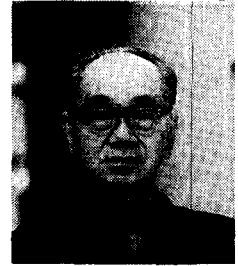


## ビル経営とOR

森ビル(株) 取締役社長 森 泰吉郎



ORの根本は、関連するあらゆる分野のノウハウを集めて、システムの考察によって最適解を求めることにあると考えている。昭和30年代後半にORが日本に導入された時は、その考え方に、なるほど、と思ったものだ。その後ORという言葉は忘れていたが、ビル経営に当っては、ORとは意識しないままに、業際的、システムの対応というORの根本的考え方に沿ってやってきた面があり、ORの影響を受けてきたようだ。

創業以来、いわば都市再開発一貫事業に携わってきた。それは、まず建設予定地の所有者等と語り合っ、皆で協力しあって再開発しようとするものであり、その中で転出したい人があれば、その土地を買い取ることもある。こうして、いくつかに分れていた土地を1つにまとめ、その上に場所柄に応じたビルを建て、それをお客様に貸し、そしてそのビルのメンテナンスを永続的に行なっていくものである。

新しいビルができると、そこに大勢の人が働くと、また、公開空地や歩道の整備を伴うことも少なくなく、街の様子は変わっていく。ビルを地域的に集中して建てていけば、街はより活気があり、交通上も景観上もより良い街に変わっていくことが可能である。森ビルでは、ビルづくりの有するこうした公共の意味あいを重視し、「ビルづくり」は「街づくり」という基本的考え方のもとに事業を進めている。ビルは構造物・造作と各種設備の複合体であるが、街はそれ以上に多様な要素の複合体であるから、業際的システムの対応という、まさにORと同じ発想がそこにはないと、良い成果を出すことは難しいと思う。

こうした街づくり事業を行なっていくうえで大切な点がいくつかある。その第1は、関連する人々と人間的感情によっても互いに分り合い、私どもを信頼してもらうことである。つまり、仲間意識をもって共同開発者になってもらうことである。これなくして土地をまとめることはできないし、ビル完成後の管理もうまくいかない。このように、人間関係がうまくできてはじめて再開発は可能になるため、「街づくりは人づくり」という意識を強くもっている。同様に、社内であっても、共同意識、仲間意識は大切である。そして、社員同士の共同意識、仲間意識を高める一環として社員教育を行なっているし、また一方では、広く一般の街づくり意識の高揚を図ることに興味ももっている。

次に組織のシステム化が重要である。一貫した事業であるから、社内にあっては各部署の連携が不可欠である。各自の専門以外でも関連することは理解したうえで仕事を行なうように、ORに続いて日本に入ってきたシステムの発想の米国式経営学を導入し、縦割組織からプロジェクトチーム制に変更した。また、再開発がスムーズに効率よく遂行されるように、共同開発者もシステムの組織化されるよう努めている。3点目はお客様のニーズに応えたビルづくりである。現在および将来生じそうなニーズを探り、それに応えるようにビルの仕様を改善し、かつコストダウンを図るように、常に創意工夫を凝らしていくことが求められている。

ところで、ビルを建設するにさいしては、土木建築、機械、電気工学といった多方面の分野にわたる専門家の集団が設計や施工にあたることになる。したがって、これらの専門家集団と検討を重ねて、「ビル経営」や「街づくり」という視点から、その時代や環境にマッチした最適解を模索しながら、手づくり的にビルを建設してきた。また、ビルができあがりテナントが入居すると、空調設備や給排水設備、防災設備といった様々な設備の運転やメンテナンス、テナントに対するサービスといった運営管理を行なってゆくのだが、運営管理の良し悪しはビルの商品価値を決める重要なファクターであり、ビル管理の充実については創業当初よりいろいろな心を砕いてきた。

昭和40年代半ばにはビルの数も増え、ビル管理の質を一段と向上させる必要性を痛感したので、ビル管理のシステム化の研究に着手した。そして、ビルで行なわれている業務の分類や分析、電気、燃料、水等エネルギーの利用実態の分析や消費量の把握等の調査にもとづいて、コンピュータと自動制御装置を通信回線でネットワーク化する広域的なビル群管理のシステムデザインを行なった。しかし、当時は自動制御装置のセンサーやコントローラーの信頼性が低く、加えてコンピュータも「ミニコン」レベルの機種も乏しく、コスト・パフォーマンスも低いというように、ハードウェアの技術が未成熟だったので実現できなかった。だが、昭和50年代に入りハードウェア技術の飛躍的な進歩があったので、昭和50年代半ばにはコンピュータによるビル群管理システムを構築することができた。

その後情報化時代の訪れを感じ、ビル管理のシステム化にとどまらず、新しい時代におけるビルはどうあるべきかをいろいろ模索した。そして、ビル内におけるOA化への対処や、多様化する通信システムの導入、ビルの安全性や居住性、快適性の向上、24時間稼働可能なビルシステムの構築等を「アークヒルズ」において行なったところ、先端技術を駆使した「インテリジェント・シティ」であるとの過分のおほめの言葉をいただいている。

しかし、「アークヒルズ」も一里塚であり、時代の進展に伴いさらに改良と工夫を積み重ねていかなければならないと思っている。コンピュータにしても今後は人工知能(AI)の管理面、企画面等多方面における活用や、高性能端末機のネットワーク化によるOAサポートシステムとビル管理システムの統合化等、とりくむべき課題は多い。

アークヒルズのテナントは最先端のハイテク利用企業が多い。その先端性に接し、また少しのミスでも大きな被害を与えることになるため、こちらも気を引き締めるとともに、よりハイテク化、システム化にとりくんでいかねばならないと刺激を受けている。また、ハイテクノロジーの導入もさることながら、ビルはあくまでも人間のための施設であるから(倉庫等の特殊な建築物は例外だが)、ビルに入居なさっているテナントに対する心のこもったハイタッチなサービス提供が基本である。これからのインテリジェントビルは機能面の追求のみに終始することなく、人々の心を理解し、人々にやすらぎとくつろぎを提供できるような、より総合的なシステムの構築が不可欠だと考え、今いろいろ模索中である。