

# 人と場へのFM投資価値研究部会



**岡田 大士郎** (部会長)  
 一般社団法人 ファシリティ・  
 オフィスサービス・  
 コンソーシアム副代表理事

## 働く人々のポジティブ心理を触発する 「人間・感性FM」の投資効果を考える

### ●keywords

「場」 文化と風土 価値創造 知識創造活動 エンゲージメント 喜感力  
 ワクワク空間 喜働 五感 感性 幸福度 ウェル・ビーング  
 働き方の見える化 センシングテクノロジー

**サマリー** FM 投資効果の測定は、「コスト削減効果」や「業務効率化」等の財務的な定量指標を軸として評価される傾向にあるが、本来、FM は組織の経営基盤を支え、働く人々の幸福度を高めることにより社会価値創造の触媒的な役割を担っている。

本部会では、FM 投資が果たす価値創造の主体を人ととらえ、人財が産み出す「価値創造力」や「エンゲージメント力」、さらには「幸福度」といった人的貢献指標を新たな評価軸に加え、組織社会における知的生産活動の時空間たる「場」へのFM 投資価値評価を試みてゆくものである。

**活動内容** 人間の感性や行動、さらには幸福(ウェル・ビーング)に焦点を当てたFM 投資のあり方を探り、知識創造活動を支える「場」への投資意義とその投資効果を可視化することにより、経営視点のFM 意義をハード面とソフト面から考察する。具体的には、FM 投資価値の評価を下記の視点にフォーカスし、先例となる事例をベースとしながら、業界・業種を超えた普遍的原理の考察と実務に則した実証研究活動を行う。

1. 「場」の視点
  - (1) オフィス環境とワークスタイル
  - (2) コミュニケーションアーキテクトとデザイン
  - (3) 組織社会の制度・規範
2. 働く人の視点
  - (1) 喜感力、持続的幸福感、エンゲージメント力とFM投資の関係性
  - (2) 心理学、人間・感性工学等の人間科学をベースとした知識空間設計と知的生産性との関係性
  - (3) 満足度と幸福度(ハピネス/ウェル・ビーング)を高める「場」の演出投資と知的生産性との相関性

**成果目標** 価値創造型のFM 評価モデルの構築  
 先例事例の研究成果公表  
 ファシリティマネジメントフォーラムでの発表  
 書籍出版

**メンバー** 部会長：岡田 大士郎 (スクウェア・エニックス)  
 副部会長：山田 教彰 (ギリアド・サイエンス) 事務：中沢 佳代 (文祥堂)  
 部会員：西脇 卓 (イトーキ) 萩原 芳孝 (久米設計) 湯浅 かさね (千葉大学大学院)  
 平野 邦夫 (ANA ファシリティーズ) 野深 裕也 (構造計画研究所) 入江 玲子 (ソニーコーポレートサービス)  
 清水 俊也 (イトーキ) 石崎 真弓 (ザイマックス不動産総合研究所) 高藤 真澄 (NTT ファシリティーズ FM アシスト)  
 鈴木 孝典 (TACK&Co.) 林田 成男 (大林組) 木村 淳一 (日産自動車) 塩田 久樹 (ヒトバデザイン)  
 事務局：白須 公子 (JFMA)

## 1. はじめに

今年から、新たな調査研究部会「人と場へのFM投資価値研究部会」が立ち上がった。

本部会は、FM投資価値の測定指標を、コスト削減等の金銭的評価のみならず、満足度やエンゲージメントそして幸福度へと、人に焦点を当てた新たな視座で評価軸を構築してゆくことを企図している。

本稿では、当部会の設立趣旨と活動目的について言及するとともに、人間の知的創造活動に焦点を当てたFMの視点を考察し、経営の器たるビルやオフィス等の「ハード面のFM」に並行して人間の意識や感性にかかわる、いわば、「ソフト面のFM」を「人間・感性FM」ととらえ、これからのFMのあり方や、企業経営、公共サービス、教育・福祉・医療サービス、そして、広く人間社会全般に貢献するFMの意義について考えてみたい。

## 2. 設立の背景と活動目的

FM投資が「場」の価値向上に大いなる影響を与えていることはFMに携わるプロフェッショナルは誰もが理解するところである。

本研究部会が発足した背景には、私がインハウス・ファシリティマネジャーとして、ワクワク「場」づくりを進めてきた経験を通し、人間の集団たる組織に活力をもたらし、豊かな社会と働く人々の幸福を実現してゆくことが経営を支えるFMの本義と考え、経営層や組織社会にFMの投

資意義の伝道活動を始めていたことが起点となっている。

いうまでもないことであるが、組織における「場」づくりには相応のFM投資が必要であり、理想的な「場」をつくるにも、経営に対し組織論理に則した投資効果を示すことが求められる。従来、FM投資効果の測定には、「コスト削減効果」や「業務効率化」といった金銭的要素が評価指標とされてきたが、組織が社会的ミッションを果たす「価値創造力」や、その担い手たるナレッジワーカーの「エンゲージメント力」、さらには「幸福度」を組織の活動指標とし、その効果を測定する明確な手法は確立されていなかった。

かかる状況の中、私自身の課題は、クリエイターや開発エンジニアたちの創作・創造的活動を支援し、良質で市場価値の高いコンテンツを創発してゆく「場」の力を増幅するFM投資の意義とその効果を、経営側に対しわかりやすく納得感あるストーリーに仕立てることが必要であった。

経営側からの「オフィス移転や環境改善FM投資を行っていくら儲かるのか」という問いに対し、コスト削減額等の金銭的数値見込を示すことは可能であるものの、社員の「幸福度」や「エンゲージメント」を数値化ないし、納得感のある指標を用いて、収益への貢献額見込みを示すことは、ほぼ不可能といわざるを得なかった。

そこで、発想の視点を変えて、社員一人ひとりの仕事に対するワクワク感や楽しさと、その意識がもたらす幸福感

- ・ 空間・スペース、ICT基盤、規律、そして人々の想いにより創られる組織社会
- ・ 人々の「知」が集積し価値創造やイノベーションを誘発するナレッジ空間



図表1 「場」とは

やポジティブ心理が、創作・創造活動に力を与え、またその力を増幅し、付加価値創造(会社利益創出額)に貢献することになる、との仮説を立てて「場」の運営を進めてきた。

こうした背景のもと、同じ問題意識を持つJFMAプロフェッショナルたちが集い、人と場へのFM投資価値と事業収益との普遍的な相関性を探る取り組みを、「人と場へのFM投資価値研究部会」として挑戦する機会を得ることとなった。

ともすれば、金銭的成本としか認識されていないFM投資費用が、いかに価値創造に貢献しているかの実証を試みてゆくことがこの研究会の目的である。

### 3. FM 理念とその本義

組織のミッションは「安心、安全で豊かで幸福な社会と暮らしの実現」であるはず。組織活動におけるFMの理念とは、組織の経営や運営の基盤をつくり、そこで働く人々の幸福ワークスタイルを演出することにより、組織の価値創造活動に活力をもたらしてゆく、まさに経営の根幹にある理念。

組織で働く人々が、仕事を義務感や建て前に縛られて「苦役」と感じてしまうようなワークスタイルは、価値創造につながらないだけでなく、組織価値そのものを毀損しかねない。

FMの本義は、組織社会で働く人々が、ワクワク楽しく

仕事ができる組織社会の「場」を構築し、整備・維持してゆくことであり、その投資意義は、環境面や空間演出、そして働く人々の潜在能力を遺憾なく発揮できるワークプレイスを創造し、働く人々が、仕事を「苦役」としてではなく「喜働」と感じられる世界を実現してゆくことにある。

FM投資の意義とその効果・効力を金銭視点のみに焦点を当てるのではなく、知識活動の原動力たる組織内ナレッジワーカーたちの意欲発出につながる投資価値を、経営層にわかりやすく、かつ的確に経営判断ができる情報として提供することがFMプロフェッショナルの責務でもある。

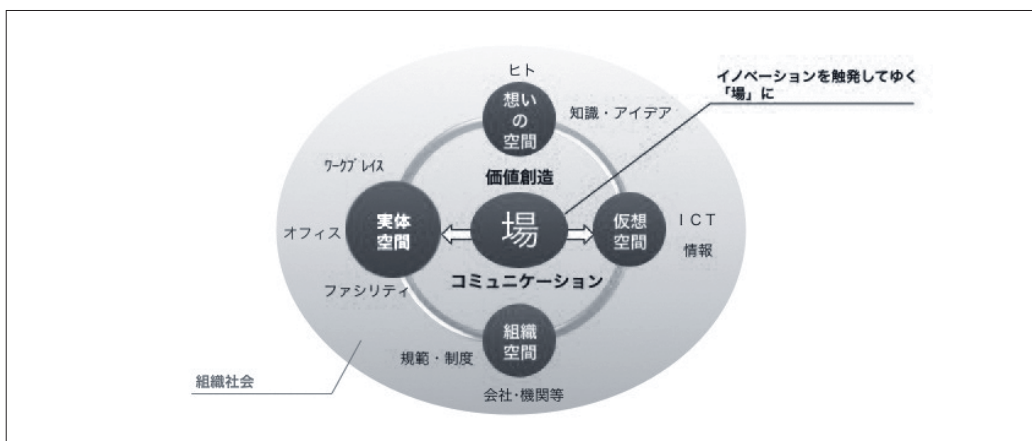
### 4. 人と場へのFM投資価値研究の意義とねらい

知識創造活動に従事している人たちの「想い」や「幸福感」という要素が、企業価値を高めてゆく効果があることを経営層に伝え、そうした要素を触発させるFM投資の意味、並びに納得感のある評価手法と測定方法を研究してゆくことが、本研究部会のメインテーマである。

今後の研究活動にあたり、以下は、研究対象とする「人と場」の概念共有、並びに取り組みの方向性を提言せんとするものである。なお、下記内容は、あくまで私見であることをお断りしておく。

#### (1)「場」とは

まずは、FM投資対象としての「場」の意味と、その概念を整理しておこう。私は、「場」には4つの視点があると考えている。第一の視点は、経営の器たる物理場とし



図表2 「場」の設計要素と価値

での「建物・オフィス空間」であり、働く人たちが暮らすリアルなワークプレイスの視点。

いわば、職場の衛生環境や機能環境の視点である。この現実空間である物理的な場をつくり維持するCAPEX(初期投資)及びOPEX(家賃や設備費等コスト)は、組織にとって人件費に次ぐ大きな投資金額となる。

第2の視点は、組織の文化や風土、そして規範、規律、制度といった組織の枠組みの視点。それぞれの組織には歴史があり、その時空間の中で醸成・蓄積されてきた独特の文化が存在する。そして文化が醸し出す風土は組織の個性をつくりだし、「場」の本質を理解するうえで重要となる。

第3の視点は、組織内に存在する知識・情報資産をナレッジワーカー達の知識創造活動に有効かつ効果的に活かせる「ICTバーチャル空間」の視点。組織内のコミュニケーションを活性化させる仕掛けとして不可欠の要素であり、イノベーションを誘発する要素でもある。

そして、最も重要な4番目の視点は、組織で働いている人々の「想い」である。組織は人間の集団であり、さまざまな個力が結集して価値創造活動を行っている。組織の原単位である人の「想い」、つまり、価値創造に励む人々の意欲、熱意、生き甲斐、喜び、感謝、楽しみ、満足感、そして幸福感こそが、価値創造活動を支え、刺激し、イノベーションをわき起こす原動力となる。人々の「想い」を「場」の概念に織り込んでおくことが重要である。

## (2)「人と場」へのFM投資とは

さて、次に「人と場」へのFM投資の意味について考えてみたい。一般的にFM投資とは、ビル・オフィス等の設備機能の維持改善等、いわば、建築・設備・内装、デザイン、そして管財といったインフラや設備オペレーションにかかわる投資・コストと考えられる傾向があり、その投資評価基準は専ら金銭的評価に偏るケースが多い。

一方、「人と場」へのFM投資とは、上述の通り、働く人々の「想い」やアイデア、そしてコミュニケーションネットワーク基盤を支えるICT環境の高度化・洗練化を推進してゆく基盤づくりへの投資、そして、働いている人がポジティブな「想い」を持って知識創造活動を行う「創造的知識ワークプレイス」の構築を意味する投資でもある。

「創造的知識ワークプレイス」とは、さまざまな価値創造に貢献するプロフェッショナル・ナレッジワーカーたちが、生き活きと創作・創造活動に勤しみ、一人ひとりの個力たる「個の知性・感性」を協創のプロセスを経ながら「組織の知性・感性」に転換すべく、活気ある対話や議論がわき起こる価値創造活動の「場」を意味する概念である。

## (3)「人と場」へのFM投資項目と期待効果

では、具体的にどのようなFM投資を行えば、知識創造活動の時空間たる「場」の価値を高めてゆくことができるのであろうか。

日常のFM投資事例を考えてみよう。たとえば、オフィス移転、オフィス環境改善、働き方改革をめざしたフリー



図表3 「場」の構築

アドレスや ABW (Activity Based Working) に合わせた環境整備、昇降型デスクの導入、最新エルゴノミクスを取り入れた椅子、照明設備・機器類更新、社員食堂の新設やフリーフードサービスといった FM 投資の究極的な目的は、知識活動を担い、価値創造やイノベーション起こしてゆくナレッジワーカーの知識活動「場」の居心地を高め、やる気と熱意そして能力発揮を促すことを目的としている。

もちろん、価値ある成果物を生み出せるか否かは、それぞれの個の能力や運、そしてセレンディピティへの閃きや気づきの差によるところが大きいですが、閃きの頻度を高め、知的刺激を与え続けてゆく上記のような「場」の環境や仕掛けの整備投資が、ナレッジワーカーの知的生産性を高めてゆく効果を期待する投資である。決して、見た目や設備の不具合を修理・修繕することだけを目的としているものではない点を経営層は理解しておく必要がある。

(4) 「人と場」への FM 投資効果の評価主体

FM 投資効果の評価主体、換言すれば、「FM 投資にかかわる費用対効果」を評価測定する対象となる要素には、まずは、財務視点での「コスト・リターン」つまり、投資に対しどれだけのコスト削減が見込まれるかといった金銭要素があげられる。

加えて、本稿で論じている付加価値創造効果の要素を評価対象に考えることも必要である。この要素の評価測定主体は、働く人々の「意欲」や「働き方」が生み出す

プロセスの価値と創出された限界的付加価値総額である。つまり、働く人の情熱、熱意、やる気、人間力、実践力、完遂力等の個力の継続的発出を支えるプロセスや環境の価値と、その活動により産み出された成果物の価値に着目する考え方である。

働く人個々の熱意とやる気レベルを上げてゆく投資とは、人間本来の特性や、感性、感覚(五感)、情動、そして感情に及ぼす影響・効果を認識し、働く人の「想い」や「意欲」を高められる理想的な知識創造活動の時空間を創出してゆく感性投資ともいえる。

この感性投資の本質を理解するには、組織で働く「人間」の本源を探求してゆくことも重要な視点となる。

(5) 投資効果の評価手法並びに価値測定の考え方

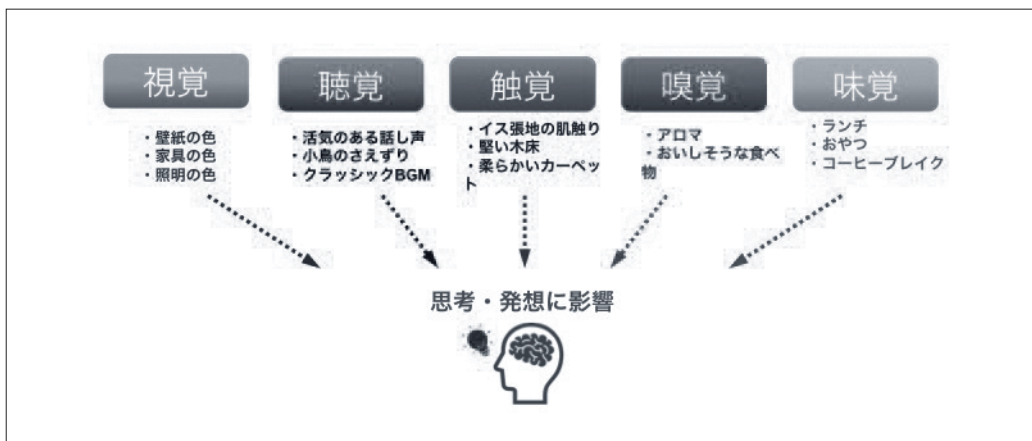
次に、こうした知識活動の結果、創出された価値を評価し、そのレベルを客観的に測定してゆくにはどのような手法を取り得るかについて考えてみたい。

① 意識調査手法

働く人々への意識調査手法として、従業員満足度調査とか幸福度調査と呼ばれる手法。

すでに、多くの企業等で実施されている伝統的な手法であるが、この手法は、働く人々の意識の傾向を知るのには有用ではあるものの、知識創造活動のプロセス評価や創出された価値との相関性を測定することはできない。

意識調査手法の限界は、設問の仕方次第で結果が変動することもあり、また、回答する側が本音で回答をしな



図表4 知的空間設計の5要素

い可能性があること(匿名としても本人特定リスクがある)、そして、自由記述により得られる情報は、価値創造プロセスを客観的に測定し得る情報は少なく、要望や組織批判的な意見が出てくることもある。組織改革のための情報としては有用であるが、投資効果の測定にはそぐわない。

そして最大の問題点が、意識調査方式は、社員が会社側から管理されている意識を払拭できないこと。

人間の心理として、管理監督されている監視社会下では自己に不利益を被る恐れのある「調査」には、本音で答えるのに躊躇することを認識しておかねばならない。

## ② センシング技術を活用した評価測定の手法

意識調査手法の問題点を補い、より客観的に価値創造活動のプロセスや、働く人々の日常の行動、個々人のコンディションやワークモード、そしてオフィス内環境変化をリアルタイムで感知し可視化する手法が、IoT&AIテクノロジーを活用したセンシング手法である。

この手法の利点は、人間の知的活動の状態や創造的プロセスを客観的にセンシングすることにより、たとえば、働き方改革を推進する目的で行ったFM投資効果が、働く人々の意識や行動にどのような変化を及ぼしたかを、客観的に測定し得る可能性を秘めた手法といえる。

ただし、この手法の重要な課題もあり、適切な利用方法を確立してゆくことが不可欠である。あくまで、働く人個々人が自分自身の仕事を能率的かつクリエイティブモードに入りやすくする目的利用とすべきものとする。たとえ

ば、自分の体調やコンディションを知るバイタル・フィードバックや、過去1カ月の仕事作業と行動履歴のチェック、そして、暮らしと仕事のライフワークバランスチェックといった自立的に知的生産性を高める情報を知るためのツールとして活用する利用法である。一方、組織側の視点は、個人情報とのコンフリクトを回避し、組織の集合情報として知的生産性効果測定に活用してゆくことが重要である。

個々人が自律的に自身のコンディションや生産効率の高いワークモードを自覚し、理想的で自分にフィットした働き方ができるようになると、結果的に、組織全体の価値創造・創出力レベル向上に資するものと考えられ、センシング環境構築と整備をFM投資効果測定の有効な手段とするのも興味深く、今後の研究対象としてゆきたいところである。

## 5. おわりに

以上の見解は、あくまで私見にすぎないものであるが、本研究部会の今後の活動により、感性FMないし人間FMの領域をより深く研究し、日本社会そして人類の持続的幸福に貢献し得るFMのあり方を探求してゆくことを期待したい。

また、この研究部会の成果が、日本社会にFM理念の普及とFMに馴染みの少ない経営層や管理部門の責任者、そして、事業活動の方向性を判断する権限と責任を持つ現場責任者への認知度向上にも貢献できれば部会長として望外の喜びである。

・未来型オフィスへのトランスフォーメーション

・働き方・暮らし方の見える化

健康/行動/コミュニケーション濃度/イノベーション触発/環境/Well Being

・センシング技術との融合とデバイスの進化



図表5 人と場への投資