

令和4年度 第1回 県庁舎再整備検討委員会 結果概要

- 1 日 時 令和4年8月22日（月） 14:30～15:40
- 2 場 所 庁議室（出席者は原則オンラインで参加）
- 3 出席者 別紙「出席者名簿」のとおり
- 4 内 容 有識者の講演及び意見交換
講師 いなみず のぶゆき 稲水 伸行 氏
（東京大学大学院経済学研究科 准教授）
- 5 会議内容 別紙のとおり

令和4年度 第1回 県庁舎再整備検討委員会 結果概要

【内 容】

有識者の講演及び意見交換

■ 講師の講演概要

～将来のワークプレイスの姿とは ABW とクリエイティビティを手がかりとして～

1 「オフィスでのクリエイティビティを高めるためには」

(1) クリエイティビティを高める組織風土について

- 海外の研究では、クリエイティビティはコンテンツ産業やゲーム産業などクリエイティブな職業のためだけの概念ではなく、ありとあらゆる職業にとって重要なものであるという認識となっている。日本企業では昔から様々な業種の現場で創意工夫が行われてきたが、クリエイティビティとは色々な現場での創意工夫であると認識してもらえれば、様々な職業や業種で必要なものだと直感していただけたらと思う。
- ハーバード大のアマビール教授の分析によれば、クリエイティビティを高めるためには、経営トップが現場での創意工夫に奨励的な態度を示すこと、すなわちトップのメッセージや態度が重要であることに加え、職場レベルでの人間関係やコミュニケーションなどがその人の会社内でのクリエイティビティに大きく関係があるとのことである。
- また、自ら仕事を創り、スケジュールを決められるなど、ある程度自由裁量を与えられて仕事をする感覚があるかないか、すなわち「自由」や「自律性」を感じるかできるかということもクリエイティビティに関わってくる。

(2) ABW とクリエイティビティの関係について

- 仕事内容に合わせて働く場所や時間を自由に選択できる働き方である ABW(=Activity Based Working)の考え方が登場し、単に席を自由にするだけではなく、オフィスの中に多様なゾーンを設置し、それぞれが行っている仕事内容に応じて適切なゾーンを選んで仕事ができるようになった。また、スペースに余裕がある会社は固定席を割り当てつつ色々な場所を使って仕事をしてよいという運用(=固定席型 ABW)をしている。
- クリエイティビティを発揮できるのは ABW 型のオフィスレイアウトである。一人で考える段階、人との雑談等で気づきを得る段階、周囲を巻き込んでディスカッションをする段階など、それぞれのフェーズで必要とされるコミュニケーションのタイプが異なるので、こうしたフェーズに対応し、一人で集中するスペースや周囲とワイガヤしながら仕事ができるスペースを設置するなど、メリハリを利かせながら仕事ができるのが ABW 型オフィスの特徴の1つである。
- また、個人パフォーマンスやワーク・エンゲイジメント(仕事に明るく楽しく没頭できているか測る指標)も ABW 型のオフィスレイアウトが高いスコアになり、ストレスや身体愁訴については少なくなる傾向にある。

- 自ら場所を選んで仕事ができることは自由や自律の感覚に結び付きやすい。選択肢をたくさん用意し、自分のフェーズに合わせて場所を選びながら仕事をするのがクリエイティビティに繋がる可能性が高い。単に席を自由にするだけではなく、選択肢を用意し、個々人が場所を選んで仕事ができるような環境を整備することが大事である。

2 「ハイブリッドワークと広義の ABW」

(1) テレワークの普及と評価について

- i-deals(個々の事情に配慮しながら、労働者と組織の双方にメリットのある雇用契約を結んだり個別対応をしたりすること)の考え方にに基づき、例えば、日本企業でも、一人一人の従業員から出てきた働き方のアイデアを制度化し、組織全体に普及させるということが実際に起きている。
- コロナ禍では、在宅でも仕事ができるということで自由や自律性の感覚が芽生えるなど、働き方の変革という面からポジティブな側面もあった。働き方に関する意識は大きく変わったと言える。

(2) ハイブリッドワークについて

- アフターコロナでは、オフィスワークとテレワークのハイブリッドをどうするのが大きな課題となっているが、例えばオフィスワークとテレワークの時間配分をどの程度にするのか良いのかといった議論をするとコンフリクトが発生し結論が出ない。
- オフィスに限らず在宅とかシェアオフィスとかコワーキングスペースなどをアクティビティに応じて使い分けながら仕事をする環境(=広義の ABW)が整えば、社内のみならず社外との face to face のネットワークが構築され、クリエイティビティに繋がっていくものと考えられる。
- フィンランドでは国として ABW を推進している。このためオフィスに出勤する人が激減したが、ある企業では働く場所として従業員に選んでもらえるオフィスを真剣に考えてリノベーションした。会社のシンボルとしてオフィスは存在し、一つの組織としてまとめていく場としてのオフィスというコンセプトで組織文化やアイデンティティを全面に出したオフィス作りを行った。
- また、オフィスのデザイン性を重視し、居心地が良いオフィスを整備することで、みなぎオフィスに足を向けるようになり、それぞれオフィスでの経験が蓄積される中で、オフィスに対する愛着が喚起されることになる。決して出社を強制するのではなく、自由自律的に働いている中で一つの働く場所として選ばれるオフィスを目指したとのことである。

■ 意見交換の内容

(参加者)

資料 P17～P21 に記載されている項目は職場でのストレスチェックの内容によく似ており、クリエイティビティはその裏返しであるということが理解できた。

また、フィンランドの働き方改革の事例をとりあげていただいたが、「マリメッコ」のようなお洒落な会社が現れる背景として、自由な発想、自律性などがいかに大事かということがよくわかった。一方、組織の成長や人材の育成のためには適度なストレスも必要であると考えられるので、そのバランスをよく考えた

い。

(参加者)

フィンランドの研究について御説明いただいた中で「手続き的機能」について詳しくお話しいただきたい。

(講師)

わかりやすく言うと機能性と言い換えてよい。パフォーマンスを上げるためにはどうすればよいのかという視点でオフィスデザインをしてきたが、最近はパフォーマンスの中にクリエイティビティが入ってきている。昔は島型対向レイアウトが効率的であったが、本日お話ししたようなクリエイティビティが1つのパフォーマンス指標となると、人と交流できたり、集中して仕事をしたり、自律性の感覚が得られたりした方がよいという要素が出てくるので、それらが高められるデザインを考える必要がある。ここでいう「手続き的機能」とは、最終的なアウトカムを置いて、それを高めたり、障害になるものを取り除いたりした物理的なオフィスのデザインを考えるという視点である。

(参加者)

クリエイティブスペースはどうあるべきか検討している。ワイガヤについては、意見を出しやすくするような色々な仕掛けが考えられるが、職員から色々な意見が出ている。遊びの要素が強いと仕事に逆効果となってしまうと思うが、どの程度の遊びの要素ならクリエイティブな要素が引き出せるのかお伺いしたい。

(講師)

日本の住宅事情を勘案すると集中できるスペースはニーズとしてあると感じている。ABWを導入したときの良かった点として、集中できるスペースがあるということが挙げられる。ただ、全員が黙々と仕事をするのは良くないので、ワイガヤスペースをうまく分けて設計し、運用している場合が多いと感じる。

その割合をどうするのかは難しいが、例えば最新の本や雑誌を置くスペースを配置して雑談が発生するような仕掛けづくりをし、クリエイティブな発想につなげるというような狙いを持っている企業もある。一般的な解は難しいが、集中とワイガヤとちょっとした雑談などで使い分けながらスペースを区切るのが最近の

トレンドとなっている。

(参加者)

今後 10 年、20 年先の働き方の主流についてはどのように考えているか。

(講師)

広い意味での ABW がしばらく続くと考えている。10 数年前を振り返ると、当時からフリーアドレスなどの概念が出ていたが、ようやく日本の先進的な企業で導入が進んできており、がらりと変わるのではなく、少しずつ変わってきているという印象である。現在、ABW は言葉として出てきてはいるが、実践している企業はまだ少ない。今から 10 年後を見ると、広義の ABW が方向性として存在し、ABW に基づいた働き方が普及しているのではないかと思う。

また、良いオフィスは常にアップデートされている。働き方がアップデートされていくことを前提として、色々な状況に対応できるように、職場で改善チームを立ち上げ、オフィスのアップデートに取り組んでいる企業は建物が古くなっても最近のトレンドにあった形でオフィスを運用していると感じる。日々の地道な活動をしっかりと行い、しっかりとアップデートできるかどうか重要である。

(以上)

令和4年度第1回 県庁舎再整備検討委員会出席者名簿

● 委員

役職名	氏名	備考
副知事	高柳 三郎	委員長
総務部長	小野寺 亘	副委員長
知事室長	小池 要子	
企画財政部長	堀光 敦史 (代理出席：行政・デジタル改革局長 堀口 幸生)	
県民生活部長	真砂 和敏 (代理出席：県民スポーツ文化局長 市川 善一)	
危機管理防災部長	三須 康男 (代理出席：副部長 澁澤 陽平)	
環境部長	目良 聡	
福祉部長	金子 直史	
保健医療部長	山崎 達也	
産業労働部長	板東 博之	
農林部長	小畑 幹	
県土整備部長	北田 健夫	
都市整備部長	村田 暁俊	
会計管理者	宍戸 佳子 (代理出席：出納総務課長 岡 精一)	

● 設置要綱別表2の組織からの推薦者

組織名	職名・氏名
県議会	埼玉県議会議員 本木 茂
企業局	公営企業管理者 北島 通次
下水道局	下水道事業管理者 今成 貞昭
教育局	教育長 高田 直芳 (代理出席：教育総務部長 古垣 玲)
警察本部	警察本部長 鈴木 基之 (代理出席：警務部長 伊藤 奨)
監査事務局	監査事務局長 矢島 謙司
人事委員会事務局	人事委員会事務局長 細野 正
労働委員会事務局	労働委員会事務局長 新里 英男 (代理出席：副事務局長兼審査調整課長 伊島 順子)