

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ①』

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』

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

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		
					『新インタビュー手法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い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済ませよう	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、日々新たな接点が生かれ社内イノベーションの活性化を狙っている。	製菓業
						フロアのメインの通路は意識的に湾曲させ人の顔が重ならないように見渡せる工夫をしてコミュニケーションがはかれる環境にしている。	製菓業
						オープンオフィス・コミュニケーションにより会話・相談・議論がスムーズに	製造業
						個別の会議室は極力減らし、ミーティングコーナーを各所に設置。これが頻りに活用されている。	製造業
			PJメンバー(総務+情報システム+各部署から2名ずつ選出)が中心で合意形成	情報通信業			
			役員用コミュニケーションスペースを設置 F to Fを重視	情報通信業			
			ICTを駆使して海外拠点とのコミュニケーションも常時取れている(社員の語学力もアップしている)	医薬品業			
			社内ベンチャー・コラボを行う				
			情報を見える化する	年度スローガン等を自前のフォト技術を活かして、バナーとして、あちこちに掲げている。	サービス業		
				役員席をオープン空間に設置することで、ビジョンを始め様々な最新情報がトップ⇄社員間で共有されるようになる。	製菓業		
				紙ベースの「ユーザーファイル」をオフィス中央のライブラリーに保管して、開発、営業、エンジニアリングの全社員が共有	製造業		
				改善希望等をグループ別、優先順位別に整理し、トップ層へ	製造業		
		特定領域に力点を置く	フューチャーセンターをつくる				
			基礎技術の強化を行う				
			業界団体とのつながりを強化する				
			未来予測など先行マーケティングを行う				
		他業界との積極的な交流を行う	異業種交流の場づくりを行う	カスタマーゾーンとスタッフエリアをきっちり分けることで、外部の人を呼びやすくなった。	情報通信業		
				ロビー空間は外部との交流スペースとしても活用している	製菓業		
			イノベーションの為にスペースをつくる	カスタマーゾーンとして設けた空間でセミナー開催	情報通信業		
				オープンな空間がイノベーションを関連にさせている	サービス業		
				オープンなオフィス、打合せ空間がもたらす開放感がクライアントと忌憚ない意見交換を生み出す。	サービス業		
				社員の頭の中にあるものが出し易く、具現化し易い環境を造る	製造業		
			ワークショップを行う				
			社外研修を利用する				
		市場分析が重要である	顧客分析を行う	海外マーケットへの展開	製造業		
				ユーザーの来場が増えた 試食、試飲が出来るスペースを社内に入れて、頻りに招待できる⇒飲食店、メーカーからの企画も増えた	情報通信業		
			販売・商品分析を行う	ユーザーに新しい塗装機既製品・システムを提供する必要あり	製造業		
			同業分析を行う				
			外部分析専門家の積極的な活用				
			専門部門の設立				
	●経営戦略の質を高める	資源の再配分を行う	責任権限規定の作成(見直し)を行う				

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ①』

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』

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

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
			成績・評価方法の明確化		
			内部留保の考え方を再定義する		
			シニア役員・社員の効果的な処遇を考える		
		バランススコアカードの活用	業務プロセス視点	新インタビュー手法に裏付けされたフリーアドレスの導入により、自分たちでプロセスを再検討	建設業
				社員の為に投資⇒働きやすい環境を与える為に投資	情報通信業
			顧客の視点	※※支店オフィスはランチではなくフロントである。 支店は枝の一部ではなくその地域の最先端である(と再定義した)	建設業
			学習と成長の視点	オフィスの役割は、社員の意識改革ができるかどうかである	建設業
			財務の視点		
		ワークプレイスのビジョン・計画を明確化する	短期・中長期計画の視点	・どんなワーキングスタイルであればいいのかの議論を重ねた ・社内ツアー等で新オフィスのコンセプト、会社のビジョン、アピールポイントを浸透させている。 ・FMとして何を指せばいいの、※※支店としてのあり方を探った。 ・オフィスは何をすところなのかを議論した	情報通信業
				オフィス投資によりジョイントベンチャーが一つの家族になった。経営とオフィスづくりが連動している	サービス業
			未来予測など先行マーケティングを行う	製造品のマーケットが国内から海外へと広がりを求められるものがより高度化した	製造業
			重点施策を立案・実施する	立体を活かした空間利用＝面で考えずに空間でワークスタイルも考える	サービス業
			経営ビジョンとの連携・連動	創造性豊かな成果を出す為に、「感性の育成」「切磋琢磨して」という経営者の強い思いを落とし込む	サービス業
				「変化から進化」「量より質」を重要視する	サービス業
				将来への投資のためのオフィス。オフィスは顔でありスタートする地点	建設業
				役員席をオープン空間に設置することで、ビジョンを始め様々な最新情報がトップ⇄社員間で共有されるようになる。	製菓業
				経営者は「学校みたいなオフィス」⇒社員が一望できるを希望し、それをPJメンバーがサプライヤーと協同で具現化	情報通信業
				月初火曜日は全国営業所長参加の朝礼、毎週火曜日は全管理職以上朝礼	情報通信業
				世の中の変化に合わせてオフィスを変えていく	医薬品業
		経営方針・判断・指針を明確化する	CSR (企業の社会的責任)の視点	本社前敷地内を緑化して庭園化しているが、オーナーサイドに良い刺激となり周辺環境も緑化が進んでいる。	サービス業
			BCP (事業継続)の視点	新ビルの建設により、社員顧客共に「安心・安全」を感じながら事業を行うことができる。	建設業
			FM・CRE (施設・不動産)の視点		
			IR (投資家への広報)への対応		
			ブランディングの実施	クリエイティブ集団としてのオフィスにこだわり。 年度スローガン等を自前のフォト技術を活かして、バナーとして、あちこちに掲げている。	サービス業
				・カスタマーとスタッフゾーンを分けゆったりした空間、インテリアが来訪者にブランディングイメージを与えている。(ブランディング向上は経営層からの指示) ・カスタマーゾーンはガラスパネルを多用し、来訪者に開放感を与えると共に、眺望の良さ(30階)を際立たせている。 ・セミナールームはガラスの移動パネルを使い、参加者数によりスペースを増減できるようにしている	情報通信業
				クライアントが来訪するオフィスとなり、ブランディングの浸透効果が高まる。	サービス業
				自社の「新インタビュー手法」や「新しいエコモデルプロジェクト」を実施し、ブランディングに活用している。	建設業
				新社屋では内装に地元の間伐材を内装に取り入れられたり、自然光を最大限に活かしたり、エコでありながらブランディングを強化	製菓業
				『※※道』(ブランド力)の徹底	製造業
				『※※の技術』という会社の目指すところの文字を社屋の入口に掲げ、意識付けを行う	製造業
				フロア別に柱の一部をカラーリングと“食”をイメージしたスプーン、フォーク等のイメージサイン	情報通信業
				顧客である医師を招いての製品説明によりブランディングアップ	医薬品業
				社員に「良い会社でありたい」という意識が芽生えてきている。	医薬品業
				設えは少し先を行っている感が重要で、『進んでいます』と外部に言いたい。	医薬品業
				トップによる事業所巡回が年2回、1回に付き2ヶ月の時間をかけて実施され、経営ビジョン、方針の浸透を図っている。(要チェック)	製菓業
			ROI(投下資本利益率) ROEの視点	経営層いわく、『5年でJVの成果が出なければ解散』、成果を出すプラットフォームとしてオフィスにこだわり、投資した。	サービス業
			ISO(国際規格)への対応		
			セルフアセスメントの実施		
	●営業・サービス戦略を強化する	サービス計画を立案・実施する	顧客満足度の把握	来訪者の増加により商談数が増加している	サービス業
				人(顧客)が集まる事で新たな情報が入ったり、評価も受けることができる。	情報通信業
				クライアントがオフィスに多く来訪され、結果的に営業・サービスの向上に繋がっている。	サービス業
				「ユーザーファイル」をオフィス中央のライブラリーに保管して、全社員が共有、スピーディな顧客対応をしている。	製造業
			安全・安心の徹底、見える化を実施する	新しい塗装機器製品・システムを提供するにあたりユーザーに見せる・体験させる場を用意	製造業
			定期的な教育スキル判定を実施する	外部講師を招聘して(年6回)マネージメント層を重点的に教育、最終的に受講者が役員へプレゼンを行う	サービス業

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ①』

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』

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

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
				新インタビュー手法による検証の継続で、営業部・設計部を対象にノウハウの集積が高まる。	建設業
			アフターケア向上を実現する	カスタマー用トレーニングルームの設置	情報通信業
				顧客への自信をもった対応は好評価を生み、実績へと繋がっている。	製造業
				顧客の悩み、課題を解決する『駆け込み寺』となって来ている。	製造業
			クレーム削減に対応する		
		販売力強化を実施する	チームビルディング・組織営業の実践	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
				営業職は毎朝朝礼あり(直行直帰をさせない)⇒常に集まってるコミュニケーション	情報通信業
				ユニバーサルデザインではあるが、1名1席は確保。フリーアドレスにすると社員の所在が判りづらいので採用せず。	情報通信業
				組織変更(年2~6回)はレイアウト変えず 管理職も長辺に着座⇒「ちょいミーティング」のスペース確保	情報通信業
			プロモーションを実施する	・オフィス内各所に商品である「フォト」を展示 ・自社オープンキッチンイベントで使わせて欲しいというユーザーが多く、ユーザーに貸与している社屋(特にオープンキッチン)の撮影希望が結構ある	サービス業
				クライアントがオフィスに訪れてくれるようになり、営業/サービスの向上が図られた	サービス業
				タイムリーなイベントやセミナーが開催できるようになった。イベント回数も確実に増えた	情報通信業
				自社の「新インタビュー手法」や「新しいエコモデルプロジェクト」を実施し、ブランディングに活用している。	建設業
				接客室(会議室)の内部や外部の通路の壁は商品をディスプレイできるような壁面構造にして常に商品を見てもらえる	製造業
				無線LAN、プロジェクターの導入により、顧客へのビジュアルプレゼンテーションの質を高めた	製造業
				画像、音声等を充分配慮したプレゼンルーム設置	医薬品業
				本社で行う講演をインターネット中継で各拠点に配信	医薬品業
			新商品拡販を実施する		
			新規開拓(顧客、パートナー)を行う	オフィス見学がきっかけとなり、新規顧客の獲得が出来ている。パートナーシップがより強固になった	サービス業
				顧客の当社を見る目が変わってきている。(思わぬ効果)	製造業
			既存市場シェアアップの為に立案・実施する	そもそも企画、開発、表現力が会社の生命線、質的に向上している。	サービス業
				オフィスに営業が帰ってくるようになった。(オフィスの使勝手の良さ=情報交換の良さによる)	医薬品業
		販売計画の実現	新商品の販売への具体的アプローチ	新規事業部の立ち上げ	サービス業
				新しいビジネスが生まれるオフィス造りという目標に対し、企画・立案・商談件数の向上という結果	サービス業
			既存商品の品質向上の実施		
			売上拡大策の策定と実践	営業は単に訪問活動時間を増やすのではなく、ICTの利活用により社内で宣伝効果を高める為の時間をとる	製造業
			各事業所毎の売上利益目標策定と実践		
	●総務・財務戦略力を強化する	投資計画の立案と実施	拠点・施設の診断、評価を行う	総務が責任を持って計画的に監理するようになった	サービス業
				社員自らがオフィスづくりに参加しているのでオフィスの説明や社内の評価等を一般の社員が応えられる。	サービス業
				オフィス一人当たりのモジュールを標準化した。これにより組織変更、異動時の即時対応が可能となり、レイアウト変更作業の軽減、時間の短縮が図れている。	製造業
			主力施設への投資を行う	ロケーションや部署移動に伴う設備変更	サービス業
				搬入・搬出トラックが工場に入れる、オフィスと一体化することを投資条件の一つとした …(目的)	製造業
			インフラ(ファシリティ)投資	改装時の費用は一般テナントユーザーに比べて倍以上掛っている	サービス業
			移転・新築計画の立案	将来的には1か所に纏める必要性もある(現在のエリアでは該当するスペースはない)	サービス業
				賃料交渉も行いオフィスコストも低減するようになった	情報通信業
				事前に従業員に対し旧施設での不便さと改善希望等をヒヤリングし、社内PJで項目整理 …(プロセス)	製造業
				各拠点整備についてインハウスとアウトソース両方のプロジェクトマネージャーをおく	医薬品業
			人財育成	性善説に基づいた自由度を社員に与えた。	製造業
				話し合えてキャッチボールし易い環境創り	製造業
				社員の為に投資⇒働きやすい環境を与える為に投資	情報通信業
		総務部門の強化	基幹業務の改善を行う	総務部門はHDとして各部門、関連会社をサポートして、建物以外の空調、給排水、電気等全てに関わる。	サービス業
				ファシリティチームが必要に応じて日々のオフィス改修を実施、良質な変化を継続。	サービス業
			監査機能の強化を実施する		
			労働安全衛生の推進	湿度、ウィルス除菌等の能力を持つ空調を採用	製造業
				社内感染を防止・抑制することで体調不良や病欠者を減らし、仕事や連携のスピード、リズムを乱さないようにしている。	製造業
			外部環境変化の対応(税制・条例)		
		設備計画の立案と実施	主力施設への設備投資を行う	・昨年のオフィス営繕費用は350万(純粋な修理、営繕) ・収益の源であるスタジオ改装計画はたくさんある	サービス業

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ①』

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』

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

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		
				真に必要な執務空間、共用空間(会議室、コミュニケーションルーム等)を設けたことで、狭さは感じられずむしろ各スペースの活用率は高まっている。	情報通信業		
				・当初より『投資に値するオフィス』を探していた。 ・この建物は無柱空間が広く、天井高さも高い空間が我々の求めていたものと一致した。	サービス業		
				企画・開発件数の増加、質向上の効果をもたらすオフィスへの支出は間違いなく『投資』である	製造業		
			業務拡大計画との連動	将来的には1か所に纏める必要性もある(現在のエリアでは該当するスペースはない)	サービス業		
				人員増による増床。チームを移動。	サービス業		
			サプライチェーンの強化を実施する				
			投資対効果測定を行う	投資対効果に着目していないが、投資対効果はある程度予測していた	サービス業		
				見て、感じて頂くことで『投資の既成概念』に変化を加えられると自負。	サービス業		
■コスト削減力を高める	●経営コストの低減を実現する	CRE (企業不動産)戦略の実践 (Corporate Real Estate)	遊休資産の活用				
			遊休資産の売却				
			ロケーションコストの適正化	インハウスでPMを実施する事で全体コストは抑えている(総務部の強み)	サービス業		
						新社屋では内装に地元の間伐材を内装に取り入れることで地域材活用とコスト削減に貢献している。	製造業
						ランニングコストの低減(移転前年5~6回の改装で2億円程度掛けていた、現在は数千円)	情報通信業
						インハウスとアウトソースのPMを並列させる事で役割分担で無駄を省き、結果的にコスト削減に繋がっている。	医薬品業
					建物価値の把握	スタジオが充実したことで、以前より外へ出るお金が減った。	サービス業
						スタジオなど、今まで外部に出していたツールを中に備えることで、年間数千円の内部留保が生まれている。	サービス業
				オフィス面積(賃借)の視点	適正面積	旧オフィスに比べ総面積は縮小、賃料も下がっている。	情報通信業
						ユニバーサルレイアウトの順守	製造業
						フリーアドレスの採用と維持運営方法の改善で、人が増えても増床をしていない。(丸3年経過)	情報通信業
						組織変更(年2~6回)はレイアウト変えず 管理職も長辺に着座。ユニバーサルデザインの採用	情報通信業
					適正人員	フリーアドレスの座席管理、ローテーション管理を行っている。	情報通信業
						フロア在籍人員230人の定員制を実施している	製菓業
					各事業所毎のコスト把握	会議室のレンタル金額を徹底的にリサーチし、見える化し、見える化し。内部保有のメリットを明示した。(会議室運営に対するコスト意識も良い方向に変化した)	情報通信業
				必要に応じてレイアウト変更が容易なフレキシビリティの高さが時間、経費削減	建設業		
				ランニングコストの低減(移転前年5~6回の改装で2億円程度掛けていた、現在は数千円)	情報通信業		
				テナントビルオーナーとの交渉など施主名で対応した方が良い場合は、インハウスPMが行う	医薬品業		
		エネルギーの視点	エネルギーコストの見える化	様々な設備のデータをとり検証している	建設業		
			省エネ、高効率化	新しいエコモデルPJとして外断熱、エコボイド等採用により設備コストダウンを図っている	建設業		
				自然光を最大限に活かした天井のトップライトや壁一面のガラス窓により照明の電気代を削減	製造業		
				エリア別に調整できる床空調を採用	製造業		
			ピークシフト				
			BEMS(ビルエネルギー管理システム)				
		消耗品の視点	ペーパーレス化	仕事はデジタル最前線も業務的にペーパー情報が非常に多い	サービス業		
				・ファイリングとペーパーレス化はPJの課題であり、経費削減に大きく寄与した。 ・ペーパーレス会議でペーパー資料を極力なくした。 ・オンデマンドプリンター導入で出力制限をしたり機器の台数も削減した。	情報通信業		
				グループ企業と合わせファイリングを実施。総務で保管場所をキープしルール化を徹底したことで全体書類量は2008年当初をキープしている。	製造業		
				経営会議も資料は電子化した。(会議資料作成時間の大幅短縮化)	製造業		
				ミーティングスペースにはモニターを用意して極力紙を出力しない。経営会議もタブレット使用。	情報通信業		
				・ペーパーレス、ファイリングを推進し、保管スペースの増加を抑制。	製菓業		
				・ミーティングスペースにはモニターを設け、資料は画像投影して、極力ペーパーを出力していない。(書類量70%削減)	製菓業		
				・複合機を(オフィスフロア)3か所に5台設置しているがフロアに在席する社員数(約300)の割には台数を少なくし意識的にペーパーレスを図っている。	製菓業		
				移転時に複合機に集約(プリンター、FAX)→2割削減	情報通信業		
			通信費				
			出張費・交通費				
			3R推進				
	●人件費・教育訓練費の効率的活用を実践する	人件費の視点	助成金の活用				
			人材教育訓練	離職率が大幅に減り、ヘッドハンター紹介料、人材確保等のコスト削減となる。	サービス業		

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ①』

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』

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

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
				使用頻度の高い書類は電子ファイル化する方式を採用。この運営方法の理解を徹底するため指導会を行った。	製造業
			コスト意識	総務が責任を持つようになって「発言者」と「実行者」が明確になったのでコスト管理がより明確に	サービス業
				会議室運営に対する意識の変化	情報通信業
			余剰人員最適化	フロア在席人員定員制	製菓業
			目標管理・スキル判定		
		教育訓練費の視点	マニュアルの作成・見直し	ボランティアベースでのオフィス使い方マニュアルづくり	情報通信業
				社内教育(マニュアル・勉強会)を実施し続けることで、正しく使い続けられるオフィスを維持している。	建設業
			新しい働き方(テレワーク、ノテリ、FA)	フリーアドレスの採用と、60ミニッツルールの設置	情報通信業
				設計部門でのフリーアドレスの実施でノウハウを蓄積し、他拠点にも展開している。	建設業
				「働き方」を意識したオフィスづくりに、呼応した施策が新たに生まれた。フレックス⇒スーパーフレックス(コアタイム1時間)	情報通信業
				オフィス移転前に「※※5か条」という新オフィスでの働き方ルールを、全社に浸透させている。	製菓業
			FMer設置(資格推進)		
			社員教育・意識改革(5S実施、3M排除)		
	●研究開発力の強化	新技術・新素材の導入の視点	特許の視点		
			規制の支店		
			ITの視点	写真そのものがアナログからデジタルに変わり、作業効率向上とコスト削減そして生み出す商材、サービスも大きく変わり増えた	サービス業
		既存商品の改善の視点	製造の自動化		
			パーツ削減・共有化		
			工程簡略化(削減)		
		VA提案・VE活動の視点	発想力を高める		
			素材知識力のレベルアップ		
	●生産管理・販売管理力の強化	販売計画・管理の強化	SFAシステム		
			市場動向		
			需要予測		
		生産計画・管理の強化	原価低減		
			資材調達		
			不良品削減		
			合理化・最適化		
			受注生産		
			在庫低減		
		仕入業務の改善	直接取引		
			直営工場		
			一括仕入		
			全数量の把握		
			目利き担当者		
		経費の見直し	販売管理費チェック	顧客訪問から顧客来訪にvari、販売管理費、人件費等年間数千万の経費削減を実現。	サービス業
			仕入+諸経費<売値		
			定期チェック		
			内容チェック		

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ①』

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』

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

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		
■人材育成力	●オープンイノベーションへの挑戦	OJT計画	現場とスタッフ連携	スタッフエリア(マグネットスペース)があることで、組織をこえた交流があり、趣味の会や自主的な勉強会が継続している。	情報通信業		
				オープンな空間が社員同士、クライアントとのイノベーションを関連させている。	サービス業		
				目指すものがあり、それに向かって議論・激論を交し易くする環境づくりがモチベーションを高揚。	製造業		
				安全衛生への対応力	業種的に拘束時間が長く、ストレスも多いので、リラックス出来る様にした。	医薬品業	
				自主的に判断できる	「ここにいて幸せになれるオフィス」を体感し、社員がクライアントの前で堂々としている。	サービス業	
					社員のオフィスに対する意識が高まり、更なるニーズが生まれ始めている。	建設業	
					・日々周囲の人が代わることから、自分の必要な情報は自ら探し求めてゆく習慣が身に付いてきている。	製菓業	
					自分の意見を持って自分の意思で考え複数の提案で相手に選択させるのではなく、とことん考え抜き「自信を持った究極の逸品を提案する」との社風	製造業	
					提案するプランは部門でとことんブラッシュアップさせベスト1を提示させるトップの指導	製造業	
					人事交流	マトリックス組織で業務を当たり前のように遂行する	医薬品業
					徒弟制	1人親方	製造業
					OFF-JT計画		
				場づくり	定期的な教育研修	年二回仕事として行う「清掃の日」がある	サービス業
						定期的にオフィスやビルのコンセプト・運用について教育を実施している。	建設業
						満足度アンケート(ESアンケート?)を定期的に実施し、マンネリ化を防止するようにしている。	情報通信業
						社員教育は社内実施	情報通信業
					福利厚生施設	オープン空間にコーヒーベンダーや飲料が用意され、ランチやリフレッシュにも使われ利用率は一番高い。	情報通信業
						当ビル会議室での研修では宿泊施設がなく、イノベーション展開の時間に限りがあることから、現在葉山に研修センターを計画中。	製造業
						1階ロビーの広いフローリングの床を常にきれいにする為か、無人掃除機ロボット「ルンバ」を配置している。	製造業
						本社では各フロアに飲食できる休憩スペースを設置。	医薬品業
						景観の良い位置に食堂を配置	医薬品業
						シャワールームも男女別に用意した。	医薬品業
					企画力、アイデア発想力の促進	オープンで全体が見えるオフィス	建設業
						・フリーアドレスとコンピュータの座席指定・管理システムはイノベーションの活性化に寄与している。	製菓業
						・執務席、会議室、打合せコーナーはコンピュータによる時間管理システムを採用。執務席は5時間を限度とし、次の指定される席へシャッフルされる。	製菓業
						・集中エリア(席)を採用。集中して作業できる席(個室でなくデスクローパネルで仕切るのみ)として2時間を限度に運用している。	製菓業
					不定期な勉強会	不定期開催だが「塾」を開設して、トップと社員が夢を語り合う場としている。	製菓業
						仕事は盗めという職人堅気な働き方	製造業
					仲間づくり・車座ミーティング	タイプの異なる会議室、打合せエリアの空間や設備を設けたが、これを駆使することでコミュニケーションスキルがレベルアップしている	情報通信業
						社員アンケートを実施し意見・要望を集めたり、社員説明用プロモーションビデオを制作	サービス業
			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、人材育成がトップとあるが、関連度は高い)	建設業			
			人は最大の武器であり財産。 それを支えるための環境が重要。数字ではなく研究者の顔つきを見ればわかる	建設業			
			地区の企業間連絡会を設置(地域情報の共有化)	製造業			
			『※社内カフェ』を利用して各部署ごとのインフォーマルコミュニケーション(懇親会など)を行っている	情報通信業			
			中央に位置しているプレゼンスペースを廻りから見学できる場づくりができている	製菓業			
			社員が会社に居て社員同士多くの接点・接触を持つことができるオフィス空間の設定が重要。	製造業			
			クリエイティブなオフィスづくりは社員の考えに自由度を与えた	製造業			
			オフィスが変わらないと人を集められない。(使い勝手、居心地の良さ)人材確保には有効。	医薬品業			
			フリーアドレス席では人が育たない	医薬品業			
		外部連携	空間が人に与える影響が外部スタッフも積極的となり、提案件数が増加している。	サービス業			
			地区の企業間連絡会の設置	製造業			
			パブリックビューイング用スクリーンを設置	製造業			
	●人材 戦略・ビジョン	情報共有	1対1で面談する場を設ける				
				自分の仕事が無くなると抵抗			
				オープンマインド	スタッフエリアには3種類のデスクを装備し、目的によって使い分けさせているが、このスタイルが打合せやミーティング、執務を活発に	情報通信業	
					吹抜け・ガラス張りエレベーターなどからオフィス各階を見ることができるので「見る・見られる」関係が生まれ、気づきや交流がおこる	建設業	
					顔を合わせてのコミュニケーションが多い	情報通信業	
					「ちよいミーティング」(テーブル、チェア、ベンチ+LAN+電源)のスペースをワークスペースの窓側に数多く配置	情報通信業	

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ①』

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』

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

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
				マグネットスペースの活用 ドーナツ型ローチェア、ファミレス風ボックス席、ライブラリー(社員が気に入ったフィギュアを飾っている)	情報通信業
				研修ツールは社員がDB化(Gポータル)して共有 独自サイトで社員間のコミュニケーション(悩み、質問を解決)	情報通信業
			業務の分類と棚卸がある		
		OUR Company運動	言えるか運動	このオフィスの説明は社員の誰もが行えるぐらいコンセプトが浸透している。	サービス業
			意識改革か風土改革か	躰けに近いが、会議室の椅子の納めに一定のルールがある	サービス業
				オフィス投資の結果として、社内文化が生まれた	サービス業
				『泊まって、集う』コミュニケーション、イノベーションの活性化を狙っている。(宿泊研修センター新設計画)	製造業
				やりたいことできる雰囲気への慣れとともにモチベーションが向上し成果を上げる	製造業
				考えるのは個人、アイデアは自己申告という風土が根付いてきている。	製造業
				社員が思いの外明るくなった 新しいオフィス⇒白が基調の内装、照明、天井高さ、植栽	情報通信業
				管理職に心の余裕が生まれた ⇒以前は狭い会議室でミーティングが尋問の様になっていた⇒オープンコミュニケーションで管理職自身も追い込まれなくなった⇒風通しが良くなった	情報通信業
			競合情報の共有	商談中資料の壁面展示	サービス業
			仲間づくり コミュニティづくり	ボランティアベースでのオフィス使い方マニュアルづくり	情報通信業
				朝、中央のコミュニケーションスペースにパン、トースター(AM11:00まで)や飲物を用意	サービス業
				マグネットスペースの活用 ドーナツ型ローチェア、ファミレス風ボックス席、ライブラリー(社員が気に入ったフィギュアを飾っている)	情報通信業
		ダイバーシティへの取組み	ノーマライゼーション	女性の働き手が増えている。	医薬品業
			QOL (quality of life)	勤務時間は8時～16時半でコアタイムを設定したフレックスを採用。アフターファイブの有効活用を促し、ライフワークバランス作りにも寄与している。	製菓業
			障害者雇用	障がいのある方も積極的に雇用している、また活躍している。	製菓業
			シニア雇用		
	●能力とスキルの向上	成長マインドの醸成	MBOによるマネジメント	『幸せになれるオフィス』を体感し、社員がクライアントの前で堂々としており信頼感を高めている。	サービス業
				自分達で考えてFAを実践しているという意識が生まれる。	建設業
			定期的な面談・言える化	オフィス各階の見渡しがきく環境が『見る、見られる』関係が生まれ、気付き・交流高まる。	建設業
			車座ミーティング	見学者の継続受入れで社外の方に見られることから、意識改革が高まっている。	建設業
			情報共有	1つの空間で仕切りのないオープンなオフィス・打合せ空間がもたらす開放感により、会話の内容を『何となく耳にする』ことができる	サービス業
				FM担当や設計担当は運用手法マニュアルを常にアップデートし、伝承している。	建設業
				研究開発成果を公表している	製造業
				顔を合わせたコミュニケーションが多い	情報通信業
				ICT活用による海外とのコミュニケーションにより語学力がUPしている	医薬品業
		人財力の蓄積・ナレッジマネジメント	伝承すべき技はなにか	マネジメントの育成プラグは強化している	情報通信業
				設計職でフリーアドレスの導入にチャレンジしノウハウ集積と他支店への展開を進める。	建設業
				オフィスや人の集う空間環境の刷新は社外からの興味・反響も多く、採用でも優秀な人材応募数が増加。	情報通信業
			余剰人員の最適配置		
			情報発信力を増強する	年度スローガン等を自前のフォト技術を活かして、パナーとして、あちこちに掲げている。インテリア要素も高い。	サービス業
				新オフィスは社内文化の情報発信基地を目的としている。	サービス業
				研究開発成果を公表している	製造業
				研修ツールは社員がDB化(Gポータル)して共有 独自サイトで社員間のコミュニケーション(悩み、質問を解決)	情報通信業
				ワークスタイルの変化が確実に社員の意識に変化を与えている。(情報交換の仕方、会議のあり方、ペーパーレス化等)	情報通信業
			業務の棚卸をする	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
			業務フローを確立する		
		eラーニング	会議室設備の充実	・60ミニッツルームやタイプの異なる会議室、設備を設けたことで、コミュニケーションスキル・プレゼンの手法がレベルアップしている。	情報通信業
	●評価制度の精度UP	目標管理制度による成果確認	個人情報を守る	ICカード認証による入室規制	サービス業
			360度評価		
			メンタルサポート等で隔離したスペース		
			定期的な面談		
		コストセンターへのプロフィット化	スタッフ業務精査		

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ①』

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』

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

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		
			スタッフの業務コスト算定				
			売上貢献策				
			部門毎の売上利益目標の策定				
		モチベーションの向上		心地良い空間でないと社員は働けない	サービス業		
				・成果物データとして、セミナー件数、イベント件数、トレーニング件数、モチベーション評価点等の数値を計り、以前との対比では全て量、質共に向上。 ・ニューオフィス賞受賞もスタッフのモチベーション向上につながった。 イベント・セミナーを社内でタイムリーに開催できる空間設置。	情報通信業		
				『人が幸せになるオフィス空間づくり』をコンセプトに進め、事実モチベーションは非常に高まる。	サービス業		
				(オフィスをつくることで)モチベーションの向上。意識改革ができればいい。			
				ワークスタイルの変化が確実に社員の意識に変化を与えている。(情報交換の仕方、会議のあり方、ペーパーレス化等)	情報通信業		
				女性の意識・意見・感性を重要視している。(内装やポップのカラーコーディネート等)	情報通信業		
				自由な議論の末の結果に対しては達成感、満足度が高まり、モチベーションの高揚に繋がる。	製造業		
				生産性はモチベーションでしか改善されないと感じる。	製造業		
				やりたいことできる雰囲気への慣れとともにモチベーションが向上し成果を上げる	製造業		
■ICT強化	●インフラストラクチャー	インターネット環境	電波状況チェック				
			キitting業者の選択				
			安全・安心対応力				
				BCP対応	遠隔地間はTV会議システム設置	製造業	
					データを外部のサーバー管理会社に委託し、セキュリティを高める	製造業	
				高速・高帯域ルータの選択	元々無線LANを全てのフロアに導入 年々高速、大容量回線に変えている	サービス業	
			セキュリティ環境	物理環境の見直し	本ビルではICカード、セキュリティゲートを装備し、ゾーンセキュリティを教育・浸透させている。	製造業	
					このオフィスは営業中心であり、機微な情報は少ないので、セキュリティに関しては、一般的なレベル。 セキュリティはビルエントランスとフロアエントランス(22階)でカード方式を採用。以前から特に高度化はしていないが必要十分な装備としている。	情報通信業	
					PCは持ち出し用を別に使用させている	製造業	
					会員情報閲覧は限られた社員しか出来ず、事前申請必要 コールセンター、サーバールームは部門の人しか入室不可	情報通信業	
				7Fは高セキュリティ(静脈認証、監視カメラ6台)にてガード	情報通信業		
			VPN環境の設定				
			MDMの導入				
			サービスベンダーの選択	IT関連部署が事業所開設の最初の段階から参加し影響力を発揮している	医薬品業		
			キittingサービス会社の選択				
			セキュリティソフトの選択	『ハッキング対策』は常に最新版としている。	製造業		
	●ハードウェア装備の先端化	標準業務系	標準装備を決める	アナログ作業のデジタル化	サービス業		
				IPホン、ラップトップPC、スマホ、無線LAN導入	情報通信業		
					いち早く全社員にアイフォンを持たせ、グループ内で最もICT化が進んでいる。	サービス業	
					モバイルワークの為に端末を持たせ、帰社移動時間を削減	製造業	
					都内中心部にサテライトオフィスを設置し、ここでは本社レベルの情報活用ができるようにしている	製造業	
					無線LANの導入とプロジェクターの常設	製造業	
					離席していても外出していても大概の仕事は出来るが、自席ではほぼ完璧にインフラ整備している。	医薬品業	
					個人席にはノートパソコン接続用の大型画面とキーボードををを設置	医薬品業	
					クラウド系のハードウェア選択	当社システムはICTで新しいことをテストできる というグループ内評価を得ている。	サービス業
					出力機は必要か否かの見極め	オンデマンドプリンター導入で出力制限をしたり機器数も減らした。	情報通信業
			入力機器などの確認				
		コミュニケーション情報共有系	スマホ検討チェック	・IPホン、ラップトップPC、スマホ、無線LANを導入。コミュニケーションツールとして効果大。 ・フリーアドレス化を実施	情報通信業		
				いち早く全社員にアイフォンを持たせ、同社グループ内で最もICT化が進んでいる。	サービス業		
				社員へ貸与	医薬品業		
			タブレット検討チェック	役員会はタブレットでペーパーレス会議を実施	製造業		

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ②』

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』

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

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
■その他			『その他のコメント』	要求元の各部門長(役員)がPJリーダーになって、総務部及び外部デザイン会社と連携して其々のオフィスの企画と構築を進める手法	サービス業
				「人材育成」は大きな経営テーマ	サービス業
				「営業力強化」をファシリティと結び付けたい	サービス業
				ファシリティをPDCAで上手く回している事例を知りたい	サービス業
				社員の声をくみ上げるしくみがない(オフィス改善の感想や意見も十分にきけていない)	サービス業
				デザイン会社は一番古いT3ビル構築(十数年前)からの付き合い⇒経営者の意図、好みは理解している	サービス業
				「オープンイノベーション」も大きなテーマで総務部の検討課題⇒スペースがない	サービス業
				オフィスづくりにおいて「色」「素材」にこだわりがある	サービス業
				今後の課題としては新たな刺激が必要になると感じている	サービス業
				今のオフィスは200人~300人のルール。今後は1000人のルールを考える必要がある	サービス業
			●平均年齢32歳 ●男性:女性=55:45 ●現在は総務がファシリティを運営	情報通信業	
			オフィスにICTインフラが整備され、モバイルでは処理しきれない内容を補完する便利な環境で、外出した営業が待ち時間があると一旦オフィスに戻ってくる。⇒高いICT活用度合と帰属意識のアップ。	医薬品業	
			ネット情報以外の情報を提供するのが本来の営業、という意識から社内コミュニケーションへの積極性が高まる。	医薬品業	
			『思わぬ効果』 スタッフエリアには3種類のデスクを装備、目的によって使い分けさせている。 これがミーティングや執務を活発にさせており、オープン空間が功を奏し他部門や外部の方の飛び入り参加で『マグネット効果』が発揮されている。	情報通信業	
			当初の目標でもあった	サービス業	
			①人が幸せになれるオフィス、空間 ⇒モチベーションの向上	サービス業	
			②クライアントが来るオフィス ⇒ブランディングの浸透、営業経費減	サービス業	
			③人材の確保・維持できるオフィス ⇒教育訓練費、人件費軽減	サービス業	
			④新しいビジネスが生まれるオフィス ⇒企画・立案・商談件数、質の向上	サービス業	
			これらが予想以上に効果を高めていると感じる。	サービス業	
			コミュニケーションに対するさらなるニーズの増加	建設業	
			ハイコミュニケーション環境をつくったことにより、これまで以上にコミュニケーションに対する意識が高まり、新しいニーズが増えた。	建設業	
			見学者も多く、社員のオフィス環境に対する関心や意識が高まり、FMIに対する興味や重要性にも気づいてもらった	建設業	
			社員、関係企業を対象としたワンストップサービス窓口を新設。(備品、保険、旅行等)	製造業	
			全社の中ではまだ古いビルも多く、耐震性、環境対応等に遅れもある。これらを順次改善したい。	製造業	
			高層ビルへの移転で、全社集約はしたが、フロアが分散化してコミュニケーションが悪い部分もある	製造業	
			・思った以上にメディアの取上げが多く、目的の1つであったコーポレートイメージアップに大きく寄与している。	製菓業	
			・新卒採用エントリー数の増加、資質の高い学生応募の増加。	製菓業	
			社員のマインドが変わった。 顧客への自信をもった対応は好評価を生み、実績へと繋がっている。社員のマインドが高まることは、経営を磐石にして行く。⇒社員のマインドそのものが利益になった。	製造業	
			社員の自信を持った対応や新製品・システムから顧客の当社を見る目が変わってきている。	製造業	
			エコでありながらブランディングを強化した環境だからこそ、良い商品が生み出せると社外から評価されている	製造業	
			信頼が新たな信頼を呼んでいる 顧客の悩み、課題を解決する『駆け込み寺』となって来ている ※オープンに話合え、キャッチボールし易い環境づくりは、社員や会社にとって重要な投資	製造業	
			社員が思いの外明るくなった 新しいオフィス⇒白が基調の内装、照明、天井高さ、植栽	情報通信業	
			管理職に心の余裕が生まれた ⇒以前は狭い会議室でミーティングが尋問の様になっていた⇒オープンコミュニケーションで管理職自身も追い込まれなくなった⇒風通しが良くなった	情報通信業	
			ユーザーの来場が増えた 試食、試飲が出来るスペースを社内に設けて、頻りに招待できる⇒飲食店、メーカーからの企画も増えた	情報通信業	
			『新たな経営課題』 当初はフリーアドレスであったが、徐々に固定化してきている。原因は1) 近い本社では席がとれない。 2) 私物・資料を手元に置けない等の不満がある模様 今後不満を解消しつつ元の状態へ復帰させたい。	情報通信業	
			ビルが吹抜けになっており、会話や携帯電話の話し声などの音の問題が継続的に発生している。	建設業	
			リフレッシュコーナーは当初より利用率が減っている	建設業	
			・フラットな環境から以前よりはクリエイティブワークが活性化されていると思うが、経営層の考え・期待しているレベルには未だ至っていないと感じている。	製菓業	
			・現在約230名が業務内容に応じて、3つのグループでフリーアドレスを実施しているが、より創造的な働き方をとする為には、グループの垣根も取り払った、完全なフリーアドレスも視野に入れている。	製菓業	
			建築BIMの活用(システムそのものよりも考え方やアイデア) 製品の設計から仕様変更迄、各部署の情報共有の観点から、導入する時期に来ている。	製造業	
			ICTのさらなる活用(要望) 建築、家具、ICT、セキュリティ、人がもっと融合して、さらに効率的に働けるしくみづくり	製造業	
			オフィス家具・社屋・人・取引業者が融合したものでなければ企業は戦えない。	製造業	
			コミュニケーションは増えたが、さらに社員がリラックスして働き、自然にON、OFFのメリハリがつく環境づくり⇒植栽、色、採光、水、音、匂いの演出	情報通信業	
			電話をSHIPに変わったので、PCが稼働していないと電話が繋がらない⇒代表電話が混雑する	情報通信業	
			オフィス構築と業績の相関関係が見えてこない。	医薬品業	
			知的生産(思考業務)と業務処理の2段階オフィスの有り方の検討。	医薬品業	

■インタビュー回答コメントの分別表『設問グループ②』

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』

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

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
			『事前に社員の意見調査』	移転前の事前調査で『こんなオフィスはいやだ』というアンケートをとった。結果要点は	サービス業
				①毎日同じ人にしか会えない	サービス業
				②養鶏場のような一律の並びの執務風景	サービス業
				③仲間に声を掛けにくいオフィス	サービス業
			『世の経営層への助言』	『オフィスへの支出は経費(コスト)だ』という考えを持つ経営層に一言助言するとしたら・・・の質問に	サービス業
				『まず私たちのオフィスを見て頂く』との回答。	サービス業
				見て、感じて頂くことで『投資の既成概念に変化を与えられる』と自負している。	サービス業
			『部門横断的コミュニケーション』	当初のコンセプト、運用方法、ルール遵守の低下防止のため定期的教育を要す。	建設業
				オフィスの生産性は数値では計り難い、しかしそこで働く社員の顔を見れば分る。	建設業
				空間環境が変わる ⇒ 社員の意識が変わる ⇒ 正に人材育成に繋がる	建設業
				⇒様々な生産性向上に繋がる。と言い切れる。	建設業
				見える⇔見られる、聞こえる⇔聞かれる、参加しやすい⇔参加されやすい の環境づくり重要。	建設業
				今回、新インタビュー手法を基軸に要求、要望、意見、をまとめ運用してきたが、当初からトップの	建設業
				参加があることで内容、スピードが大きく変わる。	