

●特集

## 多様化する 経営環境の変化やスピードに ワークプレイス いかに対応するか

ファシリティマネジャーに  
求められるのは  
働き方を変える  
環境づくり

第8回

日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA 賞)

### 武雄市図書館



対談

沖塩 莊一郎 × 坂本 春生  
時代の羅針盤になるような  
レガシーを残す

ファシリティ  
マネジャー

ファシリティマネジャーは、ファシリティというハードとサービスというソフトとそこで働く人とを融合し、そこに化学反応が起きる手助けをする存在です。

**西崎 泰司** 日本ヒューレット・パッカード株式会社

FM  
ビジネス

**合場 直人** 三菱地所株式会社

新しい需要を創る  
攻めの不動産を



# 第8回 日本ファシリティマネジメント大会

## JFMA FORUM 2014

### 第四の経営基盤 ファシリティマネジメント

グローバル競争を勝ち抜くために

会期 2014年2月12日(水)~14日(金)

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)

2014年2月12日~14日の3日間にわたり、タワーホール船堀にて

「第8回日本ファシリティマネジメント大会(JFMA FORUM 2014)」が開催されます。

経営基盤としてファシリティマネジメントを戦略的視点で捉えることが、

日本の競争力を高め、日本を豊かにする道であることを提唱します。

2/12(水)

● **主催者挨拶・講演** 13:00~13:30 会場：大ホール

第四の経営基盤としてのファシリティマネジメント

坂本 春生 JFMA会長

● **FM初級セミナー** 13:30~17:30 会場：大ホール

講師：松岡 利昌 名古屋大学 松成 和夫 プロコード・コンサルティング  
似内 志朗 日本郵政株式会社 成田 一郎 JFMA常務理事

● **シンポジウム** 18:00~21:10 会場：大ホール

インフラ長寿命化実現に向けて  
ファシリティ・アセットマネジメントを活用して

主旨説明：坂本春生 JFMA会長

基調講演：ISOアセットマネジメント概要 澤井 克紀 京都大学教授  
ファシリティマネジメントの活用 野城 智也 東京大学教授  
インフラ長寿命化の実現 小澤 一雅 東京大学教授

パネルディスカッション：インフラ長寿命化の実現

モデレーター：松岡 利昌 名古屋大学准教授

パネラー：小澤 一雅 東京大学教授

澤井 克紀 京都大学教授

野城 智也 東京大学教授

長澤 泰 工学院大学教授

中村 裕司 株式会社アイ・エス・エス会長

2/13(木)

● **基調講演** 13:20~14:10 会場：大ホール

創造性とコラボレーションを促進する経営プラットフォーム

倉重 英樹 株式会社シグマクシス 代表取締役会長兼社長

● **特別講演** 14:20~15:10 会場：5F 小ホール

創造都市におけるフューチャーセンター

紺野 登 多摩大学教授

新年のごあいさつ 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 **坂本 春生**

## 06 第8回日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)

巻頭対談 **10 FMは革新を生み出すための特効薬**

**沖塩 莊一郎** 東京理科大学名誉教授

**坂本 春生** JFMA会長

新年巻頭企画 **14 FMへの期待**

**長澤 泰** 工学院大学 副学長 JFMA理事

**寺本 英治** 一般財団法人建築保全センター 専務理事

**加藤 公敬** 富士通株式会社 マーケティング改革プロジェクト室 シニアバイスプレジデント

**金子 浩司** リコージャパン株式会社 販売戦略本部ソリューション推進センターCIS推進室 サービス企画グループ

**川島 崇裕** 東急不動産株式会社 ビル事業本部業務推進グループグループリーダー

**寺田 宏** 清水建設株式会社 プロポーザル本部 本部長

**坂下 英樹** イオンディライト株式会社 営業戦略部長

特集

## 18 多様化するワークプレイス

経営環境の変化やスピードにいかに対応するか

**20** 知識創造 **経営革新を成功に導くワークプレイス構築へ**

**齋藤 敦子** コクヨ株式会社

**22** ワークプレイス概念 **オフィスからワークプレイスへ**

**地主 廣明** 東京造形大学

**24** 手法 **ワークプレイスづくりの手法と実践**

**徳本 幸男** 株式会社竹中工務店

**26** ICT **ICTによる働き方の変化とテレワークをめぐるトレンド**

**國井 昭男** 株式会社情報通信総合研究所

**28** 座談会 **変化するビジネスに合わせて**

**齋藤 敦子** コクヨ株式会社

**日高 昇治** 株式会社NIT データ

**那須 由理** 富士フイルムホールディングス株式会社

**村上 俊博** 高砂熱学工業株式会社

**渡辺 光** ソニーコーポレートサービス株式会社

**34** サテライトオフィス **富士ゼロックスにおける新サテライトオフィスの試み**

**西川 英二** 富士ゼロックス株式会社

**木村 啓子** 富士ゼロックス株式会社

**36** プレデザイン (設計案件整理) **FMにおけるプレデザインの重要性**

**仲 隆介** 京都工芸繊維大学

**38** 文書情報管理 **ワークプレイスづくりにおける文書情報管理の重要性**

**内田 俊哉** 公益社団法人日本文書情報マネジメント協会

**40** ダイバーシティ マネジメント **ダイバーシティの時代** シンポジウム「人材グローバル時代のオフィス」報告

**似内 志朗** ユニバーサルデザイン研究部会 部会長

連載

**46** FM研究・教育 ⑤ **スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」**

**間野 義之** 早稲田大学

**48** 公共FM ⑥ **貝塚市におけるFMの取り組み**

**七野 司** 貝塚市総務部

**50** ファシリティマネジャーの仕事 ⑥ **ファシリティマネジメントが化学反応をもたらす**

**西崎 泰司** 日本ヒューレット・パッカード株式会社

**52** FMビジネス ⑥ **都市の競争力を高めるためには官と民の共創こそが必要**

**合場 直人** 三菱地所株式会社 代表取締役 専務執行役員

**54** FM基礎講座 ⑦ **プログラミング、ブリーフィング**

**成田 一郎** JFMA 常務理事

**56** 調査研究部会レポート ⑥ **運営維持手法研究部会**

**吉瀬 茂** 日本郵政株式会社

**キャンパスFM研究部会**

**藤村 達雄** 独立行政法人 宇宙航空研究開発機構 (JAXA)

JFMA事務局

**58** トピックス

**60** ご案内

**68** ご報告

# 第8回 日本ファシリティマネジメント大会

## JFMA FORUM 2014

会期 2014年2月12日(水)~14日(金)

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)

2/13(木)

### ● 第8回日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞) 授賞式

JFMA賞授賞式・JFMA賞授賞総評 15:50~17:40 会場: 5F 小ホール

JFMA賞授賞祝賀会 18:30~20:50 会場: 2F 瑞雲の間

### ● ネットワーキングパーティ 18:30~20:50 会場: 2F 瑞雲の間

JFMA賞受賞者の祝賀会を兼ねたファシリティマネジメント関係者の幅広い交流会です。ふるってご参加ください。(参加費: 5,000円) 当日の受付は、2F瑞雲の前となります。

2/13(木)  
/14(金)

### ● 展示会 10:00~18:00 会場: 1F 展示ホール

ファシリティマネジメントの先進的な技術やサービスに関する展示。  
wifiの使えるコミュニケーションスペースもあります。(フリードリンクサービス)

### ● セミナー

JFMA調査研究報告 JFMAの調査研究部会(15部会)による調査研究の成果報告や発表

- 一般講演
- ・ CRE・財務
  - ・ プロフェッショナルCBRE PRESENTS 「戦略総務」
  - ・ 公共
  - ・ BIM・IT
  - ・ イノベーション・ワークプレイス
  - ・ 事例研究 など

2/14(金)

### ● 第8回日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞)

受賞者による発表講演 10:30~17:40 会場: 5F 小ホール

- ・ 佐賀県武雄市 最優秀FM賞 (鶴澤賞)
- ・ インテル株式会社 優秀FM賞
- ・ 東日本電信電話株式会社 優秀FM賞
- ・ NPO法人りくカフェ 特別賞
- ・ ソニーコーポレート株式会社 審査委員会特別賞
- ・ 日本郵政株式会社 審査委員会特別賞

### ● アジアFMサミット 10:30~15:10 会場: 4F 401会議室

各国のFM事情についてのパネルディスカッション。

- 参加国(予定)
- ・ 韓国 (KFMA)
  - ・ アメリカ (IFMA)
  - ・ 中国(上海・マカオ)
  - ・ シンガポール
  - ・ オーストラリア
  - ・ インドネシア
  - ・ マレーシア
  - ・ タイ
  - ・ 英国王立積算協会

### ● 第8回日本ファシリティマネジメント大会への参加は事前登録が必要です。

参加費 (3日間有効) 会員: 2,000円 非会員: 3,000円 学生: 500円

JFMAフォーラム2014の詳細は特設サイトをご覧ください。

<http://www.jfma.or.jp/FORUM/2014/>



# 新年のごあいさつ

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 **坂本春生**



みなさま、新年あけましておめでとうございます。日頃より、協会にご理解とご協力をいただき、心よりお礼申し上げます。

さて、JFMAは、2012年1月、「公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会」（略称 JFMA）として衣替えし、2年が経過いたしました。

近年、地方公共団体、病院、大学等において、高度成長期に建設取得した大量のファシリティが、経年劣化して故障や事故の恐れが顕在化してきたこと、それらの保有と管理に要する費用が膨大となり財務基盤を脅かすほどになってきたこと、あるいは社会情勢の変化に伴い利用度の低いファシリティが多くなってきたこと等により、これに有効に対処するファシリティマネジメントへの関心と需要が急速に高まっています。また、3.11 東日本大震災の発生および高速道路天井落下死亡事故発生以降、各方面でファシリティマネジメントへの関心がさらに増しているというのが現状です。

全国の地方自治体では、公共建物とインフラ施設（道路、橋梁等）に関する適切な維持管理を継続的に実施するため、「ファシリティマネジメント基本計画」または「アセットマネジメント基本計画」を策定するところが増え始めました。管理責任のあるファシリティとアセットにかかる

膨大な維持管理費用をどのように捻出するのが、大きな課題となっています。

また、ファシリティマネジメントは ISO の国際標準のひとつとして策定されることが決定しました。英国の提案により、世界 19 か国で構成する技術委員会が設立され、我が国は政府より当協会が「国内審議団体」の指名を受け、ファシリティマネジメント ISO 基準づくりに日本を代表して参画しています。昨年 9 月には第 2 回の国際会議が 3 日間東京で開催され、JFMA はホストとしてその運営に当たり、無事そのつとめを果たしました。我が国のファシリティマネジメントは、1997 年に開始した「ファシリティマネジャー資格認定」を軸に、独自の発展を続けてきましたが、その蓄積と成果を世界標準の策定に生かしていく所存です。

このような背景の下、今年は当協会の中期事業計画としての「ステージアッププラン」が種々の実績を上げながら、その 3 年間の最終段階を迎えます。

今後とも JFMA は公益事業を行う公益社団法人として、引き続き、ファシリティマネジメントの普及定着を進めてまいりますので、みなさまのさらなるご支援、ご協力をお願い申し上げます。

# 第8回 日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞)

2013年12月25日、公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA) にて、第8回日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞) の受賞者の発表が行われました。

〈表記凡例〉  
応募タイトル  
FM実践組織 (所在地)  
サービス提供者

日本ファシリティマネジメント大賞は、ファシリティマネジメント (FM) に関する優れた業績および功績のあった組織と個人を表彰することにより、日本国内における FM の普及・発展に資すること

## ● 最優秀ファシリティマネジメント賞 (鶴澤賞)

### 武雄市図書館・歴史資料館における官民連携による「新・図書館構想」の実現

#### 佐賀県武雄市 (佐賀県)

カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社

講評: 事業主体は武雄市、代官山蔦屋書店を運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ (CCC) が指定管理者。「市民の生活をより豊かにする図書館」のコンセプトで、図書館と蔦屋書店・スターバックス店舗が一体となった経営とし、開業3カ月で26万人の来館者・書籍貸出冊数2倍、年間600万円の賃料収入、運営費は1,000万円程削減予定など、新しい公共施設のあり方に一石を投じていることが極めて高く評価された。

## ● 優秀ファシリティマネジメント賞

### つくばオフィスにおけるFMの取り組み

#### インテル株式会社 (茨城県つくば市)

講評: つくば事業所における長年の継続的 FM の事例。2011年の東日本大震災の被害復旧を兼ねて進められた新ワークプレイス戦略の導入による働き方とワークプレイスの改善。5年間で社員の満足度が61%から88%まで向上するなど、インテル FM 部門の中長期戦略のひとつ「Best Place to Work」を見事に実現。FM アウトソーサーと一枚岩になっての FM サービスも見事で、継続的な質の高い FM 活動が高く評価された。

### 東日本大震災後の本格復旧に向けた取り組み

#### 東日本電信電話株式会社 (東京都新宿区)

株式会社NTTファシリティーズ

講評: 東日本大震災後の本格的復旧に当たり、従来から考慮していた「地震」「浸水」に、「広範囲・長時間停電」「津波」をキーワードとして従来以上の災害対策を検討。5段階の被災レベルに応じ、高台へ移転新築、重要室の水防対策強化、危険個所の改修、簡易工事、動作試験・安全確認等、復旧方針を整理し実施した。地域復興計画の確定が遅れた1局を除き2012年度中に本格復旧を終えた。経験と知見、新たなデータ分析に基づく戦略的な本格復旧案の作成と実施は、FM リスクマネジメントの大変優れた事例として高く評価された。

## ● 特別賞

### まちのリビングプロジェクト「りくカフェ」

#### NPO法人 りくカフェ (岩手県陸前高田市)

東京大学コミュニティデザイン研究会、成瀬・猪熊建築設計事務所、千葉大学 秋田研究室

講評: 東日本大震災で街のほとんどを失った陸前高田市で、3つの医療関連施設のある一角に造られた、地域の人たちが気軽に集う場所「りくカフェ」。地域住民組織による自発的な動きからスタートし、民間企業の資材提供、専門家による建築・街づくり面での支援がある。コミュニティ空間を再生し、高齢者の外出機会の場、子育て環境の補足など、地域住民に大きく役立っている。現在は新しい方向を模索中の状況といえるが、ほんの小さい小屋 (35㎡) でもそのあり方次第で仮設住まいの多くの被災者たちをホットさせ元気づける場となり得ることを示した好例として高く評価された。

を目的に2007年に創設され、今回で8回目となります。今回は佐賀県武雄市の最優秀ファシリティマネジメント賞(鶴澤賞)をはじめ、計13件が表彰されました。2014年2月に開催される第8回日本ファシリティマネジメント大会(JFMA FORUM 2014)では、JFMA賞の授賞式と、優秀賞、特別賞、審査委員会特別賞の事例発表が行われます。

#### ●審査委員会特別賞

### アジアパシフィック地域における ソニーのワークスタイル改革の展開の諸活動 「FREE PROJECT」

#### ソニーコーポレートサービス株式会社

(旧)ソニーエレクトロニクス・アジアパシフィック

DB&B Pte Ltd.、株式会社竹中工務店、  
CB Richard Ellis Pte Ltd.、Milliken Singapore Pte.Ltd.、  
Interfaceflor Pte.Ltd.、Vitra International

講評：2000年以降、アジアパシフィック地域のソニーグループで行った一連のワークプレイス改革の事例。賃料上昇と社員満足度の低迷を解決すると同時に、社員・マネジメント層のチェンジマネジメントも目指した。アジア地域での強い所有意識を乗り越え、全員着席可能なフリーアドレス導入、在宅勤務の本格導入などにより、利用者満足度も大幅改善。現状データの見える化、全員参加型ワークショップ開催、賃借面積削減など、FM手法が活用され、業績向上にも大きく役立っていることが、高く評価された。

### 上海万国博日本産業館 リユース建築へのチャレンジ

#### 日本郵政株式会社

株式会社大林組、大林組上海建築有限公司、  
TSP太陽株式会社

講評：万国博におけるパビリオン施設の企画・設計・建設・利用・利用後の処理に関する応募。「リユース建築」を謳い、環境面と経済合理性をポイントに、工事仮設用単管・クランプを最大限(使用鉄骨重量の40%)活用することにより、大幅なCO<sub>2</sub>削減と解体工事費の削減(98%以上)を可能にしている。軽量化で杭も不要に。敷地も造船所の遺構を活用し、570万人が来場する超人気館となった。6ヵ月という使用期間を前提にしたパビリオン施設のあり方に新たな可能性を拓いた点が高く評価された。

講評：審査委員会委員長 沖塩 莊一郎

#### ●技術賞

### オフィスサーベイシステム

有限会社アルファ・アソシエイツ(東京都千代田区)

#### ●功績賞

### 9グリッドによる情報記述の枠組み：人工物の分析における情報インターフェイスに関する研究

森下 有(東京大学生産技術研究所・助教授)

### 私立大学のFM業務におけるスキルの取得と活用

—長年にわたるキャンパスFMへの取り組み—

小山 武(元学校法人芝浦工業大学 財務部管財課担当次長)

#### ●奨励賞

### 新たな技術と製品の創造を加速する

### 「技術開発会社へ向けたワークプレイス変革」

TOTO マテリア株式会社(岐阜県土岐市)

株式会社イトーキ FMデザイン設計部・中部デザイン設計室

### NTT西日本大阪支店における

### スペース有効利活用の実践

西日本電信電話株式会社(大阪市中央区)

株式会社NTTファシリティーズ、株式会社NTT西日本アセット・プランニング、UDS株式会社

#### 書籍

### 『公共施設が劇的に変わるファシリティマネジメント』の出版に関して

小島 卓弥(総務省行政評価局)

共同執筆者：八上 俊宏(コクヨファニチャー株式会社 官庁事業部)  
金城 雄一(株式会社パソナ 営業総本部)

#### 研究

### 既存公共施設長期使用のための

### 改修手法に関する研究

平井 健嗣(早稲田大学 理工学術院理工学研究所招聘研究員)

## 最優秀ファシリティマネジメント賞（鶴澤賞）

# 武雄市図書館・歴史資料館における 官民連携による 「新・図書館構想」の実現

## 佐賀県武雄市

カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社

2013年4月1日、装いを新たにオープンした武雄市図書館は、コーヒーを飲みながら、貸出図書が読めるLIBRARY&CAFÉがあり、館内にある書店では、欲しい雑誌や書籍を購入できる。

武雄市の掲げる「新・図書館構想」のもと、カルチュア・コンビニエンス・クラブが指定管理者として運営にあたり、新しい公立図書館のあり方を示している。

### 講評

事業主体は武雄市、代官山蔦屋書店を運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）が指定管理者。「市民の生活をより豊かにする図書館」のコンセプトで、図書館と蔦屋書店・スターバックス店舗が一体となった経営とし、開業3カ月で26万人の来館者・書籍貸出冊数2倍、年間600万円の賃料収入、運営費は1,000万円程削減予定など、新しい公共施設のあり方に一石を投じていることが極めて高く評価された。

講評：審査委員会委員長 沖塩 莊一郎



武雄市図書館は全面改装して2013年4月1日にオープンした



自然光が入る明るい館内



図書館全景。TSUTAYA書店やスターバックスが併設されている



コーヒーを飲みながら販売されている雑誌を読めるコーナー



2階の閲覧バルコニー

# FMは革新を生み出すための特効薬



## 沖塩 莊一郎

東京理科大学名誉教授  
日本オフィス学会会長  
日本ファシリティマネジメント大賞審査委員長

## 坂本 春生

JFMA会長

### ITを活用した先進的なワークプレイス

**坂本** JFMA は 1987 年に任意団体として設立し、1996 年に社団法人になりました。アメリカから持ってきた種が芽を出し幹が伸び、日本に FM の基礎ができました。私はこれを FM の第 1 段階と位置づけています。それから公益社団法人になるまでの 15 年ほどは、幹を太く育て大きな枝のもとをつくっていただきました。FM を高い思想、高度なシステムにまで育てていただき、これを第 2 段階と考えています。第 3 段階として、公益社団法人になった 3 年前から、育った幹や枝を広げ、天から覆うように葉を茂らせるために、ステージアッププランを作成しました。その骨子は、FM を広げること、自らの組織や FM の思想を世間に開くこと、社会を FM に開かせることです。この「広げる、開く、開かせる」を徹底的に進めています。これができるのは、これまでに培われた大きな根と幹があるからこそです。沖塩先生は、当初から現在まで日本の FM の進展に貢献され、未来にも思いをはせ積

極的な活動をされています。

**沖塩** 1987年にJFMAが設立され、日本IBMなどの先進的なオフィスやFMが紹介されるようになりました。ワークプレイスづくりや運営もFMの大きなテーマのひとつです。

**坂本** ニューオフィス運動があり、その後ワークプレイスという言葉が使われるようになりましたね。

**沖塩** オフィスというと、従来のオフィスビルや働き方をイメージしてしまうので、ワークプレイスという言葉を使うようになりました。先進的なところでは、次々に新しいことをしています。

**坂本** フリーアドレスが導入されるなど、最近では人や働き方からワークプレイスを構築することが主流になってきました。病院でも医療スタッフの働き方に合わせた家具や設備が開発されています。

**沖塩** いつでもどこでも仕事ができるようになりました。フリーアドレスを導入して、異分野の人とのコミュニケーションによって新たな知を生み出すためのオフィスも増えています。

**坂本** 横浜市教育委員会の仕事をしていますが、ある学校で職員室のコピー機の位置を変えたら、先生方のコミュニケーションが劇的に変わったそうです。お金をかけなくてもFMの思想があれば、いろいろな工夫ができます。

**沖塩** 教育の世界もIT化が進んでいます。ワークプレイスの進化にはITの役割が大きい。私が初めてインターネットに触れたのは1993年でした。ウェブブラウザ「モザイク」が開発され、インターネットで自由に情報を得られるようになったのです。これはたいへんなことが起きた、インターネットで世界が変わり、オフィスも大きく変わることになると思いました。しかし、先進的なオフィスが出現している一方で、日本全体でみると、まだまだ動きが鈍いのではないかと感じています。

**坂本** パソコンやインターネットで、私たちの生活は大きく変わっています。

**沖塩** インターネットで、今までできなかったことが可能になっています。英語が話せない貧しいインド

の子どもたちがインターネットを使って、イギリスの「クラウドおばあちゃん」と呼ばれるボランティアの人たちと会話することで、瞬く間に流暢な英語が話せるようになったそうです。

**坂本** すばらしいですね。多様性やグローバル化も経営課題になっています。

**沖塩** オフィス学会理事会でゲンスラー日本代表・山本那智子さんから伺いましたが、最近ではオフィスを考えるとき託児所が大きい問題になることが多いそうです。また日建設計・山梨知彦さんは外国人ワーカーが増えて、オフィスのあり方が変わってきているという。女性や外国人など多様化するワーカーへの配慮も求められています。

## JFMA 賞にみるワークプレイスの変遷

**坂本** 沖塩先生には2006年度の創設時から日本ファシリティマネジメント大賞（JFMA賞）の審査委員長をしていただいています。最近は、すばらしい取り組みが多く、審査員のみなさんの間で、どこを最優秀賞にするか激烈な議論がなされています。

**沖塩** 毎回感動するような事例が多く、議論も白熱します。審査の過程で、施設を見せていただいています。すばらしいワークプレイスに出会えます。

**坂本** 外資系企業はFMが確立されていて、それを日本でも展開する例が多いのではないのでしょうか。

**沖塩** 第3回最優秀FM賞の日本IBM箱崎事業所は、世界の拠点に先駆けて「グループアドレス」という名称でフリーアドレスを導入しました。当時の椎名社長がファシリティコストを削減しながら、働く環境を向上させると言明され、ファシリティの責任者であった中津元次さんが座席環境の向上や食堂やフィットネスセンターなどで満足度を上げながら、座席数を減らしファシリティコストを下げるのに成功しました。そしてその後20年、時代の変化に対応し経営に貢献しています。

第7回最優秀FM賞のシグマクスは、情報技術を駆使して、新しい働き方をつくっている会社です。会長の倉重英樹さんは日本IBMの副社長からプライ



スウォーターに移られた時にも徹底したペーパーレスを実現し、大きな業績を上げられました。その後も行く先々で新しい試みで成果を上げています。

**坂本** すぐれた事例を参考にされる方も多いので、JFMA 賞の役割は大きいといえます。

## FM は地方公共団体の課題を解決する

**坂本** 最近、多くの地方公共団体が特別会員として JFMA の活動に参加されています。

**沖塩** 第 2 回最優秀 FM 賞は青森県でした。

**坂本** 青森県では「青森県行政改革大綱」で「ファシリティマネジメント」がうたわれています。

**沖塩** 青森県は行政改革の一環として、財政悪化と膨大な施設の老朽化に対応するため、県有施設の総量削減、利活用を見事に実践された。また県庁舎に求められる耐震性能を確保するため、増築部分はずして耐震補強を不要にするというユニークな計画を進めています。企画部門、財務部門、建築部門が一体となった FM 組織をつくっていたからこそできた計画です。これも FM の大きな成果です。

**坂本** 浜松市や佐倉市でも、客観的なデータを活用した施設評価など、すばらしい取り組みをされています。トップが FM を理解し、専門の部門があり、横串を通じた組織があり、情報が顕在化していることが基本になっています。地方公共団体が抱えている課題に対して FM は特効薬になると思います。

**沖塩** そのとおりです。

**坂本** 受賞団体の業種も多様で、病院もあります。

**沖塩** 第 4 回最優秀 FM 賞の倉敷中央病院は、大正時代に倉敷紡績の大原孫三郎社長によって、家庭的な温もりの中で東洋一の医療を提供する病院として

創設されました。その志は現在も受け継がれていて、ホテルのような高いホスピタリティがあります。省エネの徹底や入院患者の回転数を上げて収益性を高めながら、より高度な医療を実現しています。

**坂本** FM をコスト削減やメンテナンスだと捉えている人もいますが、本来 FM は、もっと広いもので社会観や経営観に通じるものです。

**沖塩** FM には大きな思想が必要です。

**坂本** 転用に特化したものもありましたね。

**沖塩** 第 5 回で特別賞を受賞したリビタは、独身寮をシェアハウスにリノベーションした事例です。用途変更するにしても、高齢者施設にはバリアフリー化が必要ですし、ワンルームマンションは専有部に水回りが必要になる。ふつうに考えると社員寮は転用がむずかしいのですが、それを逆にとり、シェアハウスにしたのです。今までにない考え方を導入して、たいへんうまくいっている。

**坂本** いらないものは持たない。持つものは最大限活用するという考え方があれば、FM の成果を生み出すことができます。

**沖塩** そこに革新的な考え方を取り入れることで新しい価値を生み出すことができます。ファシリティマネジャーにとって、ここが重要なところですよ。

**坂本** お金を出す人もつくる人も新しくつくることに一生懸命ですが、つくることよりも大切に使う、いかに維持管理していくかが時代の趨勢です。お金や人と同様にファシリティにも関心を持って管理すれば自ずと FM の考えが出てくるはずですよ。

## コミュニティのための FM

**沖塩** 第 8 回最優秀 FM 賞を受賞した武雄市図書館は、公立図書館を民間の運営にすることで、利用者数を増やし、コスト削減と高いサービスの両立を実現した事例です。TSUTAYA を運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブを指定管理者にして、スターボックスも入っています。さらに本を身近なところで返却できるように返却ポストを至るところにつくり利用者の利便性も向上しています。これからの公共施設のあ

り方に一石を投じたものです。

**坂本** 特別賞を受賞した岩手県陸前高田市の「りくカフェ」もこれまでにない事例です。

**沖塩** 「りくカフェ」は小さな小屋ですが、地域の人が気軽に集まり、被災した人を元気づけるための場です。東日本大震災で壊滅状態になった陸前高田市で地域の歯科医や医師の夫人ら女性を中心に仮設の商店街をつくったことが始まりです。東京大学の小泉秀樹准教授の協力で被災した人たちが気軽に集まれるコミュニティ空間をつくらうということで誕生しました。ファシリティを地域のために役立てているということで特別賞にしました。

**坂本** 武雄市図書館は、施設の有効活用や受容者に対するホスピタリティを上手に実現されています。「りくカフェ」は、小さいながら復興やまちづくりという大きな役割を担っています。これもひとつの革新です。FMをいろいろなことに活用することで革新的なことができます。FMは社会やまちづくりにも貢献しているのです。先生のお話をうかがって、FMに携わっていることの意義を再確認しました。

**沖塩** FMの新しい可能性をどんどん引き出していきたいですね。

**坂本** 社会保障制度は、いかに次世代の負担を減らすかが課題ですが、ファシリティも同様です。私たちの世代がつくった建物で私たちが苦しむのも問題ですが、後世の負担になるものをつくるという愚かさは絶対に避けなければなりません。

**沖塩** 建物の老朽化や余剰、増え続ける維持管理費に四苦八苦して、自治体は真剣にFMに取り組んでいます。国土交通省、財務省でもFMの重要性を認識し施策に盛り込んでいます。そういう中で新国立競技場の計画には不安を感じています。公表資料を見る限り、FMの視点やライフサイクルコストを考えているとは思えない。東京オリンピック開催は、喜ばしいことですし、誘致された方々のご尽力には敬意を払います。ただ、後世の人たちの経済的負担を減らすために精一杯のことをしなければいけない。そんな思いからJFMAの有志6名で文部科学省へ長期収支計

画明示の要望書\*を提出しました。

**坂本** 国が開発途上の時は、オリンピックや万博の開催によって開発された物や技術は、すべてがプラスのレガシー(遺産)になります。1970年の大阪万博では、大規模な開発が行われましたが、私が事務総長を務めた愛知万博では、開発よりも自然保護がテーマでした。その時に考えたのは自然保護をしながら、どうやって楽しめる会場がつかれるかということでした。環境親和性の高い運営など、愛知万博のレガシーは物ではなく、新しい考え方でした。先進国として、東京オリンピックでも時代の羅針盤になるようなレガシーを残すことが大事ですね。

**沖塩** 新国立競技場問題がきっかけになり、多くの方がFMに関心を持っていただければと願っています。

**坂本** FMを広めるためにFM初級スクールなどを実施していますが、いろいろな組織にも働きかけています。組織の活動の中に取り入れていただかないとFMは広まりません。

**沖塩** 坂本会長のリーダーシップで次々と新しい施策が実行されていますね。

**坂本** FMのISO化に向けて、JFMAは国内審議団体としての活動もあります。さらにアセットマネジメントの国際規格についても勉強をしているところです。JFMAの活動は、沖塩先生をはじめ、各委員の方々、会員みなさんの熱意に支えられています。これからもJFMAの応援をお願いします。

\*「長期収支計画明示の要望書」については、58ページをご参照ください。



2013年12月18日 JFMA会議室にて

# FMへの期待

現代は、建物についての認識を改めるべき時代である。

過去に建設された多くの建築物が、時間の経過のみならず時代の変化ゆえに見直しを迫られている。

時代の変化とは、建設時に想定されなかったグローバル化や少子高齢化、

女性や障がい者の社会進出に対する意識の変化、そしてICTの急速な発達と人間活動への浸透である。

利用者の要求をのみ込み、あるいは予測して建物を計画・運用する調整機能として

ファシリティマネジメントの役割は大きい。

年頭にあたり、産、官、学の立場から、FMへの期待や取り組みについて語っていただいた。

# Facility Management 2014



長澤 泰

工学院大学 副学長  
建築学部長 建築学科教授  
JFMA理事

教育

## FMの国際規格化と 適用分野拡大に期待する

2012年11月にベルリンにおいて、FMの国際規格化に関する第1回国際会議（ISO / TC267）が開かれた。経産省・国交省からJFMAが日本代表として指名され、検討委員会から5名が出席した。英国（Stan Michell 議長）・米国・豪州・欧州各国・ISO本部の総勢22名の参加を見た。第2回は2013年9月東京で開催され、韓国・中国も加わり総勢25名となった。FMの用語定義と契約手引きに関して、2つのWGで検討している。数年後にはFMのISOガイドラインが完成する模様で、併行してAM（Asset Management）も国際規格（ISO / TC 251）認定の予定である。

米国の9・11以降、組織のBCP（Business Continuity Plan：機能維持計画）が特に重要視された。筆者は病院計画を専門にしているが、3・11以降、病院BCPに関してJFMAヘルスケア部会との協力で研究を進めてきた。病院では開院後のもの・ひと・かねの資産有効活用が肝要であるが、BCPは「災害時のFM」であると考えれば平常時FMの確立がBCPの基盤になる。日本では現在7病院がJCI（Joint Commission International：国際病院評価機構）認定を受けており、水準の高い病院医療サービスを提供し、FMが確立した組織として注目されている。今後は国際的に認められる組織として、国際規格されたFMを適用できる業種の拡大に期待したい。



## 寺本 英治

一般財団法人  
建築保全センター  
専務理事

公 共

# 2014 年、 公共 FM は一歩前に

公共部門での FM 活動は最近ますます活発です。これは、当財団が提供する公共組織間の情報交換の場「公共建築の FM と保全ネットワーク」への参加自治体数が、この 3 年半で 4 倍近く増加していること（平成 22 年 4 月に 46 が、平成 25 年 10 月には 169）、自治体等 FM 連絡会議の県別地域会が、千葉、大阪、岡山、福島と相次いで設立されたことに表れており、うれしいことです。

しかしよく見てみると、多くの自治体の FM 活動は、まだ概念の理解にとどまっており、FM の普及・伝道の段階といえます。施設再編、資産のスリム化等は、理想や理念ではありますが、実行されている段階ではありません。

では理想や理念から、次のステージに進むには何が必要でしょうか。それは理想と現実の協調と、既存組織の枠を越えた市民目線での公共サービス提供を考えることといえます。2014 年、このような動きが津々浦々で起きることを期待し、当財団はそれを支援していきます。そうです、やるのは今でしょう。



## 加藤 公敬

富士通株式会社  
マーケティング改革  
プロジェクト室  
シニアバイス プレジデント

情 報

# 多様化するワークスタイルを支える ファシリティマネジメント

企業を取り巻くビジネス現場が激変している。従来型の分業化された組織で商品やサービスを大量に供給するビジネスは限界となり、お客様を巻き込みながら企業価値をグローバルに創造していく新しいビジネスモデルの構築が必須になってきている。

経営面からは、女性や定年延長で増加する高齢者ワーカーやグローバル人材活用などのダイバーシティと合わせ、ビジネスモデルの多様化やさらには社会課題の解決など長期的視点にいった組織づくりが肝要である。このような経営環境の変化は、当然ながらワーカーのワークスタイルにも変化を及ぼすことになる。現行のマネジメントやワークスタイルでは新しいビジネスは生まれてはこないわけで、お客様やコミュニティとアクティブに接するエコな仕組みであるオープンコラボレーションが期待されるゆえんである。

ワークプレイス（“Ba”）をうまく使ってイノベーションを起こすことができる企業がサステナブルな企業といえる。企業収益を高める要素としての多様性は、人材の育成と合わせ経営を支える仕組み（オフィス、プロセス、ICT インフラ）により実現が可能となる。多様化するワークスタイルを支える基盤が、ワークプレイスと ICT であり、ファシリティマネジメントである。



## 金子 浩司

リコージャパン株式会社  
販売戦略本部  
ソリューション推進センター  
CIS推進室  
サービス企画グループ

電機  
機器

# 製造業の設計業務における ワークスタイル変革

リコーでは、製品の設計拠点である神奈川県海老名市と、生産拠点である中国上海市との間で、出張不要の手軽で効率的な遠隔ミーティングにより大幅なトータルコスト削減を実現しています。

従来は、海外出張かテレビ会議の活用でしたが、

- ・海外出張は何人かで現地に行くため出張コストや多くの時間がかかる。
- ・テレビ会議では部品の詳細な仕様については正確に伝わらない部分もあり、その場ですぐにOK・NGの判断ができず会議後にメールや電話でのやりとりが発生するなどの課題がありました。そこで2拠点に“インタラクティブホワイトボード”を導入し、

- ①設計者同席で図面を見ながらの打合せで、その場で判断ができる。
- ②図面や資料に双方でリアルタイムに要望を書き込み、正確なコミュニケーションが可能になり会議時間の短縮にもつながる。
- ③打合せ後、結果をそのままPDFで保存できるので、紙書類のスキャンや議事録サインなどの会議後の手間がなくなる。
- ④出張コストで年間約200万、移動時間で年間約300時間を削減。

このような大きな効果を実現しており、これらの効果を取引先のお客様へもご紹介しています。



## 川島 崇裕

東急不動産株式会社  
ビル事業本部  
業務推進グループ  
グループリーダー

不動産

# “はたらく人”のためのファシリティマネジメント

近年オフィスワーカーの働き方が多様化し、ワークスペースに求められることが変化しているが、賃貸オフィスはその進化に対応できているだろうか。企業の経営資源の重要な要素の一つである従業員が、快適かつ創造的に働ける空間であるということは、企業がオフィスに求める重要な条件になってきており、賃貸オフィスにおいても既に例外とはいえない状況にある。

そのような中で、当社はビル事業のコンセプトを「building smiles はたらく人を笑顔に」と策定し、企業ではなく、働く個人がより快適にオフィスを利用する提案を行い始めている。新目黒東急ビル（2012年12月竣工）では居住性との融合を図り緑・光・風を存分に体感できる計画とし、シャワーブースや、女性目線の工夫を凝らしたトイレ、業務も行える屋上庭園など、多様な働き方への対応と同時に新しい働き方の提案にも取り組んだ。（仮称）表参道計画（2015年1月竣工予定）においても、オフィスワーカーがその場所で自分らしく個性豊かに働くことを意識した計画を進めている。

これらはいずれも、これまでのオフィスが持つ、働く場所という概念から一歩踏み出し、入居する企業にとって経営資源である従業員の満足度を高め、価値創造の促進につなげる試みである。当社は、今後も働き方の進化を捉え、ビル事業者として企業のファシリティマネジャーの目線に立ったワークスペースを提供していきたい。



## 寺田 宏

清水建設株式会社  
プロポーザル本部 本部長  
認定ファシリティマネジャー

建設

# 時間の経過をとらえる ファシリティマネジメント

経済環境は今、激変している。その中で時代は多岐にわたる建築性能を全体で把握しようという『総合評価』の時代となり、空間にかかわる様々な評価項目が取り扱われ「多様化」がキーワードとして語られている。さらに、建築性能だけでなく、都市景観や地球環境負荷などマクロな価値も問われる時代となった。

そのような時代の中で、私たちファシリティマネジメントを扱う者が忘れてはならないことは「時間の経過」である。評価の多くは変化し、資産の老朽化は避けられない。一方、技術は進歩し、将来計画でさえ立案した時点のものである。経過する時間に伴う評価の変化を踏まえた常に最新・最適の空間・環境づくりにより、資産価値の最大化を図る管理・改善活動が私たちの役目と考える。

私たちはつつい台帳やデータベースづくりに精を出し、時間の経過を忘れがちだ。そのデータの変化や微分を忘れていないか。建物が使われ始め、その空間や環境で行われる様々な関係者の営みをとらえ、その成果を分析し続けることで施設をさらに良いものにしていきたい。お客様のニーズに時間軸を持って対応する業務が肝要と考え、ファシリティマネジメントを今後のストック社会、サステナブル社会のかじ取り機能としたい。



## 坂下 英樹

イオンデライト株式会社  
営業戦略部長

サービス

# FM に求められるワークスタイルの実践

イオングループでFMを預かる立場として、私たちに課せられた最も重要な使命は、お店にご来店されるお客さまやそこで働く従業員の方々の安全・安心を守り続けることです。また、FMに求められる価値は、安全・安心のみならず企業の経営戦略にまで及びます。

当社ではお客さまのニーズにいち早く対応するため、業務の効率化やスピード化に着手し、システムをクラウド化しました。日本ではPCやタブレット端末を社外に持ち出し、クラウド上のネットワークに対応する仕組みを持つ企業はまだ多くはありません。お客さまのファシリティを守る企業として、クラウドコンピューティングは、自社の危機管理の側面からも重要なシステムだと考えています。

特に営業現場ではオフィスに戻るといった文化がなくなりつつあり、デスクワークや移動時間が大幅に削減され、お客さまとのコミュニケーションを図る時間が大幅に増えました。今やこの取り組みは全社的に波及し、働き方の変化から従業員の意識が変わったことで、お客さまの側に立ったサービスの提供ができる体制になりました。

今後FMに期待されることは、単なるコスト削減やファシリティの有効活用といった観点だけでなく、そこに集う「人」にも大きな影響を及ぼす経営戦略のひとつです。私たちは、人による確かな技術とITによるワークプレイスの変革を通じ、お客さまへ効果的なFMを提供していきます。

# 特集 多様化するワークプレイス

Special Issue 経営環境の変化やスピードにいかに対応するか

空港やホテル、カフェなどオフィス以外の場所で仕事ができる「どこでもオフィス」は、かなり前からその可能性が示唆されていましたが、実際には先進的な企業や一部の人たちのワークスタイルでしかありませんでした。しかし、スマートフォンやタブレット端末の普及、クラウドコンピューティングの発展によって「どこでもオフィス」は、私たちにとって身近なものになってきました。

「どこでもオフィス」のひとつ、在宅勤務は、子育てや家族の介護をしながらでも働き続けることができ、ワークライフバランスを実現するために必要な制度ですが、東日本大震災以降、BCP（事業継続計画）や省エネルギー対策としても有効であることが証明され、多くの企業で採用されるようになりました。

「オフィスは生き物」といわれるように、社会や経営課題に合わせて、ワークプレイス戦略や運営のあり方も変化しています。複雑化する経営課題をファシリティマネジメントで解決できることは、たくさんあります。さらに人事や財務、情報管理と一体で考えることも必要です。

ワークプレイスづくりは、FMの大きなテーマのひとつです。ファシリティマネージャーは、さまざまな経営課題に迅速に対応することが求められています。

国内の少子高齢化による市場の縮小やニーズの変化、開発途上国の急成長などにより、グローバル化の動きも加速しています。今では、オフィスで外国人が働くことも、それほど珍しいことではありません。市場やサプライチェーンもグローバル化しているので、ビジネスの相手や競合も



日本における  
情報・コミュニケーションツールの変遷

- |      |                        |      |                        |
|------|------------------------|------|------------------------|
| 1952 | ● 硬貨式公衆電話              | 1983 | ● 「PCマルチステーション5550」発売  |
| 1953 | ● NHKテレビ放送開始           | 1985 | ● 「ショルダーホン」発売          |
| 1960 | ● 世界初のトランジスタテレビ発売      | 1985 | ● 通信の自由化により、電子メールが可能に  |
| 1964 | ● 世界初の電卓発売             | 1987 | ● IPネットワークWIDEプロジェクト開始 |
| 1968 | ● ポケベルサービス開始           | 1987 | ● 携帯電話発売               |
| 1978 | ● 日本語ワードプロセッサ「JW-10」発表 | 1989 | ● ノートPC「DynaBook」発売    |
| 1979 | ● ヘッドホンステレオ「ウォークマン」発売  | 1992 | ● 商用インターネット接続サービス開始    |
| 1979 | ● 自動車電話サービス開始          | 1993 | ● 「ザウルス」発売             |
| 1982 | ● カード式公衆電話とテレホンカード発売   | 1995 | ● 「Windows 95」日本語版発売   |

# ファシリティマネジャーに求められるのは 働き方を変える環境づくり

海外企業というケースも増えています。これは大企業だけでなく、小さな会社でも同様です。

会社の事業構造が大きく変わることもあります。例えば、世界有数のソフトウェア会社がハード機器を販売する、また、これまで培ってきた技術を応用して、ジャンルの異なる製品を開発し、ヒットさせるなど、枚挙にいとまがありません。会社の経営や事業構造に合わせて、働き方も変えていくことが求められています。知識創造社会といわれる現代において、従来のワークプレイスづくりの考え方や手法をベースに、多様なワーカーの働き方を支援する環境を整え、最大限の力を発揮してもらうためにもファシリティマネジャーは重要な役割を担っています。さらにBCPや省エネルギー対策など、従来のオフィスづくりの手法に

加え、新たな視点が求められています。

特集では、企業のファシリティマネジャーをはじめ、ワークプレイスや情報技術の研究者、コンサルタントなど多様な方々にご寄稿いただきました。ワークプレイスの考え方、プログラミング手法、テレワークの実態、サテライトオフィスの実証実験、文書情報マネジメント、ダイバーシティマネジメントなど、多様化するワークプレイスに関する情報が満載です。これからのワークプレイスを考える上で、参考になれば幸いです。

ワークプレイスについて系統立てて学びたい、あるいは復習したいという方は、『総解説 ファシリティマネジメント』「3.2 ITとワークスタイル」「7.3 ファシリティ関連知識」、「9.3 ワークプレイスづくり関連業務」等をご参照ください。



- 1996 ● ポータルサイト「Yahoo! JAPAN」サービス開始
- 1999 ● カメラ内蔵携帯電話
- 1999 ● 携帯電話のインターネットサービス「iモード」、「EZweb」開始
- 2001 ● フィーチャーフォン(日本型高機能携帯電話)発売
- 2001 ● IP電話「BBフォン」発表
- 2003 ● 「iPod」発売
- 2004 ● スマートフォン発売
- 2004 ● 「Skype」ソフトウェア配布開始
- 2004 ● 「Google マップ」、「Google Earth」リリース

- 2005 ● 「YouTube」サービス開始
- 2006 ● ワンセグ開始
- 2007 ● 「iPhone」発売
- 2008 ● 「Twitter」日本語版リリース
- 2008 ● 「Facebook」日本語版リリース
- 2008 ● 「Android」リリース
- 2009 ● 「Kindle」発売
- 2010 ● 「iPad」発売
- 2013 ● 「Surface」発売

● 知識創造

# 経営革新を成功に導く ワークプレイス構築へ

齋藤 敦子

コクヨ株式会社 RDIセンター 主幹研究員  
WORKSIGHT LAB. 所長  
JFMAオフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会会長



## グローバル、クラウド、ソーシャル時代の働き方

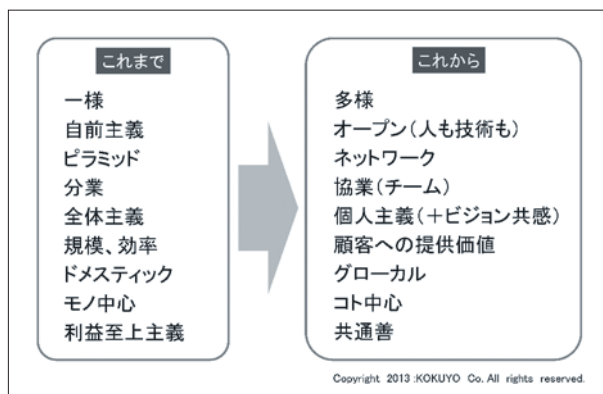
インターネットが世界の情報と人をつなぎ、国境や業種を越えた人・モノ・金のグローバル競争が激化している。従来の産業構造がゆらぎ、企業にとってビジネスモデルとバリューチェーンの再構築が大きな課題だ。高度情報化社会において市場と企業の関係が変わりつつある中、企業は未来の顧客ニーズをすばやくつかみ顧客を巻き込みながら新しい商品やサービスをつくっていかねばならない。クラウド上の集合知がビックデータとして注目されているが、ビジネスを継続的に成功させるためには、数多ある情報の俯瞰力が必須となる。

一方で、資源の枯渇やエネルギー問題、環境破壊などの社会問題は高度成長の代償でもあり、これらの問題を避けることはできない。むしろ、社会に対してどんな価値を提供できるのかという起点に戻ってビジネスを再考することで、顧客に永く信頼される企業になれる転換期でもある。社会に対する企業の存在意義とビジネスのあり方が問われる時代、経営層はもちろん社員やビジネスにかかわるパートナー全ての意識と行動、すなわち「働き方」

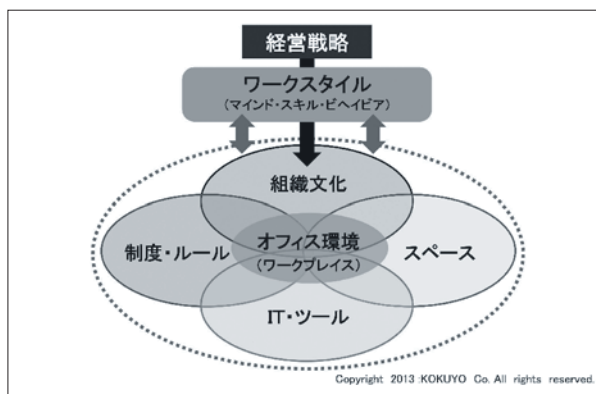
がビジネスを左右する。これからの企業の成長を支えるのは、顧客と共に価値を協創していく働き方であるといっても過言ではないだろう。(図表 1)

## 知的生産と知識創造

働き方が情報処理から未来のステークホルダーと協働する知識創造へと進化しているにもかかわらず、その現場であるワークプレイスはコストダウンとスタンダードに基づく適正化を行うのが主なマネジメント手法だった。従来の FM は平米数や運営管理コストの削減など、数値で測れるものを扱ってきたが、人の知恵が重要な資本になると、FM の新しい軸が必要となる。それが知的生産と知識創造である。「知識創造」の研究者である野中郁次郎氏と紺野登氏はその著書の中で、近未来の経営は知的資産が競争の源泉であり、知識創造の場づくりとリーダーシップが重要だと述べている。「知識創造」のベースとなるのは個人が日々行う「知的生産」である。あくまで知を生み出すのは個人であり、それらの知がぶつかり合って異質な経験やアイデアが結びつくことで新しい知(ビジネスの種)が発見される。つまり、多様な個がぶつかり合



図表 1 企業組織のワークシフト



図表 2 知識創造ワークスタイルを支えるワークプレイス

うワークプレイスこそ知識創造の「場」だといえる。こう考えると、働き方はワークプレイスと密接なかかわりを持っていることが分かる。人間の頭の中が唯一無二の生産手段となれば、ワークプレイス＝環境づくりは経営として取り組むべき課題なのである。

### 人間の身体性と空間

人間は空間からさまざまな情報を受け取り、環境に合わせて自らの行動を変えていく。では、具体的に、ワークプレイスが働き方(意識と行動とスキル)にどう作用するのか、事例を使って説明していく。

シリコンバレーにあるスカイプ社は、エンジニア同士の交流から新しいビジネスの機会が創出されるようにと社員が集まりやすいキッチンの隣にコラボレーションのスペースを配置した。アイデアはカジュアルな会話やふとした出会いから生まれるという先行研究があるが、実際にコーヒーや軽食を囲みながらコミュニケーションの頻度が高まっている。また、自席はパネルで仕切られており、周囲の視線を気にすることなく個人で集中できるが、少し身体を別の方向にむけるだけでメンバーとすぐにコミュニケーションが取れる。パネルの一部がホワイトボードになっているため、オフィスをざっと見渡せば誰がどんなアイデアを考えているのかが見える。

このように情報の見える化とインプット、コラボレーション機会の創出等は「知識創造」を支援するワークプレイスにとって重要な要素である。例えば、オフィスの交差点にライブラリやモノがあることで、好奇心がくすぐられてコミュニケーションも生まれやすくなるし、動線の工夫によって社員同士が出会う機会も増える。(写真 1、2)



写真1 キッチンがハブとなるコミュニケーション

### 企業経営とワークプレイスのデザイン

人間の身体性と空間を関係づけることに加えて、クリエイティブなベンチャー企業は、成長期においてワークプレイスを、組織文化を醸成する手段としても上手く活用している事例が多い。なぜなら、創業者のビジョンを表し、ユニークな組織文化をつくるためには、その器となるワークプレイスのデザインが効果的であると考えているからだ。実際に組織文化とワークプレイスが合致している企業は、共感する新たな社員が集まりやすいし、離職率も低くなる傾向がある。だが、組織とビジネスモデルが成熟して伸び代がない企業は、実際の働き方と組織文化やワークプレイスが合っていないケースが多くみられる。硬直した組織からイノベーションが生まれる体質に改善するために、組織改革とワークプレイス構築を同時に行う企業も増えてきている。

具体例は JFMAワークプレイスの知的生産性研究部会の資料を参考にさせていただきたいが、ここで取り組みポイントだけ紹介する。上述したような組織改革とワークプレイス構築を成功させるには、経営直下のプロジェクトを組み、人事、IT、財務、FMの担当者が協働で進めていく必要がある。意識のリセットとして「目的の明確化」、行動のリセットとして「働き方のシフト」を行いながら、その行動の場としてワークプレイスをデザインする。場づくりは新しい働き方を実践し仕組み化していくために必須であり、これはオフィスに限らず、学校や省庁のワークプレイスにも共通する。企業経営にとってワークプレイスのデザインは、変化の激しい現代のビジネス環境において企業理念を社員と共有し、自律的な行動をうながす重要なツールのひとつである。(図表 2)



写真2 集中と交流の両立、アイデアの見える化

● ワークプレイス概念

# オフィスからワークプレイスへ

## 地主 廣明

東京造形大学 室内建築専攻領域 教授  
 新世代ワークプレイス研究センター 特任教員  
 日本オフィス学会 理事、企画委員会委員長  
 日本建築学会 ワークプレイス小委員会 主査



### オフィスビルの63%が機能不全

フランク・ダフィと、スチールケースのジャック・タニスは、1993年と1999年に連続して『新しいワークプレイスの視点』という論文を発表し、その中で1990年代に建てられているオフィス建築は、もはや新しいワークスタイル、すなわちなレッジワークに対応していないと述べた。

ちなみに1993年版ですでに「ワークプレイス」という言葉が使われているが、日本ではおそらく1996年に翻訳書が刊行されたフランクリン・ベッカーの『ワークプレイス戦略』で認知されたかと思う。

さて、その「ワークプレイス」という語彙は、現在では「オフィス」に替わるものとして日常的に使われているが、しかしながら、その定義は曖昧である。だが、多くの識者は、近代を象徴するピラミッド型組織管理体系を素地とした旧態的な集権的で時間と場所に拘束され、少数のエンプロイヤーに多数のエンプロイヤーが管理される組織化された“場”を「オフィス」と呼ぶならば、高度なICTを背景にフラットな組織体系を素地として時間や場所に

拘束されないワークスタイルをもつワーカーが働く“場”を「ワークプレイス」と呼んでいるかと思う。

実際、ダフィらのレポートでも、「ワークプレイス」の定義はなされてはいないし、使われ方も曖昧だが、抽象的に「働く場」というときに「ワークプレイス」を使い、建築やインテリア環境、レイアウトを述べるときに「オフィス」を使っている。

つまり、新しいナレッジワーキングの“場”には旧態的な「オフィス」環境は不十分であり、新しい「ワークプレイス」が必要であるという意味で使われている。そして、世界のオフィスビルの実に63%が機能不全を起こしている結論づけた。

### 自律性とインタラクション

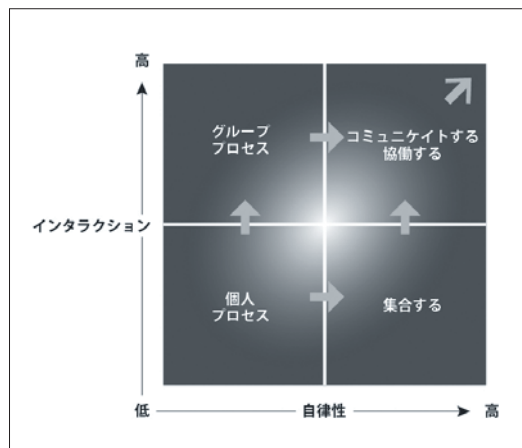
さて、ダフィは、1993年版で、当時の新しい働き方や働く場所に関する急進的な論文を俯瞰し、そこから共通する概念を抽出した(図表1)。

その結果、「新しい働き方」では、「よりインタラクションに」「よりコラボレーションに」「より自律的に」なるこ

新しい組織におけるワークプレイスの構造

	新しい働き方	よりインタラクションに	よりコラボレーションに	より自律的に	新しい空間の使われ方	よりグループワークスペースへ	より断片的な空間の使われ方へ
Michael Hammer "Reengineering"	●	●			●	●	
George Stalk "Time-Based Competition"					●	●	●
David Nadler "New Organizational Architecture"	●	●			●		
Peter Senge "The Learning Organization"	●	●	●		●		
Charles Handy "Discontinuous Change"			●				●
Edward Lawler "High-Performance Involvement"	●	●			●	●	
Prahalad & Hamel "Core Competencies"	●	●			●	●	
Gerald Ross "New Molecular Organization"	●	●			●	●	
Shoshana Zuboff "Informating"	●	●	●		●	●	

図表1 新しい組織におけるワークプレイスの構造



図表2 新しい働き方

とが新しいワークスタイルに連なると述べる。

そして「新しい空間の使われ方」では、「よりグループ・スペースへ」「よりシェアード・スペースへ」「より(立ち現れては消えるような)断続的な空間の使われ方」になることが新しいワークプレイスに連なると述べる。

ところで、ダフィとタニスがナレッジワーカーというとき、ナレッジワークを「分析し、創造し、意思決定し、コラボレートすること」と定義し、そしてナレッジワーカーは「情報の中で行動し、単独で、またはチームの一員として働き、学際的で、高度な集中と創造性のためのプライバシーが求められる」と述べ、アルビン・トフラーの主張とも照らし合わせ、90年代当時、組織がどう変わろうとしているかを下記のようにまとめている。

- ・ 部門思考からプロジェクト組織へ
- ・ 縦型から水平なネットワークへ
- ・ 権威主義から平等な責任をもつ組織へ
- ・ (組織内個人の)疎遠から絡み合いへ
- ・ 単純作業から複合された問題解決へ

そして、以上の文脈から明日のワークプレイスを「自律性」と「インタラクション」が高くなる方向へ誘われると予測し、最終的なワークプレイスの使われ方として、それは「協働」であり「断続的」であり、グループによるシェアスペースであると結論づけ(図表 2、3)、具体的な明日のオフィス環境の比喩的なアーキタイプを 1999年版で示した(図表 4)。

### 求められているのは Clubのかたち化

その中で、自律的でもなく、インタラクション的でもない旧態的なオフィスモデルを「Hive(蜂の巣)」とし、そこから自律的に向かう方向性を「Cell(巣室)」とし、インタラクションが高い状態を「Den(ねぐら・隠れ家)」とし、最終的な「ハイパフォーマンス・チーム」のためのワークプレイスのモデルを「Club(倶楽部)」とした。

ダフィらが説いた論文からすでに 14年の歳月が流れているが、現在の地点は彼らの仮説を実践中の真っ最中なのではないかと思う。フューチャー・センターや、コワーキングという“ワークスタイル”や“ワークプレイス”は、まさにダフィらが説いた「Club(倶楽部)」にほかならない。

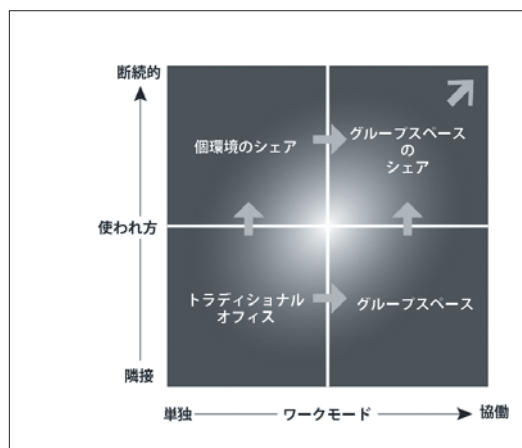
しかしながら、現在に至っても、では具体的なワークプレイスに何が求められるのか、あるいはワークプレイス建築とは何か、という問いには答えられていない。

例えば最新のコワーキングには何故か一般的なオフィス家具は使われていない。それは、新しいワークスタイルにはもはや旧態的な“オフィス”家具は機能不全を起こしている、という無言の抵抗なのではないか。

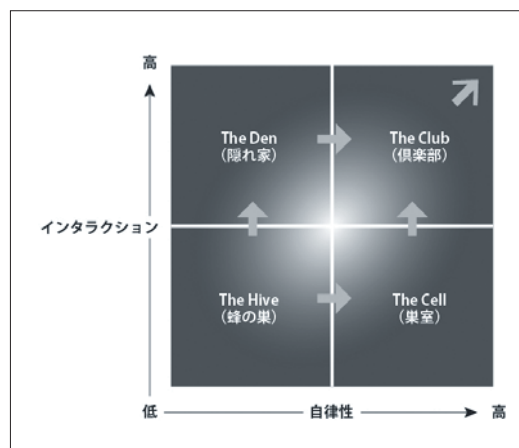
「Club(倶楽部)」に対する真の意味での“かたち化”。それこそが現在、私たちに求められている最大の課題なのである。

#### 参考文献

A Vision of the New Workplace.  
Francis Duffy and Jack Tanis  
April 1993. Industrial Development. Section 1 (427~ 432)  
A Vision of the New Workplace Revisited.  
Francis Duffy and Jack Tanis  
SITE SELECTION September 1999. (805~ 814)



図表 3 新しい空間の使われ方



図表 4 明日のワークプレイスのプロトタイプ

●手法

# ワークプレイスづくりの 手法と実践



**徳本 幸男**

株式会社竹中工務店  
 ワークプレイスプロデュース本部長  
 認定ファシリティマネジャー  
 一級建築士

## はじめに

常態化する急激な環境変化を生き抜くために、企業はそれぞれの経営課題を解決すべく人や場を含むあらゆる資源を最適化し続けなければならなくなっている。2006年に設立された竹中工務店ワークプレイスプロデュース本部はこうした企業の課題解決に寄与するワークプレイスづくりを支援する専門部隊として多種多様なプロジェクトを実践してきた。本稿では、JFMA 賞功績賞をいただいた新建築 2012年 9月臨時増刊号「TAKENAKA WORKPLACE PRODUCE」の内容などから、ワークプレイスづくりにおけるプログラミングの重要性とその手法について紹介する。

## プログラミングの重要性

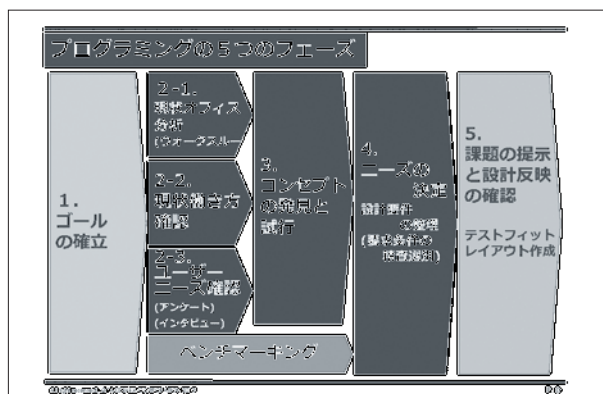
企業の課題は「安心・安全の確保・資産の有効活用」など基盤を確実にする課題、競争力を高める「組織の力・個人の力の最大化」など攻めの課題、「社会貢献・新時代創造」といった高次の差別化やアイデンティティ確立まで実に多様だ。そこには「コミュニケーション活性化」「従業員のモチベーション向上」「ICTを活用したワーク

スタイルの変革」など多くの企業で聞かれる共通課題もあるが、その優先順位はまちまちである。また、業種・業態、本社か支社か、研究開発拠点か事務センターか、新築自社施設か賃借スペースか、など多様な条件に企業風土やマーケット情勢などが加わり、重要課題とその優先順位はプロジェクトごとに強い個性をもつ。

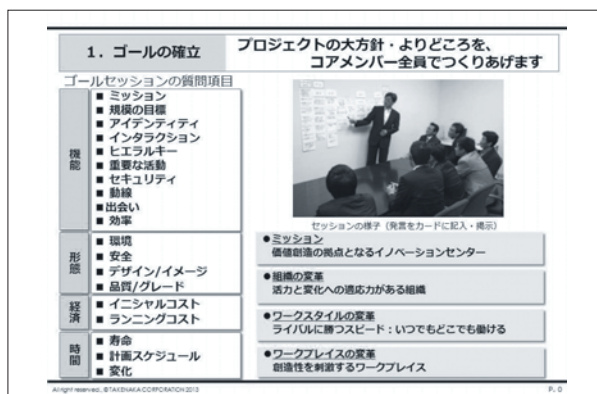
プログラミングとはその個性に向き合い、その時その企業にとっての重要課題を設計条件として体系的に整理する「課題の明確化と分析」であり、「設計」すなわち「課題の解決と統合」とは異なるものだ。このプログラミングにより、設計段階でしばしば陥る手戻りやコスト配分のトラブルを避けられるだけでなく、目標を達成するための広い視野での代替案検討が可能となる。

## プログラミングの手法

いくつかの手法の中でも、私たちは米国で半世紀以上の歴史をもつ「プロブレムシーキング」に現代日本のワークプレイスづくりの実情を反映して活用している。この手法では「形態」「機能」「時間」「経済」という4つのカテゴリーをよりどころにヒヤリングや考察を進め、以



図表1 プログラミングのプロセス



図表2 ゴールの確立(ビジョン・セッション)

下に詳述する 5つのステップで重要な要件をとりこぼしなく体系化している。

**1. 体制の構築とゴールの確立** このフェーズでは「推進組織」「スケジュール」「予算」などプロジェクトの主要フレームづくり、コアチームおよび企業トップから「ゴール」すなわちプロジェクトで成し遂げたい最優先課題を引き出し、数行のわかりやすいメッセージとして明確にするインタビュー形式の「ビジョン・セッション」などを実施する。例えば製造業 Aの本社建替えでは『ライバルに勝つ意思決定のスピード』が、製薬会社 Bの先端研究所新築では『業界最高水準の生産性をもつ研究所の実現』という上位目標とそれを成し遂げるための「コミュニケーション・コラボレーションを促す場としくみ」ほか数個の重要テーマが挙げられた。生命保険会社 Cの事務センターでは『バックオフィスとしての徹底した効率化・合理化』と『従業員のワークライフ・バランス充実』の困難な両立が求められた。

**2. 事実の収集と分析** 図面や組織資料、観察などによる「現状オフィス調査」、観察およびアンケート、インタビューなどによる「働き方調査」、先進事例や同業事例の訪問、文献調査による「ベンチマーク」が行われる。それらの調査結果から各部署必要面積、収納量分析、ワークスタイル分析、部署間近接性分析、会議室利用率分析など定量的な現状の把握と分析が行われる。

**3. コンセプトの発見と試行** 1,2で把握した「ゴール」と現状から何をどのように変えるのか、ゴール実現方策のアイデア出しとその比較検討を行う。ワークプレイスコンセプト、ゾーニングコンセプト、セキュリティ・動線の

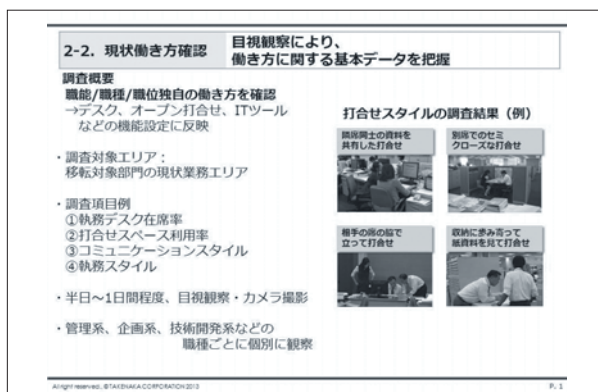
基本方針などの立案、ワークスタイル・シナリオ、トライアル・オフィスによる検証などがこのフェーズに含まれる。

**4. ニーズの決定** コンセプトが、コスト、スケジュール、面積など様々な制約条件を考慮に入れて明確な設計要件として絞り込まれ整理されるフェーズである。アウトプットはスタッキング・ブロッキングプラン、諸室の面積や設備要件、ファイリング方針、セキュリティ計画、家具転用計画など多岐にわたる。

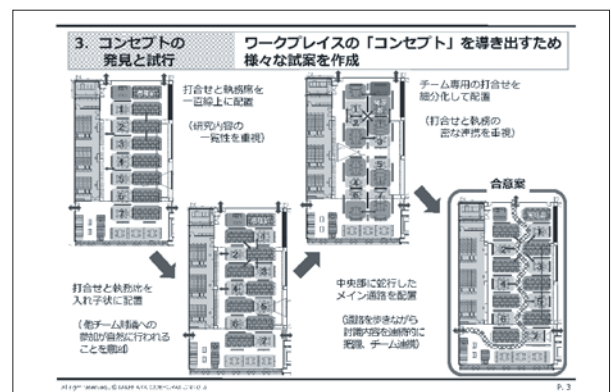
**5. 課題の提示と設計反映の確認** このフェーズでは 1から4で明らかにされた内容が体系的に整理されて要件書として発注者と設計者などの次工程に提示される。加えて私たちは、重要なゴールや要件が設計、施工から運用まできちんと引き継がれるよう、期中での確認業務を重視している。また、オフィス利用マニュアルの作成や利用開始後のユーザー満足度調査などもフェーズ 5の標準業務に組み込み、確実なゴール実現を支援することを原則としている。

## おわりに

以上、私たちが実践するプログラミングのプロセスについて説明したが、最も重要なことは、このプロセスを通じてワークプレイスづくりにかかわられた発注側のプロジェクト責任者やコアチームの方々が、ワークスタイル変革やその上位目的はもちろん、現場の声や変革の障害についても深い理解を持たれるようになることである。そのことが、日常の効果的運用のみならず将来の状況変化に対する修正や改革の継続を可能にし、生きたワークプレイスを実現することにつながることを信じている。



図表3 事実の収集と分析(現状働き方確認)



図表4 コンセプトの発見と試行

● ICT

# ICTによる働き方の変化と テレワークをめぐるトレンド

**國井 昭男**

株式会社情報通信総合研究所 主任研究員  
日本テレワーク学会 副会長



## 普及するテレワーク

在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス、SOHO などといった「ICTを活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」である「テレワーク」は、ワークライフバランスの実現、企業の生産性の向上、災害時等の事業継続、など様々な目的のもと、企業の導入が進み、政府や地方公共団体による普及推進も図られてきた。2012年度の政府統計によれば、テレワーカーは全就業者の21.3%に達し、うち、在宅型テレワーカーは930万人を数えるなど、政府が目標として掲げた水準を大きく上回っている。(図表1)

第2次安倍政権の新たなIT戦略「世界最先端IT国家創造宣言」(2013年)では、「2020年には、テレワーク導入企業を2012年度比で3倍、週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカー数を全労働者の10%以上」と、より高水準の目標を掲げている。

## テレワーク普及の阻害要因の克服

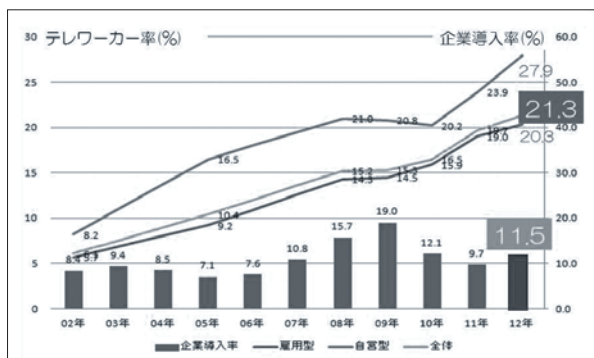
従来、「情報セキュリティの確保」「テレワーク導入コスト負担」「テレワーク適用業務範囲」「社員(テレワーカー)の労務管理」「社員(テレワーカー)の業績管理・業績評価」「社員(テレワーカー)とのコミュニケーション」など、テレワーク導入に際して立ちちはだかる阻害要因が指摘されてきた。しかしながら、近年ではシンクライアント端末や認証システムの普及、情報セキュリティポリシー/ルールの普及、共に情報セキュリティの確保策も一般化したり、業務に活用可能な安価なクラウドサービスの普及に伴いICT投資コストも低廉化するなど、テレワーク導入のハードルは低くなっている。テレワークの導入を機に社員・組織の業務プロセスを見直し生産性を向上させる企業もある。始

業時・就業時の上司部下間の電子メールや電話でのコミュニケーションにより労務管理や業務管理を行う企業も一般的になっており、従来のように、テレワーク導入のために多額の設備投資をしたり就業規則を大きく改定するといった大上段に構えた導入パターンから、身の丈に合った自然体でのテレワークの導入が主流になりつつある。もっとも、テレビ会議システムなどでは解決できないインフォーマルコミュニケーションの欠如や、生産性向上の定量的な担保など、先送りされている課題も少なくはないが。

## テレワークをめぐるトレンド

このように量的拡大を遂げてきたわが国のテレワークは、いま、質的にも大きな変貌を遂げつつある。現在のトレンドを2~3紹介したい。

(1) **クラウドソーシング**：クラウドソーシングとは、「クラウド(crowd; 群衆)」と、「アウトソーシング(外注)」を組み合わせた造語で、インターネットを通じて、不特定のワーカーに業務を委託する仕組みを指す。業務を発注したい企業は、クラウドソーシングサービス事業者に登録している数万人のワーカーに対して、仕様・条件を提示すると、



図表1 テレワークの普及状況

出展：国土交通省「平成24年度テレワーク人口実態調査-調査結果の概要-」(2013年4月)および総務省「(各年度)通信利用動向調査の結果」(各年度)に基づき作成

受注を希望するワーカーの中から入札やコンペを通じて発注先が決定され業務が発注される方式が普及している(図表 2)。データ入力・テープ起こしといった単純作業から、WEBページ制作・デザイン・コンサルティングなど専門性の高いものまで、様々な業務が発注されるようになっており、十万人単位のワーカーを擁する大手クラウドソーシングサービス事業者も現れ、日本だけでも約 250 億円市場を形成しているとの推計もなされている。

地方在住、育児・介護中、リタイア後など様々な環境におかれた、あるいは、特定の組織に属することを好まなかったり、フルタイムでの勤務を避けたいなど様々な考え方のワーカーにとって、柔軟な働き方を実現できる機会となる仕組みともいえる。従来のテレワークが、既存の企業組織の秩序・制度のもとで、部分的に「ICTを活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」を用意したものであるのに対して、クラウドソーシングは、「ICTを活用した場所や時間にとらわれない柔軟な雇用形態・勤務形態」であると捉えることができよう。(図表 3)これを、企業の側から見ると、人的リソースとの関係を「所有から利用へ」転換する動きと捉えられる。

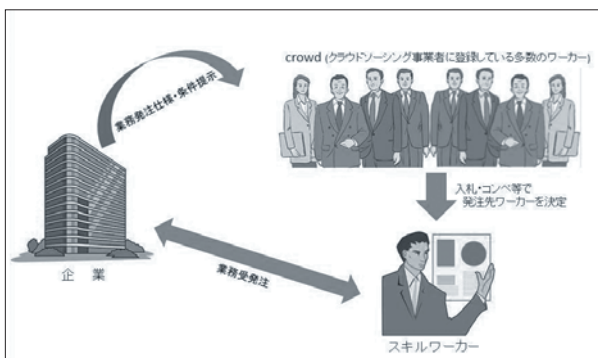
**(2) BYOD:** 近年、スマートフォンやタブレット端末の普及に伴い、私物の端末を業務に利用するケースが実態として多くなっている。いつでもどこでも業務上の電子メールを送受信できたり、オフィスのネットワークシステムにリモートアクセスして業務を行うことができるなど、企業の生産性の向上に寄与していると考えられるが、一方で、端末の紛失・盗難や情報漏洩のリスクが懸念されている。企業が端末を貸与して管理すれば良いのだが、企業のコスト

負担も大きく、ワーカーも「2台持ち」を嫌がる傾向にある。

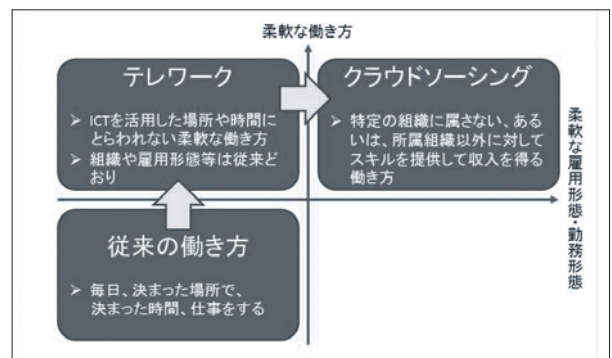
そこで、最近では、あえて社員の個人所有の端末を業務に活用する BYOD(Bring Your Own Device)と呼ばれる方策を採用する企業が増えている。使用者を厳格に認証できる技術や情報を端末に残したり取り出したりすることを防ぐ技術、1端末で複数の電話番号やメールアドレスを使い分けられるサービスなどが一般化したことによって、コストを抑制しつつ、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を実現できるものとして広がりを見せており、いわば公私の関係を「分離から混合へ」転換する動きと捉えられる。

**(3) どこでもオフィス:** 従来、在宅勤務・サテライトオフィス・モバイルワークといったテレワーク類型ごとにシステムを構築したり制度を導入する企業が多かったが、最近では、あらゆる場所での働き方を統合的に捉え「どこでもオフィス」と称する企業が増えている。中には、全国どの事業所に立ち寄っても同じ ICT環境で業務ができるようなシステムを整備する企業もある。一方で、オフィスを自社で用意することはせず、レンタルオフィスなどを活用する企業も増えてきた。これは、いわば働く場を「専有から共有へ」転換する動きと捉えられる。さらには、地方の過疎地にサテライトオフィスを求める企業も増えており、「単独から遍在へ」の転換という傾向も顕在化している。

また、企業に属さず、様々な場所で仕事を行う「ノマドワーカー」も若年層を中心に増えており、コワーキングスペースなどと呼ばれるオフィスをフィールドに活動している。そこでは、他のワーカーや専門家と交流しつつ仕事を行うことができ、いわばプレイヤーの関係が「併存から連携へ」転換する流れと捉えることができる。



図表 2 クラウドソーシングの仕組み



図表 3 テレワークとクラウドソーシング

座談会

# 変化するビジネスに合わせて 働き方を変えるオフィスをどうつくるか

経営環境の変化、ワークスタイルの多様化、ICTの進展でワークプレイスのあり方も変化している。ファシリティマネジャーも従来のオフィスづくりの手法に加え、新たな視点が求められる。座談会では、FMや多様化するワークプレイスの現状を踏まえて、計画や運用における注意点やポイントをお話いただいた。



出席 (敬称略・50音順)

## 齋藤 敦子

コクヨ株式会社 RDIセンター  
主幹研究員  
ワークサイトラボ所長

## 日高 昇治

株式会社 NTT データ  
PFI 推進部長

## 那須 由理

富士フィルムホールディングス株式会社  
総務部 担当マネジャー  
認定ファシリティマネジャー

## 村上 俊博

高砂熱学工業株式会社  
営業本部  
ファシリティ・ソリューション部  
カスタマーセンター長

## 渡辺 光

ソニーコーポレートサービス株式会社  
御殿山・大崎総務シェアードサービス部  
統括部長  
認定ファシリティマネジャー

2013年 11月 26日 JFMA会議室にて

## 変化に強いオフィスをつくる

**渡辺** JFMAでは、ファシリティマネジメント (FM) を第四の経営基盤と位置付けていますが、FMは経営目標をどう実現させるかに尽きるといえます。ファシリティコストの適正化で会社の利益に貢献するとともに、FMは、CSRといった社会的な活動をどう支えていくか、省エネや低炭素化など企業を超えた地球環境レベルの課題解決にもかかわっています。こういったFMの概念を理解して、日々の仕事を進めています。

**那須** 富士フィルムでは、化粧品や医療分野への進

出など、ビジネス形態が大きく変わっています。それも日々変わるので、変化に強いオフィスをどう構築するかが課題です。また東日本大震災以降、BCP(事業継続計画)の観点から、オフィスのリスク対応が全社的な課題になり、運用面での検討が求められています。特に情報ネットワークは、経営から万全を期すことが求められています。品質を含めて考えなければならないことは多岐にわたり、しかも短いスパンの中で解答を出していくことが求められています。

**村上** 空調設備のカスタマーセンターで設備の運用



に関するサポートをしています。平成 18 年から省エネ法が厳しくなり、さらに東日本大震災後の「聖域なき省エネ」を経て、省エネと快適性や生産性をどう両立するか、設備のあり方をどう考えていけばいいのかというご相談が増えています。省エネルギーと BCP はファシリティマネジャーの大きな課題だといえます。

**日高** 公共施設をつくる仕事をしていますが、図書館や病院のサービスが進化して、空間のつくり方も大きく変わっています。また、IT の進歩で自宅や新幹線の中など、オフィス以外の場所で、いつでも、どこでも仕事ができるようになりました。さらに政治や経済、国際化といった経営環境が変化し、経営のあり方も変わってきています。ビジネスが外からも内からも変わっています。

**齋藤** 企業経営と働き方の視点でワークプレイスの構築から運営支援をしています。グローバル化で外国人ワーカーが増えていますし、省エネの問題もあります。CSV（Creating Shared Value = 共通価値の創造）のように社会に対して、企業がどのような価値を生み出していくのかを考えると、企業の持続性ととも社会の豊かさの持続性をどう実現するかといった課題があります。

**渡辺** 経営課題が多様化する中で、FM の領域が広がっているのを実感しています。ファシリティマネジャーは、変化に気づき、対応していくことが求められています。

**齋藤** これまでは、財務、人事、情報管理、FM が、それぞれ独立した形で経営を支えていましたが、ビジネスモデルの変化に合わせて、働き方も大きく変わらざるを得ない状況の中で、4 つの経営基盤がつながっていないとオフィスをつくるのもむずかしくなっています。人をどう活かし、どういう組織をつくるかと、オフィスづくりは直結しています。昔は従業員数、1 人当たりの面積、会議室が何室必要で、動線をどうするか…ということでオフィス構築をしてきました。でも今は知的生産性の向上やグローバル化に対応するため、どういう企業文化をつくるか等、人・組織にかかわること

が増えてオフィスづくりも複雑になっています。

**那須** ビジネスが変化する中で、本社はどうあるべきかという議論があります。ビジネスのやり方が変わると事業部のあり方が変わってきます。六本木ミッドタウンに移転した時は、企画系を本社にまとめるという方針でした。でも、最近では生産系と企画系の一体感から事業部を置く場所も変わりつつあります。経営の考え方がスペースにも大きく影響します。

## 働き方を変えるために オフィスを変える

**那須** まさにグローバル化、IT 化に直面していて、モバイル的な働き方への対応が迫られています。働き方を変えるには部門を超えた連携が不可欠です。当社でも、社長直轄で、部門の壁を越えていく取り組みが進んでいます。これまでは増員や組織変更に合わせてオフィスを変えてきましたが、今は働き方を変えるためにオフィスをどうするべきかの検討が横串を通して始まっています。そこに私たちが参画する素地ができてきました。

**日高** いままでは、なんとなく働き方に合わせてオフィスをつくってきたけれど、オフィスを変えて働き方を変える時代になったといえます。

**那須** 2013 年から段階的にクラウド型グループウェアの Google Apps for Business を導入してきています。社員の期待も大きく、もっとグローバルにいろいろできる、働く時間も 9 ~ 5 時じゃないよねといった話が自然と出るようになりました。いつでもどこでも仕事ができるのは、一部の IT 系企業のことであり、自分たちには関係のない夢物語だと思っていましたが、今では自分たち



## 那須 由理

の働き方として現実的になってきています。最近では部門を超えて働き方変革の話ができるようになり、おもしろくなってきました。

**日高** 例えば、足元のごみ箱をなくすと、わざわざ遠くまで捨てにいかねばならず不便ですが、ペーパーレス化は進みます。環境を変えることで働き方や行動が変わるのですね。

**那須** これまではセキュリティの制限があり、むずかしかったことも、できるようになりました。FacebookなどのSNSも仕事で活用し始めています。一度、スイッチが押されると変化の速度が加速するので、ついていけるように数歩先を考えていかないとなりません。

**齋藤** 私たちもGoogle Appsを導入して約1年になりますが、働き方がガラッと変わりました。ITが働き方をけん引しているのは昔からですが、取り残されるのは人事制度や勤務体系、意思決定のシステムです。IT導入時に一緒に変革しないと、その後が大変になってしまいます。

## オン・オフの切り替えをどうするか

**渡辺** スマートフォンやタブレットを社員に配布している企業も増えています。

**村上** 当社でも現場でタブレットを活用するためのソフトを開発しています。

**渡辺** 最近、BYOD (Bring Your Own Device) といって個人のスマートフォンを仕事に利用するケースもあります。当社でも導入していますが、スケジュールやメールチェック、承認などが時間にしばられずにできるようになりました。ただし、導入には、セキュリティ面の工夫と運用のガイドラインが必要です。

**村上** 全社員が対象ですか？

**渡辺** 今のところ利用できるのは、原則、管理職以

上です。一般社員の場合、利用時間を制限しないと、深夜でも休日でも仕事をするようになってしまい、労働時間の問題や健康へのリスクもあります。

**那須** 時間を自由に使える一方で、働く人、ひとり1人の自覚が必要ですね。

**齋藤** 忙しくなり、オン・オフの切り分けができない。それをケアされていないケースも多いのではないのでしょうか。ワーカーに対するトレーニングも必要です。

**那須** 始終仕事に追いかけることになります。私もBCPの一環で会社から携帯をいくつも持たされています。いつでも連絡がとれる状態ですから、自分でうまくバランスをとるしかありません。

**齋藤** 仕事でもSNS (ソーシャルネットワークサービス) を使っています。離れて仕事をしていても会話ができるので便利ですが、SNSだと既読問題があって、即レスポンスしないといけない場合もあります。使い方によっては時間に追いかけることになります。

**那須** メールも即回答が当たり前になっていて、レスポンスがちょっとでも遅いと催促がきます。みなさん、ある意味でせっかちになっています。

**日高** メールは対面や電話と比べると圧倒的に情報量が少ないので、誤解を生みやすい。ニコニコマークでもつけておかないと怒っているのか、冗談をいっているのか判断できないことがあります。ネットの喧嘩では何時何分にお前はこういったなどといった変な議論をしていますよね。

**渡辺** いい意味でも悪い意味でも、すべて記録に残りますから。

**日高** そういえば、最近はテレビ会議をすることが多くなりました。

**那須** テレビ会議は増えていますね。

**日高** ただ、国際会議をテレビ会議でやろうとすると、誰かが眠い思いをすることになります。

**渡辺** 一方で、時差のメリットもあります。昼間、日本でした仕事を夜の方にインドで引き継ぎ、朝になると



できているといった国際分業も進んでいます。

**日高** 国際分業によりサーバー等を24時間フル稼働させることもできます。

## フリーアドレスは働き方改革のひとつの手法

**村上** みなさんの会社は、フリーアドレスを導入されているのですか。

**齋藤** ええ、もうフリーアドレスじゃないと働きにくいと感じています。

**那須** デスクトップを使っているという物理的なこともあり、うちは基本的には固定席です。

**日高** スタッフ部門にフリーアドレスを導入したところ、総務の人がどこに座っているのかわからず困ることがあるという話を聞いたことがあります。仕事の内容を考えてフリーアドレスを導入する必要があると思います。

**齋藤** 導入するためには、仕事の内容や働き方をきちんと調査して、目的を明確にすることが必要です。

**渡辺** うちでは、総務はフリーアドレスですが、サービスカウンターを設けています。カウンターの当番制など運用上の工夫はしています。

**日高** カウンターを設けるのはいいですね。フリーアドレスというとスペース削減のために導入するというイメージがありますが。

**渡辺** 1人当たりのデスクスペースを少なくして、その分、作業場やコミュニケーションのためのスペースを設けるなどの工夫をしています。

**齋藤** 急成長している企業は、毎月数百人ずつ人が増えていて、その席を用意するのは間に合わないし、先が読めないので、大テーブル式にして人数の増減を吸収しようというのがスタンダードになっています。

**日高** 毎日同じ人がオフィスに来て仕事をするのであれば無理にフリーアドレスにしなくてもいい場合もあると思います。

**齋藤** 働き方と目的によりますね。プロジェクトワー

クが多い、専門業務が多いなどで求めるオフィスは変わってきます。フリーアドレスはひとつの手段に過ぎません。固定席では、若手社員のトラブルを事前に察してサポートできますが、フリーアドレスになると、それがむしろかしくなります。若手社員の育成をどうするかといった課題もあります。

## 知的創造性を高める環境をどうつくるか

**渡辺** スタンダードはあるので、定量的なプログラミングはできますが、知的生産性を高めるためには定性的なデザインも重要です。モノトーンを基調としたオフィスは、クールでソニーらしいという方もいますが、一方で、親近感や温かみを感じないという声もあります。

**齋藤** スペースの適正化など、数字で測れることは評価できますが、ビフォーとアフターでどれだけ仕事の成果が出たかというバリューアップに関しては証明しにくいですね。社員の快適性や集中度がどれだけ上がったかという評価くらいしかできないのが実情です。

**那須** まさにそれが課題です。オフィスの使い方が変わって生まれた余剰スペースを活かして、グループ会社の人が利用できるタッチダウン式のオフィスをつくることを検討しています。経営の承認を得るために、その効果をどう数値化できるか考えているところです。

**渡辺** クリエイティビティでいえば、競合他社の製品やサービスを越えたものをいかに開発するかが勝負になっています。昔はハードウェアメーカーが競合でしたが、今はグローバルのハイテク企業が競争相手です。グローバルで勝つためにも従来のスタンダードにとられないオフィスをどう構築するかを模索しています。

**齋藤** オフィススタンダードできっちり固めてしまうよりは、ノイズが入ってくる方がいいのではないでしょう



## 日高 昇治

か。外部刺激が入ってくるとか、変な人がいるとか……。

**日高** 四角い頭をいかに丸くするかですね。クリエイティブな発想ができる会議室をつくらうということになり、まず部屋に窓をつくりました。壁に白板をたくさん設置して、アイデアをたくさん書けるようにしています。電子白板は、エクセルの計算式を共有する時などに便利です。そこで高

速のプレストをしています。昔、オラクルのオフィスに赤い部屋と青い部屋がありましたが、ふつと違う環境におかれると違った発想が生まれます。

**渡辺** 色彩心理学を応用した内装ですね。議論を活発にする時には赤、クールダウンする時には青が効果的だといわれています。

**齋藤** 色彩や光が人に及ぼす影響については研究が進んでいます。山手線のホームには飛び込み防止のため青いLED照明が設置されています。また、オフィスでいえば無機質ではなく色彩や光などの変化がクリエイティビティには必須です。

**渡辺** 山手線といえば、ある外資系IT企業では、会議室に山手線の駅名をつけていました。また銭湯をイメージした空間があり、壁一面に銭湯絵師の描いた富士山の絵や、ワークカウンターには鏡を模したディスプレイやシャワーヘッドまであって遊び心満載です。

**日高** これまでは作業や事務処理の効率化が考えられてきましたが、今は、新しい発想が生まれるオフィスが求められています。座っていてもいいアイデアは生まれないので、立って仕事をするのも一案かもしれません。

**齋藤** 身体を動かすことは重要です。長時間、同じ姿勢でPC操作をしていると血流が滞り、作業効率も落ちます。IT系企業や研究所では、机が上下昇降して好きな姿勢で仕事ができるオフィスをよく見かけます。オ

フィスの中にすべり台やブランコがある企業もあります。

**村上** 室内環境は、快適性や生産性を左右する大きな要素です。

**渡辺** 特に空調は個人差が大きく、POEでもいつも課題になります。

**村上** 空調の不満は多いですね。温度、湿度、気流、輻射、清浄度が空調の5大要素ですが、このうち、積極的にコントロールしているのは温度しかありません。せいぜい湿度管理をしているかなといったところです。でも身体に感じるのは5つの要素なのです。これらをきちんと管理しないとダメなのです。照明はタスクライトがありますが、空調はパーソナルな空間をつくるのが苦手です。このあたりが課題ですね。

## 食堂ではベジタリアンメニューを提供

**日高** 多様な人が利用する公共施設では、バリアフリーやユニバーサルデザインが当たり前になっています。ダイバーシティマネジメントを実現するためには、オフィスにもユニバーサルデザインの視点が必要です。

**齋藤** 昔は同じような年齢の男性が集まっていたので、オフィスが均一でも心地よかったのかもしれませんが、女性が増え、国籍が多様になり、年齢層に幅ができるとそれぞれに快適な場所は違います。当社でもベトナムなど東南アジアの人がいるので、その国のオブジェを置いたり、ランチでベトナムカレーを食べたり、オフィスの中に多文化があると、みんなが楽しめます。

**渡辺** 文化や生活習慣の違いに対する受容や対応も必要です。当社でもアジアや中東の人が増えて、トイレや洗面所、給湯室には使い方を説明したサインや張り紙をしています。食堂では、ベジタリアンメニューの提供やアイコンでチキン、ポーク、ビーフなどの食材を表示しています。ベジタリアンメニューでは、ブイヨンの原料にも配慮しています。ベジタリアンでない人にとってもヘルシーだと人気があります。さらに7大アレルゲンの表示やカロリー表示などもしています。



**日高** 公共施設では保育室を設けるケースが増えていますが、企業でも子育て支援の一環として、企業内に託児所を設けているところがあります。ただ、人気があり、競争率が高いそうです。

**那須** 育児とともに介護と仕事の両立についても、多くの企業で支援制度を設けていますね。

**齋藤** 子育て中の方は、在宅勤務やサテライトオフィスを利用することで、仕事が継続できるというメリットがあります。

**渡辺** 在宅勤務は、BCPの観点から定着してきました。大型台風の時は、前日に自宅待機の指示がでますので、自主的に在宅勤務に切り替える社員もいます。

**日高** 一定の条件はありますが、うちでも、在宅勤務が導入されています。一部のソフトウェアの開発のように、仕様や期限の決まった仕事で在宅勤務になじみやすいものもあります。一方で総務のように人とコミュニケーションをとる仕事は自宅ではむずかしい面があります。

**齋藤** 人事制度改革も同時に進める必要があります。

**日高** 定年延長等の影響で、高齢の方たちの利用を想定したオフィスを考えると、ステッキをかける場所や車いす対応も必要になるかもしれません。

**村上** 私の部署はコンサルティングをしているので、ベテランの方が多く、会社に来て後輩に自分の知識やノウハウを伝えたいという思いが強いようです。先輩方が働きやすいオフィスにしたいと思い話を聞いてみると、足腰が衰えてくるので、勤務時間をフレックスにするなどの配慮が必要なのことが分かりました。

## ファシリティマネジャーとして必要な視点

**日高** 多面的に考えることが大事だと思います。分散していたオフィスを1か所に集めてフリーアドレスを導入した結果、コストが削減できても、食堂が混雑する、エレベーターがなかなかこなくて乗れないといったことでは困ります。また、社員のメンタル面への配慮も重要です。働きやすさ、快適さなど多面的な検討が必要です。

**齋藤** 日本企業はモノづくりの現場では試行錯誤が得意なのに、ワークプレイスづくりにおいては、それが認められない面があります。目標を定めて体制づくり、スタンダードとルールを決めて進めていく、ちょっとでも不具合があると失敗だといわれます。どこかの部分を変えてみて、ダメだったら改善すればいいのです。進めながら既成概念に囚われずルールをつくっていけばいいのだと思います。そうしないと一度に全部を変えるのはむずかしい。

**渡辺** 気を付けているのは自己満足に陥らないことです。過去の成功体験や他社の事例をそのままもってきて、誰も使わない、理解されないということがあります。だからといってワーカーのリクエストだけを聞いていけばいいというわけでもありません。FMには柔軟性とクリエイティビティが必要だと思っています。

**村上** 省エネ、BCP、知的創造性など課題はさまざまですが、ファシリティマネジャーのみなさんは、同じ時期に同じような課題をもっています。外部の専門家やファシリティマネジャー同士のネットワークをもつことで、情報交換やノウハウを共有することができます。富山の薬売りではありませんが、これからもファシリティマネジャーの横のつながりをつくるお手伝いをしていきたいと思っています。

**那須** やはり、変化への対応です。そのためにも現場の声を聞くことが必要です。とはいえ、経営の考えを理解して解決することやスピードも求められるので、両者の橋渡し役というスタンスです。省エネなど考えなければならぬことは多岐にわたります。日々、モチベーションを高く保つためにもファシリティマネジャーの仲間との情報交換は欠かせません。ネットワークを広げるためにも、JFMAの活動に参加しています。

● サテライトオフィス

# 富士ゼロックスにおける 新サテライトオフィスの試み

**西川 英二** 富士ゼロックス株式会社 マーケティング部  
ディールハブセンター

**木村 啓子** 富士ゼロックス株式会社 総務部  
認定ファンリティマネジャー



## はじめに

富士ゼロックスでは 20 年以上にわたって働き方とオフィスのあり方の課題について思考錯誤を重ねてきており、近年のワークスタイル変革のキーワードのモバイル、フリーアドレス、直行直帰などに対してはその良し悪しについて知見を持つに至っている。本内容は歴史を述べたうえで最新のオフィス実験の結果をご紹介します。

## サテライトオフィス実験について (1988 年～ 2004 年)

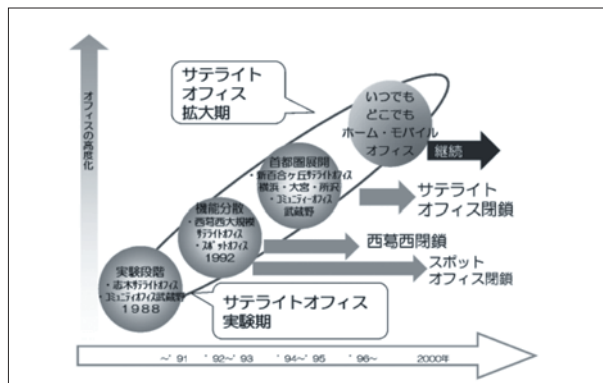
富士ゼロックス\*のサテライトオフィスの取り組みは、1988 年の埼玉県志木市の職住接近型の実験オフィスに始まり、次いで 1989 年のコミュニティーオフィス武蔵野の開設へと続いた。実験の狙いは、通勤時間の短縮による従業員のゆとりの向上、快適なオフィス環境による、生産性の向上であった。期待した効果は確認できたが、一部の人はしかメリットを享受できない働き方は定着しない、上司と離れて勤務することを前提とした人事評価・制度が必要などの課題もわかった。

1990 年代前半は実験から実践に展開するため、当

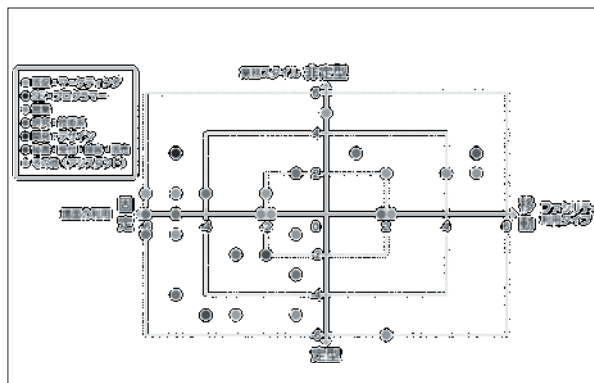
初の実験は終了し、第二期実験として、西葛西の郊外型大規模サテライトオフィスへ本社機能の一部を集約、一時的な利用を前提としたスポットオフィスを都心部の既存拠点に開設し、本拠地以外で働ける場を拡大した。新たに職住接近型サテライトオフィスも開設した。

しかし、1990 年代後半に入ると、当社の経営環境が悪化し、固定費のかかる郊外型、職住接近型のサテライトオフィスとスポットオフィスは廃止した。一方でこの時期は ICT の進化により、オフィス以外の外出先や、自宅などでもオフィスと同じように働くことが可能となったため、営業部門で、モバイルワークを開始した。文書の電子化も進め、携帯とモバイル PC を利用すれば必要な情報がどこからでも入手できる環境の整備も行った。2001 年頃からホームオフィスの実験も始まり、働く場の広がりにはさらに進んだ。(図表 1)

しかしモバイルワーク普及もつかの間。2006 年ごろからは、セキュリティ事故などの発生を教訓としてガバナンスの強化からセキュリティ面でノート PC 持ち出しによるモバイルワークが制限されオフィス内に固定化され



図表 1 富士ゼロックスにおけるサテライトオフィスの取り組み状況の推移



図表 2 職種の業務・場所の関係調査結果

るようになっていった。

### 新しい働き方の試行（2011年以降）

2008年のリーマンショックや2011年3月の東日本大震災など企業存続の危機の教訓から事業継続性がきわめて重要であるとの認識において、以下のワークスタイルの変革が必然性を帯びた。

#### ●多様な働き方が許容される仕掛け

時短勤務、直行直帰、ルールの多様化による時間や場所にしばられない労働形態の選択可能な就業規則。

#### ●労働生産性の向上とコスト低減

残業の削減、外出先でも勤務できる移動時間の削減や賃貸コストの削減。

### ワークスタイルの観察から見えたこと

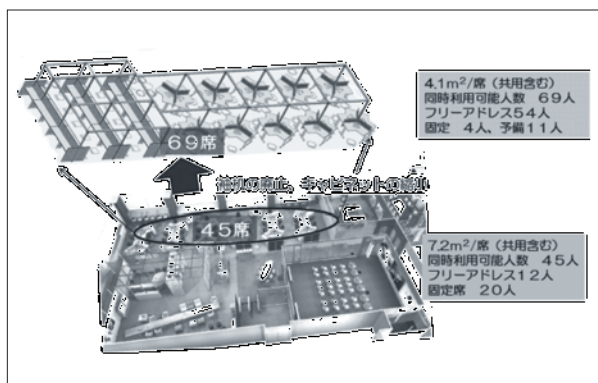
場所と業務パタンの2軸4ポートに分類してみると、おおよその各人の恒常的な行動がプロットされる（図表2）。

業務と場所の各象限において職種による強い相関はなくオフィスが固定的である必然性は低いと推察できた。

個人が業務のなかでオフィスだから出来ている仕事は思ったほど多くないことも業務分析からわかる。多数の拠点が首都圏に点在する弊社の場合には、拠点間を移動する人間の数もそれなりに多く、その日の業務を主体的に実施する場所（他拠点など）で仕事ができる環境が望まれる結果となった。

**実施例：** オフィスの設計では六本木 T-CUBE 6F 北側オフィスをターゲットとして2011年8月に改修を行った。多数の人間が同時に働けるシェア・スポットオフィスとして再構築した。（図表3）

また他の拠点との交流も行きやすい他拠点のフリー



図表3 新スポットオフィスの設計

アドレス実施部門と連携し空席を利用できるようにし、ThinClient 端末を設置していつでもリモートデスクトップが利用できる環境を整えた。

**評価結果：** アンケートベースの利用者満足度や意識調査を実施した。またアンケートは3つのフェーズにより推移を確認した。

平均的に利用状況は当初のもくろみの定員69名に対して80-100%で効率的であった。また他部門の利用者は1日平均7名で最大18名であった。

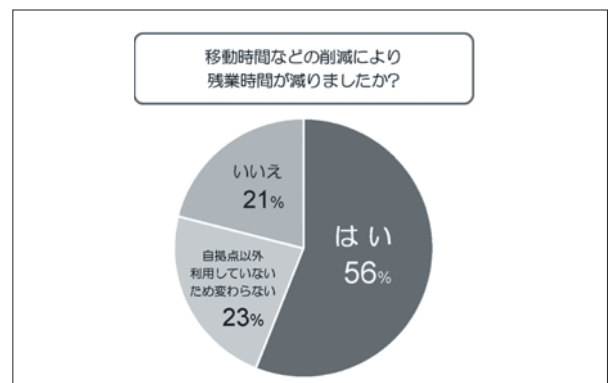
さらに残業を指標に業務効率についてアンケートしたところ56%の社員がこのような働き方によって残業が削減されたと答えた（図表4）。

この結果で興味深いことは自拠点しか利用しない社員は変わらないという結果となり、このグループのメンバーが遅くまで仕事をする状態であると帰りづらいという心理的要素があると推察される。またヒアリングから時短で働く女性従業員は効率的な働き方ができる本オフィスを好感して多様性をうまく担保できている。

ワークスタイルの変革を起こすために、広域の拠点間を共有化するスポットオフィスというアイデアをもとにモバイルやフリーアドレス、それらの欠点を補うICTを組み合わせることで、固定席を持たない働き方にも関わらず生産性を高めるオフィスを作ることができ、事業継続に必要な、どこでも働けるという考え方が次世代のワークスタイルの変革に有効であるとの認識を得た。

#### 参考文献

\* 富士ゼロックステクニカルレポートNO.21 「新しい時代の働き方を支える組織行動分析サービス技術」 [http://www.fujixerox.co.jp/company/technical/tr/2012/s\\_04.html](http://www.fujixerox.co.jp/company/technical/tr/2012/s_04.html)



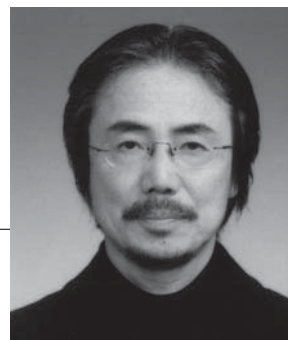
図表4 ワークスタイル変革の時間効果

● **プレデザイン (設計条件整理)**

# FMにおけるプレデザインの重要性 ファシリティマネジャーよ、プレデザイナーたれ!

**仲 隆介**

京都工芸繊維大学教授  
新世代ワークプレイスセンター所長



## プレデザインをきちんと実践していますか?

日経ニューオフィス賞の一審査員として、個人の見解に従って書き進めることをご容赦いただきたい。この10年ですいぶん日経ニューオフィス賞受賞オフィスのクオリティが上がったように思う。ほとんどが良質のオフィスになり、「よくこれで応募したよなあ」というオフィスがなくなった。オフィスに関係する方々の努力の成果であろう。しかしながら、期待を上回るオフィスも減ってきたように思う。細部に個性はあるものの、全体の方向性が均質化しつつあるようだ。原因は、クリエイティブオフィスというゴールが同じであることと、つくる手法が成熟しつつあるということであろうが、ここで満足することなく、新たなトライアルに期待したい。

特によいと思うオフィスの共通の特徴は、ワークスタイルと空間がマッチしていることだ。そうしたオフィスでは、さまざまに工夫された空間をワーカー達が生き生きと使っている。面白そうに仕事をしている。そして、こうしたオフィスは、ほぼ例外なく、プレデザインがきちんと行われているのだ。

## プレデザインでやるべきこと

プレデザインを簡単にいうと、ワークプレイスの設計に入る前段階の設計条件整理である。どんなワークプレイスをつくりたいかを明確にすることである。すなわち、組織の「想い」や「こころざし」を表現することだ。なぜ、プレデザインか。それは、デザインをする前に決めなければならないことが、かつてより格段

に増え、そうした要件を曖昧なままにデザインに進んでしまうと、さまざまな問題が多発するからだ。また、ワークプレイスが、単なる机と椅子が置かれた場所から、経営課題を解くツールとして、その善し悪しが成果に直結するようになったからである。つまり、ワークプレイスを経営課題を解決する場にしたいのであれば、プレデザインが不可欠なのである。

プレデザインの主要事項は、①潜在ニーズの洗い出し、②ゴール（コンセプト）の明確化、③合意形成、④ユーザー参加である。

## ① ニーズの洗い出し

多くのワーカーはオフィスに対するニーズを必ずしも明確に意識していない。従って、普通にニーズ出しをしても、出てくるのは「ゴミ箱が足りない、熱い、寒い、汚い、狭い」といった物理的現状への不満だけである。こうした不満を取り除くことも必要だが、重要なのは、仕事のクオリティを上げるためのニーズを引き出すことだ。あるいは阻害要因を導き出すことだ。このタイプのニーズをクリアにもっているワーカーはほとんどいない。が、潜在的にはもっている。働き方と空間が繋がっていないから、もしくは関係があることを知らないから、顕在化できていないだけなのだ。そこをつなぐことで潜在的ニーズを引き出すことができるはずだ。よいワークプレイスの実現には、自分達の理想の働き方を実現するための潜在ニーズを引き出すことが重要なのである。

## ②ゴールの明確化

ワークプレイスづくりに限らず、ゴールの明確化は、組織で新しいものを創り出す際に、必要不可欠である。ゴールを示すコンセプトメイクにはリーダーの考えが必要である。つまり、プレデザインのプロセスに、経営者を巻き込むことが不可欠である。残念ながら、オフィスは経営者の関心事ではないことが多い。そんな経営者を巻き込むためには、経営のボキャブラリーで、ワークプレイス語る、つまり、経営課題とワークプレイスをつないで説明する能力が必要になる。

## ③合意形成

オフィスづくりではさまざまな決断を迫られることになる。その決定には、多くの関係者が絡むことになる。こうした決定をスムーズにするために、プレデザインの段階で、大きな骨組みと方向を示すコンセプトの合意が不可欠だ。この合意がないと、デザインの段階で大混乱を引き起こすことになる。では、どうやるのか。課題を明確にして関係者に示し、決めてもらうしかない。ポイントはステークホルダーが誤った選択をしないように、問題の所在をきちんと示すことである。

## ④ユーザー参加

ワークプレイスの主役はユーザー、いわゆるオフィスで働く人たちである。良いオフィスをつくり、うまく使いこなすためには、彼らをデザインに巻き込むのが一番だ。みんなで一緒にどんなワークプレイスが欲しいかを考えるのである。まずは、理想の働き方の議論が必要だ。経営者が示す大きな方向に従って、ディテールを考えることになる。が、これは一筋縄ではいかない。理想の働き方に近づくためには、現状の働き方を変えることになる。しかし、多くの人たちは変化を恐れ、変える議論にはなりにくい。そうした痛みを乗り越えるためには、現状への危機感の共有が必要だ。

さらには、危機感が共有できたとしても、経験したことのない働き方を議論により導き出すのは一苦労だ。また、新しい働き方を実施するためには働く人の意識を変える必要があるが、意識なんてものは、そう簡単には変わるものではない。このようにユーザー参加はハードルが高い。しかし、根気強く、意見の異なる人と同じ経験を積み重ねることで、少しずつ意識が変わり、新しい働き方が見えてくる。ワークショップや事例見学等を積み重ねることで、ようやく目指すワークプレイスが見えてくる。

大変だが、やる価値は大いにある。こうしたプロセスを経ることで、ワークプレイスの生かされ方が段階に変わることになる。なぜ、このようなワークプレイスになったかが分かるから、また、自分たちがそのデザインプロセスに参加しているから、どのように使うべきかが分かる。たとえ、ワークプレイスがうまくできていなくても、工夫して使いこなそうというマインドになる。一方、トップやファシリティマネジャーだけで考えたワークプレイスをあてがわれると、使い勝手が少しでも悪いと不満の嵐となる。ワークプレイスの生かされ方に雲泥の差が出るのである。

以上が、プレデザインの概略である。プレデザインを実施するためには、大所高所からの視点に辿り着くための、ファシリティマネジャーによるていねいな補完行為が必要になる。また、ファシリティマネジャーは、総務だけでなく、人事、経営企画、情報システムなどさまざまな部門をさらには経営トップを巻き込む力が必要になる。多くのオフィスワーカーがオフィスで過す時間を豊かにするためにも、また、オフィスで行われる経済活動を活発にするためにも、頑張っていたいただきたい。

● 文書情報管理

# ワークプレイスづくりにおける 文書情報管理の重要性

内田 俊哉

公益社団法人日本文書情報マネジメント協会  
文書情報マネージャー認定委員会 委員長  
富士ゼロックス株式会社マーケティング部 ディールハブセンター  
企画コンサルグループ シニアコンサルタント



## オフィス環境の変化

最近の目覚ましい IT 技術分野の進歩には驚くものがある。数年前に携帯電話を 1 人 1 台持つようになったかと思えば、現在では携帯電話はスマートフォンに代わりつつあり、今ではネット上にある情報は場所を選ばず、どこでも取れる時代になった。さらにはデジカメ機能が付き、動画、写真画像、音声がその場で送受信できる。オフィスワークを見てみるとパソコンで文書の作成、承認、登録、メールの送付、スケジュール管理、施設予約管理などオフィスに在籍している時はほとんどパソコンに向かって仕事をしている。会社の中でのコミュニケーションもスマートフォンや iPad でやり取りする時代が来た。まさに場所にとらわれない働き方が実現できる IT 技術の進歩だと思う。(図 1)

しかし IT 技術が進歩したからといって、机の上の書類やオフィスのキャビネットがなくなっただろうか？

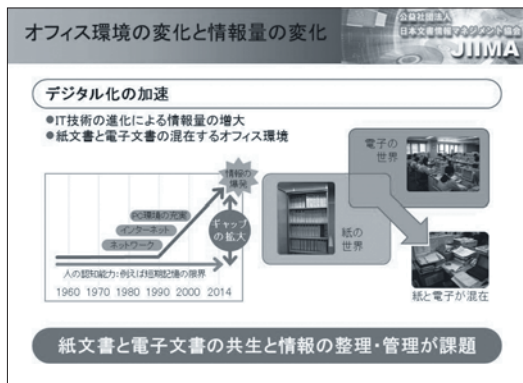
## オフィスでの情報量の変化

会議ひとつ見ても、パソコンで作った資料をプロジェクトで投影する光景は依然に比べて増えているが、必

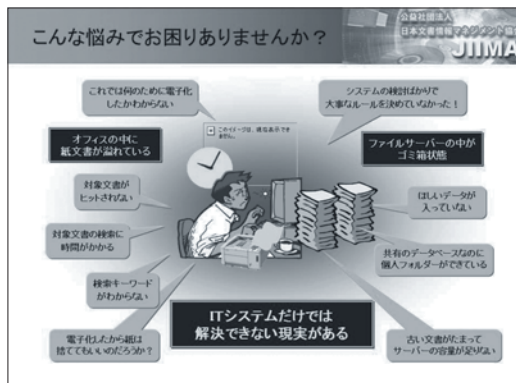
ずしも会議室にプロジェクターが常設されているわけでもなく、紙での会議資料を配付してはいないだろうか？ 外から入ってくる資料、書類（契約書、請求書、領収書、見積書など）の多くは紙であり、IT 環境は進歩したが紙文書の量は減っていないのではないかと。オフィスを見渡すと紙文書が溢れている状況ではないだろうか？

一方、電子文書においても Windows95 が発売された頃の内臓 HDD の容量は 500MB 程度だったものが、それから 20 年も経たない内に Windows8 で 6000 倍の 3TB の HDD 容量が昔と変わらない価格で実現した。

また通信技術や処理速度も格段の進歩を遂げ、重いデータもストレスなくダウンロードができるなど、扱う情報の数、容量共に増え続けていることは間違いない。ひょっとするとファイルサーバーの中がゴミ箱状態になってはいないだろうか？ パソコンは文書を作成するだけではなく、意思決定のツールであり、コミュニケーションを取る上でなくてはならないツールである。しかし、労働環境が変化している中で、専門性を求められる今日では情報が個人に埋没され、情報の属人化が大きな問題



図表 1 オフィス環境の変化と情報量の変化



図表 2 こんな悩みでお困りありませんか？

となってきた。終身雇用制が崩壊したことやリストラなどにより、ノウハウを持った社員が定年まで同じ会社に勤める保証もなく、また企業のワークライフバランスの導入など社内に情報を持った社員がいつもいるという保証はない。IT システムだけでは解決できない現実がそこにある。(図表 2)

### 経営に求められる文書情報管理

まず、経営者の課題として取り上げられるのが増力化、省力化、リスク対応である。経営戦略として説明責任、事業継続 (BCP)、情報セキュリティ、業務効率、ワークスタイルの変革、技術伝承等が挙げられる。企業の経営戦略には、社員一人ひとりが持つ知恵やノウハウといった文書情報、また企業を支える重要な文書情報を活用していくことが重要なカギとなる。文書情報は、いわば「経営を支える基盤」であるといつて過言ではない。これらをしっかり管理することが経営戦略を実現するためには、文書情報を単に保管しておけばよいということではない。組織として文書情報を必要な時に権限がある人がいつでもどこでもすぐに利用できる仕組みを用意することが大切である。(図表 3)

### ワークプレイスにおける文書情報管理の重要性

昨今のワークプレイス (オフィス環境) に求められる要件としても文書管理の重要性が高まりつつある。体系化された文書情報管理によるユビキタス環境を実現し、いつでもどこでも業務や会議ができるようにするためには、文書情報管理をインフラとして捉え、ルールに基づいたデジタル化を推進して行く必要がある。そのような環境が確立されて初めて、モバイルワークやテレワー

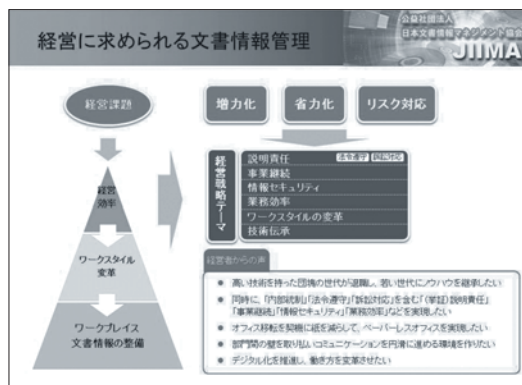
ク、ダイバーシティといった新しい働き方が実現できる。現在のオフィスには紙が多く存在しているが、何故、紙のデジタル化が進まないのだろうか?それは紙の利便性にあると考える。持ち運びができ、その場で書き込みができたり、サイズの違う複数の物を重ねたり、ページをパラパラめくったりできるのは紙の最大の特徴でもある。しかし、PDF や Docuworks などソフトウェアの進化により紙に近いハンドリングができるようになった現在では、電子文書と、承認されたあるいは外部から来る紙文書の 2 つをどのように管理するかを企業として真剣に考える時期に来ているのではないだろうか。

### あるべき姿を実現するための認定制度がスタート

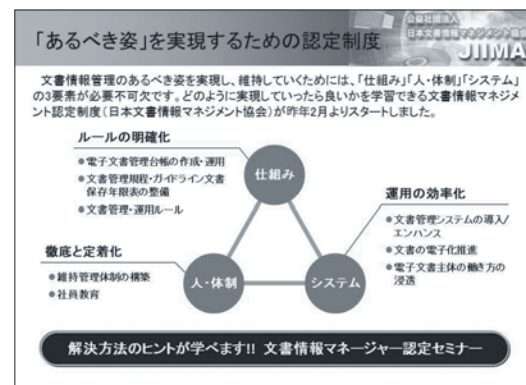
文書情報管理を実現するために重要なのは文書情報というコンテンツそのものである。その文書情報が決められたルール (仕組み) とそれを支える人 (体制) と IT (システム) の 3 つの要素が必要不可欠となる。それをどのように実現したら良いか学習できるプログラムが昨年 2 月より認定制度としてスタートされた。

経営の観点から改めて情報の重要性を認識し、従来にはない視点で文書や記録を取り扱い、さまざまな情報を経営に活かす人材に与えられる資格の取得と、組織として文書情報管理を取り組まなければならない方に向けての教科書とセミナーを年間 3 回開催しているので、ぜひ一度下記の JIIMA のホームページをご覧ください。(図表 4)

公益社団法人日本文書情報マネジメント協会  
<http://www.jiima.or.jp> (JIIMA と検索してください)



図表 3 経営に求められる文書情報管理



図表 4 「あるべき姿」を実現するための認定制度

● **ダイバーシティマネジメント**

# ダイバーシティの時代

## シンポジウム「人材グローバル時代のオフィス」報告

### 似内 志朗

JFMAユニバーサルデザイン研究部会 部会長  
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



### 都市には寛容さが求められている

『クリエイティブ都市論』を著したリチャード・フロリダは、インタビューの中で、「(クリエイティブシティの中でも) トップに立つ都市とそうでない都市の違いは寛容性にあるとあってよい。寛容性の高い場所は、人の参入障壁が低く、それがあってこそ、世界中から最精鋭の人材を惹きつけられます」、「東京は世界の中でもクリエイティブな都市です。しかし、やはり均質性が強すぎる。それがオープンさの欠如につながっているのです。その欠如のために東京はかなり損をしています」と語っている。

かつてより、日本は地理的、歴史的に均質性がつくられ保たれてきた。日本という地理的領域、日本語という言語的領域に囲い込まれた中に、十分すぎる生産と消費が存在したが故に、均質で独自の発展が許されたのである。それが時にガラパゴス化と呼ばれようとも、その長所、固有性が、独自の経済とカルチャーをつくってきたことは事実である。

しかし、それが外の目から見れば、オープンさに欠けると映る。外国人に親切で、水も空気も食事も美味いから魅力的であるが、英語の通じにくさ、公共サインの外国語表記の少なさなど、ハード・ソフトを含む広義の社会インフラが、バックグラウンドの異なる多様な人々が住み、働くことを前提にしていなのだと感じさせるという。

今、こうした多様性の欠如を回復しようとする動きが、さまざまところから出てきている。そして多様性を受入れる寛容な社会のあり方、あるいはワークプ

レイスのあり方は、広い意味でのユニバーサルデザインでもある。

### グローバル化に伴う オフィスワーカーの国際化

東京都が進める「国際戦略総合特区 アジアヘッドクォーター特区」は、国の規制緩和や法的優遇策を活用し、グローバル企業のアジア統括・研究開発拠点を東京に誘致しようとするものだ。アジア地域の業務統括・研究開発拠点を5年間で50社以上誘致、その他外国企業を5年間で500社以上誘致を数値目標としている。5年後の経済効果約14兆6千億円、新たな雇用約93万人を目指している。また、アジアヘッドクォーター特区を加速するのがアベノミクス戦略特区である。グローバル企業のアジア・パシフィックの拠点として、シンガポールや香港に水を空けられた東京の都市競争力を再浮上させようとする試みだ。女性の活用とともに、外資導入はアベノミクス成長戦略の柱である。英語が通じにくいビジネス環境や生活環境の改善を行うことにより、外国人ワーカーがあふれる真のコスモポリスとなることを東京は官民で目指している。

### ダイバーシティは次時代のキーワード

かつてより、グローバル企業においては、人材の多様性(ダイバーシティ)を「制約」と捉えるよりも、むしろ世界各国のローカルにビジネス展開していく場合において、あるいはマネジメント、イノベーション

においてさまざまな価値観や多様な視点から物事を判断する時、人材の多様性（ダイバーシティ）を「強み」として、ポジティブに捉えてきた。つまり、「異なるバックグラウンドや考え方がまじりあうことで、組織の創造性を高め、生産性の高い組織ができる」というわけである。

一方、日本企業においては同質的社会ゆえ、人材の多様性は、「(チームワークを阻害する) あまり好ましくないもの」、「できれば避けたいもの」として捉えられてきた節がある。しかし、最近の時代の向かう方向性、次世代のビジネスやワークプレイスのあり方を考える上での重要なキーワードのひとつが「多様性(ダイバーシティ)」である。

その理由として、①グローバル化に伴うオフィスワーカーの国際化、②オリンピック・パラリンピック2020に向けた都市改変、③アベノミクス成長戦略「女性の活用」、④障がい者差別解消法、⑤本格的なシニア社会への移行が挙げられる。

そして、これらの多様性を寛容する「大きな器」という考え方が、人材ダイバーシティ時代におけるユニバーサルデザインといえよう。

## シンポジウム

### 「人材グローバル時代のオフィス」

ユニバーサルデザイン研究部会では2013年4月、8月、12月に、「Universal Design for Diversity Inclusion（多様性を包括するユニバーサルデザイン）」をテーマに3回のシンポジウムを行った。このうち8月と12月は、グローバル企業のファシリティマネジャーと専門家らによる「人材グローバル時代のオフィス」を主テーマに人材多様性へ対応するオフィスビルのあり方や運用について議論がなされた。オフィスのファシリティマネジメントにおいて、多様性への対応が切実な課題であるという認識が共有された。その取り組み事例の一部を紹介したい。

#### ●人材グローバル時代のオフィス 1

(2013年8月30日)72名参加

##### 「外資系証券会社D&Iの考え方と事例」

金 英範 (メリルリンチ日本証券)

##### 「外資系IT企業のワークプレイスダイバーシティマネジメント実例」

大森 崇史 (インテル)

##### 「人材ダイバーシティに対する課題と取り組み」

小宮山 美樹 (ゲーグル)

##### 「ヨーロッパ人から見た日本のオフィス文化」

熊谷 比斗史 (ファシリテイメント研究所)

##### 「ダイバーシティの最も身近な課題

—男&女と老&若—

古阪 幸代 (三機工業)

#### ●パネルディスカッション

##### 「グローバル人材時代のオフィス」

金 英範・大森 崇史・小宮山 美樹・熊谷 比斗史・古阪 幸代・似内 志朗

#### ●人材グローバル時代のオフィス 2

(2013年12月7日)85名参加

##### 「ソニーグループのダイバーシティへの取り組み」

渡辺 光 (ソニーコーポレートサービス)

##### 「日本マイクロソフトの人材ダイバーシティへの課題と取り組み」

山本 泉 (日本マイクロソフト)

##### 「人材グローバル時代のオフィス&ファシリティマネジメント」

ポール・マックワイヤー (ジョンソンコントロールズ)

佐野光宏 (ジョンソンコントロールズ)

#### ●セッション1

##### 「人材グローバル時代、企業の取り組み」

小菅 通孝 (テックビジネスサービス(東洋エンジニアリンググループ))

井上 久美子 (ロイズ・ジャパン)

熊谷 比斗史 (ファシリテイメント研究所)

#### ●セッション2

##### 「人材グローバル時代、企業の取り組み」

熊本 和 (ベネッセコーポレーション)

堀 雅木 (第一生命保険)

金 英範 (メリルリンチ日本証券)

企画協力：金 英範、熊谷 比斗史、古阪 幸代、大森 崇史

会場協力：株式会社イトーキ

●メリルリンチ日本証券

バンク・オブ・アメリカ・グループの日本法人であるメリルリンチ日本証券では、「ダイバーシティ&インクルージョン」(多様性とその受入れ)は経営の基本的なDNAとなっている。ダイバーシティに関する経営目標として一般的には、①多様な価値観・発想・スキルを持った人材の活用、②創造性の高い組織づくり、③ビジネス戦略とのリンク、④社員の成果を最大限に引き出す、⑤社員尊重、自分と異なる人を受け入れる企業風土の形成などが挙げられているが、同社においてもそれらの要素は長年実践されている。

有能な社員をグローバル市場から雇用し、その能力を最大限発揮してもらうため、国籍・文化・性別・年齢、身体的特徴などによる違いや制約を「従業員がまったく感じないレベル」まで徹底してグローバルでD&I活動を展開している。実際同社では、日本法人だけでも数十もの国籍の人々が働いている。また、社内外の働く女性の交流会を企画したり、ケアが必要な社員やその家族へのカウンセリングを用意するなど、社員だけではなく家族や、さらには社会全体も視野に入れたダイバーシティ対応にも力を入れている。

特に日本人はその歴史上「多様性」に慣れていないところもあり、そうした点で思い込みや偏見の排除、意識改革が必要である。ダイバーシティへの対応は個々の経験レベルによっては非常に難しいことだが、グローバルな事業展開のためには避けて通ることのできないことでもあると、金英範総務部長は語る。



●インテル

グローバル IT 企業のインテルでは、「Our difference = Our strength」であると明確に定義し、仮に表層的なダイバーシティが大きくなくても、深層的なダイバーシティ、つまり個人の嗜好や特性などを尊重し、あえて多様な意見・見方を引き出すこと。そうすることによって、ビジネス上の判断をする上でも、できるだけ多くの見方や価値観によってブラッシュアップされることが可能となるという企業哲学が基本にあると、ファシリティマネジャーの大森崇史氏はいふ。オフィスのオペレーションも、こうした価値観の上に立ち、多様な働き方をサポートする「The Way We Work」や従業員満足度向上のための「サービス・エクセレンス」というコンセプトのもと、進められている。

●ソニー

ソニーは創業者井深大「人材石垣論」の中で、「企業もお城と同じもの。強い石垣はいろいろな形の石をうまくかみ合わせることによってできる」、「常識と非常識がぶつかったときにイノベーションが産まれる」と述べている。ダイバーシティに関する哲学は、こうした企業文化と一体に育ち、2013年には「ダイバーシティステートメント」がつけられている。その中では、「さまざまなビジネス分野での活動において、多様な価値観を尊重し、新たにチャレンジすることは、グローバル企業としてのソニーのDNAでありイノベーションの源泉です。ソニーは、その経営方針の一環として、健全な職場環



境の整備と多様な人材の採用・育成・登用により、グループ全体でダイバーシティを推進します」と明確に述べられている。

国内の重点施策として、人権尊重・女性の活躍推進・障がい者雇用推進が挙げられている。女性の活躍推進の具体的取り組みとして、ワーキングマザーズミーティング（仕事と育児の両立やキャリアを築いていくための情報提供を目的として、育児休職から職場復帰前後の女性社員を対象）、ダイバーシティプロジェクト「DIVI @ Sony」（女性社員のキャリア支援、ネットワーク支援、女性を登用する組織風土づくり）などが行われている。

障がい者雇用推進についても、最初の特例子会社「ソニー・太陽」設立時に「障がい者だからという特権なしの厳しさで健丈者の仕事より優れたものを」という信念を持って」という言葉を井深大が贈っている。

早くからグローバル化を進めてきたソニーは、人材グローバル化への対応も筋金入りである。例えば、ソニー大崎ビルのカフェテリアでは、宗教、民族、国籍などさまざまなワーカーに対応するために、全ての表示の英語併記はもちろん、ベジタリアンメニュー、アレルギー表記、肉食の可否（宗教 / 思想）などが表記され、ユーザーが選択できるようになっている。これらのダイバーシティ施策が評価され、これまで「ダイバーシティ経営大賞優秀賞」（2007）、「につけい子育て支援大賞」（2008）などを受賞し、「働きやすい会社ランキング」1位（2010、2111）などにも選ばれている。



## ●日本マイクロソフト

日本マイクロソフトの特徴は、自社のワークスタイルは自社開発のプロダクトと密接不可分という点だという。「スピーディなコミュニケーション」、「いつでもどこでも」のワークスタイルは、まさにマイクロソフト社がビジネスとして目指すプロダクトのゴールでもある。働き方の自由度（選択肢の多様性）は優秀な人材をひきつけ、それが企業の競争力の差になる。

こうした考え方を、マイクロソフト社は「ワークプレイス・アドバンテージ」としてまとめている。つまり、「コラボレーションを容易に」、「チームワークを容易に」、「デザインと機能の統合」、「フレキシビリティ」、「創造性を発揮する」ことをゴールとしたもので、画一的なルールではなく、目指す方向性を指し示したものだ。2011年オープンした品川本社オフィスは、「日経ニューオフィス賞経済産業大臣賞」等受賞するなど話題になったオフィスであるが、さまざまなシーンを想定し、ワーカーに働きやすい選択肢を与えるフレキシブルなワーク環境を提供している。

## ●ジョンソンコントロールズ

ジョンソンコントロールズ社は1885年創業の現在、売上4.2兆円の巨大グローバル企業である。ジョンソンコントロールズ社は、早くより人材ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）に取り組んできた。

成長を実現するための環境づくりのための「D&I基本方針」として、①グローバル規模の成長（世界の市



場と人口を鑑み、顧客ニーズをより良く理解する)、②イノベーション促進(製品、サービス、ソリューションに革新的な付加価値をもたらす)、③社員のエンゲージメント向上(世界各国の優秀な人材を惹きつけエンゲージメントを高め維持)の3点を挙げる。

ジョンソンコントロールズ社のグローバルなD&I施策としては、世界中で働く、同じような経験・個性・バックグラウンドの社員が個人ベースで参加する「社員ネットワーク」というしくみがあり、社員エンゲージメント向上や会社に対する帰属意識を体感するといった効用があり、会社の業績に大いにプラスとなっているという。

一方、日本国内における取り組みとして、異なる職務に携わる社員が成功体験を共有する場としての「ラウンドテーブル・ディスカッション」、社員の家族をオフィスに招き楽しみながら職場体験できる「ファミリー・デー」などを実施してきた。またワークプレイスにおいては、多様な働き方に合わせ、働く「場」を自由に選択でき、場所や時間に捉われずに働くことができる環境を提供している。

### ●東洋エンジニアリング

東洋エンジニアリングは、グローバル化が最も早かった日本企業のひとつである。1961年創業時から、海外のプラントを受注し、海外調達を行った第1期グローバル化、1970年代から安い賃金の海外拠点を次々に設立した第2期グローバル化、そして1990年代から現在に続くグローバルなプラント建設・運営、



海外拠点との共同を進めている第3期グローバル化に分けられる。

現在、在籍するエンジニアの国籍は多岐にわたっており、プロジェクトを推進するためのチームづくりにおいては、得意分野を持つ多国籍の人材で構成するという。あるプロジェクトチームは、オランダ、日本、シンガポール、英国、インドなど、多国籍の人材による適材適所で構成している。

また、日本に研修などで来日する外国人エンジニアの長期滞在のために、さまざまなファシリティ面での工夫を行っている。例えば、イスラム圏のエンジニアのためのプレイヤーズ・ルーム(お祈り部屋)の設置、食堂でのベジタリアン料理、ハラール料理の提供などである。また文化・国籍をまたいだ社員同士の交流のために、イヤーエンドパーティ、お茶会なども開催している。

### ●第一生命

第一生命は、資産運用の一環として不動産賃貸事業を行っており、賃貸用保有不動産の規模は大手不動産会社を含め日本第5位である。また資産に占める不動産(営業用不動産、賃貸用不動産)の割合は約4%、約1兆2500億円(2012年時点)である。

第一生命のダイバーシティの取り組みはある意味、必然的である。営業社員の97%、内務社員の60%を占める女性社員をさらに戦力化することが経営に求められている。このため、2010年4月株式会社化・



上場を期に、ダイバーシティ推進プログラムをつくり、全組織に「ダイバーシティ推進責任者」(所属長)と「ダイバーシティ推進者」(女性社員代表)を任命し、推進取組計画、課題設定を行った。また、ダイバーシティ推進大会を開催し、社長をはじめ参加し好事例を共有している。制度面では、在宅勤務、介護支援、男女育児休暇制度、孫誕生休暇、パパート育児休業などに取り組んだ結果、残業削減、有休取得率向上に結びついた。女性管理職の割合についても20%(2020)を目標としている。

また、保有不動産への保育所誘致を進めており、全国の待機児童数の約1割に相当する2,500名の解消を目的に取り組みを開始し、保育所運営業者との協業、行政区への働きかけなどの活動を継続した結果、2013現在、10物件の誘致、422名の入所を確保した。これは生命保険保有契約高減少と並行する生産年齢人口減少に少しでも歯止めをかけるという事業と社会の共通課題への取り組みでもある。

### ●ベネッセコーポレーション

ベネッセコーポレーションにおける女性戦力化推進の歴史は古い。①70～80年代前半は、「進研ゼミ」の事業拡大に伴う労働力確保(全員総合職採用)、②80年代後半～90年代は、戦力としての女性社員活用(女性社員定着施策)、③90年代半ばからは、多様な生き方・働き方支援(成果主義、カフェテリアプラン導入)、④2004年～現在は、多様な個々人の

強みを活かす組織づくり(ワークライフバランス(WLB)施策、実力貢献主義)と、時代ごとの必然性をもって進んできた。これらの取り組みが評価され、2008年には「均等両立推進企業表彰厚生労働大臣最優良賞」を受賞している。現在、WLB施策に力を入れているが、ベネッセの考えるWLBは、「ワークもライフもほほほに」ではない。社員の処遇に相応な付加価値の高い仕事をした上でのWLBである。CSRとしてではなく、企業体質の強化を目指す経営戦略として位置づけている。

ベネッセがダイバーシティ(とりわけ女性活用推進)に取り組む理由は、①事業の成長と自己実現の追求(社員の経験を活かした商品・サービスの開発)、②多様な価値観による企業体質強化(多様な価値観が企業をより強固にし、多様化する顧客市場に対応する源泉とする)、③少子高齢化の時代に良質な労働力を確保する(能力・経験・意欲ある社員が働き続けられる企業としてのイメージ)の3つである。ダイバーシティを企業競争力の源泉にしようという経営戦略を基に取り組みが進められている。

シンポジウムでは、以上の発表の他にも、ゲーゲル(小宮山美樹氏)、ロイズ・ジャパン(井上久美子氏)からの興味深い事例、海外事情に詳しい熊谷比斗史氏、WFM(Women's FM)を主宰する古阪幸代氏からのプレゼン、パネルディスカッションなどが行われた。詳細は2014年発刊予定の調査研究報告書『ダイバーシティ・インクルージョン～グローバル人材時代のユニバーサルデザイン～』に掲載予定である。



# スポーツを核とした街づくりを担う 「スマート・ベニュー」



間野 義之

早稲田大学スポーツ科学学術院 教授  
博士 (スポーツ科学)

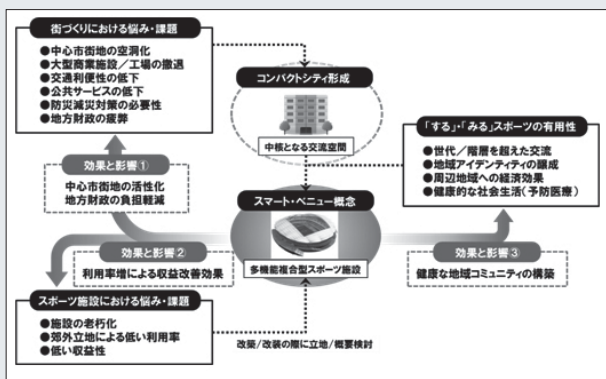
## 人口減少・少子高齢社会、街なかにおける スタジアム・アリーナ等の必要性

2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定した。新国立競技場の建設費に世間の注目が集まるなか、筆者は維持管理費や収益向上のための多機能化の議論が少ない点を懸念している。

我が国はこれからかつて経験したことのない人口減少・少子高齢社会の到来を控えており、国・自治体の財政状況もこれまで以上に厳しくなると予想されている。

厳しい財政事業のなか、効率よく都市機能の集約を図って行く必要があり、その一つの解決策としてコンパクトシティの推進が各方面で議論されている。その際、域内外から人が集まり交流することができるように、街の中核施設としてスタジアム・アリーナ等を据えることは、コンパクトシティの推進にも資するところとなる。

中核となるスタジアム・アリーナ等が防災減災に役立つのは当然ながら、商業施設や公共施設等多機能複合化することで、都市機能の集約・高度化にも寄与し、今後の街づくり形成にとって有益であると思われる。



図表1 スマート・ベニューの考え方

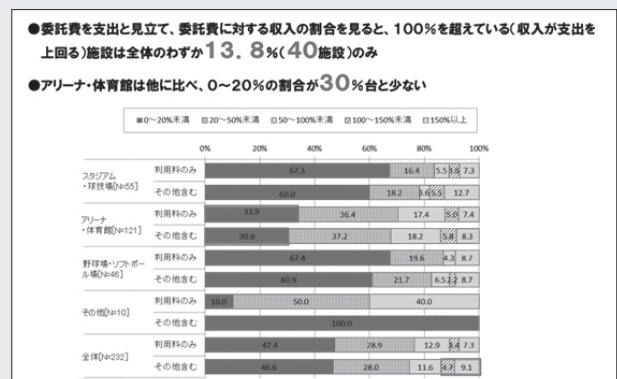
## スマート・ベニュー研究会の設立

これまでスタジアム・アリーナ等の整備は、公共主導・スポーツ単一機能・郊外立地が主流であった。しかし、東日本大震災を経験して、防災減災の観点からも、これからのスタジアム・アリーナ等は、民間活力導入・多機能・街なか立地への転換が重要になる。結果として、コンパクトシティ推進の中核拠点ともなり、また財政負担の少ないサステナブル(=持続可能)な施設ともなるであろう。(図表1)

そこで、2012年12月に、筆者は株式会社日本政策投資銀行と共に、コンパクトシティの中核となり得る多機能複合型の交流施設を「スマート・ベニュー」と命名し、「スマート・ベニュー研究会」を設立し、半年間の調査・分析を行った。

## スタジアム・アリーナ等の 改築新設規模と整備運営の現状

まず、「スマート・ベニュー」になり得るようなスタジアム・アリーナ等として、主要スポーツ興行試合を過去1シーズンに実施したスタジアム・アリーナ等の



図表2 スタジアム・アリーナ等の事業収支

施設数を調べたところ 593 施設であることがわかった。次に、それら施設の改築費ならびにそれ以外での新設予定の整備を調査・試算したところ、推計で 2 兆円以上となることが明らかになった。

上記 593 施設に対して収支状況のアンケート調査を実施し、232 施設から回答を得た結果、維持管理費において 86.2% の施設が赤字であるという現状も明らかになった(図表 2)。財政負担の少ないサステナブルな施設として運営するためには、施設の収益構造の理解も重要である。

一方、公共からの委託費を上回る収入を上げていく収益性の高いスタジアム・アリーナ等も 13.8% は存在することもわかった。これらの施設に共通する整備・運営の 4 つのポイントは、① 収入源の多様化、② 興行の活発化、③ 利用用途の多様化、④ 利便性の高い立地戦略であった。

「スマート・ベニュー」としての事業継続性を担保するためには、これら 4 つのポイントを意識して収益性を高めることが肝要である。維持管理費の削減だけではスポーツ施設の場合は限界がある。そのためにも、収益性を高めるため、民間運営およびハード(施設)とソフト(コンテンツ・施設の主利用者である興行主)との一体経営と施設の複合化が有効となろう。実際に欧米のスタジアム・アリーナでは PPP を用いた収益の向上を追求しており、それによりスポーツ施設が地域のキーアイテムとなっている。

## 「スマート・ベニュー」が目指す姿

現状のような公共によるスタジアム・アリーナのハコ貸し主体を第 1 段階とすれば、第 2 段階では民間運営およびハードとソフトの一体経営に移行し、第 3 段階では複合施設化、さらにその先にはアリーナ・スタジアム施設単体だけではなく周辺のエリアマネジメントとの相乗効果を発揮できるようにすべきだ(図表 3)。もちろん、第 1 段階から第 2 段階、第 3 段階と順序を踏む必要はなく、市場に合わせて実現可能な取り組みを選択すれば良い。

一体経営は、興行の主利用者が自ら運営を行うことで、利用者の目線に沿った多目的利用や多様な収入源の確保を図るための整備運営が期待できるものである。

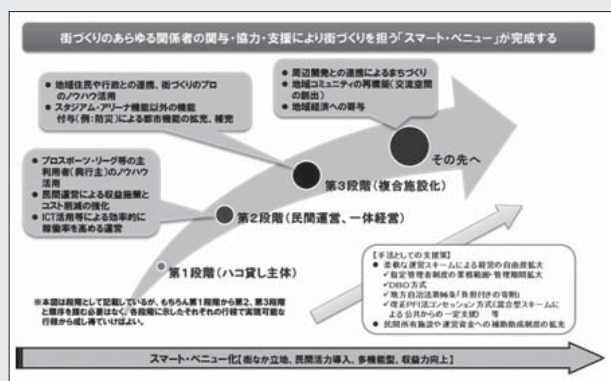
複合施設化は、施設間での利用者増加による収益性向上や都市機能の充実をさせ、さらに街・周辺エリアと連携した施設となることで、理想的な「スマート・ベニュー」となる。

ただし、研究会で行った事業収支シミュレーションによれば、そもそもスタジアム・アリーナ等の収益力は決して高いとはいえず、民間運営、一体経営、複合施設化、ダブルフランチャイズ化、建設費圧縮といった様々な取り組みをもってしても、依然として収益環境は厳しいとの結果が出ている。したがって、収益改善には、民間事業者任せではなく、官民関係者の連携・協力支援が不可欠である。

2020 年の東京五輪開催が決まり、また 2019 年のラグビー W 杯、サッカーの J3 発足、バスケットボールの NBL の創設などにより、各地でスタジアム・アリーナ等の改築・新設が計画されている。今後は、これまでのような整備手法ではなく、ライフサイクルコストを考えた、地域の交流空間たるサステナブルな施設「スマート・ベニュー」として整備運営し、街づくりを担う施設となることを期待したい。

### ■引用参考文献

(株)日本政策投資銀行地域企画部「スマート・ベニュー研究会報告書」2013年8月  
 (社)日本プロサッカーリーグ「欧州におけるスタジアムの事業構造調査」2008年7月  
 原田宗彦・間野義之編著「スポーツ・ファンティリティ・マネジメント」大修館書店、2011年



図表 3 スマート・ベニューの発展段階

# 貝塚市におけるFMの取り組み

FM (ファシリティマネジメント) を  
FM (フリーマインド) で



**七野 司**

貝塚市総務部庶務課 FM 営繕担当 副主査  
認定ファシリティマネジャー

## 貝塚市とFMとの出会い

貝塚市は、大阪府南部に位置する人口約 90,000 人の市で、昭和 18 年に市制施行。本年、市政 70 周年を迎えた。

平成 22 年 2 月、本市営繕担当者が大阪府市町村営繕主務者会議の研修会に参加。講演された佐倉市職員の、実例を交えた FM に対する熱い思いを聴き「これは絶対に貝塚市でやらなあかん!」と強烈な衝撃を受けたのが始まりである。

平成 22, 23 年度の 2 年間は、各種研修会への参加、保全情報システムの導入、先進自治体への視察、職員研修の継続的な実施を行ってきた。また、小中学校の耐震補強工事において、建物の長寿命化と道連れ工事による足場設置の経費削減等を行った。「足場は道連れ、トイレは情け」と称し、耐震補強を行う棟は耐震、外壁改修、屋上防水をセットにして工事を実施、同時に、学校の中で一番の問題であるトイレ改修も加えて行うことにより、施設利用者の満足度上昇につなげた。「財務、品質、供給の視点を持ち、目

の前にある FM からはじめる」を合言葉に進めてきた。今後、本格的に FM を推進するためには、専門部署の創設が必要であると考え、先進市を調査・研究し、関係各課とも協議を行い、上層部に FM の必要性を訴え続けた結果、平成 24 年 4 月に FM 部門の創設(管財、営繕の統合)に至った。

## 貝塚市における3つのPPP

本市の FM は、先進市である佐倉市と流山市に影響を受けている。流山市では 2 つの PPP\*、官民連携と官官連携が推進されている。本市はこの 2 つにもう 1 つの PPP (Personal Personal Partnership: 個別連携、人と人とのつながり) を加え、3 つの PPP を推進している。本市は FM という手法を使って、市民や職員を笑顔にすることが最大の目標である。まず、FM 担当者が自由に発想し楽しんで取り組まなければ、人を笑顔にはできないと考える。

### 1. 官民連携

公用車に、民間会社の広告を有料で掲載している取り組みが、「公用車が走る広告塔に! F1 ? いえいえ、FM です!」。現在 2 社と契約中で、掲載車以外の車には、市有墓地の販売や「広告募集中」の広告を掲載している。

他に、施設の維持管理にかかわる委託業務仕様書の見直しを全施設で行った。民間会社のプロの視点で施設の問題個所を洗い出し、改善方法の提案を受け、データとして管理できるよう見直した。同時に設



備図面のデータ作成を業務内容の一つとし、図面をデータ化した。今までは業者任せにして、点検結果を気にとめていなかったことから、本取り組みは施設管理者への意識改革の取り組みでもある。

## 2. 官官連携

本市は、平成24年度から、全市有施設を対象に、節電に取り組んでいる。節電の取り組みとして「貝塚市と佐倉市の節電コラボレーション」を実施した。佐倉市の「あったらいいなは、なくてもいい!作戦」からアイデアを得て、本市では「あったらベターはなくてもオッケー!」として実施。佐倉市職員を講師にお招きし節電研修を開き「すぐできる!節電メニュー20」に取り組んだ。結果、昨年度は-9%（平成22年度比削減率）を達成し、今年度も引き続き実施している。

また、大阪府市町村営繕主務者会議 FM 部会事務局、自治体等 FM 連絡会議大阪府地域会幹事を務め、吹田市、流山市、常滑市の職員研修では、本市の取り組みを講演させていただき、積極的に他の自治体と連携を図っている。

## 3. 個別連携、人と人とのつながり

元建築保全センター職員の方にご協力いただき、施設管理者向け点検マニュアルを作成した。施設のこととは分かっているようで分かっていない。そんな施設を探検するように点検する。そこで「川口ヒロシの探検隊」ならぬ「貝塚ヒロシの点検隊」と称したマニュアルを作成した。FM 担当者が分担して、対象の全市有施設を、各施設管理者とともに、このマニュアルを使っ

て点検を実施した。この過程で施設管理者と楽しく、時には厳しく、直接意見交換できたのが、非常に大きな財産である。また、点検して終わりでは意味がない。点検結果は庶務課で整理し、概算工事額・優先度をつけ、次年度の工事予算査定の参考資料としている。

そして、保育士に少しでも施設に愛着を持ってほしい、との思いから実施した「保育士さんのペンキ屋さんによる子どものための塗装講習」がある。塗装業者に講師をお願いし、子どものお昼寝時間に保育士を対象に遊具の塗替え講習を実施した。夢から覚めれば綺麗な保育所に大変身。子どもたちは、想像以上の驚きの笑顔を見せてくれた。

他に、施設を最期まで有効活用したい、との思いから実施した「踊る大消防隊、診療所に突入せよ!」がある。まずは、解体する診療所の不要物品を官公庁オークションに出品し、その後、診療所で消防隊の突入訓練を実施した。診療所を管理する健康福祉部と、消防本部に横串をさせた取り組みでもある。

これらの取り組みが、貝塚市の3つのPPPの具現化である。

## 最後に

公共施設・公共サービスは誰のため、何のためにあるのか。市民が、毎日を安心して笑顔で暮らすためである。公共施設・公共サービスを市民の財産として地域に還す。そのために貝塚市はこれからも止まることなく、走り続ける覚悟である。



\* Public Private Partnership: 官民連携 / Public Public Partnership: 官官連携

ファシリティマネジメントが  
化学反応をもたらす

数字を通してFMを見る

「ファシリティコストの担当をしてもらいたい」。

経理部門で事業部の経費アナリストの仕事をしていたときに上司から言われた言葉です。これが私とFMとの出会いでした。その後、現在のファシリティ部門に異動するわけですが、外資系企業ではファシリティコストをいかにうまくマネジメントするかが企業として重要であるとされ、専任の経理

西崎 泰司

日本ヒューレット・パッカード株式会社  
グローバルリアルエステート本部  
リアルエステート ストラテジー 担当マネージャー

●プロフィール

1990年横河ヒューレット・パッカード株式会社（現：日本ヒューレット・パッカード株式会社 以下、HP）に入社。経理部門にて売掛金管理、ファシリティコストのアナリストを務めた後、2000年に現在の部門に異動、総務・施設業務のアウトソーシング化、コンパックとの合併後の拠点統廃合では、モバイルワークスタイルの全社展開に携わる。2011年に都内5拠点5,000人の社員を新たに建築した自社ビルに統合完了。



■本誌No.172号で西崎さんにバトンを渡された長坂 将光さん(日本マイクロソフト株式会社)からのメッセージ  
西崎さんは日本 HP のインハウスファシリティマネジャーとして、事業統合、アウトソース化、本社建築など様々なFM経験をされています。またグローバル企業としてのオフィスづくりやサービス提供の難しい部分もこなされている、まさに真のファシリティマネジャーのうちの一人です。西崎さんとお会いするたびに刺激を受け自分自身も精進しなければ、と思います。

アナリストを置いたり、ファシリティマネジャーが全社のファシリティのポートフォリオを一括で管理することが一般的です。

日本でファシリティマネジャーというと建築や土木などのバックグラウンドをお持ちの方も多くはないかと思います。そういう中では私のような経理・財務系の出身者は少し異色かもしれません。ただ、実際にファシリティをマネジメントする立場になった際に、経理のバックグラウンドは非常に役に立ちました。

- ・年間ファシリティ予算の策定や日々のコストマネジメント
- ・プロジェクトの承認取得のための対コスト効果のプレゼン作成
- ・総務・施設業務をアウトソーシングする際の委託価格設定
- ・ファシリティサービスの見える化、コスト化

- ・他社とのコストベンチマーキング
- ・一人当たりの適切なファシリティコストなどスタンダードの策定
- ・オフィス統廃合にともなう自社ビルの売却・購入シミュレーションの分析
- ・M&A ターゲット企業のファシリティコスト分析などがその例です。

## 経営とFMのシンクロ

HP では 1990 年代から、すでに建物ごとの部門人数、利用面積、ファシリティコストが一目でわかるようファシリティのポートフォリオがグローバルで整備されており、部門ごとに利用面積に応じて費用を賦課することが行われていました。ファシリティ部門での私の最初の仕事は、上司とともに、各事業部の役員とインタビューをし、人員計画、ビジネスプラン、ファシリティの満足度などを聞き出し、前述のポートフォリオと睨めっこをしながら、全社のファシリティマスタープランを立てていくというものでした。FM は戦略ありき、シナリオプランニング手法を活用すべしということです。FM と CRE に分けてしまうと、CRE に入ってしまうかもしれませんが、大きな意味で PDCA の PLAN の部分でもありました。

FM では経営者の立場と社員の立場の両方に立ちながら、バランスをとることが求められます。どんなに素晴らしいオフィスの構築も、効果的なファシリティサービスの提供も、経営とワーカーに貢献しないものであれば意味がないということです。その意味でファシリティのマスタープランではこのバランスをとり、ポートフォリオを最適化するものでなければなりません。私は経営と FM のシンクロが新たなバリューを会社にもたらすのだと信じています。

## ふさわしい環境・サービスの提供がよい仕事につながる

ただ、FM の仕事をしていると、このバランスをとることが非常に難しい状況に直面することもよくあります。必ずしも社員の満足度をあげられるプロ

ジェクトばかりではありません。会社の戦略に沿って、社員の痛みを伴う施策を実行しなければならない場合もあります。なかなか理解を得られず困難な状況に陥ってしまったようなとき、私は幸運にも同業他社のファシリティマネジャーの方のアドバイスや優秀なアウトソーサーの方の支援によってなんとか乗り越えることができました。

また HP には hp way とよばれる、全社員が共通にもっている価値観（企業理念）があります。それは創業者の一人、ビル・ヒューレットの「人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ」という言葉に集約される「信頼と尊敬」に基づく理念です。

私はこの言葉を糧に経営陣や社員とコミュニケーションをとることにしています。社員の働き方や業務プロセスの変化を促さなければならないような状況にも、たびたび遭遇します。確かにそういったときにチェンジマネジメントの手法を活用していくことも重要だと思いますが、信念と情熱をもってコミュニケーションしていくことが何よりだと感じました。

その際にはメリットだけでなく、デメリットについてもきちんとコミュニケーションします。そのためには戦略が明確になっており、その戦略から方策、実務までがきちんと落とし込まれていることが前提になります。ぶれない戦略のもとで、適正な方策を取れば、それがバランスをとることが難しいプロジェクトだったとしても、きっと進めることができると思います。

ファシリティマネジャーは、ファシリティというハードとサービスというソフトとそこで働く人とを融合し、そこに化学反応が起きる手助けをする存在です。やがて小さな化学反応が集まって、1つのイノベーションという力になって、経営に貢献していくのだと思います。

次回このリレーのバトンは、  
日本アムウェイ合同会社の 矢島 正嗣さんへ。

# 都市の競争力を 高めるためには官と民の 共創こそが必要

合場 直人

三菱地所株式会社 代表取締役 専務執行役員

あいばなおと 1954年生まれ。1977年小樽商科大学商学部卒業、三菱地所入社。ビル事業企画部長、ビル管理部長、ビル開発企画部長などを経て、2010年から常務執行役員。現在はビルアセット業務部、街ブランド企画部、美術館室、ビルアセット開発部、都市計画事業室担当。



## おかげさまで 140 周年

大手町・丸の内・有楽町地区は120haの面積に4千の事業所があり、23万人が働いています。80社の地権者で合意した街づくりのマスタープランがあり、11年間で完成したのは1/3です。2/3はこれから20年以上かけてつくっていきます。街が次々と更新され、常に新鮮なものが出ていく。それが従来の複合開発とは違うところです。

大手町、丸の内、有楽町を結ぶ仲通りは、ショップやレストランが並び、緑も多くなり、心地よく時間を使うことにも機能しています。ヨーロッパの街のようにオープンカフェや文化施設をもっとつくっていききたいですね。

このエリアは江戸時代の大名屋敷の区画がそのまま残っていて、標準的なものが100m×100mです。都市開発の手法を活用し、いろいろなことができるようになりました。ジョサイア・コンドル設計の建物を復元した三菱一号館もそのひとつです。

都市は単一機能ではなく、多様性をもつことで新たな価値が生まれてきます。ここで働く人が生産性を高めて知を創造することをミッションとするならば、ひとり一人にとって街が使いやすく魅力的でなければなりません。そこで人に着目した街づくりを進めたのです。人が集まっ

て相互に作用して知を生み出す環境を提供するのが都市の役割です。翻っていえば、都市の競争力は、街からどれだけの知が生み出されているか、その質と量によって決まるのです。

当社には街ブランド企画部があり、この地区のブランドを創造しています。この街にすれば、新しいものがつくられていくという価値観です。それが一度できれば、我々がつくった街が、今度は人を育てていきます。そこで育った人たちが、また街をつくっていくという循環がようやくできてきました。

## 外国人起業家へのビジネス支援

都市の競争力を高めるためには、外国人が日本で安



緑豊かな仲通り

心して仕事や生活ができることが必要です。まず言葉の壁があり、税制や商習慣の違いもあります。日本で会社を設立して、販路を開拓し、仕事に結び付けるまでには、ものすごいパワーが必要です。

新丸の内ビルディングにある「EGG JAPAN（日本創成ビレッジ）」は事業開発支援、ビジネスクラブ、オフィス等のサービスを提供する新しいビジネス創造のためのプラットフォームです。最近では、ベンチャーを育成する世界各地の組織と提携して、日本に進出を検討している有望な海外企業に向けて、情報提供やビジネスパートナーの紹介、さらに住宅、教育、医療といった生活支援まで多様な支援を実施しています。

日本創成ビレッジには、「東京 21c クラブ」という会員組織があり、約 600 人の会員がいます。その中にはベンチャーに出資する投資家や法律家、会計士をはじめ、さまざまなビジネスをしている意欲的な人たちが集まっています。こういった目利きの人たちとの交流を通して成長している企業もあります。丸の内には大企業がたくさんありますから、海外からの起業家が触媒になって、あるいは隙間を埋めていくことで、新たな発想やビジネスが生まれていくことでしょう。爆発的に成長する可能性を秘めた起業家が集まってきています。待っているだけではなく、新しい需要を創る、攻めの不動産をという思いがあります。

## 官民共創の時代

東京駅を中心にして回遊できるようになると都市の魅力が一層高まります。2016 年には大手町に温泉旅館ができますし、皇居のお堀の水をきれいにするプロジェクトも始まります。お堀に隣接するビルの地下に 25 m プール約 10 個分の浄化設備を設け、水を循環させ浄化する計画です。東京駅丸の内駅舎も保存復原が完成し、東京駅から皇居に向かう道路も整備されています。国家戦略特区\*<sup>1</sup>として都市観光の中心にするために道路などの公的空間を含めた一元管理を地域のエリアマネ

ジメント組織に任せてほしいと提案しています。実現すれば、お金をかけずに高いグレードの管理ができます。海外からビジネスや観光で人を呼び、都市の競争力を高めるためには、官と民が共創してする必要があります。官から「こういうことをやりませんか」という提案があってもいいと思います。

多くの人や投資を日本に呼び込むツールとして MICE\*<sup>2</sup>が位置付けられていますが、歴史的建造物や公的空間で会議やレセプションを開催するユニークベニュー\*<sup>3</sup>を推進するために 2013 年 11 月に観光庁と一緒に三菱一号館でイベントを開催しました。非日常的な環境の中で日本の伝統芸能が披露され、これを外国の人に見せたら喜ばれるだろうなと思いました。このようなイベントは都市ならではの魅力をつくることにつながります。

## 都市工学から都市経営へ

ファシリティマネジメント (FM) の概念はどんどん拡大しています。かつては事務所の中をどうするかということでしたが、今では人間の生活や企業活動そのものになってきました。物として目に見えるものだけではなく、目に見えない知的生産性や環境共生、さらに資産管理までが FM の範疇ではないでしょうか。企業活動全般にとって FM が重要であり、ひとつひとつを実現することで企業そのものが成長していくことでしょう。地方公共団体でも FM が実践されるようになり、うまく機能すれば街全体が生きてくると思います。

日本では人口減少が避けられません。街がコンパクト化していく中で、人の生活にどういうものが必要で、限られた資源をどう使っていくかという経営の視点が必要になります。街が発展する時は都市工学が必要ですが、これからは都市経営も必要だと思います。

\* 1 国家戦略特区 第 2 次安倍内閣が成長戦略の柱のひとつに掲げる経済特区及びその構想。2013 年 12 月 7 日、「国家戦略特別区域法」が成立

\* 2 MICE：企業会議 (Meeting)、企業の報奨・研修旅行 (Incentive)、国際会議 (Convention)、展示会・イベント (Exhibition/Event) を総称したものの

\* 3 ユニークベニュー：歴史的建造物や公的空間等で、会議・レセプションを開催することで特別感や地域特性を演出できる会場

# プログラミング、ブリーフィング

FMを実践する上で大切なことは、目標やコンセプトなどを含んだ明確な要求条件を作成することです。計画や設計の前にそのための要求条件書をつくる行為を、プログラミングやブリーフィングといいます。



成田 一郎

JFMA 常務理事  
認定ファシリティマネジャー

## プログラミング／ブリーフィングとは

建物やワークスペースなどを計画しようとする場合に、発注者の目的や意図・ニーズ等を、設計者や施工者に伝えるために、明示化した文書をプログラムあるいはブリーフといいます。このプログラム／ブリーフを作成するプロセスをプログラミングあるいはブリーフィングと呼びます。一般にプログラミングは米国で、ブリーフィングはISOで使われて、日本では、「設計と条件設定」、「要求条件整理」等と訳されています。

## なぜ日本では 要求条件を明確にしないのか

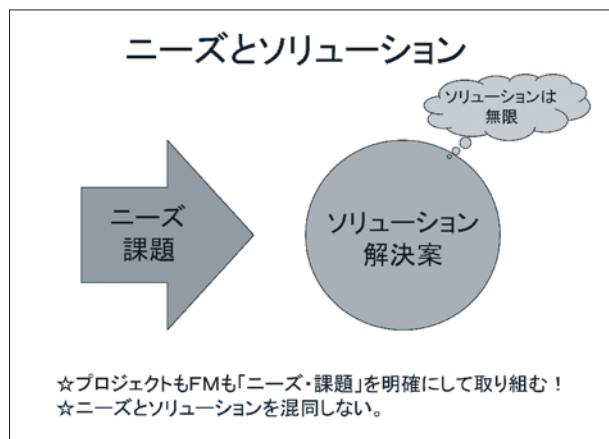
建物やワークスペースを発注する時、この要求条件を明確にして発注するのは、至極当然のように思うのですが、日本では、十分になされているとはいえません。この役目は、まさに発注者の役目であり、インハウスのファシリティマネジャーの役目です。では、なぜ日本では要求条件を明確にしないで済んできたのでしょうか。私はそこには日本独特の文化が存在しているのだと思いま

す。日本にはあうんの呼吸のようなものが存在して、細かく或いは具体的に記述して伝えなくても意図が伝わる文化です。それは島国で、同様な民族で、農耕民族で等々ありますが、性善説で相手を信じて依頼するという文化なのです。

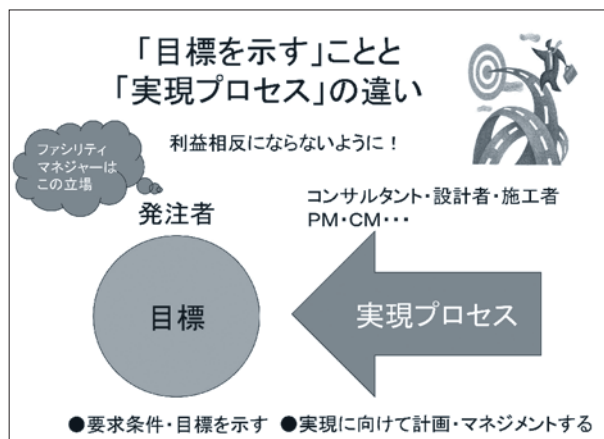
しかし、グローバル化すると話は一変します。以心伝心で伝わる人ばかりではありません。善人ばかりでもありません。しっかりとした要求条件書を作成しておかないで、万一、裁判にでもなれば大変なことになります。1989年から5年間、JFMA主催で、米国のMIT（マサチューセッツ工科大学）でFMのサマースクールを開催した時も、プログラミングの授業があり、POEと共にその重要性について講義がありました。

## 要求条件の項目例

要求条件書は、大きく3つの項目に分類できます。1つは「目標」です。ゴールやコンセプトを示します。2つ目は、「制約条件」です。経済的、物理的、あるいは時間的な制約条件を示します。3つ目は、「要求条件」



図表1 ニーズとソリューション



図表2 「目標を示す」と「実現プロセス」の違い

です。発注者の思いやニーズ・課題などを伝えることです。これらは、それぞれ重要ですが、設計者に「目標」や「要求条件」を上手く伝えることが特に大切です。新築時の条件書例を下図に示します。これらの項目にとらわれず、発注者として必要と思われる項目や内容を記述していただきたいと思います。

## ファシリティマネジャーの役目として

日本には要求条件をつくるプロ（コンサルタント、プログラマー、フリーライター等）が大変少なく、設計者が作成する場合があります。しかし設計者は目標や要求条件を実現する人であり、発注者ではありません。ある意味では利益相反する関係です。ファシリティマネジャーは、自ら発注するプロジェクトの目標や要求条件等を明確にして業務発注するのが役目です。ファシリティマネジャーは建築のプロではないので、専門用語で発注するのは難しいというかもしれませんが、専門用語でなく自分の言葉で目標や要求条件を述べればよいのです。例えば、「100㎡、天井高さ2.8mの個別空調システムの部屋をつくれ」ではなく、「その部屋で何をしたいのか、どのような行為をするのか」を述べればよいのです。「100㎡、天井高さ・・・」はソリューションであり、設計者に任せた方がよいのです。要求条件は、単なるニーズの羅列ではなく、利用者の隠れたニーズや真のニーズをくみ取ったものでなくてはなりません。ニーズの収集はプログラミングの初期段階にPOEや満足度調査などで十分に把握しておくことが、いいプログラムをつくるコツです。

かつて、私が身体に障がいのある人の住宅を設計し

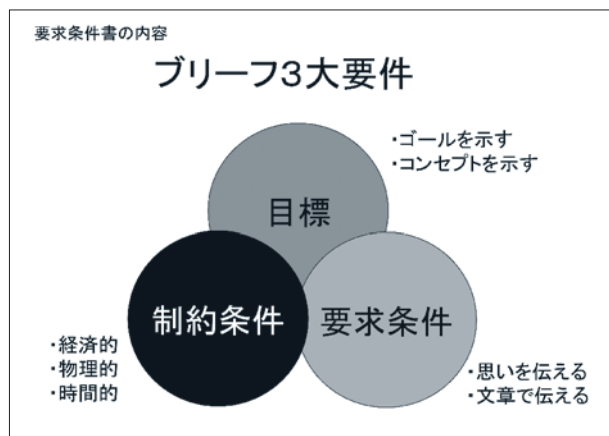
た時のことです。その要求条件をいかにまとめるか悩み、四苦八苦しなながら、その立場になって詩（ポエム、シナリオ）にまとめる方法を思いつきました。実践してみたところ、大変うまくまとめることができましたので、その後、多くの物件の要求条件をまとめる際に同様の方法を使いました。皆さま方も要求条件書の定型にはこだわらず、自ら実現したい目標、要求条件を設計者や施工者に示してください。

## FMの一環として

FMを実践する上で大切なことは、目標管理（MBO:Management By Objectives）の考え方です。目標を明確にしてPDCA（Plan、Do、Check、Act）を回し、評価する。同様に、建物の新築やワークプレイス構築する時にはしっかりとプログラムを作成し、完成後には目標どおりできているか確認することが大切です。確認する方法は、そこを利用している方たちの満足度評価、POE評価や、性能検証（コミッショニング：Commissioning）という発注者の要求品質が実現されているか確認する仕組みもあります。少なくとも目標を決め、それが実現されているか確認・評価することはファシリティマネジャーの重要な役目といえます。FMは目標設定と評価がキーポイントです。

### 参考文献

- 『建築を創る 今伝えておきたいこと』 建築のあり方研究会編 井上 書院・『第四の経営基盤－日本企業が見過してきたファシリティマネジメント－』 JFMA
- 『ファシリティマネジメントキーワード集』 JFMA



図表3 ブリーフ3大要件

**設計要件書の目次例**

- はじめに
- プロジェクトの目的と概要  
・目的／背景／コンセプト／全体構想と位置付け／基本的要求条件／設計範囲
- 敷地の考え方  
・計画地／敷地条件／周辺環境との調和／留意事項／要求条件
- 施設計画（規模）  
・要求機能／必要諸室／必要面積／ゾーニング
- 施設計画（部門・人員）  
・入居組織と特性／入居人員
- 予算計画
- スケジュール計画
- コンセプトと具体的な要求条件  
・ワークスタイル／ライフサイクル／サステナビリティ／ユニバーサルデザイン／地震災害対策／セキュリティ／省エネ・節電・・・
- 設備計画  
・設備の基本的考え方／自然エネルギー利用／空調／給排水衛生／防火・防災／情報通信
- POE結果（従業員満足度評価）より

図表4 設計要件書の目次例

# 運営維持手法研究部会



部会長 吉瀬 茂

日本郵政株式会社 不動産部門  
シニアアーキテクト  
工学院大学 建築学部 兼任講師  
一級建築士

## 活動方針：『納得感のもてる最良の運営維持』を目指して

当研究部会では、施設を利用する全ての人々（ユーザー（全ての施設利用者）、オーナー（施設管理者）、テナント企業（入居管理者））の視点に立ったファシリティ運営維持の品質とその評価に関する検討を行っている。

## 基本テーマ：人と社会との関わりを良好に保つこと

「施設そのものの性能と執務空間・生活空間」、「利用者満足度」、「地域や地球環境への配慮」にスコープをあて、調査研究活動を行う。

### ① 業務品質評価手法の開発

利用者満足度調査（分析・評価結果）から得られたユーザー（施設利用者）の視点を基に、ファシリティマネジャーが日常の業務で活用できる手法の開発

### ② コミュニケーションツールの基礎的な研究

全てのファシリティマネジャーが活用できるツール

### ③ テーマに関連する分野の専門家等を招聘したセミナーの開催

先見性豊かな知識を学ぶとともに意見交換を行い、課題等を検討

## 活動の成果

ファシリティマネジャーが日常の業務で品質を評価することができる手引き「コミュニケーション\*ツール」を提案。

### ① 「利用者満足度チェックシート」

(Quality Satisfaction Check Sheet)

ファシリティマネジャーが施設利用者のトレンドを把握・確認して業務のあり方を見直し施設の価値を向上させる。

### ② 「運営維持業務の組織品質評価シート」

(YES/NO Check 15minutes Sheet)

ファシリティマネジャーとサービス提供者が、実際に提供されている業務の品質（サービス内容）について確認や協議を行い、業務品質を継続的に向上させる。

また、サービス提供会社管理部門が、現場の責任者へのヒアリングシートとして活用する。

## 今後の活動イメージ

『誰にでもできる身近な省エネ～取組へのヒント～』

法律規制で行う省エネ、保全計画で行う省エネ、運用管理で行う省エネ、日常活動で行う省エネなど、いろいろある省エネのパターンとその課題について、運営維持業務の中で何ができるのかを検討する。

### \* 「コミュニケーション」(Communication)

コミュニケーションとは「発信力」ではなく「相手の能力をひきだす」こと。相手の力をデコに自分の力として活かすことと考える。なぜ!それは説得力を持たせる効果があるから。素朴な疑問から取り組みのポイントや課題・解決策等をひき出すことができるから。



(1) 利用者満足度チェックシート + プリーフィングシート



(2) Yes/Noチェックシート



今までの活動成果として『運営維持の業務評価』ガイドンス編を出版します。

# キャンパスFM研究部会

部会長 **藤村 達雄**

独立行政法人 宇宙航空研究開発機構 (JAXA)  
施設設備部参事



## 文科省に施設マネジメント検討会の設置

文科省が、平成 25 年 11 月に、あらたに施設マネジメントの検討会を設置した。平成 14 年 5 月に『「知の拠点」を目指した大学の施設マネジメント — 国立大学法人（仮称）における施設マネジメントの在り方について—』の報告以来のことである。この検討会では、法人化後 10 年の検証と、経営戦略に基づいた総合的なマネジメントに関する検討を行うことになっている。これまで、教員との協働等から一部の国立大学法人では、スペース管理や新たな整備手法への取組が推進された。しかし、継続的かつ全体的な普及は、ままならない状況である。この状況を改善する政策立案を、設置された検討会には求めたい。

## 米国におけるキャンパス FM

米国では、「施設の傷み具合を財務的観点で定量化する手法」である FCI が 1996 年に大学施設に関する調査報告書において 1 つの指標として紹介され、米国内において普及し、市民権を得た。現在では、この FCI が州立大学等における更新所要額の算出に広く活用されている。

また、米国大学においてスペースマネジメントシステムが普及したのは、競争的研究費のオーバーヘッドの率が研究スペースの管理を評価要素の一つとしていたからである。MIT（マサチューセッツ工科大学）が開発したスペースマネジメントシステム「インサイト」は、英国のケンブリッジ等においても使用された有効なものであった。このように、米国大学での FM 普及は、有効な指標と制度によるところが大きい。

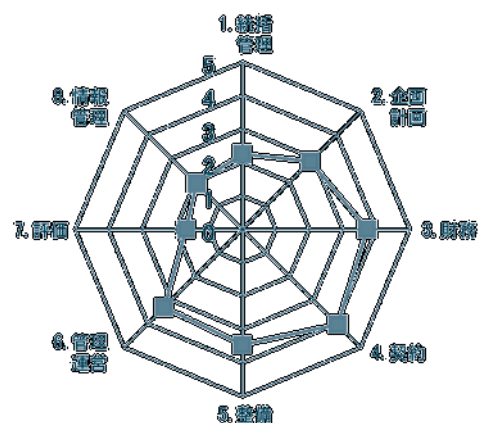
## 当部会の責務

部会では、キャンパス FM セルフアセスメントを開発し、一昨年 17 大学の協力を得て、図のような結果を得た。統括管理、企画・計画、評価、情報管理の各業務

は、文科省等による規程等が無く評点が低かった。これら業務に係る手法・プロセス等の研究開発が当部会の責務とあらためて意識させられた。なお、文科省の検討会には、老朽度や有効活用（FM 的面積基準）に係る統一的な制度や指標を定めていただき、各大学がそれをやらざるを得ない状況を創っていただきたい。

## 現在の活動

昨年度から、4 つの分科会、ベンチマーキング分科会、建築プログラミング分科会、セルフアセスメント普及分科会、パタンランゲージ分科会に分け、組織改革・業務改善や企画・計画等に係る検討に力を入れている。なお、ベンチマーキング分科会では、アセット戦略、アクティブラーニング、学生の居場所の視点から 4 つの先進大学へのインタビューを行い、既存敷地の有効活用と ZEB の視点から 2 つの大学の事前調査を行っている。建築プログラミン分科会では、宇都宮大学とのコラボと、富士通の AIm インタビュー法や評価グリッド法の講演を行った。また、JFMA のホームページにセルフアセスメント手法ツールを掲載しているので、利用していただきたい。



セルフアセスメントの集計結果

## 沖塩莊一郎東京理科大学名誉教授ら有志 6 人、新国立競技場で要望書提出 「東京五輪整備施設の長期収支計画明示を」

2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて新国立競技場の建設が予定されていますが、施設計画にはファシリティマネジメント(FM)の視点が大切です。沖塩莊一郎氏(東京理科大学名誉教授、JFMA顧問)が代表となり、鶴澤昌和氏(青山学院大学名誉教授、JFMA相談役)、柳澤忠氏(名古屋大学名誉教授、JFMA顧問)、石福昭氏(元早稲田大学教授、JFMA賞審査委員)、吉田邦彦氏(愛知淑徳大学名誉教授、JFMA更新講習委員長)、深尾精一氏(首都大学東京名誉教授、FMA賞審査委員)の6人のJFMA関係有志は、2013年11月14日に、文部科学大臣、東京都知事、日本スポーツ振興センター理事長に長期収支計画を公表するよう求めた要望書を提出しました。

要望書の趣旨は、莫大な税金を投入するプロジェクトについて、当初の建設費のみを問題にするのではなく、ライフサイクルコスト(LCC)を通して施設のあり方を考え、長期収支計画の公表は欠かないこと。施設の維持更新費がその後の日本や東京都の財政を圧迫し、負の遺産とならないようにすること。これらは、東京都所管施設を含め、五輪整備施設全体について必要であること等々です。

これらの内容は、『建設通信新聞』(2013年11月15日)に掲載されるとともに、同様な内容が雑誌『財界』2013.12.3号にも掲載されました。

以下、要望書の全文を掲載します。

平成25年(2013年)11月14日

文部科学大臣  
東京オリンピック・パラリンピック担当大臣  
下村博文 殿

### ファシリティマネジメントに強い関心を持つ有志一同 要望書：東京五輪整備施設の長期収支計画明示を

2020年五輪開催都市を東京が射止めたことについて、私たちは関係者のご努力に敬意を表すると共に、これを何としてでも成功させたい気持ち一杯です。それも、2020年の大会そのものだけでなく、後世の人々から「良かった」と思われるものにしたしたいと思います。

新国立競技場建設について、ザハ・ハディドによる設計案に対する建築家榎文彦氏の異議表明(建築家協会誌2013年8月)、東京開催決定後の工事費が当初想定していた1300億円から3000億円に膨らむとの試算発表、「工事費を縮小する方向で検討」との10月23日下村五輪担当相の国会答弁など、様々な報道がなされています。

莫大な税金を投入することとなるこのプロジェクトについて、ここでは費用の問題に絞って論を進めます。費用に関する今までの論点の多くが当初建設費のみを問題にしていることに私たちは強い不安を感じます。

近年、経営戦略の観点から施設を総合的に企画・管理・活用するファシリティマネジメント(FM)の導入に、国も自治体も強い関心を持つようになっていきます。FMでは、既存施設の今後だけでなく、これから建設する施設についてもその一生を建てる前に経営の視点で考えます。FMを導入し、建てる前に施設のライフサイクルコスト(LCC)などを考えることは、今や公共施設の建設では常識となっているのではないでしょうか。LCCとは、施設の初期投資と施設の一生に必要な運営維持管理費などの合計額で、一般に施設のLCCは、初期投資の4倍以上と言われており、事務所ビル等の100年のLCCは建設費の7倍との資料もあります(ロングライフビル推進協会資料)。

新国立競技場その他の五輪施設計画では、当然このLCCや長期収支計画がなされている筈ですが、それは公表されていません。東京五輪は成功したが、その施設の維持更新費がその後の日本や東京都の財政を圧迫し、後に「五輪を招致しなければ良かった」とならないよう、建設予算だけでなくこの長期収支計画が公表され、それを基に国民的議論を現時点で行なうことが重要と考えます。

なお、財政悪化の中で大量な既存施設の老朽化対策に苦闘する地方自治体では、青森県や浜松市などFM導入により成果を挙げている所が増えつつあります。東京都も早くからFMを導入しており、都所管の五輪施設ではFMの視点を含めた情報公開は容易であります。

しかし、新国立競技場はその計画案を見る限り、デザイン競技の募集要項の条件にFM的視点が盛り込まれていたのか疑わしく思われます。若し募集条件にそれがなかった場合は、プログラムを修正して競技で選ばれた建築家に新しい条件で再設計を依頼するのも一案と考えます。後世に感謝される、成熟社会での今後の五輪のモデルとなる施設建設のためには、まず計画施設の長期収支計画を公表し、多くの議論を経ることを望みます。

新国立競技場の国際デザインコンクール開始時点で、日本スポーツ振興センター河野一郎理事長は、「デザイン案の選定から完成までのプロセスをオープンにすることで、みんなでつくりあげていくスタジアムにしたい」と述べておられます(JSCホームページ)。

**1物件だけでLCCが1兆円2兆円のレベルとなる可能性があるこの施設の在り方を皆で考えるには、長期収支計画の公表は欠かせません。**

2020年の東京オリンピックの際IOC基準に合致させる部分と、50年100年では壊さないLCCを考慮した長寿命部分とを分けて考えることが必要であるでしょう。

なお、現国立競技場をIOC基準および現代施設に幅広く改修した場合の工事費および問題点についての情報公開も望まれます。

**東京都所管施設を含め、五輪整備施設の長期収支計画の明示を強く望むものです。**

〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル  
公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)内  
ファシリティマネジメントに強い関心を持つ有志一同

鶴澤昌和：青山学院大学名誉教授、JFMA相談役、  
元青山学院大学学長

沖塩莊一郎：東京理科大学名誉教授、JFMA顧問

柳澤忠：名古屋大学名誉教授、JFMA顧問、  
名古屋市立大学名誉教授

石福昭：元早稲田大学教授、JFMA賞審査委員、  
(一社)建築設備総合協会名誉会長

吉田邦彦：愛知淑徳大学名誉教授、  
JFMA更新講習委員長

深尾精一：首都大学東京名誉教授、  
JFMA賞審査委員

## 2013年 FM 関連の政府等の動向

## 「骨太方針」から「インフラ長寿命化基本計画」まで

## 「経済財政運営と変革の基本方針」骨太方針

政府は、2013年6月14日に「経済財政運営と変革の基本方針」（骨太方針）と民間投資を喚起する「成長戦略」を閣議決定しました。その中には「21世紀型の社会資本整備に向けて」新しい発想で取り組む必要があり、「施設ありき」ではなく、真に必要なサービスは何かという観点から、選択と集中を徹底するとしています。さらに（基本的考え方と重点的取組）では、「新しく造ることから賢く使うことへ」と、まさに FM 的なコピーで表現されています。その一部をご紹介します。（図表 1）

ここでは、公共インフラも含めアセットマネジメントと表現されていますが、まさに政府が FM 的な発想の必要性を述べ、「新しく造ることから賢く使うことへ」方向転換したことが理解できます。

## 「財務省国有財産レポート」

また、財務省理財局の「国有財産レポート 平成 25 年 7 月」でも、「第 2 章 最近の国有財産行政」の中で、トピックスとして「ファシリティマネジメントとは」を扱い、その中で「国

有財産行政におけるファシリティマネジメントの活用」について述べています。

## 「インフラ長寿命化基本計画」

さらに、政府は、2013年11月29日、道路や上下水道など公共インフラの高齢化への対応、大規模災害への備え、国際競争力の確保等を目的に、戦略的に維持管理・更新を進めるための基本方針となる「インフラ長寿命化基本計画」を策定しました。これにより国や地方公共団体が一丸となってインフラの維持管理・更新を推進するとしています。これらは、内閣官房が議長となり、関係各省庁 15 に横串をさせた連絡会議「インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議」によって策定されました。

基本計画には、目指すべき姿、基本的考え方、インフラ長寿命化計画等の策定、必要施設の方向性、国と地方公共団体の役割、産学界の役割のほかロードマップも示され、20 ページにまとめられています。総務省は、これらの内容を地方自治体に周知し、これに基づく行動計画を策定するよう要望しています。（図表 2）

## 「経済財政運営と変革の基本方針」骨太方針

## 「第 3 章 経済再生と財政健全化の両立」

## 3. 主な歳出分野における重点的・効率化の考え方

## (2) 21 世紀型の社会資本整備に向けて

社会資本整備に当たっては、財政制約、人口構造等の変化、巨大災害・社会資本の老朽化への対応等の課題に直面しており、これまでとは違う新しい発想と仕組みで取り組む必要がある。こうした観点から、新たな社会資本整備の基本方針を策定する。その際、以下の基本的考え方と重点的取組を踏まえ、「施設ありき」ではなく、真に必要なサービスは何かという観点から、選択と集中を徹底し、適切なアセットマネジメントを行う。

## (基本的考え方と重点的取組)

## ② 新しく造ることから賢く使うことへ

社会資本の老朽化が急速に進展する中、民間提案を大胆に取り入れ、整備・管理における官民連携、総合的・広域的なアセットマネジメント推進のほか、ライフサイクルの長期化・コスト低減等を通じて社会資本を効率的効果的に活用する。

・今後策定する社会資本整備の基本方針に基づき、安全性を確保しつつトータルコストを縮減するため、維持管理技術の開発促進と導入、ストック情報の整備と ICT の維持管理への利活用、長寿命化計画の策定推進、メンテナンスエンジニアリングの基盤強化とそのための体制整備等を進める。

・国土強靱化（ナショナル・レジリエンス）を含め、ハード・ソフトの適正な選択、重点化・優先順位付けを行う取組を推進する。（以下省略）

図表 1 「経済財政運営と変革の基本方針」骨太方針

## 「インフラ長寿命化基本計画」

## I. はじめに

## II. 目指すべき姿

- (1) 安全で強靱なインフラシステムの構築
- (2) 総合的・一元的なインフラマネジメントの実現
- (3) メンテナンス産業によるインフラビジネスの競争力強化

## III. 基本的な考え方

## 1. インフラ機能の確実かつ効率的な確保

- (1) 安全安心の確保
- (2) 中長期的視点に立ったコスト管理

## 2. 多様な施策・主体との連携

- (1) 防災・減災対策等との連携
- (2) 様々な主体との連携

## IV. インフラ長寿命化計画等の策定

1. インフラ長寿命化計画
2. 個別施設毎の長寿命化計画

## V. 必要施策の方向性

- (1) 点検・診断、修繕・更新等
- (2) 基準類の整備
- (3) 情報基盤の整備と活用
- (4) 新技術の開発・導入
- (5) 予算管理
- (6) 体制の構築
- (7) 法令等の整備

## VI. 国と地方公共団体の役割

## VII. 産学界の役割

## VIII. その他

(別添) ロードマップ

図表 2 「インフラ長寿命化基本計画」

## 文部科学省「国立大学等施設の総合的なマネジメントに関する検討会」を設置

2013年(平成25年)11月、文部科学省は、あらたに施設マネジメントの検討会を設置しました。同省に施設マネジメントの検討会が設置されるのは、2002年(平成14年)5月に『「知の拠点」を目指した大学の施設マネジメント—国立大学法人(仮称)における施設マネジメントの在り方について—』の報告以来のことです。この検討会では、国立大学の法人化後10年の施設マネジメントの検証と、経営戦略に基づいた総合的なマネジメントに関する検討を行うことになっています。

『文教速報：平成25年11月13日(水曜日)』に掲載された内容を抜粋してご紹介します。

委員は、9名で構成され、佛淵孝夫(佐賀大学)委員長、上野武(千葉大学)、小松幸夫(早稲田大学)、小山薫(東京工業大学)、恒川和久(名古屋大学)、古阪幸代(Women's Facility Management)、水田健輔(東北公益文科大学)、和田佳彦(筑波技術大学)ほか、JFMAからは、常務理事 成田一郎が参加しています。

文部科学省は、国立大学等施設の総合的なマネジメントに関する検討会(主査：佛淵孝夫 佐賀大学学長、国大協経営委員会財務・施設小委員会委員長)を設置し、去る11月8日に省内会議室で、第1回会合を開催した。法人化後10年が経過した国立大学等での施設マネジメントの取り組みを検証するとともに、国立大学の機能強化につながるよう、教育研究と施設整備の有機的な連携など、経営戦略に基づいた施設の総合的なマネジメントの在り方について検討する。今後は、月1回のペースで精力的に議論を重ね、来年2月の第4回会合で報告書の最終案が示される見込み。

国立大学を取り巻く環境が大きく変化する中、大学機能の再構築と大学ガバナンスの充実・強化が強く求められており、国立大学等は法人化の趣旨を踏まえ、自主性・自律性を持って大学経営を行う必要がある。

こうした現状を基に、初会合の冒頭挨拶した関文教施設企画部長は、「国立大学が個性や特色、社会的役割を踏まえ、大学の機能強化につながる効果的な運営を行うためには、教育研究活動の基盤で、また、学内の重要な資源の一つである施設について、経営的視点に基づき企画・計画から維持保全に至る一連の取組を行う総合的なマネジメントが必要不可欠となっている」との認識を示した。(以下省略)

特別シンポジウム開催の  
お知らせ

## 「インフラ長寿命化実現に向けて」

### ファシリティ・アセットマネジメントを活用して

昨年、安倍内閣の骨太方針をはじめ、関連省庁が横断的に連絡会議を持ち、11月には「インフラ長寿命化計画」を発表しました。また、ファシリティマネジメントに関するISOの策定が2016年を目指して進んでいます。

一方、土木インフラを対象とするアセットマネジメントのISO化は本年発効される予定です。このような背景のなか、それぞれの関係者に一同に会していただくシンポジウムを開催いたします。最新情報を得る絶好の機会です。皆さまのご参加をお待ちしております。

日時 2014年2月12日(水) 18:00～21:10

会場 タワーホール船堀 5F大ホール

概要 主旨説明：坂本春生

講演：野城 智也(東京大学)、小澤 一雅(東京大学)、  
澤井 克紀(京都市)

パネルディスカッション：上記講師および、

長澤 泰(工学院大学)、中村 裕司(アイ・エス・エス)

パネルコーディネーター：松岡 利昌(名古屋大学)

参加費 2000円(JFMA会員)、3000円(非会員)

共催 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

公益社団法人 土木学会

一般社団法人 京都ビジネスリサーチセンター

\*お申込み・詳細は JFMA ホームページをご覧ください

## ご案内

## ■平成26年度認定ファシリティマネジャー資格試験(ご案内)

事務局 本多 忠一

平成26年度の認定ファシリティマネジャー資格試験は、「7月6日」に実施予定です。資格試験は、年齢・学歴・性別に関係なく誰でも受験できます。試験会場も全国9カ所で身近で受験しやすくなっています。また、公共FMの推進、FMのISO化など国内的にもグローバル的にもFMの必要性が求められてきています。早めの受験をお奨めします。詳細は下記をご覧ください。

## 1. 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)

## 2. 資格取得までの日程

受験申込受付	2014年4月1日(火)～5月22日(木)
試験	7月6日(日)
合格発表・合格証交付	9月1日(月)
資格登録申請受付	9月4日(木)から
登録証・資格証交付	11月初旬から

## 3. 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年数が必要で審査があります。

## 4. 受験申込

## 4-1. 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申し込んでください。

・受付期間:2014年4月1日(火)～5月22日(木)

## 4-2. 受験手数料

- (1) 受験手数料: 21,600円(消費税込)
- (2) 一旦収納した受験手数料は、返還いたしません。  
ただし、当協議会の責により試験を受けることができなかった場合および第6項のただし書きの対象受験者には、受験手数料を返還します。
- (3) 登録申請には合格後、合格証と共に送付する登録関係書類に基づき手続きを行ってください。  
なお登録手数料は10,800円(消費税込)です。

## 5. 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。

## 6. 試験日時

・試験日時:2014年7月6日(日)9時30分～17時00分

ただし、天災等不可抗力により指定の試験地・試験会場において試験の実施が不可能と公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会が判断した場合、その試験地・試験会場での試験は中止します。この場合は事務局までお問合せください。

## 7. 試験地・試験会場

試験地は、札幌・東京・名古屋・大阪・福岡・広島・高松・仙台の9カ所です。なお、試験会場は下記の予定です。試験会場は、受験票でご確認ください。

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8条5
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
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
広島	RCC文化センター	広島市中区橋本町5-11
高松	アルファ吹ホール(香川県民ホール)	高松市玉藻町9-10
福岡	天神ビル	福岡県福岡市中央区天神2-12-1

\*会場を変更する場合がありますをあらかじめご了承ください。

受験者は受験申込書により上記の9カ所の中から、希望する試験地を選択して申し込んでください。

転勤などのやむを得ない場合を除いて、試験地の変更は原則として認められません。試験会場は、受験票でご確認ください。



## 7. 試験の内容

ファシリティマネジメント業務を円滑に行うために必要な専門知識について出題します。選択式を原則とする学科試験(マークシート方式)と筆記による論述試験です。

・試験科目および所要時間

- 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)

## 9. 合格発表方法

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。

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会、一般社団法人ニューオフィス推進協会および公益社団法人ロングライフビル推進協会に合格者の受験番号を掲示します。

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)のホームページにも合格者の受験番号を掲載します。

次ページにつづく

## ご案内

## 10. 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)  
〒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/

※詳細な受験案内は、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/に掲載します。

## 参考書籍

試験の出題範囲に関する参考書は以下のとおりとします。

## ■基本的な参考書

- 『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
- 『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

- 『ファシリティマネジメントキーワード集』認定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)

- 『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
- 『最新4か年 認定ファシリティマネジャー資格試験問題集 平成24年度版』認定ファシリティマネジャー資格試験研究会編 井上書院

\*ご参考 認定ファシリティマネジャー資格試験実力養成講座  
下記協会にて開催しております。内容については下記協会にお問い合わせください。

主催：一般社団法人ニューオフィス推進協会 (NOPA)  
http://www.nopa.or.jp/  
公益社団法人ロングライフビル推進協会 (BELCA)  
http://www.belca.or.jp/

## ■FM財務評価セミナー (ご案内)

事務局 本多 忠一

FM財務評価セミナーは、1997年より継続しており、今年で17年目を迎えます。このセミナーはFMの目標管理(財務・品質・供給)の根幹のひとつであるFM財務評価手法について、ファシリティマネジャーの実務に役立てられる知識の習得をめざしています。

FMの財務評価について、理解を深めたいという方だけではなく、これからFMを本格的に学ぼうという方など、幅広い方々の参加をお待ちしています。

日 時：2014年2月28日(金)、3月4日(火)、3月11日(火)、3月18日(火) 毎回18時より20時30分まで

会 場：JFMA会議室(東京都中央区)

スケジュール：1日目 2月28日(金)：「経営とFMの財務評価」

2日目 3月 4日(火)：「ファシリティコスト評価」

3日目 3月11日(火)：「施設資産評価」

4日目 3月18日(火)：「施設投資評価」

講 師：松成 和夫(プロコード・コンサルティング)ほか

参加費：会員 10,000円(非会員 20,000円)

参加費には、教科書(「FM財務評価ハンドブック」)の費用(会員2000円、非会員3000円)が含まれています。

申込方法：参加者氏名、会社名、所属部署名、連絡先電話番号、電子メールアドレスをメールでお知らせください。

(参加者1名につき1件のメールでお申込みください)

定 員：40名(先着)

※本セミナーは、更新講習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)

担当事務局：本多 honda-tadakazu@jfma.or.jp

## ■ウィークリーセミナー (ご案内)

事務局 稲田 祥

## ■講座番号【WS0434】

開催日：2014年1月8日(水) 18:15~20:00

テーマ：2014年首都圏のオフィスマーケット

講 師：本田広昭(株式会社 オフィス総合研究所)

会 場：JFMA会議室

\* 1月後半と2月のウィークリーセミナーは、お休みいたします。  
その後の予定は決まり次第、ホームページでご案内いたします。

## ご報告

## ■公共FMスクール[基礎講座]—ファシリティマネジメントの基本を考える— (ご報告)

事務局 清水 静男

公共FMスクールは、地方自治体等公共の皆様向けのFM基礎講座として開催いたしました。基本講座として、「公共FMの基本」を『公共ファシリティマネジメント戦略』(発行 ぎょうせい)に沿った内容で松成和夫氏よりご講演いただきました。続いて午後には、3名のパネラー、今井祥貴氏、寺沢弘樹氏、池澤龍三氏らにより、実践的で特徴のある所属組織のFMの状況解説が熱く語られました。参加者からは「住民との話し合いにはどんなファシリテーターが適任か」など実践に即した質問が多く出され、各パネラーと真剣なやりとりがおこなわれ、その熱気は意見交換会にも引き継がれ、公共FMが熱くなっていることを肌で感じました。

開催日:2013年11月20日(水)10:00~17:00 (17:00より意見交換会)

会場:イトーキ東京イノベーションセンター「SYNQA」2F

## (1)基本講座「公共FMの基本」

講師:松成 和夫(プロコード・コンサルティング代表)

## (2)「公共FMの進め方」講演とパネルディスカッション

司会進行:松成 和夫

パネラー:今井 祥貴(奈良県総務部)

寺沢 弘樹(千葉県流山市総務部)

池澤 龍三(元佐倉市 現一般財団法人建築保全センター  
保全技術研究所)

## ■JFMA初級FMスクール(ご報告)

事務局 大野 晴弘

毎回好評の初級FMスクールを本年は東京・JFMA会議室を会場に3回開催しました(定員30名)。回を重ねるごとに参加者が増え、最終回は満員御礼になる盛況ぶりでした。昨年と比べ今年は、インハウスの方々(29%→60%)、非会員の方々(57%→88%)、役員の方々(3%→12%)などが大きく増加したことが特徴です。特に12月のスクールでは、沖縄、大阪などからもご参加いただき、女性が30%以上とまさにダイバーシティになりました。

講義終了後には、講師と参加者の交流会が開催され、講義中には聞けなかった疑問点を質問したり、人的交流を深めるなど有意義な時間となりました。

JFMAでは今後も初級FMスクールを開催してまいります。FMを一から学びたい方、以前勉強したが忘れてしまった、改めて復習したいと考えている方、総合的なFMへの理解を深めたいと考えている経営者の皆様には最適なスクールです。皆様のご参加をお待ちしております。

\*上記スクールとは別に、初級FMスクールのテキストをベースに書き下ろした「第四の経営基盤—日本企業が見逃してきたファシリティマネジメント—」の出版記念講演会を、2013年6月24日に船堀タワーホールで開催し、100名を超える方々が参加されました。



開催日	会場
2013年 8月 9日(金)	JFMA会議室
2013年10月29日(火)	同上
2013年12月 3日(火)	同上

## ■2013FM上級セミナー 認定ファシリティマネジャー:CFMJ:CPD研修(ご報告)

事務局 小林 寛



2013年の上級セミナーは、テーマ「FMの将来に向けた評価検証および戦略・計画の構築と実践」で開催しました。毎年、企業・団体の経営者及び管理者を対象にした少数精鋭の受講者によるセミナーとして企画してきましたが、今回のセミナーも受講者から高い評価を得て4日間の全日程を終了しました。最終日には修了証の授与とともに交流会を開催しましたが、席上、参加いただいた皆様から本セミナーの今後についても有意義かつ貴重なご意見等を頂戴しました。本セミナーの日程および講師は、以下のとおりです。

第1日:2013年10月31日(木) 第1講「FMの国際標準化動向」池田芳樹(JFMA専務理事)

第2講「世界のFMビジネスの潮流と日本のFM戦略計画構築の方向性」松岡利昌(名古屋大学大学院特任准教授)

第2日:2013年11月 1日(金) 第1講「サステナブル・キャンパス・プロジェクト」野城智也(東京大学副学長)

第2講「戦略的経営管理」川野克典(日本大学准教授)

第3日:2013年11月 7日(木) 第1講「企業のBCP(授業継続計画)とファシリティマネジメント」高橋孝一(損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社取締役)

第2講「建築・都市のレジリエンス」増田幸宏(豊橋技術科学大学大学院准教授)

第4日:2013年11月 8日(金) 第1講「企業価値の尺度とファシリティコスト」清水孝(早稲田大学大学院教授)

第2講「建物価値評価の今日的課題」中条康彦(明海大学不動産学部長)

## ご報告

## ■ウィークリーセミナー開催の実績(ご報告)

事務局 稲田 祥

2013年9月～12月のウィークリーセミナーは、日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)第7回(2013)に受賞された方々のご講演を開催しました。優秀FM賞を受賞された「日本マイクロソフト」様には品川オフィス見学会とご講演をいただきました。功績賞を受賞された竹中工務店様、NTTファシリティーズ総合研究所様、さらに、技術賞を受賞されたクリオクス様、ユビテック様からは受賞内容についてご講演いただきました。

JFMA賞シリーズ-4 2013年9月6日(金)「日本マイクロソフト(株)」見学会  
講師：長坂 将光 (日本マイクロソフト株式会社)

JFMA賞シリーズ-5 2013年10月9日(水)「ワークプレイスづくりの手法と事例」  
講師：徳本 幸男 (株式会社竹中工務店)

JFMA賞シリーズ-6 2013年10月23日(水)「統合ファシリティ管理システム Object SCOPE」 講師：小八木 和人 (株式会社クリオクス)

た。12月最後の講演は、常務理事・事務局長の成田より、共著『建築を創る 今、伝えておきたいこと』(井上書院)の中から、「人の話を聞くことから設計は始まる」の概要、特にブリーフィングとプログラミングについて講演がありました。2014年も皆様のお役にたてるセミナーを企画してまいります。ご参加よろしくお祈いします。

JFMA賞シリーズ-8 2013年11月27日(水)「リスクマネジメント99の視点」  
講師：赤木 久真 (株式会社NTTファシリティーズ総合研究所)

JFMA賞シリーズ-7 2013年12月4日(水)「自社開発のITによる省エネシステムを活用した省エネ活用事例」 講師：伊藤 公祐 (株式会社ユビテック)

2013年12月11日(水)「人の話を聞くことから設計は始まる」  
講師：成田 一郎 (JFMA)

## ■JFMA 調査研究部会公開セミナー(ご報告)

事務局 稲田 祥

2013年も昨年に引き続き「JFMA 調査研究部会公開セミナー」が開催されました。このセミナーは、これまでの各研究部会で蓄積した成果やノウハウ、つまり「知のストック」の全体像を受講者の方々にセミナー形式でお伝えしたものです。

今年は『第四の経営資源』としてのFMを「広げる」意味でも、その基礎を築いてきた調査研究委員会の各部会活動の現段階での決算と

して、『JFMA JOURNAL-R』(JFMAジャーナル別冊 調査研究部会特集号 2013)も発刊し、本書を今回のセミナーのテキスト・資料といたしました。全15部会の講演は、非常に興味深いものとなり、FMに携わる産・官・学および、ユーザー・サプライヤーそれぞれのお立場で、セミナーを通じて皆さんの「広げる」体験をしていただき、聴講者の皆様のお役に立つことができたとお思います。

第1回 FM戦略・企画研究部会 2013年9月27日(金)  
部会長 高藤 真澄 (株式会社NTTファシリティーズFMアシスト)  
「環境経営とFM戦略概論 環境不動産・環境未来都市への展開」

第2回 ユニバーサルデザイン研究部会 2013年9月30日(月)  
部会長 似内 志朗 (日本郵政株式会社)  
「変化するオフィスのユニバーサルデザイン Design for allからDesign for eachへ」

第3回 公共施設FM研究部会 2013年10月1日(火)  
部会長 安藤 秀徳 (東京美装興業株式会社)  
「パブリックFMの普及推進と低炭素社会の実現へ」

第4回 リスクマネジメント研究部会 2013年10月11日(金)  
部会長 上倉 秀之 (株式会社セノ)  
「ファシリティマネジャーの現場に役立つリスクマネジメント手法」

第5回 エネルギー環境保全マネジメント研究部会 2013年10月21日(月)  
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)  
「エネルギー・電力供給をとりまく情勢とファシリティマネジャーの役割」

第6回 FMプロジェクトマネジメント研究部会 2013年10月22日(火)  
部会長 吉井 隆 (株式会社NTTファシリティーズ)  
「オフィス移転プロジェクトにおけるアウトソーサーの上手な利用の仕方とは?」

第7回 キャンパスFM研究部会 2013年10月25日(金)  
部会長 藤村 達雄 (宇宙航空研究開発機構)  
「大学改革を支援するキャンパスFMガイドブックの発行から各種手法の開発を目指して」

第8回 品質評価手法研究部会 2013年10月28日(月)  
部会長 野瀬 かつお (ファシリティマネジメント総合研究所)  
「ファシリティのあるべき姿を探る」

第9回 ヘルスケアFM研究部会 2013年10月30日(水)  
部会長 上坂 脩 (株式会社竹中工務店)  
「変化する病院にこそ、必要なファシリティマネジメント 日常から非日常まで」

第10回 コンピュータ活用研究部会 2013年11月11日(月)  
部会長 天神 良久 (株式会社ケー・デー・シー)  
「FM領域でかかわるICT新技術の調査 CAFMの利用実例調査」

第11回 CREマネジメント研究部会 2013年11月18日(月)  
部会長 板谷 敏正 (プロパティデータバンク株式会社)  
「第4の経営資源の中核である企業不動産をスコープしたマネジメント研究を始動」

第12回 FM財務評価手法研究部会 2013年11月21日(木)  
部会長 松成 和夫 (ブロード・コンサルティング)  
「FMの財務をめぐる状況の変化 グローバル化と施設資産マネジメント」

第13回 オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会 2013年11月25日(月)  
部会長 齋藤 敦子 (ココロ株式会社)  
「知識創造経営を支えるワークプレイス進化モデル その背景と手法、活用可能性を探る」

第14回 運営維持手法研究部会 2013年11月29日(金)  
部会長 吉瀬 茂 (日本郵政株式会社)  
「ユーザーの視点に立ったファシリティ運営維持業務とその評価に関するあり方を探る」

第15回 BIM-FM研究部会 2013年12月2日(月)  
部会長 猪里 孝司 (大成建設株式会社)  
「BIMとの連携によるFMの高度化とビジネスモデルの創出を目指して」



## ご報告

## ■第3回 ユニバーサルデザイン研究部会シンポジウム(ご報告)

事務局 吉田 誠二郎

## 「人材グローバル時代のオフィスvol.2

「企業はワーカー多様性といかに向き合うか」  
JFMAの調査研究部会の一つであるユニバーサルデザイン研究部会のシンポジウム。今回は第3回目、テーマは、「人材グローバル時代のオフィスvol.2 企業はワーカーの多様性といかに向き合うか」です。グローバル企業のアシリティマネジャー、プランナーの皆様より、さまざまな人種・習慣・宗教を持つワーカーの働くオフィスやオフィスのあり方について、また施設のアシレーションやワーカーへのサービスの配慮事項などについてご講演いただきました。テーマのとおり、ダイバーシティで幅広いご意見をお聞きすることができ、当日会場には、土曜にもかかわらず、さまざまな企業から約90名以上の方々にお集りいただきました。シンポジウムの後の意見交換会にも多くの方々のご参加をいただき、定刻になってもまだ話がつきない様子でした。ご参加いただきました皆様ありがとうございました。



開催日：2013年12月7日(土)13時00分～18時15分

会場：イトーキ東京イノベーションセンター「SYNQA」2F

## ●シンポジウム内容

## 講演

「ソニーグループにおけるダイバーシティの取り組み」

渡辺 光 (ソニーコーポレートサービス株式会社)

「日本マイクロソフトの人材ダイバーシティに対する課題と取り組み」

山本 泉 (日本マイクロソフト株式会社)

「ジョンソンコントロールズにおけるダイバーシティに関する考え方と実践」

ポール・マックワイヤー、佐野 光宏 (ジョンソンコントロールズ株式会社)

## セッション

「人材グローバル時代、企業それぞれの取り組み1(文化の融合を目指して)」

小菅 通孝 (テックビジネスサービス株式会社(東洋エンジニアリンググループ))

井上 久美子 (ロイズ・ジャパン株式会社)

熊谷 比斗史 (株式会社ファシリテイメント研究所)

「人材グローバル化する日本企業のそれぞれの取り組み2」

熊本 和 (株式会社ベネッセコーポレーション)

堀 雅木 (第一生命保険株式会社)

金 英範 (メリルリンチ日本証券株式会社)

\* 40ページに関連記事があります。

## ■2013(H25)年度 認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格更新登録(ご報告)

事務局 小林 寛

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。2013年度は下記の内容で実施され、2014年3月31日に有効期限を迎える方、有効期限が切れてしまった方、合格後5年以上初回の登録をされなかった方からのお申込をいただき、985名の方が更新講習を受講し、資格が登録されました。

## ●各方式と受付期間

A方式(個人会員方式) 2013年8月1日(木)～2013年10月31日(木)

B方式(FM活動ポイント方式) 2013年8月1日(木)～2013年10月31日(木)

C方式(在宅講座方式) 2013年8月1日(木)～2013年 9月20日(金)

D方式(集合講座方式) 2013年8月1日(木)～2013年 9月20日(金)



D方式実施風景(東京)

## ●方式別受講者数

A方式	B方式	C方式	D方式			合計(人)
			東京1	東京2	大阪	
148	25	218	223	236	135	985
			594			

## ●D方式実施会場

会場	実施日
東京会場(第1回):タワーホール船堀小ホール	2013年10月17日(木)
東京会場(第2回):タワーホール船堀小ホール	2013年10月18日(金)
大阪会場:ハートンホール日本生命御堂筋ビル2F	2013年10月25日(金)



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

Eメール：[book@jfma.or.jp](mailto:book@jfma.or.jp)

FAX：03-6912-1178

●No.172 2013 AUTUMN

特集 **ファシリティマネジャーのキャリアと大学におけるFM教育**

●No.171 2013 SUMMER

特集 **JFMAフォーラム2013**  
ファシリティマネジャーが知っておきたい FMキーワード

●No.170 2013 SPRING

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

●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

●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

●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

●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

●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？

【お詫びと訂正】

JFMA ジャーナル 172 号 28 ページの「FM 講座 実施大学」の表中に一部誤りがありました。読者のみなさま、関係各位にご迷惑をおかけしましたこととお詫び申し上げます。

(誤) 私 明治学院大学

(正) 私 明治大学

●次号予告

**JFMA JOURNAL 2014 SPRING**

ジャフマジャーナル 10 (通巻 174)

春号

特集：**グローバル時代のファシリティマネジメント**  
標準化と多様性-(仮題)

ビジネスのグローバル化にともない FM も世界各国で展開されています。アジアでもグローバル企業が集積するシンガポールや香港はもとより、中国、インド、マレーシアなどでも FM 団体が組織されています。FM の ISO 策定も進んでいます。特集では、グローバル時代の FM の現状や国際標準化の動向、地域や国による多様性などを紹介していきます。

\*特集内容は変更になる場合があります。

編集後記

あけましておめでとうございます。

2014年新春にみなさまにJFMAジャーナルをお届けできることを嬉しく思います。昨年は、笹子トンネルの事故などにより老朽化したインフラ(社会基盤)の見直しがされ、政府は「骨太方針」から「インフラ長寿命化基本計画」の策定まで進み、今まででは考えられないスピードで公共のインフラの見直しがされました。

企業はもとより、国家、自治体の運営にFMは欠くべからずものになり、安全と長寿命化、ライフサイクルを通したマネジメントはその基本となります。さらに、FM そのものの範囲も拡大し多様化しています。ファシリティのみならず、アセット、インフラ等々、視点により各種の名称もありますが、私たちは、言葉に惑わされず、FMの本質を見失わず、ファシリティをいかに戦略的に活かして、人を、組織を、社会を幸福にするためにマネジメントするかという基本の発想に立ちたいと思います。

今号はFMの原点であるワークプレイスとその多様性を特集しました。今年も多くの変化と多様性を経験すると思いますが、前向きに楽しんでそれらをエネルギーに変えていきたいと思います。2月12日～14日にはJFMAフォーラムが開催されます。ぜひご参加いただき、その一端をご体験ください。(成田 一郎)

**JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル) No.173 2014 WINTER**

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>

2014年1月20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

# INSALATA

インサラータ

多彩なワークスタイルに応える  
変幻自在のワークプレート



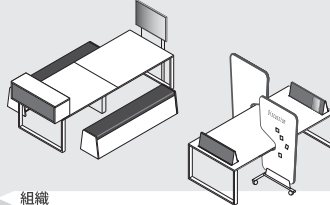
株式会社イトーキ

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/>

さまざまなオプションの組み合わせが、アイデアを生み、カタチにする。

## Discussion

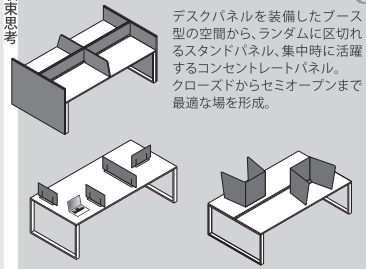
プロジェクトチーム向けレイアウト。ホワイトボードやサイドシェルフなどコミュニケーションを促進する多彩なアイテムを多用した、活発なディスカッションの場を演出。



組織

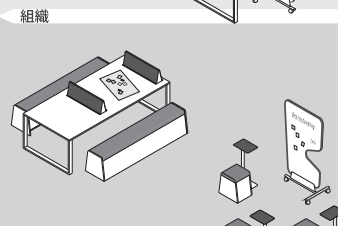
## Thinking

デスクパネルを装備したブース型の空間から、ランダムに区切れるスタンドパネル、集中時に活躍するコンセントレートパネル。クローズドからセミオープンまで最適な場を形成。



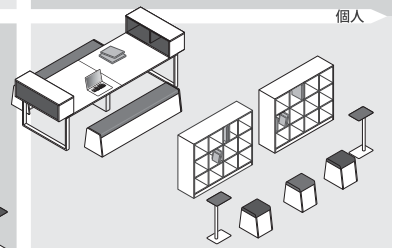
収束思考

個人



パンチヤスツールを置いて開放的な場を形成。カジュアルな場でのフラットなコミュニケーションがひらめきを促進。

## Brainstorming



サイドシェルフを設置して情報収集の場に。アナログ情報からアイデアを得たら即座に、シンキングモードへ。

発散思考

## Browsing

# NTTファシリティーズ



限りあるエネルギーを効率的に無駄なく使う  
「Smartな社会づくり」。

自然災害などあらゆるリスクに対応できる、  
「Safetyな社会づくり」。

私たちNTTファシリティーズは  
日本の通信を支えてきた  
ICT・エネルギー・建築の技術を組み合わせ、  
「Smart & Safety」な社会づくりに貢献します。

株式会社 NTTファシリティーズ

お問合せは

☎0120-72-73-74  
9:00~17:00(土・日・祝日をのぞきます)

✉ [info@ntt-f.co.jp](mailto:info@ntt-f.co.jp)

NTT-F





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

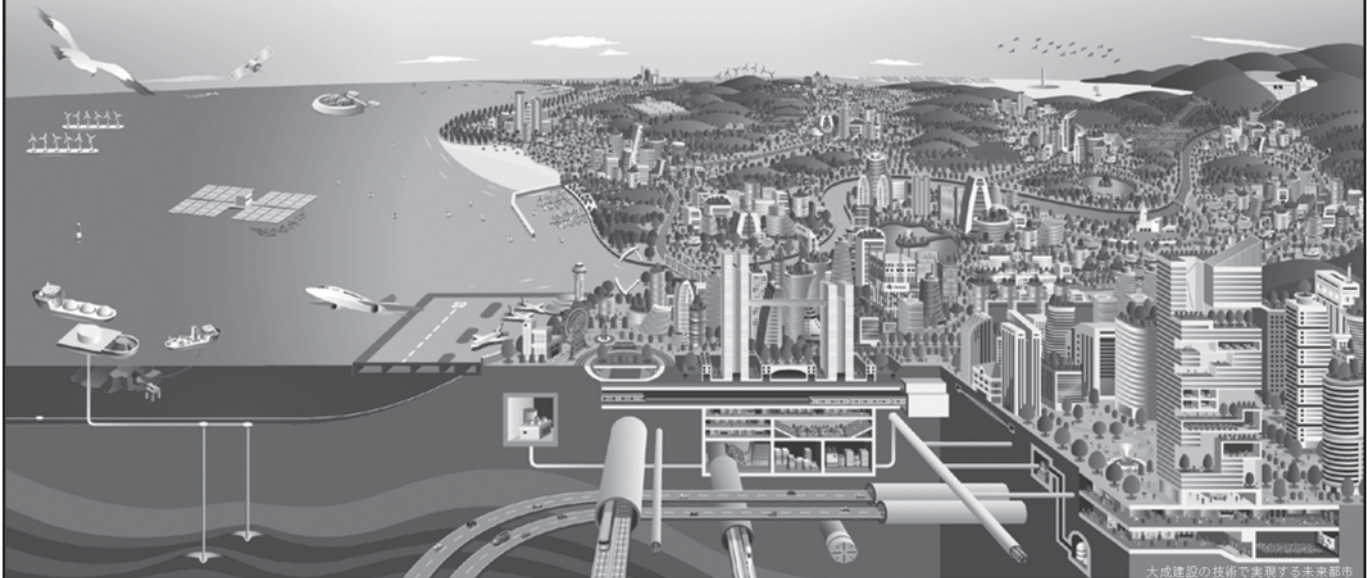
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-2-2 JR東  
 日本本社ビル8階  
 Tel: 03-5334-0630 FAX: 03-5334-0634  
<http://www.jrefm.co.jp>

■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

*For a Lively World*



大成建設の技術で実現する未来都市

*For a Lively World* …この思いとともに、これまで育んできた技術を、さらに高め次の世代へ。  
 わたしたちは、夢と希望に溢れた地球社会づくりに取り組んでいきます。

地球がいきいき、人もいきいき。大成建設がめざす未来です。

**大成建設株式会社**  
 TAISEI

JPタワー

2013



<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



人を、想う力。街を、想う力。  **三菱地所株式会社**

施設台帳管理システム

# FINE-WEBS

新発売

WEBブラウザで施設台帳を簡単に登録・表示・検索！

建物や部屋、設備・備品などの施設台帳をスピーディーにイントラネット上で共有・管理できるWEBシステムです。施設や設備、備品などの活用状況や稼働率を把握でき、遊休資産の把握、不要施設の抽出などを支援し、施設の有効活用をサポートします。

Renovation&Renewal-Planning-System

近日リリース予定

# 中長期修繕計画システム (RePS)

建物のLCC管理の第一ステップに！

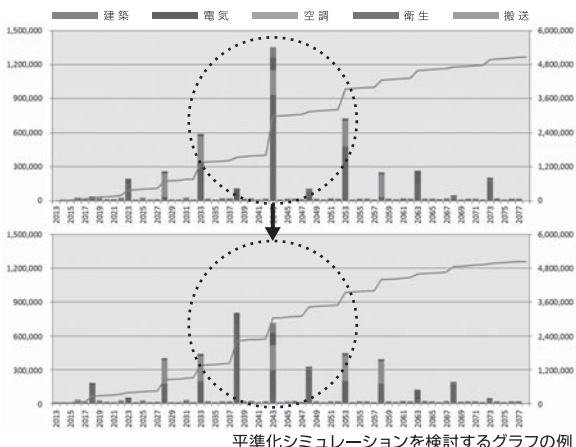
計画的な修繕・更新を実施。維持管理に関わる予算計画の立案。建物のロングライフ化の積極的な推進。これらをサポートするシステムです！

大分類	中分類	細分類	数量	単位	単価	原価	積算	単価	原価	更新
建物	屋根	アスファルト防水工事	6,100	㎡	10	61,000	01	1.50	30	2.40
		アスファルト防水工事	280	㎡	4,500	5	0.07	1.37	30	2.1
		金属屋根カバー工法	3,000	㎡	3,000	5	0.07	1.50	20	2.40
		屋根防水	30	㎡	5,200	5	0.07	1.30	20	1.95
		アスファルトシングル葺	61,005	㎡	0.05	1.68	30	1.70		
外装コーティング	サイディング	1,958	㎡	12,900	10	1.28	10.7	65	0	
	遮熱サイディング	353	㎡	1,200	5	1.15	1.5	1.4		

部材・単価・周期データベース例

経年別	建物コード	建物名	竣工(西暦)	延床面積(㎡)	積算延床(㎡)	地下階数	地上階数	構造	種類
1	0000	大手ビル	1995年6月	6,540.11	45,453.53	0	1	SRC造	中
2	0000	新築第一ビル	2006年5月	15,856.40	11,500.81	1	13	SRC造-一部SRC	大
3	0000	新築第二ビル	2005年11月	3,118.27	951.68	0	4	SRC造	小
4	0200	丸の内ビル	2004年3月	9,588.62	7,408.31	1	12	SRC造-一部SRC	中
5	0000	PCビル	1997年8月	18,562.24	11,552.76	1	17	SRC造-一部SRC-RC	大
6	0500	北高ビル	1997年8月	4,356.96	2,856.36	1	8	SRC造-一部SRC	中
7	0000	東武ビル	1998年2月	3,562.73	2,623.31	3	3	SRC造	中
8	0200	吉祥ビル	2006年11月	18,885.20	14,923.08	1	14	SRC造-一部SRC	大

建物情報データベース例



平準化シミュレーションを検討するグラフの例

ここではお伝えしきれない機能詳細を製品ホームページに掲載しております！ [FMシステム](#) [検索](#)

あ

株式会社アースアブレイザル  
Icon PARTNERS 株式会社  
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ーズ  
アズビル株式会社  
株式会社安藤・間  
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  
エクレ株式会社  
NECネットエスアイ株式会社  
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  
エヌ・ティ・ティジーピー・エコ株式会社  
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  
公共建物株式会社  
株式会社五星パブリックマネジメント研究所  
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

せ

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  
シービーアールイー株式会社  
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  
澁澤倉庫株式会社  
澁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ール株式会社  
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  
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  
ソニーコーポレートサービス株式会社

た

第一生命保険株式会社  
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  
株式会社ティ・ユー・メタル  
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  
株式会社トヨックス

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  
株式会社ハリマビシステム  
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ズ株式会社  
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  
一般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  
ルートロン アスカ株式会社  
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



9784906857104

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

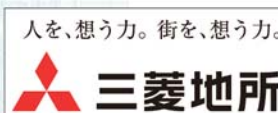
厚く御礼申し上げます。  
ジャフマフォーラム2014開催にあたり各企業より多大なるご支援を賜りました。

# JFMA FORUM JFMA FORUM 2014

## Prime Sponsor

**CBRE**

## Diamond Sponsor



## Gold Sponsor


## Silver Sponsor


## Concert Sponsor



## おもてなし Sponsor



### 展示会出展企業一覧 (五十音順)

アイネット・システムズ株式会社	大塚製薬株式会社	株式会社 コンステック	株式会社 トヨックス	一般社団法人ファシリティ・
株式会社 イトーキ	株式会社 岡村製作所 /	株式会社 シェルパ	日本シーガテック株式会社	オフィスサービ・コンソーシアム
株式会社 内田洋行	株式会社 エフエム・ソリューション	滋澤倉庫株式会社	日本メックス株式会社	株式会社 富士通マーケティング
株式会社 NTTファシリティーズ	株式会社 クオルクス	住友セメントシステム開発株式会社	株式会社 乃村工藝社	プロパティデータバンク株式会社
株式会社 FMシステム	株式会社 構造計画研究所	大成建設株式会社	株式会社 バイオエックス	三菱地所リアルエステートサービス株式会社
株式会社 大塚商会	コクヨファニチャー株式会社	TIS株式会社	日比谷総合設備株式会社	ドリンク提供 マース ジャパン リミテッド