

優秀ファシリティマネジメント賞

FMによる価値創造を目指した 研究開発棟(SKT棟)の構築

コニカミノルタ株式会社



玉井 英輔 たまい えいすけ

コニカミノルタ株式会社
総務部ファシリティG
係長
認定ファシリティマネジャー

FMの沿革と3つの時代

コニカミノルタは、2003年のコニカ社・ミノルタ社経営統合により、両社の強みを活かして情報機器事業へより一層注力した。2006年には創業事業であったカメラ・フォト事業から撤退しつつも、収益を伸ばしたが、2008年のリーマンショックで大きな打撃を受け、業績が大きく落ち込んだ。

これが教訓となり、環境変化への対応力を向上させるために、コストダウン施策に加えて、周辺事業の強化、新規事業の創出の取り組みが強化された。

2010～2012年の本社移転プロジェクトを機に、働き方・働く場・働く空間が見直されたこともあり、2011年からは新研究棟建設計画の検討が開始された。そして、2014年のSKT棟竣工を契機として、働き方改革がよいよ全社的に展開された。

上記の経営環境/外部環境の変化に応じて、コニカミノルタのファシリティマネジメント(以下、FM)体制や機能も進化しており、その軌跡は大きく3つの時期に区分することができる(図表1)。SKT棟のコンセプト、空間デザインは、こうした時代背景の中で生まれ、それに連動してFMの活動内容も変化してきた。

SKT棟建設

SKT棟の名称は「Smart R&D Office for Knowledge Work and Trans-boundary Communication」の略称で、「多様な『知的共創空間』であり、国境や組織の壁を『超越』した対話を実現する、環境性・安全性にも配慮した『スマート』な研究開発拠点にする」という想いが込められている。

中期経営計画「GPLAN2013」の経営方針である①既存事業の強化、②新規事業の育成を実現するため、2011年より新研究開発棟の建設計画が検討開始され、2012年に機関

決定、2014年にSKT棟が竣工した。

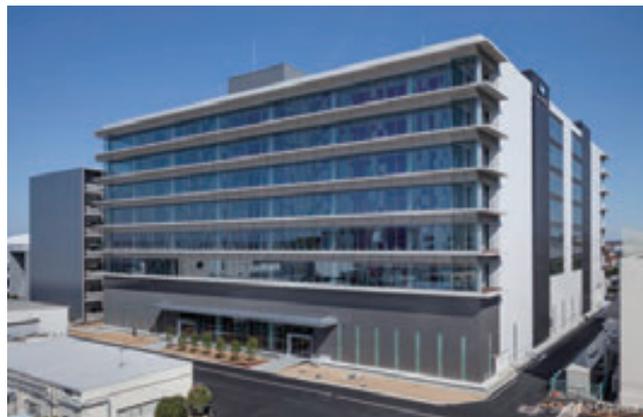
SKT棟建設により、分散していたデジタル印刷システム設計開発機能が一カ所に集約され、かつ本社研究開発機能も同建物に配置されたことで、業務効率が向上した。また、SKT棟の建物としての大きな特徴は、中央部に設置された巨大なアトリウム空間であるが、これにより入居者1,500人が一体化し、立体的R&D活動が生じ、事業強化が促進されている。これらの効果は、SKT棟の使用開始前後に実施した従業員満足度アンケートの結果でも実証されている。

FM組織体制の変革とこれからのFM

2008年以前の社内には、FMの概念自体がなく、建物建設の際や施設維持管理業務等は、エンジニアリング子会社に完全委託していた。ところが、SKT棟建設計画の検討を契機に、本社経営企画とエンジニアリング子会社の連携が機能し始めた。これは、新研究開発棟(SKT棟)建設のため、現場データに基づいた精度の高い提案、社内要望を十分に汲み取った建物仕様の選定等を行うために、2部門の連携は欠かせなかったことによると推察できる。

SKT棟が竣工する2014年には戦略機能(本社総務部)と実行機能(FM機能子会社)が1つに統合され、FMサイクルの一括管理/運営の仕組みが形成された。それにより、現在では修繕保全などの現場的FMから再配置や拠点統廃合といった戦術的/戦略的FMまでを一気通貫で迅速に遂行することが可能になった。また、FMの機能・体制が定着したことで、PDCAサイクルを廻すことも実施できている。

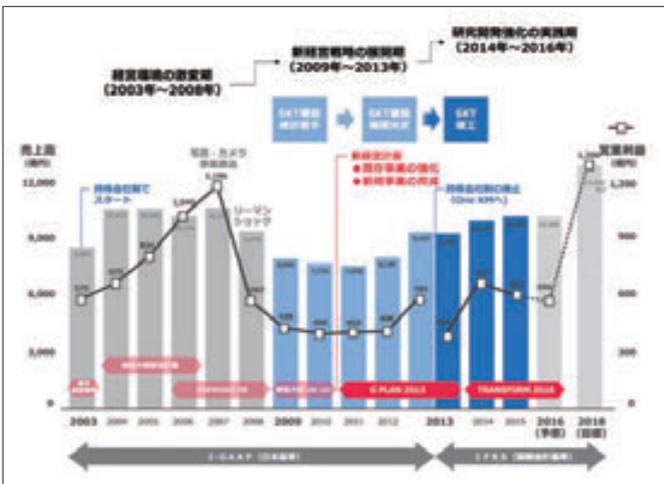
現在では上記に加え、コニカミノルタにおけるFMのあるべき姿を構想し、FMのグループ&グローバル化を強く推進している。全社のファシリティコストや固定資産の情報を統合して可視化し、総合データベースを構築することで、拠点の統廃合・新施設建設・M&A等をファシリティの面からさらに支援することができると考え、地道かつ継続的に取り組んでいる。



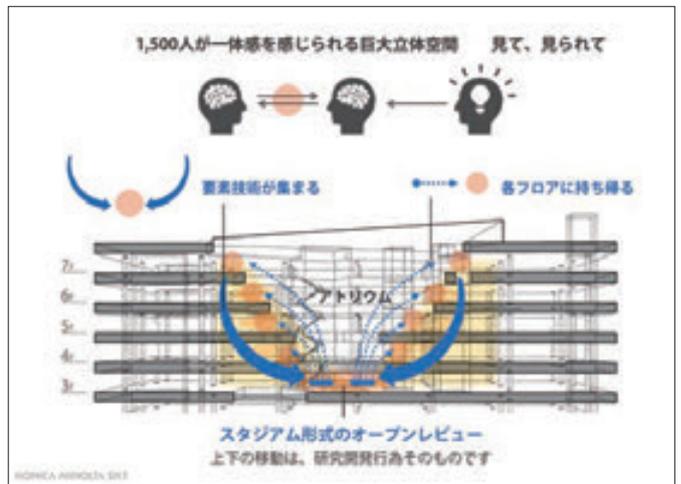
東京都八王子市にあるコニカミノルタのSKT棟



研究開発部門約1,500人が入居する SKT棟。中央部には巨大アトリウムが配置されている



図表1 経営環境/外部環境の変化とコニカミノルタのFM体制



図表2 アトリウムと立体的R&D活動

優秀ファシリティマネジメント賞

文化財として保存した庁舎の活用と FMサイクルの浸透

— 鬼北町庁舎再生への取り組み —

愛媛県 鬼北町

文化財として保存した庁舎の活用と FMサイクルの浸透



善家 直邦 ぜんけなおくに
鬼北町総務財政課長補佐兼管財係長

価値を付加し保存した庁舎

戦後、特に昭和の大合併時に多くの庁舎が建築され、耐震性能や現代機能不足が問われ、平成の大合併により解体の道へと歩む庁舎が数多くある。当庁舎も例外ではなく、新庁舎建築か保存活用かの選択の中で、日本の近代建築を牽引した著名な建築家「アントニン・レーモンド」の事務所が設計した建物であるという歴史的価値を登録有形文化財として付加し、保存改修後、庁舎として使う道を選択した。

具体的取り組み内容

庁舎の保存再生に関しては、歴史的文化的検証と耐震診断及び耐震改修の観点から調査研究し、策定された改修基本計画の方針に基づき、1958（昭和33）年に当庁舎の設計を担当したレーモンド設計事務所に改修工事の設計を委託。その後、設計と工事に関する監修を役割とし、学識経験者等で組織する庁舎設計監修委員会を設置、官・民・学の連携により取り組んだ。

庁舎改修と事務改善

庁舎改修は、50年に一度の建物改修だけでなく、事務改善に取り組む50年に一度のチャンスと捉え、機能整備や業務の効率化を図ることを目的に「行政サービス向上プロジェクトチーム」（以下、PT）を設置。PTは、40歳以下、行政経験10年以上、前例踏襲にとられない建設的な意見

を持ち、執務の効率向上に真摯に取り組める者8名で構成された。

PTは、FMも含め町民目線の庁舎のあり方、職員としてのあるべき姿等を幾度も会議を重ね検討した。結果、ワンストップサービス、シンクライアント環境、私物化意識を払拭するため引き出しをなくしたフリーアドレスデスク、総合窓口の設置のほか、全課のファイルメーターを計測し、必要最小限のキャビネットを設置することで15 t以上の軽量化を実現させ、建物への負荷を軽減した。こういった事務改善の成功背景には、そうせざるを得ない「物理的な仕掛け」を併せた環境を構築したことにある。

効果と費用

昨今の新庁舎建築事情を見ると、当町の規模でも10億円は下らない費用が必要と思われる。併せて、新庁舎を建設した場合、土地の取得費、旧庁舎の取り壊し費用、さらには取り壊し後の更地の活用問題等も発生することとなる。当町の事例は、文化遺産として町民の誇りとなる建物として子々孫々継承され一世紀の歩みを期す、まさに「町の宝」として歴史に刻むことと併せ、FMの原点に沿ったものであり、規模の小さな自治体にとって、老朽化した今後の庁舎のあり方を示唆する内容であったのではないかと思える（本庁改修事業費3億8千2百万円）。

おわりに

鬼北町庁舎は見事に再生され、建物は有形レガシー（遺産）となったが、どんな建物でもいつかは壊れる時がくる。反して、今回の事務改善によってわれわれが学んださまざまなおもてなしの精神性は、今後採用される職員へと永遠に引き継ぐことのできる、壊れることのない普遍で無形のレガシーではないだろうか。この受賞に恥じない行政サービスの提供を今後めざしていきたい。



庁舎前景

ICT活用による事務の見直し

様々な物理的仕掛け

もろでも物理化意識の強い机上
 なんとかしらいい
 でも、これまでも使われてきた...

業務は関係者と関係者の2層分のみで
 取り回すのみで、
 ファイルサーバーの仕組みによりその
 更新のキチンとネットしかならない
 個人の作業を止めて、
 シンクライアント環境、
 誰でも使えるデスクへ。

業務の見直し

フリーアドレス
 配したカウンター

フリーアドレス対応デスク

シンクライアント
 環境

フリーアドレス
 デスク

**業務効率を向上する働き方を実践
 働き方改革の継続**

紙の減量

デジタル
 サイネージ

防犯カメラ

オープンミーティング

防犯カメラ

デジタルサイネージを
 活用した行政情報発信

セキュリティアプリ導入に
 よる紙の削減

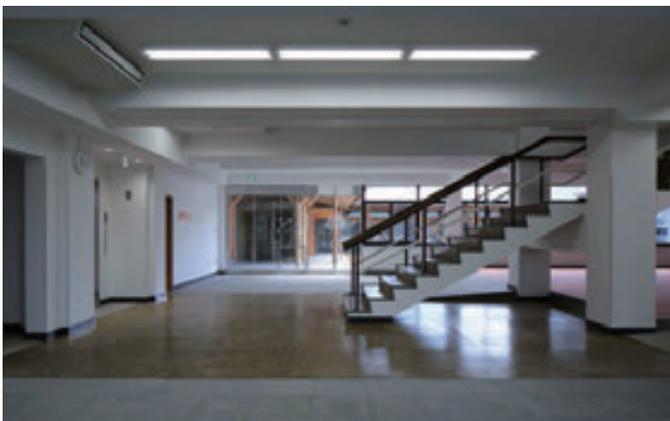
プロジェクター活用による
 ペーパーレス化

改修により建物に込められていた負荷を軽減したのも

高層水栓（屋上設置）

空調設備室外機（屋上）

採光・通風を改善し、長く冷たい印象を払っていた大量の書類と書籍
 これらを一掃し15t以上の軽量化を認めることに成功！



エントランス



1階待合所



1階執務室



2階執務風景

特別賞

鉄道高架下空間の有効活用による
地域活性化事例

— AKI-OKA STREET —

周辺地域と連携したものづくりの拠点
2k540 AKI-OKA ARTISAN



北田 和美 きたただずみ

株式会社 ジェイアール東日本都市開発
開発事業本部 開発調査部
タウンマネジメントグループ

鉄道高架下での商業空間の創成

JR 山手線、秋葉原～御徒町駅間の鉄道高架下は、主に駐車場、倉庫等の利用にとどまり商業需要が非常に低く、また、高架沿いの道路は人通りが少なく賑わいのないエリアであった。

このような状況の中、秋葉原駅周辺は電気製品店の街から再開発事業による高層ビルが順次開業し、賑わいのある複合市街地へと変貌していた。また、御徒町駅と上野駅周辺はアメ横等があり多くの人が集まる地域であるものの、秋葉原～御徒町駅間では人の集まり、人の流れが少ない状態であり、JR 東日本が実施している高架橋耐震補強工事を契機として、社内外より同駅間の高架下の活性化が望まれていた。

当該地は駅間の立地であるため、従来は一般の商業施設では出店が難しい上に、持続が不可能と考えられていた。従って、単純にその場所をハード的に美化し整備するような活性化ではなく、街に人の流れを作ることができるとような開発が志向された。

ヒト・モノ・コト・場所を結ぶことによる
地域の活性化

本計画施設を「ものづくり」をテーマにした商業施設「2k540 AKI-OKA ARTISAN」とし、地域に昔から根づいている産業を軸に新しい視点を持ち込み、「ヒトを結

ぶ」「モノを結ぶ」「コトを結ぶ」などさまざまな「結ぶ＝LINK」により、鉄道高架下空間を有効活用しつつ、高架下のみならず、周辺エリアの人の流れやモノへの付加価値創出などに結びつけることが重要であった。

構想策定に続き、市場調査・基本計画策定、店舗リーシングを2010年6月までにまとめた。それとほぼ並行して、高架下既利用者との移転交渉も行き、開発の下地をつくった。

8カ月の工事期間を経て、2010年12月に第一期を開業し、その後2011年9月に全面開業した。

経営・地域への貢献

本開発前の駐車場、倉庫等として使用していた鉄道高架下部分は、収益性、環境ともに好ましい状況ではなかったが、本施設開業により周辺エリアの活性化とともに家賃収入を3倍程度向上させた。

その後も、同駅間の高架下の開発を断続的に進め、JRグループとしての高架下収益の向上はもちろんのこと、高架下や周辺環境の美化向上を通じて、JRおよびグループ企業としての地域貢献につながっていると考えている。

また、同施設の開発により、地場産業の革製品や若手クリエイターの集積地区として生まれ変わった。経済合理性追求のあまり、衰退が進んだエリアに経営基盤の弱い作り手が出店者として集積することで、エリアとしての訴求力や集団としての強みにつながっている。

さらに、暗く寂しいイメージのあった従前の高架下周辺が、明るく人の集まる活気のあるエリアとなったことから、出店者およびご利用されるお客さまはもちろん、地元の皆さまも高架下を安心して自由に往来できるようになり、周囲の住民の利便性向上にも大きく貢献し、評価を得ている。

AKI-OKA STREET としての開発へ

さらに、2013年7月には、同施設の秋葉原駅寄りに「CHABARA AKI-OKA MARCHE」を開業、2015年7月には、先の2施設の間位置に「B-1 グランプリ食堂 AKI-OKA CARAVANE」を開業させた。さらに秋葉原駅隣接地には、2011年9月には「AKB48 CAFE & SHOP AKIHABARA」、2014年4月に「GUNDAM café 秋葉原店」の開発を行い、現在も引き続き「AKI-OKA STREET」として同駅間の鉄道高架下開発を続けている。昼間でも閑散としていた同駅間「AKI-OKA STREET」に年間100万人以上の新たな人の流れが生まれ、それに伴ってモノの流れ、また、周辺地域も活性化した。



2k540秋葉原方エントランス



イベントスペースでは日本各地の「ものづくり」の情報を発信



AKI-OKA STREETを回遊する人々

JFMA役員 新任のごあいさつ



JFMA副会長

湯浅 哲生

ゆあさてつお

三菱地所株式会社 執行役常務

PERSONAL

無趣味の無粋につけ入れ、休日は相当量の諸事雑事を熟す羽目となつて久しい。それでも、無心の爽快さに夜更かしの仇も結構洗い清められるものらしく、当人は案外満足なのである。

魅力的なワークプレイスの創出に向けて

FMとは経営資源のひとつであるファシリティを経営戦略的視点から企業価値の最大化に向けて統括的に管理・企画・活用することであるが、当社のような総合不動産デベロッパーが開発・保有するファシリティは大半を顧客(テナント、来街者、居住者等)が利用するため、顧客の視点に立った快適で魅力的なワークプレイスの実現が重要である。施設環境が企業で働く人や組織文化に与える影響は大きく、FMによる快適なワークプレイスの実現は新たな価値創造の促進につながり、経営に与えるインパクトも大きい。ファシリティに対する要求は時代とともに絶えず変化しており、サプライヤー側にも新たな価値を生み出す場や仕掛けの創出が求められている。

当社は2017年度下期に、「新たな価値を創出し続けるオフィス」の実現に向け、大手町パークビルディングに本社を移転することを決めた。新本社におけるオフィス環境は働き方改革を推進し、「次世代オフィス」の最先端事例として積極的に発信していくことを目指している。本社移転によって自ら「次世代オフィス」を体験することで、さまざまな顧客に対していっそう魅力的なFMの提供・提案を行うことができ、都市間競争に資するビジネス環境を創ることに寄与するものと考えている。



JFMA常務理事

村尾 幸彦

むらおゆきひこ

認定ファシリティマネジャー

PERSONAL

先人のモノづくりやその維持保全にかけた惜しみない労力、工夫、技術を感じさせる古い建物や庭園等に興味があり、同じものでも何度も見に出かけている。

不動産利活用とFM

私は、1980年に日本電信電話公社・建築局に入社した。当時の建築局は、全国に電気通信サービスを提供するため、電話局、事務庁舎、研究所、社宅、保養所等の施設の企画・計画、設計、建設(外注)、維持・保全を一元的に実施する部門であった。私はその中で、不動産の企画・計画業務に長く携わった。

その後、全国に保有していた社宅や保養所等は制度変更等により利用しなくなるものや、電話局(小規模な交換局)や無線送信所もICTの飛躍的な発展にともない不要となるものが多数生じた。これらの不動産は、より積極的に不動産利活用(売却含む)を推進し事業へ貢献することとなり、私は事業会社(保有)側の立場で、多くの企業と連携し利活用する業務に携わった。

さらに、不動産開発を行うNTT都市開発株式会社等で、賃貸ビルの価値向上や、テナント様へ安心・安全・快適なサービス提供と競争力維持・向上のためのビル管理の実務に携わった。

少子高齢化、地方の過疎化等多くの課題を抱える日本の中で、今後、ますますFMの重要性が増すことから、微力ながらFMの普及定着に向けて尽力することとしたい。



JFMA理事

中村 雅行

なかむら まさゆき

株式会社岡村製作所 代表取締役社長

PERSONAL

「継続は力なり」が信条だが、目標の壁をなかなか越えられないのがゴルフ。

もう一つの趣味は読書。乱読だが心休まる時間でもある。

働き方改革で生産性を高めるオフィス環境への投資

世界でオフィスの景色が変わり始めている。パソコン、スマートフォン、タブレット端末などスマートデバイスを駆使して創造的な仕事への転換が進み始めているためである。

テーマは、Creativity(創造性)と Wellness(健康)。

ニューヨークのロックフェラー大学ではノーベル賞受賞者を 25名も輩出しているが、特定の機関が多くのノーベル賞受賞者を輩出することは良く知られている。共通点は、独創性を尊重し自由に研究できる環境と共創空間の存在である。

ロックフェラー大学も各々の研究室から中央にある交流スペースに三々五々研究者が集まり、議論に花を咲かせることで有名だ。こうした研究者同士の会話の中から素晴らしい発見があるという。今まさに、私たちに求められている創造的な仕事をするための仕掛けづくりである。

これからの日本のオフィスに必要なことは、創造的な働き方への転換と FM戦略による共創することのできる最新のファシリティを備えたスペースの設置である。はたらく“場”のあり方の提案を通して、FMの進化と普及の一助になればと思っている。



JFMA理事

星野 浩明

ほしの ひろあき

東急不動産株式会社
都市事業ユニット都市事業本部
執行役員本部長

PERSONAL

休日に自転車に乗ることが趣味です。単に距離を稼ぐというよりも、散策も兼ねながら訪れたことのない街までの遠距離サイクリングで、リフレッシュするとともに運動を行っています。

しかしながら最近はゴルフ参加が多く、乗っていませんが。

働く人のポテンシャルを最大限にするためのイノベーションが不可欠に

従来オフィスは、開発者視点での経済合理性や効率性を優先したハード面中心の計画が行われがちであった。しかしながら、人々の働き方や価値観が多様化する中で、働く人のポテンシャルを最大限に発揮するためのさまざまなイノベーションがハードとソフトの両面において不可欠になっている。

弊社は、オフィスビル事業のコンセプトを「building smiles はたらく人を笑顔に」と定め、建物としての機能や性能を追求し空間の安全性や快適性を高めることはもちろん、光・風・緑を積極的に採り入れた心地良い空間、新しい発想やコミュニケーションが期待できる屋上庭園やバルコニー、テナント様の声や要望を確認する CSアンケート、テナント様向けの情報サイトや情報誌の発行など、働く人の視点に立ち「はたらく人を笑顔に」するさまざまな取り組みを行っている。

これらの取り組みは、資産価値や利用環境を経営戦略的視点から総合的統括的に企画・管理・活用する FMとしての取り組みとも共通しており、引き続き FMと協働することで魅力溢れるオフィスビルを開発運営していきたいと考えている。

最後に、1987年の設立以来、ファシリティマネジメント業界の普及発展に尽力してこられたJFMA関係者の皆さまに対して改めて深く敬意を表すとともに、今後はJFMAの一員として微力ながらさらなる業界の発展に貢献させていただきたいと考えている。



JFMA理事

八木 秀記

やぎ ひでき

東京美装興業株式会社 代表取締役社長

PERSONAL

趣味は旅行・テニス。

食べ歩きも大好きで、味は勿論ですが、居心地の良い店に出会うと感激します。

近未来ビルメンテナンスに求められるFM

社会問題、業界周辺含めた課題とし、新築ビルの減少、高度成長期に建設された多くのストックされた施設を今後どのように維持管理運営し、長寿命化を図るか、政府が2013年6月に発表した「成長戦略」では「21世紀型社会資本整備に向けて」施設ありきでなく、真に必要なサービスとは何かという観点から「新しく造ることから賢く使うこと」まさにFM的手法が求められている。

また人口減少、高齢社会、地方自治体財政難により公民連携(PPP)による施設の集中化、複合化、分散化等を各地で推進し始めている。今後の施設においては、CO₂削減等に加え、BIM、ZEB(ゼロ・エネルギー・ビル)、LCC設計、BCP対策やICT、IoT技術等により、いかに維持管理し、価値の向上を図るか等の知識が必要とされる。近未来に向けての技術、サービスを考案し、お客様に施設の未来のあるべき姿を提案し、施設管理の事業戦略に向け、創造力やイノベーションを生み出せるFM企業をめざしている。お客様にとって、より良きファシリティライフパートナーとして、60年間ビルメンテナンス業務で培った経験を活かし、戦略型FM企業へと進化してゆきたい。今後も日本におけるFM発展のためにJFMA会員として活動してゆきたい。



JFMA理事

中谷 憲一郎

なかたに けんいちろう

株式会社日建設計 執行役員
プロジェクトマネジメントグループ代表

PERSONAL

自宅にて、果樹などを栽培しており、今年は柚が豊作で、色づくころになれば唐辛子とともに自家製柚子胡椒をつくるのを楽しみにしております。

時代の変化を先読みし、 ファシリティのあり方を模索する

私は設計事務所に属して、主にオーナーズコンサルティングなどの業務に従事しているが、JFMAとの接点は、JFMA設立時に、設計にかかわる新しい業務領域として取り組みを始めた頃となる。当時のJFMAに前理事の中津さんの講演に伺って、「これからは建物を作る時代ではなく、いかに使うかを考える時代です」と言われたのを鮮明に覚えている。当時から20年近い時間を経て、建設から活用への流れは変わらず進んできたことを強く感じる。

一方で、AIの進捗や「働き方改革」などの大きな変化もここ数年で生じた。当社でも、ヘドニック分析*を利用して、オフィスビルの投資価値とスペックの関係の分析などを始めているが、AIの進捗は間違いなくワーカー一人ひとりの行動に影響を及ぼすとともに、空間と生産性の関係性など、今まで不明瞭であった行動分析の世界に大きな影響を与えるようになるかと思う。

また、「働き方改革」で在宅勤務などが常態化する中で、「オフィス」の価値や、皆で一緒にいることの価値が再度問い直される時代になりつつある。

大きな変化の中での理事就任となるが、これからの時代の変化を先読みしつつ、これからのファシリティのあり方を模索していきたい。

*ヘドニック分析: ある商品の価格をさまざまな性能や機能の価値の集合体(属性の束)とみなし、統計学における回帰分析のテクニックを利用して商品価格を推定する方法



JFMA理事

金子 豊

かねこ ゆたか

株式会社日本経済新聞出版社
代表取締役社長

PERSONAL

自己紹介の趣味欄に「読書」と書けなくなり、最近は「ゴルフ」と書く。100前後のスコアを行ったり来たりの日々に、「まさかゴルフは仕事になるまい…」とつぶやきつつも、少しは練習しなければと思っています。

FMは企業のみならず都市全体にかかわる時代に

東京・大手町界隈に30年余通っている。この間、街は大きく変わってきた。高層ビルが次々と建ち、地下街の整備も進んだ。さらに2020年の東京五輪に向け変貌を続けている。弊社の窓からは10年後の完成をめざし、日本一の高さとなるビルを建設する動きが見える。大手町だけでなく、渋谷、品川・田町、池袋などの東京のあちこち、そして全国で都市再生整備の動きも加速している。働きやすく、暮らしやすく、効率的な環境の実現に向け、これまで以上にFMの役割が重要になっている。企業の持つ施設とその利用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FMは、企業のみならず都市全体にかかわってくる時代になってきている。企業が施設・不動産の管理・活用にとどまらず、人々の生活そのものまで考えて行動することが10年後、20年後の未来につながる。FMの概念の深掘り、社会全般への普及に向けて少しでも役に立つよう、出版社としてこれまで以上に努力していきたい。



JFMA理事

松成 和夫

まつなり かずお

プロコード・コンサルティング 代表

PERSONAL

趣味は下手の横好き。長続きしない。結局、高校時代にやったラグビー、それも「観るだけ」である。秩父宮ラグビー場が好き。あの息遣いを感じる距離の近さを新競技場でも実現してもらいたいものである。

大袈裟ないい方が許されるなら、「FMで日本を変革したい」

私は、目下、新しいFMの教科書(標準テキスト)の作成に携わっている。最初のFM教科書『ファシリティマネジメント・ガイドブック』は、1994年に刊行されている。97年にはその改訂版、03年には『総解説ファシリティマネジメント』へと改訂され、09年には『同・追補版』と計4冊があり、今回が5回目の編集になる。今回の編集会議座長松岡利昌さんと副座長の私は、かれこれ25年間、全冊を作成側から見つめてきた。この25年間でFMの教科書並びにFMのシステム(体系的業務の内容)は、骨子を継承しながら、着実に発展を遂げていると感じている。

今回の改訂では、経営基盤のマネジメントの重要性を取り上げる。そして、FMを含む経営基盤のマネジメントには、経営トップの役割(権限と責任)とリーダーシップが不可欠であることを明示する。ワーク・ライフ・バランスは、「ライフ」の強調だけでなく、「ワーク」の改革抜きにはできないし、それは経営トップの責任である。労働時間短縮を含めた「働き方改革」も、「生産性改革」を達成する一手段と位置づけなければ、持続性はない。これも従業員の意識の問題ではなく経営トップの問題である。これらを実現するには、ICTと人材活用とFMを一体的にマネジメントする経営基盤のイノベーションが必要になる。経営基盤改革は、まさに「日本株式会社」の改革のエンジンであり、経営トップのリーダーシップにかかっていることを、新教科書には盛り込む予定である。



JFMA理事

板谷 敏正

いたや としまさ

プロパティデータバンク株式会社

代表取締役社長

株式会社レナウン 社外取締役・独立役員

PERSONAL

登山と料理が趣味。北アルプスを含む日本全国の山を春夏秋冬楽しんでおり、百名山は半分くらい登頂。登山で経験した料理は地上でも活躍。週末は朝食から夕食まで腕を振るっている。

FMはイノベーションの旗艦

小職は全く異なる分野の2つの企業の経営者である。1社は清水建設の仲間と創業したベンチャー企業で、不動産管理やFMに関する業務支援ソフトウェアをクラウドサービスとして提供している。不動産証券化やCRE戦略の進展を背景に、全国約15万棟の不動産において活用されている。競合の存在しないブルーオーシャンを探り当て、創業時の競争優位性をさらに伸ばすべく努力している。もう1社は日本を代表する老舗アパレルの企業で、東証一部上場企業である。20近いブランドを有し全国に約1千店舗を展開しているが、服飾への個人消費が伸び悩む中、海外ブランド、新興ブランドなど競合は多数あり日々激しい競争にさらされている。

対象的な2社であるが、日々変化する事業環境の中で、投資戦略、ブランド戦略、人材戦略あるいは技術開発戦略などに関して、中長期的な視野と短期的な視野の両方を加味し経営判断するという点は驚くほど似ている。また、どちらにおいても企業を救うのは「イノベーション」であり、あらゆる分野での改革が必要であると日々実感している。FMはこれらイノベーションの旗艦(フラグシップ)であり、長期的な企業価値向上には欠かせないと確信している。



JFMA監事

秋元 茂樹

あきもと しげき

東京ガス都市開発株式会社

代表取締役社長

PERSONAL

少人数に分けた社員との懇談・懇親が好きなので、ヘルスチェック直前のメタボ対策で減量追い込みは年中行事。

まちづくりへの貢献拡大をめざす

東京ガスグループが保有・管理する建物は老朽化している物件が多く、弊社はこれら建物の耐震性能や水害対策、保安電源、非常食の備蓄など防災関係の対応を行いながら、快適で魅力的なワークプレイスづくりに取り組んできた。このような取り組みは各社もさまざまな形で実施していると思うが、近年FMに求められる業務が多種多様になってきており、各社ともこれらに対応できる社員の育成が喫緊の課題であろう。JFMAには、今後とも活動を通じてFM人材の育成に貢献していただくことを期待する。

本年4月に東京ガスグループは、不動産管理、賃貸、仲介、中小規模用地の開発を行っている弊社と、大規模用地の開発および運営管理を行っている関係会社を傘下とするホールディング体制を構築した。それぞれの事業の戦略立案・推進機能およびリスク管理機能等を一元化し強化することで、収益拡大ならびにまちづくりへの貢献の拡大をめざしていく。これにはFMの知見が不可欠であり、私自身もJFMAの活動を通じて学びながら推進していきたいと思う

会 長	山田 匡通	非常勤	株式会社イトーキ 代表取締役会長
副 会 長	長島 俊夫	〃	伊藤滋都市計画事務所 PARTNER
〃	牧 貞夫	〃	N T T 都市開発株式会社 取締役相談役
〃	大井清一郎	〃	J R 東日本ビルテック株式会社 相談役
〃	村田 誉之	〃	大成建設株式会社 代表取締役社長
〃	岩崎 芳史	〃	日本郵政株式会社 代表執行役副社長
〃	湯浅 哲生	〃	三菱地所株式会社 執行役常務
専務理事	成田 一郎	常 勤	公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 専務理事
常務理事	村尾 幸彦	常 勤	公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 常務理事
理 事	大久保 昇	非常勤	株式会社内田洋行 代表取締役社長
〃	黒田 長裕	〃	株式会社N T T ファシリティーズ 代表取締役副社長
〃	瀬古口芳実	〃	株式会社大林組 執行役員 東京本店建築事業部担任副事業部長
〃	中村 雅行	〃	株式会社岡村製作所 代表取締役社長
〃	井田 卓造	〃	鹿島建設株式会社 建築設計本部技師長
〃	黒田 章裕	〃	コクヨ株式会社 代表取締役会長
〃	大西 正修	〃	清水建設株式会社 執行役員 建築総本部 設計本部副本部長
〃	本山 孝	〃	大星ビル管理株式会社 代表取締役社長
〃	坂本 弘光	〃	株式会社竹中工務店 FM 本部長
〃	星野 浩明	〃	東急不動産株式会社 執行役員 都市事業ユニット 都市事業本部長
〃	長澤 泰	〃	東京大学 名誉教授・工学院大学 名誉教授
〃	八木 秀記	〃	東京美装興業株式会社 代表取締役社長
〃	中谷憲一郎	〃	株式会社日建設計 執行役員 プロジェクトマネジメントグループ代表
〃	金子 豊	〃	株式会社日本経済新聞出版社 代表取締役社長
〃	六鹿 正治	〃	株式会社日本設計 取締役会長
〃	米川 清水	〃	日本メックス株式会社 取締役相談役
〃	木下 達司	〃	一般社団法人ニューオフィス推進協会 専務理事・事務局長
〃	松成 和夫	〃	プロコード・コンサルティング 代表
〃	板谷 敏正	〃	プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長
〃	米倉誠一郎	〃	法政大学大学院 教授・一橋大学 特任教授
〃	松岡 利昌	〃	株式会社松岡総合研究所 代表取締役
〃	宮田 歩	〃	三井不動産株式会社 執行役員 ビルディング本部 副本部長
〃	森 浩生	〃	森ビル株式会社 取締役副社長執行役員
〃	染川聡一郎	〃	リコージャパン株式会社 理事 社会インフラ事業部
〃	田中 淳	〃	公益社団法人ロングライフビル推進協会 専務理事
監 事	秋元 茂樹	非常勤	東京ガス都市開発株式会社 代表取締役社長
〃	野村 春紀	〃	日比谷総合設備株式会社 相談役

注) 記載順序: 会長、副会長、理事及び監事の順、並びに、「担当職務・現職」の50音順

F M 視点で考える これからのワークプレイス ①

人財の力を最大化するための場づくり



ICTの進歩やグローバル化、少子高齢化など、経営環境は大きく変わっています。そのスピードは速く、変化に対応できない企業は生き残れないともいわれています。政府は、長時間労働の是正、生産性の向上、女性の活躍などを掲げ、2016年9月に「働き方改革実現推進室」を設置し、働き方改革を進めています。多くの企業でも働き方改革に取り組み始めていますが、業務の見直しもせずに残業禁止をするなど、本質的な課題解決になっていない場合や働き方改革自体が目的化しているケースも多いように思います。

働き方改革のゴールを経営戦略の視点で考えると、業務の効率化によって、人を付加価値の高い製品やサービスの開発にあて、新たなビジネスモデルを創り出すことではないでしょうか。働く人の視点で考えると、多様性の尊重やワークライフバランスの実現、心や身体の健康、生きがいや幸福の実現があげられます。これらはファシリティマネジメント(FM)の目的とほぼ重なっています。FMは経営戦略的な視点から、企業や団体などが保有または使用

する施設やそれらの利用環境を総合的かつ統括的に企画、管理、活用する経営活動です。施設の改革によって経営の効率が向上し、顧客、従業員などの施設利用者にとって快適で魅力的な環境を実現します。JFMAでは、ワークプレイスをFMの大きなテーマのひとつと考えてきました。ワークプレイスと生産性、知識創造のための場づくり、コミュニケーションを活性化するための環境整備など、FMの調査研究による知見は、働き方改革を進めるうえでも役立ちます。さらに従来型の「オフィス」だけでなく、リモートワークやフューチャーセンター、コワーキングなど、「働く場」は広がり、多様化しています。これらをマネジメントしていくためには新たな発想も必要です。

今号と次号では「FM視点で考えるこれからのワークプレイス」を特集します。今号では、主に企業や行政が働き方を変えるために自分たちのワークプレイスをどう考え、どう変えていったかを紹介します。次号では、主にワークプレイスを提供する側の視点から、まちづくりや建築とワークプレイスを取り上げる予定です。



事例

働き方改革を実現するための最新のICTを備えた
富士通デジタル・トランスフォーメーション・センターは、**イノベーションのための共創の場**となっている。

チームワーク向上をめざす**サイボウズ**はグループウェアを活用し、
移転のプロセスやコンセプトを社内で共有し、**社員の意見を反映**しながらワークプレイスを構築。

マース ジャパンは、**ウェルビーイング発想**で、
ドリンクやペットとの触れ合いを通して、自由に、自分らしく働ける「場」を実現。

総務省行政管理局では、**若手職員が中心になり、業務改善やオフィス改革**を実施し、
フリーアドレス、ペーパーレスで公務員の働き方を抜本的に変えた。

全国の自治体に先駆けオフィス改革に取り組む**愛媛県西予市**では、
ワークショップや段階的な試行でフリーアドレスを導入。議会でもペーパーレスが進んでいる。

日本を代表するオフィス街、丸の内の再開発を進めている**三菱地所**では、
戦略的移転による働き方改革に取り組んでいる。新たにファシリティマネジメント室も創設。

福島第一原子力発電所では、2015年3月に**福島給食センター**を開所し、
構内の作業従事者を対象に3,000食/日の食事を提供して労働環境改善を実現。

* 巻頭に掲載している第11回 日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞)を受賞したコニカミノルタの研究開発棟 (SKT棟)や
愛媛県鬼北町のフリーアドレスを導入した庁舎もワークプレイスの好事例です。あわせてご覧ください。

* 本特集ではそれぞれの企業や団体の考え方を尊重し、ワークプレイス、オフィスについての明確な定義や使い分けはしていません。



座談会

FMから考える これからのワークプレイス

出席者 **齋藤 敦子** さいとう あつこ
コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所
主幹研究員

重綱 鉄哉 しげつな てつや
株式会社イトーキ 企画本部企画部長室 室長

松岡 利昌 まつおか としあき
株式会社松岡総合研究所 代表取締役
京都工芸繊維大学 特任准教授
オフィス学会会長

松成 和夫 まつなり かずお
プロコード・コンサルティング 代表

村山 智樹 むらやま ともき
ソニーコーポレートサービス株式会社
総務センター コーポレトリアルエステート部
オフィス企画課統括課長

司会者 **成田 一郎** なりたいちろう
JFMA専務理事



(50音順)

2017年 9月 9日

松成 和夫



日本のワークプレイスはこれからおもしろくなる

成田：今日はみなさまにワークプレイスについて論じていただこうと思います。私が25年前に会社に入った頃は自席の椅子がステータスでした。

齋藤：ダイナミックな空間を使って知識創造をしようという働き方は21世紀になって始まったことではありません。しかし、30年前と今のワークプレイスの話には違いがあります。私自身、オフィスの世界に入ったのは1991年です。ちょうどバブルが弾けてオフィスに余裕がなくなって、変革を迫られてきた時期でした。そこからの激変は体感していますが、オフィス作りに対する戦略も、関係者も、コストとのバランスも変わっています。ただ、日本の中で見ていくと、ワークプレイスの戦略とか運営に本当に成功している会社はほんの数%しかありません。マネジメントの部分やファシリティマネジャーがハンドリングできない世界が含まれているのも事実だと思います。

松成：オフィスの役割は時代とともに変わってきました。アメリカでは一人ひとりの役割が明快になっているので、オープンオフィスの中にブースが個室のように確保されていました。1980年代にコンピューターが入ってきてワイヤーがごちゃごちゃになったので、情報化が見込まれたオフィスが出てきました。1990年代に入ると、チームで改革することが重視され、個室やブースの高さを取り払い、顔が見えるような働き方になりました。会社の狙いとしては、チームで何かを創造する時代になってきたのです。1990年代半ばからは、あちらこちらで働いていいということになり、2000年以降はモバイルワークになっています。仕

事を個人に分担しながら、チームでイノベーションを起こせるようなものがどうやったら作れるのかというところに、変わってきているのだと思います。日本企業の場合は、組織単位で仕事を割り振り、基本的には事業別に縦割りになっています。この縦割りが壁となっていて、組織全体としてはチームとしての力になってない会社がほとんどだと思います。

松岡：経営戦略という考え方が出てきたのは戦後。戦争論から出ています。アメリカの戦略論というのは、軍事のオペレーションのモデルをビジネスモデルに転換していくところから出てきました。戦略論をわかっている人たちがゲーム理論的にビジネスモデルを構築し、人をどう采配するかという組織論を考え、経営の考えが体系化されました。日本は、80年代に、アメリカの最新の経営を見ることができました。ところが、日本には江戸時代から続いた日本的なやり方みたいなものがありました。あ・うんの呼吸というか。組織もあるようでないような。戦略とか戦術とかはありません。経営者が最近やっとそういうことを学び始めて、自分たちの経営資源を配分しながら最適にする、需要を獲得するか、ビジネスを成長させるかということを考え始めたのです。その要素の中にオフィス、ワークプレイスがあるのですが、まだ、意識がそこまで回っていない。経営者にとって一番関心があるのは、どうやってコアビジネスを成長させるかということです。そこにワークプレイスが戦術的に効いてくる、まして戦略的にどう再配置するかということまでわかっている経営者は、日本には少ないと思います。



齋藤 敦子

村山：ソニーでは、ビジネス状況があまり良くなかった数年間は、構造改革に伴い、間締めをし、いかにスペース効率をあげるかに注力していました。ようやく業績が回復し、再

びワークプレイスの重要性が経営層に注目されるようになってきています。

成田：日本の場合はもともと製造業が多いので、オフィスは必要最低限でよいという考えがあって、その流れがいまだに続いています。しかし、もっと戦略的に考えようという時代になってきました。そういう意味では、日本のオフィスはこれからおもしろくなってきます。働き方改革もちょうどいい機会なのではないでしょうか。

重綱：オフィスに対するイノベーションの考え方も含めて、働き方をどう考えていくのか、それによって働く場をどう構築していくのか、JFMAとしてヒントを提示していくことが必要だと思います。冒頭、成田専務から椅子のヒエラルキーの話がありましたが、ワーカー側から見た働く価値観からすると、やっぱり、自分の成果が認められることが大切です。

標準化ではなく、 人がイキイキ働けるように

成田：先日、ある方にフリーアドレスの話をしたところ「われわれにとって、フリーアドレスになって自分の席がなくなるというのは、自分の仕事なくなるということなんです」と言われました。

齋藤：フリーアドレスくらいでビクビクしてはダメですよ。これからはAIが入ってくるので、専門職だったら大丈夫というのは全く通用しません。それよりも、組織の中で、チームでどうやって成果を上げていくかということを真剣に考える必要があります。それをワークプレイスが支えるという立場にならなければ。FMで「標準化」というのがありますが、一律に標準化するのは難しい。大企業ではダブルスタンダードなどの実験もしないと回らない。

松岡：イノベーションは創造的破壊だといわれますが、スタンダードでガチガチに作ることがFMみたいな話になってきているから、壊せない。壊すことができるか、そのマインドセットができるかというのが大切です。

松成：以前は、FMというのは、ルールを作ってがっちりやっているということが大事だったけれども、それよりも人がイキイキ働くということに、経営も、だんだん重点が移って行っています。

村山：ちょうど弊社でもワークプレイスガイドラインの見直しに着手しております。従来はコンプライアンス、公平性、効率化、コストの抑制に軸足を置いていましたが、規定する部分を極力減らし、選択肢や参考事例を掲載することにより、それぞれの部署が考える働きやすいワークプレイスを実現できるようにしたいと考えています。

多様性の容認が イノベーションにつながる

齋藤：例えば、発達障害などで対面コミュニケーションをとることが大変苦手でも、チャット上のマ

松岡 利昌



ネジャーとして凄い能力を発揮する人がいます。そういう人は、チャットで能力を発揮できると信頼されて、相手と会った時に少し話ができるようになり、幸福感が高まる。

重綱：そういう個性をひとつの課の課長が見るとなると、難しいですね。

松岡：管理の原則が減点法になっていると、そういう人を抱えた課長さんは失敗できないから、余計に委縮します。加点法でポジティブに考えればいいんだらうけれど。

齋藤：アメリカなどには、3カ月で職場復帰するママさんがいます。日本ではそんなことをしたら、社会のプレッシャーがある。それから、がんになったけれども働きたい人がいて、実際に働けるのだけれど会社がそれを敬遠してしまうということもあります。

重綱：そのために毎月定期的に診断を受けなければならないとなると、それだけで昇格から外れてしまうといった、奇妙な理論で世の中が進んでいる。

齋藤：オフィスの中でいろいろな個性が生かされるところだと、自分としてはこれが正しいとか、素敵な商品だと思えることが、実はイノベーションにつながるということは多いと思います。

松岡：自己主張ができるかできないかということも大事。会社の中で自由に意見が言えるでしょうか。

松成：相手のことを思いやって、その分、自分も

相手に思いやってもらって、発言もちゃんと尊重してもらおうということは大事だと思います。

社会との接点が必要

松岡：企業によってはファミリーデーというのがあります。日本では、子どもの頃から、働くという社会との接点がありません。デザインとか空間とか、見せてあげると興味も湧くだろうと思います。

齋藤：オフィスの中に家族や海外からのゲスト、あるいは街の人など、外部を取り込むようなオープンさがあつた方が、社員や経営ももっと進化できると思います。

松成：オープンイノベーション^{注1}というものもありますが、外部の人とどうコミュニケーションをとって成果を上げるかという、日本企業の組織の中ではやりにくいようです。

齋藤：社会の流れが速いので失敗することも成功することもあると思いますが、そういう場所を設けなければ、企業がどんどん社会から離れていって、イノベーションが起きない体質になってしまいます。

松岡：日本の会社で働く人は、終身雇用の中でずっと守られてきたので、全く違う分野の人達と働くということがなく、競合の会社のこともあまり知らない。突然、外の人と一緒に考えろと言われても、多分、考えつかないのでしょう。



重網 鉄哉

齋藤：バイオメディカルのような分野になると、どの企業にとっても新産業であり、自社リソースにはないので、出島みたいなものを持っておかないと、新しいアイデアもパートナーも見

つけられない。戦略はいろいろとあります。オープンイノベーションも変わってきていると思います。

重網：経営トップに覚悟が必要だと思います。どんどん外部の人間が入ってきて、そのとき自社の新しい技術が盗まれて先に作られてしまったらという危機感があります。しかし、そこは覚悟がなければ、いくら出島をつくっても新しいものは生まれません。

村山：ソニーでは、いくつか外部の方と協業できる場を作ってきておりますが、グループ内も含め、外部とのオープンイノベーションの場を拡大していく予定です。ソニーが持っている技術やアイデアを外部の方とどう共有していくかという点も準備を整えながら進めていくことになります。

ワークプレイスへの投資を説得するために必要なもの

松成：FM、経営資源のマネジメントにとってみるとワークプレイスは重要な場所です。しかしながらワークプレイスの重要性について、FMの中でも、経営者の中でも理解が進んでいない。

齋藤：ワークプレイスの標準や、最低限ここまで達していなければブラックだというような基準はない

のでしょうか。粗悪なワークプレイスを提供している会社は、もう、選ばれないというような。

松成：例えば、日本の年金の運営機関であるGPIF^{注2}が、ESG投資^{注3}を始めました。GPIFはESG投資の中で、働き方改革の指標を作っています。

村山：ワークプレイスに対する投資状況が見えるベンチマークデータがあると良いと思っています。投資が限られている中でも、戦略的にワークプレイスに投資してる会社を見える化できれば、経営層が意識しやすくなると思います。

ワークプレイスとは働く人の舞台

齋藤：企業が戦術として与えるものが、ワークプレイスだと認識をしています。従って、個人がカフェに入って仕事をしているのは、自己裁量の範囲であって、企業側がマネジメントするワークプレイスとは異なると思います。

松成：いろいろな見方があるけれど、企業の経営活動の中で働く場というのが、今のところ、ワークプレイスかな。FM的には、企業がビジネスをするために場があるし、それは経営資源なのだということは言っておきたいですね。

齋藤：これからは、フリーランスが増えますからね。実際、若い人でもNPOで働いている人もいるし、複業が認められマルチで働いている人が増えています。そうすると、企業側からでないアプローチのワークプレイスもできます。

村山 智樹



重綱：ワークプレイスって、何をみるべきかというのが大事。視座、視点というか、どういう立場で見るとかによって全然答えが違うのでしょうか。

松岡：ワークプレイスというのは、人を大切にする場所です。人を大切にするために投資をする。人を蔑ろにしたら、イノベーションも生まれない、生産性も上がらない。そこは人間の能力と直結しているんじゃないかと思います。

齋藤：働くための舞台をつくるのがワークプレイスかもしれない。受動的に働かされていた人も、急に舞台が準備されてしまったら、踊らざるを得ないというように。

成田：ワークプレイスは舞台ですね。

ワークプレイス持論

成田：今までは客観的に、ご経験などを踏まえて語っていただきました。最後に、ご自身にとってのワークプレイスについて、持論をお聞かせください。

齋藤：どこで働きたいというのは、個人的にはありませんが、都市を移動して働きたいです。例えばロンドンには、いろいろなワークプレイスが街中であって、行くたびに出会いがあり、多様な人たちからインスピレーションを受けられます。

村山：私は、ワークライフバランスを大事にしたいので、自宅との距離を重要視しています。また、ワークプレイスはリビングにいるような心地良さが必要だと考えています。

重綱：場所にはこだわらない。自分で必要なものを持って、その時の仕事が一番しやすい場を選択します。

松岡：自然の中でナチュラルに暮らし、働けるようになりたいですね。東京には、これからメガプレートのオフィスビルがいっぱいできて、どんどんいいオフィスができるだろうけれど、コンクリートの中でずっと暮らすということには限界があるんじゃないでしょうか。

松成：私は、言い残したことを。やはり四つの経営資源は、企業がビジネスをするためには必要なのです。FMは、良いビジネスをやるためのサポート役なので、それとして機能してくれればいいなと思います。

成田：ワークプレイスを経営資源として大いに活用していただきたいですね。本日はありがとうございました。

注 1) 組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流入活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである
(Henry W. Chesbrough, 著書『Open Innovation』2003年)

注 2) Government Pension Investment Fund 年金積立金管理運用独立行政法人

注 3) 投資するために企業の価値を測る材料として、キャッシュフローや利益率などの定量的な財務情報に加え、非財務情報である ESG要素を考慮する投資。Eは、Environment、Sは Social、Gは Governanceを意味する。
(年金積立金管理運用独立行政法人ホームページ参照)