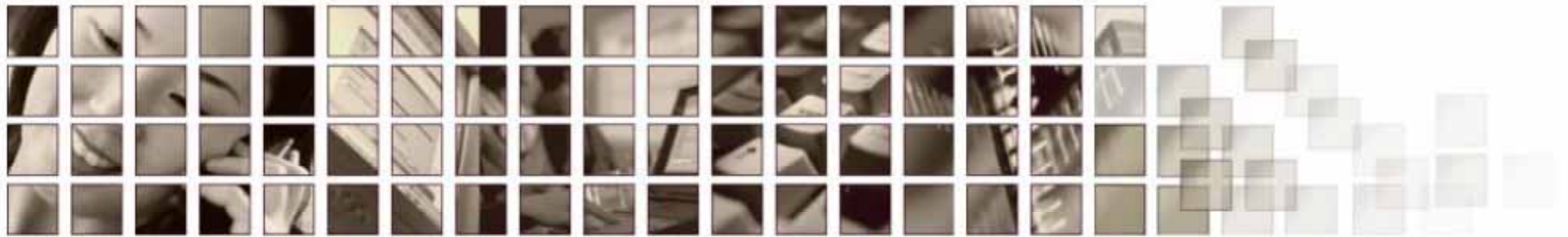


経営に貢献する次世代FM  
知識創造と人間力向上のためのFM戦略  
- 「場」のマネジメント -



2010年2月10日(水)  
JFMA FM戦略企画研究部会

発表者  
部会長 高藤 真澄  
副部会長 井上 哲



- 企業・団体等(以下「企業」という)は、目まぐるしく変化している経営環境のもとで、その存続と企業価値の向上を目指して経営戦略を策定し変化に対応しながら活動を続けている。
- その戦略の実行にあたっては、経営資源としての「人・物・金・情報」を的確に活用すること、総合的にマネジメントすることが重要である。従来かつ現FMは「施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」であり、機能別戦略の一つとして捉えられ、特に、その費用的側面に関心が集まる傾向があったが、本来のFMは経営資源全体のマネジメントの視点が重要であると考えられる。
- 企業経営においては、最近、競争力の源泉として知識創造と生産性、従業員や組織の活力など従来の設備投資に加えて「人」や「知識・情報」を重視するようになり、企業の経営資源全体を総合的に活用することによって、経営戦略を立案・実行している。
- 「総解説ファシリティマネジメント」(JFMA)でも、FMの進展段階として、部分的FM-統括的FM-先進的FM、更にCIRM(Corporate Infrastructure Resource Management) = 次世代FMと捉えて対象を企業のインフラストラクチャーリソース全体にまで拡大してマネジメントすることの重要性を指摘している。
- 当部会では、「知識創造と人間力向上」への経営戦略とFM戦略、特に〈場〉のマネジメントに注目して検討を行った。



2006

経営戦略に貢献するFM戦略の見える化  
FM戦略経営フレームワークの提案

2007

FM戦略経営フレームワークの改善とFM事例の分析

2008

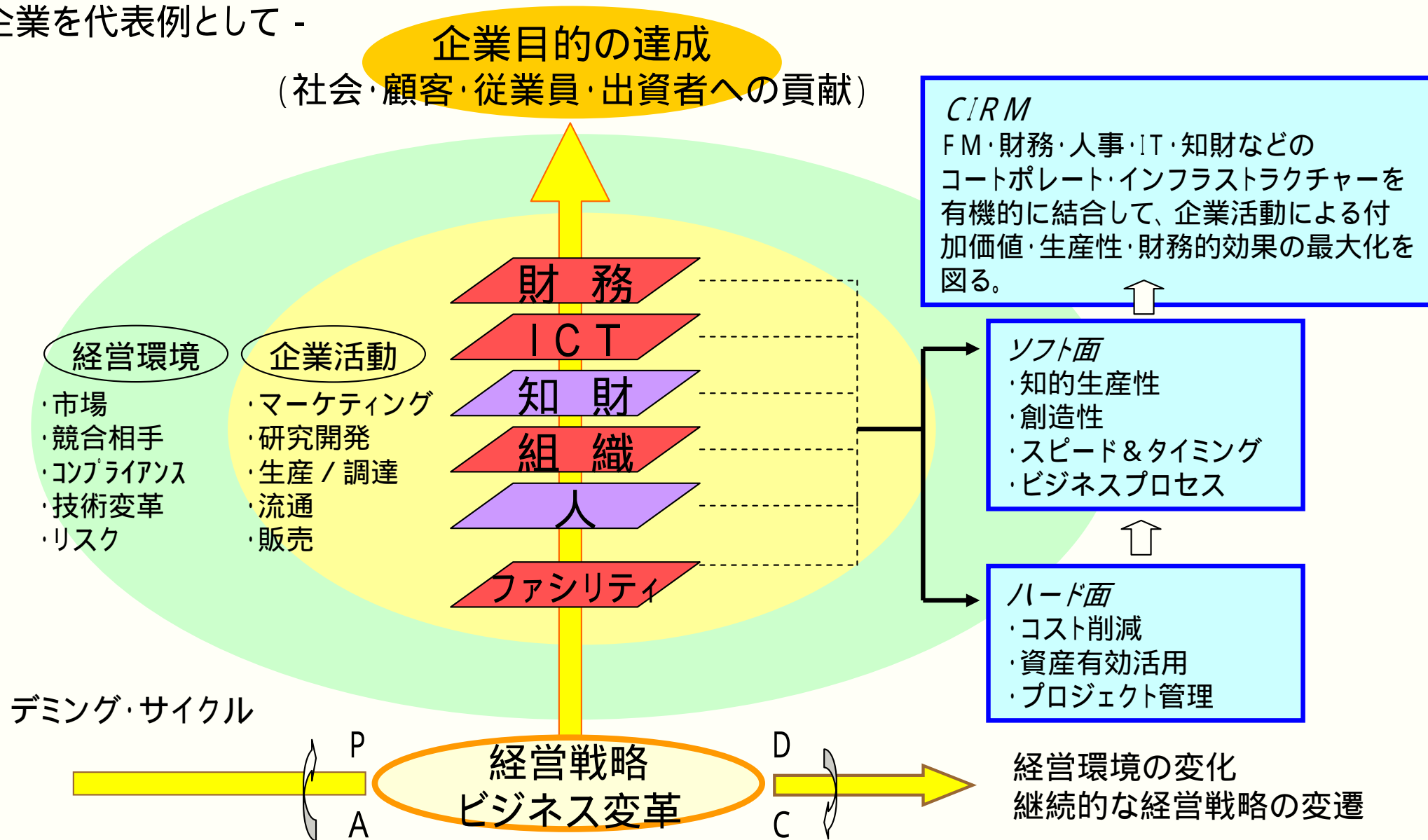
知識創造力と人間力向上のためのFM戦略  
<場>の概念に注目



- 経営に貢献する次世代FM (CIRM) への視点の重要性
- 経営戦略とは(5つの経営戦略論)
- 経営戦略ツール: バランススコアカード
- 経営戦略としての知識創造
- 知識創造と<場>のマネジメント
- 経営戦略とFM戦略の全体像
- 見える化ツール = FM戦略経営フレームワークと活用
- FM戦略経営フレームワークを活用したFM戦略の見える化  
(FM事例集 第2集 JFMA)
- FM事例における<場>のマネジメント施策の状況

# 経営に貢献する次世代FM戦略への視点

- 企業を代表例として -





# 経営戦略とは





経営戦略論の系譜と本質(やさしい経済学 経営学のフロンティア(日経新聞)沼上 幹 一橋大学教授)より抜粋

1. **戦略計画学派** :イゴール・アンソフ、ほか  
戦略とは組織全体の目標に向けてメンバーの活動を統合化させる計画である。
2. **創発戦略学派** :ヘンリー・ミンツバーグ、野中郁次郎、ほか  
戦略とは事前にトップダウンで決めるものではなく、現場のミドルたちの相互作用の結果として事後的に創発するものである。
3. **ポジショニング・ビュー** :マイケル・ポーターほか  
戦略とは利益の出やすい事業分野など、有利な「ポジション」を見つけ出して進出することである。
4. **リソース・ベースト・ビュー** :プラハラード、伊丹敬之、ほか  
戦略とは市場では買えない経営資源を自社の競争力の源泉に位置づけ、ヨコ展開していくことである。
5. **ゲーム論的アプローチ** :ブランディングバーガー、ネイルバフ、ほか  
競争相手や取引先の意図を読み、その後の相互作用が展開されていくシナリオを読むことが戦略のエッセンスである。



# 経営戦略ツールとしての バランススコアカード





## キャプランとノートンが提唱したバランスト・スコアカード

- 戦略を実行するための有効なツール
- 戦略とアクションのギャップを埋め、具体的な活動につなげていくためのフレームワーク
- 4つの視点: 財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の機会
- 戦略マップ、重要成功要因(CSF)、主要評価指標(KPI)の明確化



「戦略バランス・スコアカード」のフレームワークは5つのマネジメント原則にもとづいて構築されている。

1. エクゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す
2. 戦略を現場の言葉に置き換える
3. 組織の戦略へのアラインメント
4. 戦略を全社員の業務に関係させて動機付ける
5. 戦略を継続的なプロセスにさせるべく管理する



# 経営戦略における知識創造の重視

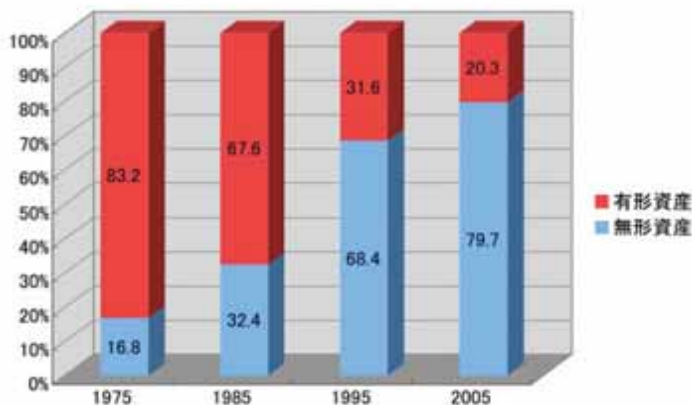


知識資産が経済価値の主成分：モノ的世界観の陳腐化

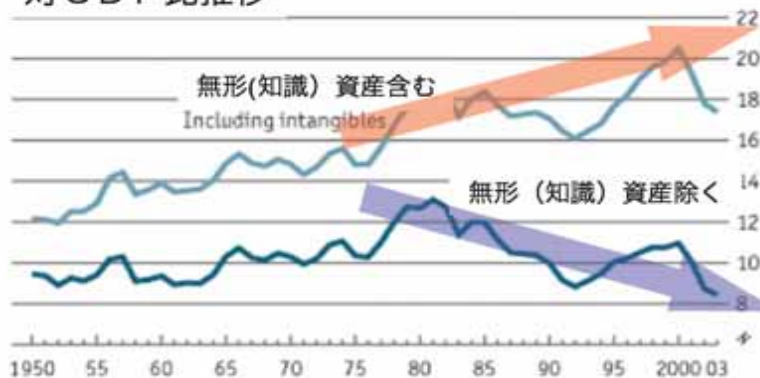
## 知識の経済的インパクト

・この四半世紀、有形資産に替わり無形資産が経済価値の源泉として主となってきている（一般に無形資産：時価総額-有形資産、研究開発投資、広告宣伝費など）

S&P500社時価総額の構成変化



米国企業投資  
対GDP比推移



Source: Carol Corrado, Dan Sichel and Charles Hulten

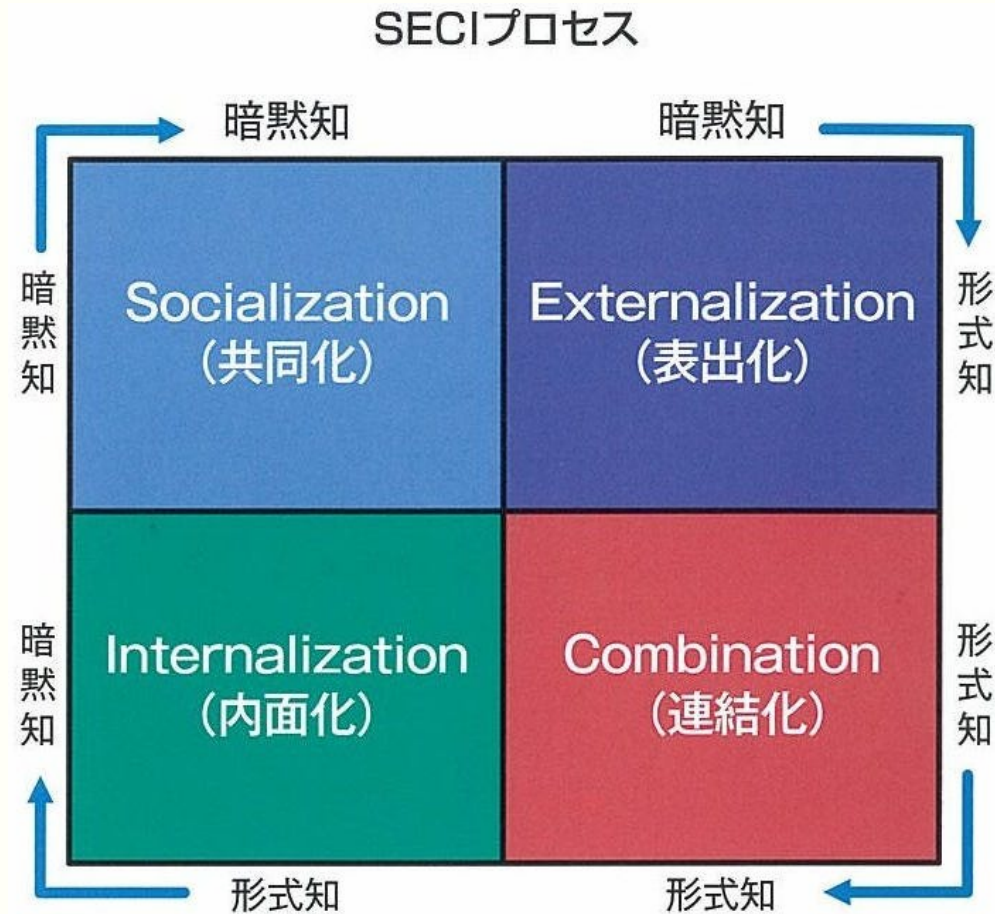
[http://www.economist.com/displaystory.cfm?story\\_id=5572822](http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=5572822)

・機器（ハード）、設備、機材、生産空間、不動産、原材料等が中心的資産の産業（量産・コモディティの製品・サービス）に代わり、  
 ・知識、ノウハウ、知財、ブランド、経験等が中心的資産の産業（ソリューション、カスタム化、価値ベース価格の製品・サービス）へ

©2008 N.Konno, KIRO —Please Do Not Copy



組織的知識創造とは、暗黙知と形式知が4つの知識変換モードを通じて、絶え間なくダイナミックに相互循環するプロセスである。



クリエイティブオフィスレポート V.1.0より  
(社)ニューオフィス推進協議会





## 組織的知識創造を促進する5要件

### 1. 意図

「目標への思い」と定義される組織の意図

### 2. 自立性

個人のレベルで自由な行動を認める

### 3. ゆらぎと創造的なカオス

組織と外部環境との相互作用を刺激するゆらぎと創造的なカオス

### 4. 冗長性

組織に組み込まれた意図的な情報冗長性(組織構成員が当面必要のない仕事上の情報を重複共有していること)

### 5. 最小必要多様性

複雑多様な環境からの挑戦に対応するには、組織は同じ程度の多様性をその内部に持っていなければならない



- 知的資本経営は、会社の権限的な力である「知的資本」を大切にし、強くすることによって、持続的な成長を実現し、結果として財務的な業績を残す経営手法です。
- 人本主義を祖とする知的資本経営により、企業活動を支える顧客・取引先・社員・地域社会といったステークホルダーと共生し、豊かな社会づくりに貢献するものです。

(「知的資本経営のすすめ」生産性出版 より)





IC: Concept and Definition



果実: 財務結果・業績

「目に見える」「過去の」企業活動の結果

**Fruit: Financial Outcome**

Visible result of past performances

木の幹: 戦略マップ

蓄積された知的資本を持続的業績に変換するメカニズム

**Body of tree: Strategy Map**

⇒ Mechanism that converts accumulated Intellectual Asset into Sustainable Growth

根: 知的資本

⇒木を育て、果実を生み出す源泉

「目に見えない」「将来の」企業価値創造の原動力

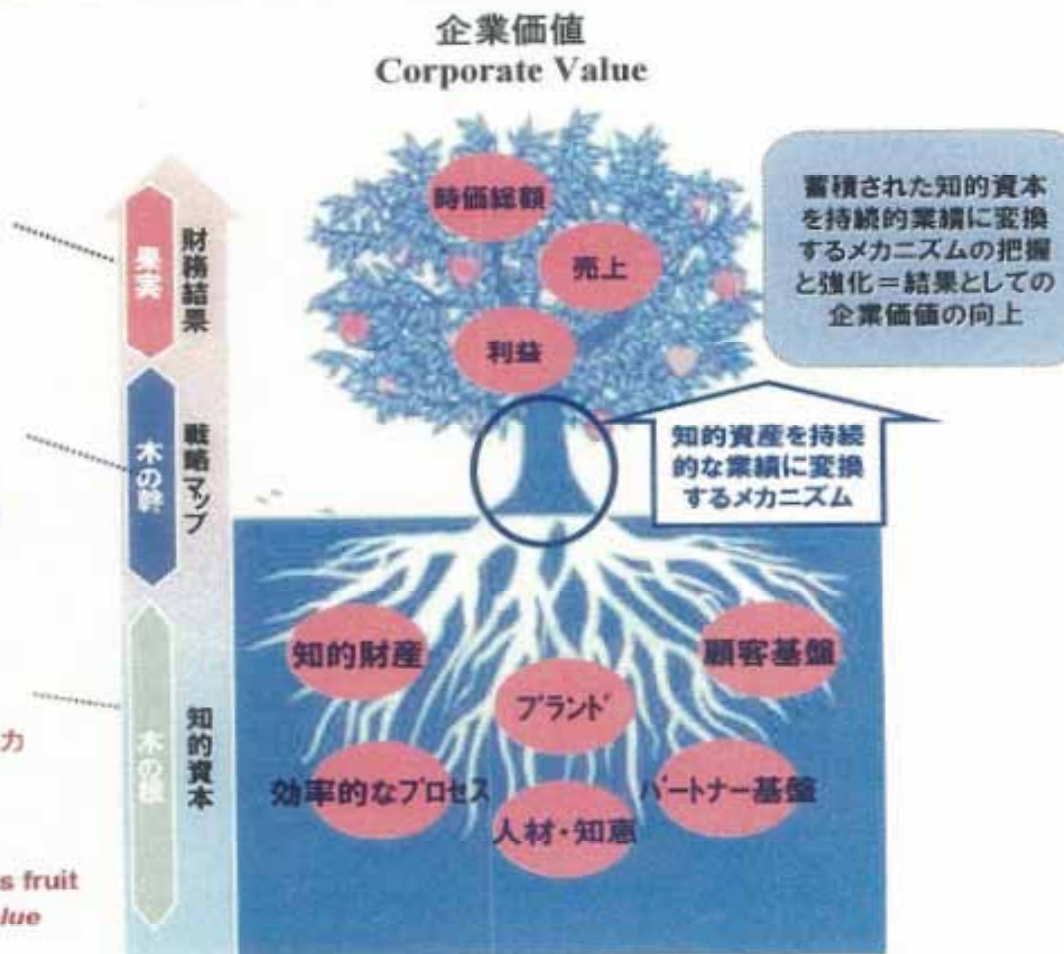
未来の収益可能性の源

競争力の源泉

**Root: Intellectual Capital (IC)**

⇒Source that nourishes tree and produces fruit

=Invisible and futuristic capabilities for value creation





# 知識創造のための < 場 > のマネジメント



## 「場」(ba)

知識創造の当事者間で共有されている、主客未分の場所的・動的な文脈



## ba concept

<http://www.edpsciences-usa.org/articles/ejess/abs/2000/04/creplet/creplet.html>

the concept of "ba": a new path in the study of knowledge in firms

ba concept

the concept of "ba": a new path in the study of knowledge in firms european journal of economic and social systems 14 n 4

(2000) pp. 365-379 the concept of "ba": a new path in the study of knowledge in firms frederic creplet beta-louis pasteur

university, 61, avenue de la foret noire, 67070 strasbourg, cedex 07, france abstract: in this article we present a relatively novel

concept: the "ba". this concept was put forward by two authors, nonaka and konno (1998), who showed that the "ba" - a form

of interaction "place" - was a foundation for the creation of knowledge in an organisation. we believe that this space plays a

decisive role in the study and description of knowledge management in firms and that it can be used in many fields of research.

because it is a multi-organisational, multi-purpose, etc. concept, its contribution is

•「場力」〜知識創造のためのダイナミックな文脈(場所的関係性)の創出・共有能力

•「場」は日本発の概念であるが、グローバルに理解される

「物まね日本人という神話が過去のものになって久しいが、組織の空間を教室のような仕様にわけた、きわめて小さな仕事場で働く日本人のイメージをまだ我々は持っている。しかし本誌でははついでに後ろに隠れているものを見つけ、先入観の塵を掃き出したいと思っている。以下に述べる事は、我々のデカルト的モデルでは解読できない、目に見えない、直感的で、言葉にならない、微妙で、細かく、調和した文化との出会いである」

フランス「オフィスと文化」誌編集長 Françoise Bronner

©2008 N.Konno, KIRO —Please Do Not Copy



## < 場 > の概念

「場とは、人々がそこに参加し、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い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである。」

- 強い組織をつくる鍵は「場」にあり。
- 人間の能力と空間の特性を組織経営に活かす。
- 場の生成のマネジメント: 経営が仕掛けること。
- 場のかじとりのマネジメント: マネージャーの最大の役割は、情動的相互作用のプロセスの舵取り。刺激・方向付け・束ね
- 場の相互作用への参加意欲
- 場のマネジメントの基礎条件
- ヒエラルキーパラダイムと場のパラダイム: 縦と横





- デスクの上に本立てを置くな：ソニーVTR開発室
- 机は部屋の中心に向ける：セイコーエプソンプリンター設計室
- 毎週全国フィールドカウンセラー会議：セブンイレブン(1500人)
- 巨大カフェテリアを本社ビルを中心に：ノキア
- 役員の毎朝会議：キャノン

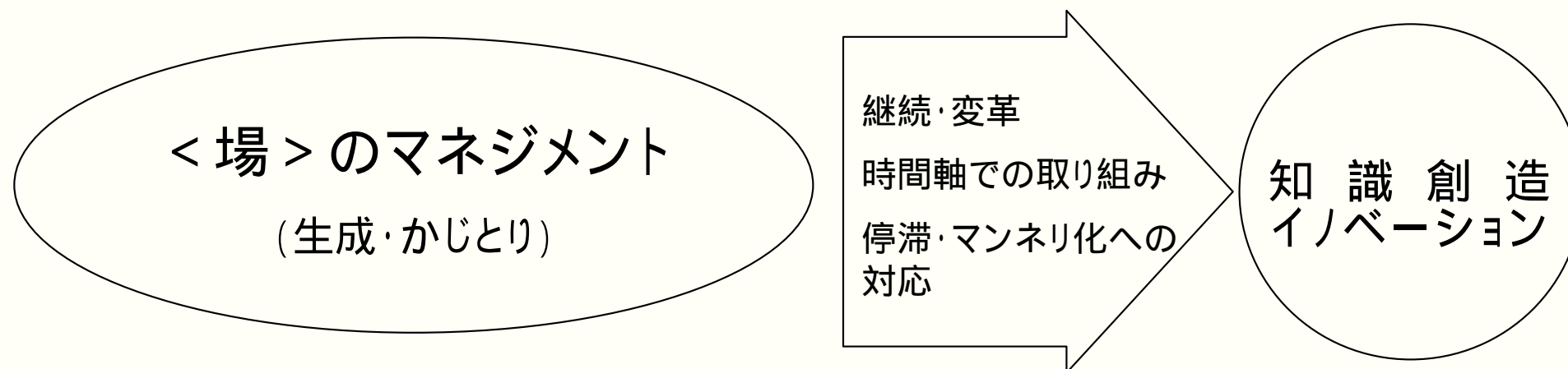


- 横の関係性・相互作用・連帯 ↔ コラボレーション
- 自立的参加意欲・個人の裁量 ↔ モチベーション
- 方向付け・刺激 ↔ ビジョン・目標
- 自由・信頼・情報共有 ↔ コミュニケーション  
ダイバーシティ  
ワークスタイル

## 知識創造には< 場 > が大きな役割を果たすことを多くの識者が指摘

< 場 > の中で機能する要素 = 業務プロセス

- ・コミュニケーション ・コラボレーション ・知識創造サイクル
- ・ビジョン/目標の共有 ・情報の共有



< 場 > の形成・状況を左右する要素 = 従業員力・組織力

- ・モチベーション ・ダイバーシティ ・ワークスタイル
- ・環境(人・情報・空間)





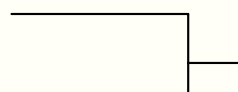
### < BSC・戦略マップ > 4つの視点

財務の視点

顧客の視点

業務プロセスの視点

学習・成長の機会の視点



戦略の目的 = 何を目指すか

戦略の方策 = 如何に実行するか



価値提案  
価値実現

価値創造プロセス



### < 知的資本経営 >

人的資本・組織資本・関係資本

### < 場 > のマネジメント

## < 場 > のマネジメントに関する重要成功要因



経営目標	< 場 > に関するキーワード	< 場 > の活性化のための成功要因
業務プロセス改善	コラボレーション	目標の共有、情報の共有、 <b>相互作用への意識</b> (参加意欲)、参加者のヨコの関係性、まとめ役の存在(ファシリテーター)
	コミュニケーション	<b>いつでも・どこでも・誰とでも</b> コミュニケーションを支える環境(人的=カルチャー・情動的=IT・空間的=ワークプレス)、 <b>ダイバーシティ尊重</b> (多様性=少数意見の尊重、差別・権威・権力(ヒエラルキー)の排除=壁の排除)
	ビジョンの共有	<b>夢への共感 = 普遍的価値の追求</b> 、社会貢献、他者 = 顧客へのホスピタリティ
	知識創造サイクル	<b>SECIモデルの実践</b> 、個人と集団のフレキシブルな関係、知識創造を促すクリエイティブオフィス
従業員力・組織力改善	モチベーション	<b>自己実現</b> 、ビジョンの共有、楽しさ、報酬、自由裁量、従業員満足度の高いワークプレイス
	ワークスタイル	自由な勤務形態 = 時間・空間・行動の制約解消、 <b>ワークライフバランス</b>



# 経営戦略とFM戦略の見える化

経営戦略とFM戦略を関係付ける、見える化ツールとその活用

# FM戦略経営フレームワークの概要 (1)

## ファシリティマネジメント(FM)戦略: 3つの財の施策



経営目標		目標&戦略 マップ	人財・組織 People	知財・情報 Process	施設・環境 Place	達成成果・ 効果	評価	
組織外	商品・ サービス改善							
組織内	財務改善	<b>経営目標に対する各財のマネジメント施策</b>						
	業務プロセス 改善							
	従業員力・ 組織力改善							
財の変革・ 活性化の度合い						総合評価		

# FM戦略経営フレームワークの概要 (2)

## 各種施策項目リスト



経営目標	目標 & 戦略マップ	ファシリティマネジメント(FM)戦略:3つの財の施策			達成成果・効果 (目標に対する成果達成度)	評価A (目標毎: 5点満点)
		人財・組織 People	知財・情報(コンテンツ/ノウハウ系) Process	施設・環境(ハード系) Place		
組織外 目標	商品・サービス・ブランド改善 (顧客満足度向上) ・顧客満足度 ・社会的責任 ・市場競争力 ・ブランド浸透度 ・BCM/BCP	・サービス実施体制 ・広報・公聴体制 ・マーケティング推進体制 ・アフターフォロー体制 ・ブランドマネジメント体制 等の施策	・広報活動(情報公開含む) ・セキュリティ/ノウハウ ・顧客ニーズ把握/ノウハウ ・リスクマネジメント/ノウハウ 等の施策	・顧客指向 ・セキュリティ(リスク回避・防災) ・ブランド形成 ・地球環境対策 等の施策	目標に関して、適切な施策 とその実施により成果を上げ たか	
組織内 目標	財務改善 (経済性向上) ・売上 ・利益 ・コスト ・投資 ・資産活用	・事業構造改革 ・人員合理化 ・財務マネジメント体制 等の施策	・ソフト/ノウハウ(IT整備) ・資産、財務管理手法 ・マーケティング手法 等の施策	・コスト削減のための拠点統廃合 ・施設利用の効率化 ・省エネルギーによるコスト削減 ・IT環境整備(ハード)によるコスト削減(通 信コスト・移動コスト・スペースコストの削減) 等の施策	目標に関して、適切な施策 とその実施により成果を上げ たか	
	業務プロセス改善 (効率・品質・価値向上) ・スピード(効率) ・品質 ・知識創造 ・共創	・業務実施体制 ・品質改善活動 ・知識創造・共創への体制・仕組み ・ルール&制度 等の施策	・ワークプロセス・ワークフロー(権限委譲・ 意思決定の仕組み含む) ・業務最適システム(ERP・SCM・SFA・E DI) ・ナレッジマネジメント(ノウハウ) ・各種DBシステム 等の施策	・最適ロケーション ・オフィスプランニング ・ワークプレイス ・IT環境整備(情報アクセス・業務情報の共 有等) 等の施策	目標に関して、適切な施策 とその実施により成果を上げ たか	
	従業員力・組織力改善 (従業員満足度・有効性向上) ・感性 ・モチベーション(満足度) ・コミュニケーション ・技能向上(技術革新) ・リーダーシップ ・チームワーク ・ホスピタリティ ・多様性	・優秀な人材確保 ・明るい職場(一体感・企業風土) ・内部統制 ・やりがい(報酬・成果主義・インセンティブ 含む) ・ワークスタイル ・社内外の人脈形成(助言者・協力者) ・トップメッセージ ・コンシェルジュ 等の施策	・学習機会と学習体系(スキルアップ) ・従業員満足度調査手法 ・コミュニケーションを促進する手法 等の施策	・多様な行動を支える施設・環境(ゆとりと集 中の環境) ・コラボレーション環境(生活支援環境等) ・コミュニケーションを促進する施設・環境 ・生理的・心理的快適施設・環境 等の施策	目標に関して、適切な施策 とその実施により成果を上げ たか	
財の変革・活性化・活用度等の度合 い		施策により人財・組織・制度を変革・活性化 して経営に貢献しているか	施策により知財・情報・ITを活用・変革して 知財価値の向上、情報の共有化・品質・ス ピード向上等経営に貢献しているか	施策により施設・環境を変革・活用して経営 に貢献しているか	CIRM評価(総合評価)  (評価Aと評価Bの平均値)	
評価B(各財毎:5点満点)						



# FM戦略経営フレームワークを活用した 知識創造と人間力向上に関するFM施策



経営目標	目標に関する項目	各財における施策(重要成功要因)		
		人財・組織	知財・情報	施設・環境
<p>&lt;商品・ブランド・サービス改善&gt; 「知識創造と人間力向上」により企業としてその提供価値を向上させると共に、継続的成長を維持すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度</li> <li>市場競争力</li> <li>顧客創出力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズの把握体制</li> <li>顧客基盤の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズのフィードバックの仕組み</li> <li>顧客とのコミュニケーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズの把握のためのアンテナショップ</li> <li>ブランディングメディア</li> </ul>
<p>&lt;財務改善&gt; 知的資産の見方を踏まえて、設備投資と同様に知的資産増大への投資と資産活用を図ること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識資産投資</li> <li>知識資産活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優れた人材の採用と処遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識資産評価と管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識創造のための施設投資</li> </ul>
<p>&lt;業務プロセス改善&gt; 業務プロセスを業務プロセスとして捉えるだけでなく、非定型な価値創出のためのプロセス＝「場」の構築・維持を含める</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション</li> <li>知識創造サイクル(SECモデル)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コラボレーション</li> <li>組織横断プロジェクト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の共有化</li> <li>ナレッジマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備されたIT環境</li> <li>「場」を支える多様な環境</li> </ul>
<p>&lt;従業員力・組織力改善&gt; 従業員が主体的に活力を持って活動できること、組織(体制)が個人を支援し、柔軟であること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モチベーション(能力発揮・成長・やりがい)</li> <li>リーダーシップ</li> <li>ビジョンの共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学習の機会</li> <li>ダイバーシティ</li> <li>トップメッセージ</li> <li>多様なワークスタイル</li> <li>ワークライフバランス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学習機会と体系</li> <li>コミュニケーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感性を刺激する環境</li> <li>社員ニーズに応えるワークプレイス構築支援</li> </ul>



# FM戦略経営フレームワークを活用した FM事例の分析と見える化(試行)

- ・ FM事例集 第2集(JFMA)の中の15事例をサンプル抽出
- ・ 経営戦略と財のマネジメントについて分析
- ・ <場>のマネジメントについての分析
- ・ 分析のための作業手順について







## < 経営戦略とFM戦略 >

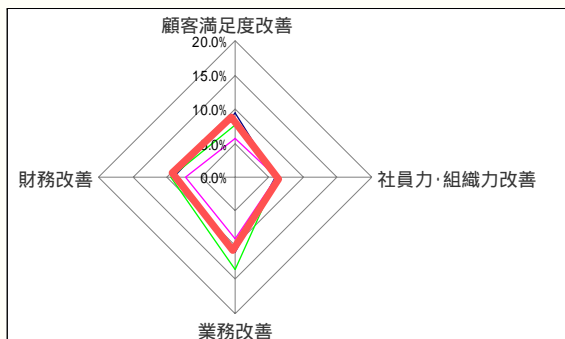
- 15企業事例における経営戦略とFM戦略の「施策状況」に関して、15事例全体、IT関連企業事例(8事例) 非IT企業事例(7事例)、の3パターンで表示した
- 経営戦略から見た改善施策を顧客満足度、社員力・組織力、業務、財務の4つの改善カテゴリーに分け各施策(記述)数の比較分析を試みた
- FM戦略から見た3つの財—「人財・組織」、「知財・情報」、「施設・環境」—に関する各施策(記述)数の比較分析を試みた

# 15事例全体に対する分析

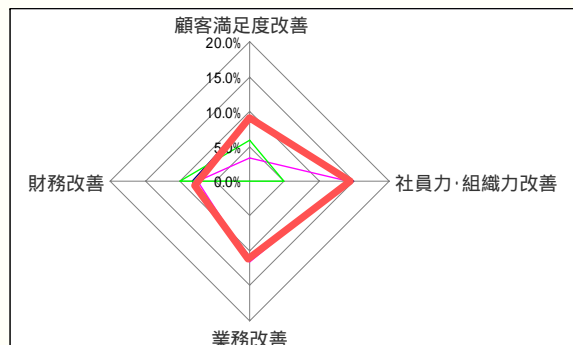
## 経営改善目標に対する施策と3つの財に関する施策の傾向



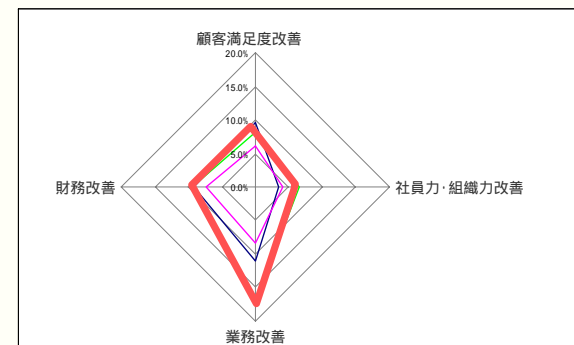
< 15事例(経営改善) >



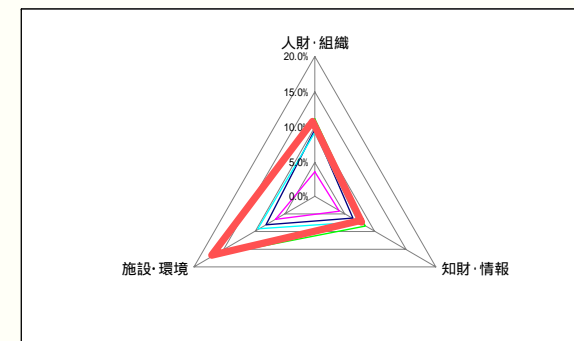
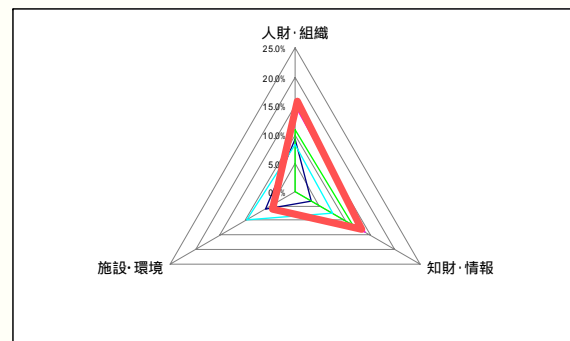
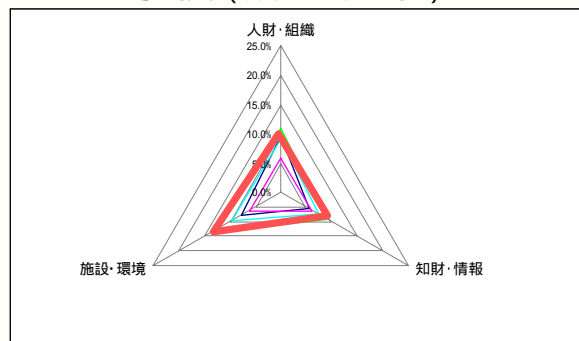
< IT関連企業事例 >



< 非IT関連企業 >



< 15事例(財の施策) >



経営改善施策に関しては、15事例全体では業務改善が多く、社員力・組織力改善は少ない。  
IT関連企業事例だけで見ると社員力・組織力が多い。

財に関する施策では、15事例全体では施設・環境が多い。IT関連企業事例では、知財・情報と人財・組織が多い。



## < 知識創造と人間力向上に関するFM戦略：「場」に関する施策 >

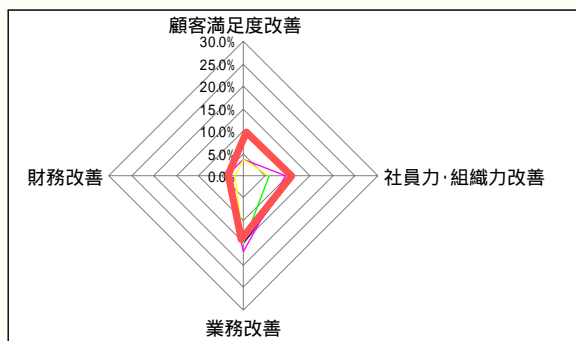
- 上記「経営戦略とFM戦略」と同じパターンで、全施策の中から「知識創造と人間力向上」のためのFM戦略として「<場>のマネジメント」に関するキーワードを伴う施策を抽出し比較分析を試みた
- チャートは全て全施策に対する当該項目に関する施策数構成比で比較した。事例は「ファシリティマネジメント事例集」第2集(2005発刊)よりサンプルとして15事例を利用した

# <場> のマネジメントに関する施策分析

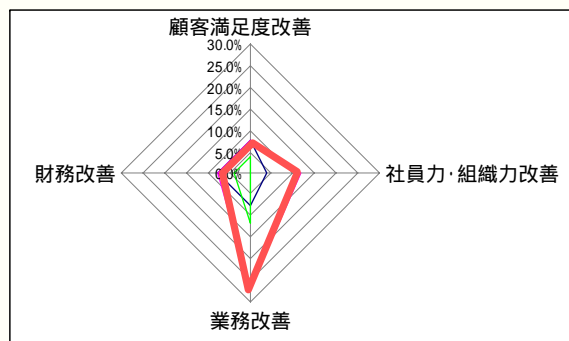
## 経営改善目標との関連性・3つの財との関連性



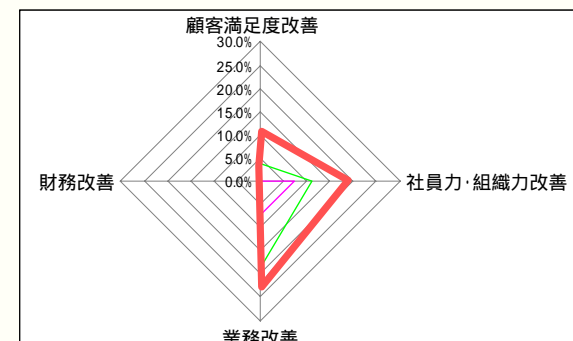
### <事例全体:場&経営改善>



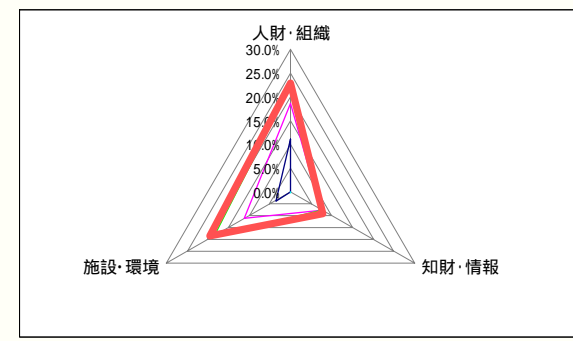
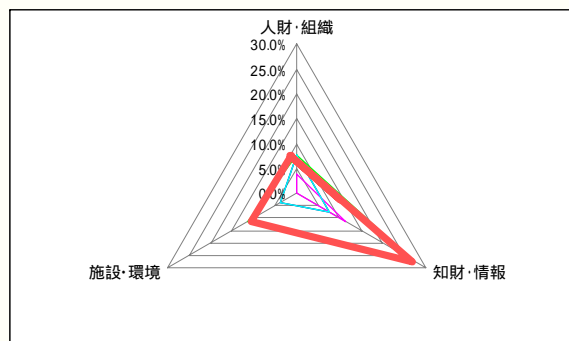
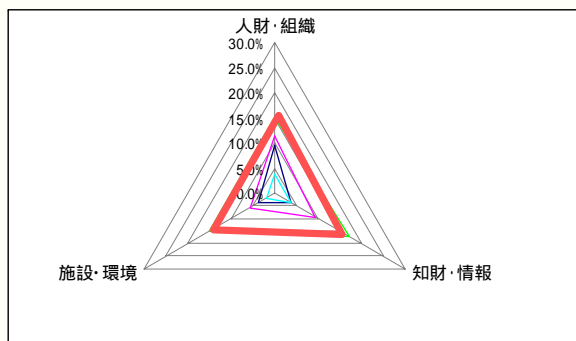
### <IT関連企業事例>



### <非IT関連企業事例>



### <事例全体:場&3つの財>



<場> と経営改善目標との関連性を見るとIT関連企業では、業務改善が多く、非IT関連企業では業務改善と並び社員力・組織力改善が多い。

<場> と財の関連性を見ると、IT関連企業では知財・情報が多く、非IT関連企業では人財・組織と施設・環境が多い。



- 経営改善目標に関しては、業務改善目標が多く意識されていると見えるが、IT関連企業事例グループでは、社員力・組織力改善目標が強く意識されているように見える。
- 3つの財に関しては、15事例全体では、「施設・環境」施策が最も多いが、IT系企業はやはり「知財・情報」施策、「人財・組織」施策の充実により業務改善を目指しているようである。
- 「場」のマネジメント関連施策は、施策全体の中では少ないが、IT関連企業では、「知財・情報」を重視しており、非IT関連企業では、「施設・環境」「人財・組織」を重視している傾向が見えた。
- 「知識創造と人間力向上」に深く関わる「場」のマネジメント施策の観点から見るといずれも業務改善目標を目指しているように見受けられる。

### <まとめ>

- 経営戦略とFM戦略の全体像を捉え、また、見える化のためのツールとしてFM戦略経営フレームワークの活用の可能性を確認することはできたであろう。





	氏名	所属企業・団体
部会長	高藤 眞澄	株式会社NTTファシリティーズFMアシスト
副部会長	井上 哲	株式会社ビューテクノロジー
	青木 茂	富士通株式会社
	櫻村 弘子	スカイコート賃貸センター株式会社
	上倉 秀之	株式会社セノン
	久保田 渉	日本環境マネジメント株式会社
	佐治 正宏	株式会社日建設計
	天神 良久	株式会社ケー・デー・シー
	原山 坦	有限会社原山総合研究所
	森田 良一	株式会社イトーキ
	山口 良太	株式会社ウシオスペックス
事務局	門井 健 三島佳名恵	社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会