

青森県

ファシリティマネジメント(FM) による経営戦略

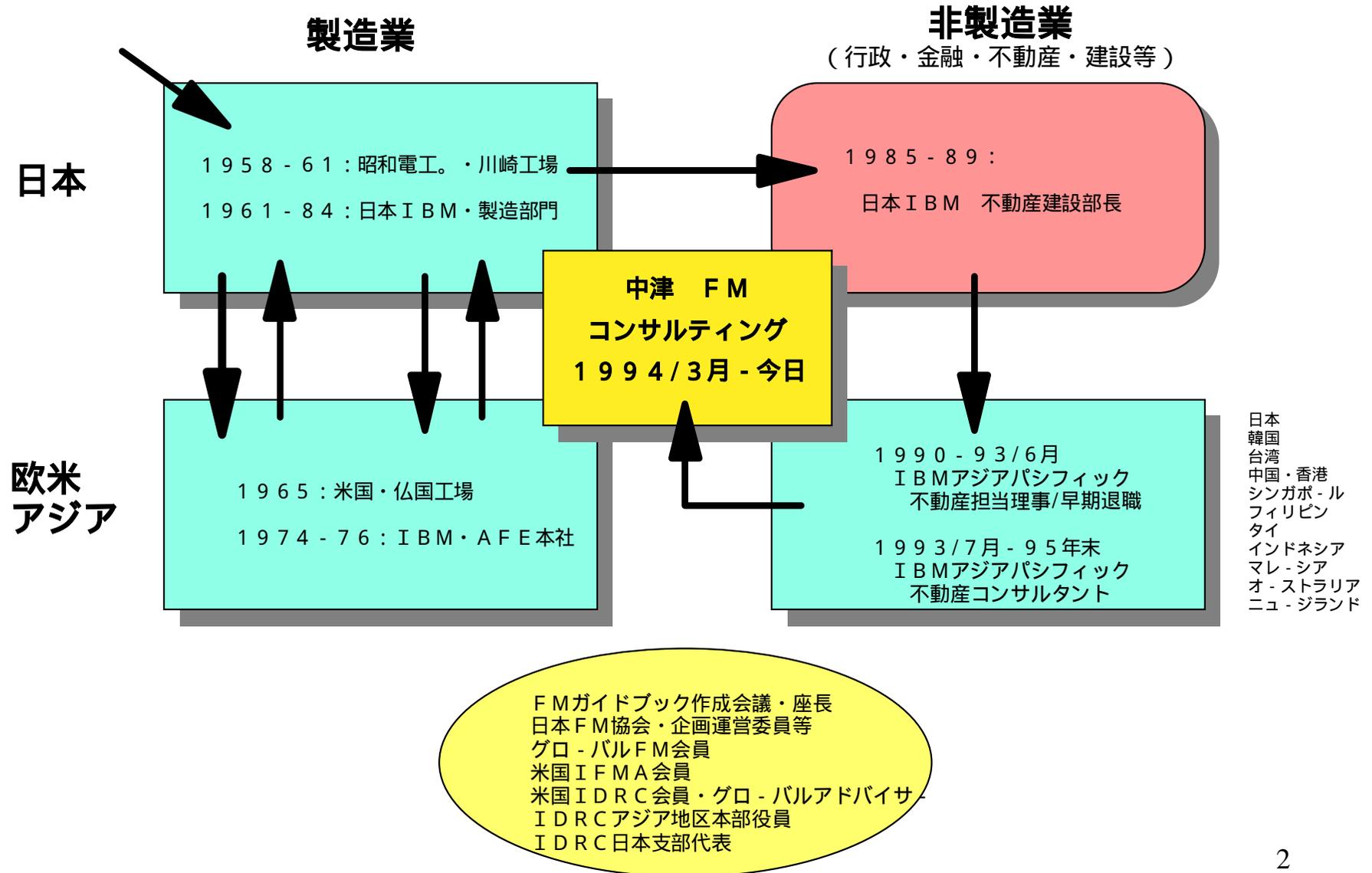
1. ファシリティマネジメント(FM) の効果
2. 経営環境の変化とFM
3. FMの施策と事例
4. FMのための体制
5. 日本のFMの課題
6. 知識社会とFM
7. まとめ

平成16年8月24日

(有)中津エフ.エム.コンサルティング

中 津 元 次

中津 元次の履歴書



1. ファシリティマネジメント(FM)の効果

公共・公益団体のFMの目的と機能

FMの目的

公共資産・経営資源として長期に且つ有効利用する

ファシリティを効率的に運用する

職員の満足と生産性を向上させる

住民の満足度の向上に貢献する

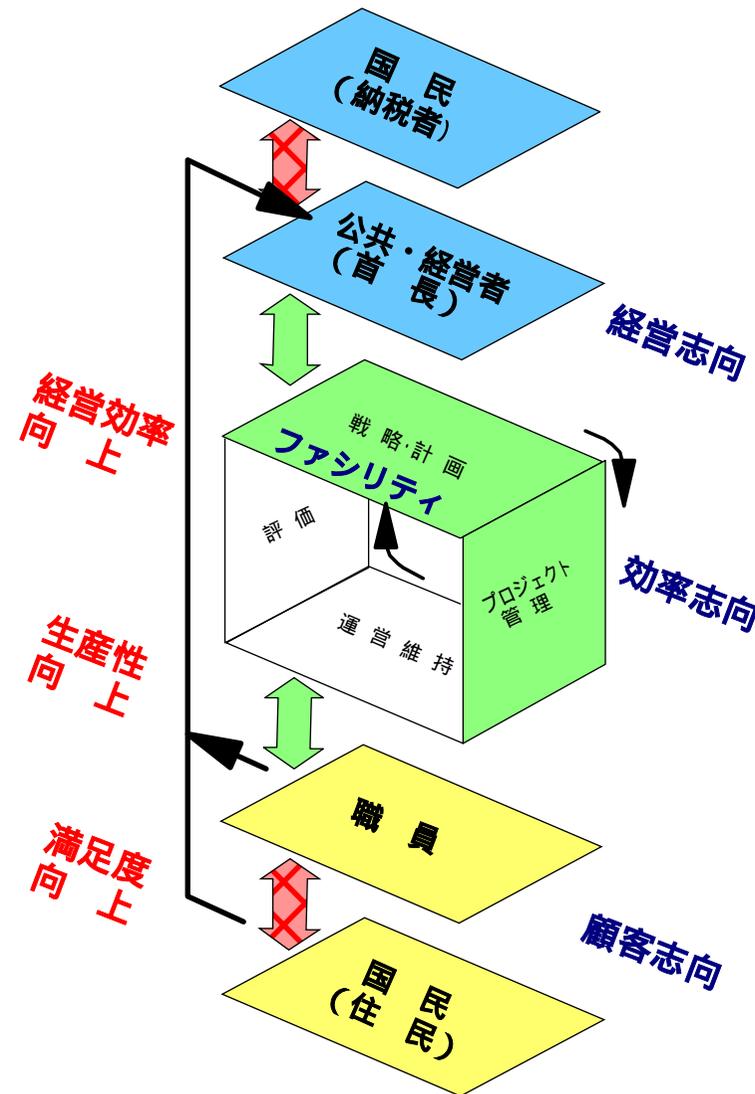
FMの機能

ファシリティに関して公共資産の経営を代行する

財務・供給・品質管理サイクルを回す

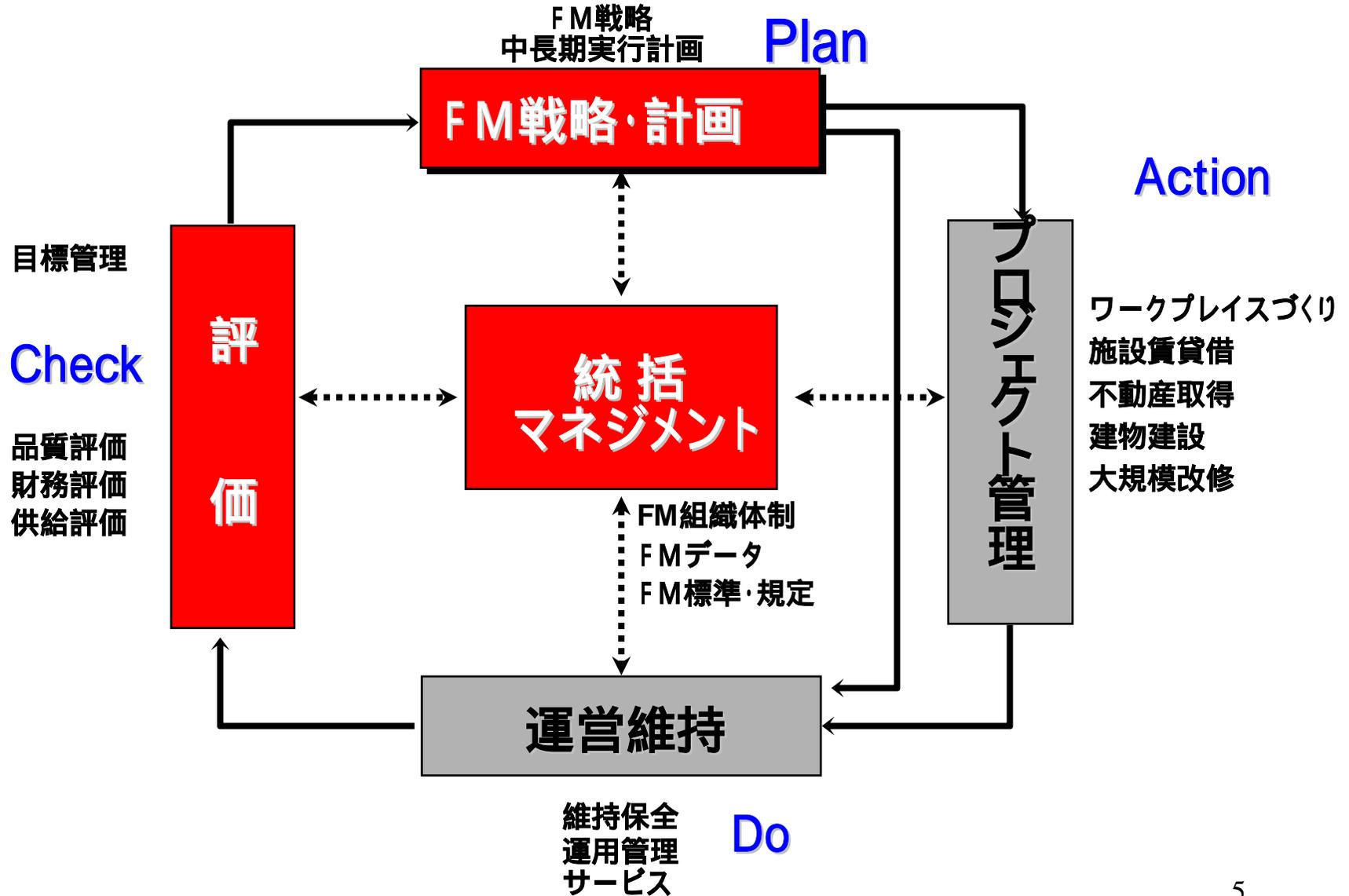
行政に必要なファシリティを提供する

ファシリティを通じてより高い公共サービスを提供する

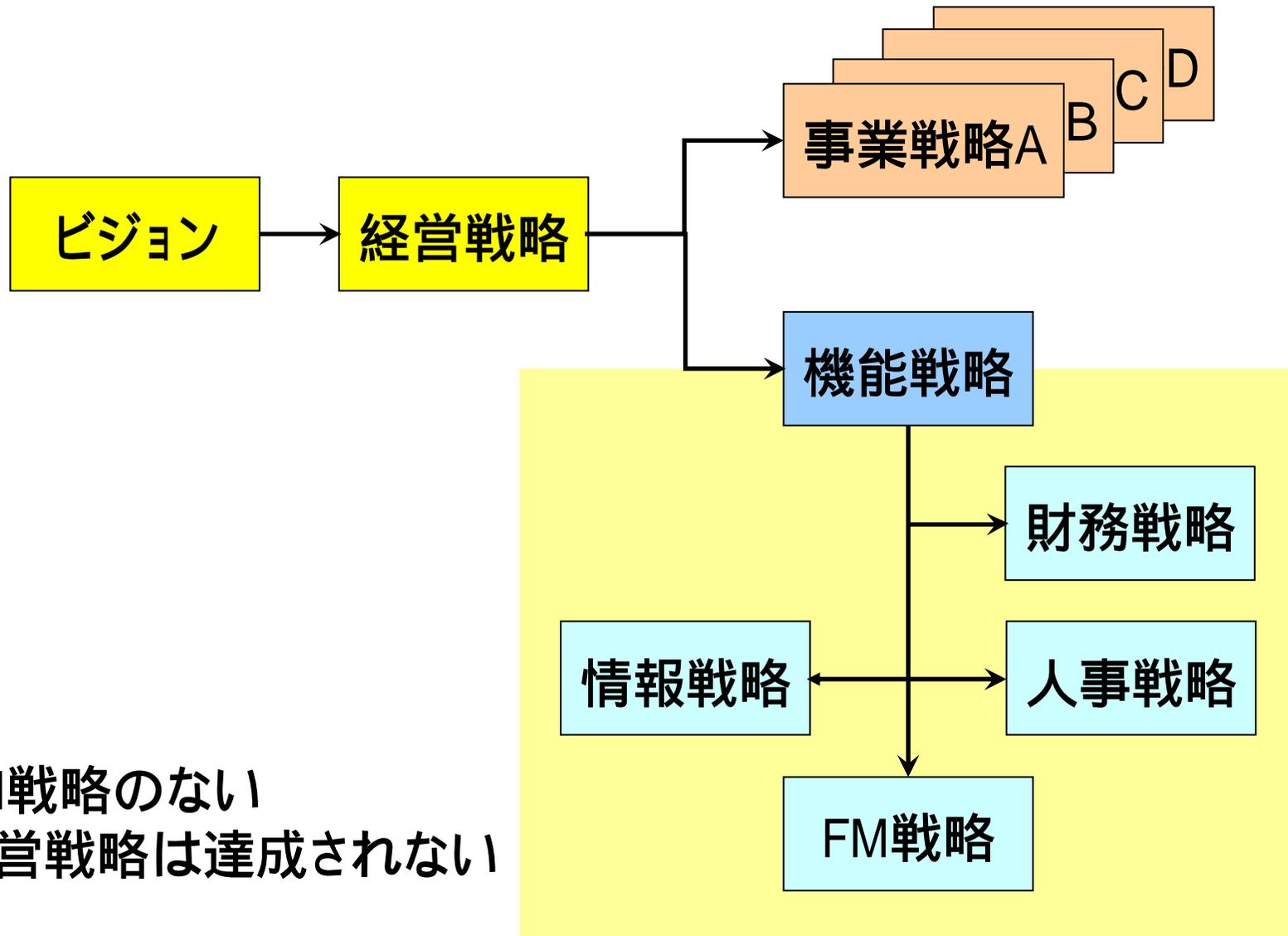


企業・団体などの組織活動のために施設とその環境を総合的に企画・管理・活用する経営活動

FMの標準的な業務



経営戦略とFM戦略

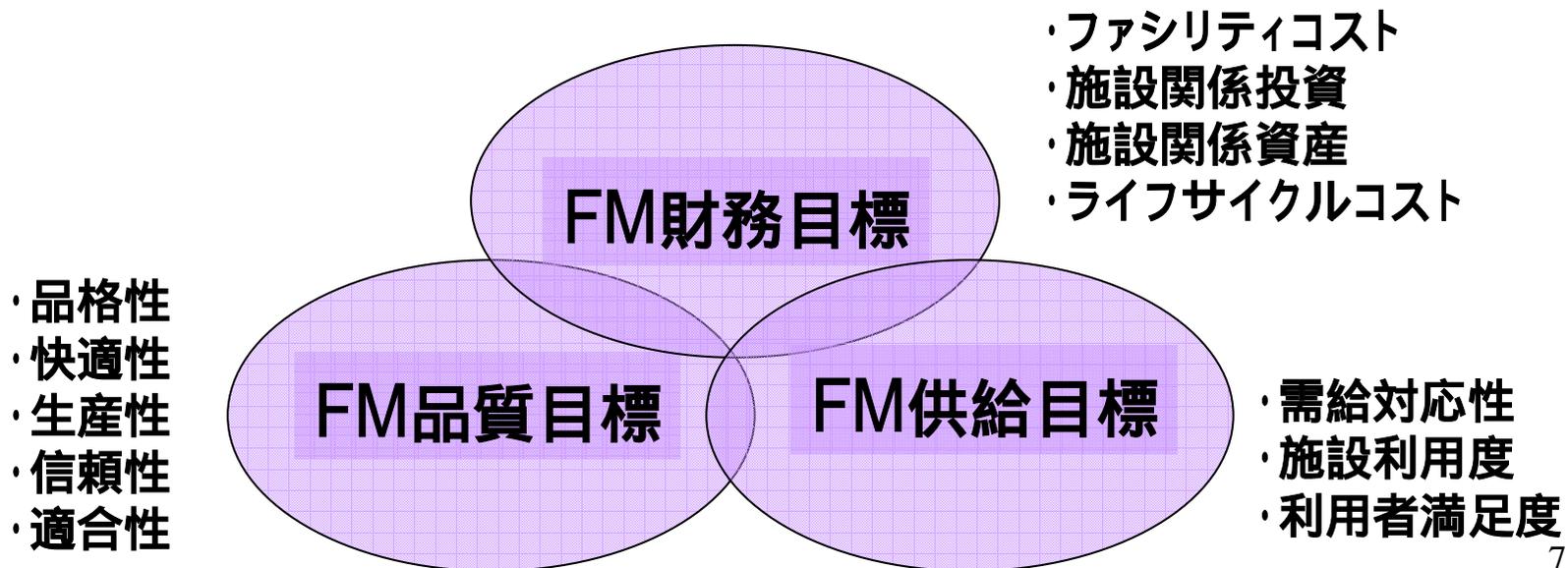


FM戦略のない
経営戦略は達成されない

公共ファシリティマネジメントのねらい

ファシリティを公共財産として
経済的なコストで
長期にわたって
良好なファシリティを
最小必要なものを効率的に
提供すること

財務目標
ライフサイクル
品質目標
供給目標



公共FMのねらいと効果

ねらい

経済的なコストで
長期にわたって
良好なファシリティを
タイムリ - に効率的に
提供する

効果

施設運営費の最小化
生涯費用の最小化と
環境保全・安全性の確保
施設資産の効用最大化
利用者(住民・職員)の
ニーズに合った
ファシリティの提供

公共FMの効果と施策

効果

施設運営費の最小化

生涯費用の最小化
と環境保全・安全性

施設資産の効用最大化

利用者(住民・職員)の
ニーズに合った
ファシリティの提供

施策

施設運営費戦略

・賦課 ・電力購買方式 ・アウトソーシング等

ライフサイクルマネジメント(LCM)

・長期戦略保全
・ESCO等

ポートフォリオ(施設資産)戦略

・利用度/内部価値/外部価値の評価により
各施設の戦略的処置(統廃合/拡張・縮小/売却)

住民サービスファシリティ

・ワンストップ・インターネット等

職員の執務環境(ワークプレイス)

・電子化・知的生産性等

公共FMの効果

(青森県ファシリティマネジメントHPより)



2 . 経営環境の変化とFM

日本の国際競争力

International Institute for Management Development (IMD) 調査

(在スイス・ローザンヌ、60ヶ国対象、4分野・323評価項目)

1985 - 1993	1位	!!!!!!!
1994	3位	(1位 米国、 2位シンガポール)
1995	4位	(1位 米国、 2位シンガポール)
1996	13位	(1位 米国、 2位シンガポール)
1998	18位	(1位 米国、 2位シンガポール)
2000	17位	(1位 米国、 2位シンガポール)
2001	26位	(1位 米国、 2位シンガポール)
2002	30位	(1位 米国、 2位ルクセンブルグ)
2003	25位	(1位 米国、 2位ルクセンブルグ)
2004	23位	(1位 米国、 2位シンガポール)

グロ - バル競争と日本

グローバル競争力は : 企業の収益力が鍵
企業が儲かって国・個人が潤う

グローバル競争の真の戦士 : 国・都市・非製造業が競争の矢面
蝶と花に例えると

製造業は浮気な「蝶」

魅力ある花(効率の良い都市)を求めて飛び移る

国・都市・非製造業は「花」

魅力ある国・都市・非製造業とは

生産性が高くコスト競争力があること

生産性 : 交通・情報通信・金融等の利便性・効率性

コスト : 人件費、情報通信費、交通費、法人税

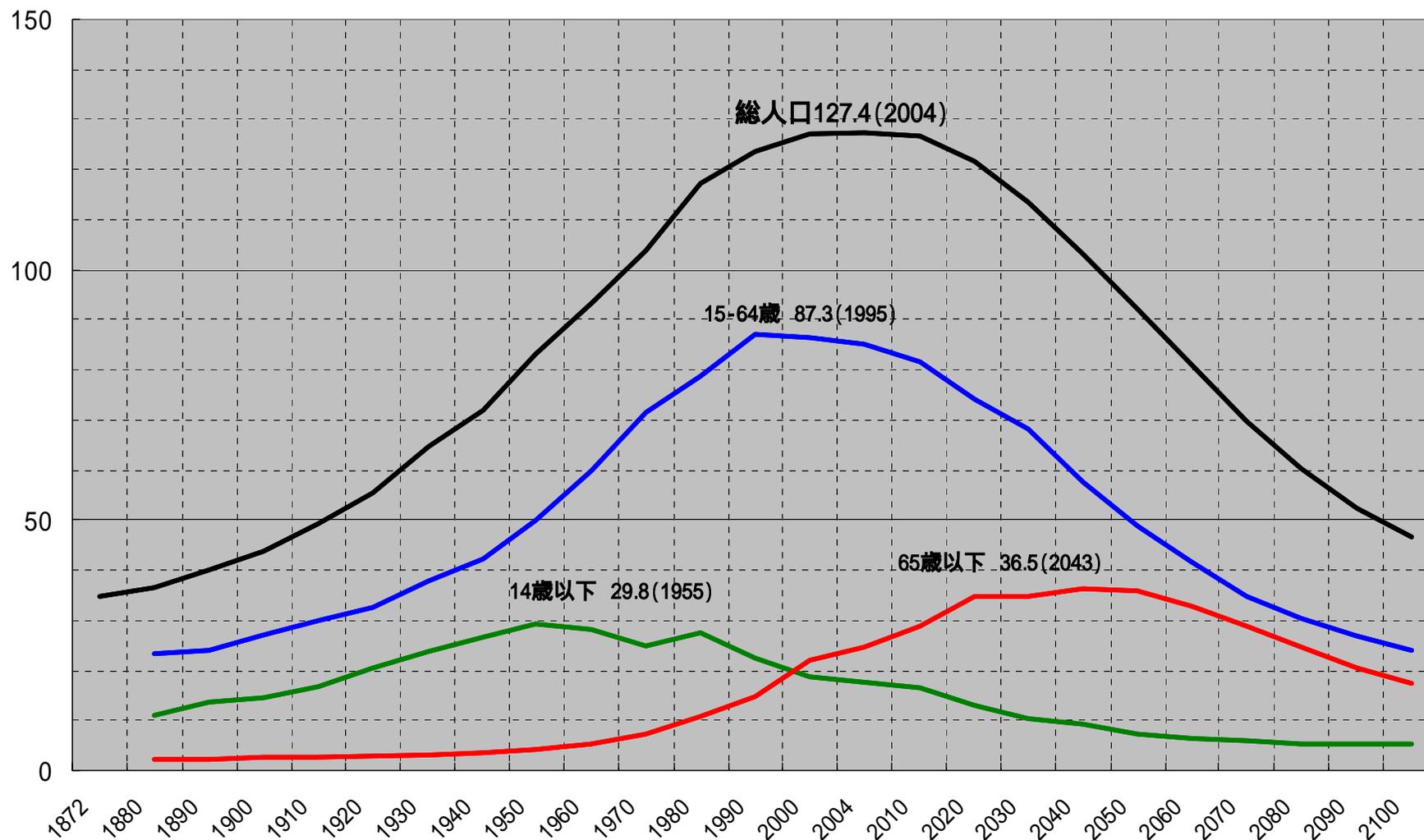
施設関連費用

***** 日本の地価、賃料、建築費は世界一 *****

日本の人口予測：低位

出典：国立社会保障・人口問題研究所編・2002年版「日本の将来推定人口」に基づく

単位：百万人



公共・公益団体のFMの課題

社会・経済環境

財政状況

- ・財政赤字
- ・国債赤字

金融&企業状況

- ・不良債権
- ・倒産増
- ・失業増

行政改革

- ・規制緩和
- ・市町村合併/道州制
- ・地方分権
- ・政策評価制度
- ・バランスシート

人口減少社会

- ・高齢化
- ・少子化
- ・労働人口減少

IT化

- ・電子政府・電子自治体
- ・ワークスタイルの変化

不動産状況

- ・価格下落
- ・減損会計
- ・証券化
- ・PFI

公共・公益団体の改革

県・市町村の統廃合

- ・サービスの移管(自治体間)
- ・アウトソーシング(民へ)

国立大学の独立法人化

- ・2004年

国立病院の独立法人化

- ・2004年

公共・公益FMの課題

供給面

- ・施設の統廃合
- ・余剰施設

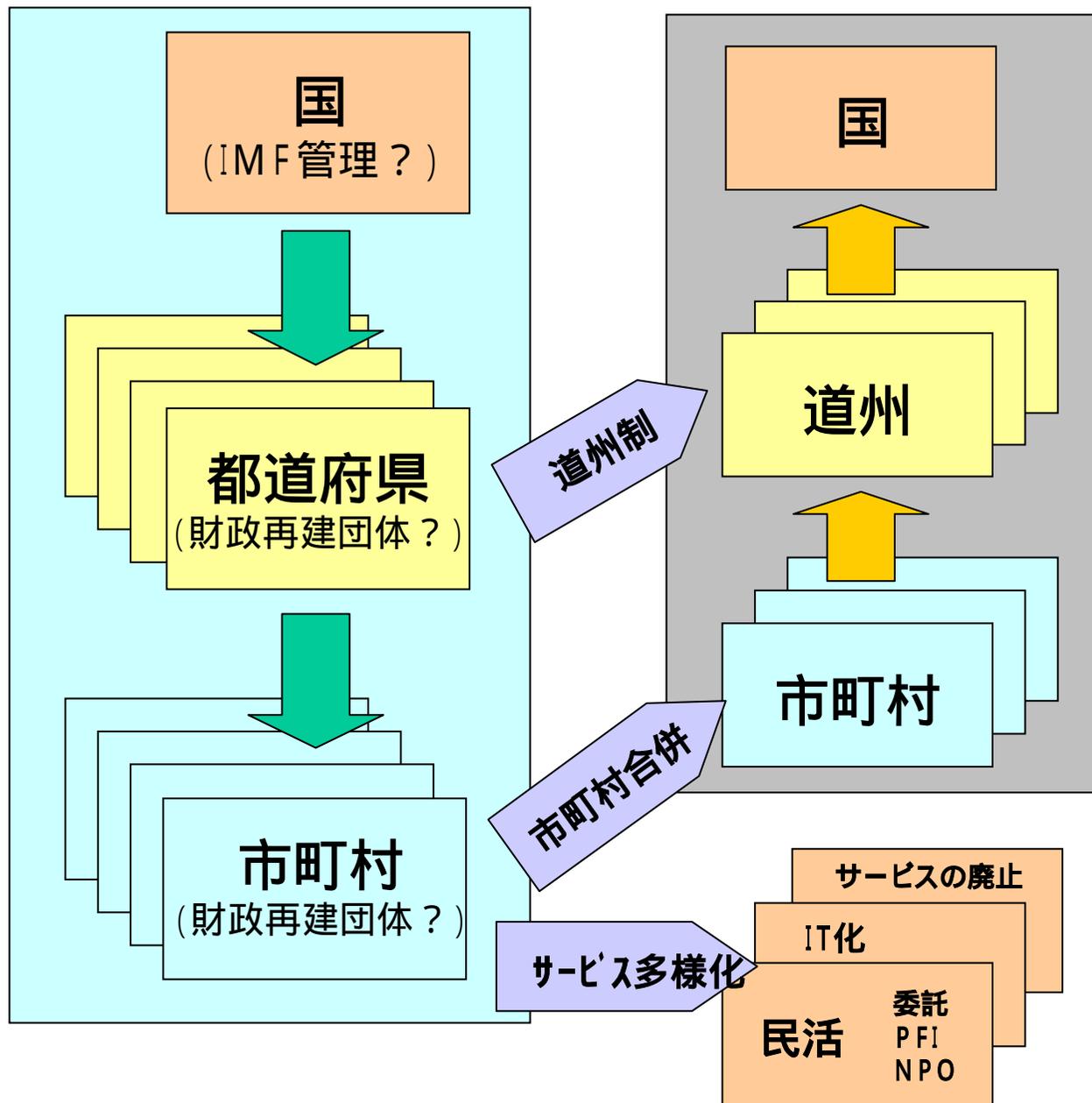
品質面

- ・老朽化
- ・機能的劣化
(IT化、バリアフリー等)
- ・耐震等リスク対応
- ・新サービス対応

財務面

- ・資産価値下落
- ・運営費不足
- ・改修投資資金不足

国の形が変わる

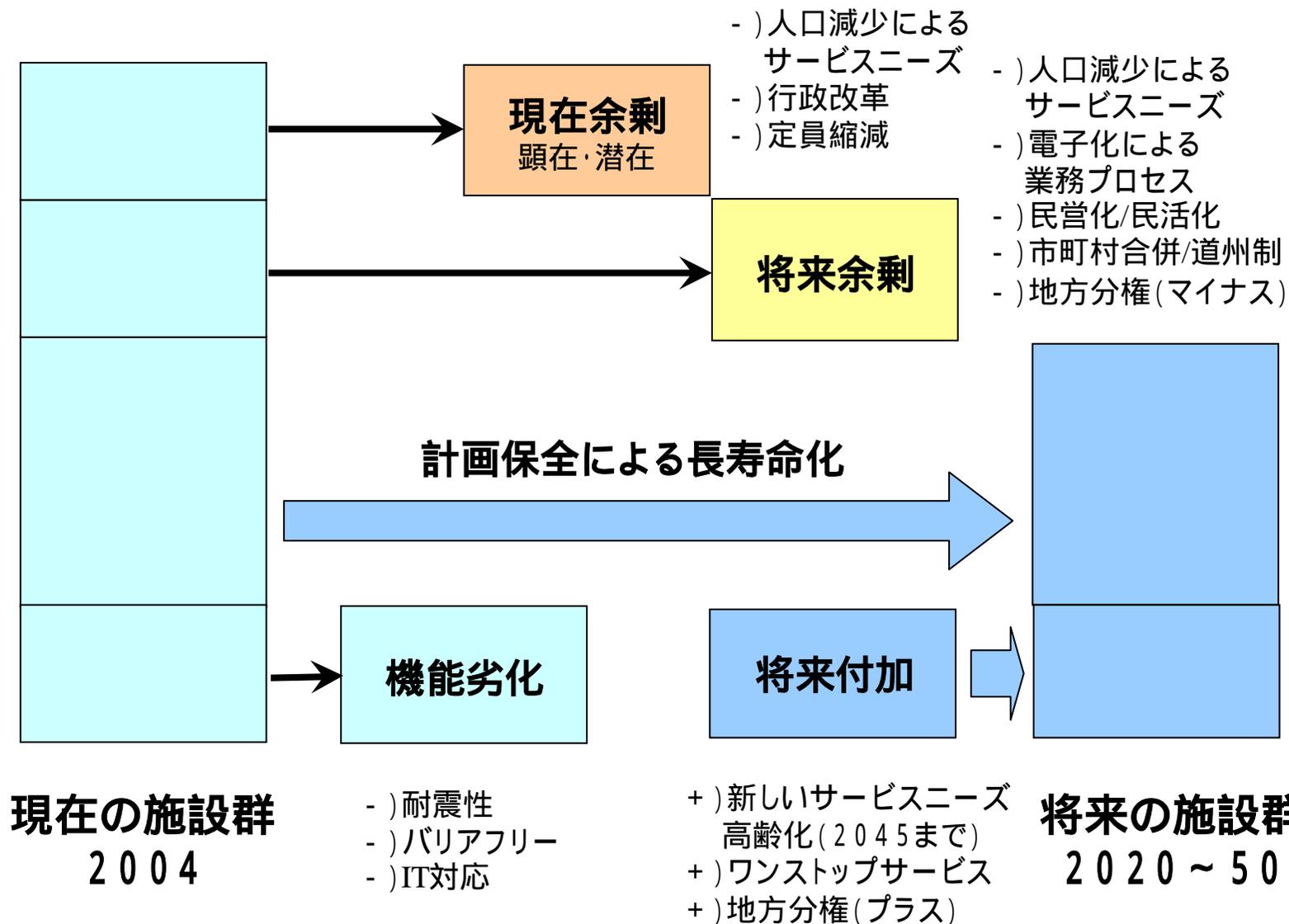


施設のニーズが変わる

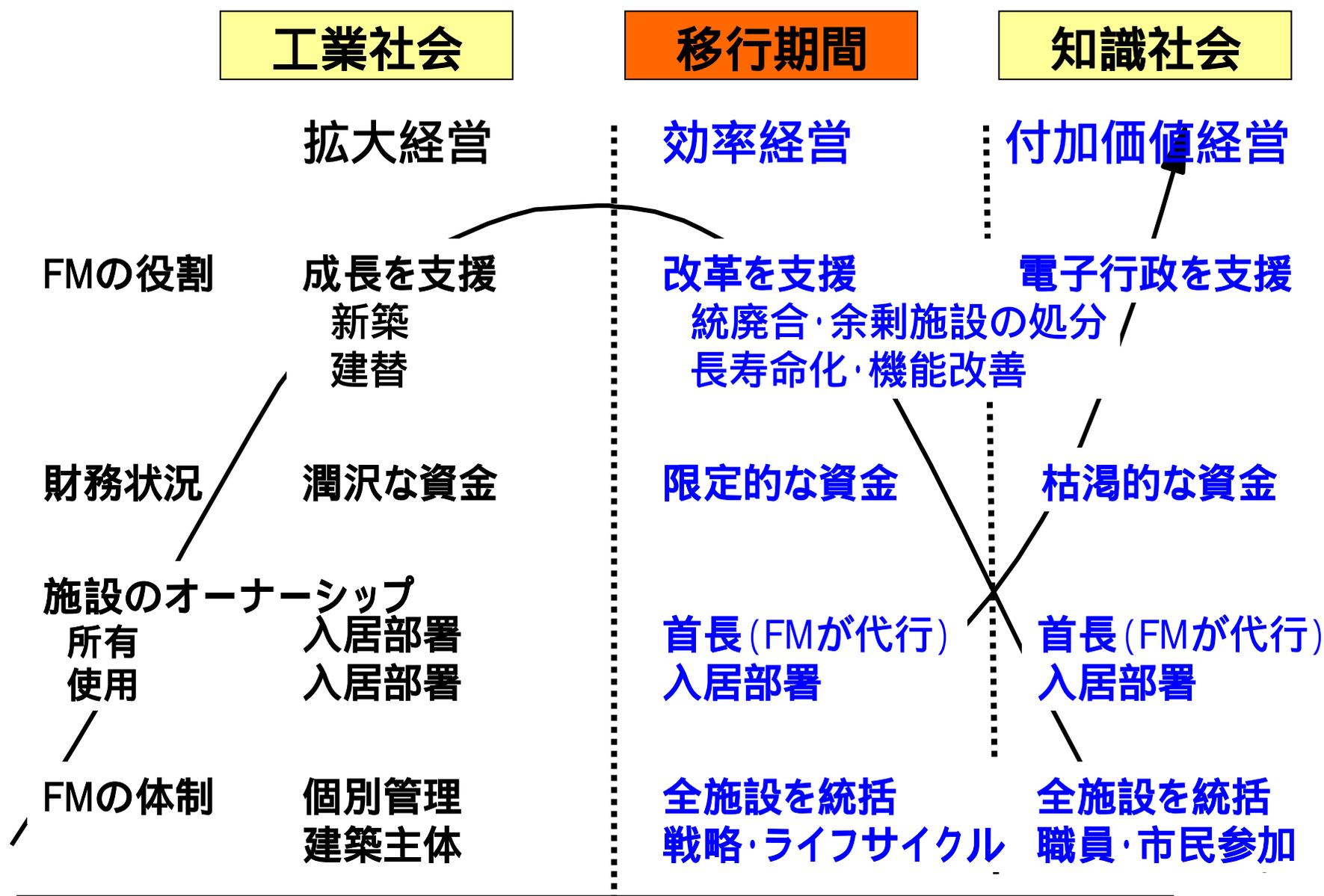
用途変更
統廃合
長期保全

施設資産の利活用/
価値向上のためには
FM施設戦略が鍵

施設のニーズの変化とFM施設戦略の考え方



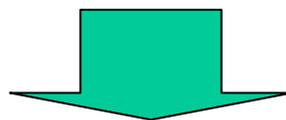
公共・公益団体のFM体制の変遷



3 . FMの施策と事例

公共施設の施設運営費・評価の考え方

$$\text{施設運営費} = \text{職員数} \times \frac{\text{施設運営費}}{\text{職員数}} \quad (\text{1人当り施設運営費})$$



$$\text{施設運営費} = \text{職員数} \times \frac{\text{施設運営費}}{\text{有効面積}} \times \frac{\text{有効面積}}{\text{職員数}}$$

施設運営費
削減のポイント

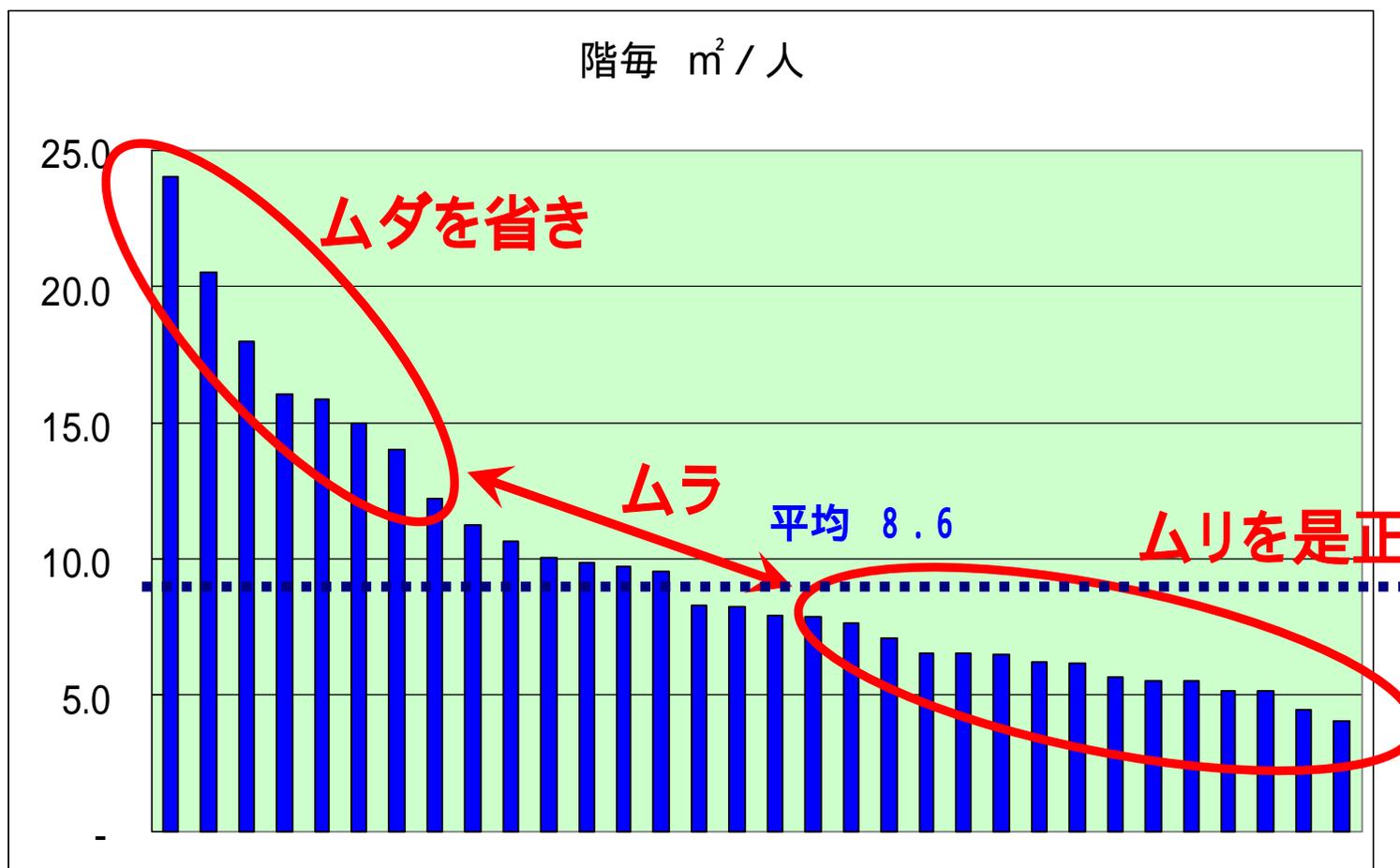


FM実施以前の典型例 某社本社の階毎の1人当たり 施設面積比較

FMを実施以前の施設群は3M(ムダ・ムリ・ムラ)の宝庫

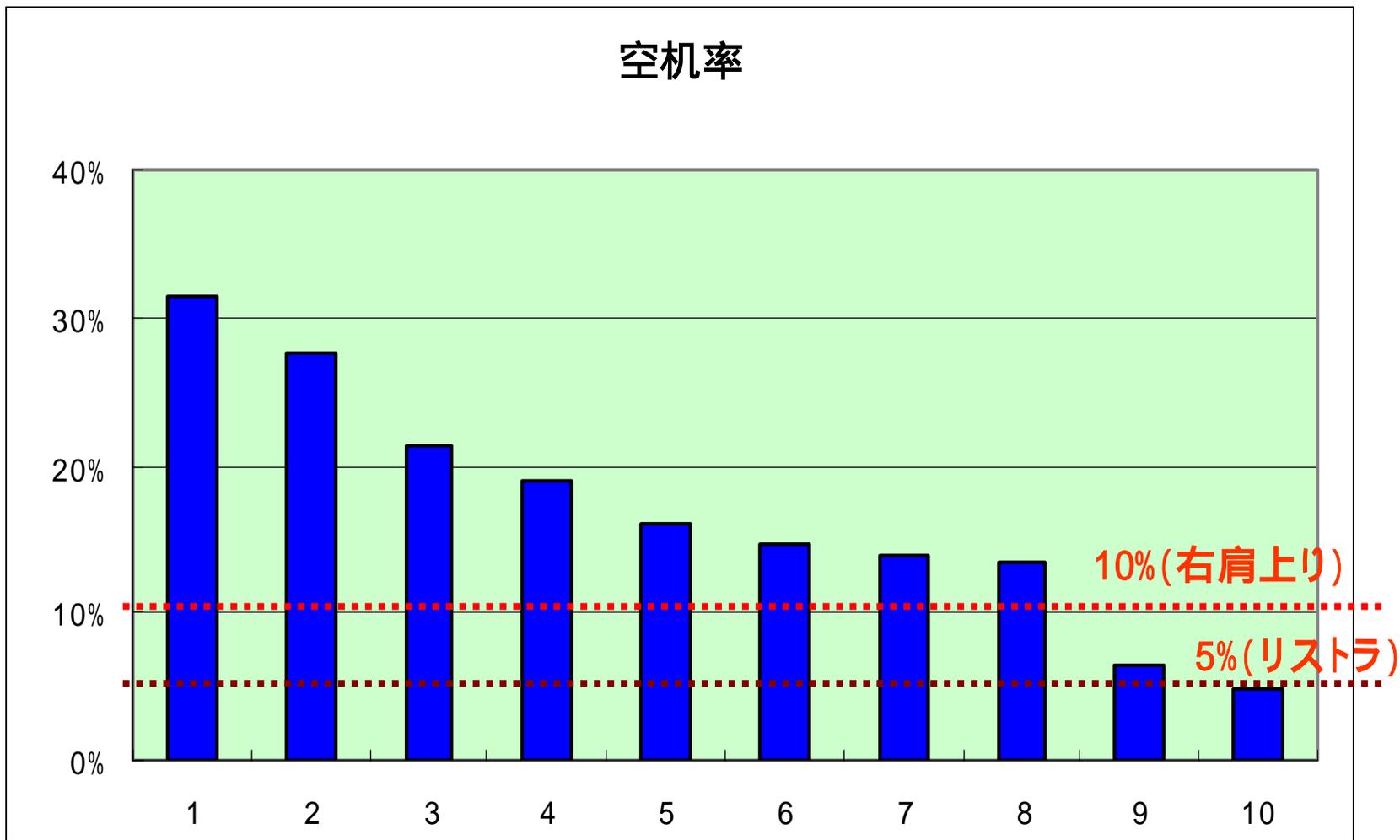
- ・一人当たり面積・面積あたりコスト・1人あたりコスト
- ・部局等組織毎・地域単位毎・建物毎・階毎、

モグラ叩き・・・ムダを省き、ムリを是正して、ムラを小さくする

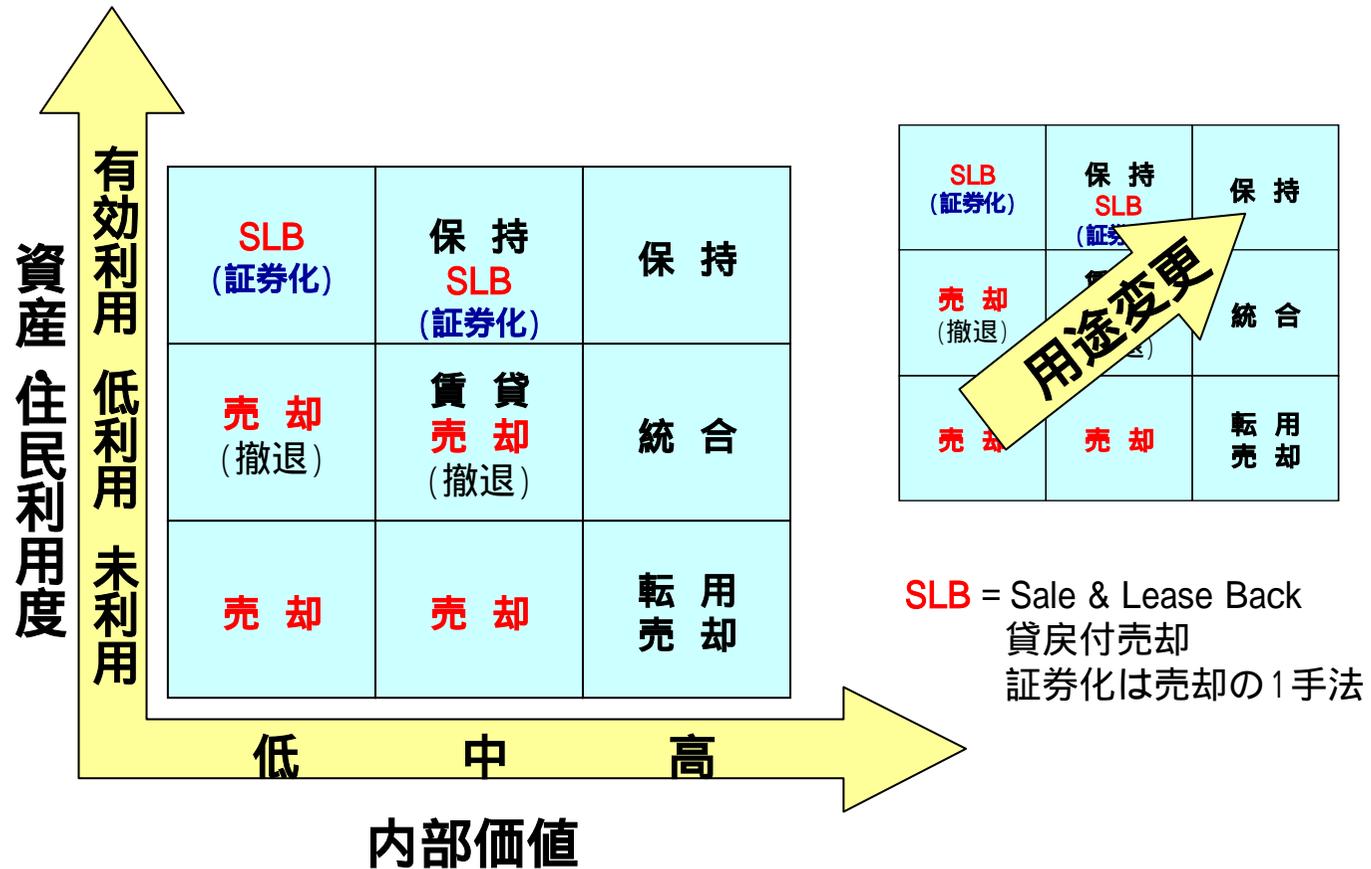


空機率の評価と空機対策

FMが行われていない企業・団体



ポートフォリオによる公共施設資産戦略



<p>サービス目的</p> <p>民間・他自治体施設利用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・福利厚生施設 ・都市部の職員住宅 ・高額公営住宅 	<p>準義務的なもの</p> <p>他自治体施設利用可</p> <ul style="list-style-type: none"> ・図書館・文化会館 ・合同庁舎/支所 ・福祉施設・僻地職員住宅 	<p>義務的なもの</p> <p>民間施設利用・不可</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本庁舎 ・警察・消防 ・学校
---	--	---

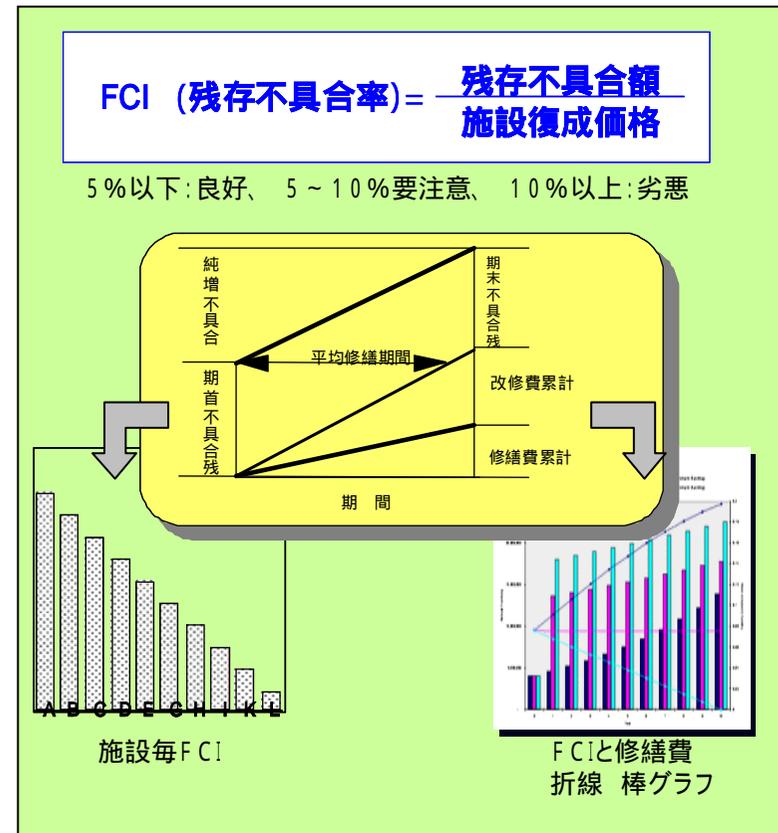
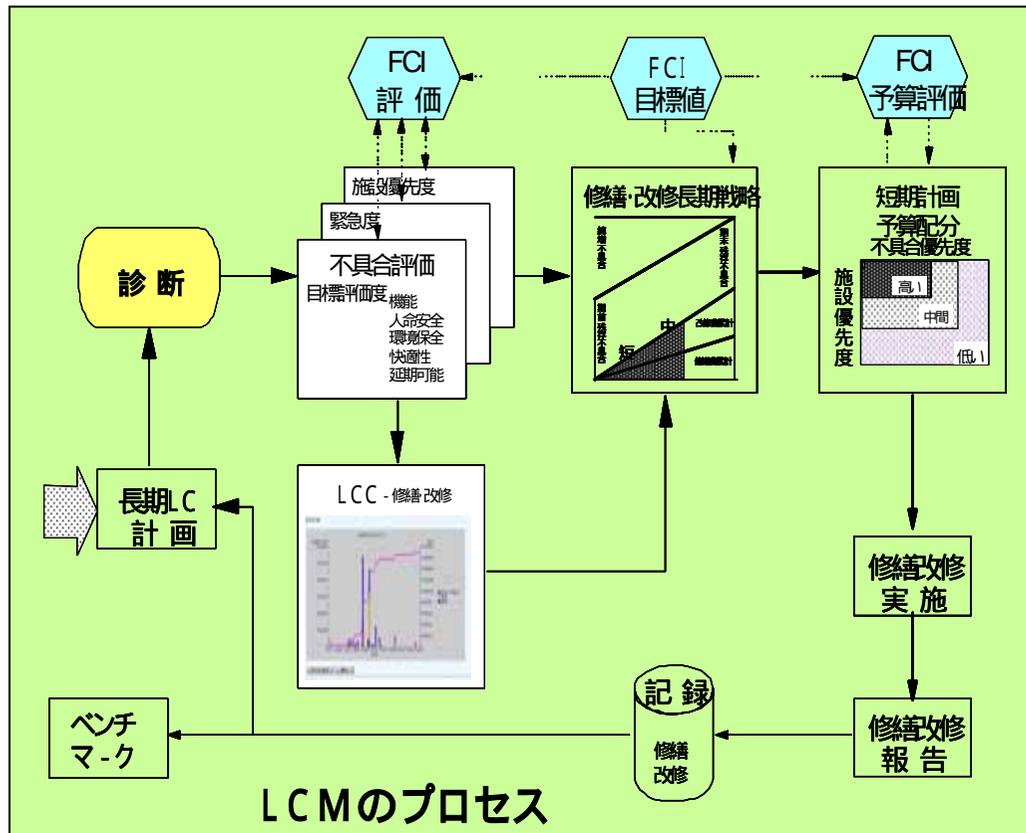
公共ファシリティのリストラ・定石集

	ファシリティコスト	施設面積	施設資産
戦略的	<ul style="list-style-type: none"> ・所有形態の変更 ・分散施設の統合 ・ライフサイクルコスト (LCC) ・アウトソーシング ・課金制度 ・委託契約の群管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・面積標準 ・スペース配分 ・テレワーク ・ユニバーサルレイアウト ・紙退治 (IT化とペーパーレス) 	<ul style="list-style-type: none"> ・投資評価 ・プロジェクト管理 ・ポートフォリオ管理 用途変更 遊休施設活用・売却 定借化&賃借化 証券化・PFI ・建替え 改修
運営維持	<ul style="list-style-type: none"> ・運営維持費 水道光熱費・保守費・運営管理費・清掃費等 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用度管理 空き机 会議・応接室 ・変更管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・予知・予防保全 ・計画的修繕・改修 ・資産の変更管理

ライフサイクルマネジメント (LCM) とは

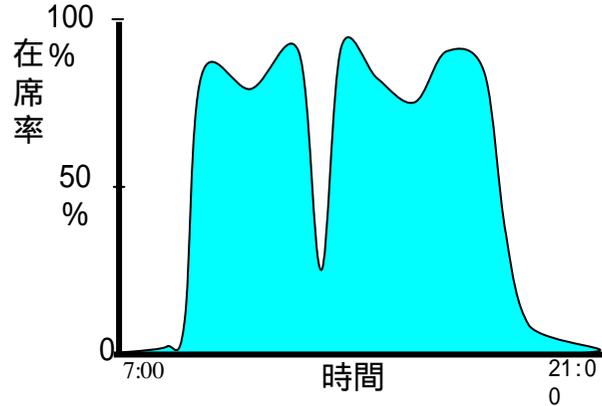
ファシリティを良好な状態で、長寿命化およびライフサイクルコストの最適化、環境負荷の低減をはかるために、ファシリティの一生に着目して企画・管理を行う考え方

効果・満足度・建物寿命の最大化 ↗
 コスト・エネルギー・環境負荷・リスクの最小化 ↘

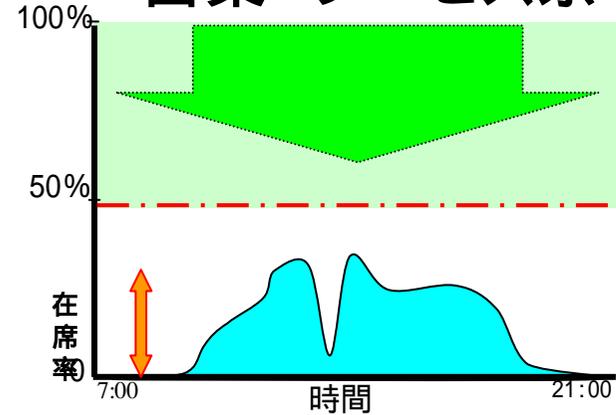


業種・職種による行動特性とオフィスの形態

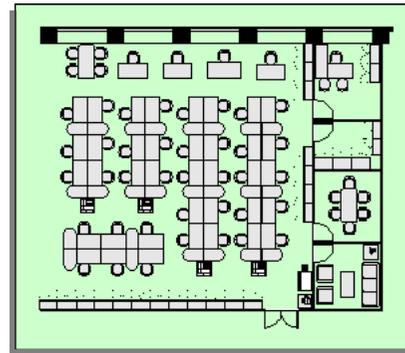
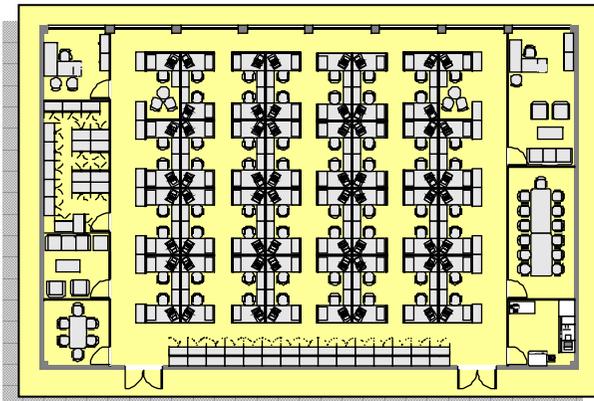
開発・管理系



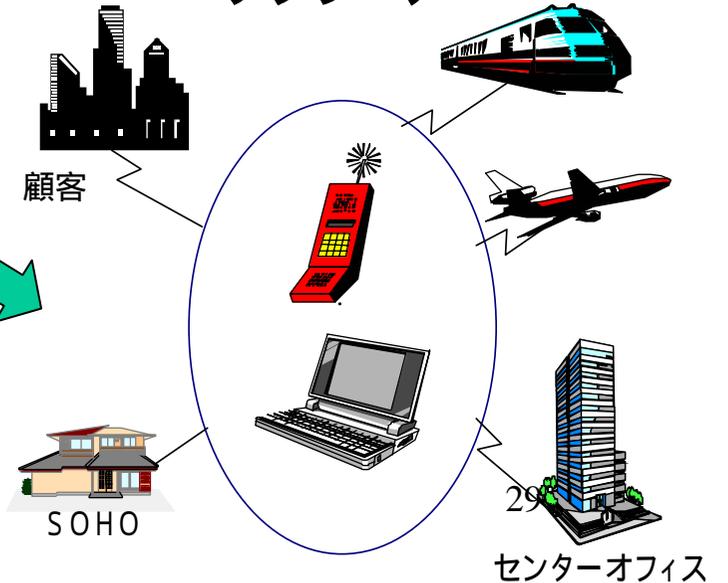
営業・サービス系



ユニバーサル・レイアウト

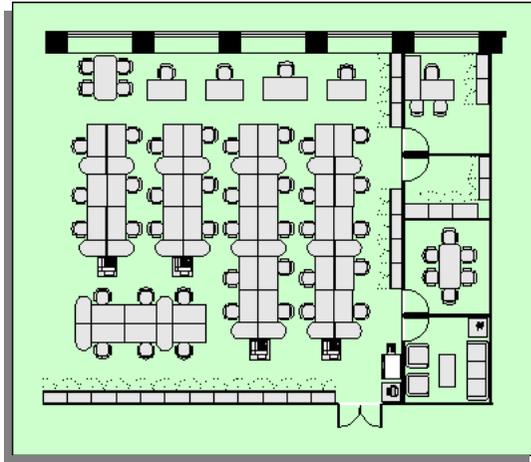


テレワーク



ユニバーサル・レイアウトの採用

島型対向



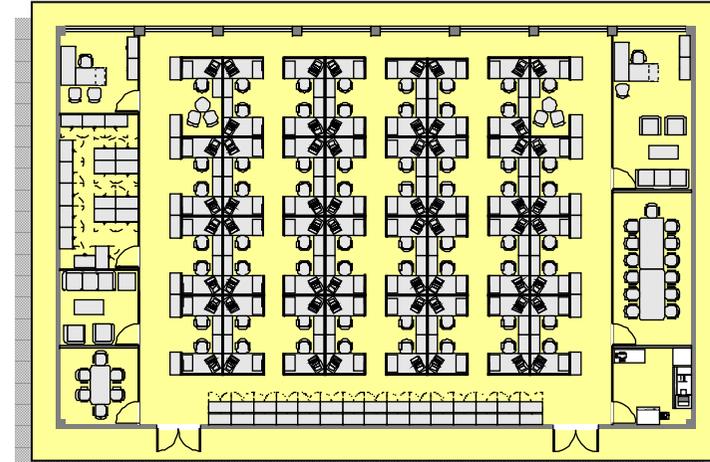
スペース効率

- ・固定的組織単位
- ・ムダが多い(通路、空机)
- ・頻繁なレイアウト変更

組織的意義

- ・管理者は管理監督
- ・年功序列
- ・対面コミュニケーション
- ・プライバシーはない

ユニバーサル・レイアウト



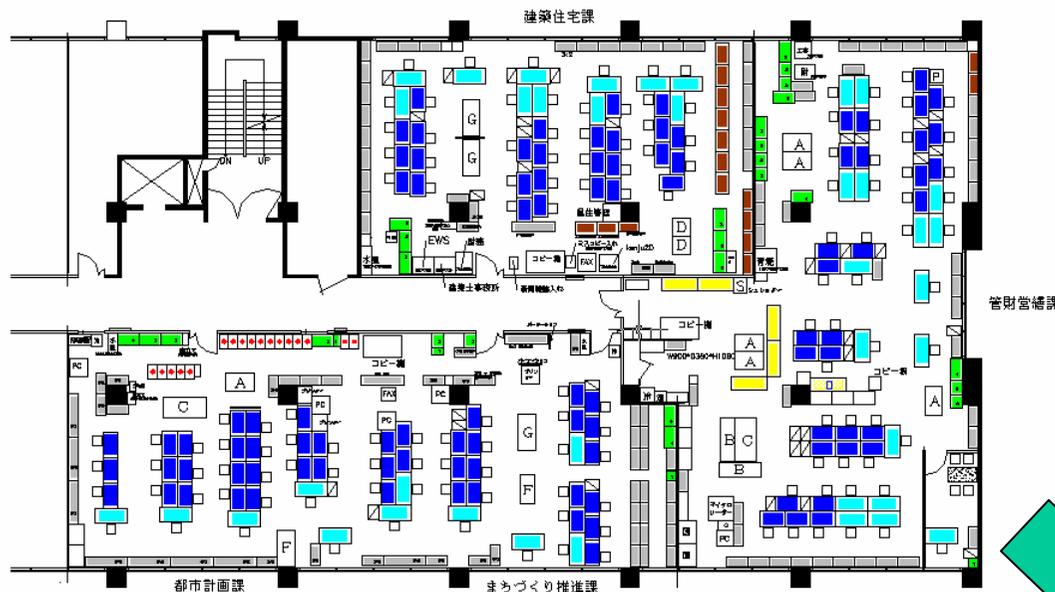
スペース効率

- ・フレキシブルな組織領域
- ・ムダがない
- ・レイアウト変更が皆無

組織的意義

- ・管理者はプレイングマネジャー
- ・序列なし
- ・ネットワーク主体のコミュニケーション
- ・プライバシー尊重

三重県・本庁舎のオフィス改善 平成12/13年



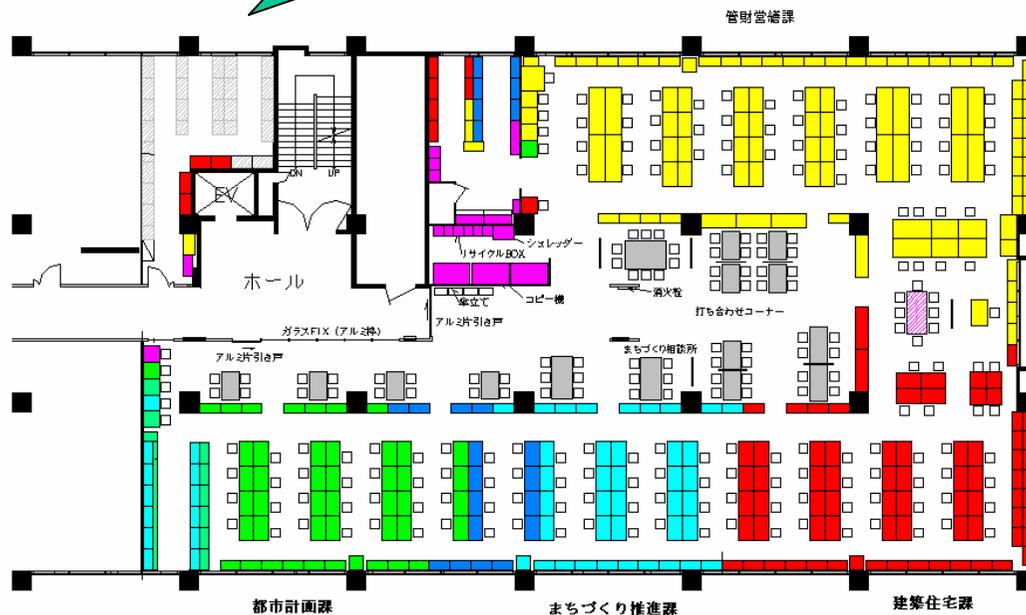
改善前

1. 各課が間仕切られている
2. フロアゾーニングが不明確
3. オフィス標準がない
4. 天井から配線が下げられている



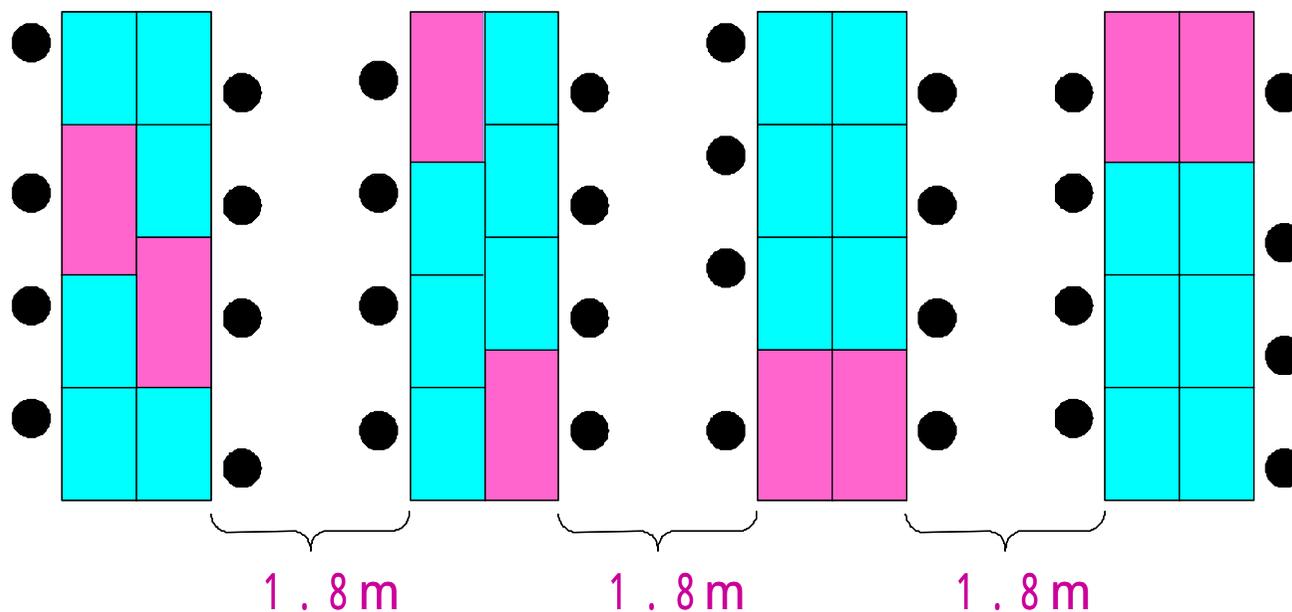
改善後

1. オフィスのオープン化
2. 明確なフロアゾーニング
3. オフィススタンダードの確立
4. 来訪者に親しまれる空間づくり
5. 島型からユニバーサルへ



三重県・本庁舎のユニバーサル・オフィス

- ・ デスクレイアウト・収納什器などの配置を変更しない
- ・ 人事異動・人員の増減・組織の改編の都度行っていた
デスクレイアウトの変更や収納什器の移動作業がなくなる
- ・ 管理職もオフィス内の任意の位置に



4 . FMのための体制

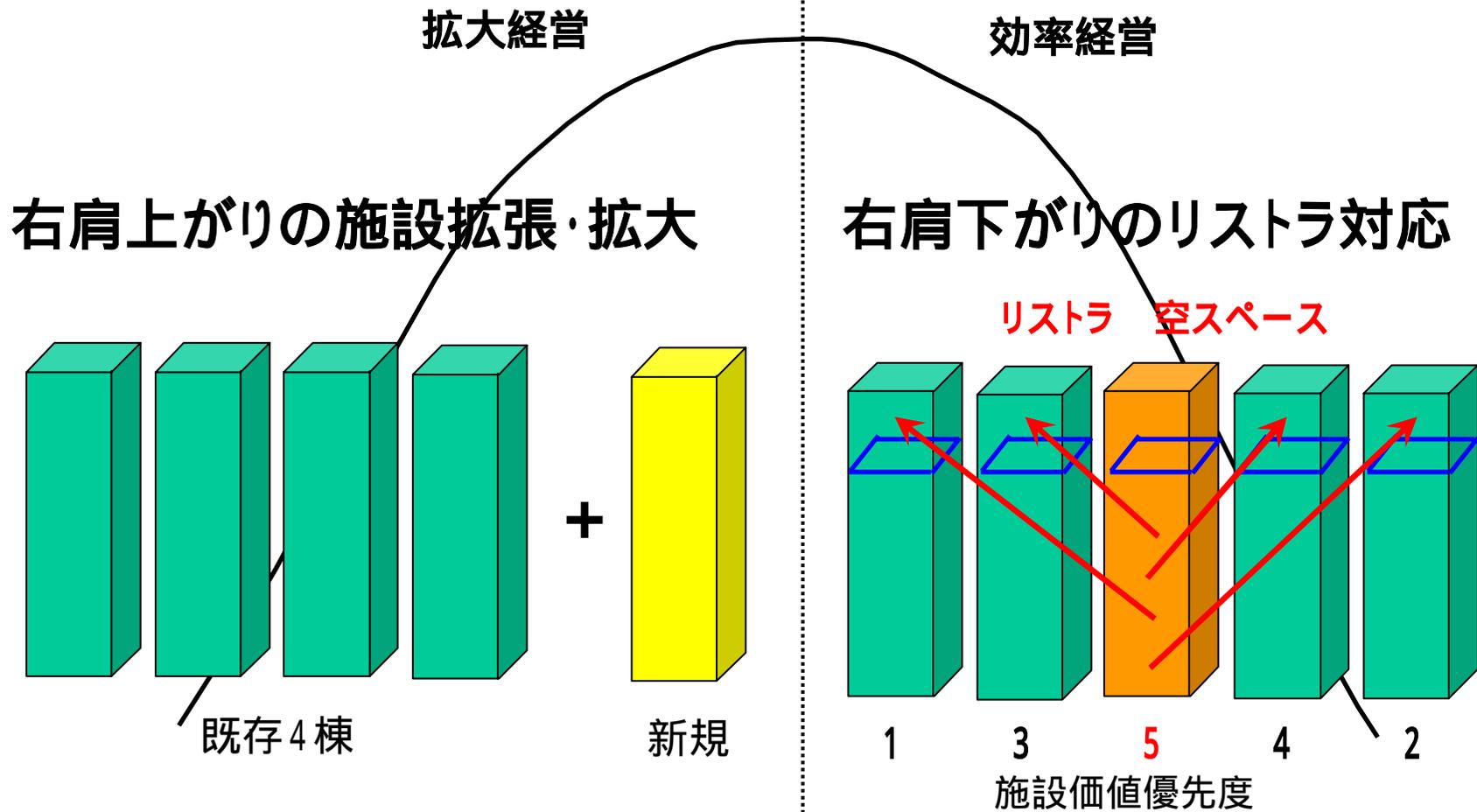
FM体制の要件

全体のファシリティを統括的に企画・管理する
管理ないし経営企画系に密接な関係を保つ
インフラストラクチャーとして(人事・情報)と連携する

FMの主要業務(初期)

ファシリティ・データベースを整備する
ファシリティ標準・規定を設定する
拠点の統廃合の戦略・計画を主査する

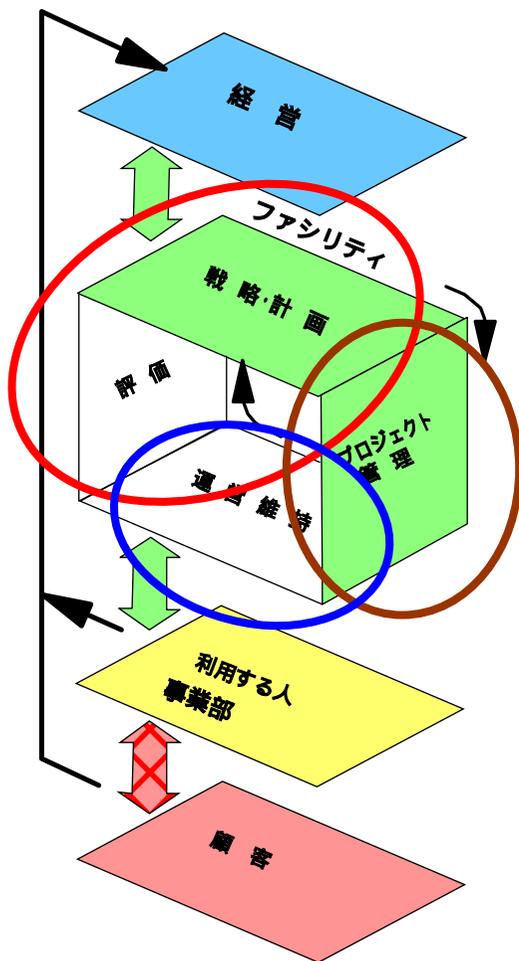
経営の改革に対応するFM体制



施設単位の個別対応が主体

全ファシリティを総括的に長期的に
戦略的に評価し、価値の低い施設を
利活用・処分する

FMの機能と組織のあり方

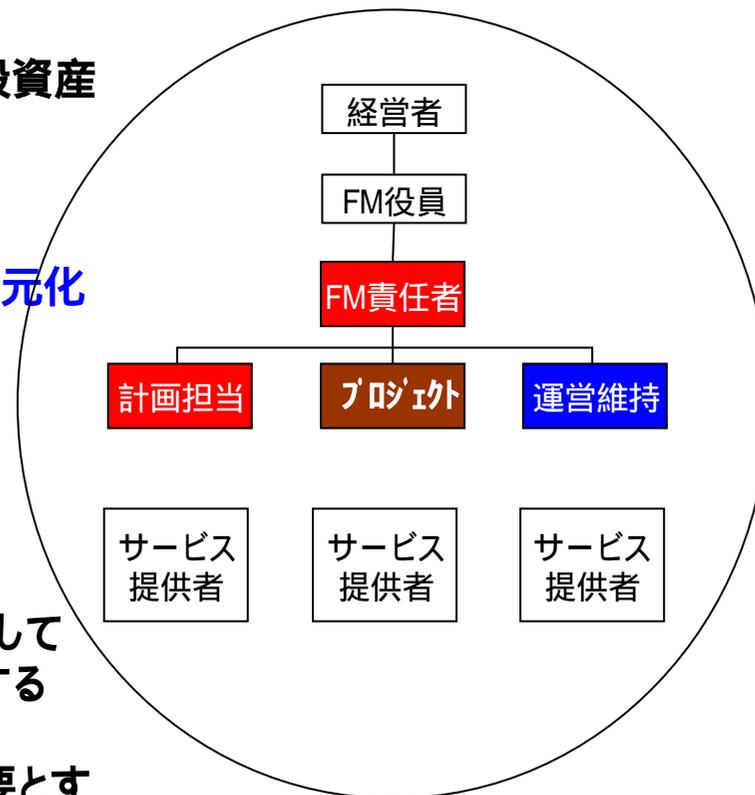


FM部門は経営者の施設資産の**所有責任**を代行する

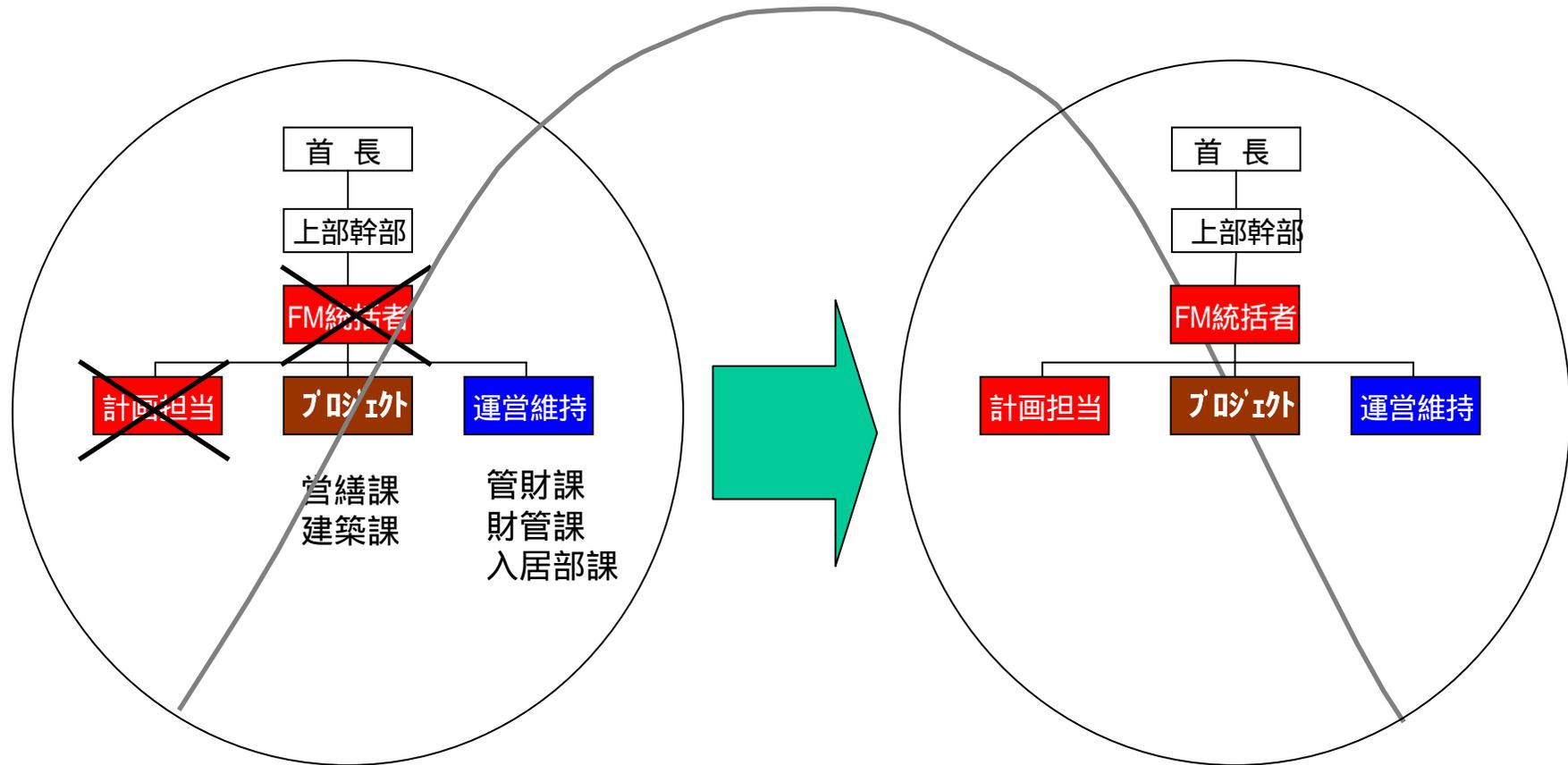
- ・戦略・計画の一元化
- ・目標管理(評価)の一元化
- ・財務と連帯
- ・IT・人事・総務と連帯

事業部門は施設を利用して事業目的・目標を達成する

FM部門は利用者が必要とする施設を提供し満足と生産性の向上に寄与する



自治体のFM体制



三重県
(H13)
青森県
(H14)
(H16)
東京都
(H15)

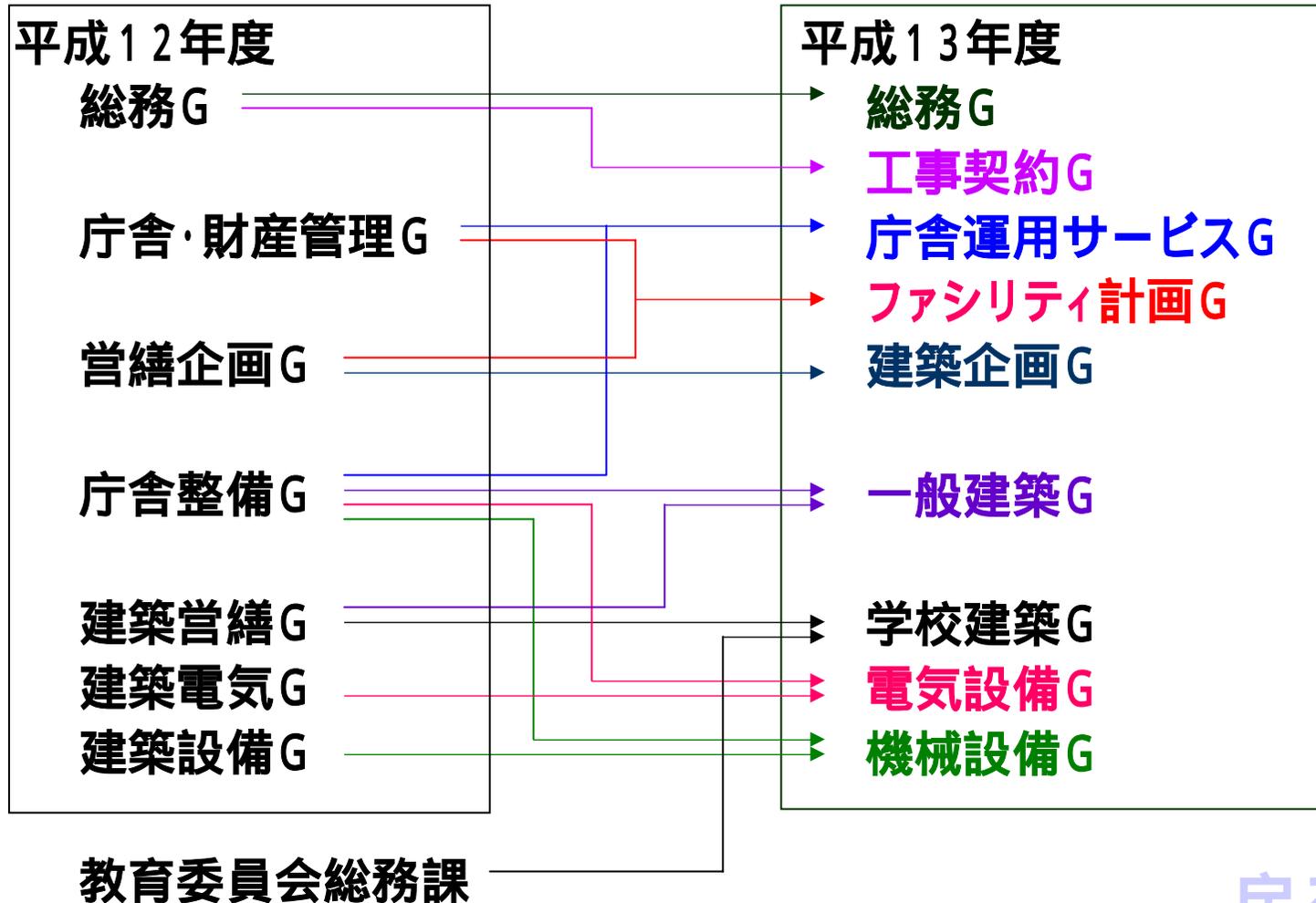
管繕課を総務部に移管し管財課と統合、更に学校建築を含め
計画機能を拡充

財政、財産管理、管繕部門を総務部門に集約した時限組織を
調査研究で提言

ファシリティマネジメント導入に向けた取組の開始

管繕部と庁舎管理部を統合し「建築保全部」とし、一元的施設保全を目指す

三重県・管財営繕課の組織



青森県・施設経営組織の構築策(H14)

- ・ 最も重要な施策として、維持管理、整備、財産管理、運用を一元的に統括する3年間を目途とした時限組織を設置し、施設経営体系を構築する。

財政、財産管理、営繕部門を集約する

- ・ 施設整備に関する予算編成の権限と責任を分与し、調整権限のもとに全庁的な経営組織として機能させる。

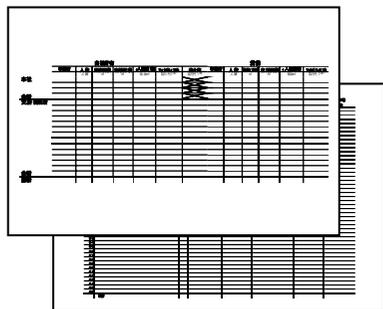
総務部にFM推進の時限的組織を設置する

保全規程等により、調整権限を総務部長が有する

組織の健康状態はFM基礎データから

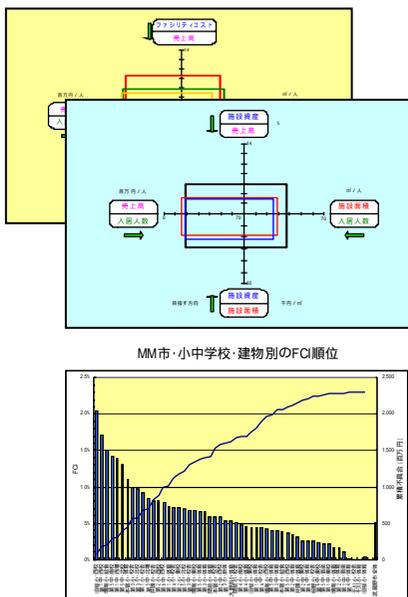
全体のFM基礎データ

台帳・Fコスト・
面積・資産



マクロ分析

MN評価・課題



詳細分析

現状調査・BM

Fコスト評価
賃料・光熱水費・委託費

スペース評価
利用率・レイアウト・満足度

施設資産評価
内部価値・利用率・外部価値

建物設備評価
劣化診断・機能診断

戦略施策

日常管理

	ファシリティコスト	施設面積	施設資産
戦略的	立地の変更 所有形態の変更 分散施設の統合 ライフサイクルコスト アウトソーシング 敷金制度	面積標準 スペース配分 ネットワーク ユニバーサル レイアウト 低運油 (IT 化 とペーパーレス)	投資評価 プロジェクト管理 ポトフォリオ管理 売却数量 海外展開活用・廃却 売却 & 買収化 更新化・PFI 建替え 改修
運営維持	賃料・共益費 の交渉 運営効率 水漏れ検知・保守費・ 運営管理費・清掃費等	利用率管理 空室 会議・応接室 変更管理	予知・予防保全 計画的修繕・改修 資産の运营管理 敷金・保証金



全身の基礎データ

身長・体重・血圧
視力・問診等



定期検査 人間ドック



精密検査



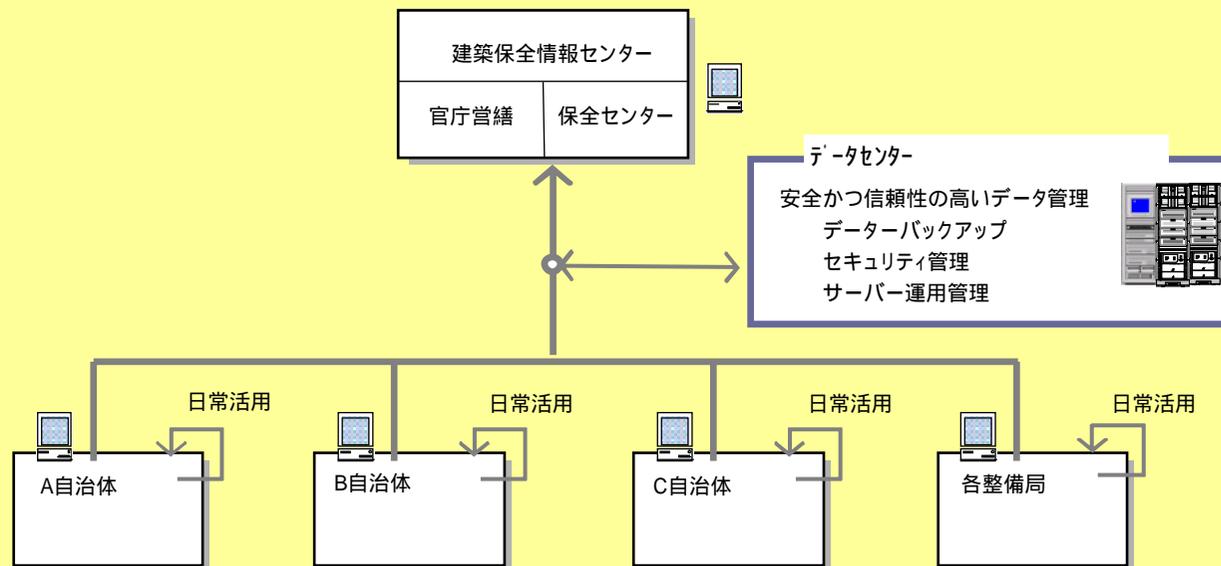
手術 投薬治療

全国自治体共同利用システム (@PropertyのASP)

国土交通省のストックマネジメント指針に基づき、全国自治体や国土交通省が共同で利用するシステムを検討(2005年3月稼動予定)

- 導入目的)
- 各法人施設の基本台帳(施設、設備)および図面情報の整備
 - 工事履歴やコストなど保全情報の蓄積(計画保全のための基礎データ集約)
 - 光熱用水費や維持費の集約と分析(コスト削減)
 - 上記各データの全国レベルでのベンチマーキング実施
 - 各法人単位でのIT導入および運用コストの削減

全国自治体・法人の連携システムを構築



4 . 日本のFMの課題

日本での FM の課題

本質的FM

ファシリティは経営資源

- ・ 機能組織として経営・統治を支援
- ・ 施設運営費は変動費として徹底削減
- ・ 保有資産は有効活用/不要資産は処分

ファシリティを統括

- ・ FM部門は経営者を代行する
- ・ 事業部は使用者

FM戦略展開で経営貢献

- ・ 経営戦略を支援するFM戦略
- ・ 明確な目的と最悪リスク予測
- ・ グランドデザインからの戦略策定

FMの阻害条件

経営体質

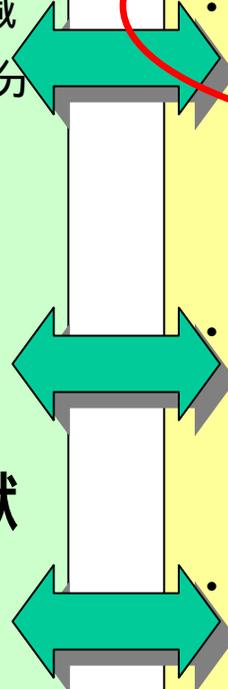
- ・ コーポレートガバナンスの欠如
- ・ 明確な収益指向の不足
- ・ 土地本位制

事業部制度(縦割り)

- ・ 事業部が実質的所有権を保有

日本特有の戦略特性

- ・ ビジョン・戦略が共有されない
- ・ 不明確な目的・目標&評価
- ・ 帰納的・限定的な戦略策定
- ・ 情報データ不足



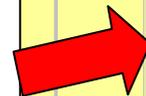
日本の国際競争力 弱味 20項目

IMD 2000 47国中ランキング

参照: 文芸春秋 2000年6月 臨時増刊号 31頁

国内経済		6
生活コスト		46
政府最終消費		45
国際化		27
サービス収支		47
出入国管理法		47
観光収入		46
政府		22
財政運営		46
国内債務		45
資産課税		43
金融		22
株主の権利と責任		44
財務能力		43

インフラストラクチャー		21
企業向け電力コスト		47
オフィス賃料		45
企業経営		24
起業家精神		47
企業設立		47
株主価値創造		45
科学技術		2
青少年の科学技術		39
IT技術		34
人的資源		20
競争力の為の大学教育		47
雇用見通し		43
機会均等		39



赤字はFM関連項目

日本での FM の課題

本質的FM

ファシリティは経営資源

- ・ 機能組織として経営・統治を支援
- ・ 施設運営費は変動費として徹底削減
- ・ 保有資産は有効活用/不要資産は処分

ファシリティを統括

- ・ FM部門は経営者を代行する
- ・ 事業部は使用者

FM戦略展開で経営貢献

- ・ 経営戦略を支援するFM戦略
- ・ 明確な目的と最悪リスク予測
- ・ グランドデザインからの戦略策定

FMの阻害条件

経営体質

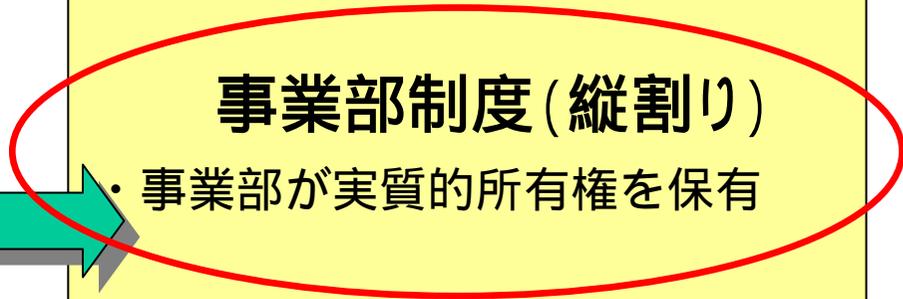
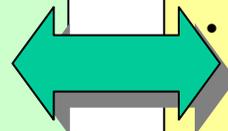
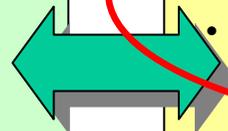
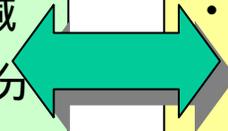
- ・ コーポレートガバナンスの欠如
- ・ 明確な収益指向の不足
- ・ 土地本位制

事業部制度(縦割り)

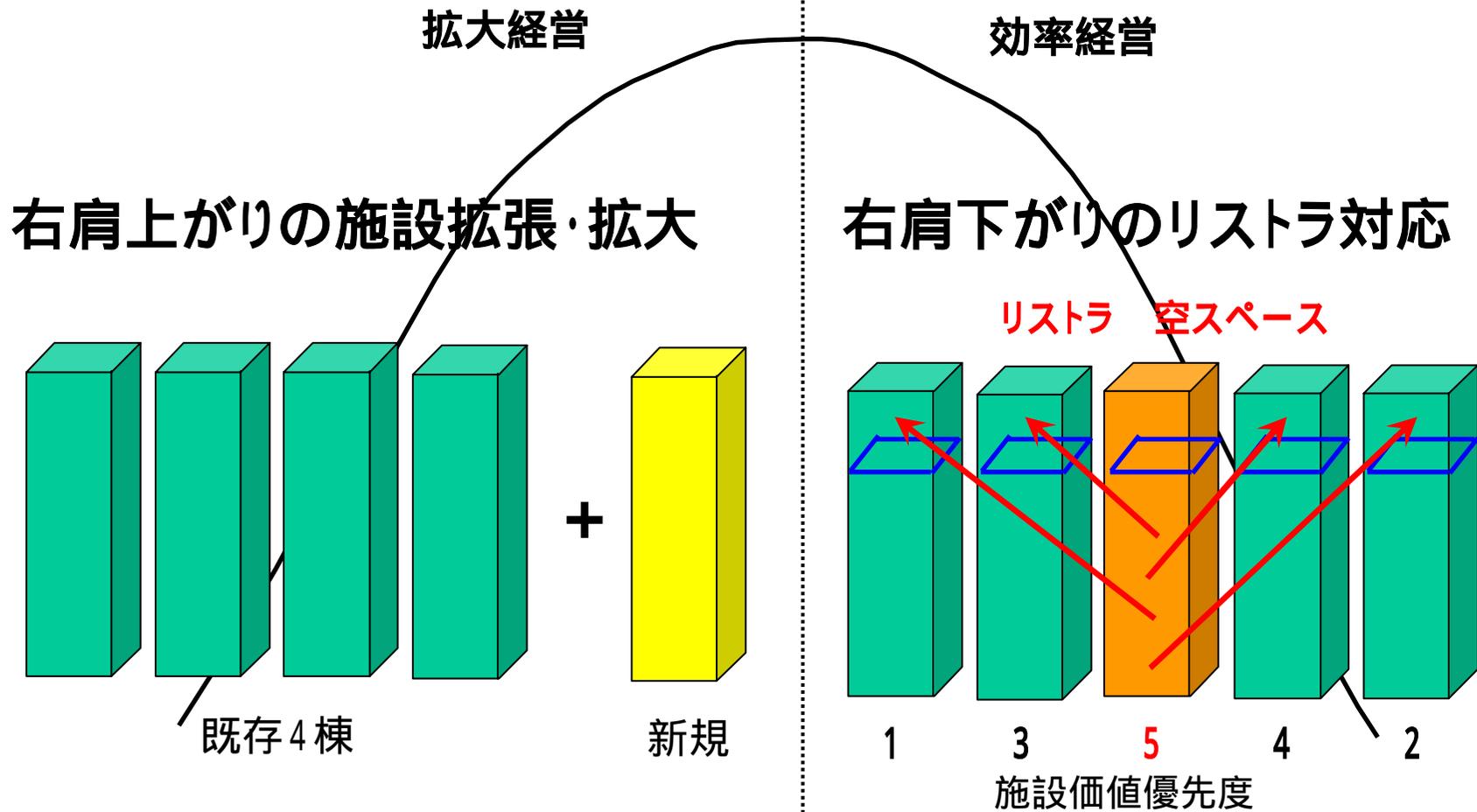
- ・ 事業部が実質的所有権を保有

日本特有の戦略特性

- ・ ビジョン・戦略が共有されない
- ・ 不明確な目的・目標&評価
- ・ 帰納的・限定的な戦略策定
- ・ 情報データ不足



経営の改革に対応するFM体制



施設単位の個別対応が主体

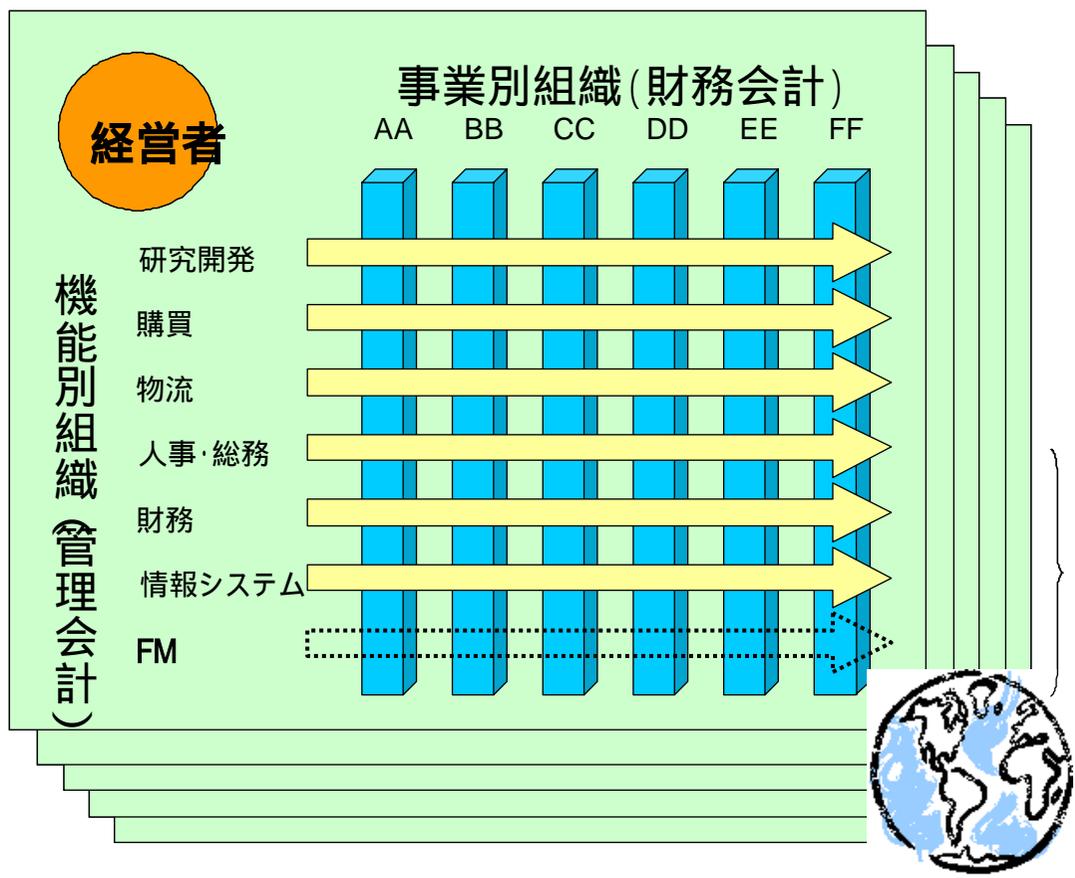
全ファシリティを総括的に長期的に
戦略的に評価し、価値の低い施設を
利活用・処分する

FM不在の弊害

事業別縦割り組織が施設管理

- ・施設の過不足に対し調整不全
- ・FM能力不足によるコストアップ
- ・コアビジネスの生産性低下

日本人は「横並び」がお好き
しかし「横XX」はお嫌い



- 横着
- 横柄
- 邪(よこしま)
- 横串
- 横槍
- 横車を押す
- 横から口を出す
- 横流し
- 横取り
- 横恋慕
- 横殴りの雨

日本での FM の課題

本質的FM

ファシリティは経営資源

- ・ 機能組織として経営・統治を支援
- ・ 施設運営費は変動費として徹底削減
- ・ 保有資産は有効活用/不要資産は処分

ファシリティを統括

- ・ FM部門は経営者を代行する
- ・ 事業部は使用者

FM戦略展開で経営貢献

- ・ 経営戦略を支援するFM戦略
- ・ 明確な目的と最悪リスク予測
- ・ グランドデザインからの戦略策定

FMの阻害条件

経営体質

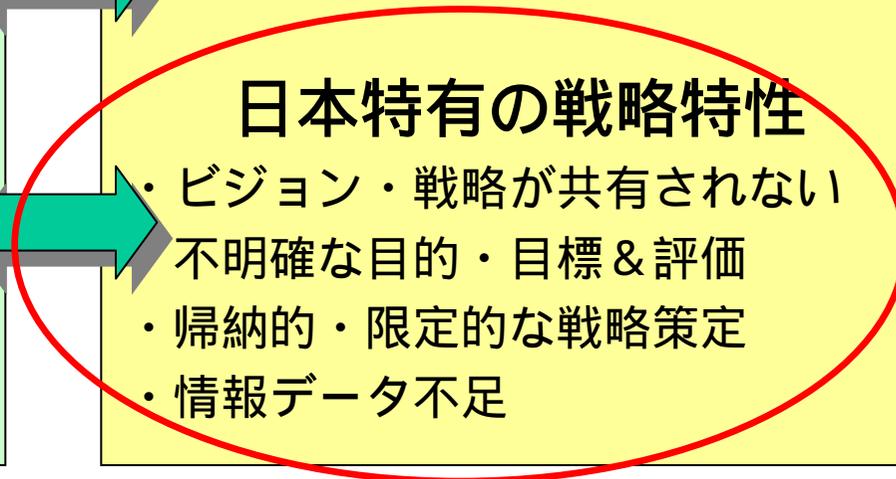
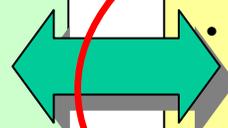
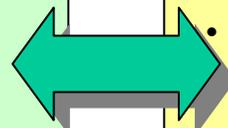
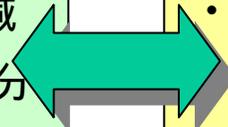
- ・ コーポレートガバナンスの欠如
- ・ 明確な収益指向の不足
- ・ 土地本位制

事業部制度(縦割り)

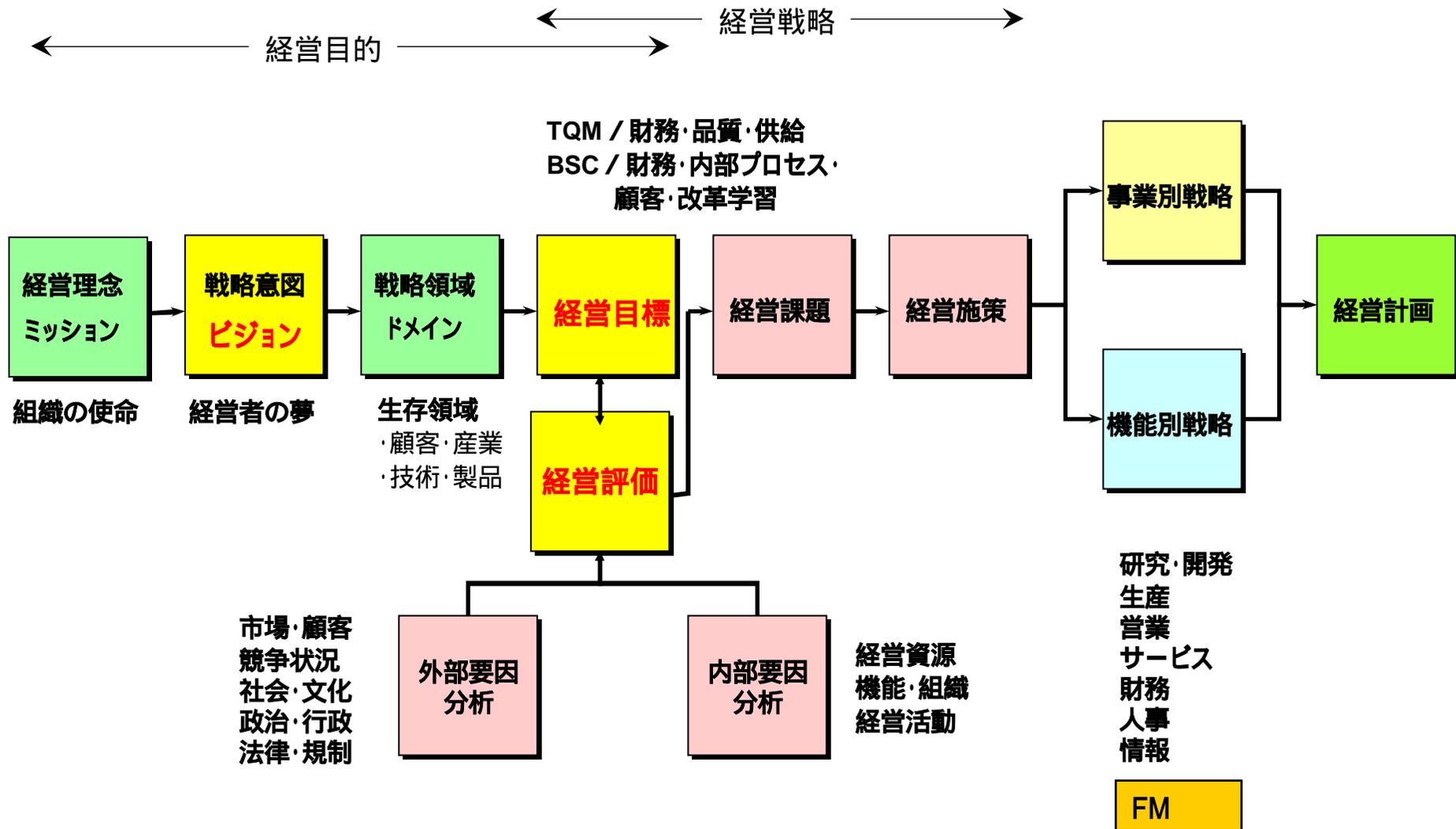
- ・ 事業部が実質的所有権を保有

日本特有の戦略特性

- ・ ビジョン・戦略が共有されない
- ・ 不明確な目的・目標&評価
- ・ 帰納的・限定的な戦略策定
- ・ 情報データ不足

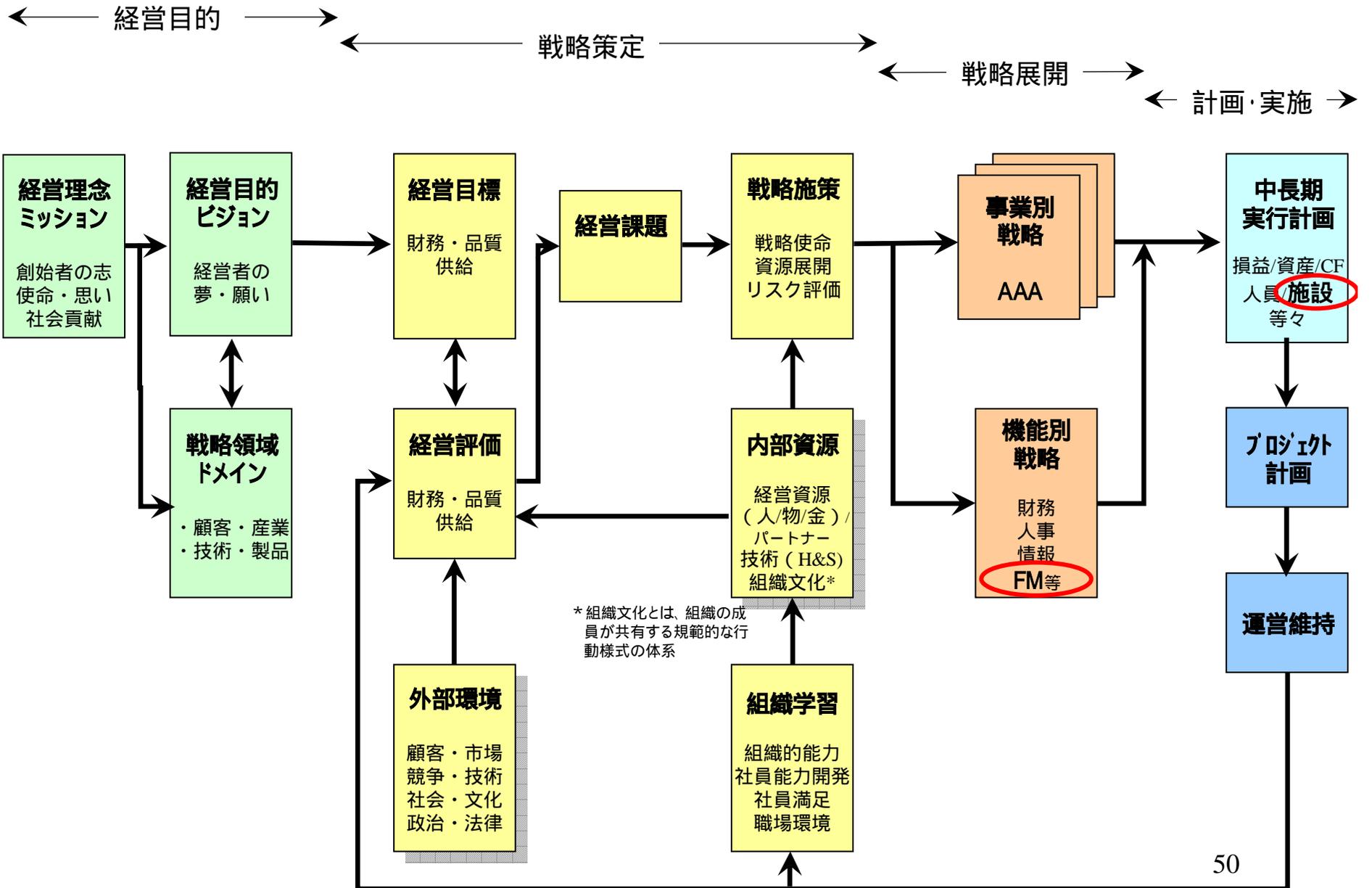


経営戦略・計画のプロセス



組織の戦略とは、外部環境の生み出す機会やリスクに適合するために
資源を蓄積・展開することである 「失敗の本質」 344頁

経営戦略・計画のプロセス



経営戦略の成功のポイント

経営目的： 単純なこと

- 多重目的でないか
- 組織存続が目的化していないか
- 手段が目的化していないか

経営目標： 目標はコミットメント

- 目標が願望化していないか

外部環境： 最悪の事態を想定すること

- 最悪の事態は起きないと希望的に考えていないか

戦略策定： 目的・目標達成のための重点施策 (長期・演繹的なグランドデザイン)

- 短期的総花的に考えてないか
- 帰納的(出来ることから)に着手していないか
- 過去の成功体験にとらわれていないか

戦略実施(内部資源の展開)： 統括的に一気に

- 小出しに展開していないか
- 個別に展開していないか
- 経営資源をデータとして冷静に把握しているか

経営評価： 成果による信賞必罰

- プロセスや態度を重視した評価でないか

第二次大戦の失敗から学ぶ

太平洋戦争の開始：真珠湾攻撃

昭和16年12月8日（1941年）

米国太平洋艦隊を殲滅

ただし、米空母は不在により健在

ミッドウェー作戦

昭和17年6月5日（1942年）

日本軍の戦略目的（二重目的）

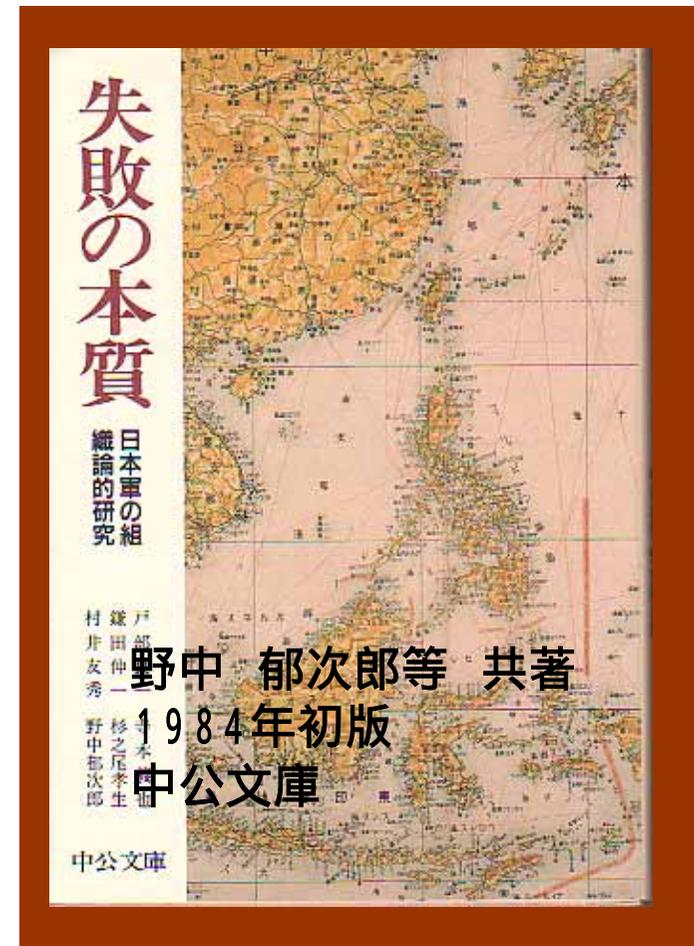
ミッドウェー島を攻略し、

攻略時出現あるべき敵空母部隊を撃滅する

米軍の戦略目的

日本の空母の撃滅に集中し

「空母以外には手を出すな」



ビデオ上映

**山本五十六と連合艦隊より
(文芸春秋)**

**ミッドウェイ海戦
約10分**

自治体施設・調査のまとめ

2004 公共・公益施設に関する調査(JFMA)

施設の統括管理体制

- ・統括的ないし部局管理は少ない
- ・大多数は個別管理状態にある

統括的 2.5%、部局毎 8.9%
室課毎 4.4%、施設別管理 4.2%

施設の利用状況の把握

- ・統括的ないし部局毎の把握は少ない
- ・大多数は個別か、把握していない

統括的 12.1%、部局毎 9.3%
室課毎 6.6%、把握せず 9%

施設運営費の把握

- ・統括的ないし組織毎の把握は少ない
- ・大多数は個別か、把握していない

統括的 4.3%、組織毎 15.3%
個別 7.1%、把握せず 6%

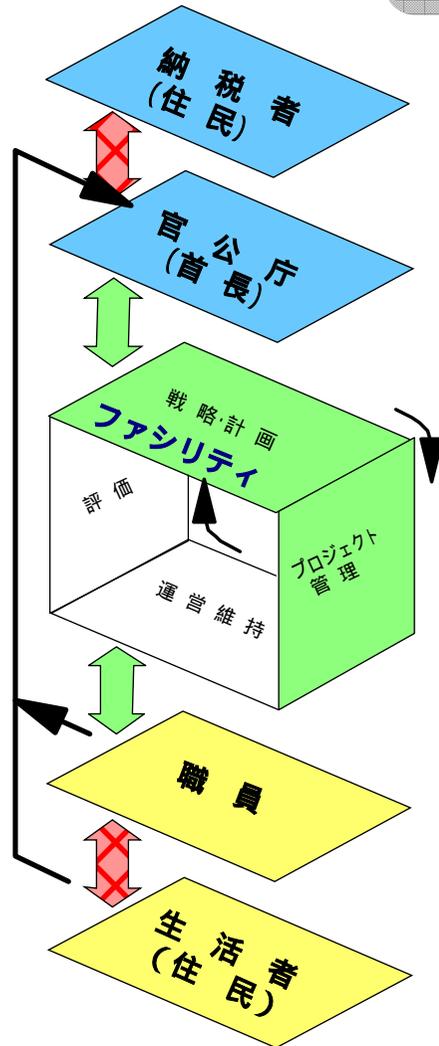
長期修繕費用の把握

- ・統括的ないし部局毎の把握は希
- ・半数以上は把握していない

統括的 4.6%、部局毎 5.3%
施設毎 2.7%、把握せず 55%

自治体のファシリティマネジメントの現状

- ・ 全施設群が定量的に総括されていない
- ・ FMデータ(施設・面積・コスト等)が纏まっていない



住民に説明できない

現状が見えない

課題が判らない

戦略を持ってない

面積
コスト
施設資産
利用度

過不足
削減余地
資産価値
過不足

行財政改革

満足/不満足

士気/生産性

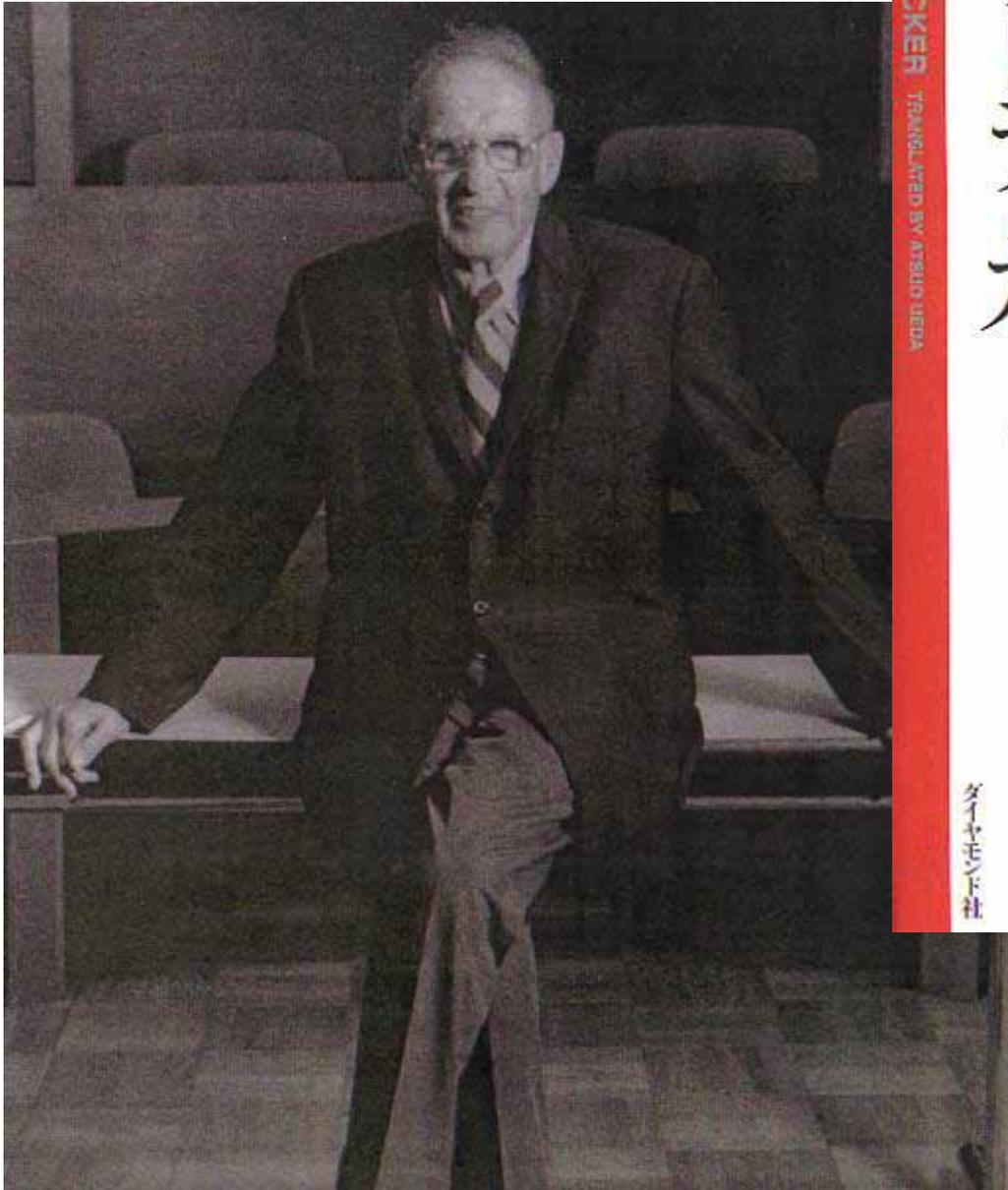
電子自治体

満足/不満足

サービス

市町村合併

6 . 知識社会とFM

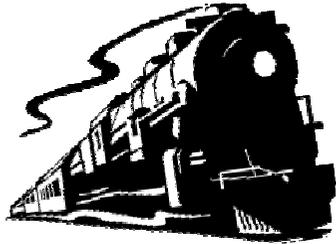


MANAGING IN THE NEXT SOCIETY
ネクスト・ソサエティ
歴史が見たことのない未来がはじまる
PETER F. DRUCKER
TRANSLATED BY ATSUSHI UEDA
P.F.ドラーカー 著
上田惇生 訳
ダイヤモンド社
1994年

歴史が見たことのない
未来がはじまる
ネクスト
ソサエティ

P.F.ドラーカー 著
上田惇生 訳
PETER F. DRUCKER
TRANSLATED BY ATSUSHI UEDA
ダイヤモンド社

ピーター・F・ドラッカーの描く「ネクスト・ソサエティ」



工業社会

蒸気機関の実用化

(1770年半ば James Watts)

鉄道の発明

(1829年)

人が移動能力を持ち
心理的距離を近づけた

工場が中心的な生産の場

株式会社、労働組合、工科大学、新聞
近代公務員制度、近代企業、商業銀行、
女性職業の誕生

工業社会から知識社会へ



知識社会

コンピュータの出現

1940年半ば

インターネット

(1993年 米国ゴア副大統領)

人がコミュニケーション能力を持ち、
心理的距離を無くした

eコマースがビジネスの中心

経済、市場、産業構造を根底から変える
製品、サービス、流通、消費者、消費行動、
労働市場
社会、政治、世界観が変わる

工業社会と知識社会 : 人

工業社会

人、物、資金が経営資源
企業が主人、社員は使用人
社員は企業に帰属する
システム化による生産性向上
企業の寿命 > 終身雇用 (60歳)
企業レベルのビジョンと戦略

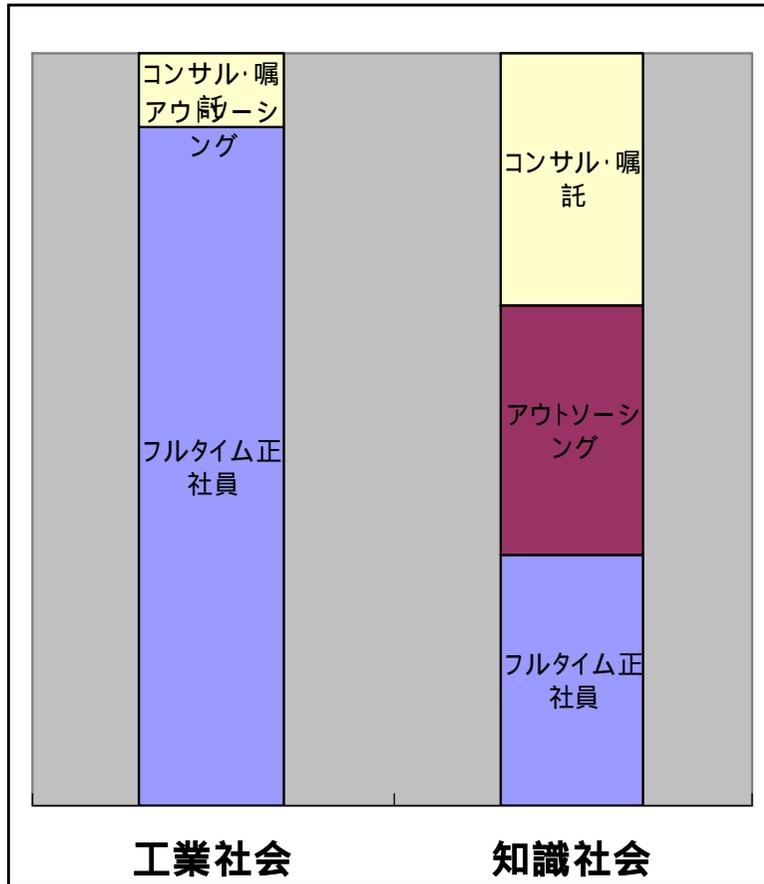
知識社会

知識(人)が経営資源
知識ワーカーは企業と同格
知識ワーカーは専門領域に帰属する
継続的自己学習による知識の向上
企業の寿命 < 勤労可能年数 (80歳)
個人レベルのビジョンと戦略

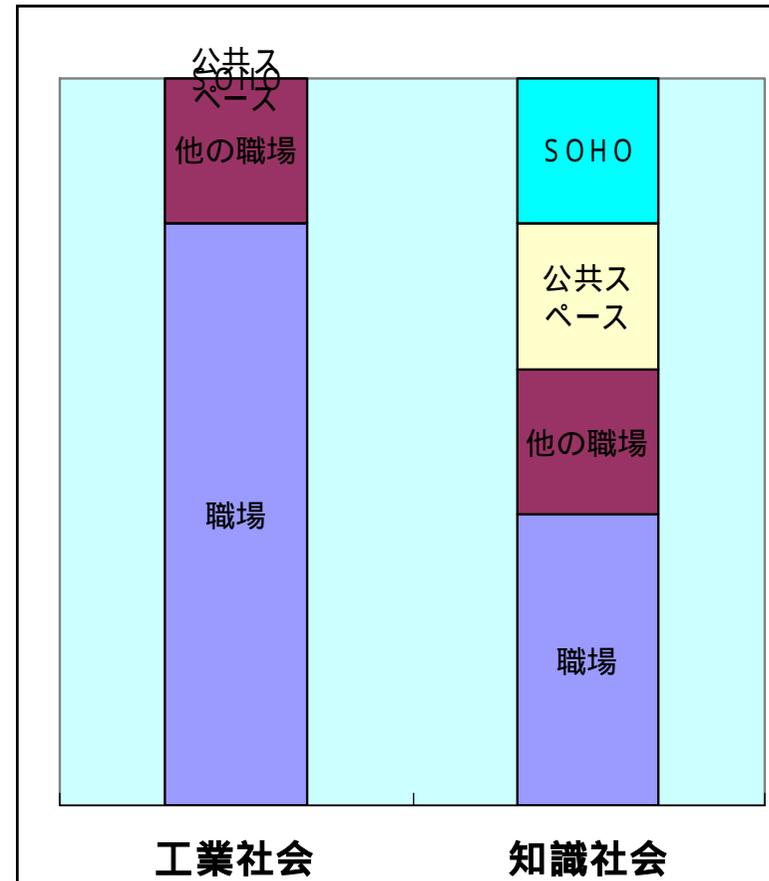
専門領域
財務
IT
人的ネットワーク

工業社会から知識社会：働く人と場の変化

働く人

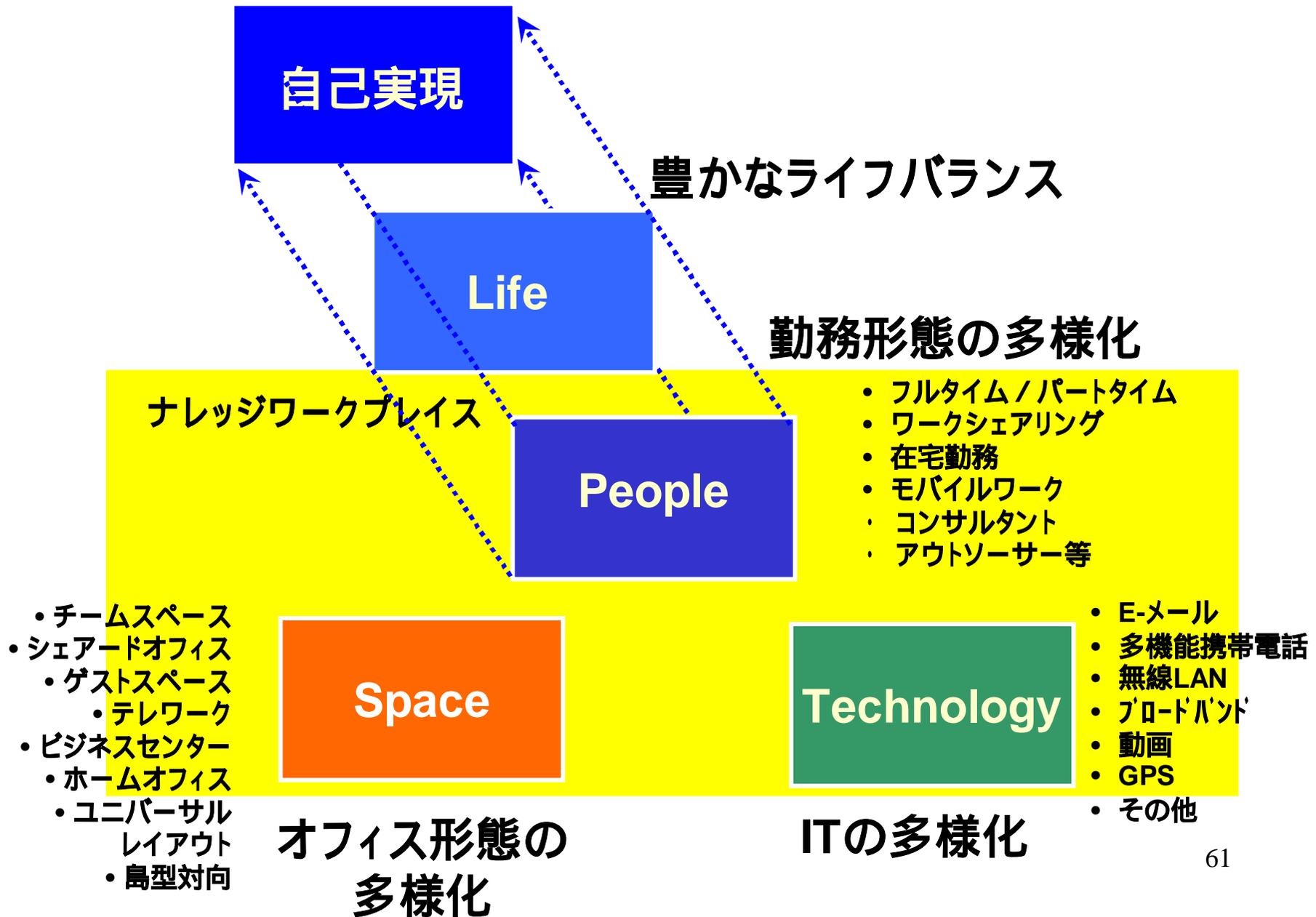


働く場

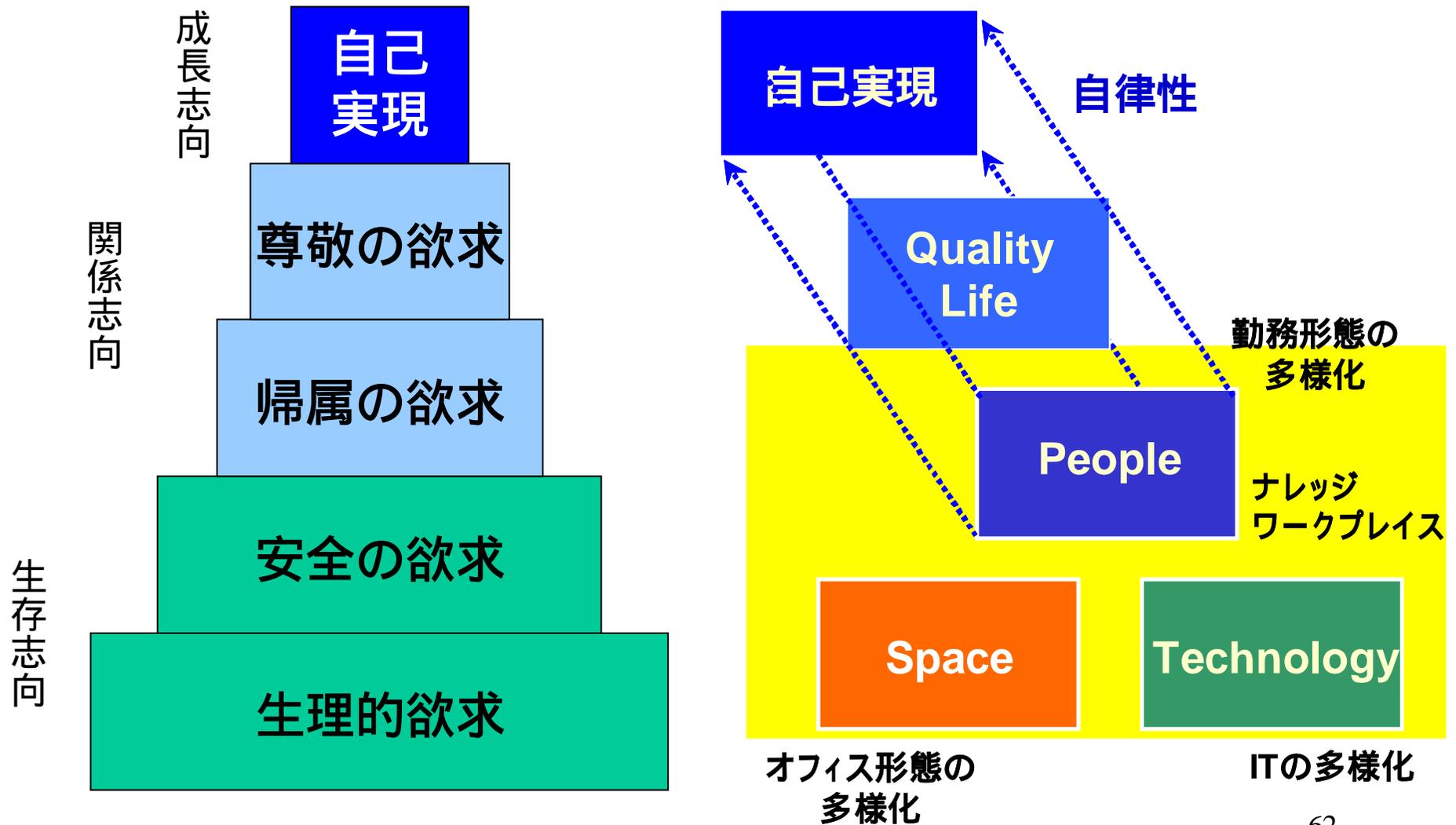


感覚グラフ:寸法なし

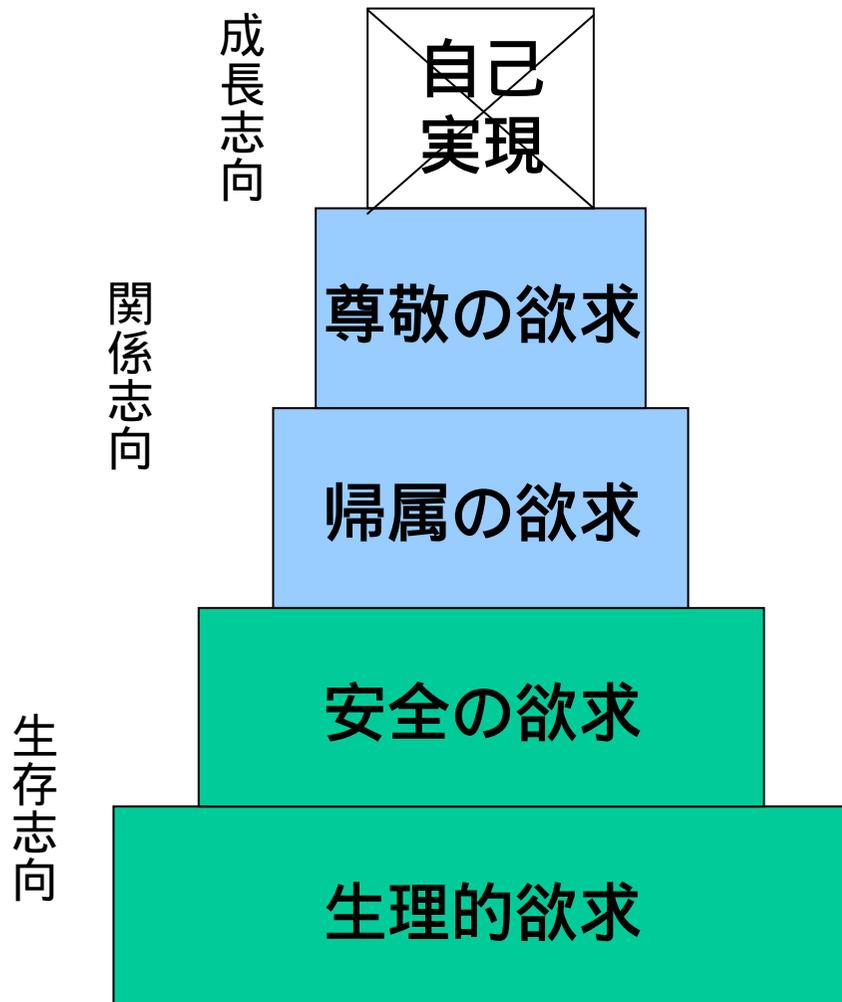
CIRMの目的:ナレッジ・ワークプレイス



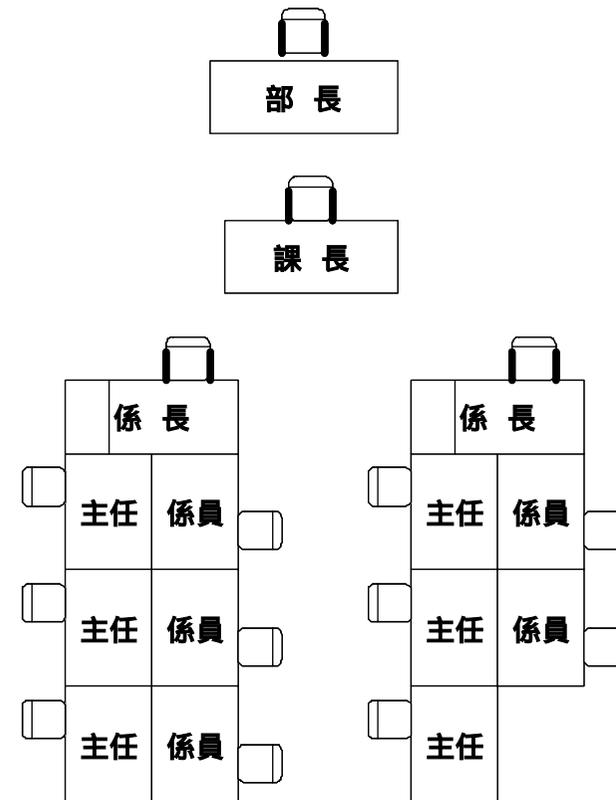
マズローの段階説とナレッジ・ワークプレイス



マズローの段階説と島型対向オフィス

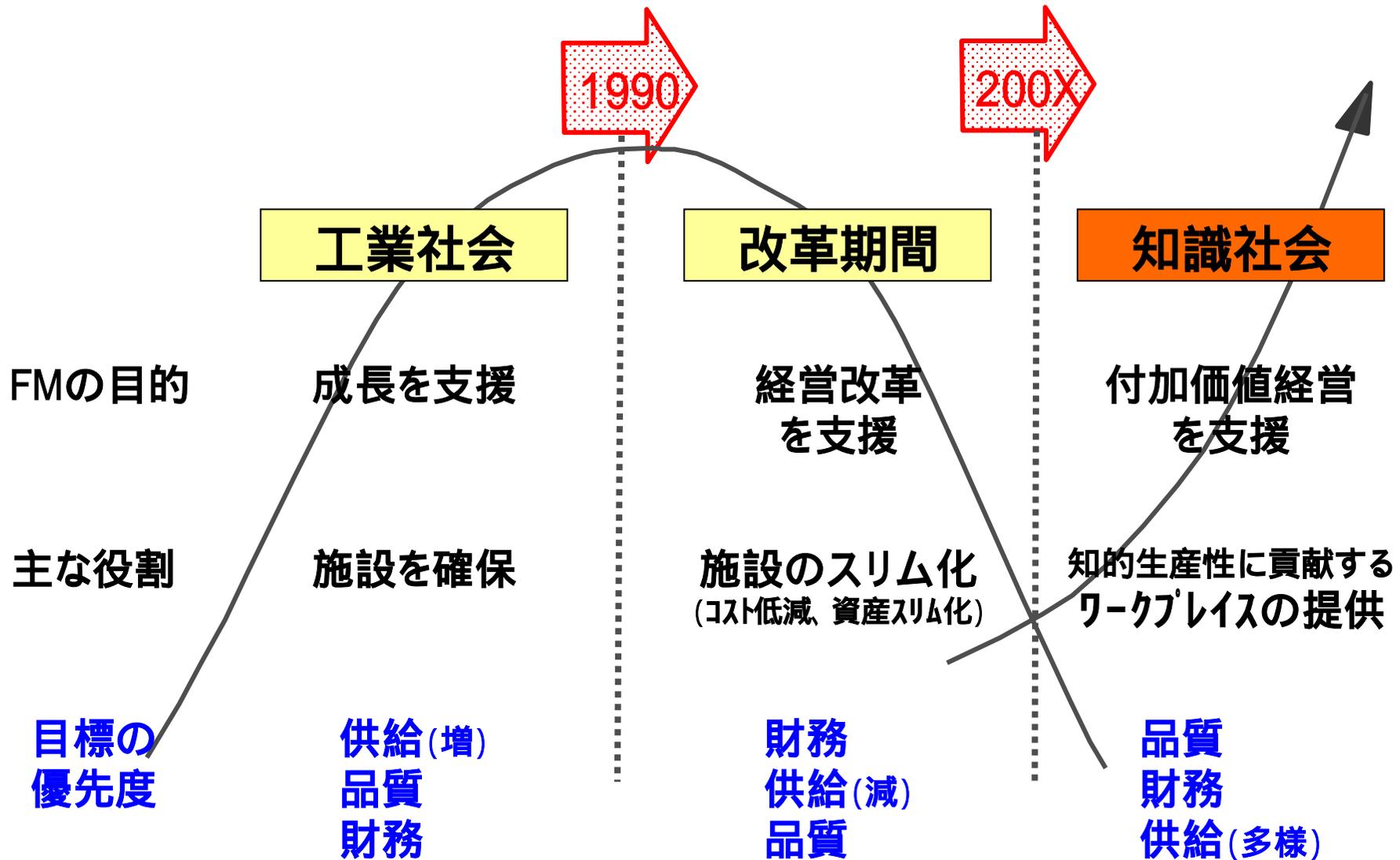


日本の島型対向式オフィスは
自律性を求める知識社会には不向き



日本の島型対向式オフィスは**管理・命令**向き
会社・事業部・課・係への**帰属**の欲求と
年功序列の昇進による地位への**尊敬**を満たす。⁶⁵

変化する経営に貢献するFM



何がおきるか判らない知識社会では

組織・個人共に、ビジョンと戦略性が益々大切

技術革新の早い知識社会では知識はすぐ陳腐化する

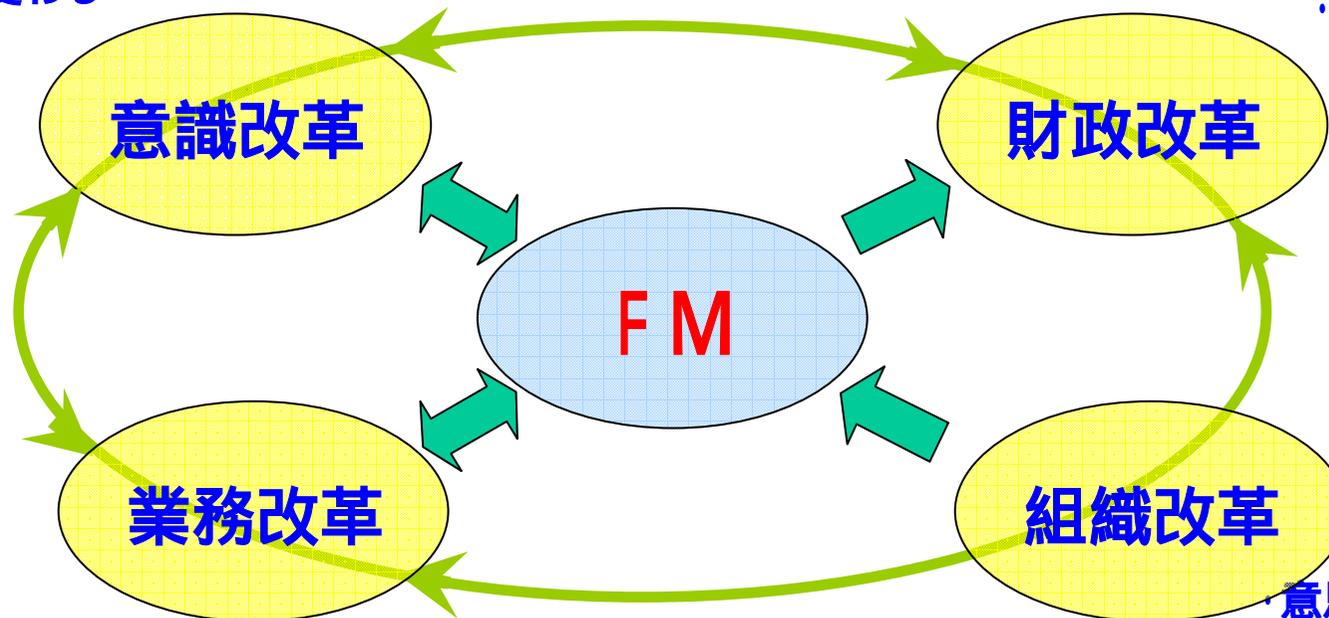
自己学習を継続する組織・個人だけが生残る

経営改革とFMの相互作用

FMは改革を促進し、経営改革はFMを変える

ファシリティの「形」を変えると
意識が変わる

- ・施設総量抑制
- ・施設資産縮減
- ・運営費削減
- ・施設投資抑制
- ・LCC最小化



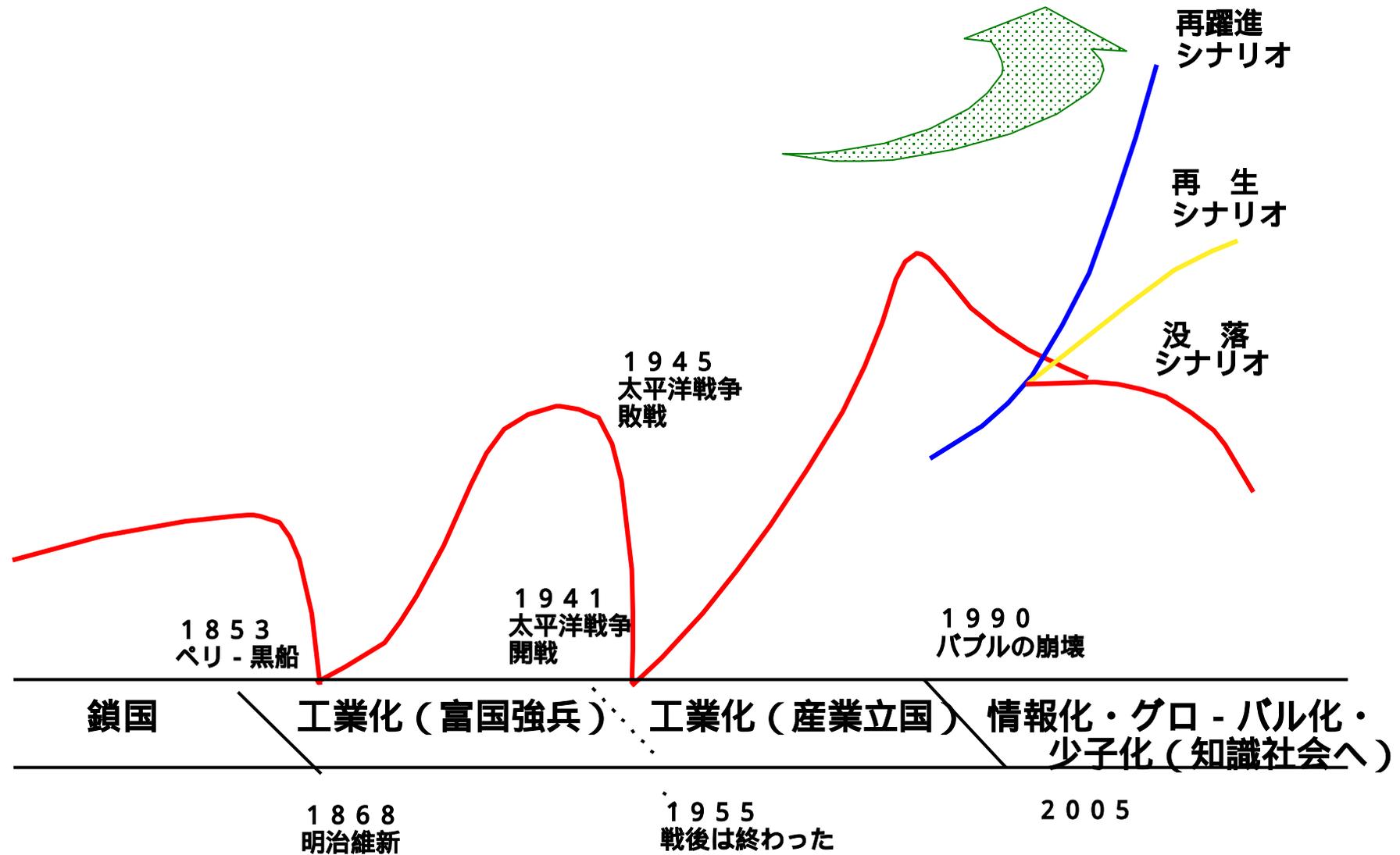
- ・IT / ペーパーレス
- ・コミュニケーション
- ・いつでもどこでも

- ・意思決定
縦割り 統括
- ・組織
管理型 目標志向型

We need Facility Management,we don't need Facilities.

Dr. John Hinks

知識社会への歴史的転換



二度あることは三度ある

明治維新

第二次大戦後の奇跡の復興

知識社会のチャンピオンを目指して

過去の失敗を繰り返さない

「失敗の本質」

土地本位資本主義から株式資本主義へ

官主主義から民主主義へ

F Mの普及・浸透は日本の改革のバロメータ