慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本におけるファシリティ・ マネジメントの現状と問題
Sub Title	Facilities Management in Japan Current Trends and Problems
Author	古川, 靖洋(Furukawa, Yasuhiro)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.4 (1992. 10) ,p.78- 95
JaLC DOI	
Abstract	本論文において,筆者は,日本ではまだ馴染みの薄いファシリティ・ マネジメントについて,その業務内容やその業務を担当するファシリティ・ マネージャーの役割を概観した後,日本でファシリティ・ マネジメントが実際にどの程度知られているか,ファシリティ・ マネージャーの役割としてはどのようなものが考えられているかについてアンケート調査を実施した。日本にファシリティ・ マネジメントが紹介されてからまだ数年しか経っていないので,それに対する認知度は低いと考えられていたが,アンケートの結果よりそのことが明らかにされた。同時に,ファシリティ・ マネジメントを実行する上での最大のネックが経営者の認識不足にあることも明らかになった。長期にわたってオフィスの改善を行い,人々に創造性を発揮してもらうためには,経営者の認識不足を解消し,仕事の仕方そのものの改善をもしていかねばならない。そして,これを推進するのが今後のファシリティ・ マネージャーの役割だと筆者は結論づけている。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19921025-04056201

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
35巻 4 号
1992年 10 月

日本における
ファシリティ・マネジメントの現状と問題

古 川 靖 洋

<要　約>

本論文において，筆者は，日本ではまだ馴染みの薄いファシリティ・マネジメントについて，その業務内容やその業務を担当するファシリティ・マネージャーの役割を概観した後，日本でファシリティ・マネジメントが実際にどの程度知られているか，ファシリティ・マネージャーの役割としてはどのようなものが考えられているかについてアンケート調査を実施した。

日本にファシリティ・マネジメントが紹介されてからまだ数年しか経っていないので，それに対する認知度は低いと考えられていたが，アンケートの結果よりそのことが明らかにされた。同時に，ファシリティ・マネジメントを実行する上での最大のネックが経営者の認識不足にあることも明らかになった。

長期にわたってオフィスの改善を行い，人々に創造性を発揮してもらうためには，経営者の認識不足を解消し，仕事の仕方そのものの改善をもしていかねばならない。そして，これを推進するのが今後のファシリティ・マネージャーの役割だと筆者は結論づけている。

<キーワード>

ファシリティ・マネジメント，ファシリティ・マネージャー，創造性の発揮，経営者，オフィス環境，オフィスの生産性，モラール，動機づけ，小集団活動，経営戦略，従業員の価値観

序

1986年，通産省の「ニューオフィス化推進の提言」[1)]により，①快適かつ機能的なオフィス，②経営姿勢・考え方が表現されているオフィスの導入が唱えられた。それ以来5年余りが過ぎ，その提言を受けて程度の差こそあれ，各企業においてオフィス改善のための様々な諸施策が実行されている。例えば，事務部門でのルーチン業務の効率化を図るために各種ＯＡ機器を導入したり，ファイリング・システムの整理・統合を行うといった比較的小規模な改善から，建物自体をインテリジェ

1）通商産業省（編）『ニューオフィス　―快適かつ機能的なオフィスの創造―』通商産業調査会，1987，pp.24-31。

ント・ビル化し，全社的にオフィスの改革を行うという大規模なものまである。こういったハード面でのオフィスの改善（オフィスの快適性や機能性の面での改善）は，ホワイトカラーのモラールアップをも，その目的とするといわれている。現在，日本では，ブルーカラーの数は減少し，ホワイトカラーの数が増加する傾向にある。それ故，オフィスで働くホワイトカラーのモラールアップや知的生産性の向上が求められるのは当然である。[2] しかし，筆者が前回行った調査によれば，このようなオフィス環境の改善は，ホワイトカラーの意欲向上にはあまり結びつかず，意欲向上のためには能力開発制度や学習機会の存在がこれに伴わなければならないことが明らかになった。ただ，人々の帰属意識を高めるためには，オフィス環境の改善がかなり有効であることも同時に明らかになっている。[3]

企業は，額の大小はあろうが，かなりの費用をかけてオフィスの改善に取り組むわけであるから，その目的とする効果や成果が得られないとなると，その投資は非効率的なものといわざるを得なくなり，二の足を踏むものとなってしまう。前回の調査よりわかったことは，オフィス改善に取り組む姿勢によって効果が十分に得られる場合と得られない場合に分かれるということである。つまり，人々の積極的な参加を中心としたオフィス改善運動であれば，その過程において，人々はその個々の能力を発揮し，学習の機会を得，目に見える成果を得ることで意識改革も進むことになるのである。ただ単に，きれいで斬新なデザインの机や椅子を導入したり，ＯＡ機器を充実させたりするハード面での改善だけでは，期待する効果を得ることはできないのである。

また，近年の地価高騰のあおりを受けて，都心の一等地にオフィスを取得し，それを維持していくのには，かなりのコストがかかる。そのため，スペースの無駄な使用はコスト的に企業の財務を圧迫することになる。土地や建物，オフィス・フロアなどは限られた資源であるので，必要だからといって無制限に使用することはできない。それ故，既存のフロアの効率的な有効利用が必要になってくるのである。

では，人々の積極的な参加を中心としたオフィス改善運動を，満足できるだけの効果を得られるように行っていくためには何が必要となるのであろうか？　また，最も効率的にオフィスを使用していくためには，何が必要になるのであろうか？　考えられる１つの回答は，実行されたもしくは実行中のオフィスの改善をやりっ放しにしないで，目的に向かって首尾一貫した形でそれを支える管理手法と管理者の存在である。そのような管理手法として，近年特に注目されてきているのが，ファシリティ・マネジメント（Facility Management，以下“ＦＭ”とする）である。そして，その業務を中心に行う管理者はファシリティ・マネジャー（Facility Manager，以下“FMger”とする）と呼ばれ

2）拙稿　「ニューオフィス化とホワイトカラーのモラールに関する研究」『嘉悦女子短期大学研究論集』第34巻第１号，1991，pp.43-44。
3）拙稿　前掲論文，pp.55-62。

ている。

ＦＭは，日本ではまだまだ馴染みが薄い管理手法であるので，本論文ではまずその具体的な業務内容や効果を述べ，更に，FMgerの役割についてふれた後，アンケート調査を主体として日本におけるＦＭの現状と問題点について明らかにし，それについて考察することにする。

1　ファシリティ・マネジメントとは

1－1　ファシリティ・マネジメントの定義

ＦＭという言葉は，日本に紹介されてからまだ数年しか経っておらず，人々が関心を持ち始めたのも最近になってからである。導入元のアメリカにおいてさえ，オフィスにこの管理手法が導入されてから10年程度しか経っていない新しい分野である。ＦＭの源は，1950年代半ばからアメリカの工場を中心として展開された生産施設の合理化や生産性の向上を目指したオペレーションズ・リサーチやインダストリアル・エンジニアリングにあるといわれている。[4] けれども，時代の流れと共に，ブルーカラーの数は減少し，それに反比例する形で，ホワイトカラーの数が増加した。そこで，いままで工場などの生産施設に適用されていた効率化のために諸施策がオフィスに適用されるようになってきたと考えられる。

では，ファシリティ・マネジメントの「ファシリティ」とは何を指すのであろうか？　英和辞典[5]によると，便宜を図るためのもの，実行の容易さ，便益，設備，施設などという訳が挙げられている。ファシリティを設備や施設と解釈すれば，ＦＭは企業における設備や施設の管理ということになり，従来より総務部や管財部などが行っている業務となんら変わりはない。一方，ファシリティを「便宜を図るためのもの」「ものごとの実行を容易ならしめるもの」というように，より広義の意味でとらえるならば，ＦＭの解釈は前述のものとは全く違ったものとなるだろう。実際，ニューオフィス推進協議会[6]は，ファシリティを「土地，建物，建物に附属する機械設備，建物の内部空間や部屋，家具什器，ＯＡ機器，情報通信，グリーンやアートなどを含むオフィスを構成する環境の一切，つまりオフィスにおける人間の諸活動を円滑にするための物的な環境」としてとらえている。また，ＩＦＭＡの前会長であるルンド[7]は，ファシリティを「職場で働く人々の，仕事をしやすくするものすべて」と解釈している。1990年に行われた第１回欧州ＦＭ国際会議[8]では，ファシ

4）「社」ニューオフィス推進協議会（編）『ニューオフィスと経営革新』日本経済新聞社，1990，p.75。
5）『小学館ランダムハウス英和大辞典　第２巻』小学館，1979，p.114。
6）「社」ニューオフィス推進協議会（編）　前掲書，p.78。
7）「社」ニューオフィス推進協議会（編）　前掲書，p.223。
　尚，ＩＦＭＡとはInternational Facility Managrment Associationの略称である。
8）「社」ニューオフィス推進協議会（編）　『第１回欧州ＦＭ国際会議参加視察団報告書』1990，p.12。

リティを「人と企業活動を融合させるために，あるいは組織がその企業活動を遂行するために必要な財産であり，単に建物や施設を意味するものではない」と定義している。また，ライバーグ[9]はファシリティを目的に対する手段ではなくそれに反応するもの，人間や，ツール，プロセスをサポートする全てのものと考えている。ファシリティをこのように広義の意味としてとらえると，FMは設備や施設の管理の他に，従業員やその能力開発の管理など仕事をしやすくするためのものすべてを含む全社レベルでの管理手法ということになるであろう。

このようにファシリティ自体，非常に曖昧な意味でとらえられているので，FMの定義には様々なものが存在する。例えば，通産省[10]は「FMとは自社の資産をどう管理し，活用したらどれだけ企業に貢献するか，生産性を上げるためには従業員が働きやすいようにするにはどのようなオフィス環境にしたら良いかなど，単なる施設管理から内部のデザイン，レイアウト，備品・什器の予算管理まで幅広く管理していくこと」と定義している。ニューオフィス推進協議会[11]の定義は，「FMとは，企業などの全施設及び働く環境を経営戦略的視点から，総合的に企画・管理・活用する経営管理手段である」となっている。また，IFMA[12]は「FMとは，物理的な労働環境と組織の人々・業務を調整するものである。FMは優雅で効率的な労働環境を提供するため，最良の管理実務と最も一般的な専門知識や技術的知識を結びつけるものである」と定義している。タテイシ[13]は「FMとは，ファシリティの系統的そして戦略的計画設定及び操作の手順によって，社会的文化的資産の改善のために，経営者やファシリティ・ユーザーにとって必要なものに関する手法や技術」と定義している。

以上のように，あくまでもファシリティを設備や施設ととらえ，その管理や運営を効率的に行うことをFMと考えるもの（例えば，通産省，ニューオフィス推進協議会の定義）から，組織の人々の業務改善をも含んだオフィス環境に関する総合的な管理を行うことをFMと考えるもの（例えば，IFMA，タテイシの定義）まで広範囲にわたって定義が存在している。

筆者は，企業成長の原動力はその中にいる人々の創造性の発揮であると考えているので，オフィスの改善が人々のモラールアップや創造的業務の生産性の向上につながらなければ，十分な効果を得たとは考えない。それ故，本論文ではFMを単なるオフィス設備の管理とは考えず，オフィス環境と人々のモラールアップの関係までをも取り扱う広義な意味で解釈することとしたい。しかし，

9）Ryberg, J., "Productivity Gains Come Not From Facilities Alone", *FACILITIES DESIGN & MANAGEMENT*, June 1990, p.62.
10）通商産業省（編）　前掲書，p.116。
11）「社」ニューオフィス推進協議会（編）『ファシリティー・マネジャー資格検討委員会中間報告』1989。
12）Sanquist, N., "Facility Management: A Strategic Function", *The Office*, March 1987, p.71.
13）Tateishi, M., "Facility Management Enhances Usefulness of Buildings", *Business Japan*, October 1990, p.97.

後述するアンケート調査では，日本のＦＭがまだこの段階まで達していないことをふまえて，あえてニューオフィス推進協議会の定義をＦＭの定義として明記している。

１―２　ファシリティ・マネジメント業務の内容と効果

前述したように，ファシリティを狭義の意味でとらえると，既に企業内に存在する部署で行われている設備の管理業務の内容とＦＭのそれとはなんら変わりのないものとなる。しかし，本論文での定義に従うと，ＦＭはオフィス環境を経営戦略的視点から総合的に企画・管理・活用する経営管理手段であるので，従来の設備の管理といった内容をはるかに越えて，オフィス環境を全社的横断的に扱う業務内容でなければならない。

日本ではまだＦＭに積極的に取り組んでいる企業は少ないので，既にＦＭに積極的に取り組んでいるアメリカでの調査から，ＦＭの業務内容としてどのようなものが挙げられているのか見てみたい。ＩＦＭＡ[14]の調査によると，表１，表２において表されているものがＦＭの業務内容と考えられているようである。これを見ている限り，オフィスという空間の取得・手配，そこに設置される家具やＯＡ機器の発注や設置計画の設定，オフィスで業務を行う上での苦情処理やメインテナンスなどが主な業務であると思われる。従来は，それぞれの部署がバラバラにこれらの業務に対応するの

表１　米国におけるＦＭ業務の内容

１．長期ファシリティ・プランニング
　・３～10年計画　・10年以上の計画
２．年次ファシリティ・プランニング
　・１～３年計画
３．ファシリティ財務予測と予算作成
　・初期投資　・ランニングコスト　・家具・什器予算　・予算管理
４．不動産取得またその処分
　・建物取得（購入又は賃貸）　・土地の選定と取得　・資産の処分　・不動産の貸付け
５．インテリア・プランニング，ワーク・スペースの仕様基準設定，什器・機器・備品の設置及びスペースの管理
６．建築及びエンジニアリングのプランニング及びデザイン・建築設計・システム設計・法規チェック
７．新築または改築作業
　・建築設計　・システム設計　・法規チェック
８．施設自体のメインテナンス及び運用管理
　・建設管理
９．ファシリティ支援機能及びサービス
　・通信，セキュリティのサービス　・食事サービス　・複写・ワープロサービス
　・運送・メールサービス　・什器・備品在庫管理　・清掃サービス　etc

出所：「社」ニューオフィス推進協議会（編）『ニューオフィスと経営革新』日本経済新聞社，1990，79頁。

14)「社」ニューオフィス推進協議会（編）　『ニューオフィスと経営革新』日本経済新聞社，1990，pp. 79-80。

が一般的であったようだが，FMを取り入れることにより，FM部門があらゆる条件や要望を調整し，全社レベルから首尾一貫した形でオフィスの改善に取り組むことが可能になるのである。そしてこの調整機能を発揮することにより，オフィス運営上のコスト面での効率化がより一層図れることになる。例えば，各部署がそれぞれ家具類や機器類を調達したり，処分したりすれば，それぞれ独立にコストが生じてしまう。また，オフィスの面積には限りがあるので，勝手に家具や機器を増やせば，手狭になってしまう。けれどもここにFM部門が介在すれば，調達と処分を相殺して最小限の発注をしたり，共有できるものは共有するという形でスペースの有効利用を図ることが可能となり，無駄なコストを削減できるのである。

FMに期待されている効果は，このようなコスト削減効果だけではない。従業員モラールを向上させたり，オフィスにおける仕事の質や生産性を高めていくこともFMに期待されている効果である。それ故，FM業務の内容も，このような効果を達成できるものでなければならないのであるが，表1と表2で示されている業務の内容を見る限り，このような効果の実現を期待させる内容のものはあまりないように思える。例えば，表1の内容に関しては，FM部門がこれらの業務を全社的統一的に行うことで，より働きやすいオフィス環境を最小限のコストで整えることが可能になるであろう。しかし，快適な労働環境というのは，あくまでもハーズバーグのいうところの衛生要因にすぎないので，これを単に整備したところで，人々の仕事に対する意欲には直接的には結びつかない。前回筆者の行った調査結果によれば，オフィス環境の改善は人々の企業に対する帰属意識の向上には貢献するので，意欲を高めるためのトリガーにはなり得ることが判明している。そして，同時に人々の意欲を高めるためには，個人の持つ能力を仕事へ積極的に貢献させ，個人の学習機会を充実させたり，自由な雰囲気の下でワイワイガヤガヤと意見交換や情報交換ができる状況を創り出すことがより重要であることも判明した。[15] また，古川[16]は個人の内発的意欲の源泉として次の2つの項目を挙げている。第1は，行動に対する「自己知覚」である。つまり，行動の主体は自分であるとか，自分の意思で物事を選択し，判断し，かつ行動しているという「自己知覚」が必要なのである。第2は，個人が「効力感」を感じることである。つまり，「自分の影響が周囲に及んでいって，周囲に意味ある何らかの変化を起こさせたと実感できるとき」内発的意欲は高まるとしている。このように，従業員モラールの向上や，仕事の質の向上を達成するためには，オフィス環境の整備を行うだけでなく，そこで働く人々の能力開発や学習機会を充実させたり，コミュニケーションを活発化させたり，個人に組織内で意味ある行動をとらせ，それに対して正当な評価をすることが必要となるのである。それ故，FMにこのような効果を期待するならば，当然，いま述べてきたような状況を創り出せる業務の内容を持たねばならないのである。

15）拙稿　前掲論文，pp.55-62。
16）古川久敬　『構造こわし　―組織変革の心理学―』誠信書房，1990，pp.251-255。

表2 米国におけるFM業務内容の具体的範囲

業務内容	業務範囲内	業務内容	業務範囲内
小規模改装	95%	家具の台帳	74%
計画	95%	家具の購入	73%
計画の見直し	94%	投資予算策定	73%
家具設置	92%	ゴミ処理	71%
スペース台帳	91%	家具の予算案	71%
大規模改装	91%	エネルギー管理	70%
デザイン評価	90%	建築設計／デザイン	68%
家具の移動	89%	システム設計	67%
スペース・スタンダード	87%	外装メンテナンス	67%
スペース需要予測	86%	空地管理	67%
運用コスト	85%	家具の処分	62%
家具の仕様	85%	保安	52%
法規のチェック	84%	建物のリース	46%
家具のメンテナンス	82%	通信システム	42%
内装のメンテナンス	80%	長期計画（3－10年）	41%
工事管理	80%	自社ビル・リース	37%
計画保全	79%	敷地選定	36%
建設計画	79%	不動産処分	35%
故障処理	76%	敷地取得	31%
長期計画（1－3年）	76%	建物取得	30%
満足度評価	76%	不動産評価	29%
清掃	74%	長期計画（10年以上）	20%
		資金調達	19%

出所：「社」ニューオフィス推進協議会（編）『ニューオフィスと経営革新』日本経済新聞社，1990，80頁。

それでは，具体的にどのような業務内容がFMにとって今後更に必要となるのであろうか？ 表2の中の業務に満足度評価が取り上げられているが，多分これはハード面でのオフィス環境に対する従業員の満足度を測定評価するものと考えられる。しかし，ただ従業員からハード面での不満を聞き出し，これに対応しているだけでは，前述したように従業員の意欲の向上には結びつかない。ハーズバーグ[17]自身も「衛生要因は，無意味な仕事に短期的に作用する麻薬的性格を帯びている」と述べている。そこで，この満足度と評価の範囲を，仕事上でのあらゆる内容を反映するように，オフィス環境で生じるあらゆる事象にまで大きく広げることが望ましいと筆者は考える。満足度評価の範囲をこのように広げることによって，個々の従業員が業務を行う上でどのような要望や不満を持ち，どのようなコンフリクトがどこで生じているのかがより明らかになる。ここで明らかになった要望や不満，コンフリクトなどに適切に対処していけば，当然，従業員モラールの向上や仕事の質の向上に結びつくことになるだろう。

17) Herzberg, F., *WORK AND THE NATURE OF MAN*, THE WORLD PUBLISHING COMPANY, 1966, p.81. 北野利信（訳）『仕事と人間性』東洋経済新報社，1973，p.94。

また，オフィスの生産性を向上させるために，ＱＣサークルのような意見交換の場を定期的に設けるのも，今後，ＦＭの業務になると筆者は考えている。なぜなら，現在のように不連続な環境変化が頻繁に起こる状況においては，全ての組織メンバーに創造的な知的能力が求められ，そのためＱＣサークルのような自主的な小集団活動の重要性が相対的に増していると考えられるからである。[18] 日本では，工場におけるＱＣサークルは定着し，十分機能している。しかし，オフィス部門においては，ある程度は定着しているのであろうが，工場ほど機能しているとは思えない。その理由の一つとして考えられるのは，オフィスにおける生産性の定義や測定の難しさである。筆者の知る限り，広く受け入れられているオフィスでの生産性測定の方法はまだない。[19] それぞれの部署がそれぞれ生産性を定義し，その改善や向上を議論していても，なかなか良い成果は得られないだろう。それ故，ＦＭ部門が生産性についての統一的見解を示し，その改善や向上を議論する場を設ければ，より効果的にその目的が達成されると考えられる。

従来の企業においては，オフィス環境のことに関してはおもに総務部が，費用に関しては財務部が，人間関係に関しては人事部が，業務内容に関してはそれぞれの部署が担当するというタテ割型管理で問題への対処がなされている。しかし，ＦＭ部門が首尾一貫した形でオフィスで生じる問題に対処する業務内容を持てば，全社的に最も効率よく統一的な視点から問題解決に当たることができ，問題がタライ回しされ一向に解決されないという状態を回避できるのである。けれども，日本は，まだこのような問題を統合しマネジメントする方法と管理者・担当者がいないという組織体制の欠如が問題である段階にいるにすぎない。

2　ファシリティ・マネジャーの役割

１ではまだ日本で馴染みの薄いＦＭの内容について見てきたわけであるが，本説ではそのＦＭ業務を実際につかさどるFMgerの役割について見ていくことにする。

18）池内守厚　『人的資源と生産技術［改訂版］』高文堂出版社，1989，p.100。

19）オフィスの生産性を測定しようとしたり，定義しようとした者は多いが，測定対象となるものにインタンジブルなものが多く，具体性に欠けている。
例えば，以下のものがある。
• Liker, J. K. & Hanckok, W. M., "Work Environment Survey Generates Ideas On Increasing White Collar Productivity", *Industrial Engineering*, July 1984, pp.60-69.
オフィス業務へのインプット，アウトプットをともに情報と考え，計画とアウトプットの間の修正時間で生産性を測定することを主張。
• Wilson, F., "Productivity: If You're Doing It Wright, It's Probably Wrong", *FACILITIES DESIGN & MANAGEMENT*, March 1988, pp.72-75.
情報の適切な利用を基にして，オフィスの生産性測定を主張。しかし，具体的な方策は示さず。
• 日本生産性本部生産性研究所サービス活動生産性委員会　『知的集約型スタッフの生産性』1985。
全労働者の付加価値生産性からブルーカラーの寄与部分を除去することで，ホワイトカラーの生産性を算出。しかし，ルーチン業務と知的業務がこの方法では区別できない。

前述したように，FMの業務内容はオフィス・スペースの取得・手配，そこに設置する家具や機器の選定・配置のデザイン，既存設備のメインテナンスなどオフィスのハード面を扱うものから，今後は，従業員のモラール向上を促す制度の検討や設定，オフィスでの生産性改善運動の促進といったソフト面を扱うものへ移行することが予想される。それ故，これらの業務の陣頭指揮をするFMgerの役割も次第に変化しなければならない。

ＩＦＭＡ[20]によるFMgerの定義は「組織の人々の仕事と，物理的な仕事の場とをコーディネイトする職務であり，行動科学や工学，建築学，経営学が一体となった仕事を統合するものである」となっている。これに対して，日本のニューオフィス推進協議会[21]による定義は「快適かつ機能的なオフィス環境の維持・向上，オフィスに係る資産管理・コスト管理等を目的とし，企業等の基本戦略を踏まえつつ，オフィスに係る運営・管理・改善等を行う担当者」となっている。この日米のFMgerについての定義を比べると，アメリカにおいてＦＭはより定着し，それにしたがってFMgerの役割の中心がハード面でのオフィスの運営・管理・改善から，ソフト面でのそれに移ってきているのがうかがえる。つまり，アメリカでは，FMgerは仕事と仕事の場をコーディネートする役割を担い，これを達成するために様々な学識を持つことが要求されているのである。残念ながら，日本の定義からはこのレベルに達していることはうかがえない。

２－１　ＦＭ導入期におけるファシリティ・マネジャーの役割

日本にＦＭが紹介されてまだほんの数年しか経っていないので，いきなりアメリカのFMgerに求められているような役割を日本で求めることは無理があるだろう。それ故，まずＦＭ導入期におけるFMgerの役割について見ていくことにする。

狭義の意味ではのＦＭ業務の主なものは，オフィス・スペースの取得やオフィス家具や機器の選定・配置，メインテナンスなどである。１－２で述べたように，一般的にこれらの業務は企業の総務部や管財部などでそれぞれ個別に行われている。[22] ＦＭ部門を設置し，このような業務を一手に引き受けたとしても，それへの取り組み方が今までと全く変わらないならば，わざわざＦＭ部門を設置する意味はない。ＦＭ部門を設置する意味は，全社的に統一的見地から，経営戦略に合致するように首尾一貫したアプローチで，オフィス環境全般の管理を行うことにある。それ故，FMgerはこのことを十分理解していなければならない。今までのように，問題に各部署が個別に対処するのではなく，全社的横断的に問題を把握し，対処しなければならない。実際，アメリカではFMgerにとっての最大の問題として，FMgerが何をするのかについての認識不足が指摘されている。FMger

20)「社」ニューオフィス推進協議会（編）　前掲書，1990，p.222。
21)「社」ニューオフィス推進協議会（編）　前掲書，p.223。
22) 通商産業省産業政策局企業行動課（編）　『我が国のオフィス環境　―ニューオフィスをめざして―』大蔵省印刷局，1987，pp.57-58。

は，この最も基本的な事柄を認識した上で，以下の役割を担わねばならない。

まず第一に情報収集である。つまり，FMgerは企業内のあらゆる設備や備品，資産について設置場所や設置状況などの情報を集め，現状を把握し，必要ならば整理・統合を行う役割を持つ。徹底的に情報収集を行うことによって，現在オフィスの中で使用されている設備に無駄があるのかないのか，必要な資源は十分に足りているのかいないのかが明らかになる。しかも，これをFMgerの持つ統一的基準の下で行うところに意味があるのである。企業内のそれぞれの部署がそれぞれ独立にこのような情報を集めても，その内容に統一性がなければ，オフィスの現状を正確につかめないのである。

次に，それぞれの部署が業務に必要とする床面積，人員，設備などを現在並びに将来にわたってヒアリングするという役割を持つ。現在，日本のオフィス環境の中で不満な点として上げられているものの上位3つはオフィス・スペースに関する事柄である。[23] また，オフィス環境の改善要望項目の中では「1人当たりスペースの拡大」が最も望まれるものである。このようにオフィス・スペースに関する苦情や要望は多いのに，企業の持つオフィス・スペースには限りがある。拡張するにしても多大なコストがかかってしまう。とはいうものの，各々の業務自体に支障が生じてもこれまた問題である。オフィス・スペースや業務に必要な人員，設備，資料などに関する不満や要望に全社レベルで対応し，最も効率的に業務を行うにはどのようにスペースを割り振ればよいのか，人々が働きやすくするにはどのように家具や機器を配置すればよいのか，同じ資料が各部署各フロアごとに必要なのかそれとも統合して新たなスペースを作り出す方がよいのかなどを考えるのもFMgerの役割なのである。FMgerは設備を最小のコストで最適のレベルを達成するよう動かせねばならないのである。

上述した役割で，将来についての各部署の要望もヒアリングしているので，FMgerには，更に，既存の設備と将来の経営戦略を合わせるという役割が生じる。新製品開発や新事業開発といった企業の将来を担う戦略をうまく実行するには，全社一丸となった姿勢が必要である。それぞれの部署が戦略の方向を正しくとらえ，それぞれの役割を的確に果たすことが求められる。その際，FMgerは各部署がその役割を十分果たせるように，オフィス環境の改善面から支援するのである。それもただ単に支援するのではなく，経営戦略という筋を一本通してである。具体的には，部署の移動や統合，付加的スペースの取得またはリース，既存設備の改修，新設備の調達などを戦略実行上最も良い状態にもっていけるように行わねばならない。そのためFMgerは企業の戦略的方向に関して十分知らされており企業の方向や目的をしっかりと理解していなければならない。また逆に，FMgerは常にトップからの情報要求に対応できる準備をしておく必要があり，トップから助言

23）通商産業省産業政策局企業行動課（編）　前掲書，pp.48-49。

を求められればいつでも的確な情報提供をできねばならない。そういった意味で，FMgerは戦略策定にある程度参画できる立場にあるのが望ましい。アメリカでは，FMgerが副社長（vice president）あるいはそれに次ぐポストについている例もある。[24]

2－2　将来におけるファシリティ・マネジャーの役割

FM導入期におけるFMgerの役割は主に2－1で述べたようなものであるが，導入時間が経つにつれて，FMの業務がより広範囲に及ぶようになり，同時にFMgerの役割も変わってくる。ADCテレコミュニケーション社のFMgerであるパーマー[25]は「FMgerとしての時が過ぎるにつれて，その役割はよりチーム指向で，よりクロスファンクショナルなものになってきている」と述べている。1－2でも述べたように，将来FMはハード面でのオフィス環境の改善だけでなく，ソフト面でのそれをも取り扱うようになると考えられる。それ故，FMgerの役割もこの動きに対応したものとなるだろう。

オフィス環境の改善には，かなりのコストがかかる。そのため，最小のコストで最大の効果を引き出すためにFMの導入が必要となるのであるが，ただある時期に改善を行ってやりっ放しでは，一時的にある程度の効果は得られるであろうが，すぐに元の状態に戻ってしまう。それを防ぐために，FMgerは永続的な改善を念頭においてこれに取り組まねばならない。なぜなら，改革には時間が必要だからである。今井[26]はこのことを「関係を組み換えるということは，時間軸を重視し，かつ連結の強度を考慮にいれた高度な戦略的問題」と述べている。

それでは永続的な改善を行うには，FMgerはどのような役割を果たさねばならないのであろうか？　まず考えられるのは，他の管理者や従業員，場合によってはトップまでをも教育するという役割である。人間の価値観や行動様式などは，常に固定化する傾向があり，なかなか新しいものを受け入れようとはしない。[27] このように人が変化を避けたがる理由として，古川[28]は「個人の自尊心に対する変化の脅威」，「変化を推進するモデルの欠如」，「集団による個人の拘束」を挙げている。オフィス環境の改善を行っても，元の状態に戻るのではないかという懸念があるのはこのためである。そこで，FMgerが自社の設備や資産を有効に管理するという価値観を持って，全社的にオフィスの改善を常に啓蒙すれば，次第に人々の価値観も変化し，オフィスの永続的な改善が達成できる

24) McMoorow, E., "Sam Johnson Energizes PSI Facilities", *FACILITIES DESIGN & MANAGEMENT*, April 1991, p.53.
「社」ニューオフィス推進協議会（編）　前掲書，p.161。
25) Fenberg, P. M., "Managing with Facility: Facility Managers Review Their Role", *Modern Office Technology*, October, 1990, p,64。
26) 今井賢一　「ダイナミック・ネットワーク　―市場と組織の動態的な浸透―」『ビジネスレビュー』VOL. 39, NO. 4, 1992, p.6。
27) 清水龍瑩　『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房，1990，pp.188-189。
28) 古川久敬　前掲書，pp.15-24。

と考えられる。

FMの業務には，今後，永続的なオフィス環境に関するものばかりでなく，組織のあり方や従業員個人の仕事の仕方，仕事への取り組み方，更には企業の経営理念や経営目標に関するものも含まれてくるだろう。また，そういう領域までヒアリングの領域を広げなければ意味がない。オフィス環境改善の真の目的は，快適で機能的なオフィスを作り上げることではなく，従業員が意欲をもって業務に取り組み，より創造性を発揮できるようにすることである。そのためにも，後者のような内容についての不満や要望が生じた際には，FMgerは積極的にそれを取り上げ，対応し，場合によってはトップにそれを具申する努力をしなければならない。

例えば，従業員の仕事の仕方であるが，どのくらい連続で仕事をし，いつ休憩をとるかは，個々それぞれ異なっている。ホワイトカラーは，元来，情報の新結合を行い，新しいアイデアを創出することで能力を発揮するのであるが，高度に情報化，オートメーション化された現在においては，このようなことを，予想が困難で，しかも，不定期に重要な出来事が起こる環境の下で，行わねばならない。[29] つまり，自動化されたシステム内の人間は，決定論的な条件にではなく，「推計論的（stocastic）」な条件に反応することを求められた相互依存的な要素の１つとなるのである。[30]

しかし，不定期に起こる事象を扱えば，それだけ，人間は仕事に取り組むリズムが狂ってしまう。このリズムの乱れが一定の範囲内で起こるならば問題はないが，この乱れがある閾値に達し，突然不連続的変化が生じれば，通常の対処策では乱れが元の状態に戻らなくなってしまう。[31] こうなってしまっては，人間はもはやスムーズに仕事に取り組めないのである。このように「閾値」を越えないでリズムを元通りにするためには，いつでも自由に休憩が取れる職場の雰囲気やフレックスタイム制の導入が必要となるのである。デイビスはこのことに関して「自動化の進んだ産業では，個人が仕事にコミットメントを持ちうるような特徴を職務そのものに組み込む努力を払わねばならない」[32] と述べ，更に，「そうした特徴の主なものは，計画・自己統制・自己管理つまり自律性の諸側面である」[33] と述べている。

このように，要求されているものは，部署ごとに，更には従業員１人ごとに異なっている。FMgerはそれを詳細に調べ上げ，組織で働く人々に「思考に寛大な環境の創造」[34] を提供できなけ

---

29) Davis, L. E., "The coming crisis for production management: technology and organization", *International Journal of Production Research*, Vol.9, No.1, 1971, p.69.
30) Davis, L. E., *ibid.*, p.69.
31) 清水龍瑩 前掲書，pp.253-258。
32) Davis, L. E., "Readying the Unready: Postindustrial Jobs", *California Mnanagement Review*, Vol. Ⅷ, No.4, 1971, p.32.
33) Davis, L. E., "The coming crisis for production management: technology and organization", *International Journal of Production Research*, Vol.9, No.1, 1971, p.71.
Davis, L. E., "The Design of jobs", *Industrial Relations*, Vol.6, No.1, 1966, p.42.
34) Heirs, B. & Pehrson, G. O., *The Mind of Organization*, Harper & Row, 1977, pp.75-76.

ればならない。

また，オフィスの生産性を向上させるためのＱＣサークルのような場の設定も今後はＦＭの業務となるだろうと，筆者は予想した。しかし，指摘したように，オフィスでの生産性の定義や測定は非常に難しい。ＦＭ部門が全社的に首尾一貫した測定基準を設定するためには，FMgerが業績測定や生産性測定についての十分な知識や能力を持っていなければならならい。この能力に欠ければ，ＦＭ部門が打ち出した見解は説得性に欠け，全社的なコンセンサスが得られず，やがてはそれぞれの部署が勝手な行動を取るようになり，ＦＭ部門の存在自体意味がなくなってしまうのある。

プレッチャー[35]は，将来のFMgerは現在と異なるものとなり，財務管理や人材管理のスキルを持つばかりでなく，これらのスキルを成功予測のためのプロセスに統合しなければならないと述べている。また，スザーランド[36]はFMgerに要求される新しい役割の１つとして，オフィスにおける技術，ノウハウを統合的な方法で設計，管理することを挙げている。こういった意味からも，今後益々，FMgerは財務管理，人材管理の他に心理学や工学，建築学といった様々な領域の学識を兼ね備えたジェネラリストとして，またオフィスでのあらゆる問題に対処できる社内コンサルタントとしての役割を果たさなくてはならなくなるだろう。

3　日本のファシリティ・マネジメントに関する調査結果

前述したように，ＦＭはまだ日本に紹介されてから数年しか経っていない，発展途上の分野である。そこで今回の調査[37]では，オフィスワーカーがＦＭをどの程度知っているかについて，また，FMgerの役割はどのようなものかなどについての質問項目を，アンケートに基づいて明らかにした。

まず，ＦＭについて聞く前に，回答者が所属する企業において実際にオフィスの改善が行われたか否かについて答えてもらった。結果は，有効サンプル数3496人中2557人（73.1%）がなんらかの形でオフィスの改善が行われたと答えている。オフィスの改善の時期については，改善があったと回答した人の87.2%（2229/2557）が最近３年の間に改善があったと答え，そのうちの22.1%（492/2229）が現在も改善継続中であると答えている。

---

35) Pletcher, R. G., "Will Technology And Finance Baffle FM in the '90s?", *FACILITIES DESIGN & MANAGEMENT*, October 1985, pp.96-97.

36)「社」ニューオフィス推進協議会（編）『ＮＯＰＡ・北米オフィス環境事情研究視察団報告書』1991, pp.30-35。

37) アンケートは，1992年２月12日―15日の４日間，東京コンベンションセンター（幕張メッセ）で行われた「第８回国際オフィス環境展・インテリジェントビル'92」の場で収集された。対象はオフィス環境に関心のあるホワイトカラー3988人で，内，有効サンプルは3496人であった。統計処理は，慶應義塾大学コンピュータセンター三田計算室のFACOM·M770／10で統計用パッケージソフトSASを用いて行った。

ＦＭはオフィスの改善と同時に取り上げられることが多いので，ＦＭについての人々の認識も比較的高いと予想されたのだが，結果は予想をやや下回る程度にすぎなかった。日本のＦＭはまだ導入期であると仮定し，アンケートの中でニューオフィス推進協議会によるＦＭの定義を示した上で，ＦＭを知っているか否かを尋ねたところ，有効サンプル数3496人中ＦＭを知っていたのは1657人（47.4%）であった。オフィスの改善がなんらかの形で行われている割にこの数値が50%以下であることより，ＦＭがまだまだ日本では知られていない様子がうかがえる。

更に，ＦＭを知っていると回答した人々の所属する企業において，実際にＦＭを実行する際どのような項目がネックとなるか尋ねている。

結果は，「ＦＭに対する経営者の認識不足」，「社内に専任者がいないこと」，「担当者・担当部門が扱う業務内容の不明確さ」，「ＦＭに関する情報不足」という項目において，ＦＭを知っている人々の30%以上が「まさにネックだと思う」と回答している。また，少数意見ではあるが，その他の項目において資金不足をＦＭ実行のネックとして挙げるものが多かった。特に「経営者の認識不足」については，ＦＭを知っている人々の42.9%（711/1657）がＦＭを実行する上で大きなネックであると考えている。また，「社内に専任者がいないこと」が大きなネックとして挙げられているが，次にその専任者即ちFMgerについて見てみることにする。

ＦＭを知っているとする1657人中，本人の所属する企業でＦＭを実行する部門あるいは専任者の有無を尋ねたところ，530人（32.0%）が自社にＦＭ部門あるいは専任者（FMger）が存在すると回答している。ＦＭを実行していても，ＦＭ部門や専任者がいないところがかなりあるようである。その理由として，企業の規模の差が考えられる。ＦＭ部門・専任者の存在の有無と従業員数のクロス集計分析を行うと，ＦＭ部門が存在していると答えた人々の63.4%（336/530）が従業員数1000人以上の企業に属していた。企業の規模が大きくなるほど専任者の必要性は増大するのである。

FMgerの役割はどのようなものであるかを尋ねたところ，ＦＭを知っている人々の30%以上がまさにFMgerの役割であると考えるのは次の項目であった。即ち①業務内容に応じたオフィスの最適配置を考えること，②オフィスの改善に関して社員（オフィスワーカー）から意見を聴取すること，③照明・空調などとオフィスの調和を考えること，④全社的にファイリングシステムなどを推進することの４項目である。これを見る限り，FMgerの役割はオフィスにおける苦情（特にハード面）を聞き出し，それを処理することと，日本では理解されているようである。２―２で述べたように，ＦＭが実行され時間が経つにつれて，FMgerの役割はオフィスのハード面での改善からソフト面での改善に移ってくる。その際，FMgerはＱＣサークルのような場を設定して，ソフト面での改善を図るようになるのではないかと筆者は予想しているのであるが，これをまさにFMgerの役割だとした人々は，ＦＭを知っている人の中で24.1%（399/1657）であった。ＦＭの定着していない日本では，この数値でも高いほうであろう。また，アメリカでは一般的にFMgerの役割であると考えられ

ている「不動産の取得やオフィスの建設・賃貸」や「オフィスの清掃やメールなどのサービス」という項目は，日本ではFMgerの役割としてはあまり重要視されていない。日本の企業ではこのような役割は，総務部や管財部の仕事だという考えが依然として根強いと考えられる。

4　考　　察

通産省から「ニューオフィス化推進の提言」が発表されてから5年余りが過ぎ，程度の差こそあれ，オフィスの改善に取り組んでいる企業は多い。そのことは，今回のアンケート結果を見てもよくわかる。ニューオフィス化と同時に紹介されることの多かったFMについては，人々の認識はまだ低く，実際にFMを実行したり，FM部門やFMgerを設置している企業はごく一部のようである。これは前述したように，FM自体の不明確さやFMに関する情報不足が大きな原因である。このことは，FM実行上のネックとしてアンケート結果でも示されている通りである。

日本でも年々ブルーカラーの数に対してホワイトカラーの数が増加する傾向にあり，オフィスでの生産性の向上は急務となっている。そして，OA機器を充実させたり，オフィスのレイアウトを変えたりして，生産性の向上を図る企業が多いようである。しかし，このような方策はルーチン業務の効率化にはある程度効果を発揮するであろうが，創造的業務の効率化にはあまり大きな効果を与えない。それ故，ソフト面でのオフィスの改善が今後は必要となるのである。

また，企業は社会というトータルシステムのサブシステムであるので，社会の変化に対して自らも変化していかなければ，企業外環境にうまく適応していくことができなくなる。社会の人々が共有している社会価値を正確に把握し，それを自社の経営理念・経営目標，更には，企業内での従業員に対する様々な処遇にまで反映させていかねばならない。櫻井[38]は「これからの社会においては，ひとびとの経済的豊かさの増大につれ，非経済的な価値，とりわけ生活の質の向上といったものが，価値として重視されるであろう」と述べている。生活の質の向上を重視する一方で，日本の労働者の間に，最近は会社の恩恵に十分浴していないという不満が高まっている。[39] このような従業員をはじめ社会の人々の価値観の変化に対して，企業が適切に対処していかなければ，従業員のモラールは低下し，更には企業の社会的責任問題にまで発展しかねないのである。筆者は，企業が行動を起こす際に，その倫理的価値判断基準として，企業と個人の共生を念頭に置くことを主張し，この価値判断が正しくできない企業は成長できないと考えている。[40] オフィスの改善に以上のことを当てはめてみると，ハード面でのオフィスの改善がなされるのは当然で，今後は非経済的な価

38）櫻井克彦　『現代企業と社会』千倉書房，1991，p.29。
39）竹内弘高　「日本型コーポレート・ガバナンス　―声なきステークホルダーの不思議―」『ビジネスレビュー』VOL.39, NO.3, 1992, p.45。
40）拙稿　「租税回避と企業の倫理的価値判断」『三田商学研究』第34巻第6号，1992，pp.110-111。

値，即ち，従業員の仕事の仕方や仕事への取り組み方のようなソフト面でのオフィスの改善が重視されてくると考えられる。

いま述べたように，ホワイトカラーの増大や人々の価値観の変化という面から考えて，今後オフィスの改善がハード面からソフト面へ移行することが予想されるが，これをスムーズに行うためには，FMに対する認識を高め，各企業に定着させていかなければならない。しかし，実際にFMを実行している企業は少なく，なんらかのネックがそこに存在している。そのネックについて以下で考察して行くことにする。

アンケートの結果により，FM実行上最も大きなネックと考えられるのは「経営者の認識不足」であった。FMは単に一時的なオフィス環境の改善運動ではなく，長期にわたって継続的に行われなければ意味がない。更に，部署ごとがそれぞれにこれを行うのではなく，全社的に戦略内容に合致する形で行われるのが望ましい。けれども，このような規模でFMを行うには，その方向付けを行うことのできる人材が必要となり，同時に膨大なコストもかかるし，時間もかかる。それ故，経営者がFMの内容や効果を十分に認識し，何がなんでもこれをやるんだという姿勢を示さねば，FMは十分に機能しないだろう。例えば，名古屋相互銀行（現在は名古屋銀行）では，社長自らが，日本の大企業の事務部門の効率の悪さを指摘し，これを合理化するために，ロッカーなどの事務用品，不用な書類などを廃棄している。加藤社長[41]（現頭取）は「このからっぽ運動の結果本社ビルの9階のうち1.5階分があいた。外のビルに入っていた部署がこちらに引っ越してきたので，家賃がいらなくなって大きな経費削減になった」と述べている。アンケート結果においても，FMの実行度と経営者の認識不足をネックと考える度合の相関係数は－0.132（5％の有意水準で，統計的に有意）であった。これより，自社のFM実行度が高いと考える人は，経営者の認識不足をそれほどネックと考えない傾向があるといえる。つまり，経営者がFMを十分に認識していれば，FMはよりスムーズに実行可能となるのである。

また，FMgerの役割も今後はよりソフト面を扱うものにならねばならない。アンケート結果では，FMgerの役割はまだまだハード面でのオフィスの苦情処理係という程度にしか認識されていない。これは，日本がFM導入期にあるので仕方がないことである。しかし，FMを実行する上でFMgerは欠かせない。これはFM実行度と専任者の不在をネックと考える度合いの相関係数が－0.112（5％の有意水準で，統計的に有意）であることからも明らかである。具体的には，今後は個々の従業員それぞれの仕事への取り組み方や，仕事の仕方などを調整・指導することがFMgerの役割となるだろう。例えば，小林[42]は，オフィスの生産性を向上させるには，業務を集中処理できる職場環境と一定時間内に仕事を完了させねばならないという緊張感を与えることが必要だと述べている。

41）清水龍瑩　『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』千倉書房，1992，pp.119-120。
42）小林忠嗣　『ＤＩＰＳ運動』ダイヤモンド社，1992，pp.19-27。

つまり，ＯＡ機器や家具を整えるのではなく，仕事の仕方，仕事の頼み方，受け方を改善しなければ，生産性は向上しないのである。これはまさにソフト面での改善である。また，野中[43]は「集団による知の創造は，集団指向の危険を持つが同時に，個と集団が両立したときにすぐれた創造性を発揮できる潜在性を持つ」と述べ，ＱＣサークル活動をその好例として挙げている。日本人は諸外国の人々に比べて集団主義の傾向が強いため，個人と企業の価値観は一般に両立していると考えられていたが，近年，それらの間の乖離が目立ってきている。これは社会価値が時代と共に変化する一方で，企業の持つ価値観が不変であったためであろう。FMgerはこのような価値観のギャップを埋めるためにＱＣサークルのような場を設定したりするのであろうが，より重要なのは，従業員と企業の価値観を合致させ，企業の中にいるあらゆる人々が創造性を発揮するような状態にすることなのである。このようなことを念頭において業務に取り組まねば，今後は期待されるような効果を得ることはできないだろう。

5　まとめ

本論文において，筆者は，日本ではまだ馴染の薄いＦＭについて，その業務内容やその業務を担当するFMgerの役割を概観した後，日本においてＦＭが実際にどの程度知られているか，FMgerの役割としてはどのようなものが考えられているのかについてアンケート調査を行った。

ＦＭの定義を日米で比較してみると，アメリカではより早くＦＭが導入されていたことから，ファシリティを単に企業の設備とだけ考えず，人材をも含むオフィスの総合的管理をＦＭと考えている。一方，日本はまだその段階まで達していない。しかし，日本で今後ＦＭが定着していけば，アメリカと同様に，次第により広義なものをＦＭの対象とするようになるだろう。

アンケートの結果より，ＦＭを知っているか否かの問いに対して50％以上の回答者が知らないと答えており，日本でのＦＭに対する認識の低さを示している。また実際にＦＭを実行しているのは，ＦＭを知っていると回答した人々の約50％が所属する企業においてでしかない。そして，ＦＭ実行上の大きなネックとなっているのは，「経営者の認識不足」，「社内に専任者がいないこと」，「担当者・担当部門が扱う業務内容の不明確さ」，「ＦＭに関する情報不足」などである。

FMgerの役割については，日本はハード面でのオフィスの苦情処理を挙げる人が多く，アメリカでFMgerの役割として考えられている「不動産の取得やオフィスの建設・賃貸」，「オフィスの清掃やメールのサービス」という項目は，FMgerの役割としてはあまり考えられていないようである。これは，日本ではＦＭの業務内容がまだ不明確で，これらの業務は従来通り総務部や管財部の役割と考える人が多いためであろう。

43）野中郁次郎　「試論　日本的経営の存在的基礎」『ビジネスレビュー』VOL.39, NO.3, p.34。

ＦＭを実行する上で求められている情報は，ＦＭ業務やＦＭ支援ツールに関する情報の他，コストに関する情報であった。ＦＭに関心があり，実行したいと考えているが，具体的にコストがいくらかかるかなどは知られていないようである。

最後に，今後日本においてより効果的にＦＭを実行していくためには，まずトップがＦＭについて十分に認識することが必要である。ＦＭは単なる企業の設備や備品の管理だけに留まるものではない。長期継続的にオフィスの様々な資源を経営目標や経営戦略に合致する形で管理していくものである。そのためには，トップの明確な示唆の下で，これを行っていかねばならないのである。また，そのような動きを受けて，FMgerの役割もオフィスのハード面での改善からソフト面での改善に移行していくだろう。企業成長の原動力はその中の人々の創造性の発揮にある。人々に創造性を発揮してもらうには，ハード面だけの改善ではもはや不十分である。これは社会の価値観や人々の価値観が変わってきているからである。ホワイトカラーの知的能力を最大に引き出せるように，思考に寛大なオフィス環境を考え，それを実現するための諸施策を工夫することが，今後FMgerには益々求められるようになるだろう。

＜謝辞＞

本論文執筆にあたり，多大な助言をしてくださいました慶應義塾大学商学部清水龍瑩教授に深く感謝致します。また，アンケート収集の面で大変お世話になった東京鋼鐵工業株式会社田辺恵一郎氏，データ処理の面でお手伝いいただいた慶應義塾大学大学院商学研究科佐藤和君，商学部清水研究会４年生矢吹明君に感謝します。

（1992年６月脱稿）