

FMの書棚から



小山義朗氏
ソニー株式会社
総務センター　センター長

第9回

「ファシリティマネジメント (FM) を学ぶうえで何か参考になる本を……」との編集部からのお願いに対して、ソニーの**小山義朗**さんはちょっと困った顔をして「けっこう難しいなあ」と考え込みます。というのも、小山さんは日本でFMが知られる以前から独自にオフィス戦略を考え、手法を確立してきたため、ご自身で教科書として参考にした本はほとんどなかったそうです。そこで、今号の「FMの書棚から」では、広くビジネスの方法論を考えるのに役立つ推薦書をご紹介します。番外編として小山さんがFM的なオフィスづくりを進めてきた経緯についてお話を伺うことにしました。

●プロフィール

ソニー株式会社入社後、工場やオフィスの建設関連業務を担当。半導体、CD等のプラント系工場の建設企画や建設監理を多く経験。1988年からはFM領域としてオフィス管理業務を担当、オフィススタンダード、社内家賃制度等新しい施策を展開。1997年には社員5000人規模の営業会社、ソニーマーケティング(株) 初代総務部長として業務のアウトソースパッケージ化や購買部門を待たない仕組みを構築。最少人員での総務部を立ち上げる。7ヶ月後、ソニー(株)に戻り、ファシリティ&セーフティ戦略を担当。現在は、総務センター長としてグローバルにおけるファシリティ、環境、安全衛生、防災及びセキュリティ業務の戦略・ガバナンスの包括マネジメントを担当。

オフィスの管理を戦略的にやりたい、合理的にやりたい。そう考えて実践してきたことがFMの生きた教科書になった気がする。

	<div>[目次]から</div> <div> <p>第1章 「1・10・100」の世界を見通すビジネス構想力を持つ</p> <p>法則1 会社はまず従業員のためにある</p> <p>法則2 感動を与えられる「夢」を持つことが、モノづくりビジネスの出発点</p> <p>法則3 新しい技術を製品にするのはたやすいが、商品にするのは難しい 他</p> <p>第2章 「形を変えるか、質を変えるか」が真の付加価値</p> <p>法則6 あなたは真の付加価値のある仕事をしているか</p> <p>法則7 製品検査は真の付加価値ではない</p> <p>法則8 設計の真の付加価値は「夢」を形に変えること 他</p> <p>第3章 1個の部品のコストにとらわれて、全体の利益を失っていないか</p> <p>法則11 真の付加価値部分だけをつくることが全体最適につながる</p> <p>法則12 中国に生産工場を持つは本当に安くなるのか</p> <p>法則13 プリジेंट工場の大改革——工場が市場をコントロールする 他</p> <p>第4章 できないことを証明してみろ——テコの原理で人を動かす</p> <p>法則17 部下にメッセージを伝えるということは、歯に針を通すと同じだ</p> <p>法則18 成果主義や能力給では、本当の意味でのモチベーションは上がらない</p> <p>法則19 適切な目標設定こそ、マネジメントの胸の見せどころ 他</p> <p>第5章 在庫は真の付加価値ではない——作りすぎは、あの世ゆき</p> <p>法則27 倒産するのはいつも生産過多に陥った企業</p> <p>法則28 昨日売れた分を今日作る——テレビ工場のリードタイムはわずか6日間</p> <p>法則29 セル生産の利点は、セル自体が小さな事業部のような機能を果たすこと 他</p> <p>第6章 マーケットの近くでモノを作って売る——グローバル・ローカライゼーション</p> <p>法則32 中国は脅威ではなくビジネスチャンス——1億3,000万人の新市場</p> <p>法則33 最新鋭の自動化工場よりもマニュアルオペレーション</p> <p>法則34 現地で人を雇い、製品を作り、販売する。ギブアンドテイクの精神こそ原点 他</p> <p>第7章 21世紀を勝ち抜くモノづくり——市場の変化に即応する</p> <p>法則37 「創」と「造」——ソニーの「表」の競争力、トヨタの「裏」の競争力</p> <p>法則38 スマイルカープよりもムサンカープ——組立加工工場こそ付加価値を生む</p> <p>法則39 「アウトソーシング」は全体最適か 他</p> <p>第8章 世界を相手に自分の夢を広げてみよう</p> <p>法則46 日本では、ベンチャーは大企業のなかでしか育たない</p> <p>法則47 「失敗は聞かぬへ」「上司に内緒で作る」がソニー流ベンチャースピリッツ</p> <p>法則48 大企業のインフラを使いまくって、自分の夢を実現してみろ 他</p> </div>
<p>ソニー中村研究所 経営は「1・10・100」 中村末広／著 日本経済新聞社 1,575円(税込) 2004年04月発行</p>	
<div>[内容]</div> <div> <p>一九九〇年代に平面ブラウン管テレビ「ベガ」を大ヒットさせ、ソニー副社長を務めた筆者がモノ作りビジネスの神髄を明かす。企業の中の一人一人が、世の中にこんなものを出したいという「夢」を持つこと、実際に商品の形にすること、そして消費者に買ってもらうこと。その苦勞の比率は「1・10・100」だという。 五〇年代のトランジスタラジオ、七〇年代の家庭用VTR、ベガと、ソニーの実例を紹介。夢を実現するには技術・アイデアを生み出す努力を一とするならば、商品化はその十倍、売るには百倍のエネルギーが必要と説く。井深大氏や盛田昭夫氏ら創業者の薫陶を受けた筆者の言葉には、モノ作りにかかわる日本企業の原点がうかがえる。(日経産業新聞2004年7月2日)</p> </div>	

■80年代後半にオフィス管理を一括化

ファシリティマネジメントといわれるものに本格的に関わるようになったのは、今から15年以上前のことです。1988年、ソニーではオフィス管理課という新しいセクションをつくり、この分野を統括してマネジメントすることになったんです。それまではオフィスのリニューアルを行うにも、什器は購買部門、電話は通信部門、工事は施設部門、引っ越しは庶務部門……というようにバラバラに担当していましたから、どうしても不都合が生じていた。このため、今でいうワンストップ・サービスを始めようとしたわけです。

「FMの書棚から」バックナンバーのお知らせ

●**04年10月号** ファシリティマネジメントのFとMを解説 成田一郎氏
●**04年 7月号** 日本人には日本人に合った椅子がある。ファシリティマネジャーの視野を広げさせてくれる新文化論 石井龍彦氏
●**04年 4月号** FMの発祥地である米国の解説書に学ぶ施設の運営管理に必要な「手法」と「知識」 加藤達夫氏
●**03年11月号** グローバルな競争力が発揮できない企業は昔の日本軍と同じ「敗因」を抱えている 中津元次氏

●**03年 9月号** まずオフィスコストを正確に把握すること初心者でもFMが理解できる貴重な解説書 山下晶章氏
●**03年 7月号** 歴史からPMや管理会計の教科書まで多様な本がFMの知識を深くしてくれる 小林茂良氏
●**03年 5月号** ワークプレイス戦略の重要性を経営者にアピールする「虎の巻」 小田民吉氏
●**03年 3月号** IBMの情報化戦略は知識社会の到来を予測していた 松成和夫氏

図面の上にデスクなど備品の形に切った紙を置いて、手作業であてこむ方法をとっていたため、シミュレーションするにも限界があった。しかし設計で使っていたCADに全フロアのレイアウト図を入力し、図面データにしたことで新しいオフィスの検討が、一気にしやすくなったのです。

■CADによるレイアウトでスペースを効率化

そうやってオフィスレイアウトのシミュレーションが自由にできるようになると、いろいろな問題点もわかってきます。たとえば非常口の前に部長のデスクがどーンとあって通路をふさいでいるから何とかしなくちゃとか、工夫のしどころをはっきりしてくるんですよ。

しかも、プランを図面に出力して説明できるので、社内の交渉もしやすくなる。それまでワーカー側からの不満といえば、大半が「狭い」というものでした。しかしそれは効率的なレイアウトをしていなかったからで、CAD上でプランニングすると、今のスペースでも十分にゆとりを生み出すことができます。「ほら、こういうレイアウトにすれば広く感じるんですよ、スペースを有効に使えるんですよ」と提案でき、無闇に拡張しなくてもようになったのは、まさにCAD導入の効果でしょうね。それだけで無駄なスペースを借り増ししないで済み、オフィスコストを削減できるのですからね。

もっとも、当時はオフィスレイアウトにCADを導入した例を聞いたことがなかったので、自分たちのやっていることが客観的に見てどのくらい先進的だったのかわからなかった。とにかく、何もかも手探りの状態だったんです。

■世界に先駆けたソニーのオフィススタンダード

CADのシミュレーションによってレイアウトを自由に考えられるようになると、次の段階としてオフィススタンダードをつくらうという発想が生まれてきました。とにかく「もっとスペースを広くしてくれ」という各部からの要求が激しかったから、それに対して、「これが社内の基準なので、あなたのところだけ変えるわけにはいきません」と言えば、説得できる材料になる。それで、これも参考資料はなかったので自分たちだけで考えてつくったんです。

そのころ、ようやく日本でもJFMA(日本ファシリティマネジメント推進協会)の活動が少しずつ始まって、米国のマサチューセッツ工科大学(MIT)に勉強のために短期留学生を派遣することになりました。ソニーからも2人参加し、向こうでFMの先駆者として知られる建築・都市計画学部のマイケル・ジョロフ氏に会った。そのとき、ソニーのオフィススタンダード(海外用英語バージョン)を見せたら、彼は驚いて、「そんないいものがあるならくれなしか」と言ったそうです。それで、僕らのやっていることはかなり先進的なんじゃないかと自覚するようになりました。

このオフィススタンダードはかなり詳細なもので、1人あたりのスペースについて電子承認用のラップトップコンピューターを置くスペースを考慮した1400mm×700mm(現在は1600mm×800mm)のデスクを基準に算定していましたし、拡張用や避難経路用の予備スペースを確保するように決めてあったのです。さらに什器や空調、トイレの清潔度についてまで細かい規定や運用方法を定義していたのだから、評価されたのも当然かもしれません。今でも改訂を重ねながら、ソニーのオフィスづくりの指針となっています。

■先輩ファシリティマネジャーとの出会い

そういえば、オフィス管理課がスタート直後、ソニー本社ビルの設計を担当していた竹中工務店の設計課長に、「ソニーでは、今、こういうオフィスづくりをしているんですよ」と言ったら、「それは、最近、注目されているファシリティマネジメントだね」と教えられたことがありましたね。そんな言葉を知らなかったので、こっちは「何、それ?」って感じですよ(笑)。

それでも興味を示したら、当時、日本アイ・ピー・エムにいた中津元次さん(現、中津エフ.エム.コンサルティング 代表)と加藤達夫さん(現、有限会社グローバルFM研究集団 代表)を紹介してもらったんです。どちらもこのコーナーに登場されていますが、日本でFMの必要性を最初に主張してきた人たちだけに、ずいぶん色々なことを教えていただきました。「わからないことがあったら、いつでも訪ねてきてください」と優しく言葉をかけてもらい、この世界はそういう社外の人とのつながりも大事なんだと感動しました。

そしてオフィススタンダードをつくったころ、再び竹中工務店の人に仕事の内容を

話したら、「日本でFMを最も先進的に行っているのは、アイ・ピー・エムを含め数社しかないがソニーも短時間でトップグループになったね」と評価されたのはうれしかったですね。それまで、がむしゃらにやってきた結果、FMでもトップグループに入れたのですから。

■社内家賃の導入でコスト意識をもたせる

その後は、やはり同じように自分たちでFMの手法を考え、他社に先駆けて導入したのが社内家賃制度です。ソニーは自社ビルだけでなく多くのビルを借りてオフィスにしていたため、その仕様や家賃によって不公平感が広がっていました。それで、建物のグレードや立地の違いを明確にコストに換算し、管理会計ベースで評価できるようにしたのです。最初は社内からの反発があったものの、当時の大賀社長の鶴の一声で採用され、今ではコスト意識の徹底に大いに役立っています。

さらに、生産拠点にもFMの概念を導入し、施設の最適化を図る試みを始めたたり、今の自分たちのオフィスでフリーアドレスのトライアルをしたり、今でもいろんなことにチャレンジしていますよ。そのときどきで、参考にするためFM関連の本は一通り目を通してきましたが、僕自身はなかなかこれ1冊というのを挙げられない。若いスタッフたちは、ガイドブックである『総解説ファシリティマネジメント』(FM推進連絡協議会／編、日本経済新聞社)を一生懸命に読んでますけれどね。

実務的に、案外、なるほどと思ったのは『マーフィーの法則 現代アメリカの知性』(アスキー)かな(笑)。これ、けっこう思いあたることがあるんですよ。

FMの仕事は細かいチェックと確認の連続で、一つ見落としただけで大きな失敗につながる。あるプロジェクトで、輸入品の生産装置を使うことになって、担当している部下に「ちゃんと日本の規格に合っているか確認しろよ」と言ったのですが、なんとなく不安が残った。それでもうるさく命令するのイイヤだったので任せていたら、やはりチェックが甘かったのか、コネクターの形状が違っていたんです。結局、二次側工事をやり直すことになりました。

まあ、そのくらいの授業料でこの部下は二度と失敗しなくなったからいいのですが、ファシリティマネジャーはマーフィーの法則に引っかけられないほど気を配らないとだめだと僕自身も覚えましたね。

*注) マーフィーの法則
「重要書類はあなたが見つけられない場所に移動することで、その重要性を発揮する」など、日常よくある現象を皮肉な表現でまとめ、ベストセラーになった書籍。

■FMのプランニングは1、実行は100の力で

マーフィーは半分冗談として、ビジネス書として1冊お勧めするなら、ソニーの副社長を務めておられた中村末広さんの『ソニー中村研究所 経営は「1・10・100」』は一読する価値があると思います。

平面ブラウン管テレビ「ベガ」などのヒット商品を生み出した中村さんは、この本の中で、開発には1、量産には10、そして商品を買ってもらうためのマーケティングには100のエネルギーが必要だと主張されているのですが、これはものづくりだけでなく、すべての仕事に共通した原則ではないでしょうか。たとえばFMでいえば、オフィスのコンセプトづくりに1、それを社内に理解してもらうのに10、導入して運営していくのに100の力を注ぐべきなのです。

先ほどお話ししたように、私たちがつくりだしてきたオフィススタンダードは高い評価を受けましたが、それを文書にまとめただけでは、FM全体の流れでいえば、まだ1にすぎないのです。そのあと、スタンダード導入の意義をわかってもらうために10倍のエネルギーがいるし、実際にその通りに全社のオフィスをマネジメントしていくには100倍の努力が必要になる。

私たちの場合は、標準的なスペックを決めたあと、運用は事業所ごとのオフィスの担当者に任せるようにしました。什器なども、メーカーのカタログに調達価格を入れて、その場所で最適なものを選ぶようにしたおかげで、決して押しつけにらず、各事業所で自主的にマネジメントしていけるようになったのです。つまり大事なのは、アイデアを出すだけでなく、こうやって社内にFMを徹底していくことなのです。

どんな仕事でも、目標を達成するのは簡単ではありません。ですから、参考になりそうな本はどんどん読み、自分のスキルを高めていく。FMだけでなく、広い視野で知識を増やせば、それは必ず役に立つと思いますね。