

令和4年度第1回 埼玉県県庁舎再整備検討委員会について

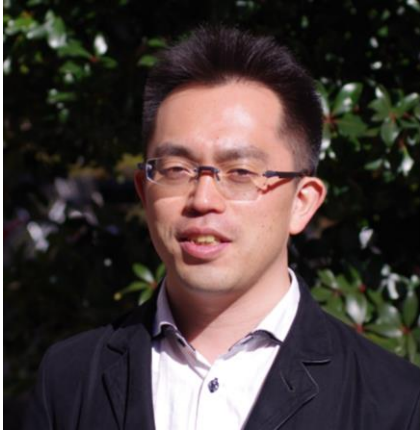
【目的】 本県県庁舎は、最も古い本庁舎が建築後70年を経過し、老朽化、狭隘化、分散化など様々な課題をかかえている。こうした中、デジタルトランスフォーメーションなどによる社会変革を考慮した県庁舎再整備に関して知事が必要と認める事項を検討する。

【構成】 高柳副知事・各部長(委員)
+ 県議会、企業局、下水道局、教育局、警察本部、その他の行政委員会

【開催】 令和4年8月22日(月) 午後2時30分から午後3時40分

【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)

【その他】 公開



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

- 2008年 東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。博士（経済学）
- 東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員、同特任助教、筑波大学ビジネスサイエンス系准教授を経て、2016年より現職
- 「オフィス学研究」の第一人者として、ワークプレイス／ワークスタイルにまつわる現象を社会科学の観点から実証的に分析・研究し、生産性・創造性を高める組織環境要因を明らかにすることなどに取り組んでいる
- 主な著作『流動化する組織の意思決定』

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

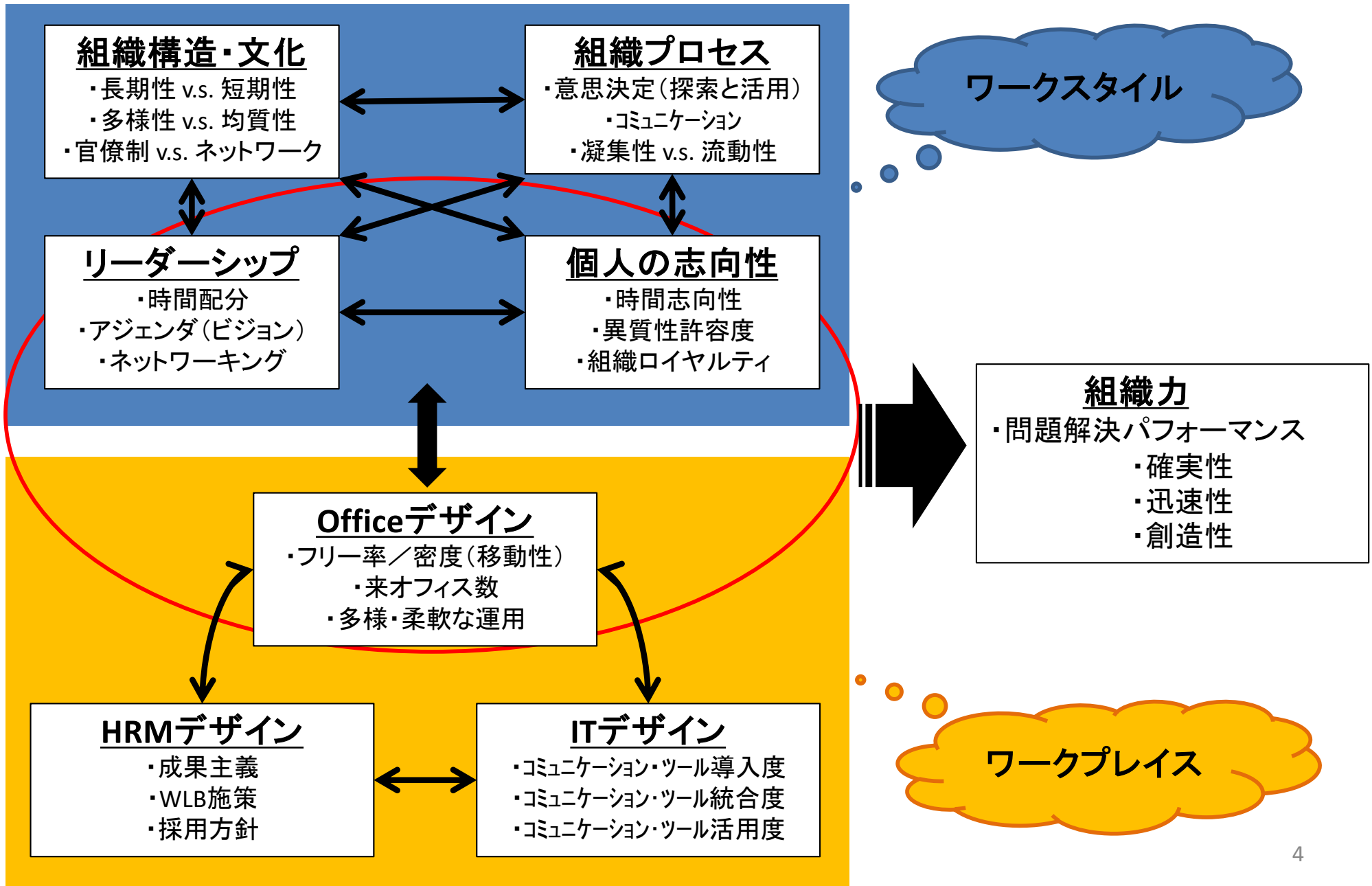
東京大学大学院経済学研究科
准教授 稲水伸行

本日のアジェンダ

- オフィスでのクリエイティビティを高めるには？
 - クリエイティビティを高める組織風土とは？
 - ABWとクリエイティビティの関係とは？
- ハイブリッドワークと広義のABW
 - コロナ禍におけるテレワークの普及と評価とは？
 - ハイブリッドワークのジレンマとABWの意義とは？

オフィス学プロジェクトの紹介

オフィス学プロジェクトのスコープ



日本マイクロソフト株式会社(1)

品川グランドセントラルタワー



執務スペース



執務スペース



ハブ・ルーム

- 2011年、統合移転
 - 移転前は、新宿、代田橋、赤坂、初台、霞ヶ関などに分居。
 - 品川:顧客企業に近い、空港・新幹線停車駅に近い、賃料が低い
- フロア面積が約30%増加
 - 従業員からの要望(仮眠室、図書室、託児所など)を断り、そのほとんどをコミュニケーション・コラボレーションのためのスペースとして活用
- オープン化
 - 移転前:ブース席の撤廃、高いキャビネットの撤廃
 - 移転後:さらに、低めのパーティションもなくす
- フリーアドレス化
 - 60~70%の人に対して実施。固定席かどうかは選べる。
 - 従業員数の7~8割ぐらいの執務席しか用意していないが、会議室その他のミーティング・スペースの席数を入れると、従業員数を遙かに上回る数。
 - おおまかにどのゾーンに座るかは決まっている。
 - 仕事グループの成熟度に応じて、敢えて密集させて座らせるなど、ローカル・ルールの設定も。
- ハブ・ルーム(部室)
 - 「土間」をイメージ。1フロアにつき6箇所配置。
 - その周辺の50名が自由にアレンジしてよいスペース
 - ← グループごとのタスクの違いを考慮して設けたスペース。
 - ← フリーアドレスでは空間をアレンジできなくなるので、ハブ・ルームを入れることでアレンジ可能にして、所有感を出す。

出所:稲水伸行(2012)

「ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性」『MMRC Discussion paper series』418

日本マイクロソフト株式会社(2)

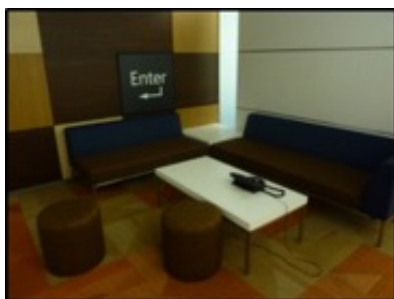
品川グランドセントラルタワー



Phone booth



Focus room



ソファタイプ・ミーティング・ルーム



カフェ

多様なミーティング・スペース

- 1~2名用スペース(Phone Booth)
- 3~4名用スペース(Focus room)
- 8~10名用スペース
- ソファタイプ・ミーティング・ルーム
- その他、デッドスペースになりそうなところには、机と椅子を置く。→ ICTツールが充実しているため、机と椅子があればどこでも働ける。

カフェ

- ホテルのラウンジのような雰囲気も。ビリヤード台など。

ICTツール(Microsoft Lync)

- 電子メール、インスタントメッセージング(IM)、プレゼンス(在席管理)、音声/ビデオ会議、IP電話などを統合。
- 相手の状態に合わせてどの手段で連絡するかをストレスなしに選択可能。メール送信者、ファイル作成者、コメント投稿者など「名前」のあるところには必ず「信号機」が表示。赤であれば連絡不可能、青であれば連絡可能など。



Microsoft Lync

出所: 稲水伸行(2012)

『ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性』『MMRC Discussion paper series』418

日本マイクロソフト株式会社(3)

品川グランドセントラルタワー



	Work style	Definition	Typical roles
Mobile	Work style A 	Out of the office >67%	<i>Solution Specialist, Technology Specialist, Consultant, Architect</i>
	Work style B 	Out of the office >33%	<i>Support Account, Engagement Manager, Evangelist</i>
	Work style C 	Regularly in the office, but away from a desk >50%	<i>Account Manager, Marketing Manager</i>
Desk oriented	Work style D 	Works at a desk in the office >50%	<i>Admin Support, Editor, HR, Analyst</i>
Mobile & confidential	Work style M (Manager) 	Often away from a desk, but frequently has private conversations	<i>Management</i>

• Workplace advantage

- Microsoft社がグローバルで策定しているリアルエステート&ファシリティに関する指針
- 多様な働き方やビジネスを受け入れつつ、社員が快適に働くことのできるオフィス環境を作ることが目的
- 具体的には、(1)ワークプレイス・デザインを組織のビジネス機能に合致させ生産性を向上させること、(2)オフィスにおいて人間的要素により注目すること(例えば、自然光、色彩、材質、透過性、個人の要望に対する柔軟性)、(3)インフォーマルとフォーマルを問わず、より多くの多様なコラボレーション・スペースに対するニーズに応えること、(4)組織のアイデンティティやワークプレイス内でのコミュニティの形成や維持を積極的に支援すること、が唱われている。
- 特に、それぞれのビジネスにあった職場環境を実現できる選択肢を与えること、つまり全ての部署に単一のやり方を強要しないことが唱われている。
- 2004年からスタート。2008年にオランダのスキポール・オフィスがWPA導入の成功事例に。この成功事例をヒントに品川オフィスが設計

出所: 稲水伸行(2012)

「ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性」『MMRC Discussion paper series』418

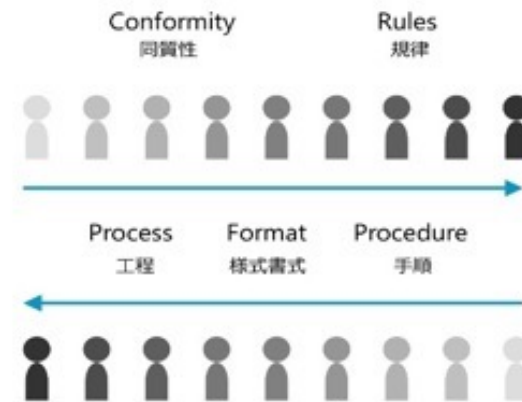
日本マイクロソフト株式会社(4)



<https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/04/22/20190422-ms-worklifechoice2019/>

- 在宅勤務制度
 - 2007年、在宅勤務制度導入
 - 2011年、東日本大震災で半ば強制的に在宅勤務を実施→定着
 - 2015年、在宅勤務制度の廃止
 - いつでもどこでもを基本
- テレワーク週間
テレワーク月間
テレワーク・デイズ
- ワークライフチョイスチャレンジ
 - 週勤4日 & 週休3日

日本マイクロソフト株式会社(5)

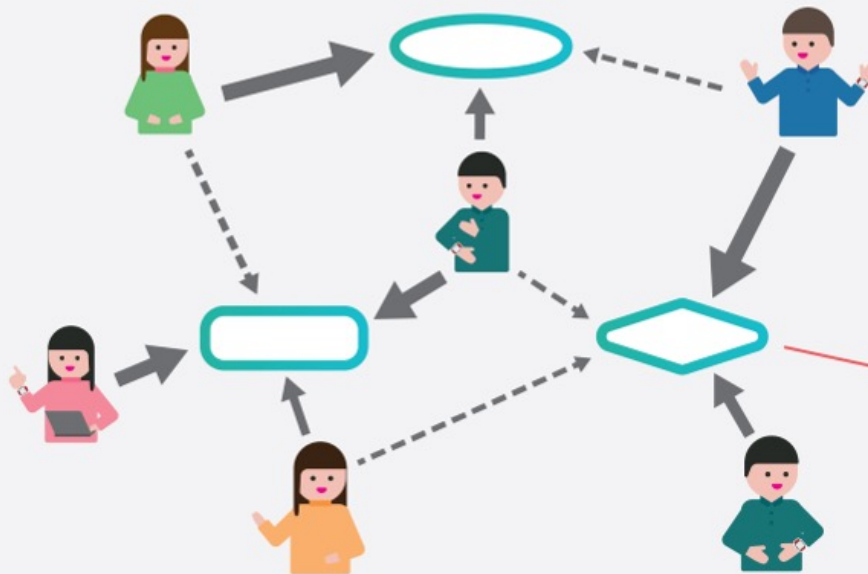


指標	変化量
年間売上高	+180%
正社員総数	-7%
年間総労働時間	-13%
一人当たり売上高(年間売上高/正社員総数)	+202%
時間当たり売上高(年間売上高/年間総労働時間)	+224%

組織のあり方・働き方の変化



固定：メンバーが不変
単一：一組織にフルタイムで所属
集中：同じ場所で勤務



流動化：状況に応じて参加・退出
重複化：同時に複数の組織に参加可能
分散化：物理的に離れた所から参加

組織

||

動的（ダイナミック）に変化する
組織参加メンバーの結節点

『一橋ビジネスレビュー』での連載 「クリエイティビティの経営学」

- 第1回(2016年冬号)
 - ひらめきを生み出すのは「ワイガヤ」か、それとも「ひとりの時間」か
- 第2回(2017年春号)
 - クリエイティブとイノベーターの違いは何か?
- 第3回(2017年夏号)
 - クリエイティブ人材のマネジメントと落とし穴
- 第4回(2017年秋号)
 - クリエイティビティを育む職場風土とは
- 第5回(2017年冬号)
 - クリエイティビティを育む職場風土は人によって異なるのか?
- 第6回(2018年春号)
 - クリエイティビティを育むオフィスはどのようなものか?



2021年8月号『ハーバードビジネスレビュー』 特集：「ハイブリッドワーク」

- ハイブリッドワークで理想の職場を実現する：組織の生産性と従業員満足度を高める方法
 - リンダ・グラットン(ロンドン・ビジネススクール 教授)
- **ハイブリッドな働き方で創造性をいかに高めるか：在宅かオフィスかをみずから選べることの効果**
 - **稲水 伸行(東京大学大学院 准教授)**
- これからのオフィスの価値をデザインする：効率優先の場からつながりを重視する場へ
 - アン＝ロール・ファヤール(ニューヨーク大学 准教授)ほか
- マネジャーの役割はハイブリッドな職場でどう変わるか：部下や同僚が安心して働ける環境をつくる
 - マーク・モーテンセン(INSEAD 准教授)ほか



日本経済新聞

やさしい経済学 「職場から考える創造性」

- 2022年2月16日～3月1日
 1. 個人の働き方と組織の変化
 2. クリエイティビティーを持つ人とは
 3. 「内発的」な動機づけが大切
 4. 促進のカギは組織の風土
 5. 社会的つながりの強弱が影響
 6. 最適環境を選択できるオフィス
 7. 在宅勤務の様々な効果
 8. 「特別扱い」の意識が重要
 9. 「ハイブリッドワーク」のジレンマ
 10. 組織全体での取り組みが重要

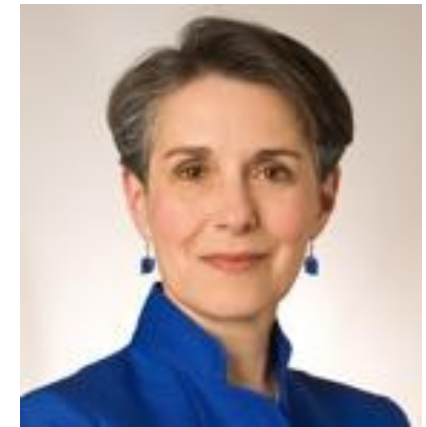
クリエイティビティを高める組織風土とは？

クリエイティビティの定義

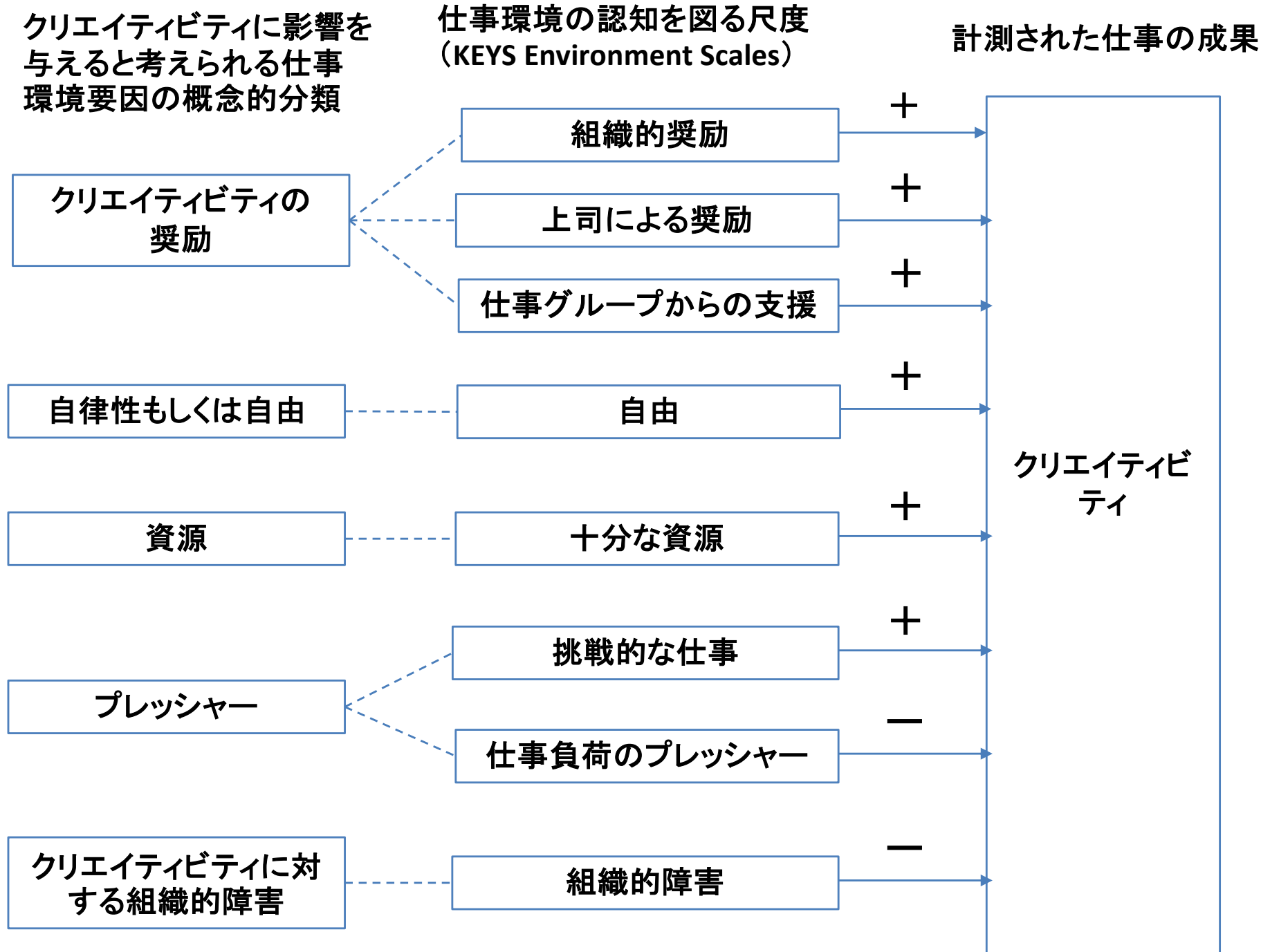
- 組織にとって(a)新規で(b)潜在的には有用な製品、実践、サービスまたは手順に関するアイデアを開発すること
 - the development of ideas about products, practices, services or procedures that are (a) novel and (b) potentially useful to the organization
- ありとあらゆる職務、組織におけるありとあらゆる階層でクリエイティブなアイデアは生み出されるもの
- イノベーションとの違い
 - クリエイティビティ
= アイデアの開発 = イノベーションの最初のステップ

Teresa M. Amabile

- HBS(ハーバード・ビジネス・スクール)
 - <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6409>
- 1970年代
 - スタンフォード大学で心理学分野で博士号
 - 内発的動機づけの研究
 - 早い段階で、内発的動機づけとクリエイティビティの関係に関する実験的な研究を実施
- 1980年代
 - クリエイティビティの社会心理学を提唱
- 1990年代
 - クリエイティビティを育む組織風土を測定するKEYS尺度を提唱
- 2000年代
 - 日誌分析を通じて、「インナーワークライフ」を提唱



HBSのWebページより



Amabile et al. (1996) Figure 1をもとに作成

(補) KEYS尺度(1)

- 自由

- 以下の3問の単純合計

- 自分の担当する業務をどのように運営するか、自分で決める自由がある
- 自分の仕事のやり方を決める上で、誰かの指定に合わせるというプレッシャーがほとんどない
- 日常の職場環境で、自分の仕事やアイデアをコントロールしている実感がある

- 挑戦的工作

- 以下の3問の単純合計

- 自分には、重要な業務を進めているという実感がある
- 自分が仕事を成功させることを、組織は強く必要としている
- 今している自分の仕事は、挑戦し甲斐があると感じている

(補) KEYS尺度(2)

• 上司による奨励

– 以下の6問の単純合計

- 自分の上司は、自分の目指すべき目標を明確に定めてくれる
- 自分の上司は、グループへの信頼を示してくれる
- 自分の上司は、業務に対する個人の貢献を高く評価してくれる
- 自分の上司は、新しいアイデアに対してオープンだ
- 自分の上司は、組織の中で仕事のしやすい環境を整えてくれる
- 自分の上司は、自分の仕事について、建設的なフィードバックをくれる

• 仕事グループからの支援

– 以下の5問の単純合計

- 自分とよく一緒に働いている人達との間には、信頼関係がある
- 自分とよく一緒に働いている人達は、お互いに進んで助け合っている
- 自分とよく一緒に働いている人達は、スキルの組み合わせが良い
- 自分とよく一緒に働いている人達は、仕事に打ち込んでいる
- 自分とよく一緒に働いている人達は、自由でオープンに意思疎通している

(補) KEYS尺度(3)

- **組織的奨励**

- 以下の7問の単純合計

- 私の職場では、新しいアイデアが奨励されている
- 私の職場では、リスクを恐れないことが奨励されている
- 私の職場では、創造的な仕事をするを、トップ経営陣が期待している
- 私の職場の人たちは、躊躇することなく、斬新なアイデアを表現することができる
- 私の職場では、パフォーマンスの評価が公正だ
- 私の職場では、創造的な仕事をする人が、認められる
- 私の職場では、どこを目指して進むのか、何をしようとしているのかという、共通のビジョンを持っている

- **組織的障害**

- 以下の5問の単純合計

- 私の職場では、自分の縄張りを守ろうという意識が高い
- 私の職場では他の領域の人たちから、業務への妨害がある
- 私の職場では、自分の仕事に対するネガティブな批判を気にしている
- 私の職場では、トップ経営陣がリスクを負うことを恐れている
- 私の職場では、業務上の手続きと仕組みが柔軟ではない

(補) KEYS尺度(4)

- 十分な資源

- 以下の2問の単純合計

- 概して、自分の仕事に必要なリソースは手に入る
- 概して、自分の業務に割り当てられる予算は適切だ

- 仕事負荷のプレッシャー

- 以下の3問の単純合計

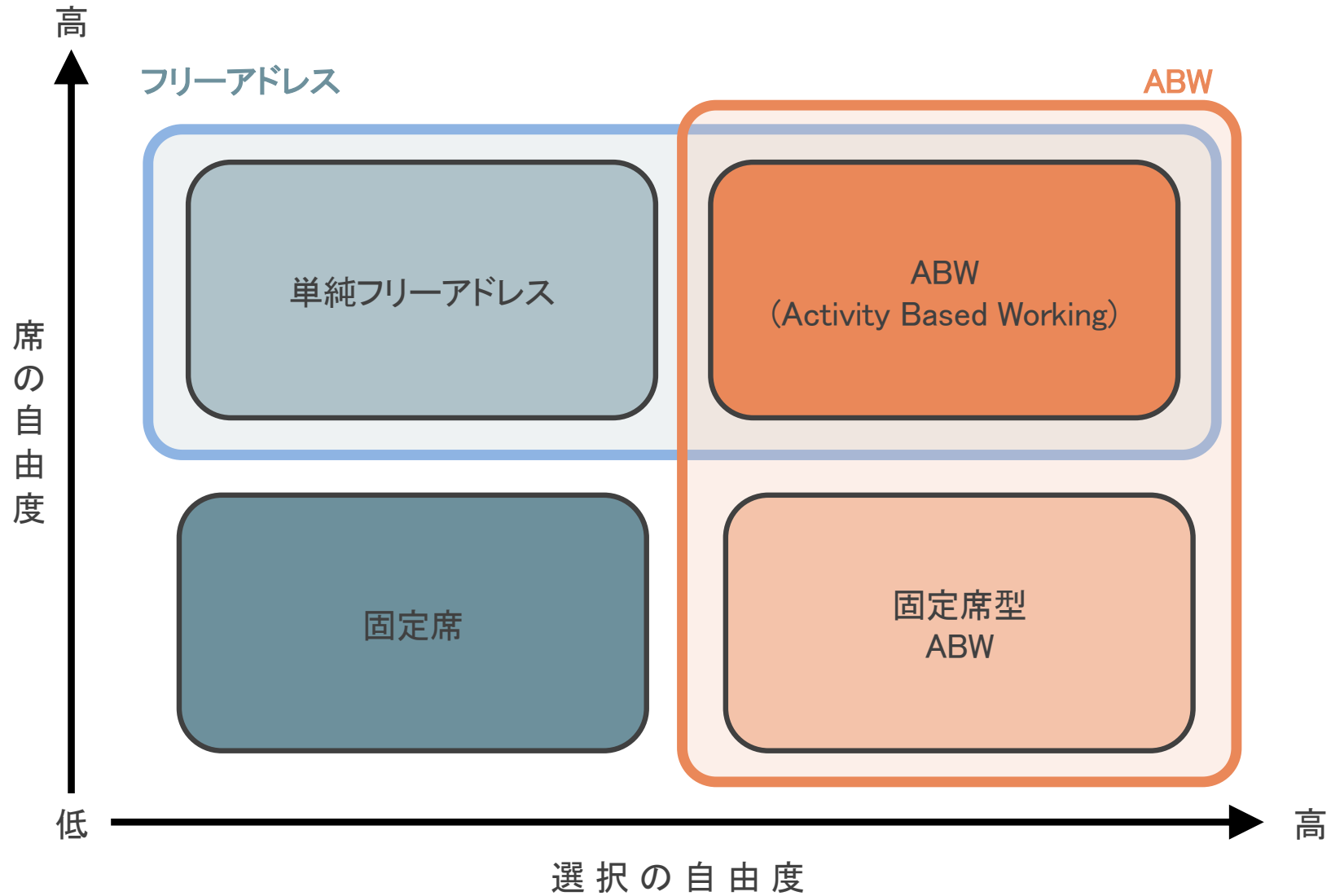
- 短時間で多すぎる仕事をしなければならない
- 私の職場では、期待される達成目標に無理がある
- 自分の仕事は、時間的なプレッシャーがある

ABWとクリエイティビティの関係とは？

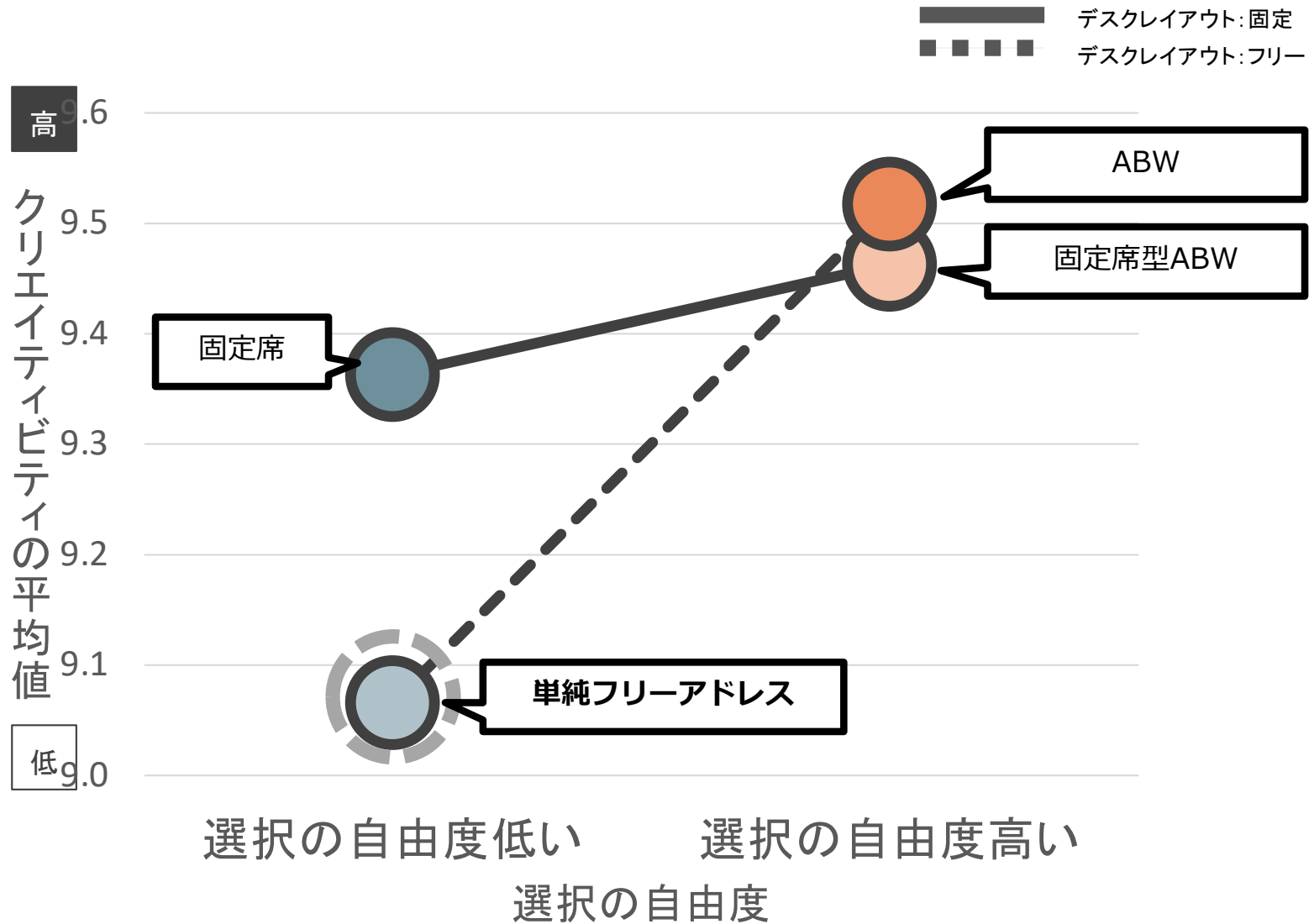
調査概要

- 対象
 - 東京23区内事業所規模100名以上のオフィスに勤める25-55歳の男女（会社役員・会社員）
- 回答者総数：
 - 3000件
 - 年齢をもとにサンプル数を割付
- 調査期間：
 - 2018年7月6日-7月13日

ワークプレイスの考え方



クリエイティビティとの関係



小括

- 単純フリーアドレスは再考の余地がある。
 - ポイントは、「自由席にする」というよりも、活動に合わせた「選択肢を用意する」ということ。
- 選択肢がある＝自由・自律性の感覚？
 - このことがクリエイティビティにつながる可能性も？
- 選択肢がある
＝フェーズに合わせたコミュニケーションが可能？
 - このことがクリエイティビティにつながる可能性も？

ハイブリッドワークと広義のABW

i-deals (idiosyncratic deals)

- 「双方に利益になるような諸項目に関して、個々の従業員が雇用主との間で交渉した、非標準的な性質を持つ、自発的かつ個別的な合意のこと」
 - 要するに、「従業員が上司ないしは会社と交渉してある種の特別扱いを認めてもらう」こと。
- ただし...
 - 従業員と会社がWin-Winの関係になること。
 - 一緒に働く同僚に認めてもらうこと。
- 在宅勤務
= 働く場所の柔軟性に関するi-deals(?)



日本企業でi-dealsはありうるのか？

- サイボウズ社のケース(里・稲水・生稻, 2019)
 - 子供が小学校に入るまでの育児休暇
 - 人事統括役員が社員一人ひとりと面談を行っていたところ、ある社員から「**育児休暇を子供が小学校に入るまで取得したい**」という要望が出たことをきっかけに検討開始。
 - 在宅勤務
 - 育児休業から復帰した社員から、「短時間勤務を選択しているが、会社で終わらない仕事を、**子供を寝かしつけた後に家でしている**。時間管理のデータベースには入社時間しかつけていないが、**在宅での仕事も認めてほしい**」という要望。それをきっかけに検討開始。
 - 副業採用
 - 某有名企業から社員を招聘。**給与面で困難だったが、当該社員のキャリア目標を達成できるように配慮**しつつ、副業で働けるようにした。

i-dealsの測定尺度

- Rosen et al. (2013)の日本語版尺度(里・稲水, 2021)
 - 業務内容(6問)
 - 例:(通常の仕事に加えて)自分の仕事のスキルを活かせる追加の職責を求めて、認めてもらったことがある。
 - **時間の柔軟性**(3問)
 - 例:私がお願いしたことにより、上司が私の勤務時間を指定する際、私の業務外の要望を取り込んでくれたことがある。
 - **場所の柔軟性**(2問)
 - 例:私の特別な事情のため、主たる事業所以外の場所から仕事することを上司は許してくれている。
 - 報酬(5問)
 - 私が組織に対して並外れた貢献をしたことから、上司が、私の賃金を会社の方針を超えて上げてくれたことがある。

調査概要

- 調査期間
 - 第1回：2020年5月22日-5月23日
 - 5月25日に全国で緊急事態宣言が解除
 - 第2回：2020年10月5日-10月7日
- 対象
 - 東京、神奈川、千葉、埼玉、京都、大阪、兵庫
 - 有職者（パート・アルバイト除く）
 - オフィス勤務
- 回答者総数：
 - 第1回：2060件
 - 在宅勤務（経験あり）、在宅勤務（経験なし）、出社の3群にサンプルを割付
 - 性別、年齢に偏りがないように割付
 - 第2回：1032件
 - 第1回回答者に配布し、半数から回答
- 分析データ
 - 両方に回答した人の5月の回答データ（回答時間が極端に短い・長いものは除く）

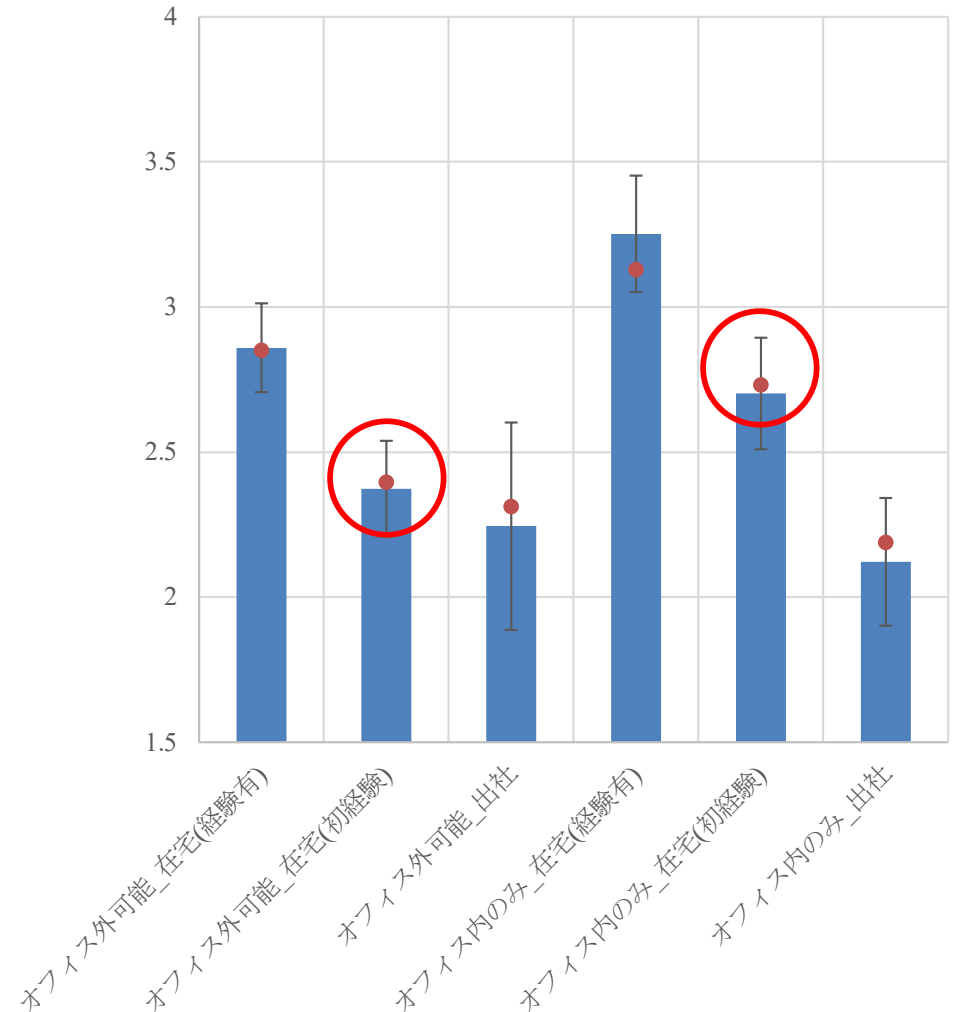
コロナ禍における在宅割合

		自宅時間割合	サードプレイス時間割合	上司テレワーク度	職場テレワーク度
(1)在宅(経験有)	平均値	89.23	1.23	4.32	4.49
	標準偏差	20.036	6.586	1.095	.830
	N	402	402	390	394
(2)在宅(初経験)	平均値	82.18	1.19	3.88	4.26
	標準偏差	22.337	6.834	1.256	.869
	N	402	402	386	390
(3)出社	平均値	18.27	2.69	1.80	2.21
	標準偏差	25.234	10.163	1.064	1.285
	N	197	197	191	188
F値		749.223***	3.045*	318.381***	402.372***
(1)-(2)		7.05***	0.03	0.43***	0.23**
(1)-(3)		70.96***	-1.46	2.52***	2.28***
(2)-(3)		63.91***	-1.49	2.09***	2.06***

注) *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

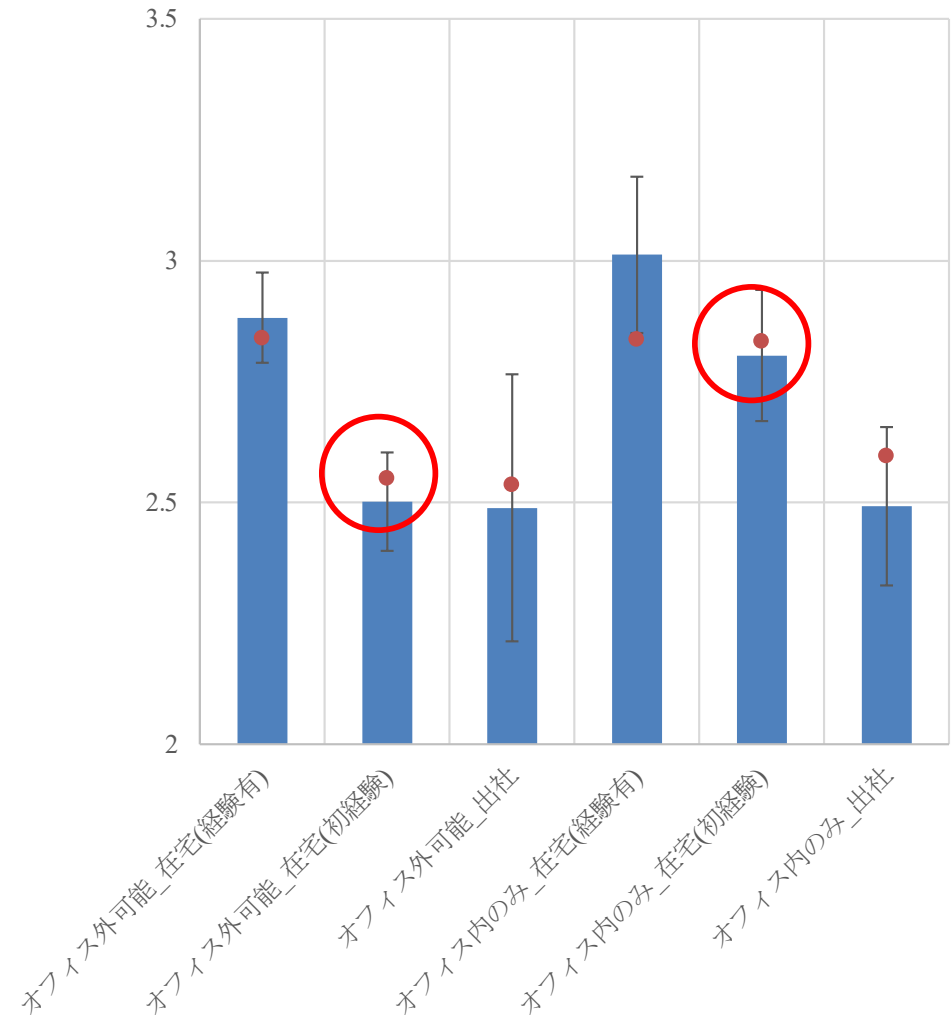
コロナ禍におけるi-deals

- オフィス内ではかできない仕事か、オフィス外でも可能な仕事か？
 - →さらに2つに分ける(計6群比較)
- 以下の2問の平均値($\alpha=0.840$)
 - 私個人のニーズのため、上司に交渉して、仕事の一部を事業所外で行えるような独特の取り決めをした
 - 私の特別な事情のため、上司は主たる事業所以外の場所から仕事をすることを許してくれる
- オフィス内ではかできない仕事を在宅勤務に切り替えることでi-dealsが上昇？



コロナ禍における自己決定度

- どのくらい仕事に対する自己決定の感覚があるか？
- 以下の5問の平均値 ($\alpha=0.806$)
 - トップの経営方針と自分の仕事との関係を考えながら仕事をしている
 - 上司からの権限委譲がなされている
 - 上司から仕事上の目標をはっきり示されている
 - 自分の意見が尊重されていると思う
 - 良いと思ったことは、周囲を説得する自信がある
- オフィス内でしかできない仕事を在宅勤務に切り替えることで自己決定が上昇？

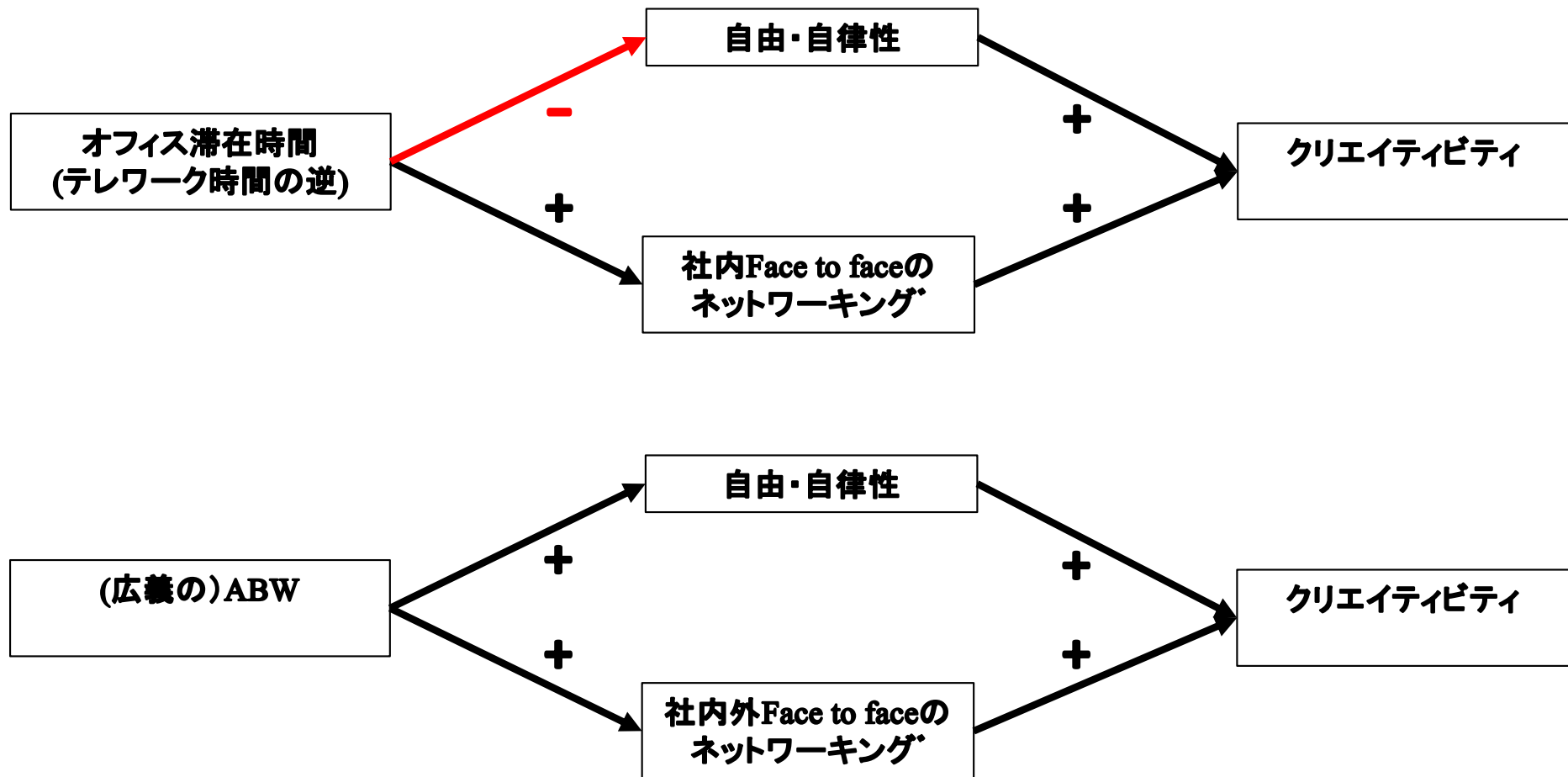


ハイブリッド・ワークのジレンマ： Appleのケース

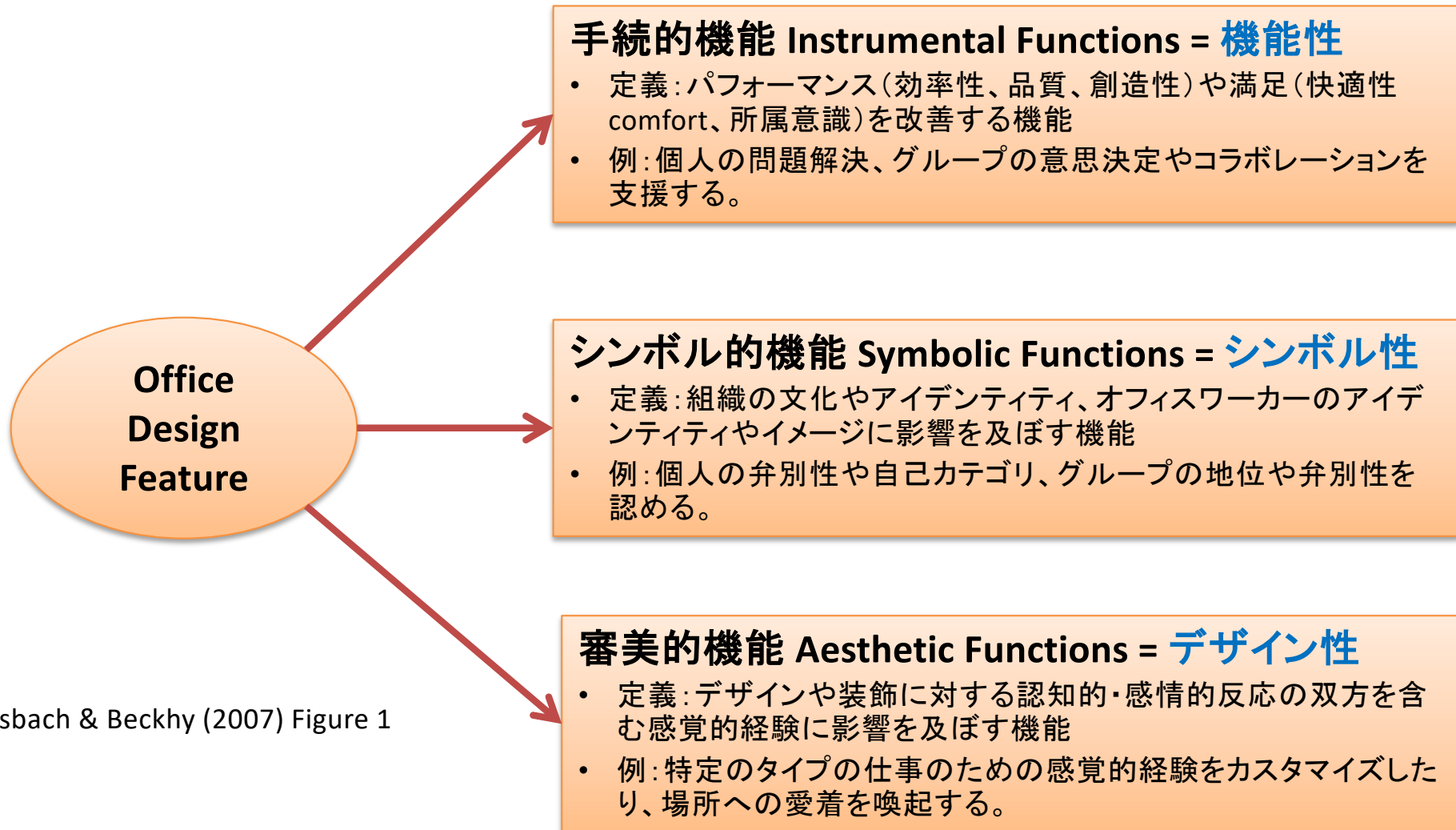
- 対面コミュニケーションがクリエイティビティにつながるという考えが強い企業
 - 新オフィスと**ABW (Activity-Based Working)**
- 2021年6月の記事
 - CEO ティム・クック氏：
 - 9月より週3日オフィス勤務にするよう要請。
 - 自宅からのビデオ通話では、出勤時の環境を「簡単には再現できない」。
 - 「実際に会って話をするときの**活気、エネルギー、クリエイティビティ、コラボレーション**、そして私たちが築いてきた**コミュニティ**の感覚を失っているのは私だけではないはずだ」。
 - Appleの(一部)従業員は新しい方針に反対
 - **柔軟に場所を選んで仕事をする権利**の侵害



ハイブリッド・ワークのジレンマとABW



フィンランド調査から見えてきた 今後のオフィスが持つ3つの機能



Elsbach & Beckhy (2007) Figure 1

(補) 3つの機能のチェックリスト

- 手続き的機能
 - 業務を遂行するのに十分なオフィスであるか？
 - 自分のタスクを実行するために必要なワークスペースを持っているか？
 - オフィスが業務遂行に支障をきたすか？
 - 私のオフィスは私の仕事に適応しているか？
 - オフィスは自分のニーズに合わせて調整可能か？
- シンボリック機能
 - オフィスは組織内の地位(status)を反映しているか？
 - オフィスは従業員の貢献度を反映しているか？
 - 組織にとっての従業員の重要性を反映したオフィスか？
 - 会社の従業員に対する方針を反映したオフィスか？
 - 組織の価値観を反映したオフィスか？
 - オフィスは私を表象して、私が何者であるかを表しているか？
 - オフィスは自分を弁別するのに役立っているか？
 - 組織は自分自身のことを表象することを認めてくれているか？
- 審美的機能
 - オフィスが非常に素敵(nice)に見えるか？
 - オフィスはとても気持ちがいいところとされているか？
 - オフィスは醜いと思われているか？

小括

- コロナ禍でのi-deals
 - ネガティブな面
 - ほとんどの仕事を在宅できるように“強制”される(オフィス出社禁止)。
→ 自由・自律性の喪失？
 - ポジティブな面
 - 「オフィスでしかできない」と思っていたことを、“強制的に”テレワークに。
 - その過程で、働き方に対する見つめ直し。
→ 自由・自律性の感覚？
- コロナ後の揺り戻しとハイブリッドワークのジレンマ
 - オフィスか、在宅か、その配分は？
 - ポイントはABWなのでは？ → 広義のABWへ。

まとめ

本日のまとめ

- オフィスでのクリエイティビティを高めるには？
 - クリエイティビティを高める組織風土とは？
 - ABWとクリエイティビティの関係とは？
- ハイブリッドワークと広義のABW
 - コロナ禍におけるテレワークの普及と評価とは？
 - ハイブリッドワークのジレンマとABWの意義とは？

参考文献

- 稲水伸行 (2013)「ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性: 日本マイクロソフト社の品川オフィスの事例」『組織科学』47(1), 4-14.
- 稲水伸行(2017)「クリエイティビティの経営学 (第4回) クリエイティビティを育む職場風土とは」『一橋ビジネスレビュー』65(2), 194-198.
- 稲水伸行(2019)「活動に合わせた職場環境の選択が個人と組織にもたらす影響: Activity Based Working/Office とクリエイティビティ」『日本労働研究雑誌』61(8), 52-62.
<https://ci.nii.ac.jp/naid/40021983249/>
- 稲水伸行(2021)「ハイブリッドな働き方でいかに創造性を高めるか: 在宅かオフィスかをみずから選べることの効果」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』46(8), 30-40. <https://www.dhbr.net/ud/backnumber/60dc25dd77656181bb000000>
- 稲水伸行(2021)「オフィスへの滞在とABW(Activity-Based Working)はクリエイティビティを高めるのか: ビーコンの位置情報に基づく社会ネットワーク分析を用いて」『MMRCディスカッションペーパー』543.
http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC543_2021.pdf
- 稲水伸行, 塚本裕介, 牧島満, 里政幸 (2021)「コロナ禍における働き方のデジタル・トランスフォーメーション」『研究技術計画』36(1), 32-46. https://doi.org/10.20801/jsrpim.36.1_32
- 里政幸, 稲水伸行, 生稲史彦(2019)「サイボウズ株式会社に見る多様な働き方の実現プロセスの事例」『MMRCディスカッションペーパー』507. http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC507_2019.pdf
- 里政幸, 稲水伸行(2021)「ビジネスモデルの変革が導く働き方改革: 日本マイクロソフト株式会社の事例分析」『MMRCディスカッションペーパー』542. http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC542_2021.pdf
- 里政幸, 稲水伸行(2021)「日本語版i-deals尺度の開発に向けて」『MMRCディスカッションペーパー』548.