

「通信サービスの継続とFM」

(株)エヌ・ティ・ティ ファシリティーズ 赤川 寛

(JFMA公共施設FM研究部会副部長)

はじめに

公共サービスを提供する場として、公共建築物が建設され利用されてきましたが、その公共サービス自体が社会環境の変化と伴に変化しており、当然それを提供する場としての公共建築物も変化を求められるため、その需要と伴に変化をして来ました。今までは、その変化に改築（撤去・新築）の方法で対応していましたが、今後はその方法のみで対応することは財政的に不可能であることは、周知の通りです。

よって、今後は公共建築物のストックをいかにマネジメントし、さらに総量を削減できるか否かによって県財政へのインパクトが大きく変わってきます。

NTTグループにおいては、移動通信の増加に伴って今までの通信サービスの基盤となっていた固定通信加入者数の減少に転じて平成12年にはその数は逆転しています。さらに、技術革新に伴うブロードバンド（大容量のデータを双方向で伝送する高速通信）契約数が増加しており従来の通信サービスの内容自体が変化しています。

経営資源としてのファシリティをこれらのサービス提供する場として対応させるために財務、供給、品質の観点から全国一元的な体制を持ってマネジメントしています。

第1章 国営から民営化に向けて

1-1 電気通信事業の変遷

NTTグループは、通信省（明治18年）から電電公社（昭和27年）そしてNTT民営化（昭和60年）へ移行してきた組織であり、昭和60年4月1日に発足した日本電信電話株式会社は、当時の資本金が7,800億円、従業員31万4,000人の日本一のマンモス企業でした。

公社から民営化するに当たっては、事業部制の導入と人事制度改革を重要命題の一つとして取り組んできました。組織の見直しとしては、職能別にラインができていた行政型組織から営業型組織へ変換すべく事業部制を導入してお客様サービスの一元的運営を目指しました。人事革新についても、お客様志向のプロフェッショナル集団を目指し、人事評価基準を刷新したのが昭和63年のことです。

このように民営化後のNTTは、組織と人の変革の継続であり、民営化以前のピーク

時に約33万人(昭和54年度)いた職員を平成6年には20万人体制とする事を実現しました。そのために民営化後の10年間で約17万人の配置転換も実施しました。

現在では、日本電信電話株式会社(持株会社)を中心に地域通信事業会社では東西NTT、長距離・国際通信事業会社ではNTTコミュニケーションズ他、移動通信事業会社ではNTTドコモグループ、データ通信事業会社ではNTTデータ通信、さらに、それら事業を支える会社としてNTTファシリティーズ(エンジニアリング事業)などそれぞれの事業を分担する456社のグループ企業(平成17年4月現在)として電気通信事業及び関連事業を提供しています。

1 - 2 NTTグループにおけるFMの取組み

NTTグループの保有する施設は、全国的な規模で配置されていると伴にその用途も電話局舎をはじめ、事務庁舎、社宅、病院、研究所など多種にわたります。それらの施設は、公共建築物と同様に建築後の経過年数が20~30年を越えるものが多くそれらの効果的なマネジメントが求められています。

ファシリティマネジメントは、事業用の施設を入手して使い、守り、手放すまでのマネジメントであり、NTTグループ内では、NTTファシリティーズがその実務を行っています。しかし、経営資源として有効に活用するためには、NTTグループ各社内の経営的判断をする組織と常に経営に資するための施策や情報の共有を図っています。

その中でも公共建築物と比較する際に、電気通信用施設がそれと大きく異なるのは、物理的に通信回線がつながっているため撤去・新築の手法が困難であることです。よって、当時は「FM」という言葉はありませんでしたが、電電公社時代から効果的な保全に比較的早い時期から取り組んでいます。

なお、経営に資するファシリティのマネジメントを行うためには、日々の保全業務などは当然として、施設の性能や物理的な状態を把握し、更に現況の図面などの情報を更新する業務が必要です。施設数が多く業務の効率化が必要なNTTでは、そのために様々なツールやしくみを構築して活用しています。

第2章 変革時期におけるファシリティマネジメント

2 - 1 ファシリティリスクのマネジメント

ファシリティマネジメントを実施する上で、自然災害や人為的な破壊行為などに対するリスクマネジメントは重要なポイントの一つとなります。

さらに、施設の状態を把握し業務を執行する上で支障とならないように建物設備などの性能を発揮させることも同様に重要なポイントとなります。

施設に対する耐震対策は以前から注目されていましたが、最近では環境リスクへの対応を含めたリスクマネジメントなど多岐にわたったファシリティの性能が求められています。

しかし、全てのリスクに対して同じように経営資源を投入して対策をとることは事実上不可能であるため、それらリスクの発生率や事業に対する影響度を考慮した上でプライオリティ付けをすることが必要となります。例えば、水害などは発生した場合に事業への影響は比較的に大きいですが、発生する確率が低いのでリスクを保有し、そのリスクを軽減するために水防対策の措置をとることを選びます。しかし、同じ水害でも事業への影響が致命的である場合には、当該地域から離れるなどリスクの排除を行う事も考えられます。

2 - 2 改革時における新たな展開

N T Tグループでは、通信事業の市場変化に伴って事業的に不要になった施設、主に電気通信用機器を抱えないものを対象にセグメント化し優先順位を付けて保有資産の最適化を図っています。

具体的には、閉鎖した窓口スペースをコンバージョンして第三者が利用できるようにしたり、他の事例では不要になった局舎を売却し、高い階高を有効利用したコンバージョンを施して再利用している例などがあります。

その一方で、地方自治体における新たな展開を見るとストックの長寿命化にかかわる仕組みづくりが先行して検討されているため、ストックの有効活用手法については、個々の事例が目立っています。それらの個別事例を俯瞰すると自治体の組織を横断した経営的な判断がなされた場合に成功している事例が多く見受けられます。国土交通省により実施された「低・未利用地活用推進調査」平成16年実施の結果においても土地活用（事業化）が実現した要因の決定的要因として一番多いのが、「経営者あるいは首長等の強いリーダーシップがあった」であり、逆に障害になっている決定的要因は「地権者等の活用方針が決まらない（合意形成）」となっています。

なお、最近の成功事例からみると土地活用のポイントは その土地や地域の持つ強みを生かした利活用方針の設定、住民と共に構築されたプログラム、そして リーダーシップとなっているようです。

エポック的な事例としては、平成14年にオープンした横浜赤レンガ倉庫や平成16年にオープンした東京都世田谷区のものづくり学校などがあります。運営面を見ると全国初の事例となった東京都三鷹市の公設民営保育園などが挙げられます。

まとめ

最後に、改革から経営へ至る際のポイントを段階的な説明責任(アカウンタビリティ)の範囲で整理することを試みます。

第1段階 合法性の説明責任：公共建築物に係るコストが適切なものであるか、その内容をチェックするフローや合法性が評価できるようになっているか否か。

・・・これにより経営的なマネジメントの基礎的情報が整理され、かつ継続的な情報の

更新により、更に精度の高いものとなります。

第2段階 プロセスの説明責任：予算執行の優先順位などが定量的な根拠に基づいて判断されているか否か。

・・・同じ「ものさし」によってプライオリティを付けることで組織横断的なマネジメントが可能になり、ニーズの変化や改革に対応するための基礎となります。

第3段階 パフォーマンスの説明責任：単独の公共建築物が公共サービスを提供するために必要十分な品質や経済性を持ち合わせているか否か。

・・・個々に要求される事業ニーズへ「合法性」、「プロセス」のアカウンタビリティを基に施策を示す事が可能となります。

第4段階 プログラムの説明責任：政策として示された公共サービスを支える群としての公共建築物の性能が発揮されているか、県財政へインパクトを与えるコスト計画のマネジメントが可能となっているか否か。

・・・政策を判断する住民、議会や首長の判断も加わるので公共建築物を管理する組織のみで説明責任を果たす事は出来ませんが、最適な判断のために情報を提供する責任があります。

第5段階 政策説明責任：最後は、政策による社会的なインパクトでありこれは、政策を判断する住民、議会や首長が果たす説明責任だと考えます。

このように変化に沿った改革の中で政策や公共経営に合わせて公共建築物を有効に活用させるためのしくみとして、統括的なマネジメントとそれを執行する体制が重要になると考えます。

以上