

JFMA JOURNAL

ジャフマ ジャーナル ⑥

2013 SPRING No. 170

●特集

ファシリティ マネジャーの仕事

その多様な役割と働き方

JFMA 2013 FORUM

未来：エネルギー&ファシリティ

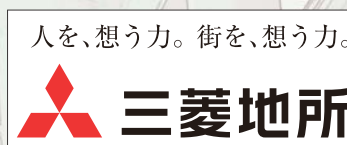
JFMA FORUM 2013

JFMA FORUM 2013開催にあたり、下記企業から多大なるご支援を賜りました。ここに厚く御礼申し上げます。

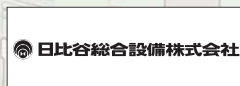
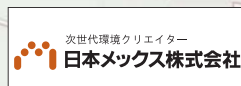
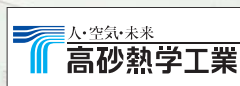
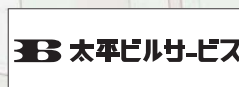
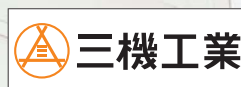
Prime Sponsor



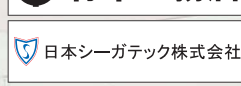
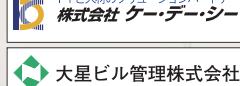
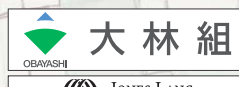
Diamond Sponsor



Gold Sponsor



Silver Sponsor



PLUS



Concert Special Sponsor



巻頭特別企画 04 第7回 日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞) 優秀FM賞

巻頭対談 08 感性の力を鍛えるーファシリティマネジャーの想像力がファシリティの質を高めるー
 高野 登 人とホスピタリティ研究所所長 元ザ・リッツ・カールトン日本支社長
 坂本 春生 JFMA会長

特別寄稿 12 JFMA賞最優秀賞 経営戦略とファシリティマネジメントのこれから
 倉重 英樹 株式会社シグマックス 代表取締役会長 兼 社長

特集 16 ファシリティマネジャーの仕事
 その多様な役割と働き方 求められるのはリーダーシップとホスピタリティ

18 総論1 ファシリティマネジャー 持つべき視点
 似内 志朗 日本郵政株式会社

22 総論2 ファシリティマネジャーに求められるリーダーシップ
 川村 裕 エクソンモービル・ジャパン合同会社

24 総論3 感動体験を創り出し経営者と社員、会社と顧客・社会の絆を築こう
 熊谷 比斗史 株式会社ファシリティメント研究所

28 Partnership 事例1 求められるのは、コミットメントとリーダーシップ
 荒川 祐行 アジレント・テクノロジー株式会社
 和田 善宣 ジョンソンコントロールズ株式会社

30 事例2 金融機関のFMを支えるエンジニアリング
 和泉 正樹 株式会社北海道銀行
 長南 俊宏 株式会社NTTファシリティーズ

32 事例3 環境対応の中心的な役割を担うFM
 本松 オニ イオン株式会社
 忌部 守人 イオンリテール株式会社
 小林 雅弘 イオンディライト株式会社
 北林 譲二 イオンディライト株式会社

34 私とファシリティマネジメント
 大野 晃敬 第一生命保険株式会社
 嶋田 かおり オートデスク株式会社
 竹田 雅昭 プリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパン合同会社
 古阪 幸代 三機工業株式会社
 高橋 康夫 前橋市
 尾崎 健夫 早稲田大学 會津八一記念博物館
 成田 尚也 一般財団法人温知会 会津中央病院

トピックス 42 地方公共団体のFMー公共特別会員アンケート調査より
 44 資格試験のお知らせ

連載 46 海外情報 - 5 実務者の養成と資格制度の確立 マカオFM協会 (MFMA)
 48 FM研究・教育 - 5 新世代ワークプレイス 研究センターの描く未来
 仲 隆 介 京都工芸繊維大学教授

50 公共FM - 3 PFI的手法による職員公舎の整備について
 南山 浩己 三重県

52 FMビジネス - 3 見える化と標準化で品質の向上を
 滝 哲郎 大星ビル管理株式会社 代表取締役社長

54 FM基礎講座 - 5 FMの評価ーその2 品質評価
 成田 一郎 JFMA 常務理事・事務局長

56 調査研究部会レポート - 3 FMプロジェクトマネジメント研究部会
 吉井 隆 株式会社NTTファシリティーズ
 エネルギー環境保全マネジメント研究部会
 大島 一夫 株式会社NTTファシリティーズ総合研究所

58 JFMA FORUM 2013報告/JFMAからのお知らせ
 65 法人正会員一覧

第7回 日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA 賞)



「One Microsoft Café」と名付けられたカフェテリアは、ランチタイム以外にもミーティングや仕事に利用できる



コミュニケーションを誘発する内階段



フリーアドレスの執務エリア

日本マイクロソフト株式会社における FMの成功事例

日本マイクロソフト株式会社（東京都港区）

●サービス提供者

(株)ザ・デザイン・スタジオ、ジョーンズラングラサル(株)、
日建設計マネジメントソリューションズ(株)、(株)内田洋行

日本マイクロソフトは、2011年2月に都内5拠点を品川の賃貸ビル1棟に統合、モバイルワークの推進、新たなノンテリトリアル成功、自社ソフト活用のワークスタイル改善など、継続的かつ戦略的にFMが進展していることが高く評価された。米国本社のグローバルFM戦略による新しいアウトソーシングモデル構築も、今後が注目される。

講評

米国系グローバル企業におけるFMの事例。すでに第2回優秀FM賞を受賞しているが、その後2011年2月に都内5拠点を品川の賃貸ビル1棟に統合化するなど、継続的かつ戦略的にFMが進展している。社員一丸となった環境創造と日本に根付き、信頼される企業をめざして、ワークプレイスの改革、顧客とのコミュニケーション・コラボレーションを重視するカスタマーエリアが構築されている。

自社ソフトを活用したワークスタイルの改善もあり、新たなノンテリトリアルオフィスもユーザー参加型を加味して成功させている。米国マイクロソフト社のグローバルなFM戦略のもとに、リアルタイムに近い定期的評価とインハウスファシリティマネジャーがより戦略的な業務へ集中できるよう新しいアウトソーシングモデルの構築をするなど、組織体制改革の挑戦も評価できる。

沖塩 莊一郎 (JFMA 賞審査委員長、東京理科大学名誉教授)



製品・ソリューションのデモコーナーがある「お客様専用フロア」



電話会議やビデオ会議、集中作業などを行う「Phone Booth」

第7回 日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA 賞)



全階がスパイラル状につながり、執務エリア全体が一体感のある構成は、コミュニケーションやアイデアを誘発するための仕掛けでもある

本社ファシリティへのFMの 取り組みと実践

明治安田生命保険相互会社（東京都千代田区）

●サービス提供者
(株)竹中工務店

2004年の明治生命と安田生命の経営統合に対応し、経営資源の再配置と効率化を図る CRE 戦略の立案と実施を中心とした事例。CRE と CSR の 2 本柱の具現化、生保会社として堅実な事業継続性確保、本社ファシリティの集約化など、経営環境に応じた FM 戦略を策定し的確に実践していることが高く評価された。

講評

合併による経営資源の再配置と効率化を図る CRE 戦略の立案と実施を中心とする FM 活動の事例である。施設統廃合では、2007 年には最大 12 施設に分散していたものを 4 施設に集約化している。大手金融機関のひとつとして、スペース標準の確立、大平面のワークプレイス、ユニバーサルプラン化などオーソドックスな FM 手法が採用されており、新規性はないが一定の水準を確立している点は評価される。

経営統合後に PDCA を回して継続的に改善している点もよい。その到達点として丸の内施設と高田馬場施設の改善、新東陽町ビルの建設などがあり、2011 年末ころより効果を発揮しつつある。不動産部の 1 名が 12 年間業務に従事し、担当役員の承認のもとに継続的な CRE 戦略の立案と実行ができている点は他社の参考となろう。

沖塩 莊一郎 (JFMA 賞審査委員長、東京理科大学名誉教授)



エントランス



分散していた機能を集積した明治安田生命新東陽町ビル

写真:小川泰祐



感性の力を鍛える

ファシリティマネジャーの想像力がファシリティの質を高める

高野 登

人とホスピタリティ研究所所長
元ザ・リッツ・カールトン日本支社長

坂本 春生

JFMA会長

仕事や生き方の規範をもつ

坂本 今回は、人とホスピタリティ研究所所長の高野登さんをお招きして、ホスピタリティについてお話をうかがいます。ファシリティマネジメントもホスピタリティも横文字で、どちらも真髄を究めることがむずかしいという人が多いのです。

高野 ホスピタリティという言葉は日本ではまだま

だ定着していません。ホテルの若い人たちと勉強会をしています、サービスとホスピタリティの違いを明快に説明できる人は少ないですね。サービスを突き詰めていけば、お客様の満足は得られますが、感動は生まれません。

坂本 ホスピタリティは、おもてなしの心に近い気がします。

高野 もてなすという言葉は初めて使ったのは聖

徳太子です。憲法十七条で「和をもって貴しとなす」と表現しました。日本人は和を大事にしてきました。

坂本 ホスピタリティは、サービスを提供する人の考え方や姿勢、つまり規範であると高野さんはいわれていますね。

高野 ホスピタリティとは、社会のために何を生み出せるのかを考え、それを相手に伝えることだと思います。自分の思いや使命を伝えていくことがホスピタリティの原則です。

坂本 どう生きるか、プロとしてどのように仕事をするべきかという原理原則ですね。

高野 おっしゃるとおりです。就業規則に始業は朝9時と書いてあれば、8時59分に出社しても罰せられることはありません。でも、少なくとも15分前には出社して、オフィスを整え、9時になったら、みんなで気持ち良く仕事をスタートさせることが、規範にのっとったプロとしての立ち位置ではないでしょうか。この考え方が共通言語化されているのが、ザ・リッツ・カールトンの「クレド」です。そこに書かれていることは、規則ではなく、規範なのです。

仕事に対する思いが、 ファシリティに表れる

高野 ホスピタリティは会社の中心にあるべきものです。つまり、OSです。FMがソフトウェアとして機能することで経営もうまくいく。

坂本 顧客満足、従業員満足のためのサービスさえすればいいということではなく、会社はこうありたい、社会やみなさんの生活に役に立ちたいといった企業の志や存在意義を表現するのもファシリティの役割です。ファシリティマネジャーがホスピタリティをもっていただかないとファシリティにもホスピタリティは生まれません。そのためには、いかにホスピタリティを理解するかが重要です。

高野 心臓や頭脳に栄養をいきわたらせ、身体のバランスを整えるためには、目に見えない血管が重要な役割を果たしています。組織を人の身体にたとえると、FMは血管を健康に保つためのものではないかと思います。

坂本 組織を人の身体に置き換えて考えると、いろいろなことが見えてきますね。ファシリティは無機物ですが、有機物と考えることで愛着が生まれます。健康管理をして事前に病気を防ぐことも重要です。

高野 福井県済生会病院の田中延善院長、川越胃腸病院の望月智行院長は、私が尊敬する病院長です。この2人に共通することは「医療に最も必要なものは愛」だという信念をもっていることです。自分がかかわるすべてのことが愛おいしいという思いをもたないと医療はできません。

坂本 そのとおりですね。

高野 その対象は、患者さんだけでなく、一緒に働いている仲間であり、病院です。私は元ホテルマンの悪い癖で、どこに行っても室内の汚れをチェックするのですが、2つの病院は、いつ行ってもホコリひとつありません。

坂本 お掃除も行き届いている。それだけファシリティに愛情を注いでいるのですね。

高野 どういう思いをもって仕事をしているかが、ファシリティに表れているのです。気持ち良く仕事をしたいという思いが共通言語化されている。

坂本 私は昔、小売りの世界にいました。店先はきれいでも、後方施設はひどい状態でした。更衣室のロッカーを6人で共有し、古びた汗臭い制服がかかっていました。すのこは壊れていて、ストッキングが破れてしまう。それに姿見もないのです。そんな環境でも、パートタイマーの女性たちは、笑顔でお客様に対応していました。でも、自分たちが快適でなければ、心からの笑顔は出ないはずです。取締役会で



そのことをお話ししたら、私以外の経営陣は全員男性で「女性更衣室には入れないので、わかりませんでした」とおっしゃる。私はさっそく更衣室の改修に取り組み、姿見を置いて、洗面台にはお花を置けるようにしました。そうしたら、ものすごく士気が高まり、店内が明るくなったとお客様にも喜ばれたのです。

高野 すばらしいですね。

坂本 制服も一新して、女性たちがみんなきれいになりました。ファシリティに携わる人の心は、ファシリティにも通じるのではないのでしょうか。

高野 人が生き生きしていれば、建物もオフィスも輝いて見えます。特に顕著なのがホテルですが、お客様が感じるワクワク感は、従業員が感じているワクワク感を超えることはありません。気持ちの良い環境の中で伸び伸びと働け、自分は大事にされていると思ったら、自然とお客様を大事にしようと思えますよね。

心の筋力を鍛える

高野 もうひとつはリーダーシップです。スタッフが不便を強いられている状況に気付かないのはリーダーとして問題です。一歩進んで、不便なことはないのかと聞けばいいのです。ピータードラッカー財団のCEOを務められたフランシス・ヘッセルバインさんにお会いしたことがあります。彼女は、全米ガールスカウト連盟を世界一の組織にした方です。フランシスさんは「私のいる場所は、トップでなくセンターです。私の右腕、左腕がいて、そのまわりに彼らを支えている人たちがいます」といわれました。

坂本 円の中心にリーダーがいるのですね。

高野 三角形のトップにいと、鋭角にしか物事が見えません。円の中心にいれば360度物事が見えてきます。すべての方向に自分を支える人がいて、自分の思いを伝えることができるのです。フランシスさんが「自分ですべてをコントロールしているわけではなく、私のまわりにはコントロールをするプロがたくさんいます」といわれたことに感銘を受けました。

坂本 すばらしいですね。FMにもそういった組織が必要です。ファシリティに関する権限をもち、情報を一元化し、ホスピタリティをもって、すべてのファシリティを見ていく。ファシリティマネジャーがリーダーシップを発揮できる組織ができればファシリティのホスピタリティを高めることができるのです。

高野 それを可能にするためには、役割をきちんと考えることです。FMでは、それぞれがもつべき役割はどんなことなのか。何をもって、何をなすべきかを考えるべきです。建物だけでなく、組織の中で自分がやっていることはどのような意味があるのだろうかと考えることが大切です。

坂本 FMは単に施設を管理することではありませ

ん。ファシリティを経営資源としていかに活用するかを考え、総合的にマネジメントすることです。そこにはファシリティマネジャーのリーダーシップやホスピタリティが必要です。

高野 ただ管理するだけであれば、ファシリティマネジャーではなく、ファシリティコントローラーです。コントロールとマネジメントでは大きく違います。「人を使う」のではなく「人を活かす」ことも必要です。人を活かすためにはリーダーの立ち位置も変わります。働いている人も会社に使われているのと、活かされているのでは、働き方も意識も変わってきます。

坂本 JFMAでは、ファシリティマネジャーの資格試験を実施していますが、ホスピタリティはペーパーテストでは測れません。FMが社会に評価されるためにも、ファシリティマネジャーは感性を磨いていくことが必要です。

高野 血の通ったマネジメントをするためには、心の筋力を鍛えることが重要です。

坂本 感性を高めるためには、日ごろから情報交換をしたり、ベストプラクティスを参考にするなど、切磋琢磨が必要です。

高野 私は、感性の筋トレと呼んでいます。感性の力を目に見える力にするためには、トレーニングが必要です。ザ・リッツ・カールトンには、52週にわたる心の筋トレプログラムがあり、私もアメリカで感性のエンジンを徹底的に鍛えられました。ホスピタリティを実現するためには、感情論や情熱だけではダメなのです。

坂本 ある駅構内のホテルに行った時のことですが、ホテルまでの案内表示がわかりにくく、たどり着くころには疲れ果ててしまいました。ホテルの社長にお話したら、デザイナーの先生が、表示をつけることを許してくれないのだというのです。そういう感覚がファシリティのホスピタリティを阻害し



ているように思います。

高野 ホテルに限ったことではありませんが、誰の価値観で物事を進めているかということです。「利用者のために」という上から目線ではなく、「利用する人の立場に立って」というスタンスが必要です。相手の立場に立つとは、自分の価値観を消して、利用する人はどう考えるだろう、どうして欲しいのだろうかと考えることです。そこから、解決策が見えてくるのです。ファシリティマネジャーに求められるのも、そういった感性ではないでしょうか。そこで働く人、来訪者、管理する人など、それぞれの立場で考えることが大切です。ファシリティマネジャー一人ひとりの想像力がFMの質の高さにつながるのです。

坂本 それこそがホスピタリティですね。今日は素晴らしいお話をありがとうございました。

2013年2月13日 JFMAにて

経営戦略と ファシリティマネジメントの これから

株式会社シグマックス
代表取締役会長 兼 社長

倉重 英樹



今回、日本ファシリティマネジメント大賞において、最優秀賞をシグマックスが頂戴した。先進的なファシリティマネジメントに取り組む各社が並ぶ中で名誉ある賞をいただき、光栄に思うのだが、実は本当のところわが社はそれほど細かくファシリティをマネジメントしていない。

「マネジメント」という言葉は、通常「管理」と訳される。効率的に品質良く、人や物事を運営していく行為で、それを細かくやろうとすればするほど決まりごとが増えて、作業が膨らむ、という世界だ。しかし、それを「活用」という表現に置きかえて考えるとどうか。活用は、ある目的のために人やモノ、環境を生かすということであって、管理のための管理とは一線を画すものだ。管理ではなく活用。ファシリティマネジメントとは、それを使う人がより大きな価値を創造

できるようにするための環境づくりだ、という発想に立った結果、今のシグマックスのオフィス、そしてワークスタイルができあがった。

めざしたのはヒューリスティックな ワークスタイル

グローバル化、IT化が急速に進み、モノ社会が飽和した今、私達が生きているのは「コト社会」だ。個々人が抱える課題も好みも異なり、ライフスタイルもまちまちだ。単純な「消費者」ではなく、多種多様な「生活者」が企業の顧客であり社員でもある、そんな時代に私達はある。企業も自らの戦略で勝ちパターンを模索し、実行していかなければ生き残れなくなった。企業経営に「ベストプラクティス」という絶対的な正解は、もはやなくなってしまっているのだ。

品質のよいものを安く作って売れば売れる、そんな「モノづくり」に適したワークスタイルは、「アルゴリズム」に準拠した働き方だ。プロセス、手順書通りに、ムダなくミスなく淡々とこなしていく。日本人はかつて製造業において、世界のどこよりも優れたアルゴリズムを作り上げ、それを美しく守って最高の製品を作ってきた。しかし「コトづくり」はそうはいかない。ニーズは相手によって多種多様、しかも変化し続け





エントランス



執務スペース

るムービング・ターゲットだから、試行錯誤をしなが
ら前進し続けていかななくては、解に近づいていくこ
とはできない。アルゴリズムの対極にあるこの考え方は、
「ヒューリスティック」という。

アルゴリズムモデルの利益重視に対して、ヒューリ
スティックモデルは目的重視だ。こういう価値を実現
したい、こういう課題を解決したいというゴールをセッ
トしてから、そこに向かって突き進む。だから、どん
なプロセスをたどったかよりも、どんな結果が出せた
かの方を重視する。ムダを排除したら試行錯誤はで
きないから、効率性よりも創造性が大切とされる。ア
ルゴリズムの世界ではコストであった人材は、ヒュー
リスティックな世界では人財、すなわちアセットだ。
コストは管理やカットの対象だが、アセットは「活用」
の対象となる。

こういう世界では、組織の価値創造のドライバーは
組織図に代表される「仕組み」ではなく「人」その
ものだ。仕組みで囲わずに、いかに多様な人財の能
力をつなげ、組み合わせて、新しい価値創造に結び
付けられるか。これが成否のポイントとなる。だから
組織は堅牢なピラミッド型ではなく、フラットで柔軟
なネットワーク型が望ましい。そうすると、あれしろ、
これダメと上司が頭ごなしに管理するのではなく、社

員がゴールに向かってトライ＆エラーにチャレンジす
るのを支援することが、マネジメントの仕事になる。
その結果、社員が成長すれば、それが会社の成長に
つながる、そんなポジティブな循環が作り上げられて
いくのだ。

企業経営におけるポイントは、このヒューリス
ティックな世界とアルゴリズムの世界をいかに使い分
け、バランスしていくかにある。同じ製造業でも、モ
ノづくりにおいてはアルゴリズムを磨いていくことが
競争力だろうし、研究開発や営業、ホワイトカラーの
世界はヒューリスティック重視だろう。これからの経営
者は、その2つを絶妙なバランスで共存させていくと
ころに腕の見せどころがある。

翻って私たちが手掛ける経営コンサルティングビジ
ネスは、人財しかいない完全なサービス業だ。「徹
底的にヒューリスティックなワークスタイルを実現した
らどうなるかやってみよう」という想いで、シグマクシ
スの環境づくりは2008年創業とともにスタートした。

多様性×コラボレーションが イノベーションを促進する

シグマクシスのオフィスは、バックオフィススタッフ
を含めて固定席はない。固定電話もなし、個人キャ



マーケット



マーケット使用例

ビネットもなしだ。社員数が増えてもオフィススペースは創業時から増やしていないので、すでに社員の半数分くらいしか執務用の席がない。それでも業務が回っているのは、オフィスというファシリティは、社員にとって「自分が選ぶ仕事場所のひとつ」に過ぎないからだ。

シグマクシスは、完全デジタル化、高セキュリティIT化により、全員共通のPCと携帯電話さえ持っていれば、いつでもどこでも誰とでも働ける環境を整備している。よって、社員はオフィスに来る必要がある時だけ来ればよいので、プロフェッショナルとして「自分が最もパフォーマンスを発揮できる時間と場所を選んで仕事ができる」ということになる。仕事の内容によって、集中して作業したいのか、人と一緒に作業した方がいいかは異なる。家が落ち着く人もいれば、喫茶店が好きな人もいる。誰もがいつも同じ場所で9時から5時まで、決まったルーチンで仕事することが最も効率と品質がよい、という考え方は、モノづくりの現場の発想であって、ホワイトカラーの生産性向上とは相いれないのだ。多様性を尊重して、一人ひとりの価値の最大化を実現していくことが、コト作りの大前提となる。

ただし、個々人のパフォーマンスが良くても、コラ

ボレーションが活発化しなければ、大きな価値は生まれない。どんなにデジタル化が進んでも、同じ空間を共有することで生まれるリアルなコラボレーションこそが、勢いのあるイノベーションを創発する。そこを支えるのが、シグマクシスにとっては「オフィス」となる。

社員と、お客様と、ビジネスパートナーと

当社の会議室は全てマルチスクリーンだ。現在400名の社員数に対して、プリンターが1台しかない、という徹底的なデジタル化を推進していることもあり、会議は全てPC持ち込みで資料はスクリーンに投影する。ホワイトボードで議論し、横でスクリーン上の資料がアップデートされ、会議が終わるころには資料がある程度できあがっている。よって、会議は、所定の時間内に何らかアウトプットを出すための会議となり、ただ書類の報告をするための非生産的な会議は社内にはない。また、資料を紙で配布すると、各自で自分の好きなページをめくって目を通してしまうので、ひとつのテーマについてみんなで議論するというコラボレーションが働かない。会議の運営の仕方、会議のファシリティの設計、使い方ひとつで、仕事の品質は大きく変わるのだ。これは、お客様をお呼びした時



会議室



MONJU

も、ビジネスパートナーとの打ち合わせでも、基本的には同様である。

「MONJU」という人気のファシリティは、執務エリアにランダムに設置してある3人掛けの打ち合わせ場所で、ディスプレイが複数設置してある。予約なしで使えるこのスペースは「ちょっといいかな」「これみてほしいんだけど」といった「プチ会議」に役に立つ。まだ柔らかな状態でも、気軽に人の意見を入れて自分の考えを磨いていくという作業が気軽にできる「MONJU」の語源は、「三人よれば文殊の知恵」だ。ホワイトボードで囲まれているので、書いたメモをスマホで写真をとって回覧、というシーンもよく見かける。

「マーケット」というオフィスの中央に位置する広場も、稼働率が高い。ここは人が座れる階段状のスペースに、3画面对応の大スクリーンをおろしてプレゼンテーションができるので、お客様をお招きして講演をしたり、社員同士でナレッジ共有したり、外部からゲストを呼んでスピーチを聞いたり、毎月の入社式を行ったりしている。ホールのような場所を借りてやることも可能なのだろうが、社員が好んでここを使うのは、オープンな場所だからこそ様々な人が出入りし、話を聞いたり意見をいってくれたりする、というダイナミックさがあるからだろう。

スクリーンをあげれば広いオープンスペースに早変わりして、ケータリングをとればちょっとしたパーティも開催できる。多いときは週に数回、お客様をご招待して、あるいは社員同士での企画が行われ、夜は美味しそうな料理が並ぶ光景を目にする。最後に残り物をつまみに、残業中の社員が集まってきたりするのもご愛嬌だ。

ちなみに、私のいるマネジメントのスペースもフリーアドレスで、ドアのないガラス張りだ。社員はいつでも好きな時に入ってくることができる。マネジメント同士の会話も早いし、社員にとっては複数のマネジメント間を調整する手間が省ける。意思決定スピードも事業運営スピードも速まるという仕組みだ。社員もマネジメントも同じ「人財」。互いにコラボレーションする者同士、という想いも大切にしたい。

これからは、いかに人財の能力とモチベーションを高められるかが、企業の命運を握っていくだろう。そういう意味で、ファシリティも重要な戦略的項目だ。総務部や情報システム部の仕事だと思うことなく、経営者自らがFMにオーナーシップをもち、環境を備える企業が増えれば増えるほど、日本は強くなっていくのだと思う。私も引き続き精進し、新たな試みにチャレンジしていきたい。

特集

Special Issue

ファシリティマネジャーの仕事

その多様な役割と働き方

ファシリティマネジメント（FM）と同様に、ファシリティマネジャーの仕事はひとことでは、むずかしい。あらゆる業種の企業、国や自治体などの公共団体、さらに病院や学校など、事業に使う施設のある、すべての組織にFMが必要になります。備品の購入から、経営層への提案まで、FMの領域はとても広く、また企業内で自社のFMを担う人もいれば、サービスを提供する側の人など、立場もさまざまです。

そこで専門家を育成し、FMを普及することを目的に1997年に認定ファシリティマネジャー資格制度がスタートしました。認定ファシリティマネジャー（CFMJ）の数は、資格制度発足以来増え続け、現在では、6,406人（2011年3月31日）が認定ファシリティマネジャーとして登録し、さまざまな分野で活躍しています。

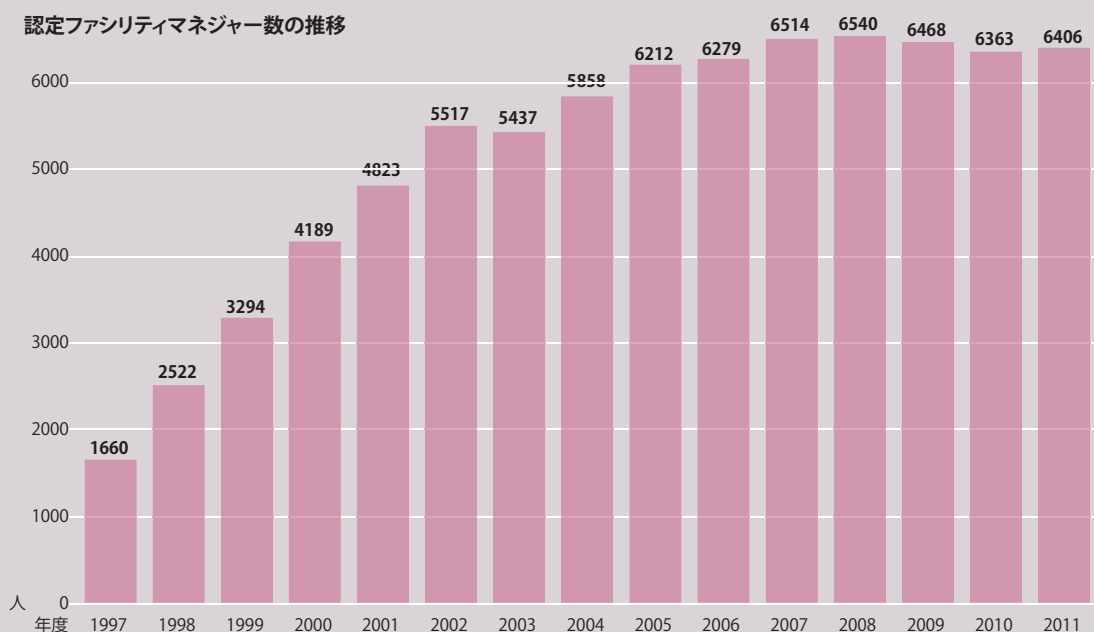
一方で、経営環境の変化から、FMがますます必要になり、企業や組織の数に比べて、ファシリティマネ

ジャーの数は、まだまだ足りないといえます。ファシリティマネジャーとして活躍されている方々の経験や知見を活かし、それを広く伝えていくことも必要です。

ファシリティマネジャーが、FMに関する専門知識や技術、手法を習得することはもちろんですが、その目的は、ファシリティという経営資源を上手に活用し、会社や組織の経営に貢献することだといえます。そのために必要なことは、現状を評価し、目標をもち、実行していくことを常に繰り返し、スパイラルアップしていくことです。FMの領域は広く、関連する部門や社内外のスタッフ、専門家との協力も不可欠です。

ファシリティマネジャーには、組織をまとめ、スタッフの力を最大限に発揮させるための「リーダーシップ」、相手の立場にたって考える「ホスピタリティ」、協力会社との「パートナーシップ」が求められます。特集では、この3つに焦点をあて、ファシリティマネ

認定ファシリティマネジャー数の推移



求められるのはリーダーシップとホスピタリティ

ジャーが、どのような姿勢で仕事に取り組めばよいのかを、第一線で活躍されている方々にご寄稿いただきました。また企業内のファシリティマネジャーとサービス提供会社のファシリティマネジャーとの対談をとおり、従来のユーザー、サプライヤーという枠組みを超えたパートナーシップの事例を紹介しています。さらに現場で活躍する多様なファシリティマネジャーにFM や仕事に対する思いを語っていただきました。

会社や組織のために日々の業務に追われながら頑張っているファシリティマネジャーのみなさんの参考になれば幸いです。FM に携わる人が集まり、ネットワークを広げ、交流を深めることも重要です。JFMA のセミナーやイベントなどを活用していただければ幸いです。

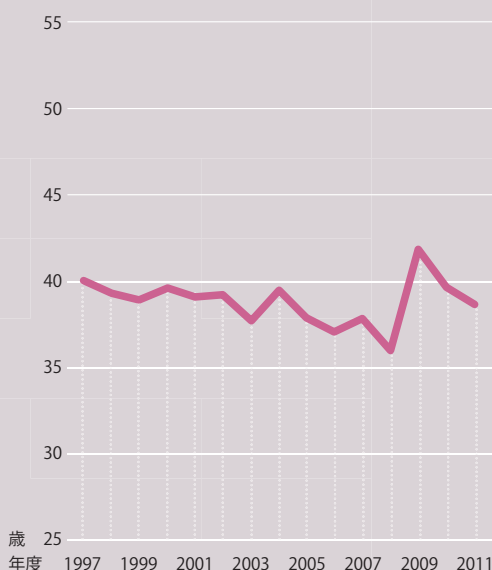
認定ファシリティマネジャーがさらに増え、日本のFM が普及・発展していくことを願ってやみません。

ファシリティマネジャーに求められること

- **目標をたてる**：快適性、生産性、信頼性、適合性、品格性等の品質性能の確保、投資やファシリティコストの最適化、需要の変化への柔軟な対応のために、データを定量的にとらえ、課題を明確にし、誰でも十分に理解される目標を定めます。
- **計画を実行する**：目標を達成するため、関係の専門家等の力を組織化し、具体的な実行計画を策定し、その計画の実行を管理します。
- **評価する**：つくりあげられたファシリティが、経営環境やニーズの変化に柔軟に対応し、つねに目標を満足させているかの調査・評価を行います。

*認定ファシリティマネジャー資格概要をもとに作成

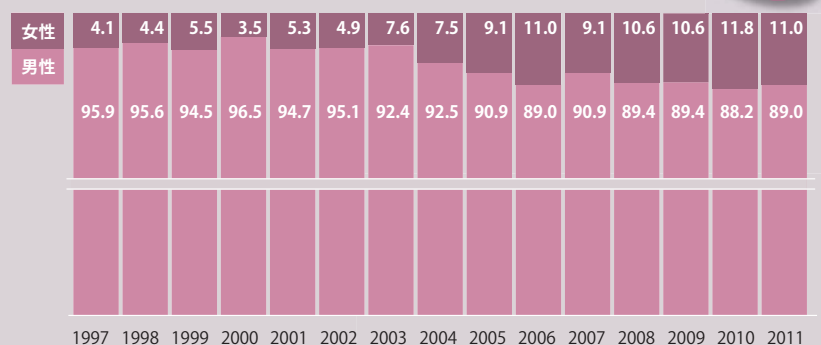
認定ファシリティマネジャーの資格取得は38歳
資格試験合格者の平均年齢



1997年の資格制度スタート以来、認定ファシリティマネジャーの数は増え続け、2011年3月31日では、6,406人。また、1997年はわずか4.1%だった女性が、2011年では11.0%に。資格試験合格者のこれまでの平均年齢は38.8歳。最年少は19歳、最高齢は70歳。受験資格に年齢制限はありませんが、認定ファシリティマネジャーとして登録する際、大学卒業程度の学力、実務経験が必要になります。

*いずれも認定ファシリティマネジャー資格試験の合格者データをもとに作成したもので、実際のファシリティマネジャーの割合を示すものではありません。

資格試験合格者の男女比率推移 (%)



総論
①

ファシリティマネジャー 持つべき視点

ファシリティマネジャー初心者へ
[初級FMセミナーテキスト]から

似内 志朗

日本郵政株式会社 不動産企画部長
認定ファシリティマネジャー 一級建築士



ファシリティマネジャーとは何か

FMの担い手であるファシリティマネジャー（自社内のファシリティマネジャー）とは何か、を考えてみたい。

まず、ファシリティマネジャーにとって一番重要なことは、経営者の代行者であるということである。本来、経営者は、ビジネス自体の他、ビジネスを遂行するための財務、情報システム、人事とともに、ファシリティについて考えなければならない。

例えば、会社を立ち上げる時に、オフィスビルの中に小さなスペースを借り、家具一式をそろえ、コピー機、電話などを引き、受付をつくり、オフィスとしてのしつらえを整える。会社が小さなうちは、そうしたことを起業家自身が自分自身で考え行う。しかし、会社が大きくなるに従い、ビジネス、財務、人事、情報システム、FMを分業するようになる。そうした意味で、ファシリティマネジャーとは、FMを分業する責任者であり、基本は「経営者の代行」なのである。

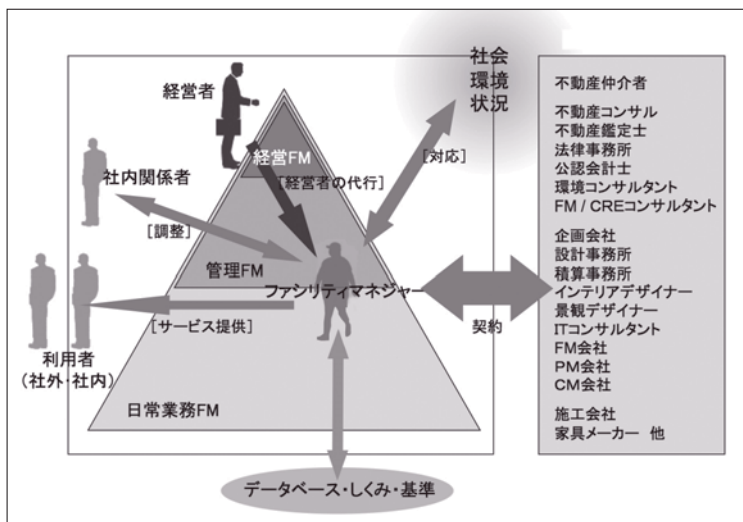
現実のファシリティマネジャーには、様々な仕事の側面がある。まずは施設利用者（ユーザー）への対応である。施設の主たる利用者である自社社員の満足度（ES）を上げるために、日々、様々な対応をし、また、会社のお客様の顧客満足度（CS）を上げることも必要となる。

さらにファシリティマネジャーにとっては、会社内の関係部門との調整業務も大きな仕事のひとつである。とりわけ、ビジネスを遂行する

ための経営基盤をつくっている情報システム部門、人事部門、財務部門との協力・調整が重要となる。また、省エネルギー・緑化などの環境施策、とりわけ東日本大震災以降、重要視されているBCP（事業継続計画）やエネルギー対策、ワークスタイル（働き方）の変化によるワークプレイスの多様化への対応など、時代の変化に対応していくこともファシリティマネジャーの仕事となる。

こうした日々のマネジメントの他に、オフィスの新築や引っ越しなどの大きなイベントの旗振り役となり、プロジェクト管理を行うこともファシリティマネジャーの大きな仕事である。これらの業務では、様々なサービス提供者と契約し、仕事を進め、目標を達成していかなければならない。

そうした過程で、データベースを整備し、FMサイクルをベースに、FMの仕組みをつくりあげ、また標準・規程類の整備もしていかなければならない。このように、多



岐にわたる業務に携わるファシリティマネジャーは、重要な責務を担っているのである。

ファシリティマネジャー 12 の視点

ファシリティマネジャーは、基本的な視点に立ち返り、目線を高く持ち続けることが、結果としてよい仕事に結びつく。ここでは、ファシリティマネジャーが持つべき 12 の視点について述べる。

視点 1 「相手の立場で考える」

ファシリティマネジャーに限ったことではないが、仕事の性質上、「相手の立場で考える」ことが仕事の近道であることが多い。例えば「利用者だったらどう考えるだろうか」、「経営者だったらどう考えるだろうか」と思いを巡らせることである。しかし、日々の忙しい仕事の中で、つい「利用者から面倒なことをいわれたくない」、「経営者はファシリティに大して関心はないだろう」と考えがちである。それは無意識に目の前の仕事を増やしたくない、敷居の高いことを避けたいといった気持ちが働いているからかもしれない。しかしそれが結果として、より面倒で手間のかかる結果を導くことになってはいないだろうか。

日々の仕事の中で、「相手の立場で考える」こと、つまり相手の真意をつかむことが、結果として、スピーディに評価の高い仕事をするためのポイントである。

視点 2 「FM を経営基盤と考える」

「FM は経営基盤」の意味合いを掘り下げてみたい。事業部は、事業で使っているファシリティを自分たちの所有物のように思ってしまう。ファシリティ管理も各事業部任せになってしまう。ファシリティは本来、会社全体の経営資源で、たまたま各事業部が使っているにすぎないのだが、そうした「保有」と「使用」の区分けが、意識として不明確になってしまう。そして FM 部門が、保有の最適化、使用の最適化を行う時に事業部が思わぬ「抵抗勢力」となることがある。ファシリティマネジャーは、日頃から、使用者である事業部に対して、「使用」と「保有」は別であることを理解してもらうことが重要なのである。

視点 3 「FM の目的を考える」

ファシリティマネジャーを取り巻く環境は厳しいものがある。コスト削減への要請や、日々のクレームへの対応などに追われる毎日の中で、つい狭い範囲で物事を考えがちだ。しかし、ここでは思い切って目線を高くして「FM の究極の目的(ミッション)は、FM を通して、利用者・企業(組織)・社会を幸福にすること(≒価値を上げること)」と考えてはどうだろうか。「FM を通してステークホルダーを幸福にする」。常に変わらぬ北極星のような目標を持ち、そのために自分は何をしたらよいのかを考えること。それは、実は日々の判断のモノサシとしても有効なのである。

視点 4 「データの力で考える」

「測れないものはマネジメントできない」といわれる。FM を進めるためには、施設の現状、修繕・改修履歴、財務など様々なデータが必要だ。しかし、全ファシリティのデータを把握している会社が少ないのも現実である。それは、全社的な横串の FM ができておらず、施設データの把握が各事業部に分散していることや、ファシリティコストとして把握されていない場合が多いからだ。ファシリティマネジャーは、FM 情報を一元化し、データベースとして「見える化」することが必要である。データベース構築時には、目的やデータ更新の仕組みを明確にしてから、手を広げ過ぎないことが肝要である。

視点 5 「評価の視点から考える」

FM サイクルは、広義の FM を PDCA サイクルにあてはめたものだ。中央の統括マネジメントは「仕組み」、サイクルの 4 つは、戦略・計画は「考える」、プロジェクト管理は「つくる」あるいは「手に入れる」、運営維持は「使う」、評価は「知る」ということである。では、サイクルのどこから始めたらよいだろうか。基本は「評価(知る)」である。なぜならば、「評価」とは、現実(現状)を知ることだからだ。そして、あるべき姿(ゴール)と現実(ファクト)のギャップが「課題」ということになるから、その課題を解決するための「戦略・計画(考える)」へと進め、ファシリティをつくり(プロジェクト管理)、そもそものファ

シリティの目的である「運営維持（使う）」へ。そして、時間の経過とともに生じてくる様々な問題を再度評価し、次の戦略・計画につなげていくのである。

視点6 「時間軸で考える」

ひとつの建物が、建てられ、使われ、壊されるまでのライフサイクルコスト（LCC）は、寿命40年のオフィスビルを例にとってみると、初期コストである建設・設計にかかるコストは約1/4である。しかし、自社ビルを建てる時には、初期コストに関心が集中しがちだ。ファシリティマネジャーは、LCCの3/4を占める運営維持の段階でかかるコストを常に考え、最初の設計・建設を進めなければならない。ランニングコストは当初の設計・建設により制約されるからだ。ライフサイクルを考慮した施設のマネジメントをライフサイクルマネジメント（LCM）という。ファシリティマネジャーは、常に時間軸の視点を持つことが必要である。

視点7 「取り巻く状況変化を考える」

人はとかく現在の状況が続くと思いがちだ。変化を嫌う人間の本性が、無意識にそう思わせているのかもしれない。しかし現実には、直近の過去10年間に様々なことがあった。時代の動きは加速していくだろうから、これからさらに大きな変化が私たちを襲ってくる可能性が高いだろう。

時代の変化の中で、FMに関連する動きは枚挙に暇がない。グローバル化、環境・エネルギー問題、高齢社会の到来（避けられないシナリオ）、災害対応重視、高度情報化の加速などである。ファシリティマネジャーは、時代への高いアンテナを持ち、時代とともに変わるFMのあり方に敏感でいたい。

視点8 「川上から戦略的に考える」

ファシリティマネジャーはFMが仕事なので、どうしても建物が完成してから、あるいはプロジェクトの後半からのかかわりになることが多いかもしれない。しかし何事も最初が肝心、プロジェクト管理においても、川上の段階からかかわることが必要だ。なぜならば、意思決定の多

くは初期段階になされ、その時機を逸すると、大きな意思決定への影響力が小さくなるからだ。逆に、軌道修正が必要な場合、そのためのコスト（手間・費用・時間）は川下に行くにしたがって大きくなる。企画・計画段階から、FMの主目的である「使うこと（運営維持）」のために設計はどうあるべきか、というFMの視点を織り込むことが必要である。

視点9 「ニーズに沿って進める」

FMに限らず、ニーズに沿って仕事を進める必要があるが、最初の課題設定であるニーズの設定を自分でやってしまいがちだ。それは過去の経験から、今さらニーズを調べる必要性を感じなくなるからだ。しかし、サービスを提供する側が相手のニーズを理解しているケースは、むしろ稀だと思った方がよい。正確なニーズがわかれば、すでにその仕事の半分は終わっているといっても過言ではない。間違ったニーズ把握からは、間違った結論しか出ない。ニーズ把握は、FMサイクルの評価＝「現状を知る」ことでもある。

視点10 「－＋∞で進める」

ファシリティマネジャーは、組織の中で必ずしも優位な立場にあるとは限らない。むしろ経営者からはコストダウンがファシリティマネジャーの仕事と思われ、利用者からはワークプレイスは快適であって当たり前、施設や設備の不具合や不快な時だけファシリティマネジャーに声がかかるという役回りでもある。つい、マイナス面を減らすことがFMの仕事だと、周囲からは思われがちで、ファシリティマネジャー自身もそう思ってしまいがちだ。だからこそ、FMの仕事の中で、「マイナス面を減らす」ことと同じくらいに「プラス面を増やす」「持続的な対応を行う」ことが必要なのである。

「マイナス面を減らす」とは、コストを減らす、効率化を進める、エネルギーやスペースを削減することなどである。「プラス面を増やす」とは、知的生産性向上のためのワークプレイスづくり、社員のモチベーション向上などである。「持続的な対応を行う」は、それらを環境変化に適応し継続することである。

視点 11 「チーム力で進める」

いうまでもなく、FM の仕事は一人の力だけで進めることはできない。一人の力には限界がある。無理解な組織の中で、一人頑張るよりも、まずは FM 改善・改革の理解者を増やしていくことに努力してみてもどうだろうか。そうした理解者が仲間となり、改革の同士となり、やがては、チームの力になっていく。JFMA では、そうした FM の理解のためのセミナーなどを多く行っているから、そうした場に職場の同僚や上司を誘ってみることも良いかもしれない。それが、より楽しく、持続的に成果を上げていく近道だといえる。

視点 12 「トップを味方につける」

ファシリティマネジャーが、仕事を的確かつスピーディに進めるために、経営者の理解を得ることは、とても重要である。FM に理解のある経営者である場合や、もともと、プロジェクトがトップダウンの場合は別だが、多くの場合、FM 部門でその必要性を積み上げて、組織の下から上に合意を得て、最後に経営陣の承認を得るというプロセスが一般的だ。

しかし、より迅速に意思決定を行っていくためには、ある程度の初期段階から、トップから基本的なラインについて合意を得ておくことが効果的である。しっかりと詰めるようにするがあまりに時間を要し、大局的な観点からズレたものに積み上がってしまうことはありがちなことである。経営の目線に合わせ、財務的、総合的な観点から伝えていくことも必要なことである。

トップの理解を事前に得ておくことが効果的である一方、トップダウンを多用することは、長い目で見て関係組織との良好な関係を損なう。「トップの了解と各職位レベルでの合意はセット」と考えると良い。

FMを担当することになった「あなた」へ

FM の専門家になる

FM を担当することになったことは幸いだ。なぜならば、FM は経営上重要だが、わが国では、その価値が十分知られていない、いわば「ブルーオーシャン」（競争の

ない未開拓のフィールド）だからである。現在、FM は ISO（国際標準化機構）での国際規格策定が検討されている。環境マネジメント（ISO14000s）がそうであったように、これから FM は、今よりずっと注目を浴びる分野になる可能性を秘めている。最近では、新規投資よりも保全・改修に世の関心が集まっている。ならば、FM の専門家になってはどうだろうか。さらに一歩進み、認定ファシリティマネジャーの資格試験を受けてみてはどうだろうか。大きな可能性が見えてくるはずだ。

小さな経営者と考える

ファシリティマネジャーは、経営者の施設すべてについての経営を代行する存在である。FM を学ぶことは経営を学ぶことにつながり、その意味で、「ファシリティマネジャーは、施設部門の小さな経営者」である。日々のオペレーションに忙殺されながらも、経営の視点でそれらを組み立てていけば、毎日の景色も大きく変わっていくことだろう。FM の仕事は受動的だと苦しいが、能動的に経営の視点でやると面白くなるし、仕事のキャリアとしても将来につながっていくはずだ。

FM の面白さを楽しむ

FM の「戦略・計画」は、企業不動産（CRE）を含めた会社の資産のマネジメントが中心であり、ファシリティマネジャーは小さな経営者といえる。「プロジェクト管理」では、専門家チームと大きな仕事ができる醍醐味がある。ワークプレイスマネジメントでは、働く場が働き方や社風を変える。日常的な「運営維持」では、ホテルマンのようにサービス業に徹し、ユーザーに喜ばれる存在になる。ファシリティマネジャーは、組織の様々な局面に幅広く触れることのできる存在なのである。

*「初級 FM セミナーテキスト（共著）」から抜粋
*「FM 的思考法（成田一郎）」を参照

総論
②

ファシリティマネジャーに求められるリーダーシップ

川村 裕

エクソンモービル・ジャパン合同会社
アジア太平洋地区シニアファシリティアドバイザー
認定ファシリティマネジャー 一級建築士



FM 戦略とリーダーシップ

ファシリティマネジャーはオフィスや工場などファシリティの運営維持やサービスの提供を通して、考えるベストのマネジメントをめざす。図 1 にその戦略の例を示したが、安全や経済性などの結果が目に見える戦略と同等に、最適な人材計画とリーダーシップは FM にとっても大きな課題だ。ファシリティマネジャーがリーダーシップを発揮すべき対象は部下やサービス提供者だけではなく、上司である会社のマネジメントや社内顧客である社員もすべて含まれる。図 2 にファシリティマネジャーをとりまく人々の例を示した。

ファシリティマネジャーのリーダーシップ

リーダーシップを、ある主題について、ある対象をある方向に導く（リードする）ことと表現すると、ファシリティマネジャーのリーダーシップの代表例は図 3 のようになる。すなわち、主題としてはすべての FM 活動のすべての過程が含まれ、対象は会社のマネジメントを含むすべてののかかわりのあるすべての人々である。ファシリティ

マネジャーには、FM のあるべき方向に、強要することなく、合意の上で導いていくというリーダーシップが求められる。それには主題に関する知識、経験はもちろんのこと、FM 活動場面での説明力、理解力、説得力、判断力、指導力のすべてが必要だ。以下の実例により、ファシリティマネジャーのリーダーシップを紹介する。

ビルテナントとしてのリーダーシップ

最初の事例は会社のビルオーナーとマネジメントとの間に立つファシリティマネジャー。

ビル内の商業テナント（飲食店）でボヤが発生し、オフィステナントも一時避難した。数か月後、また同じ飲食店でボヤが起きた。会社の環境安全部はファシリティマネジャーに対し、商業テナントを退去させるよう迫った。ファシリティマネジャーはビルテナント安全協議会のメンバーとしてビルオーナーと協議し、その商業テナントとは安全協議会を通じて情報共有を促進し、事故防止に向けて協力していくことにした。その決着を不服として会社の環境安全部は社長に報告したが、社長はファシリ

- 安全最優先
 - － けがや病気をしてもまで頑張らなければならない仕事はなくす
 - － 安全に疑問のある作業を目撃した人は誰でもその場で問題提起する
- 最適な人材・最適な配属・最適なタイミング
 - － 常に人材育成とローテーションの機会を考える
 - － 最適な配属で人材は見違えるほど生かされる
- リーダーシップの発揮・開発・啓蒙
 - － 毎日、いつでも周囲の人々がより良く変化するのを促す
 - － 自分を磨けばチームも光る
- General Interest (全社的価値) への貢献
 - － 最良の予算計画と適正な支出の管理・監督
 - － 資産の正しい運用

図 1 ファシリティマネジメント戦略(例)

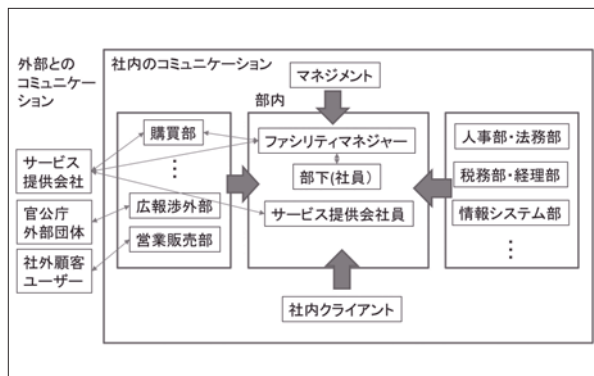


図 2 ファシリティマネジャーの位置(例)

ティマネジャーからの説明を受け、その判断を承認した。ビルオーナー、ビルテナント、会社マネジメントの共通理解をリードした。その後約 15 年経過した今まで、その商業テナントでのボヤは起きていない。

プロジェクト発注者としての リーダーシップ

第 2 の事例は、オフィス移転プロジェクトでの受注業者とのやりとり。

オフィス内装工事を受注した入居ビル建設中の大手ゼネコンの作業所長に工程短縮を依頼した。テナント工事を含む約 2 年の総工期を 1 か月短縮してほしいというもので、この大手ゼネコンにしてみれば、わざわざ取る必要のないリスクであったが、テナントのファシリティマネジャーとしては期限内移転が死活問題であった。何回かの交渉の結果、作業所長の了解が得られた。総工期短縮のため、テナントとしては内装工事の設計変更を極力抑え、建物本工事との共存を図ることに双方合意し実行した。ファシリティマネジャーは社内の合意はもちろんのこと、ビルオーナー、設計者、施工業者との協力体制確立のためにリーダーシップを発揮した。

FM サービス提供者としての リーダーシップ

第 3 の事例は、社内の顧客あるいはクライアントと呼ばれる社員や協力会社社員で構成されるオフィスワーカーとの関係である。

主題	対象	方向
FM事業・予算計画	会社のマネジメント	内容理解・承認
FMサービスレベルの変更	社内顧客(社員他)	内容理解・受容
FMキャンペーン(省エネ等)	社内顧客(社員他)	内容理解・協力
FM事業発注・管理	受注者・サービス提供会社	内容理解・協力・実行
FMチームの安全	FMチーム(社員・協力会社)	安全行動の理解・励行
FMチームの教育	FMチーム(社員・協力会社)	訓練の受講・自己啓発
FMチームの予算	FMチーム(社員・協力会社)	正しい査定・支出・管理
FMチームの事業	FMチーム(社員・協力会社)	正しい計画・実施・成果
FMチームの強化・改善	FMチーム(社員・協力会社)	リーダーシップの発揮

* 自分の立場でのリーダーシップには何があるか考えてみましょう

図 3 ファシリティマネジャーのリーダーシップ(例)

会議室が足りないという不満の声がクライアントの中から上がり、会社のマネジメントからファシリティマネジャーに解決を命じられた。ファシリティマネジャーは FM スタッフと知恵を絞った結果、完ぺきではないながらも会議室の予約と利用の実態調査を約 1 か月行い、対策を練り、マネジメントの事前確認を得てクライアントへの説明会を行った。予約しても実際には利用されていない会議室の多さが報告され、予約を適時確実に取り消す方法がクライアントの中で議論された。IT のシステム改善も提案され実行された。この説明会は FM 部門のサービスに対するクライアントの理解を深めるのに絶好の機会となった。

FM リーダーの資質と責任

上記の 3 例に共通しているのがファシリティマネジャーの一貫した逃げない姿勢だ。一見ハードルの高そうな主題にチャレンジし、対象となる人々と正面から向き合い、FM のあるべき方向に合意する。そんなファシリティマネジャーの姿を見て FM スタッフは成長する。また、ファシリティマネジャーのリーダーとしての最大の資質は、取り巻く人々とのコミュニケーション能力である。図 4 に示したように、そのコミュニケーション能力はファシリティマネジャーの自信に裏打ちされ、その自信はこれまでに挑戦して成し遂げた経験、成果、資格から得ることができる。ファシリティマネジャーには自分自身のさらなる研鑽とともに、部下である FM スタッフに対する挑戦のための機会の提供や強いサポートの責任がある。

- ・ コミュニケーションこそ FM リーダーシップの要
 1. 共通(General Interest)の目的を確認・合意する
 2. 相手の考えを尊重して聴き、理解する
 3. 自分の考えを正しく伝え、相手の理解を得る
 4. 目的に合った方法においてお互い納得・合意する
- ・ 良いコミュニケーションのために
 - － 相手の警戒心を排除する
 - － 相手の聴こうとする姿勢を引き出す
 - － 場の安心感をつくり出す
- ・ 人に負けない経験・能力・自信が場の安心感をつくり出す
 - － どんな状況が起こってもバタバタしない自己修正能力を鍛える
 - － 成功したプロジェクト・受賞経験・資格(何か一つ、他人に負けない能力)が相手の意見に過剰反応しない余裕となる
 - － 挑戦して成し遂げた事実が自信となり、説得力となる

図 4 FM リーダーの資質(例)

感動体験を創り出し経営者と社員、 会社と顧客・社会の絆を築こう

ファシリティマネジャーに求められるホスピタリティ

熊谷 比斗史

株式会社ファシリティメント研究所
代表取締役マネージングダイレクター
認定ファシリティマネジャー



ファシリティとホスピタリティ

先日、あるFMの方々が集まるパーティーで、FMに携わって間もない方から「ファシリティマネジメントは難しいですね」という話を聞いた。それは様々なことを「FMだ」という様々な人たちがいて、「つかみどころがない」というような話であった。本誌をお読みの方の中にも同様な思いをお持ちの方もおられるかもしれない。そのようなときに必ずお話しすることがある。「facility」という英語の元の意味に「ものごとを容易に進むようにする」という意味があり、その手段をも「facility」と言うようになったのだ」と。こう考えるとシンプルにとらえることができるのではないかな。

そしてホスピタリティである。また新しい言葉だ。ファシリティよりは一般的に使われるかとは思いますが、FMと



写真は、ホスピタリティをFMの全面に出しているオランダのシーンより

どうかかわり合うのか？今日はファシリティがホスピタリティと同義語になりつつある話をしたい。

経営の変化

リーマンショックの後、経営者、特に欧米の経営者に変化があるように思えた。それは、利益至上主義、利益（お金）を生み出すことが成果だという考え方から、従業員を競争と緊張に置き、自らも先頭にたって戦う経営から、お金以外の付加価値創造をも重視し、従業員の幸福とチームワークを醸成するサポーターとしての経営にという変化である。何人かの外資系の方々に聞き、この変化が起きていることを確認したが、実はこのような変化は一部の IT 企業では、今世紀初頭の IT バブル崩壊のころから始まっているとのことであった。

経営資源から経営資産へ

情報化社会あるいは知識創造社会といわれてから久しいが、いよいよこのパラダイムシフトが最終局面を迎えていることも、この経営の変化の要因でもあろう。ふと気が付けば、世界で好業績をあげている企業の多くは、ネット関連あるいは SNS であり、製造業でさえ、音楽配信やアプリを提供するしつみを築いた会社が市場で優位に立っている。

新しい知的付加価値（‘もの’ではなく‘こと’）を生み出す才能と、その人々がコミュニケーションによってアイデアを醸成していく過程が重要だと経営者が気づきはじめてののだ。

ヨーロッパの FM のカンファレンスに出席していると多くのファシリティマネジャーが「最大の課題は、いかにタレント(才能のある人)を引き寄せ、引き付けるかだ」と口々にいう。‘ひと’は、‘もの’を製造して販売するというシステムの一部という資源から、個と共が連携して‘こと’を継続的に生み出す知的資産へと経営がみなし始めている。

エクスペリエンス感動体験

さて、ファシリティとホスピタリティの話に戻る。企業が流れ作業的なひとつのシステムであったときは、‘facility’はそのシステムを円滑に動かす基盤（インフラ）的存在であった。それは工場やオフィスなど「施設」というハードウェアだ。しかし、アイデアを生み出す集団（個々の人の集まり）である企業において、その活動を円滑にする‘facility’は何か？それは、人々（従業員）の心を動かし知的な刺激をつくる‘こと’である。この‘こと’をエクスペリエンス、日本語的には‘感動体験’と呼ぶ。オランダの FM 学科では、この‘エクスペリエ



ンス'を「その人にとって意味のある出来事で、感情をともなう」と定義し、コースの冒頭で学ぶ。感動体験そのものを市場に提供するビジネスは古くからある。それは、ホテルやレストランといったようなホスピタリティビジネスや、アミューズメントパークやイベント・映画などを提供するエンタテインメントビジネスである。つまり知的創造企業においてファシリティとはホスピタリティでありエンタテインメントである。

昨今、社員食堂・カフェテリアが話題になることが多い。単に栄養バランスのよい食事を安く提供するというものではなく、「うちの会社の食堂っていいよね」と思わずソーシャルメディアにつぶやいてしまいたくなる感動体験を生み出すところである。カフェテリアは、社員同士のコミュニケーションの機会をつくることでも有効である。

オランダにあるメディアコンテンツ配信会社は、よりタレントを引き付けるオフィスとして、都会の魅力ある街に移転することも選択肢にあったが、あえて郊外のキャンパス型のオフィスにとどまりカフェテリアをリニューアルした。このカフェテリアは社員たちから'Too Cool!'と絶賛を集め、ここで多くの時間を費やすようになり、多くのコミュニケーションを会社の中で生み出す結果となったという。

東日本大震災の直後、あるIT企業のオフィスが被災して使えなくなったが、その時すでに在宅勤務ができるような仕組み・体制にあり、みな在宅勤務で事業を継続した。しかし、1週間もすると、特に一人暮らしの社員を中心に、余震と孤独にさいなまれ不安に陥った。そこで、その企業は集まれる場所を探し、社員同士が語り合えるイベントを開催したという。

今、筆者はいくつかの企業に、防災訓練をイベント化することを提案している。やらされ感の訓練ではなく、社員が興味を持って心から参加する気になるイベントにすることで訓練内容そのものが身につくばかりでなく、社員同士の絆を強固にすることもできるだろう。これに地域や来訪客も巻き込むことで会社と顧客・社会とのつながりを強くすることができるかもしれない。

アムステルダム美術館では、法律上、事前に告知することなく来館者も巻き込んで避難訓練をする必要があるが、避難場所に来館者を軽食などでもてなし、ピクニックのような雰囲気をつくっているという。来館者は避難訓練という「イベントの日」に当たってラッキーだった」と思って帰るそうだ。

ホストとゲスト

ホスピタリティには、ひとつ原則がある。それは、ホ



ストとゲストが誰であるかを明確にすることである。企業の中で、従業員をゲストとすると、ホストが誰であるかがあいまいになりがちだ。ホストは「会社」というあいまいなものではなく、経営者という「人」である。ホスピタリティは、経営者というホストから従業員というゲストへの信頼のメッセージである。個々のタレントに自由な発想をさせつつ、これをチームの力として結集していくには、よりどころとなるものが必要である。

ホストという人格が明確になってこそ、ゲストの期待するホスピタリティにも一貫性ができ、感動体験を同じ方向にまとめることもできよう。前述の防災訓練イベントには必ず経営者がホストとして参画することを提案している。これにより、従業員は「経営者が自分たちを大切にしてくれている」と感じることができ、ロイヤリティーも生まれると期待している。

また、顧客や社会をゲストとしたときは、その会社の役員も従業員もすべて一人ひとりがみなホストである。すべての構成員が一貫したホスピタリティを提供することで、顧客や社会というゲストに一貫した期待をつくり出すことができる。

ファシリティマネジャーは、経営者に成り代わり、また、会社を代表して、ホスピタリティを企画し、ホストとゲストの関係を生み出さなければならない。

知的創造者としての ファシリティマネジャー

すでにお気づきのように、ホスピタリティを提供するファシリティマネジャーは、その本人も知的創造者でなければならない。絶えず新たなホスピタリティやエンタテインメントを考え出していかななくてはならないだろう。一人で悶々と考えたり、テキストに書かれている答えを探ったり、誰かのやったことをまねたりしているだけでは感動体験は生み出せない。それにはまず自らも知的刺激を受けることが必要である。そのためには、国内外のファシリティマネジャーと人的ネットワークをつくり、交流を持つことをお勧めしたい。しかも、その場では、ただ他人の話を聞いているだけではなく、自らも少しでも多く、何でもよいので発信したほうがよい。筆者の経験的に、アイデアは発信すればするほど、様々なアイデアを引き連れて戻ってくるのである。

また、自らも感動体験をひとつでも多く持つことも必要である。大きなことではなく、小さなことにも敏感になることをお勧めする。筆者の行っているエクスペリエンストレーニングでは、良い感動体験と悪い感動体験を思い起こしてもらうことから始まるが、意外と良い体験を思い出せない人が多い（悪い体験は盛り上がるのだが）。自らも良い感動体験を多く持つと、ホスピタリティを考え出すのも容易である。



事例
①

求められるのは、コミットメントとリーダーシップ

Partnership

荒川 祐行

アジレント・テクノロジー株式会社
ワークプレイスサービスセンタ長
(兼) 本社・八王子事業所長

和田 善宣

ジョンソンコントロールズ株式会社
グローバルファシリティマネジメント事業本部
シニアアカウントマネージャー

アジレント・テクノロジーは、化学分析機器や電気・電子計測機器の開発・製造・販売・サポートを行う業界最大の企業。本社はアメリカ・カリフォルニア州。日本法人は、営業を担当するアジレント・テクノロジー株式会社、開発・製造を担当するアジレント・テクノロジー・インターナショナル株式会社の2社が東京都八王子市に本社を置く。アジレント・テクノロジーは、ワールドワイドで、ジョンソンコントロールズに統括的 FM をアウトソーシングしている。

インタビュー

荒川 祐行

アジレント・テクノロジー株式会社

聞き手：ジョンソンコントロールズ

▶ サプライヤーやパートナーとの関係性を評価するにあたって重要と考える指標についてお聞かせください。

荒川 アジレント・テクノロジーでは、SRM、サプライヤーリレーションマネジメントのために TQRDC という指標を使っています。具体的には技術、品質、責任、デリバリー、コスト、環境です。そういった観点からスコアリングして、サプライヤーの評価を定期的に行っています。

▶ サプライヤーとのパートナーシップの関係をどのように育まれているのでしょうか。またその中でガバナンスはどのように機能しているのでしょうか。

荒川 ジョンソンコントロールズとの関係に限って言えば、2003 年からモデルがスタートしました。当初は各国ごとにスタートし、統一性はありませんでした。次

の段階に入り、ワールドワイドでアジレント・テクノロジーとジョンソンコントロールズで話し合いをしました。そこである程度、標準化をして、各国がそれに合わせていったという経緯があります。ジョンソンコントロールズに任せるところは任せています。そうしてよい関係が築いていけているのだと思います。

▶ 貴社では、いろいろなサプライヤーやパートナーとの関係があると思います。良好な関係を継続させるためにはどのようなことが必要でしょうか。またその理由を教えてください。

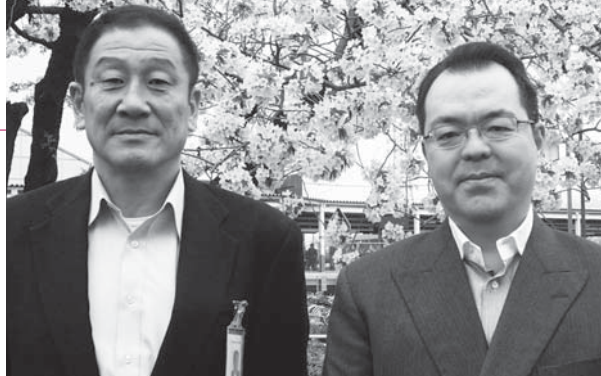
荒川 いろいろな会社の方と関係がありますが、お付き合いしやすいと感じるのは、お互いが信頼できることです。では、信頼はどう築けるかといえば、仕事なのでコミットメントなのだと思います。コミットメントは何かをやりますということだけでなく、期日が大事です。何かを、いつまでにやるのかを明確にしていただき、それを守っていただくことが大切です。

▶ 残念ながら関係が終わってしまったケースもあると思います。それはなぜだったのかお聞かせください。

荒川 それは先ほどの裏返しの答えになりますが、やはり信頼が失われてしまったケースです。なぜ、信頼感が失われてしまったかといえば、コミットメントです。企業対企業ですから、お互い利益を追求するわけです。それに走ってしまい、約束が守られなくなってしまうことがあれば、今後のお付き合いはご遠慮願うということになってしまいます。

▶ ファシリティの総合的なアウトソーシングを実施されている中で、内部顧客、ユーザーの満足度や要望をどうとらえ、管理されているのでしょうか。

荒川 私の部門がサービスを提供しているのは、ビ



荒川 祐行 氏

和田 善宣 氏

ビジネスそのものと従業員です。従業員の方は定期的に従業員満足度調査を実施し、スコアが低い部分是对策を立てていきます。ビジネスそのものはビジネス戦略にそったソリューションを提供できるかということです。これにはコミュニケーションが大切です。得てして、ビジネスの求めるものと従業員が要求することは相反することが多いのですが、そこをうまくバランスさせることが、私の役割だと考えています。

▶複数のエリアを管理するにあたっての課題やジョンソンコントロールズに期待されることは、どのようなことでしょうか。

荒川 日本の中でもいくつものサイトがありますが、ジョンソンコントロールズ1社にお願いしています。このサイトで起こっていることは私自身で把握できますが、他のサイトのことは直接的にわからないことがあります。ジョンソンコントロールズにお願いしていることは、毎月、他のサイトやフィールドの状況を簡単にサマリーして報告していただく、あるいはシェアしていくことです。あるサイトでうまくいっていることを他のサイトで展開するなど、ベストプラクティスをシェアすることが大切です。

▶最後にお聞きしたいことですが、良好な関係を継続していくためのリレーションシップリーダーの特性について、お考えをお聞かせください。

荒川 あくまでもビジネスのお付き合いなので、私も組織を率いています。お願いしている御社も組織を率いているわけです。お願いしていることの中でやはり、組織をひっぱっていく、リーダーシップが必要です。リーダーシップの考え方はいろいろありますが、組織に対して目標設定をして、チームワークをまとめてアウトプットを出し、提供できる。そういうことを実践できる人を信頼しています。

▶貴重なご意見をありがとうございました。

サービスプロバイダー —クライアントとの距離感について

和田 善宣

ジョンソンコントロールズ株式会社

アジレント・テクノロジーとの12年に及ぶサービスプロバイダー関係において、3代目責任者として着任以来、はや1年と数か月になります。これまで、5つのクライアントを担当してきましたが、クライアント責任者は、アジレント・テクノロジーの前身、HP（ヒューレット・パカード）から30年以上もの経験をおもちで、関東、中部、大阪・神戸計7サイトは、隅から隅までご存じです。対してジョンソンコントロールズに入社、総勢30名のチームメイトとは初対面。いかにして短・中・長期的な様々なミッションをクリアするのか、毎日、緊張の連続です。日々コミットメントの精度を改善しています。

心がけていることは、ポジティブであること、進捗を報告すること、チームが団結して、その観察力を結集すること、好奇心を失わないこと、そしてそれらを感じてもらうことです。その暁には、クライアントはコアビジネスに集中し、良質のソリューションを不安なく手にでき、両者の関係は理想の距離感になると信じています。

今では、公私ともに様々な時間を経験させていただいています。今後も、さらに良い距離感を保っていきたいと願っています。

金融機関のFMを支えるエンジニアリング

Partnership

和泉 正樹

株式会社北海道銀行
人事総務部 次長

長南 俊宏

株式会社NTTファシリティーズ
北海道支店
北海道銀行FMセンタ所長

わが国ではじめての広域地域金融グループとして地域社会の発展や経済活動の活性化に貢献する北海道銀行。2002 年からは、FM を導入し、「金融機関における FM 業務の実践と包括的アウトソーシング」の優れた事例として、第 1 回日本ファシリティマネジメント大賞の優秀 FM 賞を受賞した。技術や信頼に裏付けられた NTT ファシリティーズとのパートナーシップをフォーカスする。

ファシリティとホスピタリティ

和泉 北海道銀行では、経営の健全化の一環として施設管理と管理業務の見直しを行い、2002 年から全施設の FM 業務をアウトソーシングしています。これまで組織内部に管理業務の専門家がおらず、外注先との関係からベンダーまかせの管理体制をとっていました。NTT ファシリティーズにアウトソーシングすることで、発注業務の透明性を確保し、管理業務のコスト削減を実現することができました。

長南 133 の営業店や 300 を超える ATM コーナー、研修所、データセンタービル、本部施設及び寮・アパートにかかわる FM 業務など 8 項目に及ぶ業務を総合的に受託して、業務の標準化と FM データベースの活用で効率的な業務を進めています。

和泉 NTT ファシリティーズをパートナーに選んだ理由は 3 つあります。1 つめは、建築や通信の分野における高い専門性です。2 つめは、全国の NTT の通信施設を 24 時間 365 日管理されている実績です。政令指定都市、札幌の本店から、小さな町の支店まで、当行は道内に約 130 店舗がありますが、地域特性に合わせた細かな管理が必要になります。NTT ファシリティーズには、他の会社にはないノウハウがあり、コンペをした

中で、群をぬいたご提案をいただきました。3 つめが、コストパフォーマンスです。多様な分野の企業とネットワークがあり、購買力があるので経済的なメリットも大きいです。

長南 電電公社の時代から、電気通信事業を支える施設群の新增築・改修・維持管理などを行ってきました。当社は 1992 年の設立以来、NTT グループの総合的な FM 業務を担っています。その実績を活かして、IT、エネルギー、建築を中心にワンストップの FM ソリューションを提供しています。エンジニアリングサービスを提供するに当たり、お客さまの立場にたったご提案を心がけています。

和泉 トイレットペーパーの購入から店舗の建設プロジェクトまで、業務内容は多岐にわたります。NTT ファシリティーズにとっても、銀行業の総合的な FM は初めてでしたので、導入当初は、意見の相違もありましたが、過去の経験を活かして、いろいろなご提案をいただいています。

長南 やはりコミュニケーションが大切だと感じています。私たちは銀行業務をすべて理解できているわけではないので、アドバイスをいただきながら、新しい技術をどう取り入れていくか日々勉強です。

和泉 アウトソーシングという形で業務支援をお願いすることで、銀行の既成概念とは違う考え方や手法を知ることもあります。銀行では、建築や通信の知識や専門性のある者はいませんから、必要以上にコストがかかっていた部分を客観的な視点から見直すことができました。

長南 発注金額のコストを精査し、適正なコスト管理を心がけています。コストと品質のバランスも重要です。



和泉 正樹氏

長南 俊宏氏

北海道ならではの節電への取り組み

和泉 泊原発が稼働を停止したことで、当行でも2012年の夏から節電に取り組んでいます。NTT ファシリティーズに適切な運用をしていただき、23%削減という大きな節電効果が出ました。

長南 各店舗で照明、空調のこまめな設定や運用をしていただいています。さらに消費電力の大きいデータセンターをターゲットに、電気主任技術者として常駐している当社のスタッフがエネルギーの効率的な運用を検討しました。業務に支障のない範囲で空調温度を上げるなど、いろいろな方法をとりました。みなさんのご協力が成果につながっています。エレベータを極力使わないために始まった階段利用もそのひとつです。朝、階段で顔を合わせると自然と「おはよう」というあいさつが交わされ、和やかに1日が始まるといった効果が生まれました。

和泉 節電で、社内のコミュニケーションが円滑になるという相乗効果もありました。

長南 データセンターは、氷蓄熱式空調を行っていますが、夜間蓄熱式運転やとかす時間を遅らせるなど、氷をつくる時間をコントロールしたことが大きかったといえます。計画的にすることで、より効果的に電気を使えるようになりました。

和泉 冬期の節電も継続中です。北海道では暖房の熱源は灯油や重油が主ですから、暖房ではあまり節電効果ができません。現在、取り組んでいるのが、ロードヒーティングです。毎年12月から4月まで、東京と仙台の支店以外の全店舗で導入しているので、ランニングコストも大きい。そこで各店舗の地域特性に合わせて整備をしていただいています。実績値が出るのはこれからですが、かなりの効果が期待できます。

長南 ロードヒーティングは、歩道の融雪のために、

舗装内に電熱線やパイプに温水を循環させるものです。雪がやんでも、路面の凍結を防ぐために雪がとけるまでヒーターには電気が入っていたり、温水が流れていたりします。路面が乾いても、まだ運転しているというケースもあり、それらをチェックして見直しました。設定温度の変更や機械をどの時点で止めるかを調整しました。

和泉 個人の経験で雪がとけにくいと思えば、温度を上げたり、運転時間を長くしますが、それが本当に効率的な運転なのかはわかりません。プロの目で見直すことで、コスト削減にもつながりますし、無理な運転をしないことで機器の長寿命化にもつながります。

長南 店舗の立地や機器の種類によっても異なりますから、それぞれに調整が必要になります。

和泉 話しは変わりますが、2012年は、当行がランドパートナーとして応援している北海道日本ハムファイターズが優勝しました。優勝パレードでは、全国のファイターズファンから送られてきたメッセージを紙吹雪にして選手に届けました。頭取が装置のスイッチを入れると、大通り公園を通過するパレードに向けて紙吹雪が舞い、優勝の感動をみなさんと共有することができました。

長南 装置は業務用送風機を改良したものを5台用意しました。みなさんの熱い思いに応えるためにも、重量1トンを超えるメッセージがきれいに舞うように工夫しました。

和泉 お客様に愛される銀行をめざす当行では、地域貢献も重要な使命です。2013年4月からは新たな中期経営計画がスタートします。今後は、経営資源の集中とともにICTを活用したきめ細かなサービスをご提供できるよう、店舗の再構築を進めていく予定です。機能とデザインの両面から、お客様のニーズに合わせた店舗や設備の標準化を考えています。

環境対応の中心的な役割を担うFM

Partnership

本松 才二

イオン株式会社
グループ総務部
施設グループマネージャー

忌部 守人

イオンリテール株式会社
総務部 施設管理グループ
マネージャー

小林 雅弘

イオンディライト株式会社
環境事業本部
環境ソリューション部長

北林 譲二

イオンディライト株式会社
広域顧客業務本部
イオングループ業務部長

総合スーパーのイオンをはじめ、多様化するニーズに対応し、さまざまな業態を展開するイオングループ。2012年9月には、エネルギー使用量の削減や再生可能エネルギーの創出といったエネルギー戦略や地域のくらしのライフラインとしての防災機能強化を盛り込んだ「イオンのecoプロジェクト」を策定。2020年度までの環境目標を設定し、グループ企業のひとつであるイオンディライトが提供する総合ファシリティマネジメントサービス（総合FMS）をはじめ、イオングループの総合力を最大限に活用し、持続可能な社会をめざす試みがスタートした。

グループの総合力で取り組むecoプロジェクト

本松 イオン株式会社はホールディングスとして、イオングループ全体の方針や戦略を立て、各事業会社と連携をとりながら施策を進めています。グループ総務部では、グループ企業の設備費、維持管理費の削減を進めています。もうひとつは、店舗の安全安心への取り組みです。お客さま第一ですので、高齢社会に対応した商品計画とともに店舗についても、事故を防ぐという観点からさまざまな対応をしています。2012年9月に策定した「ecoプロジェクト」では、グループ会社のイオンディライト（以下、ディライト）とイオンリテール（以下、リテール）と協議をしながら戦略立案を行いました。

忌部 総合スーパー、イオンの施設管理を担当しています。設備、清掃、警備とエネルギー管理は、本社とカンパニー（支社）が統括し、各店舗が実行しています。東日本大震災以降、照明を間引くなどの対応で節電をしましたが、今後は既成概念から脱却して、質の向上とコスト削減を両立させ、ステークホルダーが望む環境対応をするため、ディライトと一緒に建物やエネルギーの新

しい管理を構築していきたいと考えています。

北林 ディライトでイオングループの業務窓口を担当しています。当社の総合FMSには、設備、清掃、警備、建設施工・省エネ、資材、自動販売機の管理の6つの柱があります。グループの中核を担うリテールは全国に570店舗ほどの物件があり、管理コスト、LCCをいかに削減し、コアビジネスに還元できるか、さらに企業体質強化につなげるかが私たちの課題です。

小林 大型商業施設には、あらゆる設備があるので、いろいろな知見をもったスタッフがいます。現在、イオングループ全体で取り組んでいるのが、環境への対応です。約200社のグループ企業、約1万施設の省エネルギーを担っていくことになります。店舗の規模や数を考えると省エネは、大きな利益還元になりますので、期待に応えられるよう努めています。

本松 2012年度までに06年度比でCO₂ 185万トン削減をする目標を掲げた「イオン温暖化防止宣言」が、11年度に1年前倒しで達成できました。そこで新たなエネルギー戦略として「イオンのecoプロジェクト」を策定しました。「へらそう」「つくろう」「まもろう」という3つの作戦があります。「へらそう作戦」は20年度までにエネルギーの使用量を10年度比50%削減する目標です。従来からのエコストアの取り組みをさらに深掘りしていくもので、今後は空調、冷凍・冷蔵ショーケースの更新を計画しています。「つくろう作戦」は、現在、160店舗で約1.3万kWの再生可能エネルギーを創出していますが、20年度までに20万kWにするために新たな設備を導入します。

小林 本松さんや忌部さんと連携して、CO₂削減、省エネを推進しています。LED照明の導入やセントラル空調の更新など、ビルや設備、エネルギーの総合的な管



本松 オニ 氏

忌部 守人 氏

小林 雅弘 氏

北林 譲二 氏

理、効果検証、さらにBEMSデータを活かした改善などで、イオングループの建物をスマート化していく取り組みを始めています。またエリア管理を実験的に進めています。現在は、建物ごとにセンター長と4～5人のスタッフが設備の管理をしていますが、これをエリアで管理していければ、グループ全体でより効率的な運営やファシリティコストの削減が可能になります。再生可能エネルギーの利用は、地域のスマート化にもつながります。

本松 非常時に営業を継続し、地域のライフラインとしての役割を担うことも小売業の使命です。「まもろう作戦」では、非常時にも営業を継続できる店舗を増やし、お客さまに食品などの生活必需品をご提供できるようにします。全国100カ所の店舗では、自家発電設備（コジェネ発電機）の設置を進めます。ecoプロジェクトの目標はかなりハードルが高いので、ディライトのノウハウ、リテールのリーダーシップが欠かせません。

小林 東日本大震災直後、石巻のショッピングセンターは、2000人超のお客さまの一時避難所になりましたが、一番困ったことは電気が不通になったことでした。

本松 防災拠点や自家発電設備は、イオングループのBCP基本戦略にあわせて設定しています。

快適に買い物ができる環境づくり

忌部 導入した機器をいかに運営するかは、FMの重要なテーマです。ディライトの強みは、センター制を敷いて、設備、清掃、警備を包括的に管理していることです。ディライトのセンター長がリーダーシップをとって進めていくことで、店舗の省エネも安全安心も、うまく進んでいきます。

小林 照明や空調設備の運転管理などのオペレーションは、各店に常駐しているディライトのセンター長やスタッフが担っています。

忌部 照明をLEDに変えると、それに合わせて今までとは床の光り方が変わるため、床の清掃についてもどのように変更していくかといった視点も必要になります。効果的に明るさを演出するためには、空間全体

で考える必要があります。ディライトと一緒に考えていけるのは大きなメリットです。

北林 店内の照明をLEDに変えたことで、お客さまは暗くなったと感じられるようですので、床材のワックスを変えるなどの工夫をしています。

小林 エネルギー使用量で一番大きいのが空調です。次に大きいのが冷凍・冷蔵機です。霜をとかすデフロストという機能がありますが、運転時間をずらし、ピークカットを図っています。そういった運用部分の工夫も進めています。

本松 マニュアルや省エネチェックリストを作成し、すべてのグループ企業に配布しています。それらもディライトの検証がベースになっています。

忌部 植樹や買い物袋持参運動（エコバッグ）の推進などをお客さまと一緒に進めています。照明のLED化は気づかれない方も多いので、お客さまにご理解いただくために、告知ボードを店内に掲げています。お客さまとのコミュニケーションやホスピタリティは最も重要なことです。

小林 快適にお買い物を楽しんでいただける環境をつくることもFMの役割です。清掃はとても大事で、スタッフがクオリティの高い仕事をしているという誇りをもって取り組めるよう研修にも力を入れています。

忌部 人事総務課長、店長、ディライトのセンター長が多いところでは週に1回、設備関係の会議をし、お客さまの声を反映した改善策を相談しています。

本松 ハードの整備だけでなく、ソフトも重要です。

忌部 イオン側の管理をする人間が、エネルギーに関する知識を高め、ディライトのセンター長とコミュニケーションをとることで、より効率的なエネルギー管理を行えるように社内資格「エネルギーアドバイザー制度」を設けています。

北林 現場からも、省エネが円滑に進められるようになったという声が増えています。

小林 グループの横断的な取り組みがうまく機能し、よい関係が築かれているので、大きなシナジーが発揮できるのではないのでしょうか。

私とファシリティマネジメント

ファシリティマネジャーとして活躍されている
7人の方に、FMへの取り組みや思いを寄稿していただいた。

保険会社の ファシリティマネジメント考

保険会社のリスク管理とFMへの取り組み

昨今、企業不動産所有に求められる社会的要請が高くなっており、不十分な対応ではレピュテーション毀損及び競争力劣後につながってしまうというリスクが高まってきている。

不動産を多数保有する保険会社のファシリティマネジメントを定義してみると、「長期的視点に立ちこのレピュテーション毀損リスクを未然に防ぎ、適正な費用コントロールのもと入居者満足度を向上させつつ、不動産の使用価値を維持向上させることである」と考える。当社はこの視点に立ち、営業用不動産（本社 15 棟、営業オフィス等自社使用ビル約 700 棟）と投資用不動産（テナントビル 281 棟）の 2 カテゴリーの物件群を所有、運用管理している（表 1）。

不動産業界においては、保有と運営の分離が定着して久しい。アセットマネジメント（以下、AM）とプロパティマネジメント（以下、PM）の役割分担である。当社においても、機能分離を推し進め、PM 会社に一定の機能をアウトソースし、不動産部の AM 機能をより明確化・特化し、費用支出分析・抑制に取り組み収益力強化を図り、管理会社の PM 機能における現場力強化にも取り組んでいる。投資用不動産全体の入居率は 94.3%（平成 24 年 11 月現在）と高い水準を維持してきているが、これはその成果ともいえる。

一方大手生保共通の悩みと思われる点として、先進的な FM 推進企業に比べ、投資用不動産に注力

大野 晃敬

第一生命保険株式会社 総務部 部長



して取り組む体制（表1）の中、営業用不動産については、自分たちが使う建物なのである程度我慢し、コストをなるべくかけないで使っていきたいという考えが根底にあることから、営業用不動産を鳥瞰的に評価する文化が醸成されてこなかったことがあげられる。FM への取り組みが不十分であったと反省しつつ、当社の FM 機能をより充実させるべく次のようなアクションに取り組んでいるところである。

当社の FM アクション

用途別にマネジメントの代表的なアクションを以下に記載する。

〔投資用不動産〕

- 1) エリアマーケット分析も加味した物件価値評価
- 2) 中長期保全計画策定による保有コストの見える化
- 3) 1)、2) を踏まえた物件の評価および、物件入れ替えによる不動産利回りの向上
- 4) BCP 対応強化（対象：テナント）

〔営業用不動産〕

- 1) 本社施設（15 棟）の統括管理業務を明確化、総務部への一元化

- 2) ファシリティ関連業務の第三者評価サイクルの導入による品質・コスト分析と改善取り組み
- 3) ファシリティコストの見える化によるファシリティ評価能力の向上取り組み
- 4) BCP 対応強化（対象：当社ユーザー）

オフィス用途では、本社施設 15 棟の他に営業職員の勤務する小規模な営業オフィスが約 700 棟（賃借を除く）全国に配置されている。これら大量の小規模オフィス群の管理をより高度化させるには、近い将来、管理系データシステムを導入し、営業用不動産も投資用不動産と同等の CRE マネジメントを行うことが FM 機能発揮には有効な手立てと考えられ、これにより個別のオフィス存続可否を是々非々で判断していけるようになればと期待している。ただ、これらのオフィス群全体を当社本体がいつまで保有継続していくのか、というもっと大きな議論が先に起こるかもしれないと思う。

	投資用不動産	営業用不動産*1	
	（営業用も含む）	日比谷本社・豊洲本社等 本社施設	支社・営業オフィス
棟数（H23年度末）	281棟	15棟	約 700棟
所有者責任統括	不動産部	不動産部	
運用責任統括	不動産部	総務部	業務部*2
PM会社	第一ビルディング、相互住宅に大部分を委託	例）DNビル管理（日比谷本社） 第一ビルディング（豊洲・新大井各本社）	入居オフィス職員による自主管理

表1 保有所有不動産の監理体制

*1 厚生用を除く。他に営業オフィス等が入居している賃借不動産が400 棟以上あり。

*2 支社、営業オフィスの営業統括部門

私とファシリティマネジメント

必要なのは、 コミュニケーション能力

嶋田 かおり

オートデスク株式会社
ファシリティ部部长



FMに携わるきっかけ

80年代に大学を卒業し就職はしたものの、留学をしたいという思いが捨てきれず、大学時代に興味を持っていた環境心理学を学ぼうと大学探しをしていたところ、コーネル大学の教授から Facility Managementという専攻もあるが、興味はないかという返事をもらった。私にとっては初耳だったが、日本でもこれから注目される分野になるという助言もあり、2年間大学院で学んだ。今から考えると少しでもFMの実務に携わった後に入学していれば、カリキュラムにある様々な科目の必要性をより良く理解した上で学べたのと思うと悔やまれるが、実践的な科目も多く(実在の地元企業の移転コンサルティングなど)、ファシリティマネジャーとして必要なことをそれなりに学び帰国、半導体、金融、通信、ソフトウェアなど様々な外資系でのインハウスファシリティマネジャーを経て今にいたる。

企業によるポジションの違い

それぞれの会社でのポジションを振り返ってみると、職務内容はその企業の業種、歴史の長短、日本での規模、組織体系などによって違っていた。大規模(日本で 500~600名以上)であれば、FM関連のみが守備範囲となるが、小規模であれば総務、セキュリティ、出張手配など種々雑多な部分もまとめて責任範囲となってくる。

また本社からのコントロールが強いのか、ロー

カルの権限が強いのかにより、責任の範囲、仕事の進め方などに大きな違いが出てくるが、最近では周りのファシリティマネジャーの方々の話を聞いても、前者の傾向が強くなってきているようだ。様々な歴史的、文化的、経済的違いのある各国のオフィスをすべて一様に同基準でコントロールすることには大きな無理無駄も伴うと思うのだが、私が FMの仕事をはじめた 20年前と比べ、情報が瞬時に全世界でシェアされてしまう仮想世界が大きな位置を占めている現代社会においては当然なことなのかもしれない。

ファシリティマネジャーに 必要とされるもの

最後にファシリティマネジャーとして最も必要なものは何かと考えると、コミュニケーション能力ではないかと思う(もちろん FM関連の知識経験を常にアップデートし、組織、個人の持つポテンシャルを最大限に生かすためのファシリティを提供するという責務は根底に踏まえてのことだが)。例えば本社発の大混乱を引き起こしそうに思えるリクエストやプロジェクトを日本や現在担当している韓国オフィスにおいて効果的に実行するためには、社内の人脈づくりも含めた高度なコミュニケーション能力が必要である。

私もいまだに日々壁に突き当たりながら学んでいる最中だ。

オフィスづくりで 重要なことは

竹田 雅昭

ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパン合同会社
総務部 総務統括マネジャー



営業部門から総務部へ転身

総務でFMを担当し8年になる。それまでずっと営業部門にいたが、機動力を高めるため全国80余あった営業所をすべて廃止し、直行直帰型の体制へ切り替えるプロジェクトを任されたことがきっかけで、2005年、実行部隊として総務部を任され、全営業所の閉鎖と新規6営業本部拠点新設、さらに本社大規模リノベーションのFMを実施していくことになる。また当時、総務業務全般の見直しも課題で、車両、社宅、管理規定、等々の変更や、BCP、セキュリティ等の構築業務も加わり、てんやわんやで駆け抜けてきた感がある。

FMでの経験は決して長くはないが、これまで本社3フロア全体の大規模なリノベーションを2回、部署レベルのレイアウト変更は少なくとも7～8回は実施してきた。弊社は外資系企業のため、社長や部署のトップが代わるとオフィスに対する要望もそれぞれ出てくるため忙しくなる。おかげで、様々な角度から「どうあるべきか」を探求していく機会に恵まれ、自分なりに会社に貢献していけるFMが徐々にできあがってきたように思われる。

働く人間の気持ちが変わらなければ オフィスは変わらない

オフィス工事には必ず立ち会う。職人さんの巧みな技術を見るのも楽しいが、できあがっていく工程を眺めていくことによって、次に活かせる「感

性」が身につくと思っている。休日の早朝、誰もいない工事中のオフィスを眺めていると、社員がオフィスで仕事をしている姿が浮かび、もっとこのような工夫をする必要がある、といったアイデアが出てくる。

そんなプロセスを経て気づいたことは、働く人間の気持ちが変わらなければオフィスは変わらない、という点である。例えば、今回のテーマのひとつに「明るく、自由に、社員全員が意見を言い合えるオフィス」づくりがあったが、そのためには、服装もカジュアルに、仕事でもテレビゲーム可、お菓子を「カジコミ」エリアに配置、喫煙スペースもゆったりと、等々かなり大胆にルール変更を行い、結果としては成功している。

枠に収まらない、中途半端ではない大胆さと、インパクトのあるコミュニケーションが社員を変革させていくと思っている。これからも変化に対応した、見た目だけではないイノベティブなオフィスをめざして、楽しく、真剣に取り組んでいこうと考えている。

日本でのFMの普及と アジアでの展開

古坂 幸代

三機工業株式会社
ファシリティシステム事業部ワークプレイス戦略部長
WFM主宰



フランクlin・ベッカー教授との出会い

FM と出会って 27 年。その間ずっと内外から FM にかかわってきた。1980 年代半ば、当時、富士銀行（現みずほ銀行）で、支店業務の合理化を検討していた私は、支店内のレイアウトが、行員の働き方やマネジメントを左右し、それが 1 件当たりの処理時間、つまりお客様の待ち時間となって、ロビーの狭陰感に大きく影響することに気づき、全国 250 店舗余の支店レイアウトと処理プロセスの効率化・標準化に取り組んでいた。

そんな折、米国から日本にもたらされた経営手法としての FM を銀行経営に活かせるのではないかと直感した。それから 5 年後、1991 年秋、私は、米国コーネル大学大学院でフランクlin・ベッカー教授に師事していた。彼の著書『トータルワークプレイス』に感銘を受けたからである。全てが新鮮だった。アカデミックな世界に飽き足らず、書きかけの修士論文を抱えて、当時隆盛だったシリコンバレーの ICT 企業各社の戦略的 FM コンサル、ジョー・オーウエ博士率いるコンサルファームの扉を叩いた。

ファシリティマネジャーの活動にも表彰を

そんなワクワクする毎日からはや 17 年がたつ。その間の ICT の進歩ほどには日本の FM は普及していない。私自身は、帰国後、富士銀行、日本 NCR で社内の戦略 FM & CRE を実践した後、もっ

と多くの組織に戦略的 FM を普及すべく、サプライヤーの立場で様々なプロジェクトにかかわるとともに、JFMA の活動や、FM にかかわる女性のネットワーク拡大・深化を目的に立ちあげた WFM 活動を通じて、多くのインハウスのファシリティマネジャー達との情報交換・情報共有を続けてきた。かつて米国で、FM 担当者の出世がマネジャー止まりにならないようにと「FM'er」という呼称が提案されたが、各企業のコア業務ではないため、どうしても縁の下の力もち的存在になりがちなインハウス FM 業務。華々しい移転プロジェクトが、ついつい JFMA 賞の表彰対象にのぼりやすいが、むしろ日々の地道な FM 活動とそれを実践しているファシリティマネジャー達こそが表彰され激励される機会が欲しい。そうすることで、企業の経営者、また企業自体が FM の本来の意味とその重要性を認識し、日本企業への FM の幅広い普及につながるのではないか。公共への FM 普及はもちろんではあるが、日本の屋台骨を支えてもらわなければならない一般企業への FM の普及は急務である。

さらに、アジアの発展が著しい今、日本がアジアの FM を主導し、知的産業としての FM を輸出することも積極的に進めたい。日本の FM がスタートして四半世紀。ナントカしたいナントカならないかというこのジレンマから早く脱出したいと思いつつ、今日も FM とかかわっている。

自治体職員の私と ファシリティマネジメント

高橋 康夫

前橋市環境部 清掃施設課
副参事



自治体職員としての私とFMとの本格的なかわり
は、平成23年4月に工事監査の部門から、以前在
籍していた建築住宅課（建築営繕係）へ異動復帰し
たことからである。折しも前橋市では、平成22年に
801の市有施設（教育施設及び市営住宅を除く）に
ついて、「前橋市市有建築物保全計画」が策定され、
FMへの第一歩を踏み出したところであった。そこで、
FMとは何かを知るためにインターネットで調べてい
たところ、本協会に行き当たり、「公共施設FM研究
部会」の存在を知り、早速、入会させていただいた。

先進地視察

平成23年7月には、日本ファシリティマネジメント大賞関連を受賞しているFMの先進自治体であ
る佐倉市・三鷹市・武蔵野市・秦野市を視察し、
大いに刺激を受けた。佐倉市へ出向いた際には、
JFMAの公共施設FM研究部会の重鎮である池澤龍
三さんには、時間外まで対応いただいた。そして今
日に至るまで、お付き合いをいただいている。

FMシンポジウムの開催

平成23年11月には、前橋市役所において「こ
れからの地方自治体の公共施設管理には何が求めら
れるか」と題して、FM関係者や市民を対象に、第1
回のFMシンポジウムを開催し、FMの啓蒙に努めた。
追って、平成24年11月には、前橋市におけるFM
のはしりと位置付けられる、旧百貨店ビルからのリノ

ベーションを果たした「前橋元気プラザ21」で、第
2回のFMシンポジウムを開催した。

公共施設FM研究部会の活用

平成23年より公共施設FM研究部会に参加させてい
ただいているが、月1回のペースでの研修は、大変
有意義であり、自己研鑽とネットワークづくりに大いに
役立っている。講師の選定や準備にあたられている事
務局のみなさんには、感謝している。自治体職員とし
ては、FMに携わっている民間の方々と同じテーブルで
意見を交わせることはありがたいことでもある。

前橋市におけるFMの現状

前出の第1回FMシンポジウムの開催に好刺激を
受けて、平成24年4月より、関係部課長が構成員の
全庁的な「FMプロジェクトチーム」が発足し、市有
全財産を経営資源と捉え、全市的な視点で資産を効
率的・効果的に管理・運営することの手立てを探り始
めたところである。プロジェクトの主な取り組みは、公
共施設白書の作成や施設維持管理方針の検討であり、
本協会に集う自治体の施設白書等を参考としている。

自治体職員のFMに関する役割は大であり、市民
の財産を有効活用させるべく奮闘したいと考えている。
そのために、私は、公共施設FM研究部会がFMの原点
であると認識しているところであり、今後も時間の許す
限り、部会に参加し、自己研鑽を深めるとともに、FM
関係者とのネットワークづくりを行いたいと考えている。

文化につながるFM

尾崎 健夫

早稲田大学會津八一記念博物館 事務長
認定ファシリティマネジャー



文化のための施設

文化にかかわるミッションのために、ある事業が意思決定される際、その計画を客観的に評価することは必ずしも容易ではない。事業を行う組織の状況にもよるが、計画の可否が定まる際に最も鍵になることは、いったい何なのだろうか。

それ自体では収益をさほど生み出さず、投資効果も見えにくい公共施設のひとつである文化施設のFMを考える場合、「利用者人数（件数）」を評価指標の一つとすることが挙げられる。博物館、美術館などの文化施設の運営にかかわる人々の間でも、入館者数を増やすことが最近では大きな課題となり、人を呼び込む工夫や仕掛けづくりのために、従来にはない工夫や演出を行うようになってきた。ビルバオ・グッゲンハイム美術館や金沢21世紀美術館のような場合は、その建築の魅力も手伝って、いずれも市の人口を大幅に上回る観光客が訪れているという。そのことは、一美術館の運営に留まらず、市全体の経済にも大きく貢献していることだろう。ただ、このような施設を計画する段階で、その妥当性を、どう評価すれば良いのであろうか。

人々の思いと満足

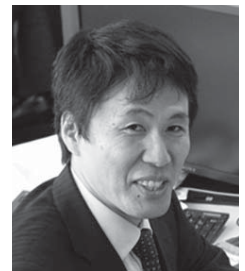
人々が築く芸術、文化や歴史的遺産を体験する施設がある。そこでは一組織の枠を少し超えた社会的な広がりの中で生じる関係者の特別な思いや満足度のようなものが見え隠れし、そのFMを動かす起動力になっているように思う。施設計画における説得力やプレゼンテーションによって、一つの夢に多くの人々が共感するか、特別な賛同があることによって、実現が可能になることもある。それは、あたかもノーベル賞級の研究や古代文明の調査や宇宙開発のような分野にまつわる意思決定と似ていて、計画が実施される前から、その意義や価値を必ずしも、多くの人々が理解しているわけではない。しかし、時間が経過するにつれて人々は、ある種のロマンを共有するようになり、それを満たすための計画の実施に賛同し、時として何らかの寄付や寄与さえ行う。

厳しい経済状況においても、なんとか存続が認められ、運営しつづけている文化施設では、内外に生じる多くの人々の思いや、ある種の満足度の大きさがあって、そのFMを可能にしているように思われる。

会津中央病院の取り組み

成田 尚也

一般財団法人温知会 会津中央病院
総務部総務課 上席係長



会津中央病院は、福島県会津若松市にある。病气やケガなどで悩みや不安を抱えた多くの患者さんが訪れる病院は、従来の病院のイメージを一新させ、新たな医療サービスや空間づくりに取り組んでいる。最近では周辺地域に住む方だけでなく、情報網や交通網の発展から、よりよい医療を求めて距離に関係なく病院を選んで来院する患者さんも増えてきている。従来の医療展開では患者ニーズに応えることは不十分で、地域医療を充実させるとともに、グローバルな考えを持ち展開していかなければならない。

高度医療とおもてなし

会津中央病院では、患者ニーズに応えるべく様々な高度医療の提供や患者サービスを展開している。吹き抜けの待合ラウンジには、熱帯魚が雄大に泳ぐ大型水槽を配置し、療養室は、病室面積を拡張しながらプライバシーに配慮した。個室フロアでは、個室マネージャーによるきめ細かいサービスを提供し、専用ラウンジや会議スペース、デスクやインターネット専用端末を準備して環境を整えている。地下スペースには、アメニティスペース（コンビニ、カフェ、雑貨店、美容室等）を設け、治療期間中、患者さんが日常生活と変わらない生活が送れるような環境となっている。また、構造面においても建物の免震化、光ファイバーネットワークの構築など、安心して安全な信頼ある医療提供ができるように努めている。

マネジメントと経営戦略

こうした新しい取り組みには、各部署から適性人材を招集し「プロジェクトチーム」が編成されている。新しいサービスや考えを積極的に取り入れ評価し、個々の能力を最大限活かし、組織をフレキシブルに活用して環境を整え対応しているのだ。また各部署の垣根を取り除き、敏速な情報の伝達・共有化を図り、トップの経営方針を理解し、速やかに伝達行動できるような体制を確立している。

2年前に発生した東日本大震災は、被災地域からの多くの救急患者搬送や避難者の受入、エネルギーや医薬品の物資不足問題など沢山の問題が生じたが、敏速で的確なマネジメントにより、医療サービスを落とすことなく危機的状況を回避することができた。病院経営においては、様々なニーズにあった経営戦略が必要で、それらをスムーズに実行するマネジメント力が重要である。今後とも実践していきたい。

公共特別会員アンケート調査より

公共施設の老朽化が叫ばれる中、地方自治体のFMの普及状況について把握するため、公共特別会員に対してFMに関するアンケート現況を調査しました。

調査をお願いしたのは年度末であり、また議会開催期間であるという繁忙期、そして、短い調査期間にもかかわらず、公共特別会員の自治体 97 団体中 59 団体（回答率 61%）から、組織の規模の大小を問わず、広範にわたりご協力とご回答をいただきました。この場をお借りしてお礼申し上げます。

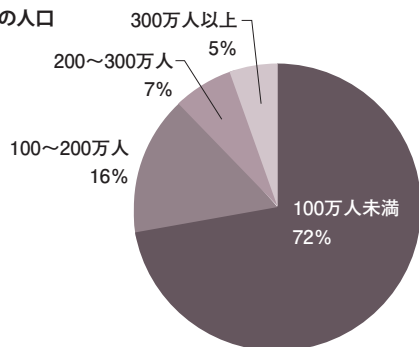
この調査を通じて、FM 導入や推進に関する JFMA が果たすべき役割が浮かび上がってきました。調査結果を真摯に受け止め、自治体に留まらず広く FM を普及していくため、今後の事業に役立ててまいります。

設問は 10 問で、回答は選択式。一部の設問については、数値や具体的な名称、ご意見・ご要望を自由記述していただきました。

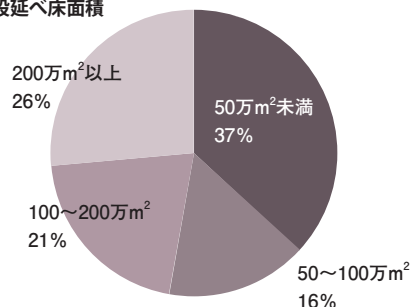
人口と保有公共施設延べ床面積

回答してくださった多くは、人口 100 万人未満の自治体でした。また、保有公共施設の延べ床面積は、100 万㎡未満と 100 万㎡以上がそれぞれ約半数でした。

■回答した自治体の人口



■回答した自治体の保有施設延べ床面積

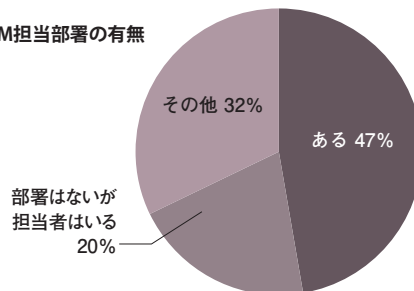


FM 推進体制の整備状況について

●貴自治体に統括的なFM担当部署はありますか。

「FM 担当部署がある」、あるいは「担当者がいる」と答えた自治体は、全体の 67%でした。そのうち、部署名にファシリティマネジメントという名前を掲げているという回答は 4 件あり、FM を意識した組織づくりが行われていることがわかりました。また、「ない」と答えた中にも「部署はないが FM 研究会の事務局はある」など FM の部署の芽生えが感じられます。

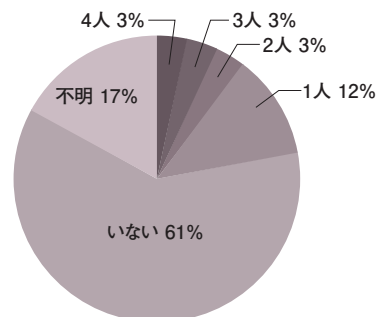
■統括的なFM担当部署の有無



●庁内で、ファシリティマネジャーの資格をお持ちの方は何人いらっしゃいますか。

資格取得者がいない自治体が半数以上という結果になりましたが、FM 担当部署の充実とともに資格取得者が増えてくることが見込まれます。

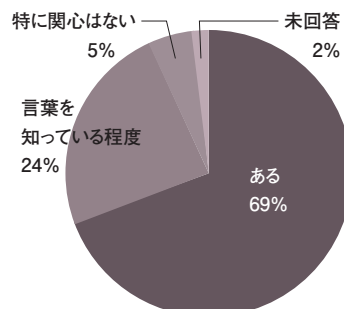
■庁内におけるファシリティマネジャーの有資格者数



●首長は、FM について理解がありますか。

首長が FM について「理解がある」または「言葉を知っている」という回答が、90%を超える結果になりました。自治体の首長も、もはやファシリティマネジメントを理解しないでは務まらないということでしょう。

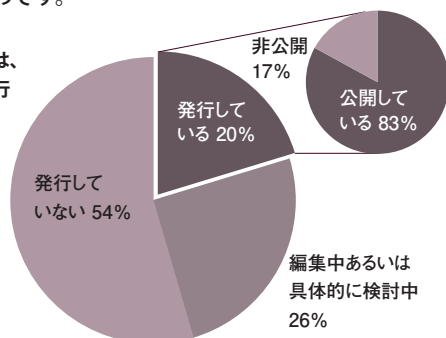
■首長のFMについての理解度



●貴自治体として「施設白書」等、または同様のものは発行されていますか。

施設白書あるいは同様のものを発行、あるいは企画していないと回答した自治体は、半数を超えました。公共施設の実態を把握するため、また、施策に対する住民の理解を促すためにも、より多くの自治体が施設白書の作成に着手してほしいものです。

■「施設白書」または、同様なものの発行

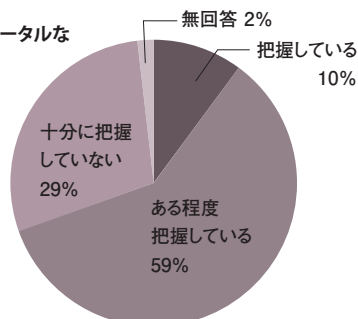


ファシリティ情報の共有化と FM 研修の必要性について

●組織として、公共施設の修繕費を把握していますか。

公共施設の修繕費をトータルで把握している、あるいはある程度把握していると答えた自治体は、全体の 69%にとどまっています。ファシリティを健全に保つために必要な修繕費が、より一層重要視されることが望まれます。

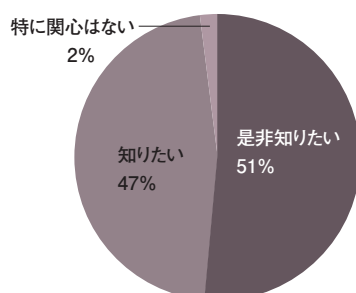
■組織としての公共施設のトータルな修繕費の把握度



●他の自治体の、ファシリティ情報を知りたいと思いますか。

ほとんどの自治体が、他の自治体のファシリティ情報を是非知りたい、あるいは知りたいと回答しました。他の自治体を参考にして FM を推進しようとしている姿勢がうかがわれます。

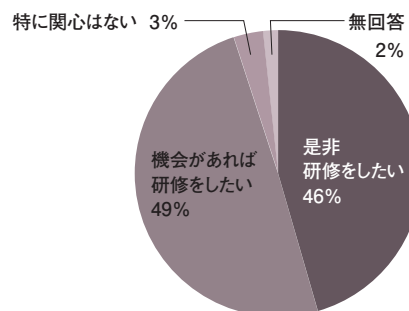
■他の自治体のファシリティ情報を



●組織内または地域内で、外部講師による FM 研修の必要性をお感じですか。

FM 研修について、是非研修したい、機会があれば研修したいという回答が圧倒的に多く、FM に関する意識が高いことがわかります。

■外部講師による FM 研修の必要性



● JFMA への意見など

自由記述で回答していただいた設問には、JFMA に対して多数のご意見をいただきました。その多くは、JFMA が実施する研修の場所や時間帯に関するものでした。また、劣化診断などに対する手法や、講師派遣の可能性など具体的な解決策を求める声も複数ありました。さらには、FM の認知度を上げてほしい、より多くの情報を提供して欲しい、公共は FM に期待しているという JFMA の活動に対する期待の大きさを感じさせるご意見もありました。

主なご意見(要約)

JFMA 主催の研修などについて

- ・首都圏以外の地域でも研修等を開催してほしい
- ・予算を確保したいので次年度の年間スケジュールを早めに確定してほしい
- ・セミナーを夜間でなく昼間に開催してほしい

情報収集および提供などについて

- ・先進事例だけでなく、広範な自治体の実態を把握してほしい
- ・町村レベルで FM に取り組んでいる自治体の情報が知りたい

普及活動について

- ・一般市民向けのイベントや PR によって FM の認知度を上げてほしい
- ・FM の研修を実施したいので講師を紹介してほしい

いただいた貴重なご意見は、今後の JFMA の活動に活かしていきたいと考えております。

平成25年度 認定ファシリティマネジャー (CFMJ) 資格試験のご案内

1997年に始まった認定ファシリティマネジャー資格試験は、これまでに約25,000人が受験し、約42%に当たる10,449人が合格しました。

合格者の年齢は、これまでの最年少が19歳、最年長は70歳と幅広く、実務者から経営者に至るまで、FMが社会人としての常識になりつつあるといっても過言ではありません。

合格者は、自社企業・中央省庁・自治体のファシリティマネジャー、また、他社企業のファシリティマネジメントを支援するサプライヤーとして活躍しています。工事入札の条件として認定ファシリティマネジャーの人数を指示されたケースもあり、サプライヤーにも、工事発注者にも必要な資格になってきています。

●主催

ファシリティマネジメント資格制度協議会

事務局：公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA)

●資格取得までの日程

受験申込み受付	4月1日(月)～5月23日(木)
試験	7月7日(日)
合格発表・合格証交付	9月2日(月)
資格登録申請受付	9月5日(木)から
登録証・資格証交付	11月初旬から

*試験時間 9時30分～17時00分

試験会場が全国で
9カ所になりました。



全国資格試験開催地

●受験資格

年齢・学歴・性別に関係なく誰でも受験できます。

ただし、合格後の資格取得登録に際しては、学歴に応じた実務経験が必要で審査があります。

●受験申込

・受験申込み方法

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA) のホームページ (<http://www.jfma.or.jp>) に掲載する書式に、氏名・連絡先他、必要事項を入力してください。

受験申込みは、ホームページからのみとなります。

・受験申込み受付期間

2013 (H25) 年 4月1日(月)～2013 (H25) 年 5月23日(木)

・受験手数料

21,000 円 (消費税込)

一旦収納した受験手数料は、当協会の責により試験を受けることが出来なかった場合を除き、返還いたしません。

●受験票の発行

受験票は申込受付後、受験者のもとに郵送などで送付します。

●試験地・試験会場

札幌、仙台、東京、金沢、名古屋、大阪、広島、高松、福岡

全国9カ所に増やして実施することになりました。

申し込みの際に希望した試験地で受験していただきます。

試験地の変更は、転勤などのやむを得ない場合を除いて、原則として認められません。

試験地	試験会場	所在地
札幌	札幌商工会議所・北海道経済センター	北海道札幌市北区北1条西2
新 仙台	国際マルチビジネス専門学校	仙台市青葉区中央 4-8-32
東京	明治大学駿河台校舎・リパティタワー	東京都千代田区神田駿河台 1-1
新 金沢	石川県教育会館	金沢市香林坊 1-2-40
名古屋	名古屋国際会議場・2号館	名古屋市中区熱田西町 1-1
大阪	大阪工業大学大宮校地・2号館	大阪府大阪市旭区大宮 5-16-1
新 広島	広島国際会議場	広島市中区中島町 1-5 (平和記念公園内)
新 高松	アルファあなぶきホール (香川県県民ホール)	高松市玉藻 9-10
福岡	天神ビル	福岡県福岡市中央区天神2-12-1

●試験の内容

認定ファシリティマネジャーに必要な知識・能力について、選択式を原則とする学科試験と筆記による論述試験で行います。

試験科目及び所要時間は次の通りです。

- ① FM の概論 (80 分)
- ② FM の実務Ⅰ (80 分)
- ③ FM の実務Ⅱ (80 分)
- ④ 論 述 (90 分)

●試験の出題範囲に関する参考書

・基本的な参考書

- 1) 「総解説ファシリティマネジメント」
FM 推進連絡協議会編、日本経済新聞社発行
- 2) 「総解説ファシリティマネジメント追補版」
FM 推進連絡協議会編、日本経済新聞出版社発行

・参考書

- 1) 「2012 ～ 2013 ファシリティマネジメントキーワード集」
ファシリティマネジャー資格更新講習委員会編、ファシリティ
マネジメント資格制度協議会発行 (この書籍は、一般書店で
は入手できません。JFMA にて販売しています)
- 2) 「ファシリティマネジメントが変える経営戦略」
JFMA 会長鶴澤昌和著、NTT 出版(株)発行

●合格発表

試験の可否は、次の 3 つの方法で確認することができます。

- (1) 合格者には、本人に合格証を送付することによりお知らせします。また不合格者にもその旨の通知書を送付します。
- (2) 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA)、一般社団法人ニューオフィス推進協会 (NOPA)、及び公益社団法人ロングライフビル推進協会 (BELCA) に合格者の受験番号を掲示します。
- (3) 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA) のホームページに合格者の受験番号を掲載します。

※受験案内の詳細は、公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA) のホームページ (<http://www.jfma.or.jp>) に掲載されている受験案内書でご確認ください。

認定ファシリティマネジャー (CFMJ) への登録

試験に合格した方は、合格証とともに送付したご案内書類に基づき、JFMA ホームページより資格登録申請を行うことによって「認定ファシリティマネジャー (CFMJ)」の称号が付与され、資格取得者となることができます。ただし、資格登録するには条件があります。受験案内書の「12. 登録資格」を参照してください。

- 1. 登録した資格の有効期限は、登録を受けた日 (資格登録証交付日) から試験に合格した年の 5 年後の年度末と定められています。
- 2. 更新講習 (有料) の課程を修了し登録を申請することにより、登録の更新ができます。
- 3. 合格されても登録資格に満たない方は、登録資格を満たしてから登録ができます。また合格した年から 5 年間を過ぎて登録資格を満たした場合は、初回の登録であっても更新講習 (有料) の修了が必要となります。

●お問合せ

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA)

〒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

E-mail : info@jfma.or.jp

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

実務者の養成と資格制度の確立 マカオFM協会(MFMA)

マカオFM協会は、マカオ特別行政区におけるFM専門家の第一陣として2009年3月16日に設立しました。そのミッションは、まず、FMに関する学者や実業家を掌握すること、FMの普及を促し、教育・協働・情報共有を通じてリーダーシップや専門性の質を向上させること、そして将来のビジネスの機会をつくり出すことです。

マカオマネジメント協会(MMA)の協力によるMFMAの発展

創設以来、マカオでFMの普及活動を行ってきましたが、それには、マカオマネジメント協会(MMA)の多大な協力があります。MMAは1984年10月に設立された長い歴史をもつ非営利団体です。MMAの協力で、FMの実務者達が研修に参加することができましたし、マカオにおけるFMのスタンダードをつくることができました。

広東省について

広東省は中華人民共和国の南海岸に位置し、177,900平方キロメートルの面積をもっています。南は南シナ海に面し、海岸線は4,300キロに及びます。広東省の中でも大きな都市のひとつである^{しんせん}深圳市は経済の中心であり、中国国内でも人口が多く重要な都市です。

広東省は5,526万人の労働人口を持ち、中華人民共和国で最も豊かな地域でもあります。GDPは、2009年には5721億2100万ドルに達しました。それは、トルコやインドネシアに匹敵する経済規模で、中国の国民経済生産の約12%に上ります。製造業、多国籍企業、中国企業の“事務所”のような存在であるといえます。

広東省はまた、広州交易会と呼ばれる中国最大の輸出入見本市を主催しています。

広東省でのFM普及の可能性

FM産業を14に分類してみました。それらは、学術施設、空港施設、金融機関、企業本社、コンサルティングサービス、環境・健康・安全、病院・ヘルスケアサービス、リーガル、製造、博物館/文化、公共部門、リアルエステート、研究開発、ユーティリティです。広東省で

広東省におけるNVQシステムの適応

NVQ 相当	ランク	資格
Level 1	FM マネジャー	FMP
Level 2	FM スーパーバイザー	FM Essentials
Level 3	FM技術アシスタント	FM Fundamentals

ひとつの試験で3つの資格

資格 1	中国の職業機能試験機関が発行する資格
資格 2	IFMAが発行する資格
資格 3	マカオ労働法務局、マカオ特別行政区政府、マカオマネジメント協会が共同で発行する資格

FMを普及するにあたり、これらの産業のうち9つの産業について大きな可能性があると考えています。その産業とは、学術施設、空港施設、病院・ヘルスケアサービス、金融機関、エネルギー関連産業、企業不動産、製造業、港湾、宿泊施設です。

例えば教育産業は112の大学があり、133万人以上の学生がいます。そこで働いているスタッフの人数は7万人を超えます。空港は8つありますが、そこには年間7,000万人の旅行客と200万トンの貨物が行き交い、12万人が働いています。

IVQとNVQの統合

マカオ特別行政区と広東省の間の取り決めにより、広東省のNVQ（国家職業資格）システムにIVQ（国際職業資格）システムの中のファシリティマネジメントを統合しました。

2011年12月17日に、IFMA セカンドプレジデントのジョン・セラー氏が立ち会い、中華人民共和国人事部、マカオ労働法務局、マカオFMマネジメント協会の間で正式に調印式が執り行われました。

中国の国家職業資格戦略では、資格をレベル1からレベル5の5つのレベルに分けています。レベル1が最も高いレベルです。職能試験のレベルは、初級技術から熟練技能まで5つの段階に分かれています。専門家と技術者のための職業資格評価のレベルは、高い方から3つがあります。

これを広東省のファシリティマネジメントの資格に当てはめると、レベル1が、FMマネジャーのランクの“FMP”という資格です。レベル2は、FMスーパーバイザーのランクの“FMエッセンシャル”。レベル3は、FM技術アシスタントのランクの“FMファンダメンタル”です。

IFMAが認定しているCFMという資格は、FMPよりもさらに上のレベルになります。

1つの試験で3つの資格を

われわれが考えたのは、1つの試験で3つの資格がもらえるという制度です。

ひとつは中国の職業機能試験機関が発行する資格、もうひとつはIFMAが発行する資格、そしてマカオ労働法務局、マカオ特別行政区政府、マカオFMマネジメント協会が共同で発行する資格です。

この制度におけるマカオFM協会の役割は、レベル3の資格のためのシラバスとコンテンツを開発する専門知識を提供すること、試験問題とデータベースを作成すること、トレーナーを養成すること、企業の専門家に対する研修を提供すること、IFMAによってつくられたレベル1および2のシラバスやコンテンツと適応しているか評価すること、そしてこの制度の品質を保証することです。

そして、IFMAには、中国本土に進出している日本企業にこの制度を紹介し、日本のファシリティマネジャーが活躍できるように、マカオFM協会の会員との懸け橋になっていただきたいと思います。

1試験3資格制度におけるマカオFM協会の役割

- レベル3のためのシラバスとコンテンツを開発する専門知識を提供する
- 試験問題とデータベースを作成する
- トレーナーを養成する
- 企業の専門家に対する研修を提供する
- IFMAによって作られた レベル1および2 のシラバスやコンテンツと適応しているか評価する
- 1試験3資格制度の品質を保証する

2012年の9月、マカオFM協会がJFMAに訪した際に行われた講演の内容をもとに作成。

新世代ワークプレイス 研究センターの描く未来



仲 隆介

京都工芸繊維大学教授
新世代ワークプレイス研究センター所長

FM とワークプレイス

「安定していないこと。それが、世界がここに存在するときの定まった形式である。」

(アルトゥル・ショーペンハウアー)

FM が扱う対象はワークプレイスである。そして、ワークプレイスは、様々な社会的行為の舞台だ。つまり、多様な世界が顕現し存在する舞台なのである。

ショーペンハウアーの言を俟たずとも、変化し続けることで世界は成立している。当然ながら、現在も世界はシフトを続けている。多くの企業は終身雇用制をやめ、正社員比率を下げ、日本に閉じることもしやめ、仕事の作法や中身さえも変え、その組織の変化は、もはや生き物のようである。

FM の仕事は、不安定が前提の世界の舞台、すなわちワークプレイスを管理運営することだ。管理とは安定を求めることのように思えるが、本来の目的は、その対象を生き生きとさせることだ。つまり、必ずしも安定が前提ではない。そして、不安定なものを管理することほど難しいものはない。だからこそ、FM はやりがいがある。決まったルールや枠組みにはめるための管理ほど退屈なものはない。FM は、その対象が生きているからこそ面白いのだ。

新世代ワークプレイス研究センター (NEO) とは

NEO は、FM の対象であるワークプレイスの未来

を研究するセンターである。変化が前提の世界の舞台であるワークプレイスが、今後、「どのように変化していくかを見極めること」と「どのように変化させるべきかを考えること」の混合課題を解くことが、NEO の役割である。

ワークプレイスは、即物的に言えば、オフィスビルに机とイスが並んでいるだけの場所ではない。とても単純な対象に思える。しかし、実は、複雑怪奇で捉えようがなく、その内容は海のように広く深い。ひとつの業界やひとつの専門性で解けるような対象では、到底ないのだ。有象無象を含む様々な人々の人生の舞台なのだから、当たり前といえば当たり前だ。ワークプレイスには、ほとんどの学問が関係するといっても過言ではない。だから、学問の分野を超え、業界を超えたプラットフォームが不可欠だ。NEO は、そうした研究者、総勢約 80 名で構成されている*¹。

この5年間で NEO が取り上げたテーマは、「インタラクション」、「集合知」、「経営とワークプレイスの新しいかたち」、「仕事をより面白くするワークプレイス」。それぞれにワークプレイスを考える上で欠くことのできない重要なテーマであり、これらのテーマを掘り下げることで様々な知見を見いだしてきた。*² 今は「境界のデザイン」に取り組んでいる。

境界のデザイン

組織の境界、業界の境界、文化の境界、仕事と

プライベートの境界、建物と都市の境界など様々な「境界」が存在する。そして、境界を超えて様々な可能性が交わることで新しい世界が広がる。ところが、日本は成熟社会を迎えて境界が強固になり、接する領域の相互作用を阻んでいる。こうした境界のデザインを再考することで、社会全体の活性化をめざしている。2012年9月には、「NEOWEEK2012」と称して、「働く」「学ぶ」「遊ぶ」「暮す」がその境界を超えて融合した、新しい働き方や仕組みと空間の関係を示し、その可能性と課題を確認するための実験を行った。^{*3}

モザイク人の描く未来

これまでひとつの企業組織に従属して社会活動に参画する形態が大半の働き方であった。一方、プロボノなど複数の社会的役割を自律的に選択して行動する新しい働き方が増えている。こうした働き方を実践する人を「モザイク人」と呼ぶことにした。そして、モザイク人が活躍するワークプレイス像を描こうとしている。未来のオフィスは社会の共通インフラとなり、様々な組織は、臨機応変にその姿を変えながらそのインフラ上で躍動しているのかもしれない。

おわりに

いかに業界を拓くかが重要な課題だと思う。これはオフィスやFMが、「変化し続ける世界」で生き残

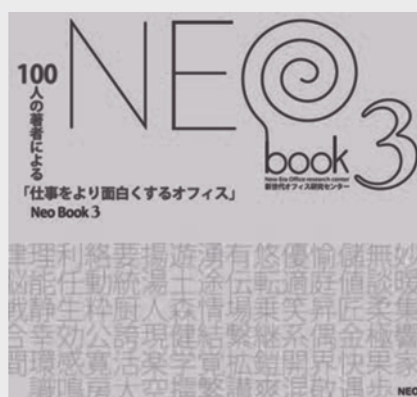
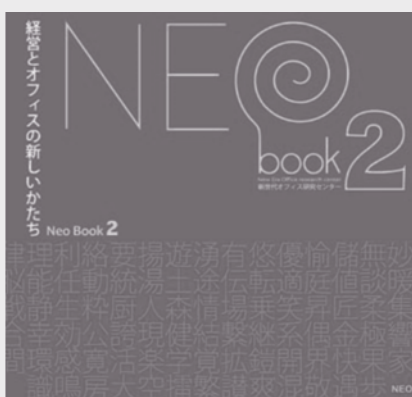
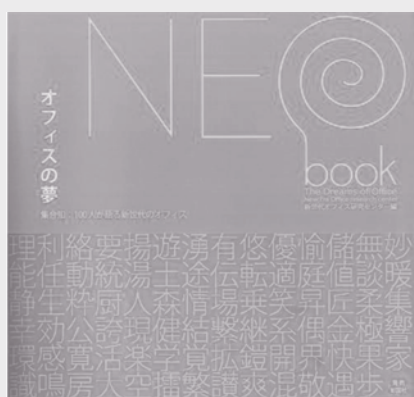
るための戦略なのだ。様々な組織が変化してその形を変え続ける世界なのだから、オフィス業界、FM業界も同様であろう。

オフィスコンペの審査員を務めることがある。かつて、応募者はオフィス家具メーカーが主であった。最近では、まったく違う様相を呈し、これまでは競合することのなかったICTメーカー、オフィス家具メーカー、ゼネコン、設計事務所、コンサルファームが競う現象がおきている。こうした新しい業界を巻き込んで、ワークプレイス、そしてFMの価値を高めていかなければならない。

最後に、もはやスクラップ&ビルドの時代ではない。建築のリノベーションの成功事例が目白押しだ。リノベーション、すなわち、古い資産に新しい価値を与えて生き続けさせること。これはFMに他ならない。今、膨大なスチール家具のストックがある。建築のリノベーションと同様に、家具のリノベーションがこれから取り組むべきテーマである。これにはFM的視点とデザインの視点の融合が必要である。そして、新しいビジネスモデルが不可欠である。業界を超えた共通課題として、取り組んでいければと思う。

紙面の関係で、詳細情報は紹介できませんでしたので、次のホームページをご覧ください。

- *1 <http://www.neo-rc.com/>
- *2 <http://www.neo-rc.com/press/>
- *3 <http://www.neo-rc.com/neoweb/>



NEOの成果をまとめた書籍です。NEOBOOK2, NEOBOOK3は、ネット上で読めます

PFI的手法による 職員公舎の整備について



南山 浩己

三重県総務部管財課
課長補佐兼財産管理班長

県有財産利活用方針

三重県では、2012年3月に「みえ県有財産利活用方針」を策定し、保有する県有財産の経済的で適切な維持と有効活用のため、ファシリティマネジメントの考え方を踏まえ、歳入確保及び歳出削減の両面から県有財産の利活用に取り組んでいます。この中で、「PFI^{*1}的手法による職員公舎の整備」の取り組みについてご紹介させていただきます。

職員公舎

三重県では、業務上勤務地に居住する必要がある職員に対し貸し付ける住宅として「職員公舎」を保有しており、その半数以上が、県南部の尾鷲市及び熊野市に集中しています。このうち昭和30年代から昭和40年代に建設され老朽化の著しい世帯用公舎について、早急な整備が迫られています。

新たな更新手法

今回の建替えにあたっては、厳しい財政事情や将来的な資産保有リスク、職員数の推移等の実態も踏まえ検討した結果、従来のように県が建設し、自己保有するのではなく、民間賃貸住宅を創出し、県が2013年4月から20年間にわたって借り上げる手法で整備することとしました。

なお、公募にあたっては、民間の資金とノウハウを活用し、低コストで品質のよい賃貸住宅を長期間安定的に提供できる民間事業者を公募型プロポーザル方式により選定しました。

本事業の枠組み

事業者が、本事業の遂行のみを目的とする特別目的会社（SPC）を設立し、各地域別の特性に応じた事業方式により、事業者自らが資金調達し、賃貸住宅の設計・建設、維持管理・運営の一切の業務を県に賃

今回の事業の契約金額	県が公共仕様で建設した場合
4億3,062万9,696円 維持管理経費・人件費・ 固定資産税含む	約6億2,200万円 設計・建設費・償還利息のみ、 維持管理委託費・職員人件費は 別途必要

図1 契約金額と従来手法との比較



図2 熊野地区職員公舎 外観図

貸して得る収入で賄う、いわゆるPFI的事業手法を用いて実施します。

三重県においては、PFI事業は、事業費30億円以上の事業を対象にしていますが、今回はPFI法に基づかず、その事業手法のみを活用しています。

尾鷲市の職員公舎では、県有未利用地を事業者が購入し建設と運営・維持管理を行う「土地買い取り条件付きBOO方式^{*2}」で、熊野市では、既設の職員公舎（単身用）の余剰敷地に建設し、土地を事業者が無償で貸し付け、建設と運営・維持管理を行い、事業期間終了後は施設を無償で県に譲渡する「BOT^{*3}方式」を採用し、二つの方式を一括で契約を行いました。

効果及び今後の展開

今回の事業に当たっては、老朽化した既存の5棟46戸を2棟24戸に集約し管理戸数を減じるとともに、尾鷲市内にある有効利用が困難な未利用地の処分を合わせて行いました。また、当事業におけるPFI事業のVFM^{*4}は約48%と、従来の手法と比較

して建設・維持管理コストが大きく抑えられるとともに、これまで県職員が行っていた管理事務の軽減などの効果が期待できます。

この事業においては、民間事業者のノウハウが随所に生かされており、従来の県直営の建設手法に比べ高い品質が確保されるとともに、コストの低減や平準化など県にとってのメリットは非常に大きいものとなっています。今回の事業手法について、今後検証を行いながら、庁内各所属と情報共有を図っていく予定です。

* 1 PFI : Private Finance Initiative

民間の資金、経営能力及び技術能力を活用して公共施設等の建設、維持管理、運営等を行う公共事業を実施するための手法のこと。

* 2 BOO 方式 : Build Own Operate 方式

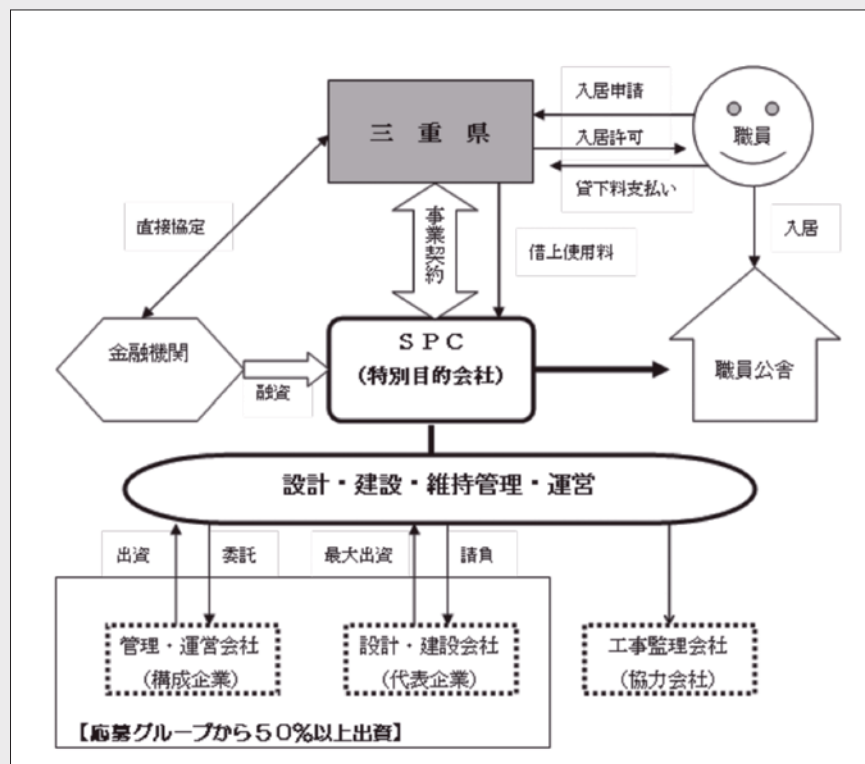
県有地を事業者が購入・施設を建設し、維持管理及び運営を行う。県への所有権移転は行わない方式。

* 3 BOT 方式 : Build Own Transfer 方式

県有地に事業者が施設を建設し、維持管理及び運営を行い、事業期間 終了後に県に施設所有権を移転する方式。

* 4 VFM : Value For Money

PFI 事業における重要な概念の一つで、支払い（Money）に対して最も価値の高い品質・サービス（Value）を供給するという考え方。従来の方式と比べて PFI の方がコストをどれだけ削減できるかを示す割合。



【関係ウェブサイト】

- 三重県HP
<http://www.pref.mie.lg.jp/>
- 三重県総務部管財課HP
<http://www.pref.mie.lg.jp/KANZAI/HP/>
- 「みえ県有財産活用方針」
<http://www.pref.mie.lg.jp/KANZAI/HP/mierikatuyouhousin/toppage.htm>



図3 事業スキーム

見える化と標準化で 品質の向上を

滝 哲郎

大星ビル管理株式会社 代表取締役社長



たきてつろう 1949年3月生まれ。1971年、東京大学経済学部卒業。同年、日本生命保険相互会社入社。同社、取締役、常務取締役、専務取締役、専務執行役員を歴任。2008年6月より現職

ビル管理事業をベースに、工事、オフィス・テナントサービス、プロパティマネジメント（PM）、ファシリティマネジメント（FM）、さらにはCO₂削減対策の環境ソリューション事業などを展開する大星ビル管理株式会社。同社の滝社長にビルの総合的なマネジメントやソリューションについてお話をうかがった。

ビルの資産価値向上と 環境ソリューション

当社は1969年に日本生命保険相互会社のビル管理会社として設立され、全国各地にある日本生命様の営業用のビルや投資用ビルを長く管理してまいりました。この長年の経験で培ったノウハウの蓄積をもって、現在では数多くの一般のビルオーナー様からもご信頼をいただき、工事やオフィスサービスも含めた幅広い業務を行っています。

また、当社では「ビルエコロジー®」を商標登録し、地球環境にやさしいビルと環境配慮型サービスを追求した環境ソリューション事業も展開していますが、環境への配慮も含めて、ビル管理には資産価値を向上させる質の高いサービスが求められています。

ビル管理の見える化と標準化

ビルの資産価値向上には、ビル管理会社だけで

なく、お客様の協力も不可欠ですが、残念ながらビル管理の良し悪しはお客様には見えにくいものです。しかし、見えない仕事だからこそ、見える化が必要です。

清掃の分野では、公益社団法人ビルメンテナンス協会の品質評価手法を使った清掃インスペクションを実施している会社も多いと聞いていますが、ビル管理となるとインスペクションには時間も手間も要するので、なかなか実施する会社はないようです。

そこで当社では、清掃のインスペクションに加え、ビル設備管理について社内にインスペクションチームを設置して1,000項目以上のチェックポイントを現場点検する設備管理インスペクションを一昨年度よりスタートしました。

悪いところを写真に撮って、お客様に示すことができれば、理解も得られやすく、改善のご提案もできますし、お客様担当者も上長や役員の説得材料として使えるなど、お客様とともにビルの資産価値を向上させる取り組みとして、お客様のご好評を得ながら定着しつつあります。

また、ビル管理のインスペクションを始めたことで、社内の働き方も変わってきました。これまでは、現場ごとにプライドをもって良い仕事をしようとしてきましたが、現場間の交流がないと、各現場が孤立化・タコツボ化し、品質は現場ごとにマチマチになって

します。各現場の良いところを、みんなで共有し、標準化していくことで、全体の品質も上がっていくと考えています。基本業務を正しく遂行するために、現場管理マニュアル・保安全管理業務マニュアル・安全管理マニュアル・緊急対応マニュアルなどの品質管理マニュアルを作成して現場に備えていますが、これも標準化の取り組みのひとつです。

管理の見える化や標準化の必要性の背景には、ビル管理においてはコストと品質のバランスがなかなか見えないことがあります。見えないから価格競争になる。特に清掃は価格競争が激しくなり、価格に見合った形で品質が下がってしまう。これは業界にとっても、お客様にとっても良くないことです。ビル管理の見える化や標準化は、業界全体のプラスになると同時に、お客様の利益にもつながると信じています。

人材育成によりサービスを向上

ビルの安全と快適な環境を提供するためには専門知識の習得が不可欠です。本社内には実習用設備を備えた研修施設があり、東京都認定職業訓練校の認定を受けています。しかし、国家資格など資格取得の支援だけが人材育成ではありません。その資格や知識を活かして何ができるのかが重要です。

先ほどお話しした設備管理インスペクションと同時期に当社では、社内技術検定を始めました。これは単に資格の取得状況を確認するものではなく、電気技術等の専門知識を問うペーパー試験のほか、その専門知識を実際に活かせるかどうかを確認する実技試験、小論文や面談など、お客様に発信し、交渉する実務能力をも見ている。ビル管理を支えるのは、結局のところ人の力であることを考えれば、人材育成は不可欠なものです。さらに、当社では、ビルの資産価値を高めるためにも、ビル管理に関するオペレーション作業だけではなく、統括管理やコ

ンサルティングなど、マーケットバリューが高く、幅広い仕事ができる人材を育成し、サービスの価値を高めることを意識しています。

FMの標準化であるISOに期待

FM や施設管理は残念ながら、未だ一般の人にはなじみのない分野かもしれません。前の会社にした時も施設管理の話はあまり聞いたことがありませんでした。

その一方で、日本経済全体を見ると、今後は豊かなストックをいかに活用していくかが重要になってくるものとみています。既存のものを上手に活用していくことは、企業にとっても、社会にとっても有益です。

ヨーロッパは石の文化で、堅牢な建物を長い間使っていますが、日本は豊富な木材で建物をつくってきたため、古くなれば建て替えるという文化になじんできました。すなわち、つくる時はすごく関心が高いけれど、つくってしまった後のメンテナンスにはあまり関心がないようです。そんな日本において、FM や施設管理の重要性、言い換えれば、施設を有効にそして長寿命化させることの重要性を一般の人に知らしめるには、業界やJFMA がいろいろな場面で働きかけていくことが必要です。そのためにも、施設管理・ビル管理が見える化し、標準化することで、これまで縁の下の力もちとしてコツコツとやってきた私たちが、何をやってきたかを伝えていくことが大切なのです。

標準化という観点では、FM の ISO にも期待しています。FM が ISO にもとづいているとなれば、一般の人にもすごくわかりやすいのではないかと思います。世の中に FM をアピールする絶好の機会です。環境マネジメントと同様に、グローバル化によって FM も広がっていくのではないのでしょうか。FM が定着すれば、FM ビジネスも成長していくことと信じています。(談)

FMの評価 (その2 品質評価)



成田 一郎

JFMA 常務理事
認定ファシリティマネジャー

FMは、「戦略・計画」→「プロジェクト管理」→「運営維持」→「評価」というPDCAの業務サイクルがあります。その中でキーポイントは「評価」です。FMの評価は「財務・品質・供給」の3つの目標で実施されます。今回は「品質評価」について概観します。

3つの評価

FMを実践する時、「財務・品質・供給」の現況を知ることが第一歩です。それらを目標管理(MBO: Management By Objectives)して、評価していくことがFMの大切な業務です。

これらの内容やレベルは時代とともに変化しますし、それぞれの組織の考え方によっても異なります。例えば、戦後の住宅が不足して時代は、まさに住宅供給公社が必要で、国民に、いかに早く安く住宅を供給するかが喫緊の課題でした。しかし現在の住宅は、高品質で、ライフスタイルに合わせたものでなければ受け入れられません。これは、あらゆる用途の建物についても同様で、時代によりその要求レベルは変わりますし、そのバランスをいかに取るかが、ファシリティマネジャーの役割にもなります。

FMの品質評価

総解説ファシリティマネジメントでは、FMの品質評価として図1のような評価項目を挙げています。FMとして品質や性能を評価する時、利用者の立場・視点で考え、時代の要請を絶えず確認しながら見直すことが大切です。

品格性評価：施設の品格性とは、施設からかもしだされる気品・風格・品位のようなものです。品格性の評価項目としては、以下の3つが有ります。

「地域性」は、歴史・文化・風土への配慮から、周辺の施設との連携、地域活性化など。

「景観性」は、街並みの保存・再生、関連計画との整合・調整、周辺の自然環境や都市環境への配慮です。

「ブランディング」は、ブランドとして社会に打ち

FMの品質評価項目

1. 品格性
(地域性、景観性、ブランディング)
2. 快適性
(居住性、エルゴノミクス、保健性)
3. 生産性
(機能性、効率性、利便性、融通性、俊敏性)
4. 信頼性
(安全性、防犯性、耐久性、保全性)
5. 環境保全性
(省エネルギー、省資源、長寿命)

総解説「ファシリティマネジメント」より

図1 FMの品質評価項目

プレゼンテーションの場と生産性

- 機能性: 空間や道具が機能的に動くか
- 効率性: 無駄なく仕事ができるか
- 利便性: 欲しい情報や道具が簡単に手に入るか
- 融通性: 自分が使いたいように環境を変化できるか
- 俊敏性: 使いたい情報や道具がすぐ使える状態か

図2 プレゼンテーションの場と生産性評価項目(例)

出し、顧客とその独自の価値を共有できる戦略的活動で、企業の社会的存在や経営の意思を表現するものです。

生産性評価：「生産性＝アウトプット／インプット」といえます。ホワイトカラーの生産性には、コミュニケーションやコラボレーションが役立つと考えられます。フォーマルなコミュニケーションだけでなく、さりげないインフォーマルコミュニケーションも大切です。ホームオフィスやフリーアドレスが進む中、様々なコミュニケーションのあり方を検討することが必要です。さらに、集中して個人作業ができるようにすることも見逃せません。

生産性の評価項目の事例として、プレゼンテーションの場を考えると、図2のような性能項目が考えられます。

信頼性評価：信頼性評価には、「安全性」、「防犯性」、「耐用性と保全性」、さらに「リスクマネジメント」などがあります。

「安全性」とは、防災性（災害への対応）、非常時の機能維持性、情報設備の設備環境・信頼性確保などです。防災性とは、耐震性、耐火・防火性、避難安全性、対浸水性、耐風性、耐落雷性、電磁波対策などに優れているかです。また、非常時の機能維持性能とは、電力供給機能、通信機能、給水機能、空調機能、備蓄機能などがどの程度確保されているかということです。さらに、情報設備の設備環境・信頼性確保とは、設置スペースの確保、電気・空調設備容量のゆとり、電力幹線の二重化などです。

「防犯性」とは、セキュリティ面の対応で、警戒線の設定、機器による警戒・防御、施錠管理方式、情報セキュリティなどの考え方とレベル設定です。

「耐用性と保全性」は、長期的な耐久性や変化対応性（フレキシビリティ）、作業性や更新性などを行います。建物のランニングコストを低減し、長寿命建築を実現するには大切な要素です。

「リスクマネジメント・事業継続性（Business

Continuity）」は、災害・事故リスクに対して、様々な対応策を事前に検討し、被害を最小化し、経営を継続させること。特に東日本大震災後に重視され、事前に事業継続計画（BCP）を立て、事前訓練をし、事後対策、復旧計画を立てておくことが大切です。

環境保全性評価：地球環境保全のため、環境性能を上げる評価項目です。

「LCCO₂評価」は、建築物の生涯二酸化炭素放出量で、製品の原材料の採取から製造、使用、および処分に至る生涯を通じての環境負荷の総量を予測して評価する方法です。

「省エネルギー評価」は、空調設備、照明・コンセント系エネルギー消費量を床面積で割った指標等で評価します。計画段階から運用段階における省エネルギー施策を戦略的に実施することが大切です。

「省資源評価」は、廃棄物を発生させたり無駄にしたりしないように、リデュース（減量化）・リユース（再利用）・リサイクル（再資源化）すべく、建設時と運用時において評価・検討することです。

「廃棄物評価」は、廃棄物の分別のために、目標設定、計画表作成、実施評価をすることです。

「環境汚染評価」は、建物における環境汚染物質（PCB、アスベスト、ホルムアルデヒド、フロン等）とその所在を明確にすることです。

「デューデリジェンスによる土壌汚染・有害物質評価」は、法的、物理・環境面・経済的なリスク評価を行うことです。

「IAQ（Indoor Air Quality）評価」は、シックハウス症候群などに対応した室内空気環境評価です。室内環境汚染物質としては、タバコの煙、揮発性有機物質、CO₂、アスベストなどがあります。

多くの品質項目がありますが、これらの品質を、時代や組織の適性に合わせてバランスを取っていくことが、ファシリティマネジャーの役割です。

FMプロジェクトマネジメント研究部会

部会長 吉井 隆

株式会社 NTT ファシリティーズ 営業本部
ソリューションビジネス部 環境 ICT 担当
認定ファシリティマネジャー



活動方針と基本テーマ

FM プロジェクトマネジメント (以下 PM) 研究部会は、15 の調査研究部会のマネジメント研究グループのひとつであり 12 年以上の歴史をもつ。当部会の基本テーマは「インハウスファシリティマネジャーの PM レベル底上げ」である。ファシリティマネジャーの重要な業務のひとつであるプロジェクトについて、効果的に展開する仕組み・プロセス管理手法の確立により、所属する組織の成長を支えることで、世の中にさらに質の良い施設ストックを生み出し、維持されることに資する。FM 系 PM の社会的認知度の向上とあわせて、PM サービス提供者の効果的な活用方法に関する研究と検証も行うことで、ファシリティマネジャーはコアに専念し FM サービスレベルの向上を図ることができると考えている。

これまでの活動状況

第 1 段階 (2000-2002 年) では、国内の PM 事例収集や FM 総解説への執筆、第 2 段階 (2003-2008 年) では、国際視点での PM 事例収集や国内事例との比較、PM を読み物として親しんでいただく小説『総務の山田です』を出版、第 3 段階 (2009-2011 年) では PM 手法をフェーズごとに解説する『オフィス移転業務フロー完全マニュアル (総務の山田です) 実践編』を出版した。2012 年からは PM 技術の深掘りと体系化、コンサル連携などの研究に着手している。

PM部会の活動実績				
	1st Ph. 2000-2002	2nd Ph. 2003-2008	3rd Ph. 2009-2011	4th Ph. 2012-
部会長	加藤	Kim		吉井
取り組み	関心事の収集 PM事例収集 Fee仕組み	グローバル視点での PM業務 FM/PM業務の体系化 出版による周知啓蒙	FM/PM業務の スコープ再整理 フローマニュアル化 出版による周知啓蒙	横展開 PM系 PM系 PM系
イベント	WWP(株) 早大キャンパスFM ユーザー懇談会	ウェークリーセミナー WWP(株) KPM(株) HKPM(中国) SIESEO(欧州)	JFMAフォーラム	JFMA フォーラム (予定)
成果	FM総解説 PM実践	やさしいチェックリスト 総務の山田君	オフィス移転業務フ ロー完全マニュアル	様式集 出版

インハウスFMErのためのPM完全マニュアル

□ 詳細な業務フローと解説シートをA4サイズにまとめたオフィス移転業務フロー完全マニュアル

一般価格 ¥1,000円
会員価格 ¥600円

小説「総務の山田です。」

読点

- 世間一般のガイド書はPMを専門職とする人向けの技術本 (特にはIT系)
- 主にPM受注者の発想
- 総務課PM本=教科書的で難しい?
- 総務課、ファシリティ管理部(インハウス)向けのPMのノウハウと記載している本がない

そうだと

- 「突然、アサインされる担当者用の簡単なノウハウ本を作ろう
- 全国30万人の総務課、施設管理課に読んでもらう人たちに
- オフィス計画の社内担当者から手にとって読んでみたい本
- 外部専門家との付き合い方やPMの基本プロセスを習得

※ 初期企画5年前〜たたき台ストーリー
※ PM部会の海外巡回(WWP発表など)のため一時中断
※ 2009年に企画復活→WG発足→2010年5月発刊!

展望：今後取り組みたいこと

政策的にFMプロジェクトマネジメント部会のスコープを拡大していきます。

生産性やコミュニケーション等を評価するコンサル(プログラミング)とPM手法との連携

業種別分析

学校、病院、コールセンターなど一般的なワークプレイス以外へのPM手法適用

PMテンプレート集作成

移転や増に便利な各種テンプレートの作成・頒布

あなたの参加で取り組み優先順位が変わるかも.....

エネルギー環境保全マネジメント研究部会

部会長 大島 一夫

株式会社 NTT ファシリティーズ総合研究所 取締役
認定ファシリティマネジャー



基本テーマ

当部会は、企業や団体が環境への負荷の少ない健全な発展をはかっていく上で必要となる「省エネルギー」、「地球環境保全・自然環境保護・循環型社会の形成などの環境保全」をテーマとして、マネジメントの視点から調査研究を行っている（図 1）。

これまでの活動状況

2005 年度からは「事業所系廃棄物処理の動向と課題」をテーマに、14 事業所の事業系廃棄物処理の実態を調査分析し、抱える問題点、課題を明らかにし、解決の糸口を見出すための提言を行った。

2008 年度からは CO₂ 排出量やエネルギー消費量の削減が急がれる中、「リニューアブルを視野に入れた FM 領域の地球温暖化対策」をテーマに、2010 年度からは省エネルギー・CO₂ 削減をより意識して「FM 領域における省エネルギー・CO₂ 排出量削減対策」をテーマに調査研究を行った。この中では、地球温暖化ガス削減目標と現状、国・自治体の規制状況、オフィスビル等における省エネルギー取り組み事例、省エネルギー技術等の調査を進めた。また、東日本大震災後の電力不足への対応状況・課題を調

査している。これらの結果を FM サイクルの各フェーズにマッピングするとともに、「ヒト、モノ、カネ、情報」での分類等を行っている。また、省エネルギーマネジメント実施度合を評価するチェックリストを作成して調査を行ったところ、省エネルギーへの取り組みが不足している組織では、体制、省エネ知識、情報共有、環境把握に改善の余地のあることが明らかになった。

調査研究にあたり、先進的取り組みを行っている企業の訪問調査、講演会の開催、他学協会への参加、JFMA 他研究部会との合同部会の開催などを行っている（図 2）。

今後の予定

エネルギー、電力需給をとりまく情勢が厳しくなる中、制度も次々と改正が行われている。一方で ICT の利用、スマートコミュニティなど新たな取り組みも盛んである。これらの動向を調査し、ファシリティマネジャーの果たすべき役割について発信していく予定である。これらの活動にあたり、様々な立場からの情報・意見を反映するため、本部会の新たなメンバーを募っている。

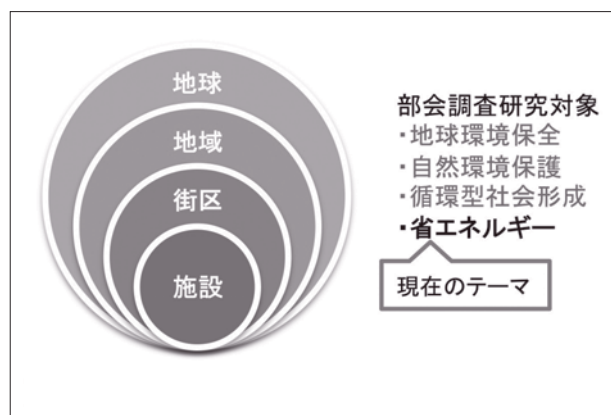


図 1 研究対象と現在のテーマ

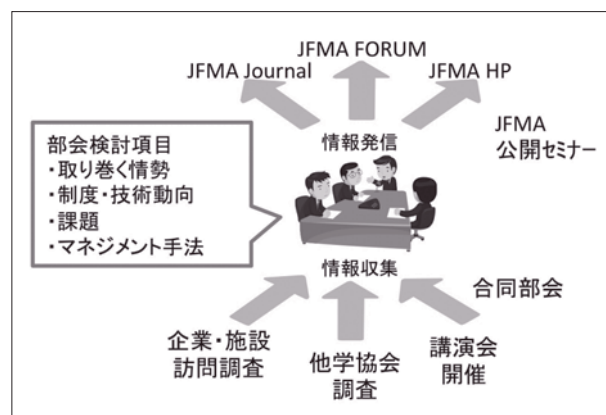


図2 活動状況

第7回 日本ファシリティマネジメント大会

JFMA FORUM 2013 開催報告

去る3月12日から14日の3日間、東京都江戸川区のタワーホール船堀で開催された第7回日本ファシリティマネジメント大会（JFMA フォーラム 2013）には、延べ3050人が参加し、講演を聴講したり、展示会場で新製品やサービスの説明を受けるなどFMの最新情報に触れました。初日には、京都造形芸術大学 竹村真一教授の基調講演、日本エネルギー経済研究所 豊田正和理事長の特別講演、2～3日目には、約80件のセミナーやシンポジウムを開催したほか、22団体が出展した展示会、JFMA 賞授賞式、ネットワークングパーティ、アジア FM サミット、チャリティコンサートを開催するなど、多様なプログラムで構成した3日間でした。

ご来場いただいたみなさま、ご講演いただいたみなさま、スポンサーとして、またスタッフとしてご協力いただいたみなさまに、心よりお礼申し上げます。

今回のフォーラムは、開催期間の3日間で、来場者数が延べ3050人（セミナー参加者は延べ5020名）となり、昨年の2700人（一昨年2110人）を上回る結果となりました。参加登録した人の数は995人で、昨年の1036人（一昨年971人）よりもやや少なくなったものの、延べ人数は年々増加の傾向にあり、1人の参加者が会期中、複数の日にわたって会場に足を運ぶケースが増えていることがうかがえます。参加登録した人の内訳をみると、JFMA 会員が628人で全体の63%、まだ会員になっていない人が全体の37%に当たる367人となっており、JFMA 発展、FM 普及の今後に期待が持てます。また、年齢別の割合を2012年と2013年で比較すると、定年退職を迎える60代以上の人の割合が減っている一方で、50代に比べて40代、30代という比較的若い世代の割合に増加の傾向が見られました。

開催概要

第7回 日本ファシリティマネジメント大会 JFMA FORUM 2013

テーマ：未来：エネルギー＆ファシリティ

会 期：2013年3月12日～14日

会 場：タワーホール船堀（東京都江戸川区）

主 催：公益社団法人
日本ファシリティマネジメント協会（JFMA）

後 援：経済産業省

国土交通省

日本経済新聞社

協 賛：一般社団法人 ニューオフィス推進協会

公益社団法人 ロングライフビル推進協会

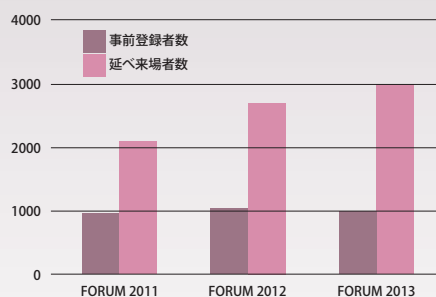
公益社団法人 全国ビルメンテナンス協会

一般社団法人 日本建築学会

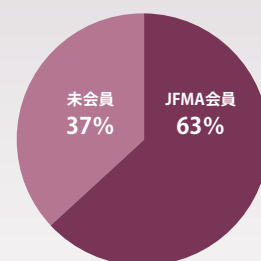
公益社団法人 日本建築士会連合会

一般社団法人 東京建築士会

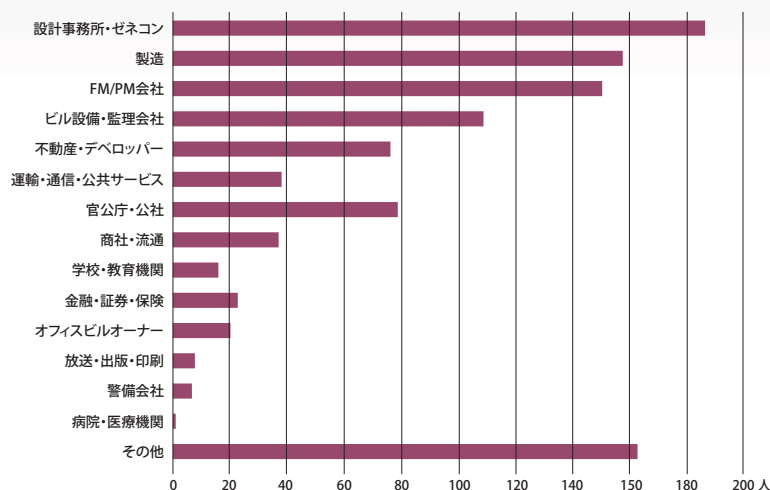
特定非営利活動法人 日本PFI・PPP協会



■ JFMA FORUM 事前登録者数および延べ来場者数の推移



■ JFMA FORUM 事前登録者の JFMA 会員および未会員の割合



■ JFMA FORUM 事前登録者の業種（複数回答）



坂本春生 JFMA 会長は、開会のあいさつで「JFMA フォーラムは、年に一度行われる FM の大交響曲の演奏会」と語った



京都造形芸術大学 竹村真一教授は、「触れる地球」をステージで実演



日本エネルギー経済研究所 豊田正和理事長による特別講演



第7回日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)表彰式



今年のセミナー・シンポジウムは約80件



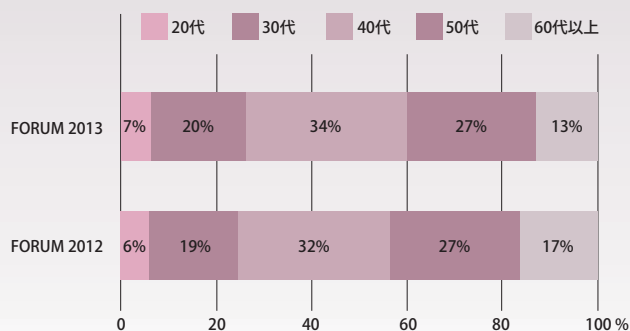
今年の展示会場には、プレゼンテーションスペースやコミュニケーションスペースも確保



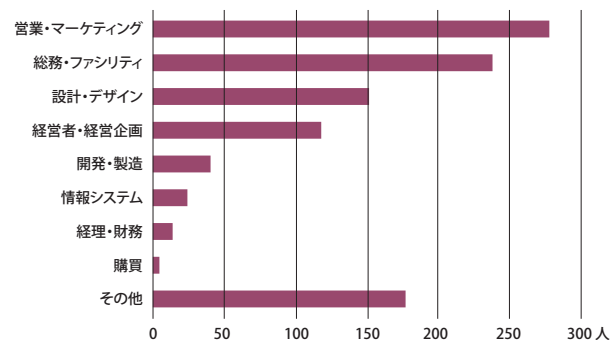
アジアFMサミットは英語で行われた



ネットワーキングパーティには250名が参加



■ JFMA FORUM 事前登録者数における年代別割合の推移



■ JFMA FORUM 事前登録者の所属 (複数回答)



チャリティコンサートで熱唱する JFMA FORUM GLEE CLUB

属性を業種別の参加者では、最も多かったのが設計事務所・ゼネコンで、製造、FM/PM 会社がそれに続き、ビル設備・管理会社、官公庁・公社、不動産・デベロッパーの順でした。所属別では、総務・ファシリティ部門に所属する人が 238 人で、1 番多かった営業・マーケティングの 276 人に次いで 2 番目に多く、いわゆるインハウスのファシリティマネージャーと言われる方々の参加が多数あったことがわかりました。

JFMA FORUM 2014 予告

来年の JFMA フォーラムは、2月12日～14日にタワーホール船堀(東京都江戸川区)で開催する予定です。一般講演、スポンサー企業、展示出展企業などの募集に関するご案内は、JFMA 機関紙「JFMAジャーナル」やホームページなどを通じて行う予定です。

ウィークリーセミナーのご案内 / お知らせ

■ウィークリーセミナーのご案内

■ 講座番号 [WS0419] 省エネ・節電シリーズ2.「インハウス」

開催日：2013年4月24日(水) 18:15-20:00

「節電対策から見てきた課題と省エネを含めた現在の取り組み」ほか2講座

講師：大野 晃敬氏（第一生命保険株式会社 総務部 部長）
 那須 由理氏（富士フイルムホールディングス株式会社 総務部 担当課長）
 中川 貴文氏（郵船不動産株式会社 技術・環境グループ）

講演主旨：節電対策を継続する中で生まれた気づきをどのように前向きに展開するか、知恵を絞るステージに入っています。節電をきっかけとする省エネの取り組み状況やFM的見地からの運用、ガバナンスに関する工夫など、先進的な事例をご紹介します。

■ 講座番号 [WS0420] 省エネ・節電シリーズ3.「ソリューション」

開催日：2013年5月8日(水) 18:15-20:00

- (1)「イオンが本気で取り組む、イオンのecoプロジェクト へらそう、まもろう、つくろう作戦」
- (2)「ファシリティマネジャーでもできる、プロの「省エネ・節電・省コスト」テクニック」ほか1講座

講師：小林 雅弘氏（イオンディライト株式会社 環境ソリューション部 部長）
 緑川 道正氏（日本メックス株式会社 事業推進部 担当部長）
 大谷 和弘氏（公益社団法人全国ビルメンテナンス協会）

講演主旨：(1) イオングループが掲げる2020年までの環境目標「ecoプロジェクト」の3つの作戦についてご紹介します。
 (2) 大手生保、デベロッパー、通信企業、地方自治体などの多様なファシリティで、省エネ・省コストの成果をあげてきたマネジメント手法および技術について解説します。品質を落とさず、むしろアップさせて、省エネ・節電・省コストにつなげるテクニックも紹介。

■ 講座番号 [WS0421] 省エネ・節電シリーズ4.「オペレーション」

開催日：2013年5月22日(水) 18:15-20:00

- (1)「ビルオーナーによる省エネ・省CO₂の取り組み」
- (2)「エネルギーの見える化から取り組む省エネ運用・チューニング」
- (3)「ビル管理運営サイドからのアプローチ 節電・省エネマネジメントそしてサステナブルへ」

講師：金子 衛氏（一般社団法人日本ビルディング協会連合会 事務局次長）
 栗尾 孝氏（パナソニック株式会社エコソリューションズ社 ソリューション営業推進部 省エネソリューションチーム 部長）
 吉田 淳氏（株式会社サイマックス不動産総合研究所 取締役 主幹研究員）

講演主旨：(1) ビル事業者が取り組むべき100の対策メニューを記載した、日本ビルディング協会連合会の「ビルエネルギー運用管理ガイドライン」や「オフィスビル分野における低炭素社会実行計画」などを紹介します。またオフィスビルの知的生産性や快適性などを確保しながら省エネ・省CO₂を図る方策を考えます。
 (2) エネルギーの総量あるいは計測データを用いて見える化することの意味と効果について、有用なツール「エコサス」を活用して実践した事例をもとに解説。
 (3) 不動産総合サービスを提供しているサイマックスグループのスマートな節電や環境不動産への取り組みを紹介します。

今後の予定については、決まり次第、ホームページやメルマガでお知らせいたします。
 最新情報や詳細は、ホームページをご覧ください。http://www.jfma.or.jp

■自治体総合フェア2013 公共FMのセミナーと展示に協力

2013年5月15日(水)～17日(金)の3日間、東京ビッグサイトで、一般社団法人 日本経営協会主催の「自治体総合フェア2013」が開催されます。自治体経営の革新や行政サービスの向上を目的にしたイベントで、17回目を迎える今年は「安心と活力ある地域社会の実現～協働・情報・減災～」がテーマです。JFMAでは特別協力として、公共FMに関する講演および展示を行います。

〈展 示〉

自治体トピックスエリア(L-20)
住民視点の公共施設改修とマネジメント

〈セミナー〉

公共施設とファシリティマネジメントセミナー

〈自治体総合フェア開催概要〉

日 時:2013年5月15日(水)～17日(金)

10:00～17:00

会 場:東京ビッグサイト(東京国際展示場)

西展示棟・西3ホール

入場料:無料(事前登録)

■講演Ⅰ 5月15日(水)13:30～14:35

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 和夫氏(プロコード・コンサルティング 代表)

■講演Ⅱ 5月15日(水)14:45～15:50

地方自治体の公共施設問題の現状とその対応について

李 祥 準氏(首都大学東京 都市環境学部 建築都市コース助教)

詳しくは「自治体総合フェア2013」ホームページをご覧ください。

<http://www.noma.or.jp/lgf/2013/index.html>

JFMAの書籍・刊行物のご案内

■初級FMスクールのエッセンスを1冊にまとめた『第四の経営基盤 日本企業が見過ごしてきたファシリティマネジメント』発刊

JFMAでは、より一層のFM普及を図るため、2012年に初級FMスクールをスタートしました。これまで東京と仙台で合わせて3回、初級FMスクールを開講し、約100名の方が受講されました。また、JFMAフォーラム2013でも初心者向けセミナーを実施し、多数の方に受講いただきました。さらに多くのみなさんにFMをご紹介するため、初級FMスクールの講義内容を一冊の本にまとめました。FMの基本をわかりやすく解説し、第四の経営基盤であるFMの重要性をご理解いただける構成になっています。経営者のみなさんにもぜひ読んでいただきたい内容です。

〈主な構成〉

第四の経営基盤としてのファシリティマネジメント

第1章 経営とは(会社とは)

第2章 ファシリティマネジメントとは

第3章 ビジネスを支えるFM 6つの視点

第4章 FMの推進体制をつくる

第5章 FMの業務

第6章 ファシリティマネジャー視点と手法

ファシリティマネジャーの醍醐味

社会的な要請に応え、進歩をつづけるFM

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)

価格:会員価格1,350円(税別)、非会員価格1,500円(税別)

送料500円

書籍番号: J0068

ご購入は、ホームページで

内容をご確認いただき、

メールかFAXでお申し込みください。

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



日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)の優秀FM賞受賞例を紹介する『JFMA賞事例集』(仮称)も今後、発行の予定です。

JFMAからのお知らせ

■ 賀詞交歓会

去る1月23日、JFMA会員（法人正会員の代表者および個人正会員）や各委員会の委員をお招きして、恒例の賀詞交歓会が、JFMA会議室（東京都中央区）で行われました。

今年は、経済産業省商務情報政策局 生活文化創造産業課日用品室 多田俊樹室長、国土交通省住宅局建築指導課建築物防災対策室 石崎和志室長が来賓としてご出席くださいました。



JFMA 坂本会長



活発な意見交換が行われた会場

■ 平成24年度 第2回通常理事会開催

去る3月1日に、JFMA会議室で、第2回通常理事会が開催され、平成25年度の事業計画と収支予算が承認されました。平成25年度、JFMAは、ステージアッププラン最終年度として計画を完全遂行します。中でもFMの普及に関する項目に最

大の力点を置き、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。

■ 新任のごあいさつ



鈴木 克己

2013年2月1日付で、東京建築士会よりまいりました鈴木 克己と申します。

この度ご縁があり、JFMAでお世話になることになりました。

建築の分野では、新築中心から建築ストックの時代を迎え、既存建築物の安全性や防災性の向上を図り、また、省エネや環境問題の改善をめざすうえで、FMの手法の普及、定着が必要欠くべからざるものと感じております。

微力ではありますが、JFMAのお役に立てるよう努力してまいりますので、何卒よろしくお願い致します。



吉田 誠二郎

2013年3月1日付で、大成建設株式会社より出向でまいりました吉田 誠二郎と申します。

2003年よりビル運営管理業務を担当し、2007年より本社都市開発本部ビルマネジメント部、2011年より本社建築営業本部営業部に所属しておりました。昨今の厳しい経済状況の下、経営の大切な手法としてFMへの関心が高まり、時代にあった経営手法として認識されてきたかと思われます。私もファシリティの持つパワー、素晴らしさを勉強し、FMの普及に少しでも貢献していきたいと思っておりますので、何卒みなさまのご指導、ご協力をたまわりますよう、よろしくお願い申し上げます。



三宅 玲子

東京ガス都市開発より出向してまいりました三宅 玲子と申します。これまで弊社所有建物（新宿パークタワーほか）のプロパティマネジメント、親会社である東京ガスのFMを中心に業務を行ってきました。FMは非常に幅広く興味深い分野です。その一端に携わってきたことは、今の私の糧となっていると感じております。

この度、こうして多方面からFMを見つめられる機会を与えられ、ワクワクと私で大丈夫だろうかといった焦りが入り混じっております。勉強させていただきながら、事務局としてみなさまのお役にたてるよう努力してまいります。どうぞよろしくお願い申し上げます。

■読売新聞「論点」にJFMA坂本春生会長の論文が掲載されました

2013年3月7日(木)の読売新聞朝刊の「論点」にJFMA会長坂本春生の論文が掲載されました。社会基盤施設の管理のあり方から、人材や資金、情報などと同様にファシリティを経営資源としてとらえることの大切さを述べています。

日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)を受賞した浜松市やシグマクシスの実例を引用し、日本の組織が持つ施設分野は、ムリ、ムラ、ムダの埋蔵庫であるが、経

営トップが関心を持ち、FMを導入することにより利益の宝庫に変わる。さらに多くの組織がFMを導入すれば、日本の底力は格段に強化されるだろうと結んでいます。

会員のみなさまからは、FMを一般の方々にもわかりやすく説明されている。関係者に配布したなどの声をいただいています。

11 解説 13版 2013年(平成25年)3月7日(木曜日)

中央自動車道笹子トンネルの天井板落下事故を契機に、何百兆円もの残高がある社会基盤施設の管理の在り方に対し、社会的な警鐘が鳴らされている。

このことは、企業や公共団体などが保有する建物や設備などの施設管理一般に対しても、重要な警鐘と受けとめるべきである。保守や点検、修繕を基本とする従来型の手法では、企業の資金面も財政的制約からも限界がある。今こそ、経営戦略の観点から施設を総合的に運営する「ファシリティマネジメント(FM)」の導入が望ましい。

FMは、人材や資金、情

論点



日本ファシリティマネジメント協会会長
坂本 春生氏

長。札幌通運局長、西友副社長などを経て現職。元経済同友会副代表幹事。74歳

企業・自治体の施設運営

コスト管理し効率化

報と同様に施設を経営資源としてとらえる。賃料や電気代、空き時間などのムダを減らしコストを最小化する。同時に、顧客を呼び取益を上げ、業務を効率化するなどのプラス面も最大化する。時代の変化に柔軟に対応できる建物造りもポイントになる。

そのためには収益やコスト、将来の利用見通しなどをデータ化、「見える化」して経営判断を加えなくてはならない。

しかし、経営トップの施設への関心は、初期投資以外は極めて低い。また、多くは事業部門ごとのタテ割りで組織で管理され、データが分散し効率化につながらない。そもそも従来型の施設管理は、トップの経営判断を必要としなかった。その結果、施設という経営資源は極めて流動性が低く非効率なまま放置されがちである。例えば、わずかな人しか利用しない体育館や公民館だ。建ててしまえば利用率など確認もせず、放置されている事例は多い。

日本の組織が持つ施設分野は、ムリ、ムラ、ムダの埋蔵庫であり、言い換えれば、FM導入で利益の宝庫に変わる余地がある。

浜松市は市町村合併を機に、736施設を再評価し102施設を廃止する。使われない庁舎や職員住宅を外国人学校や「田舎暮らしお試し住宅」などに転用し有効活用する。ある経営コン

・建設等の初期投資は全体の4分の1に過ぎない。残りは修繕費や保全費、税金などの運用コストだ。例えば、寿命40年、建設費1000億円の超高層ビルは運用コストに3000億円かかる。年75億円の負担。それを前提に収益計画を立てたり、コストを抑えたりという発想が不可欠である。

施設需要は、社会情勢の変化で刻々と変わる。市町村合併で自治体は議場や文化施設などが重複している。少子化で学校の統廃合も起きている。企業なら合併・統合などでムダな設備が発生する。どう用途を変えて有効活用するか早急に判断しなければならない。

FMは日本に導入されてまだ25年で普及途上にある。多くの組織が導入すれば、日本の底力は格段に強化されつつある。

読売新聞 2013年3月7日(木)朝刊に掲載された記事

JFMAからのお知らせ

■ JFMA ジャーナル バックナンバー

価格(税別): 会員価格1,000円(非会員価格1,200円)送料500円 Eメール、FAXでお申込みください。

Eメール: book@jfma.or.jp FAX: 03-6912-1178



No.169 2013 WINTER

特集 **経営を支えるFM**

ファシリティマネジメントはいかに経営に貢献できるか

巻頭対談
今だからこそFMを!
長澤泰×JFMA会長 坂本春生

No.168 2012 AUTUMN

特集 **エネルギー・マネジメントとFM**

ファシリティマネジャーはエネルギー問題にどう取り組むべきか

巻頭対談
地球の目線で考える
エネルギーとこれからの社会
竹村真一×JFMA会長 坂本春生

No.167 2012 SUMMER

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

巻頭企画
戦略的なFMこそが、
財政健全化の切り札
JFMA会長 坂本春生

No.166 2012 SPRING

特集 **FM最前線**

経営環境の変化とともに進化するファシリティマネジメント

JFMA FORUM2012: 3.11から1年、FMの役割と考える

巻頭対談
グローバル社会とこれからの日本
野口悠紀雄×JFMA会長 坂本春生

No.165 2012 WINTER

特集 **BCPとFM**

3.11 東日本大震災の教訓を生かして事業継続計画におけるファシリティマネジメントの役割とは?

公益社団法人化と
これからのJFMA
JFMA会長 坂本春生

JFMA ジャーナル広告掲載のご案内

JFMA ジャーナルでは、広告を募集しています。
広告掲載についてのお問い合わせは
下記までお願いいたします。日本ファシリティマネジメント協会
JFMA ジャーナル 担当 清水
TEL: 03-6912-1177

● 次号予告

JFMA JOURNAL 2013
SUMMERジャフマジャーナル7(通巻171)夏号
7月発行

特集 高等教育におけるFM(仮題)

グローバルに活躍できるFMのプロが求められています。欧米の大学では、専門的なFM教育が行われていますが、日本での本格的なFM教育はこれからです。次号は、国内外の大学におけるFM教育、さらにインターンシップ制度など、大学と企業の連携などもご紹介します。

編集後記

今年の桜(ソメイヨシノ)の開花は、平年より1週間から10日ほど早いようです。ほんの一週間ほどですが、春の暖かさで心を和ましてくれます。東京では3月下旬には満開でしたが、ここ数日は花冷えで、またコートを引っ張り出して着ています。JFMAジャーナルがみなさまのお手元に届く時には、桜前線は北陸・東北地方を北上中でしょうか。東北地方のみなさんには、桜で少しでも心が和み、活力になればと思います。

3月12日~14日に開催したJFMAフォーラムには、期末にもかかわらず、延べ3,000人以上の方々にご参加いただきました。今年は、海外からおよそ8か国もご参加いただき、大変活発な交流ができました。ご参加いただきましたみなさまには、この場を借りて御礼申し上げます。当日のチャリティコンサートなどでお預かりした東日本大震災で被災された方々への義援金は、日本経済新聞社を通して日本赤十字社に寄付いたしました。

被災地でも、多くのファシリティマネジャーの方々が活躍されています。今号は、様々な立場でご活躍のファシリティマネジャーにスポットをあて、「ファシリティマネジャーの仕事」として特集しました。全国でご活躍のみなさまに少しでもお役に立てれば幸いです。

(成田 一郎)

JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル) No.170 2013 SPRING

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

2013年4月15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
株式会社朝日工業社
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
イオンディライト株式会社
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
株式会社大塚商会
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
株式会社クオリクス
株式会社久米設計
株式会社くろがね工作所
株式会社ケイミックス
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&デ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
株式会社シェルパ
滋澤倉庫株式会社
滋澤ファシリティーズ株式会社
清水建設株式会社
株式会社ジャパンテ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
新日鉄興和不動産株式会社
新日本空調株式会社
新日本ビルサービス株式会社
スターツファシリティーサービス株式会社
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
株式会社日設
株式会社日総建
日本郵政株式会社
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

株式会社パスコ
株式会社ハリマビステム
株式会社ビケンテクノ
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 パートナース株式会社
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クスパート株式会社
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・スペシャリスト・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

マースジャパンリミテッド
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
株式会社横浜銀行

ら

株式会社リクルートアドミニストレーション
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

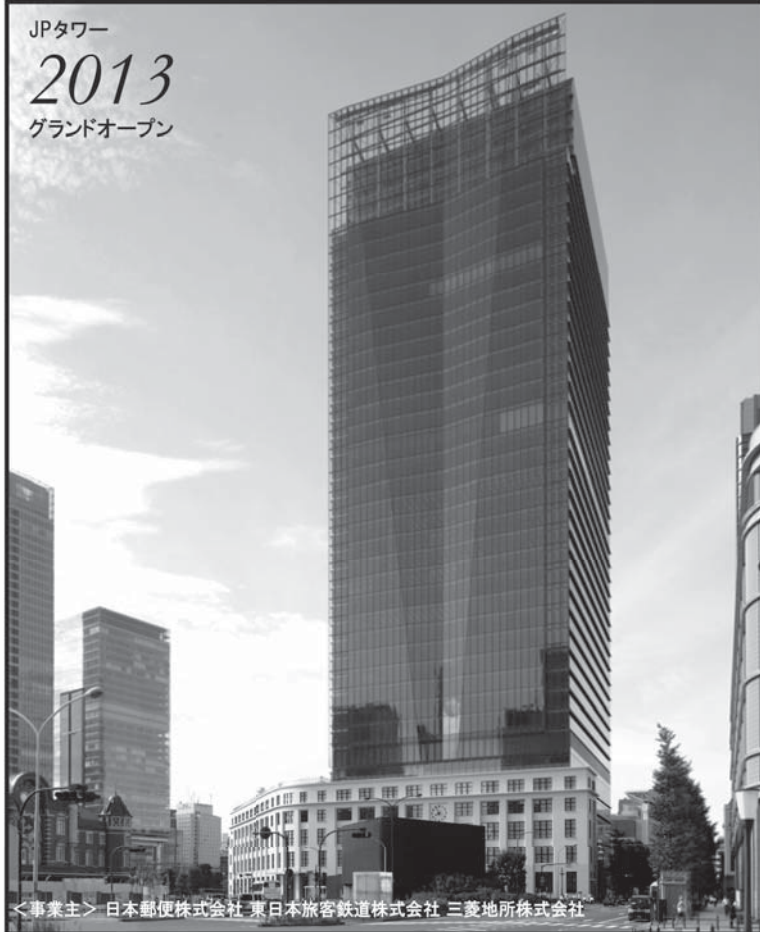
わ

和光建物総合管理株式会社

JPタワー

2013

グランドオープン



<事業主> 日本郵便株式会社 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。

旧横浜郵便電信局

1889



JP HOLDINGS 日本郵政

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 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

人も生き生き、地球も生き生き—新ユーデコスタイル

新 Ud & Eco style

ITOKI

気軽に集う。こもって話す。

アイデアが広がる。

オフィスに生まれる新しい交流空間。



GOOD
DESIGN

2012年度グッドデザイン賞受賞。
また、カコミは
「グッドデザイン・ベスト100」に
選出されています。

cacommi
カコミ

株式会社イトーキ

東京都中央区入船3-2-10 〒104-0042 お客様相談センター ☎0120-164177 URL <http://www.itoki.jp/>

川崎メカニズム認証制度

環境と経済のグッドサイクルによる低炭素社会の実現

平成25年度から運用スタート

川崎市では、川崎の特徴・強みである優れた環境技術を活かした地球規模での温室効果ガスの排出削減を推進するため、市内企業の環境技術が市域外で温室効果ガスの削減に貢献している量(域外貢献量)を「見える化」し、企業が市場で適切に評価される仕組みである「川崎メカニズム認証制度」をスタートします。

**5~6月頃
募集開始**

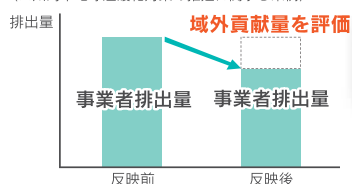


○域外貢献の評価のイメージ

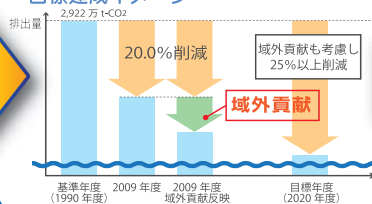


○市条例※に基づく事業活動地球温暖化対策計画書・報告書制度への反映

(※川崎市地球温暖化対策の推進に関する条例)



○川崎市地球温暖化対策推進基本計画の目標達成イメージ



○環境技術による国際貢献 (技術移転等の促進)



お問合せ先 **川崎市環境局地球環境推進室**
TEL.044-200-2405 E-MAIL: 30titan@city.kawasaki.jp
川崎メカニズム | 検索

川崎メカニズム認証制度

環境と経済のグッドサイクルによる低炭素社会の実現

平成25年度から運用スタート

川崎市では、川崎の特徴・強みである優れた環境技術を活かした地球規模での温室効果ガスの排出削減を推進するため、市内企業の環境技術が市域外で温室効果ガスの削減に貢献している量(域外貢献量)を「見える化」し、企業が市場で適切に評価される仕組みである「川崎メカニズム認証制度」をスタートします。

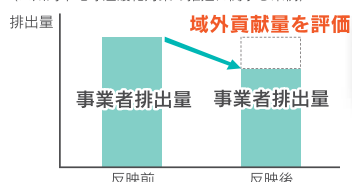
**5~6月頃
募集開始**



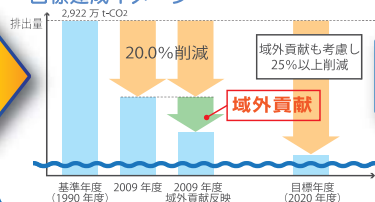
○域外貢献の評価のイメージ



○市条例[※]に基づく事業活動地球温暖化対策計画書・報告書制度への反映 (※川崎市地球温暖化対策の推進に関する条例)



○川崎市地球温暖化対策推進基本計画の目標達成イメージ



○環境技術による国際貢献 (技術移転等の促進)



お問合せ先 川崎市環境局地球環境推進室
TEL.044-200-2405 E-MAIL: 30titan@city.kawasaki.jp
川崎メカニズム | 検索



9784906857043

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

平成25年度 認定ファシリティマネジャー 資格試験

● 試験日：平成25年 **7月7日(日)**

● 試験会場：東京・大阪・札幌・名古屋・福岡・仙台・金沢・広島・高松

時代はファシリティマネジメント
受験資格制限はありません

● 受験申込：平成25年4月1日(月)～5月23日

● 合格発表：平成25年9月2日(月)

詳細はホームページ掲載の受験案内書をご覧ください

主催：ファシリティマネジメント資格制度協議会
事務局：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

受験申込
はこちら

www.jfma.or.jp

上記アドレスから申し込みフォームへ、必要事項をご記入の上お申し込みください。

JFMA

e-mail info@jfma.or.jp