクラムチームを抱え、11.6秒毎に新たな機能を生み出しているのです。」

「アジャイル」という言葉は、2001年以来、IT以外への様々な分野へと拡大していくためにカタチも変容していった（「アジャイルの定義」を参照）。その中で、彼らは製品開発などの詳細なスケジュールやチャートが市場導入への遅延を招いていることに気がついた。製品やサービスを市場に導入する頃にはそれらはすでに時代遅れになっているというわけだ。今日必要とされるのは、製品やサービスを頻繁にテストし、改善し、改良し、最終的に顧客を満足させるモノを創り出し、市場に導入し続けることなのだ。

創造プロセスを加速させる

概して、効率重視の企業組織は、直線型プロセスをサポートするように構築されていて、反復し、創造し、変化を受容できる能力には欠けている。企業が組織のデジタル変換をスピードアップするにつれて、データとテクノロジー対応型ソリューションが場所にとらわれない働き方を可能にし、創造プロセスが加速した。そのことでアイ



デアが増え、市場投入までの時間が大幅に短縮されたのだ。

「アジャイルの本質とは、チームが最終的な結果を改善するために素早いサイクルで学習し、変化に迅速に適応できるようにするというものです。時には、プロジェクトの方向性や優先順位を変えなければならないかもしれないのです。」と言うのはSteelcaseの最高情報責任者（CIO）であるTerry Lenhardt氏だ。

Sutherland博士は著書の中で、仕事を上手にこなしているチームは、スクラムを実践することで生産性を300～400%向上させていると書いている。そしてこうも語っている。「変化するか、倒産するかです。アジャイルとは改善のための新プロセスです。それは精密なスイス時計をつくるようなもので、全ての部品が連動して初めて大きなことが起こり始めるということです。」

「アジャイル」な環境

「アジャイル」はさまざまな方法で実践されている。特に初期に「アジャイル」を採用したチームは、それに関連した決まり事や形式に大きな価値を見いだしてはいたが、多くが独自の方法でそれを実践している。そして、面白いことに、チームはそのプロセスを自分たちで管理、コントロールできるように、働く「場」も自由に選択している。

「所有・共有スペースという既存の概念が根本的に変化しているのだと私たちは感じています。オープンレイアウトのスペースを皆で共有しながら、チームはプロジェクトルームを所有するという考え方が既に古いのです。今日の社会が共有するというシェアリングエコノミーになっているように、オフィスの部屋も予約制で、よ

り柔軟な働き方が必要になっているチームはオープンレイアウトのスペースを利用するようになっていきます。」とLenhardt氏は語る。

アジャイル的働き方には、そのプロセスのさまざまなステップをサポートするための「場」のエコシステムが必要になる。つまり、人々がどこでどう働くかをチョイス&コントロールできる裁量権を持つということだ。「アジャイル的働き方には、視覚的持続性、継続的学習、迅速な試行が求められ、それに対応したスペースづくりを人々は望んでいるのです。デジタルとアナログ両方の情報、リアルとネット両方でのミーティングも必要です。アジャイル的働き方を実践するには、ユーザー自らがスペースをコントロールできる仕組みづくりも考えなければなりません。仕事での問題解決に向けて何が必要かを知っているのはユーザーである社員であり、企業はスペースを再構成しやすく、より柔軟なものにしていくだけなのです。」と語るのはLenhardt氏だ。

「アジャイル」の実験

Steelcaseは、自社のスペースを働く人々の行動プロトタイプとして活用しながら、新しいアイデアを試したり、何が機能し、何が機能しないのかを探ってきた長い歴史を持つ。最近の例では、アジャイル的働き方のコンセプトを自社のスペースで試作しながら、その効果を測定している。こういう活動が、新たな働き方や働く「場」がどうやったらそこで働く人々を最も効果的にサポートするかについての莫大な知識を蓄えることにつながっている。

「私たちは今、仕事の中に組み込まれた学習、リーダーシップモード、コミュニティ形成などに関する新たなインサイトを集積しています。アジャイルは、スペース自体に変革をもたらすだけでなく、人々

「アジャイル」の定義

「アジャイル」について話す前に、まずは自分と自分の会社にとってそれがどういう意味なのかを把握することだ。「アジャイルを成功させる第一歩は、その定義に関しての企業の考え方や目標を明確にすることです。もちろん、一般的な定義を理解することはアジャイルへの道を成功裡に実践するには不可欠です。」とSteelcase Applied Research ConsultingのTracy Brower博士は述べている。

- 1 アジャイルソフトウェア開発は、アジャイルソフトウェア宣言によって定義され、「スクラム」や「スプリント」といった特有な枠組みを使用している。
- 2 IT関連以外のチームは、「スクラム」や「スプリント」などをアジャイル的働き方の信条として試し、実践している。
- 3 アジャイル的働き方戦略としては、モバイルワーク、テレワーク、デスクシェアなどがある。
- 4 「アジャイル」な職場とは、柔軟性があり、変化するビジネスニーズにも俊敏に対応できる環境のことである。理想的な「アジャイル」な職場では、物理的なスペースをコントロールできる裁量権が各チームに与えられている。
- 5 「アジャイル」な企業カルチャーの原則は、柔軟性、適応力、スピードである。そして、上記1-4の項目を満たす必要がある。

の行動パターンや社会規範、実績評価といったものも包括的に変化させるのです。」と語るのはSteelcase Applied Research + Consulting（ARC）のTracy Brower博士だ。

Steelcaseでは、アジャイル的働き方の精神をベースに、アジャイルチームをサポートするためのスペースづくりに向けての特性を下記のように定義している。これらの初期段階での発見では、個人およびグループでのワークモードと同様、その移行期の状況をも考慮している。

01 縦のスペースを活用して学習をサポート

アナログ/デジタル両方を活用することで、チームはプロジェクトの進捗状況を把握しながら、より広い視野でプロジェクトを俯瞰することができる。

02 「立ちながらミーティング」がスピードを加速させる

立ちながらミーティングでは、積極的でスピード感があり、次につなげる会議の進め方が可能になる。また、このミーティングスペースを主要なワークエリアから距離を離すことで外部からの邪魔による中断も防げる。

03 目標に向かって直ちに集中できる

チームメンバーはプロジェクトの目標に向かって、その要件を全て実行していかなければならない。そのためには、チームが進捗状況や知識を持続的に共有・構築しながら、深く集中できる「場」が必要となる。

04 ペアワークとクロストレーニングが遅延防止につながる

2人で肩を並べて作業するペアワークのためのスペースは、チーム内での知識の集積に貢献していく。クロストレーニングとは、メンバーが病欠や休暇中の際にも進捗が遅延しないようにするものだ。

05 顧客との連携がプロセスを前進させる

頻繁なる顧客テストや学習ループを実践するには、全員が公平に検討できる「場」が必要となる。ここでは、全員がやることリストを見ながら、同意し、修正できるエリアもなければならない。

06 チームメンバーが再充電できる「トランジションスペース」

仕事の合間に利用できる「トランジションスペース」とは、コンピュータのプログラミングなどのように深い集中ワークを要する合間にエネルギーを再充電し、元気を回復できるエリアである。それはカフェのようなソーシャルなスペースであったり、休憩スペースや庭園のような自然がある静寂な場所かもしれない。

用語集

スクラム

ラグビーの試合から着想を得た「スクラム」とは、アジャイル開発手法の一つで、チームが目標を共有しあいながら、開発サイクルを増やし、頻繁に顧客にテストし、フィードバックをもらうなどして、生産性を向上させ、質の高いプロダクトを生み出すプロセスの枠組みのことを指す。「スクラム」は組織横断的チームで行われ、下記の3つの特徴的役割を持つ。

「スクラムマスター」とは、チームが「スクラム」の枠組みに沿って仕事を遂行し、直面する障壁を排除できるように誘導する人である。

「プロダクトオーナー」とは、積極的にチームに関わり、チームが達成するビジョンと目標を掲げ、製品の定義、優先順位付け、意思決定を行えるようチームを率いていく人である。

「スクラムチーム」とは、実際に仕事をするグループを指し、自分の仕事をどのように達成し、各スプリントの期間中にどのくらい達成できるかを決定する権限を持つ。

スプリント

「スプリント」とは開発の計画、実行の時間枠にあたるもので、その期間中、チームはプロジェクトでのやることリストを列挙し、その中に作業日数（例えば、1週間など）やスプリントを割り当てていく。チームは自らの説明責任を負い、プロジェクト終了後には、進捗状況は視覚的に追跡できる。

「スプリント・レビュー」

各「スプリント」の最後には、顧客を巻き込み、顧客の前で話したり、製品プレゼンを行ったりすることで、チームでより迅速に学習し、顧客からのフィードバックも得る。

立ちながらミーティング

毎日、立ちながらミーティングをすることで、チームは定期的に集い、活動を修正、アップデートすることになる。そして、全員が一緒に前進しようという意識を共有していく。

スピーディーさ

「スクラム」において、スピーディであるということは、各スプリントでどれだけやることリストを完了させたかということである。

Steelcaseでは、この「アジャイル・ラーニング」を360誌の印刷版、オンライン版の両方で発信し続けます。

アジャイル組織に向けての取り組みにご興味がある方は、是非ARCチームの最新インサイトであるアジャイルチームが知るべき10項目もご覧ください。また、アジャイルの提唱者であるJeff Sutherland博士が何故メールを禁止するかなどを語っている360ポッドキャストの視聴も可能です。

回顧

「驚くほど耐久性のある、快適でお洒落なオフィスチェアが欲しいなら、それは、間違いなく Steelcase の 450 シリーズです。」

オフィスグラフィック
1965年秋

家では決して
試さないように。
もちろん、オフィスでも。

1965年、Steelcase のエンジニアは、450シリーズのアームチェアがどれだけ耐久性があるかをスカイダイビングで試してみた。

スカイダイバーは、オペレーションスカイドロップという名前の Steelcase の450シリーズチェアに座って1000フィートを飛んでみた。衝撃でチェアのベース部分は破損し、木製のシートパンがわずかに損傷したままであったが、ポリウレタンでできたシェルは無傷だった。その後、Steelcase は、このスカイダイビングチェアのベースを入れ替え、ミシガン州グランドラピッズ市の本社ロビーに置いた。



360を丸ごと楽しむ



360 フォーカス

360マガジンの特集記事をさらに深く掘り下げた小冊子。職場環境の空間設計やデザインを左右するトピックや動向にスポットを当て、Steelcaseならではの膨大な調査データと切り口で時代の変化を伝えます。



360 リアルタイム・ポッドキャスト

IDEO、MIT、Microsoftなどの世界の著名エキスパートからのインタビューをアップ。「働く」、「学ぶ」、「癒す」など様々な「場」の研究リサーチの舞台裏を見てみましょう。



360 ウェブサイト (steelcase.com/asia-ja/research/360-magazine)

ウェブサイト上で職場環境調査データ、インサイトや動向に関する最新情報をチェックしてみてください。



360 イベント

開催されるイベントに関しては、弊社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