

# 経営に貢献する次世代FM

－FMのパラダイムチェンジ（その3）－

＜知識創造と人間力向上のための「場」の設え＞

禁無断複製

2009年2月10日(火)

JFMA FM戦略企画研究部会

発表者

部会長 高藤 真澄

副部会長 井上 哲

# FM戦略企画研究部会の研究趣旨（1/2）

## ＜背景＞

企業・団体等（以下「企業」という）は、目まぐるしく変化している経営環境のもとで、その存続と企業価値の向上を目指して経営戦略を策定し変化に対応しながら活動を続けている。

その戦略の実行にあたっては、経営資源としての「人・物・金・情報」を的確に活用すること、総合的にマネジメントすることが重要である。従来かつ現FMは「施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」であり、機能別戦略の一つとして捉えられ、特に、その費用的側面に関心が集まる傾向があったが、本来のFMは経営資源全体のマネジメントの視点が重要であると考えられる。

企業経営においては、最近、競争力の源泉として知的創造性と生産性、従業員や組織の活力など従来の設備投資に加えて「人」や「知識・情報」を重視するようになり、企業の経営資源全体を総合的に活用することによって、経営戦略を立案・実行している。「総解説ファシリティマネジメント」(JFMA)では、FMの進展段階として、部分的FM-統括的FM-先進的FM、更にCIRM (Corporate Infrastructure Resource Management) = 次世代FMと捉えて対象を企業のインフラストラクチャーリソース全体にまで拡大してマネジメントすることの重要性を指摘している。

最近では、知識創造力の向上のために＜場の設え＞の意義・役割が重要視されている。

## FM戦略企画研究部会の研究趣旨 (2/2)

### <目的>

経営戦略とFM戦略の関係をCIRMの視点に立って、経営戦略に貢献する財のマネジメント(変革・活用等)の在り方をマクロ的に明らかにすること。  
即ち従来のFMからCIRMへのパラダイムチェンジを提案すること。

\* CIRM: Corporate Infrastructure Resource Management

→ BIM: Business Infrastructure Management あるいは

IRIS: Integrated Resource and Infrastructure Solutions と呼ばれる

### <経過>

これまでに、経営戦略と経営資源(財)のマネジメントの関係をマクロに検討するツールとしてFM戦略経営フレームワーク(前2回のCIRM戦略マトリックスを改称)を提案すると共に、それを活用してFM事例の検証と各施策の「見える化」の検討を実施。

### <検討の方向>

- ◆ 経営戦略に関わる財のマネジメントの「見える化」
- ◆ 財のマネジメントにおける各種施策をBSC(バランススコアカード)の考え方に倣い、その効果を評価する重要成功要因とKPI(主要評価指標)とを明確化

# 目次

## <研究趣旨>

## <目次>

1. 現FM戦略から次世代FM戦略へのパラダイムチェンジ
  2. 次世代FMへの視点 (1/3~3/3)
  3. 今回の発表のポイント:「知識創造と人間力向上」のためのFM戦略としての<場>の設え
  4. <場>の設えに関する施策目標と関連性
  5. FM戦略経営フレームワークを活用した<場>の設えに関するFM施策
  6. <場>の設えに関するFM施策とKPI (イメージ)
  7. FM戦略経営フレームワークの概要 (1/4~4/4)
  8. 施策に関する検討事例1:知識経営とFM戦略 (1/4~4/4) (多摩大学大学院 紺野 登 教授)
  9. " 2:楽しさと価値創造の仕事環境 (1/2~2/2) (株)シグマクシス 倉重 英樹 代表取締役CEO)
  10. " 3:モチベーション (1/3~3/3) (株)リンクプレイス 佐藤 浩也 代表取締役社長)
  11. " 4:ビジネス顕微鏡 (1/2~2/2) (株)日立ハイテクノロジーズ 佐藤 直基 主任技師)
  12. " 5:オンデマンドワークスタイル (1/3~3/3) (日本アイ・ピー・エム(株) 青山 桐子 経営イノベーション企画担当)
- (※8.~12.は2009/2/10研究発表時のみ公開)
13. 各検討事例における施策とKPI具体例 (1/3~3/3)  
(※13.は2009/2/10研究発表時のみ公開)
  14. まとめ
  15. FM戦略企画研究部会コアメンバーリスト

# 現FM戦略から次世代FM戦略へのパラダイムチェンジ

—企業を代表例として—

企業目的の達成  
(社会・顧客・従業員・出資者への貢献)

## CIRM

FM・財務・人事・IT・知財などの  
コーポレート・インフラストラクチャーを有機的に  
結合して、企業活動による付加価値・  
生産性・財務的効果の最大化を図る。

### 経営環境

- ・市場
- ・競合相手
- ・コンプライアンス
- ・技術変革
- ・リスク

### 企業活動

- ・マーケティング
- ・研究開発
- ・生産／調達
- ・流通
- ・販売

財務

ICT

知財

組織

人

ファシリティ

### ソフト面

- ・知的生産性
- ・創造性
- ・スピード&タイミング
- ・ビジネスプロセス

### ハード面

- ・コスト削減
- ・資産有効活用
- ・プロジェクト管理

デミング・サイクル

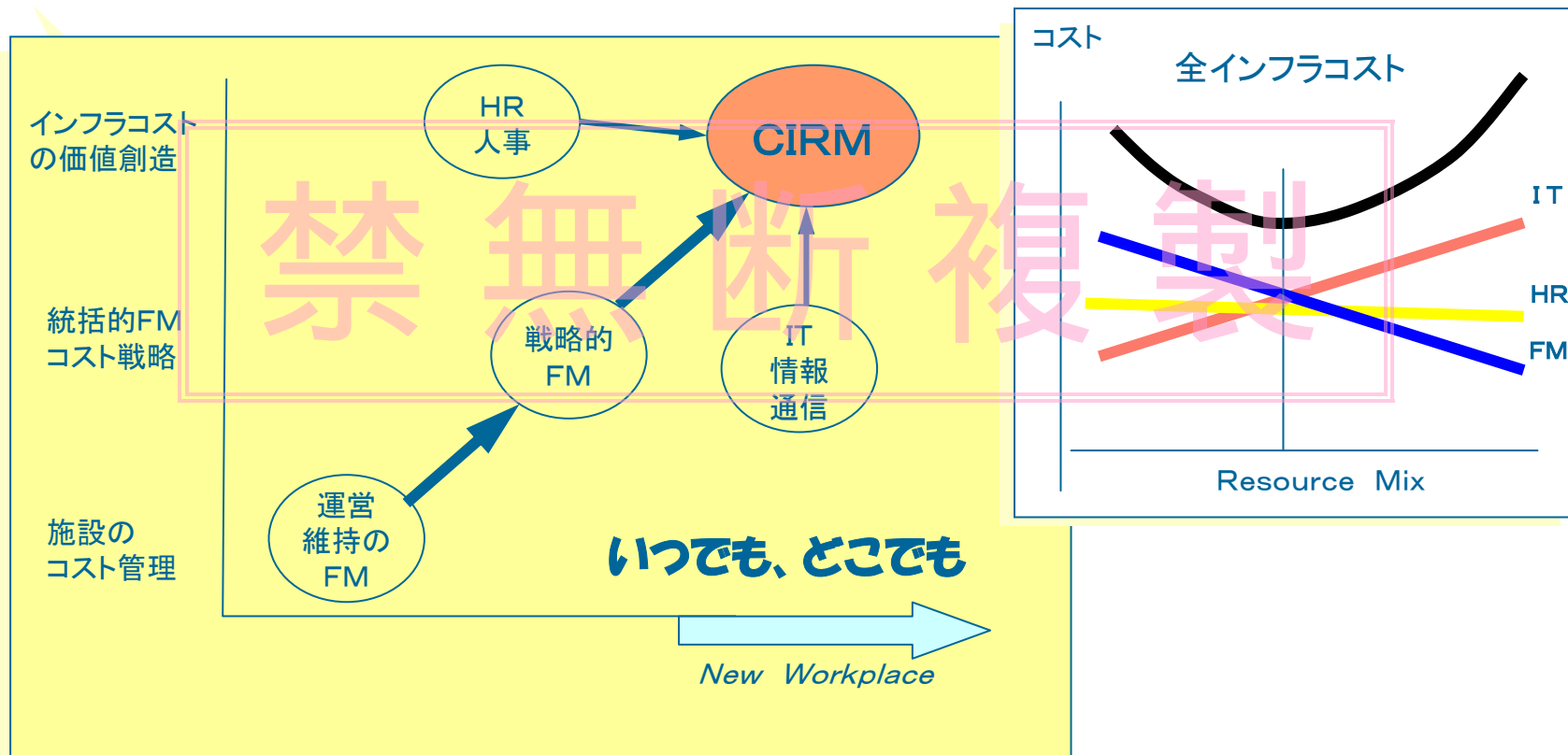


経営環境の変化  
継続的な経営戦略の変遷

# 次世代FMへの視点 (1/3)

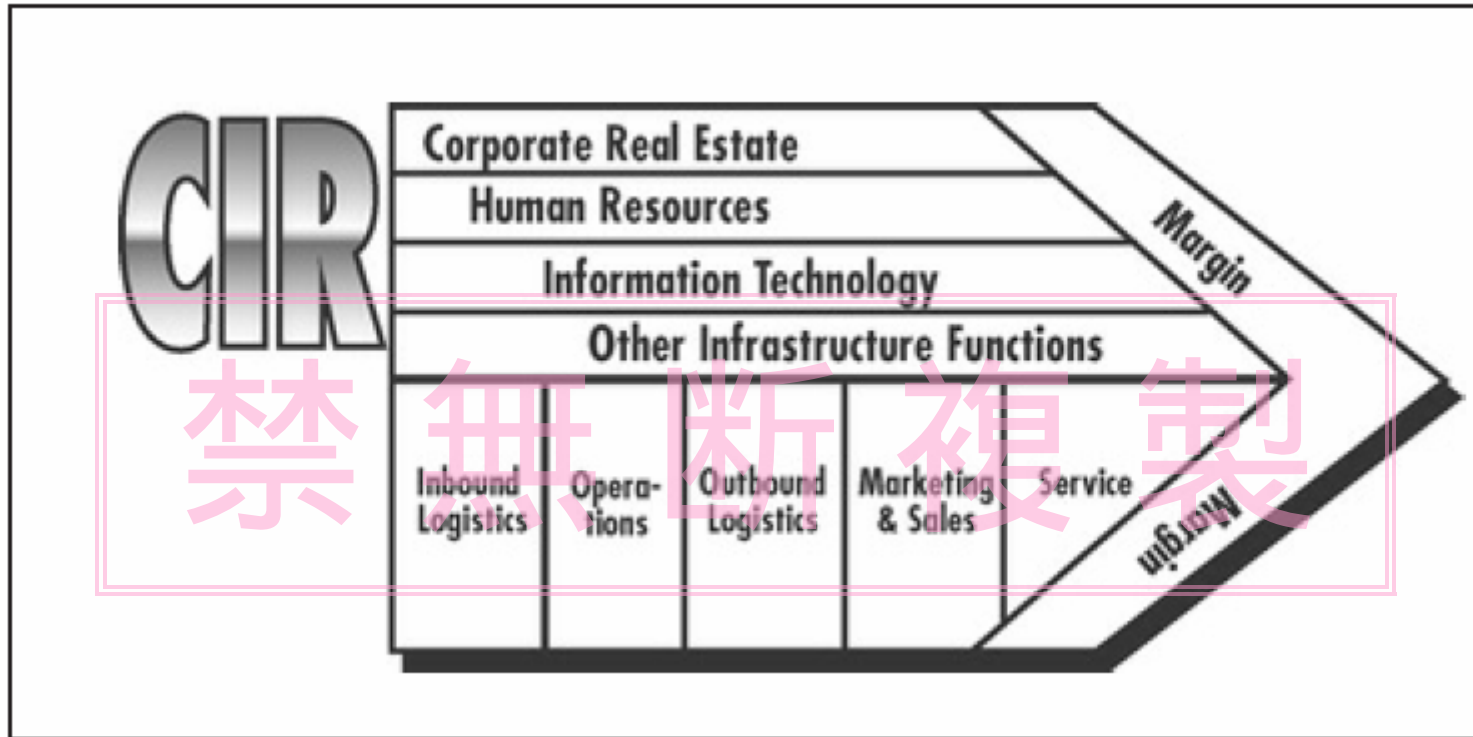
総解説FM(JFMA)

次世代FMとして、企業のコアビジネスを支援するFM・財務・人事・情報システムなどを組織のビジネス基盤としてコーポレート・インフラストラクチャーと位置付け、それらの組織・プロセス・データベースの統合あるいは有機的結合により、企業の付加価値・生産性と財務効果を最大限にすることをCIRMとして提示している。



# 次世代FMへの視点 (2/3)

## CIRMのコンセプト:IDRC



CIR® and the Value Chain

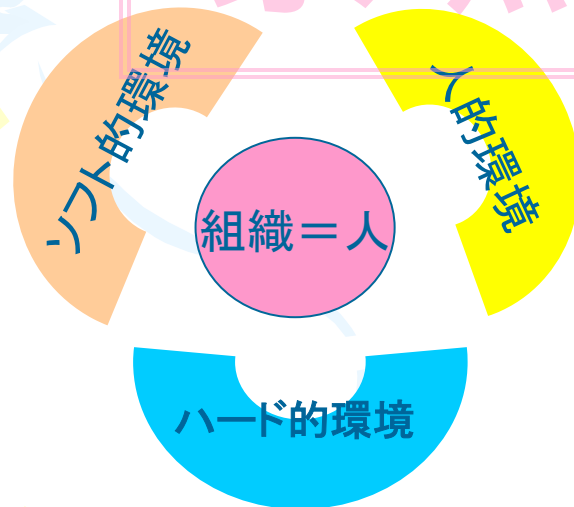
Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985.

※ IDRC : The International Development Research Council

## 次世代FMへの視点 (3/3)

次世代FM: 経営目標として企業の付加価値・生産性・財務効果の最大化と企業の継続を図るため、経営資源＝財をマネジメント(変革・活用等)すること。

- ◆付加価値には、社会に対して貢献することが含まれる。
- ◆生産性には、コスト削減のみでなく、売上・利益拡大(事業拡大含む)が含まれる。
- ◆財務効果の(短期的)最大化は、必ずしも最終目標とは限らない。



次世代FMの財: 企業は人なり、組織は人と言われますが、人に影響を与える全ての環境を次世代FMの財として捉える。

- ◆人的環境: 人財・組織
- ◆ソフト的環境: 知財・情報
- ◆ハード的環境: 施設・(空間)環境



## 今回の発表のポイント： 「知識創造と人間力向上」のためのFM戦略としての〈場〉の設え

- ◆ 経営戦略の重要なテーマである「知識創造と人間力向上」を取り上げ、そのためのFM戦略のあり方を検討する。
- ◆ 「知識創造と人間力向上」の重要性：現代の企業経営においては、常に一歩先を行く価値提供が必要であり、かつ、その継続的取り組みが求められる。⇒ 「知識創造と人間力向上」による絶え間ない価値提供により企業の成長・継続が図られる、まさにその源泉と言われる。
- ◆ FM戦略経営フレームワークを活用して、「知識創造と人間力向上」のためのFM戦略を〈場〉の設えをベースとして検討
  - 1) 「知識創造と人間力向上」に深く関連すると思われるキーワード抽出  
〈場〉の設え、コラボレーション、コミュニケーション、モチベーション、ダイバーシティ、知識創造プロセス、ワークスタイル
  - 2) 「知識創造と人間力向上」に対する各キーワードの相対関係の整理
  - 3) FM戦略の検討：各施策キーワードに関連する施策目標とその重要成功要因・主要評価指標（KPI）の検討
  - 4) 本テーマに関する事例報告・識者による報告概要紹介

※ KPI : Key Performance Indicator

## ＜場＞の設えに関する施策目標と関連性

ー知識創造には＜場＞が大きな役割を果たすことを多くの識者が指摘ー

### ◆＜場＞の中で機能する要素

- ・コミュニケーション
- ・コラボレーション
- ・知識創造サイクル

＜場＞の形成・維持と機能

継続・変革  
時間軸での  
取り組み

知識創造  
イノベーション

停滞・マンネリ化への対応

### ◆＜場＞の形成・状況を左右する要素

- ・ビジョン・目標の共有
- ・情報の共有
- ・モチベーション
- ・ダイバーシティ
- ・ワークスタイル
- ・環境(人・情報・空間)

# FM戦略経営フレームワークを活用した 〈場〉の設えに関するFM施策

経営目標	目標に関する項目	各財における施策(重要成功要因)		
		人財・組織	知財・情報	施設・環境
<b>〈商品・ブランド・サービス改善〉</b> 「知識創造と人間力向上」により企業としてその提供価値を向上させると共に、継続的成長を維持すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度</li> <li>市場競争力</li> <li>顧客創出力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズの把握体制</li> <li>リクルートのためのブランディングメディア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズのフィードバックの仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズの把握のためのアンテナショップ、イベント開催</li> </ul>
<b>〈財務改善〉</b> 知的資産の見方を踏まえて、設備投資と同様に知的資産増大への投資と資産活用を図ること	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識資産投資</li> <li>知識資産活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優れた人材の採用と処遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識資産評価管理手法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用率の向上のための最適投資</li> </ul>
<b>〈業務プロセス改善〉</b> 業務プロセスを業務プロセスとして捉えるだけでなく、非定型な価値創出のためのプロセス＝「場」の構築・維持を含める	<ul style="list-style-type: none"> <li>〈場〉の構築維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コラボレーション</li> <li>組織横断プロジェクト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の共有化</li> <li>ナレッジマネジメント</li> <li>DBシステム</li> <li>SECIモデル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備されたIT環境</li> <li>「場」を支える多様な環境</li> </ul>
<b>〈従業員力・組織力改善〉</b> 従業員が主体的に活力を持って活動できること、組織(体制)が個人を支援し、柔軟であること	<ul style="list-style-type: none"> <li>モチベーション(能力発揮・成長・やりがい)</li> <li>リーダーシップ</li> <li>ビジョンの共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成</li> <li>ダイバーシティ</li> <li>トップメッセージ</li> <li>多様なワークスタイル</li> <li>ワークライフバランス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学習機会と体系</li> <li>コミュニケーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感性を刺激する環境</li> <li>生理的・心理的快適な環境</li> </ul>

## 〈場〉の設えに関するFM施策とKPI（イメージ）

経営目標： 〈場の構築・ 維持と変革〉	施策目標	FM施策事例 （人財・組織/知財・ 情報/施設・環境）	重要成功要因	KPI
業務プロセス の改善	情報の共有			
	コラボレーション			
	知識創造サイクル			
従業員力の 改善	モチベーション			
	コミュニケーション			
	ワークスタイル			
	ダイバーシティ			

検討中

※ KPI：主要評価指標 Key Performance Indicator

# FM戦略経営フレームワークの概要 (1/4)

## - ファシリティマネジメント(FM)戦略:3つの財の施策 -

経営目標		目標&戦略 マップ	人財・組織 People	知財・情報 (コンテンツ・ノウハウ系) Process	施設・環境 (ハード系) Place	達成成果 ・効果	評価
組織外	商品・サービス 改善 (満足度向上)						
組織内	財務改善 (経済性向上)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">           経営目標に対する各財のマネジメント施策         </div>					
	業務プロセス改善 (効率性向上)						
	従業員力・組織力改善 (有効性向上)						
財の変革・活性化の度合い						総合評価	

# FM戦略経営フレームワークの概要 (2/4)

## - 各種施策項目リスト -

経営目標	目標&戦略マップ	ファシリティマネジメント(FM)戦略:3つの財の施策			達成成果・効果 (目標に対する成果達成度)	評価A (目標毎: 5点満点)
		人財・組織 People	知財・情報(コンテンツ・ノウハウ系) Process	施設・環境(ハード系) Place		
組織外 目標 商品・サービス・ブランド改善 (顧客満足度向上) ・顧客満足度 ・社会的責任 ・市場競争力 ・ブランド浸透度 ・BCM/BCP		・サービス実施体制 ・広報・公聴体制 ・マーケティング推進体制 ・アフターフォロー体制 ・ブランドマネジメント体制 等の施策	・広報活動(情報公開含む) ・セキュリティノウハウ ・顧客ニーズ把握ノウハウ ・リスクマネジメントノウハウ 等の施策	・顧客指向 ・セキュリティ(リスク回避・防災) ・ブランド形成 ・地球環境対策 等の施策	目標に関して、適切な施策 と其の実施により成果を 上げたか	
組織内 目標 財務改善 (経済性向上) ・売上 ・利益 ・コスト ・投資 ・資産活用		・事業構造改革 ・人員合理化 ・財務マネジメント体制 等の施策	・ソフト・ノウハウ(IT整備) ・資産・財務管理手法 ・マーケティング手法 等の施策	・コスト削減のための拠点統廃合 ・施設利用の効率化 ・省エネルギーによるコスト削減 ・IT環境整備(ハード)によるコスト削減(通 信コスト・移動コスト・スペースコストの削減) 等の施策	目標に関して、適切な施策 と其の実施により成果を 上げたか	
業務プロセス改善 (効率・品質・価値向上) ・スピード(効率) ・品質 ・知識創造 ・共創		・業務実施体制 ・品質改善活動 ・知識創造・共創への体制・仕組み ・ルール&制度 等の施策	・ワークプロセス・ワークフロー(権限委譲・ 意思決定の仕組み含む) ・業務最適システム(ERP・SCM・SFA・E DI) ・ナレッジマネジメント(ノウハウ) ・各種DBシステム 等の施策	・最適ロケーション ・オフィスプランニング ・ワークプレイス ・IT環境整備(情報アクセス・業務情報の共 有等) 等の施策	目標に関して、適切な施策 と其の実施により成果を 上げたか	
従業員力・組織力改善 (従業員満足度・有効性向上) ・感性 ・モチベーション(満足度) ・コミュニケーション ・技能向上(技術革新) ・リーダーシップ ・チームワーク ・ホスピタリティ ・多様性		・優秀な人材確保 ・明るい職場(一体感・企業風土) ・内部統制 ・やりがい(報酬・成果主義・インセンティブ 含む) ・ワークスタイル ・社内外の人脈形成(助言者・協力者) ・トップメッセージ ・コンシェルジュ 等の施策	・学習機会と学習体系(スキルアップ) ・従業員満足度調査手法 ・コミュニケーションを促進する手法 等の施策	・多様な行動を支える施設・環境(ゆとりと集 中の環境) ・コラボレーション環境(生活支援環境等) ・コミュニケーションを促進する施設・環境 ・生理的・心理的快適施設・環境 等の施策	目標に関して、適切な施策 と其の実施により成果を 上げたか	
財の変革・活性化・活用度等の度合 い		施策により人財・組織・制度を変革・活性化 して経営に貢献しているか	施策により知財・情報・ITを活用・変革して 知財価値の向上、情報の共有化・品質・ス ピード向上等経営に貢献しているか	施策により施設・環境を変革・活用して経営 に貢献しているか	CIRM評価(総合評価)  (評価Aと評価Bの平均値)	
評価B(各財毎:5点満点)						

# FM戦略経営フレームワークの概要 (3/4)

## - 経営目標に対する重要成功要因とKPIの例 -

		重要成功要因 (KPI関連項目)		
戦略目標	目標&戦略マップ	人財・組織	知財・情報	施設・環境
商品・サービス・ブランド改善	顧客満足度の向上 ブランド価値の向上  (CSの改善度)	顧客志向のマインド CSの向上 マーケティング重視の姿勢  (マインドの改善度)	顧客情報の把握とフィードバック CS分析  (顧客情報の収集度)	施設・環境による社会貢献  (社会貢献度)
財務改善	財務状況の改善 売上・利益・原価の改善  (財務の改善度:前年対比など)	組織・体制の合理化 生産性の向上  (生産性の改善度)	IT投資の効率化とIT活用 財務分析  (IT投資効果)	CRE戦略(活用と最適化) ファンリティコスト評価  (収益貢献度、事業貢献度)
業務プロセス改善	品質・コスト改善  (品質・コスト改善度)	改善活動  (改善活動の活性度)	技術継承 BMとベストプラクティス  (業務フローのたな卸しと改善)	ワークプレイスづくり  (ワークプレイスの多様性)
従業員力・組織力改善	従業員満足度の向上 組織の一体感の向上  (従業員満足度の改善)	従業員満足度の向上 育成・研修の充実  (従業員満足度評価ES向上)	情報共有化 情報の見える化 情報の活用度  (情報のオープン化度)	環境の快適性・環境品質  (環境品質評価)

# FM戦略経営フレームワークの概要 (4/4)

## — 経営目標に対するKPIリスト (試案・検討中) —

FM戦略経営フレームワーク		企業・団体名:		施設概要: 所有・賃借/新築・改修/対象人員・100人未満・500人未満・1000人未満・1000人以上( )/延べ面積: m/実施時期:			
(FM施策立案・分析・評価)		施設名・プロジェクト名:		FM施策概要: FM推進体制:(組織内・外部・期間・ツール等) FMの成果:			
経営目標	経営目標&戦略マップ	ファシリティマネジメント(FM)戦略:3つの財の施策				達成成果・効果 (目標に対する成果達成度)	評価A (目標毎: 5点満点)
		人財・組織 People	知財・情報(コンテンツ・ノウハウ系) Process	施設・環境(ハード系) Place			
組織外 目標	<b>商品・サービス・ブランド改善</b> (顧客満足度向上)  ・顧客満足度 ・社会的責任 ・市場競争力 ・ブランド浸透度 ・BCM/BCP	・サービス実施体制 ・広報・公認体制 ・マーケティング推進体制 ・アフターフォロー体制 ・ブランドマネジメント体制 等の施策 等の施策 等の施策 等の施策	・広報活動(情報公開含む) ・セキュリティノウハウ ・顧客ニーズ把握ノウハウ ・リスクマネジメントノウハウ 等の施策  ・CS POE力 ・顧客情報力 ・地場・地域開放力 ・情報(ソフト)セキュリティ力	・顧客指向 ・セキュリティ(リスク回避・防災) ・ブランド形成 ・地球環境対策 等の施策  ・ユニバーサル力 ・フレキシビリティ力 ・オンデマンド力 ・ブランド力 ・低炭素力 ・グリーン力	本事例の目標に関して、適切な施策とその実施により成果を上げたか		
組織内 目標	<b>財務改善</b> (経済性向上)  ・売上 ・利益 ・コスト ・投資 ・資産活用	・事業構造改革 ・人員合理化 ・財務マネジメント体制 等の施策  等の施策 等の施策 等の施策	・ソフト/ノウハウ(IT整備) ・資産・財務管理手法 ・マーケティング手法 等の施策  等の施策 等の施策 等の施策	・コスト削減のための拠点統合 ・施設利用の効率化 ・省エネルギーによるコスト削減 ・IT環境整備(ハード)によるコスト削減(通信コスト・移動コスト・スペースコストの削減) 等の施策  等の施策 等の施策 等の施策	本事例の目標に関して、適切な施策とその実施により成果を上げたか		
	<b>業務プロセス改善</b> (効率・品質・価値向上)  ・スピード(効率) ・品質 ・知識創造 ・共創	・業務実施体制 ・品質改善活動 ・知識創造・共創への体制・仕組み ・ルール&制度 等の施策  等の施策 等の施策 等の施策	・ワークプロセス・ワークフロー(権限・意思決定の仕組み含む) ・業務最適システム(ERP・SCM・SFA/EDI) ・ファシリティマネジメント(ノウハウ) ・各種DBシステム 等の施策  等の施策 等の施策 等の施策	・最適ロケーション ・オフィスプランニング ・ワークフレキシブル ・IT環境整備(情報アクセス・業務情報の共有等) 等の施策  等の施策 等の施策 等の施策	本事例の目標に関して、適切な施策とその実施により成果を上げたか		
	<b>従業員力・組織力改善</b> (従業員満足度・有効性向上)  ・感性 ・モチベーション(満足度) ・コミュニケーション ・技能向上(技術革新) ・リーダーシップ ・チームワーク ・ホスピタリティ ・多様性	・優秀な人材確保 ・明るい職場(一体感・企業風土) ・内部統制 ・やりがい(報酬・成果主義・インセンティブ含む) ・ワークスタイル ・社内外の人脈形成(助言者・協力者) ・トップメッセージ ・コンシェルジュ 等の施策  等の施策 等の施策 等の施策	・学習機会と学習体系(スキルアップ) ・従業員満足度調査手法 ・コミュニケーションを促進する手法 等の施策  等の施策 等の施策 等の施策	・多様な行動を支える施設・環境(ゆとりと集中の環境) ・コラボレーション環境(生活支援環境等) ・コミュニケーションを促進する施設・環境 ・生理的・心理的快適施設・環境 等の施策  等の施策 等の施策 等の施策	本事例の目標に関して、適切な施策とその実施により成果を上げたか		
	<b>財の変革・活性化・活用度等の度合い</b>	施策により人財・組織・制度を変革・活性化して経営に貢献しているか	施策により知財・情報・ITを活用・変革して知財価値の向上・情報の共有化・品質・スピード向上等経営に貢献しているか	施策により施設・環境を変革・活用して経営に貢献しているか	本事例の目標に関して、適切な施策とその実施により成果を上げたか		
評価B(各財毎:5点満点)		CIRM評価(総合評価)					
		(評価Aと評価Bの平均値)					

— 各KPIを「力・Power」と表示し、統一を図る —



## <まとめ>

今日、企業が必要としているのは、個々人の力と責任に広い領域を与えると同時に、彼らの志や努力に共通の方向性を与え、チームワークを打ちたて、個人的目標と共通の利益とを調和せしめるような「経営原理」である。

(P.ドラッカー 現代の経営:1954 上梓)

- \* 「場」の設え
- \* 知識創造

## FM戦略企画研究会コアメンバー

	氏名	所属企業・団体
部会長	高藤 眞澄	株式会社NTTファシリティーズFMアシスト
副部会長	井上 哲	株式会社ビューテクノロジー
	青木 茂	富士通株式会社
	樫村 弘子	スカイコート賃貸センター株式会社
	上倉 秀之	株式会社セノン
	久保田 渉	日本環境マネジメント株式会社
	佐治 正宏	株式会社日建設計
	天神 良久	株式会社ケー・デー・シー
	原山 坦	有限会社原山総合研究所
	松原 卓朗	NPO法人茨城県南生活者ネット
	山口 良太	株式会社ウシオスペックス
事務局	角田 卓也	社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会