

市民として知ろう。 公共施設の ファシリティ マネジメント ～ハコモノ整備の転換期～

2012年11月10日(土) 10:00-12:00

大学交流センター 大講義室

講師：成田 一郎 氏

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
常務理事兼事務局長



■人間は変化を好まない生き物

ダーウィンの『種の起源』に「最も力の強いものが生き残るのではなく、また最も賢いものが生き延びるものでもなく、唯一生き残るのは、変化に対応できるものだ」という言葉があります。私は昔これを聞いたとき結構ショックを受けました。普通は強い人や頭のいい人が生き残るものだと思っているわけですが、ところか、そうではない。長い歴史の中で見ると、生き残るといことは変化に対応できるということだそうです。皆さんはどうでしょうか。世の中は今どんどん変化していますが、自分はその変化に十分対応できていると思われているのでしょうか。

今日は現役の方がいっぱいいらっしゃいますが、皆さんのオフィスを明日からフリーアドレス※にしますと言われたらどうでしょう。きっと自分にはそれは合っていない、今のままでいいと思うでしょう。

※フリーアドレスオフィス…個人に固定席を割り当てずに、空いている席を自由に使用するオフィススタイル

人間というのは変わりたくないんです。私もそうでした。誤解しないで頂きたいのですが、私は決してフリーアドレスがいいということを行っているのではなく、人間はいかに変化を好まないかということをお願いしたいわけです。

私もオフィスのスペースを3分の2に収まるように考えると上司に言われました。やってみると普通のスタイルでは収まらないので、フリーアドレスをやるしかないなど。分解できる大テーブルをぼんと中央に入れて、四角や丸いもの、いろんなテーブルを入れました。窓際に座る、ちょっとこもるなど、どんなふうに座ってもいいよとしたんです。フロアは3分の2に減りましたが、これまでと同じ人数が収まり、コミュニケーションは向上しました。

■スペースはタダではない

ちょっと考えてみてください。3分の2になるというのはどういうことでしょうか。オフィスにはスペースコストがかかっています。ところが、日本人の多くはスペースにコストがかかっているとは思っていません。ですから、会社に大量の書類を置いているんです。バブル期にはここは一時坪6、7万円近くなつたんですが、私も恥ずかしいんですが、その数坪を私が占めて、図面をいっぱい置いていたんですね。書類を山のように置いていた。皆さんも資料を1回見てください。多分半分は要らない資料です。今はパソコンにどんどん入れればいいですね。古い資料をわざわざ入れなくても、新しい資料を入れておくだけでも違います。スペースにはコストが

かかっているということを分かっていただくことが大事です。

フリーアドレスにしたとき、全員に個人ロッカーを付けて、最後は机の上に物を残さないという簡単なルールを決めました。すると、たくさんのメリットが生まれました。生産性が向上しました。いろいろなデスクを自由に選べるので、自分のスタイルに合わせて仕事ができるのです。

それから、コミュニケーションがすごく向上しました。ちょっと打ち合わせをしたいとき、席を選んで、ちょっと上司のそばへ行って報告して終わりです。わざわざ会議室とかどこかに呼び出さないでいいんです。時間のロスがなくなって、コミュニケーションも楽になりました。

また、毎日机をきれいに片付けてパソコンもしまうので、情報セキュリティが大変よくなりました。

何よりモチベーションが上がりました。魅力あるオフィスをつくと、それまで反対していた人が人を連れてきて見せるんですね、こういうオフィスで働いていますと。お金も大してかかかっていなくて、スペースコストが安くなったのに、逆に皆さんに喜んでいただけるんです。

また、皆さん好きな場所を取ろうとして早く来るようになりました。朝はすごく仕事の効率が上がりますね。ですから残業時間がうんと減りました。朝の1時間と夜の1時間は効率が全然違います。

皆さん本当は変わりたくないと思うんです。何かやろうとするとできない理由を考えます。いかにそれが駄目かといって、いろんなところを突っつくことができます。ただ、できない理由を数え上げている限りおそらく発展はありません。

また、スペースコストの他に移動コストがあります。ある会社では移動のために数億円かかっています。電話の回線を変えて、コンピューターの配線を変えて、引越し屋さん呼んでやっている。それがフリーアドレスにすると、自分たちでパソコンを持って行ってどこでも座れます。テーブルもみんな動くようになっています。ですから、移動コストはあまりかかりません。移動コストがかからない会社で、

その分ボーナスとしてもらえる会社は全然違います。日本人はそのへんが無頓着です。

■ファシリティマネジメントとは

こういう話をすると、フリーアドレスをやればいいのかという方もいらっしゃいますが、そうするとほとんど失敗します。そうではなくて、どういう働き方をするのかというところから働く場を考えることが大事なのです。それは、ファシリティマネジメント（以下、「FM」）の重要な要素であります。

なぜ日本にFMの考え方が一般化しないのかというと、そういう概念がないからなんですね。そのまま施設のマネジメント、施設管理と訳されると今みたいなオフィスの発想は全然湧かないですよ。

それではファシリティとは何でしょうか。一般的に土地建物から設備、インテリア、内部、情報系も含めてオフィスのレイアウト、家具、アートとかグリーン、サインまでを含め、さらに、照明の環境、空調環境、そしてサービスを越えた機能、ホスピタリティ、リスクの環境も含めたソフト面も含めてファシリティといいます。

私がすごく強烈な印象を受けたのは、もう25年近く前、世界銀行の調査団に参加したときのことで、いきなりサイン室に案内されました。何でサイン室かと聞いたところ、「社員が年2回転ぐらい人が入れ変わる。その人たちに、どこに行けば何があるかというサインを正確につくることが、すごく大事だ。」とおっしゃいました。「例えば社員が5千人いる。1日にそのうちの1千人が迷って10分の時間をロスしたとしよう。そのために無駄にした時間は全部でどのぐらいで、それをお金にするとどのぐらいになるか。」と言うんですね。それだけではありません。「気持ちの面でもいらいらするだろう。ましてお客さんなら、大変迷惑をかけることになる。もう来てくれないかもしれない」といったことを言われて、サインの大事さが分かりました。

彼らはもう当時建物と設備のマネジメントは当たり前で、アートやサインまでマネジメントしていたんです。経営の資源の一つとして、それをうまく使

うことによって経営的にも寄与する。こんな細かいことまでやっていたんです。

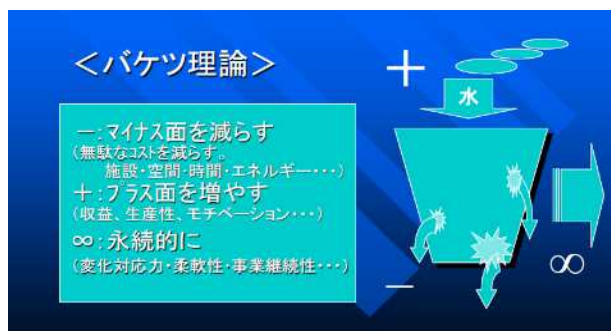
FM というのは、「企業団体などが組織活動のために施設とその環境を総合的に企画・管理・活用する経営活動」です。部分的には皆さんやっていますし、日本でもみんなやっています。それを総合的な目で見ることです。キーワードは「企画」と「活用」です。

どういうことかという、土地や建物などの場合、日本は持つことを考えますが、今は利用の時代といえます。建てるよりも借りた方がいいかもしれない。どんどん変化する組織は、ある部分は借りておいた方が当然いいわけです。持っているとお金もかかります。ですから、必要なときに借りる方がいいかもしれません。そういう戦略を考えるのが FM です。組織としていかにファシリティを総合的にマネジメントするかということだと思ってください。

FM をやるときにはミッションが非常に大事だと思います。そうでないと、「スペースにコストがかかるならみんな減らせればいい、エネルギーにコストがかかるなら減らせればいい、それをやるのが FM だ」ということになってしまいます。それが基礎ですが、最終的なミッションは、あくまで人々を幸福にすることだと私は思います。企業、組織だけではなく、そこで働いている人々、訪れる人、周辺環境、地球環境までみんな含めて人をハッピーにしなければいけません。これはある意味では CSR（企業の社会的責任）とも似たところがあります。

■ FM を実践する基本理論

私はこの FM をするときの考え方をバケツ理論と言っています。バケツに穴が開いていたら、水が漏れます。この場合、必ずやらなければならないことは穴をふさぐことです。無駄なコストを減らすんですね。使わない施設、無駄な施設を持っているならば、まずこれを減らすことです。持っているだけでお金がかかります。また、エネルギーコスト、省エネも大切です。無駄なコストを減らすことがまず取り組むべきことです。これが基礎となります。

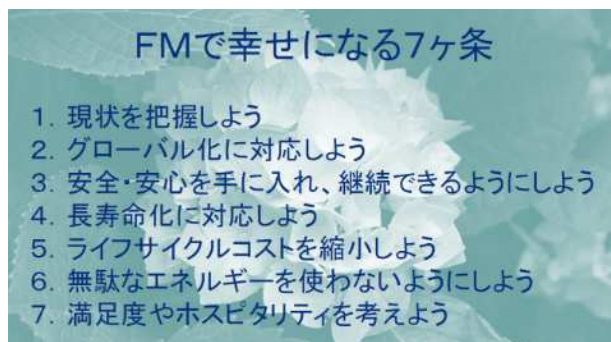


(講演スライドより)

次に、これだけでいいのかという話です。人事と同じでファシリティも減らすだけでは駄目なんです。戦略的にプラス面を増やさなければいけない。中で働いている人の士気が上がるとか、いろんな面の生産性が上がる、できればファシリティで収益が上がる。こんなことはいくらでも考えられます。

さらに、変化に耐えられるようにフレキシビリティをもたせ、リスクにも耐えられるように事業継続性を考えることです。

今日はハッピーになる話をしたいと思って幸せになる7カ条と称してつくってきました。



(講演スライドより)

①現状を把握しよう

最初に、現状把握しましょうということです。実は、私たちは自分のファシリティの状況が意外と分かっていません。ハード面だけでなく、お金の面も含めて、そこで働いている人がどうかというソフト面も両方把握し、どういうレベルにいるか比較することが非常に重要です。例えば、自分の会社に10の営業所があるとしたら、10の営業所を同じ基準で比較してみると、エネルギーコストやスペースコストやいろんなものが見えてきます。どの営業所が何をしなければいけないかすぐ分かるわけです。ベンチマークをすることです。そういうデータをコンピュ

ーターに入れて、すぐに分かるようにしましょう。

これは経営判断するためにやっているんです。FMをやると、「トップの判断がないから」という話をよく聞きます。トップの判断はすごく大事です。トップがやらないとなかなかうまくいきません。でも、瞬時に経営層に上げられるようなデータを用意しておくのは、その部署の責任者の役目だと思います。日本にはファシリティマネジメントという概念がないので、こういうことは人がずっと覚えていた。あの人に頼めば何とかかなると思っていました。そういう文化なんです。でも、そうしているとグローバル化に対応できなくなってしまう。

②グローバル化に対応しよう

10年ぐらい前、ハゲタカファンドがやってきました。どんなことが起きたか。「申請書類や修繕記録、現状図など建物のデータを全部、すぐ出してください」とハゲタカさんは言ったんですね。日本人は土地本位ですから、土地しか価値がないと思っているんですが、彼らは建物にも価値があると認めて建物ごと買います。日本は信頼関係だけで買ってしまいましたが、彼らは買うのにリスクをチェックします。書類がないと金額を下げられるわけです。「これだけは絶対必要ですから探してください」と言われた書類も探すのに数カ月かかりました。私が前にお手伝いした日本の企業の多くがそうでした。

彼らは、こんな書類はコンピューターで瞬時にそろえます。何故か。企業買収をされたり、株主からも求められたりするからです。自分の資産状況がどんな状況か分からないなんて信じられないことなんです。図面データがCADでなくてもスキャナーで取り込まれているだけでもいいんです。施設状況が分かって、それを経営者に即座に伝えられる、どこかと比較できるということがとても大事だと思います。それがFMを実践する上での基本です。

③安全・安心を手に入れ、継続できるようにしよう

また、安全安心も大事です。国によって安心安全の基準が全然違いますが、日本では地震への対応が大切です。昭和56年に日本の耐震基準は変わり、

新耐震基準になりました。その前の建物はぜひ耐震診断をしていただいて、本当に安全かどうか、補強が必要かどうか考えていただけるといいと思います。

免震構造や制震構造が非常に増えてきました。免震構造というのは、建物の下にゴムやすべり支承を入れて、地震が揺れても建物に力を何分の1以下にしまうものです。ですから、あまり揺れません。お金が1割か2割、余分にかかってしまうかもしれませんが、こういう方法も大事です。人の安全が一番大事です。

BCP (Business Continuity Plan) という考え方があります。事業継続といったことも万一リスクが発生した場合、大切になります。地震、津波、台風、テロやインフルエンザなどリスクはたくさんあります。皆さん、テロはないと思っていませんか。いまから7年ほど前、ジョージ・ワシントンの大学で、9.11のテロでどういう対応を取ったかという話を聞きました。コア業務、自分たちの業務が継続できるように考えておくことがいかに大事かと、そのときに言われました。われわれの一人が、日本はテロがないからねと言ったんです。私もうなずいてしまいました。ほとんどが私と同じ認識です。しかし、サリン事件は軍事がかかわらない世界最大のテロです。世界中が注目して、いまだに調査しています。日本人はこれをテロと思わないのか。もう忘れたのかと言われました。もう皆さん沈黙しましたね。

万一、皆さんの家が壊されたときどうしますか、会社であれば、本社がすっ飛んでしまってもビジネスを続けられますかということです。実際、現地で講演いただいた方は、ワールドトレードセンターがすっ飛んでしまって、近くのビルにいたんですが、一緒に破壊されてしまいました。それでも壊れるまでに時間があつたので、全員避難して死者は一人も出さず、近くのホテルで48時間後ビジネスを再開しましたという会社がありました。自分の本社が壊れたときどうなるかということを考えていた。データは当然二重化して、自分たちの建物が壊れてもビジネスを再開できることまで考えていた。要は、そういうことをどれだけ考えられるかということだと

思います。ぜひ皆さんの住まいでもどうするかということをご検討ください。

④長寿命化に対応しよう

高齢社会というとなんか暗くなります。でも、私の勝手な考えですが、考えを変えてしまった方がいいと思うんです。世界一長生きできる国になったんだということです。ですから、長生きできるような仕組みを世界に示し、これから日本より急速に高齢化が進む東南アジアなどのモデルになるようにすればいいと思います。

私はそれも FM の役目だと思います。バリアフリーというレベルだけでなく、誰でもがハッピーに幸せにできるように、しくみまで含めて考えることが非常に大事です。日本ではハートビル法や交通バリアフリー法、今はバリアフリー新法に変わりましたが、このおかげで駅なども、ここ 10 年で車いすでもほとんど移動できるようになりました。私の友だちにも車いすの人がいますが、もうこの 10 年で本当に楽になりましたと言います。

それから、長寿命化にするということでは、日本の伝統建築というのは、結構進んでいます。法隆寺は日本最古の木造建築で 1400 年前にできました。コンクリートなら何年もつと思いますか。100 年ちょっとです。真ん中に心棒が通っていて、制震的な役目をしています。最近できた東京のスカイツリーがこの理論です。そういうセンスがあった。また、ひさしがすごく長い。皆さんのうちのひさしは、ほとんどないじゃないですか。日本は雨が降るからひさしが必要なんです。この長いひさしだと、ほとんど中に水が入りません。だから木造が腐らない。よく見たら下から 1 メートルちょっと基礎があって、ここは石で固めてあります。下からだいたい 45 センチ以下はものすごく湿度が高く木造は腐ってしまうので、ちゃんとやっています。皆さんのところは定期的な修理をしていますか。中長期修繕更新計画を立てていたんですね。定期的に修繕をします。ですから、1400 年もつんです。

菅浦というところをご存知ですか。琵琶湖の一番

北の方にあるところです。中世から生き残った惣という自治体があり、建物が交換できるシステムがありました。子どもがいっぱいたときは大きな家に住みますが、子どもいなくて夫婦二人であれば小さくていい。家を交換して、この中で共同体として生き残っていけるようにする。まちぐるみでみんなが家の交換ができるすごいシステムがあったんですね。こういうものが日本の知恵でありました。

⑤ライフサイクルコストを縮小しよう

1972 年ぐらいが公共施設の建設ピークだったようです。40 年が過ぎ、大規模修繕の周期に来ています。このお金を考えていたでしょうか。多大なメンテナンスコストがかかります。老朽化して、壊してしまった方がいい場合もあります。残すにしても多くのメンテナンスコストがかかります。ライフサイクルコストというのは冰山みたいなもので、水上に見えているのが建設コストです。これしか皆さん意識がありません。海の中に沈んでいるところが 4 倍、5 倍あります。修繕コスト、保全コスト、一般管理コスト、運用コスト、エネルギーコストといった、こういうものがかかってしまうということを知ってください。それらをいかに小さくするかということです。

⑥無駄なエネルギーを使わないようにしよう

エネルギーは建物全体として考えることがすごく大事です。建物を断熱したり、窓を二重化したりすれば冷暖房が要らない場合があります。これだけで温度変化は少なくなって、部屋はすごく快適になります。省エネというのは、真に快適になることだと私は思います。今までは空調・電気設備に頼った快適性だったのです。

私は大変感激したんですが、オムロンさんが京都市で幼児に省エネ教育をしています。こういうふうになれば、これだけエネルギーが減らせて電気が減らせるんですよと教えます。すごいことだと思いませんか。照明器具は LED に変えればいい、それが省エネだと思っていませんか。そういうことではなくて、根本的なエネルギーの使い方みたいなものを

教えています。私はこれは日本の文化を豊かにするのではと思って、この前私の協会でも講演していただきました。

⑦満足度やホスピタリティを考えよう

いかにホスピタリティを向上させるかがすごく重要だと私は思います。どこかいいホテルへ行っても、建物がいいだけで満足しますか。当然、ホスピタリティというか、フロントの方、部屋を用意してくれた方、食堂、レストランにいた方、サービスの仕方です。満足度がまったく変わります。

これは日本の魅力です。おもてなしの心というのは、日本人は気付いていませんが、世界中の人から見るととても素晴らしいものです。そういうものを武器にまさにグローバル化に対応していくことが大事だと感じます。そのとき、いつも総合的に見る、戦略的に見る。ちょっと高い位置から見るとということが非常に大事です。

■まとめ～公共施設として～

最後に、公共施設の話ということでまとめます。FM というのは品質、財務、供給という三つの切り口でファシリティを見ることです。これらのバランスを取ることです。一番大事なのは、今の時代は品質だと思います。耐震、性能的な問題、環境の問題、障害者の問題、福祉的な問題、こういう問題がたくさんあります。ただ、財務的にはお金がだんだん入らなくなってきました。供給面とのバランスをどうとるかという課題を整理することが非常に大事なことです。それをやるには、繰り返しになりますが、データを見える化して量も質も見直すわけです。過剰を整理することです。しかし、市民の方がお役所へ来てよかったなど、働いている方も楽しく仕事できるということもすごく大事だと思います。

そうすると日本中豊かになると思います。必ずしもお金をかけることではないと思います。バランスをとりながら、品質をいかに上げるか、安全や耐震、

そして環境の問題です。あとは総量、余っているなら削減しなければいけません。そして長寿命化です。その中心には満足度があるのではないのでしょうか。



(講演スライドより)

皆さんは、四葉のクローバーでハッピーになるように考えてください。皆さんの住まいの安全、快適というのはベースだと思います。それから環境のこと、省エネは実はハッピーなんだよということを考えて、長寿命化して、あと、ホスピタリティです。



(講演スライドより)

最後の話ですが、ある女子寮に行きました。傘がきれいに並んでいます。これを見るとここのしつけが分かります。その寮はいつも満杯です。親御さんはそれを見ただけで安心できるわけです。皆さんの家の玄関もどうですか。傘がばらばらになっていませんか。ちょっと整理するだけで、家に帰ったとき気持ちいいですからね。FM はそんなところからも始まります。ぜひ身近なところから進めていただければと思います。

お問い合わせ

西宮市役所施設企画課

Tel:0798-35-3040 Fax:0798-23-3084 E-mail:vo_shisetsukikaku@nishi.or.jp