

## 第18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

2017年9月16日（土）東京工業大学大岡山キャンパス

西9号館3階 W933 講義室 第二部 (2) 16:10~17:00

### 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」

パネリスト：仲隆介（京都工芸繊維大学）

納村信之（名古屋商科大学）

大森崇史（株式会社ジェネラル・サービス）

溝上裕二（ジョイント・ラング・サール株式会社）

### 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・構築された内容をもとに、「プログラミングがワークプレイスに与える価値」にフォーカスし、その研究成果と「①エンゲージメントとワークプレイスづくり」、「②エスノグラフィー活用の進化や、優れたプログラミングを行うための今後の各種調査のあり方」、「③プログラミングの今後のあり方やプログラミングがワークプレイスに与える価値」をテーマとしたパネルディスカッションを行った。



#### 2.1 研究部会での中心的な議論

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。そ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。

チーム力を強化する活動やこれまでにないコラボレーションを行ったり、イノベーションのための刺激を受けたりなど、ワークプレイスでの様々な体験（エクスペリエンス）によって良好な企業文化を醸成し、エンゲージメントを向上させる

ことが、これから発展する企業や組織には求められると思われる。本研究部会では、この様々な体験を促進させるワークプレイスを構築するためのキーとなる方法がプログラミングであると捉え、その調査方法やプログラミングのアウトプット、さらにそのアウトプットにより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。

#### 2.2 研究部会の成果概要

本研究部会での成果について、以下に、各視点で出された議論の要点を列挙する。発表では、これらの成果の概要が各委員より紹介された。

1) ワークプレイスはエンゲージメント向上のためのメッセージ

- ・企業や組織の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。

- ・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。

- ・「コミットメント」したメンバーを得るための鍵となる言葉が「エンゲージメント」であり、エンゲージされた社員は、会社や組織に対する思い入れや愛着心を持っている。

- ・「エンゲージメント」を向上させることは、社員を「大切にすること」である。

- ・「幸福」を感じられる環境を実現するという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。

- ・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であり、「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。

2) プログラミングを深化させるエスノグラフィー

- ・経営学とプログラミングは両者とも、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できる。

- ・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。

・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」

・エスノグラフィーにより、従来のロジカル思考から脱却したイノベティブなデザイン思考を取ることが可能となる。

・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が効果的である。

### 3) プログラミングの将来に向けた試論

・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。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。

・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。よって、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。

・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。

・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。この悩んで生み出すプロセスがプログラミングである。

・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。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。

・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、整理することであり、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。

・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。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。

・プログラミングのありたい姿に向けては、「経営の言葉で」、「施設担当者の啓蒙」「ユーザー参加（チェンジマネジメント）」、「設計者との意味のある協働 - 余白のあるプログ

ラミング」、「関連分野の専門家とのコラボレーション」の視点での議論が重要である。

・働き方改革とそのプログラミングの成功のポイントは以下である。

①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。

②チェンジマネジメント（意識改革）を成功させること。

③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。

④新しい働き方を人事評価制度に反映させること。

### 3. パネルディスカッションでの議論内容

パネルディスカッションでは、部会の研究成果の発表はもとより、パネラーの実体験に基づき、「エンゲージメント」とワークプレイスづくりの関係、さらにそのためのプログラミングの今後のあり方や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の議論が行われた。

#### ワークプレイスプログラミングの新しい価値

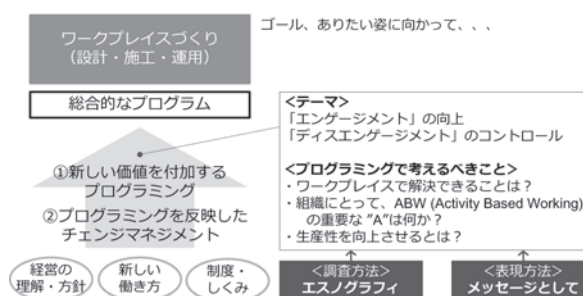


図1 プログラミングに新しい価値を付加するための調査方法と表現方法

テーマ1. パネラーの実体験に基づいた「エンゲージメント」とワークプレイスづくりの関係

・エンゲージメントに関するグローバルな調査結果では、世界に比べ日本は非常に低い。（「とてもエンゲージしている」：世界 40% 日本 27%、「エンゲージしていない」世界



11% 日本 21%。2017年の12か国、7,364人を対象としたJLLによる調査結果)

・リモートワークやABW (Activity Based Working) の実践がエンゲージメントを向上させるという調査結果がある。

・友人が働きがいがあると言っている企業に対しては、給与が5%低くなくても就職を決める可能性があるという調査

結果がある。

・企業や組織のビジョンの達成に真に貢献するのは「コミットメント」をした人であり、経営者がコミットした社員のことを考え、エンゲージメント向上に真摯に対応している姿勢をメッセージとして発信することが重要である。その表現方法をプログラミングすることがワークプレイスづくりでの新しい価値を付加することになる。

テーマ2. エスノグラフィー活用の進化や、優れたプログラミングを行うための今後の各種調査のあり方について

・これまでのプログラミングでは、アンケート調査やユーザーへのインタビューによる情報収集・分析が多く行われているが、行動観察により問題点を発見するエスノグラフィー活用を強化することで、現状分析に留まらない未来につながる分析となるのではないかと。

・これは、今後、働き方や働き手の価値観が益々多様化する中、エスノグラフィーにより経営視点からの問題点を指摘することで社員間の相互理解が促進され、その問題点を改善できるという、マネジメントの観点からプログラミングに価値を付加することに繋がると言える。

・また、エスノグラフィーにより、従来の一般的なプログラミングで行われていたロジカル思考から、一歩進めたイノベティブなデザイン思考でのプログラミンを実践できる可能性があると言える。

テーマ3. プログラミングの今後のあり方や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

・近年のワークプレイスの先進事例では、ABWにより、社員が好きな時間や場所を選択して働き、働きたいときに働き、休みたいときに休み、ペットと一緒にいたり、その働く方法も自由で、「やりたいようにやる」という状況が増えている。

・これは、ワークプレイスをメディアとしての十分に活用し、「何をやっている会社か。ゴールは何か。会社は社員に何を求めているのか」を明確に示し、「あとは自主性を持って自由に」というメッセージを発信していることに他ならない。

・個人が自律して「やりたいようにやる」ようになったとき、より成果を上げたり、やりがいやモチベーションを維持するためには、チーム活動がより一層重要となる。そのためにもチームの可視化やチームワークをワークプレイスで支援・表現することが必要であり、メディアとしてのワークプレイスに期待される部分である。

・今後は、IDEOのようなデザイン思考を持つ社員が会社のクリエイティビティやイノベーションをけん引する可能性が高いと考えられるため、今後のワークプレイスでは、エスノグラフィーによる問題の発見と、そのデザイン思考を支援する環境づくりが必要ではないかと。

・今後、エンゲージメントを向上させるような付加価値の高いプログラミングをどのように実施するかを整理するためには、トライアルを重ね、プログラミングとデザインの間をプロトタイプとしてまとめてみるのが重要ではないかと。

・それは、プログラミング時のさまざまな調査手法の組み合わせ、実施時期、プログラミングとデザインの情報の伝達方法、時期などである。

・実際として、価値あるプログラミングを普及し、一般化するためには、プログラミングを誰がやるか、フィーはどうするのかの問題を明確化することも重要である。

・エンゲージメントを向上させるワークプレイスづくりでは、「デザイナーだけがデザインするわけではない」という認識のもと、関係者が自由闊達に意見をぶつけ合い、最適なワークプレイスのデザインが実現するように、プログラミングとデザインのプロセスを構築することが重要である。



#### 4. まとめ

各トピックスの発表後のディスカッションでは、部会の研究成果の発表はもとより、パネラーの実体験に基づき、「エンゲージメントを向上」させる調査方法、表現方法について紹介され、プログラミングの今後のあり方や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討論された。さらに、まとめとして、ワークプレイスプログラミングやその実務担当者に対する期待として、「より活き活きとした「人間-環境系」の構築を目指して」と題し、「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」という提案が行われた。

(溝上裕二)