

FMの実践基礎講座

2030年の働き方とオフィス

FMを活用した継続的効果を生むオフィスづくり

オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会 部会長 齋藤敦子（コクヨ）

部会紹介

【固有技術研究】オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会

知識創造や知的生産性はオフィスの重要テーマとして関連団体で長年議論されているが、昨今のDXやAIにより働き方も変わり、オフィスのハード面だけではなく、**ソフト面や人間そのものに関する研究ニーズ**が高まっている。自律的に場所を選んで働くアクティビティ・ベースド・ワーキング（ABW）なども、コミュニケーション活性化やチェンジマネジメントなどソフト面の施策が重要であり、それらをFMの中でどう位置付けるか、共通の指針も必要である。

当部会は多様なバックグラウンドをもつ部会員による議論・共創により、これからの時代に合ったオフィス・ワークプレイスについて研究活動を進めている。今年度はこれまでの成果の対外発信や、コロナ後の働き方とICT、ワークプレイスに関する調査を実施したい。また、当部会で開発したSOFモデルのベンチマーク調査も継続して行う。

また、このテーマは企業だけではなく、学校などの教職員の働き方などにも関わるため、部会に蓄積された知見を広く発信し、フィードバックを得ながら、**知識創造ワークプレイスの考え方を広めていく**。

当部会で発行している
知識創造ワークプレイスの
ガイドブック



齋藤 敦子 Atsuko SAITO

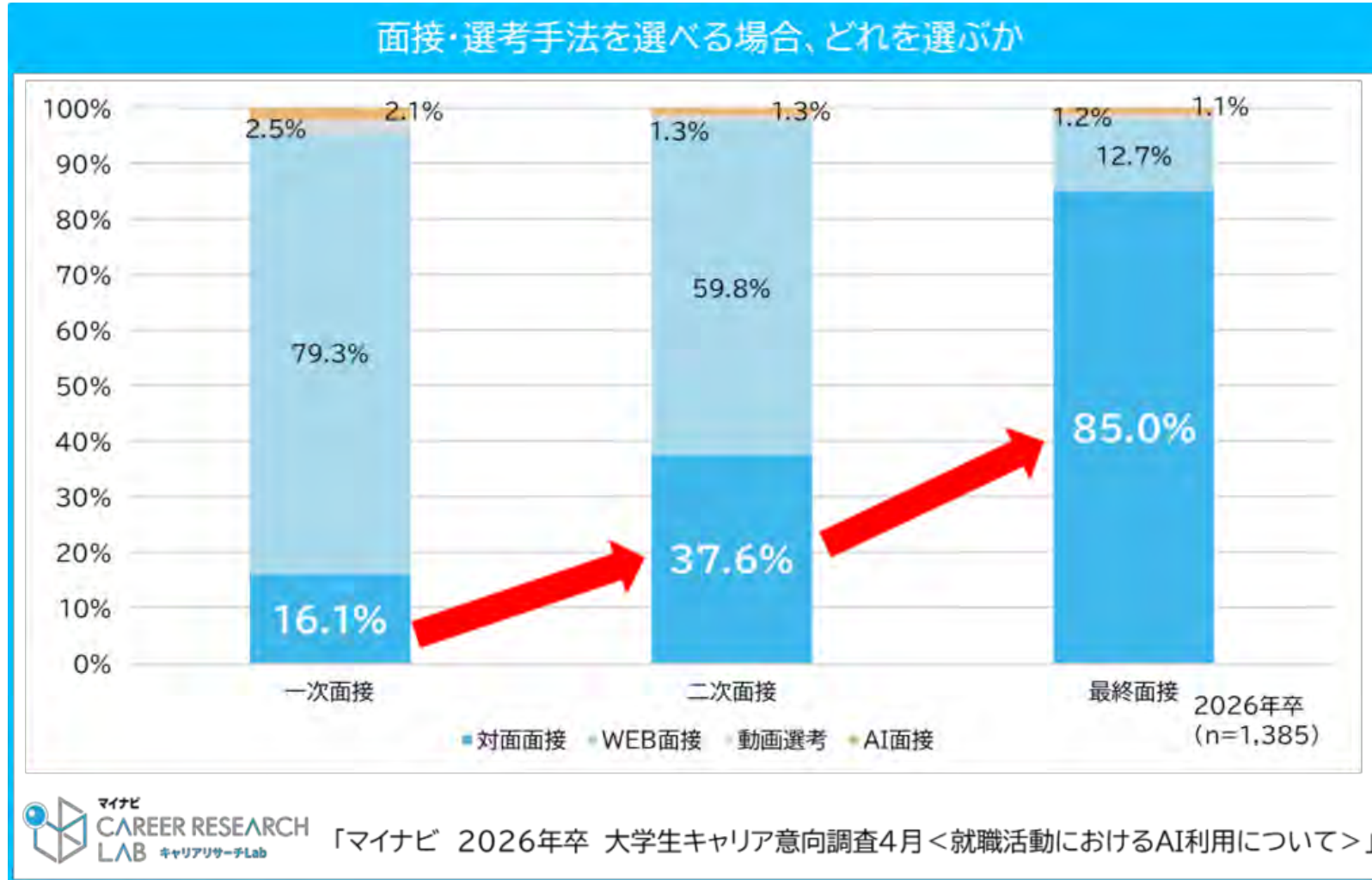
コクヨ（株）ワークスタイルイノベーション部 シニアリサーチャー
公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会 フェロー
一般社団法人 フューチャーセンター・アライアンス・ジャパン 理事
一般社団法人 グリーン・ビルディング・ジャパン 運営委員（～2022 理事）
等、兼任



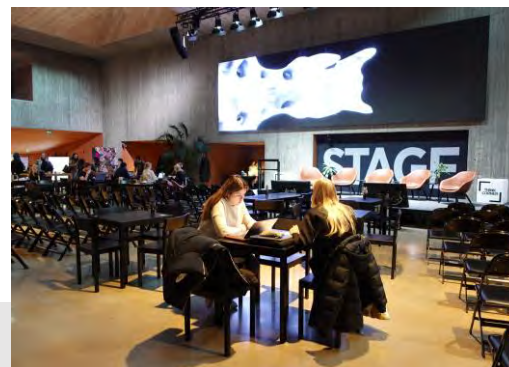
オルガテック東京「BAのデザイン～Designing for Innovation」



就活生は最終面接はオフィス（リアル）で行いたい



ファシリティの力



そこに行きたくなる

共創したくなる

ワクワクする情報・モノ・人に出会える

はかどる・ひらめくのバランス（ここに居たい）



オフィスは何のためにあるのか

- 事業活動を行う場所 【業務】
- 経営ビジョンを体現、社内外のコミュニケーションの場 【メディア】
- 組織活動が可視化され、ワーカーが挑戦や協働する場 【実験/参画】
- 変化を先取りしワーカーが学び合う場 【学習/成長】
- ここで働き続けたいと思える場 【誇り・帰属意識】

オフィスの進化

1960

1970

1980

1990

2000

オイルショック

通信の自由化

経済・文化の国際化

地球環境の保全

経済の高度成長期

低成長期

OA化推進期

ニューオフィス期

統合・変革期



省エネ対策



情報産業の振興



内需拡大政策



人間と自然の調和



テーマ 事務処理の場

業務生産効率の追求

OA機器との共存

生活空間としての認識

経営戦略資源として

- 皆が前を向いて事務処理をし続ける。(工場的)
- さばらないように、管理者が後ろからチェック。

- 人員増による「詰め込み事務所」が増加。効率よく人を収容し、事務ができる環境を重視。
- 急激な成長で深夜残業の常態化やOA化により心理的ストレスも増。
- オフィスに「最低限の快適環境」を求めるように。
- バブル崩壊後は賃料削減・リストラ加速のために詰め込み型・汎用性が追求される。

- 事務処理だけでなく、変革・創造が「仕事」に。
- 創造的コミュニケーション、コラボを促進する環境を重視。個性を尊重・会話を促進。
- ICT進化により、事務仕事も「自席」に縛られず「どこでもワーク」に。
- 福利厚生としての快適環境ではなく、知的生産性の向上に向けた投資としての環境づくり。

安全性

経済性

機能性

効率性

多様性

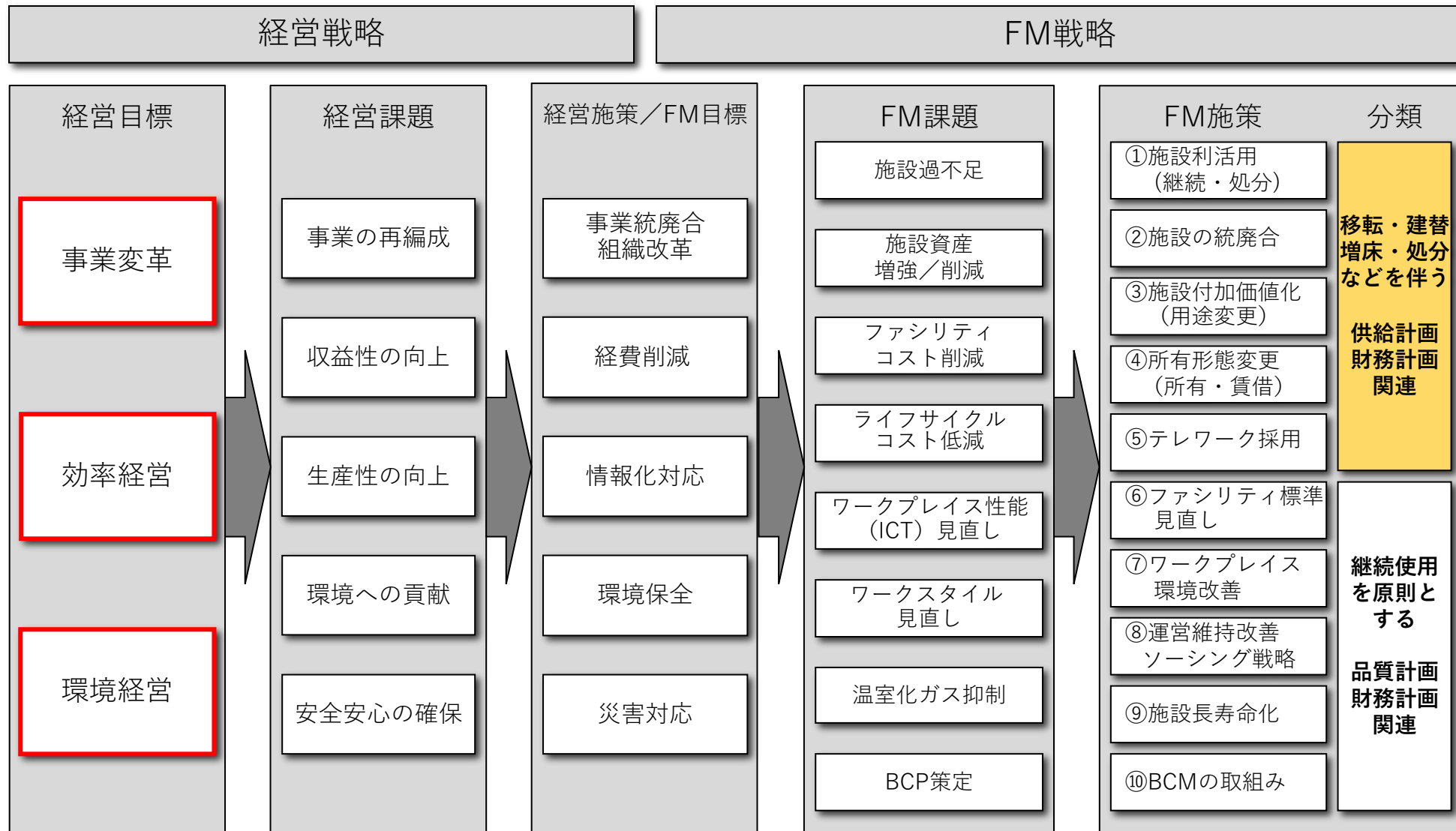
柔軟性

快適性

社会性

変革性

経営戦略からFM戦略・施策例



経営者が重視する経営課題（現在と近未来）

現在		3年後		5年後	
1位	人材の強化 47.7%	1位	人材の強化 48.3%	1位	人材の強化 14.0%
2位	収益性向上 47.0%	2位	収益性向上 34.7%	2位	収益性向上 10.9%
3位	売上・シェア拡大 33.4%	3位	事業基盤の強化・再編 26.6%	3位	事業基盤の強化・再編 10.6%
4位	事業基盤の強化・再編 20.2%	4位	売上・シェア拡大 24.3%	4位	株主価値向上 9.8%
5位	新製品・新事業の開発 18.7%	5位	新製品・新事業の開発 22.3%	5位	CSR/CSV 7.7%
6位	働きがい・エンゲージメント 16.2%	6位	働きがい・エンゲージメント 18.1%	6位	売上・シェア拡大 7.0%

※選択式、上位3つまで n=470

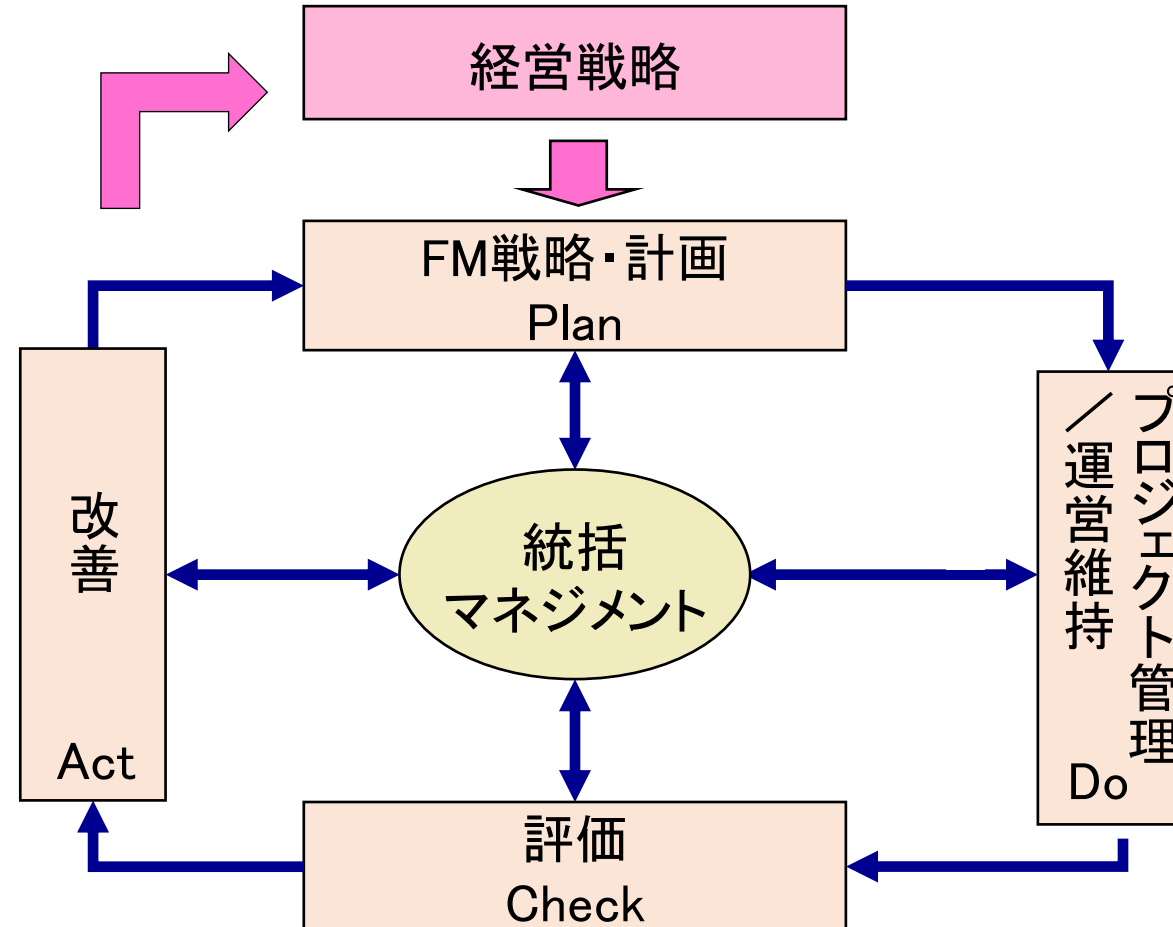
※選択式、上位3つまで n=470

※選択式、1つまで n=470

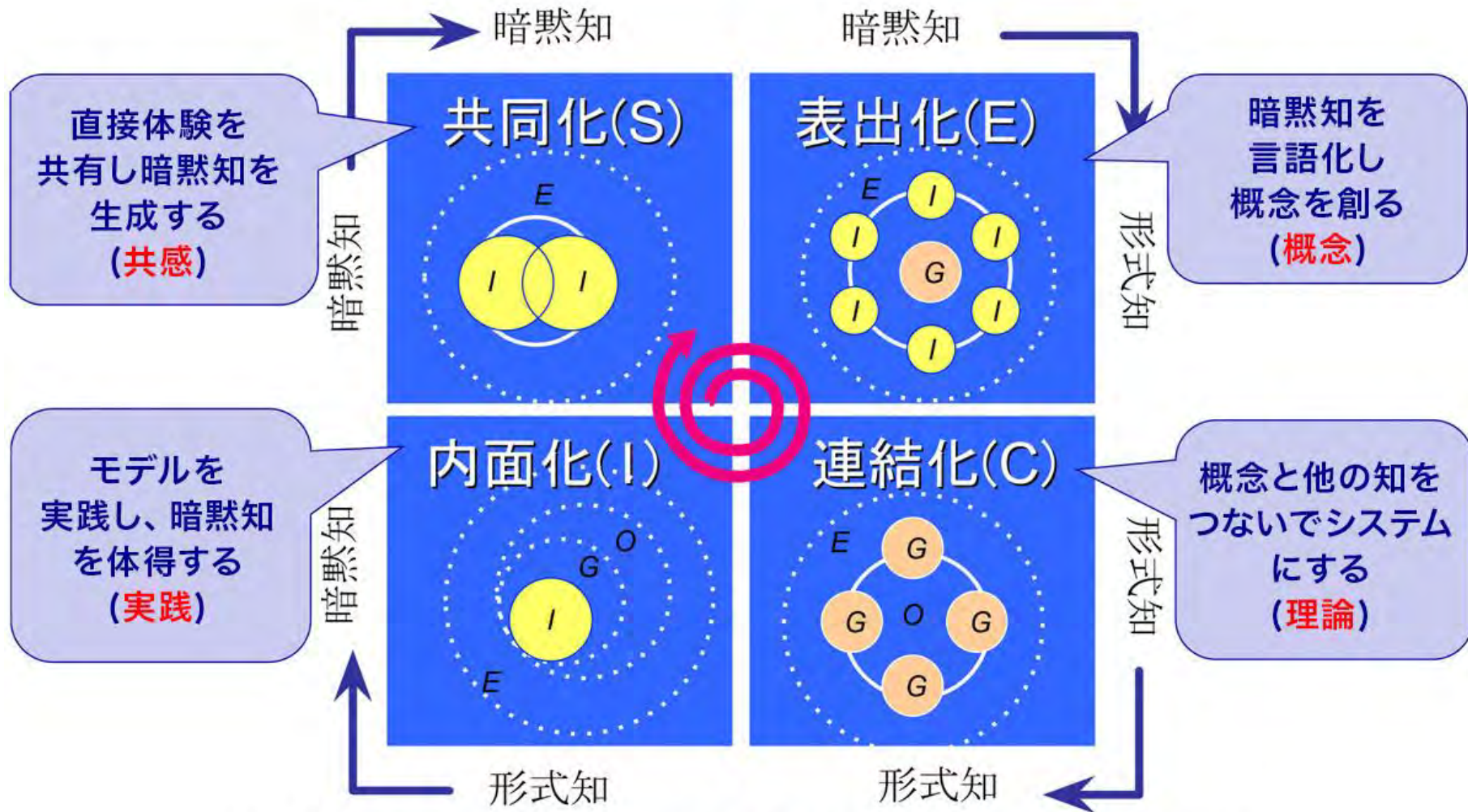
人材の強化と収益性向上は共通テーマ、中長期的にはCSR/CSVへの関心も高い

FMの標準サイクルとオフィスづくり

- ・ ワーカーのためにファシリティを戦略的に利活用し、経営戦略／事業戦略を実行
- ・ オフィスをつくって終わりではなく、PDCAサイクルをまわすことが重要



SECIモデル

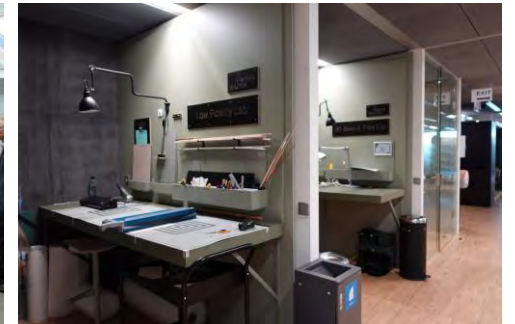


I = 個人(Individual) G = 集団(Group) O = 組織(Organization) E = 環境(Environment)

働く場のこれから

ホワイトカラーの仕事そのものが変わり、働く場も変わる。

- 1) 人がリアルに集まり、出会い、交流し、知識を生み出す
- 2) 思いや深い背景を共有する（特にネット世代）
- 3) 美味しい食事やイベントで一体感を感じる
- 4) 机上ではなく、実験と共創をシームレスに行う
- 5) 参加型の共創を促す、可変性のある空間（関わりしろ）



モチベーションを高め、関係性を構築し、価値を生み出していくためのオフィス

SOFモデル

知的生産性に関わる「人」「組織」「ファシリティ」

S10 : 個人	S11. 資質 S12. 思考、判断 S13. 学習
S20 : 集団	S21. 報連相 S22. コラボレーション S23. ナレッジシェア S24. リーダーシップ
S30 : 関係性	S31. コンセントレーション S32. コミュニケーション S33. モチベーション S34. 勤務形態
O10 : 目的	O11. 経営理念 O12. 経営目標
O20 : 計画	O21. 経営計画
O30 : 戦略	O31. 変化への対応 O32. 価値創造 O33. 危機に対する意識
O40 : 構造	O41. 形態と規模
O50 : 制度	O51. 権限 O52. 評価 O53. 育成
O60 : 文化	O61. 行動指針、規範 O62. 企業風土、アイデンティティ O63. ダイバーシティ

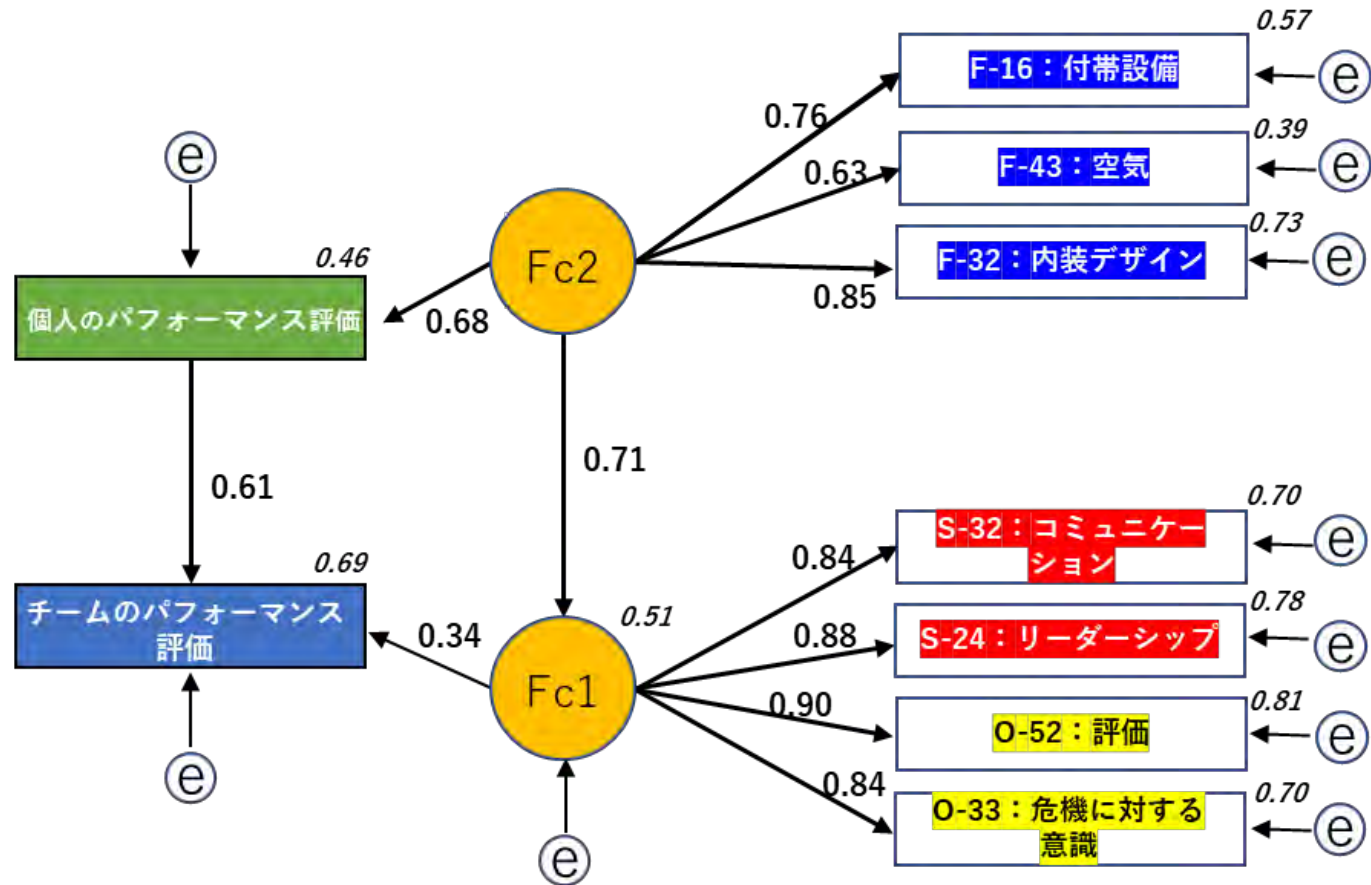


F11. 立地(利便性)	
F12. 立地(環境)	
F13. フロアプレート	F10 : 建物
F14. エントランス	
F15. 共用部	
F16. 付帯施設(生活支援)	
F21. ゾーニング	F20 : 執務環境
F22. レイアウト	
F23. 動線	
F24. 家具、什器	
F25. 事務機器	
F31. アメニティ	F30 : 執務環境
F32. 内装デザイン	
F33. 色彩	
F41. 光	F40 : 執務環境
F42. 音	
F43. 空気	
F44. 温度、湿度	
F51. ハードウェア	F50 : 情報環境
F52. ネットワーク	
F53. ソフトウェア・アプリケーション	
F54. リテラシー	
F61. コンシェルジュ	F60 : 運用
F62. セキュリティ	
F63. ファイリング・レコーディング	
F64. サステナビリティ	

FM推進連絡協議会編：公式ガイド ファシリティマネジメント，日本経済新聞社，2018年1月，p.214-p.216

個人とチームに関わる因子の違い

個人のパフォーマンスにはウェルネス、チームのパフォーマンスにはふるまいやマインドが関係

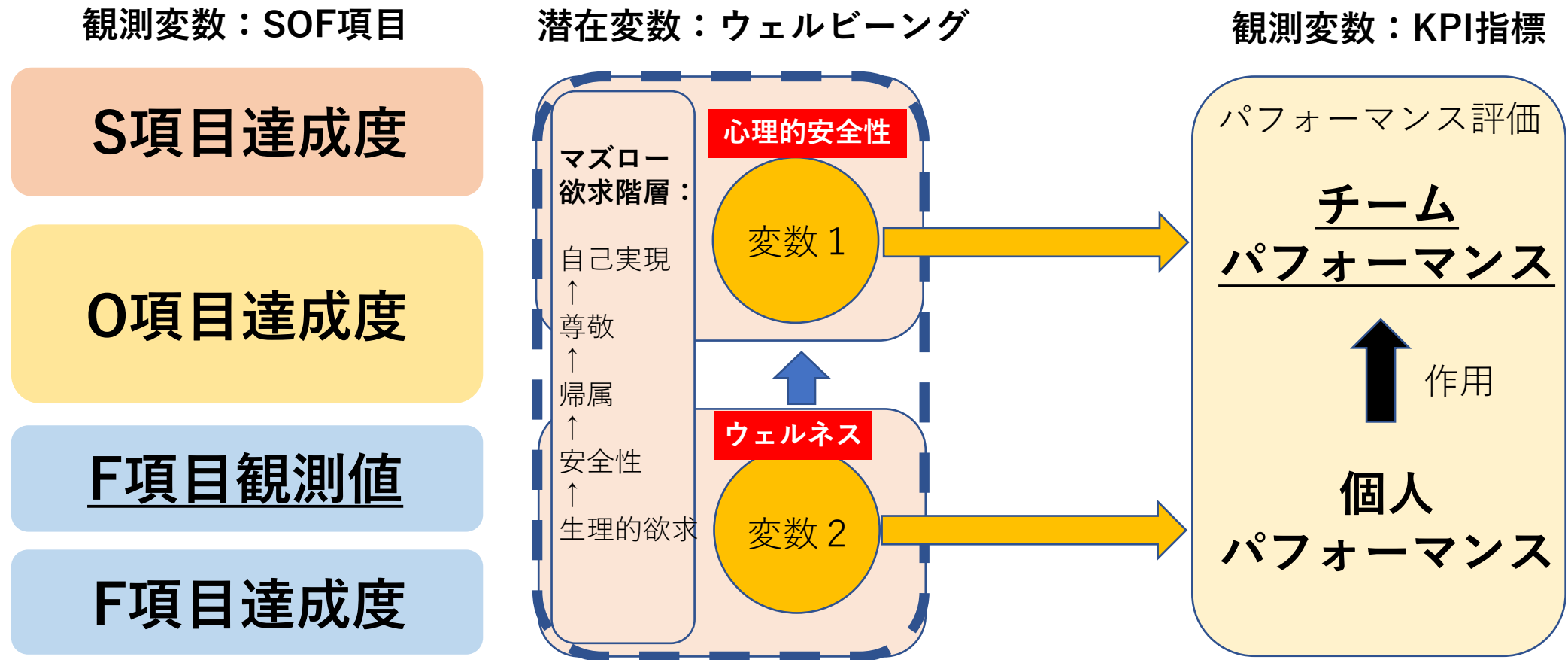


パスはすべて1%水準で有意
 数値は標準化係数
 斜字は各変数の重相関係数の平方
 eは誤差項
 分析にはSPSS AMOS 29を使用

- | | |
|--------------------|----------------------|
| S11. 資質 | F11. 立地(利便性) |
| S12. 思考、判断 | F12. 立地(環境) |
| S13. 学習 | F13. フロアプレート |
| S21. 報連相 | F14. エントランス |
| S22. コラボレーション | F15. 共用部 |
| S23. ナレッジシェア | F16. 付帯施設(生活支援) |
| S24. リーダーシップ | F21. ゾーニング |
| S31. コンセントレーション | F22. レイアウト |
| S32. コミュニケーション | F23. 動線 |
| S33. モチベーション | F24. 家具、什器 |
| S34. 勤務形態 | F25. 事務機器 |
| | F31. アメニティ |
| O11. 経営理念 | F32. 内装デザイン |
| O12. 経営目標 | F33. 色彩 |
| O21. 経営計画 | F41. 光 |
| O31. 変化への対応 | F42. 音 |
| O32. 価値創造 | F43. 空気 |
| O33. 危機に対する意識 | F44. 温度、湿度 |
| O41. 形態と規模 | F51. ハードウェア |
| O51. 権限 | F52. ネットワーク |
| O52. 評価 | F53. ソフトウェア・アプリケーション |
| O53. 育成 | F54. リテラシー |
| O61. 行動指針、規範 | F61. コンシェルジュ |
| O62. 企業風土、アイデンティティ | F62. セキュリティ |
| O63. ダイバーシティ | F63. ファイリング・レコーディング |
| | F64. サステナビリティ |

個人とチームに関わる因子の違い

個人のパフォーマンスにはウェルネス、チームのパフォーマンスにはふるまいやマインドが関係



現在の働き方／組織が抱える問題

① リモートワーク比率の増加 出社してもオンラインが多い

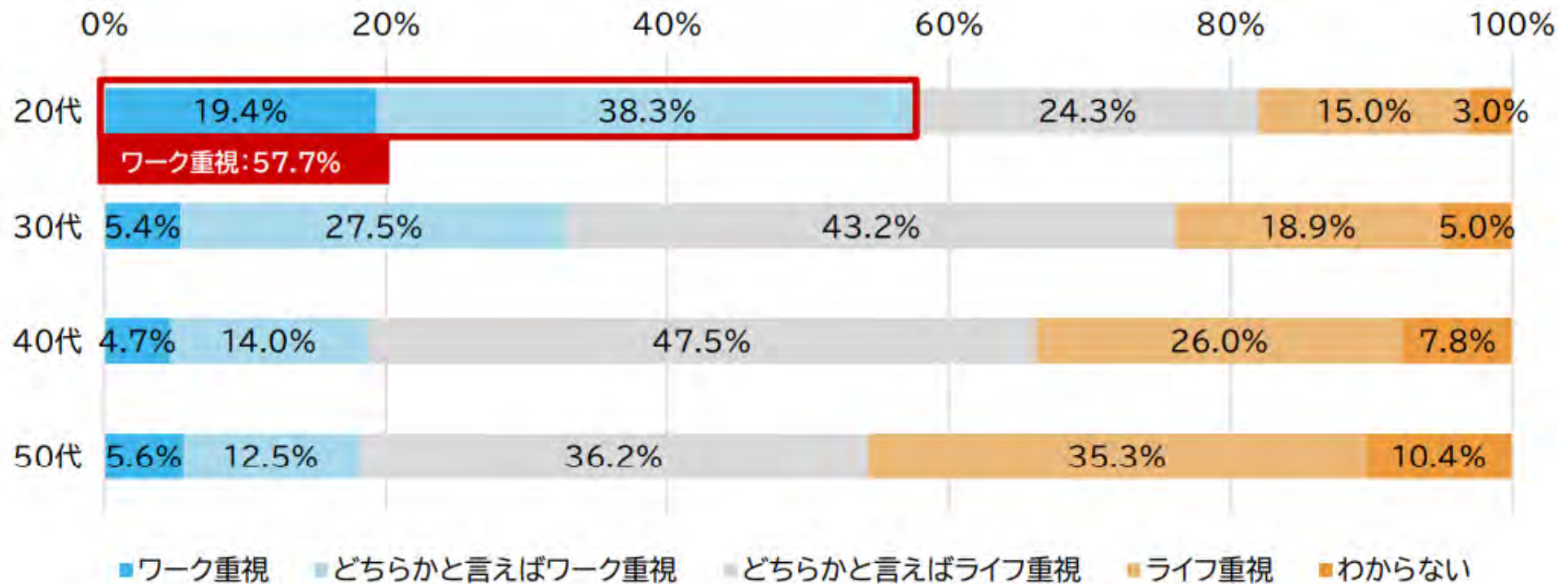
② 働く価値観の多様化とギャップ

③ 感情の交換の難しさ 静かに分断する組織

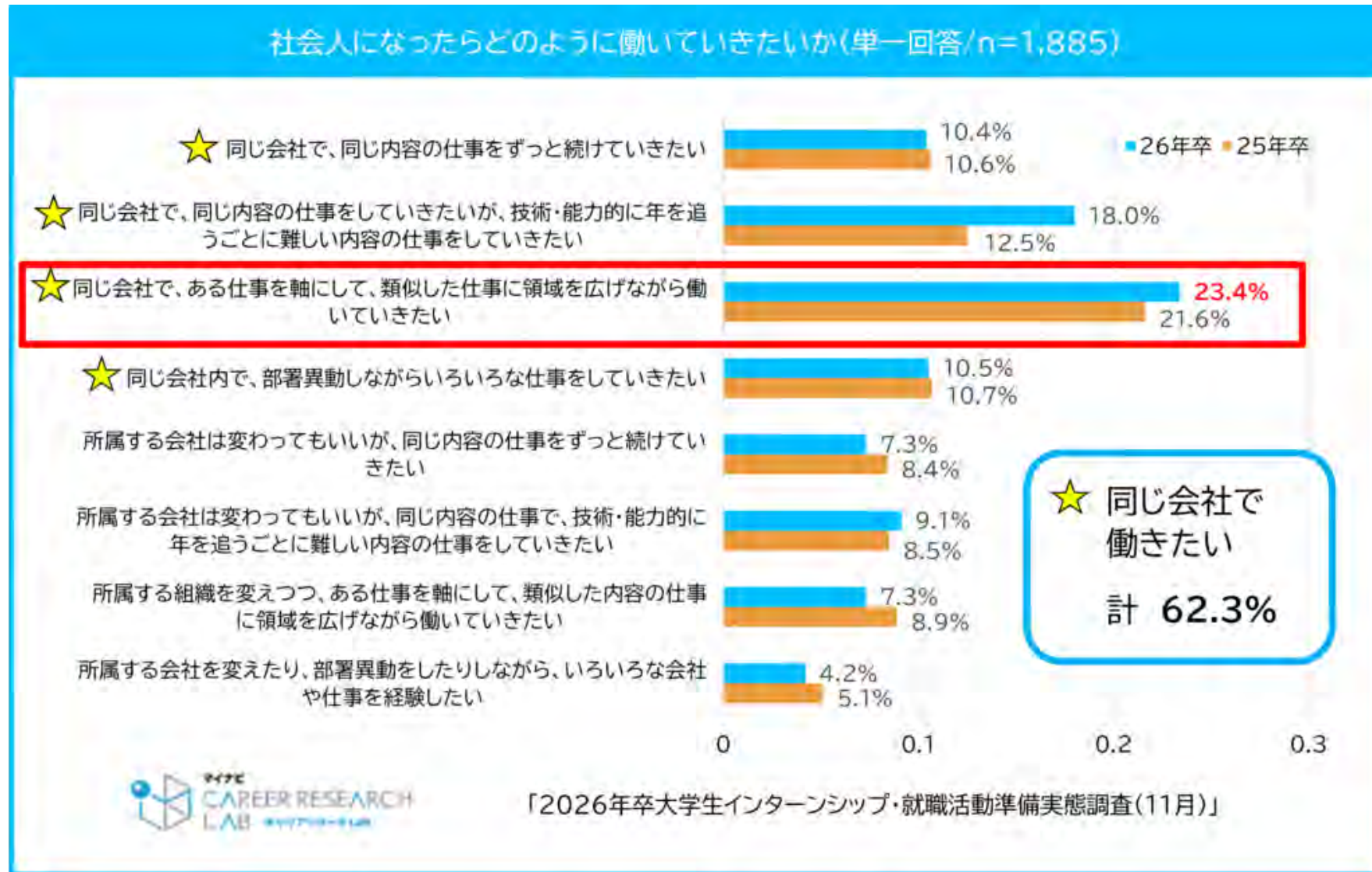


若者が考えるワークライフバランス

「今の若者はライフを重視する」という思いこみとのギャップ (個人の価値観にもよる)



入社後のキャリアについて



組織づくり＝オフィスづくり

オフィスデザインとして

- ★チームのためのスペース
- ★オープンでフラットな空間&文化
- ★ウェルビーイング＝人を大事にする

意識やソフトの重要性

- ★チェンジマネジメント
- ★チェンジマインド／意識浸透
- ★私・私たちがどう働きたいのか？



2030年の働く場

一般解はなく「らしさ」が重要

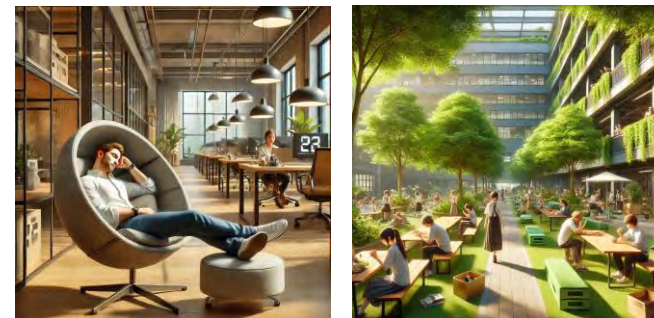
①経営ビジョンと従業員をつなぐ場

一体感だけではなく、従業員がパーパスに共感し「何をすべきか」を考え、行動につなげる



②社内外の協働・共創を促す場

組織の壁を越えて協働・共創することで
これまでにないビジネスモデルを生み出していく



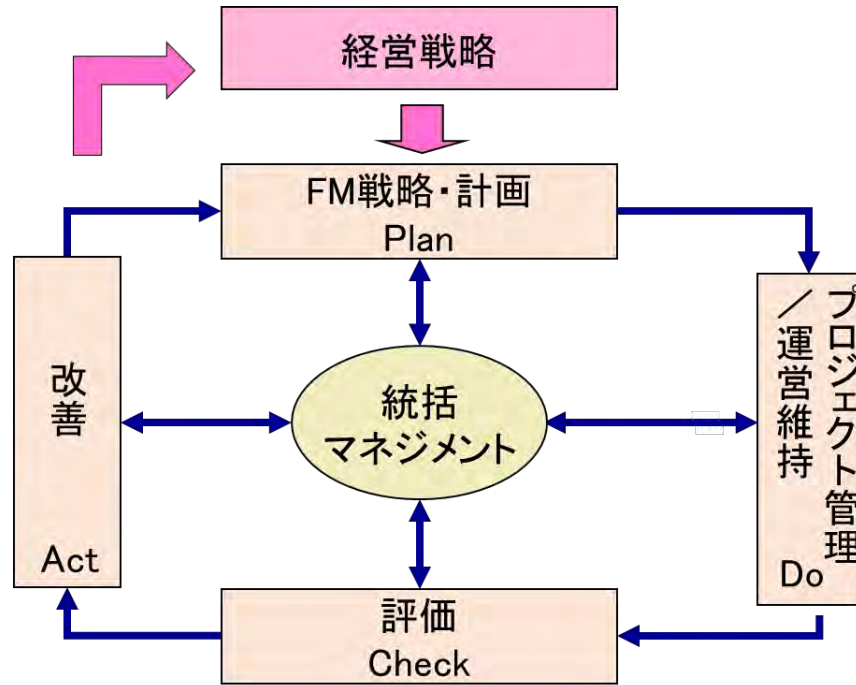
③高度な知的作業がストレスなく出来る

業務の目的に合わせて、個人（&AI）とチーム
の知的作業がスムーズに行える

※教育現場ではAIの弊害も出ており働き方でも議論の必要性有



まとめ



①働く人・組織の知的生産性は計測が難しく、
ファシリティ要因も複雑で直接効くわけではないが、
協働・共創や学習など、求められる**アクティビティ**
に適した場づくりを行うことが重要。

②ワーカー自身がそれらの環境をどう使いこなすか
意識浸透やCAPDで改善していくことが
人・組織の成長にも効果をもたらす可能性がある。

ご清聴ありがとうございました