

スペシャルインタビュー オフィスイノベーション

「経営とファシリティ」を広く俯瞰し
多角的なFM戦略を展開していくべきだ。



中津元次氏

中津エフ エム コンサルティング
代表取締役

慶応義塾大学工学部計測工学科卒業。1961年、日本アイ・ピー・エムに入社し、主に開発製造部門に勤務する。1985年、不動産建設担当部長に就任、ファシリティの統括責任者としてFM戦略を策定し、箱崎や幕張などのオフィス構築プロジェクトを企画・推進する。1990年よりアイ・ピー・エム・アジア・パシフィックの不動産担当理事としてアジア・パシフィック諸国のファシリティを統括した。1993年、アイ・ピー・エムを退社。翌年、中津エフ エム コンサルティングを設立、ユーザーの立場からのFMコンサルティングを行い、顧客は国内外の官公庁、民間企業など多岐にわたっている。また社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)、CORENET(米国のCRE推進団体)などの団体でも要職を務めてきた。

スペシャルインタビュー ● はやわかりメモ

■2006年頃までがオフィス改革の第1ステージ

「快適で効率的なオフィス」を目指して、1980年代の半ばから官民共同でスタートしたニューオフィス運動は、日本企業のオフィスの姿を大きく変え、その目的をほぼ達成した。分散していた拠点は統合され、最新のIT技術を生かした快適で効率的なオフィスが実現した。

■次のステージで求められるオフィス改革とは？

日本はバブル崩壊を経て成熟期に入ったが、これは同時に知識社会への移行というパラダイムシフトを迎えている。一方、中国・インド等の対等によって世界の力関係は変わってくる。人口減少によって国際競争力上不利な立場に立つ日本がその地位を保つためには非製造業の構造改革、経営改革、意識改革が必要である。施設資産マネジメントや知的生産性など多面的なFMの導入が、その切り札となる。

■これからのオフィス戦略に必要な多面的なFMとは

「施設資産の総量縮減 + 施設の長寿命化 = FMコスト縮減」と「知的ワークプレイスの構築」という、一見、相反するFMが求められる。資産のムダを省き、それを売却・再開発等によって再活性化するためには前者が必要である。競争力の源泉である知的生産性を最大化することは人口減少化の日本の国家的目的になるが、後者はその切り札といえる。

■行政改革には公共のFMが鍵

非製造業のうち最大の割合を占めるのが行政である。小泉内閣によって行政改革は加速され、公共施設改革の法的な道筋はついた。これからの公共FMの展開がその鍵を握る。2018年には道州制への移行が予定されているが、廃藩置県以来150年ぶりのその大転換に向けてのオフィス戦略においても施設資産戦略でも、多面的なFM手法が駆使されるはずだ。旧体然としたオフィス・窓口の改革、膨大な施設資産の効率化と良好な施設品質での長寿命化の実現のために、経営手法としてのFMが期待される。

▼「スペシャルインタビュー」の下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

- ・08年 III号 日本企業が生き残るには知識創造型の組織になるしかない。だからこそ、オフィスを含めた「場」を変えることで社内の「知」を確実に活かしさらに大きな価値を生むような経営をするべきだ 妹尾 大氏
- ・08年 II号 女性の意見をもっとオフィスづくりに反映させたい!そんな思いでスタートした小さな勉強会が大きく広がり10周年を迎え、JFMA賞功績賞を受賞できたのはFMが必要とする「多様な視点」を活かしたから 古阪幸代氏
- ・07年 IV号 均一化した空間ではなく「個別の環境要求」に応えるオフィスはモチベーション向上、コストの削減、環境負荷軽減に効果的だ 三木光範氏
- ・07年 III号 知識創造時代のオフィスは経営戦略に従うだけでなく「企業文化」を反映するものでなければならない! 松岡利昌氏
- ・07年 II号 ナレッジマネジメントのプロセスに合わせた知識創造型の組織とワークプレイスが必要だ! 紺野 登氏
- ・06年 IV号 本当のプロが最大の力を発揮できるように、日本のオフィスを変えていく 米倉 誠一郎氏

「日本のオフィス」は確実によくなっている

私が日本アイ・ピー・エムでファシリティの担当になった1980年代の半ばは、日本のオフィスが大きく変わるきっかけになった時期と、ちょうど重なっています。

当時はまだ、ファシリティマネジメント(FM)という概念はほとんど知られていなかったものの、1986年には通商産業省(現、経済産業省)の諮問機関であるニューオフィス推進委員会が発足し、翌1987年には官民共同プロジェクトであるニューオフィス推進協議会(NOPA)に昇格します。その後、日経ニューオフィス賞の発表やニューオフィスミニマムの策定などにより、新しい時代のオフィスのあり方を提示してきました。また(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)も前身は1987年に設立され、FMガイドブックの出版やファシリティマネジャー資格制度により、FMの担い手を育成してきています。2007年にはJFMA「ファシリティマネジメント大賞」が創設され、優れたFMを展開した企業や個人が顕彰される様になりました。

それまで日本企業のオフィスといえば、狭いスペースにグレーのデスクを詰め込めるだけ詰め込み、至るところに資料の入ったダンボールが山積みになっていた。……といった状況でしたから、これは画期的な出来事だったのです。

それから約20年、日本企業のオフィスはずいぶんよくなったと思います。

ニューオフィス運動がスタートしたころは、独自のオフィス戦略を展開する外資系企業と、なかなか改革に踏み切れない日本企業との間には大きな格差がありました。ところが、20年間にほとんどの会社がオフィスの統廃合とニューオフィス化を行い、すっかりきれいなワークプレイスになっているのです。

たとえば電機業界を例にとれば、東芝、NEC、日立製作所、三菱電機、富士通、ソニーといった主要メーカーは、いずれもこの間に本社を統合・移転しています。そのほか、自動車、金属、マスコミなど、ほとんどの業界で主要企業は「オフィス改革」とも呼べるプロジェクトを終えているのです。その結果、今では、グレーのデスクが並んだような旧態依然としたオフィスは、まず見られません。小ざらいな家具が整然と並び、くつろぎやコミュニケーションのための空間も用意されている。少なくとも民間企業においては、ワーカーたちは「快適で機能的なワークプレイス」を多少なりとも手に入れられたのです。

オフィス改革は第1ステージから次の段階へ

このような動きを改めて整理してみると、オフィス改革がピークに達したのは、だいたい12～3年前だと思います。全国に斬新な、人々を引き付けるオフィスが生まれました。したがって、1987年～2006年の20年間は日本のオフィス改革における第1ステージと位置づけていいでしょう。

この間のオフィス構築のコンセプトは、ニューオフィス運動で示された「快適で機能的な環境」の実現になります。具体的には、次のような点が課題とされてきました。

- ・IT機器やネットワークの導入による生産性の向上
- ・インテリアデザインや環境の設備による快適性の向上
- ・コミュニケーション機能やリラクセス機能の向上
- ・分散化したオフィスの統合による組織の活性化

このようにオフィス改革の第1ステージを終えた日本のFMの役割は終わったのでしょうか？

そんなことはありません。今の状況は、第1ステージからようやく次のステージのスタート地点に立ったに過ぎないのです。

次の図をご覧ください。

日本の企業・団体のFM領域ごとのFM状況

FM領域	組織 / エリア	企業 海外施設	企業 国内施設	公共団体 施設
	資産管理	これから	一部実施	これから
維持保全	これから	一部実施	これから	これから
ワークプレイス				
快適・効率化	???	実施・達成	これから	これから
知的生産性	???	これから	先段階	先段階

この表は、FM戦略の対象を「組織とエリア」および「FMの領域」の二つの要素からマトリックスに分類して日本のFMの現在の状況を俯瞰したものです。

1987～2006年に進められたオフィス改革は、これらのうち、色を塗った11項目にあたります。つまり、日本企業の国内のオフィス改革の第1ステージ(快適・効率化)が達成されただけで、ワークプレイスの領域でも知的生産性についてはこれからの課題です。

FMというのはあくまで経営の効率化・最適化に貢献することが目的ですから、内部統制の資産の保全を図るためにも、日本国内だけでなく海外も含む連結決算対象のすべての施設資産を対象に、本当の意味のFM戦略を展開して、統合的な「資産管理」をしていかなければなりません。

人口減少に伴って新規の建物需要は減少します。既存の建物を良好な状態に維持保全し長寿命化することが資金面からも地球温暖化対策からも求められ、今までのような安易な建替えは許されなくなります。

国・地方自治体については2000年頃から先進的な自治体でFMの検討・導入が始まりました。小泉内閣の後期に公共施設の総量を縮減して、かつ耐震化を含めて良質な施設を維持保全する一連の法律が成立して公共FMをこれから本格的に実施する道筋は出来ました。平成18年7月、社会資本整備審議会建築分科会が「我が国の公共施設の改革を推進するためには、マネジメント手法として、ファシリティマネジメント(以下FM)を行なうこと」の建議が行われたことはFMが脚光をあびる画期的な出来事です。

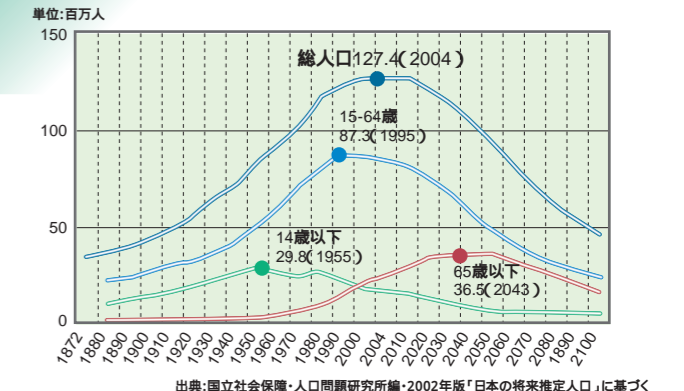
日本の企業を取り巻く経営環境は、将来、劇的に変化していきます。それだけに、もう日本国内のオフィスだけをよとするといったレベルでは、日本の経営そのものが成り立たなくなる可能性さえあるのです。残る領域の改革にチャレンジし、実施することがFMの次の任務になります。

そのキーワードとなるのが、人口減少と道州制への移行です。

人口減少によって国際競争力上不利な立場に立つ日本

日本の人口減少問題はニュースなどでしばしば採り上げられていますが、人口減少対策は国家的課題としてもっと直視すべきだと思います。

日本の人口予測：低位



明治時代以降の日本の人口は、1990年ころまでが成長期で、その後、平衡期を経て、2020年ころから減少期に入るといわれています。実際には、15～64歳の労働人口は1994年をピークにすでに減少を始めていますから、経済的にはもうマイナス傾向になっているのです。

実質GDPの成長率の10年ごとの年代平均を調べてみると、1960年代は10.4%だったのに対し、70年代は5.2%、80年代は3.7%、そして90年代は1.5%と、高度成長から低成長へ代わってきています。労働人口の増加がGDPの

実質GDP成長率

