

# 人と場へのFM投資価値研究部会

## AI時代の「ダイナミックコミュニティ・ワークプレイス」

– Web3 型FMデザイン思考 –

●keywords

ダイナミック・コミュニティワークプレイス / わくわくゲーミフィケーションデザイン / FMデザイン思考 / 人間セントリックな時空間設計 / Web3 / 進化形AI



岡田 大士郎 (部会長)  
株式会社HLD Lab  
代表取締役社長

**サマリー** FM 総務プロの心構えと「働く」本質を再考し、Web3 時代の自律分散型社会にふさわしいワークプレイス設計・運営の新たな実践像を提示。管理型オフィスから脱し、ワクワクしながら価値を創出できる「場」を目指し、「働く」と「生きる」を調和するライフ & ワークインテグレーションの実現を先進的AIとWeb3 コンセプトを取り入れた組織変革推進する「新FM デザイン思考」を提言する。

**活動内容** 「ワークプレイス」へのFM投資価値評価を、金銭的視点での定量評価のみならず、人間の「感性」や「心情」といった心理的視点、また、「働き心地」や「快適性」など身体的視点での定性評価にも焦点を当て、FM投資意義とその投資効果等を、経営者にとっても納得感のある「定性評価手法」を研究し、戦略経営 FMの普及を目指す。最近では AIの活用と Web3コンセプトの「場」の設計・デザインについての研究を深めている。

- 成 果**
1. 月例会（原則、毎月第3 木曜日開催）  
オンラインでのワールドカフェスタイルで、参加者相互に先行研究事例の紹介や意識共有 を行い、人間視点でのFM のあり方を討議。
  2. 具体的な研究テーマ
    - ・「働き方変革」を促進させる人間視点FM のあり方
    - ・経営と社員のハピネスを実現し持続するFM 手法
    - ・AI センシングやDX,IoT を活用した、健康、行動、幸福度の可視化によるワークスタイルの変革
    - ・ワークプレイス投資と幸福働との関係
    - ・FM 視点からのDAO (分散型自律組織) の研究
  3. 研究成果の発表  
日本オフィス学会誌への論文寄稿  
月例会での研究成果共有

**メンバー**

部会長：岡田 大士郎 HLD Lab

部会員 (50 音順)：井浦 博 トキオコーポレーション 石崎 真弓 ザイマックス総研 遠藤 淳子 大成建設  
大谷 英継 文京学院 貝塚 登美雄・萩原 芳孝 久米設計 清水 俊也・小松 祐輝 イトーキ 菅野 文恵ゼロイン  
高藤 真澄 T-FM コラボレーション Lab. 仲山 純加 内田洋行 那須 由理 富士フィルムビジネスエキスパート  
野深 裕也 構造計画研究所 林田 成男 大林組 三浦 梨紗 日建設計総合研究所

事務局：藤本文夫 JFMA

## はじめに

本稿では、FM 総務プロフェッショナルにとっての「心構え」と「心根の真情」を意識化し、人間の集合体である社会や組織における「FM 総務の志事（仕事）」のあり方と役割を再考していくことを目的としている。いわば、「FM 総務の哲学」ともいえる視座と視点から、進化形 AI(生成 AI ⇒ エージェント AI ⇒ AGI への進化)を活用した自律分散型社会の代名詞としてバズワード化している「Web3」時代における、躍動するコミュニティを価値化していくワークプレイスの設計思想と手法、そして運営・運用の具体的な実践スタイルを考察する。

## 1. 働き方改革の意味と「場」

まず始めに、AI が日常化しつつある新時代の「働き方」について、Web3 時代の未来志向的「働き方改革」でもある『ダイナミックコミュニティ・ワークプレイス』に関して当研究部会が研究を重ねてきた、思考法を紹介しつつ、FM 総務プロフェッショナルが活躍していく未来「場」の本義を考えてみたい。

労働法規に準拠した「労働」が「働くこと」と考えられている現社会の状況では、雇用者対被雇用者視点での「労働時間」、中でも「時間外労働時間」の問題が「働き方改革」の主論点の一つとなっている。

社会問題となる過剰労働が引き金となり、「働き方」を見直す政府の動きは歓迎されるものの、本来、「働く」とは、われわれ「人間」にとって、豊かで幸福な社会を創造していく活動の原点であり、働く人一人ひとりが、人生の充実感や幸福感を感じながら、自律的にワクワクして取り組むもの、と筆者は考えている。つまり、「働くこと」と「暮らすこと」はシームレスなものであり、「ライフ・アンド・ワークインテグレーション」、つまり、人生時間を社会に提供する価値創造活動が「働く」の本意。そして、人生時間の中でワクワクして働く「幸福働」(Happy Working)こそが、本来の「働く」ことの本義であり、「働き方改革」とは、Happy Working の実現に向けたさまざまな社会変革への挑戦と考えている。

しかしながら、現実には「労働時間」という拘束的な就労時間の中で、組織社会に管理された「働き方」が社会常識となっており、組織社会が取り組む施策は、細分化された組織の事情もあり、主として長時間労働や残業時間の削減が解決すべき課題ととらえられる傾向にある。

## 2. 「働き方」と「働く」の再定義

### (1) 働き方とは

「働き方」を語る場合、「働く人」は会社等組織に帰属して仕事（労働）をするという暗黙の前提条件が存在する。雇用者と被雇用者の関係の中で「働かせる」「働かされる」的な意識が、今の組織社会での暗黙的意識となっている。

かつて「裁量労働制法案」が修正を余儀なくされた背景にある実態把握調査においても、裁量労働で働く人たちが「働かされる」との前提で総労働時間が語られており、働く人たちの自由意思として「働く」主体性が議論されていないこと自体が、今の日本の「働き方改革」の本質を歪めている要因の一つと考える。

本来、裁量労働制で働く人たちは、個人事業主的に自主性を尊重された労働形態であり、組織側との価値創造契約（成果主義と呼ばれる形態）により、組織側から「働かされる」のではなく、自立的に裁量範囲を与えられている独立した個人事業者のごとく、組織側とアライメントを取りながら「働く」人たちのはず。

自主性に任せる働き方には、組織での就業、つまり「拘束時間」としての労働時間や残業時間という概念とは別の「生活時間」の中で価値創造活動を行っている実情を認識しておくことが必要である。しかし議論の多くは、就業時間内の活動のみが「労働」のごとく定義され、画期的イノベーションにつながるような、新しいアイデアのひらめきや創造的な思い付きについては、通勤電車の中や風呂に入っている時にひらめいたとしても、それらは「仕事」とは見なされないことが一般的。

一方、働き方の多様性を余儀なくされたパンデミック後には、リモートワークやサードプレイス（在宅）ワー

クが働き方議論の俎上に上ってきたことはターニングポイントとなった。

## (2) 働くとは

「働く」とは価値創造活動であり、組織に雇用されて働くスタイルであっても、裁量権を持つ知識労働者は、就業時間に縛られないワークスタイルを自分自身でデザインできるように環境を整え、制度そのものを弾力的に再構築していくことが「働き方改革」の本質である。

しかし現実社会を見ると、組織の経営方針に従い、FM 総務部門や人事部門等の管理部門は、既存の枠組みの中で、働いている人々を「管理」し「就業時間」を順守させて、働く人々の成長を促す名目の下「指導・育成」の方針で、働き方を管理・監視している労働環境が、日本社会の「働き方改革」の実態といえる。

## (3) 働き方改革

本稿で提言する「ダイナミックコミュニティ・ワークプレイス」のFM デザイン思考、換言すれば、「働き方改革新思考」とは、組織内のFM 総務人事部門等が果たす組織や社会基盤を支える専門性に加え、組織社会の固定観念や思い込み、ないしアンコンシャスバイアス（常識の非常識感）を変えていく「組織社会の意識変革」のファシリテーションプロセスを、FM 総務人事プロフェッショナルが周到に計画し実行していく社会「場」づくりの思考法ともいえる。「場」づくりとは「組織集団意識」の変革推進であり、経営や関係部門とのアライメントをとりながら推進していくリーダーシップマネジメントといえる。筆者は、インハウスFM 総務経験を通して、戦略的なFM 総務人事を担うプロフェッショナルは、今こそ、視座を高めた社会視点での働き方をプロデュースしていく役割が求められていると思っている。では、どのように取り組んでいけばよいのであろうか。

## 3. 「ワーク・トランスフォーメーション(WX)」がもたらすオフィス概念のパラダイムシフト

### (1) オフィス概念の変化

決められた時間と決められた場所で、人々が集合し交流しながら働く場所を「オフィス」とした概念、英国

産業革命時代からの300年の歴史において、オフィスの概念や働き方ワークスタイルは、時代とともに変遷変化し進化を遂げてきた。

今やバーチャル・リモートワークスタイルが定常的となり、物理的な「オフィス」の役割と必要性が問われている。

## (2) 働くことの意味と意義

日本社会で「仕事(労働)」に対する意識と、「働くこと」への向き合い方が少しずつ変わり始めている。人命との引き換えに、「働き方改革」の社会気運が高まり、2019年4月1日からは、現代労働事情に即した「労働関連法規」が見直され、組織側(雇用者)の責任と義務の範囲も再考される流れの中で、被雇用者である従業員(社員等)にとっての「働くことの意味と意義」を再定義するムーブメントがおきている。

一部の企業経営者は、物理的な場、リアルオフィスなどなくてもリモートで仕事はできるとの思いを抱くケースもあるようだが、果たしてこの意識は、「組織に属して働く人々」や「自立的に活動し働く人々」、そして「企業・公共・団体・学校等各種法人組織」にとって、さらには、日本社会や人類にとってウェルビーイングを醸し出し、「幸福な社会」「幸福な組織」、そして「幸福な家庭」「幸福で豊かな人生」を共創していくことになるのであろうか。

## 4. 「オフィスのあり方」と「人間のあり方」

「働くこと」と「生きること」、人生における働く意味と価値とは？

### (1) オフィスのあり方

「オフィスのあり方」を未来定義するには、「人間のあり方」をベースとした考察と、時代や社会事情に適応させていくイノベティブ思考が必要である。

例えば、オフィス機能の一つを「働く」場所と仮定義してみよう。そこで「働く」主体は、人間「個」であり、企業等の組織は、人間「個」の集合体としての概念的な「器」であるとともに、人間「個」の相互知的交流を通じ「集合知」を蓄積増幅させて、新価値結合たるイノベーションを湧き起こす「場」と定義できる。「場」に集う人間「個」の働くこと

の本質は、人間が持つ「付加価値創出力」と「新価値創造力」の創発行為・行動により、脳力や能力を、人類社会へ還元していく「人生の行動・行為」といえる。

## (2) 人間的視座

筆者は、この「行動・行為」を人間が人生を「生きること」そのものとの視座で捉えてみると、仕事で「働くこと」と、日常の暮らしや生活していくこと、つまり「生きること」は、人生時間の中では同軸でとらえるべきと考えている。

「仕事時間」と「生活時間」を別軸で認識して、「ワークライフバランス」、つまり、「均衡」と捉える視点もあるが、「仕事時間」と「生活時間」を「人生時間」の一部として位置付けて、「ライフ・アンド・ワークハーモナイゼーション」と「生き方の調和」を志向していく視座こそが重要と考える。

オフィスとは、働くための空間・時間に限定された「仕事場」だけではなく、人間が充実して豊かな人生を創造していくための「人生の暮らし場」的な視点も重要ではないだろうか。

## (3) 進化論的視点

そもそも、人間とは、ホモ・サピエンス（英知人）であり、ホモ・ルーデンス（遊戯人）であり、ホモ・ファールベル（工作人）でもあり、そしてホモ・シンボリクス（象徴人）といわれている。オランダの歴史学者ヨハン・ホイジンガは、人間を「ホモ・ルーデンス」（遊ぶひと、遊戯人）と呼び、遊び（ルードゥス）こそが他の動物と人間とを分かちつものであり、政治、法律、宗教、学問、スポーツなど、人間の文化は全て「遊びの精神」から生まれた、あるいは、あらゆる人間文化は遊び（エンタテインメント）の中において、遊びとして発生し、展開してきたものであると主張している。

筆者は「仕事」も「文化」的なものと解釈しており、「仕事＝働く」における「遊び（エンタテインメント）の要素」を見つめてみると「仕事とは何か」、また「働く意味とは」といった仕事の本質が見えてくる。

ホイジンガ曰く、『人間は、すべからく「遊者」である！』。人間は誰もが、子どもの頃からその原型的な

経験を持っており、エンタテインメントが生活の潤いとなっている現実を見るに、人間には「遊び」が必要なのである。

## (4) アンコンシャスバイアスからの意識脱皮

仕事を「遊び」ととらえることは、時間を忘れるほど没頭しても、疲れではなく心地良さや満足感を感じるようになること。しかし、現代社会において「仕事」は厳格で神聖なもの、そして「耐えること」であり、「遊び」とは正反対の意識概念となっている。

されど、ホイジンガの哲学が示唆するごとく、働く人々の意識に「遊び」心を宿らせる「場」を「オフィス」と再定義し、働く人一人ひとりが「面白さ」や「楽しさ」、そしてわくわく感性が漲る時空間に演出してゆけば「やる気」や「集中力」が高まり、組織のいわゆる「生産性」や「創造性」を触発させていくことができる、との意識変革への挑戦も必要ではないだろうか。

## 5. 現代組織社会における「オフィス概念」の 思い込み感と「管理・監視マネジメント意識」 からの解放

### (1) 働く場としてのオフィス

組織社会の常識や通念として、オフィスとは「働く場所」と認識されている。

企業等組織は、常用雇用する所謂「正社員」をはじめ、期間雇用社員、派遣労働社員、そして業務請負・委託社員などの一部を、企業等組織が定めた「働く場所」に出社または集合させて「仕事」に従事してもらうのが一般的な常識感。そして、集う人々の働き方の形態やミッションの違いはあるものの、各組織に共通している点は、「人間が担う価値創出活動」への期待値であり、組織はその創出された価値に対する「相応の報酬」を支払う資本主義社会の当たり前の構図。この組織意識の背景には、「報酬」の妥当性を評価し、「価値創出活動」が適正になされているか、そしてその行為・行動が、組織価値の向上と発展に資するものであるかの「判断」をするために、組織側が、働いている人々を「評価・管理・監視」する意識構造が定着し

ている。それ故に、働く場所としてのオフィスでは「管理・監視」されるのが当然の場所であり、仕事に集中することが是とされ、就業時間中に暮らしごと（いわゆるプライベート）の時間を費やすことは「サボタージュ」ととらえられてしまう組織スティグマ（偏見）が存在する。

## （2）ダイナミックコミュニティ・ワークプレイスとしてのオフィス

長年の間「当たり前」とされてきたこの「常識感」や「思考スタイル」のパラダイムが今変質しつつあり、組織側の経営管理職階層の人々にとって、働く場所としてのオフィス概念への思い込みを再認識していくことが必要である。

未来系オフィスは、必ずしも「固定場所」ではなく、社員等が、組織との合意のもと自律的に選択ができる「働く場」であるとともに、「人間の暮らし場」であり、また、人に優しく心地を整える「空間と人の場」としての概念をベースとした「場」としての認識にマインドセットしていくことが重要である。

## （3）Web3×AIドリブンの時空間創造を実現する FM 思考

その意識変革演出手法の一つが、Web3 コンセプトを応用させたAIドリブンのバーチャル空間やXRメタバースコミュニティの活用と運用であり、本稿で提言する「ダイナミックコミュニティ・ワークプレイス」の本義である。

「経営」は、人間の創造力を誘発させる「心知の交流場」として、また、「暗黙知のスクランブル交差点」的な「形式知の創発場」としての「場」づくりが求められる。さらに、文化・風土の醸成装置」や「価値創造に向けた実験場」的な「場」としての視点を考慮し、労働者が「遊びのごとく働く」、いわば、労働者をホモ・ルーデンスの集合として捉え、「創造性を高める幸福なオフィスのあり方」を探求していくことが未来社会に求められるFM思考の一つであり、「人と場へのFM投資価値研究部会」の継続的研究テーマである。◀

