

F M の書棚 から



小林 茂允氏
株式会社
ジェイアール東日本都市開発
新規事業研究開発室
研究開発室長

第13回

JR東日本(東日本旅客鉄道)の本社ビル建設でプロジェクトマネジャーを務めた小林茂允さんは、そのとき導入したファシリティマネジメント(FM)の手法をもっと普及させたいとの考えから、JFMA(日本ファシリティマネジメント推進協会)の活動にも長く携わってきました。後進の指導を続けるなかで強く感じたのは、専門分野だけにとらわれない幅広い知識と、それを自分の仕事に生かせる力だそうです。今回の「FMの書棚から」では、小林さんが推薦する「知を広げ、活用するための本」を紹介します。

プロフィール

国鉄入社後、線の窓システム開発プロジェクトに参画。その後、新技術開発、事業調査、インテリジェントビル開発調査等を担当。1987年東日本旅客鉄道株式会社入社後、ビルプロジェクト課長として、本社ビル、駅ビル、ホテル等の計画・設計・施工業務を担当。FMを活用した本社移転を実現。1997年ジェイアール東日本ビルテック(株)営業開発担当部長として、シェアードサービス施策等業務を担当。2000年JFMA公共施設FM研究部会の部会長に就任。2004年(株)ジェイアール東日本都市開発経営戦略室担当部長。省エネ、廃棄物処理等地球環境に関する新技術の導入検証を実施。2005年よりビジネスコンサルタントとして、各種ビジネスの立ち上げをサポート。2006年4月より現職。著作物に、「次世代ビルの条件」(鹿島出版社、共著)、「建築設備のチェックリスト」(彰国社、共著)、「総解説 ファシリティマネジメント」(日本経済新聞社、共著)、「公共施設戦略 - 公共施設は生き残れるか? -」(JFMA、共著)、「公共施設戦略 Part2 - 公共施設は生き残れるか? -」(JFMA、共著)などがある。

ファシリティマネジャーは広い「知識」に接し さらに「見識」「胆識」へと深めなければ 大きなプロジェクトを完遂することはできない



『「非まじめ」のすすめ ゴミを砂金にする発想』

森政弘 / 著
講談社
1979年発行
1,029円(税込)
ISBNコード:4-06-143535-3
講談社文庫版 (ISBN:4-06-183197-6)
も含めて絶版または重版未定です。
amazon.co.jpのコースト商品などでお求めください。



『十八史略の人物学』

伊藤肇 / 著
プレジデント社
1998年11月発行
1,890円(税込)
ISBNコード:4-8334-1669-7



『ローマ人の物語 10 すべての道はローマに通ず』

塩野七生 / 著
新潮社
2001年12月発行
3,150円(税込)
ISBNコード:4-10-309619-5



『ウォーター 世界水戦争』

マルク・ヴィリエ / 著
鈴木主税、佐々木ナンシー、秀岡尚子 / 訳
共同通信社
2002年5月発行
3,150円(税込)
ISBNコード:4-7641-0506-3

「FMの書棚から」バックナンバーのお知らせ

- 06年 II号 世界中で多くのファシリティマネジャーを育てた「教科書」とも呼べる本を手にするにはFMを基礎から学ぶうえで大きな意味があるはず。松岡 利昌氏
- 05年 IV号 FMを学ぶために必要な事例、データ、理論をバランスよく知ること。「社会人としての勉強法」を確立していくことだ。川村 裕氏
- 05年 III号 ハードウェアのスペックを向上させるだけでなくユーザーへのサービス品質を高めるのがファシリティマネジメントの本質である。熊谷比斗史氏
- 05年 II号 オフィスの管理を戦略的にやりたいし、合理的にやりたい。そう考えて実践してきたのがFMの生きた教科書になった気がする。 小山義朗氏
- 04年 I 0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てくれる新文化論石井藤彦氏
- 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 山下晶皇氏
- 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の知識を深めてくれる 小林茂允氏
- 03年 5月号 ワークプレース戦略の重要性を経営者にアピールする「虎の巻」。 小田嶋吉氏
- 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

プロジェクトの推進者は広い「知」が必要

私は「官」である国鉄と「民」であるJR東日本の両方の組織でシステム構築や建設、新事業開発などのプロジェクトに携わってきたことから、JFMAの公共施設FM研究部会の部会長を任命され、6年近く、国や地方自治体、民間のFMに関心を持つメンバーたちと「公共施設にFMを活かす方法」について検討してきました。もともとFMとの接点は、1997年に完成したJR東日本の本社建設でプロジェクトマネジャーを務めたのがきっかけです。そのとき、新しいビルをつくるのなら、機能を更新しながら100年以上運用できるものにしたと考え、当時、日本でも研究が始まってきたFMの考え方に注目したのです。

100年という長いレンジで使える施設を計画するのは簡単なことではありません。たとえば、20世紀初頭に誰も1990年代のオフィスへのコンピュータの普及を予想できなかったように、今後、どんな機能がビルに求められるようになるか想像すらできないでしょう。したがって、フレキシビリティを高めるには空間的に余裕を持たせておく必要があるのです。ところが、そんな設計では、当然、スペース効率は低くなってしまいます。ですから、「長期的に考えたらこのプランのほうが有利である」と経営トップを説得しなければなりません。これはプロジェクトを担うマネジャーにとって重要な役目なのです。

その過程で気づいたのは、専門だけにこだわらない幅広い知識の必要性でした。社会全体に目を向け、長期的視野に立ち、自分たちの立てた計画の意義を説明することで、初めて多くの人の理解を得られるのです。

ファシリティマネジャーはオフィスや施設に関してはプロかもしれませんが、視野が狭ければ、まわりを巻き込んでの大きなプロジェクトは推進できません。だからこそ、できるだけ多分野の本を読み、見識を深めていってほしいのです。

まじめすぎると自由な発想ができない

最初に紹介するのは、ロボット工学の権威として知られる森政弘先生の『「非まじめ」のすすめ』です。これは私が30代のころに出会った本ですが、その後の仕事の方法論を大きく変えてくれた貴重な1冊でした。

「非まじめ」とは決してまじめとは違います。と、いって、もちろん生まじめでもなく、遊びの感覚を持って物事に接していく姿勢のことです。

世の中は常に変化しますから、仕事の仕方を変えていかなければなりません。ところが人はまじめすぎると、ついつい前例に頼り、過去の方法論をフォーマット化したり、マニュアル化してしまうものなのです。その結果、変化についていけない組織ができあがってしまう。たとえば法律が時代に合わなくなっているのに、いつまでも改正しようとならない社会などは、まさにまじめすぎることからでしょう。

そんなとき、ちょっと視点を広げて非まじめに考えてみると、案外、簡単に解決方法が見えてくるものです。発想の転換が生まれ、フレキシブルな対応ができるのです。

もう25年以上前に書かれた本でありながら、森先生の文章は今でも通用するアイデアに満ちあふれています。オフィス関連でいえば、発想を変えて創造性を発揮するには四角ではなく雲形のデスクを使ってみるといいとか、会議も丸テーブルのほうが自由に意見が出るとか、最近、先進的な企業で採用しているような試みが、すでにこの本に解説されているのです。そういう意味でも、まだ十分に通用するビジネス書といえるのではないのでしょうか。

「胆識」こそがプロジェクトの推進力になる

『十八史略の人物学』は、歴史から学ぶ人間研究書の傑作として知られる中国の古典『十八史略』をベースに、日本の財界人などとの比較を交えながらわかりやすく解説を加えた本で、最初の発行は1980年ですが、その後、版を重ねながら、今でも多くの人に読み続けられています。教養書として非常に参考になるのですが、なかでも私が感動したのは、「知」に関する

記述です。

人は新しいことを知るとそれを「知識」として記憶しますが、それだけでは充分ではありません。さらにそこに自分なりの判断を加え、「見識」にすることで、ようやく語れるレベルになるのです。

しかし、本当に仕事に活用したいなら、これでも不十分な場合があります。たとえばプロジェクトマネジャーが何か新しい計画を実行に移そうとすると、周囲の全員が協力してくれることなく、当然、一部では反発が生じるでしょう。そういう人々を説得し、断固、やり抜くには、見識を自分の信念にもつながら「胆識」にしておかなければならないのです。

「自分が信じた道を何事にも動じずやり遂げる実行力」を表す胆識という言葉は前からあったようですが、私はこの本で初めて知り、なるほどと思いました。知識だけでは他人を動かすことはできません。それを、実際の歴史上の人物の評伝から解説してくれる本書は、プロジェクトマネジャーにとって必読といえるでしょう。

ローマ時代のインフラづくりに学ぶもの

塩野七生さんの『ローマ人の物語』はさすがにベストセラーになっているだけに面白い本で、私も既刊のシリーズ全冊を読ませていただきました。なかでも『すべての道はローマに通ず』は、街道や橋、水道など、ローマ時代のインフラストラクチャー整備をテーマにしており、ファシリティに関わる人には非常に参考になるはずですよ。

驚くのは、ローマ人たちはインフラ建設の計画段階で、すでに運用やメンテナンス、他のインフラとのネットワーク的な活用まで綿密に考えている点でしょう。つまり、現在でも理想的といえるプロジェクトの進め方を、古代にちゃんと実行しているのです。

ちなみに、建造したインフラを数百年利用できるようなすれば投資の価値はあるといったLCM(ライフサイクルマネジメント)的な評価方法すらあったようで、とにかく感心しますね。

もちろん堅苦しい解説書ではなく、文章はわかりやすいし、図版も数多く掲載されていますので、気楽に読み進められるでしょう。それでいて、歴史的事実はしっかり知ることができ、まさに「気合いの入った本に出会ったなあ」という満足感に浸れるはずですよ。

環境適応型の施設をつくるときの胆識になる本

最後に、多くの人に関心を持っていただきたい環境問題を探り上げた本を紹介させていただきます。『ウォーター 世界水戦争』のタイトルでわかる通り、世界中で不足が心配されている水(真水)資源について、初めて本格的に解説したドキュメンタリーです。

私は旅行が好きで、飛行機で移動しながらいつも窓の外を眺めているのですが、たとえばオーストラリアでは多くの土地で水が枯渇し、塩分が地表を覆ってきているのがわかります。そのほか、中国でもアメリカでも、今、水の大量使用により、近い将来、産業用どころか生活用の飲み水まで不足するのではないかと、いわれているのです。

私たちは誰でも地球資源を利用しなければ生きていけませんから環境問題に関心を持つのは当然ですが、さらに建物や施設の構築に携わるファシリティマネジャー、プロジェクトマネジャーはもっと真剣に考えなければなりません。それだけに、こうした本にはちゃんと目を通しておくべきでしょう。

最近、水の使用量を少なくしたり、省エネルギーに大きな効果を発揮する新しいビル施設が増えてきました。したがって、できるだけそういう技術を利用してほしいものの、導入にあたってはそれなりにコストはかかりますから、プロジェクトの責任者がしっかり社内を説得しなければなりません。

そんなとき、浅薄な知識で「環境は大事ですから」とだけ主張してもなかなか同意は得られません。やはり、地球規模で情報を集めて解説してくれているこのような本を読み、明確な理論で自分たちのプランを実行していく胆識が重要なのです。