



廃校を活用した保護猫施設

岡山県吉備中央町にあるティアハイム小学校は、廃校を活用した猫の保護施設。ティアハイムとは、ドイツ語で「動物の家」という意味。

2019年に開校し、現在は36匹の猫が保護されている。施設を運営する一般社団法人ティアハイム小学校は、飼い主の病気や死といったやむをえない事情により行き場を失った猫を優先的に保護して、次の家族へとつなげる活動をしている。

事務局の久根口真英さんは「吉備中央町と賃貸契約をしています。全国的にも廃校を保護猫施設に活用する事例がなく、町役場への申請などで苦労したと聞いています。1年以上かけて事業計画の説明、周辺住民への説明会などを重ね、2018年に利用許可を得て、2019年7月に本格的な保護猫の受け入れが始まりました」。

自然災害が少ない地域にあり、校舎は広く堅固なため、猫たちの安全を守るためには最適だという。敷地が広く、周辺に民家が少な

いため、鳴き声やにおい、万が一の脱走時などに、周辺に迷惑をかけることもない。一方で、改修等に費用がかかることや広い校舎の清掃や校庭の雑草除去が課題だという。

現在使用しているのは、校舎全体の30%ほど。責任をもって世話をできる猫の数は限られ、動物愛護法でもスタッフ1人あたりに管理できる猫数が定められている。ゆくゆくはスタッフを増やし、受け入れ猫数を増やして、学校全体を有効活用していきたいという。広い空き教室は、詩吟教室など、町のイベントに利用されている。

校舎2階には、猫専用の部屋が5室ある。教室を中央で間仕切り、2部屋にして床と壁を張り替えた。各部屋には、大きなキャットタワーがあり、ベランダにも出られ、猫たちは思い思いの場所で過ごす。また猫が逃げ出さないように中廊下を設け、ドアも二重にした。1階の保健室は、猫たちの保健室に改修して簡単な手術ができる医療設備を整えた。獣医師が往診し、猫達の健康チェックや

「つなぐFM」では、4回の連載を通して、利用する人や命あるものに大切な日常を提供するさまざまなファミリーを紹介し、それらの役割やマネジメントに携わる人の思いや課題をお伝えします。

企画・構成：重網鉄哉、仲田裕紀子

猫が安心して過ごせる環境をつくり、
猫と里親、人と地域をつなぐ小学校



1



2



3



4



5

1. 旧教室を改修して猫たちが安心して過ごせる環境に
2. 吉備中央町の旧大和中学校を活用したティアハイム小学校
3. 毎週日曜日に開催される定期譲渡会
4. それぞれの猫の名前や性格などが書かれたプロフィールカード
5. 旧保健室を改修した猫のための保健室

予防接種、治療、不妊手術などを行う。

保護猫たちは、スタッフが愛情をもって世話をすることで徐々に人に馴れていく。毎週日曜日には譲渡会が開かれ、猫好きの人たちが集まる。これまでに里親に引き取られ、ティアハイム小学校から「卒業」した猫は227匹。久根口さんは「一番うれしいことは、里親に引き取られて卒業した猫が幸せに暮らしていることです。里親さんからの幸せのお便りはSNSで紹介しています」。

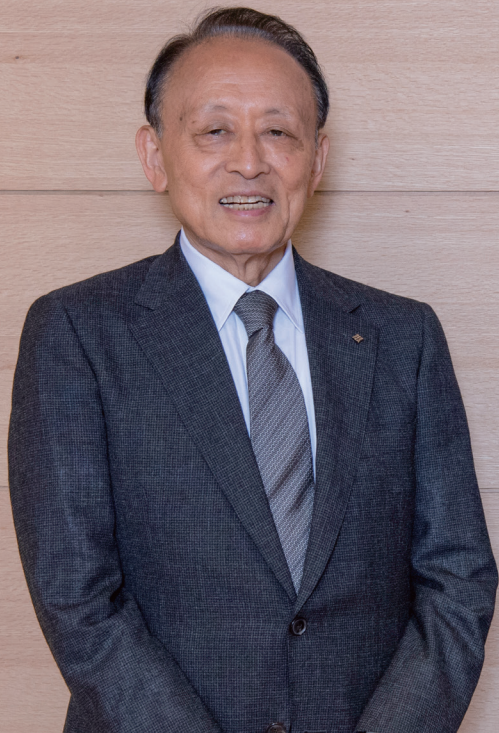
寄付だけに頼らず、運営資金を稼ぐ

多くの動物保護施設は、寄付金で運営され、スタッフは無償ボランティアで働いているが、ティアハイム小学校は寄付だけに頼らず、購買部という部署を設けて、物販の利益やクラウドファンディングで運営している。スタッフは給与をもらい、責任をもって猫の保護活動にあたる。久根口さんは「お買い物で保護猫をご支援いただく

のがコンセプトです。定期的に行うクラウドファンディングは、岡山の隠れた名品をリターンにして、全国の猫好きのみなさんにご支援いただいています。とはいえ、まだ軌道に乗っているとは言い難く、ギリギリで活動しています」。猫の里親になった地元の蔵元や人気カフェとのコラボレーションで生まれたオリジナル商品も多い。最近では、インターンシップの大学生がクラウドファンディングの立ち上げから募集サイトの作成までを行った。ティアハイム小学校が猫と人、人と地域をつないでいる。

久根口さんは「私たちの活動は、まだ発展途上ですが、これは日本の動物保護活動や動物福祉に関しても同じです。最近では、保護猫活動を兼ねた猫カフェや高齢者に猫を一時的に預けるなどいろいろなやり方が出てきています。私たちのやり方も含めて、日本に馴染む動物愛護のスタンダードが根付いていく未来に期待しています」。

FMのさらなる可能性を追求し、
イノベーションで社会を変える



山田 匡通 やまだ まさみち

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA) 相談役、前会長
株式会社イトーキ代表取締役会長

1940年生まれ、神奈川県出身
1964年慶應義塾大学経済学部卒業、三菱銀行(現三菱UFJ銀行)入行
1969年ハーバード大学経営学部大学院修了(MBA)
三菱銀行(現三菱UFJ銀行)常務取締役、同行専務取締役等を経て、
2002年三菱証券(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券)代表取締役会長
2004年東急常勤監査役
2005年よりイトーキ取締役、2007年代表取締役会長(現職)
(一社)日本オフィス家具協会副会長、(医)こころからの元氣プラザ理事長、
(財)東京顕微鏡院理事長、(宗)三宝禅 管長



米倉 誠一郎 よねくら せいいちろう

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA) 会長
法政大学大学院 教授・一橋大学 名誉教授

1953年生まれ、東京都出身
1977年一橋大学社会学部卒業
1979年同大経済学部卒業
1981年同大学大学院社会学研究科修士課程修了、1982年同博士課程中退
1990年ハーバード大学Ph.D 歴史学
1982年～2017年一橋大学イノベーション研究センター助手を経て助教授・教授
2008年～2012年同センター長
2009年～2019年日本元氣塾塾長
2012年～2014年プレトリア大学ビジネススクール(GIBS) 日本研究センター所長
(Academic Director)を兼務
2017年～法政大学大学院教授
2020年～ソーシャル・イノベーション・スクール(CR-SIS)学長
2021年～世界元氣塾塾長

2023年6月29日に就任した米倉誠一郎会長と山田匡通前会長(現相談役)による特別対談。ファシリティマネジメント(FM)の目的や社会への貢献、JFMAの強みや役割について語っていただきました。

調査研究部会の活動成果と社会への貢献

米倉 理事会と総会の承認を受け、今年6月29日に当協会の会長に就任しました。これまでも理事としてJFMAの活動に携わってきましたが、今後は、会長として

FMのさらなる発展のために頑張っていきます。これまでのいきさつをお話すると、山田会長からお誘いを受け、食事をしながら、いろいろな話をしました。デザートの方に突然、JFMAの会長になって欲しいといわれ、その時は驚きました。

山田 私が会長になった時も同様で、当時の坂本春生会長から仕事の話があるといわれお会いしました。打ち合わせが終わり、帰ろうと立ち上がった時、「突然ですが、JFMAの会長になってくれませんか」といわれました。私

は銀行出身でFMの専門知識はありませんでしたし、イトーキの会長ですので、当時の社長にも相談して、リスペクトしていた坂本さんからのお話でしたので、会長職を引き受けました。

米倉 2015年から8年間、JFMAの会長としてご尽力され、これまでを振り返っていかがですか。

山田 まず、委員会などの優秀なメンバーと、その活動を支え成果に結びつけていくJFMAのスタッフが、自由に能力を発揮できる雰囲気をつくるのが大事だと考えました。もうひとつは、基本的な考え方を皆さんと共有したいと思いました。私は禅を長くやってきたこともあり、人間と自然は別の存在ではなく、一つの生命体であると考えています。人がつくったファシリティも人間にさまざまな影響を与えます。人間と人間、人間と自然、人間とファシリティが共生し、コラボレーションしていくことで新しい価値が生まれます。そういった考え方を関係者のみなさんと共有し、JFMAの活動の基本にさせていただきました。

米倉 この8年間で社会は大きく変わりましたね。

山田 SDGs、ESGのようにサステナビリティが重視されるようになり、2020年からは日本でも新型コロナウイルスのパンデミックが起き、命や健康を守るためのFMの役割が目ざされました。サステナビリティに関しては、JFMAにSDGsのタスクフォースを立ち上げ、FMにどのような貢献ができるかを考えてもらいました。研究成果は報告書としてまとめられ、調査研究部会へと展開されました。JFMAには18の調査研究部会があります。FMの領域は広いのですが、各分野を深掘し、活動の成果を発表しています。この活動がFMの発展や社会への貢献につながっていると考えています。これはJFMAの大きな強みだと思います。

さらに日本ファシリティマネジメント大会(FMフォーラム)の開催やJFMA賞、認定ファシリティマネジャーの資格制度など、さまざまな事業を通してFMの普及、発展に努めてきました。ただこれらは、私の力ではなく、JFMA全体の力が発揮された成果です。

米倉 調査研究の成果を文献として残すことは大切です。調査研究部会の活動のように、そこに優秀な人たちを呼び込んで、JFMAスタッフがそれをまとめていくという組織のあり方は、素晴らしいと思います。

労働生産性を上げるDX、 付加価値を高めるためのFM

山田 すぐれたFMの取り組みを表彰する日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)は、今年で18回目になりましたが、米倉先生は創設以来、審査委員としてFMの先進的な事例を見てこられました。

米倉 都心の大規模なオフィスビルから、地方の小さな自治体の取り組みまで、多様なFM事例がありました。東日本大震災やコロナ禍では、ファシリティの役割やFMの重要性を改めて認識しました。

新築だけでなく、古い建物をリノベーションして活用している事例も印象的でした。建物は、つくった時から次の世代に渡すことまでを考えてデザインしないといけない。先日、住友林業の市川社長と、今は小・中学校の校舎は鉄筋コンクリート造ですが、私たちの時代は木造校舎だったという話をしました。手入れは大変でしたが、木のぬくもりを感じながら、ものを大事にする心が育まれました。これからは、全国の小・中学校を建て替える時は木造校舎にするように働きかけていきたいと思います。

山田 最近では、国産木材を使ったオフィスの内装や木造のビルもできています。

米倉 木材は資源循環が可能ですので、まさに自然と人、ファシリティの共生が実現できます。地球は人間だけのものではないと考えるとFMには、まだまだできることがあります。

山田 今のお話をお伺いすると、アプローチは違いますが、方向性や考え方は、そんなに違っていないと感じました。私はたまたま禅の世界から人間と自然との一体感を体験的に持っていますが、人間の幸せを追求していくと自然との共生が不可欠です。

米倉 そこに一番ビジネスオポチュニティがあります。安くて効率的なものではなく、長期的な視点で考えて、高くてもよいものを長く使っていく。そういったパラダイムチェンジが必要です。この30年間、日本の生産性は上がらず、OECD加盟38カ国中27位で、国際競争力も低い。労働生産性を上げるためにはDXが必要ですが、付加価値を高めるという点では、何に価値があるかを問うことが必要です。それを追求して



FMの目的は、人や社会の ハピネスを実現すること

いくことがFMの大きな柱になると思います。

山田 今年の米倉先生の基調講演を拝聴して感銘を受けました。日本は今まさにピンチだけれども、ここから日本が力を発揮する中でFMが貢献し、大きな分野に成長するだろうというお話に元気ももらいました。ちなみに先生は、これまでFMフォーラムで4回基調講演をされています。これは最多記録です。

正義の反対にはもう一つの正義がある

山田 人類の歴史を見ると、その根底にあるのはハピネスの追求です。技術革新、産業や経済の発展は、人間に物理的な豊かさをもたらしましたが、私たちは本当に幸せになったのでしょうか。ロシアのウクライナ侵攻を含めてこれまで数多くの戦争が起きていますが、自国のために他国の子どもたちを殺してしまうような戦争は誰も幸せになれません。

米倉 自分たちのハッピーを追求するために相手のハッピーを奪うというロジックを通してはいけません。一般的に、正義の反対は悪と考えられていますが、正義の反対側にはもう一つの正義があります。この考え方はとても大事です。

山田 おっしゃる通りです。

米倉 今の子どもたちは親世代よりも良い暮らしができるとは思っていません。物理的なものの限界ではな

いでしょうか。私たち世代が若者に幸せのあり方を伝えていかなければなりません。社員の幸福度やウェルビーイングと生産性の相関関係を調べた調査では、自己肯定感が高く、自分がハッピーだと感じている人は、そうでない人に比べ、生産性もクリエイティビティも高いという結果が出たそうです。このことからハピネスがいかに重要かがわかります。

学びの大切さと利他の精神

米倉 日本は、戦後ゼロからスタートして、1970年代には「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と世界から賞賛されました。当時の日本の成功は、学ぶ姿勢にあったと思います。QC活動も新しいテクノロジーや制度も、世界から学び自分たちのものにしてきてきました。ところが「ジャパン・イズ・ナンバーワン」だと勘違いし、日本人は謙虚に学ぶことを忘れてしまった。それが今につながっています。

ユーグレナというベンチャー企業は、来年度、マレーシアに工場を建設するために1,400億円の投資を決めました。しかし、苦戦を強いられています。21世紀はバイオ燃料でなければ生きていけない。ユーグレナはミドリムシという微細藻類を大量に培養しバイオ燃料を抽出する技術に成功しています。NASAは、イーロン・マスク率いるスペースXに次世代の宇宙開発を任せました。この勇気ある決断によってダイナミズムが生まれます。日本も新しいことはベンチャーに任せるというこの姿勢を学ぶべきです。

山田 今年8月にシリコンバレーにあるGoogle新本社に行きました。自然があり、広い空間は遊園地のような仕掛けがあり、まさにクリエイティビティのための空間です。感心したのは、瞑想室があることです。禅を通して親しくなったマーク・ベニオフは、セールスフォース・ドットCOMのCEOですが、サンフランシスコの本社ビルにも瞑想の場があります。スティーブ・ジョブズも禅に熱心でした。

瞑想の本質は自己を忘れることです。それによって自分と他人の垣根が低くなり、利他の精神が醸成されます。もう一つは、他からの情報と自分の知見とが化学反応を起こし、新たな発想が生まれてくることです。世界的なIT企業は、心を鍛えることが創造性やイノベーションに

有効だということに気づいています。シリコンバレーからは学ぶべきことがたくさんあります。スタートアップも多く、米国政府が重要な技術の開発のためにスタートアップと契約するなど、エコシステムが構築されています。

ダイバーシティを実現するためのFM

米倉 先日、目黒にある Amazon のオフィスに行きましたが、社員のダイバーシティを重視してイスラム教徒のための礼拝室や子育て中の社員向けの搾乳室などがありました。多様な人が自由な発想で、幸福感をもって働けるように環境をつくることは企業経営の重要課題になっており、FM で貢献できる分野です。

山田 カナダで禅の指導をしましたが、世界中から人が集まり、その中にドイツからやってきた筋萎縮性側索硬化症（ALS）の女性がいました。車いすでの移動はたいへんではないかと尋ねると、彼女は、空港から飛行機の中まで、優先してサポートしてもらい、とても快適だったと話してくれました。

米倉 それとは逆な例ですが、ユニバーサルデザインのコンサルタントをしている垣内俊哉さんから聞いたのですが、新幹線の車いす対応座席は1,200 席中わずか 4 席～7 席だそうです。垣内さんからは「私は子どもの頃から車いすを使っているけれど、先生だってそのうち車いすに乗りますよ」といわれました。ユニバーサルデザインをいなくても多様な人が共生できる社会になるべきです。FM も当たり前という世界が来るように頑張りたいと思います。

山田 SDGs には誰一人取り残さないという思想が貫かれています。17 のゴールには、みんなの健康、みんなの教育、エネルギーをみんなに等々、ほぼ全てのゴールに「みんな」という言葉が使われています。さらにそれらをパートナーシップで実現しようという。人類の知恵が行きつくところは、そこなのだと思信しました。FM は人間をどうやって幸せにできるか、どうそれに貢献できるかを追求していくことだと思います。もちろん、FM だけでハッピーになるわけではありませんが、議論を進めていくことが FM の成長につながります。

米倉 みんなが平等に同じ権利をもって自由であるためにイノベーションが必要だというのは、おっしゃる通りで

海外にも日本の FM の
すばらしさを発信していきたい



す。30年近くイノベーションを研究し、提唱してきましたが、最近では、イノベーションをいわないようにしています。

山田 それはなぜですか。

米倉 イノベーションが目的化しているからです。イノベーションを起こしたいという人には、必ずその目的を聞いています。多くの企業がイノベーション戦略を立てて推進をしていますが、その目的が曖昧です。本来は、新しい価値を生み出し、会社の成長や収益を上げて、社員の給料を上げるためなのです。

山田 FM も目的ではなく手段です。先生の言葉を借りると、次の世代にこの地球を残し、世界の中で、日本という国があってよかったといわれるために FM があるのだと思います。先生はアカデミアでありながら、それだけに満足せず、実行する力をお持ちです。先生の知見と行動力で FM がさらに発展していくことを期待しています。いい方に引き継ぎができました。

米倉 コロナ禍というパンデミックを経て、働き方も大きく変わり、ワークスタイル・ワークプレイスのあり方も新たな展開をしています。山田さんが築いてきたものを継承しながら、FM にイノベーションを起こしていきます。今後は、国内に FM の概念を浸透させることのみならず、海外に日本の FM のすばらしさを発信していきたいと思っています。会員のみなさまには、これからも JFMA へのご支援をよろしくお願いいたします。◀

JFMA役員 新任のごあいさつ



JFMA副会長

辻上 広志

つじがみひろし

NTTアーバンソリューションズ株式会社
代表取締役社長
社長執行役員

PERSONAL

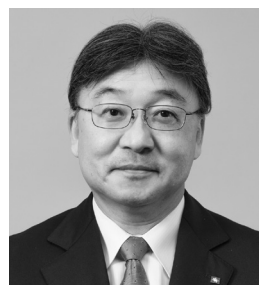
休日はスマホを片手に街歩きを楽しんでいる。歩数でゲームのポイントが増えるのが励みになるし、歩行者目線で見える街にはいつも新しい発見がある。

デフレ脱却をFMの追い風に!

日本経済の熱量が確実に高まっている。新型コロナの位置づけが「5類」に変更されるとともに、外国人旅行客への訪日規制が緩和され、街に人流・賑わいが戻ってきた。原材料費等の増を価格に転嫁する動きが広まり、物価の上昇を伴いながらマクロの企業業績は好調、折からの人手不足も賃金の上昇を後押ししている。わが国は今、長きにわたり経済・社会を覆ってきたデフレから脱却しつつある。必然的に企業の戦略も大きく変わる。“内部留保”から将来の収益・利益を生み出すための“人的・物的投資”へと雪崩を打つような変化が生じている。

弊社は2019年7月、NTTグループの『街づくり』会社として、NTT都市開発とNTTファシリティーズを持株会社方式によって経営統合することにより誕生した。めざすのは、NTTグループが全国各地に保有する不動産等を中心に、グループ各社が持つICTやエネルギー・環境技術などを掛け合わせることで、各エリアや企業・自治体等が抱える課題解決のお手伝いをするのであり、FMは省エネ・脱炭素やエリアマネジメント、スタートアップ支援等と並ぶ注力分野である。

もとより、『街づくり』は行政や企業、住民の方々の構想や情熱を受け止め、アイデアや知見を交換しながら多くのパートナーと協働して進めていくものであり、デフレ脱却という30年来の環境変化・マインドチェンジは間違いなく強力な追い風になると確信している。



JFMA副会長

土屋 弘志

つちやひろし

大成建設株式会社
代表取締役副社長 執行役員
営業総本部長

PERSONAL

長年にわたる友人たちとの年2回の懇親旅行は、25年以上継続しており、すべての都道府県行きを達成。

JFMAの最良のパートナーとして

お陰様をもって、大成建設グループは、創業150年の節目の年を迎えた。われわれを取り巻く環境は常に変化し、そのスピードは一段と速く、かつ不確実性が高まっている。建設事業だけでは解決できない問題を他業種と一緒に考えていく時代となった。

環境問題、気候変動、エネルギー問題、DX等取り組むべき課題は山積しており、それらの課題を解決するときに、これまでのJFMAの活動や研究を通じて得られた知見が大いに役立つことと考えている。また、JFMAの活動を通してわれわれが取り組んでいるZEBやカーボンニュートラル等に関する技術や情報を提供させていただくこともあろうかと思う。

われわれはすべてのステークホルダーにとって、常に最良のパートナーでありたいと考えている。JFMAの会員企業の皆様に対しても同じ思いである。今回の副会長拝命を機に会員企業の最良のパートナーとして、ファシリティマネジメントのさらなる発展・普及に一層貢献していくよう決意を新たにしている。



JFMA理事

品田 潤生

しなだ じゅんせい

株式会社イトーキ
取締役常務執行役員
企画本部長

PERSONAL

在宅勤務で一気に増えた体重と減った体力。できれば FM の力でこちらも何とかしたいものである。

新型コロナウイルスのパンデミックを経て

「働き方」そして「働く空間」のあり方が大きく変わったことは論を待たない。本来は FM の力で変えるべき変革が新型コロナウイルスの力により成し遂げられてしまったようだ。

私が FM を主体的に推進したのは、当社の FM 専門事業子会社の代表を務めた 2010 年代であるが、お客様の FM ご担当者と一緒に「いかにすれば社員の行動変容を導き出せるか」、悩み苦労していた。アフターコロナの「新しい働き方」が当たり前となった世界を見ると FM を生業としてきた者としては多少釈然としないものもある。

では、FM に力がなかったのかといえば、そうではなくここからがまさに FM の力の発揮しどころ、このタイミングで JFMA の理事に就任したのはある意味めぐりあわせと認識している。

本来は「働き方」「働く空間のあり方」をリードしなければいけない FM であるが、少し謙虚になり、新型コロナパンデミックでの変容を、データなどの数値を基に理論化し、なぜ変容が起こったのか？そしてこれからどのような変化が起こっていくのか？ FM の力を使って定義していきたい。FM がそして JFMA が少しでも世の中の価値そして幸福の向上の一助になるよう理事として貢献したいと考える。



JFMA理事

竹森 邦彦

たけもり くにひこ

一般社団法人ニューオフィス推進協会
専務理事・事務局長

PERSONAL

小さな庭で家内と畑をやっています。12m²程度ですが結構収穫できます。採りたての野菜とビールは格別です！

「ニューノーマル」時代におけるFM

コロナ禍以降の社会は第3期の「ニューノーマル」時代に突入している。第1期「ニューノーマル」は1990年～2000年代初期のIT普及に対しビジネス形態が劇的に変化した時代、第2期は2008年の「リーマンショック」以後の世界的経済不況の中における社会活動変化の時代、そしてこの第3期。近年の働く場は会社と自宅、加えてシェアオフィスやコワーキングスペースなど多様な選択肢の中から、最適なワークプレイスを選んで働く分散型ワークスタイルが定着しつつある。また拠点となる会社オフィスは、人が集まり、人同士がつながる場としての機能が重要視され、加えて社内外のメンバーが企業の枠を超えて働くプロジェクト主体の事業の進め方が日常化する中で、働く場は、社員だけでなく、顧客やビジネスパートナー、外部の専門家、さらには不特定多数の市民まで含めた広範囲な人と人がつながり新しい知識を創造する、「都市的」な協創の場としての様相をさらに強めていくと思われる。まさに FM においても新たな時代に即した手法の進化が必要であり、AI の台頭に始まる第4期「ニューノーマル」時代に備えて、ますます重要になる FM の普及に微力ながら尽力したい。

令和5年度 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 役員等一覧

役 職	氏 名	現 職
代表理事 (会長)	米倉 誠一郎	法政大学大学院 教授・一橋大学 名誉教授
理 事 (副会長)	辻上 広志	NTT アーバンソリューションズ株式会社 代表取締役社長 社長執行役員
	横山 淳	前 J R東日本ビルテック株式会社 相談役
	土屋 弘志	大成建設株式会社 代表取締役副社長執行役員 営業総本部長
	山代 裕彦	日本郵政株式会社 専務執行役
	千葉 太	三菱地所株式会社 代表執行役 執行役員副社長
	森 浩生	森ビル株式会社 取締役副社長執行役員
専務理事	成田 一郎	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
常務理事	村尾 幸彦	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
理 事	濱田 和成	イオンデライト株式会社 代表取締役社長 兼 社長執行役員グループ CEO
	品田 潤生	株式会社イトーキ 取締役常務執行役員 企画本部長
	大久保 昇	株式会社内田洋行 代表取締役社長
	松原 和彦	株式会社NTT ファシリティーズ 代表取締役社長
	小野島 一	株式会社大林組 執行役員 設計本部副本部長 兼 営業総本部副本部長 兼 技術本部副本部長
	中村 雅行	株式会社オカムラ 代表取締役 社長執行役員
	井田 卓造	鹿島建設株式会社 建築設計本部 技師長
	黒田 章裕	コクヨ株式会社 会長
	藤本 裕之	清水建設株式会社 執行役員 建築総本部 設計本部副本部長 プロポーザル・ソリューション推進室長
	寺島 剛紀	大星ビル管理株式会社 代表取締役社長
	星 拓治	株式会社竹中工務店 FM本部長
	伊丹 政俊	東急不動産株式会社 都市事業ユニット 都市事業本部 執行役員本部長
	長澤 泰	東京大学 名誉教授 工学院大学 名誉教授 一般財団法人ハピネスライフ財団 理事長
	八木 秀記	東京美装興業株式会社 代表取締役社長
	中谷 憲一郎	株式会社日建設計 執行役員 企画開発部門 PMグループプリンシパル
	小坂 幹	株式会社日本設計 執行役員 プロジェクトデザイン群長
	白井 賢	日本メックス株式会社 代表取締役社長
	重綱 鉄哉	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
	竹森 邦彦	一般社団法人ニューオフィス推進協会 専務理事・事務局長
	似内 志朗	ファシリティデザインラボ 代表
	松成 和夫	プロコード・コンサルティング 代表
	板谷 敏正	プロパティデータバンク株式会社 代表取締役会長 早稲田大学創造理工学部 客員教授
	松岡 利昌	株式会社松岡総合研究所 代表取締役
	山上 拓也	三井不動産株式会社 ビルディング本部 法人営業統括二部長
	田中 淳	公益社団法人ロングライフビル推進協会 専務理事
	監 事	穴水 孝
黒田 長裕		日比谷総合設備株式会社 相談役
相談役	山田 匡通	株式会社イトーキ 代表取締役会長
顧問	牧 貞夫	NTT 都市開発株式会社 シニアアドバイザー

2023年7月1日現在 法人名50音順

ファシリティマネジメントが生み出す 価値や役割を明らかにする

FMは第四の経営基盤として、企業や組織の経営を支えています。

FMの領域は広く、施設戦略やコストの最適化、省エネルギーや快適な環境づくりといった従来からのFMの役割を果たすことはもちろん、その先にある企業のビジョン実現や持続的な成長にも貢献しています。

FMは目的を実現するための手段です。またFMだけで、すべての課題を解決できるわけではありませんので、関連する他の部門や取引先、顧客、従業員、地域社会といった多様なステークホルダーとの連携が欠かせません。

特集では、前号に続き、JFMAの会員企業を中心としたさまざまな事例を通して、FMが生み出す価値や役割を明らかにしていきます。今号では、企業文化を醸成するためのFM、高度な専門知識を持つFM人材の育成、オフィスにおけるダイバーシティ&インクルージョンの現状と必要性、技術スタッフの待遇改善や電子決済などの新たなニーズに対応した劇場施設のFM、FM思考で自社の事業を生かしたまちづくりや社会価値の創造、ワークスタイル変革を支える総務の役割、建物のライフサイクルマネジメントや不動産の利活用で経営を支援するコンサルティングなど、さまざまなFMの取り組み事例をご寄稿いただきました。ご多用の中、ご執筆いただいた皆さまに御礼申し上げます。

FMには、ESG経営に貢献するチカラがある

これまで企業の価値は財務だけで評価されてきましたが、近年では非財務と財務の両面が評価の対象になります。企業や組織によって重視する内容は異なりますが、ここでは非財務の主な評価項目をあげています。

多くの項目が直接的、間接的にFMに関連しており、FMのESG経営への貢献が期待されています。

財務情報：財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書、株主資本等変動計算書によって提供される情報）

非財務情報：ESG経営に求められる主な要素

環境 (Environment)	社会 (Social)
脱炭素・気候変動 <ul style="list-style-type: none"> ・温室効果ガス排出量削減 ・オゾン層破壊物質排出量の削減 	人材マネジメント <ul style="list-style-type: none"> ・企業理念の浸透 ・社員のコミュニケーション ・人材育成 ・採用、雇用、定着率、離職率 ・労使関係 ・エンゲージメント ・労働環境 ・イノベーション
省エネ <ul style="list-style-type: none"> ・エネルギー使用量の削減 ・再生可能エネルギーの利用 	ダイバーシティ&インクルージョン <ul style="list-style-type: none"> ・女性活躍 ・中途採用社員 ・外国籍社員 ・障がい者雇用 ・LGPTQ ・多様な雇用形態
資源循環 <ul style="list-style-type: none"> ・原材料の削減や再生材の活用 ・リサイクル率の向上 ・廃棄物の削減 	ワークライフバランス <ul style="list-style-type: none"> ・産休・育休取得率、復職率
汚染防止 <ul style="list-style-type: none"> ・窒素酸化物 (NOx)、硫黄酸化物 (SOx)、などの重大な大気排出物の削減 ・化学物質の適正利用と管理 ・アスベスト、PCBなどの有害物質の管理 ・土壌・地下水汚染の防止 	労働安全衛生 <ul style="list-style-type: none"> ・労働災害の予防 ・疾病や傷害の予防 ・安全
水資源 <ul style="list-style-type: none"> ・水の使用量 ・中水、雨水の利用 ・排水 ・水源地の保全 	健康増進 <ul style="list-style-type: none"> ・健康経営
生物多様性の保全 <ul style="list-style-type: none"> ・生物多様性価値の高い地域やその隣接地域に所有、貸借、管理している事業拠点 ・生物多様性の保護と修復 	人権 <ul style="list-style-type: none"> ・差別の禁止 ・児童労働、強制労働の禁止 ・人権デューデリジェンス
ガバナンス (Governance)	顧客満足の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・品質 ・安全
コーポレートガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ・グループガバナンス ・ステークホルダーエンゲージメント 	サプライチェーンマネジメント
コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> ・行動規範 ・内部統制 ・法令遵守 	地域コミュニティとのエンゲージメント
リスクマネジメント <ul style="list-style-type: none"> ・事業リスク ・投資リスク ・地政学的リスク ・災害リスク 	社会貢献
情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ・情報漏洩防止 ・個人情報保護 ・サイバーセキュリティ 	

GRIスタンダードをもとに作成

CONTENT

● 企業文化

ファシリティマネジメントの価値

— 企業文化を醸成する FM —

下野 勝之 株式会社 資生堂



P16

● 人材育成

監査の知見を活用した 高度な専門性を持つFM人材育成について

城内 将人 農林中央金庫



P20

● 多様性の尊重

オフィスにおけるD&Iの現状と必要性

栗木 妙 コクヨ株式会社



P24

● 文化芸術

FMで持続的に感動空間を演出

橋本 一憲 株式会社サイオー



P28

● 公民連携

社名を超えたFM視点からの取り組み

浮穴 浩一 大和リース株式会社



P31

● ワークスタイル変革

ワークスタイル変革の本質と 総務従事者の役割

槌井 紀之 パーソルファシリティマネジメント株式会社



P36

● CRE

ファシリティマネジメントへの取り組みと 今後の展開について

小暮 恒介 日建設計コンストラクション・マネジメント株式会社



P40

● 次世代FM座談会

多様性を認め合い、 働く人のウェルビーイングを実現するためのFM

- 出席者
 - 庵原 悠 株式会社オカムラ
 - 野長 兄一 グリー株式会社
 - 三澤 圭乃 三菱地所プロパティマネジメント株式会社
- ファシリテーター 松岡 利昌 JFMA理事・フェロー



P44

企業文化

ファシリティマネジメントの価値

— 企業文化を醸成する FM —



下野 勝之

しもの かつゆき

株式会社資生堂
ファシリティマネジメント部長
認定ファシリティマネジャー

今回のテーマに際して、私自身はわずか数年の FM 経験で企業文化を醸成する、などと語るにはいかにもせんえつな話だと感じますが、一方で FM の取り組みは、長い年月を通じて企業文化を醸成する一翼となり得る、むしろ FM が価値提供する目的のひとつとして意識的に貢献も果たせると考えています。企業文化とは多様なものであり、明確な基準や指標といった観点で体系的に表現することが困難で、各企業や団体にさまざまなイメージがあるのと同様、個々にオリジナリティ溢れるものであると考えます。例えば音楽やアートでは全てが他とは異なる独自性を備え、創作する側には何らかの意思や想いが込められており、それを単純なロジックやシステムで語れるものでもありません。それが創作された背景等の知識や技能の巧拙・難度を判断できる力、感性を磨くことで感じられるものがあるなど、受け止める側に一定の視座や感性を求める部分が存在します。その点で、「FM と企業文化の醸成」という関係性との間に何か共通性を感じると同時に、FM の可能性や逆に難しさを感じる部分があるのです。

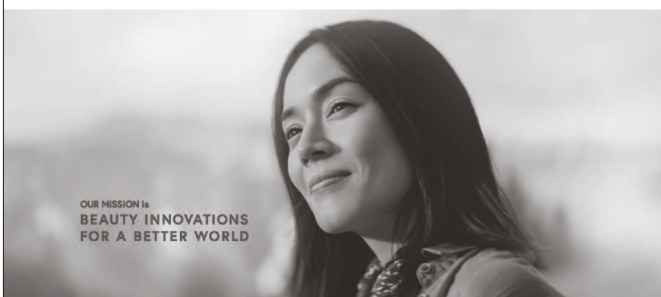
資生堂が大切にしてきたこと

当社において企業文化は、特別な意味を持つ言葉なのですが、それが何故、特別な意味を持つのかを説明する前に、少し当社の概要について触れておきたいと思います。

当社は 1872 年、まだ漢方薬が主流であった当時、日本にはない医薬分業システムの実践を志し日本初の洋風調剤薬局として現在の銀座八丁目に創業しました。後に経営の重点を薬から化粧品領域に大きく方向転換し現在に至ります。社名にある“資生”とは、中国の古典、易経の一節にある、“至哉坤元 万物资生”（いたれるかなこんげん、ばんぶつとりてしょうず）に拠ります。ここには、大地のあらゆるものを融合して、新たな価値を生み出していきたいとの創業者の想いがあり、西洋の科学的な薬学と、「易経」という東洋的な精神を融合しようという“和魂洋才”の理念が込められています。

資生堂は創業以来、人のしあわせを願い、美の可能性を広げ、新たな価値の発見と創造を行ってきました。

資生堂は創業以来、人のしあわせを願い、美の可能性を広げ、新たな価値の発見と創造を行ってきました。これまでもこれからも、美しく健やかな社会と地球が持続していくことに貢献します。
美の力でよりよい世界を。それが、私たちの企業使命です。



図表 1 「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD (美の力でよりよい世界を)」の実現に向けた企業活動のすべてが資生堂の価値創造の姿

OUR DNAは、1872年の創業時より社員が脈々と受け継いできた遺伝子です。これらはOUR MISSIONを実現するうえで、資生堂人としての要となるものであり、日本で生まれた資生堂の真髄です。

<p>PEOPLE FIRST</p> <p>資生堂の事業は「人」がすべてです。お客さまはもとよりすべてのステークホルダーのおかげで今日の資生堂があることを常に忘れません。</p>	<p>DIVERSITY</p> <p>多様性をただ認めるだけでなく、異なる価値観に共感しかけあわせることで、いままでにない新たな発想やイノベーションを創出していきます。</p>	<p>ART & SCIENCE</p> <p>ART & SCIENCEという2つの異なる属性を融合し、私たちは、世の中になかったユニークな価値を創出していきます。</p>
<p>JAPANESE AESTHETICS</p> <p>人の表層的な美しさだけでなく、生き方やありようを含めた本質的な美しさを追求する日本独自の美意識を、私たちは常に磨き深めています。</p>	<p>UNCOMPROMISING QUALITY</p> <p>法令はもとより独自の厳しい基準を遵守し、品質に一切の妥協をしません。最高の品質を追求した研究、開発、製造、販売を行うことを約束します。</p>	<p>OMOTENASHI</p> <p>すべての資生堂社員は、相手に対し心を込めて向き合い、あらゆる場面においてOMOTENASHIの心とともにあります。</p>

図表 2 OUR DNAは、1872年の創業時より社員が脈々と受け継いできた遺伝子

美には人の心を豊かにし、生きる喜びやしあわせをもたらす力があると信じています。そのため資生堂の社員は、「美意識」、言い換えれば「美しさへの感性」を殊更に大切にしてきた文化があります。これは当社の宣伝制作や商品開発という仕事に携わる者に限らず、当社で働く全ての人が「美しさの感性」を備えておくべきと考えており、常に「美しさに対する感性」を磨いていくことが求められているとも言えます。

当社の企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現に向けた企業活動のすべてが資生堂の価値創造の姿であり、「美」の力を信じ、未来にわたって社会に価値を提供していきたいと考えています。（図表 1）

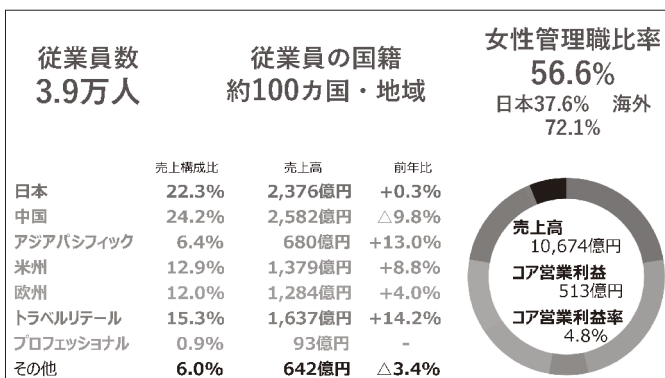
資生堂にとって企業文化とは

こうした価値創造への戦略を推進していくベースにあるのが、資生堂が培ってきた企業文化であり、当社では企業文化は大切な経営資本であると捉えています。150年の歴史（ヘリテージ）を通じ、当社ならではの強みとして確立してきた「OUR DNA」（図表 2）や、仕事をする上での心構えである「OUR PRINCIPLES」のもと、これからもさまざまな進化を続けていきたいと考えている中、当社の FM 戦略も強くそれを意識しています。

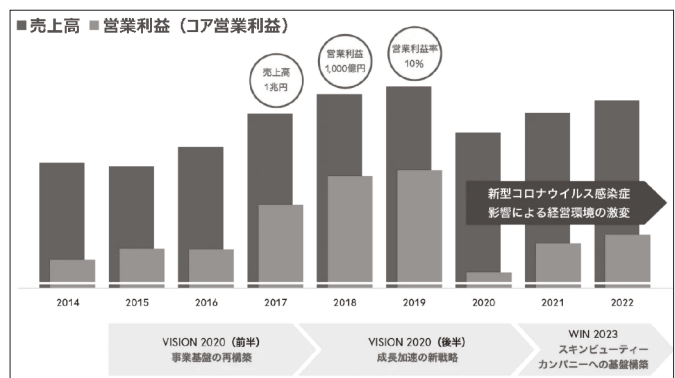
OUR DNA の一つ、PEOPLE FIRST の意味するところは、【資生堂の事業は「人」がすべてであり、お客さまはもとよりすべてのステークホルダーのおかげで今

日の資生堂があるということに常に忘れない】という経営方針です。FM はファシリティを通じた経営活動である以上、これを具現化することを目標にするのは当たり前とも言えます。当社の FM 戦略が、社員個々の「自立」と「自律」を促すことを柱としている点や、同時に社員満足の向上に向けたコンシェルジェ機能を組織レベルで運営・拡大している意図、オフィスは美意識を表現する場であるとして CI やブランドの世界観を体現した「隅々まで美しいと感じられるワークプレイス」の提供に拘っていることなどの大きな背景でもあるのです。（図表 3、4）

もうひとつ当社が企業文化を語る際に他社と大きく異なる点として挙げられるのが、ちょうど私が入社した 1990 年に設立された企業文化部（現在は改称され Art & Heritage Management 部）の存在があります。設立当時は創業 120 周年を迎える頃でしたが、前述した歴史の中で、数々の商品や宣伝制作物、世の中に提起してきた新たな価値観といった先達が遺してきた遺産＝ヘリテージは、重要な経営資本であるということを内外に明確に示した動きでした。その点で、昨今「ファシリティマネジメントは経営基盤を支える第 4 の柱」として扱われるのが一般的な中、当社は既に当時、経営基盤の第 4 の柱として企業文化を挙げ、社会に向けた化粧文化の発信や、日本で最古と言われるギャラリー運営でも新人の発掘・支援といったメセナ活動への注力、それら業務と社内アーカイブズ管理・活用を専門とする部署を設置した点は極めて特徴的とも言えます。つ



図表 3 従業員数・従業員の国籍・女性管理職比率



図表 4 2014年から2022年の売上高とコア営業利益

まり当社には経営基盤の柱となる分野が5つあるといった状態でしょうか（図表5）。その前年1989年に日本でファシリティマネジメント協会が発足したのとはほぼ同じ時期であった点も今回のテーマに何か特別な縁を感じるところでもあります。

企業文化を大切にする姿勢は社内のあるゆる部分に浸透していますが、企業文化（ヘリテージ）を経営資本の一つとして捉えることは、過去を礼賛することではなく、将来に向け活用していく、まさに資本であると位置づけている点が重要であり、この点も資本と資産の違いはあれど、FMにおいて中長期の将来を見据えた総合的な取り組みを重要視していることも共通しています。

FMが企業文化の醸成で担えること

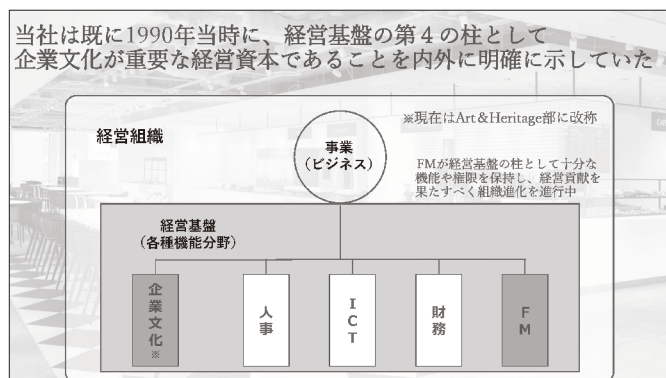
少し話がそれましたが、FMが企業文化の醸成を担う具体例について考えてみます。

始めに、FM活動そのものが直接自組織の企業文化の醸成を意識し、ワークプレイスの提供や諸施策を実践していくことを通じて果たせる一次的な役割・効果と、そのFM活動により提供されたさまざまな場や施策を通じ、使う側の人たちの行動が変容、社外からの評価などによって徐々に醸成されていく二次的な波及効果に大別できると考えます。

経営活動を代行するFMは経営方針に敏感であり、それを踏まえた計画や活動を進めるのはもちろんですが、社員に提供するワークプレイス環境やその多寡、

改廃、諸施策など経営方針が色濃く反映される活動は、具体的に目に見える形で表現される場合が多く、そのものが意識的に企業文化の醸成に向けて取り組める一次的な役割であると言えます。FMの活動結果は、人事異動と同じく社内外の人から目に見えるだけに、使い手側に対し明確なメッセージが伝わる効果が高く認識もされやすいという面があります。もし働く環境の整備充実よりも経営効率のみを優先した場合、まず使う側の心理面に影響が現れるでしょうし、FM環境が激変したコロナ禍を経験した今、多様なオフィス戦略が展開される中、一次的なFM活動が組織風土や企業文化にも大きな影響を与えることを実感させられる場面も増えているのではないかと感じています。各企業で存在意義や企業文化が異なるのは当然であり、FM関与者は自社や自団体の経営方針にのっとり、FM戦略として具体化させるだけでなく、企業や団体の活動や風土に与える影響を十分に意識して活動計画に反映していく必要があると思います。それらの結果として、風土が継続・蓄積され年月をかけて文化となっていくとしたならば、FMが企業文化に与える影響は決して小さくはないでしょう。

二つめの二次的な波及効果とは、前述した一次的なFM活動の結果が、使う人に効果として現れ、組織全体の思考や行動に変容を起し、徐々にその影響が自覚されていく過程で、働く人自身や外部からも感じられる企業文化という共有認識として定着していく、使う人の言動や自覚で企業文化が醸成されていく段階であ



図表5 1990年当時に、経営基盤の第4の柱として企業文化が重要な経営資本であることを内外に明確に示していた



図表6 FMの組織課題

ると感じています。FM が視野におくべき観点・課題は幅広くありますが、企業文化の醸成という観点では、ウェルビーイングに留まらずさらに先、エンゲージメントにおよぶ総合的かつ多様な要素の掛け合わせであり、評価指標化や言語化も難しく、研究の難しい部分でも感じます。もちろん、直接サーベイなどで指標化したり定性評価を試みることはできますが、FM に留まらない各組織の方針を総合的・統括的に捉えた結果でもあり、何か一つを追求して醸し出せるものでもなく、組織活動全体を通じて染み出してくる類のものではないでしょうか。

FM部門が満たすべき4つの組織課題

一次的な活動と二次的な波及を例えれば、電車で優先座席を設けることで提供する側としての一次的な目的は達成でき意図も示せますが、利用する側に意図を汲んだモラルやマナーが伴わないと十分な効果を発揮できないばかりか、嫌な場面に遭遇したりするケースがあることにも似ています。FM は、そのような二次的な反応や影響、期待効果とのギャップもしっかりと把握した上で戦略を構築していくことが非常に大切であり、つまり評価活動が非常に重要だということです。それは移転プロジェクト推進といった類の大きなイベントよりも、普段の運営維持活動や施策に対する評価・改善行動といった日常のFM 業務を通じて浸透させていくといった部分が大切で、使う側の人に自覚やモラルを促していくためにもFM 部門にも一貫したポリシーや対応姿勢が求められる重要な点であると実感しています。企業文化の醸成は、この二次的な段階まで徹底した戦略性を持つことが重要で、FM には相応の覚悟や組織力が求められる部分だとも考えます。ここには各

組織でFM 部門の置かれている立場も強く関係してきますが、事業活動とは異なるFM 業務に対する社内理解はまだまだ十分とはいえない場合もあると思います。

そのような前提にたち、FM 部門が満たすべき組織課題を私なりに整理すると、

- ①経営活動を代行する機能部門として経営層・社内からの認識向上と支援獲得に努める
- ②今の時代を乗り越えていくためのFM 部門としての明確なビジョンを定める
- ③そのビジョンを達成していく際に必要なケイパビリティを明確にし、それを保持する
- ④それらを通じて経営活動に貢献する実績・成果をあげる

の4つは最低必要であり、それを計画的かつ戦略的に整えていくことが肝要だと考えます。

ここには少々時間がかかる場合もあるとは思いますが、当社を含め発展途上にあるFM 部署では不可欠な要素であるとも感じます。

実は、この4つは当社のFM 部が現在取り組んでいる課題そのものでもあります。なかなか簡単ではありませんが、中途採用などの人材獲得や、社内のあらゆる機会にFM 部門のエクスパティを發揮・貢献することを通じ、日頃の小さなFM 活動から成果につなげていくことでFM 組織としての存在価値が向上します。上記4つがスパイラルアップしていく形で好循環していく状態に至ることが大切です。FM の取り組みが、各企業や団体に単発的なプロジェクトチームでの取り組みに留まらず、経営基盤の柱の一つを担う重要な組織として設置され、機能してこそFM のチカラが發揮され、企業文化のみならず、社会全体のFM の貢献拡大も可能になっていくのだと信じています。(図表6) ◀