



#### ●特集

ファシリティマネジメントが生み出す価値や役割を明らかにする

# FMのチカラ

part 2

#### 特別対談

FMのさらなる可能性を追求し、イノベーションで社会を変える

**山田 匡通** JFMA相談役

×

**米倉 誠一郎** JFMA会長

#### 特集

##### ●企業文化

ファシリティマネジメントの価値

—企業文化を醸成するFM—

株式会社 資生堂 **下野 勝之**

##### ●人材育成

監査の知見を活用した高度な専門性を持つFM人材育成について

農林中央金庫 **城内 将人**

##### ●多様性の尊重

オフィスにおけるD&Iの現状と必要性

ココロ株式会社 **栗木 妙**

##### ●文化芸術

FMで持続的に感動空間を演出

株式会社サイオー **橋本 一憲**

##### ●公民連携

社名を超えたFM視点からの取り組み

大和リース株式会社 **浮穴 浩一**

##### ●ワークスタイル変革

ワークスタイル変革の本質と総務従事者の役割

パーソルファシリティマネジメント株式会社

**槌井 紀之**

##### ●経営戦略

ファシリティマネジメントへの取り組みと今後の展開について

日建設計コンストラクション・マネジメント株式会社

**小暮 恒介**

##### ●次世代FM座談会

多様性を認め合い、働く人の

ウェルビーイングを実現するためのFM

●出席者

**庵原 悠** 株式会社オカムラ

**野長 兄一** グリー株式会社

**三澤 圭乃** 三菱地所プロパティマネジメント株式会社

●ファシリテーター

**松岡 利昌** JFMA理事・フェロー

#### JFMA役員 新任のごあいさつ

**辻上 広志** NTTアパソリューションズ株式会社

**土屋 弘志** 大成建設株式会社

**品田 潤生** 株式会社イトーキ

**竹森 邦彦** 一般社団法人ニューオフィス推進協会

#### 連載

##### ●つなぐFM

猫が安心して過ごせる環境をつくり、

猫と里親、人と地域をつなぐ小学校

保護猫施設 **ティアハイム小学校**

##### ●アントレプレナーシップ

デジタルテクノロジーで

「建築家のための建築家」になる

**高木 秀太** 合同会社高木秀太事務所

##### ●FM 研究・教育

ハイブリッドワークの働き方

**松田 文子**

公益財団法人大原記念労働科学研究所

##### ●公共FM

公民連携で公共FMを推進

**佐野 泰寛** 射水市

##### ●防災・減災

鹿児島市の火山防災対策

**中島 智広** 鹿児島市

##### ●海外FMトピックス

英国バンクサイドヤードArbor竣工

**相浦 みどり** PLP Architecture

##### ●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に

こだわって楽しむ

**三浦 史野** 損害保険ジャパン株式会社

 **ITOKI**

明日の「働く」を、**デザインする。**

オフィスで生まれる

アイデアがある。



CONTENTS

連載 04 つなぐFM ② 保護猫施設 ティアハイム小学校

特別対談 06 FMのさらなる可能性を追求し、イノベーションで社会を変える  
 山田 匡通 JFMA相談役 × 米倉 誠一郎 JFMA会長

- 10 JFMA役員新任のごあいさつ  
 JFMA副会長 辻上 広志 NTTアーバンソリューションズ株式会社  
 JFMA副会長 土屋 弘志 大成建設株式会社  
 JFMA理事 品田 潤生 株式会社イトーキ  
 JFMA理事 竹森 邦彦 一般社団法人ニューオフィス推進協会
- 12 ●令和5年度 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 役員等一覧

特集 13 FMのチカラ part 2  
 ファシリティマネジメントが生み出す価値や役割を明らかにする

- 企業文化
 

16 ファシリティマネジメントの価値 -企業文化を醸成するFM-  
 下野 勝之 株式会社 資生堂
- 人材育成
 

20 監査の知見を活用した高度な専門性を持つFM人材育成について  
 城内 将人 農林中央金庫
- 多様性の尊重
 

24 オフィスにおけるD&Iの現状と必要性  
 栗木 妙 コクヨ株式会社
- 文化芸術
 

28 FMで持続的に感動空間を演出  
 橋本 一憲 株式会社サイオー
- 公民連携
 

31 社名を超えたFM視点からの取り組み  
 浮穴 浩一 大和リース株式会社
- ワークスタイル変革
 

36 ワークスタイル変革の本質と総務従事者の役割  
 槌井 紀之 パーソルファシリティマネジメント株式会社
- CRE
 

40 ファシリティマネジメントへの取り組みと  
 今後の展開について  
 小暮 恒介 日建設計コンストラクション・マネジメント株式会社
- 次世代FM座談会
 

44 多様性を認め合い、働く人の  
 ウェルビーイングを実現するためのFM  
 ●出席者 庵原 悠 株式会社オカムラ  
 野長 兄一 グリー株式会社  
 三澤 圭乃 三菱地所プロパティマネジメント株式会社  
 ●ファシリテーター 松岡 利昌 JFMA理事・フェロー

連載 50 アントレプレナーシップ ② デジタルテクノロジーで「建築家のための建築家」になる  
 高木 秀太 合同会社高木秀太事務所

52 FM研究・教育 ② ハイブリッドワーカーの働き方  
 松田 文子 公益財団法人大原記念労働科学研究所

54 公共FM ③ 公民連携で公共FMを推進  
 佐野 泰寛 射水市

56 防災・減災 ⑫ 鹿児島市の火山防災対策  
 中島 智広 鹿児島市

58 海外FMトピックス ⑧ 英国バンクサイドヤードArbor竣工  
 相浦 みどり PLP Architecture

60 ファシリティマネジャーの仕事 ⑫ ファシリティマネジメントにこだわって楽しむ  
 三浦 史野 損害保険ジャパン株式会社

JFMA 事務局 62 ご案内 / ご報告 / 事務局からのメッセージ 佐藤 寿枝 JFMA



#### 廃校を活用した保護猫施設

岡山県吉備中央町にあるティアハイム小学校は、廃校を活用した猫の保護施設。ティアハイムとは、ドイツ語で「動物の家」という意味。

2019年に開校し、現在は36匹の猫が保護されている。施設を運営する一般社団法人ティアハイム小学校は、飼い主の病気や死といったやむをえない事情により行き場を失った猫を優先的に保護して、次の家族へとつなげる活動をしている。

事務局の久根口真英さんは「吉備中央町と賃貸契約をしています。全国的にも廃校を保護猫施設に活用する事例がなく、町役場への申請などで苦労したと聞いています。1年以上かけて事業計画の説明、周辺住民への説明会などを重ね、2018年に利用許可を得て、2019年7月に本格的な保護猫の受け入れが始まりました」。

自然災害が少ない地域にあり、校舎は広く堅固なため、猫たちの安全を守るためには最適だという。敷地が広く、周辺に民家が少な

いため、鳴き声やにおい、万が一の脱走時などに、周辺に迷惑をかけることもない。一方で、改修等に費用がかかることや広い校舎の清掃や校庭の雑草除去が課題だという。

現在使用しているのは、校舎全体の30%ほど。責任をもって世話をできる猫の数は限られ、動物愛護法でもスタッフ1人当たりに管理できる猫数が定められている。ゆくゆくはスタッフを増やし、受け入れ猫数を増やして、学校全体を有効活用していきたいという。広い空き教室は、詩吟教室など、町のイベントに利用されている。

校舎2階には、猫専用の部屋が5室ある。教室を中央で間仕切り、2部屋にして床と壁を張り替えた。各部屋には、大きなキャットタワーがあり、ベランダにも出られ、猫たちは思い思いの場所で過ごす。また猫が逃げ出さないように中廊下を設け、ドアも二重にした。1階の保健室は、猫たちの保健室に改修して簡単な手術ができる医療設備を整えた。獣医師が往診し、猫達の健康チェックや

「つなぐFM」では、4回の連載を通して、利用する人や命あるものに大切な日常を提供するさまざまなファミリーを紹介し、それらの役割やマネジメントに携わる人の思いや課題をお伝えします。

企画・構成：重網鉄哉、仲田裕紀子

猫が安心して過ごせる環境をつくり、  
猫と里親、人と地域をつなぐ小学校



1



2



3



4



5

1. 旧教室を改修して猫たちが安心して過ごせる環境に
2. 吉備中央町の旧大和中学校を活用したティアハイム小学校
3. 毎週日曜日に開催される定期譲渡会
4. それぞれの猫の名前や性格などが書かれたプロフィールカード
5. 旧保健室を改修した猫のための保健室

予防接種、治療、不妊手術などを行う。

保護猫たちは、スタッフが愛情をもって世話をすることで徐々に人に馴れていく。毎週日曜日には譲渡会が開かれ、猫好きの人たちが集まる。これまでに里親に引き取られ、ティアハイム小学校から「卒業」した猫は227匹。久根口さんは「一番うれしいことは、里親に引き取られて卒業した猫が幸せに暮らしていることです。里親さんからの幸せのお便りはSNSで紹介しています」。

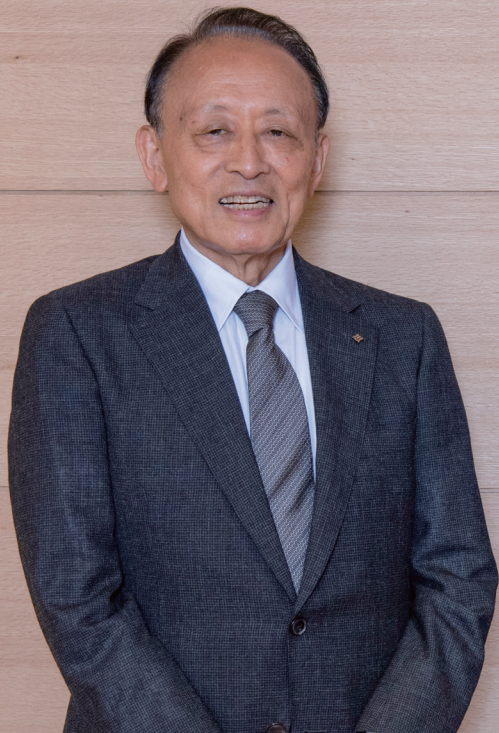
**寄付だけに頼らず、運営資金を稼ぐ**

多くの動物保護施設は、寄付金で運営され、スタッフは無償ボランティアで働いているが、ティアハイム小学校は寄付だけに頼らず、購買部という部署を設けて、物販の利益やクラウドファンディングで運営している。スタッフは給与をもらい、責任をもって猫の保護活動にあたる。久根口さんは「お買い物で保護猫をご支援いただく

のがコンセプトです。定期的に行うクラウドファンディングは、岡山の隠れた名品をリターンにして、全国の猫好きのみなさんにご支援いただいています。とはいえ、まだ軌道に乗っているとは言い難く、ギリギリで活動しています」。猫の里親になった地元の蔵元や人気カフェとのコラボレーションで生まれたオリジナル商品も多い。最近では、インターンシップの大学生がクラウドファンディングの立ち上げから募集サイトの作成までを行った。ティアハイム小学校が猫と人、人と地域をつないでいる。

久根口さんは「私たちの活動は、まだ発展途上ですが、これは日本の動物保護活動や動物福祉に関しても同じです。最近では、保護猫活動を兼ねた猫カフェや高齢者に猫を一時的に預けるなどいろいろなやり方が出てきています。私たちのやり方も含めて、日本に馴染む動物愛護のスタンダードが根付いていく未来に期待しています」。

FMのさらなる可能性を追求し、  
イノベーションで社会を変える



**山田 匡通** やまだ まさみち

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA) 相談役、前会長  
株式会社イトーキ代表取締役会長

1940年生まれ、神奈川県出身  
1964年慶應義塾大学経済学部卒業、三菱銀行(現三菱UFJ銀行)入行  
1969年ハーバード大学経営学部大学院修了(MBA)  
三菱銀行(現三菱UFJ銀行)常務取締役、同行専務取締役等を経て、  
2002年三菱証券(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券)代表取締役会長  
2004年東急常勤監査役  
2005年よりイトーキ取締役、2007年代表取締役会長(現職)  
(一社)日本オフィス家具協会副会長、(医)こころからだの元氣プラザ理事長、  
(財)東京顕微鏡院理事長、(宗)三宝禅 管長



**米倉 誠一郎** よねくら せいいちろう

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA) 会長  
法政大学大学院 教授・一橋大学 名誉教授

1953年生まれ、東京都出身  
1977年一橋大学社会学部卒業  
1979年同大経済学部卒業  
1981年同大学大学院社会学研究科修士課程修了、1982年同博士課程中退  
1990年ハーバード大学Ph.D 歴史学  
1982年～2017年一橋大学イノベーション研究センター助手を経て助教授・教授  
2008年～2012年同センター長  
2009年～2019年日本元氣塾塾長  
2012年～2014年プレトリア大学ビジネススクール(GIBS) 日本研究センター所長  
(Academic Director)を兼務  
2017年～法政大学大学院教授  
2020年～ソーシャル・イノベーション・スクール(CR-SIS)学長  
2021年～世界元氣塾塾長

2023年6月29日に就任した米倉誠一郎会長と山田匡通前会長(現相談役)による特別対談。ファシリティマネジメント(FM)の目的や社会への貢献、JFMAの強みや役割について語っていただきました。

### 調査研究部会の活動成果と社会への貢献

**米倉** 理事会と総会の承認を受け、今年6月29日に当協会の会長に就任しました。これまでも理事としてJFMAの活動に携わってきましたが、今後は、会長として

FMのさらなる発展のために頑張っていきます。これまでのいきさつをお話すると、山田会長からお誘いを受け、食事をしながら、いろいろな話をしました。デザートの方に突然、JFMAの会長になって欲しいといわれ、その時は驚きました。

**山田** 私が会長になった時も同様で、当時の坂本春生会長から仕事の話があるといわれお会いしました。打ち合わせが終わり、帰ろうと立ち上がった時、「突然ですが、JFMAの会長になってくれませんか」といわれました。私

は銀行出身でFMの専門知識はありませんでしたし、イトーキの会長ですので、当時の社長にも相談して、リスペクトしていた坂本さんからのお話でしたので、会長職を引き受けました。

**米倉** 2015年から8年間、JFMAの会長としてご尽力され、これまでを振り返っていかがですか。

**山田** まず、委員会などの優秀なメンバーと、その活動を支え成果に結びつけていくJFMAのスタッフが、自由に能力を発揮できる雰囲気をつくるのが大事だと考えました。もうひとつは、基本的な考え方を皆さんと共有したいと思いました。私は禅を長くやってきたこともあり、人間と自然は別の存在ではなく、一つの生命体であると考えています。人がつくったファシリティも人間にさまざまな影響を与えます。人間と人間、人間と自然、人間とファシリティが共生し、コラボレーションしていくことで新しい価値が生まれます。そういった考え方を関係者のみなさんと共有し、JFMAの活動の基本にさせていただきました。

**米倉** この8年間で社会は大きく変わりましたね。

**山田** SDGs、ESGのようにサステナビリティが重視されるようになり、2020年からは日本でも新型コロナウイルスのパンデミックが起き、命や健康を守るためのFMの役割が目ざされました。サステナビリティに関しては、JFMAにSDGsのタスクフォースを立ち上げ、FMにどのような貢献ができるかを考えてもらいました。研究成果は報告書としてまとめられ、調査研究部会へと展開されました。JFMAには18の調査研究部会があります。FMの領域は広いのですが、各分野を深掘し、活動の成果を発表しています。この活動がFMの発展や社会への貢献につながっていると考えています。これはJFMAの大きな強みだと思います。

さらに日本ファシリティマネジメント大会(FMフォーラム)の開催やJFMA賞、認定ファシリティマネジャーの資格制度など、さまざまな事業を通してFMの普及、発展に努めてきました。ただこれらは、私の力ではなく、JFMA全体の力が発揮された成果です。

**米倉** 調査研究の成果を文献として残すことは大切です。調査研究部会の活動のように、そこに優秀な人たちを呼び込んで、JFMAスタッフがそれをまとめていくという組織のあり方は、素晴らしいと思います。

## 労働生産性を上げるDX、 付加価値を高めるためのFM

**山田** すぐれたFMの取り組みを表彰する日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)は、今年で18回目になりましたが、米倉先生は創設以来、審査委員としてFMの先進的な事例を見てこられました。

**米倉** 都心の大規模なオフィスビルから、地方の小さな自治体の取り組みまで、多様なFM事例がありました。東日本大震災やコロナ禍では、ファシリティの役割やFMの重要性を改めて認識しました。

新築だけでなく、古い建物をリノベーションして活用している事例も印象的でした。建物は、つくった時から次の世代に渡すことまでを考えてデザインしないといけない。先日、住友林業の市川社長と、今は小・中学校の校舎は鉄筋コンクリート造ですが、私たちの時代は木造校舎だったという話をしました。手入れは大変でしたが、木のぬくもりを感じながら、ものを大事にする心が育まれました。これからは、全国の小・中学校を建て替える時は木造校舎にするように働きかけていきたいと思います。

**山田** 最近では、国産木材を使ったオフィスの内装や木造のビルもできています。

**米倉** 木材は資源循環が可能ですので、まさに自然と人、ファシリティの共生が実現できます。地球は人間だけのものではないと考えるとFMには、まだまだできることがあります。

**山田** 今のお話をお伺いすると、アプローチは違いますが、方向性や考え方は、そんなに違っていないと感じました。私はたまたま禅の世界から人間と自然との一体感を体験的に持っていますが、人間の幸せを追求していくと自然との共生が不可欠です。

**米倉** そこに一番ビジネスオポチュニティがあります。安くて効率的なものではなく、長期的な視点で考えて、高くてもよいものを長く使っていく。そういったパラダイムチェンジが必要です。この30年間、日本の生産性は上がらず、OECD加盟38カ国中27位で、国際競争力も低い。労働生産性を上げるためにはDXが必要ですが、付加価値を高めるという点では、何に価値があるかを問うことが必要です。それを追求して



## FMの目的は、人や社会の ハピネスを実現すること

いくことがFMの大きな柱になると思います。

**山田** 今年の米倉先生の基調講演を拝聴して感銘を受けました。日本は今まさにピンチだけれども、ここから日本が力を発揮する中でFMが貢献し、大きな分野に成長するだろうというお話に元気ももらいました。ちなみに先生は、これまでFMフォーラムで4回基調講演をされています。これは最多記録です。

### 正義の反対にはもう一つの正義がある

**山田** 人類の歴史を見ると、その根底にあるのはハピネスの追求です。技術革新、産業や経済の発展は、人間に物理的な豊かさをもたらしましたが、私たちは本当に幸せになったのでしょうか。ロシアのウクライナ侵攻を含めてこれまで数多くの戦争が起きていますが、自国のために他国の子どもたちを殺してしまうような戦争は誰も幸せになれません。

**米倉** 自分たちのハッピーを追求するために相手のハッピーを奪うというロジックを通してはいけません。一般的に、正義の反対は悪と考えられていますが、正義の反対側にはもう一つの正義があります。この考え方はとても大事です。

**山田** おっしゃる通りです。

**米倉** 今の子どもたちは親世代よりも良い暮らしができるとは思っていません。物理的なものの限界ではな

いでしょうか。私たち世代が若者に幸せのあり方を伝えていかなければなりません。社員の幸福度やウェルビーイングと生産性の相関関係を調べた調査では、自己肯定感が高く、自分がハッピーだと感じている人は、そうでない人に比べ、生産性もクリエイティビティも高いという結果が出たそうです。このことからハピネスがいかに重要かがわかります。

### 学びの大切さと利他の精神

**米倉** 日本は、戦後ゼロからスタートして、1970年代には「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と世界から賞賛されました。当時の日本の成功は、学ぶ姿勢にあったと思います。QC活動も新しいテクノロジーや制度も、世界から学び自分たちのものにしてきてきました。ところが「ジャパン・イズ・ナンバーワン」だと勘違いし、日本人は謙虚に学ぶことを忘れてしまった。それが今につながっています。

ユーグレナというベンチャー企業は、来年度、マレーシアに工場を建設するために1,400億円の投資を決めました。しかし、苦戦を強いられています。21世紀はバイオ燃料でなければ生きていけない。ユーグレナはミドリムシという微細藻類を大量に培養しバイオ燃料を抽出する技術に成功しています。NASAは、イーロン・マスク率いるスペースXに次世代の宇宙開発を任せました。この勇気ある決断によってダイナミズムが生まれます。日本も新しいことはベンチャーに任せるというこの姿勢を学ぶべきです。

**山田** 今年8月にシリコンバレーにあるGoogle新本社に行きました。自然があり、広い空間は遊園地のような仕掛けがあり、まさにクリエイティビティのための空間です。感心したのは、瞑想室があることです。禅を通して親しくなったマーク・ベニオフは、セールスフォース・ドットコムのCEOですが、サンフランシスコの本社ビルにも瞑想の場があります。スティーブ・ジョブズも禅に熱心でした。

瞑想の本質は自己を忘れることです。それによって自分と他人の垣根が低くなり、利他の精神が醸成されます。もう一つは、他からの情報と自分の知見とが化学反応を起こし、新たな発想が生まれてくることです。世界的なIT企業は、心を鍛えることが創造性やイノベーションに

有効だということに気づいています。シリコンバレーからは学ぶべきことがたくさんあります。スタートアップも多く、米国政府が重要な技術の開発のためにスタートアップと契約するなど、エコシステムが構築されています。

## ダイバーシティを実現するためのFM

**米倉** 先日、目黒にある Amazon のオフィスに行きましたが、社員のダイバーシティを重視してイスラム教徒のための礼拝室や子育て中の社員向けの搾乳室などがありました。多様な人が自由な発想で、幸福感をもって働けるように環境をつくることは企業経営の重要課題になっており、FM で貢献できる分野です。

**山田** カナダで禅の指導をしましたが、世界中から人が集まり、その中にドイツからやってきた筋萎縮性側索硬化症（ALS）の女性がいました。車いすでの移動はたいへんではないかと尋ねると、彼女は、空港から飛行機の中まで、優先してサポートしてもらい、とても快適だったと話してくれました。

**米倉** それとは逆な例ですが、ユニバーサルデザインのコンサルタントをしている垣内俊哉さんから聞いたのですが、新幹線の車いす対応座席は1,200 席中わずか 4 席～7 席だそうです。垣内さんからは「私は子どもの頃から車いすを使っているけれど、先生だってそのうち車いすに乗りますよ」といわれました。ユニバーサルデザインをいなくても多様な人が共生できる社会になるべきです。FM も当たり前という世界が来るように頑張りたいと思います。

**山田** SDGs には誰一人取り残さないという思想が貫かれています。17 のゴールには、みんなの健康、みんなの教育、エネルギーをみんなに等々、ほぼ全てのゴールに「みんな」という言葉が使われています。さらにそれらをパートナーシップで実現しようという。人類の知恵が行きつくところは、そこなのだと思信しました。FM は人間をどうやって幸せにできるか、どうそれに貢献できるかを追求していくことだと思います。もちろん、FM だけでハッピーになるわけではありませんが、議論を進めていくことが FM の成長につながります。

**米倉** みんなが平等に同じ権利をもって自由であるためにイノベーションが必要だというのは、おっしゃる通りで

海外にも日本の FM の  
すばらしさを発信していきたい



す。30年近くイノベーションを研究し、提唱してきましたが、最近では、イノベーションをいわないようにしています。

**山田** それはなぜですか。

**米倉** イノベーションが目的化しているからです。イノベーションを起こしたいという人には、必ずその目的を聞いています。多くの企業がイノベーション戦略を立てて推進をしていますが、その目的が曖昧です。本来は、新しい価値を生み出し、会社の成長や収益を上げて、社員の給料を上げるためなのです。

**山田** FM も目的ではなく手段です。先生の言葉を借りると、次の世代にこの地球を残し、世界の中で、日本という国があってよかったといわれるために FM があるのだと思います。先生はアカデミアでありながら、それだけに満足せず、実行する力をお持ちです。先生の知見と行動力で FM がさらに発展していくことを期待しています。いい方に引き継ぎができました。

**米倉** コロナ禍というパンデミックを経て、働き方も大きく変わり、ワークスタイル・ワークプレイスのあり方も新たな展開をしています。山田さんが築いてきたものを継承しながら、FM にイノベーションを起こしていきます。今後は、国内に FM の概念を浸透させることのみならず、海外に日本の FM のすばらしさを発信していきたいと思っています。会員のみならずには、これからも JFMA へのご支援をよろしくお願いいたします。◀

# JFMA役員 新任のごあいさつ



JFMA副会長

## 辻上 広志

つじがみひろし

NTTアーバンソリューションズ株式会社  
代表取締役社長  
社長執行役員

### PERSONAL

休日はスマホを片手に街歩きを楽しんでいる。歩数でゲームのポイントが増えるのが励みになるし、歩行者目線で見ると街にはいつも新しい発見がある。

## デフレ脱却をFMの追い風に!

日本経済の熱量が確実に高まっている。新型コロナの位置づけが「5類」に変更されるとともに、外国人旅行客への訪日規制が緩和され、街に人流・賑わいが戻ってきた。原材料費等の増を価格に転嫁する動きが広まり、物価の上昇を伴いながらマクロの企業業績は好調、折からの人手不足も賃金の上昇を後押ししている。わが国は今、長きにわたり経済・社会を覆ってきたデフレから脱却しつつある。必然的に企業の戦略も大きく変わる。“内部留保”から将来の収益・利益を生み出すための“人的・物的投資”へと雪崩を打つような変化が生じている。

弊社は2019年7月、NTTグループの『街づくり』会社として、NTT都市開発とNTTファシリティーズを持株会社方式によって経営統合することにより誕生した。めざすのは、NTTグループが全国各地に保有する不動産等を中心に、グループ各社が持つICTやエネルギー・環境技術などを掛け合わせることで、各エリアや企業・自治体等が抱える課題解決のお手伝いをするのであり、FMは省エネ・脱炭素やエアーマネジメント、スタートアップ支援等と並ぶ注力分野である。

もとより、『街づくり』は行政や企業、住民の方々の構想や情熱を受け止め、アイデアや知見を交換しながら多くのパートナーと協働して進めていくものであり、デフレ脱却という30年来の環境変化・マインドチェンジは間違いなく強力な追い風になると確信している。



JFMA副会長

## 土屋 弘志

つちやひろし

大成建設株式会社  
代表取締役副社長 執行役員  
営業総本部長

### PERSONAL

長年にわたる友人たちとの年2回の懇親旅行は、25年以上継続しており、すべての都道府県行きを達成。

## JFMAの最良のパートナーとして

お陰様をもって、大成建設グループは、創業150年の節目の年を迎えた。われわれを取り巻く環境は常に変化し、そのスピードは一段と速く、かつ不確実性が高まっている。建設事業だけでは解決できない問題を他業種と一緒に考えていく時代となった。

環境問題、気候変動、エネルギー問題、DX等取り組むべき課題は山積しており、それらの課題を解決するときに、これまでのJFMAの活動や研究を通じて得られた知見が大いに役立つことと考えている。また、JFMAの活動を通してわれわれが取り組んでいるZEBやカーボンニュートラル等に関する技術や情報を提供させていただくこともあろうかと思う。

われわれはすべてのステークホルダーにとって、常に最良のパートナーでありたいと考えている。JFMAの会員企業の皆様に対しても同じ思いである。今回の副会長拝命を機に会員企業の最良のパートナーとして、ファシリティマネジメントのさらなる発展・普及に一層貢献していくよう決意を新たにしている。



JFMA理事

## 品田 潤生

しなだ じゅんせい

株式会社イトーキ  
取締役常務執行役員  
企画本部長

### PERSONAL

在宅勤務で一気に増えた体重と減った体力。できれば FM の力でこちらも何とかしたいものである。

## 新型コロナウイルスのパンデミックを経て

「働き方」そして「働く空間」のあり方が大きく変わったことは論を待たない。本来は FM の力で変えるべき変革が新型コロナウイルスの力により成し遂げられてしまったようだ。

私が FM を主体的に推進したのは、当社の FM 専門事業子会社の代表を務めた 2010 年代であるが、お客様の FM ご担当者と一緒に「いかにすれば社員の行動変容を導き出せるか」、悩み苦労していた。アフターコロナの「新しい働き方」が当たり前となった世界を見ると FM を生業としてきた者としては多少釈然としないものもある。

では、FM に力がなかったのかといえば、そうではなくここからがまさに FM の力の発揮どころ、このタイミングで JFMA の理事に就任したのはある意味めぐりあわせと認識している。

本来は「働き方」「働く空間のあり方」をリードしなければいけない FM であるが、少し謙虚になり、新型コロナパンデミックでの変容を、データなどの数値を基に理論化し、なぜ変容が起こったのか？そしてこれからどのような変化が起こっていくのか？ FM の力を使って定義していきたい。FM がそして JFMA が少しでも世の中の価値そして幸福の向上の一助になるよう理事として貢献したいと考える。



JFMA理事

## 竹森 邦彦

たけもり くにひこ

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

### PERSONAL

小さな庭で家内と畑をやっています。12m<sup>2</sup>程度ですが結構収穫できます。採りたての野菜とビールは格別です！

## 「ニューノーマル」時代におけるFM

コロナ禍以降の社会は第3期の「ニューノーマル」時代に突入している。第1期「ニューノーマル」は1990年～2000年代初期のIT普及に対しビジネス形態が劇的に変化した時代、第2期は2008年の「リーマンショック」以後の世界的経済不況の中における社会活動変化の時代、そしてこの第3期。近年の働く場は会社と自宅、加えてシェアオフィスやコワーキングスペースなど多様な選択肢の中から、最適なワークプレイスを選んで働く分散型ワークスタイルが定着しつつある。また拠点となる会社オフィスは、人が集まり、人同士がつながる場としての機能が重要視され、加えて社内外のメンバーが企業の枠を超えて働くプロジェクト主体の事業の進め方が日常化する中で、働く場は、社員だけでなく、顧客やビジネスパートナー、外部の専門家、さらには不特定多数の市民まで含めた広範囲な人と人がつながり新しい知識を創造する、「都市的」な協創の場としての様相をさらに強めていくと思われる。まさに FM においても新たな時代に即した手法の進化が必要であり、AI の台頭に始まる第4期「ニューノーマル」時代に備えて、ますます重要になる FM の普及に微力ながら尽力したい。

## 令和5年度 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 役員等一覧

役 職	氏 名	現 職
代表理事 (会長)	米倉 誠一郎	法政大学大学院 教授・一橋大学 名誉教授
理 事 (副会長)	辻上 広志	NTT アーバンソリューションズ株式会社 代表取締役社長 社長執行役員
	横山 淳	前 J R東日本ビルテック株式会社 相談役
	土屋 弘志	大成建設株式会社 代表取締役副社長執行役員 営業総本部長
	山代 裕彦	日本郵政株式会社 専務執行役
	千葉 太	三菱地所株式会社 代表執行役 執行役員副社長
	森 浩生	森ビル株式会社 取締役副社長執行役員
専務理事	成田 一郎	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
常務理事	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
理 事	濱田 和成	イオンデライト株式会社 代表取締役社長 兼 社長執行役員グループ CEO
	品田 潤生	株式会社イトーキ 取締役常務執行役員 企画本部長
	大久保 昇	株式会社内田洋行 代表取締役社長
	松原 和彦	株式会社NTT ファシリティーズ 代表取締役社長
	小野島 一	株式会社大林組 執行役員 設計本部副本部長 兼 営業総本部副本部長 兼 技術本部副本部長
	中村 雅行	株式会社オカムラ 代表取締役 社長執行役員
	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 会長
	藤本 裕之	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 プロポーザル・ソリューション推進室長
	寺島 剛紀	大星ビル管理株式会社 代表取締役社長
	星 拓治	株式会社竹中工務店 FM本部長
	伊丹 政俊	東急不動産株式会社 都市事業ユニット 都市事業本部 執行役員本部長
	長澤 泰	東京大学 名誉教授 工学院大学 名誉教授 一般財団法人ハピネスライフ財団 理事長
	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 企画開発部門 PMグループプリンシパル
	小坂 幹	株式会社日本設計 執行役員 プロジェクトデザイン群長
	白井 賢	日本メックス株式会社 代表取締役社長
	重綱 鉄哉	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
	竹森 邦彦	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
	似内 志朗	ファシリティデザインラボ 代表
	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 代表取締役会長 早稲田大学創造理工学部 客員教授
	松岡 利昌	株式会社松岡総合研究所 代表取締役
	山上 拓也	三井不動産株式会社 ビルディング本部 法人営業統括二部長
	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	穴水 孝
黒田 長裕		日比谷総合設備株式会社 相談役
相談役	山田 匡通	株式会社イトーキ 代表取締役会長
顧問	牧 貞夫	NTT 都市開発株式会社 シニアアドバイザー

2023年7月1日現在 法人名50音順

## ファシリティマネジメントが生み出す 価値や役割を明らかにする

FMは第四の経営基盤として、企業や組織の経営を支えています。

FMの領域は広く、施設戦略やコストの最適化、省エネルギーや快適な環境づくりといった従来からのFMの役割を果たすことはもちろん、その先にある企業のビジョン実現や持続的な成長にも貢献しています。

FMは目的を実現するための手段です。またFMだけで、すべての課題を解決できるわけではありませんので、関連する他の部門や取引先、顧客、従業員、地域社会といった多様なステークホルダーとの連携が欠かせません。

特集では、前号に続き、JFMAの会員企業を中心としたさまざまな事例を通して、FMが生み出す価値や役割を明らかにしていきます。今号では、企業文化を醸成するためのFM、高度な専門知識を持つFM人材の育成、オフィスにおけるダイバーシティ&インクルージョンの現状と必要性、技術スタッフの待遇改善や電子決済などの新たなニーズに対応した劇場施設のFM、FM思考で自社の事業を生かしたまちづくりや社会価値の創造、ワークスタイル変革を支える総務の役割、建物のライフサイクルマネジメントや不動産の利活用で経営を支援するコンサルティングなど、さまざまなFMの取り組み事例をご寄稿いただきました。ご多用の中、ご執筆いただいた皆さまに御礼申し上げます。

## FMには、ESG経営に貢献するチカラがある

これまで企業の価値は財務だけで評価されてきましたが、近年では非財務と財務の両面が評価の対象になっています。企業や組織によって重視する内容は異なりますが、ここでは非財務の主な評価項目をあげています。

多くの項目が直接的、間接的にFMに関連しており、FMのESG経営への貢献が期待されています。

**財務情報**：財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書、株主資本等変動計算書によって提供される情報）

### 非財務情報：ESG経営に求められる主な要素

環境 (Environment)	社会 (Social)
脱炭素・気候変動 <ul style="list-style-type: none"> <li>・温室効果ガス排出量削減</li> <li>・オゾン層破壊物質排出量の削減</li> </ul>	人材マネジメント <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業理念の浸透</li> <li>・社員のコミュニケーション</li> <li>・人材育成</li> <li>・採用、雇用、定着率、離職率</li> <li>・労使関係</li> <li>・エンゲージメント</li> <li>・労働環境</li> <li>・イノベーション</li> </ul>
省エネ <ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー使用量の削減</li> <li>・再生可能エネルギーの利用</li> </ul>	ダイバーシティ&インクルージョン <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性活躍</li> <li>・中途採用社員</li> <li>・外国籍社員</li> <li>・障がい者雇用</li> <li>・LGPTQ</li> <li>・多様な雇用形態</li> </ul>
資源循環 <ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料の削減や再生材の活用</li> <li>・リサイクル率の向上</li> <li>・廃棄物の削減</li> </ul>	ワークライフバランス <ul style="list-style-type: none"> <li>・産休・育休取得率、復職率</li> </ul>
汚染防止 <ul style="list-style-type: none"> <li>・窒素酸化物 (NOx)、硫黄酸化物 (SOx)、などの重大な大気排出物の削減</li> <li>・化学物質の適正利用と管理</li> <li>・アスベスト、PCBなどの有害物質の管理</li> <li>・土壌・地下水汚染の防止</li> </ul>	労働安全衛生 <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働災害の予防</li> <li>・疾病や傷害の予防</li> <li>・安全</li> </ul>
水資源 <ul style="list-style-type: none"> <li>・水の使用量</li> <li>・中水、雨水の利用</li> <li>・排水</li> <li>・水源地の保全</li> </ul>	健康増進 <ul style="list-style-type: none"> <li>・健康経営</li> </ul>
生物多様性の保全 <ul style="list-style-type: none"> <li>・生物多様性価値の高い地域やその隣接地域に所有、貸借、管理している事業拠点</li> <li>・生物多様性の保護と修復</li> </ul>	人権 <ul style="list-style-type: none"> <li>・差別の禁止</li> <li>・児童労働、強制労働の禁止</li> <li>・人権デューデリジェンス</li> </ul>
<b>ガバナンス (Governance)</b>	顧客満足の上昇 <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質</li> <li>・安全</li> </ul>
コーポレートガバナンス <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループガバナンス</li> <li>・ステークホルダーエンゲージメント</li> </ul>	サプライチェーンマネジメント
コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動規範</li> <li>・内部統制</li> <li>・法令遵守</li> </ul>	地域コミュニティとのエンゲージメント
リスクマネジメント <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業リスク</li> <li>・投資リスク</li> <li>・地政学的リスク</li> <li>・災害リスク</li> </ul>	社会貢献
情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報漏洩防止</li> <li>・個人情報保護</li> <li>・サイバーセキュリティ</li> </ul>	

GRIスタンダードをもとに作成

## CONTENT

### ● 企業文化

#### ファシリティマネジメントの価値

— 企業文化を醸成する FM —

下野 勝之 株式会社 資生堂



P16

### ● 人材育成

#### 監査の知見を活用した 高度な専門性を持つFM人材育成について

城内 将人 農林中央金庫



P20

### ● 多様性の尊重

#### オフィスにおけるD&Iの現状と必要性

栗木 妙 コクヨ株式会社



P24

### ● 文化芸術

#### FMで持続的に感動空間を演出

橋本 一憲 株式会社サイオー



P28

### ● 公民連携

#### 社名を超えたFM視点からの取り組み

浮穴 浩一 大和リース株式会社



P31

### ● ワークスタイル変革

#### ワークスタイル変革の本質と 総務従事者の役割

槌井 紀之 パーソルファシリティマネジメント株式会社



P36

### ● CRE

#### ファシリティマネジメントへの取り組みと 今後の展開について

小暮 恒介 日建設計コンストラクション・マネジメント株式会社



P40

### ● 次世代FM座談会

#### 多様性を認め合い、 働く人のウェルビーイングを実現するためのFM

- 出席者
  - 庵原 悠 株式会社オカムラ
  - 野長 兄一 グリー株式会社
  - 三澤 圭乃 三菱地所プロパティマネジメント株式会社
- ファシリテーター
  - 松岡 利昌 JFMA理事・フェロー



P44

企業文化

# ファシリティマネジメントの価値

## — 企業文化を醸成する FM —



下野 勝之

しもの かつゆき

株式会社資生堂  
ファシリティマネジメント部長  
認定ファシリティマネジャー

今回のテーマに際して、私自身はわずか数年の FM 経験で企業文化を醸成する、などと語るにはいかにもせんえつな話だと感じますが、一方で FM の取り組みは、長い年月を通じて企業文化を醸成する一翼となり得る、むしろ FM が価値提供する目的のひとつとして意識的に貢献も果たせると考えています。企業文化とは多様なものであり、明確な基準や指標といった観点で体系的に表現することが困難で、各企業や団体にさまざまなイメージがあるのと同様、個々にオリジナリティ溢れるものであると考えます。例えば音楽やアートでは全てが他とは異なる独自性を備え、創作する側には何らかの意思や想いが込められており、それを単純なロジックやシステムで語れるものでもありません。それが創作された背景等の知識や技能の巧拙・難度を判断できる力、感性を磨くことで感じられるものがあるなど、受け止める側に一定の視座や感性を求める部分が存在します。その点で、「FM と企業文化の醸成」という関係性との間に何か共通性を感じると同時に、FM の可能性や逆に難しさを感じる部分があるのです。

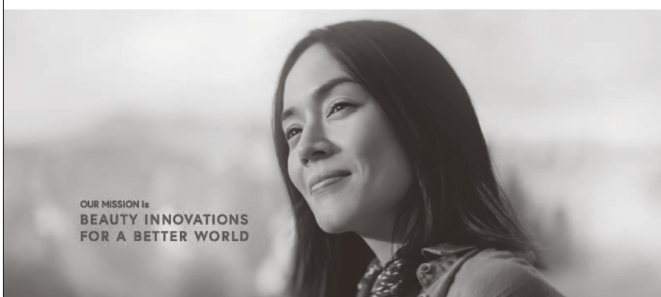
### 資生堂が大切にしてきたこと

当社において企業文化は、特別な意味を持つ言葉なのですが、それが何故、特別な意味を持つのかを説明する前に、少し当社の概要について触れておきたいと思います。

当社は 1872 年、まだ漢方薬が主流であった当時、日本にはない医薬分業システムの実践を志し日本初の洋風調剤薬局として現在の銀座八丁目に創業しました。後に経営の重点を薬から化粧品領域に大きく方向転換し現在に至ります。社名にある“資生”とは、中国の古典、易経の一節にある、“至哉坤元 万物资生”（いたれるかなこんげん、ばんぶつとりてしょうず）に拠ります。ここには、大地のあらゆるものを融合して、新たな価値を生み出していきたいとの創業者の想いがあり、西洋の科学的な薬学と、「易経」という東洋的な精神を融合しようという“和魂洋才”の理念が込められています。

資生堂は創業以来、人のしあわせを願い、美の可能性を広げ、新たな価値の発見と創造を行ってきました。

資生堂は創業以来、人のしあわせを願い、美の可能性を広げ、新たな価値の発見と創造を行ってきました。これまでもこれからも、美しく健やかな社会と地球が持続していくことに貢献します。  
美の力でよりよい世界を。それが、私たちの企業使命です。



図表 1 「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD (美の力でよりよい世界を)」の実現に向けた企業活動のすべてが資生堂の価値創造の姿

OUR DNAは、1872年の創業時より社員が脈々と受け継いできた遺伝子です。これらはOUR MISSIONを実現するうえで、資生堂人としての要となるものであり、日本で生まれた資生堂の真髄です。

<p>PEOPLE FIRST</p> <p>資生堂の事業は「人」がすべてです。お客さまはもとよりすべてのステークホルダーのおかげで今日の資生堂があることを常に忘れません。</p>	<p>DIVERSITY</p> <p>多様性をただ認めるだけでなく、異なる価値観に共感しかけあわせることで、いままでにない新たな発想やイノベーションを創出していきます。</p>	<p>ART &amp; SCIENCE</p> <p>ART &amp; SCIENCEという2つの異なる属性を融合し、私たちは、世の中になかったユニークな価値を創出していきます。</p>
<p>JAPANESE AESTHETICS</p> <p>人の表層的な美しさだけでなく、生き方やありようを含めた本質的な美しさを追求する日本独自の美意識を、私たちは常に磨き深めています。</p>	<p>UNCOMPROMISING QUALITY</p> <p>法令はもとより独自の厳しい基準を遵守し、品質に一切の妥協をしません。最高の品質を追求した研究、開発、製造、販売を行うことを約束します。</p>	<p>OMOTENASHI</p> <p>すべての資生堂社員は、相手に対し心を込めて向き合い、あらゆる場面においてOMOTENASHIの心とともにあります。</p>

図表 2 OUR DNAは、1872年の創業時より社員が脈々と受け継いできた遺伝子

美には人の心を豊かにし、生きる喜びやしあわせをもたらす力があると信じています。そのため資生堂の社員は、「美意識」、言い換えれば「美しさへの感性」を殊更に大切にしてきた文化があります。これは当社の宣伝制作や商品開発という仕事に携わる者に限らず、当社で働く全ての人が「美しさの感性」を備えておくべきと考えており、常に「美しさに対する感性」を磨いていくことが求められているとも言えます。

当社の企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現に向けた企業活動のすべてが資生堂の価値創造の姿であり、「美」の力を信じ、未来にわたって社会に価値を提供していきたいと考えています。（図表 1）

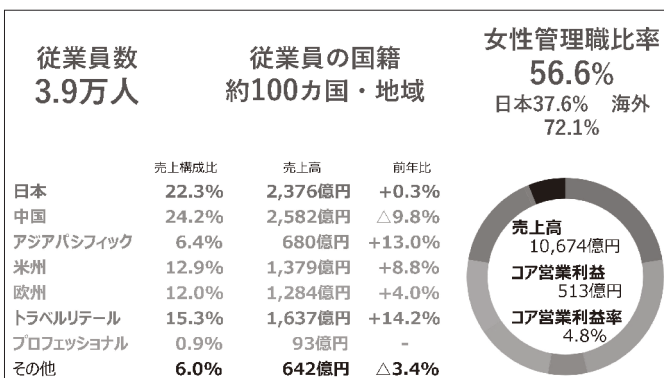
### 資生堂にとって企業文化とは

こうした価値創造への戦略を推進していくベースにあるのが、資生堂が培ってきた企業文化であり、当社では企業文化は大切な経営資本であると捉えています。150年の歴史（ヘリテージ）を通じ、当社ならではの強みとして確立してきた「OUR DNA」（図表 2）や、仕事をする上での心構えである「OUR PRINCIPLES」のもと、これからもさまざまな進化を続けていきたいと考えている中、当社の FM 戦略も強くそれを意識しています。

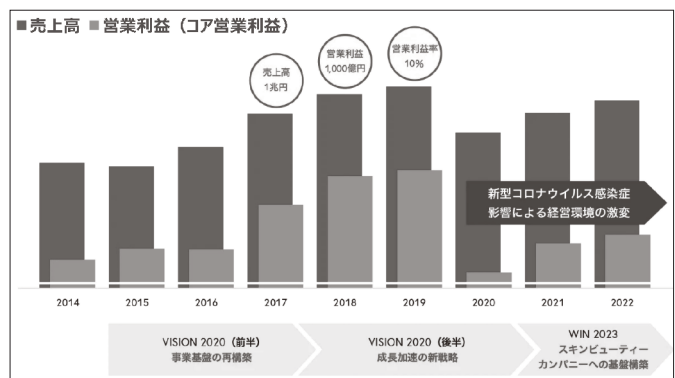
OUR DNA の一つ、PEOPLE FIRST の意味するところは、【資生堂の事業は「人」がすべてであり、お客さまはもとよりすべてのステークホルダーのおかげで今

日の資生堂があるということに常に忘れない】という経営方針です。FM はファシリティを通じた経営活動である以上、これを具現化することを目標にするのは当たり前とも言えます。当社の FM 戦略が、社員個々の「自立」と「自律」を促すことを柱としている点や、同時に社員満足の向上に向けたコンシェルジュ機能を組織レベルで運営・拡大している意図、オフィスは美意識を表現する場であるとして CI やブランドの世界観を体現した「隅々まで美しいと感じられるワークプレイス」の提供に拘っていることなどの大きな背景でもあるのです。（図表 3、4）

もうひとつ当社が企業文化を語る際に他社と大きく異なる点として挙げられるのが、ちょうど私が入社した 1990 年に設立された企業文化部（現在は改称され Art & Heritage Management 部）の存在があります。設立当時は創業 120 周年を迎える頃でしたが、前述した歴史の中で、数々の商品や宣伝制作物、世の中に提起してきた新たな価値観といった先達が遺してきた遺産＝ヘリテージは、重要な経営資本であるということを内外に明確に示した動きでした。その点で、昨今「ファシリティマネジメントは経営基盤を支える第 4 の柱」として扱われるのが一般的な中、当社は既に当時、経営基盤の第 4 の柱として企業文化を挙げ、社会に向けた化粧文化の発信や、日本で最古と言われるギャラリー運営でも新人の発掘・支援といったメセナ活動への注力、それら業務と社内アーカイブズ管理・活用を専門とする部署を設置した点は極めて特徴的であると言えます。つ



図表 3 従業員数・従業員の国籍・女性管理職比率



図表 4 2014年から2022年の売上高とコア営業利益

まり当社には経営基盤の柱となる分野が5つあるといった状態でしょうか（図表5）。その前年1989年に日本でファシリティマネジメント協会が発足したのとはほぼ同じ時期であった点も今回のテーマに何か特別な縁を感じるところでもあります。

企業文化を大切にする姿勢は社内のあるゆる部分に浸透していますが、企業文化（ヘリテージ）を経営資本の一つとして捉えることは、過去を礼賛することではなく、将来に向け活用していく、まさに資本であると位置づけている点が重要であり、この点も資本と資産の違いはあれど、FMにおいて中長期の将来を見据えた総合的な取り組みを重要視していることも共通しています。

### FMが企業文化の醸成で担えること

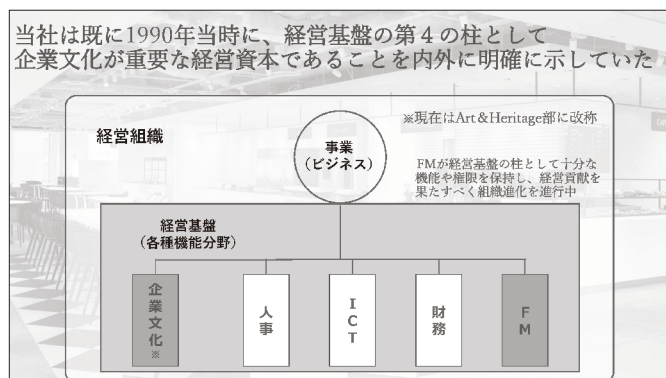
少し話がそれましたが、FMが企業文化の醸成を担う具体例について考えてみます。

始めに、FM活動そのものが直接自組織の企業文化の醸成を意識し、ワークプレイスの提供や諸施策を実践していくことを通じて果たせる一次的な役割・効果と、そのFM活動により提供されたさまざまな場や施策を通じ、使う側の人たちの行動が変容、社外からの評価などによって徐々に醸成されていく二次的な波及効果に大別できると考えます。

経営活動を代行するFMは経営方針に敏感であり、それを踏まえた計画や活動を進めるのはもちろんですが、社員に提供するワークプレイス環境やその多寡、

改廃、諸施策など経営方針が色濃く反映される活動は、具体的に目に見える形で表現される場合が多く、そのものが意識的に企業文化の醸成に向けて取り組める一次的な役割であると言えます。FMの活動結果は、人事異動と同じく社内外の人から目に見えるだけに、使い手側に対し明確なメッセージが伝わる効果が高く認識もされやすいという面があります。もし働く環境の整備充実よりも経営効率のみを優先した場合、まず使う側の心理面に影響が現れるでしょうし、FM環境が激変したコロナ禍を経験した今、多様なオフィス戦略が展開される中、一次的なFM活動が組織風土や企業文化にも大きな影響を与えることを実感させられる場面も増えているのではないかと感じています。各企業で存在意義や企業文化が異なるのは当然であり、FM関与者は自社や自団体の経営方針にのっとり、FM戦略として具体化させるだけでなく、企業や団体の活動や風土に与える影響を十分に意識して活動計画に反映していく必要があると思います。それらの結果として、風土が継続・蓄積され年月をかけて文化となっていくとしたならば、FMが企業文化に与える影響は決して小さくはないでしょう。

二つめの二次的な波及効果とは、前述した一次的なFM活動の結果が、使う人に効果として現れ、組織全体の思考や行動に変容を起し、徐々にその影響が自覚されていく過程で、働く人自身や外部からも感じられる企業文化という共有認識として定着していく、使う人の言動や自覚で企業文化が醸成されていく段階であ



図表5 1990年当時に、経営基盤の第4の柱として企業文化が重要な経営資本であることを内外に明確に示していた



図表6 FMの組織課題

ると感じています。FM が視野におくべき観点・課題は幅広くありますが、企業文化の醸成という観点では、ウェルビーイングに留まらずさらに先、エンゲージメントにおよぶ総合的かつ多様な要素の掛け合わせであり、評価指標化や言語化も難しく、研究の難しい部分でも感じます。もちろん、直接サーベイなどで指標化したり定性評価を試みることはできますが、FM に留まらない各組織の方針を総合的・統括的に捉えた結果でもあり、何か一つを追求して醸し出せるものでもなく、組織活動全体を通じて染み出してくる類のものではないでしょうか。

### FM部門が満たすべき4つの組織課題

一次的な活動と二次的な波及を例えれば、電車で優先座席を設けることで提供する側としての一次的な目的は達成でき意も示せませんが、利用する側に意図を汲んだモラルやマナーが伴わないと十分な効果を発揮できないばかりか、嫌な場面に遭遇したりするケースがあることにも似ています。FM は、そのような二次的な反応や影響、期待効果とのギャップもしっかりと把握した上で戦略を構築していくことが非常に大切であり、つまり評価活動が非常に重要だということです。それは移転プロジェクト推進といった類の大きなイベントよりも、普段の運営維持活動や施策に対する評価・改善行動といった日常のFM 業務を通じて浸透させていくといった部分が大切で、使う側の人に自覚やモラルを促していくためにもFM 部門にも一貫したポリシーや対応姿勢が求められる重要な点であると実感しています。企業文化の醸成は、この二次的な段階まで徹底した戦略性を持つことが重要で、FM には相応の覚悟や組織力が求められる部分だとも考えます。ここには各

組織でFM 部門の置かれている立場も強く関係してきますが、事業活動とは異なるFM 業務に対する社内理解はまだまだ十分とはいえない場合もあると思います。

そのような前提にたち、FM 部門が満たすべき組織課題を私なりに整理すると、

- ①経営活動を代行する機能部門として経営層・社内からの認識向上と支援獲得に努める
- ②今の時代を乗り越えていくためのFM 部門としての明確なビジョンを定める
- ③そのビジョンを達成していく際に必要なケイパビリティを明確にし、それを保持する
- ④それらを通じて経営活動に貢献する実績・成果をあげる

の4つは最低必要であり、それを計画的かつ戦略的に整えていくことが肝要だと考えます。

ここには少々時間がかかる場合もあるとは思いますが、当社を含め発展途上にあるFM 部署では不可欠な要素であるとも感じます。

実は、この4つは当社のFM 部が現在取り組んでいる課題そのものでもあります。なかなか簡単ではありませんが、中途採用などの人材獲得や、社内のあらゆる機会にFM 部門のエクスパティを發揮・貢献することを通じ、日頃の小さなFM 活動から成果につなげていくことでFM 組織としての存在価値が向上します。上記4つがスパイラルアップしていく形で好循環していく状態に至ることが大切です。FM の取り組みが、各企業や団体に単発的なプロジェクトチームでの取り組みに留まらず、経営基盤の柱の一つを担う重要な組織として設置され、機能してこそFM のチカラが發揮され、企業文化のみならず、社会全体のFM の貢献拡大も可能になっていくのだと信じています。(図表6) ◀

## 人材育成

# 監査の知見を活用した 高度な専門性を持つ FM人材育成について



城内 将人

きうち まさと

農林中央金庫 監査部 主任  
認定ファシリティマネジャー

## はじめに

私は、内部監査の専門職として農林中央金庫（以下、当金庫）の監査部に所属する、認定ファシリティマネジャー資格取得者（2018年）です。ご存じの方もおられるかと思いますが、JFMA ジャーナル No.205（2022 WINTER）のファシリティマネジャーの仕事で「ファシリティマネジャーの人材育成」をテーマに寄稿しました。その後（2023年1月）、「新たな価値創造の取組み」として「NCF職員のファシリティマネジメント資格取得を通じた金庫FM機能強化」をテーマに当金庫内で投稿しております。NCFは農林中金ファシリティーズ株式会社のことであり、本稿の初めで簡単に紹介します。

今回、監査の知見をFMに活用することにより、高度な専門性を持つFM人材育成のための参考情報（試験対策勉強会、良いファシリティマネジャーの育成方法）を述べたいと思います。なお、すべて個人的な見解であることを申し添えます。

## 農林中金ファシリティーズ株式会社の紹介

農林中金ファシリティーズ株式会社（以下、NCF）は、1956年8月、GHQから接收解除された旧有楽町ビル（現第一生命日比谷ファースト）の管理等を目的に設立され、2012年に当金庫の100%子会社となりました。

NCFは、当金庫等（その関連先）のファシリティマネジメントおよびサポート業務を行っています。最近のファシリティマネジメント業務（実績）としては、当金庫の本社移転（2022年3月）、グループ会社の本社移転、当金庫の複数支店への新たな働き方導入のためのオフィス再構築（拠点集約化、賃貸エリア縮小・

レイアウト変更等）に関わっています。

## 認定ファシリティマネジャー資格試験 対策勉強会の取り組み

### NCF職員（受講者）が変わったこと

#### 【勉強会実施前】

NCF人材育成担当者から、「社内における認定ファシリティマネジャーの資格保有者は極わずか。FM関連団体主催の受験講座への参加機会を増やしているものの、資格保有者の増加につながらない」との声が聞かれました。

NCF職員から、「今まで何度も受験しているが、自分の覚えが悪いのか合格できない。勉強のやり方はともかく、学習のポイントがわからず、やりようがない。3科目の試験だけではなく、800字の論述試験もあり、勉強の負担が大きい」との声が聞かれました。

#### 【勉強会実施後の声】

NCF人材育成担当者から、「金庫マイスター職員である城内の支援により、NCFにおける認定ファシリティマネジャーの資格保有者を拡大でき、金庫グループのFM機能強化につながった」との確認しました。

NCF職員から、「日常業務においても本試験対策の知識が参考になるため、職場の後輩指導にも役立てた。勉強会に参加し、さまざまな気づきが得られてよかった。多くのFM関連情報を閲覧することで、興味深いものが多々あり、参考になった。他の受講生と一緒に勉強することで励まされ、モチベーションが維持できて合格できた。職場でこれまでコミュニケーションが

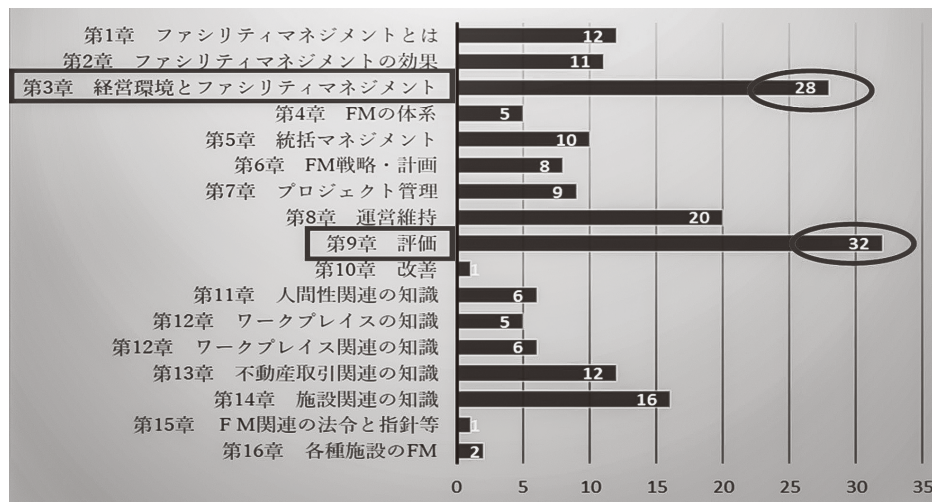
なかった人と同じ受講生として活発な情報交換をした結果、合格後も話しやすくなった。業務で良いコミュニケーションが続き、お互いに助け合っている」との声を確認しました。

### なぜ試験の合格者を増やせたのか

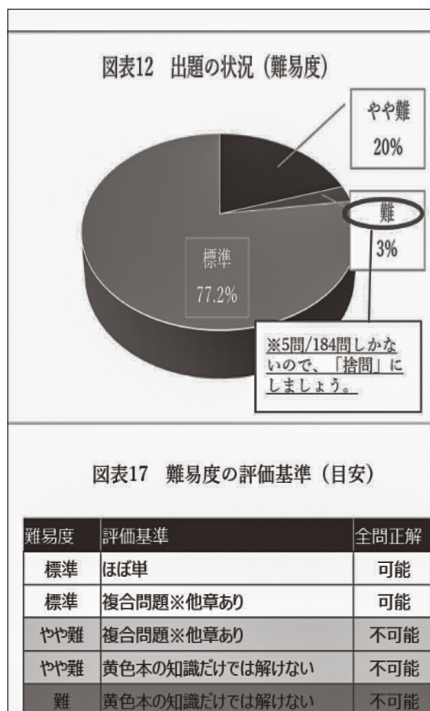
試験対策勉強会の受講生向けプレ勉強会として「試験の傾向分析（直近3カ年）」を説明したことが大きいと考えます。日常の内部監査で意識しているリスクベ

スアプローチ（組織をとりまくリスクを評価し、そのリスクに応じて、組織が考える水準を踏まえてリスクを最小化する取り組みのこと）を出題ベースにした試験勉強に置き換えた取り組みと言えます。

「試験の傾向分析（直近3カ年）」では、「章別の出題内訳」および「科目別の難易度」の視点をもって、以下のとおり、整理しました（当時の資料をそのままコピー＆ペーストしています）。（図表1、2）

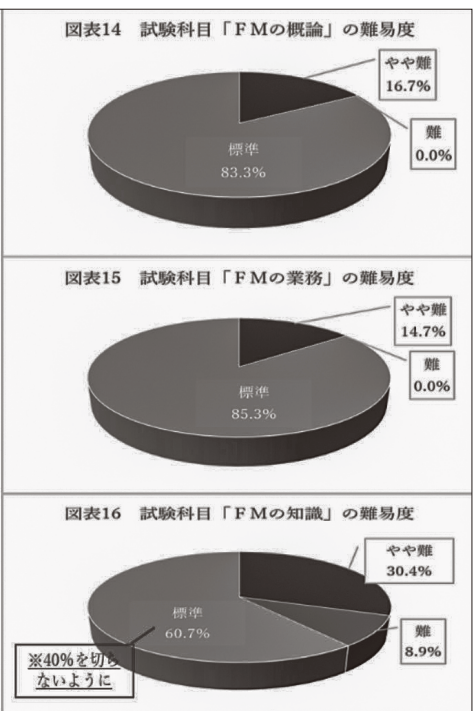


図表1 出題状況



図表13 試験科目別の難易度一覧表

行ラベル	個数 / 問題
◎ やや難	37
◎ 第1部 経営とFM	9
第1章 ファシリティマネジメントとは	1
第3章 経営環境とファシリティマネジメント	8
◎ 第2部 FMの業務	12
第6章 FM戦略・計画	1
第8章 運営維持	7
第9章 評価	4
◎ 第3部 FMの知識	14
第11章 人間性関連の知識	1
第12章 ワークプレイスの知識	2
第13章 不動産取引関連の知識	2
第14章 施設関連の知識	9
◎ 第4部 広がるFM	2
第16章 各種施設のFM	2
◎ 難	5
◎ 第1部 経営とFM	1
第3章 経営環境とファシリティマネジメント	1
◎ 第2部 FMの業務	2
第9章 評価	2
◎ 第3部 FMの知識	2
第11章 人間性関連の知識	1
第15章 FM関連の法令と指針等	1
◎ 標準	142
◎ 第1部 経営とFM	41
第1章 ファシリティマネジメントとは	11
第2章 ファシリティマネジメントの効果	11
第3章 経営環境とファシリティマネジメント	19
◎ 第2部 FMの業務	72
第10章 改善	1
第4章 FMの体系	5
第5章 統括マネジメント	10
第6章 FM戦略・計画	7
第7章 プロジェクト管理	9
第8章 運営維持	14
第9章 評価	26
◎ 第3部 FMの知識	29
第11章 人間性関連の知識	4
第12章 ワークプレイスの知識	9
第13章 不動産取引関連の知識	10
第14章 施設関連の知識	6
総計	184



図表2 難易度分析

図表17 難易度の評価基準（目安）

難易度	評価基準	全問正解
標準	ほぼ単	可能
標準	複合問題※他章あり	可能
やや難	複合問題※他章あり	不可能
やや難	黄色本の知識だけでは解けない	不可能
難	黄色本の知識だけでは解けない	不可能

### 試験対策勉強会の取り組み

JFMA ジャーナル No.205 (2022WINTER) のファシリティマネジャーの仕事で「ファシリティマネジャーの人材育成」で説明済ですので、以下の記載にとどめます。  
 [① 第1回目 2019年5月～6月、② 第2回目 2020年2月～2021年6月]

- ・オリジナル教材を使用(公式テキスト全15章の概要版等)
- ・科目別問題演習や論述試験対策演習の実施
- ・模擬テストの実施 (CBT)：オンライン会議システムの「投票機能」の活用によりテスト作成
- ①【会議室でリアル開催】受講者数 25名(合計15回)
- ②【Cisco Webex 開催】受講者数 16名(合計17回)
- 【講師・受講生間のコミュニケーション活性化】**
- ・チームコミュニケーションツール「Slack」による講師・受講生間の継続的なコミュニケーション、質疑応答・激励・合格守等
- ・論述 試験対策対応：受講生から講師への添削依頼 15件/1カ月
- ・FM 関連情報の収集・発信：日本ファシリティマネジメント協会研究会メンバー情報、無料ウェビナー情報を含む

### 【実施後の成果】

- ・〔当金庫グループ〕 資格取得者 +25 人
- ・〔NCF (受講生)〕
- ① FM 業務に関する専門性向上・自信獲得
- ② 金庫への FM 提案に向けたモチベーション向上
- ③ NCF チーム内コミュニケーションの活性化

### 高度な専門性を持つ人材育成

#### ファシリティマネジャーに求められるスキル

『公式ガイドファシリティマネジメント』では、ファシリティマネジャーに求められるスキルとして、以下のように書かれています。

- ・「ヒューマンスキル (ホスピタリティ)」、「テクニカルスキル」、「マネジメントスキル」と、「幅広い知識」、「コミュニケーション能力」等がある。
- ・特に近年、ファシリティ利用者も多様化し、「ダイバーシティー対応」と共に、「グローバルな視野」が求められる。

JFMA の成田専務は、「ファシリティマネジャーは、経済性、効率性だけでなく、利用者や経営者の立場・視点で考えることに加えて、愛情をもって思考・行動することが求められる。」とコメントされており、私のような内部監査の専門職の現地監査の行動と共通点があると感じました。

項目	好ましいと思われる資質	不向きと思われる資質
性格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Integrity (誠実、真摯さ)</li> <li>・思いやり(今、一緒に解決策を考えましょう)</li> <li>・好奇心(探求心)旺盛</li> <li>・精神的タフさ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Integrityの欠如</li> <li>・高圧的、上から目線</li> <li>・勉強嫌い、経験過信、惰性</li> <li>・精神的脆さ</li> </ul>
特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者目線の発想</li> <li>・論理的な思考</li> <li>・バランス感覚</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分本位</li> <li>・論理的ではなく、拡散的</li> <li>・狭視野、思込みの強さ</li> </ul>

図表3 良いファシリティマネジャーの資質(性格・特性)と考えられるもの

項目	スキル	内容
洞察力	・リスクに気づいて最適解を求めるスキル	・FM(プロジェクト)において仮説を設定・検証し、既に顕在化した問題点にとどまらず、潜在的な問題点も把握(リスク感度、課題発見力)して、最適解を求める。
分析力	・真因を追求するスキル	・企画・提案にあたり、「なぜ？」を繰り返し、問題を検出した場合、真の原因を解明し改善に向けて意欲的に取り組む能力
コミュニケーション力	・正確かつ簡明に伝達する会話・文章スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客等関係者から必要な事項を聞き出す傾聴力と自分の意見を分かりやすく伝える発信力</li> <li>・企画・提案を文書で正確に伝達する文章力等</li> </ul>

図表4 良いファシリティマネジャーの能力(スキル)と考えられるもの

## 企業におけるファシリティマネジャーの ベストプラクティスと考えられるもの

私が所属する外部研究会では、良い内部監査を行う意義は「善循環」であると整理しています。良いFMを行う意義も「善循環」と考えられ、「①良いFMを行う」⇒「②FMへの期待の高まり」⇒「③良いファシリティマネジャーが活躍できる」⇒「④良いファシリティマネジャーが育つ」⇒①…になると考えます。

また、企業におけるファシリティマネジャーのベストプラクティスを検討する場合、外部研究会で整理した良い内部監査人のものが活用可能と考え、「資質（性格・特性）」、「能力（スキル）」、および「知識」の3つの分類で整理すると、図表3～5のようになります。

### FM人材育成の仕組み～良いファシリティマネジャーの 育成方法と考えられるもの～

「ロミンガーの法則」（70:20:10の法則）をご存じでしょうか。米国のロミンガー社が、経営者を対象に、何がリー

ダーとしての成長に役に立ったのかを調査したところ、「経験」が70%、他者からの「薫陶」が20%、そして、「研修」は10%という結果になりました。試験対策勉強会は研修ですので、それ以外の取り組みも人材育成で重要なことがわかります。

外部研究会とりまとめを参考に良いファシリティマネジャーの育成方法と考えられるものを、図表6～8のとおり整理しました。これだけでは不十分と思われるので、適宜、追記・修正のうえご活用ください。図表8の自己啓発が重要と思われ、当金庫を含めて各社の内部監査部門では「継続教育（CPE）」として対応しているケースが多いです。具体的には、年間40CPE（1CPE＝50分）の目標を織り込んだ「年度の研修等計画」を策定し、上席者に実績報告のうえ評価を受けています。◀

項目	内容
知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・よいFMを行うには、FM部門の体制を良く知り、顧客等（自社従業員を含める）の業務内容が分かっていることが前提</li> <li>・事業会社である顧客に関しては業法を把握することが必要</li> <li>・業務知識については、モチベーションを持って、自分で勉強すべき点を見つけ、自分で学習することが大切</li> </ul>

図表5 良いファシリティマネジャーの知識と考えられるもの

項目	内容
OJT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若い人を経営者への説明に同席させる。経営者の考え、経営者視点を身に付けることが狙い</li> </ul>
Top メッセージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FMプロジェクト報告・協議の場で出たトップのコメントや注目をフィードバック</li> <li>・トップが継続的に発信している社内メッセージから、関心事や導こうとする方向を読み取る</li> </ul>
研修・ 自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分がトップだったら、どのように考え対処するのかのシミュレーションを行う（他社や自社のオフィス移転事例等の課題）</li> </ul>

図表6 良いファシリティマネジャーの育成方法「資質の向上」と考えられるもの

項目	内容
OJT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベテランのインタビューに同席させる、インタビューさせる</li> </ul>
研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部研修を受講したら、職場（部内）で発表してもらう</li> <li>・ソフトスキル（ロジカルシンキング、ライティング）研修を受講してもらう</li> </ul>
自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FM（プロジェクト）に関する文献を読む</li> <li>・過去のFM（プロジェクト）計画書・報告書を読み込んで、プロジェクトマネージャー等の思考の流れを読み解く、自分だったらこのように判断・対応すると考える</li> </ul>

図表7 良いファシリティマネジャーの育成方法「能力の向上」と考えられるもの

項目	内容
OJT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FM（プロジェクト）のプロセスを実践しながら、運用能力を身につける</li> </ul>
研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FM（プロジェクト）の演習型研修（ロールプレイングを含める）のようなものがあれば参加する</li> </ul>
自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・認定ファシリティマネジャー資格試験の勉強をするとFMがわかり、基本が身につく</li> <li>・JFMA 研究部会等に参加する</li> <li>・社内の人とだけ話をしているのはよくないため、他社の専門家、様々な業界の人と知り合いになって話を聞くと視野が広がり、モチベーションが向上する</li> </ul>

図表8 良いファシリティマネジャーの育成方法「知識の向上」と考えられるもの

多様性の尊重

# オフィスにおけるD&Iの現状と必要性

栗木 妙

くりきたえ

コクヨ株式会社  
 ワークスタイルイノベーション部  
 MANA-Biz編集長/リサーチャー



## SDGsを追い風にD&Iが世界の潮流に

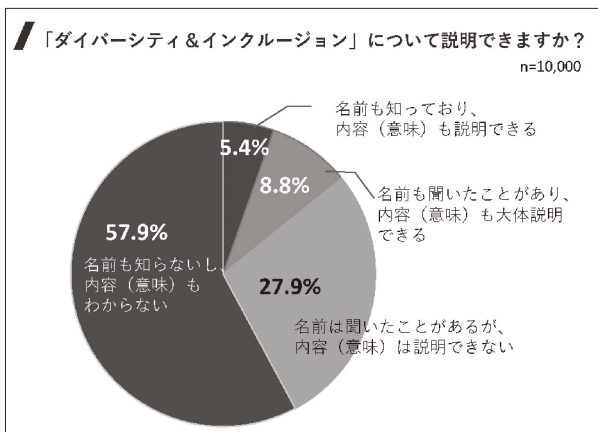
国連加盟 193 カ国が 2030 年までに達成すべき国際目標として掲げたSDGs。そのなかにダイバーシティ&インクルージョン（以下D&I）という目標はありませんが、生物多様性、自然や文化の多様性、産業の多様化など、多様性（ダイバーシティ）が重要キーワードとして使われています。またSDGsの理念に「地球上の誰一人取り残さない」とあることから、D&IがSDGsの課題解決において不可欠な要素であることは明白です。

## オフィスにおけるD&Iの現状

コクヨでは、2021年12月と2022年3月の2回に渡って、オフィスにおけるD&Iの実践状況を把握するための調査を行いました。

### 認知度

事前調査として「D&Iについて説明できますか？」と1万人のワーカーに質問したところ、「言葉を知っており、内容（意味）も説明できる」「言葉を聞いたことがあり、内容（意味）も大体説明できる」「言葉を聞いたことがあり、内容（意味）は説明できない」「名前も知らないし内容（意味）もわからない」

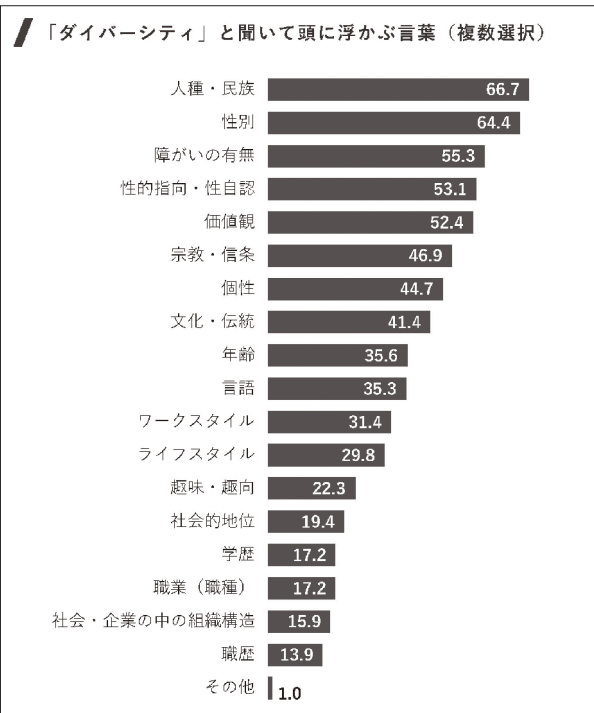


図表1 Small Survey 第29回テーマ「ダイバーシティ&インクルージョン」

あり、内容（意味）も大体説明できる」と回答した人の合計が14.2%でした。つまり、D&Iの概念を正しく理解しているワーカーは全体の15%未満ということになります（Small Survey 第29回）。（図表1）

### 多様性のイメージ

ダイバーシティという言葉からイメージする多様性については、「人種・民族(66.7%)」、次に「性別(64.4%)」「障害の有無(55.3%)」と続きました。ダイバーシティは、表層的ダイバーシティ(統計学的データで示せる・外見から判断しやすい)と深層的ダイバーシティ(外観から認識できない・個性やアイデンティティなど)の2つに分けることができますが、年齢、性別、国籍、人種・民族、障害の有無といった表層



図表2 Small Survey 第29回テーマ「ダイバーシティ&インクルージョン」

的ダイバーシティが強くイメージされていることがわかりました。(Small Survey第 29回) (図表 2)

### 職場の多様性

同じオフィスで働いている人材の多様性について、「中途採用」「子育て」「非正雇用」「大卒・院卒以外」「シニア(60歳以上)」が多くを占めました。一方で、「外国籍」「障害者」や、最近ではメディアでも話題になることが増えた「セクシャルマイノリティ」などは、まだまだ少ない結果となりました。(Small Survey 第 35回)

### オフィス内のファシリティ

オフィスに導入されているファシリティについて、最も多いものが「多目的トイレ」「エレベーター内の車いす用ボタン」「エレベーター内の鏡の設置」でした。これらは、バリアフリー法によって、一定規模以上の建物には設置が義務づけられているため、導入されていると回答した人が多くなったと考えられます。ただし、拠点によって差があることから、設置義務のある拠点のみ、あるいは車いす当事者がいる拠点のみに限った設置にとどまっている可能性もみえてきました。

また、制度や研修などの運用面の取り組みについても、3割にも満たない実施数であることから、ハード・ソフト面ともに D&Iへの対応が進んでいないのが現状のようです。(Small Survey 第 35 回) (図表 3)

## 調査結果からみえてくる オフィスにおける D&Iの課題

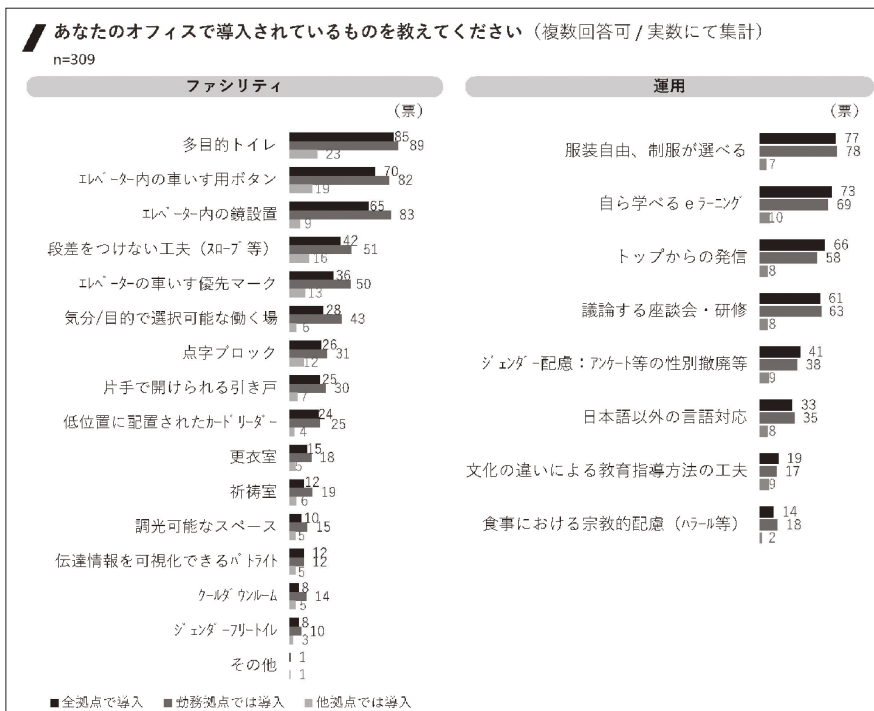
冒頭でも、D&Iは SDGsの理念との親和性が高く、今後求められる社会のあり方として世界的に注目されている考えであることには触れました。日本でも、経済産業省が D&Iの考え方に基づく「ダイバーシティ経営」を推奨していることもあり、多様な人材の能力や特性を最大限に活かす経営を模索している企業も多いイメージですが、調査結果からは、思うように進んでいない現状がみえてきます。

そもそも D&Iという言葉自体の理解があまり進んでいない現状があります。また、職場においては、多様性の属性に偏りがあることもみえてきました。現状、多様性の多くをしめているのは「中途採用」「子育て」「非正雇用」「大卒・院卒以外」「シニア(60歳以上)」人材です。もちろんこれらの属性が社内にいることも

多様性として大切なことですが、企業側の目的は人材不足への対策だったものが、結果的に多様化につながったというケースも多いと考えられます。労働力確保が目的の場合、「違いを尊重し、多様性を活かす」といった D&Iの本質的な取り組みが推進されず、単に社内に多様な人材がいるだけ、という状態にとどまっているケースも多いと推察します。

また、具体的な D&Iへの対策についても、ハード・ソフト面ともに進んでおらず、オフィスに設置されているファシリティの調査結果からも、バリアフリー化が進んでいない現状があります。

職場における多様性の属性に偏りがあることにも関連しますが、より特別な



図表 3 Small Survey 第 35 回テーマ「オフィスにおけるダイバーシティ&インクルージョンの実践」

ファシリティを必要とする障害者が職場に少ない現状が要因(障害者がいないから設置しない)であり、結果(設置されていないから障害者がいない)でもあると考えます。障害者の雇用については、障害者雇用促進法によって一定の人数を雇用する義務(法定雇用率)がありますが、特例子会社を設置する企業も多く、働く場が分断されてしまっているからでしょう。

今回の調査結果から、D&Iに取り組んでいる企業がまだまだ少ないことは明らかです。着手したくてもできていないのか、あるいは課題意識が低いのかはわかりませんが、D&Iが世界の潮流でありスタンダードになりつつあることを考えると、日本の現状に危機感を覚えます。

民間事業者において努力義務とされていた合理的配慮の提供が、2024年 4月 1日より法的義務となります。義務化されると、企業は、障害のある人からの合理的配慮の求めに応じて、負担が重すぎない範囲で対応しなければなりません。障害をもった社員を雇用している場合は、合理的配慮の求めがなくても、必要と考えられる配慮は事前に行うことも義務とされます。

また、2021年に高年齢者雇用安定法が改定され、日本経済の活力を維持するために 65歳までの雇用確保が義務化、70歳までの就業機会確保が努力義務化されるなど、オフィスで働くシニア人材も増えていくことが予測されます。視力や聴覚の衰え、体力の低下といった加齢による症状から、現状のオフィス機能に不自由や不便を感じるケースも出てくるでしょう。

すなわち、これからのオフィスは障害者の有無に関わらず、バリアフリー法で推奨されるような、多様な人たちのアクセシビリティを担保したファシリティを備えることが必須となっていくでしょう。

## 職場において インクルージョンすべき多様性とは誰なのか？

ここで一つ、問いたいのが、「職場においてインクルージョンすべき多様性(ダイバーシティ)とは誰なの

か？」ということです。

ダイバーシティという考え方は、1950年代後半～1970年代のアメリカで活発化した公民権運動や女性解放運動の流れの中で生まれています。当時、アメリカの社会システムの中で差別を受けていた人たち(多様性)が権利と自由を求めて起こした社会運動です。

一方日本では、1985年に制定された男女雇用機会均等法により、男女の雇用格差を禁じたことがダイバーシティの始まりだと言われています。男性中心の雇用システムを女性という多様性を包括できるように変えていこうという動きです。

このように歴史的にみると、ダイバーシティ(多様性)という言葉は、平等な権利をもたず差別を受けていた人たちを意味する表現として使われていました。しかし現在の日本企業において、ダイバーシティが意味する多様性の範囲はかなり広域なものになっていると感じています。

仕事に対する価値観の変化や、柔軟な働き方へのニーズが高まり、企業は、人材の維持・確保のためにも、社員にとって働きやすい環境や制度を整える必要に迫られています。その切り札として D&Iを位置づける動きが増えているように思えるのです。すべての社員が多様である前提で、「社員それぞれの違いを尊重し、包括していこう」という取り組みです。

社内にも目を向け、既存社員の多様性を尊重するという取り組み自体はとても大切なことですが、もう一步踏み込んだ取り組みをしていかなければ、真の D&Iの実現は難しいでしょう。なぜなら、今現在、働くことができていない、企業都合の雇用システムから取り残された人たちこそ、インクルージョンすべき多様性であり、SDGsの理念にある「誰一人取り残さない」の意味もそこにあると考えるからです。

今後、積極的に職場にインクルージョンすべき多様性とは、現在職場にいない多様性、例えば障害者や外国人、あるいはいないかのように扱われている多様性、例えば性的マイノリティこそ、インクルージョンしていくべき多様性だと考えています。

## コクヨのD&I & I

コクヨは「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする」というパーパスのもと、社会のバリアをなくし、生き活きと働き学ぶ人を増やすことに貢献する企業として、ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション(D&I&I)による価値創造をめざしています。

具体的には、商品開発のプロセスで、インクルーシブデザイン手法\*による障害者との対応を通じたモノづくりを始めています。また、インクルーシブデザイン手法を空間の領域にまで広げ、障害当事者と一緒に本社ビル内に新しいオフィス「HOWS PARK」を構築しています。「HOWS PARK」はコクヨの特例子会社の社員と本社社員とのつながりや交流・共創を促すインクルーシブな空間です。「らしさが集い、未来がひらく。みんながつながる創造広場」をコンセプトに、心身のバリアを減らす工夫をしています。

家具などのモノづくりでもオフィス空間の構築でも、リードユーザーをデザインプロセスの上流から巻き込んで新しい価値を生み出すチャレンジによって、開発担当やデザイナーだけでは気づけないことや、新たな視点を得ることができます。また、想定していたリードユーザーにとってより使いやすいだけでなく、それ以外の人にとっても使いやすいモノや空間としてより大きな価値を出すことができると考えています。

ただ一方で、すべての人にとっての100%の使いやすさ

を実現することは不可能であり、場合によっては誰かの使いづらさにつながる可能性もはらんでいます。難しい挑戦ですが、誰のどんなバリアを解決したいのかといった目的をしっかりと定め、チャレンジしていきたいと思っています。

## 最後に

2006年に国連で採択された「障害者権利条約」に明示され、日本でも2011年に「障害者基本法」において採用された「障害の社会モデル」という考え方があります。「障害は、社会と個人の心身機能の障害との相互作用によって作りだされているのであり、その社会的障壁を取り除くのは社会の責務である」とし、社会全体の問題として捉える考え方です。コクヨが挑戦している、インクルーシブデザイン手法によるモノづくりも、社会(=マジョリティ)都合のモノづくりプロセスを見直した、社会的障壁を取り除いていく取り組みでもあります。

ここまで述べてきたように人材の多様化の動きはさまざまですが、社員の多様化が進めば、ハード・ソフトの両面において対策は必要になります。ハード面では、オフィスのバリアフリー化やもう一步進んだ合理的配慮の提供です。労働人口の減少と深刻な高齢化を課題とする日本こそ、多様な人材が活躍できるD&Iなオフィスづくりを進めていく必要があると強く感じています。◀

### \*インクルーシブデザイン

従来、顧客対象から置き去りにされがちだった高齢者や障害者といった人々と一緒に、商品やサービスのデザインプロセスの上流から開発を進める手法



写真1,2 コクヨ大阪本社内に開設されたダイバーシティオフィス「HOWS PARK」

文化芸術

## FMで持続的に 感動空間を演出

橋本 一憲

はしもと かずのり

株式会社サイオー

代表取締役

認定ファシリティマネジャー



### 舞台技術者の活躍

劇場空間は、利用者が求める演出を実現するために、舞台機構、照明、音響設備などの舞台特殊設備を適切に運用します。

その運用を担う舞台技術者は、思い出に残る演出を求める利用者と、その特殊な設備が付帯する劇場をつなぐ、大変重要な存在です。

しかし、舞台技術者の労働環境はあまり良いとは言えません。繁忙期に応じた勤務形態により労務管理が難しく、個人事業者としての勤務や、震災や災害、景気などにも左右される職種です。

弊社では、舞台技術者を直接雇用することで、労働環境の改善や若手の採用を図っております。さらに、指定管理者の構成企業として運営に参画することで、

舞台技術者のモチベーションを高め、スキルアップに取り組んでいます。

### 劇場施設におけるLCMの最適化

ビルメンテナンス会社の目線では、空調やエレベーターなどの機械設備を中心に考えがちですが、舞台特殊設備やピアノなどの備品についても交換や更新など、中長期修繕計画で策定します。

また、自治体が別途に実施する中規模改修工事では、必要な予算を確保できずに、部分的な更新や修繕を行う事例はよくあります。

ですので、指定管理者の経費で賄う修繕の管理に加え、中規模修繕計画の提案や、中規模改修工事の把握は、最適な LCMを行う上でも不可欠です。



写真1 弊社の舞台技術者

さらに、指定管理者には利益の還元が求められます。施設改修と備品購入によって還元する際は、利用者ニーズや劣化状況に応じて実施します。

当社が指定管理者として管理しています「桶川市民ホール」では、グランドピアノ及びアップライトピアノの購入や、加圧給水ポンプ更新、ホール椅子の修繕など、施設設備から備品まで、必要性に応じて幅広く実施しております。

特に、輸入した特注品であるホールの椅子の修繕は、大きな課題となりました。海外メーカーによる修繕ができない上に、美観や音質の問題から、破損した椅子だけを入れ替えるわけにもいきません。そこで当社の職員が、国内メーカーに相談したところ、破損部分の修繕を引き受けてくださり、費用を抑えることができました。

当社が過去、指定管理者の構成企業として運営に参画していました福生市民会館においても、2017年に中央監視装置及び自動制御設備のリニューアル工事を行いました。こちらは、自動制御設備メーカーの改修費用が高額で計画が頓挫しておりましたが、当社のオープンネットワークシステムにより、コストを半分以下に抑え、補正予算の範囲内で改修工事を進めること

ことができました。

このように、施工会社やメーカーの提案を鵜呑みにしたり、従来の固定概念に囚われたりせずに、創意工夫を凝らして実践していくことが、LCMの最適化には不可欠です。

## 劇場施設におけるDX

コロナ禍の影響により、映像配信とキャッシュレス決済は、密集や接触を避ける観点から、ここ数年で急速に広まりました。

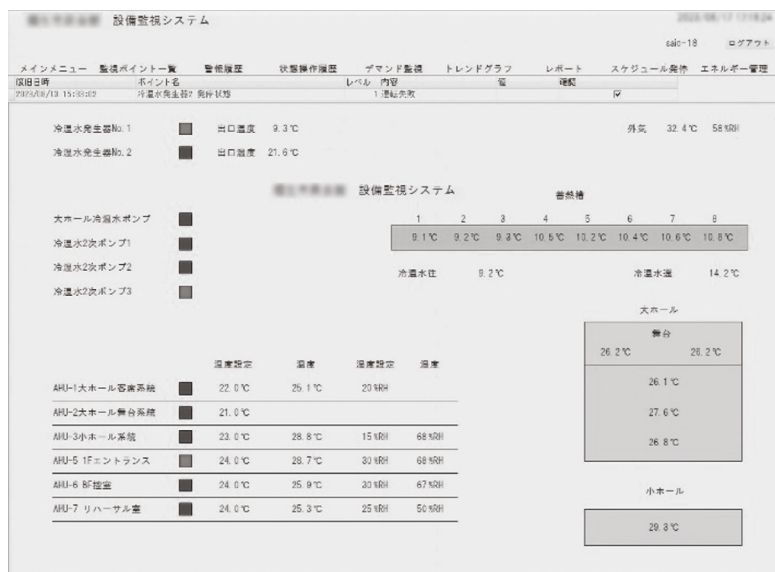
「映像配信」については、常駐する舞台技術者は音響・照明・舞台機構の何れかの専門技術を習熟していますが、映像を専門にする技術者は不在なため、手探りで検討を進めました。

前項で紹介しました「桶川市民ホール」では、カメラやミキサー機器の購入や、その運用体制などを自治体担当者様と議論を重ねました。また、弊社が舞台管理を行う他館の状況を確認し、最終的には、ネットワーク環境の整備までとなりました。なお、映像配信については、スポーツ施設においても要望があり、この数年ですっかり浸透しました。

また「キャッシュレス決済」については、昨年からコ



写真2 ホール椅子



図表1 参考：中央監視システム画面

ンサートチケットの販売で導入し、施設利用料金、併設のカフェ、さいたま文学館展示室の入場料と、順次拡大していく予定です。

施設予約システムについては、台帳機能、ネット予約機能、デジタルサイネージ機能を順次導入していきましました。従来のシステムからの移行と、新たにネット予約に関する規則については、自治体と協議を重ねながら進めました。

なお、採用したシステムについては、複数自治体での導入実績と、公益財団法人埼玉県芸術文化振興財団が連携している点から、全国公立文化施設協会が推奨する施設予約システムを選定しました。

維持管理については当社の特徴でもある「遠隔監視システム」により、機械設備の省エネ運用と、故障警報発生時の確認及び復旧操作を行っております。

今後は、映像通信技術を活用したリアルとバーチャルが融合する舞台演出が増加していくと予想されます。それに伴い、施設の安心・安全・快適性を守るには、ネットワークセキュリティを万全に備える必要があります。

弊社では、ISMSに基づく組織的・物理的・技術的・人的な安全管理に加え、図表 3の対策等、適切な処置にコストをかけております。

## おわりに

労働人口の減少や資機材費の高騰、サイバー攻撃の脅威など、施設運営を取り巻く環境は、厳しさを増しています。

また、指定管理者の契約期間である5年間ですら、事業計画を策定した時には、想定していなかった事態が発生する、予測困難な時代です。

雇用環境の改善やコストを削減する技術、セキュリティ対策などの企業独自の取り組みに加え、継続的に施設運営を評価・改善していくファシリティマネジメントは、VUCA時代の今こそ、「感動空間を演出」するうえで不可欠であると考えます。◀

項目	デジタル技術	概要
維持管理	遠隔監視システム	省エネ運転及びエネルギー監視・故障状況確認
舞台演出	映像配信	利用団体の事業を同時配信、配信機材は持ち込み
施設運営	施設予約システム	施設予約、管理、館内サイネージを一括
料金収受	キャッシュレス決済	売店、チケット、利用料金のキャッシュレス化
全体	web会議	ZOOMやTeamsによるwebミーティングが定着

図表2 劇場ホール運営におけるデジタル技術

番号	対策内容	導入製品・サービス名	概要
1	閉域接続・UTM(統合脅威管理)利用	ソフトバンクスマートVPN	本社・各支店・各営業所・各管理現場を、セキュリティが確保された閉じたネットワークで相互接続し、各拠点からのインターネット通信は一元的に全てウイルススキャン・WEBフィルタリング・スパムフィルタが行います。
2	PC一元管理サーバー・ソフトウェア導入	SKYSEA Client View (スカイシークライアントビュー)	各PCは全て本社側管理サーバーにより操作ログ、WEB接続ログの取得・周辺機器使用許可禁止等の一元管理を行い情報流出や不正アクセス等のセキュリティリスク管理を行います。
3	メール・WEBサーバー変更	大塚商会アルファメールプレミア	メールの送受信時にウイルススキャンを行い、ウイルス付きメールの受信や拡散を防止します。又、情報流出対策として添付ファイル送信時に自動的に暗号化して送信します。
4	情報漏洩事故保険	サイバー保険	①損害賠償金、争訟費用等について最大3億円 ②事故対応特別費用(情報漏洩対応、情報機器修理、データ復旧、不正アクセス等の外部調査機関への調査依頼等)に最大3,000万円が支払われます。

図表3 ネットワークセキュリティ対策

## 公民連携

# 社名を超えた FM視点からの取り組み



**浮穴 浩一**  
うきあな こういち  
大和リース株式会社  
取締役 常務執行役員

### 大和ハウスグループの理念

大和ハウスグループは「共に創る、共に生きる」を基本姿勢とし、創業者精神である「何をしたら儲かるかではなく、人々が何を必要としているかを考えて事業を興す」を標榜し、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として社会の問題や課題を解決する商品やサービスを提供する事業を進めてきた。

大和リースは、大和ハウスグループの中核企業として社会的価値(公益)とビジネス(事業)を共通の価値として、建設、不動産、環境、リースなどの事業を展開している。当社はそれぞれの事業資産を「複合化」して拡張・多様化して事業を強化、拡張して新たな事業をつくり、拡散してしまいがちな事業資産を企業理念のもとに「一元化」することで事業構築している。

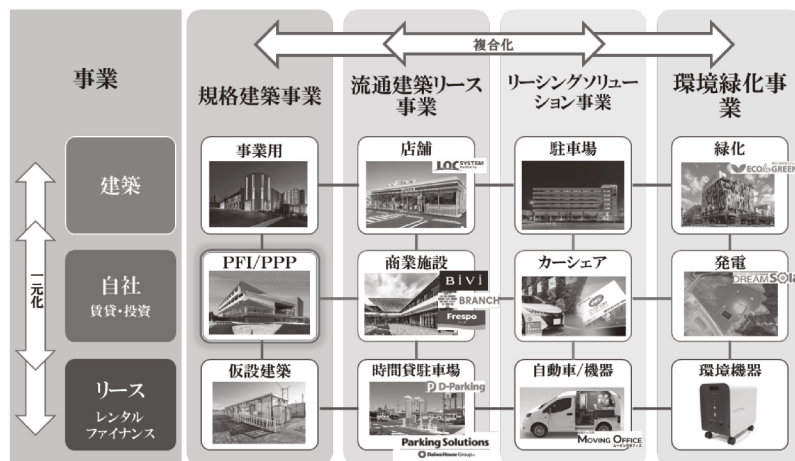
核となる事業資産を最大化するという意味において当社の事業体系そのものが「ファシリティマネジメント」で構成されていると良いかも知れない。(図表 1)

### 公共との共創

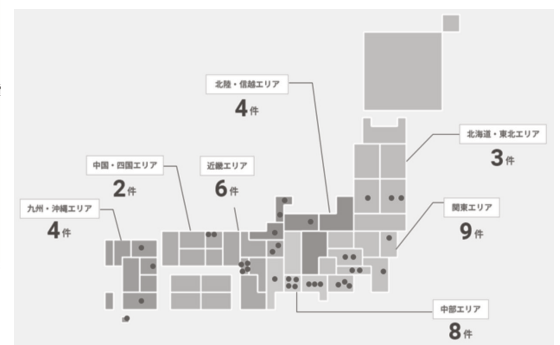
#### 公民連携 PFI/PPP

当社の祖業である「仮設建築」事業において仮設教室などを通じて構築した公共機関との関係を活かして公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行う「公民連携事業」PFI/PPP事業を推進している。

パブリック・プライベート・パートナーシップ(公民連携 / PPP)とは、公共と民間が連携して公共サービスを行う仕組みで、公民連携の典型である PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ) やより広範な方式を含む PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)に分類される。日本では地方の衰退や少子高齢化などにもなう社会保障費の増加や税収源、社会インフラの老朽化など公共だけで社会資本の維持・整備を行うことが難しくなってくることなどの社会課題に対応するため 2005年に「民間活力研究所」を創設し PFI事業に取り組んできた。(図表 2)



図表 1 大和リースの事業体系



図表 2 公民連携 PFI/PPP事業 実績件数

**事例《共創の場 学びの杜のいちカレード》**

のいちカレードは、野々市市がPFI（民間資本等活用事業）方式で整備した図書館と市民学習センターなどの複合施設である。（写真1、2、3）

のいちカレードは、市民と行政、PFI事業者が協力してつくり上げた“市民の学びと文化・芸術・創造、情報発信、市民協働”を行う「文化交流拠点」かつ、「地域共創」中心交流拠点」であり、市民が自分の学びや趣味を深めるために、さまざまな講座やイベントを開催している。また、図書館を囲むように学習センター（キッチンスタジオ、音楽スタジオ、会議室など）の各部屋を配置しており、来館者の交流を促す空間となっている。

**公園は、にぎわい施設と一体整備 Park-PFI**

まちづくりにとって欠かせなく、地域住民の資産でもある公園。「公共目線で比較的画一的であり、地域住民との連携が十分ではなかった」ともいわれた公園を活性化するために政策が見直され、2017年に都市公園法が改正されて民間での運営が認められた。当社の緑化、商業施設運営などの事業資産を複合化して公

園のにぎわいづくりを進めている。（図表3）

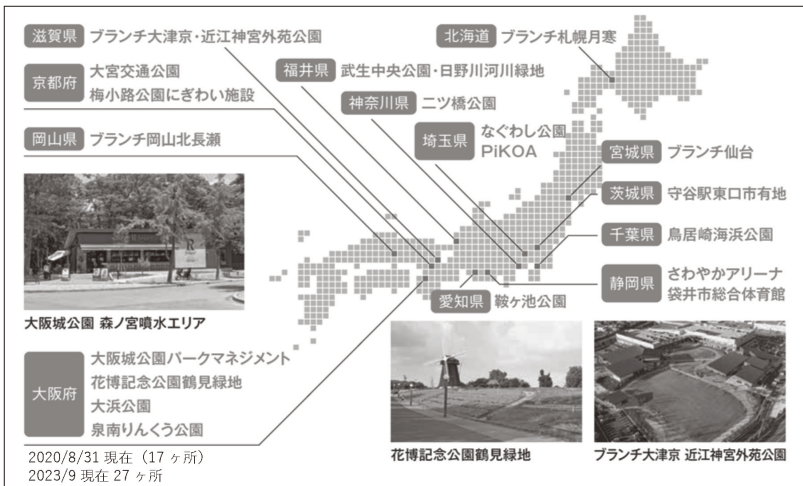
当社の公園整備は3つの事業モデルで展開しており、1つ目は、「公園」と「ショッピング・飲食モール」の複合設置である。公園の持つ機能と商業施設の機能を複合化させることにより相乗効果を高め集客を図るものだ。2つ目は、既存の公園に民間の事業を加えることにより、公園の機能を高め魅力向上を行うもの。地域住民の生活向上を図るものや、大規模な公園のリニューアルを行い全国からの観光客やインバウンドの増加を図るものだ。3つ目は、商業施設と隣接あるいは内包することで公園の機能を高めるとともに、事業者側の観点では公園を価値向上の一つのコンテンツとして魅力づくりを行い、互いの価値の最大化を目指すものである。

**事例《ランチ岡山北長瀬  
 +北長瀬未来ふれあい総合公園》**

旧国鉄の操車場跡地の整備計画として岡山市から公募され民間活用提案である「岡山操車場跡地 健康・医療・福祉施設導入区域 民間提案施設整備事業」および隣接する「北長瀬未来ふれあい総合公園」事業の指



写真1、2、3 共創の場 学びの杜のいちカレード



図表3 公園整備事業の主な実績



写真4 北長瀬未来ふれあい総合公園

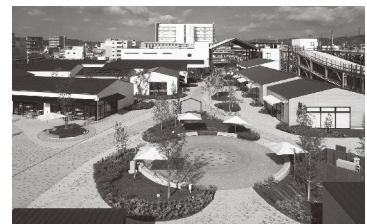


写真5 ラunch岡山北長瀬

定管理事業者に採択され両施設の一体的運用が可能になった。両施設の用途は親和性が高く相乗効果が期待される。(写真 4、5)

### 地域と NPOをつなぐ懸け橋「まちスポ」

地域社会・NPOと共に推進する地域の交流と活動拠点「まちづくりスポット(略称:まちスポ)」を全国 11カ所の商業施設に設けている。集客施設に NPOなど住民の活動の拠点を設けることにより「行きやすく」「お買い物」もできる場を提供している。施設内で NPOなどが主催するさまざまなイベントも行われ商業施設の集客にも効果をもたらしており、地域と協働する持続可能な施設を目指している。(図表 4、写真 6)

### まちにもっと「緑」を増やしたい

当社は、「緑が、街を変えていく。」をテーマに独自の環境緑化事業「ECOLOGREEN(エコログリーン)」を展開している。(写真 7、8)

建物の屋上緑化・壁面緑化に加え、近年では建物の屋内緑化、外構緑化まで事業範囲を拡げて、総合的な緑化活動を通じて現代社会が抱える課題を解決す

る提案を行っている。

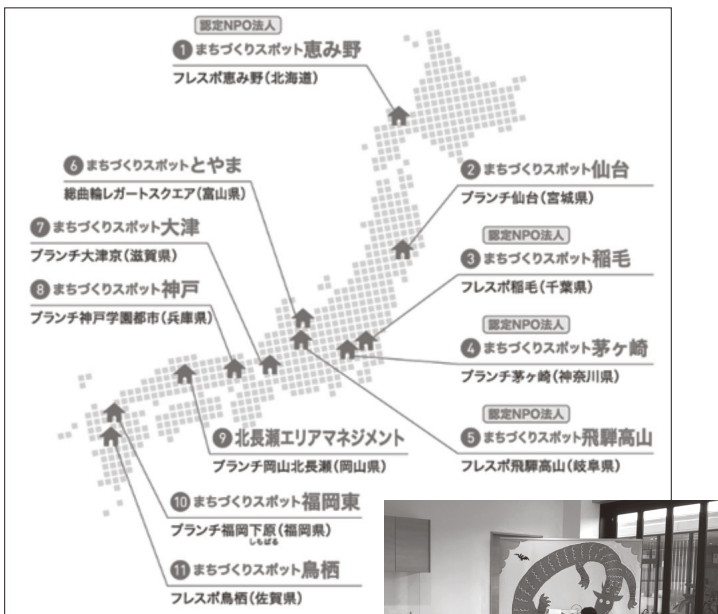
日本の国土の約 3 分の 2 は森林であり世界的にも有数な森林国家である。しかしながら東京都(区部)の緑被率\*は約 30%、大阪市の緑被率は約 10%であり国土は緑に覆われていながら都市には緑が少ないのが現状であり都市の課題でもあった。そこで当社は、既存事業であるプレハブ建築技術、ノウハウを拡張し大都市を主体とした建物を緑化する特殊緑化事業を開始した。

工場立地法に規制される緑地面積を確保するための屋上緑化を皮切りに壁面を緑化する技術の開発、連携や造園まで拡大し都市の「緑」不足に対応している。2010年の事業開始以来約 49万㎡(屋上、壁面)の緑地を増やしている。現在は、働き方改革の進展にともなうオフィス環境などの改善を行う室内緑化にもサービスを拡大している。

\* 緑被率:緑被率(りよくひろつ)とは、一定の広がり地域で、樹林・草地、農地、園地などの緑で覆われる土地の面積割合で自然度を表す指標の一つ。

### 災害時の「応急仮設住宅」供給

当社は、地震・台風などの自然災害に際して、応急仮設住宅の建設をはじめ、さまざまな場面で復興に取り組



図表 4 全国「まちスポ」拠点



写真 6 まちスポ活動の様子(遊べる絵本展)



写真 7、8 環境緑化事業「ECOLOGREEN(エコログリーン)」

んできた。災害発生時には、全国から技術者を派遣し、迅速に応急仮設住宅を建設し復興を支援している。自然災害が増えている近年では、「令和元年台風第19号」「平成30年7月豪雨」「平成30年北海道胆振東部地震」で被災地に応急仮設住宅をはじめ、仮設庁舎、仮設校舎や福祉仮設住宅などを建設してきた。(写真9、10)

また、プレハブ建築協会の一員として、海外における国際紛争時の救援活動や災害復興にも協力し、難民用の応急仮設住宅や、国連の平和維持部隊用宿舎などを提供し、国際的な協力も行っている。

応急仮設住宅は、平時の仮設教室や工事現場事務所、マンション販売事務所など使用している材料と施工の仕組みというリソースを転用、代用して建設される。つまり、平時の市場と技術、ノウハウ、人員といったリソースがなければ迅速かつ量的な対応はできないということだ。

応急仮設住宅の供給は、災害救助法第2条4条に規定され当社が所属するプレハブ建築協会が供給主体である全都道府県と応急仮設住宅供給に関する協定を締結しており公的な災害支援の役割を担っており使命である。当社は同協会において応急仮設住宅の最大供給元となっている。(図表5)

### 新型コロナウイルスのワクチン接種の専用施設整備

当社は、今までの豊富な経験とノウハウを活かして、システム建築による施設整備とリースによる医療機器の提供を行った。応急仮設住宅同様に仮設建設技術をパンデミックの対応に活かした。ワクチン接種施設以外に「多用途型トリアージ施設」「重症患者病床の整備」等の緊急対応を実施した。

### 子どものそばで働ける環境を提供するママスクエア事業

当社は2018年10月に株式会社ママスクエアと業務提携を締結し、当社が管理運営する全国の商業施設において、母親が子どもと離れずに働けるキッズスペース付きオフィス『ママスクエア』を開始した。2022年5月末現在、12拠点を運営している。

ママスクエア事業とは、働きたくても働けない育児中の女性を対象に、日常のお買物で訪れる身近な商業施設にお子さま連れで働ける場を設け、そこでのオフィスワークを提供する事業。

育児中の女性が子どもの預け先に困ることなく、また子育て期であってもブランクなく働き続けられる新たなワークスタイルを実現している。



写真9、10 被災地への応急仮設住宅の供給

災害	供給戸数		建設型 計
	大和リース	大和ハウス含む	
阪神淡路大震災	8,790戸	14,742戸	49,700戸
新潟中越地震	837戸	1,058戸	3,460戸
東日本大震災	5,843戸	11,051戸	52,800戸
熊本地震	692戸	1,016戸	4,200戸

図表5 主な災害における応急仮設住宅供給戸数

## その他の社会的活動

### 国土交通省「PPP 協定パートナー」

#### PPP セミナー「公民連携 D チャンネル」

この協定は国土交通省が地方公共団体職員や地域企業に PPP/PFI の取り組みを推進するために、民間企業や金融機関などと締結しているもので、当社は 2017 年度より選定されており、今年度で 7 回目の締結となった。

協定パートナーは地方公共団体職員などに対して PPP/PFI に関するセミナーの実施、講師派遣や個別相談の対応、データベースの提供などの活動を行っている。

### 全国建設現場の仮囲いに知的障害のある

#### 作家のアート作品を展示

当社は、2021 年 12 月 1 日に、全日本仮囲いアートミュージアムを展開する株式会社ヘラルボニー（本社：岩手県盛岡市）と、全国の建設現場の仮囲いに知的障害のある作家のアート作品を展示する基本協定を締結した。

株式会社ヘラルボニーは働き方の選択機会が少ない障害者がいる社会課題に対して、アートによる働き方の機会創出を行う事業を展開している。

### 商業施設を通じて提案できるささやかな

#### 社会貢献・地域貢献活動「スマイルアクション」

スマイルアクションは、4 つのカテゴリーで構成されている。

- ① 地域清掃や地域活動団体への発表の場の提供、学生の職業体験など地域交流・地域活性化を目的とした「地域貢献」
- ② 献血やチャリティー活動など国内外の社会問題を支援する活動に協力する「社会貢献」
- ③ 無人古紙回収を行うエコスポの設置など 3R 活動を推進し、循環型社会に寄与する「エコ」
- ④ 東日本大震災や熊本地震など全国各地の復興支援活動を通じて被災地支援と災害への備えの必要性を後世へ伝える「復興支援」。

2021 年度は全国の商業施設において 3,865 回の活動を実施した。

## 企業の社会的役割

「日本資本主義の父」といわれ設立・経営に関わった企業数が 500 社を超える渋沢栄一は「企業は社会の公器である。企業の活動によって社会もまた栄えていかなければならない」といって日本の社会や経済にとって必要な企業をつくってきた。つまり企業は社会の重要な構成員であり、公益的役割を持ち社会と「共創」することだ。企業価値を図る指標として ROI や ROE といった財務指標を使った評価がなされるが企業の本当の価値とは社会や市民にとりだけ「有益」かつ「継続的」であるかということではないだろうか。社会に受け入れられず役に立たない企業は当然に淘汰されるであろう。

冒頭にも記述したが大和ハウスグループの基本姿勢は「共創共生」であり、自社の経営資源を最適な状態に維持し使用し継続的な事業を行うことが同時に社会へも役立つという理念のもと経営を行っていききたい。

最後に大和ハウスグループの企業理念の一つを添えて終わりとしたい。

「我々の企業は我々従業員全員の糸乱れざる団結とたゆまざる努力によってのみ発展すること」 ◀



図表 6 スマイルアクション

## ワークスタイル変革

# ワークスタイル変革の本質と 総務従事者の役割

槌井 紀之

つちいのりゆき

パーソルファシリティマネジメント株式会社  
代表取締役社長



## はじめに

当社は人材サービスを中心に提供するパーソルグループに所属しており、総合FMコンサルティング会社としてインハウスのFM機能を担うと同時に、パーソルグループ外の企業様に対してもサービス提供を行っています。パーソルグループにおいては国内37社、全国230拠点ほどの管理・運用を一括で担っています。人材会社として、一人ひとりの働き方や働きがいに真摯に向き合っているからこそ、その中でFM専門機能を担っている当社も、ハードの力を使ってワークスタイル変革を推進しています。

今回はその中で培ったワークスタイル変革のコツと、当社が実践してきた事例をご紹介します。

## ワークスタイル変革の本質とは何か？

コロナを機に多くの企業が働き方を見直す必要性に迫られました。これは単なる一時的な事態ではなく、企業は長期的な視点でワークスタイル変革を推進していく必要があります。しかし、その目的や手段はさまざまで、一概に成功と言えるケースは少ないのが現状です。ワークスタイル変革は、単に出勤率やリモートワークの普及率を上げることが目標ではなく、生産性やエ

ンゲージメント、働きがいや生きがいを高めることを目指すべきなのです。

そのためには、何を変化させるべきか、どうやって実現するのか？次の章では、ワークスタイル変革において求められる4つのポイントと、総務従事者の役割について考えてみたいと思います。

## ワークスタイル変革において 求められる4つのポイント

### 1. 生産性公式のパラダイムシフト

生産性とは、一般的に「成果物÷労働時間」と定義されます。しかし、これはあくまで量的な指標であり、質的な側面を無視してしまいます。例えば、同じ時間で同じ仕事をするとしても、その仕事が自分のやりがいや成長につながっているかどうかは大きく異なります。また、仕事だけでなく、プライベートや社会との関わり方も生産性に影響します。そこで、ワークスタイル変革では、「創造価値÷総時間」という生産性公式を採用することが必要です。価値とは、自分や組織や社会にとって意味のある成果や貢献を指します。総時間とは、仕事に費やす時間だけでなく、ライフも含めた全体の時間を指します。

## 2. 企業における、働き方や個人の多様性への享受

ワークスタイル変革を成功させるためには、企業も個人も柔軟に対応することが必要です。企業は、従業員の多様なニーズや価値観を理解し、それぞれに合った働き方やキャリアパスを提供することが求められます。また、企業は、従業員の多様性を“活かす”ことで、創造性や革新性を高めることができます。

ここで重要なポイントは「活かす」。もちろん個々の特性や思考の違いは、それ自体否定されるものではないのですが、単に「違っている」だけでなく、多様性を新たな価値創造に向けて「如何に活用できているのか」が最も重要な着眼点であると考えます。

## 3. マネジメント方針の転換

ワークスタイル変革では、マネジメント方針も大きく見直す必要があります。

従来の管理監督型のマネジメントでは多様な働き方・価値観に対応することも難しくなります。そこで、従来の管理監督型から多様性の活用による知的創造力の引き出し型のマネジメントに転換することが必要です。このマネジメントでは、従業員に対して、目標や期限を明確に伝えるだけでなく、その先にある「やりがいや成長実感」に重点を置き、個々に合わせたマネジメント実践が求められる、即ちマネジメントはこれまでより高度化、多様化、柔軟化しなくてはなりません。

## 4. 主体的自己選択力の向上

ワークスタイル変革では、個人も変革が必要です。それは、主体的自己選択力というスキルを身につけることです。主体的自己選択力とは、自分の価値観や目標に基づいて、自分の働き方や生き方を自ら選択し、

決定し、実行する力のことです。このスキルは、多様な選択肢がある中で、自分を含めた、ステークホルダー全体にとって最適なものを見極めることができます。

## 総務従事者の役割

総務従事者は、ワークスタイル変革をリードする重要なポジションです。総務従事者は、事業における最適な選択肢を考え用意し、それを正しく運用できるようにすることが役割です。また、総務従事者は、人事やICT、財務などの他部門と連携し、企業全体のワークスタイルやワークプレイスの変革を導いていくことができます。総務従事者は、「バックオフィス」と呼ばれますが、「経営基盤」としても「コーポレートサービス」としても価値提供できる部門です。

ここからは、総務部門がワークスタイル変革において主体的に課題提起から施策実行までに取り組んだ事例を2つご紹介します。

### 事例1：エンゲージメント向上のためのワークプレイス再構築

A社は、コロナ禍で出社制限が続く中、オフィスの縮小と賃料削減を検討していました。しかし、それでは社員のモチベーションやエンゲージメントが低下すると危惧した総務担当者は、我が社に相談にいらっしました。A社は複数の会社が統合し設立した背景があり、部署ごとに異なる業務や文化があり、社員同士のつながりが希薄でした。そこで、オフィスを単なる作業場ではなく、社員の成長や交流の場として再構築することを経営層に提案しました。

この再編計画では「社員同士のつながりを強化すること」をグランドコンセプトとして策定。その上で、ワークプレイスにおいては、以下の2点を実施しました。

1つ目は、部署間の垣根をなくすワークプレイス構築です。リニューアル前は全席固定席で部署ごとに分かれていましたが、リニューアル後はノンテリトリアルワークプレイスを採用しました。これにより、社員は自分の仕事内容や気分に応じて、最適な場所を選択できるようになり、他部署のメンバーとのコミュニケーションが生まれやすくなりました。

2つ目は、エンゲージメント向上です。リニューアルによりリフレッシュスペースやコラボレーションスペース、ソロブースなど働き方に合わせたファシリティを用意し、インプット～アウトプット～集中～共創等の目的に合わせた循環型ワークスタイルが実現されました。

この新しいワークプレイスは、働きやすさと新鮮さで社員からも高い評価を得ることができました。上記のように従業員のエンゲージメントの向上はワークエクスペリエンスと密接な関係にあります。

コロナによる働き方の変化により、オフィスの役割や必要性が見直されているのと同時に、総務部門への期待も高まりました。しかし、オフィスの維持や管理には多くのコストがかかります。そのため、オフィスの効果的な活用とコストの最適化にはこれまで以上の知識と、意識改革が必要となりました。次にご紹介する事例は、FM戦略の見直しと、従来の受け身体質からの脱却に取り組んだB社の事例です。

#### **事例2：FMで組織を変革する、攻めの総務部門への挑戦**

B社の総務部門は、従業員のニーズに応えるためにさまざまなファシリティを導入してきましたが、それだけでは十分ではありませんでした。ワークプレイスは複雑で使いづらくなり、効果も見えませんでした。そこで彼らは、自分たちの仕事で組織を変革するという熱い

想いをもちました。受け身ではなく、攻めの総務部門として、FMのチカラでエンゲージメントや働きがいの向上に貢献したいと考えたのです。

その想いに応えるべく、我々はプロジェクト支援ではなく、自走できるFM組織の構築支援を協業しました。その中で重要だったのは、「トライアル」と「学習」の2つの取り組みでした。

「トライアル」では、利用者の少なかった共有スペースを見直し、再編に必要なプロセスや思考を実践しました。他部門のメンバーとワークショップを行い、共有スペースを再構築することで、ファシリティがワーカーに与える効果を体感しました。

「学習」では、座学を通じてFM知識を向上させました。ただ知識を増やすだけではなく、組織全体の戦略を理解し、それに沿った施設設計と運用策を策定出来るようになりました。

これらの取り組みは約半年間実施し、組織全体の生産性と働きがいを向上させるための重要な足掛かりとなりました。

これらの事例で共通していることは、FMが、組織の戦略や目標に沿って行われているということです。それぞれの組織において、総務部門が果たすべき役割や方向性が明確にされており、それに基づいて施設の設計や運用が最適化されています。また、FMの機能が単に施設の管理を効率化するだけではなく、組織の生産性や働きがい、ブランドや文化などの価値創造にも貢献しています。

### **FMの進化と総務部門の重要性**

総務部門がFMを活用するためには、どのようなス

キルが必要でしょうか。FMは、企業の中では新たなワークスタイル / ワークプレイスの策定、そしてそれらを維持・進化させていくための仕組みとして、その重要性が再認識されている経営機能です。FM 従事者は、組織全体の戦略を理解し、それを具現化するための施設設計と運用策を提供することで、企業の競争力を高めることができます。そのためには、以下のようなスキルが必要です。

#### ・施設管理や不動産管理の専門知識

施設や設備の状態や性能を把握し、最適なメンテナンスや改修を行うための、施設管理や不動産管理の基礎知識や技術。

#### ・データ活用能力

FM に関するさまざまなデータやアセスメントの蓄積と活用、施設の現状や将来の変化を可視化、施設の問題点や改善点の明確化、優先順位の決定。今後は特にワーカーの働き方に関するデータが重視される。

#### ・知的創造力

新たな社会価値を創出するための知恵や創造力。幅広い知識や経験を活かした、創造的な解決策の提案スキル。

今後はテクノロジーの進化により、ビッグデータやAIを活用したファシリティ管理も可能となり、FMの可能性はさらに広がっていくでしょう。テクノロジーを活用することで、より精緻なファシリティ設計や効率的な運用管理が可能となり、企業全体の生産性向上やコスト削減に貢献できます。そして、最終的には、FMが企業経営の一部となり、組織全体の働きがいと生産性向上に貢献することでしょう。

## おわりに

私たちが直面した変革の波は、これまでの常識や固定概念を大きく塗り替えるものです。しかし、その中心にあるのは「人」。テクノロジーの進化や環境の変動は、最終的には人々をより豊かに、そして創造的にするための手段と言えるでしょう。

ワークスタイル変革は、単なる流行りや一時的な施策ではなく、持続可能な未来を築くための重要なステップとなります。総務部門やFM従事者は単に過渡期の対応策を考えるだけでなく、未来の組織を形成するためのビジョンを持ち、それを実現するためのアクションを起こすことが期待されています。

この過程で必要なのは、柔軟性、共感、そして学び続ける姿勢。そして何より、私たち一人ひとりが自分の役割や使命を持ち、主体的に行動すること。変革の中で迷うこともあるかもしれませんが、それが新しい価値を生むきっかけとなることを信じて、前向きに取り組む必要があります。

変革の旅は困難も伴いますが、それは新しい価値を築くための大切な過程です。共に、より良い未来を築いてまいりましょう。

FM・総務従事者が新しい時代のリーダーとして輝くことを心から願っています。◀

CRE

# ファシリティマネジメントへの 取り組みと 今後の展開について



小暮 恒介

こぐれ こうすけ

日建設計コンストラクション・マネジメント株式会社  
執行役員

## 当社の概要について

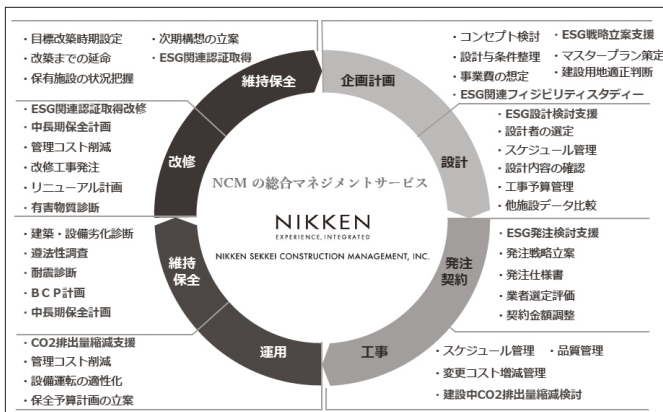
日建設計コンストラクション・マネジメント（NCM）は、建設プロジェクトを発注者側に立って管理するコンストラクション・マネジメント（CM）や、建物のライフサイクルマネジメント（LCM）などの事業を展開する建設マネジメント・コンサルティングファームです。

当社は日建グループの1企業として2005年に日建設計から独立しました。設立当時、国内ではマネジメントに関する認知度が低く、小さな組織でのスタートとなりましたが、国土交通省がCM方式普及について積極的に支援してきた経緯もあり、現在では公共・民間ともにコンストラクション・マネジメント（CM）に対する認知が随分進んだと感じます。当初は十数名でスタートした当社も、現在では350人を超える組織となり、国内の専門CMのコンサルティングファームとしてはトップクラスの規模を有しています。現在

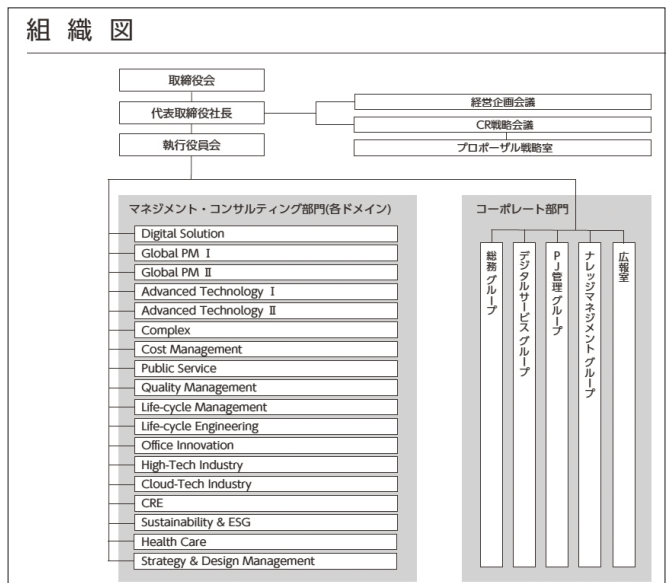
は、コンストラクション・マネジメントに留まらず、ファシリティマネジメントにも領域を広げ、事業性検討や財務検討、ESG投資への支援など、プロジェクト全体への経営視点における多角的なマネジメントを展開しています。

## 専門性を活かした企画～実行までの コンサルティング

当社は、建設プロジェクトの発注者の代理人として、建物プロジェクトの全フェーズにおいてマネジメント・コンサルティングサービスを提供しています。建設プロジェクトを、新築という点で捉えるのではなく、企画計画～設計～発注～施工～運用～維持保全に至る建物の一生（ライフサイクル）と捉え、全てのフェーズにおいてサービスを提供できる体制を整えています（図表1）。当社は、設計から施工、不動産、金融などさまざまな分野の専門家を擁しており、全て



図表1 日建設計コンストラクション・マネジメントの事業領域



図表2 18の事業ドメイン

のフェーズにおいて包括的な視点でソリューションを提供する体制を築いています。一昨年に組織体制を見直し、事業戦略分野を18のドメイン（図表2）に分割し、それぞれのドメインに専門性を有する人材を配置しました。これにより、組織的・横断的にプロジェクトを支援する体制が整いました。

当社は、日々多くのクライアントから建物に関する相談を受けています。CM業務のプロジェクトにおける取り扱い工事費は年間1兆6,000億円に達し、建築分野のプロジェクト規模としてはトップシェアを獲得しています。豊富な実績を集積した膨大なデータベースに基づいて、建設プロジェクトの事業企画・建築計画の立案から設計・施工までを実現できることが当社の強みです。初期段階のフィジビリティ検討から建物竣工に至るまで、企画だけではなく現場での実行力を伴うリアルなコンサルティングを提供できる数少ないマネジメント会社です。

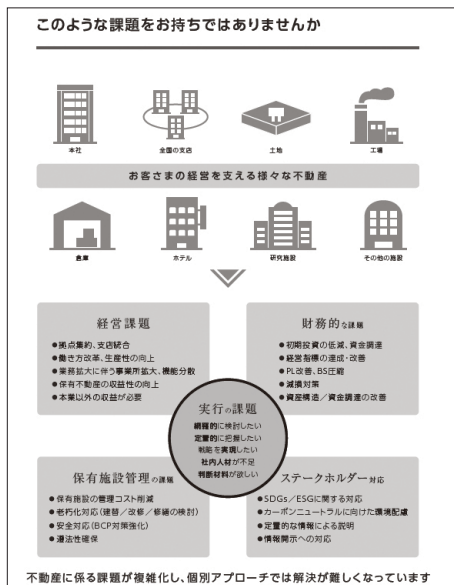
### 独立資本による中立性の確保

建設プロジェクトを進めていく上で大切なことのひとつが、事業に対する中立性です。プロジェクトの初期段階において、早期に特定の事業者と相談し、協働で検討を進めていくと、後々事業の発注が特定事業者へ紐づくことになり、結果的に発注者が不利益を被る事態が起こり得ます。当社の特徴は、資本の中立性です。外部資本を入れない資本構成

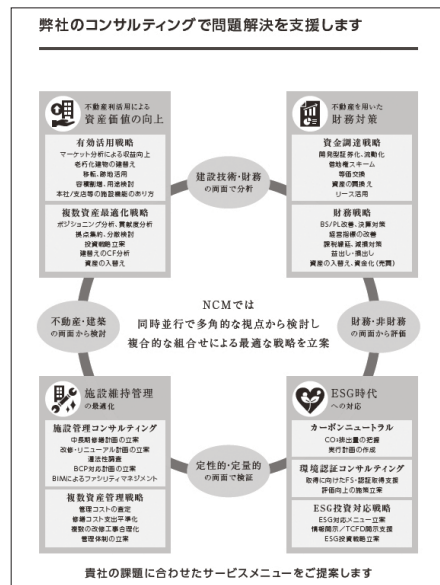
や無借金経営により、実質のステークホルダーは存在しません。独立性と社会的中立性を堅持する経営方針を守り、プロジェクトの企画段階において、特定の企業に紐づけられることなく、事業スキームや開発企画について広く公平に検討を行うことが可能となります。当社の中立性は、開発・建設プロジェクトをこれから進めようと企図するお客さまに多くの選択肢を提供することを可能とし、お客さまに安心感を得ていただくことができます。建設工事の発注段階においても、公平な競争環境を創り出し、適正な建物品質・コスト・工期を実現することで、お客さまへより高い利益を供与することが可能であると考えています。

### 不動産利活用コンサルティングサービス「CRE+」

当社は、ファシリティマネジメントの一環として、公共や民間企業が保有する不動産の利活用についても力を入れています。不動産の利活用には、「経営×技術」の知見が必要であり、土地利用転換・建物再編などの開発プロジェクトでは技術面・法律面・財務面など数多くの制約に対し、技術的裏付けによる判断が必要な場面があります。創業120年を超える日建設計を中心とする日建グループの歴史の中で培った建設技術と不動産利活用に関わる豊富な経験を基に、建設技術に立脚した経営目線での不動産利活用戦

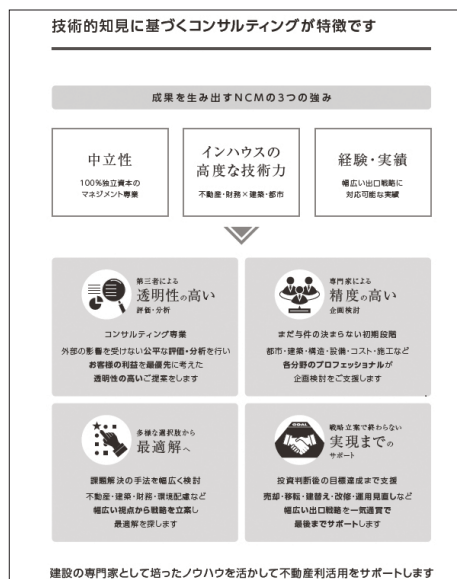


図表3 CRE+ 課題の抽出



図表4 CRE+ 提供サービス

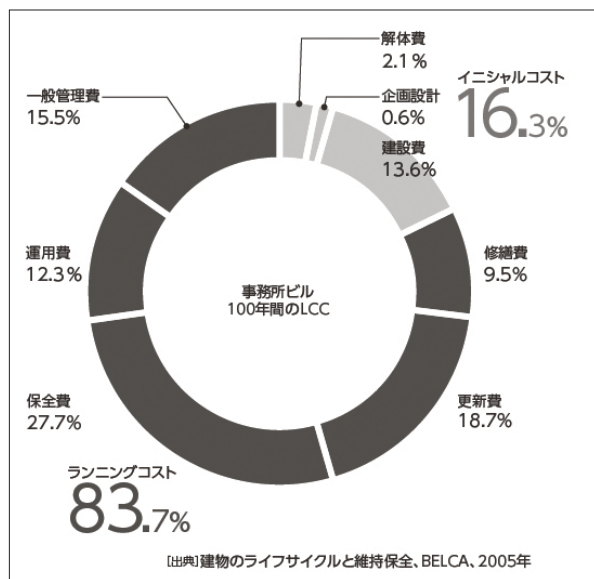
略の策定と実現をサポートする不動産利活用コンサルティングサービス「CRE<sup>+</sup>」を、2023年2月に立ち上げました。「CRE<sup>+</sup>」では、クライアントが所有する建物に関する課題を、「経営課題」「保有施設管理の課題」「財務的な課題」「ステークホルダー対応」の4つに抽出します（図表3）。これらの課題は複雑に関連するため、個々に解決していくのではなく、同時並行で多角的な視点から検討し、複合的な組合せによる最適な戦略を立案します（図表4）。不動産の利活用や最適化戦略の実行には、適正な施設維持管理の効率性や必要かつ十分な中長期修繕計画の検討が必要となります。加えて、改修や建替えには建築の技術的な知識・スキルも求められると同時に、不動産利活用の実行は多額の投資を伴うため、資金調達手法の検討や経営指標への対策などの財務対策もマストとなります。それに加えて、サステナビリティやESGの対応も昨今必要となり、これらのどれ一つも蔑ろにすることはできません。それぞれの分野の専門家は市場に多数存在しますが、これらを包括的かつ同時に実行できるコンサルティングサービスは限られます。当社は、不動産利活用に関する経営判断を容易にし、推進していく必要性に着目し、「CRE<sup>+</sup>」サービスを立ち上げました。当社の強みである中立性・インハウスの高度な技術力をもとに、戦略立案にとどまらず、実行・実現までサポートする体制を整えています（図表5）。



図表5 CRE<sup>+</sup> NCMの3つの強み

## ライフサイクルマネジメントとFM

一般的なオフィスにおける建物の生涯コスト（インシヤルコスト+100年間ランニングコストを想定）のうち、ライフサイクルコストが占める割合は80%程度と言われています（図表6）。ストック型社会への転換や、昨今の建設費の高騰から、ライフサイクルマネジメントへの注目度が増しており、建物の利活用を検討するにあたり、新築から改修へ方針転換を図る事案が増えてきています。建物の改修検討には、まず初めに適法性やデューデリジェンスによる調査が必要となり、改修工事の実施には、施工条件の制約や工事発注の制約（元施工会社に限るなど）も生じます。また、居ながら改修や仮移転が必要となるケースもあり、コストに影響する要因が多く、新築に比べてフィジビリティスタディの難易度が格段に高いことが特徴です。ただし、建物の維持管理体制や管理コストを見直す良い機会でもあり、ファシリティマネジメントの観点からも資産価値向上が見込めることから、クライアントにとっては投資対効果が高い選択肢となります。当社ではこのような改修プロジェクトにも積極的に取り組んでおり、不動産利活用コンサルティング「CRE<sup>+</sup>」を掛け合わせた広義のライフサイクルマネジメントサービス「LCM×CRE」を展開しています。



図表6 建物の生涯コスト

## ESG 戦略コンサルティングサービス 「つなぐESG®」

昨今、ESG を始めとするサステナビリティの取り組みが重視されています。当社のサステナビリティへの取り組みについては、「公正かつ透明性の高い企業活動を通じて持続的な企業価値向上を図り、提供するソリューションとマネジメントの力で、サステナブルな社会の実現に貢献します」という方針を掲げています。2021年4月に社内体制を一新してSustainability & ESG Domainを設置しました。顧客からの問い合わせなどの窓口となり、環境問題にとどまらないESGに関する幅広い課題に対応するため、2022年に新たなESG戦略コンサルティング「つなぐESG®」のサービスを展開しています（図表7）。建築・都市に関わるESGの取り組みを経営者の目線でサポートし、建設関連プロジェクトの全てのアクションにESGの思想を取り入れます。「つなぐESG®」は、5つのサービスメニューで構成されており、カーボンニュートラルに向けた排出量の把握や削減方針の検討、各種の認証取得などの各種コンサルティングが可能です。主に、カーボンニュートラルに関するご相談や建物の環境認証取得に関するご相談を多く受けていますが、ESG投資の課題の一つとして、投資が収益に直接還元されない、費用対効果が見出せないという悩みもお聞きします。そのような悩みに対応するため、初期段階のフィジ

ビリティスタディにて保有不動産や建設プロジェクトの仮説を検証し、実際に投資する前に投資効果の着地点と事業予算を見立てるサービスも用意しています。

「つなぐESG®」は、建築プロジェクトを通じて財務指標と非財務指標を両立して、企業の総合的な価値向上に貢献していきます。建設に関わるプロジェクトは、環境（E）への対策のみが注視されがちですが、サステナブルな未来の実現には、建築プロジェクトを取り巻く社会（S）やプロジェクト運営に関するガバナンス（G）においてもさまざまな対策が必要であり（図表8）、ファシリティマネジメントの領域においても今後より一層取り組みがなされる分野であると思料します。

### あとがき

今回、執筆依頼を受けて、当社のコンサルティングサービスの一部をご紹介させていただきました。当社は2015年の設立以来、コンストラクション・マネジメントを軸に、業務領域の拡大に努めてまいりました。今後、建物は経営資産として益々重要な位置づけとなり、資産価値向上の観点から、FMへの期待はさらに高まるものと考えます。当社はファシリティマネジメント業界では新参となりますが、今後、FM業界およびJFMAの発展へ寄与し、FMをより進化させ、認知度を高めていく一助となれば幸いです。◀

	0. フィジビリティ・スタディによる仮説検討 (E/S/G) ～保有不動産や建設プロジェクトで対応可能なESG取組方針検討～	Service 0
	1. カーボンニュートラル・コンサルティング (E) ～保有不動産に関わる温室効果ガス排出量の把握と削減方針検討～	Service 1
	2. 各種認証取得コンサルティング (E/S/G) ～保有不動産に対する環境認証やワエルネス認証の取得支援～	Service 2
	3. ワークスタイル・コンサルティング (S) ～企業のダイバーシティ化、働き方改革に対応した働き方改革・オフィス変革支援～	Service 3
	4. 建設プロジェクトESG対応コンサルティング (E/S/G) ～ESG思想に基づく建設プロジェクトの最適化支援～	Service 4
5. CRE×ESGコンサルティング (E/S/G) ～ESG戦略を踏まえた「CREポートフォリオ最適化」支援～	Service 5	

図表7 つなぐESG® 提供サービス



図表8 ESG業務体系

次世代 FM 座談会

# 多様性を認め合い、 働く人のウェルビーイングを実現するためのFM

●出席者



## 庵原 悠

いはら ゆう

株式会社オカムラ  
働き方コンサルティング事業部  
ワークデザインストラテジー部  
コンサルティングセンター  
フューチャーユニット ユニットリーダー



## 三澤 圭乃

みさわ よしの

三菱地所プロパティマネジメント株式会社  
サービスソリューション推進部  
サービスソリューション第2ユニット長

●ファシリテーター



## 野長 兄一

のなが けいいち

グリー株式会社  
コーポレート本部 法務総務部  
ファシリティマネジメントチームマネージャー  
認定ファシリティマネジャー・宅地建物取引士



## 松岡 利昌

まつおか としあき

JFMA理事・フェロー、更新講習委員長  
株式会社松岡総合研究所代表取締役

●オブザーバー



## 熊澤 恵梨

くまざわ えり

グリー株式会社



## 後藤 真由美

ごとう まゆみ

株式会社オカムラ



## 舛田 愛海

ますだ あみ

株式会社オカムラ

\*50音順



2023年8月31日 JFMA会議室

## 自分らしい働き方を実践

**松岡** 次世代 FM 座談会の 2 回目は、ウェルビーイング、ダイバーシティがテーマです。社員の心身の健康や多様性の尊重は、生産性向上にもつながり、今や重要な経営課題になっています。コロナで働き方が変わり、今後どうなっていくのかは世界的な課題です。

今日は 3 人の出席者とともにオブザーバーが参加されていますが、自由に意見をいってください。まずは、自己紹介を兼ねて、お仕事について聞かせてください。

**三澤** 三菱地所プロパティマネジメント サービスソリューション推進部で、テナント向けサービスの企画運営をしています。私は大学卒業後、金融機関に就職しましたが、当時の過酷な労働環境や人を消耗品扱いする企業風土になじめず体調を崩し、23 歳で退職。この挫折を機に「真に豊かな生き方」の探究と自己成長を目的に、多様性で先行している英国へ留学しました。大学院で教育と人材育成を学びながら、自身の弱さとも向き合い続け、修士課程修了後そのままロンドンで 3 年間働き、帰国。外資系不動産会社勤務を経て 2011 年 11 月に三菱地所グループに入り、2018 年からは三菱地所(株)ビル営業部に出向してワーケーション事業創生メンバーとなり、5 施設の開設に携わりながら働き方や働く人のマインドの変化を見てきました。

**庵原** 大学では、メディアデザインを学び、オカムラに入社した後は、研究所でのリサーチや家具開

発に携わり、2012 年頃からは自社のラボオフィスづくりを通して、新しい働き方やオフィスのあり方の実証実験を行っています。その中でも、多様な人材を集め、価値創造を目指す共創空間が主要テーマであり、社内外で展開しています。共創は、空間をつくるだけでなく、いかに運営するかが重要です。最近、オフィス以外の働く場所、コワーキングスペース、ワーケーション、さらにマンションのワークラウンジや地方創生など、従来のオフィスとは異なる働く場についての相談も増えています。

当社では在宅ワークを含めたテレワークを併用するハイブリッドワークを推進しています。2 歳の子どもがいますが、コロナ禍で在宅ワークができたことは不幸中の幸いでしたし、今も良い働き方ができています。2 カ月の育児休業も取得しました。

**野長** 私は、大学で建築学を専攻し、構造学の研究をしていました。就活中に FM の存在を知り、第 1 回 JFMA 賞を受賞したインテリジェンス（現パーソルキャリア）に入社しました。その後、当時創業間もないグリーに転職し、FM の組織体制や業務の仕組みを一から構築しました。現在は、アウトソーサーとの協力体制のもと、社員 5 人で当社グループ約 2,500 人をサポートしています。2022 年 3 月には本社オフィスを移転し、社員のウェルビーイングの追求とコストの適正化の両立を目指しました。

また、この 3 年ほどはグリーだけではなく、フリーランスで FM のコンサルタントとして活動をしています。趣味は釣りです。

## アフターコロナの働き方の変化で 新たなオフィス標準が必要に

**松岡** ポストコロナで街に賑わいが戻ってきました。ニューノーマルになり、働き方や働くことの意味は変わりましたか。

**三澤** 変わりました。昔は上司の指示に従うことが正しい、という風潮がありましたが、今は自律的な働き方が奨励されています。ライフステージやスタイルに合わせた働き方もできるようになりました。

**松岡** 制度も変わりましたか。

**三澤** 今は、フルテレワークは月に6日までになりました。

**野長** コロナで在宅勤務が定着したことで、一人当たりの執務スペースなど、これまでのオフィス標準が通用しなくなり、新たな標準づくりが必要だと感じています。現在のオフィスは、グループ社員約2,500人（臨時雇用者数含む）に対し、席数は1,500席です。ゲーム開発のエンジニアは在宅勤務率が高く、エンジニアに提供する座席数はエンジニアの数の1割から2割の提供となります。一方でABWやチームビルディングのためのスペースを充実させています。

**庵原** 当社では、コロナ前から在宅勤務を一部導入していましたが、コロナで制度も改め、在宅勤務とオフィス出社の併用が定着しました。アフターコロナになり、会社に来まったほうがよいのでは？といった揺れ動きも起きています。社会情勢もいまだに変わり続けていますので、早いスパンの変化にどう対応していくかが課題です。職種や部署の特性によってベターな働き方があると考えています。

**野長** 当社は平均年齢35歳ですので、子育て中の人も多く、在宅勤務のメリットを感じている社員が多いと思います。一方、オフィス内で行われるイベント件数は毎月20件を超え、集まることに楽しさを感じている社員も多くいるように思います。

**熊澤** 私は会社で仕事をした方が集中でき、生産性が上がるので、個人的には出勤派です。コロナ禍に移転プロジェクトを進めていましたので、自粛期間は、モバイルでチームメンバーと情報共有し、仕事を教えました。特に一人暮らしの若手の心身の健康には気を配りました

**庵原** コロナ禍に入社した若手は、研修もオンラインでしたので、心配でしたし、ケアをしないとイケないと思いました。

**舩田** 私は入社4年目ですが、コロナ禍で入社式もなく、PCを受け取り会社の寮に入りました。研修もすべてオンラインでしたので、正直、不安やあせりがありました。実生活を充実させることでメンタルを保つことができました。2年目からは入社するようになり、職場の人間関係をつくるためにも対面で会う時間が必要だと感じました。

**後藤** 私は今年入社しましたが、宿泊型の研修があり、同期とも親しくなれました。

**松岡** ここ数年で大きな変化があったのですね。ハーバード大学のエドモンドソン教授が提唱した心理的安全性という概念があります。組織の中でお互いを尊重し合い、自分の気持ちや考えを素直に発言できる状態のことをいいます。Googleでは、自社の実証実験の結果を踏まえて、チームの生産性向上に

最も重要なことは心理的安全性だといっています。

## ウェルビーイングは、制度だけでなく、 チームリーダーの役割が重要に

**松岡** 社員の心や身体の健康、ウェルビーイングを高めることがエンゲージメントを高めることにつながります。みなさんのお考えや会社の取り組みについて教えてください。

**三澤** 過去の経験から、ウェルビーイングの浸透度は上に立つ人の感性によるところもあるかと思います。鋼のメンタルを持つ人は部下の不調や不安に気づけないことも多く、悪気なく頑張れといって追い打ちをかけてしまいます。過去に正とされた働き方や価値観をつい持ち出してしまう年長者の意識を変えないと会社の制度だけではカバーできません。松岡さんがいわれた心理的安全性は、とても大切です。お互いにリスペクトしあえる関係性を築いていくことが必要です。

**庵原** 日本の企業の多くにも同じような傾向がありますね。最近では、若手のエンゲージメントを高めるためにも、マネジャーの仕事はお父さんやお母さんのような気持ちで接することが必要なのかもしれないですね。

**松岡** チームリーダーの役割が重要ですね。これからは支援型リーダーシップを持つサーバントリーダーが必要です。

**野長** 優秀な人材を確保し、離職を防ぐためにもオフィスの役割は大きいと思います。心理的安全性のためにコミュニティウェルビーイングとソーシャ

ルウェルビーイングを高める仕組みづくりとして、複数名で使うことを目的としたオープンなキッチンスペースを設け、リフレッシュやチームビルディングのための場として活用しています。

**松岡** DJブースもありますね。心地よい音楽を聴いて気分転換ができる。

**野長** DJを趣味にしたメンバーが集まり、心地よい音楽をかけながらお酒を楽しんでいます。

**三澤** ウェルビーイングの考え方や施策も成熟してきています。私のチームは、課外活動の際にニックネームで呼び合っています。最初は少し抵抗がありましたが、上下関係をいちど脇に置いて関係性をフラットにすることで、チームとしての一体感が生まれています。

**庵原** 在宅勤務が定着し、自宅で使うためのオフィスチェアが売れました。在宅勤務の環境づくりに意識が向くのはいいことだと思います。

**松岡** 腰痛を予防するためにも良いイスを選ぶことは大切ですね。海外のIT企業では、社員の健康増進のために社内にジムをつくっています。

**庵原** 当社でも社内のラボオフィスにジムスペースをつくったことがありますが、利用率がそれほど高くなかったため、コラボレーションスペースに変えました。野長さんの会社はどうか？

**野長** 当社でもジムはありません。FMを数字で見ているので、デザイナーから提案があっても使われないスペースはつくりません。会社のモノを扱う責任者として使われない空間をつくることは罪だという意識があります。以前、北米の拠点でシャワー

ルームをつくりましたが、思ったような使われ方をしていなかったのが、今はやめています。

**三澤** 私はピラティスをしています、外部の施設を利用しています。そこで同じ趣味をもつ仲間ができますし、会社でも自宅でもないサードプレイスがあることが大切だと思っています。

## 多様な人が集まることで 新たな価値が生まれる

**松岡** DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）は、企業の重要な経営課題になっています。この分野は、欧米に比べて日本は遅れており、政府は、東証プライム市場に上場する企業において、2030年までに女性役員の比率を30%以上にしよう方針を出しています。多様性の尊重について、どのようにお考えですか。また会社の取り組みについてもお話しください。

**庵原** 今後は、人口減少社会の中で、外国籍の人が増えていくと思いますが、異なるバックグラウンドを持つ人が一緒に働くことで、さまざまな気づきがあり、新たな価値が生まれると実感しています。

**野長** 現状は、日本でサービスをつくり、AppleやGoogleのプラットフォームを利用して海外のユーザーにサービスをご利用いただいております、当社の外国人比率は高くはないです。また、当社の女性比率は約3割で女性の役職者もいます。直属の上司も女性で、お互いの分野で活躍するために切磋琢磨しています。

**三澤** 女性活躍推進は素晴らしいことですが、女性役員や管理職の比率だけを増やせばいいというわけではないし、文化的・歴史的・社会的背景の違い

を考慮せず欧米と数字だけを比較しあれこれ議論するのは、本質を外している気がします。男女というシンプルな区分も、その双方の多様性を無視しているという点で違和感があります。

**庵原** 男女にかかわらず、ガツガツ働きたい人もいますし、ライフを充実させたい人もいます。価値観は多様ですから、それぞれの考え方を尊重することが大切です。

**松岡** 舛田さんや後藤さんは、いかがですか。

**舛田** 学生時代は男女の差を感じたことはありませんでしたし、両親は地元で理容店を経営していて、母も理容師として働いています。会社でも女性だからといって不利になることはありません。一方で両親も親戚も、家事は女性が担うといった伝統的な価値観をもっています。

**後藤** 私は学生時代、男女問わずやりたいことが明確で自ら行動する人が周囲に多かったため、男女差を感じたことはありませんでした。しかし、新入社員研修でさまざまな経歴や出身の同期と話し、若干ではありますが男女差を感じたこともあります。

**松岡** 若い人の意識がこれだけ変わっているのですから、私たちの意識も組織も変わっていくべきです。ダイバーシティの中では、障がい者雇用も大きなテーマです。本誌でも過去に紹介されていますが、日本橋にある分身ロボットカフェ DAWN では、重度の障がいのある人が、ロボットを遠隔操作して接客をしています。これまで働くことがむずかしかった人たちが働いて社会参加できる画期的なシステムです。

**三澤** 三菱地所グループにおいても、丸の内エリア全体で障がいの有無に関係なく、誰もが働きやす

い地域を目指したまちづくりを進めています。その取り組みの一環として、障がい者雇用支援コンサルティングを行うスタートライン社が、2018年10月より新国際ビル5階で運営する障がい者雇用の支援・情報発信施設「インクル MARUNOUCHI」をサポートしています。

**野長** 当社グループにはグリーンビジネスオペレーションズという特例子会社があります。そこで働くスタッフたちは、リリース前のサービスをチェックしたり、特許調査を行うなど、得意なことを生かしながら、直接サービス提供にかかるような業務に携わっています。

**庵原** 当社には特例子会社はありませんが、社内には障害のある人もいますので、コミュニケーションスペースなどは、車いすでもアクセスしやすく、使いやすいようにデザインしています。

## FMが経営に貢献することを伝えたい

**松岡** 最後にこれからの展望についてお話しください。

**野長** FMを普及させることです。ファシリティマネジャーが会社のモノの責任者として経営に貢献できることを経営者の方々やFMに携わる方々に伝えていきたいです。

**庵原** 日本の中でうまく共創が起きるようにしていきたいですね。共創は渦の真ん中にいるほど学びが多いので、主体的にかかわる人が増えるようにしたいし、共創に取り組む企業や地域をサポートし、さまざまな人を巻き込んで渦を大きくしていきたいと考えています。慶應義塾大学 SFC 研究所の연구원

としても活動していますので、自分自身の共創のプロジェクトとして大学の研究を社会実装させていくことも進めています。

**三澤** Facilityという言葉をおさらいすると、ラテン語が語源で「容易さ」「生きやすさ」といった意味があるそうです。子どものころから「大人が実践する当たり前」に大きな違和感があり、故に生きることの意味やより良いあり方を自分なりに考え続けてきました。私が日課としているピラティスは、自分自身と向き合い、心の動きや身体の微細な変化に意識を向け続けるエクササイズです。自分自身のユーザーマニュアルをしっかり読み込み、自分自身を周囲の生きやすさを加速させる存在として実装させて、今いる場でウェルビーイングを中心に据えた場づくりを発信していきたいと思います。

**熊澤** 家族にFMを説明するのがむずかしく、FMが職業として認知されることを願っています。

**舩田** 民間や自治体などさまざまなお客様相手に仕事をしていますが、立場やバックグラウンドの違う人を理解することの大切さを感じています。

**後藤** 広い視点を持ち、社内外の人とのコミュニケーションを通して、自分の引き出しを増やしていきたいです。

**松岡** ハードだけでなく、人の心身の健康、幸福を追求していくことがFMの大きなテーマであることを改めて認識しました。マネジャー層の意見とともに、オブザーバーとして参加してくださった若手の意見も大いに参考になりました。長時間、ありがとうございました。◀

## デジタルテクノロジーで 「建築家のための建築家」になる

高木 秀太

たかぎ しゅうた

合同会社高木秀太事務所 代表



こんにちは。高木秀太事務所です。

はじめまして。合同会社 高木秀太事務所という法人の代表を務めています、高木秀太と申します。今回、連載の第2回を担当させていただくことになりました。よろしくお祈いします。「アントレプレナーシップ (= 起業家精神)」の連載とのことで、高木秀太事務所の黎明期からこれまでを振り返りつつ、弊社の業界内でのアイデンティティがどこにあるのかを自己分析的に紹介させていただきます。

高木秀太事務所は2016年4月1日に設立されました。建築・都市計画に関するありとあらゆる業務をコンピューターテクノロジーでサポートすることを専門としています。複雑な建物の形状をコントロールしたり、環境シミュレーションで計画を評価したり、AI技術を用いたサービスを提供したり……この世のデジタルソリューションすべてがわれわれの武器になります。現時点での社員数は高木を含めて10名で、そのほとんどが①建築設計の大学教育を受け、②コンピュータープログラムを独学で学んだ「二刀流」エンジニアが占めます。2023年3月には、これまでのプロジェクトをまとめた単著『高木秀太事務所白書』を発売しました。多様なプロジェクトを抱えるわれわれのすべてが詰まった書籍になっています。ぜひお手にとっていただけると幸いです。(図表1)

### 高木秀太事務所にアントレプレナーシップ (= 起業家精神) は存在しない

さて、いきなり企画倒れのようなことを述べて申し訳ないのですが、高木秀太事務所にはアントレプレナーシップ (= 起業家精神) は存在しません。ないのです、そのようなものは。もし、わずかにあるとしても、きっとそれは最初からそこにあったものでなく、起業からしばらく経った今だからこそようやく絞り出せた一滴の雫程度のものです。われわれにとってはそれくらいのちっぽけなものです。建築業界やFM界隈の起業家仲間の輪の中にい

ると、そういった崇高な(ように見える)精神が無いということが、ある種コンプレックスのように感じていた時期もありましたが、最近では最早、そのような感覚もどうでもよくなってしまいました。しかし、これこそまさに、高木秀太事務所の強みであり誇りなのです。

### 高木秀太事務所はクライアントに言われたから作った法人

ここで、高木秀太事務所らしい創業エピソードをひとつ。高木秀太事務所は確かに私が立ち上げた法人なのですが、能動的に立ち上げたかと言うと実は全くそうではありません。とあるクライアントに「起業してくれ」と言われて受動的に立ち上げた法人であるという経緯があります。高木が前職を退職して転職活動をしているときに、偶然、株式会社日建設計さんから「とあるデジタルツールの独学webサイトを立ち上げたい」と依頼を受けました。やる事が他になかったので張り切ってお受けしたのですが、いざ作業を進めていくと、「法人相手にしかフィーを支払えない」という社内規定があることが判明し、ある種、なし崩し的に立ち上がった法人が高木秀太事務所なのです。強い意志がなくても会社というのは立ち上がってしまうし、10年程度であればこうして続くものなんですね。(図表2)



図表1 高木秀太事務所白書は高木秀太事務所のこれまでのデジタルサポートの歴史

## コンピューターであなたのために働きたい

そういったわけで、もともとの成り立ちがテキトーなわれわれですので、アントレプレナーシップ (= 起業家精神) などというものが元々存在しないことはご理解いただけたと思います。ただ、こんな法人ですが、業務を遂行するにあたり、大切にしている点はもちろんあります。最初のwebの仕事から今日に至るさまざまなプロジェクトまで「クライアントの提示してくれたコンセプトを如何に実現するか」という点においては、真摯さと切実さをもって取り組んできた自負があります。

誰かのために働くことにかけては、高木秀太事務所は一生懸命です。大きな自己実現や理想的な社会実現・世界実現に関しては、他の起業家さんにおまかせします。われわれにはさっぱり興味がありません。われわれが興味があるのは「いま、目の前でわれわれを頼ってくれるあなた」だけです。高木秀太事務所はアントレプレナーシップ (= 起業家精神) が無いからこそ、クライアントの提示するコンセプトを大切にします。逆に、われわれが惚れ込めるようなコンセプトでなければ、すべてを賭しては取り組みません。とてもシンプルです。自身にはビジョンがないので、誰かのビジョンを全力でリスペクトし、ともに歩むことを良しとしているのです。今後は寄生型起業家とでも自称してみましようか。

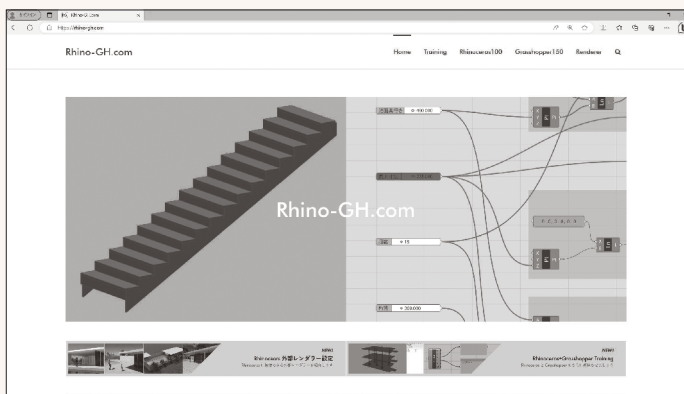
## LIXIL A-SPEC

そんなわれわれにとって象徴的なプロジェクトを一つご紹介します。株式会社 LIXIL さんと協働させていただいている「A-SPEC」(株式会社 LIXIL+ 株式会社 AMDlab+ 合同会社高木秀太事務所) という自動設計サービスです。(昨今話題の深層学習技術とは若干理

論が異なりますが、) AI 技術によってパブリックトイレの設計業務を自立支援する web サービスで、今後も継続的な更新が予定されています。トイレ設計の実務者に寄り添えるようなサービスを目標としているのですが、企画をご担当されている LIXIL の方々の誠実な想いや思想に強く共感しています。LIXIL さんがメーカーとしてこれまで堅実に積み上げてきた歴史や歩みがプロジェクトに深みを与えていると感じることも多く、それはわれわれのような若い法人にはとても真似できない宝物であるようにも感じます。このプロジェクトには「デジタル時代の流れに乗った単なる思いつき」ではない切実さがあるのです。高木秀太事務所はこのようなチャレンジングでクリーンなクライアントのためであればコンピューターを従え、全力を挙げて戦います。(図表3)

## 建築家のための建築家

これからも高木秀太事務所はあらゆるデジタルテクノロジーを駆使して、誰かのためにこそ働きます。企業ビジョンになどは到底なりえないと思っていたこのスタイルは、最近徐々に「建築家のための建築家」とでも呼べるものに昇華されてきたような実感があります。我々は、「力強いコンセプトをもった建築家をサポートするための建築家」なのです。アントレプレナーシップ (= 起業家精神) がなくとも、それに似たものが事後的に見つかったというのは、これまたいかにも我々らしいです。まだ見ぬセカイを見つめるより、よく知るアナタを見つめたい。それが我ら、高木秀太事務所です。◀



図表2 Rhino-GH.com (株式会社日建設計 + 合同会社高木秀太事務所)。高木秀太事務所のはじめてのプロジェクトはwebサイト



図表3 LIXIL A-SPEC。トイレ計画の自動設計サービスを展開(<https://a-spec.lixil.com/>)

# ハイブリッドワーカーの働き方

松田 文子

まつだ ふみこ

公益財団法人大原記念労働科学研究所  
総務部 部長 特別研究員



## はじめに

ここ数年、働き方改革や COVID-19 の影響で、急激にリモートワークが浸透し、従来のようにオフィスではなく、自宅などで仕事を行う人たちが増えました。リモートワーク（主に自宅での在宅ワーク）とオフィスワークを組み合わせたハイブリッドワークをはじめ、リゾート施設などで余暇を取りながら働くワーケーションなど、新しいスタイルの働き方も生まれています。本稿では、ハイブリッドワークに着目し、実際の調査結果なども交えながら筆者の考えを述べたいと思います。

## ハイブリッドワーカーの多様な働き方

ハイブリッドワークは、在宅ワークとオフィスへの出社を組み合わせるのが一般的ですが、働く場所は、単純な2択ではなく、1日の中にオフィスへの出社、在宅ワークを混在させる方法や、出先もしくはサテライトオフィスやレンタルオフィスなどで仕事をする場合など、さまざまな形態があります。働く時間も、一般的な1日の労働時間である7時間を超える場合もあれば、短時間の勤務もあり、筆者らのハイブリッドワーカーの働き方の調査でも、同一人物の中でこれらが混在しているケースが多数みられました。つまり、現在のハイブリッドワークは、複数の働く場所、複数の働く時間のバリエーションが組み合わさって、成立しているといえます。

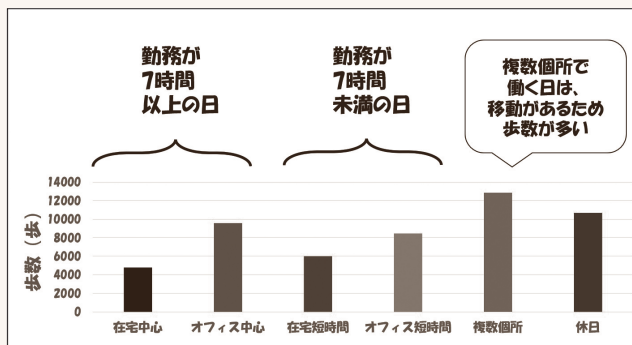
時間の使い方そのものもフレキシブルで、プライベートな短時間の用事がある日を在宅ワークに設定して、仕事とプライベートな時間を入れ子構造にして、都合のよい時間に仕事を「中断」し、買い物、運動、育児、家事などに費やしているケースも見られます。

こうした切り替えの柔軟性がある反面、わずかな時間も、仕事をするのが可能になり、休憩時間をつくるのが難しい状況も散見されます。移動時間も、もはや、「仕事の時間」になりつつあります。以前から、通勤途中にスマートフォンでメールやデータのやり取りをしたり、出張中の新幹線車内や航空機機内で、PC作業をしたりするビジネスパーソンは多く見られますが、昨今では、JR各社が座席で通話やWeb会議が可能な車両を新幹線で導入するなど、リモートワーク向けの環境がさらに整ってきています。

## ハイブリッドワークを成功させるために必要なこと

ハイブリッドワークを成功させるには、働く人々の特性に応じて柔軟に働く場所と時間を選択できること、コミュニケーションと情報共有が鍵を握ることをよく理解すること、企業はそのための制度や運用方針を策定して明文化し環境を整備することなどが大事です。そして、何よりも、既存の働き方の決まりごとに囚われないで検討することが重要です。

身心の健康への配慮も、企業にとっては重要な課題の1つです。在宅ワークの場合、総労働時間や成



図表 どのくらい歩いているのか？

果物、セキュリティーなどに関心が集まりやすいですが、自宅での作業環境（什器、空調、照明など）は適切なのか、休憩は取れているのか、食事はできているのか、運動はできているのか、同僚や管理者とのコミュニケーションや情報共有はできているのかなどにも配慮が必要です。よく、在宅ワークは運動不足になりがちであるとの指摘がありますが、筆者らの調査でも、在宅ワークとオフィスワークとの比較（7時間以上の勤務）では、オフィスワークの方が平均的には約2倍多く歩いていることが分かりました。これは、通勤やオフィス内での移動などの影響が大きいと考えられます。

働く人々の特性（例えば、家族構成、育児・介護などの有無、通勤時間、職務内容・職位など）のニーズにどのように応えるかは、そう簡単なことではありませんが、よい人材を採用すること、よい人材に長く勤めてもらうためには、個々の事情に応じた対応が不可欠な時代になってきました。現在、さまざまな事業所で取り組まれているハイブリッドワークの良好実践例を見ると、働き方の多様性があることを会社の魅力や強みの1つに位置付けている事業所が多くみられます。既存の概念やルールにとらわれず、その時々、困難に柔軟に対応しており、持続的、継続的に多様な働き方の実現に取り組んでいることが見て取れます。

## おわりに

ハイブリッドワークは、柔軟な働き方を可能にする働き方の一例であり、単なる働く場所や時間の選択のみならず、多様な人たちの労働を実現するインクルーシブな戦略とも言えるでしょう。仕事とプラ

イベートは、空間的にも時間的にも、ますますシームレスになり、短い単位で両者を切り替えながら働く場面が増加するのではないかと考えます。仕事とプライベートを時間帯や場所で区分することは、ますます困難になるでしょう。シームレスを逆手にとって、ワークとバケーションを合体させたワーケーションなど、意図的に仕事とプライベートを混在させる働き方も生まれています。まだ、その利点が見えにくいこともあり、企業の関心はそれほど高くはないようですが、こうした働き方についても、生産性の向上や心身の健康増進につながる可能性など、だんだんと知見が蓄積されつつあります。

このような働き方は、働き手に歓迎される反面、その複雑さや管理の難しさから、管理部門やマネジメント層の負担も増えてきているとの声も聞かれます。とりわけ、これまでのような時間管理中心のマネジメントの方法では、対応が難しい面もあると思います。良好実践事例を積極的に活用し、当事者はもちろんのこと、国、業界団体、労働組合、研究者などが協力して、管理側の負担軽減につなげる取り組みを平行して行う必要があると考えます。

さまざまな課題はありますが、労働人口の減少、従業員の高齢化、就職希望の学生の関心が仕事の中身や会社の将来性だけでなく、在宅ワークも含む柔軟な働き方にも向けられていること、居住地の制約を受けにくいことなどからも、こうした多様な働き方、柔軟な働き方は、今後、多くの企業に浸透していくことでしょう。◀

### 参考文献

松田文子、石井賢治、酒井一博、榎原毅：調査研究報告書「在宅勤務とオフィス勤務における仕事の仕方の違いが健康に及ぼす影響」、第一生命財団、2023年7月

## 公民連携で公共FMを推進

佐野 泰寛

さの やすひろ

射水市 産業経済部 観光・定住課長  
(前公共施設マネジメント推進班長)



### 公共FMに携わる職員に求められること

富山県射水市は、富山湾に面し、富山市と高岡市の中間に位置する人口約9万人、面積約109km<sup>2</sup>の都市です。2005年に1市3町1村が合併して誕生しました。

合併直後は旧の市町村ごとに一通りの公共施設が揃っており、その状況は、合併から18年経った今も、それほど大きく変わっていません。6つあった庁舎は3つに統合されましたが、6つの体育館と3つの文化ホールは今も合併当時のまま運営されています。公共施設等総合管理計画では、40年間で延床面積を20%減らす目標を掲げていますが、計画開始から8年経った今、延床面積は若干ですが増加しています。ハード的にまだ使える公共施設を財政上の理由だけで統廃合することが、行政運営上いかに難しいかということです。

ただ、ハード的に「まだ使える」と、市民に「使われている」とでは、意味合いは全く異なります。射水市では、1990年から2000年にかけて多くの公共施設が整備されましたが、30年前に整備された施設の多くは、設備・機能が老朽化・陳腐化し、市民に満足度の高いサービスを提供できていない現状があります。

一方、ビジネスの世界に目を転じますと、企業は顧客に満足度を感じてもらえなければ、市場で生き残ることはできませんから、陳腐化した設備を更新したり、新たな付加価値を生み出したりといった努力を重ねるのが一般的です。

こうした民間の考え方を公共FMに取り入れること、具体的には、これまで行政が提供してきたサービスであっても、民間のリソースを活用する方がより良いサービス提供ができるのではないか?といった疑問を持つこと、パブリックマインドを持つ民間事業者が、アイデアやノウハウを最大限に発揮するにはどんな仕組みが必要なのか、など、「公民連携」の可能性を日々考えるこ

とが、今、私たち行政職員、特に公共FMに携わる職員には強く求められていると思います。

### 随意契約保証型民間提案制度

公民連携で公共FMを推進していくスキームの一つとして、射水市が2022年度から導入したのが「随意契約保証型民間提案制度（以下、民間提案制度）」です。

ほぼ全ての公共施設と未利用市有地を対象に、テーマを定めずに自由な提案を募り、審査会において優れた事業であると認められた場合は、提案者と随意契約を行うことを保証する、という点が特徴で、条件は、原則射水市に新たな財政負担が生じないこと。提案内容は、民間事業者の知的財産として保護します。

従来から行われている公募型プロポーザルでは、行政が何らかのテーマを定め、そのテーマに沿った提案を募るのが一般的です。この場合、民間事業者は、行政が定めたテーマの枠を超えた提案はできませんし、そもそも行政が公募機会を設けない限り提案すらできないわけですから、これは「行政主導」による仕組みといえます。

一方、民間提案制度は、提案対象施設の選択も、抱



写真1 夏の風物詩 富山新港花火大会

えている課題の発見も、課題に対するアプローチの仕方、全て民間事業者が考え、自由に提案することができますから、限りなく「民間主導」による仕組みだといえます。

射水市では、昨年度からこの制度を導入し、公共施設への太陽光発電の設置やLED化など脱炭素化に関する提案5件、学校体育館へのスマートロック導入など利便性・魅力向上に関する提案3件、公共施設への節水器具導入など財源確保・コスト削減に関する提案4件、計12件の提案を採択し、うち7件が事業化に向かっています。

### 公共施設の包括管理と電気料・水道料予算の集約化

民間提案制度は、非常に可能性に満ちた制度ですが、運用上の課題がないわけではありません。いったい何件の提案が上がってくるかわからない、というのは事務方としての課題の一つです。提案が少な過ぎるのも悲しいですが、自治体の規模や営業のかけ方次第では、想定を大きく上回る数のエントリーがなされる可能性も否定はできません。

いったん公募を開始すると、民間事業者との事前面談（射水市では、熟度の低い提案をブラッシュアップするため、事前面談の実施を義務化しています。）や審査会の開催（提案の数によっては複数回にわけて実施する必要があります。）、採択後の施設所管課を交えた詳細協議など、事務方には相応の負担がかかります。

このため射水市では、施設所管課の負担が重くなり

過ぎないように、制度導入に先駆け、2022年4月から、施設所管課のルーティンワークを減らしつつ施設管理の質を高めるソリューションとして「公共施設包括管理業務」を導入しました（市庁舎、学校、保育園など105施設を対象）。

このソリューションの導入により、これまで施設ごと、保守点検の業務ごとに結んでいた352契約（866業務）は包括管理事業者との契約に一本化され、さらに、1件130万円以下の小修繕も包括管理業務に含めることとしましたので、施設所管課の業務負担は飛躍的に軽減されました（年間8669時間の業務時間を削減）。

また、2023年度からは、それまで施設所管課ごとに予算化されていた電気料、水道料の予算と支払事務を公共施設マネジメント推進班に集約し、施設所管課のさらなる負担軽減と公共施設全体のエネルギー使用量（料）のマネジメントにも取り組んでいます。

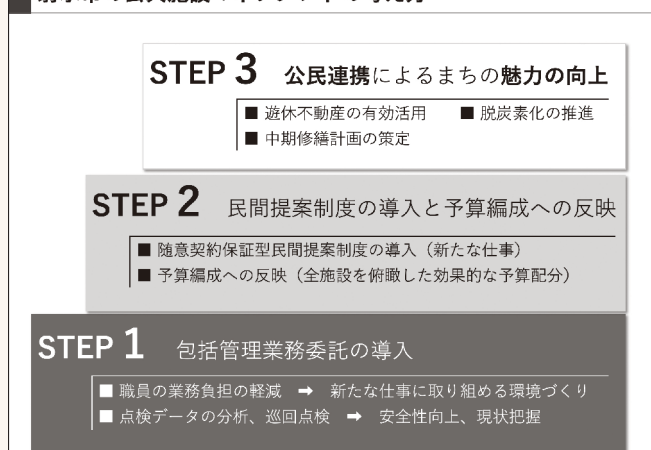
民間提案制度は、随意契約を保証するという強烈的なインセンティブがありますので、参加事業者は射水市の課題解決に向け、知的財産を詰め込んだ渾身の提案をしてくれます。一方、行政側には、提案者の貴重な知的財産を絶対に漏らさないこと、いったん採択した事業者は、どのような批判があっても守り抜く覚悟が必要です。

また、民間提案制度はあくまで「制度」です。制度を設けただけでは、魅力的な事業者と出会うことはできません。制度の「周知」という大義名分をもって、連携したいと思う民間事業者にどれだけ営業することができるか、これがこの制度の成否を分ける重要なポイントだと思います。◀



写真2 射水市民間提案制度説明会（40社80名が参加）

射水市の公共施設マネジメントの考え方



図表1 射水市の公共施設マネジメントの考え方

## 鹿児島市の 火山防災対策

中島 智広

なかしまたもひろ

鹿児島市危機管理局  
危機管理課 課長



### 鹿児島のシンボル桜島の恵みと災害

鹿児島市は九州本土の南端に位置する鹿児島県の県庁所在地で、人口は約60万人の中核都市です。60年以上にわたって噴火活動を続けている桜島と鹿児島市街地の距離はわずか4kmであり、桜島の周囲は約55km、面積は約77km<sup>2</sup>で、最高点の標高は1,117mです。現在、桜島には約3,500人が居住しており、市街地と桜島間はフェリーが24時間運航しています。桜島は、波静かな錦江湾に浮かぶ雄大な景観や、桜島大根・桜島小みかんをはじめとする農産物など多くの恵みをもたらし、鹿児島のシンボルとして市民に親しまれているだけでなく、観光資源としても大きな魅力を有しています。(写真1)

桜島は約2万6千年前以降に活動が始まったと推定されている若い火山で、約2万9千年前の激しい火山活動によって形成された始良カルデラ(鹿児島湾奥の円形地域)の南端に位置し、北岳・南岳の2つの火山が重なった複合火山です。過去の火山活動の様子は、古文書等の記録から約1,300年程度さかのぼってうかがい知ることができ、その間の活動の特徴は溶岩流出を伴う山腹噴火と降灰をもたらす山頂噴火の繰り返しといえます。記録が残されて

いる範囲では、天平宝字噴火(764年)、文明噴火(1471～1476年)、安永噴火(1779～1782年)、大正噴火(1914年)の4回の大規模噴火を起こしています。一番最近起こった大噴火である大正噴火時には、桜島の東側に流れ出した溶岩が幅400mの瀬戸海峡を埋めて、大隅半島と陸続きとなり、西側では溶岩が約8km<sup>2</sup>の地域を覆い、そのうち約2.4km<sup>2</sup>は新しい陸地となりました。多いところでは大量の軽石や火山灰がおよそ2m降り積もったほか、噴火発生後には、桜島の南西沖を震源とするマグニチュード7.1の地震が発生し、鹿児島市内でも大きな被害が出ました。こうした大規模噴火のたびに桜島では多くの集落が溶岩に埋まり、甚大な被害を受けてきています。

### 降灰に強いまちづくり

桜島は現在でも日常的に噴火を繰り返しており、2011年には観測史上最多の996回、直近の2022年には85回の爆発が記録されました。日常的に発生する噴火による火山灰に対しては、ロードスイーパー(底面にブラシがついた特殊な路面清掃車両)等による道路降灰除去を行っているほか、宅地内降灰の円滑な除去を図るために、市



写真1 60年以上噴火活動を続ける桜島と鹿児島市街地の距離はわずか4km

が「克灰（こくはい）袋」（宅地内に積もった火山灰を収集するための袋）を市民に無料で配布し、市民が克灰袋に集めて宅地内降灰指定置場に出した灰を市が収集し、土捨場に埋立処分しています（写真2）。これらに加えて、学校におけるプールクリーナー等による降灰除去やクーラー整備による降灰防除、農作物を守るためのビニールハウスの整備のほか、土石流を防ぐための砂防・治山施設の整備など、総合的に降灰に強いまちづくりを進めています。また、桜島の火山観測は主に京都大学、気象庁、国土交通省大隅河川国道事務所、国土地理院が行っています。特徴的な観測は、観測坑道を設置して伸縮計と水管傾斜計による地盤変動観測で、10万分の1mmの精度で桜島の地盤変動をとらえることができ、爆発的噴火の直前予測に成功しています。桜島ではこのような観測坑道がハルタ山（京都大学）、有村（大隅河川）、高免（京都大学）の3カ所設置されています。伸縮計と水管傾斜計のほか、地震計、空震計、GNSS（全球位測位衛星システム）などの観測装置が桜島島内と始良カルデラを囲む位置に設置されており、世界トップクラスの体制と称されています。

### 火山防災トップシティを目指す

2024年1月には大正噴火から110年を迎え、桜島の地下にあるマグマだまりには大正噴火が起こった頃と同等レベルの多量のマグマが蓄積していると推定されており、次の大噴火への備えが必要な時期にきています。鹿児島市では、「桜島と共生していくための取組を、市民と地域、事業者、研究機関・行政が一体となって向上させながら、火山防災のモデル都市として、国内外の火山地域の被害軽減のために世界貢献を行う火山防災トップシティ」を目指しており、その目指す姿を実現するため、「大規模噴火でも『犠牲者ゼロ』を目指す防災対策」、「次世代に『つなぐ』火



写真2 宅地内の降灰は市が無料で配布する克灰（こくはい）袋に集めて指定置場に出す。これも降灰に強いまちづくりの一環

山防災教育」、「鹿児島モデル」による世界貢献」の3つの取り組みの柱を設定し、各種施策に取り組んでいます。

「大規模噴火でも『犠牲者ゼロ』を目指す防災対策」としては、桜島火山爆発総合防災訓練を半世紀以上にわたって桜島の住民や関係機関と一体となって毎年実施しており、大規模噴火に備えてその対策の実効性と防災意識を高めています。また、市街地側に大量の軽石火山灰が降下した場合に備えて、避難シミュレーションを踏まえた大量軽石火山灰対応計画を策定し、その計画について市街地側の住民に対して周知を行い、日頃からの防災意識の向上を図るなど、大規模噴火時においても犠牲者が出ない体制の構築に取り組んでいます。

「次世代に『つなぐ』火山防災教育」としては、市内の小学生6年生への火山防災教材の作成・配布や専門家派遣授業・桜島訪問体験学習の実施、全国の火山地域の自治体職員等を対象にした火山防災スペシャリスト養成研修の開催など、市民の誰もが桜島のなりたちや火山の恵み・文化を学び、桜島への関心と愛着を育むとともに、火山災害時における対応を理解し、身につける火山防災教育に取り組んでいます。

「鹿児島モデル」による世界貢献」としては、国内の火山地域の自治体との火山防災強化市町村ネットワークの構築や、各種会議での発信、視察の受入れ等を通じて、国内外へのノウハウの提供等に取り組んでいます。

引き続き、市民・地域・事業者・研究機関と一体となって、ハード・ソフト両面にわたる取り組みを進め、「火山防災トップシティ」を目指してまいります。◀

#### 編注

鹿児島市では、記事内にある3つの取り組みなどを「鹿児島市火山防災トップシティ構想」をホームページ上で公開している  
[https://www.city.kagoshima.lg.jp/kurashi/bosai/bosai/sakurajima/documents/kazanbousai\\_topcitykousou.pdf](https://www.city.kagoshima.lg.jp/kurashi/bosai/bosai/sakurajima/documents/kazanbousai_topcitykousou.pdf)



写真3 半世紀以上にわたって続けている桜島火山爆発総合防災訓練は、桜島の住民や関係機関と一体となって毎年実施

# 英国バンクサイドヤードArbor竣工

— ESG時代のミクストユース  
「ハイパーミクスティ」マスタープラン&ワークプレイス —

相浦 みどり

あいのうら みどり

PLP Architecture/パートナー  
取締役



英国初の化石燃料フリー、5世代エネルギーグリッド（地域熱供給）によるオペレーションネットゼロ大規模再開発となる Bankside Yards（バンクサイドヤード）で1棟目であるオフィスタワー Arbor（アーバー）が竣工した。

世界最先端のサステナブルマスタープラン全体のデザイン、プレイスメイキングを統率し、オフィスタワーである Arbor、50階層のラグジュアリーレジデンシャルタワー、マンダリンオリエンタルホテル&レジデンシャルタワーのデザインをロンドンに拠点を持つ PLP Architecture が出掛ける。同社は、日本でも東京、内幸町再開発において、マスタープランデザイン、プレイスメイキングストラテジーと2つのタワーのデザインを担当している。

バンクサイドヤードは、テムズ川南岸テートモダンに隣接し、5.5 エーカーの敷地にレジデンシャルを中心に5つ星ホテルまたオフィスの8棟と8つの異なる公共スペース、また築150年の14のレンガ高架橋アーチ空間を再利用したマスタープランである。アーチ空間には、ウェルネス施設、商業施設、文化施設などが入る予定だ。また、2019年に閉鎖された鉄道アーチ内のクラブに代わり、LGBTQ+の文化スペースも設けられる。

## 人と環境への「Hypermixtyハイパーミクスティ」マスタープラン

バンクサイドヤードでは、これまでのミクストユースの未来形「Hypermixtyハイパーミクスティ」を考え、その具現化を試みる。ミクストユースの利点を引き伸ばし、Environmental（環境）、Social value（社会価値）を2つの基軸として、人と環境の双方に貢献するライフセントリックなまちを創り、その価値を向上させる。

## 社会価値のためのミクスティ Mixty for Social Value

商業施設と住宅をゾーニングする傾向がある英国のほとんどの複合施設（キングス・クロスやカナリー・ワーフ）とは異なり、バンクサイドヤードは5.5 エーカーのコンパクトな敷地に、高密度に LivePlayWork をミックスさせている。さらに、東西に隣接するテート・モダンやテムズ川を下ったところにあるナショナル・シアターなどの文化施設、南北にロンドンの高架をつなぐロンドンローラインとつなげ、ロンドンスケールの体験のミックスと融合させる。まちの透過性を高め、都市スケールでロンドンの体験を引き入れ、8つの異なる公共スペースや14のアー



ちで多様な体験を重ね合わせる。高密度で多様な体験のミックスは、新しいクリエイティブな領域を生み出し、多様な人々を惹きつけ、インクルーシブなコミュニティを形成する。ロンドン文化地区の個性を活かし、2つの異なるスケールでの様々体験はネックレスにジュエルが重なるかのようにつながりあい、影響しあい、新しいカルチュラルネイバーフットまたアーバンネットワークを創造する。

## 環境のためのミクスティ Mixty for Environment

バンクサイドヤードの密度とミックスは、「英国初のネット・ゼロの大規模複合開発」という目標の達成にも貢献する。これまでの開発は、セントラルエネルギーセンターで発電し、廃熱を建物内で循環させるガス焼き熱電併給方式が主流だった。これは、キングス・クロスやオリンピック・パーク、シティのシティゲンなどで採用されており、近隣の公共・民間ビルに熱を供給している。3世代エネルギーグリッド（地域熱供給）である。しかしガスシステムではネット・ゼロの目標を達成できず、建築規制の炭素係数が変更されたため、エネルギー・ソリューションとしてのガスの優位性が大幅に低下したためである。

バンクサイド・ヤードでは、第4世代を飛ばして、第5世代エネルギーグリッドを採用した。このシステムの大きな利点は、オフィスの冷房システムや変圧器などのインフラから放出される熱など、さまざまな熱源から低温熱を回収できることだ。オフィスやレストランは熱を排出し、住宅は暖房を必要とするため、複合施設はこのタイプのシステムに最適である。このシステムは、第三世代のCHPシステムよりも50%から60%も効率を高くできる。また朝が冷え込む季節の中頃に役立つ大型の蓄熱貯蔵庫が設置される。蓄熱貯蔵庫からの熱を利用して建物を暖め、日中暖かくなるにつれて冷房が必要となる建物から温水を受け取る。

## ワークプレイス体験のためのミクスティ Mixty for workplace experience – Arbor-

ワークプレイスのトレンドは、環境に対するグリーンクレデンシャルと人をより活性化させる体験やウェルネスを充実させる方向がコロナ後さらに加速している。またWFH（Work From Home）とのバランスが変化する中、職場

へ出社したいと思わせるモチベーションの大きな1つにワークプレイス体験の多様性が求められており、ワークプレイス自体の体験はもちろん、ネイバーフットを含めた体験の質が出勤率に貢献している。

19階建ての223,000ft<sup>2</sup>のArborは、バンクサイドヤードマスタープラン同様に、サステナビリティに重きを置いており、100%再生可能エネルギーで運営され、初日から二酸化炭素排出量はゼロとなる。またスマート空気熱源ヒートポンプなどの技術により、アーバーのエネルギー使用量は、他の同種のワークスペースよりも30%少ない。ワークプレイス体験は、ロンドン、マスタープランスケールでの体験ミックスに加え、Arborのワークプレイス・ビル自体においても、多様な体験を取り込み、マルチスケールで働く場の体験を特別なものになっている。

ストリートレベルではArborの空中に浮かぶようなボリュームがアーバンルーフをつくり、ロビー空間と広場空間が一体となったシティライフとワークライフが融合する場を創造する。ロンドンのストリートライフはアーバーの一部なのである。ルーフのすぐ上にはテラス状の仕事場にも社交場にもなるテラス状のアトリウム「ストリートアーバンルーム」を配置し、ストリートとオフィスのアクティビティが出会い、混ざり、新しいアイデアが生まれるユニークなワークプレイスを提供している。

ビルの最上部には6メートルの逆三角形のアトリウムとロンドンの眺望を楽しめる広い屋外ガーデンテラスが映し出す「ルーフトップアーバンルーム」がある。ワーカークのウェルビーイングと社交性を高め、創造性を刺激する。基準階は、3m+の天高と環境性能の高い3m×3mのクローズキャビティダブルスキンファサードを使用し、自然光と眺望で満たされる。9つの屋外テナントテラスや屋上テラスが働く場に内部空間の気候と異なる微気候空間を提供し、ウェルネスはもちろん、思考の活性化も寄与している。

バンクサイドヤードまたArborの建築は、地元に由来する素材や特徴を取り入れ、そこに現代的なクラフトを施すold & newのミックスを取り入れ、場の持つ歴史的背景を現代に反映している。◀



## 三浦 史野

みうら ふみの

損害保険ジャパン株式会社  
人事部 不動産担当部長 兼  
SOMPO コーポレートサービス株式会社  
取締役常務執行役員  
認定ファシリティマネジャー

### ●プロフィール

1990年安田火災(現損保ジャパン)入社、経理・経営企画・IT企画・人事といった本社部門や、事故受付コールセンター業務の経験等を幅広く積んだ後、2016年より総務部へ。社有車管理や動産・通信分野を担当した後、2018年より不動産を担当。現在は損保ジャパンの不動産業務全般(自社店舗展開・賃貸・売却等)と、SOMPOグループのシェアードサービス会社の役員としてグループの不動産業務受託とオフィス運営部門を担当している。

# ファシリティマネジメントにこだわって楽しむ

## わずかな差は将来の大きな差

「微差にこだわる」。これは私が総務部に着任した時に教わった、当社の総務部門のポリシーである。それは、「きちんとやって当たり前、ミスすると非難されがち」という総務部門にあって、そうだととしても、やることを漫然とやっていたらよい、ではなく、自分で考えて少しの差でも徹底的にこだわる、ということ。同じやるとしても、もうちょっと工夫できないか？ 同じお金を使うとしても、知恵を絞ってより良いことができないか？ そうやって考えて実行してゆくことで、わずかな差が将来的に大きな差となっていき、それにより、実は何より自分自身が楽しんで仕事ができる。そんなことを、ファシリティマネジメント (FM) の仕事と絡めつつ、今回お話できればと考えている。

## 予想外の人事異動で新しいチャレンジ

私が総務部門に着任したのは6年半前、直前に保険金をお支払する部門に行くことと聞かされていたので、予想外の異動に正直驚いた。とはいえ着任したからには、と、「私は何をしたら良いですかね?」と当時の部長に聞いたところ「好きなことをやっていいよ」と言われ、さらに「??」に。でも、まずは当時担当となった動産や社有車管理、通信についていろいろと情報を集めているうちに、「Workplace = 人事 × IT × 場所」という概念に巡り合った。これはオフィス(に限らないが)とは、単に働く物理的な場所だけではない、その場所でどう働くかを含めて設計する人事制度と、それを実現させるためのIT設備の設置、それらが全て合わさって、「Workplace (働く場所)」が作られるというものである。それを聞いてとても納得するとともに、このWorkplaceを作ることは、自分のこれまでのキャリアが全て活かせる仕事だ!と、わくわくした。当時新たな働き方、「WSI (Work Style Innovation)」にチャレンジしようという流れもあり、「WSIトライアル」と称して、自分が担当している動産と通信の中でできることをトライ。「好きにしている」と言われたのをいいことに、本社食堂の一部の机や椅子を変えてWi-Fiを飛ばす、都内で最古のビルをフルリニューアルする

(不動産部分はビル管理部門で)、といった、新しいチャレンジをしてユーザーを巻き込んでいった。そんなことをしているうちに、そんなにオフィスやりたいのなら、と、2年後に動産・通信業務を持ったまま不動産の担当となった。

## FM に会って判断軸が明確化

いざ不動産の担当となると、今までより、それぞれ専門性が高い、より広い分野で、より高額な案件で、適切な判断をタイミングよく下さねばならず、これは大変なことだとうまく気が付いた。当時本社ビルで美術館を別棟として建築するなど、進行中の新築案件もいくつかあり、待たなしの判断が続く中、何をどう考えてどう判断したらよいのか、と悩んでいた時に出会ったのが、ファシリティマネジメントという概念であった。ファシリティ戦略を、経営や社員からのニーズを実現させる「4つ目の経営基盤」として位置づけること。また判断軸を明確化して、それぞれの案件の内容を落とし込んでいくこと。それを続けることにより、迷いなく判断ができるようになり、そしてようやく自分なりの付加価値提案(微差のこだわり)も自信を持ってできるようになった。

## 資格取得が自信に

この概念を、不動産を担当するメンバーにぜひ浸透させたいと思い、2019年に当時日産自動車総務部長であったHite & Co.の金さんに講師をお願いし、前半はFMの概念をわかりやすく伝える講義(幅広く参加者を募集)、後半は資格取得のためのメンバーを絞った真剣な講義、という2部構成の研修をほぼ月1回で通年実施した。私も資格取得メンバーとして一緒に勉強し、2020年の試験に臨んだが、残念ながらコロナ禍の影響で試験が中止に。翌2021年に他の9人のメンバーとともに合格することができた。

合格した後は、FMの教科書を携えながら、本社ビルのリニューアル計画策定や都内ビル全体のリスタッキング、その他、全国のビルの拠点整備などを実施していった。部門全体で資格の勉強・取得をしたことで、

プロジェクト運営の場でFMの用語が共通言語として話せることに加え、部門外・社外に対してもFMの理論を一般概念として自信を持って伝えることができた。それはプロジェクト等で社外の力を借りる際にも大きな効果を発揮。その自信によって、専門知識を持った社外の組織に対して、臆することなく自分たちのやりたいことを伝え、それぞれのポジションでお互いの力を発揮し合うことができた。その結果として、常により良い解を目指すプロジェクト運営ができたと感じている。

## チャレンジを楽しもう

最後に「微差」の話に戻るが、「微差にこだわる」ことは、「常に考える」ということに他ならない。結果として、その考えが評価される場合も、採用されなかったり失敗する場合もあるけれど、自分が立ち向かうフィールドとしてのファシリティ領域は、とても自由度が高く、考える余地のある魅力的な領域である。われわれのトライしてきたいろいろなアクションも、決して成功ばかりではないが、自分たちが考えぬいた結論を実行した結果で、「本当に素敵になったね!」「職場に笑顔が増えたよ!」などと言われると、いろいろな苦労があっても吹き飛んでしまう。それは個人個人がしっかり「微差にこだわ」って、何がベストかを考えたからこそその喜びである。そうしてそんなフィードバックがあると、また次のチャレンジをする気力も湧いてくる。またその積み上げにより、「微差にこだわる」職場自体が活性化し、メンバーからいろいろな意見が活発に出てくる場に進化していくのを実感している。

皆さんもぜひ、思考停止にならず、「何か自分にしかできない面白いことをやってやろう!」という意気込みで、ファシリティ分野でチャレンジすることを楽しんでいただきたい。きっと思いもよらない障害が出てくるとは思うけれど、それも「ほらほら来た来た、今度は何が来る?」と楽しんでしまおう。そうして仲間と作り上げていった仕事は、きっと周りも幸せにしていく結果につながるから。

もちろん私も、これからもさらにもっと、いろいろなことにチャレンジして、楽しみたいと考えている。

Let's enjoy FACILITY MANAGEMENT! ◀

## セミナー・イベント開催案内

JFMAが主催する主なセミナー・イベントの開催予定です。

開催日の変更、延期や開催中止などの最新情報は、JFMAホームページにてご案内します。

JFMAホームページよりお申込みください。

<https://www.jfma.or.jp/seminar/index.html>



年度	セミナー関連イベント	開催予定 スケジュール	開催方法
2023 年	初級 FM スクール	第1回 10月27日(金) 第2回 12月 1日(金)	Web開催 / ライブ配信
	FM 初心者向け「秋の18 講座」	9月15日(金) 10:00~11月17日(金) 13:00	Web開催 / オンデマンド配信
	初級 FM 財務 Web セミナー	11月14日(火) 10:00~12月20日(水) 13:00	Web開催 / オンデマンド配信
	FM進化論シンポジウム2023	11月15日(水) 13:20~17:30	Web開催 / ライブ配信
	書籍・報告書発刊記念セミナー	適宜	—
2024 年	2024年 新春特別セミナー	1月10日(金) 16:00~18:00	Web開催 / ライブ配信
	ファシリティマネジメントフォーラム 2024	2月21日(水) 基調講演/ネットワーキングパーティ/JFMA賞授賞式 会場:京王プラザホテル(予定)	リアル開催
		2月22日(木)~ 3月18日(月) 特別講演/シンポジウム/応募講演/調査研究部報告/ その他各種プレゼンテーション	Web開催 / オンデマンド配信

\* 予定は変更になる場合があります。詳細は、JFMAホームページにてご確認ください。

★ 2023年よりJFMAのセミナーのオンラインでの参加には「JFMAイベント・セミナーメンバー」への登録が必要となっております。

- (1) 「参加申込」ボタンからお申し込みください。
- (2) JFMAイベント・セミナーメンバーの方はログインして、そうでない方は「新規登録」よりメンバー登録後に続けて、セミナー参加申込をお願いします。
- (3) 引き続き受講費支払いをお願いします。
- (4) お申込および支払いが完了するとご登録のメールアドレスに申込受付完了メールをお送りしますので、必ずご確認ください。
- (5) セミナー配信開始時間になりましたら、「視聴はこちら」ボタンよりログインしてご視聴ください。

\* 視聴参加メール等はお送りいたしませんので、当ページよりログインして視聴ページへとお進みください。

## 初級FMスクール / ライブ配信

事務局：山田 勝彦、佐々木 信

本セミナーは毎年大変ご好評いただいているファシリティマネジメント(FM)の入門講座です。

書籍『新・第四の経営基盤』をガイドブックとし、FMと経営、FMの業務・知識のポイント、FM事例の解説を執筆者4名が分かりやすく解説し、さらに、Q&Aを交えたトークセッションによりFMの基本を学びます。

これからFMを学びたい方、もっとFMを学びたいFM初心者、そして改めてFMを学び直したい方に、また社員研修の一環としても最適な講座です。

今年もWeb講座[ライブ配信]です。

下記の2回開催することを予定しています。多くの皆さまのご参加をお待ちしております。

開催日時： 第1回 2023年10月27日(金)15:00~18:00  
・申込受付は10月23日(月) 13:00までです。

第2回 2023年12月 1日(金) 15:00~18:00

実施方法：ZoomウェビナーによるWebセミナー/ライブ配信

講師：松岡 利昌 JFMA 理事・フェロー、日本オフィス学会会長、株式会社松岡総合研究所代表取締役  
齋藤 敦子 JFMAフェロー、コクヨ株式会社 ワークスタイルイノベーション部主管研究員  
成田 一郎 JFMA専務理事・フェロー  
重綱 鉄哉 JFMA 理事・事業統括部長

参加費：会員 3,300円 非会員 5,500円(税込)

\* 書籍『新・第四の経営基盤』付きセミナーです。



## Information | ご案内

## 初級FM財務Webセミナー アンコール開催 / オンデマンド配信

事務局：藤本 文夫

セミナーは期間内であれば自由に参加できるオン・デマンド方式とし、教科書は2020年に改訂した『FM財務評価ハンドブック2020』で行います。このセミナーの講師陣はFM財務評価手法研究会のメンバーで構成され、大山部会長をはじめとして

いずれも実務経験が深い部会員が担当します。

当セミナーは今年5月に配信したセミナーと同様の内容となります。

## セミナー概要

募集期間：2023年 9月 5日(火) 10:00～11月 6日(月) 13:00

開催期間：2023年11月14日(火) 10:00～12月20日(水) 13:00

開催方法：Webでのビデオ・オン・デマンド方式

参加費：会員 11,000円 非会員 22,000円(税込)

お支払いはクレジットカード決済のみです

\*受講者の都合で受講できないセミナーがあっても返金致しませんのでご了承ください。

教科書：『FM財務評価ハンドブック2020』

(定価3,300円参加費に含む)

受講は、下記よりお申込みください。

<http://jfma.or.jp/seminar/page6-2.html>

## セミナー内容・講師

第1章：FM財務評価の基礎知識

大山 信一 JFMA FM財務評価手法研究会 会長 三井住友建設株式会社

第2章：ファシリティコスト評価

河合 義一 JFMA FM財務評価手法研究会 会員 米国公認会計士

第3章：施設資産評価

河合 義一 上記

篠原 由紀 JFMA FM財務評価手法研究会 会員 株式会社ザイマックス

第4章：施設投資評価

東 裕之 JFMA FM財務評価手法研究会 副部会長 ヒューリックビルド株式会社

第5章：ライフサイクルコスト評価

篠原 由紀 上記



\*当セミナーは認定ファシリティマネジャー資格登録更新講習「B方式5ポイント」取得対象です。

\*当セミナーは認定ファシリティマネジャー資格試験の受験講座ではありません。一般社団法人ニューオフィス推進協会(NOPA)と公益社団法人ロングライフビル推進協会(BELCA)主催の講座を受講してください。

## 新春特別セミナー / ライブ配信

事務局：重綱 鉄哉、山田 勝彦

毎年ご好評をいただいております、新春特別セミナーを2024年1月10日(水)(予定)に開催いたします。新年最初のセミナーは、恒例となりました「オフィスの動向と展望」について、お二人の講師にお話しいただく予定です。

多くの皆さまのご参加をお待ちしております。

## セミナー概要(予定)

開催期間：2024年1月10日(水) 16:00～18:00

開催方法：ZoomウェビナーによるWebセミナー[ライブ配信]

参加費：会員 1,100円 非会員 2,200円(税込)

## 講師(予定)

今関 豊和 三幸エステート株式会社 市場調査部長 チーフアナリスト

石崎 真弓 株式会社ザイマックス不動産総合研究所 主任研究員

司会：成田 一郎 JFMA専務理事・フェロー

## JFMA調査研究部会公開セミナー FM初心者向け「秋の18講座」

事務局：佐藤 芳宏

JFMAでは、18の調査研究部会が、多様な分野で調査研究を進めております。それらの研究成果をもとにした基本的なFMの考え方について、各部会が講演を行い、毎年9月以降、ご紹介しております。本年度は、FM初心者向け「秋の18講座」として、18の調

査研究部会による講演を一齐公開(オンデマンド配信)いたします。本セミナーは、FMの初心者向けの入門講座として、新入社員の方、FM関連部門・総務部門等に配属・異動された方、学生の方にも、とても良い機会です。ぜひご参加ください。

【配信期間】 2023年9月15日(金)10:00~11月17日(金)13:00 オンデマンド配信 [Vimeo]

\*「JFMA調査研究部会」紹介動画と全部会の18講演をご視聴いただけます。(期間中一斉配信)

【参加申込受付期間】 9月4日(月)10:00~11月10日(金)13:00

【参加費】 JFMA会員 3,300円 JFMA非会員 5,500円(税込) 学生(社会人学生を除く) 無料

\*詳細はホームページ参照 <http://www.jfma.or.jp/seminar/page6-1.html>



テーマ・部会名・講演者	概要
<b>FM戦略 概論-基礎編+実践編</b> FM戦略企画研究部会 部会長 高藤 真澄	前半はFM戦略の基礎編として、『公式ガイド・ファシリティマネジメント』『新・第四の経営基盤』に即して、経営とFMの関係、FM戦略の立案・実施・評価と改善などFM戦略事項全般を概括します。後半はFM戦略の実践的知識の習得を目指して、FM戦略の代表と言える建物等中長期整備計画作成の考え方や業務の進め方を説明するとともに、今後のFM戦略の検討テーマにかかわる社会動向を「FM戦略トピックス」として取り上げ考察の機会とします。
<b>FMプロジェクトマネジメント基礎講座</b> FMプロジェクトマネジメント研究部会 部会長 菅野 誠	本講座ではオフィス移転プロジェクトの全貌と各フェーズ・各担当者の役割に関する基礎知識を習得できます。ワークプレイスを第四の経営基盤とする企業のFMプロジェクトマネジメント力向上に寄与します。 本講座は過去20年間以上にわたるFMプロジェクトマネジメント研究部会の調査研究成果をまとめた初心者向け基礎講座です。
<b>FMにおけるリスクマネジメントとBCPの基礎</b> リスクマネジメント研究部会 部会長 上倉 秀之	ビジネスにおいてリスクマネジメントは重要ですが、近年FMにおいてもリスクマネジメントの環境としてBCPが重要になっています。 そこで本講座ではリスクマネジメントとFMに関するBCPの基礎的な事項を判りやすく解説します。
<b>脱炭素に向けた新たな展開と生物多様性</b> エネルギー環境保全マネジメント研究部会 部会長 横山 健児	国連気候変動会議(COP27)と国連生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)が2022年末に開催されました。一方、国内では電気料金が値上げされ、原子力発電所の60年超運転が容認される等、環境エネルギー分野における政策が大きく変容しています。 本講座では、これらを受けて制定されたGX推進法、GX脱炭素電源法、および昆明・モンリオール生物多様性枠組について解説します。
<b>企業価値向上に資するこれからのCREマネジメント</b> CREマネジメント研究部会 部会長 堀 雅木	従来研究「企業活動を支える企業不動産(CRE)」を踏まえつつ、「企業価値向上に資するCRE」、いわゆるこれからの新しいCREマネジメントについて先進事例を含めてご紹介します。
<b>DXとAIを活用したウェルビーイングオフィスと「場」づくり</b> 人と場へのFM投資価値研究部会 部会長 岡田 大士郎	これからの社会や組織・集団におけるFMの役割とは、また、ツールであるDXやAIを使いこなしながら、いかにして「幸福な組織」と「幸福な働き方」を実現してゆくかを考えます。 FM・総務の仕事に従事される方々は、時代の変化への感度を高めて、組織の価値向上を実現してゆく「場」づくり意識を持つことが大切です。 「場」とは何か、また「人と場」が創造してゆく価値とは何かについて学んでゆきましょう。
<b>ウェルビーイング実現の鍵：現場での取り組み(座談会)</b> ことろからだのウェルビーイング研究部会 部会長 野間 操	ウェルビーイングの重要性が高まる中、FMの取り組みを通して、心の健康と環境にどのように影響を与えるかを探ります。本講座は、インハウスとサービスプロバイダーでFMに従事する若手の研究部会メンバーが、日常業務での疑問や現場のニーズなどをざっくばらんに意見交換するセッションです。組織目標をどのように自分の業務として捉えているのか、具体的な悩みなどを通してウェルビーイングを考えます。座談会メンバー：部会員 佐藤 さくら、近間 絢子、田中 瑠伊、秦 正真
<b>初心者向けJFMA出版『インフラ点検のすゝめ』の解説</b> インフラマネジメント研究部会 部会員 渡邊 大介	JFMA出版から発刊した『インフラ点検のすゝめ』は当部会のメンバーが、自ら原稿を書き、イラストを描き、写真を撮り、行政ならびにインフラ点検業界の初心者向けに分かりやすく解説したマニュアル本です。今年のFM初心者向け「秋の18講座」では、あらためて原点に立ち返る意味を込めて執筆者のひとりである渡邊大介氏から、この本のエッセンスを解説していただきます。初心者歓迎!

テーマ・部会名・講演者	概要
<p><b>ほとんどの大学職員がFMに 関わっていることを知るための講座</b></p> <p>キャンパスFM研究部会 部会長 興津 利継</p>	<p>大学にファシリティマネジメントが必要であることをご理解いただくために、</p> <p>① ほとんどの職員がFMに関与している事実 ② 大学でのFMの3要素(スペース、財務、品質) ③ 取り巻く変化への対応 ④ 研究部会のこれまでの活動</p> <p>をご説明した後、11月から毎月の部会で行う基礎講座とご参加の方法をご案内します。</p>
<p><b>医療福祉施設における ファシリティマネジメントの基礎</b></p> <p>ヘルスケアFM研究部会 部会長 森 佐統</p>	<p>病院や福祉施設においてFMの役割を担う人やチームは、その役割がFMであると意識されていないものの、実は馴染みの存在です。必要に迫られて、あるいは積極的に推進している人が必ずいるはずです。アメリカでは病院に特化したFMの資格があります。国内と海外の病院から具体的な事例を取り上げ、医療福祉施設におけるファシリティマネジメントの基礎と役割について解説し、あわせてヘルスケアFM研究部会での活動を紹介します。</p>
<p><b>公共FM入門編～ 「公共施設等総合管理計画」の見直し</b></p> <p>公共施設FM研究部会 部会長 高橋 康夫</p>	<p>「公共施設等総合管理計画」の策定から改訂へシフトした現況において、改めて「公共施設等総合管理計画」を見直すとともに、付随して策定された「個別施設計画」の運用について考察します。また、公共FMに関わることになられた方々へ最新動向を提供します。</p>
<p><b>ユニバーサルデザインとはなにか</b></p> <p>ユニバーサルデザイン研究部会 部会長 児玉 達朗</p>	<p>当研究部会では、これまでワークプレイスのユニバーサルデザイン(UD)について調査研究を行ってきました。本講座では「UDとはなにか」について皆さまとともに考え、新たな時代におけるUDについて概観したいと思います。1980年代にロンメイスが提唱したUDですが、日本社会ではその思想が正確に理解されていない面もあります。社会の多様性が進んだ時代におけるUDの新たな課題についてもお話したいと思います。</p>
<p><b>ファシリティマネジャーのための運営維持入門 /初心者編 きっかけづくり+SDGsと共に…!</b></p> <p>運営維持手法研究部会 部会長 吉瀬 茂</p>	<p>SDGsを原動力にサステナブルなファシリティを求めて! プロのファシリティマネジャーの仕事をはじめたけれど…今、悩んでいる貴方へ取り組みの「きっかけ」を提供します。SDGsの基本理念にもつながるキーワード「Diversity(多様性)、Equity(公正性)&amp;Inclusion(「受容・包括性)」をテーマに、当たり前を変えていく「きっかけ」に! FMの原点である運営維持とは何か、ファシリティマネジャーの心がまえ(視点・業務ポイント)等、運営維持についての理解を深める「きっかけ」に併せて指導用としてご利用ください。</p>
<p><b>品質評価の基本的な考え方と 評価手法の例</b></p> <p>品質評価手法研究部会 部会長 野瀬 かおり</p>	<p>FMが対象とするファシリティは、病院、学校、官公庁、工場、研究所、空港施設、美術館・博物館など幅広い。ここではオフィス为例にファシリティ品質の考え方の基本を解説し、部会で開発した評価手法を紹介します。本講座では、受講者が、各自が対象としているファシリティに適用した品質評価を行う手助けになることを目標としています。オフィス以外のファシリティにも応用できることを汲み取っていただければ幸いです。</p>
<p><b>FM施策の実施に必要な 資本的支出と経費の支出</b></p> <p>FM財務評価手法研究部会 部会長 大山 信一</p>	<p>FM施策の実施には資本的支出(CAPEX)と経費の支出(OPEX)が必要となります。キャッシュフローとCAPEXとOPEXの関係、FM財務評価の4手法(ファシリティコスト評価、施設資産評価、施設投資評価、ライフサイクルコスト評価)とCAPEXとOPEXの関係、それらが財務諸表(貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書)に与える影響について解説します。</p>
<p><b>共創するワークプレイス ーベンチマークにみる共創空間のレシピー</b></p> <p>オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会 部会長 齋藤 敦子</p>	<p>組織内外の壁を越えたオープンイノベーションが求められている今、ワークプレイスにおいても共創空間のニーズが増えています。イノベーションセンターなど外部パートナーとの共創のための場だけではなく、組織内の知の交流を促す場との連携も注目されています。コロナ禍を経て、これらの共創空間がどのように進化しているのか、事例を分析しながら、これからの共創はどうなるのか、ワークプレイスのあるべき姿を展望します。</p>
<p><b>図面管理・施設台帳管理の コンピュータ活用について</b></p> <p>コンピュータ活用研究部会 部会長 木村 圭介</p>	<p>FMで利用する図面は、紙、PDF、CAD等多様な種類があります。特にCADはメーカによりフォーマットが異なります。コンピュータを利用した図面管理は業務の効率化とデータベース構築で重要になります。本講座では、図面管理と建物カルテ(基本的な建物情報)のコンピュータ活用の手法を分かりやすく解説します。</p>
<p><b>ファシリティマネジャーにとっての 建築デジタル情報とBIM</b></p> <p>BIM・FM研究部会 部会長 猪里 孝司</p>	<p>BIMはファシリティマネジャーが正確で詳細な建築のデジタル情報を獲得する仕組みです。BIMとは何か、BIMの考え方やFMとBIMの関係を分かりやすく解説します。国土交通省の建築BIM推進会議の活動成果をまじえFMでのBIM活用について紹介します。FMの高度化には、建築のデジタル情報が不可欠です。BIMを活用してFMの高度化を推進していただきたいと思います。</p>

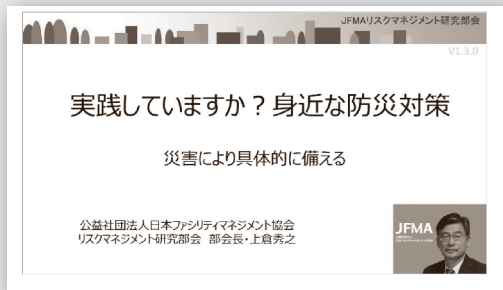
## イベント・セミナー等 実施報告

## ● 防災特別セミナー「実践していますか？ 身近な防災対策」

事務局：大野 高幸

本年は「関東大震災」から100年目の節目を迎え、大規模地震や台風の大型化、集中豪雨（線状降水帯）の増加など、自然災害に伴う被害規模の拡大が想定されてきています。

そのような中、多くの組織でBCPや災害対策マニュアルの策定、改定が進められていますが、BCPばかり何度も改定しても、実際に訓練しなければ実効性は高まりません。そして、リスク変化に対応した防災対策を、事前に具体的に施すことが極めて重要となってきています。



このセミナーでは、オフィスにおける、これからの防災対策の考え方を整理し、具体的な防災対策に役立つ資機材の例示や、企業の身近な防災対策の実例を紹介しました。また「大きな地震で被災した事業拠点をどのように支援するか」について例題を通し考察をいたしました。

配信方法：オンデマンド配信

配信期間：2023年9月1日（金）10:00～9月29日（金）13:00

講演時間：part1 30分、part2 40分、計約70分

参加費用：無料（会員・非会員とも）

参加申込者数：会員・非会員合わせて453名が参加（9月26日現在）

part 1 講演 「より具体的に備える」

講師：上倉 秀之

Facility Management防災Lab代表  
セキュリティコンサルタント  
防災士／防犯設備士  
JFMA 調査研究委員会委員  
JFMAリスクマネジメント研究部会部会長

part 2 対談 「具体的な防災対策の取り組み」

上倉 秀之 × 白田 修一

日本アムウェイ合同会社  
Facilities and Services Group

## ● 令和5年度 認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格試験結果

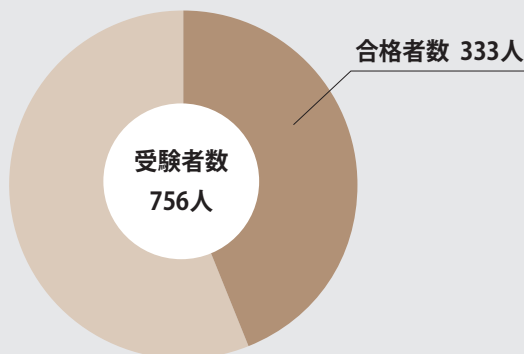
事務局：鈴木 克己

令和5年度認定ファシリティマネジャー（CFMJ）資格試験に合格された皆さま、おめでとうございます。

最終合格者は、今年度から、学科合格者によって行われた「CBT論述試験\*1」の得点結果に基づき決定されました。今年度初めて女性の合格率が25%を超え、ますます女性の認定ファシリティマネジャーの活躍が期待されます。

これから新規登録\*2をすることにより認定ファシリティマネジャー（CFMJ）資格者となります。

FMのJIS規格であるJIS Q41001（2021.8.20発行）に伴い、今後ますます、認定ファシリティマネジャー資格者のFMの知識や能力を身につけた人材が求められます。今後のご活躍を祈ります。



\*1：CBT試験(Computer Based Testing)とは、パソコンやスマートフォン、タブレット等から受験日時・テストセンターを予約し、テストセンターのパソコンを使用して受験する試験です。コンピュータに表示された試験問題に対して、マウスやキーボードを用いて解答します。

全国の都道府県に約350カ所のテストセンターがあり、受験日時を指定期間内から選択できることから、以前と比較して大変受験しやすくなりました。

\*2：2021年度より、新規登録の要件の一部見直しを行い、「実務経験年数」が緩和されたことで、資格試験合格者がより新規登録しやすくなりました。

例：4年制大学卒の場合の新規登録要件

実務経験年数 3年→2年

## report | ご報告

## ●「超初級!ファシリティマネジメント入門」報告

事務局：山田 勝彦、豎山 和人

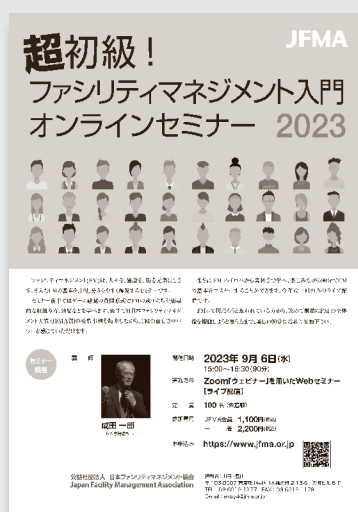
昨年、大変好評をいただきました同セミナーを、今年は、去年9月6日、新たな事例紹介などを加えFMの世界を楽しくご紹介しながら、Web講座(ライブ配信)で開催いたしました。

当日は、JFMA専務理事の成田一郎が講師を務め、ゲーム感覚のアンケート形式などを活用したライブ配信ならではの臨場感を楽しめるセミナーでした。

配信方法：ライブ配信

開催日：2023年9月6日(金)

講師：成田 一郎 JFMA専務理事・フェロー



## JFMA● 新任のごあいさつ



**豎山 和人** たてやま かずと ● 出身地:東京都 趣味:大谷翔平の応援(笑)、洋楽鑑賞(Beatles、Pink Floyd等)、読書(特に松本清張)

2023年7月1日、JFMA事務局に入局しました。それ以前は公益社団法人などの業界団体事務局で主に会員の情報管理、委員会などの会議対応、関係者間の連絡調整といった仕事に従事しました。FMは全くの未経験分野ですが、JFMAの皆さまが今まで作られてきた仕事の流れ・スタイルを大切に、しっかりと業務に従事したく存じます。ご指導のほど、よろしくお願い申し上げます。



**佐々木 信** ささき まこと ● 出身地:大阪府 趣味:料理、ウォーキング

2023年7月1日からJFMAに勤務しております、佐々木 信です。沖電気工業株式会社で約38年間、情報システム(ICT)のシステムエンジニア(ソフト開発、システム構築、営業支援)、ERP パッケージ導入のプロジェクトマネージャをしておりました。FM業務部門に就いたことがなく、知識が足りていませんが、鋭意努力し、知識取得に努めていく所存です。よろしくお願い致します。JFMA事務局では、資格認定事業と調査研究事業を担当させていただきます。皆さまのお力になれるよう、事務局業務を遂行したいと考えますので、よろしくご指導のほど、お願いいたします。

## JFMAでの働き方の変化とオンライン化への対応



佐藤 寿枝

さとうとしえ

JFMA事務局

### フリーアドレス

パンデミックによって働き方が大きく変わりましたよね。

コロナ禍になる直前にオフィスでは席のフリーアドレス制度が導入されました。コスト削減？ 趣味の一環？ 専務お手製の仕切板を使って、素敵なオフィスがつけられました。また、フリーアドレスにより、書類の整理や仕事の段取りなどがシンプルになり、効率的に業務を行えるようになりました。

コロナ禍前は、月2回のミーティングのあと、みんなで清掃をしようというルールにしていたのですが、つい忘れがちになっておりました。コロナ禍の影響で、始業前にテーブル、イスの拭き掃除、終了後の掃除、また会議室も使用前、後の清掃を行うことし、今でもしっかり定着したと思います。

### オンライン化

さて、その調査研究部会ですが、多くの読者の皆さまはよくご存じだと思いますが、まだよくご存じない方、FM 初心者の皆さまに簡単にご説明したいと思います。（ホームページ、You Tube でもご覧になれます）

JFMA の研究部会は全部で 18 部会あり、大きく分けて「マネジメント研究」「施設事例研究」「固有技術研究」の3分野から構成されています。

### 調査研究部会の活動

ここ数年でオンライン化が進みましたね。

JFMA でもミーティングは Zoom、Teams を主に利用しています。

ファシリティマネジメントフォーラムのライブ配信、オンデマンド配信。セミナーもライブ配信、オンデマンド配信など行っております。

ほぼ、熟年層の私たちにとってはかなりハードルが高いと思っていましたが、JFMA 内システムを主に手掛けている方がわかりやすいマニュアルを作成してくれて、みなさんの協力のおかげでなんとか時代に取り残されないよう頑張ってきたと思います。「聞いていないから、わかりません」「知らないからできません」、もうそんなこと言っていられない時代ですからね。

委員会、部会もオンライン開催でしたが、最近ではリアルとオンラインでのハイブリット化が進んできました。久しぶりに JFMA の事務所に来られる方が懐かしく感じられ、お会いできてとてもうれしいです。もちろん遠い方はオンラインでも参加できますので、部会にご興味ございましたら、まずはお試しからお気軽にご参加ください。

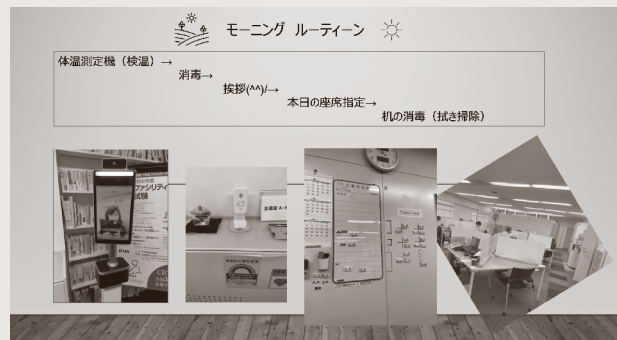
### 今後の課題

FM の普及、JFMA の活動には会員のみなさまのご協力が必要不可欠です。若者を取り込むためには、SNS も活用しないとイケませんね。みなさま方の口コミも期待しております。

まず、試験を受けて合格をして、ファシリティマネジャーの登録をしていただきたいです。ファシリティマネジャーになって、施設管理、オフィスづくり、幸福になるための働き方を実践してください。

SDGs は世の中の共通言語になっていますね。FM も広く知られる言語になるようみなさまのお力添えをお願いいたします。

ただお願いするだけでは何も成し遂げることはできません。できることから一つずつみなさまのお役に立てるように日々成長していきたいと思っております。





◀ No.211 2023 SUMMER  
 特集 **FMのチカラ** part1  
 ファシリティマネジメントが生み出す  
 価値や役割を明らかにする

● No.210 2023 SPRING  
 FACILITY MANAGEMENT FORUM 2021 特集号  
 第17回 日本ファシリティマネジメント大会  
**FM進化論 DX・SX・そして未来へ**

● No.209 2023 WINTER  
 特集 **公共FMの新しいかたち**  
**マネジメント思考と連携**

● No.208 2022 AUTUMN  
 特集 **リモートワークの新たな潮流**  
**経営戦略として**  
**ウェルビーイングやDXとともに考える**

● No.207 2022 SUMMER  
 特集 **全国に広がるFMパワー**  
**各地で活躍する有資格の経営者10人に聞きました**

● No.206 2022 SPRING  
 FACILITY MANAGEMENT FORUM 2022 特集号  
 第16回 日本ファシリティマネジメント大会  
**地球・人・ファシリティ 変革の時代が求める新しいFM**

● No.205 2022 WINTER  
 特集 **気候変動とFM**  
**ファシリティマネジメントの役割**

● No.204 2021 AUTUMN  
 特集 **ファシリティマネジメントのDX**  
**人と人をつなぐ、人と場をつなぐ**

● No.203 2021 SUMMER  
 特集 **これからの働き方とワークプレイス**  
**働き方、ワークプレイスの新標準は？**

● No.202 2021 SPRING  
 FACILITY MANAGEMENT FORUM 2021 特集号  
 第15回 日本ファシリティマネジメント大会  
**ニューノーマル時代の経営とFM**  
**新サステナブル社会のまち・建築・ワークプレイス**

定価1,200円(税込1,320円) /

会員価格1,100円(税込1,210円) 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



JFMAジャーナルオンライン

ウェブサイトで『JFMAジャーナル』のトピックスを紹介するとともに  
 タイムリーな情報をお届けしています。

●次号予告

**JFMA JOURNAL 2024  
 WINTER**

ジャフマジャーナル 49 (No.213)

**FM思考のまちづくり(仮題)**

2号にわたり、FM が創り出すさまざまな価値  
 をお伝えしてきましたが、次号では、少し広い視  
 点で都市やまちづくりを特集します。

大都市を中心に全国で再開発が進んでいま  
 すが、経済性や効率性優先だけではなく、カーボ  
 ンニュートラルや循環型社会、人の健康や安全、  
 地域文化の継承やコミュニティ活性化の仕組み  
 づくりなど、サステナビリティやSDGs の思想を具  
 体化した新たな考え方が盛り込まれています。ま  
 た新しい街が完成して終わりではなく、そこから  
 街を育てていく取り組みも進められています。次  
 号は、FM 思考の再開発やまちづくりなど、さまざ  
 まな事例をご紹介します予定です。

\*内容は変更になる場合があります。

**編集後記**

2023年6月29日、総会、理事会の決議を経て、当協会に米倉誠一郎会長が  
 就任いたしました。前任の山田匡通会長には8年という長期にわたり私たちを  
 ご指導いただきました。改めてこの場を借りて厚く御礼申し上げます。本誌で  
 はお二人の対談を掲載しました。会員の皆さまにお二人の人となりを改めて紹  
 介できればと企画しました。山田元会長には、地球上に存在する自然環境と人  
 工環境(ファシリティ)と人のコラボレーションの大切さを教えていただきました。  
 米倉会長には、FMに、JFMAに、イノベーションを起こすべくご指導をいた  
 だきます。お二人の対談で、その雰囲気を感じ取っていただけましたら幸いです。

今号の特集は「FMのチカラ」です。前号に続き、事業や経営にFMを取り込  
 み、FMのチカラを発揮している企業の皆さまに執筆いただきました。どんど  
 ん変化しているFMの中で皆さまの活躍ぶりをぜひご覧ください。

「FMのチカラ」は、次回のファシリティマネジメントフォーラム2024のテー  
 マとしても引き継ぎ「FMのチカライノベーション経営を支えるファシリティマ  
 ネジメント」とし、2024年2月21日に基調講演、ネットワーキングパーティなどを  
 京王プラザホテルでリアル開催する予定です。基調講演は建築家の隈研吾氏  
 です。講演などは、2月22日~3月18日にオンデマンド配信の予定です。皆さま  
 のご参加をお待ちしております。

(成田 一郎)

**JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル) No.212 2023 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

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

2023年10月20日発行 定価 1,200円(税込1,320円)

発行人 米倉 誠一郎

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・重網 鉄哉・森田 優子

印刷 日本印刷株式会社

©JFMA 無断転載、複製を禁じます。

法人正会員

185会員 (50音順/敬称略)

あ

株式会社アイスクウェアド  
 アイング株式会社  
 株式会社朝日工業社  
 株式会社朝日ビルディング  
 株式会社アサヒファシリティーズ  
 アジア航測株式会社  
 株式会社梓設計  
 アズビル株式会社  
 株式会社アプトシステム  
 Amazon Data Services Japan G.K.  
 株式会社安藤・間  
 EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社  
 イオンデライト株式会社  
 イオンデライトコネクスト株式会社  
 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  
 ANAファシリティーズ株式会社  
 株式会社エコ・24  
 NECネットエスアイ株式会社  
 NECファシリティーズ株式会社  
 株式会社NSFエンゲージメント  
 NTTアーバンソリューションズ株式会社  
 株式会社NTTアーバンソリューションズ総合研究所  
 NTTアーバンバリューサポート株式会社  
 NTTコムウェア株式会社  
 株式会社NTTデータ  
 NTT都市開発株式会社  
 株式会社NTT ExCパートナー  
 株式会社NTTファシリティーズ  
 株式会社NTTファシリティーズエンジニアリング  
 エヌビーエス株式会社  
 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  
 株式会社MBM  
 株式会社オーエンス  
 株式会社大林組  
 株式会社オービック  
 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

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  
 株式会社協栄  
 共立建設株式会社  
 キョウワプロテック株式会社  
 近鉄ファシリティーズ株式会社

株式会社熊谷組  
 株式会社久米設計  
 株式会社グローバルBIM  
 グローブシップ株式会社  
 株式会社くろがね研究所  
 株式会社ケイミックス  
 コクヨ株式会社  
 株式会社コスモスモア  
 株式会社五星  
 コニカミノルタ株式会社  
 株式会社コンステック

さ

株式会社サイオー  
 株式会社財界研究所  
 株式会社ザック  
 株式会社ザ・デザイン・スタジオ  
 三機工業株式会社  
 株式会社サンケイビル  
 三建設工業株式会社  
 三幸エステート株式会社  
 株式会社資生堂  
 シービーアールイーCMソリューションズ株式会社  
 JR東日本ビルテック株式会社  
 シバタ工業株式会社  
 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  
 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  
 総合警備保障株式会社  
 ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社  
 ソニーピープルソリューションズ株式会社

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  
 ダイキン工業株式会社  
 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  
 大和ハウス工業株式会社  
 大和ハウスリアルティマネジメント株式会社  
 大和不動産鑑定株式会社  
 大和リース株式会社  
 高砂熱学工業株式会社

株式会社竹中工務店  
株式会社丹青社  
中央日本土地建物株式会社  
TMES株式会社  
株式会社ディー・サイン  
株式会社ティ・ユー・メタル  
テルウェル東日本株式会社  
株式会社東海ビルメンテナンス  
株式会社東急コミュニティー  
東急不動産株式会社  
株式会社東急Re・デザイン  
東京海上日動ファシリティーズ株式会社  
東京ガスファシリティサービス株式会社  
東京ガス不動産株式会社  
株式会社東京ダイケンビルサービス  
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  
東電不動産株式会社  
東洋ビルメンテナンス株式会社  
戸田建設株式会社

な

ニチビル株式会社  
株式会社日経BP  
株式会社日建設計  
日建設計コンストラクション・マネジメント株式会社  
株式会社日積サーベイ  
株式会社日設  
日鉄興和不動産株式会社  
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  
日本コカ・コーラ株式会社  
株式会社日本設計  
日本電気株式会社  
日本電技株式会社  
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  
バシフィックコンサルタンツ株式会社  
株式会社パスコ  
パナソニックビジネスサービス株式会社  
パナソニック株式会社 エレクトリックワークス社  
株式会社ハリマビシステム  
阪神高速技術株式会社  
株式会社ビー・エイチ・シー  
株式会社ビケンテクノ  
株式会社日立ビルシステム  
BIPROGY株式会社

日比谷総合設備株式会社  
日比谷通商株式会社  
ヒューリックビルマネジメント株式会社  
ファシリティパートナーズ株式会社  
株式会社フジタ  
富士通ホーム&オフィスサービス株式会社  
富士フィルムビジネスエキスパート株式会社  
プラス株式会社  
プロパティデータバンク株式会社  
一般社団法人北海道ファシリティマネジメント協会

ま

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  
三井不動産株式会社  
株式会社三越伊勢丹アイムファシリティーズ  
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  
明豊ファシリティワークス株式会社  
森ビル株式会社

や

ヤシマ工業株式会社  
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  
株式会社ユニティ  
株式会社横浜銀行

ら

ラックス建設株式会社  
株式会社リクルート  
公益社団法人ロングライフビル推進協会

## 法人準会員

18会員（50音順/敬称略）

株式会社インデックスファシリティーズ  
株式会社ウフル  
ENEOS 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  
サンニン株式会社  
ジェイアール東海総合ビルメンテナンス株式会社  
城南信用金庫  
日本印刷株式会社  
株式会社日本政策投資銀行  
株式会社ネルケプランニング  
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  
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  
株式会社ワークパス



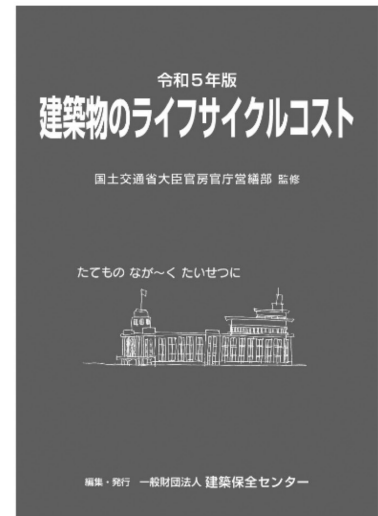
# 令和5年版 建築物のライフサイクルコスト

監修 国土交通省大臣官房官庁営繕部  
編集・発行 一般財団法人建築保全センター

目次 第1編（基礎編） 第2編（実践編） 第3編（解説編）  
第4編（応用編） 第5編（資料編）  
付録資料（LCC計算プログラム操作マニュアル）

A4判・462頁 定価 22,000円

本書は、建築物のライフサイクルコスト（LCC）についての基礎知識、算定方法、部材データベース等を集成した手引書です。平成31年版の記載内容やデータベースを大幅に改訂しました。日々の業務にお役立てください。



## 改訂の4つのポイント

### 一層の体系化

国際化への対応として、2017年に改訂されたISOの考え方に従って、LCC項目の一部見直しを行いました。また、新築コストについて、モデル建物の実績値から算出していたものを、部材データベースの建設単価から算出する方法に改め、修繕等コストとの一貫性を持たせました。

### 実践的な図書

モデル建物について、新たに小規模鉄骨造の地区センターを加えるなど追加、更新し、全部で9タイプに拡充しました。また、第4編（応用編）を新設しLCC算出後に中長期修繕計画を作成するための手順を詳細に記載しました。

### データベース

新しい時代に即した部材データベースとするため、単価等の更新を行うことはもちろんのこと、木造建物に多用される部材やLED照明等の普及状況を踏まえた部材の追加や、修繕項目、更新周期等の見直しを行っています。

### 使いやすさ

付録のLCC計算プログラムでは、ユーザー部材として使用できるコードを増加し、より自由度の高いユーザー部材の活用が可能となりました。また、1ライセンスで5人までがデータを共有し利用できるよう利便性を高めました。

お買い求めは、一般財団法人建築保全センターのホームページから。



## 10月から全国11か所で講習会を開催します

LCCの基礎知識や改訂ポイント、計算プログラム操作等について、詳しく説明します。



ファシリティマネジメント  
フォーラム 2024

# FACILITY MANAGEMENT FORUM 2024

## 第18回 日本ファシリティマネジメント大会

テーマ

# FMMのチカラ

イノベーション経営を支える  
ファシリティマネジメント

### 大会日程 (予定)

● **会場開催 (有料) 事前申し込み制**

基調講演・対談 / ネットワーキングパーティ/JFMA賞授賞式

**2024年2月21日 (水) 13:00~19:30**

会場: 京王プラザホテル

● **Web配信 (無料) 事前登録制 ★全配信プログラムご視聴無料**

特別講演/シンポジウム/応募講演/調査研究部会報告

その他各種プレゼンテーション

**2024年2月22日 (木) ~ 3月18日 (月)**



皆様にお会いできることを  
楽しみにしております。

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会  
会長 米倉 誠一郎

### 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)

一般社団法人 京都ビジネスリサーチセンター

一般財団法人 建築保全センター

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 日本オフィス家具協会

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

公益社団法人 日本建築積算協会

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

一般社団法人 日本能率協会

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 日本ビルディング協会連合会

公益社団法人 日本不動産鑑定士協会連合会

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

一般社団法人 不動産証券化協会

公益社団法人 ロングライフビル推進協会

日本オフィス学会

(24団体)

**JFMA**  
ジャフマ

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

● 詳細はJFMAホームページよりご確認ください。

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





9784906857821

定価 1,200円 (税込 1,320円)

発行：公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

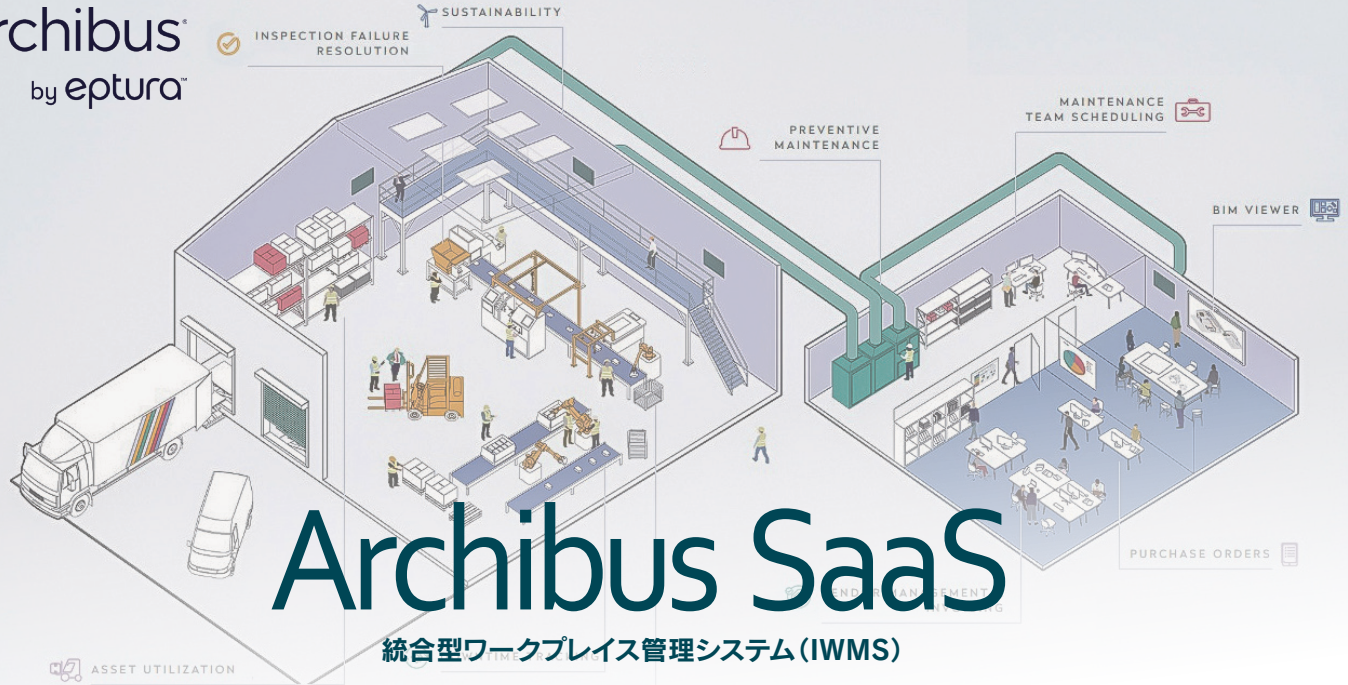


JFMAジャーナルは環境に配慮した  
「FSC認証紙」ならび「植物性インキ」を使用しています。



1929402012000

Archibus®  
by eptura™



# Archibus SaaS

統合型ワークプレイス管理システム (IWMS)

Archibusは、ファシリティ戦略の立案・業務の効率化に大きく貢献するシステムに成長します。

Then Scale with Modules

御社のニーズに応じて必要なモジュールを追加し、適用業務範囲を拡大しましょう。  
多くのファシリティ関連情報の収集、可視化、分析が可能となります。

## FOUNDATIONS



スペース、サービスリクエスト、在庫を一元的に把握するために必要なプロセスを管理します。

## SPACE



フロアごとにスペースや人を管理することで、すべてのスペースを最大限に活用し、ワークプレイスを再定義し、スペースニーズを先取りすることができます。

## LEASES



リース管理を合理化することで、期限を守り、不動産コストを分析することができます。

## RESERVATIONS



従業員はどこからでもスペースを予約したり、サービスを依頼したりすることができ、管理者はアクティビティや優先順位を集中管理することができます。

## ASSETS



資産の内容、状態、ライフサイクルデータを完全に把握し、資本・工事計画や設備更新計画に反映させることができます。

## MAINTENANCE



重要なニーズに合わせて作業や労働力を最適化する予防保全計画により、オペレーションのオーバーヘッドを削減します。

年間利用料は97.2万円から。利用ユーザー数は無制限。  
SaaSだから、システム維持に余計なコストは掛かりません。



株式会社アイスクウェアド  
BLM事業部 IWMS/FMセクション

03-6457-9540 ●受付時間9:00~18:00 土日祝日を除く  
inquiry@isquared.co.jp

〒100-0014 東京都千代田区永田町2-17-4 笠松千代田ビル3F  
<https://www.isquared.co.jp/>