

ファシリティマネジメント  
フォーラム 2018

# FACILITY MANAGEMENT FORUM 2018

第12回 日本ファシリティマネジメント大会

*Hello Next!*

働き方を変える、  
まちを変える。

開催日

2018年2月21日(水)～  
2月23日(金)

展示会開催日 2月22日(木)～23日(金)

会場

タワーホール船堀

(東京都江戸川区船堀 4-1-1)

主催

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会  
(JFMA)

後援

経済産業省

国土交通省

日本経済新聞社

協賛 (五十音順)

一般財団法人 建築保全センター

一般社団法人 京都ビジネスリサーチセンター

公益社団法人 全国ビルメンテナンス協会

一般社団法人 東京建築士会

公益社団法人 土木学会

特定非営利活動法人 日本PFI・PPP協会

一般社団法人 日本アセットマネジメント協会

公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会

一般社団法人 日本経営協会

公益社団法人 日本建築家協会

一般社団法人 日本建築学会

公益社団法人 日本建築士会連合会

一般社団法人 日本コンストラクション・マネジメント協会

公益社団法人 日本積算協会

一般社団法人 日本ビルエネルギー総合管理技術協会

一般社団法人 日本ビルディング協会連合会

一般社団法人 ニューオフィス推進協会

一般社団法人 不動産協会

ロイヤル・チャータード・サバイヤーズ協会

公益社団法人 ロングライフビル推進協会

# 第12回日本ファシリティマネジメント大会プログラム

2/21 (水)

## 基調講演・特別講演

### 基調講演

青野 慶久

サイボウズ  
代表取締役社長

働き方改革より  
「働き方の多様化」

P16

### 提言講演

松本 惇

総務省行政管理局企画調整課  
課長補佐

これからの時代の働き方  
シームレスワークへの挑戦

P20

### 提言講演

横山 征成

国土交通省土地・建設産業局  
不動産市場整備課長

不動産投資市場の成長に  
向けた取り組み

健康性、快適性等に優れた  
不動産に係る  
認証制度のあり方について

P22

### 特別講演

松岡 利昌

松岡総合研究所 代表取締役

海外FM最前線  
欧米から  
アジアFM市場の激変

P24

### 新FM教科書 発刊記念講演

丸山 玄

「公式ガイド ファシリティマネジメント」  
出版編集会議委員

「公式ガイド ファシリティ  
マネジメント」の概説

P32

### 初級FM講座

成田 一郎

JFMA専務理事

FMの基本を学ぶ  
-JFMA賞の事例から-

P34

2/22 (木)

## 基調講演・特別講演

### 基調講演

小宮山 宏

三菱総合研究所 理事長  
第28代東京大学総長

「プラチナ社会の  
実現と働き方」

P12

### 特別講演

金城 実

日本予防医療協会  
代表理事

健康診断とガン検診では  
病気もメンタル不調も  
減らない!

P26

## 働き方・WELL

### 健康経営シンポジウム

健康経営と

ウェルビーイング

紺野春菜 東川麻子  
経済産業省 OHコンシェルジュ/産業界

似内志朗 今井康博  
日本郵政 大林組

齋藤敦子 高原 良  
コクヨ イトーキ

西本真寛 仲田裕紀子  
Campus for H JFMAジャーナル編集長

P44

## イベント

### 第12回 日本ファシリティ マネジメント大賞

-JFMA賞-

ネットワークングパーティ・

JFMA賞授賞祝賀会

P112

### オープニングセレモニー 展示会

P120

### 未来のオフィス アイデアコンテスト コミュニケーション

ビュッフェ

P116

### カタログ展示

コーナー

P119

## マーケット

### 病院 FM シンポジウム

FMの未来の  
ステージを求めて

-FMとサービス  
マネジメントの融合-

和泉 隆 帝京大学  
加藤哲夫 アイネット・システムズ

宇賀神 満 NTT東日本関東病院

門田美和子 聖路加国際病院

森 佐絵 多摩医療PFI

P66

コスト削減? CO<sub>2</sub>削減?  
FM視点で見る  
新電力4つのポイント

池田良太 オーベラス・ジャパン

P69

FMが変わる!  
「実践マーケティング」  
のすすめ

-出版記念講演-

鈴木 隆 大阪ガス

P70

FMで考える商業施設、  
駅ビルの空間価値形成

-出版記念講演-

池澤威郎 名古屋市立大学

P71

チェンジ・ワーキング  
働き方変革の成功要因

-出版記念講演-

平山信彦 内田洋行

P58

## オフィス・働き方

異分野融合を促進する  
研究開発拠点のつくり方

池田晃一 岡村製作所

P54

在宅ワークを  
FM視点で考える  
-ホームオフィス検証実験紹介-

岡田みおり  
FMプロジェクトマネジメント研究部会

P55

「近未来オフィス&  
オフィスビル」の行方!  
「オフィスビル2030」

共著者22名登場

<第1部>  
「序章+第1章+第2章」

司会進行:

本田広昭

オフィスビルディング研究所

<第2部>  
「第3章+第4章+第5章」

司会進行:

太田三津子 不動産ジャーナリスト

P56

ワークとライフの  
あり方から考える  
働き方改革  
「Work in Life Labo」

森田 舞 岡村製作所

藤澤理恵

リクルートマネジメントソリューションズ

増原裕子 トロワ・クルール

P57



# FACILITY MANAGEMENT FORUM 2018

ISO/グローバル	保全・働き方	調査研究部会	企業プレゼン P118
<p>FMのISO41000シリーズの現状</p> <p>川村正夫 JFMA</p> <p>P76</p>	<p>施設維持管理データが、働き方を変える!</p> <p>柳 良和 住友セメントシステム開発</p> <p>P59</p>	<p>公共 FM シンポジウム</p> <p>公共施設等総合管理計画の取組みについて: 地方小都市の事例 海外の参考事例</p> <p>【公共施設FM研究部会】</p> <p>安藤秀徳 東京美装興業 戸部隆之 群馬県沼田市</p> <p>【インフラマネジメント研究部会】</p> <p>幸野 茂・渡邊大介 ガイアート</p> <p>P86</p>	<p>FMシステム</p> <p>BIMとFMによる施設情報マネジメント</p> <p>石曾根 栄之</p>
<p>アセットマネジメントシステム (ISO 55001)の現状と普及拡大に向けた動向</p> <p>青木 泉 日本環境認証機構</p> <p>P77</p>	<p>アンチエイジングを担保する建物維持保全計画 - 中小規模ビルでの事例 -</p> <p>秋山克己 日本メックス</p> <p>P60</p>	<p>【FM財務評価手法研究部会】</p> <p>「公式ガイドファシリティマネジメント」におけるFMの財務評価</p> <p>大山信一 三井住友建設</p> <p>P97</p>	<p>プロパティデータバンク</p> <p>プロパティを活用したファシリティマネジメント</p> <p>岩尾 元</p>
<p>面積基準の国際的動向 - 国際不動産測定基準 (IPMS) の実務 AMの視点から -</p> <p>飯島中夫 RICSジャパンカウンシル 三井不動産投資顧問</p> <p>P78</p>	<p>マースジャパンの健康経営</p> <p>常木一成 マースジャパンリミテッド</p> <p>P61</p>	<p>【ヘルスケアFM研究部会】</p> <p>部会活動の報告と展望</p> <p>上坂 修 ヘルスケアFM研究所</p> <p>新病院移転とヘルスケアFM - 理念の実践に向けて -</p> <p>平沼昌弘 埼玉石心会病院</p> <p>P98</p>	<p>NTT ファシリティーズ</p> <p>NTT ファシリティーズのワークプレイスへの取り組み</p> <p>丹藤卓也</p>
<p>グローバル FM サミット</p> <p>IFMA Euro FM 韓国 中国 タイ</p> <p>コーディネーター 松岡利昌 JFMA理事</p> <p>アシスタント コーディネーター 三島佳名恵 大成建設 川村正夫 JFMA</p> <p>P73</p>	<p>働き方改革を具現化するスマートウエルネスオフィス</p> <p>丸山 玄 大成建設</p> <p>P62</p>	<p>【エネルギー環境保全マネジメント研究部会】</p> <p>内包する環境価値の重要性と環境建築事例</p> <p>横山健児 NTTファシリティーズ</p> <p>P99</p>	<p>JR 東日本ビルテック</p> <p>駅・駅周辺施設でのFM実践</p> <p>田上祐士</p>
	<p>大学附属病院および大学施設における保全記録データに基づく保全優先度の把握</p> <p>須藤美音 名古屋工業大学 高草木明 日本メックス</p> <p>P63</p>	<p>【ユニバーサルデザイン研究部会】</p> <p>健康経営とファシリティマネジメント</p> <p>似内志朗 日本郵政</p> <p>P100</p>	<p>エフエム・スタッフ</p> <p>エフエム・スタッフが提供するFM サービスのご紹介</p> <p>青木昭夫</p>
	<p>アスベスト対策の重要性と最新の社会情勢</p> <p>宮崎恒一 エコ・24</p> <p>P64</p>		<p>内田洋行</p> <p>ICTを活用した会議変革アイデアの紹介</p> <p>橋本雅司</p>



特別講演・他	JFMA賞受賞講演	働き方・WELL	評価・グローバル
<p><b>特別講演</b></p> <p><b>森 民夫</b> 筑波大学客員教授</p> <p>新しい価値を創造した 公共建築物 「アオーレ長岡」 -企画から管理まで 一貫した総合的 マネジメントの重要性-</p> <p>P28</p>	<p><b>【最優秀FM賞(鶴澤賞)】</b> ひとまち情報創造館 武蔵野プレイス -「アクションの連鎖」-</p> <p>東京都武蔵野市 武蔵野生涯学習振興事業団</p>	<p>ホワイトカラーの働き方 「真の」改革のために</p> <p>宮崎 敬 オフィスソリューション</p> <p>P46</p>	<p>定量的なプロジェクトの 評価方法 -働く人の意識を可視化する-</p> <p>平出英仁 ディー・サイン</p> <p>P79</p>
<p><b>特別講演</b></p> <p><b>田澤由利</b> テレワークマネジメント 代表取締役</p> <p>働き方改革を 成功させるテレワーク -ファシリティマネジメントの 視点から-</p> <p>P30</p>	<p><b>【優秀FM賞】</b> グループ協働を促進するFM -その会話から生まれる 未来とつながる-</p> <p>キューピー</p>	<p>「はたらく」の未来予想図 -出版記念講演-</p> <p>鯨井康志 岡村製作所</p> <p>P48</p>	<p>日本企業のFMグローバル化の 潮流と現状課題</p> <p>クレイグ・カックス エフエム・パートナーズ・ジャパン</p> <p>金 英範 日産自動車</p> <p>P81</p>
<p><b>発注者の役割-1(公共編)</b> 官公庁施設整備における 発注者のあり方について</p> <p>頼本欣昌 国土交通省</p> <p>P40</p>	<p><b>【功績賞】</b> 公共施設マネジメントを 実行に移すための解説書 早稲田大学理工学研究所 公共所有不動産の経営研究(MoRE)</p> <p>P114</p>	<p>クラウド型分析ツール 提供サービスによる 省エネの支援</p> <p>寺岡慎介 高砂熱学工業</p> <p>P49</p>	<p>グローバルな視点から みた日本の働き方と オフィス戦略</p> <p>石崎真弓 ザイマックス不動産総合研究所</p> <p>P82</p>
<p><b>発注者の役割-2(民間編)</b> 発注者の役割の 大切さと発注者評価 マトリクスについて</p> <p>片田和範 立命館大学 羽川綾子 レンドリース・ジャパン</p> <p>P41 P42</p>	<p><b>【特別賞】</b> 築100年を目指すビンテージビル 「冷泉荘」におけるFMの取組み</p> <p>吉原住宅 スペースRデザイン</p>	<p>組織の創造活動における ワーカーのキャラクター・ 働き方分析について</p> <p>田中勇一 イトーキ</p> <p>P50</p>	<p>グローバル化するFMと 働き方の未来</p> <p>森 太一 ジョーンズ ラング ラサール</p> <p>P83</p>
<p><b>発注者の役割-3</b> シンポジウム より良き発注者とは? -発注者の役割・責任を 考える-</p> <p>齋藤隆司 日本郵政 古阪秀三 立命館大学 平野吉信 広島大学 頼本欣昌・片田和範 羽川綾子</p> <p>P38</p>	<p><b>【特別賞】</b> 築100年を目指すビンテージビル 「冷泉荘」におけるFMの取組み</p> <p>吉原住宅 スペースRデザイン</p>	<p>LEED&amp;WELLは、 未来における働く環境の あるべき姿を訴求</p> <p>本田広昭 グリーンビルディングジャパン 浦島 茂 グリーンビルディングジャパン 今井康博 大林組 米田桜子 ジョンソンコントロールズ 木下良介 ヴォンエルフ</p> <p>P51</p>	<p>V-up×FM Part2 昨年報告した会議室の カラ予約は削減したか?</p> <p>佐藤好浩 CBRE 金 英範 日産自動車</p> <p>P84</p>
<p><b>発注者の役割-3</b> シンポジウム より良き発注者とは? -発注者の役割・責任を 考える-</p> <p>齋藤隆司 日本郵政 古阪秀三 立命館大学 平野吉信 広島大学 頼本欣昌・片田和範 羽川綾子</p> <p>P38</p>	<p><b>【技術賞】</b> 原状回復研究所 -遊休資産の利活用-</p> <p>リユース・パートナー</p> <p>P115</p>	<p>戦略実現のための 居抜きを活用した 中小規模オフィス移転</p> <p>八塚裕太郎・日比野亮二 ヒトカラメディア</p> <p>P52</p>	<p>オフィス系3部会合同講演 働き方を変えるワークプレイス -経営と社員のハピネスを 実現し持続するFM手法-</p> <p>【オフィス・ワークプレイスの 知的生産性研究部会】 齋藤敦子 コクヨ 他</p> <p>【FMプロジェクトマネジメント研究部会】 吉井 隆 西日本電信電話 他</p> <p>【人と場へのFM投資価値研究部会】 岡田大士郎 ファシリティ・オフィス サービス・コンソーシアム 他</p> <p>P110</p>
<p><b>発注者の役割-3</b> シンポジウム より良き発注者とは? -発注者の役割・責任を 考える-</p> <p>齋藤隆司 日本郵政 古阪秀三 立命館大学 平野吉信 広島大学 頼本欣昌・片田和範 羽川綾子</p> <p>P38</p>	<p><b>【FMムック本発刊予定講演】</b> 金 英範・川村 裕 ユーザー懇談会 教科書には書けない「FM・総 務のみなさまへのメッセージ」</p> <p>P107</p>	<p>創業の地 渋谷から八ヶ岳高原へ 本社移転とスローシティ開発 20年の軌跡</p> <p>山下哲雄 アサヒファシリティズ</p> <p>P53</p>	

# FACILITY MANAGEMENT FORUM 2018

公共・IT	調査研究部会	企業プレゼン P118
<b>不動産テック FMテックの時代</b>  <b>武野貞久</b> プロパティデータバンク  <b>P88</b>	<b>【リスクマネジメント研究部会】</b> 訓練だけで全てを 対応できないが、 訓練無くして対応はできない  <b>臼田修一</b> 日本アムウェイ  <b>P101</b>	<b>大成建設</b> 健康経営を実現する ワークプレイスづくりコンサルの 実践事例  <b>丸山 玄</b>
<b>歴史と文化を継承する リノベーション</b>  <b>楠本正幸</b> NTT都市開発  <b>P89</b>	<b>【運営維持手法研究部会】</b> 運営維持の視点で 「きっかけづくり」 実務者が語る 身近な省エネルギーの話まとめ  <b>吉瀬 茂</b> 工学院大学 他  <b>P102</b>	<b>コアネットジャパン</b> 「コアネット・グローバル」 CRE プラットホーム  <b>松里 裕子</b> <b>高山 裕之 / 犬丸 礼</b>
<b>建築プログラミングと FMの可能性</b> -三重県総合博物館整備他を 実例として-  <b>安藤 亨</b> 三重県  <b>P90</b>	<b>【BIM・FM研究部会】</b> 「ファシリティマネジメントの ためのBIMガイドライン」に ついて  <b>猪里孝司</b> 大成建設  <b>P103</b>	<b>高砂熱学工業</b> 施設の省エネと 環境管理ツール GODA クラウド  <b>寺岡 慎介</b>
<b>発注者とのIPDを目的とした 新築プロジェクトへの BIM導入</b>  <b>松岡辰郎</b> NTTファシリティーズ <b>下田 昇</b> NTTデータ <b>小田博志</b> フジタ  <b>P91</b>	<b>【品質評価手法研究部会】</b> オフィスビルのトイレは今  <b>野瀬かおり</b> ファシリティマネジメント総合研究所  <b>P104</b>	<b>構造計画研究所</b> IoE で実現する 未来のオフィスデザイン  <b>秋元 正博</b>
<b>龍ヶ崎市における 施設マネジメントの実践</b>  <b>富山辰也</b> エフエムエンジニアリング  <b>P92</b>	<b>【CREマネジメント研究部会】</b> CREマネジメントから見た 働き方改革と企業経営  <b>大野晃敬</b> 東京オペラシティビル <b>佐藤俊朗</b> ジョーンズ ラングラサール <b>百 嶋 徹</b> ニッセイ基礎研究所  <b>P105</b>	<b>住友セメントシステム開発</b> 施設維持管理データがもたらす 経営の見える化  <b>前澤 孝之</b>
<b>PPPで働き方改革の きっかけを</b> -上下昇降デスクの 導入・検証-  <b>枝松久雄</b> 千葉県流山市  <b>P93</b>	<b>【FM戦略・企画研究部会】</b> 都市経営と公共FM戦略 -都市・地域の 持続可能性への貢献-  <b>高藤真澄</b> NTTファシリティーズFMアシスト <b>吉田 淳</b> ザイマックス不動産総合研究所 他  <b>P106</b>	<b>ザイマックスインフォニスタ</b> 働き方改革を支える オフィスのあり方とは  <b>鶴園 朋恵</b>
<b>イノベーションを生むまち</b> -越境する個人と ファシリティ-  <b>小野真司</b> 大成建設  <b>P94</b>	<b>【コンピュータ活用研究部会】</b> ファシリティマネジメントで使う ICTシステムいろいろ 「FMで活用するICTシステム」 -出版記念講演会-  <b>天神良久</b> ケー・デー・シー <b>森本卓雄</b> アルファ・アソシエイツ <b>木村圭介</b> FMシステム <b>秋山克己・小木曾清則</b> 日本メックス <b>井野昭夫</b> 構造計画研究所 <b>大田 武</b> プロパティデータバンク  <b>P108</b>	<b>Offisis</b> オフィスワーカーのための 新健康サービスの提案  <b>田野 宏一</b>
<b>リコーの まちづくりへの取組み</b> -その進める地域創生と まちづくり-  <b>内田定一</b> リコージャパン  <b>P95</b>		

ファシリティマネジメントフォーラム2018

「Hello Next! 働き方を変える、  
まちを変える。」  
の開催にあたって

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 会長

2月21日 5F 大ホール



平素より当協会の活動にご理解とご協力をいただき心より感謝申し上げます。

お陰をもちまして、当協会も今年で設立31年目を迎え、FMの普及・発展とファシリティマネジャーの交流の場として、毎年2月に開催しておりますフォーラムも、名称を「ファシリティマネジメントフォーラム」と改め2年目を迎えます。今年は、「Hello Next! 働き方を変える、まちを変える。」をテーマに2月21日から23日の3日間、開催いたしました。

ファシリティの重要性が高まり、ますます注目を浴びる時代になってきました。人間がつくったものをファシリティと総括すると、われわれが生きているこの人間社会は、人間と自然とファシリティの3つで成り立っていると考えることができます。そして、新しい

FACILITY

価値を生み出す、喜びや興奮をもたらすなど人間の全ての活動は、この3つのコラボレーションで成立しています。

ファシリティマネジメントは、でき上がったものを管理、メンテナンスするだけではありません。ライフサイクルを通してマネジメントすることにより、ファシリティの持つ機能を活性化させ、新しくつくる際には、未来の人たちとコラボレーションして新しい価値を生み出す。そしてイノベーションにも寄与する。そのような非常に大きなテーマを、ファシリティマネジメントは抱えており、人間にとって極めて重要なテーマであると思います。

今回のフォーラムでは、ファシリティそのものをテーマにした講演だけでなく、健康、働き方、ICT等を含めた技術の問題も取り上げました。また、公共施設等の問題、FMのグローバル化、ISOのテーマなど、非常に多岐にわたるテーマをプログラムに組むことができました。

基調講演は、株式会社三菱総合研究所理事長の小宮山宏様とサイボウズ株式会社代表取締役社長の青野慶久様にご登壇していただきました。また、提言講演として、総務省行政管理局から松本惇課長補佐、国土交通省土地・建設産業局から横山征成課長、そして特別講演には元長岡市長で筑波大学、近畿大学客員教授の森民生様をはじめ金城実様、田澤由利様、松岡利昌様の4名の方々をお招きし、実に豪華な顔ぶれのフォーラム開催となりました。

ひとつご報告したいことがあります。今年1月に、FMの新しい教科書として『公式ガイド ファシリティマネジメント』を発行いたしました。出版編集会議の皆さまの約2年間にわたる労作です。従来の教科書を精査して凝縮し、最新の情報を掲載したもので、非常に中身が濃く簡潔にまとめられたすばらしい教科書ができ上がったと思います。今年の認定ファシリティマネジャー資格試験はこの『公式ガイドファシリティマネジメント』を採用いただく予定です。資格試験を受験される方だけではなく、すでに資格をお持ちの方も、ぜひ、目を通していただきたいと思います。

そしてFMの国際規格であるISO41000シリーズも、いよいよ今春、ISO41001が発行され、認証制度が始まる予定です。これらを日本の代表として推進してきた私たちJFMAは、これまで以上にFMの内容を掘り下げ、各方面に広めるべくさまざまな施策を実行して参ります。今後も、FMのパワーを経営や社会に役立て、人々を幸福に導く新たなFMを推進していきたいと思います。

最後になりましたが、ファシリティマネジメントフォーラムをご支援いただきました関係者および会員の皆さま、スポンサー企業の方々、そしてご講演いただいた皆さまに心から感謝を申し上げます。

今後とも、皆さまのご支援ご指導をよろしくお願い申し上げます。

# MANAGEMENT FORUM 2018

---

## 第12回 日本ファシリティマネジメント大会 「ファシリティマネジメント フォーラム 2018」 特集号

11 基調講演 / 提言講演 / 特別講演/  
新FM教科書発刊記念講演 / 初級FM講座

37 発注者の役割

43 働き方・WELL/オフィス・働き方/保全・働き方

65 マーケット

72 ISO・グローバル/ 評価・グローバル

85 公共・IT

96 調査研究部会

112 第12回日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞)

116 未来のオフィスアイデアコンテスト

118 企業プレゼン

120 展示会

---

127 『公式ガイド ファシリティマネジメント』 発刊記念特集

---

140 JFMA事務局 ご案内/ご報告

---

# 基調講演 / 提言講演 / 特別講演

## CONTENTS

- 基調講演**
- P12 プラチナ社会の実現と  
その働き方  
小宮山 宏  
株式会社三菱総合研究所
- P16 働き方改革より  
「働き方の多様化」  
青野 慶久  
サイボウズ株式会社
- 提言講演**
- P20 これからの時代の働き方  
「シームレスワーク」への挑戦  
松本 惇  
総務省
- P22 不動産市場の成長に向けた  
取り組み  
横山 征成  
国土交通省
- 特別講演**
- P24 海外FM最前線  
欧米からアジア市場の激変  
松岡 利昌  
JFMA 理事  
株式会社松岡総合研究所
- P26 健康診断とガン検診では  
病気もメンタル不調も減らない！  
金城 実  
一般社団法人日本予防医療協会
- P28 新しい価値を創造した  
公共建築物「アオーレ長岡」  
企画から管理まで一貫した総合的マネジメントの重要性  
森 民夫  
筑波大学
- P30 働き方改革を成功させるテレワーク  
ファシリティマネジメントの視点から  
田澤 由利  
株式会社テレワークマネジメント
- P32 新FM教科書発刊記念講演  
「公式ガイド ファシリティマネジメント」の概要  
丸山 玄  
公式ガイド ファシリティマネジメント 出版編集会議  
大成建設株式会社
- 初級FM 講座**
- P34 FMの基本を学ぶ  
成田 一郎  
JFMA 専務理事

基調講演

2月22日 5F大ホール

プラチナ社会の  
 実現とその働き方

基調講演



小宮山 宏 こみやまひろし 株式会社三菱総合研究所理事長

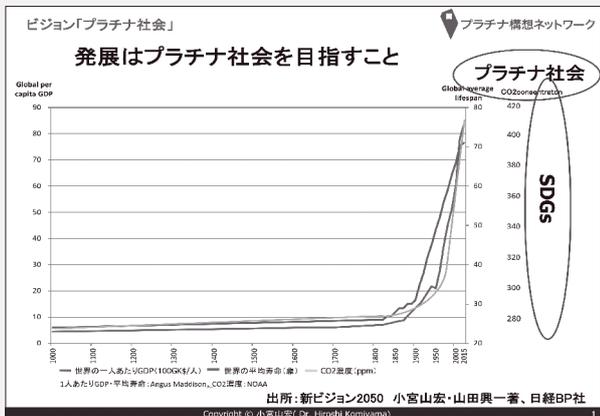
量的飽和の時代。  
 持続可能な社会モデルの構築を

われわれが今生きている時代は、まさに人類史の転換期です。さまざまな課題が重くのしかかっていますが、それは制度が実態とかけ離れてきているからです。マインドと社会制度を実態に合わせて変えることが必要です。サステナビリティが世界の人々の中心的課題になり、2015年9月には国連サミットでSDGs（持続可能な開発目標）が採択されました。世界は次のステージに移行しようとしています。

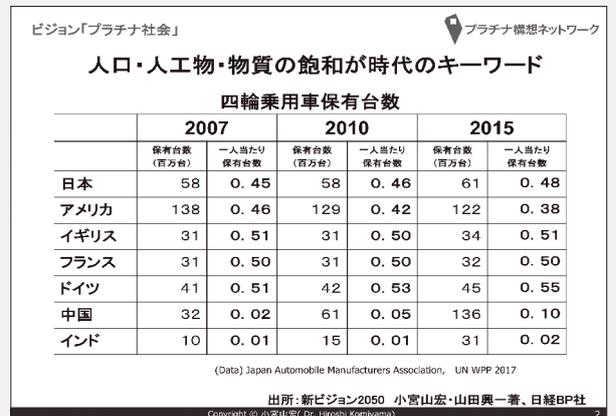
20世紀に入ってから世界の状況が一気に変わりました。GDPは1900年から7倍に増え、物質的には豊かになりました。1900年には、31歳だった世界の平均寿命

は現在では72歳。産業革命による生産力の向上が、人々を豊かにし、長生きを可能にしたのです。急激な変化によって起きたことが飽和です。20世紀初頭に16億人だった世界人口は73億人まで増えています。スイスの人口統計学者は、96億人がマックスだと予測しています。日本は、世界に先駆け人口のピークを10年ほど前に迎えました。

人口が飽和すると人工物も飽和します。これが先進国のGDPが低成長なことの背景です。日本の乗用車保有台数は約6,000万台。1年の新車販売台数は約500万台です。自動車が飽和した時は他の製品も同様です。1960年代から70年代にかけて、カー、クーラー、カラーテレビの3Cが経済成長を牽引しましたが、その後が出ない。車をみんなが持ったところに先進国の経済成長は止



図表1 発展はプラチナ社会を目指すこと



図表2 人口・人工物・物質の飽和が時代をリード

まるのです。量的な飽和が来るのが先進国の本質です。物の量が飽和し、あとはクオリティを考える時代になります。物が無い時代は一生懸命働いてGDPを増やせば当時望むQOL（生活の質）が上がりました。でも、物は飽和しています。米国のように格差が広がる形でGDPが多少増えても全体としてはハッピーにはなりません。QOLを上げることで経済が成長するという逆転の発想をしないとイケない。産業の中心はすでに変わっています。企業の成長機会もそこにあります。

2050年には、世界各国で量的飽和が起こると予測されています。新しい社会モデルを国内で実証し、それを産業化できれば、世界中に輸出することができます。

## 投資としてのインフラ整備や維持管理。産業として持続できる仕組みをつくる

常識や制度を疑うことが大切です。15歳から64歳の労働生産人口が減るから日本は大変だといわれています。でも高校を卒業して働く人は2017年に17%しかいません。私は73歳ですが、私も友人たちもみな元気です。今の70代は昔の60代と同じような肉体年齢です。心と制度を実態に合わせる事が重要です。20歳から74歳が働く世代になれば、多くの問題は解決します。高齢社会が問題だといわれていますが、高齢社会が駄目のなら、文明をやめてしまえばいい。今年生まれた子どもたちは平均寿命が100歳だといわれています。

人生100歳時代に入り、自分が社会の中で役割を果たして自己実現を可能にする社会こそが、これから求めていく社会なのだと考えます。それをプラチナ社会と定義しました。仕事は自分が生きていることを実感できる場でもあるわけで、そういう意味で雇用は極めて重要だ

ろうと思います。それから自由な選択ができること。

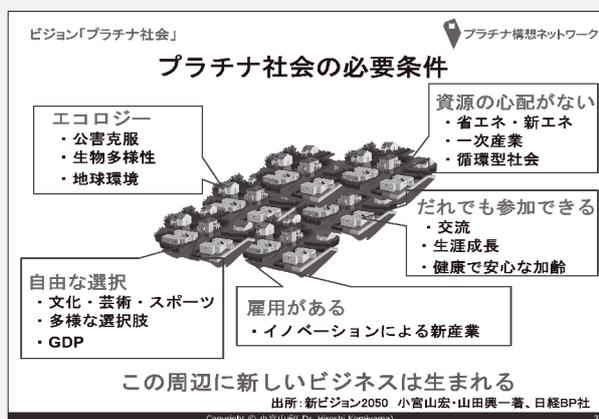
プラチナ社会を実現するという事は、快適な社会を創るということです。そのためには、環境、医療・健康、教育、インフラ整備・維持管理等の分野で解決すべき課題が膨大にあります。これまで、日本では、こうした分野は産業ではなく、社会コストとしてとらえられてきました。しかし、より快適な社会を創るために使うお金は、コストではなく、投資と考えるべきです。そして、その投資が持続するには産業として成立するようにすることが必要です。

## 農業や林業による循環型社会構築と共通価値創造

1960年代の北九州は、工業や製鉄所の排煙や排水により汚染されていましたが、地域の方々の努力で、生態系を取り戻しています。これは私たちが誇りにすべきことです。東京、兵庫県豊岡市、静岡県三島市など、全国各地でエコロジーとエコノミーを両立させる自然共生社会への取り組みが行われています。一方で、農業や林業は大きな課題を抱えています。

日本には滋賀県の面積を超える耕作放棄地があります。伊藤園が農家と農業法人をつくり、400ヘクタールの耕作放棄地をお茶畑に再生しています。伊藤園にとっては茶葉を中国などから輸入している伊藤園にとっては、国内で安定して安心な茶葉が生産でき、地域の雇用も生まれます。まさに共通価値の創造（CSV）の好事例です。

日本の国土の2/3は森林ですが、木材の8割を輸入しています。先進国で木材を輸入に頼っている国は日本と英国だけです。林業は先進国の産業なのです。日本は平均して一つの製材所で生産する丸太の量が3,500立方メートル。世界では100万立方メートルが競争力



図表3 プラチナ社会の必要条件



図表4 公害を克服した

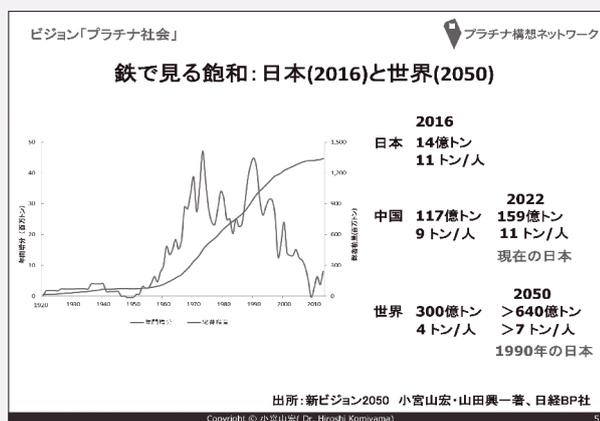
を持つ製材所の基本です。福島県の会津地方では13の市町村が会津「The 13」事業協議会をつくり、豊かな森林資源を生かして循環型地域社会をつくる取り組みをはじめています。シェルターという会社が日本で初めて3時間耐火の木材を開発され、木材を構造物とした超高層建築も可能になりました。公共的な建物を木造にすることで需要も増えます。

農林業という一次産業の課題解決には、機械化、情報化、大規模化、全体システムが必要です。これにより、国内に5兆円の産業と50万人の雇用が生まれ、地方創生につながります。一次産業も二次産業も、肉体労働から知的労働に変わってきています。若い男性だけでなく、女性やシニアも含めた雇用が生まれるのです。

## 循環型社会の実現で 日本は世界有数の資源国に

日本は資源のない国として、これまで加工貿易で成長をしてきました。高度成長で一気に日本に車やビルが増え、現在、日本にある鉄の量は14億トン弱です。でも車もビルも飽和しています。鉄の飽和は1人当たり11トンです。中国はあと5年以内に、世界的にも2050年頃には飽和が来るだろうと思っています。

鉄鉱石を原料にコークスを使って鉄を精錬しますが、スクラップの鉄を溶かせば、そのまま鉄として使えます。日本の鉄鋼生産量は年間およそ1億トン。そのうち3,500万トンは鉄スクラップが原料です。リサイクルが進めば、もう鉄鉱石はいらなくなるのです。アルミも金も金属は全部リサイクルが必然となりますから、日本は資源保有国になるのです。だからこそ、日本は循環型社会のシステムを世界に先駆けてつくるのが急務です。



図表5 鉄で見る飽和：日本(2016)と世界(2050)

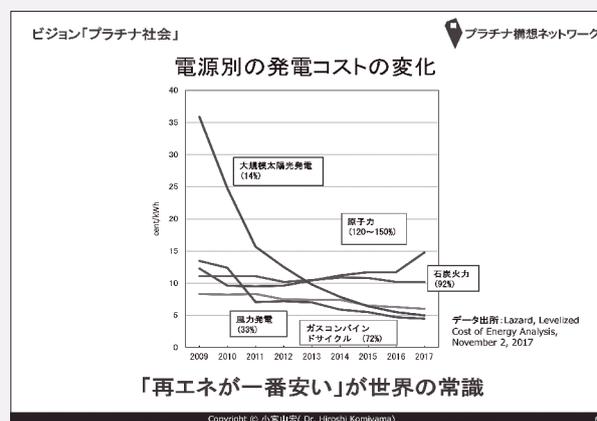
エネルギーについてもハッピーなシナリオがあります。12～13年前の車を新車に買い替えたなら、ガソリン消費量は半分になります。三菱総研は7年前ほど前に新しいオフィスビルに移転し、エネルギー消費が45%減りました。新しいビルは環境性能を高めながら快適さも格段に向上しています。技術の力で快適になりつつ快適さや生活のクオリティが上がっています。

米国の投資会社のデータによると、電気1kWhあたりの原価が一番安いのが風力で4セントです。その次が太陽光で5セント、さらにガスコンバインドサイクルという複合発電で6セント、それから石炭火力が10セント、原発が15セント。再生可能エネルギーが一番安いというのが世界のエネルギーの常識です。日本ではこの倍ぐらいしています。世界で新設されている発電所の70%は再生可能エネルギーです。実はこれらに投資しているのは日本のメガバンクです。

だから鉄鉱石やエネルギーを輸入して、製品にして儲けるという加工貿易の議論はもう古いのです。プラチナ社会では、再生可能エネルギーの自給、金属リサイクルがモデルです。今、日本が輸入している資源が50兆円です。それを自給すれば、50兆円の内需が生まれます。

## あらゆる世代の健康や自己実現を 可能にするイノベーション

人間と社会の持続では、健康がキーワードになります。高齢社会では医療や介護も必要ですが、まずは健康と自立の産業化が重要です。世界初のパワードスーツ「HAL」は日本で開発され、医療・介護の現場でようやく活用されるようになりました。ロボットはこの数年で100倍ぐらい感度が上がっています。ロボット製品の実用化を支援



図表6 電源別の発電コストの変化

するインキュベーター、スウェーデンのロボットダレンでは、HAL を使って最先端の実験を始めています。欧米で展開されている配車サービスのウーバーや民泊予約のエアビーアンドビー（Airbnb）も日本ではなかなか普及が進まない、キャッシュレスも進まない、再生可能エネルギーは価格が高い。日本では規制が多く、イノベーションを阻害しています。ここが日本の最大の課題です。

プラチナ構想ネットワーク結成から8年が経ち、構想策定から機運醸成、具現化の仕組み作り等実装の流れを加速する取り組みを実施します。そのひとつが高齢者の働く場をつくるプラチナマイスター事業です。今はトライアルですが、行政の補助金なしでもやっていけると期待しています。まずはプラチナ社会学を学んでいただき、経験を生かした働き場所をつくっていく。そのひとつにロボット教室があります。機械メーカーなどでエンジニアをされていた方と大学生が中心になり、子どもたちに科学技術やロボットについて教えています。夏休みには1週間の合宿があり、宇宙飛行士、ノーベル賞を受賞した学者やスポーツ選手など多彩な人が講師です。子どもたち、学生、シニア、それぞれが自己実現できる場所です。

## 地方本社や在宅勤務。 自由な選択ができるこれからの働き方

ファシリティマネジメントと不可分な話としては、働き方があります。私たちが目指しているのは、コミュニティの再生と自由な選択です。日本はもともとコミュニティや、絆が強い社会でした。農業は田植えなどの共同作業で助け合いが必要でした。明治以降は工業化が進みましたが、皆、会社のために一生懸命働き、会社も終身雇用制度でそれに応えてきました。その一方で、組織に縛

られ、自由な選択ができにくい社会でもありました。産業用冷凍機や食品加工機械を製造している前川製作所は国内外で4千人の従業員がいます。製品のひとつに鶏肉から骨を取り出す工程を自動化した「トリダス」というロボットがあります。前川製作所は実質的に定年がありません。これまでの最年長は93歳。今でも78歳の人が働いています。トリダスのようなイノベティブな製品を開発するのはシニアと現役のコラボレーション以外はないとおっしゃっています。

EC コマースを手掛けるアラタナという130人の企業は宮崎発のベンチャー企業として2007年に設立されました。宮崎市にあるオフィスは東京と同じ環境です。オフィスを出ると宮崎の自然豊かな住環境があります。Face to Face は重要ですが、Skype でいつでも話せますから、東京にいないハンディはほとんどありません。徳島県はITをラストワンマイルまで整え、サテライトオフィスが100を超えています。本社を移した会社もあります。小松製作所は石川県小松市に、YKKも富山県黒部市に、それぞれ本社機能の一部を移しています。

これからは、もうラッシュアワーは必要ありません。家でPCを立ち上げれば、どこでも仕事ができます。働き方はもっと変わっていくでしょう。IT企業が一番進んでいます。大企業ではカスタマイズが必要だろうと思えます。在宅勤務を自由にするための制度や保育所併設型オフィスのような社会的なインフラを整備していけば、出産・育児をしながら仕事を続けることができます。

既存の構造がイノベーションを阻んでいます。合理的なイノベーションが起こっていくような状況をつくらないと日本は立ち行かなくなります。そのためにも課題解決先進国となり、プラチナ社会を実現することが求められています。

社会への実装

プラチナ構想ネットワーク

プラチナマイスター事業

【プラチナ未来スクール】  
主役は小学生  
ロボット、プログラミング教育を  
大学生×シニアが実施

【プラチナ未来人財育成塾】  
主役は中学生  
グループワークを  
大学生×シニアがサポート

シニアの自己実現、働く場をつくる  
写真出所：プラチナ構想ネットワーク

Copyright © 小宮山宏 (Dr. Hiroshi Komiyama)

図表7 プラチナマイスター事業

ビジョン「プラチナ社会」

プラチナ構想ネットワーク

プラチナ社会：自由で多様な働き方・学び方

（提供：前川製作所）

（提供：ネクスファ）

（提供：アラタナ）

出所：新ビジョン2050 小宮山宏・山田興一著、日経BP社  
Copyright © 小宮山宏 (Dr. Hiroshi Komiyama)

図表8 プラチナ社会：自由で多様な働き方・学び方

## 基調講演

2月21日 5F大ホール

# 働き方改革より 「働き方の多様化」

基調講演



青野 慶久 あおの よしひさ サイボуз株式会社 代表取締役社長

## 一人ひとりの事情に合わせた制度を

サイボузは創設して20年たち、社員数も700人を超え、拠点も増えてきました。

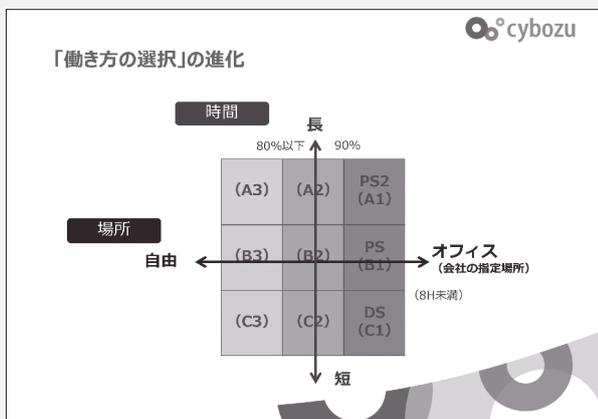
私たちが働き方に目覚めたのにはきっかけがあります。当初は離職率が高く、毎年15%から20%ぐらいでした。ITベンチャーなのでそれくらいは辞めるだろうと気にしていませんでしたが、2005年に28%まで上がってしまいました。つまり、今いる社員の4人に1人は1年後にいないということです。採用活動や社員教育を考えると非効率なので、もっと人が辞めない会社にできないものかと、対策を打つことになりました。

会社の中を見ていると、辞めそうな人はだいたい分か

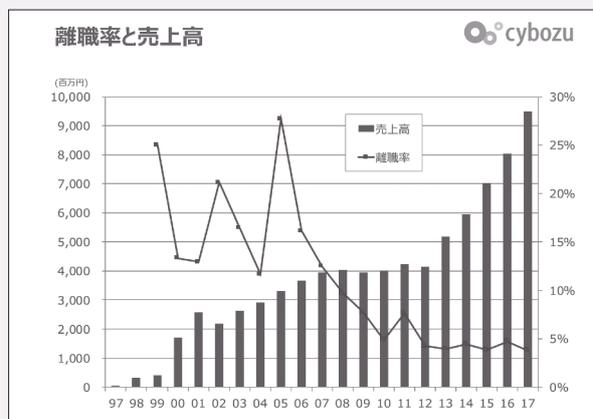
ります。一人ひとりに声をかけて話を聞いて、いろいろな理由があることが分かりました。結婚して今までのようには働けない、出産を機にという人もいますし、夜、大学に通いたいとか、友達が起業するので手伝いにいきたくとか、通勤電車が大変なので別のところで働きたいとか。人が辞めていく理由は1つじゃない。一人ひとりに合わせて制度をつくらないと、これは止められないことが分かりました。

## 公平をやめて個性を重んじる制度へ

そこでつくったのが「100人いれば100通りの人事制度があつてよい」という方針です。これは言い換えると「公平はやめろ」ということです。選択肢をたくさん用意して(図表1)、それ



図表1 「働き方の選択」の進化



図表2 離職率と売上高

それぞれが選べるようにすれば、全員満足になるのではないかと。お互いの働き方を認識しながら、チームでワークをしています。副業ができるようにしたり、辞めても戻ってこられるようにしたり、いろいろな施策で離職率が急激に下がってきて、今は4%弱くらいです。この6年連続で5%を切っています。

これを売り上げのグラフと重ねてみると、図表2のようになります。みんな疲弊するまで働いていた頃には売り上げは上がっていて、これぞベンチャーと思っていました。しかし、離職率が28%になったときに働き方の多様化に取り組んだところ、離職率が下がってきました。ところが、運が悪いことに2008年リーマンショックで、ソフトウェアの保守契約を次々と切られるという憂き目に遭いました。さらにそこにGoogleがグループウェア市場に参入してきたときには、もうだめかと思いました。

ただ会社の雰囲気はよくなっていたので、耐えられるところまで耐えてみようと思ってやっていたところ、2011年頃に社員が「青野さん、僕たちGoogleに負けないクラウドサービスをつくれると思いますよ」と言うのです。そこで、全力投資でクラウドサービスをつくったところ、それが当たって、売り上げが倍以上になり、離職率は低いままということが起きたのです。

働き方の多様化を進めれば、必ず業績が上がるというような簡単なことは言えません。ただ働き方の多様化を進めて満足して働く人、会社のために頑張ろうと思う人が増えると、みんな知恵を絞って何かやります。いろいろな人が意見を出しながら面白いものをつくってくれて、それがまたビジネスに返ってくる。実際サイボウズにあったのは、そういうことです。

## 育自分休暇

自分を育てるために休む育自分休暇という制度を設けました。辞めるときに、育自分休暇をお願いしますと言っておく

と、再入社パスポートが発行され、6年間は無条件にもう1度サイボウズに入ることができます。

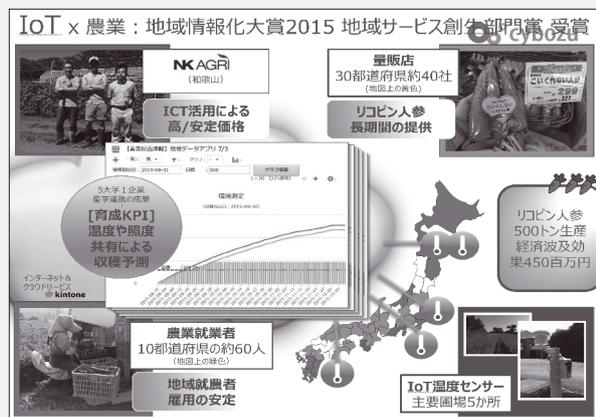
こういう制度を設けておくと、例えばベンチャー企業にチャレンジしたいという人も出てきます。失敗しても戻って来られるからです。また、海外青年協力隊で3年間アフリカのボツワナでビジネスをして戻ってきた人もいます。私たちがいつかはアフリカに進出したいと思っているので、こうやって外で経験を積んで、また戻ってきてくれるのは、とてもありがたいことです。

## 副業でオープンイノベーションが起きる

考えてみると、1人の人間が1カ所ですら働いていないなんてことはあり得ません。地域のコミュニティや、家事も育児も、いろいろなところで仕事をしている。報酬の有無はありませんが、働くことには変わりはない。そこで1度、副業を全面的に解禁しよう、申請すらしないでいいということにしました。

申請が要りませんから、私も正確には把握していません。知っている範囲では、雑誌など技術の記事を書いてお金をもらったり、カレー屋さんを手伝いに行く人がいたり、テニスが上手な社員がいて、YouTubeに動画をアップして中高生に大人気になったり。

中には、週4日働いて残りの日は家で農業をし、高機能野菜を効率よく栽培する技を編み出した人もいます。彼は、和歌山のNKアグリという会社の中で、kintoneというサイボウズのクラウドサービスを使って全国の農家と連携し、価格が安定的に出荷できるようにしたのです。これは総務省の地域サービス創生部門賞をもらいました。彼のところに野菜づくりの問い合わせが増え、結果としてkintoneが売れるようになりました。副業してもらったら、勝手に事例をつくって、勝手に人脈を広げて、僕らのソフトが売れていくんです。しかも、私



図表3 IoTと農業

		Why	What	How
個人	ON/OFFの切り替え	集中	集中	家と仕事を分ける/通勤時間で思考
	どこよりも良い設備	自分が変わる	自分が変わる	機材が揃えられない/安心安全な場所
	コミュニケーション	不安	不安	すぐに話せる/感情が伝わる
	成長(学び)自立	トレンド、多様性を知る機会	トレンド、多様性を知る機会	情報が自然に入る/質問・コメント返慮できる
チーム	雰囲気/緊張感/臨場感	一緒に喜ぶ	一緒に喜ぶ	変化や動きを感じる
	一体感	喜び/感動を共有	喜び/感動を共有	存在を認識する/心のよりどころ/五感
	リアル感	偶発的な会話	偶発的な会話	役割を認識/グループウェアできないこと
	スピード感	トラブル対応	トラブル対応	仲間と討論/すぐに一緒に考えられる
エンタメ	情報量	作業効率の向上	作業効率の向上	研修ができる
	心を動かす	コンセプトを提示	コンセプトを提示	働き方を示すことができる/おもてなしできる
	社外とのコラボレーション	信頼を生む	信頼を生む	世界中のパートナーが集まる/すぐ集まる
	社外へのPR	プロモーション効果	プロモーション効果	ビジネス圏に集まる/人材の確保
	環境設備	つながる	つながる	最新のソフトが揃える/設備がリッチである

図表4 リアルオフィスの価値を再定義

たちは彼に4日しか給料を出していないんです。

副業を認めると、社外で新しい知識、新しいビジネス、新しい事例をもってビジネスを広げてくれる。オープンイノベーションが起きるものなんだということを理解しました。(図表3)

## 制度とツールと風土

働き方の多様化を本当に進めようと思うのであれば、制度、ツール、風土の3つを同時に整備する必要があります。例えば在宅勤務。制度をつくるのは簡単です。また、安全にセキュリティが整ったパソコンの環境がなければ、ツールを整えればよいのです。リアルオフィスに加えてバーチャルオフィスをつくるのです。そこには、チームとワークが必要です。そのバーチャルオフィスにほかのメンバーがログインしてコミュニケーションできる状態になっている、チームがあるというのがまずひとつ。もうひとつは、そこにタスクがちゃんとリストアップされている必要があります。

ただ、ウェブのシステムだけだとカバーできないことがあります。それは相手の顔を見ながら、すぐ話を聞いて答えがほしいときもあるわけです。そのときのために、すべての会議室にビデオ会議設備を導入しました。そうすることで在宅勤務をしてもクオリティを落とさずに働けるようになってきました。拠点間の連携も進みました。

では、リアルオフィスをどうするか。3年前に、オフィスに人が入らなくなって、新しいオフィスを探すことになりました。オフィス検討委員会というものができ、みんな何か議論をしているいろいろ挙げてきました。例えば「働く人にとってリアルオフィスがあったほうがオンとオフの切り替えができます」、「チームにとっては一体感が出るんです」、「社外の人をお招きすることができます」と言うのです。こう

やって議論をしているうちに、リアルオフィスの価値を再定義することができました(図表4)。そこで、Big Hub for Teamwork というコンセプトをつくり、キーワードを並べて、リアルオフィスを再設計することにしました。その結果、できたのが図表5のオフィスです。

## うそをつかない風土をつくる

ワークスタイル変革で難しいのは風土をどう変えるかということです。2つの風土だけはつくらなければ、働き方の多様化はうまくいきません。

1つ目は、公明正大。うそをつくなということ。働き方を多様化したときに、いろいろなバックグラウンドの人が働くわけです。そのときに、こいつはうそをつかないやつなんだという、このベースがあれば働けるんです。

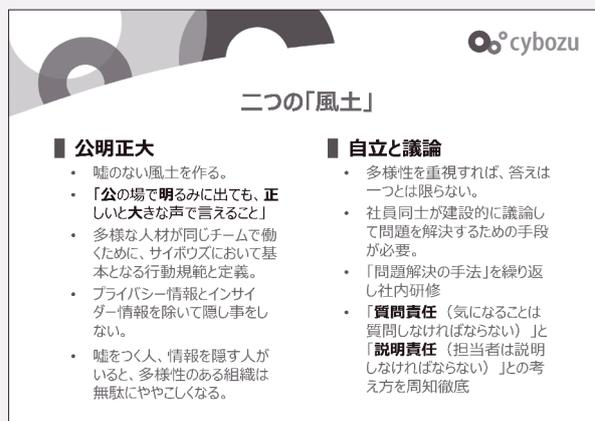
もう1つは自立と議論です。自立が必要な理由は、選択肢が多いからです。自分で決めて自分で責任をとる。もし、自分が思うような働き方ができないんだったら、ちゃんと質問をし、議論をする。陰口を言われても進まないわけです。オープンな場で「質問責任」を果たす。これが私たちのベースとなる考え方です。(図表6)

## 個人戦からチーム戦の働き方へ

私も育児休暇を取りましたが、労働時間が激減して困りました。そこで編み出したのが個人戦の働き方からチーム戦の働き方に変えるということです。社長の仕事も、いろいろな人と共有する。私がいなくても誰かが対応してくれるような状態にしておく。こうすると、私が4時に帰って、4時1分に新しい連絡がきても、誰かが私の仕事を引き継いでやってくれるということ。こういうチーム戦にしないといけないのだ。働き方に制限がある人たちが一緒に働くには、チーム



図表5 東京・日本橋オフィスのハブ化



図表6 二つの「風土」

戦にしないといけないんだということに気がきました。

例えるならば石垣です。石一個一個形が違うわけです。とがっているもの、丸いもの、大きなもの、小さいもの。1つひとつ、みんな形が違うんです。これをうまく組み合わせるわけです。今までのように、9時にここへ来い、何時間残業しろと、同じような人をブロックみたいに組み上げるよりも、個性を生かして、組み上げたほうが強い石垣ができるのではないのでしょうか。これは私たちが感じている働き方の多様化の本質です。

## 人口減少に歯止めをかける

日本は、人口がものすごい勢いで減少しています。ほかの国はどうなんだろうと思って見てみますと、人口減少を乗り越えた国がたくさんあります。

第一子が生まれた後、第二子が生まれる確立は、どこで決まるのか。これは夫の家事・育児です。夫が家事・育児をする家庭では、第二子が生まれる確立は7割近くです。夫が家事・育児をしない家庭だと、第二子が生まれる確立は1割を切ります。

これを解決するのは簡単な話で、夫の長時間労働をやめさせて、家事・育児をさせればいいのです。しかし、今、日本で政治リーダー、企業のリーダーをしている人は、家事・育児の経験がなく、家庭を顧みずに働いてきたからこそ、その地位についているという悪循環があります。だからこそ、次の世代に同じことをさせてはいけません。次の世代に、自分たちと同じような働き方をさせないためには、イクボスが大事になってきます。(図表7)

## 生産性と幸福度

働き方の問題というのは、生産性と幸福度の問題の両

方を解決しなければならないんだということ認識したほうがいいと思います。

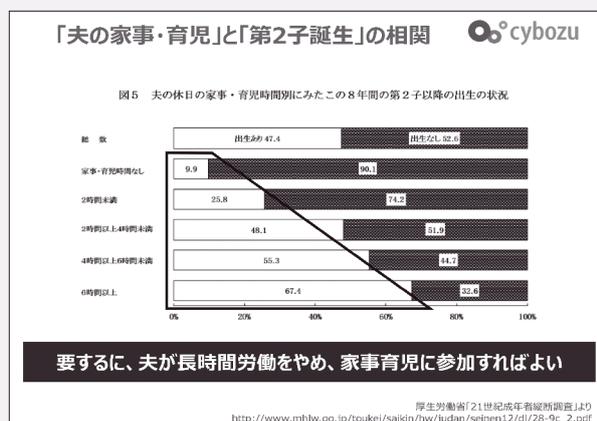
生産性と幸福度の関係をマッピングしました(図表8)。生産性が高いけれども、幸福度の低い会社というのがあります。逆に、生産性は低いけれども、みんな幸福という会社もあります。

どうやったら生産性も幸福度も高い状態に持っていきえるのか。これは幸福度を高めに行くということです。そうすると、個人の多様性に向き合うことになります。一人ひとりのニーズを把握していかないと、幸福度なんて上げられないわけです。でも、それに対応していくと、人材採用、定着率も上がります。さらに先ほどのように、石垣を組み合わせるような働き方ができるようになります。

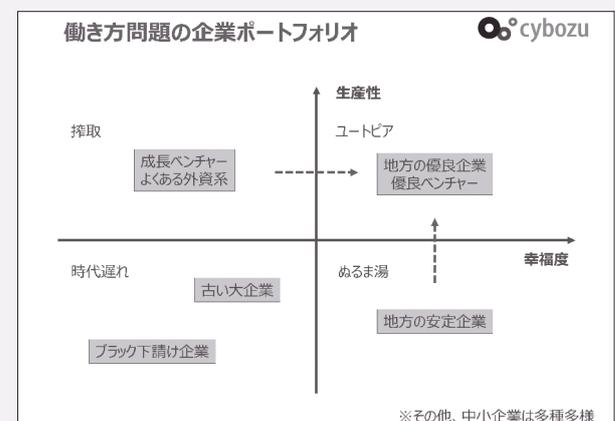
日本では、メンバーシップ型雇用というのが足かせになっていると思います。会社に入ると、時間も場所もどんな仕事をするかも、全部、上司が決められる。こういうことになってしまいますと、個人の幸福度よりも会社の生産性が優先されてしまう。ここを個人が選べるようにしないといけない。

## 多様性を認め、会社を変えよう

多様性を認める風土にしなければ、残念ながら、会社は変わりません。業務のやり方も変えていただく必要があります。今まで、個人戦になり、属人化されていたところをチーム戦にするのです。これをやると、人が集まり、楽しい会社をつくることができます。さらに生産性も上がり、イノベーションが起きます。多様な人材が活発にディスカッションをする。モチベーションが高い。そこからイノベーションが起きます。そして、これは日本の今の一番の問題である少子高齢化に向き合うことにもなります。ぜひ、このシナリオでこれから働き方の見直しを進めてください。



図表7 「夫の家事・育児」と「第2子誕生」の相関



図表8 働き方問題の企業ポートフォリオ

提言講演

2月21日 5F大ホール

# これからの時代の働き方

## 「シームレスワーク」への挑戦

松本 惇 まつもとじゅん

総務省行政管理局企画調整課 課長補佐



不夜城と呼ばれる霞ヶ関、その現場で革新的な働き方改革が始まっています。本日は、総務省が取り組む「オフィス改革」についてご紹介します。

まず、取り組みに至る背景を簡単にお話します。現在の日本は、生産年齢人口の減少、被介護世代の増加、共働き世帯の増加といった社会状況にあります。この現状を受け、政府は、働き方改革により、多様な働き方を可能とし、労働生産性を高めていく目標を掲げています。

では、具体的に、働く人一人ひとりを尊重しつつ、組織の労働生産性を高めていくにはどうすれば良いのでしょうか。組織のために個人を馬車馬のように働かせては健康的な組織経営ができず、一方で、個人が自分のやりたいことだけやっていると組織の生産性は向上しません。

このため、個人と組織にwin-winの労働環境を作る必要があります。具体的には、個人に対しては、(1)付加価値の高い仕事に注力し、仕事の充実感・成果を向上させる。(2)個人の事情に応じた働き方の実現。組織としては、(1)日常業務を効率化して業績アップ、(2)優秀な人材の確保・流出防止に取り組むことが重要と考えています。

これには、業務フローの見直し、勤務環境の見直し、職

員の意識の見直しという3つの柱を同時に進めることが必要と考えています。私たちは、①業務フローの見直しは、ICTを効果的に活用し、業務フローを再構築する業務改革(BPR)、②勤務環境の見直しは、場所を問わない働き方の実現、③職員の意識の見直しは、職員に業務フローや働き方を変えていこうとする意識、変えていけるといふ実感を持たせることを通して実現しようと考えました。

これらの見直しに当たって、まず①・②について、職場の日常的な働き方や業務フローについて、どのような「非効率」・「手間」が存在するかを分析・検討しました。すると、以下のような現状・課題が見えてきました。

- 日常業務が紙中心で、自席(固定)に資料を保存・管理され、PCも自席に固定。このため、家庭の事情等でテレワークしたくても困難で、PC持ち運び面倒。
- 役職に応じた座席レイアウト。このため、上司部下間で、物理的・心理的な距離ができ、気軽に話ができない。
- 局内の会議室が少なく、確保が困難で、実際の会議・打ち合わせに向けて、相当量の紙資料の準備が必要。このため、機動的な会議・打ち合わせができず、会議室予約・資料印刷に相当の時間を使う。



総務省行政管理局のオフィス

Before



After

これらの状態は、わが国の役所だけでなく、多くの地方自治体や民間企業においても該当するものと思います。これらの状態の解消に向けて、私たちは、「行政だから」という固定観念に囚われないアプローチを考え、その結果、オフィス改革を行いました。

では、私たちのオフィス改革の取り組みと効果をご紹介します。まず、「個人席」の概念を撤廃、無線LANの導入をすることで、職場の自席を前提とせず、PC1台で、いつでも・どこでも仕事ができる、いわば、「シームレスワーク」の環境になりました。職場を前提としないシームレスワークを行うことで、今まで無駄になっていた外出先の移動時間や隙間時間も、効率的に仕事を行うことができ、超勤縮減にも役立っています。

個人席を撤廃してチーム型テーブルを導入したことで、上司部下の垣根が低くなり、チーム内でのコミュニケーションが活性化しました。これにより、意思決定もスピーディになっています。また、予約不要のリースペースを複数設置し、そこにモニターを導入し、各自が自分のPCを持ち寄って、皆でモニターを見ながら議論するパーペラス会議の推進を進めました。

こうした取り組みにより、働く職員の9割以上が、「以前より働きやすくなった」と回答し、また、局内のテレワークの実施者数も、オフィス改革前後で比較したところ、約4倍になりました。また、意思決定に要する時間を、オフィス改革前後で比較してみたところ、会議室予約・資料印刷等の様々なプロセスが省略された結果、32%の短縮という結果が出ました。

ただし、これらの取り組みが効果を上げ、また組織において継続され、日常的なワークスタイルとなるためには、最後の柱である③職員の意識の見直しが重要です。私たちの局では、ICTを活用した仕事のコツや心身健康に関する内容のメールを、「一日一語」として、筆頭課長が

毎日、局内全員へ送っています。筆頭課長の気さくなキャラクターと相まって、「一日一語」は、職員同士の話の種になるなど、局内の良好な雰囲気を作っています。

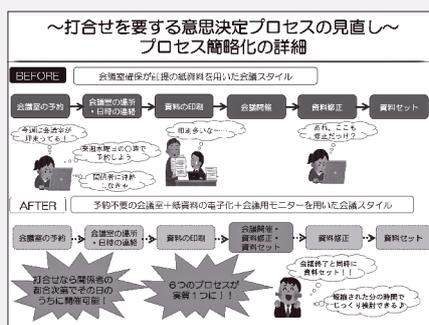
また、この一連のオフィス改革が、若手中心のプロジェクトチームの活動として行われてきた結果、このチームのメンバーは、自発的に考え・行動することが自然になりました。「働き方は変えられる」、そうしたチームの雰囲気は、他の職員にも伝播していき、導入したツールを活用した新しい働き方を受け入れ、また、自分たちでももっと効率的な働き方はないか、と考えるような組織になっています。

このオフィス改革の取り組みは、「総務省だからできたことでしょうか?」といわれることが間々あります。でも、そうではありません。今や当局へ視察に来ていただいた方々は2,000人を超え、私たちの取り組みを参考に、地方自治体や民間企業、また海外政府でもオフィス改革が実施されています。また、私たちの取り組みは、二度にわたり内閣人事局のワークライフバランス表彰を受賞し、さらに本年は、「国民の行政に対する信頼性向上に寄与した」と評価され、人事院総裁賞を受賞しました。このように、私たちの取り組みは働き方改革として確実に評価され、さまざまな組織で取り入れられており、官民間問わず、ICTを取り入れた働く場の改革は、相当な効果を発揮することが証明されています。

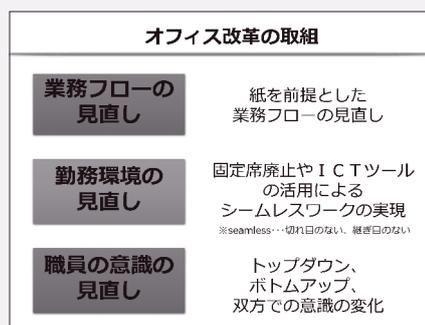
時代はシームレスです。これを象徴するおもしろい取り組みをご紹介します。現在、シームレスの究極の形のひとつである「ワーケーション」を実現すべく、都心の企業の方々に、軽井沢の地で、自然豊かな環境でテレワークをしてみようというイベントが、民間の有志の方々主導で行われており、総務省もこのイベントを後援し、こうした働き方を広めていきたいと考えています。

重要なのは、それぞれの職場の業務や特徴に応じて、業務フローの見直し、勤務環境の見直し、職員の意識の

見直しという3つの柱を実現していくことです。ぜひ、既成観念にとらわれず、自分たちがどのような環境で働きたいか、真剣に考えて、働き方改革にトライしてみてください。



図表1 打ち合わせにおけるプロセスの簡略化



図表2 オフィス改革の取り組み

提言講演

2月21日 5F大ホール

# 不動産市場の成長に向けた取り組み

横山 征成 よこやま まさなり

国土交通省土地・建設産業局  
 不動産市場整備課長

## 不動産市場整備に関する政府の方針について

わが国では、2020年頃に名目GDP600兆円達成という目標を掲げています。それに向けて、さらなる経済成長を目指していますが、人口減少や少子高齢化の進展を踏まえると、目標達成には生産性の向上が鍵になります。そのための施策として、国土交通省が省を挙げて取り組んでいるのが「生産性革命プロジェクト」であり、そのプロジェクトのひとつに「不動産最適活用の促進」があります。不動産は、国民生活や経済活動を支える基盤ですので、本プロジェクトは非常に重要です。わが国が人口減少や少子高齢化という構造的な課題に直面している中で、不動産をいかに効率的に活用していくかということが、一層の経済成長、国民生活の豊かさに直結する重要な課題なのではないかと考えています。

また、昨年閣議決定された日本再興戦略において、不動産の分野に関しては、2020年頃までにリート等の資産総額を約30兆円にしていくという方針を打ち出しています。

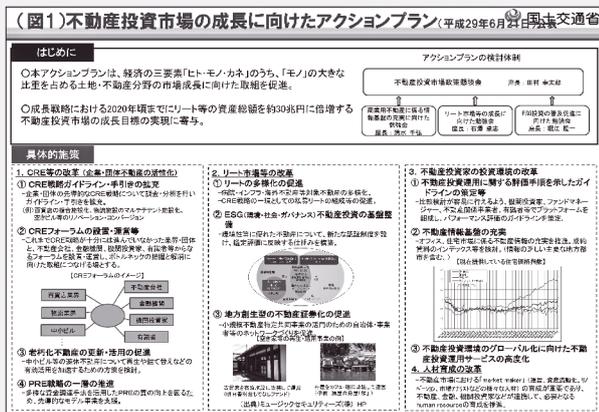


これに向けて具体的にどう進めて行くのかという議論を、生産性革命プロジェクトと並行しながら、検討を重ね、昨年6月に官民が協働して取り組む目標として「不動産投資市場の成長に向けたアクションプラン」を取りまとめました(図表1)。このアクションプランは、CREの改革(企業・団体不動産の活性化)、リート市場等の改革、不動産投資家の投資環境の改革、人材育成の改革の4つを大きな柱としており、国土交通省では、このアクションプランに沿って、具体的な取り組みをさらに前に進めていくこととしております。

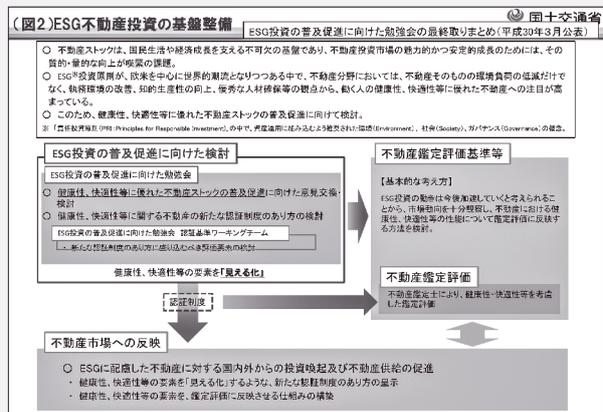
## 健康性、快適性等に優れた不動産に係る認証制度のあり方について

アクションプランにおいては、リート市場等の改革のための具体的な取り組みのひとつとして、「ESG(環境・社会・ガバナンス)不動産投資の基盤整備」を掲げています。

ESG投資とは、投資家が投資先の企業に対して、ESGへの配慮を求めるものです。2006年にUNEP FI(国



図表1 不動産投資市場の成長に向けたアクションプラン



図表2 ESG不動産投資の基盤整備

連環境計画金融イニシアティブ)と国連グローバル・コンパクトが提供したESG投資のガイドラインである責任投資原則(PRI)の署名機関数は年々伸びてきており、1,789機関が署名しています(2018年2月時点)。PRIへの署名機関を国・地域別に見ると、米国、英国、フランスの順に多くなっています。日本では、59機関が署名しており(2018年2月時点)、2015年9月には、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が署名しました。

このようにESG投資が欧米を中心に世界的潮流となしつつある中で、不動産分野においては、不動産そのものの環境負荷の低減だけでなく、執務環境の改善、知的生産性の向上、優秀な人材確保等の観点から、働く人の健康性、快適性等に優れた不動産への注目が高まっています。

このため、国土交通省では、「ESG投資の普及促進に向けた勉強会」において、健康性、快適性等に優れた不動産に係る認証制度のあり方について、検討を重ねてきました。(図表2)

昨年12月に公表した勉強会の中間とりまとめ(図表3)では、評価の対象はオフィスビルとし、自社ビル・賃貸ビル、新築ビル・既存ビルの両方を幅広く対象としています。申請者については、ビルオーナーによる申請を基本としますが、ビルオーナーとテナントの両者による申請等も可能としています。評価のタイミングは設計段階又は運用段階としています。認証の有効期間は3~5年程度としています。

本認証制度では、オフィスビルの基本性能、運営管理、プログラムの3分類について、働く人の「健康性・快適性」、「利便性」、「安全性」に関する内容を評価することを想定しています。また、オフィスビルの基本性能は、さらに「健康性・快適性」、「利便性」、「安全性」に分類しています。

図表3 ESG投資の普及促進に向けた認証制度のあり方について(1)		国土交通省		
ESG投資の普及促進に向けた勉強会の最終とりまとめ(平成30年3月公表)				
<b>概要</b>				
働く人の健康性・快適性等に関するオフィスビルの認証制度				
<ul style="list-style-type: none"> <li>評価の対象 オフィスビル(自社ビル・賃貸ビル)(新築・既存)</li> <li>申請者 ビルオーナーによる申請を基本とする(区分所有等又はビルオーナーとテナントの両者による申請も可能。)</li> <li>評価のタイミング 設計段階(※設計段階で評価する場合、運用計画)又は運用段階</li> <li>認証の有効期間 3~5年程度</li> <li>本認証制度では、基本性能、運営管理、プログラムの3分類により、「健康性・快適性」「利便性」「安全性」に関する内容を評価することを想定。</li> </ul>				
分類・評価要素の体系				
	健康性・快適性	利便性	安全性	評価方法
基本性能	執務者の健康性・快適性に関するハードの要素(空間・内装・音・光・空気・空調・リフレッシュ・運動)	執務者の健康性・快適性に影響する要素(空間・内装・音・光・空気・空調・リフレッシュ・運動)	執務者の健康性・快適性の基礎となるオフィスビルの安全に関する要素(災害対応、有害物質対策、水質確保、セキュリティ)	【仕様について】 基本性能については、設計段階により評価
	インテリア：健康・快適な業務遂行に際するメンテリアに関する要素(内装・レイアウト、電装)			【運用について】 運営管理・プログラムについては、実施状況の検証
運営管理	健康性・快適性、利便性、安全性に優れたオフィスビルの維持管理に関する要素(維持管理、満足度)			※運用段階での申請の機会、運用計画の検証
プログラム	執務者の健康性・快適性、利便性、安全性に関するソフトの要素(プログラム)			※運用段階での申請の機会、運用計画の検証

図表3 ESG投資の普及促進に向けた認証制度のあり方について①

「健康性・快適性」には、執務者の健康性・快適性に関するハードの要素を盛り込んでおり、認証制度の評価要素としては、空間・内装、音、光、空気・空調、リフレッシュ、運動を想定しています。「利便性」の評価要素としては、移動空間・コミュニケーション、情報通信を、「安全性」の評価要素としては、災害対応、有害物質対策、水質確保、セキュリティを想定しています。一方で、「運営管理」、「プログラム」には、執務者の健康性・快適性に関するソフトの要素を盛り込んでいます。「運営管理」の評価要素としては、維持管理計画、満足度を想定しています。「プログラム」の評価項目としては、ビルオーナー等によるメンタルヘルス対策、運動促進プログラム、交流促進プログラム等を想定しています。(図表4)

(注)中間とりまとめ後も引き続き勉強会において検討を進め、本年3月には最終とりまとめを公表しました。最終とりまとめでは、認証制度のあり方とともに評価要素のイメージ等について示しております。

## まとめ

アクションプランにおいて記載した他の具体的取組についても、着実に前に進めています。2018年度予算においては、CRE等の改革を目的としたCREフォーラムの設置やPRE(公的不動産)戦略の一層の推進、リート市場の改革を目的としたクラウドファンディング等を活用した地方創生型の不動産証券化の促進、不動産投資家の投資環境の改善を目的とした不動産取引価格情報の提供や不動産価格指数の開発・提供等の具体的取組を実施することとしております。

このようなさまざまな施策を通じて、不動産市場のさらなる成長に向けた課題を解消していきけるよう、今後もしっかりと取り組んでいきたいと考えております。

図表4 ESG投資の普及促進に向けた認証制度のあり方について(2)		国土交通省	
ESG投資の普及促進に向けた勉強会の最終とりまとめ(平成30年3月公表)			
認証制度の評価要素は以下の内容が想定される。(※真実性について、オーナーによる申請があった場合、評価対象はオーナーの企業情報等に基づく)			
分類	評価要素	評価要素の内容	評価項目(例)
基本性能	空間・内装	執務者の健康性・快適性を考慮した空間・内装が確保されていること。	床、床下、天井、計画図書
	音	執務者の健康性・快適性を考慮した音環境が確保されていること。	騒音、吸音
	光	執務者の健康性・快適性を考慮した光環境が確保されていること。	照度、グレア対策、自然光、タスクライト等の管理
	空気・空調	執務者の健康性・快適性を考慮した空気・空調が確保されていること。	湿度、温度、換気、空気質
	リフレッシュ	執務者のリフレッシュを可能とするための一定の措置が講じられていること。	トイレ・パウダールーム、キッチン、リフレッシュ設備、緑地、屋外緑化
利便性	運動	執務者の運動を促進するための一定の措置が講じられていること。	階段、駐輪場、シャワー、健康に配慮した家具
	移動空間・コミュニケーション	執務者にとって利便性の高い移動空間の形成や、執務者同士のコミュニケーションを促進するための一定の措置が講じられていること。	EV、廊下、打合せスペース
安全性	情報通信	高度な情報通信を可能とするための一定の措置が講じられていること。	情報通信インフラ、OA/IT
	災害対応	災害や緊急時に備えるための一定の措置が講じられていること。	耐震性能、非常用電源
	有害物質対策	有害物質の発生を防止するための一定の措置が講じられていること。	VOC対策、アスベスト対策
運営管理	水質確保	給水、給水の品質の安全性を確保するための一定の措置が講じられていること。	給水設備
	セキュリティ	建物のセキュリティ確保のための一定の措置が講じられていること。	入退管理システム
	維持管理	維持管理について、計画・体制の整備、実施の実態等、一定の措置が講じられていること。	品質管理計画、BCP、定期点検、清掃
プログラム	満足度	執務者の満足度を確保するための一定の措置が講じられていること。	満足度調査、テナントリレーション
	プログラム	執務者の健康性・快適性を考慮したプログラムの実施について、一定の措置が講じられていること。	メンタルヘルス対策、運動促進プログラム、交流促進プログラム

図表4 ESG投資の普及促進に向けた認証制度のあり方について②

特別講演

2月21日 5F大ホール

# 海外FM最前線 欧米から アジア市場の激変

松岡 利昌 まつおか としあき

JFMA理事  
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

## イノベーション経営を支える3W

今から約40年前、米国でFMの概念ができました。1991年、私は、FMを提唱したミシガン州立大学のデビッド・アームストロング教授にFMを学びました。その時にアームストロング教授から教えていただいたのがPeople、PlaceとProcessの3Pという概念です。人とファシリティがどのように融合して、仕事を効率化し、働きやすい状態をつくるか。これがFMの基本となる概念です。これを私はWorkplace、Workstyle、Workforceの3Wと再定義しました。

日本では、ワークプレイスをどうつくるかという勉強ばかりをしてきました。でき上がったオフィスに合わせてどう働くかを当てはめていく。でも一番大切なのはそこで働く人です。世界では逆転現象が起きています。人の働き方に合わせてオフィスが決まっています。

働き方改革では長時間労働の削減がテーマになっています。しかし、働き方そのものが変わっていないのに時間だけを短縮してもイノベーションは生まれません。日本はいまだに量の経営の中で効率経営を目指しています。しかし、世界ではイノベーション経営、つまり質の経営にシフトしています。シュンペーターがイノベーションといっ



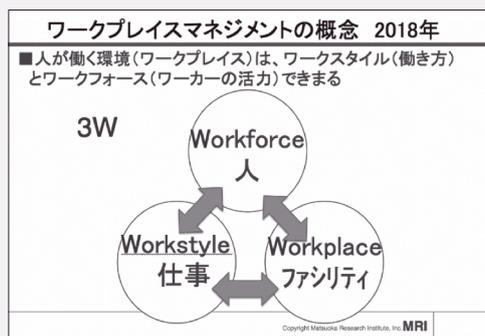
ているのは、新しい出会いの中から、新しい知恵を結びつけて新しい体系をつくることです。これを実践しているのが欧米の企業です。

## IoT、AIを活用した新しいFM

少子高齢化の中で、幸せを意識した働き方をどう支援していくか。ウェルビーイングやバイオフィリアといった考え方がオフィスにも取り入れられています。米国のグーグルやアマゾン、マイクロソフトのようなテックカンパニーでは、ダイバーシティに対応したラウンジやカフェ、自然と一体となった植物園のようなワークプレイスなどがつくられています。

ここ数年でコワーキングも増えています。会員制コワーキングスペースをグローバルに運営するWeWorkは、人を出会わせ、新しいビジネスを支援するこれまでにないビジネスモデルを展開しています。社内外の人の出会いの中でオープンイノベーションが起こるのです。働き方を変えない限りイノベーション起こらないでしょう。

オランダ・アムステルダムにあるThe Edgeというビルは英国のビル環境性能評価、BREEAMで98.4%のスコアを



図表1 ワークプレイスマネジメントの概念

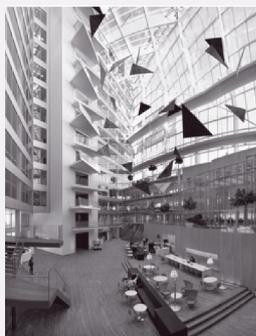


写真 全館IoT制御によるビル

獲得した世界で最もスマートなオフィスビルです。清掃や警備にはロボットが活用され、全館、地下水を循環させた輻射空調です。照明や空調は、スマホのアプリで操作でき、個人で設定が変更されます。コーヒーマーカーには自分が飲んだドリンクが記録されます。IoTの活用で自分の働きやすい状態が分かるようになっています。全館2万8,000点のデータポイントからのデータがクラウドに蓄積され、人の流れや空調の状態などが全て見られます。今後、FMはAI化していきます。この動きは止められません。

## 中国のFMサービス企業が急成長

FMサービス企業も、どんどん進化を続けています。最大手は、フランスのSodexo（ソデクソ）という会社で、2兆8,000億円（2017年）の売上規模です。さらにデンマークのISSなどのFMサービス企業がヨーロッパを中心に活躍しています。この他にもCBRE、ジョーンズラングラサールといったグローバル企業がたくさんあります。もうひとつの流れは、FMサービス企業を支えるデータベースをつくる会社の存在です。日本でほとんど紹介されていませんが、テクノロジーを使って、AIのFMモデルをつくる会社がたくさん出てきています。FMサービス企業がこういうツールを使いながら、事業を拡大しています。

アジアは10年前とは比較にならないほど変わっています。もともとFMという概念をつくったのは米国ですが、日本は世界に先駆けて30年も前からFMに取り組んできました。90年代から本格的な取り組みをはじめたヨーロッパでは、FMのアウトソーシング企業が急成長しました。その中枢になったのが英国です。英国のスタンダードが汎ヨーロッパのスタンダードになり、世界に広まりました。それが今日のISO FMのベースになっています。2018年にFMの国際標準ISO 41001が発行され、認証制度が始まります。FMのモデルがないインドネシアやマ

レーシアなどのアジア諸国にISOが入ってくるのです。

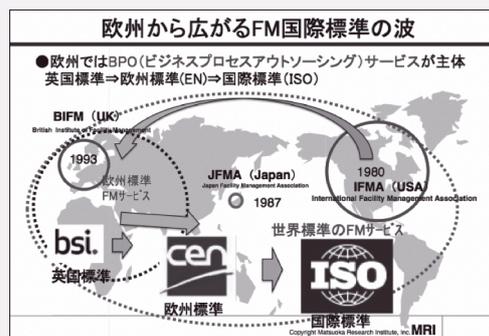
中国には中国資本や外資の大きなFMサービス企業が多くあります。中国のFMサービス企業の成長規模は圧倒的で、日本の倍以上です。2017年に上海でIFMAのワールドワークプレイスが開催されましたが、中国のFMサービス企業がたくさん参加していました。これまで中国のFMサービスは、グローバル企業を中心でしたが、今では中国人の若い経営者がFMサービス企業を立ち上げています。インドにもFM協会ができ、タイFM協会の年次大会ではインド人のファシリティ関係者に数多く出会いました。中国とインドがアジアのマーケットに進出し、拡大しています。オーストラリアにもFM協会があり、しっかりと活動しています。

中国では経済成長とともに建物がつくられてきましたが、管理運営の仕組みができたのはわずか10年ほど前です。今や、中国でも「つくるから使う」にシフトし、FMの時代に入ってきています。アリババ・グループはアリペイという世界最大のモバイル決済をつくりました。そういう仕組みがFMのテクノロジーの中に入ってきています。アジアのFMは歴史がないので新しいテクノロジーからスタートできるのです。かつ若い経営者が進めています。タイのFM協会の副会長は、英国で博士号を取得した人です。優秀な人たちがたくさんいます。これからは、シリコンバレーからではなくて、アジアからイノベーションが起きるので、これはリバースイノベーションと呼ばれています。

グローバル企業はもちろん、アジアで台頭している新興のFMサービス企業がISO取得を取得するでしょう。そういう企業が日本に進出してくる可能性もあります。FMテックなしには前に進んでいきません。CADやCAFMがBIMになり、今後はビッグデータを活用したAIになっていきます。ISO41001の発行を契機に日本のFMもグローバル化に対応して、変わらざるをえないのです。



図表2 IFMA World Workplace China 2017



図表3 ISO 41001発行の流れ

特別講演

2月22日 5F小ホール

# 健康診断と ガン検診では病気も メンタル不調も 減らない!

金城 実 きんじょうみのる

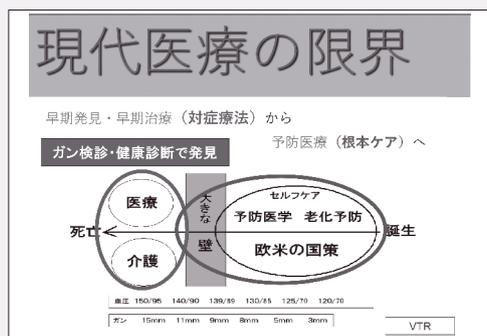
一般社団法人日本予防医療協会代表理事

## 予防医療で病気を防ぎ、日本を元気に

1981年に岡山大学医学部を卒業して医者になり、もう40年近くになります。バリバリの臨床医として最先端の医療に携わってきましたが、大学病院のトッププロが24時間体制であたっても人を救えないという思いから、1996年に予防医学に転向しました。2002年からは、予防医療の一環として「ドクターダイエット(メディカルダイエット)」というプログラムを展開しています。さらに10分で体内環境をチェックできる「ドクターセルフチェック」を開発し、2014年に日本予防医療協会を設立しました。

予防医療は、根本ケアです。モグラたたきのように、ガンができれば取る、血圧が上がったら下げる、花粉症になったら抗ヒスタミン剤を飲むのではなく、その前に、自分の身体をケアすることによって、病気になるようにするのが予防医療です。欧米、特にドイツ、オランダ、アメリカでは、60年前から取り組んでいることです。

## 労働環境の課題は、 ハラスメントと長時間労働



図表1 現代医療の限界



鉄道会社やバス会社は安全を守り、安定した輸送サービスを提供するために車両のメンテナンスを怠りません。でも運転手がいなければ電車やバスは走れません。人という財産、人財をどうメンテナンスしていくかはとても重要です。元気な会社を支えるのは元気な経営者と社員です。30歳の方は、車でいうと30年物です。私は63歳ですから63年物。車と同様、人の身体もケアをすれば元気でいられるというのが予防医療です。問題がエンジンなのか、脂肪を積み過ぎなのか、筋肉がないのか、自分の身体の問題点が分かれば、事故やミス、病気の予防が可能になります。

経済産業省も厚生労働省も健康経営を推進しています。健康経営銘柄は企業のインセンティブとなっていますが、健康経営の本来のインセンティブは、社員が元気になることです。集中力をもって仕事をすれば、生産性が上がって収益も増えます。

労働環境を整えるうえで重要な課題は2つあります。ひとつはハラスメントです。セクハラ、パワハラは犯罪ですが、日本の企業の中で徹底されていません。ハラスメントされると、人間性を否定されて、働く気がなくなり、うつになります。もうひとつ



図表2 元気な会社を支えるのは元気な経営者と社員

は長時間労働です。残念ながら、世界における日本の生産性の順位はギリシャの次で、22位です。もちろん長時間労働をゼロにはできないでしょうから、1時間でも2時間でも、まずは、できる範囲からはじめることが必要です。でも、労働環境を整えても、それだけでは社員は元気になりません。自分の身体を自分自身でケアする、セルフケアが必要です。

## 健診やがん検診は 病気を見つけるためのもの

多くの企業が健康経営に関心をもち、取り組んでいます。「社員の病気やうつ予防に有効な対策を取り入れていますか?」と聞くと、「健康診断、あるいは人間ドック、がん検診をしている」と答えます。でも、健診だけで、社員が元気になるわけではありません。医療は進化し、健康診断やがん検診がこれほど広く実施されているのに、がんや心臓病で死ぬ方は増え続けています。それは、がん検診や健康診断は、がんや病気を見つけるためのものだからです。

たとえば、健康診断でも人間ドックでも、血圧は139まで異常なしです。140になると高血圧が早期発見され、早期治療が始まり、血圧を下げる薬が処方されます。これは対症療法で、根本的な解決にはなりません。薬を飲むのをやめれば、また血圧が上がってしまいます。がん検診で異常なしというのは、1センチのがんがないということです。がん細胞が増殖し、1センチになるのに10年かかります。その1センチになる年代を85歳にできたら、もう手術しなくてもいいでしょうというのが私の考えです。働き盛りにがんが1センチになることが問題で、ここを解決しない限り、日本の医療費は毎年1兆円ずつ増えていきます。このままでは地方財政が破たんし、企業にとっても国にとっても大きな打撃になります。病気になってから治すよりは、ならないために自分の会社で社員をケアしていくことで、ガンや心臓病の増加を食い止められます。



図表3 腕振り健康法 2015年 KADOKAWA

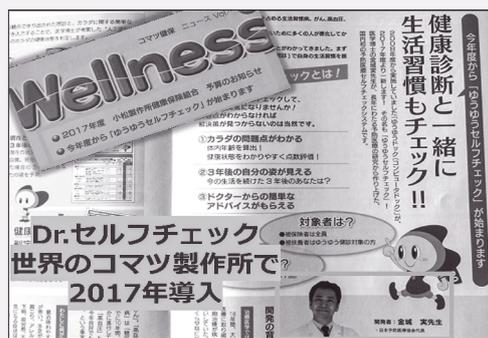
## セルフチェックと継続できる仕組みづくり

予防医療の最初の一步は自分の現状チェックです。まずは問題点を見つけて、それを解決することです。昨年、コマツ健保で導入いただき、4万人が参加した「ドクターセルフチェック」は、体型崩壊指数や血行障害指数など、通信簿のように100点満点で点数が出てきます。さらに3年後の予測値もです。たとえば体重。現在77キロで嚴重注意ですが、3年後は82キロになると予測値が出ます。これは大きな動機づけになります。

健康経営の成功の秘けつは社員の行動です。いくら会社が一生懸命に取り組んでも、本人が動かなければ何も変わりません。取り組むための動機づけが必要です。もうひとつは頑張らなくても継続できる取り組みです。そこで私は毎日簡単にできる腕振り健康法を考案しました。朝、1分するだけでいいのです。

私たちの身体は60兆個の細胞でできています。細胞1個の中にはミトコンドリアというエネルギーをつくるためのエンジンが2,000個ぐらいあります。使わないと1,000個に減ってしまい、その結果、エネルギーがうまくつくれなくなり、集中力がなくなる、いらついて、キレル、不眠になるといったことになります。心臓の細胞にも同じようなエンジンがあります。代謝というエネルギーを生み出すエンジンを元気にする体操が、腕振り健康法です。頑張らなくてもでき、エネルギー産生が向上し、血流も改善します。その結果、集中して仕事ができ、ミスや事故も減り、生産性も上がります。細胞を元気にすれば、病気もメタボもメンタル不調も事故もミスも防げます。

健康経営と予防医療は5年後のその企業を変える可能性を持っています。それができたら医療費も介護費も少なくなり、日本の未来も明るいものになるでしょう。



図表4 ドクターセルフチェック

特別講演

2月23日 5F小ホール

# 新しい価値を 創造した公共建築物 「アオーレ長岡」

企画から管理まで一貫した  
総合的マネジメントの重要性

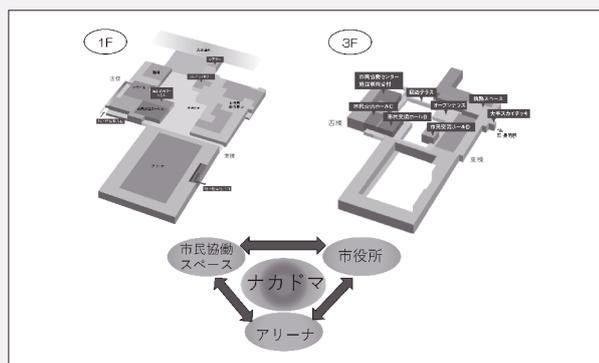
森 民夫 もりたみお

筑波大学 客員教授

## 良質なハードは良質なソフトを生む

「アオーレ長岡」は、ナカドマというイベント広場を中心に、市役所、アリーナ、市民協働センターなどが一体になった複合施設です。アオーレは長岡弁で会いましょうという意味で、中学生の女の子が公募でつけてくれました。長岡で一番の目抜き通りから屋外広場に入ると、ナカドマがあり、これを市役所、市民協働スペース、議場、アリーナが囲んでいます。アリーナの入り口は、電動で開閉できる仕掛けになっていて、ナカドマと段差なくつながっています。車も入れるし、アイススケートもできる体育館です。5,000人が収容できるので、バスケットボールのBリーグの本拠地になっています。

アオーレ長岡で行われるイベントには、長岡市が主催する成人式や音楽祭があります。民間主催で大相撲や、フィギュアスケートも開催しました。私が一番強調したいのは市民の手づくりイベントが非常に多く行われているということです。結婚式、商工会議所の青年部が計画・実行した「高校生ラーメンバトル」、フラダンス、長岡造形大が計画したファッションショー。それから、小学生が



図表1 「アオーレ長岡」概要



来て、ナカドマで学習発表を行ったり、年間10から20ぐらいの保育園や幼稚園が遠足にやって来る自発的利用があります。

いい空間があると、いい使い方が生まれる。つまり、良質なハードは良質なソフトを生む。逆に良質なソフトがあるとそれが空間にフィードバックされて、いい空間ができていくものです。

## 市役所移転による価値創造

以前の庁舎は1977年にできた建物で、耐震改修の必要性がありました。また、郊外にあったため、運転免許を持たない市民にとって大変不便でした。車を持っている人は町の中は駐車場が狭いので、広々した駐車場がある郊外がいい。だけど車を運転できない方も決して少なくない。私は市役所が駐車場不足のためにどんどん郊外に移転したのは、ある意味では多数が弱い少数を切り捨てた結果だと思いました。合併して10市町村を編入したため、面積が不足するという問題も出てきました。ただ、この3つの課題だけでは、市役所を市の中心

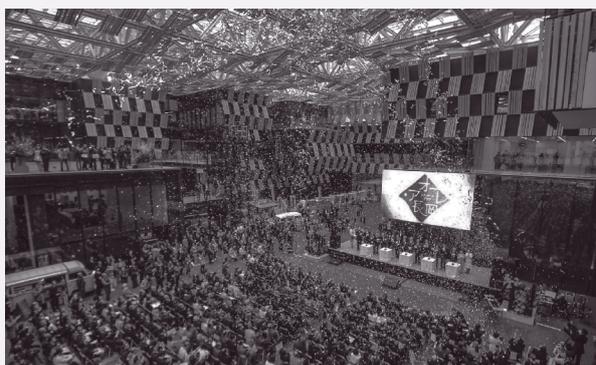


写真1 全てをつなぐ屋根付き広場ナカドマ

部、駅前に戻すといっても理解が得られません。そこで、市役所の移転による新しい価値の創造を模索しました。

中心市街地構造改革会議で出会ったまちなか公共サービス型という言葉にヒントがありました。長岡城跡に作られた長岡駅周辺は、商業、行政、交通の中心です。多様性があり優位性がある「ハレ」の場所として、市民の役に立つ場所にしなければならない。「ハレ」の場である広場に面している市役所は、文字どおり市民の財産となるのではないか。あるいは市民の基本理念である市民協働のまち長岡を象徴するシティホールとしたい。そこから発散される心地よい空気が、市民の想像力を刺激し、行政の予想を超える使い方がなされることによる、成長するシティホールを実現したいと考えました。

まちづくりの主役としての市役所です。設計コンペの実施要領には、「市民が集まるところに市長や議員がいて、日常的にまちづくりの議論が交わされるのが21世紀型の市民協働型シティホールである」と書きました。

## 長く使う施設だから 市民目線で管理運営

「アオーレ長岡」の整備には130億掛かりました。国庫補助で29億円、地方債、合併特例債で54億円。都市整備基金で貯金が45億あって、一般財源が3億円という、プロはみんなびっくりします。地方債、すなわち借金は悪だという概念がありますが、そんなことはありません。「アオーレ長岡」は30年、40年使い続けるわけだから、今の市民だけで負担するのはおかしい、30年後の市民にも負担してもらおうという考え方です。多世代で負担するというのが地方債の意味です。

使用料は基本的に無料としました。市民の自由な発

想に柔軟に対応できるように、マニュアルやルールは極力つくらないという姿勢を管理で貫く。ナカドマや3階のオープンテラスは24時間開放する。これもずいぶん議論がありましたが、門がないので閉められない。ナカドマは一晩中開けていますが、今まで一度も落書きもなければ、不祥事ありません。

運営はNPO法人の市民交流ネットワーク「アオーレ」が行うことにし、市役所はタッチしない。NPO法人は市民目線で議論しながら、適切な対応を行う、進める。定例的に会議を開催する。それから、警備、清掃、空調、植栽等のメンテナンスや駐車場管理、これは専門業者に頼みます。

## 既存施設を利用しイメージを改善

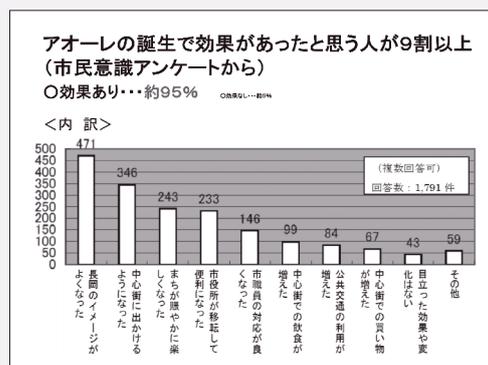
「アオーレ長岡」ができたことで、中心市街地の店舗数が明らかに増加しました。それとともに空き店舗が半分になりました。計画のコンセプトに既存の施設を利用するということがあります。庁舎に職員食堂をつくっておらず、職員は周囲のお店を利用します。駐車場も最低限の130台です。周りの駐車場を使った場合は、駐車料は出します。既存施設をまちづくりと一体と考えるから、周辺にも影響力が出るのです。町の中だからできることです。

市民アンケートでは、長岡のイメージが非常によくなったという意見が最も多く、これは本当にうれしいことです。「中心部がにぎわった」よりも「イメージがよくなった」という方を喜んでくれているというのは、当初の考え方が理解されているからだと思います。

建築学会賞、都市計画学会賞、日本建設事業連合会BCS賞という、いわゆる建築三賞をいただきました。建築学会賞業績賞の受賞理由は、企画から設計から管理まで1つの目標に向かって一貫しているということで、非常にうれしいことであります。



写真2 市民の手作りイベント



図表2 市民による評価

## 特別講演

2月23日 5F小ホール

働き方改革を  
成功させる  
テレワーク

ファシリティマネジメントの視点から

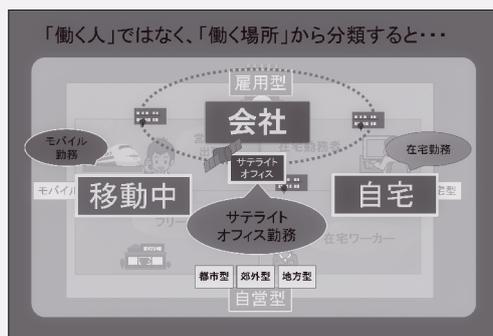
田澤 由利 たざわ ゆり

株式会社テレワークマネジメント  
代表取締役

## テレワークで進める働き方改革

現在、政府が経済成長を目的として働き方改革を進めています。これを成功させるためには、時間当たりの生産性向上、制約社員の労働参加率の向上、繁閑対応体制の構築の3つが重要なものであると、われわれは考えています。実はこの3つは、テレワークを使えば、かなり進めることができます。

例えば、今まで出張で東京と大阪を行き来していた人がWeb会議を使うと、時間当たりの生産性が上がります。子育て中で早く帰らなければいけない、親の介護で退職しなければいけないという人が、在宅勤務や細切れの時間を利用して働くことができます。副業をするとすると2つの会社に通うのは物理的に難しいですが、どちらかをテレワークにすればどうでしょう。また、同じ会社の中で、繁忙期の事業部Aを事業部Bが応援に行く場合、ネットやクラウドを使って分散できる体制をつくれれば、非常に効率よく繁閑対応ができます。このように、働き方改革を成功させるためには、テレワークは非常に重要な働き方なのです。



図表1 「働く人」ではなく、「働く場所」から分類すると・・・



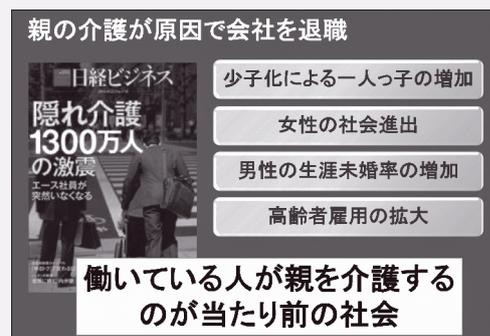
## 会社から離れた場所で働く

テレワークとは、本来働くべき場所である、会社、お店、現場、工場から離れた場所で働くということです。これまでは働く場所が決まっていますが、新幹線や飛行機、お店、カフェ、自宅といったように離れたところで仕事ができるようになってきました。ただ、離れていますので、何か道具が必要です。テレワークは情報通信技術を使って、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方であると定義されています。

雇用されている、会社に勤めている人がテレワークをするのを雇用型テレワークといいます。これに対して自営の人がこのような働き方をするのを自営型テレワークといいます。自営型テレワークのほうは非雇用型ということもあります。

もう1つ分類があります。移動先などでテレワークをするのをモバイル型テレワーク。移動できない、移動しにくい、移動したくないという人が、生活している場所に近い家などで仕事をするのを在宅型テレワークと呼んでいます。

テレワークができるようになると、移動先、移動中、あるいは自宅という、新しい働く場所が出てきました。さらに最近注目されているのは会社よりも自宅に近い、会社よりも移動先



図表2 親の介護が原因で会社を退職する

に近い場所にあるサテライトオフィスです。(図表1)

## 非労働力人口に働ける環境を

今は働きません、就職活動もしていません、働く気はありませんという人々が非労働力人口で、4000万人以上います。その人数は、近くに仕事がないので働けない人が、19万人。出産育児のため、23万人。介護、看護のため、19万人。健康上の理由、63万人です。

こういう人たちが働けるような環境をつくってあげれば、つまりテレワークでも働けるようになれば、かなり労働力不足を補うことができます。これは、われわれ世代のミッションなのではないでしょうか。

今後一番課題になってくるのは親の介護です。40代、50代、会社で責任のある立場の人たちが、介護を理由に突然辞める。これは企業にとってはとても辛いことではないでしょうか。(図表2)

## 仕事のやり方を変える

たとえ制度やシステムがあっても利用者が増えなければ、結果としていろいろなメリットを受けることができなくなります。

切り分けやすい仕事、集中してはかどる仕事、重要なデータが入っていない仕事。こういう仕事であれば、ある程度簡単に環境を用意すれば、離れていてもできます。そうではなく、目指すのはテレワークでもいつもの普段の仕事ができるように仕事のやり方を変えていく。これが一番重要です。

皆さんは、毎朝なぜ会社に行くのでしょうか。会社に仕事道具があるから、仕事仲間がいるからではないでしょうか。これに対して、私がお勧めする目指すべきテレワークは、会社でも、家からでも、モバイルでも、クラウド上にある同じ道具を使って働ける環境をつくることです。

ただ、仕事をしているかどうか分からないという管理職がいる一方で、上司にさぼっていると思われるのではない

かというストレスを感じる社員もいます。成果主義のアメリカと違って、きっちりマネジメントして進めていくことが、これからの日本のテレワークにとっては重要なことです。テレワークでも、いつもと同じ管理ができれば、上司の不安や働く人の不安がなくなっていくことでしょう。政府は、働き方改革実行計画の中で、柔軟な働き方がしやすい環境整備のためのガイドラインを作成しています。2017年の12月末に出された案の中には、テレワークであっても、自己申告ではなくて、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録をしっかりと取って時間管理するということが書かれています。(図表3)

## サテライトオフィスの可能性

働き方改革でテレワークという視点からいうと、サテライトオフィスがこれからもっともっと広がっていくと考えられます。所属している事業所とは別に、企業が社員に提供するテレワークで働くためのスペースがサテライトオフィスです。

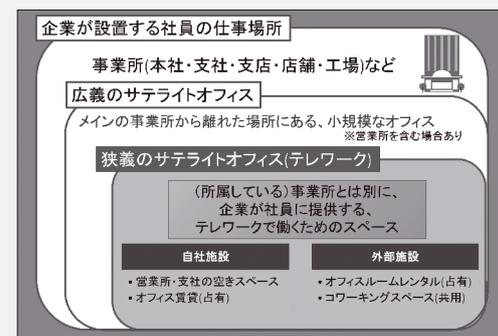
営業所の空きスペースを使う、オフィスごと借りてしまうという場合もありますが、最近ではコストの面から、オフィスのレンタルルームやワーキングスペースを会社が契約して利用するケースが増えており、ビジネスになりつつあります。

また、わが町の働き方、住民の働き方を変えるために、ワークライフバランスの視点でテレワークに取り組んでいる自治体があります。テレワーカーのインキュベーションセンターを運営している奈良県生駒市や、同県天理市がその例です。北海道北見市では、都市部の企業に来てもらったり、旅行中の人や地元の人が利用できるサテライトオフィスをつくっています。ほかにも和歌山県白浜町などサテライトオフィスの可能性が各所で広がっています。(図表4)

これから働き方が変わるといことは、その場も設備も変わります。皆さんにも前向きにビジネスを広げていっていただければと思っております。



図表3 国の動きも...



図表4 企業が設置する社員の仕事場所

新FM教科書発刊記念講演 2月21日 5F大ホール

# 「公式ガイド ファシリティマネジメント」の概要

丸山 玄 まるやま げん

公式ガイド ファシリティマネジメント 出版編集会議委員  
大成建設株式会社  
ライフサイクルケア推進部FM推進室次長  
認定ファシリティマネジャー

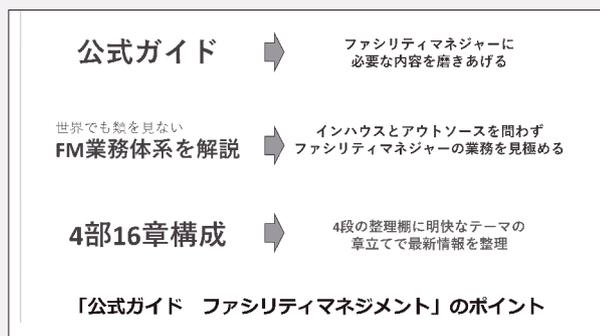
## 「公式ガイド ファシリティマネジメント」誕生

やまぶき色が目印の本書は、1994年（第2版：1998年）の『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）、2003年の『総解説ファシリティマネジメント』（日本経済新聞社）、そして2009年の『総解説ファシリティマネジメント追補版』（日本経済新聞出版社）に続く、2018年発刊の最新の公式ガイドである。

海外には、米国のIFMAをはじめとする数々のFM関連団体が存在する。しかし、それらの関連団体がFMの概念や業務体系を包括的にまとめ、公式に発刊した書籍は存在しない。その意味で本書は、日本のFM関連団体が世界に先駆けて公式に発刊した「FMを包括的にまとめた貴重な教科書」である。

## 本書の構成とポイント

本書は4部、16章で構成されている。まず、4部の構成に注目してほしい。第1部の経営からみたFMから始まり、次に第2部でFMの業務を明快にまとめている。そ



図表1 『公式ガイド ファシリティマネジメント』のポイント

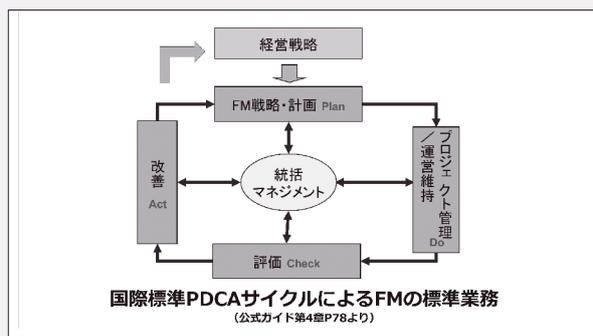


の後は、第3部でファシリティマネジャーとして知っていてほしいFMの知識をまとめ、最後の第4部ではオフィスにとどまらず、さまざまな用途・分野の施設のFMに触れている。こうした明確で多彩な切り口で編集され、FMに必要な最新の情報を整理したのがこの公式ガイドである。

## 各章の主旨と全体の流れ

第1部「経営とFM」の第1章～第3章は、経営者の方々にも読んでいただきたい。前半の第1章と第2章では、FMの定義とその概念を詳細に解説するとともに、FMの必要性と経営効果について論じている。後半の第3章は、地球環境をはじめ、事業継続性、国際標準、企業財務、企業不動産、情報通信技術など、経営の外部環境とFMの関係について詳述している。

第2部「FMの業務」の第4章～第10章は、FMの業務について具体的に記述しており、FMの実務家に精読していただきたい。FMの体系からはじまり、FMの標準業務サイクルを詳細に解説している。第5章では標準業務サイクルをまわす仕組みとして、一元的にFMを



図表2 国際標準PDCAサイクルによるFMの標準業務

実行するための統括マネジメントを明快に整理した。第6章からは、FM戦略・計画からはじまるPDCAサイクルの各フェーズの役割に触れている。

第3部「FMの知識」は、第11章～第15章から成っており、認定ファシリティマネジャーやFM関連事業に携わる方々に、FM関連の知識を深めるために読んでいただきたい。ここでは、ファシリティと利用者の関係性を読み解くための人間性関連知識、また、ワークプレイス関連の知識として、働き方改革にみるワークスタイルとワークプレイスについて論じている。第13章では、不動産取引関連の知識として、オフィスビル賃貸契約や不動産の売買などについて記述し、第14章では施設関連の知識として、建物および建物建設の知識と大規模改修について解説している。最後に、第15章は、これらのFM業務全般にかかわる関連法令などについて記載している。

第4部「広がるFM」は、第16章として、地方自治体、大学や病院などに加えて、研究施設、生産施設、物流施設、商業施設、文化施設、インフラマネジメントなど、さまざまな分野に広がるFMについて述べている。

## 世界で唯一のFMの教科書の魅力

FMの概要・業務・知識を一冊に編集した教科書は、次のような魅力がある。

- 1) ファシリティマネジメントの業務がわかる  
国際標準のPDCAサイクルを理解できる
- 2) ファシリティマネジャーの役割がわかる  
ファシリティマネジャーの定義が大切、FMアウトソーサーの役割を知ることができる
- 3) 経営への影響と効果がわかる  
経営用語を学び、FMの効果を知らることができる
- 4) 辞書代わりに使える（索引を活用）

- 期間 : 第1回 : 2016年5月12日～第60回 : 2017年12月29日
- 回数 : 計 60回 20ヶ月間
- 延時間 : 平均約5時間 × 60回 = 約 300時間
- 合宿 : 3回  
第9回 : 8月20日、21日 : 伊豆山研修センター合宿  
第24回 : 4月8日、9日 : 大学セミナーハウス（八王子）合宿  
第34回 : 7月22日、23日 : 大橋会館（目黒区）合宿

### 出版編集委員会開催の記録

図表3 出版編集委員会開催の記録

健康経営、Well-being、ダイバーシティ、ABW等のキーワードを検索できる

- 5) ファシリティマネジャー資格試験の受験に役立つ  
本書で受験準備を始める
- 6) 実務家が最新的话题をつかむことができる  
(働き方改革の参考書)  
新聞に出てくるキーワードを学べる  
ぜひ、一度手にとって読んでいただきたい。

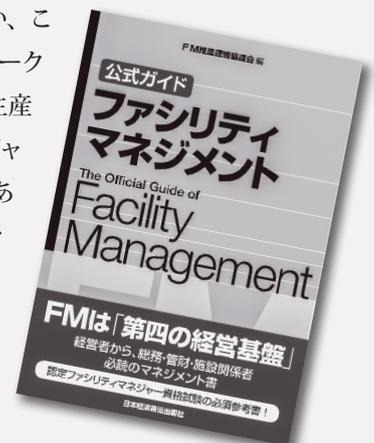
## 総解説にメスを入れた11名の編集名医たち

「総解説」と「追補版」の2冊から「公式ガイド」1冊への大手術は、11名の編集名医にメスを握っていただいた。出版編集会議の11名は、松岡利昌リーダー（松岡総合研究所）、松成和夫サブリーダー（プロコード・コンサルティング）をはじめ、学識経験者1名、インハウスのファシリティマネジャー4名、また、FMのサービス・技術の提供者4名という構成である。

第1回の出版編集委員会は、2016年の5月である。それから、20カ月間、2017年12月まで、計60回の委員会が開催された。その中で3回の国内合宿を実施。委員会時は、毎回、夜遅くまで白熱した議論が展開された。議論をし続けることで、11名全員の編集方針がひとつとなり、今、本当に必要なFMの情報のみに磨き上げたコンテンツを、わかりやすく公式ガイドとして編集することができた。

## FMは働き方改革の特効薬

本書は、環境対応や働き方改革など、企業・団体が取り組むべき経営課題を推進するチェンジマネジメントに向けて、その情報整理と、具体的な取り組み方について詳細に触れている。特に、働き方改革は、日本の知的生産性向上とイノベーションを推進することを目的に、効果的な戦略作りが急がれている。ファシリティという視点から、何をどう変えたらいいか、このガイドには人間・ワークスタイル・サービス・生産性評価など、幅広いジャンルからのヒントがあふれている。この本を活用しない手はないと考える。



## 初級FM講座

2月21日 5F大ホール

## FMの基本を学ぶ

初級FM講座

## 成田 一郎 なりたいちろう

JFMA 専務理事

認定ファシリティマネジャー

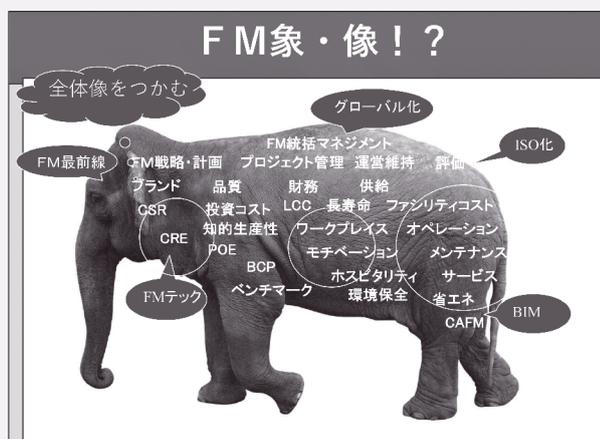
毎年恒例の初級FM講座です。FMの基本的事項について理解していただければ幸いです。

## FMの全体像を知る

FMは範囲が広いので、全体像(象?)を把握しにくいのですが、1つの側面からのみ捉えるのではなく絶えず全体を俯瞰し、自分がそのどの部分に携わっているか把握しながら業務を進めることが大切です。例えば、移転プロジェクトに携わっても、その前の戦略や後の運営維持を考える必要がありますし、お金(財務)のことでなく品質や利用者の満足度も考える必要があります。また、技術や手法だけでなく、経営やホスピタリティの視点からも考える必要があります。

## FMは「第四の経営基盤」

企業にとって、人、金、情報、もの(ファシリティ)が経営資源です。これら4つの経営資源を目的に向かってマネジメントすることが経営の基本であり、的確に経営基



図表1 FM象・像!?

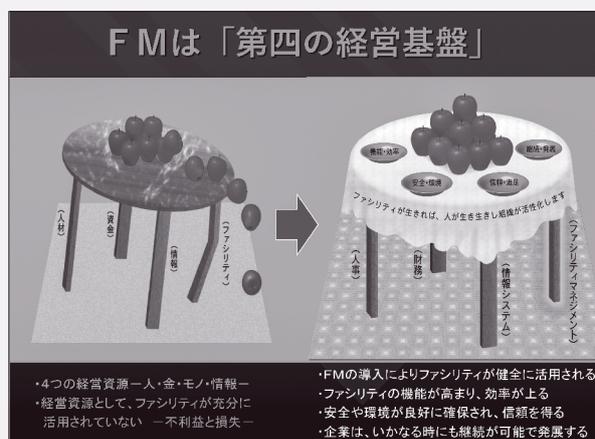


盤にしていくことが求められています。人を人事としてマネジメントするのと同様に、ファシリティをFMとしてマネジメントすること、つまり、コストダウンを考えるだけでなく、戦略的にマネジメントすることが大切です。

ファシリティの範囲は、土地や建物だけでなく、その中の設備や家具、什器、情報インフラなども対象となります。最近では、環境やインフラ、そこで享受するサービス(ホスピタリティ)などのソフトもファシリティに含まれるようになっており、FMの範囲は広がっています。そのため、どこまでマネジメントすればよいか、自ら考えることが必要です。

## FMのミッションを知る

企業・組織だけでなく、建物に入居しているワーカー・来訪者、そして地域・社会を幸福にするのがFMのミッションです。FMを実践するとは、このミッションのもと、経営戦略に基づいた具体的な目標設定をして、PDCAを回すことです。これは官庁も民間も同様です。



図表2 FMは「第四の経営基盤」

2014年4月に総務省より1,700以上ある全国の自治体に対して通達が出され、2017年3月までの3年間に公共施設等（インフラ含む）総合管理計画を策定するように要請をされました。しかし、計画は策定したものの、縦割り行政になっているためFMを統合的に行っていない、あるいは専門知識を持った担当者を配置できない自治体もあります。まちづくりは自治体の重要な業務です。自らの資産を把握し、建物単体のFMを実践するだけでなく、全体最適の方向でまちづくりに取り組む必要があります。

## FMの第一歩、現状を知ること

FMの基本は、「まず自分のファシリティの状況を知ること」です。その上でハード面の診断と、利用者満足度調査などソフト面の診断、他社等と比較した自らの位置（レベル）を知るベンチマークを実施することなどがが必要です。

また、FMを進めるためには、そろえておくべき書類として、①全般（土地・建物登記簿等）②確認申請・完了検査関連（確認済証、検査済証等）③設置届・使用届関連（防火対象物仕様届、消防用設備等着工届出書等）④積算・施工関連（竣工図、工事費内訳書等）⑤定期検査関連（建築設備定期検査報告書等）⑥施設運営費関連（賃借料、減価償却費、税金、水道光熱費等）⑦その他（アスベスト関連報告書、PCB保管体制および報告書等）などがあります。これらの書類を作成して現状を正確に把握し、俊敏に対応できるようにするには施設マネジメントシステム（CAFM）を導入して、FMのためのデータをコンピューターを使って一元管理し、見える化することが大切です。BIMをFMとして利用することも時代の要請です。CADもBIMも設計・計画の視点だけではなく、

使う側のマネジメントの視点からとらえることが大切です。

## マネジメントの基本を知る

経営戦略に基づいて、FMとしての戦略・計画（Plan）をたて、プロジェクト管理／運営維持（Do）、評価（Check）、改善（Act）というPDCAを回しながら、統括マネジメントすることがFMの基本です。これをFMの標準業務サイクルと呼んでいます。具体的な目標設定をすることで、適正な評価・改善もできます。目標設定をするに当たって、FMでは財務（コスト）、品質（快適性、生産性などのクオリティ）、供給（スペース・サービスなどのデリバリー）の3つの視点でとらえ、バランスを取り目標設定をすることがポイントです。

これらを効果的に進めるには、経営者のリーダーシップが必要です。経営者は、目的・目標を明確にし、FM組織を構築するとともに、有能なファシリティマネジャーを任命し、責任と権限を与え、適宜、監査（レビュー）を行うことが必要です。

## FMのバケツ理論

FMを実践する理論として、自説ですが「バケツ理論」という考え方があります。バケツに穴が開いていればそこをふさぐことが第一です。水漏れしてはバケツの機能は果たせません。同様にFMでは、まず、無駄なスペースはないか、省エネルギー対策は十分か、時間的ロスはないかなどを調べ、「無駄なコストなどマイナス面を減らす」ことが大切です。そして、バケツに新鮮な水を供給するように「生産性や収益、新たな価値、士気向上などのプラス面を増やす」ことです。さらに、ハード・ソフト両面のフ



図表3 FMのミッションは人々を幸福にすること



図表4 「-・+・∞」で考える

レジリエンスや事業継続性（BCM）などを備えて「変化対応力など組織の永続性・持続性につなげていく」ということが必要です。このように、バケツ理論とは、 $- \cdot + \cdot \infty$ のプロセスでFMを実践していくという考え方です。

## FMのピラミッド

FMには三角形のピラミッドを、下から「日常業務」・「管理」・「経営」という3層にレベル分ける考え方があります。「日常業務」とは、日常のファシリティの運営維持業務レベルです。「管理」とは、実践的で計画にもとづいて実施・評価・改善などを行う業務管理レベルです。「経営」とは、すべてのファシリティについて最適化をめざした戦略・計画を行うレベルをいいます。FMはこれら全てのレベルについて対応する必要がありますが、業務としてどのレベルまでかわかるか、またはアウトソーシングするかを考えることも大切です。

## LCC(ライフサイクルコスト)を知る

現状を知った上で、次に重要になるのはLCCを知ることです。建設コストのほか、建物のライフサイクルコストとして運用コスト、修繕・更新コスト、保全コスト、一般管理コストなどがあります。

建設コストは氷山の一角で、例えば超高層ビルの場合、建設コストに1,000億円要したとすると、ライフサイクルコストは、100年で7,000億円もかかることとなります。つくることだけ考えるのではなく、建物づくりの時点からライフサイクルマネジメントの視点で考えなければなりません。ファシリティを考える時、人間・空間・時間の3つの軸で考えることが大切ですが、特

に時間軸での見方が欠如している場合が多いようです。

## ファシリティマネジャー像を考える

FMのプロとしての心構えは、ホスピタリティマインドを持ち、心身ともに健康で、意欲をもってポジティブ思考でFM業務にあたり、さまざまな人々とコミュニケーションでできることが大切です。経営者はもとより、利用者（ユーザー）や関連業者（サプライヤー）とのコミュニケーション力で方向が決まることも少なくありません。

そして、ファシリティマネジャーはT型人間になることがお勧めです。幅広い知見を持つだけでなく、1つでも深い専門性を持つと、自信をもってマネジメントできると思います。

## ユーザーの立場で考える

FMはユーザーの立場で考えることが大切です。インハウスのファシリティマネジャーは、自社の利用者が顧客と考えることが必要です。サプライヤーは、つくる側ではなく顧客（使う側）の視点に立って考えることが大切です。つくる側は建築作品的（ハード面）価値を考えますが、使う側は商品・魅力価値や生活・利用価値、さらには、資産・担保価値等を考えます。

インハウスのファシリティマネジャーもサプライヤーのファシリティマネジャーも、ユーザーや経営者視点で、ホスピタリティマインドを持って、楽しんでFMに取り組んでいただきたいと思います。

今年はプログラムの関係で、初日の遅い時間（19：10～20：00）になりました。お詫びいたしますとともに、ご参加くださった皆さまに感謝申し上げます。



図表5 LCC(ライフサイクルコスト)の視点で考える



図表6 価値を上げるとは