

F M の書棚 から



似内 志朗氏
日本郵政株式会社
経営企画部門
事業開発部 部長

第18回

これまで、郵政省(現、日本郵政株式会社)で施設の建築設計、ユニバーサルデザインやファシリティマネジメント、経営企画などのフィールドを経験してきた似内志朗さんがずっと考えてきたのは、「経営にとってファシリティとは何か?」「経営にとってワークプレイスとは何か?」「経営にとって「場」とは何か?」といった、そもそもの基本的で本質的なテーマでした。多くのファシリティマネジャーにとって、あたりまえにわかっているようでありながら、実はなかなか見えにくい問題。しかし、自分なりに答をみつけ、自らの仕事と経営を結び「一本の筋」をしっかりと掴んでおくことが大事だと思います。月10冊の読書を自分に課している似内さんは、こうした問いに読書がヒントを与えてくれることが時にはあると言います。そのきっかけとなった書籍を紹介していただきました。

●プロフィール

一級建築士、認定ファシリティマネジャー。早稲田大学理工学部建築学科卒業。ロンドン大学バートレット建築大学院ディプロマコース修了。郵政省入省時から官房建築部で郵便局舎・郵便貯金会館・庁舎・病院などの建築設計に携わる。1999年頃から省エネルギー型郵便局舎の企画・設計、ユニバーサルデザイン、ファシリティマネジメントの導入を担当。郵政事業庁、日本郵政公社を経て、現在、日本郵政株式会社において新規事業開発と企業提携を担当。2002年から社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)のユニバーサルデザイン研究部会会長を務めている。

経営にとって「ファシリティ」とは、「場」とは何か？ その本質を掴むヒントを幅広い読書から得る



『不動産保有の意味を問う オフバランスによる企業価値の創出』

三菱UFJ信託銀行不動産コンサルティング部 小沢善哉 / 著
東洋経済新報社 2007年2月発行
2,520円(税込)
ISBN:978-4-492-65393-7



『場のマネジメント 経営の新パラダイム』

伊丹敬之 / 著
NTT出版 1999年1月発行
1,890円(税込)
ISBN:4-7571-2008-7
※現在、新刊は絶版または重版未定です。
amazon.co.jpのユースド商品などでお求めください。



『アースダイバー』

中沢新一 / 著
講談社
2005年5月発行
1,890円(税込)
ISBN:4-06-212851-9

■「経営にとって不動産とは何か」を考えるための一冊

「CRE(企業保有不動産)」は、日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)が、今年、開催するフォーラムでもテーマとして採りあげており、企業にとってまさに重要なテーマといえます。

いうまでもなく、多くの企業は不動産を保有しています。特に私の勤務する日本郵政株式会社のような旧政府系の企業の場合、生産手段のほぼすべてを自前で保有しているケースがほとんどです。それだけに、CREをどう捉えるべきか。そんなことを考えていたときに、ヒントをくれたのが『不動産保有の意味を問う〜』だったのです。

本書の論点はシンプルです。

企業は事業を成立させるための不動産を所有していますが、その不動

産は「事業」に活用しなくても収益をあげることができます。たとえば保有する土地に工場を建てるだけでなく、そのまま賃貸することで数%の運用益を得ることは難しいことではありません。

となると、企業の自社不動産による事業収益とは、「事業+不動産そのもの」による収益の合算なのですから、本来の収益性を見るには、不動産によって得られるべき収益を外して見る必要があります。そうしないと株主の立場からも、投資対象としての「事業」と「不動産」の収益への貢献が曖昧になってしまいますから。そして当然、企業には「不動産を保有している積極的理由」を株主に対して説明する義務が生じます。

タイトルをみてもわかるように、著者は不動産保有のリスクも指摘し、企業の不動産保有に対しては否定的なスタンスをとっています。私は必ずしもそうは思いませんが、ただ経営視点で不動産の保有ということを考え

るときに、遊休資産などを含めて不動産保有の意味について改めて考えるべきであり、そういう意味で本書は読む価値があると思います。

■「経営にとってワークプレイスとは何か」を考えるための一冊

『場のマネジメント〜』は一橋大学大学院教授の伊丹敬之氏が9年前に著した本で、昨年のJFMAフォーラムでもテーマとして採りあげられました。ちなみに2005年には改訂版ともいえる『場の論理とマネジメント』(東洋経済新報社/ISBN:4-492-52158-5)も出ていますが、私は前著のほうがシンプルでわかりやすい気がしています。

本書の趣旨は、「ワークプレイスとはそもそも何なのか?」「経営にとってワークプレイスはどんな価値を持ちうるのか?」といった本質的な疑問に答えるところにあります。

企業にとってのワークプレイスとは、単なる空間ではありません。仕事をする場所であると共に、経営ビジョンを体感として伝達し、ワーカを活性化し、コミュニケーションを促す力を発揮するツールなのです。したがって、ワークプレイスづくりにおいては「場」への理解が重要です。特に最近のように、ワークプレイスが「知」を産み出す装置であると認識されてきてからは、「場」の持つ「マネジメント力」を有効活用すべきだということです。

マネジメントとは、極限すれば、適切な環境の設定、つまり「場」をつくることかも知れません。ここで言う「場」とは、ハード面だけではなく、人的環境、オフィスの空気(雰囲気)などを含めたトータルなワーク環境です。ちゃんと「場」さえ与えられれば、ワーカーたちはその力に操られるかのようにモチベーションを高め、チームによる協働へと導かれる。言葉を変えれば「器は中身を規定する」ということかも知れません。

本書では、そうした「場のマネジメント」が経営の大きな役割であると説き、この考え方を「場のパラダイム」と名づけています。そして、日本の企業経営を顧みれば、松下幸之助や藤沢武夫などの名経営者には「場」の達人が多かったとも述べています。

ちなみに、伊丹教授は「場」の力を日本の固有性の一つと考えているようですが、イギリスのコンサルタント会社DEGWのオフィスづくりの事例などを見ると、まさに「場」の創出そのものだという気がします。つまり、この概念は、広く共有すべきものなのです。

フィジカルな空間デザインに、組織面・環境面での感覚・感情的な要素がうまく組み合わせられた「場」ができあがったとき、ワークプレイスは触媒のようにワーカーを触発し、活性化します。「場」とは不思議なものです。オフィスを支配している「場=空気」が人を動かすのです。「場のマネジメント」に対する経営者の関心も、まさにそこにあるといえます。だからこそ、「場」の本質を理解し、それを計画して運営することは、ファシリティマネジャーにとって、企業における「価値」を産むことに関わるという点において経営に密接な仕事といえるのです。

なお「経営にとってワークプレイスとは何か」を考えるためには、以下の本もお薦めです。

『インタングイブル経営 競争優位をもたらす

「見えざる資産」構築法』

デイブ・ウルリッチ+ノーム・スモールウッド / 著

伊藤邦雄 / 監訳 淡川桂子 / 訳

ランダムハウス講談社

2004年6月発行 2,100円(税込) ISBN:4-270-00017-1

※現在、新刊は絶版または重版未定です。

amazon.co.jpのユースド商品などでお求めください。

『知識経営のすすめ ナレッジマネジメントとその時代』

野中郁次郎+紺野登 / 著

筑摩書房(ちくま新書)

1999年12月発行

756円(税込)

ISBN:4-480-05825-7

『The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment』

Robert S. Kaplan+David P. Norton / 著

Harvard Business School Pr

3,616円(税込)

2000年9月発行

ISBN:978-1578512508

※価格はamazon.co.jpによるもの

■「場とは何か」を知るための一冊

中央大学教授の中沢新一氏は、約20年前、浅田彰氏などとともにニューアカデミズムの旗手として脚光を浴びましたが、その後は宗教学者として地道な活動をしており、本書では東京の「つくり」の深層について書いています。

東京は他の大都市にないほど坂の多い街だそうです。理由は、石器時代のころ、今の山手線内のエリアの半分くらいは海だったからで、その地形はリアス式海岸のように入り組んでいました。洪積層の台地状の高台が海に突き出ているのです。その後、土砂の堆積や江戸時代からの埋め立てなどによって沖積層の平地がつくられたのです。

この、洪積台地(山の手)と沖積低地(下町)が複雑に入り組んだ地形は、それぞれ異なった文化を生んできました。そして台地と低地の境は「結界」となっており、そこには神社や寺が多く、さまざまな物語が語られてきたそうです。

「坂」は結界……。なんて不思議な話でしょう。しかし私自身、東京のいろいろな場所ながら歩いてみたときの印象は、中沢氏の指摘と数多く重なるのです。改めてそういう目で見てみると、すべてのことが「腑に落ちる」ように思えるのです。

あえてオフィスと無関係の本をここで採りあげたのは、これを読むと「場」に対する嗅覚がとぎすまされてくるような感覚を憶えるからです。場の霊性、奥性、結界、特異点といった「場」を構成するさまざまなファクターは、都市、建築、ワークプレイスであっても共通するものではないでしょうか。そしてそうしたものが、言葉を介さずとも「場」の力となって人々の行動を誘導しているのです。「場」とは誠に不思議な概念で、それが放つオーラの感じ方は、その人が生まれた土地、育った環境などの文化的背景により異なるのかも知れません。

ワークプレイスにしろ、建築にしろ、街づくりにしろ、その不可視な感覚を理解することが大事です。設計者やデザイナーのように「場」をつくる人だけでなく、ファシリティマネジャーのように「場」を運営・管理する人にも、それはいえるのではないのでしょうか。

似たような視点から書かれている本として、以下の書籍の併読をお薦めします。

『東京の空間人類学』

陣内秀信 / 著

筑摩書房(ちくま学芸文庫)

1992年11月発行

945円(税込)

ISBN:4-480-08025-2

『東京から考える 格差・郊外・ナショナルリズム』

東浩紀+北田暁大 / 著

日本放送出版協会(NHKブックス)

2007年1月発行

1,218円(税込)

ISBN:978-4-14-091074-0

▼「FMの書棚から」の下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

●07年 IV号	プロダクトからオフィス、メディアまでユニバーサルデザインを推進していく「原点」になった2冊の本との出会い。 加藤公敬氏	●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
●07年 III号	FMを基礎から学べる「教科書」とFM資格試験講座への参加がこれからの総務としての仕事のやる気を与えてくれた。 志牟田 章氏	●05年 II号	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
●07年 II号	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。 菅野 誠氏	●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
●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! 池田芳樹氏	●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
●06年 III号	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。 小林 茂允氏	●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
●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のは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	●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
●05年 IV号	FMを学ぶために必要なは事例、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	●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 山下晶華氏
		●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」 小田馬吉氏
		●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