

ファシリティマネジャーから見たオフィスのユニバーサルデザイン

金英範（ジョンソンコントロール グローバルFM事業本部ディレクター）

はじめに

今日のお話のポイントは、ダイバーシティについてです。デザインの問題というよりも、その元になる「人」のダイバーシティについてです。私の場合、ファシリティマネジャーから見たユニバーサルデザインということになりますが、デザインのヒントとしていただければと思います。私が現在勤務しているジョンソンコントロールズの前は、外資系企業数社を10数年経験しました。ジョンソンコントロールズは、現在グローバルで200社以上の企業とビジネスパートナー契約を結んでいる、ファシリティマネジメントのアウトソースを受けている会社です。

今日のテーマですが、ダイバーシティ経営、文化的な寛容と苦痛、ダイバーシティ型FM運営、我々個々の選択肢、組織力を最大化するためのFM、という観点からお話したいと思います。


ジョンソンコントロールズ

ジョンソンコントロールズの紹介を少々したいと思います。

当社は120年を超える歴史を持つグローバル企業です。世界125カ国、1300ヶ所以上の拠点に、14万名の従業員を擁しており、グローバルネットワークで世界市場をリードし続けています。業績は、2008年度売上380億米ドル、62期連続売上増、18期連続収益増、33期連続配当増の企業です。Fortune誌2008年度米国の大企業ランキングにおいて全米上位500社の「72位」、Fortune誌2008年度世界の大企業ランキングにおいて世界上位500社の「219位」、Fortune誌2007年度「America's Most Admired Companies（最も賞賛される企業）」のビジネス部門で「1位」と数々の権威ある評価や栄誉ある賞を受賞し、世界規模の産業界でリーダーシップを発揮しています。

ジョンソンコントロールズはどちらかといえば技術系のFM会社とって良いと思います。外資系のFM会社は、例えばジョンズラングラサーが不動産に強いというように各社特徴があります。クライアント各社から、総務業務を丸ごとアウトソースし、「お金を下さい」というよりも、「かかるお金を今よりも減らします」というスタンスです。ファシリティマネジメント業務を元々インハウスでやってきたジョンソンコントロールズ社員が顧客に代行して行うという立ち位置です。その場合、ジョンソンコントロールズが総務部長を含めて部署ごと全部を受け持つ場合もあれば、クライアントに総務部長だけをお願いして、後は全てジョンソンコントロールズが請け負う場合、または総務部業務を半分程度に分担して行う場合など様々です。ジョンソンコントロールズ独自の総務・FMのノウハウやスタンダードはありますが、特にそのやり方にこだわることはしません。クライアント企業の価値観というものは様々であり、そのクライアントのビジネスプロセスに加わるわけですから、クライアントの視点にあわせ、それぞれのサイトで異なる方法で総務・FM業務を遂行するのが現実的です。

またジョンソンコントロールズは、ビルディングシステムズ、オートモーティブシステムズ、パワーソリューションズの3つのビジネスユニットを持っており、FM部門はビルディングシステムズ(Building

Efficiency Group)に属します。FM部門のサービスカテゴリーとしては、不動産、ファシリティ、ワークスペース、テクノロジーとインフラ、エネルギー、プロジェクトがあります。これらのファシリティマネジメントを通して、ファシリティコストのトータルマネジメントを行っています。スペース・ーンの最小化(オフィススペース、チャーン%減少マネジメント、ワークスペースのコンバージョン、リ・プログラミング)、オペレーションコストの削減(エネルギー、ファシリティ管理人員費、CMMS・監視システム導入によるコスト削減、業者マネジメントプロセス・SCM)によりファシリティコストを削減、効率化しているのです。

FM サービス対象ファシリティは多岐に渡っています。また、グローバルクライアント一覧はスライドの通りですが、多くのグローバル企業を相手にビジネスをしています。サイトのロケーションも世界に広がっていますが、アジアだけでも 120 拠点、従業員数も 7,689 人にのぼります。ジョンソンコントロールズは、グローバル・センター・オブ・エクセレンスを設置し、各分野のエキスパートがロケーションごとの風習文化、FM ナレッジを集約、それらの情報をもとに変化対応型組織の形成、ダイバーシティな競争力を高めることを目標としています。

ダイバーシティ経営

Small world - Big impact

個々のスタッフの多様性を生かした業務プロセス

- 成果主義による評価昇進(ゼロバリア)
- 中途採用のキャリアパス
- DISC, SL-IIなどの人材開発、リーダーシップトレーニング(性格多様性の受け入れ&開発)
- 適材適所:もっとも適した人材をGlobal調達 マルチカルチャー組織形成
- ファシリティテーター的リーダーシップの配置
- 業務外での個々のダイバーシティ・多様性寛容

Challenges

- 違い(=変化)への経験不足
- 年代による温度差、変化への対応力(苦痛)
- 文化(内側)と言葉(外面)のバランス
- ファシリティテーション型リーダーの不足



ユニバーサルFM運営

Johnson
Controls

ダイバーシティ経営

ダイバーシティ経営のメリットについて話します。スライドの通り、多様な価値観・発想・スキルを持った人材の有効活用、多様化・複雑化する顧客ニーズへの効果的対応、創造性・問題解決力向上、競争力向上(これら多様性が必要な理由は企業の市場の国際化にも起因する。企業が国際市場など市場拡大を図るとき、今までとは異なる顧客層をターゲットとするためその顧客層に詳しい、異なる従業員が必要となるため)、社員尊重の具体的表現、をあげることができます。

話題は逸れますが、先日、野村証券がリーマンブラザーズ証券を買収しましたが、一般に日本企業がグローバル化するときには、各国のローカリティに任せるのに対して、リーマンブラザーズ証券はグローバルスタンダードがあります。野村証券が考えている「ニュー・ノムラ・ウェイ」を今後どうやっていくのか、大変なことではないかと個人的には思います。きっと乗り越えてくれると信じています。

ダイバーシティ経営で重要なことは、「個々のスタッフの多様性を生かした業務プロセス」についてです。成果主義による評価昇進（ゼロバリア）、中途採用のキャリアパス、DISC、SL-II などの人材開発、リーダーシップトレーニング（性格多様性の受け入れ&開発）、適材適所（もっとも適した人材を Global 調達 マルチカルチャー組織形成）、ファシリテーター的リーダーシップの配置、業務外での個々のダイバーシティ・多様性寛容といったことが重要です。リーダーシップに関して言えば、トップダウンではなくファシリテーター的な多様性をベースにするマネジメントが必要です。一方、ダイバーシティは痛みを伴うものです。違い（変化）への経験不足、年代による温度差・変化への対応力の差、文化（内側）と言葉（外面）のバランス、ファシリテーション型リーダーの不足などが、克服すべきことです。きれいごとで「他の文化を理解する」なんて言っているのは心に余裕がある場合の話であり、実際のビジネス現場では利害関係や時間の制約、自分の出世、部署対部署の政治、経営課題などきりが無い難題があるので、多様性寛容を發揮するにはかなりの苦痛とガマンが必要、自然に乗り越えるレベルになるには年月が必要です。私自身、最初は屈辱と苦痛の連続でした。でも 10 年以上の月日で何とか乗り切り、今は楽しんでます。

マルチカルチャー

またマルチカルチャーということについても考えなければなりません。ジョンソンコントロールズのクライアントである、あるオフィスの国籍分布（1,000 人中）は、米国 20%、欧州 10%、日本 50%、インド 10%、その他アジア 10%となっています。そうしたオフィスでは、就業時間、食習慣、宗教観念・価値観、個人主義と村文化といったワーカーの持つ文化的背景が異なります。こうしたマルチカルチャーの職場では、つまらぬことで気分を害してモノゴトが止まってしまうことが良くあります。原因が、男女、身体障害、ハンディキャップ、人種といった「目に見える多様性」であればコントロールも可能なのですが、宗教観・歴史観からくる行動、道徳・村文化・狩猟文化、先進国マインド、愛国心、学歴（同士）、同性愛の特別視、食生活、過去経験の正当化（変化を外敵視）などの「目に見えない多様性（内面的だが時たま外部へでてしまう）」の場合、コントロールが難しいのです。

マルチカルチャー組織

Small world - Big impact

例)とあるオフィスの国籍分布(1000人中)

- 米国 : 20%
- 欧州 : 10%
- 日本 : 50%
- インド : 10%
- その他アジア : 10%

多様性

- 就業時間
- 食習慣
- 宗教観念・価値観
- 個人主義 vs 村文化



こうしたマルチカルチャーの職場では、ただでもストレスが多いのですから、食事などの時間まで規制されたくはないという気持ちになるのは当然です。つまり、多くの選択肢が必要です。例えば、インド人の社員はカレーが食べたいと思う。本当に毎日食べるのです。私が経験したあるプロジェクトですが、オフィスに突然カレーの匂いが立ちこめました。原因はインド人の社員が自宅で作ってきたカレーを数人で囲んで食べていたからですが、彼らの選択肢を確保するために、排気量の計算では、それらを考慮していなかったのです。

ビジネスを遂行するためには優秀な社員を雇用することが必要です。その社員に多くの報酬を払っている場合もあります。ですから、快適なワーク環境を作るために、ファシリティに数千万円投資したとしても、それは企業にとっては全てペイすることなのです。別の事例ですが、喫煙室の配置に関しても配慮が必要です。高層ビルのオフィスで、例えばトレーダーの社員が喫煙室に行くために、エレベータで下階まで降りていく。待ち時間を含めて20分くらい席を開けてしまいます。一日平均10本ですから、計り知れないロスです。そう考えれば、排気量3倍で2重扉、周りに迷惑をかけない完璧な喫煙室を部署のすぐ近くに設置するために数千万円投資することは逆に安いと言えます。重要なことは、社員がどのような行動をとるのかを注意深く知った上で、ファシリティをデザインしなければならないということです。しかし実際にやってみると、全然追いついていない、失敗ばかりです。しかし失敗をすることで、その先に進んでいくことができるのです。

多様性を前にして、「違い」を「正しくない」と感じがちです。そうすると、「忙しいので考える暇がない」、「とりあえず拒む」ことになりがちです。そうなってしまえば、ファシリティマネジャーとして成長はありません。苦痛ではありますが、まずは「違い」を認める。そして「まずは尊重する(認める)」、「そして「やってみる」」。様々な試行錯誤を通して、ファシリティマネジャーは成長していくのだと思います。これは私自身の実感です。

ユニバーサル・ファシリティマネジメント運営

私たちが、ユニバーサルFMサービスで重要と考えていることは、「どこでも・地理的な」、「誰でも・社会的な」、「負担可能な予算性」、「均一サービスまたは選択肢」、「情報差別の禁止」、「技術・ツール」です。ファシリティマネジメントは、いわば飲食業と同じです。つまりメニューが必要ということです。人は、いくつかの選択肢があり、そのメニューから自ら選択した、ということで満足をするものです。こうしたことを続けると、ファシリティマネジャーの評判は良くなることが多いのです。FMメニューづくりと体制確保にかかる費用は数千万程度であり、その経営効果の比ではないことは経験的に証明されています。

ユニバーサルデザインという視点では、いくつかの対応を行っています。まず、FM系(ハード面)におけるものとしては、身体障害者用トイレ設置などハートビル法関連、ビル基準で足りない部分の補足、喫煙所対策、キャビネット高さ基準、身体障害者用の安全対策などを行っています。外資系企業では、例えばバリアフリーへの対応としてその国の法令を遵守することで十分と考えているケースが多いのではないかと思います。つまり、法律というものは、必要なことを定めるためにあるのだからという考えです。但し逆にダイバーシティに関しては、法律は関係なく、むしろ正義感で大掛かりに推進することになります。

また、オフィスサービス系(ソフト面)では、慶弔、グリーティング関連のマルチカルチャー、女性

顕著な違い部分の対応プロセス(例)

FM系

- 身体障害者用トイレ設置などハートビル法関連
- ビル基準で足りない部分の補足
- 喫煙所対策
- キャビネット高さ基準
- 身体障害者用の安全対策

ホスピタリティ



オフィスサービス系

- 慶弔、グリーティング関連のマルチカルチャー
- 女性用ビジョンBox設置
- 飲茶の種別
- マルチLanguageサインワーク

用ビジョンボックス設置、飲茶の種別、マルチ言語サインといったことです。しかし一方、米国の単純視に合わない欧州・アジアの複雑さ、アジア組織を運営するうえでの双方の理解と我慢、トップダウン型とボトムアップの基本的違いの受け入れなどが、今後の課題と言えます。またファシリティマネジメント（ハード、サービス）に限って言えば、恒久的部分と変化対応できるユニバーサルデザイン、ダイバーシティ対応型 FM 人材の不足、ファシリティテーション型プロジェクト、FM サービスのアピールと見える化などが課題です。

グローバル競争

それでもグローバル競争は避けられない。。。

一般部分

- 世界レベルでのコーポレートガバナンス機能の強化
- マルチカルチャー組織の形成
- Diversity人材開発トレーニング
- キャリア選択の可能性



FM部分(ハード、サービス)

- UDベース基準とDiversity基準の明確化
- Think Global, Act Local - の徹底
- ホスピタリティ窓口の設定
- 可能な限りフレキシブルなファシリティ、サービスづくり

今後のことを話します。私たちはグローバル競争を避けられない。とすればそれに対応していかなければなりません。世界レベルでのコーポレートガバナンス機能の強化、マルチカルチャー組織の形成、

ダイバーシティ人材開発トレーニング、キャリア選択の可能性といったことがますます求められてくると思います。ファシリティマネジメント（ハード、サービス）に関して言えば、ユニバーサルデザインベース基準とダイバーシティ基準の明確化、「Think Global, Act Local.」の徹底、ホスピタリティ窓口の設定、可能な限りフレキシブルなファシリティ・サービスづくりが必要であると思います。

今後数年～数十年展望

Small world - Big impact

日本経済、文化のKeyファクター

一般部分

- 人口減少時代（量より質）
- 他種民族受け入れ(Diversity)
- グローバル競争への本格参入
- グローバル人材の本格教育
- グローバル対応型の新人種登場



FM部分(ハード、サービス)

- FMキャリアパスのOpen化
- 個々の選択、チャンス拡大、FM業界全体のレベルUP
- 企業文化やDiversity組織、ロケーション文化を尊重したDiversityFM&UDの実現

ユニバーサルFM運営

Johnson
Controls

質疑

質問：ジョンソンコントロールズでは先進的な人材をどのように確保しているのですか？（今井壽人）

回答：グッドクエスチョン、日本語訳にすると「痛い質問」ですね。前提は「集められる人材でできることしかできない」ということです。では、どんな人材を集めるかと言えば、一言でいえば、ホスピタリティを持つ人材ということです。特に、自分の会社のために5年から10年間程度インハウスサイドでファシリティマネジャーとして働いたことのある人が、向いていると思います。インハウス側としてビジネスを良くしようと苦労してきた人が、もうひとつ専門性を持つことで、良いファシリティマネジャーになるのだと思います。