

# ワークプレイスと知的生産性

## － SOFモデルの中間報告と展望 －

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会  
オフィス・ワークプレイスと知的生産性研究部会 部会長  
コクヨ株式会社 RDIセンター:主幹研究員 齋藤敦子

### ■ 研究の経緯

1

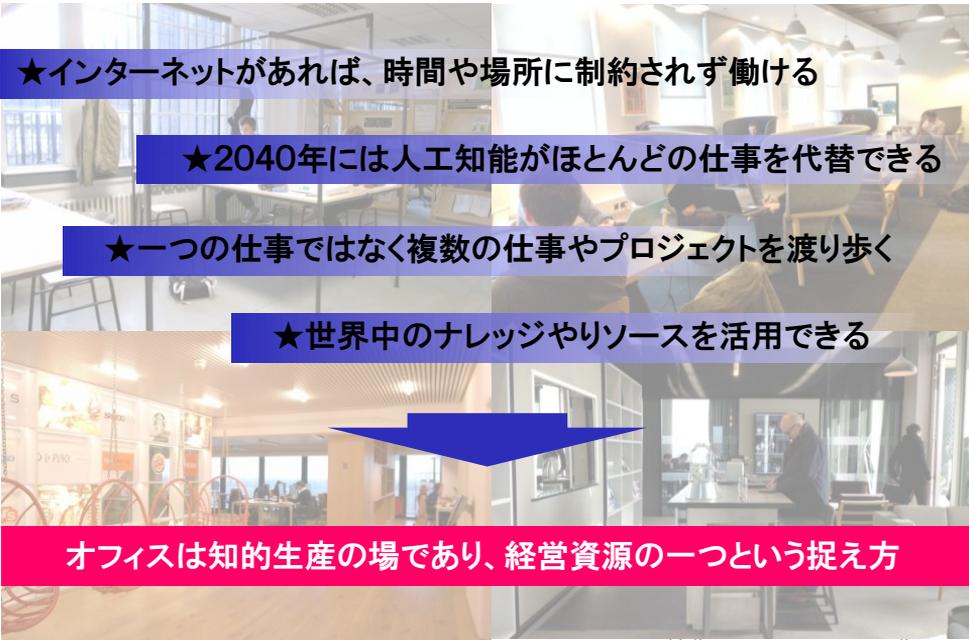
- 2008年 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 調査研究の中に「オフィス・ワークプレイスと知的生産性研究部会」発足
- 2009年 研究活動スタート
- 2012年 SOFモデル仮説発表
- 2014年 SOFモデル バージョン1.0(試作)完成

部会メンバーは建築・不動産、ICT、リスクマネジメント、オフィス家具、情報環境など多彩。オフィス・ワークプレイスの近年におけるテーマとして注目される「知的生産性」について、その定義、要素、相関関係などを議論してきた。

その中で、ワークスタイル／組織／ファシリティの3つの軸＝SOFと、知的生産性に作用がありそうな50要素を抽出し、研究とツール開発を進めている。

1. 「働き方」 変化のドライバー
2. 知的生産性とオフィス・ワークプレイス
3. SOFモデル 概要と検証
4. FMの未来展望

# 1. 「働き方」変化のドライバー



工業社会モデル

- ・ 経済合理性追求
  - ・ 大量生産、大量消費
- ↓
- ・ クローズドシステム
  - ・ 分業化、効率化

情報処理

知識社会モデル

- ・ 社会共存性バランス
  - ・ 環境、高齢化等の制約
- ↓
- ・ オープンシステム
  - ・ 都度最適化、創造性

知識創造

## ■組織のワークシフト

7

いままで

一様  
自前主義  
ピラミッド  
分業  
全体主義  
規模、効率  
ドメスティック  
モノ中心  
利益至上主義

これから

多様  
オープン(人も技術も)  
ネットワーク  
協業(チーム)  
個人主義(+ビジョン共感)  
共通価値の創造  
グローバル  
コト(サービス)中心  
共通善

情報処理

知識創造

Copyright 2015 :KOKUYO Co. All rights reserved.

## ■価値を創出する働き方へ

8

情報処理



合理化・分業  
(テラーシステム)

Worker

知識創造

協業(コラボレーション)



コ・ワーキング



集中と交流



知識や経験の共有

Player

Copyright 2015 :KOKUYO Co. All rights reserved.

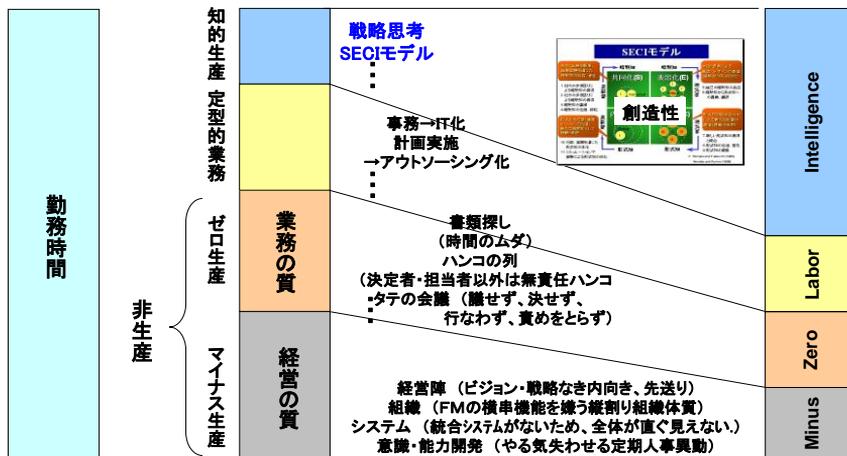
## 2. 知的生産性と オフィス・ワークプレイス

### 生産性分類

9

- 知的生産: 新しい価値を生み出すこと  
 定型的業務: IT化前の伝票処理作業のような単純労働。IT化、アウトソーシング化で低減できる  
 ゼロ生産: 業務の質が低いため、一見働いているように見えるが、何も生産していないこと。(ムダ)  
 マイナス生産: 経営の質が低いため、価値・成果が出ない、或は誤った結果を生み出すこと。(ムリ、ムラ、)

知的生産に充てる時間を如何に増やすか



## ■ 知的生産性とは

10

### ◆ 「知」とは

組織に属する個人あるいはチームが持つ、自らの知識や技術、経験、感性など。  
＝一般的な「知恵」／または誰でも使える「情報に裏づけられた知恵」

### ◆ 「知的生産」とは

個人が頭を働かせて、なにか新しい情報(発想・発見)を、人にわかる形で提出すること。

### ◆ 「知的生産性」とは

組織が個人の知的生産を生みまたは育てる、精神的・物理的な環境のあり様(状態)

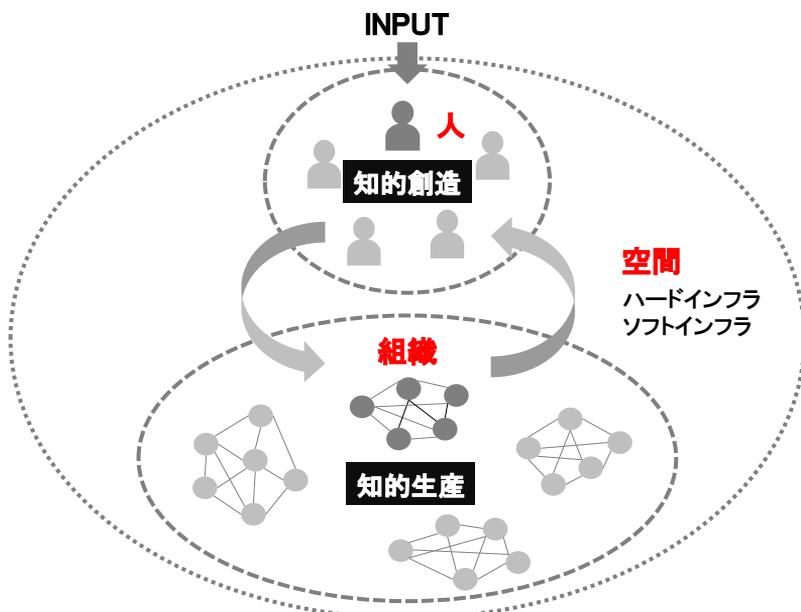
### ◆ 従って「知的生産性の向上」とは

知的生産性における環境のあり様をよりよくすること。  
(尚、知的生産性の向上と目標達成に係る性は認められるが、経営活動の成果はその他の要因も多く関わるため、定量的な尺度を示すことは困難である。)

Copyright 2015 :KOKUYO Co. All rights reserved.

## ■ 個人と組織の有機的循環＝知的生産性

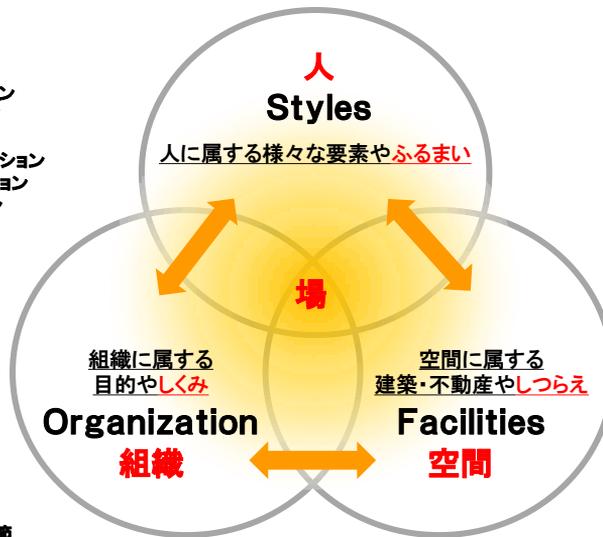
11



Copyright 2015 :KOKUYO Co. All rights reserved.

- S11. 資質
- S12. 思考、判断
- S13. 学習
- S21. ほうれんそう
- S22. コラボレーション
- S23. ナレッジシェア
- S24. 評価
- S31. コンセントレーション
- S32. コミュニケーション
- S33. モチベーション
- S34. 勤務形態

- O11. 経営理念
- O12. 経営目標
- O21. ビジョン
- O31. 変化への対応
- O32. 価値創造
- O33. 危機意識
- O41. 形態
- O42. 規模
- O51. 権限
- O52. 評価
- O53. 育成
- O61. 行動指針、規範
- O62. 企業風土



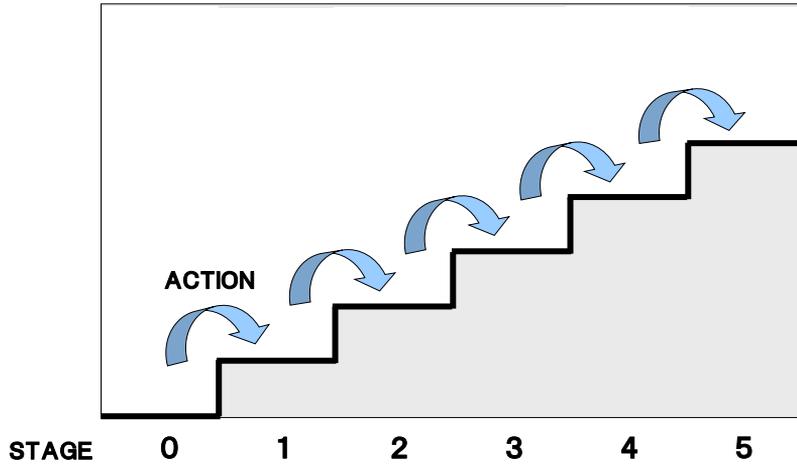
- F11. 立地(利便性)
- F12. 立地(環境)
- F13. フロアプレート
- F14. 動線
- F15. エントランス
- F16. 共用部
- F17. 付帯施設(生活支援)
- F21. ソーニング
- F22. レイアウト
- F23. 家具、什器
- F24. 機器
- F31. アメニティ
- F32. 内装デザイン
- F33. 色彩
- F41. 光
- F42. 音
- F43. 空気(風量)
- F44. 温度、湿度
- F51. ハードウェア
- F52. ネットワーク
- F53. ソフトウェア
- F54. リテラシー
- F61. ヘルプデスク
- F62. セキュリティ
- F63. データベース
- F64. サステイナビリティ

Copyright 2015 :KOKUYO Co. All rights reserved.

### 3. SOFモデル 概要と検証

知的生産性は他社比較できるものではなく、どのステージか成長段階として捉える

OBJECT:コントロールするための対象物



診断フレーム:定義とオブジェクトを明記

S13		学習		ワークスタイル				
概 要	専門性の追求、広範囲知識や経験の習得のための学習意欲や個人の学習能力が、専断を要して養われ、中期的に成長し、継続的に発展している状態	① 関心 ② 強い情熱や知識を積極的に取り込む好奇心があるか、 ③ 関心 ④ 繰り返し学習し、 ⑤ 継続	① 関心 ② 強い情熱や知識を積極的に取り込む好奇心があるか、 ③ 関心 ④ 繰り返し学習し、 ⑤ 継続	診断ポイント				
	学習意欲	学習意欲	学習意欲	診断ポイント				
視 点 ( <b>ステージ設定</b> )	ステージ	0	1	2	3	4	5	オブジェクト
状 態	5	○	○	○	○	○	○	○
	4	○	○	○	○	○	○	○
	3	○	○	○	○	○	○	○
	2	○	○	○	○	○	○	○
	1	○	○	○	○	○	○	○
0	○	○	○	○	○	○	○	○

**アクション(実施方法)**

① システム運用の強化と入れ替わりの学習の仕組みづくり  
② 学習方法や経験的スキルセット、新しい学習方法を組み出す能力を高める  
③ 中間管理職個人の学習意欲を喚起させ、継続的に学習意欲を高める仕組みをつくる

**オブジェクト**

学習意欲を喚起させる  
① 専断を要する学習意欲を喚起させる  
② 専断を要する学習意欲を喚起させる  
③ 専断を要する学習意欲を喚起させる  
④ 専断を要する学習意欲を喚起させる  
⑤ 専断を要する学習意欲を喚起させる

**ステージを上げる為のアクションプラン**

回答用:どのステージにあてはまるか

(SOF) 知的生産性 診断シート		診断のステージ
S13	ワークスタイル 個人	5
ステージ	学習	5
5	ワークスタイル 個人	5
4	ワークスタイル 個人	5
3	ワークスタイル 個人	5
2	ワークスタイル 個人	5
1	ワークスタイル 個人	5
0	ワークスタイル 個人	5

《SOF》知的生産性 評価シート				S ワークスタイル	
中項目	小項目	ID	①	②	③
個人	資質	S11	2	3	4
	思考・判断	S12	2	3	4
	学習	S13	2	3	4
集団	ほうれんそう	S21	2	3	4
	コラボレーション	S22	2	3	4
	ナレッジシェア	S23	2	3	4
	評価	S24	2	3	4
（集団・組織）関係性	コンセントレーション	S31	2	3	4
	コミュニケーション	S32	2	3	4
	モチベーション	S33	2	3	4
	勤務形態	S34	2	3	4

評価	アクション
*****	•□□□□ □□□□
*****	•□□□□ □□□□
*****	•□□□□ □□□□
*****	•□□□□ □□□□

■【仮説1】 どのように使えるのか

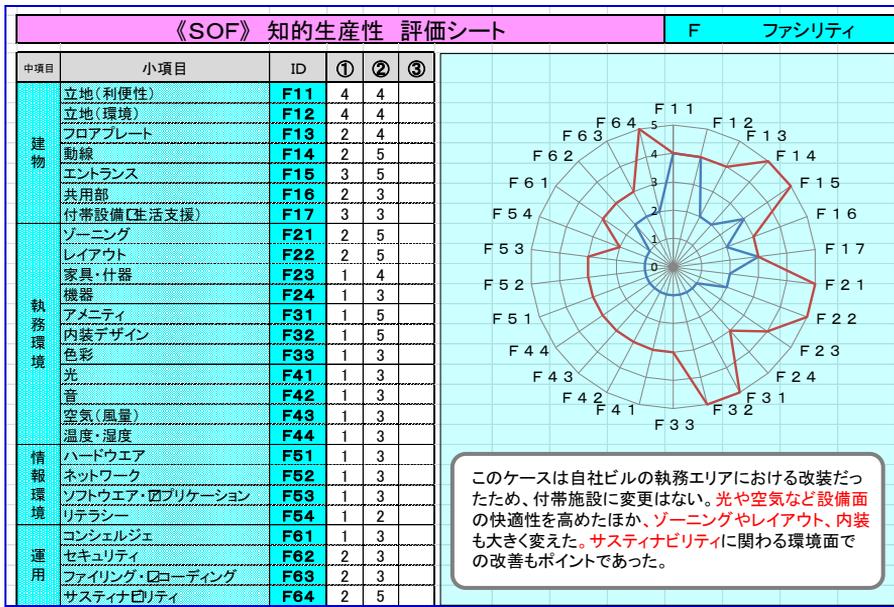
◆継続的進化(時間軸)

オフィス移転や改装の際に、移行時の半年前(ビフォー)、半年後(アフター)、+2年後(継続進化)の3時点で評価。ワークプレスを継続的に進化させるために活用する。

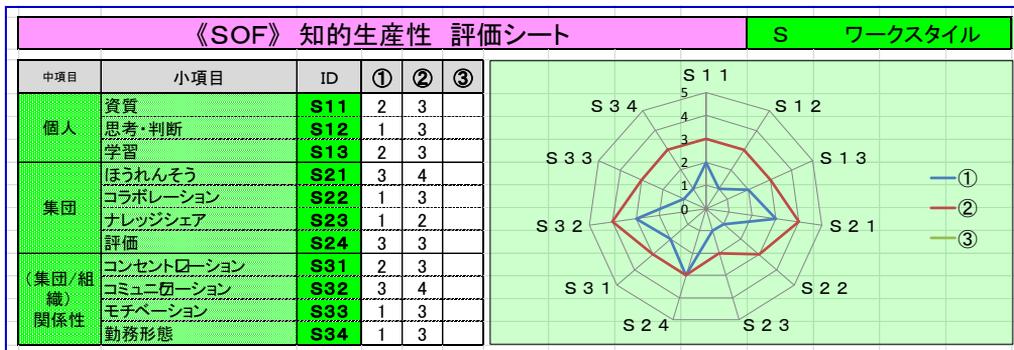
◆階層間ギャップを埋める(共通言語化)

場のマネジメントは、経営、総務、情環、人事など立場や職階を越えた協働が必要。経営層、管理職、一般ワーカーの3レイヤーでSOF診断を行い、ギャップを埋めながらアイデアを出し合い組織目標や理念に合致したオフィス構築を行なう。

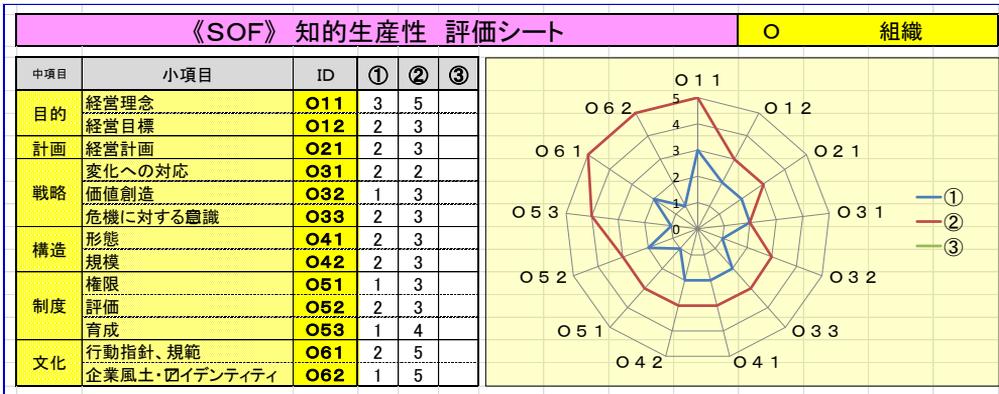
■(サンプル)F:ファシリティ 改装前と改装後半年



■(サンプル)S:ワークスタイル 改装前と改装後半年



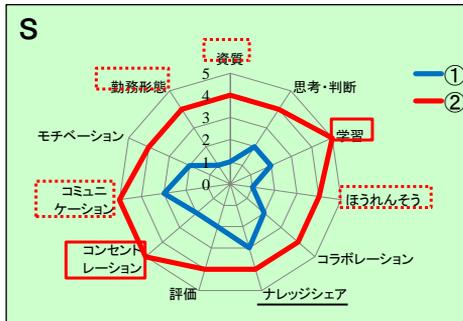
■(サンプル)O:組織 改装前と改装後半年



オフィスの改装に合わせて大きく変化した項目は、**経営理念、行動指針、企業風土・アイデンティティ**。新しいオフィスコンセプトを社会に広めたことで、ブランディングと社員の意識改革を同時に行なうことができた。一方、**変化対応や経営計画、危機意識**などはオフィスの改装だけでは影響力が弱く、また、**経営目標や経営計画**の伸びも少ないことから、成果につなげるための施策が必要である。

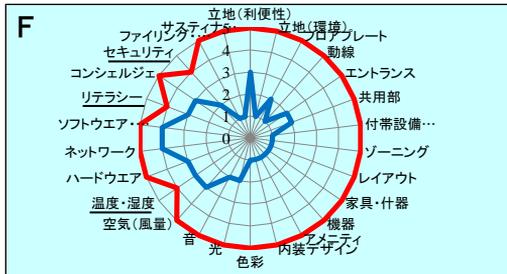
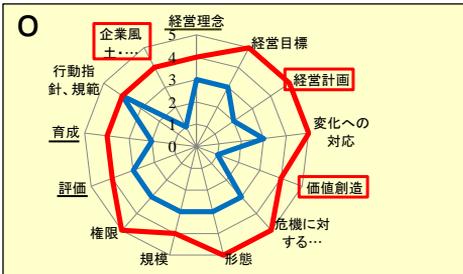
■2015年JFMA賞受賞 スクウェア・エニックス本社





【考察】

- ① 社員の学習力が高まり、かつコミュニケーションと集中のバランスがとれ、より能力を発揮できるようになった。  
(S: 学習、ほんれんそう、コンセントレーション)
- ② 組織として価値創造が高まり、企業風土が刷新され、経営計画の実行(業績)にも寄与している。  
(O: 価値創造、企業文化、経営計画)
- ③ 育成、評価、リテラシー、ナレッジシェアの部分にまだ伸び代があり組織運営面の次なる課題なのではないか。  
(F: リテラシー、O: 育成、評価、ナレッジシェア)



JFMA:オフィス・ワークプレスの知的生産性研究部会

Copyright 2015 :KOKUYO Co. All rights reserved.

◆継続的進化(時間軸) ...前/後6ヶ月/後2年

- ★オフィス改装や移転が前提のため、ファシリティのステージアップは当然だが、それによって、SとOのどの項目が伸ばせたかが重要。(必ず課題がある)
- ★ファシリティの改善により移転直後に効果が見えてくる項目と、時間がかかる項目がある。企業文化や行動指針は短期で表れやすいが、変化対応や経営計画(実績)、ナレッジシェア等は時間がかかる。
- ★経営層に対して、ワークプレイスの投資対効果について段階的KPIをたてて会話していく必要がある。どの順番でステージアップしていくと効果的か戦略をたてることも可能かもしれない。  
例:直後→ブランディング、後6ヶ月→組織文化や行動指針他、後2年→経営目標やナレッジシェア等

Copyright 2015 :KOKUYO Co. All rights reserved.

## 5. FMの未来展望

### ■オフィスとFMの未来(私見)

24

- ★人／組織の知的生産性が企業の競争力。オフィスの位置づけが経費から投資へと変わると、投資対効果をどう示すかが鍵。
- ★オフィス＝場の構築・運営に関わる異分野および経営層が同じ目的の下、共通の言語や解釈で会話できること。
- ★テクノロジーの進化スピードと建築や家具の寿命には大きな差があり、変化適応を前提としたデザインが求められる。
- ★オフィスを人／組織と同じエコシステムとして捉え、参加型かつオープンエンドのしくみを取り入れる。
- ★働く環境＝オフィスビルディングではなくなる。働く、暮らす、楽しむなどのコトや価値観に注目した「サービス」「アプリケーション」へ。