

オフィス・ワークプレイスの 知的生産性研究部会



齋藤 敦子 (部会長)
コクヨ株式会社
JFMAフェロー

人的資本経営を支える ワークプレイスの価値とFM

●keywords

人的資本経営 / 働き方 / 知識創造 / オフィス / 評価モデル

サマリー 働く場所が多様化し、オフィスの役割と機能が問われるなか、価値を生み出す人的資本経営を支える場としてのオフィスが注目されている。当部会が開発した SOF モデルは経営と働き方とファシリティの相関を捉えるツールだが、ベンチマーク調査の結果、企業の成長段階によるオフィス戦略の違いやソフト施策の重要性が明らかになった。また、個人のウェルネスとチームの心理的安全性が組織のパフォーマンス発揮にプラスに働く仮説モデルも確認できた。

活動内容 当部会のメンバーは、建築設計、設備、デベロッパー、ICT、オフィス家具、不動産研究、BIM、インハウスの FM 部門、行政など多様なバックグラウンドをもつ。定例会では部会員の情報交流とディスカッション、分科会として SOF モデルの研究開発、各種調査などを行っている。昨今のテクノロジー進化による働き方の変化、働く場所の多様化によるコミュニケーションの問題など、リアルな課題を取り上げ、解決策や今後の展望について活発なディスカッションを行っている。

成 果 ディスカッションから生まれた問いや知見をベースに、SOF モデルを用いたベンチマーク調査を実施し、その結果を論文にまとめて外部発表を行った。また、ファシリティマネジメントフォーラムやオフィス学会、建築学会のシンポジウムなどでも研究成果を発表した。得られたフィードバックから研究をアップデートしながら、JFMA の調査研究部会として実際の現場で役に立つ知見の構築、活用を意識して進めている。今後もデータを収集・分析し、有益な情報の発信を行っていく。

メンバー 部会長：齋藤 敦子 コクヨ

部会員 (50 音順)：網倉 麻古 テクノ菱和 石崎 真弓 ザイマックス総研 岡田 孝介 梓設計 下野 晃法 コマニー

菅野 文恵・比嘉 文彦ゼロイン 菅原 大助 仙台市 田中 厚三 清水建設 坪本 裕之 東京都立大学

富田 衛 三井住友建設 長尾 崇子 個人 成瀬 功 三菱地所設計 野間 操 清和ビジネス 原 悠子 個人

山田 均 パワープレイス 渡部 哲也 プラス

事務局：前澤 恵子 JFMA

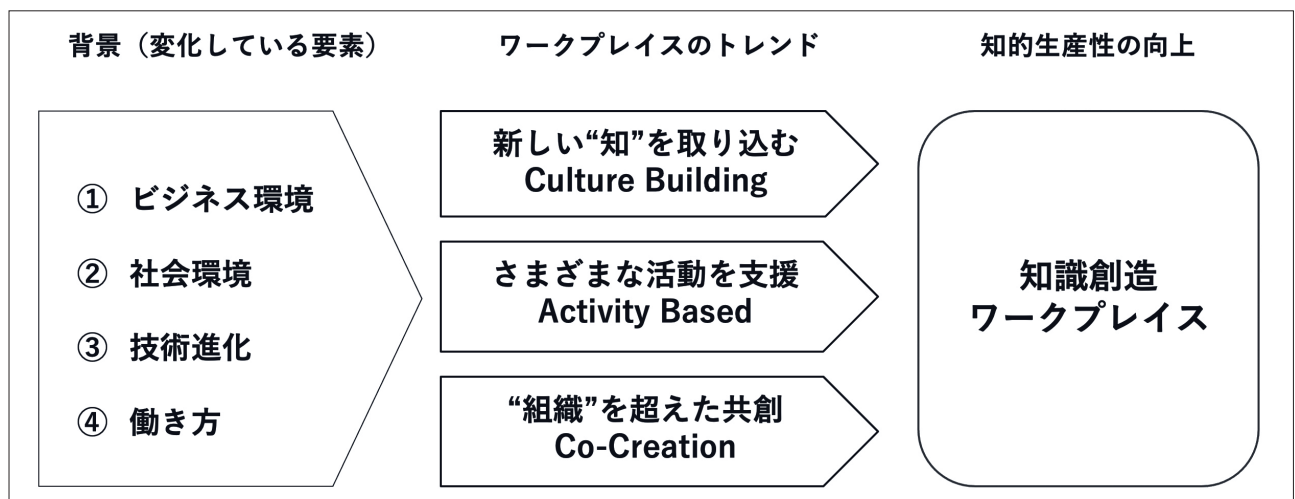
はじめに

時間や場所に制約されない働き方が浸透し、テクノロジー進化とともにオフィスのあり方も変化している。センターオフィスを集まる場として再整備する、リアルとリモートのハイブリッドを前提にオフィス面積を縮小する、あるいは地方に本社を移転するなど、さまざまな解がある。その背景にはそれぞれの企業・組織の業務特性と働き方のビジョンがあり、今後も時代の変化に応じてオフィス戦略が変わっていくことが予想できる。

これからの活躍が期待される若手世代は、大学や高校では「アクティブ・ラーニング」をベースに、学び方や学ぶ場を自ら選択する。学校施設もオープンで所属を越えてプロジェクトワークに取り組んだり、一人で集中できるスペースも完備されている。このような空間体験がある学生たちは、就職先を選ぶときも、働く環境への関心が高い。空間のデザイン、雰囲気や居心地、福利厚生などの制度が、働きやすい会社かどうかの判断材料となる。若手人材を引き寄せるために、彼らの感性に合わせた空間づくりをする企業も増えているが、実際の組織文化を変えることは簡単ではなく、既存組織とのギャップに悩む企業も少なくない。経営者にとって、働く場所をどうしていくかは、人のモチベーションにも関わる重要なテーマとなりつつある。当部会は民間企業から行政まで、さまざまな組織に所

属するメンバーが参加しており、実情も踏まえてこれからのオフィス・ワークプレイスの方向性について議論を行ってきた。本部会のテーマ「知的生産性」「知識創造」は、長年にわたり多方面で議論されているが、AIの台頭により働き方自体が変わっていくという議論もはじめている。業務におけるAI活用が急速に進み、議事録やレポートなどの文書作成、企画の素案づくり、人材採用時の書類チェックなど、AIで出来る範囲が広がっている。AIを使いこなせるかどうかはホワイトカラーのひとつの条件ともなる近未来、オフィスのあり方も変わる可能性がある。例えば、管理的な業務や初期段階の情報収集などは自動化され、よりリアルで共創的な業務が「人間のやるべき仕事」として比重が大きくなれば、個人作業スペースから、協働・共創スペースの割合が大きくなる。アシスタントとしてのAIを活用し、目的設定や判断を人間が行うためには、働く個人々の感度を高め、多様な関係者とコミュニケーションが促進される環境が必要となる。

このように、ビジネス環境、社会環境、技術進化、働き方が変化するなかで、ワークプレイスのトレンドは、組織文化を醸成し、さまざまな知識創造活動を支援し、組織を超えた共創を加速することである（図表1参照）。そういう意味では、仕事をする場所＝オフィスを越えて、ハードとソフトが一体となった「ワークプレイス」というコンテキストで捉える必要がある。



図表1 ワークプレイスのトレンド

1. 人的資本経営とSOFモデル

ワークプレイスのトレンドの背景には人的資本経営という考え方がある。人的資本経営とは、人材を従来の人件費というコストで捉えず、企業価値を向上させるための「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出す経営のあり方である。従業員がもつスキル、知識、経験、意欲などを資本とみなし、将来の価値を生み出す投資対象として積極的に活用する。特に、現代のような成熟社会のなかで新しい価値を生み出し続けるには、異なる知の掛け合わせが不可欠である。知識創造経営の提唱者である野中郁次郎氏は人と人の相互作用を促す「場」の重要性を示したが、今でも世界的に注目される概念である。野中氏はまた、人と人がリアルな環境で対話することの必要性も述べている。

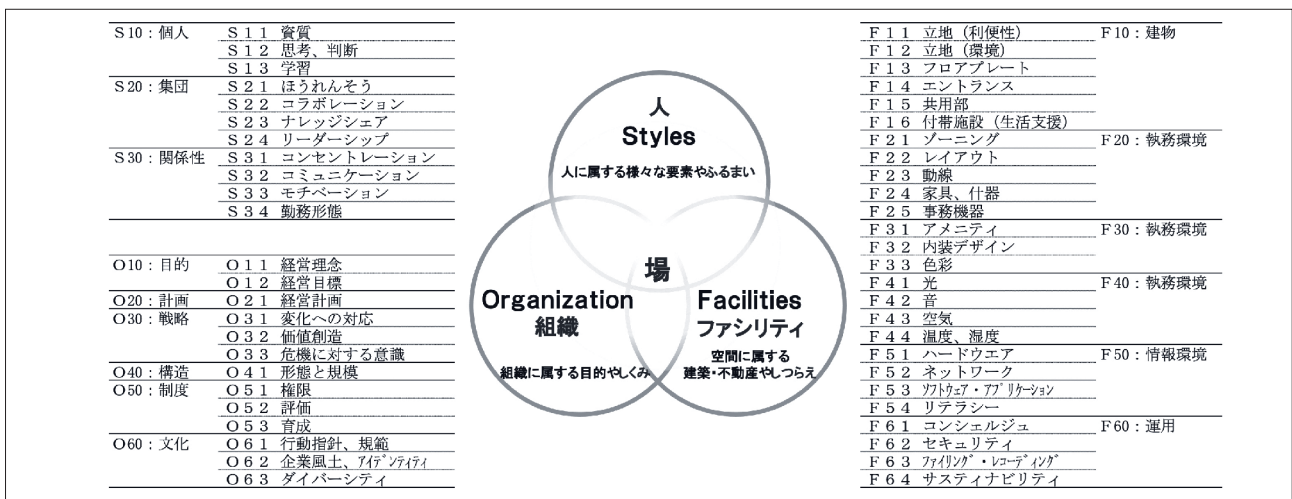
このような背景から当部会では、さまざまなケーススタディから学び、人的資本経営を支えるワークプレイスの価値を整理し、それらをチェックするためのツールとしてSOFモデルを開発した（S:働き方、O:経営、F:ファシリティ）。働き方と経営をファシリティに関係づけて検証するフレームワークを用いて、どのような相関があるのか俯瞰するためである。

現場では、SとOとFには何らかの関係があることを経験的に感じている人も多いのではないだろうか。例えば、交流が生まれにくいオフィスでは、人と人の相互作用は起こらず、知識創造の機会も生まれにくい。

もし交流を促すオフィスに変えても、マネジメント層やワーカーが交流の意味を理解していなければ、使いにくいオフィスと感じるだろう。これらは実際の現場で起きていることだが、交流は強制されるものではなく、本人の意思や好奇心から生まれるものであるため、理解を促すだけでは難しい。交流が生まれやすいオフィスをデザインするには、経営として何をを目指したいのか、個人としてどう働きたいのか、という双方の意味付けと、チェンジマネジメントや組織文化醸成など経営レベルの介入が必要である。これらを全体システムとして捉え、俯瞰するためのツールがSOFモデルである。（図表2）

このSOFモデルを用いてJFMA関係者を対象としたアンケート調査を定期的に行っているが、項目の妥当性は確認済である。不要な項目は無かったが、ファシリティの項目が多いため、いくつかを束ねる検討も進めている。全体の傾向としては、知的生産性の観点での最重要項目は、資質、報連相、コラボレーション、コミュニケーション、ナレッジシェアなど、働き方に関するものが上位を占めた。ファシリティに関する項目は重要と感じているものの優先度は低く、知的生産性の観点からは少し遠いこともわかった。

次に、企業による差異があるかどうかを検証するため、非製造業でナレッジワークを重視する2社にご協力いただき、全社員を対象としたアンケート調査を実施した。A社は創業約80年で事業が安定しており



図表2 SOFモデル

プロジェクトワークが多く、従業員数は約 750 名である。B 社は成長過程にあるベンチャー企業で、従業員数は約 50 名である。A 社が最重要項目として挙げたのは、コミュニケーション、報連相、モチベーション、思考・判断であったのに対し、B 社は、資質、報連相、モチベーションであった。A 社はコミュニケーションと思考・判断、B 社は資質を重要なキーと認識していることがわかった（アンケート実施：2021 年 4 月～2023 年 3 月）。このように、企業の成長段階と事業特性などにより、働き方の方向性とオフィス・ワークプレイス戦略に違いがあることがわかった。冒頭述べたように「さまざまな解」があるなかで、自社・自組織に合った働き方と働く場所としくみの設計をすることが望まれる。

2. 2 社比較から見えてきた FM

この 2 社が、その後、どんな施策を取り入れ、どのような効果があったのかを確認するため、インタビュー調査にもご協力をいただいた（インタビュー実施：2025 年 6 月）。各社ごとに実施したアンケート調査をふりかえり、同一の質問による 1 時間程度の半構造化インタビューを実施、TA（テーマティック・アナリシス）法を用いて分析を行った。質問項目は、SOF による気づき、働き方のポイント、移転・リニューアルの効果、SOF 項目間の関係、今後の課題について、である。

その結果比較のサマリーが図表 3 である。A 社は組

織的に FM を導入しており、SOF から得られた洞察をもとに PDCA サイクルをまわし、改善を続けていることがわかった。定期的に関係者会議を開き、働き方の議論からソフト・ハードの打ち手を講じる仕組みをつくっていた。同社は出張者も多いが、つながりながら働くことを大切にし、部門を超えた知識共有にも力を入れている。新しい IT ツールなどに関しては、慣れるまでの伴走を行い、従業員が効果を実感することが意識醸成（自信）にもつながっているという。

B 社は事業拡大期にあり、人員と経営、働き方も変動的である。移転によるファシリティの効果を感じている従業員は多いが、ファシリティと働き方、組織のつながりの認識は弱く、組織的に FM サイクルをまわしているわけではない。ベンチャーとしてスピードと組織変化が頻繁にあることが影響しているとも考えられる。ファシリティの中では IT のネットワークが重要項目の上位に挙げられており、業務特性との関連性もうかがえる。このように企業の背景や業務特性によって、知的生産性・知識創造における重視項目は異なる。一方で空間としてはアメニティなど付帯施設の重要性や、コミュニケーションとコンセントレーションの切り替えなど、共通する部分もある。今後の課題としては、A 社は社員の意識変容も生まれるなかで全体最適（全社での知識創造）への意識づけ、B 社は、成長にともなうオフィスの使い方の変化への対応、などが挙げられた。両社と

	A社	B社
SOFによる気づき	客観的分析から様々な改善	移転によるFの効果実感 移転では組織は変化しない
働き方のポイント	つながりながら働く 社員を大切にする会社 CAサイクルを回す 慣れることで効果発揮	働き方を支えるICTの重要性 意図した施策の乖離 ベンチャー組織の変化幅
全体の効果	データを用いた改善効果 社員の声をひろう	Fの効果をやや感じている FがOと連動していない
項目間の関係	経営戦略とオフィスの合致 働き方議論からのCA	SOとFのつながりが分からない
今後の課題等	結果が社員の意識を後押し 全体最適を意識したい	組織目標のFMは未着手 オフィスの使い方の変化

図表 3 SOF を用いた 2 社比較（インタビュー分析）

も、移転がゴールではなく、従業員の声や日々の観察から足りない要素を補完し、組織の知識創造が生まれるような環境づくりを行っていた。

3. ベンチマーク調査から見えてきた因果モデル

B社のアンケート調査では、目的変数（観測変数）として、個人とチームのパフォーマンス発揮も質問に加えて統計解析をかけたところ、興味深い結果が得られた。SOFが直接パフォーマンスに関係するのではなく、潜在変数（結果をもたらす要因と推測できるもの）として、個人はウェルネス、チームは心理的安全性の2つの因子が浮かび上がり、ひとつの因果モデルの仮説ができた。（図表4）

まだ仮説モデルではあるが、ウェルネス因子はファシリティの項目と関係し、心理的安全性因子は働き方と組織の項目と関係している。さらに、ウェルネスは心理的安全性にも関係している結果となった。SOF各項目がダイレクトにパフォーマンスに効くのではなく潜在変数があるということは、物理環境や制度設計だけでは十分な結果が得られないということになる。これは先に述べた例示「交流を促すオフィスに変えても、マネジメント層やワーカーが交流の意味を理解していなければ、使いにくいオフィスと感じる」とも重なる。まとめると、チームのパフォーマンスを発揮するためには、個人のパフォーマンス発揮と心理的安全性が必要であ

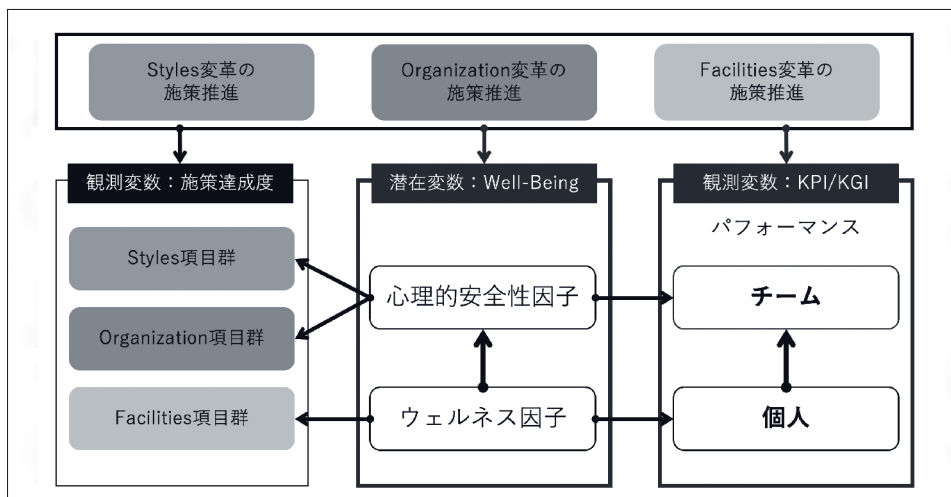
り、心理的安全性は組織と働き方と関係しているというモデルである。これはB社のデータから得られた仮説だが、他社のデータでも検証を行ってみたい。

これらはアンケート調査を統計上で分析したものが、パフォーマンスについては、発揮できているグループと発揮しきれていないグループに分けて、ワークプレイスの活用度合とクロス分析をすることもできる。また、ウェルネスに関しては、空気や光、温湿度などの他に、運動習慣や栄養摂取なども含まれる。SOFで全てをカバーすることはできないが、目的に応じたワークプレイス戦略づくりのヒントになればと思う。

心理的安全性を担保するにはチェンジマネジメントや風土改革が必要であることも多く、組織づくりとオフィスづくりは親和性が高いことがわかる。昨今ではセンサーやさまざまなログデータなどから組織とファシリティの状態を可視化するサービスが増えているが、それらをどう解釈し、どのような介入を行うかが重要である。この因果モデルはまだ検証が必要であり、複数社のデータを集めながら、今後もアップデートしていく予定である。

4. 今後の展望

人的資本経営は今後も続いていく重要なトレンドである。従業員を資本として捉え、将来の価値を生み出すための装置をワークプレイスとしたとき、さまざまな



図表4 SOFの相関関係図

知識創造のシーンを生み出す「場」づくりが求められる。執務室や会議室のような機能を限定した部屋／場所ではなく、または、何にでも使える多目的ホールでもなく、

きっかけを生み出すようなソフトやユーザーが使いこなせるしくみが欠かせない。今後のワークプレイスづくりにおいて、重要となる観点を最後にまとめる。◀

<p>① ユーザー中心のFM</p> <p>人的資本経営では、人が主体的かつ好奇心をもって行動することで、他者との共創を生み出す。昨今、エンゲージメントサーベイなどのツールを導入する組織が増え、組織づくりへの関心も高い。これまではオフィスの運用面に対してユーザーは満足度調査に回答するなど、やや受身的な関わりだったが、これからは、ユーザー自身がどう行動したいのか、行動すべきかを考えて、オフィスに反映させていくことも必要となる。ユーザー同士が対話し、学び合いながら運用にも関与していくことが、ユーザー中心のオフィスづくりにつながる。</p>	<p>③ ITと人</p> <p>仕事においてさまざまな IT ツールを使うことで、組織間のコミュニケーションはメリットとデメリットの双方が生じる。各組織のポリシーを守り、セキュリティを担保しながら、知識創造を支えるプラットフォームづくりを行う必要がある。IT は働き方と知識創造を大きく変えるが、使う人のリテラシーの問題や、自動化することによるブラックボックス化等の弊害もある。AI による業務革新やビジネスモデルの変化の観点からも、IT をどのように使いこなすことができるのか戦略的に考え、ワークプレイスに落とし込む。</p>
<p>② チームと個人の知的生産性</p> <p>リモートワークの浸透により、個人の働きやすさ中心のワークスタイルがチームや組織の知的生産性を低下させることが指摘されている。日常的な相談や雑談はチームの生産性向上やモチベーションアップにプラスに働く。働く価値観や働き方が多様化するなかで、チームで知的生産性を高めていくための流儀や感情に響くコミュニケーションが欠かせない。個人の集中ワークは場所を問わない一方で、リアルだからこそその距離の近さや臨場感がコミュニケーションの価値になりつつある。個人とチームのバランスをとるオフィスづくりが求められる。</p>	<p>④ 都市再開発と次世代ワークプレイス</p> <p>日本は人口減少社会を迎えているが、これからも都市開発およびオフィスビルディングの建設は進められ、オフィス床は増えていく見込みである。労働人口も縮小していくなかで、働き方も変わり、従来型のオフィスとは異なる機能や企画が求められる。臨場感のあるイベントスペースやウェルビーイングな空間、地域連携、新産業を育てるためのスタートアップと既存企業の交流の場など、ソフトも重要になる。組織の枠組みにとられないコミュニティ型のワークプレイスなど、人と人のつながりを生み出す場も必要とされるだろう。</p>