

## FM とビルメンテナンス

株式会社NTTファシリティーズ総合研究所  
EHS&S研究センター 研究アドバイザー  
高草木明

### 【JFMAのFMの定義】

JFMAの最新のFMの定義では、「企業・団体等が保有又は使用する全施設資産及びそれらの利用環境を経営戦略的視点から総合的かつ統括的に企画、管理、活用する経営活動」とされている。JFMAのHPでは更に、「…単に手法という範疇から、より広くFMを経営的視点に立った総合的な活動として捉えています」とある。

FMを、収入を得るための具体的仕事と捉えることはできないだろうか？

「経営活動 (business activities)」は、きわめて広い一般性を持つ。一般通念としては、大所高所から考え判断する立場の仕事だろう。FMは経営レベルの人だけのためのものなのか？

JISの生産管理用語では、「設備管理」を「設備の計画、設計、製作、調達から運用、保全を経て廃却・再利用に至るまで、設備を効率的に活用するための管理」(Z8141-2001 番号 6102)とし、「管理」の定義は、「経営目的に沿って、人、物、金、情報など様々な資源を最適に計画し、運用し、統制する手続き及びその活動 (Z8141-2001 番号 1104)」としている。この用語の定義は、工場などで設備管理に携わる技術者が行う仕事の定義であり、工場での様々な活動の中の一つである。この「活動」は「経営活動」の「活動」とはだいぶ違い、技術者にとって実践的である。「経営」について当事者意識は無く、距離をおいているように思われる。

かつてのFMの定義(JFMAによる)は、「業務用不動産(土地、建物、構築物、設備等)すべてを経営にとって最適な状態(コスト最小、効果最大)で保有し、運営し、維持するための総合的な管理手法」となっていたらしい。この「管理手法」という定義は、わかり易い。工場の設備管理にも通じる。しかし、現場的であることは確かだ。JFMAでは、経営立脚の「経営戦略」志向が昔から強かった。

FMが「管理手法」の場合、ファシリティマネジャーが担う、具体的な仕事、例えば「或る建物の管理」であれば、この「管理」は、当該建物の維持・向上のために種々の計画を立案し、劣化状況やコストやらを評価するといった技術者の活動と捉えてよいだろう。一方、JFMAの定義では、「経営活動」と大所高所の立場をとっている。つまりファシリティマネジャーは、建物・環境・そ

の他諸々の管理に経営の立場から責任を持ち、技術者に指示・命令を出す立場ということになりそうだ。

最新の定義では、全施設資産及びそれらの利用環境（つまり全部）を対象としている。近年のJFMAジャーナルを見ると、グローバルとかイノベーションといった言葉が目につき、また、公共FM、インフラFMも登場し、FMの領域は拡大・立場の上昇を志向しているようにもみえる。

経営者から附託された経営のための管理仕事なので、全ての関係する技術者（実務者）を指揮する権限を持ち、大所高所から総合的に意思決定をするのであって、実施設計や工事管理、あるいはビルメンテナンス・清掃のような現場仕事には関心が薄いようにみえる。FMのキーワードの一つ「アウトソーシング」で片づけられているのではないだろうか。

理系ではなく文系の仕事という位置づけのようである。バックグラウンドは経営学であって、工学ではないようだ。技術は、むしろはじき出されている感がある。

FMの意義を十分に説明し、それを実証できれば、また、FMを遂行する個々のファシリティマネジャーの能力を証明する手段が得られれば、FMは自ずと専門分野として、またハイレベルな職能（プロフェッション）として確立することだろう。

FMは実務であり、学術研究がFMの安定に直ちに寄与するわけではない。しかし、学術研究の参加は、FM分野を確固としたものにするために不可欠といえるだろう。FMの意義の実証には、成果のオーソライズに寄与する対外発表の積み重ねが有力な手段であろう。これが成れば、ファシリティマネジャー個人の専門能力を証明する手段は自ずと追隨してくるだろう。しかし、FMの定義が上記のように経営学的なものであるかぎり、工学分野から正面切って研究テーマとすることはなかなか難しい。

ファシリティマネジメントフォーラム2016（JFMA）で、私と須藤さん（名工大准教授）とで「病院施設の故障・不具合に関する一連の研究」を総括的に紹介した。また、同フォーラム2017では「保全業務の繁忙が故障・不具合の平均修復日数に与える影響」として講演した。これらのプレゼンテーションの原著論文は日本建築学会の論文集や技術報告集に掲載されたものである。我々の「蓄積」の一端を披露したつもりだった。この内容は、保全記録に基づくビルメンテナンス研究である。FMにも記録や論文・報告の蓄積が必要と思う。このフォーラムを観察するかぎり、「FMの成果の蓄積」はあまり意識されていないようだった。

**【FMと業界】**

FMに関連する業界の状況を見てみよう。

**1) ビルメンテナンス業界**

昭和初期に高層ビルが増加し、床にリノリウムが普及して、ワックス塗布作業が事業として成立するようになった。これがビルメンテナンス業の起源であるとされる。戦後、清掃以外にも業務領域が広がり、ビルメンテナンス業は拡大した。ビルメンテナンスの市場規模は、2009年度から3年間業界総売り上げ伸率がマイナスとなったが、2012年度からプラスに転じ、2014年度には3兆7千億円で、労働者数は2010年度以降、100万人を超えている（全国ビルメンテナンス協会）。

**2) 建築設計業界**

建築基準法第2条第1号に規定する建築物を「建築」する行為を「建築行為」という。建築行為を統括するのが「建築家」である。建築家は、主に設計図書によって、その職能（専門的職業が受け持つ一定の役割、以下同じ）による業務の成果を提示する。

建築家というと、芸術性、作家性が求められそうだから、「建築士」といってもよい。職能は明確であり、業界が形成されている。

「サービス産業動向調査（総務省統計局）」によると、2013年現在で「建築設計業」の総収入額は約3兆415億円となっている。

**3) FM業界は形成され得るのか？**

さて、ファシリティマネジメントの業界は形成されているであろうか？

未だにFMとは何かははっきりしないという声を聞くことがある。その理由は、「経営活動」というやや漠とした定義と、ファシリティマネジャーが成すべきこと、職能が不明確な点にあると思う。

建築士は設計図書等によって、その職能を明確に示し、評価を受け、対価を受け取ることができる。

ビルメンテナンスの保全員は施設に常駐し、BEMSで設備を運転し、日々発生する故障・不具合に対処し、エネルギーや水の消費量を管理する。視野の狭い現場管理業務（JFMAの出版した「ファシリティマネジメントガイドブック（第2版）」に掲載された「伝統的施設管理とFMの対比」参照）ともいわれようが、大規模ビルなどでの業務の専門性は高い。現場常駐で定型的業務をこなすことに意義があり、更にはその業務での専門技術力によって設備の故障停止期間の短縮や、省エネルギーなどの成果を示すこともできる。このような仕事で評価を受け、対価を受け取る。職能が明確である。

一方、ファシリティマネジャーには、建築士における設計図書やビルメンテナンスにおける日々の故障・不具合対応・光熱水費管理のような容易に委託料算定につながる定型的な仕事が、「経営活動」という定義の故に想定されにくい。また、専門性の高いFMの評価方法も確立したものが無い。

専門的な職能には定型的な業務が必要である。工学部の大学教授は、「授業」を行う。これはスケジュール面の裁量がほとんど許されない定型的業務である。事前にシラバスを提出し、時間は決められていて、学生の評価を受ける。この他に入試監督などもある。大学教授にとって授業と入試関連業務は最低限の職務で、これをこなしていれば給料が支払われる。

授業のほかに「学術研究」で成果をあげることが、大学院での指導資格の維持に必要なのだが、研究テーマや研究のスケジュールに制約は無い。定型的業務ではないが、研究の成果は、論文にまとめ、学会の査読（審査）で評価を受ける。査読を経て掲載された本数がなにかと重要なのである。研究職能の評価システムはこのように確立している。

### 【FMと定型的業務】

私はFMの最大の現実的問題は、ファシリティマネジャーの職能に、どうやら定型的業務がほとんど考えられていないこと、また、その職能の評価システムが確立されていないことだと思う。

JFMAのHPでは、「FMの階層的活動と因果連鎖」として、「経営的（戦略的）FM」を最上位として、その下に「管理的（戦術的）FM」、最下位に「日常業務的（現場的）FM」が示されている。しかしFM世界では、専ら最上位の経営戦略的な高度な業務に焦点が当てられ、「日常業務的（現場的）FM」に目が向けられることはほとんど無かった。FMが始まったころ、旧来の建物維持管理やビルメンテナンスとの差別化によってFMの新しさを強調しようとした。これが今日、FM領域を考えるうえで足枷になっているのではないだろうか。FMには定型的業務が想定されていない。例えば、ベースロード業務の無いコンサル会社のようなものである。FMに未だ漂う不安定感の要素であろう。

さて、経営戦略的な高度なFM業務だが、どういう業態が考えられるのだろうか。コンサルティングだろうか？

ファシリティマネジャーが作成したFM計画書を想定してみよう。その内容は、ありきたりであれば、FM的な高度な仕事とはいえない。先進的・独創的なものであれば、検証を要求される。ファシリティマネジャーの仕事の多くは、ライフサイクルでの変化を考えるものである。従って、その成果が評価を受けるには、多くの場合、長期にわたる実績の検証を要する。

実務によって都度、ファシリティマネジャーの仕事の品質を短期的に証明することはなかなか難しい。ファシリティマネジメントは本質的にインハウスの仕事なのであろう。外部コンサルに委託するとすれば、それは長期契約でなければならないのかもしれない。あるいは、インハウスのファシリティマネジャーを、実績で裏づけられたハイレベルな職能で指導する短期的コンサルも考えられるが、事業としてのパイはごく小さいだろう。このような事情から、FM業界というものは形成されにくいのであろう。

### 【私の提案・FMの定義】

IFMAのHP(2017年3月17日)ではWhat is Facility Management?として、“Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology”としている。

また、BIFM(The British Institute of Facilities Management)は、What is FM?として、“Facilities management is one of the fastest growing professions in the UK. Facilities managers are responsible for many of the buildings and services which support businesses and other types of organization”としている。

ただし、BIFM has formally adopted the definition of FM provided by CEN the European Committee for Standardization and ratified by BSI British Standardsとして、“Facilities management is the integration of processes within an organization to maintain and develop the agreed services which support and improve the effectiveness of its primary activities”。

これらは「profession 専門職」とするものであり、その職能を示すことができる。「経営活動である」といわれると、大所高所が過ぎて、私たちのビルメンテナンス研究は、例えばファシリティマネジメントフォーラムでの研究成果紹介は、受け入れられはしたものの、もしかしたら本来、対象外かもしれないと考えてしまう。専門職(profession)という定義であれば、馴染まないということもない。実際、IFMAの定義では、core competenciesの一つに「Operations and Maintenance」が含まれている。

BIFMのHPには、ファシリティマネジャーのJOBのSpecialist Areaとして、

① Building design・planning, ② Building development, ③ Contracts・projects・bids, ④ Engineering・maintenance, ⑤ Estates・property, ⑥ Events, ⑦ Facilities management (main), ⑧ Health & safety, ⑨ Operations, ⑩ Procurement, ⑪ Sustainability, ⑫ Technical services・ICTと12の区分が

示されている。

JFMAによる「経営活動」というFMの定義では、卑近に具体化展開しにくい。従って改善に向けた着実な努力目標を立てにくい。あるいは経営戦略的という範疇の制限のために「技術」の出る幕がない。

FMの定義についての私の提案だが、「活動」ではなく、「職能」と定義する。施設（建築物など）とその環境を、所有する企業等の経営戦略に照らして「管理」する専門職能が「FM」、という簡素な定義はどうだろう。経営戦略は、変わるものなのだから、「その時々<sup>1</sup>の経営戦略」であることは言わずもがな。

この定義であれば、FMの管理対象には、ビルメンテナンス、エネルギー管理、清掃、改修、新築企画、引っ越し、敷地買収、不動産証券化、その他、建物維持のために必要な業務を、管理対象という位置づけの範囲内で、すべて含めることができる。そして、FMを高度な専門性を持って統括する職を「ファシリティマネジャー」と定義することもできる。なによりFMの基盤として、定型的な業務という性格の強い、そして大きな事業規模を確保できるビルメンテナンスを位置づけることができる。

ビルメンテナンスはお洒落ではない。しかし。それどころか、テレビじゃないが3Kや4K・・・しかし、30年前の発端において、このような現場的世界（伝統的施設管理）からの脱却を志したFMは、高くに飛翔してしまった感が拭えない。今はむしろ、現場的世界（ビルメンテナンス）とのスタンスを見直すべき時機に至っていると思われる。

FM発展のためには、ファシリティマネジャーの職能を明確にし、客観的評価機能を持つことが必要である。業界を大きくすれば、企業競争・淘汰によって企業等のFM実績やファシリティマネジャー個人の評価の方法は確立していくだろう。また、FMの成果発表の場やその蓄積手段の構築が進み、評価の権威のレベルも上がってくるだろう。FMの定義が明解になれば、FM研究について学会でも共通的な評価手法が開発されるかもしれない。

さてその業界を大きくする方法だが、今の私の立場上、我田引水といわれるかもしれない。しかし、現実を直視すれば、現在、しっかり堅実、着実、実直に存在するビルメンテナンス業界を中心とするFMの再構築が最も手っ取り早いのではないだろうか。まったく客観的なつもり<sup>2</sup>の持論である。

哲学者の田邊元は著書「科学概論」（岩波書店／1918年）の冒頭で、「科学概論といふはPhilosophy of science, Philosophie der Wissenschaftの譯語である」としている。あちこちの大学に設けられている「建築概論」という授業の大方は、新入生を対象に、広い建築の分野のアウトラインを講義するというもの<sup>3</sup>のようだが、医学部の「医学概論」は、医学の基礎をなす生命倫理などの哲学が研究され、講義されるらしい。

FMとビルメンテナンスの関係性について上に論じたが、30年の歴史を持つに至ったFMは、やがてはFM概論（もちろん、哲学と訳されるほうの）の形成をめざすべきなのではないだろうか。ビルメンテナンスは、FM概論に必須の「体系」への納まりも良さそうだ。

(2017年5月10日 高草木明)

※掲載された論文・コラムなどの著作権は株式会社NTTファシリティーズ総合研究所にあります。これらの情報を無断で複製・転載することを禁止いたします。また、論文・コラムなどの内容を根拠として、自社事業や研究・実験等へ適用・展開を行った場合の結果・影響に対しては、いかなる責任を負うものでもありません。

ご利用になりたい場合は、当社ホームページ「お問い合わせ」ページよりご連絡・ご相談ください。