

1999 年度第2回物学研究会レポート

セッション：アルフレックスジャパン、インター・オフィス、コクヨ  
「新たな生活・仕事環境創造のために  
家具会社のデザインとマネジメント」

1999年5月20日



BUTSU GAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

1999年5月20日の物学研究会は、今年度より新たにプログラム入りした物学研究会会員企業が主体となるセッション（プレゼンテーション&ディスカッション）を行いました。

今回のテーマは「新たな生活・仕事環境創造のために 家具会社のデザインとマネジメント」。

アルフレックスジャパンの保科正、卓両氏、インター・オフィスの原田孝行氏、コクヨの竹綱章浩、岸本章弘両氏のプレゼンテーションの後、全会員による討議がなされました。異業種のデザイン部門が参加する物学研究会。このセッションを会員企業同士が理解を深め、刺激し合う場として、試行錯誤しながら成長させていきたいと考えます。以下はそのサマリーです。

### セッション：

アルフレックスジャパン、インター・オフィス、コクヨ  
「新たな生活・仕事環境創造のために  
家具会社のデザインとマネジメント」



写真

## アルフレックスジャパン 「アルフレックススタイルの提案」

今回のプレゼンテーションでは、前半はアルフレックスジャパンの全容を、後半はデザインについてお話し致します。

### ベースはイタリアンモダン

弊社は今年で創立 30 周年を迎えますが、その起源はイタリアです。そもそも快適な生活を求め、モダンファニチャーのベースを生み出したのは 50 年前のイタリアで、ちょうどヨーロッパ諸国が第二次世界大戦の痛手から立ち直り、新しい生活スタイルを模索していた時期でした。それ以前、ヨーロッパ家具の多くは特権階級のためのものだったのですが、その固定意識を変えて一般の人々の生活でも利用ができるというモダニズムの潮流が動き出しました。これが結果的に新しい市場を形成し、その独創的なモダンデザインによる製品はイタリアの奇跡といわれました。モダンファニチャーはこうして誕生しました。同じ頃、終戦後の日本においても欧米式の生活様式が急速に浸透していきました。

そして 1969 年に、イタリア・アルフレックス社の輸入販売の会社として、アルフレックスジャパンは産声をあげました。けれども、家具はその国の文化やライフスタイルと密接に関係しているため、長年畳の上で生活してきた日本の住空間や生活様式に取り込むためには時間が必要でした。そこで、アルフレックスジャパンがすべきは日本独自のモダニズムや合理性に合ったライフスタイルの提案であると認識し、オリジナルデザインの家具生産にも取り組むようになりました。

### デザインを「起」にすえた「起承転結」の経営と COD の設立

弊社の経営全般を「起承転結」に譬えますと、商品から店舗デザイン、印刷物に至るまで全てのデザインが「起」、外部工場や生産拠点との連携による生産活動が「承」、営業・流通が「転」、売り上げ代金の回収が「結」と考えています。すでにご説明しましたように、日本独自のオリジナルデザインの重要性から「デザイン」こそが弊社の基礎であるといえます。そして、創立以来、オリジナルモダンライフの開発全般を前社長の保科正が一手に引き受けてきましたが、昨年 1 月にデザイン機能をアルフレックスジャパンから分離しました。その背景には、デザイン開発と経営の位置づけをより明確にすること、クリエイティブワークを一人に集中するのではなく上手に配分して次世代のクリエイターを育成すること、世界中のクリエイターとの接点を積極的に構築することなどの目標がありました。保科正はサイパンに新たにコーラル・オーシャン・デザイン (COD) を設立し、商品コンセプトからデザイン開発までの業務に専念しています。すでに新体制から生まれた新商品を昨年秋と今年春に発表し、お蔭様で好評をいただいています。



写真



写真

新たなデザイン会社の立地をサイパンにした理由は、成田から飛行機で 3 時間弱の距離であること、アメリカの統治領である北マリアナ連邦のひとつなので公用語は英語、貨幣は US ドルであることなどです。COD では業務を円滑に行うために、重装備のコンピュータを設置し、東京 サイパン間では 24 時間オープンの専用回線を引いて情報交換や開発を行っています。気になる通信料も当初は 85 万円/月でしたが、最近では 65 万円/月まで安くなりました。

### アルフレックススタイルの創造

アルフレックスジャパンは今までも、そしてこれからもモダンファニチャーを提案しつづけていきます。モダンファニチャーというと単にモダンな格好いい家具と思われがちですが、実は生活スタイル、人間の生き様や社会変化など、もっと深い所から発生していることを認識していただきたい。つまり長い間、特権階級のためだけに存在していたイタリア家具が、それ以前の手彫り木彫りや家紋を織った高級シルク地を使った特注家具から、金物や合成ゴム、ウレタンなどを多用する近代的な人工素材を獲得して初めて一般大衆に広く流通するモダンファニチャーへと変貌した。こう考えると、アルフレックスジャパンの存在意義は単なるモノのデザインよりもむしろ、20 年後 30 年後の私たちなりのライフスタイルの創造に照準をあてた「日本人の生活像 = アルフレックススタイル」を提案することなのです。そのためにはデザインが一貫していること、どの商品を組み合わせてもコーディネートができること、どのような環境に置いてもお客様の生活に馴染むこと、もちろん使い勝手、耐久性、メンテナンスに関しては完璧な家具が求められるようになります。

最後に、日本の家具業界の規模は自動車や電機業界に遠く及びません。なぜなら、日本の男性くらい自宅やインテリア、家具に対して無関心な人たちはいません。欧米の男性の多くは、自分の城に大変な愛着をもっています。もう少しだけ、自分の城、家具に興味を持っていただけないだろうかと考えます。

## インター・オフィス 「オフィスの全体像を提案する」

インター・オフィスのデザイン観やマネジメントをご説明するには、デザイナー出身の社長である私自身の歩みや考えをご説明することが最も適切ではないかと考えます。そこで今日のプレゼンテーションでは私がデザイナーという仕事から出発して、いかに家具会社設立に至ったのかをお話ししたいと思います。

### オフィス家具との出会いが人生を変えた

私が「家具」をライフワークにしようと決めたのは、28年前、30歳のときでした。当時私は広告代理店でアートディレクターをしていました。ある時、仕事でヨーロッパ系航空会社の本社を訪問し、そこで日本では見たことのない低めのパーティションで仕切られたオフィス空間を見て、大きな衝撃を受けました。すぐにそのパーティションメーカーに連絡をとって、1972年にはオフィス用ローパーティションの製造販売業を始めたのです。ところが、その会社は3年でファイナンススポンサーが下りてしまい実質的に倒産しました。大手が参入してきたことと私の商品の価格が高かったこと、大手に対抗する資金が続かなかったことが主な原因でした。

### デザインの仕事をしながら再起のチャンスを狙う

その後10年間は、いつかはオフィス家具をやりたいという気持ちを抱きながら、一人でデザインの仕事を続けました。この間にデザイナーとして幾つかヒット商品を開発することができました。まず、鮮魚を運ぶための紙製の梱包箱。発泡スチロールは公害になるという問題意識からデザインしたものです。その後、これに工夫を加えて冷凍魚用の梱包、運搬システムを開発して製品化しました。この仕事では未だにロイヤリティをいただいています。その後、油性ペンキから水性ペンキに変わるのを機に、東洋製缶が独占していた缶市場に一石を投じたいという大日本インキさんのために、プラスチック製のペンキ缶を商品化し、これも成功しました。これが契機となって、大日本インキから折り畳み式のコンテナの開発依頼が来、その開発プロセスで生まれたSCAN BOXというインテリアボックスが大成功してくれたお陰で、念願だったオフィス家具事業への復帰を果たすことができました。

### オフィス家具ビジネスへの再出発

再スタートを切る際に、以前の失敗を教訓に幾つかの方針を立てました。まず、日本では製造しないつまり自社工場を持たないこと、他社が真似しにくい独自の家具を取り扱うこと、可能な限り自己資金で事業を継続させることの3つを信条としました。

そして初めて取り組んだのがハラースシステムというオフィス家具でした。これは30年間デザインが一切変更されていない完成度の高いシステム家具であり、21世紀にも引き続き通用する素晴らしいデザインであると思います。第二の飛躍は、当時「アクシス」誌に紹介されM・ベリーニデザインの椅子に魅了されて製造元のヴィトラ社に連絡して、日本代理店になったこと

です。ハラースシステムとヴィトラ社の製品に出会えたことが私にとって幸福でした。現在インター・オフィスではこの 2 社の家具を販売するだけでなく、オリジナル家具の開発も行っています。けれども最も重要なのは家具を売ることではなく、オフィス空間やコミュニケーション環境全体をいかに創造し、提案し、そして実現していくかということです。



写真



写真

### ソニー・ヨーロッパ本社オフィス

この3年ほど、ベルリンに建設中のソニー・ヨーロッパ本社ビルのオフィスデザインのリサーチやコンセプト開発のお手伝いをしてきました。建築家はシカゴを拠点に活動するヘルムート・ヤーンがあたり、オフィスデザインに関してはヴィトラ社も関わっています。ここで重要視されていたのは「コミュニケーション」のためのオフィス空間であり、「働き方」の提案でした。この秋完成予定なので、詳しいお話ができないのが残念ですが、幾つかイメージビジュアルをご覧にいきましょう。

このソニー・ヨーロッパのオフィスでもお分かりのように、21世紀のオフィス提案では、家具を選択することよりもむしろ、クライアント企業のビジョンに沿ったオフィス像、ワークスタイルやコミュニケーション方法を見極め、環境全体を提案することが重要です。最後になりますが、私はこれからのオフィスのキーワードは「フォーマルコミュニケーションからインフォーマルコミュニケーションへ」ではないかと考えています。デザイナーにも幅広い要求に答えられるアイデア、コンセプト、デザイン力が求められるのではないかと考えています。



写真

## ライブオフィス

本日は「ライブオフィスを活用した研究開発プロセス」というテーマでお話しさせていただきます。これは、私たちコクヨという会社が日本にどこにでもある普通の一企業なわけで、そのオフィスづくりをひとつのモデルと捉えて、クライアント企業に対してオフィスの提案をしていこうというアプローチで、私たちは「ライブオフィス」と呼んでいます。つまり自らのオフィスを実験台にあるいはショールームと捉え、実際に見学していただき、かつ提案するというリアルなプロセスの中から、お客様の要求を満たすプロダクトを作っていこうというものです。

## 新霞ヶ関ビルプロジェクト

今回はプロジェクトのひとつ「新霞ヶ関オフィス」を題材にご説明します。ライブオフィスをデザインする場合、オフィスを研究する人、企画する人、設計する人、開発する人、営業する人と実に多くの人間が介在し、これらの人々がコンセプトを共有したり、顧客や市場からのフィードバックを受けたりしながらアイデアを高めていくというある種のナレッジマネジメントを行っているわけです。1998年にコクヨは新霞ヶ関ビルに営業と設計を中心とした400人規模のオフィスの移転を決定し、新たなオフィスを造ることになりました。その時の条件として、

- 1、ワークスタイルの変革のチャンス  
(営業を中心としたモバイルワークの普及と業務の分散化)
- 2、ライブオフィスとしての提案性
- 3、フレキシブル・オフィスの実験  
(継続的な組織変化に対応できる柔軟性、短期計画の実現など)

がありました。従来のオフィスデザインの手法では対処できない内容で、デザイン側にとっては厄介なことです。けれどもアメリカのハイテク企業などでは、現実問題としてビジネスプランが年に数回も変更されたり、M&Aによって新しい業態になったり、大規模な組織変更があったり、コンピュータや通信といったテクノロジーへの対応が求められたり・・・といった条件を満たす新しいタイプのフレキシブルオフィスが実際に存在している。そう考えると新霞ヶ関のライブオフィスでは、

- 1、ワークプロセス/ワークスタイルの変革を支援する
- 2、変化に対応できる
- 3、スペースの効率的な使用

が可能なオフィスをデザインすることが課題となりました。

## ノンテリトリアルオフィスというコンセプト

これらの条件を満たすために私たちは、作業内容によって仕事場所を選ぶノンテリトリアルオフィス（テリトリーのないオフィス）というコンセプトを掲げました。これによってひとつは、みんなで共有できる機材やスペースが削減でき、削減できた分だけ今後必要な資源への集中配分が可能となり、この部分のスペース機能を充実できると考えました。つまりコストダウンとバリューアップがバランスよく行える。ふたつめは、組織が流動的ならば、ワークスタイル（定住度の応じて、シッター、ウォーカー、ランナー、マネジャーと分類する）に応じた空間を作ること。外出の多い営業マン（ランナー）彼らを内部でサポートする人（シッター）打ち合わせや作業場などいろんな場を必要とする設計者や企画者（ウォーカー）などなど、適業適所の環境で働いてもらおうというものです。みつつめは進化し続けるネットワーク機能へのアクセシビリティです。こうして、新しいオフィスを作りました。



写真

日本の典型的な島型対応のオフィスと違って様々なワークスタイルに機能的に転換できるモジュールを単位とし、かつ、特定の方向性をもたない境界線が曖昧なオフィスを提案しました。そのベースは 1600×1600 のテーブルです。シッターに分類される人たちはワゴンを組み合わせたリパソコンを置けばいいし、ランナーである営業マンは特定の場所をもたずに必要に応じて好きな場所に着席すればいい。

## グループウェアを活用した知識共有の実践

新霞ヶ関ビルの新しいライブオフィスを実際にクライアントに見学していただくと、いろんな質問や批判や提案などのフィードバックが得られました。そして、このノンテリトリアル・オフィスを実現するシステムが思った以上に評判が良かったので、商品化への準備が進みました。

コンセプトを作ったのは私ですが、私自身は開発部門の人間ではないので彼らを巻き込んだプロジェクトチームによって商品化が完了しました。



次の段階では商品を実際のプロジェクトを通してクライアントに提案していきますが、これが結構大変です。例えば、椅子や机などのオフィス家具そのものであれば他製品との比較が可能なのでクライアントも理解しやすい。ところがこのようなコンセプトやオフィスシステム全体を提案するとなるとなかなか困難です。オフィスの場合は、実際のユーザーとお金を払うオーナーが違うのでより双方に納得してもらうには手間がかかります。これに対応するために、コクヨの社内ネットワーク環境をフルに活用してグループウェア上で、顧客のフィードバックや製品情報を共有しながらニーズをきっちり固めていくことが大切です。



プロトタイプオフィスのデザインから製品化、そしてそれらの改良に向けたこのような継続的フィードバックの仕組みづくりをひとつの例としてお話ししました。けれどもコクヨは 13 万アイテムもの商品がありますから、そのデザイン開発、マネジメントも実に多種多様です。今日のプレゼンでは、現在私たちが取り組んでいるデザインマネジメントとプロセスについてご理解いただければと思います。

## ディスカッション

以下は全会員とプレゼンテーターとのディスカッションの様態です。質問や意見を述べた会員の氏名は記述しません。

### 1、アルフレックスジャパンと新しいデザイン会社 COD のコラボレーションの方法は？

大雑把にいて、COD が商品コンセプトから設計図面まで、アルフレックスジャパンが技術設計部を中心にディテールの詰めから商品化を担当しています。もちろんアルフレックススタイルについては両社で充分話し合っていることが前提です。

### 2、先ほどプレゼンいただいたソニー・ヨーロッパのオフィス・コンセプトは？

ソニーのもつ先進性、ソニーの新しいヨーロッパ拠点としての意気込みといったところでしょうか。

### 3、コクヨのオフィス研究所の役割は？

設立 11 年を迎えますが、オフィス雑誌『エシーフォ』の編集などコクヨアイデンティティの創造から新しいオフィスのコンセプト立案まで、単なる研究機関というよりも、より実践的な商品やオフィス開発も手掛ける R&D 研究所です。

### 4、このセッションをより有効に活かすためには、今後は具体的に各社の抱えている課題をあげるとか、デザインに関係する問題提起といった根源的なテーマを扱うべきではないでしょうか？

企業としての悩みがないんで、問題提起といった内容の話にはなりません。むしろ問題をもっている企業が手を上げて、それについてアドバイスするという方法もありますね。(インター・オフィス、原田)

### 5、アルフレックスは長年モダンスタイルを提案をされているわけですが、イタリアと日本では生活習慣が違います。特に土足かそうではないかということは大きな差ではないかと思うのですが。

関連会社に APO という設計事務所があるのですが、そこでは年 15 件くらい土足の住宅を設計しています。表には出てきませんが、少しずつ日本人の生活様式は変わっているようです。それに土足といっても、こうしたお宅では室内ばきを別に用意されています。最近のファッション、特にパンツやスカートの丈は靴を履いたときに合せてあります。だからバランスを崩さないためには、室内でも履き物がある方が良いのではないかとさえ考えます。

6、コクヨではノンテリトリアルオフィス新しいオフィスとして提案されるようですが、自分の場所が確定していないというのは、ワーカーにとって結構ストレスが溜まるのではないのでしょうか？その後、どうなっているのかをお聞きしたいのですが。

違和感はやはり強いと思います。このタイプのオフィスを作って継続していくことは、オフィス内での行動パターン、文化、マネジメントの仕組みを変えることでもあります。情報リテラシーという言葉をよく聞きますが、今後は環境リテラシーという考え方もあるのではないかと思います。また、ノンテリトリアルオフィスがもつメリットを経営者、マネジャー、ワーカーが十分理解し、長い目で利益がもたらされることが重要だと思います。

以上

1999 年第 2 回物学研究会レポート

セッション：アルフレックスジャパン、インター・オフィス、コクヨ  
「新たな生活・仕事環境創造のために 家具会社のデザインとマネジメント」

---

写真・図版提供

写真 ; 物学研究会事務局  
写真 ; (株)アルフレックスジャパン  
写真 ; (株)アルフレックスジャパン  
写真 ; (株)インターオフィス  
写真 ; (株)インターオフィス  
写真 ; (株)インターオフィス  
写真 ; コクヨ(株)  
写真 ; コクヨ(株)  
写真 ; コクヨ(株)

編集=物学研究会事務局

•

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および  
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。  
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツ  
の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1999 Society of Research & Design. All rights reserved.