

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)

(公財)日本ファシリティマネジメント協会 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	4
1. 先行研究の動向と本モデルの理論的貢献	4
2. ウェルビーイングの定義と現代における経営課題	4
3. FMによる介入の「2つのアプローチ」と「5つのS」	5
4. 「個人の健康」から「組織の活性化」へ連動する因果関係	5
5. 最終的なゴール：事業成果の最大化	6
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	7
1. 事業成果に結びつけるステップ	7
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	8
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	9
4. 多部門協同による施策の推進	10
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	11
1. 人的資本経営の台頭と非財務情報の重要性	11
2. 企業価値向上とFMを結ぶ国際規格の連動構造	11
3. 「ISO 25554」とアウトソーシング戦略への落とし込み	12
4. 職場環境の質がもたらす4つの戦略的貢献	13
5. 価値を「可視化」するファシリティマネジャーの使命	14
第4章：「CERMA（サーマ）モデル」の提唱—心理学とFMの融合—	15
1. ポジティブ心理学（感情）からFM（環境）への変換	15
2. 「社員がいきいきと働く」を創るCERMAの4ステップ	16
3. ウェルビーイングを組織の力に変える3層構造と循環サイクル	18
第5章：利用者の要求を施策へ変換する実践的プロセス	20
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	20
ステップ2：主観的要素の分類と一般化	20
ステップ3：制約を外したアイデア発散	21
ステップ4：アイデアからFM計画への変換と絞り込み	21
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	22
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—	23
1. 企画段階（Plan）：仮説の設定とトライアルの位置づけ	23
2. 計画段階（Plan）：対象者の巻き込みと供給目標との調和	24
3. 実装段階（Do）：工事を「完成」ではなく「スタート」とする	24
4. 運用・評価段階（Check&Action）：詳細評価と改善方針の立案	24
【効果測定時の注意点】「因果関係」と「相関関係」の峻別	26
5. まとめ：ファシリティマネジャーの真の価値	26
第7章 CERMAモデルの適用可能性と今後の課題	27
1. 業務特性に応じた環境設計の最適化	27
2. 組織文化および人事制度との整合性確保	27
3. 理論の精緻化に向けた今後の研究課題	27
おわりに：FMが牽引するウェルビーイングの未来と今後の展望	28
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	28
2. 単なる接点から「必然性のある連携」へ：スクワッド（Squad）を育むオフィスづくり	28
3. 今後の研究活動と目指す成果	29
4. 結びに代えて：共にオフィスを育て、価値を創造する	30

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FM施策へと翻訳し、経営成果に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、日々の業務で現場課題と向き合い、組織の環境整備を担っているインハウス・ファシリティマネジャーの皆さまです。実務にすぐ活かせる知見と考え方を提供することを目的としています。

「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。しかしファシリティマネジメント（以下、FM）の現場では、ウェルビーイングをどのように施策へ落とし込み、経営層へ説明するかという点で、依然として多くの課題があります。たとえば次のような疑問は、多くのファシリティマネジャーに共通するものです。

- ✓ 主観的で『ウェルビーイング』を、どのように客観的なFM施策へと変換するのか
- ✓ 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
- ✓ 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

また、FMに求められる役割は、転換点を迎えています。従来はコスト削減や効率的な資産運用など、財務指標の最適化に重点が置かれてきました。しかし、日本の生産年齢人口の減少と働き方改革の進展を背景に、ESG投資や人的資本経営への関心が高まるなかで、FMの軸足は「コスト管理」から「価値創造」「知的生産性向上」へと移行しています。ホワイトカラーが働く「場」を、人間関係が生まれ、協働が育まれる“触媒”へと変えること——これが、これからのファシリティマネジャーの新たな使命です。

本稿は、私たちが探求・提唱してきた独自の概念やマネジメントモデルを整理し、戦略の「理論構築」から「計画立案」、そして「運用・改善」に至るプロセスを、以下の構成で展開します。

- 第1章・第2章【理論・構造編】
個人の健康（マイナスの解消）から組織の活性化（プラスの創出）へと連動する構造と、それを事業成果に結びつけるための「3段階アプローチ」および「多部門協同」のあり方を提示します。
- 第3章【経営戦略編】
ISO 25554（ウェルビーイング）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】
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当研究部会独自のフレームワーク「CERMA（サーマ）モデル」を提唱します。
- 第5章【計画立案プロセス編】
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・計画プロセスを解説します。
- 第6章【運用・マネジメントサイクル編】

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P D C A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【C E R M Aモデルの適用性と発展】

C E R M Aモデルを適用、運用するには、今後は多種多様な業種での検証を進め、定量データに基づき理論を精緻化していくことが求められます。理論の強化と実務での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。

これらの視点と構造を整理することで、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」となり、経営層に対する強力な説得材料として、そして現場での困難を乗り越えるための「実践的なガイダンス」として活用されることを願っています。

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、そもそもウェルビーイングとは何か、そしてそれをFMの領域でどのように構造化し、組織の力へと変換していくのかという「基本構造」を紐解きます。

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、物理的環境がワーカー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、伊香賀ら(※¹)による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等による「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、空気質といったエルゴノミクスの要因が、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。

近年では、人的資本経営の進展に伴い、ポジティブ心理学の知見を職場に応用する動きも活発です。特にMartin Seligmanの「PERMAモデル」などを用い、従業員の心理的ウェルビーイングを高めようとするアプローチが注目されています。しかし、心理学をベースとした先行研究の多くは、個人の内面的な感情や達成感を直接高めることに主眼を置いています。そのため、FMの実務において、それらを「どのような物理的・運用的環境として実装すべきか」という具体的な変換メカニズムの提示に乏しいのが現状です。個人の感情を直接操作することは環境管理の範疇を超えており、実務上の介入には限界があります。そこで本稿では、心理的要素を「FMが介入可能な環境要件」へと再定義した「CERMAモデル」を提唱します。CERMAモデルは、本稿第4章で詳説します。

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²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³によれば、このプレゼンティズムによる企業の経済損失は、「アブセンティズム(健康問題による欠勤)」の10倍以上にも達するとされています。企業が人的資本を最大限に活かすためには、こうした“見えない損失”を減らし、従業員が心身ともに健やかに働ける環境を整備す

¹ 伊香賀俊治、星旦二 ほかによる「オフィス環境が知的生産性および疲労に与える影響」等の一連の研究群を指す

² WHO憲章前文の「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、社会的にすべてがウェルビーイングな状態であること」(左記は参考訳)による。

³ 産業医科大学 永田智久らによる調査「日本企業における健康関連コストの評価」2018年

ることが不可欠です。これからのFMは、こうした見えないマイナス要因による課題を解消し、従業員のポテンシャルを引き出す環境づくりに向き合わなければなりません。

3. FMによる介入の「2つのアプローチ」と「5つのS」

従業員のウェルビーイングを高めるため、私たちは「からだ」と「こころ」の2つの側面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。

さらに、これらのアプローチを実際のオフィスやワークプレイスづくりの施策とするためのヒントとして、私たちは「5つのS」という空間要件を提唱しています。

- Sound 集中や会話に適した音環境の整備 (音のコントロール)
- 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)
- Space 用途に応じた適切なパーソナルスペースや人口密度の設定 (距離や密度)
- 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)
- 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)

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精度を飛躍的に高める役割を果たします。

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をもたらすのか。私たちは、そのプロセスを3つの段階のモデルとして整理しています。

- ① 個人のウェルビーイング (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、前述した「アブセンティズム」と「プレゼンティズム」の解消を図ります。これがすべての土台です。
- ② 個人がいきいきと働く (プラスの創出)
健康という土台が確保された上で、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（組織の強化）

いきいきと働く個人の活力が集積・連鎖することで、組織全体が良好な状態へと昇華します。私たちはこれを、「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。

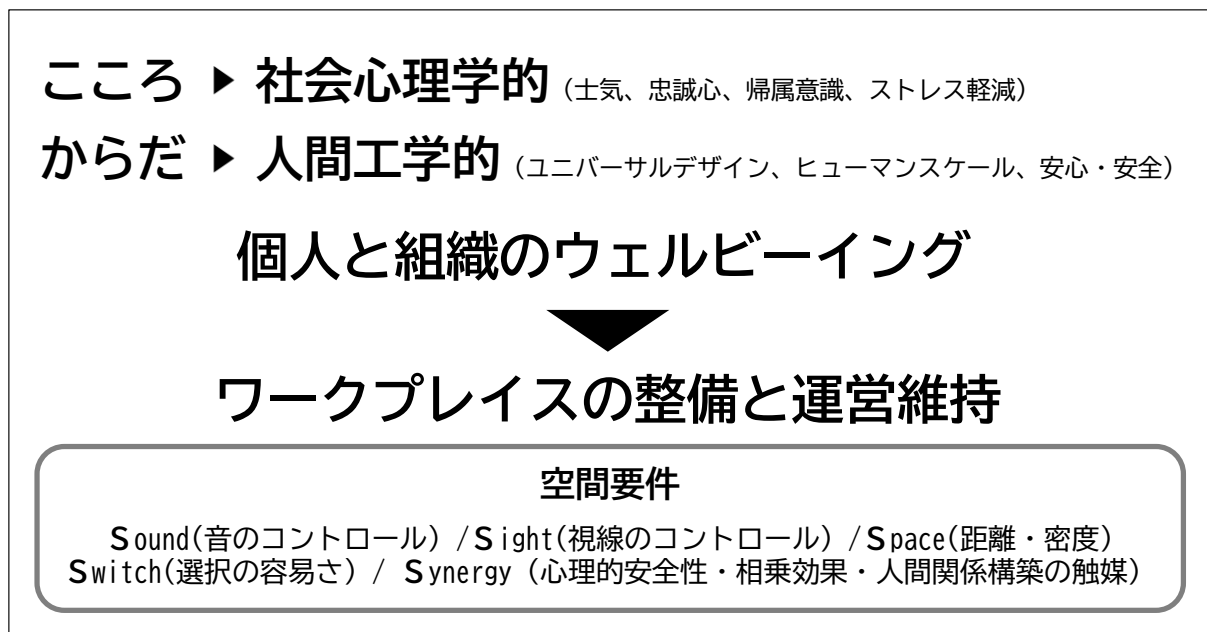
いきいきと働く個人の活力が連鎖するとき、その核となるのは全社的な一体感だけではありません。信頼と価値観を共有する小規模な機能横断型集団——私たちはこれを、アジャイル開発などで用いられる自律的で機動的なチーム編成の概念に倣い、『スクワッド（Squad）』と呼びます——が組織内に複数育まれることで、創造性と生産性の両立が実現します。

5. 最終的なゴール：事業成果の最大化

個人の健康から始まり、組織全体のウェルビーイングへと至るこの一連の活動が、最終的に企業に「事業成果の最大化」をもたらします。営利企業の場合は、最終的には財務諸表で評価されることとなります。この目標達成のため、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」を用いて執務環境に投資することは、この「個人→組織→事業成果」という連鎖を回すための、戦略的な第一歩となるのです。

私たちの研究のアプローチとFM実践の要点は、下図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

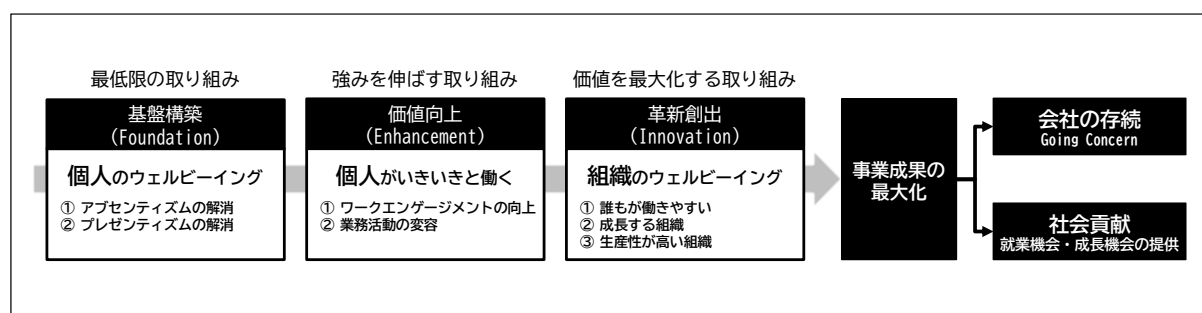


第2章：経営成果に結びつけるための「3段階アプローチ」と効果測定の精緻化

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、企業価値向上に直結する「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。

本章では、施策を経営成果へとつなぐための実践構造を3段階で示します。この構造を視覚化したものが下図です。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、そして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、いかに事業成果へと帰結するかの全体像を示しています。

図2 ウェルビーイング実現に向けた3段階の連鎖構造



この連鎖を設計し、回し続けることがファシリティマネジャーの使命です。つぎに、この連鎖を成果へと結びつけるためのアプローチと効果測定の方法をご紹介します。なお、この章でご紹介する指標はいずれも例であり、これら以外の指標の活用も検討してください。

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」の解消が中心となります。この土台なくして上位のステップへ進んでも、施策の効果は根拠を欠いた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ないため、見過ごされがちですが、前述のとおりその経済的損失はアブセンティズムの10倍以上にのぼるとされており、ファシリティマネジャーが最初に向き合うべき課題です。

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。

- 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継続的に蓄積し・分析することが、次のステップへの移行判断を裏づける根拠ともなります。

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

健康という基盤が構築された上で、組織の強みをさらに伸ばすステップです。「個人がいきいきと働く」状態をつくります。従業員の自律性を尊重し、仕事の裁量を与え、仕事への前向きな姿勢や自律性が高まることで、行動の変容につながります。

評価には、以下のような主観指標が有効です。

- 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 表情・声色などの客観データの活用も進んでいます。成果が大きい会議では参加者の表情が明るくなる、といった行動データは、施策の効果を裏付ける材料になり得ます。

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」という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という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（Squad）」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。

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」などの外部評価や認定や認証の取得が、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「事業成果の最大化」というゴールに到達します。事業成果を以下の2つの視点に分解して定義しています。

- 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
就業機会や成長機会の提供を通じて、「優秀な人材の採用」を実現し、「すべての人材が成長する」ことで、結果として社会に対する「提供価値が高い」状態を実現すること。

特筆すべきは、施策推進による「プレゼンティズム」解消が、人件費の有効活用（無駄なコストの削減）につながるという点です。これは、管理会計上の「ファシリティ維持・運営費」の最適化であり、FMの財務目標の1つである「収益性への貢献」という論理が成り立ちます。

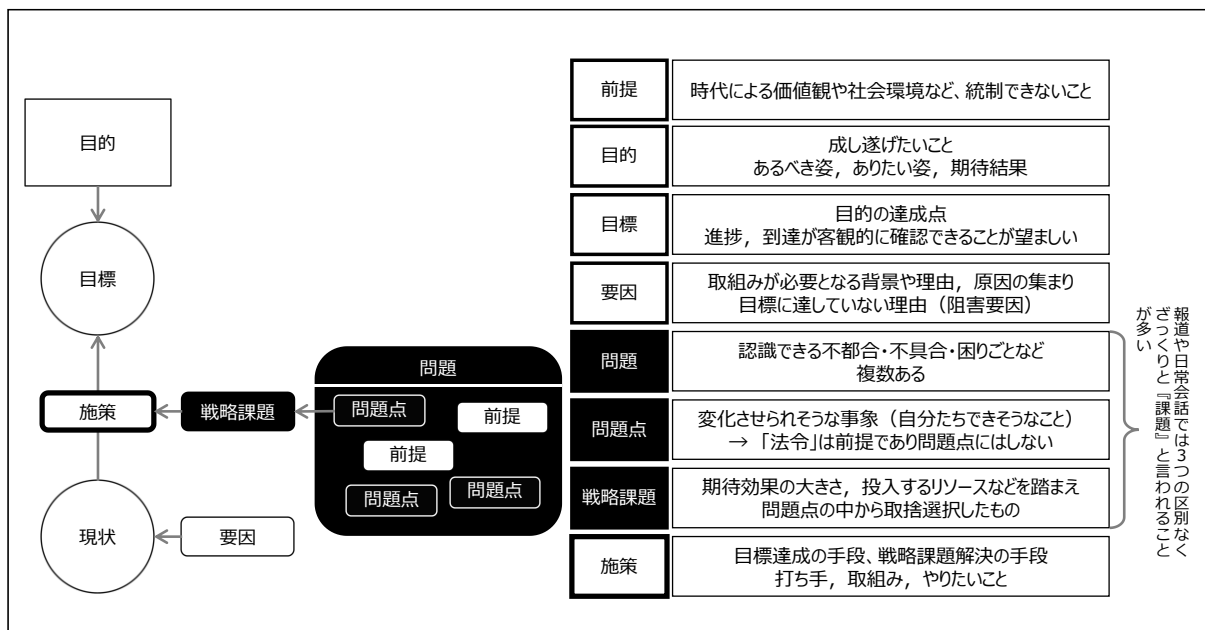
3. 施策評価指標のツリーの構築と失敗時の詳細な要因分析

これらの施策を経営成果に直結させるためには、ファシリティ等の介入→ワーカーの行動・状態の変化→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という因果関係を評価指標ツリーとして構造化することが求められます。

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、ファシリティマネジャーは単に「施策が失敗した」と結論づけるのではなく、以下の視点から詳細なエラー要因の分析を行う必要があります。これらの要因分析を通じて継続的な改善（Action）につなげることは、ファシリティマネジャーの責務といえます。

- ハード面の不備：オフィスの機能と性能がそもそも不十分ではなかったか。
- 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：変革や改革に対する「拒否感」や「不安感」など残った状態、共感を十分に得られていたか。変革の継続が「仕組み化」できていたか。
- 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：目標設定とその値そのものが間違っていなかったか。

図3 施策と要因分析の構造



4. 多部門協同による施策の推進

この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。経営トップ（CH0：チーフ・ヘルス・オフィサー等）による経営戦略への盛り込みやプロジェクトの意思決定のもと、健康診断の受診勧奨や特定保健指導を行う「健康保険組合」、社内サーベイの実施や人事制度の改善を担う「人事部門」、そして職場環境の改善を担う「FM部門」が連携する「コラボヘルス」の体制づくりが不可欠です。

- 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

各部門が所有している情報（データ）や実施できる施策は異なるため、これらを協調させ、従業員の意欲と安心感を包括的に高めることが、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ための戦略的投資」へとパラダイムがシフトしています。

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」が限界を迎えつつある中、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「人的資本」の価値を高めることが、結果として盤石なビジネスモデルを構築し、企業価値を持続的に向上させるという認識が経営の常識となりつつあります。

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等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。

投資家（PRI：責任投資原則の署名機関など）も、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」を評価するようになりました。この文脈において、ワーカーの健康・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。

2. 企業価値向上とFMを結ぶ国際規格の連動構造

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。

【経営・開示領域】

- ISO 30414（人的資本情報開示要件）：
人的資本に指標を定量化し、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固有企画（マネジメント領域）】

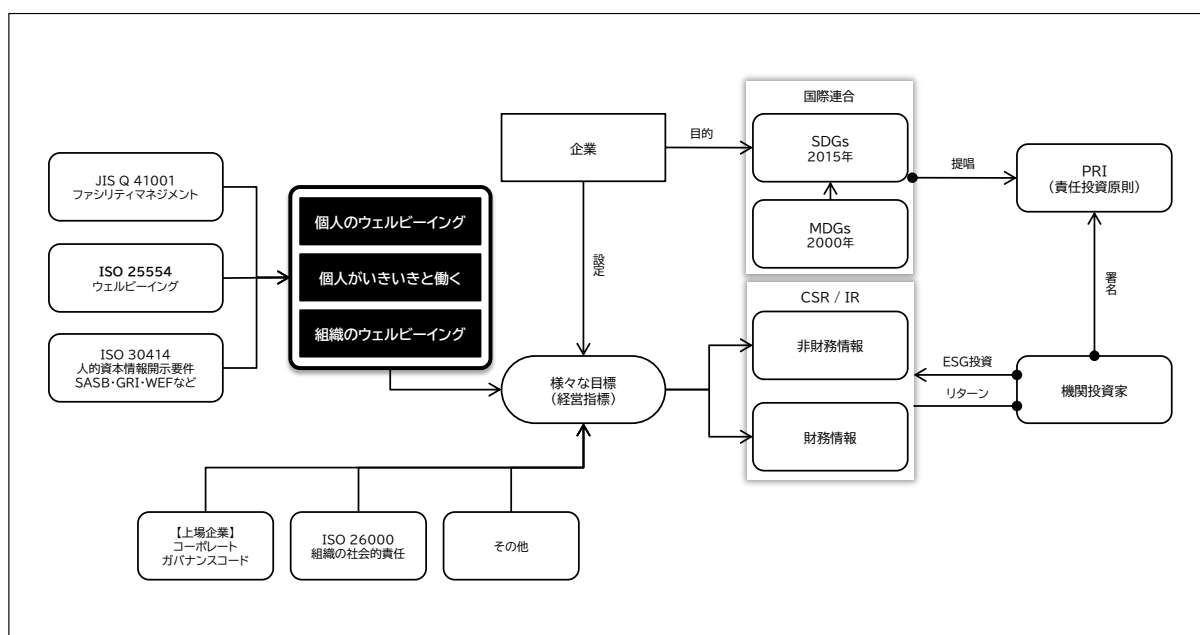
● JIS Q 41001（ファシリティマネジメント規格）

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。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。

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下図です。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。

図4 企業価値向上とFMを結ぶ国際規格の連動構造



この構造を認識することは、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、2024年に発行された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。

3. 「ISO 25554」とアウトソーシング戦略への落とし込み

2024年11月に「ISO 25554（ウェルビーイング）」が発行されました。この規格は、働く人々の健康と生産性を高めるための設備環境の管理基準を示すものであり、「執務環境」を無形資本である従業員のパフォーマンスを最大化するための「戦略的投資の対象」と捉え、経営戦略と連動させるツールとして位置づけています。

この規格をFMの実務に落とし込みに特に重要なのはISO 25554の以下の2つの章です。

- 第3章（運用管理）では、照度・温湿度・空気質といった環境パラメータの具体的な管理基準と測定周期が細かく定義されています。
- 第4章（パフォーマンス評価）では、利用者満足度の調査設計から実施、そして改善に至る手順が示されています。

しかし、これらの要求水準を自社単独で満たそうとすると、インハウスのファシリティマネジャーには「高度なセンサー類の導入や常時モニタリング」「専門的なデータ分析」「継続的な調査・改善業務」といった多大な実務負荷がかかります。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にとって、環境パラメータの精緻な測定と管理をすべて自前で抱え込むことは現実的ではありません。

ここで重要なのは、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）を活用することです。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濃度等）」など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基準合意書（SLA）に盛り込む——性能発注方式でパートナー企業と環境品質を管理する仕組みの構築が、ISO 25554を実務で機能させる鍵です。

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に直結します。ISO 25554の概念に基づき、FMの取り組みは以下の4つの領域で企業価値に貢献します。

- 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。不適切な照明、不良な空気環境、過度な騒音は集中力を削ぎ、入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、ワーカー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。

5. 価値を「可視化」するファシリティマネジャーの使命

このように、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直結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。

実施した物理的・心理的な環境整備の取り組みについて、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、それらがどのように事業成果に結びついているのかを証明することが求められます。FM部門が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」を担うことで、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—心理学とFMの融合—

「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、私たちは第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・再構成した当研究部会独自の『CERMA（サーマ）モデル』です。

1. ポジティブ心理学（感情）からFM（環境）への変換

「ウェルビーイング」を構成要素として、ポジティブ心理学の分野では「PERMAモデル⁴」が広く知られています。PERMAモデルは、Positive Emotion（ポジティブ感情）、Engagement（没入）、Relationships（関係性）、Meaning（意味）、Accomplishment（達成）の5要素から人の幸福を捉える理論的枠組みです。

しかし、組織においてファシリティマネジャーが従業員の「感情」を直接操作・制御することは困難です。そこで私たちは、PERMAモデルをそのまま活用するのではなく

- ハーズバーグの二要因理論
- 自己決定理論

などの知見も交えながら、この心理学の論理モデルを「人々の行動を支える物理的・心理的環境」へと捉え直し、FMが介入できる「場づくりとマネジメントの観点」から解釈し再構成しました。結果として、感情そのものではなく、行動を支える環境要因を整えることこそが、FMの本質的な役割であるという視座を提示しています。こうして再構成したのが、FMの視点からウェルビーイングを扱うためのCERMAモデルです。

下図は、PERMAモデルの各要素がFMの観点からどのように再解釈・再構成されたかを対比形式で示したものです。感情の直接的な操作から、感情が自然と育まれる環境条件の整備へという発想の転換を、左右の対比からご確認ください。

⁴ Martin E.P. Seligman :Flourish : A Visionary new understanding of happiness and well-being, Atria Books, 2011

図5 PERMAモデルからCERMAモデルへの変換対比

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働集団（前述のスクワッド）へと昇華します。FMの役割は、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ことにあります。

2. 「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。社員が「Vitality（活力）」と「Learning（学び）」を享受し、真にいきいきと働く状態（Thriving）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（つながりの基盤を整える）

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。心理学における「Relationships」の概念をFMの視点から再解釈し、単なる交流を超えた「信頼・協働・紐帯を促進する機能」へと転換しています。FMは、物理的な場のデザインを通して、以下の3つのコミュニケーションを意図的に設計します。

- 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「効率性」を向上させます。
- 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。
- シンクロシティ（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、プロジェクトへの実装を容易にします。

Connectionの設計は、組織内に小さな「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（自律的没頭をデザインする）

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、業務内容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

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。

ステップ3：Resilience（挑戦と回復のバランスを支える）

PERMAモデルにはない、要素が「Resilience（回復力）」です。高いエンゲージメント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。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。

- 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

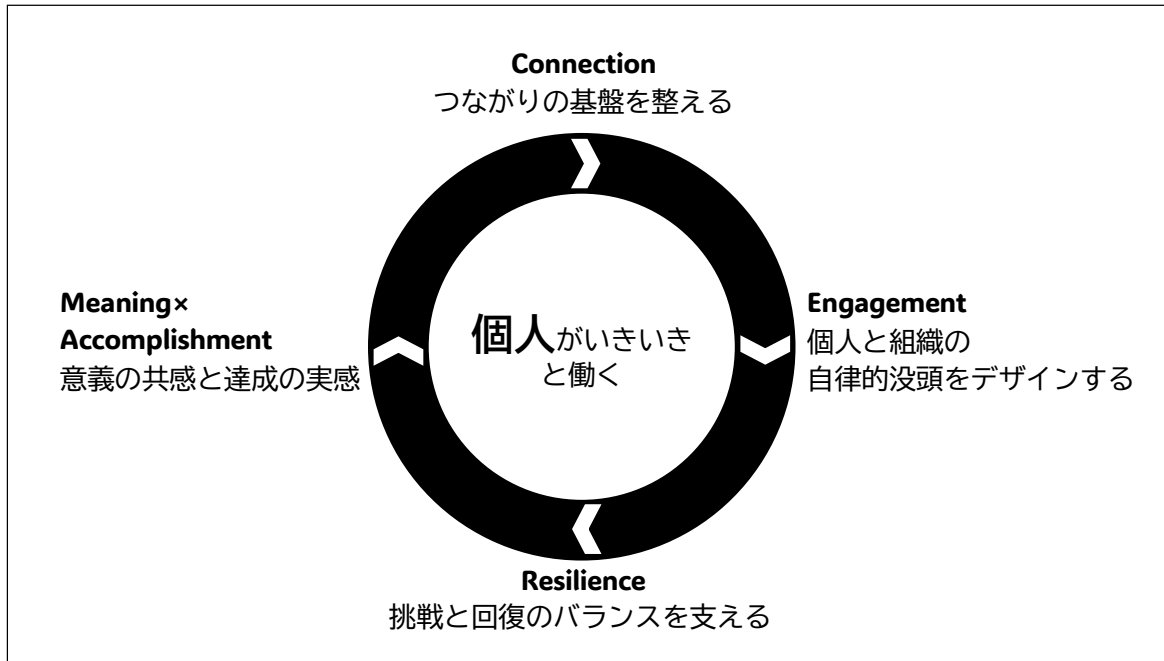
ステップ4：Meaning&Accomplishment（意義の共感と達成の実感）

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下図です。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4ステップと階層・循環関係



このモデルによって構築される空間や機能が、いかにして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いたします。

3. ウェルビーイングを組織の力に変える3層構造と循環サイクル

CERMAモデルによって構築された具体的な空間や機能は、どのようにして組織力や経営成果へと結びつくのでしょうか。私たちは、この実現のメカニズムを3層構造と循環サイクルとして整理しました。

● 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。

● 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を活用することで、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。

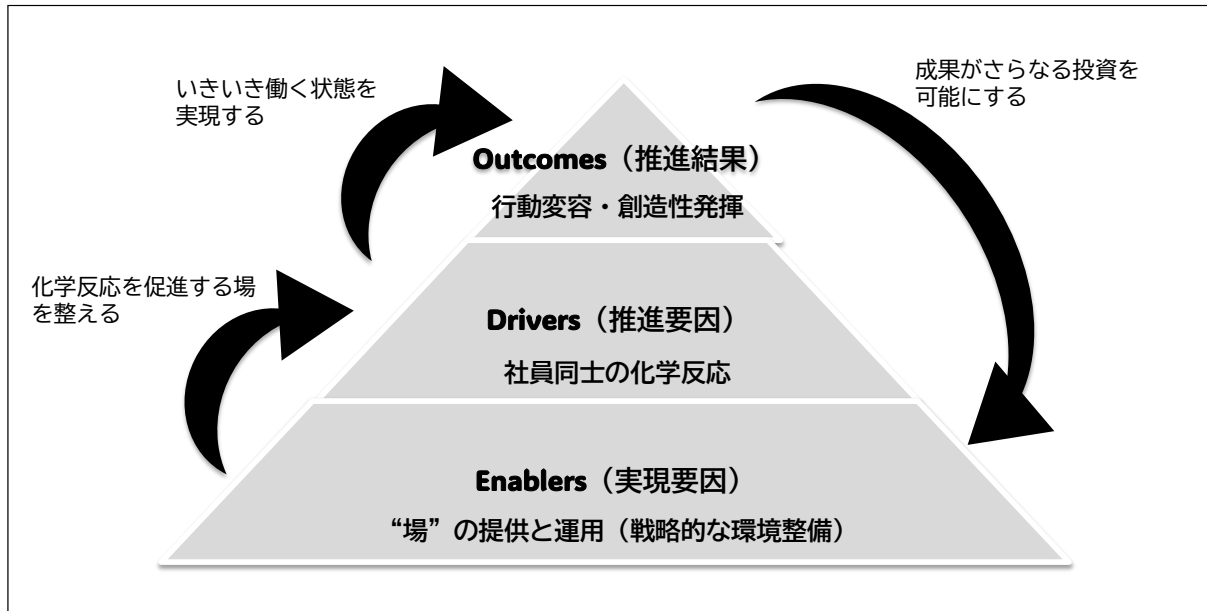
● Outcomes (推進結果)

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」を可能にするというポジティブな循環サイクルが完成します。

この3層の関係と循環を示したものが下図です。FMが提供するイネイブラー（場）が起点となり、ドライバー（化学反応）を経てアウトカム（行動変容・事業成果）が生まれ、その成果が次の投資へとつながるといった正のフィードバックループとなっています。

図7 ウェルビーイングを組織の力に変える3層構造と正のフィードバックループ



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、『場』というイネイブラーを提供することで、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の真の使命です。

第5章：利用者の要求を施策へ変換する実践的プロセス

前章までに論じてきたように、FMの役割は「物理的環境の提供」から「ウェルビーイングの実現を通じた組織力の最大化」へと変化しています。しかし、ここで多くのファシリティマネジャーが直面する壁があります。それは、「幸福」や「働きがい」といった個人の主観的で多様な価値観に対し、ファシリティの専門家ではない一般社員の意見や要求を、どのように客観的な「FMの計画」として整理し、実行可能なアクションへと落とし込めばよいか、という実務的な課題です。

この課題を乗り越えるため、私たちは「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⁵）

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）」を作成してもらった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。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」を深く抽出することができます。

このプロセスは、FMの標準業務における「要求条件の作成」の実践例と言えます。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として標準的な手法とリンクさせることで、組織内で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することが可能になります。

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。

⁵ https://jFMA.or.jp/research/scm20/pdf/REPORT/JFMA_workplace_202410.pdf

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するのではなく、「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）」という本質的な共通項を抽出することです。

例えば、「職場で増やしたいこと」の象限には、『周囲からの応援・支援』『目的・目標が定まる』『成功体験』『新しい出会い』『裁量』といった、非専門家の原体験に基づいた生々しい要因が一般化されてプロットされます。これにより、漠然とした「幸せ」や「働きがい」という感情が、オフィスやワークプレイスにおいて満たすべき「状態 (Working State)」として言語化できることがわかりました。

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。

例えば、『周囲からの応援・支援』を増やすためのアイデアとして、「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、多種多様なアイデアがメンバーから出されます。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ることが重要です。

ステップ4：アイデアからFM計画への変換と絞り込み

発散された玉石混交のアイデアを、そのまま実行に移すことはできません。ファシリティマネジャーの専門性を発揮し、これらのアイデアの表現（文言）を、目的視点で分類（正規化⁶）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」という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。

⁶ 正規化：一定の規則に従ってデータや表現を整理・変換し、重複や矛盾をなくすこと。

- 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ンージ表示、経験・経歴情報のグループウェアでの公開など。

こうして社員の「応援されたい」という主観的な感情に発した声が、最終的に「グループアドレス⁷の導入」や「サインージの設置」といった、FM部門が計画・実行可能なプロジェクトへと論理的に変換されるのです。

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、それらを予算と時間の中でどのように実行していくかという「優先順位付け」のプロセスが不可欠です。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⁸』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）。

このように評価基準を明確にすることで、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持って説明することが可能になります。

このように、個人の曖昧な「幸福感」を起点としながらも、ヒアリング、一般化、アイデア出し、FM施策への構造的変換、そして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も、論理的で効果的なワークプレイス構築計画を牽引していくことができるのです。

⁷ 部・課などの範囲でエリアを決め、その中で自由に席を選ぶ運用。

⁸ 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フレームワーク。

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計画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（セレンディピティ）や雑談（カジュアルコリジョン）を生み出し、部署を超えたコミュニケーションを活性化することが、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）となります。

しかし、いざこの「つながりを強化する計画（例：グループアドレスの導入）」を実行に移す段階になると、多くのインハウス・ファシリティマネジャーは「新しい働き方をどのように現場へ導入し、反発を抑えて定着させればよいのか」というマネジメントの壁に直面します。特に重要なことは、トライアルにおける「失敗」を「データを収集し、精度を高めるプロセス」と捉えることです。

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」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。

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。そして、そのねらいを「自社にとってグループアドレスは現実的なのかを検証すること」、そして将来に向けた「グループアドレスの運用ノウハウを蓄積すること」と明確に定義しています。

つまり、「レイアウトや什器というハードを変えれば、人々のコミュニケーション行動（Connection）が変わるはずだ」という明確な【仮説】を立て、それが本当かどうかを計測して評価するための「実験場」として企画をスタートさせたのです。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（Squad）が自然発生的に生まれるか——この仮説を検証することが、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⁹) 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「総務 (FM部門) だけではなく対象者も什器の選定に参加させる」という手法をとりました。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ぶ (該当者参加型の場づくり) ことで、施策を「与えられたもの」ではなく「自分事」として捉えてもらい、新しい環境に対する楽しさや納得感を醸成したのです。

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」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」である「交流の活性化」の両立を図るものです。面積標準の見直しによるコスト削減という文脈に、当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 of 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: 育てていくオフィスという認識】

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実施しましたが、これを「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」とするのではなく、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&Action) : 詳細評価と改善方針の立案

【現場の問題点 (よくある障壁)】

⁹ 自由を侵害されたと感じた時に生じる反発。侵害の強度によって反発の大きさが変わる。

「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わからない」

【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】

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。

アンケートの結果、「雰囲気明るくなり、什器が変化したことで気分も上がり働きやすくなった」「他部署とのコミュニケーションが活性化した」といった、CERMAモデルの狙い通りのポジティブな成果が多数寄せられました。しかし同時に、以下のような現場ならではのリアルな課題（エラー要因）も浮き彫りになりました。

- 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）がわからず、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、即座に以下のような改善策（Action）を検討・実行しました。

- ハードの改善：人気のな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」、ソファ席への「2名席設置」。
- 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ヶ月後に「第2回目のアンケート」を実施するという計画を立てました。

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等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ることが重要です。

【効果測定時の注意点】「因果関係」と「相関関係」の峻別

施策実施後（この事例ではトライアル後）のアンケート評価等において、「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」といった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」を、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」という「因果関係」として断定することは慎重に判断し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て高く評価しているだけ（選択バイアス）という可能性も存在します。実務において正しい意思決定を行うためには、全体平均だけでなく、回答者のメタ情報（属性、役職、入社頻度など）を掛け合わせたセグメント分析を行い、「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は飛躍的に高まります。

5. 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「完璧なオフィスを一度で作ること」ではありません。「空間や運用を変えれば行動が変わる」という仮説を立て（Plan）、実行し（Do）、それが本当か計測して評価し（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（Action）。

この「工事完了をゴールとせず、運用ノウハウを蓄積しながら継続してマネジメントサイクル（PDCA）を回す」ことこそが、オフィス・ワークプレイスを「育てていく」ということであり、ファシリティマネジャーが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ための最も確実な実践手法といえます。

第7章 CERMAモデルの適用可能性と今後の課題

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。しかし、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。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べきも検討すべきです。

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、ワーカー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。したがって、極端なトップダウン型の意思決定文化や、個人間の過度な競争を煽る、失敗を許容しない評価制度を持つ組織は、フリーアドレスなどの「物理的なハード」を導入しても、期待される自発的な行動変容は生じにくい場合があります。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同期変革が重要です。

3. 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、空間という「ハード」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)」の必然性を強力に裏付けとなります。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く検証が必要です。各変数間の関係性を明らかにすることで、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。

おわりに：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のは、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」へと明確にパラダイムシフトしているという事実です。

本稿では、個人の健康確保（マイナスの解消）から組織の活性化（プラスの創出）へと連動する基本構造をベースに、経営成果に結びつける「3段階アプローチ」を整理しました。また、ISO 25554などを背景とした非財務情報開示時代におけるFMの戦略的価値を確認し、心理学の知見をFM領域に翻訳した「CERMAモデル」を提唱しました。さらに、社員の主観的な声を客観的な要求条件へと変換する手法を示し、立案した計画を現場に導入して継続的にPDCAを回すプロセスを共有しました。

2. 単なる接点から「必然性のある連携」へ：スクワッド（Squad）を育むオフィスづくり

オフィス・ワークプレイスづくりを考えると、「コミュニケーション」や「コラボレーション」という言葉が当然のように語られます。これらを単なる業務効率の手段としてではなく、ウェルビーイングを実現するための条件として捉え直すと、目指すべき職場の姿はより明確になります。その職場の姿には、少なくとも3つの要素があります。

- 偶然の出会いや雑談、部門を越えたコミュニケーションが自然に生まれること。
- 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。
- 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。

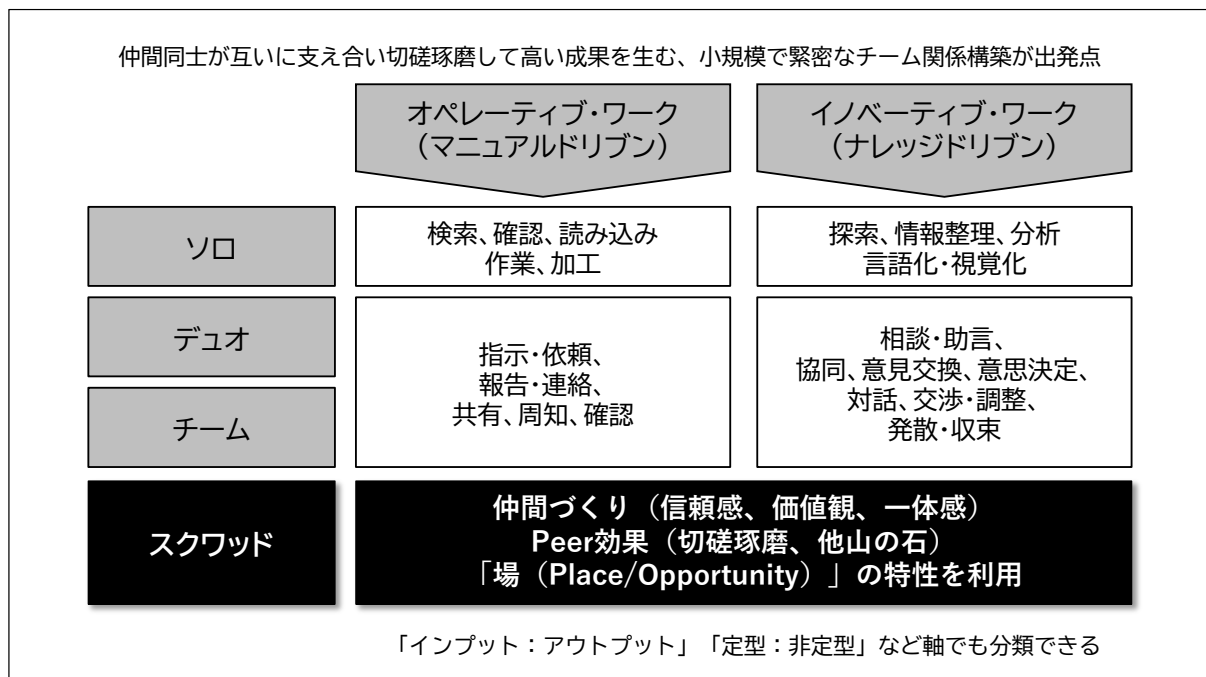
ここで重要なのは、ホワイトカラーの業務は単一ではないという点です。組織の一員としての活動を目的別に整理すると、業務には、集中して考える行為、相談する行為、意思決定する行為、共有する行為、共創する行為など、さまざまな種類があります。したがって、こうした多様な行動を支えるファシリティに、単一の機能や性能だけで十分であるはずがありません。たとえば、一人で深く集中するための場も必要ですし、気軽に相談する場や、対話を通じて意思決定する場も必要です。さらに重要なのは、そうした場を選びやすく、切り替えやすいことです。このような環境設計があってこそ、個人の力とチームの力の双方を引き出せます。

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がつながりを強化すること、その際に鍵となるのは、単なる接点の数ではなく、個人同士で小さくても緊密な関係性をどうつくるかです。私たちは、このような関係性を「スクワッド（Squad）」と呼ぶことしました。

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。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」——本稿ではシンクロシティと定義した状態——が共有されたときです。FMには、このような変容機会を設計する役割があります。人が出会い、関係を深め、共通の目的を見だし、協働へ踏み出していけるようにすること。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といえます。

この考え方を空間設計の観点から図示したものが下図です。スクワッド（Squad）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（Squad）が自然発生するオフィス空間の設計構造



人が出会い、関係を深め、共通の目的を見だし、協働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。本稿で論じてきた理論と実践は、すべてこの一点に収斂します。こうした場の継続的な実現に向けて、私たちが今後取り組むべき研究テーマを次節に示します。

3. 今後の研究活動と目指す成果

私たちは、議論をさらに深め、現場のファシリティマネージャーや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」の結果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、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」として体系化し、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、ストレスチェックやエンゲージメントサーベイなどの「主観的データ」と、声色や表情、バイタルデータなどの「客観的データ」がどのように相関するのかを明らかにします。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た継続的な調査を行い、ウェルビーイングの取り組みがどのように「事業成果の最大化」や「企業価値の向上」に寄与するのかを論理的に説明できる「実践指針」へと昇華させることを目指します。

4. 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と役割分担を合意し、『コラボヘルス』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心より願っております。

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)

本稿では、ホワイトカラーが執務を行う場所として、一部「オフィス・ワークプレイス」と併記しました。当研究部会は、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。

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。

オフィスの定義

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

ワークプレイスの定義

- ✓ ワーカー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
(ただし、当研究部会では、自宅、訪問先などは管理の対象から除いて考える)