

# リスクマネジメント研究部会



上倉 秀之 (部会長)  
株式会社セノン  
認定ファシリティマネジャー

## ファシリティマネジャーの現場に役立つ リスクマネジメント手法

●keywords

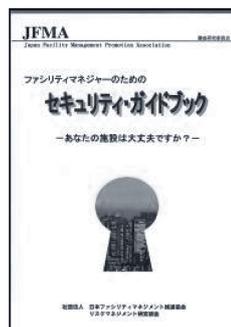
リスクマネジメント ISO31000 危機管理 災害対策 事業継続  
セキュリティ環境 防災・減災 感染症対策

**サマリー** 近年、FMにおいても「安全」の重要性が一層認識されている。阪神淡路大震災以降、わが国では中越沖地震や東日本大震災等が発生するなど「大地動乱の時代」を迎えたといわれている。また、地球温暖化に端を発すると思われる集中豪雨や台風、日本近海で急速に発達する低気圧など気象による災害も発生している。一方、犯罪発生件数は2002年をピークに減少傾向にあるとはいえ、ICTに関係した犯罪等は増加傾向にあり大きなリスク要因となっている。また、世界的な経済環境の変化や感染症の発生など安全・安心を取り巻く環境は厳しさを増している。

**活動内容** 「リスクマネジメント研究部会」では、安全かつ快適な環境こそがFMの基盤であると考えファシリティマネジャーが現場で役立つ管理手法を研究している。活動は毎月1回、JFMA会議室にて定例会による情報交換や企業・施設訪問等を行っている。

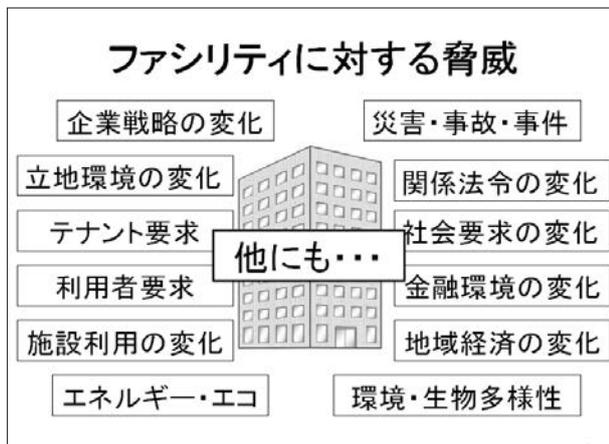
**成果** 近年の活動実績としては、施設のリスク対策として防犯面からの安全・安心に関する調査研究報告書『ファシリティマネジャーのためのセキュリティガイドブック』(2003)ならびに事業継続管理に関する調査報告書『ファシリティマネジャーのための事業継続管理』(2008)を発行。また、2009年の新型インフルエンザ対策緊急セミナーの実施や東日本大震災を教訓とした「地震対策の項目チェックリスト」の発表を行っている。

- メンバー**
- 部会長：上倉 秀之 (セノン)
  - 部会員：青山 真人 (CBRE) 白田 修一 (日本アムウェイ) 大月 弘行 (フューチャーマネジメント研究所)
  - 大橋 泰夫 (ビューロベリタスジャパン) 岡本 昭彦 (セコム) 小原 康生 (東京美装興業) 後藤 敏和 (岡村製作所)
  - 笹川 幸浩 (トヨタ自動車) 芝崎 良美 (竹中工務店)
  - 関山 雄介 (大成建設) 辰巳 安良 (ジャーク)
  - 中村 留理 (岡村製作所) 福森 充 (新日本空調)
  - 森田 良一 (イトーキ) 渡辺 祐輔 (LG Display ジャパン)
  - 西村 祐史 (JFMA 事務局)



## 1. ファシリティに関する脅威

ファシリティは重要な経営資源だけにさまざまなリスクにさらされている。一方で、近年は「安全・安心」が企業活動の中で優先すべき課題として取り組みが行われている。



図表1 ファシリティに対する脅威

ファシリティに関する脅威は、時代の変化に合わせてさまざまな事象が顕在化しており、一方で「社会貢献」など施設に対する社会的期待は高まりを見せている。これらの課題解決において、FMにおけるリスクマネジメント手法の活用が重要な役割を果たしている。

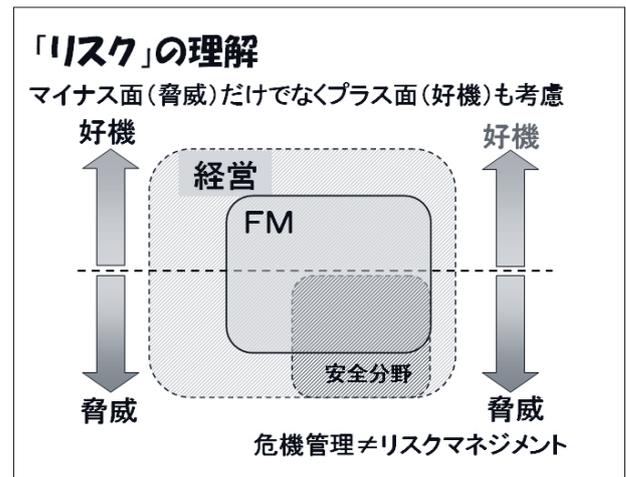
近年はFM部門の人材が企業内の人事戦略の柔軟運用により異動サイクルが短くなり、FM部門以外からFM・セキュリティ担当者となるケースも増えている。

リスクマネジメントにおいては、専門性や先端技術が関係してくることから専門家の活用も重要となる。

## 2. リスクマネジメント規格「ISO31000」

リスクマネジメントの国際規格「ISO31000」の発行により、わが国でも「JISQ31000」がISO31000の翻訳規格として2010年9月21日に発行された。

このISO31000は認証規格ではなく、リスクマネジメントの共通の定義と枠組みを示すものである。この規格ではリスクの定義を「目的に対する不確かさの影響」としている。組織は「目的」を持ち、達成に向けて活動するものだが、この目的に対する「プラス・マイナス」の影響を「リスク」としている。



図表2 リスクの理解

また「リスクマネジメントの方針とプロセス」は「リスクマネジメントに関する組織の全体的な意図および方向性を表現したもの」とし、「リスクマネジメント」の定義は、「リスクについて組織を指揮統制するための調整された活動」としている。

このような定義により、さまざまなマネジメントシステムで使用される「リスク」の用語について共通性を持たせることが可能となった。

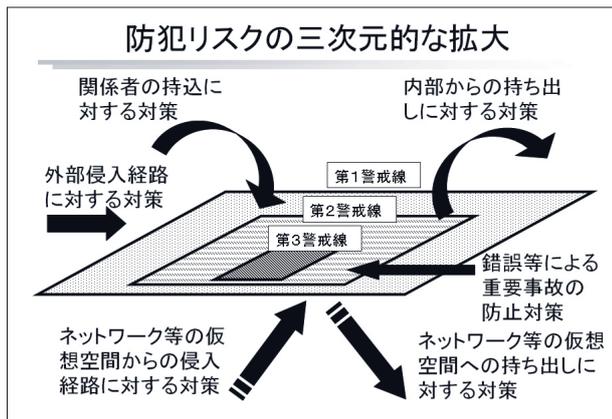
一方、FMにおいては「リスク」は安全分野からの視点を中心となっており、マイナスの影響について「可能性と結果の組み合わせ」とする考えが定着している。

ただし、事業として見た場合には「個別最適」と「全体最適」の視点によるリスク対応策の選択肢の多様化が重要となっている。FMにおいても「リスク要因」の分析とマイナスの影響をプラスに転換する工夫が肝要となる。

## 3. セキュリティ環境の整備

近年のICTの浸透やダイバーシティ、グローバル化によりフィジカルセキュリティ、情報セキュリティの取り組みにも変化が訪れている。また、FMを巡る環境の変化がセキュリティに対する要求を複雑化させている。

クラウドやタブレットPCの浸透が組織としての「守るべきもの」を変化させている。時代の変化とともに、現金等はネットバンキングが普及し、重要情報等はICTシステムの変化により警備対象物となる「第三警戒線」の意味合いが変化してきた。(参考：第一警戒線・敷地、第二警戒線・建物)



図表3 防犯リスクの三次元的な拡大

さらに、建物側が出入管理システム・電気錠システム等を導入することによる共有部・専有部におけるセキュリティの枠組みの変化に関しFM部門が調整する必要性が生じている。

#### 4. 減災・防災と事業継続の取り組み

東日本大震災以来、FMにおける災害対応に関する取り組みが重要性を増したことが一層認識された。

事業には施設・設備が不可欠であり、事業継続においてFMが重要な役割を果たすことになる。

ファシリティマネジャーの役割は組織ごとに異なり、有する権限や責任も異なっている。災害などのリスクが顕在化した場合には、「経営レベル」「管理レベル」「現場レベル」などさまざまな場面でファシリティマネジャーには大きな期待と責任が課せられている。

「経営レベル」では、企業の経営戦略に基づいたFM戦略により施設等の事業最適地評価と代替性の確保について留意する必要がある。企業全体でのサステナビリティの一層の推進が求められる。東日本大震災やタイの水害など、施設の立地が大きなリスク要因となっており、FM戦略において重要性を増している。

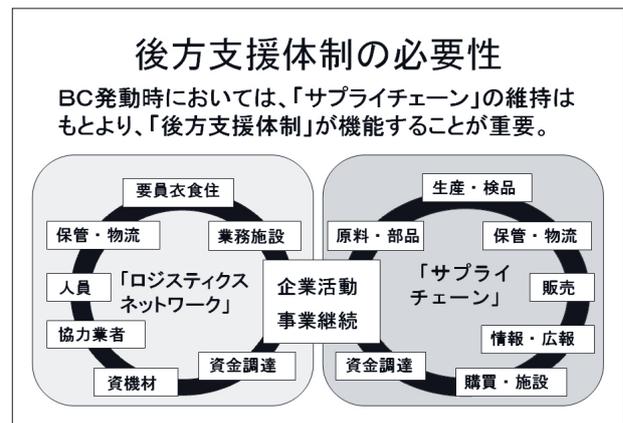
「管理レベル」では、建物・事業所等の施設単位で災害時のリスク分析と対策を講じるなど、これまでのFMの取り組みを一層深化させる必要がある。

また、代替施設の設定や耐震補強、液状化対策など事業の継続性に留意した対応が重要性を増した。

「現場レベル」では、緊急時対応に対応できるワークプ

レイスの構築や代替性確保のためのさまざまな取り組みに対応するため、事業継続への柔軟性を確保するなど、これまで以上に「安全で快適で効率的」なオフィス環境を構築する必要がある。緊急時における対応マニュアル・図面・機材リスト・連絡リスト等の整備、緊急時における関係業者との協力体制の構築、休日・夜間等の対応の構築などFMに関係する業者・専門家との連携と協力により実行性の高い対策を確立することが肝要となる。

さらに、緊急時には企業活動や事業継続を支えるサプライチェーンだけでなく、ファシリティマネジャーは後方支援体制・ロジスティクス・ネットワークが確立されていることにも留意しなければならない。



図表4 後方支援体制の必要性

緊急時における「緊急時の場の設え」について、東日本大震災は大きな課題を残した。災害対策本部の設置場所が喧騒や地震の揺れや設備被害、他の用途の占有により使用できない事例も見られ、一層の取り組みが必要となっている。

また、災害発生時における建物残留者、帰宅困難者等の対応も重要になっている。東京都条例による3日間の備蓄義務や、有識者報告による一週間の備蓄推奨など災害備蓄に関してもFM分野において対応する必要がある。一方、建築基準法の改正や一部の地方自治体における助成金などの活用も肝要である。このような中で、備蓄する食糧等についても単に日数分を用意するのではなく、配布対象者の特性や施設に残る間の活動に配慮した備蓄が重要である。

## 提言・企業の備え 「籠城食」と「行動食」

- 「籠城食」(建物内での生存のための栄養補給)と「行動食」(救出・対応・復旧など活動を支える栄養補給)など目的別の区分。(年齢・食べ易さに配慮。お粥やミルクも必要となる。)
- 来館者への「配給物」と災害対応チームの「糧食」など、食べる対象者別の区分(カロリー・栄養に配慮)
- 「災害直後」「初動時期(救命・二次災害防止)」「復旧期」など時間軸による環境変化を考慮した区分(ライフラインとロジスティクスによって柔軟に対応する)

災害対策は長期戦。ロジスティクスを考慮した企業備蓄が必要な時代です。

図表5 備蓄食糧の考え方

### 5. 感染症対策の検討

「SARS」「2009年新型インフルエンザ」の発生の他、2013年には中国での鳥インフルエンザ「H7N9」の人への感染、中東に端を発した「新型コロナウイルス」の欧州での感染拡大など、感染症対策がFMにおいても重要な課題となった。

FMにおいては、人々の働く「場」を経営資源としてとらえ、効率的であると同時に快適な環境として維持することが必要である。

「新興感染症」は、従来のリスクである地震・火災・事故等と異なり、「人」が主たるリスク対象となる。また、「被災地域」は広域災害の地震などより広範囲となる可能性が高く、人の移動が感染拡大につながることから「他の地域からの支援」が困難となる。

	地震	新型インフルエンザ
対象	人・建物・インフラ	人
地域	一定の地域	広範囲(世界的)
支援	他の地域から可	困難
期間	週～数か月	月～数年

図表6 地震と新型インフルエンザの比較

大規模な感染拡大は企業戦略にも影響を与えるため、FM戦略にも影響を与える。また、プロジェクトメンバーの稼働率低下による遅延や、集会自粛に伴う施設の閉鎖、イベント等の中止など直接・間接的にさまざまな影響が生じる。さらに、感染の規模と疾病の毒性により社会へのイ

ンパクトが大きい場合には社会インフラへの影響や医療・金融など、社会的に広範囲な問題を引き起こすことが考えられる。

感染症の予防は主に個人の行動の問題となるが、「施設」における感染拡大予防策が重要となる。業務空間の工夫、施設の維持管理、対策資機材の供給などファシリティマネジャーが担う感染拡大防止策が重要な対策となる。

- ①情報の収集と関係部署への連絡・発信の体制の再確認を行う。
- ②施設内での感染拡大防止として衛生環境維持の取り組みを行う。
- ③施設管理部門の感染拡大防止策として、感染拡大防止に関する施設利用ルールについて再確認する。
- ④安否確認や欠員人員体制など災害対応のBCPとの共通性を検討する。

新興感染症は、社会として感染拡大防止に努めることで感染者の爆発的増加を抑制することができれば、社会的リスクは大きく軽減されることになる。新興感染症に対しては、正確な情報入手と的確な対応によって感染の拡大を防止することが必要となる。

「安全・安心」を確保することは、FMにおいて最も重要な活動のひとつであり、「事業継続」「セキュリティ」「計画的保全」の3つの視点から取り組むことが肝要となる。リスクマネジメントはFMを組織内に浸透させるチャンスでもあり、ファシリティマネジャーのスキルアップにつながる取り組みでもある。ファシリティマネジャーはリスクマネジメント手法を、さまざまな場面で活用していただきたい。