

# オフィス・ワークプレイスの 知的生産性研究部会



齋藤 敦子 (部会長)  
コクヨ株式会社  
ワークスタイル研究所

## 知的生産性を支える 「働き方」「組織」「ファシリティ」の関係モデル

### ●keywords

オフィス ワークプレイス 働き方 組織マネジメント 知的生産性  
ウェル・ビーイング SOF 進化モデル

**サマリー** ワークプレイスの重要なテーマのひとつとして組織の知的生産性の向上があげられる。これまでさまざまな業界団体、学会組織等で研究が進められてきた知的生産性についての論考を参考に、FMとして実践的に展開することを目的として研究およびマネジメントツールの開発を行っている。ファシリティを広義にとらえながら、「働き方」「組織」「ファシリティ」の3つのカテゴリからなるSOFモデルを構築し、ベンチマーキング等を通して、構成要素である50項目にまとめた。今後、モデルの検証を行っていく予定である。

**活動内容** 当部会では2010年から本格的な活動をスタートし、建築・不動産・オフィス・知的財産・情報環境・事業継続など多様なメンバーが集まり、「知的生産性とは何か?」「知的生産性とワークプレイスの関係性は?」など根本的な対話を重ねて、理論の整理と研究フレームをつくりあげてきた。JFMAフォーラムのみならず、オフィス学会、建築学会、経営情報学会等でも研究成果を発表し、知的生産性にかかわるさまざまな知見と連携しながら、実践に根ざした研究を進めている。

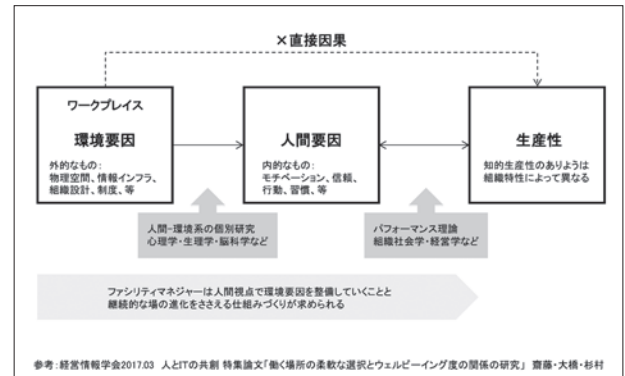
**成 果** FM領域における知的生産性とワークプレイスの定義の整理、知的生産性を軸としたワークプレイスの進化モデル「SOF」の構築。項目やモデルに関するベンチマーキングやアンケート調査を行い、継続的にブラッシュアップするとともに、リスクセンス研究会など、異分野の研究関係者とも定期的に意見交換を行い、フレームワークの有用性について検討している。また、知的生産性とワークプレイスに関する外部セミナーやメディアでも研究成果を発信している

**メンバー**  
 部会長：齋藤 敦子 (コクヨ)  
 部会員：山田 均 (パワープレイス) 大嶋 敏晴・菅野 文恵 (ゼロイン) 坪本 裕之 (首都大学東京)  
 森本 卓雄 (アルファ・アソシエイツ) 富田 衛 (三井住友建設) 田中 厚三 (清水建設) 奥出 雄一・萩坂 真紀 (岡村製作所)  
 仁宮 順一 (イナバイインターナショナル) 吉村 典浩 (大光ビルサービス) 岡田 大士郎 (スクウェア・エニックス)  
 高木 教子 (東急ホームズ) 奥園 浩一郎 (イトーキ) 古本 勉 (富士通総研) 弓削 達也 (リコージャパン)  
 小口 清仁 (富士通マーケティング) 杉山 泰教 (エムエステイ保険サービス) 田村 雅司 (自営業)  
 谷 麻里子 (アルファパーチェス) 清田 圭志朗 (シービー・リチャードエリス) 中村 峰子 (マイラン製菓)  
 石崎 真弓 (ザイマックス不動産総合研究所) 網倉 麻古 (テクノ菱和) 広瀬 幸恵 (OH コンシェルジュ)  
 事務局：田中 完 (JFMA)

## 1. ワークプレスの進化モデル

これまでの活動を通して、知的生産性にかかわる先行研究者や、FM 以外の専門家の方々に多数お会いし、知的生産性とワークプレスの関係性について意見交換をしてきた。そして、JFMA メンバーで仮説検証を繰り返しながらモデル構築を試みてきた。昨今の AI ブームにより、知的生産性への期待や解釈にも変化が見られるが、これらも視野に入れながら慎重に研究を進めている。AI のインパクトについては本稿の最後に述べるが、10 年後もワークプレイスは存在するだろうし、仕事なくなるわけではない。ただし、仕事の質は変わり、事務作業のためのオフィスは減少していくだろう。知的生産性についての理解と、知的活動を支えるワークプレスのあり様を考えることは企業経営にとって未来への備えでもある。

本研究では知的生産性の「生産性」そのものには触れていない。なぜなら業種によって価値創造のメカニズムが異なること、さらに 5 ～ 10 年単位でビジネスモデルの革新が起きているからである。一方で、イノベーションや組織の知的生産性を高めるという経営課題に対して、ワークプレイスで解決しようとする経営者も増えている。だが、ワークプレイスとイノベーションの間にある、人間と環境（社会的）の相互関係に着目しないと期待した成果は生まれない。ワークプレイスは物理空間に偏りがちだが、知識創造理論で取り上げられる人間－環境系モデルを取り込んだのが SOF である。SOF モデルはワークプレスを一律に他社比較することを目的とせず、組織の知的生産性が向上する個別の環境（場）づくりの支援をめざしている。モデルの詳細は後で述べるが、ワークプレイス（環境）は知的生産性にダイレクトに効くものではなく、そこで働く人・組織の行動や状態が変わることによって、知的生産性により影響をもたらす。たとえば、組織内外のコラボレーションを活性化するために自席を固定しないフレキシブルなワークプレイスを導入しても、働く人がそれらの環境を使いこなせなければ、想定したコラボレーションは起らない。環境と人間の相互作用があって始めて、知的生産性につながる行動が促されるが、そのためには人・組織に軸足をのいたソフトの施策が必要になる（図表 1）。



図表 1 人間・環境系モデル

知的生産性を支えるワークプレイスは、一回の移転で完成されるものではない。環境要因と人間要因の組み合わせやバランスを図りながら、進化させていくことがポイントとなる。

## 2. 知的生産性の定義とモデル図

これまでの知的生産性の研究では、「知的生産」はそれぞれであり一様・一律に測定し、マネジメントすることは難しいとされてきた。確かに、知的生産を行う主体である人間は多様であり、それを支えるワークプレイスにもさまざまな要素がある。だが、光や空気、音、色など個別の研究は進められており、実験等によるエビデンスも報告されている。また、動線やレイアウト配置によるコミュニケーションやコラボレーションへの影響も環境心理学などの研究で明らかになっているが、全体像をつかみ、効果的でバランスが取れた施策を打つことができれば、結果としてワークプレイスと知的生産性の関係がみえてくる。現在の SOF モデルは 3 つのカテゴリで小項目が 50 あるが、将来的には相関の深い小項目に絞り、モデル自体を進化させていく予定である。

本研究における知的生産性の定義は以下である。

### ●「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）

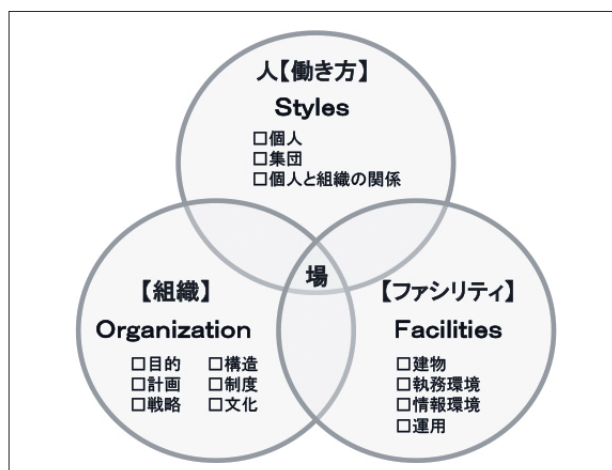
●従って「知的生産性の向上」とは

知的生産性における環境のあり様をよりよくすること。

### 3. SOF モデル

SOFとは、知的生産性にかかわる3つの要素である「ワークスタイル」「組織戦略」「ファシリティ」の3つのカテゴリの頭文字をとったモデル名称である。それぞれ中項目の下に合計すると50の小項目があり、小項目毎に5段階のステージからあてはまるものを選択し、相関やギャップ分析を行う。未成熟／未着手の項目があれば改善のための施策も組み込まれているので、それらを参考にしながらアクションプランをつくることができる。知的生産性を支援するワークプレイスづくりにはFM部門だけではなく、経営や人事、情報システム部門など多様な関係者と協働する必要があり、そのための共通言語や施策の統一を図ることも狙いだ。

このモデルは、先に述べた人間・環境系の考え方から、人・組織（人間）とファシリティ（環境）の間に相互作用があることをベースとしている。



図表2 SOFモデル \*□は中項目

大規模オフィスの移転の際、たとえば経営層が「オープンイノベーション」などをコンセプトに掲げて、イノベーションセンターを計画するケースも散見されるが、ハードだけではなく、人・組織というソフト面の施策やチェンジマネジメントも行わなければ、成果にはつながらない。ハードとソフトが同じ方向にむかうことと、的確なタイミングで施策をうっていくことが重要である。

以下は全50の小項目と知的生産性のかかわりを簡単に示したものである。尚、すべての企業にすべての項目があてはまるものではなく、それぞれの企業理念やビジネスモデル、経営思想などに合わせて解釈を加える必要がある。あくまで参考として掲載しておく。

#### ■S:働き方

##### —個人・集団・個人と組織の関係

- S11【資質】個人特有の資質を把握し効果的に配置することは組織の知的生産の量と質に影響する。
- S12【思考・判断】方法論に基づく思考や的確な判断は組織の知的生産を進める上で不可欠である。
- S13【学習】向学心や学習力など継続的な自己研鑽は創造プロセスを高め、知的生産の底支えとなる。
- S21【報連相】日常的な情報の把握と意思疎通は信頼関係を醸成し、組織活動のスピードを速める。
- S22【コラボレーション】異なる知識やノウハウを共有・交換・共創することは価値創造の源となる。
- S23【ナレッジシェア】ノウハウや実践知の共有は、相互の連携を引き出し、組織知として蓄積される。
- S24【リーダーシップ】率先垂範により集団やメンバーに影響を与え、活動のベクトルを合わせる。
- S31【コンセントレーション】個人の思考が中断されない集中は、アウトプットの量と質に影響する。
- S32【コミュニケーション】適切なコミュニケーションは連携を促進し、組織活動のスピードを速める。
- S33【モチベーション】自己効力感や集団的効力感 は能動性と連動し、仕事の意欲と活力が生まれる。
- S34【勤務形態】個々のライフスタイルに合った働き方を選択することで自己責任感と能動性が高まる。

## ■O:組織

### 一目的・計画・戦略・構造・制度・文化

- O11【経営理念】企業の目的や姿勢を示し体現することで、多様なワーカーの志向性が定まる。
- O12【経営目標】達成意欲を増進させ、常に状況を周知することで動機づけとなり行動を促す。
- O21【経営計画】企業活動の枠組みを提示することで、過程における手段や選択の基準となる。
- O31【変化への対応】変化への適時の対応は無駄を防ぎ、知識創造を潤滑に行うことができる。
- O32【価値創造】社内外の資産や多様な関係性の下で醸成される価値創造は知的生産の源となる。
- O33【危機意識】日々の危機意識は質の高い思考や行動を促し、組織の知的生産を促進させる。
- O41【形態と規模】事業特性に適合し業務特性を配慮した組織は、潤滑な組織活動を促す。
- O51【権限】適切な権限の付与は組織での業務活動を円滑にし、知識創造のスピードを支える。
- O52【評価】正しく公平な評価とフィードバックは、意欲を高め個人と組織の成長を促す。
- O53【育成】複数のスキルや高度な技術を身に付けることで、知的生産の質とスピードを向上させる。
- O61【行動指針・規範】知的生産にふさわしい行動指針を掲げることで、日々の行動が変わる。
- O62【企業風土】企業風土やアイデンティティは行動様式に影響し、動機づけにつながる。
- O63【ダイバーシティ】多様性の受容は個々のストレスを減らし、多様な価値観・アイデアを活用できる。

## ■F:ファシリティ

### 一建物・執務環境・情報環境・運用

- F11【立地（利便性）】業務特性に合った便利な場所は社内外の交流を支え、知識創造が活性化する。
- F12【立地（環境）】安心感と適切な刺激がある周辺環境は、仕事への集中と豊かな発想を醸成する。
- F13【フロアプレート】企業や事業の戦略に有効な広さや形状により、組織活動が活性化される。

- F14【エントランス】企業文化や理念を社内外に伝えることで共感を促し、帰属意欲を高める。
- F15【共用部】適切な設備によりコミュニケーションが活性化し、活動に変化が生まれる。
- F16【付帯設備（生活支援）】生活環境の質の向上により、ワーカーが快適かつ安心して働くことができる。
- F21【ゾーニング】適したゾーニングはワーカーの行動や発想に影響を与え、部門間の知識創造を促す。
- F22【レイアウト】適したレイアウトは個々の活動を支援し、知的活動を促進する働きがある。
- F23【動線】動線は運動を促進し、コミュニケーションの機会をつくり組織活動を活発にする。
- F24【家具・什器】適した家具・什器は仕事の能率を高め、健康や感性にも良い影響を与える。
- F25【事務機器】業務内容に整合し使いやすい機器は、業務活動を円滑かつ活発にする。
- F31【アメニティ】快適性の高い執務環境は、動機付けを向上させ心身にリラックスをもたらす。
- F32【内装デザイン】感性を刺激し動機付けを向上させ、発想を豊かにして知的活動を促進する。
- F33【色彩】感性を刺激し健全で豊かな発想を促すとともに、組織全体の雰囲気に影響を与える。
- F41【光】活動に合わせて調節・選択できる光環境は、快適性を高め、思考や集中力の向上を促す。
- F42【音】活動に合わせて調整できる音環境は、快適性を高め、思考や集中力の向上を促す。
- F43【空気】良好な空気環境は、健康な身体や健全な思考を支え、脳を活性化し集中力を高める。
- F44【湿度・温度】適切な温湿度は、健康な身体や健全な思考を支え、快適性を維持する。
- F51【ハードウェア】効率性や操作性により、業務を活性化し、豊かな発想や深い思考などを促す。
- F52【ネットワーク】業務効率を高め、コミュニケーションの円滑化や組織活動の連携を促進する
- F53【ソフトウェア・アプリケーション】業務効率および活動の質を高め、知的生産に寄与する。
- F54【リテラシー】信頼性の高い情報環境が得られ、

情報活動の量や質の向上につながる。

F61【コンシェルジュ】さまざまなユーザーニーズに応えることで、ワーカーは業務に集中できる。

F62【セキュリティ】安全性が確保され、組織活動の安心感が生まれ、組織活動が促進される。

F63【ファイリング・レコーディング】共有化・効率化で検索時間が短縮し、思考等の時間が確保される。

F64【サステナビリティ】社会意識が高まり、動機付けや高度な知的活動が促進される。

#### 4. FMは「人間－環境」系のマネジメント

オフィスは一般的な事務所を表すが、ワークプレイスは人や情報ネットワーク、文化、関係性も含めた場のことを示す。前項に紹介した50項目はそれぞれ実際のワークプレイスで取り組まれている施策と効果を参照しながらつくりあげた。冒頭に述べたように人間－環境のマネジメントを取り込まないと、物理空間としてのワークプレイスと実際の活動との間に剥離が生まれる。このギャップを埋めることもFMの重要な役割であり、当研究部会では、そのパターンニングにも取り組んでいる。SOFモデルを使ってベンチマーク調査を行ったところ、ワークプレイスに積極的に投資をしている先進企業の例でいくつかの傾向がわかった。

まず、共通してみえてきたことは、戦略性を持って積極的にワークプレイスに投資している企業は、50項目の評価が、 $F > O > S$ となる。移転直後のギャップは大きいですが、環境が変わったことで知的生産や知識創造につながる行動へとソフト面の施策で促していくうちに、この3つの差がなくなり、ワークプレイスの問題（想定通りに使われない等）も減少する。また、移転時にOの「文化」「目的」をFの「執務環境」「運用」に反映させる（デザインに取り込む）ことによって、移転直後の意識改革に大きなプラスの影響を与え、Sの項目が引き上げられるという効果もみとめられた。これらは人間がハードだけではなく、イベントや制度、新しい文化創りにかかわることで、自らが行動変革を起こしていくという人間－環境の理想的な関係の表れである。

昔から人間－環境系の研究は行われてきたが、実際のオフィスで実験検証を行った例は極めて少ない。ワークプレイスづくりは空間系の専門家に任せがちだが、人間の行動科学や心理学に基づくアプローチも今後は重要となる。

先進事例の中にはこのような人間－環境系を活用してうまく行動変革を起こした事例がある。働き方とワークプレイスの一環したコンセプトを掲げて、社員全員でイベントを行い、ムービーを作成するなど、プロセスを通して働く人の意識と行動を変えることに成功している。ワークプレイスの成功例にはそれぞれストーリーがあるが、SOFなどを活用して全体像を俯瞰しながら、関係者と方向性を一致させ、協働していくことが、今後のワークプレイスの構築と運営のポイントとなるだろう。

#### 5. 未来の働き方はどうなるか

最後に未来の働き方はどうなるかという点にふれておきたい。今、働き方改革がトレンドとなっているが、その本質として、AIやシンギュラリティによって「人間の仕事」そのものが変わるといふ人類史上の転換期を迎えているということに注目したい。単純に人間の仕事が奪われるのではなく、今ある仕事の一部がなくなり、新しい仕事が必要とされる。AIの導入が進めば、知的生産性はもっと簡単に計測できる可能性がある。むしろ、AIと人間の仕事を切り分ける、または共創させるために、経営は積極的に知的生産性をマネジメントしていく時代になることも予測できる。いずれも、AIの進化はとまらないので、人間がAIと共存していくために、働き方とワークプレイスを進化させていかなければならない。

たとえば、人間がAIやロボットと働くことになれば、新しい快適環境や日常的なアップデートが不可欠になる。一方で、すでに人間や社会システムがテクノロジーの進化に追いつかないという現象も現れ始めている。かつて証券会社のディーリングルームでは人間が知性と感性を働かせて瞬時に取引をしていたが、今はAIがそれを行っている様子を人間が目視で管理している。

だが、瞬間の AI の判断を人間が理解できるわけではなく、これまでにないストレスと、AI と協働するスキル、働き方が求められている。AI が自走していけばブラックボックスも増え、それらを防いだり指示を出す役割も必要になる。

AI やロボットの導入が見え始めるなかで、人間性を重視する動きも大きい。本来、テクノロジーは人間社会を豊かにするために活用されるはずが、仕事を複雑にし、身体的・精神的な不健康を引き起こす一因になっているケースもある。

ワークプレイスの先進的トレンドとしてウェル・ビーイングがあげられるが、働く人の心身の健康と社会的幸福感への関心が高まっている。ウェル・ビーイングが高い組織は生産性も高いという研究論文も複数発表されているが、組織の知的生産性を向上させれば、生産性をコントロールするのではなく、人間のウェル・ビーイングな状態をマネジメントする必要がある。

ウェル・ビーイングとは世界保健機関（WHO）憲章の前文の中にある「健康とは、完全な肉体的、精神的及び社会的福祉（Well-being）の状態であり、単に疾病又は病弱の存在しないことではない。」と謳っていることが発端である。わかりやすい事例では、デジタルワークが増えて 1 日中、座り続けるワーカーが増えているが、「座り過ぎると健康被害が起きる」という 20 年前にはなかった問題が生まれている。かつて、さまざまな業務を人間が行っていた時代は、自ずと身体を動かしていたが、デジタル化が進むと人間はどんどん動かなくなる。同時に、社会や経済の変化についていけず精神疾患になるワーカーも年々増えており、成長期とは異なるワークプレイスの基準が求められている。

これからの 10 年、知的生産性の質とプロセス、その評価の仕方はこれまで以上に進化していくだろう。SOF モデルは万能ではないが、人間が豊かに働くことで知的生産性が向上するようなワークプレイスのガイドラインをつくっていくために、今後も実践を通して研究活動を継続していきたい。また、JFMA はオープンな

場として、研究部会でもさまざまな参画のあり方を検討している。ぜひ、ワークプレイスと知的生産性に関心のある方々には、課題やプロジェクトを持ち込んでいただければ幸いである。