

JFMA JOURNAL

ジャフマ ジャーナル 24

2017 AUTUMN No. 188

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

●特集

FM視点で考える これからのワークプレイス ① 人財の力を最大化するための場づくり

AI時代の働き方とワークプレイス

中山 五輪男

富士通 首席エバンジェリスト

事 例

富士通デジタル・トランスフォーメーション・センター
サイボウズ
マース ジャパン
総務省行政管理局
愛媛県 西予市
三菱地所
福島第一原子力発電所 福島給食センター

第11回 日本ファシリティマネジメント大賞 JFMA賞



FMによる価値創造を目指した
研究開発棟(SKT棟)の構築

コニカミノルタ

文化財として保存した庁舎の活用と
FMサイクルの浸透

愛媛県 鬼北町

周辺地域と連携したものづくりの拠点

AKI-OKA STREET

ジェイアール東日本都市開発



ファシリティ
マネジャー
の仕事

ビッグプロジェクトの「よりどころ」となったのが、
当社の規範「行動指針」の一節、
「ユーザーファースト、全社視点行動せよ」でした。

白石 雄一郎 NRI ワークプレイスサービス

JFMA
設立30周年

FM渡来30余年、次のステージへTRY

“デザイン思考”を実践するために。

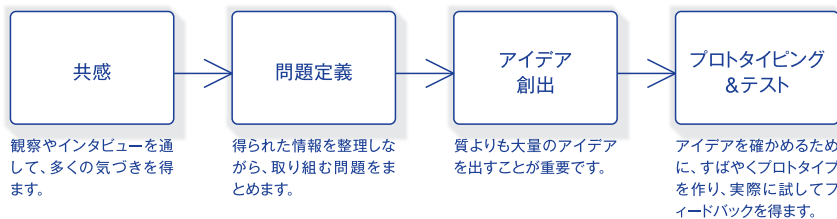


inova

イノバ

共感～問題定義～アイデア創出～プロトタイピング&テストというプロセスを繰り返しいノベーションを誘発していく“デザイン思考”。inovaは、組み合わせを自在に変えながらデザイン思考の実践をサポートする家具です。それぞれのアイテムが複数の機能を果たし、自由な発想や行動を支えます。

デザイン思考のプロセス



04 第11回日本ファシリティマネジメント大賞 JFMA賞

FMによる価値創造を目指した研究開発棟(SKT棟)の構築
玉井 英輔 コニカミノルタ株式会社

06 文化財として保存した庁舎の活用とFMサイクルの浸透 — 鬼北町庁舎再生への取組み —
善家 直邦 愛媛県 鬼北町08 鉄道高架下空間の有効活用による地域活性化事例 — AKI-OKA STREET —
北田 和美 株式会社 ジェイアール東日本都市開発

10 JFMA役員 新任のごあいさつ

15 役員一覧

特集

16 FM視点で考えるこれからのワークプレイス ①
人財の力を最大化するための場づくり18 ●座談会
FMから考えるこれからのワークプレイス

齋藤 敦子 コクヨ株式会社

重綱 鉄哉 株式会社イトーキ

松岡 利昌 株式会社松岡総合研究所

松成 和夫 プロコード・コンサルティング

村山 智樹 ソニーコーポレートサービス株式会社

成田 一郎 JFMA

24 ●特別インタビュー
AI時代の働き方とワークプレイス

中山 五輪男 富士通株式会社

28 ●企業 イノベーション・共創
クリエイティブな働き方を体感できる共創の場
富士通デジタル・トランスフォーメーション・センター30 ●企業 社員参加型・コミュニケーション
ハイパフォーマンスを生み出すチームワーク
松川 隆 サイボウス株式会社34 ●企業 ウェルビーイング・多様性
自分らしく働き、ペットと過ごせるオフィス
常木 一成 マース ジャパンリミテッド38 ●行政 BPR・働き方改革
公務員の働き方を抜本的に変えた「オフィス改革」
松本 惇 総務省行政管理局42 ●行政 行革推進・チームアドレス
ワークシヨップや段階的な試行でフリーアドレスやペーパーレス化を推進
藤井 兼人・亀岡 敦志・片山 大輔 愛媛県西予市46 ●企業 戦略移転・共用スペース
本社移転を機に働き方改革による新たな価値創造をめざす
竹本 晋 三菱地所株式会社48 ●企業 労働改善・食事
福島第一原子力発電所の食 — 3年目を迎えた福島給食センターの今 —
児玉 達朗 東京電力ホールディングス株式会社

連載

50 FM研究・教育 ⑭ FMの視点に立った大学の施設マネジメント
羽山 広文 北海道大学52 公共FM ⑮ 切れ目のないFMを継続していくことが重要
八田 吉浩 浦安市54 ファシリティマネジャーの仕事 ⑯ ストライクゾーンの広いファシリティマネジャーをめざして
白石 雄一郎 NRI ワークプレイスサービス株式会社56 FM基礎講座 ⑰ ワークスタイルとワークプレイスの過去から未来
成田 一郎 JFMAJFMA事務局 58 Topics 新部会「人と場へのFM投資価値研究部会」がめざすもの -感性FMへの挑戦-
岡田 大士郎 人と場へのFM投資価値研究部会 部会長

59 ご案内/ご報告

優秀ファシリティマネジメント賞

FMによる価値創造を目指した 研究開発棟(SKT棟)の構築

コニカミノルタ株式会社



玉井 英輔 たまい えいすけ

コニカミノルタ株式会社
総務部ファシリティG
係長
認定ファシリティマネジャー

FMの沿革と3つの時代

コニカミノルタは、2003年のコニカ社・ミノルタ社経営統合により、両社の強みを活かして情報機器事業へより一層注力した。2006年には創業事業であったカメラ・フォト事業から撤退しつつも、収益を伸ばしたが、2008年のリーマンショックで大きな打撃を受け、業績が大きく落ち込んだ。

これが教訓となり、環境変化への対応力を向上させるために、コストダウン施策に加えて、周辺事業の強化、新規事業の創出の取り組みが強化された。

2010～2012年の本社移転プロジェクトを機に、働き方・働く場・働く空間が見直されたこともあり、2011年からは新研究棟建設計画の検討が開始された。そして、2014年のSKT棟竣工を契機として、働き方改革がよいよ全社的に展開された。

上記の経営環境/外部環境の変化に応じて、コニカミノルタのファシリティマネジメント(以下、FM)体制や機能も進化しており、その軌跡は大きく3つの時期に区分することができる(図表1)。SKT棟のコンセプト、空間デザインは、こうした時代背景の中で生まれ、それに連動してFMの活動内容も変化してきた。

SKT棟建設

SKT棟の名称は「Smart R&D Office for Knowledge Work and Trans-boundary Communication」の略称で、「多様な『知的共創空間』であり、国境や組織の壁を『超越』した対話を実現する、環境性・安全性にも配慮した『スマート』な研究開発拠点にする」という想いが込められている。

中期経営計画「GPLAN2013」の経営方針である①既存事業の強化、②新規事業の育成を実現するため、2011年より新研究開発棟の建設計画が検討開始され、2012年に機関

決定、2014年にSKT棟が竣工した。

SKT棟建設により、分散していたデジタル印刷システム設計開発機能が一カ所に集約され、かつ本社研究開発機能も同建物に配置されたことで、業務効率が向上した。また、SKT棟の建物としての大きな特徴は、中央部に設置された巨大なアトリウム空間であるが、これにより入居者1,500人が一体化し、立体的R&D活動が生じ、事業強化が促進されている。これらの効果は、SKT棟の使用開始前後に実施した従業員満足度アンケートの結果でも実証されている。

FM組織体制の変革とこれからのFM

2008年以前の社内には、FMの概念自体がなく、建物建設の際や施設維持管理業務等は、エンジニアリング子会社に完全委託していた。ところが、SKT棟建設計画の検討を契機に、本社経営企画とエンジニアリング子会社の連携が機能し始めた。これは、新研究開発棟(SKT棟)建設のため、現場データに基づいた精度の高い提案、社内要望を十分に汲み取った建物仕様の選定等を行うために、2部門の連携は欠かせなかったことによると推察できる。

SKT棟が竣工する2014年には戦略機能(本社総務部)と実行機能(FM機能子会社)が1つに統合され、FMサイクルの一括管理/運営の仕組みが形成された。それにより、現在では修繕保全などの現場的FMから再配置や拠点統廃合といった戦術的/戦略的FMまでを一気通貫で迅速に遂行することが可能になった。また、FMの機能・体制が定着したことで、PDCAサイクルを廻すことも実施できている。

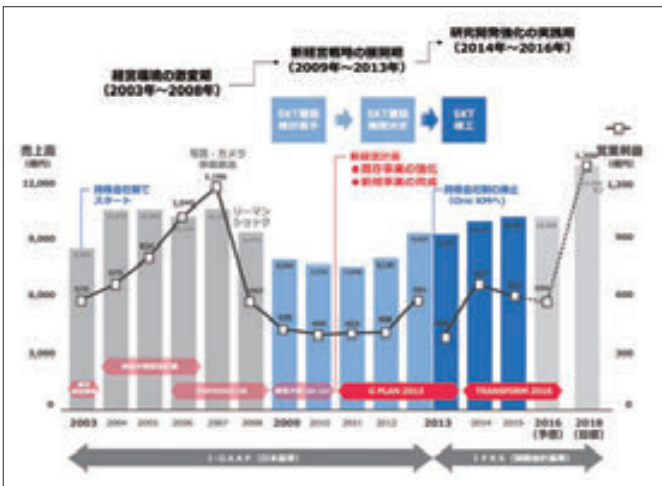
現在では上記に加え、コニカミノルタにおけるFMのあるべき姿を構想し、FMのグループ&グローバル化を強く推進している。全社のファシリティコストや固定資産の情報を統合して可視化し、総合データベースを構築することで、拠点の統廃合・新施設建設・M&A等をファシリティの面からさらに支援することができると考え、地道かつ継続的に取り組んでいる。



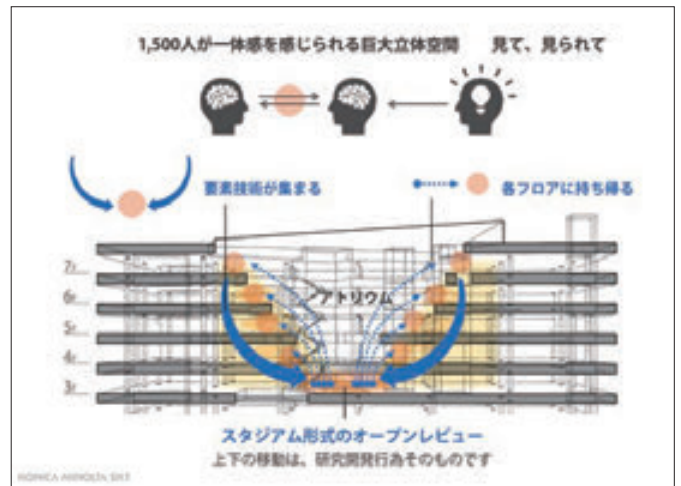
東京都八王子市にあるコニカミノルタのSKT棟



研究開発部門約1,500人が入居する SKT棟。中央部には巨大アトリウムが配置されている



図表1 経営環境/外部環境の変化とコニカミノルタのFM体制



図表2 アトリウムと立体的R&D活動

優秀ファシリティマネジメント賞

文化財として保存した庁舎の活用と FMサイクルの浸透

— 鬼北町庁舎再生への取り組み —

愛媛県 鬼北町

文化財として保存した庁舎の活用と FMサイクルの浸透



善家 直邦 ぜんけなおくに
鬼北町総務財政課長補佐兼管財係長

価値を付加し保存した庁舎

戦後、特に昭和の大合併時に多くの庁舎が建築され、耐震性能や現代機能不足が問われ、平成の大合併により解体の道へと歩む庁舎が数多くある。当庁舎も例外ではなく、新庁舎建築か保存活用かの選択の中で、日本の近代建築を牽引した著名な建築家「アントニン・レーモンド」の事務所が設計した建物であるという歴史的価値を登録有形文化財として付加し、保存改修後、庁舎として使う道を選択した。

具体的取り組み内容

庁舎の保存再生に関しては、歴史的文化的検証と耐震診断及び耐震改修の観点から調査研究し、策定された改修基本計画の方針に基づき、1958（昭和33）年に当庁舎の設計を担当したレーモンド設計事務所に改修工事の設計を委託。その後、設計と工事に関する監修を役割とし、学識経験者等で組織する庁舎設計監修委員会を設置、官・民・学の連携により取り組んだ。

庁舎改修と事務改善

庁舎改修は、50年に一度の建物改修だけでなく、事務改善に取り組む50年に一度のチャンスと捉え、機能整備や業務の効率化を図ることを目的に「行政サービス向上プロジェクトチーム」（以下、PT）を設置。PTは、40歳以下、行政経験10年以上、前例踏襲にとられない建設的な意見

を持ち、執務の効率向上に真摯に取り組める者8名で構成された。

PTは、FMも含め町民目線の庁舎のあり方、職員としてのあるべき姿等を幾度も会議を重ね検討した。結果、ワンストップサービス、シンクライアント環境、私物化意識を払拭するため引き出しをなくしたフリーアドレスデスク、総合窓口の設置のほか、全課のファイルメーターを計測し、必要最小限のキャビネットを設置することで15 t以上の軽量化を実現させ、建物への負荷を軽減した。こういった事務改善の成功背景には、そうせざるを得ない「物理的な仕掛け」を併せた環境を構築したことにある。

効果と費用

昨今の新庁舎建築事情を見ると、当町の規模でも10億円は下らない費用が必要と思われる。併せて、新庁舎を建設した場合、土地の取得費、旧庁舎の取り壊し費用、さらには取り壊し後の更地の活用問題等も発生することとなる。当町の事例は、文化遺産として町民の誇りとなる建物として子々孫々継承され一世紀の歩みを期す、まさに「町の宝」として歴史に刻むことと併せ、FMの原点に沿ったものであり、規模の小さな自治体にとって、老朽化した今後の庁舎のあり方を示唆する内容であったのではないかと思える（本庁改修事業費3億8千2百万円）。

おわりに

鬼北町庁舎は見事に再生され、建物は有形レガシー（遺産）となったが、どんな建物でもいつかは壊れる時がくる。反して、今回の事務改善によってわれわれが学んださまざまなおもてなしの精神性は、今後採用される職員へと永遠に引き継ぐことのできる、壊れることのない普遍で無形のレガシーではないだろうか。この受賞に恥じない行政サービスの提供を今後めざしていきたい。



庁舎前景

ICT活用による事務の見直し

様々な物理的仕掛け

もろでも利用化意欲の強い机上
 なんとかしらいい
 でも、これまでも使われていた...

業務は関係者と関係者の2層分のみで
 取り回すのみで、
 ファイルサーバーの設置によりその
 業務のチャットネットしやすくなる
 個人の作業を早く、
 シンクライアント環境、
 誰でも使えるデスクへ。

業務の見える化

フリーアドレス
 配座したカウンター

フリーアドレス対応デスク

改修により建物にならされていた負担を軽減したもの

紙の減量
 デジタル
 サイネージ

防犯カメラ

セキュリティプリント導入による紙の削減

オープンミーティング

デジタルサイネージを活用した行政情報発信

プロジェクター活用によるペーパーレス会議

紙の減量
 デジタル
 サイネージ

防犯カメラ

デジタルサイネージを活用した行政情報発信

プロジェクター活用によるペーパーレス会議

セキュリティプリント導入による紙の削減

これらを一掃し15t以上の軽量化を認めることに成功！



エントランス



1階待合所



1階執務室



2階執務風景

特別賞

鉄道高架下空間の有効活用による
地域活性化事例

— AKI-OKA STREET —

周辺地域と連携したものづくりの拠点
2k540 AKI-OKA ARTISAN



北田 和美 きたただずみ

株式会社 ジェイアール東日本都市開発
開発事業本部 開発調査部
タウンマネジメントグループ

鉄道高架下での商業空間の創成

JR 山手線、秋葉原～御徒町駅間の鉄道高架下は、主に駐車場、倉庫等の利用にとどまり商業需要が非常に低く、また、高架沿いの道路は人通りが少なく賑わいのないエリアであった。

このような状況の中、秋葉原駅周辺は電気製品店の街から再開発事業による高層ビルが順次開業し、賑わいのある複合市街地へと変貌していた。また、御徒町駅と上野駅周辺はアメ横等があり多くの人が集まる地域であるものの、秋葉原～御徒町駅間では人の集まり、人の流れが少ない状態であり、JR 東日本が実施している高架橋耐震補強工事を契機として、社内外より同駅間の高架下の活性化が望まれていた。

当該地は駅間の立地であるため、従来は一般の商業施設では出店が難しい上に、持続が不可能と考えられていた。従って、単純にその場所をハード的に美化し整備するような活性化ではなく、街に人の流れを作ることができるよう開発が志向された。

ヒト・モノ・コト・場所を結ぶことによる
地域の活性化

本計画施設を「ものづくり」をテーマにした商業施設「2k540 AKI-OKA ARTISAN」とし、地域に昔から根づいている産業を軸に新しい視点を持ち込み、「ヒトを結

ぶ」「モノを結ぶ」「コトを結ぶ」などさまざまな「結ぶ＝LINK」により、鉄道高架下空間を有効活用しつつ、高架下のみならず、周辺エリアの人の流れやモノへの付加価値創出などに結びつけることが重要であった。

構想策定に続き、市場調査・基本計画策定、店舗リーシングを2010年6月までにまとめた。それとほぼ並行して、高架下既利用者との移転交渉も行き、開発の下地をつくった。

8カ月の工事期間を経て、2010年12月に第一期を開業し、その後2011年9月に全面開業した。

経営・地域への貢献

本開発前の駐車場、倉庫等として使用していた鉄道高架下部分は、収益性、環境ともに好ましい状況ではなかったが、本施設開業により周辺エリアの活性化とともに家賃収入を3倍程度向上させた。

その後も、同駅間の高架下の開発を断続的に進め、JRグループとしての高架下収益の向上はもちろんのこと、高架下や周辺環境の美化向上を通じて、JRおよびグループ企業としての地域貢献につながっていると考えている。

また、同施設の開発により、地場産業の革製品や若手クリエイターの集積地区として生まれ変わった。経済合理性追求のあまり、衰退が進んだエリアに経営基盤の弱い作り手が出店者として集積することで、エリアとしての訴求力や集団としての強みにつながっている。

さらに、暗く寂しいイメージのあった従前の高架下周辺が、明るく人の集まる活気のあるエリアとなったことから、出店者およびご利用されるお客さまはもちろん、地元の皆さまも高架下を安心して自由に往来できるようになり、周囲の住民の利便性向上にも大きく貢献し、評価を得ている。

AKI-OKA STREET としての開発へ

さらに、2013年7月には、同施設の秋葉原駅寄りに「CHABARA AKI-OKA MARCHE」を開業、2015年7月には、先の2施設の間位置に「B-1 グランプリ食堂 AKI-OKA CARAVANE」を開業させた。さらに秋葉原駅隣接地には、2011年9月には「AKB48 CAFE & SHOP AKIHABARA」、2014年4月に「GUNDAM café 秋葉原店」の開発を行い、現在も引き続き「AKI-OKA STREET」として同駅間の鉄道高架下開発を続けている。昼間でも閑散としていた同駅間「AKI-OKA STREET」に年間100万人以上の新たな人の流れが生まれ、それに伴ってモノの流れ、また、周辺地域も活性化した。



2k540秋葉原方エントランス



イベントスペースでは日本各地の「ものづくり」の情報を発信



AKI-OKA STREETを回遊する人々

JFMA役員 新任のごあいさつ



JFMA副会長

湯浅 哲生

ゆあさてつお

三菱地所株式会社 執行役常務

PERSONAL

無趣味の無粋につけ入れ、休日は相当量の諸事雑事を熟す羽目となつて久しい。それでも、無心の爽快さに夜更かしの仇も結構洗い清められるものらしく、当人は案外満足なのである。

魅力的なワークプレイスの創出に向けて

FMとは経営資源のひとつであるファシリティを経営戦略的視点から企業価値の最大化に向けて統括的に管理・企画・活用することであるが、当社のような総合不動産デベロッパーが開発・保有するファシリティは大半を顧客(テナント、来街者、居住者等)が利用するため、顧客の視点に立った快適で魅力的なワークプレイスの実現が重要である。施設環境が企業で働く人や組織文化に与える影響は大きく、FMによる快適なワークプレイスの実現は新たな価値創造の促進につながり、経営に与えるインパクトも大きい。ファシリティに対する要求は時代とともに絶えず変化しており、サプライヤー側にも新たな価値を生み出す場や仕掛けの創出が求められている。

当社は2017年度下期に、「新たな価値を創出し続けるオフィス」の実現に向け、大手町パークビルディングに本社を移転することを決めた。新本社におけるオフィス環境は働き方改革を推進し、「次世代オフィス」の最先端事例として積極的に発信していくことを目指している。本社移転によって自ら「次世代オフィス」を体験することで、さまざまな顧客に対していっそう魅力的なFMの提供・提案を行うことができ、都市間競争に資するビジネス環境を創ることに寄与するものと考えている。



JFMA常務理事

村尾 幸彦

むらおゆきひこ

認定ファシリティマネジャー

PERSONAL

先人のモノづくりやその維持保全にかけた惜しみない労力、工夫、技術を感じさせる古い建物や庭園等に興味があり、同じものでも何度も見に出かけている。

不動産利活用とFM

私は、1980年に日本電信電話公社・建築局に入社した。当時の建築局は、全国に電気通信サービスを提供するため、電話局、事務庁舎、研究所、社宅、保養所等の施設の企画・計画、設計、建設(外注)、維持・保全を一元的に実施する部門であった。私はその中で、不動産の企画・計画業務に長く携わった。

その後、全国に保有していた社宅や保養所等は制度変更等により利用しなくなるものや、電話局(小規模な交換局)や無線送信所もICTの飛躍的な発展にともない不要となるものが多数生じた。これらの不動産は、より積極的に不動産利活用(売却含む)を推進し事業へ貢献することとなり、私は事業会社(保有)側の立場で、多くの企業と連携し利活用する業務に携わった。

さらに、不動産開発を行うNTT都市開発株式会社等で、賃貸ビルの価値向上や、テナント様へ安心・安全・快適なサービス提供と競争力維持・向上のためのビル管理の実務に携わった。

少子高齢化、地方の過疎化等多くの課題を抱える日本の中で、今後、ますますFMの重要性が増すことから、微力ながらFMの普及定着に向けて尽力することとしたい。



JFMA理事

中村 雅行

なかむら まさゆき

株式会社岡村製作所 代表取締役社長

PERSONAL

「継続は力なり」が信条だが、目標の壁をなかなか越えられないのがゴルフ。

もう一つの趣味は読書。乱読だが心休まる時間でもある。

働き方改革で生産性を高めるオフィス環境への投資

世界でオフィスの景色が変わり始めている。パソコン、スマートフォン、タブレット端末などスマートデバイスを駆使して創造的な仕事への転換が進み始めているためである。

テーマは、Creativity(創造性)と Wellness(健康)。

ニューヨークのロックフェラー大学ではノーベル賞受賞者を 25名も輩出しているが、特定の機関が多くのノーベル賞受賞者を輩出することは良く知られている。共通点は、独創性を尊重し自由に研究できる環境と共創空間の存在である。

ロックフェラー大学も各々の研究室から中央にある交流スペースに三々五々研究者が集まり、議論に花を咲かせることで有名だ。こうした研究者同士の会話の中から素晴らしい発見があるという。今まさに、私たちに求められている創造的な仕事をするための仕掛けづくりである。

これからの日本のオフィスに必要なことは、創造的な働き方への転換と FM戦略による共創することのできる最新のファシリティを備えたスペースの設置である。はたらく“場”のあり方の提案を通して、FMの進化と普及の一助になればと思っている。



JFMA理事

星野 浩明

ほしの ひろあき

東急不動産株式会社
都市事業ユニット都市事業本部
執行役員本部長

PERSONAL

休日に自転車に乗ることが趣味です。単に距離を稼ぐというよりも、散策も兼ねながら訪れたことのない街までの遠距離サイクリングで、リフレッシュするとともに運動を行っています。

しかしながら最近はゴルフ参加が多く、乗っていませんが。

働く人のポテンシャルを最大限にするためのイノベーションが不可欠に

従来オフィスは、開発者視点での経済合理性や効率性を優先したハード面中心の計画が行われがちであった。しかしながら、人々の働き方や価値観が多様化する中で、働く人のポテンシャルを最大限に発揮するためのさまざまなイノベーションがハードとソフトの両面において不可欠になっている。

弊社は、オフィスビル事業のコンセプトを「building smiles はたらく人を笑顔に」と定め、建物としての機能や性能を追求し空間の安全性や快適性を高めることはもちろん、光・風・緑を積極的に採り入れた心地良い空間、新しい発想やコミュニケーションが期待できる屋上庭園やバルコニー、テナント様の声や要望を確認する CSアンケート、テナント様向けの情報サイトや情報誌の発行など、働く人の視点に立ち「はたらく人を笑顔に」するさまざまな取り組みを行っている。

これらの取り組みは、資産価値や利用環境を経営戦略的視点から総合的統括的に企画・管理・活用する FMとしての取り組みとも共通しており、引き続き FMと協働することで魅力溢れるオフィスビルを開発運営していきたいと考えている。

最後に、1987年の設立以来、ファシリティマネジメント業界の普及発展に尽力してこられたJFMA関係者の皆さまに対して改めて深く敬意を表すとともに、今後はJFMAの一員として微力ながらさらなる業界の発展に貢献させていただきたいと考えている。



JFMA理事

八木 秀記

やぎ ひでき

東京美装興業株式会社 代表取締役社長

PERSONAL

趣味は旅行・テニス。

食べ歩きも大好きで、味は勿論ですが、居心地の良い店に出会うと感激します。

近未来ビルメンテナンスに求められるFM

社会問題、業界周辺含めた課題とし、新築ビルの減少、高度成長期に建設された多くのストックされた施設を今後どのように維持管理運営し、長寿命化を図るか、政府が2013年6月に発表した「成長戦略」では「21世紀型社会資本整備に向けて」施設ありきでなく、真に必要なサービスとは何かという観点から「新しく造ることから賢く使うこと」まさにFM的手法が求められている。

また人口減少、高齢社会、地方自治体財政難により公民連携(PPP)による施設の集中化、複合化、分散化等を各地で推進し始めている。今後の施設においては、CO₂削減等に加え、BIM、ZEB(ゼロ・エネルギー・ビル)、LCC設計、BCP対策やICT、IoT技術等により、いかに維持管理し、価値の向上を図るか等の知識が必要とされる。近未来に向けての技術、サービスを考案し、お客様に施設の未来のあるべき姿を提案し、施設管理の事業戦略に向け、創造力やイノベーションを生み出せるFM企業をめざしている。お客様にとって、より良きファシリティライフパートナーとして、60年間ビルメンテナンス業務で培った経験を活かし、戦略型FM企業へと進化してゆきたい。今後も日本におけるFM発展のためにJFMA会員として活動してゆきたい。



JFMA理事

中谷 憲一郎

なかたに けんいちろう

株式会社日建設計 執行役員
プロジェクトマネジメントグループ代表

PERSONAL

自宅にて、果樹などを栽培しており、今年は柚が豊作で、色づくころになれば唐辛子とともに自家製柚子胡椒をつくるのを楽しみにしております。

時代の変化を先読みし、 ファシリティのあり方を模索する

私は設計事務所に属して、主にオーナーズコンサルティングなどの業務に従事しているが、JFMAとの接点は、JFMA設立時に、設計にかかわる新しい業務領域として取り組みを始めた頃となる。当時のJFMAに前理事の中津さんの講演に伺って、「これからは建物を作る時代ではなく、いかに使うかを考える時代です」と言われたのを鮮明に覚えている。当時から20年近い時間を経て、建設から活用への流れは変わらず進んできたことを強く感じる。

一方で、AIの進捗や「働き方改革」などの大きな変化もここ数年で生じた。当社でも、ヘドニック分析*を利用して、オフィスビルの投資価値とスペックの関係の分析などを始めているが、AIの進捗は間違いなくワーカー一人ひとりの行動に影響を及ぼすとともに、空間と生産性の関係性など、今まで不明瞭であった行動分析の世界に大きな影響を与えるようになるかと思う。

また、「働き方改革」で在宅勤務などが常態化する中で、「オフィス」の価値や、皆で一緒にいることの価値が再度問い直される時代になりつつある。

大きな変化の中での理事就任となるが、これからの時代の変化を先読みしつつ、これからのファシリティのあり方を模索していきたい。

*ヘドニック分析: ある商品の価格をさまざまな性能や機能の価値の集合体(属性の束)とみなし、統計学における回帰分析のテクニックを利用して商品価格を推定する方法



JFMA理事

金子 豊

かねこ ゆたか

株式会社日本経済新聞出版社
代表取締役社長

PERSONAL

自己紹介の趣味欄に「読書」と書けなくなり、最近は「ゴルフ」と書く。100前後のスコアを行ったり来たりの日々に、「まさかゴルフは仕事になるまい…」とつぶやきつつも、少しは練習しなければと思っている。

FMは企業のみならず都市全体にかかわる時代に

東京・大手町界隈に30年余通っている。この間、街は大きく変わってきた。高層ビルが次々と建ち、地下街の整備も進んだ。さらに2020年の東京五輪に向け変貌を続けている。弊社の窓からは10年後の完成をめざし、日本一の高さとなるビルを建設する動きが見える。大手町だけでなく、渋谷、品川・田町、池袋などの東京のあちこち、そして全国で都市再生整備の動きも加速している。働きやすく、暮らしやすく、効率的な環境の実現に向け、これまで以上にFMの役割が重要になっている。企業の持つ施設とその利用を経営戦略的視点から総合的かつ統括的に企画、管理、活用するFMは、企業のみならず都市全体にかかわってくる時代になってきている。企業が施設・不動産の管理・活用にとどまらず、人々の生活そのものまで考えて行動することが10年後、20年後の未来につながる。FMの概念の深掘り、社会全般への普及に向けて少しでも役に立つよう、出版社としてこれまで以上に努力していきたい。



JFMA理事

松成 和夫

まつなり かずお

プロコード・コンサルティング 代表

PERSONAL

趣味は下手の横好き。長続きしない。結局、高校時代にやったラグビー、それも「観るだけ」である。秩父宮ラグビー場が好き。あの息遣いを感じる距離の近さを新競技場でも実現してもらいたいものである。

大袈裟ないい方が許されるなら、「FMで日本を変革したい」

私は、目下、新しいFMの教科書(標準テキスト)の作成に携わっている。最初のFM教科書『ファシリティマネジメント・ガイドブック』は、1994年に刊行されている。97年にはその改訂版、03年には『総解説ファシリティマネジメント』へと改訂され、09年には『同・追補版』と計4冊があり、今回が5回目の編集になる。今回の編集会議座長松岡利昌さんと副座長の私は、かれこれ25年間、全冊を作成側から見つめてきた。この25年間でFMの教科書並びにFMのシステム(体系的業務の内容)は、骨子を継承しながら、着実に発展を遂げていると感じている。

今回の改訂では、経営基盤のマネジメントの重要性を取り上げる。そして、FMを含む経営基盤のマネジメントには、経営トップの役割(権限と責任)とリーダーシップが不可欠であることを明示する。ワーク・ライフ・バランスは、「ライフ」の強調だけでなく、「ワーク」の改革抜きにはできないし、それは経営トップの責任である。労働時間短縮を含めた「働き方改革」も、「生産性改革」を達成する一手段と位置づけなければ、持続性はない。これも従業員の意識の問題ではなく経営トップの問題である。これらを実現するには、ICTと人材活用とFMを一体的にマネジメントする経営基盤のイノベーションが必要になる。経営基盤改革は、まさに「日本株式会社」の改革のエンジンであり、経営トップのリーダーシップにかかっていることを、新教科書には盛り込む予定である。



JFMA理事

板谷 敏正

いたや としまさ

プロパティデータバンク株式会社

代表取締役社長

株式会社レナウン 社外取締役・独立役員

PERSONAL

登山と料理が趣味。北アルプスを含む日本全国の山を春夏秋冬楽しんでおり、百名山は半分くらい登頂。登山で経験した料理は地上でも活躍。週末は朝食から夕食まで腕を振るっている。

FMはイノベーションの旗艦

小職は全く異なる分野の2つの企業の経営者である。1社は清水建設の仲間と創業したベンチャー企業で、不動産管理やFMに関する業務支援ソフトウェアをクラウドサービスとして提供している。不動産証券化やCRE戦略の進展を背景に、全国約15万棟の不動産において活用されている。競合の存在しないブルーオーシャンを探り当て、創業時の競争優位性をさらに伸ばすべく努力している。もう1社は日本を代表する老舗アパレルの企業で、東証一部上場企業である。20近いブランドを有し全国に約1千店舗を展開しているが、服飾への個人消費が伸び悩む中、海外ブランド、新興ブランドなど競合は多数あり日々激しい競争にさらされている。

対症的な2社であるが、日々変化する事業環境の中で、投資戦略、ブランド戦略、人材戦略あるいは技術開発戦略などに関して、中長期的な視野と短期的な視野の両方を加味し経営判断するという点は驚くほど似ている。また、どちらにおいても企業を救うのは「イノベーション」であり、あらゆる分野での改革が必要であると日々実感している。FMはこれらイノベーションの旗艦(フラグシップ)であり、長期的な企業価値向上には欠かせないと確信している。



JFMA監事

秋元 茂樹

あきもと しげき

東京ガス都市開発株式会社

代表取締役社長

PERSONAL

少人数に分けた社員との懇談・懇親が好きなので、ヘルスチェック直前のメタボ対策で減量追い込みは年中行事。

まちづくりへの貢献拡大をめざす

東京ガスグループが保有・管理する建物は老朽化している物件が多く、弊社はこれら建物の耐震性能や水害対策、保安電源、非常食の備蓄など防災関係の対応を行いながら、快適で魅力的なワークプレイスづくりに取り組んできた。このような取り組みは各社もさまざまな形で実施していると思うが、近年FMに求められる業務が多種多様になってきており、各社ともこれらに対応できる社員の育成が喫緊の課題であろう。JFMAには、今後とも活動を通じてFM人材の育成に貢献していただくことを期待する。

本年4月に東京ガスグループは、不動産管理、賃貸、仲介、中小規模用地の開発を行っている弊社と、大規模用地の開発および運営管理を行っている関係会社を傘下とするホールディング体制を構築した。それぞれの事業の戦略立案・推進機能およびリスク管理機能等を一元化し強化することで、収益拡大ならびにまちづくりへの貢献の拡大をめざしていく。これにはFMの知見が不可欠であり、私自身もJFMAの活動を通じて学びながら推進していきたいと思う

会 長	山田 匡通	非常勤	株式会社イトーキ 代表取締役会長
副 会 長	長島 俊夫	〃	伊藤滋都市計画事務所 PARTNER
〃	牧 貞夫	〃	N T T 都市開発株式会社 取締役相談役
〃	大井清一郎	〃	J R 東日本ビルテック株式会社 相談役
〃	村田 誉之	〃	大成建設株式会社 代表取締役社長
〃	岩崎 芳史	〃	日本郵政株式会社 代表執行役副社長
〃	湯浅 哲生	〃	三菱地所株式会社 執行役常務
専務理事	成田 一郎	常 勤	公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 専務理事
常務理事	村尾 幸彦	常 勤	公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 常務理事
理 事	大久保 昇	非常勤	株式会社内田洋行 代表取締役社長
〃	黒田 長裕	〃	株式会社N T T ファシリティーズ 代表取締役副社長
〃	瀬古口芳実	〃	株式会社大林組 執行役員 東京本店建築事業部担任副事業部長
〃	中村 雅行	〃	株式会社岡村製作所 代表取締役社長
〃	井田 卓造	〃	鹿島建設株式会社 建築設計本部技師長
〃	黒田 章裕	〃	コクヨ株式会社 代表取締役会長
〃	大西 正修	〃	清水建設株式会社 執行役員 建築総本部 設計本部副本部長
〃	本山 孝	〃	大星ビル管理株式会社 代表取締役社長
〃	坂本 弘光	〃	株式会社竹中工務店 FM 本部長
〃	星野 浩明	〃	東急不動産株式会社 執行役員 都市事業ユニット 都市事業本部長
〃	長澤 泰	〃	東京大学 名誉教授・工学院大学 名誉教授
〃	八木 秀記	〃	東京美装興業株式会社 代表取締役社長
〃	中谷憲一郎	〃	株式会社日建設計 執行役員 プロジェクトマネジメントグループ代表
〃	金子 豊	〃	株式会社日本経済新聞出版社 代表取締役社長
〃	六鹿 正治	〃	株式会社日本設計 取締役会長
〃	米川 清水	〃	日本メックス株式会社 取締役相談役
〃	木下 達司	〃	一般社団法人ニューオフィス推進協会 専務理事・事務局長
〃	松成 和夫	〃	プロコード・コンサルティング 代表
〃	板谷 敏正	〃	プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長
〃	米倉誠一郎	〃	法政大学大学院 教授・一橋大学 特任教授
〃	松岡 利昌	〃	株式会社松岡総合研究所 代表取締役
〃	宮田 歩	〃	三井不動産株式会社 執行役員 ビルディング本部 副本部長
〃	森 浩生	〃	森ビル株式会社 取締役副社長執行役員
〃	染川聡一郎	〃	リコージャパン株式会社 理事 社会インフラ事業部
〃	田中 淳	〃	公益社団法人ロングライフビル推進協会 専務理事
監 事	秋元 茂樹	非常勤	東京ガス都市開発株式会社 代表取締役社長
〃	野村 春紀	〃	日比谷総合設備株式会社 相談役

注) 記載順序: 会長、副会長、理事及び監事の順、並びに、「担当職務・現職」の50音順

F M 視点で考える これからのワークプレイス ①

人財の力を最大化するための場づくり



ICTの進歩やグローバル化、少子高齢化など、経営環境は大きく変わっています。そのスピードは速く、変化に対応できない企業は生き残れないともいわれています。政府は、長時間労働の是正、生産性の向上、女性の活躍などを掲げ、2016年9月に「働き方改革実現推進室」を設置し、働き方改革を進めています。多くの企業でも働き方改革に取り組み始めていますが、業務の見直しもせずに残業禁止をするなど、本質的な課題解決になっていない場合や働き方改革自体が目的化しているケースも多いように思います。

働き方改革のゴールを経営戦略の視点で考えると、業務の効率化によって、人を付加価値の高い製品やサービスの開発にあて、新たなビジネスモデルを創り出すことではないでしょうか。働く人の視点で考えると、多様性の尊重やワークライフバランスの実現、心や身体の健康、生きがいや幸福の実現があげられます。これらはファシリティマネジメント(FM)の目的とほぼ重なっています。FMは経営戦略的な視点から、企業や団体などが保有または使用

する施設やそれらの利用環境を総合的かつ統括的に企画、管理、活用する経営活動です。施設の改革によって経営の効率が向上し、顧客、従業員などの施設利用者にとって快適で魅力的な環境を実現します。JFMAでは、ワークプレイスをFMの大きなテーマのひとつと考えてきました。ワークプレイスと生産性、知識創造のための場づくり、コミュニケーションを活性化するための環境整備など、FMの調査研究による知見は、働き方改革を進めるうえでも役立ちます。さらに従来型の「オフィス」だけでなく、リモートワークやフューチャーセンター、コワーキングなど、「働く場」は広がり、多様化しています。これらをマネジメントしていくためには新たな発想も必要です。

今号と次号では「FM視点で考えるこれからのワークプレイス」を特集します。今号では、主に企業や行政が働き方を変えるために自分たちのワークプレイスをどう考え、どう変えていったかを紹介します。次号では、主にワークプレイスを提供する側の視点から、まちづくりや建築とワークプレイスを取り上げる予定です。



事例

働き方改革を実現するための最新のICTを備えた
富士通デジタル・トランスフォーメーション・センターは、**イノベーションのための共創の場**となっている。

チームワーク向上をめざす**サイボウズ**はグループウェアを活用し、
移転のプロセスやコンセプトを社内で共有し、**社員の意見を反映**しながらワークプレイスを構築。

マース ジャパンは、**ウェルビーイング発想**で、
ドリンクやペットとの触れ合いを通して、自由に、自分らしく働ける「場」を実現。

総務省行政管理局では、**若手職員が中心になり、業務改善やオフィス改革**を実施し、
フリーアドレス、ペーパーレスで公務員の働き方を抜本的に変えた。

全国の自治体に先駆けオフィス改革に取り組む**愛媛県西予市**では、
ワークショップや段階的な試行でフリーアドレスを導入。議会でもペーパーレスが進んでいる。

日本を代表するオフィス街、丸の内の再開発を進めている**三菱地所**では、
戦略的移転による働き方改革に取り組んでいる。新たにファシリティマネジメント室も創設。

福島第一原子力発電所では、2015年3月に**福島給食センター**を開所し、
構内の作業従事者を対象に3,000食/日の食事を提供して労働環境改善を実現。

* 巻頭に掲載している第11回日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞)を受賞したコニカミノルタの研究開発棟 (SKT棟)や愛媛県鬼北町のフリーアドレスを導入した庁舎もワークプレイスの好事例です。あわせてご覧ください。

* 本特集ではそれぞれの企業や団体の考え方を尊重し、ワークプレイス、オフィスについての明確な定義や使い分けはしていません。



座談会

FMから考える これからのワークプレイス

出席者

齋藤 敦子 さいとう あつこ
コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所
主幹研究員

重綱 鉄哉 しげつな てつや
株式会社イトーキ 企画本部企画部長室 室長

松岡 利昌 まつおか としあき
株式会社松岡総合研究所 代表取締役
京都工芸繊維大学 特任准教授
オフィス学会 会長

松成 和夫 まつなり かずお
プロコード・コンサルティング 代表

村山 智樹 むらやま ともき
ソニーコーポレートサービス株式会社
総務センター コーポレトリアルエステート部
オフィス企画課統括課長

司会者

成田 一郎 なりたいちろう
JFMA専務理事



(50音順)

2017年 9月 9日

松成 和夫



日本のワークプレイスはこれからおもしろくなる

成田：今日はみなさまにワークプレイスについて論じていただこうと思います。私が25年前に会社に入った頃は自席の椅子がステータスでした。

齋藤：ダイナミックな空間を使って知識創造をしようという働き方は21世紀になって始まったことではありません。しかし、30年前と今のワークプレイスの話には違いがあります。私自身、オフィスの世界に入ったのは1991年です。ちょうどバブルが弾けてオフィスに余裕がなくなって、変革を迫られてきた時期でした。そこからの激変は体感していますが、オフィス作りに対する戦略も、関係者も、コストとのバランスも変わっています。ただ、日本の中で見ていくと、ワークプレイスの戦略とか運営に本当に成功している会社はほんの数%しかありません。マネジメントの部分やファシリティマネジャーがハンドリングできない世界が含まれているのも事実だと思います。

松成：オフィスの役割は時代とともに変わってきました。アメリカでは一人ひとりの役割が明快になっているので、オープンオフィスの中にブースが個室のように確保されていました。1980年代にコンピューターが入ってきてワイヤーがごちゃごちゃになったので、情報化が見込まれたオフィスが出てきました。1990年代に入ると、チームで改革することが重視され、個室やブースの高さを取り払い、顔が見えるような働き方になりました。会社の狙いとしては、チームで何かを創造する時代になってきたのです。1990年代半ばからは、あちらこちらで働いていいということになり、2000年以降はモバイルワークになっています。仕

事を個人に分担しながら、チームでイノベーションを起こせるようなものがどうやったら作れるのかというところに、変わってきているのだと思います。日本企業の場合は、組織単位で仕事を割り振り、基本的には事業別に縦割りになっています。この縦割りが壁となっていて、組織全体としてはチームとしての力になってない会社がほとんどだと思います。

松岡：経営戦略という考え方が出てきたのは戦後。戦争論から出ています。アメリカの戦略論というのは、軍事のオペレーションのモデルをビジネスモデルに転換していくところから出てきました。戦略論をわかっている人たちがゲーム理論的にビジネスモデルを構築し、人をどう采配するかという組織論を考え、経営の考えが体系化されました。日本は、80年代に、アメリカの最新の経営を見ることができました。ところが、日本には江戸時代から続いた日本的なやり方みたいなものがありました。あ・うんの呼吸というか。組織もあるようでないような。戦略とか戦術とかはありません。経営者が最近やっとそういうことを学び始めて、自分たちの経営資源を配分しながら最適にする、需要を獲得するか、ビジネスを成長させるかということを考え始めたのです。その要素の中にオフィス、ワークプレイスがあるのですが、まだ、意識がそこまで回っていない。経営者にとって一番関心があるのは、どうやってコアビジネスを成長させるかということです。そこにワークプレイスが戦術的に効いてくる、まして戦略的にどう再配置するかということまでわかっている経営者は、日本には少ないと思います。



齋藤 敦子

村山：ソニーでは、ビジネス状況があまり良くなかった数年間は、構造改革に伴い、間締めをし、いかにスペース効率をあげるかに注力していました。ようやく業績が回復し、再

びワークプレイスの重要性が経営層に注目されるようになってきています。

成田：日本の場合はもともと製造業が多いので、オフィスは必要最低限でよいという考えがあって、その流れがいまだに続いています。しかし、もっと戦略的に考えようという時代になってきました。そういう意味では、日本のオフィスはこれからおもしろくなってきます。働き方改革もちょうどいい機会なのではないでしょうか。

重綱：オフィスに対するイノベーションの考え方も含めて、働き方をどう考えていくのか、それによって働く場をどう構築していくのか、JFMAとしてヒントを提示していくことが必要だと思います。冒頭、成田専務から椅子のヒエラルキーの話がありましたが、ワーカー側から見た働く価値観からすると、やっぱり、自分の成果が認められることが大切です。

標準化ではなく、 人がイキイキ働けるように

成田：先日、ある方にフリーアドレスの話をしたところ「われわれにとって、フリーアドレスになって自分の席がなくなるというのは、自分の仕事なくなるということなんです」と言われました。

齋藤：フリーアドレスくらいでビクビクしてはダメですよ。これからはAIが入ってくるので、専門職だったら大丈夫というのは全く通用しません。それよりも、組織の中で、チームでどうやって成果を上げていくかということを真剣に考える必要があります、それをワークプレイスが支えるという立場にならなければ。FMで「標準化」というのがありますが、一律に標準化するのは難しい。大企業ではダブルスタンダードなどの実験もしないと回らない。

松岡：イノベーションは創造的破壊だといわれますが、スタンダードでガチガチに作ることがFMみたいな話になってきているから、壊せない。壊すことができるか、そのマインドセットができるかというのが大切です。

松成：以前は、FMというのは、ルールを作ってがっちりやっているということが大事だったけれども、それよりも人がイキイキ働くということに、経営も、だんだん重点が移って行っています。

村山：ちょうど弊社でもワークプレイスガイドラインの見直しに着手しております。従来はコンプライアンス、公平性、効率化、コストの抑制に軸足を置いていましたが、規定する部分を極力減らし、選択肢や参考事例を掲載することにより、それぞれの部署が考える働きやすいワークプレイスを実現できるようにしたいと考えています。

多様性の容認が イノベーションにつながる

齋藤：例えば、発達障害などで対面コミュニケーションをとることが大変苦手でも、チャット上のマ

松岡 利昌



ネジャーとして凄い能力を発揮する人がいます。そういう人は、チャットで能力を発揮できると信頼されて、相手と会った時に少し話ができるようになり、幸福感が高まる。

重綱：そういう個性をひとつの課の課長が見るとなると、難しいですね。

松岡：管理の原則が減点法になっていると、そういう人を抱えた課長さんは失敗できないから、余計に委縮します。加点法でポジティブに考えればいいんだらうけれど。

齋藤：アメリカなどには、3カ月で職場復帰するママさんがいます。日本ではそんなことをしたら、社会のプレッシャーがある。それから、がんになったけれども働きたい人がいて、実際に働けるのだけれど会社がそれを敬遠してしまうということもあります。

重綱：そのために毎月定期的に診断を受けなければならないとなると、それだけで昇格から外れてしまうといった、奇妙な理論で世の中が進んでいる。

齋藤：オフィスの中でいろいろな個性が生かされるところだと、自分としてはこれが正しいとか、素敵な商品だと思えることが、実はイノベーションにつながるということは多いと思います。

松岡：自己主張ができるかできないかということも大事。会社の中で自由に意見が言えるでしょうか。

松成：相手のことを思いやって、その分、自分も

相手に思いやってもらって、発言もちゃんと尊重してもらおうということは大事だと思います。

社会との接点が必要

松岡：企業によってはファミリーデーというのがあります。日本では、子どもの頃から、働くという社会との接点がありません。デザインとか空間とか、見せてあげると興味も湧くだろうと思います。

齋藤：オフィスの中に家族や海外からのゲスト、あるいは街の人など、外部を取り込むようなオープンさがあつた方が、社員や経営ももっと進化できると思います。

松成：オープンイノベーション^{注1}というものもありますが、外部の人とどうコミュニケーションをとって成果を上げるかという、日本企業の組織の中ではやりにくいようです。

齋藤：社会の流れが速いので失敗することも成功することもあると思いますが、そういう場所を設けなければ、企業がどんどん社会から離れていって、イノベーションが起きない体質になってしまいます。

松岡：日本の会社で働く人は、終身雇用の中でずっと守られてきたので、全く違う分野の人達と働くということがなく、競合の会社のこともあまり知らない。突然、外の人と一緒に考えろと言われても、多分、考えつかないのでしょう。



重網 鉄哉

齋藤：バイオメディカルのような分野になると、どの企業にとっても新産業であり、自社リソースにはないので、出島みたいなものを持っておかないと、新しいアイデアもパートナーも見

つけられない。戦略はいろいろとあります。オープンイノベーションも変わってきていると思います。

重網：経営トップに覚悟が必要だと思います。どんどん外部の人間が入ってきて、そのとき自社の新しい技術が盗まれて先に作られてしまったらという危機感があります。しかし、そこは覚悟がなければ、いくら出島をつくっても新しいものは生まれません。

村山：ソニーでは、いくつか外部の方と協業できる場を作ってきておりますが、グループ内も含め、外部とのオープンイノベーションの場を拡大していく予定です。ソニーが持っている技術やアイデアを外部の方とどう共有していくかという点も準備を整えながら進めていくことになります。

ワークプレイスへの投資を説得するために必要なもの

松成：FM、経営資源のマネジメントにとってみるとワークプレイスは重要な場所です。しかしながらワークプレイスの重要性について、FMの中でも、経営者の中でも理解が進んでいない。

齋藤：ワークプレイスの標準や、最低限ここまで達していなければブラックだというような基準はない

のでしょうか。粗悪なワークプレイスを提供している会社は、もう、選ばれないというような。

松成：例えば、日本の年金の運営機関であるGPIF^{注2}が、ESG投資^{注3}を始めました。GPIFはESG投資の中で、働き方改革の指標を作っています。

村山：ワークプレイスに対する投資状況が見えるベンチマークデータがあると良いと思っています。投資が限られている中でも、戦略的にワークプレイスに投資してる会社を見える化できれば、経営層が意識しやすくなると思います。

ワークプレイスとは働く人の舞台

齋藤：企業が戦術として与えるものが、ワークプレイスだと認識をしています。従って、個人がカフェに入って仕事をしているのは、自己裁量の範囲であって、企業側がマネジメントするワークプレイスとは異なると思います。

松成：いろいろな見方があるけれど、企業の経営活動の中で働く場というのが、今のところ、ワークプレイスかな。FM的には、企業がビジネスをするために場があるし、それは経営資源なのだということは言っておきたいですね。

齋藤：これからは、フリーランスが増えますからね。実際、若い人でもNPOで働いている人もいるし、複業が認められマルチで働いている人が増えていきます。そうなると、企業側からでないアプローチのワークプレイスもできます。

村山 智樹



重綱：ワークプレイスって、何をみるべきかというのが大事。視座、視点というか、どういう立場で見るとかによって全然答えが違うのでしょうか。

松岡：ワークプレイスというのは、人を大切にする場所です。人を大切にするために投資をする。人を蔑ろにしたら、イノベーションも生まれない、生産性も上がらない。そこは人間の能力と直結しているんじゃないかと思います。

齋藤：働くための舞台をつくるのがワークプレイスかもしれない。受動的に働かされていた人も、急に舞台が準備されてしまったら、踊らざるを得ないというように。

成田：ワークプレイスは舞台ですね。

ワークプレイス持論

成田：今までは客観的に、ご経験などを踏まえて語っていただきました。最後に、ご自身にとってのワークプレイスについて、持論をお聞かせください。

齋藤：どこで働きたいというのは、個人的にはありませんが、都市を移動して働きたいです。例えばロンドンには、いろいろなワークプレイスが街中であって、行くたびに出会いがあり、多様な人たちからインスピレーションを受けられます。

村山：私は、ワークライフバランスを大事にしたいので、自宅との距離を重要視しています。また、ワークプレイスはリビングにいるような心地良さが必要だと考えています。

重綱：場所にはこだわらない。自分で必要なものを持って、その時の仕事が一番しやすい場を選択します。

松岡：自然の中でナチュラルに暮らし、働けるようになりたいですね。東京には、これからメガプレートのオフィスビルがいっぱいできて、どんどんいいオフィスができるだろうけれど、コンクリートの中でずっと暮らすということには限界があるんじゃないでしょうか。

松成：私は、言い残したことを。やはり四つの経営資源は、企業がビジネスをするためには必要なのです。FMは、良いビジネスをやるためのサポート役なので、それとして機能してくれればいいと思います。

成田：ワークプレイスを経営資源として大いに活用していただきたいですね。本日はありがとうございました。◀

注 1) 組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流入活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである
(Henry W. Chesbrough, 著書『Open Innovation』2003年)

注 2) Government Pension Investment Fund 年金積立金管理運用独立行政法人

注 3) 投資するために企業の価値を測る材料として、キャッシュフローや利益率などの定量的な財務情報に加え、非財務情報である ESG要素を考慮する投資。Eは、Environment、Sは Social、Gは Governanceを意味する。
(年金積立金管理運用独立行政法人ホームページ参照)

●特別インタビュー

AI時代の働き方と ワークプレイス

クリエイティブな発想を 生み出す環境をいかにつくるかが、 AI時代のファシリティマネジメント

中山 五輪男 なかやま いわお

富士通株式会社 常務理事
グローバルマーケティング部門首席エバンジェリスト



スマートデバイス、クラウド、ロボット、人工知能、IoTの5分野を得意分野とし、エバンジェリストとして、年間約300回の講演活動を行う中山五輪男さん。これからの働き方やワークプレイス、さらにファシリティマネジメントについてうかがいました。

2045年にはオフィスがなくなる?!

シンギュラリティ(技術的特異点)という言葉があります。私も数年前から使っていますが、人工知能(AI)がどんどん進化すると2045年にはAIが人間の能力を超えて、さまざまな変化が起きるといえるのです。まさにパラダイムシフトが起きようとしています。シンギュラリティを広めたのは、米国の実業家で発明家でもあるレイ・カーツワイルです。彼は2005年に『THE SINGULARITY IS NEAR』(邦題:シンギュラリティは近い—人類が生命を超越するとき—)という本を著し、2045年に向けて、ライフスタイルやビジネススタイルがどのように変化するかを予測しました。それらが次々と現実になり、今でも世界中の人から予言書のようなだといわれています。

AIが人類を超えるシンギュラリティの時代になると、人間の脳がネットワークでつながり、人間はバーチャルリアリティ(VR)の世界で仕事をするようになるといわれています。極論すれば、オフィス

はなくなり、ファシリティマネジメントもなくなるかもしれません。でも、それは今すぐではなく20年以上先のことです。本当にそんな時が来るかどうかは分かりませんが、AIはものすごい勢いで進化しています。ムーアの法則ではありませんが、ITの世界は指数関数的に進歩しています。

一方でファシリティはゆっくりとした右肩上がりの線形的な成長といえ、フリーアドレスやテレワークなど、働き方にあわせてファシリティも徐々に変わってきています。これからパラダイムシフトが起きて人間のライフスタイルが変化していくとファシリティマネジメントも大きく変わっていくでしょう。

経営者のITリテラシーを 高めることが必要

働き方を変えたもののひとつにスマートフォンがあります。私はメールチェックをすべてスマートフォンでしています。これまでは年に300回の講演

をして、自分の席にいたのは1週間のうち2時間程度でした。ですから、今でもモバイルワーカーのような働き方をしています。

スマートフォンが普及し始めた頃、動画を見たり、アプリでゲームができたりするおもちゃのようなものを使ったら社員が仕事をしなくなってしまうといわれていました。しかし、今ではスマートフォンの企業内導入が進んでいます。その後、パソコンからタブレットにという時代が来て、ペーパーレス化も進んでいます。以前、勤めていたソフトバンクでは全員に仕事用のタブレット端末が配布されていましたし、今ではそれぞれの会社が働き方にあわせたワークプレイスを工夫しています。フリーアドレスが成功している会社に理由を聞いたところ、その会社はプロジェクト単位で動いているので、プロジェクトのメンバーが近くの席に座るそうです。ひとつのプロジェクトが終わると、また別のプロジェクトで固まって席をつくっていくそうです。フリーアドレスは働き方や企業文化によってマッチする場合とそうでない場合があります。

でも、企業はまずフリーアドレスに挑戦すべきです。フリーアドレスにすると机の周りに物を置かなくなり、整理整頓されます。ベンチャー企業のように急成長している会社は引っ越しが多いので、荷物が多いとコストがかかってしまいますから、フリーアドレスを導入するケースが多いようです。フリーアドレスを機にペーパーレス化や情報共有化を進める会社もあります。

当社では、グループ全体で約16万人の社員がいますが、「働き方改革」の一貫として2015年度からテレワークのトライアルを実施し、2017年4月より約35,000人を対象に「テレワーク勤務制度」を正式導入しました。場所にとらわれないフレキシブルな働き方ができ、介護や小さいお子さん

がいる社員など、うまく活用しています。

新しい技術を導入して働き方を変えている会社とそうでない会社がありますが、経営層のITリテラシーによって、企業の立ち位置や働き方に大きな差が出てきています。企業は人だと考えており、どういうマインドの人がトップになるのかによってビジネスや働き方、ワークプレイスも変わってくると思います。これからは経営者が意識を変えて新しいやり方に挑戦しないと生き残っていけないでしょう。

RPAによる定型業務の自動化

金融、介護や医療、農業、道路や橋梁の維持管理など、さまざまな分野でAIを活用したイノベーションが起きています。富士通でも「Zinrai（ジンライ）」という人工知能の技術を持っていますが、これをベースに業務用アプリケーションを開発し、お客様に提案を行っています。

AIで働き方がどう変わるか。まずは作業の効率化があります。仕事の中で時間がかかっていたところにAIを導入することで時間を短縮できます。当社でも、資料作成やコールセンターの現場などでAIを導入しています。たとえば、お客様用の資料作成では、これまでは担当者が社内にある資料を集めてモディファイし、カスタマイズしました。私も経験がありますが、資料作成には非常に時間がかかります。AIに「こういうお客様にこういう提案をしたい」と指示すると、すぐに社内のデータベースを検索して、最適なものを集めてページ構成までしてくれます。これまで2~3時間かかっていた資料作成が15分でできてしまいます。現在は社内だけで使っていますが、いずれ製品化していく予定です。

また人工知能に近いものにロボットによる業務自動化（RPA、ロボティック・プロセス・オートメー

ション)があります。たとえば銀行や保険会社などでは、データをエクセルにコピー＆ペーストして、グラフを作成するというような内勤スタッフの定型業務がありますが、手順や操作をコンピューターに覚えさせることで業務が自動化できます。私が前にいた会社でも数百というプロジェクトでそういった作業が進められていました。当社でも、今年9月から銀行の業務にRPAを導入する実証実験を広島銀行さんと行っています。RPAは業種を問わず多くの企業で急速に導入が進められています。

ビッグデータの活用が不可欠

AIを導入したいが、何をすればよいか分からないというご相談を受けますが、まずは、何が経営課題で、その解決のために何が必要なのかという青写真をつくってからでないとうまくいきません。どんな産業分野でもITが使われていますから、企業はビッグデータの研究に真剣に取り組んでいかなければなりません。AIの活用にはビッグデータが不可欠です。人工知能はビッグデータを持たないと、まったく意味を持たない道具です。企業経営者の中にはクラウドを嫌う人もまだ多く、自分たちの会社の大事なデータを外のデータセンターに置くのは嫌だという。また昔の紙の文化から抜け出せない経営者も多く、社内の情報がデータ化されていないのが現状です。だから会社の中にどんなデータがどこに集まっているのかをほとんどの企業が把握できていません。ですから、まず、会社のどこにどんなデータがどれだけ集まっているかを知り、それらをどのように活用するか分析する必要があります。

日本では、エンジニアがどんどん少なくなっています。あと数年すると海外からエンジニアを連れてこないと成り立たなくなります。さらに日本には優秀なデータサイエンティストが非常に少なく、大き

な課題になっていくでしょう。単にプログラミングできるエンジニアではなく、データサイエンティストといってビッグデータを整理、分析して、企業が活用できるようにコンサルティングできる人は貴重な存在です。私はエバンジェリストといわれていますが、いずれはデータサイエンティストの肩書きを持つ人が注目されるようになっていきます。

イノベーションや共創のための場づくり

AIが進化すると人間は仕事をしなくなるのではないかという人がいますが、そんなことはありません。定型業務はコンピューターが行い、人はもっとクリエイティブな仕事をするようになります。まだAIにはクリエイティブなことができませんので、人間の補助的な分野での貢献しかできません。AIには、強いAIと弱いAIの2種類があります。現在のAIはほとんどが弱いAIです。もともと回答が用意されていて、人間からの質問を受けて、データベースの中から回答を見つけて人間に教える、これが弱いAIです。一方で強いAIは、回答がないにもかかわらず人間からの質問を受けて自ら考えて回答する。強いAIを提供する会社はまだありませんので、これは人類の課題だといえます。

当社ではデジタル機器をフルに活用して、人間の発想をより高めるための場をつくりました。東京・浜松町と大阪・中之島(2017年8月オープン)にある「富士通デジタル・トランスフォーメーション・センター(DTC)」では、壁一面にタッチパネル式のモニターがあり、会議で使う付箋やカードが電子化されています。お客様との共創の場として使っていますが、その一例としてヤマハさんとの「IoT×音の共創プロジェクト」があります。クリエイティブな発想を生み出す環境をいかにつくるかが、AI時代のファシリティマネジメントのテーマになります。◀



東京・浜松町にある「富士通デジタル・トランスフォーメーション・センター (DTC)」では、ICTツールを使ったワークショップが開催されている。今年8月には、東京に引き続き、全国で2番目となるDTCが大阪・中之島にオープンした。(P28-29に関連記事を掲載)

企業 イノベーション・共創

クリエイティブな働き方を体感できる 共創の場

富士通デジタル・トランスフォーメーション・センター

最新のICTを備えた富士通デジタル・トランスフォーメーション・センターは、アイデアを出し合い、共感し、ビジョンを描く「デザイン・アプローチ」によるワークショップなど、創造的な働き方を実現するためのワークプレイスのあり方が示されています。

誰もが創造力を発揮できる デザイン・アプローチ

インタラクティブボードに表示されている、さまざまなヒントが描かれたカードを指で選ぶと、富士通独自のツールを通して次々と成る壁面に映し出される。ディスカッションしながら、それらを自由に動かし、参加者全員で共有し、アイデアをまとめていく。3時間のセッションが終わるとデータを記録し、印刷することもできる。

東京・浜松町の世界貿易センタービルにある富士通デジタル・トランスフォーメーション・センター(DTC)は、富士通と顧客企業の共創の場として2016年5月にオープンした。ここでは、最新のICTを使ったデザイン・アプローチによるワークショップや富士通の全社員が使っているコミュニケーションツールを体験できる。

ビジネス環境が急速に変化し、イノベーションが求められている。新しいアイデアを生み出すための手法としてワークショップが注目されてきた。DTCでは、デ



ザイン・アプローチによるワークショップが開催されている。これは、将来の「ありたい姿」としてビジョンを描き、共有し、アイデアをまとめ実現したい施策を導いていくことが特長だ。デザイナーのものづくりの思考を応用したスタンフォード大学のデザイン思考がベースだという。通常、ワークショップは、アイデアを紙に書いたり、カードを使ったりと、アナログな世界だが、DTCでは、それらをデジタル化した。働き方改革、IoT、都市インフラといった多彩なメニューの中から課題を選び、デジタル化されたカードを選ぶことによって、誰でも漠然としたイメージを簡単に表現することができる。テーマに沿って進めていくので、楽しみながら、効果的にワークショップを行える。

「DTCは、お客様のデジタル革新をお手伝いする場として2016年度には、約700社がワークショップを実施されました。全社の横断的な取り組みとして、さまざまな部門の方が利用されています」と富士通マーケティングコミュニケーション本部プロモーション企画統括部DTC推進部部長の近藤弘さん。

全社16万人が利用する コミュニケーションツール

富士通では、国内外のグループ会社約500社、16万人が共通のコミュニケーションシステムを使っている。メールやweb会議などにより、リアルタイムなコミュニケーションやナレッジの共有が可能になる。すべての社員のスケジュールや在席状況が共有されて、コミュニケーションが取りやすくなったという。相手の在席を確認して、インスタントメッセージで簡単なやりとりが行え、その場でWeb会議に切り替えることもでき、仕事の効率が大きく向上した。これまでメールだけのやりとりをしていた人の顔が見えるようになり、親近感や仲間意識が芽生え、仕事により効果が生まれているという。DTCでは、これらのツールを体験することもできる。

近い将来、多くの仕事がAIに変わっていくといわれている。これからはアイデアを出し合い、より創造的な仕事をするためのワークプレイスが必要になるだろう。DTCは、これからの働き方やワークプレイスのひとつの形だといえる。



- ① デジタル化されたカード
- ② インタクションボードを使い、アイデアを固めていく
- ③ 富士通で導入されているコミュニケーションシステムを体験できるスタジオ
- ④ ワークショップやテーマにあわせて専用のスタジオが用意されている
- ⑤ 落ち着いた雰囲気のあるラウンジ
- ⑥ 木を使い温もりのある内装

企業 社員参加型・コミュニケーション

ハイパフォーマンスを 生み出すチームワーク

サイボウズ株式会社



松川 隆

まつかわ たかし

サイボウズ株式会社
事業支援本部 人事部 マネジャー

「チームワークあふれる社会を創る」を理念にグループウェアの開発を行うサイボウズ。
2015年7月に移転した東京オフィスは、情報や人が集まるリアルなコミュニケーションの場になっています。
移転プロジェクトのリーダー、松川さんにお話をうかがいました。

社長もフリーアドレス

このオフィスへの移転は2014年に意思決定し、2015年7月に実施しました。きっかけは、事業拡大とともに人員が増え、手狭になったことです。人事部総務労務チームと情報システム部門がプロジェクトマネジメントをし、全社が一緒になって、約1年間、引越

しのためのプロジェクトを推進しました。

東京オフィスは、派遣社員を含めて430人くらいが在籍していますが、在宅勤務をしたり営業に出ていて、在席率は7割くらいです。営業や役員など着席率が低い人の座席は、フリーアドレスになっていますが、固定席の人もあります。社長（青野慶久氏）も外出



や社内会議が多く着席率が低いので、基本的にはフリーアドレスです。

社長は、以前自転車で通勤していたことがあったことに象徴されるように、社長然としていることが嫌いで合理的なことが好きです。また、「率先垂範」ということばを非常に大事にしています。フリーアドレスも抵抗なく受け入れてくれました。

働き方改革推進には風土づくりが大切

全員のオフィスなので、オフィスづくりは幅広いいろいろな人の意見を聞くのがやり方です。海外のオフィスに対しても、東京のいう通りにしなさいということはありません。

考え方の基本として、会社の運営は、「制度」と「ツール」と「風土」の3つを一緒に運営しようとしています。例えば、在宅勤務を導入する場合、制度がなければルール違反になってしまいますが、ルールはつくればいい。在宅勤務ができるツールやインターネット環境などは、お金が解決してくれる。制度とツールが整っているのに在宅勤務ができないという話を聞きますが、なぜしない、あるいは

はできないかという、それは風土の問題です。在宅勤務をしたとたんに、周りの人から冷ややかな目で見られているような感じがするとか、出世の道がなくなったような感じがするとか。そういうことだと、制度やツールがいくら揃っていても利用されません。風土というのが、ワークスタイルを考えていく、あるいは働き方改革を推進していく上で一番大事なのではないかと思います。

経営会議の内容もグループウェアで公開

風土で大事にしているのは、公明正大であることです。

経営会議の議事録も、プライバシー情報とインサイダー情報を除いてすべてがグループウェアで社内に公開されています。誰がどんな発言をしてどのように物事が決まったのかが、すべて分かります。経営会議の内容は社内みんなに関係することです。オフィス移転についても早い時期から全社員に公開しました。すべてのことが、グループウェアの掲示板にオープンにされます。

議論をするときに「説明責任」と「質問責任」があります。すべてがオープンにされているというのは、



- ① 執務エリアの中央部にあり、コミュニケーションの場となるラウンジ
- ② フリーアドレスになっている執務エリア。現在は座席に余裕があるのでゆるやかに運用されている
- ③ 受付では樹木のみならず動物の置物が来客を迎えてくれる

説明責任が果たされているということです。意見がある、いいたいことがある人は、質問責任を果たさなければなりませんし、質問責任があるので、噂話を信じるということはあまりありません。必ずしかるべきところでいわなければならない。また、質問をするのが当たり前の風土がありますから、みんな、気軽に聞いてきます。居酒屋で愚痴をいっている人は質問責任を果たしていないのです。

それでもオフィスに出勤したい理由

在宅勤務をする制度がすでにあったので、実は、みんな、出勤したくないのではないかと考えていました。移転を決める前に、サテライトオフィスを郊外につくろうと提案しましたが、嫌だという人が大勢いました。

このオフィスの在籍者の平均年齢は34歳と比較的若いのですが、若い人達が主に反対してきたのです。まだ自分は成長段階にあるのでいろいろなことを吸収したい。オフィスというリアルな場で一緒に仕事をするので、先輩や上司がお客さんと電話をしているのを聴いたり、あるいは帰りにちょっと飲みに行って話すところから学ぶことがある。オフィスに来ないと漠然とした不安があるということでした。ベテランになって、アウトプットがどこにいても

できる人はいいかもしれないけれど、私たちはまだ早いですというのが彼らの主張でした。

みんなで導き出した5つのコンセプト

分散するのは時期尚早だということが分かったので、オフィスが狭いという問題は、引っ越すことで解決することにしました。

まず、検討委員会をつくって、人事部の総務労務チームのメンバーと情報システムが中心となり、いろいろな部門の人達に集まってもらいました。男性、女性、世代もバラバラ、役職など関係のない30人くらいのメンバーです。オフィスについて、いろいろな切り口で、1回3〜4時間、合計3回話し合い、「コミュニケーションル」、「チェンジブル」、「センス5プラス1」、「エコエキスパンド」、「トラストアンドセキュア」という5つのコンセプトを導き出しました。決めたのはここまでです。ここからは、いろいろな人を巻き込んで、リアルな場で、みんなで議論しました。

これらのプロセスもグループウェアで情報共有していますので、オフィスができた時には、社員はすでにコンセプトを理解しています。でき上がったオフィスについても、グループウェアの掲示板に、この部屋は使いにくい、ここにホワイトボードがあれば



オフィスコンセプト

コミュニケーションル

社員同士がコミュニケーションをする
議論をする中で、直感的に思ったこととは違ういろいろな考え方が
出てくるということを移転プロジェクトの中で身をもって体験した

チェンジブル

変化するチームの状況や事業の状況に合わせ、いろいろな意味でカタチが変えられる

センス5プラスワン

五感と、第六感を使って一体感を作る

エコエキスパンド

エコシステムを広げるために、社外の人も来やすいような状況にする

トラストアンドセキュア

クラウドの事業者でもあるため、お客さまの信用を得るためには
トラストでセキュアであることが必要

便利だといった意見が積極的に書きこまれます。想定した使われ方をされたり、されなかったり。いろいろありますが、アンケートをとったり、実際に話を聞いたりして解決方法を考えます。

多様性のあるまちだから日本橋を選んだ

各部門がバラバラではなくてなるべく一緒に入りたかったので、1つのフロアが広い物件を探しました。この立地を選んだのは、日本橋というまちが、われわれが考える多様性というキーワードに合っていると思ったからです。日本橋には、中小企業もあるし、大企業もある。老舗の和菓子屋さんもあるし、旅行客もいるというように、いろいろな人がいる。そういう多様性もあるし、江戸の五街道の起点という歴史があるところは、日本発のグローバル企業として、われわれも同じような感じがあるなと思いました。

このビルは、複数の地下鉄が利用できる日本橋駅に直結しています。東京駅からも近いし羽田や成田とのアクセスがいいというのも、この場所を選んだ理由です。

オフィスがワークスタイルに与える影響

2014年にオフィスを移転しようと決めて、ここに

来て、オフィスというものが、会社の文化的なものや空気感と密接な関係があることがわかりました。今までは、オフィスはただの空間に過ぎないと思っていました。

イベントを開催して、お客さまやパートナー企業の方をこのオフィスにお呼びします。これは狙い通りの使い方です。そうすると、私たちのオフィス、執務エリアを見ていかれる。ご案内するとみなさん驚かれます。見渡すと社員はみんな、ノートPCを持って歩いている。会議も資料が配られているわけでもない。それが目の前に見えている。なぜこんなふうになっているのかと尋ねられるのです。紙を使っていないので、コピー機は1台だしキャビネットは空っぽですというと、グループウェアの導入に興味をもっていただけます。ビジネスは非常にやりやすくなったと思います。

ここには、いろいろな仕掛けがあります。ITツールも整備され、在宅勤務がとてもしやすくなりました。総合的にオフィスというものの、ファシリティがワークスタイルに与える影響力がこんなにあるのだということ、プロジェクトをリードした私は、強く感じました。社員のみんなもそう思っているのではないのでしょうか。



- ④ 世界各国の港の名前がつけられた接客室を兼ねたミーティングルーム。海外とのネットミーティングも行われる
- ⑤ 執務エリアにある打ち合わせスペース。周囲から見えにくくなっていて、話の内容に集中できる
- ⑥ オープンな打ち合わせスペース
- ⑦ ミーティングや簡単なプレゼンテーションができる
- ⑧ 気軽にコミュニケーションができるベンチ

企業 ウェルビーイング・多様性

自分らしく働き、 ペットと過ごせるオフィス

マース ジャパン リミテッド



常木 一成

つねき いっせい

マース ドリンクス ジャパン代表

昨年5月、マース ジャパンは品川の新オフィスに移転しました。移転にあたってのオフィスづくりの考え方について、事業とも深い関係のあるマース ドリンクス (旧フラビア) の常木代表にお話をうかがいました。

コーヒーを中心としたオフィスドリンクは社員同士をつなぐ重要な役割を演じるとの考え方のもと、それを強く意識したコラボレーションスペースづくりがとても印象的なオフィスでした。

企業文化やビジネスの基盤となる 「マースの五原則」

マースは、世界80カ国以上で6つの事業をグローバルで展開する非上場のファミリー企業です。1911年に米国ワシントン州タコマでフランク・マースがキッ

チンでキャンディバーをつくり販売したことがはじまりです。マース ジャパン リミテッドは1975年に日本に設立され、ペットケア、チョコレート、ドリンクの3つの事業を展開しています。

2016年5月にマース ジャパンの2 拠点、グループ企



業であるロイヤルカナン ジャポンの1 拠点を品川シーズンテラスに集約しました。それぞれのビジネスの違いを尊重しながら、共通の企業文化を体現するオフィスをつくるのが拠点統合の大きな目的でした。

企業戦略があり、その下部概念としての組織があり、それを支えるのがオフィスです。戦略が変われば、組織も変わり、ワークプレイスも変わります。経営トップがそれを認識していて、これまでもワークプレイスのレイアウト変更や改善に投資をしてきました。私が入社した10 年前は、マーケティング、セールス、というようにファンクションごとの座席配置でしたが、今はペットケア、チョコレート、ドリンクというように事業ごとの座席配置になり、なにかあればすぐに相談できるようになりました。新オフィスでも、このような考え方が踏襲されています。

一人ひとりの多様性や個性を尊重

当社には、品質、責任、互惠、効率、自由といった「マースの五原則」があり、当社の文化の基盤であり、ビジネスへの取り組み姿勢の基本となっています。トップの経営判断やラインマネジャーの意思決定など五

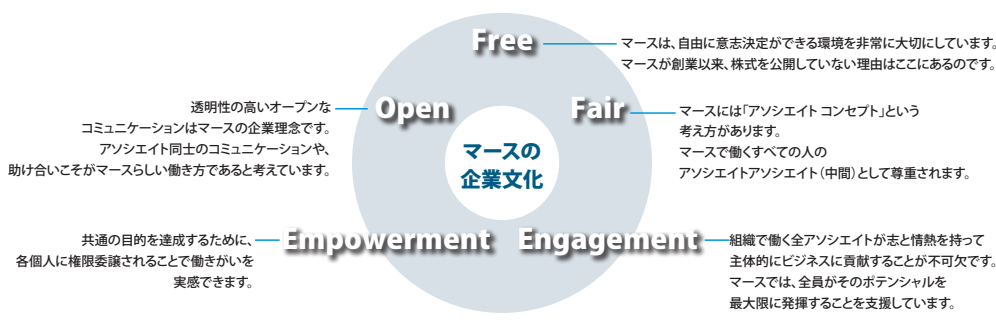
原則がすべての基準になっています。もちろん、拠点統合による新たなオフィスの構築においても、この五原則が基本です。さまざまな文献を読み、マースの企業文化や働き方について考えました。そこから「Open」「Free」「Fair」「Engagement」「Empowerment」という5つの言葉を抽出し、移転チームで共有し、認識を深めました。さらにそれらをオフィスに落とし込んだのが、「ウェルビーイング」、「ワンチーム」、「ペットフレンドリー」という3つのキーコンセプトです。

当社では、アソシエイトコンセプトという考え方があり、社員を「アソシエイト(仲間)」と呼んでいます。人材こそが重要であり、仲間として尊重するという理念のあらわれです。全アソシエイトも会社や仕事に誇りを持ち、責任をもちながら自由な発想で働いています。

ワンフロアには2社合わせて約300人が働いています。それぞれのライフスタイルにあった働き方をしないとベストのパフォーマンスは出せません。社員がポテンシャルを最大限発揮し、成長することが企業の大前提です。一人ひとりの多様性や個性を尊重しながら、ベストのパフォーマンスを出せるような仕掛けを工夫しました。心や身体の健康を保

マースの五原則

- 品質の原則
- 責任の原則
- 互惠の原則
- 効率の原則
- 自由の原則



共通の企業文化を体現する基盤をつくる 3つのキーコンセプト

Wellbeing
自由に、自分らしく働く「場」

多様なバックグラウンドを持つ人々が、それぞれのライフステージで集うのが会社。マースはそのすべての多様性や個性を尊重。時間も場所も。さまざまに働き方ができ、「自分の一番」の働き方が見える仕掛けを随所に配置。

心も体も万全な状態殻しか、最大のパフォーマンスは生まれません!

One Team
多くの人とすぐにつながる「場」

「コミュニケーション」を大切に、迅速に効率的に仕事を進めるのがマースの流儀。お互いの特徴を尊重しながら、チームとしての働き方ができるオフィスに。

互いに気遣い、サポートすることは「責任」の一つ。まるで一つのチームの様に!

Pet Friendly
ペットのいる「場」

「ペットのためのより良い世界(A Better World for Pets)」を実現するというビジョンの下、オフィスでもペットと一緒に。

ペットは、人を癒し、笑顔で繋げてくれる!

① ② ③ マース ジャパンは、ペットと一緒に仕事ができる「ペットフレンドリー」な会社。レセプションエリアにあるキャットルームには、猫が常駐(アソシエイトキャット)し、上部のキャットウォークから隣の来客用会議室「カルカンルーム」へ遊びにくることも。ペットがいることで、人は自然に笑顔になり、会話も弾む

ち、ライフスタイルにあわせて働けるようにすることがウェルビーイング発想の場づくりです。

ワンチームをつくるためには、コミュニケーションが大切です。効率的に仕事を進めるうえでも、コミュニケーションしやすく、チームとしての働き方ができる環境づくりをめざしました。当社の五原則の中には、誰かが困っていたら絶対に助けなければいけないということも記されています。これは単に手が空いたら手伝うといったことではなく、常に気遣い、サポートし合うという意味です。ワンフロアでオープンなオフィスをつくることで誰がどんな仕事をしているのか、困っている人はいないか、まわりの空気を認識できます。

またマースとペットフードを取り扱うグループ会社の2つの会社に共通のプラットフォームをつくることで、お互いに刺激を受けながら、ペットフードビジネスの基盤をつくっていくという目的があります。そして、ITサービスの標準化と共通化により利便性向上とコストダウンを図りながらも、一方で、ガイドラインを設け、顧客情報などは別々に管理するなどセキュリティは強化しています。

アソシエイトの居場所「パーク」

オフィスの中には、コミュニケーションを誘発するさまざまな仕掛けがあります。また多様な働き方をサポートするため、オープンミーティングや自由に使えるデスクなどを配置しています。2社の上に設けたコラボレーションスペース「パーク」は、すべてのアソシエイトが自由に利用できる空間です。ビルの北側には3.5haの広大な緑地があり、その眺望と内部空間が視覚的につながり、連続性を体感できます。ここでは当社のドリンクを楽しむこともできます。

コーヒーや紅茶は人をつなぐマグネットのひとつです。ドリンクを片手にオフィスの中で人と人がつながるモーメント(瞬間)を提供するのが私たちのドリンク事業です。液体や粉は誰でも売れますが、私たちが提供するの、オフィスでさまざまなことが起こる瞬間、モーメントです。新オフィスでもモーメントを演出するのはなにかを考えました。

ドリンクを飲みながら、ひと息ついて心が癒される場所…。みんなで集まり、議論をしながらアイデアを出す仕事の場所…。私はコラボレーションスペースで実現したかったことをスケッチブックに書きだしまし



た。そして、それらを満たす場は「パーク」だと考えたのです。テーマパークでもなく、広大な自然が広がる国立公園でもなく、都市の中にある大人のための公園です。「パーク」という言葉のもつ明るさ、開放感、楽しさも大きな要素です。大人のパークなので、シカゴの「サタディ・イン・ザ・パーク」という曲のように、いろいろな人が集い、話をしたり、笑ったり、楽しく活気があるけれども、穏やかで幸せを感じられる場所です。夕方には遠くでトランペットの練習をしている人があるようなジャジーな雰囲気も演出するために17:30からはジャズを流しています。

ペット同伴制度とアソシエイトキャット (常駐している猫)

ビルの選定では、オープンオフィスを実現するためにワンフロアが3,000㎡以上あることとペットフレンドリーが条件でした。ペットケア事業部では、「ペットのためのよりよい世界」を実現することがビジョンです。アソシエイトには、ペットを飼っている人と住環境の問題などで飼えない人の両方がいます。みんなにペットと過ごすことのすばらしさを体験してもらうために、

オフィスもペットのいる場にしました。

レセプションホールにあるキャットルームには猫の「きなこ」と「ちよび」が常駐しています。ガラス張りなので、猫好きの方はもちろん、多くのお客さまから好評です。キャットルームに隣接するミーティングルーム「カルカンルーム」とはキャットウォークでつながっていて、上から猫がやってくることもあります。またオフィスに自分のペットを連れてきててもよい「ペット同伴出社制度」があります。登録制で通勤やビルの共用部ではケージに入れるといったルールがありますが、ペットがオフィスにいると違う部署の人同士もコミュニケーションがスムーズになり、自然とみんなが笑顔になります。ペットのもつパワーには驚かされます。ペット事業とは関係のない会社でも、ぜひ取り入れられたらいいと思います。

移転して1年がたちますが、来客者用ミーティングルームに吸音材の入ったスツールをおくなど、アソシエイトの意見を反映して日常的に小さな改善をしています。



- ④ レセプションホールの奥がキャットルーム
- ⑤ コーポレートカラーのブルーを使った会社の紹介展示
- ⑥ レセプションホールでは、来訪者も好きなドリンクを楽しむ
- ⑦ ワンフロアに広がるオープンなオフィス。事業部単位の固定席で、さまざまな職種の人が近くに座ることでコミュニケーションが円滑に
- ⑧ 執務エリアには打ち合わせや集中できる場所など、多様な場が用意されている
- ⑨ ⑩ 大人の集う都会の公園がコンセプトのコミュニケーションスペース「パーク」。隣接する公園の眺望と一体感のある開放的な空間
- ⑪ ファミリーデーの展示

行政 BPR・働き方改革

公務員の働き方を 抜本的に変えた 「オフィス改革」

総務省行政管理局



松本 惇

まつもと じゅん

総務省行政管理局
企画調整課 課長補佐

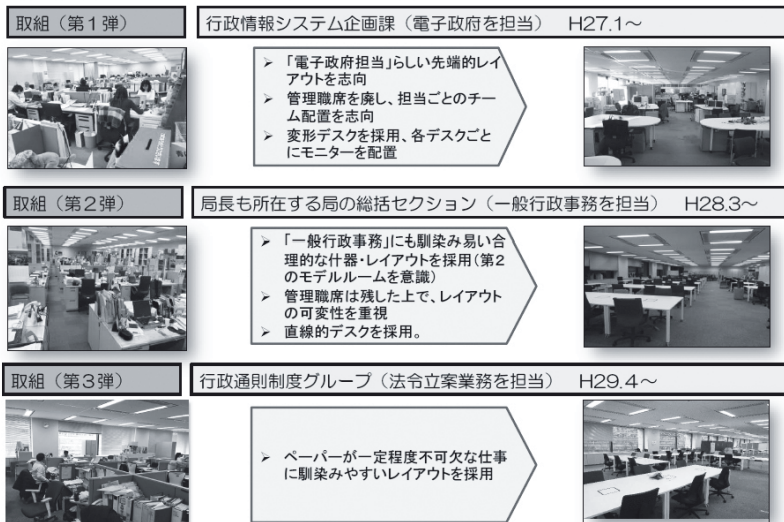
総務省行政管理局では、フリーアドレス、ペーパーレス化を進め、場にとらわれない自由な働き方を実現しています。「オフィス改革伝道師」として全国で講演をされている松本さんにオフィス改革の意義や導入のポイントをうかがいました。

BPR で業務の無駄を縮減し、 効率化する

働き方改革やワークライフバランスは公務部門でも課題になっています。従来からの行政改革で職員の削減が進められている一方で、ICT化で仕事のスピードが大きく加速された結果、同時並行的に多くの業務に対応する必要が生じ、個人が対処すべき業務量はさらに増えています。日々の仕事で精一杯で働き方改革にまで手がつけられないというのが現状です。

そこで、新たな行政改革というべきBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を全省庁的に進めています。BPRは、既存の業務プロセスをていねいに見直し、機械化できる部分は機械化し、本当にマンパワーが必要な部分（頭で考える仕事や国民とのインターフェイスなど、建設的・生産的な仕事）に人員を充当するなど、業務プロセスを最も効率的に構築し直し、施策としての効果を最大限に引き出す手法です。このBPRは、従来の行政改革と何が違うかという、業務プロセス

総務省行政管理局におけるオフィス改革の取組



総務省行政管理局におけるオフィス改革の取り組み

全体を改革の対象にしている点です。たとえば、従来の行政改革の主立ったものとして、窓口申請のオンライン化があります。これにより国民の利便性は向上しましたが、申請という入口だけオンライン化しても、残りの役所内のプロセスが従来のままでは手続全体の業務効率化に限界があり、いずれ行政が立ち行かなくなる危険性があります。このため、持続可能な行政組織を形作るために、これからの行政は、BPRにより、無駄な手間や作業を縮減し、今ある人・物をどう最大限効率的に配置するかを考えていかなければならないのです。

私たちは、めざすべき働き方を実現するためにどうすればよいかを考えた結果、このBPRの手法を用い、日常業務の手間や非効率な作業を見つけ、それを解決するための「場」の改革（オフィス改革）を行うという発想が生まれました。私たちのめざすべき働き方は、「場」にとらわれない柔軟な働き方です。具体的には、ペーパーレスを前提に、会議や打ち合わせごとに業務用デバイス（PC）を持って、端末と身体一つで自由に動け、またテレワークも活用しやすい働き方をしたいと考えました。そこで課題になったのが、①有線 LAN や紙文化により、働く場が自分のデスクに拘束されていたことです。紙に埋もれるデスクでは、どこに何の資料があるか分からず、目的の資料を探すだけでも一苦勞ということもあります。②

また、会議室が狭く、数も少ないため、なかなか予約が取れず、紙ベースなので資料を印刷して配布する必要があったこともあります。印刷業務は時間を取られ、かつ急ぎの手直しも多く、何度も修正・印刷を繰り返すという手間もかかります。

これに加えて、トップダウンによる指示もオフィス改革の契機となりました。2014年、当時の松本文明総務大臣政務官からの、外国の電子政府の先進的なオフィス事例を踏まえた指示や、オフィス改革実施後も高市早苗前総務大臣が、公務部門のテレワークを推進したことで、われわれの取り組みの推進力となりました。

このような中で、2015年1月に第1弾として行政管理局行政情報システム企画課のオフィス改革を実施しました。ここでは管理職の固定席も廃止し、完全にグループデスクのみとしました。セキュリティ確保のため、以前は個人デスクにワイヤーで固定されていたPCも、ダイヤルキー付の個人用ロッカーを用意し、PCはそこに収納します。個人の座席という概念がなくなり、資料は原則的に電子共有フォルダで保存・管理するため、デスクで書類を保持せずにペーパーレスで仕事を行う文化ができました。

オフィス改革により生じたスペースには、ミーティング用のテーブルを置き、モニターも設置しました。これにより、会議スペースが増え予約不要の会議スペース



中央合同庁舎第2号館にある総務省行政管理局行政情報システム企画課のオフィス

もでき、また、全員でモニター画面を見ながら議論をすることができるようになりました。会議室予約が必須ではなくなり、また、資料印刷の必要もなく、その場で資料を修正できるので、打ち合わせが終わったときには目的の資料がほぼ完成しています。このように、会議や打ち合わせのスタイルも変わり、業務処理のスピードが上がりました。

これらの取り組みで業務の効率化が進み、行政情報システム企画課では、オフィス改革前と比較して、約20% 残業時間が減り、プリント・コピー量も半分以下になりました（いずれも一定期間の月平均）。

業務実態・内容に合わせたオフィス改革を

第1弾のオフィス改革を終えた後、相当数の地方自治体や民間企業の方々が当局オフィスの視察にきてくださいました。視察にいらした方々は皆、すばらしい取り組みだといってくださいるのですが、一方で意見交換を通して、このオフィスは、変形テーブルや管理職席の廃止など、従来の役所のあり方と離れすぎており、特に、国や地方自治体にとっては、参考にしにくいということが分かってきました。

そこで、これらの声も踏まえて、2016年3月、オフィス改革第2弾として、当局の総括セクションにおいて、従来の役所にもなじみやすいモデルになるオフィス改革を実施しました。基本的な理念は第1弾と同じですが、第2弾では、窓際に管理職の席を残しつつ、

それぞれの課室でフリーアドレスを実践する形にしました。デスクも変形テーブルではなく、長方形のテーブルにしました。また、第2弾に合わせ、局内のポータルサイトをつくり、幹部の日程など局内で共有すべき連絡事項や資料などを集約し、各担当が効率的に仕事を進められる環境を整えました。

当局最後の第3弾は、法令を所管する部門でのオフィス改革です。ここでは外部からの問い合わせへの迅速な回答や法令作成業務のため一定程度の紙資料を残すことが効率的な業務のために必要でした。そこで、一定程度の紙資料を残すことを前提に、各個人のキャビネットを一つ用意しました。ペーパーレス自体がオフィス改革の目的ではなく、オフィス改革により、業務を効率化することが目的なので、前2弾と比べて、必ずしも完全なペーパーレスが必要なのではなく、紙資料を残す選択肢もある、という提示にも効果を上げていていると思います。

一連のオフィス改革は、テレワーク活用にも効果を発揮しています。管理職も含めて局の職員は、ひとつの仕事の形態として抵抗なくテレワークをしています。私自身も月に2、3回テレワークをしています。資料は電子化され、共有フォルダにあるので自宅でも職場と同じように仕事ができます。この成功の秘訣は、オフィス改革だけでなく、生体認証でセキュリティ対策も万全であること、局内では95%が電子決裁という土壌があったこともあります。



職員がICTを積極的に活用するよう、意識改革も必要

オフィス改革により「場」を改革しても、その狙いとする新しい働き方や意識・行動が職員の間で定着しなければ十分な効果は発揮されません。このため、行政管理局では、若手職員が率先して業務改善を進めるための提案・周知を行い、また幹部が職員の働き方変革を促すメールを全職員に定期的に送るなどにより、局全体として、オフィス改革の運用ルールや効率的な働き方を実践する意識の徹底に取り組んでいます。このうち、特に若手職員の動きについては、オフィス改革プロジェクト自体が、若手職員が自分でプロ顔負けの啓発ポスターを作成したり、「オフィス改革伝道師」として、課長補佐以下の若手職員が講演依頼に対応したり、と若手主導で進めてきたことが、若手職員が「自分たちで提案していいのだ!」という意識を持つきっかけとして、大変意義のあることだったと思います。

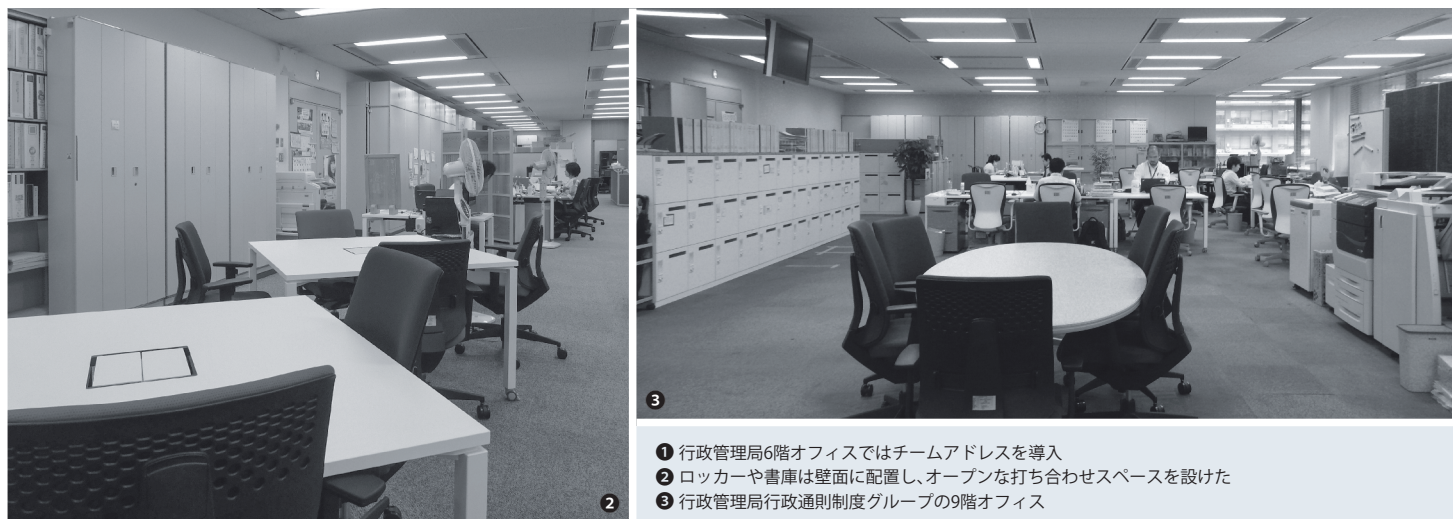
働き方改革としてのオフィス改革の広がり

当局のオフィス改革への関心の高さですが、第1弾の改革から今までに、国や地方自治体、民間企業、海外などから、合計1,400人以上の視察がありました。また、国家公務員制度担当大臣や内閣人事局長から、公務部門のワークライフバランスに関する表彰を受けました。国会やメディアでも取り上げられ、最近では日本行政学

会からも注目されるなど、各界から注目されてきています。今後もより一層、実務・学術分野の両面で、働き方改革としてのオフィス改革を広めていければと思っています。

身の丈に合った改革を —効果的なオフィス改革のために—

当視察や講演にいらした方々の中には、グループデスクの導入やペーパーレスは自分たちの職場や仕事には馴染まないとおっしゃる方もいます。そういった方には、それぞれの職場や職種に応じて、一番ふさわしいやり方でオフィス改革を行えば良いし、ペーパーレスにこだわりすぎないことも必要だ、とお話しています。また、3弾にわたるオフィス改革では、それぞれ約1,000～2,000万円の費用が発生したことに対し、実施しようにもコストがかかりすぎる、というコメントをよくいただきます。これに対しては、庁舎移転や改築のタイミングに合わせてオフィス改革を実施することを勧めています。私たちが進めているオフィス改革は、働く人の力を最大限発揮できるように場をマネジメントしていくFMそのものだといえます。そこには、決まった形があるわけではなく、それぞれの組織の特性・業務内容に応じてさまざまなアプローチがあり得ると思います。どのように業務を効率化し、めざすべき働き方に近づけていくかを真剣に考え、ゼロベースで発想をぶつけ合うことが大事だと考えています。



- ① 行政管理局6階オフィスではチームアドレスを導入
- ② ロッカーや書庫は壁面に配置し、オープンな打ち合わせスペースを設けた
- ③ 行政管理局行政通則制度グループの9階オフィス

行政 行革推進・チームアドレス

ワークショップや段階的な試行で フリーアドレスやペーパーレス化を推進

せいよ
愛媛県 西予市



藤井 兼人

ふじいかねと

総務企画部総合政策課
課長

亀岡 敦志

かめおか あつし

総務企画部総合政策課 行革推進係
係長

片山 大輔

かたやま だいすけ

総務企画部総合政策課 行革推進係
主任

全国の自治体に先駆けオフィス改革に取り組む西予市では、業務を効率化しながら、職員の連携を強め、行政サービスの質を高めるためにオフィス改革を進めています。全国からの視察も多く、この試みは市の知名度アップにも貢献しています。



行政にも求められる効率性や創造性

働き方改革やオフィス改革は地方公共団体にも広がっている。愛媛県南部にある西予市は、2004年に宇和町・野村町・城川町・明浜町・三瓶町の5町が合併して誕生した。人口は約3万9千人。「合併から10年が経ち、合併算定替の特例が終わり、地方交付税の額が段階的に減っていきました。一般財源で20億円減るのですから、職員も減らしていかなければなりません。事務を効率的するために働き方改革が必要になり、その手段のひとつとしてオフィス改革に取り組んだのです」と総務企画部総合政策課課長の藤井さんは取り組みの経緯を話してくれた。また「今後は人口減少が進み、財政状況も厳しくなることが予想され、さらに多様化する市民サービスに対応する必要性があり、行政にも創造性や効率性が求められています。もうひとつは市の魅力発信です。全国の自治体に先駆けオフィス改革を進め、広く情報発信することで西予市の知名度アップになり、将来の発展につながると考えています」という。

同行革推進係係長の亀岡さんは「第二次総合計画を策定するにあたり、総務省の派遣制度を活用して、2014年5月から2年間、総務省の方に企画財務部部長として来ていただきました。その時に業務の効率化が必要だということになったのです」。企画財

務部長のもと、行革推進係の亀岡さんと片山さんが中心になり、企画財務部でのオフィス改革がスタートした。2015年3月に既存の机によるレイアウト変更を実施。一部の書庫や脇机を撤去し、ミーティングスペースを新設し、でフリーアドレスとペーパーレス化を進めた。

4月には、総務省行政管理局のオフィス改革を市長とともに視察し、「オフィス改革のメリットを納得していただきました」と藤井さん。さらに「マイクロソフトやサイボウズなどの先進的な働き方をしている企業のオフィスも視察し、自分たちもやってみようという思いを強くしました」と同行革推進係主任の片山さん。

ワークショップや段階的な試行で意識を高める

2016年4月には京都工芸繊維大学の仲隆介教授、東洋大学の戸梶亜紀彦教授、株式会社オープン・エー代表の馬場正尊さんとオフィス改革産学官連携・協力協定を締結し、調査やワークショップなどを実施し、デザインに落とし込んでいった。

2016年6月からはフリーアドレスの試行を実施。「いきなり新しいことを始めるのは難しいので段階を踏んで練習したのです」と亀岡さんはいふ。既存のデスクのまま、職員は毎日席を変えて座るた



- ① オフィス改革が行われた4階の執務エリア。窓際は集中スペース
- ② チームアドレスの導入や執務室に打ち合わせスペースを設けたことでコミュニケーションが円滑になった
- ③ 窓側に設けられた打ち合わせスペース。木のぬくもりや窓から見える緑が心地よい

め、机の上や中に物を置いて帰らないことを徹底。課長以下、すべての職員が机の上を片付けて、引き出しも全部空にした。「最初は少し戸惑いましたが、デスクに物がなくなることが今では当たり前になっています。机の中に入らない書類がたくさんあり、かなり処分しました」と藤井さんは当時を振り返る。

10月から11月には、4階職員を対象にワークショップを開催し、働き方改革やオフィス改革の目的、コンセプトを共有し、新しいオフィスでの働き方のシミュレーションを行った。「オフィス改革の狙いをきちんと伝え、新しい働き方を共有し、さらに見直しをしていきました。自分がどういうふうに取り組むのかを考えるきっかけにもなりました」と片山さん。Facebook「西予市行財政改革日記」やグループウェアによる情報発信も行ってきた。

コミュニケーションのためのスペース

2016年11月には、総務課、財政課、まちづくり推進課、総務政策課の4課、約45人が在席する4階のオフィス全体で大胆なレイアウト変更を実施した。各課にあった消耗品の保管スペースや給湯スペースを一カ所に集約し、このコーナーを「プレイ」と名付けた。既存の収納を活用しながら、木の天板や間仕切りでカフェのような空間を演出し、職員が集まるマグネッ

トスペースになっている。「会話が増え、仲間意識も芽生えました」と亀岡さん。リラックスした雰囲気の中でコミュニケーションをとることで新しいアイデアも生まれやすくなる。

また集約化により生まれたスペースを打ち合わせのための「コラボスペース」にした。地方創生で生き残るための試みをするためには他の課と連携することも多い。「これまでは会議室が少なく、なかなか予約が取れませんでした。今は、すぐに打ち合わせができます」と片山さん。来客対応のための「ウェルカムスペース」も新設した。課ごとのチームアドレスを採用しているが、全員分の席はない。個人情報も多く取り扱う人事係と総務課長は固定席にしている。

フリーアドレスに対応したICTツールとしては、2階と3階の会議室、4階から6階に無線LAN環境を構築し、PCもデスクトップから無線で使えるノート型にして、フロア内や会議室などで移動して仕事ができる環境にした。さらにデュアルモニターの使用で作業効率も大幅にアップしたという。打ち合わせや会議の際は、大型のモニターディスプレイやプロジェクターを使用し、情報共有、ペーパーレスを推進した。いろいろなツールを使い、業務のやり方を変える、そうしないとオフィス改革は実現できない。

一方で、以前から集中して作業できる場がないと



4



5



6

いった声もあり、窓際に集中スペースを設けた。集中スペースにいる人には基本的には話しかけないことがルールになっている。「その日の働き方に合わせて席を選んでいます。また1日の中でも場所を移動することもあります」と亀岡さん。

他の部署でも異動した職員が中心になり、少しずつ働き方改革の取り組みが始まっているという。「今年度中に庁舎全体のオフィス改革の計画を策定する予定です。各課の業務環境に応じたオフィス改革を全庁的に展開したいと考えています」と藤井さん。

議会にも広がったペーパーレス

オフィス改革を実施して、どのように働き方が変わったのだろうか。片山さんは「打ち合わせの時にはノートパソコンを持って、打ち合わせが終わった時には議事録ができています。仕事がかなり効率的になりました」という。

仲研究室の協力で、レイアウト変更の前後に職員へのアンケート調査や観察調査を実施した。観察調査では、学生が1日オフィスに張り付き、職員の在席率やコミュニケーションの頻度などをつぶさに調べた。会話の回数は2倍以上になり、特に課を超えたコミュニケーションが増加したという。懸念された会話量の増加が業務の妨害になることもなかった。さらに、より自律的に仕事に取り組むというように職員の意識

も変わってきた。ペーパーレス化では、4階フロアの書類保管量を50%削減。検証結果は、市民や議会、さらに広く社会に向けて情報発信していくという。

現在4つの支所のうち2カ所で建て替え計画が進んでいる。支所でも職員のワークショップを実施し、働き方や新しいオフィスについてのアイデアをまとめているという。「庁舎の建て替えは何十年かに1回のことですから、働きやすく、市民のみなさんにとっても便利な庁舎にしたいと考えています」と片山さん。

遠く離れた支所や外部とのやりとりにはテレビ会議を取り入れている。月に1回、市長と副市長が支所で課長会議を行う。これまでは2日かかっていたが、テレビ会議システムにより4支所の会議を1日のできるようになった。

西予市の働き方改革は議会にも広がり、2016年12月からは市議会でも本会議場へタブレットを持ち込み、ペーパーレス化が進められている。議案は可能な限りデジタルデータで渡され、議員はタブレットを使って見るという。6月の定例議会では、3つの委員会の委員長報告がペーパーレスで行われた。「オフィス改革の最大の目標は、少ない職員でも効率よく仕事をして、住民サービスの質を高めることです。すぐには効果ができませんが、継続して取り組んでいきます」と藤井さん。



- ④ リフレッシュやインフォーマルミーティングの場「プレイ」
- ⑤ 大型モニターが設置されたコミュニケーションスペース。市長や副市長との説明や打ち合わせにも使われている
- ⑥ スペースを集約化して生まれた打ち合わせスペース
- ⑦ コミュニケーションを誘発するさまざまな仕掛けがある
- ⑧ 市民との打ち合わせなどに使われるウェルカムスペース
- ⑨ カウンターと分かりやすいサイン

企業 戦略移転・共用スペース

本社移転を機に 働き方改革による 新たな価値創造をめざす

三菱地所株式会社



竹本 晋

たけもと すずむ

三菱地所株式会社 総務部
ユニットリーダー兼ファシリティマネジメント室長

制度と場づくりの両面から 働き方改革を推進

長時間労働が社会問題になり、国をあげての働き方改革が進められています。当社でも、外部環境の急速な変化を成長分野の発掘と拡大の機会ととらえて、従来の長時間労働是正に留まらず、生産性の向上による新たな価値創造を目的として、2017年4月に社長直轄の「働き方改革推進委員会」を設置しました。

「新たな価値を創出し続けるオフィス」の実現に向けて、大手町ビルディングから大手町パークビルディングに本社を移転し、オフィス環境改革と制度面の改革を一体的に推進していきます。今後は、世界各国でオフィスを提供してきた当社グループのノウハウに加え、将来的にはAIやIoTなどの新技術導入も視野に入れ、新本社で「次世代オフィス」を実現し、お客様にも見ていただき、最先端事例として積極的に発信していく計画です。

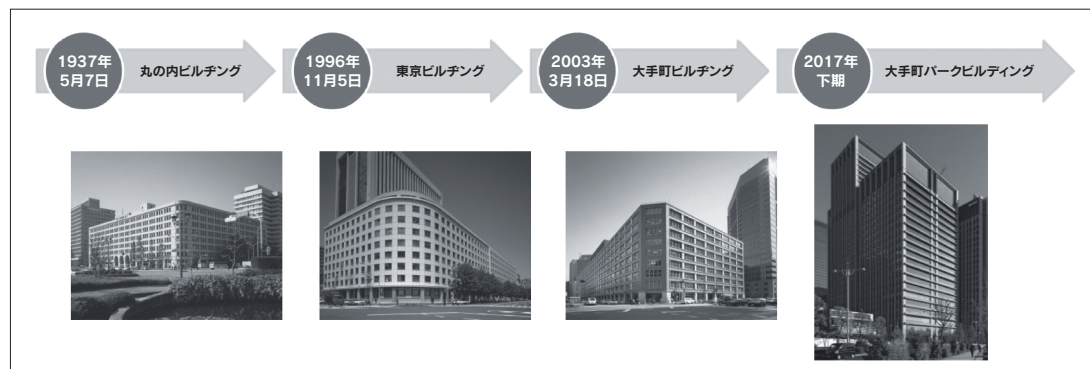
戦略的移転と ファシリティマネジメント室の創設

当社は1937年の設立以来、丸の内ビルディングから東京ビルディング、大手町ビルディングへと本社を移してきました。大手町ビルディングに入居してからは14年が経ちます。過去2回の本社移転はビルの建て替えが主な理

由で、必ずしも本社のあり方を考えたうえでの戦略的な移転ではありませんでした。

私はこれまでビル営業セクションの経験が長く、丸の内の再開発が進んでいく中で、「丸の内働くことの価値とは何か」という視点でお客様に新たなワークプレイスのあり方をご提案したり、お客様が構築した新たなワークプレイスを実際に見学してそこに込められた「思い」「コンセプト」についてヒアリングやディスカッションをしてきました。そうしたことを通じて、これだけ時代の変化が急激にスピードアップしている中、オフィスのあり方もどんどん変化していくのではないかと、そうした状況にもかかわらず自分たちは旧来型の働き方のままでいいのだろうか、という危機感がありました。まずは私たち自身が、常に時代の変化を先取りし、新たな価値を創出し続ける、競争力の高い企業になるためにも、働き方を変えていくための新しいオフィスのあり方を模索していく必要があると考えました。今回の本社移転は、当社自らが先進的なワークプレイスの実証実験を行い、トライアンドエラーを重ねながら進化させ続けることで、当社の主力事業であるワークプレイスの商品企画力や、お客様への提案力を高める狙いもあります。

2017年4月から総務部にファシリティマネジメント室が新設され、室長を拝命しました。



三菱地所本社の変遷

今は、移転準備に追われていますが、移転後は、新本社の新たなファシリティでPDCAをまわしながら、会社としてのトータルなFM戦略の構築等、次のステップをめざしていきたいと思えます

社内外のコミュニケーションを促進する「まち」

まちづくりを社会使命とする当社では、新たな価値創造の源泉はコミュニケーションによる知の交流であると考え、丸の内を中心に多様な人財と企業の集積による価値創造を促してきました。そのノウハウを生かして、新たな価値創造を触発する「まち」のようなオフィス環境を実現し、ワクワクとそこで働きたくなるような「場」を造っていきます。

新本社全体の約1/3を「共用スペース」として整備し、一部を社外との打ち合わせにも開放します。オープンな空間による社内活動の「見える化」と、会社や部署、チームの枠を超えて多種多様な人が集う空間を構築して、社内外のコミュニケーションを促進していきます。

また、複数階をつなげる内部階段をフロアに2カ所設けて極力上下階でも「一体感」が生まれる空間とし、さらには回遊性も高めることで、社員の偶発的コミュニケーションを触発するような空間造りを進めています。

働く場所と時間を自由に選択できる環境

育児や介護などで場所と時間の制約を抱える社員の活躍を支援する他、多様な人財が生産性を高め、新たな価値を創出し続けるには、個々のコンディションや目的にあわせて働く場所と時間を自由に選べる環境整備が課題であると考え、働く場所と時間の選択肢を拡大します。

執務スペースは、業務内容に応じて、柔軟に働く場所を選択できるフリーアドレスを導入します。共用スペースでは、アイデアの創発を促すミーティングスペースや、仕事に集中したいシーンで使える「コンセントレーションブース」をはじめとして、シーン別の多様な空間を構築し、社員一人ひとりがコンディションや目的にあわせて働く場所を選択できる環境を整備します。

またテレワーク勤務を導入し、当社オフィスだけでなく、自宅やサテライトオフィス、カフェなどでも仕事ができるようにテレビ会議システムや、ビジネスチャットなどのコミュニケーションツールを試験導入する計画です。

こうした働き方を支えるために、IT環境も大幅に進化させ、ペーパーストックレス化やサーバーのクラウド化による情報セキュリティの高度化、会議室へのスクリーン・モニター・テレビ会議システムの設置等を行い、どこでも生産性高く働ける環境を整備していく計画です。

さらに食を通じたコミュニケーションと健康増進の視点を踏まえたカフェゾーンを新設し、単に「食べるだけの場所」ではなく、来客スペースやコワーキングスペース、さらにはイベントスペースとしても活用し、社内だけでなく社外とのコミュニケーションを促進しアイデアを創発する場としても活用する計画です。また、健康に配慮したメニュー提供や、食のイベント開催等により、社員の健康増進を積極的に支援することを検討しています。

働き方改革を進めるためには、ファシリティのみではなく、制度やITとの一貫通貫での取り組みが不可欠で、これによって企業風土そのものも大きく変えていくことが必要と考えています。移転後は、多くの方に当社の次世代型ワークプレイスやワークスタイルをご覧いただきたいと考えています。



新本社全体像(イメージ)



社員食堂(イメージ)

企業 労働改善・食事

福島第一原子力発電所の食

3年目を迎えた福島給食センターの今



児玉 達朗

こだま たつろう

東京電力ホールディングス株式会社
原子力・立地本部原子力安全・統括部
認定ファシリティマネジャー

はじめに

福島第一原子力発電所(以降、第一原発)は、今、廃炉に向けた大きなプラント建設現場となっている。敷地内にある免震重要棟は、震災時にも倒壊することなく、震災直後より復旧対策本部となり、今は、それに加えて事務本館も建設され、約1,000人/日が執務に従事し、廃炉作業には7,000人/日もの方々に取り組んでいただいている。

一般のオフィスで働く人々にとって大切なのは、働く場(ワークプレイス・環境)であるが、第一原発で働く職員や廃炉作業をする人々にとっては、日常の食の問題(場・環境と食事内容)が重要な要素となる。ここでは、第一原発での労働環境を抜本的に改善するため、発電所構内で働く作業従事者を対象に3,000食/日を提供可能にした福島給食センターと第一原発内の食堂の概要を紹介する。

福島給食センターの企画意図と経緯

第一原発での食事は、震災直後はブロックタイプの栄養食やレトルト食品が中心で、2011年秋より市販の仕出し弁当に移行した。しかし、定期的アンケート調査の結果、作業従事者からの不満は次第に高くな

り、東京電力として環境改善に取り組んだ。その結果、第一原発内での厨房設置を検討したが、課題が多く、外部施設を利用したセントラルキッチン方式で行い、そこから搬送し、構内で喫食を行うこととした。

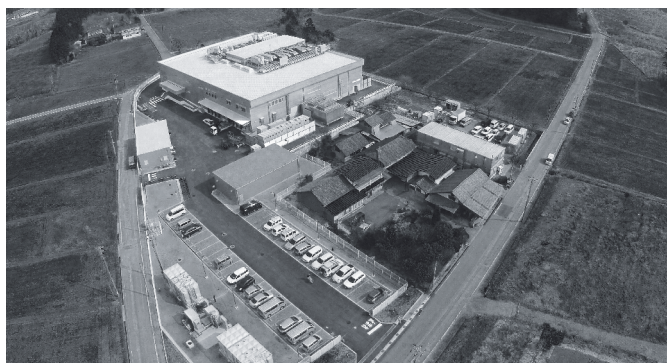
給食センターの敷地規模は1万㎡前後と想定。当初は社有地を中心に選定を進めたが、適地がなく、新たに立地選定を行った結果、発電所から約南西9kmに位置し、公共水道が利用可能な福島県双葉郡大熊町大川原地区が適地であると確認した。現状も居住制限区域に指定されているエリアであるが、除染作業が進んでいて建設工事前でも空間線量は0.3マイクロシーベルト/時程度であった。廃水処理後、放流が可能な水路も直近に存在し、給食センターとして最適地である。

給食センターは、2014年3月に都市計画法第29条申請をして大熊町へ立地の申し入れ、同年5月末に起工式、2015年3月に竣工・開所した。

プロジェクトの主な目的は、次の3点である。

- ① 温かい食事の提供と食堂環境改善
- ② 給食センターの運営に伴う雇用の創出
- ③ 福島県産食材の使用による風評被害の払拭

当計画が短期間に進められたのは、事前に明快な



給食センターの全景
所在地:福島県双葉郡大熊町/敷地面積:9,828.24㎡/延床面積:4,052.64㎡(付属棟含)



福島第一原子力発電所内食堂での食事風景

プログラミングを実施するとともに、基本計画の初期段階から厨房器メーカーも含めBIMを用いて設計したことによる影響が大きい。

第一原発構内の食堂環境改善

第一原発構内の食堂は、大型休憩所、企業棟、新事務本館の事務所に設けられた3カ所である(2017年9月現在)。月曜日から金曜日までの提供食数は、3カ所合計で約2,000人/食・日。給食回数は、昼食と夕食の2食制(2回食)である。供給形態は、複数の定食から選択できる方式。食堂はフードコート方式。配膳は、喫食者が配膳のみ行い、従業員が下膳するハーフセルフ方式である。

提供メニューは、定食2種類、カレー、丼物、中華麺、和麺などに小鉢を組み合わせ、栄養バランスに配慮している。

給食センターの運営に伴う雇用の創出

懸念された給食センターの従業員の確保も募集定員を大幅に上回り、100名を採用した。従業員の男女比は、男性45%、女性55%で、そのなかで食堂に勤務する社員の70%は女性従業員となっている。平均年齢は、47歳で男女の差はない。

また、90%以上の従業員が、福島県内在住者で、その内、20%弱が福島県浜通り地区の出身者となっている。従業員の定着率も高く、90%以上の方が今も継続して在籍している。

福島県産食材の使用による風評被害の払拭

福島県産食材が風評被害にさらされる現実はいまだに続いている。給食センターでの加工品を含めた福島県産食材の使用率は38.6%である(2017年9月現在)。米、野菜、肉の他、いわき市小名浜産の魚や南相馬市産の海苔など水産加工物などが主な福島県産食材である。

給食センターは、廃炉作業に従事される多くの方々に温かい食事を提供するだけでなく、福島県産食材の風評を払拭する役割も期待され、その存在は、今後ますます重要と認識している。

3年目を迎えた給食センターは、大熊町内で今も順調に営業を行い、第一原発の作業環境改善、給食センターの運営に伴う雇創出、福島県産食材の風評被害払拭の拠点となっている。



調理作業



給食センタースタッフ(2015年 給食センターエントランスにて撮影)

FMの視点に立った 大学の施設マネジメント



羽山 広文

はやま ひろふみ

北海道大学大学院工学研究院 教授

大学の施設マネジメントの課題

知の拠点である大学は、「イノベーションを創出し、社会の改革を主導する人材」を育成することによって、この国と世界の持続的発展に貢献することが求められている。その一方で、2003年、国立大学法人移行後、施設の維持管理の源である運営交付金が年々減少し、適正な施設の維持管理が困難な状況になっている。本稿では北海道大学を例に、FMの視点に立った大学の施設マネジメントの課題を紹介する。

北海道大学の概要

北海道大学は敷地面積約66,000ha、敷地の大部分は演習林で占められ、市街地の敷地面積は約190haである。研究・教育のメインキャンパスである札幌キャンパスは、札幌市北区の市街地178haに在る。一方、施設面積は全学で約86万 m^2 、札幌キャンパスに約91%が集約されている。2016年5月現在の学生数は約20,700人（留学生約1,700人含む）、教職員数約4,100人（教員2,093人、職員1,906人）を擁する総合大学である。

施設の新築・大規模修繕と維持管理

国立大学法人の本学は施設の新築・大規模修繕の実施に当たり、その施設整備費は文部科学省へ要求し採択されてから配分される。採択される額は年により異なり、当然のことながら要求が全て認められるわけではない。新築はともかく、大規模修繕もこの方式で配分される。分譲マンションならば、分譲時に長期修繕計画を示し、必要な資

金を修繕積立金として積み立てることで、計画的に実施可能だが、国立大学法人ではこのような方法ではない。このため、長期修繕計画もなければ、その財源も確保されていない。

一方、施設は日々の利用に当たり、維持管理が不可欠である。この維持管理費は2013年—2014年の平均約22億円、全学平均で約2,800円/ $(m^2 \cdot 年)$ である。その内訳は修繕費25%、点検保守・運転監視費36%、廃棄物処理費8%、緑地管理費2%、校地維持費5%、清掃費12%、警備費11%である。さらに、この費用は文部科学省から年々削減している運営交付金として各部署へ配分されるため、施設の維持管理に配分する額は各部署の判断に委ねられ増加が望めない。

施設のエネルギー消費量と光熱水費

2015年度札幌キャンパスにおける年間エネルギー消費量は、一次エネルギー換算で $1.67 \times 10^6 GJ$ 、 $2,130 MJ/(m^2 \cdot 年)$ （約68.8%電力、ガス29.5%、その他1.7%）である。2011年の東日本大震災後、エネルギー単価は上昇し、水道料も含めた光熱水費は年間約34億円に達している。これらの光熱水費は単純平均すると床面積当たり約4,000円/ $(m^2 \cdot 年)$ になる。

これを先に紹介した施設の維持管理費と合計すると、建物床面積あたり約6,800円/ $(m^2 \cdot 年)$ 、年間約56億円を要する。これは教員当たり約267万円/(人・年)、学生当たり約27万円/(人・年)であり、大学の予算規模(963億円)の約5.8%を占める。

施設のエネルギー消費量の内訳

北海道大学は設立140年を超える伝統を持つが、その一方で施設は増改築を繰り返し、建物毎の用途別エネルギー消費量を計測するシステムも整備されていない。そこで、各部局単位で集計されている各種月別エネルギー消費量をベース・暖房・冷房の各用途に分計すると、大学全体のエネルギー消費量はベース70%、暖房25%、冷房5%であった。ベースは季節依存性がないのが特徴であり、研究・教育・医療などに利用される実験・医療機器、サンプル保管用の冷凍・冷蔵庫などの用途が考えられる。研究・教育・医療の質を維持するため、このベースの削減は極めて困難である。一方、暖房・冷房は講義室・研究室・事務室などの暖冷房の用途である。このことから、約25%を占める暖房用途のエネルギー消費量削減が効果的であり、窓を含む建物外皮の高断熱化が望ましい。しかし、建設費抑制のため、必要最低限の仕様でしか建設されず、無駄なエネルギーを浪費し続けている。

省エネルギーの推進活動

大学施設は規模が大きいことから、エネルギー消費量も大きい。「特定事業者」（原油換算年間1,500kl以上）として、年1%以上の省エネルギー達成目標を掲げ、経済産業局への報告義務を負っている。学内にサステイナブル・キャンパス推進本部を設け、「省エネ対策」のパンフレットやポスター配布、電力ピーク抑制のための「節電呼びかけ」などの環境負荷低減対策を実施している。また、高効率照明器具の交換、人感センサーによる点灯制御などを実施し、2011年度比で一次エネルギー消費量を8.7%削減したが、一時的な我慢を強いる節約では抜本的な対策には至らない。各施設利用者が省エネ意識を高めることは困難であり、既に他の大学などで実施している、「研究室単位での電力の計量・課金制度」を実施し、利用者負担

させることで省エネ意識を高めることも有効である。しかし、計量システムの導入に投資が伴うこと、教員のコンセンサスが得られないなどの理由で、導入が進んでいない。

省エネ建築が導入されない理由

筆者は2017年3月末までの6年間、施設担当の総長補佐を拝命し、施設の省エネルギーに取り組んできた。施設部の方々に、「施設の省エネルギーは建物外皮の高断熱化が不可欠だ」と主張しても、「施設整備費では足りない。財源はどうか」と切り返される。大学施設の場合、建設時は施設整備費で固定され、最低仕様の建物が量産される。運用時は一般運営財源として各部局に一括配分された中から捻出しなければならない。さらに、特定事業者としての管理の立場では、毎年1%以上の削減が義務付けられ、我慢を強いる節約が横行する。

建物は一度建設されると最低でも50年間、長ければ100年以上使用する。最初から省エネルギーに配慮し維持管理費が安価に済む建物を建設すれば、将来に渡って施設に関わるコストを抑制できるのだが、縦割りの予算配分と管理では難しい。大学施設においても長期的なFMの視点に立った施設マネジメントが不可欠である。法人化された大学は自らの意思で経営することが求められている。施設は大学経営の重要な要素であることを忘れてはならない。

切れ目のないFMを 継続していくことが重要



八田 吉浩

はった よしひろ

浦安市 財務部 副参事 営繕課長

浦安市の過去から現在

浦安市は、1955年頃までは、海苔の養殖や沿岸漁業を主産業とする人口1万7千人足らずの町で、交通の便も悪く、陸の孤島といわれていました。戦後の高度成長期における東京湾沿岸の工業の進展によって海域の汚濁が始まり、漁業は衰退の一途を辿っていきました。

このため、町は、漁業者に海面埋め立て開発を提案し、千葉県事業として埋立事業を実施することになりました。

1964年から第1期、1972年から第2期の埋立事業に着手、1975年および1980年にそれぞれ竣工しました。この結果、浦安市の面積は、埋立て前の約4倍の約17km²、人口は1955年頃と比較して約10倍の16万7千人となりました。

長期保全計画策定に着手

第1期埋立事業の竣工と時を同じくして地下鉄東西線が1969年に開通したことで、住宅開発に拍車がかかり、1978年頃からはさらに人口が急

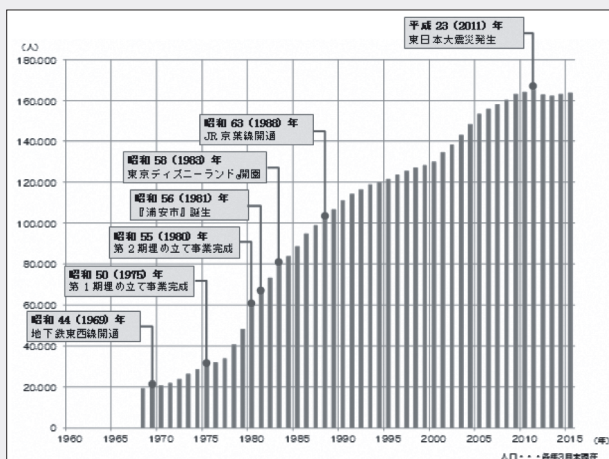
増(図表1参照)し、町から市への移行期である1981年前後には公共建物を急ピッチで建設しました(図表2参照)。

この時期に建設した公共建物が築後30年を迎え始めた2007年度に中・大規模の公共建物のみを対象とした長期保全計画を策定しました。

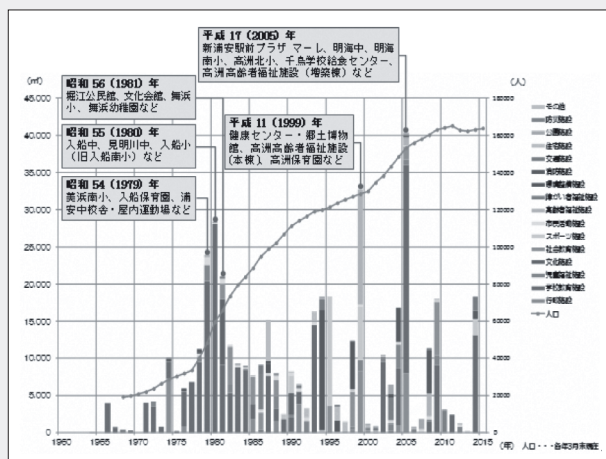
東日本大震災による液状化被害

2011年3月11日の東日本大震災で市域の約80%が液状化し、戸建住宅(約9,000棟)が傾斜する被害や道路が陥没や亀裂により通行できなくなり、ライフラインが途絶えるほどの被害を受けました。公共建物の被害については、杭で支持している建物は周辺地盤が数十cm沈下したことで段差が生じ、ライフラインが破断する被害等があり、直接基礎である自治会集会所や老人クラブは傾斜する被害を受けました。

この震災から早期に復興することを最優先と位置づけ、その財源確保のため、一般会計予算の20%をカットするとしてを受け、長期保全計画



図表1 浦安市の人口の推移(データの出典:住民基本台帳)



図表2 建設年と建設面積および人口

の推進を凍結しました。

ファシリティマネジメント導入

心配した震災復旧復興費用は、国からの復興交付金などにより、市財政を大きく圧迫することなく復旧復興に取り組むことができました。そこで、凍結した長期保全計画を基に、全公共建物を対象としたFMの導入検討を2013年度から3カ年の実施計画として着手し、FM導入検討委員会とFM導入ワーキング部会を立ち上げました。

検討委員会は、施設数が331施設、513棟（2016年2月現在）で、1人当たりの床面積が約2.7㎡であり、他市の事例で多くある余剰的施設の廃止や統廃合は当てはまらないこと、既存施設の経年的劣化・機能的劣化・社会的劣化などに対して、早急に改修を行う保全計画を策定する必要があることなどから、これらをFMの基本とし導入することを決定しました。さらに検討委員会は、市が保有する全公共建物を安全性・機能性・環境性・利用性・経済性という視点からの実態調査（FM調査）と、これまで各施設管理者が個別に委託により行っていた建築基準法第12条第2項および第4項に基づく点検（12条点検）を合わせて行うことが合理的と提言しました。

2014年度は、FM調査と12条点検の実施、施設の建替えや改修時期、今後のFM調査と12条点検の周期（図表3参照）およびFM調査要領、調査・

	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
12条点検 (建築物)	●			●			●			●	
12条点検 (建築設備)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
12条点検 (防火設備)				□	●	●	●	●	●	●	●
FM点検 (重構造物)	●	○	○	●	○	○	●	○	○	●	○
FM点検 (軽構造物)	●			●			●			●	
外壁調査	▲			△			△			▲	

【凡例】
 ●：外部委託業者（専門家）が実施 ▲：外壁タイル調査（外部委託）
 ○：市職員（担当課もしくは施設管理者）が実施 △：RC外壁調査（外部委託）（半数ずつ実施）
 □：設置状況調査（種別、数量）

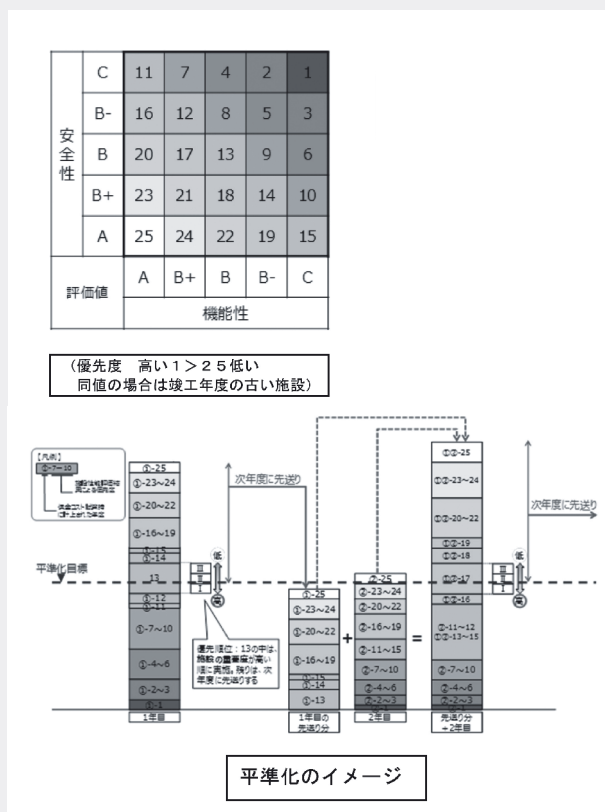
図表3 FM調査と建築基準法に基づく点検の周期(2017年度改正)

点検による施設の評価手法などの検討を行い、2015年度は、施設管理者が行うFM調査要領、大規模改修の時期を過ぎている施設の改修時期の検討およびFM調査を基にした施設白書を作成しました。2016年度は、これまで実施した調査手法の検証や小規模建物の建替えや改修時期の検討を行いました。

施設の大規模改修の時期については、FM調査の結果から優先度を安全性>機能性>竣工年度の順で評価（図表4参照）し、財政支出を平準化した大規模改修実施計画案を策定しました。

今後の取り組み

2017年度以降は、FM調査の手法を継続的に検討しつつ、施設のカルテとなる建設時のデータや改修履歴データをデータベース化し、施設管理者が行うこととしたFM調査を、実施しやすい方法に改善していくこと、また、3年ごとにFM調査や12条点検の結果と財政状況などを見極めながら改修時期の検討を行い、切れ目のないFMを継続していくことが重要と考えています。



図表4 大規模改修を実施する優先度の考え方と平準化

ストライクゾーンの広い
ファシリティマネジャーをめざして

白石 雄一郎 しらいし ゆういちろう

NRI ワークプレイスサービス株式会社
オフィス基盤サービスグループ
オフィス企画チーム長

●プロフィール

2017年7月、株式会社野村総合研究所（以下「NRI」）入社とともにNRIのファシリティマネジメントを行うNRI ワークプレイスサービス株式会社に出向。以降、NRI 本社移転、横浜、大阪事業所の移転など大規模オフィス構築プロジェクトを経験。社会人22年目、間もなく45歳になる現在は、NRIの不動産費管理などオフィス企画業務を行っている。



■本誌No.187号で白石さんにバトンを渡された樋田国浩さん(沖電気工業株式会社)からのメッセージ

白石さんは、オフィスサービスグループ FM 推進チームに所属し、株式会社野村総合研究所の本社移転プロジェクトでは、経営層やユーザーからのさまざまな意見を具現化し、新しい働き方を提案・定着させるエネルギッシュな方です。また、私とほぼ同じ時期に入会したユーザー懇談会では、アンケートの取りまとめや催し等にいつも積極的に携わり、みんなを引っ張るリーダーシップを持った方です。

通常のキャリアでは自社所有建物の建築設計・積算・工事管理、維持管理、本社での管理業務という流れとなるのですが、私は上司に恵まれ「ファシリティコスト分析」「遊休土地・建物の活用」など多様な業務に携わることができ、「浅く広い建築知識」とともに現在のFM 業務の基礎となっています。

私の主なFM 履歴書

賃貸借契約管理

現会社での最初の大仕事は、リーマンショック前の高い賃料で契約した複数ビルの賃料改定でした。当時、賃料相場は一転上昇基調、経営からは割高賃料の値下げミッション、初めての賃料交渉は相当ハードでした。交渉事に一つの正解はありませんが、われわれなりに地域相場を分析した想定賃料をもって「常に同じ視点で淡々と」交渉したことで、主張の不整合による相手の不信感を招くこともなく、お互いに納得した形で合意形成できました。一緒に交渉した先輩に教えられました。せっかちな私に忍耐力も付いたかもしれません。

多様な業務経験がFM 業務の基礎に

現在私が所属するNRI ワークプレイスサービスは、野村総合研究所が入居するオフィス（東京・横浜の5 拠点40,000 坪超を中心）のファシリティマネジメント業務全般を、実質インハウスとして実施しています。私は、1996年エネルギー企業のインハウス建築技術者として社会人デビューしました。

固定資産管理業務

人知れず地味な固定資産管理も行っています。「未使用資産」や「すでに実物がないもの」をチェックして、所管部署に廃棄や適性管理を促すことで、余計な固定資産税や損害保険を支払わないことにもつながります。地道ながら管財業務も重要なFM業務です。

総務窓口としてのFM

フロントFM業務も行いました。社員は思いもよらない行動をするものです。例えば、抜け止めコンセント^注電源に差し込まれたパソコンのアダプターを、とある社員が無理やり引き抜こうとして被服カバーが破損、何を思ったか電線むき出しの差込口にボールペンを突っ込んだことで漏電遮断機が作動、社員がビル管理室に直接「火花が出た」と通報したことで消防隊が来ることに。

幸い、感電事故にも、火災にも至りませんでした。こんなアクシデントにも結構頻繁に遭遇しました。

怒涛の3拠点同時移転プロジェクト

2年ほど前からは、本社を含む3棟のビル移転、延べ2万坪以上、全オフィス従業員の約80パーセントが移動するビッグプロジェクトに携わりました。今回の移転では、全席フリーアドレス可能な仕様。多様な働く場を想定した場づくりのコンセプトがあり、今までの「会議室」「什器」「AV設備」に至るほぼ全てのオフィス仕様を見直す必要があり、社内からの反応、プロジェクト実施側のマネジメントもかなり「しんどい」ものでした。

そんな中「よりどころ」となったのが、当社の規範「行動指針」の一節、「ユーザーファースト、全社視点行動せよ」という項目です。

オフィス仕様の見直しにあたっては「ユーザーファースト」を念頭に置きました。一例をあげると、前述の「コンセントの火花」を経験に、「あちこち移動するワークスタイルでは抜き差し容易なコンセントが必要」との視点を什器仕様に盛り込むといったもので、非常用発電システムの設置基準、共用モニターの設置基準などを一つひとつ積み上げて

いきました。

プロジェクト全体のコントロールにあたっては「全社視点」を念頭に置きました。コスト効果を最大化するような発注手法の提案など、経営層が納得できる提案をタイムリーに示し決定することで、工程をスムーズに進め、移転で大きなリスクとなる発注の遅れを最小限に留めることができました。

もちろん全てが順調だったわけではありませんが「社員」「経営判断」「各社内インフラ主管部」等の間でのプレッシャーをかわしながらプロジェクトを実現することは、インハウスファシリティマネジャーの醍醐味であり充実した時間でした。

守るべき「経験」と変えるべき「行動」

総務FMの経験はまだ5年の若輩者ですが、この職種には「経験ズバリ」で乗り切れる場面が少ないと感じています。社内経験だけではファシリティマネジャーとしての成長の幅も限られ、社外コミュニティを継続することの重要性も実感しています。今や多くの職種にも言えることかもしれませんが。

私は、自治会や地域NPO法人などの地域活動でのコミュニケーションも大事にしています。実際に熊本地震震源地にある小学校のPTA会長からのお話しでは、現地で起こっていること、その時々判断など大変興味深いものでした。また、JFMAユーザー懇談会でも、他企業の総務FMの方と忌憚のない意見交換をすることでバーチャルな業務経験を行うことができています。

みなさん多様なベースをお持ちかと思いますが、私は、建築や不動産スキルをベースとしつつ、多様な業種、職種の方と積極的に交わることで「ストライクゾーンが広いファシリティマネジャー」をめざしています。予期しない出来事の判断に出合いうスリル感を楽しんでいきたいと思っています。 ◀

注：差し込んだ後回すことで、容易に抜けない仕様になっているコンセント

次回このリレーのボタンは、

パロアルトネットワークス株式会社の

森村陽子さんへ。

ワークスタイルと ワークプレイスの 過去から未来



成田 一郎

なりた いちろう

JFMA 専務理事
認定ファシリティマネジャー

オフィスを活かす

スペースにはコストがかかる。これは当たり前のことである。ファシリティマネジメント（FM）の基本であるが、多くの人はこのスペースをマネジメント対象として理解していない。そして、オフィスとしての場、いわゆるワークプレイスは企業戦略的に大いに利用できる武器なのである。企業文化発現の場としてブランディングはもちろん、社員のモチベーション向上にも寄与できるし、知的生産性にも寄与し、収益向上にも役立つ。そのワークプレイスを、企業戦略として活かしている企業がどれだけあるであろうか。そのためにはオフィスを、ワークプレイスを、コストカットの対象としてのみ考えるのではなく、投資的発想へ転換し、戦略的にオフィス、ワークプレイスを構築していく必要がある。空間やワークプレイスには力がある。その力をいかに活かすか経営者の手腕であり、ファシリティマネジャーの手腕でもある。

歴史を振り返る

18世紀の産業革命前後から現在のオフィスの原型は始まり、当時より大量の書類のストックや手紙のやり取り、さまざまな情報を集め、さま

ざまな決定を下す場であった。机と椅子と収納があればオフィスとして機能し、特にワークプレイスと呼ばれるほどの空間的設えはなかった。そのスタイルはいまだに続いているところも多いが、今、オフィスのスタイルは大きく変わりつつある。ワークスタイル（働き方）が変わってきたのである。ワークスタイルが変われば、ワークプレイス（働く場）が変わるのである。

その大きな変化の第一弾は、1980年代からの情報化時代で、情報通信技術とOA化の発達によるインテリジェントビル出現があげられる。この時代は、各種の情報通信・OA機器に対応したオフィスビルの構築で、ワークステーションと呼ぶ単位空間の構築や、レイアウトの標準化・パターン化を考えた時代であり、今もその流れは存在している。欧米では、個室タイプからローパーティションのセミオープンスタイルに進み、日本では島型対抗の完全オープンオフィスからローパーティション型へと進化した時代でもある。

そして、ワークプレイスの大きな変化は、フリーアドレスの出現である。フリーアドレスは、スペースにコストがかかっていることを再確認させ、スペースの効率的な利用方法として理解された。し



かし、フリーアドレスは本来働き方改革であったといえる。その先陣を切ったIBM箱崎ビルでは、オフィスの在籍率の低さのみでなく、移動時間の多さ、個客との接触時間の少なさ、本来的業務への集中時間の確保などを改善する目的で計画されたものだが、その形態のみをコピーしコスト削減の目的のみで採用したところは、社員のモチベーションの低下を促し失敗するところも多かった。本来の目的を理解していなかったのである。

形から入るのでなく、どのような業務をしたいのか、事業にどのように活かしたいのか目的を明確にして計画することが重要である。フリーアドレスは、自分の席がないと思うか、そうではなく、どこでも自分の目的に合った場で働けることであり、コミュニケーションやコンセントレーション（集中）も自由にしやすい場が用意されていることだと思うか大きな違いである。

さらに、近年、パソコンはノートタイプ、タブレット型へと小型化、モバイル化し、携帯電話、スマホ等の普及で、「どこでもオフィス」が可能になり、場所や時間に制約されないワークスタイルへと変化してきている。街中のカフェで、公園で、ホテルで、電車の中で、空港で等々、あらゆる場所でWi-Fiが通じ人々はつながり、「どこでもオフィス」が当たり前になってきたのである。さらにモバイルワークに対応するシェア型のオフィスも多くの都市に出現している。

かつては、オフィス1人当たり面積は云々言っていたオフィススタンダードもフリーアドレスやモバイル化すると意味をなさなくなりつつある。新たなスタンダードが要求されるのか、むしろこれから求

められるのは、スタンダードではなく、多様な要求に応えられる方法や、さまざまな選択肢に応えられる方法が要求されてくるのかもしれない。

オフィスはなくなるのか

オフィス内のワークプレイスは、フリーアドレスになり、さらに「どこでもオフィス」になりABW（Activity Based Working）などといわれる働き方が当たり前になってきた。

本社オフィスはなくなるのであろうか。むしろ本社オフィスとして新たな機能を持つようになってきているのである。

社員のモチベーションを向上させ、雇用や離職対策、さらにはエンゲージメントへの好影響などをはかる場としての機能をもたせ、健康経営や働き方改革への寄与する機能も持つ。そのための立地の選定から、FM部門だけでなく、人事や厚生部門と協業し、勤務形態、ダイバーシティへの対応、スタンディングデスクの採用、リビング化、食事から運動までさまざまな仕掛けや仕組みづくりを導入している。

さらに、イノベーションを起こすためさまざまな取り組みもされている。社外の知を得るため、顧客や共同事業者（パートナー）と連携して共創を容易にする場の設定、コワーキングスペースやフューチャーセンターと呼ぶオープンイノベーションの場づくりも増え、そのための場づくりのみならず仕組みとサービスを提供するようになってきている。働き方も、競争の時代から共創の時代に入り、健康に楽しく働けることやモチベーション向上が重要なキーワードになってきている。◀



新部会「人と場へのFM投資価値研究部会」が めざすもの

—感性FMへの挑戦—

部会長 岡田 大士郎

おかだ だいしろう

一般社団法人 ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアム

副代表理事 東京支部長



2017年4月より、新たな調査研究部会「人と場へのFM投資価値研究部会」がスタートした。

本部会は、FM投資価値の測定指標を、コスト削減等の金銭的評価のみならず、満足度やエンゲージメントそして幸福度へと、人に焦点を当てた新たな視点で評価軸を構築していくことを企図している。

当部会では、人間の知的創造活動に焦点を当てたFMの視点を考察し、経営の器たるビルやオフィス等の「ハード面のFM」に並行して人間の意識や感性にかかわる、いわば、「ソフト面のFM」を「人間・感性FM」ととらえ、これからのFMのあり方や、企業経営、公共サービス、教育・福祉・医療サービス、そして、広く人間社会全般に貢献する新たなFM意義を考察していくことを目的としている。

組織のミッションは「安心、安全で豊かで幸福な社会と暮らしの実現」であるはず。

FMの本義は、組織社会で働く人々が、ワクワク楽しく仕事ができる組織社会の「場」を構築し整備・維持してゆくことであり、その投資意義は、環境面や空間演出、そして働く人々の潜在能力を遺憾なく発揮できるワークプレイスを創造し、働く人々が、仕事を「苦役」としてではなく「喜働」と感じられる世界を実現していくことにある。

組織活動におけるFM投資は、組織の経営や運営の基盤をつくり、そこで働く人々の幸福ワークスタイルを演出することにより、組織の価値創造活動に活力をもたらしてゆく、まさに経営そのものであるにもかかわらず、FM投資をコストの側面しかとらえない風潮はまだまだ厳然と存在する状況にある。

FM投資の意義とその効果・効力を金銭視点のみに焦点を当てるのではなく、知識活動の原動力たる組織内ナレッジワーカーたちの意欲発出につながる効果を見込める投資価値を、経営層にわかりやすかつ的確に経営判断ができる情報として提供することがFMプロフェッショナルの責務でもある。

しかしながら、このような「場」づくりにかかる投資内容と規模、そして投じる金額が、組織にとって有用かつ有効であり、投資金額を上回る価値創出額が見込まれることを具体的に示なければ、経営者を納得させることはできない。

従来、FM投資効果の測定には、「コスト削減効果」や「業務効率化」といった金銭的要素が評価指標とされてきたが、組織が社会的ミッションを果たす「価値創造力」や、その担い手たるナレッジワーカーの「エンゲージメント力」さらには「幸福度」を組織の活動指標とし、その効果を測定する明確な手法は確立されていなかった。

そこで、発想の視点を変えて、社員一人ひとりの仕事に対するワクワク感や楽しさと、その意識がもたらす幸福感やポジティブ心理が、創作・創造活動に力を与え、またその力を増幅し、付加価値創造(会社利益創出額)に貢献することになる、との仮説を立てながら、金銭的成本としか認識されていないFM投資費用が、いかに価値創造に貢献しているかの実証を試みていくことがこの研究会の目的である。

ご案内

●「JFMA会員専用ページ開設」のご案内

事務局：竹苗 基子

このたび当協会では、JFMA会員の皆様にご提供する「会員専用ページ」を9月より開設いたしました。この専用ページでは、JFMAで発行している機関紙「JFMAジャーナル」の最新号からバックナンバー全ページをご覧いただけるほか、さまざまなFMに関する情報を提供いたします。

ぜひ「会員専用ページ」をご利用いただき、ご意見・ご要望等ご連絡いただけましたら幸いです。

今後も「会員専用ページ」の充実を図り、会員の皆様にごお手元で最新の豊富な資料・情報をご提供できますよう専心努力してまいりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

JFMAサイトトップページ上において(<http://www.jfma.or.jp/>)、右図の部分にある「会員専用ページ」ボタンをクリックすると会員ログインページが開きます。

さらに対象となる会員種別の欄のチェックボックスを選択したあと、それぞれ所定のログイン情報を入力してください。

会員種別ごとの詳しいログイン情報については、次の通りです。

会員種別：ログイン情報

法人会員：法人企業・団体でご利用している「メールアドレス」をご入力ください。

個人会員：お渡ししているJFMA会員証に記載の「個人会員番号」をご入力ください

公共特別会員：会員登録された申込者（協会との連絡窓口）の「メールアドレス」をご入力ください



※ 法人会員と公共特別会員につきましては、会員登録時にメールアドレスを明記していない場合にはログインできません。会員登録時に必ずご担当者のメールアドレスのご登録をお願いいたします。また、ログインできない場合にはJFMAまでお問合せください。

なお登録内容変更の場合、手続きの都合上、登録情報が反映されるのに時間がかかる場合があります。もしログインできない場合には、お手数ですがJFMAまでお問合せください。新規入会された会員につきましては、入会された翌月よりご利用できるようになります。ご了承ください。

●「2017年FM上級セミナー」のご案内

事務局：梅澤 剛/湯浅 諭美

2017年のFM上級セミナーは『グローバル化するFM－最先端・最前線のFMを知る』テーマとしました。FMの国際標準となるISOの発行、IoTやAIなどがFMにもたらす最新システムなどを含め、1)FMとICT、2)海外FMとISO、3)FMのアウトソースという3つの切口から、その最先端でご活躍の皆様へ最新情報をご講演いただき、これからのFMのあり方を俯瞰します。

日 程：2017年11月2日(木)、10日(金)、17日(金)

時 間：1日2講座 1時限目：13:20～15:20

2時限目：15:30～17:30

※3日目の11月17日は13:20より

1講座70分×2講座+まとめ60分の予定です。

会 場：JFMA会議室（中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル6F）

定 員：26名

（申込み順に定員になり次第受付終了とさせていただきます）

受講料：全日程（3日間）JFMA会員：30,000円

非会員：45,000円（税込価格、資料代含む）

ポイント：CPD研修セミナーのポイントが取得できます。

1講義/1ポイント、全講義受講者は8ポイント）

申 込：JFMAホームページをご覧ください。

<http://www.jfma.or.jp/seminar/page8.html>

スケジュール／講師／内容：

11月2日(木)

・フィンテックからFMテックへ

講 師：板谷 敏正（プロパティデータバンク株式会社）

・BIMで進化するFM

講 師：猪里 孝司（大成建設株式会社）

11月10日(金)

・海外FM最前線－欧米からアジアFM市場の激変

講 師：松岡 利昌（株式会社松岡総合研究所）

・FMのISO最前線

講 師：川村 正夫（JFMA ISO推進室長）

11月17日(金)

・グローバル化するFMビジネス（CBREの場合）

講 師：清水 正樹（シービーアールイー株式会社）

・グローバル化するFMビジネス（JLLの場合）

講 師：森 太一（ジョーンズラング ラサール株式会社）

・グローバル化するFMをどう考えるか

講 師：成田 一郎（JFMA専務理事）

※講演タイトルは多少変更する場合があります。

ご報告/ご案内

★ 経営者・総務担当必見セミナー「ミニFMフォーラム」開催のご報告とご案内

事務局：白須 公子

テーマ：ファシリティマネジメント(FM)は経営を活性化する!

広島市・仙台市・福岡市の3か所で「ミニFMフォーラム」を開催します。

JFMAの各委員長が参集し、ファシリティマネジメントの見地から、経営に役立つさまざまな考え方をご紹介します。「FMは経営に役立つ」を実感していただく、めったにないセミナーです。奮ってご参加ください。

●このセミナーは認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格登録更新講習B方式ポイント(2ポイント)の対象です。

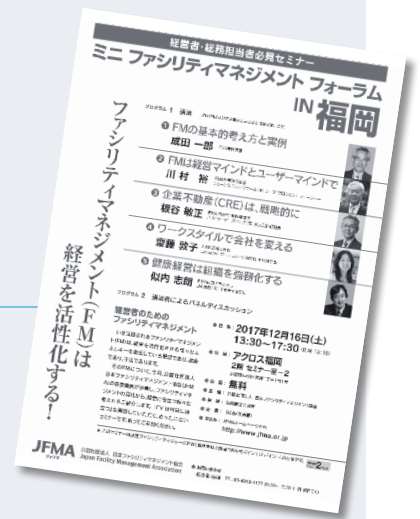
■「ミニFMフォーラム in 広島」のご報告

日時：2017年10月21日(土)

会場：広島YMCA国際文化センター 本館4階

後援：広島商工会議所

- | | |
|---|---|
| <p>講演 1) FMの基本的考え方と事例
成田 一郎 (JFMA専務理事)</p> <p>2) FMは経営マインドとユーザーマインドで
川村 裕 (JFMA教育研修委員会委員)
ジョーンズラングラサル株式会社</p> <p>3) 企業不動産(CRE)は戦略的に
板谷 敏正 (JFMA FM推進戦略委員会委員長)
プロパティデータバンク株式会社</p> | <p>4) ワークスタイルで会社を変える
齋藤 敦子 (JFMA広報委員会委員長)
コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所</p> <p>5) 健康経営は組織を強靱化する
似内 志朗 (JFMA調査研究委員会委員長)
日本郵政株式会社</p> <p>講演者によるパネルディスカッション</p> |
|---|---|



●「ミニFMフォーラム in 仙台」のご案内

日時：2017年11月25日(土) 13:30~17:30

会場：仙都会館 会議室5F-B
仙台市青葉区中央2-2-10

定員：50名(先着順)

参加費：無料 (HPより参加事前申込みが必要です)

後援：仙台商工会議所

- | | |
|---|--|
| <p>講演 1) FMの基本的考え方と事例
成田 一郎 (JFMA専務理事)</p> <p>2) FMは経営マインドとユーザーマインドで
川村 裕 (JFMA教育研修委員会委員)
ジョーンズラングラサル株式会社</p> <p>3) 企業不動産(CRE)は戦略的に
板谷 敏正 (JFMA FM推進戦略委員会委員長)
プロパティデータバンク株式会社</p> | <p>4) ワークスタイルで会社を変える
重綱 鉄哉 (JFMA教育研修委員会委員長)
株式会社 イトーキ</p> <p>5) 健康経営は組織を強靱化する
似内 志朗 (JFMA調査研究委員会委員長)
日本郵政株式会社</p> <p>講演者によるパネルディスカッション</p> |
|---|--|

●「ミニFMフォーラム in 福岡」のご案内

日時：2017年12月16日(土) 13:30~17:30

会場：アクロス福岡 2階 セミナー室-2
福岡市中央区天神1-1-1

定員：50名(先着順)

参加費：無料 (HPより参加事前申込みが必要です)

後援：福岡商工会議所

- | | |
|---|---|
| <p>講演 1) FMの基本的考え方と事例
成田 一郎 (JFMA専務理事)</p> <p>2) FMは経営マインドとユーザーマインドで
川村 裕 (JFMA教育研修委員会委員)
ジョーンズラングラサル株式会社</p> <p>3) 企業不動産(CRE)は戦略的に
板谷 敏正 (JFMA FM推進戦略委員会委員長)
プロパティデータバンク株式会社</p> | <p>4) ワークスタイルで会社を変える
齋藤 敦子 (JFMA広報委員会委員長)
コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所</p> <p>5) 健康経営は組織を強靱化する
似内 志朗 (JFMA調査研究委員会委員長)
日本郵政株式会社</p> <p>講演者によるパネルディスカッション</p> |
|---|---|

ご報告/ご案内

●「初級FM財務評価手法セミナー」のご案内

事務局：清水静男

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の財務は、建築系や総務系が多いファシリティマネジャーにとって、馴染みの少ない面がありますが、FMの実務のうえでも、ぜひ理

解を深めておきたい分野です。教科書は「FM財務評価ハンドブック」(JFMA発行)を使います。

また、これからFMを学ぼうという方、幅広い方々の参加をお待ちしています。

開催日：第1日 2018年4月3日(火)：「経営とFMの財務評価」
 第2日 2018年4月10日(火)：「ファシリティコスト評価」
 第3日 2018年4月17日(火)：「施設資産評価」
 第4日 2018年4月24日(火)：「施設投資評価」
 毎回18時より20時30分

会場：JFMA会議室
 東京都中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル6階
 Tel.03-6912-1177

費用：会員 10,000円 非会員 20,000円 (いずれも教科書代・税込)

定員：40名

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 事務局 清水静男
 tel. 03-6912-1177 e-mail:shimizu@jfma.or.jp

ご報告

■「FMサマースクール」開催のご報告

事務局：土屋知彦

ファシリティマネジャーに求められる3つの能力、「ホスピタリティ能力」「基本ビジネス能力」、そして「FM専門知識・技術」を6日間で学ぶ、FMのプロフェッショナル養成講座として企画したFMサマースクールも今年で4回目を迎えることができました。

ファシリティマネジャーに必要な基本的知識と実務に役立つ心構えから戦略論まで、最前線の講師陣によりFMを体系立てて集中して学ぶカリキュラムは大変好評で、参加者からは、「経営についての基本とFMとのつながりについて大変分かりやすく勉強になりました」(女性)、「事例の紹介が多く、FMの視点からホスピタリティをよくイメージすることができました」(男性)、「非常に講義のテンポが良く分かりやすかったです。ワークショップでの指摘も参考になりました。」(男性)、「世界の最新FM事例を紹介いただいて大変参考になりました！」(男性)など、いくつもの感想が寄せられ、今回も大変満足のいくFMサマースクールとなりましたことをご報告いたします。



ご報告

■「平成29(2017)年度 認定ファシリティマネジャー (CFMJ) 資格試験」結果のご報告

事務局：鈴木 克己

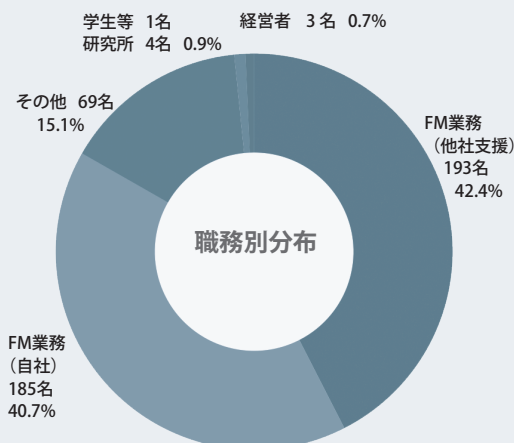
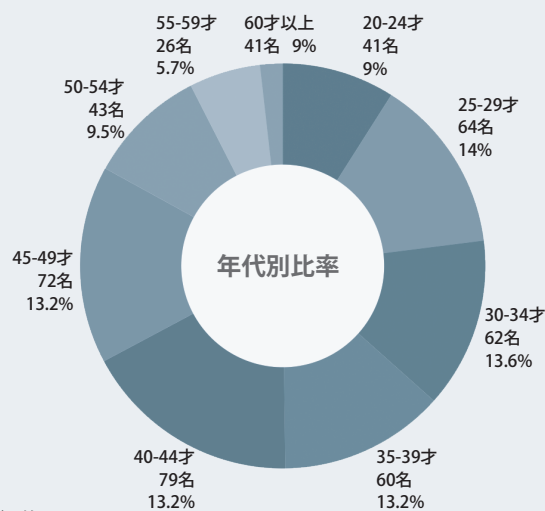
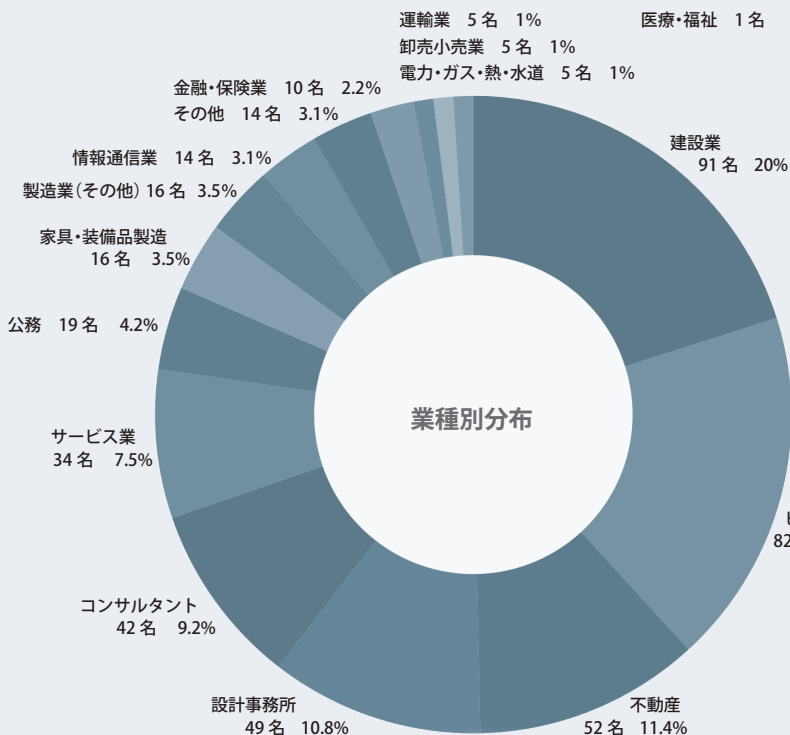
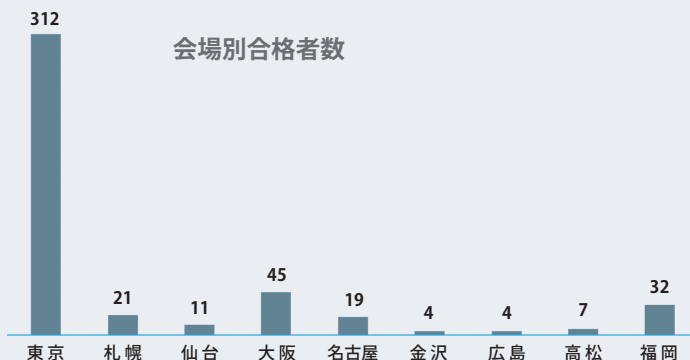
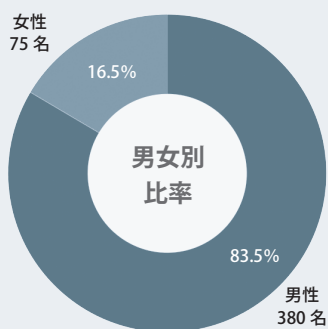
7月9日に行われた今年度の認定ファシリティマネジャー資格試験の結果、9月1日に455名の方々の合格が発表されました。合格されたみなさま、おめでとうございます。

試験に合格された方が認定ファシリティマネジャー (CFMJ) 資格の称号を取得するためには、新規登録を行う必要があります。詳細は、JFMAホームページをご連絡ください。

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

●平成29年度 認定ファシリティマネジャー資格試験の実施結果

申請者数(A)	受験者数(B)	受験率(B/A)	合格者数	合格率
1,300人	1,036人	79.7%	455人	43.9%



■ JFMA ジャーナル バックナンバー

JFMA ジャーナルは Amazon ならびに JFMA ホームページからも購入いただけます。



● No.187 2017 SUMMER

特集 **まちづくりを担う公共図書館とFM**
図書館に学ぶ増づくりと価値想像

● No.186 2017 SPRING
FACILITY MANAGEMENT FORUM 2017 特別号
第11回 日本ファシリティマネジメント大会
FM思考で社会・経営の課題を解決する

● No.185 2017 WINTER
特集 **JFMA設立30周年特別号**
FM人渡来30余年。次のステージへTRY

● No.184 2016 AUTUMN
特集 **ファシリティマネジメントの未来を語ろう**
JFMA法人化20周年記念特別号

● No.183 2016 SUMMER
特集 **熊本地震に学ぶ**
減災と復興のためのFM

● No.182 2016 SPRING
特集 **JFMAフォーラム2016**
イノベーション-進化する都市・企業・ファシリティ-

● No.181 2016 WINTER
特集 **健康経営を支えるファシリティマネジメント**
求められるのは、社員の健康を維持し、生産を高めるためのワークプレイス

● No.180 2015 AUTUMN
特集 **CRE・PREマネジメント戦略とFM**
企業不動産・公的不動産の戦略的な活用で企業や地域の「価値」を高める

● No.179 2015 SUMMER
特集 **FMでホスピタリティを高める**
おもてなし空間に学ぶホスピタリティと施設経営

● No.178 2015 SPRING
特集 **JFMAフォーラム2015**
日本社会を支えるファシリティマネジメント

● No.177 2015 WINTER
特集 **トップが語る**
ファシリティマネジメント

● No.176 2014 AUTUMN
特集 **FMの力でニッポンを変えよう!**

定価1,200円/会員価格1,000円
* No.182のみ定価1,500円/会員価格1,200円
※いずれも税別・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 FAX: 03-6912-1178

●次号予告

JFMA JOURNAL 2018 WINTER

ジャフマジャーナル 25 (通巻 189) 冬号

特集 **FM視点で考えるこれからのワークプレイス**

次号も今号に続き、「FM視点で考えるこれからのワークプレイス」を特集します。今号では、主に企業や行政が自分たちのワークプレイスをどう考え、どう変えていったかを紹介しました。より創造的な仕事ができ、社員のパフォーマンスを高めるためのワークプレイスの好事例を取り上げました。

次号では、主にワークプレイスを提供する側の視点から、まちづくりや建築とワークプレイスを取り上げる予定です。

* 内容は変更になる場合があります。

編集後記

FMの第一歩は、ワークプレイスの戦略的な計画から始まったともいえます。1980年代の情報化時代から、オフィスは大きく変わってきましたが、近年の変化はそれ以上の変化が見られます。さらに、AIの進展などによりこれからのオフィスのワークプレイスは、その風景自体が変わってくる予感がします。

今号はそのワークプレイスに焦点をあてました。モバイル化し、ますます多様化する働き方(ワークスタイル)とそれに対応したワークプレイスの最新情報のご紹介です。人間はなかなか変化しつづける動物です。特に年齢や経験を重ねると、新しい働き方やライフスタイルには順応しにくくなりますが、むしろ変化を楽しむことが大切な気がします。かつてのオフィスはスタンダード化するなど財務的視点が強い傾向がありましたが、最近のオフィスは、人を中心に、いかにモチベーションを上げるか、それが結果として組織にプラスになるという発想が多く、楽しいオフィスが増えてきています。これらをいかに戦略的にやるかがポイントです。本号がその参考になればうれしい限りです。(成田 一郎)

JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル) No.188 2017 AUTUMN

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>

2017年10月20日発行 定価 1,200円(税別・送料別)

発行人 山田匡通

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 梅澤 靖幸・清水 静男

印刷 日本印刷株式会社

©JFMA 無断転載、複製を禁じます。

あ

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
株式会社エコ・24
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コムウェア株式会社
株式会社NTTデータ
NTT都市開発株式会社
エヌ・ティ・ティ都市開発ビルサービス株式会社
エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社
株式会社NTTファシリティーズ
株式会社NTTファシリティーズエンジニアリング
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FMシステム
株式会社エフエム・スタッフ
株式会社エム・シー・ファシリティーズ
MUSビジネスサービス株式会社

株式会社オーエンス
株式会社大林組
株式会社岡村製作所
株式会社オフィス企画
オムロンビジネスアソシエイツ株式会社
株式会社オリエンタルコンサルタンツ
オリックス・ファシリティーズ株式会社
オリンパス株式会社

か

株式会社ガイアート
鹿島建設株式会社
鹿島建物総合管理株式会社
関西電力株式会社
関電ファシリティーズ株式会社
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
株式会社久米電装
グローブシップ株式会社
株式会社くろがね工作所
株式会社計画情報研究所
株式会社ケイミックス
コクヨ株式会社
株式会社コスモスモア
株式会社五星
コニカミノルタ株式会社
株式会社コンステック

さ

株式会社サイオー
株式会社財界研究所
三機工業株式会社
株式会社サンケイビル

三幸エステート株式会社
GEジャパン株式会社
シービーアールイー株式会社
JR東日本ビルテック株式会社
JAG国際エナジー株式会社
株式会社シュルバ
滋澤倉庫株式会社
滋澤ファシリティーズ株式会社
清水建設株式会社
株式会社ジャパンテクニカルソフトウェア
ジョーンズラングラサル株式会社
新生ビルテック株式会社
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
株式会社スクウェア・エニックス
株式会社スターメンテナンサポート
住友セメントシステム開発株式会社
株式会社スミノエ
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

第一商事株式会社
第一生命保険株式会社
株式会社第一ヒューテック
株式会社ダイケンビルサービス
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
ダイダム株式会社
太平ビルサービス株式会社
大和リース株式会社
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
テクノス株式会社
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
東京建物株式会社
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
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

西松建設株式会社
ニチビル株式会社
株式会社日建設

株式会社日積サーベイ
株式会社日設
日本郵政株式会社
日本環境クリアー株式会社
株式会社日本環境認証機構
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
株式会社日本設計
日本土地建物株式会社
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

パシフィックコンサルタンツ株式会社
株式会社パスコ
株式会社ハリマビシステム
阪神高速技術株式会社
株式会社ビー・エイチ・シー
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
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
株式会社富士通マーケティング
富士フィ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
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
株式会社みずほ銀行ファシリティマネジメント部
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
三菱地所プロパティマネジメント株式会社
三菱地所リアルエステートサービス株式会社
室町建物株式会社
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
株式会社山下ピー・エム・コンサルタンツ
ヤマトオートワークス株式会社
株式会社横浜銀行

ら

株式会社LIXIL
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

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

駅・鉄道施設メンテナンス

JR東日本の約1,700駅を
技術とアイデアで
安全・快適に



駅ビル等総合施設管理

駅ビル・エキナカ商業施設を
オーナーさまに代わり
トータルマネジメント



エネルギー管理

施設管理業務の
ノウハウを活かし
省エネを実現



改修工事

施設管理技術と
創意工夫で
新たな価値を創造



■主要な事業内容

建物設備維持管理、ビル統括管理、
エネルギー管理、FMコンサルティング、
改修工事ほか

■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 JR東日本ビルテック株式会社

Smart Attack

スマートアタック

ビルメンテナンス/工事施工/設備点検/環境衛生/ファシリティマネジメントのスタンダードアプリ

管理・現場のお困り事を解決!!

現場を見える化 現場を効率化 今と同じ帳票



報告ミスが無くなった上、書類も自動で作成されるので、多くの現場を回れるようになりました。作業効率が飛躍的に上がり、残業代も大幅に減りました。 N社様

今までは報告の内容にバラつきがあって困っていました。導入後は作業品質も統一され、クレームが減りました。パーツの管理にもお勧めです。 M社様

自由な帳票設計・PDF、Excel、CSV出力・自由な端末選択 (Android/iOS)・基幹システム連携・オフライン利用・日英中対応・お絵描き機能
GPS・地図・写真撮影・紐付け・音声録音・しきい値設定 (誤入力防止)・カレンダー・マニュアル参照・ユーザー権限設定

月額ID単価 3,000円 (税別)
最少ご利用数 5 ID
初期費用&追加費用&お申込み月 0円

<お問合せ先> 株式会社G-Smart
東京都台東区寿2-10-13 田原町シティビル5F
TEL 050-3533-5022 <http://www.smartattack.co.jp>

「未来のオフィス」アイデアコンテスト

働きやすい
オフィスが
いいわ!

応募
待ってます!

友だちと
一緒に応募
しよう!

10年後?
100年後?

私の考える未来の オフィス

2017年9月18日(月)～

募集期間

12月 8日(金)

(消印有効)



小学生から
大学院生までが
考える
「未来のオフィス」とは?

募集内容 このコンテストは、未来のオフィスに関するアイデアコンテストです。「私の考える未来オフィス」未来のオフィスやこんなオフィスで働きたいとか、オフィスに関連したことであればなんでも、自由な発想を期待しています。

応募資格 日本国内の小・中・高校生から大学・大学院の学生を対象とし、個人・グループは問いません。

- 賞金**
- JFMAグランプリ賞
1点 賞状・副賞10万円 (図書カード)
 - JFMA準グランプリ賞
2点 賞状・副賞 5万円 (図書カード)
 - 審査員賞
5点 賞状・副賞 1万円 (図書カード)

★詳しくは下記ホームページで

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



9784906857371

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

ファシリティマネジメント フォーラム 2018

FACILITY MANAGEMENT FORUM 2018

第12回 日本ファシリティマネジメント大会

Hello Next!

働き方を変える、 まちを変える。

基調講演



小宮山 宏

株式会社三菱総合研究所
理事長
第28代東京大学総長



青野 慶久

サイボウズ株式会社
代表取締役社長

特別講演



森 民夫

元長岡市長
筑波大学・
近畿大学客員教授



金城 実

一般社団法人
日本予防医療協会
代表理事



田澤 由利

株式会社
テレワークマネジメント
代表取締役



松岡 利昌

株式会社
松岡総合研究所
代表取締役

開催日

2018年2月21日(水)～
2月23日(金)

展示会開催日 2月22日(木)～23日(金)

会場

タワーホール船堀

東京都江戸川区船堀 4-1-1

主催

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
(JFMA)

後援

経済産業省
国土交通省
日本経済新聞社

協賛

一般社団法人 ニューオフィス推進協会
公益社団法人 ロングライフビル推進協会
公益社団法人 全国ビルメンテナンス協会
一般社団法人 日本建築学会
公益社団法人 日本建築家協会
公益社団法人 日本建築士会連合会
一般社団法人 東京建築士会
特定非営利活動法人 日本 PFI・PPP 協会
一般財団法人 建築保全センター
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
公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会

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
フォーラム事務局

TEL.03-6912-1177

E-Mail : forum2018@jfma.or.jp