

# 運営維持手法研究部会

—「納得感の持てる最良の運営維持」をめざして—

「ユーザーの視点に立ったファシリティ運営維持業務とその評価に関するあり方を探る」

## 運営維持の視点で『ファシリティマネジャーを育てる』 ファシリティマネジャー必携 -2025-

### ●keywords

品質とコストのバランス / 良質なサービスと高い信頼 / 価値を生むファシリティ /  
ロングスパンをめざしたマネジメント / 利用者満足度のベンチマーク /  
現場は宝の山 / 学ぶ心の大切さ



吉瀬 茂 (部会長)

株式会社FRS  
(フォーバル・リアルストレート)  
プリンシパル・アーキテクト  
一級建築士

**サマリー** 施設を利用する人々が納得感のもてるファシリティとは何かをテーマに、

- ・ユーザー (全ての施設利用者)、
- ・テナント企業 (入居管理者)、
- ・オーナー (施設管理者) の視点からアプローチ、おのおのが納得感のもてるファシリティであり続けるために、必要なファクターや継続的な品質向上に向けた改善提案・業務品質の評価等、SDGsを原動力としてファシリティ運営維持評価手法のあり方を探る。



### 活動内容

理念: 人と社会との関わりを良好に保つために

方針: 運営維持の視点で「きっかけづくり」

部会では、「施設そのものの性能と室内環境(執務空間・生活空間)」「施設を利用する人たちの満足度(利用者満足度)」「地域や地球環境への対応(配慮)」にスコープをあて調査研究活動を行っている。

- ①利用者から得られたユーザーの視点を基に、ファシリティマネジャーが管理する品質や運営維持業務全般の品質など、基本的な考え方を整理し、ファシリティマネジャーが日常の業務で活用できる業務品質向上を目指した手法の開発を行う。
- ②ファシリティマネジャーが活用するコミュニケーションツール『きっかけづくり』として、基礎的な調査研究活動を行う。2025年度のテーマは、きっかけづくり「運営維持の視点でLCC (life cycle cost)」に取り組む。
- ③部会セミナーでは、テーマに関連する分野の専門家等を部会へ招聘し、先見性豊かな知識を学び、意見交換等からテーマに関する課題検討を行う。また、関連する施設等の見学も実施する。

### 成果

- ①ファシリティマネジャーを育てるためのマニュアル／手引きdigital版を作成。  
-2025- ファシリティマネジャー必携「運営維持の業務視点 ～心がまえ編・マネジメント編～」
- ②テーマに関連する分野の専門家(セミナー講師)とのヒューマンネットワークを構築、施設見学等。

### メンバー

部会長: 吉瀬 茂 FRS/フォーバル・リアルストレート

部会員(50音順): 安部 修・西村 光平 NTTファシリティーズ 潮田 潮 日本電技 宇都宮 勝志・宮下 昌展 エムケイ興産

大高 宣光 KEN アソシエイト 小木 曾 清則 NPO 埼玉マンション管理支援センター 川崎 栄雄 三井物産フォーサイト

木村 圭介 FMシステム 佐藤 勝彦 住商アーバン開発 清水 美菜 パソナ日本総務部 園田 岳志 NTTデータ

野間 操 清和ビジネス 日高 富士男 日本メックス 平野 由朗 office EA

アドバイザー: 細川 和也

事務局: 佐々木 信 JFMA ※適宜、活動WGを設置/清掃分科会、建築・設備分科会、警備分科会、ワークプレイス分科会

## 1. はじめに digital 版／執筆にあたって

昨今の日本は、景気低迷という長くて暗いトンネルから抜け出せず、景気回復へともがき続けている。

しかし、すでに失われてきた月日は30年を超え、生産能力の低下や少子高齢化が顕著となっており、ますます、ファシリティマネジメントの必要性を感じざるを得なくなっている。

このような経営環境の中、ファシリティ(施設とその環境／人々が活動する『場』)で運営維持に携わる人々は、常に社会環境の変化やニーズに合った的確性と即応性が求められ続け、品質とコストのバランスや現場での品質を維持することが要務となっている。

経営活動の『場』(施設とその環境)を上手に運用することは、ファシリティの寿命を伸ばすこともでき、そのほとんどが運営維持の業務にかかっている。

当部会では、SDGs (Sustainable Development Goals) を原動力として、運営維持業務に関わるリスクヘッジ、業務の効率化をきっかけとして、サステナブルなファシリティの運営維持業務を目指し、研究活動を行ってきた。その中では、人材不足や技能不足が大きな課題となり、早急なファシリティマネジャーの育成、職能のスキルアップが求められている。そのような経緯から、初心者の方のファシリティマネジャーを育てる『きっかけづくり』マニュアル／手引き書として「ファシリティマネジャー必携」の作成に取り組んできた。

今回、企業等で運営維持業務に携わるファシリティマネジャーの方々が、原点に立ち返り「みんなが生き生きと働きやすいファシリティを求めて」をテーマに活動する『きっかけ』として、活用していただければ幸いである。以下に「心がまえ編」について述べることにする。

## 2. 心がまえ編

### (1) 新たな視点で考動

SDGs に倣い、新たなテーマの取り組みについて考え直してみると、“働きがい”を持って業務にあたるのが大切だと感じられる。

ファシリティマネジャー自身が、業務に対して「自立」から

「自律」へとステップ・アップしていくことが、最も大切なポイントとなる。

しかしながら、新たな取り組みへの切り口と『きっかけ』がないと、これまでの仕事の呪縛から解かれて最初の一步を踏み出すことは難しい。

そこで、ファシリティマネジメントの原点でもある運営維持とは何か、ファシリティマネジャーの心がまえ(視点・業務ポイント)等をもとに、運営維持について、もう一度、確認・認識することで、理解を深める取り組みの『きっかけ』になればと考えている。

ファシリティマネジャーの基本／考動とは、働きがい、企業成長、技術革新、クリーンエネルギーなどの課題を、できることから“トライアル”することである。トライアルすることで、持続可能なファシリティ実現へ向けスタートできる。

ファシリティの「現実や実態」を知り、知りえたことから課題を抽出し、新たな観点で考動、新しい価値観をみだして考動する『心がまえ』が大切である。

さあ、はじめましょう。

「SDGs への取り組みを原動力に」

“ファシリティマネジャーが変わる”と

“ファシリティ利用者ひとり一人が変わる”

“ファシリティも変わり地域社会が変わる”

夢は大きく! みんなの力で地球を変えましょう!

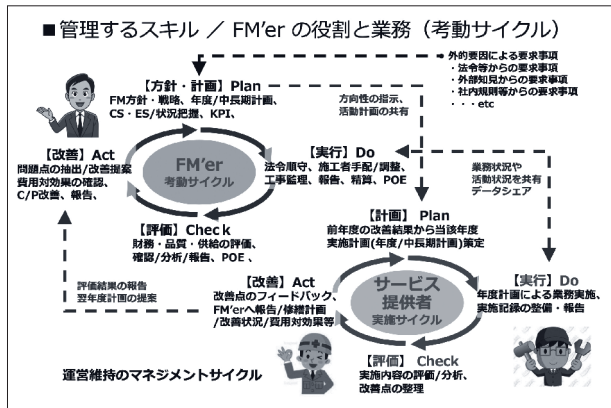
### (2) 基本的な考え方／考動

ファシリティマネジャーの基本／考動とは、働きがい、企業成長、技術革新、クリーンエネルギーなどの課題を、できることから「トライアル」することである。トライアルすることで、持続可能なファシリティ実現へ向けた考動がスタートする。そこでは、ファシリティを利用する「すべての人々に、より良いサービス」をお届けするため、さまざまなステークホルダーとの「協働・共創」等を行うことがポイントとなる。

「協働や共創」等で関係する人々へ課題を投げかけ共感してもらい、『心ひとつ』に『場』であるファシリティ(施設とその環境)を自分たちのものとして考動する関係づくりや自主性が大切である。

ファシリティで働く『人』との関わりを最も大切な要素として、考動することに努めていきたい。

そして、忘れないで欲しいことは、“アンコンシャス バイアス”「無意識の思い込み」の排除を心がけて業務に取り組むことである。



(3) 運営維持の視点/役割

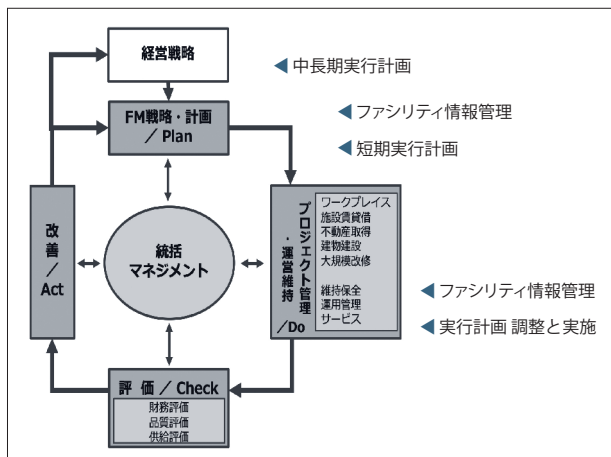
運営維持業務に携わる人々へ!

ファシリティには、それぞれの目的に応じた個性/違いがある。

多様な求めに応じた、ファシリティへのサービスの提供が求められている。その中では!ファシリティを利用する人々へフレキシブルな対応が必要とされ、働きやすさ well-being (身体的、心理的、社会的に良好な室内環境/空間)が求められている。

しかし、人によって価値観が違うため、室内環境/空間に対する働きやすさへの要求は、より多くの人々が納得できる室内環境/空間を提供する知恵が必要となる。

すべての人々の要求を満たすには、現実的に無理がある。ファシリティを利用する人々が、納得できる室内環境/空間を提供することに努めることがポイントとなる。



図表 「運営維持業務のマネジメント/ PDCAサイクル」イメージ

ファシリティマネージャーは、サービスを提供し、利用者の知的生産性や満足度を高め、利用者の事業成果を最大化させる『きっかけ』となる重要な役割を担っている。

ここでは、中長期実行計画や単年度実行計画に基づいて、経営活動の『場』/ファシリティ (施設とその環境) を適切な状況に保ち、ファシリティの機能や性能を十分に発揮させる縁の下の力持ちである。

まずは、ファシリティの「現実や実態」を十分に理解し、その中から課題を抽出、実行計画へ反映させていくことが、経営者の視点として考動する「はじめの一步」にもなる。

くり返しになるが、ファシリティを「知ること」「感じること」「意識を共有すること」が「はじめの一步」である。そのバックグラウンドには、コミュニケーションやコスト、バランス感覚がポイントとなっている。

「ファシリティを取り巻く周辺環境」

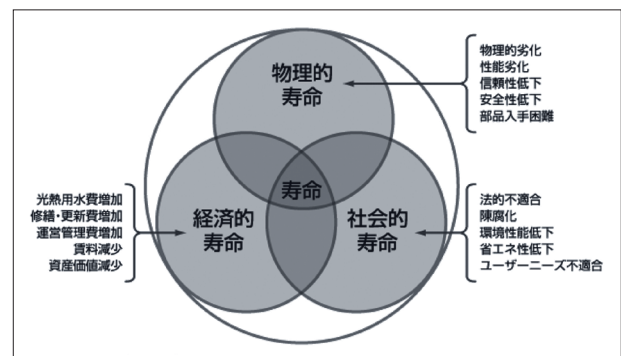
① 「外的要因」(光・音・熱・空気・空間、期待値)ファシリティの五感として考えてみると、視覚・聴覚・嗅覚・触覚・温覚/温度感覚、利用者や経営層からの期待値等が考えられる。

② 「感覚的要因」(バランス感覚) 要素としてコスト・品質・リスク等が考えられる。

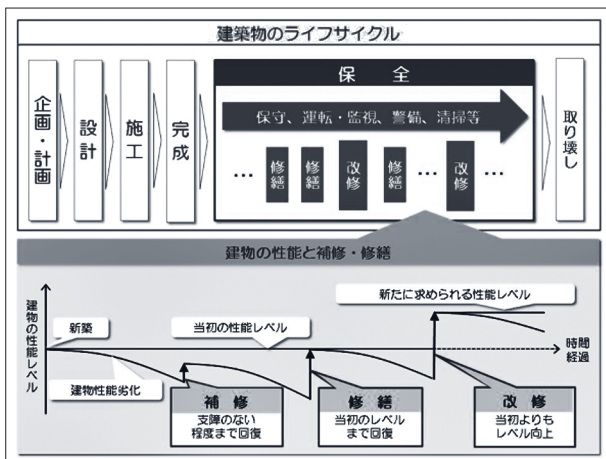
③ 「認識・機能的要因」(認識や機能性、ニーズ等のズレ) 施設は完成と同時に劣化(物理的寿命・社会的寿命・経済的寿命)がはじまり、修繕(更新)と維持保全業務が繰り返される。

現状を把握し、考動することが大切な視点となる。

よって、日常の管理業務として、施設の運営維持、保全を行うための点検保守業務(日常管理)や保全業務(修繕・改善)が大切な仕事となっている。



図表 劣化/寿命のイメージ

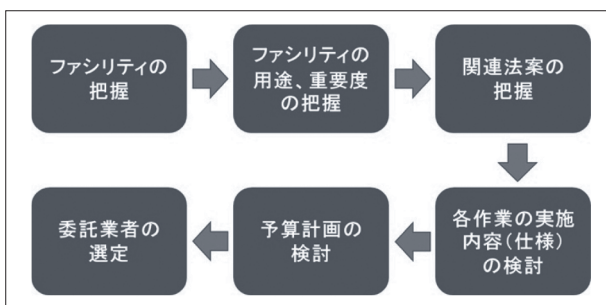


図表 修繕/改修のイメージ

**(4) ファシリティマネジャーの運営維持 / 業務**

ファシリティマネジャーは、経営活動の『場』である、ファシリティ（施設とその環境）を運用し、サービスを提供することで、利用者の知的生産性や満足度を高める、大切な仕事となっている。

そこでは、施設のファシリティマネジメント戦略・計画(中長期実行計画及び単年度実行計画)に基づいて、経営活動の『場』を継続して適切な状態に保ち、「運用・サービスと維持保全」業務において、施設の機能や性能を発揮させる役割を担っている。



図表 中長期実行計画及び単年度実行計画

建物の中長期保全(修繕)計画としては、次のようなイメージに分別できる。

- ① 「修繕周期：概ね30年（長期）」  
設備機器類の更新が一巡する年月と想定したもの。
- ② 「修繕周期：概ね10年（中期）」  
一部の主要設備機器が更新されると想定したもの。
- ③ 「修繕周期：概ね 3年（短期）」  
修繕措置や劣化状況等から中期的な修繕計画を考慮したものに整理することができる。

中長期計画の運用としては、次のように整理される。

- ① 「長期計画」  
概ね30年を一区切りとする予算計画で、10年毎に中期計画を基に調整する。
- ② 「中期計画」  
概ね10年を一区切りとする予算計画で、3年毎に短期計画を基に調整する。
- ③ 「短期計画」  
修繕・更新・劣化の状況や中長期計画を考慮した計画で、概ね3年を目安とする予算計画を基に調整する。
- ④ 「年度計画」  
修繕・更新・劣化の状況や短期計画を考慮した、単年度の予算計画／実行計画である。

計画	経年	1 ~ 10	11 ~ 20	21 ~ 30
長期計画 (30年)		[長期的な計画の進行]		
中期計画 (10年×3)		[中期計画の進行]	[中期計画の進行]	[中期計画の進行]
短期計画 (概ね3年)		[短期計画の進行]		
年度計画 (1年)		[年度計画の進行]		

20XX.7~20XY.4	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
予算資料作成・調整	==	==	==	==	==	==	==	▶	決定	
年度予算計画・短期予算計画										▶

図表 実施に向けた「予算と実行計画の整理/調整」

- ① 「運営管理」の視点から
  - ・運用管理、専門会社(メーカー)の定期保守点検結果から実施時期を見直すことで調整する。
  - ・修繕・更新実績(部材・機器類の工事履歴)から劣化状況を判断、実施計画を見直すことで調整する。
- ② 「経営管理」の視点から
  - ・修繕対象でないが、同時に措置をした方が合理的と判断して、実施計画を見直すことで調整する。
  - ・リスク保有を前提として実施時期を見直す。
  - ✓ 部材、機器類の劣化状況等で、工事範囲の分割や抜本的な修繕時期を見直すことで調整する。
  - ✓ 応急的な修繕や一部修繕の対応で部材・機器類の延命措置、実施時期を見直すことで調整する。
- ③ 「修繕と更新計画区分」の視点から  
例えば、危機管理区分レベルに分けて考えてみると
  - ・「危機管理タイプ」(予防保全すべき部材や機器類)

✓ 重要設備や法定年数の定めがある設備（個別の修繕・更新予算）

対象となるものは、劣化の影響により、建物全体が機能停止となるもの。また、使用可能であっても耐用年数や法定期限に応じ、修繕や更新を実施することが望ましいもの。

・「適宜措置タイプ」(事後保全でよい部材や機器類)

✓ 一般設備（一般の修繕予算対応）

対象となるものは、劣化の影響により、建物の機能停止と係わらず、美観や建物の利用者の利便性に係わるもの。また、施設管理者の判断により修繕を行うことが望ましい部位や部材。

・「対処療法タイプ」(危機管理と適宜措置に属さない部材や機器類)

✓ 重要設備、法令上設置義務のある設備（個別の修繕・更新予算）

対象となるものは、劣化の影響で、建物の一定エリアが機能停止となるもの。また、耐用年数を近く迎える段階での劣化状況を考慮し、修繕や更新を実施することが望ましいもの。

### (5)「BCP(Business Continuity Plan/ 事業継続計画)」

ファシリティ（施設とその環境／人々が活動する『場』）において、総合的に企画、管理、活用する経営活動で緊急時における事業継続のための方法や手段を、事前に取り決めた計画である。

つまり、事業を継続させるために、平常時にBCPの基本方針を策定し、ファシリティへ定着させておくことが肝要である。

BCPとは、「何のために策定するのか?」「策定・運用することで、どの様な意味合いがあるのか?」などを検討して基本方針を決めていく必要がある。

平常時 → 緊急事態発生 → 初動対応 → 復旧対応

中核となる事業の継続、早期復旧を可能とするために「平常時に行うべき活動」「緊急時における事業継続」のための方法や手段などを取り決めておく事がポイントとなる。

・緊急時は、従業員とその家族の安否確認、自社の設備、拠点、取引先の被害状況を把握する初動対応計画などを決める。

・緊急時に事業資産の損害を最小限にとどめ、事業の継続・早期復旧のため、平常時から策定することで企業価値の維持・向上につなげる。

・緊急時に事業資産の損害を最小限にとどめ、事業の継続・早期復旧のために策定した、BCPの目的や行動計画をファシリティへ定着させる。

ファシリティマネージャーとして「企業価値の維持」や「企業価値の向上」につなげることができ、やり甲斐のある業務でもある。

### (6)「アンコンシャスバイアス(無意識の思い込み)」

何かをみたり、聞いたりしたときに、無意識にこうだと思いつく。

つまり、ある属性に対する先入観や固定観念で「この属性の人はみんなそうだ」と思いつくこと。周りが変化していたり危機的な状況に陥っていたりしても、自分は大丈夫だと思いつくことである。

・自ら無意識の思い込みを自覚することで、多角的な視点をもち、他者の理解や自分の可能性をひらく第一歩につながってくる。

・気づくことで、コミュニケーションにより変化が起きてくる。

・従業員エンゲージメントや、性別・年齢等の属性にとらわれない、取り組み成果の享受や可視化ができる。

・組織内のコミュニケーションが円滑になり「経営層に新たな提案がしやすくなり」、定性的な成果がでてくる。

## 3. おわりに

ファシリティマネージャー（初心者・指導者）の方々が日頃の業務改善に取り組むヒント『きっかけづくり』として、ご活用いただければ幸いです。

繰り返しになるが、当部会では「人と社会との関わりを良好に保つ」を理念として活動を行っている。

ファシリティ（施設とその環境／人々が活動する『場』）を利用する人々が納得感の持てるファシリティとは何かを求めて、これからのファシリティ運営維持のあり方を探っている。

また、部会活動において、多大なご協力をいただいた、すべての方々に、心より感謝申し上げます。◀

新たな視点で考え直してみると、運営維持における「SDGsとの関わり」とは

ファシリティ(施設とその環境)には、個々に違いがあり、その対応はさまざまである。

～共感力・共創力をきっかけに、何がいちばん大切か本質に向き合って考えること～

SDGsの17カテゴリー、169のアクションから取り組みの『きっかけ』を導き出す。

～ファシリティマネジャーが変わることで → ファシリティが変わり → 社会が変わる → 地球も変わる～

『学ぶ心の大切さ』を念頭に、あたり前を変えていく『きっかけ』に

カテゴリー／17	アクション／169
1 貧困をなくそう	幅広い年齢層・性別・国籍を問わない雇用環境が貧困対策に通じる。 ／雇用環境の確保など、1-03、04、05…
2 飢餓をゼロに	持続可能な農業を促進する。 ／遺伝子の多様性を維持し、未来の食糧生産を守るなど、2-05…
3 全ての人に健康と福祉を	雇用を通じた、家族を含めた健康と福祉を提供。 ／健康リスクの気づきや健康保険の確保など、3-08、3a、3d…
4 質の高い教育をみんなに	性別・年齢・国籍を問わず専門性のある研修や資格取得の奨励 ／必要な知識とスキルの確保など、4-04、05、07、4a…
5 ジェンダー平等を実現しよう	教育同様に平等を基本とした対応を実現 ／あらゆる差別や経済上の平等を確保など、5-05、5a、5d…
6 安全な水とトイレを世界中に	水質基準を守り、衛生的にかつ日本特有な質の高いサービスを提供 ／汚染を減らし・再利用を増やし、地域の水を地域で確保(守る)など、6-03、6b…
7 エネルギーをみんなに、 そしてクリーンに	手軽な価格で信頼性の高い持続可能で現代的なエネルギーを利活用 ／再生可能エネルギー・エネルギー効率やクリーンエネルギーの利用促進確保など、7-02、7a…
8 働き甲斐も経済成長も	生涯現役を目指す業種であり働き甲斐も経済成長に寄与 ／多様な働き方や新たなビジネス、働く喜びと正当な対価、誰もが働きやすい仕組みを確保など、8-02、03、05、8b…
9 産業と技術革新の 基準を作ろう	作業基準や「エコマーク」等技術革新の可能性を探る ／現場に配慮した技術でインフラを改善する仕組みを確保など、9-02、04…
10 人や国の不平等をなくそう	教育と同様に平等を基本とした対応を実現 ／差別を無くし機会均等を実現・資金や社会保障の確保など、10-03、04…
11 住み続けられる街づくりを	安全かつレジリエントで持続可能な街や家屋に根ざした業務、住み続けられるための対策 ／人々の居住地をだれも排除せず・環境への配慮や安心して利用できる緑地・公共スペース、 災害リスク管理の確保など、11-06、07、11b…
12 つくる責任つかう責任	持続可能な消費・生産の形態を確保する ／「エコマーク」の活用で化学物質や有害廃棄物の放出削減、3Rの実施、天然資源を使わず、 持続可能なライフスタイルをみんなに理解する。12-02、04、05、08…
13 気候変動に具体的な対策を	気候変動とその影響に対する緊急対応を確保する。 ／自然災害に対する対応力と回復力、正しい知識と対応能力を確保など、 例えば、薬品や排水基準を通じて温暖化を防止など、13-01、03…
14 海の豊かさを守ろう	持続可能な開発、海洋や海洋資源を保全する。 ／ゴミを減らし海洋汚染防止、CO2を減らし海の酸化を防止する対応確保など、 例えば、廃プラスチック対策や排水基準・使用薬品類の見直しや抑制を通じた海の自然環境を確保するなど、14-01.03…
15 陸の豊かさを守ろう	陸の生態系を保護、回復すると共に持続可能な利用を促進し、土地劣化を阻止・回復し、生物多様性の損失を止める。 ／海の豊かさを守ると同様、生物が住み続けられる環境を確保し、より高い環境を目指すなど、15-09…
16 平和と公正をすべての人に	誰でも受け入れる社会を促進し、すべての人々が司法を利用できる。 あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任があり誰も排除しない仕組みを構築。 ／すべての人が法によって平等に守られる社会、誰でもが必要な情報にアクセスできる等を目指すなど、16-03、10…
17 パートナリシップで 目標を達成しよう	実施手段を強化し、「持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップ」を活性化する。 ／科学技術やその知識を抱え込まずに共有し、多種多様なパートナーシップや 最も効果的なパートナーシップを見つけ推進するなど17-06、16、17…

運営維持の視点で取り組みの『きっかけ』に

～みんなが生き生きと働きやすいファシリティを求めて～