

# ABWとSOF

働き方と経営にファシリティがどう貢献できるのか？

オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会

# ABWを導入する企業が増えている

- ABW (Activity Based Working) とは？

その時々の仕事の内容やモードに合わせて、**働く人が場所を自由に選択**する働き方

- 導入する目的は？

**優秀人材の獲得**（平準的な固定席に魅力を感じない）や**チームの知的生産性向上**、**変化の激しい現代におけるファシリティの有効活用**など

- 導入のポイントは？

ハード空間だけではなく、イベントや制度などの**ソフト**、目的やコンセプト等の**意識浸透**、**チェンジマネジメント**等 が不可欠

# 課題

## 実際の現場では



- ・ 部門や職種の事情（多様）
- ・ 働き方とのギャップ
- ・ 目的がわからない
- ・ . . .

写真提供：コクヨ

## 対処

- ① 後戻り
  - ・ 固定席に戻す
- ② 折衷案
  - ・ 部門にヒアリングなどを行い個別ルールを設ける



導入目的から後戻りは難しく、  
**導入プロセスが重要**

## 本ディスカッションの問い

- ① ABW (Activity Based Working) の実態はどうか？何が課題なのか？
- ② 効果的に導入するポイントは何なのか？目的に対してどんな効果があるのか？
- ③ 働き方と経営にファシリティがどう貢献できるのか？

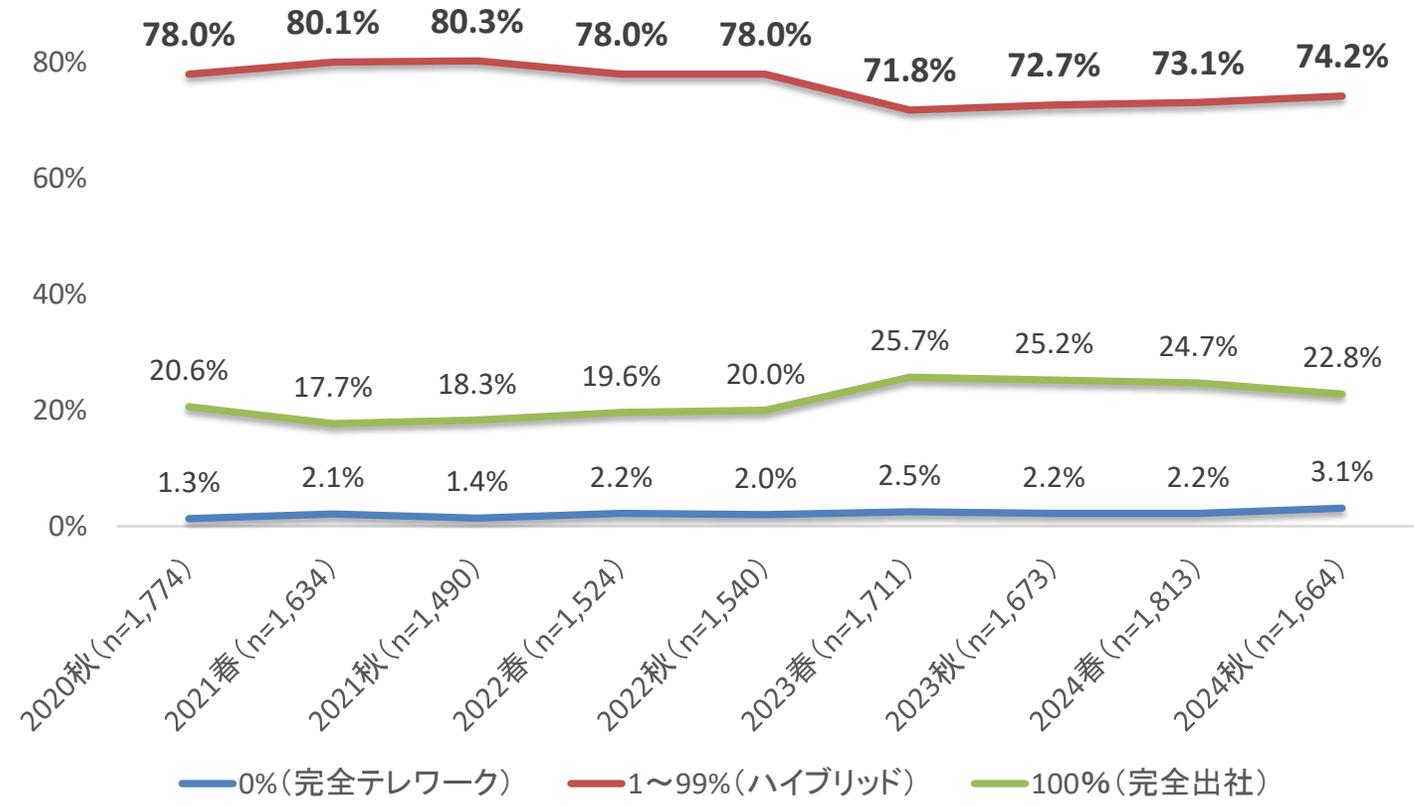
# ABW(Activity Based Working)の実態

研究部会員  
石崎 真弓

# ハイブリッドワークの定着でオフィスの再定義が重要に

オフィスは毎日通う場所ではなくなった。オフィスに出勤し、集まって働く意味が問われるように

出社率（実態） 100%

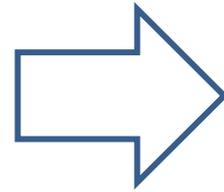


[https://soken.xymax.co.jp/wp-content/uploads/2025/01/2501-office\\_demand\\_survey\\_2024a.pdf](https://soken.xymax.co.jp/wp-content/uploads/2025/01/2501-office_demand_survey_2024a.pdf)

## オフィスの現在地は

---

Activity Based Working  
に取り組んでいる



ほんとうか？

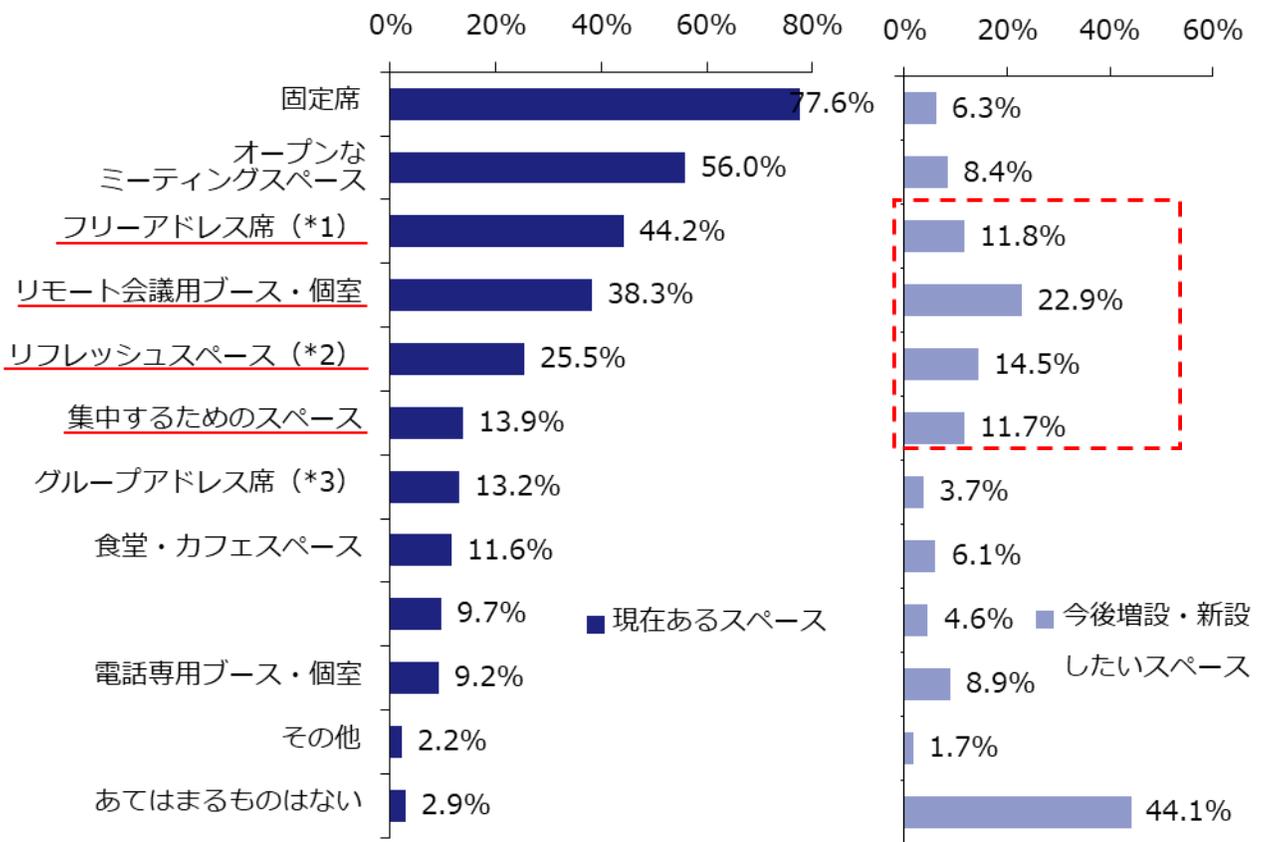
6%

[https://soken.xymax.co.jp/wp-content/uploads/2025/01/2501-office\\_demand\\_survey\\_2024a.pdf](https://soken.xymax.co.jp/wp-content/uploads/2025/01/2501-office_demand_survey_2024a.pdf)

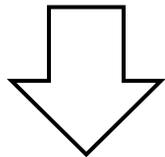
実際は取り組んでいても  
ABWという認識がない？

## 既にABWのための様々なファシリティがオフィスに増えている

オフィスに現在あるスペース（左）と、今後増設・新設したいスペース（右）



現状すでに  
オフィスに様々な用途のスペースが導入されている



今後もABWのための  
スペースがオフィスに増えて  
いく可能性



**オフィス施策 (Facility) を  
ワーカーの働きやすさや  
Wellbeingに繋げていく**

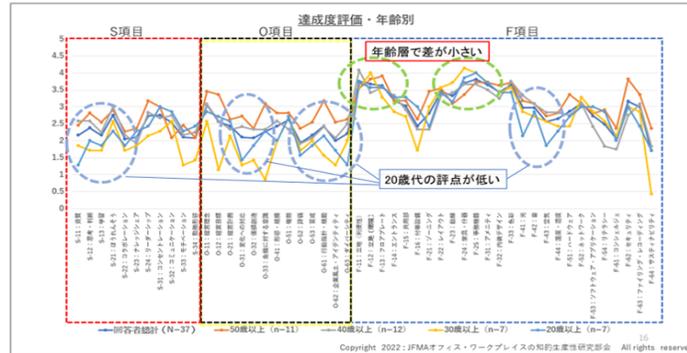
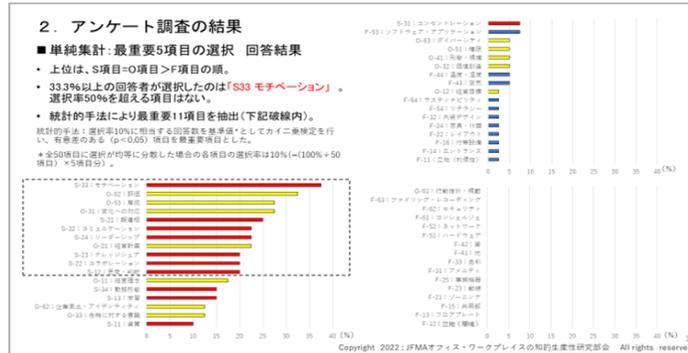
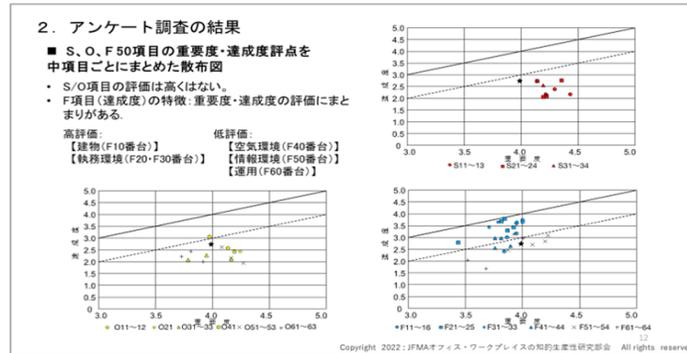
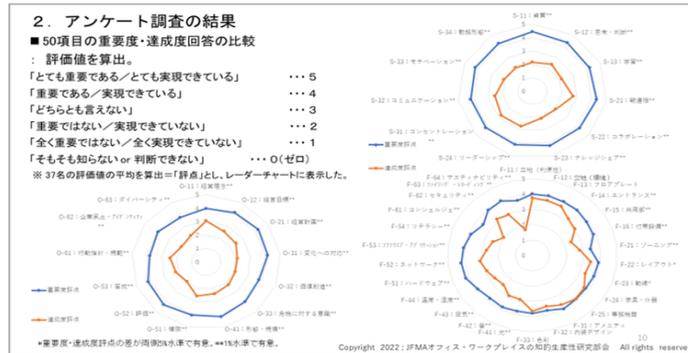
[https://soken.xymax.co.jp/wp-content/uploads/2025/01/2501-office\\_demand\\_survey\\_2024a.pdf](https://soken.xymax.co.jp/wp-content/uploads/2025/01/2501-office_demand_survey_2024a.pdf)

# SOFモデル活用ガイドブック公開に向けて (SOFモデルの最新情報)

研究部会員  
野間 操

# SOFからわかること

- ① 知的生産性を軸とし、働き方・組織・ファシリティの3つのカテゴリで評価を行い、FM戦略を立案します
- ② 重要度と達成度の分析から、改善を優先すべきポイントを抽出します
- ③ ワークプレイス改修後に、効果を把握し今後の運用に役立てます

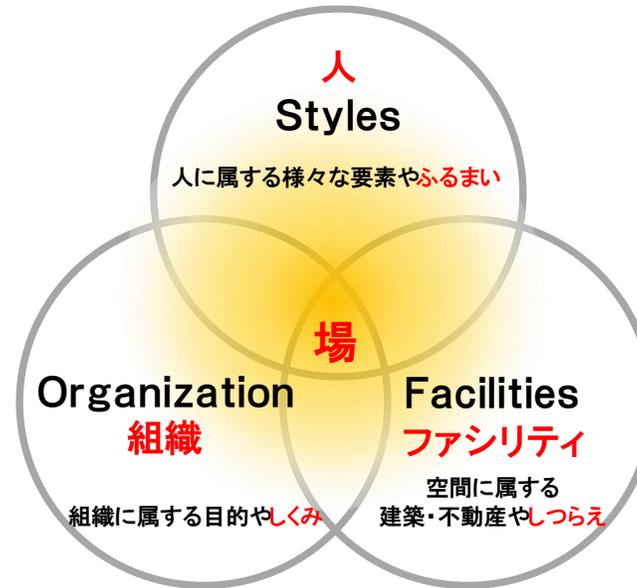


業種やビジネスモデルにより「知識創造モデル」が異なるため、他社との評点の比較は有効ではありません

# SOFモデルとは

- ① 3つのカテゴリの評価項目は、“場”の持続的な進化に活用できるよう設計しています。
- ② カテゴリには中項目があり、さらに詳細な小項目合計50個で構成されます。
- ③ 施策実施前後で評価すると、ギャップ分析を行うことができます。(小項目を0～5のステージで評価)
- ④ 評価項目の関係性を明らかにすることが可能です(関係性の把握には、統計の知識や分析ツールが必要)
- ⑤ 2018年1月発行の「公式ガイド ファシリティマネジメント」で公表した後に、更新したバージョンです。

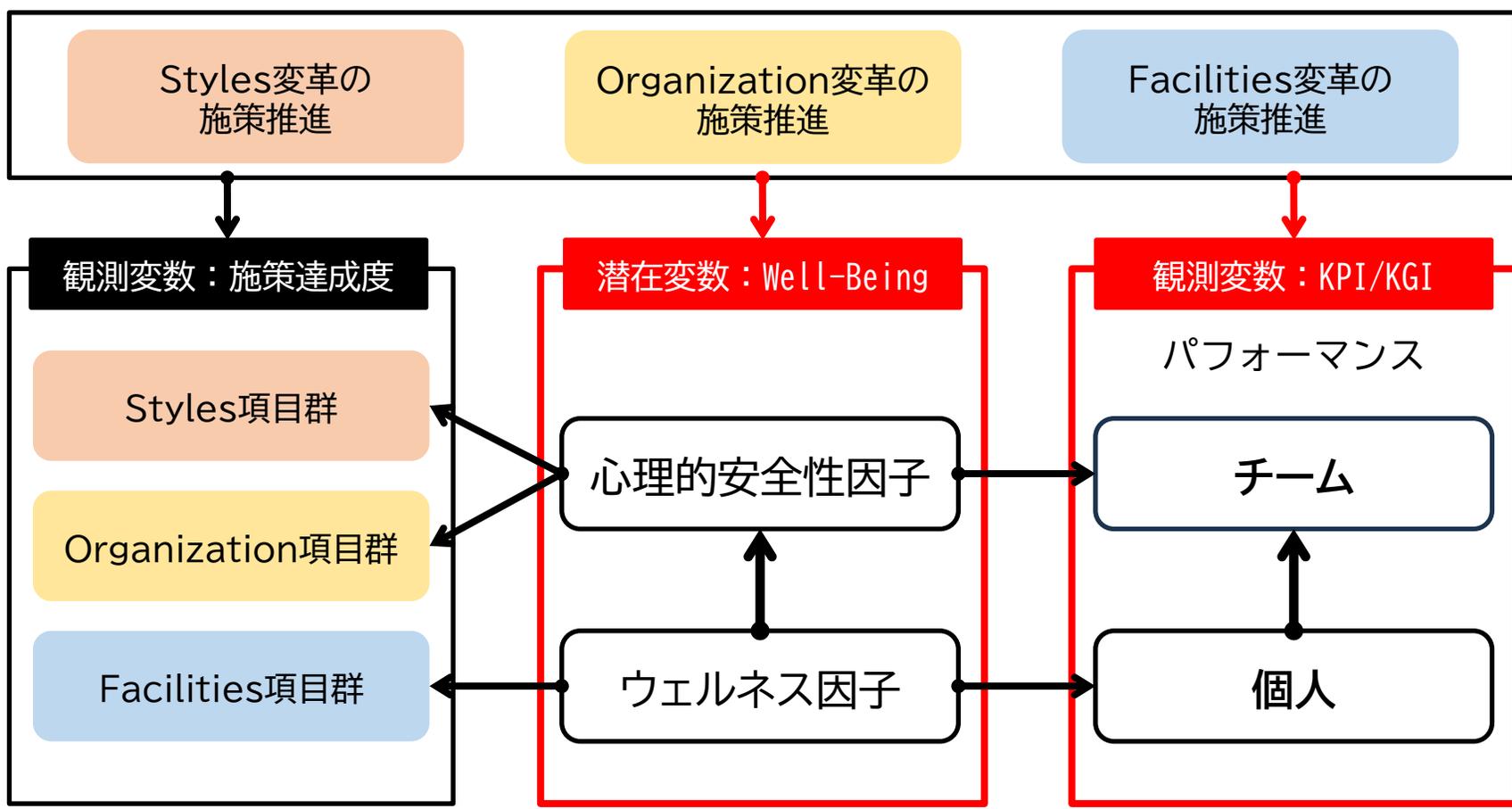
|         |                     |
|---------|---------------------|
| S10：個人  | S 1 1 資質            |
|         | S 1 2 思考、判断         |
|         | S 1 3 学習            |
| S20：集団  | S 2 1 ほうれんそう        |
|         | S 2 2 コラボレーション      |
|         | S 2 3 ナレッジシェア       |
|         | S 2 4 リーダーシップ       |
| S30：関係性 | 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          |
| O10：目的  | O 1 1 経営理念          |
|         | O 1 2 経営目標          |
| O20：計画  | O 2 1 経営計画          |
| O30：戦略  | 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      |
| O40：構造  | O 4 1 形態と規模         |
| O50：制度  | O 5 1 権限            |
|         | O 5 2 評価            |
|         | O 5 3 育成            |
| O60：文化  | 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 10：建物   |
| F 1 2 立地 (環境)         |           |
| F 1 3 フロアプレート         |           |
| F 1 4 エントランス          |           |
| F 1 5 共用部             |           |
| F 1 6 付帯施設 (生活支援)     |           |
| F 2 1 ゾーニング           | F 20：執務環境 |
| F 2 2 レイアウト           |           |
| F 2 3 動線              |           |
| F 2 4 家具、什器           |           |
| F 2 5 事務機器            |           |
| F 3 1 アメニティ           | F 30：執務環境 |
| F 3 2 内装デザイン          |           |
| F 3 3 色彩              |           |
| F 4 1 光               | F 40：執務環境 |
| 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 50：情報環境 |
| 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 60：運用   |
| 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 サスティナビリティ       |           |

# SOFモデルによる多変量分析で明らかになったこと

- 50の小項目別の達成度と、因子の関係性を俯瞰的に再評価しました。
- 施策達成度評価と**チームと個人のパフォーマンスには、因子を介して関係があることが明らかになりました。**
- 業種や規模などの組織特性やSOFモデル利用目的などから、評価項目を調整できるロジック確立を目指します。



# KPI指標と SOF項目の相関関係

研究部会員  
坪本裕之（東京都立大学）

---

# ベンチマーク調査について

---

## ■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 : 移転前（1回目調査） : 2022年3月

移転後（2回目調査） : 2022年12月

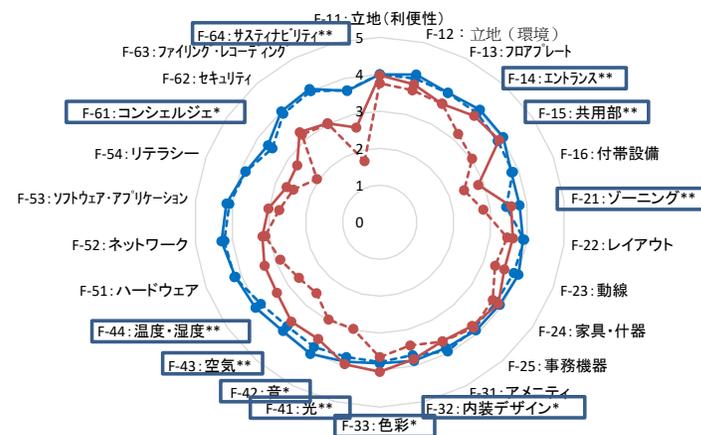
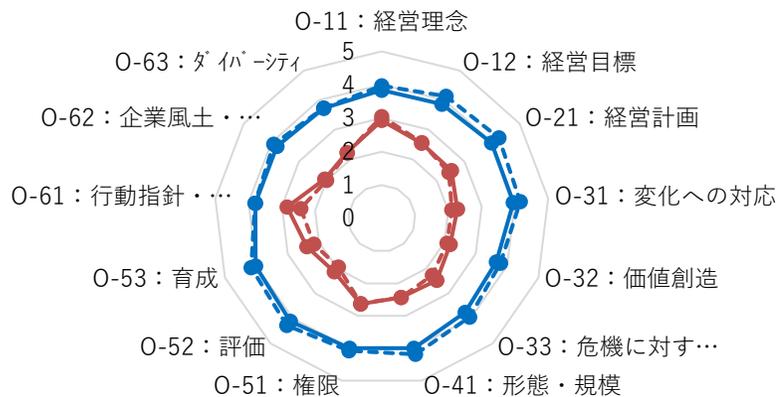
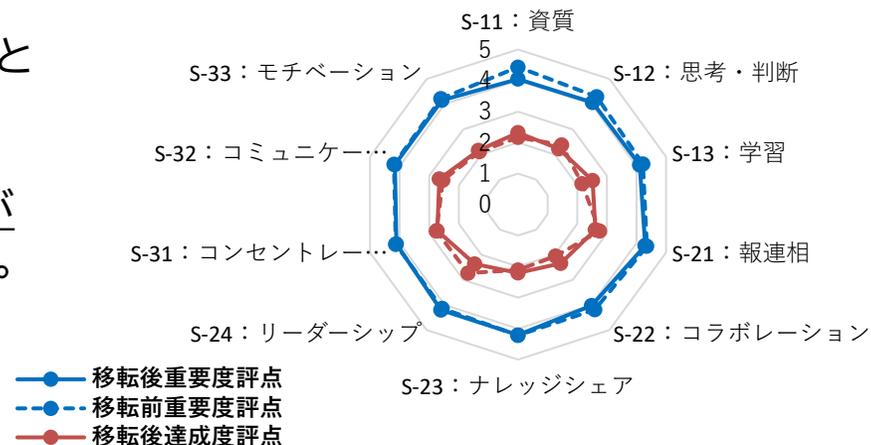
対象者数 : 57名

回答者数 : 移転前37名、移転後44名

# A社50項目の重要度・達成度回答の比較 (移転前後)

6段階評価の評点（平均値）を算出し、レーダーチャートで表示。

- 移転前後で比較すると、S・O項目については達成度・重要度ともに大きな変化はなかった。
- F項目は改善の効果を確認できた。達成度で「F14エントランス」「F15共用部」「F41光」「F43空気」などの評価の向上が顕著で、移転後は達成度と重要度の評点差が大幅に縮小した。



\*達成度評点の、移転前後の差が両側5%水準で有意、\*\*1%水準で有意。

# パフォーマンスとの関係性（6段階から選択➡平均値が評点）

Q. 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評価）

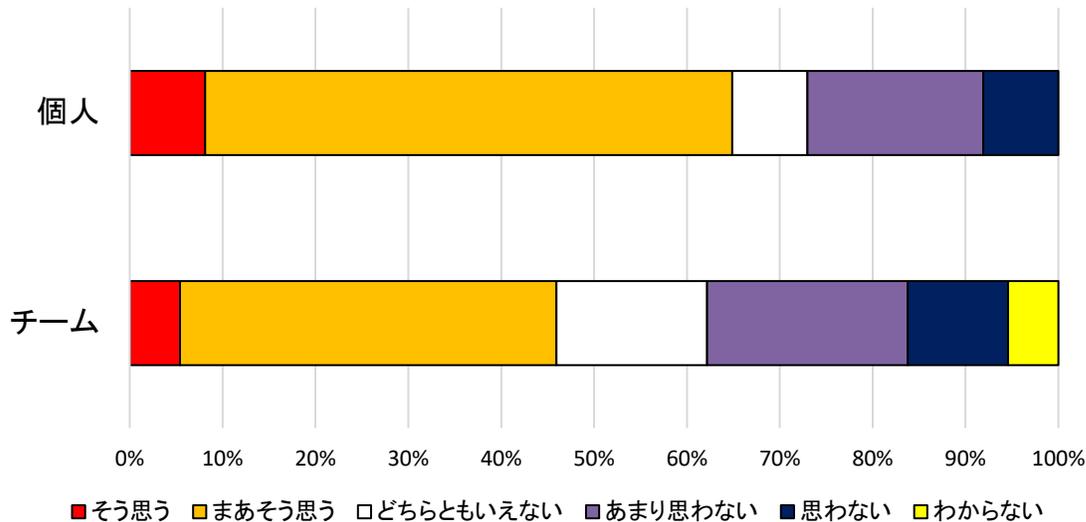
Q. あなたは、現在の働く環境でチームのパフォーマンスが発揮できていると思いますか？（チームのパフォーマンス評価）

✓ 移転前のパフォーマンス評点 個人：3.38、チーム：2.92

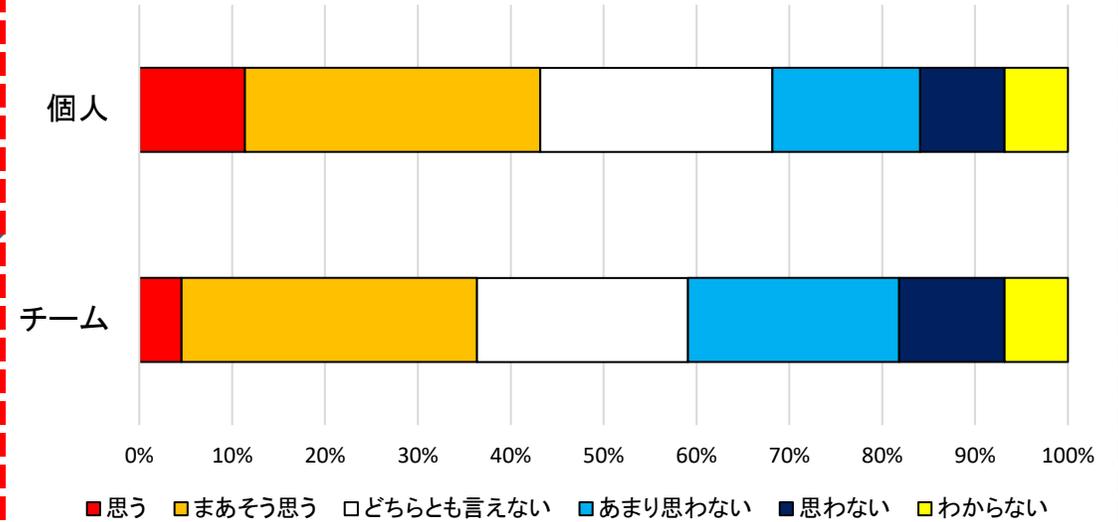
✓ 移転後のパフォーマンス評点 個人：3.00、チーム：2.75

✓ 「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。この傾向はチームの評価で顕著で、移転後に強くなった。

## 移転前評価（N=37）



## 移転後評価（N=44）



# A社SOFモデル(移転後調査のみ)

構造方程式モデリング (SEM) を援用し、2つのパフォーマンス評価と特に相関の強い7項目の達成度評価の因果関係を推察する、仮説モデルを構築した (右図)。

**2つの潜在変数 (因子) :** 回答者 (ワーカー) の「ウェルビーイング」の状況を示すと仮定。

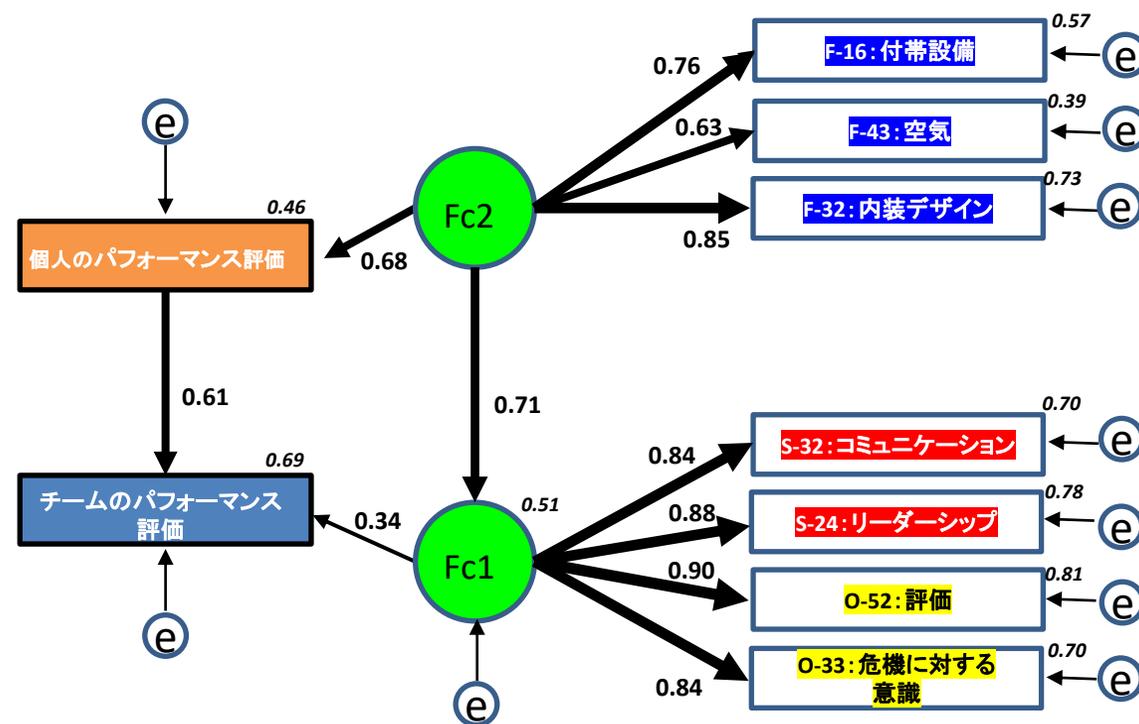
**Fc1 :**  
S・0項目評価とチームパフォーマンス評価の背後にある変数 = 「心理的安全性」。

**Fc2 :**  
F項目評価と個人パフォーマンス評価の背後にある変数 = 「ウェルネス」。

このモデルからわかること :

- ① F項目は個人パフォーマンス評価と、S・0項目はチームパフォーマンス評価と関係を持つ。
- ② 個人パフォーマンス評価はチームパフォーマンス評価に影響する。
- ③ F項目は間接的に、チームパフォーマンス評価に影響する。

➡このモデルは移転前にも適用できるか？



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

矢印の方向と太さは、標準化係数=関係性の方向と強さを示す。

※適合度指数 カイ二乗値 : 20.142, p=0.739, **GFI=0.908**, AGFI=0.834

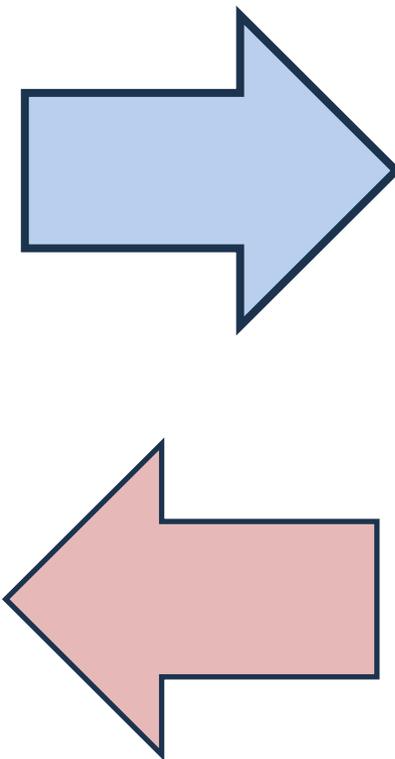
# 個人のパフォーマンス評価とSOF項目達成度評価の相関関係（移転前後の比較）

移転後にF項目との関係性が明瞭化した！

| 移転前調査                | 相関係数  |
|----------------------|-------|
| S-31 : コンセントレーション*** | 0.591 |
| O-63 : ダイバーシティ***    | 0.571 |
| F-52 : ネットワーク***     | 0.549 |
| S-24 : リーダーシップ***    | 0.529 |
| S-12 : 思考・判断**       | 0.514 |
| O-41 : 形態・規模**       | 0.458 |

\*\*\*0.1%水準で有意の項目。

\*\* 1%水準で有意の項目。



| 移転後調査              |   | 相関係数  |
|--------------------|---|-------|
| F-32 : 内装デザイン***   | ☆ | 0.572 |
| O-33 : 危機に対する意識*** | ☆ | 0.526 |
| F-16 : 付帯設備***     | ☆ | 0.501 |
| F-23 : 動線***       |   | 0.497 |
| F-31 : アメニティ***    |   | 0.494 |
| 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 |

☆: 仮説モデルに使用した項目

今後の予想: 環境への慣れが発生する。

→時間の経過とともにF項目との関係性が希薄化する？

→継続的な施策が必要。

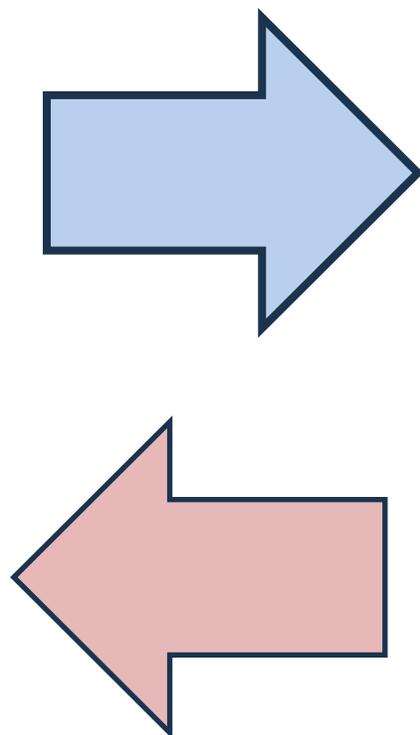
# チームのパフォーマンス評価とSOF項目達成度評価の相関関係（移転前後の比較）

移転後にF項目との関係性が明瞭化した！

| 移転前調査             | 相関係数  |
|-------------------|-------|
| S-24 : リーダーシップ*** | 0.740 |
| O-41 : 形態・規模***   | 0.591 |
| O-61 : 行動指針・規範*** | 0.577 |
| S-12 : 思考・判断***   | 0.572 |
| F-21 : ゾーニング***   | 0.536 |
| F-15 : 共用部**      | 0.499 |
| S-23 : ナレッジシェア**  | 0.486 |
| O-11 : 経営理念**     | 0.478 |
| F-54 : リテラシー**    | 0.476 |

\*\*\*0.1%水準で有意の項目。

\*\* 1%水準で有意の項目。



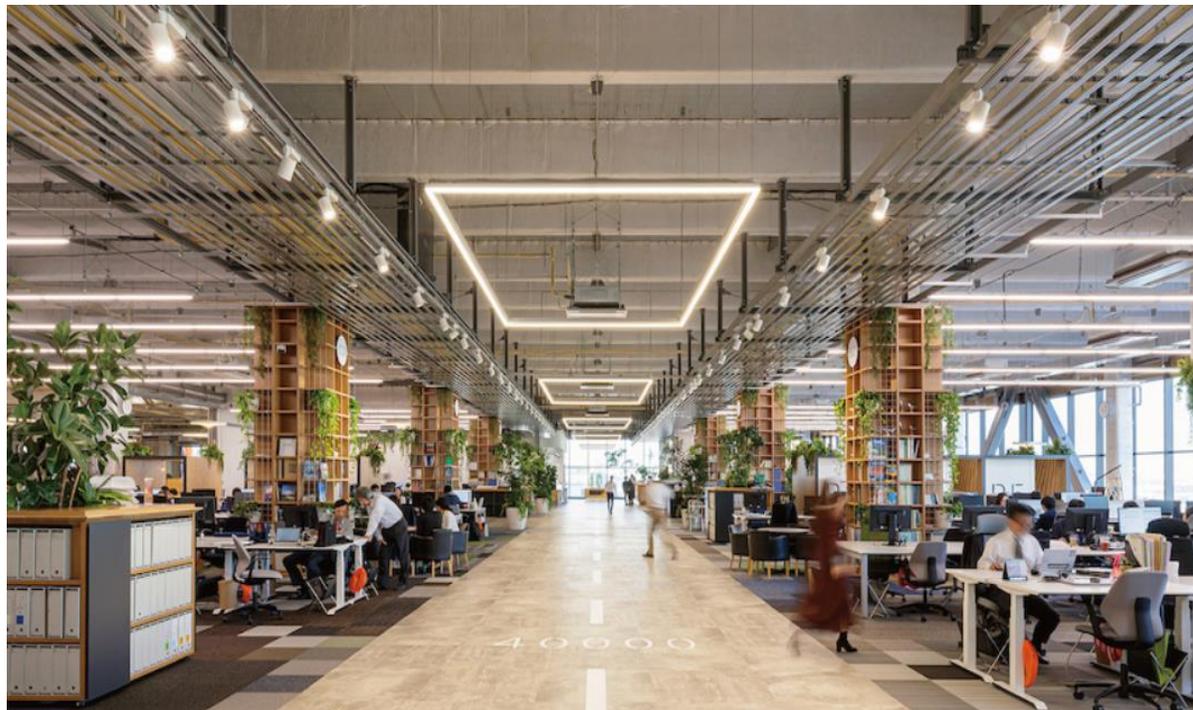
| 移転後調査                 | 相関係数  |
|-----------------------|-------|
| O-33 : 危機に対する意識*** ☆  | 0.601 |
| O-52 : 評価*** ☆        | 0.580 |
| F-32 : 内装デザイン*** ☆    | 0.556 |
| F-43 : 空気*** ☆        | 0.545 |
| S-24 : リーダーシップ*** ☆   | 0.543 |
| F-44 : 温度・湿度***       | 0.522 |
| S-32 : コミュニケーション*** ☆ | 0.505 |
| F-23 : 動線***          | 0.491 |
| 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 |

☆: 仮説モデルに使用した項目

個人パフォーマンスと同様に、時間の経過とともにF項目との関係性が希薄化する？

→継続的な施策が必要。

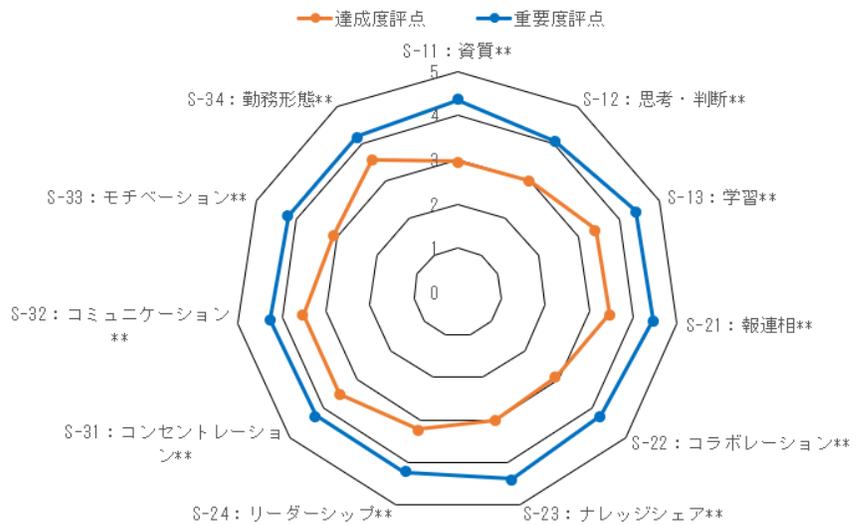
# 梓設計 2021 SOFアンケート後の施策



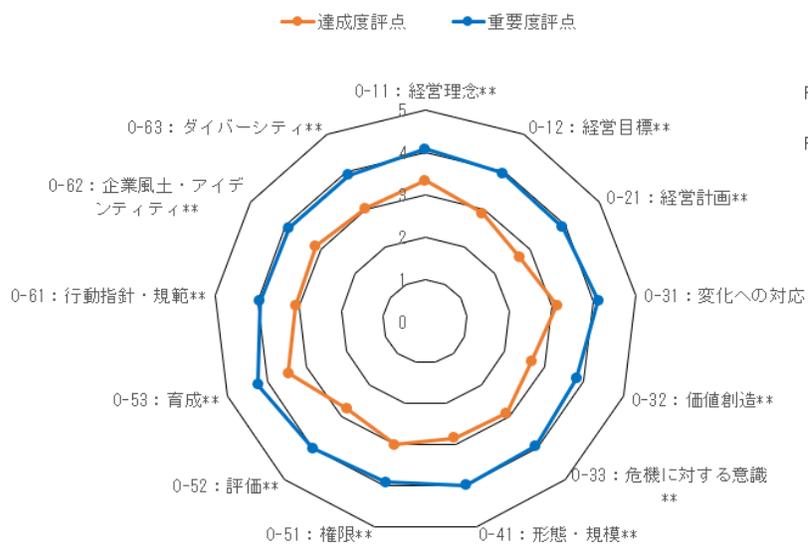
研究部会員  
岡田孝介

# 2021年にSOFアンケートを実施した結果

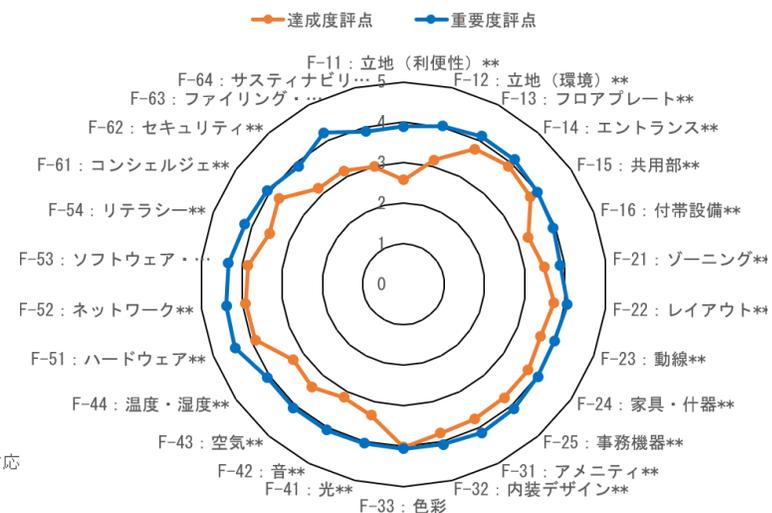
S項目評点



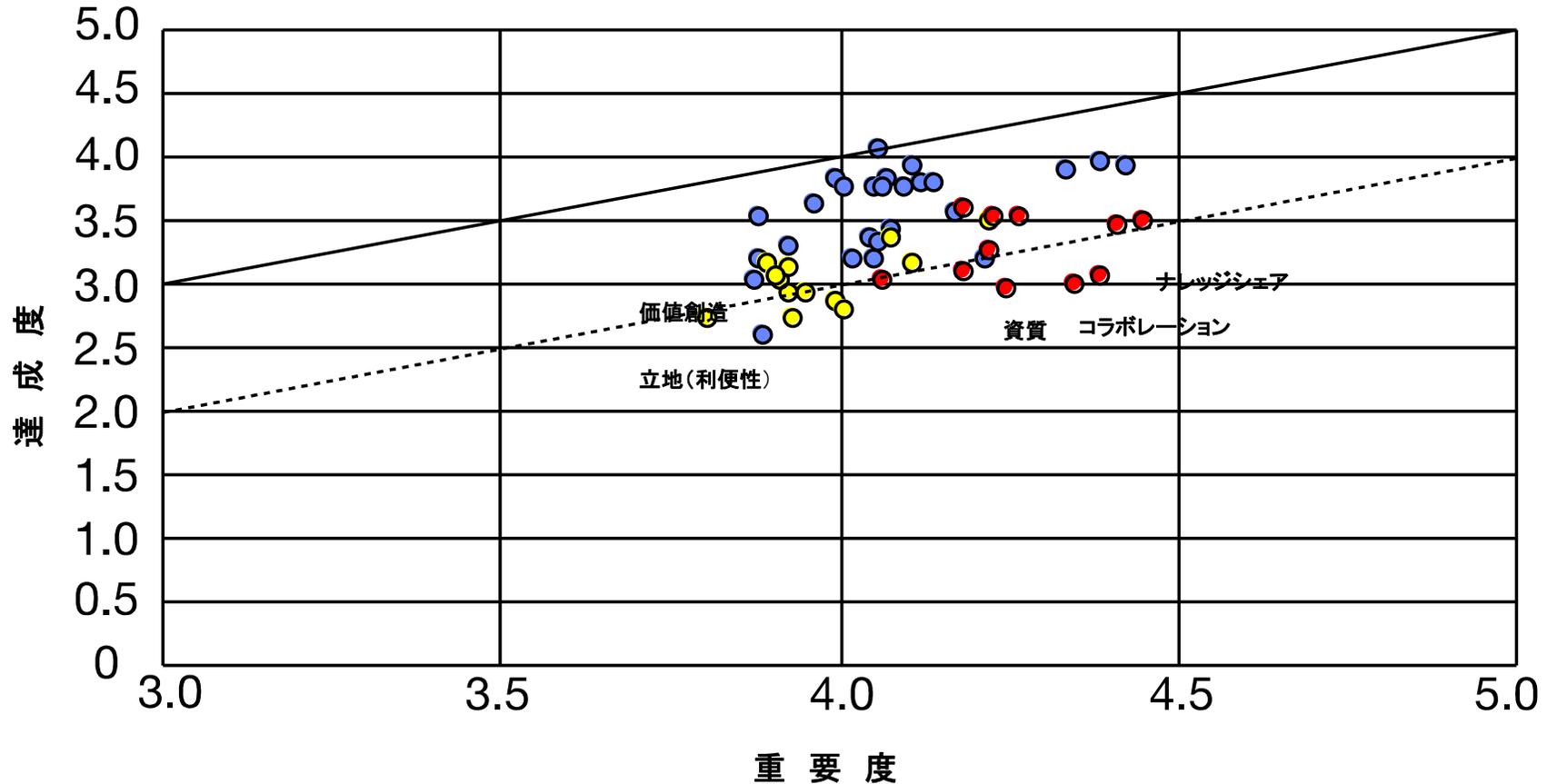
O項目評点



F項目評点



# 項目ごとの重要度・達成度評価: 評点比較 (n=273)



---

# 梓設計 2021 SOFアンケート後の施策

---

- 1 「フリーアドレス」から「グループアドレス」へ S 資質、学習、報連相、コミュニケーション
- 2 ミーティングスペース、社内ライブラリーの充実 Sコラボレーション、O 価値創造
- 3 カフェテリア 朝食の無償提供、オープン懇親会 F 立地 O 経営計画(健康経営)Sコミュニケーション
- 4 オフィスカミングデー(家族含むイベント、フラワーリース作成) O企業文化(エンゲージメント)
- 5 「Notion」の導入 S ナレッジシェア・コラボレーション
- 6 成長するオフィスの進化、生産性向上に向けた「社内コンペ」の実施