

公共FMと自治体経営

令和をFMの時代に

自治体経営に不可欠な ファシリティマネジメント

北川 正恭 きたがわ まさやす

早稲田大学名誉教授、早稲田大学マニフェスト研究所顧問、元三重県知事
日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)審査委員長

国会議員時代から地方分権を推進し、三重県知事時代には、ファシリティマネジメント(FM)に着目し、県東京事務所にフリーアドレスを導入。2004年に早稲田大学マニフェスト研究所を設立し、マニフェストを広め、地方創生を進めている北川正恭さんに自治体経営とFMの役割についてうかがいました。



地方創生の担い手を育成

「北京の蝶々」をご存知ですか。北京で一羽の蝶が羽ばたくと地球の裏側にあるニューヨークでハリケーンが起きるとい話です。蝶々一羽の羽ばたきは小さなものですが、それが次第に大きなものになっていく。これは有名なカオス理論ですが、気づきの連鎖が起きて増幅していくことのたとえです。私はこの話を地方創生に置き換えて日本を変えるための活動をしています。

地域が自立し、国と対等な関係を築き、真の地方分権を実現するために2004年に早稲田大学マニフェスト研究所を設立しました。自治体の首長と執行部、地方議会、NPOを対象にした研究会を行っています。実現可能な政策モデルの構築をめざす自治体職員向けの年間プログラムは、各自治体から3人の職員が参加し、年に2回の合宿を含めた定例研究会を行っています。現在は105自治体が参加しています。

マニフェスト研究所は政策提言をするシンクタンク

(think tank)ではなく、実践を応援するドゥタンク (do tank) です。日本でのマニフェストは 2003 年から始まりました。候補者が政策を示し、有権者は政策で候補者を選ぶマニフェスト型選挙を実践することが重要です。私が審査委員長を務めるマニフェスト大賞には毎年 2,000 件を超える応募があります。大賞を受賞した自治体には 300 件以上の視察があります。これはものすごい効果で、気づきの連鎖が起こり、改革の取り組みが全国に広がっていきます。私はこれを「善政競争」と呼んでいます。

地方議員の勉強会には 850 人が参加しています。大隈講堂で開催した研究会には 1,000 人を超える人が集まりました。地方議員には国を変えるほどのポテンシャルがあります。例えば LGBT は人口の 8% ぐらいといわれ、ごく当たり前のことですが、行政は長年、認めてきませんでした。それを大きく変えたのが兵庫県議会議員でした。

1995 年の阪神・淡路大震災を契機に日本では NPO が初めて市民権を得ました。1999 年には国境なき医師団がノーベル平和賞を受賞し、NPO や NGO の活動が認められるというパラダイムシフトが起きたのです。市民が身近な政治に関心を持つことは大切なことです。私の教え子の 30 代の女性は、段差だらけでバリアフリーには程遠い都市の現状を変えるために区議会議員になる決意をしました。勤務先の N 社は、当選したら議員になればいい、落選したら戻ってほしいといってくれたそうです。これを回転ドアと呼んでいます。そういった仕組みが進めば、議員になろうという人はもっと増えるでしょう。今は議員になるには仕事も辞めなければならず、お金もかかり、ハードルが高いのです。英国では、国会議員個人が持ち出すのは 130 万円ぐらいです。あとは

全部政党が面倒をみます。政党が責任をもってリクルーティングをして、トレーニングもします。そういう背景があってマニフェストは成立しているのです。

ドミナントロジックを打破する

私が三重県知事に就任した 1995 年に地方分権推進法が施行されました。地方分権を進めると強い思いがあり、固定観念や思い込みといったドミナントロジックを打破するために職員と徹底して話し合うダイアログを行いました。職員の意識改革、個人の総体である組織の意識改革、県政全体の改革という三段論法で改革を進めました。従来の縦割り組織では部分最適はできても全体最適は実現できません。地方分権は縦割りを横展開することです。大宝律令の時代からの官の文化を基本的には変えなければいけないと考えました。

まずは管理課や指導課という名称を変えました。公務員は主権者の公僕ですから、管理や指導をするという意識を変えなければなりません。財政課も財務課としました。その次は形から変えようと県庁の机の下のゴミ箱をなくしたのです。ゴミ箱は県庁のアプローチにおいて植木鉢として再利用しました。ゴミの分別をして、津市役所や JA の中央機関、銀行と一緒に紙を再生する施設をつくりました。ファシリティが変わることで意識や行動が変わります。

ICT を含めたモノ、つまりファシリティに着目し、情報革命やファシリティ革命が起こらないと本当の地方創生、生活者起点に立った行政にはなりません。FM がリードオフマンになって欲しいと思っています。

ファシリティは重要な経営資源

ファシリティマネジメント (FM) を知ったきっかけは、

NHK のテレビ番組でした。経営学者の野田一夫さんが、オートメーション化が進んだ工場に対し、オフィスは非生産的で遅れていると話されていました。そこから JFMA の存在を知り、中津元次さんに出会ったのです。中津さんは日本 IBM で FM を実践され、日本の FM の発展に尽力された方です。新橋にあった三重県東京事務所が平河町の都道府県会館に移転するのを機に中津さんに相談し FM を導入しました。IT 環境を整備し、フリーアドレスにして、知事室もなくなりました。本庁舎でもフリーアドレス導入やデスクの配置を変える試みがされました。阪神・淡路大震災後には、間仕切りに使っていた 2 段のキャビネットを 1 段にし、電子化へシフトしたのです。また 1964 年に建築された本庁舎は耐震上の問題から建て替えが検討されましたが、管財営繕課が戦略的に考えてくれて、免震工事を行うことで大幅にコストを抑えることができました。ファシリティのプロフェッショナルが頑張ってくれたから実現できたことです。人、金とファシリティを対等な関係にして重要な経営資源として見ることで、ファシリティに対するトップマネジメントが確立されました。

公務員法や公務員倫理規程により、公務員は勤務場所と時間が決められています。時間や場所に縛られない働き方が必要だと考えテレワークを試行し、実践した 2 人の職員は大きな成果を上げました。

管理から経営へのパラダイムシフト

公有財産の中には普通財産と行政財産の 2 つがあります。例えば文部科学省からの補助金でつくった学校施設は行政財産として教育委員会の財産となります。行政財産は原則、貸し付けや売却などできないため、廃校になっても学校施設はそのまま残しておかざるをえな

い状況が起きていました。法律が変わり要件が緩和されましたが、行政財産も各部任せではなく、知事や副知事の管轄にしないと全体最適は実現できません。また会計制度が 発生主義に変わらないといけないと思います。

中央集権の時代は、国にいわれたことを間違いなく実行することが最高の行政手続きで、効率性は考えられてきませんでした。21 世紀に入る手前に、英国のニュー・パブリック・マネジメント (NPM) が行政に大きな影響を与えるようになりました。行政も効率化を本格的に考え始めたのです。これは管理から経営への大きなパラダイムシフトでした。PFI、PPP といった民間活力の導入も進んでいます。予算を一律カットするのでは政治家は必要ありません。いらぬものは削って、必要などころに投資することで初めて経営になります。そのためには評価も必要です。私は 1996 年に「事務事業評価システム」を初めて導入しました。

経営を考えた時にファシリティは人、金、情報と並ぶ重要なトップマネジメントの経営資源です。意識の高いトップや専門家がリードしてきた FM をもっと普遍的なものにしなければなりません。民間企業と同じレベルの公共 FM をつくるのが今の私のミッションです。

JFMA 賞を受賞した青森県の取り組み

総務省から公共施設等総合管理計画の要請が出され、各自治体は公共施設を経営資源ととらえ、再配置に取り組んでいます。

青森県は、早くから FM に注目していました。人口が減っていく中で公共施設をどうするかという課題を FM で解決していったのです。体系的な FM を確立しています。今までの管財営繕課は現場対応型で、電球が切れたから取り替える、壁が崩れたから直すというやり方でした

が、青森県では電球ひとつをとっても、蛍光灯が2,000時間しかもたないとしたら、この部屋には何ルクスで何本の蛍光灯を入れて、2,000時間経ったら一斉に変えるといった計画的なFMを実施しています。

青森県は2008年、第2回日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)の最優秀賞を受賞されました。さらに2018年には庁舎の減築の取り組みで特別賞を受賞されました。今までの建築は新築、増築が当たり前でしたが、庁舎の耐震性能が限界にきているという時に減築という選択をされたのです。8階を6階にして建物を軽量化し耐震基準をクリアすることで継続して使うことができます。トップが新しい発想を取り入れ、決断されたことも大きい。政治家もすべてのことに精通しているわけではありません。ファシリティの専門家がいて、トップに進講し、理解を得ることが必要です。ボトムアップで押し上げてトップダウンで仕事をすることがFMだといえます。

そのためには公共体の中にFMの専門家、ファシリティマネジャーの資格者を増やすことが必要です。青森県がFMを積極的に導入した背景には、長年にわたってFMを実行した職員の存在があります。ミッションを持っていたからこそ、進化させることができたのです。

自治体では、単年度で担当を変えてジェネラリストを育成していますが、これからはプロフェッショナルを養成し、トップの首長に進言していく人材が必要です。私の教え子たちもFMを勉強していますが、その数がもっと増えていくと人事や財政の専門家に匹敵する存在になり、自治体が経営体として成り立つようになります。

またJFMA賞特別賞を受賞した軽井沢の白糸ハイランドは、民間企業が取得した有料道路の事例です。道路のアセットマネジメントを通して運用面の効率化と地域の付加価値を高めることをめざしています。そのハード・

ソフト両面からのコンセプトは素晴らしいと思います。まさにFM的発想です。

公務員の働き方改革をファシリティから実現

働き方改革が盛んにいわれていますが、ワークプレイスから働き方改革を行うプロがいないと、残業時間削減だけで終わってしまいます。健康経営や働き方改革、女性活躍やワークライフバランスの実現を支えるのがファシリティです。残念ながら、ファシリティが経営の本流にはなっていない自治体が多いのですが、ファシリティという経営資源をいかに有効に使うかがトップの腕前です。

ファシリティが人事を引っ張るという発想も必要です。自治体の全財産に占めるファシリティの割合が仮に10%だとしたら、公共では事業費を除いた90%以上が人件費です。つまり、10%のファシリティを変えることで大きな効果が生まれるのです。効率や付加価値をどれだけ高められるかという発想に変えないと本当のFMにはなりません。

企業では、働き方改革やウェルビーイングの取り組みが進んでいますが、公共ではこれからです。これまでのような一律な公務員の働き方ではなく、より健康的で、生産性を高めるための働き方をファシリティから示すことによって、働く人たちもただ与えられたものを使うだけではなく、働き方や健康に対する意識や行動が変わってきます。公務員がより付加価値の高い仕事ができるようになれば、社会課題の解決やSDGsへの貢献へとつながっていきます。そういう状況や強いメッセージを出さないと、FMは人事や財務と並ぶ経営基盤にはなりません。今の時代は、まず形から変えて見せることも重要です。AIを活用するのもファシリティです。令和の時代はFMの時代となるよう自治体へ働きかけていきたいと思っています。◀

世界のベストプラクティスが集約されたFMのISO

FMの高度化、効率化に有効な ツールとして、上手に使いこなしたい

FMのISOができて、これまでバラバラだったFMの概念や用語が統一され、ISOの要求事項にそってPDCAを回していくことで効率的なFMが実現できるといった期待が高まっています。一方で、FMのISOができたことは知っているけれど、詳しいことはよく分からない…。認証を取得するとどんなメリットがあるのだろうか…。FMに携わる多くの方がこのような疑問を持たれているのではないのでしょうか。そこで今号ではFMのISOについて特集します。

今年2月に開催された日本ファシリティマネジメントフォーラムの中で行われたグローバルFMシンポジウム「企業力向上のための経営マネジメントー国際標準ISOの活用ー」はFMのISOを知る

上でとても参考になりました。経済産業省の黒田浩司国際標準課長は基調講演の中で、ISO 41001のようなマネジメント規格の認証取得は、組織の社会的地位や信用獲得に直結し、さらに組織の改善にも役立つと述べられました。

ISO FM 専門委員会の長澤泰委員長は、これまでの経緯と日本の果たした役割について述べられました。さらに国内初のISO 41001認証を取得されたイオンディライトの四方基之さん、アセットマネジメントのISO 55001を取得された白糸ハイランドウェイの中川均さんによるプレゼンテーションでは、経営に貢献するFMやAMの実践や標準化のメリットが語られました。その後、コーディネーターの松岡利昌さんの進行により、ゲストパネリストの三菱地

所の竹本晋さんとプレゼンター3人によるパネルディスカッションが行われました。今号は、このシンポジウムのご登壇者をはじめ、ISOの専門家など、さまざまな方にご寄稿をお願いしました。

特集に合わせて、JFMAでは法人会員、公共特別会員に向けてISOに関するアンケート調査を実施しました。ISO 41001が発行してから1年が経ちましたが、公共特別会員では半数近く、法人会員では1/3以上がFMのISOが発行されたことを知らなかったという結果でした。一方で、ISOの認証取得により、効率的なFM業務の推進に役立つ、トップや経営層にFMが認識されるなど、さまざまな効果が期待できると考えられていることも分かりました（詳しくはP22をご覧ください）。

また企業でファシリティマネジメントに携わる方々による座談会や海外の動きなども紹介しています。自国のFMをどう進めていくかが検討され、国内の規格化を進める国も。アラブ首長国連邦などでは取得の動きが活発になっています。

実は、今回の企画は、ISO 41001シリーズが発行されるかなり前から構想していました。そして、発行から1年が過ぎ、満を持しての特集です。しかし、これで終わりではないと考えています。今回は、国内第一号の認証取得をされたイオンディライトさんの事例を紹介していますが、それに続く認証取得企業（組織）が次々として、ISOのさまざまな運用事例や効果などを、いつかご紹介できればと思っています。

事業戦略と結びつけ 目的に合わせて規格を使いこなす



黒田 浩司

くろだ ひろし

経済産業省産業技術環境局
国際標準課長

標準化をめぐる環境変化

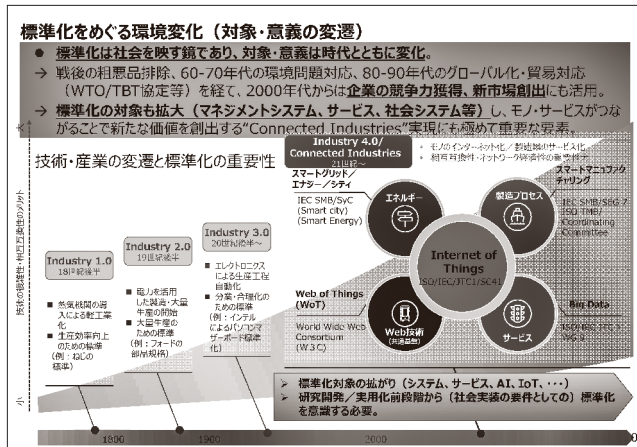
標準化は社会を映す鏡です。その対象や意義は時代とともに変化し、国や社会構造によっても変わってきます。日本においては戦後、粗悪品の排除といった観点から製品規格を進めてきました。国でも日本工業標準法、いわゆる JIS 法が制定されました。乾電池や蛍光灯、ネジやバネ、ノートや紙の大きさも JIS 規格で定められています。

1960 年から 70 年代には、生産性向上や工業化が進む中でモノの規格が進みました。同時に公害や環境問題、安全に関するさまざまな規格が制定されました。最近ではリチウムイオン電池の発火防止に関する安全規格もできています。

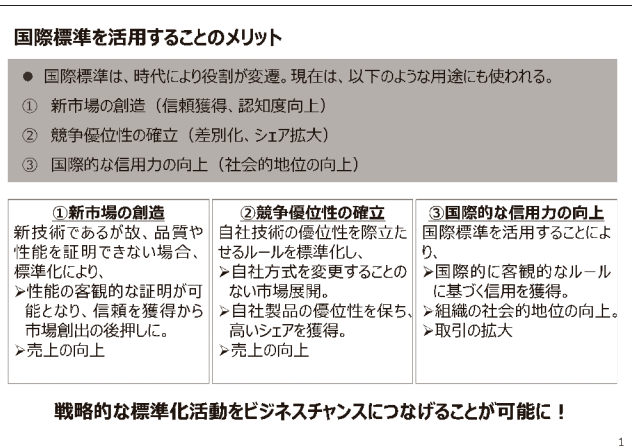
80 年代から 90 年代においては、国際取引が盛んになり、WTO の TBT 協定が大きなポイントになりました。ISO は民間の任意規格（スタンダード）です。この任意

規格が規制（レギュレーション）や強制ルールに引用されるという形になってはじめて義務的な拘束力が生まれます。WTO の TBT 協定は、公平な国際取引を行う観点から、国際標準（ISO 等）がある場合はそれに準じた取引をするべきという規定があります。これに反すると WTO の TBT 違反で訴えることができます。

2000 年代に入り、企業の競争力獲得や新市場創造に寄与する規格が出てきました。標準化の範囲も広がり、サービスや社会システムといった広範な取り組みも行われ、最近では IoT や AI のようにモノのつながりを決める規格も出はじめています。マネジメント規格も多様化し、品質マネジメント規格の ISO 9000 シリーズ、環境マネジメントシステムの ISO 14000 シリーズに加え、アセットマネジメントシステムの ISO 55000 シリーズ、ファシリティマネジメントシステムの ISO 41000 シリーズなど、



図表1 標準化を巡る環境変化



図表2 国際標準を活用することのメリット

を行うことができます。積極的に日本にとって有利になるような規格を日本から提案する(攻める)ことが大切です。守るべきところは守り、不利にならないようにすることも重要です。戦略を立てながら、この「攻めと守り」の両輪で対応していく必要があります。

日本でも最近では多くの企業が主体的に国際標準に取り組み、自社の利益につながる成果を出しています。例えば、ダイキン工業社では、フロンから代替フロンに切り替える際に ISO の冷媒安全分類規格に微燃というカテゴリーを追加することに成功しました。ダイキンが使っている冷媒は他社のものより、燃えにくく安全なものでしたので、これらの効果もあり、売上高や海外事業比率を伸ばすことに成功しました。また、ヤクルト社では、乳酸菌飲料を CODEX という食品の国際規格の中の発酵乳規格に入れ込むことに成功して、健康食品としての認知度向上とともに、イタリアでの税制優遇などビジネスメリットを得ることに成功しました。サービス関連では、ヤマトホールディングス社が小口保冷配送(クール宅急便)をアジアでビジネス展開するにあたり、自社サービスの信頼性・認知度向上のため国際標準化を進めています。

JIS 法の抜本改正

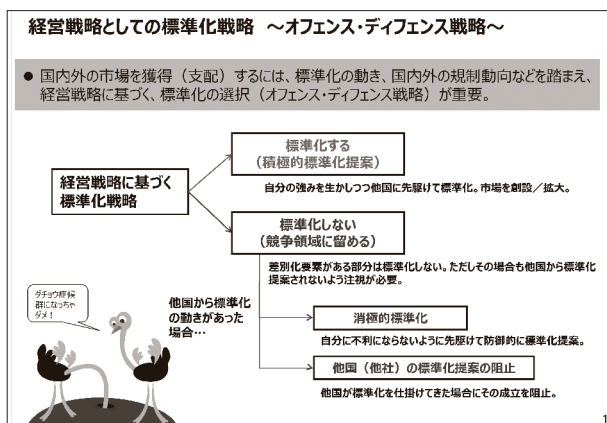
経済産業省ではさまざまな規格に対応するために、昨年 JIS 法を改正しました。法律名も「工業標準化法」から「産

業標準化法」に改め、「日本工業規格」が「日本産業規格」に変わり、本年 7 月 1 日から全面施行となります。これにより JIS でもサービス規格、データ規格、すべてのマネジメント規格など幅広く対応できるようになりました。

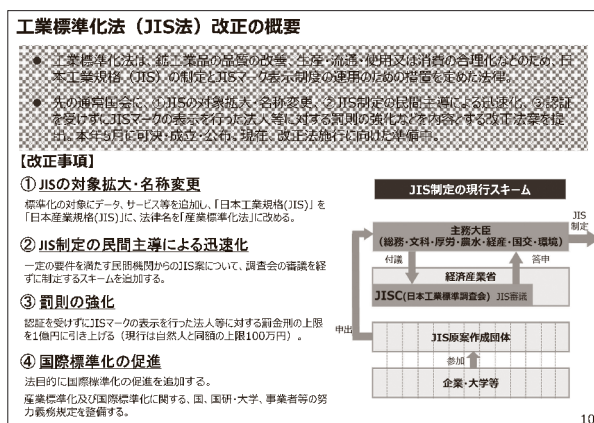
ISO は各国共通的なルールにする必要がありますので、各国の事情を考慮した細かな点を決めることは困難です。一方、国家規格である JIS は、使い方の例を示す附属書を含めて、国内事情を考慮しながら制定することができます。ISO があれば JIS は不要ということではありません。ファシリティマネジメント規格についても、今後 JIS 化を含めた検討が期待されます。

まとめ

マネジメント規格は、単純に規格に従って製品を作る「モノの規格」と違い、分かりにくく規格を使いこなすことが難しい面があります。規格の本質を理解し、それぞれの会社・組織において、規格のポイントをおさえ、会社・組織の改善あるいは管理にどう有効なのかを考え、主体的・能動的に取り組むことが大切です。◀



図表 5 経営戦略としての標準化戦略—オフェンス・ディフェンス戦略—



図表 6 工業標準化(JIS法)改正の概要

国際規格発行までの経緯と日本の貢献



長澤 泰

ながさわ やすし

ISO FM 専門委員会委員長

JFMA 理事

工学院大学 特任教授

共生工学研究センター長

東京大学・工学院大学 名誉教授

ISO FM 発行までの経緯

FM は、もともと米国の IFMA によって提唱されたコンセプトですが、ご存知のように現在では、日本をはじめ各国で取り入れられています。

2012 年に英国の規格協会から FM の ISO 化が提案されました。JFMA は、日本を代表する審議団体として当初からその国際協議の場に参加しています。2012 年 11 月にドイツのベルリンにある規格協会で開催された参加各国から 22 名が集って第 1 回会議が開催されました。日本からは筆者のほか JFMA 前専務理事の故池田芳樹氏や松岡利昌理事が参加しました。そして翌 2013 年 9 月には日本で第 2 回国際会議が開かれました。(写真)

回を重ねるうち、各国が考えていることが徐々にわかってきました。英国から話が出た当初は、委託契約に関することが議論の中心でした。しかし日本が、FM をマ

ネジメントシステム全体として見る必要があることを提案したところ、それが受け入れられ、議論の方向性が変わりました。2017 年 4 月には ISO 41011 と ISO 41012 が発行されました。前者は、ISO41000 シリーズに使われる用語を収集し整理した用語集、後者は、ファシリティサービスの製品や調達に関する手順書です。

その後検討を重ねた結果、2017 年にマレーシアのクアラルンプールで行われた全体会議で方向性が最終的に確認されて、2018 年 4 月に ISO 41001 が発行されました。これは FM マネジメントシステム要求事項という利用のための手引きです。これは FM マネジメントシステムの認証規格ですので、認証を受けるためには、認証機関の審査に合格しなければなりません。

ISO 41001 が発行されるまでの流れをあらためてまとめると次のようになります。2012 年の 11 月にベルリン



日程 2013年9月25日(水)～27日(金)
 場所 東京(日本) 会場 タワーホール船橋 レセプション JPタワー4階 参加者 海外から総計約30名
 参加国 英国 ドイツ 米国 スウェーデン ノルウェイ ハンガリー オーストラリア デンマーク
 韓国 中国 日本 ISO本部

ISO/TC (Technical Committee) 267 第2回 国際会議

東京で行われた第2回国際会議。11カ国 30名が参加した

会議での検討開始、翌年には東京会議が行われた後、各分科会の会議が、ワシントン DC、グラスゴー、メルボルンで行われました。2017年4月にクアラルンプールでの全体会議を経て、2018年4月にISO 41001が発行されたということになります。

JFMAでは、ISO 41001の普及のために各種セミナーを開催し、また『ISO 41001 ユーザーズガイド 2018年版』の発行などを行ってきました。今後は、JIS化への作業を予定しています。

ISO41001の経営に役立つ マネジメントシステム

ISO 41001は、マネジメントシステムに共通の基本構造であるハイレベルストラクチャー（HLS）で構成されています。HLSは、他のマネジメントシステムスタンダード（MSS）と食い違いがないように作られていますので、他の規格と矛盾することはありません。経営目標達成を目指して組織を適切に運営するための仕組みに関する国際的な規格です。そこには、何をすべきか（What）は示されていますが、どのようにすべきかは書かれていません。つまり各国が、自分に合ったルールを定める必要があるということになります。この規格は、同じような構造を持ち、用語も統一されていますので使いやすいと思います。

また、その特徴をキーワード的に述べると次のようになります。①全領域をカバー、②経営者の視点を重視、③理想的な企業運営のベストプラクティスを集約、④事業収益も対象、また⑤全体の権限をもつようなデマンド組織を重視、それが⑥FM組織によって支えられ、⑦戦略と計画を重視、⑧上流のプロセスである戦略・方針・計画に言及、さらに、⑨情報を重要視、⑩ICTのシステムを活用、⑪世界中で勃発している自然災害やテロのような緊急事態に対する組織の対応を重視、最後に⑫全体の統合を重視です。

統合を重視しているというのは、例えばアウトソーシングを活用している場合に、組織外に依存するいろいろな業務をできるだけ少なくできないか検討するということの意味です。また企業の中でも多数の部門で担当していることを少数の部門でやってはどうかということの意味です。

この規格には、PDCAを回すということがしっかりと組み込まれています。例えば、理想的な企業があった場合、それをまねしようとしても、個々の事情や組織の仕組みが違えばうまくいかないことがあります。ISO 14001ではそれを抽象化しているので、どこの例を使っても自分たちの企業の改善に向けて使うことが容易です。

ISO 41001を採用すると、マネジメントサイクルがスパイラルアップして、企業力向上、経営の効率化、最終

ISO 41001

ISO「マネジメントシステム規格」とは何か

- 経営目標を達成するために、組織を適切に運営管理する仕組みに対する国際的な基準である。
- WHAT（何をすべきか）という要求事項を定めている。HOW（どのように実現するか）は定めていない。各組織が自分に合ったルールを定める必要がある。
- ISOマネジメントシステム規格は、基本的にISO 9001、ISO 14001など共通に同じ構造を持つ。また、用語も統一されている。

図表2 ISO「マネジメントシステム規格」とは何か

ISO 41001（ISO FM）の利点

理想的企業をベンチマークの対象にできること

- 目指すべき理想的企業があったとしても、自社とは事業環境・組織体制が異なるので比較できない。
- これを改善するため、理想的な企業に必要とされる要求事項を国際会議で議論の上抽出し、抽象化した。
- 抽象化された要求事項をどの国のどの企業にも利用できるように体系化し、HLSの規則に基づきISO 41001の要求事項として規格化した。
- ISO 41001を自社のベンチマーキングにすればよい。

```

            graph LR
            A[理想的企業] -- 抽象化 --> B[理想的企業の要求事項]
            B -- 体系化 --> C[ISO 41001]
            
```

図表3 ISO 41001(ISO FM)の利点

的には信頼を獲得することができます。自己の企業が国際的な取り組みをしているということがそれだけでわかるので、信頼性が確保でき、グローバル企業への発展が促進できます。また、大災害などの緊急事態発生時のリスクマネジメントにも対応できます。

以前の国際規格はいわば「書類主義」でした。つまり、書類が整っていなければ使えなかったのですが、今回はすぐ経営に役立つ ISO になりました。

ISO とともに日本の伝統も活用して

筆者は、東大病院の設計や運営にかかわるなど、病院運営と建物管理について研究をしてきました。今、医療界で話題になっているのは JCI です。米国の病院評価機構 (JCAHO) が国際化したものですが、この認定を受けることで、国際的水準の病院であることが海外からも認知されます。日本では現在 27 病院が認定されています。10 年くらい前には認定されているのは 5 病院くらいでした。しかし、徐々に「あなたの病院はこの認証をとっていないの?」といわれる風潮になってきて、多くの病院が慌てています。同じように、今後は、FM にしっかり取り組んでいることを示す ISO 41001 をとっていないければ「あなたの会社は大丈夫か?」といわれるようになる時代がくるのではないのでしょうか。

ISO 41001 では、FM を「企業・団体等が組織活動

のために、施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」と定義しています。FM は今後、グローバル活動に欠かせないことになり、また、企業力を高めることにもなります。

日本では子会社がしっかりして全体としてうまくやっています。しかし、外国人労働者の増加や、外国企業との関連が密接になる状況の中で自社を考えていくとき、さらに堅実な、良い意味での緊張感を保つことが必要です。これからは、ISO を取得することを通して、グローバルスタンダードの内容を理解して FM に取り組んでいく姿勢が、求められます。

フロレンス ナイチンゲールは近代看護の始祖でありましたが、同時に病院建築ならびにマネジメントに関する提言を行った人でもあります。彼女の著作である『看護覚え書』の中にこのような話があります。ある患者に、「犬から受ける看護と、人間から受ける看護のどちらがいいか」と質問したところ「犬から受ける看護がいいですね。なにしろしゃべらないですから」と答えたということです。国際規格 ISO を使って言葉でしっかりとやりとりすることは大切です。しかし、日本人が伝統的に培ってきた相手の気持ちを考える、言わなくてもわかる、通じるという能力は、これからの企業の中でも大切なものではないのでしょうか。ISO の活用には、日本的な伝統もぜひ保存したいと思います。◀

ISO 41001を採用すると

- マネジメントサイクルのスパイラルアップにより、企業力の向上、経営の効率化ができ、ユーザーや関係者の信頼を得ることができる。
- 組織が国際的な規範に合う取り組みをしていることを外部に示し、国際的な信頼性の確保によりグローバル市場への取組みを可能にする。
- リスクマネジメントの整備により、リスクを低減し、緊急事態への対応を可能にする。

図表 4 ISO 41001を採用すると

国際標準 ISO 41000シリーズの 仕組みと特長



川村 正夫

かわむら まさお

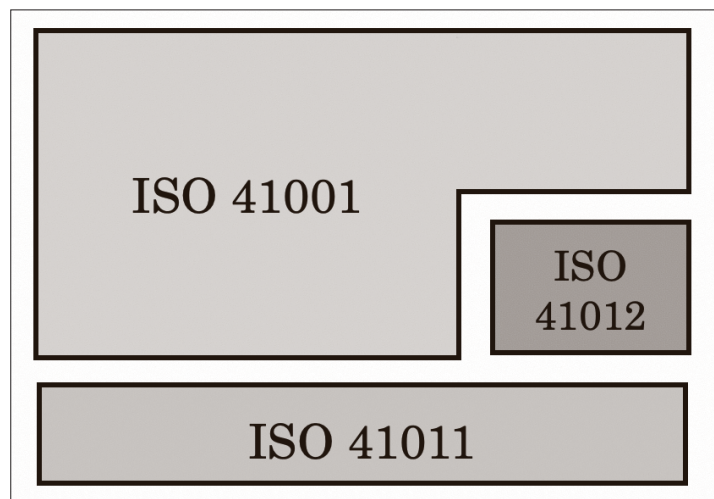
JFMA ISO 推進部長

ISO 41000 シリーズとは

1979年に米国からはじまったファシリティマネジメントという概念は世界各国に広まり、その概念がビジネスに展開され、各国で独自に発展した。欧州では、アウトソーシングビジネスとしてFMサービスの提供企業が成長し、それに伴いイギリスを中心にFMに対する欧州規格が制定され、発行された。欧米のFMサービス提供企業は国際企業へと発展し、アジアなど世界各国に進出した。FMビジネスが世界規模で展開される時代となり、国際的なルールづくりの機運が生まれ、BSI（英国規格協会）は2012年ISO本部に新業務項目提案を提出し、FMのISO規格を制定することとなった。日本もISO本部の動きに対応して、JFMAが審議団体となり、代表者をISO FM国際専門委員会に派遣して、日本の意見を反映させるべく活動した。2017年4月

「ISO 41011 ファシリティマネジメント用語集」および「ISO 41012 戦略的業務委託と合意書作成の手引き」が発行され、2018年4月には、FM初の認証規格である「ISO 41001 FM マネジメントシステム—要求事項と利用のための手引」が発行され、ISO 41000シリーズの体系が整備された。

ISO 41011、ISO 41012 及び ISO 41001 の関係は図表1のようになる。ISO 41011 は ISO 41012 及び ISO 41001 に使用される用語集で、ISO 41000 シリーズのベースとなる。ISO 41001 は FM のマネジメントシステム全般を規格化したもので、プロセスアプローチPDCAを回すことが要求される。ISO 41012 は、ファシリティサービスの調達に関する手順を規格化したもので、ISO 41001 のPDCAのD (Do) の段階の一部となっている。(図表1)



図表1 ISO 41011、ISO 41012、ISO 41001の関係

ISO 41000 シリーズはマネジメント規格であり、有効で効率的なマネジメントを行うには「何をすべきか」が記述されている。「どのようにすべきか」は記述されていないため、ISO 41001 の導入にあたっては、各企業がそれぞれ自社に適合する運用方法を検討し、組織を適切に整えることが必要となる。

ISO 41012 の仕組みと特長

ISO 41012 について、その仕組みを述べる。ISO 41012 は建物のオーナーの立場で、ファシリティサービスを調達する場合の手順を 12 のステップで記述しているもので、各ステップに要求事項が記述されている。本規格はガイダンスすなわち手引きとして発行されており、認証規格とはなっていない。

- 第 1 ステップ：ソーシング戦略策定及びコアビジネスの状況
- 第 2 ステップ：現在／将来のニーズを特定し分析
- 第 3 ステップ：ニーズを要求事項に変換
- 第 4 ステップ：サービスレベルを決定
- 第 5 ステップ：サービス供給オプションを特定
- 第 6 ステップ：ビジネスケースを開発し分析
- 第 7 ステップ：望ましいサービス提供オプションを選択
- 第 8 ステップ：ファシリティサービスの提供
- 第 9 ステップ：内部からのサービス提供

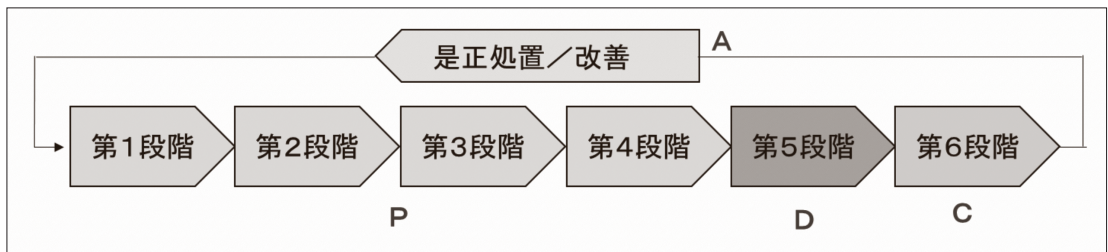
- 第 10 ステップ：外部委託によるサービス提供
- 第 11 ステップ：FM 合意書 (SLA) の作成と運用
- 第 12 ステップ：KPI によるサービス提供業績測定

JFMA では、『公式ガイド ファシリティマネジメント』に記述しているが、理解しやすくするために図表 2 に示すように、12 ステップを 6 段階に集約して記述している。(図表 2)

- 第 1 段階：ディマンド組織の事業戦略を理解してソーシング戦略を策定し、組織のニーズを特定
- 第 2 段階：組織のニーズを要求事項に変換
- 第 3 段階：要求事項に対応するサービスレベルを決定し、サービス供給オプションを特定
- 第 4 段階：ビジネスケースを開発・分析し、内部または外部からの調達を決定
- 第 5 段階：FM 合意書とサービス基準合意書 (SLA) を作成し、実行
- 第 6 段階：サービス提供業績をサービス水準の KPI を基に測定

第 1 段階から第 4 段階までが P、第 5 段階が D、第 6 段階が C に対応する。

各段階には詳細に要求事項が記載されている。建物のオーナーがファシリティサービスを調達するときは、本手順に従い、各手順の要求事項をチェックリストとして確認を行うことで、効率的で漏れのない調達を実施できる。



図表 2 ISO 41012 の 6 段階構成

ISO 41012 では、子会社からファシリティサービスを調達するときも、アウトソーシングするときも、SLA を作成して契約をすること、評価は KPI を作成して KPI を基に行うことが記載されている。SLA と KPI を活用してファシリティサービスを調達することは、海外では一般的に採用されており、日本の企業がグローバルに活動し事業を行うためには、SLA と KPI の採用を推進していくことが望まれる。また、子会社でもファシリティサービスの調達に SLA と KPI を採用していくことで、将来の調達戦略によってインソースからアウトソーシングに変更されても、そのまま契約を移行できるメリットがある。

ISO 41001 の仕組みと特長

ISO 41001 は FM マネジメントシステム規格であり、FM を対象とした認証規格である。本規格は品質を対象とする ISO 9001 や環境を対象とする ISO 14001 とは異なり、FM のマネジメント全般を対象としている。ISO 41001 の要求事項は ISO 9001 や ISO 14001 と同様の High Level Structure 構造で記述されているため、すでに ISO 9001 や ISO 14001 を取得している企業は新たに作成するものが少なくすみ、導入が容易となる。

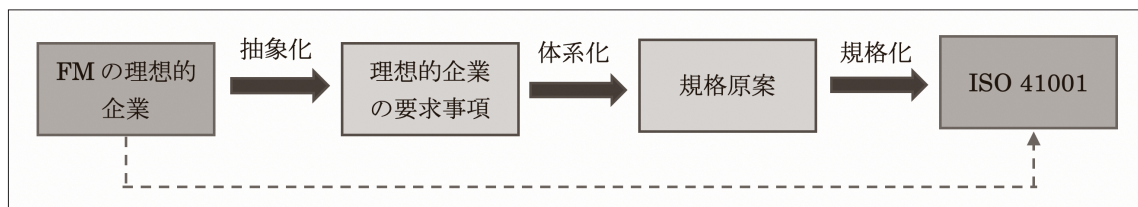
ISO 41001 とはどのような考え方で作成されたのだろうか。

FM を効率的かつ効果的に運営管理する理想的な会

社があるとする。その場合、他の会社はその理想的な会社のベンチマークを取り、優れた管理システムをコピーすることを望むかもしれない。しかし、他の会社は理想的な会社と、ビジネス環境や組織構造が異なるため、理想的な会社の管理システムを自社のシステムに導入することは難しい。

理想的な会社の管理システムをコピーできない場合でも、それらの運用項目またはフレームワークは管理システムの要求条件として記述できる。ISO の FM 国際専門委員会では FM の専門家を中心に理想的な会社の要求条件を議論し、そこから要求条件を抽出し、それらを体系化し、規格化した。それが ISO 41001 である。(図表 3)

- ISO 41001 は他の ISO 規格にはない特徴を持っている。
- ・営業収入を含むあらゆる分野を網羅しているため、FM の総合的な管理が可能である。
- ・ダイヤモンド組織 (FM 組織の管理部門) を重視している。
- ・FM の PDCA サイクルにおける戦略と計画策定プロセスを重視している。
- ・FM を推進するのに必須となる ICT の活用や情報管理システムを重視している。
- ・緊急対応のプロセスを重視しており、事業継続管理を行うことが必須となる。
- ・効率と有効性のために、提供される FM サービスが統合することを要求している。



図表3 ISO 41001の考え方

図表4にPDCAプロセスアプローチを示す。FM事業のPDCAを回すFM組織はダイヤモンド組織のコアビジネス戦略と、FM戦略を通じて連携して活動する。

ISO 41001は規格全体がPDCAの手順で記述されている。図表4のPDCAを構成する規格の箇条を10個のプロセスに分けたものが、図表5に示すプロセスフローである。プロセス1からプロセス5までをP：FM計画、プロセス6がD：実施、プロセス7がC：測定、プロセス8がA：改善、プロセス9とプロセス10は支援項目である。

各プロセスに要求事項が箇条として記述されている。認証取得を希望する企業が、その企業の運用形態とISO 41001の各プロセスの要求事項と比較すると、通常はGAPすなわち差異が存在する。企業の運用や組織構造を見直してGAPのない状態をつくり出すと、ISO 41001認証を取得する条件が整うことになる。(図表5)

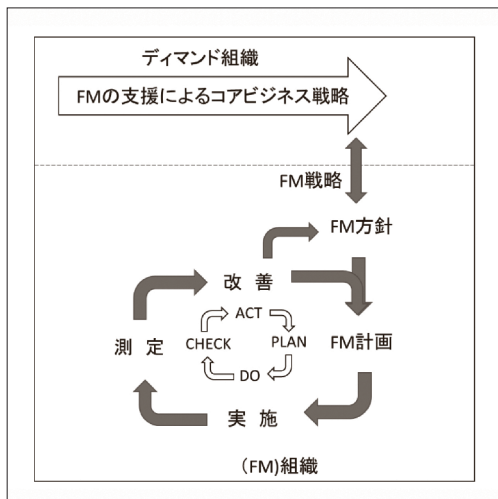
- ISO 41001を採用することで、次の利点が期待できる。
- PDCA マネジメントサイクルのスパイラルアップを実行することで、企業力が向上し、経営の効率化ができ、ユーザーや関係者の信頼を得ることができる。
 - 国際的なFMの規範に合う取り組みをしていることを内外に示し、国際的な信頼性が確保され、FMのグローバル市場への取り組みを可能にする。
 - リスクマネジメントの整備によりリスクを低減し、緊急

事態への対応が可能となる。

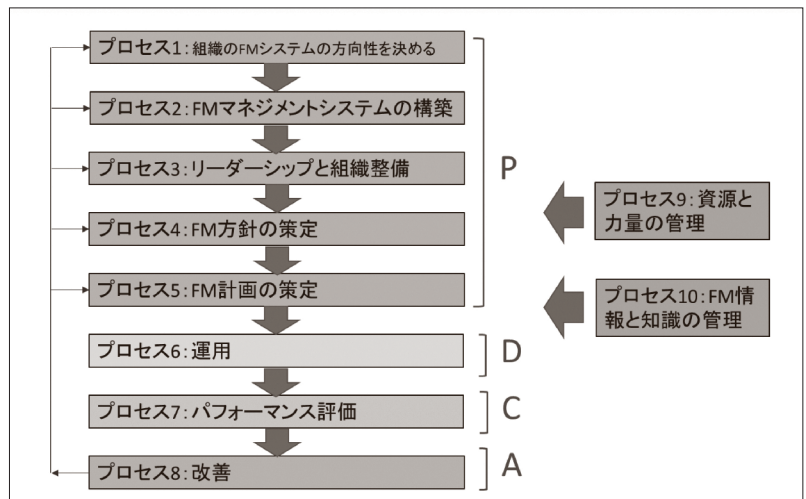
JFMAとしてはISO 41001の要求事項に基づく企業活動はメリットが大きいと判断し、企業力向上を目指している企業に対し導入を推奨している。

特に、『公式ガイド ファシリティマネジメント』を勉強してFMの知識を学び、ファシリティマネジャー試験に合格した人が、企業で実際にFM活動を行う場合に大いに参考になる。ISO 41001には、FMは組織として何をやらなければならないかが具体的に示されている。このため、ファシリティマネジャーは、『公式ガイド ファシリティマネジメント』の知識を組織で実際に活用するときにISO 41001を利用することが可能になる。

ぜひとも多くのFM組織がISO 41001の採用を検討し、企業力向上に貢献していただければと考えている。◀



図表4 ISO 41001 PDCAプロセスアプローチ



図表5 ISO 41001 10段階のプロセスフロー

ISO FMは、FMがよりグローバルに 広がっていくためのジャンプ台

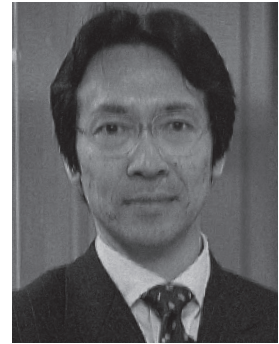
松岡 利昌

まつおか としあき

JFMA 理事

ISO FM専門委員

MRI株式会社松岡総合研究所



2018年4月ISO 41001 FM マネジメントシステムの認証制度が発行された。

その後、さっそく日本でも取得企業が出てくるなど、ISO FM への取り組みが始まっている。一方、欧州をはじめ海外での反応はどうだろうか。これについては、認証制度発行後もISO FMに関する委員会が継続しており、戦略的なFMシステムの活用や品質管理など、さらに詳細なFM業務にかかわる議論が進んでいる。これらは認証制度ではないが、ISO FMを具体的に実行するためのガイドととらえられる。ISO FMのさらなる普及拡大を目指しているのである。

ISO 41001の国際的意義

そもそも、ISO 41001の国際的な意義とは何か。実は、米国で生まれたFMのビジネスモデルは、1990年代に世界中に拡散していったが、もともと日本の教科書のような

成文化されたセオリーブック（基準書）がなかった。そこで、FMをビジネスとして取り込んできた、各国の事業者はビルメンテナンスが、あるいは、ビルの設備管理が、また、ある企業はオフィスづくりやプロジェクト管理運営がFMであるといい出した。また、アウトソーシングを委託された企業が、独自の解釈でFMを謳っていた。もともとの概念が、3P（ファシリティー Placeと、そこを利用する人・組織— People、彼らの業務— Process）を適切に管理することを示していたので、あらゆる解釈が可能だったのである。

ISO FMは、このバラバラに使われていた用語を統一し、業務プロセスを明確に定義することでFMの概念を明確なビジネスモデルとして昇格させたところに意義がある。このためISOの構築には多くの関係国のFMエキスパートと呼ばれる専門家たちの知見が集められ、FMのベストプラクティスを描き出したのである。これにより、共通基盤としてFM実施のための要求条件を明確にする



RISC : Research and Innovation for Sustainability Center



TFMA会長のEk Branakul氏とCFMERのDr. David Martinez氏

ことができた。バラバラだった概念を統一し、ビジネスの共通化を図ることができたのである。

タイFM協会 (TFMA) での ISO 関連シンポジウム

2019年3月22日、タイのFM協会 (TFMA) で国際シンポジウムが、CPグループの新しいコワーキングスペース RISC において開催された。

タイの財閥 CP グループに属するこの RISC は、サステナビリティ (持続可能性) の観点から室内環境について実証実験するオープンイノベーションのための研究センターとして昨年オープンした。商材や建材の研究、健康と幸福の追求、グリーンマテリアルの有効性検証など、エコシステム構築のためのコラボレーションの場として、大学や企業の研究者、海外企業の実務家たちのネットワーク拠点となっている。

この RISC で、ISO TC 267 参加国であるスペインの FM エキスパートであり、EuroFM のアドバイザーでもある CFMER のデビッド・マルチネス氏が、「伝統的な手法から FM モデルへの変換」についての講演を行った。

その概要は、ISO FM 41012 のガイドラインで描かれた (これは、認証資格ではないが) FM 業務のプロセスを示しながら、つぎの5項目の重要性を指摘した。

- 1) 組織ニーズの集約から、いかに FM 業務に対する要求条件を導くことが重要か。

- 2) この要求条件に基づいてソーシング戦略を確定し、アウト (イン) ソーシングする内容を明記する。
- 3) これを実践するために、SLA・KPI を確定する。
- 4) マネジメントモデルとして、これらの数値を糧に評価しながら改善実施をしていく。
- 5) この一連の、明確な業務の流れを共通認識として文章化 (規格化) し認証資格とした。

彼の論旨は、この ISO FM の統一した FM モデルこそが重要で、これを基礎にビジネス環境が整えられる可能性を指摘している。

海外での ISO FM の認識

現時点で何社の欧州企業が、ISO FM の認証を取得したかどうかは定かではないが、デビット氏の講演のように、FM がビジネスモデルとして認識され、オフィスビルだけでなく、病院や空港、倉庫や駅舎などあらゆる分野におけるアウトソーシングビジネスモデルとなったことは確かである。FM が統一用語として、認識されるようになり、EuroFM アンバサダーなどの新たな役割が加わり、情報交換はより活発になってきたといえる。

今後は、各国の ISO FM 認証取得の動向を確認しながら、同時に FM ビジネスモデルの事業拡大の状況を継続的に追いかけていきたい。たしかに ISO FM は、FM がよりグローバルに広がっていくためのスプリングボード (ジャンプ台) となるに違いない。◀



TFMAシンポジウム参加者たち