

運営維持手法研究部会

# 運営維持の視点で「ファシリティマネジャーを育てる」

## きっかけづくり/SDGsと共に編



吉瀬 茂 (部会長)  
株式会社 FRS (フォーバル・リアルストレート)  
FMグループ プリンシパルアーキテクト  
一級建築士

### 1. はじめに

SDGsは、われわれファシリティマネジャーも避けられないテーマであり運営維持手法研究部会でも継続して議論を重ねてきた。その成果をファシリティマネジメントフォーラムや秋の夜学校などで情報発信を行ったところである。

本稿ではそれらの情報発信内容を、より多くの方々へ届けるために再構成を行った。このメッセージを読む方々が「学ぶ心の大切さ」を意識し、ファシリティマネジャーとして現場を見て、話を聞いて、現実を知る。そして、得られた知見を基に、知恵を絞り考動を起こす「きっかけ」につながることを期待している。

まずは、運営維持業務に携われる方々が自身の日常業務とSDGsの関わりを再確認していただければ幸いである。

今回、タスクフォースレポートでの情報発信を機に運営維持についてSDGsの視点で俯瞰してみるとあらためて幅広い業務をフォローしている仕事であると感じる。SDGsのように新しい価値観や判断材料が付加され経営環境が変化するのはいつも世の常である。従前の取り組みが“最適”と甘んじ

ることなく、内部環境、外部環境の変化に対応しつづける取り組みであることを本稿のメッセージとさせていただきます。

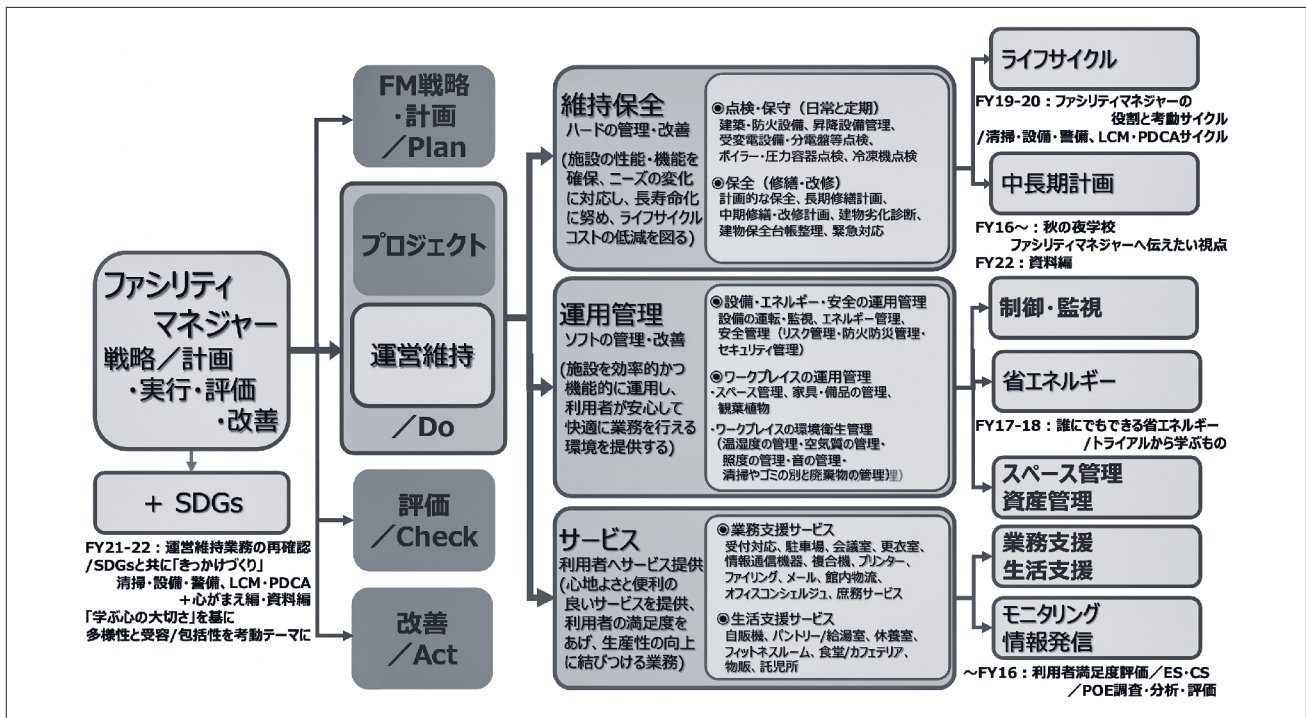
運営維持はファシリティマネジメント (FM) の中長期実行計画や単年度計画に基づき、経営活動の『場』(施設とその環境)を適切な状態に保つとともに、その機能や性能を十分に発揮させ、成果の最大化を図る大切な業務である。

また、経営活動の『場』(施設とその環境)の日常を運用することでもあり、ファシリティの寿命のほとんどを運営維持業務で支えていると言っても過言ではない。

そして、運営維持を担当するファシリティマネジャーはサービスを提供して、利用者の知的生産性や満足度を高め事業成果を最大化するという重要な役割を担っている。

### 2. SDGs 達成への道筋

運営維持の業務を担当するファシリティマネジャーは、所属する組織が社会的責任を全うするため、省エネルギー・環境問題/廃棄物処理等の課題解決に長年にわたり取り組んできた。



図表1 運営維持の業務マップ

つまり、SDGsに含まれる視点は従前から持っていたといえるが、近年社会的に再認識されたことにより説明責任がより明確となり、さらなる広い視野と目標設定の難しさに直面している状況にある。

さらに、SDGsのように新たなテーマの取り組みに当たって考え直してみると、新しい目標に対応していくにあたり“働きがい”を持って業務にあたるのが重要だと感じている。そのためにはファシリティマネジャー自身が業務に対して“自立”から“自律”へとステップ・アップしていくことがとても重要である。

上司や周りから「やりなさい」という仕事よりも、率先して取りむ仕事の方が“働きがい”を感じるはずだからである。

しかしながら、SDGsに限らず新たな取り組みへの切り口と『きっかけ』がないと、これまでの仕事の呪縛から解かれて最初の一步を踏み出すことが難しい。

そこで、この項ではSDGsの要素を運営維持業務に取込む『きっかけ』となるポイントをキーワードで紹介する。

それは、SDGsの基本理念にもつながる3つのワードである。「Diversity（多様性）、Equity（公正性）& Inclusion（受容・包括性）」である。Diversity（多様性）やEquity（公正性）では、性別や年齢、出身地・国籍、学歴、専門性等と情報、機会、リソースへの公平なアクセス等々がある。

社会全体でみれば多様で公正なことは当たり前であるが、会社などの組織においてもその構成が多様であること自体が新たな価値を生む源泉であるという考え方は重要である。

ファシリティ整備の視点では多様性や公平性に対応するためのユニバーサルデザインが取り上げられることもあるが、利用者一人ひとりの使い勝手が良いだけでなく、それまでと違った成果を生みだせる行動につなげていくことに軸足を移すべきと考えている。

誰にでも使いやすいことがSDGsの取り組みを良い機会と捉え、ファシリティマネジメントの原点でもある運営維持とは何か、ファシリティマネジャーの心がまえ（視点・業務ポイント）等、運営維持についてもう一度確認することで、理解を深めるための「きっかけ」になればと考えている。

今一度整理すると、運営維持業務に求められるものは、運営維持の意義を認識して、業務の中で“自律して考動すること、目標達成に取り組むこと”である。

「SDGsへの取り組みを原動力に」

- “ファシリティマネジャーが変わる”と
- “ファシリティ利用者ひとり一人が変わる”
- “ファシリティも変わり地域社会が変わる”
- 夢は大きく!
- みんなの力で地球を変えて行きましょう!

### 3. ファシリティマネジャーの基本 / 考動

ファシリティマネジャーの基本 / 考動とは、働きがい、経済成長、技術革新、クリーンエネルギーなどの課題を、できることからトライアルすること。

トライアルすることで、持続可能なファシリティ実現へ向けた考動がスタートとなる。

ここでは、ファシリティを利用する「すべての人々に、より良いサービス」をお届けするため、さまざまなステークホルダーとの「協働・共創」等を行うことがポイントとなる。「協働・共創」等で関係する人々へ課題を投げかけ共感してもらい、『心ひとつ』に『場』であるファシリティ（施設とその環境）を自分たちのものとして考動していく関係づくりや自主性が大切である。

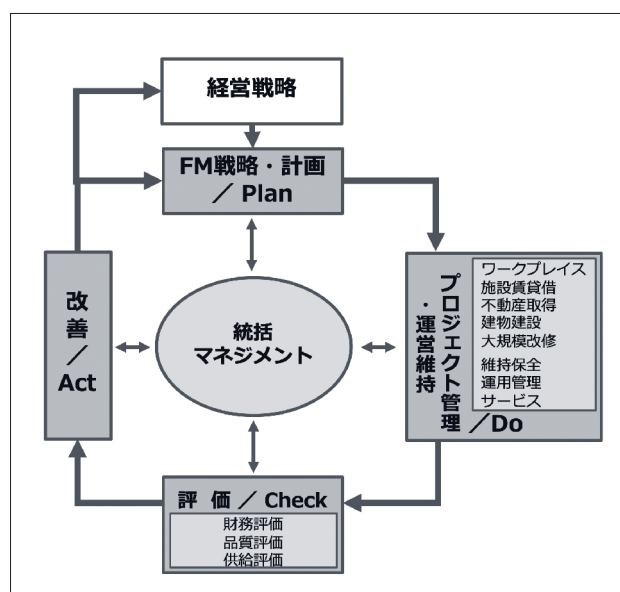
- ・あらゆる業務活動をとおして、SDGsの目標達成の一助に!
- ・社会課題が深刻化する中、サステナブルな社会の実現を目指す!

そして、共感してもらうためには、品質の7つの要素（品格性・快適性・生産性・安全性・耐用性・環境性・満足度）について、常に念頭において考動すること。

事業成果の源泉は働く人たちの活動であり、働く人が『場』の大切さを知り、その『場』を活性化させて経営に貢献することである。

ファシリティで働く『人』との関わりを最も重要な要素として考動（ファシリティの状況変化に柔軟に対応し、最善の行動をとる実務的な応用力）することが基本である。

人が働き利用する『場』では、3つの環境について状況を把握し、「業務・考動サイクル」を基に活動することが重要となる。



図表2 「考動サイクル」のイメージ

- ・内部環境（執務 / 生活環境）
- ・外部環境（地域社会・近隣 / 都市・国・地球環境など）
- ・情報環境（コンピュータネットワーク / 情報通信技術）

SDGs には、社会課題と長期的なニーズが詰まっていて未来を作る目標がある。豊かで活力あるファシリティに向かって誰一人取り残さない社会を実現する。『つかう責任』『つくる責任』を持つ取り組みを継続して考動する。

原点に立ち返った運営維持から社会の発展や課題解決に貢献することである。

チャレンジすることでファシリティマネジャー自身の力になるようつなげていただきたい。

「取り組みにあたって大切な思い / キーワード」

- ・共感力や共創力 → 気づく力・受けとめる力
- ・リスペクト・配慮 → 気づかい・思いやり

みんなが生き生きとできる

働きやすいファシリティを求めて！

出来るところからはじめてみよう！

#### 4. ファシリティマネジャーの視点 / 役割(視座)

ファシリティを取り巻く3つの周辺環境がある。1. 外的要因、2. 感覚的要因、3. 認識のギャップ(ズレ) 要因を把握することが重要な視点となる。

例えば

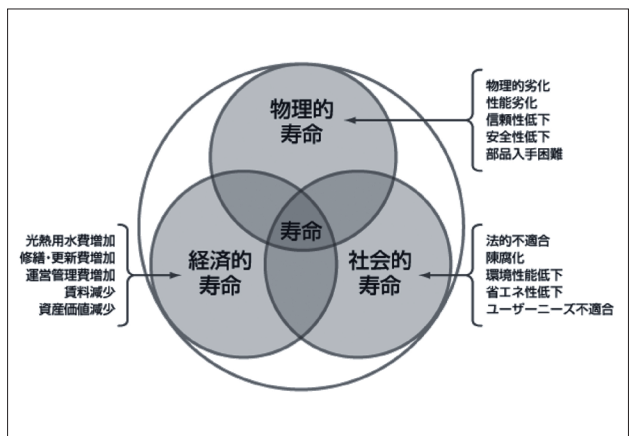
具体的には「光・音・熱・空気・空間」「ファシリティの五感:

視覚・聴覚・嗅覚・触覚・温覚 / 温度感覚」 「利用者や経営層の期待値」を把握することである。その中では、バランス感覚（コスト・品質・リスク）がとても大切な要因ともなる。

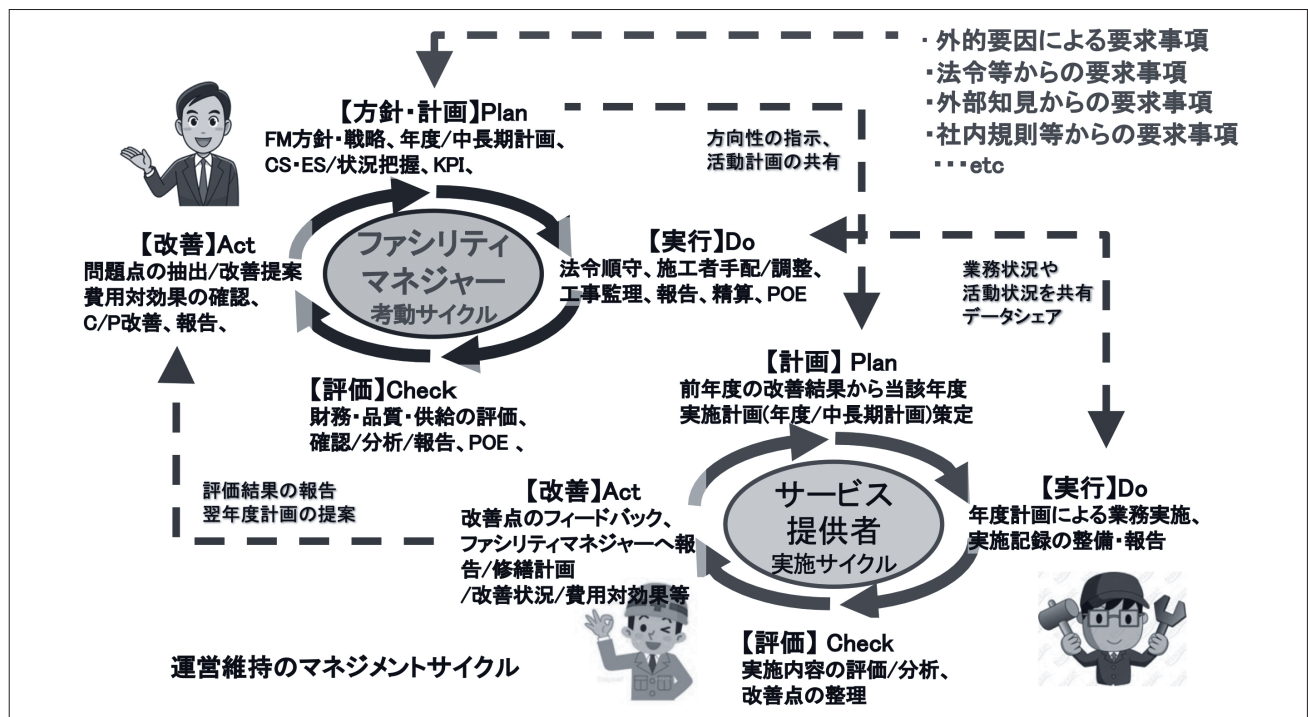
また、業務設計と目標設定では、ファシリティマネジャーが運営者と経営層の視点をあわせ持つことを意識したい。

ファシリティマネジャーは、ファシリティに対する経営責任を代行し、ファシリティを有効かつ効率的に活用することで、最小のコストで最大の効果をもたらし、経営に貢献する大切な役割を担い、運営維持のマネジメントサイクルを基にした、パートナーシップの確立と説明責任を全うしていく。

繰り返しになるが、ファシリティマネジメントの目標は、経営活動の『場』ファシリティ(施設とその環境)を運用し、サービスを提供して利用者の知的生産性や満足度を高めることである。



図表3 劣化のイメージ



図表4 運営維持のマネジメントサイクル

また、施設は完成と同時に劣化（物理的寿命・社会的寿命・経済的寿命）がはじまり、修繕（更新）と維持保全業務が繰り返される。このようなことから、日常の管理業務として施設を維持保全するための点検保守（日常管理）や保全（修繕・改善）が必要となる。

## 5. ファシリティマネジャーの運営維持 / 実務

ファシリティマネジャーは、経営活動の『場』ファシリティ（施設とその環境）を運用し、サービスを提供して利用者の知的生産性や満足度を高めること。

施設のファシリティマネジメント戦略・計画（中長期実行計画及び単年度計画）に基づいて、経営活動の『場』を継続して適切な状態に保ち、「運用・サービスと維持保全」業務において、施設の機能や性能を発揮させる役割を担うことである。

例えば

### ●「清掃業務」で考えてみると……………

- ・ 基本的な人間の営みであり容易に身につけることができる業務で多くの人が従事可能であり雇用機会につながる。  
→ 貧困の回避につながる！  
→ 働きがい、経済成長へとつながる！
- ・ 廃棄物品を再利用し気候変動や海洋資源汚染の要因である焼却を減らす。
- ・ 清掃で使用する薬品、プラスチックなどの廃棄物等を適切に処理する。  
→ 水や土壌の汚染、温暖化の防止につながる！  
そして、地球環境改善につながる！

### (1) 運営管理 / ファシリティマネジャーの視点

- 清掃会社で十分な業務訓練や教育が行われているかの確認が品質向上につながる！
- 作業標準設定等の規程類の整備で作業品質の確保、地球環境改善にもつながる！
- 気候変動対策や海洋資源保護に向けたサステナブルな社会実現にもつながる！

ひとまず、清掃活動で可能な範囲から始めてみるのがポイント！

### (2) 経営管理 / 経営者の視点

- ・ 清掃業務に問題や課題はないかヒアリングや現場を確認。
- ・ 共用、専用部の利用状況や清掃状況を確認。
- ・ ファシリティの利用状況や清掃状況を確認。
- ・ ファシリティの運用方針に課題はないかヒアリングや現場を確認。

- 運営維持の品質向上につながる！
- サービス提供者の業務品質や組織品質向上につながる！

つづいて、

### ●「建築・設備業務」で考えてみると……………

- ・ 施設の機能や性能を発揮させるために重要な業務である。  
→ 安全・安心で暮らしやすいファシリティづくりにつながる！
- ・ 日常（定期を含む）の維持保全活動を通じて、施設の機能や性能を当初あるいは現在の使用目的に適合するように一定の水準で保持する業務である。  
→ 人々が安心して「住み続けられるファシリティづくり」につながる！
- ・ 機能や性能の向上を継続するため業務を担う（施設のハード面について性能や機能を確保）。  
→ 施設の長寿命化とライフサイクルコストの低減につながる！  
→ そして、地球環境改善にもつながる！

### (1) 運営管理 / ファシリティマネジャーの視点

- 施設の機能や性能を管理する原点に立ち返って考動する。
- 建築・設備台帳等の活用で施設管理上の故障リスクの低減につながる。
- 建物を見回る時にドライバー等の工具を持参、建築・設備上の違和感を捉える（五感を使う：触って、動かして、音やきしみ）。いつもと違う違和感で早めの対応につながり、長寿命化とライフサイクルコストの低減へとつながる！
- 早めの気づきで建築・設備の製品寿命が延ばせる！安全・安心も確保できる！
- ファシリティを取り巻く周辺環境（要因）を把握し対応することで、安心して「住み続けられるファシリティづくり」を目指すことができる！

### (2) 経営管理 / 経営者の視点

- ・ ファシリティマネジャーの視点と同様に原点に立ち返る。
- ・ ファシリティ（施設とその環境）などの利用状況や現状を確認。
- ・ 故障等の緊急対応によるリスク管理状況を確認。
- ・ 建築や設備に問題がないか、有効に稼働しているかを確認。
- ・ 消費エネルギーと費用対効果を確認。
- ・ 費用対効果の検証で投資の可否を判断。
- ・ 計画的な修繕や改修等の予算措置や管理業務を確認。  
→ 早めの気づきで / サービスの向上や施設の機能維持が可能となる！
- 費用対効果の検証で設置等の可否判断が可能となる！施設の安全・安心を確保した住み続けられるファシリティづくりにつながる！

ひきつづき、

●「警備業務」で考えてみると……

- ・警備業務は、安全・安心なファシリティづくりの要であり重要な業務である。
- ・誰もが働きやすく、安心して暮らせるファシリティづくりを担っている。
- ・人とのつながりを最も大切にしている業務であり、警備職員の健康や福祉の充実、質の高い業務教育や訓練実施などが重要となる。  
→利用する人々が安心して暮らせて「生活や活動が続けられるファシリティ」づくりへとつながる!
- ・ジェンダーや平等などの取り組みが行われていて、働きやすい職場環境もとても大切なポイントである。  
→誰もが働きやすく、安心して暮らせるファシリティへとつながる!

(1) 運営管理／ファシリティマネジャーの視点

- ・ファシリティの利用、運用状況にあった警備体制の検討がなされているか?
- ・見える/見せる警備、見えない/見せない警備、人員警備 / 機械警備 / 併用警備等の活用が考慮された計画になっているか?  
→安心して生活や活動が続けられるファシリティづくりにつながってくる!

(2) 経営管理／経営者の視点

- ・ファシリティの利用や運用状況が利用規定や運用方針基準等と齟齬や課題はないか?
- ・警備業務（警備体制等）に齟齬や課題はないか?
- ・設置されている設備などは有効か?
- ・人員配置や設置設備の有効性を確認することも大切!  
→費用対効果の検証、安全・安心の可否を総合的に判定する。  
→安全で安心した生活や活動が続けられるファシリティづくりにつながる!

以上の取り組み事例については「オフィス施設のサービス提供者」「商業施設のサービス提供者」「自社ビルを全国に保有するファシリティマネジャー」の方々からヒアリングを行いヒントにつながる貴重な「例えば」が得られた。感謝!!

6. おわりに

運営維持業務に+ (プラス)SDGs という視点で見直してみると、以下の様なことが、あらためて感じ取れた。

『学ぶ心の大切さ』を念頭において、日頃の業務に対応することが大切であると感じた。

その中では、「現場を見て」、「話を聞いて」、「そこから得られた知見を基に」、「知恵を絞り」「考動すること」が、ファシリティマネジャーに求められている。

- ファシリティマネジャーが変わると
- ファシリティの利用者ひとり一人が変わる
- そして、ファシリティも変わる
- 地域社会が変わる。
- 夢は大きく!
- みんなの力で地球も変えて行きましょう!

部会活動・SDGs とともに / 「考動」に向けて

運営維持手法研究部会のテーマである運営維持業務とその成果についてSDGsの視点から再整理を試みた。現時点で多くの方に役立つことを期待して文章化したものだが、時代の変化を認識しつつ議論と情報発信も引き続き行っていく。

本部会の名称には“手法”とあるように日常業務に展開できる方法論や論点について多様な仲間と議論している。

また、分科会では運営維持の管理対象または業務から大きく4つに絞って活動している。それらは清掃、建築・設備、警備、ワークプレイス（設備以外の物品管理と運用）の分科会として活動している。全体の定例研究会は月に1度1時間程度で勉強会として開催している。基本的にハイブリッド会議で活動している。



図表5 納得感のもてる最良の運営維持

**考動ポイント**

**- 運営維持の合言葉 -**

「現場は宝の山」・「学ぶ心の大切さ」

- ・現場を見て、話を聞いて、現実を知る!
- ・課題を抽出し、解決策を導き考動する!
- ・得た知見を基に、知恵を絞って考動する!

**- 運営維持の活動方針 -**

「納得感のもてる最良の運営維持を目指す」

- ・ユーザーの視点のファシリティ運営維持業務とその評価のあり方を研究。

「人と社会との関わりを良好に保つ」

- ・施設そのものの性能と室内環境（執務空間・生活空間）
- ・施設を利用する人たちの満足度（利用者満足度）
- ・地域や地球環境への対応（配慮）

これらにスコープをあて運営維持手法研究部会では、調査研究活動を行っている。

『場』（施設とその環境）を利用する人々が、納得感の持てるファシリティとは何か、これからのファシリティ運営維持のあり方を探り活動していく。◀

**参考 / 検討資料**

運営維持の視点で取り組みの『きっかけづくり』 ～みんなが生き生きと働きやすいファシリティを～	
・ファシリティ運営維持には個々に違いがあり、その対応は様々。 （共感力・共創力・何がいちばん大切か本質に向き合って考える）	
・SDGsの17カテゴリー、169のアクションから取り組みの『きっかけ』を導き出す。 （ファシリティマネジャーが変わることで → ファシリティが変わり → 社会が変わる → 地球も変わる）	
・『学ぶ心の大切さ』を念頭に、あたり前を変えていく『きっかけに!』	
カテゴリー／17	アクション／169
1 貧困をなくそう	幅広い年齢層・性別・国籍を問わない雇用環境が貧困対策に通じる。 ／雇用環境の確保など、1-03、04、05...
2 飢餓をゼロに	持続可能な農業を促進する。 ／遺伝子の多様性を維持し、未来の食糧生産を守るなど、2-05...
3 全ての人に健康と福祉を	雇用を通じた、家族を含めた健康と福祉を提供。 ／健康リスクの気づきや健康保険の確保など、3-08、3a、3d...
4 質の高い教育をみんなに	性別・年齢・国籍を問わず専門性のある研修や資格取得の奨励 ／必要な知識とスキルの確保など、4-04、05、07、4a...
5 ジェンダー平等を実現しよう	教育同様に平等を基本とした対応を実現 ／あらゆる差別や経済上の平等を確保など、5-05、5a、5c...
6 安全な水とトイレを世界中に	水質基準を守り、衛生的にかつ日本特有な質の高いサービスを提供 ／汚染を減らし・再利用を増やし、地域の水を地域で確保(守る)など、6-03、6b...
7 エネルギーをみんなに、そしてクリーンに	手軽な価格で信頼性の高い持続可能で現代的なエネルギーを利活用 ／再生可能エネルギー・エネルギー効率やクリーンエネルギーの利用促進確保など、7-02、7a...
8 働き甲斐も経済成長も	生涯現役を目指す業種であり働き甲斐も経済成長に寄与 ／多様な働き方や新たなビジネス、働く喜びと正当な対価、誰もが働きやすい仕組みを確保など、8-02、03、05、8b...
9 産業と技術革新の基盤を作ろう	作業基準や「エコマーク」等技術革新の可能性を探る ／現場に配慮した技術でインフラを改善する仕組みを確保など、9-02、04...
10 人や国の不平等をなくそう	教育と同様に平等を基本とした対応を実現 ／差別を無くし機会均等を実現・資金や社会保障の確保など、10-03、04...
11 住み続けられる街づくりを	安全かつレジリエントで持続可能な街や家屋に根ざした業務、住み続けられるための対策 ／人々の居住地をだれも排除せず・環境への配慮や安心して利用できる緑地・公共スペース、災害リスク管理の確保など、11-06、07、11b...
12 つくる責任つかう責任	持続可能な消費・生産の形態を確保する ／「エコマーク」の活用で化学物質や有害廃棄物の放出削減、3Rの実施、天然資源を使わず、持続可能なライフスタイルをみんなでも理解する、12-02、04、05、08...
13 気候変動に具体的な対策を	気候変動とその影響に対する緊急対応を確保する。 ／自然災害に対する対応力と回復力、正しい知識と対応能力を確保など、例えば、薬品や排水基準を通じて温暖化を防止など、13-01、03...
14 海の豊かさを守ろう	持続可能な開発、海洋や海洋資源を保全する。 ／ゴミを減らし海洋汚染防止、CO2を減らし海の酸化を防止する対応確保など、例えば、廃プラスチック対策や排水基準・使用薬品類の見直しや抑制を通じた海の自然環境を確保するなど、14-01、03...
15 陸の豊かさを守ろう	陸の生態系を保護、回復すると共に持続可能な利用を促進し、土地劣化を阻止・回復し、生物多様性の損失を止める。 ／海の豊かさを守ると同様、生物が住み続けられる環境を確保し、より高い環境を目指すなど、15-09...
16 平和と公正をすべての人に	誰でも受け入れる社会を促進し、すべての人々が司法を利用できる。 あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任があり誰も排除しない仕組みを構築。 ／すべての人が法によって平等に守られる社会、誰でもが必要な情報にアクセスできる等を目指すなど、16-03、10...
17 パートナーシップで目標を達成しよう	実施手段を強化し、「持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップ」を活性化する。 ／科学技術やその知識を抱え込まずに共有し、多種多様なパートナーシップや最も効果的なパートナーシップを見つけ推進するなど17-06、16、17...