

一大飛躍の時 新たなステージを迎える ファシリティマネジメント

地方公共団体が管理するインフラや施設の老朽化が社会問題となっている。今後、今ある資産をどうしていくか、総合的な計画が求められている。その抜本的な解決のため、今年4月、総務省は地方公共団体に「公共施設等総合管理計画」の策定を要請した。今後、地方公共団体ではファシリティマネジメントが本格的に導入されることになる。

またグローバルには今年1月に発行されたアセットマネジメントのISOに続き、ファシリティマネジメントの国際標準化が進んでおり、ファシリティマネジメントの普及が一気に進んでいくことと思われる。

ファシリティマネジメント新時代に向けて、総務省と経済産業省の方をゲストに迎え、坂本会長との特別対談を行った。



JFMA 会長

坂本 春生

総務省
自治財政局 財務調査課長

原 邦彰

経済産業省
産業技術環境局 認証課長

和泉 章

老朽化対策から、公的資産を活用した まちづくりの政策へ

成長戦略における公共施設等総合管理計画



先送りできない老朽化対策

坂本 高度経済成長時に整備した公共施設やインフラの老朽化が地方公共団体の大きな課題になっています。今年4月、総務省は地方公共団体に対し「公共施設等総合管理計画」の策定を要請されました。まずは、その概要と経緯についてお話しください。

原 かなり前からインフラや公共施設の老朽化をどうするかという問題に対し、多くの人が、このままではいけないと感じていました。その中で起きた、笹子トンネルの事故が大きな転機となりました。国土交通省が点検すると、各種のインフラ、公共施設で老朽化が進んでいることが分かりました。また、地方公共団体では、行政改革の影響で、土木系職員が減っています。しかも公共事業が削減されて、公共投資はピーク時に30兆円あった予算が今では10兆円です。一方で、新しいものをつくりたいという志向はあり、問題意識をもちながらも、老朽化対策まで目がいかなかったという背景があります。

坂本 JFMAでは、四半世紀にわたりファシリティマネジメント（FM）を推進してきました。会員企業も熱心に取り組まれています。FMの知識やノウハウをもっているのは供給側です。でもFMの普及には需要側（インハウス）の積極的な取り組みが欠かせません。これは企業だけでなく、地方公共団体でも同様です。私は3年前にJFMAの会長に就任し、とにかくFMを常識語にしたいと取り組んできました。FMの根と幹に葉を広げるために政府や関係機関にも働きかけてきました。やっと政府もFMの重要性に気づき、財務省も国有財産にFMの考え方を取り入れ、国土交通省もインフラ長寿命化を推進しています。文部科学省でも施設総合マネジメントとして力を入れています。これからは、地方公共団体にこそ、FMが必要だとお話し

てきましたが、今回、政府主導で一気に火が付きました。

原 日本は災害が多い国土であり、防災対策という視点からも老朽化対策が必要でした。

坂本 防災は大きな問題ですね。

原 ええ、これはもう先送りできないと。2013年11月にインフラの老朽化に関する関係省庁が集まって「インフラ長寿命化基本計画」を政府として策定しました。パブリック資産には国と地方公共団体のものがありますが、数でいえば、圧倒的に地方公共団体のものが多いのです。地方公共団体の資産の老朽化をどうするかが課題でした。坂本会長も霞が関にいらしたのでよくご存知ですが、省庁は基本的に縦割りの組織です。一方、地方公共団体は、首長*¹がトップの大統領制なので、意外と縦割りは少ないのです。

坂本 地方公共団体は横串がとおりやすいのですが、それぞれの施設には、国の補助金が使われているので、病院は厚生労働省、学校は文部科学省というように国の組織の縦割りが弊害になっている面があります。

原 地方行政を横串でみるのは総務省ではないかということで、新藤総務大臣を中心に総務省全体で取り組むことになりました。今年4月に「公共施設等総合管理計画」をつくってくださいと地方公共団体に総務大臣名でお願いをしました。この計画はインフラ、公共施設、上下水道や病院などの公営企業に係る施設など、ありとあらゆる地方公共団体の資産を洗い出し、人口動向や財政、施設の状況などの実情を踏まえ、今後の方針を立てていただくものです。また、今回の「公共施設等総合管理計画」は、固定資産台帳の整備をはじめとした公会計の導入により、さらにその精度が向上します。

坂本 FMには品質、供給、財務の視点が必要です。地方公共団体の反応はいかがですか。

原 地方公共団体からは、火をつけてもらったという声があります。もともと問題意識があったところに政府の後押しを受けて、首長も本腰を入れて取り組もうといった流れです。

坂本 まさに私たちが思い描いていたことが実現しました。もうひとつはアセットマネジメント（AM）のISOがこの1月に発行されました。今年は、日本のインフラや施設のマネジメントにとって画期的な年だといえます。

原 AMのお話が出ましたが、これまでは国も地方

公共団体も財産管理をする部門が担当していました。管理のための台帳があってもマネジメントの視点はありませんでした。

坂本 私たちもいつも、FMは管理ではなくマネジメントだとお話しています。管理は、できた状態を維持することで、マネジメントは挑戦的にそれを変えていくことです。

資産を活用した 新たなまちづくりの政策

原 この政策は、計画をつくって終わりではなく、つくったところからがスタートです。また、計画に基づく公共施設の管理により一石四鳥が期待できます。4つの利益とは、①財政負担の軽減・平準化、②公共施設の最適な配置、③民間参入の促進、④国土強靱化、となります。まず、人口減少の中で社会保障費が増え、公共投資はこれまでのように増やせません。限られた財源の中で、今ある施設をどうしていくのか決めなければなりません。更新する、統廃合して複合化する、多機能化する、または廃止するといった多様な選択肢があります。首長の任期は4年、国の計画も5年ですが、最低10年、できれば40年くらいの期間での計画をお願いしています。さいたま市では40年の計画を策定しています。インフラ、公共施設、公営企業に係る施設のすべてが対象です。施設ごとの計画を書く必要はありませんが、たとえば新しく建て替える時は複合化しますというように、管理に関する方針を必ず書いていただきます。今後は固定資産台帳の整備により施設の詳細なデータが出ますから、将来設計ができます。更新、メンテナンスに予算が必要なことも分かります。賢く使うために予算の中身も変えていくことが大事です。これは、まさに財政マネジメントです。

坂本 建物をつくるコストは、その後40年間にかかるコストのわずか1/4にすぎません。

原 これからは、すべての地方公共団体が公共施設をフルセットでもつ必要はないと考えています。たとえば、図書館や美術館などを近隣市町村、あるいは県や国のものを含めて、エリアでシェアをするなど、うまく活用することが必要です。つまり、エリアマネジメントです。これは財産管理というより、将来を考えるまちづくりです。公的不動産はたいがい良い場所にありますから、たとえば、そ

こに複合ビルを建て、保育園や高齢者施設、住宅を併設するなど新しいアイデアも生まれてきます。首長は、どうやって自分たちがもっている資産を有効活用し、新しいまちづくりをしていくかを政策として示すことになります。その中心に公的資産のマネジメントがあるのです。

坂本 地方自治のポジティブなまちづくりだと考えていけば、その成長にワクワクしますね。今年の日本ファシリティマネジメント大賞（JFAM賞）の大賞を受賞した武雄市図書館は民間企業が運営し、図書館の中にはカフェや書店があり、大変な人気です。

原 「骨太の方針」にも示されていますが、成長戦略には民間活用や民間投資が重要なポイントです。公共施設についても今までのように役所が全部やるのではなく、運営を含めて民間の知恵をいただきたい。その前提が「施設の見える化」です。公会計が導入され、更新の履歴が固定資産台帳に記載されるようになれば、役所の公開データをもとに、企業が、施設の長寿命化や複合化といった資産の有効活用の提案ができるようになります。役所にとってはコスト削減になり、民間にとってはビジネスになるという成長戦略です。

坂本 重複する施設を整理しようとする必ず、住民の反対があります。そういった時にFMのような科学的な根拠が説得材料になります。こういう考えを入れることが地方自治の根幹だと思っています。

原 公会計で固定資産台帳までつくれば、40年間に必要な投資額が出てきます。更新、長寿命化、統廃合するのにお金が足りない場合はどうするのか。床面積を減らす、民間活用でコストを削減するなど、具体的な方針を出すことで、住民や議会の合意を得られます。今のまま単純に建て替えると、お金が足りないので税金を上げざるを得ない。では、どうするかという議論になります。データをもとに方針を示すことで、住民としっかり対話をしながら、まちづくりができるようになるのです。

坂本 今回は財政的な措置もついていますね。

原 財政的な措置は2つあり、ひとつは計画策定費の半分までを特別交付税で措置をします。通常は対象経費に上限を設けるのですが、今回は上限がありません。もうひとつは統廃合や複合化するためには、既存の施設を壊さなくてはなりませんから、その費用を地方債で賄えるとい

う特例措置です。財政の論理からすると、壊すものには資産が残らないから、借金をしたらいかんということですが、今回、特例として地方債が発行できるように法改正をしました。ごみ処理施設や病院を壊すには何十億円もかかります。それを地方債でファイナンスしましょうということです。

坂本 政策を普及させるには、トップの理解やそれを担う人材も必要です。

原 新藤総務大臣が、地方六団体^{*2}の会合で公会計とセットで話をしています。また地方公共団体の研修機関では、首長向け講座をカリキュラムに入れる予定です。今後も、いろいろな機会に首長に向けて働きかけていきます。

坂本 長いこと進まなかったことが、臨界点を超えて怒涛のように進んでいますね。

原 特別交付税は3年という期限を設けています。3年のうちにすべての地方公共団体が計画策定をすることが狙いです。1年たった時点で、どれだけ計画が策定されたかを公表しようと考えています。首長をトップとした全庁的な政策の取り組みができる組織体制も必要です。

坂本 自治体職員のみなさんが、基礎的な知識としてISOのAMやFMを勉強することも有用です。AMとFMをひとつのものとして、応援していきたいと思います。

地方公会計推進のために システムを無料提供

坂本 公会計のポイントについて教えてください。

原 現在は、多くの地方公共団体が「総務省方式改訂モデル」という簡易版を採用しています。これは複式簿記をつけなくてもいい方式です。これからは、固定資産台帳をつくり、複式簿記をつけてくださいと、5月に総務大臣名で地方公共団体に通知しました。3年間で本格的な地方公会計を実施できるように、新藤総務大臣の発案で公会計のシステムを開発して、無料で配ることになりました。各団体に資産の棚卸は必要ですが、この公会計システムを使えば職員の手間も軽減できます。

坂本 公会計ソフトの無料配布は、素晴らしいですね。

原 ファシリティマネジメントも、考え方のひな形があれば、地方公共団体の職員が取り組みやすいのではないのでしょうか。

坂本 青森県や浜松市、佐倉市、流山市など熱心にFMに取り組んでいる地方公共団体の事例が参考になるでしょう。JFMAには、公共特別会員のネットワークがありますので、地方公共団体のみなさんにぜひ参加していただきたいと思います。今後は地方自治が大きく変わっていきますね。

原 すべての地方公共団体に公会計が導入され、更新、保守などの費用が把握できれば、国の予算や地方財政計画にも反映できるようになります。

坂本 老朽化対策にどのくらい費用がかかるかはまだわかりませんが、インフラを含めて、安全を確保していくためには、人口減少の中で地方公共団体、あるいは国が出せるお金では足りないのではないかと危惧しています。その解決策をどのようにお考えですか。

原 ひとつは複合化、もうひとつが民間活用、そして技術革新です。長寿命化でいえば、3年前に1億円かかったものが、技術革新で、1千万円でできるようになりました。今後はメンテナンス産業が大事になっていきます。地方公共団体のまちづくりで重要なことに雇用があります。地域の新たな雇用として期待されるのが医療や介護ですが、地域には公共投資額が減少している中でも建設業の就業者が一定数います。新規の建設投資の事業量には波がありますが、施設のメンテナンスの事業量は安定していますので、建設業就業者の受け入れ先となることが期待できます。メンテナンス産業が雇用政策としても大事になるのではないのでしょうか。

坂本 時代の流れは大きいですね。変化を感知して政策を実行されている方がいることは、関係者にとって感無量です。私はFMへの情熱は誰にも負けないと自負してきましたが、私よりはるかに情熱的な方とお話しでき、たいへんうれしいです。今日はありがとうございました。

* 1：首長とは、地方公共団体の長(市町村長、都道府県知事)のこと

* 2：地方六団体とは、地方公共団体の首長の連合組織である全国知事会・全国市長会・全国町村会の執行3団体と、地方議会の議長の連合組織である全国都道府県議会議長会・全国市議会議長会・全国町村議会議長会の議会3団体を合わせた6つの団体の総称

施設のマネジメントシステム

国際規格化の波 アセットマネジメントに続くファシリティマネジメントのISO化



FM 国際規格化の動向

坂本 今年1月にアセットマネジメント (AM) の ISO が発行されましたが、ファシリティマネジメント (FM) の国際規格も進んでいます。2012年にJFMAが国内の審議団体になり、関係者のみなさんとともにFMのISO化に向けての活動をしています。2013年9月には日本で全体会議を開催し、海外の委員のみなさんをオリンピックに先駆けて「お・も・て・な・し」しました。

和泉 ISO/TC267の審議団体を引き受けていただき、たいへん感謝しています。マネジメントの分野の国際標準化は国内では必ずしも活発とはいえず、審議団体を引き受けてくださる団体を探すのがむずかしいこともあります。また、国際会議を主催いただきありがとうございました。日本でISOの会議を開くことで国内の議論にリアリティが増します。海外の方にも日本のFMを知っていただく良い機会になりました。

坂本 法人会員のみなさんとの懇親パーティも開催し、交流を深めていただくこともできました。FMのISOは、やや専門的な内容になるのだろうと感じています。

和泉 ISO/TC267の活動は、ヨーロッパに源流を發しており、欧州標準化委員会 (CEN) で欧州規格が作られています。ISOでも英国が幹事国を務めており、ヨーロッパの契約の考え方に基づいて規格を進めているようです。サービス分野のビジネスのひとつの目安になりますし、重要なものができていくと思います。

坂本 日本では、FMは包括的な思想をもち、その下に手法があり、体系化されています。議論の中で、その部分が薄いように感じ、日本からも意見を出しました。アウトソーシング契約が主ですが、ヨーロッパではさまざまな経験を経て、契約に関する課題を解決するために規格

ができたのではないかと考えています。

和泉 ISO/TC267は、作業原案 (WD) から委員会原案 (CD) へと進んでいます。CDは、まだ中身を議論できる段階ですので、積極的に意見を出すことが重要です。国際規格というと、誰かが主導権を取って進めるものといった話が出ることがありますが、実際の会議に出ると、みんなの知恵を集めようという意識も必ずあります。ヨーロッパの規格がベースですが、彼らからすれば、いい規格をつくるためにヨーロッパ以外の意見を取り入れたいと考えているはずで

坂本 日本からは国内FM専門委員会の長澤泰委員長 (工学院大学副学長) を筆頭に、FM専門家やJFMA事務局が参加して、積極的な提案を行っています。ヨーロッパの方からすれば当然と思うことに日本から疑問を投げかけています。自画自賛になりますが、それを評価いただいています。

和泉 積極的な議論をされて、日本からの提案もされている、そういうお話をうかがうとうれしくなります。

坂本 国内の専門委員会のみなさんにがんばっていただいています。

国際規格の上手な使い方

和泉 マネジメントシステムの国際規格には、2つの側面があると思います。ひとつは内部組織を国際的な規範に合わせることです。

坂本 日本で行われていることを一度、整理して、国際規格に当てはめていくことも必要ですね。

和泉 国際規格には、世界のいろいろな経験上、こういうことをした方が良いというものがあり盛り込まれています。良いところをうまく取り入れていくことが、国際規格の上手な使い方です。もうひとつの側面としては、内部組織が国際的な規範に合う取り組みをしていることを外部に示していくことがあります。

坂本 企業の透明性が求められていますから、その一助になりますね。

和泉 国際的なビジネスでは、国際的な規格に基づいていることが求められるケースもありますので、そうした場合には認証取得は大きなメリットになります。それを上手に使うことが国際的なビジネスを発展させるチャンスにつ

なおります。

坂本 それがうまくいけば、海外でも信頼される企業になれるでしょう。FMの世界でも、ヨーロッパの標準がアジアに持ち込まれています。

和泉 ビジネスの国際化によりさまざまな分野で国際標準化が進んでいます。例えば、鉄道事業では、新興国政府などが計画を立てるためにコンサルタントを雇いますが、それが欧州のコンサルタントだと、意図的ではなくても、ヨーロッパの規格や国際規格を使います。それと同等の規格でもよいという場合もありますが、欧米のコンサルタントが活躍する分野では、彼らが使っている規格を知っていることが大事です。もちろん、日本企業が海外市場でビジネスを展開するためには、日本が参加してつくった国際規格が一番いいわけです。

坂本 そのためにも日本が国際規格に積極的に関わっていくことが必要ですね。どんな規格を使っているのかは、競争相手の手の内を知るために必要ですし、新興国の場合は、国際規格を基準に判断するでしょうから、日本の規格は違う、未熟だと思われるような危険もあります。日本ならではの強みを外に示していかなければなりません。

和泉 良いものをもっているというだけではなく、それをきちんと見せていくことが必要です。

坂本 新興国への対応でもいろいろありますし、アメリカのようにプラグマティックな国も、日本のように以心伝心の国もあるでしょう。最近では日本企業も積極的に海外に進出していますし、供給側として売り込むだけではなく、需要側（インハウス）への普及も大切です。

和泉 日本のサービス産業の水準は非常に高いので、それを海外にアピールするためにも、マネジメント分野における国際標準についてもっと情報発信力を強くしていくべきです。

坂本 現場での創意工夫や、相手を思いやるという日本人の資質に頼る部分が多いのですが、それは国内でしか通用しません。このままでは国際的なビジネスに乗り遅れてしまいます。

AM、FMの総合的な取り組みを

坂本 2014年1月に道路や上下水道、鉄道などのインフラと施設資産も対象にしたアセットマネジメントシステ

ムの国際規格 ISO55001 が発行されました。実は、FMの標準化を進めていたところ、AMの国際規格化が進んでいることを知りました。内容を調べてみると、とても血の濃い兄弟のような関係であることが分かり、関係者と交流し、議論を深めていきました。

和泉 アセットの概念は非常に広く、ファシリティも含まれます。したがって、ISOのさまざまな専門委員会（TC）が関係しています。そのため、アセットマネジメントの国際規格を作ることを目的としたプロジェクトコミッティー（PC）が組織されました。

坂本 ISO55001も組織が方針や目標を定め、その目標を達成するためのマネジメントシステムです。

和泉 マネジメントシステムの国際規格では、製造業などの品質管理のためのISO9001が策定されたのが最初です。その後、さまざまな状況により新しい規格が作られています。例えば、航空宇宙分野や食品関係の品質管理の規格がありますが、これは品質管理のISO9001をベースに開発されたセクター規格です。ISO55001もそうしたマネジメントシステム規格のひとつだと考えています。

坂本 ISO55001の発行後、どのような動きがあるのでしょうか。

和泉 たとえば、国土交通省は、下水道の分野で積極的に取り組んでいます。ISO55001に基づいた下水道分野のガイドラインの策定や、仙台市と民間企業の水ing株式会社による試行認証も行われています。今年度も引き続き、認証を進めていくと聞いています。

坂本 AMという名前ですが、FMと共通する分も多いのです。

和泉 おっしゃるとおり、名前のイメージはありますが、包含したシステムで、いろいろなことができるかと理解することが正しいと考えます。

坂本 普及、活用するにあたり、AM、FMという分野を問わず、総合的な視点で協力しながら進めていきたいと考えています。今年4月に総務省から地方公共団体に「公共施設等総合管理計画」策定の要請がありました。インフラや公共施設などの資産をどうしていくか、長期的な方針が求められています。地方公共団体の資産には、土木も建築もありますから、総合的なマネジメントが必要です。

和泉 国際規格はいわば「生き物」であって、1回で

きたらおしまいではなく、ISO では 5 年毎に見直しをするかどうかの検討をします。ですから、ぜひ継続的に委員会に入っていたら、議論に参加していただければありがたいです。

坂本 お役に立てるのであれば、ぜひ参加したいと思います。これまでは省庁ごとに進められていた FM が政府の閣議決定「骨太の方針」で横断的に取り組まれることになりました。今後は、地方公共団体に FM を普及させたいと考えています。

和泉 ISO への対応も政府横断で取り組んでいます。分野によっては国際規格の推進に官庁が関与することも必要です。知らない人からすると ISO は、遠いことのように感じられますが、身近に感じていただくために、地公共団体にも ISO を知っていただく機会を増やしていきたいと考えています。

坂本 ISO のマネジメント規格は、よく読むと、実はそんなにむずかしくないのです。以前、私が流通業に従事していた時、環境マネジメントシステム (ISO14001) の流通第一号を取得した経験があります。トップが関与した体制を整え、方針を立てることが大切です。そのシステムを取り入れたことで、みんなが中身に関心をもつようになりました。

和泉 日本では、認証取得には熱心に取り組んでも、一旦取得するとそれで安心してしまおうといったケースが見受けられます。本当はそれで何が得られるかが重要です。認証があるという外形要件だけではもったいない。日本では、内部監査もそうですが、自分の組織マネジメントを客観的に評価することへの抵抗が大きいように思います。認証取得を通して組織を良くしていくというトップの意識が必要ですよ。

坂本 私どもの協会で開催しております日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA 賞) の最優秀 FM 賞を受賞されたシグマクシスは経営者の強いリーダーシップでワークプレイスづくりを進められました。これまでの成功事例では FM を推進するキーパーソンが必ずいます。しかし、さらなる普及のためには、キーパーソンがいなくても、いつでも、どこでも、だれがやっても、ある一定の成果が出る FM が必要です。ISO が日本の企業や地方公共団体の FM 普及のきっかけになることを期待しています。今日はありがとうございました。

2つの対談を終えて

坂本春生

財務省、国土交通省、文部科学省、内閣府など国の機関が FM の重要性を認識し、政策に取り入れるようになりました。今年 4 月 22 日の総務省からの「公共施設等総合管理計画」の策定要請により地方公共団体でも公共施設の FM が本格的にスタートしました。さらに、骨太方針「経済財政運営と改革の基本方針 2014」が今年 6 月 24 日に閣議決定され、その中で公的資産の効率的マネジメントとしてアセットマネジメントとファシリティマネジメントが紹介されました。公共 FM が大きく動き出しました。

そして、今年 AM の ISO が発行され、国内でもパイロット認証が進んでいます。国際的にも国内的にも FM、AM の流れが大きく変わりつつあります。それを後押しするためにも、FM の ISO 化をぜひ早期に実現したいものです。前号で、京都大学の小林潔司教授とお話した「維持管理から運営の時代へ」が現実のものとなってきました。まさにマネジメントの時代の到来です。

2014年骨太の方針に「ファシリティマネジメント」が明記されています

2014年6月24日、「経済財政運営と改革の基本方針 2014 について」(骨太の方針)が閣議決定されました。「第 2 章 経済再生の進展と中長期の発展に向けた重点課題」では、「3. 魅力ある地域づくり、農林水産業・中小企業等の再生」として、「(3) 観光・交流等による都市・地域再生、地方分権、集約・活性化 (地域活性化)」が掲げられ、「地域の合意形成の下での都市機能の集約や地方中枢都市圏等の形成等を図り、行政サービスの集約と経済活動の活性化を実現する」ことが謳われています。注釈には具体的な政策として、「公的資産の効率的マネジメント (ハード面のアセット・マネジメントとソフト面を含むファシリティ・マネジメントの両面での効率化を含む)、地域公共交通ネットワークの再構築等を図る」という記述があります。(注釈 62)

第8回 日本ファシリティマネジメント大会 JFMA FORUM 2014

第四の経営基盤 ファシリティマネジメント

グローバル競争を勝ち抜くために

概要

- 会 期：2014年2月12日(水)～2月14日(金)
- 会 場：タワーホール船堀(東京都江戸川区)
- 主 催：公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)
- 後 援：経済産業省 国土交通省 日本経済新聞社
- 協 賛：一般社団法人 ニューオフィス推進協会
公益社団法人 ロングライフビル推進協会
公益社団法人 全国ビルメンテナンス協会
一般社団法人 日本建築学会
公益社団法人 日本建築士会連合会
一般社団法人 東京建築士会
特定非営利活動法人 日本PFI・PPP協会
一般財団法人 建築保全センター
公益社団法人 土木学会
一般財団法人 京都ビジネスリサーチセンター



JFMA フォーラム 2014 講演プログラム

日程	2月12日(水)		2月13日(木)				
会場	5F 大ホール	5F 小ホール	2F 瑞雲	2F 平安	2F 福寿	2F 桃源	2F 蓬莱
講演区分	主催者・初級セミナー シンポジウム	基調講演 特別講演	CRE・財務	プロフェッショナル CBRE PRESENTS 「戦略総務」	イノベーション・ ワークプレイス	事例研究	事例研究
プログラム	主催者挨拶・講演 坂本 春生 JFMA会長 第四の経営基盤としての ファシリティマネジメント	ISO緊急報告 池田 芳樹 JFMA専務理事 FM関連国際標準化 (ISO)の動向	FM財務手法研究部会 CREマネジメント研究部会 合同企画 [講演] 松成 和夫 板谷 敏正 西岡 敏郎 佐藤 俊朗 第四の経営基盤の 中核である 企業不動産の "見える化"への挑戦 [パネルディスカッション]	杉本 達彦 エフエム・パートナーズ・ ジャパン ファシリティマネジャー 先輩リーダー達の 智恵と技	庵原 悠 岡村製作所 「ファブラボ」 ネットワークの実践と その社会的動向	JFMA研究部会 (エネルギー) 染谷 博行 棚町 正彦 環境・エネルギー 問題の現状と ファシリティにおける 取組み	浦川 誠 林 孝則 コアネット・グローバル コアネット・グローバル について
	初級FMセミナー 松岡 利昌 名古屋大学 経営と ファシリティマネジメント	本田 広昭 オフィスビルディング 研究所 2030年近未来～ オフィスビルは必要か？	松成 和夫 大野 晃敬 西岡 敏郎 佐藤 俊朗 板谷 敏正	渡辺 光 ソニーコーポレート サービス ソニーグループ における シェアード サービスの展開	高原 良 イトーキ 企業価値を高める 健康増進オフィス	JFMA研究部会 (エネルギー) 吉瀬 茂 木村 高益 運営維持の業務品質 を向上させる-コミュ ニケーションツール/ ケーススタディ2	井上 英夫 いのうえ FMコンサルティング 関西にFMの華を 咲かそう!! 【FMサロン大阪】 FMコラボ最新事情
	初級FMセミナー 松成 和夫 プロコード・コンサルティング ビジネスを支える FM"6つの視点"	基調講演 倉重 英樹 シグマクシス 創造性と コラボレーションを 促進する 経営プラットフォーム	岡田 大士郎 スクウェア・エニックス 経営を支える FM業務の ダイナミズムと プロフェッショナル ファシリティマネジャー	加藤 彰一 三重大学 タブレット型 竣工検査システムの 開発とBIM・FMへの 展望	大熊 奈津子 経産省 関東経済産業局 省エネルギー政策の 最近の動向について	松成 和夫 プロコード・ コンサルティング FMのネットワーク 「三間会」の20年	
	初級FMセミナー 似内 志朗 日本郵政 ファシリティマネジャー "視点と手法"	特別講演 紺野 登 多摩大学 創造都市における フューチャーセンター	森田 良一 イトーキ 地方自治体の 新たな取組みを 支える場づくり	[パネルディスカッション] 井上 英夫 クレイグ・カックス 上田 雅則 熊本 和 インハウス ファシリティマネジャー の目覚め 目標・志は高く、 小さな事から コツコツと...	前田 明洋 岡村製作所 ナレッジ・commons 2025 グローバル人材 を育む空間環境	小谷 真樹 東京建物 「東京スクエアガーデン」 における 低炭素ビル実現の ための取組み	JFMAユーザー 懇談会 JFMAユーザー 懇談会(世話人) 自社の ファシリティ マネジメント活動に 役立つ 情報交換の【場】
	初級FMセミナー 成田 一郎 JFMA常務理事 FM業務概観	JFMA賞授賞式 最優秀FM賞(鶴澤賞) 佐賀県武雄市 優秀FM賞 インテル株式会社 優秀FM賞 東日本電信電話 株式会社	恒川 和久 名古屋大学 まちづくりとしての 公共FMに向けて	春山 美樹 野村 泰子 石橋公美子 日産自動車 ジョンソンコントロールズ To create "OFFICE for ALL!" みんなでつくる みんなのオフィス	JFMA研究部会 (PM) FMプロジェクト マネジメント研究部会 メンバー インハウスに役立つ! オフィス移転 プロジェクトの テンプレートとは	西部 一英 TIS スマートデバイス活用 による保守点検業務 の改善事例 一年間2000万円の コスト削減への挑戦	
	特別シンポジウム インフラ 長寿命化実現に向けて ファシリティアセット マネジメントを活用して	特別賞 NPO法人りくカフェ 技術賞 有限会社 アルファ・アソシエイツ 他		山本 泉 日本マイクロソフト FM・CRE部門の 新しい組織作りと パートナーシップ			

展示会 1F 展示ホール

ネットワーキングパーティ JFMA 賞受賞祝賀会

瑞雲の間

2月14日(金)						
5F 小ホール	2F 瑞雲	2F 平安	2F 福寿	2F 桃源	2F 蓬莱	4F 401会議室
JFMA賞	公共FM	BIM・ICT	イノベーション・ワークプレイス	事例研究	事例研究	アジアFMサミット
JFMA賞 最優秀FM賞(鶴澤賞) 佐賀県武雄市 武雄市図書館・歴史資料館における官民連携による「新・図書館構想」の実現	JFMA研究部会(公共) 安藤 秀徳 部会活動紹介 各自治体のFM活動事例を踏まえ今後の公共FMのあり方	JFMA研究部会(コンピュータ) 天神 良久 活動報告 CAFMシステム iPadソリューションの動向説明	JFMA研究部会(知的生産性) 齋藤 敦子 知的生産性を支えるワークプレイスモデル -SOFモデル1.0の紹介と先進ケーススタディー	丸山 玄 大成建設 ブリーフィングで変えよう!日本のFM企画力 -Pre Design力で伸ばす施設価値-	JFMA研究部会(ヘルスケア) 上坂 脩 柴田 貴博 病院の省エネルギー トップランナー病院の活動事例と部会紹介	司会進行 池田 芳樹 (JFMA) 各国のFM事情について代表者からの発表・討議 (パネルディスカッション形式)
JFMA賞 優秀FM賞 インテル株式会社 つくばオフィスにおけるFMの取組み	寺本 英治 建築保全センター 成長する公共FM -自治体ストック調査2013を踏まえて-	JFMA研究部会(BIM・FM) 猪里 孝司、溝上 裕二 志手 一哉、飯田 千恵 BIM・FMガイドラインと新たなビジネスモデルに向けて	古阪 幸代 フルリエゾン(WFM) 境界を超えて働くための「シェアードオフィス」最新事例	松田 定 電通ワークス 秘伝 電通汐留本社ビルでの管理思想を公開	上坂 脩 田口 重裕 安藤 繁 病院BCPを支援するFMツールと活用事例その2 地域災害に向けた病院BCPの実践	参加国 韓国 (KFMA) アメリカ (IFMA) 中国 (上海・マカオ) 英国
JFMA賞 優秀FM賞 東日本電信電話株式会社 東日本大震災後の本格復旧に向けた取組み	安藤 亨 三重県 環境に優しい博物館を目指して -三重県総合博物館の建設-	平 勝文 NECネットエスアイ ICTとファシリティを融合したこれからの庁舎づくりについて	相川 雅人 三菱地所 三菱地所「成長戦略センタープロジェクト」と「EGG JAPAN(日本創生ビレッジ)」の取り組みについて	JFMA研究部会(戦略企画) 高藤 真澄、氏家 徳治 武田 正浩 環境未来都市・環境不動産とFM戦略 -環境対応からレジリエンスへ-	JFMA研究部会(品質評価) 野瀬 かおり 企業のワークプレイスの品質と自治体庁舎執務スペースの品質	
JFMA賞 特別賞 NPO法人りくかカフェ まちのリビングプロジェクト「りくかカフェ」	志村 高史 秦野市 秦野市の公共施設更新問題への挑戦	ポール マックワイヤー 他 ジョンソン コントロールズ FMにおけるコスト削減の取り組み	牛島 正喜 富士通エフサス みなとみらい Innovation & Future Center の取組み	JFMA研究部会(リスクマネジメント) 上倉 秀之 首都直下地震・南海トラフ巨大地震に備える	JFMA研究部会(キャンパス) 藤村 達雄、一箭 憲作 岡田 真幸 大学改革を支援するキャンパスFM手法の開発	3F 303 会議室
JFMA賞 審査委員会特別賞 ソニーコーポレートサービス株式会社 アジアパシフィック地域におけるソニーのワークスタイル改革の展開の諸活動“FREE PROJECT”	FM ALL埼玉 彩の国さいたま人づくり広域連合 自治体FM戦略 -公共施設管理の最適化に向けて-	前澤 孝之 住友セメント システム開発 管理現場でのタブレット利用とその情報活用	[パネルディスカッション] 齋藤 敦子 福澤 博之 白鳥 奈緒美 ココヨ、三菱地所、東京急行鉄道 街と企業の新しい連携 -フューチャーセンターによる価値創造の実践-	野瀬 かおり 首都大学東京 建築物の木造・木質化の動向と意義	金 英範 メリルリンチ日本証券 「何でも解決屋総務」になるための手引き	金 英範、大川 徹 JFMA教育・研修委員会 FM高等教育の今後VISION -企業人材ニーズとのミスマッチ解消のために-
JFMA賞 審査委員会特別賞 日本郵政株式会社 上海万国博 日本産業館 リユース建築へのチャレンジ	植田 和男 PFI・PPP協会 公共施設・インフラ更新問題による地方自治体経営の危機の解決策としてのPFI/PPP(官民連携)	高松 稔一 シエルバ BIMデータを利用した建物FM管理システム Archifm.net (アーキエフエムドットネット)	八塚 裕太郎 ココヨファニチャー クラウド時代のワークスタイルのあり方	関山 雄介 大成建設 ファシリティのレジリエンス	志牟田 章 名古屋FMの会 世話人代表(エーザイ) ファシリティマネジメントの実践は“SNS”から始まる! 名古屋FMの会	JFMA研究部会(UD) 似内 志朗 ダイバーシティの時代

展示会 1F 展示ホール

● 基調講演

創造性とコラボレーションを
促進する経営プラットフォーム

倉重 英樹
株式会社シングマックス
代表取締役会長兼社長



このように「自動化」および「全体最適化」の時代までは、主に企業市場に向けて情報技術や製品が開発されてきたことが分かります。しかし昨今は、個人市場に向けた技術開発の時代へと変わりました。ビッグデータや SNS、あるいはクラウド、スマートフォンやタブレットのようなモバイルデバイスは、企業だけでなく個人の変革を支援する道具として位置付けられています。これは、個人が情報技術を使いこなせるようになったことで、本格的に技術革新の質とスピードが上がったということです。

では現在、情報技術がどのような活用をされているかを見ていくと、まずソーシャルイノベーションが挙げられます。例えば、公共機関のデータを公開するオープンガバメントにより、生活者は国や地域の行政情報にアクセスできるようになり、行政サービスの利便性も向上しました。一方で、センサー技術を使った社会のスマート化も進んでいます。この技術は、橋や道路の揺れ・歪みを検知してメンテナンスに活かしたり、自動車の走行状況を把握して道路の稼働管理に使ったりと、さまざまなシーンで活用されています。また、医療クラウド、農業クラウドといった社会や地域のシステムを基盤としたイノベーションの話題も、日々各種メディアをにぎわしています。

次に、ビッグデータを活用した革新です。ビッグデータとは、インターネットのさまざまなデータベースに存在する、文字、音声、画像、動画などの膨大なデジタルデータです。現在、これらを分析・解析し、マーケティングやセールスにつなげる技術が開発されています。情報技術専門調査会社の IDC では、2014 年中には世界の成人人口で

情報技術はイノベーション創出を支援する

情報技術の進歩は、「アナログ」の世界を「デジタル」の世界へと変えました。コミュニケーションの方法で例えてみると、紙と鉛筆による手紙が郵便で届けられていた時代に対し、今では電子メールや SNS、Web アプリなどが主流です。デジタル化が進むことで、リアルな世界に加えてバーチャルな世界が生まれ、物事のスピードが高速化しました。このように多くの変化を起こした情報技術の歴史を振り返ってみると、まず 1960 年代後半から 80 年代にかけては、「自動化」の時代だったと言えます。コンピューターの出現により、人間が行ってきたことが自動化され、企業内ではオフィス・オートメーションやファクトリー・オートメーションによる業務効率化が図られました。その後、1990 年代から 2000 年代初めまでは、「全体最適化」を目的に情報技術が使われました。ERP に代表されるパッケージシステムの導入と業務プロセスの改善、サプライチェーン改革などがその例です。

ある30億人が、モバイルデバイスを持つと予測しています。これに伴い、従来のマーケティングやセールスのチャネル、あるいはお客様の声を集めるチャネルが、今後は全く新しいものになっていくでしょう。また情報技術は、企業のオペレーションやプロセス、人財の可視化を促進することでビジネスイノベーションも起こしています。

このように情報技術の位置づけは、「業務の効率を上げるための技術」から、イノベーションの創出を支援する技術へと変化してきたのです。

アナログの時代は、組織や企業が、絶対的な情報収集力を持っていましたが、デジタル化が進んだ現在は、権力やお金を持たない個人であっても、一人ひとりが情報収集力、情報発信力、コミュニティ創生力を手にするようになりました。さらには、やる気と企画力、協働力、つまりコラボレーション能力のある個人が、企業や社会における変革を起こす力を持つようになりました。このような個人を、われわれはアグリゲーターと呼んでいます。ある目的を達成するために必要なものを集め、物事を前進させる能力を持つ人たちのことです。アグリゲーターの出現は、社員と組織の関係性を変えていきます。今までの会社組織では、基本的に社員は従業員であり、従業員は会社のために社内で力を合わせて活動していました。しかしアグリゲーターは、自らのゴールを掲げ、企業の枠を超えて知を結集し、コラボレーションにより世の中を動かしていくプロフェッショナルです。昔であれば「出る杭」と呼ばれたような人財が、今では企業を成長させる存在となっているのです。今後は、こうしたアグリゲーターを組織内でいかに育てていくかが重要になっていきます。

イノベーションとは 新しい経験をもたらすこと

慶應義塾大学名誉教授の井関利明先生による「イノベーションの定義」をご紹介します。innovationの"in"は

「…の中へ」という意味であり、"novation"は"nova"、すなわち「新しいもの」という意味です。そう考えると、イノベーションとは生活の中にこれまでにない新しいものを取り入れること、すなわち新しい経験を意味します。本来は生活用語でしたが、それをビジネス用語に変えたのが経済学者のシュンペーターです。そして井関先生は、「イノベーションとは、単なる製品や技術の開発ではなく、生活者にどんな新しい経験を約束できるかということだ」と、定義されています。また「イノベーションは、仕組みとの連動によって新しい課題を切り開くことである」とも言われています。

イノベーションの形態の変化を見ていくと、はじめは新製品や新サービスをつくるための技術開発がイノベーションであり、これを供給する企業内で起こっているものでした。2000年に入り、商品やサービスの供給側と需要側の間に時間短縮を目指したプロセス革新、サプライチェーン革新、流通の技術革新が起きました。これらは、サプライチェーン内にある企業間で起きたイノベーションであったと言えます。そして21世紀に入り、生活者に新しい体験をさせるというイノベーションが求められるようになりました。これは多方向のネットワーク化が進み、製品、サービス、情報が連結することがカギとなり、企業間のコラボレーションによって起こるのではないかと言われています。

知識社会での働き方、 セルフモチベーション

「モチベーション」という言葉をジーニアス英和大辞典で調べると「やる気」という意味だと書かれています。この「やる気」をデジタル大辞典で調べてみると「喜んで物事を成し遂げようとする気持ち」とあります。それに似た言葉が「頑張る」です。「頑張る」「頑張る」を同じデジタル大辞典で引いてみますと「困難にめげないで我慢してやり抜くこと」。広辞苑では「忍耐してやり抜くこと」と、

もっと激しい言葉になります。つまり、「やる気」は自らやりたくて、やるという状態。「頑張る」は本当はやりたくないけれど、理由がありやらなければならない状態だと考えます。

頑張る働き方とは「今月、車を100台売ってください」、「工場の生産ラインをオペレーションしてください」というように、与えられた仕事を根性勝負で達成することで、その結果が評価につながる工業社会型です。会社は、インセンティブの導入やコーチングの強化により、社員が頑張れるように働きかける、私たちが慣れ親しんだ世界です。

ところが「やる気」のある人は、やりたいことを自分で選びます。やりたいことを会社で実現するために企画提案をし、承認されれば自分で実行する。ゴールを決め、仲間を集め、結果に対して責任を持つ。これが知識社会の働き方であり、「やる気」とは「セルフモチベーション」なのだと考えます。

ゴア副大統領のスピーチライターをしていた米国の作家、ダニエル・ピンクが、2009年のTED*で「やる気に関する驚きの科学」を発表しました。彼によると、働くモチベーションには3段階あります。第1段階目の「Motivation 1.0」は、食べる・眠るなど生きるために働く、生物的動機です。「Motivation 2.0」は、目標達成により金銭や名誉を得るために働くという、所与動機。「Motivation

3.0」は人間としての成長や社会への貢献、あるいは知的興奮が得られるという自発的動機です。「Motivation 3.0」で、自らワクワクしながら働いている人のパフォーマンスは、他の2つに比べて非常に高くなります。

アルゴリズムとヒューリスティック

価値創造モデルには2つあります。ひとつがアルゴリズムです。アルゴリズムは、プロセスや手順書、マニュアルに沿って結果を出すモデルです。これと反対側のモデルはヒューリスティックと呼ばれ、プロセス化、マニュアル化できないやり方で結果を出すモデルです。

それぞれをもう少し詳しくご説明しましょう。アルゴリズムはモノづくりモデルともいえます。プロセスどおりにできれば人を選ばないという意味で、ここでの人材は材料の「材」、すなわちコストととらえることができます。日本は戦後、製造業で国を建て直しました。戦争で負けた状態から世界2位の経済大国に成長し、素晴らしい発展を遂げました。アルゴリズムの世界を見事に完成させたということです。しかし残念ながら、20年ほど前からアルゴリズムの効果は失われつつあります。日本企業では依然として、内部統制やコンプライアンスなど、アルゴリズムモデルを強化する傾向がありますが、マニュアルどおりの世界だけではイノベーションは起こりません。

そこで目を向けるべきは、人が中心の価値創造モデルであるヒューリスティックです。イノベーションを起こすためには、アルゴリズムとは逆の発想が必要だからです。ヒューリスティックな環境では、社員一人ひとりが目的意識を持ち、知的興奮の経験を積み、創造性を働かせて試行錯誤を繰り返すことが大切にされています。基本的にプロセスは不在ですので、手順よりも、どのような結果にたどり着いたかが重要になります。このように、他の誰かにはできない仕事をする社員は、まさに「人財」であり、企業の資産です。

「人財」が中心の組織では、彼らの能力をより高める





体制と、能力管理の仕組みが必要になってきます。しかし現状は、多くの経営者が「最大の資産は社員であり、社員教育に力を入れたい」と考えながらも、「社員資産はどれくらいありますか」との問いに、人数しか答えられないのが実情です。これに対し、ヒューリスティックな世界では、どんな能力を持った人が何人いるのかを可視化することが重視されます。社員一人ひとりの能力を把握し、管理することで、それぞれがどのような能力を開発すべきかを判断し実行できるからです。

とはいえ、企業全体をアルゴリズムからヒューリスティックに変革すべきというわけではありません。実際の業務に照らし合わせ、効率を求める組織はアルゴリズムで動かすべきですし、創造性を求める組織はヒューリスティックで動かすべきです。そういったマルチカルチャーの状態をつくっていくことが大事なのです。

アグリゲーターを創出しよう

人はそれぞれ「やりたいこと」、「やるべきこと」、「できること」という3つの輪を持っています。この3つの輪が重なる部分が多い状態が、その人にとって、モチベーションを高くして仕事ができる環境です。では、3つの輪を重ねるためにはどうするか。ひとつは「やりたいこと」を「やるべきこと」に変えてしまうことです。会社に企画提案をして承認されれば、「やりたいこと」が「やるべきこと」に変わります。そして、この重なった2つの輪に「できること」を近づけます。しかし社員一人ひとりが、「できること」を増やすには時間がかかります。短時間で成果を出すには、

他人の能力や知恵を借りることが必要になります。昨今の言葉でいうコラボレーションです。企画提案をして、仲間を集めて、コラボレーションで結果を出し、自らモチベーションを高めて行くのです。これを可能にする人が、先ほどもお話した「アグリゲーター」です。

グローバル競争の中で競争優位性を維持していくには、こうしたアグリゲーターをどれくらい輩出していけるかがポイントになります。ヒューリスティックな環境を構築し、ダイバーシティのレベルを上げ、企業とアグリゲーターが互いを活用し合うことが、これからの経営には必要になります。そこで今回は「マネジメント (management)」を、ジーニアス英和大辞典で引くと「The process of dealing with or controlling things or people」と書かれています。いわゆる「管理」です。「管理」を辞書で調べると「基準から外れないように全体を統制すること」と書かれています。私は長年、IBM やプライスウォーターハウスといった外資系企業で過ごしましたが、その経験からマネジメントは、人材管理においては、辞書にあるような「管理」とは違う行動をするべきだと感じています。それは「活用」です。人材管理とは本来、人材をうまく活用していくことだと考えています。

私たちのオフィスは465坪の小さなオフィスです。2013年に第7回ファシリティマネジメント大賞最優秀賞をいただきました。改めて受賞理由を考えてみると、社員が生き生きと仕事をし、会社を成長させる場としてオフィスが活用されていることに気づきました。

「活用」という視点で物事を捉えることは、社員が創造力を発揮してイノベーションを生み出す環境づくりに繋がるのではないのでしょうか。人材、ファシリティ、情報お金、場合によってはお客様も、すべて「活用」という視点で考えてみると、新しい世界が開けてきます。

* TED (テド、Technology Entertainment Design) は、アメリカのカリフォルニア州ロングビーチで年一回、大規模な世界的講演会を主催しているグループ

●特別講演

創造都市における フューチャーセンター

紺野 登
多摩大学大学院
経営情報学研究所教授



ソんで、Skandia というスウェーデンの会社でフューチャーセンターを設立し、組織内でフューチャーチームを選抜して活動を始めました。それが欧州の政府や企業の関心を集めて普及し始め、「フューチャーセンターアライアンス」という組織ができるまでになりました。そこでレイフ・エドビンソンが関心をもったのが日本の「場」という考え方です。1998年に一橋大学の野中郁次郎先生と私が「場」をコンセプトに『カリフォルニア・マネジメント・レビュー』に書いた論文を読んで、コラボレーションをしたいとやってきたのです。2008年には経済産業省がバックアップしてくれたイベントがあり、今から数年前に日本でもフューチャーセンター研究会 (<http://future-center.org>) が始まりました。

スウェーデンで始まった「場」づくり

私たちは大きな転換期に立っています。サー・ジョン・ホートンは2001年に、今後100年の気候変動は、過去1万年に起きた気候変動よりも大きくなるだろうと警告しています。地震も含めさまざまな自然災害が起こる世紀になっています。自然環境だけではありません。2050年には日本の人口は現在の約4分の3になるといわれていますし、2040年には高齢者人口がピークに達します。一方、2023年頃には、コンピュータが人間の知能を超え、2045年頃には人間すべての知能を超えるなどもいわれています。そして、ファシリティに情報化とともに大きなインパクトをもたらすのは都市化です。人類の多くがメガシティ（人口が1000万人以上の都市）で暮らすようになるだろうといわれています。

企業の中でこれから起こる変動を察知して行動に移した人たちがいます。その1人がレイフ・エドビン

ネットワーク型組織をつくる オランダ政府

オランダの水利運輸管理庁は国土を守っている政府機関です。もし官僚的組織のままでは今後の環境変化に対応できないという危機感をもち、自らの組織を変えるために庁舎の一角に「LEF」と呼ばれるフューチャーセンターをつくりました。LEFとはオランダ語で勇気という意味です。職員はじめステークホルダーがここに集まり、さまざまな問題に取り組みます。しかし単に問題を解決するわけではありません。課題の発見や解決の方法を創造・共有して実践への試行を始めるのがフューチャーセンターです。

わざわざこういった場所をつくらなくてもいいのではないかという意見もありますが、フューチャーセンターアライアンスのメンバーはやはり場が重要だといいます。

場所もちろん大事ですが、もっと大事なことは何のために活動をするのかということです。フューチャーセンターというと「○○の未来」といったテーマを皆で討論するイベント的セッションだというイメージをもつ人もいますが大きな誤解です。LEF の場合はいくつかのステップを経て十分な準備した上で、適切な人たちを集めてワークショップを行い、それを評価して、その後の応用を含めて統合するという一連のプロセスを回しています。

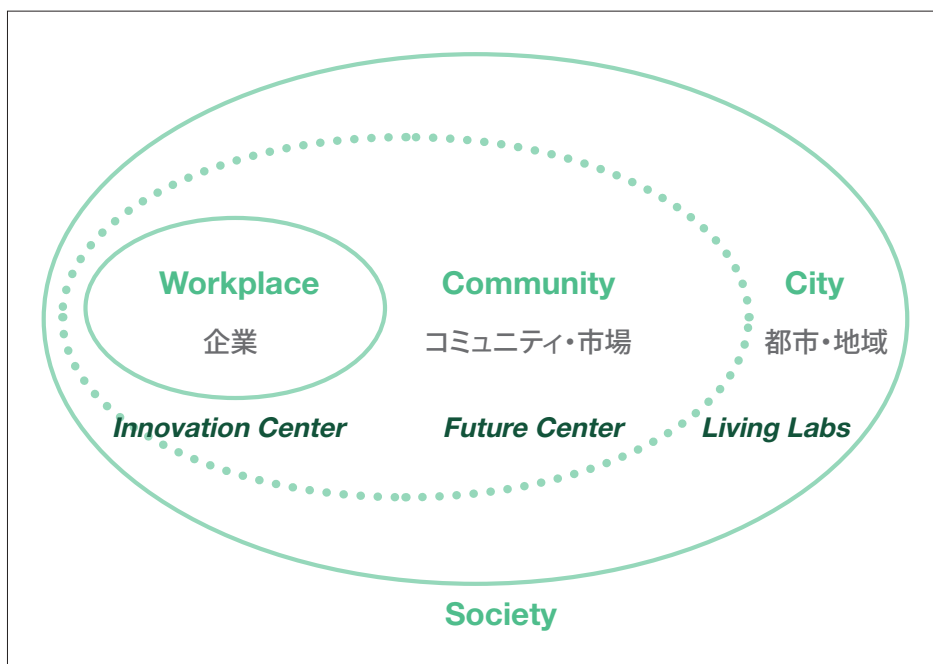
20 世紀型のいわゆる工業社会的なヒエラルキーの組織は、閉鎖的で、文書を使って情報処理することが特徴です。これでは現在オランダが直面している環境危機に対応できません。LEF の大きな目的は、知識経済、社会にふさわしいオープンで、行動をベースにした自律的な組織に変化させることです。

そのためにオフィスの一角にフューチャーセンター

をつくり、参加した人たちが本体に帰っていくことで徐々に知の入れ替えが起き、最終的に水利運輸管理庁がネットワーク型組織になる。別のいい方をすると、組織が脳のようなネットワークを形成するということです。専従が 7 名ぐらい、外部の約 40 名のファシリテーターとネットワークをして、年数百回のセッションを行っています。こういったフューチャーセンターが広がっているのがここ 10 年ぐらいの動向です。

そしてここ数年、日本の企業の中にも、ワークショップや、コラボレーションするための場が盛んにでき始めました。フューチャーセンターという言葉を使っているなくても、こういった活動をする場所がだんだんでき始めています。

日本企業が、なぜフューチャーセンターをつくるのかというと、それはイノベーションのためです。2012 年に行った調査では、フューチャーセンター的に使える場がある企業は 1 割強でした。場がある企業は、組織の壁が低くなって風通しがよくなる、新しい業務やプロジェクトに積極的にチャレンジする場が増えたといったような、明らかにイノベーションのためにポジ



図表 フューチャーセンター（イノベーションセンター、リビングラボ）など企業にとっての「新しい空間」は、従来の分業化・階層化されたオフィスのあり方を変えるものであるとともに、21 世紀の都市の「新たな機能」であり、社会に「新たな景観」をもたらすもの＝ファシリティサービスに大きな影響をもたらす兆候



ティブな効果がでていました。

私たちの関心は、フューチャーセンターだけを研究することではありません。企業のイノベーションセンターやコミュニティの実験の場としてのリビングラボも含めて社会や都市がどう変わっていくのか、点と点を結び、より大きな変化を見ていきたいという思いがあります。それは都市のイノベーションということです。(図表)

イノベーションの拠点としての メガシティ

ロンドンではオリンピックが終わった後、いろいろな変化が訪れています。新大英図書館の1階部分、オープン部分には無料で入れるスペースがあります。また、キングスクロス駅の近くにできた複合オフィス「キングスプレイス」の1階はフリーオープンスペースで誰でも仕事やミーティングができます。こうしたフリーでオープンなスペースのムーブメントがロンドンでは散見されるのです。フューチャーセンターと同じように人々が出会い、仕事をしたり、ネットワークをつくる。これが都市の新たな機能になりました。

20世紀と21世紀では働き方が大きく変わっています。皆さんがビジネスの対象にしているオフィスファシリティは、20世紀の工業社会の時代につくられたものです。今後はオフィスのビジネスモデルも変わってきます。

世界中で共通している部分と、独自のローカリティ

を強調する部分と、この2つの力が動きながら世界が変わっていています。そのイノベーションを起こす場がメガシティです。これから数十年先は人口1000万規模の都市、メガシティの中でさまざまな市場や経済が動くようになるといわれています。

メガシティは「ナレッジシティ」でもあります。デルフト、ビルバオ、ダブリンなどの都市では、知識資産、知的資本の形成や集積が進んでいます。研究開発機能があったり、知的ネットワークができていたり、情報環境が整っていて、文化的多様性があり、都市のインフラが集積している。これがナレッジシティです。

また1990年代にジョエル・ガローが、アメリカの郊外型都市のひとつのモデルを「エッジシティ」という言葉で示しました。シリコンバレーでは、サンフランシスコの都市と住宅地、大学、工業地帯といったさまざまな地域の境界部分(エッジ部分)にイノベーションが起きています。さまざまなネットワークができ、人々が集まる場所がある。これからはこういう核をもったメガシティがイノベーションを起こす拠点になって、経済、場合によっては政治、社会の中心として動いていくというイメージです。

東京にも二子玉川のように日本版エッジシティと呼べる地域が出てきています。渋谷から12分で、完全な郊外でもないし完全な都市でもなく、自然がある。こういう地域に「カタリストBA」というフューチャーセンターがあり、クリエイティブシティコンソーシアムが活動しています。東京だけではなく、アジアの各国が、クリエイティブシティ競争を始めています。いろいろな事例をみると、フューチャーセンターは、未来の都市を形成するための触媒といえるのではないのでしょうか。

フューチャーセンター研究会では、今年は、産官学連携のフューチャーセンターを研究します。新規事業の開発、新市場の発見・開拓、経営ビジョンや企業の社会貢献、あるいは農業、エコ社会、少子化、高齢化、教

育など、ソーシャルイノベーションの場としてのフューチャーセンターを考えます。

フューチャーセンターが生み出す 新たなビジネス

このような動きを未来のファシリティサービスのビジネスモデルという視点で考えてみたらどうか。キーワードはメッシュ化です。メッシュとは情報とハードウェアとソフトウェアの網目のことです。

2012年にコーネル大学でIFMA（国際ファシリティマネジメント協会）主催の戦略サミットがあり、私も講演の機会をいただきました。そこで話題になったのは「Liquid Space」です。例えば自分はサンフランシスコに行く予定があり、4人でミーティングをしたい。できればこれくらいの予算でという情報をスマートフォンから入力すると簡単に、オフィスを借りることができるというサービスです。

ここで起きているのはメッシュで、オフィス資産のハード、ソフト、情報が網の目になっています。彼らにいわせると、アメリカの公共とプライベートなオフィスの70%が、夜間や休日には空いています。この資産を流動化させて、有効活用しようというのです。

オランダのユトレヒトにSeats2meetというミーティングサービスがあります。ホテルのバンケットマネジャーをしていた人が起業し、駅やオフィスでミーティ

ングが自由にできるサービスを始めました。ネットで何月何日に3人でこんなミーティングをしたいと入力すると会場が予約できるとともに、ミーティングに参加する人々の知識についての情報が紹介されます。そうすると面白いテーマだから行ってみようということになり、ネットと実際の場所が一体化するので、大変な人気になっています。これはホテルのバンケットビジネスを破壊する新たなビジネスです。小さな兆候ですが、次の時代のビジネスに影響を与えるものです。

これまでのオフィスは20世紀のホワイトカラー大増員の時代にでき上がったビジネスモデルです。これを3つのオフィステクノロジーが可能にしました。高速交通機関で通勤し、エレベーターで垂直に移動、そしてコンピュータで計算処理ができる。ホワイトカラーも増加する中でオフィスができ、ファシリティビジネスが生まれましたが、いまは違います。

日本の企業はイノベーションを起こすためにフューチャーセンターのような場をつくる必要があります。ただし、きちんとした仕組みをつくって、最終的には、その組織のあり方自体を変えていく、というグランドデザインをもつ必要があります。

昨年行った調査で企業のイノベーションを支える重要な2つの要因があることが分かりました。ひとつはトップのコミットメントです。もうひとつは「場」に象徴されるような組織文化ができあがっていることです。この2つがないとイノベーションは起きません。

オリンピックがやってくる21世紀の都市の新しい機能としてフューチャーセンターをとらえなおすと、それは結果的に社会に新しいランドスケープをもたらすことになります。そういう意味でフューチャーセンターは、ファシリティマネジメントのビジネスにも大きな影響をもたらすのではないかと思います。

