

34の企業と団体が取り組んできた オフィス改革の先進事例を学べる 「ファシリティマネジメント事例集」

オフィス戦略を立案し、ファシリティの有効活用を図ろうと考えたとき、参考になるのが他社の事例だ。この分野で先進的な取り組みをしてきた企業や団体が、どんな内容の計画を立て、実行してきたのか、事前にケーススタディができれば心強い。そんな多くのオフィス担当者の要望に応えるため、社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)は、1999年に続き、今年7月、「ファシリティマネジメント事例集 第2集」(以下、FM事例集)を編纂した。34の企業や団体等のオフィス事例が紹介されている本書は、すでにFMを導入している企業にとっても、ベンチマークの貴重な資料となる。『オフィスマーケット』ではFM事例集の作成にあたったメンバーに、今回の出版に意義と本書の活用方法について、お話を伺った。



「ファシリティマネジメント事例集 第2集 2005」
日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)
発行:2005年7月 体裁:A4判287頁
定価:一般価格6,000円 会員価格4,000円
記事の最後に購入の案内があります。

掲載企業の一覧とポイント

A FM実施団体	B 事例のポイント
1 IBMビジネスコンサルティングサービス(株)	未来企業の実験室として、新しいオフィスのあり方の追求を続けた到達点
2 アスクル(株)	倉庫施設のダイナミックなコンバージョンにより、ビジネスモデルにふさわしい新オフィスを構築
3 (株)ANAホテル&リゾート	ホテル施設のCAFPMシステムの構築と運用
4 エーザイフード・ケミカル(株)	与条件の整理、ユーザとのコミュニケーション重視など、親会社のFM/PMを活用した新会社のオフィス構築
5 エクソンモービル株式会社	外資系企業の先進的な統括的FMアウトソーシング事例、企業合併、統合後の進展
6 (株)NTTファシリティーズ	全国にまたがる営業拠点のファシリティコスト把握によるコスト削減
7 関西電力(株)	公益事業の所有施設活用のための、営業所建物の施設資産評価手法の開発と実践
8 経済産業省大臣官房情報システム厚生課	電子政府構築計画を背景にした、新しいワークスタイルを創出するモデルオフィスづくり
9 サン・マイクロシステムズ(株)	経営トップを含めたグローバルに展開するインテリジナルワークプレイス
10 シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル	評価グリッド法により、利用者のニーズを顕在化し、リニューアル計画に活用
11 神鋼電機(株)	利便性向上、スペース縮小の課題を解決した本社オフィス移転プロジェクト
12 スタンレー電気(株)	経営陣の理解のもと、グループ企業・生産施設を含むFMの統括管理体制を構築
13 ソニー(株)湘南テクノロジーセンター	工場施設を用途変更し、「郊外型次世代ワークプレイス」を実現
14 (株)竹中工務店	自社保有地への新築・移転による新本社オフィスの創造-社内FM部門によるプログラミングの成果
15 蝶理情報システム(株)	最少のスタッフで最大の効果を上げ、企業ブランドの価値向上を図った移転プロジェクト
16 豊田通商(株)	組織力を生かしたFMの体制づくりで、本社移転を契機にワークプレイスの改革を実践
17 中沢フーズ(株)	経営革新と連携する戦略的なオフィス改革
18 (株)日建設計	知的生産性の向上をめざし、分散オフィスを統合化した新本社ビル計画
19 日本IBM(株)	新時代のビジネスを指向する「オンデマンド・ビジネス」の実践
20 日本生命(相)	「都市計画」のアプローチを採用したオフィス構築とFMの導入
21 日本郵政公社	「つくる」「つかう」から「経営的視点のFM」へ、17年の郵政FMの軌跡
22 野村不動産(株)	オフィスビルの運営維持のリスクマネジメント-築25年以上の大規模ビルでの対応施策
23 ハイテック・ベンチマーク・コンソーシアム	データの比較段階から業務内容の学習・改善へと発展を続ける、効果的なFMベンチマークの実践
24 (株)バンダイ	感動創造企業にふさわしい本社ビル建設プロジェクト
25 富士ゼロックス(株)	事業ビジョンに基づく新オフィス創造と分散オフィスの統合化を合わせた大規模移転プロジェクト
26 富士通(株)	ワークスタイルの変革により、ソリューションエキスパートの知的生産性向上をめざした新拠点の創造
27 米系大手証券会社	グローバルなプロジェクトマネジメント手法による外資系金融企業の大規模移転プロジェクト
28 北海道銀行	金融機関における包括的FM業務のアウトソーシング
29 北海道立北方建築総合研究所	省エネルギー型地域建築のモデルとなる新研究所施設の計画と運用
30 マプチモーター(株)	ダイナミックにFMコンサルタントを活用した新本社建設プロジェクト
31 慶應義塾	独自性の高い私学経営と連携した大学のキャンパスFMの実践
32 国立大学法人 名古屋大学	国立大学法人におけるFM推進の体制づくりと実施
33 小牧市民病院	増築・改修工事で、医学的・経営的な継続的発展を支援してきた医療施設のFM
34 (財)聖路加国際病院	患者中心の医療で知られる医療施設における戦略的なFMの実践



FM事例集作成会議 座長
中津元次氏
代表取締役
中津エージェンシー
代表取締役



FM事例集作成ワーキンググループ リーダー
松成和夫氏
代表
プロトコド・コンサルティング



FM事例集作成ワーキンググループ サブリーダー
松岡利昌氏
代表取締役
株式会社松岡総合研究所

TRY改善/ファシリティマネジャー特集のバックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

「TRY改善」			
05年 Ⅲ号	「個人情報保護法」施行で求められるオフィススペースのセキュリティ対策 忘れてはならない5つの「大原則」(コクヨオフィスシステム株式会社)	02年 1月号	FM業務支援サービスをオフィス移転プロジェクトに活用(三幸エステート)
05年 Ⅱ号	「特別予算」を組みやすく移転ができるフルパッケージオフィスレントサービス (CWファシリティソリューション)	01年 11月号	組織統合によるオフィスの新スタイル(アイ・ティ・フロンティア)
04年 7月号	見えてきた、オフィス生産性評価指標(日本オフィス学会)	01年 9月号	FMの先進企業に見るオフィス戦略(日本アイ・ビー・エム)
04年 4月号	健康増進法の基準を満たしたオーブン型喫煙コーナー(エーザイ)	01年 7月号	自分流のワークスタイルを実現する新しいオフィス(ソニー)
FM特集		01年 5月号	在席率40%以下のフリーアドレス型オフィス(日本ビューレット・バックカード)
03年 11月号	史上最大級122,000人が移動したオフィス再編成(みずほ銀行)	01年 3月号	オフィスデザインが社員のモチベーションを変えた(日本ビューレット・バックカード)
03年 9月号	理想的な本社オフィスの創造でFMの有効性を社会的に伝達(日本生命)	01年 1月号	先進的なFM手法は「日本の発想」から(エクソンモービル)
03年 7月号	事前に戦略を立て行動できるファシリティマネジャーに(ソニー)	00年 11月号	これからのオフィスについて広く意見交換する集まり(WFM)
03年 5月号	「認定ファシリティマネジャー」はオフィスが共通語(東京海上あんしん生命保険)	00年 9月号	社員全員完全フリーアドレスで創造とコミュニケーションが向上(JRバス関東)
03年 3月号	会社の枠を超えて広い人脈を得られた「エーザイ」	00年 7月号	先進的なFM戦略が企業の経営体質強化に(ソニー)
02年 11月号	オランダ、イギリスの先進的なオフィスづくり(富士ゼロックスゼネラルビジネス)	00年 5月号	社内課金制度でコスト意識を徹底(オムロン)
02年 9月号	経営戦略の中でFMを推進する。それが日本企業の課題(松岡総合研究所)	00年 3月号	オフィスの効率化にはFM手法が最適(富士化学工業)
02年 7月号	コミュニケーションの促進がモチベーション向上に(リンクアンドモチベーション)	00年 1月号	日本企業にあったFM(富士通)
02年 5月号	郵政事業庁がすすめる先進的なマネジメント手法(総務省郵政事業庁)	99年 11月号	ファシリティマネジャーが経営のスピードアップを促す(富士ゼロックス)
02年 3月号	欧米から学ぶ。文化の香りのするファシリティマネジャーに(グローバルFM集団)	99年 9月号	財務評価手法で移転メリットを分析(中津元次氏)
		99年 7月号	オフィスは考え抜いた作品である(日本オラクル)
		99年 5月号	会社の経営全体を把握するファシリティマネジャー(東京海上)

FMが経営上重要な戦略になった現在こそ 先進の事例を紹介した本書が注目される

JFMAのFM事例集は、今回の2005年版で第2集目になります。第1集は1999年に出版されました。そのころはまだ、FMの手法に基づくオフィス戦略を実践している企業が少なかったため、紹介する事例を集めるだけでも大変な苦勞だったのです(掲載は22事例)。しかし6年間の進歩は著しく、第2集の作成にあたっては、とりあげたい事例が予想以上に多く、ページ数の関係から掲載を断念したケースさえあったほどでした。

最終的に、厳選した34の企業と団体等の事例について報告させていただくとともに、全体的な傾向などをまとめた分析を加えています。それだけに、初めてFMに取り組もうとしているビギナーの方だけでなく、

すでにいくつかのオフィスの構築を手がけている経験者にとっても、非常に役に立つ資料集になったと自負しております。

ここでは今回の事例の特徴やメッセージを本書とは少し視点と方法を変えて紹介したいと思います。例えば、掲載させていただいた企業や団体と、それらの事例が経営上どんな効果を生むかという分類をチャートにまとめておきましたので、参考にしてください。

また、今回は、企業、大学、病院などのケースに限定してまとめさせていただきましたが、JFMAでは2004年に『公共施設戦略 公共施設は生き残れるか?』を発行し、東京都や神奈川県をはじめとする12の公共機関のFM事例を紹介しております。そちらも合わせてご覧いただくと、現在の先進的なオフィス戦略のアウトラインがわかっていただけたと思います。

FM事例集2005年版 紹介企業と団体一覧

施設資産の最適化

施設の利用効率を改善し、かつポートフォリオ施設戦略によって余剰施設の統廃合・利活用・用途変更によって全体の最適化を図ります

代表的なFM事例

(新築:7事例)

竹中工務店、日建設計、日本生命、バンダイ、富士通、北方建築総合研究所、マブチモーター

(用途変更:2事例)

アスクル、ソニー

ファシリティコストの最小化

統括的にベンチマークすることにより、個別管理によって生じる施設利用のムダを省き、FMプロの目で過剰なファシリティコストを縮減します

代表的なFM事例

IBMビジネスコンサルティングサービス、アスクル、エクソンモービル、NTTファシリティーズ、関西電力、サン・マイクロシステムズ、スタンレー電気、竹中工務店、蝶理情報システム、日建設計、日本IBM、日本生命、日本郵政公社、バンダイ、富士ゼロックス、北海道銀行、北方建築総合研究所、慶應義塾 (18事例)

社会・経営ニーズへの柔軟な対応

社会の変化に伴う新しいサービスニーズ、経営改革をもたらす施設の再配置、電子化が可能にする新しいワークスタイルはいずれも従来の部分最適手法では処理できず、FMで全体最適を図ることが唯一の道です

代表的なFM事例

(ブランド価値:24事例中18事例)

IBMビジネスコンサルティングサービス、アスクル、サン・マイクロシステムズ、神鋼電機、スタンレー電気、蝶理情報システム、豊田通商、中沢フーズ、日本IBM、バンダイ、富士ゼロックス、富士通、北方建築総合研究所、マブチモーター、慶應義塾、名古屋大学、小牧市民病院、聖路加国際病院

執務環境・居住環境の改善

情報改革と呼応して、快適で、知的生産性とコミュニケーションを向上させる執務環境・居住環境を提供し、社員を壁と紙に囲まれた伝統的島型オフィスから解放します

代表的なFM事例

(モバイル:6事例)

IBMビジネスコンサルティングサービス、日本IBM、サン・マイクロシステムズ、ソニー湘南テクノロジーセンター、富士ゼロックス、富士通

(ユニバーサルプラン:16事例)

エーザイフード、エクソンモービル、サン・マイクロシステムズ、神鋼電機、ソニー湘南テクノロジーセンター、竹中工務店、蝶理情報システム、豊田通商、日建設計、日本生命、日本郵政公社、バンダイ、富士ゼロックス、北方建築総合研究所、マブチモーター、米系大手証券会社

執務環境・居住環境の改善

施設長寿命化・環境負荷低減

ポートフォリオ施設戦略によって選ばれた施設に対しては計画保全によって長寿命化を図り、環境対策・耐震補強、機能向上等重点の投資を行なって施設を良好な状態に保ちます

代表的なFM事例

竹中工務店、日建設計、日本生命、日本郵政公社、野村不動産、北方建築総合研究所、マブチモーター、慶應義塾、名古屋大学、(9事例)



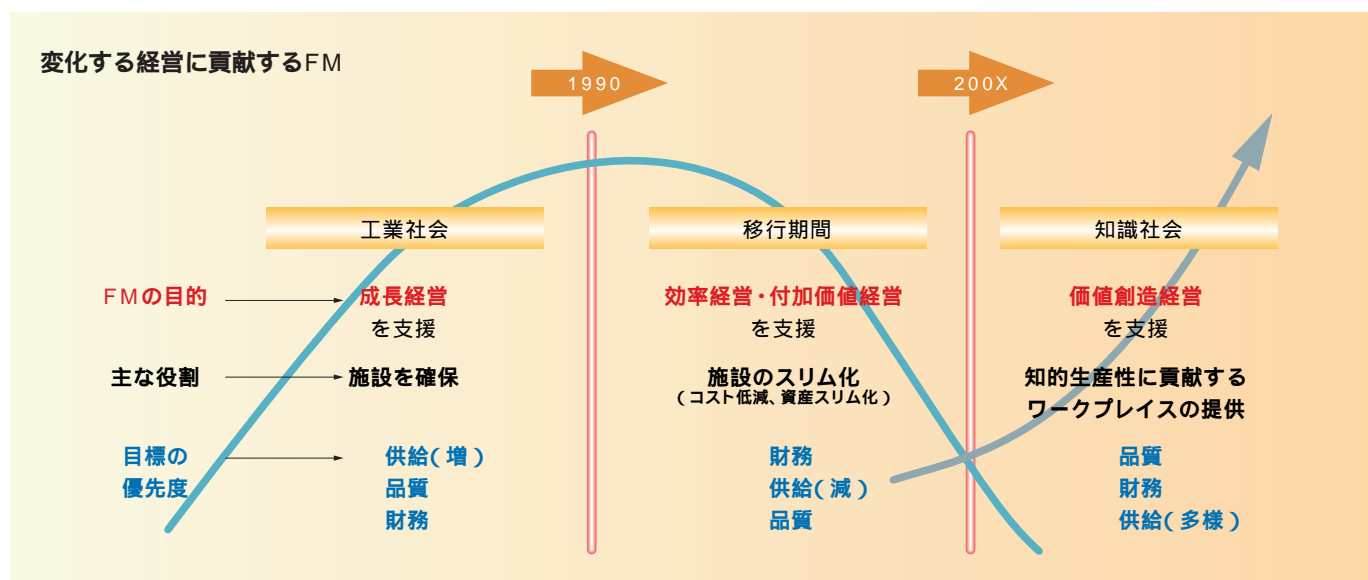
1999年版と2005年版の間に 日本のFMは大きく進歩していった

本書の内容をより深く理解していただくために、第1集を編纂した1999年と現在との間で、FMを取り巻く環境がどう推移してきたのか、簡単にまとめておきたいと思えます。

1990年代以降の産業構造の変化を見てみると、大量生産を基本とする工業社会から、知的生産の成果こそが企業の業績を大きく左右する知識社会への転換が進んでいることは、多くの方が指摘している通りです。そしてそれに伴い、FMの目的や役割も進化してきました。日本社会では、ちょうどこの時期にバブル崩壊による景気の低迷

を経験します。このため、1980年代以前の「とにかく施設を確保する」といった量のファシリティ戦略は終焉し、以後、リストラクチャリングの一環としての資産のスリム化が重要な経営課題となってきました。その有効な対策として、多くの企業がファシリティの合理化を進めたことで、FMという概念が少しずつ普及していったのです。前作の1999年版では、そんな時代を象徴するようなリストラ対応・コスト重視のFM事例が散見されました。

しかし、今回の2005年版でとりあげた事例は、産業構造の転換に伴う移行期間が終わり、本格的な知識社会の到来に対応したワークプレイスの構築を目的としたものを中心になっており、まさにこれからの時代に学ぶべきFM事例となっているのです。



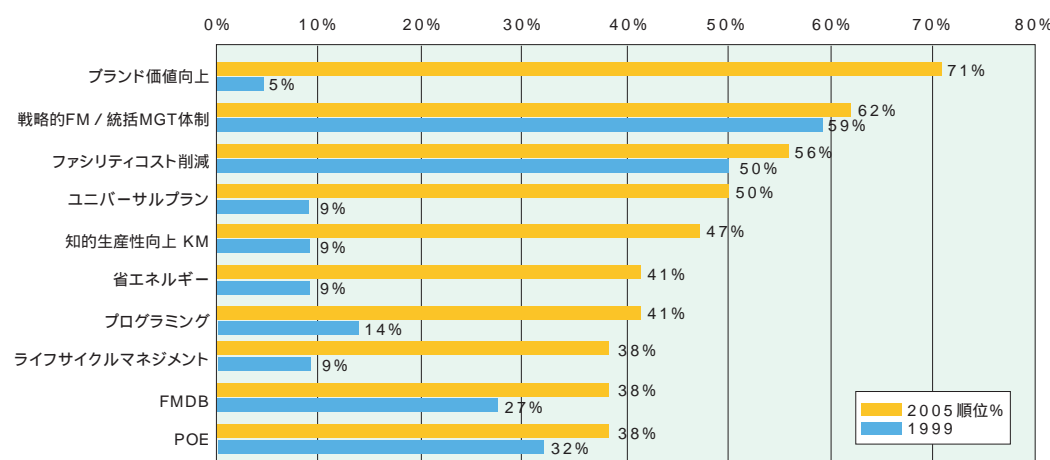
ファシリティコストの削減だけでなく ブランド価値の向上まで目指す新しいFM

その「FMの目的と役割の進化」を具体的に示しているのが、次の分析結果になります。これは1999年版と2005年版の紹介事例の内容を、キーワードによって整理してみたものです。

すぐにおわかりになるように、この6年間で著しく比率が上がったのは、次の6つです。

- ブランド価値向上
- ユニバーサルプラン
- 知的生産性向上、ナレッジマネジメント
- 省エネルギー
- ライフサイクルマネジメント
- プログラミング

FM事例のキーワード、1999年と2005年の比較



逆に、「戦略的FM / 統括的マネジメント体制」「ファシリティコスト削減」「POE (入居後評価)」「FMデータベース」といった項目はそれほど変化していません。ここでもう一度、事例集の紹介企業と団体一覧のチャートを見てください。FMが生みだす経営改革と効果は、大きく分けると次の5つの分野に整理できます。

1. 社会・経営ニーズへの柔軟な対応

社会や経営構造の変化に伴う新しいサービスニーズや、経営改革がもたらす施設の再配置、電子化が可能にする新しいワークスタイルはいずれも従来の部分最適手法では処理できません。このため、FMで全体最適を図ることが唯一の道になります。

2. 施設資産の最適化

施設の利用効率を改善し、かつポートフォリオ施設戦略によって余剰施設の統廃合・利活用・用途変更によって全体の最適化を図ります。

3. ファシリティコストの最小化

統括的にベンチマークすることにより、個別管理によって生じる施設利用のムダを省き、FMのプロの目で過剰なファシリティコストを縮減します。

4. 執務環境・居住環境の改善

情報改革と呼応して、快適で、知的生産性とコミュニケーションを向上させる執務環境・居住環境を提供し、社員を壁と紙に囲まれた伝統的島型オフィスから解放します。

5. 施設長寿命化・環境負荷低減

ポートフォリオ施設戦略によって選ばれた施設に対しては計画保全によって長寿命化を図り、環境対策・耐震補強、機能向上等重点的投資を行なって施設を良好な状態に保ちます。

これらの項目に先ほどのキーワードをあてはめると、結果はこうなります。

ここからわかるのは、たとえば「FMの基礎・手法」や「ファシリティコストの最小化」などのFM導入の初期段階における目的は、すでに多くの企業で成果をあげつつあるということです。もちろん、継続して課

題の一つにはなっているものの、知識社会の価値創造経営時代のFMで注目される「社会・経営ニーズへの柔軟な対応」「執務環境・居住環境の改善」「施設長寿命化・環境負荷低減」といった項目がキーワードとして大きなポイントになってきているのに比べると、すでにルーティンワーク化しているのです。

継続して品質を向上させる先進的FMは 知識社会に向けての経営改革を推進する

以上のように、2世代の事例集を分析してみると、FMの目的や役割は大きく進化していることがわかります。そして、すでに多くの企業が、知識社会への移行に対応した先進的なFM手法を実践しているのです。この場合の先進的FMとは、FMの管理サイクルであるPDCA、つまりPlan (戦略・計画)、Do (プロジェクトの実行)、Check (評価)、Act (改善)の4ステップを繰り返しながら、継続できるFM品質管理体制を確立していくこととなります。先ほど分析したキーワードの中で、掲載企業のうちに38%が入居後評価であるPOEを掲げています。これを見ても、PDCAサイクルを二巡も三巡もさせている企業が決して少なくないことがわかるのではないのでしょうか。

いまでもなく、FMは経営改革を推進し、知識社会への移行という大きな構造の変化に対応できる強い企業体質を生み出していきます。残念ながら1990年代は、リストラ実行のためのファシリティコスト削減手段としてしか注目されませんでした。現在では、すでに多くの企業がFMの将来的な意義に気づき、不可欠な経営戦略の一環として新しい試みをはじめているのです。

今回の新しいFM事例集は、そのような先進企業の改革への取り組みを、できるだけ具体的な情報を加えて紹介しています。ですから、本書を参考に、よりたくさんの企業がFMの価値に着目し、行動を起こしていただければ、編纂を担当してきたメンバーとして、こんなにうれしいことはありません。

『オフィスマーケット』の読者は「ファシリティマネジメント事例集 第2集」を
読者割引として5,000円(一般価格6,000円)でご購入いただけます。(年内のお申し込みに限らせていただきます)
以下の申込書にご記入の上、FAXにてお申し込みください。

(この部分をコピーしてお使いください)

専用FAX番号:03-3555-1031

ご社名: _____

ご担当者名: _____

送り先: 〒 _____

電話番号: _____

*個人情報保護法に基づき、頂きました個人データは書籍の送付、それに関する業務以外には使用しません。

書籍に関する問合せ先
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)
〒104-0033 東京都中央区新川2-3-9 新川第2ビル6F
TEL: 03-3523-2031 FAX: 03-3555-1031 Homepage: http://www.jfma.or.jp/ E-mail: info@jfma.or.jp