

カレント  
2011 秋号

# JFMA Current

社団法人化15周年記念特別号  
拡がるFM—新たなステージへ

## CONTENTS

トップインタビュー②

『卓上のリンゴとFM・JFMAの樹へのいざない』

座談会Ⅰ⑥

企業経営と公共経営におけるFMの役割—その昨日・今日・明日

座談会Ⅱ⑭

今後のわが国の在り方とファシリティマネジメントの役割を考える  
『卓上のリンゴとFM・JFMAの樹へのいざない』の解説⑳

KEYWORD㉕

経営基盤としてのファシリティ  
経営層に理解してもらうためのメッセージ

メッセージ㉖

これからのFMに期待するもの

ファシリティマネジャー最前線

戦う総務～キャノンSタワーの省エネ㉗  
千葉県佐倉市の『あったらいいなは、なくてもいい作戦』㉘

より開かれたJFMAへ『研究部会のご紹介』㉙

JFMA 15年のあゆみ㉚

お知らせ㉛

第164号

社団法人 日本ファシリティマネジメント推進協会  
Japan Facility Management Promotion Association

坂本 春生

社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会 (JFMA) 会長

# 卓上のリンゴと FM・JFMAの樹へのいざない

聞き手

岩田 幸小里

機関誌Current編集長代行  
認定ファシリティマネジャー

このインタビューは、本誌P21～P24の「卓上のリンゴ」「FM普及の樹」「JFMA事業の樹」の絵をご案内し、これとおしてJFMAの機軸をご説明しようとするものです。

## ■はじめに／FMとの出会い

**岩田** 坂本会長が、はじめてFM（ファシリティマネジメント）と出会われたのは、いつ、どのようにしてかお聞かせください。

**坂本** 私が初めてFMという言葉に出会ったのは、1986年に札幌通商産業局長として札幌に赴任したご縁で、その後の北海道ファシリティマネジメント協会（HFMA）の発足にほんの少しかわった時でした。鶴澤昌和前JFMA（ジャフマ）会長が執筆された「ファシリティマネジメントが変える経営戦略（NTT出版）」によりファシリティマネジメントの概念を知ること、私がセゾングループの小売の会社に入ってから主導した店舗のバックヤード（後方施設）の改善や「愛・地球博」（2005年日本国際博覧会）における会

場施設の設置と運営などは典型的なFMだったということに事後的に気づきました。私は、これを「結果FM」と呼んでいます。

「愛・地球博」では、私は事務総長としてこれに関わりました。会場と施設のつくり方に関し、それまでの案が大反対されていた中で、困り抜いて、関係者一同で知恵を搾りだし、「空中回廊」という画期的な施設構成案を出しました。環境にやさしく、一切自然を傷つけない施設をつくったことにより、博覧会の中身も、運営ソフトもこれに合わせて充実工夫され、結果として大成功の「愛・地球博」を実施することができました。期間が限定された施設に関するマネジメントでしたが、FMの一大成功例と自負してもよいかと思います。

## ■ファシリティはラストリゾート

今から10年以上前の小売の

会社での経験をお話しましょう。小売を活性化しようというとき、皆は「店はきれいにしよう、いい商品を仕入れよう、値段は安くしよう」と言います。しかし、売り場の殆どを支えているパートタイマーの女性たちが使う更衣室は当時、それはお粗末なものだったのです。



ロッカーは狭い、スノコは破れていてストックが引っ掛かる、手洗い場にポーチ置き場もない、花をかざるところはない、どこにも姿が見ない、という状況でした。これでは、ここから出て行く彼女たちが、お店がどのように華やかであっても、接客に際し、真にモチベーションがあがらないのではないかと私は思ったのです。そこでこのことを役員会で言いましたら、男性役員の方々は「私たちは入れないので、そんなことを知る由もない」という反応でした。その後、更衣室にも入ることの出来る女性役員として、バックヤードの施設改善を提案して実施させ、現場を支える女子パートタイマー接客担当者の著しいモラルアップを実現し、結果、業務成績の向上に貢献することができました。FMが経営に寄与することができた事例です。

この話には、後日談があります。更衣室が新しくなって、売り場担当者が颯爽と出てくるようになると、その着用しているユニフォームがなんと古めかしいのに気がきました。10年前に著名なデザイナーである三宅一生氏がデザインしたものでした。デザインの一歩を提案したところデザイナーへの遠慮から、しり込みする役員が殆どでした。私がデザイン事務所に打診すると、「よく言ってくれました。ファッションにも鮮度があるのです。いつまでも賞味期限の切れたものを着てもらうのは、迷惑です」というのが回答でした。これでめでたく、ユニフォームの一歩も実現しました。

女子の更衣室には入れないと同じように、ファシリティの現場には、経営者は触れるチャンスもないし、触れる必要もないと思込んでいる。「現場がやっているではないか」ということで、ファシリティは、往々にして一般に経営陣の関心事にならないのです。

このことから、ファシリティは経営改革のラストリゾート、最後の切札ということが出来ます。経営者は、人事、財務、情報システム (ICT) に関しては、経営を支える主要な要素として、改善を継続的に行っています。これは当然です。

しかし、ファシリティについては、経営改革にとって、残された未開発地域なのです。

### ■FMは象/FMのシステム化を

**岩田** このようなご経験をおとして、会長はFMとはどのようなものであるとらえておられますか。

**坂本** FMとは何か、ということの説明しようとする、とても難しい。

「ファシリティ」にかかわることであるには間違いありませんが、施設資産の経営的管理から、環境対策、防災対策、オフィスの知的生産性向上、ユニバーサルデザイン、あるいは清掃、設備の維持管理、警備といった日常的な管理業務までとても幅が広く、これらすべてを経営的視点できちんとやるのがFMである、というのが我国のFMの定義です。このようにいわれても、分かったようでよく分からない。

JFMA会長になってから、たくさんの方から、その方とらえるFMの話の伺いましたが、トータルなFMを語る人は稀で、多くは上記の多様なFM分野の一部を熱く語られます。FMは大きな象のようなもので、象の体の一部を説明して、これがFMですと言っても、間違いではないが、FMの全像を説明しにくいのです。

我国におけるFMの普及に役立っているため、JFMAは6年前に「日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞)」を創設し、毎年1回、優れたファシリティマネジメントの実例や技術および功績を表彰しています。この制度は、FMが広範な概念で分かりにくい、具体的事例を示して理解して貰おうというのが、その意図にあります。

ファシリティマネジメントは、従来型の施設管理として実行されている例は少なくないかもしれませんが、一定の論理的仕組み、システムにまで昇華させた新しいタイプの「FM」を普及するのが当協会の仕事です。

現状に満足せず、絶えず最適を求める普遍性のある仕組みとしての「FM」が普及されれば、私が小売企業の役員会で抵抗に遭って苦労したようなケース、あるいは万博で、当初挫折の連続であったようなケースにおいて、無駄に使われた労力や時間が節約できると考えているのです。「FM」の導入で、誰でも、どこでも、いつでも、ある程度の成果は出せるようになることが重要です。

### ■需要家のFM普及のために

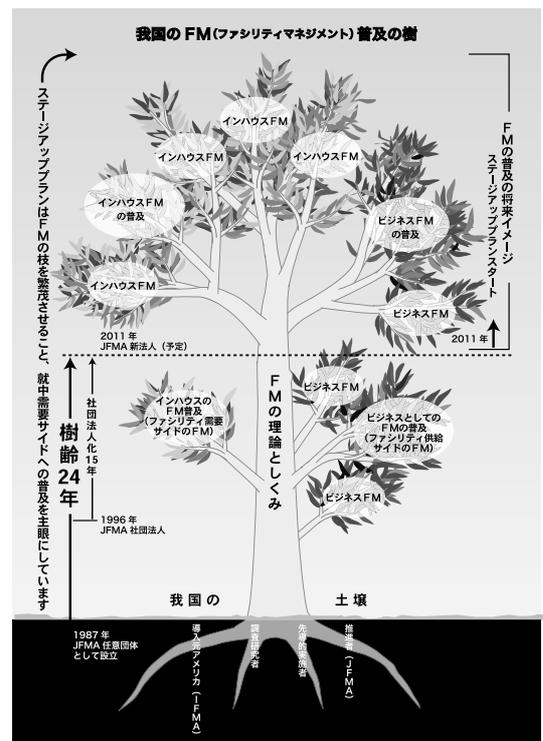
**岩田** JFMAの会長に就任されて1年以上となりますが、FMの普及の現状についてどのようにお感じでしょうか。また、今後の更なる普及発展のために

どのような施策を考えておられるのでしょうか。

**坂本** 我国FM普及の歩みと今後の展望をお話するために、本誌P21に「FM普及の樹」を描いてみました。根っこはアメリカから導入して、指導者がいて、先駆者がいて、推進者がいて、それでやっと日本の土壌にFMが成立して、その間、FMの理論と仕組み、これは導入した部分もあるし、日本的につくった部分もあるけれど、そういうものを幹として、ずっといままで育ててきました。樹齢24年です。途中でJFMAの社団法人化があるなど、先人たちは大変苦労してやってきていただきました。

FMは本来、コアビジネス遂行のために、保有使用するファシリティを活用する企業や団体のための仕事です。しかし、現実には、ファシリティを活用するFM需要サイド (インハウス) の行うトータルなFMと、FMの一部をビジネスとして供給するサイド (サプライヤー) のFMが存在します。現在のFMの導入はどちらかというと、需要サイドより、供給サイドのFMのウエイトが高く、関係者の数も多いのです。JFMAの会員数の比率をみると、70~80パーセントはFM供給サイドの企業です。

私は、今年度に予定されるJFMAの「公益社団法人」移行を機に、需要サイドのFM、インハウスのFMを格段に広めていきたい、普及の樹にたとえて言えば、企業トップが関与するインハ



FM普及の樹 (本誌P21参照)

ウスFMの枝を増やし、圧倒的に需要者FMの葉を繁茂させ、「FMが天下を覆う」くらいまでFMの樹を育てたいと思うのです。このことが、又、供給サイドのFMの発展にもつながるのです。このために、「JFMAステージアッププラン」という3年計画を立案し、今年度からその実行に着手しています。

### ■FMを経済社会の常識語に／広報が重要

FMを普及するために有効なのは、「ファシリティマネジメント (FM)」という言葉を多くの日本人、関係者が、当たり前前の単語として記憶すること、即ちFMを経済社会の常識語とすることだと思います。それには、商品のTVコマーシャルと同じように、細かいことは省いて、よいイメージと共に名前を覚えてもらうことが重要です。そのためには講演会、研修会のみならず、機会をとらえて新聞、雑誌、TV等マスメディアに広告を打つ、あるいは記事や番組として取り上げてもらえるような仕掛けを積極的に続けなければなりません。

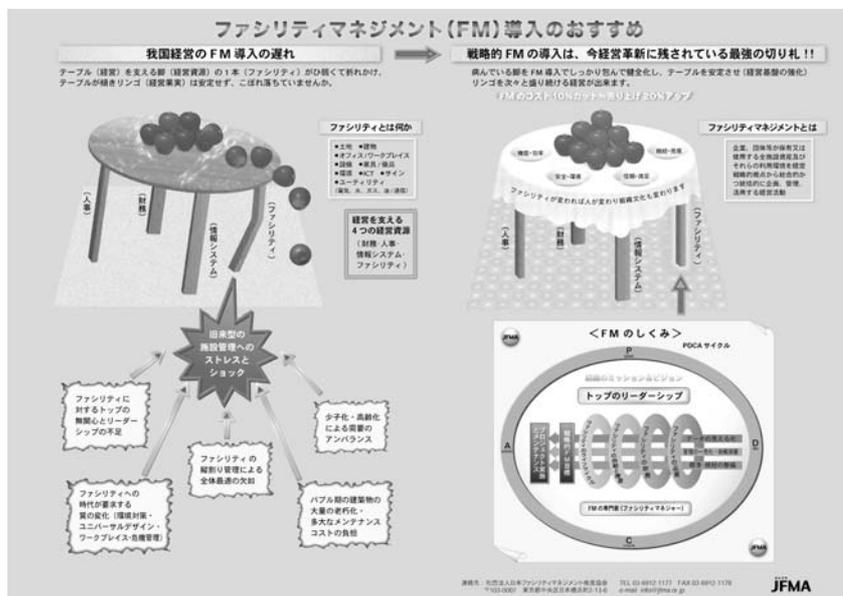
### ■FMのドアオープナー／卓上のリングとテーブルの絵

(岩田) FM普及のために広報が重要であることは分かりましたが、とかく分かりにくいといわれるFMをどのように社会に伝えていったらよろしいのでしょうか。

(坂本) 広報の一環として、地方自治体の長、あるいは企業トップに対するPRが必要です。FMにまだ関心をもっていない方々に、FMが経営に不可欠な要素であるということを、簡潔に伝えたい。そのためには、ビジュアルな分かり易い資料が必要なので、本誌P22～P23に掲載しました「卓上のリングの絵」を作りました。

絵をご覧ください。左側半分にはテーブルの4本の脚のうち1本が折れているため、机上のリングが落ちかかっている姿が描いてあります。テーブルは企業経営を、リングは経営の成果を象徴しています。経営を支える4本の柱(経営資源)のうち、「人事」「財務」「情報システム (ICT)」は健全なのだが、「ファシリティ」についてはトップの無関心、全体最適の不在等に起因して、経営資源として十分な管理と活用がなされていない、という多くの企業と地方自治体等公的機関における現状を表しています。

右側半分では、右下に要点を記したシステムとしての「FM」を導入することにより、ファシリティを健全化し、



卓上のリングの絵 (本誌P22・23参照)

「ファシリティ」が他の3要素と同様に経営をしっかり支え、経営の成果を確実に皿に盛ることが出来るようになる、ということを示しています。

あわせて、右半分のテーブルは、経営の成果を配分するために必要な経営の「安全性」「信頼性」「継続性」「効率性」等を皿にたとえ、白いテーブルクロスは「ファシリティが変われば人が変わり組織文化が変わる」という効果を象徴しています。

この絵を用いれば、大体10分もあれば「FMの必要性」の真髄を説明することができます。ごく多忙な企業や地方自治体のトップの方々には説明するのですから、資料とプレゼンテーションは簡潔であることが必須なのです。私は、この資料を、FMにまだ関心を持たない方々をFMの部屋に招き入れる、FMドアオープナーと呼んでいます。

### ■大量規格型普及と標準テキスト

岩田 ドアオープナーでFMのドアが開いた組織には、その後どのように対応なさるのでしょいか。

坂本 FMのドアが開いて、FMの部屋に初めて足を踏み入れた組織や人に対し、卓上のリングの絵よりもやや詳しいガイドをするために必要なのが、FMをやさしく説明することの出来る講師と易しいテキストです。JFMA関係者の中で、まずは易しいテキストの開発と数多くの講師の育成を行おうとしています。

テキストについては、認定ファシリティマネージャー資格試験の標準テキストとなっている「総解説ファシリティマネジメント」とその「追補版」を出版しています。これは詳細にFMを学

ぶときに用いるもので、我国FMのバイブルです。しかし、そのページ数は合計750ページ近くともなり、初心者には重過ぎます。

ドアオープナーとしての1ペーパーとFMバイブルの間をつなぐ、ビギナー用の易しい、薄いテキストを作ります。

講師陣は、FMに関する経験と知識を十分に備えたベテランがJFMA関係者の中にいます。しかし、昨今、地方自治体等において急速にFMに関する関心が高まり、FM導入の引き合いが相次ぐ状況の中、数が限られた「巧みの技」的なレクチャーのみならず、ある一定の均質なガイダンスを行える数多い講師陣による大量規格普及用の体制が求められています。

これら講師陣により、誰が、いつ、どこで講義をしても、受講者に一定のレベルの同じような知見を与えられるようなやり方で、易しいテキストを用いたFMの初心者研修セミナーを、今年度から開催する予定であります。

### ■ファシリティを意思を持って活用

私はこんな経験をいたしました。ある大きな建物ですが、駅に隣接した立派なホテルで、外観もインテリアも、有名建築家が設計した素晴らしいデザイン建物です。しかし、私は、駅から目的とするホテルのある場所になかなかとどり着けず、立派だが分かりにくく、使いにくい建物だなという印象を持ちました。表示が建築デザインに遠慮しているのです。

人事もお金も情報も人が志しや魂に入れて有機的に動かしています。ところがファシリティは一度設置されると

無機物のままで放置されがちです。使用者はファシリティに志しや魂を入れて常に有機的に活用することがFMだと私は思います。

例に出した大規模ホテルの入った建物の建設とその後の運用に関して言えば、デザイナーの言うなりになるのではなく、需要サイドの志しや意思を要求条件として明確に伝えたいので、設計・建設し、竣工後も、当該ファシリティが、経営の志しや意思を体現した有機物として機能するよう采配するのがFMです。

### ■多様なFMネットワークング

ステージアッププランの柱の一つに、多様なネットワークングというのがあります。ファシリティおよびFMは、あらゆる業種に必要な不可欠なものです。広くFMを広報するとともに、ご縁を得た企業にはJFMAの法人会員として仲間になっていただき、地方自治体等公的機関も「公共特別会員」という制度を利用して、負担を軽くして仲間になっていただいています。

さらに、多方面の業界団体や公益団体などとは、メンバーシップの相互乗り入れを可能として、お互いに仲間となって日常的にコラボレーションをし、情報交換と交流を行うことにより、一種の異業種交流になり、お互いに活性化します。

### ■東日本大震災を経て

岩田 東日本大震災とFMについて、ひとことお願いいたします。



JFMA事業の樹 (本誌P24参照)

坂本 3.11の震災が発生し、まだ総括するには早すぎるかもしれませんが、FMとして多くの教訓を得ました。

地震と大津波で被災したのは、直接的にはすべて建物等ファシリティでした。社会の認識はそうなおりませんが、災害から人命と財産を守ることは、FMの第一義の目的ですから、FMが不十分であったファシリティが被災したともいえるのです。

耐震対策はかなり浸透していたので、地震による被災は多くはなかったようです。今回は、大津波が大規模被災の原因となりました。大津波からいかにファシリティを守るか、FMの大きな課題として突きつけられています。

ヒントになる認識がいくつか出ています。一つは、「予備ファシリティの重要性」です。管理が手薄になりがちな予備の設備が設計どおり機能することが、いかに非常時に重要であるかを改めて認

識させられました。

また、FMの基本であるファシリティの現状把握とデータベース化が行なわれていたために、FM先行自治体の1つでは、震災直後に被災した皆さんへの避難施設提供がいち早く対応できた、という情報が入っています。FMの効用が実証された例といえます。震災の経験から、さらにFMの重要性を再認識いたしました。

### ■おわりに/多様なJFMA事業の展開

JFMAは、本誌P24の「JFMA事業の樹」において、濃い緑の葉で表したように、今までも多様な活動を続けてきました。今後はステージアップの実行をとおして、資格認定、教育研修、表彰、調査研究、広報、交流その他事業区分別に、さらに多様な事業(明るい緑の葉)を活発に展開していく所存です。JFMA事業の葉を大いに繁らせ、我国におけるFM普及定着に貢献したいと思います。

この機会をおかりして、会員企業の方々をはじめ、関係各位のご理解とご協力を切にお願いいたします。

岩田 本日は、坂本会長のFMに対する熱き思いを十分に語っていただき、ありがとうございました。



総解説ファシリティマネジメント追補版

出席

沖塩 莊一郎

東京理科大学 名誉教授  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会顧問

北川 正恭

早稲田大学大学院公共経営研究科 教授  
JFAM賞審査委員

中津 元次

中津エフ.エム.コンサルティング代表取締役  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会理事

# 企業経営と公共経営 におけるFMの役割 ——その昨日・今日・明日

司会

松成 和夫

プロコード・コンサルティング 代表  
機関誌Current編集委員会アドバイザー  
認定ファシリティマネジャー

司会 JFMAは、1987年の任意団体の設立から数えると25年近くになります。この座談会の大きなテーマは、企業経営と公共経営におけるFMの役割、その「昨日・今日・明日」としてあります。JFMAの発展と絡めた、日本におけるFMの進展という「昨日」の話題、「今日」のFMの到達点、そして、これからの日本の課題、企業の経営あるいは公共の経営の課題の中で、日本のFMはどうあるべきかという「明日」のお話もしていただこうと思います。

## ●草創期の日本のFM

司会 まずは、草創期からの日本のFMの進展について、沖塩先生からお話をいただければと思います。

沖塩 私が東京理科大学教授になった1980年は、オフィスオートメーション(OA)という言葉が話題になり出していました。直前まで電電公社で情報通信建築の設計をしていたことから、研究テーマの1つを「OAと建築」にしました。1982年、このテーマで米国へ調査に行き大変驚きました。OA化に対応して照明、窓、机、椅子を変え、働

き方も変えているのを見ました。

そして、1984年に再度米国に行き、偶然FMと出会うわけです。シカゴのある銀行で、当時米国で用いられていた大型コンピュータ使用のCADシステムを見つけ、「おたくの銀行は建築設計をするのですか」と聞いたら、「そうではありません。私たちは世界中に大量の動産、不動産を持っています。CADを使って、これらのマネジメントをしています。お見せしましょう」と。画面にシカゴの地図が出、さらにある支店の平面が、次にある階の家具のレイアウト図が出て、マネジャーのワークステーションと指定すると画面上でそれらの色が変わる。購入価額、減価償却した現在価額が何ドルと資産価値も出てくる。当時は本当にびっくりしまして、「これは一体何だ」と聞いたら、「ファシリティマネジメントシステムです」

と言われた。今日のCAFMSシステムのはしりですね。それがFMに出会った最初です。

私と同じような体験をした人々が他にもいまして、1986年にFM研究会が始まりました。それは約1年間続きました。第1回にはコーネル大学のフランクリン・ベッカー教授を招くなど、一流の人に講演してもらったものから、毎回40~50人が集まりました。これが日本でのFMの始まりと言えるでしょう。当時の参加者はサプライヤーサイドが主でした。





### ●任意団体としてのJFMA発足の頃

**沖塩** これだけ関心が高まっているなら組織をつくらうということで、1987年にJFMAが設立されます。その頃、箱崎のプロジェクトが日本IBMで行われており、まさにFMのモデルだと思いました。任意団体のJFMAでは、当時日本IBMの中津さんにも理事になってもらい、シティバンク、NTT、東京電力、当時の第一勧銀などが加わっています。銀行も大量の電子機器が導入され、空調設備の過重な負荷、配線容量の不足など、さまざまな問題があり、大きな関心を寄せていました。このように、1986年～87年頃はひとつのピークであったように思います。

当時、米国のMITでは早くから自分の大学のためにFMをやり、自ら開発したFMシステムを売って稼ぐという米国の大学らしいことをやっていました。そこで、MITとJFMAが提携して、夏期に日本のビジネスマンがMITでFMを研修するコースを5年間実施しました。それは基本的にはFMの教材をつくるのがテーマだったわけです。

1990年には、『ファシリティマネジメント—情報化時代の戦略的空間経営』（日刊工業新聞社刊）という本にまとめることができました。現在、この本を見ると、結構役立つことが書いてあります。当時のJFMAでは、こういうことをやっていました。

### ●インターネットによる情報通信革命で、ワークプレイスの改革

**沖塩** 次の衝撃は、インターネットです。日本で一般化するのには1995年以降だと思いますが、私は1993年から導入して、「これは世の中が変わる」と強烈に思いました。1995年に米国を視察した際は、ちょうど米国の先端のオフィスの革命時期でした。シャイアット/デイ社をはじめとして、自分の能力を最大限に発揮することを自分で考える。家で仕事をしたいほうがいい人は家でやっていいし、どこでやってもい

いと。いわゆるテレワークが当たり前になっていました。オフィスは今までのように机を持っている必要はない。しかし、組織としてみなが集まることは必要で、「これからのオフィスはサロンだ」と言っていました。

日本でも、坂村健さんは同様な主

張をしていましたが、先端的なオフィスは、倉重英樹さんによるプライスウォーターハウスコンサルティングのオフィス、NTTの潮田邦夫さんによるフリーアドレスオフィス、このほか2-3例でした。インターネットにより働き方が変わる、多様な業務ができるようになっていながらもかわらず、日本では一部の経営トップ、意識の高い人たちの中だけでしか、オフィスの改革はなかったように思います。

### ●社団法人化と資格試験実施の頃

**沖塩** JFMAは1987年に任意団体でスタートするのですが、社団法人化をめざしていました。結局、9年かかり、1996年に社団法人となります。資格試験も社団法人JFMA、社団法人ニューオフィス推進協議会（NOPA）、社団法人建築・設備維持保全推進協会（BELCA）の3者共同で実施されることになりました。せっかく法人化をして、力が出せるようになっていながらもかわらず、必ずしもFMが浸透するという形にはなっていなかったのではないかと、というのが私の問題意識です。

**司会** 1987年にJFMAができた頃は、日本の民間企業はほとんどFMを知らなかった状況でした。そういう中で、おそらく日本IBMだけが、ユーザー企業としてFMを実行していたと思います。中津さん、当時の日本IBMのFMの取り組みについてお話を聞えますか。

### ●日本IBMのFM

**中津** 私はIBMでは開発・製造部門で、大型コンピュータから中型、最後はパソコンの開発・製造に携わっていました。それが1985年に突然、FM担当部門である不動産建設の責任者に任命されました。IBMの不動産建設部門は、すでに1960年頃にできています。それ以降、横串のFM担当組織とずっと活動してきた積み重ねがあります。

私が不動産建設に赴任した1985年は、バブルがはじまった頃で、日本の情報化が始まった年でもありました。コンピュータメーカーでは毎年大量採用をしていました。日本IBMも、1985年には1万5,000人の社員が5年後の1990年には2万5,000人に膨れ上がる。とにかく、その責任者ですから、ビルを借りまくって増加する人員を収容しなければなりません。ところが、バブルもあり、毎年賃料や地価が上がっていくときだったのです。

こんなことをやっていたのでは、コストが上がって経営的には成り立ちません。それで、どうしたものかと悩んでいたのですが、米国IBMを見ても、いわゆるFMの戦略については不十分だったのです。これは自分で考えるより仕方がない。それで、思いついたことがあります。日本IBMが使用している140ほどの施設を、個々の施設と考えないで全体を構成する1個1個の部品だと考えればいいと。そうすると個々の部品コストを分析し、それを全体でどのように構築すればいいかは、工場での戦略の考え方がそのまま適用できるということに気がつきました。その考え方で、要するに分散しているところは統合する、コストの高いところは安いところに移る、都心でなくてもいいところは郊外に移るという一連のFM戦略を立てました。

### ●世界初のフリーアドレスオフィス誕生

**中津** また、経営トップから新しい課題を投げかけられました。当時の椎名武雄社長から箱崎の新オフィスについて、「おまえ、まさか普通のオフィスをつくるんじゃないだろうな」と言われたのです。普通のオフィスというのは、1人1台の机があり、電話、パソコンがある。IBMは情報系企業ですから、営業マンは毎日お客のところに出かけ、自分の机の在席率は2割～3割しかない。だから、「情報ツールを使ってフリーアドレスを考えたらどうだ。やれとは言わないけれど」と投げかけられたのです。幸い、賛同する営業トップもいて、箱崎に世界で初めてフリーアドレスオフィスをつくることになりました。

2つの導入方法を考えました。1つは、500人程度の小規模でやり、うまくいったら規模を拡大する案。もう1つは、一挙に5,000人でやるというものです。そのときは後者を選択しました。その理由は、フリーアドレスは簡単に見えますが、失敗したときには大変なことになります。経営課題として社長、副社長、役員全員が自分の問題としてそ



れに取り組んでいかないと、絶対にうまくいかないと思ったからです。1989年に箱崎のオフィスがオープンしたときには、日本だけではなく、むしろ米国で大変な話題になりました。

#### ●オフィス環境展での椎名社長(当時)の講演

**沖塩** それと関連しますが、1984年に「オフィス環境展シンポジウム」が始まりました。これがオフィス改革を後押ししました。1987年のシンポジウムでは、日本IBMの椎名社長が講演しました。椎名さんは、「日本IBMの経営指標は順調にいい方向に伸びている。しかし、オフィスのコストだけが急上昇してしまっただけなら簡単で、賃料の安いビルに引越せばいい。1人当たり面積を減らせばいい。しかし、そうではなく、オフィスのコストを下げながら、働く職員のオフィス環境に関する満足度を上げろと部下に言っている。知恵を絞れば必ず解決策がある」と言っていました。知恵を絞れば、オフィス環境への満足度を上げながら、コストを下げることは可能だと。これは、まさにFMの目指すところを明快に述べた言葉だと思えます。

**中津** 言うほうはいいいですが、それを受けて実行するのはこちらですから(笑)。やろうとすれば、5,000人の営業マンがみな反対するのは分かっていました。それをどう説得するか。かといって、もしも安泰な方法を採用して従来型のオフィスをつくり、実際に机がずらっと並んでいて人がいないという光景を自分の歴史の中に残すかということがあって、悩みました。「やるぞ」と決めたのは半年後だったですね。

#### ●日本独自のFM業務体系の創造

**司会** 日本のFMの草創期では、日本企業はまだFMを実施しておらず、その中で、日本IBMは世界でも先進的なFMにチャレンジしていた時代だったということですね。中津さんは1990年頃に、NOPAから日本のFMの体系と教科書をつくってほしいと依頼されましたが、その時のお話をお願いします。じつは、米国のFMと日本のFMとは、少し色合いが違いますよね。

**中津** 先ほど沖塩先生からJFMAサイドの話がありましたが、当時の通産省サイド、NOPAでもFMの資格をつくり、ガイドブックをつくろうと準備しており、私に白羽の矢を立ててきたわけです。当時は、私はIBM以外の日本の民間企業の動きはまったく知りませんでした。そこで、理想形といえますか、本当に望ましいFMのあり方を考えようという結論に至りました。

当時の米国のFM事情はよく分かっていました。米国では、戦略とプロジェクトにかかわるCRE (Corporate Real Estate) の部分と、運営維持にかかわる部分は別の職務なのです。運営維持をFMが担当している。米国IBMでも2つ部門があり、別の業務になっています。戦略を立て、つくるのはつくる。けれども、それを受け取って運営するほうは、その意味を理解していないからガタガタになってしまうということがありました。

その弊害をなくそうと、TQCで勉強したPDCAサイクルを回すFMとしました。つまり、戦略を立て、プロジェクト管理で実施し、出来た施設を運営維持し、それを評価し、目標とズレが出てくると、再度戦略をつくり直すというFMサイクルを回すものです。米国のCREとFMを1本にした体系を、日本のFMにしようと決断したわけでした。

**司会** 1994年に『ファシリティマネジメントガイドブック』(日刊工業新聞社)という最初の標準書が出版されますが、そういう理由で、日本独自のFM体系になっているわけですね。

**中津** 私は日本の状況を知らなくて、通産省も思い切って私に任せてくれたので、そういう理想形のFM体系ができたのです。

**司会** 日本のFMの業務体系は、理想形ではあっても完成度が高く、すでに15年以上経過していますが、基本はまったく変える必要がない。そして、日本のFMの実務をずっと支えてきてい

るとというのが私の実感です。

さて、日本の企業では、1990年頃からソニーがFMを始めており、富士通もファシリティコスト削減に取り組み始めるなど、いくつかの先進的な企業でFMが取り組まれました。それらの企業でも、本格的には1995年以降になります。さらにいうと、資格試験が始まった1997年ぐらいからは、かなりの数の民間企業でFMをやろうという機運や、FMを学んだ人材が出てきまして、FMがいろいろな場面で活用され始めたという状況だと思えます。

北川先生、そういう民間企業のFMの状況を見ていて、これは三重県でもFMが活用できると着目され、公共FMがスタートするわけですが、当時のお話をさせていただけますか。

#### ●三重県がパイオニアとなり公共に広がったFM

**北川** 1999年のことですが、NHKテレビでFMの特集をしていたのです。それを偶然、私が見ました。「これだ」と思ったのです。官庁というのはフローの経営です。単年度会計で現金の流れだけを見ています。ですから、ストックについては、1坪1,000万円のところを牛を1頭飼っていても気がつかない。生産効率などぜんぜん考えていないわけです。これは、制度から来る間違いといえます。つまり、資産というストックはノータッチで来ました。そういうときにFMの番組を見て、当時は三重県知事だったのですが、さっそく職員に「これを調べろ」と命じました。

ちょうど三重県の東京事務所が新しく平河町の都道府県会館にできる時でした。それで、ITが普及し始めたときですから、「インテリジェントオフィスにしろ」と言いました。

東京事務所の改革は、全庁的の改革を視野に置いた一点突破の位置づけです。東京事務所へは県の幹部が年に何回かは来るわけですから、ここでまず実験をすればいい。私は東京事務所の職員にFMの話をして、「ここでまず率先してやるから、何でも言え。まず勉強をしろ」と。そして、「東京事務所の問題点は一体何か、君らで考えろ」と言いました。問題点を討議する会議で、職員が何かモジモジしているんですよ。それで、聞いただと、「じつは知事室が邪魔です」と。知事は東京事務所年に5~6回行くだけです。それが3分の1ぐらいの大スペースを占めていますから。「だったら知事室を取ればいいじゃないか」と私が言ったら、「本当にいいですか」と、みناولれし

そうな顔をしました。これは、官庁の文化にはないことです。そこから回転し始めました。

私は、BPR (Business Process Reengineering) をやって、三重県の官庁文化を全部変えようと考えていました。BPRはITを活用した基本的なマネジメントシステムの改革です。FMは、つまるところBPRなのだと考えていました。県の職員は、徹底的にBPRを勉強しました。その勉強の結果、FMでは中津先生にたどりつきました。そして、私が中津先生と会い、指導をお願いすることになりました。

東京事務所では、フリーアドレスを導入しました。当時、IT化でスモールオフィス・ホームオフィス (SOHO) が出始める。そして、フリーアドレスが出てくるわけです。フリーアドレスとは、私は「引き出しをなくす」ことだと思えます。

**司会** 個人のを置く場所がなくなりますからね。

**北川** 個人のをなくし、そしてペーパーレスになる。個人にはキャスター付きのキャビネットが与えられて、そこに入りきらない紙の書類は減らすわけです。引き出しがなくなることは官庁文化にとっては耐えられないことです。この文化を壊すことがものすごくよかったです。紙の文化は暗黙知の世界で、10年前を知っているのが係長、20年前を知るのが課長、30年前を知るのが部長で、だから部長は偉い。ところが、IT化して形式知の世界になれば、フラットな関係になる。そこで初めてフリーアドレスにした。当時、東京事務所の体制が確か17人です。一番在席率が高い時で12人、7割です。だから

12人の机しか要らない。これも官庁文化大革命ですね。

かわいそうなのは、東京事務所長でした。知事室をなくすのですから、彼の個室は当然ないのです。やがて、それが波及して本庁舎の部長室、パーティションも全部なくなってワンルームになっていきっかけになりました。また、初めてフレックスタイム制を導入しました。そうすると、午後1時から出てきて8時までいてもいい。夕方5時からは酒を出していいと私は言っていましたから、パブリックのオフィスで酒を飲んでいる状況も出てきた。宴会をするには机が邪魔です。そこで、パーティションで机の移動を自由にして、パーティションを移動すると宴会や会議ができるようにしました。今までは固定した部屋で、会議スペースは限られていました。この方法にすると、年間720万円ほどかかる費用が低減できます。そして、東京事務所は御用聞きの仕事だけではなく、そこでどんどん会議をしろと言いました。東京なら貴重な先生方がたくさんいるわけですから。

さらに、フレックスタイムからホームオフィスに行きつきました。2人を出勤に及ばずにしました。対象者は立地課の職員です。ある企業の立地誘致をしている時でした。彼らは、企業へ行き、そのまま帰宅して仕事をすればいいのに、2時間をかけてまた事務所に帰ってきて、という非効率的なことをしていました。人事課は勤怠管理を心配していましたが、結果は、見事に彼らは仕事をやりとげました。「それ見ろ、(職員を) 信じる」ということになりました。

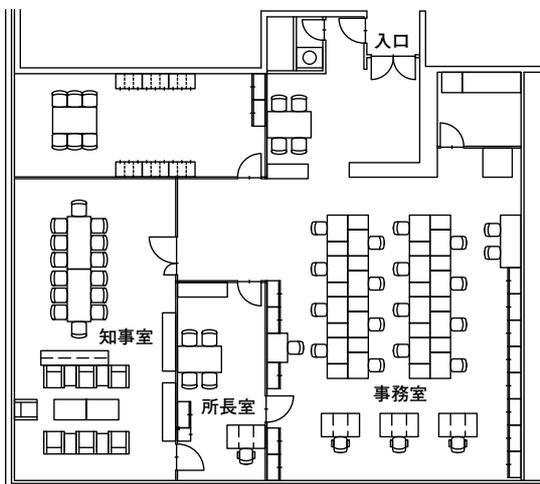
このように、革命的なことが次々と東京事務所では起こることになりました。

た。その間に、中津さんに民間企業の事例もたくさん教えてもらいました。日本IBMの箱崎オフィスも見学しました。それでまた、私、感じるものがありました。大手町あたりの大会社は、ものすごく環境がいい。ところが、税金で食べさせてもらっている意識があり、公務員の居住環境は誠に悪い。精神論だけで頑張っているのは駄目だと言いました。経営だから環境を良くして効果を上げる必要があると。もっときちんとストックを、ファシリティを、見直そうという改革を持ち込んで、東京事務所はすっかり変わりました。

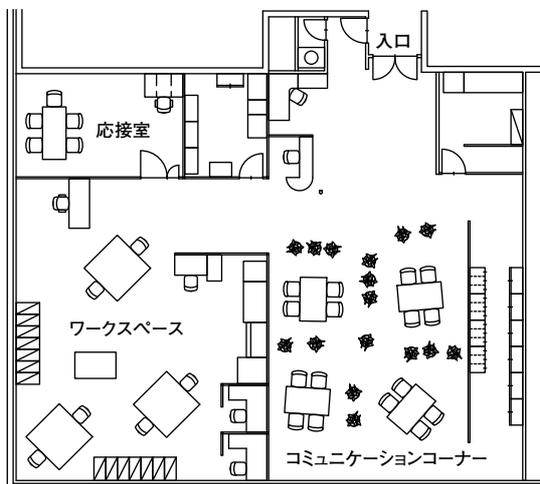
●BPRで、財政を変え、人事を変え、ファシリティを変えて人の意識を変える

**北川** 東京事務所と並行して、本庁全体をやるということになりました。本庁では新しく生活部をつくりました。生活部は、サプライサイドではなく、デマンドサイドの課としました。いまの消費者庁みたいなものです。今までの県庁の文化はサプライサイドでした。三重県はこれを変えました。農林部は消費者の味方で、農業者の味方ではいけないと。民主主義論になりますが、「生活者起点」としたのです。そうすると農林の仕事は、消費者にとって安くおいしくて栄養価の高いものを、どうつくるかに集中するわけです。そして、その結果としてサプライサイドの農協がどうあるべきかを考える。消費者米価は農協と農林省とで決めており、これは談合と変わらないという発想になります。こうした論理から生活部をつくりました。ところが、生活部は消費者サイドですから、庁内での扱いが悪いのです。私が無理矢理つくったので、スペースがないから8

三重県東京事務所 概要図(改装前)



三重県東京事務所 フリーアドレスオフィス概要図



改装前後のオフィスのレイアウト (245.7m<sup>2</sup>)



つの場所に分かれてしまいました。それでワンフロアに寄せろという指示をして、そこから本庁のFMが始まりました。

つまり、恵まれないところから始まるわけです。これが全体のBPRです。ファシリティだけではなく、すべてを変えていくということです。私は、財政を変え、人事も変えましたが、FMは形から変えるということで、ファシリティを変えろということ、まさに人の意識改革にものすごく効果があったと思います。

**中津** いまは知事の立場からおっしゃいましたが、私は生活部の方々と接していたのですが、見事に受け止めてやる気になっていました。

**北川** 既存の体制からいじめられるわけですよ。それでFMをきっかけにして、改革していったら、やる気だけでなく実力がつくのだと言いました。「オフィスがあつての業務」から「業務があつてのオフィス」への改革ですね。

#### ●公共FMの広がりとお早稲田大学でのFM人材育成

**司会** 三重県のFMは、形を変えることで人の意識を変える。FMの本質的な話だと思います。もう1つ、北川先生は、人の改革と金の改革は三重県でもすぐできた。ところがものの改革は残っているというお話がありました。

**北川** これは中津理論でして、ファシリティ＝ストックから削れば、室の人材を削ることはないことを教えられました。人の削減はやらなければいけないけれども、ファシリティの削減もする。私たちにとっては、これまで知らなかった新しい概念です。つまり、も

のから変わることになって、人が変わり、意識が変わる。三重県はものから変えてもいいということで、財政課、人事課の上に管財課を置いたのです。

**司会** その三重県からスタートした公共のFMは、今、ものの改革、公有財産をどうやって効率化するかという改革に取り組んでいます。

**北川** これはそこから発展します。公会計が変わります。三重県の行政改革である「改革21カ条」の中に公会計の導入も入っています。発生主義会計で、貸借対照表も入れて、そうすれば、ものの価値が認識されてきます。

**司会** その三重県の流れが全国に波及しています……。

**北川** よそが遅いのです。ファシリティマネジャーの資格者がおり、FMをよく知っているのは青森県など、まだ一部です。しかし、今もう一段普及しかかっています。私の教え子が新潟市にいますが、FMをやります。早稲田大学では、中津さんに講義をお願いして、毎年経営手法の1つとしてFMを勉強しています。学生には、早稲田大学26号館について、デマンドサイドから見てファシリティはどうか、レポートしてもらっています。1年間、彼らでダイアログをし、まとめたものを学科長と事務局とを入れて議論をする。早稲田大学には尾崎健夫さんという資格をもったFMの人材がいます。彼に話を聞きなさいとすすめています。公共経営研究科の学生は地方自治体の職員など、いろいろです。その学生が県庁など、自分の職場へ戻って、FMなどの改革を進める。そういう人材を育成しようというわけです。私もだいぶ自信を持ってきましたから、一生懸命やっています。

**司会** FMを含めて、公共経営に携わる人材を育てているわけですね。

**北川** 育成する中の1つの手法として、FMを位置づけています。

**沖塩** 三重県知事時代のFMに対する取り組みが、公共FMのベースになっているわけですね。非常に貴重なことだと思います。

#### ●民間企業のFMの到達点

**司会** 民間企業の話に戻りますが、現在の日本の民間企業の中でFMの到達点について、沖塩先生はどのようにお

考えですか。

**沖塩** FMは幅が広い。例えば、建物をいい状態に保つとか、維持保全に関してはNTTや東京電力などが昔からやっています。LCMなど新しいFMの技術が加わって、世界でも先端的なことをしていると思います。ところが、戦略的なFMの分野になると、やっているという感じが受ける企業がまだ少ないように思います。

**北川** 病院、大学などの学校のFMは、かなり進んでいる感じです。そういうところから広めて、製造業のオフィス部門へと進めて行く。製造業については、生産現場はいいけれども、オフィスはまだ駄目だという感じでしょう。病院と学校のFMは、さらに大きくできるなというのが実感です。

**沖塩** それに関しては、今度の東日本大震災はチャンスだと私は考えています。とくに学校のFMに関して、東北大学の建築学科に本江正茂准教授がいます。私が宮城大学の教授のときに、後任に推薦したのですが、その後、東北大学に移りました。今回の大震災で東北大学の建築学科棟が壊れてしまいました。立入り禁止になり、授業が1カ月遅れで始まったわけです。授業が始まっても、研究室は立入り禁止、演習室もない。そういう中で授業をしている。先日、会ったときに、「チャンスだ。君は、ついている」と言いました。本江さんが新しい提案をしても、大学の先生はなかなか耳を貸さない。しかし、今度は、彼が大学のFMで提案をすれば、聞く耳を持ってくれると思うのです。このように、今は、いろいろな分野で改革を進めるまたないチャンスだと思います。

**司会** 北川先生が指摘されたように、病院のFMは本当に進んできました。大学も名古屋大学のように前々から着実にやっている例もあります。大震災を契機にして、さまざまな分野でFMが一挙に進む改革が期待されます。また、病院、大学をFMの起点にして製造業のオフィスの改革につなげる、という民間企業のFM発展の方向性を意識して活動することも必要ですね。中津さんは現在の日本の民間企業について、どのようにお考えですか。

#### ●第一世代のFMの活動を、組織に根付かせる必要性

**中津** 日本のFMについては、ファシリティマネジャーの資格試験に応募し

た人が、これまで3万人近くいます。合格者は合計すると1万人ほどになります。そこまでFMは広まっています。事実、日本のオフィスは変わりました。昔のように、汚い、狭い、紙だらけ、ケーブルがのたうちまわっているというオフィスはほとんどなくなりました。そういう意味では、1980年代の後半、通産省が掲げたニューオフィスのコンセプト「快適で、効率的なオフィス」は実現したと思うのです。これは、インハウスのファシリティマネジャーが実行した面もありますが、サプライヤーの後押しもあって実現したと思います。

この20年間、FMの第一世代で育った人材は、その後、幹部だった人が次の世代に移る時期になっています。団塊の世代も定年退職を迎えています。私の見方では、それぞれの企業の中で次の世代の育成、バトンタッチがうまく行われていないのではないかと思います。つまり、最初に資格を取り、FMの活動をしていた人が卒業して退職した。その後はうまく根づいていない。厳しい見方かもしれませんが……。

**司会** それは、民間企業のFMの組織体制づくりが十分ではないということでしょうか。

**中津** トップのリーダーシップの問題、組織の縦割りの問題、それから時代の持つエネルギー、活力があると思います。1980年代までは日本の企業は非常に活力にあふれ、世界中を見て回り、お金もあった。ところが「失われた10年」が、15年、20年と停滞が続き、中国にも追い抜かれるということで、活力が上がらない。

しかし、逆に言うと、次のチャンスでは、日本企業のFMはグローバル化せざるを得ないのです。そういう中で、日本だけではなく、世界のFMを自分のものにして、どうやるかという活躍の余地が大いにあります。ところが、それをやるには英語や中国語ができる必要があります。日本人はどうしても出無精になってしまう。このように、チャンスはある。それをどう自分のものにしていくかという課題が、民間企業のFMの問題ではないかと思います。

**沖塩** 昔のほうが、活気があったというお話がありましたが、FM研究会をつくった1986年頃は、サプライヤーサイドが中心でしたが、「これからはFMだ」という話があちこちであり、FMにみんなが燃えていました。

### ●これからは、デマンドサイド、ユーザーサイドのFMが重点

**北川** 先ほど、FMの活力は学校と病院にあると言いました。これはコンシューマサイドですね。入院したときにはどう快適に過ごせるかというデマンドがあります。同じように、例えば、図書館が違ってきている。昔の図書館は決まりきったものでしたが、今は「本のない図書館」ができ始めています。そうすると、ファシリティが変わってくる。昔、元気がよかった時は、サプライサイドの話です。今は、チャンスはユーザーサイドから見てフレンドリーなものにならなければいけない。図書館を見ていると、JFMA賞に応募してきている施設は、コンシューマサイドに変わり始めています。

もう1つは、世代間の違いがあると私は思います。われわれのときは畳の部屋が当たり前でした。ところが最近、自分の子どもを見て、全然違うのです。美的センスもわれわれとは違うので、そういう時代の要請、ユーザーの要請、そういう見方でファシリティは変わって行くのではないかと思います。

**沖塩** 中津さんの話に絡んだことですが、感心するのは、JFMA賞の審査に行きますと、応募する側にファシリティマネジャーの資格を持っている人が結構います。こんなところまで広がっているなどという実感があります。

**北川** 延べで1万人を超えるようになってきましたからね。

**沖塩** 第1回最優秀賞のアクセントのように、外資系企業のファシリティマネジャーでも日本の資格をちゃんと持っている例が増えました。

**北川** これからは、社会の変化として資格時代に入ってくると思います。部長さんよりはファシリティマネジャー。そういう資格と能力がある人材の時代だと思います。

### ●「リダンダンシー」と「ICT活用のワークスタイル」で、一挙にFMを展開

**司会** 明日のFMの話、これからの話についてお聞かせ願おうと思います。さらに、東日本大震災を契機にして、何が変わりそうかという話も加えていただければと思います。

**沖塩** 今回の震災で被害を受けた石巻市雄勝町（おがつまち）についての話です。東京駅の屋根は全部雄勝産の天

然スレートで施工します。雄勝は古来、硯の最高の産地で、雄勝硯伝統産業会館という硯の博物館があります。私が宮城大学の時に、宮城県内の公共施設について、FMの視点で評価してくれという依頼があり、見た施設の1つです。

2階建てのきれいな建物ですが、残念なことに本当にお客が来ていない。ところが、5階建の増築を考えているというわけです。ばかじゃなかろうかとその時は思いました。そして、実際に5階建で完成しました。今度の大震災で、その建物の4階まで津波が来て、2階建の旧棟はやられてしまいました。5階建の新棟の設計者は地元出身で、津波に何度も遭っているのに、収蔵庫は地上4.5mに置いて2重扉、設備機械は全部屋上に載せました。それで収蔵品は無事だったということです。

目先の経済だけを考えれば、お客も来ない施設での5階建増築は、ばかげていますが、津波のリスクを考えると必要だったという見方もできます。

**北川** 私は、じつは3月11日に、仙台で被災をしました。2泊3日の避難民生活でした。あの時はいかにデジタルがもろいか、よく分かりました。携帯は駄目で、有線の公衆電話は使える。夜になったら停電でテレビが駄目で、携帯ラジオ。電気が駄目で、ろうそく。つまり、デジタルとアナログの両方が必要なのです。輸送機関も太平洋側は全部駄目だから、日本海側に行き、東京へ帰れました。

これは、リダンダンシー（Redundancy：冗長性）、複線型が重要だということです。先の雄勝町の例は、機能性・経済性と安全性の問題だと思います。今度の大震災では、安全性のほうが勝ってしまった。しかし、



リダンダンシーを考えた計画をしていれば、機能性・経済性と安全性とは、うまく折り合いがつかないかもしれません。

成熟社会では、リダンダンシーについて、想定外であってはならないのです。複線型で、機能と経済的利益を考えなくてはならない。私は両方の効果をきちっと見極めるようなファシリティづくりが、これからの課題の1つであると思います。

もう1点、大震災のことではワークプレイスの話があります。私はマニフェスト研究所をノーオフィスにしようかという議論をしています。スカイプを使ったりしてバーチャルオフィスにしようか、という議論です。職員が京都へ避難したのですが、それで何にも困らなかったのです。パソコンを持っていっているから。だから、私はオフィス革命が絶対に起きると思う。マニフェスト研究所は、今、真剣に考えています。おそらく、100%スペースをなくすのではなく、3分の1くらいに減らしてもいいのではないかと。

私は、今後在宅勤務が、一気に進むと思います。先の三重県では携帯機器が活用できたからオフィス改革ができたのですが、スカイプなど新しいインターネット技術、ICT活用の時代になって、もう1回改革の波が来ると 생각합니다。このように、大震災を契機にして、リダンダンシーとSOHOのワークスタイルが、FMを一挙に変える可能性があります。

**沖塩** 本当に大震災をチャンスにしないではいけませんね。

●縦社会の歪みを是正する、FMの本当の価値が発揮できる夜明けに期待  
**松成** 中津さんは「大震災は第三の敗

戦」だと言っていますね。

**中津** 私ではなく、堺屋太一さんが『第三の敗戦』という著書で述べています。私の持論とだいたい合っているのです。今度の大地震、原発の混乱などを見ていると、戦後日本の発展にまつわるいろいろな歪みが一挙に表面化してきたものだと思います。その最たるものが、発電を受け持つ9電力会社と、それをチェックしなければいけない原子力保安院が、経産省という中で同じ穴のムジナ化してしまって、チェック・アンド・バランスが効かない。これは日本の縦社会の典型的な歪みです。

前向きに考えると、これは新しい時代の夜明けが近づいているのだと思います。FMは横串ですから、今までFMが素直に受け止められなかったのは、縦社会で受け止める風土ではなかったのだと思います。それが、大震災で行き詰まって、どうにもならなくなってきた。だから今度、夜明けが来るときには、横串を通すFMの時代が来ると、私はFMの本当の価値が発揮される時ではないかと考えています。

**北川** だから、BPRなのです。

**中津** そうですね。北川先生が言われたように、今後はユーザー指向に変わっていく。今までは、省庁が中心の縦割りでしたが、それが地域主権となって、それぞれの地域の知恵とデマンド、生活者のデマンドが中心になる。そういった中で、FMは、だんだんとですが、地方自治体で盛り上がりを見せています。いわば、地鳴りのような、底から沸き上がるものを感じます。そういう意味では、企業よりも公共の地方自治体で改革が起きつつあるという感触を持っています。

**北川** まったくその通りで、世の中のつくり直しだと思います。BPRは理論・理屈だけではなかなか動かないですね。私も政治の世界が長いですが、反動で動く場合がある。第二次大戦では、140以上の市が灰燼に帰し、300万人が亡くなった。この事実は重く、縦が横でも経済大国に変わらざるを得なかった。こういうきっかけがないと、なかなか変わらないのです。大震災が起きて、未曾有の被害が出た。東北地方はお金がなくとも、絶対に助けなければ国家とは言えないです。そうすると、パラダイムを変える以外に解決の方法はないのです。まさに、新しい時代の幕開けだと思います。

**沖塩** その通りだと思います。それをチャンスに変えなくてはいけない。

**司会** 池田さん、パラダイムシフトという点では、坂本会長が第3ステージでの活動として、経営基盤としてのFMへの転換を訴えています。今までは、ファシリティマネジャーの人材育成などよい面も多くあったと思いますが、経営基盤としてのFMの認識という点では経営者に啓発が足りなかったのではないかと発言がありました。

**池田** 坂本会長は、今日、強調されたサプライサイドからデマンドサイドにシフトして発展しようという方向性を打ち出しています。今後、第3ステージでJFMAあるいは日本のFMが発展を続けるには、まさにデマンドサイド、ユーザーサイドにFMをさらに普及していくことが最重点だという認識です。

●トップへの啓発と組織体制づくりが重要

**司会** 坂本会長は、経営者レベルでの啓発を深めたいと考えています。じつはFMをうまく実行している地方自治体では、首長とFM担当組織が上手につながって横串を刺している体制があります。そうした自治体では、FMの業務管掌を持った新組織をつくっています。例えば、三重県の後、青森県、武蔵野市、佐倉市、三鷹市などで、公共FMの組織体制ができています。そういう意味では、公共のほうが民間企業よりも、FMの組織づくりという点では進んでいる状況になってきました。

**北川** 初めての業務は、意外と組織づくりはやりやすいのです。トップが決断をして、その組織で行くぞとなると動きやすい。その次には、行政財産と普通財産のうち、行政財産は縦割りの各々が持っています。これを取り上げて、トップが持たなければ駄目です。公有財産の管理はトップの権限です。もっと言えば、市民のもので、だから所有から使用へと転換する。そういうシステム変えがあると公共体はすっと入ります。三重県はそれがやれたのです。トップがそこに気付くかどうかだと思います。

**沖塩** やっぱりトップですね。地方自治体で、そういう機運ができていても、トップにその意識がなかったら全然駄目です。お役人はまじめですから、税金を無駄にはしていない、



勤務体制も時間通りに来なくてはいけないで、規則通りを優先すれば改革にはなりません。

**司会** 多くの地方自治体ではトップの意識も変わってきています。

**北川** トップが変わってきたことも事実ですね。地方分権推進法が1995年に通りました。2000年には地方分権一括法が施行されている。それらが整備され、地方は総合行政をせざるを得ないのです。地方分権では縦割りを減らして、総合的に最大価値を求めて、それを実現することになります。これからは、市民に説明責任を果たそうと思えば、ファシリティ、ストックの面を見ざるを得ないという流れです。そういう意味でも公共FMの進展にはチャンスです。

**沖塩** トップと同時に下で意識を持つ人たちがいること。三重県も東京事務所に素晴らしい人がいた。そういう人たちと両方がうまく組み合うことが必要で、むしろ下から動いて、上が理解してくれる形がいいですね。

**北川** トップが開明的になる。部下が開明的になってトップを変える。三重県の改革では、私が最初に仕掛けたけれど、あとは部下がこうすべきですよと進言してくれました。

### ●成熟社会、ダイバーシティ、まちづくりまで考慮する明日のFM

**司会** それを何とか日本の民間企業でやりたいものですね。民間企業でも、大震災を契機に変わりそうな感じはありますか。

**中津** 私はその点について危機感を持っています。私は企業人ですから、企業が儲かって国や地方に税金を納める、企業が儲かって給料を払える、これが国の根幹だと思います。ところが、日本は法人税が高い、さらに今度の震災では電気がないというように、企業を痛め付けています。経団連の会長も盛んに言っていますが、あれは本当に悲鳴だと思います。日本の国自身が今まであまりにも企業に甘えすぎではないかと考えています。

日本IBMに何かの工場をつくる場合、各国のIBMとの競争なのです。どれだけいいものを安くつくれるかという競争です。これまでは、日本IBMは有利な立場にいました。中国もいなかったし、円も360円だし、楽勝の連続でした。つまり、勝つ環境があったの

です。ところが、今、勝つ環境がどんどん失われている。むしろ政府のほうで勝つ環境を奪っています。私は企業に関しては、国民を含めて企業が日本にいることの大事さを再認識する必要があると思います。

**司会** 公共のFMも、民間企業のFMも大震災を契機にして大きくパラダイムシフトで変わってもらわないといけないですね。最後に一言ずつ、これからのFMに期待されることを、お願いします。

**北川** ヨーロッパの歴史のある国は、日本と違って、明らかに町や建物に対してパブリック性がある、全体的にきれいですね。オフィスの中も、ハウスの中も、街全体きれいにしている。そういう成熟社会をつくっていく必要があります。そういう意味で、FMの働きも、日本とは異なっています。日本のFMは、今まではどうやって早くつくろうとか、機能だけで来ました。今度は、成長社会が成熟社会になったら、私はリダンダンシーで、美しいこと、健康にいいことなどと両立していないといけない。やはり、成熟社会では、美しいハウス、美しいオフィス、美しい街であってほしい。そういうFMになってほしいですね。

**沖塩** 美しいオフィス、美しい街に繋がるFMになって欲しい、ということには全く同感です。ただ、「美しい」ということに一言申し上げたい。昭和30年代、日本の都市の問題点として「零細敷地にペンシルビル（鉛筆のような細いビル）」と「都市に空地がない」の2点が取り上げられました。欧米の都市では、「広場」があり「1区画に1建物が基本」。日本でも、敷地も纏め空地を取ることを奨励しようと、特定街区や総合設計制度などができました。私も昔はそれらの制度作りに関わっていました。

しかし、東京理科大学に移り神楽坂の街を知って、考えがガラッと変わりました。狭い路地の雰囲気、表通りも歩道に沿って連続する多様な商店街の魅力に引き込まれました。2階建てのお店がその敷地のまま建て替えると元のお店が戻ってきて街の雰囲気は変わりません。幾つかの敷地を纏めた再開発では、建物は道路からバックし商店街の連続性が失われます。神楽坂のように、ヒューマンスケールの街の魅力も大切にすることが必要であり、都市や建築の作り方に、多様性を大切にすることが必要だと考えています。オフィスも

同様でしょう。

**司会** 最後になりますが、中津さん、これからのFMに期待されていることについて、お願いします。

**中津** 今まで、過去20年にわたって自分の持っている資産とか、自分の会社、あるいは自分の働く場所というスケールの中でやってきました。私はこれからのFMは、それをスケールアップする、規模を大きくものを考える必要が出てくるのではないかと思います。FMの横串を通すというよさを十分に発揮すると、おのずからそうなるように思います。

例えば、公共FMでいうと、総合的に施設資産を把握しなさいと言ってきました。それで、公共FMを導入してファシリティに関する土地・建物の全体像が把握できたとしましょう。しかし、トップから見ると、インフラを含めたらどうなるのか、道路・橋梁などを含めた全体の資産が見えないことになります。その中で、ファシリティの位置付けが見えないと十分ではないわけです。これは、FMが道路や橋に手を出すべきだということではなく、総合的にもものを見る、横串を通す見方を拡張する必要があると言いたいのです。それを広めていく必要がある。

今度の震災で、地震が起き、津波が来て、市全体が流れてしまいました。それをどのように復興するかという課題では、これまでFMの対象であった公共の施設だけを考えるわけにはいかない。まちづくりが一体になって初めて公共の施設は存在するというように、スケールアップした考え方の中で、FMを位置付ける必要があると思います。

さらに言うと、地域主権が進んでくると、それぞれの地域が自分の知恵で特徴のあるものを売って輸出をする。あるいは外国のお客さんに来てもらう。いわゆる地域の経営そのものに腐心する必要があります。そういう地域経営にも、横串でものを考えるFMの考え方は、役に立つはずだと考えています。

**司会** 本日は、日本のFMの「昨日・今日・明日」にまつわる示唆に富んだご意見をたくさんいただきました。第3ステージに入ったJFMAの活動にも、いろいろ活かして行ければと思います。本日は、どうもありがとうございました。

米倉 誠一郎

一橋大学イノベーション研究センター長・教授  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会理事

沖田 章喜

株式会社NTTファシリティーズ 代表取締役社長  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会副会長

坂本 春生

社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会 (JFMA) 会長

(2011年7月22日 六本木ヒルズにて)

# 今後のわが国の在り方と ファシリティマネジメントの 役割を考える

司会 本日は、3.11東日本大震災を踏まえ、『今後のわが国の在り方とファシリティマネジメントの役割』について、鼎談していただきます。

この対談をしている、六本木ヒルズの窓から見える豊かな暮らしが、未来永劫に続くとは、到底思えません。我々が小学校の時、地球の人口は36億

人であると習いました。それが去年70億人になりました。約2倍です。エネルギーや資材をどう利用するかを考える時代、使い捨てはあり得ない時代に

## ■我が国の現状について

米倉 3.11東日本大震災は、未曾有の大災害とされています。しかし、太平洋戦争終結後の広島や東京の惨状を思い起こせば、我国国民は、今回のような大被害に未経験ではないのです。震災で被災された方々、亡くなられた方々には誠に申し訳ない言い方となりますが、今は、我国にとって、大きなチャンスの時期でもあるのです。これを生かさないといけない。



なったということです。

原子力発電は、最終処理に回答がないテクノロジーです。人類の歴史がまだ2万5千年なのに、半減期2万4千年と言われる物質を取りあえず埋めておくという処理の仕方はあり得ない。

#### ■FMの時代到来

米倉 我国は、脱原発という方向に行くべきだと思います。そうするとエネルギーの3割削減が必要ですが、不可能ではありません。今あるものをどうやって効率的に使っていくかを考える、まさにFMが必要な時代になったと思います。

航空会社は、新しい航空機を導入するとき、10年後に機体を廃棄する手法も考えています。これに対し、レアメタルがたくさん使われている家電製品やコンピュータはただそのまま捨てる設計になっている。これではいけない。製品を作る時から、どのように解体でき、何がリサイクル、リユーズできるのかを十分考えるべきです。

オフィスも無駄が多い。新しいテナントが入ると、まだ十分使える設備什器を全部捨てて、自分の好みにする。

最近ITは、CEOのmatterになりました。ファシリティも、会社の大きな方針の中でCEOが考えなければいけない。ファシリティは、坂本会長のおっしゃるとおり、経営というテーブルを支える脚の一つなのです。

#### ■FMの一環としてのBCPと省エネ

沖田 NTTファシリティーズ社は、NTTのコアビジネスである電気通信・



情報通信事業をファシリティの面から支える、業務分担会社です。今回の震災では、NTTの事業にも大きなダメージがあり、我社はその回復のために働いてきました。最も重要で、迅速な対応が必要とされたのは、NTT施設への電力エネルギーの確保でした。

3.11を機にFMの大きな切り口に浮上したのは、BCP（Business continuity plan）だと思います。BCP即ち、事業と企業をどう継続させていくかの計画は、FMの大きな役割です。

特に省エネ省資源が重要です。

そのためにはイノベーション、技術革新が必要となります。FMは、財務

や維持管理と並んで、技術をどう取り入れていくのが大きな要素です。

#### ■想定外をどうするか？

坂本 3.11では、想定外という言葉がしばしば語られました。想定外を織り込めばコストは高くなります。しかし、BCPの観点で考えれば、結果的にコストは安くなります。想定外をどう捉えるかということも、FMの仕組みを考える中で出てくると思います。

#### ■省エネをビジネスに

米倉 普段から、幾つかのコンティンジェンシープランを持っていないければ

いけないことが、明らかになりました。今後は、エネルギー、電源供給というところまで広げて準備する。その結果得られるものは、全てビジネスに繋がっていくから、実は内需復興に繋がっていくのです。

ここで確立したテクノロジーは、全部世界に売れるわけです。日本がエネルギーを3割削減できたそのノウハウを売る。コストカットでなく、需要創造に向かっていると考えると、幾つかのコンティンジェンシープランを持つことや、ある種の予備電力を持つということも、大きな需要創造をします。イノベーションの観点では、日本には

要素技術があるから、それをまとめてFMをやりましょう。

データセンターが東京に集中していることは危険だということが、今回よく判りました。将来はクラウドになり、サーバー側で管理するから安全であると言いますが、幾何級数的に数が増えるサーバーをどうするのか、という問題が残ります。直下型地震の危険がある東京に置いておいては危険です。冷却熱が少なくて済む北海道や中国地方の鍾乳洞の洞窟に入れるなど、様々な代替手段が考えられます。

瀬戸内海の犬島には、三菱銅精錬所の建物を残したまま、素晴らしい美術

館にコンバージョンした事例があります。冷暖房なしの美術館です。夏は、ちょっと深いところにある部屋の冷気を上層階に挙げて冷房代わりに、冬は上層階に温室を作り、そこで暖めた空気を流す。冷暖房なしで運営できる施設が日本にもあります。我国は昔から自然の力を活用することを得意としていました。

#### ■愛知万博のFM

坂本 FMの原点のひとつはコストカットですが、今は需要創造の意味が大きいです。コストをかけることで人々の意欲が上がる、という効果もあります。結果として、生産性向上に繋がります。いろいろなところで経営にタッチして、ファシリティが変わると人が変わり、組織の文化が変わるということを多く見てきました。

文化が変わると、イノベーションマインドが出てきます。愛知万博を携わった時に、「万博は盛大に開きなさい。しかし、土地を傷めてはいけません、木は切ってはいけません、住んでいる動物はいじめてはいけません」と言われ、暗礁に乗り上げました。これで悩んで、解決できたのは、空中回廊を用いるという、ファシリティに関する新しいアイデアを獲得したからだったのです。イノベーションは、意欲からも起きますが、窮地からも起きるものです。

そこから、従来の万博とは違う、土地は一切削らない、木も切らない、池も埋めないという形で会場を造るという推進が可能となりました。豪華なパ



ビリオン建設競争も止め、終わったら畳んで、再利用できるように最初から設計する。結果、愛知万博の「自然の英知」というテーマが、奇しくも成功したのです。

#### ■窮地を救うFM

**米倉** 我国は今、窮地にあります。カリスマリーダーは要らない。必要なのは、プロフェッショナルです。プロフェッショナルがそれぞれの場できちっとした仕事をすれば、日本には要素技術もあるし、創発的な破壊が起こると信じています。

東北で被害を受けた小中学校を、太陽光発電設備で再建すれば、太陽光パネルが大量発注されて安くなり、実用価格になります。この震災を契機に、義務教育の学校を太陽光発電化したらどうでしょうか。

その技術は、他国に売ることが出来ます。この危機の中で、新しいイノベーションをどう促進していくかが重要です。日本には、要素技術はある。それをどう組み合わせるか、というところにだけ、思考停止があったのです。

#### ■英知を集結させる力の重要性

**沖田** 英知を集結させる力が大切です。例えば、代替エネルギー技術。我国は、太陽エネルギーに関して、10年ほど前までは、世界屈指の技術を持っていたのです。日本の要素技術を駆使すれば、コストも下がってくると思います。太陽光発電の効率はあまり高くないです。まだキロワット当たりの値段が高いです。



まずパネルは、大量に生産する情勢をつくりあげる。太陽光パネルを載せる台を簡略化させ、休耕地や埋立地といった土地利用しやすい工法を使うこと。そして、電気の交流、直流の問題等を操作させること。これを開発できれば、値段が下がると思うのです。

新エネルギーをいかにイノベートするか、これが大きな鍵になるし、政策も後押ししながら進めることが出来れば、FMの一つの要素として、エネルギーをいかに施設の中に組み入れるかが出来てくると思います。

#### ■エネルギーの節減／表彰も

**米倉** これからは、エネルギーをどういうふうにするかについて、考えねばなりません。

太陽光、地熱、風力といった代替エネルギーの検討は、先が長いのですが、セービング（節減）は早い。エネルギーを3割増やすより、3割削減の方が早い。例えば、ビルを造る時に、今まで廃棄していた地下水を活用する。地下水は、一年を通じて17℃程度で、冬は暖かく、夏は涼しい。それを天井や屋根まで持っていく仕組みをすることで、ほんのり暖かくて、ほんのり涼しいというエコハウスができます。

今まで、我々の周りにある使えるものに対して、目が向けられていませんでした。食料と同様、エネルギーを無駄に使ってきた。しかし、こんなに小さな国が、そんなことでいい訳がありません。

**沖田** JFMA賞でも、省エネをどのぐらいやったかを評価して表彰していくことは、今年はタイムリーで良いかも知れませんが、BCPに対しての取り組みも、表彰に値します。総体的なFMには多様な項目がありますが、個々の項目の評価も、FMを普及させていく分りやすい手法となりえます。

**米倉** これを契機に、省エネ・BCPといった新しい指標を入れると、まさにFMの話として大きくなります。

**坂本** FMの精神を普及しつつ、その上に立って個別のことを評価するといのですが、今まではプロフェッショナルリティの高い方がFMを進めてきていて、どちらかというと現場性、個別性が強かったのです。

JFMA賞は、トータルで実践しているところと、先端的にイノベティブに取り入れて果敢にやったところと、この二つからなるほうが分かりやすいと感じています。エネルギーの問題が、FMの重要な課題であることがよく分かりました。

#### ■トータルなFM／まずはやってみる

**米倉** QCがTQCとなって大きく発展したように、FMもトータルFMとして

認識されると広く普及するのではないのでしょうか。

今は何でもやってみるときです。やってみて見えるものというのがあります。日本で良くないのは、「やってみなければ分からないこと」を「やってみないと分からないからやめよう」になっていることです。

イノベーションは、「やってみなければ分からないのだから、やってみよう」というところにしか生まれません。ここでは、「やってみなければ分からないからやろう」というリーダーシップが大事になります。

#### ■創発的破壊とプロフェッショナルリズム

**米倉** 『創発的破壊』という本を書いたときに、一つひとつの営みは小さいが、たくさんになると大きなパワーを発揮する事例として、アリ塚を挙げました。アフリカや南米で見られるアリ塚は、とても精巧なアーキテクチャーで、中央に女王アリがいて、外的侵入があるとどうやって逃げるかというコンテンツ・ジェンプラン、まさにBCPがしっかり成立していて、一番風通しがいいところには餌置き場があり、その対極に、資材置き場とかごみ捨て場がある。

こんなに精巧なアリ塚は、きっと女王アリが指令を出していると思って観察してみると、女王アリは卵を産んでいるだけなのです。働きアリは、餌を集めているだけ。しかも、2本の触角とお尻からちょっと出るフェロモンしか、コミュニケーション手段がなくて、周りに敵が居ても、目すら見えないの

です。それにも関わらず、どうしてこんなに精巧なユニバースがつくれるのか。

リーダーがいなくて、自分に与えられた情報や処理の範囲が小さくても、個々がきちっとやることで、アリ塚のような大きな仕事ができるのだということを理解できます。

今の日本で、白馬に乗ったリーダーが出てきて、日本の問題を一切解決してくれるなんてあり得ない。そうなる、我々一人ひとりが、プロフェッショナルリズムをちゃんと発揮し、自らの守備範囲をしっかりと務めることが大切だと思います。もうリーダー待望論はやめて、行くべき方向だけは何かをみんなで共有しようと、強く感じます。

#### ■若者とエンジニアにエールを

**米倉** 今、我々が語りかけなければいけない相手は、若者です。Facebookでは、「この地球のために技術者ができること」といった会がどんどん立ち上がっています。例えば、IT企業の人々が「いま開発しているこのコピー機で3ワット電力を削減できるなら、それを1億台入れたら3億キロワット減るじゃないか」と語りかけている。日本の技術者がみんなそういうことを考えたら、絶対に地球は良くなる。このようなことが、Facebookを中心に動き始めています。これこそ創発的パワーだと思います。

リーダー待望論よりも、自分のプロフェッショナルを守りきる方をすすめたい。次に、若い人たちに、こういうものを作ろうと言うことが、いま一番

大事かなと思っています。

しかし近年、若者が国外へ出なくなってしまうのと、エンジニアのステータスが下がってきているのが問題です。エンジニア、日本の技術オタクにエールを送らないといけない。我々の足元にある技術を、どうやって広げていくかが重要です。FMをやっている、ファシリティオタクみたいな人を支援しないといけないと思います。

### ■これからのFM

**坂本** これからのFM普及のターゲットは地方公共団体だと考えています。それぞれ業務が似ていて、悩みも似ているからです。また、類似自治体と比べるので、成功事例が波及しやすいのです。企業も大切ですが、地方公共団体のFMを、何とかムーブメントにしたいと思っています。

次に注目しているのが大学と病院です。事業経営・組織経営としては遅れています。FMが必要とされているはずですが、JFMAが、大学や病院とネットワークが組めないかということも考えています。大学と病院が変わってくると、世の中も変わりますし、FMも価値が上がると思います。

**米倉** 大学は、設備から見ても、大きなFMのポテンシャルがあります。屋上はガラ空き、緑も残っている。耐久性をあまり考えていない外壁があり、光熱利用を考えていない施設がある。図書館の照明は、白熱電灯です。

**沖田** 最近は、銀行系のFMが進んできています。業務統合も引き金になっています。我々は、銀行のFMを全国で支援させていただいています。

**坂本** 統合すると、ファシリティが見えてきます。それまで埋もれていたものを財産計算して、検討すると、ファシリティの存在が見えてきて、いや応なくトップにFMとして迫ってくるのです。普段、ファシリティは見えないものなのです。

### ■FMの役割とは

**沖田** エネルギーも含めて、ファシリティを見える化することが重要だと思います。そして、その現状を、どんどん配信することも重要です。改善した事例等を皆さんにアピールして行くこと、これの繰り返しが役立ちます。

**米倉** 3.11を契機に、日本は脱炭素社会、脱原発の世界的リーダーになると決心すべきです。そのためには、エネルギーをいかに効率的に使うか、あるいはいかに削減できるかが勝負です。今からまた原発に依存して、炭素エネルギーをたくさん消費するようでは、世界は日本を尊敬しません。日本は、全く違うリーダーとして歩き始めたのだ、ということを世界に見せる義務があると思います。

その中で、FMは重要な柱だと思います。オフィスの中でどれぐらいエネルギー効率を上げられるか、を大きな柱として、世界の省エネルギーになる。その時に、日本的なFMの事例を

たくさん作って、世界の人が日本で学びたいと、ジャストインタイム、カンバン方式をみんな学びに来たように、訪ねてくる、そういう指針を出す。

それが一度ノーマルになると、今までと全く違った発想でデザインを考えなければいけないし、オフィスの在り方も考えなければいけない。これがまた内需につながりますから、日本の国力を豊かにします。

方法として、Facebookなどは、素晴らしい発明だと思います。ホームページもいいと思います。悩んだらここに来てください、こういう事例があると開示するのです。

JFMAの大会（JFMA FORUM）でも、最先端事例を学んで帰り、そこにビジネス・オポチュニティがあるということが分かれば、会員も増えるでしょう。

いまFMは追い風です。時代はそこに来ているので、ぜひ頑張ってくださいと思います。

**坂本** 本日は、広い話を伺って、大きな展望のもとに私たちのミッションが判り、最後に具体的な示唆も頂いて、大変ありがたかったと思っています。

私どもも大きな展望の下にたまには失敗するかもしれませんが、いろいろなことを仕掛けてチャレンジしていきたいと思っています。ぜひご支援をお願いしたいと思います。

## 「卓上のリンゴとFM・JFMAの樹へのいざない」の解説

いきなりカラーページで、見慣れないテーブルの絵や樹木の絵があり驚かれた方もいらっしゃるかもしれません。これらは、本協会の坂本春生会長が昨年着任以来、ファシリティマネジメント（FM）を、経営者の方や初心者の方にいかに短時間で理解していただけるか、簡単な絵で紹介できないものかと、多くの方々のご意見をお聞きしながら、自ら1年かけて作成したものです。

FMを一言で表現するのは大変難しいことですが、それが絵で表現されると分りやすく印象にも残ります。また、絵にすることで、言葉では表現できなかったもの、絵にすることで、あいまいにしていたことがより明確になることもあります。言葉の良さと絵の良さをうまくミックスして、FMのご理解を頂ければという思いで作成いたしました。

「ファシリティマネジメント（FM）導入のおすすめ」には、リンゴのテーブルの絵が大きく描かれています。経営を支える4つの経営資源は「財務」、「人事」、「情報システム」、「ファシリティ」があります。これらを4つの足に例えています。一般に我国では「ファシリティ」を除く3つについては経営的に真剣に取り組んでいますが、ファシリティについては真剣に取り組んでいない、テーブルの足が折れていたり折れかけている状況ではないか。折角実った果実、経営成果（青果？）がこぼれ落ちて、無駄にしているか。これらをテーブルの絵で表現しています。ファシリティは経営者が見落としている最後の有効な経営資源なのです、それに気付いていただきたいという思いを込めた絵です。

「我国のFM普及の樹」は、我国にFMが導入されて以来、20数年経過しておりますが、その状況と今後のあり方を示しています。今までFMを先導してきたのは一部の先生方やFMをビジネスとする供給者（サプライヤー）側が多くを占めてきました。先見性のある一部の需給者（ユーザー企業）を除き、多くのユーザー企業の反応は今ひとつという感じでした。FMをさらに発展（葉を茂らせる）ためには、インハウスでFMを実践するいわゆるユーザー企業の「インハウスFM」の葉を茂らせることが大切です。これは、日本を安全で豊かな国にするためにも、そして企業力を向上させるためにも、必須のことだと考えています。

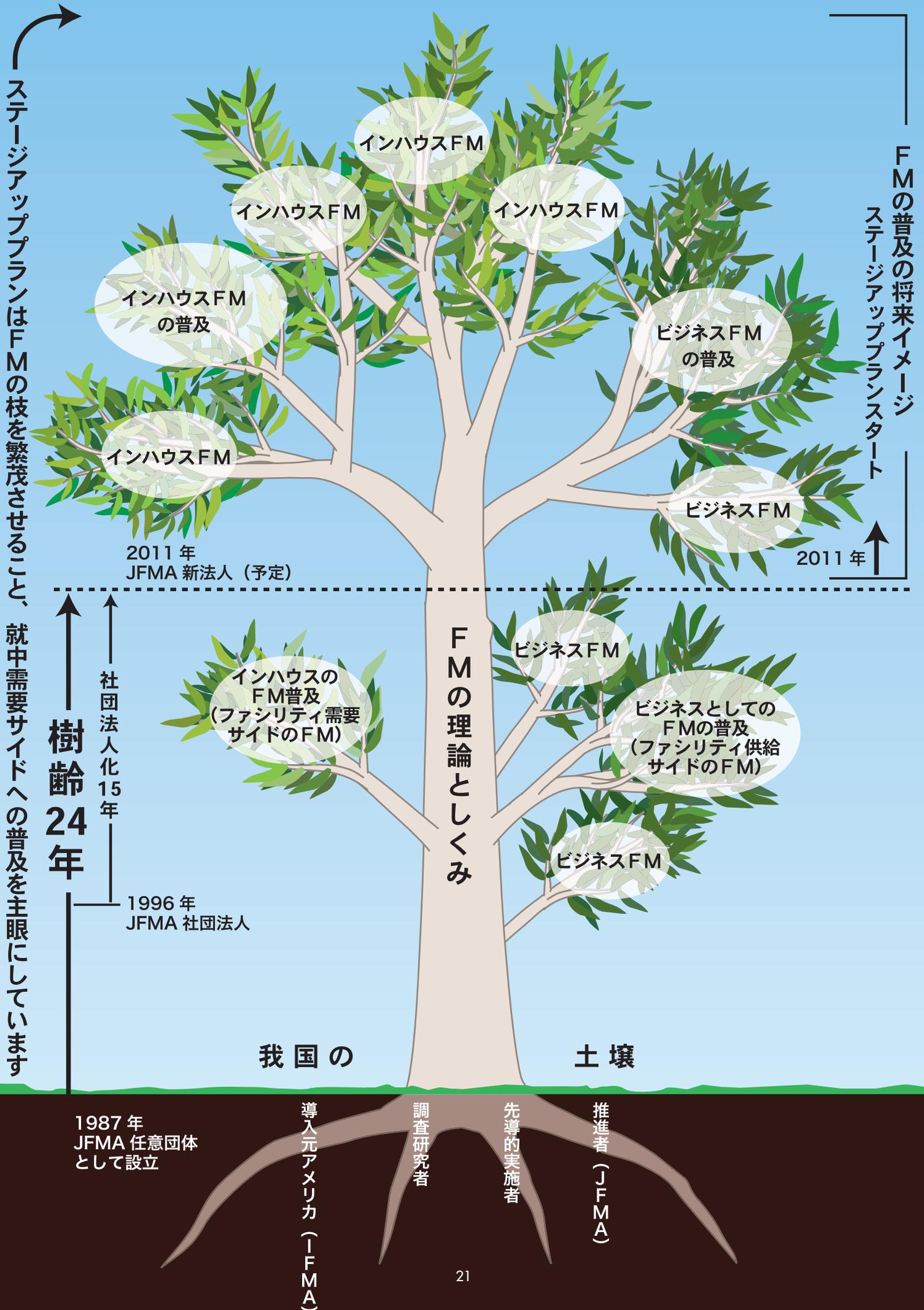
「JFMA事業の樹」は、日本でFMを普及・推進する母体としてのJFMAが取り組んでいる事業と、またこれから取り組もうとしている事業とを表現したものです。JFMAは、今後FMをさらに強力に推進するための3年間の行動計画として、「ステージアッププラン」を作成しました。これらを樹として表現し、特にステージアッププランで取り組むことを「若葉」で表現しました。JFMA事業の全体像がご理解いただける絵です。

これら3つの絵は絶えず変化・発展しています。今回の特集号の時点での成果を掲載させていただきました。是非、皆様からご意見・ご指摘をいただければ幸いに存じます。

会員の皆様とご一緒に、これらの「絵」の完成度を上げるとともに、FMをより強力に推進していただけることを祈念して、「絵」の紹介をさせていただきました。

（文責：成田一郎）

# 我国のFM(ファシリティマネジメント)普及の樹



# ファシリティマネジメント

## 我国経営のFM導入の遅れ

テーブル（経営）を支える脚（経営資源）の1本（ファシリティ）がひ弱くて折れかけ、テーブルが傾きリンゴ（経営果実）は安定せず、こぼれ落ちていませんか。

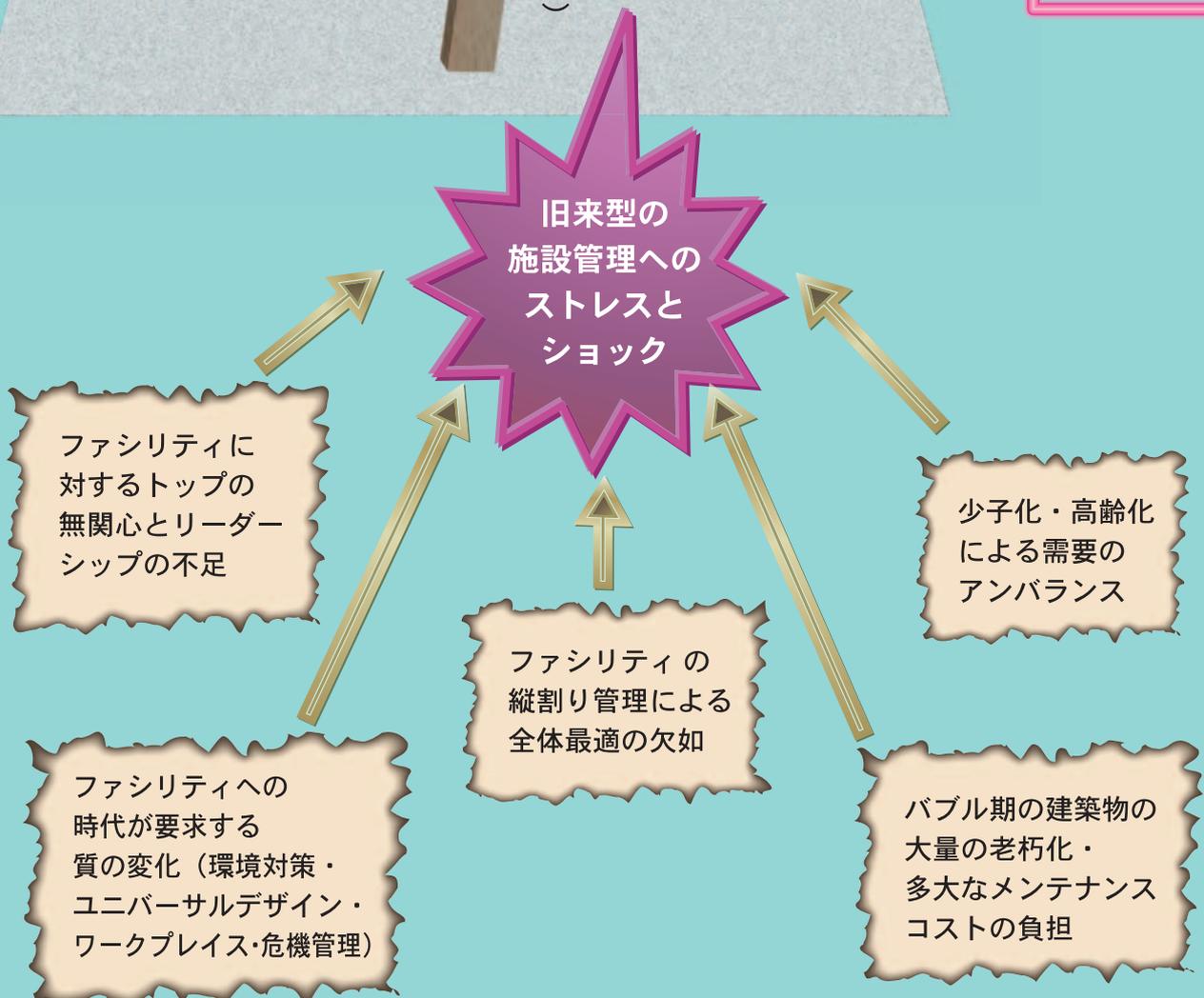


### ファシリティとは何か

- 土地 ●建物
- オフィス/ワークプレイス
- 設備 ●家具/備品
- 環境 ●ICT ●サイン
- ユーティリティ  
(電気、水、ガス、油/通信)

### 経営を支える 4つの経営資源

〈財務・人事・  
情報システム・  
ファシリティ〉

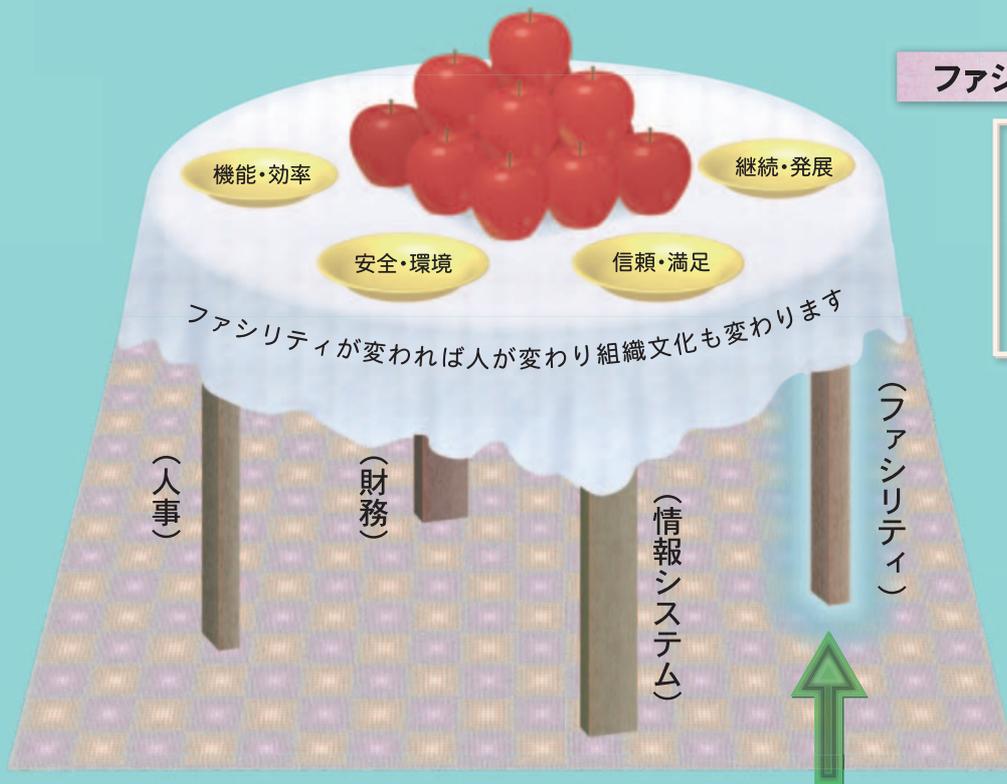


# ト(FM)導入のおすすめ

戦略的 FM の導入は、今経営革新に残されている最強の切り札 !!

病んでいる脚を FM 導入でしっかり包んで健全化し、テーブルを安定させ（経営基盤の強化）リンゴを次々と盛り続ける経営が出来ます。

FM のコスト 10% カット ≒ 売り上げ 20% アップ



## ファシリティマネジメントとは

企業、団体等が保有又は使用する全施設資産及びそれらの利用環境を経営戦略的視点から総合的かつ統括的に企画、管理、活用する経営活動



# シャフマ JFMA (社団法人 日本ファシリティマネジメント推進協会) 事業の樹

=2011年に  
スタートする  
「JFMA ステージ  
アッププラン」  
により企画実施  
される「若葉」です



## 経営基盤としてのファシリティ 経営層に理解してもらうためのメッセージ



プロコード・コンサルティング 代表  
機関誌Current編集委員会アドバイザー  
認定ファシリティマネジャー  
**松成 和夫**

### ■東日本大震災で再認識した重要な経営基盤

先の東日本大震災では、500年に一度、あるいは1000年に一度という甚大な被害がもたらされた。なかでも、施設に代表されるファシリティの損失は、企業や行政の活動に大きな支障をもたらすことが、改めて認識されることになった。

ファシリティは、まさしく企業にとって経営の根幹を左右する経営基盤なのである。JFMAのステージアッププランでは、ファシリティの需要サイドである企業の経営トップに、FMの必要性、ファシリティの重要性を、改めて訴えて行く計画である。本稿では、経営層に理解を深めるためのメッセージを考えてみた。あくまでも私論であり、JFMAの公式メッセージではないが、経営層への説明の一助になれば幸いである。

### ■経営基盤としてのファシリティ

「経営基盤」は、耳慣れない言葉かもしれない。ヒト・モノ・カネ・情報は、「経営資源」として認められている。「経営基盤」は、人事・財務・ICTシステム、そしてファシリティという経営の根幹を担うシステム（仕組み）もしくは業務という意味で使っている。業務という意味合いが強い場合には、「ファシリティ」ではなく、「ファシリティマネジメント（FM）」と言うほうが適切である。

経営基盤の良否は、まさしく経営そのものの命運を左右する。財務・品質・供給の視点で評価して、バランスよく最適化されている必要がある。たとえば、ICTシステムの品質が劣っている場合、放置すれば情報漏洩等により顧客に大きな不便・損害を与え、経営に大きな痛手をもたらすことになりかねない。

ファシリティの品質が劣っていれば、業務に支障をきたし、従業員の志気も下がり、人材の確保もままならない。そして、企業イメージが低下してブランディングやマーケ

ティングにマイナスとなる。さらに言えば、資産の効率的な活用ができず、コストの上昇を抑制できないなど、企業財務に悪影響を与えることになる。ファシリティは、財務・品質・供給のバランスよく、最適な状態であるように維持されねばならない重要な経営基盤なのである。

### ■経営基盤にふさわしいマネジメント体制の構築へ

重要な経営基盤であるファシリティを適切に管理する担当部門が、日本の企業では確立されていない場合が多い。「ちゃんと総務部門でやっている」と反論する企業も多いことだろう。しかし、財務やICTなど、他の経営基盤は総務部門で担当していない。専門的な知識と経験が必要だからである。

経営基盤としてのファシリティを適切に管理するには、財務やICTと同様に、専門的な知識と経験をもつ人材を登用してFM担当部門を確立するべきである。従来の総務部門は、機能戦略を担当する高いレベルに置かれている例は少なく、FM戦略を立案して実行するには無理がある。かつては、ICTも同様に戦略部門としての地位がなかった。その後、経営の中核を担う経営基盤としての認識が高まり、CIO（Chief Information Officer：最高情報責任者）を置き、経営基盤に適したマネジメント体制が築かれている。

ファシリティは、専門的な知識と経験をもつFM部門として、CFMO（Chief FM Officer：最高FM責任者）のもとにマネジメントされるべき重要な存在である。民間企業では、FM部門が確立されている例はまだ少ないが、民営化された日本郵政には不動産部門が置かれ、FM戦略の立案・遂行を担っている。一方、公共FMを推進する地方自治体では、FMを専任的に担当する部門が青森県、武蔵野市、佐倉市などで確立されてきている。民間企業が新しいマネジメント体制を築く見本がここにある。

### ■コスト管理だけでなく、適切な投資マネジメントへ

経営基盤としてのファシリティが認められることは、ファシリティへの投資に影響する。

従来は、オフィスなどファシリティへの投資という視点は重視されず、コスト管理の対象という視点が中心であった。経営基盤を盤石なものにするには、財務・品質・供給の視点からファシリティへの投資が検討され、最適化が図られるべきである。重ねて言うが、ファシリティはコストのかかる「必要悪」ではなく、経営の根幹を支える重要な経営基盤なのである。

# これからの FMに期待するもの

## 『FMによって人が変わり組織や活動が大きく変わる』

株式会社イトーキ 代表取締役会長 山田 匡通  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会副会長



経済・経営環境の閉塞感を打破するため、公共・民間企業において経営改革が行われている中で、東日本大震災は想定外の広域・複合災害として未曾有の被害をもたらしました。今後は、組織が保有または使用する施設を地震・災害リスク対策という観点だけでなく、震災復旧・復興そして事業継続にむけてファシリティを含めた経営資産をBCM（事業継続マネジメント）の観点から見直し、整備することが必要とされます。

その中でFMはどのような役割を担うことができるのでしょうか。

組織活動を支える重要な経営資源であるファシリティを適切にマネジメントすることは、コスト削減やリスク管理に寄与するだけでなく、ファシリティを利用するワーカーを含めた“人”に大きなインパクトを与え、その結果“組織”や“活動”が大きく変革する可能性があります。FMはそういう力を秘めていると思います。

FMを経営に取り入れることが経営改革につながることは、いまさら確認することではありませんが、経営トップに経営ツールとしてのFMの導入の必要性およびメリットが理解されているかは、疑問なところでもあります。

今、JFMAは第三ステージを迎えました。このステージでは、第二ステージまでにJFMAが蓄積した手法・ノウハウの普及と浸透により、経営ツールとしてFMを導入する組織を増やすことがテーマになります。そのためには、まず、経営トップがFMを理解し導入の意思決定をすることが重要であり、それが次に向けた日本の経営改革に繋がると考えます。



## 鉄道の設備管理・安全管理で培った管理技術をFMに活かす

ジェイアール東日本ビルテック株式会社 代表取締役社長 大井 清一郎  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会副会長

FMというとなんとなく建物、ビルを連想しがちですが、レールや橋梁、架線などもファシリティであり、それらの総合的な維持管理は鉄道会社では古くから行われてきました。鉄道の設備は線路やトンネル、橋梁、駅舎、エレベーター、架線、変電設備、電気設備など多岐に渡りますが、それぞれが安全に直結しています。もちろんコストも考慮に入れねばなりませんので、厳しく定めた手法、周期に基づいて検査を行い、その結果により取替え、補修などの対応を適切に判断しています。取替えにあたっては単なる取替えでなく、その後の使用条件、耐用年数などを経済的に分析し、より頑丈なものに構造を強化する場合があります。特に地震に関しては積極的に耐震補強工事を進めているのは皆さんご存知のことと思います。

このような鉄道設備の維持管理で培った貴重な技術力を活用し、駅や駅ビルなどの建物及び付帯する設備の維持管理を行っているのがジェイアール東日本ビルテックです。

鉄道技術がベースの当社の特徴は、安全に対するこだわりです。また、最近では（特に本年は節電もあって）より電力使用量の少ない空調運転を行うなどビル単位での使用エネルギーや、CO<sub>2</sub>を削減することもFMに求められるようになってきました。このエネルギーマネジメントも公共的な要素の多い駅を預かる当社としては今後のFMの重要な役割であると考え、管理手法の勉強などに力を入れているところであります。

将来のFMのあり方を模索しつつ成長していきたいと考えている当社ですが、残念ながらまだまだの部分も多く、引き続き会員の皆様からのご指導がいただけたら幸いです。

最後に15周年を迎えるJFMAとJFMA会員の皆様のますますのご繁栄を祈念してご挨拶いたします。



## 建築ストック時代を支えるFMの知恵

大成建設株式会社 代表取締役社長 山内 隆司  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会副会長

JFMA社団法人化15周年誠にありがとうございます。法人化以前の期間も含め、一貫して日本におけるファシリティマネジメントの普及・定着に取り組んでこられました皆様のご努力に心からの敬意を表します。弊社はJFMA設立以来、その活動に参加させていただく中で多くを学び、また多くの得がたい仲間を得て、共にここまで歩んでまいったように感じております。

建築物につきましてはストック社会が到来したと言われます。オフィスビルでいいますと全国に約9,000万㎡、5,500棟以上の建物が存在します。これらを従前のスクラップアンドビルドの方法によらず、いかにして安全・安心な状態に維持し、快適で魅力ある施設として機能させていくかは、地球環境への負荷低減という意味でも我々の世代に課された大きなテーマです。この分野で、FMの世界からもたらされる知恵が大変大きな役割を果たすことは言うまでもありません。多くの専門家、ファシリティマネジャーが集い、不断に研究と切磋琢磨を行っているJFMAへの期待は益々増しています。弊社におきましても新たに『ライフサイクルケア推進部』という部門を設け、弊社グループが一体となって施設のライフサイクルに応じたサポートを行っていく体制を整えました。今後も皆様との活動を通して研鑽を続け、弊社のグループ理念であります「人がいきいきとする環境を創造する」を実現すべく、FMに精励してまいります。

日本は本年、未曾有の大災害を経験しました。傷は未だ癒えませんが、ここから力強く立ち上がり、優れた社会的ストックを次の世代に継承してゆくことは我々の使命であると感じます。伸びやかな未来に向けてFMが果たす役割は非常に重要です。将来を担うファシリティマネジャーの養成機関として、また先進のFM情報の発信機関として、JFMAの今後益々のご発展をお祈り申し上げます。



## 日本郵政グループのFMの可能性について

日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役副社長 長島 俊夫  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会副会長

JFMA法人化15周年、おめでとうございます。日本にFMの概念が導入されて四半世紀が経とうとしています。この間、JFMAが社会において果たした大きな役割、並びに、FMの啓蒙・普及にご尽力してこられた皆様に敬意を表したいと思います。

日本郵政グループは、郵便支店・郵便局等の事業施設及び事務所、社宅など、郵便、ゆうちょ、かんぽ等の郵政事業ネットワークを支える1000万㎡を超える施設を保有していますが、1980年代後半の郵政省時代から、当時の郵政省建築部（現在は不動産部門施設部）を中心に、施設管理にFMの考え方を導入しました。その後、公社化・民営化などの度重なる組織改変の中で、「つくるからつかう、いかすへ」を合言葉に、「経営視点のFM」を目指し取組を行ってきました。

そして、今後の日本郵政グループの施設・不動産のマネジメントを考える時、次の2点においてFMの考え方が不可欠と考えています。

ひとつは、言うまでもなく、郵便、ゆうちょ、かんぽ等の郵政事業を支える郵便局、事務センターなど事業施設のFMです。この度の東日本大震災では50を超える郵便局が地震・津波の被害により全壊・消失しましたが、リスクマネジメント、BCP高度化等による、足腰の強い施設ネットワークをつくりあげていくことが必要です。また、これまで長年取り組んできた、事業施設ネットワークの最適化、そのための効果的な施設投資、ファシリティコスト管理、膨大な施設群を管理するためのデータベース充実、環境対応施策などについても、FMの観点から、もう一步進めていくことが必要と考えています。

ふたつ目は、開発資産におけるFM視点の重要性です。4年前の2007年10月民営化時、マーケット価値の高い不動産を中心に開発資産として切り出し、これらを活用するための不動産事業が始まりました。来春に竣工予定の丸の内「JPタワー（仮称）」を皮切りとして、オフィス・商業・住宅等の不動産開発事業を進めていきますが、競争の激しい時代の不動産開発においては、FMの視点、とりわけ利用者や入居企業など「つかう側」の視点を、当初計画から織り込むことが不可欠と考えています。

今後、日本郵政グループは、JFMAの皆様からFMに関する多くの刺激いただき、「つかう立場」を重視するFMの充実を図っていきたくと考えています。



## 今後のファシリティマネジメント（FM）

三菱地所株式会社 代表取締役専務執行役員 檀野 博  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会副会長

JFMAは本年で社団法人になって15年目、任意団体として発足して以来24年目を迎えるわけだが、近年では民間企業ではもちろんのこと、地方自治体等の公的機関においてもFM導入の動きが活発化してきた。ここまで到達できたのもJFMAによる牽引があってこそだが、今後より一層FMが飛躍するためには、「JFMAステージアッププラン」に纏められているように、FMを分かり易く表現し

経営者層の理解を得ること、ユーザー側即ち需要側でのFM導入を活発化させること、ファシリティマネジャーを育成し活用分野を広げることが欠かせず、JFMAに寄せる期待は大きい。

一方で、飛躍のためにはサプライヤー側が担う役割も大きい。かつて不動産は不変・不朽の財産と考えられていたため、施設管理と言えば、維持・保全という考え方に則り清掃や設備機器の保守等、ハードに対するメンテナンスが中心で、有効活用するという概念は曖昧にされてきたきらいがある。

しかし、その後の建物の大規模化や高層化に伴った設備機器の高度複雑化が進むにつれ、日々の施設メンテナンス業務はより専門性の高い外部へ委託する流れが加速、この頃より施設管理は単なるメンテナンスからマネジメントへと変化し、様々なニーズを持つテナントに対して快適な環境・空間を提供するためには、多角的なマネジメントが必要となった。

近年では、バブル期の建築物の老朽化に伴う管理コストの増大や、IT化・グローバル化・不動産の証券化といった外部環境の変化も著しく、多様化したテナントニーズへの対応が求められている。例えば最近では、環境に関するニーズに加え、東日本大震災を契機とした、建物の耐震性能や水害対策、非常用発電機等による停電時の電力供給、食料・飲料水の備蓄等、防災に関するニーズへの対応が求められている。

このように、ファシリティマネジャーに求められることは絶えず変化しており領域は拡大し続けている。企業や団体の成長のためには、FMが欠かせない時代が到来してきている。



## 安全・安心にFMはどう貢献できるか

工学院大学副学長・建築学部長・建築学科教授 長澤 泰  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会理事

2011年3月11日に、わが国を襲った大地震とそれに伴う津波・原子力発電所の被害により、多数の方が犠牲になりました。さらに大勢の方が未だ日々困難な状況の中で過ごされています。関係の皆様に対し、心から哀悼の意を表し、また現況がいち早く改善の方向に向かうことを切に祈っております。

人生では、危険がさまざまな場面・機会に潜みます。転倒・転落・怪我・盗難など毎日のように個人に対して発生する頻度が高い通常時の災害・事故が存在します。一方、発生頻度は低いのですが、一旦発生すると大勢が対象となる非常時の災害・事故があります。大地震・大火災・風水害・火山噴火といった自然災害、テロによる爆発・パンデミック・戦争といった人為的災害です。従って人生を全うするためには、「安全と安心」の確保が基盤となります。

近年の建築工事費を見ると新築の比率が減り、1990年代は全体の10%強であった維持修繕工事費が2009年度には28%弱に増加しています。高度成長期に集中整備された日本の社会資本は半世紀を経て、更新の時期になっており、このままの放置は重大な災害や事故の引き金となり、「安全と安心」の確保に支障が起きます。従来の後追的管理から予防保全的な管理が求められ、先例のない世界初の超高齢社会に突入する日本では建設業の若年就業者が減り、高齢者就業が目立ちますが、多数の団塊世代の熟練技術者退職後の問題が顕在化しています。雇用の継続を含めて考えるべき事柄になるでしょう。

建築は、そこにいる人々、周辺の人々に対して「安全」と「安心」を提供するものです。この二つの言葉は、似ているようで非なる事柄です。客観的にはいくら安全であっても、人がそこに居て使う時に「安全」であると思わなければ、本当の安全にはなりません。「安心」して居られる、利用できる状況を伴って初めて「安全」になります。従って、この問題の解決には物理的（Place）観点と人間心理的（people）観点と運用的（Process）観点を含めて考えなければなりません。ここにFMの考え方が大いに貢献することになります。

15周年を迎えたJFMAの活動が今後ますます期待されます。



## ガラパゴスFMからグローバルFMへ

名古屋大学大学院環境学研究科 施設計画推進室 特任准教授 松岡 利昌

1959年生まれ。1991年より株式会社松岡総合研究所代表取締役／経営戦略コンサルタントとして企業経営戦略の視点から見た日本的ファシリティマネジメントコンサルティングを実施。また、2005年10月より、国立大学法人名古屋大学大学院環境学研究科 施設計画推進室 特任准教授としてキャンパスFM戦略モデルの研究開発を進めている。主な著書は、『ファシリティマネジメントハンドブック』（監修訳、産業情報センター社 2010年）『総解説ファシリティマネジメント追補版』（共著、編集委員長 日経新聞出版社09年）『総解説ファシリティマネジメント』（共著、日経新聞社03年）、『メイド・バイ・メルセデス』（ダイヤモンド社95年）他多数。

JFMAが法人化15周年を迎えられたことを心からお祝い申し上げたい。折しも本年は、3月11日に東日本大震災が発生し、日本全体が未曾有の被害を受ける痛ましい年となってしまった。このことは、FM業界においても大変な衝撃である。少なくとも、都市環境整備や施設資産の最適化、省エネやサステナビリティを担うJFMAの役割と責任は、よりいっそう高まることに違いない。

私は、震災後、欧州ウィーンで開催されたFMの年次大会「EuroFM2011」に参加した。そこでは、多くの欧米人に、日本の復興への期待と激励の言葉を頂いた。驚いたのは、ここ10年の間に、明らかに欧米におけるFM業界のキープレイヤーが変わりつつあるということだ。FM先進国だった英国やオランダよりも、すでに北欧や東欧の企業が大躍進しているのである。

彼らの企業戦略は実に巧みである。先達のFM企業から固有技術・ノウハウを継承し、また、大学等で用意されたFM高等教育を習得し、社員の教育制度とICTによる堅実な業務システムを確立する。そして、グローバルに展開する大企業から、FM業務の総合管理を一括受託するという方法である。また、展開エリアにサービス人材が不足する場合は、地域のサービス企業を取得し、再教育しながらビジネスに融合していく。いうなれば、「グローバルFM成長モデル」である。

翻って、ここ10年間の日本のFM市場の認知と成長はどうか。大企業のFM子会社による統括管理手法は、競争にさらされない「ブルーオーシャン」だからこそ、安定した事業目標が達成できた。まさに、日本のFMは「ガラパゴスFM」なのだ。しかし、3.11以降激変する経営環境下、日本市場からグローバル展開を余儀なくされる日本企業は、遅かれ早かれ「グローバルFM」の競争下にさらされる。

私は、JFMAがこれまで育成してきた多くの固有技術・ノウハウ、優秀な人材は、次代のFM市場の原動力となり得ると信じて疑わない。法人化後の15年間の蓄積とさらなる進化を期待するとともに、これからJFMAが展開するグローバルなFMの実現に微力ながら尽力したい。

## 戦う総務～ キヤノンSタワーの省エネ

キヤノンマーケティングジャパン株式会社  
総務本部 総務部 品川総務課 課長

斉藤金弥

キヤノンSタワーは、「省エネビル」として2003年4月に竣工した。当初から省エネビルということでは何もできないだろうと思われていたが、開始から3年間、運用面による取り組みで1次エネルギー使用量を24.6%削減、4,400万円のコストダウンを実現した。この運用を礎に、エネルギーの見える化への設備投資を行い、今夏の電力不足に対しても年間の使用電力量を対前年20%削減を同ビルでは目指している。今回、これらの活動を主導されてきたキヤノンマーケティングジャパンの斉藤氏にお話を伺った。

### ■省エネビルは乾いた雑巾ではなかった

斉藤氏は2006年7月に現在の部署に着任。Sタワーは竣工当初から一般的なオフィスビルより10%も省エネビルであり、また省エネルギーセンターの省エネ診断も受けたが特段の指摘も受けず当時、「キヤノンSタワーは省エネビルなので乾いた雑巾を絞っても何も出てこない」だろうと言われていた。しかし斉藤氏には疑問があった。本当にそうだろうか、現状はどうなっているのか？

調べ始めたら、確かにこのビルは省エネ機器の採用などハイスペックであり効果は出していたが、運用面などで様々な問題が出た。また、エネルギー使用量の計測ポイントが低層・中層・高層の3系統のみできめ細かく見られないことも分かった。

できることからと夏の冷水の使用量を調べたら7割弱を低層で使用していた(図1参照)。現場に行くとショールームの空調の無駄遣いと判明。10時のオープンに対し、空調運転開始が7時半と来客スペースから配慮した時間設定だった。そこでショールームが休みである日曜日に、運転開始時間を9時半で実験したところ10時には冷えていた。日曜日に無駄なエネルギーを使用

したが、この実験により新しい運用ルールを施策することができた。

自分たちで現場に行くこと、気づいたことは実行する。諦めず愚直に小さなことでも一つ一つ積み重ね実行したことが運用改善への結果に繋がり、

省エネビルでも雑巾を絞れば水滴が宝の山のように出てきたのである。

### ■10.15の社内イントラでの呼び掛け～社員が助けてくれた～

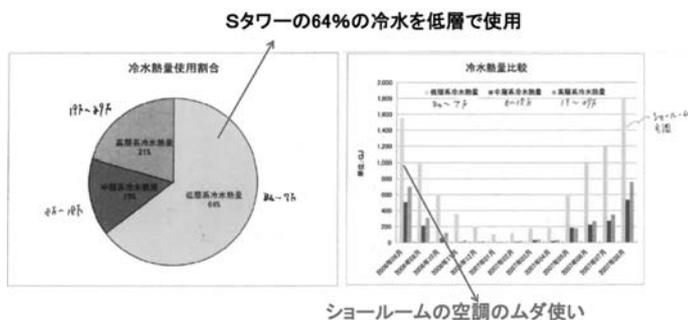
しかし様々な施策を行うことで効果が出る反面、新たな手がなくなり前年以上の効果を出すのは困難になっていく。2010年、Sタワーもその問題に直面した。



小さなことの積み重ねの大切さに改めて気付いた斉藤氏は、少しでも省エネになればという思いから2010年10月15日、社内イントラで社員に呼び掛けた。Sタワーの省エネにご協力ください、十数項目、これをしてください。助けてほしい・・・と気持ちを込めて。そして16日の朝、期待を胸に出社した斉藤氏が見た結果は見事に裏切られ、エネルギーは下がってはいなかつ

## IV-2.冷水使用量を低層・中層・高層で比較

Canon



\* キヤノンSタワーのエネルギー計測ポイントは低層・中層・高層の3系統のみ  
キヤノンマーケティングジャパン株式会社

© Canon Marketing Japan Inc. 2011

図1 冷水使用量を低層・中層・高層で比較

## ☆エネルギーの見える化(グラフの比較)

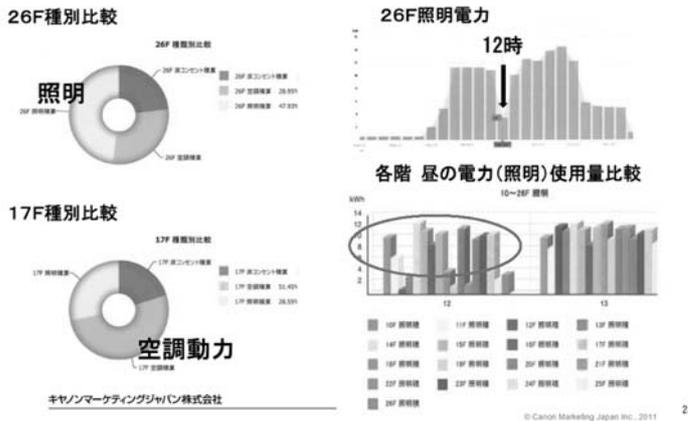


図2 エネルギーの見える化(グラフの比較)

た。しかし半ば諦め状態から1週間ほど経ったとき、エネルギーが下がっていた。そして11,12月と前年との差が広がり始めた。それは社員の意識が変わったからだった。

暖房使用を開始するこの時期、設定温度は22度を推奨。しかし実際には寒くて26度設定など各フロアの社員は今まで実施できていなかった。しかしながらこの呼び掛けによって最初から22度設定する社員が増えたことが考えられる。社員が呼び掛けに応じてくれた。いや社内イントラでの呼び掛けだけでなく、日頃の斉藤氏の行動が彼らを動かしたのである。社内のあるところにある省エネ啓蒙シールや、自前で作成したファンコイルの温度設定表などを、ビル管理会社と手間をかけて1枚1枚貼っていた。そういったこつこつとした努力を社員は見えていたのである。

今までは総務とビル管理会社が一生懸命やって結果を出してきた。もし社員を含めて全員が本気で一緒になれば大変なことになると斉藤氏は気づき身震いをした。これがエネルギーの見える化の設備の導入を加速した。

### ■「エネルギー」の見える化は「省エネ」の見える化

10月15日の社員への呼び掛けから主体的な省エネ施策を更に加速させるため、エネルギーの見える化を社員が入居している10階から26階に導入した。これにより各フロアのエネルギー使用状況が見え、各フロアの比較やデータ共有も可能になった。Sタワーのレイアウトは10階から26階までほぼ同じの標準レイアウトであることから今までは各フロアとも同じ省エネ対策を行えば良いと思っていた。そしてこれが大間違いだと分かった。

例えば26階と17階を比較してみると、26階は電力の半分を照明に使用し、逆に17階は空調動力が半分である(図2左参照)。26階は管理部門のヘッドオフィスであり、残業が多いフロアである。よって19時以降は会議室に移動して残業し、フロアの照明を消すといった照明対策。17階はサーバーールームがありサーバーを冷やすために空調動力が高かったため、サーバーールームの空調温度を上げれば良い。この様に各フロアの使用状況から一つ一つ効果的な対策が見え、「エネルギー」の見える化はまさに「省エネ」の見える化でもある。

また、26階の1日の照明電力のグラフ(図2右上)を見ると、12時台が減っているのが分かる。これは昔から行っている昼休み1時間の消灯の効果である。視覚的に分かりやすく各フロアの全社員に見えているので、これは何をやっているのだろうと興味を持つ。各フロア12時台のグラフ(図2右下)を見ると、各フロアの実施状況が一目瞭然である。1,2月にこのグラフを見た後、昼休み消灯を実施するフロアが出てきた。今年3月11日の東日本大震災や計画停電後、このグラフを見始めた社員が自発的に実施する動きが一気に増えた。更に見える化がきっかけで省エネ委員会という組織を発足できた。これこそ社員一丸となって一緒にやる省エネと手応えを感じた。

### ■3.11発生後

震災以降、Sタワーでは節電対策として照明の照度を600lxから300lxに落とした。しかし中には全く照明電力を使用していないフロアが見える化で確認できた。そのフロアはなんと真っ暗で仕事をしていた。節電しなくてはな

らないが、社員の健康面や仕事の能率を下げないためにも全消灯は止めましょう、と照明を点けるようにした。そして5月からは500lxに上げた。照度を上げたことで電力量も増えたが、しっかりと見える化で管理ができたので問題ない。また、空調環境は熱中症など社員への影響が大きいことから28度以上にはしないと約束をした。厳しければまた照度を下げるよと。一度、300lxで働いていたので社員も理解が早く、納得してくれる。見える化による細かな使用状況の把握により電力使用の最適化が可能になった。

BCP面でもSタワーでは迅速に対応ができた。防災備蓄品の各フロア配置や防災訓練を行っていたことが大きかった。Sタワーでは毎年2回防災訓練を実施している。訓練にはエレベータから閉じ込められた人の救出訓練や、避難をする前に備蓄品を配布し、配布された社員は避難先の3階ホールに集まるといった実践に促した訓練を行っている。震災当日、各フロアの自衛消防隊が備蓄品の配布を行った。Sタワー3000人の社員に対して総務は5人しかいない、もし訓練をしていなかったら対応は不可能だった。徹底された訓練によって社員各自が何を行うか分かっているからこそスムーズに動けた。また自衛消防隊で無い社員も訓練を見ていたから、自衛消防隊が不在のフロアにおいても協力することができた。まさに社員全員によって危機を乗り越えたのである。

### ■省エネから節電、再び省エネへ

斉藤氏は今夏、全国的に取り組んだ「節電」による電力削減も重要だが、もともとの「省エネ」を忘れてはならないと強調する。電力量は削減したが、火力発電が増えると化石燃料の使用からCO2排出量が増えることが懸念されるからである。根本的な省エネの目的である地球環境への貢献を忘れてはならないということだ。今後、オフィスのファシリティはもちろん、ワークスタイルも省エネに向け変える機会だと考えている。

キヤノンマーケティングジャパンの総務の考え方は、守りから攻めと斉藤氏は語ってくれた。つまり管理を脱却して営業やサービス部門に対して支援や提案することでどれだけ現場社員の役に立てるか。仕事の基本は管理ではなく、軸足は事業支援である。支援することで会社の発展に積極的に寄与しよう。まさに経営戦略につながるファシリティマネジメントではないだろうか。(2011年9月談 カレント担当 山田雄介)

## 千葉県佐倉市の 『あったらいいなは、 なくてもいい作戦』

佐倉市資産管理経営室  
ファシリティマネジメントオフィス (FMO)

中山 賜栄、橋本 直子、渡辺 厚子、松本 愛美  
(FM推進班) (FM保全班) (FM管理班) (FM管理班)

千葉県佐倉市は、千葉県北西部にある人口約176,000人の市です。

3月11日に発生した東日本大震災で、東北地方の甚大な被害が報道されていましたが、実はこの佐倉市も千葉県内では4番目に大きな被害を受けていました。

### 佐倉市の被害状況

- ・家屋 全壊31棟、大規模半壊22棟、半壊67棟、一部損壊733棟
- ・道路関係 148か所（道路隆起・陥没・亀裂等…114か所、U字溝損傷等…17か所、道路へブロック塀等の倒壊…18か所）
- ・橋梁関係 19か所（取り付け道路の沈下等）
- ・下水道関係 7か所（マンホール周りの隆起・陥没等）
- ・水道関係 32か所（空気弁からの漏水…22か所）
- ・市内公共施設被害額 264,017,000円（平成23年9月2日現在）

昨年、JFMA賞優秀賞を受賞した佐倉市資産管理経営室の皆さんが受賞要因にもなった横串組織・BIMMS（保全情報システム）、さらには自らの手と足と眼と口をフル活用して、どのように活動されてきたのか伺ってきました。私達は、どこかで「公共と民間は違う」と考えてしまうことがあるのではないのでしょうか？佐倉市の『あったらいいなは、なくてもいい!!作戦』をご紹介しますことで公共と民間のファ

シリティマネジメントの共通点が伝われば嬉しく思います。

### ■東日本大震災の発生

3月11日に震災が発生し余震が続く中で、いつもはパッと出てくる各施設の設備が頭の中で整理が付かない。とにかく落ち着こうと思って、まずはBIMMSデータを全て出力したのは、一番初めにパソコンが起動できたFM推進担当だった。被災という非日常の環境下で、さすがの資産管理経営室のメンバーも右往左往している状況が見え、指揮系統を一本化するべく、地図情報とBIMMSデータを手に手書きで被災状況のプロッキングを実施した。災害時には、機械仕掛けだけでは上手くいかない。

BIMMSデータ、記憶、あるものをフル動員して、即座に市有建築物の応急危険度測定を行い被災状況の把握・対応を実施したが、真価が問われたの

は節電対策であった。世間では節電ムードが高まったことは記憶に新しいが、佐倉市も当然例外ではなかったのだ。

### ■プロジェクトチームの発足

節電については、庁内管理でも出先でも推進する立場からも皆で取り組む必要性を感じ、資産管理経営室内の各班からメンバーを招集したプロジェクトチームを発足することにした。庁内の節電対策として、JFMA節電セミナーでもお話頂いた『SDN4(節電4姉妹)』だけでなく、所有施設への対策として、FM推進班に営繕業務を行っているFM保全班の電気技師2名を加えた『推進班+技師チーム』の佐倉市節電プロジェクトとして2つのチームが発足した。

これは本来業務を抱えた状況で節電プロジェクトを円滑に進めるために「技術」というハード面（技術）を担う技師チームとデータに裏付けを取りながら「アイデアや共感を引き出す」



左から 中山 (FM推進班)、松本 (FM管理班)、渡辺 (FM管理班)、橋本 (FM保全班)



大震災1ヶ月後の様子

というソフト面(コミュニケーション)を担う節電チームが相互補完する形で発足した。

このチーム構成をするにあたり資産管理経営室内の3つの班で扱う物件が異なり横串の組織にしなければ成立しないことが懸念されたため、各班からメンバーを招集するよう心がけた。それにより、市役所庁舎内の管理を行う管理班と公共施設の営繕全般を行う保全班が持っている各施設の知見に、推進班の収集しているデータを併せ、横串組織で全庁を挙げて節電プロジェクトを推進していく体制を作ったのである。※今回の特集では、主に節電チームが取り組んだ事象について取り扱うこととする。

例えば、ハードとソフトと分けることでこんな利点がある。

節電を推進するにあたり、庁内から節電アイデアを募った時のことである。節電チームの女性スタッフから『庁内の節電に関するアイデアを募集します』メールを送ったところ、身近なものに感じたのか、個人宛の返信や共通の知人を介して多くのアイデアが集まり、「あったらいいなは、なくてもいい!!」最終的には8区分44項目の節電項目を作ることができた。当然、集まったアイデアについて「〇〇という案が出てきましたので、段階的にやっ

ていきましょう」といった告知やそれに対する結果も全庁イントラネットを利用して適宜報告を行った。

これは後日談だが、男性・しかも上級職の方が同じメールを配信していたら、文書一つが硬くなるだろうし、受信者側が妙に構えられていたかも知れない。それは、未だに公共でのファシリティマネジメントは良くも悪くも「黒船がやってきた!」と思われていることが多いからである。ファシリティマネジメント視点のデータの課題を浮き彫りにする力や課題を解決するアイデアを引き出す環境作りが実はポイントだったりする。

結局、役所の仕事は経産省とか国交省から通知が県に下りてきて、県から市に下りてきて、それを「〇〇という指令が出ましたから、よろしくお願います」と市民に通知することが多い。要するに、通知することで責務が終わり、受信側も通知を受けることで終わってしまうことが多いと言う。語弊があるといけませんが、「出っぱなしの受けっぱなし」ということが起きて、実際に「それで、どうすれば15%電力を削減できるか」という具体論がないまま、結局「がんばろう! 日本」という精神でやっているところを肌で感じ、そこがトリガーポイントになっているだろうということから、PDCAサイクルを回すことを心がけ、頑張ろう

という感情だけでなく、今まで蓄えたデータも駆使しながら納得感がある節電施策を打ち出していった。

#### ■あったらいいな、なくてはダメなものもある

PDCAサイクルを回す施策として取り組んだのが冷蔵庫の削減活動である。なぜ、冷蔵庫をターゲットにしたかという、今まで当然のように利用しているものの総量を縮減して、効率的に合理化して共同で使いましょうということが、実はものすごく難しいということがある。逆にこれが実行できないと、全体の節電目標達成は困難であるだろうということから冷蔵庫を節電の象徴として据え、庁内を巻き込んだ冷蔵庫削減運動を行った。実際に、現場を回りヒヤリングをしていると狂犬病のワクチンを保管するためにといった市役所特有の理由により「なくてはならない」冷蔵庫もあった。まさに、歩いて聞いてのマネジメント「Walking by management around」を実践し、庁内の声を肌で実感したこと。また、通常は外部作業が多く庁内に顔なじみが少ない保全班にとっては貴重な時間となった。

#### ■データを駆使する

震災後、主要施設の電力使用量の比較、前年度とのデータ比較を行い庁内イントラで職員なら誰でも閲覧できる



女子節電チーム (SDN4)

プロジェクトチーム発足!



推進班+電気技師チーム

「あったらいいなはなくてもいい!」作戦

8区分44項目

<b>照明設備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>照明機器の閉引き</li> <li>街灯の閉引き、点灯時間短縮</li> <li>時間外はタスクライト活用</li> <li>終業時に一斉消灯 (必要な部署のみ再点灯)</li> </ul>	<b>施設</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>窓ガラスのブラインドを下ろす</li> <li>1階ロビーのガラスにグリーンカーテン設置</li> <li>自動販売機の縮電</li> <li>残業ルームの検討 (食堂を利用)</li> </ul>
<b>給排水設備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>節水の励行 (ポンプ抑制)</li> <li>温水器の削減</li> </ul>	<b>付属機器</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コピー機稼働台数の縮小</li> <li>プリントアウト枚数の削減</li> <li>ポット、電子レンジ、冷蔵庫の廃止又は集約化</li> </ul>
<b>空調設備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>空調設定温度の調節</li> <li>空調稼働時間の短縮</li> </ul>	<b>ワークスタイル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>クールビズの前倒し実施</li> <li>ノー残業日(ノーカー通勤)の励行</li> <li>エレベーターの稼働台数縮小</li> <li>会議時間を涼しい時間に</li> </ul>
<b>電源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>電源を小まめにOFF</li> <li>パソコンのコンセントを抜く</li> </ul>	<b>学校</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>夏休み期間中の待機電力見直し</li> <li>プール期間の集中化</li> </ul>

ようにしている。職員に主体制を持ってもらうために、電力使用量が多い施設を意図的に並べている。

15%削減に向けて、照明設備は電力使用量の30%以上、空調は10%以上、その他は待機電力で5%以上を削減しましょうということを震災から約2カ月後の5月10日に通知を出した。通知を出すまでの間も、全庁的に節電実施する必要があるので、クールビズの前倒しやOA機器の待機電力の管理や、仮想サーバを利用することによる節電を実施した。それから外部施設の管理部門には、学校や夜間開放をしている施設にも節電協力依頼をするような形を行い、それを全庁的に実施した。

■教育委員会との連携

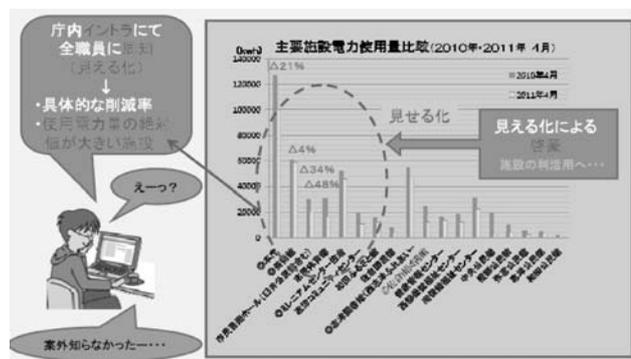
推進班+技師チームでBIMMSデータの分析と対策検討を行っていたところ、学校の電力量に「なぜか、小学校は6~7月、中学校は6~8月。夏休みで生徒がいない時期に電気使用量が上が

っている。」という特徴を見出した。何故だろうと更に確認していくと、プールの一般開放を実施している2校の中学校は、10月も電力使用量が高いことが分かった。夏特有のものということで、プールが原因ではないかという話になり、電力使用量を測りに行ったら、プール利用中に24時間稼働させている循環濾過ポンプがあるのだが、そのポンプだけで何と学校の1カ月の使用量の16%を占めていたということが明るみになった。

例年プール開きを6月上旬から中旬に実施するが、梅雨の影響もあり現実的には6月下旬にならないとプールは使えないことが多い。そこで早速、プールの開始を1週間程度遅らせてほしいということを教育委員会に協議をし、また、部活動で夏休み中も利用する中学校には、使用後はポンプを止めてもらうお願いをすることなど、学校に対しての通知を教育委員会から出してもらうことで15%の削減を実現した

というから驚きだ。データを見せた当初は、子供たちが少なくなる夏休みに消費電力量が上がるということは仕事をしている教職員が原因だと早合点され、空中分解しそうになったところを市内34校のBIMMSデータを出してお話をしたという。FMOとしては、数字で示してあるので、どれだけ電気代が高く、原因を突き止めて、期間を集中してやったら成果が出るのではないかとこのことを相手が教育委員会だろうと何だろうと横串をさしにいったら、意外と教育委員会は6月上旬にプール開きをしても、下旬まで使えないという実状を理解して、「カリキュラム変えて、プールの授業期間を短縮するように」と通知を出してくれたそうだ。

この件について、「教育委員会は承諾してくださったが、急なカリキュラム変更だったので、教職員からの反発は想像以上だったと思いますが、FMOに、苦情が上がってくることはありませんでした。これは、教育委員





会の指導課長が指導してくださったのだと思います。『あとは、俺たちに任せとけ』と言って、苦情を課で引き受けてくれました。たぶん役所ではそういうのは意外にないと思います。FMOが全責任を持って苦情にも対応してくれということはあるけど、先方の現場で引き受けてくれたというのは有難かったですね。佐倉市独自のことで、来年度以降もこうしたプールカリキュラムが採用されると思います」というコメントが、相手が教育委員会であっても横串を刺しに行った潔さを感じる。

これは節電施策ではあったが、プール授業は本来、民間の屋内プールにアウトソースをしたほうがいいのではないかと本音では考えているようで、わざわざ1億円も掛けてプールを1個つくる。年間たった1学年10コマしか使わないようなものを本当に財産として持っておくべきか。授業はやったほうがいいですが、民間施設にアウトソースするという選択肢もあるのではないかと議論も上がっているそうだ。FMは、こういった最初のきっかけづくりとしての機能も重要だということが判る事例である。

#### ■夜間開放施設の節電施策

夜間開放している施設の電球の間引きについては、推進班+技師チームを中心に室全体で、5~6月の間、小・中学校34校を含めた60~70施設を回った。小学校は暗幕があるので、お昼に

子どもが使っていない時間帯に行き、暗幕を閉め照度を測りながら間引きを実施した。

同じ学校の体育館と言っても建物に因り、最新設備の学校は1700~2000ルクスあって半分以上間引きした学校もあれば、全照明を点灯しても20~40ルクスしかない体育館もあった。夜間には、20~40ルクスしか照度がない体育館でも、昼間は外光が入るので、問題ないがその差に改めて驚いたそうだ。

その中で、照度計を持って四隅を回り、均等になるようにと実地で検査したこと、そして調査した数字を全てメモにとって、その場で教頭先生にコピーを渡して、しっかり説明をしておくことで、仮に父兄や利用者から苦情が入ったとしても、教頭先生としては「資産管理経営室が照度計で測定してから減らしました。」という弁明材料を残すようにしたことが、学校側からの信頼を得ることができた大きな理由であると思う。

#### ■使用する人の気持ちに配慮する

間引きをする際には、利用者や職員の使用感にも配慮をするようにしていた。例えば、図書館では職員がスイッチのゾーン別に照明の削減をしていたが、スイッチ操作なので暗いところは暗く、明るいところは明るすぎるというアンバランスが発生していた。節電チームは、照度を測りながら電球を入れ替える地道な作業を通して、本棚に並んだ本の背表紙が暗くて見えないことがないようにバランスを見て調整

した。作業をする時には、一度館外に出た図書館職員が戻ったときの感想は「どこを抜いたの?全然暗くなってない、かえって明るくなったみたいだけだ。」であったそうだ。実際は、50%以上の電球を抜いていた。

また、保育園や児童センターなどでは、この部屋のどの部分でどんなことをするかを職員に聞きながら、電球を抜くという作業をした。初めは、30%削減ということに抵抗感を見せていた職員も、一緒に照度を見ながら、電球を抜いたり入れたりしてみることによって、最後はサービスの低下にならない節電という意図を理解し、協力的になっていったそうだ。

#### ■これからの課題として

行政は、苦言を下さる方々の意見を聞いてしまうことが多いが、実際には市民の99.9%は声を出さない人であることを忘れてはならない。声を出す人と出さない人と、どちらが正しいか? 正しくないか?ではなく、公共FMにおいては声を出さない人の意見を汲み上げる仕組みを作る必要があると今後の課題をお話されていた。今回は結果として、節電プロジェクトが成功したから良かったが、失敗していたら責められるというリスクもあるとのこと。佐倉市ももちろんのこと、これからは「いかにデータを見える化から見せる化していくか?」が我々ファシリティマネージャーの課題なのかも知れない。(2011年8月談 カレント担当 岩田 幸小里)

# より開かれたJFMAへ『研究部会のご紹介』

JFMAでは、13部会+1センターによる様々な調査・研究に基づく発表会をはじめ、ファシリティマネジメントを実践するうえで必要な研究課題に多面的に取り組んでいます。さらに、それらの研究成果を内外に広く発表するシンポジウムや研究発表会を開催するとともに、各種の報告書、資料を発刊しています。

部会は、大きく3ブロックに分類できます。品質・財務・コンピュータ活用などの「固有技術研究」、キャンパス、病院、公共などの「施設事例研究」、さらに戦略企画、プロジェクト、リスクなどの「マネジメント研究」の3つです。

各部会はそれぞれ月1回程度の部会を開催し、研究・講演・見学会などを通して活動を行い、毎年2月に開催されるJFMA FORUMでその研究成果を発表しています。

さらに各部会の成果は、数年ごとに報告書にまとめられ広く一般にも頒布されます。昨年5月には、FMプロジェクトマネジメント研究部会が、その研究成果をムック本にま

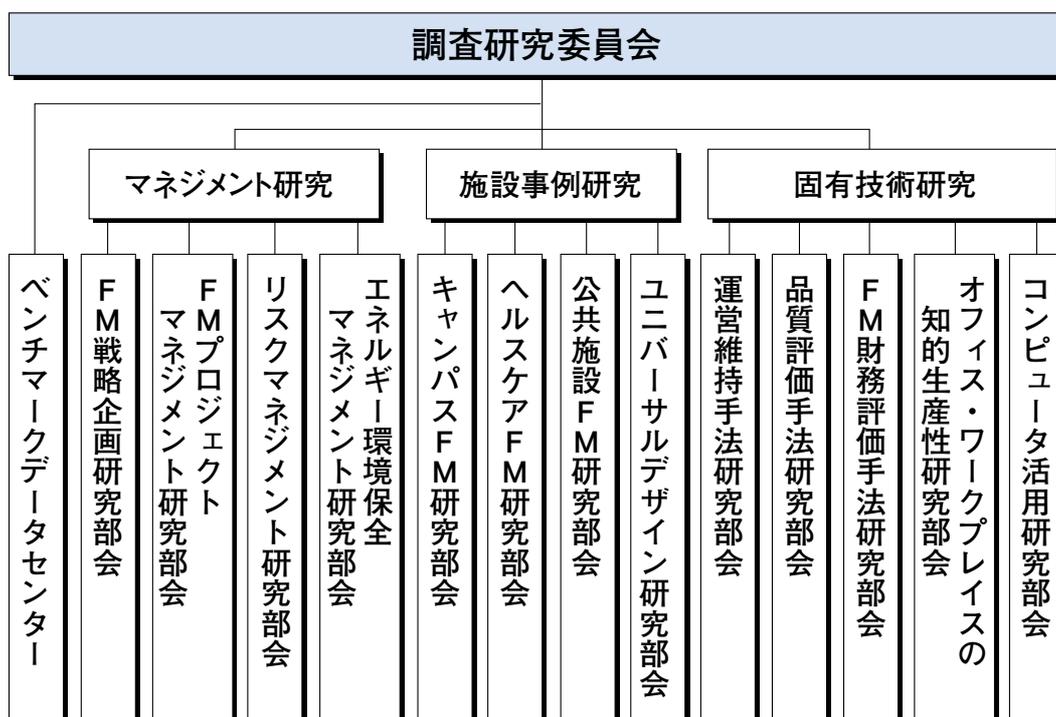
とめ、「総務の山田です。」というタイトルで、商業出版されました。移転・リニューアルなど様々なプロジェクトを進めるうえでおいに参考になると好評です。

また、部会での魅力は様々な分野で活躍されている方々と知り合いになれるだけでなく一緒に議論して、知見を高められるのも大きな魅力です。

皆様も是非部会にご参加下さい。

これらの部会には、会員企業・個人会員の方々が自由に参加できることはあまり知られてはいないのではないのでしょうか？

また、これらの部会とは別に、自主的かつ相互に経験・知識・技術を共有することを礎とし、研鑽し、助け合い、また親睦を高めることにより、自己並びにFM界の発展に寄与することを目的として活動している『JFMAユーザ懇談会』をご紹介します。



# JFMAユーザ懇談会

## ～本音で話し・学ぶファシリティマネジャーの集い

ユーザー懇談会は、以下の目的で設立され、

- 1) プロフェッショナルなインハウスファシリティマネジャーの養成、レベル向上
- 2) インハウスファシリティマネジャー相互の知識、技術、経験の共有による問題解決
- 3) インハウスファシリティマネジャーの職能の確立、社会的地位の向上
- 4) 相互に尊敬しあうことのできる立派な仲間、グループ、社会の醸成

を目的に活動されています。現役の総務担当者や経験者の有志が集まりで出来た勉強会です。お互いに抱えている様々な課題や悩みついて、本音で相談できる場を創るということで創設された懇談会です。

実際に、大震災が発生した折には各現場で奮闘するメンバー同士で活発な情報のやりとりが行われたということをご存知の方もいらっしゃるのではないのでしょうか？



ユーザー懇談会に参加されている方々に伺いました！  
『あなたにとって、ファシリティマネジメントとは何か??』

FMは資産活用の総合マネジメントです。  
日本のFMは我々が開拓します。FMは私にとって天職です。

愛情、思いやり、気配り、誠実さ、決断力、実行力、忍耐、粘り強さ、  
そしてユーモアとは何かを学べる仕事です。

FMはスタイリストのようなもの。  
企業が最高のパフォーマンスを発揮できるよう試行錯誤し下支えをしている。

施設・環境を、企画・管理・活用する経営理念。

ノウハウと知識・技能を駆使し、  
立体的！組織横断的！な全体最適。  
答えのない、エキサイティングでスリリングな仕事。

Free Money（フリーマネー＝無駄なく、投資せずに）  
Free Mind（フリーマインド＝とらわれず、自由な発想で）  
あなたにとって「ファシリティマネジメントとは、何ですか?」

特集対談の中でもありましたが、変化の多い時勢。私達1人1人がそれぞれのプロフェッショナルリズムを発揮していく必要がありそうです。

ファシリティマネジメントの入り口で、右往左往とすることは多々あります。問題解決や方向付けの糸口が部に隠れているかも知れません。

1985

1990

### 【社会・経済現象・事件】

#### バブル経済

- 雇用機会均等法(1986)
- 国鉄民営化(1987)
- 電電公社民営化(1985)

- 湾岸戦争(1991)

#### バブル経済崩壊 金融ビッグバン

### 【ファシリティマネジメント】

- NOPAによるFM総合講座 / FM実践講座
- FM推進連絡協議会発足(1991)
- 「FMの実際」発刊(1991)
- FMガイドライン作成部会発足(1988)
- 建築学会で「CADとFM」講演会開始(1988)
- NOPA設立, BELCA設立(1987)
- 建築学会にFMWG発足(1986)
- NOPAが「FM標準業務についての中間報告書」作成(1991)
- 建設省インテリジェントビル研究会にFM分科会ができる(1987)

#### ●JFMA設立(1987)

#### 事務所

- 内幸町(1987~1989)
- 湯島(1989~1994)
- 赤坂見附(1994~1998)

- 海外調査団開始(1988)
- CAD調査団派遣

- A/E/C systems Japan' 86の国際セミナーでFMセッション開催(1986)

- A/E/C systems Japanに出展(1990~1994)

- FM入門講座 全13回(1989~1994)

- JFMA-MIT FMスクール 全5回(1989~1993)

### 【FMに関連する法律等】

- ハートビル法(1994)

### 【ビル・建築・都市関係】

#### インテリジェントビル

- アークヒルズ(1986)
- 梅田センタービル(1987)

- 東京都庁(1991)
- 横浜ランドマークタワー(1993)

### 【ワークスタイル・テクノロジー】

#### インターネット

- ワープロ(1985)
- 携帯電話(1987)

- フリーアドレス(1989)
- ユニバーサルレイアウト

- 無線LAN(1993)

1995

2000

### 構造改革 ITバブル

### ITバブル崩壊

●阪神淡路大震災(1995)

●地球温暖化防止京都会議(1997)  
●コンピュータ2000年問題Y2K(1999)

●独立行政法人化(2002)  
●アスベスト問題(2002)  
●受動喫煙問題(2003)

●米国同時多発テロ(2001)

### ストックマネジメント

●CFMJ資格試験開始(1997)  
●ファシリティマネジメントガイドブック発刊(1994)

●IFMAと資格相互認証締結(2000)

●ファシリティマネジメントガイドブック第2版発刊(1998)

●資格更新講習制度開始(2002)  
●「総解説 ファシリティマネジメント」発刊(2003)

●社団法人化(1995)

●公益社団法人化(2012予定)

●新川(1998~2008)

●JFMA・IFMAセミナー、FM大会等開始(1994~)

●WWP Japan 開催(2002)

●FM財務セミナー開始(1995~)

●ウィークリーセミナー開始(1999~)

●ユーザー懇談会開始(1999~)

●11の調査研究部会ができる(1996)

●キャンパス部会アメリカ調査団派遣(2001)

●UD部会WWPで発表(2003)

●A/E/C systems Japan '88の国際セミナーでFMセミナーを主催(1988)

●キャンパス部会WWPで発表(1999)

●ベンチマークデータセンタ運用開始(1998~)

●自治体などで屋上緑化義務付け開始(2001)

●建築基準法大改正(2001)

●循環型社会形成推進基本法(2001)

●建設リサイクル法(2001)

●CASBEE開発(2001~)

●グリーン購入法(2001)

●ビル管法改正(2003)

●ハートビル法改正(2003)

●健康増進法改正(2003)

●耐震改修促進法(1995)

●SPC法(1998)

●PFI法(1999)

●SPC法改正、資産の流動化に関する法律に改称(2000)

●交通バリアフリー法(2000)

### 超高層ビル 屋上緑化

●屋上緑化 ●ロングライフビル

### コンバージョン

●六本木ヒルズ(2003)

●オフィスビル2003年問題

### ESCO

●大丸有再開発・丸ビル(2002)

### 知識創造社会

●ユニバーサルデザイン

●Windows95(1995) ●オルタナティブオフィス(1997)

●SOHO(1995)

### ワーク・ライフバランス

●モバイルオフィス(2001)

●ホットスポット(2001)

●IP電話(2001)

●テレワーク(2003)

●ICタグ(2003)

少子高齢化・人口減少問題

CSR・コンプライアンス

- 日本郵政公社民営化(2007)
- リーマンショック(2008)
- 政権交代(2009)

- 耐震偽装事件(2005)

東日本大震災

BCP・BCM

- 東日本大震災(2011)

ニューパブリック  
マネジメント

- FMの視点から見た建築の質の向上等に関する提言(2010)
- ファシリティマネジャー合格者累計10000人突破(2011)
- 総解説ファシリティマネジメント追補版 発刊(2009)

- 日本橋浜町(2008~)

- JFMA FORUM開始(2007~)
- JFMA賞開始(2007~)
- FM上級セミナー開始(2007~)
- FM経営TOPセミナー開始(2005~)
- 調査研究部会が14になる(2006~)
- 坂本会長就任(2010~)
- 公共特別会員制度開始(2009~)
- FM診断手法・JFMES07(2008)
- FM診断手法・JFMES11(2011)
- 公共FMインフォ開始(2011~)
- 公益法人改革3法施行(2008)
- 緊急節電セミナー開催(2011)
- 緊急BCPセミナー開催(2011)
- 「ファシリティマネジメントが変える経営戦略」出版(2007)
- 初心者向けFMサマースクール開催(2011)
- 「ファシリティマネジメント職務基準ガイド」出版(2005)
- 「公共ファシリティマネジメント戦略」出版(2010)
- 「総務の山田です。」出版(2010)
- 「オフィス移転業務フロー完全マニュアル 総務の山田です。実践編」出版(2011)

- 国有財産法改正(2006)
- 環境基本法改正(2006)
- 建築基準法改正・アスベスト対策(2006)
- 改正耐震改修促進法(2006)
- 金融商品取引法施行(2009)
- 国有財産法改正(2006)
- 指定管理者制度(2006)
- 省エネルギー法改正(2008)
- 市場化テスト法(2006)
- 健康増進法(2008)
- バリアフリー新法(2006)
- 地球温暖化対策推進法改正(2008)
- 減損会計導入(2005)
- 建築士法改正(2008)
- 個人情報保護法(2005)
- リース取引に関する会計基準変更(2007)
- 京都議定書発効(2005)
- 減価償却制度改正(2007)
- 災害対策基本法改正(2011)
- 再生可能エネルギー特別措置法(2011)

- 大阪梅田再開発着工(2005)

スマートビルディング

- 東京スカイツリー(2012)

- ダイバーシティ
- フリーオフィス(2005)
- クリエイティブオフィス(2007)
- クラウドコンピューティング(2010)
- LED照明本格普及(2009)
- iPhone発売(2008)
- iPad発売(2010)
- 節電対策(2011)

クールビズ

■ JFMA ウィークリーセミナーのご案内

**“FMを究めよう”**

2011年10月～12月予定

2011年10月1日現在

	第1回	第2回	第3回
10月	10月5日(水) 不動産における地震リスクと耐震改修の投資効果 (株)アースアプレイザル 取締役 山縣 滋 氏 WS0387	10月12日(水) [休 講] WS0388	10月26日(水) LEED/CASBEE比較とCASBEE不動産マーケット普及版導入 CSRデザイン&ランドスケープ(株) 代表取締役 平松 宏城 氏 WS0389
11月	11月9日(水) 日本ヒューレット・パッカード社のCREへの取組み(第1回) [見学と講演] 日本ヒューレット・パッカード(株) グローバル リアルエステート本部 西崎 泰司 氏 WS0390 *注	11月16日(水) 日本ヒューレット・パッカード社のCREへの取組み(第2回) ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古 氏 WS0391	11月30日(水) ワーク/ライフバランスとオフィスの関係 ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古 氏 WS0392
12月	12月7日(水) 日本マイクロソフト社のCREへの取組み [見学と講演] 日本マイクロソフト(株) 管理本部総務・施設管理部 長坂 将光 氏 WS0393 *注		

※各回の定員は30名。時間は18時～19時30分予定。開催場所は原則JFMA会議室。(\*注 WS0390のみ15時～17時)  
 ※参加費は会員2000円、一般3000円です。当日現金又は回数券にてお支払い下さい。(\*注 WS0390、WS0393は無料)  
 ※受講者はファシリティマネジャー資格更新ポイントを1講座につき1ポイント取得できます。(\*注 WS0390、WS0393対象外)  
 ご希望の方は当日ポイントカードをご持参ください。ポイントカードをお持ちでない方は、当日受付にて新規交付を受けられます。  
 ※WS0390とWS0391は一連のセミナーです。両方のセミナーに申込みの方の受付を優先致します。

**ウィークリーセミナー参加申込書**

Fax : 03-6912-1178

年 月 日 申込

申込講座番号 :

WS

※セミナー一覧表に記載のWS□□□□をご参照下さい

(参加者氏名)

(勤務先名称)

(所属・役職)

連絡先 (e-Mail)

@

(電話)

当てはまるものに○をしてください

会員 2,000円

一般 3,000円

回数券

※お申込み受領後、当方より上記(左側優先)宛に確認のご連絡をいたします。連絡がない場合お問合せ下さい。  
 ※当紙1枚につき、1名様のお申込みとさせていただきます。

JFMAウィークリーセミナーに関するお問合せ先 :

(社)日本ファシリティマネジメント推進協会 (JFMA) 〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル6F  
 e-Mail : info@jfma.or.jp Tel : 03-6912-1177 Fax : 03-6912-1178 「ウィークリーセミナー担当」宛

## ■2011年度ファシリティマネジメント (FM) 上級セミナー

主題「戦略経営とファシリティマネジメント」

副題「グローバル化する企業会計とFM会計の変革、事業継続に対するFMの貢献」

このたびの東日本大震災によりなくなられた方々、ならびに被災された方々には、心よりのお悔やみとお見舞いを申し上げます。

日本は、バブル崩壊から10余年、更に未曾有の3.11東日本大震災に見舞われ、復旧復興に非常に厳しい経済・社会・政治状況の真只中におります。

このような状況にあって、ファシリティマネジメント (FM) は、ますますその重要性和ニーズが高まっています。

しかし、従来のFMは、経営の立場からも、ファシリティマネジャーの立場からも、経営戦略の視点からファシリティを総合的・統括的に捉えてマネジメントし、経営に貢献してきたとは、必ずしも言えません。

このときにあたって、これまでFMに携わる多くの方々から強く要望されてきた「戦略経営とファシリティマネジメント」をテーマとして、FMの経営戦略的視点とは何か、事業の継続 (BCP、BCM) にFMがいかに関与できるか、今後変革が求められる企業会計のグローバル化にFM会計はいかに対応すべきか、などの課題解決を目指した総合的なセミナーを著名な講師陣をお招きし、JFMAとして始めて企画し、開催することとなりました。

多数の応募者が予測されます。定員30名先着順です。JFMAホームページからお早めにお申込ください。

●日 程 11月8日 (火)、11月21日 (月)、11月25日 (金)、12月2日 (金)

●時 間 いずれも13時20分～17時30分 (2講座/1日 質問・休憩時間含む)

初日11月8日は、13時10分開会

最終日12月2日は、講義終了後18時から修了式及び交流会

●受講料 8講義全日受講料 JFMA会員5万円、JFMA非会員6万円 (資料代、交流会費含む)

●その他 認定ファシリティマネジャー (CFMJ) 登録資格更新講習B方式ポイント取得

1ポイント/1講義、10ポイント及び修了証交付/8講義全受講

●会 場 社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会 会議室 (定員 30名)

交通機関 都営新宿線 浜町駅より徒歩2分

都営浅草線 人形町駅より徒歩6分

東京メトロ日比谷線 人形町駅より徒歩6分

東京メトロ半蔵門線 水天宮前駅より徒歩9分

●主催/申込先 (社)日本ファシリティマネジメント推進協会 (JFMA)

〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6 TEL03-6912-1177 FAX03-6912-1178

<http://www.jfma.or.jp/> E-mail: [info@jfma.or.jp](mailto:info@jfma.or.jp) 担当者 小林 寛 湯浅 諭美

## ■第6回 日本ファシリティマネジメント大会開催のお知らせ

大 会 名：第6回 日本ファシリティマネジメント大会 (JFMA FORUM 2012)

大会テーマ：3.11から1年。FMの役割を考える。

東日本大震災は、想定を上回る広域・複合災害として未曾有の被害をもたらした。

震災の復旧・復興のために、あらゆる組織 (公共・民間企業) で、従来のファシリティの地震対策だけでなく、事業継続計画 (BCP) を含めた、経営活動を根本から見直すことが必要となった。

震災からほぼ1年を経過し、震災を振り返るとともに、FMはどんな役割を担うことができたか、今後どのような役割を果たしていけばよいかを問いかけたい。

日 時：平成24年2月 8日 (水) 13:00～21:00

平成24年2月 9日 (木) 10:00～20:50

平成24年2月10日 (金) 10:00～18:00

会 場：タワーホール船堀 (東京都江戸川区船堀4-1-1) <http://www.towerhall.jp/4access/access.html>

主 催：社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会 (JFMA)

後 援：経済産業省、国土交通省

協 賛：社団法人 ニューオフィス推進協議会

公益社団法人 ロングライフビル推進協会

社団法人 全国ビルメンテナンス協会

社団法人 日本建築士会連合会

社団法人 東京建築士会

特定非営利活動法人 日本PFI・PPP協会

\*後援・協賛はいずれも予定です。

プログラム：・基調講演、特別講演、企画型講演、公募型講演、調査研究報告

・第6回JFMA賞受賞講演、表彰式

・ネットワークキング・パーティ (JFMA賞受賞祝賀会)

・アジアFMサミット

・チャリティーコンサート (初日夜)

そ の 他：・ファシリティマネジャー資格更新B方式ポイント (3P/回) 獲得。

・会場1Fでミニ展示会を開催予定。

・Web展示会を同時開催予定。

なお、大会スポンサーの募集も別途行います。詳細が決まり次第お知らせいたしますので、ご協力お願い致します。

問合せ先：JFMA FORUM事務局 西村・加藤

TEL：03-6912-1177 FAX：03-6912-1178 e-Mail：[info@jfma.or.jp](mailto:info@jfma.or.jp)

## ■ファシリティマネジャー資格試験について

### (1) 平成23年度ファシリティマネジャー資格試験結果について

平成23年度ファシリティマネジャー資格試験は7月10日（日）に札幌、東京、名古屋、大阪、福岡の全国5箇所で開催されました。

合格判定は、学科試験および論述の結果により、最終合格者を決定しました。（受験案内書記載）合格者には、本人に合格証を送付することでお知らせし、また不合格者にもその旨の通知を送付しました。社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会（JFMA）、社団法人ニューオフィス推進協議会及び公益社団法人ロングライフビル推進協会に合格者の受験番号を掲示しました。また社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会（JFMA）のホームページに合格者の受験番号を掲載しました。

なお各地の受験者数、合格者、合格率は次のとおりです。

会場	受験申込者数(名) 23年度確認済	最終受験者数(名) 23年度確認済	合格者(名)	合格率(%)
札幌	74	62	24	38.7
東京	838	727	333	45.8
名古屋	76	71	28	39.4
大阪	182	167	66	39.5
福岡	47	44	20	45.5
合計	1,217	1,071	471	43.9

### (2) 試験に合格した方の登録申請について

試験に合格した方は、資格登録申請を行い、登録を受けることによって、「認定ファシリティマネジャー（CFMJ）」の称号が付与され、はじめて資格取得者となる事が出来ます。資格登録の申請は、JFMAのホームページよりおこなってください。

また登録に関するご案内もホームページに掲載しておりますので申請前にご高覧ください。

登録の有効期間は、登録を受けた日（登録証交付日）から試験に合格した年の5年後の年度末と定められています。従って、登録が遅れると、それだけ有効期間が短くなりますので、できるだけ早い次期に登録申請をすることをお勧めします。

## ■■■■■ JFMA法人化15周年にあたって ■■■■■

社団法人 日本ファシリティマネジメント推進協会 常務理事・事務局長 成田 一郎



7月に常務理事・事務局長に就任しました成田一郎です。

今年は、JFMAは法人化15周年を迎えるとともに、公益社団法人化へ移行する節目の年になります。1987年に任意団体発足から、関係各位の熱い情熱のおかげで今日を迎えることができましたことは実に感慨深いものがあります。私は1989年に大成建設からJFMAへ1年間出向し、日本にファシリティマネジメントを普及するために、「資格制度をつくり、そのための教科書をつくり、そしてその母体となる団体を法人化する」という3つの命題をいただきました。実際それらを達成するには、多くの会員の皆様のご尽力と10年という歳月を費やし、実現し、そして今日に至っております。

坂本春生会長は、JFMAの発展を樹木にたとえ、根ははり、幹もしっかりしてきたが、もっと多くの葉を茂らすのがこれからの協会の役目。「サプライヤーの葉」はかなり茂ってきているが、「ユーザーの葉」が少ない。「ユーザーの葉」を十分に茂らす必要があると申しております。

JFMAの良さは、ユーザー・サプライヤー、公共・民間、さらに教育者・研究者といったFMにかかわるあらゆる立場の方々一堂に会する団体であることです。この多様性こそがJFMAの魅力でもあります。それぞれの立場・視点でFMを語り、FMを日本に定着させ、発展させていく原動力だと思います。そのパワーを発揮できる場と仕掛け・しぐみを提供することがJFMAの重要な役目と認識しております。

東日本大震災を経験し、これからの日本を安全で豊かで美しい国にしていくためには、FMの定着と発展が不可欠です。そのためには、安全・安心をベースに、経済・環境・文化という3つの視点と、それらのバランスを保つことがこれからのFMに求められます。FMは国際的にもますます発展し、ISOはじめ様々な連携が求められています。当協会は皆様のご期待に添えるべく、FMの総本山としての役割を果たすとともに、皆様ますます魅力を感じる協会になりますよう、精進してまいります。

今後とも皆様からの絶大なるご協力をお願い申し上げますとともに、皆様のますますのご健勝、ご発展を祈念しております。

## 編集後記

人は「歴史にifは無いけれど、もし〇〇だったら？」と考えることが少なくない。あの日から、それまで掛けていた眼鏡とは全く違う眼鏡で日々の生活を、そしてファシリティマネジメントに接しているような気がする。地震、台風、そして毎日報道される円高基調「お前さんたちは、本当に大丈夫なのか？」と我々を日本を試しているかのように試練が降りかかっていると行って相違ない。「未来の私たちは、この2011年をどうやって判断するのだろうか？」歴史にifは無いけれど、「3月11日地震が起きていなければ〇〇だった」その〇〇をプラスに持っていくのも、マイナスに持って行くのも、今を生きている私たちにしか出来ないことである。あの日以来、多くのファシリティマネジャーの方々に会いして感じたのは、私たちはまだまだ可能性があるということ。企業や組織の中では、目立たない存在の私たちが、企業や組織の枠を超えて繋がり、各々の場所でプロフェッショナリズムを発揮することでファシリティマネジメントが広がって行くことを願ってやまない。

最後に、今回の特集号を編集するにあたり、多くの方々に多大な協力を頂きました。この場を借りて、感謝を申し上げます。ありがとうございました。

(岩田幸小里)

## ■ JFMA Current No.164/秋号

編集長代行 岩田幸小里(株式会社シープランニング)

委員長 川野史雄(プラス株式会社)

アドバイザー 松成和夫(プロコード・コンサルティング)

編集委員〔五十音順〕

青木正克(郵便局株式会社)

一箭憲作(コクヨマーケティング株式会社)

上ノ畑淳一(FMリサーチャー)

岡 直登(アルゴラータアソシエイツ)

小野泰輔(熊本県)

小林 寛(W.M.C.ワークプレイスマネジメントクリエイト)

鈴木絵美(株式会社岡村製作所)

那須由理(富士フィルム株式会社)

野瀬かおり(ファシリティマネジメント総合研究所 オフィス・ケイ)

萩原芳孝(株式会社 久米設計)

日高昇治(株式会社 NTTデータ)

松岡利昌(株式会社松岡総合研究所)

緑川道正(日本メックス株式会社)

山田雄介(株式会社岡村製作所)

渡辺 光(ソニー株式会社)

発行日 2011年10月11日

発行 (社)日本ファシリティマネジメント推進協会

発行人 坂本春生

事務局 清水静男

〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6  
浜町ビル6F

TEL.03-6912-1177/FAX.03-6912-1178

e-mail : info@jfma.or.jp

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

制作協力 NPC 日本印刷株式会社

※本誌掲載内容の無断転載・複写を禁じます