

第 19 回大会発表概要：ワークプレイスプログラミング研究部会

2018 年 9 月 15 日（土）金沢商工会議所会館

1 階ホール 第二部 (1) 15:20 ～ 16:10

1. 発表プログラム

コーディネーター：西出和彦（部会長／東京大学）

パネル討論：「プログラミングがワークプレイスに与える価値～事例研究による効果の検証～」

司会者： 溝上 裕二（ジョンスラングナル株式会社）

パネリスト：大川 徹（株式会社竹中工務店）

丸山 玄（大成建設株式会社）

2. 発表の概要

本大会の発表では、これまで研究部会にてワークプレイスプログラミングの普及に向けて議論・構築された「プログラミングがワークプレイスに与える価値」に関して、新長崎県庁舎づくりの具体的な事例をもとに、プログラミングを実施した効果について論じるとともに、ワークプレイスプログラミングの今後の可能性についてディスカッションを行った。

当日の発表アジェンダは次の通りであった。

- 1) ワークプレイスプログラミング研究部会の活動概要
- 2) 新長崎県庁舎づくりの概要
- 3) 実施されたプログラミングと評価について
- 4) 長崎県庁舎に今後期待されること
(ワークプレイスプログラミングの可能性)
- 5) まとめ

2.1 研究部会の活動概要と議論のポイント

本研究部会では、部会メンバーによるワークプレイスプログラミングの実施事例を研究するとともに、プログラミングがワークプレイスに与える価値について議論を重ねてきた。

図 1 は、その研究成果の一部である「プログラミングに新しい価値を付加するための調査方法と表現方法」である。この議論の中で、特に中心的な議論のテーマになったのがワークプレイスを活用する従業員の「エンゲージメント」であった。「エンゲージメント」は、今や、世界中の経営者の重要な関心事となっており、エンゲージメントの高い「一歩踏み込んだ社員」をいかに育成するかが経営のテーマとなっている。これらの一連の研究成果は、冊子としてまとめられている。

一方、本研究部会ではメンバーが経験したワークプレイスづくりについて事例研究を行ってきた。その中でも直近の事例である一昨年末に竣工した新長崎県庁舎の事例を考察することで、日本での今後のプログラミングのあり方を考える参

ワークプレイスプログラミングの新しい価値

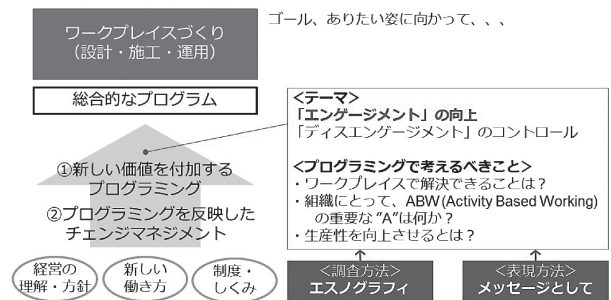


図 1 プログラミングに新しい価値を付加するための調査方法と表現方法

考とした。本発表では、下記をポイントに議論を行った。

- ①長崎県庁舎づくりでプログラミングがどのような価値を与えたか?
- ②プログラミングが建築やワークプレイスづくりに反映されているか?
- ③今後の課題や改善点は何か?

3. 新長崎県庁舎づくりの概要

旧長崎県庁舎は、築 60 年を超える建物であり、老朽化が進み耐震性が不足していた。また数十か所に機能が分散しており、優良な行政サービスの提供に支障をきたしていたため、基本構想から 9 年をかけて新築・移転が行われた。計画の進め方の特徴は、基本構想段階から「働き方とワークプレイスのあるべき姿」について検討が開始されたことである。箱ものとしての建築を計画するのではなく、最初からワークプレイスの有識者からのアドバイスを得て、働き方・使い方から攻める「インサイドアウト」の計画を行っている。この考え方をもとに建築プログラミング・基本設計と並行してワークプレイスプログラミング・基本設計が行われた。ワークプレイスからの要件が建築設計にも反映され、最終的なオフィス環境が形成された。このプログラミングの中で、多くの先進事例調査、職員参画のワークショップ等を行い、ハード・ソフトのプログラム構築が行われた。



図2 新長崎県庁舎の外観

60年に一度しか無い新庁舎建設の機会であり、単なる建替え移転にはしたくないとの県のプロジェクトチームの思いから、「長崎県職員スピリット」を踏まえた「あるべき働き方=つながる働き方」の実現が不可欠であるとされ、下記のコンセプトが明確化された。

- ①働く場を「事務作業空間」から「知識創造空間」へ
- ②職員の働く姿の「見える化」
(率先して働く環境をオープンにする)
- ③積極的に「オープンイノベーション（外部の知見）」を取り入れる

新庁舎づくりの結果、図3のような多くの成果が得られている。特に、図4にあるように、新庁舎における外部連携が飛躍的に加速しており、県民や各種団体とのコミュニケーションの方法や頻度が大きく発展している。

新庁舎構築を通じた成果の一例（定量的）



図3 新庁舎づくりの成果の例



図4 新庁舎における外部連携が飛躍的に加速した例

移転後も継続して、「新しい庁舎をいかに有効に活用するか」の活動が盛んであり、「場を選択する働き方」への行動変革に向けた取組み、部門管理方式から「庁舎全体管理方式」への段階的な移行、外部との協働（オープンイノベーション）による「具体的な事業成果の創出」というテーマで、運用組織により継続的な活動が行われている。

4. 実施されたプログラミングと評価について

新県庁舎の働き方のありたい姿を反映したプログラミングは、「長崎県職員スピリット」をもとに、下記の2段階で行われた。

- ① H22年度WGがまとめた理想の働き方（N行動）：2010年
- ②ワークプレイスプログラミングでまとめた働き方のありたい姿：2013年

POE（入居後評価）の結果は、104課1,895名（回答率55～60%）に対して42項目の内容で行われ、5段階評価で2.99から3.28ポイントとなり、0.29ポイント上昇した。特に大きく改善された項目は、「会議・コラボレーションスペース、受付スペース」と上司・他部署やインフォーマルを含めた「コミュニケーション」であった。これは、新県庁舎ワークプレイスコンセプトの重要項目である「つながり」に大きく貢献している。

これらの一連のオフオスづくりについて、部会メンバーにより現地調査と担当職員へのインタビューが行われ研究が深められた。その結果、部会メンバーより下記の意見を得た。

- ・県庁舎づくりでプログラミングが十分に実施されたことは、これからの公共建築を考える上で大きな意義がある。プログラムを反映したさまざまな機能の充実により、海に面したユニークな立地も含め、これまでにない唯一無二の県庁舎となった。

- ・職員がもっと自由に様々な機能を使いこなすようになると、更に県民サービスが向上し、満足度も上がるのではないか。

- ・一般職員へのチェンジマネジメントの強化が必要であり、それを認識して、継続活動されていることは特筆すべきである。(まさに、ソフトのアップデートである)
- ・電話のあり方、紙の活用方法、職場の雰囲気(管理職の理解やマネジメント方法)を改善することで、さらに共用機能の利用が促進されるのではないか。
- ・プログラミング後に、それを完成まで頑張って守る役割の人(強力なプログラムマネジャー)が重要であった。
- ・ABWへの展開も模索している中、更なる風土改革を進め、元のコンセプトを踏まえて、各部署で働き方に合った機能の使い方を再検証すると良い。
- ・県民協働エリアの活用が盛んであるため、「政策に活かした」事例を早くつくれると良い。

これらの議論から見えてくることは、現在からつながる未来のオフィスづくりが必要とされる、地に足の着いた具体的・実践的なキーワードであった。

5. 長崎県庁舎に今後期待されること

(ワークプレイスプログラミングの可能性)

発表内のディスカッションは、次のテーマで行われた。

- ①長崎県庁舎の事例から、プログラミングがワークプレイスに与えた価値について
- ②これまでのプログラミング研究との関係について
- ③長崎県で実施された価値とプログラミングの今後の課題・展開について

<丸山氏の発表>

①プログラミングがワークプレイスに与えた価値

プログラミングを行って良かったことは、下記である。

- ・様々なスタイルがワークプレイスに必要であることを県庁の皆様が気づきはじめたこと
 - ・部門ごとにつながる必要性がみえてきたこと
- また、今後への要望としては、下記である。
- ・新しい施設に移転して、働きはじめた段階で、県庁の皆様は、プログラミングが終了したと思っているが、これからが本番である。
 - ・自分たちの施設として使いこなすまで、今後の、プログラミングが重要だと認識してほしい。

使いこなすイメージとしては、ワークプレイスを空間だけの「ハウス」ではなく、「ホーム」と捉え、我が家のように自律的に振舞うことによるエンゲージメントの向上を期待したい。

②これまでのプログラミング研究との関係について

「長崎県庁らしさやチャームポイントとは何だろうか?」「県民の誇りに感じることを、そのことをワークプレイスにどう表現することで、モチベーションがあがるのか?」という疑問

に答えることで、機能的な効率性だけでなく、一步踏み込んだプログラミングが求められる。これは、県庁の場での愛着づくりでエンゲージメントが向上し、県民へのホスピタリティの増進につながる。オフィスを、我が家で過ごすように、いろんな場所でおしゃべり、くつろぎ、作業に集中する。こうした自然な振る舞いから、元気にあふれ、県民のみなさんに愛される、新しい県庁のビジョンが見えてくるのではないかと考える。

③長崎県で実施された価値と今後の課題・展開

長崎県で実施された価値は、「つながる効果の可能性」を示したことである。従来の県庁の機能・雰囲気とどう変えるべきなのか、「つながる」というキーワードをベースにチャレンジした価値はすばらしい。新しい役所のビジョンを示した。

プログラミングの今後の課題・展開としては、移転してからが第二ステージのスタートであり、PDCAを繰り返しながら、ワークプレイスの価値をスパイラルアップする仕組みを実践する組織、支援部隊づくりがあげられる。さらに、県庁での健康経営、ファシリティマネジメントの実践へと展開し、県庁の皆様が県庁施設を大きな我が家として自律的に、元気に活用することで、県民の皆さんに心のこもったおもてなしに磨きがかかることを期待する。

<大川氏の発表>

①プログラミングがワークプレイスに与えた価値

プログラミングによって、ワークプレイスづくりが実施された効果は下記である。

- ・他部門の活動や情報が身近になり、他部門と連携できる場所が豊富となった
- ・セキュリティの境界が明確にされたとともに、外部と日常的に触れ合う機会が増えている
- ・自席以外に働く場所が多く、気付きが多い
- ・執務室内保管の文書量 50% 減 (7fm/人)、書庫保存の文書量 30% 減は大きな成果
- ・プリンター、FAX など OA 機器数、70% 減

また、ユーザー目線での良かった点は下記である。

- ・「つながり」が強化され、他部署に相談しやすくなった
- ・県民協働の活動が活発になった
- ・仕事の場所の選択肢が増えた(集中・コミュニケーションなど)

さらに、課題点として次の点があげられる。

- ・職員同士で所属が分からない、来庁者も迷っている人がいる
- ・様々な機能・空間をまだ使いきれていない(自席を離れず、近くの機能のみを使う)
- ・固定電話、紙を使った働き方が残っている

- ・ 自由な活動を妨げられるマネジメントが残っている
- ・ 県民サービスを通じたオープンイノベーションの成果はまだできていないのではないか
- ・ バス停の位置など交通アクセス上の課題がある

②これまでのプログラミング研究との関係について

これまでの研究成果も踏まえ、総合的な評価としては、次のように指摘できる。

「プログラミング」については、コンセプト・設計へのより具体的な課題提示がされていることは良い。

また、建屋外について扱われていないため、職員の通勤上の課題も捉えておく必要がある。

「設計」に関しては、働き方に合った新機能（選択可能な10のワークエリア）の種類が多すぎるのではないか。また、文書量がまだ多く、キャビネがオープンオフィスの広がりやを阻害していることが残念である。

「運用」に関しては、「場を選ぶ働き方」が必ずしも行われていないといえ、共用機能の活用は、日々の業務で意識すると状況は変わってくるため、継続的にエスノグラフィックな調査の実施ができると良い。また、自由な働き方がしにくい雰囲気があるとの指摘があり、マネジメント層への主旨の徹底を目指したチェンジマネジメントが必要ではないか。さらに、部署の配置がわかりにくく、個人へのアプローチが難しいとの指摘に対しては、既に課ごとにメンバーの顔写真入り組織図が掲示されているなど、改善が見られるが、加えて運用上の更なる工夫が必要と考える。

③長崎県で実施された価値と今後の課題・展開

プログラミングはおおむねよい結果をもたらしており、「あるべき姿」が職員に認識されている。また、関係者の合意形成や、意思決定を含んだ要求条件を明らかにしていくプロセスを含むことができたか（オーソライズが十分にできたか）、デザインフェーズにプログラミングの成果をコミットできたかについては、さらに詳細の検証が必要である。

プログラミングとは、「発注者や使用者の要求をまとめ、設計のための要求条件を文章化すること」であるが、それに加え、単なる文章化だけではなく、関係者の合意形成や意思決定を含んだ要求条件を明らかにしていくプロセスであるという認識から、今度のプログラミングの展開では、関係者の合意形成や意思決定が十分に行われる仕組みとその検証の方法が重要になる。

<ディスカッション>

発表時のディスカッションでは、下記の内容が議論された。

①プログラミングがワークプレイスに与えた価値は？

プログラミングを行うことで、新県庁舎づくりに巻き込まれ、自分のものとして考え、我が家のように考えるようになった。

プログラミングから設計へとプログラムの内容が引き継がれているが、基本設計を確認した上でユーザーも学習し、ワークプレイス空間に対する認識や想いも成長するため、設計の進行と並行して、詳細なプログラミングをさらに実施すると良いのではないか？

②長崎県で実施された意味と価値は？

プログラミングを行うことで、職員自らが、「いかに働くか？」「県民サービスの場はどのようにあるべきか？」などの多くの気づきを得ることができている。この活動そのものが、単に新庁舎を建設することに加え、県民サービスをさらに向上させる環境づくりの基盤として成果を上げている。

また日本の役所建築では、プログラミングは定義されていないにも関わらず、実施できたことは、特にすばらしいことである。

6. まとめ

以上の発表のまとめとして、下記のことが言える。

- 1) プログラミングは、働き方変革の方針を与え、ワークプレイスにその変革を促進する機能や環境の要を示すとともに、エンゲージメントを高める手段としての価値を与える
- 2) 初期のプログラミングから竣工までのプログラムのマネジメントが重要
- 3) プログラミングの内容の実現には、ユーザーに対するチェンジマネジメントがキーとなる

また、新長崎県庁舎づくりに対して行われたプログラミングでは、次の3点が重要な効果であったと指摘できる。

- ①職員が参加して考える機会を提供
- ②プログラミングによって何が課題かを発見できたこと
- ③人間系で一緒に作っていくことができたこと

新長崎県庁舎の事例では、より生き活きとした「人間-環境系」の構築を目指してワークプレイスがより良きパフォーマンスを上げるためには、「当事者の『自分たちの問題』として、『自分たちの満足できる解』を、自ら見出すことが必要である」という当研究会での提案が、まさに実践され、継続的に検討されていることが確認された。

(溝上 裕二)