

# 企業におけるFM定着化に 向けた必要課題の検討

アンケート分析結果を受けての  
最終ディスカッション

2003年6月  
FM経営戦略研究部会

編集：渡辺国宏(研究部会長)、山田直也(編集幹事)、田北光広(編集幹事)  
松原卓朗、亀山浩一、上田浩靖(JFMA事務局)

# 目次

---

1. FM専門部門の設置
2. オフィス情報化の立案/実践
3. 改善の必要性
4. FM概念の普及
5. ファシリティ・マネジャーの活用
6. 部会からの提言/今後の活動方針

第一次の中間報告書をベースとして明確になった事項を踏まえ、FM理念を定着させるために必要と思われる課題の検討を部会にて行った。当レポートはそのディスカッション結果と部会からの提言並びに今後の活動方針についてまとめたものである。

# 1. FM専門部門の設置 1/3

## アンケート結果

今回のアンケートは「経営者、経営企画もしくは総務部門の責任者、またはそれに準ずる方」に回答を求めたが、回答者の所属部署について有効回答企業数：277社を分析したところ、FM関連の専門部門からはわずかに17社(6.1%)、これに経営層や経営企画、不動産部門を入れた場合でも40社(14.4%)であった。277社のうち224社(82%)の企業では総務・庶務部門からの回答であり、「総務・庶務という極めて日本的な職制の色合いが出ている」アンケートとなった。

「FM組織の有無(社内にFMを実施する組織はありますか?)」と企業の従業員数、FM担当社員、アウトソースとの関係について、FM組織の有無を「専門組織」、「FMを意識した組織」、「総務で担当」、「今後必要」、「無いし不要」と言う順に「FMの成熟度」として考えて区分すると下記のような結果となった。

### 1. 従業員数

「専門組織」は比較的従業員数の多い企業であり、一方で「無いし不要」は比較的従業員数が少ない企業が目立つ。

「専門組織」がある企業は、従業員数1,001人以上の比較的従業員数の多い方に片寄っている。

「FMを意識した組織」や「総務で担当」、「今後必要」する企業では従業員数は幅広く分散しているが、多くは101～5,000人の従業員数の企業となっている。

一方、「無いし不要」であると考える企業では従業員数101～500人の比較的従業員数が少ない企業が目立つ。

#### ○従業員数

	全体		専門組織		FM意識した組織		総務で担当		今後必要		無いし不要		不明	
	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成
10001人以上	21	7.6%	5	35.7%	4	13.8%	8	7.1%	2	4.0%	2	3.6%		
5001～10000人	17	6.1%	3	21.4%	2	6.9%	10	8.9%	2	4.0%				
2001～5000人	59	21.3%	4	28.6%	10	34.5%	26	23.2%	10	20.0%	7	12.5%	2	12.5%
1001～2000人	63	22.7%	2	14.3%	6	20.7%	23	20.5%	15	30.0%	10	17.9%	7	43.8%
501～1000人	51	18.4%			4	13.8%	27	24.1%	9	18.0%	8	14.3%	3	18.8%
101～500人	56	20.2%			3	10.3%	16	14.3%	10	20.0%	25	44.6%	2	12.5%
～101人	10	3.6%					2	1.8%	2	4.0%	4	7.1%	2	12.5%
総計	277	100.0%	14	100.0%	29	100.0%	112	100.0%	50	100.0%	56	100.0%	16	100.0%

# 1. FM専門部門の設置 2/3

## 2. FM担当社員

「専門組織」や「FMを意識した組織」では複数名のFM担当者がおり、「総務で担当」や「今後必要」、「無いし不要」では「1名のみ」や「いない」企業が多い。

「専門組織」がある企業では複数名のFM担当者、特に「10名以上」のFM担当者の企業が多い。「FMを意識した組織」がある企業では複数名のFM担当者がおり、「6名以上」と「2～4名」に二極化している。

「総務で担当」や「今後必要」する企業ではFM担当者が「1名のみ」や「いない」企業が多い。

### OFM担当社員

	全体		専門組織		FM意識した組織		総務で担当		今後必要		無いし不要		不明	
	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成
10名以上	12	4.3%	7	50.0%	4	13.8%	1	0.9%						
6～10名	12	4.3%	1	7.1%	9	31.0%	1	0.9%	1	2.0%				
5名	4	1.4%	1	7.1%			3	2.7%						
4名	5	1.8%	1	7.1%	2	6.9%	2	1.8%						
3名	18	6.5%	3	21.4%	4	13.8%	8	7.1%	3	6.0%				
2名	29	10.5%	1	7.1%	6	20.7%	19	17.0%	2	4.0%	1	1.8%		
1名のみ	17	6.1%					13	11.6%	2	4.0%	2	3.6%		
いない	61	22.0%					28	25.0%	14	28.0%	19	33.9%		
不明	118	42.6%			4	13.8%	37	33.0%	28	56.0%	33	58.9%	16	100.0%
#N/A	1	0.4%									1	1.8%		
総計	277	100.0%	14	100.0%	29	100.0%	112	100.0%	50	100.0%	56	100.0%	16	100.0%

## 3. アウトソース

277社中38社がアウトソースのFM担当者を置いている。「専門組織」のある企業では「10名以上」が目立つ。

「FMを意識した組織」や「総務で担当」ではアウトソースのFM担当の人員数は幅広く、ばらついている。

### ○アウトソース

	全体		専門組織		FM意識した組織		総務で担当		今後必要		無いし不要		不明	
	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成	企業数	構成
10名以上	10	3.6%	6	42.9%	2	6.9%	2	1.8%						
6～10名	3	1.1%	1	7.1%	1	3.4%	1	0.9%						
5名	3	1.1%			1	3.4%	2	1.8%						
4名	3	1.1%			1	3.4%			2	4.0%				
3名	6	2.2%			2	6.9%	3	2.7%	1	2.0%				
2名	3	1.1%			1	3.4%	2	1.8%						
1名のみ	8	2.9%	1	7.1%	3	10.3%	2	1.8%	1	2.0%	1	1.8%		
いない	80	28.9%	3	21.4%	6	20.7%	35	31.3%	15	30.0%	21	37.5%		
不明	156	56.3%	3	21.4%	10	34.5%	64	57.1%	30	60.0%	33	58.9%	16	100.0%
#N/A	5	1.8%			2	6.9%	1	0.9%	1	2.0%	1	1.8%		
総計	277	100.0%	14	100.0%	29	100.0%	112	100.0%	50	100.0%	56	100.0%	16	100.0%

全体的に従業員数の多い企業(大企業)ほど、FMIについての組織を持っている。また、FM組織のある企業ほど、インハウスのFM担当員がおり、またアウトソースのFM担当者を設けている。

(従業員数101～500人などの従業員数の少ない企業ほど、FMの必要性を感じてはいないし、また、FM組織もない。また、FMIについてあまり理解を示してはいない企業が多いのではと思われる。)

# 1. FM専門部門の設置 3/3

## 推測/課題

277社以外の未回答企業に対する部会の見解として、FMそのものに関心が薄いので今回のアンケートに未回答であったと推測する。しかし、未回答企業でもFM業務については断片的ではあるものの総務・庶務部門で実施していると考えられる。

そうだとすれば、未回答も含めた2000社のFM関連の専門部門の設置率は、今回の調査では悲観的に見て100社中1社、楽観的に見ても100社中2社ということになる。(数値的には、あまりにも低い結果である。)

「何か手を打たないと企業規模なども考慮した場合、上記の状況は今後も同程度で推移するのではないか。」と懸念されるが、本当に何か手を打つ必要があるのだろうか？

**<課題1>** FMの専門組織を設置している数少ない企業においては、設置していない企業と比べて、効率良く、かつ抜けの無いFM業務を展開しているという予測の検証結果が欲しい。今回の部会期間でこの予測の検証ができないので、今後の調査で実施予定とする。

**<課題2>** 一方、FMの専門部門は設置していないが、例えばFMerを活用した総務・庶務部門が機能していれば、それはそれで日本のFM推進の方法として歓迎しても良いと考えられる。総務・庶務部門でのFM業務推進の一元的マネジメント推進度合いの分布が解るような調査が望まれる。

## コメント1

<課題2>に対して、後述の“3. 改善の必要性”の分析結果から、総務・庶務部門にFM機能がある場合はFM機能の無い場合に比べてFMが有効に機能している結果となっている。したがってFMerを活用した総務・庶務部門でのFM推進の方法も大いに歓迎できる。

## コメント2

FMの管理レベルには①経営レベル、②管理レベル、③日常業務レベルがあり、アンケート回答者のFMレベルの捉え方にばらつきがあり、この数値結果から一つの見解を見つけるのは困難と思われる。逆にいえば、現在の日本企業で「①経営レベル」のFMができているところは数えるほどしかないのではないかと。

## コメント3

未回答企業でも先進的なFMを実施している企業があると考えられる。アンケートの内容が関心の的から外れていたりして、回答するインセンティブが働かなかった場合も考えられるが、このことは必ずしもFMそのものへの関心が薄いと断定できないように思える。<課題1>に対して、FM専門部門を設置していない企業でも、先進的なFMを実施している企業があると思われる。当該「予測」の検証を行うためには「戦略」、「プロジェクト管理」、「運営維持」、「目標管理」の各段階におけるより具体的なFM業務の取り組みについて、アンケートを行う必要があると考えられる。

## コメント4

企業規模が大きくなるほどFMに関する業務量も増え、結果としてFM部門を設置しているのではと考えられる。また業務量とは関係なく、より戦略的な意図で設置するというケースもあるのではと思われる。

## 2. オフィス情報化の立案/実践

---

### アンケート結果

今回の調査で、オフィスの情報化を除き、総務・庶務部門が企画・戦略の立案から実施までを担う傾向があることが把握できている。

### 推測/課題

「情報化戦略立案、計画実践業務を取り込まないと、一元的管理が出来ない。」と危惧されるが、本当の実態はどうか？情報システム部門に任せきりなのか？

<課題3> 企業として、どういう情報化を推進してIT駆使企業として生き残ってゆくかという基本的な部分の情報化の仕様については、情報システム部に任せずに、総務・庶務部門で仕様策定しているとも考えられる。この仕様策定業務への関与の度合いを調査する必要がある。

### コメント1

上記<課題3>は、今後の部会の調査課題とする。またアンケート調査でFM関連業務を総務が実践していると回答したなかで、総務内にFM専門チームを有している企業に対し、情報システムに関する関与/実践具合がどうであるかを追調査したい。

### コメント2

もちろん、ファシリティにはIT領域も全て含まれ、今までの業務別組織を超えた横断的組織もしくはチームとしてFM部門が存在しないと、本来のFMは機能しないはずであり、総務・庶務部門だけで本当の企画・戦略ができていないのではないかとはいえないのではないかと。

### 3. 改善の必要性 1/4

#### アンケート結果

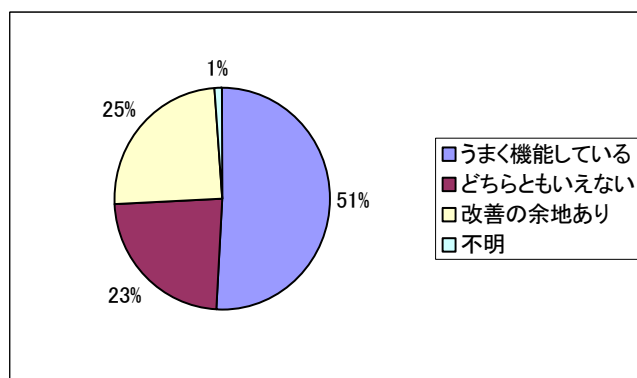
有効回答企業数277社において、FMの構成要素6つの事項それぞれに関して現状で上手く機能しているか否かの問いを行ったが、その個別評価並びに総合評価をグラフにしたものを次の3ケースに分けてまとめた。

- 1. FM専門実践部門を有するケース (43社)
- 2. FM専門実践部門はないが総務がFMを包含しているケース (112社)
- 3. ケース1、2以外のケース (122社)

#### 1. FM専門実践部門を有するケース

	総合平均評価	1. 貴社オフィス施設に関する財務計画/コスト管理について	2. 貴社オフィス用の不動産の取得やテナントとしての賃貸に関して	3. 貴社内部での建物工事案件に関して(オフィス改築など)	4. 貴社オフィスの運用(維持・保全)について	5. 貴社オフィスにおける情報システム化について	6. 貴社オフィスにおける家具配置やデザイン変更(インテリアや小規模修繕を含む)
うまく機能している	51%	42%	56%	51%	49%	51%	56%
どちらともいえない	23%	23%	21%	26%	26%	23%	21%
改善の余地あり	25%	33%	21%	21%	26%	26%	23%
不明	1%	2%	2%	2%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

1-6までの総合平均値



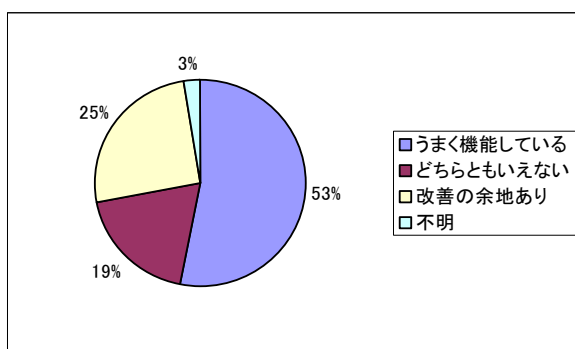
まず「1. FM専門実践部門を有するケース」では、FM構成要素6事項の実施状況に関する総合評価はほぼ半数が上手く機能しているという回答であった。

### 3. 改善の必要性 2/4

#### 2. FM専門実践部門はないが総務がFMを包含しているケース

	総合平均評価	1. 貴社オフィス施設に関する財務計画/コスト管理について	2. 貴社オフィス用の不動産の取得やテナントとしての賃貸に関して	3. 貴社内部での建物工事案件に関して(オフィス改築など)	4. 貴社オフィスの運用(維持・保全)について	5. 貴社オフィスにおける情報システム化について	6. 貴社オフィスにおける家具配置やデザイン変更(インテリアや小規模修繕を含む)
うまく機能している	53%	48%	51%	55%	63%	49%	52%
どちらともいえない	19%	18%	18%	19%	14%	23%	21%
改善の余地あり	25%	32%	27%	24%	21%	24%	25%
不明	3%	2%	4%	2%	2%	4%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

1-6までの総合平均値

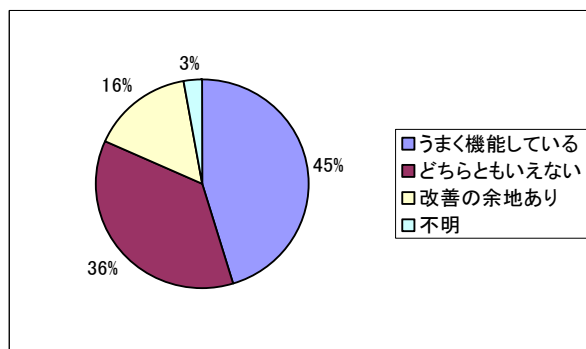


「2. FM専門実践部門はないが総務がFMを包含しているケース」であるが、FM構成要素6事項の実施状況に関する総合評価は1のケース同様ほぼ半数が上手く機能しているという回答であった。

#### 3. ケース1, 2以外のケース

	総合平均評価	1. 貴社オフィス施設に関する財務計画/コスト管理について	2. 貴社オフィス用の不動産の取得やテナントとしての賃貸に関して	3. 貴社内部での建物工事案件に関して(オフィス改築など)	4. 貴社オフィスの運用(維持・保全)について	5. 貴社オフィスにおける情報システム化について	6. 貴社オフィスにおける家具配置やデザイン変更(インテリアや小規模修繕を含む)
うまく機能している	45%	39%	44%	50%	48%	40%	52%
どちらともいえない	36%	39%	37%	33%	37%	38%	33%
改善の余地あり	16%	20%	15%	15%	13%	15%	15%
不明	3%	2%	3%	2%	2%	7%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

1-6までの総合平均値

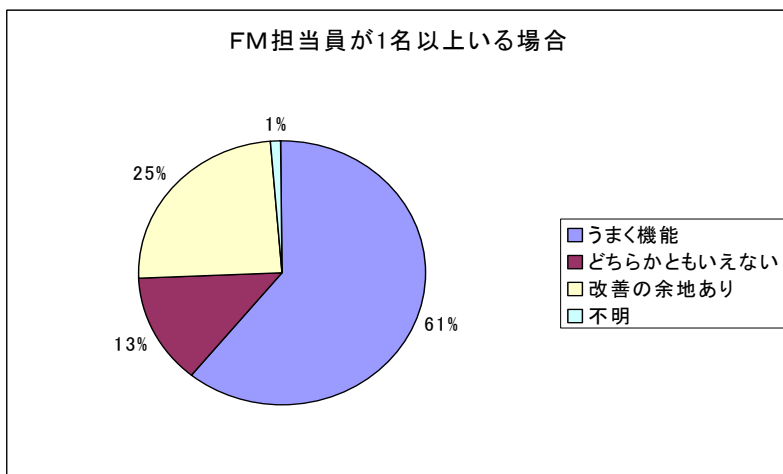
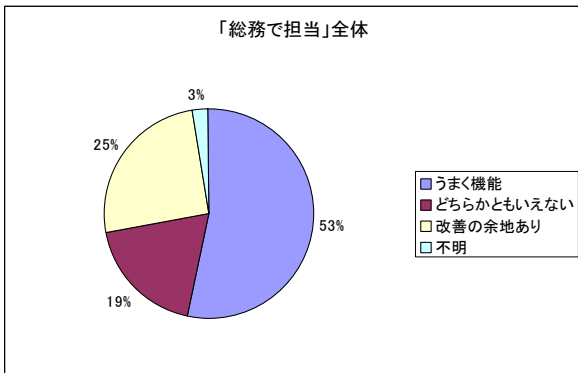


最後にケース1, 2以外の3のケースでは、FM関連6事項の実施状況に関する総合評価はケース1, 2と比べ約10%弱低い値となっている。

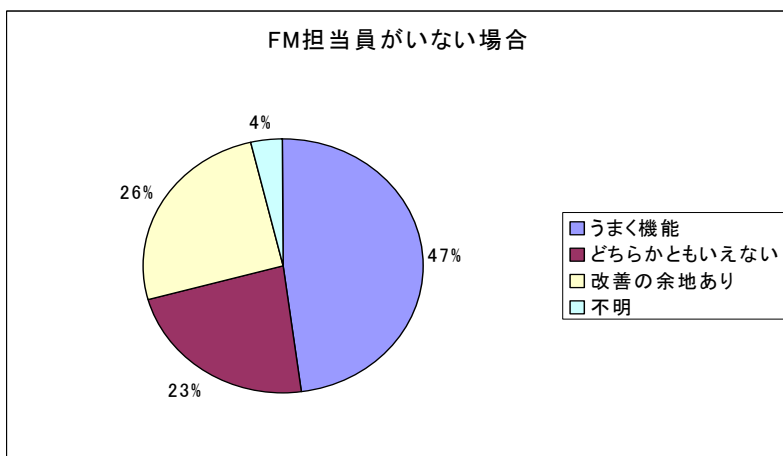


### 3. 改善の必要性 3/4

続いて、2のFM専門実践部門はないが総務がFMを包含しているケースに関して、それではFM部門はないものの、総務内にFM担当社員が1名以上いる場合といない場合で機能度合いに差があるかどうかに関して数値分析を行った。(FM構成要素6つの事項に関する総合評価グラフ)



・FM担当社員が1名以上いる場合には「うまく機能」は61%と、いない場合の47%を大きく上回る。(約1.3倍)



### 3. 改善の必要性 4/4

さらに当分析に関する「部門別」集計表をみると

「総務で担当」全体（112社）

	1コスト	2不動産	3建物工事	4運用	5情報システム	6デザイン	合計
うまく機能	48.2%	50.9%	55.4%	63.4%	49.1%	51.8%	53.1%
どちらかともいえない	17.9%	17.9%	18.8%	14.3%	23.2%	21.4%	18.9%
改善の余地あり	32.1%	26.8%	24.1%	20.5%	24.1%	25.0%	25.4%
不明	1.8%	4.5%	1.8%	1.8%	3.6%	1.8%	2.5%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

FM担当社員が1名以上いる場合（47社）

	1コスト	2不動産	3建物工事	4運用	5情報システム	6デザイン	合計
うまく機能	57.4%	61.7%	57.4%	70.2%	57.4%	59.6%	60.6%
どちらかともいえない	12.8%	8.5%	10.6%	8.5%	21.3%	19.1%	13.5%
改善の余地あり	29.8%	27.7%	29.8%	21.3%	19.1%	21.3%	24.8%
不明	0.0%	2.1%	2.1%	0.0%	2.1%	0.0%	1.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

FM担当社員がいない場合（65社）

	1コスト	2不動産	3建物工事	4運用	5情報システム	6デザイン	合計
うまく機能	41.5%	43.1%	53.8%	58.5%	43.1%	46.2%	47.7%
どちらかともいえない	21.5%	24.6%	24.6%	18.5%	24.6%	23.1%	22.8%
改善の余地あり	33.8%	26.2%	20.0%	20.0%	27.7%	27.7%	25.9%
不明	3.1%	6.2%	1.5%	3.1%	4.6%	3.1%	3.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- ・総務部門にFM担当者が1名以上いる場合にはすべての分野において、FM担当者がいない場合と比べて「うまく機能」の満足度が上回る。
- ・FM担当者がいない場合では「うまく機能」の満足度が60%以上ある分野はない。

#### 推測/課題

<課題4> アンケートで寄せられた意見から「巧く機能させるヒント」を抽出できないか？

<課題5> 経営戦略部会としての「巧く機能させるための提言」が出来ないか？

#### コメント

<課題4> に対して、今回のアンケートからはこの抽出は出来なかったため、今後の調査課題とする。

<課題5> に対して、少なくともある規模以上の企業では、「FM関連部門の設置」、更には「FM専門実践部門の設置」が極めて有効である。また、FM専門実践部門を設置していなくても、総務内のFM担当者がFM業務を推進するという日本版の総務型FMの形態は有効である。

## 4. FM概念の普及 1/2

### アンケート結果

有効回答企業数277社において、FM概念の認知度は高かった(64%)が、積極活用中と、導入意欲ありは23%と低かった。

以下はFMの概念の認知度に関するアンケート結果のうち、「理解し自社で活用」を選択した36社(277社の13%)について、地域別(関東・関西)/業種別(不動産関連・工場運用関連・他サービス関連)/企業規模別に分類したものである。

概要	全体集計	地域別集計		業種別集計			企業規模別集計		
	277社中	東京圏 :213社中	関西圏 :54社中	不動産建物工事 :37社中	工場運用関連 :127社中	他サービス関連 :113社中	2000人以上 :97社中	500人~1999人 :114社中	500人未満 :66社中
FMの概念を理解し自社で活用している企業	36社	32社	4社	7社	13社	14社	24社	11社	1社
	13%	15.0%	7.4%	18.9%	10.2%	12.4%	24.7%	9.6%	1.5%

地域別では東京圏(15.0%)と関西エリア間(7.4%)にて圧倒的な差(約2倍)が見られる。また業種別では不動産建物工事関連が抜き出た形になっている(18.9%)。規模別にみると、企業規模が大きいほど導入が促進された結果となっている。

## 4. FM概念の普及 2/2

### 推測/課題

2000社にアンケートを送付したうち回答が277社あったのは、いわゆる回答率としては13.9%で、少ないとはいええない。しかし、回答内容の目的がFMをいかに企業経営に生かしているかであり、回答のなかった企業は、FMに全く興味をもっていないと考えられる。調査結果では、FM概念の認知率について、「理解活用している」「導入意欲あり」「内容を知っている」の合計は167社であった。回答のあった277社の中での割合は60%であるが、2000社に対する比率は8.4%となっている。回答のなかった1723社はFMを認知していないものと考えられるとすれば、世の中全体のFMに対する認知率はせいぜい10数%程度ではないかと推定される。

<課題6>例えば、FMの普及を図る具体的な方策をどうするか。

- ① JFMAとして各企業への働きかける手法(啓蒙、表彰など)を検討する。
  - a)「FMerの多い企業ほど企業業績が高い」というFMと企業業績との相関性について分析と広報を行う。
  - b) FMerの資格取得への更なる働きかけを実施する。
  - c) FM業務推進の優秀事例発表会の企画と推進を行う。
- ② JFMAから国(経産省、国交省)へ働きかける具体的な方法を検討する。
  - d) 省エネ法の改正でビル等も第1種指定された。エネルギー削減と生産性向上の両立の実現はエネ管理士には限界がある。特にビルではFMerの参画が必要と考えられる。
  - e) エネルギー削減と生産性向上両立の実現のために、FMIに特化した中・長期計画の推進に対する助成制度(企業規模に見合うFMer数の参画が前提)が望まれる。

### コメント1

<課題6>の前提として、FMのドメイン(範囲)および何を持って「FM導入」と評価するかの尺度が必要であり、また「FM導入のレベル」を評価する尺度も必要と考えられる。

<課題6>②に対して、「公共機関の入札条件として、建築士やISO認証取得と同じように、FMerの設置を義務付けることを国等に働きかける必要がある。特に、PFIにおけるBOT(ビルド・オペレート・トランスファー)方式の入札において、FMer設置の義務化は有望である」との議論がJFMAにおいてなされている。

### コメント2

FM概念の普及をすすめる為には、特に経営層に対して、FMが生産性向上について如何に効果的かという側面からの分析・アピールも非常に重要なポイントである。

## 5. ファシリティ・マネジャーの活用

### アンケート結果

FM有資格者への期待度は高い。(24%は活用・奨励中、47%はいないが必要と認めている。)

### 推測/課題

＜課題7＞活用中企業の実際の成果を経済面・品質面などから表現できるようにする作業が必要である。

## 6. 部会からの提言/今後の活動方針

今回の調査は、上場もしくは非上場企業2000社に対し、郵送によりアンケートを行い277社から回答を得たものである。具体的には、企業におけるファシリティマネジメントを、財務、不動産、建築工事、情報化、維持保全、デザイン等の項目ごとに分けて、それぞれの企業のどの部門が中心に企画・実施しているかを把握し、一元的マネジメントというFMの理想像と実態との乖離を明らかにし、企業経営の中にFMの理念が取り込まれるために必要な条件を探ることを目的に実施したものである。その結果、実施部門の実態や意識を把握でき、日本企業におけるFMの傾向を探ることができたが、反面、アンケートの内容が回答者のFMIに対する理解度や主観に左右されるものも一部あり、今後の課題となった。

このアンケートの結果を部会で論議し、推論も加えれば、以下のようにいえるのではないかと考える。

今回の調査結果で明言できることは、多くの企業では情報化を除きオフィスの施設管理について、総務・庶務部門が、FMの企業戦略立案から実施まで担っていることである。総務部門が担当している理由は、FMの適任部門というよりむしろ、他部門に属せざる業務と位置付けられていると推測される。施設管理は、専断的に実施せねばならないほどの業務量でないため総務業務の一部として行われていると考えられるが、この場合、維持保全領域においては、ファシリティコストの正確な把握やライフサイクルコスト(LCC)の検討は行っていないと思われ、FMがきちんと実施されている企業は少ないと想定される。

FMが、「うまく機能している」としている企業では、「専門部門がある」場合でも「総務で担当」している場合でも51%～53%となっている。また、総務内にFM担当社員が1名以上いる場合には「うまく機能している」と回答した企業が61%と高率であったのは極めて興味深い。

経営層にもっとFMに興味を持ってもらうためには、経営者の考える中枢のテーマとFMが連動することが必須と考えられる。そのため、これまで整理してきた6つの分野(財務、不動産、建築工事、情報化、維持保全、デザイン)の観点でなく、経営が興味を持つ視点で再検討を行う必要がある。理想の姿は、①もっと経営者にFMIについて関心をもってもらう ②経費削減以外のFMの効果の訴求 ③FM導入モデル企業の出現であり、これを目指した方向で研究活動を転換する必要があるだろう。