

ファシリティマネジメントフォーラム 2024

オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会 パネルディスカッション



個人と組織のパフォーマンスを高めるワークプレイスづくりとは

齋藤敦子

部会長／コクヨ（株）

野間操

こころとからだのウェルビーイング研究部会 部会長／（株）清和ビジネス 働き方デザイン本部

石崎真弓

（株）ザイマックス不動産総合研究所 主任研究員

坪本裕之

東京都立大学都市環境学部地理学教室助教

■ パネルディスカッションの構成

パート 1

コロナ以降の働き方
の課題とワーク
プレイスのトレンド

パート 2

ウェルビーイング
と知的生産性の
関係

パート 3

個人と組織のパ
フォーマンスをめ
ぐる課題と仮説

■はじめに

当部会で行っているディスカッションから

- ・ワーカーの働きやすさや知的生産性が向上できるオフィスに改修したいが、
なかなか社内の理解を得られない。（インハウスの総務・FM部）
- ・コロナを経てオフィスの役割／機能が大きく変わり、再定義や新しいスタンダードが必要。オフィスづくりがより複雑になっている。（オフィスの専門家）
- ・企業のオフィスビルや研究開発施設を設計する際、ワーカーの働き方や知的生産性に関する議論が増えている。設計プロセスや評価にも影響する。（建築設計会社）

■パート 1

パート 1

コロナ以降の働き方
の課題とワーク
プレイスのトレンド

パート 2

ウェルビーイング
と知的生産性の
関係

パート 3

個人と組織のパ
フォーマンスをめ
ぐる課題と仮説

働き方と働く場のこれまでとこれから

これまで（Beforeコロナ）

フルタイム
オフィスワーク

テレワーク

- ✓ 決まったオフィスに原則毎日通勤
- ✓ テレワークは一部、特定の人のための対応（育児や介護など）
- ✓ 一部の企業がハイブリッドワークを推進
- ✓ オフィスはとりあえず集まって顔見ながら働く場
- ✓ 原則固定席・島型対抗
- ✓ 在籍人数を基にしたオフィス面積
・・・など

コロナ禍(過渡期)

ハイブリッドワーク

オフィスへの出社率制限

主に在宅勤務

サテライトオフィス
整備・利用

オフィスの
見直し

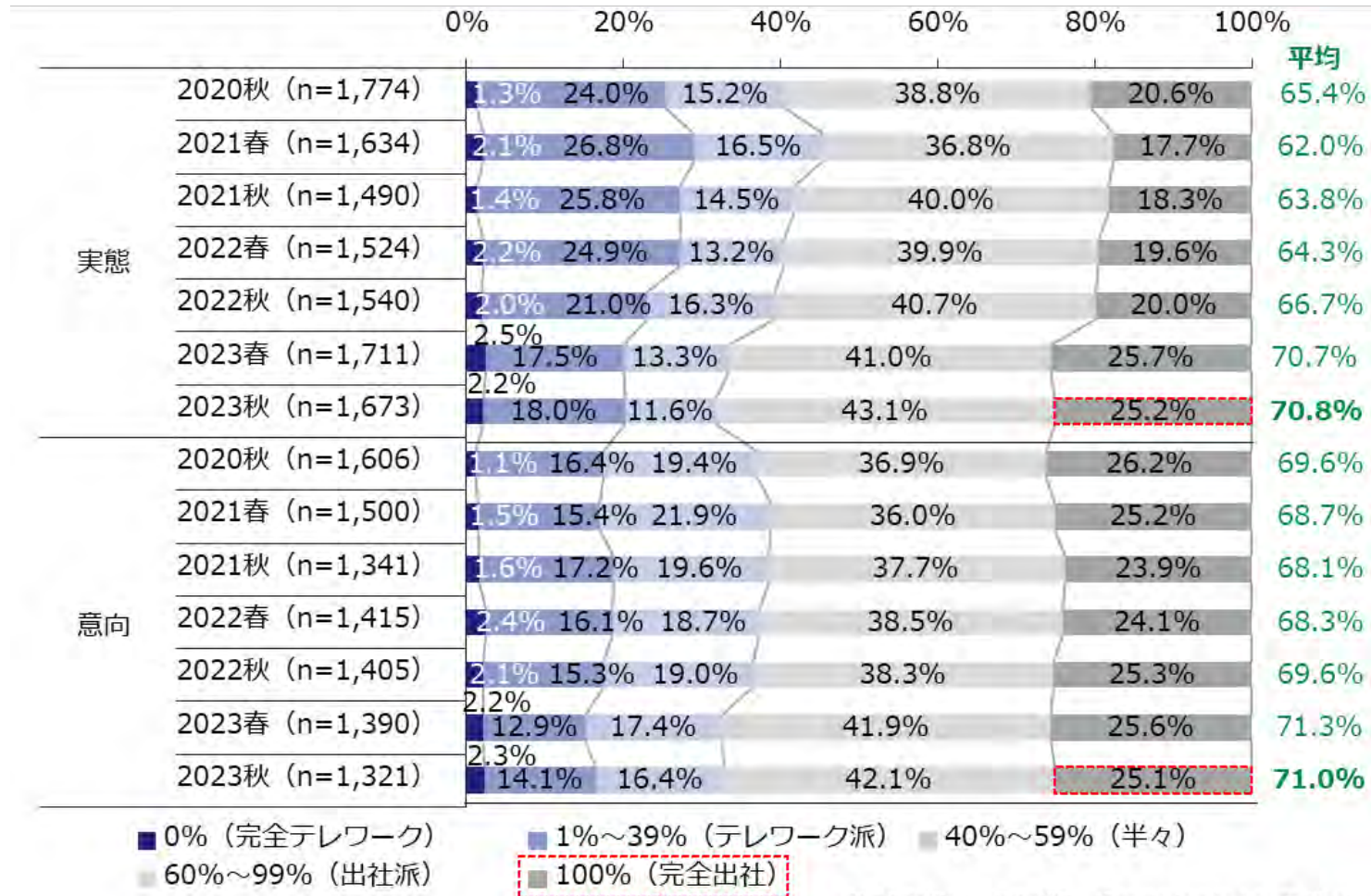
これから（Postコロナ）

多様なハイブリッドワークの
選択肢へ

- ✓ 集まる場と分散する場のハイブリッド
- ✓ テレワークが当たり前の働き方に
- ✓ 多くの企業がハイブリッドワーク推進
- ✓ ワーカーが自ら目的をもって場を選ぶ
- ✓ Activity Based Working(ABW)がひろがる
- ✓ メインオフィスのあり方が変わる
- ✓ サテライトオフィス整備・利用が進む
- ✓ ハイブリッドの形は様々

75%は今後もハイブリッドワークを継続する意向

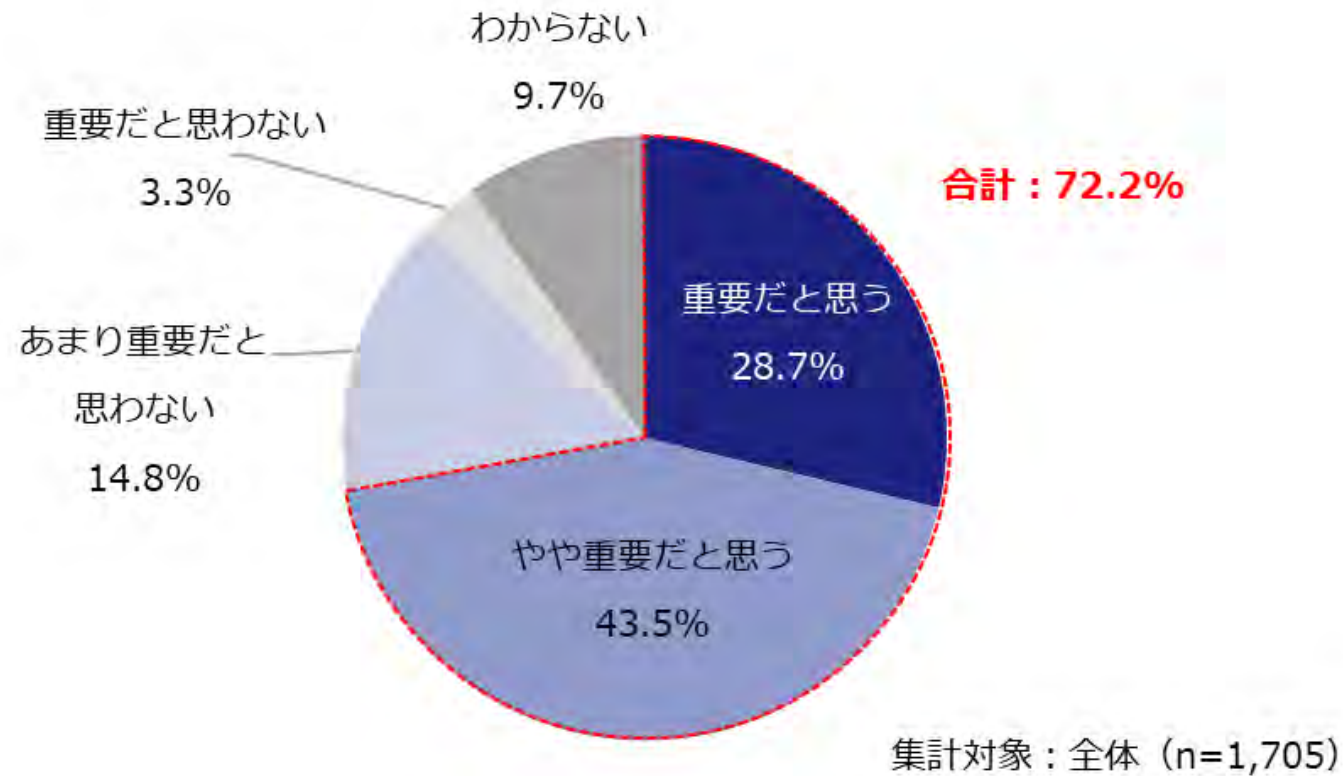
出社率の実態と意向



集計対象：【実態】「わからない」を除く
 【意向】「わからない」「従業員に任せる・特に設定しない」を除く

7割超がワークプレイス戦略の重要性を認識

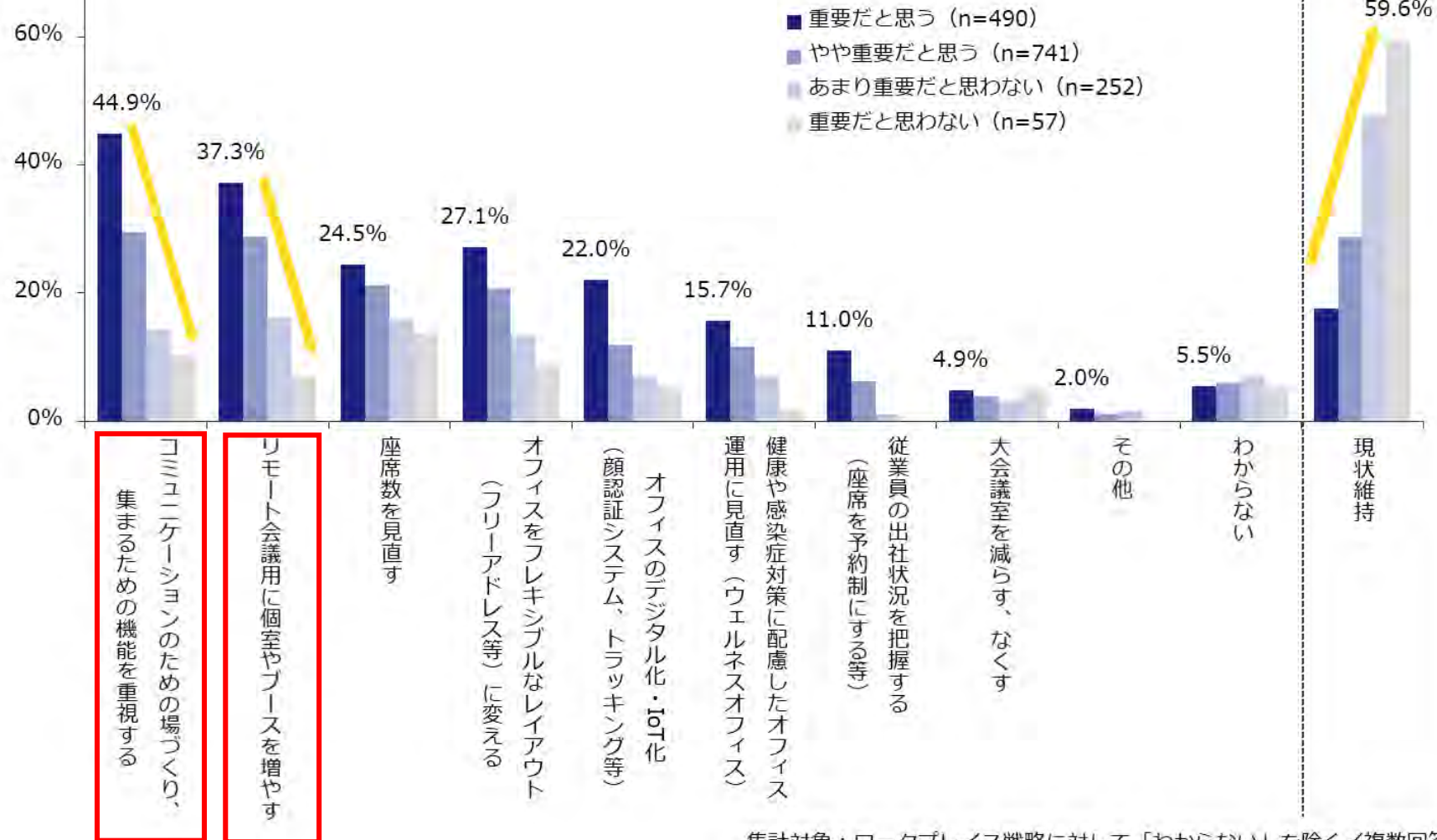
人材確保や人的資本経営の観点における
ワークプレイス戦略に対する意識



組織（企業）の視点

コミュニケーションやリモート会議用個室など ABWのための多様な場づくり

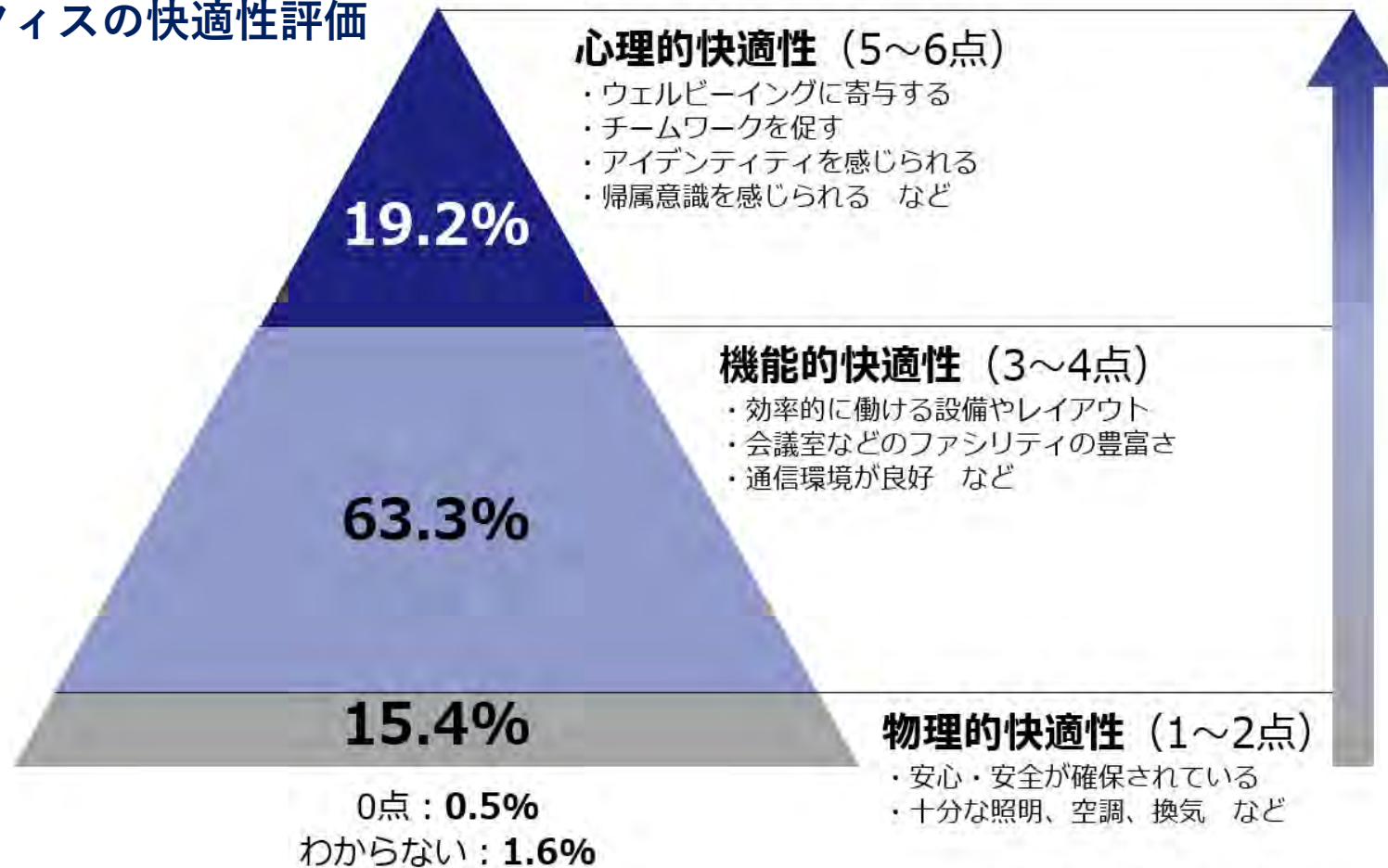
<ワークプレイス戦略に対する意識別>メインオフィスについて関心のある施策



集計対象：ワークプレイス戦略に対して「わからない」を除く/複数回答

ワークプレイスは「心理的快適性」までを意識する時代に

メインオフィスの快適性評価



オフィス施策が
人重視に

約8割は
心理的快適性にまで
リーチしていない

集計対象：全体 (n=1,722)

※Dr. Jacqueline Vischerの概念図を基にザイマックス総研作成

https://soken.xymax.co.jp/2023/08/18/2308-office_demand_survey_2023s/

■パート 2

パート 1

コロナ以降の働き方
の課題とワーク
プレイスのトレンド

パート 2

ウェルビーイング
と知的生産性の
関係

パート 3

個人と組織のパ
フォーマンスをめ
ぐる課題と仮説

こころ 社会心理学的 (Morale , loyalty , Engagement, less stress)

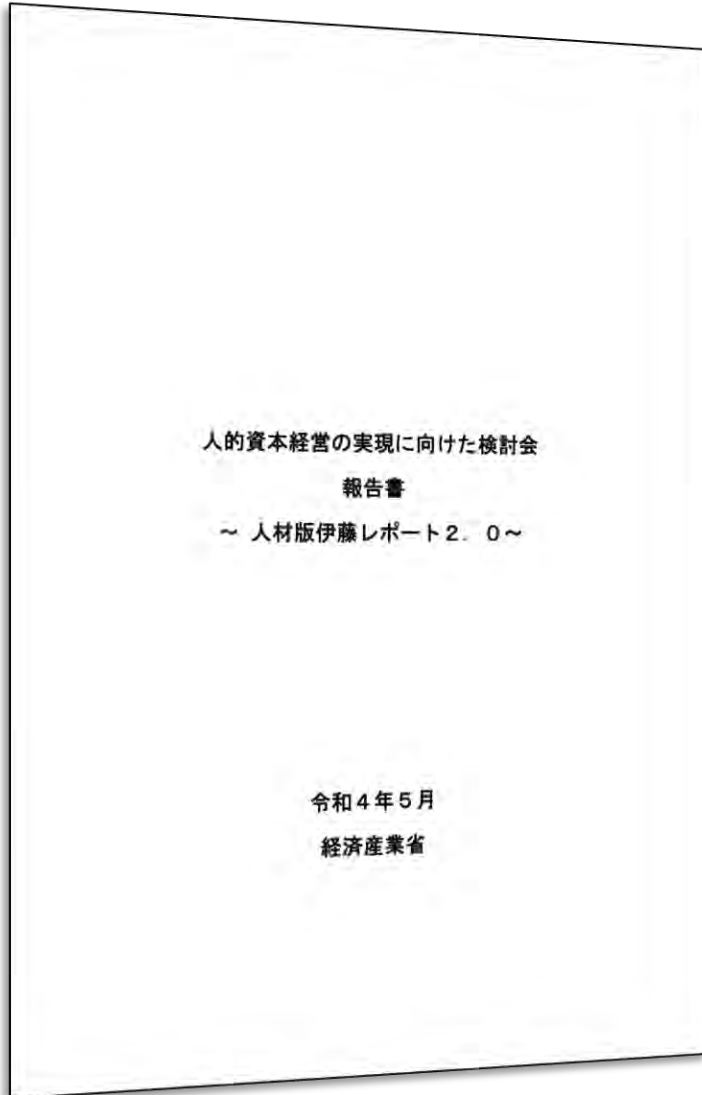
からだ 人間工学的 (Universal Design , Humanscale, Safety)

組織と**個人**の**ウェルビーイング**



ワークプレイスの整備と質の向上

非財務情報開示に向けた動き（経済産業省）



伊藤レポート 2.0 2017年10月

『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクトの最終報告書の通称「伊藤レポート2.0」公開。

（一橋大学の伊藤邦雄さんが座長、初版は2014年8月公開）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/itoreport2.0.pdf

人材版伊藤レポート 2.0 2022年5月

2020年9月に公表した「人材版伊藤レポート」が示した内容を深掘りするため、「人的資本経営の実現に向けた検討会」で議論を重ね、検討会報告書に実践事例集を追加する形でまとめた「人材版伊藤レポート2.0」を公開。

<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>



印象に残る内容、考えさせられる内容

メンバーシップ型雇用の限界

- 新たな雇用の枠組みの提案はなかった（官庁からの提言なので）
- 雇用関係は、組織と個人の多様な利害関係に基づき個別に形成
- 副業や兼業も視野に入れるべき（個人の生産性向上に繋げたい）

人材は「資源」ではなく「資本」 Capitalには「能力」の意味もある

- どんな資本(人)をどのように調達するのか不明瞭だった
- “人材戦略”と“形成戦略”の同期が不十分
- 日本企業の人材戦略は遅れている【中国企業、韓国企業は積極的】

コーポレート・ガバナンス・コード改訂

- 「人的資本への投資と開示」が強調するための改訂
- 人材は消費されるべきでなく、価値が伸び縮みするものと認識する
- 83の原則の活用は企業毎に工夫が必要（7割がコンプライ）

人材の価値を高める→ 企業価値を持続的に押し上げる

- “企業価値”とはなにか（事業価値、株主価値、純資産・・・）
- 財務諸表に表れない無形資産（ポテンシャル・ケイパビリティ）
- “これまで”の財務情報と“これから”の非財務情報は同様に重要

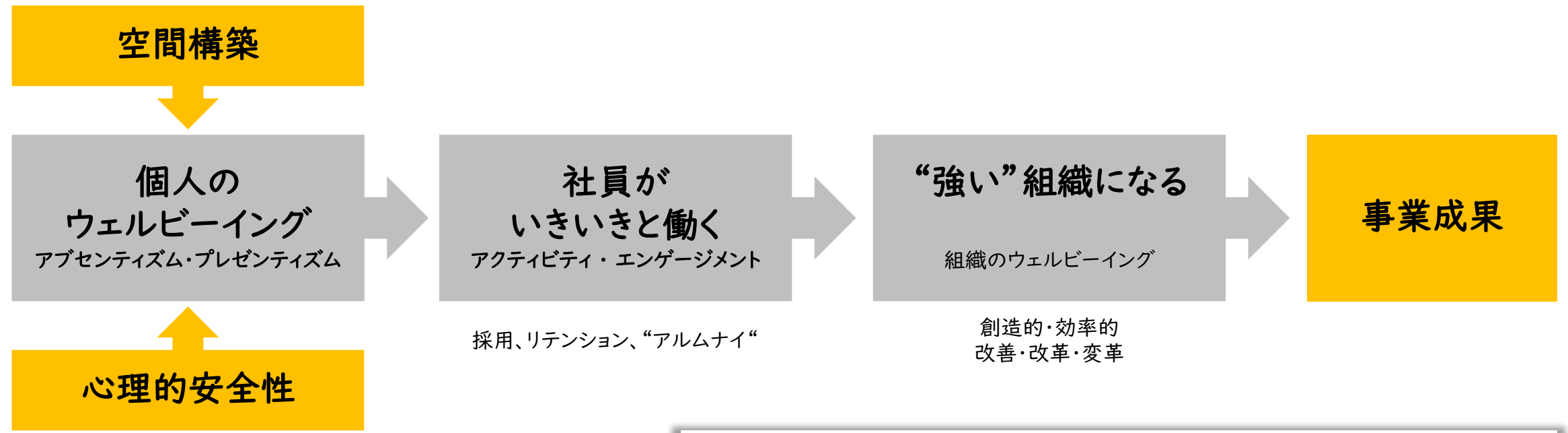
経営的視点から考え、戦略的に実践“

ファシリティ以外の施策も
ファシリティマネジャーの仕事

アチーブメント
(事業成果)



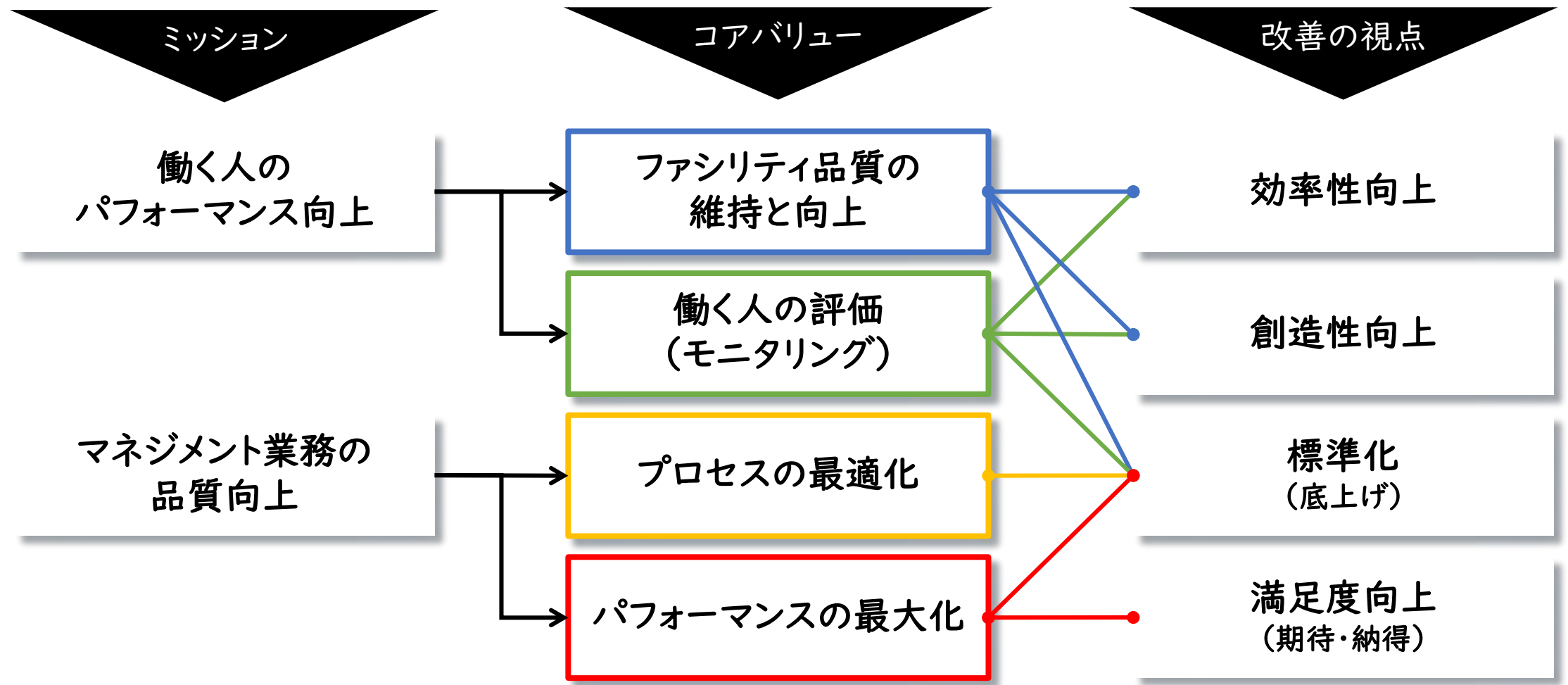
ウェルビーイングに働けるワークスペース整備の仮説



オフィス：
所属する組織が用意した執務環境に人員が集合し、主に事務作業やコミュニケーションを行う場所

ワークスペース：
所属する組織が用意した執務環境だけでなく、ワーカー自身が“仕事をする場”として選んだ空間

ワークプレイス運営業務の概観

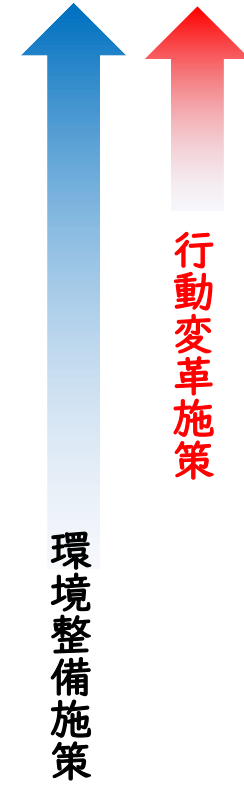


- ① 標準化につなげるための業務プロセスや手順、判断基準、アウトソーシングも想定した役割分担の考え方。
- ② 業務そのものの支援、品質を向上させる、枠組み、仕組みやシステム。

ワークプレイスのレベル

ファシリティ品質の維持と向上

- Level 3** 強いチームを生み出す仕掛け
- Level 2** 個人のパフォーマンスが高まる環境
- Level 1** 不平、不満、不快を感じる人を少なくする性能
- Level 0** 健康を阻害せず、誰もが安心して使える機能
- Base** 法令遵守を前提に
 - 経済: ライフサイクルコスト最適化、環境性能向上
 - 文化: 企業の価値観やイメージの体現、多様性
 - 生活: 人生の多くの時間を過ごす“場所”の快適性



■パート 3

パート 1

コロナ以降の働き方
の課題とワーク
プレイスのトレンド

パート 2

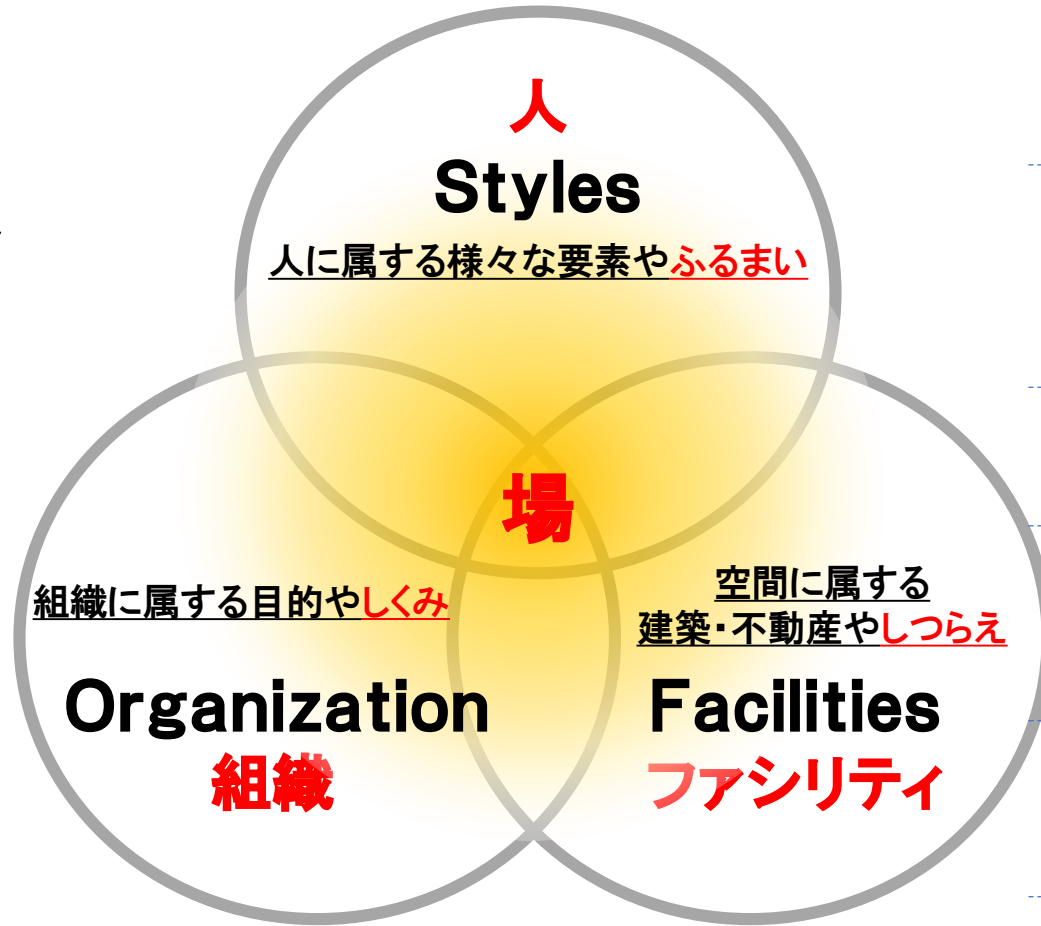
ウェルビーイング
と知的生産性の
関係

パート 3

個人と組織のパ
フォーマンスをめ
ぐる課題と仮説

SOFモデルについて 知的生産性に関わる50の要素

- S10 : 個人
 - S11. 資質
 - S12. 思考、判断
 - S13. 学習
- S20 : 集団
 - 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. リーダーシップ
- S30 : 関係性
 - 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
- O10 : 目的
 - O11. 経営理念
 - O12. 経営目標
- O20 : 計画
 - O21. 経営計画
- O30 : 戦略
 - O31. 変化への対応
 - O32. 価値創造
 - O33. 危機に対する意識
- O40 : 構造
 - O41. 形態と規模
- O50 : 制度
 - O51. 権限
 - O52. 評価
 - O53. 育成
- O60 : 文化
 - O61. 行動指針、規範
 - O62. 企業風土、アイデンティティ
 - O63. ダイバーシティ

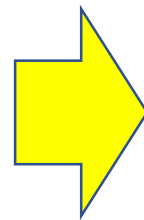
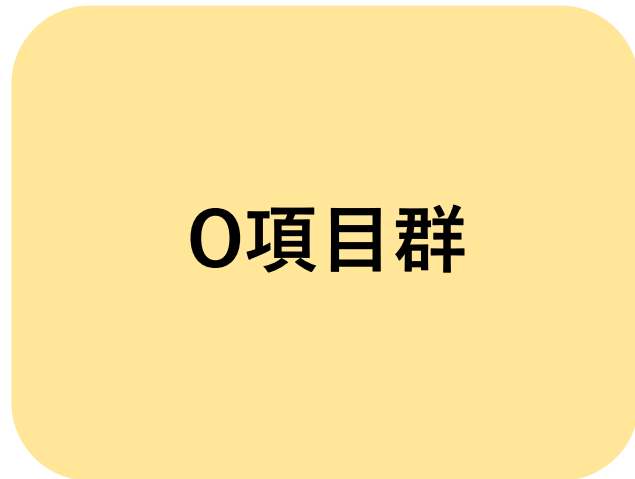


- F11. 立地(利便性)
 - F12. 立地(環境)
 - F13. フロアプレート
 - F14. エントランス
 - F15. 共用部
 - F16. 付帯施設(生活支援)
 - F21. ゾーニング
 - F22. レイアウト
 - F23. 動線
 - F24. 家具、什器
 - F25. 事務機器
 - F31. アメニティ
 - F32. 内装デザイン
 - F33. 色彩
 - F41. 光
 - F42. 音
 - F43. 空気
 - F44. 温度、湿度
 - F51. ハードウェア
 - F52. ネットワーク
 - F53. ソフトウェア・アプリケーション
 - F54. リテラシー
 - F61. コンシェルジュ
 - F62. セキュリティ
 - F63. ファイリング・レコーディング
 - F64. サスティナビリティ
- F10 : 建物
 F20 : 執務環境
 F30 : 執務環境
 F40 : 執務環境
 F50 : 情報環境
 F60 : 運用

SOF50項目 達成度評価：項目間関係性の俯瞰的フレーム

当研究会では、S項目を知的生産性に直接的に関わる項目群、O項目を制度的・組織的環境、F項目を物理的環境と仮定し、O・F項目の達成度評価を向上させることでS項目の達成度も改善され、その結果として知的生産性が向上する、との仮説を立てている。

項目間の関係性(因果関係)に基づくモデルの構築を目指している。



効用の最大化



知的創造



価値創造

S項目に対する直接的な施策

知的生産性
= S項目の効用最大化
／ (S・O・Fにかかるコスト)

調査結果の概要：調査後調査について

■調査の概要

- 対 象 : A社（ITベンチャー企業）
- 目 的 : 全社員の働き方、知的生産性、ICTツール等の満足度調査、社員ニーズを把握し本社移転（2022年3月実施）に伴うワークプレイス環境等の改善についての評価。移転前後での評価を比較する。
- 方 法 : Webアンケート（マクロミル・クエスタント利用）
- 期 間 : 2022年12月11日～19日（移転前 2022年3月11日～22日）
- 対象者数 : 57名（移転前64名）
- 回答者数 : 44名（回答率：77.2%）（移転前回答者数37名、回答率：57.8%）

達成度／重要度 SOFモデルを基に、モデルを形成する50項目それぞれに「達成度」と「重要度」について6段階の選択肢の設問。

最重要5項目 「重要度」の最も高い項目を5つ選択。

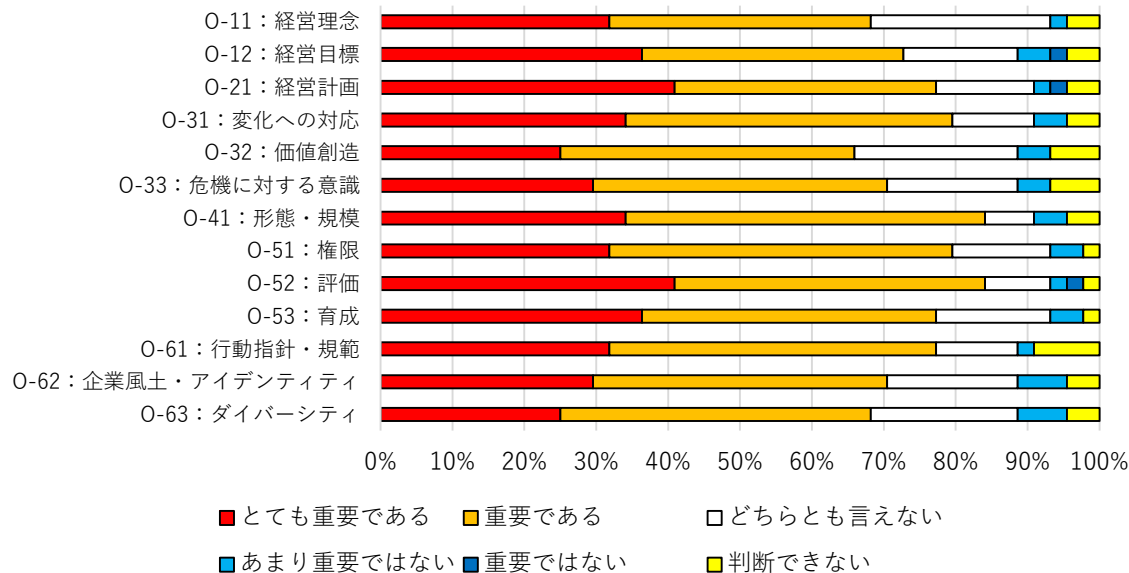
KPI指標 パフォーマンス評価・エンゲージメント評価他：6段階。

独自設問 A社独自に設定した設問項目を追加。

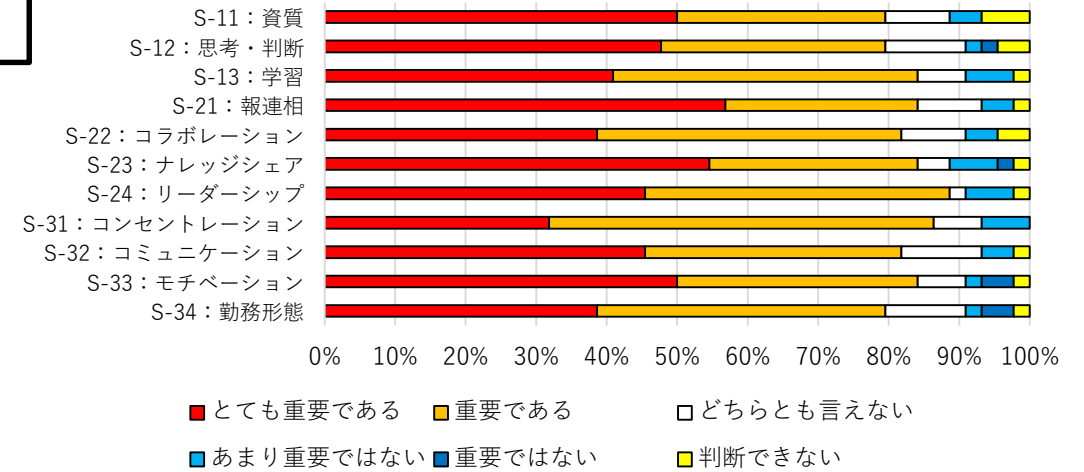
単純集計:重要度回答結果(移転後:N=44)

- S、O、F項目共に「とても重要である」「重要である」(＝肯定的評価)の回答割合が高く、ほぼ全ての項目で70%を超える。
- S・O項目の回答傾向は、肯定的評価と否定的評価(「あまり重要ではない」「重要ではない」)に分けられ、やや二極化している傾向がある。
- F項目では肯定的評価、特に「とても重要である」の評価が増えている項目がある(破線楕円:「F41 光」「F42 音」「F43 空気」「F44 温度・湿度」)。

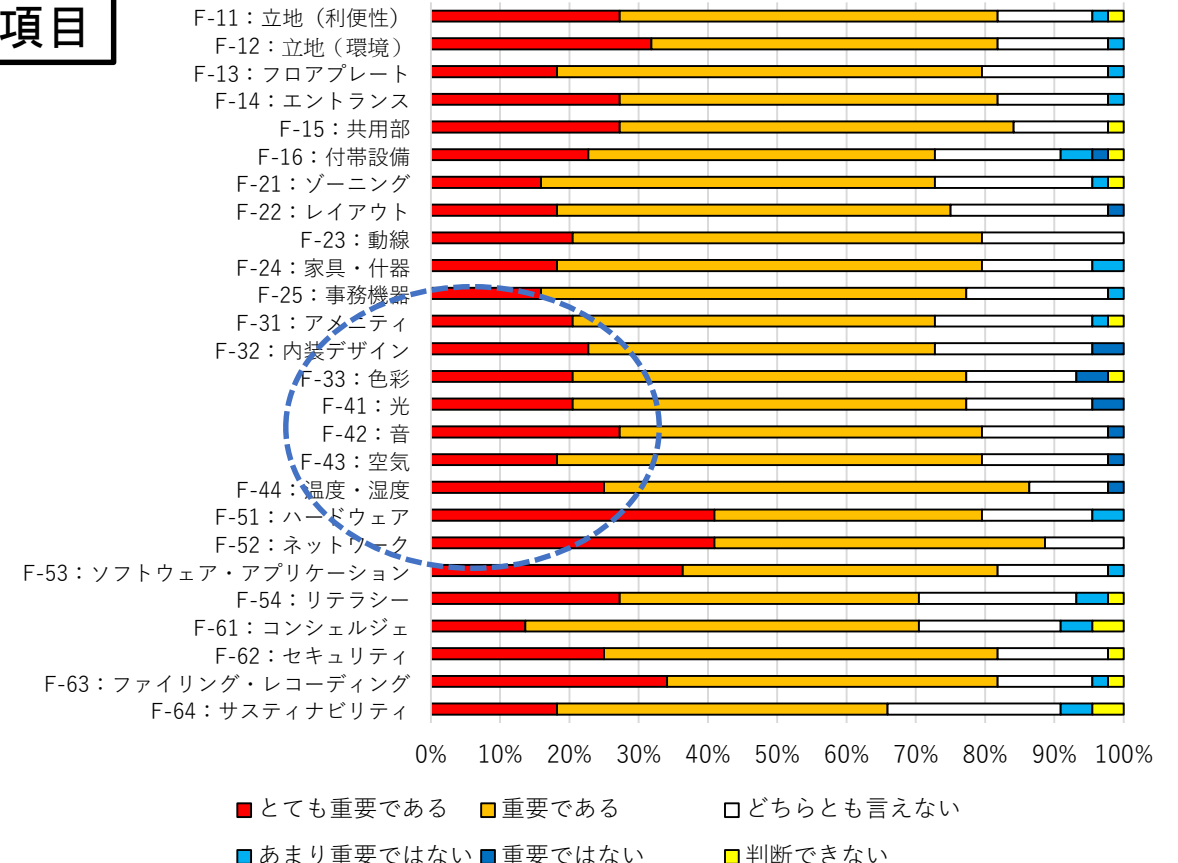
O項目



S項目



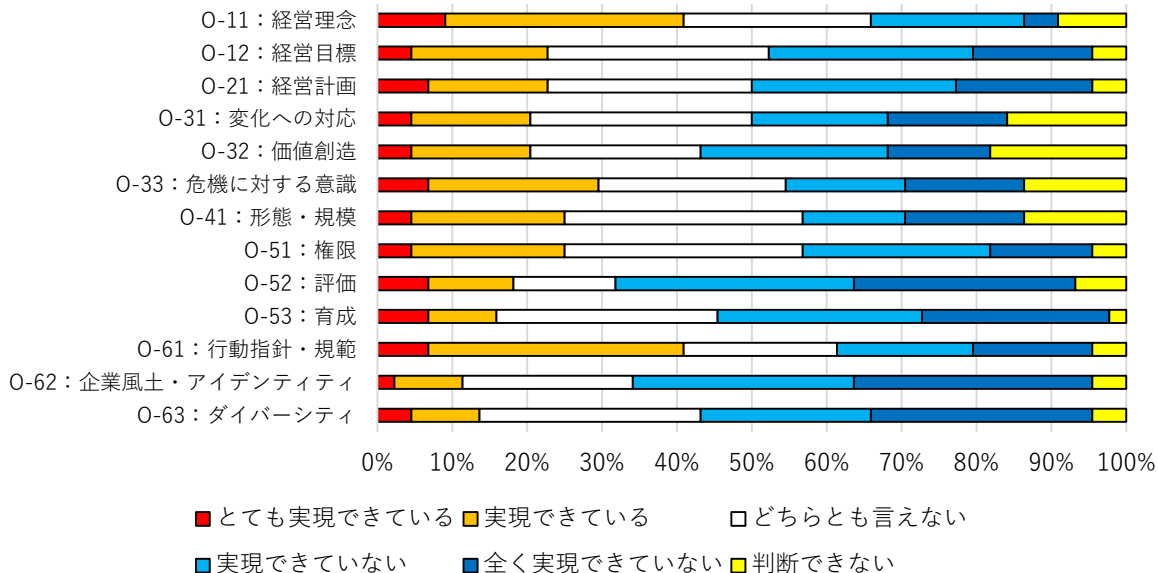
F項目



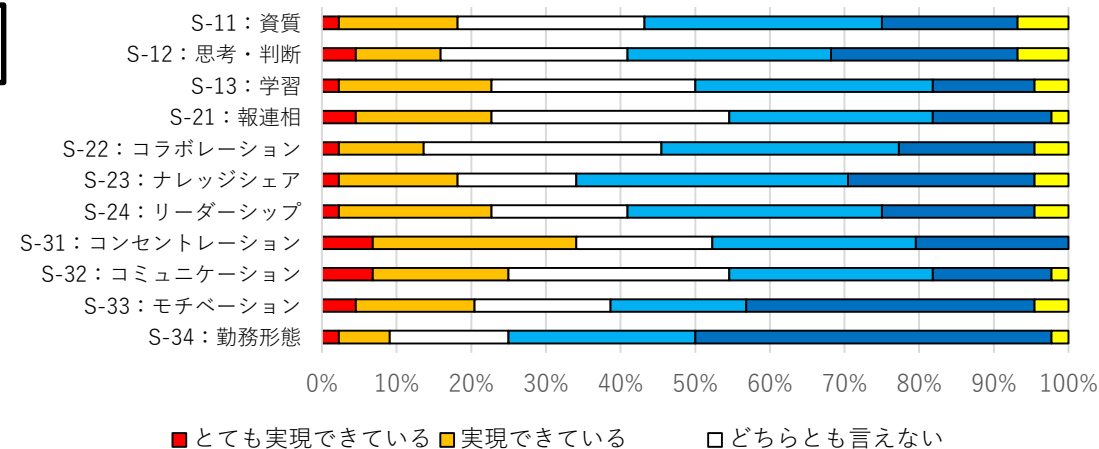
単純集計:達成度回答結果 (移転後:N=44)

- S・O項目:移転前と割合に大きな変化はないが、重要度評価と同様に、肯定的評価と否定的評価の割合が増え、二極化する傾向にある。
- F項目:移転後に肯定的評価の割合が増加した項目が確認できる(破線楕円)。加えて「とても実現できている」の回答が増加している。

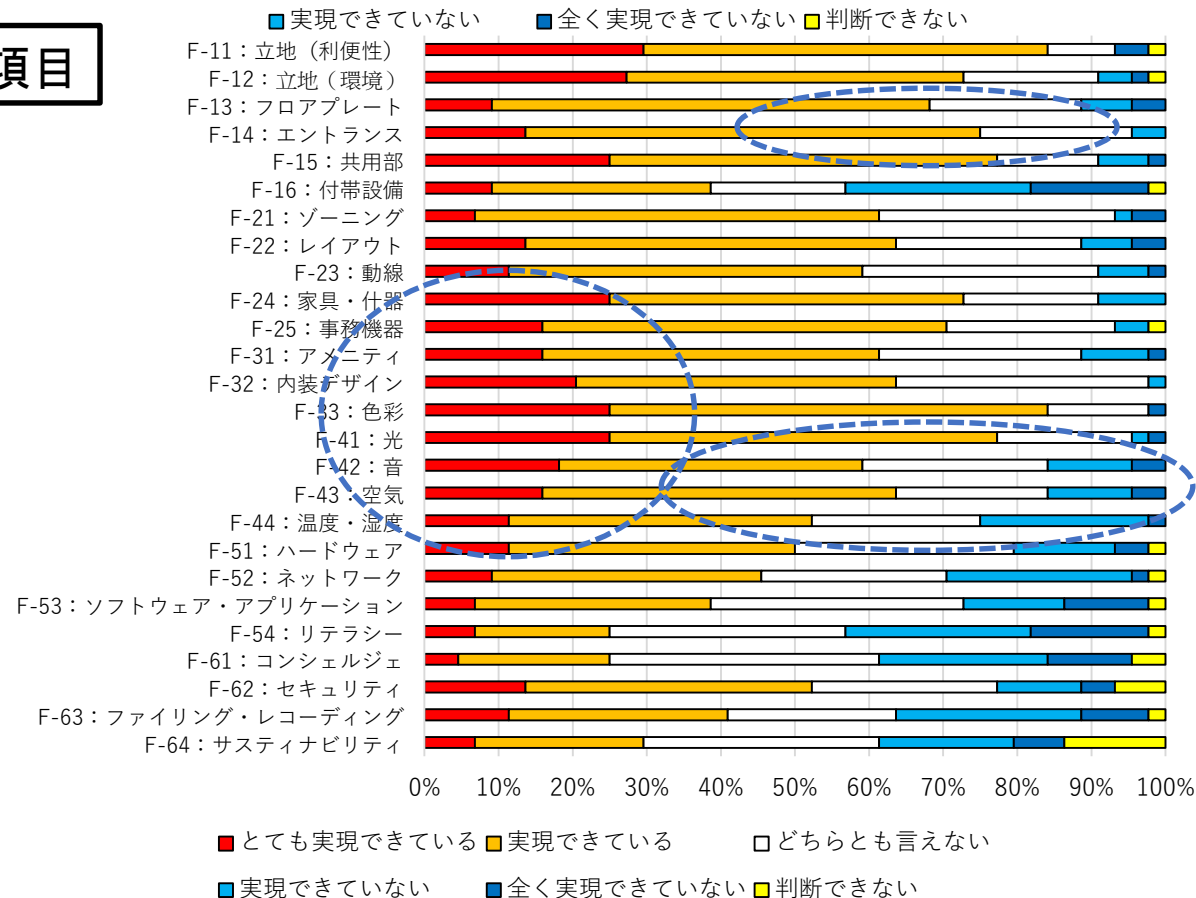
O項目



S項目



F項目



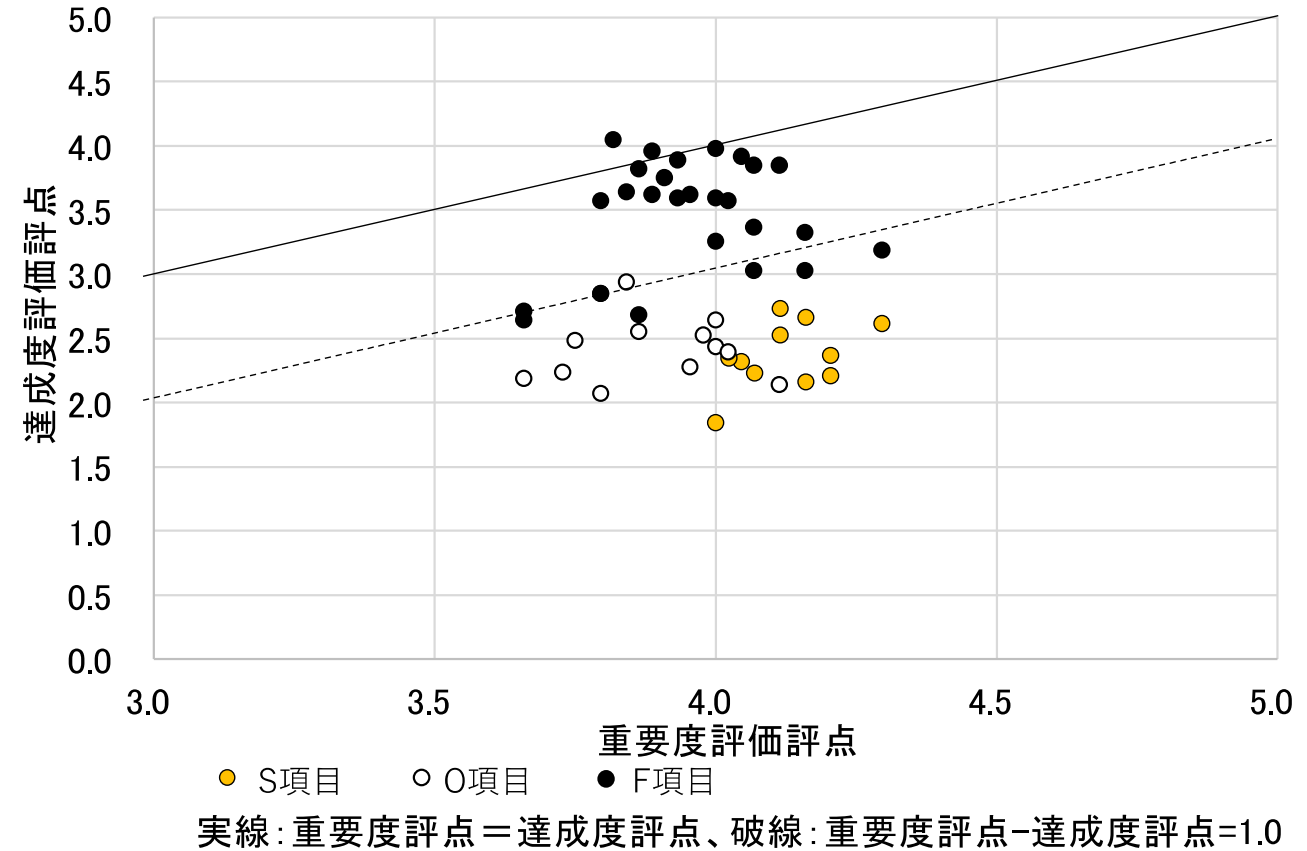
50項目の重要度・達成度回答の比較 (移転後)

: 評価値を算出し、散布図に表示。

- 「とても重要である／とても実現できている」 …… 5
- 「重要である／実現できている」 …… 4
- 「どちらとも言えない」 …… 3
- 「重要ではない／実現できていない」 …… 2
- 「全く重要ではない／全く実現できていない」 …… 1
- 「そもそも知らない or 判断できない」 …… 0(ゼロ)

※ 44名の評価値の平均を算出＝「評点」とし、レーダーチャートに表示した。

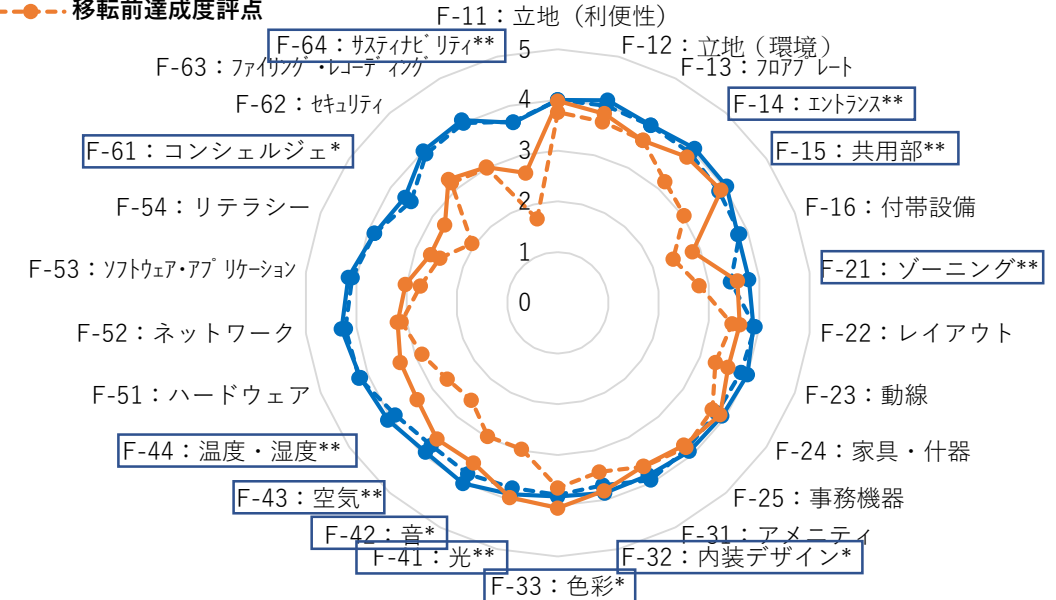
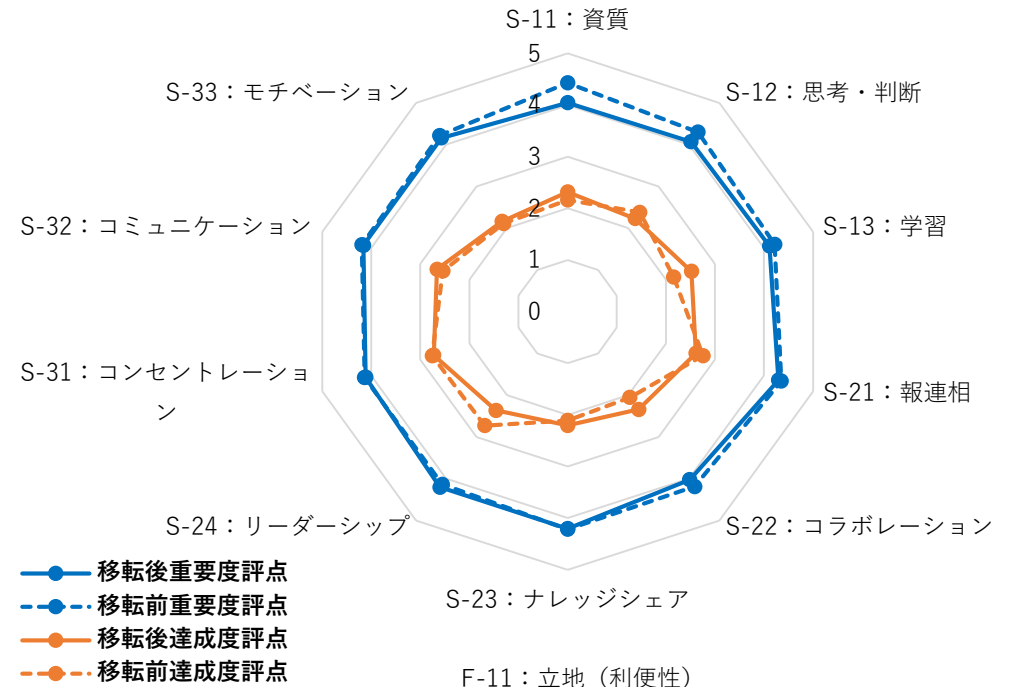
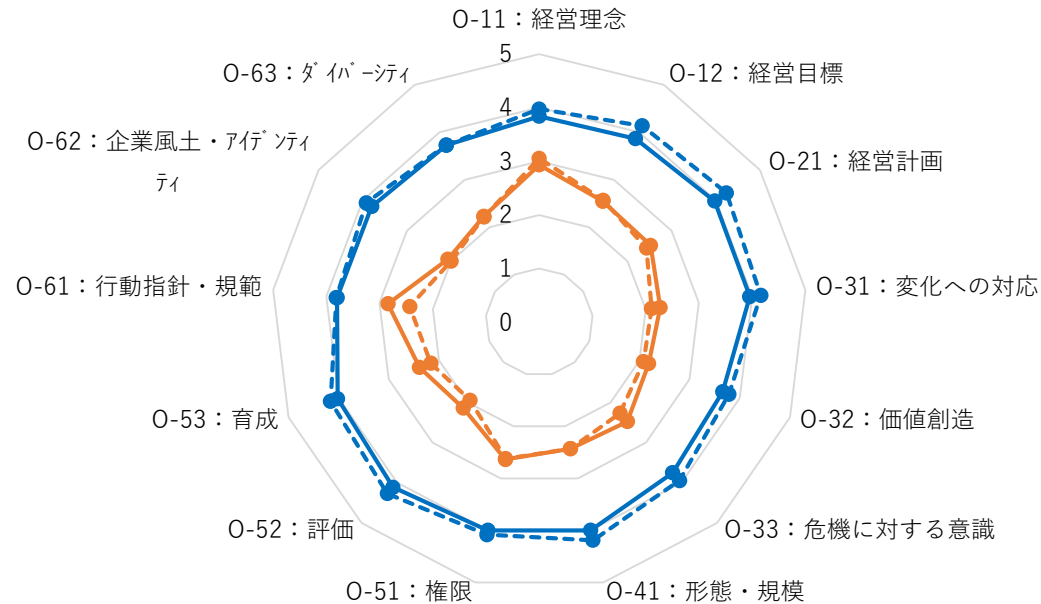
・重要度・達成度両評価の差が1.0を超える「ギャップ」は、S・O項目で多いことがわかる。



50項目の重要度・達成度回答の比較 (移転前後)

: 評価値を算出し、レーダーチャートで表示。

- ・移転前後で比較すると、S・O項目については達成度・重要度ともに大きな変化はなかった。
- ・F項目については、達成度で「F14エントランス」「F15共用部」「F41光」「F43空気」などの評価の向上が顕著で、移転前後で統計的な有意差を確認できた。これらの項目では、移転後は達成度と重要度の評点差が大幅に縮小した。



*達成度評点について、移転前と移転後の差が両側5%水準で有意、**1%で有意。

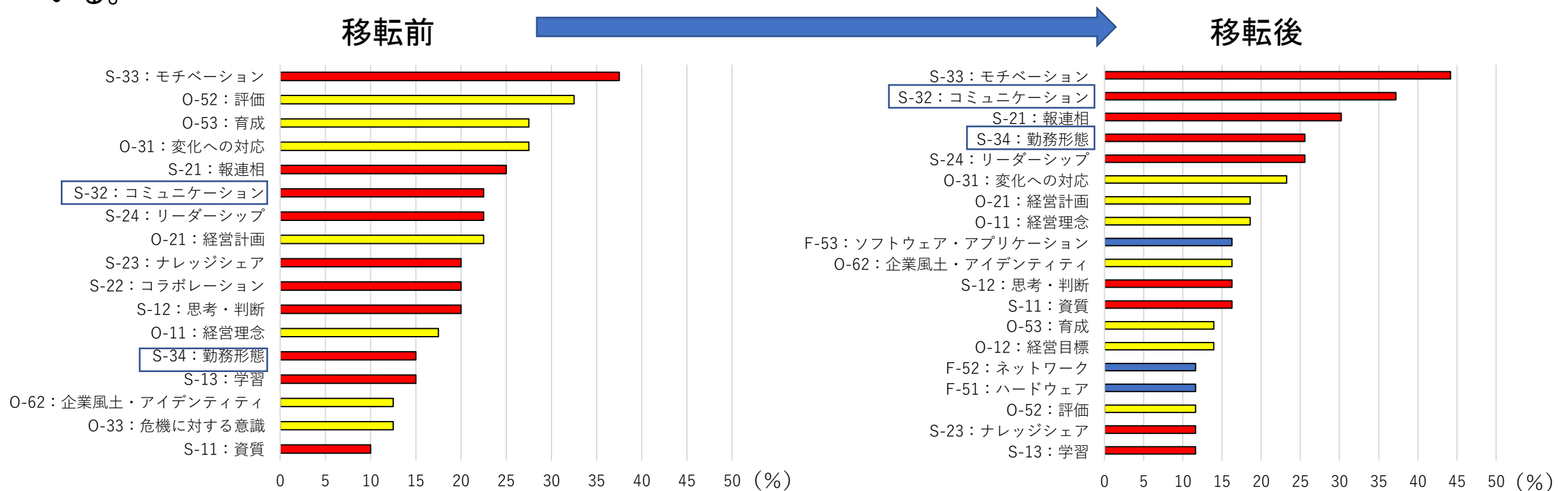
最重要5項目の選択 移転前後の比較

図は選択率が10%以上の項目を抽出。

- 上位は、S・O項目が優勢となった。
- 選択率50%を超える項目はない。選択は比較的分散している。
- **最も選択率の高いのは「S33 モチベーション」**で、移転前後でも変わらない。回答者の3人に1人は選択している。

- 移転後には、「S32 コミュニケーション」「S34 勤務形態」をはじめとして、S項目の選択率が上昇している。

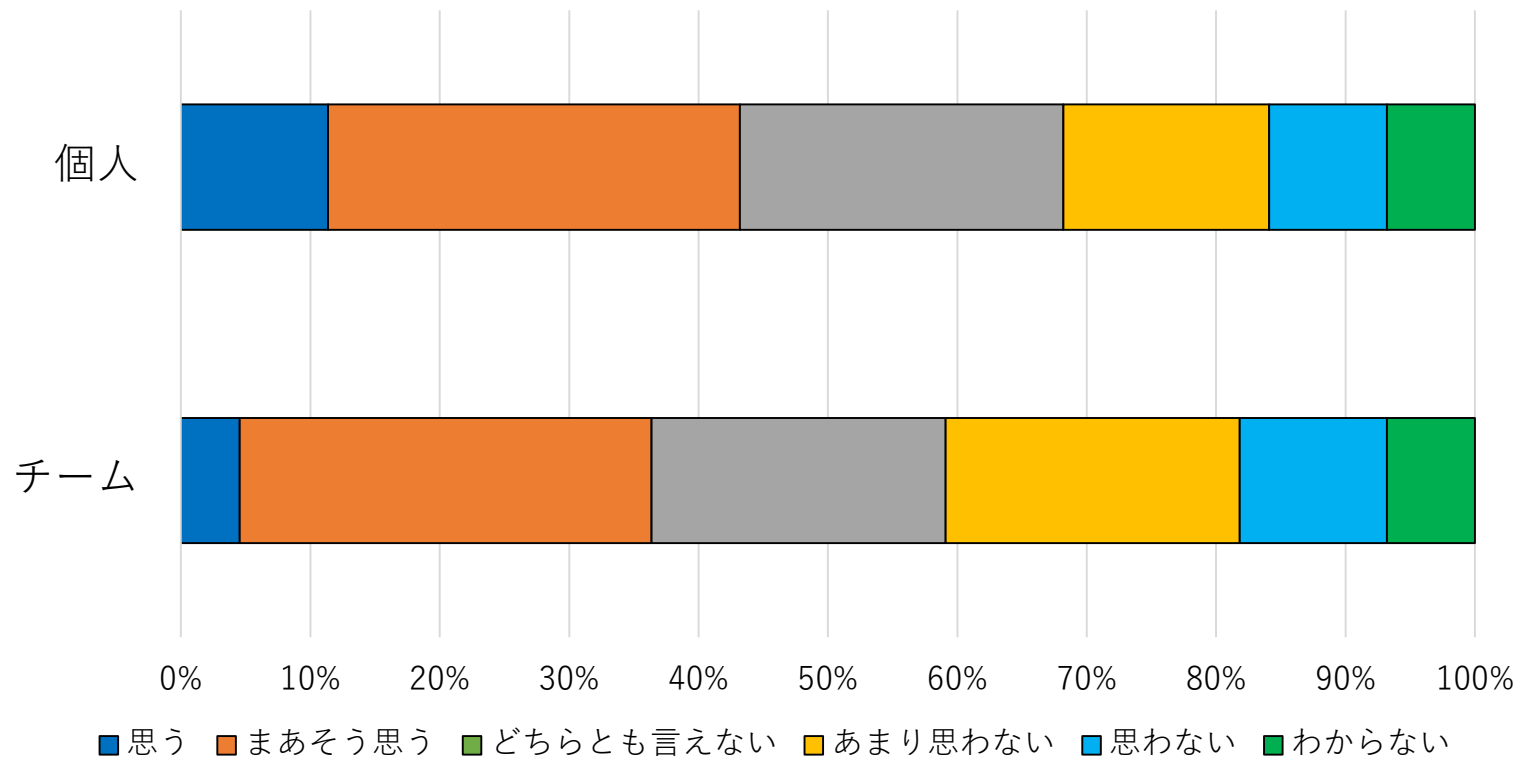
→移転前後での「在宅勤務の取りやめ」「コミュニケーションに対する意識向上」が要因？



KPI指標：個人・チームのパフォーマンス評価 (パフォーマンスが発揮できているかどうか)の単純集計結果

・重要度・達成度評価と同様に6段階の選択肢:どちらも「まあそう思う(=発揮できている)」「どちらとも言えない」「あまり思わない」回答者が一定数存在する結果となった。

移転後評価 (N=44)



個人・チームのパフォーマンス評価とSOF項目達成度評価の相関関係(≠因果関係)

・個人・チームのパフォーマンス評価と強～中程度の相関のあるSOF項目(達成度評価)を表示(相関係数>0.45):

・両評価ともに「O33 危機に対する意識」「F32 内装デザイン」「F23 動線」「F43 空気」「F44 温度・湿度」「S23 ナレッジシェア」の相関が高い。

・個人のパフォーマンス評価:「F16 付帯設備」「F23 動線」「F31アメニティ」「F52 ネットワーク」との相関がある。

・チームのパフォーマンス評価:「S23 リーダーシップ」「S32 コミュニケーション」「S21 報連相」「F22 レイアウト」との相関が見出せた。

・相関係数は高くはないものの、個人・チーム双方パフォーマンス評価と、移転に伴うファシリティ施策が行われたF項目との関連性が伺える。

・個人とチームのパフォーマンス評価には正の相関がある。相関係数:0.775***

個人のパフォーマンス	相関係数	チームのパフォーマンス	相関係数
F-32: 内装デザイン***	0.572	O-33: 危機に対する意識***	0.601
O-33: 危機に対する意識***	0.526	O-52: 評価***	0.580
F-16: 付帯設備***	0.501	F-32: 内装デザイン***	0.556
F-23: 動線***	0.497	F-43: 空気***	0.545
F-31: アメニティ***	0.494	S-24: リーダーシップ***	0.543
F-44: 温度・湿度***	0.482	F-44: 温度・湿度***	0.522
F-52: ネットワーク**	0.473	S-32: コミュニケーション***	0.505
F-43: 空気**	0.463	F-23: 動線***	0.491
S-23: ナレッジシェア**	0.460	S-21: 報連相***	0.491
O-52: 評価**	0.460	S-23: ナレッジシェア***	0.487
F-13: フロアプレート**	0.452	F-22: レイアウト***	0.482
		F-16: 付帯設備**	0.463
		F-31: アメニティ**	0.463
		S-11: 資質**	0.453
		F-54: リテラシー**	0.453

有意水準: * 0.05, ** 0.01, *** 0.001で有意(全て両側)。

A社のSOFモデル案(移転後調査)

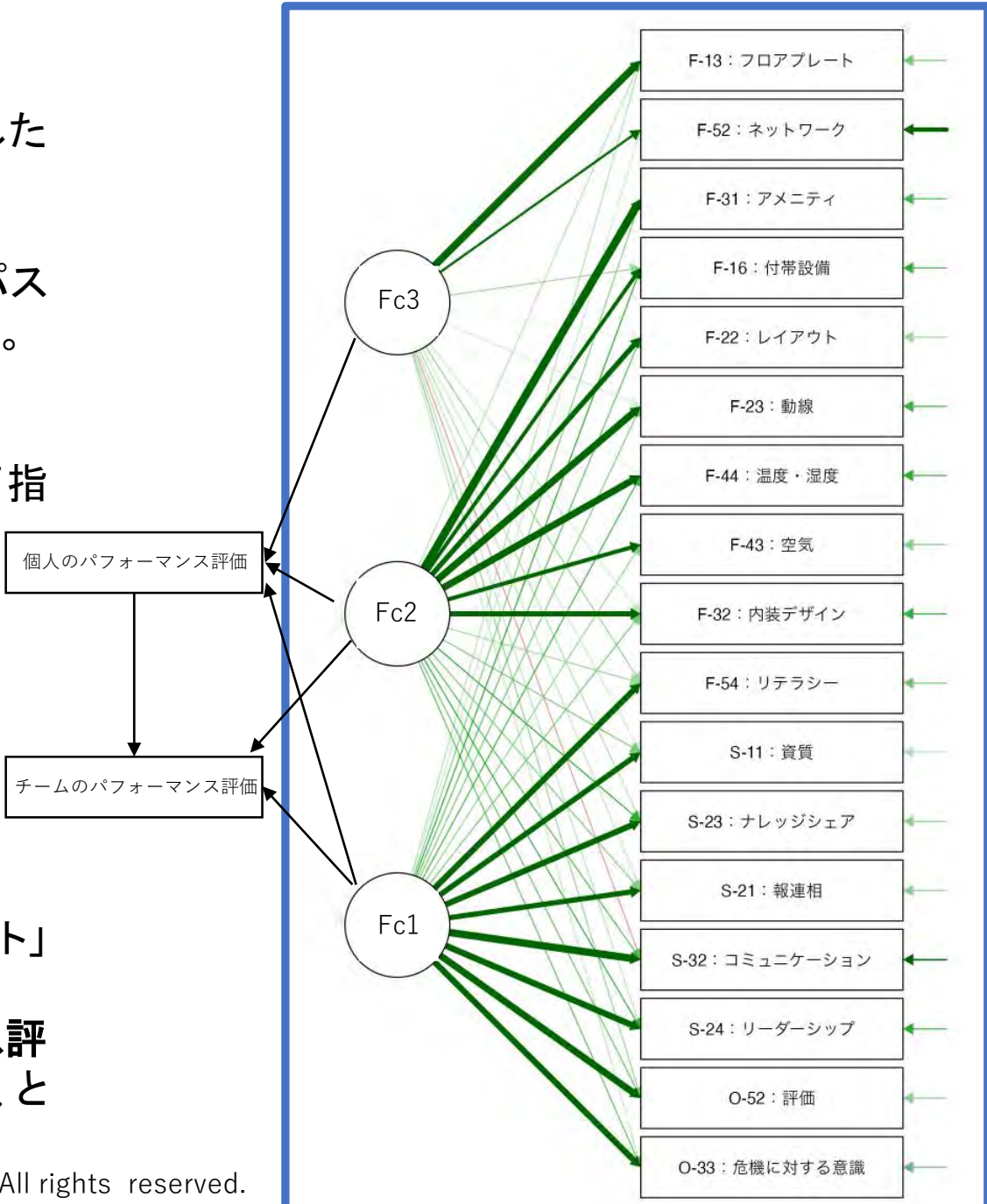
項目間の関係性をベースとして、因果関係を加味した「ワークプレイス評価モデル」の構築は可能か？

構造方程式モデリング(SEM)の援用: 因子分析のパス図(右図青枠内)を元に仮説モデル(右図)を想定した。

観測変数:
個人・チームのパフォーマンス評価(重要業績評価指標:KPI)と17項目の達成度評価

潜在変数: 因子に相当する変数を設定。
因子1(Fc1): 心理的安全性
因子2(Fc2): ウェルネス
因子3(Fc3): 直接的生産性

仮説モデルの構造: 矢印は因果関係を示す。
Fc1をS・O項目、Fc2をF項目、Fc3を「F13フロアプレート」「F52ネットワーク」と関係する潜在変数とする。
その上で、Fc1とFc2が個人とチームのパフォーマンス評価に、Fc3が個人のパフォーマンス評価に作用する、と仮定する。



A社のSOFモデル案(移転後調査)

モデルを単純化

観測変数をパフォーマンス評価との相関係数 >0.5
かつ、中項目のうち一つを採択
→観測変数:7項目、潜在変数:2変数(因子)に絞る。

観測変数:

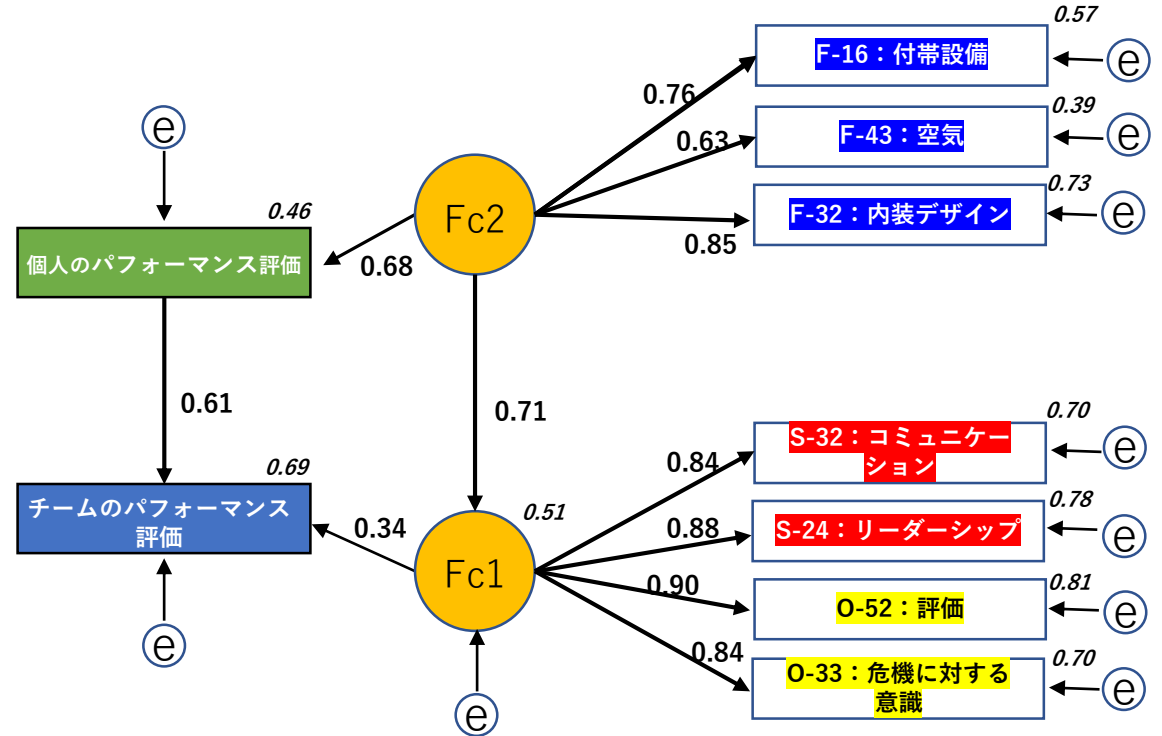
個人・チームのパフォーマンス評価(KPI)と7項目の達成度評価

潜在変数:

Fc1:「心理的安全性」、
Fc2:「ウェルネス」と仮定。

→SEMを適用した結果、適合度をクリアした右図のモデルが得られた。

※適合度指数 カイ二乗値:20.142, $p=0.739$, GFI=0.908, AGFI=0.834



パスはすべて1%水準で有意
数値は標準化係数
斜字は各変数の重相関係数の平方
eは誤差項
分析にはSPSS AMOS 29を使用

A社のSOFモデル案(移転後調査)

仮説モデル(右図)の解釈は、以下の通りである。

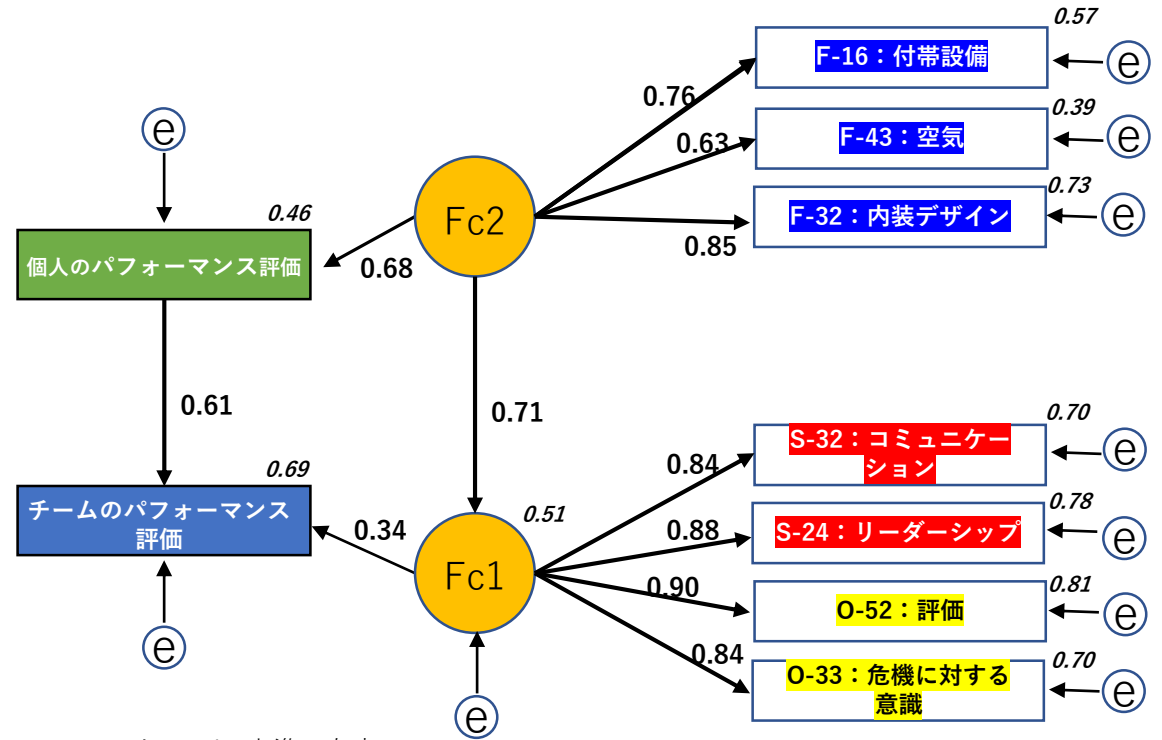
①このモデルは、F項目評価の背景にある潜在変数Fc2を起点としている。まず、F項目評価に影響するFc2(「ワーカの健康性(ウェルネス)」に相当)は、個人パフォーマンス評価にも影響している。

②S・O項目評価の背景にある潜在変数Fc1(「心理的安全性」に相当)は、チームパフォーマンス評価にも影響している。

③個人のパフォーマンス評価は、チームのパフォーマンス評価に直接的に影響している。

④Fc2は、Fc1を通じて間接的にチームのパフォーマンス評価に影響する。かつ、個人のパフォーマンス評価を通じて、間接的にチームのパフォーマンス評価に影響している。

⑤一方で、Fc1は、個人のパフォーマンス評価に影響していない。同様にFc2は、直接的にチームのパフォーマンス評価に影響していない。加えて、Fc1のチームパフォーマンスに対する影響度は強くはない。

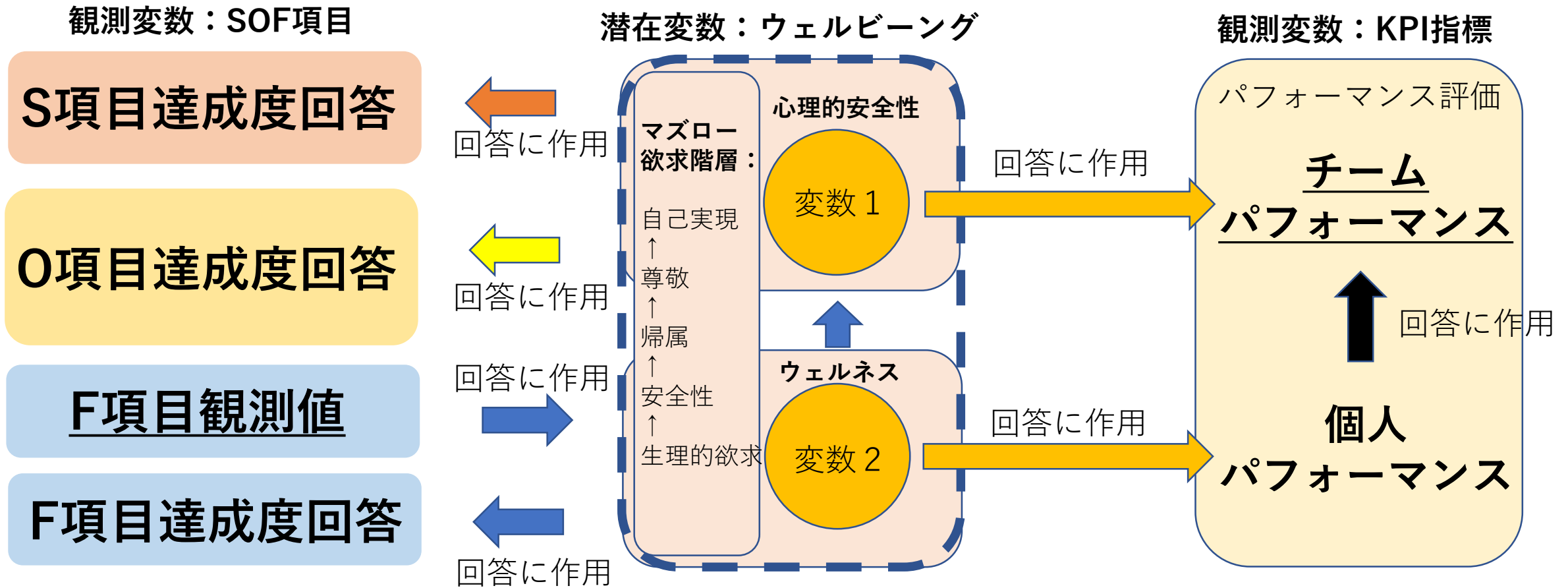


パスはすべて1%水準で有意
数値は標準化係数
斜字は各変数の重相関係数の平方
eは誤差項
分析にはSPSS AMOS 29を使用

仮説モデルに基づく考察

1. 仮説モデルでは、個人のパフォーマンス評価とF項目の達成度評価との関係、チームのパフォーマンス評価とS・O項目の達成度評価との関係の可能性が垣間見れた。
2. さらに、個人のパフォーマンス評価の向上がチームのパフォーマンス評価の向上に影響する可能性を見出せた。
3. 個人・チームのパフォーマンス評価とSOF項目との達成度評価との間には、介在項として「心理的安全性」「ウェルネス」(両者は「ウェルビーイング」を示唆する?)が存在する可能性がある。
4. F項目の潜在変数を因果関係の起点とした仮説モデルでは、この潜在変数が個人のパフォーマンス評価とS・O項目にかかる潜在変数に作用し、さらにチームのパフォーマンス評価に影響している。つまり、チームのパフォーマンス評価の向上をサポートする、F項目の施策と達成度評価の向上の必要性を確認できた。

SOF50項目 達成度評価: 項目間関係性の俯瞰的フレーム 仮説モデル構築を踏まえた展望



■パート3 ワークプレイスの構築・運営に必要なこと

ワークプレイス構築・運用におけるポイント by ファシリティマネジメントフォーラム2023

- ①ファシリティのハードだけではなく人事部門なども含めてソフトの施策も総合的に検討していく（ハードとソフトを融合させた予算配分など）。
- ②移転後の時間経過による定着や変化なども評価・検証し、改善を続けていく。
- ③常にトライ&エラーができるように、ワークスタイルと組織の継続的な把握を行い、状況に応じたファシリティの戦略・戦術の検証と策定が重要である。