

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会  
ファシリティマネジメントフォーラム2026

# 「社員がいきいき働く」を創る4ステップ

こころとからだのウェルビーイング 研究部会

---

# 内容

---

1. 研究部会活動の紹介
2. 「社員がいきいき働く」状態の実現に向けて
3. 研究部会参加のお誘い

# 研究部会活動の紹介

# こころとからだのウェルビーイング研究部会

設立:2018年

## ■活動目的

ファシリティマネジメントを通じて、人々のウェルビーイング（身体的、精神的、社会的に良好な状態）の実現に貢献し、笑顔と活力の溢れる社会を実現する。

ウェルビーイングに資するワークプレイスづくりについて研究

---

# ファシリティマネジメントの意義の変化

---

- ◆ ファシリティマネジメントの軸足は、コスト管理から価値創造へシフト
- ◆ 多様な人材が働きがいを感じ、高いパフォーマンスを発揮できる場を整備すること
- ◆ 優秀な人材が定着して、成長する組織の後押しをすること

## 過去（重要な視点）

ファシリティマネジメントは、主にコスト管理と財務情報の最適化に焦点が当てられてきた。

- コスト削減の重視（Cost Optimization）
- 財務指標（Financial Metrics）
- 効率的な資産運用（Asset Efficiency）

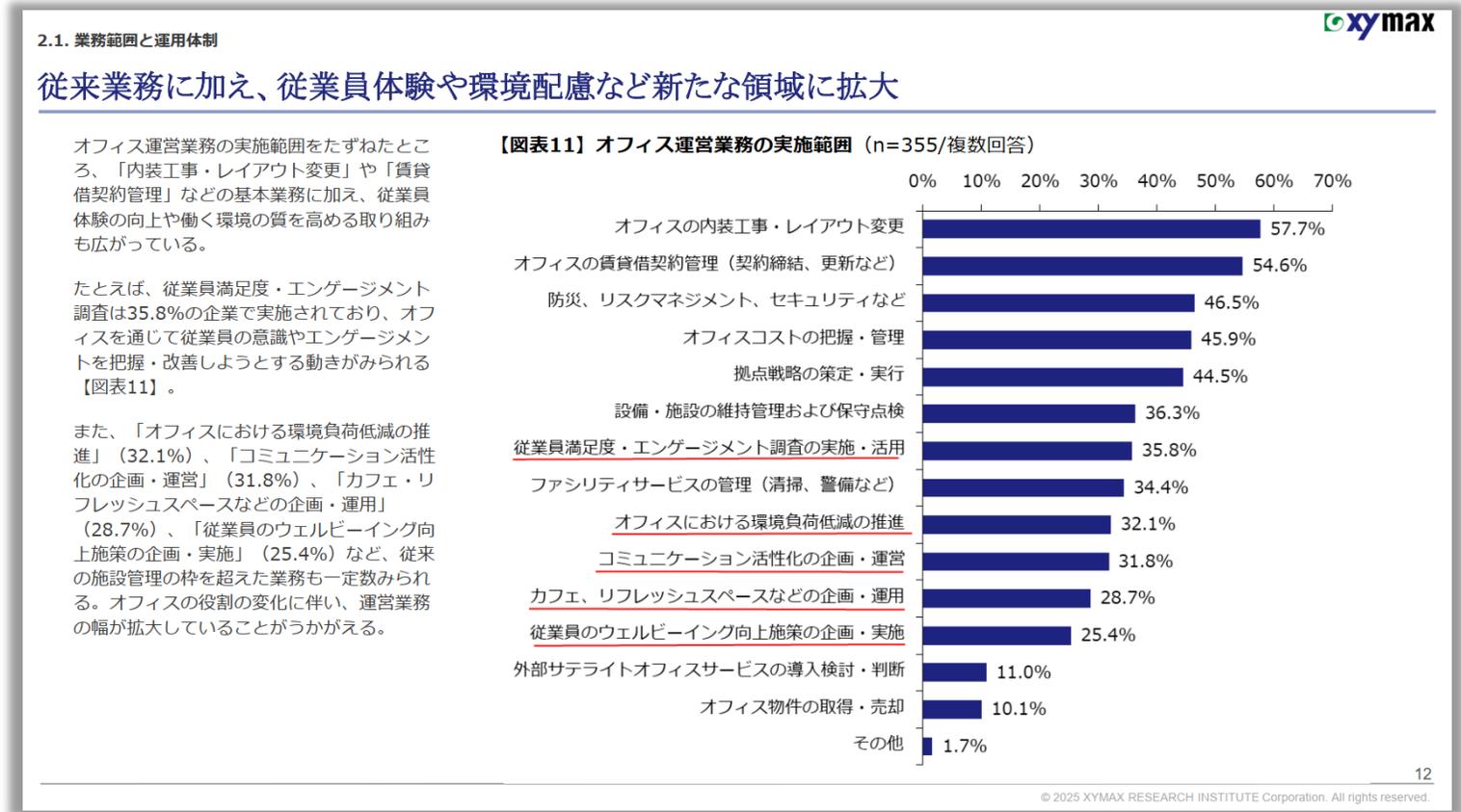
## 現在・未来（強化していく）

「人」や「組織」の知恵を価値に変換する、経営の中核機能へと進化していく。

- 人的資本経営（Human Capital）
- 健康経営（Well-being）
- 非財務情報の開示（ESG）

# 「総務部門」の取り組み

- ◆ 総務部門向けの調査結果（2025年11月公開）
- ◆ ファシリティ関連だけでなく、健康経営やエンゲージメントなどHR領域の業務も担当



## オフィス運用に関する実態調査（ザイマックス総研）

## ウェルビーイングとは

- ◆ 世界保健機関（World Health Organization：WHO）は、各国が協力して人々の健康を守り、増進するために設立された国連の専門機関
- ◆ 1948年4月7日の設立と同時に、世界保健機関憲章が発効

### 『健康』の定義（世界保健機関憲章前文）

（原文）

Health is a state of complete physical, mental and **social well-being** and not merely the absence of disease or infirmity.

（翻訳例）

健康とは、単に病気や虚弱でない状態のことではなく、身体的、精神的、**社会的に完全に良好な状態**であること。

[世界保健機関憲章の日本語訳全文（外務省）](#)

# 健康経営とは

- ◆ オフィスは知恵を引き出す「知的生産の場」としての資本である
- ◆ 個人の自立と自律支援のため、主体的に選べる環境と“場”の高度化が不可欠
- ◆ 従業員の健康の維持・向上への取り組みはコストでなく投資である

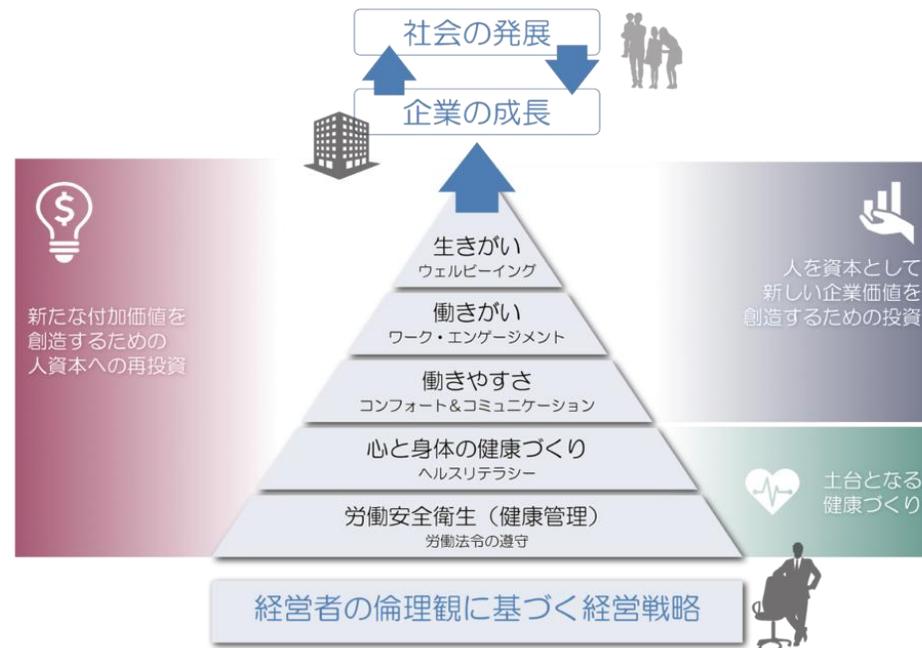
## 健康経営2.0：健康経営の深化の時代

「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康を経営的視点から考え、**戦略的に実践**することを意味しています。

## 健康経営3.0：変革と共創の時代へ

**人的資本の変革（HCX）**への取り組み

- ① パーパス経営の推進
- ② 人的資本の再配置
- ③ 人財マネジメントへの転換



健康経営とは（特定非営利活動法人健康経営研究会）

# 健康経営による投資効果



健康経営への投資は  
大きなリターンがあるという報告もある



## 不健康な社員

- 生活習慣病の発症リスクが高い
- ストレスを多く抱えている
- 仕事に対して前向きに取り組めない 等

生産性が低い

離職リスクが高い

優秀な人が集まりにくい

投資

戦略的に実践

ファシリティ・ICT・制度  
など

## 健康な社員

- 生活習慣病の発症リスクが低い
- ストレスが少ない
- 仕事に対して前向きに取り組める 等

生産性が高い

離職リスクが低い

優秀な人が集まりやすい

**こころ** **社会心理学的** (士気、忠誠心、帰属意識、ストレス軽減)

**からだ** **人間工学的** (ユニバーサルデザイン、ヒューマンスケール、安心・安全)

個人と組織の**ウェルビーイング**



ワークプレイスの**整備と運営維持**

5つの**S**

**S**ound(音のコントロール) / **S**ight(視線のコントロール) / **S**pace(距離や密度) / **S**witch(選択の容易さ)

**S**ynergy (心理的安全性・相乗効果・人間関係構築の触媒)

# 研究テーマの全体像

## 人間工学的アプローチ

物理的・仮想的な空間構築と、それらをストレスなく、高度に活用する施策の推進

### 個人のウェルビーイング

- ① アブセンティズムの解消
- ② プレゼンティズムの解消

### 個人がいきいきと働く

- ① ワークエンゲージメントの向上
- ② 活動の変容

### 組織のウェルビーイング

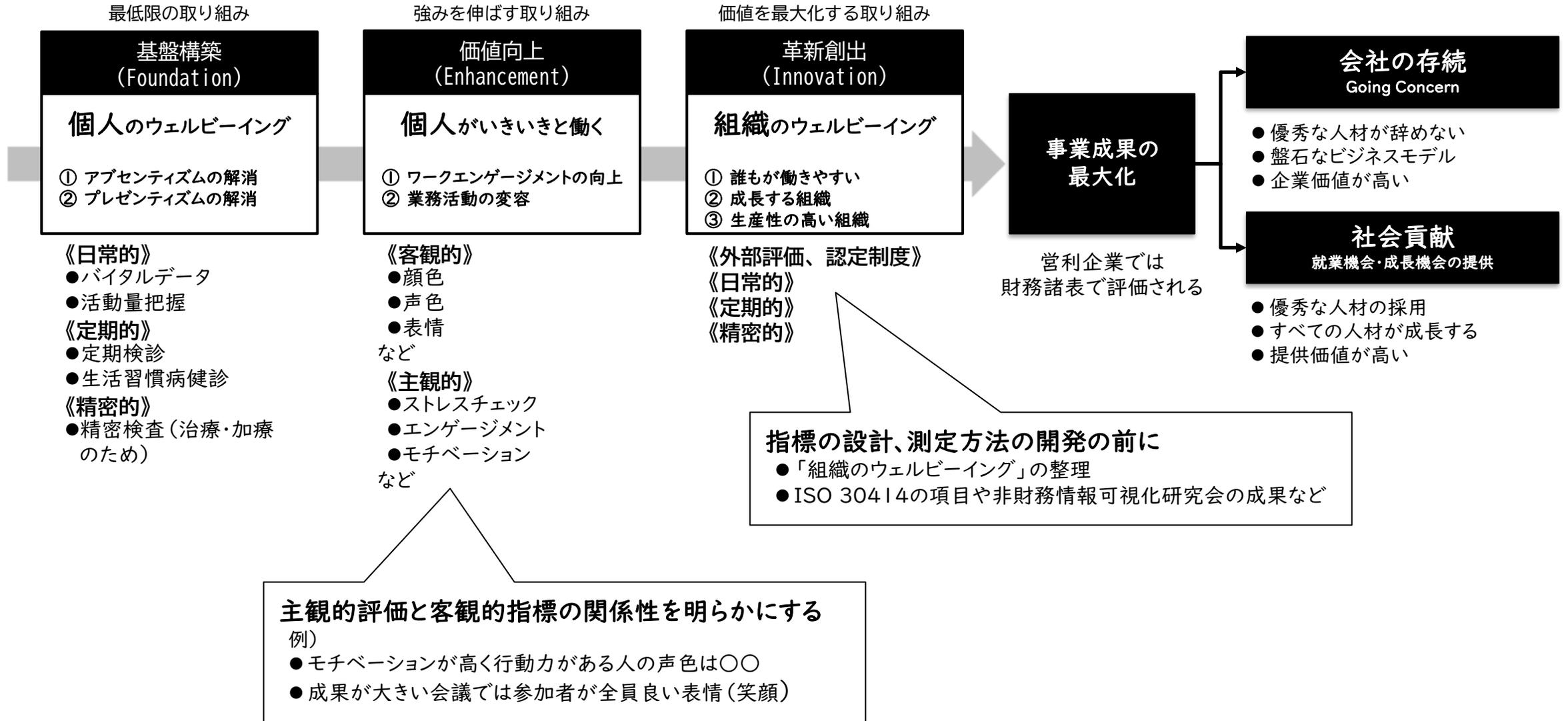
- ① 誰もが働きやすい組織
- ② 成長する組織
- ③ 生産性の高い組織

事業成果の  
最大化

心理的安全性を高め、仲間とのつながりや役割分担で組織力を発揮する施策の推進

## 社会心理学的アプローチ

# 議論の概観(全体像)



# これまでの活動成果（新型コロナウイルス感染症対策調査報告）

- 新型コロナウイルス感染症が流行し、生活・職場に多様な対策が導入された。
- FM分野でも緊急事態宣言直後から指針やアイデアが相次ぎ、現場の取り組みが支援された。
- 情報と事例を整理し、オフィスの感染対策をまとめた本資料を実務の一助かつ記録として公表した。

ワークプレイス関連の  
感染対策ガイドラインの収集

ファシリティ内の  
エリアごとに対策を整理

ガイドラインに対する  
現場の実態（事例等）を収集

## 【対策の視点】

- ① 侵入対策（有症状者を入れない）
  - ② 接触対策（菌・ウイルスに触れない）
  - ③ 追跡対策（いざというとき、接触者を特定できる）
- さらに、**不安に押しつぶされない職場雰囲気**の形成



# これまでの活動成果（調査手法開発トライアルレポート）

- 個人のウェルビーイング向上に寄与するイベントをヒアリング調査から抽出した。
- 企業として推進できる施策のアイデア出しと、ペイオフマトリクスによる優先順位付け手法を実践した。

## ヒアリングの実施

- ウェルビーイングな人の人生をストーリーで振り返り
- 「ウェルビーイングに大切なキーワード」を洗い出す

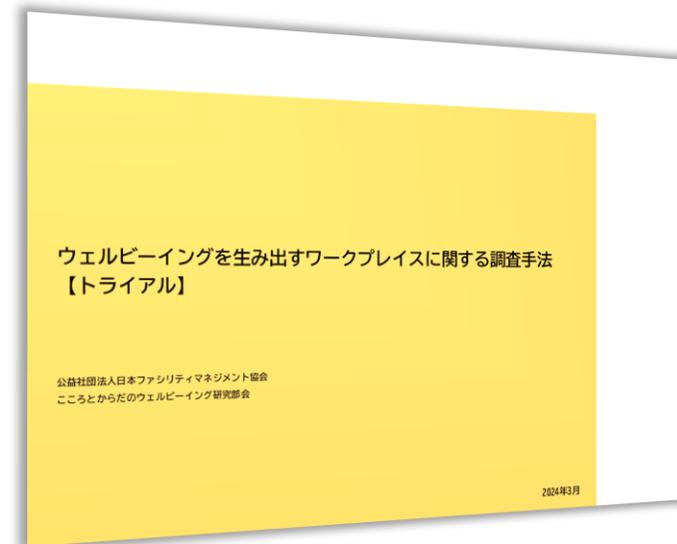
「幸福」や「働きがい」など、人の価値観に踏み込んだ場合、どのようにアクションすれば良いかわからないと悩むファシリティマネジャーが多い。

## 結果のまとめと分析

- 共通する要素は何か？
- 影響が大きい要素は？

## FMの方法論への展開

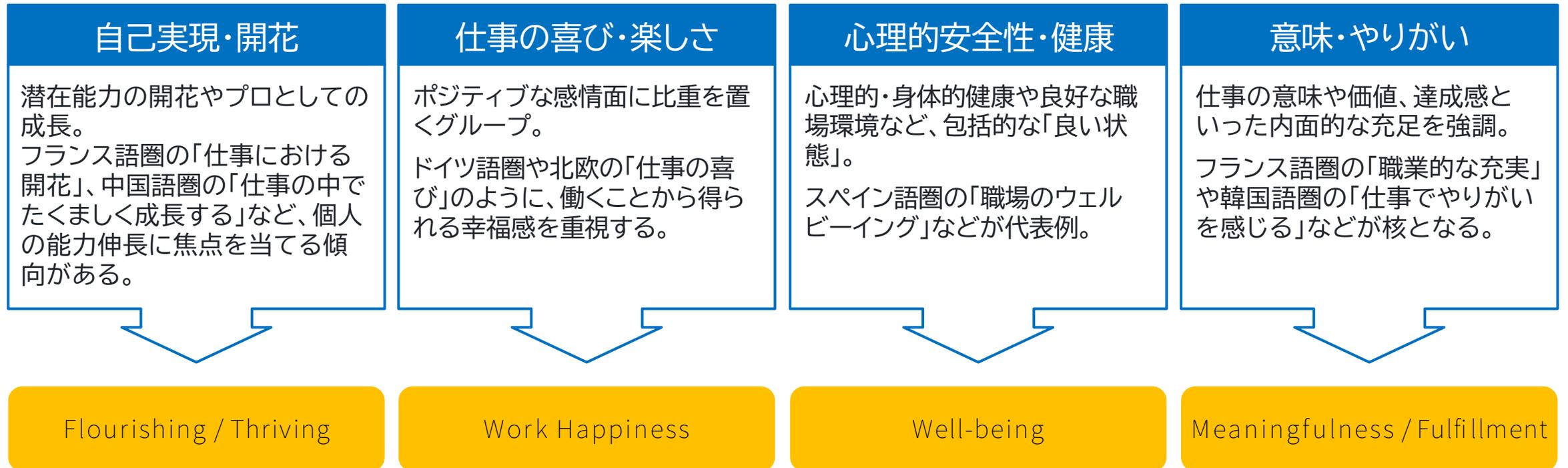
- FM領域として取り組むべきテーマに整理
- 推進する施策の明確化



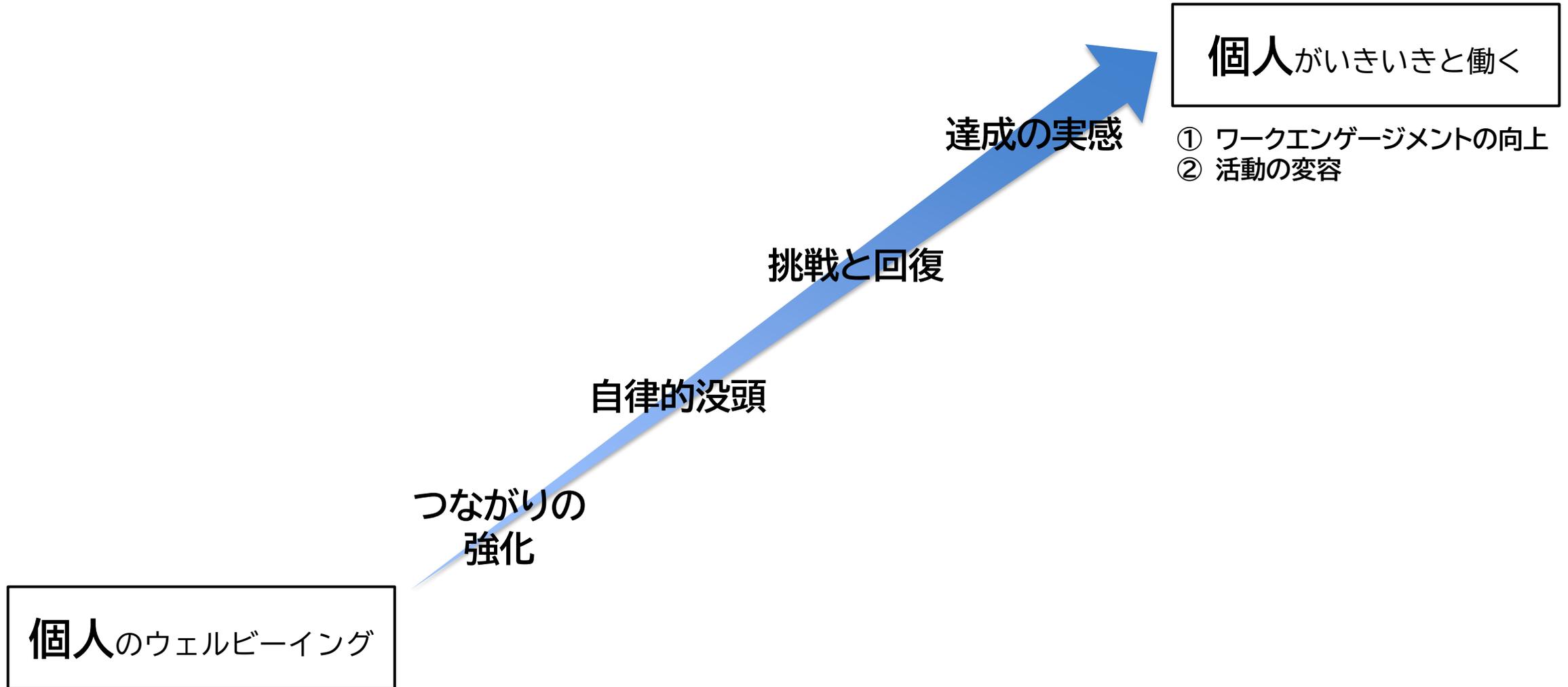
# 「社員がいきいき働く」状態の実現に向けて

# 「いきいき働く」とは？

- ◆ 「いきいき働く」という概念は、文化や言語圏によって重視する価値観が異なる
- ◆ その言語圏の HR・職場ウェルビーイング・ポジティブ心理学の文脈において、インタビュー記事・研究・ガイドライン等で繰り返し使われている言葉を4つのカテゴリーに整理



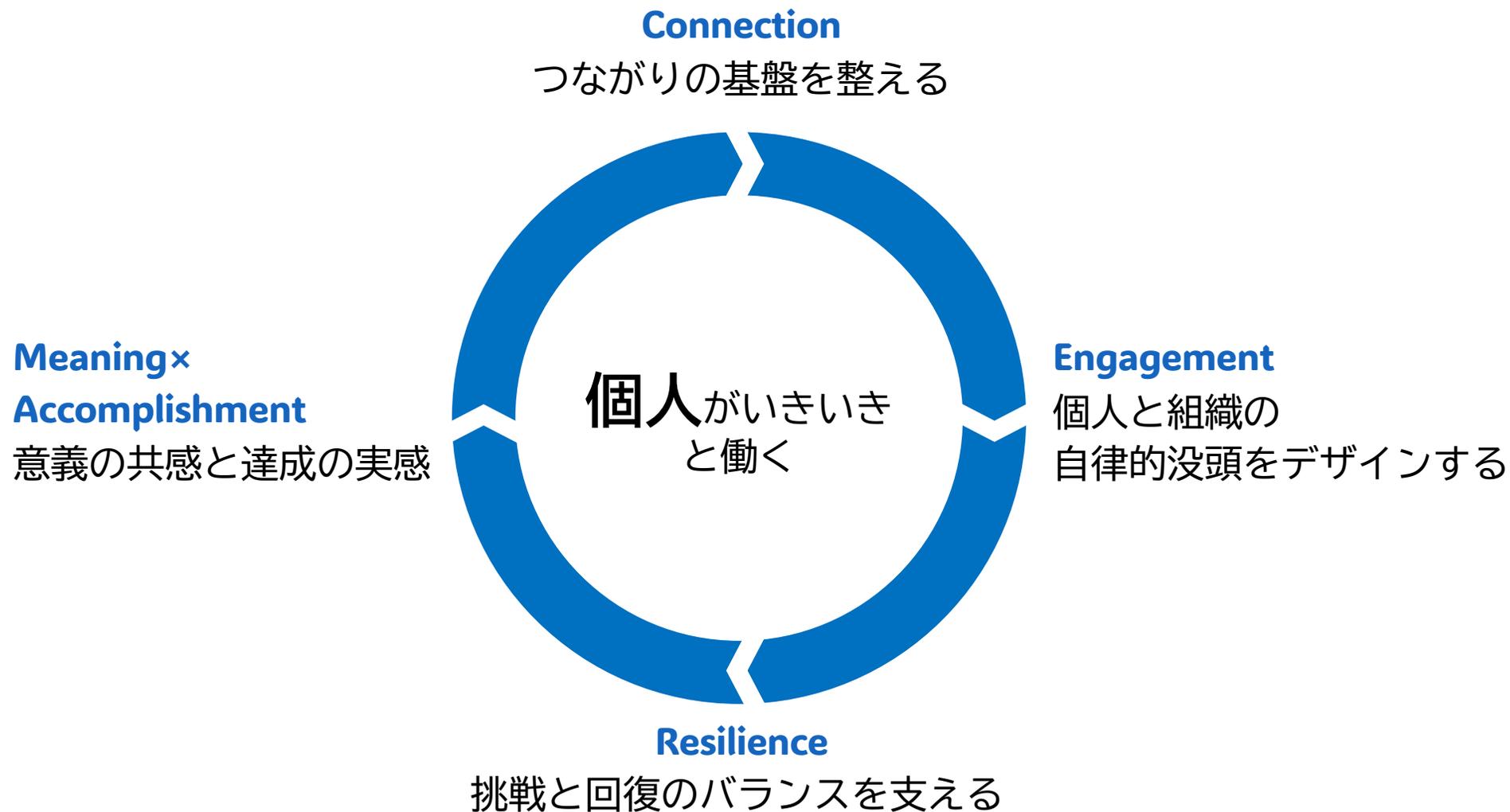
# 「いきいき働く」を実現する4つのステップ(2025年度版)



---

# Thriving = Vitality (活力) × Learning (学び)

---



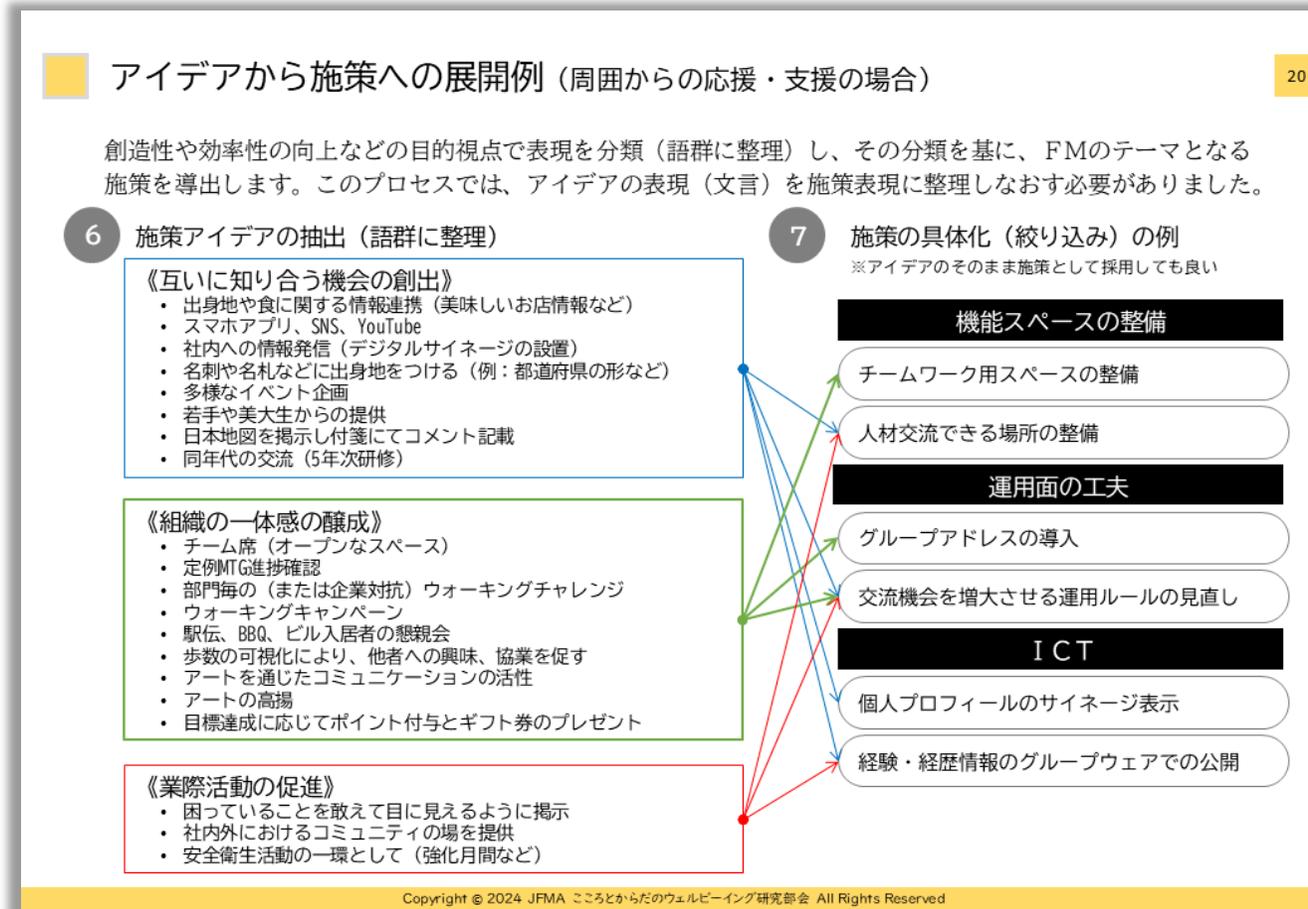
## 研究部会独自のモデル

- ◆ PERMAは、人が幸福を感じる心理的構成要素を示したポジティブ心理学の論理モデル
- ◆ 心理学は『感情』を扱うが、FMでは『行動を支える物理的・心理的環境』として捉え直す必要がある
- ◆ FM視点で再構成したCERMAモデルを提唱したい

| ポジティブ心理学による構成要素  |        | 場づくりとマネジメントの観点で再構成 |                  |
|------------------|--------|--------------------|------------------|
| Positive Emotion | 前向きな感情 | Connection         | 信頼・協働・つながりを促す機能  |
| Engagement       | 熱中・没頭  | Engagement         | 没頭と裁量を支援する機能     |
| Relationships    | 良好な関係性 | Resilience         | 回復・再起のための機能      |
| Meaning          | 意義・目的  | Meaning            | 目的・目標と貢献を実感できる機能 |
| Accomplishment   | 達成・成長  | Accomplishment     | 達成と成長を可視化する機能    |

# つながりの強化から始める理由

- ◆ 「ウェルビーイングに関連するライフイベントとファシリティとの関連性に関する調査」で導出された施策から、つながりを強化を最初のステップとした



## 「組織のウェルビーイング」につながる取り組み

- ◆ 「組織のウェルビーイング」には、創造性と効率性の向上と、一人ひとりの行動変容が必要
- ◆ 誰もが目標達成を目指して継続して成長することにより、組織全体の変容をドライブする

やり方を変えて新たな価値をより多く生み出す  
“賢明”に働いただけからの脱却

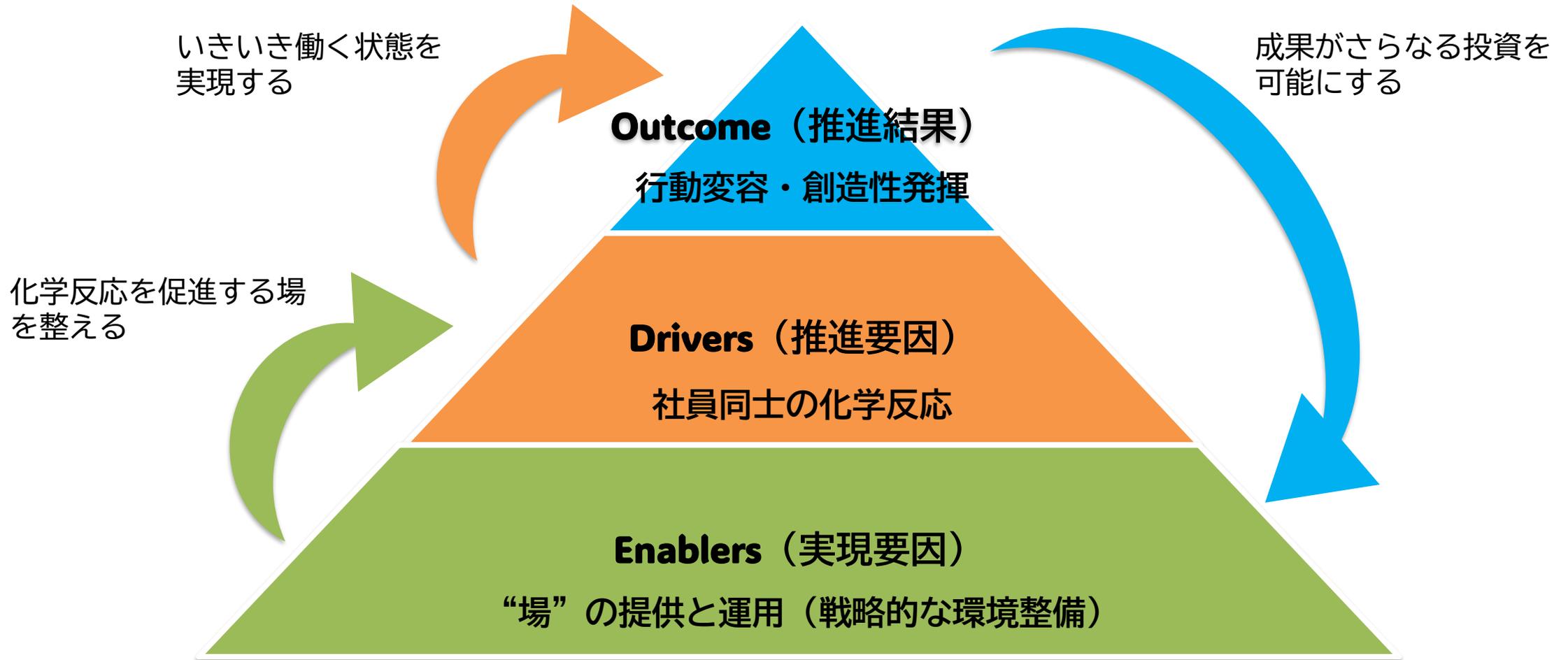
$$\text{生産性} = \frac{\text{創造性}}{\text{効率性}}$$

- 自ら率先して取り組む姿勢
- 仲間と仕事の成果を分かち合う
- 個の力発揮とシナジー効果
- ストレス・レス

- ✓ 活力
- ✓ 学習
- ✓ ワークエンゲージメント

仕組みを変えて時間とコストなどの無駄を取り除く  
“懸命”だけからの脱却

# 「個人がいきいき働く」実現の3層構造と循環サイクル



# 部署を超えた「つながり」の強化

仲間同士が互いに支え合い切磋琢磨して高い成果を生む、小規模で緊密なチーム関係構築が出发点

|      | オペレーティブ・ワーク<br>(マニュアルドリブン)  | イノベーティブ・ワーク<br>(ナレッジドリブン)                     |
|------|---|---|
| ソロ   | 検索、確認、読み込み<br>作業、加工   | 探索、情報整理、分析<br>言語化・視覚化                         |
| デュオ  | 指示・依頼、<br>報告・連絡、<br>共有、周知、確認  | 相談・助言、<br>協同、意見交換、意思決定、<br>対話、交渉・調整、<br>発散・収束 |
| チーム  |   |   |
| スカッド | 仲間づくり（信頼感、価値観、一体感）<br>Peer効果（切磋琢磨、他山の石）<br>「場（Place/Opportunity）」の特性を利用 |   |

「インプット：アウトプット」「定型：非定型」など軸でも分類できる

## 「コミュニケーションの活性化」や「コラボレーションの強化」

- ◆ 多くの組織で、オフィスづくりの課題となるテーマ
- ◆ オフィスが人間関係の強化につながる触媒となり、強い組織を目指す
- ◆ どのような状況をつくりだすのか、目的で整理

偶然の出会いや雑談・越境コミュニケーションが自然に発生

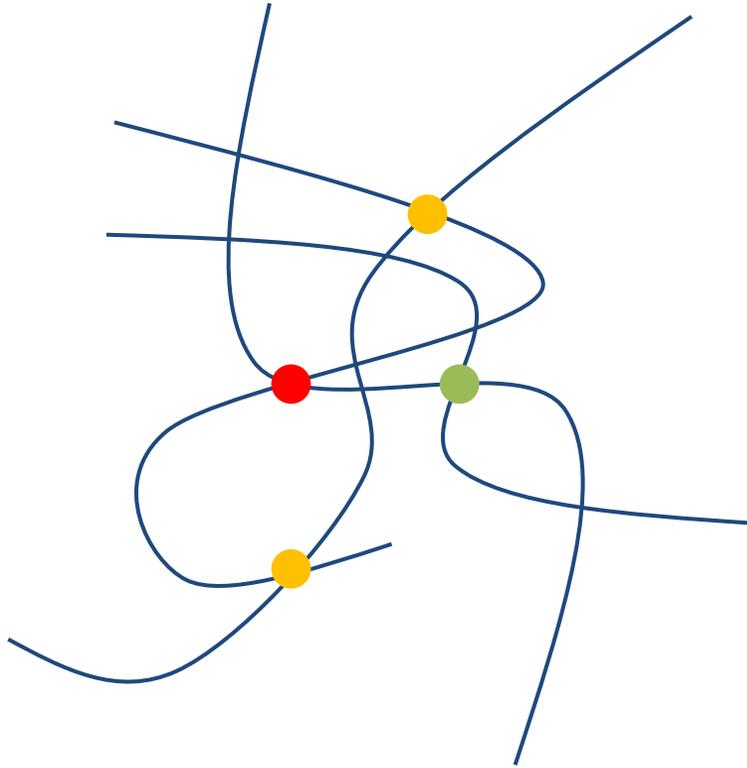
「狙っていなかった価値ある発見」を共有

バラバラの活動や人の動きが、意味ある方向に自然に揃う

# 偶然の出会いや雑談・越境コミュニケーションが自然に発生

## カジュアルコリジョン (Casual Collision)

出会うきっかけを増やしつつ、探索・調整コストを下げる「場づくり」



### ↑ 創造性 (分子) への作用

- 個々のアイデアや試行が、組織のミッションや顧客価値と一本の線につながる
- 施策がプロジェクトや事業、業務へと実装されやすくなる

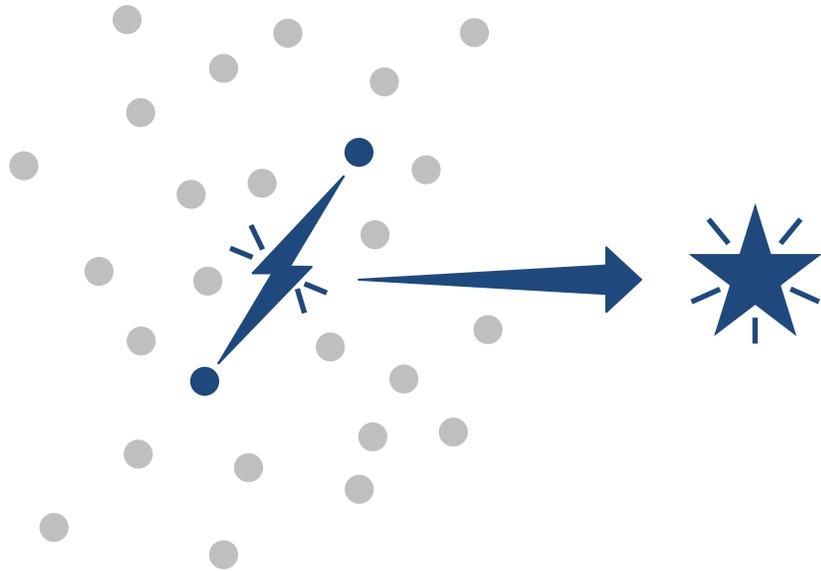
### ↓ 効率性 (分母) への作用

- 情報・意思決定・業務プロセスが、タイミング良く連動する
- 手戻り・待ち時間・多重作業・無駄な報告が減る

# 「狙っていなかった価値ある発見」を共有

## セレンディピティ (Serendipity)

偶然を価値ある発見に変える、創造性ドライバー



### ↑ 創造性 (分子) への作用

- 偶然の情報や出会いが、新しい仮説・企画・ビジネス、改善につながる
- 「テーマAに関する雑談をしていたら、より価値の高いテーマBに気づいた」といった転換

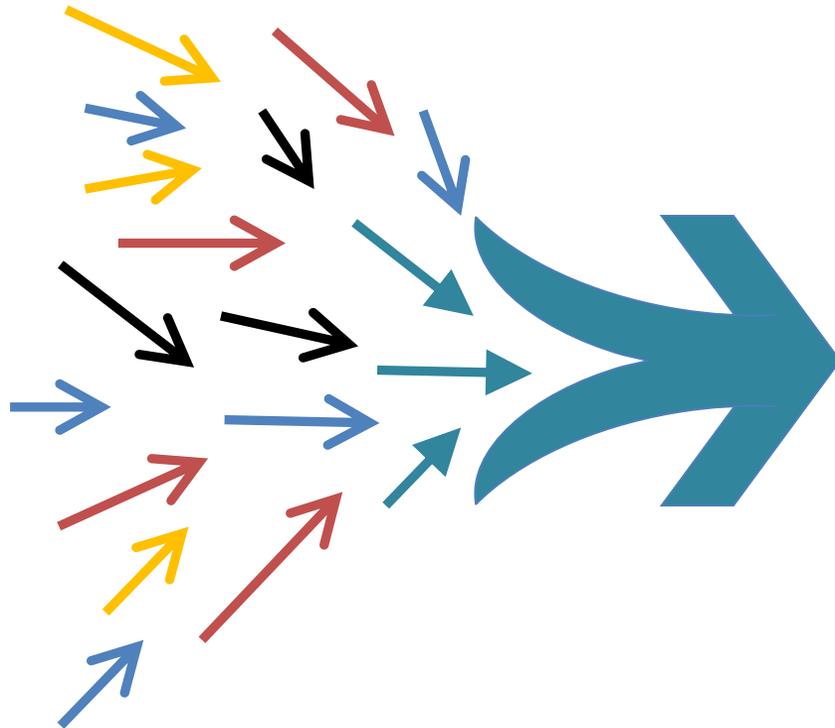
### ↓ 効率性 (分母) への作用

- 一見する「寄り道」になりうるが、長期的には「ムダなチャレンジ」を減らし、有効な打ち手に集中できる

バラバラの活動や人の動きが、意味ある方向に自然に揃う

## シンクロニシティ (Synchronicity)

「阿吽の呼吸」で創造性を組織の成果につなげ、効率性も高める整流機能



### ↑ 創造性 (分子) への作用

- 個々のアイデアや試行が、組織のミッションや顧客価値と「一本の線」になる
- プロジェクトや事業へと実装されやすくなる

### ↓ 効率性 (分母) への作用

- 情報・意思決定・業務プロセスが、タイミング良く連動する
- 手戻り・待ち時間・多重作業・無駄な報告が減る

# 研究部会参加のお誘い

---

# 2025年度の取り組み

---

## ■メインテーマ

### 1. メンバー以外も活用できるマネジメントモデルの開発

「ウェルビーイングに関連するライフイベントとファシリティとの関連性に関する調査」の結果から導出した施策とその検討プロセスなどのモデルの公表や、業務に役立つツールの開発。

### 2. 対象と目標

『こころ』と『からだ』を、それぞれ『社会心理学的』と『人間工学的』に深掘りし、個人だけではなく組織のウェルビーイングに拡張しファシリティマネジメントの戦略や計画、評価手法に落とし込む。

## ■活動計画

### 1. 研究会（月1回定例会、Teamsによる逐次検討）

個人と組織のウェルビーイング向上のための施策、結果および成果の評価のための指標設計および調査手法を検討する。検討にあたり、規格や制度など既存の知見や成果を最大限に活用する。

### 2. 調査企画

先進的な企業の見学、ヒアリングやアンケートなどを通じて、働き方やウェルビーイングの変化を把握し、記録する。

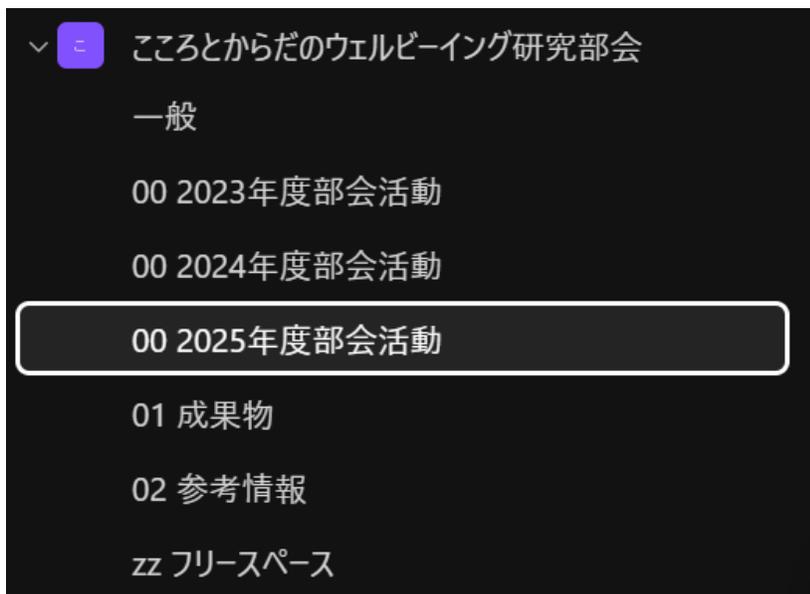
### 3. 研究成果等の公表

ファシリティマネジメント・フォーラムなどで研究成果や実践の手引きなどを発表、シンポジウムなどによる意見交換の機会の創出。また、他の研究部会と適宜連携する。

# ハイブリッド定例会とTeamsの活用

定例会  
(JFMA会議室+Teams)

基本的には毎月第一水曜日(18:00~19:30)  
別途見学会を実施



## 一般

- 部会員、事務局からの情報発信、意見交換

## 各年度部会活動(年度単位で情報集約)

- 定例会の議事や議事録、中間成果物の共有
- 定例会以外の意見交換、協議

## 01 成果物(年度ごとフォルダに整理)

- 内容や体裁を整えたコンテンツ

## 02 参考情報

- 部会員と事務局の情報発信、その他意見交換

## zz フリースペース

- 部会員同士の交流、自社の課題の相談
- 情報発信や意見募集(部会活動とは関係ない内容OK)

# 参加申込、お試し参加申込

研究会 最新情報

■2025/07/01 ファンリディマネジャー必修『運営維持の業務視点』心がまえ編・マネジメント編

運営維持部会にて「FMer必修『運営維持の業務視点』心がまえ編・マネジメント編」さっかけつくり」を作成し、企業等で運営維持業務に係るファンリディマネジャーの方々、原告に立ち寄り「みんなが生き生きと働きやすいファンリディを求めて」をテーマに活動するきっかけとなる手引きとして、ファンリディマネジャー必修『運営維持の業務視点』心がまえ編・マネジメント編「さっかけつくり」を作成しました。ファンリディマネジメント業務の中で、活動する「きっかけ」としてご利用いただければ幸いです。

■2025/04/24 東日本大震災から11年、被災地から学びその教訓を生かす...

2024年11月に実施した品質評価手法研究会 会報レポートを公開します。2024年11月9日～10日、部員5名が宮城県石巻市、女川町を訪問し、現地の地元の皆さまとの交流から得た教訓など、これからのファンリディマネジメントに活かさなければならないという思いを以て、この報告書をまとめました。上記リンクページの「巻頭・報告書等」2024年 石巻・女川合宿報告「東日本大震災の教訓を学ぶ」をご覧ください。

■2024/10/28 YouTube「JFMA CHANNEL」各研究部会紹介動画を公開中！

YouTube【JFMA CHANNEL】にてJFMA調査研究部会についてのご紹介までしております。「研究会ってなんだ？」から各18研究部会の活動内容についてまで、各部会ごとに動画をご用意しています。興味のある部会をぜひ覗いてみてください！

■2023/04/24 JFMA JOURNAL R6 (ジャフマジャーナル別冊) 調査研究部会特集号2023 発行！

JFMA機関紙 JFMA JOURNAL(ジャフマジャーナル)の別冊号、「JFMA JOURNAL R」シリーズの第6弾！【特別編 ESG/SDGsとファンリディマネジメント。】JFMAには18の研究部会があり、それぞれのテーマで活発な活動を行っています。今回、多くの部会が、ファンリディマネジメントのあり方を大きく変えようとしているサステナビリティ変革の潮流に対して、それぞれの領域におけるレポートを作成し、一冊にまとめました。本誌は、2023年に調査研究委員会SDGsタスクフォースが中心となり取りまとめ発行したSDGsタスクフォースレポート2021「SDGsで変わるファンリディマネジメント」(入門編)として各部会において展開したもので、各部会が一つのテーマに取り組みという取り組みの成果でもあります。皆さまのSDGsの取り組みのヒントにいただければ幸いです。【発行先】 部会事務局

各研究部会の紹介・参加申込み

- ・研究会に参加希望の方は、下記申込フォームよりインターネットにてお申込みください。(研究会への参加には「JFMA会員」資格が必要です)
- ・「参加」及び「お試し参加」申込フォーム
- ※ お試し参加 及び 正式参加申込みにつきましては、「一度に2研究会まで」とさせていただきます。
- ※ 入力フォームから申込できない場合には、担当までご連絡ください。

- |          |                        |
|----------|------------------------|
| マネジメント研究 | FM 戦略企画研究部会            |
|          | FM プロジェクトマネジメント研究部会    |
|          | リスクマネジメント研究部会          |
|          | エネルギー環境保全マネジメント研究部会    |
|          | CRE マネジメント研究部会         |
| 施設事例研究   | 人と場への FM 投資価値研究部会      |
|          | こころとからだのウェルビーイング研究部会   |
|          | インフラマネジメント研究部会         |
|          | キャンパス FM 研究部会          |
|          | ヘルスケア FM 研究部会          |
| 固有技術研究   | 公共施設 FM 研究部会           |
|          | ユニバーサルデザイン研究部会         |
|          | 運営維持手法研究部会             |
|          | 品質評価手法研究部会             |
|          | FM 財務評価手法研究部会          |
|          | オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会 |
|          | コンピュータ活用研究部会           |
|          | BIM・FM 研究部会            |

# こころとからだのウェルビーイング研究部会