

インハウス・ファシリティマネジャーのための ウェルビーイング戦略

概念構造と実践的枠組み（研究部会活動のまとめ）

（公社）日本ファシリティマネジメント協会 こころとからだのウェルビーイング研究部会

2026年3月

目 次

はじめに：ファシリティマネジメントのパラダイムシフトと新たな使命.....	2
第1章：ウェルビーイングを組織力に変換する基本の構造とアプローチ.....	5
1. 先行研究の動向と本モデルの理論的貢献.....	5
2. ウェルビーイングの定義と現代における経営課題.....	7
3. FMによる介入の「2つのアプローチ」と「5つのS」.....	8
4. 「個人の健康」から「組織の活性化」へ連動する因果関係.....	9
第2章：経営成果に結びつけるための「3段階アプローチ」と効果測定の精緻化.....	10
1. 事業成果に結びつけるステップ.....	11
2. 最終的に目指すべき「事業成果の最大化」の構造と財務目標への貢献.....	12
3. 施策評価指標のツリーの構築と失敗時の詳細な要因分析.....	12
4. コラボヘルス（多部門協同）による施策の推進.....	14
第3章：非財務情報開示時代におけるFMの戦略的価値と国際規格の活用.....	15
1. 人的資本経営の台頭と非財務情報の重要性.....	15
2. 企業価値向上とFMを結ぶ国際規格の連動構造.....	15
3. 「ISO 25554」とアウトソーシング戦略への落とし込み.....	17
4. 職場環境の質がもたらす4つの戦略的貢献.....	18
5. 価値を「可視化」するファシリティマネジャーの使命.....	19
第4章：「CERMA（サーマ）モデル」の提唱ー心理学とFMの融合ー.....	20
1. ポジティブ心理学からFMへの変換（なぜPERMAをそのまま使わないのか）.....	20
2. CERMAモデルとは何か.....	20
3. 「社員がいいきいと働く」を創るCERMAの4ステップ.....	21
4. ウェルビーイングを組織の力に変える3層構造とサイクル.....	25
5. 目指すべき職場像とスクワッドの育成.....	26
第5章：利用者の要求を施策へ変換する実践的プロセス.....	28
ステップ1：ライフチャートによるインサイト抽出とブリーフィング.....	28
ステップ2：主観的要素の分類と一般化.....	29
ステップ3：制約を外したアイデア発散.....	29
ステップ4：アイデアからFM計画への変換と絞り込み.....	29
ステップ5：ペイオフマトリクスによる優先順位付けと実行計画.....	30
第6章：仮説検証の実践ーグループアドレス導入トライアルー.....	31
1. 企画段階（Plan）：仮説の設定とトライアルの位置づけ.....	31
2. 計画段階（Plan）：対象者の巻き込みと供給目標との調和.....	32
3. 実装段階（Do）：工事を「完成」ではなく「スタート」とする.....	32
4. 運用・評価段階（Check&Act）：詳細評価と改善方針の立案.....	32
5. 「因果関係」と「相関関係」の峻別.....	34
6. まとめ：ファシリティマネジャーの真の価値.....	34
第7章：CERMAモデルの適用可能性、限界、今後の課題.....	35
1. 業務特性に応じた環境設計の最適化.....	35
2. 組織文化および人事制度との整合性確保.....	35
3. 知的生産性の測定という未解決の問題.....	35
4. 理論の精緻化に向けた今後の研究課題.....	36
終章：FMが牽引するウェルビーイングの未来と今後の展望.....	37
1. 議論の全体像とファシリティマネジャーの新たな使命.....	37
2. 今後の研究活動と目指す成果.....	38
3. 結びに代えて：共にオフィスを育て、価値を創造する.....	39
参考：オフィスとワークプレイスの定義.....	40

はじめに：ファシリティマネジメントのパラダイムシフトと新たな使命

本稿は、ウェルビーイングの概念をファシリティマネジメント（以下、FM）の施策へと展開し、事業成果へとつなげるための実践的な手引きとしてまとめたものです。対象は、日々現場課題と向き合い、組織の環境整備を担うインハウス・ファシリティマネジャーの皆さまです。

FMに求められる役割は、コスト管理から価値創造へ移りつつあります。生産年齢人口が減少するなか、企業成果は働く人ひとり当たりの付加価値により強く左右されます。その付加価値は、個人の能力だけでなく、集中しやすさ、相談しやすさ、協同しやすさといった「場」の質によっても変わります。さらにESG投資や人的資本経営への関心の高まり、非財務情報開示の制度化により、職場環境の質は投資家からも評価される要素となりました。こうした変化を受け、FMの軸足は知的生産性を高める価値創造へと移行しています。

この転換を一言で表すなら、「箱としてのオフィスから、触媒としてのオフィスへ」という移行です。補足すると、触媒とは、化学反応において自らは変化せず、反応が起こりやすい条件をつくることで反応を加速させる物質を指します。オフィスもこれと同じ位置にあります。オフィスそれ自体が売上や発明を生むわけではありません。しかし、人と人が出会い、知識を持ち寄り、試行錯誤する条件を整えることで、そこで働く人々の反応速度を変えることはできます。ホワイトカラーが働く「場」を、人と人を結び付け、協同を促す触媒へと変える——これが、ファシリティマネジャーの新たな使命です。

こころとからだのウェルビーイング研究部会は、2018年の発足以来、「FMを通じて人々のウェルビーイングを高め、笑顔と活力ある社会をつくる」ことを掲げて活動してきました。近年は健康経営への関心が高まり、企業の取り組みも広がっています。しかしFMの現場では、ウェルビーイングをどのようにFM施策へ落とし込み、経営層へ報告・提案するかといった、実装上の課題が依然として残されています。具体的には、実務家としてのファシリティマネジャーが共通して抱く問題意識は、次の三点に集約されます。

- ① 主観的な「ウェルビーイング」を、どのように客観的なFM施策へと展開するのか
- ② オフィスへの投資がどのように経営成果につながるのか
- ③ 現場への導入過程で生じる反発や想定外の使われ方に、どう対処すべきか

本稿は、これら三つの問いを引き受けます。第一の問いには第4章と第5章で、第二の問いには第2章と第3章で、第三の問いには第6章で答え、終章においてあらためて三つの答えを示します。

これらの問いは、先行研究の蓄積が乏しいために生じているものではありません。ワークプレイスと人の状態を結ぶ研究は、建築環境工学、認証制度、大規模実態調査のいずれにおいても基盤があります。ただし実務が必要としているのは、研究成果をそのまま並べるのではなく、既存の知見がどこを照らし、どこを十分に照らしていないのかを見極めることです。そこで本稿では、先行研究を「単位」「向き」「幅」の三つの観点から整理します。第一に、測定と設計の単位が個人にとどまり、人と人の関係そのものを設計対象としていないこと。第二に、出力が既存環境の評価に偏り、心理的な目標から要求条件を導出する手続きを備えていないこと。第三に、介入手段が物理仕様に偏り、運用ルールを同格の設計変数とし

て扱っていないことです。本稿は、これら三つの空白を埋める枠組みとして、当研究部会が提唱するCERMAモデルと計画プロセスを提示します。

以下は、本稿を読み進めるためのロードマップです。各章は独立した論点ではなく、「構造を描く→成果につなぐ→制度に位置づける→モデルを与える→手順に落とす→現場で回す→限界を見定める」という道筋で構成しています。

- 第1章・第2章【理論・構造編】——まず、つながりの筋道を描く
ウェルビーイングを組織力へ変換する道筋は、一段跳びでは通れません。個人の健康を守る『基盤構築（マイナスの解消）』から、いきいきと働く状態を育てる『価値向上（プラスの創出）』を経て、組織的な創造性を引き出す『革新創出（組織力の強化）』へ。この3段階アプローチと、各段階で何をどう測るか、そして単独部門では完結しないがゆえに必要となる「多部門協同」のあり方を提示します。
- 第3章【経営戦略編】——次に、その筋道を制度の言葉に翻訳する
現場で正しい取り組みも、経営の言語に翻訳されなければ投資判断の対象になりません。ISO 25554（地域や企業等でウェルビーイングを促進するためのガイドライン）など国際規格の動向を紐解き、非財務情報開示の時代におけるFMの戦略的価値と「企業価値の可視化」の重要性を整理します。
- 第4章【マネジメントモデル編】——そして、設計の指針を手に入れる
筋道が見えても、何を設計すればよいかが定まらなければ図面は引けません。ポジティブ心理学の知見をFM領域に翻訳し、コミュニケーションとコラボレーションを意図的にデザインする本研究部会独自のフレームワーク「CERMA（サーマ）モデル」を紹介します。
- 第5章【計画立案プロセス編】——指針を、明日動かせる手順に変える
モデルは、手順に落ちてはじめて現場で使えます。社員の主観的な「幸福感」や「働きがい」を、客観的で実行可能なFMの要求条件へと論理的に変換するための実践的な調査・計画プロセスを、五つのステップとして解説します。
- 第6章【運用・マネジメントサイクル編】——現場で回し、想定外から学ぶ
計画どおりに使われない、という事態は例外ではなく既定の事象です。立案した計画を現場に導入し、空間を構築して終わりとするのではなく、アンケートや要因分析を通じて継続的にPDCAを回し、オフィスを育てていく実践事例を紹介します。
- 第7章【CERMAモデルの適用性と発展】——最後に、どこまで言えるかを見定める
枠組みの価値は、適用範囲を明示することでかえって高まります。多種多様な業種での検証、定量データに基づく理論の精緻化、ファシリティ以外の施策との連携など、今後の展開に向けた課題を整理します。

本稿が、皆さまのオフィス・ワークプレイス整備の理論的支柱となることを願っています。経営層に対する説明根拠として、また現場の困難を乗り越える実践的なガイダンスとして、活用いただければ幸いです。

第1章：ウェルビーイングを組織力に変換する基本の構造とアプローチ

本章では、ウェルビーイングとは何か、それをFMの領域でどのように扱い、組織の力へと変換していくのか、その基本構造を紐解きます。順序としては、まず先行研究のどこに空白があるかを確定し（第1節）、次に扱う対象の定義を定め（第2節）、その定義に対する介入手段を示し（第3節）、最後に介入から成果に至る連鎖を描きます（第4節）。

1. 先行研究の動向と本モデルの理論的貢献

ワークプレイスと生産性に関する従来の研究は、物理的環境が従業員に与える影響を中心に論じられてきました。代表的な例として、建築環境工学の観点からの実証研究や、日本サステナブル建築協会などによる知的生産性評価ツールの基盤研究が挙げられます。これらは、温熱、光、音、空気質といった建築環境工学的要因が、主観的な疲労感やタスク処理能力に及ぼす影響を明らかにしました。

この蓄積は厚く、実務が依拠すべき基礎です。しかし冒頭で述べたとおり、実務の議論はなお三つの点で足踏みしています。したがって必要な作業は、先行研究に不足を探すことなく、既存の知見が置かれている位置と、実務が必要としている位置とのずれを可視化することです。そこで本稿は、研究を年代や分野で並べるのではなく、次の三本の補助線で切り分けます。

① 単位（だれを測るか）

測定と設計の対象は、個人か、それとも人と人の関係か。

② 向き（どちらへ向かうか）

出力は、既存環境の評価か、それとも目標から要求条件を導く設計か。

③ 幅（どこまで動かせるか）

介入手段は、物理仕様だけか、運用ルールや参加プロセスも含むか。

この三本を引いた上で、ワークプレイスと人の状態を結ぶ研究を整理すると、大きく三つの系統に分けられます。第一は、執務者調査による事後評価の系統です。Leaman & Bordass（1999）を中心とするBUS調査やPROBE研究は、平面の奥行き、換気方式、個人による環境制御の余地といった変数が、満足度と自己申告の生産性を左右することを示しました。第二は、認証制度の系統です。WELL Building Standard v2は、MindとCommunityとして心理的側面も評価対象としています。国内では、日本サステナブル建築協会スマートウェルネスオフィス研究委員会によるCASBEE-ウェルネスオフィス（2019年）が、知的生産性の向上に資する要因を含む評価体系を制度化しています。第三は、大規模な職場実態調査の系統であり、事業者が実施するベンチマーク調査がこれにあたります。

これら三系統を三本の補助線に照らすと、位置は表1のように定まります。

表1 三つの補助線から見た先行研究の位置と残された空白（本研究部会作成）

補助線	既存研究が主に占める位置	残された空白
だれを測るか	個人（満足度、疲労感、タスク処理能力）	人と人の関係そのもの
どちらへ向かうか	既存環境の評価・採点	心理的な目標からの要求条件の導出
どこまで動かせるか	物理仕様（温熱・光・音・空気質・レイアウト）	運用ルールと参加プロセス

重要なのは、これら三つの空白が偶然の抜け落ちではなく、それぞれ理由をもって生じている、という点です。以下、順に因果を示します。

第一の空白は、測定単位にあります。満足度調査やストレスチェックでは、回答するのは常に個人であり、結果も個人の状態として集計されます。しかし、人と人の関係は、個人の内側ではなく「あいだ」に存在します。個人の体調をどれだけ記録しても、誰と誰が相談し合える関係なのかは見えてきません。本稿が扱うのは、この「個人の器を整える」から「関係の器を整える」への転換です。

第二の空白は、制度の目的から生じます。認証制度も事後評価も、そもそも説明責任のために設計された仕組みであり、その本来の役割は完成した環境に点数をつけることにあります。したがって出力の向きは「事後」に固定されます。しかし実務が必要とするのは逆向きの手続きです。すなわち、部署を越えて相談し合える状態をつくりたいという心理的な目標から出発し、そのために必要な空間・什器・ルールを導き出す手続きです。ここで注意すべきは、評価項目は要求条件の逆写像にはならない、ということです。なぜなら評価項目は「備わっているか」を問う設計であって、「何を備えるべきか」を導く設計ではないからです。言い換えれば、必要なのは採点表を捨てることではなく、採点表とは別に注文書を書く手続きを持つことです。

第三の空白は、契約と分掌の構造から生じます。物理仕様は図面と仕様書に書き込めるため、設計・発注・検収の対象になります。他方、座席の使い方や打合せの持ち方といった運用ルールは、図面に描けず、多くの組織では人事や現場部門の所管に属します。したがって運用ルールは、設計変数の一覧から脱落します。この脱落が現実は何を招くかは、すでに実証されています。Bernstein & Turban (2018) は、二社のオープンオフィス移行をウェアラブル端末で前後比較し、対面のコミュニケーション量が約七割減少したことを報告しました。壁を取り払えば会話が増えるという想定は、運用と参加を伴わないかぎり裏切られ得るのです。したがって本稿は、運用ルールを「二枚目の図面」として、物理仕様と同格の設計変数に位置づけます。

一方、ポジティブ心理学の側でも組織文脈への拡張は進んでいます。近年ではDonaldsonら（2022）が、身体的健康・マインドセット・物理的職場環境・経済的安定を加えたPERMA+4を提示しました。職場環境の重要性は、理論的にも裏付けられつつあります（PERMAの詳細は第4章で述べます）。ただしPERMA+4は、先の補助線でいえば「向き」を変えるものではありません。なぜならPERMA+4は物理的職場環境を第九の並列要素として測定対象に加えたものであり、他の要素を環境要件へ変換する手続きを示すものではないからです。具体的には、職場環境が良好かを測る次元が一つ増えたのであって、Meaningを高めるには何を備えるべきかへの答えが与えられたわけではありません。本稿が試みるのは、五要素のすべてをFMが介入可能な場の機能として読み替える変換です。同種の変換は、Petersら（2018）が自己決定理論をデジタルプロダクトの設計要件へ翻訳したMETUXモデルがあります。本稿の独自性は、この操作をFM領域に適用した点にあります。

以上を整理すると、本稿の理論的貢献は次の三点に対応します。第一に、設計の単位を個人から関係へ拡張すること。第二に、評価から要求条件導出へと出力の向きを反転させること。第三に、介入の幅を物理仕様から運用ルールと参加プロセスへ広げることです。第4章で提示するCERMAモデルは第一と第二を担い、第5章の計画プロセスは第二を手続きとして具体化し、第6章の実践事例は第三を検証します。

2. ウェルビーイングの定義と現代における経営課題

ウェルビーイングとは、単なる「健康」や「一時的な幸福」を指す概念ではありません。WHO憲章で示されているように、身体的・精神的・社会的に良好な状態が総合的に満たされた状態を意味します。ここで見落としてはならないのは、定義に「社会的」が含まれている点です。なぜなら、社会的に良好な状態とは、他者との関係のなかで成り立つ状態であり、個人の内側だけで完結しないからです。したがってこの定義は、前節で述べた「個人の器から関係の器へ」という視点の転換を、そもそも要請していることになります。この定義は、現代の労働環境における課題を理解する上で重要な出発点となります。

近年、労働環境の変化や多様化するストレス要因により、職場におけるメンタルヘルス問題が顕在化しています。経営的な視点で特に深刻なのが、「プレゼンティズム（健康問題による出勤時の生産性低下）」です。経済産業省の資料や日本企業を対象とした調査によれば、その損失はアブセンティズム（心身の不調により出勤できない状態）を大きく上回ると報告されています。なぜ、より深刻な損失のほうが見過ごされるのか。理由は単純です。

アブセンティズムは出勤簿という帳簿に記録が残りますが、プレゼンティズムは出勤している人の内側で起きるため、どの記録にも現れないからです。たとえるなら、アクセルを踏みながら軽くブレーキが掛かっている車の状態です。走行距離だけを見れば異常はありませんが、燃料は確実に余分に消費されています。したがって企業が人的資本を最大限に活かすには、こうした”見えない損失”を減らすことが欠かせません。これからのFMには、従業員が心身ともに健やかに働ける環境を整え、一人ひとりのポテンシャルを引き出す役割が求められます。

3. FMによる介入の「2つのアプローチ」と「5つのS」

前節で、扱うべき対象が身体・精神・社会の三側面にわたることを確認しました。したがって介入もまた、単一の軸では足りません。そこでウェルビーイングを高めるため、本研究部会は部会名にもある「からだ」と「こころ」という2つの観点からアプローチしています。

① 人間工学的アプローチ（からだ）

ユニバーサルデザイン、ヒューマンスケール、安心・安全の確保を基本とし、物理的・仮想的な空間を構築して、それらをストレスなく高度に活用する施策です。

② 社会心理学的アプローチ（こころ）

士気（Morale）、忠誠心（Loyalty）、帰属意識の醸成やストレス軽減を図り、心理的安全性を高めることで、仲間とのつながりや役割分担による組織力を発揮させる施策です。

ただし、この2つのアプローチは“方針”の水準にあり、そのままでは図面にも運用ルールにも落ちません。そこで、これらのアプローチを具体的な施策へ展開するヒントとして、空間設計の要件となる「5つのS」を提唱しています。これら「5つのS」は、FMの「品質目標」である「快適性」「生産性」「満足度」を、「ウェルビーイング」の視点で再構成するものであり、実務上の品質評価の視点を具体化する役割を果たします。

Sound：集中や会話に適した音環境の整備（音のコントロール）

具体的には、電話の音が集中を妨げないか、逆に静かすぎて雑談がためらわれないかという、二方向の調整を指します。

Sight：プライバシーの確保や、開放感の演出（視線のコントロール）

だれからも見られない席は落ち着きますが、だれの姿も見えない席では相談の糸口が生まれません。見える／見えない、の配分が設計対象です。

Space：用途に応じた適切なパーソナルスペースや人員密度の設定（距離や密度）

密度は低ければよいというものではありません。人がまばらな空間では、声をかける行為そのものが目立ちすぎるためです。

Switch：働く場所を容易に切り替えられる機能と運用（選択の容易さ）

席の種類が多くても、荷物の移動に手間が掛ければ切り替えは起きません。切り替えの容易さは、什器と運用の両方で決まります。

Synergy：心理的安全性を生み出し、人間関係構築の触媒となる仕掛け（相乗効果）

前章で述べた触媒の比喻がそのまま当てはまります。すなわち、交流を命じるのではなく、交流が起こりやすい条件を仕込む仕掛けを指します。

なお「5つのS」は、主に社会心理学的アプローチ（こころ）を空間設計の要件へ翻訳したキーワードです。温熱、空気質、照度といった人間工学的アプローチ（からだ）の基本要件は、労働安全衛生法や建築物衛生法等が定める水準の充足を前提とします。「5つのS」は、その上に積み上げる設計視点です。

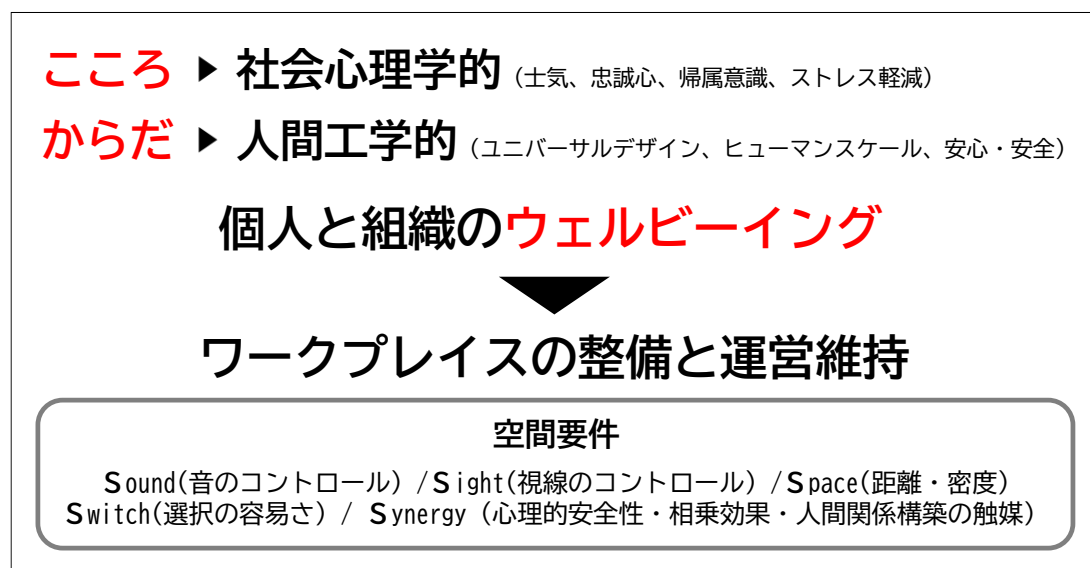
ファシリティマネジャーが「2つのアプローチ」と「5つのS」を用いて行う執務環境への投資は、「個人→組織→事業成果」の連鎖を回す出発点です。営利企業の成果は最終的に財務諸表で評価されますが、その起点は執務環境への介入にあります。

4. 「個人の健康」から「組織の活性化」へ連動する因果関係

FMによる環境整備が、最終的にどのような成果に寄与するのか。本研究部会は、そのプロセスを個人の健康から組織の活性化へと至る3段階のモデルとして整理しています。この連鎖の鍵を握るのが、信頼と価値観を共有する小規模な機能横断型集団——本研究部会が「スクワッド(Squad)」と呼ぶ存在です。補足すると、スクワッドは名刺交換で終わる顔見知りのネットワークとは異なります。互いの持ち札(専門性や経験)を把握しており、必要が生じたときに前置きなしで声をかけ合える、小さくて緊密な単位を指します。なぜこの単位が鍵になるのか。それは、組織の創造性が「接点の総数」ではなく「実際に知識が行き交う関係の密度」に依存するからです。スクワッドがどのように育まれ、どのように組織の力に転換されるのか、そのメカニズムは第4章第5節で詳説します。

なお、小規模な機能横断チームを「スクワッド」と呼ぶ用法は組織開発の実践に先例がありますが、本稿ではこれをFMが場の設計を通じて発生を促す対象として位置づけ直しています。すなわち、人事が編成する組織単位としてではなく、環境と運用によって発生確率を高められる現象として扱います。本研究部会のアプローチとFM実践の要点は、図1のように整理できます。

図1 FMによるウェルビーイング実践の全体像(本研究部会作成)

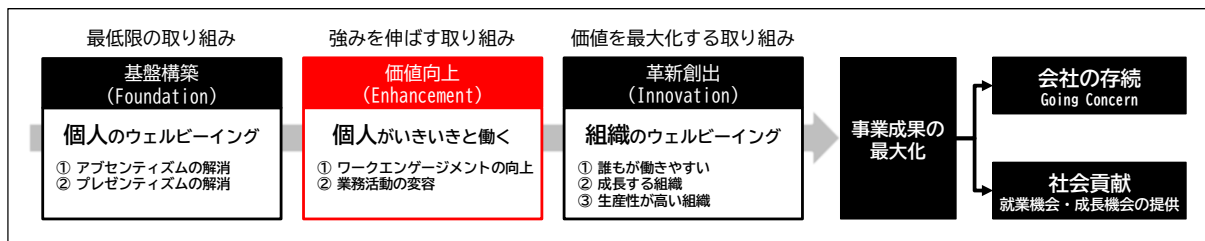


第2章：経営成果に結びつけるための「3段階アプローチ」と効果測定の精緻化

ウェルビーイング施策は、単なる福利厚生ではありません。生産性向上・離職防止・採用力強化など、企業価値向上に関連する投資であり、その効果を測定しながら継続的に高めていく必要があります。

第1章では、FMによる環境整備が「個人の健康」から「組織のウェルビーイング」へと連鎖し、事業成果へ結びついていく因果関係の全体像を提示しました。本章では、その連鎖を第1章で示した3段階（基盤構築・価値向上・革新創出）に沿って具体化し、各段階で何をどう測定するかを示します。個人のウェルビーイングの確保、個人がいきいきと働く状態の実現、組織全体のウェルビーイングへの昇華という3段階の連鎖が、いかに事業成果へ帰結するか。この構造を視覚化したものが図2です。

図2 ウェルビーイング実現に向けた3段階の連鎖構造（本研究部会作成）



① 個人のウェルビーイング（最低限の取り組み：マイナスの解消）

ファシリティ利用者である従業員個人の健康管理に焦点を当てます。安全で快適な環境を提供することで、アブセンティズムとプレゼンティズムの低減を図ります。これが施策全体の土台となります。

② 個人がいきいきと働く（強みを伸ばす取り組み：プラスの創出）

土台である健康が確保された上で、社員が仕事に対して前向きに取り組み、能力を最大限に発揮している状態です。ワークエンゲージメントの向上とアクティビティ（活動・行動）の変容を引き起こします。

③ 組織のウェルビーイング（価値を最大化する取り組み：組織力の強化）

いきいきと働く個人の活力が集積・連鎖し、組織全体が良好な状態へと昇華します。本研究部会はこれを、「誰もが働きやすい組織」「成長する組織」「生産性が高い組織」の3つの状態として定義しています。

ここで、3段階を順序として扱う理由を確認しておきます。スポーツにたとえるなら、けがを治す営みと記録を伸ばす営みは別の種類の取り組みであり、順序を入れ替えることもできません。なぜなら、痛みを抱えたまま強度を上げれば、故障が深まるだけだからです。職場も同様です。空気環境や騒音による不調を残したまま交流の機会だけを増やせば、負荷が積み増されて逆効果になり得ます。したがって3段階は、優先順位ではなく前提条件の連鎖として読むべきものです。

ファシリティマネジャーの役割は、この連鎖を構築し、絶え間なく循環させることに変わります。次に、この連鎖を成果へと結びつけるアプローチと効果測定の方法を紹介

します。なお、本章で示す指標はいずれも例示であり、これら以外の指標も用いることができます。

1. 事業成果に結びつけるステップ

ステップ1：基盤構築 (Foundation) —— 「マイナスの解消」と健康の土台

組織として最低限実施すべき第一のステップであり、「個人のウェルビーイング」の確保、すなわちアブセンティズムとプレゼンティズムの低減が中心となります。この土台がないまま上位のステップへ進んでも、施策の効果は根拠の薄いものにとどまります。特にプレゼンティズムは表面上の欠勤統計に現れず、見過ごされがちです。しかし前述のとおり、その経済的損失はアブセンティズムを大きく上回るとされ、ファシリティマネジャーが最初に向き合うべき課題といえます。

この段階の評価に用いる指標は、以下のように”客観性”が重要になります。なぜなら、取り除こうとしている対象が「本人も自覚しにくい機能低下」であり、自己申告では捉えきれないからです。

- 健康診断や精密検査などの定期データ
- ウェアラブルデバイスによる日常的なバイタル指標
- 活動量、睡眠、心拍パターンなどの生体データ

これらのデータを人事や健康保険組合と連携して継続的に蓄積・分析することが、次のステップへ移行する判断の根拠になります。逆に言えば、この根拠を持たずに次段階へ進む場合、効果が出なかったときに原因を土台側に求めることができなくなります。

ステップ2：価値向上 (Enhancement) —— 「プラスの創出」と内発的動機の喚起

評価には、以下のような主観指標が有効です。なぜなら、ここで高めようとしている対象は本人の意欲や手応えであり、それは本人にしか報告できないからです。

- ストレスチェック
- エンゲージメント調査
- モチベーション指標

さらに近年は、主観指標に加えて表情分析や音声特徴量などの行動データの活用が進み、会議の状態把握に活用する事例も増えています。つまり測定の重心は、ステップ1の客観指標からステップ2の主観指標へ移り、そこへ行動データが橋を架ける、という構図になります。

ステップ3：革新創出 (Innovation) —— 「組織のウェルビーイング」の実現

価値向上を通じて得られた個人の活力を組織全体に波及させ、新たな価値や変革を生み出す最終ステップです。ここでは、「誰もが働きやすい組織」「成長する組織」「生産性が高い組織」の3つの状態からなる「組織のウェルビーイング」の実現を追求します。このステップに至るまでには、ステップ1の物理的環境の整備とステップ2の内発的動機の喚起の2つの基盤が確実に積み上げられていることが前提となります。個人の

活力が連鎖し、部署を超えた「スクワッド」が組織内に複数育まれることで、創造性と生産性の両立が初めて実現します。

第1章で示した「個人の健康から組織のウェルビーイングへの連鎖」は、まさにこの段階で結実します。ステップ2で裁量と没頭を得た個人同士が、部署の垣根を越えて信頼を重ねることで、組織内には自然と、第1章で述べたスクワッドが複数生まれてきます。スクワッドの内部では、異なる専門性を持つメンバーが知見を持ち寄り切磋琢磨する「ピア効果」が働きます。その結果、個人の努力だけでは生まれにくい創造性と、トップダウンの仕組みだけでは生まれにくい機動力が、同時に引き出されます。本稿では、この創造性と生産性の両立を「組織のウェルビーイング」の実質的な内容と捉えます。

この段階に達すると、自社の取り組みが社会的に認知されるようになり、健康経営優良法人などの顕彰・認定実績は、外部評価の一例として企業価値を最大化し可視化する有効な指標となります。

2. 最終的に目指すべき「事業成果の最大化」の構造と財務目標への貢献

これら3段階の施策を通じて「個人のウェルビーイング」と「組織のウェルビーイング」が向上した結果、企業は最終的にゴールである「事業成果の最大化」に到達します。事業成果を「財務成果・顧客価値・人的資本・組織能力・社会価値」等に階層化し、FMの視点で以下の2つの視点に分解して整理しています。

● 会社の存続

「優秀な人材が辞めない」「盤石なビジネスモデル」が構築され、「企業価値が高い」状態が維持されること。

● 社会貢献（事業の目的に依拠しないどのような企業体にも共通の視点）

就業機会や成長機会の提供を通じて「優秀な人材を採用」し、「すべての人材の成長」を支えることで、社会に対する「提供価値が高い」状態が実現します。

施策推進によってプレゼンティズムが低減すれば、従業員が保有する知識・能力をより有効に発揮できるようになり、人的資本の生産性や付加価値の向上に寄与する可能性があります。これは人件費の有効活用という観点から経営成果に結びつきます。すなわち、人件費として既に支出された投資の回収率を高める働きです。ただし、ここで会計上の区分を混同しないことが重要です。なぜなら、ファシリティ維持・運営費は人件費とは別の管理対象であり、両者を合算した単一の指標では投資判断ができないからです。したがってFM施策の妥当性は、投資額、運営費、利用率、生産性指標等を組み合わせた費用対効果として、個別に評価します。

3. 施策評価指標のツリーの構築と失敗時の詳細な要因分析

これらの施策を経営成果へ寄与させるには、因果関係を評価指標のツリーとして構造化することが不可欠です。ファシリティへの介入から従業員の行動変容へ、さらにアブセンティズムの低下や従業員満足度の向上といった事業成果へ—この連鎖を可視化するということで

す。言い換えれば、FMの成果は「一つの数字」ではなく「一本の道筋」として示すものだ、ということです。なぜツリーが必要なのか。理由は、途中の節点に指標を置かないかぎり、結果が出なかったときにどこで連鎖が切れたのかを特定できないからです。たとえるなら、水が出ない蛇口を前に、配管図を持たずに原因を探す作業に等しくなります。

そのうえで、仮説どおりの結果が出なかった（目標未達の）場合には、単に施策が失敗した、と断定せず、表2の視点から詳細なエラー要因の分析を行います。

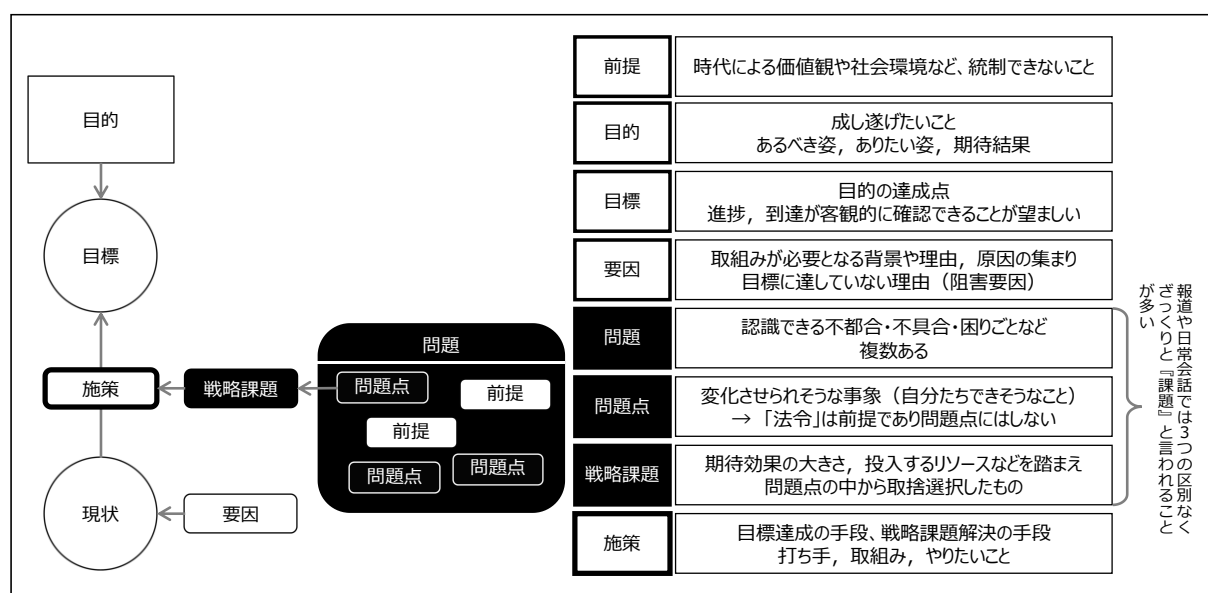
表2 目標未達時に点検すべき六つのエラー要因（本研究部会作成）

ハード面の不備	オフィスの機能と性能は十分であったか。
ソフト面の不備	効果的な運用方法（ルールや仕組み）を構築できていたか。
周知の不備	施策が、従業員に十分に周知され、受け入れられていたか。
プロセスの不備	変革が「仕組み化」できていたか。共感を十分に得られていたか。
計測の不備	測定方法やデータの把握方法自体に問題はなかったか。
仮説の誤り	目標設定とその水準は妥当であったか。

この分類の実務的な意味は、「失敗」という一語に押し込められていた事象を、対処法の異なる六つの事象へ切り分けることにあります。具体的には、ハード面の不備なら追加投資、周知の不備なら再アナウンス、計測の不備なら測定設計の見直しと、打つ手がそれぞれ異なります。逆に切り分けを行わなければ、測定の不備を仮説の誤りと取り違え、有効な施策を撤回してしまう危険が生じます。

また、要因分析では問題と課題が区別できると施策との関係性の理解の助けとなります。すなわち、問題とは現に生じている望ましくない事象であり、課題とはそれを解消するために取り組むべき対象です。

図3 施策と要因分析の構造（本研究部会作成）



4. コラボヘルス（多部門協同）による施策の推進

本章で述べた3段階アプローチと効果測定は、FM部門単独で完結するものではありません。なぜなら、ステップ1の客観データは健康保険組合に、ステップ2の主観データは人事部門に蓄積されており、FM部門が単独で参照できるものではないからです。したがって、経営トップ（例：CH0＝チーフ・ヘルス・オフィサー）が、ウェルビーイング施策を経営戦略へ位置づけ、その意思決定を担います。そのもとで、コラボヘルスの体制づくりが不可欠です。健康診断の受診勧奨や特定保健指導を担う健康保険組合、社内サーベイと人事制度を担う人事部門、そして職場環境を担うFM部門—この三者の連携です。

コラボヘルスとは、保険者と事業主が役割を分担し、従業員の健康づくりを効果的に進める取り組みです。健康保険組合は健康データの取得や保健指導を担い、人事部門はサーベイや制度面を担い、FM部門は職場環境の改善を担います。経営層はこれらを経営戦略に位置づけ、全体の意思決定を支えます。こうした多部門協同によって、健康支援を個別施策ではなく、企業価値向上につながる継続的な仕組みとして運用できます。

- 健保組合：健康データの取得・指導
- 人事部門：サーベイ、人事制度との連動
- FM部門：環境整備と運用改善

このような役割分担は、第1章で示した「2つのアプローチ」と対応しています。健保組合が主に「からだ」の客観データを、人事部門が主に「こころ」の主観データを担い、FM部門がその両方を環境という一つの介入手段に統合する——これが、コラボヘルスの骨格です。三者の関係は、同じ患者を別の角度から診る三人の担当者に似ています。カルテを共有しないかぎり、処方重複するか、互いを打ち消しかねません。各部門が所有している情報（データ）や施策は異なるため、これらを協調させ、従業員の健康・活力・働きがいを高めることが、企業価値向上への道となります。

第3章：非財務情報開示時代におけるFMの戦略的価値と国際規格の活用

近年、企業の価値を測る尺度は、従来の財務諸表を中心とした財務情報から、ESG（環境・社会・ガバナンス）やSDGsといった非財務情報へと比重を移しつつあります。この潮流の中で、FMが担う役割は単なるコスト管理から、企業価値を持続的に押し上げる戦略的投資へと転換しています。本章の主題を先に述べれば、「良い環境をつくる技術」から「その価値を経営の言葉で語る技術」への拡張です。

1. 人的資本経営の台頭と非財務情報の重要性

日本企業で長らく主流であった、終身雇用を前提としたメンバーシップ型雇用は限界を迎えつつあります。そうしたなか、人材を消費される資源（Resource）ではなく、価値が伸び縮みする資本（Capital＝能力）として捉え直す動きが加速しています。この言い換えは単なる用語の置換ではありません。なぜなら、資源は使えば減る一方ですが、資本は投じ方によって増えるからです。したがって人材を資本と捉えた時点で、環境整備は「消費に伴う経費」ではなく「資本の価値を高める投資」として扱われることになります。人的資本の価値向上はビジネスモデルの強固化をもたらし、ひいては持続的な企業価値の向上につながります。この認識は、経営上の重要テーマとして定着しつつあります。

この動きを後押ししているのが、国や市場の強力なイニシアチブです。

- コーポレートガバナンス・コードの改訂
上場企業に対し「人的資本への投資と開示」が求められるようになった。
- 人材版伊藤レポート2.0の公表
経済産業省が2022年5月に公表し、経営戦略と人材戦略の連動、動的な人材ポートフォリオ、多様な働き方の推進などを提唱した。
- 制度開示の広がり
金融商品取引法に基づく有価証券報告書などでの開示義務にとどまらず、女性活躍推進法や労働施策総合推進法など、複数の法令において人的資本に関連する事項の開示を求めるようになった。

責任投資原則（PRI: Principles for Responsible Investment）の署名機関である機関投資家等も、評価の目を変えています。財務データだけでなく、どれだけ人的資本を育てられる企業かを見るようになりました。この文脈において、従業員の健康・働きがい・生産性を支えるFMは、企業価値を押し上げるための重要な投資領域となっています。ここで実務上の含意を明確にしておきます。すなわち、開示制度が整うということは、FMの成果を語る「受け皿」が制度として用意されるということです。したがって、成果を語る“言語”を持たないかぎり、投資は依然として“経費”として処理され続けます。

2. 企業価値向上とFMを結ぶ国際規格の連動構造

当研究部会では、企業がステークホルダーに対してFM施策の成果を論理的に説明できるよう、国際的な規格や枠組みの関係性を整理しています。非財務情報開示の領域において、FMは以下の規格群と密接に連動して機能します。整理の見取り図としては、上流に「何を報告

すべきか」を定める開示要件、中流に「どのような業務の作法で臨むか」を定めるFMのマネジメント規格、下流に「報告に載せる中身」としての個別施策が位置します。

【経営・開示領域】

- ISO 30414（人的資本情報開示要件）
人的資本に関する指標を定量化し、評価基準と透明性を確保するための規格。
- ISO 26000（組織の社会的責任）
組織が社会へ果たすべき責任を示すガイドライン。

【FM領域の規格（マネジメント領域）】

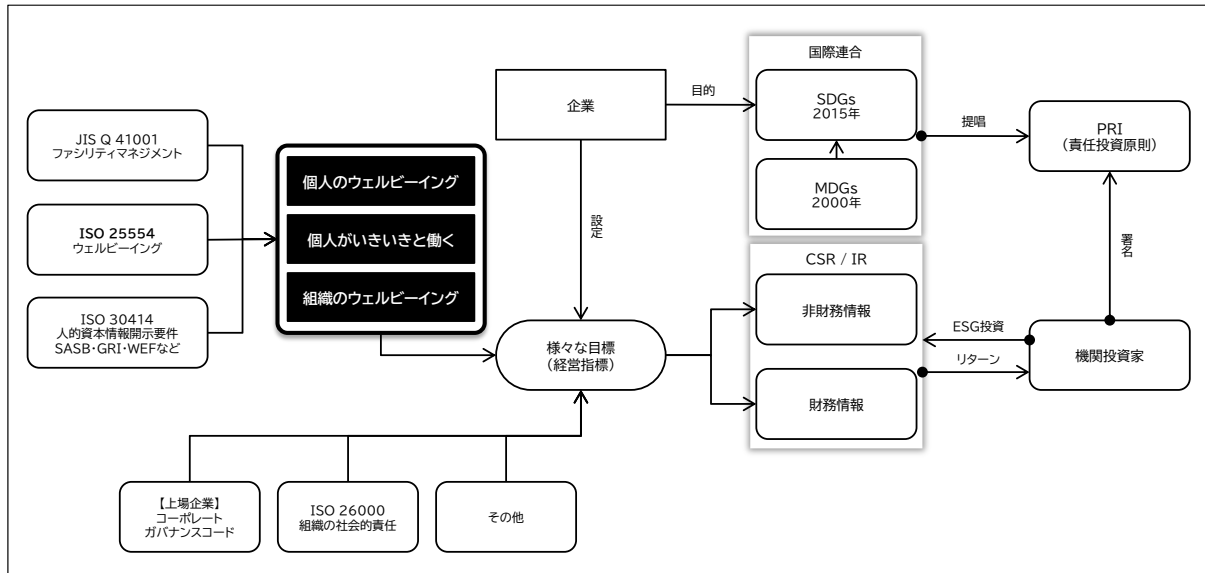
- JIS Q 41001（ファシリティマネジメント規格）
効果的なFMの要求事項、マネジメントの仕組みを定めた規格。

これら上位の経営指標や情報開示要件に対し、ファシリティマネジャーは環境面と社会面の双方から貢献します。具体的には、エネルギー効率化や再生可能エネルギーの導入は環境（E）情報として、そして従業員の安全衛生やウェルビーイング向上施策は社会（S）情報として、企業の持続可能性を支える強力な証左となります。

人的資本報告・開示に関しては、ISO 30414:2025が、組織内外の報告・開示に関する要求事項と推奨事項を示しています（『Human resource management-Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure』）。また、ISO 25554:2024（『Ageing societies-Guidelines for promoting wellbeing in communities』）は、健康長寿の促進を背景に、コミュニティとその構成員のウェルビーイングを確立・実施・評価し、継続的に改善するための指針です。本稿では、企業を一つのコミュニティとして捉え、この枠組みをFMの実務へ応用します。ここで、援用の範囲を明示しておきます。温湿度・空気質等を管理指標としてサービスレベル合意書（SLA）に組み込む方法は、ISO 25554の直接的な技術要件ではなく、本稿が提案する実装方法や評価方法の参照元として活用しました。すなわち、借用したのは技術基準ではなく、目的の定義から評価・改善へ至る手続きの型です。

これらの規格群がどのような関係にあり、FMがどの接点で貢献するかを整理したものが図4です。経営・開示要件（ISO 30414・ISO 26000）から、FM固有の要求事項（JIS Q 41001）、そしてウェルビーイング施策の実装へと接続する構造の整理例です。この構造は、ファシリティマネジャーが施策の意義を経営層やステークホルダーへ説明する際の論拠にもなります。次節では、ISO 25554を中心に、規格を実務へ落とし込む具体的な方法を検討します。

図4 企業価値向上とFMを結ぶ国際規格の連動構造（本研究部会作成）



3. 「ISO 25554」とアウトソーシング戦略への落とし込み

ISO 25554は2024年11月に発行されました。この規格が対象とするのは、企業を含むあらゆるコミュニティです（労働安全衛生管理や経済・財務的側面は適用範囲外）。したがって、この点はあらかじめ確認しておく必要があります。すなわち、このガイドラインは、オフィス環境の技術的管理基準を定める規格ではありません。コミュニティ独自のウェルビーイング概念を定義し、指標に基づきサービスの提供・評価・改善サイクルを回すフレームワークです。言い換えれば、与えられるのは「答え」ではなく「答えの出し方」です。それゆえに汎用性が高く、「執務環境」に従業員のパフォーマンスを最大化する「戦略的投資の対象」と捉え、経営戦略と連動させる上で有力な拠り所となります。

この規格をFMの実務に落とし込むうえで特に重要なのは、ISO 25554の以下の2つの箇条と附属書の例です。

- 箇条4（ウェルビーイング概念を実現するための枠組み）は、一連の循環プロセスを示しています。まずコミュニティ独自のウェルビーイング概念を開発して期待成果を定義し、ウェルビーイングパフォーマンス指数・指標による評価スキームを準備します。次にウェルビーイングサービスを設計・提供し、その評価と期待成果に対するレビューを行い、調整へとつなげます。
- 箇条5（コミュニティの責務）では、持続可能で効果的な促進と管理、メンバーの参加を促すコミュニケーション、リーダーシップの役割、データ管理など、枠組みを運用する側の責務が示されています。
- あわせて附属書Aには、企業におけるウェルビーイング促進の枠組みの例が示されています。FM施策を設計する際の参考になる具体例も示されています。プレゼンティズムの低減に向けた期待成果（残業時間の削減、休暇取得、健康診断の受診、主観的ウェルビーイング調査への回答など）や、相談室・リラクゼーションルームの設置を含むウェルビーイングサービスです。

しかしこの枠組みを自社単独で運用しようとする、インハウスのファシリティマネジャーには過度な実務負荷が生じます。指標データの継続的な収集・モニタリング、専門的なデータ分析とパフォーマンス指数の評価、調査・レビュー・改善業務の反復—いずれも軽い作業ではありません。ここに構造的なジレンマがあります。循環プロセスは、回し続けてはじめて意味を持ちます。一方で、限られた人員で価値創造（戦略的FM）に注力すべきインハウス・ファシリティマネジャーが、測定と評価のサイクルをすべて自前で抱え込むのは現実的ではありません。

したがって重要なのは、インハウスのファシリティマネジャーがすべてを自ら測定・管理するのではなく、外部パートナーとの連携（ソーシング戦略）です。ISO 25554自体も、外部パートナーが効率的かつ効果的にウェルビーイングサービスを提供し得ることに言及しています。ただし、外部委託が機能するには条件があります。それは、委託する成果を検収可能な形で記述できていることです。具体的な例で言えば、「快適に保ってください」という発注は検収できませんが、「執務時間中のCO₂濃度を一定水準以下に維持する」という発注であれば検収できます。すなわち、ウェルビーイングという抽象的な目標を、温度・湿度・空気質（CO₂濃度）といった執務環境の具体的な管理指標に落とし込み、外部委託先とのサービスレベル合意書（SLA）に盛り込みます。この「性能発注方式」による環境品質の管理こそが、ISO 25554をFM実務へ適用するために本稿が提案する調達の方法です。国際的な認証制度においても報告枠組みへの対応づけは進んでいますが、環境品質を外部委託契約の管理指標として設計する方法は、これまで示されてきませんでした。

4. 職場環境の質がもたらす4つの戦略的貢献

FMが提供する職場環境の質は、従業員の心身の健康にとどまらず、日々の行動や組織全体の生産性向上を支援します。ISO 25554が示すウェルビーイングサービスの考え方と、附属書Aに例示された企業の期待成果（プレゼンティズムの低減など）を踏まえると、外部パートナーを活用したFMの取り組みは、以下の4つの領域で企業価値に貢献し得ます。

① 知的生産性の向上

集中作業と創造的思考を促進する環境設計。照明の不備、空気環境の悪化、過度な騒音は集中力を削ぎ、出社していても能力を発揮できない「プレゼンティズム」の要因となります。逆に、空気質センサーによるCO₂やVOCの常時モニタリングと自動換気システムの連動などは、生産性低下を防ぐ直接的な投資です。

② エンゲージメントの向上

帰属意識とコミットメントを高める空間づくり。利用者の快適性や機能性を考慮した環境は、従業員同士の活発なコミュニケーションやコラボレーションを誘発し、前向きなアクティビティの変容を支援します。

③ 健康経営の支援

心身の健康を支援し、長期的な生産性を維持する取り組み。社内ジム、仮眠スペース、栄養に配慮したカフェテリア、自然光や緑（バイオフィリックデザイン）を取

り入れた設計などは、ストレスを軽減し、モチベーションを維持する効果を発揮します。

④ 人材獲得・定着の促進

魅力的な職場環境の構築による採用競争力の向上。働きやすい環境は離職率を低下させ、企業にとって最大の無形資産である「知識」や「経験」を社内に蓄積させる基盤となります。

これら四領域は独立した効果ではなく、時間軸の異なる貢献として並んでいます。すなわち、知的生産性は日々の成果に、エンゲージメントは年単位の行動に、健康経営と人材の定着は数年単位の資本の蓄積に効いてきます。したがって効果測定の期間設計も、領域ごとに変える必要があります。

5. 価値を「可視化」するファシリティマネジャーの使命

以上の通り、ウェルビーイングに配慮したFM施策は、人的資本の価値向上に寄与する戦略的投資です。非財務情報開示の時代において、インハウス・ファシリティマネジャーに求められる役割は、単に良いオフィスを作って維持することだけではありません。

物理的・心理的な環境整備の取り組みは、その成果を示すところまでが求められます。バイタルデータや環境パラメータといった定量データと、エンゲージメントサーベイなどの定性データを整理・分析し、それらが事業成果にどう結びついているのかを提示するということです。なぜなら、可視化されない価値は、意思決定の場に存在しないものとして扱われるからです。したがってFM部門は、人事や経営企画と連携し、自社のウェルビーイングに関する非財務情報をステークホルダーへ可視化して発信する役割を担うべきです。それによってFMは、真の意味で企業価値向上を牽引する中核機能となります。

第4章：「CERMA（サーマ）モデル」の提唱ー心理学とFMの融合ー

「個人がいきいきと働く」状態を具体的かつ意図的にデザインするために、本研究部会は第20回日本ファシリティマネジメント大会（ファシリティマネジメントフォーラム2026）で、これからの戦略的FMの理論的支柱となる新たな枠組みを提唱しました。それが、ポジティブ心理学の知見をFM領域に翻訳・再構成した本研究部会独自の「CERMA（サーマ）モデル」です。本章の主張を一文で述べれば、FMの仕事は感情を測ることではなく、感情が育つ条件を整えることにある、という一点です。

1. ポジティブ心理学からFMへの変換（なぜPERMAをそのまま使わないのか）

ウェルビーイングを説明する代表的な理論に、Seligman（2011）が提唱したポジティブ心理学のPERMAモデルがあります。PERMAは、人が良好に生きている状態を五つの要素から捉える枠組みです。五つとは、Positive Emotion（前向きな感情）、Engagement（熱中・没頭）、Relationships（良好な関係性）、Meaning（意義・目的）、Accomplishment（達成・成長）を指します。

ただし、PERMAをFMの実務にそのまま適用するには限界があります。PERMAは人の内面に生じる「状態」を記述する枠組みであり、その状態を生む場をいかに設計するかまでは示さないからです。たとえるなら、健康診断の結果表と献立表の違いに近い関係です。結果表は現在の状態を正確に教えてくれますが、明日何を食べるべきか、は書かれていません。FMが必要としているのは、後者にあたる文書です。第1章で述べたとおり、組織文脈への拡張であるPERMA+4は、物理的職場環境を第九の要素として追加しています。しかしそれは環境の良し悪しを測る次元であり、他の要素を環境要件へ変換する手続きではありません。そして決定的な事情として、FMが直接働きかけられるのは従業員の内面ではなく、感情や行動を支える環境と運用です。したがってインハウス・ファシリティマネジャーの役割は、感情そのものを高めることなく、感情や行動が自然により方向へ向かう「場」を整えることにあります。

2. CERMAモデルとは何か

そこで本研究部会では、PERMAの五要素を「場づくりとマネジメントが提供する機能」として再構成したフレームワーク、CERMAモデルを提唱しました。再構成にあたっては、ハーズバーグの二要因理論（動機づけ要因と衛生要因の区別）やデシ&ライアンの自己決定理論（自律性・関係性・有能感）の知見も参照しています。

CERMAモデルは、ウェルビーイングをFMが介入できる環境・運用の要件として再定義しました。すなわち、個人の内面状態を直接の評価対象とするのではなく、個人と組織の行動を支える条件に着目することで、FM施策として具体化できることを目標としています。

対応関係は次のとおりです。PERMAのRelationships（良好な関係性）は、関係性が生まれる条件に着目してConnection（信頼・協同・つながりを促す機能）へ読み替えました。Engagement、Meaning、Accomplishmentは名称を保ちつつ、それぞれ没頭と裁量の支援、目的と貢献の実感、達成と成長の可視化という「機能」として定義し直しました。

他方、PERMAのPositive Emotion（前向きな感情）は、独立した要素としては置いていません。理由は、FMが直接介入できる対象ではなく、他の要素が満たされた結果として生じる状態と捉えられるためです。補足すると、体温に近い位置づけです。体温は健康状態を映す重要な指標ですが、体温計の数値そのものを手で動かすことはできません。整えるべきは、栄養や休息といった条件の側です。代わって、PERMAには含まれないResilience（回復・再起のための機能）を加えました。この追加の理由も設計上の要請から来ています。すなわち、エンジンの出力を上げるならば冷却系も同時に強化しなければならないのと同じで、没頭を支える機能を強化するのであれば、回復を支える機能を対として備える必要があるからです。

図5は、PERMAの各要素がFMによる場作りとマネジメントの観点からどのように再構成されたかを対比形式で示しました。これまでの心理学による個人の内面への直接的な働きかけではなく、感情や行動が育まれる環境を整えるという発想の転換を、左右の対比として表しています。

図5 PERMAからCERMAへの変換対比（ハーズバーグの二要因理論やデシ&ライアンの自己決定理論、Seligman（2011）をもとに本研究部会作成）

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

このモデルを活用しコミュニケーションの連鎖が深まり、メンバー間にとともに取り組む必然性が生まれたとき、単なるネットワークは機能横断的な協同集団（前述のスクワッド）へと昇華します。つまり、FMにはスクワッドが自然発生的に生まれやすい場と機会を設計する役割があります。

3. 「社員がいきいきと働く」を創るCERMAの4ステップ

CERMAモデルは、FMを人と組織を最適につなぐ基盤整備の要として再定義しました。本モデルは5要素で構成しますが、実装ステップとしては Meaning と Accomplishment を統合し、4ステップで運用します。以下に、いきいきと働く状態を持続的に実現するための、具体的な実践ロードマップを描きます。

ステップ1：Connection（つながりを生み出す基盤を整える）

すべての出発点は、他者と安心して関わり合える「つながり（関係性）」の構築です。なぜ出発点に置くのか。理由は、後続のステップがいずれも他者の存在を前提とするからです。裁量を与えられても相談相手がいなければ没頭は不安に変わり、成果を上

げても受け取り手がいなければ達成は実感になりません。ここでは心理学における「Relationships」の概念をFMの視点から解釈し直し、単なる交流を超えた「信頼・協同・紐帯を促進する機能」へと転換しています。FMでは「場」のデザインを通して、本稿独自概念として提案するコミュニケーションを設計します。

● カジュアルコリジョン (Casual Collision)

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する場づくりです。目的の人や情報を探す探索・調整コストを下げ、業務の無駄を減らすことで業務効率を向上させます。具体的には、資料の在り処を尋ねるために三通のメールを往復させる代わりに、給湯室での一言で用が済む、という差として現れます。

● セレンディピティ (Serendipity)

「狙っていなかった価値ある発見」を共有する機能です。あるテーマAの雑談からより価値の高い別のテーマBのアイデアに気づくといった転換を促し、偶然を価値ある発見に変える創造性の強力なドライバーとなります。図書館で目的の本を探しているときに、隣の棚の一冊が本当の答えだったという経験に近い働きです。

● シンクロニシティ (Synchronicity)

バラバラの活動や人の動きが、自然と同じ意味ある方向へと揃う「阿吽の呼吸」を生む整流機能です。個々のアイデアや試行錯誤が、組織のミッションや顧客価値と一本の線でつながり、業務やプロジェクトへの実装を容易にします。合奏にたとえば、指揮者が指示を出す前に、演奏者同士が同じテンポを感じ取っている状態です。なお「シンクロニシティ¹」は本来、意味のある偶然の一致を指す心理学の用語ですが、本稿ではこれを転用し、組織内の活動が同じ方向へ整流される機能を指す語として用います。

以上の三つは、偶然の接触（カジュアルコリジョン）から価値の発見（セレンディピティ）へ、さらに方向の一致（シンクロニシティ）へと段階的に深まる連鎖として設計されています。したがってConnectionの設計は、組織内にピア（仲間）の単位を育てるためのつながりの基盤です。ここで生まれる関係性が、後のステップのエネルギー源になります。

ステップ2：Engagement（自律的に集中できる状態を支える）

つながりの基盤ができた上で、次に個人のパフォーマンスを最大化するステップです。心理学の「Engagement」を、FMの視点から没頭と裁量を支援する機能として位置づけています。社員が受け身ではなく自律的に考え、没頭できる環境をデザインします。FMとしては、集中、対話、思考整理、短時間の打合せなどに応じて使い分けられる、多様なワークポイントを整えることが鍵になります。

- 集中作業に適した静かな個室・ブース
- 気軽に意見交換できるオープンなスペース

- ABW (Activity Based Working) の考え方に基づく可変的な席

ここで見落とされがちな点を強調します。すなわち、多様なワークポイントを用意し、その中から自分で選べるようにすること自体が、社員の自律性と没頭を支える仕組みになります。なぜなら、自己決定理論が示すとおり、自ら選んだという事実が動機づけの源泉になるからです。逆に言えば、最適な席を管理者が割り当てる運用では、同じ什器を用いても効果は目減りします。

ステップ3：Resilience（挑戦と回復の循環を支える）

PERMAモデルにはない要素が「Resilience（回復力）」です。エンゲージメントの高い状態を維持することは、同時に心身の疲弊（バーンアウト）のリスクも伴います。つまりステップ2の成功そのものが、この機能を必要とさせます。FMはこれに対し、「回復・再起のための機能」を提供する必要があります。重要なのは、どこで働くかを自分で選べる裁量を社員に渡すことです。自律的な選択が、仕事への没頭と責任感を高めます。

- 短時間で気分を切り替えられるリフレッシュスペース
- 仮眠や静養に使える落ち着いた環境
- 緑や自然光など、自然との接触機会を取り入れた空間

なお、こうした場を設けるだけでは機能しません。なぜなら、休むこと自体が後ろめたく感じられる運用のもとでは、席が空いたまま残るからです。したがってResilienceの設計では、空間の整備と同時に、利用を正当なものとして扱う運用上の合意が必要になります。

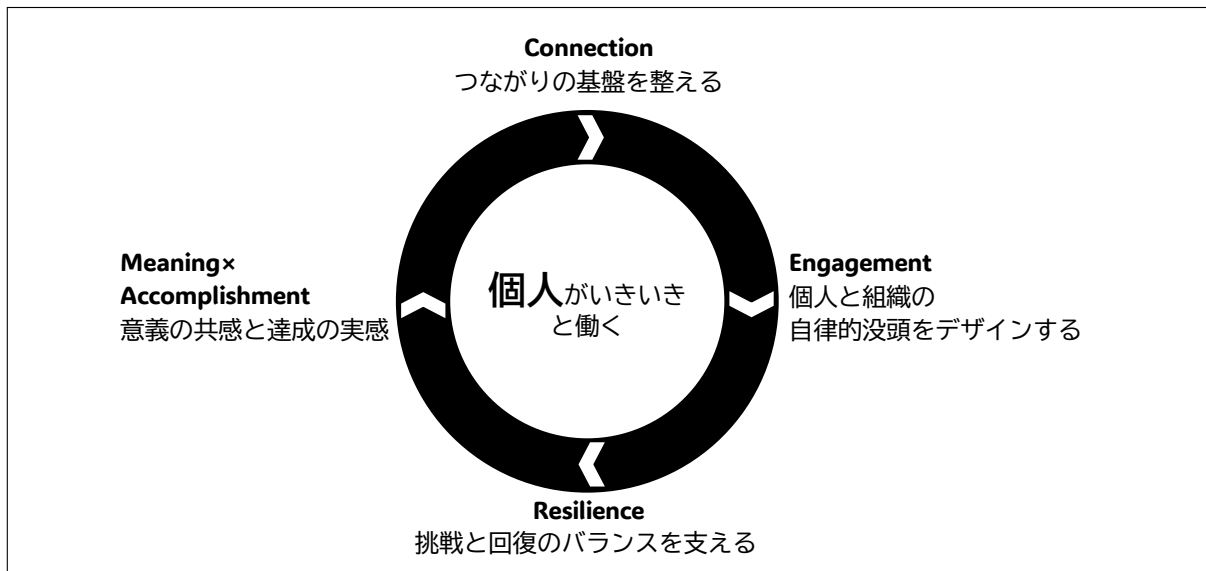
ステップ4：Meaning×Accomplishment（意義の共感と達成の実感）

最後のステップは、自分の仕事の意味と成果の実感を結びつけることです。ここでは、PERMAのMeaningとAccomplishmentを、FMの視点から統合して捉え直しています。FMは、次のような工夫で、このステップを支えます。

- 企業のミッションや価値観を空間デザインとして表現する
- プロジェクトの成果や成功事例を、デジタルサイネージや掲示で共有する
- 表彰や感謝の場にふさわしい空間を整え、達成体験を可視化する

以上のステップを示したものが図6です。各ステップが独立したものではなく、循環する関係を示しています。

図6 CERMAモデルの階層と循環関係（ハーズバーグの二要因理論やデシ&ライアンの自己決定理論、Seligman（2011）をもとに本研究部会作成）



先に述べたように、PERMAではMeaning（意義・目的）とAccomplishment（達成・成長）は別々の要素です。CERMAモデルはこれを、「Meaning × Accomplishment：意義の共感と達成の実感」としてひとつにまとめています。理由は二つあります。

第一に、CERMAは各要素を、場づくりとマネジメントが果たす機能として定義するからです。意義を支える機能と達成を支える機能は、実際にはほぼ重なります。なぜなら、どちらも、目的と貢献が見えるようにし、進み具合を伝え、成果を認めることで成り立つからです。したがってPERMAモデルで心理面としては二つに分かれていても、FMが設計する機能としては一つにまとめます。

第二に、働く場面では、この二つが掛け算のように働くからです。一方が欠ければ、もう一方の効果も失われます。意義に共感できない活動は、割り当てられた量をこなすだけになり、長くは続きません。逆に、達成の手応えがない意義は、理想に共感するだけで終わり、前に進んでいる感覚を生みません。言い換えれば、意義は地図であり、達成は足跡です。地図のない足跡は迷走に終わり、足跡のない地図は空想にとどまります。実際、職場で意欲を最も高めるのは「意味のある仕事が前に進んでいるという実感」だとされます（Amabile & Kramer, 2011）。目標の達成がウェルビーイングにつながるのは、その目標が本人にとって意義あるものである場合に限られるのです。（Sheldon & Elliot, 1999）

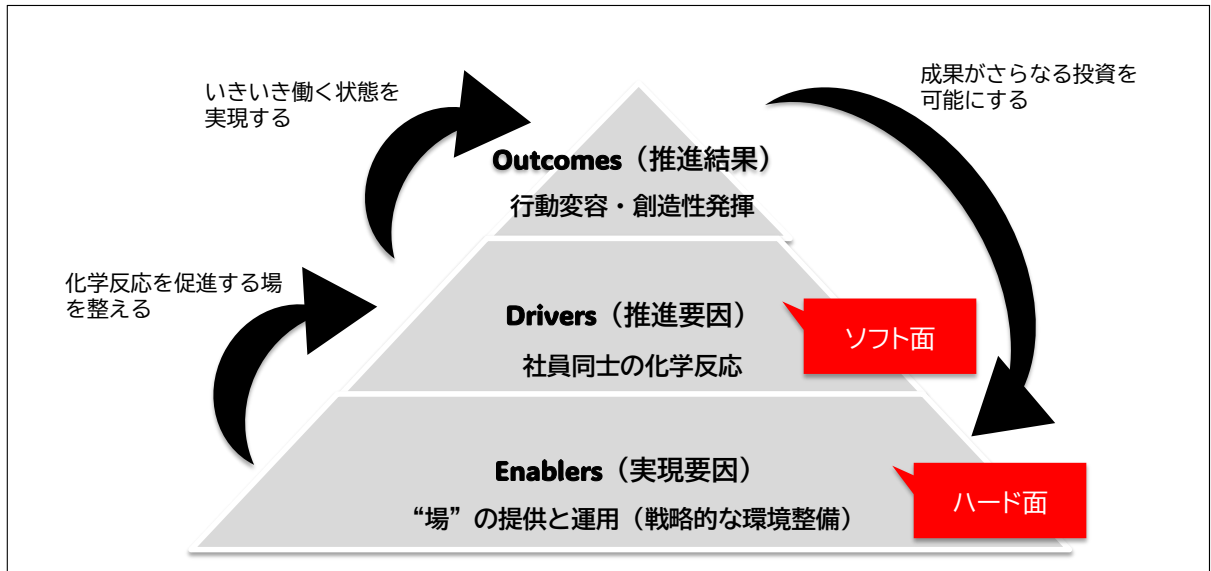
二つをまとめることで、両方を同時に満たす場を設計できます。たとえば、チームの成果を共有する空間が、同時に組織の目的を確かめ直す場にもなっていれば、この成果が組織の目的にどう役立っているかという実感が生まれます。

このモデルによって整えられた空間や機能は、どのように組織力や経営成果へと結びつくのか。そのメカニズムを次節で解説します。

4. ウェルビーイングを組織の力に変える3層構造とサイクル

施策推進のメカニズムを整理しました。関係と循環を示したものが図7です。三層の関係は、農業の比喻でつかむと見通しがよくなります。すなわち、Enablersは土壌、Driversはそこで起こる反応、Outcomesは収穫です。土壌を整えても収穫を約束できないのは同じですが、土壌なしに収穫はありません。

図7 3層構造と正のフィードバックループ（本研究部会作成）



- Enablers（実現要因）→FMによる「場」の提供と運用
ファシリティマネジャーは、CERMAモデルの4ステップに基づく戦略的な環境整備を行うことで、「化学反応を促進する場（空間・機能・ルール）」を整えます。これがすべての基盤（イネイブラー）となります。本稿では、異なる専門性を持つ個人の接触から、当初想定されていなかった協同が生じることを「化学反応」と表現します。
- Drivers（推進要因）→社員同士の化学反応とピア効果
整えられた場の活用で、従業員同士の「化学反応」が推進要因（ドライバー）として発動します。カジュアルコリジョンからシンクロニシティに至るコミュニケーションの連鎖がピア効果を生み、社員が自律的かついきいきと働く状態をドライブします。
- Outcomes（成果）→行動変容と次なる投資へのサイクル
ドライバーが機能した結果、最終的な成果（アウトカム）として行動変容や創造性・効率性の発揮がもたらされます。この組織力の強化が事業成果を生み出し、その成果がさらなるFM施策への次なる投資を可能にする。こうしたポジティブな循環サイクルが完成します。

三層をFMの管理対象として言い換えると、次のようになります。Enablers（実現要因）は、FMが整える空間、設備、ICT、ルール、運用支援等の条件です。Drivers（推進要因）

は、これらの条件を利用することで生じる従業員同士の相互作用、心理的安全性、ピア効果、自律的行動等です。Outcomes（成果）は、行動変容、効率性、創造性、エンゲージメント等として観測されます。成果が確認されれば、次の環境投資と運用改善へフィードバックされます。ここで実務上重要なのは、FMが直接管理できるのはEnablersのみである、という事実です。したがって効果測定設計においては、Enablersの整備状況とDriversの発現、Outcomesの観測を別々の指標として持たなければなりません。単一の満足度指標では、三層のどこで連鎖が切れたのかを判別できないからです。

FMは、もはや単なる施設管理や空間管理ではありません。心理学の知見を環境デザインへと翻訳したCERMAモデルを用い、イネイブラーである「場」を提供し、人々のつながりと化学反応（ドライバー）を誘発し、組織の可能性（アウトカム）を最大化する。これこそが、これからのファシリティマネジャーに期待される役割です。

オフィス・ワークプレイスづくりの議論において、「コミュニケーション」や「コラボレーション」は、しばしば目標や課題として掲げられます。しかし、問われるべきは、それらが何のための手段なのかです。なぜなら、手段が目標の位置に置かれると、会話量の増加そのものが成果とみなされ、集中を要する業務との衝突が見えなくなるからです。業務効率の向上だけに結びつけるのではなく、働く人のウェルビーイングを支える条件として位置づけ直したとき、目指すべき職場像の輪郭がはじめて明確になります。その職場像は、少なくとも3つの要素から構成されます。

- ① 偶然の出会いや雑談、部門を越えたコミュニケーション（接点）が自然に生まれること
- ② そうした接点から得られた「想定していなかった価値ある気づき」が共有されること
- ③ 個々に見える活動や人の動きが、結果として組織にとって意味のある方向へ自然に揃っていくこと

この3つが備わった職場は、組織として強いだけでなく、一人ひとりが自分らしく力を発揮し、いきいきと働ける職場でもあります。もっとも、このような理想は、理念として掲げるだけでは実現しません。日常業務の中で繰り返し実践され、それを支える環境が整えられてはじめて現実になります。

5. 目指すべき職場像とスクワッドの育成

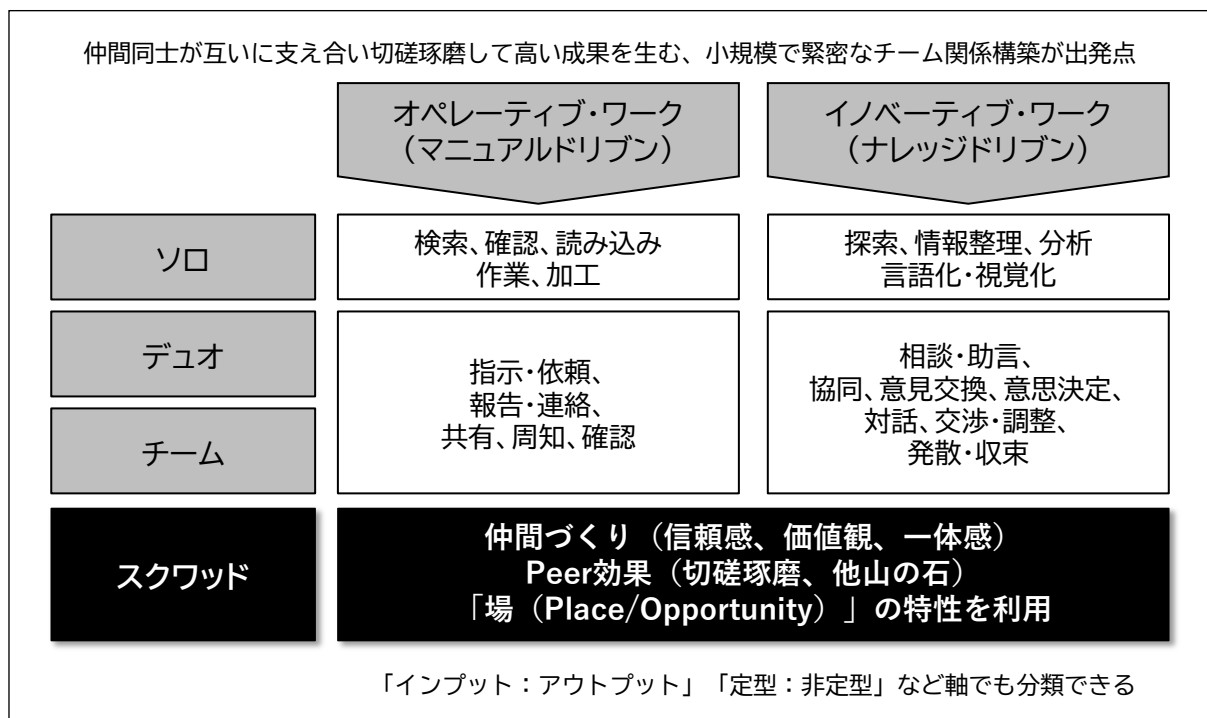
ここで重要なのは、ホワイトカラーの業務が単一ではない点です。組織の一員としての活動を目的別に整理すると、業務には、集中して考える行為、相談する行為、意思決定する行為、共有する行為、共創する行為など、さまざまな種類があります。したがって、こうした多様な行動を支えるファシリティに、単一の機能や性能では対応できません。たとえば、一人で深く集中するための場も必要ですし、気軽に相談する場や、対話を通じて意思決定する場も必要です。さらに重要なのは、そうした場を選びやすく、切り替えやすいことです。なぜなら、選択に手間が掛かる環境では、人は最初に座った席に留まり、結果として多様な場は使われないまま余剰となるからです。このような環境設計があつてこそ、個人の力とチームの力の双方を引き出せます。

さらに、イノベティブな組織づくりを目指す場合には、部署を超えたつながりをどう育てるかが重要なテーマになります。機能が分化した組織同士のつながりを強めるうえで鍵となるのは、接点の数ではなく、個人同士の小さくても緊密な関係をどうつくるかです。

単なる顔見知りのネットワークだけでは、人の行動は変わりません。なぜなら、名前と顔を知っているだけでは、相手の持ち札が分からず、依頼の宛先にならないからです。連携が本物になるのは、メンバーの間に「ともに取り組む必然性」—先に述べた、活動や人の動きが同じ方向へ揃うシンクロニシティが働いている状態—が共有されたときです。FMには、このような変容の機会を設計する役割があります。

この考え方を空間設計の観点から図示したものが図8です。スクワッドが自然発生的に育まれるオフィスとはどのような構造を持つべきか、CERMAモデルのConnectionの概念と照らし合わせご参照ください。

図8 スクワッドが自然発生するオフィス空間の設計構造（本研究部会作成）



人が出会い、関係を深め、共通の目的を見だし、協同へ踏み出していける場をつくること——それが、ウェルビーイングと事業成果の両立を支えるオフィスづくりの本質です。次章以降では、この本質を現場の計画・運用プロセスへ落とし込む方法を論じます。

第5章：利用者の要求を施策へ変換する実践的プロセス

前章までに述べたパラダイムシフトを現場で実装しようとするとき、次のような課題に直面します。「幸福」や「働きがい」といった社員の主観的で多様な声を、客観的なFMの取り組みとして構造化し、実行可能な施策へ落とし込む方法をどう確立するか、という課題です。

第1章の補助線で言えば、これは「向き」の問題です。すなわち、完成した環境に点数をつける手続きではなく、望ましい状態から必要な条件を導く手続き——採点表ではなく注文書を書く手続き——が求められています。

この課題を乗り越えるため、本研究部会は「ウェルビーイングを生み出すワークプレイスに関する調査手法」を開発し、そのトライアルを実施しました。本章では、社員の主観的で多様な声を拾い上げ、段階的にFM領域の戦略課題へと変換していく具体的なプロセスを解説します。（このプロセスは、別レポートとして公開しています²⁾）

五つのステップは、変換の粒度を段階的に粗くしていく設計になっています。すなわち、個人の経験を聴き（ステップ1）、共通の成分へ一般化し（ステップ2）、制約を外して発散させ（ステップ3）、FMの施策へ収束させ（ステップ4）、実行順序を決める（ステップ5）という流れです。

ステップ1：ライフチャートによるインサイト抽出とブリーフィング

本手法は、職場環境への要求は現状への不満として語られるより、過去に活力が高まった経験の条件として語られるほうが具体的になる、という前提に立ちます。なぜそうなるのか。不満の聞き取りは「故障の申告」に似ており、除去すべき対象は分かっても、あるべき状態は分からないからです。他方、活力が高まった経験の聞き取りは「うまく動いていたときの条件の記録」にあたり、再現すべき条件がそこに含まれています。そのため、職場に限定した質問ではなく、人生全体を振り返る形式を採用しました。

本調査では、多様な職種・背景を持つ人々を対象に、自身の人生（0歳から現在まで）を振り返る「ライフチャート（ストーリーマップ）」を作成してもらうヒアリング手法を採用しました。

具体的には、縦軸に「イキイキ度」や「ワクワク度」「幸福度」など本人が書きやすい指標を置き、横軸を年齢として、人生の浮き沈みをグラフ化してもらいます。そして、グラフの符号が反転する転換点（ポジティブになった時、ネガティブに落ち込んだ時）に着目し、「その時、何があったのか」「どのような周辺環境だったのか」をヒアリングします。転換点に着目する理由は、状態が大きく動いた時点にこそ、状態を動かした要因が濃く現れるからです。このアプローチにより、公私の区別なく、その人のウェルビーイングに影響を与えた本質的な「ライフイベント」や「隠れた要因」を深く抽出できます。

このプロセスは、FMの業務における要求条件の作成の実践例と言えます。これは単なる現状の不満の解消ではなく、利用者が「期待する成果（イキイキ度）」を導き出すプロセスです。標準的な手法とリンクさせることで組織内の手続き上の納得感が増し、より質の高い要求条件を定義できます。

ステップ2：主観的要素の分類と一般化

次に、ヒアリングから得られた個別具体的なエピソードを、ウェルビーイングを左右する要素として洗い出し、分類します。抽出された要素を、「職場で増やしたいこと」「職場で減らしたいこと」「私生活で増やしたいこと」「私生活で減らしたいこと」の4象限にマッピングしていきます。

一見すると、個人のプライベートな人生の出来事（結婚、趣味での成功、個人的な挫折など）を職場の環境要件に結びつけるのは難しく感じるかもしれません。ここでのファシリテーションのコツは、プライベートの課題そのものを職場で解決しようとしなことです。掘り下げるべきは「その出来事の際、どのような周囲との関わりや環境条件があったから活力が湧いたのか（または削がれたのか）」であり、そこから本質的な共通項を抽出します。料理にたとえるなら、出来事そのものは素材であり、要件になるのはそこから取り出した成分です。素材をそのまま職場へ持ち込むことはできませんが、成分であれば別の料理にも使えます。

ステップ3：制約を外したアイデア発散

言語化された状態を実現するため、ファシリティマネジャーは何ができるのかを、まず制約なく発散的に探ります。ここで予算や既存レイアウトの制約を先に持ち込まないのは、制約を前提にすると、既に実施済みの施策の周辺しか案が出てこなくなるためです。

例えば、周囲からの応援・支援を増やすというテーマでは、多種多様なアイデアがメンバーから出されます。「部門対抗のウォーキングチャレンジ」「コミュニケーションエリアで共通の話題を掲示する」「歩数の可視化で他者への興味を促す」「困っていることを敢えて目に見えるように掲示する」といった具合です。この段階では、ハード（空間）とソフト（運用・ツール）の区別なく、現場のヒントを可能な限り多く集めます。なお、この区別を設けないこと自体が、第1章で述べた「介入の幅」を広げる実務上の仕掛けになっています。

ステップ4：アイデアからFM計画への変換と絞り込み

発散で得られた多様なアイデアを、そのまま実行に移すことはできません。なぜなら、発散段階の案は表現の粒度が揃っておらず、同じ狙いの案が別の言葉で重複しているからです。そこでファシリティマネジャーの専門性を発揮します。これらのアイデアの表現（文言）を目的視点で抽象化・類型化（重複整理を含む）して理論的コード化し、最終的にFMのテーマとなる施策へと再整理・絞り込みを行います。

先ほどの周囲からの応援・支援を例にとると、多数のアイデアを、まずは「組織の一体感の醸成」「互いに知り合う機会の創出」「業際活動の促進」の3つの目的に抽象化します。そして、それらの目的を達成するための具体的な手段を、以下の3つの計画的切り口から導出します。

- 機能スペースの整備（空間）
チームワーク用スペースの整備、人材交流できる場所の整備など。
- 運用面の工夫（ルール）

グループアドレスの導入、交流機会を増大させる運用ルールの見直しなど。

● ICTの活用（ツール）

個人プロフィールのサイネージ表示、経験・経歴情報のグループウェアでの公開など。（本人同意、公開範囲、表示項目、更新・削除権限、目的外利用禁止）

この三つの切り口を常に併記する理由は、同じ目的が空間・ルール・ツールのいずれからでも達成し得るためです。したがって、空間の改修予算が確保できない年度であっても、ルールとツールから着手する道が残ります。こうして社員の「応援されたい」という感情は、FM部門が実行できるプロジェクトへ論理的に変換されます。部署エリア内で席を選ぶグループアドレスの導入やサイネージの設置が、その具体例です。

ステップ5：ペイオフマトリクスによる優先順位付けと実行計画

施策が具体化された後は、優先順位付けのプロセスを経て、予算と時間（期間）の中でどのように実行していくか確定します。優先順位の検討にあたり、本トライアルでは、導出された施策を効果性（重要度）と実行容易性（難易度）の2軸で評価するペイオフマトリクス³の手法を採用しています。

● 効果性（縦軸）

見直しの効果が組織全体に波及し、期待される効果が大きい（高・中・低）。

● 実行容易性（横軸）

実行のための計画がすぐに立案できるか、あるいは高度な組織間調整が必要か（低・中・高）。

二軸で評価する意義は、効果の大小だけで判断すると、着手までに時間を要する大型案件ばかりが並び、初年度に実績が残らないという事態を避けられる点にあります。また、評価基準を明確にしておくことで、専門家ではない経営層や他部門に対しても、なぜその施策を今実行すべきなのかを客観的かつ説得力をもって説明できます。

このように、出発点は個人の曖昧な「幸福感」です。しかし、ヒアリング、一般化、アイデア出し、FM施策への構造的変換、優先順位付けというプロセスを経ることで、ファシリティマネジャーは人々の声に寄り添いながら、論理的で効果的なワークプレイス構築計画を牽引できます。

第6章：仮説検証の実践—グループアドレス導入トライアル—

前章まで、ウェルビーイングを実現するための理論的枠組みと、社員の主観的な声を客観的なFM施策へと変換するプロセスを論じてきました。第4章で提唱したCERMAモデルにおいて、すべての出発点となるのはステップ1の「Connection（つながりの基盤を整える）」です。偶然の出会いや雑談（カジュアルコリジョン）からは、狙っていなかった価値ある発見（セレンディピティ）が生まれます。部署を超えたコミュニケーションの活性化は、組織の創造性と効率性を高める強力なイネイブラー（実現要因）です。

しかし、このつながりを強化する計画（例：グループアドレスの導入）を実行に移す段階で、多くのインハウス・ファシリティマネジャーはマネジメントの壁に直面します。新しい働き方を現場にどう導入し、反発を抑えて定着させるか、という壁です。重要なのは、トライアルで生じた失敗や想定外の結果を、施策の精度を高めるためのデータとして扱うことです。そのため大きな変革を伴う施策では、全社一斉ではなく、コントロールしやすい部分的なトライアルから始める方法もあります。

本章では、CERMAモデルの「Connection」を具現化し、組織のパフォーマンス向上を目指した実践事例として、自社フリーアドレス（グループアドレス）運用トライアル⁴を取り上げます。ファシリティマネジャーが陥りやすい困りごとを、マネジメントサイクルの4つの段階（企画・計画・実装・運用評価）に分けて整理し、それらをどのように乗り越えてPDCAサイクルを回したのかを解説します。

本事例は、本研究部会メンバーの所属企業における実践です。アンケートは施策の効果測定を目的として実施され、結果の公表について対象者の同意を得ており、個人が特定される情報は含まれません。

1. 企画段階（Plan）：仮説の設定とトライアルの位置づけ

【現場の問題点（よくある障壁）】

「新しい働き方（フリーアドレスやABWなど）を導入したいが、自社の文化に定着するか確証が持てない」「トップダウンで全社に一斉導入して失敗した場合のリスクが大きい」

【実践アプローチ：スモールスタートと検証目的の明確化】

本事例では、部署を超えた交流の希薄さを課題と捉えつつも、いきなり全社で固定席を廃止するのではなく、対象部門を絞ったトライアルとしてプロジェクトを立ち上げました。そのうえで、ねらいを自社にとってのグループアドレスの有効性の検証と、将来に向けた運用ノウハウの蓄積の2点に明確に定めました。

そこで本トライアルでは、「レイアウトや什器といったハードの変更に、運用ルールの整備と計画段階からの参加を組み合わせれば、人々のコミュニケーション行動（Connection）が変わる」という仮説を立てました。ハードの変更のみでは意図した行動変容が生じないことは先行研究でも報告されているため、三者を組み合わせた介入を検証の対象としています。この仮説を計測・評価するための実験場として、企画をスタートさせました。これにより、失敗を恐れずに新しい施策に挑戦できる土壌が形成されました。

本トライアルのねらいは、単なる席替えではありません。Connection（つながりの基盤）を物理的に整えることで、部署を超えたスクワッドが自然発生的に生まれるか——この仮説検証が、本プロジェクトの本質的な問いです。

2. 計画段階（Plan）：対象者の巻き込みと供給目標との調和

【現場の問題点（よくある障壁）】

「FM部門だけでレイアウトや什器を決めてしまうと、現場から使いにくい、自分たちの業務には合わないといった不満や反発（心理的リアクタンス）が起きてしまう」

【実践アプローチ：参加型の場づくりと多様な選択肢の提供】

この課題に対し、本事例では、什器の選定を総務（FM部門）だけで行わず、対象部門の従業員にも参加してもらいました。現場の従業員を計画段階から巻き込み、自ら什器を試して選んでもらいました（対象者参加型の場づくり）。施策を与えられたものではなく自分事として捉えてもらうことで、新しい環境への楽しさや納得感が生まれました。

具体的な空間設計としては、有効席数を減らさずに、用途に合わせて自由に選べる多様な席を計画しました。

- 集中作業用：全席モニター付きの昇降デスクや正方形デスク
- 多用途・コラボ用：長デスク、おにぎり型デスク、まめ型デスク
- リラックス・コミュニケーション用：座面下に収納を備えた開放的なソファ席

この取り組みは、単なる環境改善にとどまらず、FMの供給目標の一つである「1人当たり面積の削減（スペースの有効活用）」と、品質目標の一つである「交流の活性化」の両立を図ります。コスト削減につながる面積標準の見直しに、本研究部会が推奨する「個人がいきいき働く（≡つながりの強化）」の視点を加えることで、経営層への説得力がより強固なものになります。

3. 実装段階（Do）：工事を「完成」ではなく「スタート」とする

【現場の問題点（よくある障壁）】

「オフィス工事が終わると、プロジェクトが完了したとみなされ、その後のフォローアップや運用ルールの浸透がおざなりになってしまう（社員が「構築」をゴールと誤認する）」

【実践アプローチ：利用者がオフィスを育てていく】

FMにおいて、環境（ハード）の構築はゴールではなく、行動変容を生み出すための介入にすぎません。本事例では、計画に基づいたレイアウト変更と什器の導入を「オフィスを育てていく」ためのスタートラインとして位置づけています。空間を構築して終わりにするのではなく、導入した環境が従業員の行動にどのような化学反応を起こすのかを観察する体制へと移行しました。

4. 運用・評価段階（Check&Act）：詳細評価と改善方針の立案

【現場の問題点（よくある障壁）】

「導入後に想定外の使われ方をされ、不満が出た際、施策が失敗だったと結論づけられてしまう」「効果をどう測り、どう改善につなげればよいか分からない」

【実践アプローチ：アンケートによるエラー要因の抽出と継続的PDCA】

本トライアルの概要は次のとおりです。対象は総務・経理・企画・広報などの部門です。プロジェクトは2024年1月に立ち上がり2024年の6月にレイアウト変更工事を実施しました。運用開始後1か月の時点でアンケートを行い、グループアドレス対象者21名全員（回収率100%）、非対象者146名のうち38名（回収率約26%）から回答を得ました。

運用開始後、効果を検証（Check）するために、グループアドレス対象者だけでなく、非対象者の従業員にもアンケートを実施しました。目的は、グループアドレスへの関心・温度感や、自社の働き方にフィットできるかの検討材料を集めることです。

アンケートでは、「気軽に打合せやショートミーティング等が行いやすくなりましたか」への肯定的な回答が約67%を占めました。「チーム内以外のメンバーとの情報共有やコミュニケーションは増えましたか」では、約48%でした。ただし本トライアルは対照群を設けておらず、導入前後の同一指標による比較も行っていない。したがってこの結果から、レイアウト変更が行動変容をもたらしたと結論することはできません。本トライアルの成果は、仮説を棄却する結果が得られなかったこと、および以下のエラー要因を具体的に特定できたことにあります。

- モニターを主軸とする席選びが多く、モニターがない席が不人気になる。
- 多機能な椅子の使い方（機能）が周知されておらず、十分に活用されていない。
- 将来的に欲しい機能として、広めの休憩・飲食スペースや個人ロッカーの拡大などが挙げられた。

ここで重要なのは、ファシリティマネジャーがこれらの不満を施策の失敗と捉えなかったことです。アンケートによる詳細なエラー要因の抽出は、まさにマネジメントサイクルにおける評価（Check）から改善方針の立案への重要なステップです。浮き彫りになった課題に対して、速やかに以下の改善策（Act）を検討・実行しました。

- ハードの改善：利用率が低い席にモニターを移設する「配置変更」、貸し出し用「モバイルモニターの導入」、ソファ席に代えて「2名席を設置」。
- ソフト（運用）の改善：「椅子の機能・取扱説明書の掲示」による活用促進。

そして、これらの施策を実行し、従業員が新しい環境に慣れてきた数か月後に第2回目のアンケートを実施することとしました。

なお、今回のトライアルの初期段階では、導入直後の利用者の「生の声」と「エラー要因」を迅速に拾い上げるため、主観的指標であるアンケートを主軸に評価を行いました。しかし、第2章で述べたように、真の効果測定には客観的指標との掛け合わせが欠かせません。次なるステップとしては、アンケート結果（主観）と、実際の座席稼働データやウェアラブルデバイスなどによる活動量データ（客観）を突き合わせることで、より精緻な効果検証へと進めます。

5. 「因果関係」と「相関関係」の峻別

アンケート評価では、「新しいレイアウトを高く評価する社員ほど、部門間コミュニケーションが活性化している」とのポジティブなデータが得られることがあります。しかし、データ上の「相関関係」から、直ちに「レイアウト変更（原因）がコミュニケーション活性化（結果）をもたらした」との「因果関係」を断定することには、慎重でなければなりません。

例えば、もともとコミュニケーション意欲の高い社員（交絡因子）が新しい席を積極的に利用し、高く評価しているにすぎない可能性（選択バイアス）も存在します。実務で正しい意思決定を行うには、全体平均だけを見てはいけません。回答者のメタ情報（属性、役職、出社頻度など）を掛け合わせたセグメント分析により、「第3の変数」による見せかけの相関（疑似相関）を排除する視点が不可欠です。事象の「関連性」と「要因」を厳密に切り分けることで、FM施策の客観性と経営層への説得力が高まります。

6. まとめ：ファシリティマネジャーの真の価値

この事例が示す通り、FMの本質は一度で完璧なオフィスを作ることではありません。「空間や運用を変えれば行動が変わる」との仮説を立て（Plan）、実行し（Do）、その効果を計測・評価し（Check）、課題があればオフィスの機能や運用方法を即座に修正する（Act）。この繰り返しこそがFMの本質です。

重要なのは、工事の完了をゴールとせず、運用ノウハウを蓄積しながらマネジメントサイクル（PDCA）を回し続けることです。それこそがオフィス・ワークプレイスを育てる営みであり、CERMAモデルを現場に定着させ、組織のウェルビーイングを持続的に高める最も確実な実践手法です。

第7章：CERMAモデルの適用可能性、限界、今後の課題

枠組みの信頼性は、適用できる範囲を明示することによって高まります。本章では、CERMAモデルがどこまで有効であり、どこから調整を要するのかを、業務特性、組織制度、測定の三つの観点から示します。

1. 業務特性に応じた環境設計の最適化

本稿で提唱したCERMAモデル、とりわけ「Connection（つながりの基盤）」を起点としたコミュニケーションの誘発は、複雑な課題解決を担う知識労働者（ナレッジワーカー）中心の組織において高い有効性を持ちます。なぜなら、そうした業務では、答えが一人の頭の中には存在せず、複数の専門性の中で組み立てられるからです。しかし、この前提が成り立たない業務では、同じ設計が逆に働きます。したがって、本モデルを全組織に普遍的に適用するには限界があり、職種や業務特性に応じた慎重な最適化プロセスが必要です。例えば、高度な機密情報を扱う業務や個人完結型の定型業務では、意図的な「カジュアルコリジョン（偶発的な出会い）」がかえって集中の妨げや心理的ストレスのリスクとなり得ます。具体的には、席の近くを人が通るたびに画面を隠す必要がある業務では、開放性は負荷にしかありません。こうした職種に対しては、Connectionの要素を過度に強調するのではなく、モデル内の「Resilience（挑戦と回復のバランス）」や、高度な集中を支援するクローズドな環境整備を優先するなどの調整が必要です。

2. 組織文化および人事制度との整合性確保

第二の適用限界は、組織風土・企業文化や人事評価制度といったソフト面との不整合です。CERMAモデルの「Engagement（自律的没頭）」は、従業員が働く場所や時間を自ら選択できる裁量権と心理的安全性が担保されていることを前提としています。そのため、意思決定が極端なトップダウン型の組織や、個人間の競争を過度に促し、失敗を許容しない評価制度のもとでは、フリーアドレスなどのハードを導入しても、期待する行動変容は起こりにくくなります。理由は明快です。空間が「どこで働いてもよい」と告げていても、評価制度が「席にいる時間」を見ているならば、従業員は評価制度に従うからです。つまり、環境が発する合図と制度が発する合図が矛盾する場合、勝つのは制度の側です。したがって環境変革の成果を享受するためには、マネジメントスタイルや評価基準などとの整合的かつ同時並行の変革が重要です。

3. 知的生産性の測定という未解決の問題

本稿は「知的生産性の向上」を繰り返し掲げてきましたが、ホワイトカラーの生産性を何によって測るかは、いまだ確立していません。第2章で示した費用対効果の評価も、生産性指標が確定してはじめて成立します。すなわち、物差しが定まらないまま長さを競っている状態が、この分野の現状です。したがって本モデルを実務に適用するには、自組織における生産性の代理指標をあらかじめ合意しておくことが前提となります。この合意なしに効果測定を進めれば、測定の不備を仮説の誤りと取り違える危険があります。第2章の表2で

「計測の不備」と「仮説の誤り」を別項目として並べたのは、まさにこの取り違えを防ぐためです。

4. 理論の精緻化に向けた今後の研究課題

以上の検討から明らかなように、ハードである空間（働く環境）の変革は、人事制度などのソフトの変革と一体運用が肝要です。この事実は、本稿第2章で論じた人事部門や経営層を含む多部門協同（コラボヘルス）の必然性を裏付けることになります。すなわちコラボヘルスは、望ましい協力体制であるにとどまらず、環境変革が成果に到達するための必要条件です。今後の展望としては、多様な業種・職種や異なる組織文化において、CERMAモデルが機能するための前提条件を、定量的なデータに基づいて検証していく必要があります。各変数間の関係性を明らかにし、より再現性の高い組織開発モデルへと精緻化していくことが、次なる研究の焦点となります。

終章：FMが牽引するウェルビーイングの未来と今後の展望

1. 議論の全体像とファシリティマネジャーの新たな使命

2018年からの「こころとからだのウェルビーイング研究部会」の活動を通じて、一貫して見えてくることがあります。FMの役割が、物理的環境の提供・維持から、人と組織の可能性を最大化する環境のデザイナーへと明確に転換しつつある、ということです。冒頭の言葉で言い換えれば、箱としてのオフィスから、触媒としてのオフィスへという移行です。

冒頭に掲げた三つの問いに対する本稿の答えを、順に示します。

第一の問い—主観的なウェルビーイングを、どのように客観的なFM施策へと展開するのか。本稿の答えは、主観を直接に客観化することはできない、というものです。両者の間には「状態」という中間概念を置かなければなりません。

変換は二段階を経ます。第一段階の『心理的要素の機能への変換』は、第4章で提示したCERMAモデルが担います。ポジティブ心理学のPERMAが記述するのは個人の内面に生じる状態ですが、FMが操作できるのは環境と運用です。そこで各要素を、つながりの基盤、没頭と裁量の支援、回復と再起の機能、意義と達成の可視化という「場が果たす機能」として定義し直しました。変換の単位を感情ではなく機能に置いたことが、この段階の要点です。

第二段階は、個々の従業員が語る固有の経験を、要求条件へ一般化する変換です。第5章に示した五つのステップがこれにあたります。ライフチャートで語られるのは、結婚や挫折といった個人固有の出来事であり、それ自体は職場の要件になりません。要件になるのは、その出来事の際にどのような周囲との関わりや環境条件があったのかという、一段抽象化された層です。「応援されたい」という感情は、この層を経由してはじめて、交流できる場の整備、運用ルールの見直し、プロフィールの可視化といった実行可能な施策へ変換されます。

ただし、この変換は一意ではありません。同じ原体験から複数の施策が導かれ、どれが最適かを事前に決める規則はありません。したがって変換の妥当性は、正解に到達したことによってではなく、変換の過程が可視化され、関係者が検証と修正を加えられることによって担保されます。第5章のステップを手続きとして明示したのは、このためです。

第二の問い—オフィスへの投資が、どのように経営成果につながるのか。

本稿の答えは、オフィス投資の効果は単一の数値だけでは説明できない、というものです。重要なのは、投資がどの中間状態を経て、どの成果につながるのかを示すことです。プレゼンティズムの低減は、健康診断データやバイタル指標などを用いて比較的追跡しやすい経路です。一方、関係性の形成を通じて創造性や機動力へ波及する経路は、まだ計測手法が十分に確立していません。だからこそFMには、施策、行動変容、成果を結ぶ指標ツリーを示し、仮説と検証を重ねる説明責任があります。

したがって、ファシリティマネジャーが経営層に対して負うべき説明責任は、投資対効果を単一の数値で示すことではありません。どの施策がどの中間状態を経由してどの成果に至ると想定しているのかを、指標のツリーとして明示することです。そして仮説どおりの結果が出なかった場合に、ハード、ソフト、周知、プロセス、計測、仮説のいずれに原因があったのかを切り分けて示すことです。第3章で述べた非財務情報開示の制度化は、この説明を

受け止める制度的な器が整いつつあることを意味します。FMの成果は財務諸表に単独の項目として現れるものではなく、人的資本情報として開示されることで、企業価値の評価に組み込まれます。

第三の問い―現場への導入過程で生じる反発や想定外の使われ方に、どう対処すべきか。

本稿の答えは、反発と想定外の使われ方は性質の異なる現象であり、対処すべき時点も異なる、というものです。

反発は、環境そのものへの評価というより、決定の過程に関与できなかったことへの反応として生じます。自由が侵害されたと感じたときに生じる心理的リアクタンスがその機序です。であれば、対処は事後の説得ではなく事前の設計にしかありません。なぜなら、決定が終わった後に理由を説明しても、関与の機会が失われたという事実は取り戻せないからです。第6章の事例で什器の選定に対象部門の従業員に参加してもらったのは、納得感を高める工夫であると同時に、反発の発生要因そのものを計画段階で取り除く措置です。

想定外の使われ方は、これと異なります。モニターのない席が不人気になる、多機能な椅子の機能が使われない―こうした事態は、設計時の想定と利用者の実際の要求とのずれが顕在化したものです。それ自体は施策の失敗ではなく、次の改善に用いる情報です。環境の変更が意図した行動をもたらすとは限らないことは、先行研究でも報告されています。したがって想定外は例外ではなく既定として扱うべき事象であり、対処は事後に置かれます。具体的には、アンケートによるエラー要因の抽出と、ハードとソフトの両面からの修正がその内容になります。

両者に共通する前提は、工事の完了をプロジェクトのゴールとしないことです。ゴールを構築の時点から運用の継続へ移すことで、反発は計画段階の設計入力となり、想定外の使われ方は運用段階の設計入力となります。オフィスをつくるのではなく育てるという本稿の主張は、この一点に集約されます。

2. 今後の研究活動と目指す成果

本研究部会は、議論をさらに深め、現場のファシリティマネジャーやFMサービス提供事業者が直面する評価と効果測定の壁を乗り越えるため、今後以下のテーマを中心に研究活動を展開していきます。

- 研究部会メンバー以外も活用できるマネジメントモデルとツールの開発
「ウェルビーイングを生み出すワークプレイスに関する調査」から導出した施策のアイデアや、CERMAモデルなどの検討プロセスを体系化します。誰もが自社の業務で活用できる汎用的な実践手引きや支援ツールとして、公表していきます。
- 主観的評価と客観的指標の関係性解明（効果測定手法の確立）
ウェルビーイングの多面的な効果を科学的に評価するため、主観的データと客観的データの相関を明らかにします。ストレスチェックやエンゲージメントサーベイなどの主観と、声色や表情、バイタルデータなどの客観です。ISO 30414の要件や非財務情報可視化研究会の成果なども踏まえ、定性的評価と定量的評価を統合した指標の設計と測定方法の開発を進めます。
- 「組織のウェルビーイング」の深掘りと実践指針への昇華

「こころ」と「からだ」のアプローチを個人から組織へと本格的に拡張し、FMの戦略や計画、評価手法へと落とし込みます。先進企業の見学やアンケートを通じ、継続的な調査を行います。ウェルビーイングの取り組みが事業成果の最大化や企業価値の向上にどう寄与するのか―それを論理的に説明できる実践指針へと昇華させることが目標です。

3. 結びに代えて：共にオフィスを育て、価値を創造する

組織のウェルビーイングの実現は、FM部門単独で成し遂げられるものではありません。経営層のコミットメントのもと、人事部門やICT部門、健康保険組合などの関連部署と目的や役割分担を合意し、コラボヘルスの体制を構築することが不可欠です。

インハウスでFM業務を実践される皆さまには、本稿で紹介した考え方や枠組みを理論的背景としてステークホルダーに説明し、社内の共創体制を築いていただくことを推奨します。完璧なオフィス・ワークプレイスを一度で作るのではなく、仮説と検証を繰り返し、オフィス・ワークプレイスを育てていく姿勢が何よりも重要です。

本稿が、皆さまの取り組むオフィス・ワークプレイス整備を後押しし、人的資本経営を牽引して自社の企業価値を持続的に押し上げるための、強力な理論的支柱と実践のガイダンスになることを願っています。

文責：JFMA こころとからだのウェルビーイング研究部会長 野間 操

参考：オフィスとワークプレイスの定義

本稿では、ホワイトカラーが執務を行う場所として、オフィスとワークプレイスを区別せず併記しました。本研究部会は、この2つの語について、JFMA 運営維持手法研究部会の考え方を採用しています。以下はJFMA 運営維持手法研究部会の資料⁵からの引用です。

運営維持手法研究部会では「ワークプレイス」を、以下のとおり定義する。

事務作業や会議、会話などを行う機能スペースや机、椅子、収納などの家具・什器、照明や空調などの設備で構成される室内環境／空間のこと。

また、オフィスとワークプレイスの違いは、次のように整理する。

オフィス

人が集い、主に事務作業やコミュニケーションなどを行う「場」
主に、所属する組織が用意する執務環境／空間

ワークプレイス

従業員自身が時間帯にとらわれず、主体的に選ぶ「場」
所属する組織が用意する執務環境以外の自宅、訪問先、立ち寄り先などを含める

¹ シンクロニシティ（共時性）はC.G.ユングが提唱した「意味のある偶然の一致」を指す。因果関係のない事象が意味を伴って同時生起する現象であり、1952年の論文『シンクロニシティ：非因果的連関の原理』で体系化された。

² https://jfma.or.jp/research/scm20/pdf/REPORT/jfma_workplace_202410.pdf

³ アイデアなどを4象限にマッピングし優先順位を決める一般的な枠組み。

⁴ JFMA こころとからだのウェルビーイング研究部会（2024） 秋の18講座 ウェルビーイングと組織のパフォーマンスの向上を目指すファシリティマネジャーの取り組み <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000026609.pdf>

⁵ JFMA 運営維持手法研究部会（2025）FMer必携「運営維持の業務視点」～心がまえ編・マネジメント編～ https://www.jfma.or.jp/research/scm09/pdf/REPORT/13_Book2025_01.pdf