JFMA JOURNAL

ジャフマ ジャーナル 28

2018 AUTUMN No.192

●特集

まちづくりをマネジメントする

ソフトとハードの両輪で利用者のハッピーをつくる

ハウステンボス
澤田 秀雄

CBMCヘルスケアイノベーションIWAOモデル
岩尾 聡士

神奈川県住宅供給公社
猪股 篤雄

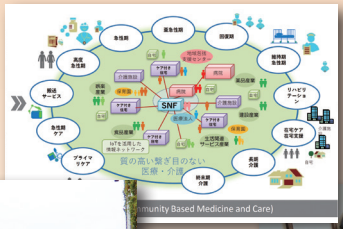
JR東日本ビルテック
大井 清一郎

白糸ハイランドウェイ
中川 均

横浜市教育委員会
島谷 千春













第12回 日本ファシリティマネジメント大賞 JFMA賞



魚町サンロード商店街における
リノベーションまちづくり事業
魚町サンロード商店街協同組合

築100年をめざすビンテージビル「冷泉荘」
におけるFMの取り組み
吉原住宅有限会社
株式会社スペースRデザイン



公共施設マネジメントを実行に移すための解説書
早稲田大学理工学研究所
公共所有不動産の経営研究（MoRE）

FM推進につながる発注者改革への提言（学位論文）
齋藤 隆司 日本郵政株式会社

原状回復研究所－遊休資産の利活用－
リユース・パートナー株式会社

JFMA役員 新任のごあいさつ

西貝 昇	三菱地所株式会社
中山 一平	イオンディライト株式会社
賀持 剛一	株式会社大林組
寺島 剛紀	大星ビル管理株式会社
道永 剛	株式会社竹中工務店
横山 修三	東急不動産株式会社

ファシリティマネジャーの仕事

ファシリティマネジャーの役割も、
より人にフォーカスしたものに
シフトしていくのではないだろうか。

松里 裕子 フィデリティ証券株式会社

ITOKI

明日の「働く」を、デザインする。
We Design Tomorrow. We Design WORK-Style.

健康に働くためのアドバイスでお手伝い。

ワークスタイル健康診断サービス

はたらきかた健診™

3つのカテゴリーでワーカーの状態を診断するWebアンケート。
働き方の改善ポイントを行動レベルで特定し、空間・設備・情報・運用など、さまざまな対策をご提案します。



Work Performance
仕事でどれくらいのパフォーマンスを発揮できているか。



Physical/Mental
高いパフォーマンスを発揮できる心身の状態になっているか。



Workstyle
心身の状態を維持・増進させるワークスタイルになっているか。

空間　設備　情報　運用



ワークサイズ

Workcise®

「Workcise（ワークサイズ）」とは、「Work（働く）」と「Exercise（健康活動）」を組み合わせた造語です。屋外やスポーツジムなどで行う健康活動ではなく、たとえば立って仕事をする、誰かの席まで歩いていくといった“仕事にも健康にも良い行動”のことです。ワークサイズを誘発するオフィスプランを提案し、「健康経営」をサポートします。

厚生労働省「第3回 健康寿命をのばそう! アワード」厚生労働大臣優秀賞受賞をはじめとし、数多くの社外の組織・団体から高い評価をいただいております。

ワークサイズスペシャルサイト
https://www.itoki.jp/solution/workcise/



toiro
トイロ

昇降スイッチ1つでスムーズに天板の高さを調節できる「トイロ」は、スタンディングワーク導入にぴったりです。

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 https://www.itoki.jp/

CONTENTS JFMA JOURNAL 2018 AUTUMN No.192
ジャフマ ジャーナル 28

第12回 日本ファシリティマネジメント大賞 JFMA(ジャフマ)賞

04 特別賞
魚町サンロード商店街におけるリノベーションまちづくり事業
魚町サンロード商店街協同組合

06 特別賞
築100年をめざすビンテージビル「冷泉荘」におけるFMの取り組み
株式会社スペースRデザイン、吉原住宅有限会社

08 功績賞
公共施設マネジメントを実行に移すための解説書
早稲田大学理工学研究所 公共所有不動産の経営研究(MoRE)
小松 幸夫　堤 洋樹　池澤 龍三

10 功績賞
FM推進につながる発注者改革への提言(学位論文)
齋藤 隆司 日本郵政株式会社

12 技術賞
原状回復研究所−遊休資産の利活用−
リユース・パートナー株式会社

寄稿

14 JFMA役員新任のごあいさつ
JFMA副会長 **西貝 昇** 三菱地所株式会社
JFMA理事 **中山 一平** イオンディライト株式会社
JFMA理事 **賀持 剛一** 株式会社大林組
JFMA理事 **寺島 剛紀** 大星ビル管理株式会社
JFMA理事 **道永 剛** 株式会社竹中工務店
JFMA理事 **横山 修三** 東急不動産株式会社

特集

18 **まちづくりをマネジメントする**
ソフトとハードの両輪で利用者のハッピーをつくる

20 ●テーマパーク **ハウステンボス**
新たなビジネスを世界に発信する観光ビジネス都市
澤田 秀雄 ハウステンボス株式会社

24 ●医療・介護 **CBMCヘルスケアイノベーションIWAOモデル**
人生100年時代の街づくり 街全体で高齢者、障害のある人、重度の医療が必要な小児達を看守る
岩尾 聡士 京都大学

30 ●団地 **神奈川県住宅供給公社**
団地再生と「くらしリノベーション」によるライフスタイル提案
猪股 篤雄 神奈川県住宅供給公社

36 ●駅・駅ビル **JR東日本ビルテック**
高品質なサービスで利用者の安全・安心をめざす
大井 清一郎 JR東日本ビルテック株式会社

42 ●道路 **白糸ハイランドウェイ**
観光有料道路の運営 アセットマネジメントと地域貢献
中川 均 株式会社白糸ハイランドウェイ

46 ●学校 **横浜市教育委員会**
変わる学校 教職員の働き方改革
島谷 千春 横浜市教育委員会

連載

50 FM研究・教育 ⑰ **公共施設再編と都市計画との連携のカタチ**
讃岐 亮 首都大学東京

52 公共FM ⑯ **実践の積み重ね、そして再配置、PPPへ**
宮谷 卓志 鳥取市

54 ファシリティマネジャーの仕事 ⑰ **誰もが自分らしく活躍できるワークプレイスを目指して**
松里 裕子 フィデリティ証券株式会社

JFMA事務局

56 Topics JFMA調査研究委員会企画シンポジウム経過報告
成田 一郎 JFMA

57 ご案内/ご報告

特　別　賞

魚町サンロード商店街における リノベーションまちづくり事業

魚町サンロード商店街協同組合

（福岡県北九州市）

リノベーションまちづくり発祥の地

JR 小倉駅南口から徒歩 10 分ほどの場所にある魚町サンロード商店街は、全長 108 mの商店街である。隣には日本で初めて公道上にアーケードを建造し、北九州随一の都市型商店街として名高い魚町商店街がある。

魚町商店街および魚町サンロード商店街は、リノベーションまちづくりの発祥の地である。魚町サンロード商店街は、リノベーションまちづくりの手法と国家戦略特区の認定により、エリアの再生をなすことができた。

アーケード撤去計画とまちづくり

1978 年に魚町サンロード商店街協同組合として法人化し、1980 年にアーケードを建造した。

しかし、当初からアーケードの改修費が組合費に組み込まれておらず、建造以来、一度も改修などが行われてこなかった。消防機器は壊れ、屋根材は汚れ、いつ落下してもおかしくない状況であった。さらに商店街の店舗の老朽化や店主の高齢化により空き店舗が増え、商店街は薄暗く、人通りもまばらだった。

2013 年 8 月、組合の定例総会でアーケード撤去計画が議論された。アーケード撤去の費用をまかなうため、商店街内の有志 4 名と商店街が出資してまちづくり会社、株式会社鳥町ストリートアライアンスを設立した。組合員平等主義の商店街組合を離れ、リスクを遮断して意思決定を迅速化し、収益事業が自由にできるようにした。商店街の管理運営に関し、学識経験者を含めた地域住民との検討が始まり、リノベーションまちづくりがスタートした。

魚町サンロードカルチェラタン計画

5 回にわたるワークショップを開催し、今後の商店街のビジョンを共有した。魚町サンロードカルチェラタン構想というまちづくりの方向性も決まった。若者が集うオープンカフェやエッジのきいた雑貨店のある、クリエイティブで賑わいあふれた開放的なまちをイメージし、さまざまな取り組みを行った。

神奈川大学の曽我部研究室の指導を受けながらカラー舗装や街路照明のデザインを検討し、アーケード撤去後の各店舗のファサードを一部改修した。北九州市と協議して、カラー舗装の仕様を決定して一部を緑化し、ゆっくりと楽しんで歩ける商店街に変えていった。2015 年 8 月には老朽化したアーケードを完全撤去し、まちは大きく生まれ変わった。

国家戦略特区による夜市の開催

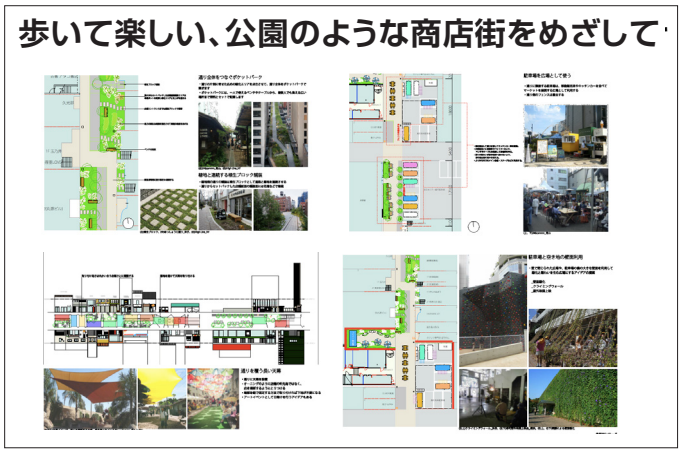
2015 年 12 月に北九州市が国家戦略特区の認定を受け、規制緩和により、公道上での飲食・物販・サービスを行うことがエリアマネジメント事業として可能になった。2016 年 5 月から、北九州市と協力しながら夜市として公共道路空間上でのオープンカフェ事業を開始した。敷地空間を活用したコンテナ店舗の事業や、野菜を販売する朝市やマルシェなども行っている。鳥町ストリートアライアンスの収益の一部を、アーケード撤去費の返済金の一部としている。いわゆる公共的施設たるアーケードの撤去費を規制緩和によって得た財源で賄うというスキームを構築した。

女性の若手組合員が同社の代表に就任し、女性が積極的に参加しやすい環境も整え、若手経営者や女性経営者が参加し、意見が反映できる組織に変わっていった。正月や七夕の飾り、ハロウィンパーティーなど手作りのイベントを開催している。町内会、青年部とも連携し、幅広い人材の確保・後継者育成なども行っており、リノベーションスクールを 開催している。

●サービス提供者
株式会社鳥町ストリートアライアンス
株式会社北九州家守舎
鳥町四丁目町内会
鳥町まちづくり会議推進協議会
東京美装興業株式会社



夕方から開催される夜市



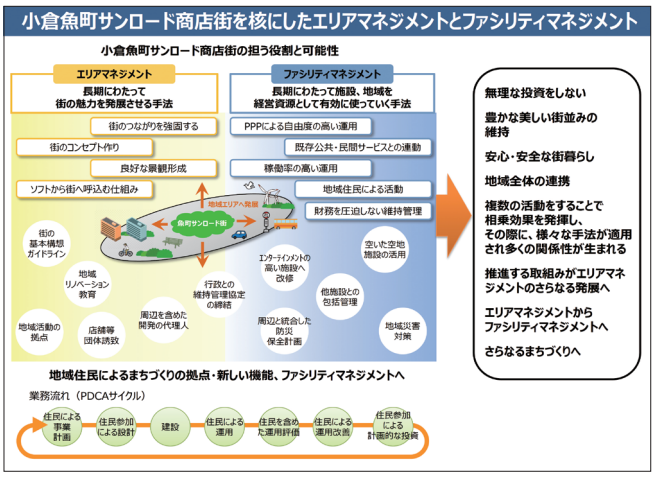
歩いて楽しい、公園のような商店街をめざして



2017年11月にサンロード商店街で行われた結婚式



アーケード撤去と緑化



小倉魚町サンロード商店街まちづくりを核にしたエリアマネジメントとファシリティマネジメント

講評●北九州市の都心に近い商店街におけるまちづくりに関する応募。国家戦略特区認定、公道の商業利用、アーケード撤去とまちのリノベーション、民間まちづくり会社、道路管理まで含めたエリアマネジメントなどの手法を商店街の住民参画で実現し、運営を続けている。実績としては1 年間程度、撤去したアーケードもまちづくりとしては狭い範囲にとどまるが、裏通りの商店街の暗い、不安全というイメージの払拭に成功している。まちを愛する住民の支援、北九州市など公的機関の支援、表の商店街とつなぐ役割をもつビッコロ3 番街との連携など、近隣のリノベーションと併せて、まちの活性化に貢献している点を評価したい。道路の活用が対象という、FMの概念を超える応募で、特別賞となった。

特　別　賞

築100年をめざすビンテージビル「冷泉荘」におけるFMの取り組み

株式会社スペースRデザイン
吉原住宅有限会社
（福岡県福岡市）

"リノベーションミュージアム冷泉荘"

冷泉荘は、福岡市博多区にある複合文化アトリエである。鉄筋コンクリート造5 階地下1 階の当建物の中には、アトリエ・店舗など全20 組の文化人が入居している。加えて管理人が常駐する事務局、レンタルスペースがあり、年間を通して、催し事が絶えない賑やかなビルだ。

冷泉荘はもともと、賃貸共同住宅であった。建設当時（1958年）は周囲でも最先端を誇っていたビルも、経年劣化により競争力が低下。家賃も下がり、滞納や不良入居者が絶えなくなっていった。経営が悪化の一途をたどる中、オーナーである吉原住宅有限会社は、起死回生の一手として2006 年に1 棟まるごとオフィスビルへのコンバージョンを決意。不動産再生コンサルティングを手掛けるスペースR デザインと協働で経営再生に着手した。その後、3 年間のブランディング活動を経て、2010 年からはビルストック活用を基本理念とした経営にシフト。「ひと」「まち」「文化」をコンセプトに掲げリノベーションミュージアム" として再出発し、築 100 年をめざしている。

ビンテージビル創育プログラム

今年で築60年を迎える冷泉荘は、古さの中に価値を見出す「ビンテージ」の考えのもと、既存のハードを最大限に活かすスタイルで経営管理に取り組んでいる。これが、私たちが展開する、時が経つほど価値が上がる「ビンテージビル創育」事業である。これに則って、冷泉荘では①セルフリノベーションかつ退去時に原状回復義務を課さない賃貸条件②レンタルスペースの運営による関係人口の増加③管理人常駐によるコミュニティデザインの3 点をFM の大きな軸としている。

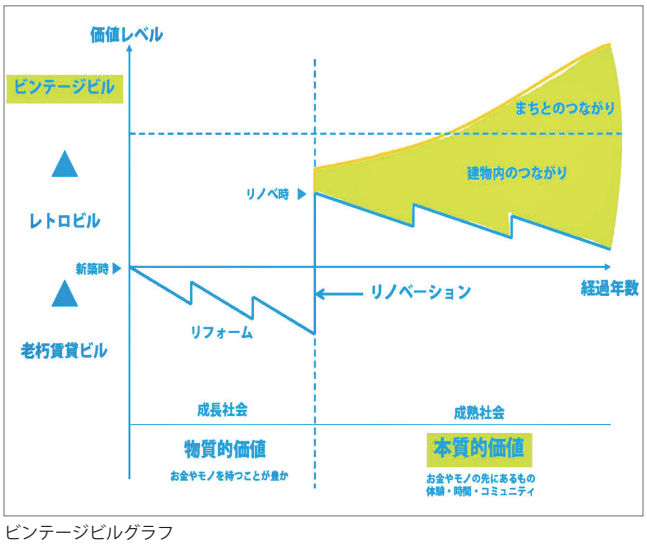
まず、新しい内装よりも自ら手を加えることに魅力を感じる、アーティストやクリエイターをターゲットに絞った。再生当初には投資コストを抑えることができ、長期的には冷泉荘の各部屋は、歴代入居者の手によって常にアップデートされ続ける。さらに、使いやすい価格と規模のレンタルスペースを運営することで、入居者以外にも冷泉荘を訪れる人が増える。そして、管理人は事務局で来客や入居者を出迎え、彼らの相談窓口の役割を果たす。そんな日常の会話の中で、冷泉荘や入居者・開催中のイベントの紹介をし、冷泉荘を軸に人と人をつないでいるのだ。

そうして、ここでの体験が冷泉荘への共感をよび、SNS や口コミなどで情報が発信されていく。冷泉荘の認知は広がり、徐々にブランディングされた結果、現在は周辺の面積が同規模の新築賃貸住宅と同程度の家賃にまで向上している。

ともに学ぶ場としての冷泉荘

経営改善の見通しが立つと、大規模修繕や耐震補強、外壁など、建物の改修工事を順次実施。その際は、「何を残すか」を意識している。状態のいい既存部屋を見学用にした「冷泉復元部屋」、事務局内の見える場所に挿入した耐震補強ブレース、外壁改修ならぬ「外壁保存」。そして、これらを見てもらえる機会として、年に2 回オープンアパートイベント「れいぜん荘ピクニック」も開催している。各入居者による催しや管理人とまわる解説付き一棟ツアーなど、楽しみながらストック活用を体感してもらえる、文化祭的お祭りである。

イベント以外にも、冷泉荘では視察や見学なども積極的に受け入れている。というのも、さまざまな人の目に触れ交流を重ねることで、冷泉荘もまた育つと考えるからだ。もし、近くを通られた際は、ぜひ冷泉荘を訪ねてほしい。



ビンテージビルグラフ



2018年春のれいぜん荘ピクニック



入居者によるセルフリノベーションで個性ある部屋に　（Photo：TETRA+GRAPH）



事務局と管理人　（Photo 左：TETRA+GRAPH）



アーティストやクリエイターの拠点にもなっている　（Photo：TETRA+GRAPH）



レンタルスペースで開催された寄席（落語）

講評●1957 年竣工の賃貸アパートであった冷泉荘のリノベーションと活用に関する応募である。改修後は、賃貸オフィスだけでなく、貸スペースを設けてアートイベントなどに活用している。原状回復なしとする契約により、アート系、自由度を好む利用者の入居を後押ししている。また、管理人が常駐し、入居者同士をネットワークし、施設活用のイベント企画などを担当し、愛情をもって活用を促している点が特色である。再生・活用のFM 事例としては、なるべく手をかけず、当初の感じを維持したいという意図のようであるが、旧賃貸アパート時代の悪いイメージを取り払い、明るく、親しみやすいものへの変革は成功している。また、建て替えではなく、築60 年におよぶ建物を活用する施策を選択して、アートやリノベーションの情報発信を行っていること、近隣のイメージ変革、まちづくりにも貢献していることを評価したい。

功　績　賞

公共施設マネジメントを実行に移すための解説書

早稲田大学理工学研究所
公共所有不動産の経営研究(MoRE)
小松 幸夫　堤 洋樹　池澤 龍三

地方自治体の職員や議員にむけて公共施設マネジメントを発信

わが国の地方自治体や政府が所有する公共の不動産は、ストック量の肥大化に伴う総量の適正化、老朽化対応、運営体制の効率化や高度化、ライフサイクルコストの適正化などさまざまな課題を抱えている。そこで公共の不動産、特に学校施設を中心として公共施設の運営段階における経営およびマネジメントに関する研究を行うため、早稲田大学理工学術院総合研究所のプロジェクト研究「公共所有不動産の経営研究（研究代表：小松幸夫教授）」が立ち上がった。近年は、天理市との共同研究 / 町田市との共同研究 / 奈良県の包括連携協定 / 科研・基盤研究 (B)「公立学校を核とした公共施設再編に関する調査研究」/ 科研・基盤研究（C）「公共施設における協働的ダウンサイジング手法の研究開発」/RISTEX「持続可能な多世代共創社会のデザイン」研究開発領域採用研究「地域を持続可能にする公共資産経営の支援体制の構築」をはじめ、地方自治体の支援を中心に論文・講演・学会活動などさまざまな活動を行っている。

本書は、これらの活動を通して明らかになった公共施設マネジメントの要点を地方自治体の職員や議員にむけて発信するため、「公共施設マネジメントのススメ（早稲田大学理工研叢書シリーズ、建築資料研究社、2017 年 3 月）」と題し研究メンバー 3 名で執筆した。

先進事例を通して、マネジメントの進め方を詳しく紹介

公共施設マネジメントに関する書籍はすでに数冊が発行されているが、本書の「はじめに」の一部を引用して他書籍との相違をご紹介したい。

…マネジメント全般について書かれた本は数多くありますし、PDCA サイクルの重要性はわかっているという方も多いと思いますが、マネジメントを実行に移すために必要な準備段階について解説したものは少ないように思います。本書にはマネジメントの基礎となる情報の収集・利用の話や実行体制の構築、マネジメントを段階的に進めていくことの必要性とその際の考え方、用いるべき手法などについてが書かれています。また先進事例として知られている自治体の状況を、当事者でもあった筆者の一人が詳しく解説しました。これから施設マネジメントを始めようという場合、そしてすでにある程度まで進めているという場合にも参考にしていただけると思います。…

公共施設マネジメントの実現に向けて

本書は 7 章で構成されている。各章の内容を特徴と合わせてご紹介する。

「1 章 なぜ公共施設マネジメントが必要なのか」では、さまざまな視点から公共施設マネジメントの必要性について解説している。この章だけでも、公共施設マネジメントの実施には多角的・複合的な検討が不可欠で、自治体全体で進めていく仕組みの必要性が明確になるだろう。

「2 章 施設マネジメントと建物の長寿命化」では、施設マネジメントの視点から公共施設の位置づけや長寿命化の目的を解説している。一般的に施設マネジメントの肝は長寿命化であり、長寿命化により財政負担の縮減できると思われている節がある。しかし長寿命化は財政的な諸問題を必ずしも解決するわけではない。いわゆる中長期保全計画を策定する際に参考になるだろう。

「3 章 情報管理の仕方」では、情報管理の必要性から収集すべき情報、さらに活用方法について解説している。施設情報の一元化などを目的に情報システムの導入が進んでいるが、残念ながら活用されていない場合が多く非常にもったいない。今後さらに AI/IOT が普及・推進すれば、施設情報の重要性はより高まるだろう。

「4 章 整備計画策定のための準備と作業」では、公共施設の統廃合や再整備などを実施する際に必要となる現状把握と今後の方向性を検討する基礎資料の作成方法について解説する。施設情報の活用から住民ワークショップの進め方まで具体的な事例や考え方を示しているので、状況に合わせて参考にしていただきたい。また公共施設マネジメントの一つの方向性（「リバースデザイン」という考え方）についても示している。

功　績　賞

公共施設マネジメントを実行に移すための解説書

早稲田大学理工学研究所
公共所有不動産の経営研究(MoRE)

地方自治体の職員や議員にむけて公共施設マネジメントを発信

わが国の地方自治体や政府が所有する公共の不動産は、ストック量の肥大化に伴う総量の適正化、老朽化対応、運営体制の効率化や高度化、ライフサイクルコストの適正化などさまざまな課題を抱えている。そこで公共の不動産、特に学校施設を中心として公共施設の運営段階における経営およびマネジメントに関する研究を行うため、早稲田大学理工学術院総合研究所のプロジェクト研究「公共所有不動産の経営研究（研究代表：小松幸夫教授）」が立ち上がった。近年は、天理市との共同研究 / 町田市との共同研究 / 奈良県の包括連携協定 / 科研・基盤研究 (B)「公立学校を核とした公共施設再編に関する調査研究」/ 科研・基盤研究 (C)「公共施設における協働的ダウンサイジング手法の研究開発」/RISTEX「持続可能な多世代共創社会のデザイン」研究開発領域採用研究「地域を持続可能にする公共資産経営の支援体制の構築」をはじめ、地方自治体の支援を中心に論文・講演・学会活動などさまざまな活動を行っている。

本書は、これらの活動を通して明らかになった公共施設マネジメントの要点を地方自治体の職員や議員にむけて発信するため、「公共施設マネジメントのススメ（早稲田大学理工研叢書シリーズ、建築資料研究社、2017 年 3 月）」と題し研究メンバー 3 名で執筆した。

先進事例を通して、マネジメントの進め方を詳しく紹介

公共施設マネジメントに関する書籍はすでに数冊が発行されているが、本書の「はじめに」の一部を引用して他書籍との相違をご紹介したい。

…マネジメント全般について書かれた本は数多くありますし、PDCA サイクルの重要性はわかっているという方も多いと思いますが、マネジメントを実行に移すために必要な準備段階について解説したものは少ないように思います。本書にはマネジメントの基礎となる情報の収集・利用の話や実行体制の構築、マネジメントを段階的に進めていくことの必要性とその際の考え方、用いるべき手法などについてが書かれています。また先進事例として知られている自治体の状況を、当事者でもあった筆者の一人が詳しく解説しました。これから施設マネジメントを始めようという場合、そしてすでにある程度まで進めているという場合にも参考にしていただけると思います。…

住民や民間企業との協働も不可欠

また本書は 7 章で構成されている。各章の内容を特徴と合わせてご紹介する。

「1 章 なぜ公共施設マネジメントが必要なのか」では、さまざまな視点から公共施設マネジメントの必要性について解説している。この章だけでも、公共施設マネジメントの実施には多角的・複合的な検討が不可欠で、自治体全体で進めていく仕組みの必要性が明確になるだろう。

「2 章 施設マネジメントと建物の長寿命化」では、施設マネジメントの視点から公共施設の位置づけや長寿命化の目的を解説している。一般的に施設マネジメントの肝は長寿命化であり、長寿命化により財政負担の縮減できると思われている節がある。しかし長寿命化は財政的な諸問題を必ずしも解決するわけではない。いわゆる中長期保全計画を策定する際に参考になるだろう。

「3 章 情報管理の仕方」では、情報管理の必要性から収集すべき情報、さらに活用方法について解説している。施設情報の一元化などを目的に情報システムの導入が進んでいるが、残念ながら活用されていない場合が多く非常にもったいない。今後さらに AI/IOT が普及・推進すれば、施設情報の重要性はより高まるだろう。

「4 章 整備計画策定のための準備と作業」では、公共施設の統廃合や再整備などを実施する際に必要となる現状把握と今後の方向性を検討する基礎資料の作成方法について解説する。施設情報の活用から住民ワークショップの進め方まで具体的な事例や考え方を示しているので、状況に合わせて参考にしていただきたい。また公共施設マネジメントの一つの方向性（「リバースデザイン」という考え方）についても示している。

「5 章 公共施設マネジメントの実行体制」では、公共施設マネジメントを主導する自治体の現状と実施体制について解説している。実際に多くの施設整備に関わってきた担当者として、また多くの自治体における支援活動を踏まえた客観的な指摘は、今後実行体制を構築したいと考える多くの自治体の参考になるだろう。

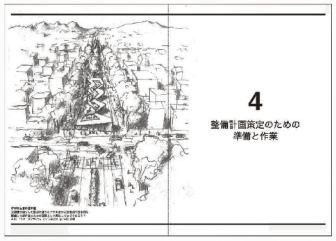
「6 章 実例で見る公共施設マネジメント」では、千葉県佐倉市における公共施設マネジメントの実例を時系列で解説している。一言で「公共施設マネジメント」と表現されてもその手法は多種多様であること、また時系列に並べることで段階的に事例間の連携や対象範囲が拡大する過程を、その工夫や苦労とともにご確認いただきたい。

「7 章 公共施設マネジメントの今後の展開」では、住民との協働作業やまちづくりの視点の重要性などについて解説している。繰り返しになるが、公共施設マネジメントは多角的・複合的な検討が不可欠である。だからこそ自治体職員だけではなく、住民や民間企業との協働も不可避である。

功績賞：早稲田大学理工学研究所・公共所有不動産の経営研究（MoRE）

公共施設マネジメントを実行に移すための解説書
書籍「公共施設マネジメントのススメ」

…本書はマネジメントの基礎となる情報の収集・利用の話や実行体制の構築、マネジメントを段階的に進めていくことの必要性とその際の考え方や用いるべき手法などについて書かれています。また先進事例として知られている自治体での状況を、当事者でもあった筆者のひとりが詳しく解説しました。





右：表紙
左：扉図

＜構成＞

1 章 なぜ公共施設マネジメントが必要なのか
2 章 施設マネジメントと建物の長寿命化
3 章 情報管理の仕方
4 章 整備計画策定のための準備と作業
5 章 公共施設マネジメントの実行体制
6 章 実例で見る公共施設マネジメント
7 章 公共施設マネジメントの今後の展開

講評●2017 年に出版された、公共施設マネジメントにどのように向き合うかを解説した書籍に関する応募である。建築の点検や維持保全の方法論など、公共施設マネジメントのハウツー論ではない。自治体職員が取り組むための方法論として、①基本的な基礎データの収集と活用、②実行体制の構築、③マネジメントを段階的に進める必要性と手法などに焦点を当てている。「公共施設マネジメントは、つまるところ、日本の将来、地方の将来をどのよう姿にしたいのか、が出発点になるべき」という。公共施設についても、公共サービスのあり方をどうするかという思考を出発点にして、関係性を考え、将来のまちづくりのなかで位置付ける必要があると説く。副題のとおり、「悩める職員向け」で、準備段階からどうするか、各地にある事例からどう学ぶか、という基本的な解説がされている。公共FMに取り組む自治体職員の道案内となる出版物といえる。

功 績 賞

FM推進につながる発注者改革への提言（学位論文）

齋藤 隆司　日本郵政株式会社

より良き発注者とは？

今日散見される大規模建築プロジェクトにおける白紙撤回、大幅な設計変更などにおいて、発注者組織における意思決定のプロセス、発注者組織内の責任者不在といった「発注者責任」に多くの疑問が投げかけられている。FMを推進するうえで、「発注者」の役割は重要である。

本研究は、企画から設計、工事、維持管理までを包括的に実施し、発注者として130年の歴史を持つ「郵政建築[注1]」における発注者の役割の変化に焦点を当て、建築プロジェクトにおける「発注者の役割」、「発注者の責任」を明らかにすることを目的としている。

郵政建築は、逓信省、郵政省、郵政事業庁、日本郵政公社、日本郵政株式会社と公共発注者から民間発注者へと大きく変化する中で、高いレベルの品質を求めて、新築工事のみならず、所有（売却等も含む）、企画から維持管理、保全まで、FM業務として一貫して郵政グループ全体の資産管理に、発注者として関与してきた歴史を持つ。

郵政建築では発注者機能を設計者が担う形で、自らプロダクトプロセスに積極的に関与することで質の高い建築を実現させていた。情報共有面でも、一貫して設計者がプロジェクト全体に関与することにより、「発注品質[注2]」と「設計品質[注3]」の情報が一致するとともに、工事段階においても設計者自ら指導的な役割を担うことで、「施工品質[注4]」の造り込みまで行うなど、「設計者」が「発注者」としてプロジェクト全般にかかわっていた。

しかしながら、時代の変遷、プロジェクトの複雑化・高度化とともに発注者機能と設計者・監督員機能に分離され、その結果、プロジェクトマネジャー、ファシリティマネジャーとしての役割、FM業務への関与等が大きく変容し、外部依存も進むなかで発注責任の所在が不明確になるとともに、一貫した発注者体制に「ほころび」が見られるようになった。

この大きな要因を推測すると、

①建築プロジェクトの発注者として、プロダクトプロセスにおける「発注品質[注2]」、「設計品質[注3]」、「施工品質[注4]」を確保するためには、本来、FM業務でも行われているように、すべてのプロセスへの発注者の関与が必要であるにもかかわらず、単純な川上シフトを選択したために、専門性が失われたこと

②発注者としての一貫したマネジメント機能を保持できなかったこと。また、その代替、支援ができるような機能定義がきちんとされていなかったこと

③外部化したものの、本来、発注者内調整が多い業務についての理解ができず、円滑に機能しなかったこと

などが考えられる。

逆に言えば、今日的な発注者責任、発注者問題の解決策もここに隠されている。

日本における発注者は大旦那であり、設計については建築家、工事についてはゼネコンがすべてのリスクを受容し、お任せ発注を許容してきた。発注者からの突然の設計変更や仕様変更などについても、ゼネコンがそのコストをカバーしてきた。多くの発注者起因のミスも、供給側である設計者、施工者の対応に頼っていたのが事実である。しかし、本来、発注者は建築プロジェクトのオーナーという立場だけではなく、建築プロジェクトを作り上げるプロデューサーとして「建築」に対する責任がある。

それゆえ、発注者がお任せの建築プロデューサーではなく、発注者として建築プロジェクトに積極的に関与し、プロダクトプロセスにおける主要な参加者として意思決定に加わり、一貫したプロジェクトマネジメント機能を有するような発注者であるべき、と考える。

その実現のためには、次のような方策を検討すべきである。

① 一貫した発注者マネジメント体制の構築のための「組織内プロジェクトマネジャー」の導入

発注者組織において、組織上の経営者、責任者は明確であるものの、全員の権限及び責任が不明確なまま、発注者組織内の意思決定の統一もとれず発注したり、設計変更したりするなどして、混乱を生じているのが現状である。そこで、発注者組織内に明確な形でプロジェクトマネジャー、ファシリティマネジャーを位置づけ、建築プロダクトプロセス全体において、一貫した意思決定ができる体制を構築すべきである。

② 発注者要求の明確化のための「ブリーフ」の導入

発注者要求の確定がきちんとなされないまま、設計、施工へと引き継ぐため、結果として、工事段階における設計変更が生じたり、意思決定ができないまま工事工程に影響を与えたりするなど、設計段階、施工段階で、発注者要求との適合性確認ができないことに問題がある。そこで、発注者要求の明確化のために、発注者要求を文書で共有するためのツールを導入すべきである。

③ 建築プロジェクトへの協調関係構築のための「パートナリング」の導入

現代の建築プロジェクトは、発注者がすべての技術を持ち、設計者や施工者よりも責任をもった判断ができるような簡単なプロジェクトとはなっていない。むしろ、より複雑な建築プロジェクトにこそ課題が多い。本来、発注者は専門家と一緒になって課題を共有し、解決方策を探る体制を構築することが、早期の課題解決につながる。

④ 一貫して建築プロジェクトへ関与する発注者が存在する「発注者責任制」の導入

20 世紀型の発注者はお任せ発注により、ある程度発注者要求に合致した建物を獲得することができていた。しかし、21 世紀型のFM を含む建築プロジェクトでは、発注者も設計者、施工者と同様に、建築プロダクトプロセスに参加し意思決定を行うことが必要不可欠。

⑤ 建築プロジェクトの発注者は、建築が都市景観、環境、公共性など社会、地域に与える影響を十分、考慮すべきである。

発注者は、建築物の機能を安全、快適に確保し、地域の景観への影響を考慮するとともに、環境負荷の低減や持続可能性に配慮し、公益性、公共性への配慮がなされるべきである。さらに、本来の建築プロジェクトの発注者は、「建築」の持つ「崇高さ」を持ち、発注者としてプロジェクトに向き合い自ら発注者責任を明らかにし、きちんとした発注者の役割を果たせる発注者となるべきである。

一方で、JFMA 等の活動も踏まえて、社会全体で、モデルとなる評価すべき「模範となる発注者像」を明確にする必要性も感じる。

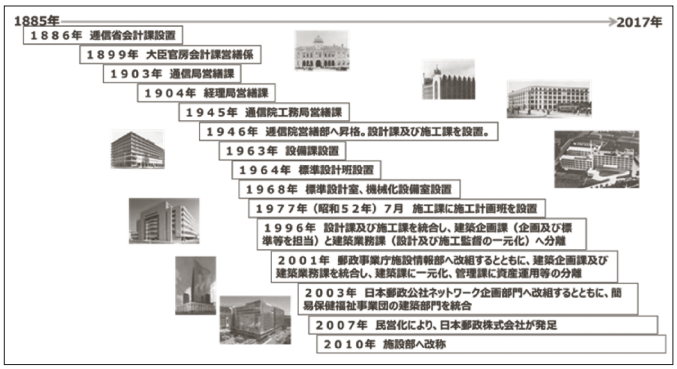
マネーゲームの行き過ぎが目立つ現代だからこそ、発注者も含めた関係者全員が「ものづくり」の原点を考え直し、改めて社会活動に資するファシリティマネジメントを実現すべきである。少しでも、健全なFM を推進するために、「より良き発注者」の創造につながることに期待したい。

注1：「郵政建築」とは、「逓信省、郵政省から、郵政事業庁、日本郵政公社、民営化後の郵政組織において生み出してきた建築及び組織、並びにそれに伴う活動」として定義している

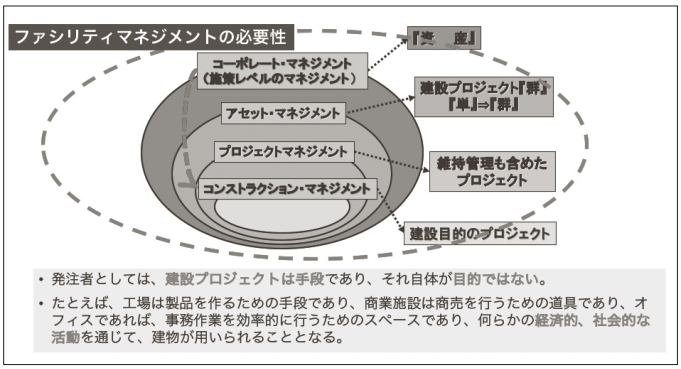
注2：「発注品質」：発注者の顕在的、潜在的要求に関する発注者要求の確定度合い

注3：「設計品質」：基本設計情報及び詳細設計情報と要求品質（発注者要求）にギャップが少なく確定しているかの度合い

注4：「施工品質」：中間生産物及び最終生産物が設計品質（設計情報）との適合性を確保しているかどうかの度合い



図表1　郵政建築組織の変遷



図表2　発注者における建築プロジェクト

講評●京都大学の工学系の博士論文についての応募である。学位授与者は日本郵政でFM 関連の業務に従事しており、その立場と実務経験をもとに、郵政建築における建築プロジェクトの発注者の役割の変化と課題に着目した内容となっている。その考察から建築プロジェクトにおける発注者の役割の重要性を見いだし、以下のような提言にまとめている。①発注者責任制の導入、②発注者組織内のプロジェクトマネジャーの設置、③発注者の要求条件に基づくブリーフィング導入による要求の明確化、④プロジェクト参加者間の協調関係構築のためのパートナリングの導入である。建築プロジェクトでは、ファシリティマネジャーは、ユーザーである発注者側の立場にある。発注者側の業務改革を促す本論文は、FM にもよい影響を与えるものといえる。

技 術 賞

原状回復研究所
―遊休資産の利活用―
リユース・パートナー株式会社

原状回復研究所（リユース・パートナー株式会社）では、大きく3つの事業を行っています。「動産資産の買取り事業」と「原状回復工事等の工事業」、そして「解体費用削減コンサルティング事業」です。

これまで別々に行われていた買取りと工事を、「建設業許可」と「古物商許可」の２つの国家許可をもって、ワンストップで行うことにより、企業の有価資産の売却や解体工事費・原状回復工事費、廃棄コストの削減、さらには税金（固定資産税の軽減）まで適切なマネジメントを提供しています。

多くの企業は、有価資産売却の専門家を育成して内省化できないため、「遊休設備の放置により固定資産税を払う無駄」、「遊休設備の置き場で必要なスペースを占有する無駄」「売却できる動産資産に処分費を払い、ゴミとして廃棄してしまう無駄」、「有価物売却費・解体工事費用・原状回復工事費・廃棄コストを正しく査定しない無駄」「解体工事を建設業者に丸投げして中間マージンを払う無駄」等々多くが見受けられます。

原状回復研究所では、企業の実務品質の向上はもちろん、コンプライアンス遵守、環境マネジメント、利益創出に貢献します。

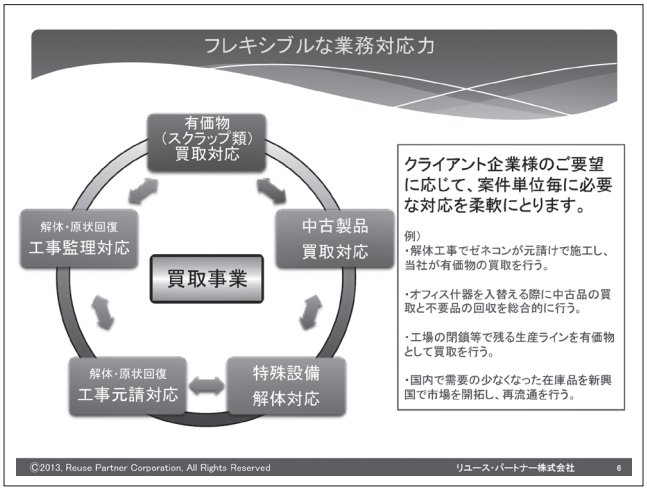
解体工事・原状回復工事にかかるコストは、企業にとって非生産投資であるにもかかわらず、非常に大きな負担となります。設備や工場の解体・撤去費用がネックとなり、未来の事業計画が頓挫していないでしょうか。

今日まで、そんなお悩みを抱えた全国の企業から問題解決のご依頼をいただき、ともに歩み解決してまいりました。

われわれは、お客様とともに、従来の「いらなくなったもの＝廃棄費用をかけて捨てる」という常識を破り、もったいない精神を根幹に、20年間の実績で得た弊社独自のスキームを活用して有価物を見つけ、売却益を生み出してきました。その蓄積されたノウハウをもとにさまざまな角度からのアプローチを行うことで「費用相殺」を行い、各種コスト削減への扉を開きます。

業種・業態を問わず企業様のビジネスサイクルの中で必ず訪れる「無くす、潰す、壊す、減らす、移動する、入れ替える」。そのような、大切なタイミングに、解体工事・原状回復工事・廃棄費用のコスト削減とCSR（廃棄物の削減）へのお手伝いをさせていただきます。

＊原状回復…賃貸オフィス等から退去する際、部屋を契約前（入居時）の状態に戻すこと。



講評●原状回復工事、建替・処分にともなう解体工事などでは、廃棄物が多く出る。これを単に廃棄するのではなく、有価で買取して、リユース、リサイクルできるものは活用するというビジネスモデル創案・実施の応募である。原資産保有者（FM部門）側から見れば、廃棄物処分費の支出だけを見込んでいた状況が、売却益を多少なりとも入手できる利点がある。社会的には、価値のあるものは、リユース・リサイクルされることになり、資源の活用につながる。多様なリサイクル品の市場育成は、今後の「社会インフラ」の育成という日本全体の課題でもある。そのなかで、同社の事業は、FMに関連するビジネスモデルと考えられる。他社の参入など、今後のビジネスの発展につながるものと評価できる。

第13回 日本ファシリティマネジメント大会
ファシリティマネジメントフォーラム2019 開催

年に一回開催される日本最大級のファシリティマネジメントの大会を、2019年も実施いたします。
今回のテーマは、「For the Future!『FMの未来、新たな価値を目指して』」。時代の変化を知り、FMという視座から今を見つめ、明日を考え続けるという思いが込められています。今回は、FMの未来を考える大会です。

基調講演　**竹内 弘高**　ハーバード大学経営大学院 教授　一橋大学名誉教授
※特別講演・講演・シンポジウム等も企画しています。

日　　時　**2019年2月20日（水）**13:30～18:50
2月21日（木）10:20～20:20（ネットワーキングパーティ含む）
2月22日（金）10:20～18:00

会　　場　**タワーホール船堀**　東京都江戸川区　最寄り駅：都営新宿線 船堀駅

参 加 費　会員2,000円　非会員3,000円　いずれも税込み、3日間有効

※招待券をお持ちの方、Webで事前登録された方は無料です。

●「これがFMだ!」写真コンテスト2019

ファシリティマネジメントフォーラム2019 企画イベントとして写真コンテストを行います。
テーマは「これがFMだ！」。応募資格は日本国内にお住まいの方です。
応募作品は、一般の方々の投票によっても審査されます。
1 次審査は Facebook を活用したWeb 投票、2 次審査はファシリティマネジメントフォーラム2019会場内での直接投票です。その投票数が最終審査に加算され各賞が決定いたします。
各賞の発表は、ファシリティマネジメントフォーラム2019 内のネットワーキングパーティ（2019年2月21日18時より）で行います。応募方法や投票方法など、詳しくは、JFMA ホームページをご覧ください。

●講演募集

ファシリティマネジメントフォーラム2019 で発表していただく講演を募集します。応募いただく講演は、FM に関係し、最近行った調査や研究で成果をあげたFM 戦略や業務実施計画、施設及び製品やサービス等の開発など、公表する価値のある内容で、未発表のものに限ります。ただし、自社製品の宣伝はご遠慮ください。
締切は2018年11月30日（金）。詳細は、JFMAホームページをご確認ください。
※この講演募集は、前回の大会まで、「一般講演」として募集していたものです。





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
http://www.jfma.or.jp/FORUM/2019

JFMA役員 新任のごあいさつ



JFMA副会長

西貝　昇

にしがい のぼる

三菱地所株式会社 取締役 執行役常務

PERSONAL

不動産会社に興味を持ったのは鉄道と地図マニアから。常に、謙虚に虚心坦懐でいたいと思っている。

これまで以上に会員間の切磋琢磨の場となるように

これまでの業務経歴として間接部門が長く、リスクマネジメント、環境マネジメント、そして、ファシリティマネジメント（FM）、それぞれに携わってきた。前二者はどちらかといえば「守り」、一方で、FM は「攻め」の要素がより強いイメージがある。近年、自然災害リスク、テロなどのグローバルレベルのリスクや地球環境問題への対応も一層の高度化が要請され、BCP をはじめ企業としてのサスティナビリティのためには、あらゆる分野に広く関わる FM への期待が大いに高まっている。加えて、IT の進展、働き方改革、健康経営とも相まって、当協会が果たすべき役割への期待は計り知れない。当社においても、ファシリティの場を提供する企業として、社内的には働き方改革を推進し、対外的には「常に進化し続けるオフィス」を積極的に発信することを目指して、本年 1 月に本社を新ビルに移転し、先進的な取り組みの実証実験も行っている。

フリーアドレスやテレワークなどワークスタイルが多様化する中で、組織内外での「フェイスツーフェイスのコミュニケーションの場」の提案・提供に応えるべく、当協会が、これまで以上に会員間の切磋琢磨の場となることに、微力ながらお役に立てれば光栄である。



JFMA理事

中山 一平

なかやま いっぺい

イオンディライト株式会社 取締役会長

PERSONAL

ゴルフは一向に上手くならないので40年ぶりに登山を再開。先日は屋久島に行ってきました。愛猫家。

JFMAから世界へ

現在、日本では労働力人口の減少や高齢化が大きな社会的課題となっています。社会インフラの一端を担う FM 業界においても人手不足に加え、施設管理を担う現場人材の高齢化が進んでいます。当社を含む FM 企業にとって施設管理業務の自動化や、さらなる効率化が喫緊の課題となっているのです。

一方で、これは日本の FM 企業にとって大きなチャンスでもあります。今後、日本に続き、中国を筆頭にアジア諸国の多くが高齢化していきます。つまり、日本で人手不足を解消することができれば、アジアの将来の課題に対して先行するソリューションとなり得るのです。

当社はテクノロジーの活用を通じて、FM の分野から日本が直面し、アジアが内包する「人手不足」という社会的課題を解決していきたいと考えています。既に国内外で AI や IoT、ロボットを活用した次世代施設管理モデルの構築を進めています。

折しも 4 月には世界初となる国際規格「ISO 41001」が発行されました。当社も認証に向けた準備を進め、この 9 月に認証機関である株式会社日本環境認証機構（JACO）より、国内で初めて ISO 41001 の認証を取得しました。当社を含めた多くの日本企業がこの国際規格を携え、テクノロジーを活用したソリューションにより、アジア、そして世界の FM 市場を席巻する日もそう遠くないと確信しております。そんな未来を JFMA ご関係者の皆さまとともにつくり上げていきたいと考えています。



JFMA理事

賀持 剛一

かもち ごういち

株式会社大林組 執行役員 設計本部長

PERSONAL

学生時代からスキーに打ち込み、一級建築士よりも先にスキー検定１級を取得しました。今でも時々、会社の若者たちとスキー旅行に出掛けて勇姿を披露しますが、そろそろ膝や肺が持ちません。

FM事業の発展への期待

私が認定ファシリティマネジャーの資格を取得したのは、20 年近くも前のことです。資格取得のために休日に講習会に参加し、記述式の試験を受けるなどハードワークの末に取得したと記憶しています。しかし当時は、FM 事業はまだ一般には知られてはおらず、私も会社からの指示で資格を取得しただけで、その価値を実感していませんでした。FM 事業がメジャーになり、私自身が JFMA の理事に就任するとは、夢にも思いませんでした。

私は一貫して建築設計の業務に携わってきました。設計業界は、今まさに BIM、特にわれわれ総合建設業では施工までを含めたワンモデルの推進に取り組んでいますが、BIM の普及により、FM 業界は新たな局面を迎えています。竣工図など紙情報を高く積み上げていた時代から、CAD 化（二次元）されたデータ情報時代を経て、建築・構造・設備＋施工時の統合情報が 3D データ化されて FM 業務に引き継がれるようになりました。この生きた情報がその後も更新されるというモデルの完成は、今後の大きな業務改革につながると確信しています。

この転換期に、本業での BIM の促進とあわせて、JFMA 理事として事業の展開、発展に貢献したいと考えています。



JFMA理事

寺島 剛紀

てらじま よしのり

大星ビル管理株式会社
代表取締役社長

PERSONAL

趣味はゴルフと料理。腕前は今ひとつですが、「とにかく楽しく」をモットーにしています。

「FM的視点」でビル価値の向上を

今年 4 月に大星ビル管理の社長に就任いたしました。弊社は 1969 年に日本生命所有ビルの設備管理・保安業務を行う会社としてスタートしました。東日本を主な基盤として 800 棟近いビルの管理を受託しており、創業の原点であるビル管理業務を基軸に工事関連事業、オフィス・テナントサービス事業、PM・FM 事業、さらには環境ソリューション事業についても積極的に手掛けています。

弊社の基本は「安全・安心・快適なビル環境の提供」を通じた「ビル価値の維持・向上」にあるものと考えています。ビルオーナーから見れば高品質な管理を通じた安定的なビル収入の確保、テナントから見れば快適な執務環境提供による従業員の生産性向上、社会的に見れば建物・施設等の適切な維持によるインフラの有効活用、また施設管理面からの環境問題への貢献といったことになるでしょうか。ビルオーナー、テナントの満足度を高め、社会への貢献を通じて、ビル価値を向上させていくためには「FM 的視点」がますます重要になると認識しており、JFMA の活動の中からもさまざまなヒントを頂戴しながら、積極的に社業に生かしていきたいと考えています。



JFMA理事

道永　剛
みちなが つよし

株式会社竹中工務店
FM本部長

PERSONAL

春寒の頃より単身赴任が始まった。木工家具作りが減り、読書が増えた。「坂の上の雲」を読み返し、先人の偉大さを想う盛夏である。

FMを通してサステナブル社会の実現に貢献したい

現代社会は少子高齢化、エネルギー問題、災害リスクの増大、社会のインフラの老朽化などさまざまな社会的問題が顕在化している。社会は企業に対して、こうした問題を解決することを期待している。このような状況を受け、弊社では「竹中グループ CSR ビジョン」として「私たち竹中グループはステークホルダーとの対話を深め、その想いを『まちづくり』を通してかたちにし、未来のサステナブル社会へつないでいきます。」を制定した。

これは、FM 領域にも直結する内容を多く含むものであり、これからの社会に FM が極めて重要であることを明示している。

弊社が本格的に FM への取り組みを全社的に開始したのは 1990 年に FM 推進室を設置したときである。その後、幾多の変遷を経て現在は FM 本部となり、全社の FM 領域を統制している。私はそれより以前から、約 30 年にわたり FM 分野の業務に携わってきた。その多くは最前線の現場で、営業・調査・提案・計画・見積・施工・メンテナンス等と幅広い FM 業務を現地現物で実践してきた。これは現在の私にとって大きな誇りであり、財産である。今後はこの経験をさらに進化させ、社会のニーズであるサステナブル社会の実現に FM を通して微力ではあるが貢献していきたい。



JFMA理事

横山 修三
よこやま しゅうぞう

東急不動産株式会社 都市事業ユニット
渋谷プロジェクト推進本部
執行役員 本部長

PERSONAL

最近は、お付合いゴルフで休日の自由時間が減るなか、気軽にできるジョギング、ジム、水泳を楽しんでおります。今年は自由時間を増やし、最近御無沙汰しているフルマラソンへの再チャレンジ、オリンピック競技に選ばれた九十九里でのサーフィンの回数を増やしたいと思います。

オフィスビルの開発運営で FMの進化に貢献したい

当社のホームグラウンド「渋谷」では、近隣エリアを含む「広域渋谷圏」を重点拠点として、広がりのある街づくりを進めている。

なかでも、渋谷駅周辺地区においては、100 年に一度と言われる再開発事業が推進されており、世界を牽引する新しいビジネスやカルチャーを発信するステージとして、国内外からの多くの来街者を惹きつける街へ生まれ変わり、大企業向けのオフィススペース供給だけでなく、起業したばかりのベンチャー企業や個人で活動するクリエーターが仕事をできるようなワークスペースやシェアオフィスも供給する。

昨今の企業においては、さらなるイノベーション力を強化していくため、オフィスを飛び越えた顧客や社会との接点も含めた企業活動を行う場としての新しいワークプレイスのあり方が求められており、われわれもそうした入居企業の抱える多様なニーズに的確に対応し、単なる「ワークプレイスの提供」から、新しい「ワークスタイルの提案」、さらには「多用なワークスタイルのサポート」へと進化して行く必要があると実感している。

引き続き、働く人すべてが笑顔で、ポテンシャルを最大限発揮できるようなオフィスビルを開発運営することで、FM のさらなる進化に貢献したい。

平成30年度 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 役員一覧

平成30年7月1日現在

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	〃	NTT 都市開発株式会社 相談役
〃	大井 清一郎	〃	ＪＲ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
〃	西貝　昇	〃	三菱地所株式会社 取締役 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	〃	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	中山　一平	非常勤	イオンディライト株式会社 取締役会長
〃	大久保　昇	〃	株式会社内田洋行 代表取締役社長
〃	黒田　長裕	〃	株式会社NTTファシリティーズ 代表取締役副社長
〃	賀持　剛一	〃	株式会社大林組 執行役員 設計本部長
〃	中村　雅行	〃	株式会社オカムラ 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
〃	寺島　剛紀	〃	大星ビル管理株式会社 代表取締役社長
〃	道永　剛	〃	株式会社竹中工務店 FM本部長
〃	横山　修三	〃	東急不動産株式会社 都市事業ユニット 渋谷プロジェクト推進本部 執行役員 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 最高顧問
〃	米川　清水	〃	日本メックス株式会社 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	〃	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、及び「担当職務・現職」の50音順

特集 Special Issue
まちづくりをマネジメントする

まちづくりや地域再生が全国各地で議論されています。また身近なところでは働き方改革が進められています。

今号では、まちづくりや経営の視点から、地域の核となる施設やインフラをどのように活用していくのか、そして利用者に何を提供するのか、さらに時代の変化にどのように対応するのか、といったことに焦点を当てました。

それぞれの記事は、具体的なFM事例というよりは、まちづくりの考え方から、コラボレーション、プラ

●テーマパーク

ハウステンボス
P20

澤田 秀雄 ハウステンボス株式会社

新たなビジネスを世界に発信する観光ビジネス都市

152 万㎡の広大な敷地に街の機能をもつハウステンボスでは、集客のためにオンリーワン・ナンバーワンのイベントを実施するとともに、新技術の実証実験を行い新たなビジネスを創造する場でもあります。



●医療・介護

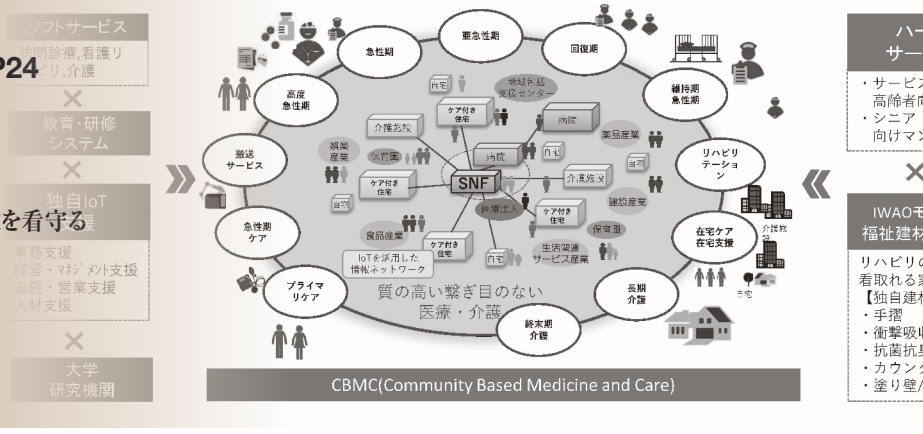
CBMCヘルスケアイノベーション IWAOモデル
P24

岩尾 聡士 京都大学経営管理大学院

人生100年時代の街づくり

街全体で高齢者、障害のある人、重度の医療が必要な小児達を看守る

人生100 年時代の街づくりに求められるのは、医療・介護とインダストリー4.0 を組み合わせたシステムや、空き家を活用した高齢者の住まい、地域ネットワーク化による生活支援サービスの提供など。



●団地

神奈川県住宅供給公社
P30

猪股 篤雄 神奈川県住宅供給公社

団地再生と「くらしリノベーション」によるライフスタイル提案

13 万6 千戸の住宅を所有する神奈川県住宅供給公社では、住宅ストックの再生・有効活用を進めています。「くらしリノベーション」による新しいライフスタイル提案、高齢者の健康増進など、多彩な事業を展開しています。



ソフトとハードの両輪で
利用者のハッピーをつくる

ンの進め方など、さまざまです。共通するキーワードは、AIやロボット、ICTの導入、多様なステークホルダーとのコラボレーション、利用者の安心安全、喜びや感動、コミュニティの醸成といったことです。

持続可能な社会や経営のためのファシリティの活用では、建て替えや集約計画による全体最適化、適切で合理的な維持管理はもちろん、時代に合わせたリノベーションなどのハードとともに、オンリーワン、ナンバーワンコンテンツを付加することで新たな価値を創造できます。

●駅・駅ビル

JR東日本ビルテック P36

大井 清一郎 JR 東日本ビルテック株式会社

高品質なサービスで利用者の安全・安心をめざす

JR 東日本ビルテックは、JR 東日本グループのファシリティマネジメントを担う会社として、約1,700 の駅施設や駅ビルの建物、設備の維持管理、エネルギーマネジメントを行っています。



●道路

白糸ハイランドウェイ P42

中川 均 株式会社白糸ハイランドウェイ

観光有料道路の運営アセットマネジメントと地域貢献

軽井沢の有料観光道路を運営する白糸ハイランドウェイは、ISO のアセットマネジメントシステムを導入した道路の維持管理を実践するとともにイベントの開催などで地域の観光に貢献しています。



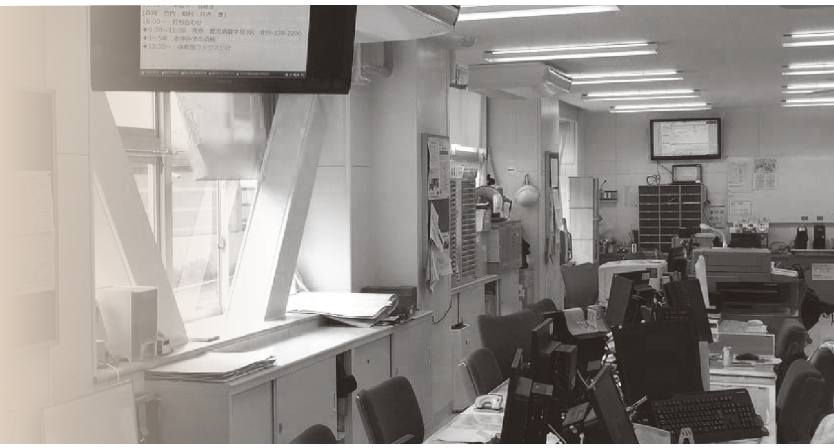
●学校

横浜市教育委員会 P46

島谷 千春 横浜市教育委員会

変わる学校 教職員の働き方改革

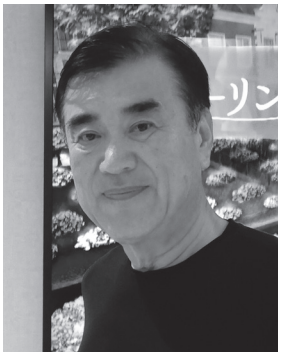
横浜市教育委員会では、市立学校509 校の教職員の働き方改革プランを策定。「先生のハッピーが子どもたちの笑顔をつくる」という考え方のもと、学校、保護者や地域、大学や民間企業など、さまざまなステークホルダーとの連携で改革プランを推進しています。



テーマパーク

新たなビジネスを世界に発信する観光ビジネス都市

ハウステンボス



澤田 秀雄 さわだ ひでお
ハウステンボス株式会社
代表取締役社長

152 万㎡の広大な敷地にオランダの街並みを再現したテーマパークとして 1992 年、長崎県佐世保市にオープンした「ハウステンボス」。2010 年のリニューアルオープン後はオンリーワン・ナンバーワンのイベントを開催し、進化させ、「光の王国」は 5 年連続日本一のイルミネーションとして人気を博しています。また 2015 年に世界初のロボットホテルを開業し、世界中の注目を集めました。ハウステンボス社長の澤田秀雄さんに広大な敷地や施設、インフラを生かした経営についてうかがいました。

進化を続ける「変なホテル」

2015 年にロボットがスタッフとして働く世界初のホテルとしてオープンした「変なホテル」は大変好評で、毎月、東京に 1 店ずつ開業しています。今後は全国展開し、3 年から 5 年で 100 店をつくる計画です。さらに人を少なくし、エネルギーも自立した世界一生産性の高いホテルを準備しています。ハウステンボス内に今年 12 月にオープンする 3 号棟の「サウスアーム」では、最新の太陽光発電と植物蓄電池を使ってエネルギーも自前で賄う予定です。ゆったり泊まれるように和のテイストを取り入れた部屋も設けます。変なホテルの「変」には「変わる」という意味があります。テクノロジーも発達していますし、ずっと同じでは面白くないので、絶えず進化させています。



今は保安のため数人がバックヤードにいますが、総スタッフ数は７人のみ。将来的には中央コントロールで完全無人化する計画です。無人でエネルギー自立型のホテルが完成すれば、世界のどこにでもつくれるようになります。生産性も非常にアップしますから、将来的には 5,000 円にしても採算が取れるようになるでしょう。

新たなビジネスを創造する場

ハウステンボスはテーマパーク事業を基盤に、未来に役立つ先進技術を導入した「観光ビジネス都市」をめざしています。観光ビジネス都市とは、観光を中心におきながらも、変なホテルのような新しいビジネスを開発して、ここから世界に展開していくという構想です。

次に開発しようとしているのが最先端の太陽光発電です。太陽光のコストは 1 キロワット当たり 15 円程度で、政府の買い取り価格は 18 円です。われわれがつくる太陽光発電は 1 キロワット当たり２～３円でつくれる画期的なものです。薄くペラペラですので壁面やスマホなど、どこへでも貼れます。 われわれが支援しているポーランドのベンチャー企業で開発されたものですが、来年の５月に工場が完成し、欧州の企業への販売契約も決まりました。それが成功すればハウステンボス内もしくは近くに工場をつくりアジアに販売していきます。

高齢化や後継者不足など、日本の農業は多くの課題を抱えています。AI やロボット、ドローンなどの最新テクノロジーを使うことで、将来的にはほぼ無人で農業ができるようになるでしょう。ここで実証実験をして、小さな植物工場でも生産性を高め、利益が出ることを検証していきます。2019 年６月には、日本初の自家消費型ソーラーシェアリング・ブルーベリー観光農園を稼働させる予定です。

新しい技術は耐久性や性能などの検証が必要です。ハウステンボスは実証実験の場でもあります。ここは広大な敷地に道路や建物、エネルギーインフラなどの都市機能をもったひとつの町です。都市での実証実験には許認可に時間がかかりますが、ここではそれが必要ないのでスピード感が出ます。

落ち着いたヨーロッパの街並みを生かす

ハウステンボスは東京から遠いし、何度もお断わりしましたが、朝長則男・佐世保市長にお願いされて社長をお引き受けすることになりました。2010 年４月に就任して、まずしたことは経費を２割カットすることでした。カットした経費はすべて利益になります。あとは２割売上を上げていくだけです。それで、たいていの会社は黒字になります。ここも半年で黒字にしました。

すでに投資されて建物やインフラがありましたので、修理や改善は必要ですが、基本的には何も変えてい







❶ ヨーロッパの雰囲気に溢れるハウステンボス
❷ ロボットがフロントに座る変なホテル
❸ 変なホテルの朝食レストランにある植物工場
❹ エアーホイールの実証実験

ません。やり方を少し変えただけです。ここはオランダの雰囲気を味わっていただくというコンセプトでつくられましたが、今は簡単に海外に行ける時代になりました。一番大切なことは、お客様に楽しんでいただくことです。オランダの街並みに固執しすぎるとマーケットが絞られてしまいます。でも、ヨーロッパのクラシカルな雰囲気は落とさないようにしています。伝統的なオランダのホテルを再現した「ホテルヨーロッパ」は、ラウンジでのコンサートなどサービスを改良して、「じゃらん OF THE YEAR 」2016と2017の「泊まって良かった宿」の大賞をダブル受賞し、国内ホテルの中でナンバーワンになりました。

オンリーワン、ナンバーワンのイベント

売り上げを増やすためにはお客さまに来ていただかなければなりません。そこで オンリーワン・ナンバーワンのイベントを考えました。2010 年には、当時、大人気だったアニメ「ONE PIECE」のイベントを開催し、日本一のイルミネーションが楽しめる「光の王国」で、赤字だった冬のシーズンも一気に黒字化しました。今では全国イルミネーションランキング 5 年連続第 1 位の人気イベントです。園内にはすばらしいバラがありましたので、手入れをして「100 万本のバラ祭」として紹介しています。5 月にはバラが一斉に咲き誇り、ここでしか味わえない感動があります。 9 月 22 日の「九州一花火大会」には、3 万人以上の人が集まりました。そういったイベントを継続していくことで収益が徐々に上がっていきます。お客さまに感動していただけ、喜んでいただけるコンテンツをこれからもつくっていきます。

職場環境をよくして、気持ちの生産性をあげる

もうひとつは生産性を上げていくことです。私がここに来た時、オフィスは古い机ばかりで汚かったので、オフィスを使いやすく、きれいにしました。汚い工場やオフィスでは会社は発展しません。大切なことはスタッフのやる気です。やる気があれば生産性は 1 割や 2 割、すぐにアップします。やる気がなければ 10 の仕事を 8 しかしませんし、やる気があれば 12 やりますから、上、下 4 割くらい変わってきます。気持ちの生産性が一番大切ですから、そのためのシステムや環境への投資は必要だと考えています。

社員食堂もかっこよく、安く食べられるカフェテリア形式にしました。頑張って利益が上がっても、環境や待遇が上がらなければ意味がありません。一方で評価はきちんとします。頑張っている人には高く評価して、やる気のない人には評価を厳しくしています。 メリハリは必要です。



5


6


7

新しい事業の発案はみんなでしますが、実行するのは現場の若手です。それぞれ得意分野を生かして、みんなが私にプレゼンをします。もちろん利益が見込めないものには投資はしませんが、失敗を恐れずにどんどんチャレンジしろといっています。

オフィスの私の席からはハウステンボス内のライブ映像が見られます。さらに入場者数や前年比も瞬時にわかるようになっています。これらは東京でも世界のどこにいてもスマートフォンで見られますし、オフィスにはテレプレゼンスロボットがいて、いつでも社員と対話できます。

世界に出ると新しいものや技術に出合えます。HISは世界に271支店がありますから、各地から情報が集まってきます。世界はどんどん変化しています。脱原発が世界的な潮流になっています。自然エネルギーの利用や自然を大切にする都市づくり、雰囲気やデザインを大切にしていけば全体がよくなっていきます。ハードとソフトは両輪です。利益はもちろん大切ですが、環境やデザインも大切です。

周辺の観光を組み合わせ、地域を元気に

人口減少社会になり、同じことをやっていたのでは来場者数も減ってしまいます。九州だけでなく、広く国内外からもたくさんの方に来ていただく努力をしないと、そのギャップが埋まらなくなってしまいます。ハウステンボスの周辺には長崎のまちをはじめ、有田の陶器、世界遺産に認定された教会群、雲仙の温泉など、いろいろなものがあります。せっかく来ていただくのだから2~3泊していただき、地域の魅力を体感していただきたい。ハウステンボスからの日帰りツアーをさらに強化していくつもりです。HISが東京で販売するツアーはハウステンボスと雲仙や長崎を組み合わせています。

長崎でも九州全体でも人口減少が始まっていますが、ハウステンボス町は人口が増えています。面白い働き口ときちんとした給料がもらえれば若い人はわざわざ福岡や東京へは行かなくなります。新しい技術から観光までやり方はいろいろありますが、地方は新しいことに挑戦して世界に打って出るべきです。地方が元気な方がいい。地方が弱っていくと国全体が弱ってしまいます。地域を活性化するためには受け入れ体制や時代に合ったデザインに変えていかなければなりません。

九州は福岡へと、日本は東京へと向かって一極集中化しつつありますが、地方が元気になれるようにお手伝いができたらと思っています。当社のグループ会社の熊本にある九州産交グループでは、769億円かけて再開発事業を行っており、2019年の9月には熊本の中心市街地に日本最大級のバスターミナルを有する複合施設が誕生します。







❺ 世界初の移動式球体型水上ホテルの実証実験
❻ 変なレストラン
❼ 世界最長110 mの「花の大運河」(2018年9月1日~30日)
❽ ホテルヨーロッパ
❾ 明るく使いやすいオフィス
❿ 社長の代わりになるテレプレゼンスロボット

医療・介護

人生100年時代の街づくり
街全体で高齢者、障害のある人、重度の医療が必要な小児達を看守る

CBMC (Community Based Medicine and Care)
ヘルスケアイノベーションIWAOモデル

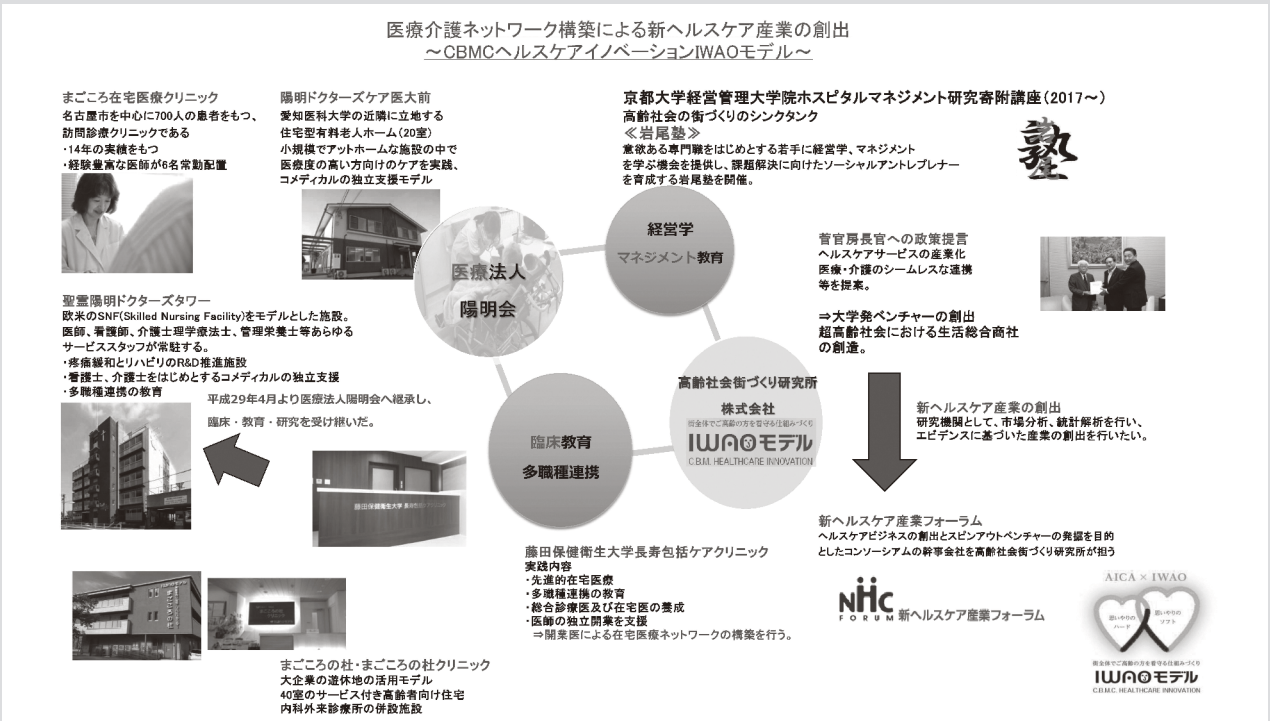


岩尾 聡士 いわお さとし
京都大学経営管理大学院特定教授

まもなく人生 100 年時代に。新しい働き方や生き方が模索され、それにあわせて、高齢になっても安心して健やかに安全に暮らせる街づくりが必要になります。MBA をもつ医師として、高齢社会におけるヘルスケア問題に取り組んできた岩尾聡士さんが提唱しているのが、街全体で高齢の方や障害のある方々を支える仕組み「CBMC ヘルスケアイノベーション IWAO モデル」です。

地域と産官学が連携して高齢者の生活の質を高める

少子高齢化の先進国はおしなべて超高齢社会です。それは日本にとってピンチでもありチャンスでもあります。日本では 2005 年から 75 歳以上の人口が急増するフェイズに入り、医療と介護サービスを同時に必要とする社会への移行が世界一早い国となっています。参考にできる国はどこにもありません。日本は、国の保険制度で医療・介護を賄っています。増え続ける医療費を抑制するため、平均在院日数を 2025 年までに 9 日程度に短縮しようとしています。米国は民間保険による医療が主であったため、医療の世界にも生産性が求められ、平均在院日数が 5 日程度となっています。米国が 40 年以上かけて達成してきたことをわが国は 6 ～ 7 年でやろうとしているのです。それは、中国が固定電話を飛ばして一気にスマート



図表1　CBMCヘルスケアイノベーションIWAOモデル

フォンに移行したようなものです。ウルトラ C にはウルトラ C の仕組みが必要だと考えています。

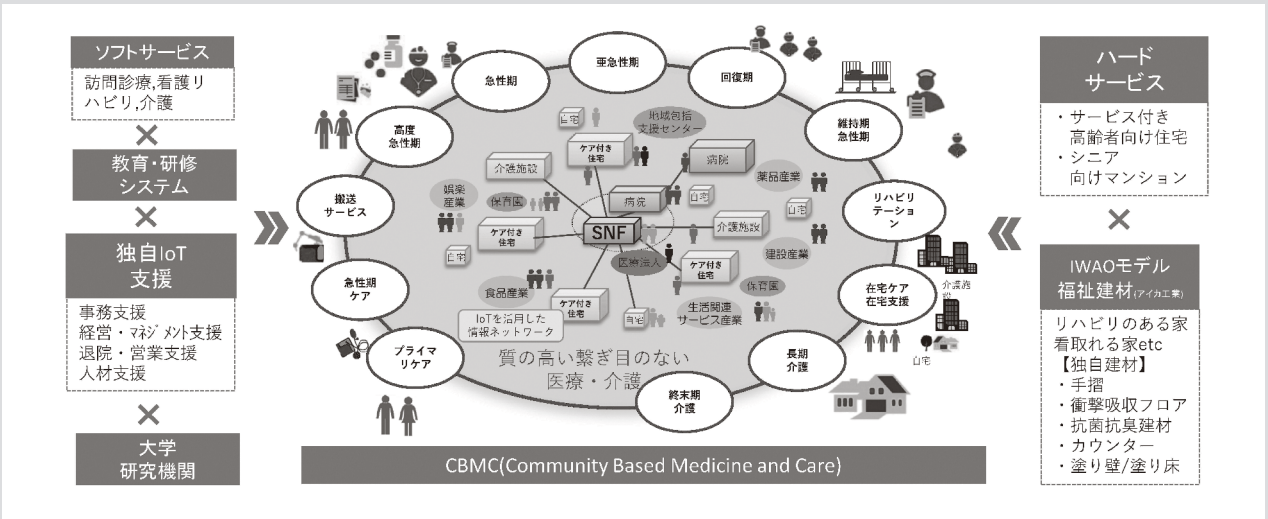
75 歳以上の後期高齢者になると何らかの疾患を抱えることが多くなることが統計的にわかっています。今のままでは病棟をいくらつくっても足りません。退院した後も在宅でケアを継続する仕組みを早急につくらなければなりません。嚥下リハビリをして自分の口で食事をできるようにして、寝たきりにならないようにすることも重要です。

最も多くの方が亡くなる年齢である死亡年齢最頻値は 2016 年時点で女性は 93 歳、男性で 87 歳と、年々延伸しています。あと 10 年ぐらいで人生 100 年時代になります。65 歳から 70 歳の人を 1,000 人集めた時、要支援もしくは要介護状態となっている人は約 44 人しかいません。70 歳くらいまでは好きな時に買い物に行き、好きなものを食べて自由に暮らしていけます。個人差はありますが、80 歳を超えると身の回りのことや身体を維持するための食事や運動を自分ではできなくなっていきます。だから、街としてそれらを提供する仕組みが必要です。おいしくて健康にいいものを食べる場所があり、気軽に運動できれば、QOL(生活の質)も高まります。それによって医療費が大幅に削減できますから、それらに対し行政が補助金を出すことはとても意味のあることだと考えています。つい最近までは、人生 70 年の時代でした。急速にあらわれる人生 100 年時代では、街づくりも大きく変わります。私は、地域社会と産官学が連携して高齢者を街全体で看守るタウンホスピタル「IWAO モデル」を提唱しています。

共生と循環をキーワードにした街づくり

大都市圏には多死社会が到来します。独居老人と老老介護、老老世帯が異常に多いのが東京です。今後、後期高齢者が爆発的に増える東京、名古屋、大阪の三大都市圏では今とはまったく違う方法で看守りが必要になります。すでに前期高齢者の数は減っていますが、後期高齢者は 2055 年ぐらいまで増加のトレンドです。人類未踏の領域ですが、快適な街をつくるためには、多世代が思いやりの気持ちで支え合う「共生」と若い人が街に入ってくる「循環」がキーワードになります。

住宅街には常に若い人が入ってきて、高齢の人が利便性のよい場所に移るようになれば、不動産の所有のしかたも変わっていくでしょう。若い時は住宅を所有し、それを売却して利便性の高い中心市街地に終身権利権等で住む。そして最後は賃貸に移る。そうすれば不動産も流通し、街も持続し、地元の不動産会社をはじめとするさまざまな種類の事業体にもキャッシュが回っていきます。



図表2　CBMC(Community Based Medicine and Care)

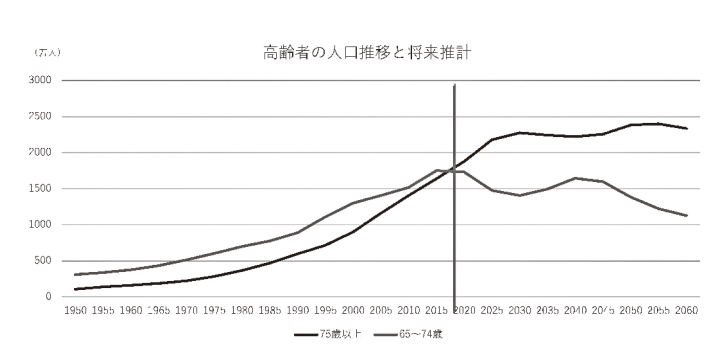
空き家や空きビルをリノベーションして病院から退院した人たちが住める場所を確保して、ソーシャルボランティアによって医療介護・生活サービスの提供をする。古いアパートも入居者が見込めれば耐震補強やリノベーションへの投資ができます。企業の遊休不動産の活用としても有効です。わが国は、医療保険も介護保険も民間ではなく公ですので、家賃が 3 万円のアパートでも、10 万円のマンションでも、30 万円の高級マンションでも、安心安全（医療・看護・介護）は同じように担保できます。もちろん、医療と看護、介護は同じクオリティで提供できる仕組みや人材育成が重要になります。わが国では、大災害が起きた時には、皆で助け合い、遠方からもボランティアが大勢参加します。日本人にはそういった気持ちがあります。仕組みさえきちんとつくり込めばボランティアをしたいという方はたくさんいるはずです。すべてをビジネスにするのではなく、ボランティアを活用する仕組みも必要です。これからは地域に根ざした便利屋さんのような小さな会社がどんどんできるでしょう。それらをソーシャルフランチャイズというやり方で緩やかにつないでいくことがよいと考えています。

ニュージーランドやカナダ、アメリカ、ドイツなどで進められているハウジングファーストという路上生活者を支援する政策があります。民間のデベロッパーが 1 万世帯分の住宅を建て、行政が低い利回りで家賃を保証するというモデルです。こじんまりした住宅を建て、そこに路上生活者を入居させ、民生委員のような方の手厚い支援を行うことで、健康になり、働く意欲も生まれます。その人たちが精神病院に入院した場合の社会保障費に比べ 8%、刑務所に入った場合の 25%、シェルターに入った場合の 75% のコストで済みます。きれいな街ができ、貧困で住まいもない人たちが健康的な暮らしができるようになり、社会保障のコストも大きく下がります。さらに路上生活者の子どもたちの教育の機会も保障されるようになります。そういった総合的な視点でのヘルスエコノミクスの発想とソリューションが必要だと考えます。

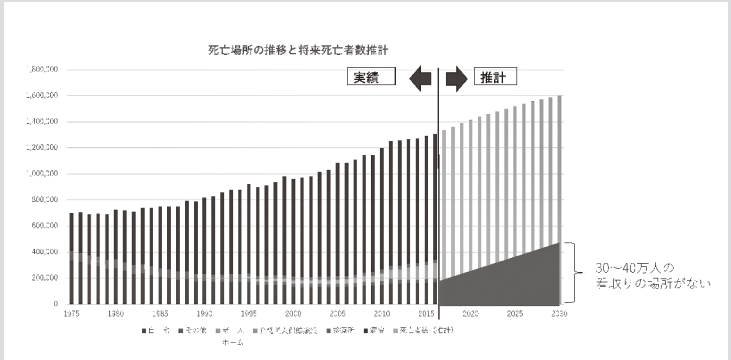
必要なのは、訪問看護師の働き方改革

75 歳以上の後期高齢者が増えると医療と介護を同時に提供する場面が急増します。検査や手術の必要な人は病院、必要でないけれど、医療処置が必要な人は、在宅ケアというすみ分けが必要になります。これからは医療や介護を街で担っていくしかありませんが、日本では、医療・介護サービスを提供する訪問看護師がスウェーデンの 1/10、フランスの 1/3 しかいないことが課題です。

日本の国民 1,000 人当たりの看護師数は欧米と



図表3　高齢者の人口推移と将来推計



図表4　死亡場所の推移と将来死亡者数推計

比較して遜色ありません。しかし、訪問看護師が圧倒的に足りません。訪問看護ステーションは全国で約 8,000 カ所ありますが、その約 45％が 5 人未満の小規模なもので、毎年約 700 カ所が休廃業しています。訪問看護師はやりがいのある仕事ですが、患者と一対一の現場では、病院のように相談できる人もいないため不安もあります。重労働で休みが取れないことから離職率が高いことも課題です。そのためには働き方改革と育成が必要です。

各地の小さな訪問看護ステーションが直径 3km ぐらいの範囲を管轄し、街そのものを病院にしていくという構想があります。30 カ所のステーションでカルテを共有し、緊急時などはシェアをすれば、当直は 1 カ月に 1、2 回程度になるでしょう。そういった仕組みをつくり訪問看護師の働き方改革をしなければ、白衣の天使だから頑張りなさいといっても無理だと思うのです。われわれのグループはそのためのカルテの共有システムの開発を経産省等の研究費を使って進めています。

これからは認知症になってもグループホームに入れない人がたくさん出てきます。日本の高齢者施設では、認知症の人が危険だからと施錠して外出させないようにしていますが、フランスはオープン型の街づくりをしており自由に外出できますが、認知症の人とそうでない人の事故率は変わりません。

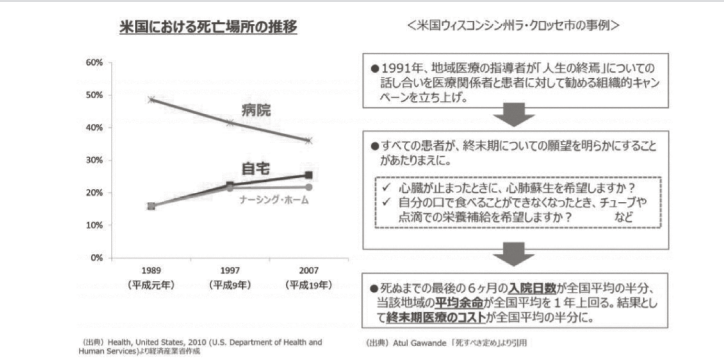
AI や IoT を活用した生活支援サービス

いくらお金があっても豪邸に住んでいても、独居高齢者は買い物や料理も、ままなりません。

1 日 1 回は栄養バランスの良い食事をとれるようにお弁当を宅配したり、洗濯や入浴などの生活支援サービスを訪問看護の仕組みの中に組み込んでいくことで、効率よくサービスを提供できるようになります。一人二役、三役のモデルです。この仕組みづくりも国の研究費を使って開発を進めています。

好きなものを食べて、寝ていても健康でいられる人はわずか 2% です。どの人種や種族の DNA でも 2% ぐらいはそういう人がいます。日本でいえば金さん、銀さんのような方たちです。でも残りの 98% の人は相当考えた食生活、生活習慣を行わないと晩年の 10 年間で認知症や寝たきりになるリスクが急増します。栄養バランスの良い食事と運動、適切な休養によって、QOL（生活の質）の高い人生を送れるようになります。食べる楽しみを最後まで持てるようにするためには、おいしい食事、また嚥下のリハビリも必須となります。高齢者施設の多くが給食会社に調理を委託していますが、原価率を外食産業並みにすればもっとおいしくできるはずです。ロスがないのですから原価率が 30% でもやっていけるはずです。

中食が伸びて外食産業は経営が厳しくなっていま



図表5　米国における死亡場所の推移(出典：不安な個人、立ちすくむ国家 2017年5月 経済産業省)

年	2005			2005	2016	2025	純増
	スウェーデン	オランダ	フランス	日本			
				a	b	b-a	
総人口 千人	9,030	16,320	60,870	127,760	126,790	120,659	
人口千対看護師数	10.6	14.2	7.7	9.0	13.125	16.0	
看護師数　人	95,718	231,744	468,699	1,149,840	1,664,119	1,934,119	
人口千対地域看護指数	4.2	2.7		0.4	0.66		
地域看護師数	37,926	44,064	73,044	51,104	83,164	144,791	61,627
在宅死亡率	51%	31%	24.20%	13.40%			
訪問看護ステーション数				5,309	9,070	20,921	11,851

※2016、2025年数値は一部未公開により予測値

図表6　人口千人当たりの地域看護指数

す。モーニングとランチの間、ランチとディナーの間のアイドルタイムを活用して栄養バランスの良い食事を宅配できる仕組みを、マッチングシステムを構築して、つくれないかと考えています。パーソナルメニューは、一昔前は大変高額でしたが、AI と IoT 、センサーやロボットを活用したインダストリー 4.0 で、仕組みさえ組めれば、ほとんどコストをかけずにできるようになります。この分野に投資をしていけば日本は必ず復活できると確信しています。ヘルスケアは次世代の自動車産業となり、Japan as No1 への回帰を推し進めてくれるものと考えております。

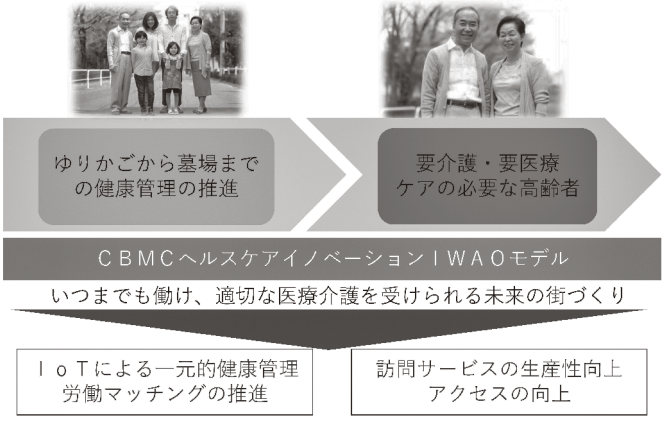
個人のヘルスケア情報等を生まれた時から亡くなるまで記録する生涯デザイン手帳

アイカ工業という建材メーカーによる寄附講座で、IWAO モデルの研究を行っております。人生 100 年時代を考えると、今のような直貼りの硬い床では、膝が持ちません。90 歳代で全身麻酔の手術をすると寝たきりや認知症になる確率が高くなってしまいます。仮に脳梗塞で後遺症が残っても、つかまりやすい手すりや、転倒しても骨折しにくい床材があれば安心して暮らせます。さらに生まれた時からそういう環境で暮らしていれば 100 歳まで、股関節やひざ関節、足首を自分の関節で保つことができる可能性が高くなります。

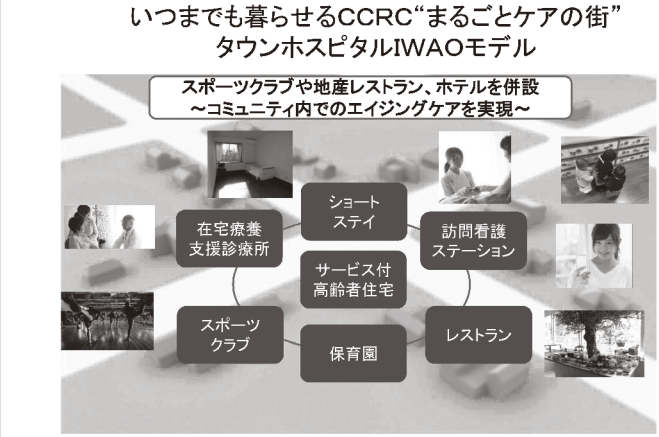
日本では高齢者が多くの資産を保有していますが、一方でお金の使い道がありません。若者用の食事、服、住宅はありますが、高齢者がおいしいと感じる食事や着たい服、便利で快適な住宅もありません。ジェロントロジー (老年学) に即した商品モデルが必要です。それを着ることで抑うつ度が良くなる、あるいは健康になるといった衣類を開発したいと考えています。それらのデータを蓄積していけば、高齢になっても快適に暮らしていける社会が実現できます。

未病予防も大切です。これは 60 歳になる前に行った方が良いことが学問的にわかっています。もっといえば生まれた時から行った方がいい。2004 年から３年間、厚生労働省のヘルスアップモデル事業に取り組みました。肥満と糖尿病予備軍に対して、食事と運動プログラムを実施することで医療費の違いがはっきり出ました。その時に作成した食事や運動のテキストをもとに未病予防のプログラムをつくっています。それを普及させたいと思っています。

また生涯デザイン手帳をつくろうと思っています。いうなれば、母子手帳の人生番です。カルテを共有できる仕組みをつくり、そこに食事や運動などのデータを入れていくことで一人ひとりのヘルスケア情報に基づいた生活の提案ができるようになります。生活総合サポート事業です。



図表7　IWAOモデルによる未来の街づくり



図表8　タウンホスピタルIWAOモデル

AMED NEDO といった総務省、経産省の研究費もいただき、名古屋で実証実験を行い、社会実装できるところまできています。

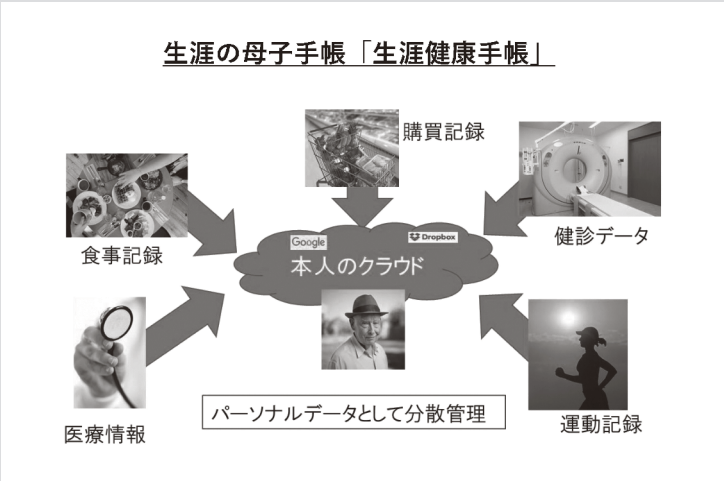
インダストリー 4.0 を組み込んだヘルスケア産業

高性能の非接触型センサーにより血圧も脈拍も自動測定できるようになれば、看護師は患者の状態を聞くといった本来の仕事ができるようになります。会話が終わると患者のデータは全部クラウドに上がっている。そういうことがあと 10 年から 20 年くらいで実現するでしょう。これからは今まで 100 年かかった変化が 10 年で起こると考えています。Industry4.0 です。

２人に１人ががんになる時代です。健康な人でもがん細胞は秒単位で発生し、約 16 年で数ミリになったものが早期がんです。早期がんの約６割から８割は治ります。適切な食事や運動、休養などで免疫力を高めることでがん細胞をなくすことができます。現在は１回の血液検査で 13 種類のがんを発症後１年未満で診断できる技術が開発されています。この研究が進めば、自宅や施設でもがんの予防が生活習慣でできるようになります。

サービスを受ける人が増えて、提供する人が減っていくのですから、生産性を倍にしなければなりません。このことは、IoT やセンサー、AI をどれだけ活用できるかにかかっています。

医療・介護の世界にインダストリー 4.0 を組み込めば、大きなビジネスになり、多くの方々を救えるようになります。新しい価値観でビジネスモデルをつくっていかないとグローバルで勝てません。米国はAmazonやFacebook、Googleが新しい価値観でプラットフォームビジネスを構築し、日本は完全に取り残されています。しかし、超高齢化という日本の課題をインダストリー 4.0 を活用したソリューション、例えば、金融、保険、物流に食事や運動といった生活関連のさまざまなサービスや医療・介護サービスを紐づけて、決済が簡略化され個人個人に即したサービスが安価で高品質に提供されるようなビジネスを創出できれば、大きなウェーブが必ず来ると確信しています。また日本には業界全体が収益を上げていくためのエコシステムがないことも問題です。米国のようにマーケティングのプロと経営のプロ、研究者が一緒になってビジネスが成り立つ仕組みが必要ではないでしょうか。2015年に長寿包括ケアクリニックを名古屋市に開所し、現場での実践を行っていますが、これからは、これらのノウハウ、コンテンツをもとにプラットフォームを構築し、全国に IWAO モデルを推進し、医療のある介護にみまもられた高齢社会にふさわしい新しいモデルの街づくりを行えればと考えています。



図表9　生涯健康手帳

団地

団地再生と「くらしリノベーション」によるライフスタイル提案

神奈川県住宅供給公社



猪股 篤雄 いのまた あつお
神奈川県住宅供給公社理事長

里山での農業をキーワードにしたコミュニティやセルフリノベーションで注目を集める二宮団地をはじめ、神奈川県内で開発してきた大規模団地の再生や活用に取り組む神奈川県住宅供給公社。建て替えや集約計画を進めながら、「くらしリノベーション」「生涯賃貸」という新たなライフスタイル提案しています。理事長の猪股篤雄さんに団地を中心にしたこれからのまちづくりについてうかがいました。



自動運転化で変わるオフィスや住宅

2030 年には車の自動運転化、モータリゼーションが本格的にスタートするといわれています。世界のモータリゼーションインダストリーの規模は 600 兆円といわれ、世界で一番大きな産業になっていくでしょう。完全自動運転化でビジネスも大きく変わります。車の中で商談が行われるようになれば、オフィスの役割やつくり方も変わっていきます。ぜひ FM で取り上げていただきたいテーマです。新しい技術は、ある時点から急激に伸びていきますが、自動運転は、すでにその段階にきていると感じています。Google が 13 年前からストリートビューの撮影を始めて膨大なデータを蓄積していたのもこのためだったのです。

有人から無人運転への変化で社会は大きく変わります。自動車は所有から、シェアリングの時代になっていくでしょう。もしくは無人タクシーのようなものになるのかもしれません。車を所有する人がいなくなれば、駐車場も車の損害保険もなくなります。経済や暮らしの変化にあわせてまち自体も変わっていくでしょう。私たちは目の前に迫った大きな変化を見据えて住宅のことを考えていかなければなりません。

「くらしリノベーション」による「生涯賃貸」を提案

神奈川県住宅供給公社 (以下、公社) は、神奈川県下に 13,600 戸の住宅を所有しています。住宅ストックの多くは、高度経済成長期に産業で働く人たちのために供給してきた団地です。産業構造の転換、工場の海外移転などにより労働人口減少や少子高齢化、コミュニティの衰退といった課題を抱えています。しかし、今後しばらくは東京の一極集中は続くでしょう。かつては企業の工場の周辺に住宅があり、人がたくさん住んでいました。工場が撤退すると、第 2 世代の子どもたちはそこに住まなくなり、このままでは近い将来、誰も住まなくなってしまうエリアも出てきてしまいます。そういった世界が目の前に来ています。そのような中で資産価値維持や将来にわたる安定的な経営を継続させていくために住宅ストックの再生・有効活用を進めています。

また多世代が地域で安心して暮らせるようにコミュニティの活性化や団地の魅力づくりも公社の大きな使命です。さまざまな方々や企業と連携して多様な施策を総合的に推進しています。

オフィスの場合は自社ビルを所有か賃貸かは



❶ 子育て世代が集う二宮団地のコミュナルダイニング
❷ 小田原杉を使ったリノベーションで心地よい空間に（二宮団地）

昔からの問題でしたが、住宅の場合は所有が圧倒的です。これまで人生の目標は家を持つことでした。でも、都心の一等地に住まいを所有している人はいいでしょうが、郊外の駅から離れた場所に家を買った人は、子どもがその家を継がないのが現実です。退職して、夫婦２人だけになっても広い家に固定資産税を払い、キッチンやお風呂などのリフォームをして住み続けるのです。

公社では、少子高齢社会における住まい方として、住宅の所有を目的とするのではなく、発想を「もの」から「こと」へ転換し、新たな生活スタイル「くらしリノベーション」による「生涯賃貸」を提案しています。「郊外の戸建て住宅を手に入れて上がり」の「住宅すごろく」ではなく、生活を楽しむ感覚で住み替えをしていくという考え方です。たとえば、結婚して２人で住む家はコンパクトで職場に近く利便性のよいところを選ぶ。子どもが生まれたら緑が豊かな教育環境のよい場所に移る。そして子どもが独立したら夫婦２人で里山の近くで農業をしながらのんびりと暮らす。根本的なところでは、住宅とは何かということもあります。今の住宅は、リビング、ベッドルーム、キッチンにお呂やトイレがあり、たいてい同じような間取りですが、最近は毎日通うジムで入浴し、自宅ではお風呂を使わないという人もいますし、在宅勤務をする人もいます。住まいに求められる機能も多機能化してきています。

セルフリノベや農業ライフを楽しめる二宮団地

神奈川県西部にある二宮団地は 1965 年頃に開発され、ニュータウンとして栄えました。それから 50 年が経ち、建物の老朽化に加え、人口減少と高齢化が進んでいます。そこで「暮らし方リノベーション」をテーマにした二宮団地再編事業として、団地のコンパクト化、地域の魅力づくり、賃貸住宅の入居促進を進めています。団地を改装して、内装に小田原杉を使った心地よい空間やセルフリノベーションできる物件もあります。団地内にある公社所有の農地や水田を活用し、地域の農家や住民団体と連携して、田植えや稲刈り体験、親子のさつまいもづくり体験などを実施しています。団地内の空き店舗を活用したコミュナルダイニングでは収穫した野菜を料理して、みなさんで食事を楽しむこともできます。





❸ さつまいもづくり体験会（二宮団地）
❹ さまざまなイベントを開催し、コミュニティを醸成する二宮団地のコミュナルダイニング

横浜や東京にもアクセスしやすく、二地域居住としての利用も可能です。

二宮団地の多世代が協働して暮らす持続循環型のコミュニティが注目を集め、昨年は 44 軒が移転してきました。その中には、定年間近の女性もいます。仕事をしている間は会社というコミュニティがありますが、年金生活になると一人になってしまうので、みんなで楽しく暮らしたいとおっしゃっています。男女雇用機会均等法施行後に総合職として就職した女性がそろそろ定年退職を迎えます。家族のあり方も変わっていますし、日本の社会もかなり変わりつつあります。

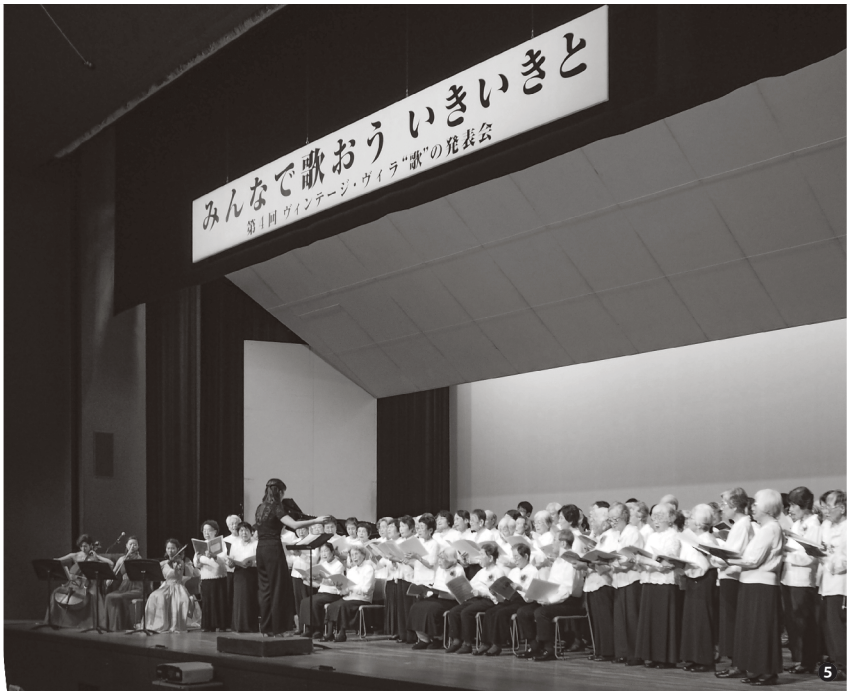
また、県立かながわ農業アカデミーと連携し、農業を志す人の支援を行い、一定期間、賃料を優遇し、二宮団地に入居していただき、無料で農機具の貸し出しをします。団地の建物 1 棟を改装して、小型車や農機具の入るスペースやみんなで食事ができるスペースなどのある農業棟をつくる計画です。農地を管理している二宮の農業委員会とも連携をして、農地の借り入れのお世話をし、できた作物は公社関連の有料老人ホーム等で買い上げる計画です。この事業は 2019 年早々にスタートする予定です。

「食」「運動」「生きがい」で生涯自立をめざす高齢者住宅

介護付有料老人ホーム「ヴィンテージ・ヴィラ」は、シニアの日常生活の向上と新しいライフスタイルの提案を目的として、1990 年に事業化しました。現在、県内に 5 つの「ヴィンテージ・ヴィラ」を開設しています。生涯自立をコンセプトに、できるだけ健康で暮らせる期間を長く維持できるように合唱や趣味、運動などのアクティビティ、食事、定期的な健康診断など総合的な取り組みをしています。

入居時の条件は自立ですが、現在は 1,000 人の入居者の中で約 500 人が何らかの見守り、要支援・要介護のサービスを受けており、認知症の方もいます。一般に要介護状態になる主な原因は、脳心臓系血管障害、認知症、骨折、老人性うつといわれています。これらを予防するには「食」「運動」「生きがい」の 3 つが不可欠です。

2015 年からは「歌とアートの発表会」を開催しています。今年はシュテットガルト国立音楽大学講師でソプラノ歌手の古嵜靖子さんにご協力をいただき、ベートーヴェン作曲の「第九」をドイツ語で歌いました。新たなチャレンジにみなさんとても張り切っていました。



5


6

❺ ヴィンテージ・ヴィラの入居者による歌の発表会
❻ 住民の健康度が高い横浜市旭区の若葉台団地

ヴィンテージ・ヴィラでは 1 日 3 食の食事を提供していますが、すべて館内の厨房で専任の調理師がつくっています。以前は、外部の給食会社に委託していましたが、2017 年から順次、 2 カ所をグループ会社化により直営化しました。 毎日の食事は、栄養バランスが良いことはもちろん、おいしいことが大切です。旬の食材を使い、365 日 3 食分をメニュー化しています。ヴィンテージ・ヴィラ相模原では、120 人の 1 年間の食事をすべてデータベースにしています。1 食ごとの栄養成分がすべて分析されていますので、1 カ月平均で EPA や DHA などの摂取量もわかります。年に 1 度の健康診断の血液検査では、食事の内容と血液の状態がリンクしていることがわかりました。

現在、取り組んでいるのが、がんを予防するための食事です。以前は、がんは遺伝性が高いといわれていましたが、実は遺伝は 5% ぐらいで、原因の約 40% は食事、約 30% が喫煙、つまり 70% が生活習慣によるものです。最新医学では、認知症発症のメカニズムも解明されつつあります。予防にはバランスの良い食事が不可欠です。最新の知見やデータに基づいて作成したメニューがあるので、食材の調達もしやすくなります。それに合わせて二宮で野菜を栽培してもらえば、公社で買い取ることができます。

団地のコミュニティが健康寿命を延ばす

高齢化や高齢単身世帯の増加などにより、団地は従来にも増してセーフティネットとしての役割が大きくなっています。公社でも命を守ることを最重要課題として、電力会社やガス会社、新聞配達組合と連携して、見守りサービスを行っています。3 日間電気がついていない、新聞が溜まっているといった通報を受けた場合は、警察立ち合いのもとに安否確認をします。これまで 65 件の通報があり、45 人が助かっています。でも残念ながら亡くなる方もいます。これでは見守りではなく見終わりです。そこで、日常的に様子を確認するために、自治体と連携したお弁当の宅配を計画しています。高齢者住宅事業で培った生涯自立の考え方を団地にも展開していきます。

旭区にある横浜若葉台は、約 90ha の土地を 1979 年から計画的に開発した分譲住宅と賃貸住宅の複合団地です。住民の高齢化が約 46.8 % (2017 年 9 月末) と全国や横浜市全体よりは高いのですが、要介護認定率は低く、さらにここ 10 年間ほどで低下傾向にあります。この要因を明らかにするために、2017 年に公社と団地を運営する若葉台まちづくりセンターと共同で「若葉台・健康とくらしの調査」を実施しました。住民の健康意識


7


8

の高さや活発なコミュニティ、緑の多い環境などが住民の健康に関連していることがわかりました。2018 年には、ショッピングタウン内にある地域交流拠点「ひまわり」が県の未病センターに認証されました。これまでの多様な機能に加え、新たに体重計や血圧計などを設置し、未病サポーター等による相談を無料で受けられる場となりました。

相模原市南区にある相武台団地ではグループ会社による訪問介護事業も始めています。団地の中の空き店舗を活用してデイケアセンターをつくる計画もあります。

子育て世代の両立支援を支える場「ライフデザインラボ」

2018 年 4 月に横浜の日本大通りにある公社の本社の 1 階と 2 階を「Kosha33」としてリニューアルオープンしました。「人を、まちを、住まいをつなぐ 33 番地」をキーワードとして「スタジオ」、「カフェ」、「ライフデザインラボ」、「ホール」の 4 つのゾーンで、住まいや暮らしについての情報発信を行っています。立地を活かし、人が集まるコラボレーションの場となることをめざしています。

1 階の「ライフデザインラボ」は生活スタイルの研究や地域活動の輪を広げるための場として、ワークショップやイベントを開催しています。特に子育て世代が気軽に集まれるように子どもの遊び場も用意し、来場者数は 4 月から 4 カ月間で延べ 2 千人を超えています。

「Kosha33 カフェ」は、憩いの場であるとともに健康メニューの開発、試作、販売や調理師の教育、育成を行う場です。日本ではまだまだ出産・育児において女性の負担が大きいのが実情です。出産や育児などで仕事を辞めてしまうと正規雇用を希望しても思うような仕事がありません。そこで女性が正規雇用で働き、活躍できるように調理補助から始め、調理師免許を取得できるプログラムを考えています。将来はヴィンテージ・ヴィラで調理の仕事をしていただきます。調理機器も進化し、調理の仕事は以前のような重労働ではなくなってきています。重いフライパンを振る必要もありません。

産業や社会が大きく変わる時代の中で、公的事業を行う機関として、今後もさまざまな方々や企業とのコラボレーションにより、新しい暮らし方の提案や地域文化を創造していきたいと考えています。



❼ Kosha33 ライフデザインラボでは、ワークショップやイベントが開催される
❽ まちづくりや生活・住まいに関するセミナーなどが行われるKosha33 スタジオ
❾ Kosha33 スタジオで開かれた「親子で楽器体験デー バイオリンを楽しもう!」

駅・駅ビル

高品質なサービスで 利用者の安全・安心をめざす

JR東日本ビルテック



大井 清一郎
おおいせいいちろう
JFMA副会長
JR東日本ビルテック株式会社 相談役

関東、甲信越から東北までの1都16県をエリアとする鉄道事業、駅ビルや駅ナカなどの生活サービス事業など、さまざまな事業を展開するJR東日本グループ。
JR東日本ビルテックは、JR東日本グループのファシリティマネジメントを担う会社として1990年に創業した。駅施設や駅ビルの建物、設備の維持管理、エネルギーマネジメントなどを通して、利用者の安全安心、快適な都市環境、さらにグループの価値向上に貢献しています。JR東日本ビルテック相談役の大井清一郎さんにご寄稿いただきました。



❶

信頼を基盤に「豊かさ」の実現をめざす グループの経営ビジョン

JR東日本グループでは先ごろグループ経営ビジョン「変革 2027」を発表しました。このビジョンは人口減少や働き方の変化などにより鉄道を取り巻く環境が大きく変わるとの認識のもと、価値創造の起点を「鉄道」から「ヒト」に転換し、全ての人の「心豊かな生活」の実現をめざすこととしています。具体的には

①安全安定輸送のレベルアップを基盤とした輸送サービスの質的変革、くらしづくりまちづくりの推進、Suica 利用機会の拡大などにより「都市を快適に」

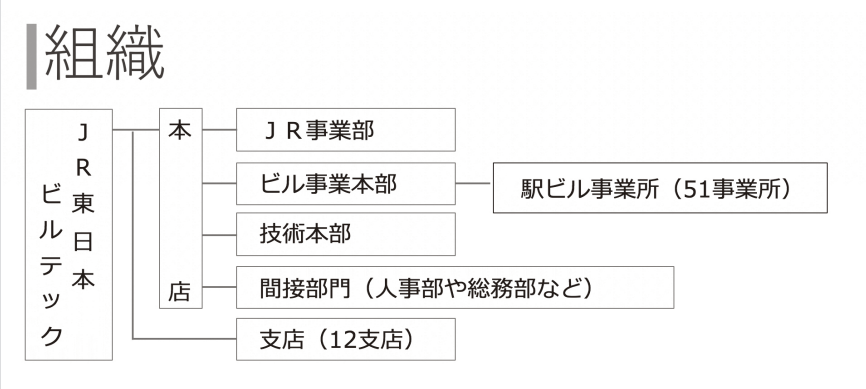
②郵便局やコミュニティ施設の併設による駅の地域拠点化、インバウンドの拡大と地方への誘客による地域の活性化などにより「地方を豊かに」

③国際事業のビジネスモデルを確立し、アジアを中心により豊かなライフスタイルを提供し「世界を舞台に」を 3 つの柱にしています。

この目標を ESG（環境、社会、ガバナンス）を意識した経営によって実現しようとしていますが、その「基盤」となるのはこれまで培ってきたお客さまや地域の皆さまからの「信頼」です。この「信頼」をさらに高めていくうえでも、これから紹介させていただく設備の維持管理は、安全で安心のできる高品質のサービスの基本となる重要な業務だと考えています。

JR 東日本では民営化直後に「設備保守等の効率化プロジェクトチーム」を発足させ、社会環境の変化、設備量の増大、新規事業展開の可能性、社員の意欲向上などの観点から鉄道事業の将来に向けた最適業務執行体制の整備をはかること、またビルサービス部門においても従来の保守体制では総合的な技術力を発揮することはできず、専門技術集団の育成が必要であるとの観点から、鉄道本体とは別の企業環境を作ることにより、総合的な設備管理、ビル管理、コンサルティングを目的として JR 東日本ビルテック（以下当社という）を設立しました。その業務内容は大きく分けて 2 つあります。

ひとつは駅施設を中心とした鉄道部門（以下 JR 事業という）であり 1,700 弱の駅の建物や空調、トイレなどの設備や、JR 東日本本社・支社ビル、社宅・寮などの維持管理を行っています。もうひとつは駅ビル・ショッピングセンターにおける統括管理（清掃・警備・設備管理）を主体とした業務です（以下駅ビル事業という）。それぞれに他と違った仕組みを取り入れ、グループとしての設備価値・サービス品質の向上に努めています。（図表 1）



図表1　組織図

❶ 首都東京の玄関口として多くの利用者で賑わうJR 東京駅は、歴史と文化を感じさせる丸の内地区の中心的存在

JR 東日本の約 1,700 駅を維持管理

JR 事業で対象とする設備は古いものも多く、また多くのお客さまにご利用いただく設備なので安全を第一としてその維持管理には細心の注意を払っています。中でもトイレは使用状況が厳しく首都圏の主要駅ではトイレだけで年間 1,700 件以上のトラブルに対応しています。

JR 事業は 1990 年に首都圏での社宅、事務所などの維持管理からスタートし、1998 年からは JR 東日本すべてのエリアで業務を開始しました。

JR 東日本では、団塊の世代の大量退職、少子高齢化などの課題を踏まえグループ会社を含めた企業集団として技術を維持・継承する体制構築をめざし、2001 年度からは駅などお客さまの使われる鉄道設備についても当社の業務範囲に入れ、JR 東日本の保有するほぼすべての建物・設備（駅舎、支社ビル、病院、社宅、寮など）を維持管理する体制としました。（列車運転のための線路、車両、電気設備は除く）

JR 東日本では「水平分業」という言葉で親会社とグループ会社の業務を定義していますが、これは決して上下の関係ではなく、同等の立場で業務を責任持って分担するという考えです。従って当社としては言われたことだけやればよいのではなく、常に安全性・効率性を求めながら改善提案などを行い業務を進める必要があります。

障害予防調査の実施

建物の検査は定期的に行っていますが、さらに不具合を少しでも減らしたいということで「障害予防調査」という考えを社内で検討しました。あらかじめ起きないように細かい検査をするとコストがかかり非効率になることも考慮しなければなりませんでしたが、駅をランク分けし（築年数、利用者数など）主要な駅から計画的に高所作業車やセンサー・カメラなどを活用して点検するように考えました。この内容を JR 東日本に当初は無料診断として提案。効果がわかるようになったので今では費用をいただいています。コストはかかっても、安全面・サービス面でのレベルが向上したものと考えています。（写真❷❸❹）

コストダウンへの取り組み

当社が JR 設備の維持管理を行うにあたり当社のコストダウンの取り組みが JR 東日本・当社双方の利益になるようにインセンティヴ制度が導入されています。

- **VE 提案制度（当社が受託している維持管理費を当社の知恵で削減する）**

  当社が委託されている業務について、保守レベ


❷


❸

ルを下げずに各種の創意工夫によりコストを下げる努力をしています。その結果についてはJR東日本・当社双方で検証し、効果があると判断された場合は翌年からその分の業務委託費が削減されます。しかし、それでは知恵を出せば出すほど売り上げが減ることになりモチベーションが上がらないため、コストダウン額の50％を一定年数委託費に上乗せしてもらうインセンティヴ制度を導入しています。年数が経つとなくなるので常にコストダウンの知恵を出し続けなければなりませんが、頑張っています。

- **業務費削減提案（JR東日本が社外に支払っている経費を当社の知恵で削減する）**

当社が委託されている直接の業務と関係なくても、毎日設備を管理している目で見て気がついたことがあれば、水道・光熱費、設備の規模などについて削減する具体的方法を提案し、実施されて効果が出た場合は削減額の50％を一定年数いただくという仕組みです。ただし、継続して検証し削減額が計画より少ない場合は当社がペナルティを払うこともあります。

サービス品質向上のための技術開発

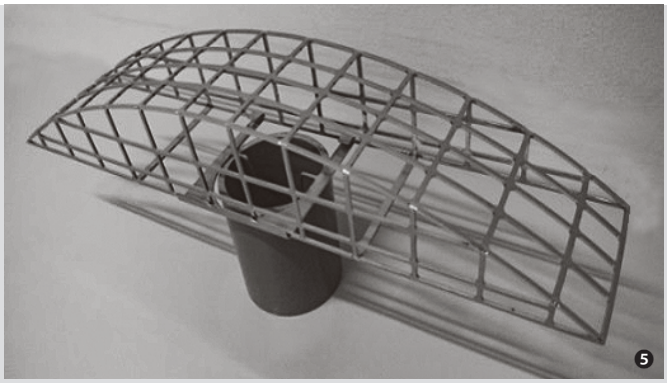
サービス品質向上のため技術開発も行っています。昨今の気象状況で豪雨が頻繁に起きていますが、そのたびに駅では雨漏れの対応が発生します。そこで、雨どいの詰まりを防止する目的でBTハットという器具を開発し多くの駅に展開しています。（首都圏95駅に設置）。また、ホームの屋根からの雨漏れなどは早急な対応が必要ですが高所作業になるため労働安全上からの制約があります。このため屋根に上らず地上から可能な応急処置法を考えました。BTリペアと名付け活用しています。この2件はいずれも特許を取得しました。（写真❺❻）

駅ビルやエキナカの施設管理

1990年代後半JR東日本では駅ビル経営の見直しを図るため経営統合や集約化を図ることとしましたが、その際の柱のひとつが「シェアードサービス」の導入でした。

これは、今後の少子高齢化などを考慮し駅ビル会社は営業・販売企画・戦略策定など駅ビル会社でないとできない業務に特化し、経理業務、建物維持管理業務などはJR東日本グループの専門会社に集約しようというもので、当社は施設管理業務を担当することになりました。この仕組みは業務を単なる請負契約として受託するのではなく、常にオーナーマインド（サービスマインドも）を共有し駅ビルと共に歩む良きパートナーであることが求められています。この業務に関して特徴的な取り組みを紹介します。







❷ 計画的に実施される「障害予防調査」（東北新幹線くりこま高原駅）
❸❹ 高所作業車による点検（北上駅）
❺ 首都圏95駅に設置されているBTハット
❻ BTハットは、雨どいの詰まりを防止するために開発された

・駅ビルのデータを一括管理するシステムを導入

各駅ビル設備の設備管理台帳・修繕履歴・エネルギー使用状況などを一括管理するシステムを導入しています。データは各駅ビル自身はもちろんのこと、JR 東日本本社、当社がそれぞれ見ることができるようになっています。多くの駅ビルのデータを比較することによりエネルギー削減や清掃量の削減（適正化）、長期修繕計画の提案をオーナーに行い実績をあげています。

・清掃・警備・設備管理レベルを相互に採点

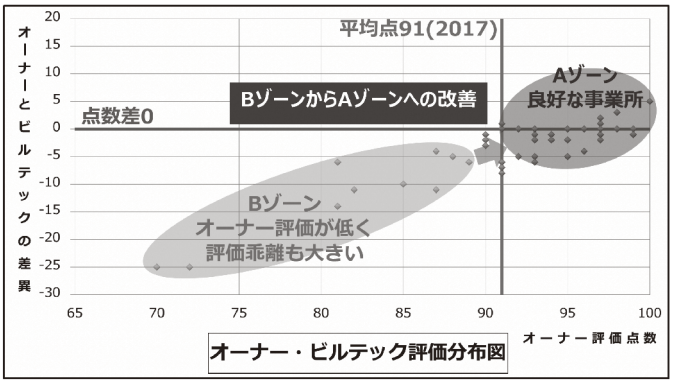
特に清掃・警備などについては、どんなにしっかりやっているつもりでも、オーナー目線からすると不満足であると言われることが多々あります。そういった点の改善につなげる目的で相互に採点を行い満足度の向上に努めています。（図表 2）
例えば当社で高い点を付けている項目でもオーナーは低かったり、その逆もあります。この図をもとに意見交換をすることでお互いの評価の対象、優先項目の違いを認識することが出来ることで、より満足度の高い業務結果が得られ、改善の方向を共有化することができています。

・ガラス張りの再委託システム

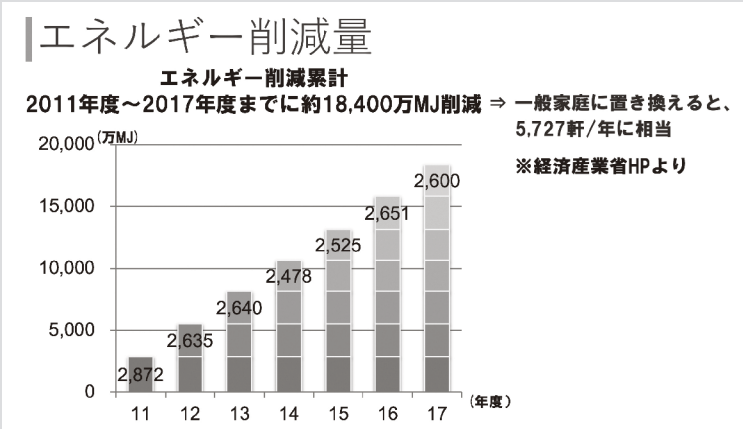
駅ビルの重要な設備管理の業務を委託されるにあたり、清掃・警備・設備それぞれの業務の再委託にあたってはその契約金額をオーナーに開示し、当社のいただく管理業務費を明らかにしています。世の中の契約内容と比べて珍しい仕組みかもしれませんが、オーナーにとってわかりやすいだけでなく、再委託先の会社にとっても受領する委託費がオーナーから直接承知された金額である（当社は査定するだけで再委託金からはフィーを取らない）ということで、励みになる仕組みだと思っています。

グループエネルギー削減でトップレベル事業所に

当社では委託されている設備におけるエネルギー削減にも努力してきました。設備の委託契約にはエネルギー削減という項目はありませんが、当社独自の取り組みとして積極的に提案してきました。照明の LED 化をはじめとして空調機の運転時間の調整・改善、先ほど触れたビル毎のデータを比較することによりエネルギー使用量の多い駅ビルを抽出し削減に結びつけています。この取り組みにより 2011 年から 2017 年の間に 18,400 万メガジュールの削減実績をあげました（図表 3）。これはコスト（主に電気料金）に換算しても相当な金額になり JR 東日本、各駅ビルから喜ばれています。また、JR 東日本では東京都においてトップレベル事業所の認定をいただけるよう努力しています。具体的にはビルを運営している（株）JR 東日本ビルディング



図表 2　オーナーとの相互評価により、満足度向上を図る



図表 3　エネルギー削減量の推移（2011 ～2017 年度・JR 東日本ビルテック受託設備）

の主導で取り組んでいますが、当社はオペレーションサイドとしてデータの収集・書類の作成など取得のために大きな役割を果たしています。2018 年 8 月現在で 4 つのトップレベル事業所を持ち、さらに取得の拡大をめざしています。

共同研修や人材交流で目的意識を共有

先ほど触れた水平分業を実践していくためには技術力、考え方、目的意識を共有する必要があります。このため JR 東日本、駅ビルと当社の間では人的な交流もさかんに行っています。当社から JR 東日本や駅ビルに出向した社員は延べ 160 人以上にもなります。JR からの出向社員・OB もいますので約 3 割以上の社員が JR 東日本や駅ビルの業務を経験していることになりますが、こういったオーナーサイドの経験を持つ社員の多数いる設備管理会社は珍しいかもしれません。

また、研修にも力を入れています。当社単独のもの以外に JR 東日本の研修センター（鉄道の安全に関する研修もある）での共同研修や当社の研修センター（設備の実物がある）を使って JR 社員の研修も行っています。（写真❼）

これら相互の出向や共同の研修は、お互いの業務内容を知り、人も知ることができることで業務遂行に大変役立っています。さらに、来年度には JR 東日本と共同で行っている新研修センター建設が完成予定で、これによりさらに研修の充実を図っていきたいと考えています。

安全・安心、快適な空間を提供するために

設備の維持管理業務も年々その内容は変化し、単純なオフィスビル、ショッピングセンターではなくその複合されたものが多く出てきました。新宿にある JR 新宿ミライナタワー（写真❶❽）では、その中にバスタ新宿（国土交通省）、JR 新宿駅（JR 東日本）、ルミネ・ニューマン、さらに高層階にはオフィス（多くのテナント企業）、と多種多様な価値観が共存しています。この設備の維持管理についてはそれら事業主体業務の相互調整を日々行いながら、安全で快適な空間を提供するというレベルの高い品質求められています。維持管理の仕事は地味で目立ちませんが、設備の価値を高め、ご利用になるお客さまの安心安全につながる重要な仕事であり、その基本は信頼できるサービス品質の提供にあると思います。これまで培ってきたノウハウを活かし、安全と信頼（コンプライアンスも）を大事にしながら、駅やビルを利用される皆さま、設備管理者、さらには広く社会のお役に立てる質の高い設備管理の実践について努力していきたいと考えています。



❼


❽

❼ JR 東日本と共同で実施する研修（建築限界測定競技会）
❽ 2016 年、新宿駅新南口に開業した JR 新宿ミライナタワー

道路

観光有料道路の運営 アセットマネジメントと地域貢献

白糸ハイランドウェイ



中川 均 なかがわ ひとし
株式会社 白糸ハイランドウェイ
代表取締役社長

木立の中に別荘やリゾートホテルが点在する長野県軽井沢町は日本を代表するリゾート地。軽井沢唯一の観光有料道路「白糸ハイランドウェイ」を運営する株式会社白糸ハイランドウェイでは、地域の利便性向上と、維持管理技術の強化のために ISO 55001 のアセットマネジメントシステムを導入・活用しています。さらに白糸の滝のライトアップなど観光客に人気のイベントを実施するなど、周辺地域の発展にも貢献しています。

ISO 55001 マネジメントシステムを導入

当社は 2011 年に設立し、同年より一般有料道路「白糸ハイランドウェイ」の事業を道路オーナーとして運営しています。白糸ハイランドウェイは、旧軽井沢から浅間山のふもとを結ぶ延長 10km の観光有料道路で、軽井沢方面から草津温泉へ行くのに便利な道路であるとともに、北軽井沢方面からアウトレットへ抜ける近道としても知られています。

親会社である株式会社ガイアートが白糸ハイランドウェイを取得した目的のひとつは、道路管理者としてのノウハウを習得するためです。道路を自ら管理し、ニーズを把握することで、適切に SLA を設定し、今後の PBMC * や包括維持契約の獲得に活かせます。もうひとつは、自社技術の実証実験フィールドとして


❶

活用するためです。道路維持に有効な補修技術や点検技術を積極的に試し、その有効性を検証し、同時に舗装のパフォーマンス向上が図れます。

＊ PBMC：Performance Based Maintenance Contract 性能規定型維持管理契約

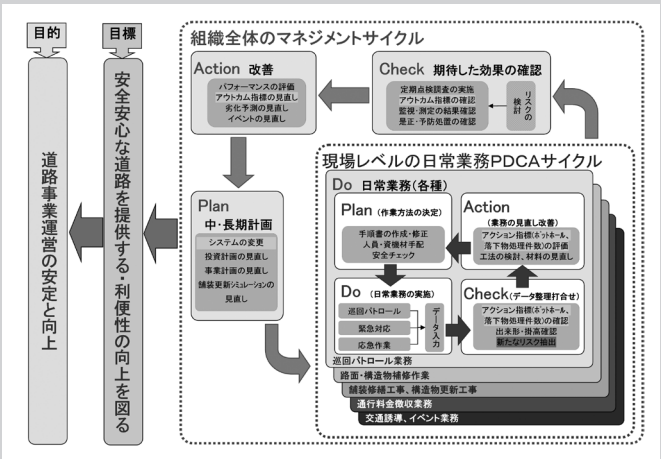
2015 年、当社は株式会社ガイアートとペア認証で、社会インフラを対象としたアセットマネジメントシステムの国際規格 ISO 55001 を道路分野ではアジアで初めて取得しました。安全・安心・快適な道路サービスを提供する、地域の利便性の向上を図るというという 2 つの目標を立て、同システムを運用しています。除草作業などの日常業務レベルの PDCA サイクルから、組織全体のマネジメントサイクルまでを PDCA でまわして、継続的な改善により利用者のサービス向上につなげています。 ISO ではパフォーマンス評価が重要ですので、毎月、サービス水準に達しているかを確認し共有しています。ファシリティマネジメントでも同様ですが、データの蓄積やコストの把握が不可欠です。日常の舗装の穴埋め作業や補修の履歴、舗装修繕の履歴など、メンテナンスの履歴や点検調査結果などを見える化し、総合的な分析・判断で優先順位をつけ舗装修繕を計画します。これらのデータをもとに投資計画を立てます。1963 年の供用開始から 55 年が経過しており、老朽化対策と利用者の安全・安心・快適のために、計画的な投資による舗装修繕の継続は欠かせません。10 ～ 15 年サイクルで舗装を随時更新していく予定です。

道路運営の収支を明確化

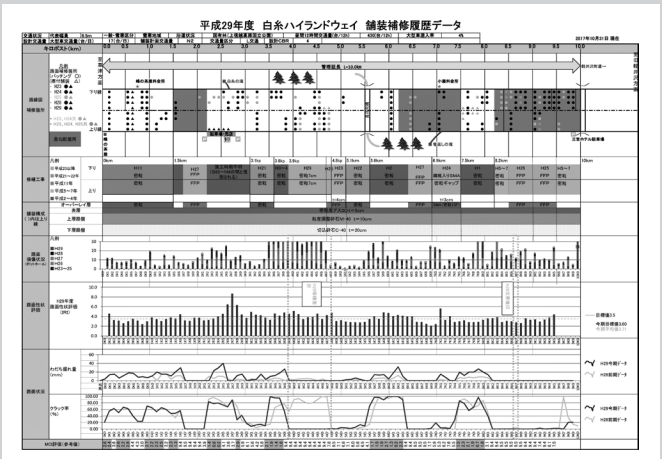
通行台数は平成に入った頃から下がり始め、取得した 2011 年には 30 万台でしたが、今は 28 万台弱です。自家用車の世帯当たり保有台数は減少しており、今後も通行台数の減少が予想されます。一方、インバウンドでバスの通行量は 15% 増えています。それにより舗装の傷みも激しくなっており、それに見合った強度の舗装に格上げしなくてはなりません。

普通車 1 台当たり通行料として 400 円をいただいています。年間売上から単純で 1 台あたり約 410 円の収入になりますが、日常の維持作業のコスト分析と、舗装修繕の設備投資の償却費などを合わせると、維持管理費だけで 1 台あたり 398 円掛かっています。今後の収入源とコスト増を考えると、通行料の値上げも検討しなければならない状況です。

社会インフラの老朽化対策が重要課題とされるなか、長寿命化計画や公共施設等総合管理計画の実行にあたり、多くの自治体がさまざまな課題を抱えています。その課題の一つに、維持管理の効率化がありますが、自治体側で維持管理のコストが把握できていないことも課題です。よく「有料道路だからアセットマネジメントができる」といわれますが、一般道路にも宅配便やバスの交通体系など、何らかの形で価格に変換できる便宜供与があります。アセットマネジメントの基本は、コストがどう収入に結びついている



❷ ISO 55001 アセットマネジメントシステム



❸ メンテナンスや点検データ履歴の見える化

❶ 木立に囲まれた白糸ハイランドウェイ

のか関連性を見ていくことです。理論と実践が伴うことで、結果が出せますので、一般道路もマネジメントができると考えています。

多機能工化とICT化で効率経営

当社では、少人数の社員でオペレーションを行っています。通常は社員３人とアルバイト３人の計６人で、他の有料道路に比べるとかなり少ない人数です。一般的には料金を徴収する人、保守作業をする人と、分業制ですが、当社の社員は多機能工として、料金徴収から保守作業までを担っています。その代わり、負担軽減のために iPad を使った料金システムや巡回記録など、積極的に ICT を導入することで効率化も実現しています。ライブカメラを設置して同時に道路状況を 24 時間監視できます。2016 年 8 月のゲリラ豪雨を契機に気象計を設置し、異常気象などで通行注意や通行止めのレベルになるとアラートメールが届くシステムも導入しました。このゲリラ豪雨では土砂崩落が起きました。 利用者からの問い合わせが殺到し、道路インフラの社会的影響の大きさを肌で感じました。

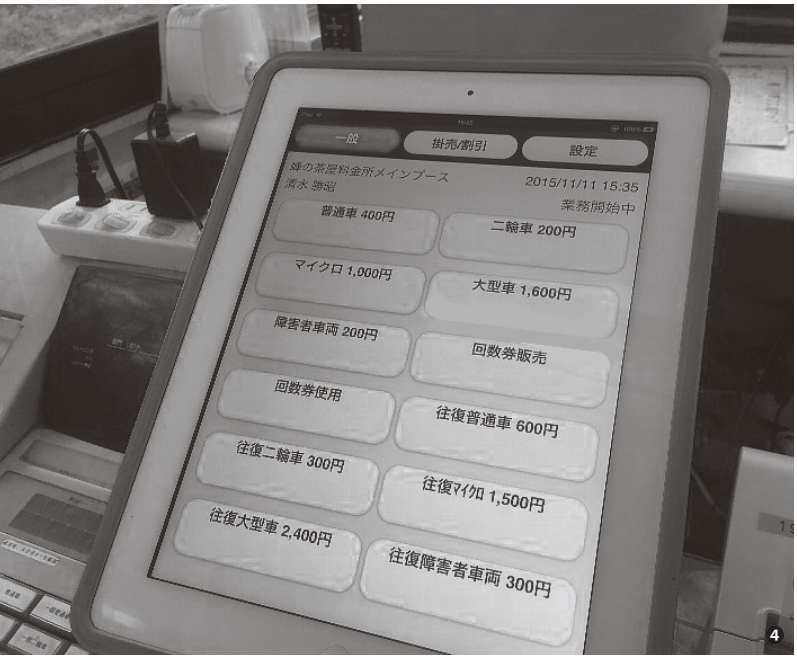
新技術の実証実験フィールド

白糸ハイランドウェイは、新しい技術を積極的に試し、その有効性を検証する実証実験の場でもあります。軽井沢では冬期の路面対策が必要になります。そこで道路の一部の舗装材に株式会社ガイアートの多機能型排水性舗装（FFP）を採用しています。通常はアスファルトを敷設した後にすべり止めの溝を削っていきますが、この FFP は施工時に同時に溝が形付けられるので、施工日数やコストが抑えられます。すべり抵抗が高いため、坂道やカーブ、トンネル出入口やランドアバウトなどで安全に走行できるようになります。また融雪剤の効果が長続きすることも実験でわかりました。

さらに関西大学や東京農業大学の卒論テーマの研究場所や、ガイアートの社員研修の場としても使われています。実際の道路を使って研究できることが他にない強みです。ICT 技術を導入した点検技術としては、東芝さんのひび割れ解析システムや、IRI 計測技術、MMS 測定技術、ドローン計測技術、3D スキャン測定などのさまざまな ICT 点検技術の実験に提供しています。実験だけではなく、長距離自転車レース「グランフォンド軽井沢」に毎年コース提供し、地域の盛り上げにも一役買っています。

求められているのは、観光に寄与できる道路

運営にあたり、白糸ハイランドウェイに望むことをテーマに行政、交通事業者、住民、観光客などいろ



4


5


6


7

いろな方に参加してただききワークショップを開催しました。最初は、道路のひび割れについてご意見を聞くことを想定していました。私たちは、どうしてもハード面に目がいきがちですが、利用者は、道路のハード面には大して関心を持っていません。むしろ、道路を利用して、何が得られるかに強い関心をお持ちでした。まさに目からウロコでした。さまざまなご意見の中で、観光における白糸ハイランドウェイの位置づけというテーマが出てきて、道路で実現できる地域観光への貢献は何かということに軸足を置いたのです。同様の観光有料道路は国内に 25 路線あります。地域の観光事情とあわせた形で料金体系やサービス水準を議論していくことが必要です。

アセットマネジメントから地域貢献へ

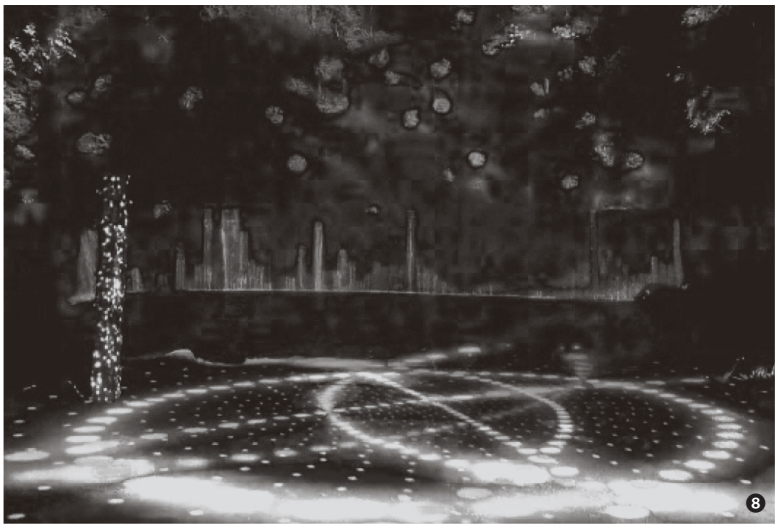
8 月に軽井沢町との共催で「軽井沢・白糸の滝ライトアップイリュージョン」を開催し、今年で 7 年目になります。白糸の滝や周囲にプロジェクションマッピングを音楽とともに投影するダイナミックな映像ショーです。白糸の滝は国立公園内にあるため、環境省へ自然公園法に基づく手続きや、環境に配慮した周辺調査を経て実施しています。

2 月には第 1 駐車場で「氷柱白糸イルミネーション」を実施しています。高さ 5m、延長 50m の氷柱にイルミネーションを仕込んだ幻想的な光の演出が好評です。冬期でも閉鎖せずに営業していることを知ってもらい、観光客が少ない冬の軽井沢をイベントで盛り上げたいと考えたことがきっかけでした。夏と冬のイベントは日本夜景遺産に認定され、夜景観光という軽井沢の新たな価値創造につながっています。

軽井沢市街地で開催される「軽井沢ハーフマラソン」にも協力しています。また道路に携わる企業として、交通安全に対する啓発活動を行っています。西日本高速道路の交通安全キャンペーン「DRIVE & LOVE 活動」では、警察署長からも表彰を受けました。

2014 年は、軽井沢町でも自衛隊が出動するほどの大雪が降り、国道 18 号が一週間通行止めになるほどでした。町からの要請で大型除雪車を出動させ、除雪協力を行いました。

かつては堀辰雄の「風立ちぬ」のように長期滞在をする人が多かった軽井沢ですが、今では東京から新幹線で約 1 時間の場所として日帰り客が増えています。魅力的な観光地として持続していくためには、町を回遊し、長期滞在できる仕組みやデマンド型の交通体系が必要です。町も観光協会もウェルネスに力を入れて、健康をキーワードにしたまちづくりを進めています。地域を担う一員として今後もさまざまな提案をしていきたと思います。


❽


❾

❹ タブレットを活用した料金システム
❺ 多機能人材の育成（ポットホール作業 / 料金所）
❻ 多機能型排水性舗装工事
❼ 多機能型排水性舗装の実証実験
❽ 軽井沢・白糸の滝ライトアップイリュージョン
❾ 氷柱白糸イルミネーション

学校

変わる学校
教職員の働き方改革

横浜市教育委員会

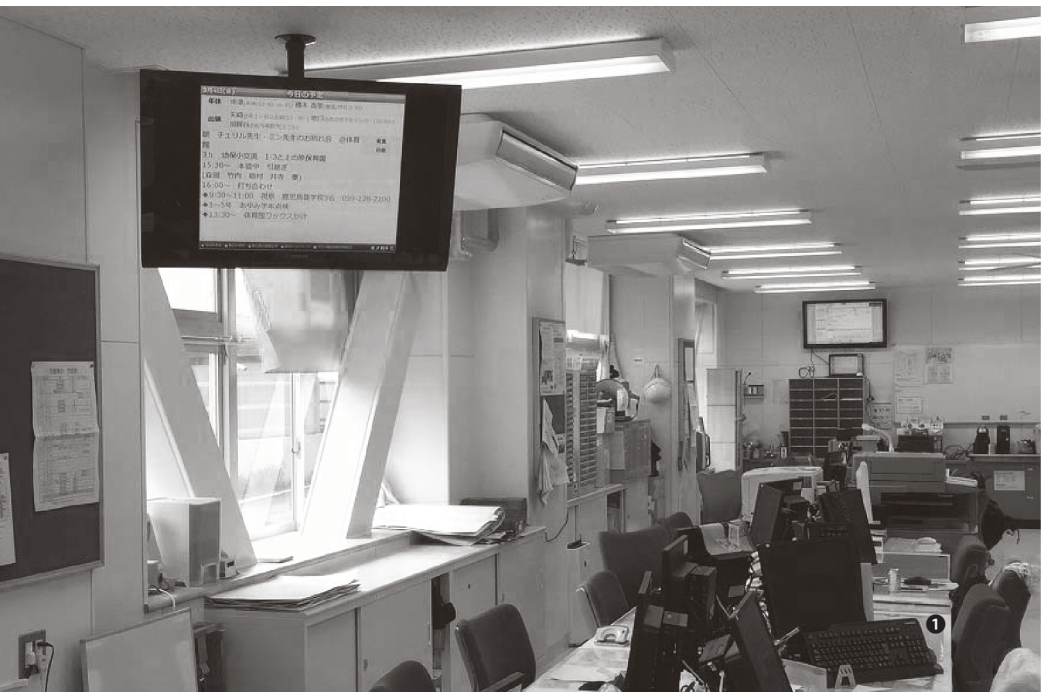


島谷 千春 しまたに ちはる
横浜市教育委員会事務局総務部
教育政策推進課担当課長

いまや働き方改革は企業だけでなく、学校でも進められています。横浜市教育委員会では、2013 年に実施した「横浜市立学校 教職員の業務実態に関する調査」の結果をもとに、2018 年 4 月に市立学校を対象にした「働き方改革プラン」を策定。IC カードによる勤務時間の見える化や専門スタッフによるチーム体制の構築など、さまざまな取り組みがはじまっています。横浜市教育委員会の島谷千春さんに公立学校の課題とその対策についてうかがいました。

長時間労働の実態と働き方改革プランの策定

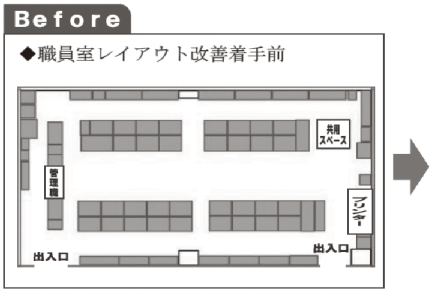
横浜市には509 校の市立学校があり、約1 万8 千人の教員がいます。学校の勤務環境の改善や働き方改革の推進のため、2018 年4 月に「横浜市立学校教職員の働き方改革プラン- 先生のHappy が子どもの笑顔をつくる-」を策定しました。学校の先生や職員は、子どもにとって身近な大人です。子どもは先生の姿を通して社会や未来を見ています。先生が誇りや情熱、やりがいとともに、心身健康でいきいきとした姿で向き合うことが、子どもの豊かな学びや成長につながります。そのためには学校と教育委員会が両輪となり、家庭や地域も含めたすべての関係者と課題解決の重要性や理念を共有しながら取り組むことが必要です。働き方改革プランでは、時間外勤務月80 時間超の教職員の割合を0 にすること、19 時までに退勤する教職員の割合を7 割にすること、心身の健康、年休取得日数など4 つの達成目標を掲げ、計画期間に進めるべき



❶



❷



❸

40 の取り組みを示しています。

働き方改革を進めなければならないと考えた理由は4 つあります。1 つは教職員の長時間労働の実態です。2013 年度に「横浜市立学校 教職員の業務実態に関する調査」を実施しました。先生は児童生徒の成長にやりがいや満足感を感じ、子どもたちのためには忙しさもいといません。一方で、教員の本来業務である授業準備が勤務時間内に終わらない、休日出勤や長時間労働も当たり前といった実態が浮き彫りになりました。国の調査でも過労死ラインといわれる長時間労働の割合が、他の業種より高いという結果があります。それらを受け、教職員の負担軽減に関する取り組みを進めてきましたが、長時間労働の抜本的な改善には至りませんでした。全国的な働き方改革の流れもあり、ここでもう一段ステップアップしようと働き方改革プランを1 年間かけて学校と一緒につくり上げました。

多様化する教育現場、先生も自己啓発がますます必要に

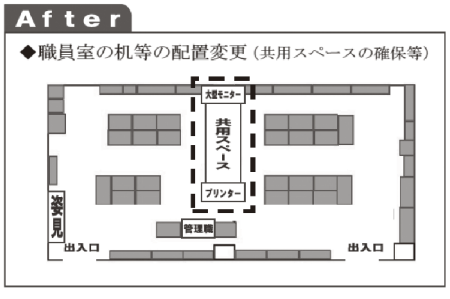
2 つ目は、学校教育に対するニーズの変化や課題の多様化、複雑化の中で学校の果たすべき役割が大きくなっていることです。そういったことが教職員の長時間労働につながっています。家庭環境も変わってきています。 児童虐待を受けている子どもの増加や、生活保護や就学援助を受けている家庭も増えています。 発達障害の子どもの割合も高まっています。6.5% の子どもが発達障害を抱えているという国の調査結果がありますが、現場の感覚としては、その数はさらに多いと感じており、それぞれの子どもの特性に応じた指導が必要になります。また横浜は全国より早いペースで外国人人口が増えていることもあり、日本語指導が必要な子どもも増えています。

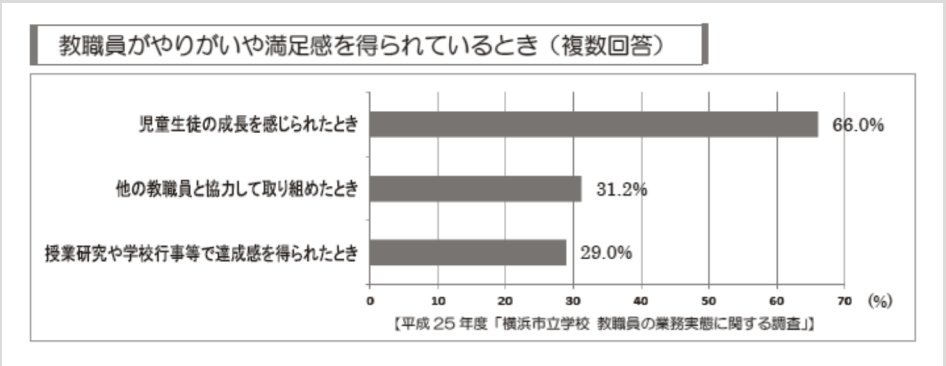
3 つ目は、教職員の学びの時間を確保するためです。 2020 年から順次、新たな学習指導要領が全面実施されます。 10 年に一度見直されるものですが、今回の改訂内容は、教員にかなりの力量がないと対応することが困難です。 なので、学校の先生も、これまで以上に学ばなければなりません。

4 つ目は、育児や介護を抱える教職員の増加です。小学校では教員の 6 ～7 割が女性です。女性だけの問題ではありませんが、長時間労働を前提にしている職場環境では出産や子育てとの両立が難しくなってしまいます。両立支援として、テレワークの実施に向けた検討やフレックスタイム制度の試行を実施しています。

また、教員は子どもの数に連動して採用をしていますが、ここ最近は、大量退職・大量採用のサイクルに入っており、経験年数10 年未満の教員が5 割を超えています。経験の浅い先生ほど経験不足もあり、授業準備など負担が大きくなりがちです。これからは人材不足で他業種との人の取り合いになっていきます。今の学生は、就職活動の際にワークライフバランスの実現ができるかどうかをよく見ています。学校でも同様







図表1　教職員がやりがいや満足感を得られているとき（複数回答）

働きやすい物的環境整備の事例

❶ モニター設置による情報共有とペーパーレス化（左近山小学校）
❷ スタンドミーティングの実施（南戸塚中学校）
❸ 職員室レイアウトの改善（富士見小学校）
❹ 収納の見える化（杉田小学校）

のことが求められます。この学校現場の状況のままでは、教員をめざす人がいなくなってしまう、本当に優秀な人が学校に来なくなってしまうので、人材確保の面からも働き方改革は喫急の課題です。

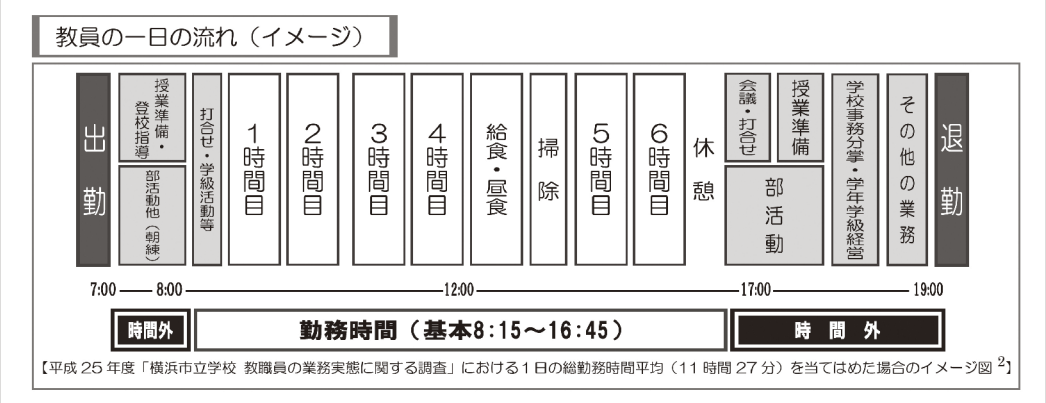
勤務時間の見える化と業務の適正化

企業でも同様ですが、働き方改革の大きな目標である長時間労働の削減を実現するには、業務量を減らすか、人を増やすかのどちらかです。財政事情を考えると、人を増やして、現状の業務量を維持することは難しい状況ですので、業務を減らしていくしかありません。前例、伝統に臆することなく取り組んでいくべきだと学校現場に発信しています。

教員は、法律により時間外勤務に応じた手当はありませんが、そんなことは気にもせず、先生方は子どもたちのために身を削って頑張っています。基本的に、横浜での教員の勤務時間は 8 時 15 分～ 16 時 45 分ですが、これまでは、正確な勤務時間の記録がありませんでした。そこで勤務時間を可視化し、勤務実態を正確に把握し対策が打てるよう、また、教員自身もどれだけ働いているかを把握してもらうために全校に IC カードを導入し、出退勤の記録を始めました。時間外勤務が一定のラインを超えると個人の PC にアラートが出ます。80 時間超の教職員がいれば校長や副校長にもすぐに分かるようになっています。

学校の業務改善支援では、効率化の視点から 統合学校支援システムの構築など ICT の活用を掲げています。研修にも e ラーンニングも取り入れています。 また保護者や地域に対して教育委員会から手紙でご協力をお願いし、約 7 割の小学校で早朝や夜間は留守番電話に切り替えています。導入前には不安もありましたが、特段大きな問題も起きていませんし、クレームもありません。この他にも夏休みや冬休みの閉校日や中学校の「部活休養日」など、休めるときに休めるよう取り組みを推進しています。

先生が授業準備や子どもへの指導といった本来業務に注力できるように、アウトソーシングやサポートスタッフの導入も進めています。学校プールの掃除など、これまで先生が行っていたことを民間にお願いするよう働きかけています。小学校高学年では、中学校のように教科を分担することで、一人あたりの担当教科が減り、授業準備の効率化が図られます。効率化と同時に子どもにとっても複数の先生に相談しやすい環境ができたり、授業の質が高まることも期待できます。学校現場から大好評なのが「職員室業務アシスタント制度」です。印刷業務、電話や来校者への対応などの事務的な仕事をサポートするアシスタントの配置を進めています。現在は 130 校ほどですが、できるだけ早く全校導入をめざしています。これは岡山や横浜で先行した制度ですが、今年からは国の補助制度ができました。 部活動指導員、特別支援教育支援員、理科支援員、スクールカウンセラーなど、学校をサポートする専門スタッフによるチーム体制の構築も進めています。



図表2　教員の一日の流れ（イメージ）

民間や大学と協力し、意識改革のための研修などを実施

働き方改革を進めていく上では、やはり現場の「意識改革」は非常に重要な要素になります。意識啓発や研修にも力を入れています。2017 年は富士ゼロックスと一緒に意識啓発イベント「教職員の働き方改革フォーラム」を開催しました。民間企業の取り組みは、学校現場にとっても多くの学びがあります。富士ゼロックスの R&D スクエアを見学し、ハード面で改善できる部分もご紹介いただきました。

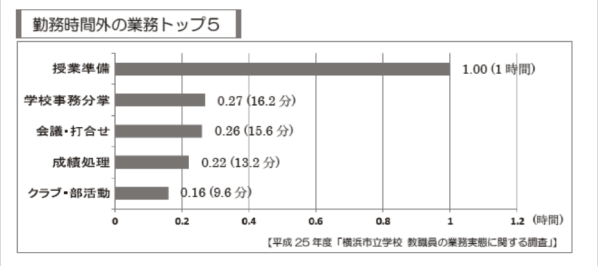
また 2011 年から、立教大学（当時、東京大学）の中原淳先生の研究室と教員の働き方に関する共同研究をしています。調査結果を分析し、働き方改革を進めていくための研修プログラム開発を進めています。

業務効率化のための動線計画や職員室のレイアウト

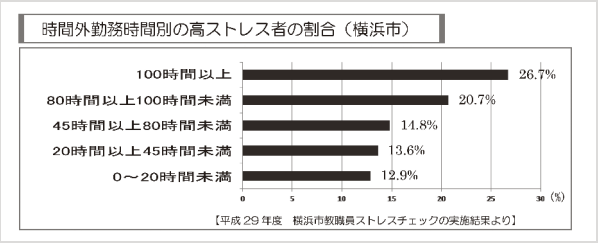
物的環境の整備では、人口が急増した昭和 40 ～ 50 年代に集中的に整備した学校の老朽化が進んでおり、今後いよいよ学校施設の建て替えが始まります。すべての学校の建て替えには数十年かかりますが、建て替えを機に働きやすい道線や職員室のレイアウトを取り入れていく予定です。立地や敷地形状、規模や職員数などによって校舎は異なり、学校ごとにカスタマイズが必要ですが、職員室と事務室、印刷室は近くに配置した方が作業効率がよいといったノウハウも蓄積されてきており、今後、共通化できる部分もあると思います。学校では、職員室にスタンディングテーブルを置いたり、レイアウトの工夫で情報共有やコミュニケーションの活性化などの試みをしています。昨今、暑さ対策が話題になっていますが、空調設備の整備も働き方改革に直結する事柄です。横浜市では 2013 年に普通教室の空調設置がすべて終わり、2019 年には特別教室の空調設置が完了する予定です。

プラン策定後、各学校では働き方改革委員会、業務改善委員会などを立ち上げ、年間で減らせる業務や会議の効率化などが議論されています。学校にはもともと、先生方の話し合いによって改善する風土があります。4 月からの4 カ月間で、繁忙期であるにもかかわらず、19 時までに退勤する教職員の割合は15 ポイント上がるなど、意識が行動を変えはじめています。

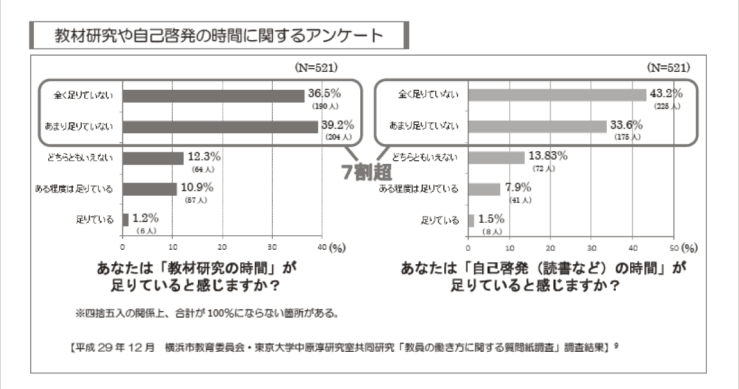
民間ではトップダウンで働き方改革がドラスティックに進められていますが、公立学校では保護者や地域のご理解なくしては実現できません。横浜市内全１８区を回って、住民のみなさんにプランの説明を行いました。学校の長時間労働の実態は、連日マスコミでも報道されることもあり、保護者や地域の方にもご理解をいただいています。企業経営者は顧客の満足度と同じぐらい社員の満足度を重視されているという話をよく聞きます。働く人もハッピーでなければ、お客様が喜ぶサービスは提供できません。公立学校は公の教育の場ですが、考え方は同じであり、子どもたちのハッピーのためには、まず先生方が「Happy」にならなければならないと考えています。



図表3　勤務時間外の業務トップ5



図表4　時間外勤務時間別の高ストレス者の割合（横浜市）



図表5　教材研究や自己啓発の時間に関するアンケート

公共施設再編と都市計画との連携のカタチ



讃岐 亮
さぬき りょう
首都大学東京
都市環境学部建築学科 助教

はじめに

公共施設再編において、「施設量の適正化」とともに「施設の適性配置」はその骨格をなす重要なキーワードである。都市計画の一分野である都市解析という学術分野では、古典的なテーマとして「最適配置」を数理的に解く研究を重ねてきたが、「適正配置」もまた同義の言葉として定着している。つまり、都市計画分野において、施設の適正配置は古くから検討されてきた重要なテーマである、ということである。行政の現場では、公共施設等総合管理計画または個別施設計画の策定の時期と、立地適正化計画（都市計画マスタープランを上位計画とする、より実践的な方策を記す計画）の策定の時期とが重なったこともあり、ますます公共施設マネジメントが都市計画と連携すべきという機運が高まっている。

とはいうものの、実際に公共施設再編が都市計画ときちんと連動する事例は多くないのが現状である。そこには、①連携を行うには計画の文面の整合をとるという工夫・手間が必要である、②担当課同士の議論・調整が必要になる、③そもそも立地適正化計画の策定時に公共施設を都市機能として選定するか否か、というジレンマがある、などの理由がある。実際、関係主体が増えることで、ただでさえ作業量の多い行政の現場で新しい仕事を増やすのは避けたいと思う心情は理解できるし、それら連携によって得られるメリットがどの程度なのか不明な段階では、手を出しづらいのだろう。

こうした状況にあっても、しかしながら私は両者の連携が必要であると唱えたい。その理由の説明として、本稿では長崎市におけるそれらの連携のあり方、市民協働の現場から得た教訓などを紹介する。

関連計画の位置付け

長崎市は、2016 年 2 月に公共施設等総合管理計画を、2018 年 4 月に立地適正化計画を策定、公表した。そして現在、17 の地区別に、公共施設再編実践のより具体的な計画を策定中である。個別施設計画の策定に追われ本当に必要な「実践」にまで手が回らない多くの自治体とは異なり、実践に向けた地区別の計画策定に注力し、覚悟を持って実践に臨もうとしている点が長崎市の特徴といえる。

また、立地適正化計画の中で施設類型別、地域別に施設の必要性と立地状況を客観的に捉え、施設誘導の必要性について明記していることもまた、長崎市の特徴である。都市計画領域の計画で公共施設まで含めた地域施設のあり方とそれに向けた方針を定めているのは珍しい。

連携のカタチ

さて、ここで長崎市の公共施設マネジメントと都市計画がどのように連携しているのか。その答えは、個別の実践計画ともいうべきより地区別計画の策定を目指して、立地適正化計画との整合の部分に長崎市理財部資産経営室が力を注いでいる、ということである。

現在長崎市では、この地区別計画の策定にむけて計 17 地区に分けて市民対話の場をつくり、私

はそのワークショップのファシリテーターを務めている。総合管理計画の策定から多少の時間を要したが、その間、地区別計画の策定の準備のために施設所管課との調整、立地適正化計画との整合の調整を行い、市のFM担当部署として覚悟を持って臨める体制を整えてから、実践のための地区別計画策定に着手した、市民対話はそのためのハブになっている、ということになる。多くの自治体では、施設の再編をその担当部署のみで検討しているが、長崎市は都市計画担当の部署との調整を怠らず、また施設所管課との調整も詰めて、地区別計画策定の環境と市民対話の機会への準備を行ってきた。また、ワークショップを「市民との合意形成が図れる便利なツール」と安易に捉える向きもある中で、長崎市は市民対話の場を「必ずしも合意形成を目標にしないが、市としての覚悟をきちんと示し、庁内調整もきちんとした上で、情報・認識をきちんと共有させていく場にする」という想いで、直営でワークショップを企画運営している。

連携のヒケツ

いずれの事柄にも共通するのは、資産経営室という部署で、このような地区別計画策定のための環境醸成（＝庁内調整）と市民対話の企画運営を「自前で」行ってきた、という点である。計画の公表にしても、そこへの通過点である市民対話にしても、市としての方針に部署ごとに、あるいは計画ごとにぶれがあると、つまずきのもととなる。そこにさまざまな事情があることも一定程度理解できるものの、計画策定自体を業者に任せたり、市民ワークショップの企画・運営全てを専門家に委託するような実態はそこかしこに見られる。担当部署であるにも関わらず内容を十分に把握していなかったり、ワークショップでは説明のみ行うといった「他人事」姿勢につながりがちで、これもつまずく原因の一つである。こうした認識をしっかりと有し、「ジブンゴト」として、直営で着実に進めていこうとする長崎市の姿勢は、多くの自治体が見習うべきところであろう。

連携の効用

こうした連携、整合がもたらす効果として施設再編実践の可能性が高まることをもちろん挙げたいが、それ以外にももう一つ、特筆すべきことがある。それは市民対話の中での対応の幅が広がる、ということである。

長崎市では郊外や離島といった周縁部と、市街地の広がる中心部とでは、市民から出てくる意見に多少異なる性質が見られる。周縁部では喫緊の課題を有する施設があり、それを中心とした再編が議論の中心になることが多いが、中心部では喫緊の課題よりもむしろ他の計画・活動との関係やグランドデザインとの関係に関する指摘意見が出てきやすい。特に後者では、将来の都市構造をどのように描くか、地域の現状をどのように把握するか、という点で、立地適正化計画で描くイメージを市民に対してこれも「自前」で説明可能となり、納得を得るという場面があった。都市計画との連携、情報共有がこのようにも役に立つことは、多くの自治体に知ってほしい知恵である。



ワークショップ風景（長崎市ホームページより）

実践の積み重ね、そして再配置、PPPへ



宮谷 卓志
みやたに たかし

鳥取市 総務部 総務調整局
財産経営課 施設経営係長

できる FM から実践

鳥取市は、鳥取県の東部に位置する県庁所在地で人口約 19 万人。2004 年に 9 市町村が合併し、東は兵庫県、南は岡山県に接する 765km² と広大な市域を有している。

本市が FM をスタートさせた背景には市町村合併による施設の増加とそれに併せて「公共施設の更新（老朽化）問題」があり、「施設総量の圧縮」は大きな課題である。しかし、施設再配置（統廃合等）は、住民理解や関係者の利害調整などが必要となり、一朝一夕では進まない。

そのため、「施設で稼ぐ FM」、「効率的な施設管理」、「点検から始まる施設保全」など、まずは自分達ができる範囲で FM の実践を積み重ね、庁内外において FM への理解や関心を深め、並行して再配置も検討する形としている。

再配置に向けた情報の発信と一元化

本丸ともいえる再配置を検討するにあたっては「なぜ見直しが必要なのか?」という総論を住民や関係者と共有することが重要であり、啓発マンガ作成や出前座談会、公開セミナー開催など、さまざまなツールを活用して周知に努めている。

各論は、2015 年度に「再配置基本計画」を策定し、“更新等を考える時期”と“個別施設における本市の考え方” を公表している。早い段階で情報発信し、具体的な更新検討時期に入ったら、所管課が地元や施設利用者に丁寧な説明を行う形で学校・保育園の統合や集会所の地元譲渡など、少しずつ再配置を進めている。

情報の一元化も重要である。本市では、1,000 を超える施設を保有しており、各所管課がバラバラに施設更新や改修を計画するとマネジメントは不可能となる。

本市では、施設の状況や所管課の考え方を把握するため、FM 担当の財産経営課が全ての所管課を巡回してヒアリング調査を行っている。また、所管課が大規模改修や建替え等を検討する際には、事前届出書を財産経営課に提出する「事前届出制度」をルール化し、庁内の情報が一元化する仕組みを構築している。

情報を一元化することで、構想段階（予算要求前）に再配置計画（FM 視点）との整合性が確認できる。所管課だけで施設更新を判断させず、財政担当課と財産経営課を交えて調整することで効果的なマネジメントを可能としている。

積み重ねているFMの実践事例

FMテーマ	実際の取組み事例
施設で稼ぐ（低未利用施設の活用）	①旧小学校を民間の植物工場へ転用 ②支所空きスペースへの郵便局誘致 ③解体予定の学校を舞台とした消防突入訓練 ④保養施設の民間売却　等
効率的な施設管理	①清掃業務・消防設備保守点検の一括委託 ②建物点検業務と修繕業務の一括発注 ③自家発電設備のリユース
点検から始まる施設保全	①施設点検マニュアルの作成 ②施設点検の実地研修の開催 ③修繕の優先度判定の仕組み導入 ④ドローン（無人航空機）による高所点検

図表 1　積み重ねている FMの実践事例

PPP の推進

また、「事前届出制度」による施設更新の是非や配置に関するマネジメントに加え、整備（更新）の手法を検討する際も財産経営課が関わっている。

2017 年に策定した『PPP 導入検討指針』では、再配置の事前届出と連動し、施設更新時に所管課が必ず PPP 導入を検討することをルール化し、PPP 手法の導入を検討しないと財政査定のテーブルにのらない仕組みとなっている。

全国の自治体で類似のルールが作成されているが、内閣府・総務省が示す PPP 優先的検討規程との大きな違いは、金額の要件を外し、幅広く PPP の導入可能性を検討するところにある。

そのため、制度構築だけでなく、職員研修や PPP 事例の庁内共有、相談窓口の設置など、各職員が検討できる材料やヒントを積極的に提供し、制度を使う人材育成にも取り組んでいる。

行政内部だけで行う FM は、財源確保の面で弱く（一定の財源の中で効率化を図るに留まる）、縮退型となってしまう傾向があり、取り組める手法にも限界がある。PPP 手法の導入はこれからの FM 推進にとって必須であると考えている。

随意契約保証型の民間提案制度

いかに民間事業者のノウハウや技術等を最大限に活かすかが PPP 推進の課題の一つである。個人的な見解だが、これまでの PPP は行政が仕様を固め過ぎるなど、お上意識があったと感じている。PPP は、民間と行政が対等な立場となること、そして民間が動きやすい環境を整えることが重要と考えている。

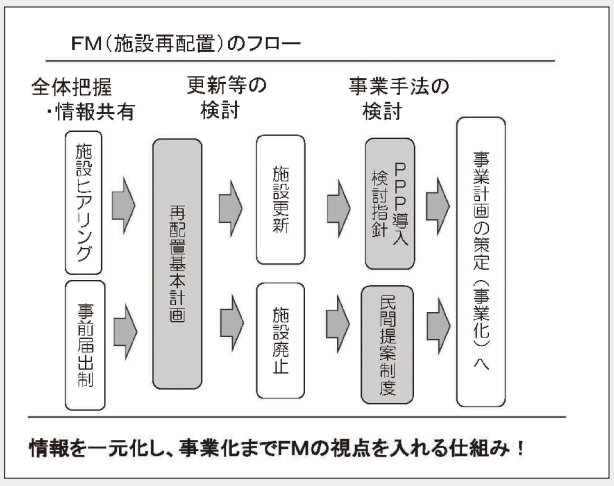
2018 年春、本市が設置した民間提案制度は、随契保証が最大の特長であり、民間提案を知的財産として捉え、民間が費やした労力やコストに応えるものである。

現在、第 1 回募集で採択となった案件について、事業化に向けた協議を行っている。まだ手探りの部分が多い制度だが、本市のような地方都市が生き残るためには、思い切った取り組みが必要であると考えている。

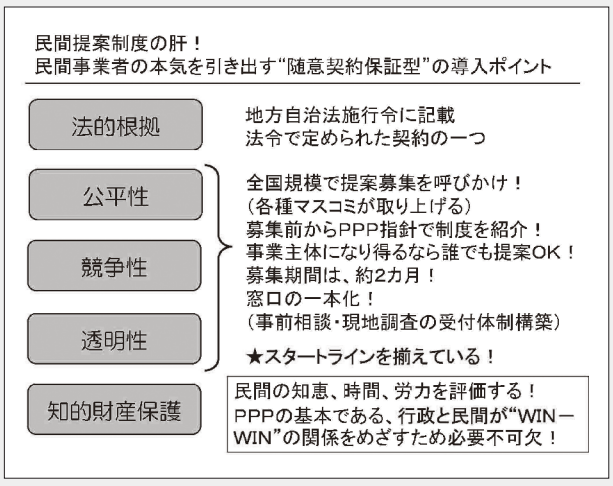
最後はヒト（人材育成の重要さ）

さまざまな FM に取り組んできたが、感じたことは人材育成の重要性である。業務を進めるのは人であり、作り上げた制度や仕組みをどう活かすかも人次第である。危機感を自分事とし、FM の楽しさに気付き、自ら動く職員をいかに増やすかが、これからの自治体 FM 推進には欠かせないと思う。

本市の FM はこれからが正念場である。FM を自分事とする人材育成を継続し、歩みを止めず進化していきたい。



図表 2　FM（施設再配置）のフロー



図表 3　民間提案制度の肝！
民間事業者の本気を引き出す ”随意契約保証型 ”の導入ポイント

誰もが自分らしく活躍できるワークプレイスを目指して

松里 裕子 まつさと ひろこ

フィデリティ証券株式会社 総務部 シニアスペシャリスト
認定ファシリティマネジャー



●プロフィール
2005 年の入社以来、インハウスでファシリティマネジメントに携わる。ここ数年の関心事は、ウェルビーイング、ダイバーシティ、CSR。1 児の母。



■本誌No.191号で松里さんにバトンを渡された平永那々子さん（株式会社フロンティアコンサルティング）からのメッセージ
松里さんは前職で一緒に自社移転プロジェクトを担当しました総務部の先輩です。ファシリティマネジャーとして空間のサポートだけでなく、社員がより心地よく働くためのサービスの提供、社会貢献活動、社内交渉等、たくさんのことを教えていただきました。幅広い領域で活躍される松里さんのパワフルにものごとを前に進める力や、お子さんを育てながら働く姿が輝いていてとても魅力的です！

はじめに

ファシリティマネジメント全般、総務部ヘルプデスク、メール室、が現在の私のチームだ。また、社内のダイバーシティ委員会にも所属し、ダイバーシティ推進にも携わっている。

ファシリティマネジメントとの出会い

私がファシリティマネジメントに関わるようになったのは、2005 年からだ。前職はファシリティに全く関わりがない職種だったので、当初は何も分からず、初めての工事の立ち会いにはハイヒールを履いて現れるという有様であった。しかし、デザインに関心があったことや、プロジェクト・マネジメントに興味を持てたことで、次第に FM が面白くなっていった。

リーマンショックを経て

入社 3 年目に起きたリーマンショック絡みのプロジェクトは、自身にとってひとつの転換点であった。詳細は省くが、予算が厳しく、期限は切迫。同僚も会社を去り、自分ひとりで抱えるには力不足のプロジェクトを前にし、パニックに陥った。そんな時 SOS に応じてくれたのが、社内の仲間と、協力会社の方々だった。各分野のプロフェッショナルであるメンバーが、会社の垣根を越えて知恵を出し、策をこらしてプロジェクトを乗り切ったのである。チームワークと人の温かさに心を打たれるできごとであり、私はそれまでより、仕事に真摯に向き合うようになった。

ファシリティマネジャーに大切なこと

その後も震災・全社移転・地方オフィス開設など毎年大きなイベントがあり、いつも何かに追われているようなファシリティマネジャー生活である。そんな中、諸先輩方から教わったことで、とくに心に留めているものが 2 つある。

①「描ける人はたくさんいる。選べる人になってください」

サインのデザイナーさんにいわれた一言を、今も時々思い出す。うまい絵やカッコイイデザインを描ける人はいくらでもいるが、その中から適切なデザインを選べることが重要、と彼はいった。オフィスづくりの現場で、ファシリティマネジャーは「選ぶ」場面が多くある。そしてその時、幅広い観点をもって適切なものを選択することが求められる。選んだものがメッセージを発し、場の雰囲気をつくり、人の行動も変えるからだ。組織が求めるものや、社会の動きまでも理解していなければ、適切に「選ぶ」ことは難しい。

② ファシリティマネジャーに必要なのは「人間力」

これは JFMA フォーラムのセミナーにパネリストとして参加させていただいた際、他のパネリストの方と話したことである。パネルディスカッションは「女子力を FM に活かす」というテーマだったのだが、いわゆる女子力とされるものを並べてみたところ、自分よりよっぽど優れている男性がすぐに何人か思い浮かんだ。「笑顔」「思いやり」「細やかな気遣い」「共感力」。自分に足りていないものの多さに気づくと同時に、パネリストのあいだでも、ファシリティマネジャーに必要なことに性別は関係ない。大事なのは「人間力だね」という話しになった。

「人間力」は FM のどういう場面で発揮されるのだろうか。例えば、移転や社内ルールの変更で、多くの人の理解を得る必要がある時。傾聴し、相手の気持ちに沿った言動が必要になるだろう。とはいえ、感情に流されず冷静な判断を下さなければならない。日々絶えることのない、社員からの難しい要求にも、自制心をもって、相手の信頼と理解を得つつ、解決に導かねばならない。これらは私にとって難易度が高いことであり、まだまだ修行が必要だと感じている。

社員が心身ともに健康で、自分らしく活躍を

さて、＜心身ともに健康で、誰もが自分らしく活躍できる職場＞をつくることが私の目標である。聞き慣れたフレーズだが、今後も就業人口の減少と多様化は進む。だから会社が生き残るため、それらの課題に対応するのだろうか。

逆であろう。人は、心身の健康が高まると幸福感が増し、幸福感が高ければ、その人の能力を存分に発揮することができる。離職率は下がり、新しいアイデアが生まれ、組織は発展を続けるだろう。まず人を活かすことが、組織のスパイラルアップにつながると、私は考えている。では、自分らしく活躍できる環境を、われわれがどのように提供できるのだろうか。

コミュニティとのつながりや愛着を生む「コミュニケーションの場」は有効だろうし、内向型の人には「ひとり静かに居られる場」も重要だ。妊婦や不調を抱えた人に「ちょっと休める場所」、介護や育児で出社が難しい場合には「リモートワークの場」が必要だ。

ダイバーシティ、ウェルビーイング、SDGs など、昨今のキーワードは自然 / 人間回帰の流れを示している。ファシリティマネジャーの役割も、より人にフォーカスしたものにシフトしていくのではないだろうか。

先日、社員の健康意識を高めるためのイベントを社内で開催した。ランチを提供したということもあり、社員の半数以上が集まり、会場は笑顔と活気にあふれていた。その光景は、自分がこれからするべきことに、確信を持たせてくれた気がしたのである。

小さな楽しみ

幸福や自分らしさ、と少し抽象的なことをならべてしまった感があるので、最後に、FM の日々の小さな楽しみの話をしたい。私は、社員がいない週末にすっかり改装を済ませ、月曜に出社した社員の新鮮な表情を見るのが好きである。そして、週末の現場で、協力会社の方から聞くマニアックな話も大好きだ。そんな小さな楽しみも大事にしつつ、これからも、社員が自分らしく働けるワークプレイスづくりに取り組みたいと思う。

次回このリレーのバトンは、
コニカミノルタ株式会社の
土屋亨夫さんへ。

Topics トピックス

JFMA調査研究委員会企画シンポジウム経過報告

「公共インフラマネジメント連続シンポジウム（全4回）」
－FMの視点から公共インフラの現状と未来を考える－

JFMA 調査研究委員会（似内志朗委員長）では、「社会に役立つ FM」を標榜し、昨年よりタスクフォースでシンポジウムを開催している。

今年は、9 月から 12 月まで全 4 回の予定で、インフラマネジメント研究部会の中川均部会長ら公共 FMタスクフォースのメンバーが「公共インフラ連続シンポジウム」を企画し、FM の視点から公共インフラの現状と未来を考えるシンポジウムを開催している。このシンポジウムは、公共インフラの現状を知り、FM 活動を実際のマネジメントに生かす方法、市民参画によるまちづくりや官民連携などを学ぶとともに、後半のパネルディスカッションでは、参加者とのトークセッションを行う楽しい企画である。

第 1 回のテーマは「市民協働の公共インフラメンテナンスとは」で、9 月 15 日（土）に実施した。まず、蟲明眞一郎氏（元京都市役所技術吏員）により、「成功事例に学ぶ住民主体の街づくり」をテーマに基調講演があった。後半は、世古一穂（特定非営利活動法人 NPO 研修・情報センター代表理事）、小林達矢（NPO 法人長野 NPO センター）、田子裕子（インフラメンテナンス国民会議広報部会、大日本印刷株式会社）の 3 氏を加え、ファシリテーター鈴木泉氏（NPO 法人社会基盤ライフサイクルマネジメント研究会：Slim Japan）の進行により、パネルディスカッションを行った。パネルディスカッションは、街づくりにおいて「市民協働」の本質やあり方について、実際に街づくりに携わってこられたパネリストからの、実体験に基づいた有益な知識と情報をいただくとともに、「住民主体の街づくり」というキーワードを、参加者全員で共有することができた。今まで国や自治体など行政側の仕事と思われてきた街づくりが、市民参加、市民協働の街づくりへと大きく変化しているのが感じられた。

今後、公共施設等総合管理計画を実行段階に移行する際において、特にメンテナンス分野において市民が主体的にどう関われるのか、どのように進めるべきかについては次回以降のセッションに期待したい（詳細は本誌 61 ページをご覧下さい）。

なお、昨年 8 月～ 12 月に開催した「健康経営シンポジウム」（企画・主催：健康経営タスクフォース 全 5 回）は大好評で、現在それらの書籍化を進めている。

（JFMA 専務理事 成田一郎）



Information | ご案内

セミナー・イベント

JFMAが主催するイベントのご案内です。
参加ご希望の方は、JFMAホームページ（セミナー一覧）よりお申し込みください。
http://www.jfma.or.jp/seminar/index.html
なお、タイトルや講師等、変更になる場合があります。お申し込みの際は、ホームページにて最新情報をご確認ください。

開催日・期日	セミナー・イベント	会　場	CFMJ 資格登録更新講習 B ポイント	掲載頁
10/31	ウィークリーセミナー [WS0554] 秋の夜学校① CRE マネジメント研究部会 [WS0555] 秋の夜学校② FM 財務評価手法研究部会	JFMA 会議室（予定）	①、②合わせて 1 ポイント	P59
11/2・9・16	FM 上級セミナー（3 日間 6 講座）	JFMA 会議室（予定）	1 講座につき 1 ポイント （全講座受講者は 8 ポイント）	P61
11/7	ウィークリーセミナー [WS0556] 秋の夜学校①インフラマネジメント研究部会 [WS0557] 秋の夜学校②公共施設 FM 研究部会	JFMA 会議室（予定）	①、②合わせて 1 ポイント	P59
11/12	「グローバル化する FM」セミナー in 大阪	新大阪丸ビル別館	2 ポイント	P60
11/14	ウィークリーセミナー [WS0558] 秋の夜学校① FM プロジェクトマネジメント研究部会 [WS0559] 秋の夜学校② FM 戦略・企画研究部会	JFMA 会議室（予定）	①、②合わせて 1 ポイント	P59
11/17	公共インフラマネジメント連続シンポジウム 第 3 回 実践的診断技術の革新	JFMA 会議室（予定）	2 ポイント	P61
11/21	ウィークリーセミナー [WS0560] 秋の夜学校①コンピュータ活用研究部会 [WS0561] 秋の夜学校② BIM・FM 研究部会	JFMA 会議室（予定）	①、②合わせて 1 ポイント	P60
11/28	ウィークリーセミナー [WS0562] 秋の夜学校①品質評価手法研究部会 [WS0563] 秋の夜学校②運営維持手法研究部会	JFMA 会議室（予定）	①、②合わせて 1 ポイント	P60
12/3	「グローバル化する FM」セミナー ISO 41001 in 名古屋	ウインクあいち	2 ポイント	P60
12/7	初級 FM スクール（2018 年度 第 3 回）満員	JFMA 会議室（予定）	3 ポイント	—
12/15	公共インフラマネジメント連続シンポジウム 第 4 回 民間セクターの活用	JFMA 会議室（予定）	2 ポイント	P61

ウィークリーセミナー

事務局：岡崎 文男

水曜日にFMに関するさまざまなテーマについていろいろな視点からのセミナーや見学会を開催しています。

9月～11月のウィークリーセミナーは調査研究部会による秋の夜学校です。

時　間：水曜日　18:15～20:00
場　所：JFMA会議室
参加費：会員/非会員とも 1,000円
定　員：30名

※日程は、都合により異なる場合があります。
※ファシリティマネジャー資格更新ポイントは、同日開催される2時限受講で1ポイント獲得できます。

● 9/19（水）済

[WS0546]　秋の夜学校①　ユニバーサルデザイン研究部会
テーマ：「ユニバーサルデザインの基本的知識」
講　師：部会長 似内 志朗
概　要： すべての人が使いやすいデザインを意味するユニバーサルデザイン（UD）は、建築家ロン・メイスにより、7つの原則（公平な実用性, 柔軟性, 直感的理解, 感覚的に理解できる情報, エラーへの対応, 少ない身体的負担, 利用しやすい大きさと空間）とともに使われはじめた言葉だが、そもそもUDとは何か、これまでどのような影響を社会に与えてきたのか、バリアフリーとは何が違うのか、UDとバリアフリー関連の法律の変遷など、UDの基本について解説します。そして東京オリンピック・パラリンピックを間近にしてUDがどのような意義を持つのか、

多様性の包摂（ダイバーシティ）との関係、最近話題の働き方改革や健康経営とどのような関連性があるのか、などについてもお話しします。

[WS0547]　秋の夜学校②
こころとからだのウェルビーイング研究部会
テーマ：「ウェルビーイングを実現するためのファシリティマネジメント入門」
講　師：部会長 高原 良
概　要：日本では生産年齢人口の減少に伴って、働く人が心身ともに良好な状態で、イキイキと働ける職場環境づくりが大きな社会課題となっています。本セミナーでは、そのように社会状況が変化する中で、働く人のウェルビーイングを実現するための新しいファシリティマネジメントのあり方をご紹介します。ウェルビーイングや健康経営の基本的な考え方から振り返り、健康経営オフィスレポートやWELL Building Standard等のガイドラインの紹介、また昨年JFMAにて開催した計５回の健康経営シンポジウムで登壇されたトップランナーの方々から示された取り組みのポイント等をご紹介する予定です。

● 9/26(水) 済

[WS0548]　秋の夜学校①
エネルギー環境保全マネジメント研究部会
テーマ：「エネルギーマネジメント最前線」
講　師：部会長 横山 健児
概　要：世界の潮流が「脱炭素」に向かう中、わが国でも「地球温暖化対策」が閣議決定され、この中でビルエネルギーマネジメントシステム（BEMS）を使った徹底的なエネルギー管理の必要性が示された。さらに、電力システム改革の進展により、ビルだけではなく電力供給システムと連携してコミュニティレベルでエネルギー管理を行うCEMSへの期待が高まっている。一方、BEMS、CEMSで収集されたビックデータをIoT＆AI技術によってFMに活用する方法が模索されはじめている。本講座では、エネルギーマネジメントに関わる動向と利用されるシステムの標準化状況を解説するとともに、FMにおけるBEMS、CEMSおよびIoT&AI技術の活用事例について紹介する。

[WS0549]　秋の夜学校②　キャンパスFM研究部会
テーマ：「大学のファシリティマネジャーの役割　～キャンパスFMを始めようとする大学のために～」
講　師：部会長 藤村 達雄
概　要：大学は、18歳人口が増えない時代に突入するとされる「2018年問題」のなかで、教育の質の向上を踏まえたイノベーション改革、ガバナンス・マネジメントの強化等の、戦略的な大学経営の実質化が求められています。このような中、従前から、大学経営を支援するファシリティマネジメントは、文科省をはじめ各種関係団体から、その必要性が訴えられてきました。しかし、ごく一部の大学以外においては、十分に活用されてきませんでした。
今回の「秋の夜学校」では、このような状況を踏まえ、これまで、ファシリティマネジメンに取り組まれてこなかった大学を対象に、まず一歩を踏み出すための取り組みについてお話しします。

● 10/10(水) 済

[WS0550]　秋の夜学校①
オフィスワークプレイスの知的生産性研究部会
テーマ：「AI時代の知的生産性とワークプレイスの展望」
講　師：部会長 齋藤 敦子
概　要：高度情報化・デジタル社会の到来により、ここ数年でワーカーの働き方は変化しつつあるが、本格的にAI等を活用したビジネスが拡がっていくなかで、組織の知的生産性とは何かを改めて考えていく時機に来ている。一方、日本の働く環境は、いまだに長時間労働や仕事の格差などの問題を抱えており、業務における情報化が進んでいないのが現実である。今後、意思決定や研究開発、日常のオペレーションに至るまで、知的生産のプロセスが変わっていくと予想できるが、現状の問題とこれからやってくるAI時代とのギャップを整理し、先進事例もふまえながら知的生産性について再考する。そして、最近注目されている知的生産性を高めるためのウェル・ビーイングなワークプレイスのポイントについて紹介していく。

[WS0551]　秋の夜学校②　人と場へのFM投資価値研究部会
テーマ：「Happy Living Work Styleを実現するワクワク『場』作りー FM投資が生み出すハピネス時空間創造の実践―」
講　師：部会長 岡田 大士郎
概　要：「働き方改革」が社会の関心事になっています。ともすれば「働き方改革」とは、長時間労働をいかに短縮してゆくかの議論に偏っている印象があります。残業を無くし、ワークライフバランスのとれた社会つくりを目指すのは素晴らしいことですが、現場実務を担ってきた立場からすると、「働き方改革」を長時間労働だけの問題のようにとらえることには違和感を覚えます。
今年の「人と場部会」夜学校では、「働き方改革」の本義と、私たち、社会で働く者にとって今一度「働く」意味と目的、そしてFM投資価値とは何かについて考えてみたいと思います。

●10/17(水) 済

[WS0552]　秋の夜学校①　リスクマネジメント研究部会
テーマ：「施設のリスクマネジメントと緊急時対応」
講　師：部会長 上倉 秀之
概　要：近年の都市集中やネットワークの普及により施設のリスクはますます多様性を持つようになりました。東日本大震災・阪神淡路大震災のような地震から、台風・集中豪雨、大規模停電、事件・事故などのハードインパクトから、技術革新による設備の陳腐化、立地要件の変化による市場価値の変化、用途転換や管理形態の変更などさまざまなリスクが施設の運用管理に大きな影響を及ぼしています。また、2020年東京オリンピック・パラリンピックなどのイベントもリスクとして考える必要があります。
本セミナーではFM分野におけるリスクマネジメント・事業継続・緊急時対応等の基本的事項に関してお話させていただきます。

[WS0553]　秋の夜学校②　ヘルスケアFM研究部会
テーマ：「ヘルスケアの現場から―押し寄せる情報化の波にFMはどう付き合うか―」
講　師：部会長 森 佐絵
概　要：いわゆる医療ビッグデータが注目されていますが、ファシリティマネジャーが関わる病院の情報とは上記に加え「有線や無線でやりとり出来るものすべて」です。最近はどのような変化があるでしょうか。身近なところでは、監視カメラの設置依頼が増えていませんか。

Information | ご案内

数年前と比べ、ニーズが変化しています。経営面では、診療情報や医療統計の分析と可視化。医療の質評価の支援。これもFMの守備範囲と考えます。世界のデータ量は2020年には2000年の6,500倍まで膨らむそうです 。ところが、病院の情報担当者の増員はせいぜい数倍で、介護関係の情報担当者はそもそもが手薄です。ヘルスケアの現場で何がおこっているか紹介し、ファシリティマネジャーに求められるものと活躍のチャンスを考えていきます。
医療職が本来業務に傾注できる環境と、利用者が快適に過ごせる環境づくりのためにFMが寄与できる課題はたくさんあります。秋の夜学校でご自身が関われる課題を見つけていただければと思います。

●10/24(水) 済

[WS－SP]　特別講演
テーマ：「1984年に訪問したFMI ―FMのルーツを探る―」
講　師：名古屋大学・名古屋市立大学 名誉教授 柳澤 忠
概　要：多分世界で始めてのFM研究所（FMI）は1979年に設立され1986年に解散している。私は1984年に日本病院建築協会の訪米視察団の団長としてこのFMIを訪問し、たっぷりFMの講義を受けてきた。古いスライドを発見した機会にJFMAの関係者にFMIの取り組みをご紹介したい。われわれが病院視察団であった故に「病院にこそ必要なFM」を強調されたが、米国国会図書館にFMの定義を登録し、IFMAの設立に努力し、「FMは定義出来るか定義するべきか」というタイトルで最終シンポジュウムを行なっている。アジアFMのリーダーであるべきJFMAにとってFMIの濃厚な存在感が参考になると確信している。

●10/31(水)

[WS0554]　秋の夜学校①　CREマネジメント研究部会
テーマ：「CRE(企業不動産)をいかにマネジメントするか ―個からトータルへのマネジメントへ―」
講　師：部会長 大野 晃敬
概　要：国土交通省によるCRE戦略を実践するためのガイドラインでは、「CRE戦略の実践は、企業の経営戦略の一環であり、経営者等が積極的に主導すべき重要な業務である」との認識が示されています。本研究会もその流れの中で、CREをいかに経営資源として認識し、どのように効率的にマネジメントするかという切り口で各企業の取り組みを共有してきています。
CREを効率的に利活用していけるかどうかが企業の競争力の差に繋がってきます。良質なCREの提供・活用は企業活動を支援するとともに生産性向上に大きく貢献することが国内外の取り組みからも示されるようになってきています。
組織運営体制・財務戦略・生産性向上策等の課題解決方法などについて、具体的な事例を参照しつつ、わかりやすく解説いたします。

[WS0555]　秋の夜学校②　FM財務評価手法研究部会
テーマ：「FM財務評価の基礎知識」
講　師：部会長 大山 信一、篠原 由紀
概　要：FM財務評価は「FMの経営への貢献」を財務の視点から説明するためのコミュニケーションツールです。働き方改革やワークライフバランスへの取り組み、環境への配慮やICT技術の導入、防災・減災や国際標準化への対応など、多くの経営課題はFMと深い関わりがあります。FMには品質や供給の側面からさまざまな対応が求められますが、これらに要する経費や投資を最適化することがFM財務の役割です。
ファシリティコスト評価、施設資産評価、施設投資評価およびライフサイクルコスト評価により、ROA（総資産利益率）の向上に資するFM施策を評価、選定するためのポイントを解説します。

●11/7(水)

[WS0556]　秋の夜学校①　インフラマネジメント研究部会
テーマ：「実務のわかるアセットマネジメント講座」
講　師：部会長 中川 均
概　要：民間有料道路「軽井沢 白糸ハイランドウェイ」の維持管理・補修から得られた月別の作業情報（維持管理・補修）とそのコストをベースに経営の改善事項を抽出、改善策を現場マニュアルに展開する一連のプロセスを、実際のデータを活用し解説する。
さらに時間が許せば公共インフラ（道路）のROA（資産収益率）の考え方でみた本道路の課題を解説してみたい。

[WS0557]　秋の夜学校②　公共施設FM研究部会
テーマ：「公共施設等総合管理計画策定後の公共FMについて」
講　師：部会長 高橋 康夫
概　要：総務省が、全国の自治体に向けて発出した「公共施設等総合管理計画」の策定について、約98％の自治体が、平成30年3月までに策定を終えました。
今後は、「公共施設等総合管理計画」で示された、施設総量の削減や、改修工事費の平準化等、実践に向けての動きとなりました。
そこで、公共施設FM部会では、労力を要して策定された「公共施設等総合管理計画」が絵に描いた餅にならないように、「公共施設等総合管理計画」策定後の公共FMについて、提起します。

●11/14(水)

[WS0558]　秋の夜学校①　FMプロジェクトマネジメント研究部会
テーマ：「誰にでもできる初めてのレイアウト変更術」
講　師：部会長 吉井 隆　　金 英範　平永 那々子　小峰 浩子
概　要：総務の仕事で時々発生するレイアウト変更。そんなに頻繁には発生しないので、いったい何からどう手をつければ良いのやら・・・それにも関わらず、思った以上に手間も費用も掛かっちゃいます。何より、上司からはいつできるんだと、プレッシャーが・・・。できたらできたで利用側から文句を言われ・・・。そこで初めてレイアウト変更を任されたあなたに向けて、そんな時に役立つ簡単な手順やポイントを教えちゃいます。レイアウト変更だってプロジェクト。ぜひ、この機会に上手くいくレイアウト変更の方法を一緒に学びましょう。

[WS0559]　秋の夜学校②　FM戦略・企画研究部会
テーマ：「FM戦略の立案と実施のポイント（企業経営から都市経営まで）」
講　師：部会長 髙藤 眞澄
概　要：FM戦略は、FM業務全般をカバーするとともにFM業務のスタートポイントとなる重要な業務であり、十分な理解が求められます。まずは『公式ガイド ファシリティマネジメント』（FM推進連絡協議会編）に基づき、初心者向けに企業経営におけるFM戦略・計画の全体像を

概括するとともに、FM戦略・計画の立案と実施のための重要ポイントについて事例紹介を交えて解説します。次に、当部会が数年来研究している地域の持続可能性を目指した自治体による都市経営の取り組みと公共FM戦略の方向性について研究成果の一端を紹介します。

- 経営とFM戦略／FM戦略・計画の前提となる経営課題等の解説
- FM戦略・計画と統括マネジメント業務／FM戦略・計画の業務の進め方や施策例およびFM戦略・計画の業務遂行上、極めて重要な統括マネジメント業務内容の解説
- FM戦略・計画の立案と実施のためのポイント／FM戦略・計画の立案に際して配慮すべきポイントや実施成果を上げるためのポイントの解説
- FM戦略・計画の事例紹介／オフィス統合または施設リスク対策
- 持続可能性を目指した都市経営への視点と公共FM戦略の方向性

●11/21(水)

[WS0560] 秋の夜学校① コンピュータ活用研究部会
テーマ：「建物維持管理とICT・データベース利用」
講 師：部会長 天神 良久
概 要：建物維持管理は、①日常管理業務、②建物・設備管理業務、③環境衛生管理業務、④保安警備・清掃管理業務他の4つのカテゴリーに分けられます。維持管理業務を効率的かつ効果的に実施して行くにはICTの活用が重要になってきます。また、維持管理で蓄積された情報はデータベースで管理することで、今後役にたっていきます。
当セミナーでは、建物カルテシステム、建物設備点検支援システム、建物の劣化、ライフサイクルにおける建物保全、中長期修繕計画等をテーマに、実務で活躍している技術者からICT・データベース利用に関して解説します。

[WS0561] 秋の夜学校② BIM・FM研究部会
テーマ：「ファシリティマネジメントのためのBIM活用ガイドライン」
講 師：猪里 孝司
概 要：BIM(Building Information Modeling)はFMの強い味方です。当研究部会では、ファシリティマネジャーにとってのBIM入門書として、2015年4月に『ファシリティマネジャーのためのBIM活用ガイドブック』を発行しました。FMで必要となる部屋の面積や仕様、使われている材料、設備機器の仕様や場所、個数や配管ルートなど、さまざまな情報をBIMから入手することができます。
秋の夜学校では、BIMからどのような情報を入手できるか、ファシリティマネジャーはどうすればそのBIMから情報を滞りなく入手できるかなどを、現在作成中の『ファシリティマネジメントのためのBIM活用ガイドライン』の一端を紹介するかたちでお話します。

●11/28(水)

[WS0562] 秋の夜学校① 品質評価手法研究部会
テーマ：「ファシリティの品質を評価する ―オフィスの評価項目の考え方―」
講 師：部会長 野瀬 かおり
概 要：品質評価は、財務評価・供給評価とともにファシリティを評価する際の３つの軸のひとつです。しかしながら、財務や供給と異なり数値として表現することが難しいばかりでなく、取り扱う項目は、土地の選定からデスクのあり方まで多岐にわたるという、悩ましい評価軸でもあります。
今年の秋の夜学校では、これまで当部会が検討してきたファシリティの品質評価項目の考え方や評価方法を、オフィスビルを例にお話しします。テナントとしてオフィスビルを借りるときの選定基準や、自社の社屋を建設するときの参考にしていただければ幸いです。

[WS0563] 秋の夜学校② 運営維持手法研究部会
テーマ：「ファシリティマネジャーのための運営維持入門」
講 師：部会長 吉瀬 茂
概 要：プロのファシリティマネジャーを目指して仕事を始めたけれど、いつ何をどの様にしたら良いのか迷い悩んでいるあなたへ、運営維持手法研究部会から取り組みの「きっかけづくり」を提供します。
ファシリティマネジメントの原点でもある運営維持とは何か、ファシリティマネジャーに必要な資質（視点や業務のポイント）等について、参加者の皆さんと一緒に考え、この機会に運営維持について理解を深めていただければと思っています。
部会の活動方針と基本テーマは「『納得感のもてる最良の運営維持』を目指して」施設を利用するすべての人々の視点に立ったファシリティ運営維持の品質に関する検討を行っています。

「グローバル化するFM」セミナー（ISO 41001）in 東京・大阪・名古屋

事務局：川村 正夫

6月28日にJFMA会議室で開催した、「グローバル化するFMセミナー、企業力を高めるISO 41001(ISO認証規格)の全容を知る」が大変好評であったため、より広い会場を借りて、同じ内容で東京・大阪・名古屋の3会場で実施します。

東京会場では経済産業省からご挨拶をいただくとともに、各会場においてISO 41001の認証取得活動を行うときに利用できる「ISO 41001:2018ユーザーズガイド」を販売する予定です。

テーマ：「企業力を高めるISO 41001(ISO認証規格)の全容を知る」
会場・日時：
東 京 2018年10月22日（月）13：30～16：50 主婦会館プラザエフ 済
大 阪 2018年11月12日（月）13：30～16：50 新大阪丸ビル別館
名古屋 2018年12月03日（月）13：30～16：50 ウインクあいち
講師と内容：ごあいさつ（東京会場）
黒田 浩司（経済産業省国際標準課統括基準認証推進官）
趣旨説明：成田 一郎（JFMA専務理事）
「FMの国際的動向及びISO FMと公式ガイドの関係」：松岡 利昌（JFMA理事）
「ISO FM概要版と認証制度」：青木 泉（JACO※事業開発本部長）
「FM事業のベストプラクティスのために」：山本 富夫（JACO※顧問）
分かりやすいユーザーズガイドの紹介：川村 正夫（JFMA ISO推進部長）
セミナー参加費：会員：3,000円、非会員：5,000円
『ISO 41001認証取得のためのユーザーズガイド』（有料）を販売予定

※ JACO: 株式会社日本環境認証機構

Information | ご案内

公共インフラマネジメント連続シンポジウム

事務局：川村 正夫

このシンポジウムでは、公共インフラの健全な維持管理のために、実際に現場を経験された講師による実体験の講演を行うとともに、パネルディスカッションおよび会場の参加者とのトークセッションを行います。

自治体や自治体に関係する皆様にとって、公共施設等総合管理計画を実行に移す際に参考となる知識や情報を習得できるチャンスです。4回のシンポジウムを通じて、実際の公共インフラの現状を知り、FM活動をマネジメントに活かす方法、市民参画による街づくりや官民連携手法など、幅広く、深くそして楽しく学ぶことができます。

●第1回 テーマ：市民協働の街づくり 済
日　時：2018年9月15日（土）13：10～17：00
講　師：蟲明 眞一郎（株式会社環境創造）
内　容：「市民協働の公共インフラメンテナンスとは」

●第2回 テーマ：地方の現状を知る 済
日　時：2018年10月20日（土）13：10～17：00
講　師：山中 鷹志（元道路公団、元本四公団、元海洋架橋調査会）
内　容：「地方の公共インフラの現状と課題」

●第3回 テーマ：実践的診断技術の革新
日　時：2018年11月17日（土）13：10～17：00
講　師：宮本 文穂（山口大学）
内　容：「橋の調査・点検・診断の近未来展望（AIの活用）」

●第4回 テーマ：民間セクターの活用
日　時：2018年12月15日（土）13：10～17：00
講　師：海藤 勝（Kaido & Associates）
内　容：「民間資金 PPP/PFI事業の活用」

会　場：JFMA会議室
セミナー参加費：1,000円

上級セミナー

事務局：梅澤 剛、天津 健太郎、湯浅 諭美

企業・団体においては、働き方改革、健康経営に加え、最近ではSDGs、ESG投資、CSVなど「持続可能性」がキーワードとなるサステナブル経営への社会からの要請がより高まっています。

それらの経営戦略を有効に機能させるためには、人々が活動する「場」（ファシリティ）を総合的に企画・管理・活用する経営活動である「FM：ファシリティマネジメント」の視点が欠かせません。

今回のセミナーでは、最先端でご活躍の皆さまにご講演いただき、国内外の事例も含めて、相互に関連性が強い「働き方改革・健康経営・サステナブル経営」をFMの視点で、横串を入れて考えることによって、企業・団体におけるより高い価値創造を追求します。

テーマ：「FMの視点で考える～働き方改革・健康経営・サステナブル経営～」
開催日：2018年11月2日(金)、9日（金）、16日（金）（３日間：６講座）
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16日（金）は17：40より修了証授与を行います。

会　場：JFMA会議室
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）

● 第1日目 11月2日（金）
第1講義　13：20～15：20
講　師：大本 綾（株式会社レア）
タイトル：「多様性と創造性の発揮による幸福な働き方」
第2講義　15：30～17：30
講　師：鈴田 朗（コニカミノルタ株式会社）
タイトル：「コラボヘルスで進める『健康経営』」

● 第２日目 11月9日（金）
第3講義　13：20～15：20
講　師：長谷川 直哉（法政大学）
タイトル：「脱炭素時代の競争優位 －社会が選ぶ企業とは－」
第4講義　15：30～17：30
講　師：齋藤 敦子（コクヨ株式会社）
タイトル：「国内外の最新事例から働き方・健康経営を考える」

● 第３日目 11月16日（金）
第5講義　13：20～15：20
講　師：長谷 直子（株式会社日本総合研究所）
タイトル：「ESG/SDGsの視点から考えるFMにおけるリスクとチャンス」
第6講義　15：30～17：30
講　師：似内 志朗（日本郵政不動産株式会社）
タイトル：「健康経営とワークプレイス－FMが実現する人と経営の幸福な関係」

Report | ご報告

イベント・セミナー等 実施報告

事務局：土屋 知彦

●「初級FMスクール2018」開催のご報告

初級FMスクールは、毎年8月、10月、12月に同内容にて年3回実施している1dayスクールです。FMに関する入門講座で、FMを始められる方、また基礎をしっかりと学びたい方に毎年大変ご好評をいただいているFMスクールです。経営者、管理者からFMビギナーの方までどなたでもご参加できる充実した内容で今回も大盛況となりました。

今年度は既に定員となり全て満席ですが、来年度も同様に開催予定でいますので皆さまのご参加を心からお待ちしております。

開催日：第1回 2018年　8月 3日（金）
　　第2回 2018年 10月19日（金）
　　第3回 2018年 12月 7日（金）満員
会　場：JFMA会議室（東京都中央区）



初級FMスクール会場風景

●「FMサマースクール2018」開催のご報告

FMサマースクールとは、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」を楽しみながら集中的に学ぶ体験型FM塾６日間コースのことです。今年もFMビギナーの方からベテランの方までご参加いただき大盛況となりました。

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、FMを体系だてて学ぶカリキュラムは大変好評で参加者からは、「何故FMにホスピタリティが必要なのかよく分かり勉強になりました」（女性）、「来年、（資格）試験を受けようと思っているので参考になった」（男性）、「かなり広い範囲にもかかわらず分かりやすく的確な説明で理解が深まりました。集中して聞いたため時間が短く感じました」（男性）、など、いくつもの感想が寄せられました。

今回は、今年1月に発刊された新教科書『公式ガイド ファシリティマネジメント』の全容についてもご紹介し充実した６日間となりましたことをご報告いたします。

お忙しい中、ご参加いただいた皆さまありがとうございました。

開催日：1日目 2018年 8月24日（金）
　　2日目 2018年 8月25日（土）
　　3日目 2018年 8月31日（金）
　　4日目 2018年 9月 1日（土）
　　5日目 2018年 9月 7日（金）
　　6日目 2018年 9月 8日（土）
会　場：JFMA会議室（東京都中央区）



FMサマースクール会場風景

Report | ご報告

●「平成30(2018)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

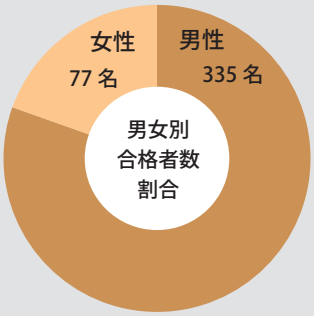
7月8日に行われた今年度の認定ファシリティマネジャー資格試験の結果、9月3日に412名の方々の合格が発表されました。

合格された皆さま、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ホームページをご確認ください。 http://www.jfma.or.jp/

＊なお、平成30年7月の西日本豪雨の影響で、広島会場は中止させていただきました。

平成 30 年度認定ファシリティマネジャー資格試験の実施結果

受験者数	937 名
合格者数	412 名
合格率	43.9%



●年齢別合格者数・割合

20-24 才	20 名
25-29 才	60 名
30-34 才	55 名
35-39 才	52 名
40-44 才	72 名
45-49 才	69 名
50-54 才	44 名
55-59 才	28 名
60 才以上	12 名

●職務別合格者数・割合

FM業務 他社支援	174 名
FM業務 自社	154 名
経営者	5 名
研究者	1 名
学生等	1 名
その他	77 名

●業種別合格者数・割合

ビル管理	96 名
建設業	93 名
設計事務所	42 名
不動産	39 名
コンサルタント	27 名
サービス業	23 名
情報通信業	18 名
公務	14 名
金融保険業	11 名
卸売小売業	9 名
家具・装備品製造	8 名
教育、学習支援業	6 名
電力・ガス・熱・水道	4 名
製造業（その他）	10 名
その他	12 名

JFMA● 新任のごあいさつ



八代 雅幸 やしろ まさゆき ● 岐阜県出身、趣味：ウォーキング

2018年9月1日付で、NTT都市開発株式会社より出向し、事務局業務を担当させていただくことになりました八代雅幸です。電電公社入社からNTTへと通信事業に携わってまいり、17年前からはNTT都市開発株式会社にて不動産事業に携わりました。不動産を通じてお客さまや地域社会の人々が満足し、笑顔になっていただくことを目標にしてまいりました。この度JFMAで事務局業務に携わることとなりましたが、今までと同じ気持ちでJFMAの業務を通じて皆さま方や皆さま方の会社、さらには社会が笑顔になっていただくことを目標にFMの普及や定着に少しでも貢献できるよう努力して参りますので、ご指導のほどよろしくお願い申し上げます。

公益社団法人　日本ファシリティマネジメント協会　　法人会員一覧

2018年10月1日現在

法人正会員

174会員（50音順/敬称略）

あ

株式会社アイスクウェアド
株式会社朝日工業社
朝日航洋株式会社
株式会社アサヒファシリティズ
アズビル株式会社
株式会社アプトシステム
株式会社安藤・間
イオンディライト株式会社
株式会社イトーキ
イナバインターナショナル株式会社
株式会社内田洋行
株式会社エコ・24
NECネッツエスアイ株式会社
NTTコムウエア株式会社
株式会社NTTデータ
NTT都市開発株式会社
エヌ・ティ・ティ都市開発ビルサービス株式会社
エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社
株式会社NTTファシリティーズ
株式会社NTTファシリティーズFMアシスト
株式会社NTTファシリティーズエンジニアリング
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
株式会社エムケイ興産
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
株式会社オカムラ
株式会社オフィス企画
オムロンエキスパートリンク株式会社
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
株式会社熊谷組
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
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
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
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スサポート
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
株式会社ゼロイン
綜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
ダイダン株式会社
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
高砂丸誠エンジニリングサービス株式会社
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
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

西松建設株式会社
ニチビル株式会社
株式会社日建設計
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
日本管財株式会社
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
株式会社日本設計
日本電技株式会社
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

パーソルファシリティマネジメント株式会社
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
株式会社フジタ
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
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ＰＭＣ
ヤマトオートワークス株式会社
株式会社横浜銀行

ら

株式会社ラックス
株式会社LIXIL
株式会社リクルート
リコージャパン株式会社
リリカラ株式会社
公益社団法人ロングライフビル推進協会

法人準会員

15会員（50音順/敬称略）

ＡＮＡファシリティーズ株式会社
株式会社ウフル
エーエフマネジメント株式会社
株式会社エフエム・ソリューション
株式会社構造計画研究所
株式会社サンコー
JXTG エネルギー株式会社
日本印刷株式会社
農林中金ファシリティーズ株式会社
パワープレイス株式会社
株式会社ピーディーシステム
福井コンピュータアーキテクト株式会社
富士ビジネス株式会社
株式会社文祥堂
株式会社ライオン事務器

■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。



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**

●No.191　2018　SUMMER
特集 **さまざまな施設をマネジメントする**
社会や時代の変化を先取りし、ユーザーニーズに応える

●No.190　2018　SPRING
FACILITY MANAGEMENT FORUM 2018 特別号
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、街を変える。

●No.189　2018　WINTER
特集 **FM視点で考えるこれからのワークプレイス 2**
まちにつながるワークプレイス

●No.188　2017　AUTUMN
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

●No.187　2017　SUMMER
特集 **まちづくりを担う公共図書館とFM**
図書館に学ぶ場づくりと価値創造

●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、生産性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

●次号予告

JFMA JOURNAL 2019 WINTER

ジャフマジャーナル 29（No.193）

北欧の最新FM事情（仮題）

JFMA では、世界のさまざまな地域でのFM の現状を視察・資料収集することを目的に、毎年、海外FM 視察調査団を派遣しています。

2018 年9 月には「北欧3 国FM 視察調査団」がフィンランド、スウェーデン、デンマークに赴き、ウェルビーイングな働き方やオープンイノベーションの現場を視察しました。次号では、視察調査団メンバーによる最新の北欧FM事情をお届する予定です。

＊内容は変更になる場合があります。

編集後記

JFMAジャーナル前号の特集は「さまざまな施設をマネジメントする」でした。今号は、それに続き「まちづくりをマネジメントする」です。FMの考え方が広がりまちづくりにも大いに役立っています。その基本は、いかに「ファシリティを活かすか」です。1991年2月にJFMA編集で丸善より発行した書籍『ファシリティマネジメントの実際』のサブタイトルは、「施設を活かす総合戦略」でした。まさに30年たってもその根本的な考え方は変わりません。

今回特集のハウステンボスは、集客をめざすだけでなく、観光ビジネス都市をめざし、ハウステンボスのファシリティを大いに活用し、ホテル、電力、野菜工場など、さまざまなビジネスの実証実験の場であり、オフィスも魅力的で、澤田秀雄社長は、実に見事にファシリティを活かしていました。

IWAOモデルでは、住宅のあり方やAIの活用、医療・介護を街全体でみまもる仕組み等、今までの縦割りの仕組みに横串をさし、高齢になっても安心できる街づくりで、MBAを持つ医師、岩尾聡士先生ならではの発想と行動力で、見事に自ら実践されています。

神奈川県住宅供給公社は、住宅のストックの再生や有効活用を進めるだけでなく、新しいライフスタイルの提案や、高齢者施設での「歌とアートの発表会」など、ファシリティのハードとソフトの融合と各種提案は、さすが猪股篤雄理事長（元JFMA理事）といった感じです。

さらにさらに、ご紹介したいのですが、誌面が足りません。本編をお読みいただき、FMの新たな展開をお楽しみいただけましたら幸いです。　（成田 一郎）

JFMA JOURNAL（ジャフマ ジャーナル）**No.192　2018　AUTUMN**

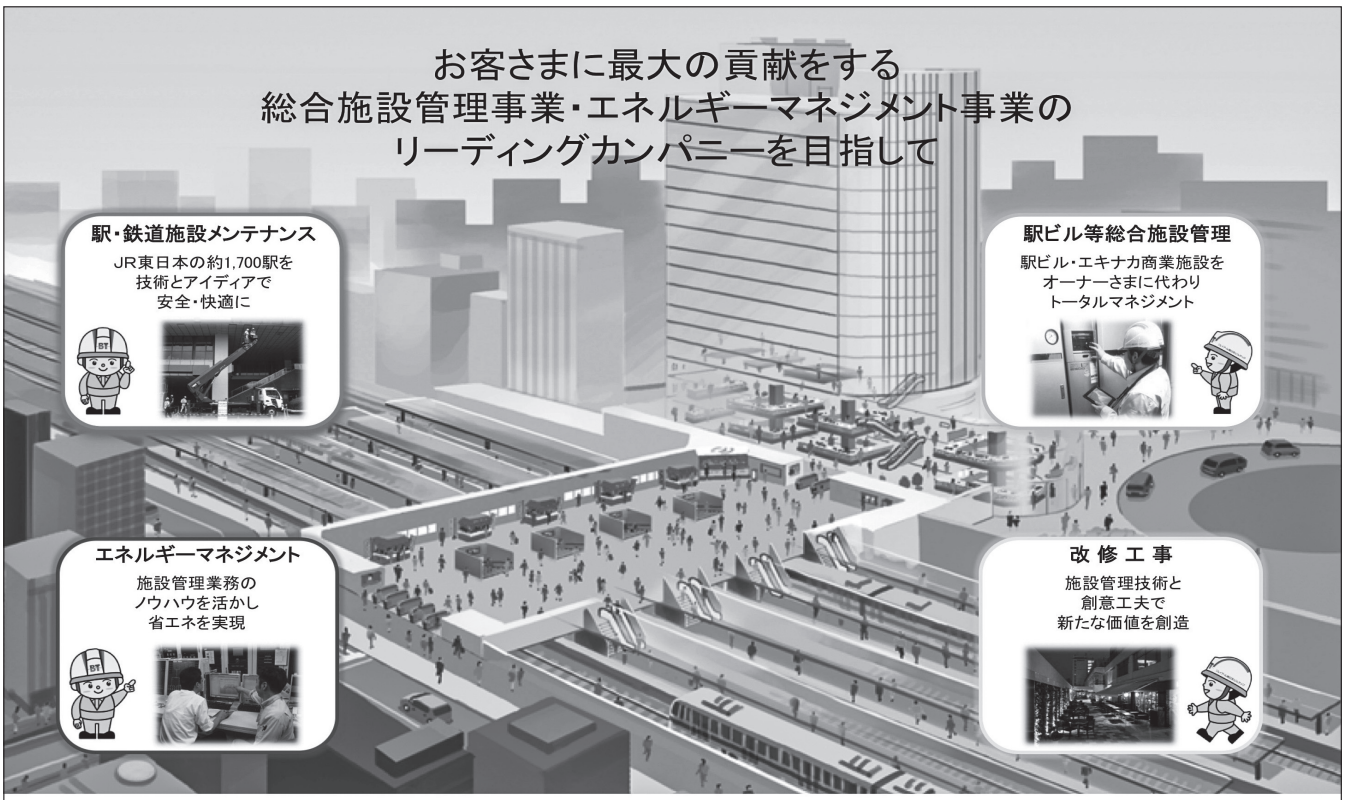
発行　公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

〒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

2018年10月25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　岡崎 文男・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。



■主要な事業内容
建物設備維持管理、ビル統括管理、
エネルギーマネジメント、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



NTT都市開発グループ

誠実に、革新的に

JFMA 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

ISBN978-4-906857-41-8
C9402 ¥1200E

9784906857418

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

VEGETABLE OIL INK 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2019

FACILITY MANAGEMENT FORUM 2019

第13回 日本ファシリティマネジメント大会

For the Future!

FMの未来

新たな価値を求めて

時代が変わる。
人・組織・社会を支えるファシリティマネジメント

基調講演



竹内 弘高

ハーバード大学経営大学院教授
一橋大学名誉教授

開催日

2019年2月20日（水）
～2月22日（金）

展示会開催日 2月21日（木）～22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（予定）

経済産業省
国土交通省
日本経済新聞社

協　賛（予定・五十音順）

一般財団法人 建築保全センター
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 全国ビルメンテナンス協会
一般社団法人 東京建築士会
公益社団法人 土木学会
特定非営利活動法人 日本PFI・PPP協会
一般社団法人 日本アセットマネジメント協会
公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会
一般社団法人 日本経営協会
公益社団法人 日本建築家協会
一般社団法人 日本建築学会
公益社団法人 日本建築士会連合会
一般社団法人 日本コンストラクション・マネジメント協会
公益社団法人 日本建築積算協会
一般社団法人 日本ビルエネルギー総合管理技術協会
一般社団法人 日本ビルヂング協会連合会
一般社団法人 ニューオフィス推進協会
一般社団法人 不動産協会
ロイヤル・チャータード・サベイヤーズ協会
公益社団法人 ロングライフビル推進協会

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：forum2019@jfma.or.jp