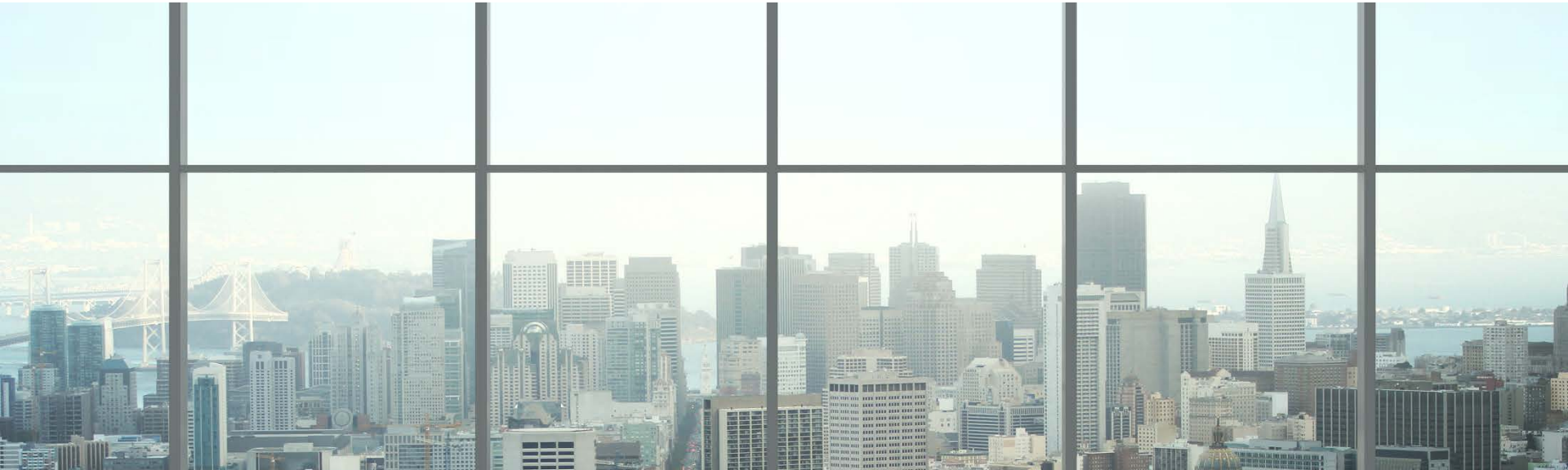


ワークプレイスプログラミングの 普及に向けて

日本オフィス学会 ワークプレイスプログラミング部会



目次

はじめに	2	3. プログラミングがワークプレイスに与える価値	58
1. 部会メンバーのワークショップによる仮説	6	3-1. これからのワークプレイスの持つ新しい価値	
1-1. ワークプレイスプログラミングの実施状況		3-2. 経営や人間行動からの新しい価値	
1-2. 現状の問題点		3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値	
1-3. ありたい姿		4. プログラミングの将来に向けた試論	85
1-4. 成功要因のまとめ		5. おわりに	97
2. 事例研究	14		
2-1. 困っていることとプログラミングでの解決事例			
2-2. プロジェクト事例1～8			

はじめに



はじめに

背景

グローバルな経済活動により、社会や市場からのニーズが短期間で激変していく中、我が国ではそのニーズに応えるべく、日々活動しているワーカーのための「良質なワークプレイス」が求められている。

「良質なワークプレイス」の意味は、前提条件や当該組織によって違っている。アウトプットや成果が出しやすく、働きやすい環境、社員の安全と健康の確保、ICTやネットワーク技術との融合、人材のリクルートや繋ぎ止めへの対応、ダイバーシティやグローバル化対応、オープンイノベーションへの対応、人を惹きつけるデザインなど、ワークプレイスに対する輻輳する課題の中で、個別にワークプレイスのプログラムを構築し、ワークプレイス環境づくりとしての最適な解決策が求められている。

よって、前提条件や組織によって異なるプログラムを最適な状態で組み立て、限られた時間の中で合意が得られるかがプロジェクトの成功の第一歩であると言っても過言ではない。

しかし、現在の我が国でのワークプレイスプログラミングは、その概念や位置づけ、実施内容等が十分に普及しているとは言えない状況である。発注者の意図が曖昧であったり、発注者の意図が設計に十分に伝わらなかったり、あるいは設計側の不十分な意図の理解の中で設計が始まり、その成果物に対して両者がフラストレーションを感じる場面を見ることも多い。

また、図面をもとにした繰り返しの手直しで、プログラム自体も変更されることに対し、関係者の疲弊とともに、無駄な時間とエネルギーを費やしていることが散見される。

これは、我が国全体から見ればとても非効率であり、本質的な設計行為のための時間が削られ、我が国のワークプレイスづくりの発展を妨げている一因とも言える。

このような状況の中、問題意識を共有する有志がワークプレイスプログラミング部会として集い、研究活動が開始された。

はじめに

部会活動の目的

ワークプレイスづくりにおけるプログラミング(要求条件整理)のあり方の研究と具体的な実践・普及活動を目的に研究活動を行った。

本資料の目的

本資料は、組織の経営層ならびにインハウスのファンリテイマネジャーを対象とし、我が国におけるワークプレイスプログラミングの概要、具体的事例からの成功や失敗要因、プログラミングがワークプレイスづくりに与える価値、ワークプレイスプログラミングのありたい姿等の理解を得、普及するための一助となること目的としている。勿論、ワークプレイスづくりを志す学生や学習意欲の高い一般の方にも活用していただきたい。

我が国へのワークプレイスプログラミングの普及を加速し、満足度の高い良質なワークプレイスづくりが効率的に進められることを願うものである。

ワークプレイスプログラミングの定義

本稿では、「プログラミング」と「ブリーフィング」を同義とみなし下記の定義を前提に議論を進める。

「ワークプレイスプログラミングとは、ワークプレイスづくりに対し発注者および関係者の要求、目的、制約条件(リソースやコンテキスト)を明らかにし、分析するプロセス。設計者が解決することが求められる、結果として得られる課題を系統的に整理するプロセス」(ISO9699-1994の定義をもとに整理)

はじめに

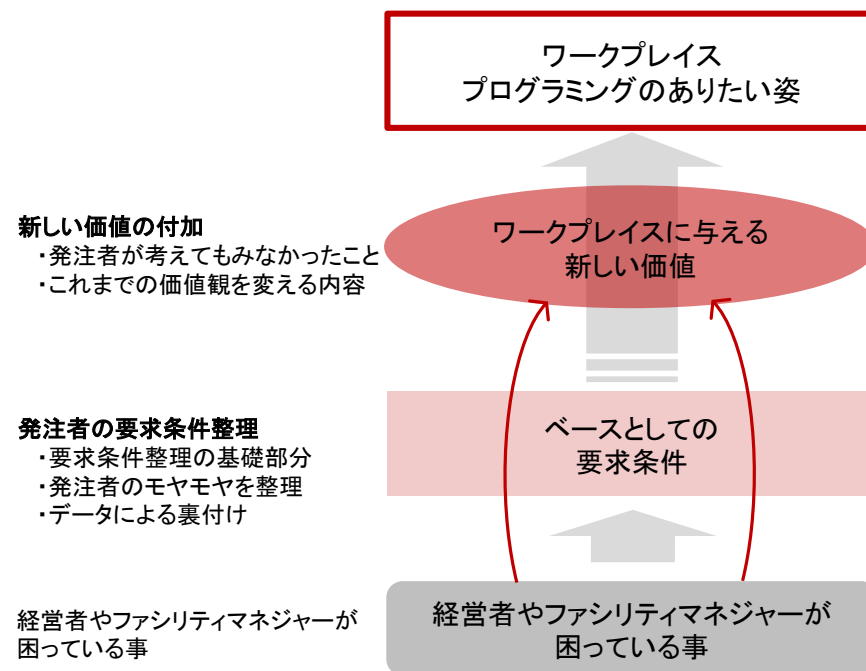
検討方法

ワークプレイスプログラミングのありたい姿に至るまで検討を右図に示すように段階的に行った。

まずは、経営者やファシリティマネジャーが困っていることを、部会メンバーによるワークショップや各事例の中から整理し、抽出した。

次に、実際に行ったプログラミングの内容を分析し、プログラミングの実施レベルを「発注者の要求条件整理」をしてまとめた第1レベル、「新しい価値を付加」した第2レベルに分類し、その実施内容を明確化した。

さらに、これらの事例を反映し、「プログラミングがワークプレイスに与える価値」と「ワークプレイスプログラミングのありたい姿」の提言を行う。



1

部会メンバーの ワークショップによる仮説



1-1. ワークプレイスプログラミングの実施状況

ワークショップ実施概要

研究に先立ち、部会メンバーにてワークショップを行い、「ワークプレイスプログラミングの実施状況」、「現状の問題点」ならびに「ありたい姿」について、抽出・整理した。

これらの内容を仮説とし、部会活動の基礎データとなった。



プログラミングの実態

ワークショップから得られたプログラミングの実態を下記に示す。

(1) ファシリティマネジャーから見た状況

・所属部署（FM関連部門）で、 自ら実施 。
・他部署もWPを新しくしているが、決まったモデルがあり、 プログラミングは実施していない 。
・「働き方のありたい姿」を実現するための「 働く場 」の整備は、 基本構想を整備する前から認識 。各部若手職員からなるWGで主に議論。幹部への提言や報告会も行ったが、当初はどこまで実現するか不透明。
・予算要求時には プログラミングの予算の確保していなかった 。設計を急がなければならないという事情やプログラミング業務がどのようなものを指すのかが分からなかった点、設計業者でもプログラミングに近いことを行っているという認識に基づくもの。またどのような業者がプログラミングを行っているかが分からなかった。
・東日本大震災の影響で安全性の再検証が行われ、建築設計の発注がストップする。その際に設計前にできることはないかとの議論があり、 プログラミング業務を設計と分離して実施した 。
・働き方のあるべき姿などについて 全課アンケート を行ったが、業務実施当初は、各課がそのようなことを答えることができるのか、業務多忙の中、 クレームが出るのではないかと懸念する声が多かった 。
・地方公共団体で行われているプログラミングは、新庁舎に求められる各室の面積を算定するために行われるものが多い。（基本構想の材料）
・設計前に プログラミングという形では行われていない 。
・基本設計段階で整理している。 設計者任せの部分が多い 。
・事業部門が営繕部門に設計を依頼し、営繕部門が設計業務を発注する形となっており、 依頼段階において要求条件は漠然 としている。
・オフィス変革に対し、 ゴールが必ずしも明確になっていない 。コスト、収容する人員、何かの変革を目指すことも不明確であった。
・ワークプレイスで何が出来るか、出来ないのかについて 共通の理解が受注者、発注者の間で出来ていなかった 。
・ デザインの途中でゴールが変わっていた 。これは、何を達成すべきか、プログラミングで規定しきっていないために起こった。
・プログラミングのための 十分な予算を獲得できなかった 。

1-2. 現状の問題点

プログラミングの実態

(2) コンサルタントから見た状況

<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルとして水族館、病院、小学校、商業店舗、オフィスなどで実施。 ・中部日経ニューオフィス賞の審査員として実施物件の視察をした感想としては、経営者がイノベティブな発想にはワークスタイルを実現するプレイスが重要であると認知している企業は、設計に入る前にプログラミングの時間を取ることをいとわない傾向がある。 ・サービスサイエンスといったイノベーションのためにサービスを科学する必要があるとして「行動観察」といった方法が認知されつつあり、現所調査でこういった手法を導入して行くのも手ではないかと思う。 ・某企業グループ会社3社150名の統合移転計画にて、プログラミングを2週間(10労働日)で完了して欲しいとの依頼を受けた。既存オフィス調査・分析 / ワークサーベイ / ヒアリング / 近接性調査、等を実施して欲しいとの内容。対応が不可能であったため、結局、プログラミング期間を延ばしてのコンペとなった。 ・プログラミングの定義が難しく、およびプログラミングとデザインの線引きがあいまい。プログラミングの効果や期待が高まっている一方で、なんでもかんでもプログラミングの範疇といわれることがある。 ・組織の意思決定として、コンプライアンス(透明性)が重視され、且つトップダウンよりはファシリテーター型リーダーシップが主流となっているため、意思決定のプロセスや根拠が提示できることが必要。そのような背景でプログラミングの存在意義が高まっている。 ・定型的なプログラミングのプロセスを説明することで、クライアントに受け入れられやすくなった。 ・ICT専門チームと一緒にプログラミングの提案することで、より納得性が高まった。 ・クライアントの立場でプロジェクトをサポートし、同一会社の設計者、施工者とは独立した立場で振る舞うことで、クライアントに受け入れられた。 ・自治体の庁舎や民間の本社系オフィスでは、要求条件の整理の中でも、特に現状の問題点の把握や面積等ファシリティの適正化が目的にされる傾向が強い。 ・民間の研究所や開発系オフィスでは、設計段階の前、もしくは同時進行で進め、ワークプレイスのあるべき姿・ありたい姿の明確化にし、要求条件整理が行われる傾向が強い。 ・外資系民間企業では、プロジェクトの際のRFPにプログラミングの実施がほぼ盛り込まれている。PM業務の一部として示される事も多い。 ・民間企業では、FMerの意識の高いところではプログラミングの内容と実施期間を十分にとっているところもあるが、RFPに要件整理と一行書いてあり、その検討期間が非常に短く設定されていることも多い。 ・公的組織では、一部の先進的な組織ではプログラミングという用語を使い実施しているが、一般的には、事前の現状オフィスの調査分析の一部で、この現状の機能を整理する事で要求条件としている事も多い。設 計前の切り離された業務として認知されていない。

現状の問題点 (メンバーによる仮説)

ワークショップにて抽出された、現状の問題点を以下に示す。

1. 認知度・理解度	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度が低い ・ワークプレイスづくりが頻繁ではない為、経験しにくい。 ・クライアントのプログラミングの認知度が低い。 ・プログラミングの位置づけにクライアントの理解がない。 ・ユーザーに意味や重要性を分かってもらえない。 ・プログラミング自体をユーザーが知らない。 ・民間企業よりも地方公共庁舎の方がやる気がある傾向。 ・成功事例があまり知られていない。 ・与えられたものに合わせて使うことに慣れているため、わざわざプログラミングを行う必要性を感じない。 ・プログラミング自体が認知されていない。 ・抽象的でわかりにくい。 ・経験がないので分からない。 ・スタートのときにプログラミングという選択肢がない。 ・担当者もわからない。 ・プログラミングの目的や理解がない。 ・発注者にプログラミングを行うという認識がない。 ・緊迫している状況に気付いていない。 ・一般社員の協力を得にくい。 ・経営者の理解がない。 ・プログラミングがWP経営資源として捉えられていない。 ・プログラミングが深く考えられていない。 ・組織がない。
2. ワークプレイスそのもの	<ul style="list-style-type: none"> ・まずはワークスタイルを考える事自体にハードルがある。 ・“働き方に合った場を作る、変える”という概念がない。 ・WPで何かを解決できるとは思われていない。 ・経営改革として捉えられていない。 ・発注側の意思決定、検討組織が確立していない。 ・オフィスにお金をかけるのは賛沢と捉えている。

1-2. 現状の問題点

現状の問題点（メンバーによる仮説）

3. 発注者	<ul style="list-style-type: none"> ・プランや図面がすぐに求められる。 ・結局、プランやパスがないと承認されない。 ・ユーザーの方が、プロジェクト推進者よりも効力が強い。 ・経営/場を考える組織が別。
4. サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラミング者ほどこままでの業務範囲とするかが不明確 ・プログラミングの予算、成果品、期間がまちまち ・期間がどのくらいあれば適切なかの検証が必要 ・クライアントにプログラミングをどう説明するか？説明の仕方
5. 定義	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラミング業務の定義が明確でない。 ・設計のどこかに組み込まれているはずの為、事前にまとめてやることの良さがわかりにくい。 ・全体の枠組みの中で、プログラミングの位置づけが明確でない。
6. 実施主体	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラミングは誰がするのか？ ・単なる知識だけでプログラミングを進めていって大丈夫なのか？ ・オフィスプランニングのヒヤリングの手法をプログラミングもどきで実施しようとしている。 ・自分がプログラミングを行ったことがない。(部会のような高度なもの) ・コンサルの力量に左右される。 ・ファシリテーション能力。
7. プロセス・内容	<ul style="list-style-type: none"> ・クライアントの意思決定者を明確にできない場合がある。 ・ゴールがクライアント内でのインパクトが弱い。 ・計画の条件をどこまで守ればよいかわからない。 ・建築、インテリアとしてリーズナブルに落とし込む必要がある。 ・IT/建築でできることが見えにくくなっている。 ・IT との関係の進展させる必要がある。IT要件と空間要件 ・ビジネスコンサルの領域まで踏み込むか？(アクセンチュアの戦略)

8. 効果がわかりにくい	<ul style="list-style-type: none"> ・目的の立て方がわからず、プログラミングを行う達成度が分からない ・プログラミングの結果として、設計にどう効果が出るか分かりにくい。 ・プログラミングの効果が見えにくい。→効果の可視化が必須 ・プログラミングを行った場合と行わなかった場合の比較が難しい。 ・KPIが必要 → 働く人のメリットは何か ・成果、効果の魅力的な見せ方 ・他社を知らない為、どうしてよいか分からない。 ・時間とお金を掛ける意味をどう理解してもらうか。 ・クライアントは、比較したことがない為、効果が不明確。 ・ビジョンがない為、やっても無駄と考える。
9. 契約	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラミングは個別に契約できるのか？ ・プログラミングにかける予算が確保できない。
10. 手法	<ul style="list-style-type: none"> ・目的が違う為、手法が変わる？^ -180%を見つけること。 ・手法が一般化されていない。誰でもできるところまでになっていない。 ・業種に応じたやり方はあるのか。 ・日本企業向けのやり方があるのでは。 ・入居後の関わり方。
11. 押さえるべきテクニック	<ul style="list-style-type: none"> ・誰に参加してもらうか、どう説明するか？ ・デザインプランを同時に求められる。その対応方法 ・スケジュールの決め方が後追いでタイトになる。 ・意思決定期間がはっきりしていない。 ・制約条件から要求条件へのステップが進まない。 ・参加意識によってモチベーションを上げられるか。
12. 人材	<ul style="list-style-type: none"> ・実施できる人材が少ない ・ワークプレイスの生産性を最初に考えることになっていない
13. 成果のあるべき姿	<ul style="list-style-type: none"> ・アウトカムの効果的な姿 ・決定する側として、ベストかどうか ・判断材料となる

1-3. ありたい姿

ありたい姿（メンバーによる仮説）

ワークプレイスプログラミングのありたい姿を以下に示す。

認知度	<ul style="list-style-type: none"> 施設ライフサイクルで安くなるという説明をする。 わかりやすい、新しいネーミングを考える。 プログラミングの教育、普及を高める。 外資ではプログラミングのプロセスは当たり前。
発注者の意識	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスでは当たり前でやっていること。 トップがWP作りに参加する。 建築/WP/空間は重要でないと思っているクライアントもいることの変革 経営者にインパクトを持つ。 理解ある経営者を増やす。 ユーザーへのプログラミングの成果を諦めずに説明する。 クライアントが専門家に任せる文化。 次回のワークプレイスでもやろうという気持ちで終える。 クライアントとサプライヤー両者共、意味と重要性を理解している。 オフィス＝経営。経営者のオフィスへの認識向上。担当者(FMer)が偉くなり評価される。 意識改革：研修等でプログラミングの知識を学ぶ。 変わることの良さを理解していること。 ジャンプできる思い切りの良さ。 スタッフの合意形成の効果。 全体のモチベーションが高い。満足度が高い。→オフィスは社員が成長する器。 プログラミングの課程で社員と一緒に成長できることの認識。 社員のコミュニケーションが生まれることの認識。 社員のモチベーションを大事にする経営者。 投資という考え方。

アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ゴールが合意でき、方向性が決まること。 一般的で誰にでも当てはまるゴールは、認めてもらえない。 コミュニケーションの活性化だけではなく、それを超えるものが必要。 目的が達成できるソリューションを提示できること。 発注者と受注者の信頼関係。 皆で一つの目標に向かう。
サプライヤー、実施者	<ul style="list-style-type: none"> デザイナー/プログラマーのコミュニケーション力が高いこと。 設計者とは別の人が行うべき。(発注者の仕事) 成功事例をPRする。 ゴールと手段が浸透している。 プログラミングのサービスメニューを明確にして訴求効果を高める。 プログラマーは幅広い素養を持つ。 PMがプログラミングをできるようにスキルアップを図る。 体制の確立 (PMのもとでのプログラミング、設計、施工)
定義、プロセス	<ul style="list-style-type: none"> スケジュールをきちんと立てる。 デザインのブラックボックスを明らかにしたこと→プロセス “プログラミング→デザイン”ではなく、並走すること。 意思決定の段階、範囲が明確。 各段階のアウトプットが明確。
手法	<ul style="list-style-type: none"> 共通手法の確立。 プログラミングのベンチマーク、スタンダード化。
費用	<ul style="list-style-type: none"> ちゃんとお金が取れる様にする。 有償サービスになる。

1-3. ありたい姿

ありたい姿（メンバーによる仮説）

プログラミングが普及した理想の日本社会の姿

- 発注者側が、プログラミングを実施することが当たり前となり、要求条件を確立した上で、設計者に設計を依頼するようになる。
- 要求条件があいまいなうちに、発注者が「まずは図面をもってこい」と言わないようになる。
- ワークプレイスづくりの手戻りが少なくなり、無駄がなくなる。
- 戦略的なワークプレイスづくりを行う組織が増え、ナレッジワーカーの活動がさらに活性化される。
（戦略づくりとデザインのために時間を割くことができる結果として）

1-4. 成功要因のまとめ

成功要因のまとめ（メンバーによる仮説）

メンバーにより議論された成功要因を以下に示す。

ユーザーの考える機会	<ul style="list-style-type: none"> ・全課に対してインタビューを行ったことで、全課が考える機会を得た 	進め方の説明と理解	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントからの提案をクライアント（のプロジェクトチーム）が理解、共感、ともに考える仕組みをつくる。
丁寧な説明	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局側から素案に対する説明ができたため、プランについて理解を深める機会となった 	社内説明	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラミングをクライアントのプロジェクトチームが、社内（マネジメントや社員）に説明できるものとして活用する。
先進情報・ベンチマーキング	<ul style="list-style-type: none"> ・先進事例の情報が入り、事務局だけでは気づかないプランが導き出せた ・ベンチマーキングなどで解決のアイデアが共有できたこと 	コミュニケーション戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい働き方を導入するためにコミュニケーションマネージャがファシリティマネージャと両輪でユーザーとのプロジェクトをリードするなど、作るだけでなく伝える方策として、包括的にコミュニケーション戦略を検討する。
ゴールの確立と共有	<ul style="list-style-type: none"> ・大義名分（ゴール）の共有 ・トップの思い切りを、筋道を立てて、明快に整理できたこと。 ・プログラミングのプロセスを通して、ゴールが明確に提示できたこと 	キーマンの存在	<ul style="list-style-type: none"> ・クライアントに、プロジェクト推進のキーマンが存在すること
変更できること、できないことを明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・変更できること、できないことを明確にしたうえで、きめ細かなユーザーからのフィードバック 	経営層との情報共有と理解	<ul style="list-style-type: none"> ・経営層の理解と支援があること（オフィスづくりに対して、ユーザー側だけでなく経営側も何とかしたいと考えている） ・以上により、課題と解決の方向性を経営層に提示し、共有することができたこと ・働き方変革に対するトップの期待とサポート
議論の場、じっくり冷静に考えること	<ul style="list-style-type: none"> ・じっくり冷静に考えることができた。 	客観的なデータ	<ul style="list-style-type: none"> ・客観的なデータにより課題が明確化されたこと
設計者への伝達	<ul style="list-style-type: none"> ・目指す方向性を議論する場ができたこと、 ・設計者に、企業の望みを具体的に伝えることができたこと。 	時間の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・検討のための期間と予算をしっかりとつけてもらったこと
		予算の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・検討のための期間と予算をしっかりとつけてもらったこと

1-4. 成功要因のまとめ

失敗要因のまとめ（メンバーによる仮説）

メンバーにより議論された失敗要因を以下に示す。

ユーザー参画の方法の不具合	・インタビューのためのサンプリングのバランス
問題点とゴールの共有の不具合	・解決すべき問題点とゴールの共有
ユーザーの理解・体感の場	・モックアップなどによる実際の使用した体験（フィードバック）
トップダウンで進められなかった	・マネジメントからのトップダウンのコミュニケーション
経営トップのビジョンの不明確さ	・経営トップのビジョンが揺らぎなくしっかりと把握できなかったこと
チェンジマネジメントの不具合	・新しい働き方やチェンジマインドまでの実現に至らなかったため、
お客様の担当者の判断	・社内承認が下りないだろうと担当者が判断した
社内でのプログラミングや進め方の不理解	・ハード的な設計要件は自分たちでまとめられると判断した（上層部から設計要件など担当者自身がまとめよ、と言われることを恐れ上申しなかった） ・若手の担当者はプログラミングの必要性を理解し、社内で訴えたが、直属の上司に遮られてしまった ・プロジェクトの進め方について、社内で十分な合意が築かれていなかった。
意思決定構造の不理解	・会社の意思決定構造を十分に理解できていなかった。

2 事例研究



2-1. 困っていることとプログラミングでの解決事例

2章では、部会メンバーが実際に経験したプログラミングに関するプロジェクトをまとめ、「プロジェクト事例」として示す。

プログラミングでの解決事例

実プロジェクトにおいて、施設担当者が困っていることに対して、プログラミングで解決した内容とその事例の関係を下記に示す。

困っていること	プログラミングで解決できること	事例番号
要求条件が整理できない ・現状のワークプレイスしか知らないため、今の機能を持っていくことしか分からない ・ユーザーの要求がワガママか真に必要なものかが分からない	必要な機能や規模が整理できる ・「あるべき姿」に必要な場づくりを行うため、ニーズとウォンツが区別できる ・成功した様々な事例から、最適な解決法を提案できる	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8
何から検討すればいいか分からない ・思いついた課題から取り掛かるため、真に必要な検討課題が残される ・課題の解決法が分からない	検討内容や優先順位を整理できる ・プロジェクト全体を俯瞰できるため、検討の優先順位をつけやすい	2, 3
チェンジマネジメントが思い切っでできない ・チェンジマネジメントに必要な環境が不十分であるため、進まない ・環境が大きく変わらないので、従来の働き方もできる ・環境が大きく変わらないので、働き方を変えるきっかけになりづらく、モチベーションが上がらない	チェンジマネジメントのきっかけとなりうる ・「あるべき働き方」を意識するきっかけになりうる ・環境が大きく変わるので、変わらざるをえない ・「あるべき働き方」に合った環境を整えやすい	4, 5, 8
組織の業務効率、効果を最大化したい ・無駄な業務を省きたい ・ワーカーの作業効率を上げたい ・ワーカーの知的創造を上げたい ・組織を上げて重要課題に取り組みたい	組織の業務効率、効果を最大化できる場を提供できる ・業務を効率化できる場の提案ができる ・どんなコミュニケーションが必要か、場が必要かを検討できる ・必要な場のデザインができる	3, 7
ワークプレイスの価値を最大化する手法を知らない ・プログラミングの存在を知らない ・知っている場合でも、予算の確保や実施の必要性について、理解が得られにくい	プログラミングの意義と効果の発信 ・プログラミングの意義を伝える ・プログラミングの効果をしっかり伝える	1~8

2-2. プロジェクト事例 1

職員間や外部と繋がるワークスペースづくり

長崎県 新庁舎計画



2-2. プロジェクト事例 1

職員間や外部と繋がるワークプレイスづくり

1) プロジェクトの背景

長崎県庁舎は、老朽化・狭隘化・分散化の課題を長年抱えていたが、災害発生時の防災拠点施設としての機能を確保するため、庁舎の建て替えを行うこととし、平成22年度に基本構想を策定した。基本構想では、コンパクトで低コストな庁舎を目指したことから、限られた規模の中で、いかに必要な機能を盛り込むかが課題となっていた。

一方、行政ニーズの多様化や地域間競争が激化する中、「職員の働き方」自体も見直しが求められていた。



2) プログラミング実施に至った理由

新庁舎は、効率的・効果的な業務を進めるため、オープンフロアとし、業務の一元化を進めるとともに、組織変動時にはヒトとモノが動くことで対応する「ユニバーサルデスクレイアウト」を採用した。課毎に壁で仕切られた現状の執務空間から大きく変わることから、現状をベースとした規模の考えでは対応できず新庁舎の設計前に各機能の面積を算出する必要があった。

このため、平成23年12月から約13ヶ月かけ、オフィス環境プログラミングを実施した。

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
基本構想			基本・実施設計		建設工事			
		プログラミング		WP設計		移転PM		

	行政棟	議会棟	警察棟
延床面積	46,565㎡	6,698㎡	21,734㎡
階数	地上8階 地下階なし	地上5階 地下階なし	地上8階 地下階なし

2-2. プロジェクト事例 1

職員間や外部と繋がるワークプレイスづくり

3) 発注者として困ったこと

各機能の配分

基本構想では、「執務室」や「会議室」などの大きな区分における総面積は整理していたが、具体的な内訳は整理できていなかった。このため、各機能の適切な面積配分をどう検討するが課題であった。

働き方変革の必要性

現庁舎は、課ごとに壁で仕切られているため、消耗品管理などの庶務業務や施策の検討なども課毎で完結する業務のタテ割り化が見られていた。庁舎の移転を契機に働き方自体を見直す必要があったが、具体的にどう進めていくかが課題であった。その際、基本構想策定時からオフィス環境について助言いただいていた京都工芸繊維大学大学院の仲教授から、プログラミングについて紹介があったことから、実施に至った。

プログラミングを実施することの難しさ

「要件整理」及び「働き方変革」のためのプログラミングの必要性については認識したところであったが、実施に至るまでには数々のハードルがあった。設計の要件整理は設計者が行うのではないか、外部に委託しなくても良いのではないか、働き方変革とオフィス環境の整備と何の関係があるのか、といった声が多数あった。しかし、本県の場合、東日本大震災を受け敷地の安全性を再確認することとなり設計が遅れたため、設計に先だち、プログラミングを実施することとなった。



京都工芸繊維大学大学院の研究生と庁内職員によるワークショップ

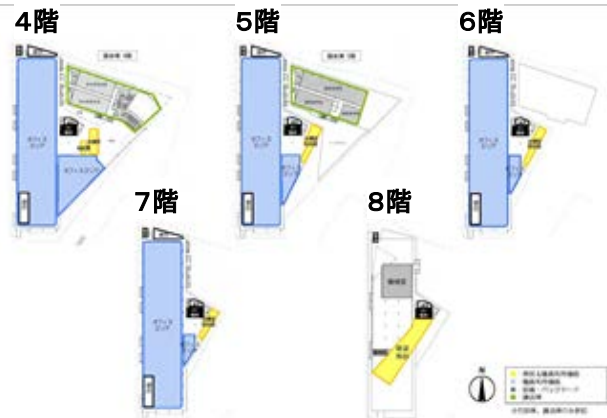
2-2. プロジェクト事例 1

職員間や外部と繋がるワークプレイスづくり

4) 要求条件整理

発注者としての与条件整理

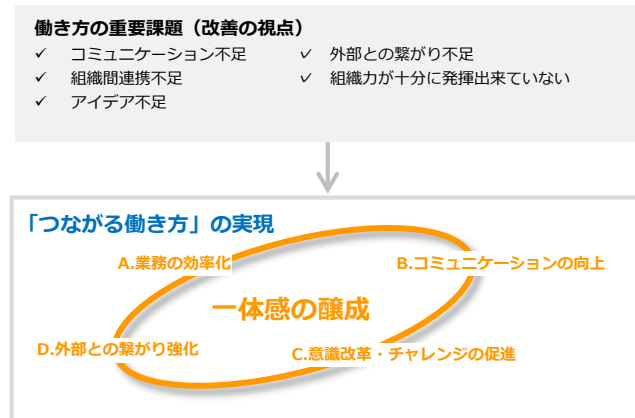
プログラミングにより、発注者の与条件整理を行うことができた。特に、本庁舎の場合は建物が長方形部分と三角形部分がミックスした特徴的な形状となっており、上層階に上がるにつれ面積が小さくなる形状となっている。このため、各フロアに必要な機能と規模について、明確にしておく必要があったことから、設計時に発注者の要件を伝えながら進めることができた。



5) 新しい価値の付加

あるべき働き方を考える契機

プログラミングにより、働き方の課題や解決法について職員自身で考える機会ができた。現状の働き方を振り返るとともに課題を職員間で議論するきっかけとなることができた。この中で整理した「あるべき働き方」を基に、各部代表職員によるワークショップや、全課を対象としたヒアリング等を通じて、プランに対する具体的な検討を行うことができた。



2-2. プロジェクト事例 1

職員間や外部と繋がるワークプレイスづくり

5) 新しい価値の付加

自分ゴト化の推進

「あるべき働き方」の考察や「場のデザイン」に職員が参加することで、働き方変革の必要性を認識し、「自分ゴト」と感じる職員が徐々に出てきた。

また、これまで慎重な意見もあった「庁外の方々との繋がり場の場づくり」についても少しずつ理解が広がっており、今後、その輪を広げるよう、取り組みを進めている。

1階 エントランスホール



1階 県民協働スペース



6) プログラミング実施に当たっての課題

プログラミングの実施内容の理解不足

当初はプログラミングが具体的に何をするのか分からなかった。プログラミング自体、ケースに応じて内容や深さが全く異なることもあったため、プログラミングの必要性についての他者への説明に大変苦労した。

あるべき働き方の想像不足

「あるべき働き方」について、職員から意見を引き出すことに大変時間がかかった。また、「場づくりの検討」の場に「働き方考察」の議論が入ることに異論を唱える意見もあった。先進事例としての知識の共有や場が与える働き方への影響についても、事前の周知が今後の課題である。

本プロジェクトは現在進行中であり、平成29年秋の竣工を目指している。官公庁におけるプログラミング事例はまだ少ないが、本県事例をしっかりと成功させ、プログラミングの輪を更に全国に広げるきっかけとなることを望む。

2-2. プロジェクト事例 2

既成概念を超えた本社づくり

スノーピーク新本社計画



2-2. プロジェクト事例 2

既成概念を超えた本社づくり

1) プロジェクトの背景

ファンと共に過ごしながら新製品づくりができる

スノーピーク新本社は、都心の一等地にあるべきという、従来の本社の既成概念を超え、アウトドアライフをエンジョイするファンと一緒に、野遊びしながらモノづくりをする拠点を目指した。この方針を具現化するために、プログラミングは必須であった。アウトドアのハイエンド商品の魅力をファンに伝えるためには、本社の立地からスタイル、デザイン、すべてにおいて、ブランド表現を極めなくてはスノーピークとして意味がなかった。

以上の結晶としてのヘッドクォーターズは、地道なプログラミングから生まれた。

- ・業種： 製造業（アウトドア製品）
- ・建築用途： 本社・ショップ・キャンプフィールド
- ・規模： 延床面積 5,070㎡ 敷地面積 165,000㎡
- ・実施期間： 2009年9月～2011年4月（プロジェクト全体）

キャンプの楽しさが空気として伝わる

自然の心地よい風に当たり、夜空の星を眺め、みんなで料理を作り、楽しく語らう。都心のホテルでは得られないこの最高級の時間を作るのが、スノーピークのブランドである。ブランドをどう形に落とすのか、どう、運用に展開するのかが、プログラミングの業の見せ所。キャンプを楽しむお客様とスタッフが一体になること。スタッフの各部署が一体になること。常にスノーピークマインドを感じていただけること。そのために生まれた施設である。



2-2. プロジェクト事例 2

既成概念を超えた本社づくり

2) ニーズの顕在化①

心理学を応用した個別インタビュー手法「T-PALET」を活用し施設に関する環境やワークスタイルについて、さまざまな部署・役職の方々に一人ずつ本音をお聞きする。T-PALETをはじめて5分も立つと、お話をする方のエンジンがかかり、その方ならではの話題が広く展開される。個別に抱えている要望や考え方を詳しくお聞きし、ニーズを引き出す。

スタッフの発想を豊かにする仕組み

- ・建物の中にもずっといても発想は浮かばない。キャンプなど外でいくことで新しいアイデアが生まれる。
- ・文章を書いたりプレゼンの原稿書いたりするので、オープン空間よりクローズドの場所で集中したい。
- ・明るい前向きな気持ちになれることが大事。常にリーディングカンパニーであり続けるために、ゼロから何かを始めるエネルギーが必要だから。

お茶が飲める休憩スペース

- ・女性も休憩しやすい明るくカフェ風の休憩スペースがよい。仕事場の雰囲気が見えないところで、ゆったりできる場があることが大事だ。



2-2. プロジェクト事例 2

既成概念を超えた本社づくり

2) ニーズの顕在化②

部署間のコミュニケーションの促進

- ・マネージャクラスが、必要な時にすぐ打合せできると便利である。
- ・電話の内容に一番精通した担当者がすぐ対応できるように部署間の連携がすぐ取れているとよい。
- ・ 事務・管理・開発など、部署が一緒の配置になっているとよい。部ごとの考えだけで判断すると、問題点が見えづらくなる。何が大事なことかは、コミュニケーションをすることで認識できる。



キャンプフィールド側外観：高さを低く抑えている



近隣住宅側外観：開口部を絞った構成

2-2. プロジェクト事例 2

既成概念を超えた本社づくり

3) 方針の検討①

お客様のニーズを伺い、そのまま設計者が計画図面や絵を描いてみせると、例えば通路幅や入口の位置、各部屋の面積配分など具体的な施設計画がディスカッションのテーマになりがちである。コンセプトプランニングでは、T-PALETを用いて引き出したニーズをもとに、「将来的に実現したいことは何なのか」、「そのために施設はどのような風につくるのが大事であるのか」などについて、ディスカッションするテーマを明確にし、皆で話し合いながら具体的な課題を整理して共有する。

スノーピークのケースでは、ワークプレイスについてのディスカッションにおいて、次のように方針の検討が進められた。

営業系社員 : お客様とのコミュニケーション

「スノーピーカー(キャンプに来たお客様)とスタッフとの会話を楽しみに来る。スタッフは、オフィスにずっと一日いることはなく、時間を見つけて積極的にキャンプフィールドでお客様と一緒に新しい商品のアイデアの意見をもらったりしている。」



コミュニケーション重視のワークプレイス

2-2. プロジェクト事例 2

既成概念を超えた本社づくり

3) 方針の検討②

会社役員： 厚生施設の充実

「全員が車通勤なので、スタッフはジムで体を動かしている。ストレス発散や健康のために早朝や昼休みには汗をかいておりお客さまとのコミュニケーションの場になっている。更衣室とシャワー室も完備しているので、夏でも問題ない。」

開発系社員： クリエイティブな「場」づくり

「アイデアは、自然の風や光にふれて、コーヒーを飲みながら仲間と話をしたり、テントの中でゴロっと寝ころんだりした時に生まれる。新しいオフィスでは、明るいオフィスを散歩しながら、全部の部署の様子がわかるのがよい。」

まとめ

部屋の中でもって仕事をするのではなく、自らアウトドアライフスタイルを体感しながら、お客様や他部署の人たちと、ふれる機会を大切する。



旧本社でのディスカッション風景

2-2. プロジェクト事例 2

既成概念を超えた本社づくり

3) 方法の確立

前章で行ったディスカッションの結果をシナリオ(物語)として書き起こして整理する。

前述のワーキンググループの意見をシナリオ化した場合、次のようなストーリーとなる。

ストーリーの抜粋

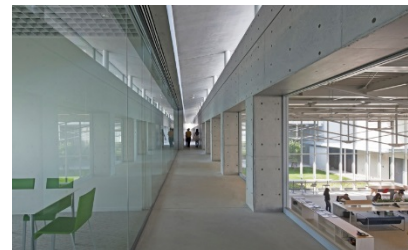
「今はオープンオフィスになり、開発・企画とカスタマーリレーションの連携や製造との連携が抜群によくなり、お客様の声をスピーディに商品開発に活かせる。…」

時々アイデアに行き詰ったり、プロジェクトの進捗が滞ったりするときは、きつとうかない顔をしているのだろう。さりげなく先輩社員が声をかけてくれる。明るい、お互いに様子がわかるオフィスの良さである。…」

箇条書きでポイントのみをまとめるよりも、ポイントを物語に入れ込んでシナリオを書き起こすことで、将来の施設で実際に起こりうる様々なシーンを、個人がより具体的にイメージする

ことができる。また、それらを皆で共有することができるため、いっそう具体的で活発な意見交換を誘発することができる。

会議エリアに併設したキャンパフィールドを見渡すミーティングスペース。PCaコンクリートの天井(屋根・庇)、190.7φの鉄骨立柱、モルタルコテ押さえの床によるインテリア。



見学者通路からオフィス(ファクトリー)を見学可能

2-2. プロジェクト事例 2

既成概念を超えた本社づくり

4) ブリーフの完成

施設計画のポイントはもちろん、「本当に理想的な施設のあり方」が明確になりブリーフが完成したうえで、その思いを設計者にしっかりと伝えることで、ブレのない方針に基づいて施設を計画することができる。



また、4つの章を通して潜在ニーズまでをも掘り起し、計画に盛り込むことが可能なため、結果としてオリジナル性の高い施設づくりを行うことができる。

○人と人をつなぐ建築

- ・お客様とスノーピークをつなぐ空間性
- ・スタッフの団結を促す
- ・クリエイティブワークプレイス

○人と自然をつなぐ建築

- ・インテリアからアウトドアへ
- ・シームレスに連続する空間性
- ・アウトドアライフスタイルを満喫する仕掛け

○地域につながる建築

- ・燕三条のシンボルとなるデザイン
- ・スマートかつスムーズな生産体制をサポートする施設計画

2-2. プロジェクト事例 2

既成概念を超えた本社づくり

5) スノーピークについて

時代を見据えて、時流を創造する

株式会社スノーピークは、キャンプ用品などアウトドア事業を中心とした自然指向のライフスタイルを提案し実現する企業である。創業時より、新潟県三条市内に本社を構え、製品の開発・生産を行ってきた。

1958年、初代社長 山井幸雄が金物問屋として創業。登山を趣味とする山井が自らが望むオリジナル登山用品を開発し、全国販売を開始したところにスノーピークの原点がある。

1976年には自社工場を設立し、オリジナルブランド展開を行う商社からメーカーへと生まれ変わった。1986年には現社長の山井太が入社し、スノーピークをオートキャンピングブランドとして確立。その後は、日本各地、さらには海外に営業所や直営店を設立し、ユーザーの立場から感動できるモノやサービスを提供し続けている。



2-2. プロジェクト事例 3

クライアントの長年の想いを実現

某製造業 設計開発棟



2-2. プロジェクト事例 3

クライアントの長年の想いを実現

1) プロジェクトの背景①

プロジェクトの概要と実施に至った理由

このプロジェクトは、ある製造業の設計・開発部門の長年の懸案であった、敷地内に分散していた人材・ワークスペースを集約、統合することを目的として計画された。

プログラミングを実施することになった理由は、クライアントがこの長年の懸案を解決するプロジェクトとして、このプロジェクトに大きな期待をかけていたこと、基本的な問題意識として、単に各部門の要求条件を積み上げて計画するやり方では、新しい時代を担う設計開発棟はできないと考えており、そのために何か方策を講じたいと思っていたということがあげられる。

そのため、クライアント側のプロジェクト責任者が、プログラミングを実施することにより、

- ・合理的に設計要件を整理することができる
- ・専門家の新しい知見を活用したワークスペースづくりが可能になること

を強く認識されたことによる。

当初、プロジェクトの冒頭で設計者は意欲的なデザイン的设计提案をしていたが、求められる働き方からの提案ではなかったため、クライアントの要求とは折り合わなかった。

そこで設計者は、プログラミングの必要性を感じ、またクライアントも自らが目指すことを設計者に伝える必要性を認識するに至った。プログラミングを実施した結果、真にクライアントが目指していることに基づく設計案を提案することができ、クライアントに受け入れられるものとなった。



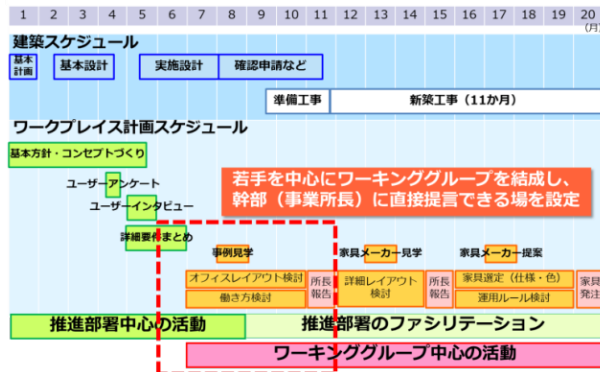
2-2. プロジェクト事例 3

クライアントの長年の想いを実現

1) プロジェクトの背景②

プロジェクト概要

業種: 総合電機
延べ面積: 約11,000㎡・地上6階
人員数: 約600人
対応期間: 2012年5月～2013年12月
スケジュール:



プロジェクト前半はプロジェクトチームを中心に建築・設備の検討を行ない、オフィス内部と働き方についてはワーキンググループを組織して検討を進めた。

2) 発注者の要望や困っていたこと

ビジネス上の問題点に基づくワークプレイスやワークスタイルの課題

- ・施設の分散に加え、老朽化が進んでいたことにより、業務効率が低下していた
- ・ユーザーは施設への潜在的な不満は大きかったが、自らの様々な工夫で乗り切っていた
- ・施設課題を合理的に社内に説明できていなかった
- ・部門間のコミュニケーション活性化により、設計・開発のスピード向上と新製品の開発の促進を図りたい

2-2. プロジェクト事例 3

クライアントの長年の想いを実現

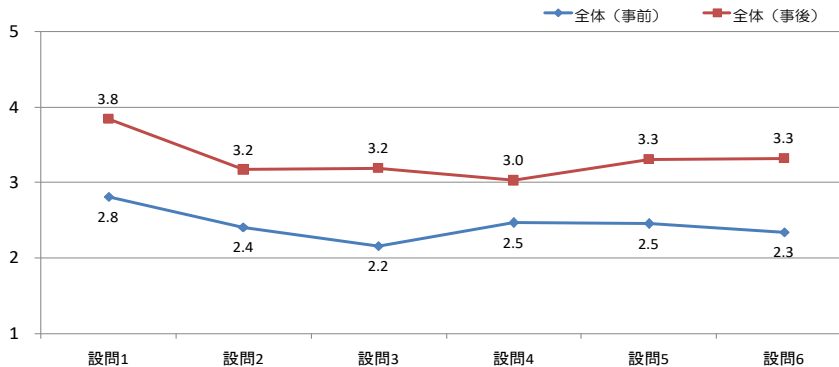
3) 成功した内容①

POEによる検証

今回の働き方について目指したゴールは下記の通りである。

1. 部署間のバリアフリー化を促進する
2. ONとOFFのスイッチ、個人集中とコミュニケーションの切り替えをスムーズにする
3. 業務の省エネ化を実践する
4. 社員のやる気・モチベーションを高める職場環境にする

これに対してPOEアンケートを行った結果、コミュニケーションしやすい環境、部門を超えた連携・一体感、お客様との会議やコラボレーションのしやすさ、お客様や研究所とコラボレーションのしやすさ、等といった項目で、ポイントが上がり、当初目指したゴールを確かに達成していることがわかった。



POEアンケート：
働く場・ツールと働き方から見たオフィス評価

- ・ゴールに挙げた全ての項目でポイントがUP
- ・特に設問1・3・6では1ポイント以上UP

設問1: 人が集まりコミュニケーションしやすい環境か？

設問2: 部門を超えた連携、一体感を感じられる環境か？

設問3: 組織変更、人員増減に対応しやすい環境か？

設問4: 研究所とのコラボレーションしやすい環境か？

設問5: お客様との会議やコラボレーションしやすい環境か？

設問6: お客様へ自社技術や事業所特徴を伝えやすい環境か？

2-2. プロジェクト事例 3

クライアントの長年の想いを実現

3) 成功した内容②

若手ユーザーメンバーによるプログラムづくり

今回クライアントから、ワークプレイスについては、会社の将来を担う若手メンバーに考えさせたい、そのことにより若手のモチベーションアップに繋がりたい、という要望が出された。

そこで、若手を中心としたユーザー参加型によるプログラムづくりを実施した。

その結果、これを自分ごととして捉えたユーザーが自ら創り出したワークプレイスであることから、いずれの機能も非常に活発に利用されるものとなった。

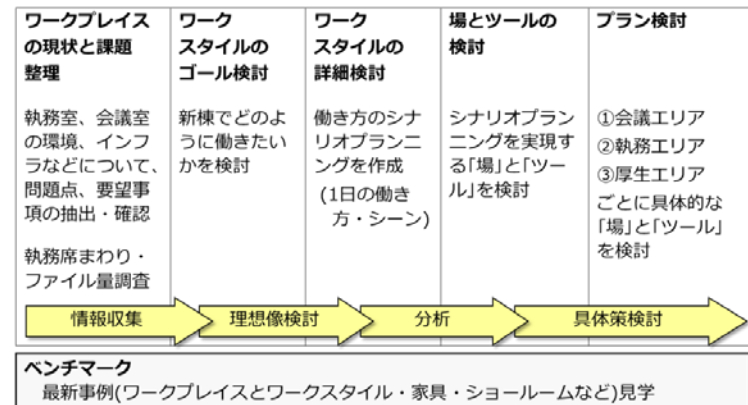
経営層がこの活動を大きく支援したことも成功を後押しした。

さらに、この活動が契機となって、若手による「チャレンジする風土」づくりの改革活動がスタートするなどの成果を生むことができた。

若手メンバーが検討した内容は、フェーズの節目で直接経営

層にプレゼンテーションを行ったが、これがメンバーの大きなモチベーションアップに繋がったことは特筆されるといってよい。

こうした一連の成果により、全国区の企業であるクライアント社内で、ワークプレイスづくりの成功例として大きく評価されることに繋がった。



ユーザー参加による検討フローの例

2-2. プロジェクト事例 3

クライアントの長年の想いを実現

4) 成功要因や重要性①

今回は何よりも、クライアントにプロジェクト推進のキーマンが存在したことが大きいと考えられる。いくらよいプログラミングでも、クライアント側にそれを合意形成の手段とするつもりがなければプログラムも力を持たない。

同じように経営層も、これを理解し、支援することが重要である。プロジェクト推進のキーマンが意欲的に取り組み、ユーザーチームが高いモチベーションを持って案を考えても、経営層に理解がなければ最終的に実施することは不可能である。

ワークプレイスについては、ユーザー側だけでなく経営層も何とかしたいと考えているはずで、プログラミングがうまく両者を繋ぐ役割を果たすことができれば、プロジェクトは成功に近づくといつてよいと思われる。



建物中央部に設けた吹抜と階段。トップライトから自然光を取り入れると共に、フロア間の移動を容易にし、これの周囲に多様なコミュニケーションエリアを設けたこととあわせて、部門間を始めとしたコミュニケーションの活性化を狙った。

ユーザー参加型のプログラムをもとに構築されたワークプレイス

2-2. プロジェクト事例 3

クライアントの長年の想いを実現

4) 成功要因や重要性②

そのためには、プログラミングのプロセスを通して、ゴールが明確に提示され、客観的データにより課題が明確化されること
のほかに、ベンチマーキングなどで解決のアイデアが共有できること、目指す方向性を議論する場ができることが重要である。そこで明らかになった課題と解決の方向性を経営層に提示し、共有することが目指す方向だと思われる。



リフレッシュエリア



吹抜階段・コミュニケーションエリアと一体化した
執務エリア



セミクローズ型ミーティングエリア



オープン型ミーティングエリア

2-2. プロジェクト事例 4

明確で有意義なゴールの共有

東日本大震災からの復興
－某外資系IT企業の例－



2-2. プロジェクト事例 4

成功の鍵は明確で有意義なゴールの共有

1) プロジェクトの背景

東日本大震災による被災

2011年3月11日の東日本大震災で茨城県は震度6弱の強い揺れに襲われた。つくば市に位置するある外資系IT企業の事業所は、天井の崩落や設備機器の損傷など、いわゆる「非構造部材」への被害により、内部が壊滅的な損傷を受けて使用が不可能になった。被災後直ちに、米国本社を含めた全社一丸となった支援のもとにプロジェクトチームが立ち上げられ、被害状況の確認やBCP上重要な機能の確保、仮オフィスの手配、復旧のための戦略の立案と予算の確保が行われた。プロジェクトの遂行には経営陣と事業部代表者、そしてFM部門代表で構成される「つくば復興委員会」が結成され、重要な事項を協議し、決定するとともに、社員全員への周知徹底を測った。

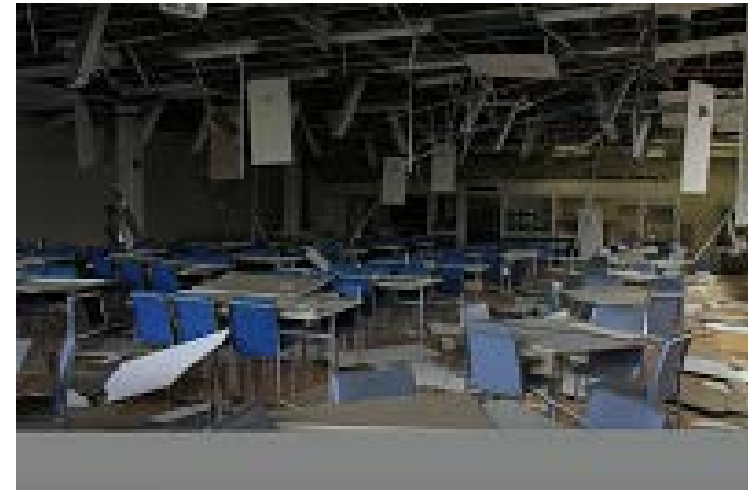
プロジェクト概要

建物使用用途: 事務所

延床面積: 約140,000㎡(鉄骨地上2階)

収容人数: 約300人

プロジェクト実施期間: 2011年3月～11月



被災直後のカフェテリアの状況

2-2. プロジェクト事例 4

成功の鍵は明確で有意義なゴールの共有

2) 発注者の要望

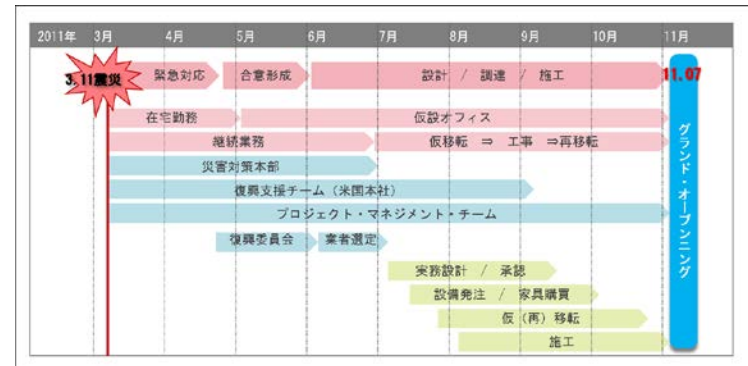
内装やレイアウトについては、当時全社的な導入を始めた新しいワークスペースの標準(デザイン・スタンダード)を導入することが決定された。新しいワークスペースのコンセプトを取り入れ、それによって社員の意識や働き方の改革を促すこと、そして今後予想される東京の震災を考慮に入れ、つくばオフィスの收容人数を増やして東京オフィスが被災した際のバックアップ機能を強化することが求められてた。



急ピッチで進められた復旧作業

3) 結果

被災から8か月、実際の工期はわずか4か月という短期間で復興を完了し、300人あまりの従業員は無事11月より通常業務に戻ることができた。その間、顧客のサポートや各四半期毎の決算に必要なファンクションの早期復旧および継続的な活動を可能にした。また必要に応じて東京本社の人員を150~200人程度まえ臨時に受け入れられる仕組みと機能を確立することができた。



復旧までのスケジュール

2-2. プロジェクト事例 4

成功の鍵は明確で有意義なゴールの共有

3) 成功の要因

ゴールの共有

震災からの復興という、ある意味で当時日本国民全員が共有していた想いと会社のゴールが重なることにより、その達成へ向けて全社員だけでなく、協力業者までが一丸となって任務を遂行しようという気運ができ、そして事業部と管理部門、発注者と受注者という関係を超越し、ひとつの目標に向かっているという一体感が醸造された。

明確な経営者の方針

初期の段階からモビリティを駆使した場所に捕らわれない働き方を実践し、同時にコラボレーションを促進することによって、つくばサイト発のイノベーションを推進してサイトの持つ機能を強化すること、またそれが(場所に制約されないために)BCPの向上につながるという、経営陣からの指針が明確に提示された。

ワークプレイス標準の存在

全社的なワークプレイス標準(デザイン・スタンダード)の適用により、ゼロから作り上げるのではなく、サイトの要望に合わせてモジュールを組み替えることでレイアウト案を作成することが出来、リードタイムの短縮が出来たとともに、何ができて何ができないのかの線引きを有効に行うことができた。

チェンジマネージメント

震災という不幸な出来事が切っ掛けであったが、社員の間にこれを機に変化に柔軟に対応し、それを受け入れなければならないという気運が生まれた。また復興委員会の事業部代表とのコミュニケーションを密に行い、要求事項の吸い上げを行うとともに、情報の周知徹底に努めた。

2-2. プロジェクト事例 4

成功の鍵は明確で有意義なゴールの共有

4) 事例から学び取れること

震災からの被災という特殊な状況下ではあるが、何を達成しなければならないのか、ゴールとその理由が明確に提示され、それが全員に共有され続けて、ぶれることがなかったことが、プロジェクトを成功裡に完了することが出来た大きな要因であった。



改修後のオフィス



様々な形態の打合せスペース(上)とカフェテリア(下)

2-2. プロジェクト事例 5

発注者のプログラミングの理解度の重要性 ワークプレイスパイロット



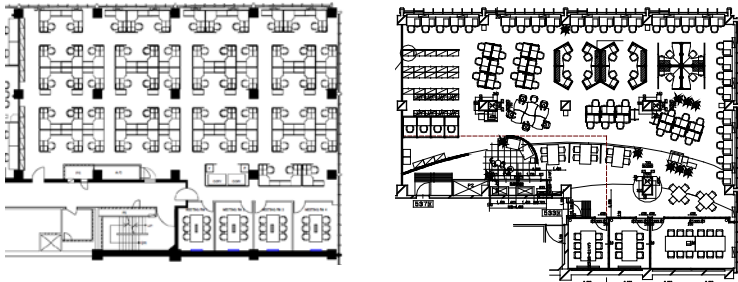
2-2. プロジェクト事例 5

プロジェクトの明暗を分ける発注者のプログラミングの理解度

1) プロジェクトの背景

新しいワークスペースのパイロット

ある外資系IT企業では、ICTの進化やビジネスモデルの変化、また若い世代の社員の割合の増加に伴い、それまで全社的に採用していた画一的な「キュービクル・オフィス」からの脱却の必要性に迫られることになった。折よく日本法人の東京のオフィスで人員増にともなう増床が必要になり、このプロジェクトがパイロットの良い機会であると位置づけられた。



従来型のワークスペース(左)とパイロット案(右)

プロジェクト概要

建物使用用途: 事務所

延床面積: 約500㎡

収容人数: 約70人

プロジェクト実施期間: 2005年1月～9月

プロジェクト・チームは家具メーカーの設計部門にプログラミングを依頼し、経営陣、管理部門、そして増床部分に入居する事業部の社員代表にサンプリング形式でヒアリングを行い、会社のビジネスの将来のあるべき姿、それを実現するための働き方を模索した。それらの情報をもとに従来より背の低いパーティションを使用し、事業部内各グループの働き方に合わせたソリューションが考案され、実施された。

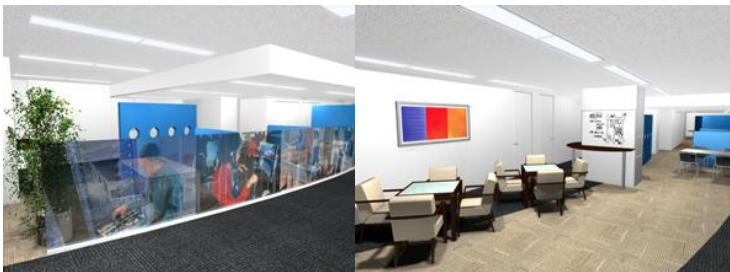
2-2. プロジェクト事例 5

プロジェクトの明暗を分ける発注者のプログラミングの理解度

2) 発注者の要望

プログラミングの結果、以下の要求事項が確定した。

- 今後のオフィス標準となるような新しいワークプレイスのあり方を模索すること
- モビリティを駆使した働き方をサポートするワークプレイス作り
- 収容可能人数は従来のキュービクル形式の場合と比べて同等かそれ以上とする



プログラミングの結果打ち出されたイメージ

3) 結果

マネジメントのレビューと承認を経て実施されたパイロットであったが、オープン初日から多くの苦情が寄せられ、それらに対応するべく様々な改善が試みられたが、最終的には全面的なやり直しを行わざるを得ない結果となった。



実施されたレイアウトのイメージ

2-2. プロジェクト事例 5

プロジェクトの明暗を分ける発注者のプログラミングの理解度

3) 失敗を招いた原因

失敗の主な原因は、プログラミングの持つ意味や重要性が発注者側に十分に理解されておらず、プログラミングとデザインがその真の目的を果たさずに形式的、表面的に終わってしまったことにあった。

サンプリングの不適切さ

インタビューに応じた社員は比較的社歴が浅く、入居者の多数を代弁するものとはなり得なかった。特に社歴が長く「声の大きい」社員のニーズをくみ取れていなかった。

目指す方向の曖昧さ

固定席を採用することは当初から決まっていたが、将来のモバイル席導入を視野に入れた上でデザインをするのか、またどのように働き方を変える必要があるのか、明確な合意形成がなされなかった。

結果FM部門側が将来のモバイル席移行を見据えたデザインを採用したが、その事がユーザー側とのギャップを生じることになった。

不十分なチェンジマネジメント

チェンジマネジメントへの配慮が欠けており、時間の制約もあり、ユーザーとのコミュニケーションは主に図面を中心としたものに終始し、モックアップによる確認などは行わなかった。結果、特に今までのキュービクルのオフィスに長年慣れ親しんできたユーザー側に、図面と現実の大きなギャップ感が生じてしまった。

2-2. プロジェクト事例 5

プロジェクトの明暗を分ける発注者のプログラミングの理解度

4) その後の対応と改善

FM部門は経営陣と協議し、一番不満を強く持っていた数人を改善タスクフォースチームの一員として招き入れ、FM部門対ユーザーという対立構造を解消し、解決策を共に模索するというモードへ切り替えることに成功した。

また出来ること出来ないことの線引きを明確にしながらも、改めて要求事項を吸い上げ、整理し、家具をほとんどすべて更新する過程でそれらを反映させた。

出来上がったオフィスは、レイアウトから見るとやや画一的で以前のキュービクルオフィスにやや「後戻り」した印象を与えるが、見た目ではなく、ユーザーの要求事項を取り入れ、モックアップによる検討も含めてきめ細かな対応と、ユーザーとのコミュニケーションの結果出来上がったオフィスは高い満足度を生み出すことに成功した。

5) 事例から学び取れること

発注者側の担当者が、プログラミングを含めたプロジェクトマネジメントに必要な、生きた知識をいかに習得できるかは、プロジェクトを成功に導く鍵となる。受注者の役割も勿論重要であるが、発注者側の内部事情その他さまざまな表に見えない要因を考慮したうえで適切な助言をすることには限界があるため何よりも発注者側の人材の育成が急務であるといえよう。



修正後のレイアウトのイメージ

2-2. プロジェクト事例 6

発注者の理解を得られず提案に失敗したプログラミングの事例

1) プロジェクトの背景

増える社員と増やせないスペース

T社は社員数200名のITコンサルティング会社で、リーマンショックにも関わらず、過去6年間の売上の伸びは目を見張るものがあった。業績の拡大に伴って社員数も増え、創業の地である台東区池之端の本社ビルは、2～3年後にはその収容人数において限界を迎えることが最大の課題となっていた。

一方、本社ビル周辺はマンションが立ち並び、また駅前のテナントビルは満室で、空きがあっても坪数が小さくテナント入居は期待できない状況であった。従ってT社企画部は人員増に対して、スペースの拡張および移転で対応するということは出来ず、ソリューションを模索するべく、コンサルタントに支援を仰ぐこととなった。

2) 発注者の要望

まずフリーアドレスありき

早速ヒアリングが行なわれたところ、まずT社の企画部では、現状の島型レイアウトから1年後にグループアドレス導入し、その2年後にはフリーアドレス導入というタイムスケジュールが既に出て上がっていることが判明した。手狭なオフィスを使い勝手の良いオフィスに変える、その為にはフリーアドレスの導入が一番だと言う熱い思いで突き進もうとしていたのである。

プロジェクト概要

建物使用用途： 事務所

延床面積： 700㎡（3階建て）

収容人数： 約200人

プロジェクト実施期間： 2014年9月～2015年2月

2-2. プロジェクト事例 6

発注者の理解を得られず提案に失敗したプログラミングの事例

現状調査の欠落

フリーアドレス導入の結論に至った理由を尋ねたところ、社長や経営陣へのヒアリング、社員への調査が一切無く、半年前に中途入社した管理本部長の発案であることが判明した。日中の営業の在席率が少ないことに気付いた企画部の管理本部長が、前職時代に経験したフリーアドレス導入を思いついたのであった。

プログラミングの提案却下

「フリーアドレスの導入に、社長や経営陣の理解が得られるのか?」「手狭なオフィスを社員がどう考えているのか?」「3年後、5年後を見据えたオフィスづくりをどうするか?」などの疑問を解決するため、プログラミングを行いT社の課題を根本から分析する必要性を、コンサルから提案した。しかし、企画部の答えはフリーアドレス以外の解決策は無く、従って、プログラミングは必要なしということになった。



① オフィススペースの効率化	長年の問題?
現在の社員数200名から……250名へ増大が目前に迫っている オフィスの面積………拡大する余地がほとんどない!	
② ワークスタイルの変革	解消するには!
ICTツール(ノートPC・無線LAN)を活用し、いつでも・どこでも・だれとでも仕事ができるモバイル環境で働き方を改善する!	
③ コミュニケーションの向上	新しい効果!
ICTツールで社員の情報共有を促進、外出先でも・在宅勤務でもナレッジワークの進展で業績向上を実現する!	

企画部に用意されたフリーアドレスによる効用を強調した資料

2-2. プロジェクト事例 6

発注者の理解を得られず提案に失敗したプログラミングの事例

3) 結果

企画部からのフリーアドレス提案の却下

企画部は、経営会議でフリーアドレス導入を提案したが社長・経営陣に全く理解を得られず、提案は却下された。

経営者の意思も現状調査もなく突き進んだ計画は、独断・先行のレッテルを貼られあえなく消え去ってしまったのである。

フリーアドレス導入のメリット

- スペースの有効活用!
- ランニングコストの削減!

従来のレイアウト → フリーアドレス

フリーアドレス導入が最良の解決策?

4) 事例から学び取れること

現状把握の無い独断先行はタブー

管理本部長個人の過去の成功体験のみで突き進んだフリーアドレス導入計画は、結局、社長・経営層・社員への意識調査やヒアリング等の現状把握が一切無かった為、独断先行となり、導入根拠が希薄で社内の理解を得ることが出来なかった。

ゴールの共有の欠如は、プロジェクトに致命的

「何のためにフリーアドレスを導入するのか？」フリーアドレスはあくまで手段であって、目的ではない。ただ收容人数を増やすのではなく、それによってこの会社で働いてよかったと思える社員の思いをかなえるオフィス環境を構築できるのか、経営者が思い描く5年後、10年後の構想や会社のあり方にいかにマッチするのか等、プロジェクトの目指すべきゴールとそこに至るストーリーを構築し、共有出来なかったことが失敗の原因といえよう。

2-2. プロジェクト事例 7

経済的で機能的な新庁舎づくり

埼玉県北本市 新庁舎計画



2-2. プロジェクト事例 7

経済的で機能的な新庁舎づくり

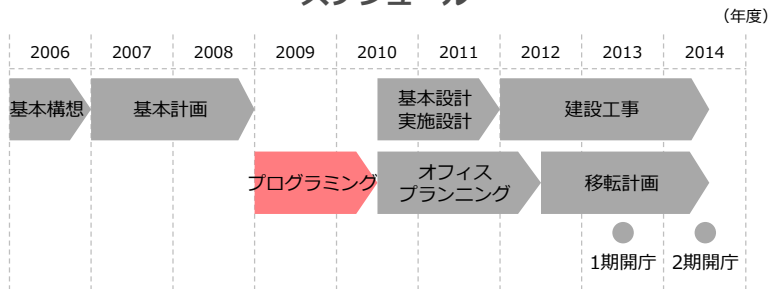


プロジェクト概要

建物使用用途：自治体庁舎

延床面積：約9,600㎡（庁舎部分）／約400人

スケジュール



1) プロジェクトの背景

効率的で働きやすい庁舎機能を目指して

新庁舎建設にむけて、1998年度に策定された建設基本計画を、財政状況等から再検討をし、2008年度に当初よりも大幅に削減した基本計画が再度策定された。

再計画後の2009年度に「プログラミング業務」を実施し北本市の基本計画“効率的で働きやすい庁舎機能”を実現するために「庁舎面積算定プログラム」のステップを実行した。現状を多面的に調査・分析し、これからの窓口やオフィスに求められる要素を検討しながら、新庁舎の姿を構築し、必要面積を算定した。

プログラミング開始から5年、執務スペースはコンパクトで機能的に、そして、ロビー・窓口など市民サービスのスペースは開放的で快適な空間が完成した。また新庁舎入居後の満足度調査結果からも、「コンパクトで機能的な庁舎」が実現された。

2-2. プロジェクト事例 7

経済的で機能的な新庁舎づくり

2) 発注者の要望や困っていたこと

“実態”を把握することの重要性

新庁舎の基本設計を進めるに当たり、基本計画で設定した計画面積の妥当性を検証する必要があり、その際に現在の職員の働き方や住民のニーズ等を把握し、実態に即した計画とすると同時に、シンプルでコンパクトな庁舎にしたいという要望があった。特に自治体という特性上、職員のみならず、住民の実態を把握する必要があった。



プログラミングにて実施した調査

- 現状レイアウト調査
- 業務特性調査
- 満足度調査
- ミーティング頻度調査
- 面接・相談頻度調査
- 必要スペース調査
- 窓口必要数調査
- 部門間近接度調査
- 来庁者調査

北本市庁舎建設に向けた住民満足度向上のための実態調査

3) 成功した内容

市民の利便性や業務の効率性など実態に配慮した平面計画

基本設計前に実施したオフィスの実態調査・分析を通じ、適正なオフィス面積の配分を図り、経済的で質素な計画を策定することができた。

また、基本設計時には、組織から発想するのではなく、働く人からアプローチする「インサイド・アウトの考え」を取り入れ、実態に合わせた建築設計が行われた。

完成した庁舎の執務室は、コミュニケーションの活性化を図るため「オープンオフィス」を基本とし、その両側に会議室などの個室を設置。また、組織変更に柔軟に対応出来る「ユニバーサルレイアウト」が採用された。



2-2. プロジェクト事例 7

経済的で機能的な新庁舎づくり

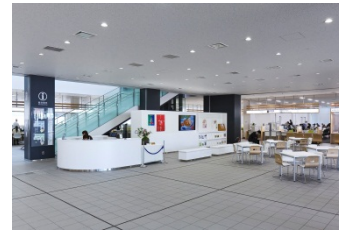
4) 成功要因とプログラミングの重要性

プログラミングで整理しておくべきこと

プログラミングでの重要なポイントとしては、建築基本設計の前に、以下の2点を明確にして進めることである。

- ①発注者が現状の実態をしっかりと把握し、「設計者に要望として伝えるべきこと」
- ②プログラミング実施者と連携しながら「発注者自身が庁内で検討し、新庁舎入居までに改革しておくべきこと（働き方変革）」

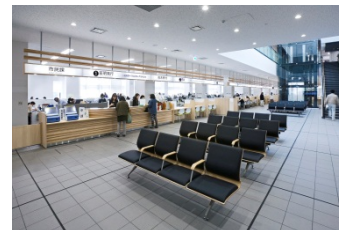
また、働く人からアプローチする「インサイド・アウトの考え」を取り入れ、基本計画の実施前に、各種調査を行い、「ユニバーサルレイアウト」の導入など実態に合わせた建築設計が行われたことも、重要なポイントである。ただし、建築やオフィスなどのハード面だけでなく、文書の削減に伴うICTツールの活用など新しい働き方に伴う文書管理などソフト側の導入が実現できなかったなど、引き続き取り組んでいくべき課題も残っている。



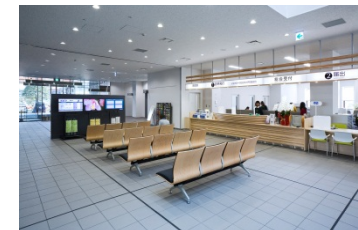
市民が寛げる空間に設置された市政情報コーナー



プライバシーに配慮された、納税課窓口カウンター



クイックな対応に考慮した、ハイカウンタータイプの総合受付



職員と市民の視線に配慮した待ち合いロビー



窓口から、子供の様子が分かるように併設されたキッズコーナー



組織変更にも柔軟に対応できる、ユニバーサルレイアウト



ゆったりと計画された待合ロビー



実態に即した、規模・数を配置した会議室

2-2. プロジェクト事例 8

ユーザーが主体となって模索した新しい働き方と場の実現

1) プロジェクトの背景

新技術開発センターの新築に当たり、働き方の変革推進とその新しい働き方に合わせたワークプレイス構築が求められた。

社内のプロジェクトチームメンバーは、働き方変革の外部コンサルを起用しつつ、全社を挙げて働き方変革の研究を事前に行っており、働き方変革の方向性は決まっていた。そこで、その働き方変革を支援する場づくりの実践担当として、ワークプレイスづくりの「プロジェクトマネジメント・プログラミング・設計コンペ」がとり行われた。このとき、社内担当者にワークプレイスプログラミングの必要性の認識があり、コンペのプレゼンテーション時にもプログラミングの実施方法について高い関心を寄せられた。

社内で検討された結果、進めようとしている働き方変革を実現するためには、十分なプログラミングの実施が必要であると判断をされ、ワークプレイスプログラミングの実施に至った。

2) 発注者の要望や困っていたこと

働き方変革の方向性や内容は構築できたものの、それをどのように展開して具体的な場を構築するのが不明であった。

また、一般社員の要望の収集・整理方法、具体的な場づくりへの反映方法も不明確であり、集まった要望への対応方法についても不安を抱えていた。

さらに、働き方変革や新しい場について、一般社員への啓蒙と具現化の方法についても、発注者から求められていた。

- ・業種: 製造業
- ・建築用途: 技術開発センター・オフィス
- ・規模: 約58,000m² / 約2,300名
- ・実施期間: 2008年6月～2011年5月(プロジェクト全体)

2-2. プロジェクト事例 8

ユーザーが主体となって模索した新しい働き方と場の実現

3) 成功した内容

要求条件整理

最終意思決定者(社長)へのプロジェクトゴールに対するインタビュー、各種働き方やオフィス環境調査、各部署代表インタビュー、ユーザーワークセッションなど、社内プロジェクトメンバーとワークプレイスプログラミングのフルメニューを実施することができた。よって、プログラミングで得られた要求条件は、データに基づいた論理的な内容となり、社内での合意形成もスムーズに行う事ができた。

また、ワークプレイスプログラミングを、基本設計のための基本プログラミングと、実施設計のための詳細プログラミングの2段階で行った。これにより、設計要件の大きな骨格を決めた上で詳細を検討することができ、混乱を避けたプログラミングを実施できた。

新しい価値の付加

ワークプレイスプログラミングを行う事で、目指す新しい働き方変革をサポートする場として、関係者が想像できなかった場のアイデアをユーザーから抽出し、実現することができた。例えば、他部署やサプライヤーとのオープンイノベーションの場や執務エリアで直ぐに開発中の実物試作品が触れ、議論できる場などである。

また、ワークスタイルから建築の内部環境の要求条件を検討することで、内装や家具の要件のみならず、建築本体の設計にも影響を与える項目が整理され、ワークプレイスのプログラムに基づき、建築実施設計で設計内容が修正された。

ワークプレイスプログラミングの実施で、ユーザー自らが場づくりに参加し、ワークプレイスについて学習することで、ワークセッションの回を追うごとに本質的な議論が深まり、多くのアイデアを発見することができた。このユーザーの中にある本質

2-2. プロジェクト事例 8

ユーザーが主体となって模索した新しい働き方と場の実現

的な課題と解決案を発見し、実現していくことは、ワークプレイスというものづくりの基本であるとユーザーにも認識され、ユーザーの構築された場への愛着も生まれた。新技術センターのオープン後も、ユーザーにより「町内会」が立ち上がり、継続改善に取り組まれている。

4) プログラミングの成功要因

第1の成功要因は、プログラミングの実施に際して、トップ、事務局、ユーザーなどの主要な関係者に理解され積極的に参加されたことである。また、トップからは、働き方変革への期待が高く、そのためには十分なプログラミングを行う事を指示された。これは、ものづくりの会社であるが故、事実を分析して積み重ねて要件をまとめることの重要性が日常となっているためであると推察される。このトップの方針により、プログラミングへの予算と実施期間が設けられ、実施された。

第2の成功要因は、プログラミングをフルに行えたことである。時間や社内の部署間の関係などで、プログラミングが中途半端で一部しか実施できないこともある中、プログラミングで必要となる調査やワークセッションなど、全ての項目を実施することができた。そのため、ゴールを達成することを基軸とした各種データによる裏付けや論理構成が可能となり、関係者に合意形成が得やすくなった。

2-2. プロジェクト事例 8

ユーザーが主体となって模索した新しい働き方と場の実現

4) プログラミングの成功要因

第3の成功要因は、プログラミングに参画されたユーザーがワークプレイスづくりに目覚め、真剣に学び、どんどん新しいアイデアを発揚されるようになったことである。この状態になったことで、新しい場のアイデアは勿論のこと、設計段階・運用段階でもユーザーが中心となり、「新しいはたき方に合ったより良い環境」を目指して活動するようになった。このユーザーの自発的な活動を導くことができたことが、大きな成功要因であった。

3

プログラミングが ワークプレイスに与える価値



3-1. これからのワークプレイスの持つ新しい価値

エンゲージメントのためのメッセージ

1) 未だに十分認識されていないワークプレイスの持つ付加価値

ワークプレイス造りに関わった経験がある程度積み重ねた者は皆、デザインやレイアウトの良し悪しそのものだけが、プロジェクトの成功(と失敗)を決定しているわけではないということを経験則から認識していることであろう。それは第2章で紹介されたプロジェクト事例のいくつかにも表れている。優れたデザインは成功の必要条件であるが、十分条件ではない。プログラミングを通して解決すべき課題が提起され、それを解決するためのソリューションとしてデザインが機能しなければならないことは言うまでもない。

当研究部会メンバーでしばしば話題になったことがある。例えばオフィス移転プロジェクトの話を経営陣とする場合、しばしば話の中心はすぐ「レイアウト」に行きがちである。自分の席がどこで役員室がどうなるのかが一番の関心になったりもする。

ワークプレイス(オフィス)は間違いなく会社の投資を必要とする会社の「資産」である。そうであればそれは他の資産と同様、戦略的に使われるべきであり、どのような目標のためにどのような戦略を立て、それを実行してどのような結果が得られるのかが吟味されなければならない。通常のビジネス戦略においては経営陣が当たり前で問うであろうそれらの事柄は、ことワークプレイスに関しては検証されず、見過ごされることが少なくなっているのではないだろうか。ビジネスの目標を達成するための戦略としてのワークプレイスの位置づけは、もっと幅広く認知されなければならない。本章ではそのような視点から、将来のワークプレイスが持ちうる新しい価値についての一つの仮説を提唱してみることとしたい。

3-1. これからのワークプレイスの持つ新しい価値

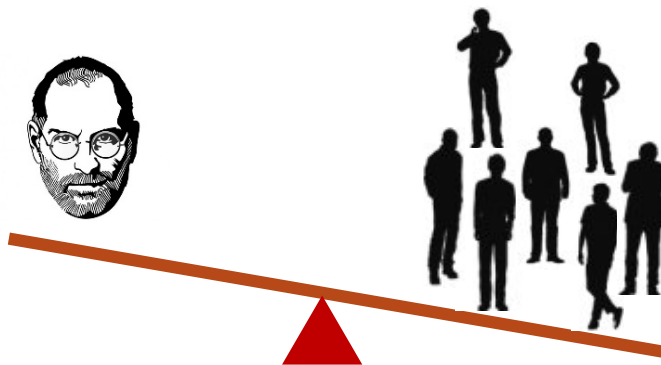
エンゲージメントのためのメッセージ

2) ワーカーの「コミットメント」

今日のわれわれを取り巻く社会や経済環境は絶え間なく変化し続けており、その変化の度合いとスピードはますます大きくなっている。もはや一人のカリスマ的リーダーのみによって先を予見し、企業や組織を牽引して継続的な成功を収めることは不可能になってきている。一人の天才より百人の凡才…。「集合知」なのだ。

理想的には社員全員が、自身の持っている能力の全て、自己のポテンシャルを100%発揮して、会社のビジョンの実現やビジネス目標の達成へ向けて(少なくとも業務時間の間は)努力を惜しまないということが望まれている。そのように仕事に取り組むという「コミットメント」を社員がしてくれるのが理想ということだ。

この「コミットメント」という言葉は日本のビジネスの現場でも定着しつつあり、広く使われるようになってきている。世界的に著名なビジネスリーダーで、MITを母体にした組織学習の研究団体であるSOL (Society Of Learning) の創業者でもあるピーター・センゲは、その著書「学習する組織」のなかで、「ビジョンに対する姿勢の7段階」を説明している。(次頁)



3-1. これからのワークプレイスの持つ新しい価値

エンゲージメントのためのメッセージ

コミットメント: それを心から望む。あくまでもそれを実現しようとする。必要ならば、どんな「法」(構造)も編み出す。

参画: それを心から望む。「法の精神」内のできる事ならば何でもする。

心からの追従: ビジョンのメリットを理解している。期待されていることはすべてするし、それ以上のこともする。「法の文言」に従う。よき兵士。

形だけの追従: 全体としては、ビジョンのメリットを理解している。期待されていることはするが、それ以上のことはしない。「そこそこよき兵士」

嫌々ながらの追従: ビジョンのメリットを理解していない。だが、職を失いたくない。義務だからという理由で期待されていることは一通りこなすものの、乗り気でないことを周囲に示す。

不追従: ビジョンのメリットを理解せず、期待されていることをするつもりもない。「やらないよ。無理強いはいできないさ」

無関心: ビジョンに賛成でも反対でもない。興味なし。エネルギーもなし。「もう帰っていい?」

センゲが述べているのは、ビジョンの達成に真に貢献するのは「コミットメント」をした人間であるということ、そして困難なのは「コミットメント」と「参画」や「心からの追従」は外から見ただけでは区別がつきにくいということだ。それは多分に個人の内面に関わることであり、個人の価値観や思想とも関連がある。何かを「心から望む」ように他人に強制することは出来ない。経営者は社員に対して「コミットメント」を強要することはできないのだ。

しかしそれを外部から強いることはできないが、外部から働きかけて内面の変化を促し、「参画」や「心からの追従」から「コミットメント」に移行してくれる人間の割合を増やし、それ以下のカテゴリーの属する社員もできるだけ上に引っ張り上げることは可能だ。その為の鍵となる言葉が「エンゲージメント」だ。

「ビジョンに対する姿勢の7段階」

ピーター・センゲ著 『学習する組織』より抜粋

3-1. これからのワークプレイスの持つ新しい価値

エンゲージメントのためのメッセージ

3) 「エンゲージメント」の成立要因

エンゲージメントは一般的に約束や婚約などの意味で用いられ、ウェルビーイングの観点からは(物事に)没頭している状態を表すときに用いられる。しかし経営用語ではエンゲージされた社員とは、会社や組織に対する思い入れや愛着心を持っていることを表す。社員のコミットメントを引き出すためにはその社員がエンゲージされていなければならない。

社員をいかにエンゲージするかという観点から考えると、そこにはエンゲージメントの本来の意味である「約束」という要素が現れてくる。そこにはギブ&テイクの相互性とそれを担保する約束事が必要だ。それでは社員がエンゲージされ、「会社のビジョンの実現のため、社員が自身の能力をフルに発揮する」ことをコミットすることに対して、会社や組織ができるギブは給料以外に何があるだろうか。

それは端的に言えば社員を「大切にすること」だ。具体的には一人一人の人間として社員を尊重し、その能力を必要とし、それを発揮してもらう場を用意し、肉体的にも精神的にも健康な状態で、仕事に誇りをもって働いてもらえる環境を提供することだ。

好むと好まざるに関わらず、我々は人生の中で最も充実した時期、知力と体力のバランスが取れ、大きな能力を発揮しうる時期の大半の時間を仕事のために費やさなければならない。そうであれば金銭的な面はともかく、個人個人が自身の持つ強みや能力を発揮して会社や組織に付加価値をもらい、その貢献を自身が実感でき、そして自身の進歩や成長を感じられる、ということが実現できれば、それは仕事をするうえで「幸福」の一つの形であるといえるのではないだろうか。

3-1. これからのワークプレイスの持つ新しい価値

エンゲージメントのためのメッセージ

4) 「メッセージ」としてのワークプレイス

「幸福」と「」付きにしたのは、幸福の定義や出来事を幸福と感じるかどうかは個人の尺度や価値観によるところが多く、一概に定義できないからで、最近では「ウェルビーイング」と定義され表現され始めている。この「幸福」を感じられる環境を実現するということを経営者がコミットし会社や組織がそれを実現したとき、社員はエンゲージされ、それならば自分の能力を十二分に発揮してそれに答えようという社員のコミットメントが生まれる。

また自分の強みや能力を生かして他者の役に立つことができるという実感は、人間が本来持っている自己実現要求を満たすことにもなるため、それ自身が正のフィードバック効果を持ち、持続できるという側面がある。

勿論そのような環境を実現するためには、文字通りの適材適所、個々の社員の知識や技術、強みの見極めと、それらを会社や組織の達成すべき目標とすり合わせるという、きめ細かいプロセスが必要だ。まずそれを実践するという経営陣の大きなコミットメントが必要になる。ワークプレイスという観点から見ると、それは人やリーダーシップ、コミュニケーションという「ソフト」の部分にあたる。

一方これまでワークプレイスの「ハード」の部分……家具や機器、レイアウトなど物理的要素従来は従来、ハーズバーグの提唱する衛生要因的な要素として位置づけられることが多く、プログラミングの結果抽出される課題も、例えば席数の不足、打合せスペースの不足、コミュニケーションの改善等といった、仕事の効率や生産性を上げるというものが多いのがこれまでの傾向であった。

3-1. これからのワークプレイスの持つ新しい価値

エンゲージメントのためのメッセージ

勿論そのようなファシリティの問題を解決することは今後も重要であるし、良いワークプレイス造りのために今後も必要である。しかしそれだけに留まらず、社員のエンゲージメント、そしてそのための経営者から社員への「求婚」のメッセージという切り口でワークプレイスの在り方やそれが持つ価値そのものをもう一度見直してみる必要があるのかもしれない。

その再考によって出来上がる成果物としてのワークプレイスのデザインに実際にどのような違いがでてくるかはわからない。多様な働き方や仕事の目的などTPOに合わせた環境の提供、企業のブランディングやアイデンティティーの象徴としての機能、コミュニケーション促進、楽しさやワクワク感の演出、そして健康経営等々、どのような会社のどのようなワークプレイス

であっても、多かれ少なかれ共通して将来も必要とされるであろうワークプレイスの要素は現在すでに垣間見ることができる。しかし物のインターネットなどの先端技術が引き起こす今後10年間の変化は、過去100年の今までの変化に匹敵するぐらい激しいとも言われている。

どのような変化が起きるのか予測は不可能であるが、社員をエンゲージするための、会社、経営者からのメッセージとしてのワークプレイスという概念は、今後ますます重要になってくるのではないだろうか。世の中に自身の技術や能力を用いて問題を解決し、それによって対価を得る「仕事」というものが存在する限りにおいては。

3-1. これからのワークプレイスの持つ新しい価値

エンゲージメントのためのメッセージ

5) プログラミングの新たな付加価値

いずれにしてもそのようなメッセージ性を持たせるのであればワークプレイス造りに関してプログラミングのプロセスはますます必要不可欠になるだろう。「人を大切にする」というせつかくの経営者の想いも、それを形式知化し、たとえば標語やスローガンなどで明文化して提示してしまえば、それは表層的で中身がなく、人の心に響くことはない。またどのようにデザインすればメッセージが込められるのかの共通解はなく、ありうるのは各企業の文化やその時その企業が置かれた様々な状況に応じた個別解でしかありえない。

プログラミングのプロセスを経ることにより、経営者の想いをファシリティー(総務)部門やサプライヤーが受け止め、その想いをワークプレイスに翻訳したときにそれがどういう状態であるべきなのか議論を深め、そしてユーザー(社員)との様々なコミュニケーションの中でそれを社員に知覚してもらうことが必要だ。

経営者やリーダー達の立ち居振る舞い(ソフト)と、オフィスの中にちりばめられた様々な機能や要素(ハード)、それら点と点を社員それぞれが思い思いにつなぎ合わせ、半ば暗黙的にそのような経営者のメッセージを知覚できることが重要だ。それが実現できてこそ、個々の社員が始めて自発的に全力を挙げて会社のビジョンの達成に尽くすことをコミットするのではないだろうか。ワークプレイスを通して、経営者からのエンゲージメントの為のメッセージをいかに社員に伝えられるか。この視点を盛り込むことにより、プログラミングは新たな付加価値を生み出すことができるだろう。

3-2. 経営や人間行動からの新しい価値

プログラミングを深化させるエスノグラフィー

1) エスノグラフィーのビジネスへの応用

需要創造型の製品開発の手法として米国の成功事例を背景に、エスノグラフィー(*)のビジネス分野への応用が浸透してきている。エスノグラフィーとはもともと、文化人類学や社会学的な観察やフィールドワークの研究手法である。その役割は、ユーザーの現場に分け入り、暗黙知、あるいは五感を通じた

フィールド・データを収集し、仮説を生成することである。MBAの授業では、ケースメソッドを利用した仮説検証型の従来のロジカル思考から逸脱した仮説抽出型のデザイン思考の技法としてとらえられ、イノベーションにつながる方法の一つとして期待されている。



マリノフスキのトロブリアド諸島での現地調査(1918年)
(wikipedia掲載画像)

* ポーランド出身の人類学者マリノフスキがマイルー諸島のフィールドワークに取り掛かり、長期にわたって現地の人々と行動を共にした。そして、彼らの生活の詳細な観察を行うこととなり、人類学研究に初めて参与観察と呼ばれる研究手法が導入され、今日のエスノグラフィーの起源となった。

(wikipedia文章抜粋整理)



日経情報ストラテジー2009年2月号
「特集1 マーケティング・エスノグラフィー」

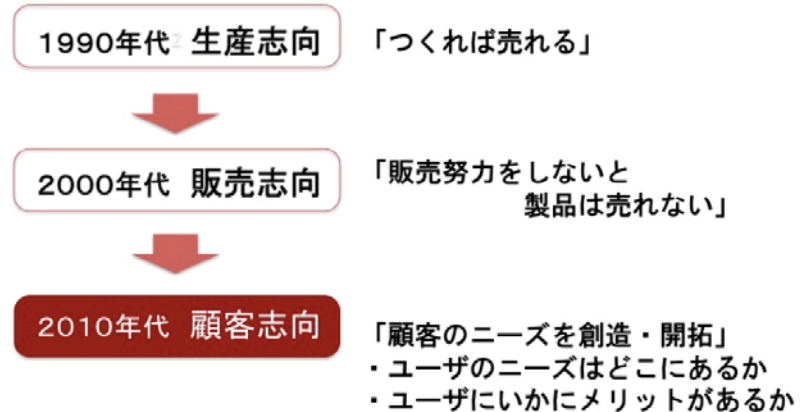
3-2. 経営や人間行動からの新しい価値

プログラミングを深化させるエスノグラフィー

2) 背景としてのビジネス業界の顧客志向への転換

なぜ、今エスノグラフィーなのか？それは、ここ数十年のビジネス業界でのパラダイムシフトから説明することが可能である。1990年代、日本はバブル真只中。どんどん作ればどんどん売れる、いわゆる「生産思考」であったが、生2000年代に入り、たちまちバブル崩壊。作ることよりも販売努力をしないと製品が売れない時代となっていく「販売志向」へとシフトしていく。そして、2010年代の現代では、IoTの劇的な発展と急激な少子高齢化の波を受けて、顧客のニーズが多様化してくることで、顧客価値を創造・開拓していく「顧客志向」へとさらにシフトしてきている。「ユーザーのニーズはどこにあるか」、「ユーザーにいかかにメリットがあるか」といった顧客志向が、「人間中心設計（HCD:ヒューマン・センタード・デザイン）」の導入に至り、「使われ方」への注目の高まっていくことになった。

そういった背景から、フィールド(現場)でどういう経験が生まれているのかといった問いに答えるために、エスノグラフィーの必要性が叫ばれるようになった。

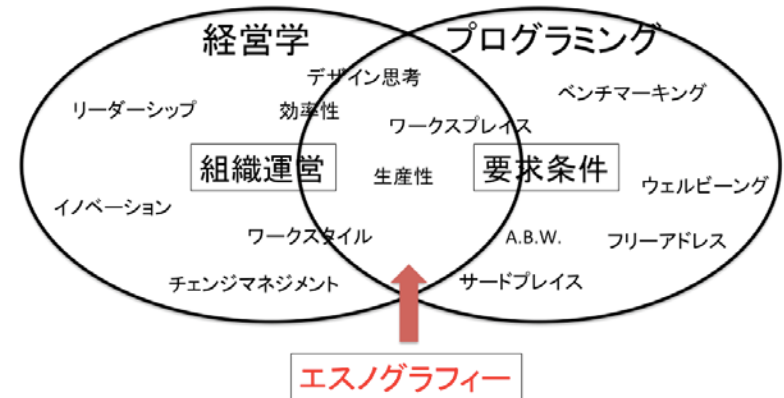


3-2. 経営や人間行動からの新しい価値

プログラミングを深化させるエスノグラフィー

3) 経営学とプログラミングの共通手段としてのエスノグラフィー

また、経営学とプログラミングの観点からエスノグラフィーに関して見てみる。まず、経営学とは、広義には、「組織の運営について研究する学問」である。狭義には、「組織体の効率的・効果的な運営のための長期的視野に立った理論の構築を目的とする学問」である。一方、プログラミングとは、「ワークスペースづくりのために、発注者および関係者の要求条件を整理・分析することで、設計者が解決することが求められる課題を系統的に整理するプロセス」である。つまり、経営学とプログラミングは生産的で効率的な「組織運営」とそのための「要求条件」を整理分析する学問分野であり、その共通の研究手段としてエスノグラフィーが利用されている。



3-2. 経営や人間行動からの新しい価値

プログラミングを深化させるエスノグラフィー

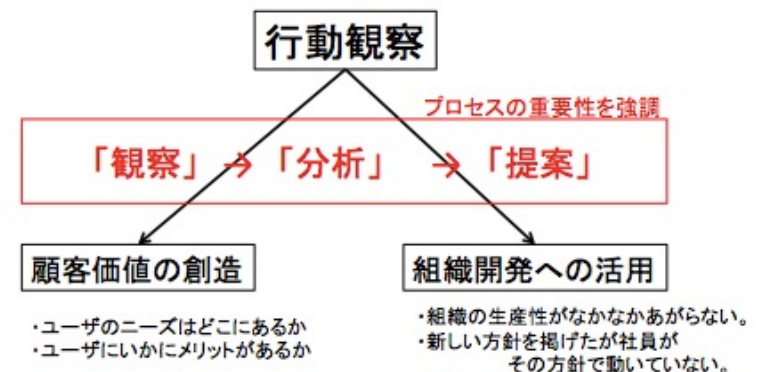
4) エスノグラフィーが社内の組織開発にも有効

エスノグラフィーには、「外から見る」行動観察と「内から見る」インタビューの相補的な関係があるが、中でも行動観察は、「顧客価値の創造」以外に経営的活動である「組織開発への活用」にも有効である。さまざまな企業や組織において、問題は多種多様である。「組織の生産性がなかなかあがらない。」、「新しい方針を掲げたが社員がその方針で動いていない。」、「組織間のコミュニケーションがうまくいっていない。」といった組織を成している以上、このような問題はすべての組織や企業に起こりうることである。そして、実際に組織において行動観察を実施すると大きく二つの課題がでてくる。

1. 「本質的な問題が何なのか」が、組織の中の人たちにはよく見えていない。
2. 「組織内メンバー同士の相互理解が欠如している」

行動観察は、「場」に行って膨大な事実を集めることからスタートする。そして、得られた事実を社員や経営者が共有しな

がら解釈し、自分では気づいていなかったインサイトを得ることで仮説をたて、新たな改善提案を行ってみる。このようなプロセスを踏むことで、本質的な問題を把握するとともに、組織内の相互理解も促進される。つまり、行動観察が組織開発においても全く同じように効果的であるといえる。



3-2. 経営や人間行動からの新しい価値

プログラミングを深化させるエスノグラフィー

5) エスノグラフィーの積極的な採用

顧客志向になってきている今日のビジネス分野にエスノグラフィーを応用することで、従来のロジカル思考から脱却したイノベーティブなデザイン思考を取ることが可能となる。さらに、組織開発においても行動観察といったエスノグラフィーを活用することにより社員間の相互理解が促進され問題点を改善できる等マネジメントの観点からも有効な手段である。ゆえに、経営者や社員にプログラミングに関心をもって参画してもらい、プログラミングを深化させるためには、エスノグラフィーというアプローチをとることが効果的であると考ええる。

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

1) 建築計画学における設計方法研究

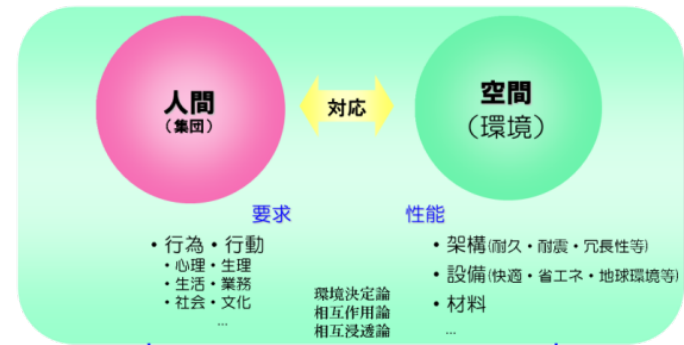
建築計画学は、環境(空間)に存在する人間(集団)の視点(people in place)から「建築」空間をいかに「計画」設計するかを論じる(human-centered design)学問である。

人間(集団)の行為・行動面からの要求と、空間(環境)性能との関係の調整・創造を設計(デザイン)と捉え、それらの対応関係を明らかにしようとする。

この関係の基本的な考え方として環境決定論・相互作用論・相互浸透論(Transaction)等、提唱されている。一方、一般に工学としての建築計画学を捉える場合、学問知識の体系として、対象に対する知識(domain ontology)と方法に関する知識(task ontology)とが考えられる。すなわち、住宅、集合住宅、福祉施設、病院、学校、劇場・ホール、図書館、地域施設、事務所、庁舎...等の対象とする施設に関する知識としての建築計画学と、設計・デザインをどのように進めればよいかを扱う設計方法論とを考えることができる。

「プログラミング」は動名詞であることから分かるように、方法や手続きに関する知識を主に扱うと捉えられる。

環境を創造する際の基本的な考え方



「関係」の調整・創造 = 設計・デザイン

対象に対する知識 = ドメインオントロジー(実証的実体的な理論)
方法に関する知識 = タスクオントロジー(実証的手続き的理論)

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

計画・設計における「方法」には、

- ① 戦略、計画思想、方策＝ポリシー、コンセプト、
- ② 要素的手段(独立した個別の手段、道具、戦術)
各種シミュレーション技術や調査分析技術、
CADやBIM(Building Information Modeling)

③ 過程＝手順,プロセス,時間的・手続き的な進行の形式、
の側面があり、「プログラミング」は③に相当する。

建築計画学における設計方法研究は、1960年代初頭、高度成長による人工物の種類・数量の飛躍的な増大、人工物の多種・多様化、新材料・新技術の出現といった社会背景のもと、建築・インダストリアルデザイン分野における新しい方法探求の運動、また建築分野の工業化、標準化、多種・多様化(建築に対する要求の質的変化)、大規模化・複合化(建設事業の拡大)、工期(設計期間)の短縮といった社会現象に対応するために、設計行為の組織化、設計の分化・専門化、さらに大量のデータ

を高速で処理する情報化、コンピュータの活用といった要請から設計行為のための道具、理路整然とした設計方法が必要とされたことに始まる。

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

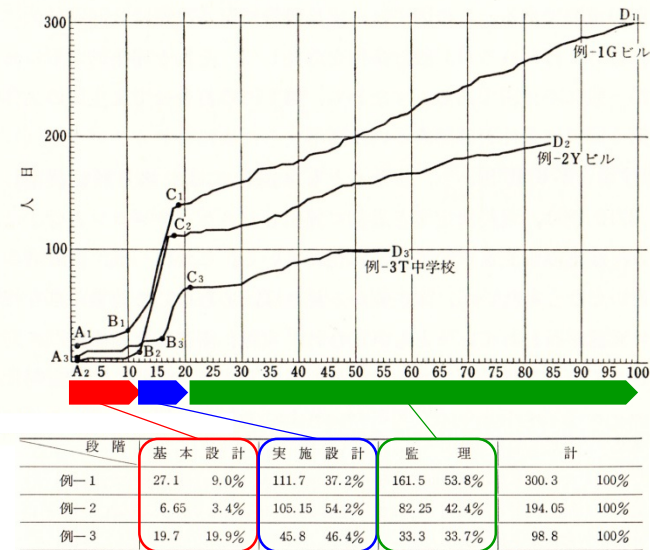
2) 設計プロセスモデルの研究

前節の背景によれば、設計方法研究の目的は、**定量化**(設定条件根拠の客観性)、**論理化**(施主などへの説明)、**省力化**(手間を減らす)、**共通言語化**(共同作業性)、**創造力強化**(ブレインストーミング等)、**快適化**(作業環境を整える)、**円滑化**(組織内トラブルの回避)、**エラーを少なくする**、である。

これらは、プログラミングの目的と同様と考えられる。

右図は初期の設計方法研究の成果の一つで、設計行為に関わる累積の手間を積み上げたグラフである。このグラフを見ると、基本設計、実施設計、監理の行為区分を読み取ることができる。この基本設計段階に、プログラミングの萌芽を見ることができる。1) 建築主(クライアント)の多様な要求を整理し、2) 技術的に実現可能とするための検討を行い、3) 検討課題の建築的な解決を提案する重要な局面である。しかし、設計対象の個別性、定型的な作業でないこと(体系化しにくい)、手間のかかり方の比率は小さいが、重要な局面である一方、一般の建築

主は、設計者に何を提示すればよいのか、提示したものがどのような建築的な意味をもつのかを知らない。スケッチが提示されても、何が問題になるのかわからない。



累積設計手間度数曲線

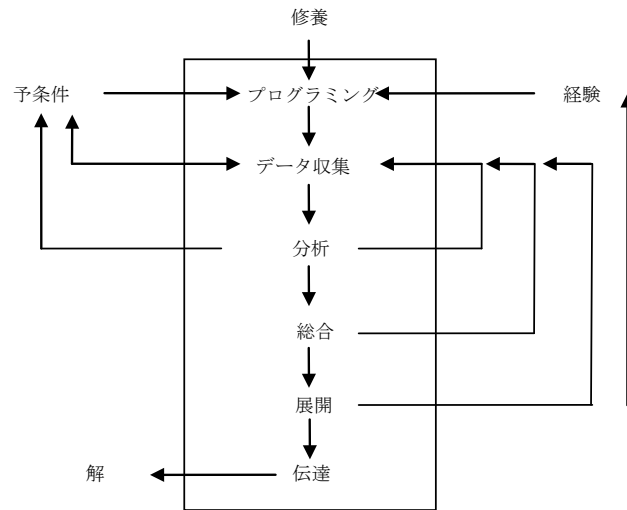
太田利彦：設計方法論、丸善、1981

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

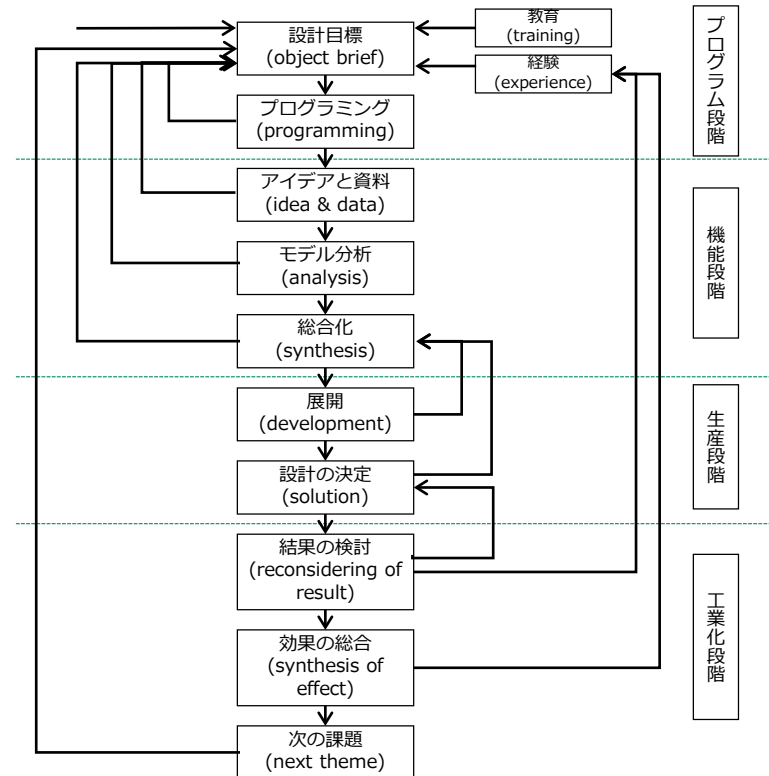
環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

いわゆる情報の非対称性があり、条件の確認の仕方が重要な鍵となる(どのような局面で、どのようなことを確認するか)。

このように初期の設計方法研究でも、下および右図のようなプロセスモデルが提案されており、プログラミングも位置づけられている。



B. Archerのプロセスモデル



設計プロセスモデル (日本建築学会設計方法小委員会)

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

3) DERTモデルとプログラミング

基本設計段階の代表的な設計プロセスモデルに、太田が提唱したDERT(Design Evaluation and Review Technique)がある。競技設計(コンペ)時の設計行為観察をもとに、情報と設計行為とを分類・整理し、デザインの与条件と設計条件を明確に区分して、「A.与条件の抽出」「B.設計条件の設定」「C.モデル分析」「D.総合的検討」「E.設計案の表現」の各プロセス区分を提案している。このモデルによればプログラミングはAおよびBのプロセスに位置づけられる。A.与条件の抽出段階では、プロジェクトのスケジュールの確認や関連法規のチェックはもとより、当該施設で誰がどんなことをするのか、どのような行為・アクティビティが起こるのかをクライアントとやりとりしながら抽出する。このとき、予め対象施設に対する知識(domain ontology)をもとに、質問書を用意しておき、漏れのないように事実確認を行うとともに、クライアントへの意向を確認する。

質問書やインタビューでは分からないことは、観察調査(写

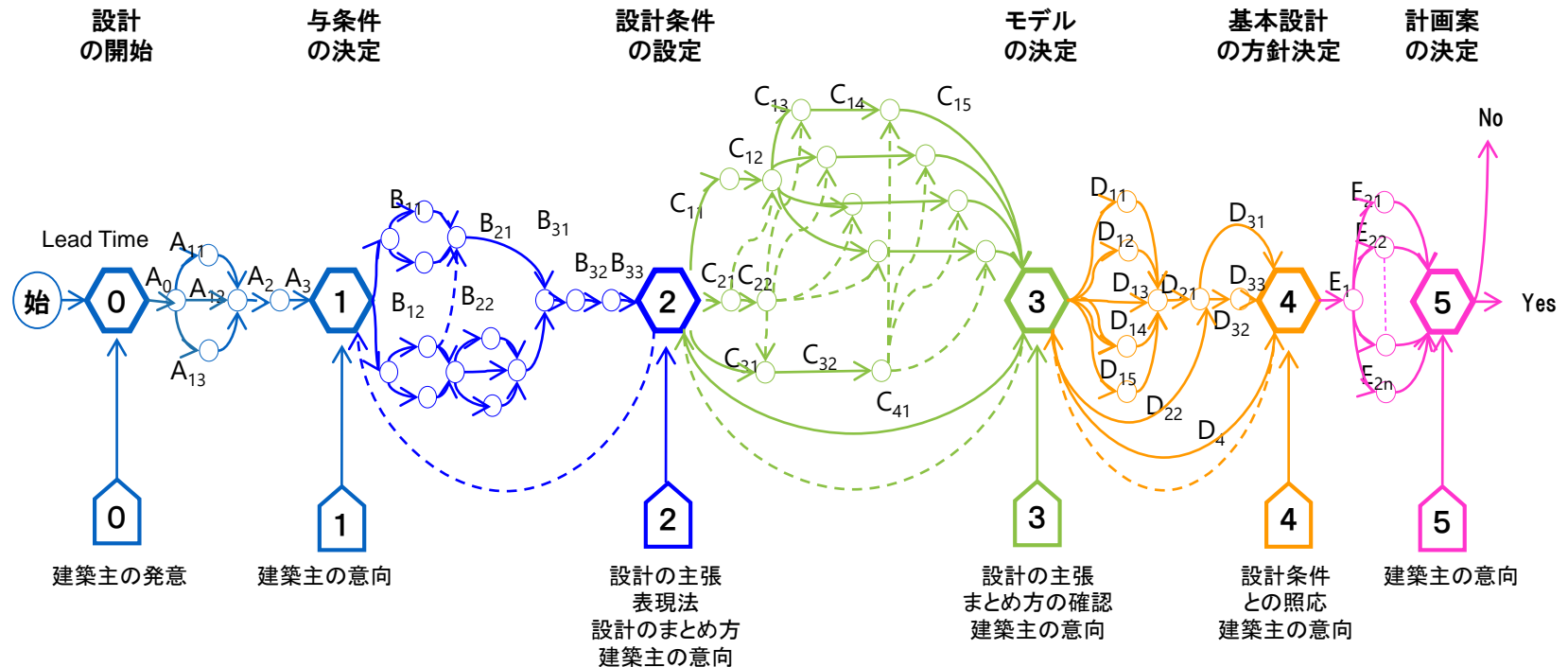
真・ビデオ撮影、RFID等による行動履歴調査、写真KJ法等)や、想定される施設利用者を対象としたアンケート調査により、行為・行動の定性的・定量的把握から、それらを分析し、将来、その場で生起される行為・行動を想定し、設計・デザインで解くべき課題を明らかにする。

設計行為と情報の分類

設計行為分類	C ₁₄ 規模算定(個別)
A. 与条件の整理	C ₁₅ 架構方式の検討
A ₀ スケジュール	C ₂₀ 規模の分析
A ₁₁ 関連法規、条例によるチェック	C ₂₂ 規模算定(一般)
A ₁₂ 対象物件の事実認識	C ₂₃ 構造計画
A ₁₃ 建物の使用方法	C ₂₄ 架構方式(全体)
A ₂ 企画の目的、建物の正確	C ₂₅ 形の分析
A ₃ 与条件のまとめ	D. 総合
B. 設計条件の設定	D ₁₁ 断面計画
B ₁₁ 建物内容の概念把握、同類建物の実例調査	D ₁₂ 構造計画
B ₁₂ 建物の性格検討、イメージの発想	D ₁₃ 平面計画
B ₂₁ 建物の内容検討	D ₁₄ 立面計画
B ₂₂ 敷地選定理由、施主の潜在的な要求把握、客観的評価	D ₁₅ 造形(抽象的、一般的)
B ₃₁ テーマの設定	D ₂₁ 立面計画
B ₃₂ 建物規模の設定	D ₂₂ 造園計画(一般)
B ₃₃ 建物利用方法	D ₃₁ 造園計画(建物周辺)
C. 分析	D ₃₂ 造形(具体的、個別的)
C ₁₁ 動線計画	D ₃₃ 詳細の検討
C ₁₂ 平面型分析(一般)	D ₃₄ 設備計画
C ₁₃ 平面型分析(個別)	E. 表現、伝達
	E ₁ 表現方法の検討
	E ₂₁ 説明書
	E ₂₂ 配置図
	...
	E _{2n} 設備図
情報の分類	
I ₁ 施主の意向確認	
I ₂ 設計の主張、表現法、まとめ方、施主の意向確認	
I ₃ 主張、建築の型、まとめ方の確認、施主の意向確認	
I ₄ 設計条件との照応、施主の意向確認	

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり



A. 与条件の整理	B. 設計条件の設定	C. 建築空間のモデル分析	D. 総合的検討	E. 表現・伝達
A ₀ スケジュールリング	B11 建物内容の概念把握、同類建物の事例調査	C11 動線計画	D11 断面計画	E1 表現方法の検討
A ₁₁ 関連法規、条例によるチェック	B12 建物の性格検討、イメージの発想	C12 平面型分析(一般)	D12 構造計画	E21 説明書
A ₁₂ 対象物件の事実認識	B21 建物の内容検討	C13 平面型分析(個別)	D13 平面計画	E22 配置図
A ₁₃ 建物の使用方法	B22 敷地選定理由、施主の潜在的な要求把握、客観的評価	C14 規模算定(個別)	D14 立面計画	...
A ₂ 企画の目的、建物の正確	B31 テーマの設定	C15 架構方式の検討	D15 造形(抽象的、一般的)	E2n 設備図
A ₃ 与条件のまとめ	B32 建物規模の設定	C21 規模の分析	D21 立面計画	
	B33 建物利用方法	C22 規模算定(一般)	D22 造園計画(一般)	
		C31 構造計画	D31 造園計画(建物周辺)	
		C32 架構方式(全体)	D32 造形(具体的、個別的)	
		C41 形の分析	D33 詳細の検討	
			D4 設備計画	

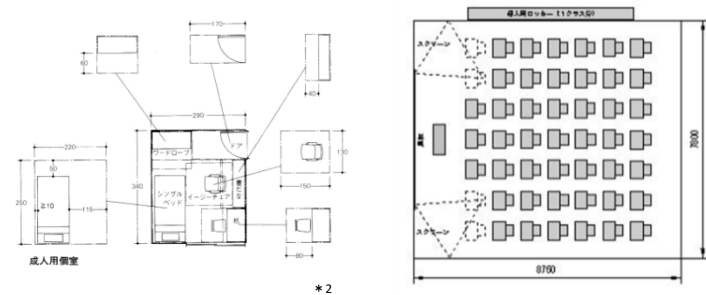
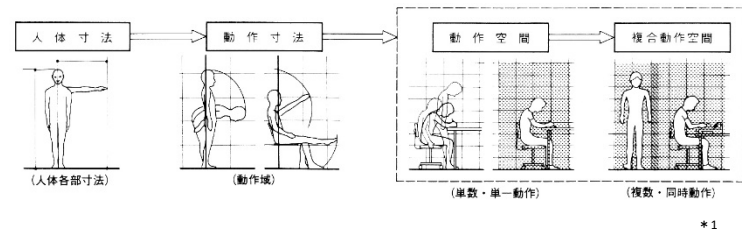
DERT (Design Evaluation and Review Technique) モデル

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

4) 設計条件の設定 = ユニットプランと機能図

想定される行為・行動(生活行為)と、空間(環境)との関係を検討するには、単位空間(ユニットプラン)の想定と、それらの機能的なつながりを示す機能図を用いるのが有効である。当該施設にはどのような諸室・スペースが必要か、場・しつらえを考える。人体寸法・動作寸法、知覚・認知距離、バリアフリー、ソシオフーガル・ソシオペタル、机・テーブル・椅子・ソファ等の家具、採光・照明・眺望(見え方)と陰等を考慮する必要がある。それらにより空間・大きさを考える。どれくらいの規模・どのようなプロポーションが必要かを、部屋や空間を単位として、単位空間(ユニットプラン)に描いてみると理解しやすい。



行為・行動にもとづく寸法体系とユニットプランの例

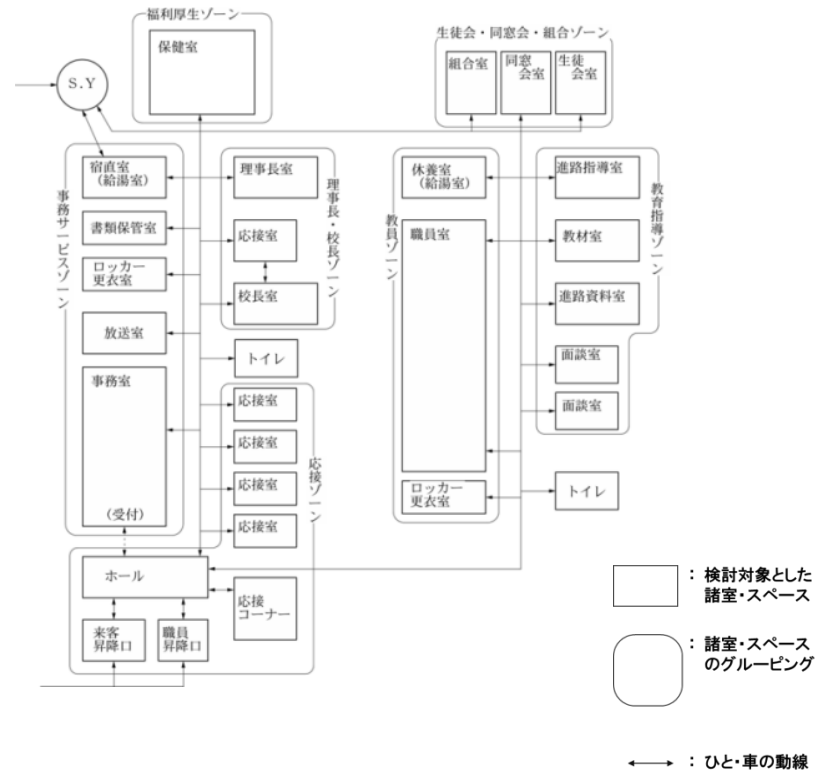
*1, 2: 日本建築学会: コンパクト設計資料集成、丸善より

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

4) 設計条件の設定 = ユニットプランと機能図

次に当該施設内・外の構成を考える。これには機能図が有効である。単位空間がどのように関連して(つながっている)べきか。機能、連続性(動線・視線)、敷地との関係(土地を読む)、家並み・街並み、地域との関わり、防犯等に配慮して、諸室・スペースの単位空間をグルーピングしながら、人や物品・車等がどのように動き回るのか等検討しながら構成してみる。



機能図の例 (学校の管理部門)

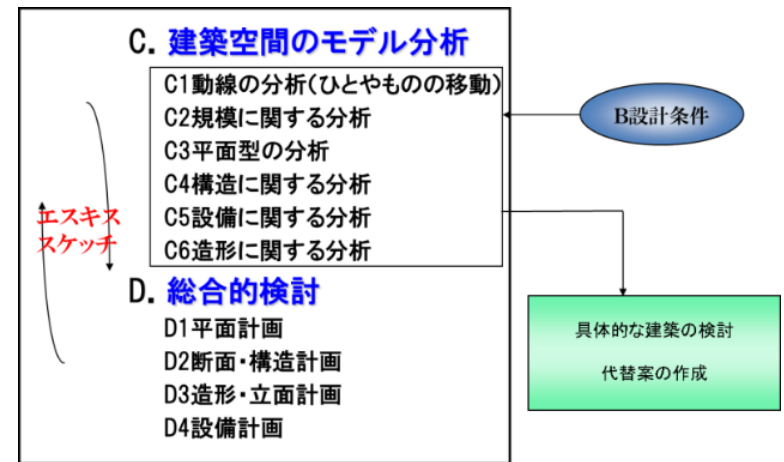
3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

5) デザインとプログラミングの境界

設計条件がユニットプランと機能図で示されれば、一般にエスキースあるいはスケッチと呼ばれる図的な試行錯誤プロセスが行われる。DERTでは、C.モデル分析と、D.総合的検討のプロセスである。

敷地のゾーニングとして、敷地の形状、高低差、隣地との関係等をどのように利用するか。施設配置として、全体機能図を、敷地にどのように配置するか。平面型の計画として、ユニットプランをどのように組み立てていくか。断面・立面計画、構造計画、設備計画を含めて、いくつかの代替案を作成しながら、検討していく。



DERTにおけるC-Dプロセス

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

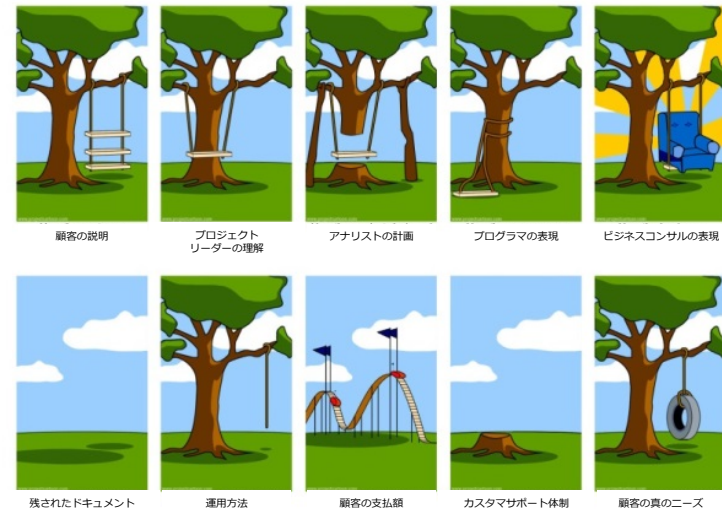
プログラミングは、具体的図的デザインと明確に区分する考え方もあるが、空間(環境)における行為・行動を想定するには、それらが現実の場で成立するか検討しておくことは、プログラミングの結果(プログラム)に対する実現可能性を明らかにしておくためにも有用である。

設計図を描く以前のプログラミングプロセスでは、記録をいかに残すかが重要である。DERTのA～Bのプロセスでは、質問書による打合せ議事録、観察・分析記録、ユニットプランや機能図、それらの解説文を残すことになる。

右図はC.Alexanderの「オレゴン大学の実験」にも引用されているプロジェクトマネジメントの有用性を説明する図である。顧客との情報共有が大きな課題であり、イメージが共有されない要因には、左下のようにドキュメントが残されないこともある。重要な教訓はドキュメントマネジメントである。

How Projects Really Work (version 1.0)

Create your own cartoon at www.projectcartoon.com



<http://www.projectcartoon.com/about/>

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

6) 現代社会と関係性のデザイン

施設の多種多様化(建築に対する要求の質的変化)、大規模化・複合化(事業内容の拡大)、発注者の組織化・大規模化(アカウンタビリティ)、ユーザー(利用)オリエンティッドの考え方、P
OEとファシリティマネジメントの浸透などにより、建築行為イニ
シアティブが企画段階に重点を置かれるようになって久しい。
その結果、「建築の企画」と「設計・デザイン」とが区分され始め
ており、プログラミング業務が重要になっている。

大幅な経済成長を前提としない、しかも短期利益追求型で事
業収支の短期黒字化が至上命題とされる社会にあって、高度
成長期に大量に供給された建築物の再開発、今更ながらの景
観問題、情報氾濫に伴う顧客(施主・利用者)判断力の向上、
マーケットのオープン化等、対応すべき課題は多い。

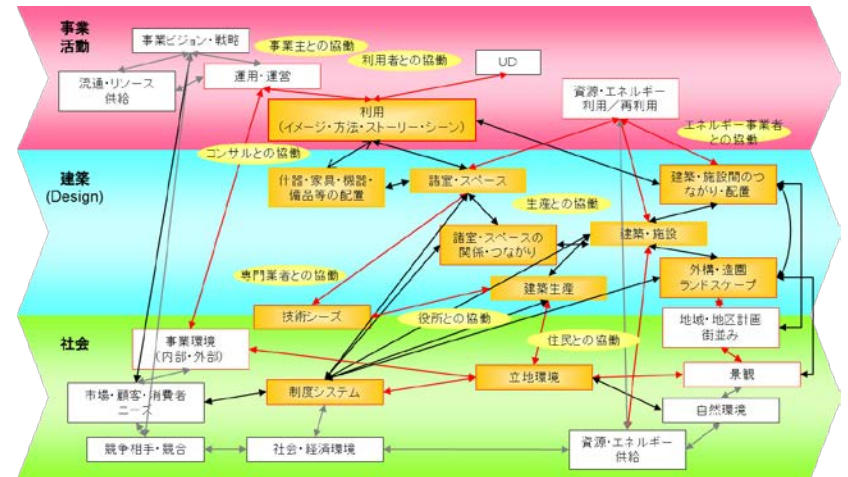
建築計画上の社会背景的な課題

ドメイン	社会状況	課題
オフィス	利用可能な最大床面積の確保 設備機器の省エネルギー・小型化、 セグメント化	業務効率 創造性の創出
マンション	立地(交通・環境)の確保 マーケティング(価格設定)、 機能向上(防災、防犯、ペット飼育)	集住の作法 区分所有の方法
工場	製品需要と施設設備投資	業務効率 フレキシビリティ
学校	老朽化に伴う建替 学生確保、魅力ある教育 防災・防犯・安全	教育活動の実現
病院	老朽化に伴う建替 医療制度改革(機能分化・制度対応) 患者マーケティング(満足度) 医療機器の高度化	マーケティング 予防医療 地域連携

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

事業別にみても施設条件に求められる社会状況は複雑で、施設設計上、考慮しなければならない、しかも複雑で大きな課題が多い。例えば、オフィスでは利用可能な最大床面積の確保、設備機器の省エネ・小型化、入居業種によるセグメント化等により業務効率と創造性の創出が課題であり、病院であれば、少子高齢化を背景とした医療制度改革に伴う機能分化や診療報酬の見直しに対応すべく、患者の確保や満足度向上が課題である。したがって、単にオブジェクトとしての施設を設計する以前に、施設を活用する事業そのものを、社会科学的な調査や研究によってデータにもとづいてデザインし、対応する施設デザインとしての説明責任を果たすことが必要となっている。



デザインにおける関係性のレベル

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

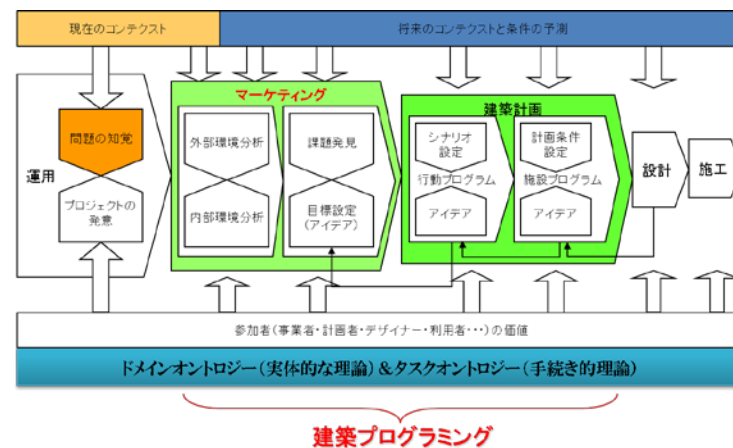
7) デザインプロセスとプログラミング

建築には、施設利用についてのイメージやストーリーをデザインすることが必要であり、より広範な事象を考慮し、さらにはそのための協業の場のデザインも必要となってくるだろう。マーケットや流通、技術シーズ等を含めた事業のデザインや、街並みや風土、景観のデザイン、さらに資源・エネルギーの利用・リサイクル等もデザイン対象となり、それらの結果がプロダクトとしての建築のデザインを決定するとともに、建築のデザインがそれらに新たな関係をもたらすことも期待される。

右は施設生産のプロセス、その発意から竣工までを描いた図である。現在のコンテキストを読み取り、問題が知覚されると、事業者によりプロジェクトが発意される。

プログラミングは狭義には、施設の計画条件を整理して示す行為と考えられるが、施設条件を決めて行くためには、その施設で実施される活動を明らかにし、想定する必要がある。プロダクト製品・商品であれば、まずはマーケティングである。

一般に、事業の内部(自社の強み・弱み)、外部(市場、競合)の事業環境を調査・分析し、自社製品の課題と新製品の目標設定を行う。施設においても同様に、施設で行われる事業行為を想定する。その上で、そこでの活動を想定することにより、DERTのA. 与条件が抽出され、B.設計条件が設定されることになる。



建築プロセスとプログラミングの位置づけ

3-3. 建築計画とプログラミングの関係と新しい価値

環境デザインの方法論とワークプレイスづくり

オフィスにおける執務スペースのプログラミングにおいても、同様に、どのような入居組織の事業が想定され、その事業において、どのような行為・行動がそこで展開されるかが十分に把握、想定される必要がある。

これまで見てきたように、プログラミングと建築計画とを、とくに別なものとして分けて考える必要はない。建築計画学も現代社会において、その考慮範囲を拡大していく必要に迫られており、そこでは空間デザインだけでは対応できない。一方、事業計画だけでは必要十分な空間も得られない。多様な参加者の価値と知恵を投入しつつ、プロセスを共有しながら、プロジェクトを進める必要がある。

4

プログラミングの将来に向けた試論



4. プログラミングの将来に向けた試論

はじめに

本項は、筆者の私見に基づく試論である。様々な意見をお持ちの方々との議論のきっかけになれば幸いである。

プログラミングの必要性が時代の変化とともに、格段に増していると思う。そのように考える理由を説明したい。

多くの企業が大変革の真っ只中で躓いているように見える。安泰だと思われていた一流大企業が粉飾決算をせざるを得なくなるくらいに躓いている。かつての安定的経済成長を支えてきた終身雇用と年功序列という仕組みも過去の産物になりつつある。長年かけて成熟させてきた様々な組織の仕組みが、社会の変化のスピードに付いていけずに、時代とずれてしまっている。出来上がった仕組みが強固すぎて、必要な変化を阻んでいるようにも見える。つまり、社会の激変に伴い、多くのビジネスモデルとそれを支える仕組みが賞味期限を迎えているのだ。これまでと同じ商品やサービスを提供するために、これまでと同様の組織で同じ働き方を粛々と続けるだけの企業の

多くは淘汰される、そんな「変化の時代」に入ったようだ。

デューク大学教授キャシー・デビッドソン曰く※1、「2011年度にアメリカの小学校に入学した子どもたちの65%は、大学卒業時に今存在していない職業につくだろう。」そして、フィリップ・コトラー曰く※2、「社会の変化のスピードは益々早くなるだろう。」
こういう時代らしい。

社会の多様化が進み、変化スピードが早くなるのに伴い、多くの組織が、これまでよりも格段に複雑で多様なニーズに迅速に応えなければならなくなっている。また、多くの人たちがものやサービスに充足しており、新しい価値や経験にしかお金を払わなくなってきている。企業がこうした状況で生き残るためには、クリエイティビティをこれまでよりもあげるしかない。

「社会的価値を創出することが、イノベーションへ繋がり、結果的に株主への貢献にもなる。また、社会的価値を創出するためには、全員経営、全員イノベーターで臨まなければならない

※1 The New York Times August 7, 2011 5 Education Needs a Digital-Age Upgrade By VIRGINIA HEFFERNAN

※2 コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則

4. プログラミングの将来に向けた試論

い時代になった。その際、トップダウンが重要なのは当り前のことで、ボトムアップとの適時適切な相互ダイナミクスが重要である。あらゆる知を触発しながら、決断できることは決断し、組織的に全員のエネルギーを躍動させる構想力とデザイン力がトップには求められる(野中郁次郎)^{※3}。」こうした状況をつくるために、多くの企業には、これまで成熟させてきた仕組みに加えて、それとは異なる、多様な知識を共有して知恵を絞れる新しい仕組みが必要なのだ。この二つの異なる仕組みが同居するいわば二階建てのエコシステムを作れるかどうかで企業の今後の成否が分かれることになる。^{※3}

話をワークプレイスにもどしたい。上記の二階部分を実現するために、全員で知恵を絞れる仕組みと働き方、すなわち知を生み続けるエコシステムを支えるワークプレイスが求められている。ワークプレイスはエコシステムの一部であり、企業が生まれ変わるためにその最適化は不可欠なのである。これまで成

熟させてきた分担作業中心の働き方だけに対応したワークプレイスデザインでは、新しい創造的でコラボレイティブな働き方をサポートできない。そして、やっかいなことに、知を生み続けるエコシステムは、その職種と企業文化によって異なる。百者百様なのである。違う組織の成功が自分の企業で同じ成功をもたらすとは限らないのである。だから、ワークプレイスも、それぞれのエコシステムをにらみながら、悩んで生み出すしかないのである。

この悩んで生み出すプロセスがプログラミングなのである。

自分の組織の現状を綿密な調査をもとに把握し、課題を見つけ、課題を解いた未来を自ら描き、その未来に向うための新しい仕組みと働き方をプログラムするしかない。これは、有能なコンサルタントのサポートは受けるとしても、組織が自ら取り組むしかないのである。以上がプログラミングがその重要性を増していると考えられる理由である。

※3: Innovation100委員会レポート「企業にイノベーションを興すのは誰の仕事か？」

4. プログラミングの将来に向けた試論

1) ワークプレースの価値に対する認識の現状

「プログラミングのありたい姿」を語る前に、ワークプレースの価値に対する認識の現状を整理する必要があるようだ。

「物理的なオフィス環境は、そこで行われる知的生産活動の質向上に寄与しない。重要なのは、活動を行う人間の意識や人間関係である。だから、オフィスは衛生面で社員の不満がない程度になるべく安くつくればよい。」これが、社会の平均的な認識のように思える。このような認識を持つ人が多い理由の一つに、環境の影響を人間が意識し難いことが挙げられる。例えば、毎日通っている道に突然空き地ができたとして。多くの人は、そこに何があったかを俄かには思い出せない。いろんな文脈をつなぎ合わせて、「あっ、タバコ屋があった！」と思い出すことになる。つまり、人間は環境情報をすべて意識するのではなく、必要な情報のみを受け取っている。環境と人間はこのような関係にあるので、人間は環境に影響を受けても、多くの場合、それを意識しないのである。だから、自分の行動が環境

に影響を受けていることを意識している人は多くない。

しかし、意識するしないに関わらず、人間の行動や意識は環境の影響から逃れることはできない。また、人間は可塑性に優れるので、オフィス環境が多少不便でもそのうちに慣れて気にならなくなる。しかし、気にならなくても、使いにくい、つまり効率が悪いという事実は変わらないのである。

単独で粛々と進める作業中心の仕事であれば、環境の影響は限定的かもしれないが、今必要性が高まっている組織による知識創造活動は、その活動が多様であり、環境の影響も大きくなる。例えば、組織のコミュニケーションの量と広がり、環境によって大きく変化する。そして、コミュニケーションによる情報共有のスピードは仕事のスピードに直結する重要な要因である。だからこそ、コミュニケーションに限らず、その多様な行動の分析をもとにして最適なオフィス環境の要件を明らかにするプログラミングが不可欠になるのである。

4. プログラミングの将来に向けた試論

2) 環境の力

今、企業に求められているのは、イノベーションを生み続けることである。スチーブ・ジョブズ曰く、「イノベーションに有効な働き方は、多様な人間による「計画外」の共同作業である。」「計画外」だから、組織デザインやチーム編成で生み出せるものではない。唯一生み出すことに寄与できるのが、偶発的な出会い、つまり計画外の出会いの確率を増やすことができる物理的な環境なのである。多様な専門性を持つ人たちが組織を超えてコラボレーションするためには、偶発的な出会いによりお互いに興味をもち、コミュニケーションをきっかけにインタラクションを始めコラボレーションに至るプロセスが不可欠であり、それをサポートできるのがオフィスの物理的環境なのである。

また、多くの人は保守的であり、長年親しんだ働き方を、仕組みやルールを変えるだけでは、変えることができない。一方、環境には行動をある程度促す力があり、新しい働き方に変える時に環境を変えることが有効なのである。

3) プログラミングの現状

ワークプレイスを有効に機能させたいのであれば、プログラミングは不可欠である。プログラミングとは、ワークプレイスの機能(目的)を明確にし、その機能を実現するための要件を抽出し、様々な諸条件を考慮して、整理することである。この結果に基づいてワークプレイスが実現される。

ワークプレイスに求められる機能は、そこを使う組織の目的によって決まる。プログラミングの役割は、組織の目的とワークプレイスの機能を精度高くマッチングさせることである。これまでのようにプログラミングを実施せずにワークプレイスを作ると、組織の目的を考慮していないワークプレイスが出来上がる。これまでは、それはたいした問題では無かった。もしくは、問題が顕在化されることはあまり無かった。

組織の目的は様々であるが、その多くは、組織の構成員がワークプレイスで働くことによって達成される。この働くという行為が、この十数年で大きく変化してきている。すなわち、個々が

4. プログラミングの将来に向けた試論

3) プログラミングの現状

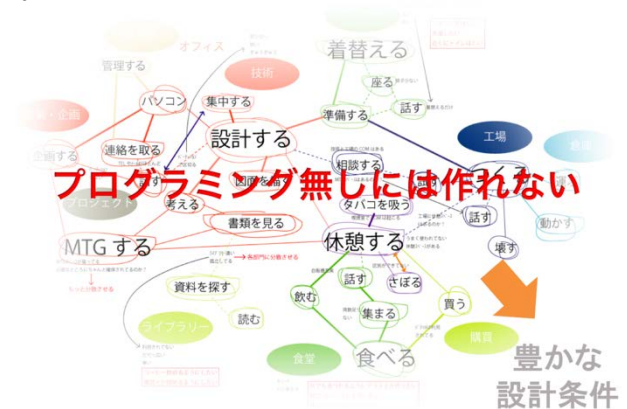
自席で肅々と分担された作業を行い、その集積が成果を生んでいた時代から、働く人達が自律的に仕事の領域を広げ、専門性の異なる人達と多様に絡み合いながら、新しい価値を生み出し、その価値が企業の成果となる時代に変化してきた。

かつては、情報の流れやマネジメントを考慮した組織をデザインし、ワークプレイスは、その構成と構成人数を考えて構築すれば、問題なく機能した。机と椅子が効率よく並んでいれば十分だった。ところが、多様なメンバーが多様に絡みあう働き方に求められる環境は、当然ながら、複雑で多様であり、目的によって異なる。だから、目的が考慮されていないワークプレイスでは、働く人に多大な不要の負荷がかかってしまう。しかし、人間の可塑性がこの負荷を吸収するので、問題が顕在化しにくい。されど、問題は頑然と存在し続けている。

人間が環境の影響に鈍感であるため、プログラミングは、その価値を十分には認められていないのが現状である。つまり

社会の変化とともに企業の目的が変わり、その結果として働き方が大きく変わってきているにも関わらず、依然として、ワークプレイスは、旧来の作り方が主流なのである。

しかし、変化の兆しは急速に広まっている。変化に果敢にチャレンジし、日本経済を牽引している企業の多くは、プログラミングを実施し、その企業の目的を着々と遂げようとしている。この事実からも、プログラミングは、近い将来市民権を得られると思われる。



4. プログラミングの将来に向けた試論

4) ありたい姿に向けて

プログラミングの急速な普及に向けて、プログラミングを実践する組織も増えている。経験知が増えそのクオリティは向上しているものの、発展途上であることも否めない。幾つか課題を挙げたい。

・経営の言葉で

企業にとって、ワークプレイスは企業・組織活動を行う空間である。当然ながら、その構築原理は経営の概念がベースにあるべきである。構築の際に使われる言葉も、経営の言葉で語られる必要がある。ところが、多くの場合は、建築や空間を構築する側の言葉で、その価値が説明される。それでは、経営者には伝わらない。例えば、「空間がコミュニケーションを活発にします！」。経営判断に必要なのは、社員のコミュニケーション量の大小に関する情報ではなく、その結果として起こる、もしくは起こりそうな問題の情報なのである。また、経営者は、単なるコミュニケーションの変化ではなく、業務プロセスに沿ったコミュニ

ケーションの変化とその影響が知りたいのである。ワークプレイスは経営の様々な部分に関係している。ただし、ワークプレイスという言葉で括ってしまうのは危険である。場面場面で、経営に関係するワークプレイスの要素は変わってくる。ひとくくりにするから、「そんなことオフィスで解決出来るわけ無いでしょ」と言われる。オフィス視点ではなく、経営視点でワークプレイスの効果を整理する必要がある。

・施設担当者の啓蒙

ワークプレイスを総務の課題として解くと、うまくいかないことが多い。課題は経営や人事、情報システム等に広く関係し、総務だけでコントロールできないからである。しかしながら、今も多くの企業で、ワークプレイスは総務担当である。そして、プログラミングの必要性を知らない施設担当者が少なからずいる。となれば、総務部の施設担当者にプログラミングの必要を説く必要がある。プログラミングの実施には、総務の範疇を超える

4. プログラミングの将来に向けた試論

4) ありたい姿に向けて

必要がある。担当するのは総務だとしても、広く部門を超えて会社全体を巻き込める力のある責任者の存在が、不可欠である。

・ユーザー参加が重要

多くの組織において、組織目的を達成するために、新しい働き方を求められることが増えている。当然ながら、働く人達は、長年親しんできた働き方を捨てる必要が生じる。ここには意識改革がとれない、また、既得権益を奪うプロセスでもあり、とても大変なプロセスである。だから、チェンジマネジメントが必要になる。この意識改革にプログラミングへのユーザー参加がとても有効である。なぜなら、プログラミングのプロセスで、自ら課題を見つけ、その解決のための新しい働き方を仲間と議論するプロセスにおいて、意識改革が進む。また、参加により、何のためにどのように変えるかを明確に理解し、また、腑に落ちている状態になりやすいからである。しかし、働く人たちを巻き

込みその気にさせるには時間が必要である。時間がかかるほどにコストが膨らむ。つまり、プログラミングを実施するコストが膨らんでしまう。効率よく社員を巻き込むノウハウの構築が必要であり、これは、多くのプログラミング実践者にとっての大きなトライアルである。

・設計者との意味のある協働—余白のあるプログラミング

設計は、最終的には、環境を論理的に構築する行為であるが、一方で創造行為であり、論理的なプロセスを辿れば自動的に答えが出るわけではない。この創造行為の成否がワークプレイスのクオリティに大きな影響を与える。従って、プログラミングの結果が、設計の創造行為の範囲を限定するのは得策ではない。つまり、設計者の創造力を生かすような、がんじがらめではない「余白」を残した設計条件の整理が肝要である。すなわち、様々な条件を整理して設計者に役立つことがプログラミングの役割であるが、詳細な条件を詰めるほどに具体的なデザ

4. プログラミングの将来に向けた試論

4) ありたい姿に向けて

インを記述してしまいがちである。プログラミングでレイアウト図や空間の形を描く場合でも、行為を成立させる条件の説明と実現可能性の確認に留め、設計者の創造性を妨げないことが肝要である。

・自社ビルにおけるプログラミングのタイミング－インサイドアウトのデザイン

プログラミングの効果の一つが、中(オフィス)の都合で、箱(建築)をデザインできることである。多くのオフィスは、賃貸が主流であるため、箱に規定された中をどう使うかを考えていたが、プログラミングを本来のタイミング、つまり設計の前段階に実施することで、中の都合に合わせて箱をデザインできるようになる。

このプログラミングの効果を最大化するためには、スケジューリングがとても重要になる。建物の設計が進むよりも前にプログラミングを終えるスケジュールプランが重要であるが、必ずしもそのようになっていないケースが多い。インサイドアウト設計

の重要性を伝える必要がある。

・関連分野の専門家とのコラボレーション

プログラミングには多様な分野のノウハウが必要であるが、まだそのコラボレーションができる仕組みが構築できていない。コラボレーションが必要な分野を挙げたい。

<社会学>

プログラミングの重要なフェーズとして、現状把握、課題把握がある。これまでのアンケート等による調査だけでなく、行動参与観察やエスノグラフィーにより、現状把握の精度を上げることが求められている。ここでは、社会学、文化人類学との協働が有効であろう。

<産業心理学>

プログラミングにはユーザーの意識改革がともなう。これがうまくいかないと、折角の仕組みの効果が発揮できないことになる。これは、人間の心理に関与することになり、産業心理学者とのコラボが有効である。

4. プログラミングの将来に向けた試論

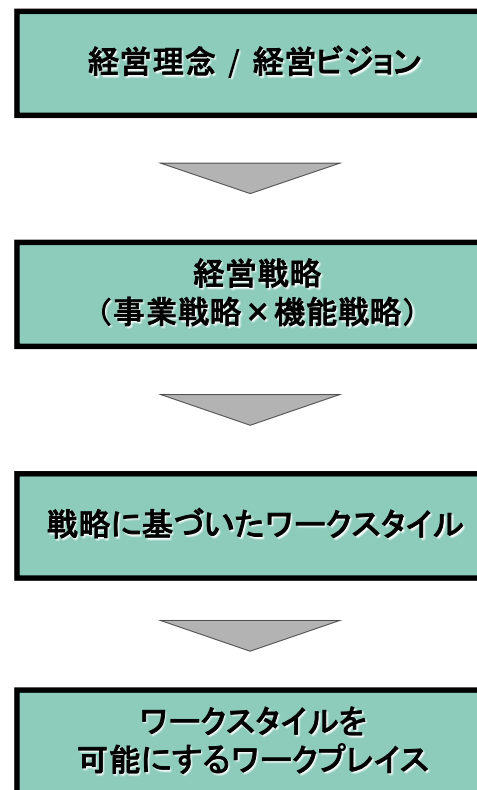
4) ありたい姿に向けて

<経営学>

ワークプレイスデザインは、経営戦略を実現するためのワークスタイルが前提にあり、それを可能にするデザインが施される。従って、プログラミングでは、例えば働く人のアクティビティが整理、分析される。業務と関連付けて整理することが必要になるが、うまくできていないことが多い。しかし、業務と繋がらなければ、経営とも繋がらない。これをつなぐためには、行動分析の際に、経営コンサルタント、業務改善コンサルタント等とのコラボレーションが必要であろう。また、ワークプレイス構築には、様々なステークホルダーが関係する。実現に向けてステークホルダー戦略等のノウハウが有効であり、ここでも経営の専門家とのコラボレーションが必要になる。

<情報工学>

現状把握の方法が、情報化により変化してきている。これまで収集に膨大な時間がかかるので諦めていたデータを取ることが可能になっている。たとえば、多大な労力をかけて行って



経営とワークプレイスの関係

4. プログラミングの将来に向けた試論

4) ありたい姿に向けて

いた行動観察が、センシング技術とデータ解析技術の発展により、リアルタイムで毎日取り続けることが可能になってきている。これにより状況把握の精度が格段に上がり、ワークプレイスの評価方法も変化してくると思われる。こうしたデータをプログラミングに生かすためにも、情報の専門家との協働が必要である。

<広告学>

ワークプレイスはメディアである。そのあり方は、その企業のスタンスを社会に示すことになる(ブランディング)。また、社員へのメッセージを伝えるメディアでもある(インナーブランディング)。たとえば、チェンジマネジメントにおいて、社員に有効なメッセージを送ることが有効である。広告学の専門家との協働も有効であろう。

<教育学>

プログラミングでは、参加者から潜在的なアイデアを引き出すために、ワークショップを頻繁に行うようになってきている。ワークショップは、明確なプロセスがなく、そのプログラムのデザインとファシリテーションによって成否が大きく左右される。ここでは、教育学の専門家とのコラボレーションが必要であろう。

4. プログラミングの将来に向けた試論

5) 働き方改革（プログラミング）の成功のポイント

最後に、働き方改革に繋がるプログラミングのポイントを整理して終わりにしたい。

・組織のオフィス改革のリーダーがプログラミングプロセスにおいてもリーダーシップを発揮すること。

・チェンジマネジメント(意識改革)を成功させること。

そのために

→プログラミング(新しい働き方と場の要件整理)にきちんと

社員を巻き込みこと

→社内で一目置かれている人材をプログラミングメンバーにすること

→プログラミングのプロセスにおいて、インナーブランディング(新しい働き方と場の社内広報)の仕組みをつくること

・新しい働き方と新しいオフィス環境がマッチしていること。

そのために、プログラミングプロセスで、

→社員にオフィス環境の意味を理解させること。

→社員をオフィス環境のデザインに巻き込むこと。

・新しい働き方を人事評価制度に反映させること。

→プログラミングに人事を巻き込むこと。

5

おわりに



より生き生きとした 「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、構築環境だけでなく、また人間環境だけでもなく「人間-環境系」として、人間と環境が共に調和して、相乗効果を上げるような「人間-環境系のデザイン」が求められる。

どのような「人間-環境系のデザイン」を構築すればよいか、正解はない。

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。それがプログラミングである。

日本オフィス学会 ワークプレイスプログラミング部会
2018年12月

おわりに

ワークプレイスプログラミング部会メンバー

部会長	東京大学大学院 工学系研究科 建築学専攻・教授	西出 和彦
委員	京都工芸繊維大学 工芸科学研究科/デザイン経営工学部門・教授	仲 隆介
委員	名古屋商科大学大学院 マネジメント研究科・教授	納村 信之
委員	長崎県 県庁舎建設課	大内田 基教
委員	青森県 県土整備部建築住宅課	越田 昌樹
委員	株式会社 ジェネラル・サービシーズ ビジネスコンサルティング本部	大森 崇史
委員	森ビル株式会社	大野 ゆき子
委員	ゲンスラー・アンド・アソシエイツ・インターナショナル・リミテッド	萬行 扶美
委員	大成建設株式会社 ライフサイクルケア推進部 FM推進室	丸山 玄
委員	清水建設株式会社 技術戦略室 企画部	山田 哲弥
委員	株式会社竹中工務店 ワークプレイスプロデュース本部	大川 徹
委員	株式会社エフエム・ソリューション	六車 文明
委員	株式会社イトーキ FMデザイン設計部 プログラミング推進室	中山 圭以
委員	株式会社ナイキ	原田 満
委員	シービーアールイー株式会社	笹田 森
幹事	ジョーンズ ラング ラサール株式会社 プロジェクト・開発マネジメント事業部	溝上 裕二

おわりに

プログラミングの参考とすべき文献の紹介

- ・ 高橋鷹志、長澤泰、西村伸也編：シリーズ<人間と建築> 3 環境とデザイン、朝倉書店、2008
- ・ JFMAブリーフ啓発書編集チーム：「ブリーフ」による建築意図の伝達、日本ファシリティマネジメント協会、2015.3
- ・ JFMAジャーナル No.178「ユーザー参加型ワークプレイスづくりの課題と方法」大川 徹
(発行：公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 2015年4月)
- ・ 日本建築学会建築設計ブリーフ特別委員会:建築設計プロセスにおけるブリーフ関連活動の実態と活用の方向性、日本建築学会、2003.3
- ・ ウィリアム M. ペーニャ、スティーブン A. パーシャル(著)、溝上裕二(訳): プロブレム・シーキングー建築課題の発見・実践手法、彰国社、2003.6
- ・ エティス・チェリー (著) 上利益弘 (訳)：建築プログラミング その手法と実践へのトレーニング、彰国社、2003.5
- ・ 鈴木成文・守屋秀夫・太田利彦：建築計画、実教出版、1975
- ・ 日本建築学会：設計方法Ⅳ 設計方法論、彰国社、1981
- ・ 太田利彦：設計方法論、丸善、1981
- ・ 原広志・鈴木成文・服部岑生・太田利彦・守屋秀夫：新建築学大系23 建築計画、彰国社、1982
- ・ 日本建築学会：建築企画論 建築のソフトテクノロジー、技報堂、1990
- ・ J. ラング：建築理論の創造、鹿島出版会、1992

プログラミングの参考とすべき文献の紹介

- ・ 日本建築学会編：人間-環境系のデザイン、彰国社、1997
- ・ 日本建築学会編：建築空間のヒューマナイジング、彰国社、2001
- ・ 知的創造の現場 プロジェクトハウスが組織と人を変革する トーマス・J・アレン グンター・W・ヘン 著 ダイヤモンド社
- ・ 知的創造とワークプレイス 編集：財団法人 建築環境・省エネルギー機構 武田ランダムハウスジャパン
- ・ C. Alexander : The Oregon Experiment, Oxford Univ. Press, 1975/12
西川幸治、C. アレグザンダー (著)、宮本 雅明 (訳) : オレゴン大学の実験 (SD選書128) 、鹿島出版会、1977/12
- ・ C. Alexander, S. Ishikawa, M. Silverstein; A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction, Oxford Univ. Press, 1977
C.アレグザンダー (著)、平田 翰那 (訳) : パターンランゲージ-環境設計の手引、鹿島出版会、1984/12/5
- ・ F. ベッカー : トータル・ワークプレイス, デルファイ研究所, 1993年
- ・ F. ベッカー、F. スティール : ワークプレイス戦略, 日経 B P, 1996年