

ファシリティマネジメントフォーラム 2023

内容の無断転載や二次利用等をご遠慮頂きますようお願い申し上げます

多様なワーカーの知識創造を促すオフィスの評価と運用手法

(公社) 日本ファシリティマネジメント協会 オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会

発表者：齋藤敦子（部会長／コクヨ株式会社） ・ 坪本裕之（東京都立大学）

■当部会の活動

組織（個人）の知的生産性とオフィス／ワークプレイスの関係について、
先進事例や動向などを収集し、多様な専門家・組織に属するメンバー間で
議論を交わし、意見交換を行いながら
ワークプレイス構築・運用のための支援ツールを開発しています。

■経営において重要となる「人を活かす経営」

人口縮小社会、SDGsへの取り組みなど、イノベーションが急務である現代では、個人の価値観やライフスタイルに合った働き方と制度設計、ワークプレイスの提供、そして、個人とチームの成長を促す、人を活かす経営が重要となる。



■SOFモデル

オフィスを構築・運用する際、財務視点のみならず、個人と組織の知識創造（知的生産性）＝品質の観点が重要です。

●そのオフィスは個人の知的活動に適しているか？

●そのオフィスはチーム・組織の知的活動に適しているか？

●そのオフィス／ワークプレイスでは多様な知識創造活動が柔軟に行えるか？

■SOFモデル

- S 1 1. 資質
- S 1 2. 思考、判断
- S 1 3. 学習
- S 2 1. ほうれんそう
- S 2 2. コラボレーション
- S 2 3. ナレッジシェア
- S 2 4. リーダーシップ
- S 3 1. コンセントレーション
- S 3 2. コミュニケーション
- S 3 3. モチベーション
- S 3 4. 勤務形態

- O 1 1. 経営理念
- O 1 2. 経営目標
- O 2 1. 経営計画
- O 3 1. 変化への対応
- O 3 2. 価値創造
- O 3 3. 危機に対する意識
- O 4 1. 形態と規模
- O 5 1. 権限
- O 5 2. 評価
- O 5 3. 育成
- O 6 1. 行動指針、規範
- O 6 2. 企業風土、アイデンティティ
- O 6 3. ダイバーシティ



- F 1 1. 立地 (利便性)
- F 1 2. 立地 (環境)
- F 1 3. フロアプレート
- F 1 4. 動線
- F 1 5. エントランス
- F 1 6. 共用部
- F 1 7. 付帯施設 (生活支援)
- F 2 1. ゾーニング
- F 2 2. レイアウト
- F 2 3. 家具、什器
- F 2 4. 事務機器
- F 3 1. アメニティ
- F 3 2. 内装デザイン
- F 3 3. 色彩
- F 4 1. 光
- F 4 2. 音
- F 4 3. 空気
- F 4 4. 温度、湿度
- F 5 1. ハードウェア
- F 5 2. ネットワーク
- F 5 3. ソフトウェア・アプリケーション
- F 5 4. リテラシー
- F 6 1. コンシェルジュ
- F 6 2. セキュリティ
- F 6 3. ファイリング・レコーディング
- F 6 4. サステイナビリティ

■本日の発表

- ①成長期にある某ベンチャー企業のオフィス移転に際して、当部会が研究開発している「SOFモデル」を活用したビフォー&アフターの評価について
- ②知的生産性を支えるワークプレイス構築・運用におけるポイント

A社調査結果

知的生産性を軸とした評価モデル
「SOF」を用いたITベンチャー企業のワークプレイス評価

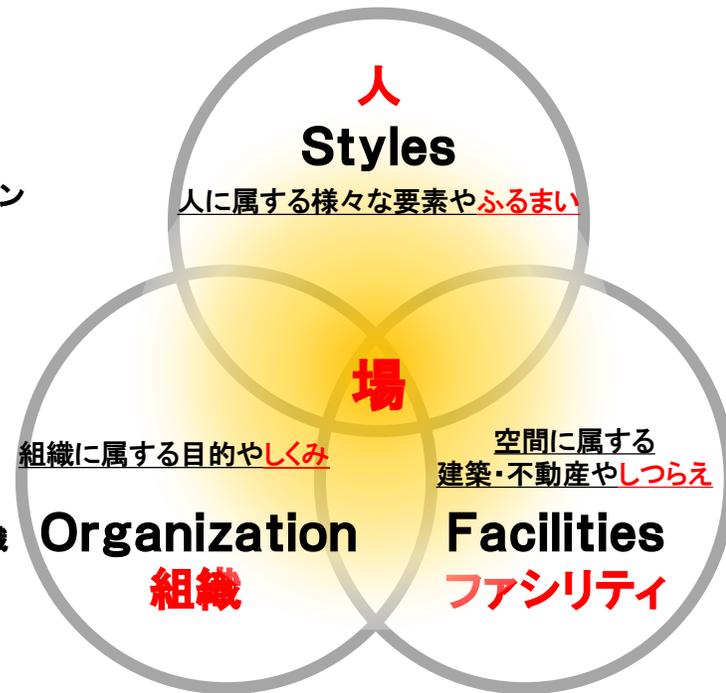
2022年12月実施分(2022年12月30日現在)

日本ファシリティマネジメント協会
オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会
坪本裕之(東京都立大学)

ワークプレイスの知的生産性 SOFモデル50項目 ■アンケート構成

- S11. 資質
- S12. 思考、判断
- S13. 学習
- S21. ほうれんそう
- 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
- 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

- O11. 経営理念
- O12. 経営目標
- O21. 経営計画
- O31. 変化への対応
- O32. 価値創造
- O33. 危機に対する意識
- O41. 形態と規模
- O51. 権限
- O52. 評価
- O53. 育成
- 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
- F14. F15. 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
- 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
- F32. 内装デザイン
- F33. 色彩
- F41. 光
- F42. 音
- F43. 空気
- F44. 温度、湿度
- F51. ハードウェア
- 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
- 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

①「達成度」「重要度」評価

SOFモデルを基に、モデルを形成する50項目それぞれに「達成度」と「重要度」について6段階の選択肢の設問。分析では、特に「重要度」と「達成度」の間の回答差（ギャップ）に着目。

②最重要5項目

「重要度」の最も高い項目を5つ選択。

③独自に設定した設問項目

④回答者の属性についての設問

I SOF重要度・達成度評価の 集計結果

1.1 調査について

■調査の概要

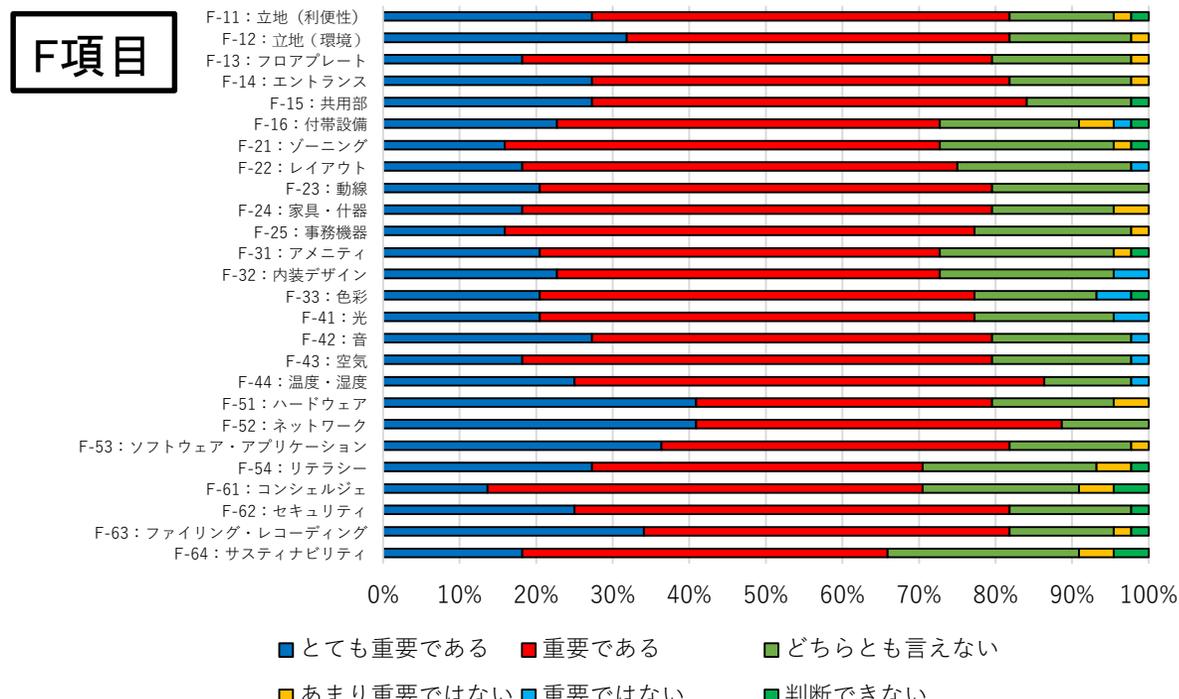
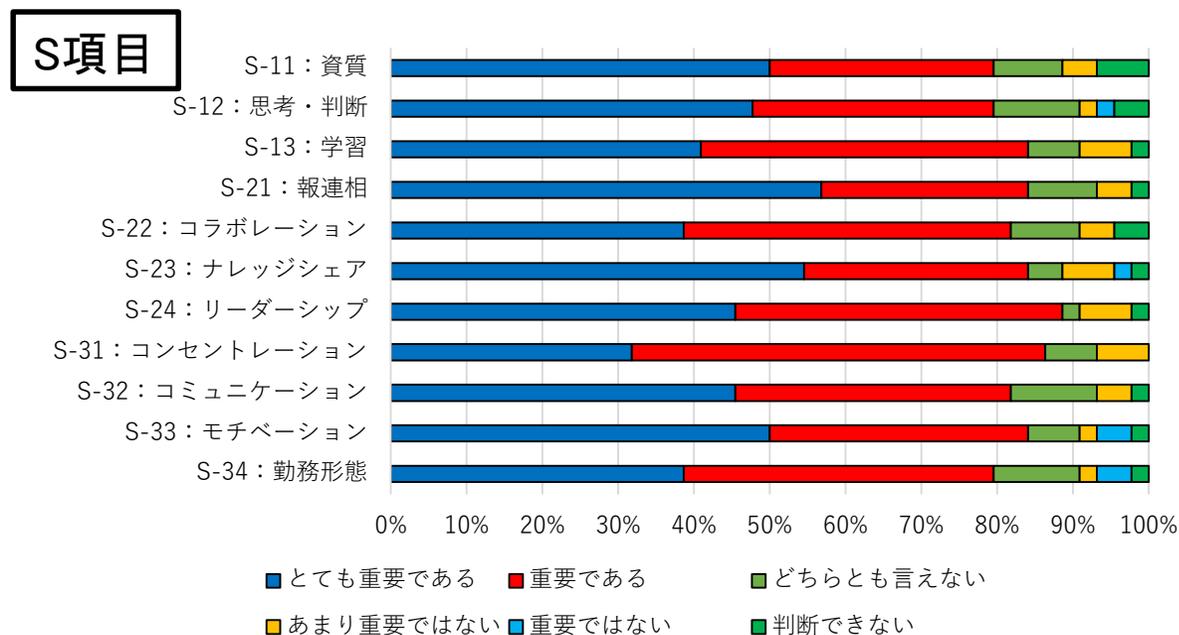
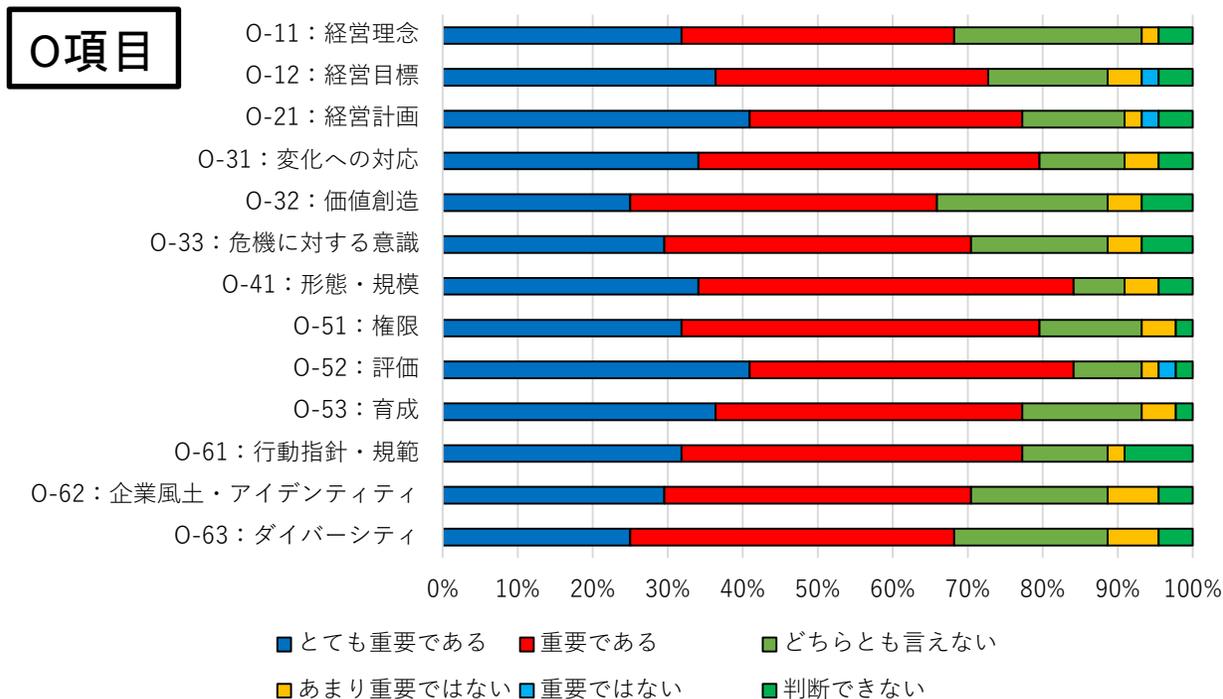
- 対 象 : A社（ITベンチャー企業）
- 目 的 : 全社員の働き方、知的生産性、ICTツール等の満足度調査、社員ニーズを把握し本社移転（2022年3月実施）に伴うワークプレイス環境等の改善についての評価。移転前後での評価を比較する。
- 方 法 : Webアンケート（マクロミル・クエスタント利用）
- 期 間 : 2022年12月11日～19日（移転前 2022年3月）
- 対象者数 : 57名
- 回答者数 : 44名（回答率：77.2%）（移転前37名）

A社移転前の調査結果: 下記に概要を発表。

齋藤敦子・坪本裕之・比嘉文彦・菅野文恵 2022. 知的生産性を軸とした評価モデル「SOF」を用いたITベンチャー企業のワークプレイス評価. 第23回日本オフィス学会大会梗概集.

1.2 単純集計：移転後重要度回答結果 (N=44)

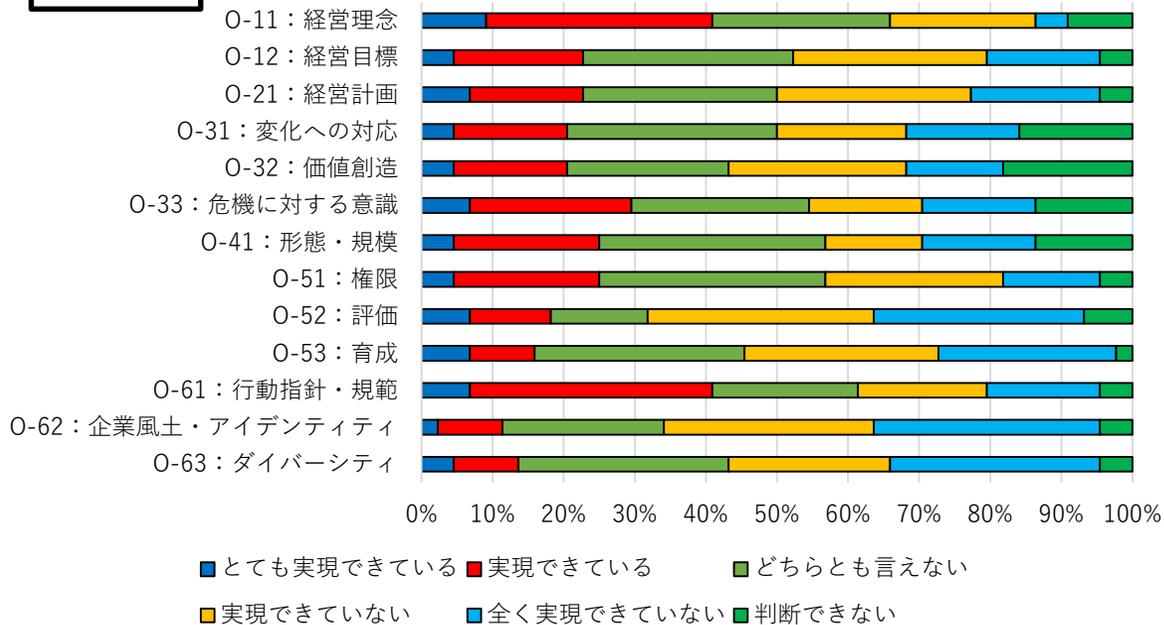
- S、O、F 項目共に「とても重要である」「重要である」(＝肯定的評価)の回答割合が高く、ほぼ全ての項目で70%を超える。
- 特に「とても重要である」が5割程度の項目は、S項目に見られる。
- F項目では「どちらとも言えない(＝中間的評価)」の割合がやや増える項目もある。



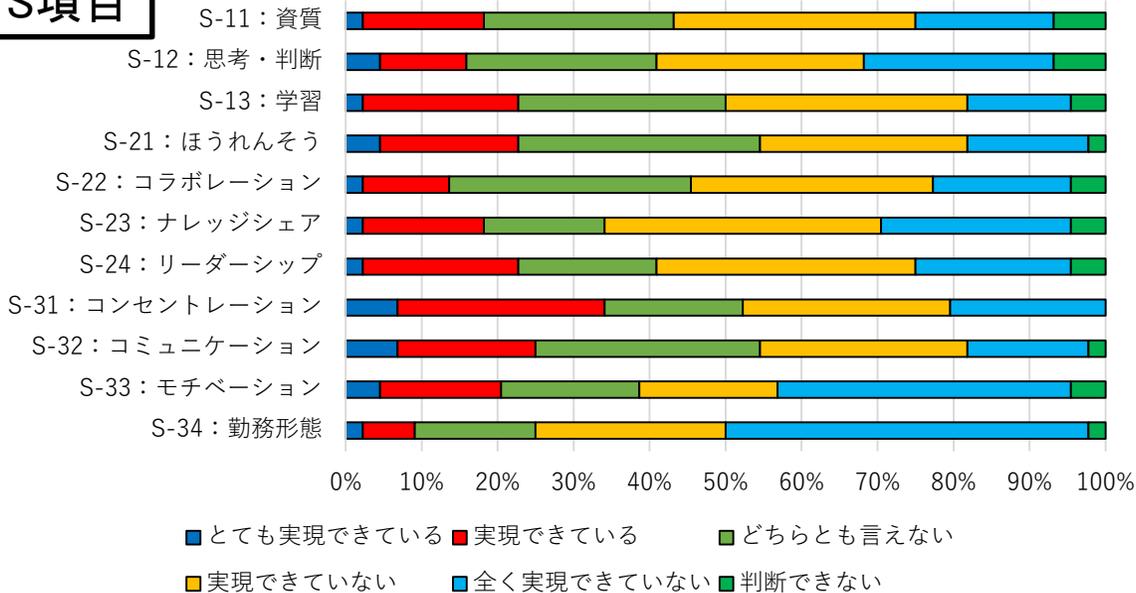
1.3 単純集計: 移転後達成度回答結果 (N=44)

- S・O項目: 「どちらとも言えない」(=中間的評価)と「達成できていない」(=否定的評価)の回答割合がどの項目でも増加する。
- 但し、移転前と比べて肯定的評価と否定的評価の割合が増え、二極化する傾向にある。
- F項目: 「とても実現できている」の回答がみられ、S・O項目に比べて肯定的評価の割合が高い項目が多い。

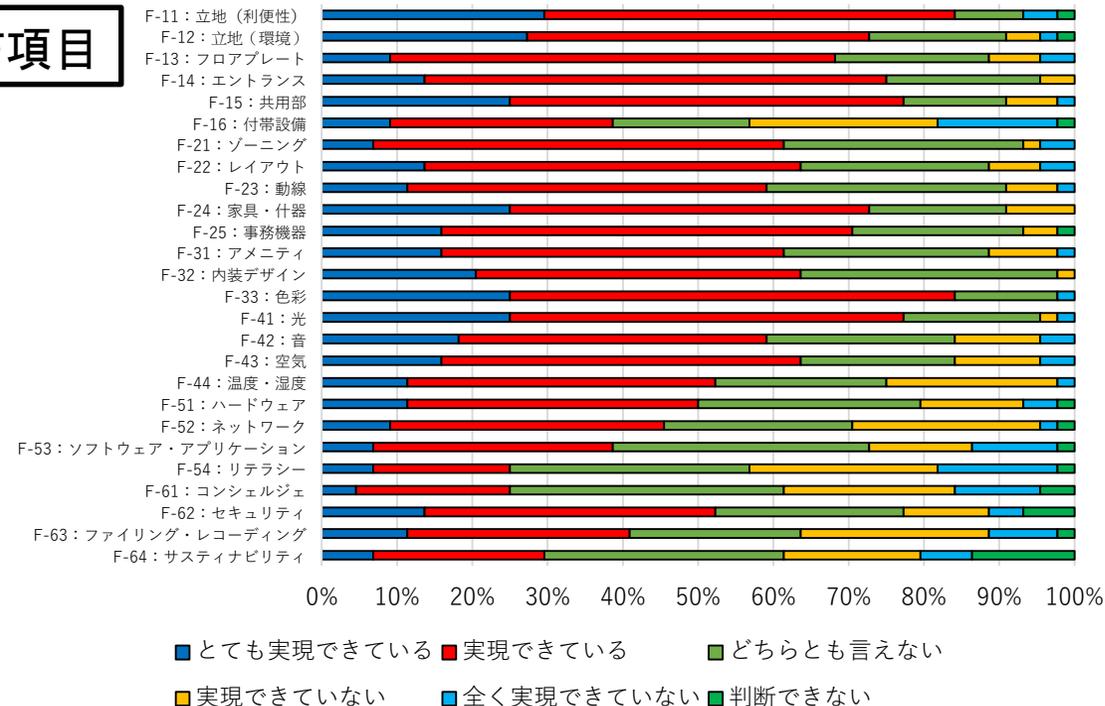
O項目



S項目



F項目



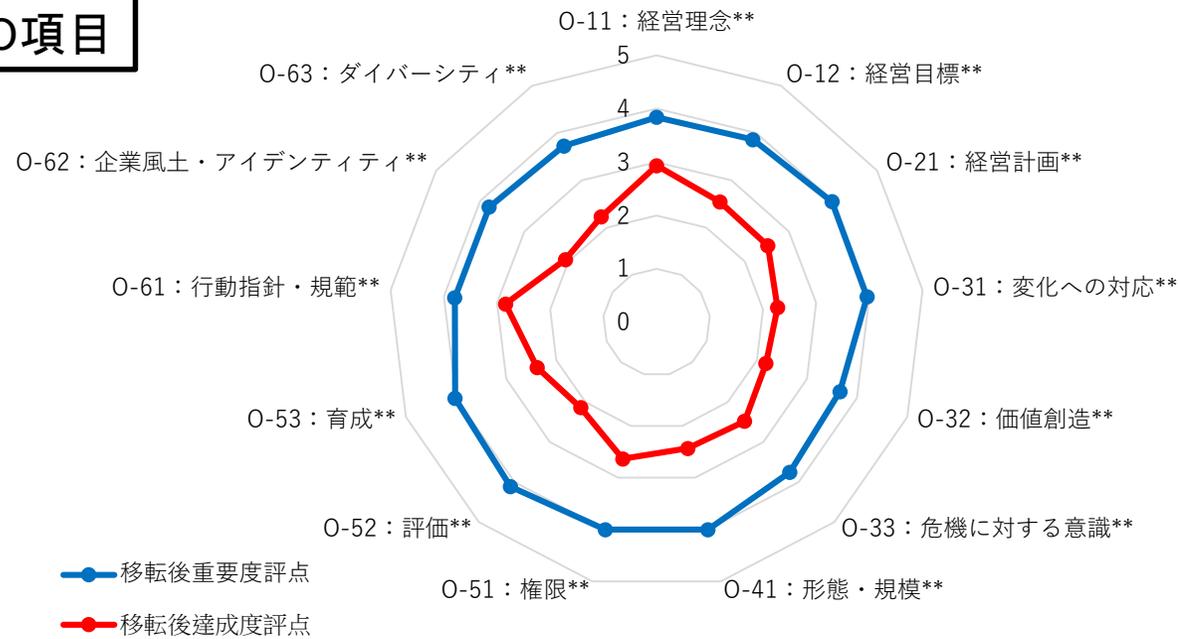
1.4 50項目の重要度・達成度回答の比較 (移転後)

: 評価値を算出。

- 「とても重要である／とても実現できている」 …… 5
- 「重要である／実現できている」 …… 4
- 「どちらとも言えない」 …… 3
- 「重要ではない／実現できていない」 …… 2
- 「全く重要ではない／全く実現できていない」 …… 1
- 「そもそも知らない or 判断できない」 …… 0(ゼロ)

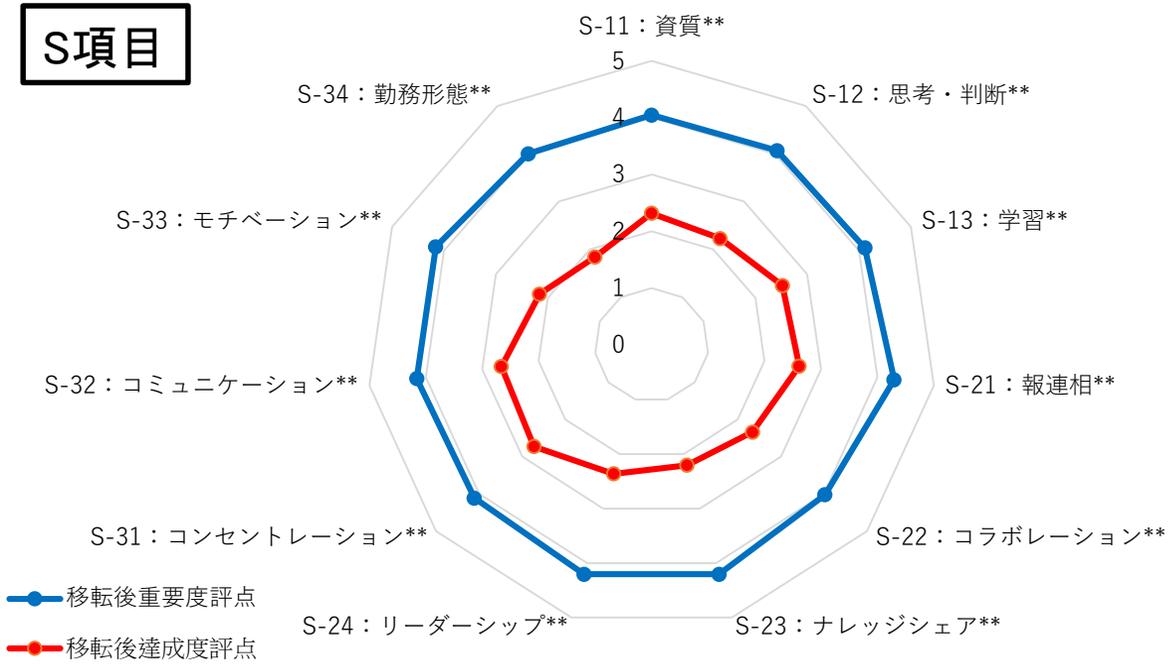
※ 44名の評価値の平均を算出＝「評点」とし、レーダーチャートに表示した。

O項目

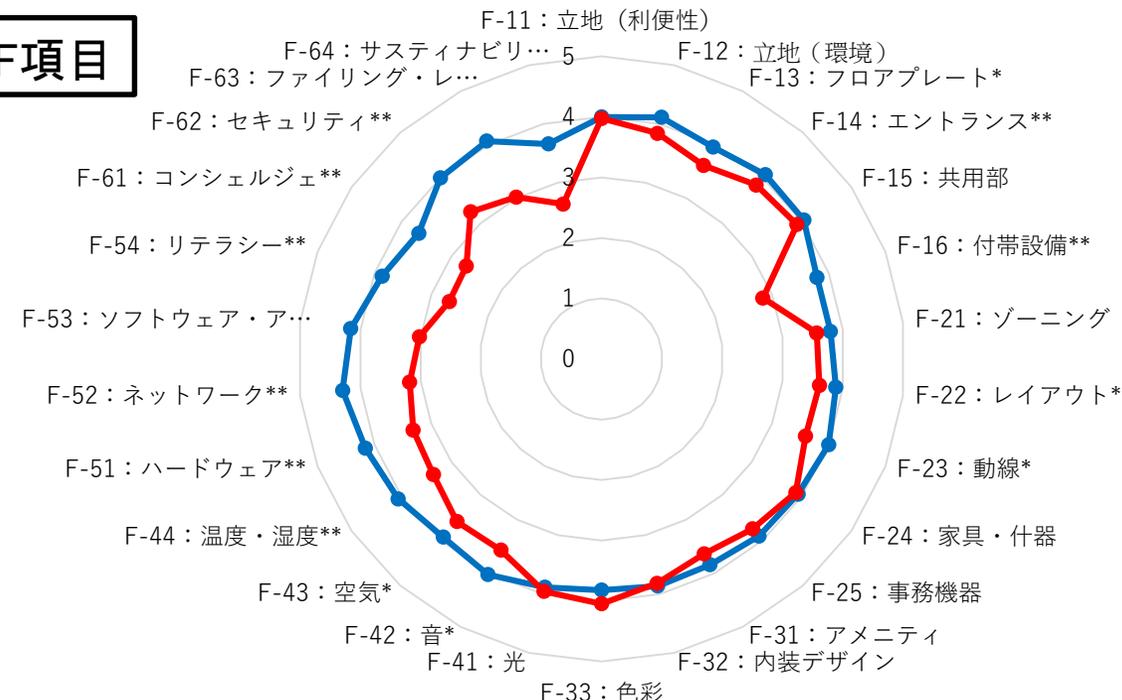


*重要度・達成度評点の差が両側5%水準で有意。**1%で有意。

S項目



F項目

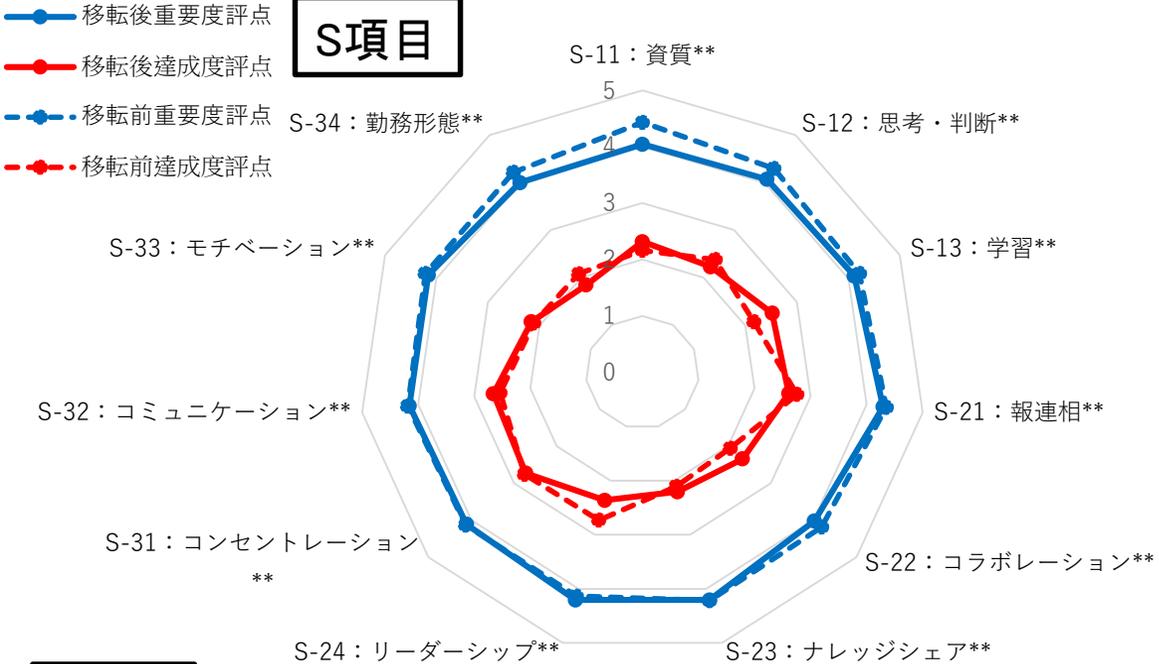


1.4 50項目の重要度・達成度回答の移転前後の比較

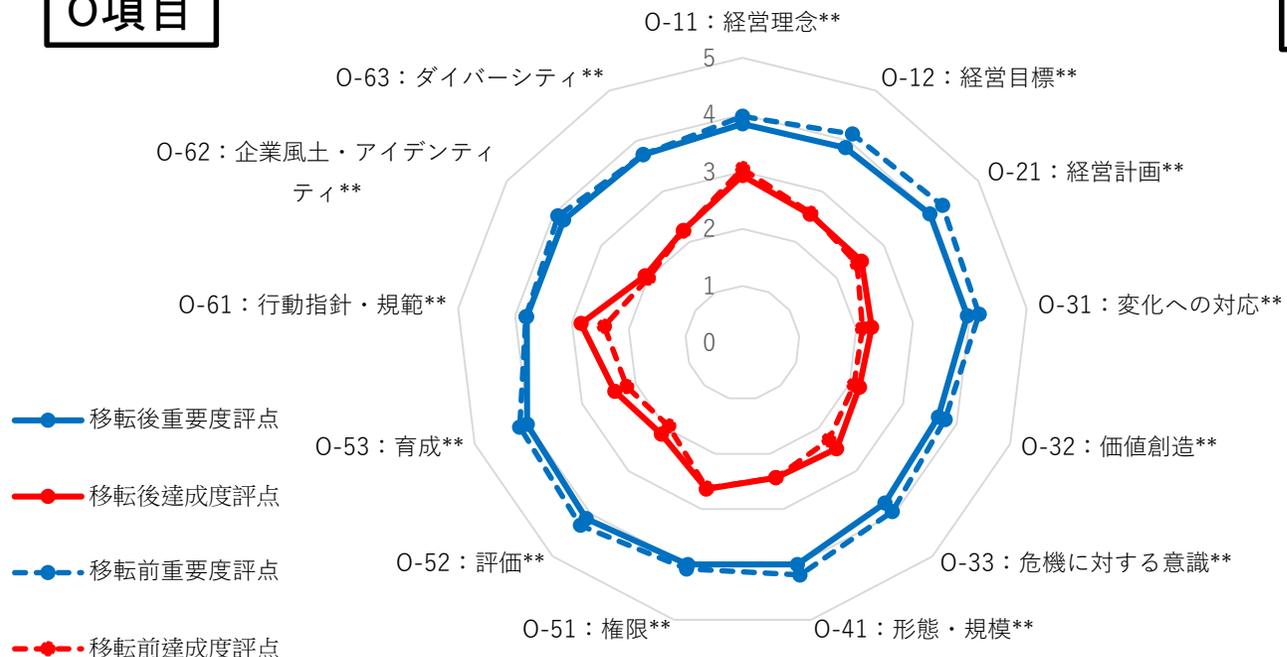
: 評価値を算出。

- 破線は移転前評価。実線が移転後評価。
- F項目については、「F14エントランス」、「F15共用部」、「F21ゾーニング」、「F41光」、「F42音」、「F43空気」、「F44温度・湿度」の達成度評点の向上が顕著であった。
- S・O項目の達成度評価の向上は確認できなかった。

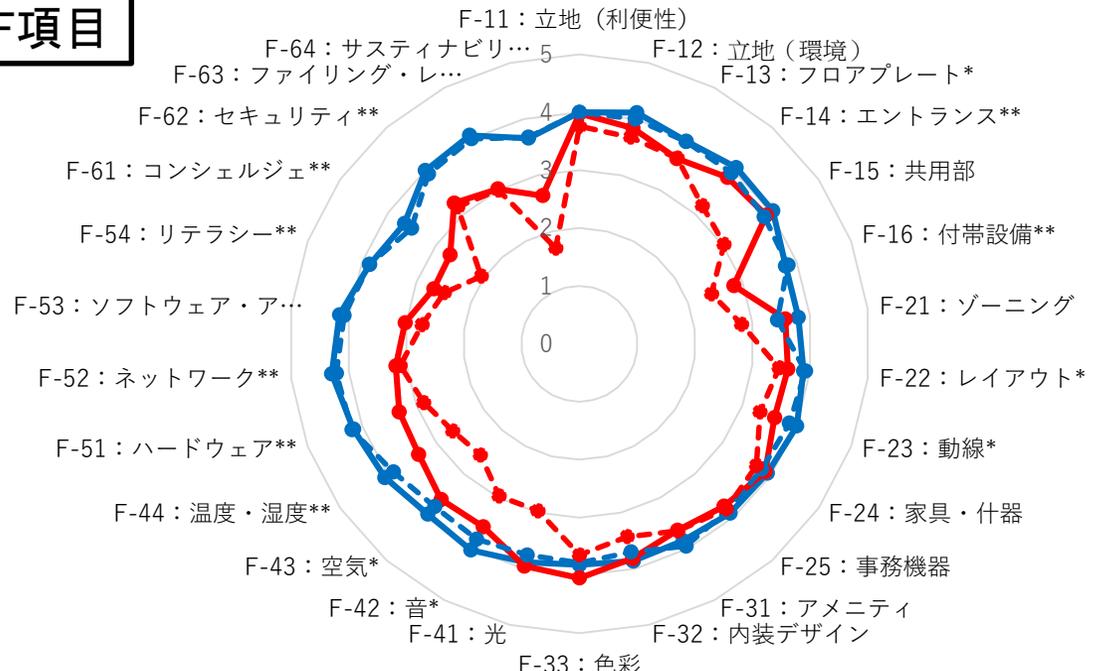
S項目



O項目



F項目

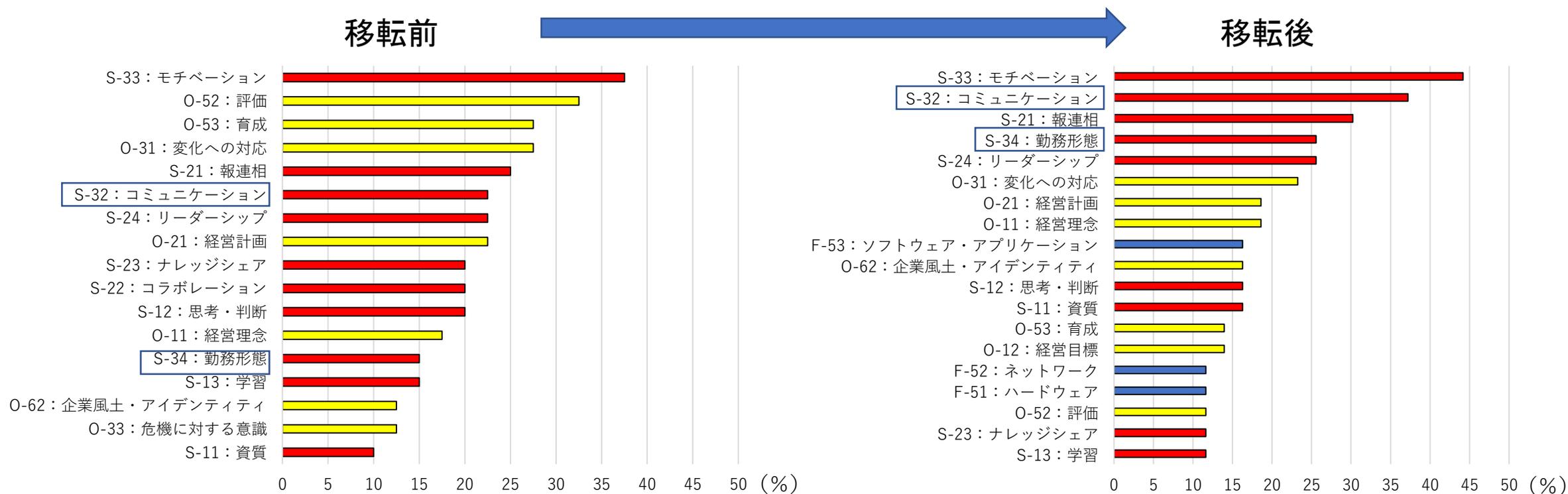


*重要度・達成度評点の差が両側5%水準で有意。 **1%で有意。

1.5 単純集計:最重要5項目の選択 回答結果

- 図は選択率が10%以上の項目を抽出。
- 上位は、S・O項目が優勢となった。
- 選択率50%を超える項目はない。
- **最も選択率の高いのは「S33 モチベーション」で、移転前後でも変わらない。回答者の3人に1人は選択している。**

- 移転後は「**S32 コミュニケーション**」「**S34 勤務形態**」の選択率が上昇している。



1.6 単純集計結果のまとめ：重要度・達成度評点の比較

- S・O項目については、重要度・達成度ともに移転前後での評点の大きな変化はなかった。
- F項目については、「F14エントランス」、「F15共用部」、「F21ゾーニング」、「F41光」、「F42音」、「F43空気」、「F44温度・湿度」の達成度評点の向上が顕著であった。
- 移転に伴うF項目の施策が反映された達成度評価となった。
- 一方、F項目の達成度評価向上が及ぼす、S・O項目の同評価に対する効果は確認できなかった。
- 最重要5項目については、移転後は「S32 コミュニケーション」「S34 勤務形態」の選択率が上昇している。

Ⅱ 独自設問の集計結果と SOF項目との関係性

Q59 あなたは、現在の働く環境でパフォーマンスが発揮できていると思いますか？（個人のパフォーマンス）

Q60 あなたは、現在の働く環境でチームのパフォーマンスが発揮できていると思いますか？（チームのパフォーマンス）

・今回調査の独自設問は11、そのうち4設問の集計結果を紹介。

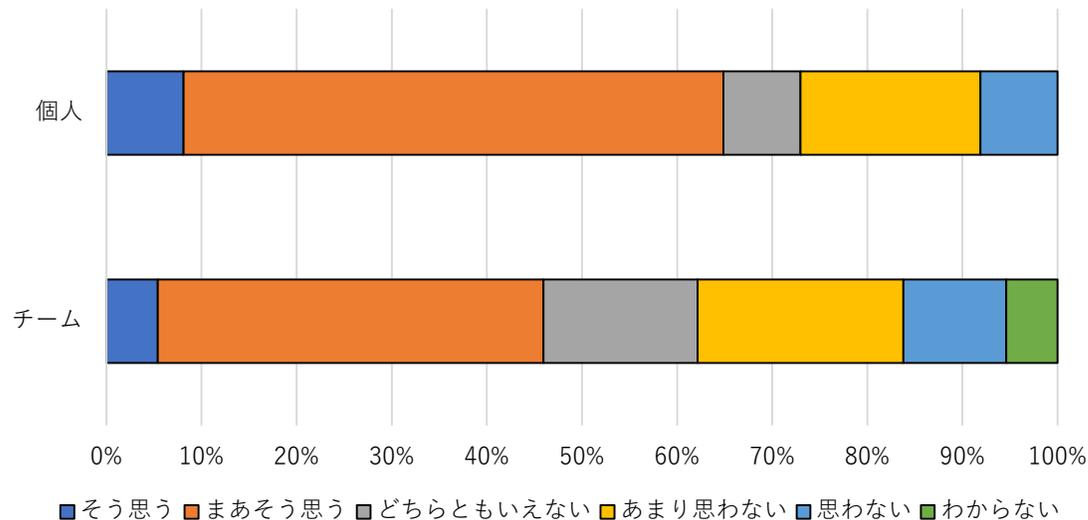
・どちらも「まあそう思う(=発揮できている)」「どちらとも言えない」「あまり思わない」回答者が一定数存在する結果となった。

・**移転後のパフォーマンス評点 個人:3.00、チーム:2.75**

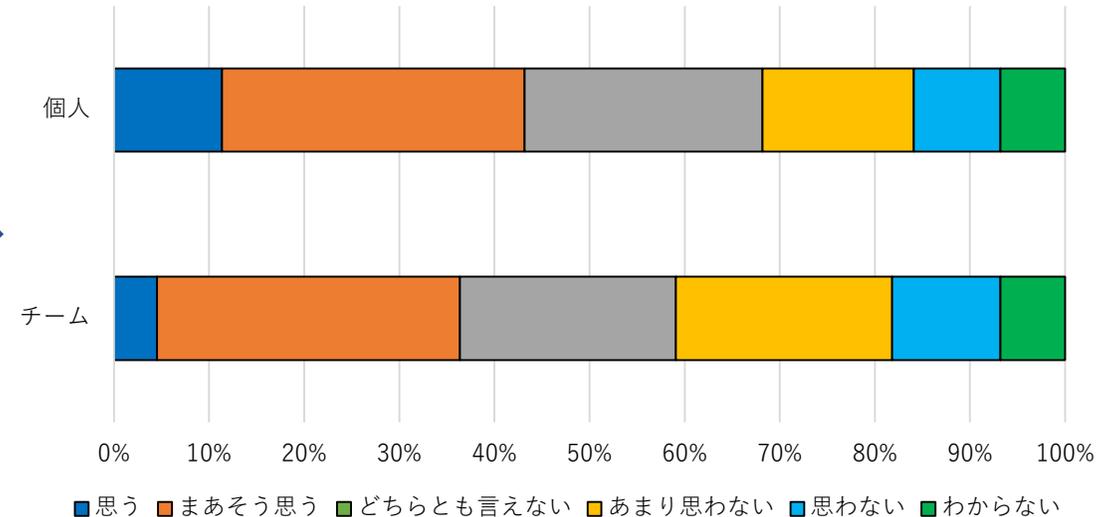
評点には有意差が認められ(両側、5%水準で有意)、相対的に個人は高く、チームは低い結果となった。

・移転前の評点は個人:3.38、チーム:2.92であり、若干下落した。いずれの評価とも、肯定的評価の割合が減少し中間的評価(「どちらとも言えない」)の割合が増加したため。

移転前評価 (N=37)



移転後評価 (N=44)



Q59・Q60 個人・チームのパフォーマンス評価とSOF項目達成度評価の相関関係(≠因果関係)

・個人・チームのパフォーマンス評価と強～中程度の相関のあるSOF項目(達成度評価)を表示(相関係数>0.45):

・両評価ともに「O33 危機に対する意識」「F32 内装デザイン」「F23 動線」「F43 空気」「F44 温度・湿度」「S23 ナレッジシェア」の相関が高い。

・個人のパフォーマンス評価:「F16 付帯設備」「F23 動線」「F31アメニティ」「F52 ネットワーク」との相関がある。

・チームのパフォーマンス評価:「S23 リーダーシップ」「S32 コミュニケーション」「S21 報連相」「F22 レイアウト」との相関が見出せた。

・相関係数は高くはないものの、個人・チーム双方パフォーマンス評価と、移転に伴うファシリティ施策が行われたF項目との関連性が伺える。

・個人とチームのパフォーマンス評価には正の相関がある。移転前調査の相関は0.439(1%水準で有意)。

個人のパフォーマンス	相関係数	チームのパフォーマンス	相関係数
F-32: 内装デザイン***	0.572	O-33: 危機に対する意識***	0.601
O-33: 危機に対する意識***	0.526	O-52: 評価***	0.580
F-16: 付帯設備***	0.501	F-32: 内装デザイン***	0.556
F-23: 動線***	0.497	F-43: 空気***	0.545
F-31: アメニティ***	0.494	S-24: リーダーシップ***	0.543
F-44: 温度・湿度***	0.482	F-44: 温度・湿度***	0.522
F-52: ネットワーク**	0.473	S-32: コミュニケーション***	0.505
F-43: 空気**	0.463	F-23: 動線***	0.491
S-23: ナレッジシェア**	0.460	S-21: 報連相***	0.491
O-52: 評価**	0.460	S-23: ナレッジシェア***	0.487
F-13: フロアプレート**	0.452	F-22: レイアウト***	0.482
		F-16: 付帯設備**	0.463
		F-31: アメニティ**	0.463
		S-11: 資質**	0.453
		F-54: リテラシー**	0.453

個人のパフォーマンス評価とチームの間の相関係数:0.775***

有意水準:* 5%,** 1%,*** 0.1%で有意(全て両側)。

Q59 個人のパフォーマンス評価とSOF項目達成度評価の相関関係(移転前後の比較)

・個人のパフォーマンス評価と強～中程度の相関のあるSOF項目(達成度評価)を表示(相関係数>0.45)し、移転前後で比較した。

・移転前:「S32 コンセントレーション」「O63 ダイバーシティ」「F52 ネットワーク」「S24 リーダーシップ」との相関が認められる。

・移転後:「F32 内装デザイン」「O33 危機に対する意識」「F16 付帯設備」「F23 動線」「F31 アメニティ」「F44 温度・湿度」「F52 ネットワーク」との相関がある。

・相関係数は高くはないものの、個人パフォーマンス評価と、移転に伴うファシリティ施策が行われたF項目との関連性が伺える。

移転前調査	相関係数	移転後調査	相関係数
S-31: コンセントレーション***	0.591	F-32: 内装デザイン***	0.572
O-63: ダイバーシティ***	0.571	O-33: 危機に対する意識***	0.526
F-52: ネットワーク***	0.549	F-16: 付帯設備***	0.501
S-24: リーダーシップ***	0.529	F-23: 動線***	0.497
S-12: 思考・判断**	0.514	F-31: アメニティ***	0.494
O-41: 形態・規模**	0.458	F-44: 温度・湿度***	0.482
		F-52: ネットワーク**	0.473
		F-43: 空気**	0.463
		S-23: ナレッジシェア**	0.460
		O-52: 評価**	0.460
		F-13: フロアプレート**	0.452

有意水準:* 5%,** 1%,*** 0.1%で有意(全て両側)。

Q60 チームのパフォーマンス評価と SOF項目達成度評価の相関関係(移転前後の比較)

・チームのパフォーマンス評価と強～中程度の相関のあるSOF項目(達成度評価)を表示(相関係数>0.45)し、移転前後で比較した。

・**移転前**:「S23 リーダーシップ」との強い相関があり、「O41 形態・規模」「O61 行動指針・規範」「S12 思考・判断」「F21 ゾーニング」の相関が認められる。

・**移転後**:「O33 危機に対する意識」「O52 評価」「F32 内装デザイン」「F43 空気」「F44 温度・湿度」「S32 コミュニケーション」「F23 動線」との相関が見出せた。

・個人のパフォーマンスと同様に、チームパフォーマンス評価においても、移転に伴うファシリティ施策が行われたF項目との関連性が伺える。

移転前調査	相関係数	移転後調査	相関係数
S-24: リーダーシップ***	0.740	O-33: 危機に対する意識***	0.601
O-41: 形態・規模***	0.591	O-52: 評価***	0.580
O-61: 行動指針・規範***	0.577	F-32: 内装デザイン***	0.556
S-12: 思考・判断***	0.572	F-43: 空気***	0.545
F-21: ゾーニング***	0.536	S-24: リーダーシップ***	0.543
F-15: 共用部**	0.499	F-44: 温度・湿度***	0.522
S-23: ナレッジシェア**	0.486	S-32: コミュニケーション***	0.505
O-11: 経営理念**	0.478	F-23: 動線***	0.491
F-54: リテラシー**	0.476	S-21: 報連相***	0.491
		S-23: ナレッジシェア***	0.487
		F-22: レイアウト***	0.482
		F-16: 付帯設備**	0.463
		F-31: アメニティ**	0.463
		S-11: 資質**	0.453
		F-54: リテラシー**	0.453

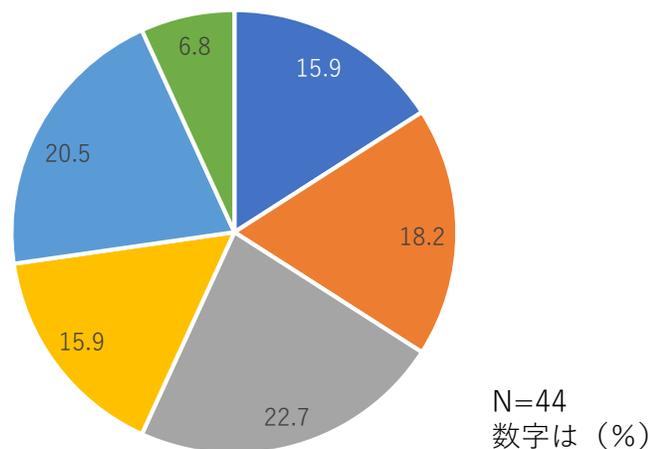
有意水準: * 5%, ** 1%, *** 0.1%で有意(全て両側)。

Q61 あなたは、この会社ですっと働きたいと思えますか？（継続的就労意思）

・最も多く選択されていたのは「どちらとも言えない」であるが、いずれの選択肢も割合の大きな差はなく、肯定的評価と否定的評価はほぼ拮抗した。移転前と比較して、中間的評価が減り肯定的、否定的評価の双方の割合が高くなったため、評点はほぼ同じとなった。

・移転後評点：2.73

・移転前評点：2.70



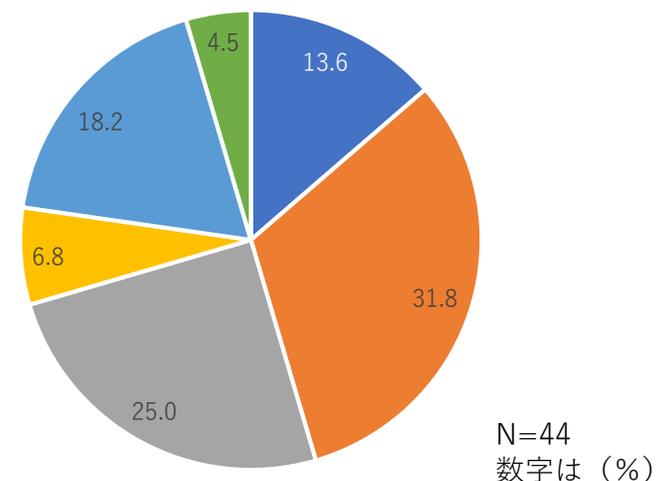
■ 思う ■ まあそう思う ■ どちらとも言えない ■ あまり思わない ■ 思わない ■ わからない

Q62 あなたは、現在のオフィスを家族や友人に見せたいと思えますか？（オフィス評価）

・肯定的評価は45%で否定的評価(25%)を大幅に上回った。否定的評価が優勢であった移転前に比べると、評点は大幅に上昇した。

・移転後評点：3.02

・移転前評点：2.30



■ 思う ■ まあそう思う ■ どちらとも言えない ■ あまり思わない ■ 思わない ■ わからない

Q61 あなたは、この会社ですっと働きたいと思えますか？（継続的就労意思）

Q62 あなたは、現在のオフィスを家族や友人に見せたいと思えますか？
（オフィス評価）

：両評価とSOF項目達成度評価の相関関係（≠因果関係）

・両評価と強～中程度の相関のあるSOF項目（達成度評価）を表示（相関係数>0.45）：

・継続的就労意思の評価：「S31 コンセントレーション」「F31アメニティ」「F44 温度・湿度」との相関が見出せた。
移転前の調査では「O62 企業風土・アイデンティティ」との強い相関（ $r=0.709$ 、1%水準で有意）が確認されたが、ファシリティ施策が講じられた移転後は「快適性のある集中できる環境」との関係性が想定される。

・「家族・友人にオフィスを紹介したいか」の評価：「F42 音」「F32 内装デザイン」「F31 アメニティ」「F16 付帯設備」の達成度評価と関係する可能性がある。ファシリティ施策が行われた項目が該当する。

・Q61とQ62の評価の間にはやや強い相関関係が見られた。働く場所として自社オフィスを評価している回答者は、就労を継続する意向を有している可能性がある。

継続的就労意思	相関係数	家族・友人にオフィスを見せたいか？	相関係数
S-31：コンセントレーション***	0.544	F-42：音***	0.577
F-31：アメニティ***	0.537	F-32：内装デザイン***	0.533
F-44：温度・湿度**	0.470	F-31：アメニティ***	0.532
		F-16：付帯設備***	0.519
		F-44：温度・湿度***	0.504
		F-22：レイアウト***	0.501
		F-24：家具・什器***	0.484
		S-23：ナレッジシェア**	0.480

継続的就労意思評価とのオフィス評価の間の相関係数：0.654***

有意水準：* 5%、** 1%、*** 0.1%で有意（全て両側）。

Ⅲ 調査結果のまとめ

調査結果のまとめ

- ① **移転によるファシリティ施策の結果、F項目の達成度評価が向上した。**その評点は、2021年実施の設計会社に対する調査(概要は下記※参照)のそれと同水準で高く、施策が社員に評価されている証左である。
- ② 最重要5項目の分析結果から、ファシリティ施策によって社員の「コミュニケーション」に対する重要性の認識が向上している可能性がある。
- ③ **独自設問の分析結果から、個人・チームのパフォーマンス評価は、移転前と比べてF項目との関係性が表れた。**動線や付帯設備の改善が社員の行動改善に直接的に寄与するとともに、空気環境(温度・湿度や空気の質)・アメニティの改善が間接的に社員のパフォーマンス向上(高い評価)に貢献した可能性がある。
- ④ さらに、ファシリティ施策は社員の自社オフィスに対する評価、満足度を高め、A社での継続的な就労意識の向上につながる可能性を有している。

※ 2022年FMフォーラム 当研究部会発表「知識創造とワークプレイス」(『JFMA JOURNAL 2022 SPRING』 86頁)。

最後に、2度の調査にご協力いただきましたA社の皆様には、深く御礼申し上げます。

■ワークプレイス構築・運用におけるポイント

- ①ファシリティのハードだけではなく人事部門なども含めてソフトの施策も総合的に検討していく（ハードとソフトを融合させた予算配分など）。
- ②移転後の時間経過による定着や変化なども評価・検証し、改善を続けていく。
- ③常にトライ＆エラーができるように、ワークスタイルと組織の継続的な把握を行い、状況に応じたファシリティの戦略・戦術の検証と策定が重要である。