

2022 JFMA 秋の夜学校

【 抜粋版 】



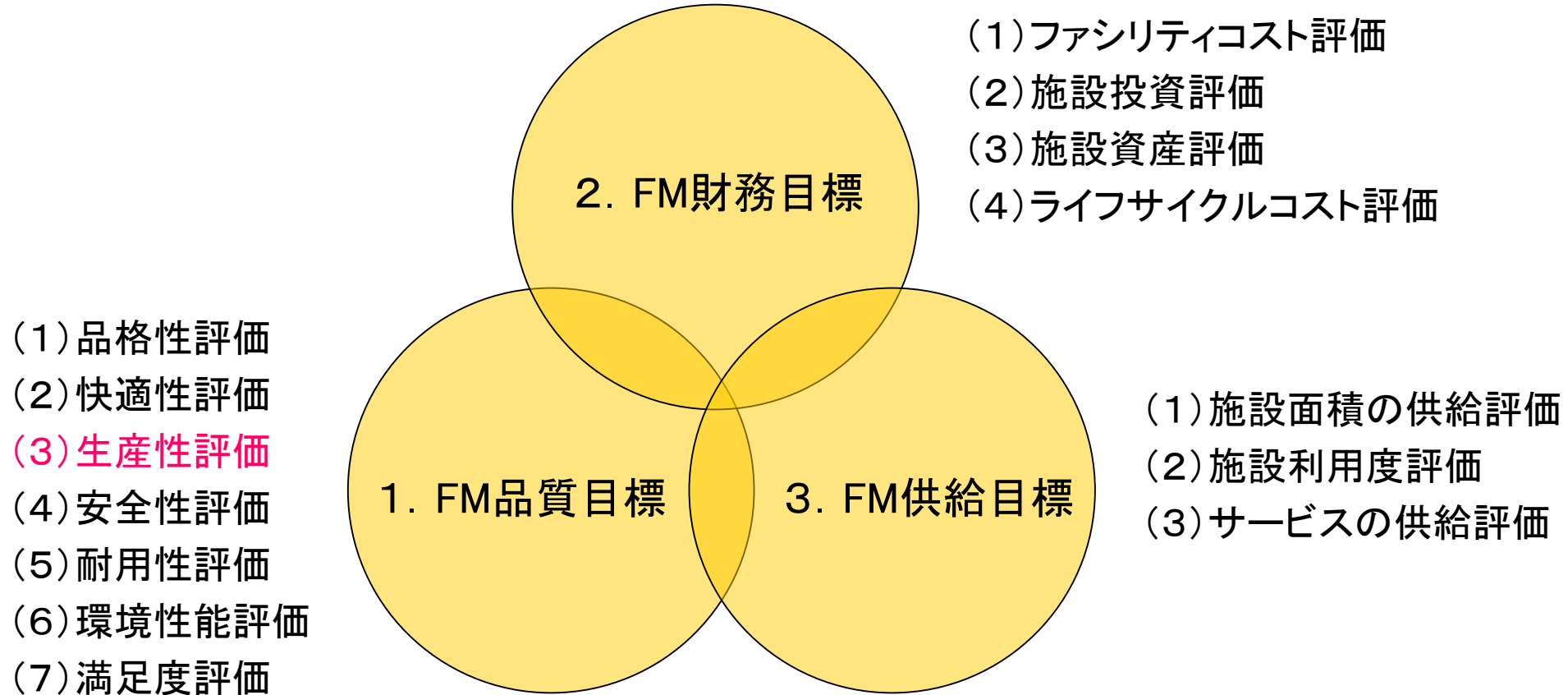
個人とチームの知的生産性を
高めるワークプレイスの創り方

オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会／コクヨ株式会社 齋藤敦子

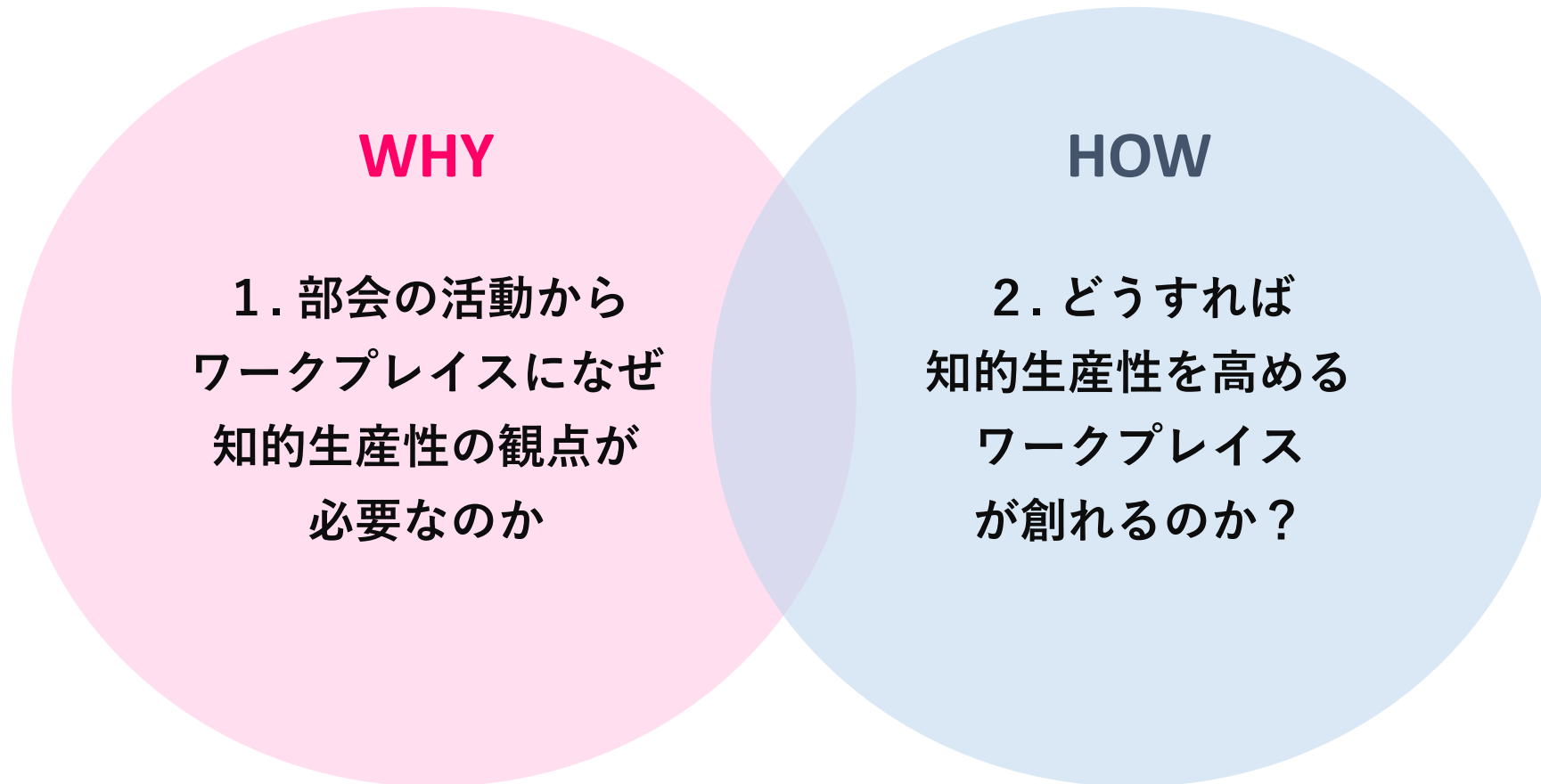
オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会について

- ・ 知識創造や知的生産性は、働き方のテーマとして無くならないこと。
昨今のDXなどにより、新たなマネジメント方法が求められること。
- ・ 当部会においては、知的生産性を支えるワークプレイスの評価モデルの研究を進めている。
ベンチマーク調査から、今後のワークプレイスに必要な要素、評価・改善手法を開発。
- ・ コロナ禍を経て、ワークプレイスにはますます戦略性が必要。
働き方の多様化が進み、それらに合ったワークプレイスの構築が望まれる。

■ ファシリティマネジメントの目標と評価



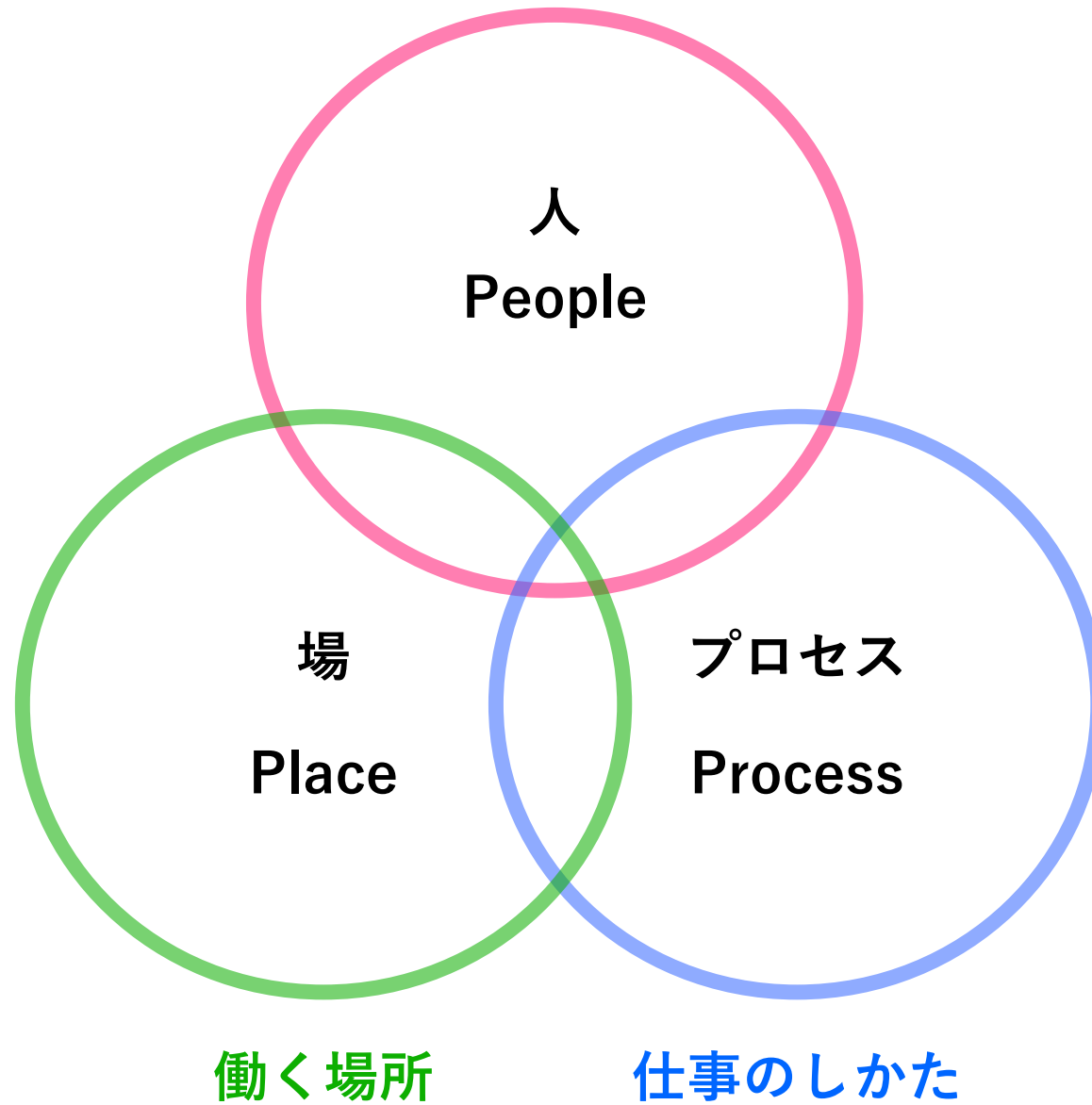
本日のレクチャーの目的と概要



時間や場所に制約されない働き方を推進する企業、又は出社を勤務条件にする企業。企業経営において働き方は人材獲得と知識創造に関わる重要なテーマとなった。いずれにせよ重要なことは、個人とチームの知的生産性を高める場づくりである。異なる経験や考えをもつ人同士の協創は、人の行動や意識に踏み込んだプロセスが不可欠である。先進企業や学校等の事例から、成長するワークプレイスをどのように創っていくのかを解説する。

1.ワークプレイスになぜ知的生産性の観点が必要なのか？

■ファシリティマネジメントの3つのP



■ 「働き方」が変化する背景

社会レベル

低迷する経済
少子高齢化社会

企業レベル

さらなる価値創造
人財獲得競争

個人レベル

リスクリングの必要性
価値観の多様化

■リスキリングとは

リスキリング（Reskilling）とは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する/させること」

（出典：経済産業省/リクルートワークス研究所）

「日本リスキリングコンソーシアム」 49団体がイノベーション人材50万人育成を目指す
日本の社会における労働人口の減少、地方と都市部/大企業と中小企業のデジタル格差、デジタル人材不足などを背景に 多様な働き方を選択できるインクルーシブな社会の構築と、それに対応した人材育成を目指す。

■学習意欲が低めな日本

- 「なんで学ぶの層」 (社会人になって学習したことがなく、これからも学びたいと思わない) : 41.3%
- 「学んでいます層」 (社会人になって学習したことがあり、これからも学びたいと思う) : 33.6%
- 「学ぶつもり層」 (社会人になって学習したことはないが、これから学びたいと思う) : 13.5%
- 「学ぶの疲れた層」 (社会人になって学習したことがあるが、これからは学びたいと思わない) : 11.5%

「学習意向」と「仕事への意識」には関連性が見られる。

世界経済フォーラムは2020年10月に「ジョブ・リセット・サミット」を開催。

海外ではリスキリングやアップスキリングに力を入れ始めている。

※スコアはTOP2 (「そう思う」+「ややそう思う」)

Q. 仕事・働き方への意識として、以下の項目はあなたにどの程度あてはまりますか。 ※現在、お仕事をされていない方は、仕事をした場合を想定してお答えください。

	n=	将来起業・独立したい	今の会社で昇進したい	今の会社で長く働き続けたい	より良い条件の会社転職したい	ワークライフバランスを重視した働き方をしたい	特定の分野の専門性を磨きたい	新しい仕事に挑戦し続けたい	仕事を通して成長をし続けたい	フリーランスとして働きたい	副業や兼業をしたい	学位取得などのために仕事を離れて学び直したい	仕事を辞めて専業主婦・主夫になりたい	できれば働かず不労所得などで暮らせるようになりたい
A: 「学んでいます」層	(1,119)	29.1	29.8	39.7	56.4	82.3	68.5	46.0	70.8	31.0	59.0	37.7	26.1	64.3
B: 「学ぶつもり」層	(450)	19.2	23.6	35.6	54.5	71.6	50.7	36.6	60.3	26.4	56.8	29.1	29.5	60.3
C: 「学ぶの疲れた」層	(384)	10.3	16.8	31.0	39.4	70.1	37.5	13.3	38.9	16.3	32.1	8.4	28.0	60.6
D: 「なんで学ぶの」層	(1,377)	10.5	13.3	35.9	28.9	53.2	24.9	13.0	30.6	13.3	27.2	7.5	27.1	53.2
【差分】														(pt)
セグメントA-セグメントC		18.8	12.9	8.8	17.0	12.2	31.0	32.7	32.0	14.7	26.9	29.2	-1.9	3.7
セグメントB-セグメントD		8.7	10.3	-0.2	25.5	18.3	25.7	23.7	29.7	13.1	29.6	21.7	2.3	7.0

30pt以上は赤字

■ 「人」のマネジメント 自律的動機付け

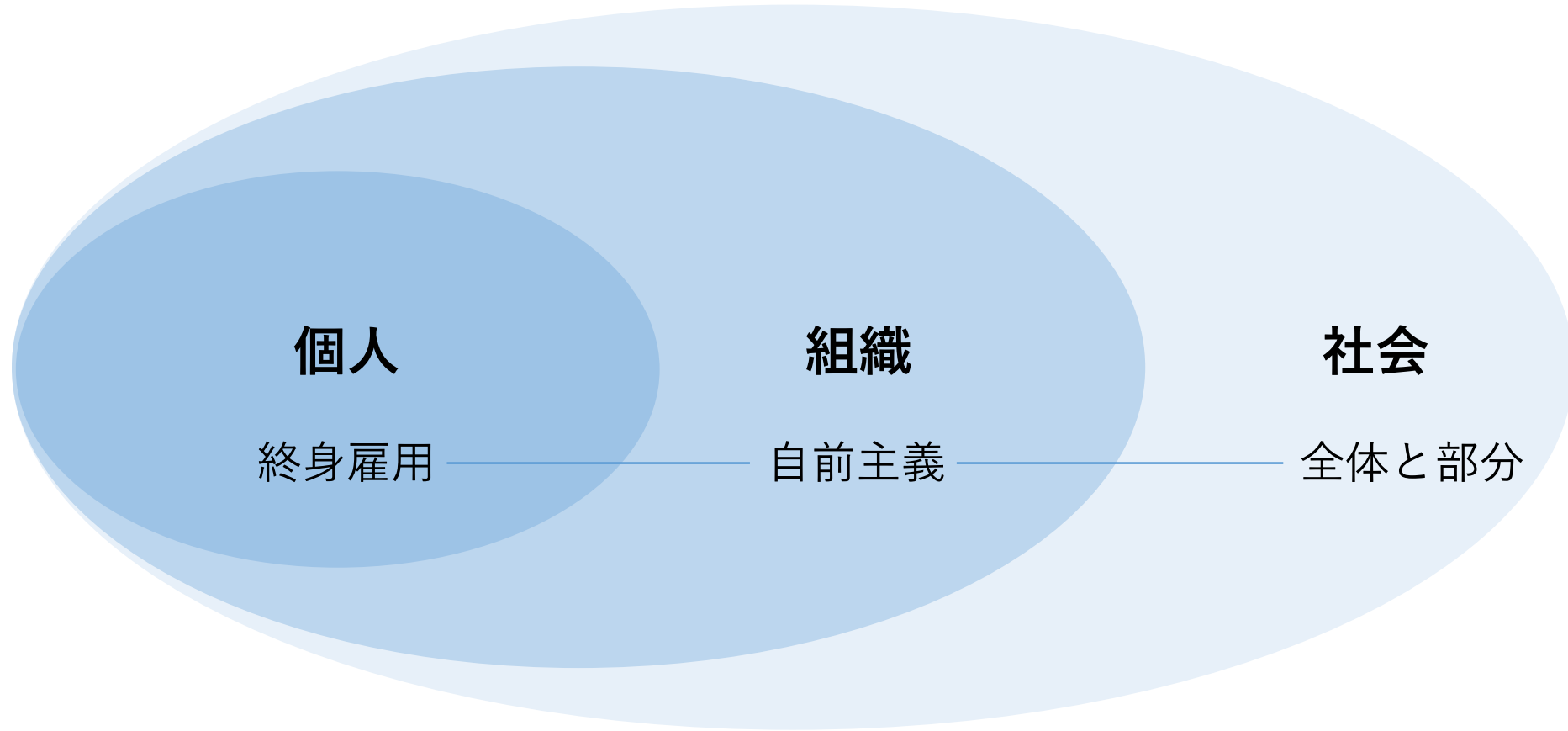
外発的動機付けは**外部調整、導入、同一化、統合**という段階で内面化 = **自律的動機付け**が行われる。人は心理的な成長に向かう傾向にあるが自動的なものではなく支援条件が必要。
 (Richard M. Ryan, 2020)

自己決定論によるモチベーションの分類							
動機	動機付けなし	外発的動機付け				内発的動機付け	
スタイル		外部調整	導入	同一化	統合		
属性	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピタンスの欠如 ・価値観の欠如 ・関連性のなさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部からの報酬や罰 ・コンプライアンス ・リアクタンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・自我関与 ・自己と他者からの承認に焦点を当てる 	<div style="border: 2px dashed pink; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・個人的重要性 ・意識的な活動の重要性 ・目標の自己承認 </div>		<ul style="list-style-type: none"> ・合理性 ・アイデンティティの統合と一貫性 	<ul style="list-style-type: none"> ・興味 ・楽しさ ・固有の満足感
因果関係の把握	非人間的	外面	やや外面	やや内面	内面	内面	

論文を元に筆者が書き起こした図

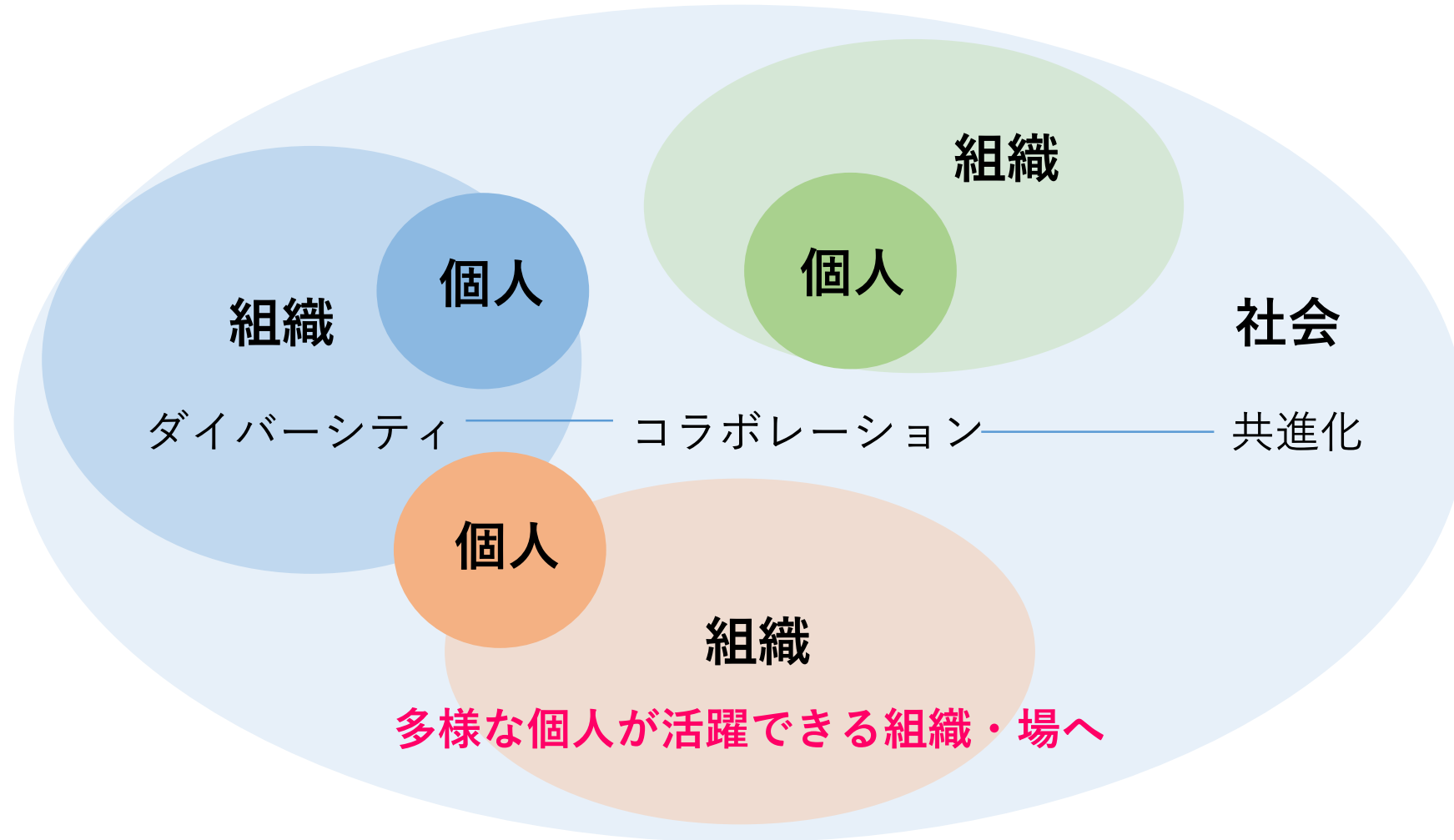
■ 「働き方」はどう変化しているのか？

企業人 = 社会人としての生き方が変わりつつある



■ 「働き方」はどう変化しているのか？

個人の自律性が高まり、組織と社会が共進化する（ESG、SDGs、DX、SX）



■人を大切にする経営

人口縮小社会、グローバル競争下において、企業が優秀な人材を獲得、引き留めるためには、**個人のライフスタイルに合った働き方の制度、働く場所が必須**。そして**個人の成長機会を提供**すること。



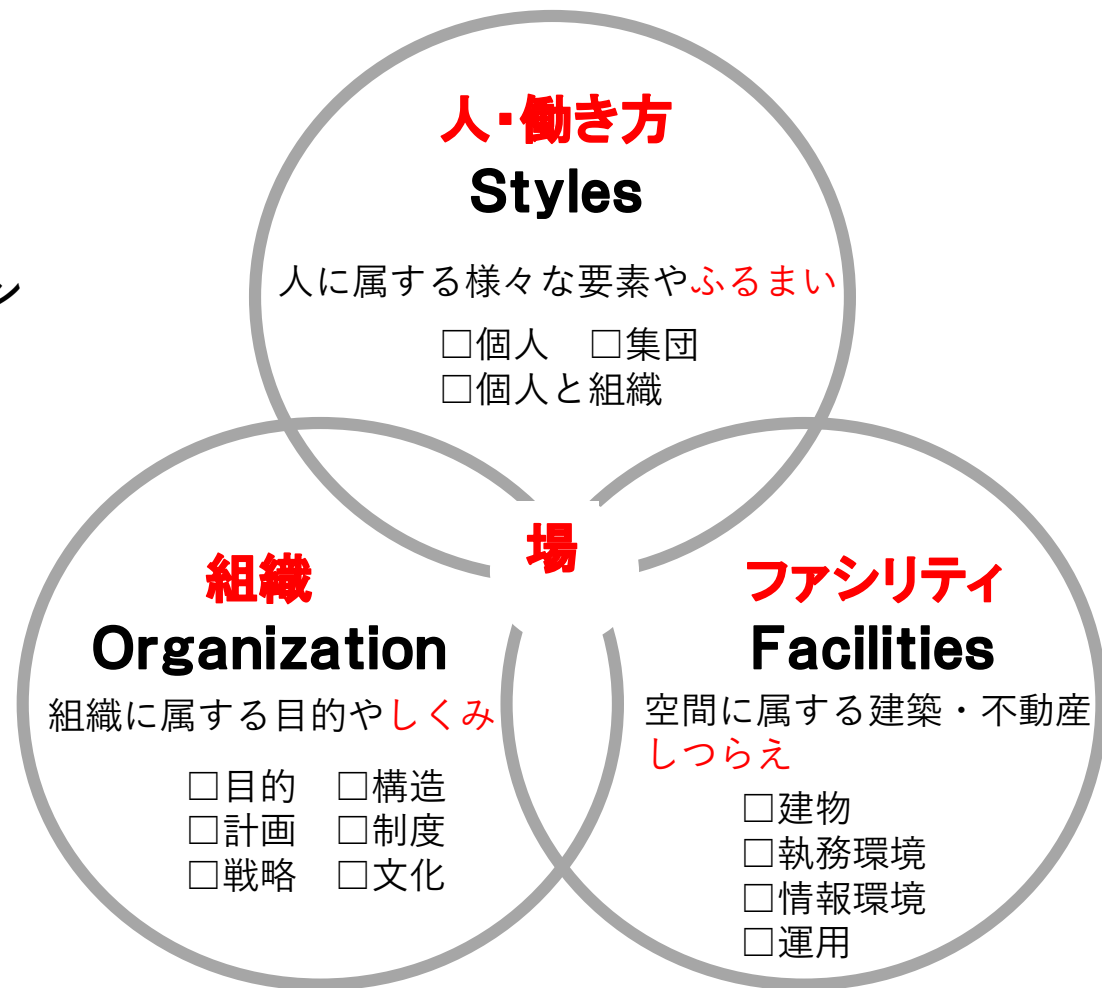
2. どうすれば知的生産性を高めるワークプレイスが創れるのか？



知的生産性において
必要な要素とは？

■働き方とワークプレイス（ファシリティ）の関係 S O F モデル

- S 1 1. 資質
- S 1 2. 思考、判断
- S 1 3. 学習
- S 2 1. ほうれんそう
- S 2 2. コラボレーション
- S 2 3. ナレッジシェア
- S 2 4. リーダーシップ
- S 3 1. コンセントレーション
- S 3 2. コミュニケーション
- S 3 3. モチベーション
- S 3 4. 勤務形態
- O 1 1. 経営理念
- O 1 2. 経営目標
- O 2 1. 経営計画
- O 3 1. 変化への対応
- O 3 2. 価値創造
- O 3 3. 危機に対する意識
- O 4 1. 形態と規模
- O 5 1. 権限
- O 5 2. 評価
- O 5 3. 育成
- O 6 1. 行動指針、規範
- O 6 2. 企業風土、アイデンティティ
- O 6 3. ダイバーシティ

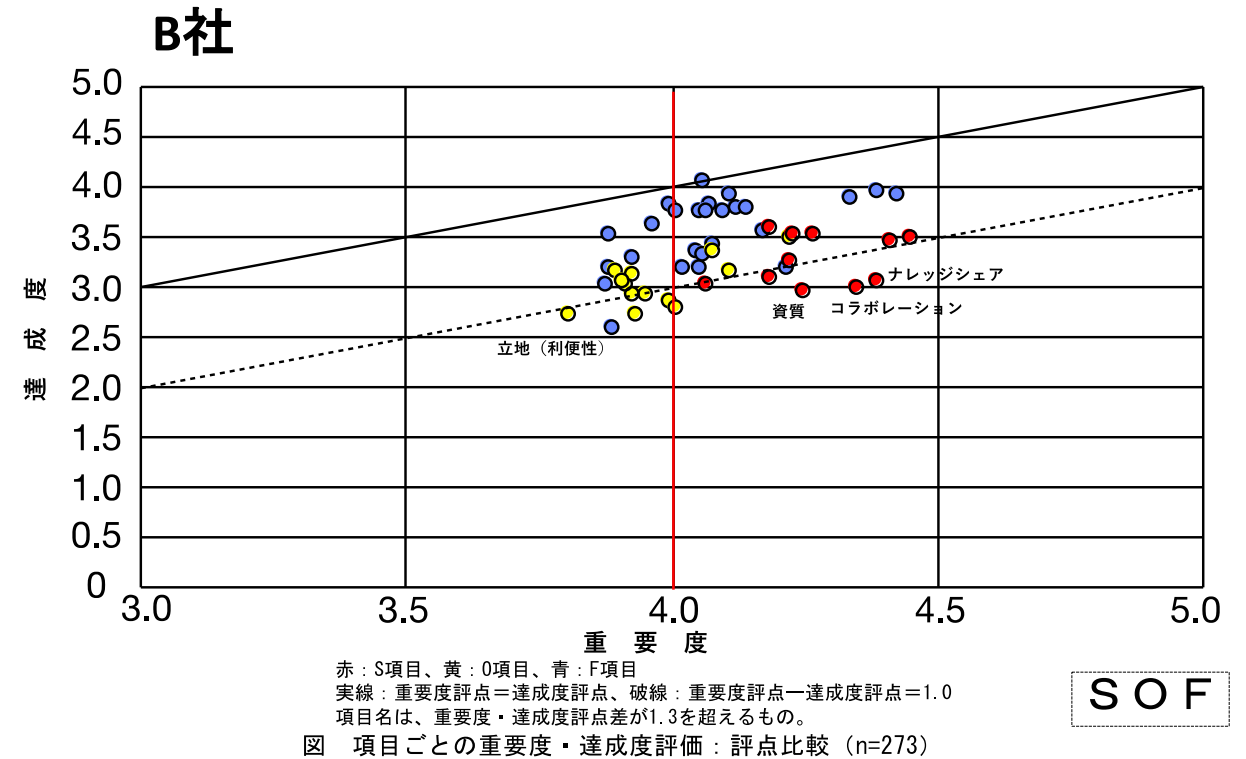
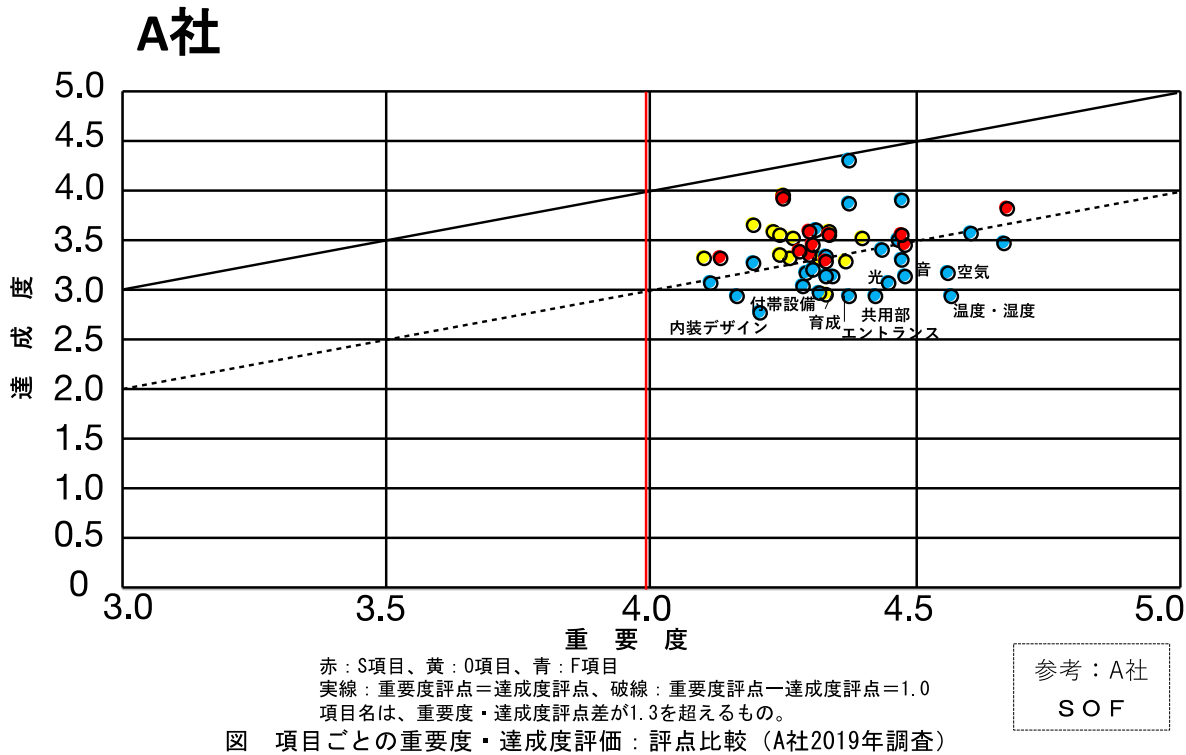


- F 1 1. 立地（利便性）
- F 1 2. 立地（環境）
- F 1 3. フロアプレート
- F 1 4. 動線
- F 1 5. エントランス
- F 1 6. 共用部
- F 1 7. 付帯施設（生活支援）
- F 2 1. ゾーニング
- F 2 2. レイアウト
- F 2 3. 家具、什器
- F 2 4. 事務機器
- F 3 1. アメニティ
- F 3 2. 内装デザイン
- F 3 3. 色彩
- F 4 1. 光
- F 4 2. 音
- F 4 3. 空気
- F 4 4. 温度、湿度
- F 5 1. ハードウェア
- F 5 2. ネットワーク
- F 5 3. ソフトウェア・アプリケーション
- F 5 4. リテラシー
- F 6 1. コンシェルジュ
- F 6 2. セキュリティ
- F 6 3. ファイリング・レコーディング
- F 6 4. サステナビリティ

重要度と達成度の散布図 SOFの相関

A社は情報系サービス業、B社は建築設計業である（どちらも非製造業）。

経営方針、働き方の制度や組織文化によって各社の戦略・評価は異なるが、SOFの相関にも特徴がある。



A社は全体的に重要度が高いがファシリティの達成度はバラつきがある。

B社はファシリティの達成度が高いが、組織やワークスタイルにおいてさらなる伸長の必要がある。

■重要度の上位項目

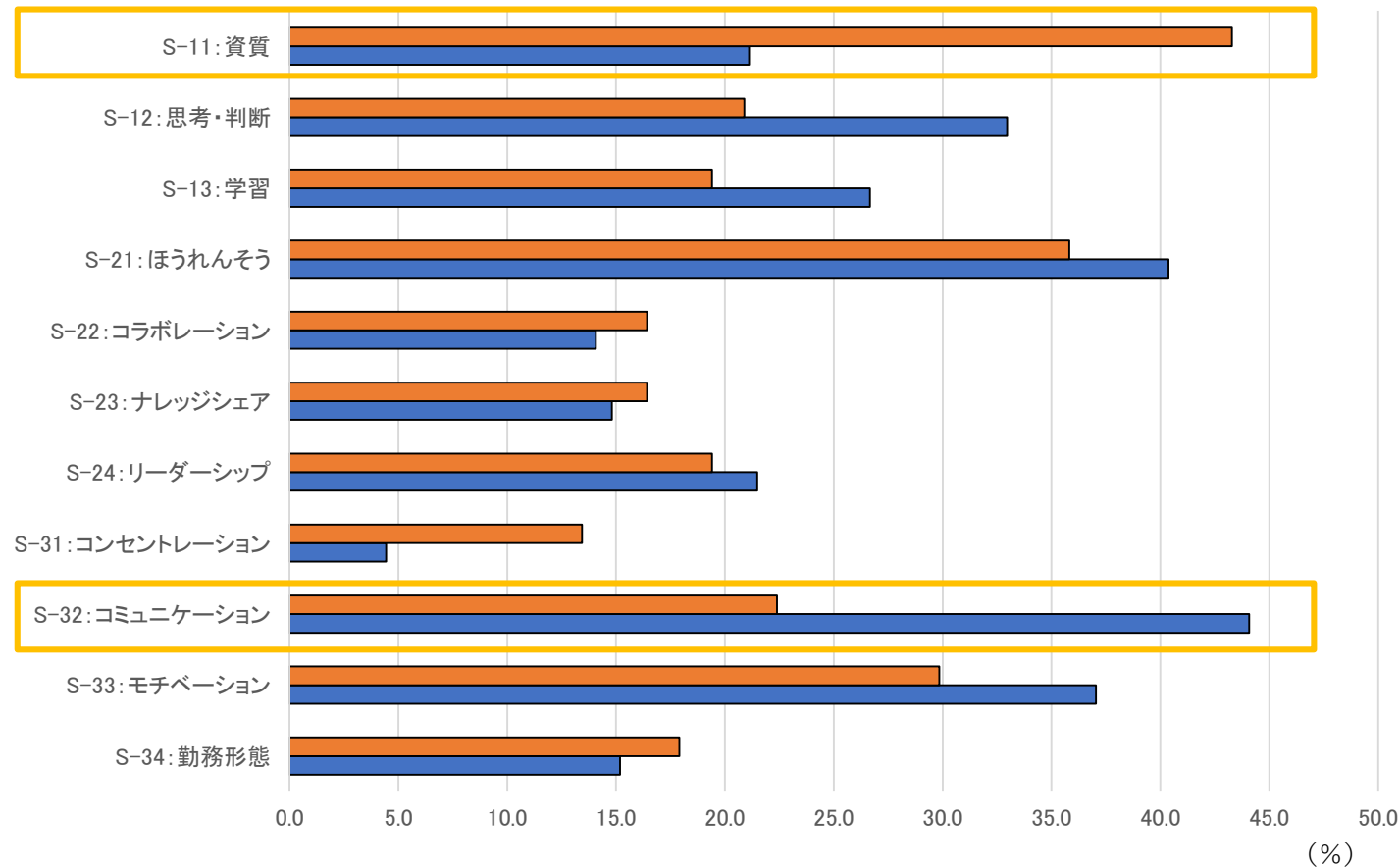
両社共に「S21ほうれんそう」が高く、回答者の35～40%が重要であると回答している。

各社の特徴として、A社は「S11 資質」「S33モチベーション」が高く、**資質は45%近い回答者が選択。**

B社は「S32 コミュニケーション」「S33モチベーション」が高く、**モチベーションは45%近い回答者が選択。**

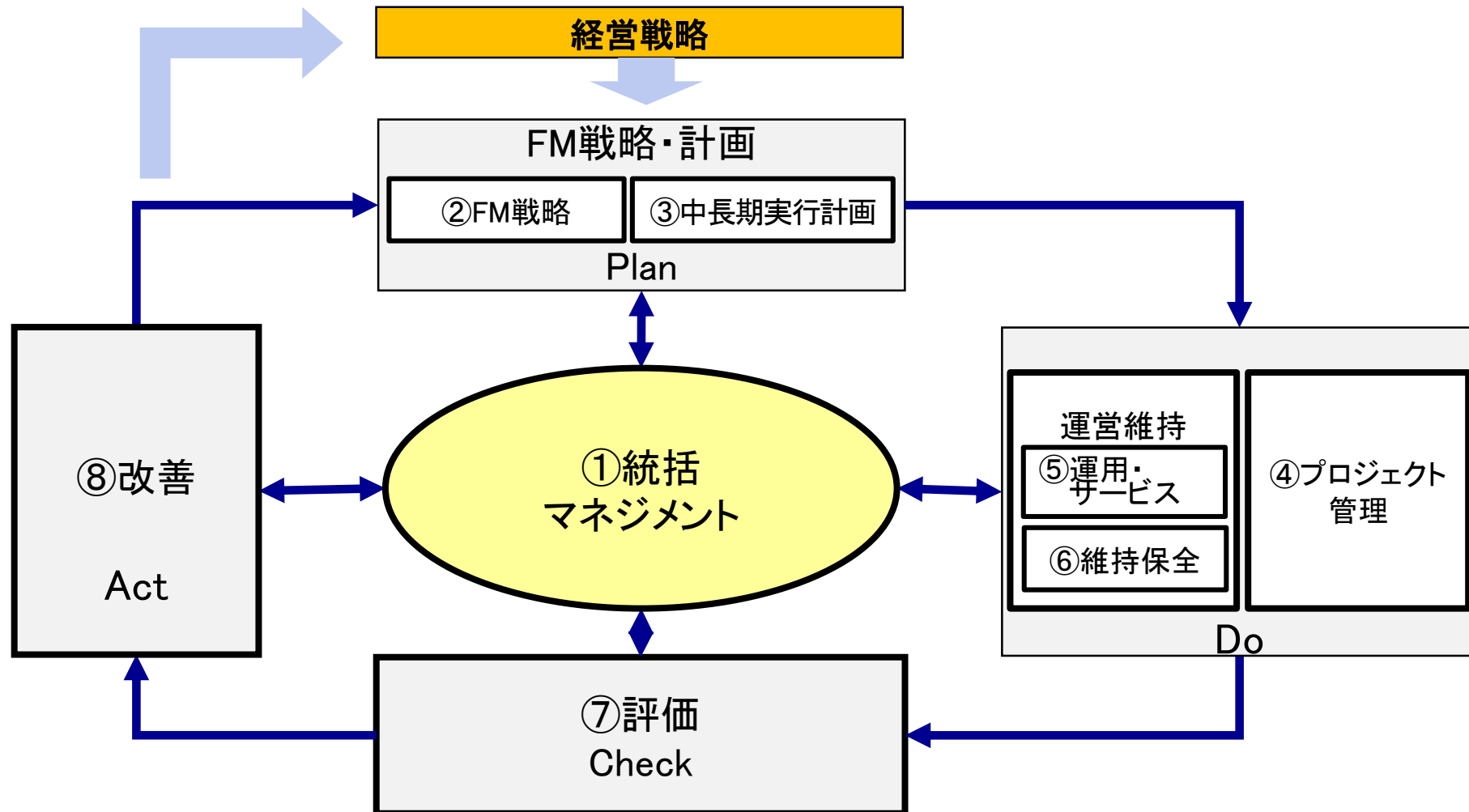
最重要項目の差は、**個人ワークが多いA社と、チームワークが多いB社の働き方（事業特性）の違い等**が考えられる。

A社(上段)・B社(下段)の最重要5項目(S項目)の選択率



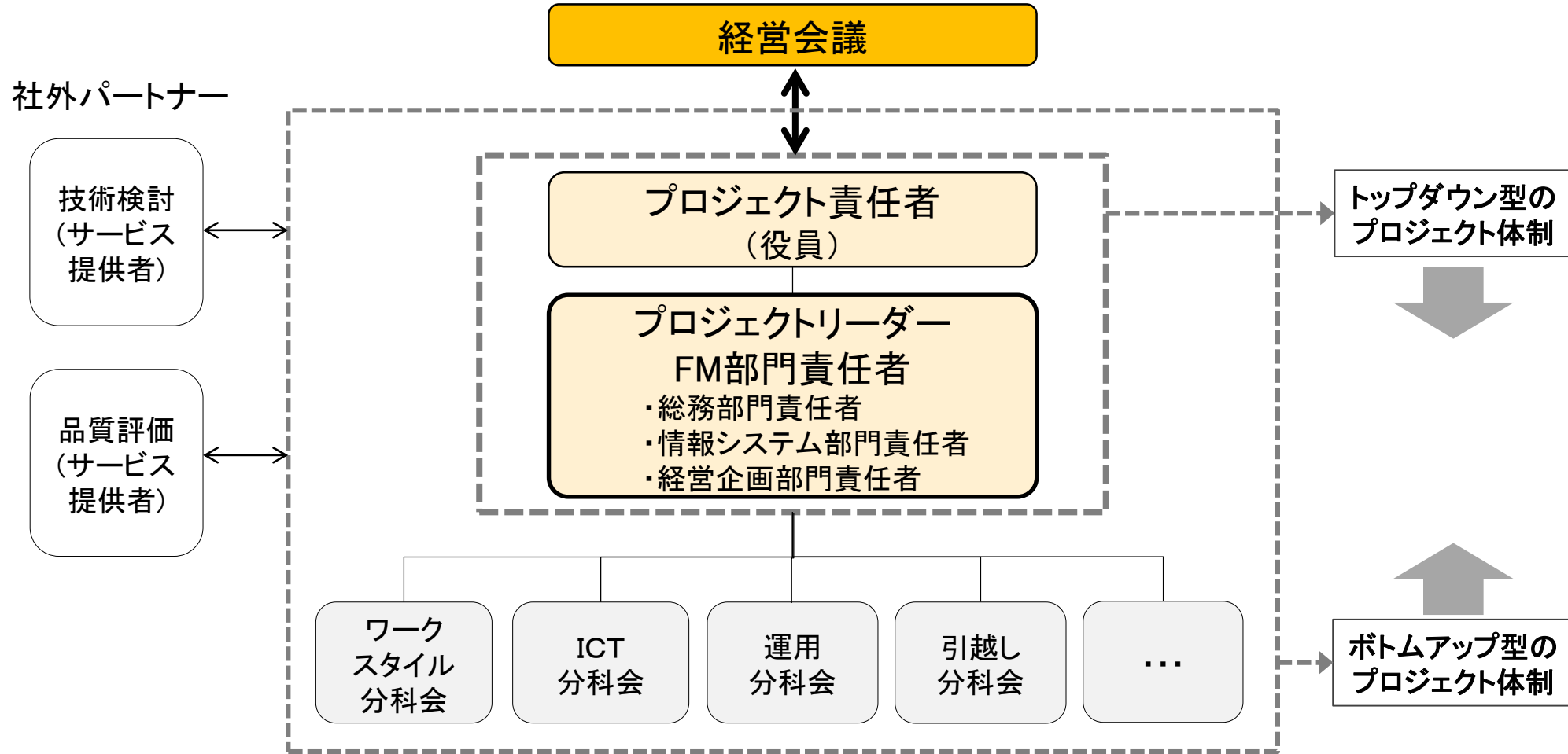
■FMにおけるプロジェクトマネジメント

プロジェクトの目的とゴールイメージを経営戦略、人事部、情報管理部門などと確認し合う



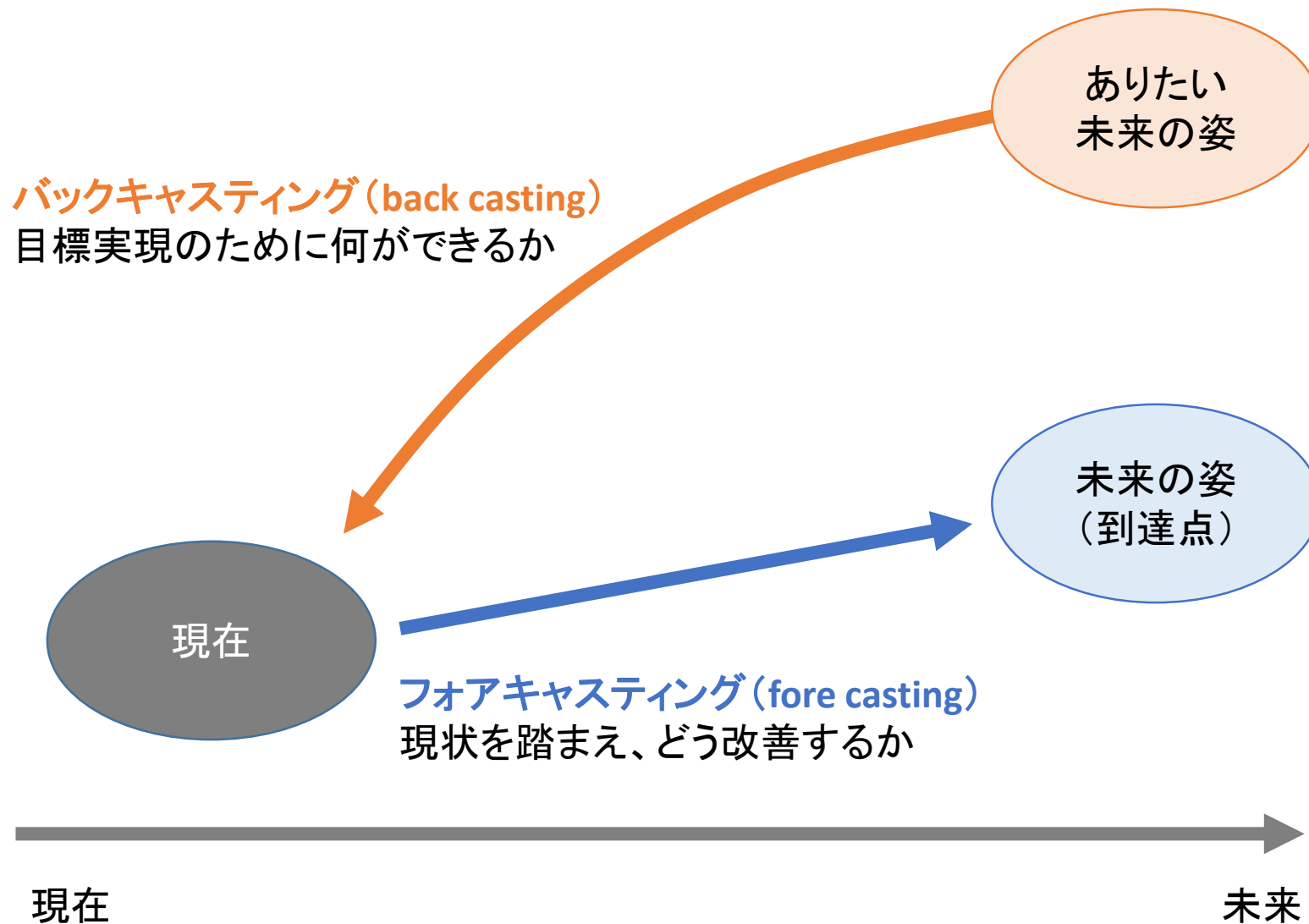
■プロジェクトチームづくり

「働き方改革」と関係、人事・経営企画・情報システム・FM、が協働でプロジェクト化する



■組織の目的とバックキャスティング

働き方改革は何のため、誰のためか。私、私たちのありたい未来の姿を描くことが重要。



■ ありがたい未来からのバックキャストिंग

能動的に考え、他者と対話する機会をつくる

社会がどのように変化し、**個人・企業がどうありたいのか、どうあるべきか**



■効果と気を付けなければいけないこと

効果

- ★働く人が主体的に関わることで
自律性が高まり満足度も向上する
- ★将来的な働き方の変化に合った
ワークプレイスづくりが可能になる
- ★個人・組織のパフォーマンスとの
相関が分かりマネジメントに活かせる

気を付けなければいけないこと

- ★社員の自律性を引き出すための
トレーニングなどの支援も必要である
- ★常にニーズを把握し、空間のみならず
サービスも提供する必要がある
- ★個々人のメンタルモデルが異なるため
リーダーの資質が問われる