

JFMA JOURNAL

ジャフマ ジャーナル ③

2012 SUMMER No.167

●特集

公共FM

持続可能な行政経営を支える
ファシリティマネジメント

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
Japan Facility Management Association

卓上のリンゴとFM・JFMAの樹へのいざない

JFMAは、2012年1月より「公益社団法人」としてスタートしました。これも、会員の皆様のご支援・ご指導の賜物です。御礼申し上げます。

JFMAは、広くファシリティマネジメント（FM）を普及定着させ公益を図る任を担いますが、FMは一般には、まだまだ十分に理解されているとはいえません。

そこで、本協会の坂本春生会長は、多くの方々のご意見をお聞きしながら、着任以来1年かけて、FMを経営者の方や初心者の方に短時間で理解していただくための絵を作成いたしました。

我国のFM普及の樹

この樹は、我国にFMが導入されて20数年経過した状況と、今後のあり方を表しています。今までFMを先導してきたのは一部の先生方やFMをビジネスとする供給者（サプライヤー）が多く、先見性のある一部の需給者（ユーザー企業）を除いて、多くのユーザー企業の反応は今ひとつという感じでした。

FMをさらに発展させ、普及の樹の葉を茂らせるためには、自社のFMを実践するいわゆるユーザー企業の「インハウスFM」の葉を茂らせることが大切です。これは、日本を安全で豊かな国にするためにも、企業力を向上させるためにも、必須のことだと考えています。

ファシリティマネジメント（FM）導入のおすすめ

この絵には、リンゴが置かれたテーブルの絵が大きく描かれています。絵では、経営を支える4つの経営資源、「資金」、「人材」、「情報」、「ファシリティ」をテーブルの4つの脚に例えました。一般に我国では、「ファシリティ」を除く3つの資源については経営的に真剣に取り組んでいます。しかし、ファシリティについては、真剣に取り組んでいるとはいえません。テーブルの脚が折れていたり、折れかけていて、せっかく実った果実、経営成果（青果？）がこぼれ落ちてはいないでしょうか。ファシリティは経営者が見落としている最後の有効な経営資源なのです。この絵には、ファシリティは「コスト」でなく「経営」として捉えていただきたい、という思いがこもっています。

JFMA事業の樹

ここでは、JFMA事業の全体像をご理解いただくため、日本でFMを普及・推進する母体としてJFMAが取り組んでいる事業、またこれから取り組もうとしている事業を一本の樹に例えました。FMをさらに強力に推進するため、今後3年間の行動計画としてJFMAが作成した「ステージアッププラン」をJFMA事業の樹に新しく茂る「若葉」で表現しています。

これら3つの絵は絶えず変化・発展しています。皆様からご意見・ご指摘をいただければ幸いです。

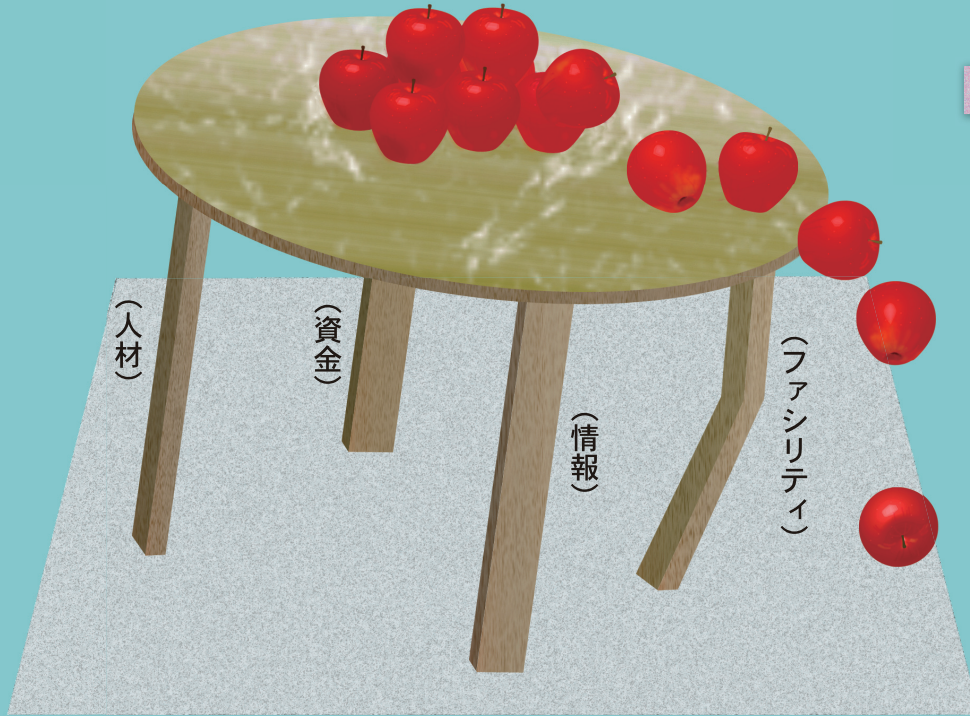
会員の皆様と一緒に、これらの「絵」の完成度を上げるとともに、FMをより強力に推進していけることを祈念して、「絵」の紹介をさせていただきました。

JFMA常務理事、事務局長 成田一郎

ファシリティマネジメント (FM)

我国経営のFM 導入の遅れ

テーブル（経営）を支える脚（経営資源）の1本（ファシリティ）がひ弱くて折れかけ、
テーブルが傾きリンゴ（経営果実）は安定せず、こぼれ落ちていませんか。

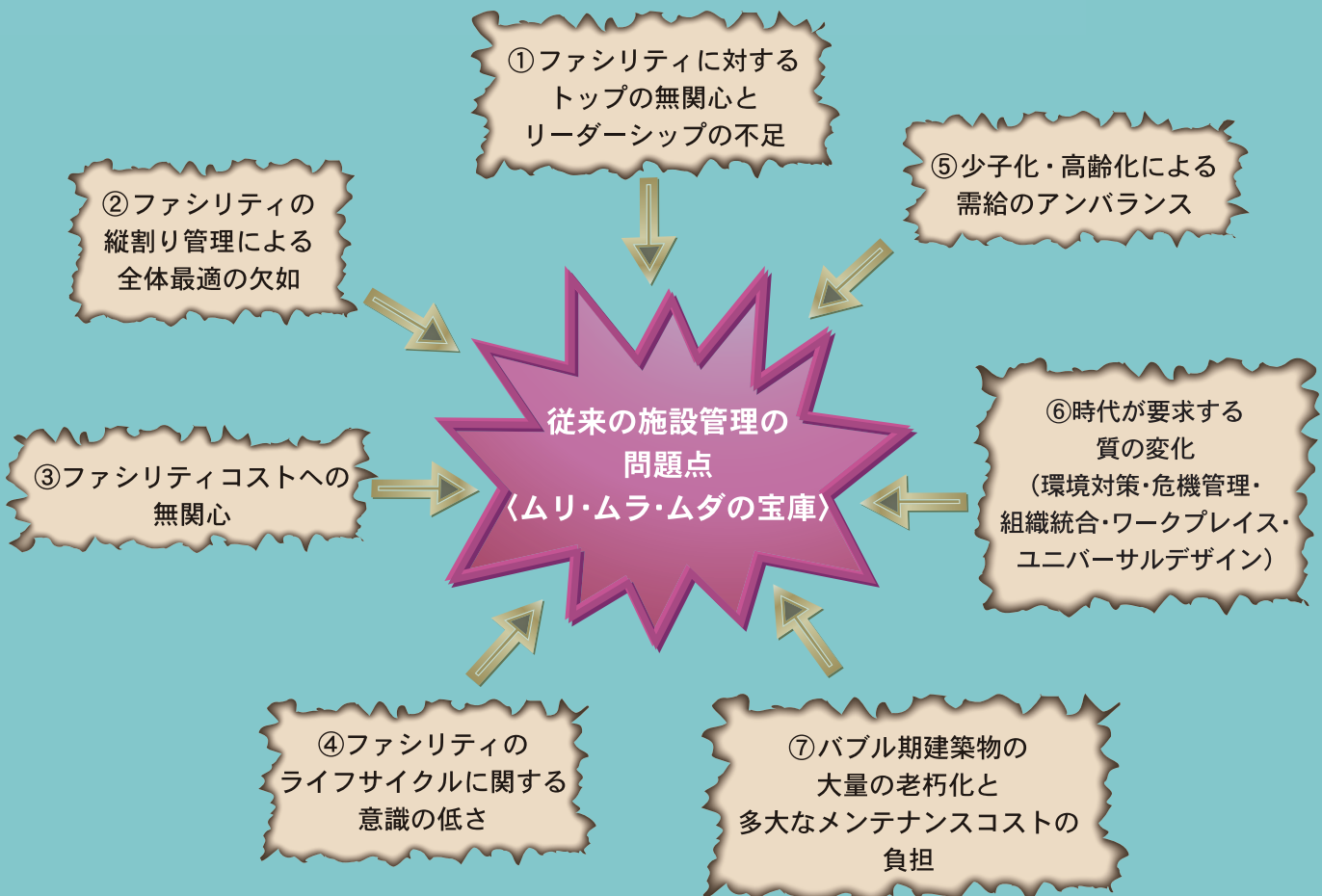


ファシリティとは何か

- 土地・建物
- ワークプレイス・環境
- 設備・家具/備品
- ICT・サイン
- ユーティリティ
(電気、ガス、など)

経営を支える 4つの 経営資源

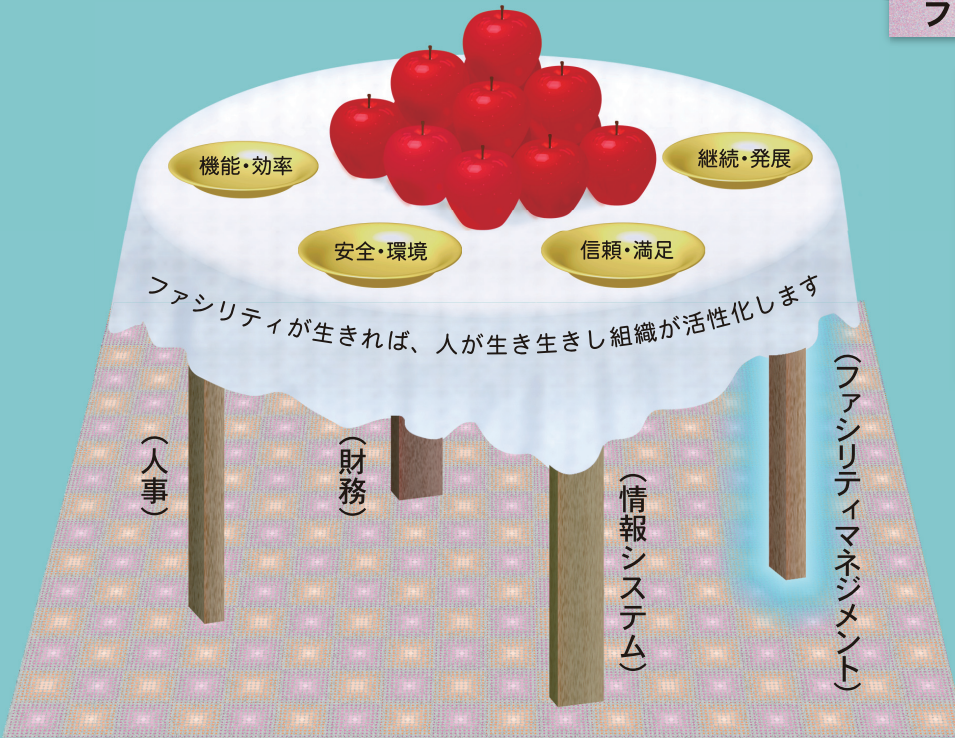
- 人材
- 資金
- 情報
- ファシリティ



導入のおすすめ-卓上のリンゴ-

戦略的 FM の導入は、経営革新に残されている最強の切り札 !!

病んでいる脚を FM 導入でしっかり包んで健全化し、テーブルを安定させ（経営基盤の強化）リンゴを次々と盛り続ける経営が出来ます。



ファシリティマネジメントとは

企業、団体等が保有又は使用する全施設資産及びそれらの利用環境を経営戦略的視点から総合的かつ統括的に企画、管理、活用する経営活動

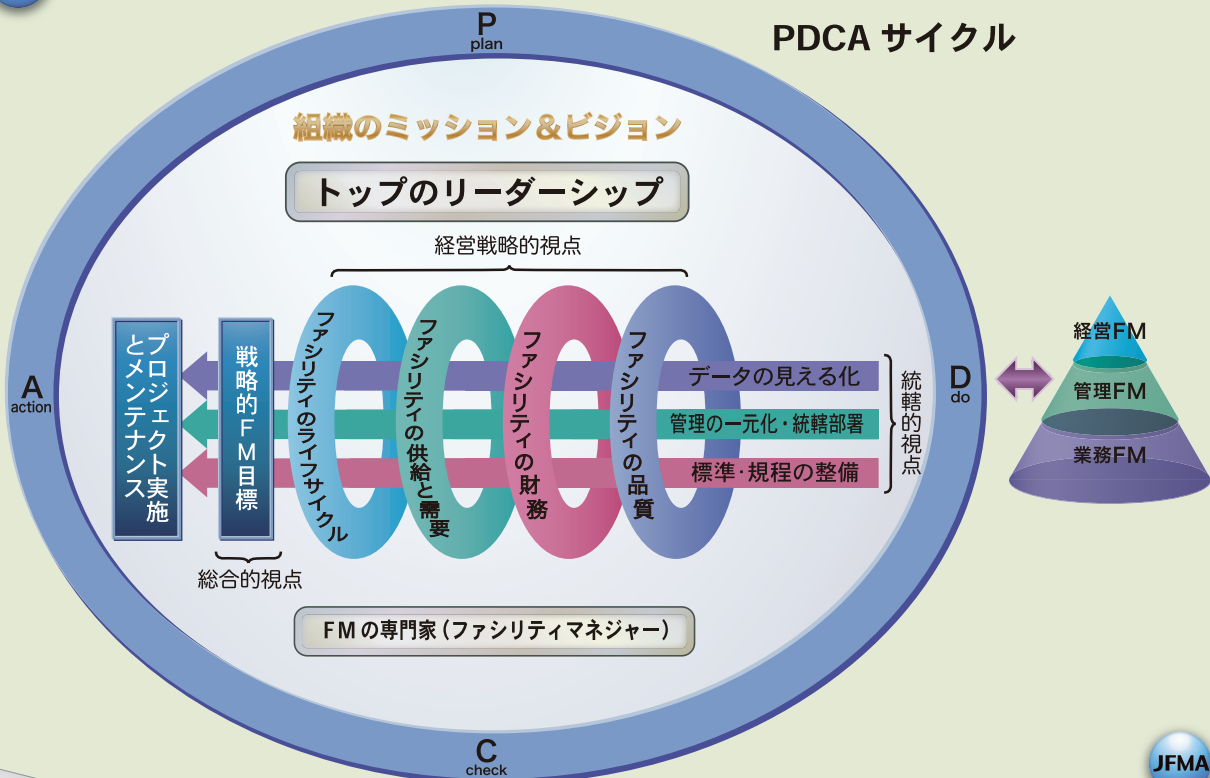
↓
全体最適

経営を支える
4つの
経営基盤

- 人事
- 財務
- 情報システム
- ファシリティマネジメント

<FM の考え方としくみ>

JFMA



JFMA

JFMA (公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会) 事業の樹

=2011年に
スタートした
「JFMA ステージ
アッププラン」
により企画実施
される「若葉」です



公益事業

共益事業

事務局

定款・規則・規定・細則

理事会

ファシリティマネジャー

会員

個人

法人

公共

財務

事業収入

会費

ICT

システム

地方パートナー

CONTENTS

- 巻頭企画 **戦略的な FMこそが、財政健全化の切り札**
08 **坂本 春生** 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会(JFMA) 会長

特集

- 10 **公共 FM** | 持続可能な行政経営を支える
ファシリティマネジメント
- 12 総論 1 **日本型 FMの歩みとこれから**
中津 元次 有限会社 中津エフ.エム.コンサルティング代表
- 16 総論 2 **公共ファシリティマネジメント推進のキーポイント**
松成 和夫 プロコードコンサルティング代表
- 19 JFMA賞 **公共ファシリティマネジメントの実践について**
日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)を受賞した
地方自治体首長からのメッセージ
三村 申吾 青森県知事 邑上 守正 東京都武蔵野市長
蕨 和雄 千葉県佐倉市長 鈴木 康友 静岡県浜松市長
- 24 PRE **地方自治体の公共資産マネジメントの
実態と推進プロセス**
李 祥準(イ サンジュン) 前橋工科大学 地域連携推進センター 研究員
- 28 **シティ・マネジメント時代の到来**
根本 祐二 東洋大学大学院経済学研究科 公民連携専攻 専攻主任/教授
- 30 **3.11以降のPREを総覧して**
萩原 芳孝 元 JFMA公共施設 FM研究部会 部会長
- 32 座談会 **自治体の連携でファシリティマネジメントを広げよう**
- 38 事例 **公的病院のFMについて**
清谷 哲朗 社会福祉法人恩賜財団済生会特別参与 関西労災病院特任副院長
- 40 **あきたスマートシティ・プロジェクト**
磯部 博史 西村 康孝 日本アイ・ピー・エム株式会社
- 42 **佐倉市のBCP 3.11にどう対応したか**
増澤 文夫 佐倉市資産管理経営室(FM室) 室長
- 44 最新情報 **ファシリティマネジメントの国際標準化へ始動**
平塚 智章 経済産業省産業技術環境局基準認証ユニット基準認証政策課 課長補佐

連載

- 46 **海外情報 -3 アジア不動産マーケットの概観**
藤本隆博 シービーアールイー株式会社 コンサルティング部エグゼクティブマネジャー/部長
- 48 **FM研究・教育 -2**
谷口 元 名古屋大学 大学院教授/施設計画推進室長/総長補佐(施設整備担当)
- 50 **ファシリティマネジャーの仕事 -1**
川村 裕 エクソンモービル・ジャパン合同会社 シニアリージョナルファシリティーズアドバイザー
- 52 **FMビジネス -1**
山田 幸夫 株式会社 久米設計 代表取締役社長
- 54 **FM基礎講座 -2**
成田 一郎 JFMA常務理事・事務局長
- 56 **セミナーレポート / JFMAからのお知らせ**
- 64 **法人正会員一覧**



戦略的なFMこそが、 財政健全化の切り札

ファシリティマネジメントは 管理ではなく経営

ファシリティマネジメント(FM)の目標は経営への貢献です。FMは、よく施設管理と訳されていますが、管理と経営は全く違います。現状維持をする管理に対し、経営は革新的な発想や手法で、困難を解決したり、新しい価値を生み出すことです。

JFMAでは、FMを「企業・団体等が保有又は使用する全施設資産及びそれらの利用環境を経営戦略的視点から総合的かつ統括的に企画、管理、活用する経営活動」と定義しています。FMは管理ではなく経営活動の一部なのです。

経営の持続性にもFMは重要な役割を果たします。東日本大震災のような大災害が起きた時に活動を支える拠点がなくなってしまうと組織体そのものが維持できなくなってしまいます。災害時の拠点になる代替施設などゆとりをもった計画も必要です。地方公共団体はほかに代わるものはありません。住民の暮らしを守るためにも、組織として継続していくことが最も重要なことです。また地

方公共団体の主な財源は税金です。大切な税金を有効に使うためにも経済効率性を考えなければなりません。

人や社会へ貢献することもFMの目標です。地方公共団体の場合はすべての住民が顧客です。したがって公平、公正を常に考えて全体の利益を考えなければなりません。企業は経済活動をしながら社会貢献を考えますが、地方公共団体は存在そのものが社会への貢献だといえます。

誰でも、いつでも、どこでも、 成果が出せる普遍的なFMシステム

個人や組織の才覚で戦略的なFMを実行することは可能です。これを私は「my FM」と呼んでいます。しかし個別に達成したFMは、必ずしも、どの企業や自治体に当てはまるとは限りません。そこでJFMAでは、ある一定の方法を導入すると、必ずある程度まではFMが向上する「普遍的FMシステム(our FM)」を普及させていきたいと考えています。これは戦略的なFMを実現するための必須要素をあらかじめ組み

合わせたもので、外から習得し、自らの組織にそのまま導入可能な普遍的・標準的なFMシステムです。このFMを導入すれば、誰でも、いつでも、どこでも、ある程度の成果を出せるのです。普遍的なFMは、論理的、客観的な評価や手法に基づいて、トップが意思決定をし、実行するということです。

トップの無関心やリーダーシップ不足も課題です。トップの関心や理解を得るためには、データの見え易化が必要です。ファシリティがどのような状態なのかをトップが理解することは、むずかしいのです。私が愛知万博の事務総長を務めていた時も、平面図を見ただけでは建築の詳細がよくわかりませんでした。3次元のバーチャルリアリティをつくることで、計画の内容がよくわかり、的確に指示を出すことができました。また、資料を1枚にまとめて、概要がひと目で理解できるように工夫することも効果的です。

ファシリティの一元管理で 全体最適を図る

設計段階で、メンテナンスコストの9割が決まるといわれています。新築時にファシリティコストを意識しないと、せっかく便利な施設をつくっても、のちのち財政を圧迫してしまうことになりかねません。地方公共団体の場合は単年度予算なので、施設のライフサイクルに合わせた予算を組むことがむずかしいことも課題です。これからの時代は、建築家や利用者の意見だけで施設づくりをするのではなく、メンテナンスコストを考慮した計画が必要です。

さらに公共投資が盛んだった頃に建設された公共施設が築30～50年を経過し、維持保全のコストが大きな課題になっています。平成11年にはじまった平成の大合併で、地方公共団体は、必要以上の庁舎や施設を所有することになってしまいました。ファシリティの転用、賃貸、売却などで財務の健全化を図ることが必要です。フ

アシリティは手つかずの宝の山です。ファシリティコストの無駄をカットすることによって、利益につながるのです。

自治体であれば公共施設は本来、知事や市長が管轄するものですが、学校、病院、住宅と縦割りで、使用者が管理者のようになっています。さらに、かかわっている中央省庁がそれぞれ違い、どうしても縦割り管理になり、全体最適が欠如してしまいます。FMの手法で客観的な評価をすることで、全体最適を図ることができます。

統括組織としてトップと直結したFMの担当部局を設置することで、組織に横ぐしを通すことができます。さらに標準化することで、プライオリティを評価することができるようになります。客観的な標準があれば、関係者を説得することも可能になります。公共団体の健全な運営には、トップを支えるプロフェッショナルのファシリティマネジャーこそが必要です。

JFMAでは、FMを広く普及させるために、ファシリティマネジャーの認定試験、教育研修、JFMA賞の表彰、調査研究、そして広報事業など、さまざまな事業を実施しています。みなさまにご参加いただき、より多くの方々とFMを標準語にして語り合いたいと思っています。

(公共FMセミナー講演をもとに構成)

*巻頭カラーページの「ファシリティマネジメント(FM)導入のおすすめ-卓上のリンゴ-」では、FMをわかりやすく解説しています。

FMの目標

— 経営への貢献 —

- ・ファシリティの安全・安心
- ・無駄なファシリティは持たない
- ・持つべきファシリティの効率的活用
- ・ファシリティは長期間にわたり最大限活用
- ・経営の継続性維持

— 人への貢献 —

- ・顧客(住民)満足度の向上
- ・職員満足度の向上

— 社会への貢献 —

- ・地域社会の安全・安心
- ・地球環境の保全

地方公共団体におけるFMの目標

特集 公共FM

Special Issue 持続可能な行政経営を支える ファシリティマネジメント

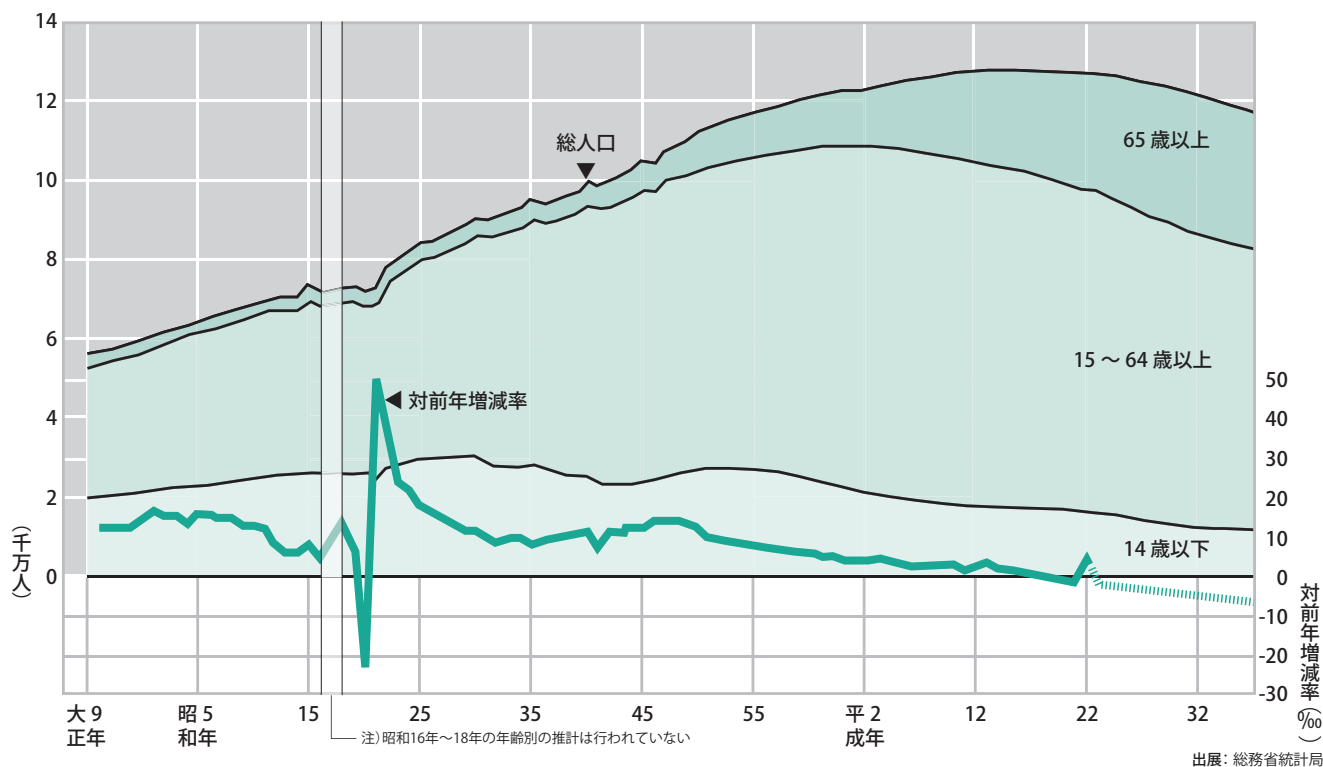
企業のオフィスを中心に発展を遂げてきた日本のファシリティマネジメント（FM）だが、最近では、地方公共団体での取り組みが注目されている。

急激な少子高齢化、環境問題やエネルギー問題の解決といった社会のパラダイムシフトの中で、健全な行政経営を持続的に行うために地方公共団体では、さまざまな改革が行われている。少子高齢化や産業構造の変化により税収が減少し、また行政サービスの内容やそれに必要な施設のあり方も変化している。さらに高度経済成長期やバブル期に建設された公共施設の老朽化・更新需要、耐震改修の必要性

といった課題も大きい。

先進的な自治体では、行財政改革の一環として、所有する施設や土地などの不動産を有効活用する公的不動産（PRE）戦略や、官民パートナーシップ（PPP）が実践されている。さらにFMの考え方や手法を導入して、効率的、効果的にファシリティの全体最適化を図る試みがはじまっている。

公共施設の定義や解釈は、法律によって異なるが、JFMAでは、国や地方公共団体、第三セクターなどが自ら所有または賃借（使用）する施設（土地、建物、構造物、設備、物品など）とその環境（内部環境だけでは



■総人口の推計に見る少子高齢化による需給のアンバランス

公共経営における 経営資源の最適化をめざすために

く、近隣、地域社会、都市・地方、国、地球環境までを含めた外部環境、および情報環境)を扱う。

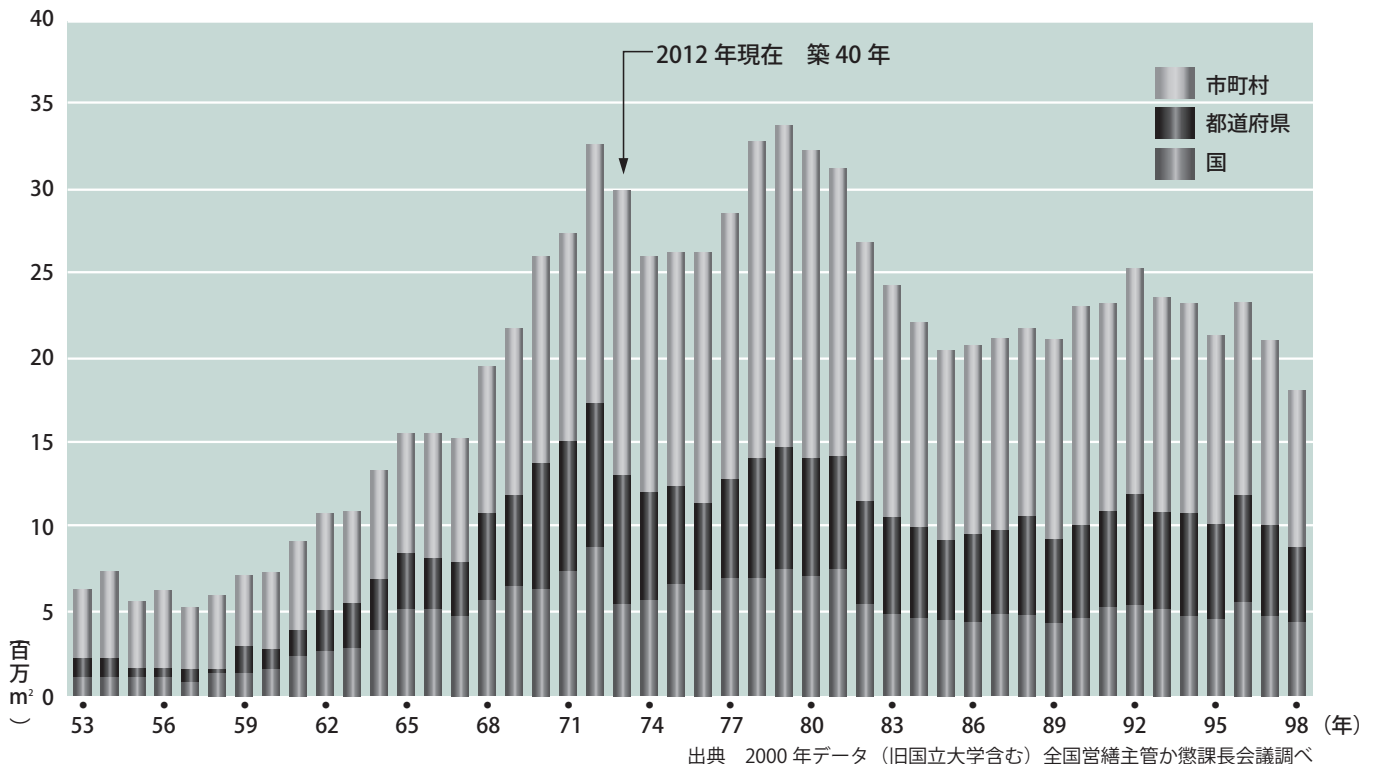
JFMAでは2000年に公共施設を取り巻く課題の調査・分析、事例研究を行うために調査研究委員会の部会のひとつとして公共施設FM研究部会を設立した。

さらに2006年には、国土交通省社会資本整備審議会建築分科会の建議「国家機関の建築物に対し効果的・効率的なファシリティマネジメントを行うことによる良質なストックとしての整備・活用」を受けて、PRE/CRE特別小委員会を設置し、公共の施設資産を対象とする調査を行い公共FM普及のための戦略などの提

言してきた。以来、地方公共団体におけるFM導入や実践への支援、公共施設戦略に関する最新情報の発信を行っている。

特集では、公共施設FM研究部会の協力により、公的不動産(PRE)戦略、エネルギー問題や事業継続など、さまざまな視点から、公共FMの専門家、実務者のみなさんにご寄稿いただいた。これからFMを導入する地方公共団体に役立つ内容になるよう心がけた。

この特集が公共FMの進展に寄与できることを願っている。



■膨大な量にのぼる日本の公共施設ストック

総論
①

日本型FMの歩みと これから



中津 元次

有限会社 中津エフ.エム. コンサルティング代表
認定ファシリティマネジャー

JFMA四半世紀の歩み

FMが日本に紹介されたのは1983年。沖塩 荘一郎先生^{*1)}が、アメリカのFMを紹介されたことがきっかけだった。1987年にJFMAが任意団体として誕生し、同年にNOPA^{*2)}(New Office Promotion Association)が生まれた。JFMAの第1世代ともいえるこの時期は、FMとはどのようなのかと手探りをしていた。日本でFMを推進するには実務者が必要。そこで『ファシリティマネジメントガイドブック』を作成した。

第2世代は実務者を養成する時代。1996年にはJFMAが社団法人化され、資格制度が発足した。公共FMでは2000年に、当時の三重県知事だった北川正恭氏^{*3)}が最初にFMに着目した。

そして今から2年前、坂本会長がJFMAに着任し、今年、公益法人となった。まさにJFMA第3世代の1年目である。(図1)

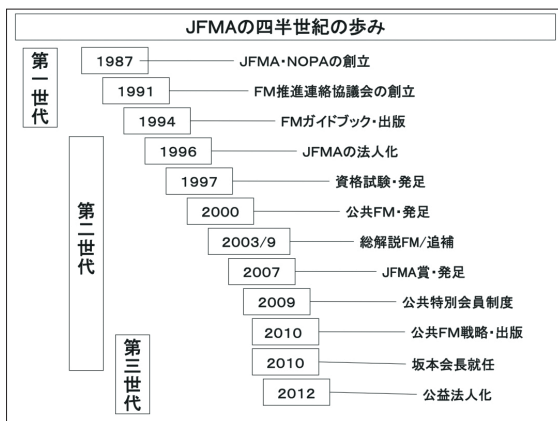


図1 JFMAの四半世紀の歩み

キーワードは「経営活動」と「総合的」

「企業、団体などが組織活動のためにファシリティを総合的に企画・管理する経営活動」。これがFMの定義だ。

ひとつのキーワードは経営活動。ファシリティを有効活用し、いらぬものは持たないという原則に返り、ファシリティの無駄(MUDA)、無理(MURI)、むら(MURA)という3Mを省くということ。また、資産として生かし切るということだ。

もうひとつは、総合的という言葉だ。持っている施設全体を把握して、四半世紀あるいは半世紀、長期にわたるライフサイクルを通して最適を目指す。すなわち縦割り組織に横ぐしを通して総合的に見るということだ。

ヨコ社会のよさを取り入れる

総合的というのは日本人が不得意とするところだ。企業を例にとると、利益をあげる事業部に対して、人

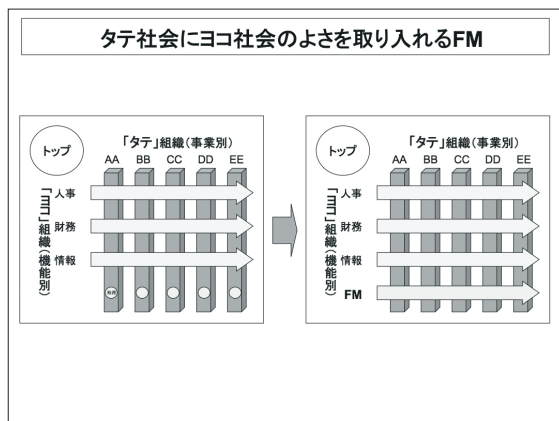


図2 タテ社会にヨコ社会のよさを取り入れるFM

事、財務、情報そしてFMが横ぐし機能として存在する。人事、財務、情報はどこの企業・団体でも組織として存在するが、ファシリティは、それぞれの事業部の中で扱われている。

これまで、特にバブル崩壊まで、経済成長から生れた豊かな資金を元に、それぞれの事業部が施設を増設して企業の成長を支えてきた。しかし状況は一変した。人口が減少していく中で、FMはトップの参謀役として施設の最適化を行いリーダーシップを支えるという、ヨコを意識したマトリックス体制の一部として機能する必要がある。

ところが、1967年に中根千枝氏^{*4)}が指摘したように、日本人は横機能を働かせるのが不得意である。日本の組織は会社だけでなく行政、自治体、大学あるいは政党、すべてタテ社会である。ヨコ社会の典型はインドで、上は王侯貴族から最下階層に至るまで徹底している。アメリカ、ヨーロッパ、中国は、縦横がミックスしたマトリックス社会である。FMの導入には、タテ社会にヨコ社会のよさを取り入れるという新しい組織的なチャレンジが問われる。(図2)

日本社会の上り、下り

明治維新以来の日本社会をタテ社会の視点で見よう。日本のタテ社会のよさは、明白な目的があるときに発揮される。トップから1人ひとりの

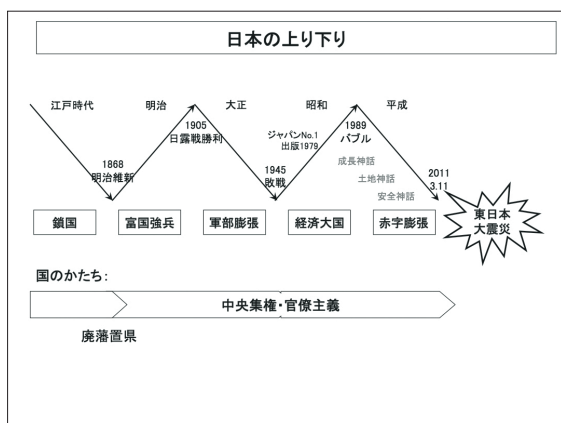


図3 日本の上り下り

成員まで、意思統一と伝達が迅速である。背景には教育が行き渡っていることがある。明治時代から第2次大戦の後バブルまで、日本の経済は上り坂にあった。このときの日本は外国と交流し、学ぶことに対して非常に積極的だった。

ところがこのタテ社会は、弱さも持っている。目的を達成すると安堵し、おごるようになる。次の目的がまともらずに失敗を繰り返す。想定外のリスクを重視しなくなる。外国に対して積極的な姿勢がなくなり、内向きになってくる。いまの日本は内向きになっているが、日露戦争から第二次大戦までと、バブル崩壊後の失われた20年間も内向きだった。明治維新で廃藩置県を行い、中央集権・官僚主義を取り入れたことで、いまの繁栄の基礎ができた。そのシステムが機能しなくなっていることが、日本のタテ社会の弱さの裏面であろう。(図3)

施設資産を腐らせない

日本の人口は、2050年には四分の一が減少し、1億人を下回る。特に14歳以下の子供は1千6百万人から8百万人に半減する。

現在、国や自治体が持っている公共建物資産(国立大学を含む)は約7億㎡あり、その再調達価格は200兆円に相当する。これは戦後65年間、営々と作り上げた大切な国民の資産であり、1人当たり5.5㎡。

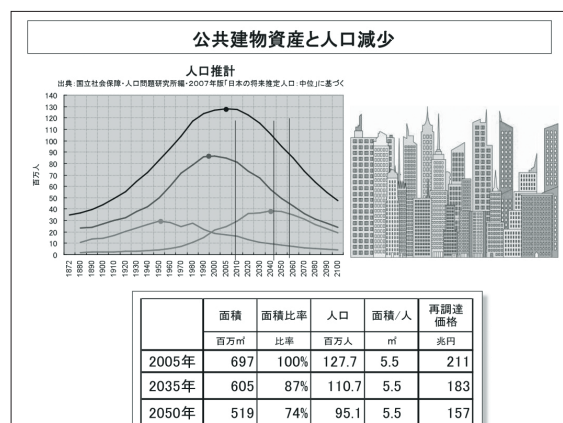


図4 公共建物資産と人口減少

4人家族だと22㎡に相当する。現在の1人当り面積を基準にすると、2050年には50兆円分ぐらいは余ることになる。残る150兆円分の建物も保全をきちんとしないと老朽化のため使えなくなる。FMを導入することは、200兆円の施設資産を腐らせないで、さらに価値あるものに活用することである。(図4)

成長する世界経済

21世紀前半、世界はアジアを中心に成長を続け、この半世紀の間に世界経済は3.7倍に伸びる。なかでも成長のエンジンとなる中国、インド、インドネシアの成長は6.7倍に達する。欧米・日本など先進国が世界のGDPの四分の三を占めるが、2050年にはアジアのGDPが世界の半分以上を占めるようになり、現在の先進国と対等の経済規模になる。世界の人口は現在の70億人から90億人(2050年)に増加する。

一方、成熟した日本経済の成長は鈍く、人口減少とあいまって、1.5倍程度と見られている。バブル期に世界経済の2割を占めた日本経済の占有率は、現在の8%から2050年には4%に下がる。(図5)

世界からの期待

韓国・台湾・シンガポールそして中国などアジアの成長は、日本をモデルとし、軸としてきた。今後のアジアの成長には、日本の関わり方が大きく影響する。

自信喪失気味の日本だが東日本大震災の後、数多くの慰めや励ましの声が届けられた。例えば「日本人の行動に深い感銘を受けた。大災害を経て、日本は目的意識を持つ国になったと思う」(ヘンリー・キッシンジャー元米国・国務長官)。「大震災直後の困難を助け合いうまく乗り越えた。しっかりとした社会構造がある」(エズラ・ヴォーゲル、ハーバート大学教授)。期待の言葉として「強い日本経済は、アメリカや他の国の利益になる」(キッシンジャー氏)。「世界は日本の卓越した技術革新、模範的な特性(勤勉さと責任、規律など)から大きな恩恵を受けるであろう。つよい絆によって、ブータンは日本の友人であり続けます」(ブータン・ワンチュク国王)。

日本再生の針路として「地方の指導者は底力があり、若い人が活躍できる安定した政治構造に変えるべきだ」、「経営者はもっと海外と技術に目を向けて、リスクに挑戦すべきだ」、「日本人は海外について勉強しなくなった。外国から学ぶべきだ」などの耳の痛いアドバイス(ヴォーゲル氏)もあった。

世界に拓く日本の針路

21世紀の日本のとるべき戦略は、アジアの成長を取り入れることである。日本は人口減少のマイナスを補えるだけでなく、日本の積極的な参画によってアジアの成長がより確かなものになっており、ウイ

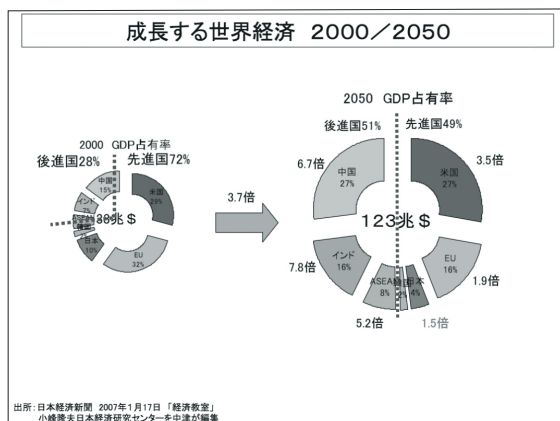


図5 成長する世界経済 2000/2050

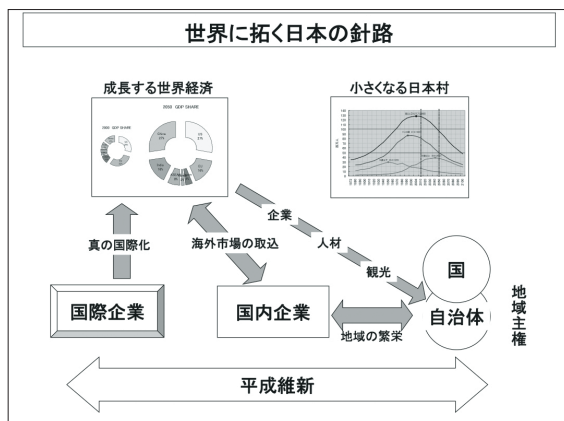


図6 世界に拓く日本の針路

ン・ウインの関係が強まってくる。

国内企業も、海外進出あるいは海外顧客を取込むことによって、新しい展開が開ける。真のグローバル化とは、マネジメントのグローバル化、すなわち人事、財務、情報システムそしてFMなどの横ぐし組織を世界規模で総合的に機能させることである。

国や地方自治体などの行政についても地域主権を本格化する必要がある。特に地方自治体は競争時代に入る。マネジメントのグローバル化の考え方を取り入れて、行政がモデルチェンジする地域だけが繁栄する。国を当てにせず自らを改革し、地域企業と一緒に世界から企業誘致や観光客を呼び込むことによって雇用を生み、若い世代を引きつける。活性化したまちが生まれる。(図6)

FMはグローバル

そのためには、内向き発想からグローバル化へ思い切った転換が必要である。明治の先人の成し遂げたことを思えば、平成維新のハードルはそれほど高くない。

日本のFMは、『ファシリティマネジメント ガイドブック』が出版された当初(1994年)から、グローバル化とマネジメントを前提として構築されている。マネジメントについては、組織の成果に責任をもつ全員がマネジメントの一員であるという、マネジメントの父たるピーター・F・ドラッカーの考え方をバックボーンとしている。

FMはタテ組織に横ぐしをいれて、組織をしなやかでたくましくする。ファシリティを軸として、経営層から実務者までを一体化する。すべてのファシリティを「見える化」することで連結決算報告と実態が一致する。FMは平成維新に欠かすことができない。(図7)

平成維新のFM

FMは専門性が高い経營業務である。規則や手順書が整備されていても、2年ごとに人事異動があるとスキルは根付かない。財務や情報システムと同様に長期の専門性を保つことが大切である。長期FM戦略は、特に公共FMでは、四半世紀あるいは半世紀を視野に入れる必要がある。戦略計画から成果を具現するには数世代かかる。20年後の成果を担保できるのは30代である。次世代、次々世代の育成によって継続性が維持できる。

ファシリティマネジャーは、組織内では、孤立無援・孤軍奮闘である。しかし、JFMAなどのFMネットワークには仲間がいる。ネットワークは国内だけでなく、世界に広がっている。仲間同士で情報を交換し、ベンチマークする。智恵を出し合って、支えあうことができる。頑張っている仲間から勇気をもらうことができる。困っている仲間を励まし支えることができる。1人ひとりがFMを通して平成維新の炎を高く掲げてほしい。

(JFMAフォーラム2012の基調講演をもとに構成)

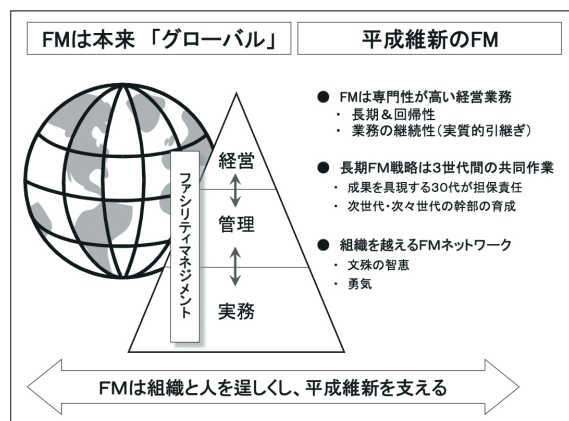
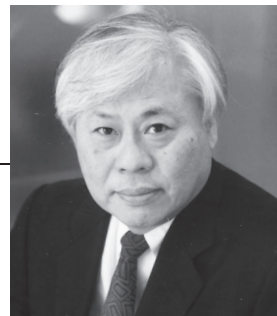


図7 FMは本来「グローバル」 平成維新のFM

*1) 東京理科大学名誉教授、JFMA顧問、認定ファシリティマネジャー
 *2) 当時ニューオフィス推進協議会、現在一般社団法人ニューオフィス推進協会
 *3) 現早稲田大学大学院公共経営研究科教授、早稲田大学マニフェスト研究所(プロジェクト研究所) 所長、富士通株式会社社外取締役
 *4) 社会人類学者。元東大教授。著書に「タテ社会の人間関係」など。

総論
②

公共ファシリティマネジメント 推進のキーポイント



松成 和夫

プロコード・コンサルティング代表
認定ファシリティマネジャー

公共ファシリティマネジメント(FM)は、地方自治体や政府機関で、いよいよ本格的な普及の時期を迎えている。公共経営をめぐる重要な経営課題として広く認識され、取り組まれるようになってきたといえる。そこで、本稿では、改めてこれから公共FMに取り組もうという地方自治体に向けて、その要点をまとめてみた。

東日本大震災後の厳しい経営環境のなかで FMの必要性は高まっている

地方自治体の経営環境は、厳しい状況が続いている。さらに、東日本大震災の大被害からの復興、原発と電力供給問題という課題が加わった。

そうした経営環境のなかで、日本全国で共通する課題は、既存施設を含めた公共施設の再配置を、将来に禍根^{かこん}を残さぬように、変化を見込んで立案する「公共施設の再配置戦略」だと考えている。

もとより、公共施設再配置戦略は容易に立案できるものではない。しかし、財務・品質・供給の3つの視点から公共施設の現状を定量的に把握・評価し、将来の課題を抽出し、継続的に改善しながら実行するFMの経営管理手法を活用する以外に、公共施設の再配置戦略を策定する途はない。そういう意味で、公共FMに取り組む必要性は、東日本大震災以前よりも増しているといえる。

全体最適を図る「仕組み」づくり

個々の公共施設のあり方を考えるだけでは不十分で、全体最適を図らなければ、公共施設再配置戦略は片手落ちになるという認識は、多くの首長、議員、職員がもっていると思う。

公共FMへの取り組みでは、まず、この全体最適が図れる「仕組み」を築いて行くことが必要である。取り組みを効果あるものとするためには「手段」を確かなものとしなければならない。この「手段」が、公共FMの仕組みづくりである。

FMに目覚め、 事を始めるには同志が要る

地方自治体には、「公共FMに取り組まなければ」という認識をもつ職員は多い。いわば、「FMに目覚めている職員」である。公共FMに取り組むには、こうした職員が起点になり、中核になって行く必要がある。それには、同じ志を共有する職員が「3人寄れば文殊の知恵」ではないが、3人程度はほしい。起点となる職員が公共FMの手法を学習して、以下のような活動ができるとよい。

- 1) 自治体の全庁的なデータを集めて、評価し、課題を検討する体制づくりを行う(起点は、専任組織が無理な場合、委員会、プロジェクトチームなどでよい)。全庁的にデータを収集するだけでも「縦割りの壁」に阻まれることがあり、職員の自

発的活動だけに期待するのは無理がある。首長の理解・承認を得ることが早道である。トップダウンでFM専任組織ができれば、さらによい。

- 2) ゴールは何か、公共FMの目的を共有する必要がある。目的が共有できないと活動が迷走する場合があり、つねに方向性を確認する必要がある。
- 3) 現状データをもとに、課題を洗い出し、「課題の見える化」につとめる。
- 4) 現状の課題抽出と同時に、将来の変化を想定する。そして、将来の変化を見込んだ将来課題を明確化する。
- 5) 現状課題、将来課題を解決するための戦略構想を描く。その骨子が自治体ごとの「方針」となる。図1は、「公共FM戦略の全体構想」だが、その参考となろう。同時に、その方針を達成した場合の効果、とくに財務的效果を試算し、「見える化」する。
- 6) この「方針」を具体化し、実行する組織体制を新たに構築する。FMを業務管掌とする組織体制づくりである。このFM新組織が、方針を具体化し、実行する主管部門となる。

- 7) 「方針」と、主管部門となる新組織の役割について、全庁的な合意形成を図る。そのためには、公共FMのセミナーや研修などを全庁的規模で実施する。方針を実行するためには全庁的な理解と協力が不可欠である。
- 8) 周辺自治体との連携、より広域での公共FMの展開を忘れない。将来の変化に対応する課題を考えると、広域連携により解決できる課題も多い。

公共FM取り組みのポイント

以上で述べたプロセスと活動概要に加えて、以下のポイントを指摘しておきたい。

① 戦略的に現状を評価し、課題を考える

全庁的な現状データの収集と評価では、「評価の目的」を策定しておくことが重要である。先に掲げた図1は、評価の目的を定め、集めるべきデータの内容を特定するうえでも参考となろう。

1) 量の見直し：総量縮減

評価の目的の1つが「量の見直し」である。総量と不活用の面積、空き施設などを評価し、把握する。それには、利用度を評価する必要がある。

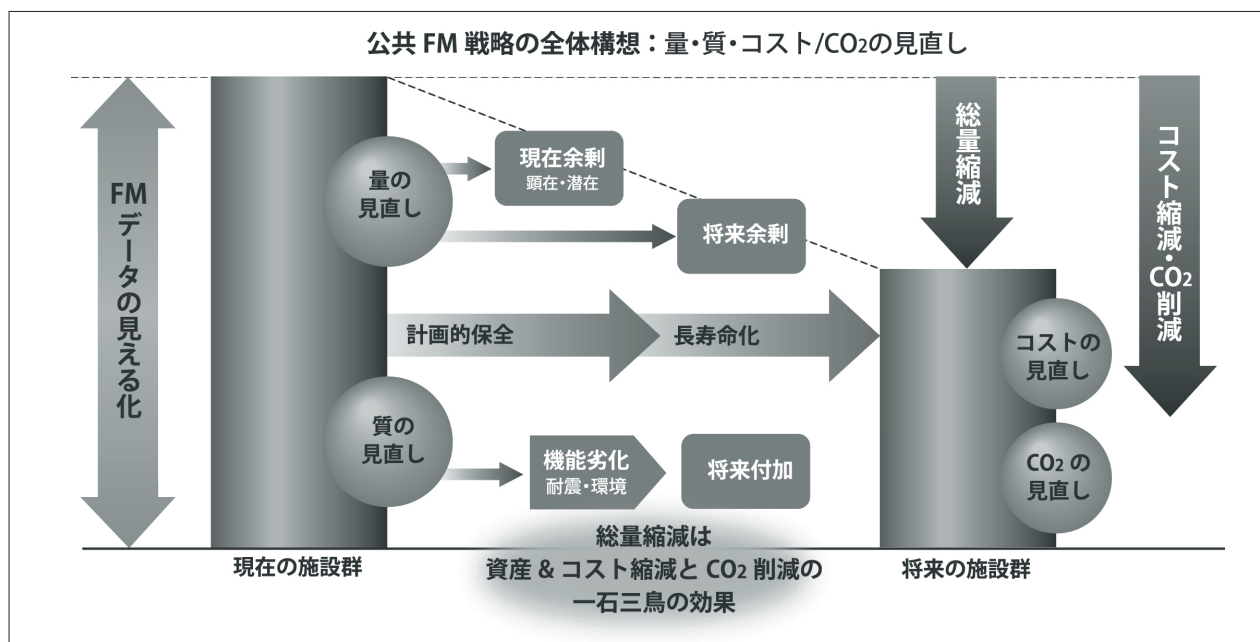


図1 公共FM戦略の全体校正：量・質・コスト/CO₂の見直し

また、現状利用度のほかに、将来の利用者ニーズの変化について、人口の変化、年齢構成別の変化、庁舎窓口機能の変化などを考慮しておく。

2) 質の見直し: 計画的な保全と改修で長寿命化

評価の目的の2つ目は「質の見直し」である。建物群のなかで、重要な施設が入居するものから順に、安全性の評価(耐震性、耐水害性、防火性、躯体安全性など)、劣化度の評価(修繕・改修の必要な箇所)、機能の劣化評価(設備の陳腐化、用途の陳腐化など)などを行う。これによって、長期にわたり使用を続ける建物を選別して、計画的保全を行えるよう整備し、長寿命化を図る。

3) 財務的評価

「量の見直し」、「質の見直し」では、財務的評価が重要である。施設総量を維持したままでは施設関係の行政コストはいくらになるか。老朽化→建替の図式を繰り返す場合の金額などを試算する。

② 「保有」と「使用」を切り分ける

公共FMでは、全庁的な視点から全体最適をめざして、「保有」は本来の責任者である首長に、所管部門は「使用」に徹するように改める。これによって、「保有」を担当するFM新組織では、首長の権限を代行して全庁的な「使用調整」を行い、有効活用を図る施策を講じることができる。

③ FMをミッションにもつ組織をつくる

公共FM推進の「方針」の策定と併行して、「実行」を担当する新組織を創設する。FM新組織のイメージは、以下のような業務管掌をもつ。

- 1) 公共施設を中心とする公有財産および使用不動産の全体最適を図る管理業務。
- 2) 保有する公共施設(建物)の保全業務、これには建物の長寿命化を含む長期にわたる計画的保全体制の整備が含まれる。
- 3) 上記に必要なFMデータベースの整備。新公会

計制度に対応する土地・建物の固定資産台帳整備を基軸に、データを整えるとよい。

④ FMは専門職が担当すべき業務

FM新組織では、目標管理の評価技術(財務評価・品質評価・供給評価)や計画的保全を行うライフサイクルマネジメント(LCM)など、FMの専門知識・技術を活用する必要がある。FM新組織では、これらの知識・技術を蓄積し、それらに習熟し活用できる人材が必要となる。したがって、一般とは異なる人事異動制度を適用して、6年~8年程度は担当できるように配慮したい。

⑤ トップを味方につける

所管部門の縦割りの壁を乗り越えるには、首長の理解と協力が必要になる。1) 全庁的なFMデータの収集、2) 全体最適をめざす方針策定、3) 部門横断的機能のFM新組織創設、4) FMの専門性を蓄積できる人事異動の配慮、5) FMの全庁的研修などの場面で、首長がリーダーシップを発揮して公共FMの推進を図ることが重要である。

また、首長と同様に、議会の賛同・支援も公共FMの推進に欠かせない要件である。

* * *

本稿の冒頭で述べたように、公共FMの起点となるのは、「FMに目覚めた」人材だと思う。

すでに公共FMに取り組んでいる地方自治体には、FMの有効性を確信し、熱意をもつ職員が必ずいる。FMの起点となる職員には、知見だけでなく、さまざまな「壁」を乗り越える情熱が必要なのかもしれない。ともあれ、公共FMにはネットワークがあり、「応援団」もいる。外部の知見・経験も活用しながら、情熱をもってFMを活用する行政改革を進めてほしいと願っている。

公共FMの包括的なガイドとしては、JFMA編集による『公共ファシリティマネジメント戦略---施設資産の量と質を見直す---』(発行ぎょうせい、2010年9月)が刊行されている。ぜひ参照願いたい。

公共ファシリティマネジメントの実践について

日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)を受賞した 地方自治体首長からのメッセージ

公共ファシリティマネジメント(FM)の利点は、先進的な実践事例から学び、自らの公共経営に生かす「ヨコ展開」が進みやすいことである。

以下に紹介するのは、4つの地方自治体の首長メッセージである。いずれも、日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)を受賞しており、公共経営におけるすぐれたFMの実践が認められたものである。4人の首長は、公共FM導入にリーダーシップを発揮して、前に進めた功績者でもある。ここでは、「ヨコ展開」の参考となるよう、メッセージの前置きとして、4つの地方自治体に取り組んでいる公共FMの特長を紹介したい。

プロコード・コンサルティング代表 松成 和夫

青森県：庁内ベンチャー制度から始め、全庁的な公共FM推進体制を築き、 活動を広げている(第2回最優秀FM賞(鶴澤賞)受賞)

P20

青森県の公共FMは、「庁内ベンチャー制度」を利用して、コスト削減など財務的成果をテコに庁内での認知を高め、数年後には「青森県県有施設利活用方針」と一元的にFMを主管する財産管理課の体制を築くまで、継続的に成長させた点に特長がある。現在も施設の保有総量縮減、有効活用、長寿命化などに取り組んでいる。

武蔵野市：「質の改善」で公共施設の計画的保全に大転換、 さらに「量の改善」に取り組む(第3回優秀FM賞受賞)

P21

武蔵野市の公共FMの特長は、公共経営でおそらく初の「事後保全から計画的保全への転換」を果たした点である。所管部門職員の保全業務軽減・コア業務集中も視野に入れている。現在は、「量の改善」に発展させ、実情を共有する「公共施設白書」作成後、「基本方針」策定を進めている。

佐倉市：トップダウンで公共FM推進体制を素早く整え、 目の前の課題解決から実行(第5回優秀FM賞受賞)

P22

佐倉市の公共FMの特長は、蕨市長自らの決断により、公共FMを推進し、全体最適を図る組織体制をいち早く整備したことである。そのスピードは目を見張る。FMの特性ともいえる現状データの見える化、財務の視点重視など、FMの考え方が庁内全体に広がっている点も注目に値する。

浜松市：データ整備、評価方法確立、総量縮減計画、組織体制整備など、 一連の継続的活動は公共FMの到達点を示す(第6回最優秀FM賞(鶴澤賞)受賞)

P23

浜松市の公共FMの特長は、財務・品質・供給の視点での現状データ整備、評価、課題解決の基本方針と全体計画・個別計画、組織整備など、一連の活動が「公共FMの1モデル」といえる点であろう。現在は、施設の長寿命化をめざして計画的保全を進めつつある。

青森県のファシリティマネジメント ～次世代への価値ある施設の継承のために～

第2回ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)
最優秀賞受賞(2008年)

青森県知事 **三村 申吾**



はじめに

東日本大震災から早くも1年4ヶ月が経ちました。この間、全国各地から温かいご支援・ご声援をいただき、おかげ様をもちまして、本県では、社会基盤施設等の復旧が着実に進展し、復興に向けた具体的な動きも広がっています。これまで青森県を応援していただいた全国の皆様に、この場をお借りして深く感謝申し上げます。

ファシリティマネジメントの導入

私は、職員のアイディア・チャレンジ意欲や県勢発展に向けた貢献意欲の向上を図るため、平成15年度に「提案者事業実施制度」(庁内ベンチャー制度)を創設しました。これまで創造的かつ革新的な20の事業が実施されており、県内外で高い評価を得ています。ファシリティマネジメントの導入は、その中のひとつで、平成16年度に事業化されたものです。

ファシリティマネジメントの取り組み

「行財政基盤の安定なくして県政なし」、「行財政基盤の安定こそが、地域の産業・雇用、住民の安全・安心を支えるための礎」という私の一貫した思いの下、徹底した行財政改革を進めるための取り組みのひとつがファシリティマネジメントの推進です。具体的には、平成19年3月に策定した「青森県県有施設利活用方針」に基づき、同年4月に専任

の組織として新設した財産管理課において、施設の保有総量の縮小、効率的な利用および長寿命化の推進に取り組んでいます。

平成20年2月にJFMA賞最優秀FM賞を受賞した後も、職員公舎の集約、廃止公舎等の売却業務の宅地建物取引業者への委託、市町村との連携強化など、施設の有効活用を図るための新たな取り組みを進めています。

おわりに

県民が輝いて生きられる、そして安んじて生きられる「生活創造社会」の実現に向けて、安定した行財政基盤を確立するためにも、今後もファシリティマネジメントを推進し、施設の更なる有効活用を図るとともに、次世代に価値ある施設を継承していきたいと考えています。

概要：都道府県レベルのFM導入・実施例である。2003年度に「庁内ベンチャー制度」を利用してFMの導入が始まり、その後3カ年のうちにFMを全庁的なものとするところまで発展を遂げている。外部の関心も高く、他の地方自治体の見学・視察も多く、青森県のブランディングにも寄与している。

主な担当部署：総務部財産管理課

FM導入の効果：

- (1) FM導入段階：平成16年度～平成18年度
 - ・施設維持管理経費の削減 約2億6千万円
(庁内ベンチャー制度による平成16年度～平成17年度の2カ年累計)
- (2) FM担当部署設置以降：平成19年度～平成23年度
 - ・庁舎の移転・集約等の実施 7件
 - ・廃止庁舎や職員公舎等の売却 105件/約10億1千万円
 - ・庁舎等の余裕スペースの貸付 1件

武蔵野市のFMと公共施設マネジメント

第3回ファシリティマネジメント大賞 (JFMA 賞)
優秀FM賞受賞 (2009年)



東京都武蔵野市長 邑上 守正

FMの展開

武蔵野市は、東京都区部に隣接した人口約13万6千人、面積10.73平方キロメートルの小さな自治体である。

本市は早くから都市基盤整備を進めてきたこともあり、保有建物約32万平方メートルのうち、築後30年を経過するものが半数を超える状況にある。FMの一環として総合的・計画的な施設整備に取り組み、耐震補強・劣化保全など主に「質の改善」を積極的に進めてきた。

その過程で、総合的・計画的な施設整備が容易となるよう組織間の連携を進めたこと、FCI指標を用いてFMの有効性を議会とも共有できたこと、予防保全を計画的に予算化し、効率的な施設整備を可能としたことなどが評価され、平成21年2月にJFMA賞優秀FM賞を受賞することができた。

FMからPREへ

少子高齢社会の深化や厳しい財政状況が予想され、拡大型行政から定常型行政への転換が求められる中、真に必要なサービスを持続可能なものとするためには、「量の改善」を含む戦略的な資産経営 (PRE) にまで踏み込む必要がある。

その第一歩として、施設サービスにかかわる「経営コスト」、「施設性能」、「需給バランス」の全体最適を図るため、これらの実態を把握すべく「武蔵野市公共施設白書」を平成23年9月に作成した。

また、平成24年度からの10年間の市政運営の羅針盤として「武蔵野市第五期長期計画」を策定する中で、基本課題のひとつとして「市民施設ネットワークの再構築」を掲げ、公共施設の有効活用・総量抑制・長寿命化などを基本的な方向性として示した。

公共施設の再配置は総論としては理解いただけるとしても、個別の検討に際しては少なからず利害が対立したり、痛みを伴う場合がある。

そこで本年度より、副市長を委員長とする庁内委員会を立ち上げ、検討の根底に流れる哲学とでもいべき「基本方針」をまず策定し、そして、ていねいな情報提供により市民・議会・行政が実態や課題を共有し、ともに将来のありようを検討していくこととしている。

持続可能なまちづくり実現に向け、総力を挙げて挑んでいく所存である。ご注目いただきたい。

概要： 地方自治体における既存施設の長寿命化と適切なライフサイクルマネジメントで、FMを活用している好例といえる。計画保全導入に当たって建物診断、長期修繕計画作成、施設管理システム開発、保全予算の評価指標FCIの導入等、FMの手法を活用している点も高く評価できる。

FMの体制も、「保全整備計画」を庁内に確立した。計画保全が予定通りに実施されている。(受賞概要より)

主な担当部署： 財務部施設課

FM導入の効果：

限りある財源を効率的・効果的に活用した施設整備

- ① 予防保全による安定的な施設サービスの提供
- ② 改良保全による安全、福祉、環境等に係る横断的な施設性能の向上

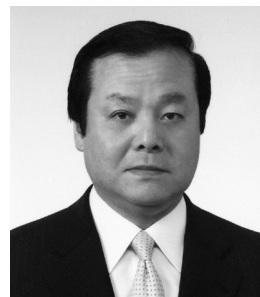
佐倉市のファシリティマネジメントについて

第5回ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞)
優秀FM賞受賞 (2011年)

佐倉市がFMを導入し始めて5年が経過し、この間さまざまな取り組みを試行錯誤しながら進めてきたが、その結果、平成23年に光栄にもJFMA賞優秀FM賞を頂戴した。このことは、「目の前にあるFMから始めよう」という佐倉モデルが評価されたものと認識している。

金融機関や企業経営に携わってきた私が、平成19年に市長に就任して最初に感じたことは、自治体組織は横の連携が取りにくく、組織全体に経営という感覚がないことであった。その第一は、それぞれの部署にとって正しい施策でも全体を見渡した時に必ずしも正しくはないといった「合成の誤謬^{ごびゅう}」が存在することであり、第二には綿密な計画を作るまでは実践に移さず、また前例のない施策策定には躊躇するといった後ろ向き体質があることであった。これらを解決するためには、全庁的な視点で行政運営をすることのできる体制と、スピード感を持って取り組む体質が必要と感じ、言わば私のシンクタンクとなる組織である資産管理経営室を設置してこのセクションにFMを推進させるという結論に至り、トップダウンで指示をした。

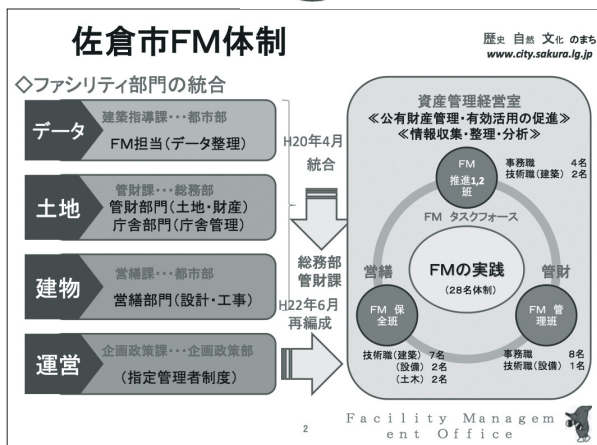
FMを導入することによってどこに問題があるのか、どれだけのコストがかかっているのかといった事柄がデータとして見え、非常に戦略が立てやすくなった。また、ファシリティだけではなくFMの手法を行政全体に広げることによって職員全体の意識改革が進み、私自身も政策を考える際に頭の中を整理することができた



千葉県佐倉市長 藤 和雄

ことはさらに重要なことである。

持続可能な自治体経営を進める上でコスト削減は当然なことであるが、官だけでなく市民協働のもと、さらに近隣自治体とも連携し、顧客である市民の満足度を上げ保有資産の有効活用を図ることにより、良質で適正規模の資産を次世代に引き継ぎ地域の活性化を図って行く、それらも重要であると考えている。



概要: 保全情報システムの導入、光熱水費の削減、庁用車削減など、具体的にできるところから取り組み、市長によるトップダウンでFMを実践している。また、強力なコンセプトと推進体制により財務を中心としたFM戦略を明確にして、縦割り組織に横串をさし、公共FMを実践している。

主な担当部署: 資産管理経営室

FMの導入効果: 5年間で約5億円のコスト削減の他、FMの手法を行政全体に広げ職員の意識改革につながった。

浜松市のファシリティマネジメントによる 資産経営の実践

第6回ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)
最優秀賞受賞(鶴澤賞)(2012年)



静岡県浜松市長 鈴木 康友

この度、栄えある2012年JFMA賞最優秀賞を受賞することができ、坂本会長をはじめ、関係者の皆様方にあらためて御礼申し上げます。

浜松市は平成17年7月、12市町村というこれまで例を見ない数の自治体の大合併を経て、平成19年4月に政令指定都市へ移行したが、結果的に膨大な公共施設を保有することとなった。これら公共施設にかかる運営管理経費、耐震・老朽化への対応などは、将来にわたり行財政運営に大きな影響を及ぼす。そこで平成20年度に専門部署として資産経営課を設置し、公共施設に関する庁内横断的な検討体制の確立やデータ一元化、施設評価や再配置、さらに平成23年度からは、計画的な施設の長寿命化などの保有資産改革に取り組んでいる。

一方遊休資産の活用については、多文化共生社会実現のための「外国人学習支援センター」、過疎地域における定住化促進のための「お試し住宅」、地域活動拠点施設の整備など、既存施設を新たな施策やニーズにあった施設に転用することで、市民サービスの向上や地域活性化につなげている。



外国人学習支援センター

こうした取り組みの推進力となったファシリティマネジメントは、土地・建物といった資産を、一元化データを基に、総合的かつ長期的な視点で分析を行い、圧縮や有効活用につなげるという、肥大化した施設や組織のスリム化のためには極めて効果的な手段であり、これまでの行政にはなかった概念といえる。そこで今後も積極的に活用していく方針だ。

少子化による人口減少や高齢化の急速な進展で、社会経済状況は大きく変化し、今後自治体財政が大きく好転することは望むべくもない。一方、高度成長期に整備したインフラや施設が一斉に更新時期を迎え、長寿命化対応などが国全体で大きな課題となっている。

前述したように本市では、徹底した行財政改革の一環として、全庁あげて保有資産改革に取り組んでいるが、取り組みを進めれば進めるほど、総論賛成・各論反対の声が大きくなる。しかし「未来に負担を先送りしない」という強い意志のもと、市民の皆さんへはデータを示し十分に説明を尽くしながら、不断の取り組みとして資産経営を推進していく所存である。

概要：データ整備、評価方法の確立、現状評価、総量縮減への計画、組織体制整備など、一連の継続的活動が高く評価された。平成大合併により不要となった町役場を外国人学校などに活用するなど、積極的に動いている。公会計制度と事務事業評価等の既存制度とを連携させ、全庁的にしくみを変える動きが、他の自治体にも影響を与えることが期待される。(受賞概要より)

主な担当部署：資産経営課

FM導入の効果：小規模施設を除く1496施設のうち、平成26年度までに383施設(25.6%)を削減。

Public Real Estate

地方自治体の 公共資産マネジメントの実態と 推進プロセス

李 祥準 (イ サンジュン)

前橋工科大学
地域連携推進センター 研究員
博士 (工学)



JFMA四半世紀の歩み

日本は、1950年代から目覚ましい高度経済を成し遂げ、1964年の東京オリンピックと1970年の大阪万国博覧会を経て第1次オイルショックを迎えるまでの約20年間、平均年9.1%の驚異的な経済成長率^{*1)}を維持し続けた。経済発展と共に急激な人口増加や都心への人口移動により国および地方公共団体を中心にインフラや施設整備が急務となり、日本は膨大な公共資産ストックを抱えることになった。そして、1970年代以後も技術開発による高品質、高付加価値産業に転じ、安定的な成長を維持していた。しかし、不動産バブルの崩壊後、雇用率の維持および景気浮揚のために、国と地方自治体は積極的な公共事業を展開することになる。(図1)

地方自治体の1970年代までの平均経常収支比率を見ると都道府県、市町村ともに70%を維持していたものの、1991年から急激に増加傾向になり、2000年

代後半にはすでに90%を超えてしまっていた。これは地方自治体の歳入の中で9割以上が経常的な支出として費やされてしまうことを意味し、財政的に余裕はほとんどないと言える。さらに、地方自治体の公債費比率の推移を見ると、経常収支比率の増加傾向と同様な傾向を示し、現在は一般財源の2割程度を占めている。これは地方財政の一般財源から約2割が借金の返済に充てられているということを示し、今後はさらにその割合が増加する傾向にあると言える。

これらの大きな原因のひとつには、バブル崩壊後、地方自治体は公共事業を発注するために公債を発行し続けてきたことが挙げられる。景気が回復した後に、経済成長率が上がれば負債も早期に返済が可能となり、公債費比率も経常収支比率も下げることができようという楽観的な考え方によって、このような事態が引き起こされたわけである。しかし、残念ながら、景気回復は実現せず、20年ほど低迷した状態が

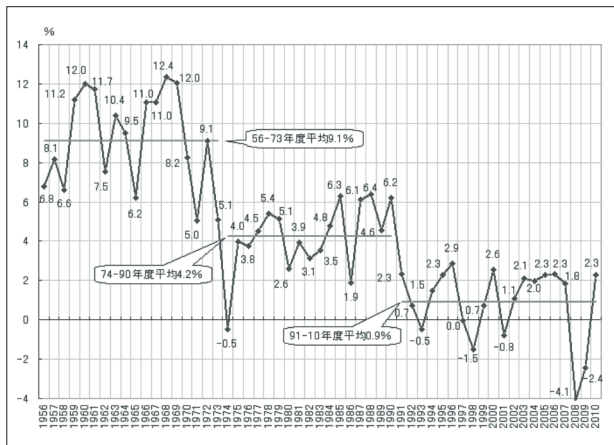


図1 日本の経済成長率推移

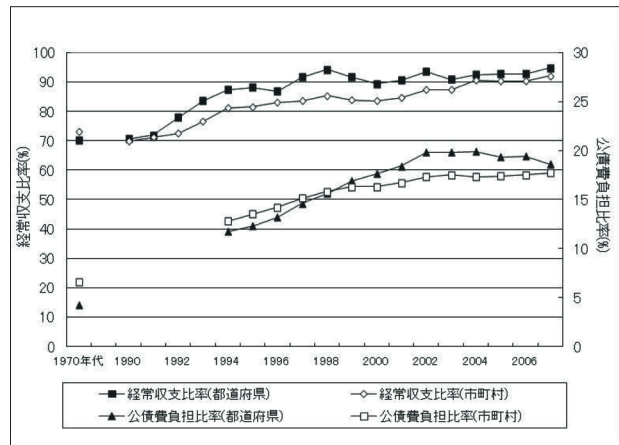


図2 地方自治体の経常収支比率及び公債費比率の推移

続いているため、借金の返済は難しい状況にあると言える。さらに、少子高齢化時代が訪れ、今後も生産年齢人口は減少傾向が継続すると予測されるため、地方財政の回復を期待することは難しい^{*2-3)}。(図2)

戦後以来、長年続いた経済成長期には問題化されなかった膨大な公共資産は、バブル崩壊後から20年以上続いている経済成長の低迷とともに、国や自治体の頭を慢性的に悩ませる厄介な存在となってくる。さらにその公共資産の老朽化により更新時期を迎えつつある今、ますます巨大化される更新費用は問題をさらに深刻にしているため、早急な対策が求められる。過去の事例から、たとえ自治体であっても破産することがあり得るという現実を認識している私たちは、対策としてまず、考え方の転換、冷静で客観的な現状把握、長期的な資産戦略の策定などを行い、やるべきことの優先順位選定による速やかな実践が必要である。

考え方の転換

施設所有者つまり国や自治体が、施設の築後問題に関して注目するようになってまだそれほど月日は流れていないが、その重要性については理解しているようだ。しかし、そのほとんどは事後対応、最小限のコストによる修繕・補修など場当りの対応だったため、常に必要費用が足りない、施設老朽化を解決しきれな

い状況が続いてきたのである。ここで、まず私たちは、「公共施設維持管理」から「公共資産マネジメント」へと考え方の大転換を行う必要がある。

早稲田大学 小松幸夫教授の言葉を引用すると、かつての維持管理のイメージは、「現状から悪くしないことが目標でその都度対応(受動的・情報は一過性)かつ費用支出は必要最小限に抑える」といったものである。一方で、マネジメントのイメージは、「あるべき姿を描き、目標を明確に設定する上に計画的行動(能動的・情報の蓄積と活用)かつ費用対効果を重視すること」である。施設を資産としてマネジメントすることでコストがかかる厄介な存在から新たな価値を創出する有益なものにしなければならない。つまり、これから私たちが目指すマネジメントとは経営的かつ全庁的な視点から財政健全化、資産の性能向上、コスト及び数量の適正化、公共サービスレベルの向上などのために行う全ての活動である。

維持管理としての取り組み

下図は、私が行った地方自治体の維持管理現状調査の一部である。図3は清掃委託の実施面積を基準として、単位面積当たりの清掃委託額を示す。契約単価は、500円台から4,500円台まで分布している。F自治体、T自治体が600円程度と安い

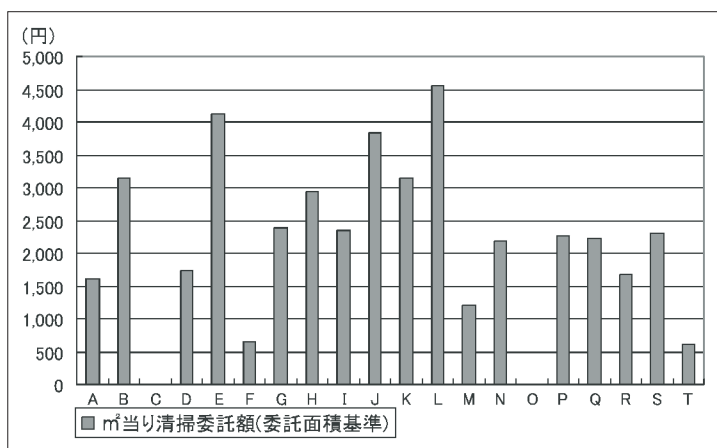


図3 3㎡当たり清掃委託額

*1) 経済成長率とは、GDPが前年比(または前四半期比)に対してどの程度成長したかを指す。
 経済成長率(%) = (当年のGDP - 前年のGDP) ÷ 前年のGDP × 100
 *2) 地方財政白書、総務省、平成15年度版～平成22年度版
 *3) 日本の将来推定人口、国立社会保障・人口問題研究所、2007

出典
 図1: 国民経済計算年報、内閣府 SNA (System of National Accounts: 国民経済計算) サイト http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/kakuhou/kekka/h22_kaku/h22_kaku_top.html
 図2: 総務省「地方財政白書」を参考に作成(平成15年度版～平成22年度版) http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/hakusyo/index.html

一方で、E自治体、L自治体では4,000円を超えている。自治体ごとに単価のバラツキが大きいだけでなく、同じ自治体の中でも施設ごとにそれぞれ計約単価には大きなバラツキがあった。このようなことが起きる原因としては、施設ことに委託契約を結ぶ際に、対象施設しか眼中にないこと、類似施設を参考しないかもしくは参考にする情報を持ってないことなどをあげられる。結局、単位契約ごとに場当たりのコスト縮減や効率化を図っても、全庁的な視点から見たら業務負荷とコストの増加になってしまう。

図4は、1973年竣工のRC造建物で漏水による外壁部分改修履歴がある。築年数35年にもかかわらず、屋上防水修繕工事が行われていない。屋上の状況は防水層の劣化が進んでいて、天井の雨漏りで蛍光灯を外している場所もある。2003年には地下にあった空調設備を屋上に移設更新する工事を行ったため、屋上防水改修工事の際、工事費がさらに高くなる原因となった。もし、この施設の長期修繕計画が立てられていれば、修繕工事費の増大は防ぐことができたと考えられる。

上記の2つの事例から言えるのは、自治体はそれぞれ自らの立場から取り組む意欲は見られるものの、少ないメンテナンスコストが適材適所に使われてな

いため、メンテナンスコスト不足と公共資産老朽化の深みから抜け出せないのである。その原因として、目前の内容しか眼中に入らなくなり業務の視野が狭くなってしまふこと、過去の履歴や今後の計画がないこと、または活用できる情報がないことにある。

マネジメントとしての取り組み

日本にファシリティマネジメントの考え方が導入されて以来、近年からは地方自治体の中でも施設を管理することから資産をマネジメントする考え方をベースに実践を行っている自治体が現われている。保有資産に関する情報収集および一元化を全庁的な視点から行い、それを活用することで図3、図4のような事態から脱け出すことができた自治体も見られる。現在は、JFMAや建築保全センターなどを拠点とし、勉強や情報交換のために定期的に集まる地方自治体が60以上にものぼる。しかし、その中で少しずつ前に進んでいる自治体とそうではない自治体に分かれる。この違いはどこにあるかをしっかり把握し、同じ失敗を繰り返さないようにすることは大変重要なことである。

資産マネジメントを推進するためには

地方自治体が今後施設マネジメントを推進するためには先進的な事例を見本にすることは非常に役立



図4 現地調査対象施設写真

つことであるが、まずは自らの現状をしっかりと把握した後、ある程度計画性を持って先を見通した上でチャレンジしていくことが必要である。私のこれまでの研究を通して明らかになったことは、地方自治体の公共資産マネジメントの最初のアプローチは現状分析を行うことに他ならないということである。

現状把握は、自治体の財政状況、保有資産の劣化状況、自治体組織の施設マネジメントへの取り組み状況を踏まえて総合的に行うことが重要である。全庁的な取り組みとするまでには、庁内のさまざまな部署を段階的に巻き込んでいく必要があり、そのためのきっかけ作りのためにも、現状把握を通して抱える問題点を抽出し、優先的な事項もしくは早急に成果を出せる部分を優先課題として選定する必要がある。公共資産マネジメントの究極的な目標は、施設単体に限定された躯体性能向上、長寿命化などではなく、経営的視点での公共サービスレベルの向上にある。したがって、全庁的な取り組みとなるまで施設マネジメントの領域を拡大させなければ効果を得られない可能性が高い。そこで優先課題を選定する際には、有識者もしくは専門家の意見を聴取することが望ましい。

現状把握から発見された問題点は、できるだけ早急に解決することが望ましい。この際に資産マネジメントを専任とする担当者を選定することが鍵となる。

なお、公共資産マネジメントのアプローチ段階で選定する「優先実行課題」は、自治体全体の経営的な視点から選び、しかも短時間で効果を達成できる課題を選ぶことが求められる。この際に経営層、つまり首長レベルのバックアップがあることが望ましい。ただ、現実にはそれが期待できない自治体が多いため、初期段階では専任担当者の力量に大きく左右される。専任担当者は、優先課題の抽出・遂行・成果達成を早期の目標とし、これを材料として資産マネジメント部門として今後やるべき基本方針の決定と専門組織の構築(総合部門の設立)ができるまで主導的な役割をしなければならない。そして、専門組織が構築されることが全庁的な取り組みのスタートになると言える。

専任の担当者が選定されない場合、その自治体の取り組みは一つの課題を解決することで完結してしまう可能性が極めて高く、図5の左側(初期段階に達成すべき短期成果)だけの達成となってしまふ。継続的にマネジメントを推進していくためには、担当者選定の段階から統合された専門マネジメント部門を設立することが必要であり、それによりマネジメントのサイクルが生まれ、それによる効果を少しずつであっても実感することができるだろう。

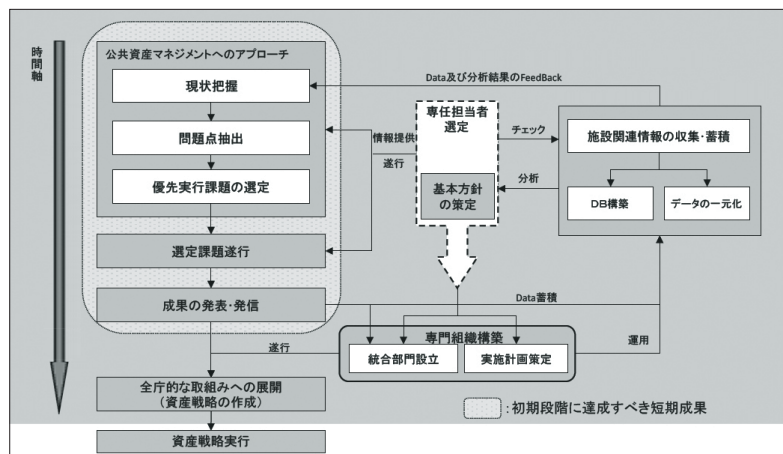


図5 公共資産マネジメント推進プロセス

Public Real Estate

シティ・マネジメント時代の 到来



根本 祐二

東洋大学大学院経済学研究科
公民連携専攻 専攻主任/教授

われわれの身の回りには、道路、橋、上水道、下水道、学校、公営住宅、図書館、公民館、文化ホールなど多くの公共施設やインフラがある。少しでも多い方が豊かだと誰もが信じてきた。公共施設やインフラの多くは60年代の東京五輪期、70年代の高度成長期に建設された。今60~70年代に作られた橋や学校は耐用年数を迎つつある。その後も続々と老朽化する。だが、更新するための予算はない。公共投資予算はピーク時の半分以下に減少している。今や、「増大する更新投資需要を減少する公共投資予算でまかなう」という厳しいジレンマに陥っている。(図1)

手をこまねいて何もしないでいると物理的な崩壊が待っている。首都高速道路の25%、75 kmはすぐにでも作り替えないといけないほど損傷している。

京都市では昨年1年間だけで老朽化した水道管

の破裂事故が3件起きた。一方、無理に借金をして更新すれば物理的には大丈夫になるが、代わりに財政的な崩壊が待っている。今や、日本の財政状態はギリシャやイタリアよりも悪い。これ以上負債を増やすべきではない。(図2)

公共施設やインフラのマネジメントの必要性が高まっている。口火を切った神奈川県藤沢市や秦野市をはじめ、千葉県習志野市、埼玉県宮代町、さいたま市、兵庫県伊丹市、東京都府中市など、筆者が検討委員長を務めている自治体だけでも10以上にのぼる。まず、実態を把握し、方針を立て実践していく。筆者が実態を把握した数十の自治体で更新予算が足りると計算された自治体は皆無だ。こうした背景から、新たな施設は建設しない、統廃合を進める、自治体は資産を持たず民間施設を借りるなど従来では困難とされてきた原則を盛り込む自治体が増えている。

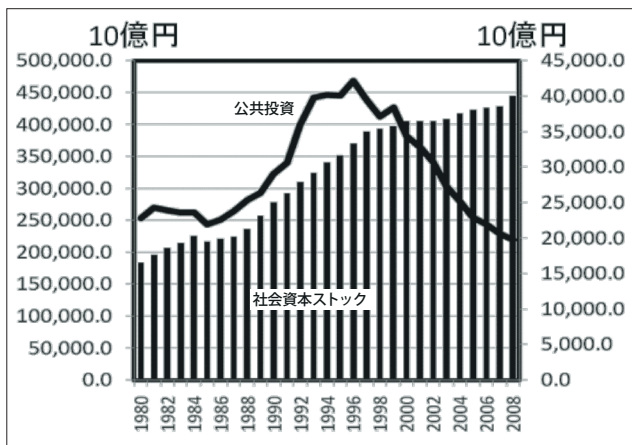


図1 社会資本ストックと公共投資

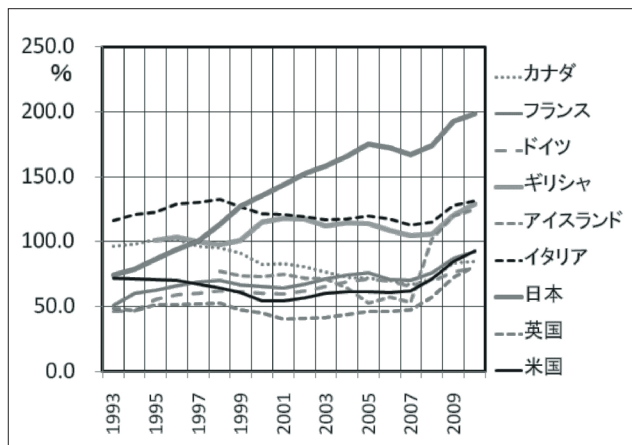


図2 OECD諸国の負債依存度(対GDP比)

公共施設やインフラのマネジメントはシティ・マネジメントの第一歩だ。そもそも、公共施設やインフラが老朽化したらいずれは作り替える必要があることは自明の理だ。当然のことが無視されてきたのは、自治体にマネジメント概念がないことに起因する。

海外では、自治体を経営する専門的知識を身につけたシティ・マネジャーを置いている自治体が多い。大学院で行財政、経済、経営などの専門知識を学んだ人材が自治体に入りシティ・マネジャーのスタッフとして経験を積んでいく。シティ・マネジャーの仕事は、市長や議員が的確な政策判断ができるような客観的情報を提供し、決定された基本政策を実現するためにもっとも費用対効果の高い方法を考えることだ。

自治体運営を民間企業に全面的に委託して世界の注目を集めた米国ジョージア州サンディ・スプリングス市でもシティ・マネジャー制度が導入され、市長・議会、シティ・マネジャー、委託先企業が役割を分担している。

日本にはシティ・マネジャー制度はないが、現在でも、副市長、理事、特別秘書などの肩書きの職員が首長に指名されて行政に入ることは多い。専門家を得るための任期付き職員の公募の例も多い。事実上のシティ・マネジャーと言えるだろう。だが、少数の

シティ・マネジャーが努力すれば解決できるほど簡単な問題ではない。全行政職員、全議員が広くシティ・マネジメントを身につける必要がある。

筆者が主任を務めている東洋大学PPPスクール（大学院経済学研究科公民連携専攻）では、2013年度よりシティ・マネジメントコースを新設する。米国に本拠を有する世界的な団体である国際シティ・マネジメント協会と連携した教育プログラムを提供する予定だ。冒頭に述べた公共施設・インフラのマネジメントはその核となる領域である。（図3）

本学総長でもある塩川正十郎元財務相は、自らの長年の政治家としての経験を踏まえて、「地方自治とは、国に頼るのではなく、おらが村を自分たちで守ること」だと語っている。収入と支出、受益と負担を管理しながら、費用対効果を最大化する。行政だけでなく、民間企業、NPO、市民そのものも役割と責任を分担していく。そのためにも、シティ・マネジメントは不可欠だ。

地域の将来はシティ・マネジメントを受け入れられるかどうかにかかっているとんでも過言ではない。

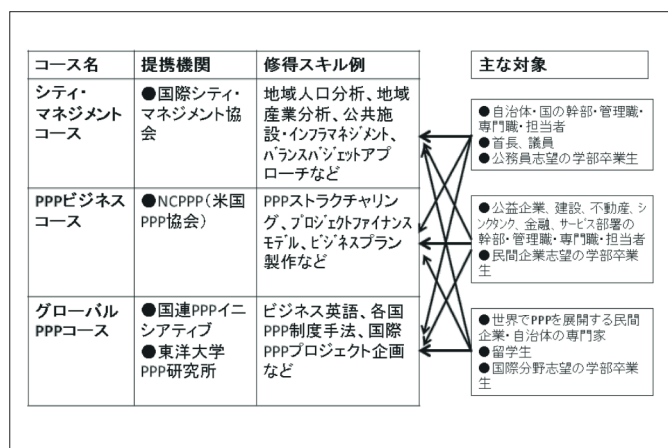


図3 東洋大学PPPスクールのコース(予定)

出典

- 図1: 平成20年度国民経済計算確報(内閣府) 社会資本ストック(一般政府、公的金融機関、公的非金融法人)、公的投資(一般政府、企業設備、住宅)
- 図2: OECD"Economic Outlook 88"

3.11以降のPREを総覧して

萩原 芳孝

元 JFMA公共施設FM研究部会 部会長
認定ファシリティマネジャー



私はこれまで1年3か月間に亘って、JFMA ホームページ上の「公共FM インフォ」というコンテンツにおいて、PREに関する情報を収集して参りました。奇しくも、東日本大震災直後の復興の歩みと正面から向きあう形となった訳ではありますが、一連の流れを見てゆきますと、公共FMの実践は、今だけでなく将来の日本の社会のあり方に大きく貢献するということが改めて認識されました。今回纏めさせて戴いたのは既に過ぎた事象ですが、未来への戦略を、ここから汲み取って戴けたら幸いです。

■ 震災復興におけるPRE

日常における「備え」の大切さをまざまざと見せつけられた今回の大震災。ストックマネジメントの観点でもまさかりです。震災直後において未利用公有地は、がれきや救援資材のストック場所として、その後は仮設住宅の建設地として活用されることとなりました。同様に、未利用公的住宅や公共施設は被災者の収容に活用されることとなった訳ですが、ファシリティの一元管理ができていた自治体では、直ちに利活用が図れる土地・施設(耐震性能も考慮した)のリストアップがなされ、被災者救済に役立てることができたということです。

また、復興という局面におけるPREは、まさにまちづくりに直結した戦略そのものであるということが判ります。まち自体の物理的移転、或いは医療や福祉に重点を置いたまちづくり、そして産業や就住動向を見据えてどういうファシリティを創ってゆかなければならないのかということが課題です。それも量的充足を最優先させる手法で「これまで」を再現するのではなく、少子高齢、環境配慮型社会に対応した持続可能性のあるまちづくり手法により、幸福の最大化が図れるような社会が実現できるように「変革」して行くことが大切であると思われます。PREはそのために必要なエビデンスとロジックを提供します。

■ 国におけるPRE

国有地の有効利活用や売却に関しては、国と地方自治体との連携が図られるようになってきました。これは地方自治体の中での連携(県と市と町村間)にも波及しています。ま

た貸付、利活用先としては福祉・医療関係や保育所といった、社会のニーズに沿った方向性が打ち出されています。

一方で、PPP/PFI基本方針の決定を受けて、主に空港関係の民間運営化への動きが顕著になってきており、今後の動向が注目されるところです。

また、中古住宅市場の活性化と空き家等の活用、高齢者用住宅の整備という動きがようやく関連性を持って動きだしてきています。数年後には、高齢者住宅の不足が予想されているところであり、国をはじめ地方自治体、とりわけ大都市圏での不足への対応が急務です。高齢社会に対するファシリティ上の戦略が今後のPREの最重要課題となりますが、抜本的な対策を図るところで、国の役割が極めて重要であると思われます。

■ 地方自治体におけるPRE

自治体においては、より住民サービスに直結することから、高齢社会での住宅問題に加えて、介護と医療の問題が一番の課題であり、そのための動きが顕在化していることがわかります。更に追い討ちをかけるように、今回の大震災の影響で、防災対策、耐震対策が課題となり、ただでさえ苦しい財政を逼迫する要因となっていることが判ります。

民間への業務移管、民間活用を極力取り入れ、サービス水準も身の丈にあったレベルに変えざるを得ないところに来ています。経営効率化を図り、支出を抑え、できる範囲で収入に結びつけられるファシリティのマネジメントが、まさに求められているところと言えるでしょう。

ただし、窮するといえども問題は安易なPREに走らないことであり、これまでの先人の努力の結晶である国富が、安易に失われることがないように、注意すべきであると思います。一例として、埼玉県では森林取引に届け出制を導入されています。英断として評価されますが、それ以上の規制をかけられないのも事実であり、全国で同様のジレンマが生じていると思われます。次世代に何を継承することになるか、ここでも個別最適でなく全体最適の視点が不可欠ではないでしょうか。

■ まとめとして

国の借金は、12年度末において過去最大の1085兆円になる見通しです。苦しい財政状況の中で、何を生かし何を諦めるのかの選択が迫られています。そんな折、劇場法がこの6月に成立しました。緊縮削減一辺倒ではなく、継承し、この国の未来を拓くためのPREの実践が行われること、またそのためにファシリティマネジャーが活躍することを熱望します。

	震災復興	国	地方自治体	その他
2011				
4月	<ul style="list-style-type: none"> ●政府「東日本大震災復興構想会議」を設立 ●仮設住宅地に介護拠点 ●かれきや建築資材の保管 国有の空き地活用 ●公営住宅 被災者に6万戸計画 ●津波被災地、国が「定期借地」 ●福島に国有地無償提供 		<ul style="list-style-type: none"> ●神戸市「公共施設FM推進の基本的な考え方」を公表 ●神奈川県 「FM推進方針」を策定し公表 ●都住宅供給公社 高齢者用賃貸を整備 	
5月		<ul style="list-style-type: none"> ●公有の一軒家、保育園に ●国土交通省 PPP/PFIの推進のための案件募集 	<ul style="list-style-type: none"> ●杉並区 複合型介護施設開設へ ●流山市 公共施設保全計画を中心としたFMに関するHPを公表 	
6月	<ul style="list-style-type: none"> ●仮設住宅3万戸を突破 ●仮設入居4割どまり ニーズくみ取れず ●復興構想会議「復興への提言」を首相に答申 	<ul style="list-style-type: none"> ●財務省 国有財産レポートを作成 	<ul style="list-style-type: none"> ●旧千代田区役所跡 医療・介護一体の拠点に ●命名権市場が回復 自治体値下げで契約増 	<ul style="list-style-type: none"> ●公共劇場 文化施設として役割再考 ●総合特区法など重要法案「駆け込み」で成立 ●国の「債務超過」最悪372兆円
7月	<ul style="list-style-type: none"> ●公営住宅 500万円で売却 ●公共施設、ファンドで復興 ●被災地の土地利用 自治体主導で計画 ●東北に医療機器拠点 管政権が復興特区構想 	<ul style="list-style-type: none"> ●国有地売却 自治体と事前協議 ●清走路の民営化提案 ビルと一体で効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ●都有地に高齢者施設 ●都心の高額賃貸 URが民間売却 ●35区市 保育所の面積基準独自緩和が可能に 	<ul style="list-style-type: none"> ●高齢者世帯1,000万突破
8月	<ul style="list-style-type: none"> ●国有地貸し出し、被災復興へ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●保育所の面積基準緩和 ●財務省 福祉・医療法人に国有地を貸し付け ●国交白書原案「住宅・インフラ 耐震不足」 ●財務省が新入札方式 国有地売却前に利用計画を審査 	<ul style="list-style-type: none"> ●千代田区役所本庁跡に介護・医療拠点 ●大阪府知事 本庁舎移転を断念 ●自治体病院 400施設減 ●東京都 「市街地整備におけるエリアマネジメントの手引」を策定 ●東京都 臨海副都心売却予定地 3年連続値下げ 	<ul style="list-style-type: none"> ●人口1億2623万人 続く減少 ●国の借金943兆円 国民1人あたり738万円 ●都内最大級「花畑団地」を再生
9月	<ul style="list-style-type: none"> ●被災3県に医療特区 ●費用国頼み 自治体動けず ●復興計画 国の基準待ち ●学校の高台移転、全額補助へ ●被災学校・病院 土地信託で再建 ●被災自治体 復興特区に 	<ul style="list-style-type: none"> ●社会保険病院、黒字10倍 赤字施設数変わらず ●文部科学省 「廃校施設等活用状況実態調査」 ●総務省 地方公営企業の抜本改革等の取組状況 ●全国の15国立大 土地170億円分「有効活用を」 	<ul style="list-style-type: none"> ●「としまえん」防災公園に 東京都が計画 ●渋谷区 渋谷公会堂ネーミングライツボンサーを募集 	
10月	<ul style="list-style-type: none"> ●被災市町村 庁舎再建、国が補助金 ●文部科学省 東日本大震災により被災した公立学校施設の復旧・復興に向けて(通知)を発表 ●災害公営住宅 宮城・岩手 約1万5千戸 ●「東日本大震災復興特別区域法案」が閣議決定 	<ul style="list-style-type: none"> ●財務局 国有地を保育所運営法人に直接貸与 ●幼児一体型「こども園」設置基準、全国一律で 	<ul style="list-style-type: none"> ●都、お台場に会議場誘致へ 都有地活用 ●東京都 都有地活用による地域の福祉インフラ整備事業 整備・運営事業者を決定 	<ul style="list-style-type: none"> ●団地を高齢者医療拠点に 介護と連携 ●国の借金1,024兆円 今年度末、過去最大
11月		<ul style="list-style-type: none"> ●国土交通省 「持続可能で活力ある国土・地域づくり」の推進について発表 ●在宅医療拠点を整備 厚労省、医療法改正へ ●九都県市首脳会議「定期借地権を利用した未利用国有地の貸付制度の拡充について」に係る要望の実施について発表 	<ul style="list-style-type: none"> ●公有地信託、兵庫878億円損失 自治体が負担 ●地方公営企業 介護・病院など54事業が民営化・売却検討 ●中央区 人口増、「若返り」駅・保育園 整備追いつかず 	<ul style="list-style-type: none"> ●国の借金1,000兆円突破 1人あたり802万円
12月	<ul style="list-style-type: none"> ●復興特区法が成立 ●国土交通省 「サービス付き高齢者向け住宅」の整備を震災被災地で促進 ●福島県 「福島県復興計画(第1次)」を策定 	<ul style="list-style-type: none"> ●公務員宿舎25%削減「朝霞」は建設中止 ●「こども園」一元化断念 ●幼児一体改革の保育サービス 3府省の共管に ●総務省 「地方公共団体におけるPFI実施状況調査報告書」を公表 ●総務省 第三セクター等の状況に関する調査結果を公表 	<ul style="list-style-type: none"> ●新宿区 健康センター跡地に保険・医療の拠点 ●千代田区決算 議会が不認定 ●東京を「国際戦略特区」指定 アジアの拠点に ●杉並区 「24時間介護」の区営住宅 高齢者向け整備 10年間で500戸計画 ●23区、ミニ公募債相次ぐ 公園整備等使途明示 	<ul style="list-style-type: none"> ●介護大手4社 老人ホーム新設急ぐ ●2012年度予算案閣議決定 震災復興・防災に重点 学校の耐震化に1209億円 ●社会資本整備特会を廃止 財務省が改革概要
2012				
1月	<ul style="list-style-type: none"> ●厚労省通知 空き仮設の利用、応援職員も可能 	<ul style="list-style-type: none"> ●国交省 国管理空港、民間運営に ●国交省 全国14駐車場 民間に売却へ ●政府計画 介護・保育一体施設を整備 ●総合こども園2万カ所 幼児一体、3年かけ整備 ●高齢者用住宅 都市で整備急務 ●厚労省 在宅医療促進へ 2000拠点 	<ul style="list-style-type: none"> ●市役所2割建替計画 耐震強化や合併が背景 ●町田市 文化施設の命名権売却 ●港区、保健所を統合 ●杉並区 旧小笠原部の借受者を公募 ●東京都 土地信託で建設のビル 負債13億円を負担 	<ul style="list-style-type: none"> ●東洋大学PPP研究センター 日本で初めて「全国自治体公共施設延床面積データ」を公表 ●独立法人4割削減 エネ特会、一般会計化検討 ●総務省 公営企業会計、民間並みに ●国の借金最大1085兆円 12年度末 ●50年後の日本 65歳以上5人に2人
2月	<ul style="list-style-type: none"> ●4万戸集団移転計画 	<ul style="list-style-type: none"> ●15年度に総合こども園 子育て支援策政府最終案 ●政府 高齢化ニュータウン再生、NPOに補助金 ●政府 空室賃貸、高齢者仕様に民間の改修費補助 ●厚生労働省 国立病院と労災病院の統合を当面見送る方針 ●五輪誘致で国立競技場建て替え方針 神宮周辺再開発の契機に ●独法宿舎統廃合進める 	<ul style="list-style-type: none"> ●杉並区 東電グラウンドに60億円。予算案に計上 ●練馬区 関越道高架下に高齢者施設を計画 ●豊島区 全国初、新庁舎とマンションを一体着工建て替えの全国モデルに ●品川・荒川・豊島区 「不燃化特区」申請へ ●埼玉県、森林取引に届け出制 ●東京都 空き家、高齢者共同住宅に補助、バリアフリーに改修 ●東京都 病児保育、送迎付きで駅前に3カ所設置 	
3月	<ul style="list-style-type: none"> ●国土交通省「復興まちづくり情報INDEX」作成 ●宮城・岩手の9市町村「高台移転特区」初公表 	<ul style="list-style-type: none"> ●財務省 幹線道路沿い1200カ所のコンビニに国有地貸し出し ●国土交通省 民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律案につき関係資料公表 ●国土交通省 中古住宅市場活性化策を打出す ●総務省 地方公共団体における行政改革の取組状況を公表 ●総務相 命名権の売却「影響大」 ●政府 PFI基本方針閣議決定 	<ul style="list-style-type: none"> ●自治体機能、被災時に補完 新潟・妙高市一見附市一村上市、庁舎の役割代替 ●中野区旧保養所売却へ 公売4度不調 ●中野区 URとまちづくりに関する協定・覚書締結 ●大阪・泉佐野市 市の名前を売却する方針 ●東京都 都有地活用による地域福祉インフラ整備事業の運営事業者を決定 	<ul style="list-style-type: none"> ●劇場法議員立法へ
4月	<ul style="list-style-type: none"> ●復興庁 医療・福祉 宮城に特区 	<ul style="list-style-type: none"> ●行革実行本部 独法の職員宿舎廃止へ ●国土交通省 「持続可能なまちづくり研究会」提言をとりまとめ公表 	<ul style="list-style-type: none"> ●熊本市が政令市に 全国20番目 ●60病院が共同購入 病院、経営効率化急ぐ ●道州制実現へ首長連合発足 	<ul style="list-style-type: none"> ●熊本市が政令市に 全国20番目 ●60病院が共同購入 病院、経営効率化急ぐ ●道州制実現へ首長連合発足
5月	<ul style="list-style-type: none"> ●国土交通省 「復興まちづくり情報INDEX」更新 ●文部科学省 東北メディカル・メガバンク計画 ●国土交通省他 「津波防災地域づくりに関する法律の一部の施行期日を定める政令」及び「津波防災地域づくりに関する法律の一部の施行に伴う関係政令の整備に関する政令」閣議決定 	<ul style="list-style-type: none"> ●国土交通省 高齢者・障害者・子育て世帯居住安定化推進事業を公募 ●総務省 公用・公共用施設の建設等を主たる目的とする公有地の信託について ●国土交通省 空き家等活用推進事業を公募 ●文部科学省 大学施設マネジメント推進支援事業へ「施設実態データベースの再整備と新たな施設評価基準の策定」(名古屋大学) 	<ul style="list-style-type: none"> ●品川区 高齢者複合施設「区立大井町高齢者住宅」が完成 ●総務省 自治体立優良病院総務大臣表彰決定 ●東京都 新たに都立公園を11.8ヘクタール拡大 ●東京都 医療・介護連携型サービス付き高齢者向け住宅モデル事業が運営を開始 	

座談会

自治体の連携で ファシリティマネジメントを広げよう

公共FMを担う実務者は、業務をどのように行い、ファシリティマネジメントを推進しているのでしょうか。

JFMA公共施設FM部会メンバーのみなさんに仕事やFMに対する思いをお話いただきました。



出席 (敬称略・50音順)

蔵品 智夫

川崎市環境局
地球環境推進室担当課長

佐藤 弘樹

太田市都市政策部
住宅課住宅整備係主任

寺沢 弘樹

流山市総務部
財産活用課主査
認定ファシリティマネジャー

橋本 直子

佐倉市資産管理経営室
FM保全班
認定ファシリティマネジャー

司会

安藤 秀徳

JFMA 公共施設 FM 研究部会部会長
東京美装興業株式会社
事業開発部長

全体プロデュース

萩原 芳孝

株式会社久米設計
開発マネジメント本部
プロジェクトマネジメント部主管
認定ファシリティマネジャー

資産管理経営としての ファシリティマネジメント

安藤 公共施設を資産として有効活用するためにFMを導入する自治体が増えています。自己紹介をかねて、みなさんのお仕事についてお話をください。

蔵品 私は民間企業に在籍した後、川崎市役所に入り、最初はICTセクション、その後、財政課というところで予算編成業務を担当しました。そこで市政というものを俯瞰できたことが今日役立っていると思っています。その後は主に行財政改革を推進するセクションを渡り歩き、担当課長として川崎市にFMといいますか、資産マネジメントを導入する準備を進めることとなり、2年間にわたり、川崎版PRE

(Public Real Estate: 公的不動産)戦略の策定作業を進め、従来の管財や営繕、財産管理の手法ではない、新たな川崎版PRE戦略という財産管理手法を構築しました。

今年からは仕事がかかり、地球温暖化対策を推進する部署で、主に川崎市の環境と経済の調和・好循環を基調とした環境対策の取り組みの推進や新たな制度構築に取り組んでいます。

寺沢 流山市総務部財産活用課でFMを担当しています。財産活用課に異動して2年目になります。課としては管財、契約業務などを行っていますが、施設所管課の相談窓口として「FM情報局」を設置して、相談されたことにはすべて応えるようにしています。非常に忙しいですが、毎日が



充実しています。昨年の節電対策では、100㎡以上の104施設の5～8月の実績で20%、概算金額ベースで約1千7百万円の削減効果がありました。また複雑なESCOの事業フレームを簡略化して7施設まとめて実施した「市役所等バルク型ESCO」が成立し、これまで財政的な理由で着手できなかった空調設備の全面更新や照明LED化などが図られるとともに、キャッシュフローベースで約8千万円/13年のメリットを出せました。

佐藤 太田市都市政策部住宅課で市営住宅の建設等を担当しています。以前、私は郡山市役所に9年間おりました。郡山市役所時代は建築課教育営繕係で6年間、学校や公民館などの建設等を担当し、その後の3年間は、建築課施設保全担当で保全とFMの推進、保全システムの構築をしておりました。ほとんどの自治体で保有する公共施設のうち、面積ベースで大きな割合を占めるのが、公営住宅と学校だと思います。この施設の改修、建替え、統廃合が公共施設FMの大きなテーマであると思います。

現在、小学校跡地に複数の市営住宅を統廃合移転する事業の担当をしています。今年度、プロポーザルを実施し、実施計画まで進めますが、かなり大規模な計画となる予定です。この事業でFMの実践と経験をより積みたいと思っています。

橋本 佐倉市資産管理経営室FM保全班で、市有建築物の維持保全業務に携わっています。昨年度は室直の女性職員による「節電4姉妹」として庁内節電プロジェクトを推進しました。主な成果として、市内34小中学校のプールの開催期間を短縮することで、節電効果をあげました。プールの水を循環させるために使う電力は、学校全体の電力使用量の16%にもなります。BIMMS(保全情報システム)を活用し、データを示したことで関係者の理解を得ることができました。今年も新たな取り組みを始めていて、教育委員会と協力して、学校プールのあり方について検討をしています。

佐藤 郡山市役所時代に学校プールでの節水の提案をしたことがあります。オーバーフロー水を単に捨てるだけではもったいないと思ったからで、費用対効果のベンチマークをつくりました。また学校プールは期間限定のため、

使用頻度が高くありません。そこで全校にプールを設置するのではなく、例えば市内4か所に一年中使える屋根付きプールを建設し、そこに児童をバスで送迎する仕組みをつくり、児童が使用しない時間帯などは市民も利用できるといった提案も行いました。

橋本 現在、学校プールのあり方の一つとして、水泳授業の民間委託の検討を行っています。コスト面だけでなく、節電の成果をあげて終わるのではなく、付加価値のあるものを次の世代へつなげていけるように、今後も持続可能な取り組みを進めていきたいと思っています。佐倉市では、「あったらいいなは、なくてもいい」を合言葉に、さまざまな公共施設やサービスの見直しをしています。これはすべてをなくすという意味ではなくて、本当に必要なものを考えましょうという意味です。佐倉市のFMの基本的なスタンスになればいいなと思います。

蔵品 「あったらいいなは、なくてもいい」という発想は役所内だけでなく、市民さらには社会全般にグローバルに広がっていくといいですね。川崎市で私が取り組んだ事例をひとつご紹介しますと、本市は政令指定都市ですので、窓口業務は区役所で行われています。区役所には出張所がありますが、こうした施設は基本的に、戸籍や住民基本台帳が紙ベースだった時代にできたものですので、時代にあった行政サービスのあり方を検討しました。結果は、出張所窓口業務のうち、証明書の発行業務のみを残し、届出業務は区役所で受け付けることができるので、この業務を廃止しました。業務の廃止により空いたスペースに市民活動の拠点をつくり、市民のみなさんにはとても好評です。

公共FMをブレークスルーさせる FM第2世代

安藤 JFMA賞を受賞された青森県、武蔵野市、佐倉市、浜松市のように先進的なFMを実践している自治体が次々と登場しています。



蔵品 智夫 氏

寺沢 青森県のように公共FMの発展に尽力されているトップランナーは、サッカーでいえばバルセロナです。人も組織も育成のシステムもすばらしく、これからFMに取り組む自治体のお手本ですが、メジャー級のFM先進自治体へ一気にたどり着くのはむずかしい。流山市のような「第2世代のFM」が広がり、入口の敷居が

下がれば、公共FMは一気に進展する可能性があると考えています。まずはできそうなことをピックアップして取り組んでいくことが大切です。

蔵品 ひとつひとつの事例の積み重ねを応用していくことが大切ですね。ごみ回収も最初は分別だけでした。それが資源化とセットになり、循環化社会に貢献する仕組みにまでなっています。ひとつの成功例がいろいろな突破口になっていくし、それが自信につながります。

寺沢 そのとおりだと思います。公共FMのパイオニアが切り拓いた道を流山方式にアレンジし、できることから施設所管課のニーズに合わせてPPP(官民パートナーシップ)の発想で実施しています。例えば、流山市のESCOは、佐倉市と大阪市の異なる方式のESCO、福岡市の省エネ診断事業を組み合わせたものです。また他の自治体と一緒に取り組んでいくためにノウハウはすべて公開して情報を共有化しています。厳しい財政や公共施設の老朽化など全国1,700以上の自治体が抱える課題は類似しています。もちろん個々の課題のレベルは異なるので、アプローチのしかたは1,700通り、つまり自治体の数と同じだけFMがあるといえます。

佐藤 寺沢さんのお話のように、自治体ごとに組織や手法が違うので、それぞれのFMがあることを実感しています。私は太田市から経済産業省関東経済産業局に派遣されたこともあり、3つの役所の経験があるので、間違いのないと思います。

また、私には子どもがいますが、親として、次世代に負の財産を残さないためにもFMを推進していければと思って

います。併せて、FMの考え方は不動産等の財産に限らず、組織のスパイラルアップや意識改革などにも広く応用できるものだと思っています。

蔵品 自治体は近年、財政状況が厳しく、とくに高度経済成長期にできた建築や都市インフラが老朽化を迎え、このままでは大変だということで、施設の複合化、長寿命化、PPPなどを行ってきました。川崎市でもユニークな例では、築50年くらいの消防署の改築にあたり、消防署と民間ホテルとの複合化を行い、限られた市有地の有効活用とライフサイクルコストの低減を図りました。また市営プールの跡地に学校や民間の保育所、川崎フロンターレが経営するフィットサル場を整備したりもしています。先ほど学校の話が出ましたが、学校を建物ごと売却して、大学や高齢者施設にコンバージョンされた例もあります。こうした事例もひとつのFMの形だと思います。

1人ひとりの気づきや理解がFMを根付かせる

安藤 従来の縦割り業務を横断的にするのもFMの役割です。

寺沢 建築の専門的なことで事務系の職員が困ったときに、建築系の人も教育施設担当の人も自分たちの業務が忙しく、なかなか相談にのれないのが実情です。そこでFM相談窓口を設けて、相談があればいつでも聞くようにしています。空調の老朽化についての相談がきたときは、1年でESCOを導入し、一定の成果を上げました。

橋本 資産管理経営室に相談すれば何とかしてくれると、多課にまたがる懸案事項など、いろいろな相談があります。関係部署間での打合せだけではなく、地元説明会と一緒に参加したりすることもあります。良い結果につながると市民や児童・生徒のために頑張れたという達成感がありますね。FM担当者は関係部署間の調整だけをやるコーディネーターではなく、課題に対する提案を出して、その解決のために関係者を導いていくマネージャーとしての役割が重要であると感じています。

寺沢 組織を先につくって横断的に進めることが理想ですが、人や意識が変わらない限り、FMは根付かない。だっ



たら、今までの組織の中でできることから取り組んでいこうということです。もうひとつは、成果を出さないとFMが認めてもらえないので、早い段階で成果を出すことも重要です。実績を重ねて信頼を得たうえで、その自治体にあった組織をつくるのが、FMの推進につながっていると思います。青森県や佐倉市は長年実績を積み重ねてトップランナーになったわけですから、私たちは、その過程にいるのだろうと考えています。

橋本 佐倉市のFMは、最初は建築指導課から始めて、小さな成果を少しずつ積み重ねて、ようやく組織をつくるのが出来ました。資産管理経営室には、FM推進班、FM保全班、FM管理班があります。企画・戦略を行う推進班と建物の維持管理を行う保全班は業務上関わりが深いのですが、2つの班の関係が良く、議論を交わしたり、一緒に現場に出ることで、良い結果が生まれています。推進班と営繕班がタッグを組んで進めていけたことが成果につながっていると言えます。これから、庁内でFMを築いてきた人たちが課長級、部長級に上がっていき、私達やその下の世代がしっかりと引き継いでいかなければなりません。寺沢さんが第2世代といわれましたが、内部での引き継ぎをどうするかも今後の課題です。

公共施設だけでなく、 行政区全体がファシリティ

安藤 行政は地域全体の最適化を考えることも重要です。

蔵品 川崎市は京浜工業地帯に位置し、かつては公害に関するいろいろな問題を抱えていました。それを克服した技術こそが川崎市の強み、ポテンシャルだといえます。川崎市には世界に名だたる企業が約200数社集積しています。国内最大級のメガソーラーやバイオマス発電所などもあり、こうした恵まれた地域資源を活用して、今後どのような「まちづくり」を進めていくか、いま本当に活発な議論が交わされ、新たな取り組みも進められています。環境対策の分野でも、ただ市内のCO₂の排出を減らしましょうというのでは経済活動が成り立ちません。そうではなく、世界的に地球温暖化対策に貢献できる製品やサービスを川崎

から発信しよう。CO₂の排出削減も地域単体ではなく、グローバルレベルで考えていこうというのが私たちのスタンスなのです。つまり、行政区の中の民間を含めたいろいろな資源をどう活用するかが、行政のFMだと思います。

佐藤 行政区全体をファシリティとして考えると、太田市では「太陽光発電のまち」として環境に配慮したまちづくりを進めています。具体的には、世界最大規模のソーラータウンである「パルタウン城西の杜」、新エネルギーの普及啓発を行う「次世代エネルギーパーク事業」、住宅などに太陽光発電の普及を行うための「おおたまのごと太陽光発電所事業」、エネルギーの地産地消のための「おおたメガソーラー事業」などを行っています。さらにESCO事業として防犯灯のLED化を行いました。また幅広い意味でFMは「まちづくり」だと思っています。このまちづくりを通して、「人づくり」もできるツールがFMだと思っています。

蔵品 道路整備事業の宿命として、必ずといっていいほど残地が出てしまいます。道路残地をどうするか、税金で土地を購入したのだから自治体の責務としてなんとかしなければなりません。例えば、電気自動車の充電スタンドを置くなど、ほかの施策と結び付けていくことが必要だと思います。川崎市の市有財産の活用例としては、庁舎駐車場の敷地を民間事業者に貸しています。事業者さんの提案で電気自動車用の充電スタンドも設置しています。市は管理費用の縮減に加え、賃料が入り、事業者は経済活動で利益を上げる、さらには地球温暖化対策にも貢献しているというようにWin-Winの関係を築きながらFMを根付かせているのかなとも思います。

行政の横のつながりで、 日本全体にFMを定着させる

安藤 JFMAの公共施設FM部会には、82の自治体が参加されています。自治体間の連携も盛んです。



寺沢 弘樹氏

寺沢 他の業務にくらべるとFMは自治体間のネットワークが強く、先進自治体がノウハウを提供してくれることで、大きな広がりを見せています。FMの仕事は山ほどあります。施設白書をつくって満足するだけでなく、目の前にあるできることをすることが重要です。今のキャッシュフローを改善できなければ、20年30年

後も同じように改善できません。それと公共FMに取り組む仲間を増やしていきたい。JFMAの公共施設FM部会に出席すると、先進的な取り組みをしている方々の熱意と実践力に励まされて、大いに刺激になります。

蔵品 JFMAの公共施設FM部会は、ユニークな人が多いですね。「公共FM維新」を実践している、まさに侍のような人たちが集まり、参加して楽しいですね。

佐藤 公共施設FM研究部会で、全国の自治体の方、大学の先生方などと知り合うことができました。いろいろな情報交換ができますし、仲間という意識で切磋琢磨できる場があるのが心強いです。今後のFMに関しては、市民、近隣自治体、大学などともお互いの強みを生かした協働できる体制づくりができればと思います。例えば、施設情報の収集、分析などを行う際に、インターシップ制度を活用し、大学生に研究の一環として行ってもらい仕組みづくりができると思います。

橋本 5月に大阪の貝塚市で、節電コラボレーション研修を実施しまして、佐倉市の「あったらいいなはなくてもいい」が貝塚市で「あったらええやんはなくてもええやん」につながりました。「官官アライアンス」という言葉がありますが、行政の横のつながりを広げて、オールジャパンでFMに取り組んでいけたら良いですね。また、FMのスキルを上げていくためにFM担当者がほかの自治体でFMを推進できるような「フリーエージェント制」があれば、さらに全国にFMが普及することになります。公共のノウハウをみんなで共有し、日本全体を底上げしていきたいと思います。

意識やスピード、 組織や働き方にも変化が

安藤 FMを導入して組織や働き方に変化はありましたか。

蔵品 川崎市の場合、FMというよりもPRE戦略を立ち上げたわけですが、戦略立案、プロジェクト管理のノウハウを明確化したといえるとは思いますが、評価とか、プロジェクト統括、財務面を含めるとJFMAが提唱しているFMからはまだまだ程遠いと思っています。しかしながら、管財課というセクションを廃止して資産運用課を立ち上げ、そこがPRE戦略の旗振り役となっているわけですから、FMの考え方は浸透してきていると思っています。それと、少し違った視点で考えると、川崎市は10年も前から行財政改革の中で行ってきた、施設の複合化や機能転用、市有地の有効活用といった取り組みが、実は世にいうFMそのものだったということに気が始めた職員もいます。それを「FM」という言葉を使わずに推進してきた川崎市長はすごいなと改めて思います。

寺沢 これまでは公共施設に関する政策には公共施設検討委員会という課長級の会議、その次に政策調整会議、さらに市長や副市長が参加する庁議という3つ会議を通さないと何も決められないことになっていました。昨年夏の節電対策などFMはスピーディに動かさなければならないので、すぐに政策決定できるようにFM戦略会議という仕組みをつくりました。市長、副市長、教育長、企画、総務、財政、環境の部長、7人が集まり、そこで直接FM施策の費用効果を説明しながら提案して決定する、または決裁をもらう仕組みにしました。FM戦略会議で政策決定がスピードアップしています。

佐藤 太田市の場合、FMに関しては、建築課を中心に認知度は高いです。また、先ほどの環境政策や統廃合後の土地の売却など、部門ごとに個別の取り組みが行われています。しかし、組織的、横断的なFMの取り組みはこれからだといえます。太田市は、全国に先駆けて品質マネジメントシステム「ISO9001」を取得しました。現在では、環境マネジメントシステム「ISO14001」、情報セキュリティマネジメントシステム「ISO27001」の3つのISOを取得しています。これらISOとバランスシートを相互に連携を持たせた



「太田市マネジメントシステム」を運用しております。このシステムにFMを関連付けられれば、新たな発見、より効率的な運用ができるものと思っています。

橋本 「負担者市民」という言葉が使われるようになりましたが、私は、市役所に入った時から「誰のお財布か?」という意識を持つようにしています。例えば、施設の仕様が担当者によって変わってしまうことがありますが、標準仕様を決めておけば、そこにかかる手間やお金を少しずつお財布にためて、必要な改修などに使っていくことができます。本当にお財布から出していいお金なのかという感覚を持たないと、厳しい財政状況と言いながら、お金の使い方に不整合が起きてしまいます。

行政に問われているのは知的創造

安藤 働き方や仕事で心がけていることは?

寺沢 市役所のロビーチェアの更新にあたって、デザイン性が高く、より安く購入できるル・コルビジエのLC3のリップロダクト品の導入提案を行いました。楽しみにしていたら、実際に納入されたのは茶色のソファでした。コルビジエといえば黒だとばかり思っていたので発注担当者に聞くと、今までが茶系だったから同じ色にしたそうです。この例のように前例踏襲主義が多いように思います。本当に価値がある選択なのか、あるいは同じ値段だったら、よりよいものを購入するといった自発的な選択・決定の発想が必要です。

佐藤 確かに、前例を覆してまで実践していこうという行動力は、私たち公務員の弱い部分かもしれませんね。しかし、いろいろな基準があるとは思いますが、上司からの指示で行動する場合であっても、自分なりの判断基準が必要だと思っています。

蔵品 役所も前例踏襲主義ではたちゆかない時代になっています。多様な行政課題を解決するためには、セクションを超えた取り組みや、これまで以上の知的創造性が求められているのではないのでしょうか。それぞれの部門の職員が持っている色々なアイデアや創造力を結集し、課題解決に結びつけることは、施策を推進していく上で大変重要で、例えば、こうしたワークプレイスづくりもその基盤として必要なものであり、実はそれもFMの考え方なのですね。

橋本 FMがカバーする範囲は広いので、部署は違っていろいろな関わり方ができます。

蔵品 FMはさまざまなセクションに共通したテーマであり、仕事内容が違っていても応用が効くというところが大きな特徴ですね。

寺沢 FMは成果が形で見えるので、モチベーションが維持しやすく、とても楽しい。忙しいトップにポイントをわかりやすく伝えるために書類をA4サイズ1枚にまとめるようにしていますが、他のセクションの職員にも広まりつつあります。

佐藤 以前、建築物保全に関するシステムを調査したことがあります。細かいデータも必要かもしれませんが、政策決定の判断に役立つものでないと意味がないと実感しました。また、データの陳腐化を招かないためにも、各部門が日常業務で使えるもの、つまり業務フローにあったシステムにしていかなければならないと思います。常にFMの視点で自分の仕事を考えることが大切だと感じています。

寺沢 ファシリティマネジャーは、ヒマになったらおしまいです。アイデアが枯れたり、実績があげられなくなったら、次の人に譲るべきだと思っています。米倉誠一郎先生の「カリスマリーダーではなく、プロフェッショナルの時代」という言葉を信じて、トップマネジメントを支援していきたいと思っています。

橋本 自らがプロフェッショナルとなり、さらに後継者を育成するためには、時間が必要ですが、人事異動のサイクルに関わらず業務を担当出来るよう、認定ファシリティマネジャーの資格を取得することは、アピールの一つになるのではないのでしょうか

安藤 自治体に認定ファシリティマネジャーが増えていくことで、公共FMが根付いていくことでしょう。FMを広めていくために、ぜひJFMAを活用してください。

今日はありがとうございました。

(2012年5月30日 JFMAにて)

病院

公的病院の FMについて



清谷 哲朗

社会福祉法人恩賜財団済生会特別参与
関西労災病院特任副院長

公的病院の特徴

公的病院は、医療法に定められた公的医療機関に含まれる病院を指すと考えられ、地方公共団体(一部事務組合等を含む)、国保連(国保組合も含む)、日本赤十字社、済生会、厚生連、北海道社会事業協会の設立による病院を指す。1,252病院・329,337病床であり、全体に占める割合は、それぞれ、14.6%・20.8%となる。

そのうち、公立病院は、地方公共団体が設立した病院であるが、平成24年3月末現在で、地方独立行政法人立を含めて、963病院・232,684病床となり、全体に占める割合は、それぞれ、11.2%・14.7%となっている。

公立病院については、平成19年12月24日付総務省自治財政局長通知である「公立病院改革ガイドライン」が示されており、病院経営の充実が指摘されている。その他の公的病院については、経営母体の法人格が明確でもあり、それぞれで、病院経営改革を目指す努力が

行われている。たとえば、日赤でも病院経営管理委員会が設置され、経営の思わしくない病院の閉院を含めての努力が行われているが、このようなことは多くの経営母体法人で行われていることは想像に難くない。

これまで、いわゆる「ぬるい経営」が行われ、人事異動に伴う責任回避行動が改革を妨げてきたことが指摘されてきたが、経営そのものの上手下手はあるだろうが、外形的にはかなり追い詰められてきている状況は厳然と存在する。ただし、コスト削減の圧力は、逆に組織的な硬直性を生んでいることは否めない。高度医療機器や情報システムの運用には、大きな組織が本来必要だが、法人のガバナンスが強いかえってその充実はなかなか進まない。

とはいえ、公的病院の中で、病院改革の成功事例も目立ってきており、その多くは、経営マインドを持った病院トップと一般的な(特殊とはいえない)経営技術が相俟って実現してきているように思われる。

公的病院の諸問題

- 経営マインド
 - 以前は、先送り意識が強く、自由度も限られていたが、近年、大きく改善してきている。
- 財政問題
 - 公費の注人は大きく抑制されている。得られる収入での経営が強く求められている。
- 機能分化
 - カバーする人口と他の医療機関との分担を見込んで、果たすべき機能が見えている。総合病院の維持には少なくとも10万人規模の人口が必要。

図1 公的病院の諸問題

病院経営の成功事例

- 経営トップ(病院長)の経営マインド
- 具体的なノウハウ利用
- 原価管理等をはじめとする数値化がポイント
- 先駆者利益の段階は過ぎて、全体の底上げの時期にきている
- 中期計画の立案とオペレーション改善の両方が必要

図2 病院経営の成功事例

医療経営を巡る環境変化

人口の高齢化や疾病構造の変化、経済状況の変化に伴い、医療サービスは機能分化がすすみ、様々なサービスが用意されてきている。病院そのものも、機能分化が進み、病院戦略の正しい策定も進められてきている。ただ、合成の誤謬は発生しており、平均在院日数の短縮による入院患者回転率の向上は、直接医療サービス量の増加を招き、医師を含む医療従事者不足は激化している。また、医療の高度化は設備投資戦略を必要とし、当該病院の果たすべき機能、それに必要な医師能力や売り上げを見越して設備更新計画を考える必要が出ている。

さらに、経済のグローバル化などから、労働コストの削減が進み、医療費の原資そのものに対する圧力は強まっており、地方公共団体をはじめ、多くの法人でも公費の注入は難しくなっている。建設そのものは公費予算が取りやすく、これまでは、きれいな病院を建てることはできるが、維持することへの投資を怠ってきている公的病院が多かった。ところが、以前のように壁には粘着テープのシミが残り、廊下にひかれた患者動線案内を示す色線がかすれているというようなことは許されなくなってきた。また、省エネ問題も大きな影響があり、大規模災害時への対処も喫緊の課題となっている。

病院FM

環境変化に伴う戦略策定や運用改善は、すべての産業で行われていることだろう。病院でもその大枠自体は変わらない。設備投資を考える中長期的な戦略論も重要であるし、瑕疵なく日常運用していくことも重要である。

まずは、医療機関として果たすべき使命を考える必要がある。いわゆるプライマリケアである1次医療から、高度医療である3次医療までのどの範囲をカバーするのかや地理的な条件も検討すべきである。また、医療従事者の就業状況を踏まえて、人材開発をどう行うのかも検討することにより、医療機能が策定され、必要な設備戦略が作られることになるであろう。その際に、経済的な維持発展可能性の検討も行われる必要がある。

運用面では、設備ごとの運用状況把握が重要である。このことが部門ごとに任されている病院が多く、中央化ができていないことによるコストはかなり大きいことが予想される。これまで、病院は部門分権が進み、ある部門が忙しく、長蛇の列ができていても、他の部門は協力せず、忙しいときを前提に組織・設備要求が行われることが多かった。それでは、無駄が多いのはいうまでもない。ある程度の余裕は必要だが、管理を中央化をすることや、設備の更新計画の策定と実行を行う組織づくりが求められてきているといえよう。

病院FM

- 医療の高度化への対応
- 機器更新時期・予算の平準化
- 利用頻度と可用性(必要ときにタイムリーに容易に)の向上が両立するシステム作り
 - 必要ときに使えないと、各組織で個別の機器確保要求が増大する
- 全体を見渡せる組織作りとオペレーション管理の合理化へ

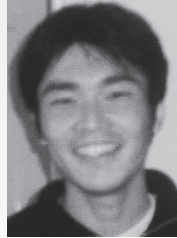
図3 病院FM

スマートシティ

あきたスマートシティ・プロジェクト

磯部 博史

日本アイ・ピー・エム株式会社
ソフトウェア開発研究所 Tivoli 開発



西村 康孝

日本アイ・ピー・エム株式会社
ソフトウェア開発研究所 Tivoli 開発



公共施設の情報をクラウドで一元管理

秋田市では、豊富な森林資源や風力などの再生可能エネルギーに恵まれている点を生かしながら環境関連施策を推進し地域経済の活性化にもつなげていく「環境立市あきたの実現」を目標に掲げ、2011年3月に「あきたスマートシティ・プロジェクト基本計画^{*1}」を策定した。あきたスマートシティ・プロジェクトのイメージを図1に示す。

策定した9つのプロジェクトのなかで、最初に取り組みを始めたのが「スマートシティ情報統合管理基盤」の構築である。情報統合管理基盤は秋田市が保有する公共施設の基本情報やエネルギー情報を地図情報とともに一元的に集約・可視化したクラウド上のIT基盤であり、将来は災害対応やモビリティなど多様な情報も一元的に管理することでさまざまな政策判断に役立てることを目標としている。（図1）

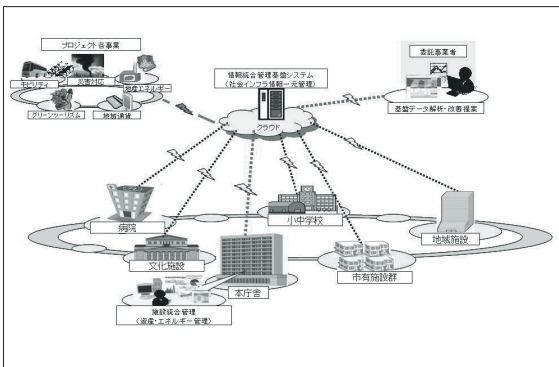


図1 あきたスマートシティ・プロジェクトのイメージ

あきたスマートシティを支える 情報統合管理基盤

近年のコスト制約や資産の老朽化により、次世代のビル管理には生活の快適性を満たしつつ限りあるエネルギーを効率良く利用できるシステムが求められる。こうした要求に応じ、あきたスマートシティの情報統合管理基盤に採用されたソフトウェアがIBM Intelligent Building Management V1.1 (IIBM)である。IBMでは環境に配慮した生産性の高いビルを総称して「スマーター・ビルディング」と呼称している。スマーター・ビルディングとは、高信頼性、高コスト効率、サステナブルなビル・サービスを提供する統合デジタル基盤と定義している。スマーター・ビルディングの目標はビル管理の全体最適化であり、複数ビル管理の一元化、エネルギー需要予測や故障解析などの分析機能、情報の可視化を実現するダッシュ

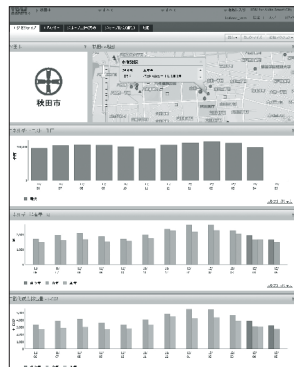


図2 エネルギー・ダッシュボード

参考文献

*1：あきたスマートシティ・プロジェクト基本計画について

<http://www.city.akita.akita.jp/city/ev/mn/smartcity/kihonkeikaku/smartkihonkeikakut.htm>

*2：ProVISION, Fall 2008, No.59 「エンタープライズ・マッシュアップ」

http://www-06.ibm.com/ibm/jp/provision/no59/pdf/59_article4.pdf

ボード機能などを構成要素とし、それらは統合・自動化されることで最大限の効果を発揮する。IIBMは主に以下の機能を提供している。

- 複数のビル・エネルギー管理システム(BEMS: Building and Energy Management System)のサポート
- エネルギー計測値の集約および正規化
- 設備台帳・作業・要求・予防保守・購買・在庫などライフサイクル全般を管理する資産管理機能
- 計測実績と傾向から機器の故障・障害を判別する故障判断機能
- 情報を統合するダッシュボード機能

あきたスマートシティでは複数施設のエネルギー・データ集約と市職員全員が閲覧できる統合ダッシュボード機能を主に活用している。統合ダッシュボードはエネルギー消費量・コスト・CO₂排出量のグラフ表示や情報の日次・月次・年次の切り替えなどが簡単に行える標準テンプレートの提供に加え、複数のWebサービスを組み合わせる新たなサービスを実現するマッシュアップ^{*2}をサポートしている。情報統合管理基盤では外部サービスから地図情報や天気情報、資産管理システムから組織情報、データ・ウェアハウスからエネルギー計測値を統合・表示している。(図2.3)

「見える化」でエネルギー10%の削減

統合ダッシュボード上において市全体の毎月の電気料金、原油換算したエネルギー使用量、下水道局の電

気使用量などがグラフとして表示され前年との対比ができる。見える化の例としてエネルギー使用量が一昨年と去年で10%ほど減っていることがあげられ、原因として去年の震災の影響で電気などのエネルギー需給が逼迫したことなどがある。また、市役所の部局単位でエネルギー使用量の前年同月との比較グラフを公開している。これにより市役所全体の傾向や大幅に削減した部局を開示することで市職員のインセンティブになるなどの効果を得た。このようにしてさまざまなエネルギー・データを「見える化」することによってどこにムダがあるかを見つけやすくし、市役所全体のエネルギーの削減を進めていくことができるようになった。(図4)

あきたスマートシティのさらなる発展

プロジェクトの次フェーズとして現在5施設のみであるリアルタイム・モニタリング対象を順次拡大すること、新しい評価項目や防災情報などを統合ダッシュボードに表示すること、市施設の設備を一元管理することにより行政のより一層の透明化を果たすことなどが検討されている。さらに、情報統合管理基盤はクラウド上で実装されており他の自治体、特に東日本大震災で被災した地域と共同利用する連携案がある。秋田市の先進的な取り組みによって、導入コストや運用コストを削減による被災地への支援および地域とのつながりの輪を広げていくことができると期待している。

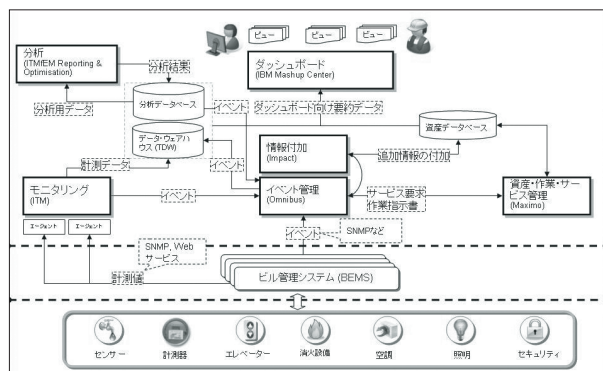


図3 IBMのシステム構成



図4 エネルギー比較ダッシュボード

BCP

佐倉市のBCP 3.11にどう対応したか

増澤 文夫

佐倉市資産管理経営室 (FM 室) 室長
認定ファシリティマネジャー



佐倉市の地震被害

千葉県佐倉市は東京の東約40kmに位置する人口約176,000人の都市であり、3.11の東日本大震災では震度5強の地震を受け市内の民間家屋のみならず市有施設も震災被害が発生した。震災地近辺の東北地方と比べれば被害の規模は極めて小さいものの市内における民間建築物の被害は全壊32棟、半壊137棟、一部倒壊1,492棟、市有施設においても小中学校、公民館、図書館などにおいて建物倒壊はなかったものの天井や照明器具の落下、基礎や壁のクラック発生、漏水等大小含め51棟の被害が発生しその対応に追われた。以下、佐倉市のファシリティマネジャーが3.11後、何にどう取り組んだかを紹介したい。

FM室の初期対応

佐倉市では平成22年よりFM推進、FM管理、FM保全の3班で構成された総勢28名の資産管理経営室(FM

室)が発足、ファシリティに関して全庁を対象として総合的な企画、管理、運営を行っている。本来、防災等の危機管理体制については地域防災計画に基づき防災関係部署を中心に全庁的な体制で臨むことにはなっていないものの、佐倉市にとってもこれほどの地震を経験したことがなく、実際の対応は試行錯誤の連続であった。

地震発生後のFM室の対応業務は、職員及び来客が外部に避難した後、当室職員が庁舎の被害状況を調査することから始まった。その後、市内39か所の緊急避難所の安全性を確認するために関係職員が出動する。こままでが決まったルール内での行動である。

市役所のCS(顧客満足)はcitizen satisfaction(市民満足)であり、いかにこのCSを維持向上するかが市のコア業務であって、災害後にこのコア業務を事業継続するかは施設の安全性が確保されていることが大前提である。このことから地震発生直後より市の主要施設の現地調査を開始し、危険な施設を即刻使用禁止措置や緊急

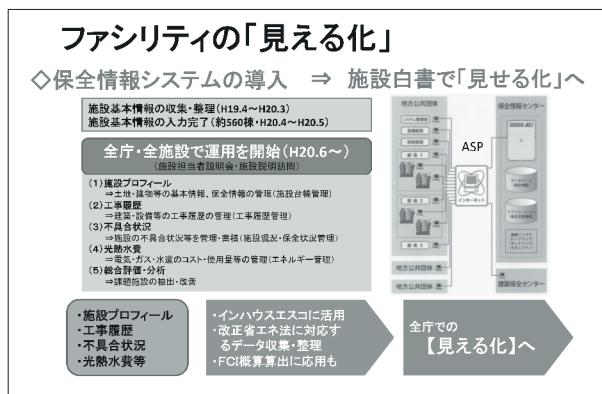


図1 ファシリティの「見える化」



図2 庁舎の応急危険度判定

措置をする等の作業を113施設で実施した。この作業は7チーム14人態勢で余震の続く中、3日間を要した。

331全ての施設を点検する必要がなかったのは「施設点検マニュアル」と「保全情報システム」を整備していたことが役に立ったからである。「施設点検マニュアル」は各施設職員である程度点検することを可能としたことに加え、「保全情報システム」に入力されたデータによって施設の基本情報はもとより工事履歴や不具合履歴が判断材料となり得たからである。またこの調査を緊急改修工事の優先順位や保全チームの行う改修工事の設計情報としてその後役立てることができた。

FM主導による横断的な節電対策

佐倉市では福島第一原子力発電所の被災、運転停止により東京電力が計画停電を実施したことに対応するため市有施設の節電をするとともに、市民の夜間利用の安全性を確保する観点から原則として市有施設の夜間利用休止を実施した。これら節電対策はFM室が主導権を持って実施した。これはまさに庁内横断的な業務を行うために設置された部署だからである。

特徴ある節電対策としては①学校プール授業実施時期短縮、②市議会開催時期の変更、③節電量の具体的な周知等がある。①小中学校の電力使用量は、意外にも夏休み期間中の方が通常時期より1.3～1.5倍であることを電力量履歴から発見し、教育委員会の協力

を得てプール実施時期を短縮した。②9月開催の定例市議会では夏季の議場の空調利用を考慮して議事日程を変更、これも議会の協力なくしては不可能な事項である。③これら対策により全体で28%の節電が実現できたが、毎月の節電量を職員に周知をすることにより啓蒙を行った成果であろう。

これらを実施する原動力となったのは、与えられた課題を全FM室職員が自分たちの課題と捉えて連携した成果であると考えている。（節電対策の詳細はJFMA Current 2011秋号を参照されたい）

スピード感のある行政運営

今回の震災後の行動を通して感じたことは、日頃からの情報の蓄積はもとより目の前の課題に対してまずは積極的に行動を起こし、災害時には短期的にPDCAを回すことで問題解決の糸口が見えてくることである。自治体職員はとくできない理由を考えたりに、周到な計画をつくらないと行動を起こさない習性がある。緊急時に限らずスピード感を持った行政運営が求められていることを強く認識すべきである。

佐倉市が「目の前にあるFMから始めよう」で2011年JFMA賞優秀FM賞を受賞したことを再認識し、先を見越しながら良質な資産を後世に引き継ぐことに積極的に取り組んでいきたい。



図3 施設管理者点検マニュアルとFM110番

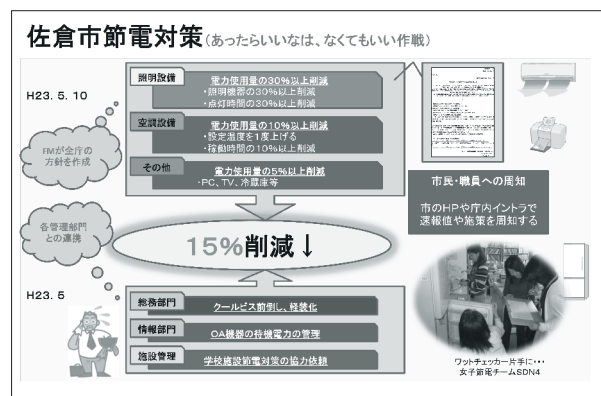


図4 佐倉市節電対策

ファシリティマネジメントの 国際標準化へ始動

ISO/TC267 ファシリティマネジメント

平塚 智章

経済産業省産業技術環境局基準認証ユニット
基準認証政策課 課長補佐



多様化、複雑化する事柄を 単純化、秩序化する

昨年、英国の提案により、ファシリティマネジメントの国際規格(ISO/TC267ファシリティマネジメント)の策定に向けて審議が行われることになりました。

日本では、公益社団法人ファシリティマネジメント協会(JFMA)が国内審議団体として日本工業標準調査会(JISC)より承認され、国内審議委員会の事務局として日本の意見をとりまとめていただくことになりました。

そもそも、標準化という言葉に皆さんはあまりなじみがないかもしれませんが、標準化とは、「自由に放置すれば、多様化、複雑化、無秩序化する事柄を少数化、単純化、秩序化すること」で、規格とは、「標準化すべき内容について、皆さんが一様に分かるよう文書化したもの」です。電池の大きさなどの規格が分かりやすいと思います。

規格には、企業における社内標準もあれば、複数の企業のコンソーシアムによるもの、ある企業の規格が実質的に世界標準(デファクトスタンダード)となっているようなものや、その対極として、デジュールスタンダードと呼ばれる公的標準があります。

我が国の公的標準(国内規格)としては、国が定める日本工業規格(JIS)があり、国際的には、ISOやIECがあり、そちらで規格を策定しています。ISOは、スイス・ジュネーブに本部がある非営利法人です。ISOは幅広い範囲の国際標準化を行っているため、個別分野毎に技術委員会(TC: Technical Committee)やその下に分科会(SC: Sub Committee)を設けて、委員会ごとに規格を策定しています。平成24年3月末時点で、268の分科会があり、FMは267番目の分科会です。

日本ではJISCが代表として登録しています。JISCは、工業標準化法に基づいて経済産業省に設置されている審議会で、基準認証ユニットがJISCの事務局になっています。

グローバル市場の拡大と 国際標準化

新聞にも取り上げられるほど、最近では国際標準化の重要性が言われていますが、それには3つの要因があるのではないかと思います。

1 つめは、世界貿易機構(WTO)のTBT協定が

あります。日本は1995年のWTO発足と同時に加盟しています。加盟国はTBT協定により、国内規格などが貿易障害にならないよう、国際規格を基礎とした国内規格策定の原則、規格作成の透明性の確保をしなければなりません。

2つめは、2001年に中国がWTOに加盟したことです。中国には巨大なマーケットがあり、世界各国が国際標準化に関心をもつようになりました。これまで欧米では、企業の技術者が具体的な議論を行う技術委員会や分科会の議長や幹事に就き、戦略的に国際標準化を進めてきましたが、中国や韓国においても、そのことを反映するように、議長や幹事を積極的に獲得するようになってきました。JISCにおいても、各分野の議長や幹事の積極的な獲得や我が国からの国際標準提案を積極的に進めていただいくべく環境整備を行っております。

3つめは、技術革新によるモジュール化です。例えば、ICT技術の向上により、製品のデジタル化、ネットワーク化、モジュール化が進展しています。横展開が進んでいるなかで、国際的な共通のルールが不可欠になってきました。これまでは成熟した技術について標準化することが多いですが、技術ができる前にルールを作る、その手段として国際規格を選択するという動きも出てきています。

また、ISOは、これまで技術的な規定概要が主流でしたが、品質マネジメントのISO9000シリーズ、環境マネジメントのISO14000シリーズをはじめ、最近では、組織をマネジメントする規格が幅広く増えています。今年5月には、事業継続マネジメントシステムの国際規格ISO22301が発

行されました。FMの分野においても、このようなマネジメント分野の国際規格が作られるのではないかと思います。

日本の利益を考えた 戦略的な国際標準化活動

JISCは、国際標準化活動の促進を通して、日本の産業の発展をサポートしています。現在、我が国では、約160の技術委員会(TC)、約400の分科会(SC)に積極的に参加しています。

そのためTC/SCごとに国内審議団体を設置しています。国内審議団体は、手をあげれば誰でもがなれるというのではなく、関係者の合意形成を図り、それを日本の意見として反映できる組織であるかどうかをJISCが審査し、承認します。

ISO/TC267(ファシリティマネジメント)に関しては、3月に公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)が国内審議団体として承認されました。これからは、国際標準化に向けての意見のとりまとめ、国際会議への参加などの活動を通じて、我が国の規格ユーザーにとってよりよい規格作りをお願いしたいと思います。

規格を作るときには、国際的な調和が必要です。いろいろな国が参加するので妥協も必要ですが、日本が盛り込みたい内容は積極的に提案し、不都合な規格にならないように積極的に参画していただきたいと考えています。標準化を利益に結び付けるためには、戦略的な標準化活動が必要です。基準認証ユニットでは、国内審議団体の活動をさまざまな形でサポートしていきます。

アジア不動産マーケットの概観



藤本隆博

シービーアールイー株式会社
コンサルティング部
エグゼクティブマネージャー/部長
認定ファシリティマネージャー

グローバル化のなかでの アジア進出

昨今、アジアの諸都市の不動産市場が話題になることが多い。相次ぐシンガポールへのアジア拠点機能の設置や、香港のオフィス賃料高騰。さらにタイの洪水による生産拠点への影響など枚挙に暇がない。これは企業がグローバルでのビジネス展開、とりわけ中国を含む成長著しいアジアでの企業進出が大きなテーマになっているからであろう。

このような状況下でファシリティマネージャーの皆様も、アジアでの業務対応が迫られることが多くなっているのではないだろうか。しかし、アジアといっても広く、そして多様である。そこでアジアの不動産市場を、ここではオフィス

マーケットをテーマにご紹介を試みたい。

アジアオフィスマーケットの構造と 日本の位置づけ

まずはオフィス市況の推移を捉えてみる。図1はアジア全体のオフィスマーケットのトレンドを示したものであるが、近年は3度の経済危機、1997年から始まった「アジア金融危機」、2003年の「SARS問題」、そして2008年の「リーマンショック」の影響を受けた。しかし、その後はいち早く回復しオフィスの新規需要量 (Net Absorption: 前期比での総オフィス床面積の増減量) は増加に転じている。2011年には1年間でおよそ98万

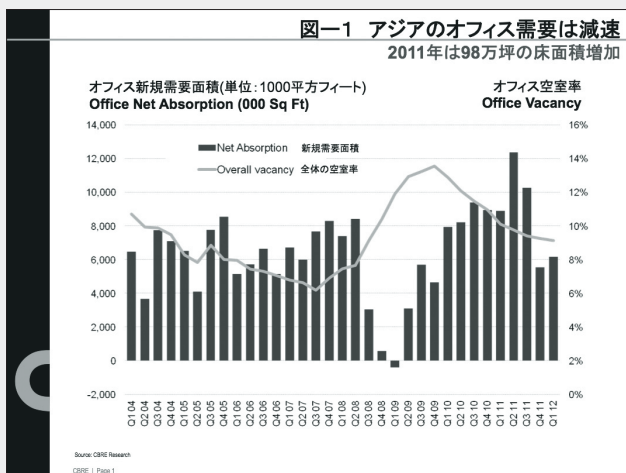


図1 アジアのオフィス需要は激変

図二 金融都市、香港/シンガポール/東京/上海

世界金融センター指数 March, 2012	国際金融センター発展 指数 Jul, 2011	金融市場開発ランキン グ Dec, 2011
1 ロンドン	1 ニューヨーク	1 香港
2 ニューヨーク	2 ロンドン	2 アメリカ
3 香港	3 東京	3 イギリス
4 シンガポール	4 香港	4 シンガポール
5 東京	5 シンガポール	5 オーストラリア
6 チューリッヒ	6 上海	6 カナダ
7 シカゴ	7 パリ	7 オランダ
8 上海	8 フランクフルト	8 日本
9 ソウル	9 シドニー	9 スイス
10 トロント	10 アムステルダム	10 ノルウェー

Z/Yen Group (英) 新華社(中国) 世界経済フォーラム
ダウジョーンズ(米)

図2 金融都市、香港/シンガポール/東京/上海

坪の増加となっており、この水準は日本に例えると名古屋のオフィス床面積とほぼ同規模である。その勢いが改めてご認識いただけたらと思う。

ところでアジアにも多様な都市があり、その理解のために4つのグループに分類してみた。まずは「アジアの中核都市」。これはグローバル企業がアジア統括拠点を設置する都市で、シンガポール、香港、東京そして上海があげられる。経済の成熟度が高く、オフィス市場規模も大きい。図2は各種の調査による金融都市のランクを示したものであるが、上海の評価も高いことがわかりいただけたらと思う。

次いでアセアン諸国の首都や主要都市。クアラルンプールやジャカルタ、ホーチミンなどがこのグループにあたる。まだ市場規模が小さく数棟のビル開発によって空室率が高水準になってしまうことがあり、市況判断の難しい都市群である。第3のグループは中国の二級都市やインドの各都市。日本のメディアでは「中国」、「インド」として括って語られることが多いが、それぞれ都市毎に特徴があることは言うまでもない。市況も都市間でかなり異なるので要注意である。

そして最後に東アジアの諸都市でソウル、台北、大阪、名古屋など。成熟度は高いが、地理的にアジアの東に位置する都市群である。

近年はシンガポールや香港にアジア地域本社を設置する動きが加速しており、東京のポジションが低下しているように感じられる。余談ながら東京のオフィス市場の成長には、これら都市と競合しながらグローバル企業のこうした機能を誘致することも不可欠である。

市場感の違い

—マーケットサイクルと商慣習—

アジアのマーケットを理解するためには、日本での市場感を一旦忘れることが重要であろう。

例えば不動産市況にはサイクルが存在することを再認識しなければならない。とりわけ日本に比べ経済成長をみせる中核都市では上昇→低下のトレンドを大きく繰り返しながら市場は推移している。日本のオフィスマーケットは長期に安定して推移しているためこの感覚を失いがちである(図3)。また、このことが日本では、市況が下降局面に入る＝「バブル崩壊」と捉える風潮を生みだしているかに思える。市況サイクルをビジネスチャンスと考える他国のプレイヤーとの感覚の違いを感じることもある。

加えて「普通借家」契約が中心の日本と異なり、アジアでは「定期借家」契約が一般的である。これは契約期間満了時には市況に合わせた新規賃料で他の入居希望テナントと床を争わなければならなくなる。その上、日本企業が「テナント保護」を前提とした日本の契約慣行を念頭に置いた場合、「利益の極大化」を図ろうとする貸主との間には、特に好況期の契約更新時にトラブルが起きやすい。賃料がサイクルに応じて大幅に上がることが予想されるからである。

このようにアジアの市況を把握する上では、都市の特性や日本との違いを理解した上で個別のマーケットを精査すべきと考えている。

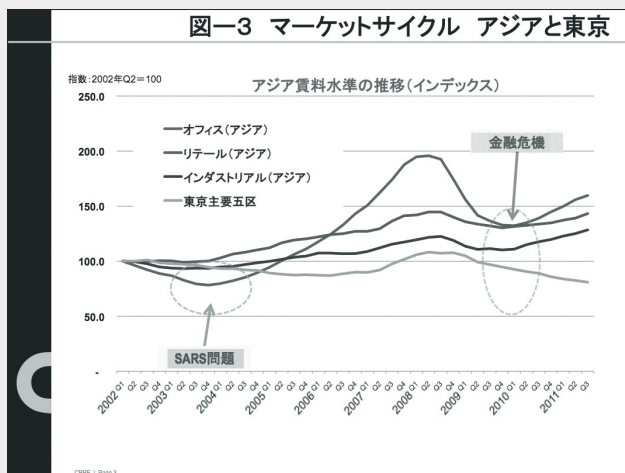


図3 マーケットサイクル アジアと東京



図4 シンガポールのCBD

名古屋大学における FMに関する最近の活動



谷口 元

名古屋大学 大学院教授
施設計画推進室長
総長補佐(施設整備担当)

はじめに

本学では大学キャンパスにおける FM 実践のモデルを構築し、かつ FM の教育と研究の基幹大学となることを目標として、今日までかなり長く活動してきたが、未だ達成半ばといったところである。その活動のなかで多少とも成果が見えてきた内容について、近況を交えて報告したい。

文部科学省採択のFM推進支援事業の成果：ポートフォリオ分析に基づく整備優先度判定

昨年度文部科学省から、FMに関する新たな取り組みや先導的な調査研究を大学に委託し、今後の施策への反映と普及促進を図るための事業公募が行われ、本学が採択された。かねてから稼働していた施設管理データベースの項目を再整理し、管理目的に沿った項目の絞り込みを行い、作業負担の軽減と調査精度の向上を図り実施した。これにより部局によって研究室やゼミ室、講義室、事務共通室など

の面積配分や配置方法、教員や学生1人当たりの面積などに、大きな差があることをあらためて定量的に明らかに示すことができた。今後平準化を目指すのか、格差を認めつつ各部局の教育研究方針の相違と捉えるべきかが、難しいところである。

利用状況とサステナビリティの評価指標で整備優先度を判定

上記採択事業によって到達できた新たな展開は、充足状況や老朽化に基づく施設の「利用状況評価指標(α値)」と、省エネや安全にかかわる施設の「サステナビリティ評価指標(β値)」の2軸を用いて、施設整備の優先度判定を試みたことである。(図1、図2) α値は定員や現員あたりの面積の充足率、施設の老朽率、利用している施設がどの程度まともまっているか否かの分散率で判定し、β値はエネルギー(原単位)消費量、低炭素化対策の程度、高額機器設置状況による被災時の損害レベル、危険物保管状況による安全レベル

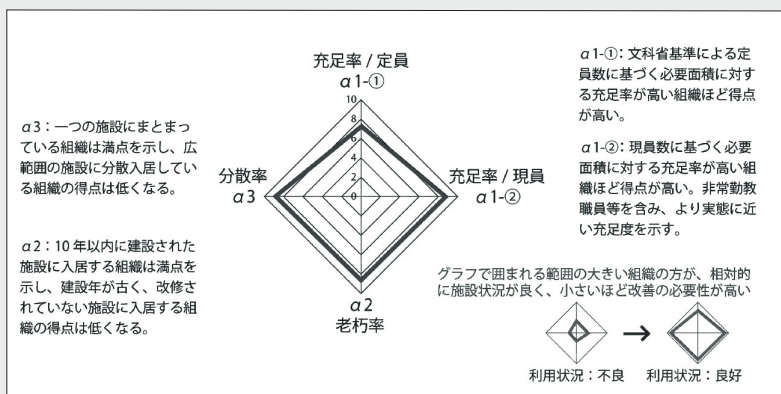


図1 α指標の総合評価(レーダーチャート)

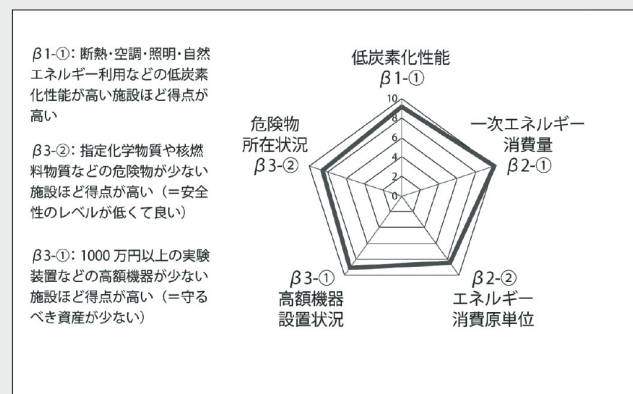


図2 β指標の総合評価(レーダーチャート)

による判定である。このポートフォリオにより得られた散布図によって、各建物の施設整備の優先度がどの程度であるかを、定量的かつ視覚的に明示することができた。(図3) これら資料は施設概算要求の有力な資料となるとともに、明確な根拠を示せば納得してくれる教員たちへの説得材料にもなるわけである。

1- 低炭素エコキャンパス実現への挑戦

「名古屋大学キャンパスマスタープラン2010」には、低炭素エコキャンパス実現のためのロードマップとして、2014年度には2005年度比20%のCO₂削減という目標を掲げ、その達成に取り組んでいる。

東日本大震災以降節電努力が各所で実施されており、今日では決して大きな目標値には見えないが、さまざまな教育研究プログラムが実行され、成果を競い合うことが求められる大学にとっては、大学の教育研究の活性化と低炭素化の両立はかなり難しい課題である。高断熱化やLED照明、消費量の見える化、高効率の空調機への順次更新、キャンペーンなど各種の省エネ対策を実施してきたが、現時点で最も効果がもたらされたのはESCO事業である。

2- ESCO事業とその検証活動

医学部と附属病院を擁する鶴舞団地では、エネルギー源をガスから電気に変換し、効率の良い空調設備に交換するなどのESCO事業を導入した。高度な判断が期待できる技術者や学識経験者の

参加を得て、最適なシステムを提案する事業者を選定することができた。大規模な増改築が続いていることもあり光熱費が著しく増加する懸念があったが、ESCO事業の導入後に歯止めがかかり、CO₂換算で年間3万tを大きく超えようとしていたのが2万4千t台に減少し、削減量は7千tとなった。(図4) 鶴舞団地の18%、大学全体の10%の削減に寄与しており、今後の更なる運用改善により、なお一層の効果が期待される。病院および大学の経営収支の改善に貢献していることは言うまでもない。

新たな展開： コミッション方式の導入へ

「コミッション」という手法は、現在は熱源や空気調和設備の性能検証段階にとどまっている。本学では「発注者が求める要求水準を満たす建築設備を設計・建設し、運用開始後も所期の目的を果たす」ためのFM手法のひとつと解釈するべきとし、建築・設備各分野の区分を問わず総合的に取り組むべき課題として、試行し始めている。施設整備の目的が達成しているかの学術的検証とフィードバック活動が、大学キャンパスFMの普及と、ひいては公共施設等ほかの分野のFMの発展に資する所存で臨んでいる。

以上簡単に概要報告したが、いずれ各内容の説明と成果等について詳しく報告する機会を持ちたい。

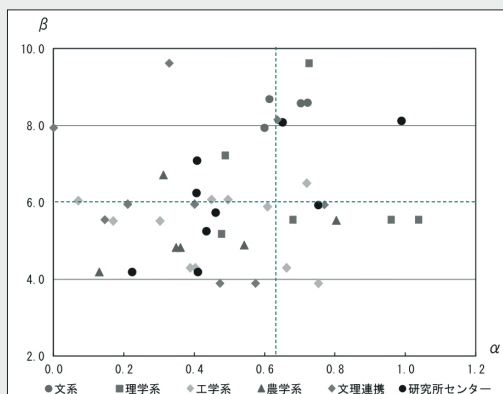
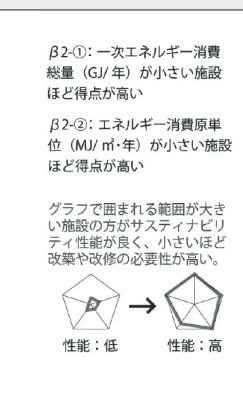


図3 縦軸にβ指標、横軸にα指標を示す散布図

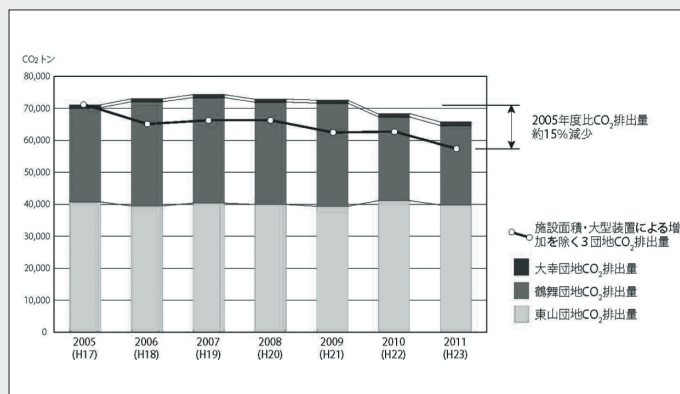


図4 名古屋大学のCO₂排出量の推移 (2005—2011年度実績)

楽しい仕事はない。
ファシリティマネジメントほど、

川村 裕

エクソンモービル・ジャパン合同会社
シニアリージョナルファシリティーズアドバイザー
認定ファシリティマネジャー

●プロフィール

大学で土木工学を専攻
1977年 モービル石油(後のエクソンモービル)入社
1993年 米国大学院MBA取得。
1995年 本社移転プロジェクトチームのメンバーに抜擢される。

以降グローバルリアルエステートのプロジェクトや
ファシリティマネジメントを担当。
JFMAユーザー懇談会世話人としてFMの知識普及や
ビギナーの育成に努めている。



1995年から1997年11月までの本社の移転プロジェクトのときにも建築設計、建設業の専門家が何を考えているのかが理解でき、自分も参画して一緒に納得できる仕事でした。

オフィスができたなら、自分でつくったんだから自分で管理しろと総務部長を拝命し、それをきっかけにファシリティマネジメントに取り組むようになった。設計にはひとつひとつ理由がある。考え抜いてつくったオフィスなので、その理由を伝えなければもったいない。設計の考え方を使う人たちが理解することで、より快適に使うことができることを実感した。

その頃、前任者から引き継いでJFMAにも顔を出すようになった。前任者がコミュニケーションを作ってくれていたのだから、入りやすかった。このような縁があり、今はFMが私のライフワークになっている。

ファシリティマネジャーの交流の場、 ユーザー懇談会

2000年1月に始まったJFMAのユーザー懇談会は3か月に1回開催されていたが、それでは話題

ファシリティマネジメントとの出会い

土木工学出身ということで、はじめは建設部で仕事をしていました。現場でタンクやガソリンスタンドなどをつくる仕事は、プロジェクトごとにメリハリがあって面白かった。

大手町にあった本社(当時モービル石油)が品川に移転することになり設計建設課長に抜擢(?)され、オフィスづくりの面白さを知った。オフィスの移転はそれまでやってきたものとデザインこそ違いますが、大きなプロジェクトだ。

自分で設計はできないが、設計する人たちがどういう考えでデザインしているのかを知りたいと思い1986年に一級建築士の資格をとった。お陰で

が盛り上がりつつも次の回には忘れていくということ
で、2001年の後半からは毎月開催することになった。
2011年12月の時点で131回を数える。ユーザー懇
談会は、もともと有志のユーザー（企業のFM担当者）
の集まりなので、安心して情報交換をしたり、日頃の
苦勞を共感できる。そこで話をする、あるいは人の
話を聞くことで、自信を持って仕事ができるよくな
る。わたしは、発足当初に世話人のひとりになった。

総務部やFMの担当者は、自分から進んでその
役を買って出たわけではなく、会社の指示で担当に
なったという人が多い。それでも、積極的に現場を
改善して自ら向上していこうという姿勢が大切だ。
FMの仕事をビジネスと割り切って「ここまででい
いや」と思っている人と、同じことでも他に何かもっ
と良い方法はないかなと向上心をもっている人と二
通りの人がいるが、わたしは後者を目指したい。

会社が動いているときは、会社の経営とファシリ
ティマネジメントの仕事が連動しているときであり、
合併したときなどは、オフィス統合などハードの面
で集約が起こるので経営者の関心がファシリティマ
ネジメントにも向いてくる。期待に応えるとファシ
リティマネジメントの評価も高くなる。

ユーザー懇談会には、若い人たち、初めての人
たちにどんどん入ってきてもらい、その人たちの課
題に応えることで、ビギナーがベテランに育つお手
伝いをしたい。ユーザー懇談会でも、会社でもそ
うだ。わたしがこれまで経験してきたことを若い人
たちに伝えていくことでFMが継続して発展するこ
とに貢献できればと考えている。

次世代を育てる

2006年正月から2007年の七夕までサハリ
ンに行って、会社が建設したオフィスと住居への引
越しを任せられた。スタートの時点では、アメリカ
人、カナダ人などの外国人が管理していたが、徐々
に地元のロシア人に引き継いでいる。

海外の人たちと仕事をするときには、文化は尊重
しなければならないが、最終的には個人によるこ
とろが大きい。やる気がある人にはどんどん仕事をし

てもらおう。FMという組織の中で仕事の指示もする
けれども、人事的な教育、成長などにも力を入れて
いる。現地のマネジャーに仕事のやり方や部下の育
て方を教え、リーダーとしても育てている。人材の
育成に力を入れるのは、会社の文化だ。

サハリンは、オペレーションに入ってから5年になる。
リモートでは見えないところがあるので、現地にも定
期的に行って、スタッフと直接向き合って会話をし
ている。行ったときには私の部屋はいつもドアを開け
ていて、スタッフやファシリティマネジャーがいつ
も入ってこられるようにしている。「この間はありが
とう」、「どうだった？何か問題なかった？」と、こ
ちらからも声をかけるようにする。社長やビジネスサ
ービスマネジャーなどにも会ってスタッフの仕事ぶり
を確認し、いいコメントだったらそれを本人に伝えるよ
うにするので、自信にもつながる。このように現地の
責任者、ファシリティマネジャーを見守っている。

5月に新しいオフィスが品川グランドセントラル
タワーに完成した。同じビルにはマイクロソフト社
が大テナントとして入っているが、こちらはワンフ
ロアの一画を使うだけの50人規模の小さなオフィ
スだ。そこにはFM部門はつくらない。この規模で
は専門部隊をつくるのではなく、営業をしている人
たちが自分たちでオペレーションできるようにして
いく。そのために、そこの事務部にFMのポイント
を伝えていこうと思っている。

わたしは入社以来上司に恵まれてきた。2000年
から上司であったビジネスサービスマネジャーが、
後に上司のまま社長になった。そして私の考えを理
解し、盛り立ててくれた。経営と直接つながりを持
つという幸運に恵まれたことは、ファシリティマネ
ジャーとしては理想的である。上司に恵まれると楽
しいし、のびのび仕事もできる。だから、それを部
下にも伝えていきたい。

次号このリレーのバトンは、
メリルリンチ日本証券の**金英範**さんへ。

公共施設にこそ、LCBの概念を

公共施設FMを考えるうえでは、拠点施設としての性格から、事業継続計画(BCP)の重要性はますます高まっていると考えられます。今回は、組織設計事務所として、公共施設やまちづくりに数多く携わられている久米設計の山田社長に、最前線での取り組みについて、お話を伺いました。

地震国日本の安全安心な建築の実現

—安全安心な施設づくりに対するお考えについてお聞かせください

内閣府中央防災会議によると、首都直下地震である東京湾北部地震が10年以内に発生する確率は30%、30年以内では70%とされていますね。また、今後30年以内の発生確率でみると、東海地震、南海地震が87%、東南海地震で60%と、極めて高い確率となっています。これを、人の30年間に発生する死亡要因確率と比較してみると、例えば交通事故では0.2%、心疾患で3.4%、癌でも6.8%であり、地震の発生確率がいかに高いかということが判ります。こうした状況において、建築家や都市プランナーとして、今何をすべきかということが、正にいま問われていると考えています。

私はこれまで42年間にわたり建築やまちづくりに関わってきたわけですが、阪神淡路及び東日本大震災を目の当たりにして、今の建築が真に人命と建築資産を守って行けるのかを痛切な課題として感じています。この地震国日本の安全安心な建築の実現を、組織設計事務所の長として、果たすべき使命として考えている次第です。

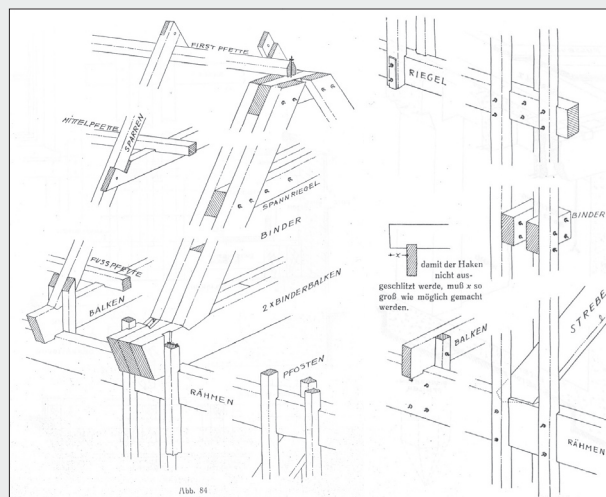
そして、地震災害が発生しても建築資産を消滅させない設計概念としては、オフィス等のビジネスの事業継続計画(BCP)に留まるだけでなく、生活・生命の継続が図られることが重要であると考えています。すなわち生活継続計画(LCP: Life Continuity Plan)を視野に入れた施設づくりが、庁舎や病院、学校、集合住宅など公共性の高い、生活に密着した施設においては不可欠で

はないでしょうか。弊社では、この生活継続計画に対応した建築をLCB(Life Continuity Building: 生活継続建築)という新しい概念として提案させて戴いているところです。

久米のDNA

—そうした発想はどういう背景から生まれたものなのかお聞かせください

弊社の創設者である久米権九郎は、元々は事業家として、海外でゴム園の経営等を行っておりました。しかし、1923年に関東大震災を経験したことを契機としてその復興に役立ちたいとの思いから、ドイツに留学して建築を学び、帰国後、建築家として1932年に設計事務所を開設しました。ドイツでの博士論文が現存していますが、論文テーマは「合理的な耐震法による木造建築の改良」でした。小さい断面の木材を組み合わせて耐震性能を確保しようとした新工法の提案であり、いまでいうと



久米権九郎博士論文「合理的な耐震法による木造建築の改良」より

BCPから LCBへ

生活継続建築

山田 幸夫

株式会社久米設計 代表取締役社長



やまだ ゆきお 1947年名古屋生まれ。
黒川紀章事務所での修業を経て久米建築事務所に入社。以来、ロッテワールドや中央合同庁舎7号館など大型プロジェクト開発に従事。07年に社長に就任。

ころのツー・バイ・フォー工法の考え方に近いところがあります。この実践が久米式木造耐震構造であり、軽井沢万平ホテルや日光金谷ホテル等の弊社の初期における代表的な建築に採用され、未だに使われています。

こうした安全・安心の建築づくりに対する熱い想いが、久米のDNAとして今日に至るまで、脈々と受け継がれて来ていると言えます。

実は、私の卒業設計も災害時の応急仮設ユニットコミュニティをテーマとしたもので、LCBの実現は私のライフワークとも言えるものです。

LCBの実現に向けて

—LCBの具体的な内容についてお聞かせください

LCBの構成要素の第一は建物の安全性強化の計画です。建築基準法は極めて稀に発生する地震動に対して、建築物が倒壊・崩壊しないことの検証を目的としておりますが、小破、中破はある程度はやむなしという物理的な安全基準です。しかし建築を資産と考えると、使い物にならなくなる小破、中破でも容認

できません。正に災害国における当然のFMとして捉える必要があります。建築基準法の保有水平耐力比1.0は最低基準にすぎない為、弊社では率先して、高耐震設計(保有水平耐力比1.3以上)を社内基準として実施しています。第二は、延焼火災からの防御や、天井等の2次部材の耐震化、自己緊急補修の簡便性等を重視して設計に反映してゆきます。

構成要素の第三は都市ライフラインの復旧までの自立です。上下水道、電気、ガス、電話・通信等が対象となりますが、自治体の復旧想定日数の2倍から3倍位の安全率を見込んだ自立目標を策定し、設計に反映してゆくことになります。

現在、そのモデルビルとして、尾西信用金庫事務センター(愛知県一宮市、2011年竣工)と中東遠総合医療センター(静岡県掛川市、2013年竣工)が設計実績といえます。こうした公共性の高い施設にこそ、LCBの概念はふさわしいものではないかと考えております。

これからもLCBの実現を通じて、安全安心な建築・まちづくりに貢献してゆけることを願っております。

ファシリティの範囲とFM



成田 一郎

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会
常務理事・事務局長
認定ファシリティマネジャー

今回からは、ポイントごとにテーマを絞って解説します。

今回のテーマは「ファシリティの範囲とFM」。ファシリティというものをどのように考えればよいか、その範囲はどこまで考えればよいのかということについて概観します。

1 ファシリティの意味

ファシリティは状況に応じて、「施設」あるいは「資産」と訳したり、はたまた「施設資産」と訳されます。皆さんは施設あるいは資産と聞いて何を想像しますか？

基本的にファシリティとは、土地、建物、設備、インテリア、情報インフラ、家具、什器、アート、グリーン、サイン等、そしてそれらを含む環境をいいます。さらに、近年では、リスク環境やホスピタリティ、サービスなどのソフト面を含むこともあります。

これらを施設あるいは資産という言葉で想像できるでしょうか。残念ながら、これらすべてを包含できる適切な日本語が見当たらないので、「ファシリティ」という言葉のまま使用しているのが現状です。

2 ファシリティの範囲は

前述のファシリティの定義は一般企業や団体の場合ですが、さらに社会、国レベルに範囲を広げれば、道路、橋梁、電気、ガス、水道などの公共施設やインフラも含まれます。

一方、ファシリティは、オフィス、学校、病院、工場、ホテル、商業施設、住宅・・・とあらゆる用途に適用できます。

このように考えると、ファシリティの範囲があまりに広いので、何から手を付けていいのかわからないということになるかもしれません。しかし、迷うことはありません。あなたが何をマネジメントしたいか、する必要があるかを基準にして選べばいいのです。

FMは経営活動です。経営を支える4つの資源は、人材、資金、情報、ファシリティです。経営とは、それら

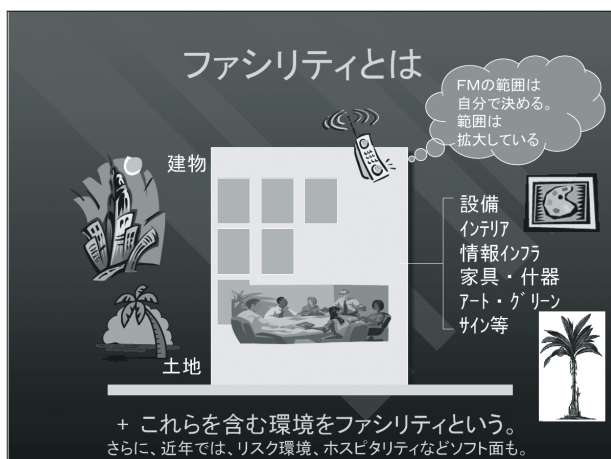


図1 ファシリティとは



図2 最近の世界銀行(ウィキペディアより)

をいかに戦略的に、有効にマネジメントするかということですから、ファシリティのどの部分までマネジメントし有効活用するかは、あなたに任せられているのです。教科書的には、「土地、建物、設備、インテリア、情報インフラ、家具、什器、アート、グリーン、サイン等、そしてそれらを含む環境」ですが、アートやサインまでマネジメントしなければいけないのかというと、それはあなた自身が決めればよいのです。さらに、ファシリティを持つかどうか、そのあり方まで考えるのもFMなのです。

3 世界銀行での体験

今から20年以上前に、ワシントンの世界銀行を訪問した時の話です。IFMA（国際ファシリティマネジメント協会）の会長でもあったデビット・コッツ氏に施設をご案内いただき、お話を伺いました。

最初に案内していただいたのが、サイン室でした。パソコンで簡単にサインをつくれる仕組みやサインの大切さを話されました。いくつものビルに分かれているのでサインによる案内が大切だということ、迷っている時間のストレスの問題、組織の人員移動率（チャーンレート）が年200%以上であり、それに伴って頻発するマネジャー達の個室サインの変更には俊敏さが必要であることなどをさりげなくお話しくださったのです。

そのとき私は、なぜ、いきなりサインの話をするのか分かりませんでした。後になって、コッツ氏が、土地、建物だけではなく、サインにまで気を使って

FMを実践しているということに気がきました。

4 ファシリティの活かし方

FMを実践するときにはファシリティのどの範囲を扱うかは、それぞれの課題や目標によって選択します。その際の大切なポイントは、費用削減などのマイナス面をなくすこと、有効活用などのようにプラス面を生み出すこと、プラスとマイナスの両面をにらみながら進めることです。

そして、これらのファシリティを財務、品質、供給というFMの3つの視点からどのようにマネジメントすればよいか、考えることです。これはFMの目標管理のための基本です。財務的な面で評価しながら経営者とコミュニケーションする、時代と共に変化する品質を、いつも利用者の立場で考える、そしてFMの供給が適切に行われているかチェックしながら進めていく、ということがファシリティマネジャーの役目でもあるのです。

さらに大切なことは、これらのことを静的（スタティック）に捉えるのだけではなく、動的（ダイナミック）に捉えることです。それは、時間軸でファシリティをとらえ、ファシリティのライフサイクルを通して最適にマネジメントするにはどうすればよいか考えることです。空間的な広がりや時間的な流れの中で、人間のためのファシリティをどのようにマネジメントしていくかということが、FMの面白さでもあるのです。

注）チャーンレート（Churn Rate）：組織の人員移動率＝移動者／全従業員数



図3 FMを進める上での3つのバランス



図4 「時間軸」で考える - 間を取るデザイン -

Seminar Report

セミナーレポート

公共FMセミナー

去る2012年5月11日(金)に、東京都中央区にある株式会社内田洋行(JFMA理事企業、東京都中央区新川)本社ビルで開催された公共FMセミナーには、地方自治体の方々、約150人が全国から集まりました。

坂本春生JFMA会長は挨拶の中で、「ファシリティは手つかずの宝の山」であり、「受益者とトップが理解する」ことが必要であると語りました。また、ある人の思いつきやあるひとの知恵ではなく、科学的、論理的に判断し全体最適を考えることが重要であると話しました(参考:本誌8~9頁)。続けて、JFMA賞を受賞した浜松市財務部資産経営課経営企画グループの松野英男主任のご講演(下に概要、参考:JFMAジャーナル2012SPRING 28~31頁)、次に前橋工科大学研究員の李祥準氏のご講演(参考:本誌24~27頁)がありました。

本セミナーの会場は株式会社内田洋行のご厚意により、都心には珍しく開放的なホール「東京ユビキタス協創広場CANVAS(第5回ファシリティマネジメント大賞 奨励賞を受賞)」を利用させていただきました。CANVASをメイン会場とし、入りきれなかった受講者は、地下に設けられた特設会場のスクリーン2面に別々に映し出される講師とプレゼンテーション資料により、臨場感のある中継を受講することができました。

「浜松市における資産経営への取り組み 輝く浜松市の未来へ ~持続可能な行財政運営のために~」

講師:浜松市 財務部 資産経営課 経営企画グループ 主任 松野 英男

浜松市は、これまでの取り組みが評価され、2012年JFMA賞大賞(鶴澤賞)を受賞しました。同市は、12市町村の合併(平成の大合併)による施設の余剰や配置の片寄り、少子高齢化による施設要求の変化、耐震性の見直しや老朽化に対応するための更新など、他の自治体と同様の課題を多く抱えています。そんな中、どのような取り組みを行っているのでしょうか。

ホームページに「借金時計」を表示するなど、後世につけを残さないためにさまざまな工夫をして行政改革に取り組んでいる浜松市には、ファシリティマネジメントにも将来を見据えた取り組みが見られます。特徴的なのは担当者研修を行い、次世代の課長、部長を育てているということ。ファシリティマネジメントには中長期の計画が大切ですが、計画は立てたものの、計画や初期の実施に携わった人達が異動してしまうとそのまま立ち消えてしまうということが、民間企業でもよく見られます。浜松市では研修制度によってファシリティマネジメントを理解する人たちが育ち、現在の施策の主旨が将来に渡ってしっかりと受け継がれていくことでしょう。所管が管理をし、かつ、率先して動いて行ける環境を作ることが大切。理解者が増えていく研修は、その一環であるといえます。

* JFMAジャーナル166号の特集では「浜松市における資産経営の取り組み」をご紹介します。



坂本会長講演



会場風景

■経営の変化。ニューウェイ オブ ワーク～“感動的体験”を具現化するヨーロッパFM

開催日：2012年4月11日(水) 講師：熊谷比斗史氏(株式会社ファシリテイメント研究所 代表取締役 マネージングダイレクター)
大森 崇史氏(インテル(株)コーポレートサービス・ジャパン/コリア マネージャー)

欧米ではリーマンショックの後、「もっと社員を、そのチームを大切にしていこう」という風潮になり、キーワードは「信頼」と「タレント(人財)」。FM界で、これら結びつけるキーワードとなっている言葉が"Experience(感動的体験)"。この欧州FMの"Experience"への取り組みが、実際の日本の外資系企業での変化とともに紹介されました。

■〈FMエピソードシリーズ-1〉業者さんのためのFM -FMをビジネスにどう取り組むか-(サプライヤーの方限定セミナー)

開催日：2012年5月23日(水) 講師：成田 一郎 (JFMA 常務理事・事務局長)

FMを実践する場合、一般にサプライヤーの立場とユーザーの立場があります。サプライヤーは、ユーザーの立場になってFMを実践することが大切ですが、実際はどうでしょうか。ユーザーの立場になるとはどのようなことか、FMを支援するにはどんな方法があるのか、サプライヤーにとってのFMをどのように考えればよいのか、その立ち位置から、基本的な考え方、取り組み方についての試論について、サプライヤーの方々に向けて講演しました。

■〈FMエピソードシリーズ-2〉設計屋さんのためのFM -FM的設計方法を考える-(設計関係の方限定セミナー)

開催日：2012年6月6日(水) 講師：成田 一郎 (JFMA 常務理事・事務局長)

設計者にとってFMの知識は大変重要です。しかし、FMを勉強している設計者は一部の方にとどまっています。設計にFMの考えを取り入れていくとはどのようなことなのか、FM的設計方法といわれるものがあるのだろうか。そんな疑問への試論をお話ししました。発注者はFMを勉強しています。発注者の気持ちが分からずして、良い設計ができるわけがありません。今後も設計者として生きていくなら、ぜひ、FMを勉強されることをおすすめします。

■〈FMエピソードシリーズ-3〉発注者さんのためのFM -効果的な要求条件書の作り方-(発注者の方限定セミナー)

開催日：2012年6月13日(水) 講師：成田 一郎 (JFMA 常務理事・事務局長)

建築を発注する際、その条件書によって成果は大きく変わります。発注者としてのファシリティマネージャーの役割は、いかに真のニーズを設計者に伝えるかです。それは詳細にソリューションを記述することではありません。コンセプトを明確にし、設計者に的確に伝え、モチベーションを上げて、プロジェクトを効果的に進めることです。そんな設計条件書を、物語(シナリオ)や詩(ポエム)で表現する方法があります。シンプルですが効果的な要求条件書の作り方を、ご紹介いたしました。

■ウィークリーセミナーの概要

日 時：原則として毎月2回、第2週と第4週の水曜日

会 場：原則としてJFMA会議室

定 員：20~30名

参加費：会員 2,000円、一般 3,000円
(当日現金または回数券にてお支払いください)

お申込み：FAX.03-6912-1178 E-mail: seminar@jfma.or.jp

お問合せ：TEL.03-6912-1177 E-mail: info@jfma.or.jp

本セミナーは、資格更新ポイントの取得対象となります。
1セミナーにつき1ポイント。当日、ポイントカードをご持参ください。

※ウィークリーセミナー参加回数券のご購入は、JFMAホームページの書籍申込ページから、書籍No.M0001またはM0002をお求めください。

M0001「ウィークリーセミナー参加回数券 会員用」
(1シート11枚 20,000円)

M0002「ウィークリーセミナー参加回数券 非会員用」
(1シート11枚 30,000円)

●今後のスケジュールは次ページをご参照ください。

セミナーのご案内

■ウィークリーセミナーのご案内

●今後のスケジュール

■ 講座番号 [WS0403]

開催日：2012年7月11日(水) 18:15-20:00
「東京都省エネ・エネルギーマネジメント推進方針～
節電の先のスマートエネルギー都市へ～」

講師：古澤康夫氏
(東京都環境局 環境政策部環境政策課 企画主査)

参加費：無料

※この講座については、更新ポイントの対象外とさせていただきます。

■ 講座番号 [WS0404]

開催日：2012年7月25日(水) 18:15-20:00
「テナントとWin-Winの関係を築く節電手法」

講師：清宮仁氏
(株式会社 昌平不動産総合研究所 取締役)

■ 講座番号 [WS0405]

開催日：2012年9月12日(水) 18:15-20:00
「電力をはじめとするエネルギーのコストの問題」

講師：松尾 雄司氏
(一般財団法人 日本エネルギー経済研究所 主任研究員)

■ 講座番号 [WS0406]

開催日：2012年9月26日(水) 18:15-20:00
「日本アイ・ビー・エム 旧本社ビルの38年を振り返って
～FMの原点と原理原則、生きていた証の記述」

講師：関 幸治氏
(元日本アイ・ビー・エム株式会社 認定ファシリティマネジャー/
一級建築士)

※8月は例年通り、ウィークリーセミナーはお休みとさせていただきます。
詳しくは、ホームページをご覧ください。http://www.jfma.or.jp

■2012年 初級FMスクールのご案内(1日コース)

FMをこれから学びたい、もう一度FMの考え方を整理したい
とお思いの方に向けて、FMを分かりやすく解説するスクール
です。

JFMAではFM入門書の作成を進めています。そのコンテン
ツをいち早く皆様に公開し、皆様とご一緒にその内容につい
て考えるスクールです。FMを知り、経営との関係を知る絶
好のチャンスです。経営者から学生の皆様まで、ぜひご参加
ください。

1日コースを2回開催します。ご都合の良い方にご参加ください。

●セミナー概要

テーマ：「FMを知る。経営を知る」

開催日：第1回 2012年8月2日(木) 10:00～18:00
第2回 2012年8月7日(火) 10:00～18:00

場所：JFMA 会議室

講師：松成和夫氏(プロコード・コンサルティング)、松岡
利昌氏(名古屋大学)、似内志朗氏(日本郵政)、酒井修氏(N
TTファシリティーズ)、成田一郎(JFMA)

参加費：会員 15,000円(非会員 20,000円) 税込

■2012年 戦略経営とファシリティマネジメント(FM)上級セミナー(CPD研修)のご案内

日本は、昨年3.11東日本大震災に見舞われ、いまだ復旧・復興は思うように進んでおりません。この災害は、国内のみならず全世界に大き
な影響を与えました。その後、欧州の経済危機などにより、わが国は非常に厳しい経済・社会・政治状況の真只中にいます。

このような状況にあつて、FMは、官公庁、民間を問わず、ますますその重要性和ニーズが高まっています。今回は、FMの経営戦略的視点と
は何か、FMは戦略経営にいかに関与するか、事業の継続にFMはいかに関与できるか、地球環境の保全にFMはどう立ち向かうのかなど
の課題に挑戦するために、「戦略経営にFMはどう立ち向かうのか」をテーマとした総合的なセミナーを、著名な講師陣をお招きして、昨年
に引き続き、内容をさらに充実して開催することとなりました。

●セミナー概要

テーマ：「戦略経営にFMはどう立ち向かうのか」

開催日：2012年 9月27日(木)、28日(金)
10月 4日(木)、5日(金)

時間：講義時間 13時20分-17時30分(2講座)

※初日(9月27日)のみ、13時10分開始

※最終日(10月5日)は、講義終了後、修了式および交流
会を行います

場所：JFMA 会議室(変更の場合もあります)

講師：清水孝氏(早稲田大学)、野城智也氏(東京大学)、
川村義則氏(早稲田大学)、高橋孝一氏(NKSJ リスクマネジ
メント)、松岡利昌氏(名古屋大学)、吉田倬郎氏(工学院大
学)、古澤康夫氏(東京都環境局)川野克典氏(日本大学)(順
不同)を予定

JFMA 担当：小林寛、湯浅諭美

お申込み、詳細等は別途 JFMA ホームページに掲載いたします。

※本セミナーは、認定ファシリティマネジャー資格登録更新講習 B 方式
のポイント取得対象講座です。

■通信教育「ファシリティマネジメント基礎」コースのご案内

JFMA では、日本能率協会マネジメントセンターと共同で、ファシリティマネジャー教育のための通信教育講座を開講しています。詳しくはホームページをご覧ください。

<http://www.jfma.or.jp/correspondence/index.html>

お問合せ先：(株) 日本能率協会マネジメントセンター
HRM 推進本部 (担当：梅沢)
TEL：03-6253-8200 FAX：03-3575-2666
E-mail：hideaki_umezawa@jmam.co.jp

■平成24(2012)年度 認定ファシリティマネジャー (CFMJ) 資格更新登録のご案内

ファシリティマネジャー資格制度では、認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格の登録有効期間を5年と定めています。資格登録の更新は、更新講習の課程を修了し、更新登録を行うことで完了します。平成24(2012)年度末(平成25年3月31日)に資格登録の有効期限が切れる方のみならず、認定ファシリティマネジャー資格試験合格後5年以内に初回登録をされなかった(未登録であった)方、またすでに資格登録が失効している方についてもこの更新講習の課程を修了することにより、登録(失効した方は再登録)ができます。

●更新講習受講方法

更新登録希望者は、次のA～Dの4つの方式のうち1つを選択して、受講することができます。

◆A方式(個人会員方式)

受講者が更新登録を継続中で更新登録申込年度を含めて2年以上継続して(社)日本ファシリティマネジメント協会の個人会員であり、かつ直近2年間の個人会費を納入しており、機関誌等によってFMの最新情報を修得していること。および、更新講習テキストにより自己学習していること。

◆B方式(FM活動ポイント方式)

受講者が更新登録を継続中で前回の登録交付日以降直近の5年以内に、次の4分野のうち2つ以上の分野においてFM活動を行い、活動に応じたポイント基準に従って合計20ポイント以上を取得していること。および、更新講習テキストにより自己学習していること。

- (1) 実務経験：FMの業務を経験している。
- (2) 継続教育：FMに関する講習会・セミナー・大会等に参加・受講している。
- (3) FM団体活動：FM団体の会員になっている、またはFM三団体の委員会の委員長の経験がある。
- (4) FM普及啓発への貢献：FM関係の講演会・講習会等の講師を務めたことがある、FM関連の書籍・雑誌等の執筆を行ったことがある、またはその他FMの普及啓発に貢献したことがある。

◆C方式(在宅講座方式)

受講者が更新講習テキストにより、自習の上、修了考査問題の解答を(社)日本ファシリティマネジメント協会に提出し、修了考査に合格すること。

◆D方式(集合講座方式)

受講者が更新講習テキスト(当日配布)に基づく集合講座を受講し修了すること。

※集合講座は、次のとおり開催される予定です。但し、会場は変更される場合があります。

・東京会場(第1回)
日時：平成24(2012)年10月11日(木) 午後1時30分～午後5時30分
場所：タワーホール船堀(東京都江戸川区)

・東京会場(第2回)
日時：平成24(2012)年10月12日(金) 午後1時30分～午後5時30分
場所：タワーホール船堀(東京都江戸川区)

・大阪会場
日時：平成24(2012)年10月19日(金) 午後1時30分～午後5時30分
場所：ハートンホール日本生命御堂筋ビル12F(大阪市中央区)

※講習会当日は、郵送される「更新票(1)顔写真貼付」、「更新票(2)」および「資格証(カード)」をご持参ください(資格証(カード)は、2011年発行分より「資格登録証」に変わり、従来の「登録証」を廃止し、一本化しました)。

●申込方法

2010年度よりJFMAの公式HPからの申込みとなっています。HPの申込システムは8月1日からご利用いただけます。受講対象の方へは4月にハガキまたはE-mailにてご案内をお送りしています。

(ご住所、メールアドレス等の変更があり、ご連絡がとれない資格者がおられます。変更があった場合は、JFMAホームページより「認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格登録者登録情報変更届」をダウンロードの上、FAXかeメールでご連絡ください。)

●申込み受付期間

平成24(2012)年度の更新講習受講申込の受付期間

●A方式(個人会員方式)
平成24(2012)年8月1日(水)～10月31日(水)

●B方式(FM活動ポイント方式)
平成24(2012)年8月1日(水)～10月31日(水)

●C方式(在宅講座方式)
平成24(2012)年8月1日(水)～9月20日(木)

●D方式(集合講座方式)
平成24(2012)年8月1日(水)～9月20日(木)

受講料等詳細については、ホームページに掲載されている「平成24(2012)年度 認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格更新登録案内書」をご覧ください。

開催予告

■ JFMAフォーラム2013

2013年3月12日、タワーホール船堀にて、JFMAフォーラム2013（第7回日本ファシリティマネジメント大会）を開催いたします。JFMAフォーラムは、FMに関する講演、パネルディスカッション、展示会、ネットワーキングパーティなど多彩なプログラムで構成された国内最大級のFMイベントです。FMの知見を広め、交流を深める場として、毎年、多くの方が参加されています。

開催に先立って一般講演の募集、参加登録受付を行いますので、お早めにご準備ください。同時にスポンサー募集のご案内をいたしますのでご支援、ご協力よろしくお願いたします。

またフォーラムの中で表彰式が行われる日本ファシリティマネジメント大賞（JFMA賞）も募集いたします。

■開催概要

日 程：2013年3月12日（火）～3月14日（木）

場 所：タワーホール船堀（東京都江戸川区）

テーマ：「未来：エネルギー & ファシリティ」（仮題）

■スポンサー募集

スポンサーには、機関誌やメールマガジン、会場受付、フォーラムガイドブックなどにスポンサーネームやロゴを掲載します。さらにネットワーキングパーティの招待券進呈などの特典があります。

D：ダイヤモンドスポンサー	300,000円（税込）
G：ゴールドスポンサー	200,000円（税込）
S：シルバースポンサー	100,000円（税込）

■一般講演の募集

講演内容：FMに関係し、最近行った調査や研究で成果をあげた管理手法や業務、実施企画、施設及び製品やサービス等の開発、試験結果など、公表する価値のある未発表のもの（自社製品のPRは除く）。

応募資格：個人正・準会員及び法人正・準会員企業等に所属する社員

締 切 日：9月中旬予定

講演者の決定：申込書記載事項に基づき通知

*詳細が決まり次第、ホームページ等でご案内いたします。

■展示会出典者募集

会場1F展示会場にてFM展示会を行います。

お問い合わせ

日本ファシリティマネジメント協会

TEL：03-3912-1177



JFMA賞授賞式



パネルディスカッション



セミナー



展示会

いずれも JFMAフォーラム 2012

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会 平成24年度 事業計画 平成24年4月1日～平成25年3月31日

本協会は、平成23年12月26日、内閣総理大臣より「公益社団法人移行認定書」を交付され、これに基づき、平成24年1月4日に設立登記を完了いたしました。今期は、公益社団法人として、本格的に事業を開始する年度になります。

今期は、FMの普及に関する項目に最大の力を置いて進めます。ファシリティマネジメントの需要家である企業への普及、地方公共団体、公共機関に対するFM研修の増強、また、会員数の増強、関係者団体との連携及びネットワークの強化に努めます。

以下に、その概要を紹介いたします。

1. 重点活動方針

1.1 総会及び理事会

平成24年度は、通常総会を1回、通常理事会を2回開催する。

- ・総会：第1回通常総会 平成24年6月27日(水)
- ・理事会：第1回通常理事会 平成24年5月30日(水)
- 第2回通常理事会 平成25年3月1日(金)

1.2 委員会

下記の委員会のもとに事業活動を行う。(カッコ内は委員長名)
 企画運営委員会(伊藤喜文)、資格制度委員会(沖塩莊一郎)、試験委員会(石福昭)、更新講習委員会(吉田邦彦)、調査研究委員会(似内志朗)、教育研修委員会(川島謙治)、広報委員会(齋藤敦子)、FM推進戦略委員会(中津元次)

2. JFMA ステージアッププラン

JFMAが新たに取組むべき課題や強化・改善すべき課題に関するもので、計画の基本目標は、①より広範な分野でのFMの普及、②ファシリティマネジャー資格者の一層の活用、③FMに関係する多様な人材によるコラボレーションの場としてのJFMAの充実発展と公共貢献とし、具体的な課題及び取り組み内容を整理し実施している。対象期間は平成23年度から平成25年度の3年間である。

3. 事業内容

3.1 ファシリティマネジメントに関する資格認定事業

認定ファシリティマネジャー資格試験、資格登録、資格更新登録等の資格認定事業を行う。

3.2 ファシリティマネジメントに関する教育研修事業

JFMA FORUM(日本ファシリティマネジメント大会)でのセミナー、ウィークリーセミナー、ファシリティマネジメント上級セミナー、専門分野別特別セミナー、ファシリティマネジメント初級セミナー、臨時特別セミナー、FM経営トップセミナー、新刊本発刊セミナー等の教育研修事業を行う。

3.3 ファシリティマネジメントに関する表彰事業

2006年度(平成18年度)に創設した日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)(審査委員長:沖塩莊一郎)の第7回目を実施する。賞の種類は、優秀ファシリティマネジメント賞、技術賞、功績賞、特別賞、奨励賞等がある。

3.4 ファシリティマネジメントに関する調査研究事業

調査研究部会(13部会:①FM戦略企画研究部会、②FMプロジェクトマネジメント研究部会、③リスクマネジメント研究部会、④エネルギー環境保全マネジメント部会、⑤キャンパスFM研究部会、⑥ヘルスケアFM研究部会、⑦公共施設FM研究部会、⑧ユニバーサルデザイン研究部会、⑨運営維持手法研究部会、⑩品質評価手法研究部会、⑪FM財務評価手法研究部会、⑫オフィス・ワークプレースの知的生産性研究部会、⑬コンピュータ活用研究部会)の活動および、FMのISO化対応、海外FM調査団、FMベンチマーク資料の整備等の事業を実施する。

3.5 ファシリティマネジメントに関する広報事業

ホームページの運用、メールマガジンの定期的な発行、機関誌「JFMAジャーナル」の定期的な発行、マスメディア、その他広くネットワークを持つ方法の活用、「JFMA FORUM」のスポンサー募集とガイドブック等発行等の広報事業を行う。

3.6 ファシリティマネジメントに関する交流事業

JFMA FORUMのネットワーキングパーティ、各種セミナー後の交流会、新春賀詞交歓会等の開催、諸外国FM団体との交流、ユーザー企業間の交流会運営、地方自治体・関連団体・学会・大学等との交流を行う。

3.7 その他、本協会の目的を達成するために必要な事業

地方自治体等へのFM導入展開に対する相談対応等を行う。

JFMA からのお知らせ

■ JFMA 平成24年度第1回通常総会 記念特別セミナー 開催

JFMAの平成24年度第1回通常総会が、6月27日(水) 13:00~14:00、JFMA会議室にて開催された。本年1月4日に公益社団法人化され初めての通常総会で、坂本春生会長が議長を務め、以下の3議案について審議され、すべて原案通り可決された。

- 第1号議案 平成23年度事業報告及び決算報告の件
- 第2号議案 規則制定の件
- 第3号議案 理事選任の件

事務局からは、事業報告のほか、ステージアッププランのさらなる展開や、公共FMの進展、FMのISO化の取り組みなどについても報告された。



総会后、14:15~19:00まで、セミナーテーマ「FMと経営を語る」で、坂本春生JFMA会長と沖塩莊一郎JFMA賞審査委員の講演と対談、その後意見交換会が行われた。

坂本春生会長からは、テーマ「FMで未来を拓く」で、経営の基本とFMの関係を、分かりやすく解説され、経営にとってFMを取り入れることがどれだけ大切かを講演された。

さらに、沖塩 莊一郎委員長からは、テーマ「JFMA賞から見るFMと経営」で、過去6回のJFMA賞を総括し、経営に貢献しているFMの事例がご紹介された。

講演終了後、両講師と、会場から松岡利昌氏(名古屋大学)も参加され、パネルディスカッション形式で質疑応答も行われた。会場からは活発な質問があり予定時間をオーバーして質問切り上げる場面までであった。その後、立食パーティー形式の意見交換会が開催され、参加された皆様と沖塩 莊一郎委員長、坂本春生会長とコミュニケーションする絶好の機会となった。

JFMAの書籍・刊行物のご案内

■ 公共ファシリティマネジメント戦略



地方自治体向けに、FMの理論だけでなく、実践に役立つ自治体のケーススタディやFAQを掲載した入門書です。FMを導入する際に最適な内容です。

編集：公益社団法人ファシリティマネジメント協会
 価格：会員価格1,350円(非会員価格1,500円) 税込価格
 書籍番号：J0062
 ご購入に関するお問い合わせは、下記出版社までお願いします。
 発行：(株)ぎょうせい

出版事業課(担当 細野) TEL:03-6892-6571

FMの書籍購入はJFMAホームページから

JFMAでは、FMの知識習得や実践にお役立ていただくため、調査研究部会がまとめた研究報告書や、JFMAジャーナル等を販売しています。ホームページで内容をご確認いただき、メールやFAXで申し込みください。

<http://www.jfma.or.jp/books/index.html>

■ パブリックFM実践ガイド



本書は、FM導入を図ろうとしている地方公共団体が、どのようなプロセスで、どのような視点を持ってFMに取り組んでいったらよいかを、実践的にわかりやすく、実例等を紹介しながらまとめたガイドブックです。

第1章では、資産活用や公会計制度改革、PRE戦略などパブリックFMを取り巻く現況と今後の展開について紹介しています。また第2章では、昨年度ファシリティマネジメント大賞受賞の青森県の事例をモデルとし、FM導入の準備から組織作り、トップの係り方、人材育成、施設評価手法、台帳整備、施策実践、そして全庁的FMの導入等、各プロセスにおける取組みとそのポイントを、自治体コンサルの第一人者や自治体職員が分担して執筆。FM導入・実践の要点が濃縮された一冊となっています。

発行：公益社団法人ファシリティマネジメント協会
 価格：会員価格2,150円(非会員価格3,150円) 税込価格
 2008年10月 初版発行 A4版 129頁
 書籍番号：J0053

■自治体等FM連絡会議主催「第一回自治体等FM連絡会議」開催のご案内

テーマ：西日本地区に見る自治体のFMへの取り組み

(1) 日時：7月26日(木) 13:00~17:00

会場：倉敷市立美術館講堂にて

倉敷市、神戸市、宮崎市 担当者によるFM推進事例紹介

三菱総合研究所による全国的に見たユニークなFMの取り組み事例の紹介

(2) 日時：7月27日(金)10:00~12:00(見学会)

会場：きらめきプラザ(岡山県総合福祉・ボランティア・NPO会館)

※この催しものに関するお問合せやお申込みは、
直接、自治体等FM連絡会議までご連絡ください。

お問合せ先：倉敷市企画財政部長期修繕計画室
井上、三宅

Tel:086-426-3165

E-mail: facility_mg@city.kurashiki.okayama.jp

●次号予告

JFMA JOURNAL 2012 Autumn

ジャフマジャーナル 4 (通巻 168) 秋号

10月発行 特集 エネルギーとFM(仮題)

昨夏は電力供給不足の懸念から、企業や公共団体は「聖域なき節電」を実施しました。今年は、電力料金の値上げなど、ファシリティコスト増加にも直面しています。2011年から今夏まで、ファシリティマネジャーは、どのようにエネルギー問題に取り組んできたのでしょうか。環境経営の視点から、エネルギーとFMについて考えます。



JFMA ジャーナルは
JFMA 書籍ページから購入できます。
<http://www.jfma.or.jp/books/index.html>

編集後記

梅雨の谷間ですが、東京ではさわやかな日が続いています。JFMAジャーナル夏号をお届けします。今号は「公共FM」の特集です。公共施設の老朽化、余剰などの問題に加え、東日本大震災、原発問題などで、FMの必要性がますます求められています。それに応えるように公共FMは急速に発展しています。

縦割り行政の問題点などが指摘され、横ぐしの大切さが叫ばれていますが、まさにFMを通して横ぐしをさし、行政組織の活性化からFMの活性化へつながっています。FMは経営ですが、まさに行政運営を「管理」の視点から「経営」の視点へ展開していくきっかけにもなるのではないのでしょうか。

今回の特集でも、首長さんの熱いメッセージや、座談会での若いご担当の方々のご意見をお聞きしていても、日本の明日を創るエネルギーを感じます。

ファシリティの品質をとらえる時、「当たり前品質」と「魅力品質」の2面で捉える考え方があります。現在の日本のFMの状況は「当たり前品質」をクリアすべく展開していますが、その後は「魅力品質」を目指して進めていきたいものです。日本のファシリティや国土が魅力的になり、経済・文化・環境の面でバランスのとれた社会づくりのために、FMを大いに展開していきたいと改めて感じた特集でした。

(成田 一郎)

奥付

JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル) No.167 2012 SUMMER

発行 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル6F

TEL: 03-6912-1177 FAX: 03-6912-1178

<http://www.jfma.or.jp>

2012年7月10日発行 定価 1,200円(税別・送料別)

発行人 坂本 春生
編集統括 成田 一郎
編集長 仲田 裕紀子
副編集長 野瀬 かおり
デザイン 桑原 弘茂
事務局 清水 静男
印刷 日本印刷株式会社

あ

株式会社アースアブレイザル
朝日航洋株式会社
株式会社アサヒファシリティズ
アズビル株式会社
安藤建設株式会社
イオンデライト株式会社
株式会社イトーキ
イナバインターナショナル株式会社
株式会社内田洋行
NECファシリティーズ株式会社
NTTインテリジェント企画開発株式会社
NTTコムウェア株式会社
株式会社NTTデータ
NTT都市開発株式会社
エヌ・ティ・ティ都市開発ビルサービス株式会社
エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社
株式会社NTTファシリティーズ
株式会社NTTファシリティーズFMアシスト
株式会社NTTファシリティーズ総合研究所
株式会社荏原製作所
株式会社FMシステム
株式会社エフエム・スタッフ
MIDファシリティマネジメント株式会社
MUSファシリティサービス株式会社
株式会社オーエンス
株式会社大林組
株式会社岡村製作所
株式会社オフィス企画
オムロンビジネスアソシエイツ株式会社
オリックス・ファシリティーズ株式会社

か

鹿島建設株式会社
鹿島建物総合管理株式会社
学校法人河合塾
関西電力株式会社
株式会社協栄
共立建設株式会社
株式会社久米設計
社会医療法人敬和会 大分岡病院
株式会社ケー・デー・シー
公共建物株式会社
国際ランド&ティベロップメント株式会社
コクヨ株式会社
株式会社コスモスモア
コニカミノルタエンジニアリング株式会社
コマニー株式会社
株式会社コンステック

さ

株式会社サイオー
株式会社財界研究所
三機工業株式会社
株式会社サンケイビル
三幸エステート株式会社
サンフロンティア不動産株式会社

ジェイアール東日本ビルテック株式会社
清水建設株式会社
株式会社ジャパンテックニカルソフトウェア
ジョーンズラングラサル株式会社
ジョンソンコントロールズ株式会社
新生ビルテクノ株式会社
株式会社新日鉄都市開発
新日本空調株式会社
スターツファシリティサービス株式会社
住友不動産建物サービス株式会社
星光ビル管理株式会社
株式会社セイビ
株式会社清和ビジネス
総合警備保障株式会社
株式会社総合設備コンサルタント
株式会社蒼設備設計

た

株式会社第一ヒューテック
株式会社ダイケングループ
大成建設株式会社
大星ビル管理株式会社
大成有楽不動産株式会社
ダイダン株式会社
太平ビルサービス株式会社
高砂熱学工業株式会社
株式会社竹中工務店
株式会社ディー・サイン
テルウェル東日本株式会社
株式会社電通ワークス
東急建設株式会社
株式会社東急コミュニティー
東急ファシリティサービス株式会社
東急不動産株式会社
東京海上日動ファシリティーズ株式会社
東京ガス都市開発株式会社
東京美装興業株式会社
東京不動産管理株式会社
東テック株式会社
東電不動産株式会社
戸田建設株式会社
トヨタ自動車株式会社

な

ニチビル株式会社
株式会社日建設計
株式会社日設
株式会社日総建
日本郵政株式会社
日本アイ・ビー・エム株式会社
日本空調サービス株式会社
株式会社日本経済新聞出版社
日本コカ・コーラ株式会社
日本GE株式会社
株式会社日本設計
日本土地建物株式会社
日本ビルサービス株式会社

日本ビル・メンテナンス株式会社
日本マイクロソフト株式会社
日本メックス株式会社
一般社団法人ニューオフィス推進協会
株式会社野村総合研究所
野村不動産投資顧問株式会社

は

株式会社バスコ
株式会社ハリマシステム
株式会社ビケンテック
株式会社日立ビルシステム
日比谷総合設備株式会社
日比谷通商株式会社
株式会社ビール経営研究所
株式会社ビル代行
ファシリティパートナーズ株式会社
富士セラ株式会社
富士ゼロックス株式会社
富士ゼロックスシステムサービス株式会社
富士通株式会社
株式会社富士通マーケティング
富士フイルムビジネスエキスパート株式会社
プラス株式会社
プロパティデータバンク株式会社
ヘイズ・スベジャリスト・リクルートメント・ジャパン株式会社
株式会社北洋建設
社団法人北海道ファシリティマネジメント協会

ま

前田建設工業株式会社
株式会社松田平田設計
株式会社みずほ銀行 管理部
株式会社ミダス
三井住友建設株式会社
三井不動産株式会社
三菱地所株式会社
株式会社三菱地所設計
三菱地所ビルマネジメント株式会社
株式会社三菱地所プロパティマネジメント
三菱地所リアルエステートサービス株式会社
三菱UFJ信託銀行 法人企画推進部
明豊ファシリティワークス株式会社
森トラスト株式会社
森ビル株式会社

や

株式会社安井建築設計事務所
株式会社山下設計

り

リコージャパン株式会社
リリカラ株式会社
公益社団法人ロングライフビル推進協会

わ

和光建物総合管理株式会社

2012

JPタワー



<事業主> 郵便局株式会社 東日本旅客鉄道株式会社 三菱地所株式会社

「時代を創造する」

私たちは、125年にわたり郵便・貯金・簡易保険の郵政事業を施設面から支えてきました。今後、これまでの経験を生かし、次の時代の創造に向け、お客様のニーズに応えるため、より一層前進してまいります。

1889

旧横浜郵便電信局



JP 日本郵政
HOLDINGS

日本郵政株式会社 不動産部門

施設部：〒100-0013 東京都千代田区霞が関1-4-1日土地ビル13F
TEL 03-3504-4294
不動産戦略部：〒100-8798 東京都千代田区霞が関1-3-2
TEL 03-3504-4327
不動産企画部：〒100-8798 東京都千代田区霞が関1-3-2
TEL 03-3504-4331

広告募集

JFMA JOURNAL(ジャフマ ジャーナル)は、日本で唯一のファシリティマネジメントの専門誌です。JFMA法人会員、個人会員を中心とした国内のファシリティマネジャーが主な読者です。

媒体概要 名称 JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル)
判型 A4 無線綴じ
表紙廻り・巻頭4色/ 本文2色
発行形態 季刊/年4冊
発行月 1月/4月/7月/10月

仕様	仕様	サイズ
	粹付き1ページ モノクロ	天地 257mm × 左右 178mm
	粹付き1/2ページ モノクロ	天地 125mm × 左右 178mm
	表 2-3 / 粹付き1ページ カラー	天地 257mm × 左右 178mm
	表 4(裏表紙) カラー	天地 235mm × 左右 190mm

広告掲載についてのお問い合わせ 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA)
JFMA ジャーナル 担当 清水
TEL: 03-6912-1177 FAX: 03-6912-1178



お客さまに最大の貢献をする
 総合施設管理事業・エネルギーマネジメント事業の
 リーディングカンパニーを目指して



■事業内容

建物設備維持管理、ビル統括管理、
 ビルメンテナンスサービス、FMコンサルティング、
 改修工事、不動産・住宅事業

■本店

〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-2-2 JR東
 日本本社ビル8階
 Tel: 03-5334-0630 FAX: 03-5334-0634
<http://www.jrefm.co.jp>

■支店

東京・横浜・八王子・大宮・高崎・水戸・千葉
 仙台・盛岡・秋田・新潟・長野

BT ジェイアール東日本ビルテック株式会社



KUME
SEKKEI

Architecture, Planning, Engineering & Consulting

TOTAL DESIGN SOLUTION

久米設計

東京都江東区潮見2-1-22 TEL (03)5632-7811 札幌 東北 名古屋 大阪 九州 沖縄 Beijing Shanghai Hanoi Hochiminh

光には、時間があります。



色温度 5000K
(日の出～午前中)

色温度 3000K
(日没～夜)



THE Office Lighting System

[次・オフィスライティングシステム]

一日、そして季節の光の移ろい。その繊細な変化を、照明で再現できれば……。その鍵は、*サーカディアンリズムに同調した光の変化。季節や時間による光の移り変わりを、豊かに再現することに成功しました。

*サーカディアンリズム
生物が持つ体内時間。季節や時間ごとに変化する光などの刺激で調整される。

次・オフィスライティングシステム
導入のメリット

快適な空間

サーカディアンリズムに則った
照度や色温度の変化を実現。

環境に配慮

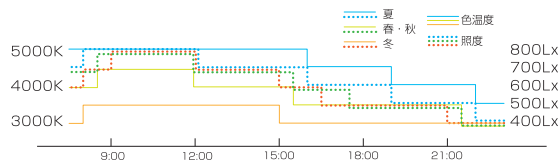
LED 照明を採用。従来照明と
比較して約 61% の電力を削減。

経費削減

消費電力を削減。また、レイアウト
変更時の照明工事も最小限。

365日、プログラムで自動調光

時間や季節に応じて、照度は400Lx～800Lx(ルクス)の間で5段階に変化。
色温度は3000K～5000K(ケルビン)の間で5段階に変化します。



よい品は結局おトクです
オカムラ
株式会社 岡村製作所

お問い合わせ・ご相談は [お客様サービスセンター]へ・・・ ☎ 0120-81-9060 受付時間 9:00～17:20(土・日・祝日を除く)

◎インターネットでオカムラの最新情報をご覧ください。[ホームページアドレス] <http://www.okamura.co.jp/>



9784906857012

定価 本体 1,200 円 (税別)

発行：公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会



JFMAジャーナルは環境に配慮した
「FSC認証紙」ならび「植物性インキ」を使用しています。



1929402012000

第7回

日本ファシリティマネジメント大賞 2013



JFMA賞 募集

—新たな経営変革にチャレンジャー—

現在、経済停滞、少子高齢化、地球環境問題等、経営環境は大きく変化しています。さらに未曾有の東日本大震災があり、事業継続等の大きな課題が明らかになりました。

このような時こそ、経営資源としてのファシリティを企画・管理・活用するFMが力を発揮します。

過去6回のJFMA賞には、FM手法導入により成果を挙げたオフィス・庁舎・病院・学校等から多数の応募があり、FMの裾野が広がってきています。

みなさまの応募を心よりお待ちしております。

優秀FM賞

FM手法を取り入れ、優れた成果を挙げている、日本国内の法人・官公庁・団体などによる活動を対象とします。

技術賞

FMに関する、新しい手法・技術の取組みを対象とします。

功績賞

FMの普及に優れた功績のある論文（博士論文等）、出版、その他を対象とします。

募集期間：平成24年7月9日～9月10日

発表：平成24年12月 表彰：平成25年3月

応募要項はHP <http://www.jfma.or.jp/>

審査委員

沖塩 莊一郎 (東京理科大学 名誉教授) 審査委員長
石福 昭 (社団法人建築設備総合協会 名誉会長)
北川 正恭 (早稲田大学大学院 教授)
宮崎 清志 (日経BP社 建設局長)
柳澤 忠 (名古屋大学 名誉教授)
池田 芳樹 (公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 専務理事)

江川 邦雄 (経済産業省商務情報政策局 日用品室長)
澤木 英二 (国土交通省大臣官房 官庁営繕部長)
村田 博文 (株式会社財界研究所 代表取締役)
米倉 誠一郎 (一橋大学大学院 教授)
(委員長以下50音順 敬称略)

ジャフマ
JFMA
e-mail info@jfma.or.jp

主催：公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
後援(予定)：経済産業省 国土交通省