

新時代のオフィス像とファシリティマネジャー —資格制度の導入に際して—

Ideal Office Image and Facility Manager in the Near Future —At the Introduction of qualifying examination of facility managers in Japan —

古川 靖洋

Yasuhiro Furukawa

This article introduces the outline of qualifying examination of facility managers in Japan, and argues about the ideal image of new office and the roll of facility managers at 21st century.

The qualifying examination of facility managers in Japan came into force from 1997. The enforcement of this exam may quicken the fixing of the facility management and facility managers in Japan.

I consider the ideal image of new office from the broad and narrow sense. In the broad sense, I consider personal relations, the atmosphere of workplace and corporate culture as the office environment. And I consider that vigorous exchanges of information are very important. So, we must cause the change of communication structure in the organization.

In the narrow sense, to cause the change of communication structure in the organization, we can use the new technology of information communication.

Especially, since Windows95 of Microsoft went on the market, the number of people who use Internet and e-mail, mobile devices, etc. is growing extensively. And that technology and new devices bring force new office form: alternative office, virtual office, combioffice, cave and common.

It is important that the changed office environment at the narrow level will link to the creativity of white-collar workers, and to the change of corporate culture (the changed office environment at the broad level).

To change the office environment (at the narrow level or the broad level), the roll of facility managers is very important. As ever their roll was to manage many office devices efficiently. In addition from now, their roll must include the adjustment of many workers' sense of values from cross-organizational standpoint.

キーワード：ファシリティマネジメント、ファシリティマネジャー、オフィス環境、ホワイトカラーの生産性、知的能力、公認資格試験

Key words : facility management, facility manager, office environment, productivity of office-worker, intellectual ability, qualifying examination

序

1999年5月、アメリカのニューヨーク証券取引市場では、ダウ工業株平均株価が\$11,000を越えた。今やアメリカ経済は絶好調である。一方、日本経済は、バブル崩壊以降のデフレ不況が長引き、まだまだその出口が見えない状況にある。1980年

代、アメリカ経済は不調であったが、リストラクチャリングやリエンジニアリングといった一連の経営再生手法を用いて肥大化していた事業をスリム化し、それぞれの事業の強みを発揮できる分野に集中特化していった。その行動が現在の好調さへつながっているといわれている。ただし、その

経済成長の牽引車は、従来型の製造業ではない。コンピュータ関連、通信関連、ソフトウェア関連などのいわゆる人間の創造性や知的能力の発揮が求められる分野での成長が、アメリカ経済を引っ張っているのである。ドラッカーもいっているように、先進国では、単なる肉体労働の生産性向上は、もはやその国での中心課題ではない。先進国における労働力人口の中核を占める知識労働者の生産性の向上こそ、今後の国家の生存と繁栄に大きな影響を及ぼすのである^{注1}。Hitt et al.^{注2}は、近年の重要な技術的トレンド・特性として、(1)技術的变化・普及の増大、(2)情報化時代、(3)競争優位に対する知識の重要性の増大、(4)ポジティブフィードバック産業の出現を挙げ、知識が継続的収益増をもたらしえることを強調している。また、紺野と野中^{注3}によると、日本企業は、1980年代までは、コストや時間短縮といった効率優位性を中心として成長してきたが、1990年代以降、これが限界に達し、思ったように機能しなくなってしまった。そこで求められるようになったのが、価値の競争優位性(創造的価値優位性)なのである。そして、これに結びつくためのシステムの基本的単位となるのが「知識」であるとしている。つまり、個々のホワイトカラーの創造性や知的能力が競争優位を左右することになるのである。このように、日本経済の再生化のためには、彼らの創造性や知的能力のより一層の発揮、そして、彼らの生産性の向上が求められるのはいうまでもない。

ここ数年の間に、日本でも、全従業員に対するホワイトカラーの比率は増大している^{注4}。しかし、彼らの要員配置状況は必ずしも適正とはいえないようである。(財)雇用情報センターの調査^{注5}(平成5年度)によると、管理職と事務職に関しては、「適正」よりも「過剰」の方が上回っている。そのような状況にあるにもかかわらず、ホワイトカラー関連の何らかについて測定した企業は全体の17%に過ぎず、ほとんどの企業が悪い状況をなにもせず放置している。ただ、測定しない理由として、ホワイトカラーの生産性の概念がはっきりしておらず、測定したくてもできないというものを挙げている企業が多いことも事実である。

1980年代半ば以降、ホワイトカラーの生産性を向上させるべく、OA機器やそれに対応する新たなオフィス家具・什器などが、日本企業のオフィスに多数導入された。しかし、前述したように生産性の測定方法が確立していないが故に、それらが十分な成果をもたらしたかどうかは、あまりはっきりしていない。更に、そのようなオフィスへの投資が盛んに行なわれている最中に、バブルの崩壊が起こったため、企業の収益に直接影響を及ぼさない間接部門(即ち、オフィス)への投資は瞬く間に削減されてしまった。そのため、オフィス環境における問題はそのまま放置されていることが多い。例えば、平成9年度の(社)ニューオフィス推進協議会(以下、NOPA)の調査^{注6}でも、リフレッシュエリアや空調、収納スペースなどの面で不満を訴

注1 ドラッカー・P・F『明日を支配するもの』、上田惇生(訳)、1999、ダイヤモンド社、pp.168-169&p.186。

注2 Hitt, A.M., Keats, B.W. & DeMarie, S.M., "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century," *Academy of Management Executive*, Vol.12, No.4, 1998, p.23.

注3 紺野 登・野中郁次郎『知力経営』、1995、日本経済新聞社、pp.35-37。

注4 総務庁統計局の調査によると、1998年度ついに全産業において、ホワイトカラーの数が全従業員数の50%を上回った。ここでいう、ホワイトカラーの数とは、専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者の合計である。

ホワイトカラー比率の変遷(全産業) 単位: %

1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
47.94	48.42	49.22	49.43	49.38	49.50	49.91	49.95	49.76	50.41

総務庁統計局『労働力調査年報』、日本統計協会、各年度版より作成。

注5 労働省労働基準局賃金時間部(編)『ホワイトカラーの生産性向上と賃金制度』、1994、労働基準調査会、pp.21-23。

注6 <http://www.nopa.or.jp/publish/chousa09/index.htm>より

えるホワイトカラーは多い(それぞれ、30.8%、25.8%、19.9%)。ただ、古川の調査^{注1}によると、オフィス環境の改善は直接人々の意欲の向上には貢献しないという結果が出ている。しかしその一方で、ホワイトカラーの帰属意識の向上には大きく貢献している。つまり、ホワイトカラーのモラルを高め、その結果、人々の創造性の発揮を長期的に達成していくためには、オフィスへの投資を控え、コスト削減を行なうのではなく、オフィス環境の整備によりまず彼らの帰属意識を高め、それからホワイトカラーの意欲の向上、創造性や知的能力の発揮、生産性の改善へつなげる施策を考えていかなければならないのである。

従来のオフィス環境の整備についての議論は、OA機器やネットワーク、家具・什器などのハード面を中心としたものであった。そのため、その費用対効果がどの程度なのかを分析しようとする傾向があった。しかし、実際には、そのハードをいかにうまく使い、創造性や知的能力の発揮へつなげるかがより重要なのである。ニューオフィス推進運動が取り上げられた頃、アメリカから入ってきたファシリティ・マネジメント(以下、FM)は、オフィス内のハードの管理をより効率的に行なうことを目指すものであった。ただその後、その扱う範囲は、オフィス内のハードだけに留まらず、ホワイトカラーが業務上必要とする情報の管理、戦略的な方向づけなどソフト面にまで及ぶようになっていく。そしてその業務を主として司っているのが、ファシリティマネジャー(以下、FMger)である。FMやFMgerの概念・考え方は、既に日本に紹介されてはいるが、実際にはなかなか日本企業に取り入れられなかった。しかし、平成9年度より、FMgerの資格試験制度が確立し、その合格者にFMgerの称号が与えられるようになった。これ

によって、日本におけるFMは新しい時代を迎えることとなったのである。

そこで本論では、FMgerの資格試験の実施状況をまず概観し、その後、ホワイトカラーの創造性や知的能力の発揮が求められる新たな時代のオフィス像を示し、それを導き出すために今後FMgerに求められる新たな役割について述べていくことにする。

1. ファシリティマネジャー資格試験の実施状況

1986年7月に通産省の主導の下、「ニューオフィス推進委員会」が発足し、同年12月に「ニューオフィス化推進についての提言」を発表、翌年6月にはNOPAが設立された。ニューオフィスについての概念を広く一般に普及させていくというこの一連の運動に伴って、FMやFMgerも順次紹介されていった。1987年には、NOPAの中にFMger資格検討委員会が設置され、1989年にその検討結果の報告書が出されている。しかし、今までなじみのないFMやFMgerは、企業の中にあまり定着することはなかった。1992年に古川が行なった調査^{注2}では、アンケートが「第8回国際オフィス環境展・インテリジェントビル'92」というオフィス環境に感心のある人々の集まる場所で収集されたにもかかわらず、自社内にFM部門あるいはFMgerが存在すると回答したのは全体の15.2%にすぎなかった。ただ、FM資格取得に対する希望はかなり高く、日経オフィス誌のアンケート調査^{注3}では、「ぜひ取得したい」が15.0%、「できれば取得したい」が31.7%と、合わせて46.7%の人々が取得の意向を示していた。FMを日本企業に定着させるためには、その専任者であるFMgerを育成し、企業内での地位を確立することが急務であることは、かねてから主張され

注1 拙稿「ニューオフィス化とホワイトカラーのモラルに関する研究」『嘉悦女子短期大学研究論集』第34巻第1号、1991、pp.55-65。

注2 拙稿「日本におけるファシリティ・マネジメントの現状と問題」『三田商学研究』第35巻第4号、1992a、pp.90-92。

注3 日経オフィス、1993.2、pp.113-120。

ていた。例えば、北米やヨーロッパにおいて、専門職としてのFMgerが現れてきたのが16年ほど前であり、そのベースとなったのは資格認定制度であったとIFMA(国際ファシリティ・マネジメント協会)のPresidentであるLongworthは述べている^{注1}。

1996年9月に、資格試験実施の準備を進めてきた日本ファシリティマネジメント推進協会(以下、JFMA)が、政府公認の社団法人となったのを機に、翌年よりFMger資格試験が遂に実施されることとなった^{注2}。この資格制度は、JFMA、NOPA、(社)建築・設備維持保全協会(BELCA)の3団体が協力して実施するもので、FMに携わる全ての者を対象として、FMに必要な専門知識・能力についての試験(FMger試験)を行ない、その試験に合格し、登録を受けた者に「公認ファシリティマネジャー」の称号を与えるというものである^{注3}。また、当初3年間に限り、FMger講習を実施し、この講習の修了審査に合格した者も、試験合格者と同等の称号を受けることができる。このように、FMger資格制度の導入により、企業内外で専門職としてのFMgerが確立し、その専門知識を必要とする所で利用してもらえるようになったのである。

FMger資格制度において認定される知識・能力は、以下の3つとされている^{注4}。

- 1) FMの戦略・ファシリティの計画、それに基づく不動産の取得、賃貸借、建設等のプロジェクト

管理、その運営維持と評価の流れに沿ったFM業務に関する知識・能力

- 2) FMのための社会性、人間性、企業性、施設、情報等の関連知識
- 3) FMを支える利用者の満足度等の品質分析・評価、運営費、投資等の財務分析・評価、需要対応・施設利用度等の供給分析・評価、そして企画立案やプレゼンテーション等の技術

FMger資格試験は、既に過去3回実施されている。合格者の状況は表1の通りである。この程度の実施回数では、合格者についての大きな流れは読み取れないが、合格率は約40%前後、そして圧倒的に男性の合格者が多い。また、1999年度の合格者をもう少し詳しく見てみると、最年少の合格者は25歳、最年長の合格者は66歳であった。合格者の年齢分布を見ると、30歳代が全体の44.1%、40歳代が29.7%を占め、企業内でFM業務を遂行する際、その中核となりうる年代の資格取得が盛んなようである。ただ、資格を取得した人々が勤務している業種の多くは、オフィス家具メーカーやオフィス・コンサルタント、オフィス・プランナーなどの従来よりFMと関連の強いところが多く、一般企業でFMを担当している人々の受験はあまりなかったということである^{注5}。FM自体がまだ十分に定着していない現状を考慮すると、この傾向は納得のいくものである。資格を取得したコンサルタントがクラ

表1 ファシリティマネジャー試験合格状況

	受験者数	合格者数(合格率)	男女比(%)	講習による資格取得者数
1997年度	2330人	981人(42.1%)	96.0 : 4.0	657人
1998年度	2001人	753人(37.6%)	95.6 : 4.4	110人
1999年度	1688人	640人(37.9%)	93.5 : 6.5	発表なし

出所： <http://www.jfma.or.jp/test/> より古川が作成。

注1 <http://www.jfma.or.jp/research/interview.html> より。 IFMAがFMgerの資格認定試験の実施を始めたのは1992年である。

注2 試験は年1回、毎年7月に実施される。

注3 <http://www.jfma.or.jp/test.html> より

注4 <http://www.jfma.or.jp/test.html> より

注5 JFMA事務局長(当時)である南川英雄氏とのインタビューより(1999.1.13.)

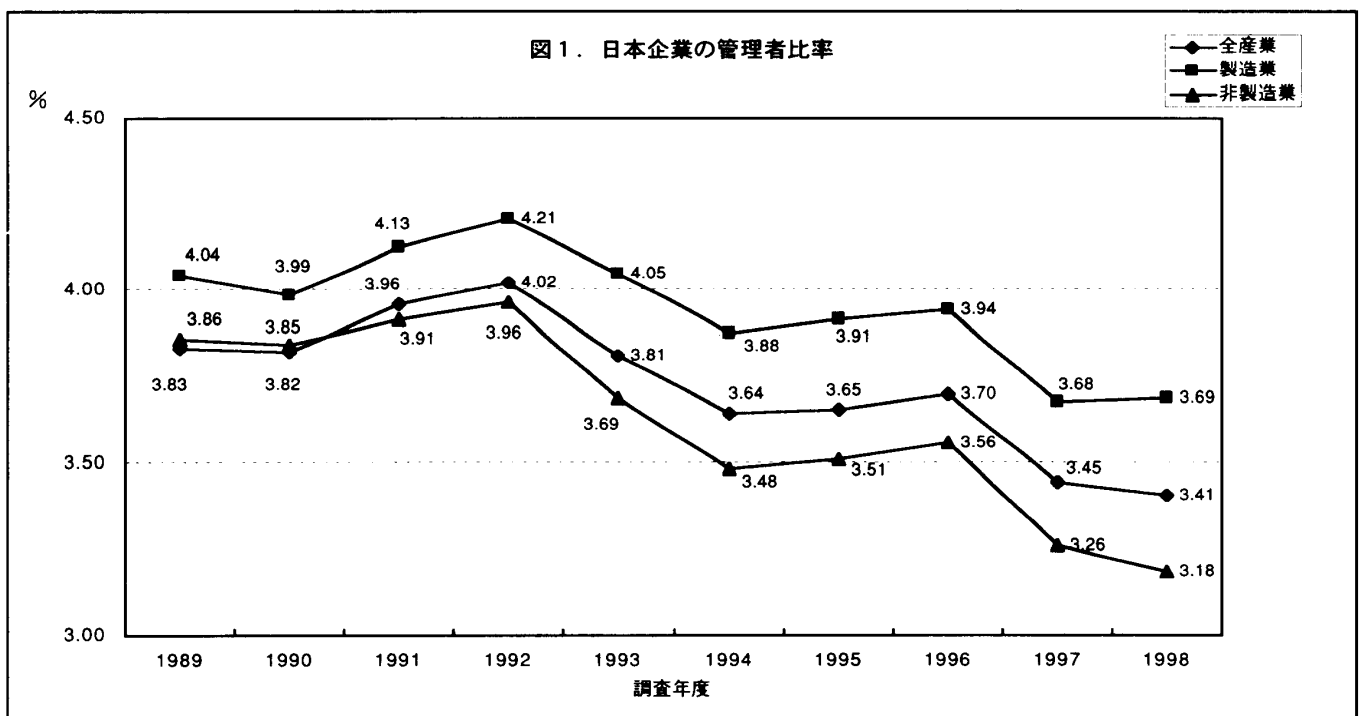
イアント企業の内部に入っていく、FMが順次定着するにつれて、外部に頼らず企業内で独自にFMger資格取得を目指す人々が増えてくるだろう。

2. 創造性や知的能力発揮を促すオフィス像

過去において、日本企業の多くは、工場や設備といったハードウェアに対する投資から、生産性の向上や収益増を導き出してきた。このような製造設備の生産性は、資本量、標準化された作業手順の厳守、生産ラインの幅、キャパシティーなどに関する意思決定の善し悪しで決まるものであった^{注1}。ホワイトカラーの生産性やオフィスの生産性が声高に唱えられた時、とりあえずオフィスへ新たなハードウェア(ex. OA機器、オフィス家具な

ど)を導入し、工場の場合と同様の管理手法を用い、生産性の向上を図ったが、期待する結果を得ることはできなかった。なぜなら、投資に対する効果の測定の難しさや、オフィスでは、個々の専門家が、絶えず新しい問題に対して、カスタマイズされた解決策を提供しており、工場のように成果を標準化するのが難しいからである。

ただ、不況期にはどうしても労務費=固定費という考えから、コスト削減のために人員カットという方策がとられがちである。特に近年は、リストラの名の下にホワイトカラー(特に、管理職)にその矛先が向けられている^{注2}。しかし、日本企業のホワイトカラーには、高学歴の者が多く、創造性や知的能力発揮のための潜在性^{注3}を十分に備えていると考えられる。このような人材を有効利用しない



総務庁統計局「労働力調査年報」、日本統計協会、各年度版より作成

注1 Quinn, Anderson & Finkelstein, "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," Klein(ed.), *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann, 1998, p.94.

注2 企業における管理職数の比率はここ10年間で減少傾向にある。図1参照。

注3 児玉は、このような潜在性を含み持つ人々を「知的熟練」と呼んでいる。そして彼らは、より高い地位にいる労働者や管理者層に近いところに位置しているとしている。知的熟練は「異常や変化への対応」などの意思決定を要求されるいわゆる「非定型的」な業務についての熟練であり、労働者が蓄積してきた「知識」により多く依存するものである。

児玉俊一「日本の経営とオフィスマネジメント」、北海道大学図書刊行会、1995、p.167。

で、コスト削減のためだけに放出すれば、企業の目的である長期維持発展を果たせなくなるであろう。

実際に、中間管理職の中には潜在能力の積極的な有効利用を望む人も多い。通産省の調査によると、全企業の54%で中間管理職はリストラやリエンジニアリングにどちらかといえば抵抗感は低かった^{注1}。つまり、抵抗感が比較的低いのであれば、彼らの潜在的な知的能力を利用しないまま企業外へ放出したり、企業内で眠らせたままにしないで、積極的に有効に利用してこそ、従業員モラルの向上→創造性の発揮→企業の活性化へとつながっていくと考えられる。

では、ホワイトカラーの持つ潜在的な知的能力を引き出し、それを有効利用し、ホワイトカラーの生産性を向上させていくためには、どのようなオフィス環境が必要なのであろうか。オフィス環境といった場合、一般的には机やイス、ファイルキャビネットなどのレイアウト変更に代表される狭義のオフィス環境がまず考えられる。これに対して、オフィス内での業務の進め方や、職場の雰囲気などに代表される広義のオフィス環境も考えられよう。この2つのレベルについて、コミュニケーション構造の変革という視点から、高生産性をもたらす理想的なオフィス像を考えていくことにする。

2-1 広義レベルの新しいオフィス像

高生産性を達成するためのオフィス環境を、ハード面中心の狭義レベルからではなく、業務の進め方、対人関係や職場の雰囲気までも含む広義レベ

ルから考える場合、我々はまず効率性概念に基づく従来の生産性の考え方を有効性の概念に基づくものへ改める必要がある^{注2}。Schumann^{注3}は、高い(効率性概念に基づく)生産性を維持すると、それは官僚主義的行動を引き起こし、その結果、創造性が低下してしまう。高い生産性を維持したまま創造性をも高めるには目的志向的行動(Teleocracy)が必要である、と主張している。そして、この官僚主義的体制を打破し、目的志向的体制へ移行するには、企業文化の変革が不可欠であるとも述べている。

では、いったいどのような企業文化が理想的なものなのであろうか。カンター^{注4}は、全方向マネジメント的に企業の窓口が開かれていて、企業内では、部門、職能間に垣根がなく、対外的にも可能な限り良好な関係を維持しようとする価値観を意味するオープンな企業文化がイノベーションを成功させてきたと述べている。Parks^{注5}は、ハイパフォーマンス・ワークプレイスは、一般的に、利潤共有などのインセンティブペイシステム、低階層での意思決定、訓練、安定雇用、業務の定義や組織構造における柔軟性といった特徴を持っており、そこでの企業文化は柔軟性や民主制に基づくものであると述べている。また、清成^{注6}は、創造性活動を展開するための新しい企業文化の要件として、個人の自立・自律、異端・異質の容認、失敗の許容、自律を基礎にした連携の4つを挙げ、特に、組織内外で形成される個人ベースのネットワークワーキングの重要性を強調している。このように、高い成果をもたらす企業文化の要因として、高い情報の共有度がまず重要なものと考えられる。

注1 通商産業省産業政策局企業行動課「平成8年度版 総合経営力指標(製造業編)」大蔵省印刷局、1997、pp.122-124。

注2 拙稿「ホワイトカラーの生産性に関する一考察」『嘉悦女子短期大学研究論集』、第39巻第2号、1996、pp.60-65。

拙稿「ホワイトカラーの生産性向上策」『嘉悦女子短期大学研究論集』、第40巻第2号、1997、pp.34-36。

ここで筆者が考える有効性の高い状態とは、職場での日々の行動・経験・コミュニケーションなどが知識創造に結びついている状態のことである。

注3 Schumann, Jr., P.A., "Creativity and Innovation in Large Organization," Kuhn(ed.), *Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies*, Quorum, 1993, pp.111-130.

注4 カンター=カオ=ピアスマ(編)『イノベーション経営』、堀出一郎(訳)、日経BP社、1998、p.21。

注5 Parks, S., "Improving workplace performance: historic and theoretical contexts," *Monthly Labor Review*, May, 1995, p.19.

注6 清成忠男「編訳者による解説」『企業家とは何か』、シュンペーター・J・A、清成忠男(編訳)、東洋経済新報社、1998、pp.189-190。

情報の共有度を高めるためには、組織構成員間の情報交換がフォーマル・インフォーマルの両面で盛んでなければならない。企業内での情報の共有が進めば、それだけ情報の新結合が起こる可能性が高まり、それが新たなアイデアを生み出し、最終的にイノベーションや新製品開発へ結びつくことになるのである^{注1}。そして、ロビンソン＝スターン^{注2}は、企業規模が大きくなるほど、潜在的な創造性の総和も大きくなるが、予期せぬ情報交換を促進する制度が整備されていなければ、それが実在へと代わる可能性はないに等しいと述べ、情報交換を促進する制度の重要性を説いている。Choo^{注3}も、高度に個人的で広範囲にわたって分布する組織的専門知識の共有を促進するためには、社会的・技術的構造を作り出すことが必要であると述べている。潜在的な知的能力を見出し、従業員間にそれを共有させていくためには、組織内のコミュニケーション構造に変革を起こさなくてはならないといえるだろう。

コミュニケーション構造の変革は人々の価値観の変更と結びついているため、一朝一夕にこれを達成することはできない。筆者は、前稿^{注4}で、組織開発の手法を実践することにより、それが従業員のコミュニケーションを活発化させ、最終的に企業文化の変革が可能であると述べたが、実際に企業文化を求める方向へ導いていくためには、具

体的に目に見える変化が必要である。そして、この目に見える変化の一例が以下で述べる狭義レベルのオフィス環境の改善なのである。

2-2 狭義レベルの新しいオフィス像

狭義レベルのオフィス環境において、組織内コミュニケーション構造に変革をもたらすきっかけとなるものは、近年大きな進歩をとげている情報通信技術である。特に、Microsoft社がWindows95を発売して以来、インターネットを利用する人は爆発的に増えている。更に、モバイル携帯端末が普及したり、携帯電話やPHS自体で電子メールを受発信できるようになったため、電子メールを通常の情報通信手段とする人も、今なおもって増加傾向にある。これは狭義のオフィス環境の変革をもたらすと考えられる。通産省の調査^{注5}によると、電子メール元年といわれた平成7年(1995年)のデータでは、全企業の44%でしか電子メールを導入していなかったが、3年後にはそれが82%へと大きく増大すると予想されている。そして、電子メールを導入している企業の方が、統計的には有意ではないが、業績・従業員モラルがともに高いという傾向が出ている。

インターネットの普及には、PC自体の高性能化や低価格化も大きな影響を与えている。特に、文字だけではなく、画像処理速度の高速化がインターネットの普及に拍車をかけたことは否定でき

注1 慶應義塾大学商学部経営研究グループ(主査:十川廣國教授)による「脱成熟化に向けての経営」に関するアンケート調査(1997)の結果、企業内でのコミュニケーションの活発度と技術革新の間には、以下の表のようにプラスの相関が確認されている。相関係数の値は、いずれも5%水準で統計的に有意である。

	製品技術革新	製造技術革新
水平フォーマルコミュニケーション	0.312	0.308
水平インフォーマルコミュニケーション	0.278	0.252
垂直フォーマルコミュニケーション	0.255	0.280
垂直インフォーマルコミュニケーション	0.232	0.219

なお、筆者もプロジェクトの一員としてこの調査に参加している。

十川廣國・古川靖洋・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水 馨・大前慶和・今野喜文
「脱成熟化に向けての経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第40巻第2号、1997.6.、pp.123-143。

注2 ロビンソン＝スターン『コーポレート・クリエイティビティ』、一世出版、1998、p.42。

注3 Choo, C.I., *The Knowing Organization*, Oxford University Press, 1998, p.105.

注4 拙稿「前掲論文」、1997、pp.34-36。

注5 通商産業省産業政策局企業行動課「前掲書」、pp.124-126。

ない。このように、技術の進歩により情報の処理・蓄積の方法・内容が変革され、コミュニケーション技術の発展により、地理的に離れている国や地域のより密接な結合が創り出され、同時に、戦略家だけでなく消費者までもがより洗練化されたことによって、ビジネスの領域で循環する知識や情報の量が突然幾何級数的に増加したのである^{注1}。

以上のような電子メールシステムやインターネットに代表されるような情報通信システムの発達により、実際に個人に割り当てられる場所を削減し、どこにいても仕事をするその場所そのものがオフィスであるというバーチャルオフィスの考え方がアメリカではかなり浸透してきている。また、これを発展させ、働き方の革新を目指すオルタナティブ・オフィシング(Alternative Officing)という考え方も出てきている^{注2}。どちらにしろ、このような新しい形のオフィスを作り出すためには、インターネットや電子メールシステム、携帯電話などの各種通信機器、ノート型PCやモバイル携帯端末、更には、ビデオ会議システム、グループウェア、イントラネットなどの狭義の意味でのオフィス環境の整備・改善、が今後ますます必要になってくると考えられる。

ただ、今述べたような新しい情報通信技術の進展と低価格化は、バーチャルオフィスなどを形成する一方で、作業の分割や組織の分権化を推し進める要因にもなる。つまり、組織構成員が国内国外を問わず様々な場所で仕事をしたり、複数の仕

事を同時に掛け持ちすることが、技術の進歩によって可能となったため、フラットで水平な組織構造が増え、結果的には組織の分権化・分散化が進むことになる^{注3}。また、個々人は同時に自らの得意分野に専門化し、活動自体も断片化^{注4}し、自己完結型の業務が増大することになるであろう。このような業務上の変化に対応するため、近年、コンビオフィス^{注5}やケイブ・アンド・コモン^{注6}なるオフィス形態に視線が注がれている。このオフィス・レイアウトを採用すれば、自己完結型の業務のためには、他人の介入がない個室形式の場所を使用でき、その一方で、実際に他人との協調を必要とする業務のためには、中央のコラボレーション空間を使用できるのである。

このように、コミュニケーション構造に変革をもたらすであろう狭義レベルのオフィス環境の改善は様々な形で存在するが、それらが一時的な流行で終わることなく、最終的に広義のオフィス環境の変化へつながっていかなければ意味がない。次節では、これら2つのレベルの効果的なリンクについて述べていく。

2-3 狭義レベルと広義レベルの効果的なリンク

双方向性を持った電子メールの導入は、情報共有だけでなく、コミュニケーションを活発化させたり、コラボレーションを触発するという利点をそこにはらんでいるが、電子メールシステム自体

注1 Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. & Edvinsson, L., *Intellectual Capital Navigating the New Business Landscape*, MACMILLAN Business, 1997, p.9.

注2 マリリン・ゼリンスキー『変革するワークプレイス』、鈴木信治(訳)、1999、日刊工業新聞社、pp.3-56。

注3 ケビン・ケリー「ビジネスへの新生物学的アプローチ」『21世紀ビジネスはこうなる』、ロワン・ギブソン(編)、島田晴雄(監訳)、シュブリンガー・フェラーク東京、1997、p.318。

注4 仕事の断片化が進むと、業務を行なう上で非能率的であると思われるが、金井が主張するように、断片化により、多様な情報から鮮度の高い情報を直接得て、それを加工して意思決定を漸進的・能率的にこなすとする説の方が、より多くの情報に接し、その新結合から新たなアイデア創出を目指す現代には、より妥当するだろう。
金井壽宏『変革型ミドルの探求』、白桃書房、1991、p.155-158。

注5 コンビオフィスとは、個人形式のワークステーションとそれらに囲まれるように中央部に配置された共用の支援スペースを組み合わせたもの。

FM推進連絡協議会(編)『ファシリティマネジメントガイドブック』、日刊工業新聞、1994、pp.297-298。

注6 比較的大きめの共用チームスペースのまわりに、個人のワークエリアを配置したセッティング。

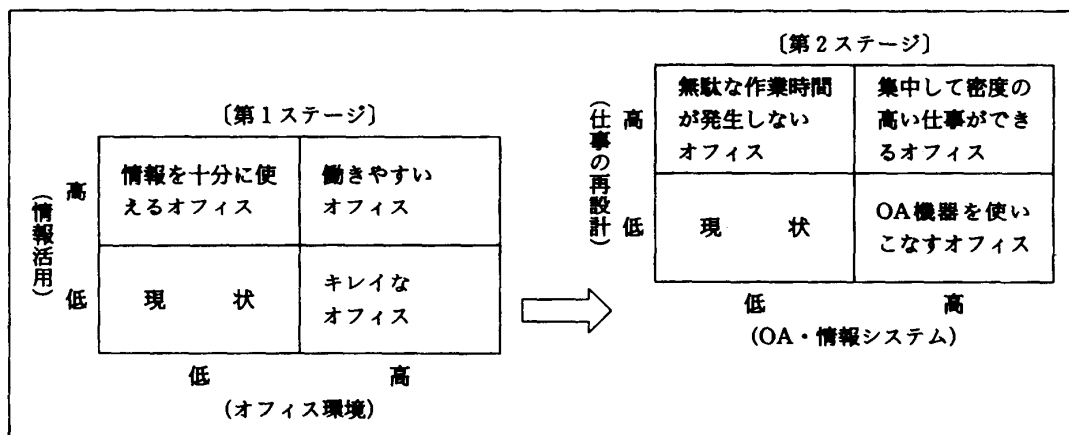
マリリン・ゼリンスキー『前掲訳書』、pp.35-36。

からこれらの利点を得られるわけではない。また、オフィスの構造やオフィスのレイアウトは、オープンスペースやリフレッシュスペースなどのように、組織構成員同士がお互いに顔を合わせる機会を創出するようにデザインされる。しかし、そのデザインからだけでは、創造性や知的能力の発揮を期待することはできない。この考えに基づいて、Roos et al.^{注1} はコミュニケーションや知識は、情報を進んで共有する行動からしか生まれないと主張している。これまでの日本企業のオフィス環境整備は、このような電子メールシステムやOA機器を導入したり、今までにないオフィスデザインを採用することに終始してきた。今後、高生産性オフィスを構築するためには、図2の第2ステージの右上へのシフトを起こしていかなければならないだろう。

伊丹^{注2}はこの高生産性オフィスを「場」という概念によって説明しようとしている。彼によると、「場とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行ない、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をす

る、その状況の枠組みのこと」である。人々の間の情動的相互作用の容れものが「場」とあるといってもよい、としている。人々は企業やオフィスという具体的な「場」において、情動的相互作用を行なっているのであるが、その結果、以下の2つのことが自然発生的に起きるとされている。その1つはそこに集まっている人間間の共通理解の増大であり、もう1つは、人間間の心理的共振の発生である^{注3}。組織を構成する様々なメンバーの間に確固とした共通理解があつてこそ、整合性の取れた意思決定が行なわれ、効率的な協働へ結びつくのである。また、周囲に自分と同じ価値観やモノの考え方をする人々が存在し、心理的な連帯感が醸成されてくると、その人々の間で心理的エネルギーの水準が高まり、その結果がモラルの向上へつながっていく。ただし、情動的相互作用がなんらかの焦点をもって行なわれなければ、上述のような効果を得ることができない場合もある。焦点がぼけて、相互作用が拡散してしまうリスクが存在するからである^{注4}。この拡散のリスクが起らないようにするために、情動的相互作用がなんらかの「容れもの」

図2. 高生産性オフィスの構築プロセス



出所：FM推進連絡協議会編『ファシリティマネジメントガイドブック』日刊工業新聞、1994、P238より

注1 Roos, J. et al., *ibid.*, p.17.

注2 伊丹敬之『場のマネジメント』、NTT出版、1999、p.23.

注3 伊丹敬之『前掲書』、pp.24-26.

注4 伊丹敬之『前掲書』、p.26.

の中で行なわれる必要がある。この「容れもの」が伊丹のいうところの「場」に相当する。この「場」をうまく作り、うまく生かすことによって、人々の情動的相互作用は高まり、それが人々の意思決定水準と心理的エネルギー水準を高め、現在と未来の企業業績の向上を結果的にもたらしことになるのである。

この「場」の概念は、前述した情報共有度の高いオフィス環境やオープンな企業文化というものによく似ている。ただ、伊丹^{注1}は、この「場」は組織活動のある局面における人々の物理的接触や空間の共有から成立し、オフィスレイアウトの変更などに代表される場のインフラ整備がその後の場の生成に大きな影響を及ぼすと主張している。つまり、高生産性をもたらすだろうオフィス環境は、広義レベルでの変革を促す掛け声だけでも、狭義レベルでのオフィス設備の充実やインフラ整備だけでも達成できない。狭義レベルでの変革が広義レベルでの変革を促すようにリンクしていかなくでは達成できないのである。

更に、人間は「想像すること」のできる生き物であるため、「接触の場」以外に「想像の場」や「頭の中の場」の共有も可能であり、現実的に多様な「場」の状況を考えている。この「想像の場」や「頭の中の場」の具体例は、バーチャルチームやバーチャルコーポレーションと呼ばれるものである^{注2}。この場合、「場」はメンバーそれぞれの頭の中に存在することになるのであろう。このような状態を作り出すためには、前述したインターネットや電子メールシステム、イントラネットなどの狭義の意

味でのオフィス環境の整備(ハード面での整備)、またそれと同時にそれをいかにうまく管理・運営していくかというソフト面での整備が今後ますます必要になってくると考えられる。

また、前述したコンビオフィスやケイブ・アンド・コモンのような新たなオフィス・レイアウトでは、主として「想像の場」で行なう業務と、実際に「接触の場」を必要とする業務をほぼ同一のオフィス空間で行なうことができるのである。このようなオフィス・レイアウトを採用することによって、接触の場の中心であった従来のオフィス内で、同時に、想像の場が形成され始め、オフィス内でのコミュニケーション構造も徐々に変化し、いずれは企業文化の変革へとつながることになるであろう。

以上、高生産性につながるオフィス環境について、様々な面から概観してきたが、広義レベルでのオフィス環境の変革を主張しても、狭義レベルでの変革がそこに伴わなければ、それをうまく達成できない。また、狭義レベルでのオフィス環境やインフラを整備しただけでは、オープンな企業文化のような広義レベルでの理想的なオフィス環境を構築することはできない。そのためには、狭義レベルで整備されたオフィス環境を、創造性や知的能力の発揮に結びつけるよう有効利用することが重要である。そこで力を発揮するのがFMgerなのである。次節では、この目的を果たすために、今後FMgerに求められる新たな役割について述べていくことにする。

注1 伊丹敬之「前傾書」、pp.91-93。

注2 Townsend, A., Demarie, S.M. & Hendrickson, A.R., "Virtual teams : Technology and the workplace of the future," *Academy of Management Executive*, 1998, Vol.12, No.3, pp.17-29.

Townsend et al.によると、バーチャルチームを促進する要因は以下の5つである。

1. フラットもしくは水平な組織構造の増大・普及
2. 競争だけでなく組織間の協調を必要とする環境の出現
3. 組織的参加についての従業員の期待の変化
4. 生産からサービス/知識的環境への継続的シフト
5. 企業行動におけるグローバリゼーションの進展

3. FMgerに求められる新たな役割

FMgerとは、FM業務を主として司る管理者のことである。それ故、管理者として基本的な役割や責任をまず果たさなくてはならない。バーナード^{注1}は、管理職能として、次の3つを挙げている。第一が伝達体系の提供・維持、第二が組織の実態を構成する個人的活動の確保と促進、第三が組織の目的・目標の定式化及び定義である。また、サイモン^{注2}は、管理者の責任として、組織構造の確立と維持、組織の行なう仕事の内容についての比較的広く重要な意思決定の2つを挙げている。バーナードやサイモンがこれらを主張した頃は、管理職能として伝達体系、そしてその基礎となる組織構造の確立と維持に多大なる焦点があてられた。しかし、現在、情報通信技術の発達により、従来の伝達機能よりも多様な領域にわたる重要案件の意思決定を迅速に行なうことが、管理者にますます要求されるようになった^{注3}。FMgerは、日本ではもちろんのこと、ヨーロッパでもその存在と重要性が主張されるようになってからあまり日が経っていない。それ故、彼らには伝達機能よりも広範囲にわたる意思決定に業務責任の中心があるといえるだろう。そして、サイモン^{注4}がいうように、責任を果たすためには、(a)能率理論の完全な認識と(b)より広範な組織の目的に関連した諸局面についての精通を必要とするとしている。

前述したように、FMの考え方が日本に紹介されてからあまり時間が経っていない。それ故、アメリカにおけるFMの定義と日本におけるそれとは

差があるように思われる^{注5}。例えば、IFMAの定義によると、「FMとは、人間的で効率的な執務環境を提供するために、実証された管理業務と最新の技術知識を結び付けることであり、生産性の高い執務環境を計画、提供し、管理する経営活動である。」となっている。また、アメリカ国会図書館の定義では、「FMとは、物理的なワークプレイスを、組織で働く人、そこで行なわれる業務、と調整する活動であり、経営管理学、建築学、行動科学、工学の原理を統合することである。」となっている。一方、JFMAの定義では、「FMとは、社会の変化と新しい企業環境に対応して、経営的視点に立って、建築等の施設類を有効・適切に計画・整備・運営・管理し、ダイナミックな企業活動の展開に貢献する、有効な取り組み。」となっている。つまり、これらを見ると、アメリカにおけるFMの定義が広範囲にわたる様々な分野の知識を結びつけ、ワークプレイス(=オフィス)における生産性の向上を図るとしている一方で、日本の定義は、まだ建物等の施設類の有効かつ適切な運営・管理にその中心が置かれている。

以上の定義に加えて、FMビジネスの発展段階の程度^{注6}を表2に示してみた。これによると、アメリカの企業では、phase2からphase3へ移行している段階にあると考えられるが、日本企業では、富士通や日本IBMなどごく一部の企業がphase2の段階にあるものの、ほとんどの企業がphase1の段階に留まっている状態といえるだろう。

この状況は、NOPAによる平成9年度のオフィス実態調査^{注7}でも如実に現れている。NOPAは平成6

注1 バーナード・C・I『新訳 経営者の役割』、山本安次郎・田杉競・飯野春樹(訳)、ダイヤモンド社、1968、pp.225-249。

注2 サイモン・H・A『新訳 経営行動』、松田武彦・高柳暁・二村敏子(訳)、ダイヤモンド社、1989、pp.310-311。

注3 通商産業省の調査によると、実際に役割が大きく変化したとする企業は非常に少なく、全体の13.8%程度である。通商産業省産業政策局企業行動課『前掲書』、pp.121-122。

注4 サイモン・H・A『前掲訳書』、pp.310-311。

注5 NTTファシリティーズFM研究会(編)『ファシリティマネジメント用語辞典』、井上書院、1995、p.222。

注6 山田俊一「FMビジネスの展望」『「ファシリティマネジメント」がわかる本』、伊藤陽三(編著)、経林書房、pp.177-178。

注7 <http://www.nopa.or.jp/publish/chousa09/index.htm>より

表 2 FMの発展段階

Phase0	FM の概念についても全く認識していない状況。利便性のみが追求されている対処療法的な状況。
Phase1	FM 導入の最も初歩的な段階であり、主に OA 化が推進されオフィス内の各種調度品、備品等の整備が進められている状況。個別対応のスタンドアローン型といえる状況。
Phase2	FM の概念、ニーズが全社的に徹底され、FM がシステムとして多様なニーズへの対応を迫られている状況。企業の中長期的な戦略に基づいた総合的な視点から全社システム構築の取り組みが始まっている状況。
Phase3	FM の機能がさらに高度化し、オフィスの快適性、生産性、創造性、社会性がより強く要請されている状況。社内システムは外部システムともネットワーク化され、社内外の多様なニーズにも応えられる状況。

出所：伊藤陽三編著『「ファシリティ・マネジメント」がわかる本』経林書房、1997、pp.177-178より

年6月に、法律や規則に定められている水準をクリアした上で、オフィスとして最低限満たすべき22項目を「ニューオフィスミニマム」として公表し、FMもその中の1項目として入っている。しかし、結果は調査企業の中でFMを十分に実施している企業は26.0%にすぎず、この値は他の項目と比べてもワースト3であった。ただし、平成8年度調査時の10.8%という非常に低い数値と比べると、FMが次第に理解され、より多くの企業で導入され始めている状況が見て取れるのである。

このように、アメリカと日本ではFMのとらえられ方に差があるため、当然のことながらそれを担当するFMgerの役割にも差があると考えられる。筆者は、前稿において^{注1}、FMはオフィス環境の整備を行なうだけでなく、そこで働く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、個人のモラルアップを図る方策を考えることまでもその範疇に含め、FMgerはこれを達成すべく様々な領域の知識を駆使し、社内コ

ンサルタントのような役割を果たさなければならないと述べた。しかし、企業へのFMの理解と普及が期待されたほど進まなかったため、FMgerが仮に社内存在したとしても、このような役割を果たせていない。事実、FM資格制度の案内の中に記されているFMgerの役割^{注2}は、ファシリティの効率的運用、そのための目標設定と計画の実施・管理、目標達成の調査となっている。FMが発展途上である現時点では、受験案内に記されたような役割をFMgerに求めるのは妥当であろうが、今後、日本企業のFM業務の水準がphase2そしてphase3へと進展するにつれて、FMgerの役割も変わってくる。その近未来のFMgerに求められる新たな役割について次に見ていくことにする。

今後、先進国の存続と繁栄に大きな影響を及ぼすのは、知識労働者の生産性の向上である。それ故、これからのオフィスは、事務的な処理はコンピュータや各種OA機器にまかせ、より一層、人々の創造性や知的能力を発揮できる場所が変わって

注1 拙稿「前掲論文」、1992a、pp.90-92。

注2 <http://www.jfma.or.jp/test.html>より

これによると、FMgerに期待される役割は以下の3つである。

1. 快適性、生産性、信頼性、適合性、品格性等の品質性能の確保、投資や運営費の最小化、需要の変化への柔軟な対応のために、科学的なデータを元に定量的にとらえ、課題を明確にし、誰でも十分に理解される目標を定めます。
2. 目標を達成するため、必要な専門・関係者等の力を組織化し、具体的な実行計画を中心となって策定し、その計画の実行を管理します。
3. 作り上げられたファシリティが、経営環境やニーズの変化に柔軟に対応し、常に目標を満足しているかの調査・評価を行ないます。

いく必要がある。ただ、いくら処理速度の早いコンピュータが導入されても、それらは最終的にはオフィスで働く人間を補助する存在にすぎない。オフィス業務の中心はあくまで人間なのである。そこが従来の工場部門における機械中心の生産性向上策と大きく異なる点である。

従来のハード中心の生産性向上策から、人々の創造性や知的能力の発揮を中心とした生産性向上策へ焦点をシフトするには、人々の価値観を変えていく必要がある。とはいうものの、価値観の変更は、口で言うほど簡単なものではない。特に、長年ハードを中心としてモノゴトを考えてきた人々にとっては、創造性や知的能力といわれてもピンとこないであろう。このような価値観の変更を伴うようなプロジェクトをうまく実行するために、筆者^{注1}は、(オフィスのレイアウト変更などの)目に見えるハードウェアの変更を媒介とした、ソフトウェア(モノゴトの考え方)の変更を提唱している。

異なる価値観が組織内に同時に存在すれば、必ずや、コンフリクトが生じる^{注2}。リッカート=リッカートによれば、小さな対面集団によるコンセンサスを用いた場合、最もうまくコンフリクトの解決が行なわれるとされている^{注3}。目に見える形でハードウェアの変更がソフトウェアの変更と同時進行している場合、入手できる関連事実が大きくなり、最終的にコンセンサスへ到達しやすくなるのである^{注4}。実際にオフィス変革へ目を移した場合、新たなOA機器や情報通信技術をオフィス内に導入したり、オフィスレイアウトを変更するという目に見える変化がハード面での変革なのであるが、それと同時に、QCサークルのような小規模集団で、レイアウト変更をどんな形で行なうか、変革されたオフィスをいかに使いこなすか、そこからいかに新たな情報の新

結合を生み出すか、そして、それを使って創造性や知的能力をいかに発揮するかをフォーマル・インフォーマルいずれの形でも議論することで、コンフリクトが解消され、新しい価値観が組織に根づくことになると思う。

では、このような変革プロジェクトは誰を中心として展開されていくのだろうか。一般的に、組織内の価値観の変更は企業文化の変更を伴うことが多いので、トップの強力なリーダーシップの発揮とバックアップが必要であるとされている。トップが変化の大きな流れを示すことは非常に重要ではあるが、実際にプロジェクトの中心となる従業員レベルの陣頭に常に立って、細かく指示することはまずありえない。その場合には、現場の管理者が中心になるだろう。しかし、この中間管理職が変革のネックとなりやすい。プロジェクトが終了するや否や、元に戻ってしまうこともよくある。このような現象を起こさないために、広い見地から全体を眺め、各小規模集団の調整をする人が必要となる。筆者は、その役割をFMgerが担うのが妥当と考えている。なぜなら、プロジェクトリーダーがこの役割を担えば、プロジェクトチームの解散と共に、その役割を果たす人がいなくなってしまう。価値観の変革は、その後のホワイトカラーの創造性や知的能力の発揮を目指すものであるので、定常的かつ組織横断的な立場からその方策を考えることのできるFMgerがこの任に就くのが最も良いと考えるのである。人々の価値観の調整などはファシリティではないので、FMgerの業務ではないとする考え方もあろうが、IFMAの定義にあるように、人間的で効率的な執務環境の提供や生産性の高い執務環境の提供をFMが目指すのであれば、FMgerがこのような役割を担っても何ら問題はないのである。

注1 拙稿「前掲論文」、1991、pp.62-64。

拙稿「オフィス環境改善の効果と問題点に関する研究」『嘉悦女子短期大学研究論集』第35巻第2号、1992b、pp.86-94。

注2 リッカート・R=リッカート・J・G『コンフリクトの行動科学』、三隅二不二(監訳)、ダイヤモンド社、1988、p.9。

注3 リッカート・R=リッカート・J・G『前掲訳書』、p.165。

注4 リッカート・R=リッカート・J・G『前掲訳書』、p.149。

今述べたような組織横断的な役割は、「横串刺し」ということばでも表現されている。清水^{注1}によれば、組織構成員に挑戦意欲を起こさせ、創造性を発揮させるためには、組織のフラット化による上下のコミュニケーションの活発化が一般的な方策であるとしているが、このフラット化だけでは、企業の経営努力が分散化し、組織全体の有効性が低下する可能性がある。この分散化した組織を統合するために「横串刺し」が必要と説いている。伊丹^{注2}は、日本企業が大規模複雑組織の経営に苦勞するのは、組織の中の横の連携、つまり「横串刺し」の仕組みをうまく運用できないからであると述べている。村谷^{注3}は、この大規模化し、複雑化した空間(即ち、オフィス)を管理するには、従来からの縦割りの複数組織による施設管理ではなく、専門知識をもち、全ての施設を集約的に、即ち、横串刺し的に管理する組織の構築が必要であると述べている。また、十川^{注4}は、異種交配を実現し、学習効果を高め、イノベーションを促進させるためには、従来型のミドルではなく、上下左右のコミュニケーションを維持し、下からのアイデアを取り上げ、企画し、総合できる新しいタイプのミドルが必要であるとしている。

この「横串刺し」ということばを用いた場合、いわゆるマトリクス組織と類似しているのではないかとと思われる。マトリクス組織では、組織構成員がラインとプロジェクトチームの両方の組織に属することになる。これに対して、横串刺しの組織では、縦割りによって分散化した組織をある価値観をもって横からまとめあげる組織を意味し、この組織に属する人々は、あくまでもその1つの組織にしか所属しないのである。それ故、マトリクス組織で問題になる、どちらの組織の業務を優先するべきかと、ど

ちらの上司の発言を優先すべきかというような問題は生じない。

FM業務の性格から見ても、FM部門が横串刺しの組織となり、FMgerがその中心となって分散化した組織を横から再度まとめあげる役割を果たすのが、適していると考えられる。なぜなら、前述したFMの定義を見てもわかるように、FMが学際的、業際的な知識・技術によって実行され、その管理手法は、FMger自らが種々の業務を単独で遂行するというものではないからである。FMgerは社内全ての組織の協力を促すだけでなく、社外の専門家^{注5}の知識や意見までも積極的に採用し、FM業務を推進していかなくてはならないのである。つまり、FMgerは、将来的には、企業内では組織間の情報伝達を促し、コミュニケーションを活発化させ、価値観の統一を図り、企業外では、外部の公的資格保有者とコンタクトするコーディネーター的役割を果たしていくことになるだろう。

FMgerの役割や彼が遂行するであろう業務内容を俯瞰的に見てみると、なんだか、あらゆる領域の知識をもち、更には、企業内外でのコーディネーター的役割をも果たせるという万能選手のような人物でなければならないような錯覚に陥る。しかし、実際には、あらゆることに万能である必要は全くない。そもそも、FM部門がFMger 1人で構成されるものではない。狭義のオフィスの管理(設備中心の管理)を考えても、FMgerは全社的にオフィスの生産性向上をもたすであろう統一的な方針を、企業内外の様々な情報や知識を取り入れながら、意思決定し、FM部門にいる人々がそれを具体的な方法でブレークダウンし、それが計画通りに実行されているかを管理するのである。伊丹^{注6}は、場のマネージャー

注1 清水龍登『日本企業の活性化・個性化』、中央経済社、1993、pp.166-170。

注2 伊丹敬之『前傾書』、pp.3-5。

注3 村谷博義「オフィス環境とファシリティマネジメント」『ファシリティマネジメント』、鶴沢昌和(編)、1990、日刊工業新聞、p.87。

注4 十川廣國「組織変革と組織学習」『三田商学研究』、第41巻第5号、1998、pp.32-36。

注5 FM推進連絡協議会(編)『前掲書』、pp.248-252。

注6 伊丹敬之『前傾書』、p.234、p.250、p.262。

の役割を1人の人間に全て背負わせると、その人に権力が集中してしまい、場の自由が失われ、場のよさを得ることができなくなると述べ、そのため場のマネージャーの役割を4つに分けている。つまり、彼の説に従えば、1人のFMgerがそういう現場での設備管理から、全社的な長期計画の策定まですべてを担当するわけではない。今後、FMgerは、人々の「空間」を設計する者、即ち、場の生成者・設計者の役割を果たしていかなければならないのである。

4. まとめ

本論では、1997年より実施されているFMger資格試験の概要を紹介した上で、今後21世紀に向けてますます生産性の向上が求められるオフィスの理想像やその生産性向上策の陣頭指揮をとることになるだろうFMgerの新たな役割について論を進めてきた。

FMger資格試験は、既に過去3回実施されている。合格率は約40%前後で、男性の合格者が多かった。資格を取得した人々が勤務している業種の多くは、従来からFMと関連の強いところが多く、一般企業でFMを担当している人々の受験はあまりなかったようである。資格を取得した外部コンサルタントがクライアント企業の内部に入っていく、FMが順次定着するにつれて、外部に頼らず企業内で独自にFMger資格の取得を目指す人々が増えてくるだろう。

次に、FMgerがその任を果たし、ホワイトカラーのもつ潜在的な知的能力を引き出し、それを有効利用し、ホワイトカラーの生産性を向上させていくためには、どのようなオフィスが必要なのかを広義・狭義の両面から考えてみた。オフィス環境をハード面だけではなくて、対人関係や職場の雰囲気までも含む広義の意味で考えた場合、情報の共有度の高さがまず重要なものと考えられる。そして、情報の共有度を高めるためには、組織構成員間の情報交換が盛んでなければならない。た

だ、潜在的な知的能力を引き出し、共有させていくためには、組織内のコミュニケーション構造に変革を起こさなくてはならない。

一方、組織内コミュニケーション構造に変革をもたらすきっかけとなるものは、近年大きな進歩をとげている情報通信技術である。インターネットの普及により、電子メールを通常の通信手段として利用する人も増大している。これは狭義の意味でのオフィス環境の変革、具体的にはバーチャルオフィスやオルタナティブオフィシングといったもの、をもたらすと考えられる。

これまでの日本企業のオフィス環境整備は、狭義レベルでの環境改善に留まってきた。今後、高生産性オフィスを構築するためには、オープンな企業文化の生成のような広義レベルでの環境改善に結びつくように、狭義レベルでの改善がなされていかなければならないだろう。

そして、この狭義オフィス環境と広義オフィス環境のリンクを、伊丹の「場」という概念を参考にして説明した。彼は、この「場」は組織活動のある局面における人々の物理的接触や空間の共有から成立し、オフィスレイアウトの変更などに代表される場のインフラ整備がその後の「場」の生成に大きな影響を及ぼすと主張している。

広義レベルでのオフィス環境の変革を主張しても、狭義レベルでの変革がそこに伴わなければ、それをうまく達成できない。また、狭義レベルでのオフィス環境を整備しただけでは、オープンな企業文化のような広義レベルで理想的なオフィス環境を構築することはできない。そのためには、狭義レベルで整備されたオフィス環境を、創造性や知的能力の発揮に結びつけるよう有効利用することが重要である。そこで力を発揮するのがFMgerなのである。

従来のハード中心の生産性向上策から、人々の創造性や知的能力の発揮を中心とした生産性向上策へ焦点をシフトするには、人々の価値観を変えていく必要がある。一般的に、組織内の価値観の

変更は企業文化の変更まで及ぶことが多いので、トップの強力なリーダーシップの発揮とバックアップが必要であるとされている。しかし、トップが実際にプロジェクトの中心となる従業員レベルの陣頭に常に立って、細かく指示することはまずありえない。その場合には、現場の管理者が中心になるだろう。しかし、この中間管理者が変革のネックとなりやすい。このような現象を起こさないために、広い見地から全体を眺め、各小規模集団の調整をする人が必要となる。筆者は、その役割をFMgerが担うのが妥当と考えている。価値観の変革は、その後のホワイトカラーの創造性や知的能力の発揮を目指すものである。定常的かつ組織横断的な立場からその方策を考えることのできるFMgerがこの任に就くのが最も良いと考えるのである。

人々の価値観の調整などはファシリティではないので、FMgerの業務ではないとする考え方もあろうが、IFMAの定義にあるように、人間的で効率的な執務環境の提供や生産性の高い執務環境の提供をFMが目指すのであれば、FMgerがこのような役割を担っても何ら問題はないのである。

ただ、FMgerの役割や彼が遂行するであろう業務内容を俯瞰的に見てみると、なんだか、あらゆる領域の知識をもち、更には、企業内外でのコーディネーター的役割をも果たせるという万能選手のような人物でなければならないような錯覚に陥る。しかし、実際には、あらゆることに万能である必要は全くない。そもそも、FM部門がFMger 1人で構成されるものではない。狭義のオフィスの管理(設備中心の管理)を考えても、FMgerは全社的にオフィスの生産性向上をもたらすであろう統一的な方針を、企業内外の様々な情報や知識を取り入れながら、意思決定し、FM部門にいる人々がそれを具体的な方法でブレークダウンし、それが計画通りに実行されて

いるかを管理するのである。FMgerは、人々の「空間」を設計する者、即ち、場の生成者・設計者の役割を果たすことが適切なのであろう。

公認FMger制度はまだ導入されてから日が浅い。また同時に、日本と欧米の間で、FMやFMgerの内容についての認識の差が存在している。それ故、本論で提唱してきたようなFMgerに期待される新たな役割は、考慮するには時期尚早であると思われるかもしれない。しかし、今後将来にわたって求められているのは、機能的に優れたハードを充実させただけのオフィス環境ではなく、オフィスで働く一人ひとりの創造性や知的能力の発揮を促進するオフィス環境なのである。技術的なシステムの整備、各種制度の再構築などの静的なオフィス整備ができて、そこに従事する一人ひとりの人間が主体的にやる気をもって仕事に取り組めるオフィス環境になっていなければ、意味はないのである^{注1}。従来から行なわれていたオフィスへの投資は、ハード面での環境整備が中心であった。しかし、ホワイトカラーの生産性を向上させていくためには、この投資はスタート段階にすぎない。整備されたオフィス環境において、従業員一人ひとりが様々な機器をスムーズに取り扱い、情動的相互作用を引き起こし、伊丹のいう「場」を生成させ、そしてそこで人々の創造性や知的能力の発揮を促し、企業の長期維持発展に結びつけていかなければならない。そのような状況を作り出す中心となるのがFMgerなのである。

オフィス環境改善の考え方をこのように大きく変化させるには、多大な努力と長期的な時間がかかり、またそれに対する反発も大きいだろう。しかし、反発が大きいからといって、少しばかり前進したこの動きを止めてはならない。ドラッカー^{注2}もいっているように、継続的改善は、積み重ねによって、活動の全てを根本的に変えるのである。

注1 高島利尚「オープンになるオフィス」「未来型オフィス」、高島利尚(編著)、同友館、1998、p.6。

注2 ドラッカー・P・F「前掲訳書」、p.92。

Y. Furukawa, Ideal Office Image and Facility Manager

オフィスの生産性を向上させるという、今まであまり重視されなかった事柄に取り組むに当たって、FMgerの資格制度の導入は、大きなインパクトを与えるものになり得る。そして、彼らが中心になって、長期的にこの目標に取り組むことで、近い将来のホワイトカラーの生産性やオフィスの生産も向上していくことになるであろう。