

ワークプレイスプログラミングの新たな兆し その2

ワークプレイスプログラミング研究部会

New Signs of Workplace Programming Part2 Workplace Programming Research Group

松本 裕司（京都工芸繊維大学）、溝上 裕二（ジョーンズラングラサル株式会社）、
大川 徹（株式会社竹中工務店）、丸山 玄（大成建設株式会社）、市村 匡生（株式会社イトーキ）、
母ヶ野 仁（株式会社ヴィス）、石山 希（ジョーンズラングラサル株式会社）、
北山 善一（ジョーンズラングラサル株式会社）

Yuji MATSUMOTO, Yuji MIZOUE, Tooru OHKAWA,
Gen MARUYAMA, Masaki ICHIMURA, Hitoshi HOGANO, Nozomi ISHIYAMA, Yoshikazu KITAYAMA

1. はじめに

本稿は、昨年度の大会にて報告した前報¹⁾の続編である。本部会ではここ数年の間、コロナ禍で見えてきた新しい働き方²⁾やそれら働き方の変化や社会状況に呼応したワークプレイスプログラミングのあり方³⁾、事例からみる共通項⁴⁾について議論を続けてきた。世の中の多くの人たちが働く環境について真剣に考える契機となった3年間を経て、芽生えつつある動きを捉えるべく、前報では、10のトピックを取り上げて兆しとして報告した。ハイブリッドワークとプログラミングのアップデート、行動変容へつなげる直球勝負のプログラミング、クライアントの意識格差、仮説化するプログラミング、ABWへの転換が本当にその企業にとって最適なのか、ナラティブアプローチ：解決型から共感型へ、エンパワードなバイオフィリックデザインへ、遅延浸透効果など、どれも部会メンバー達が現業の中で日々感じる兆しを少し俯瞰しながら考察したテーマである。

引き続き本稿でも、兆しを捉える試みをつづけたい。新たに発見した気づきもあれば、これまでのテーマをより深掘り、構造化したトピックもあるが、できるだけ上位にある何かを意識してまとめるように執筆したつもりである。読者の方々には、ご自身の取り組みと関連させて「兆しの正体は何なのか」を一緒に考えながら読んで頂きたい。

2. ウェルビーイング活性化のためのプログラミング

（大成建設丸山玄）

プログラミングのニーズは、机の大きさや収容人数、ゾーニングというオフィスの空間的な条件設定にとどまらず、イノベーションを促進するため、働く人々の脳の活性化の仕掛

けまで求められる時代に突入している。我々はこのニーズを解決するうえで、日本の勤勉にまじめに働くという従来の働き方を超える必要性を感じている。それは、労働時間や服装をしっかりと守り、自分の健康を壊してまでこっさり残業をすることではない。なにか、仕事を楽しく、ワクワクとモチベーションを高め、働く人たちのエンゲージメントを育てる新しいオフィス環境のためのウェルビーイングの仕掛けと考える。

ウェルビーイングとして、生き生きと働くための研究領域として、脳科学が注目を浴びている。脳を活性化するため、全身の神経や臓器・筋肉を生き生きとマネジメントする自然との共生による「人間性回復」がベースとなる。そのために、一定の変化のない仕事場から、刺激的で変化を自律的に楽しめる仕事場への変革がプログラミングにも求められる。

我々はアイデアが出やすい「場」を求めるとき、どんなところを選ぶであろう。どんな場がクリエイティブな能力を発揮できるのか、また、知的生産性を高めるための条件がなんであるか、私たちは、自らそのあるべき環境のお膳立てのノウハウを自覚していない。それどころか、普段の働く場の要望を満たす場は、各自の不満の解消という視点にとどまり快適な室温・湿度、居心地の良いチェアと広いデスクで最新のPCに向かって動かない状況が思い浮かぶ。いわゆる居心地の良いこうした環境は、働く人の満足感を高めるが、新しい企画を進めるようなクリエイティブな場であり、知的生産性を高める場といえるだろうか？

働く場としてのオフィスは、行きたくなる場、ずっと居たい場として生まれ変わる時代である。今後のオフィスは我が家のように働く人たちが落ち着き、ゆったりと自分の時間を

持ち、オフィス全体が自分の居場所として堂々とふるまえるエンゲージメントの高い設えが求められる。我が家のように自由に振舞えるオフィスで、まず席から立ち、歩いてみよう！歩くこと、階段を使うこと、立って仕事する、そして運動をすることで神経と脳は活性化することを実感してほしい。仕事前のラジオ体操もよい（図1）。

ワークプレイスのプログラミングは、人間の本来の能力を発揮する環境づくりのため、ヒューマンファクターをどう読むかが問われている。それは、一人一人のウェルビーイングという健康寿命を延伸する幸福感と、少子高齢化やダイバーシティ対応という会社や社会へのウェルビーイングという幸福感の相乗効果を期待する時代の幕開けを意味していると感じる。



図1 頭が活性化する朝のラジオ体操

3. プログラミングの簡易化とチェンジマネジメントの融合

（JLL 北山善一）

これまで働き方やワークプレイスの改革に取り組んでこなかった企業に対して、業務提案をする機会が増えている。この状況自体は非常に好ましいが、それらの企業は長らく環境に対する意識が低かった事実があり、最先端と呼ばれる企業のワークプレイスとはかなりのギャップがあるのも事実である。実際に業務を実施する中で見えてくるのは、「①プロジェクト予算、スケジュール、リソースが少ない」ことや、「②働き方やワークプレイスに対する価値観が周回遅れになっている」などの傾向である。①に対しては、「予算は無いし、すぐに動き始めないと間に合わない」、②に対しては、「ゴールが高すぎて現実的でない」ということがよくあり、これまでのプログラミングのプロセスを踏襲して、「事前計画に時間をかける」「理想的な姿・ありたい姿を追求する」といったことが難しい場合が多くなっている。さらにいえば、意識レベルの問題もあり、急に高いゴールを設定すると、付いてこれられない従業員や、腹落ちできずに大胆な改革を阻害してしまうマネジメント層を生むことに繋がる場合もある。また、近年は、企業の持つ不動産に対する責任の拡大、従業員エン

ゲージメントに対する要件の多様化・顕在化、その変化の速さにより、事前に計画する限界（≒ワークプレイスプログラミングの限界）を感じてしまうこともある。

そこで、基本的なプログラミングプロセスの簡易化と、チェンジマネジメントとの融合は解決策にならないか。ワークプレイスプログラミングの難易度が高まる一方で、「創造的なコミュニケーションがしたい」「集中作業がしたい」「思い切ったリフレッシュがしたい」など、ワークプレイスの中心的活动は依然として変わらず、普遍的な要素に大きな変化があるとは考えにくい。ワークプレイスの普遍的な要件と特殊な要件をあえて分類し、前者はパターン化・テンプレート化を徹底的に進め、効率・速度重視でプログラミングをする、後者はすり合わせに時間をかけ、従業員参加型のプロセスでチェンジマネジメントの一環とすることを提案したい。ある意味で、「あったらいい」は「無くては困る」ではないことを受け入れ、誰もが手に取れる普段着のワークプレイスを簡単に揃えたうえで、意識変革を促しつつ、理想的な姿を引き出し、実現していくモデルが求められているのではないだろうか。

4. 働くことに対する満足度から考える環境

（ヴィス母ヶ野仁）

人的資本経営という言葉が多く聞こえるようになり、オフィスに対する考え方の変化が緩やかだが確実に始まってきたと感じる。その中で、場所にフォーカスした考え方よりも、その場所でどのような行動が起きどのように人が感じるができるのかといった部分によりフォーカスした話が多くなってきた。

経営層からはオフィスの構築としての場所を整えることから、オフィスデザインを通して働く人々の成長と企業カルチャーの醸成まで求められる場面に多く遭遇することがある。

それらを受けて、働く場所や働き方だけではなく「企業文化」「ウェルビーイング」「エンゲージメント」「やりがい」の部分の数値化し、「人與人」「人と企業」の関わり方にフォーカスをした働くことに対する満足度を数値化したプログラミングの試みを始めている。例えば、企業ビジョンへの共感の数値が低い場合にどのようにビジョン浸透を促すのか？や、年代ごとの関わり方や教育機会をどのように生み出すのか？など、まだ手探りの状態ではあるが、働くことに対する満足度を向上するようなオフィス構築を提案し、継続的に行動や経験のデザインをアップデートできる状態が必要だと考える。またこれらを実現させるために、いかにワーカーのマインドセットを変化させていくのかという課題も大きくなってきていると感じている。

5. 若い世代がオフィス環境に求めていることとは？

(イトーキ市村匡生)

昨年度の研究部会での活動以降、若い世代の離職や新規採用募集人数の減少といった課題を様々なところで耳にする機会が増え、その課題を『魅力的なオフィス環境』を構築することで解決したいという声も増えているように感じる。

加えて 40 代・50 代の同年代の方々からは主に 20 代の若手社員がオフィス環境にどんなことを求めているのか分からないという会話もよく耳にする。

そこで ITOKI が 2024 年 5 月に公開した、全国の正社員・経営者約 5,000 名を対象に働き方・オフィス環境に対する意識と満足度向上要因をまとめた「働き方とオフィス 2024」の中から、その解決の糸口を見つけれられないかと思い、結果の一部をピックアップする^{注1)}。

表 1 20 代はオフィス（働く場）が新しくなる場合、どんなことを重要視しているのか？

	全体	20代	30代	40代	50代
健康的に働けること	1位	1位	1位	1位	1位
モチベーションが高まる環境であること	2位	2位	2位	2位	2位
生産性高く働けること	3位	3位	3位	3位	3位

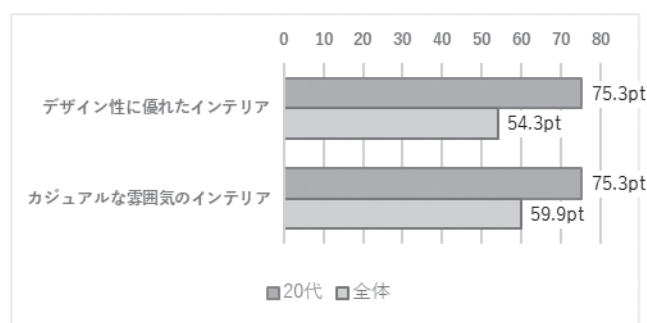


図 2 20 代はどんなオフィスインテリアに対して満足度が上がると思っているのか？

まず、表 1 から「健康」「モチベーション」「生産性」は世代問わず重要。オフィスインテリアに関する意識では他の世代と特に GAP が大きい結果が見られたのは、「デザイン性に優れた」「カジュアルな雰囲気」へのニーズが高い傾向が見られる。ここから魅力的なオフィス環境を検討する際には、エンゲージメント向上を指標とする、グリーンやアートをオフィスに取り入れる等、『心身ともに「健康」に働けるオフィス環境』、『デザイン性やインテリアに着目したオフィス環境』に注目してみてもどうか。

次に、図 2 に示すように、例えば 20 代の満足度が上がる「カジュアルな雰囲気のオフィスインテリア」、それはきっと居心地の良い、無理をしない「普段着のようなオフィス」なのではないだろうか。

6. プログラミングが人々を幸せにできるか？

(JLL 溝上裕二)

研究部会で議論をしている中で、「プログラミングが人々を幸せにできるか？」という本質的な問い掛けが出てきた。プログラミングは、ワークプレイスの方向づけを行う根源的な初期段階の重要な活動であるが、これまで行われてきたプログラミングで、どこまで「人々の幸福」を支援する内容がプログラムされてきたのか、という問いである。

ウェルビーイング研究の第一人者である慶應義塾大学大学院 前野隆司教授によると、「自己実現と成長」「つながりと感謝」「前向きと楽観」「独立とマイペース」の四因子がバランスよく備わっていることがより幸せな状態であると言えるとのこと。ウェルビーイングプレイスづくりでは、「ウェルビーイング」のプログラミングへの反映は「快適で働きやすい環境のレベル」が多く、「環境づくりが幸福感を支援する」本質的なレベルまで到達している事例はまだ少ないと感じている。よって、この幸せの四因子を基にしたプログラミングの検証も必要であると考え、表 2 に事例としてまとめてみた。

表 2 幸せの四因子とオフィス機能の例

四因子	幸せ因子を支える機能・仕組み
自己実現と成長	新しい発見を得、成長できる体験型 ←歩き回り、色々な人に会える仕組み ←生産性向上を支援する機能
つながりと感謝	自分の居場所やつながりが見える 助け合い文化を醸成するオフィス ←お互いの活動が見え支え合う仕組み
前向きと楽観	相談しやすい。閉塞感の解消 ←困ったら直ぐに話せる仕組み ←Fun と活気を誘発する仕組み
独立とマイペース	自分のペースで自主的に働く ←ABW、ハイブリッドワーク DE&I 推進や心理的安全性の確保 ←関連イベントが行いやすい機能

手前味噌であるが、JLL のオフィスでは、「ウェルビーイング」の向上に役立つと思われる環境づくりとその運用を実験・検証中である（図 3）。

入居後 1 年以上となるため、利用者評価をアンケートにより合計 2 回行った。入居 3 か月後（2023 年 4 月）と 1 年 3 か月後（2024 年 4 月）である。総合的な利用者満足度は、2 回とも平均で 5 点満点中 4.2 点の高評価であり、特に「社内外のネットワークづくり」や「部署を超えたパフォーマンス向上の実現度」などの項目で、2 回目の方が向上していた。入居 1 年以上経過した方が、満足度が向上していたのである。これは、オフィスの使い方に慣れたこともあるが、優れた運用や DE & I などの充実したイベントによって、各自のオフィスの「使い込み」が促進され、前述の幸せの四因子に影響を与え、評価結果が向上したと推測できる。

また、幸福度に関する直接評価は行っていないものの、

思い通りに業務を進めることができる生産性の向上に関しては、「業務の効率化」「イノベーションの創造」とともに70%以上が「オフィス環境が寄与」していると回答している。

以上の事から、必要機能積み上げだけのプログラミングとは違うアプローチである、「本質的なウェルビーイング」を検討したプログラミングにより、オフィスの「場の力」をさらに引き出し、人々を幸せにする環境と運用の仕組みを構築できると考えられる。

ワークプレイスづくりは、利用者の自主性を増して個人やチームの生産性を向上させるとともに、「ここで働くことで幸せを感じる」人々を育む環境・仕組みづくりと言える。今後も実証実験や研究を進め、人々を幸せにするプログラミングの在り方を模索したい。



図3 実証実験を行っている JLL オフィス

7. プログラミングの課題はやはりプロセスにある

(竹中工務店大川徹)

近年、ワークプレイスは、新しい働き方やそのあり方において大きく変化している。

ユーザーワークショップでワークプレイスづくりの課題やアイデアを出し合う手法が用いられ、ワークプレイスは執務家具だけでなく、集中やリラックス、オンライン会議ブースなど多様な機能から成る ABW が主流である。ワークプレイスの生産性を高めるための、グリーン、香りや音環境などウェルビーイングの試みや、DX を活用した社員の居場所、オフィスの人の密度や温湿度環境を表示するツールが導入され、健康をテーマとした「ウェルビルディング認証」、「CASBEE ウェルネスオフィス」の認証取得の動きも活発である。

ワークプレイスデザインも、組織設計事務所、アトリエ系設計事務所など新たな担い手が積極的に取り組み始め、高く評価される時代となった。

以上のように、近年のワークプレイスは様々な取り組みが行われており、大きな可能性に満ちているように見える。

こうした中で、ワークプレイスづくりにおけるプログラミングはどうあるべきなのだろうか。



図4 プログラミングプロセス^{注2)}

ワークプレイスづくりのプログラミングは、図4のようなプロセスに基づいて行うことが多い。最も大切なのは「ゴールの確立」である。しかしよくある問題として、必須である意思決定層の意思表示が得られず、有効なゴールが立てられないことがある。関係者が知恵を出し合い、変革アイデアを創り出すべき「コンセプトの発見」「ニーズの決定」において、変革を拒むユーザーの抵抗もある。ユーザーから前向きなアイデアが得られても、旧弊にこだわる意思決定層の反対でアイデアがつぶされるということも起きる。ワークプレイスを未来への投資ではなく、経費としてしか見ない経営層がワークプレイスの環境改善にネガティブであるということもよくある。

このような組織は、そうではない組織に成長力で差を付けられていることが明らかになっている^{注3)}が、プログラミングはこうした場合にも応えなければならない。

デザイン思考がプロセスを守ることに陥りがちであるように、プログラミングもプロセス通りに進めれば、問題が解決するわけではない^{注4)}。プログラミングが「合意形成のプロセス」と言われていることからすると、プロセスの課題は大きい。

プログラマーは、冒頭に述べた最新の手法やソリューションの情報を持ち、アイデアに適用できるよう備えるべきであるが、何より上記のワークプレイスづくりを妨げる要因に対応し得る手法も磨いてゆく必要がある。極めて基本的なことではあるが、プログラミングが本来の役割を果たすために必要と考える。

8. 仕事に関わる心理指標の地図づくり

(京都工芸繊維大学松本裕司・JLL 石山希)

職場におけるワーカーの心持ちに興味が注がれるようになって久しい。最近ではエンゲージメントや心理的安全性が名を馳せているが、比較的古くから、職場満足度、モラル、モチベーション、自己効力感、コミットメント、インボルブメントなどの様々な心持ち(=ワークマインド)を測る指標が提案されてきた⁶⁾。

ここでは、エンゲージメントの視点(ものさし)だけでは測りえない側面がある⁵⁾ことを動機とした研究⁶⁾のさわりを紹介したい。様々な意図や視点で開発されてきた上述のような数多くの既往の心理指標を集めて、それらの相互関係を把

握して全体像を捉えようとしたものである。詳細は既報⁶⁾に譲るが、各心理尺度の“問い方”（目的や概念ではない）に着目して、尺度として示されている全 111 問の質問の類似度を 30 名の被験者によるグルーピング実験から測定した上で、自己組織化マップという統計手法により図的に統合している。図 5 は模式化しているが、この地図の下レイヤーには、111 の設問が統計的に導かれた座標をもっている。

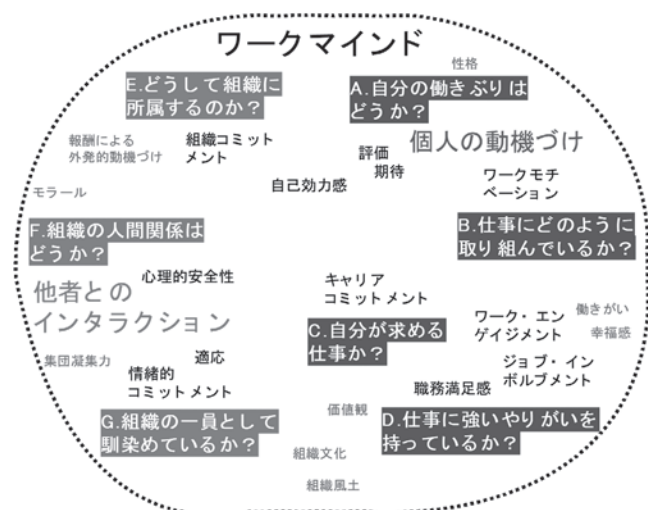


図 5 ワークマインドマップ

実務での知見の活用を念頭に、さらに研究を進めてワークマインドの総合診断を行うための質問集づくりに取り組んでいる。ワーカーの心持ちを包括的かつ総合的に調査・観察しようとするれば、従来では数百問に及ぶアンケート調査を実施せざるを得ないが、実際のところ似たような質問を少し異なる問い方で繰り返すことになる。そこでまず、図 4 のマップの裏に散在する 111 問を対象として、様々な年齢、職種、性別を含む 201 名の回答傾向を分析し、7 つのクラスターに分類した。次にこの回答傾向の類似性を考慮しながら、上述の“問い方”に着目した自己組織化マップの 7 エリアから、各エリアの中では問い方傾向が異なる（つまり、個性を持った）代表質問を各 6 問ずつ抽出し、全 42 問の質問集 A を作成した。同様の考え方でさらに縮約を進めた 21 問の質問集 B も作成している。これにより、問い方／応え方の両面から見て、重複の少ない総合診断が可能となると考えている。これについては、未報であるので今後の詳しい報告を待たれたい。

9. まとめ

本稿では、8 つの話題から新たな兆しについて綴った。まずは健康、さらには幸せといった人間の根本的なニーズ、言い換えれば 2022 年の報告³⁾でも予見している高次の欲求に向かってプログラミングの目標が設定されてきていることは、うれしい兆しである。一つ抜けた感じがする。同時に、

これまでの行動（振る舞い）を中心にした議論から、共感、マインドセット、感じ方といった、気持ちの問題が取り上げられるようになってきたことは具体的な展開であろう。より分かりやすい姿として挙げられた「普段着のオフィス」も、人の生きる場としての具体像を示しており、深い。

このように、働く人の幸せという大きな旗印に向かって邁進するオフィスがある一方で、「格差」という気になる兆しも見えている。周回遅れという言葉も出てきたが、実は数からみれば大多数のオフィスが旧来的な価値にとらわれている現状がある。組織の中にも、世代間に代表される認識のギャップ（しばしば深刻な）が広がっている。コロナを契機にワークプレイスの価値に気づきはじめた企業の焦りもあいまって、プログラミングの焦点が定まらない困った状況でもある。激しいビジネス競争の中で、トップランナーがたどった道を今さら一步一步たどる猶予はない。そこで、効率的・効果的な学びを伴うチェンジマネジメントの重要性を改めて認識することに繋がるのではないだろうか。

以上、今プログラミングが置かれた状況と、進むべき方向の一端が見えてきたと考えている。

注釈

- 注 1) プレスリリースしたアンケート結果：イトーキ中央研究所、働く人の意識と職場環境満足度向上要因をまとめた「働き方とオフィス 2024」を元に著者が作成
- 注 2) 出典：新建築 2012 年 9 月臨時増刊 TAKENAKA WORKPLACE PRODUCE
- 注 3) 日本経済新聞「社員の声、聞こえてますか 物言えぬ組織は成長止める 1400 万件の社員口コミから頻出ワードを可視化」2023.1.23
- 注 4) IDEO ニューヨークオフィス代表 ライアン・ジャコビー 翻訳：奥出直人

参考文献

- 1) 松本裕司、溝上裕二、大川徹、丸山玄、市村匡生、原田満、萬行扶美、北山善一：ワークプレイスプログラミングの新たな兆し、第 24 回日本オフィス学会大会梗概集、pp.49-53、2023
- 2) 松本裕司、他本部会メンバー 10 名：コロナ禍で出てきた新しい働き方～ワークプレイスプログラミングの視点から～、日本オフィス学会誌、Vol12-2、pp.17-22、2020
- 3) 松本裕司、他本部会メンバー 8 名：ポストコロナでのワークプレイスプログラミングのあり方～今、見えつつあるもの～、第 22 回日本オフィス学会大会梗概集、pp.42-47、2021
- 4) 松本裕司、他本部会メンバー 7 名：ウィズ／ポストコロナでのワークプレイスプログラミング～事例からみる今後のパースペクティブ～、第 23 回日本オフィス学会大会梗概集、pp.45-51、2022
- 5) 石山希、松本裕司：働く環境とワーク・エンゲイジメントの関係についての研究、日本建築学会計画系論文集、Vol. 86、No. 786、pp.2076-2082、2021
- 6) 石山希、松本裕司：自己組織化マップによるワークマインドの認知概念整理-働く環境の計画運用に資する指標の総合化-、日本建築学会技術報告集第 28 巻第 70 号、pp.1390-1395、2022