

# F M の書棚 から



菅野 誠氏  
万有製菓株式会社  
総務室施設支援グループ  
マネージャー

第15回

パーティーション代わりに観葉植物がワークスペースを形どり、大型犬が社内を歩き回る。8年前、日本オラクルが実現した先進的なオフィスは多くのマスコミにもとりあげられ、大きな話題になりました。そのとき、ファシリティマネジメント (FM) チームのリーダーとして活躍されていたのが菅野誠さんです。現在、万有製菓で全国規模のFM戦略を展開している菅野さんは、さまざまな企業でオフィスづくりをしてきた経験から、「ファシリティマネージャーの重要な役割は、経営のニーズに応えるだけでなく、ワーカーへの質の高いサービスを提供することだ」とアドバイスします。そんな視点を養うのに参考になる本を、紹介していただきました。

## ●プロフィール

事務機器メーカーでオフィスや店舗づくりの支援をしたのをきっかけにファシリティマネジメントのスペシャリストとして、多くの企業で革新的なワークスペースの実現に務める。その中でも日本オラクル時代の活躍は、本誌1999年7月号で紹介している。そのほか、証券会社の店舗マーケティングや、オフィス関連の不動産開発などを幅広く手掛けてきた。2006年から万有製菓に移り、ファシリティ戦略の責任者として、全国80カ所以上の拠点を含む施設を担当している。

## FMはコスト管理だけが目的ではありません。 ワーカーが満足できる施設を実現するには サービスの本質を理解する必要があります。

### ■ コストカットだけならFMの専門家はいらない

FMには「マネジメント」という言葉が付いているせいか、どうしても管理面の手法ばかりが強調されます。しかし、それだけが目的ではありません。

私は日本オラクルでオフィスづくりをしていたころから、FMの重要な役割の一つは、ユーザー、つまりワーカーへのサービスにあると考えていました。ファシリティの質や機能を向上させ、使いやすく生産性の高いワークスペースを実現していく。そのために、不動産から建築、内装、施設、家具、備品、そして働き方に至るまでの幅広い知識を持ったファシリティマネージャーが必要なのです。

1990年代の景気後退の時代、経営者はFMにコストカッターとしての効果を期待しました。確かに施設面などの無駄を省くのは重要ですが、もし、オフィスを縮小する仕事しかできなければ、経営環境が好転したときにファシリティマネージャーはいらなくなってしまいます。

もちろん、経営的な視点は常に持っている必要があります。そのうえで、最大のサービスをワーカーに提供するにはどうしたらいいか、知恵を絞り、先頭に立って行動していくのがFMの専門家に期待される役割なのです。

日本オラクル時代、ファシリティでできるサービスとは何かと考え、私はさまざまな取り組みをしてきました。ジャングルを思わせるたくさんの観葉植物や、熱帯魚が泳ぐ水槽、インコやカナリヤがさえずる鳥かご、社内を巡回する「契約社員」の大型犬など、それまでのオフィスには絶対になかったものを次々と導入していったのです。さらに玉砂利を敷いた一周140メートルの散歩道

や茶室風の瞑想室を設置し、社内にもリフレッシュできる心地よいスペースをつくりました。

これらの試みは、一見、贅沢をしているように思われたかもしれませんが。しかし、実際にはそれほど多くのコストがかかったわけではありません。しかも、会社のイメージアップに大いに役立ち、結果として充分な費用対効果をあげられたのです。

与えられた予算の中で最大限のサービスを実現すれば、社員の満足度が高まるだけでなく社外へのPRにもつながる。そんな成果をあげるために、ファシリティマネージャーはより学び、新しいことに挑戦していかなければいけないのです。

### ■ サービスの本質や哲学を学ぶことが大事

「ワーカーへのサービスとしてのFM」を進めたいと思ったとき、サービスの本質とは何かと考え、さまざまな本を読みました。その一つが『サービスが伝説になる時』です。「従業員が顧客満足の意義に自ら気づいて、自分のためにそれを実践したくなる環境を作るべきだ」というかたちで、サービス向上のためのマネジメント論について解説しており、私自身も大いに参考になりました。

ただ、ちょっと古い本なので、今、読むなら、むしろ『リッツ・カールトンが大切にする サービスを超える瞬間』がオススメです。

リッツ・カールトンは高級ホテルの代名詞的存在で、サービスの質の高さ

には定評があります。

多様なお客さまのさまざまな要求に応えなければいけないホテルのサービスは非常に難しいものです。当然「できません」と言えないものの、いつても何もかも頼みを聞いてはホテルの品格がなくなってしまいます。このジレンマを解決し、顧客満足とグレードを同時に高めていくノウハウは、サービスを業務とするすべての人の役に立つのではないのでしょうか。

もっとも、忘れものをしたお客さまのために従業員が飛行機に乗って届けに行くというエピソードは、個人的には「やりすぎ」と感じはしますけれどね(笑)。

参考になったのは、リッツ・カールトンではすべての社員が一日二千ドルの予算を自由に使える裁量権を与えられているという点です。顧客サービスに必要なと思えば、上司の許可をとらなくても、すぐに判断して行動できるので、結果的にお客さまを待たせずに対応ができます。予算の金額はともかく、スピーディーにサービスを提供できる仕組みづくりは、FMにおいてもっと考えなければいけないテーマだという気がしました。

### ■ 仕事や生き方のヒントになる本を読もう

昨年11月、お亡くなりになられた斎藤茂太さんの『いい言葉は、いい人生をつくる』のシリーズは、たまたま書店で見つけて購入した本で、仕事だけでなく生きていくうえで「なるほど」と思える話が満載です。

たとえば紹介されているエピソードの一つに住宅メーカーの社長の

言葉があります。その人は採用の面接をする时必须「君は運がいいですか?」と尋ねるそうです。そして「いいです」と答えた人だけ社員にするとか。

この話が意味するのは、ポジティブ・シンキングができる人はどんな仕事でも前向きに取り組んでいくから、人材として役に立つということです。私も長年、企業で働いてきて、これは真実だと思いましたね。

FMの目的の一つがサービスであるといいましたが、実はこれはどんな職業にもあてはまります。営業や開発、管理部門でも、すべて、誰かに対してサービスを提供する仕事ということでは同じなのです。したがって、斎藤さんの本に紹介されている「いい言葉」は、いろいろな局面で参考になります。

最近では人材の流動化が進み、どの会社でも中途採用の社員が増えたり、契約や派遣で短期間勤める人も多くなってきました。ところが、従来のFMはそのようなケースをあまり想定していないため、現代のワーカーが求めるサービスを提供できていない部分があります。

たとえば、せっかく機能的な施設をオフィス内につくっても、勤務初日から使いこなせるような「わかりやすさ」がなければ利用してもらえないのに、そういう点を指摘したFMの解説書はないのですね

ファシリティに求められるサービスは常に変化していくのですから、FMに携わる人は専門書だけでなく、広くビジネスや人生の参考になる本を探し、自分の知識を多様なものにしていかなければなりません。その結果、ファシリティマネージャーとして「いい仕事」ができれば、「いい人生」をつくることになるのではないのでしょうか。

### 「FMの書棚から」バックナンバーのお知らせ

- 06年 IV号 FMのスペシャリストになるということはインフラのソフトウェアを担うのだから強い信念と豊かな教養をもってほしい!
- 06年 III号 ファシリティマネージャーは広い「知識」にほかに「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。小林 茂允氏
- 06年 II号 世界中で多くのファシリティマネージャーを育てた「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のは事例、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、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。 小山義朗氏
- 04年 10月号 ファシリティマネジメントのF&Mを解説 成田一朗氏
- 04年 7月号 日本人には日本人に合った椅子がある。ファシリティマネー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の知識を深めてくれる 小林茂良氏
- 03年 5月号 ワークスペース戦略の重要性を経営者にアピールする「虎の巻」 小田巽古氏
- 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



#### 日本オラクル 日本のある会社になりきる外資

猪口修道 / 著  
ダイヤモンド社  
1999年10月発行  
1,890円(税込)  
ISBN:4-478-31177-3



#### リッツ・カールトンが大切にする サービスを超える瞬間

高野登 / 著  
かんき出版  
2005年9月発行  
1,575円(税込)  
ISBN:4-7612-6278-8



#### サービスが伝説になる時 「顧客満足」はリーダーシップで決まる

ベッツィ・サンダース / 著 和田正春 / 訳  
ダイヤモンド社  
1996年8月発行  
1,835円(税込)  
ISBN:4-478-36029-4



#### いい言葉は、いい人生をつくる

斎藤茂太 / 著  
成美堂出版(成美文庫)  
2005年1月発行  
550円(税込)  
ISBN:4-415-07068-X



#### 続・いい言葉は、いい人生をつくる 言葉の島が大きくなるほど、知恵の海岸線も長くなる

斎藤茂太 / 著  
成美堂出版(成美文庫)  
2006年2月発行  
550円(税込)  
ISBN:4-415-07391-3