

360°

New Work. New Rules.

新・働き方と新・ルール

ハイパーコラボレーションが
チームと個の働き方を
再定義する

現代版「トライブ」のためのスペース
今日のイノベーターのための
ダイナミックな空間づくり

「コラボレーション」を科学する
身体運動が脳を活性化する

Exploring
Innovation
at Work

75号





360°

Exploring
Innovation
at Work

気づいているだろうか？ イノベーションに向けての企業間競争が激化するにつれ、今までのオフィスワークのパターンが変わってきたことを。

今、世界中の企業で起きていること。それは組織横断的に行われるマトリクス型やプロジェクトベース、ハイパーコラボレーションチームによって仕事が遂行されるようになったことだ。その仕事の仕方は今までのようにリレーのように一方向に向けた個々の貢献ではなく、サッカーのようにスピーディに動き、アイデア同士が活発に衝突しあうことだ。

360今号では、何故今、従来とは一線を画した多彩なスペースが求められるようになったかなどその背景を深く掘り下げた。柔軟性や自由度を重んじる環境、チョイスとコントロール、チームが仕事で最善を尽くせるような家具やツール、テクノロジーといった今日のチーム活動に不可欠な要素を浮き彫りにしている。

360°

Exploring
Innovation
at Work

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

発行者 + エグゼクティブエディター
Gale Moutrey

エディター
Chris Congdon

マネジングエディター
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
Emily Cowdrey
Hybrid Design, SF

編集アシスタント
Jacob Van Singel

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

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

ライター
Rebecca Charbauski
Jane Graham
Lisa Light
Jeff Link
Eileen Raphael
Lindsey Roberts
Julie Watt

写真家/アートディレクター
Benny Chan
Jeremy Frechette
Christoph Gabler
Noah Webb

イラストレーター
Hybrid Design, SF
Laura Breiling
Jody Williams

デジタルメディア
Areli Arellano
Sara Onken
Anne-Sophie Peter
Andrew Wyatt

広報
Katie Pace
Britta Gneiting
Kayla Hanson

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.
19-0000257 Copyright 2019. ここに記載されているトレードマークは
Steelcase Inc.または関係各社の商標登録です。

許可なく記載記事の複製、転用、写真の無断転載は禁じられています。

目次

6
360 概観

8
見解

10
ワーク・デイ

18
トレンド360

100
回顧

特集

22

新・働き方と新・ルール

今日、企業はかつてないほど複雑な問題やリスクに直面し、その中で最高益達成や対応の迅速化など計り知れないプレッシャーに晒されている。台頭しているハイパーコラボレーション型チームは、チームとして個としての両方の活動を再定義しながら流動的に動きながらアイデアを素早く生み出し、具現化させていかなければならない。しかし、働き方が大きく進化する中、職場環境はそれ程変わっていない。Steelcaseの研究者たちは、企業の変革者となり得る現代版チームのニーズや期待を満たし、仕事で最善を尽くせるスペースをいかに創造するかを日々模索している。

カバーイラスト：
Pat Charoensiri
Hybrid Design



特集

14

Q&A:自分の仕事は果たして重要か?

組織心理学者でTEDのWorkLifeポッドキャストの常連であるAdam Grant氏は、「真の信頼を築きたいとしたら、その時間は決して楽しくはないはずだ。」と言う。何故なら現代版チームは今までのように単純で労力が伴わない課題ではなく、複雑かつ重要、解決困難な課題に対して密接な連携体制で取り組まなければならないからだ。



70

「コラボレーション」を科学する

脳科学研究の進展によって、身体と脳は相互に密接な関係があり、問題を学習し解決する能力は身体をどう動かすかに左右されることが明らかになった。しかし、最近のSteelcaseの世界的な実態調査によると、コラボレーションする機会が増えているにも関わらず、職場環境は固定化され受動的に座りがちで斬新なアイデアを生み出す環境とは程遠い。今日の競争の激しい経営環境では、新たなタイプのコラボレーションと従来とは劇的に異なる物理的環境が求められている。

36

アジャイルチームの1日

「アジャイル」カルチャーを育むことを念頭に設計されたチームの1日の活動を追った。そのスペースは「アジャイル」なチームカルチャーを育み、皆がスピーディに動き、新しいアイデアを試し、実行し、顧客につながることを念頭にデザインされていた。



90

驚きと感動

かつて製品の差別化要因であった耐久性、サステナビリティ、人間工学、選択肢といった要素は今、標準製品の基本要素になっている。そこに新たに何かを付帯できるとしたら、それはユーザーさえも予想できない方法でユーザー体験を向上させる製品の個性やクラフト感だとCoalesseのデザイナーは考える。



50

現代版「トライブ」のためのスペース

Steelcaseのデザイナー、研究者、エンジニア、プロジェクトマネージャーで構成される組織横断チームは、アメリカ、ヨーロッパ、中東地域における創造的かつハイテクなチームの実態動向を調べ上げた。既存のスペースを上手く機能させようとユーザー自らが行動を起こし始めた現実からは多くの学びがあった。それをヒントに誕生したのがSteelcase Flexコレクションである。チームや個のためにダイナミックな「場」を創出できるように設計された新たなソリューション。それと比べて自らDIY風に施したスペースは決して簡単でも機能的でもなかった。



96

オフィス機能をも高める

革新的な新素材、Celliantは、天然鉱物を埋め込んだ特殊な機能繊維で血流を増加させ細胞へより多くの酸素を促す効果があることが立証されている。それによって疲れを改善し、機敏さと元気を取り戻すことにも貢献すると言われている。この見解を実証するためにDesigntexは非臨床試験を犬でも実施した。



360 概観

Your Coach Was Wrong: There Is an “I” In Team

「チームの中の個」という考え方：私の高校の更衣室のそこら中にモチベーションアップのポスターが貼られていたのを思い出す。「努力は才能を凌駕する」、「信じれば実現する」。そして、その中にあったのが「チームには個がない」という言葉だ。しかし、これはもはや通用しない。チームは、多彩な個性やスキル、ニーズを持つ個人の集合体である。その現場やオフィスでは、チームは個人のニーズにも対応しながらグループとしてのニーズが適切にサポートされて初めて最大のパフォーマンスを発揮できる。集団の中の個という存在だ。

チームワークはかつてないほど脚光を浴び、その需要も高まっている。デジタル変革による産業構造への影響は極めて大きい。企業のイノベーションと成長を推進するために企業の経営トップはコラボレーション主導型チームを組織に定着させようと必死だ。コラボレーションはより良いアイデアを導き、仕事の精密度を高め、生産性を改善し、より革新的な解決策を生み出すには不可欠な活動だからだ。当社の最新調査によると、ワーカーの半分以上が他者とのコラボレーションに多くの時間を費やしていることが分かった。経営トップが要求しなくてもすでに現場ではハイパーコラボレーション型チームが登場しているのだ。企業として成長し続けるために経営トップが出来ること、それはチーム内の「個」のニーズを徹底的に理解し、チームニーズとのバランスを図ることである。

そして、「個」や「チーム」をサポートするための秘訣は、職場でのプライバシーレベルの確保、利用できるスペースやテクノロジーをコントロール出来る権限をチームに与えることだ。まさに固定された旧態依然としたオフィススペースからの脱却である。それには階層制の中で浸透したマインドから自律型組織への変換が迫られる。人材獲得競争が激化する中、チームを構成する有能な「個」を引きつけ、定着させるためにも今までの常識を覆すパラダイムシフトが必要な時が到来しているのかもしれない。

Chris Congdon

Chris Congdon
エディター、360マガジン

イラスト提供：
Pat Charoensiri, Hybrid Design



見解

今号に
情報とアイデアを
寄稿した方々です。



Julie Barnhart-Hoffman
プリンシパル、ワークスペースフューチャーズ
Steelcase

「学習はお互いにつながり、偶然耳にしたり、たまたま見かけたりしたことで起こります。これは私たちが耳にするオープンレイアウトのマイナス面とは逆です。こうやって私たちは多角的な視点で学びながらそれを仕事に生かしています。しかし、集中的なコラボレーションでは、チームと個の両ニーズのバランスを取ることが重要になります。」

Donna Flynn
担当副社長、ワークスペースフューチャーズ
Steelcase

「コラボレーションに関する最大の誤解のひとつは、コラボレーションをコミュニケーションだと勘違いされていることです。多くの会議では、問題を報告し合うことに時間を割きすぎて問題を積極的に解決しようとするわけではないので会議でのアウトプットは非常に少ないのです。」



Bill Bennie
ディレクター、デザイン
Steelcase

「チームは日々の活動を変えるための柔軟性を必要としています。特に、アジャイルとデザイン思考を採用しているチームは、時間の経過とともに働き方を変えなければなりません。働き方をシフトさせるには、従来とは異なる新たな視点でのソリューションが求められるのです。」



John Hamilton
ディレクター、グローバルデザイン
Coalesse

「クラフトとはアイデアの発想をマインドからハンド（手）へと変換することでより優れたモノを作り上げる方法です。価値や個性、鍛錬や歴史の印として魂がそこに加わることでストーリーが生まれます。私たちは、全ての製品開発において「クラフト」をデザイン設計の中核的要素として位置づけています。」

Frank Graziano
プリンシパル、ワークスペースフューチャーズ
Steelcase

「目指すのは流動的に変化する柔軟な環境で、それはよりオープンな視点をもたらします。情報の可視化によってその発信者のコミュニティが形成され、定位置で利用されるようになるのです。現在必要なことは固定されたチェアに縛られるのではなく、アイデアを共有していくことです。そして、それは今までとは全く異なるユーザー体験を生み出します。」



Deidre Hoguet
ディレクター、アプライドリサーチ
DesignTex

「デスクに長期間座る人の健康状態を改善しようとする際にほとんどの人は身体と接触する張り地まで考えが及びません。しかし、私たちは考えたのです。チェアの張り地という繊維の機能で長く座ることから起こる健康問題を解決できないものかと。」

Vanja Mistic
シニアリサーチャー、ワークスペースフューチャーズ
Steelcase

「オフィススペースは、依然として個人を中心に設計されています。それはベンチデスクでお互いに近くに座りながら個人ワークを遂行し、必要に応じてグループでのコラボレーションワークに移動すると具合です。多くのオフィスでは、今日必要なアジャイルやデザイン思考などのチーム活動を念頭に頻繁なグループワークと個人ワークの間をスムーズに移動できるように配慮されていないのが現状です。」



ワーク・デイ

仕事を快適にするためのヒント



好奇心で「心」がワクワク

ハーバードビジネスレビューによって発表された最新研究は、「創造性」が企業の業績に良い影響を与えると報告している。しかし、3,000人以上の従業員を対象にした最新調査では、職務中の質問はやる気を失わせ、「創造性」の重要要素である好奇心を妨げると感じた人は70%にも及んだ。以下に職場での「創造性」を高めるための5つの方法を紹介しよう：

1 好奇心を揺き立てる

どんな本を読んでいるかとか、何か新しいことを学んだ時のことを話してもらおう。

4 目標を設定する

新しい知見は、「学習」を中心に目標を設定することがモチベーションを高めると示唆している。

2 多くの質問をする

出来るだけ多くの質問をする。聞き上手は創造的に問題を解決しようとする確率が高いという調査結果がある。

5 自ら考えさせる

既存の枠にとらわれない考え方が新たな課題に取り組ませる。

3 なるべく良い質問をする

マサチューセッツ工科大学の工学者であるポプランガー博士は、良い答えを出そうとせず良い質問をするよう心がけようと説いている。

仲間と向き合う

孤独を感じますか？誰もがひとりではない。2018年度のCignaの実態調査によると、多くのアメリカ人が社会的孤立による孤独感に苦しんでいることが判明した。イギリスはこの蔓延防止対策として孤独大臣を任命し、国家として真摯にこの問題に取り組んでいる。右記は職場での孤独感に打ち勝つ3つのヒント：

対面での会話を持つ
メールだけでなく、同僚のデスクに立ち寄り対面しながら話してみよう。

カレンダーにマークする
毎週、友人や同僚とコーヒーを飲みながら会話する時間を設けよう。

クラブに加入する
オフィス内のチーム活動に参加したり、誰でも参加できる時間外活動クラブを結成しよう。



ジムで脳を鍛える

脳を鍛えるには大腿二頭筋を動かそう。スタンフォード大学のd.schoolとウィーンにあるクリエイティビティ・ジムは、「創造性」を高めるには筋肉を鍛えるべきだと啓蒙している。

クリエイティビティ・ジムは、マインドを鍛えながら「創造性」を向上させる活動に世界中で取り組んでいる。創造力を発揮させるにはジムに行くこともいいのかもしれない。

FOMOのための対処法

インスタ映えが脚光を浴びSNS依存症が増える中、そこから取り残される不安や恐怖 (FOMO = Fear of Missing Out) と闘うにはどうしたらいいのだろうか？ デジタル機器から離れて「今」という瞬間に生きること。以下がその処方箋だ：

タイマーやMomentなどのアプリでネットに繋がっている時間を自分で把握する。

家族や同僚との時間を上手く配分して24時間365日自分を縛らない。



メールチェックやオンラインアンケートをする時間を設定する。

ネットから距離を置き、リアルな「今」を生きる。



従業員が欲しているモノ

ウォートン校のAdam Grant教授は、Facebookと共同で同社の従業員にとって最も重要なモノを調査したところ、やる気をもたらす3つのモチベーションが明らかになった：



キャリア
職場での自律性は従業員の学習と成長を促す。



コミュニティ
人から尊重され、気にかけてもらえる感覚が他者とのつながりを改善する。



原因
職場で目的意識を持つことが従業員に誇りをもたらす。

私たちが 読んでいるもの

Imagine It Forward:
Courage, Creativity, and
the Power of Change

Beth Comstock with
Tahl Raz

企業のマインドセットや考え方を改革するには労力を要する。確認リストすら存在しない。元GE副議長のBeth Comstock氏は、企業が直面する日々変化する課題にどう取り組むべきかを新鮮かつ鋭い視点で説いている。

Chief Joy Officer: How
Great Leaders Elevate
Human Energy and
Eliminate Fear

Richard Sheridan

現状固執からはイノベーションは生まれない。それは勇気ある斬新なアイデアと従来とは異なる全く新しい視点で問題を捉えることから生まれる。本書の中で著者Jonah Sachs氏は、ビジネスと人生を成功に導くには大胆かつ知的なリスクをどう乗り越えるかを提示している。

Unsafe Thinking: How to
be Nimble and Bold When
You Need It Most

Jonah Sachs

企業のトップたちは、恐れやイライラをどうやって幸せや喜びに変えているのか？著者であるRichard Sheridan氏は他者を導くという挑戦に喜びを見出す上でその焦点を企業カルチャーからリーダーシップへとシフトさせている。

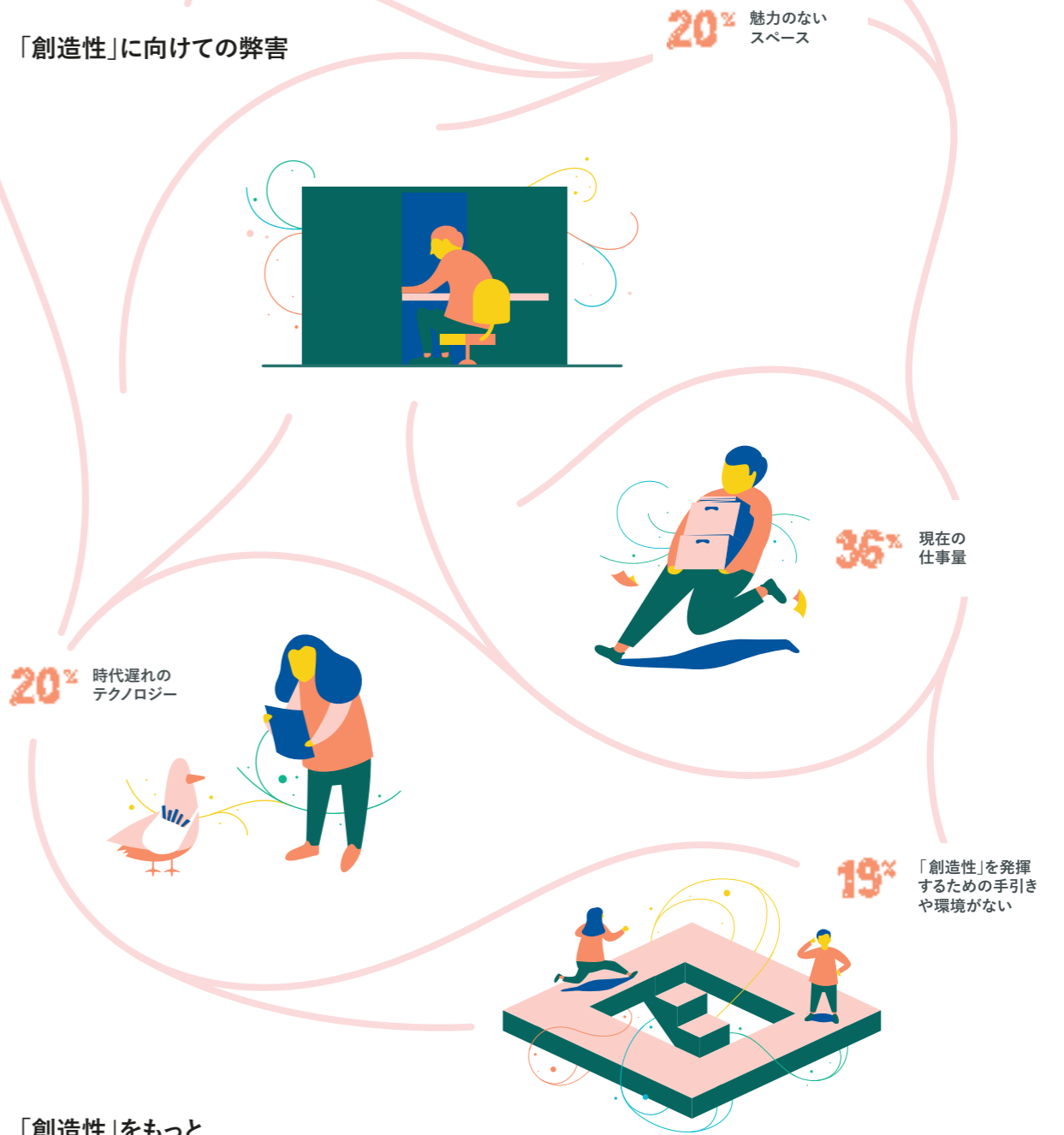


私が好きなモノ

「私がMotifウォールパネルを何故気に入っているかという、そのカラー、模様、サイズ、組み合わせを駆使することで自分のコラボレーションスペースをパーソナル化できるという点です。」

Amanda O'Keefe
デザイナー、Steelcase

「創造性」に向けての弊害



「創造性」をもっと 発揮したい？

イノベーション、刷新、オリジナリティといった要素が脚光を浴びる現代において、「創造性」は働く人のキャリアを向上（あるいは破壊）させる重要なスキルである。Steelcaseは、ドイツ、フランス、イギリス、スペイン、アメリカ、日本の4,500人以上を対象に職場での「創造性」に関する意識調査を実施した。職場での「創造性」をどう感じているか、「創造性」を十分に発揮できない理由等を尋ねた調査結果は必見である。

74%が日常的に「創造性」を発揮している

14%が「創造性」を発揮する機会がない

55%が自分の業務の中でもっと「創造性」を発揮したいと感じる

ミレニアム世代とZ世代は、より「創造性」を発揮し、労働力も多様である。

X世代とベビーブーマー世代の70%と比較して78%が毎日または毎週のように「創造性」を発揮している。

Y世代とZ世代は、年配のワーカーより「創造性」を発揮する機会を望んでいる(60% vs 50%)。

Does Your Work Matter?

イラスト提供:
Laura Breiling

自分の仕事は果たして重要か? 今の自分の仕事が存在しないとしたら誰が困るだろうか? その答えを「仕事に意義を見出そう」と導いているのは組織心理学者でTEDのWorkLifeポッドキャストの常連であるAdam Grant氏だ。Grant氏は、多くの業種の企業と連携しながらいかに仕事が辛くならないようにするかを研究している。その中には宇宙飛行士も名を並べる。旧態依然とした職場環境に対するその実験的アプローチは非常に興味深く、今回、職場内で信頼を築きながら仕事への意義ややりがいを見つけるためのヒントを360が聞き出した。



360：今、仕事に意義を見出そうとしている人が多いように思うのですが、その本質的な理由は何かとお考えですか？

Adam Grant：自分の仕事の人々の生活を向上させていると感じられることが仕事へのやりがいを感じる最強の原動力であることは明らかです。何が目的意識を与えるか。それが誰かの役に立っていて、それがなくなるとしたら人々の暮らしが悪くなるかもしれないということです。仕事での重要要素ランク付け調査というものが1970年代初頭以降から実施されています。2000年頃は「仕事での意義」がトップにランクインし、それは70年代や80年代も同じなのです。

360：イノベーションを起こそうというチームは失敗に前向きで、それが信頼につながっていると思いますが、多くの企業はこの信頼関係を間違った方法で築こうとしていないでしょうか？

AG：以前、国際宇宙ステーションに滞在したことがある宇宙飛行士や彼らをトレーニングしたリーダーと話す機会がありました。彼らのコメントは全く同じものでした。信頼とは相手をどれだけ好きかということではなく、相手にどれだけ任せられるかということだと言うのです。良い仕事をしたいという思い、優先事項や信念が同じでありさえすれば、出身や宗教が同じである必要は全くない

のです。

宇宙飛行士の場合は実際には皆が敵同士だったのです。アメリカ人はロシアの宇宙ステーションにも行くし、その多くが軍出身で冷戦を経験しています。彼らは共に暮らし働く中でお互いを信頼し合っています。その信頼のベースにあるのは明確な使命や自信、そして多少の弱さです。弱いからこそ危険を冒したとしても相手を責めることはないのです。

「信頼とは相手をどれだけ好きかということではなく、相手にどれだけ任せられるかということです。」

360：企業がやることで「それはうまくいかないだろう」と感じたことはありますか？

AG：私が驚いているのはチームビルディングやチーム活動の数の多さです。それらは卓球トーナメント、集いやパーティーといったシンプルなものですが、問題は人が集まっても新たな出会いを求めて積極的に交わって会話をするわけではなく、多くの場合、自分と似ている人や知り合いと話すだけです。一緒に克服する問題があるわけでもなく、表面的でただ楽しいだけの間柄では互いを信頼するとはどういうことなのかを果たして学べるのでしょうか？

Q&A: 自分の仕事は果たして重要か？

360：もしそれが正しい方法でないとしたら、どう信頼を築けばいいのでしょうか？

AG：真の信頼を築きたいとしたら、その時間はあまり楽しくはないでしょう。何故ならチームは今までのように単純で労力が伴わない問題ではなく、複雑かつ重要、解決困難な課題に密接な連携体制で取り組まなければならないからです。必ずしも楽しい時間ではない時にこそ信頼という絆が生まれ、人間の本当の姿が分かるのです。これは一緒に何かを創ったり、問題を解決しようとする際にこそ起きるのです。

360：物理的な職場環境は社員にどんなメッセージを発信すると考えますか？

AG：組織階層をベースにしたオフィスのデザインは必然的に巨大になります。もし私が企業のトップだとしたらフロアのコーナーの個室でまるで隠れるようにいたくはないですね。私はあくまでも現場が見えるその中心に身を置きたいです。通常、企業の経営層は役員フロアに個室を構えています。まるでそれは迷路の中にあるようなものでアイデアがあったとしたら現場で奮闘する社員にどうそれを伝えるのでしょうか？

だからといって、私は必ずしもオープンな執務レイアウトに大賛成というわけでもありません。その2つの中間点、つまり、企業の経営層も社員と同じエリアに席を構えるべきだという考えです。そして、ひとりで集中したい場合には個室に入って仕事に没頭できる機会を全社員に与えるべきなのです。

360：社員は固定された自席だけではなく様々な場所で働くことを望んでいます。しかし、企業はというと皆がオフィスで協働しながら予測不能な困難な問題を解決して欲しいと考えています。この溝をどう埋めれば良いとお考えですか？

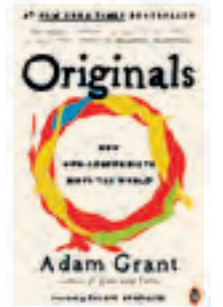
AG：重要なのはそのバランスです。過去にオフィス以外での勤務形態の効果を調べあげたメタ分析がありました。それは週のうちどこかで一同に集まれば残りの週は個々に働いてもいいというものでした。すると経営者の何人かが「どうやって私は社員を監視し、ちゃんと働いているかどうかを確認すればいいのか？」と私に尋ねたのです。私はこう答えました。「もし監視しなければいけない状態だとするとそれはリーダーシップの問題ですよ。何故なら社員は仕事に意義を見出し、意欲的に仕事をしたいと願っているのですから。」

360：貴方が過去に仕事をした企業との間で何か驚かされたことはありますか？

AG：驚いたことのひとつは肩書きに対する執着です。一般的に肩書きにしがみついている人ほど仕事に対して不安があるのです。フロアの角の個室に身を構えることイコール会社での地位を確立したということではあ

りません。それはあなたが未だに必死に地位を求めているという証拠なのです。私が属する教育現場でも名前ではなく姓の前に必ず「教授」とつけて呼ばせる人がいます。地位を示すために肩書きに何故そんなに拘らなければならないのでしょうか。尊敬を表す方法は他にないのでしょうか？尊敬させるためにその職能に対して見苦しいほどの距離をとるのではなくお互いにもっとパーソナルなレベルで対話すべきだと私は思うのです。

「もし監視しなければいけない状態だとするとそれはリーダーシップの問題です。何故なら社員は仕事に意義を見出したいと願っているのですから。」



Adam氏の話に興味にある方は同氏のTED WorkLifeポッドキャストをご視聴ください。また、steelcase.com / podcastsでは仕事を退屈だと思わないようにする方法や怠慢が創造ワークの鍵となる理由も紹介しています。



トレンド 360

A Buyer's Market

買い手市場。 デジタル変革が企業の業績を左右する時代に突入した。企業の意思決定がよりデータ主導になったり、デジタルツールに投資したりなど、企業はテクノロジーを活用しながら効率性を改善し新たな方向性を打ち出そうとしている。

実際、企業経営層の87%はデジタル化が企業の至上命題のひとつだと捉え*、2020年までにデジタル化が売上の半分以上に影響を及ぼすだろうと予測している人はその半分近くにも及ぶ**。

その中で先進的企業は、事業で成功するにはテクノロジー導入だけではなく、事業改善のためにテクノロジーを扱う「人材」の重要性を実感し始めている。テクノロジーに精通した高度なデジタルスキルを持つ人材にとっては、まさに「ホーム」となる企業を選びとることになり、それが買い手市場になっている。

こういう状況が、人材獲得競争において福利厚生や給与より何が強みになるのかを改めて企業に考えさせるきっかけになっている。

では、現在、市場では一体何が起きているのかをデータで検証してみよう。

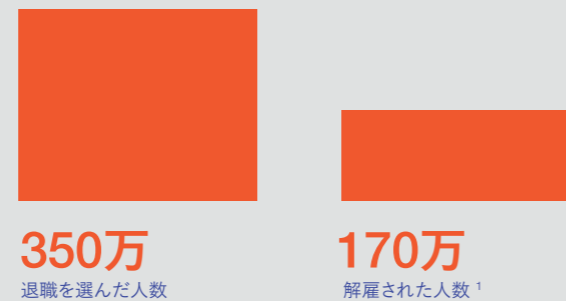
*Gartner, 2018-2019年 C-suiteのトップインサイト
**Forrester Research, 2016-2020年までのデジタルビジネス状況, 2015年

「提供する製品やサービスに関係なく、あらゆる企業はテックカンパニーになり、この事実を受容できる企業がこれからの世界をカタチづくっていくでしょう。」

フォーブステクノロジーカウンシル, 2017年1月

過剰な求人情報

求人数が増えるにつれ従業員は忠誠心を失い、どこで働くかにより慎重になる。



ギャラップの調査によると、従業員が仕事を辞める主な理由は企業風土や仕事内容が合わないことにあるという。そして、従業員の51%がより柔軟な勤務時間を提供する企業に転職すると回答した。²

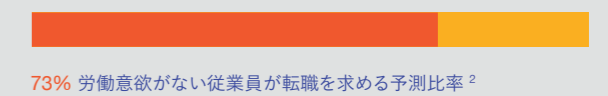


756,000

ヨーロッパで2026年までにITや通信技術職が不足する数³

出典元: (1) U.S. Bureau of Labor, December 2018 (2) State of the American Workplace, Gallup, 2017 (3) Empirica, Working Paper: e-skills in Europe, 2015 (4) Future of Skills Report for the Executive Council of AMCHAM EU May 2018 (5) Deloitte Millennial Survey, 2018 (6) Hays What Workers Want Report 2017 (7) Mercer Talent Trends, 2017 (8) Engagement and the Workplace, 360 Steelcase Global Report, 2016

イラスト提供:
Gabriel Ribes, Hybrid Design



EU人口の半分は基本的なデジタルスキルがない。⁴



欲しいもののリストの中味は？

高度なスキルを持つ従業員は「ホーム」ともいうべき職場に何を求めているか？

78%

野心：キャリア構築やスキルアップに積極的である。⁶

62%

企業風土：給与より企業風土にいかにかにフィットするかを考える。⁶

51%

ワークライフバランス：ワークライフバランスを重視している。⁶

69%

スキル開発：専門性におけるスキル開発が見込めなければ職を辞退するだろう。⁶

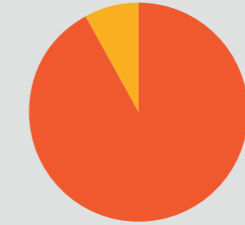
28%

忠誠心：5人未満の会社で働くことも考えている。⁶

53%

健康：会社は従業員の健康やウェルネスにもっと注力して欲しいと思う。⁴

仕事に意欲的な従業員は、目的意識が高い会社で働く可能性が3倍も高い。⁷



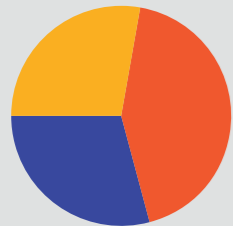
93%

会社は従業員ウェルビーイングに関心を持っていると答えた労働意欲が高い従業員比率⁸

モバイルで働くミレニアル世代

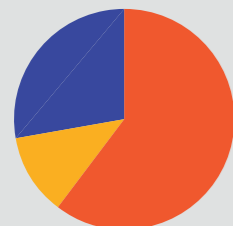
若い世代が労働力に加わるにつれて就業ニーズの多様化や早期離職も珍しくない時代に入った。⁵

ミレニアル世代の期待項目を比率で見ると...



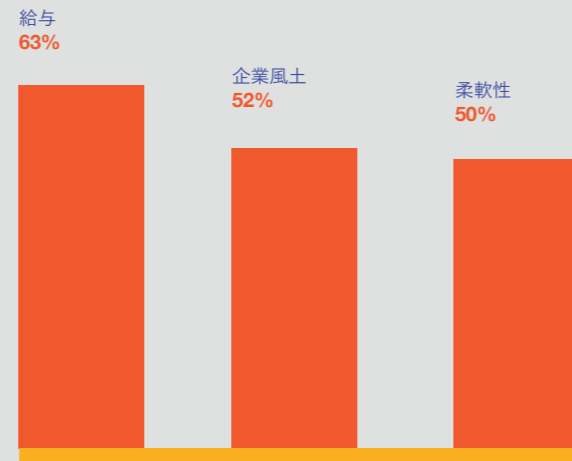
43% 2年以内に離職
 28% 5年以上在職
 29% その他

Z世代の期待項目を比率で見ると...



61% 2年以内に離職
 12% 5年以上在職
 28% その他

ミレニアル世代が重要視するものとは？



以下の条件があれば5年以上会社に勤務してもいいと考えるミレニアル世代の比率

55%

どこでいつ働くかを選択できる

69%

多様性のある組織で働ける⁵





New Work. New Rules.

新・働き方と新・ルール。「ハイパーコラボレーション」が
チームと個の両ワークをどう再定義するか

Amazon、Airbnb、Uber、Netflixといった新世代の破壊的ビジネスモデルが世界を席卷している。単に新製品を市場に導入するだけでなく、市場をひっくり返し多くの付随的損害をもたらしている。クレディ・スイスによると、その技術破壊によってS&P 500企業の寿命は1950年代の60年から現在は20年以内へと短縮されたという。

企業は、こぞって消費者が欲しているものを把握し、競合他社よりもさらに革新的で魅力的な何かを生み出そうと躍起になっている。だからこそ、今、企業リーダーたちがチームに焦点を合わせ、イノベーションに向けて多様な思考や創造性を育む企業文化を構築しようとしているのは極めて自然なことだ。

なぜ「チーム」？なぜ「今」？

コラボレーションをする機会はますます増えている。Steelcaseが実施した最新調査では、90%の人が新たなアイデアを生み出すためにはコラボレーションは不可欠であると答えている。企業リーダーたちの認識はさらに強く、その93%がコラボレーションはアイデアの創出にはなくてはならないと考えている。

Googleのチームパフォーマンスを研究する「プロジェクト・アリストテレス(Project Aristotle)」に関するニューヨークタイムズの最新記事では、チームは素早くイノベーションを起こし、より良い成果を達成し、仕事への満足度が高いと結論づけている。コラボレーションが増えると収益性も上がる。他の研究でもこのGoogleの結論を裏づけるものが多い。企業生産性機関(Institute for Corporate Productivity)によると、コラボレーションを推進する企業のパフォーマンスはそうでない企業と比べて5倍ぐらい高い。一方で企業の幹部、従業員、教育関係者を対象とした最近のセールスフォース(Salesforce)調査では、被験者の86%がコラボレーション欠如は職場環境の失敗だと答えている。ハーバードビジネスレビューによると、コラボレーションの定着により、チームベースの作業に費やす時間が過去20年間で50%増えたという。驚くべき数字だ。Steelcaseの研究でも今日、ワーカーは1日の半分以上を他者とのコラボレーションに費やしていることが分かっている。

「現在、企業には単に製品を導入することだけでなく、創造性、イノベーション、デザインといった要素に注力しながら対応の迅速化も求められている。そのためには仕事は部門別ではなくプロジェクトベースかつ組織横断的に遂行されていくことになるだろう。」とAM Chamの未来スキルに関するEU Future of Skillsレポートは予測している。



**企業は、こぞって消費者が
欲しているものを把握し、
競合他社よりもより革新的
かつ魅力的で社会を変える
何かを生み出そうとしている。**

Steelcaseの研究者やデザイナーは、20年以上の間「コラボレーション」を研究し続けている。最近では北米、中近東、ヨーロッパにおける「高性能チーム」についての研究に着手し、新たなタイプのチームワーク登場によって広い意味で変化が起きていることに着目した。チームが重きを置いているのは以下の2つだ：

新たなアイデアの生成：新しい製品、サービス、ソリューションを創造し、具現化していくこと。

実行の徹底度を高める：アイデアを予想通りに迅速に開発し、市場に投入していくこと。

これらのチームは、重点が何かに関わらず、複雑な問題を解決しながら迅速に仕事をしていくというプレッシャーをかけられている。彼らは「ハイパーコラボレーター」と呼ばれ、個々のタスクに集中することがチームの貢献につながった昔とは一線を画す。Steelcaseの研究、デザインチームがそこで目にしたのは、情報やアイデアの継続的な交換、P2P(ピア・ツー・ピア)学習の実践、好奇心を持って顧客と繋がりようとするワーカーたちの姿だ。迅速な反復サイクルで遂行されるタスクは相互に関連し合いプロジェクトは極めて流動的である。調査でも分かるようにこの相互依存する働き方とスピードは、以前のチームとは根本的に異なるものでその実践は決して容易ではない。

現代版チームワークは何が違うのか？

「水泳とサッカーチームの違いで考えてみましょう。水泳選手はひたすら自分のレーンを泳ぐのに対して、サッカー選手はお互いを頼り、常に動きながらプレーをしています。これは現代版チームの行動と非常に類似しています。素早いワークフローで互いのアイデアをぶつけ合い反復しながらアイデアを改善していきます。」と語るのはSteelcaseのワークプレイスイノベーション&ブランドコミュニケーションチームの担当副社長であるGale Moutrey氏だ。

誰かが仕事を前進させる責任を担い、これらのチームの多くがデザイン思考やアジャイルな動き方を実践している。以前はITやクリエイティブチームだけのものであったこの働き方は、いまや一部の先端を行く人々のモノだけではなくなった。

多くのチームが立ちながらミーティングやスプリント、ワークショップを習慣とし、チームの仕事のスピードを上げ、顧客との対話を重視している。そして、これらのチームの活動や行動規範を理解したことで誕生したのがチームの新たな働き方をサポートするスペースの創造だ。

「今日のチームは、素早いワークフローで互いのアイデアをぶつけ合い、反復しながらアイデアを改善しています。そして、誰もが仕事を前進させる責任を担っています。」

Gale Moutrey
担当副社長、ワークプレイスイノベーション+
ブランドコミュニケーション



多くのチームが立ちながらミーティングやスプリント、ワークショップを習慣とし、チームの仕事のスピードを上げ、顧客との対話を重視している。

「デザイナー」のように考える

創造的問題解決のための方法論であるデザイン思考は、身体的にも認知的にも活発に動かざるをえない。その一連のチーム活動は、ワークショップやプレストを頻繁に行い、壁やホワイトボードをふんだんに使ったコンテンツ表示やアイデア共有のために集うといったものだ。メンバーは近くに座り、リアルタイムで対話できるため結束力も高まり、仕事を迅速にこなすことができる。また、集中して情報を吸収し、自身の考えを整理整頓するためにグループから離れてひとりになる時間も作ろうとする。立つ、座る、書く、ジェスチャーをする、資料やモノを動かしたりとその行動はダイナミックかつテンポが速い。

「アジャイル」的変革

「アジャイル」とは、ソフトウェア開発から派生したプロセス重視の開発手法で仕事のスピード、柔軟性、顧客重視の環境を構築することから現在では多くの業界が実践し始めている。アジャイルチームは、迅速にタスクを実行し、進捗状況を監視し、ワークフローを再調整できるように仕事の配列は体系化されている。そして、タスクに応じて個人やグループでのワークモードは絶えず切り替わりながら仕事は遂行されていく。

コントロールの欠如

チームメンバーは自分の環境をコントロールできずチームと個の作業バランスをとるのに苦労している。



「ホーム」がない

チームは情報交換のために近くに座って働く必要があるのにそれを可能にする「ホーム」がない。

「ほとんどのオフィスは未だ主には個人ワークと一方向的作業を基準に設計されています。」

Julie Barnhart-Hoffman
プリンシパルデザインリサーチャー
ワークスペースフューチャーズ

に共有されるために壁やホワイトボードに情報を残すことが難しく、会議が終了するとワークフローは中断されることになる。

例え、チームが所有できるスペースがあったとしても状況は変わらないと言うのはSteelcaseの研究員のBarnhart-Hoffman氏だ。「チームが遂行する活動は極めて流動的で現在のスペースはそれに対応していないからです。スペースは常に変化する彼らの活動に合わせて素早く適応できるものでなければなりません。それなのに作業から作業へと容易にシフトできず、チームの人員構成、ニーズ、優先順位に合わせてスペースを再構成することもできません。その結果、チームは、その勢いそのまま仕事に没頭し続けることができないのです。」

さらにSteelcaseの研究員が観察した行動の中には、オープンな執務スペースの1番の問題であるプライバシーの確保に苦労している姿もあった。それが仕事のスピードや質を悪化させているのだ。オープンオフィスの中でもひとりで熟慮し、集中する時間は不可欠である。オープンレイアウトでは席の近くを通る人によって仕事は簡単に邪魔され、フローが途切れることはよくある。仕事への集中のための視覚的/音響的プライバシーを確保できる仕掛けは必須といえよう。

オープンな執務スペースがワーカーの最大の弊害だとするとその次に来るのがテクノロジーだ。実際、Steelcaseの調査によると、コラボレーションにおける5つの弊害のうち3つがテクノロジー関連だ。チームミーティングでよくあるのがテクノロジー関連への苛立ちでその多くが音や視界にまつわるものだ。必要な情報にアクセスできないとか仕事を視覚的に表示できない等だ。また、遠隔にいるチームメンバーとのビデオ会議では、特にメンバーが立ち上がってその周りを動いたりすると視界から外れ、同じような条件では会議に参加することはできないという問題もチームは抱えている。

もう1つの問題としては、チームが使用する一般的なテクノロジーは、個人ワークまたは情報表示用で共創造や対話用ではないということだ。Steelcaseの調査では、大画面デバイスの場合にはコラボレーションの頻度が多いチームメンバーというよりは経営幹部の利用率の方が圧倒的に高い。また、スペースのレイアウトがワーカーとテクノロジーの間の障壁になっているのも観察から分かった。それがテーブルのカタチなのか立ち上がるのが面倒になるクッション性の高いチェアなのか、そういった要素が画面やホワイトボードでのコンテンツ共有を難しくし、結果としてワーカーの意欲を削いでいるとも言えなくはない。



ツールが足りない

ほとんどの人は、グループワーク用の大画面のデバイスを利用できない。利用できる人もスペースが障壁になってその利用が限定され、画面上のコンテンツ共有が困難になることが多い。



新しい働き方と古いオフィス

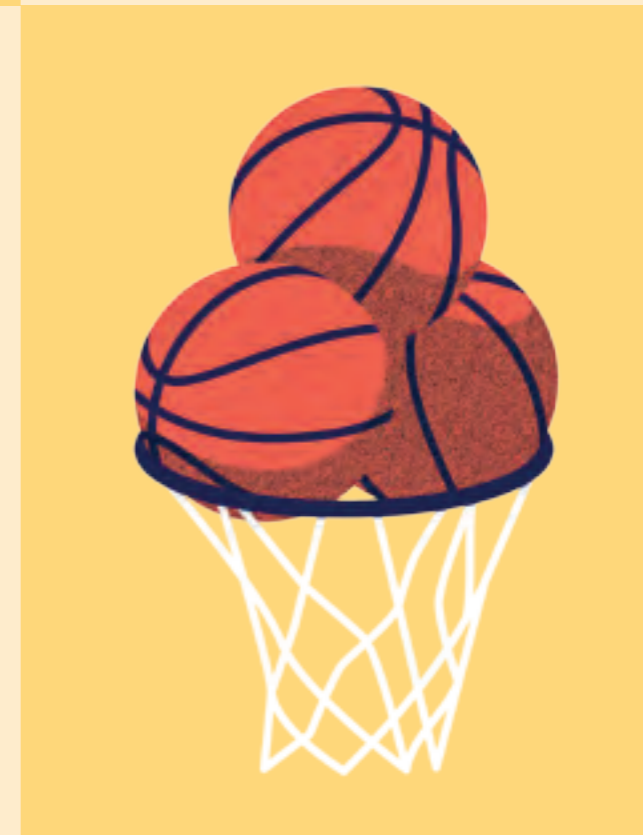
ほとんどのオフィスは、一方向的な仕事を念頭に設計されており、デザイン思考やアジャイルワークに向けての必要なワークフロー、チーム活動や行動をサポートしていないのが現状だ。

悪戦苦闘する日々

チーム活動に重きが置かれる中、研究員やデザイナーたちは、ほとんどの職場環境がそのチーム活動の弊害となっている、つまり、少なくとも彼らの仕事をやりにくくしている現状を目の当たりにした。

Steelcaseの主任研究員であるJulie Barnhart-Hoffman氏はこう語る。「ほとんどのオフィスは未だ主には個人ワークと一方向的作業を基準に設計されています。通常、オフィススペースはチームベースではなく個人単位に割り当てられ、部門によって分かれているため組織横断的プロジェクトを遂行するのが非常に難しいのです。」

多くの企業はチームが「協働する」ための「ホーム」、つまり、チームの結束を築くための「場」を提供していない。チームは、個々の考えをお互いに伝え合い、仕事を可視化する必要があり、個人とグループ両方の作業を簡単に切り替えられることも重要になる。今日、多くの企業では未だグループワークには昔からの会議室（長テーブルと壁掛けホワイトボードの典型的スタイル）が利用されている。これらのスペースは、上司主導の情報共有等のフォーマルなコミュニケーションを念頭にしたもので今日のアジャイルな働き方や共創造と行った一連の活動をサポートするように設計されているわけではない。さらにほとんどの会議室は基本的



アイデアに行き詰まる

ほとんどのコラボレーションスペースが情報共有や座って聞くという受動的な参加を念頭に考えられているため、問題解決に向けて心身ともにアイデアが出ていく環境をつくりだしている。

「チームには個がないという考え方はもう古いのです。チームは個人で構成されています。個人が最善の仕事ができるようにしながら専門性をもつ多彩な人材からなるチーム活動に向けてスペースを設計する必要があります。」

Gale Moutrey
担当副社長、ワークプレイスイノベーション+
ブランドコミュニケーション

オフィスを再起動するという取り組みは大きく遅れているといってもいいだろう。今日のワークプロセスやチーム活動は劇的に変化したにも関わらず、働く「場」は進化していないのが現状だ。仕事はより複雑でネットワークや横のつながりで遂行されるようになってきた。同僚が海外に散らばることもある。皆が相互に依存しながらより流動的なチームとして結束力を高めなければならない。その中で今日のオフィスとは、「チームの中の個」である個人のニーズを満たしながらチームを最大限にサポートするように設計されなければならないのだ。

「チームに個はないという考え方はもう古いのです。チームは個人で構成されています。個人が最善の仕事ができるようにしながら専門性をもつ多彩な人材からなるチーム活動に向けてスペースを設計する必要があります。」とMoutrey氏は語る。

チームと個の両ニーズのバランスを適切に保つことは難しくもある。そして、最初のスペースを繰り返すことは決して正しい方法ではないということだ。重要なのはチームが自分たちの環境をコントロールできるようにすること。そうするとチームは変化するニーズに合わせてスペースを調整し、何が機能するかを自ら検証できるようにになる。

オフィスを再起動する

チームワークという概念は決して新しいものではない。20世紀型チームは専門分野とタスクで明確に分かれ、それはまるで組み立てラインのように機能していた。仕事は階層構造に基づき、スペースはその階層型組織をサポートするように設計されていた。20世紀初頭、経営学者のフレデリック・テイラーが発案した「科学的経営」に触発された企業は、効率性を重視し仕事は個々の業務で明確に分割されていた。このテイラーモデルはその当時は理にかなっていたが、個人ベースのワークスタイルは仕事のスピードを減速させ、エラーを見落としがちで好機を逃しやすいものだった。

今日の多くのオフィスは、この「仕事は一方向」という考え方が反映されている。Barnhart-Hoffman氏によると、オフィスレイアウトは個人ワークに焦点が置かれ、中央に配された「プルベン」エリアの周囲には個室があった。しかし、アイデアのフローをスムーズにするために多くの企業がこのレイアウトをよりオープンに変化させていった。最近のSteelcaseグローバルレポートによると、全オフィスの69%がオープンな執務レイアウトを採用している。チームはベンチ型デスクで働き始め、会議室でプロジェクトの進捗状況を皆で確認し合う。しかし、この環境でも結局仕事は分割され、ミーティングや井戸端会議があちこちで行われているのだ。

Barnhart-Hoffman氏は、SteelcaseのITチームのためのアジャイルワークのプロトタイプスペースに関わったひとりだ。ワークフローの中で実際にスペースを利用する人がレイアウトを再構成できるよう権限委譲することが重要であることを強調している。「ユーザーがスペースをコントロールできるようにすることが求められています。プロジェクトの進み方に合わせてスペースを調整し、チームと個がどうやって上手く機能するかはチーム自らの判断が正しいのです。個人やチームが自分のスペースをよりコントロールできるようにすることは、チームの結束力を高めると同時に企業カルチャーや信頼関係の構築にもつながっていくことになります。しかし、現在、多くの企業の社員は、オフィスへの要望を提出しても通常、その変更は数週間から数ヶ月も待たなければならないのが現状なのです。」

プロジェクトの仕事はフェーズを経ながら変化し、フェーズ毎に活動も大きく異なる。チームが遂行する仕事内容が変化するにつれ、チーム力やその人員構成も変わってくる。「そうなるスペースがプロジェクトとともに進化できることが重要になります。もちろん、チームは仕事のターゲット完了日に合わせて仕事の範囲も設定しています。その自律性が環境にも反映されていないとワークフローは滞ります。理想は周囲の環境を変え、作業内容に合わせてチームが働きやすいように家具を動かしながら働けることなのです。」と言うのはBarnhart-Hoffman氏だ。



チームが望むもの

チームは何を欲し、職場環境に何を期待しているのか？ Steelcase は、優れたチームをつくるには企業は以下の3つの要素を考慮すべきだと提案している：

チームのための「ホーム」をつくる

チームスペースの役割には単に仕事自体をサポートすることよりも重要なことがある。それは人間的側面への配慮だ。

「適切だと感じられる」スペース：チームスペースは、チームの慣習やワークスタイルを反映し、それをサポートすべきである。

共に信頼を築く：例えば、一緒に「料理をつくる」など何かを一緒に作り上げることを通してチームの一体感、結束力、信頼感を育成する。

遊び心を取り入れる：遊び心のある交流は、新たな視点を刺激し、今までにない手法を試すことでチームが新たな概念に挑みやすくなる。

融通が利くスペース

仕事のプロセスに合わせて変化するダイナミックなスペースが必要である。

適応性と即時性：スペースによって、チームは速いサイクルで自然かつ自発的なやり方で再編成できる。

フローが見える：コンテンツを整理でき優先順位をつけられる「ステージ」としての「場」が必要である。

チーム力を高める

個々の好みやプロジェクトのニーズに迅速に対応するためにチーム自らが環境をコントロールする必要がある。

無駄に待たない環境づくり：PCのソフトウェアのように現在のスペースや家具を更新できること。それがプロジェクトを前進させる。

個人の嗜好に合わせてスペースを調整：チームと個人が要求に応じてスペースを素早く調整できるようにする。

施設管理の役割を変える：容易にレイアウト変更ができると施設管理は管理・監視する役目からアドバイザーとしての役目が変わっていく。

コンテンツを整理でき
優先順位をつけられる
「ステージ」としての「場」
が必要である。



思考、創造、コラボレーションのためにデジタル、アナログ両ツールを素早く切り替えられることは必須である。

チームには、チームの一体感、結束力、信頼感を育成できる「ホーム」が必要である。



個人はチームでのコラボレーションと個人での集中ワークを素早く切り替えられる環境を欲している。



スペースは、誰もがコンテンツに容易にアクセスでき、姿勢を変え、資料を動かし、新たな視点が得られるように設計されるべきである。



チームや個人は、プロジェクトのワークフローや変化に合わせて自らがスペースを再構成できる権限を持ちたいと感じている。

Barnhart-Hoffmanは次のように述べる。「学習はお互いにつながり、偶然耳にしたり、たまたま見かけたりしたことで起こります。これは私たちが耳にするオープンレイアウトのマイナス面とは逆です。こうやって私たちは多角的な視点で学びながらそれを仕事に生かしています。しかし、集中を要するコラボレーションでは、チームと個の両ニーズのバランスを取ることが重要になります。コンピュータ、モニター、キーボードなどデスク上を自分好みにカスタマイズしたい、私物の収納や文房具、スナックなどの共有アイテムも保管したいと思うでしょう。仕事に集中し、自分の考えをさらに発展させるにはプライバシーも必須です。これには変化を予測し、適応できる環境が必要になるのです。」

人間だからこそ出来ること

ハイパーコラボレーションチームにとってはこういった人間ならではの体験が全てと言っていい。何故ならメンバー同士の信頼と結束が鍵になるからだ。そのためにはメール等にはあまり依存せず、できるだけ近くで仕事をしながら対話することが一番である。Menlo InnovationsのCEO、Richard Sheridan氏は、同社のアジャイルな職場環境について次のように述べている。「人間は生まれつき声帯という高速声帯技術を持ち、そのおかげでリアルタイムに対話ができています。それは素晴らしいことなのです。」互いに知り合い、信頼し合い、共に学び成長することができる空間の中でそのイノベーションが起こる確率は高くなるのだ。

「学習はお互いにつながり、偶然耳にしたり、たまたま見かけたりしたことで起こります。こうやって私たちは多角的な視点で学びながらそれを仕事に生かしています。」

Julie Barnhart-Hoffman
プリンシパル、デザインリサーチャー
ワークスペースフューチャーズ

Day in the Life of an Agile Team



「アジャイル」、それは「チーム」に尽きる

アジャイルチームの1日。モノのインターネット（IIoT）は、身の回りのあらゆるものがインターネットにつながる仕組みで製造業の効率化を促進し、品質向上とコスト管理を改善していくことで注目されている。Kimが率いるSteelcaseのIIoTチームは、まさにそれを実現するための要だ。同社の世界中に広がる製造施設のデータを収集し、視覚的に表示しながらの確かな判断や意思決定が下せるような基盤をつくることを業務としている。

同チームは、ITやエンジニアのようなビジネスパートナーたちで構成されている。過去2年半の間、チームはより良い成果をよりスピーディに達成するためにアジャイル原則を採用してきた。そこからチームが学んだ教訓が今、ITの世界をはるかに超えて多くのチームで実践され始めている。

今日の仕事のスピードに合わせるためには、チームは常にワークフローを乱さないようにストレスなく移動し、1日の様々な活動をこなさなければならない。アジャイルワークを念頭に設計されたチーム主導の新スペースでは、仕事の弊害となるあらゆる障壁が取り除かれた。実際、SteelcaseのITチームが約1年前に移転した頃と比べると仕事の達成率は36%増加した（詳細については、www.steelcase.com/agile-case-studyのTransforming ITをご参照ください）。

その新スペースがアジャイルワークの流れるようなワークフローをどうサポートしているのか。それを把握するために、同チームの1日とはどのようなものかを行動観察してみた。そのスペースは「アジャイル」なチームカルチャーを育み、皆がスピーディに動き、新しいアイデアを試し、実行し、顧客につながることを念頭にデザインされていた。そのスペースで彼らが実際にどう仕事を遂行しているかを見てみよう。



8:00 AM 1日の始まり

チームの1日は「チームスタジオ」から始まる。お互いに進捗状況をチェックしたり、その日の仕事を確認する作業だ。メンバー同士は近くにいるため、ミーティングを敢えて設定したり、メールの返信を待たなくても質問すればすぐに答えが返ってくる。チームリーダーであるKimはチームスタジオの裏に位置するデスクで集中作業をしてもチームの様子が分かる環境にいる。



9:00 AM 日課の立ちながらミーティング

「チームスタジオ」に隣接するチーム所有の「フロントポーチ」では立ちながらミーティングが日課として行われている。リラックスしながらの姿勢は、その日の計画をよりオープンにカジュアルに話し合うためには適している。



「チームスタジオ」には
自席というものがない。
いつでもメンバー同士はつながり、
一緒に仕事をしなければならない
人を見つけ出し、スケジュールは
自分たちで調整していく。



午後予定されているビジネスパートナーや経営幹部とのミーティングもこの「フロントポーチ」だ。ここは「チームスタジオ」内でのチームの仕事の邪魔にならないように配置され、チーム以外の人と快適に協働できる「場」を創出している。

9:15 AM
対面しながら働く

短い立ちながらミーティングの後は、スタジオ内で対面しながらの協働タイムが設けられている。



10:30 AM
顧客とつながる

Kimは、製造関連の部署と連絡を取り、プロジェクトの判断基準を確認する。この個室はスタジオからわずか数歩のところにある。このエリアは「ビジネスディストリクト」と呼ばれ、誰でも利用できるスペースがある。



このエリアでは、大会議室、共有アンクレイブ（隠れ家）、タッチダウンスポットなど様々な「場」を提供。スタジオの近くに居ながらプライバシーや集中、ペアや個でのワークをしっかりサポートしている。スペースの可視化も重要視され、チーム内外の仕事の見え化を図ることが目的である。



ワークフローの中心はリアルとネットで快適につながる。それがリアルタイムでのコラボレーションを可能にし、チームの結束力を高め、共感と信頼をより強固なものにしていく。





11:00 AM キャンプするように

Kimとビジネスパートナーたちは、プロジェクト期間中には同じスペースに席を構え、お互いが密に協働することの必要性を大いに感じている。



12:00 PM カフェでの会話

他チームの同僚との情報交換はランチタイムが多い。「セントラルカフェ」は、チーム同士をつなぎ、新たな関係を構築しネットワークを深めるハブとしての役割を果たす。

そして、案内されたのが「フレックスキャンプ」だ。このスペースは誰でも利用でき、アジャイル実践がそうであるように、変化に合わせて対応できることが考慮されている。まるでキャンプをするように、ゲストはチームの側で何時間あるいは何週間にもわたって席を構え、カジュアルでの会話を促すよう設定されている。



他チームの同僚と遭遇することも多く、他部門の様子を聞いたり情報交換も容易である。



1:00 pm
プロジェクトの計画

昼食後、「チームスタジオ」に戻るとチームは次のスプリントサイクルを計画しているところだった。装備されたホワイトボードや電子ディスプレイで考えを視覚化し、情報共有しながら今後の計画を話し合う。



仕事の見える化によって、
チームは互いに学び合い、
プロジェクトの何かが滞っても
誰もがサポートできる
体制が整備されている。



コンテンツに集中できることで互いを素早く理解しながらサポートすることが容易になる。時間枠であるスプリントを重ねながら学習することで、互いの依存関係が明確になり、課題や代替方法を前以て検討することができる。

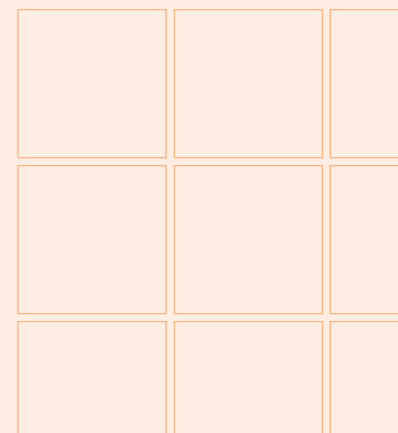


2:00 PM
障壁を壊す

チーム内での問題提起によって仕事上の課題で経営サイドの意見が必要になった。そこで向かったのは経営幹部が席を構えるリーダーシップエリアだ。ここでも「仕事の見える化」が図られている。電子ダッシュボードでスクロールしながらチーム活動の進捗状況の確認もスムーズだ。



経営幹部とのコミュニケーションは双方向だ。進捗と課題に関してはチームに権限委譲されていて経営幹部はただチームをサポートするだけだ。また、経営事業戦略もチームと共有されるため、チームは自分たちの仕事が戦略的にどう事業目標と合致しているかをきちんと把握できる。





2:30 PM
一息して、リラックス

仕事には極度の集中が求められるため、その場を去らずに一息できる「場」が必要になる。そこで配置されているのが、「ガーデン」と呼ばれるスポット。ひとりになれる隠れ家のような「場」である。



3:30 PM
快適な
コラボレーション

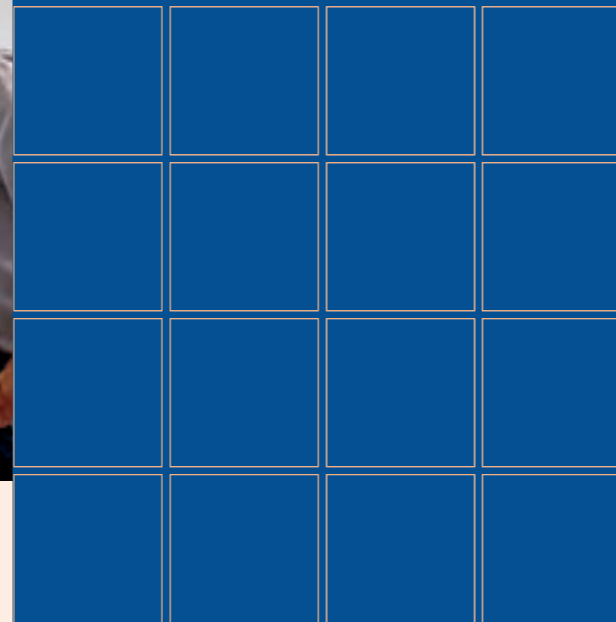
中央に位置する共有ポッドでオレゴン州ポートランドの同僚とビデオ会議でのコラボレーションワーク。チームメンバーは、心身ともにリフレッシュし、そこは新たなアイデアに溢れていた。

日常からの脱却は、新たな視点で問題に取り組む意欲をもたらす。個人用「ガーデン」スペースは自然と繋がり、チームから離れてひとりで集中、熟考できること、そして、コラボレーション用「ガーデン」は交流や活力チャージのためのスポットとして機能する。



進捗報告や問題解決等の従来の会議内容は「チームスタジオ」を利用。それに対して、リラックスできる家具でよりカジュアルな姿勢をサポートするこのスペースは、従来とは異なるミーティング形式や創造的思考を促す居心地の良い雰囲気を創出している。





今回学んだこと

SteelcaseのITチームは、アジャイルを着実に実践し始めている。数ヶ月間に及んだ新スペースでの測定結果は初期データとして公表されている。私たちの目的は、アジャイル環境を成功させるためにワークプロセスとカルチャー、そして、働く「場」が交差する状況を徹底的に観察することだった。測定には、センサー、目視観察、インタビュー、ワークショップなど様々な手法を用いた。「アジャイル」では、まずは初期の発見を共有すること、そして、測定し続けること、そして、環境を進化させながらさらに学ぶという意識が非常に重要になる。

学習と生産性との関係性

36%

仕事のスピードが36%向上。職場環境が個のパフォーマンス向上に関係していることをデータが示唆

18%

機器やツールの利用アクセスで心配がある人が18%減少

11%

職場環境により多くの選択肢がある人が11%増加

9%

職場環境でプライバシーが確保できる人が9%増加

6%

職場環境に心身共にリフレッシュできる場所がある人が6%増加

顧客や同僚とのより強固な関係構築

信頼関係が高まった（メンバー間の誤解を心配する人が減少）

部署外の人とつながる時間が増加した

外部パートナーやIT顧客とのコラボレーションが改善した

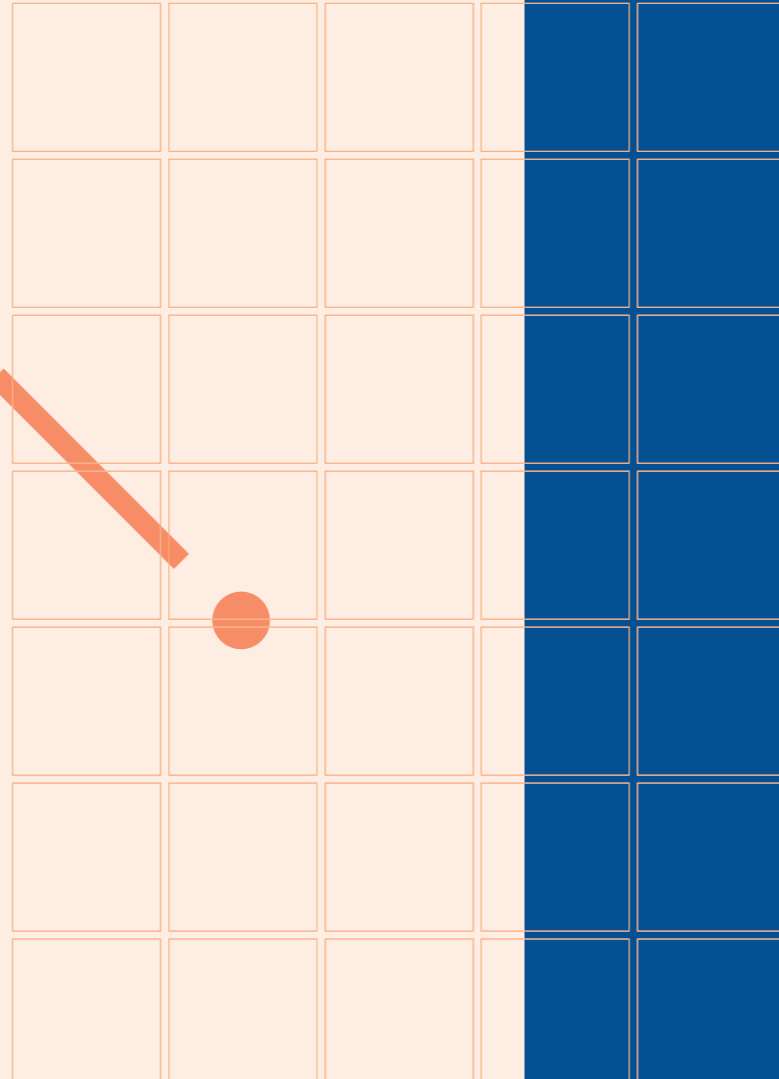
必要とされている感覚と企業目的の共有

社員は職場環境を通して会社から大事にされていると感じるとデータが示唆

組織の透明化で経営幹部の顔が見え、直接対話が出来た

企業の事業戦略と目的を深く理解出来た

上司と部下の1対1のコミュニケーションが増えた



4:30 PM チームで成果を祝う

一日の最後には仲間と成果を祝うこともよくある。チーム内の信頼関係と前向きな雰囲気築くためだ。このスペースでは活動もスムーズに移行出来るため、ワークフローを乱さずに済む。



Make Room for Modern Tribes

現代版「トライブ」のためのスペース。
今日のイノベーターのための
ダイナミックな空間を構築する、
Steelcase Flex Collection

将来の変化を見ようとしなない組織より、業界の古い常識を覆すような組織で仕事をしたいと思う人は多いはずだ。顧客すら気づいていない潜在的ニーズを未来予測から引き出し、斬新なアイデアを迅速に市場に投入し、競合他社を圧倒する。それが私たち、Steelcaseの目指す企業の姿だ。



危機を乗り越える 孤高の天才という 神話はもう通用しない。

繁栄し続ける企業はチームワークを学び、そのチームをサポートする企業カルチャーがイノベーションを起こす唯一の方法である。しかし、チームはこれまで経験もしたことがないようなレベルの複雑さとスピード感に頭を悩ませている。組織構造が従来の縦型から横型へと広がるトライブ（部族）への移行だ。現代版トライブになるためにかつての仕事を支えた階層重視の組織カルチャーとその慣習を葬り去ったのだ。つまり、5年前とは抜本的に異なる行動や働き方をする緊密に連携するユニットとしてのチームの誕生である。（チームワークの変化については、P22の「新・働き方と新ルール」をご覧ください。）現代版「トライブ」チームは、仕事上の家族でもある。その大きな特徴がハイパーコラボレーション型であるということ。例えば、インスタントメッセージや付箋が飛び交う中でスピーディに短いサイクルで相互に依存し合いながら仕事をこなしていく。

これらの現代版「トライブ」チームは、未来を先取りしようとするアジャイルやデザイン思考といった手法を実践している。以前はITやクリエイティブチームといった一部の業種だけで取り入れられたこれらの手法、それが今は主流となり、チーム内での迅速な学習、リスクの軽減、成果の達成を目指すために活用され始めている。これらのチームは、立ちながらミーティング、スプリント、プレスト、ワークショップなどを日課とし、顧客に密につながることで成功率の高い製品ソリューションを開発できている。



現代版「トライブ」チームは、仕事上の家族でもある。その大きな特徴がハイパーコラボレーション型であるということだ。例えば、インスタントメッセージや付箋が飛び交う中でスピーディに短いサイクルで相互に依存し合いながら仕事をこなしていく。

「チームは日々の活動をシフトさせながら働くため、高度な柔軟性が不可欠です。特に、アジャイルとデザイン思考を採用しているチームは、時間の経過とともに働き方を変えなければなりません。働き方をシフトさせるには、従来とは異なる新たな視点でのソリューションが求められるのです。」

Bill Bennie
デザインディレクター、Steelcase

コントロールの欠如

チームがこのように抜本的に異なる方法で働き始めると、個をベースにした一方向的プロセスを念頭に設計されたオフィスデザインは機能しなくなる。

「チームは日々の活動をシフトさせながら働くため、高度な柔軟性が不可欠です。特に、アジャイルとデザイン思考を採用しているチームは、時間の経過とともに働き方を変えなければなりません。働き方をシフトさせるには、従来とは異なる新たな視点でのソリューションが求められるのです。」と語るのは Steelcase のデザインディレクターである Bill Bennie 氏だ。

Bennie 氏は、Steelcase のデザイナー、研究者、エンジニア、プロジェクトマネージャーで構成される組織横断チームの一員として 2017 年からアメリカ、ヨーロッパ、中東地域におけるクリエイティブでハイテクなチームの実態動向を調べ上げている。ヒアリングしたワーカーの中にはチーム活動をサポートしないスペースやテクノロジーにイライラしている人が多くいた。既存のスペースを上手く機能させようと行動を起こし始めた現状に我慢したくないという声も多かった。

チームベースの働き方に関する一次的、二次的調査結果を受け、チームの苛立ちを目の当たりにしたことが今までとは根本的に異なる解決策を生み出そうというきっかけとなった。

そのアイデアは、個よりも大きなチーム活動をサポートできる相互

につながるシステムとしての「場」をつくることだった。「私たちは、最終的には1つの新たな家具ではなく、全てが可動式でほんの数分で自らの手でスペースを再構成できる家具をつくることにしたのです。それは全てが単体でも機能し、まるでチームのように組み合わせても威力を発揮するというものでした。」と Bennie 氏は言う。

Steelcase の IT チームはアジャイルというコンセプトを実践し、試作スペースを使って新たなアイデアを試そうとしていた。コラボレーションし、初期モデルの継続的な改善に向けて迅速に周期的にフィードバックを重ねていった。

その実験結果として誕生したのが Steelcase Flex Collection (フレックス・コレクション) だ。柔軟性や融通が利くという意味で名付けられたのが「フレックス」という言葉だ。デスク、テーブル、マーカーボード、カート、スクリーン、アクセサリなどその全てが可動式で、個人やチームが必要に応じてスペースの家具を自在に配置できる。このコレクションは、プレストからワークショップ、日課としての立ちながらミーティングからスプリントレビューといった1日の様々な活動の間をストレスなく移行できるように設計されている。

キャスターやグライドを問わず、Steelcase Flex は簡単に動かせるように設計されているため、チームは自らスペースを調整することができる。8枚のホワイトボードを収納できるボードカートやカバンや小物を掛けられるテーブルフックのようなディテールも全てチームとそれを構成する個の両ニーズを念頭に開発された。

An Office Rebellion

既存オフィスへの抵抗。Steelcase Flexは、チームベースの働き方が考慮されていない柔軟性にかけるスペースに苛立ち、チーム自らがそのスペースを工夫しながら使っている様子に触発されて誕生した。

チームがスペースを 掌握できない 5つの要因：

DIY風スペース

チームは、今日の多彩なチーム活動に対応するために工夫しながらその環境を自分たちで創り上げていた。あるチームはドアを外して「テーブル」にし、別のチームはソファを持ってきてカジュアルな集いの「場」をつくった。こういった間に合わせのDIY風スペースに電源コードを引くとすぐに絡み合って歩き回るのが困難になった。



権利を主張する

チームのための専用スペースを確保し、注意散漫になる要因を排除した。表示ボードやゴミ箱などを利用して自分たちの領域だと主張した。



付箋まみれ

膨大なアイデアや情報の共有のためにホワイトボードや壁、ひいては天井までが付箋で覆われた。ホワイトボードは会議室や通路を占領し、メモの紛失リスクも高まった。

自分のモノにする

自分のスペースをパーソナライズし、プライバシーを確保することに労を惜しなかった。ひとりになりたい場合はピザの箱や観葉植物で視覚を遮る、集中したい場合は大型ヘッドフォンをかけるなど様々な合図で周りにメッセージを伝達しようとした。



持ち運べない

同じ場所にいるメンバーとアイデアを共有したり、遠隔にいるメンバーが帰属意識を感じるように自撮り棒を活用するなどなんとかその埋め合わせをしようと工夫を重ねた。しかし、表示ボードを自由に動かしたり、大型テクノロジーを利用することもできないことからコンテンツのやり取りにも苦勞し、最終的には仕事への意欲が失せてしまった。

「今日の多くの企業は、従来のオフィスに皆を集めてコラボレーションしろと言っているのです。それが上手くいかずに皆がイライラしているのを目の当たりにして驚いています。チームは、作業から作業へと容易に移動することもできず、その人員編成やニーズ、優先順位等が変わっても、スペースを自由に変更することはできないのです。」

Vanja Mistic

ユーザーエクスペリエンスリード、
Steelcase ワークスペースフューチャー

Simple

Hardworking

Approachable

Introducing Steelcase Flex Collection

シンプルで機動性の高いソリューション /Steelcase Flex Collection 誕生。Steelcase Flex Collection (フレックス・コレクション) は、チームが仕事の変化に合わせてスペースを調整出来るように考慮されている。デザイン思考とアジャイルを実践しているチームがいかに迅速かつ容易に自分のスペースを再構成できるかをご覧ください。



クリエイティブ・スタジオ

デザイン思考を実践するチームは、問題を深く追求し、顧客からの共感や理解を深めようとする。そのためには情報を見分け潜在的ニーズを嗅ぎとり、その中からパターンを見つけ出さなければならない。一緒に個々のアイデアを積み重ね、分析し、統合し、新たな視点を生み出していくという作業だ。そこで誕生したのが Steelcase Flex Collection (フレックス・コレクション) だ。個人とチームの両ワークの潮の満ち引きのようなプロセスを的確にサポートしていくことを念頭に開発された。



企業PR誌のデザインチームは、視覚的に表示をしながら上司に要点を説明し、情報共有をしなければならない。Steelcase Flexのボードカートは、マーカーボードを乗せて情報やアイデアをどこにでも持ち運び、ウォールレールとモバイルスタンドで視覚表示の範囲も無限に広がる。



メンバーの積極的な参加を促してプレストの成果が上がるスペースで多くのアイデアを生み出そう。スリムテーブル(中央)は立位姿勢をサポートし、チームカート(右)はクリップでマーカーボードやスクリーンをしっかりとホールド。表示ボード下に収まるバスケットで付箋やドライレイズマーカー、ペーパークリップなどの文房具類も便利に整理収納。



Steelcase Flexは高度な可動性を念頭に設計されており、チームは自らの手でスペースを創造し、調整できる。

クリエイティブ・スタジオ

自立式スクリーンでチームから離れてひとりで集中ワークが可能になり、個人のニーズにもしっかり対応。



デザイン思考のワークショップ用に4台の可動式スタンディングテーブルを転がしながら合わせて1台のテーブルに。そこは情報とアイデアに溢れ、即座に作業に没頭できる環境へと早変わり。



アジャイル・スタジオ

アジャイルチームには、プロセスを維持し、顧客を巻き込み、彼らのニーズに対応し続けるよう求められる。問題解決へのアジャイル手法としてプロジェクト遂行には欠かせないもの、それは最終的にチームへとつながる「個」としての作業。Steelcase Flex Collectionで構成されるスペースでは、チームのワークフローを中断することなく、グループからペアへ、そして、個の作業へとスムーズに移行が可能だ。



スプリントレビュー用に2台のスタンディングテーブルを繋げて顧客とプロジェクトの進捗状況を見直す作業。アコースティックバウンダリーにマーカーボードを組み合わせることで情報の視覚表示が可能になり、よりスピーディに作業を遂行できる環境が整う。



アジャイル・スタジオ

Steelcase Flexでは、様々な異なる作業を簡単に切り替えることができる。

このアジャイルチームの日課はSteelcase Flexスリムテーブルの周りに集まって15分の立ちながらミーティング。Steelcase Flexアコースティックバウンダリーは、クリップ付き吸音間仕切りで同マーカボードを縦横両方向での取り付けが可能。



現代版「トライブ」のためのスペース

方向ローラー付き上下昇降デスクは、さっと並行にスライドさせればペアでのプログラミングワークに、離せば個人の集中ワークへと柔軟に機能する。電源は1本のコードに最大7個口のタップによって作業の移行もシンプルでスムーズ。デスク周りのプライバシーもパネル高で自由に調整出来る。



「Steelcase Flex Collectionの
全てのピースは単体でも機能し、
まるでチームのように組み合わせ
ても威力を発揮する。」

Bill Bennie
デザインディレクター、Steelcase

可動性と機能性を念頭に開発された上下昇降デスクは、容易に動かせる方向ローラー付き、1本のコードで最大7個口の電源タップ、ユーザー自ら配置可能なプライバシー用スクリーン等様々な機能を持ち合わせる。

アコースティック・バウンダリー
移動可能なアコースティック・バウンダリーは、柔軟性高い間仕切りで音響的プライバシーを確保し、視覚表示のためにマーカーボードやスクリーンを掛けることも可能。



パワーハンガー
モバイル用延長コード付き電源タップを使用すると、近くの壁面からの電源確保も容易。



スクリーン
軽量の自立型スクリーンは押しピン可能で3種のサイズを用意。プライバシーの確保、スペース間仕切り、情報の可視化など機能も多彩。



スクリーン

ユーザー自らが調節可能なカーブ状のスクリーンは、誰でも簡単に設置が出来、プライバシー確保も自由自在。



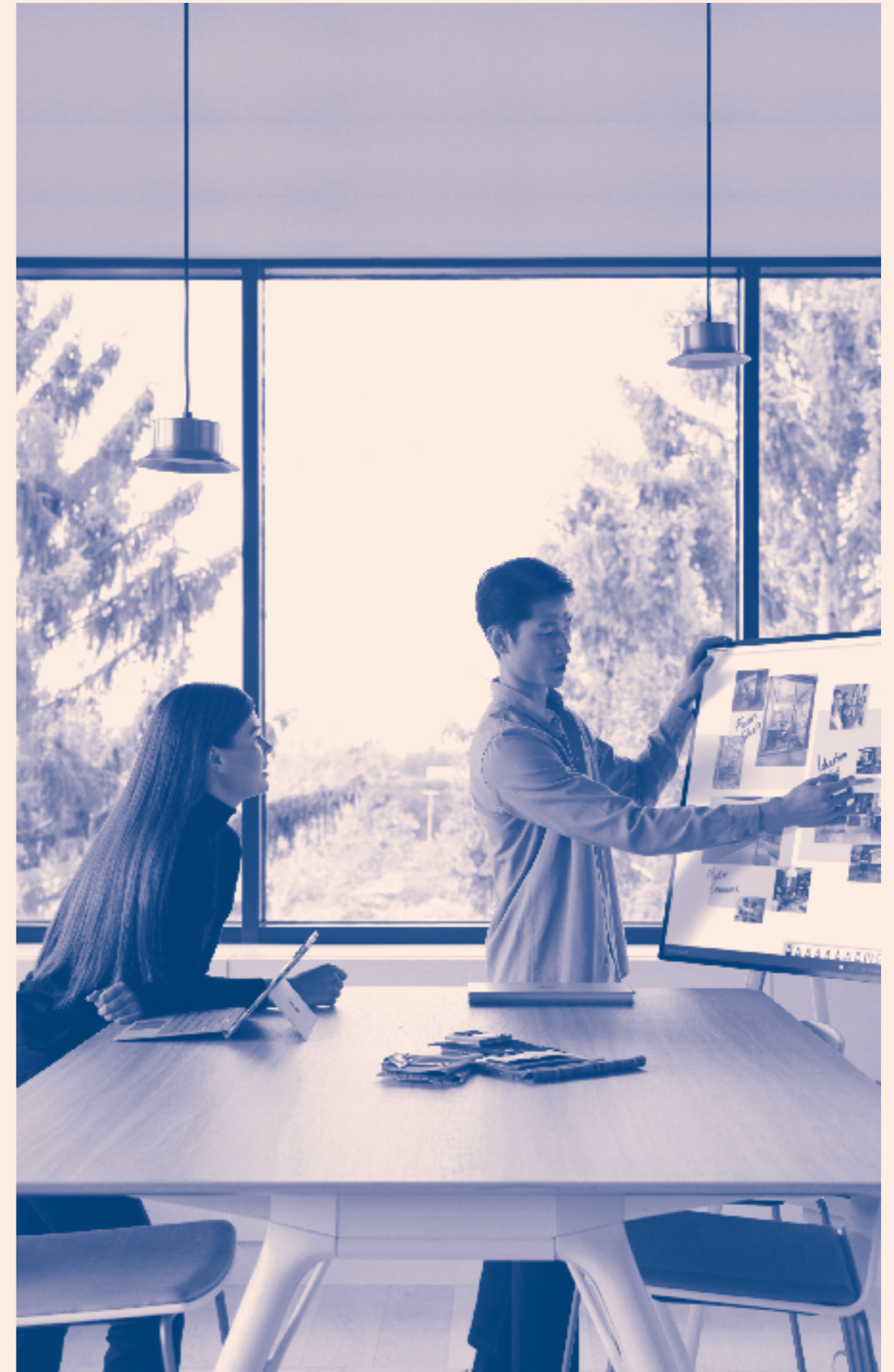
カート

カートファミリーは、チームスペースのパーソナル化を促し、収納や間仕切りとしてはもちろん、情報表示の「場」としても活躍。可動式チームカートとボードカートは、チームのツールや必需品を可視化しながら整理収納。



The Science of Collaboration

コラボレーションを科学する。
身体運動が脳を活性化し、より良いアイデアを生み出す





アイデアがどこで浮かぶかと人に尋ねてよく耳にするのが「走っている時」、「自然の中を歩いている時」、「シャワーを浴びている時」などだ。「職場の会議室に座っている時」とは聞いたこともない。皮肉なことに、今、企業は事業の成長と繁栄のためにそのアイデアを求めてやまない。しかし、チームが協働しながら問題解決に向かう場所＝オフィスは、社員の意欲ややる気を削ぎ、新たな何かや社会を変えるような斬新なアイデアを生み出す環境とは程遠いものである。

従来の会議のシーンはこうだ：会議室に入ると皆がテーブルの両側に並んで座り（出席者全員の視線も容易に合わない）、リーダーが口火を切るという具合だ。プレゼンをする以外で立ち上がれば奇妙な人だと思われることは間違いない。会議が始まれば快適なチェアに座りながらメールチェックをしたり調べ物をしたりする光景は容易に想像できる。

身体を動かす、姿勢を変える、身振り手振りのジェスチャーといった行為は、実は人間の思考や感じ方と大きく関係している。認知科学者で現在はバーナードカレッジの学長である Sian Beilock 氏は「身体は脳によって送信されるメッセージをただ伝達するだけの受動的な装置ではないのです。むしろ人間がどう考え、決定を下すかの中軸としての役割を果たしています。」と説明する。彼女の著書「How The Body Knows Its Mind」の中では、身体運動は脳を活性化し思考や決断に好影響を与えたとも説いている。だとすると働く「場」はなぜ姿勢を

職場でなんとか自分を奮い立たせようとするが集中し続けるのは難しい。しかし、それは決して自分のせいではない。職場環境そのものが身体と脳の間を遮断する要因をつくっていることがよくあるのだ。



Perching allows

固定させ受け身の行動を促すようにデザインされているのだろうかというシンプルな疑問が浮かぶ。

例えば、ニーズが増えているコラボレーションスペースには、「腰掛ける」という姿勢がない。スツールに半分座りながら、チェアでリクライニングしながら、ソファにもたれながらなどその座り方は様々だ。しかし、腰掛けている人はチェアにきちんと座っている人よりもより協力的かつ多くのアイデアを生み出すという調査結果もある。ソファにもたれる姿勢は自分の考えに固執し他者の考えに批判的になりがちだともいう。言い換えれば、身体の動きと心の中で起こっていることとの間には明確な相関関係があるということだ。アイデアが溢れる環境で心を解放し、動きながら他者と活発に交流を促すという意味では「腰掛ける」という姿勢は職場でもっと採用されるべきだろう。

「腰掛けるという姿勢だと人は認知的、感情的に参加しようという意志がありながらも自分の立場をあまり主張せず、どんなアイデアにも固執しない傾向があります。」と説明するのは Steelcase ワークスペースフューチャーグループの研究員で、長年働く「場」を研究し続けている Frank Graziano 氏だ。何れにしても多くの企業は、未だ働く「場」を生かしながら社員が真に欲し、最善の仕事をするためのツールを提供していないのだ。

会議はコラボレーションとはいえない

Steelcase ワークスペースフューチャーグループの担当副社長である Donna Flynn 氏はこう語る。「コラボレーションに関する最大の誤解のひとつは、コラボレーションがコミュニケーションだと勘違いされていることです。多くの会議では問題を報告し合うことに時間を割き、問題を積極的に解決しようとしているわけではないのです。ですから会議でのアウトプットは非常に少ないのです。」

北米、ヨーロッパ、アジアの3,000人以上のワーカーを対象とした最近の Steelcase 実態調査によると、職場では個人ワークよりもチームワークにより多くの時間を費やし、チームワークが新たな基準になりつつあることが分かった。回答者の大多数(97%)は、コラボレーションが自分たちの仕事にとって重要であると感じ、90%はコラボレーションがアイデア生成につながると答えている。

今日行われている多くの会議は、情報共有（情報型コラボレーション）とフィードバック、進捗報告、上司による見直しなどの評価的な活動（評価型コラボレーション）である。これらも重要なコラボレーションの一部だが本当にやらなければならないのは何かを生み出すという生成型コラボレーションだろう。これこそが新たなアイデアを生み、イノベーションにつながるのだが従来の会議の場ではめったに起こらない。座るという受動的姿勢が一般的である従来の会議に比べて創造的なコラボレーションでは、身体の動きが多くよりダイナミックである。「脳や身体が創造的になるためにはまずは身体を動かす必要があるのです。」と Flynn 氏は強調する。

それは社員のせいではない

企業がイノベーション手段としてコラボレーションを重視していてもそこで働く人はこういった現実的な障壁に直面している。そして、多くの人（70%）が未だ創造性は程遠い従来の会議室でコラボレーションを試みているのだ。これらのスペースは大体が個室タイプ（75%）で会議の多くは自発的に起こるものではなく前以て計画されたものである（81%）。また、情報やアイデアを表示するためのコラボレーションツールを利用していないことも多い。このような環境でコラボレーションしようと試みるのは、動きがとれないびっちりしたジャケットを着て思いつき踊れというようなものだ。

Flynn 氏はこうも語る。「企業は社員が集い成果を出せるようなスペース設計をきちんと考えるべきです。コラボレーションとは何かを把握し、適切なツールやスペース、やり方を再構築できるならば、個人やチームひいては組織全体にとっての利益につながるのですから。現在、コラボレーションの効果は発揮されていないといっているでしょう。」



you to come together cognitively



最良で
最も
創造的な
コラボレーションとは、
活発で
ダイナミック。
それは
座っているだけの
受け身な
状態
とは
違う。



「創造的に
なるためには
脳や
身体を
動かす
必要が
ある
のです。」

Donna Flynn、ワークスペースフューチャーグループ担当副社長、Steelcase

Fuel Better Ideas: Get Active

優れたアイデアを生むには能動的になること。北米、ヨーロッパ、アジアの3,000人以上のワーカーを対象とした最近のSteelcase実態調査で、人々がより良いコラボレーション体験を望んでいることが明らかになった。次ページでは日本のデータをグローバルと比較している。

現在の「コラボレーション」実態

貴方の業務で「コラボレーション」は重要ですか？

90% 「非常に」 / 「まあまあ」 重要
グローバル 97%

なぜ、「コラボレーション」は重要と考えますか？

87% より良い/新たなアイデアを生み出す
グローバル 90%

90% 仕事の精度が増す
グローバル 89%

86% 多様な視点が集まる
グローバル 85%

ひとりより他者と一緒にいる時間の方が多い

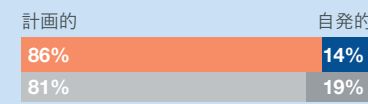
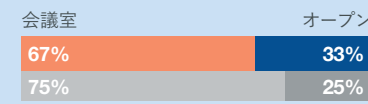
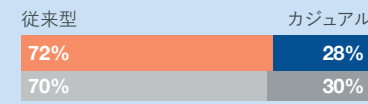
50% 他者と作業
グローバル 54%

50% 個人で作業
グローバル 46%



どこで、どのように「コラボレーション」するか

多くの人は、能動的な参加や自発的なミーティングを難しくする従来の会議室を未だ利用している。



■ 日本
■ グローバル

弊害

68% 適切な人間に繋がりにくい
グローバル 73%



63% 情報の視覚表示のためのテクノロジーが欠如している
グローバル 66%



70% リアルタイムに必要な情報入手できない
グローバル 70%

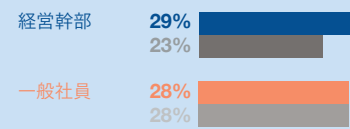


61% 邪魔があって集中するのが難しい
グローバル 68%



問題解決能力は身体をどう動かすかに左右される。

「コラボレーション」に費やす時間



双方向デジタルデバイスの利用



■ 日本
■ グローバル

なぜ、「動く」ことが重要か？

イノベーションに不可欠な身体運動、創造性、学習の間には密接な関係があることが脳科学研究から明らかになった。



身体の動きは高次の認知処理を導くため、身体運動は学習や記憶に役立つ。

ウォーキングは創造的な閃きを60%増加させる。

姿勢は行動に大きな影響を与え、姿勢を固定させずに変えることで優れたアイデアが生まれる。

座ることを30分間続けると脳活動は遅くなる。

立つことは脳を刺激し、新たな神経回路を鍛えながら気分と記憶も改善する。

「アクティブ・コラボレーション」

「アクティブ・コラボレーション」は、働く人がアイデア生成に向けて身体的、精神的、情緒的により意欲的になるよう促す。

63%の人はコラボレーションの際に動き回りたいと望んでいる。

28%が可能
グローバル:72%が望む/
53%が可能

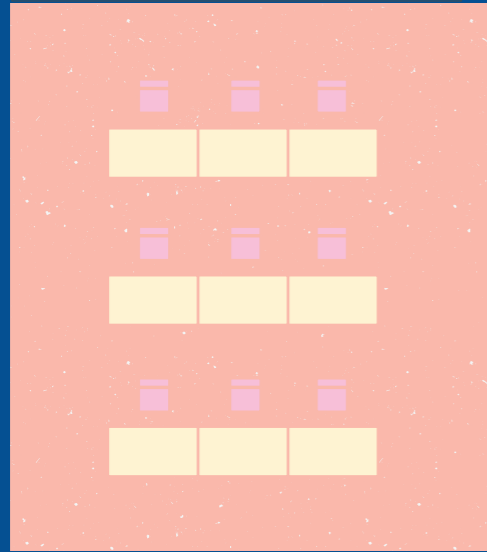
52%の人は家具を自分で再構成できるようにしたいと望んでいる。

22%が可能
グローバル:54%が望む/
38%が可能

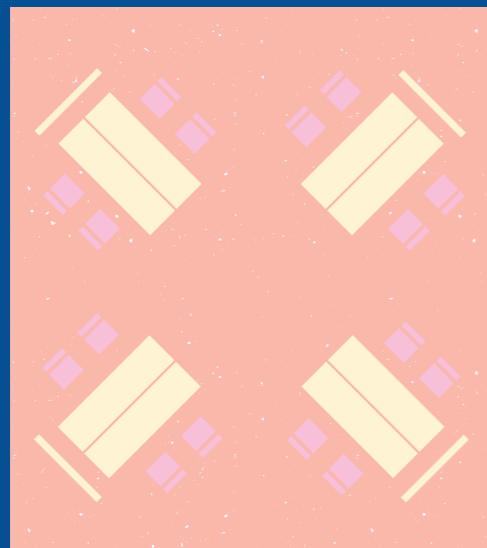
コラボレーションの際に動きたいという社員の願望と実際の環境の間には大きなギャップがある。



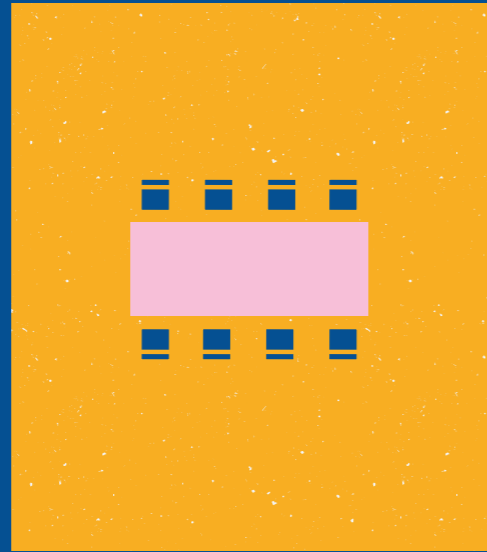
テーブルやイスが固定された従来の教室では、学生は受動的に講義を聞くことを余儀なくされる。



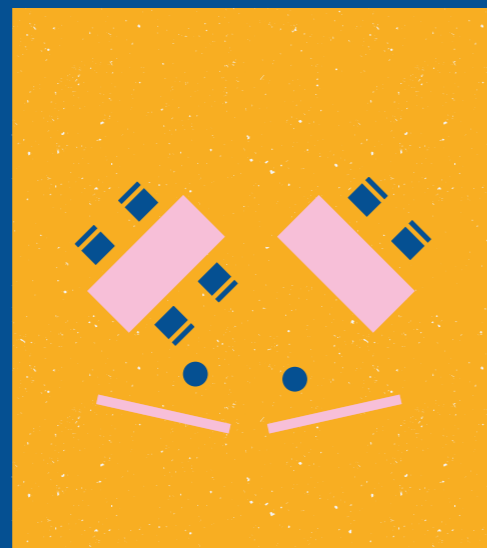
アクティブ・ラーニング教室は、学生と教師の相互交流を促すように設計されているため、学生は興味を持ちながら集中し、学習成果は向上していく。



同様に、従来の会議室のレイアウトでは、人は内容に集中できず意欲的に参加できない。



アクティブ・コラボレーション環境は、身体の動きを助長し、誰もが公平に参加でき、内容に意欲的に関わられるよう促す。



「アクティブ・ラーニング」から着想を得た「アクティブ・コラボレーション」

身体と心、そして、環境をつなぐ。イノベーションを生み出し続ける企業は、「学習」を組織での重要な慣行と位置づけ、それを助長する企業カルチャーを築いている。チームは、新しいアイデアやプロトタイプのコセプトを試し、何がうまくいき何がうまくいかないのかを学び、それを反復している。職場でのイノベーションに向けて、「学習」が今後極めて重要な役割を担うとしたら、新たな試みを実践している教育での学習環境に注目してみるのは意味があることだ。

固定された机が並んだ柔軟性がない従来の教室は、今日の様々な活動を要求される21世紀型学習方法にはもはやあっていない。「アクティブ・ラーニング」という理論はそのことを認識させてくれた。そこでSteelcaseの教育部門の研究員たちが着手したのが多様な学習モードに対応したより積極的な参加を促す学習環境の設計デザインだ。「アクティブ・ラーニング」環境では、少人数での学習、大人数での討論、個別学習といった数種の活動を的確に遂行するために教師と学生自らがそのスペースを簡単に変更できる。従来の教室とは異なり、学生は必要に応じて部屋の中を動き回ったり、教師/学生同士が交流しやすい環境を自らつくり出すことが可能だ。これは今まで当たり前だと思っていたことが大きく変わる教育現場のパラダイムシフトでそれが結果となって表れ始めている。

その結果が蓄積されるにつれて注目を集めているのが身体と心、環境間の相互のつながりを立証するアクティブ・ラーニングやエンボディー・ラーニングなどの新しい学習法である。部屋の中央で講義する教師から受動的に情報を受け取るだけの従来の方法に代わる教室の基準として急速に定着しつつある。以前に身体全体を動かしながら感じる

対話型シミュレーションを利用したエンボディーラーニング実態調査があった。重力と惑星運動を研究している中学生を対象にしたものだ。同じシミュレーションでデスクトップPCを使用した生徒と対話型シミュレーションを比較した場合の結果は明らかだった。身体を使いながらコンセプトやアイデアを具現化することで学習成果は高くなり、意欲も向上し、課題に対してより前向きになれるということが報告された。

これらの教育関連の調査研究結果が「アクティブ・コラボレーション」のコンセプトにつながっている。アクティブ・ラーニングが教育現場を変革させたように、「アクティブ・コラボレーション」には働き方を大きく変革させる可能性がある。要は仕事にもっと身体を動かし、受け身の姿勢を改め、身体や感情を動かしながら創造プロセスに参加できるようなスペースを設計するというものだ。例えば、肩を並べての立ちながらの仕事は「一緒に考える」行動に結びつきやすい。ボードやコラボレーションデバイスにアイデアを視覚化するとそれをベースに他者はアイデアを発展させやすい。全員が自分の考えを公平に表現できることで皆が多様な視点に触れ、思考が深まり、より良い結果に繋がりがやすいという具合だ。

職場におけるこれらの行動は以下の項目を考慮することで育まれていく：

例えば「腰掛ける」、「立つ」、「動く」などのダイナミックな姿勢

アナログと大型のコラボレーションテクノロジーの両方を積極的に活用することでコンテンツ共有

Walking improves

なぜ、「動く」ことが重要か？

問題解決をする過程において、同じ姿勢の時間を減らし姿勢を頻繁に変えることが身体的、精神的、情緒的側面から働く「人」のやる気や意欲を高めていく。「腰掛ける」や「立つ」といった姿勢はより積極的に参加しようという証拠でもある。コラボレーションスペースでこういった多彩な姿勢が取れるようにすることに加え、個人がストレスなく動けるようにしてはならない。アイデアの生成からそのレビューや反省、また、緊張を解放し新たな活力を得るといったようにチーム活動がよりダイナミックになるからだ。

この「動ける」ことが生成型コラボレーションにとっては不可欠になる。その理由をGraziano氏はこう語る。「私たちはアイデアがどこでどう表現されるかという物理的距離感からそのアイデアの価値を決める傾向があります。その距離感の近さによってアイデアをさらに発展させたり、新たなモノを共同で築こうという意識が強まります。」「動ける」ことでチームメンバーは互いに距離を縮め、ホワイトボードやテクノロジーを活発に活用しながらアイデアを整理してまとめることができる環境が整う。Beilock氏によると、部屋の中を動き回ること

造性が高まることも分かっているという。「こうすることで話し手がスムーズに交代しながらアイデア共有が出来ます。」とGraziano氏は説明する。

「目指すのは流動的に変化する柔軟な環境で、それはよりオープンな視点をももたらします。情報の可視化によってその発信者のコミュニティが形成されていきます。現在必要なことは固定されたチェアに縛られるのではなく、アイデアを共有していくことです。そしてそれは今までとは全く異なるユーザー体験を生み出します。」とGraziano氏は続ける。

コラボレーションは、様々な意思の合致とよく表現される。私たちは思考プロセスを表現するのに行動ベースの比喻を頻繁に使用している。例えば、アイデアや考えを整理したり、コンセプトを分けたり、賛否を比較したりする場合だ。この事実はスイスの児童心理学者Jean Piaget氏（1896-1980）などの研究者の興味を大いに引いた。成功しているコラボレーションでは、参加している誰もが公平に積極的にアイデアを出せる機会が与えられている。考えることは根本的に吸収するという行動で子供は行動することで学んでいると彼は言う。

人間の問題解決能力は、
その人がどう身体を動かすか
によって左右される。



creative

expression

また、脳科学研究の進展によって、身体と脳は相互に密接な関係があることが明らかになった。John J. Ratey博士とハーバードメディカルスクールの精神医学のBeilock准教授は、身体を動かすことが人間の考え方や気分を良くすることを科学的に実証している数多くの研究者のひとりである。立ち上がったたり小さな動きをしたりするだけで、新鮮な血液や酸素を脳に送り込み、エンドルフィンやドーパミンなどの化学物質の放出を引き起こし、気分や記憶を改善していく。すでに知っていることに集中するのではなく、脳を刺激しながら新しい神経経路を鍛えることが創造性に大いに役立つという。つまり、身体を動かすことが洞察力の向上と関係しているということだ。

10年前にイリノイ大学は身体を動かすことが人間の問題解決能力をどう左右するかという調査を世界で初めて実施していた。具体的には矢を放つという意味で腕を振る動作が問題を紐解く手がかりを見つけ問題を解決するのに役立つというのだ。つまり、脳が複雑な問題を理解し解決するには身体の動きが手がかりとなるということだ。主任研究者Alejandro Lleras氏は「身体の動きが思考を刺激し、暗黙のうちに行動を指示するのです。」と語る。イリノイ大学の別の研究では、身体運動は学習と記憶に役立つだけでなく、情報における人間の認識や行動を変えることも分かっている。

ウォーキングが創造性を改善する。スタンフォード大学では、ウォーキングが創造的観念をどう高めるかを調査している。3つの実験に参加した多くの被験者は、座っているよりも歩いているほうが創造的になれると答えている。実際、ウォーキングで創造的成果が平均で60%も増えた。ジェスチャーは行動に移すという意味で、学習し思考を変える能力を高めると提唱している研究者もいる。Graziano氏も「ジェスチャーは、情報伝達手段を超えてコンテンツをつなぎ、新たなコンセプトを導いたり、共有意識を高めたりするのです。」

逆に、座り続けることで脳の活動は鈍くなる。わずか30分でも座り続けると思考が散漫になり、気が散りやすくなるのだ。分析や批判的思考、問題解決といった大脳皮質に負荷を課す創造型コラボレーションにとっては座り続けることは明らかにマイナスである。何故なら皮質の消費エネルギーは莫大で、身体を動かすことが脳を活性化させ、創造的思考を引き起こす重要な要素であるからだ。「Brain Rules」の著者John Medina氏は、身体活動によってよりエネルギーが注ぎ込まれ、意欲的に動き、



成功しているコラボレーションでは、
参加している誰もが公平に積極的に
アイデアを出せる機会が与えられる。

腰掛ける、または、立つという姿勢が積極的に参加し、関わろうという意志を表わす。

集中力も増すことからそれを「認知キャンディ」と表現した。

イノベーションと創造性に注目しているスタンフォード大学の d.school は、姿勢と身体運動が生成型コラボレーションにどのような影響を与えるかを調査した。この研究は Scott Doorley と Scott Witthoft 両氏共著の「Make Space」にて報告されている。被験者が全く異なる4タイプのスペースでコラボレーションの様子を観察するという実験だ。まずはテーブルの周りに背もたれが動かない直立姿勢のみできるチェアが並ぶスペース。2つ目は、ソファに対面で座り、身を乗り出しながらコラボレーションするラウンジスペース。3つ目は、腰掛けしかないオープンスペース。4つ目は、「サンドボックス」と呼ばれるパッド付きロータイプのボックスで座面が低くお互いに近くに座ることができるスペースだ。

驚いたことに、お互いに近くに寄りながら低い姿勢でカジュアルに座れる「サンドボックス」では、立ち上がって考えを共有しにくく、近くに座るという親密さはある意味で強制的で不快に感じる人が多いことが分かった。ソファでは、落ち着きすぎてアイデアを構築するというよりはむしろアイデアを批判する傾向が強かった。それとは対照的に「腰掛ける」タイプのスペースでは、直立した姿勢のまま討論が活発になり、自由に立ち上がって動きながら活発にコラボレーションが行われていた。

エネルギーレベルも高く、活気があり、他の3つのどのスペースよりアイデアが溢れていた。この行動観察の結論としては、姿勢というものが行動やアイデアの生成に深く影響を与えるということだ。「こうした姿勢の違うスペース、例えば、立つと座るといった姿勢を考慮することだけでもコラボレーションの可能性は大きく広がるということです。」

公平な参加

社会心理学専門誌、Experimental Social Psychology に掲載された研究は、グループで働くことがパフォーマンスを高めると報告している。主にグループで仕事をしている被験者は、一人で仕事をしている同僚よりも仕事への集中力が64%長く持続し、より仕事に意欲的で疲れにくく、成功確率も高いことが判明した。

成功しているコラボレーションでは、チームの誰もがアイデアを積極的に自由に表現でき、アイデアが集まる場所でデジタル、アナログ両方での視覚的表示を公平に利用できる機会が与えられている。アナログツールはデジタルよりも普及しているが、イリノイ大学のベックマン先端科学技術研究所での最新研究は、双方向テクノロジーツールは問題解決の改善だけでなく、個々のコンテンツへの取り組みや問題提起力に対する自信強化にもつながると報告している。

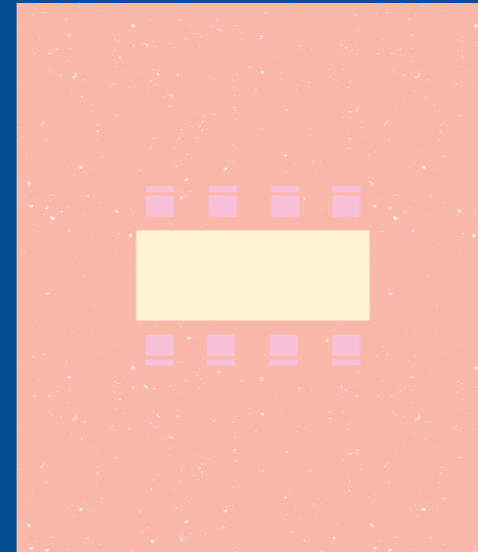
もちろん、チームメンバーが同じ場所にいるのと遠隔にいるのでは参加の公平度合いも大きく異なる。仕事の60%をネットでコラボレーションする Flynn 氏は「自分だけが遠隔から参加している場合には本当に苦労します。言うことがたくさんあって、それを誰もが認識していたとしても人間の脳は隣に座っている人の方により注意を向けやすいのです。」と言う。だから、部屋に一緒にいない人とのコミュニケーションを促すように意図的にスペースを設計することが極めて重要になるのだ。また、チーム内のプロトコルの設定や適切なテクノロジーを備えることがメンバー間の距離を埋める上で不可欠になる。

座り続けることは脳の活動を鈍くする。

スタンフォード大学の d.school の研究は、姿勢と身体運動がどう生成型コラボレーションに影響するかを探っている。

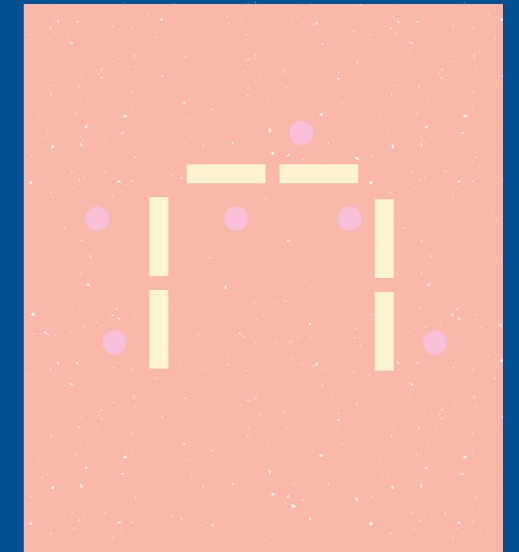
ウォールーム

固定テーブルで上体を真っ直ぐにして座る姿勢が身体の動きを制限する。



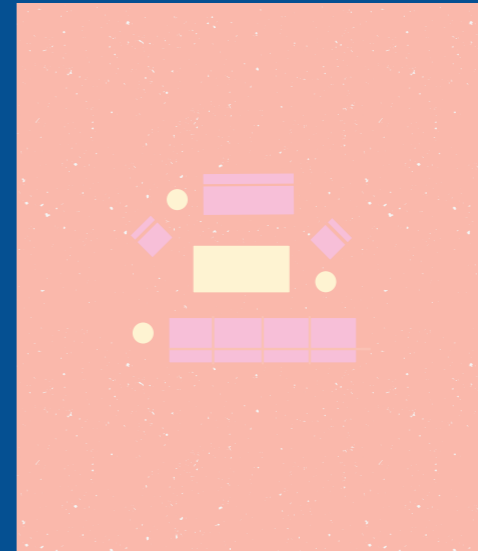
ダンスフロア

オープンなエリアで腰掛けるレイアウトは立位姿勢を促し、動くことも容易でより多くの優れたアイデアをもたらす。



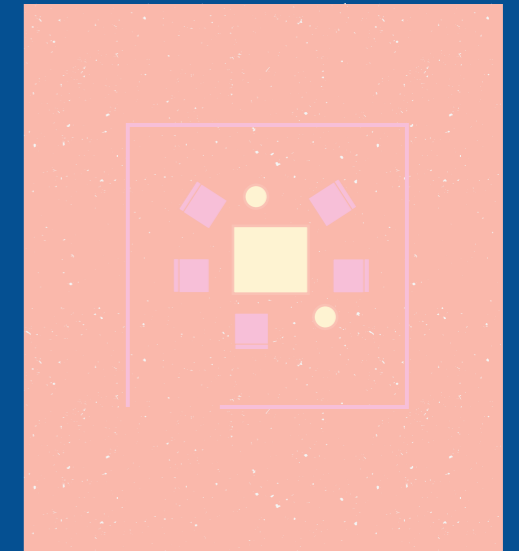
ラウンジ

柔らかいソファは姿勢が寄りかかりがちになり、新しいアイデアを前進させるというよりは批判的になりがちだ。



サンドボックス

互いに距離が近くなりがちでパッド付ロータイプチェアは、立ち上がってアイデアを共有することが困難である。



この調査は被験者が4つの全く異なる空間でコラボレーションする様子を観察するというもので、Scott Doorley と Scott Witthoft 両氏による「Make Space」という本の中でも報告されている。



内発的モチベーションは、
創造的行動の軸として
不可欠な要素だ。

「アクティブ・コラボレーション」 をデザインする

身体運動、創造性、コラボレーションの間にある関係を強化するには、働く「人」、「場」、「テクノロジー」が慎重に融合された多種多様な「場」が大いに役立つことになる。そうすることでチームはより深く仕事に没頭し、より良いアイデアを素早く生み出し続けることができるようになる。

「アクティブ・コラボレーション」スペース をデザインするために、Steelcaseは 以下の原則を設定している：

身体を動かすよう仕掛ける

スムーズな動きを促すために、なるべくコンパクトで軽質な家具を使用する。チームがスペースをコントロールでき、そのニーズに合うようにスペースを変更できる権限をチームに与える。

チームメンバーとテクノロジーを快適につなぐためのスムーズな動線スペースを確保する。

多様な姿勢や視線を合わせての快適なコミュニケーションやコンテンツへのアクセスを容易にすることで、身体的かつ精神的な心地よさを追求する。また、何かを生み出すミーティングでの立位姿勢など作業モードに合わせて姿勢を変えられるようにすること。そうすることで作業面と壁一体型テクノロジーの間でストレスなく作業が可能になる。また、ソファにきちんと座ったり、立つ/腰掛ける姿勢など直立姿勢をサポートするチェアも配置する。

視覚的な試みや実験、全チームメンバーによる仕事への公平な貢献を促すような家具やテクノロジーを組み合わせる。例えば、大型テクノロジーとラウンジスペースの組み合わせには適切な視界や動線のために十分なスペースを確保するなど。

公平な参加を促す

全員がコンテンツにアクセスし、成果に貢献するための大型コラボレーションデバイスなどの共創ツールを提供する。

視覚化するまでの時間を短縮し、アイデアをまとめて評価するための双方向コミュニケーションが可能なテクノロジーを活用する。

創造プロセスを遂行するためにテクノロジーの周りにホワイトボードを配置することでアイデアの見える化と情報の持続化をサポートする。

新たなアイデアを生み出し孵化させる「安全な場所」としてプライバシーの確保やその環境をコントロールできるようにする。

スペースの雰囲気考慮する

チームメンバーを刺激する上質なデザイン要素やオブジェやアート、素材を駆使しながら居心地が良くパーソナルなつながりを持てるようにする。

統合テクノロジーとの連携によってマルチなソリューションを視覚的に追求できるようにする。



モチベーションをアップさせる

コラボレーションとは人間同士が複雑に相互に作用しあう活動である。特にチームがより専門的で流動的に動きながら困難な問題を解決していく状況下においては、メンバー間の信頼はその中心的原動力として不可欠になる。チーム内の一体感、目的共有、意欲ややる気がベースにあってこそ優れたコラボレーションは可能になる。傍観者ではなくチームの一員であるという強い帰属意識だ。そういう中で無意識の脳で学ぶ「ディープリスニング」と呼ばれる完全に仕事に没入できる「グループフロー」というコラボレーションが現在広まりつつある。

他者との協働はやる気にもつながる。グループで仕事をすればするほど問題に立ち向かい、それを解決しようとするモチベーションが生まれるのだ。カリフォルニア大学の組織科学者たちによると、そういった内発的モチベーションは創造的行動の中心のかつ重要な要素であるという。

「アクティブ・コラボレーション」の成功は、チームや企業に利益をもたらすことだけにとどまらない。アイデアを表現し、保護すると意味では個々の利益にもなり、自信や仕事への情熱、満足感といったものも育てることになる。

自発的に起こる活発なコラボレーションを促す没入型環境は間違いなく人々を引きつけるだろう。そこには常にアイデアを共有し、肩を並べながらデータを確認し、共に検討しながら問題点を突き止めようとする環境があるからだ。そこでは肩書きなしに信頼が築かれ、イノベーションに向けてリスクを恐れずにアイデアを試せる心理的な安心感や結束力の強い目的意識が生まれる仕組みが存在する。

Active
postures
facilitate
better
ideas



Roam Where You Want To

何処にでも移動させて。昔に比べてコラボレーションは格段と容易になった。MicrosoftとSteelcaseは、チームでのコラボレーションをさらに高める方法を新たに共同開発した。Microsoftは、チームのために設計された次世代のオールインワンコラボレーションデバイス、Surface Hub 2Sを発売。Steelcase Roam (ローム) は、SteelcaseがSurface Hub 2S用に設計したモバイルスタンドと壁掛けウォールマウントシステム。この組み合わせで新たなチームワークのための「いつでも、どこでも、あらゆる仕方でコラボレーション」環境を実現できるというものだ。



Microsoft Surface Hub 2Sは、スリムで洗練されたデザインのインタラクティブなチームデバイスであらゆるスペースをコラボレーションスペースに変換していく。特許出願中のSteelcase Roamと組み合わせて使うことで、「アクティブ・コラボレーション」を助長し、より深い集中と精神的なやる気を促すことが可能だ。

いつでも、どこでも、あらゆる仕方で

「今日、コラボレーションは、カレンダーで予定されているミーティングや場所に制約されています。Surface Hub 2Sを使うとアイデアをどこにでも持っていくことができるため、どこでもいつでも場所に縛られずに自由に集まることができます。また、ネットとリアル両方の環境で皆が公平に活発にコラボレーションできる体制が整います。」と語るのはMicrosoftのハードウェアエンジニアリング担当ゼネラルマネジャーであるRobin Seiler氏だ。

「Steelcase Roamによって人々は場所に拘束されるのではなく、事実上どこでもコラボレーションできるようになります。Microsoft Surface Hub 2S用に設計された当社のモバイルスタンドは、ラウンジスペースからオープンな執務スペースまであらゆる環境にフィットします。また、このシステムには、壁掛け式ウォールマウントもあり、個室や狭いスペースにも最適です。」とSteelcaseの製品マーケティングマネジャーのChristina Vernon氏は語る。





そのカジュアルで心地よい雰囲気は、情緒的ストレスを減らしながら人々を創造ワークに向かわせると同時に、よりリラックスした中で誰もが本来の自分を表現しても良いという思える心理的安心感をももたらす。

アイデアを自由に羽ばたかせる

素晴らしいアイデアは突然降って湧いてくる。思いついたらそれを逃さず表現し、発展させたいと思うだろう。それを可能にするのがMicrosoft Surface Hub 2SとSteelcase Roamだ。チームは計画的/自発的に起こるコラボレーションの両方で威力を発揮する。モバイルスタンドは片手で簡単に動かせるため、アイデアを何処にでも持っていくことが可能だ。しかもあらゆるタイプのスペースにフィットする。さらに遠隔コラボレーションもしっかりアシスト。遠く離れたメンバーの音声も明瞭で、まるでそこにいるかのように同じテーブルに座り、チームと一緒に動きながらのリアルなコラボレーションが実現できる。

何かを共創造するという最も難しくとらえどころがない生成型コラボレーションに効果を発揮するSteelcase RoamとSurface Hub 2S。精神的なプレッシャーを軽減しながらチームは新たなアイデア出しに活発になれる環境がそこにはある。そのカジュアルで心地よい雰囲気は、情緒的ストレスを減らしながら創造ワークに向かわせると同時に、よりリラックスした中で誰もが本来の自分を表現しても良いという思える心理的安心感をももたらす。コラボレーションの際によく起こる光景は、上司の意図を押し量り意見をおもむかせるが故に本当の自分の意見を表現できないということだ。Steelcase RoamとSurface Hub 2Sは、組織の階層を超えて誰もが視線を合わせて公平にミーティングに貢献できる環境を創り出していく。それがまた、恐れずにアイデアを表現し、試し、新たなものに貪欲に挑戦していこうという「メーカー・マインドセット」を奨励することにもつながっていく。



Surprise and Delight

驚きと感動。意外な魔法でデザインの未来を牽引する

John Hamilton、グローバルデザインディレクター、Coalesse



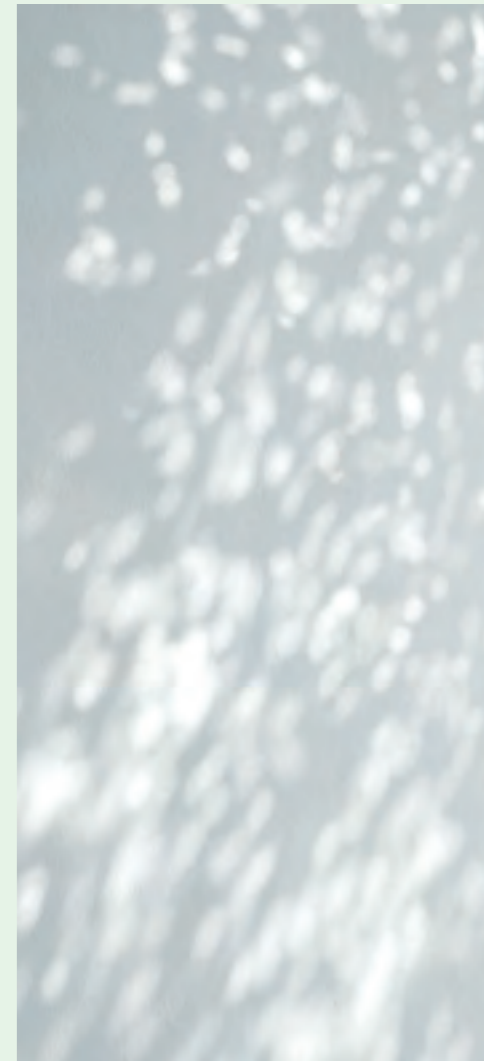


「わー、これがあると本当に気分がいい。」と言われると何か少し突破できたような気持ちになるものだ。ユーザー体験を向上させる何かを見つけたという満足感だ。それが全く予想もしていなかった方法だったりするとその喜びと感動は計り知れない。

Coalesseは、製品開発の際にこういったことを常に真摯に追求しているブランドである。問題を観念的に解決することから、明確な個性を持った家具ブランドへとどう転換させていくかの答えはここにあると考えている。デザイン重視のブランドとしての今までの実績がそれを物語っている。

オフィスによくデザインや雰囲気重視され、企業の独自性や個性の表現が求められる中で、オフィスに本社した際に人は一体何を必要とするのか、最適で快適なスペースとは何かを感じとる第6感ともいうべき感覚をデザイナーは鍛えなければならない。

人の行動の中に閃いたりニーズを見出したりした時にはいつもそれはイノベーションにつながってきた。例として挙げれば、カーボンファイバー製のLessThanFive（レスザンファイブ）チェアだ。その軽量を語る度に誰もがそれを実際に持ち上げて感動したものだ。



私にとって興味深いことは、モノの価値もそれを選ぶ理由も人によってさまざま。他のモノと比較してディテールや素材、予想外の解決法に対して求めるものが個々に違うということだ。

デザイナーとして、私たちは常に選ぶ側のこういった視点を念頭に置いている。スペースやチェア、テーブルのどんな些細な違いがユーザー体験を喜びへと変え、人の記憶に焼きつけるのか？人、スペース、そして、世界と効果的に繋がるにはどういった要素が必要なのか？人を健康でハッピーにし、仕事へのやる気を上げるにはどうすればいいのか？デザイナーという仕事は、ユーザーを奮い立たせチームの問題解決にどう役立つのか？といった自問自答の連続である。

そして、その答えも常に変化する。当社の話をすれば、かつて耐久性は製品の絶対的差別化要因だった。しかし、今はどうだろう。人間工学、調節機構、豊富なチョイスや販売地域などその要因は幅広い。そして、そこに新たに加わったのがサステナビリティだ。現在の標準製品にはこうした数え切れないほどの基本的要素が最初から組み込まれているのだ。

だとするとその上に新たに社会から注目される何かを付帯するとするとそれは一体何なのだろう。それは製品の個性とクラフト感だと私は考える。製品を初めて体感した時に「なんだ、こんなものがあるとは知らなかった。確かにこれはいい!」と思わせることなのだ。

明日、オフィスに本社した時に人は何を欲するようになるのか、働く人のニーズに応え、心地よく働けるスペースを創造するものとは何か？そのためにデザイナーは物事の本質を掴む第6感ともいうべき感覚をもっと鍛えるべきだと私は考える。



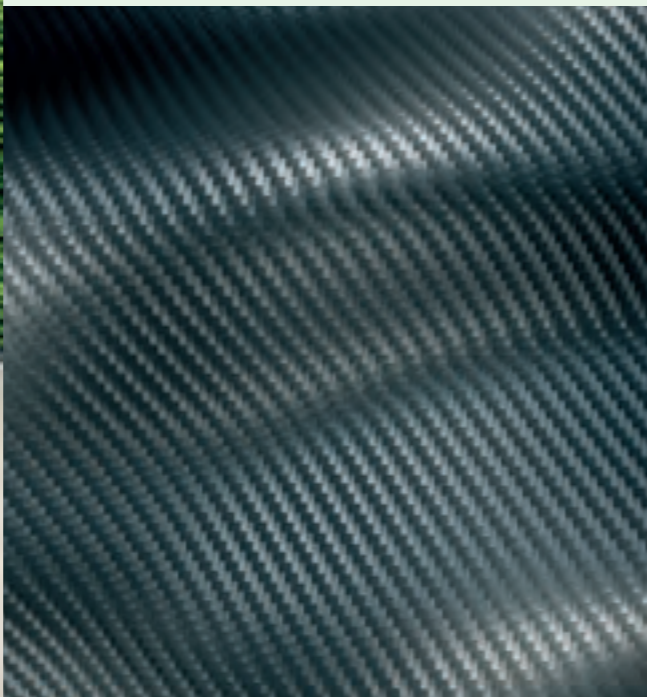
品質を維持するためには実際はそんなに軽量でなくてもいい。ただ結果としてそれが非常に喜ばれ、人々の反応として記憶に残るプロダクトとなっただけだ。このような予期せぬ発見がモダンクラフトの画期的な素材や洗練されたツール、新技術によって生まれることが多いのも確かである。クラフトとはアイデアの発想をマインドからハンド(手)へと変換することでより優れたモノを作り上げる方法でもある。価値や個性、鍛錬や歴史の印として魂がそこに加わることでストーリーが生まれる。私たちは、全ての製品開発において「クラフト」をデザイン設計の重要な中核要素として位置づけている。

日々進化するテクノロジーに目を向け、今までにないモノを生み出すために独自のクラフト技術を磨くこと、そうすることでブランドとしての幅は今後も広がっていくだろう。最近のプロダクトは Coalesseブランドが結成された10年前には想像もできなかった方法で誕生している。

私たちは、職場環境に関する知識や実証済みのデザイン定義、多くの調査研究やテストを製品に反映させている。そうすることで職場において現在、未来と人が真に必要としているモノを開発できる体制づくりができるようになる。そして、人間の直感とクラフト技術によってそのモノづくりを発想力豊かかつ個性ある精神的レベルにまで高めること、それが私たち、Coalesseが目指すブランド像だ。企業としての目的は、あくまで人々の生活を向上させるようなデザインを追求すること、そして、職場環境を退屈な「場」から予期せぬ驚きや喜びに満ちた「場」へと変革することである。



クラフトとはアイデアの発想を
マインドからハンド(手)へと
変換することでより優れたモノ
を作り上げる方法でもある。



創業10周年を迎える Coalesseブランド

デザイン重視ブランドとして10周年を迎えたCoalesseは、そのデザイン拠点をドイツのミュンヘンにあるSteelcaseのラーニング&イノベーションセンター(LINC)に移し、次の10年をスタートさせた。「今回の移転でアメリカからだけでなく、ヨーロッパ、中東、アジアパシフィック地域からも数々の優れたアイデアが集まるようになりました。」と、CoalesseゼネラルマネジャーのLew Epstein氏は語る。

Coalesseデザイングループは、ミュンヘンにあるグローバルな基盤をベースに働き方の未来を探っている。内外の世界クラスのデザイナーと協業しながら、未来の働く「場」に新風を吹き込むクラフトベースの家具づくりを今後も目指していく。



Office Boost

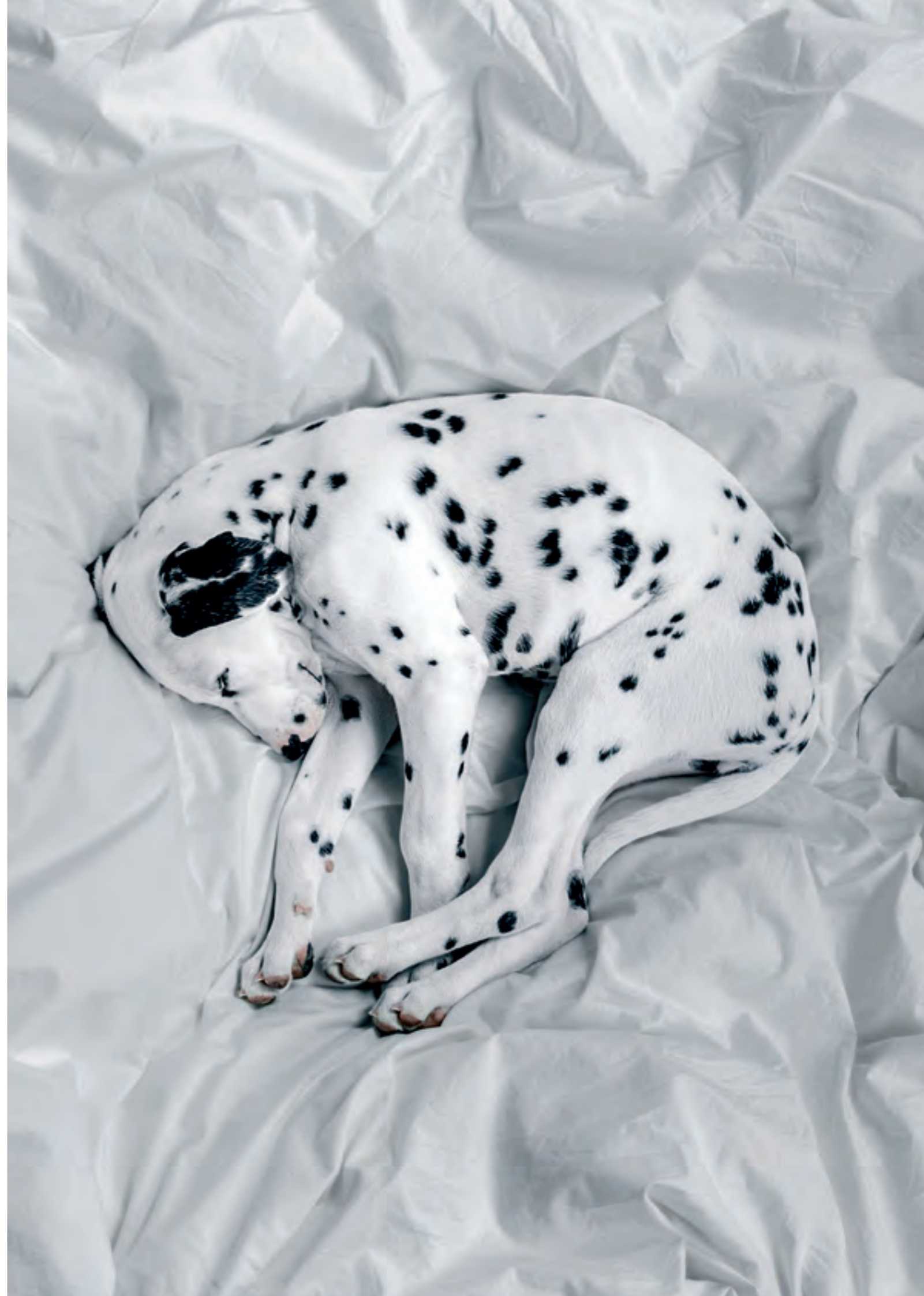
オフィス機能を高める。犬も認めた
テキスタイルがどうやって身体の
エネルギー回復をするのか

Deidre Hoguet
ディレクター、アプライドリサーチ
Designtex

私は今、特殊繊維の張り地のチェアに座ってこの原稿を書いている。極端に寒いか暑いかは感じないタイプの人間だが、検査で血流は8~10パーセント上がり、毛細血管が改善し身体の細胞により多くの酸素が流れるようになった。テキスタイルやイスの張り地によって座りながら人間の健康が向上することは果たして可能なのだろうか？

その特殊な張り地とはCelliant®（セリアント）と呼ばれるもので二酸化チタン、二酸化ケイ素、酸化アルミニウムを含む13種類の安全な天然鉱物を埋め込んだ機能繊維である。Celliantは、米国のテキスタイル会社、Hologenixによって開発され、米国食品医薬品局（FDA）によって医療デバイスや健康関連プロダクトとしても認証されている。それは毛細血管を開き、血流を増加させ細胞へより多くの酸素を促す効果があり、疲れを改善し、機敏さと元気を取り戻すことに貢献するとも言われている。

この見解を実証するために研究や臨床試験が複数回実施されている。それとは別に当社では、Celliant繊維の効果を犬でも実験している。犬のベッドにその繊維を敷いたものと敷かないものを並べて置いた場合、犬が選ぶのは必ずCelliant繊維が入ったベッドだった。





DesignTexのR&Dチームは、多用途での使用が可能なように張り地そのものではなく、裏張りにCelliant繊維を採用できないかを検討している。それが成功すれば飾り糸や肌触り、さらには防水加工やフェイクレザーなど多彩な張り地に適用でき、医療やヘルスケア分野での利用も可能となる。オフィス家具としての耐久性とデザイン性はそのままに、多種多彩な素材をより広い用途にまで広げることができるのだ。

Celliant繊維は、安全な波長である遠赤外線エネルギーを放出する。遠赤外線エネルギーは、スポーツでの筋肉回復や遠赤外線

サウナでも使われ、熱や音が部屋から部屋へと伝達されるのと同じように壁を透過することでも知られている。当社では不織布裏張り張り地を開発し、何度もテストを実施した。厚手のパイル織物やコーティング張り地を透過して十分な量のミネラルがユーザーの身体に届くことを実証するためだ。

是非オフィスでその張り地を体感してみたい。Celliant張り地か、Celliant以外の張り地のどちらのチェアが選ばれるだろうか？

Celliantは、13種類の安全な天然鉱物を埋め込んだ機能繊維である。



Celliant繊維を使った張り地は、豊富なカラーや質感、独特な模様柄が検討されている。高い耐久性と洗浄の容易さを特長とし、Healthier Hospitalsなどの標準プログラムへの準拠が求められている案件などには最適である。

Celliant繊維の研究は、2014年、Steelcaseの革新的な素材を探求するSteelcase マテリアルイノベーション&エクスプロレーションチーム (MIE) が環境と反応し合うレスポンシブファイバーを検討したことがきっかけで始まった。同チームは、Celliant繊維のメリットが果たしてチェアにも効果があるかどうかを調査した。その結果、その効果が一番高いのが張り地だと判断し、MIEのメンバーであるテキスタイルブランド、DesignTexは、2015年にその繊維を使った張り地製品の開発に着手した。

実際のユーザーテストでは、イスに着席後数分以内に効果がみられた。例えば、消費エネルギーや血流の増加、体温調節の改善といったことだ。

Celliant繊維内に含まれるミネラルは地球の表層に存在する鉱物だ。現代人は多くの時間を屋内で過ごし（平均90%）、これらのミネラルとの接触機会があまりないのだ。さらに1日の大部分を座って（平均12時間）過ごし、この座りがちなライフスタイルが肥満や血行不足というような健康問題も引き起こしている。

こういったことが何を意味するかということだ。血行が良くなれば体温が上がりエネルギーが増加し、基礎代謝が改善され気分が良くなる。健康的にはもちろん、屋外で身体を動かすことが一番だが、仕事中は無理だとしてもCelliant張り地のチェアに座っているだけで血行の改善やエネルギー回復に少しでも貢献できるかもしれないのだ。

デスクに長時間座る人の健康状態を改善しようとする際にほとんどの人は身体と接触する張り地まで考えが及ばない。当社ではレスポンシブテキスタイルがデスクに座りながらユーザーの血行を促進し、健康を改善出来ないものかどうかを探っている。この張り地はウェルビーイングとも関係し、一般的な健康関連プロダクトとしても認められている特殊繊維だ。FDAの関係者はその点を繰り返し強調している。1日の大部分をPCの前に座って過ごしている人や治療で長時間座る人にとっては吉報ともいえる。

長時間座るというワークスタイルが引き起こす様々な問題をチェア張り地でどう解決出来るのか？

遠赤外線放射 (IR)

赤外線エネルギーは血管を拡張させる熱エネルギーとして医学的にも広く認識されつつある。つまり、血行を改善し、細胞の中の酸素レベルを上げ、活力を高め、体温調節を促すことが期待されている。

回顧

「私の母はいつもこう言っていました。
私たちは模様を模倣したり、過去の
ものをコピーしたり、先生の言う
通りにもしなかった。それが
多くの秀逸なテキスタイルの
創作につながったのです。」

Monika Stadler
Bauhaus マスター
グンタ・シュトルトの娘

Beyond Bauhaus

バウハウスを超えて。創造性溢れたその芸術的思考で変革をもたらしたドイツの美術学校バウハウス (Bauhaus) が今年、開校100周年を迎える。

英国を拠点とするスタジオ、Wallace # Sewell は、Designtexとのコラボで時代を超えたバウハウスデザインが映し出されたテキスタイルコレクションを発表した。そのコレクションは、バウハウスマスターであるグンタ・シュトルト (Gunta Stölzl) とその学生Anni Albersの作品とカラーを色濃く反映している。Designtexはテキスタイルブランドとして100年以上も前からバウハウスからインスピレーションを受け続け、今回はそのオマージュが込められた新作となった。



Get in Touch

360を丸ごと楽しむ



360.steelcase.com

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
関する最新情報を是非
チェックしてみよう。



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
舞台裏を見てみよう。



360イベント

開催されるイベント
に関しては、地域の
Steelcase 支社に
お問い合わせください。

Steelcase とつながろう：

-  [instagram.com/steelcase](https://www.instagram.com/steelcase)
-  [pinterest.com/steelcase](https://www.pinterest.com/steelcase)
-  [facebook.com/steelcase](https://www.facebook.com/steelcase)
-  twitter.com/steelcase
-  [linkedin.com/company/steelcase](https://www.linkedin.com/company/steelcase)

© 2019 Steelcase Inc.
All rights reserved.

本冊子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。



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