

2015/1/5

(一社) 日本オフィス家具協会  
会長 中村喜久男

### 『経営層に示すオフィス投資の効果』のご案内

一般社団法人日本オフィス家具協会 顧客政策委員会（委員長 山田匡通副会長）では、2012年に「経営者アンケート調査」を実施し、回答結果から①経営層の60%がオフィスに対する支出は経費（コスト）ではなく『投資』と考えている事②経営層が重視する投資項目は、直近・将来共に設備投資よりも『人材育成投資』の2点が明らかになりました。

次ステップの課題として①『投資』であれば経営層は『投資効果』を求める。経営層が『なるほど』と頷ける資料・データとこれまでとは異なる観点を含め示す事が出来ないか。②『オフィスへの投資』が何らかの関連で『人材育成投資』に繋がる要素を見出し、関連性を示す事が出来ないか。の2点を探るべく、2013年6月から2014年11月の期間にワーキンググループを結成して、調査・分析をして参りました。

活動として『経営層の考える重点評価項目』を抽出し、『特性要因図：フィッシュボーンチャート』で表現し、仮説を立てた上で『オフィス投資』をしたユーザーにインタビュー調査を実施して、仮説を検証して参りました。定性的なインタビュー回答を、定量的な分析も入れながら『投資』とその『効果』の関係性をかなり明確に出来たのではないかと思います。

会員に於かれましては営業活動に、ユーザーに於かれましてはオフィス構築の参考にして頂ければ幸いです。

#### 【お問い合わせ先】

・ JOIFA 事務局 Tel : 03-3668-5588

Mail : info@joifa.or.jp

# JOIFA：『経営層に示すオフィス投資の効果』調査報告書

経営層の考える重点評価項目（仮説）とオフィス投資効果との関連性（検証）を探る

2014. 12. 4

一般社団法人 日本オフィス家具協会（JOIFA）  
顧客政策委員会・ワーキンググループ

# 目 次

## 『経営層に示すオフィス投資の効果』

経営層の考える重点評価項目（仮説）とオフィス投資効果との関連性（検証）を探る

### 【1】調査のねらい

経営者アンケートからの経緯、着目点、調査課題 . . . . P- 3

### 【2】調査結果の概要

インタビューの調査・分析から見えたオフィス投資の効果 . . . . P- 4

### 【3】調査概要

調査方法の選定、作業手順 . . . . P- 4

(1) Step 1 : 経営層が考える経営全般の『重点評価項目』抽出と . . . . P- 5  
特性要因図（フィッシュボーン）への展開（仮説の定義）

- ・経営層の最終目的を『イノベーションの推進、経営者のビジョン実現』に
- ・4つの大分類（大骨）から中分類（中骨）、小分類（小骨）へ展開

(2) Step 2 : 仮説検証のためのインタビュー調査実施 . . . . P- 8

- ・設問内容の区分 設問グループ① 設問グループ②
- ・インタビュー企業の概要

(3) Step 3 : インタビュー回答からオフィス投資の実質効果を探る . . . . P- 9

#### 設問グループ①の回答

- ・設問グループ①の回答コメントを重点評価項目（小分類）に分別
- ・コメント数をポイント化し、定量化へ
- ・ポイント数の分布をグラフ化、傾向を探る（大分類、中分類、小分類の分布）

#### 設問グループ②の回答

- ・オフィス投資の目的、プロセス、思わぬ効果、新たな課題

. . . . P- 1 8

### 【4】調査結果の総括

『経営層に示すオフィス投資の効果』

『オフィスへの投資』が『人材育成』に繋がる要素・関連性 . . . . P- 2 0

### 【5】JOIFA会員企業への提言

. . . . P- 2 2

### 【6】参考：インタビュー回答で受けた印象的な言葉

. . . . P- 2 4

## 【1】調査のねらい

J O I F A 顧客政策委員会では今後の協会活動・公益活動の更なる充実を図るため、経営層にターゲットを絞ってオフィスに関する考え方や満足度等を分析するためのアンケート調査を2012年に実施し、2013年に報告書をまとめた。(アンケート詳細内容はJ O I F A ホームページに掲載)

この調査結果まとめの中から、顧客政策委員会として更に以下の2点に着目した。

- (1) 経営層が重視する投資項目は、直近・将来ともに『人材育成投資』の回答が高く、人に対する投資を重視している方向性が伺える。
- (2) 経営層の約60%がオフィスに関する支出は『経費』ではなく『投資』であると回答。  
経営層が将来重視する投資項目では、オフィス投資は生産設備、研究開発投資より上位となる。

経営層はなぜ重視する投資項目に『人材育成投資』を上位に挙げてきたのか、またこれまでオフィスへの支出は多くが『経費、コスト』とされてきたが、このアンケートではなぜ半数を超える経営層が『投資』と回答してきたのか、この点を探るべく今回顧客政策委員会として以下の2点を活動課題とした。

- (1) 『オフィスへの投資』\*が何らかのファクターとして『人材育成投資』に繋がる要素を見出し、その関連性を探る。
- (2) 『投資』であれば経営層は『投資効果』を求める。オフィスへの投資効果や生産性を数値的(定量的)に示すのは難しいとされているが、経営層に理解される投資効果の資料・データをこれまでとは異なる観点で示す。

この2点を探り、『経営層が共感できるオフィス投資の効果』を示すことで、経営層がより積極的にオフィス投資計画に参画し、経営的判断の基、『イノベーションの推進、経営者のビジョン実現』の具現化に寄与することをねらいとした。

\*オフィス投資とは、オフィス空間や人が集う空間に対して内装、家具、設備(空調・照明・ICT等)の更新・新設を行う投資。

## 【2】調査結果の概要

(1) 『オフィスへの投資』はその結果として『人材育成』に寄与しているという回答がインタビューによって数多く伺えた。その主となる起因は『人との積極的な交流の場創り』にある。良いオフィス空間（共用空間含む）は社内外の人と人との積極的な交流を促し、ワーカールの意識改革を引き起こしている。この意識改革がより良い行動改革を実現し、組織活動の文化にさえも変革を起こしつつあるという回答傾向が強く捉えられた。

(2) 本調査では経営層の考える重点評価項目を特性要因図で仮説設定し、その仮説検証のためにインタビューという手法をとった。定性的なインタビュー回答を評価項目別に落とし込むことにより定量化（ポイント化）させた結果、『オフィス投資の結果が良い影響を与えている点』が様々な角度から多数浮かび上がった。その良い影響・効果は以下の内容に集約された。

- ①オフィス創りにより組織間連携が強化される
- ②オフィス来訪者の増加が販売促進に寄与している
- ③新たなオフィスで企業ブランドの向上が実現できる
- ④オフィスが変わると社員の行動改革に繋がる
- ⑤オフィスが優秀な人材を育成し、引き寄せる
- ⑥オフィス投資は経営経費を低減させる
- ⑦オフィスは創った時が改善の始まり

インタビュー回答の事実を積み上げた結果、多くの企業が『オフィス投資の効果』としてこれらを認識されていることが確認された。

ここに至る根拠、調査内容、データ詳細は以下の【3】調査概要に記す。

## 【3】調査概要

経営層は『オフィス投資』だけを日々考えているわけではなく、経営の上で必要とする様々な事項を検討・判断していることから、経営層が常に考えていると思われる経営全般に関する事項を『重点評価項目：KPI』として抽出した。この仮説を検証するため、ここ数年の間にオフィスや共用空間の新設、リニューアル（オフィス投資）をした企業にインタビューを行い、その投資（環境変化）が重点評価項目のどのような部分に効果・影響を示しているかを探る手法をとった。

作業のステップは

- (1) **Step 1** : 経営層が考える経営全般に関する『重点評価項目』を抽出する。その項目を手段解明型の『特性要因図：フィッシュボーン』で表現し、各項目の関連性を把握する。（仮説の定義）
- (2) **Step 2** : 仮説検証のためのインタビュー調査を実施する。
- (3) **Step 3** : インタビュー回答からオフィス投資の実質効果がどの項目に影響したかを探る（検証）  
また、回答傾向を分析し『経営層に示すオフィス投資の効果』の要素となるものを抽出する。

### 【3】 - (1) Step 1

経営層が考える経営全般に関する『重点評価項目』を抽出する。

その項目を手段解明型の『特性要因図：フィッシュボーン』で表現し、各項目の関連性を把握する。

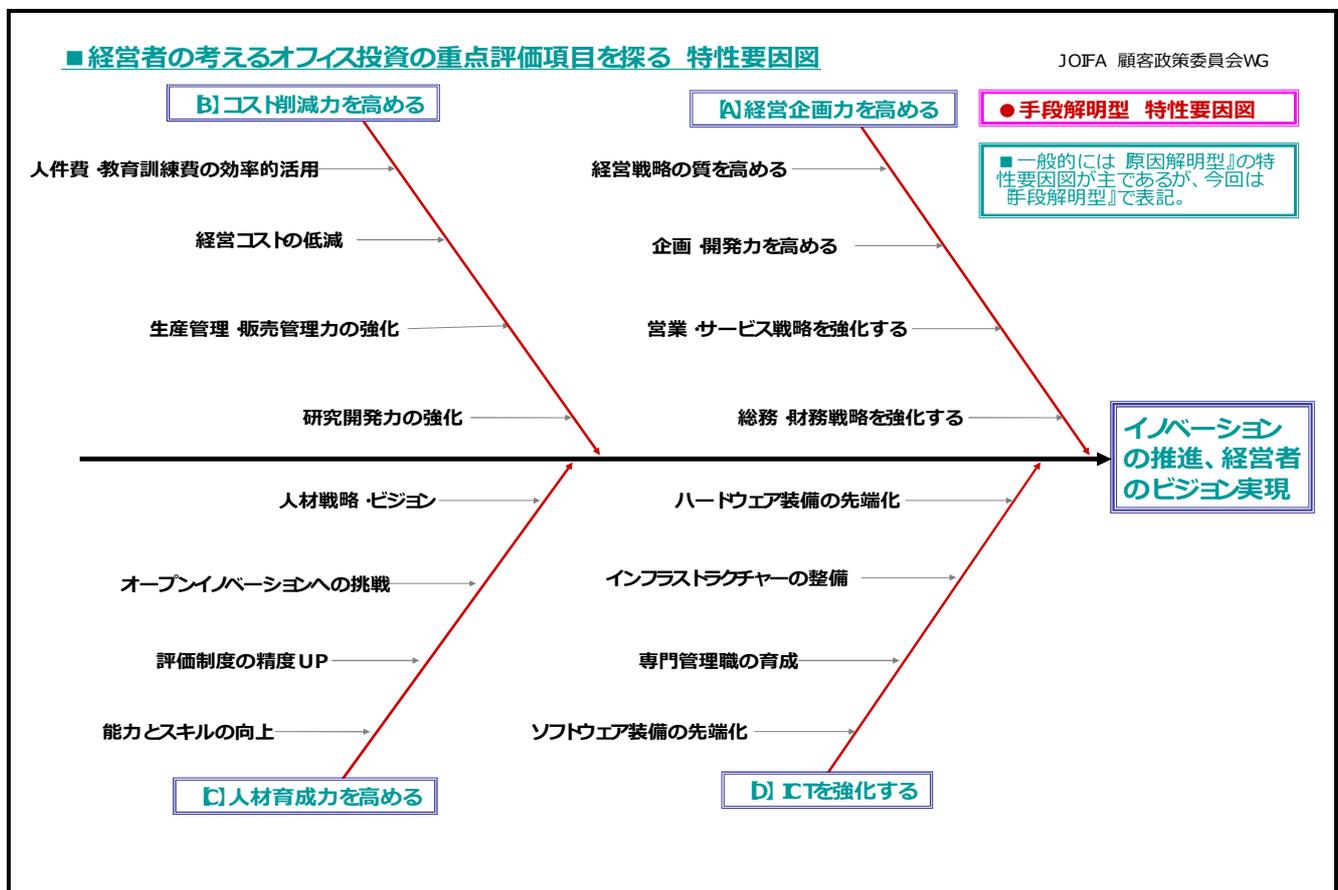
(仮説の定義)

経営層が求める最終目的を『イノベーションの推進、経営者のビジョン実現』と設定。これを実現させるための主要項目（大骨）を下記4項目に選定し、手段解明型の特性要因図へ展開した。

- [A] 経営企画力を高める
- [B] コスト削減力を高める
- [C] 人材育成力を高める
- [D] ICTを強化する

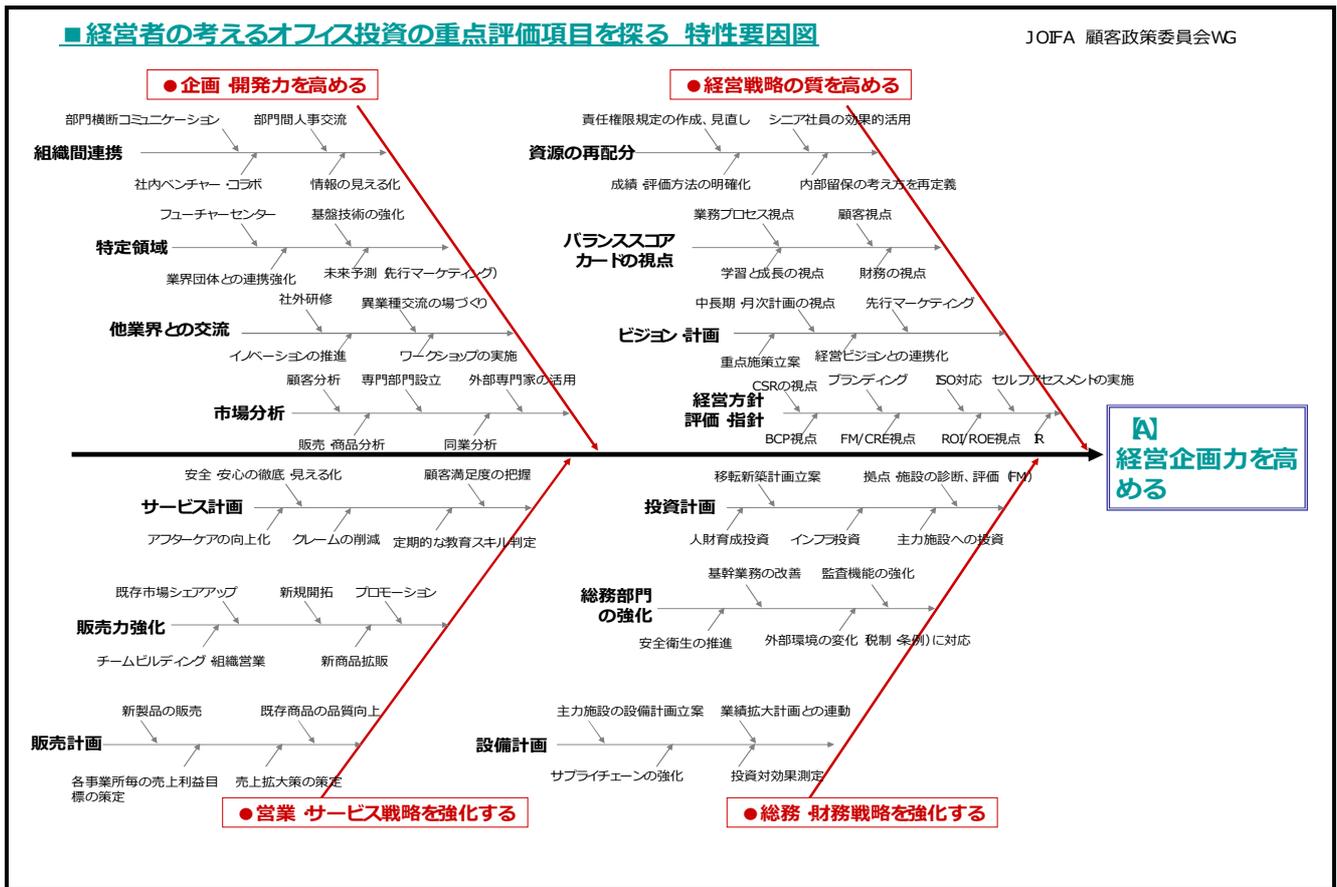
更にこの大骨を具現化する中骨項目を設定したものが（図-1）となる。

（図-1）手段解明型 特性要因図 【目的：イノベーションの推進、経営者のビジョン実現】

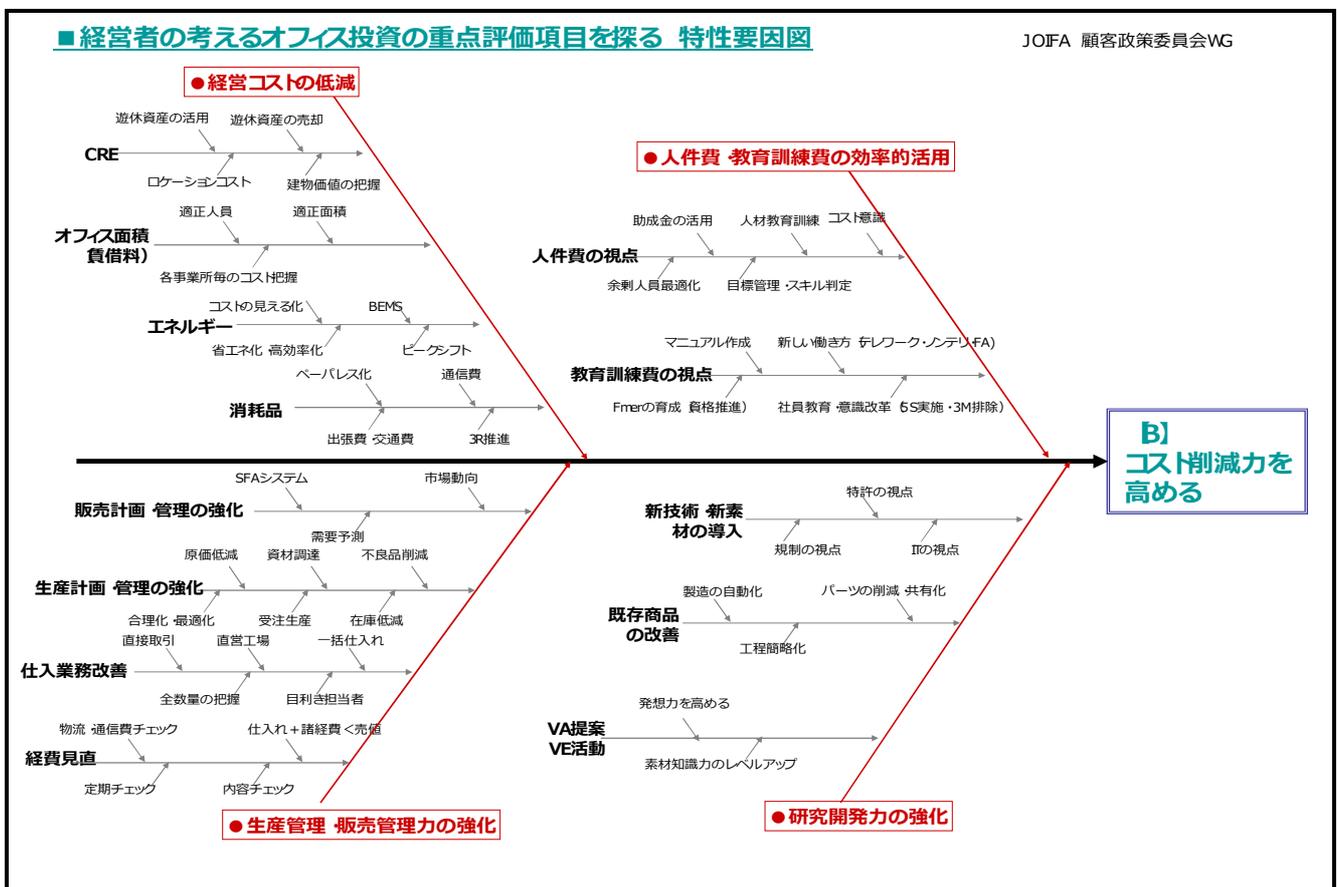


次に大骨の4項目 [A], [B], [C], [D] をそれぞれ目標の位置（右端）に設定し、これらを実現するための中骨、小骨項目へと展開した。（図-2）～（図-5）

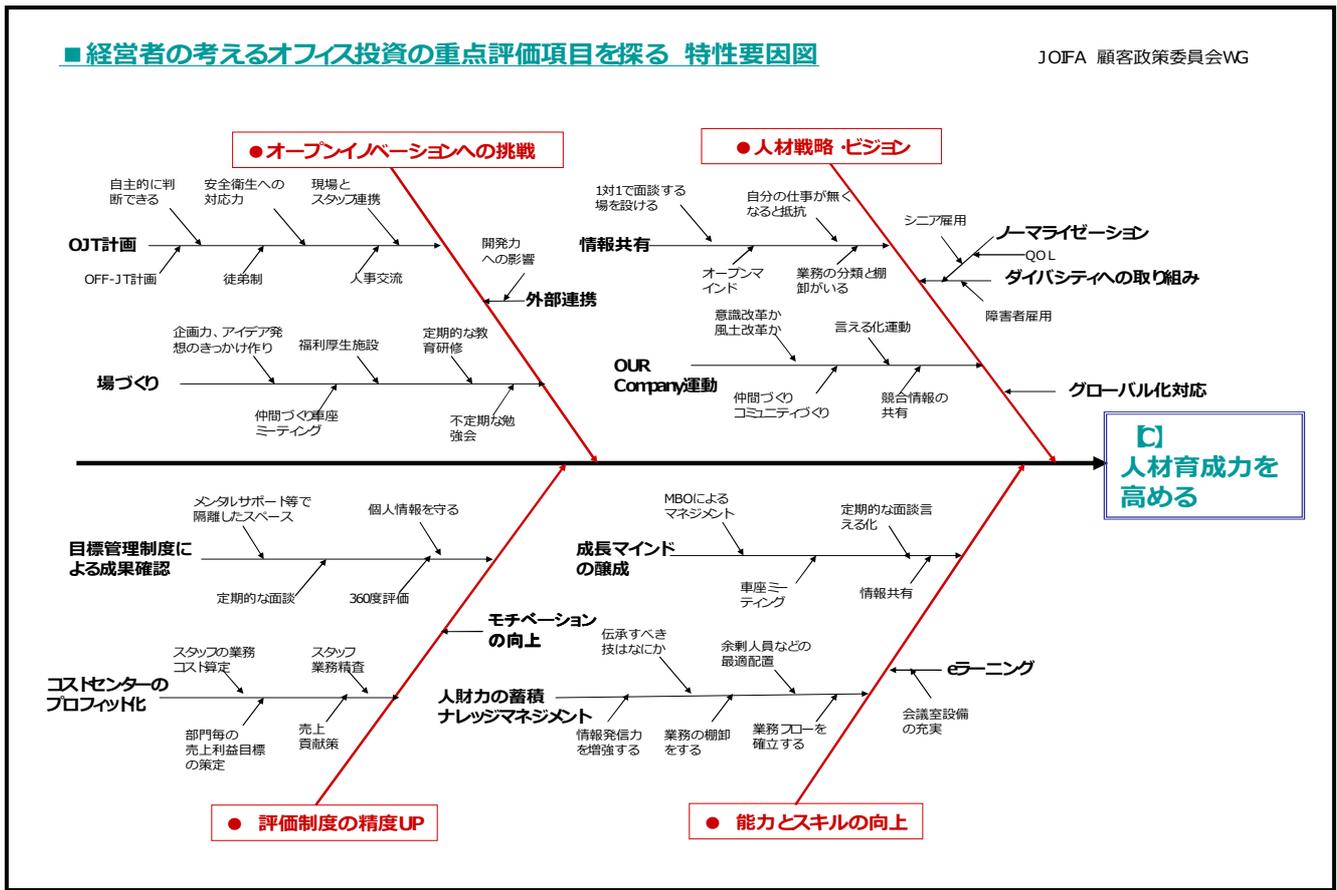
(図-2) [A]: 経営企画力を高める: 特性要因図



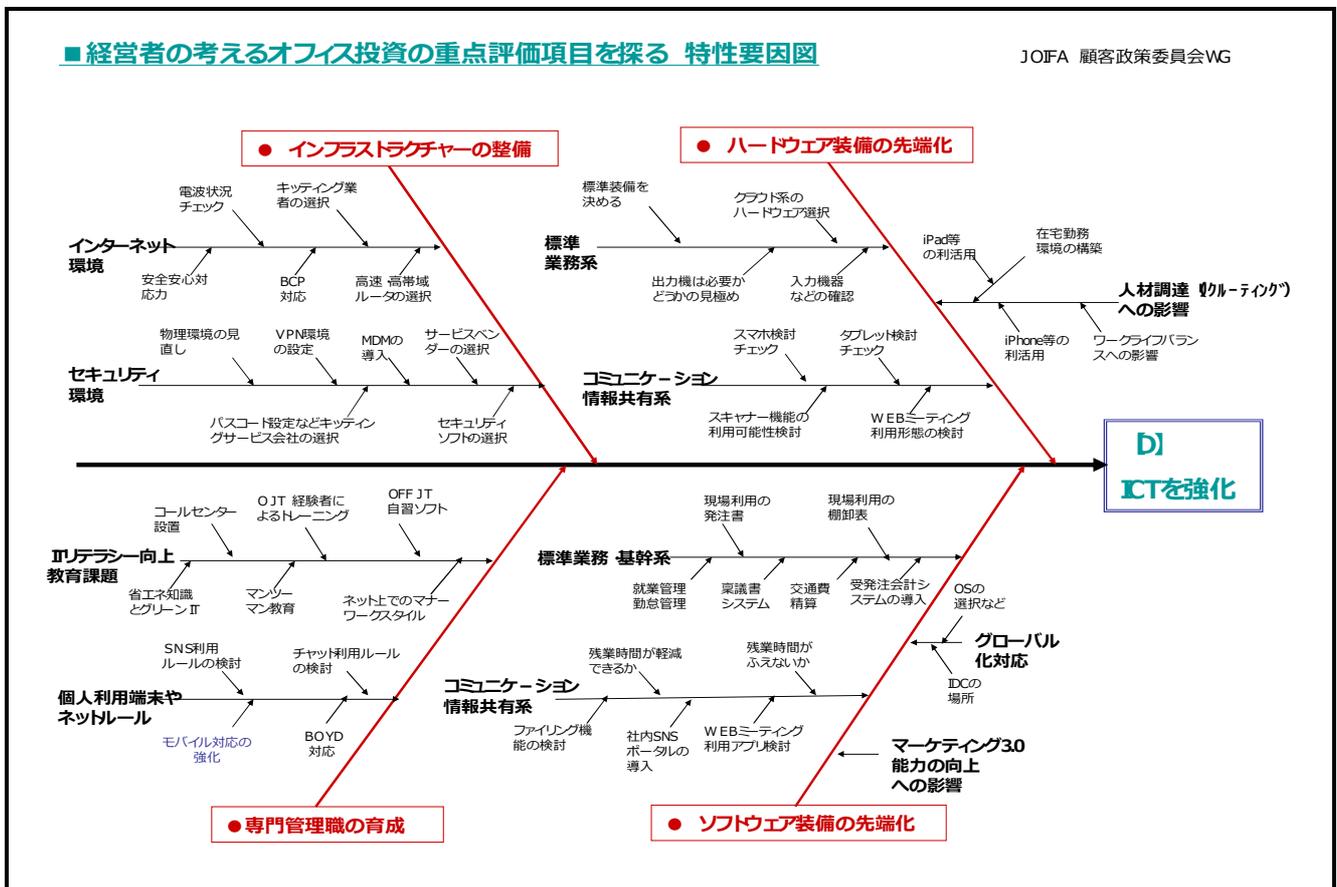
(図-3) [B]: コスト削減力を高める: 特性要因図



(図-4) [C]：人材育成力を高める：特性要因図



(図-5) [D]：ICTを強化する：特性要因図





### 【3】－（3）Step 3

インタビュー回答からオフィス投資の実質効果を探る。

また、回答傾向を分析し『経営層に示すオフィス投資の効果』の要素となるものを抽出する。

#### 設問グループ①の回答

インタビュー回答で、新しいオフィス（共用空間含むオフィス投資）が良い影響を与えている、または変化させている回答コメントを【3】－1で作成したフィッシュボーン項目（大骨⇒小骨②までの全項目）を一覧表化したものに分別し、落とし込みを行った。

項目への落とし込みは下記の作業シートを用いて実施した。（表－2）

（表－2） 回答コメントのフィッシュボーン項目落とし込み作業シート記入サンプル（全体の一部抜粋）

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ①』				インタビューの回答コメントをフィッシュボーン項目に落とし込む		
特性目的：『イノベーションの推進 経営者のビジョンを実現する』						
大分類(大骨)	中分類(中骨)	小分類(小骨①)	小分類(小骨②)	インタビューで得られた事実（コメント）	回答企業	
■経営企画力を高める	●企画・開発力を高める	組織間連携が重要	部門間人事交流を積極的に行う	ロケーションや部署異動を多くしている（1, 2年で変更する）	サービス業	
				各物件の企画・立案・商談件数は確実に向上、質も高まっている。（企画件数、内容分析より）	サービス業	
				『専用PALETを用いた事例を作る』のコンセプトにより部門間、経営層との連携が関連となる。	建設業	
				オープンオフィス、フリーアドレスの採用は総合的に社内コミュニケーションの活性を生み出している。	情報通信業	
				トップ、社員双方から問題提起し、毎年30前後のプロジェクトを1年間運営し、「働き方」等を課題として共有している。	製菓業	
				部門横断的コミュニケーションを意識的に行う	例えばどの建物にも必ずカフェコーナーがありそこで供されるコーヒーもこだわりのドリップマシンで入れたものであるなど、社長のこだわりが強い。	サービス業
					役員個室を止め、オフィス、共用空間、コミュニケーションエリアを増加、利用率は格段に高まる。	情報通信業
					オープンオフィスの実践によりコミュニケーションが増加。中央のコミュニケーションスペースにパン/コーヒーマシンなどを用意することで連絡事項はそこですんでしまう	サービス業
					コミュニケーションに対する意識増加、更なるニーズも増加している。	建設業
					スタッフエリアがマグネットスペースとなり組織を超えた交流がある。また趣味や自主的勉強会の開催増加。	情報通信業
					営業と設計部門が近接され案件情報の共有化、迅速化、精度が高まった。	製造業
					ミーティングスペースを数多く用意	製造業
					コミュニケーションの活性化は『何に効果が』と特定はしづらいが、体感的に社員の活力を感じる（トップの評価）	情報通信業
					『※※社内カフェ』を設置、ブレイクタイムの場所提供がON/OFF環境を創り、非常に良いコミュニケーション効果に役立っている。	情報通信業
					従来の窓側役職席を廃止し、コミュニケーションスペースに充てている。	情報通信業
		良い影響として、働く人の様々な声が入ってきた。特に企画開発部門に分りやすいキャッチコピーや表現方法、新たな調達先情報等。	製菓業			
		フリーアドレスだが座席はコンピュータが指定する仕組みを採用。これにより偏った仲間集団を作らず、日々新たな接点が設けられ社内イノベーションの活性化を狙っている。	製菓業			

項目に落とし込んだ回答コメント1つを1ポイントとし、その項目に複数の企業から同様のコメントがあればポイントがアップするという方式で回答コメントを集計した。

この作業により定性的コメントをグループ化して定量化、そのポイント数の項目別分布をグラフ化することにより新しいオフィスがもたらした効果がどのような構成内容であったかを示した。

**設問グループ①の回答分布を分析する**

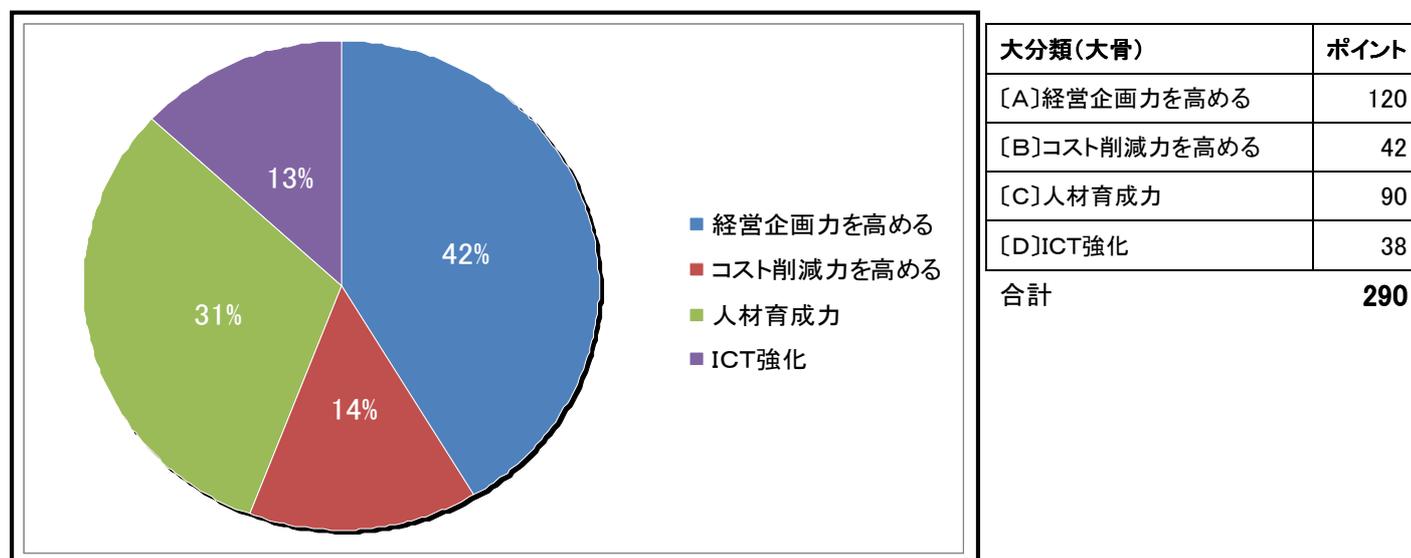
以下に■大分類、■中分類、■小分類①② 別にグラフ化したものを示す。

**■大分類（大骨）の分布**

総回答コメント数（ポイント）は290点となり、これをフィッシュボーン大骨の大分類4項目に区分すると（図-6）の分布となる。

最もコメント数が多かったのは『A：経営企画を高める』関連、コメント数は120ポイント（42%）、2番目に『C：人材育成力を高める』関連が90ポイント（31%）となり、次いで3位：『B：コスト削減力を高める』関連：42ポイント（14%）、『D：ICT強化』関連：38ポイント（13%）の順であった。オフィス投資が良い変化を与えたポイントは『A：経営企画力を高める』と『C：人材育成力を高める』関連に高い数値が表れている。

（図-6） インタビュー回答コメント数の大分類（大骨）分布

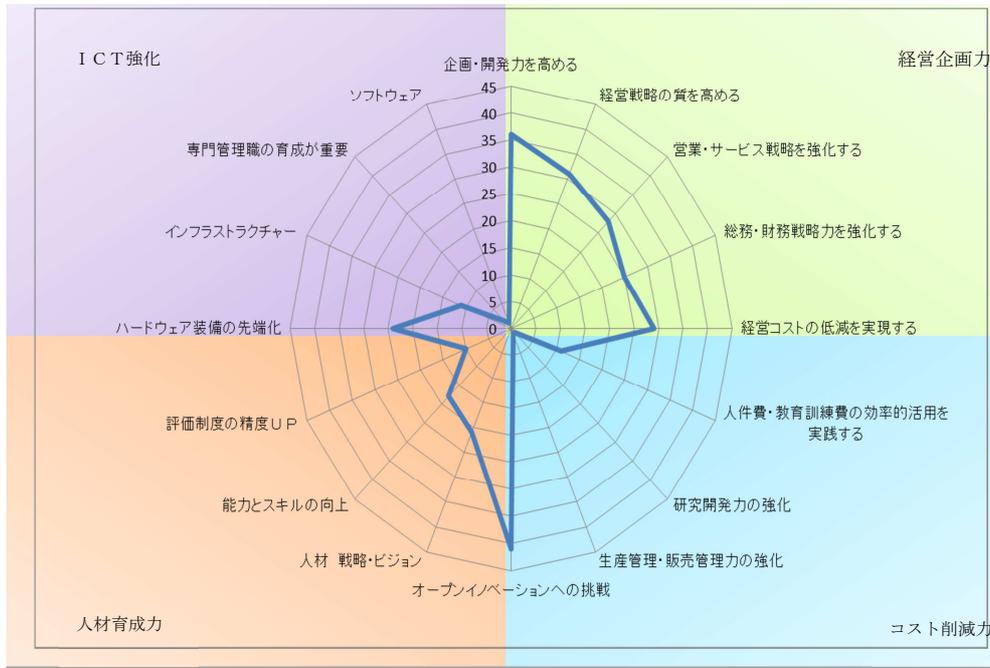


以下、同様に大分類（大骨）を構成する中分類（中骨）の項目では回答ポイントはどのような構成か、また中分類（中骨）を構成する小分類（小骨①、②）ではどのように分布しているかをグラフ化した。

## ■中分類（中骨）の分布

各大分類（大骨）を構成する中分類（中骨）区分では、どのような内容の項目に分布しているかを見ると、【A】経営企画力を高める、の中では（1位）は企画開発力を高める：36ポイント、（2位）は経営戦略の質を高める：31ポイント、となる。次に回答ポイントが多い【C】人材育成力を高める、の中では（1位）オープンイノベーションを高める：29ポイント、（2位）人事・戦略ビジョン：21ポイント、関連の回答が多く示された。これらをレーダーチャートに表したのが（図-7）となる。

（図-7） インタビュー回答コメントの中分類（中骨）分布

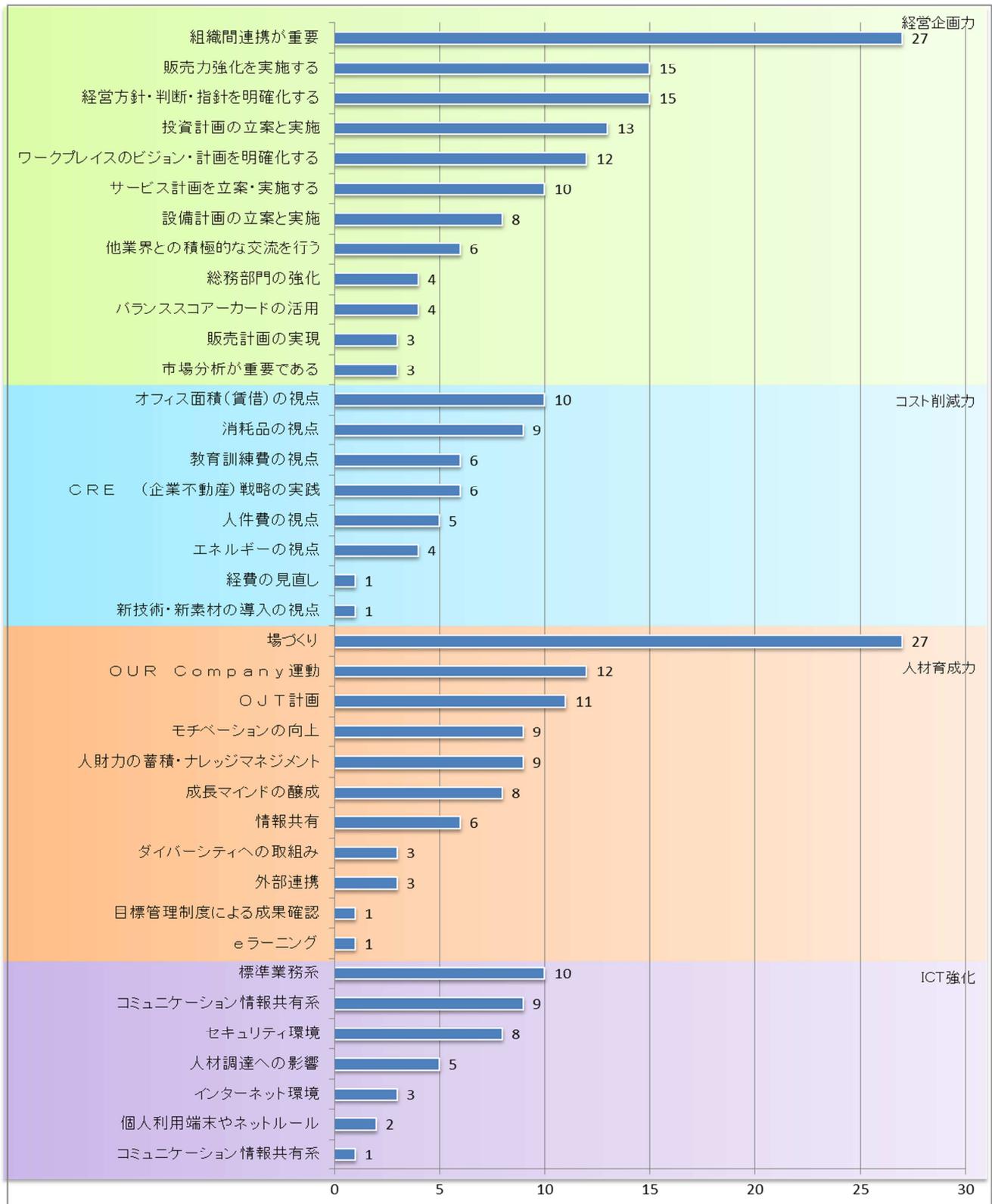


大骨	中骨	ポイント
経営企画力	企画・開発力を高める	36
	経営戦略の質を高める	31
	営業・サービス戦略を強化する	28
	総務・財務戦略力を強化する	25
コスト削減力	経営コストの低減を実現する	29
	人件費・教育訓練費の効率的活用を実践する	11
	研究開発力の強化	1
	生産管理・販売管理力の強化	1
人材育成力	オープンイノベーションへの挑戦	41
	人材 戦略・ビジョン	21
	能力とスキルの向上	18
	評価制度の精度UP	10
ICT 強化	ハードウェア装備の先端化	24
	インフラストラクチャー	11
	専門管理職の育成が重要	2
	ソフトウェア	1
合計		290

## ■小分類（小骨①）の分布

更に中分類（中骨）を構成する小分類（小骨）の項目内容を見ると、オフィスへの投資がどのような項目に影響、効果を示しているかがより具体的に見えてくる。（図－８）

（図－８） インタビュー回答コメントの小分類（小骨①）分布



(図-8)の『経営企画力を高める』の中では『組織間連携が重要』が27ポイントで群を抜いている。これは『オフィス投資による環境変化が“組織間連携”に良い影響を与えている』ということを示しており、それを裏付けるインタビューの具体的な回答コメントをいくつか下記に記す。

- ★オープンオフィスやフリーアドレスの採用は社内コミュニケーションの活性を生み出している。
- ★部門間の近接がコミュニケーションを増加させ、各物件の企画・立案・商談件数が確実に向上、その質も高まっている。
- ★役員席をオープンに設置することでビジョンや最新情報がトップと社員間に即時共有されるようになった。
- ★コミュニケーションの活性化は『何に効果が』と特定しづらいが、体感的に社員の活力を感じる。  
(経営トップ層の評価)

また『コスト削減力を高める』の中では『オフィス面積の視点』が10ポイントのトップで、その具体的コメント内容は

- ★ユニバーサルレイアウトやフリーアドレスの採用により組織変更時、総務の作業時間や移動経費が大幅に削減された。
- ★外部会議室のレンタル料と利用時間をリサーチ、内部保有のメリットを明示し実証できた。
- ★フリーアドレスの採用と維持運営方法の改善で、人が増えても丸3年間増床していない。

『人材育成力を高める』の中では『場づくり』が27ポイントと集中しており、いかに『場づくり』『環境づくり』が人材育成に関わっているかが伺える。その主なコメントは

- ★人は最大の武器であり財産、それを支える環境造りは重要で、投資効果は数字ではなく社員の顔つきを見ればわかる。
- ★オフィスやコミュニケーション空間への投資は、実際は人材育成に大きく寄与している。  
前回アンケートで『オフィス投資』が下位、『人材育成投資』がトップとあるが、この二つの関連性は極めて高い。
- ★タイプの異なる会議室と打合せエリアを多く設け、これを駆使させることによりコミュニケーションスキルが確実にレベルアップしてきている。

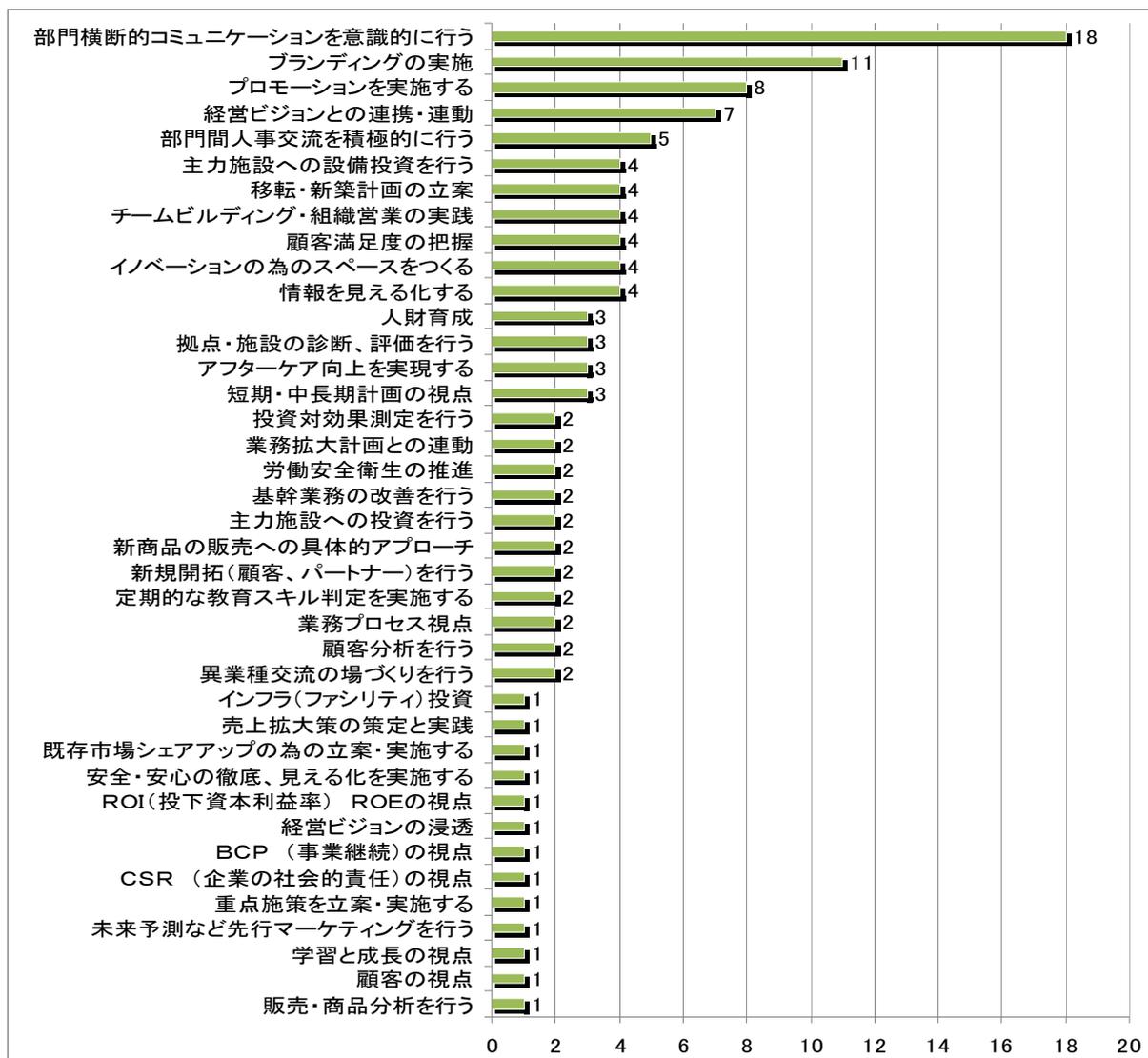
等のコメントがあった。

## ■小分類（小骨②）の分布

小分類①を更に細分化した小分類②のグラフを以下に示す。（図－9）～（図－12）

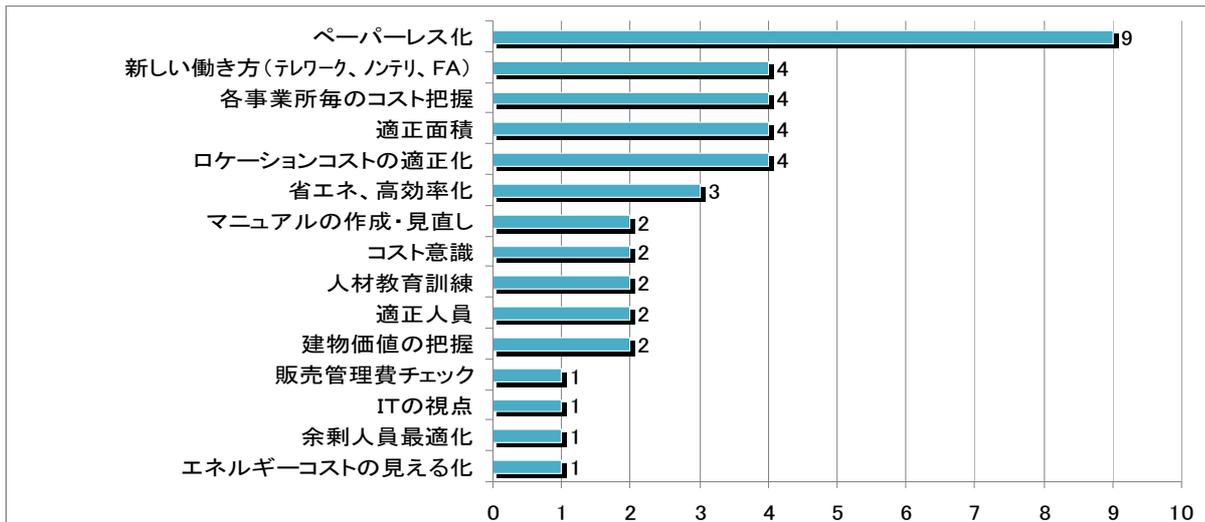
（図－9）の【経営企画力】分野では『部門横断的コミュニケーションを意識的に行う』に関連する回答が18ポイントで1位、ブランディングの実施によるオープンオフィスや人の集まる空間造りが社員間、部門間、トップとの連携を推進しているというコメントが数多く伺えた。2位は『ブランディングの実施』関連が11ポイントで、見せるオフィスがクライアントや関連会社、報道関係者を多く来訪させ、ブランディングの浸透効果を高めた。という回答内容が多数を占めていた。

（図－9） インタビュー回答コメントの小分類（小骨②）分布 【経営企画力】



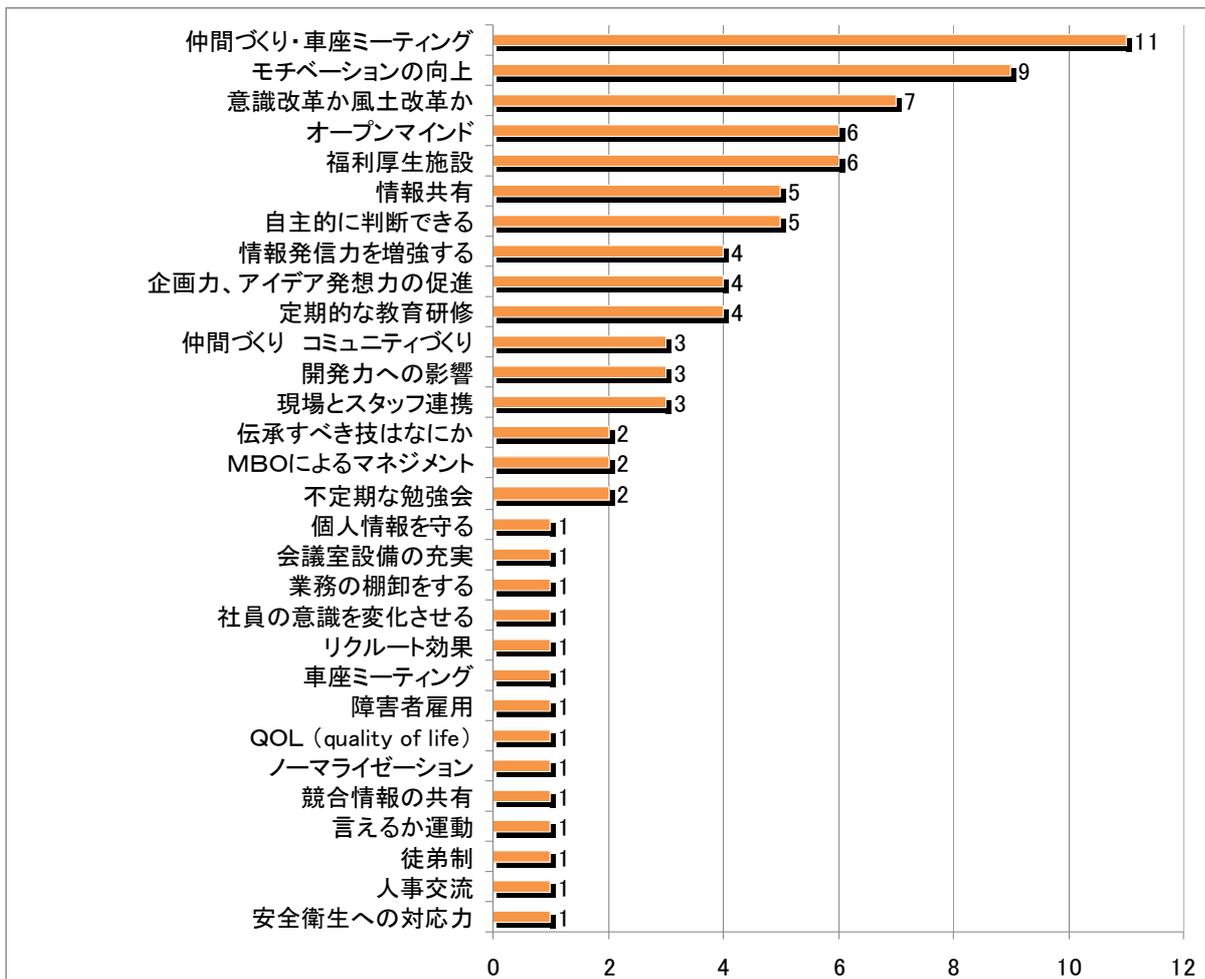
（図－10）の【コスト削減力】分野では『ペーパーレス化』に関連する回答が9ポイントで1位、当初からファイリングとペーパーレス化をプロジェクトの課題としている企業も多く、各種の情報機器を活用して会議資料や報告における『ペーパーレス化ルール』を設定し、運用面と合わせた活動をしているコメントが目立った。ある製造業企業では全体書類量を移転当時のまま6年間維持しており、コスト削減に大きく貢献している。

(図-10) インタビュー回答コメントの小分類(小骨②)分布 【コスト削減力】



(図-11) の【人材育成力】分野では『仲間づくり・車座ミーティング』に関連する回答が11ポイントで1位、タイプの異なる会議室、打合せエリアの設定と運用ルールでコミュニケーションの機会が増え、社員のスキルがアップしているという回答が多くを占めた。

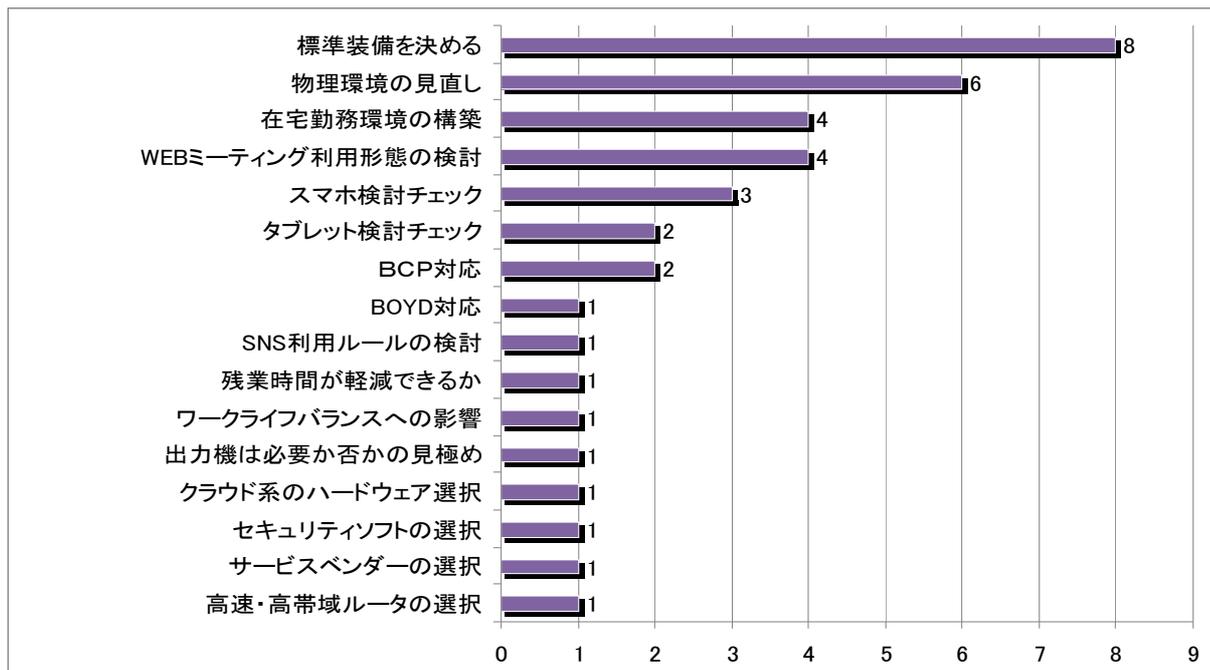
(図-11) インタビュー回答コメントの小分類(小骨②)分布 【人材育成力】



(図-12)の【ICT強化】分野では『標準装備を決める』に関連する回答が8ポイントで1位、移転当時(4～7年前)は新しい携帯端末(IPホン、ノートPC、スマホ等)の導入期であり、オフィスの移転・新設と共にワークスタイルに絡む新規端末機器の選定事項が多かったと伺える。

また2位の『物理環境の見直し』では、ICカードとセキュリティゲート等を装備し、ゾーンセキュリティの設定をするなど安全、防災に関する回答が目立った。

(図-12) インタビュー回答コメントの小分類(小骨②)分布 【ICT強化】



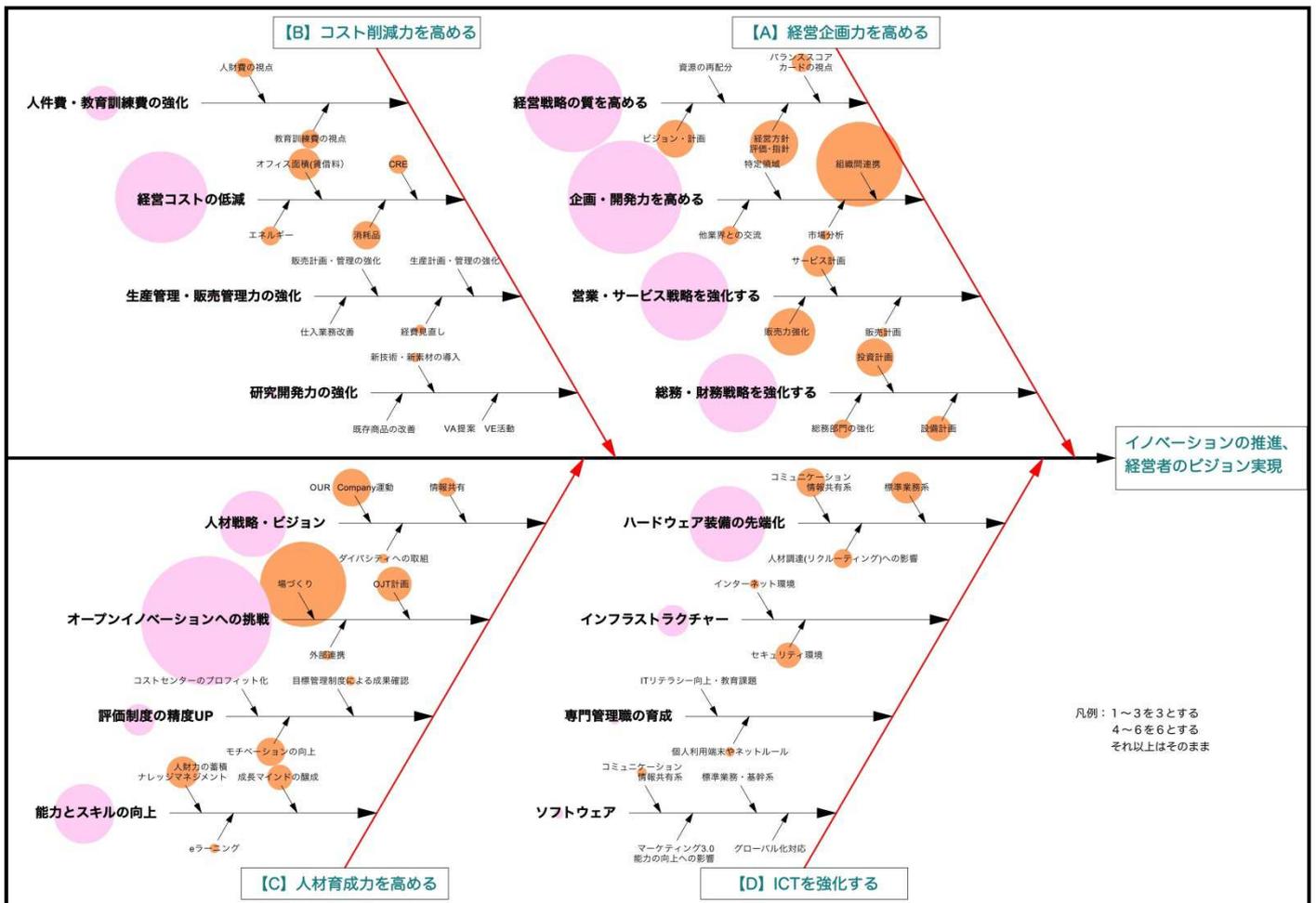
## ■インタビュー回答コメント数を特性要因図に分布

回答頂いたコメント数（ポイント）を特性要因図にプロットさせると（図 - 1 3）の分布となる。

下図は小分類（小骨①）までの項目表記でプロットし、回答ポイント数が多いほど大きな円で表現している。

この回答分布を見ても大分類（大骨）の **【A】経営企画力を高める**、**【C】人材育成力を高める**、関連の回答ポイント数が多く、オフィス空間（共用空間含む）への投資がこの方面で良い効果を示しているのが改めて読み取れる。

（図-13） 回答ポイントをプロットした特性要因図（小骨①までで表示）



## 設問グループ②の回答

設問グループ②としては、以下4問についてインタビューを実施した。

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| 〔1〕 オフィス投資の目的      | 〔2〕 計画を進めるプロセスでの決定方法 |
| 〔3〕 オフィス投資による思わぬ効果 | 〔4〕 オフィス投資で新たに生まれた課題 |

### 〔1〕 オフィス投資の目的

『当時のオフィス投資は誰の為に実施したか』の問いに対し、大半の企業が『社員の為』と回答した。その期待する内容は、

- ① 社員のモチベーションの向上
- ② オフィスで働くことに幸せを感じてもらおう（結果的に離職率を下げる）
- ③ 社員の安心・安全のため
- ④ 社員のスキルアップのため

という内容であった。

また、『何を目的にオフィス投資をしたか』の問いに対する回答は、以下のキーワードに集約された。

- ① 創造性豊かな成果を生み出す
- ② 自社の企業ブランディングを高める
- ③ 新しい『～らしい』文化をつくる
- ④ 顧客を含むステークホルダーに来訪させる
- ⑤ 点在していたオフィスを統合し効率を上げる

このように企業ブランディングの向上と発信、従業員のモチベーション向上に繋がる施策が目的の中に強く伺えた。そしてこれを具現化するために、経営者（経営層）のビジョンや思いをプロジェクトのメンバー及び社員に浸透させる工夫が各社に見られた。

オフィス創りを『経費』でなく『投資』と捉える企業は、オフィス創りの目的に『創造性や感性が豊かになる環境創りを行う』ことを中心に置いて計画を進めている。また構築したオフィスに顧客やパートナーを積極的に導き入れ、オフィスにブランド強化のショーケースとしての役割も与えている。

### 〔2〕 計画を進めるプロセスでの決定方法

各社回答内容を整理すると概ね以下のタイプに区分される。

- ① 役員クラスがリーダーとなり牽引するタイプ
- ② 社員自らが考え決めていく合意形成タイプ
- ③ 外部専門家との効果的コラボレーションを重視するタイプ
- ④ 常に経営層とプロジェクトメンバーが共有し決定してゆくタイプ

各企業の事情によりケースは異なるが、課題や問題点の抽出にあたっては各プロジェクトの担当役員、部門長、一般社員から意見・要望を吸上げ、随時経営層と協議して断を下す傾向が多く伺えた。

社員から多くの意見を取り入れ、経営層との協議・決定で生まれたオフィス環境は『自分たちで考えて創られたオフィス』として認識され、モチベーション、イノベーションの高揚に繋がっている。そしてそれが要因となり、何よりも『オフィス環境維持の持続性』に優れているという回答が多数あった。

### 〔3〕 オフィス投資による思わぬ効果

各社共オフィス環境の変化から幾つかの項目で期待値を持っていたが、『思わぬ効果』という点で列挙して頂くと以下の回答に集約された。

- ① オフィスコンセプトに『コミュニケーションの活性化』を挙げる中、予想以上に活発となり社内の空気が変わった。
- ② 顧客やパートナーの見る目が変わり、オフィスに誘引することに成功している。
- ③ 人材確保や人材維持に大きく貢献している。
- ④ オフィス見学や取材の申込が多数あり、市場への露出機会が増加している。

オフィス環境や運営の仕組み改善は作物の土壌や育成方法の改善と同じで、人を育てる重要なファクターであると経営層に認識され始めていることが伺える。

### 〔4〕 オフィス投資で新たに生まれた課題

インタビューした企業はオフィス移転をして4年～7年経過しており、様々な課題を抱え始めている。

- ① 時間の経過と共に当初のオフィスコンセプトや運用ルールの理解度が下がってきた。
- ② フリーアドレスが固定席化してきた（仲間同志の集団化）
- ③ 社員の増加と共にフロアが分散化、コミュニケーションの悪化が現れる。
- ④ オフィス環境に定期的変化を加えないとマンネリ化、イレギュラーの行使者が現れる。

新しいオフィスは完成した段階が終わりではなく、いかに継続・改善させて行くかが肝要となる。新たな課題を抽出し改善させて行く等のPDCAが重要になると各企業は気付いている。

また組織活性化の観点では問題意識を社内で共有し改善を検討するだけでなく、投資対効果を見据えて更なるリターンを求めていく企業もあり、オフィス創りは経営活動そのものに直結しているという意見も伺えた。

## 【4】調査結果の総括

### 『経営層に示すオフィス投資の効果』および 『オフィスへの投資』が『人材育成』に繋がる要素、関連性について

設問グループ①、及び②のインタビュー調査の結果、オフィス投資をした後の実際の現象として様々な効果が抽出された。その効果内容を整理すると以下に集約される。

#### (1) オフィス創りによる組織間連携の強化

回答を得た大半の企業に共通している事項として、オフィスのロケーション変更やオープンオフィス・フリーアドレスの採用などにより経営層と社員もしくは社員間、部門間でのコミュニケーションが期待以上に活性化していることが挙げられる。

#### (2) オフィスへの来訪者が増え販売促進に寄与

カスタマゾーンや交流スペース、セミナールームなどの新たな設置はオフィスに来訪するユーザーやパートナーの増加に繋がっている。ユーザー来訪者の増加によりニーズの把握や顧客満足度の向上が実現できており、営業・サービス開発などに活かされる例が多く見られる。

また計画時には想定していなかったオフィス見学の依頼が増え、新たな顧客開拓やパートナーシップ強化に繋がっている。

#### (3) 新たなオフィスでブランド向上

インテリア性の高いカスタマゾーンなどの設置はブランディング向上に寄与し、顧客を引き寄せる効果がある。また自社のビジネスを想起させるものをインテリアなどに積極的に取り入れることによりインナーブランド力を高めている。

#### (4) オフィスが変わると社員の行動改革に繋がる

良いオフィス空間は社内外の人と人との積極的な交流を促し、ワーカーの意識改革を引き起こす。強いてはより良い行動改革が実現し、組織の文化にさえ変革を起こす。

#### (5) オフィスが優秀な人材を育成し、優秀な人材を引き寄せる

ワーカーや顧客、パートナーが良い評価を下すオフィス空間は社員同士が互いに刺激を受けスキルアップに繋がるケースや、気づきを得やすいという効果が伴う。それはワーカーが生き活きと働く条件となり離職率を下げる要因となる。またオフィスをショーケース化し効果的なプロモーションを実施することにより優秀な人材を集めることも可能になる。

## (6) オフィス投資は経営経費を低減させる

オフィス環境の変更の際にユニバーサルプランオフィスやフリーアドレスオフィスなどを採用する企業が増加しており、その後の組織変更時などにおけるレイアウト変更費用などが大幅に低減されるケースが多く見受けられる。

また昨今の ICT 関連技術や設備技術の導入により販管費の削減にも寄与している。オフィスが変わり顧客訪問から顧客来訪にシフトしているケースも見られ、経費削減に貢献している。

## (7) オフィスは創った時が改善の始まり

オフィス創りを経験した多くのプロジェクト担当者は新しいオフィスは完成したときが終わりではなく、その後如何に継続・改善させていくかが重要であると気付いている。

新しいオフィスでは新たな課題が生まれその課題に向き合うことがスパイラルアップに繋がる。

## 【5】JOIFA会員企業への提言

これまでの調査結果を改めて経営層の見地から見た場合、経営層が求める最終目標『イノベーションの推進と経営ビジョンの実現』とそれを実現させるための四つの項目（大骨）に対し、オフィス構築を支援する我々JOIFA会員としてのこれからの役割が見えてくる。

### 〔A〕 経営企画力を高める観点

この観点では、意識的に部門横断的なコミュニケーションを図り、また部門間の人事交流やチームビルディングの実践を積極的に行うことによって、そのイノベーション効果を上げようと考えている経営者が多い。このことは新たなコミュニケーションスタイルの導入や、そのために必要なオフィス環境の整備に注力することを意味し、JOIFA会員企業は常に新たな発想と実証データを持ってその提案を行っていかなければならない。

また、主力となるオフィスへの設備投資により、企業のプロモーション効果やブランディング効果を期待する経営層は多く、経営ビジョンに根差した提案を示してゆくことも肝要である。

### 〔B〕 コスト削減力を高める観点

この観点では、経営層のペーパーレス化の取組みに対する期待が飛び抜けて大きい。このことは、直接的にはペーパーレス化によるその占有面積の削減すなわちコスト削減、そして間接的にはその代替手段としてのペーパーレス・システムの導入による業務効率化への期待の二面性があった。

必然的にペーパーレス化が進むことにより収納関連製品の購買量は減少するので、新たな提案が必要となる。また、テレワークやフリーアドレスの導入など、新たな働き方に対応したオフィスの関心が高く、ロケーションコストのみならず、オフィスの高効率化を目指す提案が必要となってきている。

### 〔C〕 人材育成力を高める観点

ここでは、モチベーションの向上やマインドの醸成を図ることがオフィスへの投資と考える経営層は多い。フェイス・トゥー・フェイスのコミュニケーションを重視し、部門の違う社員間の連携や仲間づくりを通じて、新たな企画力やアイデアの発想力を高めることが出来る設備への投資が重要であると認識されている。我々はこれに適応する提案を行う必要がある。

## 〔D〕 ICTの強化の観点

日々進化する技術を取り入れ、業務効率化を目指す経営層は多い。スマートフォンやタブレット端末の急速な普及による働き方の変革はその効果を一層高めることが期待でき、また数値化もしやすい。

これによる在宅勤務の環境整備や会議形態の変化、投資領域の変化もしてきておりこれらに対応する提案が必要となる。

以上のことから、

我々は組織間連携活性化のためのプログラミング開発や、顧客接点空間の構築手法の改善、ICTを駆使し高効率化が図れるオフィスの設計・提案を積極的に行うことなどが急務と考える。

また、経営層から見ると「経営企画力を高める」、「コスト削減力を高める」、「人材育成力を高める」、「ICTを強化する」の4つの視点は、ゴールでなく営々と続く経営課題である。したがって常に新しい考え方や手法を学び、課題解決のために運用にまで踏み込んだ提案を行っていくことが、これからの時代に求められている。

## 【6】参 考

今回10社の企業にインタビューさせて頂いた回答の中で、インタビューア8名の印象に残ったコメントを下記に紹介する。

### 《 インタビュー回答で受けた印象的な言葉 》

- オフィスの重要性はその構築に関わると良く理解できる、経営層（者）はもっと関わって支援すべきである。 (情報通信業)
- オフィスへの支出が『経費』と考える経営者には我々のオフィスを見て欲しい。(広告サービス業)
- 生産性はモチベーションでしか変えられない。社員のマインドが高まれば経営も磐石になる。(製造業)
- オフィスはコミュニケーションの場、イノベーションフィールドである。(製菓業)

## ※ 補足資料

〔1〕本資料 P-5～P-7 掲載の『特性要因図：フィッシュボーン図』は A4 サイズ版があります。

〔2〕本資料 P-9 にサンプル掲載している『回答コメントの項目落とし込み作業シート』は、全ての回答項目が記載された資料があります。

■顧客政策委員会メンバー

委員長 : 山田 匡通 (イトーキ)  
委員長補佐 : 梅澤 剛 (イトーキ)  
委員 : 菊池 繁治 (岡村製作所)  
貫名 英一 (コクヨファニチャー)  
大野 敏幸 (プラスファニチャーカンパニー)  
朝倉 仁志 (内田洋行)  
中村 健児 (くろがね工作所)  
北野 秀和 (金剛)  
滝本 昇 (ナイキ)  
鈴木 常宏 (清和ビジネス)  
若泉 睦雄 (山金工業)

■顧客政策委員会ワーキングメンバー

リーダー : 梅澤 剛 (イトーキ)  
サブリーダー : 平野 啓一郎 (イトーキ)  
矢野 直哉 (内田洋行)  
林 賢 (元コクヨファニチャー) 前任者  
メンバー : 一色 俊秀 (コクヨファニチャー)  
神山 里毅 (岡村製作所)  
木村 稔 (ナイキ)  
若泉 睦雄 (山金工業)・・・委員特別参加  
(敬称略)