

日本オフィス学会誌 Journal of JOS Vol.12 No.2  
 Oct. 2020 pp17-22  
 論説 Article

## コロナ禍で見え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～ ワークプレイスプログラミング研究部会

New Work Style Foreseen in COVID-19 Pandemic; From Workplace Programming Perspective  
 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ール株式会社)、丸山 玄(大成建設株式会社)、大川 徹(株式会社竹中工務店)、萬行 扶美(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)、原田 満(株式会社ナイキ)、市村 匡生(株式会社イトーキ)、藤枝 由美子(株式会社ジャパン・インフラ・ウェイマーク)、母ヶ野 仁(株式会社ヴィス)、北山 善一(ジョーンズラングラサール株式会社)、仲 隆介(京都工芸繊維大学)

Yuji MATSUMOTO, Yuji MIZOUE, Gen MARUYAMA, Tooru OHKAWA, Fumi MANGYO, Mitsuru HARATA, Masaki ICHIMURA, Yumiko FUJIEDA, Hitoshi HOGANO, Yoshikazu KITAYAMA, Ryusuke NAKA

### 1. はじめに

本稿では、コロナ禍で見えてきた今後の働き方やワークプレイスについて、ワークプレイスプログラミング(以下WPプログラミング)の視点を中心にまとめている。部会として、メンバーの知見や試験、体験、私見、意見をまとめるにあたっては、まずコロナ禍での、①自身の働き方の変化、②WPプログラミング業務の現状と今後、③今後のプログラミングの際に考慮すべきと思われること、④その他、ワークプレイス関連で思うところの4つの観点から意見を持ち寄った。そして、それらについて議論し、深掘りした上で、本稿では幾つかのトピックの切り口をよりクリアーにしながら分担執筆している。

なお、議論の中では、プログラミングの枠から離れた社会や生活、個人の価値観に関わる話題や動向が幅広く展開されたので、それらの関連トピックも本稿に加えている。

### 2. ワークとライフはバランスからブレンドへ

市村 匡生(株式会社イトーキ)

新型コロナウイルスは、我々の働き方を大きく変えようとしている。緊急事態宣言発令期間中は外出を制限され、企業はオフィスへの出社を制限し、経営者は従業員の感染防止・安全確保を最優先とした方針をだし、多くの人々はオフィスへの出社ができず、在宅勤務を強制的に経験することとなった。

在宅勤務を経験した我々は、長い時間満員電車で揺られてオフィスまで出社することがなくなり、オフィスの会議室で

おこなっていた会議はZoom・Teams等WEB会議が中心となった。通勤・移動時間の効率化等メリットを感じていたが、その後しばらくすると、自宅の家具が仕事に適しておらず腰痛等体調の悪化、従業員間のコミュニケーションワークへの弊害や業務時間の増加、生産性の低下など多くのデメリットも感じると多くの調査結果が報告されるようになった。

緊急事態宣言が解除された現在も未だ新型コロナウイルスの猛威は衰えず、オフィスへの出社を引き続き制限する企業、緩和する企業、様々な方針が出されている。

すでに全社員リモートワークを今後標準として、今後3年でオフィス面積を半減させると具体的に発表した企業や同様に本社オフィスの削減を検討している企業が多く報道され、オフィス環境のコストを今後縮小化させるべきか?

一方で「顔を合わせて仕事をするのは重要」として、オフィスへの出社を標準とする企業や、さらにはオフィスは、「従業員同士の信頼関係をつくる場」として、オフィスをより重要視する企業もあり、オフィス環境は今後も維持していくべきか?

また我々の生活環境への影響の表れとして、インテリアや雑貨を展開する身近なブランドからホームオフィスセットのサブスクリプションサービスが発表されるなど、自宅内での執務環境への関心の高さがうかがえる。

これまで働き方改革、ワークライフバランスといわれてきたが、今後さらに在宅勤務を中心としたリモートワークが浸透していくのであれば、我々はオフィスだけではなく、自宅やサードプレイスを含めてワークプレイスをどのように考え

ていくのか議論が必要である。ワークとライフはバランスではなく、どう上手くブレンドさせていくかが今後のカギになっていくのではないかと考える。

### 3. パンデミックがもたらす価値基準の変化

萬行 扶美 (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)

すべての人の健康と安全を担保することが、ワークプレイスの新たなミッションとなりました。衛生で安全な環境や人との社会的距離を保つために、今後はデジタルツールを活用した運用面のプログラムが重視されるでしょう。

コミュニティ意識や人とのエモーショナルな共感、Face to Face が最も効果的であることは今回のコロナ禍で誰しも実感したことです。バーチャルでの様々な試みを実践する機会にもなりました。リアルとバーチャルでのアクティビティや体験をつなぎ、プログラムに盛り込むことが、これからのプログラミングの新たな可能性となります。

ワークプレイスの意義がエンゲージメントやカルチャーの醸成と考えられるなかで、スペース効率や業務効率といった側面ではなく、人の意識をとらえ変革していくものにアプローチしていく必要があります。自分自身の健康と安全を確保し、クリエイティビティを向上させるためにどうすべきか、これまで以上に自分で判断し行動することが求められます。刻々と変化する状況に応じ、利用者の適切な判断を支援することが次世代のプログラミングの役割になると考えられます。

### 4. 「まもる（感染防止）」と「せめる（生産性向上）」の両立は心へのアプローチから

丸山 玄 (大成建設株式会社)

#### ●新しい働き方から見えてくる効果とメンタル面の課題

今回の COVID19 感染防止対策としてやむを得ず始めた新たな日常は、プログラミングを通してワークスタイルの既成概念を超えるチャンスと見ることができている。在宅勤務は、毎日オフィスで同じメンツに顔を合わすことがなくなることで、ワーカーのプレザントネスの軽減という、メンタル面での改善効果も報告する人事の方もいる。一方、在宅勤務は、男性には効率アップをもたらすが、子どもの世話やご家族の介護がある女性にとっては、なかなか仕事はかどらないというケースなど、課題を挙げているケースも報告されている。こうしたワーカー一人一人の社会的状況をふまえ、メンタル面への配慮が今後の WP プログラミングに求められる。

#### ●WEB コミュニケーションがもたらすストレスとは

National Geographic では、「ズーム疲れは脳に大きな負担、なぜ？」という記事を紹介している。リモート講義に「私はもうくたくたです」と大学教授の悲鳴の秘密にせまってい

る。人間は、何も話していないときにも情報のやりとりを無意識に行っている。直接の対話においては、脳は話されている言葉に注意を払うと同時に、非言語的な手がかりからもさまざまな意味を読み取っている。ちょっとしたしぐさや表情、微妙な体の向きなどの手がかりは、話し手が何を伝えようとしているのか、また聞き手にはどんな反応が期待されているのかといった全体像を把握するうえで役に立つ。人間は相互につながるといった社会的動物として進化してきたため、大半の人はそうした手がかりの意味を自然に読み取り、感情的な親密さの基礎を築くことができる。一方、WEB 会議では、言葉に対して継続的に強い注意を向けることが要求され、さらにギャラリービューでは会議の参加者全員が同じ大きさで画面に映し出されるため、脳はいやおうなしに、たくさんの人の表情をいっぺんに解読することになり、非言語的な手がかりがはっきりとしない状況がつづくことで大きな消耗につながる。心理学者はこうした状態を「継続的な注意力の断片化」と呼んでおり、人によっては、長時間にわたって注意力が分散された状態が続くと、何もやり終えていないのに消耗したという奇妙な感覚を覚えることもある。脳が、非言語的な手がかりを求めて過剰に集中し、慣れない刺激を過度に受けることによって、くたくたに疲れてしまうのだ。

#### ●心理学から見た在宅勤務の WP プログラミング

社会的なつながりを重視する人間にとって、WEB 上のコミュニケーションや、在宅といった仕事仲間から離れた場でのワークスタイルを余儀なくされ、オフィスワーカーにとっても心理的なストレスは大きな課題があると考えられる。

日本心理学会では、米国心理学会の先生方の提言を HP に掲載し、心理的な課題を軽減する方針を紹介している。「在宅環境の勤務への障害を最小限にすること」「業務目標の設定や業務時間の境界を明確にすること」「上司や仕事上のパートナーとのコミュニケーションルールを明確化すること」「会社の状況や同僚・上司などの様子など、社会的なつながりを持つ情報収集をすること」の4項目を挙げている。これは、まさに在宅勤務時代に求められる WP プログラミング項目である。こうした KPI を着実に満足いく効果を出すためにオフィス学会としてプログラミングの重要性を明確にすべきと感じている。

#### ●感染防止と知的生産性向上を両立するワークスタイル

在宅勤務に限らず、オフィス以外の場所での質的・量的な知的生産性向上のためのワークプレイスは視野を広げる時代である。COVID19 の感染防止という「まもる」方針は、知的生産性向上という「せめる」方針とハイブリッドに戦略を立てることがプログラミングの価値になる。一人でこもる場や、適度な運動でリフレッシュする場合は、従来のオフィス環境での弱点であり、自宅や公園を含めたワークプレイスを推進するチャンスでもある。また、クリエイティブな発想が生

まれやすいとされる、ゴロっと横になれる場やトイレやバスルームなども、プログラミングの要素として前向きに考えるべきである。WEBでの効率的な会議は、自宅だけでなく、シェアオフィスや通勤や出張などの移動中の環境もプログラミングとして視野に入れるとよい。オフィスでは、島型のデスクを並べる執務レイアウトやキャビネット、さらにクローズドな会議室をたくさん設けることで床面積を占めている時代から、様々な人たちがつながり、話しかけたりする場として変化を求められる時代が来ているかもしれない。

## 5. これまで蓄積してきた知見も役に立つ

松本 裕司 (京都工芸繊維大学)

### ●参加型ワークショップのオンライン化

プログラミングの一つの進め方として、ユーザー参加型のワークショップがある。この活動のオンライン化を進める必要がある。模造紙を囲んで、付箋やカードなどを使ってダイナミックに場をマネジメントしながら、新たな働き方や働く環境についてのビジョンやコンセプトを作り上げていくような場をオンラインの形式で実現できないかと考えている。活用できる知見としては、現在大学で行われているオンラインでのデザイングループワークなども参考になると感じている。対面に劣る部分があれば、勝る部分も見えてきている。対面とは異なるファシリテーションのスキルのノウハウ化が求められるだろう。実は、90年代後半からの遠隔地間デザインコラボレーションの研究においても、アナログ(手法や道具)の力やしなやかさを如何にしてデジタルに変換するかの試みが行われてきたので、改めて振り返ってみたい。

また、ユーザー参加型ワークショップのオンライン化を進めることで、現在、多くみられる都市部でのプログラミングの需要を、地方のオフィスへと展開するドライバーにもなり得、ビジネスチャンスでもある。もちろん、対面型と併用することでプロジェクトの効率や柔軟性も増すだろう。

現在、関連する研究としては、VR技術を利用したオンラインオフィス見学とその体験をベースとしたワークショップ手法についての研究を進めている。

### ●会議室の計画が変わり付加価値も求められる

いろいろな変化が想定されるが、具体的に一つ考察してみる。会議室の計画(の考え方)が変わると思われる。オンライン会議の選択肢を多くの人々が体験したことで、場所へのこだわりが減るだろう。ただし、これは執務スペースとも共通することだが、オンラインでできること、オンラインの方が良いことなどの発見を経て、あらためて対面の価値も発見されるだろう。一歩すすめれば、単に集まって話すだけならオンラインで足りるとして、アフターコロナの対面会議室にはこれまで以上に付加価値が求められるのではないだろうか。機能的な部分のもとより、雰囲気やリフレッシュや交流

といった他のアクティビティとの連携などである。実は、これらについては、我々オフィス業界で既に多くのメニューを用意してきたわけで、それらをより先鋭化して訴求できるチャンスだとも思われる。

## 6. with/after コロナのワークプレイスを明らかにするーリアルなワークプレイスの価値とは

大川 徹 (株式会社竹中工務店)

近年のワークプレイスは、社内協創の促進、社外の知や顧客・地域との協創によるイノベーションと新たな価値創造の場へと大きく姿を変えて来ました。企業活動の場が分散化・多様化するだけでなく、多様な人材を取り込み、イノベーションを実現する装置として位置付けられるようになって来ました。

しかし新型コロナウイルスの流行は、人と人がコミュニケーションを取り、移動し集まることを「善」とする近年のワークプレイスのあり方を根底から問い直しています。

強制的にせよワーカーは、在宅勤務を本格的に経験したことによりリアルなワークプレイスでなくても仕事はできる、むしろネットワーク環境さえ整っていればテレワークでも業務効率が向上することがわかったこと、そして経営層は、在宅勤務でも企業活動が回ることを知ったことにより、にわかにワークプレイス不要論が台頭して来ました。

オフィス面積を3年で半分に、というある電気機器企業の取り組みが報じられるに至って、本当にワークプレイスは企業にとって必要なのか、という問いが多く聞かれるようになりました。

ワークプレイス不要論の一方で、社外人材にフロアを開放した商社や社内外の人達が議論をしてアイデアを生み出す協創空間を設けた金融機関の例も出て来ています(『日経ビジネス』2020.7より)。いずれも、大きな環境の変化に対応できる組織、新商品や新事業の創出を目的としています。こうした協創空間を持つワークプレイスは、これまでIT系企業が代表例でしたが、今や業種を問わなくなりました。

こうした状況下で、WPプログラミングが果たせる役割は何なのでしょう。

これまでのWPプログラミングは、人員数やリアルオフィスで行われるアクティビティに必要な機能や面積に基づき、原単位と余裕率を踏まえて、ワークプレイスの姿を明らかにしてきました(図1)。

今後のプログラミングにおいては、基本的なリアルワークとテレワークで行われるアクティビティを明らかにし、そのために必要な機能、ツール、面積などを導き出すこと、そしてソーシャルディスタンスなども踏まえた内容とすることが必要になると思います。

そして重要なのは、リアルなワークプレイスでなければできない経験や価値をいかに語ることができるかということです。これは企業、職種により様々であり、絶対的な正解はありません。さらにこれは、デジタルネイティブと言われる若い世代が主体となって考えていってほしい課題でもあります。

この大きく社会が変動する中であって、WPプログラミングこそが、after コロナの新しい働き方やワークプレイスの姿を明らかにできると思います。



図1 プログラミングのプロセスの例

### 7. 中小企業オフィスの動向：飛沫感染防止策と透明アクリルパネル

原田 満 (株式会社ナイキ)

2月半ばからコロナ感染者が出始めた日本では3月20日頃より急激な感染者増大に見舞われた。こうした状況で感染防止対策として、テレワーク導入企業が急速に増えたことがTV・新聞・ネット上で大きな話題となっていたが、テレワークが大きく普及するきっかけとなったのは『三密』を避けることがコロナ感染症対策に有効であるとの見解を発表した、3月9日の専門家会議だったように思われる。

しかしながら、テレワークを実際に導入したのは大手企業やIT企業が中心で、中小企業での導入は案外進まなかったのが実情だったと思われる。

当社のメイン市場である従業員100人以下の中小企業で、実際にテレワークを導入した企業はあまり多くなく、各社は、訪問しての対面営業は自粛したが、通常通り社員は会社に出社し、メール・電話対応で業務を実施していた。一部の企業が企業間のTV会議を行うのが精一杯で、テレワーク導入には至らなかった。また、通常通りオフィスに出社する為、体温計測・手指消毒+αの『オフィスの感染防止対策』が必須となった。

このような状況下で飛沫感染対策として『透明アクリルパネル』の間合せが日を追うごとに増加した。特に『透明アクリルパネル』は置くだけで手間要らず、価格も廉価で費用対効果が高く、中小企業での導入を後押ししたと思われる。加えて、アクリルパネルの有効性が連日のようにTVで放送されたことも波及効果が大きかったと思われる。

実際、当社の受注内容は注文者が自社で在庫を持っても十分さばけるだけの需要があると見込んで大量の発注が多かつ

たが実需は予測をはるかに超えており、今後もまだまだ『透明アクリルパネル』の需要が続くと予想される。

### 8. インタビュー、ワークショップでの奮闘、違和感の考察

溝上 裕二、北山 善一

(ジョーンズ ラング ラサル株式会社)

大きな社会実験のように一斉に在宅勤務が始まって4ヶ月あまり。コロナ渦以前からのWPプログラミングやコロナの影響を反映したプロジェクトが進行している。プログラミングの要であるインタビューやワークショップが、突然、「対面は無理」となったことは、大事件であった。

そもそも経営者やユーザーへのインタビューの目的は、組織の現状や将来像を確認し、プロジェクトの方向性やビジネス、働き方、ワークプレイスへの思いやニーズを引き出すことであるが、これがWeb会議となり、最初は相当戸惑った。「接続トラブル」「初対面で意図や雰囲気伝わりにくい」「カメラや録音などによる今までにない警戒心」「複数人へのインタビューの困難」などである。

Webインタビューを実施してみると確かに良いこともあった。「移動不要で、役員クラスでも隙間時間ですぐに予約できた」「ほぼ1対1での会話のため集中してもらえる」「言葉でのコミュニケーションが中心となるため、丁寧に説明してもらえる」「リラックスして本音が聞けた」などである。

一方、ワークショップでは、インタビュー以上に戸惑った。ユーザー代表のワークショップの目的は、「インタビューだけでは得られない、新しいアイデアや発想を得ること」であるが、これがなかなか出てこない。一人一人の発言となり、切り出すタイミングなのか、皆が集中して聞くため変なことは言えないとの心理なのか、自由な発言が対面より格段に少ない。Web会議ではミュートにしなければ、、、というお行儀の良いマナーも邪魔をしている。ワークショップ成功のポイント、自由な掛け合いの中で、参加者が発想を膨らませ、限られた時間の中で、いわゆる知識創造モデルをぐるぐる回し、アイデアをスパイラルアップさせることである。ファシリテーターは、文字通り、この“ぐるぐる”が起きるように、時にはかき回し、時には逆流させ、ユーモアも織り交ぜ、メンバーが「乗ってくる」ことで楽しみながらアイデアを引き出すことである。これがWebだとなかなか難しい。“WOW”や“A Ha”の新しいアイデアは、脳波のα波とβ波が激しく交錯する中から生まれるとも言われ、適度な緊張感で、各自がリラックスして考え、自由に発言できる雰囲気＝空気づくりが、ワークショップの成功のカギといえる。この「空気」づくりに、ファシリテーターが苦勞しているのが実態である。

テレワークでのコミュニケーションに、新しい種類の「疲れ」を感じる。各調査機関と同様、我々のアンケート調査でも、テレワークの不安の上位は、「相手の気持ちが分かりにくい」

ことであった。これは、米国の社会学者ゴフマンが提唱している「対面的相互行為のメカニズム」で考えて見ると、少し納得できる。人間は皆、演技をしながら生きていて、その場で期待されている「役割」にふさわしい振る舞いを演じている。「役割」を演じることが社会的コミュニケーションの基本であり、期待通りに相手に見えるよう、意識・無意識に自分の振る舞いをコントロールしている（印象操作）。人間は人々が集まる場でコミュニケーションを交わすことによって世界を作り上げており、「空気」を読むだけでなく、その「空気」を少しずつずらし、変えていくことで、イノベーションが生まれ、進化してきた。よって、リモートだと対面に比べて情報量が圧倒的に少ないため、「空気」を五感で感じる事が難しく、うまく分からない、伝わらないから気持ちが悪い。これが疲れのメカニズムではないか。

しかし、今では、「劇的な時間の効率化」「国内外を含めた距離の克服」「タイムリーな資料共有やチャットでの簡単な発言」などのリモートならではの良さの実感や、「やったらできるのではないか」という自負も社会全体で持てるようになった。With コロナの状況がしばらく続き、Post コロナとなっても、もう元には戻れないと誰もが感じている今、最新テクノロジーをいち早く試行し、この「気持ち悪さ」「疲れ」を乗り越えたい。そして参加者が充実感を得、「良かった、楽しかった」という清々しさを感じる、「信頼」をベースとしたリアルとバーチャルの適切な組み合わせで構成される新たなインタビューやワークセッションの研究を深めたい。

## 9. インフラ事業での I- Construction などに見える働き方の変化

藤枝 由美子（株式会社ジャパン・インフラ・ウェイマーク）

### ●リモートワーク普及の概観

コロナウイルスの蔓延で一律的な会社への通勤スタイルから1日の稼働時間に占める時間こそ人により違うもののリモートワークの働き方が推奨されるようになった。

以前から働き方改革の一環として叫ばれていたリモートワークが、まさか感染症ウイルスのパンデミックの影響により後押しされる事になるとは予想だにできなかった事である。

在宅テレワークの普及に伴い、企業の事業所、オフィステナントの解約拡大と媒体に掲載される一方、様々な業務領域の複合の Sier 企業などではテレワークを推進しながら主要な既存の事業所をフリーアドレスオフィスにして今後も活用していくという報道もされており、長期的な視野では在宅路線一直線というより稼働スタイルの選択肢を複数設置する事が、企業規模や仕事内容に関わらない働き方の平準化を推進する1つの要だという気がする。

### ●建設業で発展する ICT 技術

建設事業では全般的に、若年者参入の減少やベテラン技術

者の退職などによる将来的な技術者（特に管理技術者）の不足が懸念され、その対策と謳われる I-Construction が導入されてきている。I-Construction とは平たくは第4次産業技術—ドローン（無人航空機飛行技術）・AI・ロボットの活用などを土台とする ICT を活用した土工による、建設生産全体の生産性向上をもって国土交通省が挙げる平成25年の国土強靱化基本法から平成27年は建設事業の新3K（給与・休暇・希望）を達成し魅力ある建設業を目指す取り組み、とされている。

### ●コロナ禍の下で I- Construction を併用した建設の稼働状況の変化について改めて考えた事

建設の中での一例を挙げると、橋梁や鉄塔などの広域インフラ保全事業では、ドローン空撮技術による公共施設の踏査、点検、その報告書作成が行われており、従来の建設の業態に通信事業者や撮影事業からのカメラマンなどの職域の者が参入し、その労働形態、協業内容が変遷していく中で執務体制も変わりつつある。

例えばもし空撮後内業を現地宿泊施設1室の中で執務しなければならない場合を想像してみると3密空間の中での共同作業という状況が容易に思い浮かべられるであろう事からも、ほぼ自宅で仕事が出来ない空撮事業者、インフラ事業者などの屋外業務と付随する内業には引き続き、現地での働く場を選択できる環境は必要であるという事を再認識した。

I-Construction 全般は、生産性向上の大義の中で建設事業に携わる人達を支えるという項目を抱えているが、一方でそのミッションの重点は現状、全体工期短縮、コストダウン、災害激甚化対応などであり（危険業務など代替としての活用は大いに利点が見込まれるとされる）、稼働環境、ヒトを包含する空間の在り方、QOL 迄保証するものではないという事が連想いただけると思う。支える人を支えるという視点を多岐させて、クリエイティビティや実業の OJT 教育環境をどのように整備し生み出していくのかなどは、やはり人が考案していくしかない内容なのだと考える。

## 10. 新たな豊かさと行きたい場所としてのオフィス

母ヶ野 仁（株式会社ヴィス）

ニューノーマルという言葉がメディア等を賑わせるようになり、瞬く間に身の回りの事に多様な変化が生まれてきます。集まって体験を共有することで、自己と他者との存在を認め確認し合うという社会活動が困難な状況になってしまっているなか、企業活動も例外ではなくそこで働く人たちにとっても早急な変化が求められています。

リモートワークへの急速な移行やオフィスへ入社しないという考え方。また、場所としてのオフィスの存在意義など。これまで議論されていたオフィスの意義とは逆の声がとて大きくなってきていると思います。ただ、俯瞰すること

で見えてくる大きな流れのなかにある、個人としてのオフィスへの関わり方には別の変化が起きているのではないかと思います。会社に所属をしているが他者との関わりが減ってしまっていることで、自身の仕事や成果に対してのレビューやフィードバックの機会が減ってしまっていたり、バーチャルでの接続が多くなってしまっていることで偶発的な他者との関わりも減ってしまっているように思います。

しかし、このような社会的変化が起きたことによって生まれた新しい価値観もあると思います。

例えば、出社や移動が減ったことから生まれた時間を、身近な人たちとの時間や新しいインプットにあてることが出来ます。そうすることで、他者との新しい繋がりが生まれより豊かな時間を獲得することになります。またオフィスに関しても、個々で働くための場所から共創のための場という考えがより広がりながら、それぞれの企業文化を表す場所や、会社というコミュニティへの参加意識を高める場所という意味の変化が起きていると思います。行かなければならない場所が、行きたい場所や明確な目的を持って行く場所へと変わってきていると思います。

このような新しい変化によって、多様な選択を可能にする働き方が生まれ新しい豊かさが生まれてくると思います。

## 11. 向かう方向は多様。だからプログラミングの意義がある

仲 隆介（京都工芸繊維大学）

「コロナ禍で働き方はどのように変化しますか？」「オフィスは不要になりますか？」

この種の問い合せがたくさん舞い込んで来るようになった。そして、様々な識者が持論を展開した記事を見かける機会も増えた。辟易としている人も多いだろう。僕もその一人だ。どうなるかなんてまだ語れる段階に無い。まだ、目の前の課題を解くのに精一杯だし、何を失い、何を得るのかを判断できる経験や思考を積み重ねられていない。例えば、オフィスにおける日常の共有がどれくらい重要なのかを判断する力を社会はまだ持ち得ていない。この段階で語ることに意味があるとすれば、なりたいた姿を描くことくらいだ。例えば僕は、この機会に、「働く」と「遊ぶ」の距離を一気に近づけたいと思っている。「働く」と「遊ぶ」が今とは違う次元で相互浸透するスタイルと場を持つ社会を実現したい。時代が一気に動こうとしている、そして、人々の意識が大きく変化しようとしている今なら、できるはずだ。

話を戻す。コロナ禍による変化の状況は百社百様である。例えば、オフィスの必要性の濃淡も組織によって違う。一律に、オフィスの要、不要を決めることなんてできない。「赤信号、みんなで渡れば怖く無い!」。なんでも同じ方向を向きたがる日本人の特徴だろう。繰り返すが、状況は組織ごとに違う。だからこそ、プログラミングが重要なのである。そ

もそも、働き方やその環境の解法が同じなら、プログラミングなんていない。組織のゴールを確認し、様々な調査に基づいた現状分析で課題を明確にし、みんなで議論して向かうべき理想の姿を描き出す。このプログラミングプロセスを愚直に行うことで、コロナ禍で向かうべき方向が初めて見えて来る。将来が見えない今だからこそ、きちんと自分に向き合うプログラミングが重要なのである。今、我々にできることは、一つの方向を示すのではなく、様々な現場で行われているプログラミングの結果に基づいた様々な解法を共有して、社会として経験を積み重ねることだと思う。

## 12. まとめに代えて

本稿のまとめに変えて、3つのことを記しておきたい。

### ●アフターコロナとウィズコロナの混同の危うさ

今我々は、コロナ禍の真ただ中にあり、いろいろと手探りしながら変化に対応している。大きな社会実験の最中にあるような状況である。その中で、殆どの部会メンバーは、アフターコロナとウィズコロナを混同することの危険性を強く感じている。あたかも、ウィズコロナの働き方やワークプレイスが、コロナ禍が落ち着いた後でも全て継続されるような印象でプログラミングを進めることはとても危うい。もちろん、定着する新しい価値観や様式もあれば、再考され、強化されて戻ってくる従来のスタイルもあると思われる。このことを最後に指摘しておきたい。

### ●「右にならえ」の思考停止の危うさ

「アフターコロナの働き方はこうあるべきだ」といった単純な正しさの追求も危うい。仲が指摘するとおり、働き方や働く環境は、そもそも百社百様であるし、百社百様であってよい。なので、理想としては、プログラミングは当てはめるプロセスではなくて、一緒に考える対話的なプロセスであってほしい。

合わせて、満員電車を嫌ってテレワークが増えれば、スカスカの電車で座って通勤できるかもしれない。オフィスの床も似たようなことが想定される。住宅もしかり、昼飯もしかり。ニーズや価値が市場と連動しながら複雑な変化を見せるだろう。単純な「べきだ」に思考停止しないように気を付けなければならない。

### ●働くことを中心とした円の広がり

コロナ禍で見えてきている働くことの変化を通じて、いろいろな社会変化が進むと考えられる。雇用、通勤、休み方、子育て、学び、趣味、エンターテイメントなどが連動してよい方向に向かえばと皆が思っている。WPプログラミングの要素として、これまで以上に社会や生活に関わるコンサルティングが期待されることも多くなるだろう。それらに応えるだけの幅広い知見を整理しなければならない。