FMプロジェクトマネジメント研究部会

吉井 隆（部会長）
NTTファシリティーズ株式会社
認定ファシリティマネジャー
一級建築士、インテリアプランナー

オフィス移転プロジェクトにおける
アウトソーサーの上手な利用の仕方とは?

●keywords
オフィス移転　プロジェクトマネジメント　外部 PM サービス提供者
委託スコープの明確化　移転目的の達成　要件定義

共同執筆者 **亀田眞理子** ジョーンズ ラング ラサール ファシリティーズ株式会社

サマリー　昨今、企業においては、経営資源の有効活用を図るため、オフィスの統廃合が加速化している。企業のニーズもキャッシュフロー重視の経営により、資産の保有から賃貸へ移行しており、オフィスの移転と併せて職場環境の改善、コスト削減等を図るなど、企業にとってオフィスの移転検討は、重要な経営課題となっている。当部会では、なぜ、オフィス移転がクローズアップされているのか？オフィス移転のメリットとは？オフィス移転業務フロー完全マニュアルの利用の仕方とは？アウトソーサーと上手に付き合うには？などについて研究している。

活動内容　FMPM 部会では、ファシリティマネジャーの重要な業務のひとつであるプロジェクトを効果的に展開する仕組み・プロセスをプロジェクト管理として確立し、改善することにより、所属する組織の成長を支え、また世の中にさらに良い施設ストックを生み出し、維持されることに資することを現在の活動の目的としている。また、小説『総務の山田です』『オフィス移転業務フロー完全マニュアル』の出版等を通じ、プロジェクトマネジメント手法の普及を図る取り組みを推進している。直近の活動としては、オフィス移転に役立つテンプレート集の開発を手がけるとともに、各企業で展開されているプロジェクト及び FM 業務についての意見交換や先進オフィスの見学による FM 全般の事例視察なども実施している。

成　果

2000-2002　WWP(横浜)、早大キャンパス FM イベント、『総解説ファシリティマネジメント』第 9 章 執筆
2003-2008　ウィークリーセミナー、WWP(米国)、KFMA(韓国)、HKFMA(中国)、SIESEG(欧州)、小説『総務の山田です』出版
2009-2011　JFMA フォーラム、『オフィス移転業務フロー完全マニュアル』出版、出版記念発表会
2012-　JFMA フォーラム、「オフィス移転業務フローテンプレート集」開発中

メンバー

部会長：吉井 隆（NTT ファシリティーズ）
副部会長：穂積 義剛（内田洋行）　山田 教彰（ソニーモバイル）　金 英範（メリルリンチ日本証券）
部会員：天野 妙（明豊ファシリティワークス）　井藤 正佳（アデコ）　上野 圭一（エフエムソリューションズ）
大野 ゆき子（森ビル）大場 忠浩（富士通）　岡田 明浩（竹中工務店）　岡田 みおり（NTT インテリジェント企画開発）
岡本 賢（清水建設）　加藤 真司（ナイキ）　亀田 眞理子（ジョーンズ ラング ラサール ファシリティーズ）
川田 秀久（三井不動産アーキテクチュラル・エンジニアリング）　小口 清仁（富士通マーケティング）
小山 かおり（明豊ファシリティワークス）　鈴木 健太（日本 IBM）　服部 賢治（キリン）　増田 幸雄（FM プランニング）
大野 晴弘（JFMA 事務局）　その他メンバー多数

1. 今、なぜオフィス移転がクローズアップされているのか ?- オフィス移転の目的 -

今、企業においては、経営資源の有効活用を図るため、事業所の統廃合が加速化している。企業のニーズもキャッシュフロー重視の経営により、資産の保有から賃貸へ移行しているといえる。なぜこれほどまでにオフィス移転が企業の関心を集めているのだろうか?

それは、企業において、オフィス移転を実施することで、職場環境の改善を実現できるとともに多額のコスト削減を実現できる可能性があるからだ。また、生産性の向上やコミュニケーションの改善を図ることもできる。企業にとって、職場の問題を解決するとともに、ランニングコストを削減できる有効な手段として皆さんの会社もオフィス移転を実施することになるかもしれない。もしあなたが移転プロジェクトの実務担当者になったら、経営層が「何を目的に」オフィス移転を決断したのか?について見失わないようにしながら、単にコスト削減だけでなく、事業戦略や人事戦略、FM 戦略などの観点から綿密に施策に関する要件定義をしていくことが重要だ。従来プロジェクトマネジメント手法は、プロジェクト開始時に完成時の機能が見えにくいソフトウェア開発に用いられてきたが、近年のオフィス移転においても、要件定義の複雑化や関連業種の多さから、プロジェクトマネジメントが求められている。

2.移転目的を達成するための施策と効果

上記オフィス移転の目的を達成するため施策としては、以下のような項目が考えられる。

①執務スペースの改善・合理化（適正なオフィス空間の確保)。

②共有スペースの改善・合理化（受付・会議・応接・ミーティング・リフレッシュ・サーバー室・倉庫・備蓄品置き場など)。

③ファシリティコストの合理化（コピー費・セキュリティ費・清掃費・賃借料等・メンテナンス費等)。

④オペレーションコストの合理化（福利厚生・業務支援・来客対応・出張費・メール・宅配便・電話・通信コスト等)。

上記施策を実施により以下のような効果が期待できる。

①ワーカーの満足度向上

②クライアントとの関係性の向上

③新たなるインフォーマルグループの形成

④組織間の関係性の向上

⑤ランニング支出の適正化

等をあげることができる。

3. プロジェクトマネジメントの必要性

ここまで、ポジティブな項目に目を向けてきたが、非常に広範なスコープ（業務領域）について検討しなくてはならないため、インハウスのプロジェクト担当者には以下のような懸念も発生する。

①本来業務以外に期間的な稼働が発生する。

②社内関係部門の調整がむずかしい。

③新しい職場環境に向けたオフィス運営に関するルールの再構築が必要になる。

④予算計画や必要面積の推定など未経験業務に取り組まなければならない。

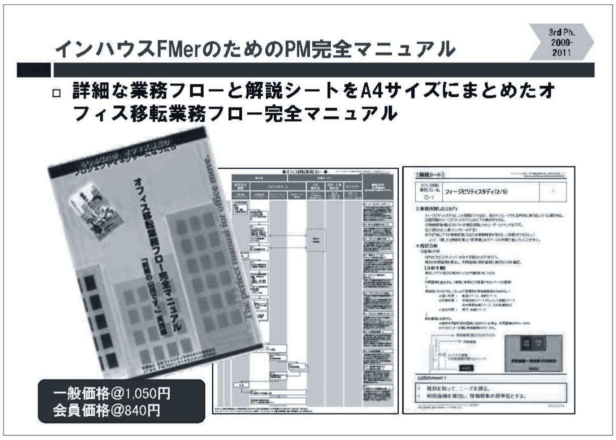
⑤社内に相談できるプロがいないなど、プロジェクトに向かう手段 (プロジェクトマネジメント) がなければ、移転を成功に導くことができない。

万全な知識と体制で計画に臨むことが重要である。

4. オフィス移転業務フロー完全マニュアルの活用

FMPM 部会が出版した小説『総務の山田です』は、ある日突然プロジェクトマネジャーに指名されてしまったオフィス移転未経験担当者の物語である。オフィス移転業務フロー完全マニュアルは、小説の資料編としてオフィス移転プロジェクト未経験者でも業務が遂行できるように、FMPM 研究部会が総力をあげて業務フロー図を作成したものだ。このフロー図とポイント解説が皆さんのオフィス移転をサポートするので、オフィス移転の際はぜひ 1 冊お手元にご用意いただきたい（図表 1)。

オフィスを移転する際は、いろいろなタスクが一度に発生するとともに、そのタスクは相互に影響を及ぼす。また、移転の規模が大きくなればなるほど、人数も増え、タスク



図表１　オフィス移転業務フローマニュアル

も肥大化し、そして細分化されていくところにオフィス移転プロジェクトのむずかしさがある。ところが、オフィス移転は頻繁にあることではなく、みなさんの企業人生において何度も経験することは少ない＝プロジェクト未経験者が大半ということになる。そのため、オフィス移転プロジェクトの経験豊富な外部PMサービス提供者の力を借りることが有益だ。気づいたことをメモしてオリジナルのマニュアル本として活用していただきたい。またWGメンバーに配布して社内勉強会で使うのも良いかもしれない。なお、オフィス移転には失敗がつきものだ。FMPM研究部会では、失敗から学べ！「オフィス移転プロジェクトの失敗談」～インハウス必見～をJFMAのホームページで公開しているので、こちらのPDFも参考にしていただきたい。

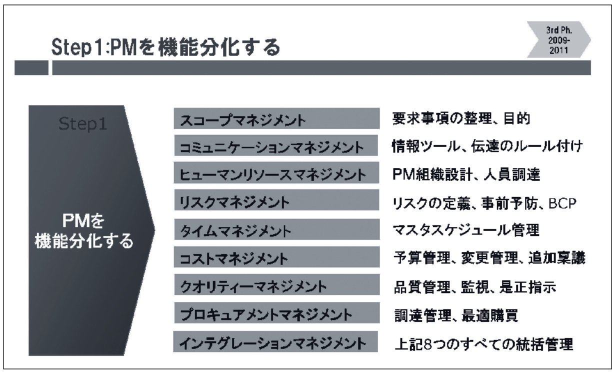
5. アウトソーサーと上手に付き合うには？

オフィス移転は、一過性ではあるが、相当の労力がかかる。また、内容によっては、外部の専門家の力を借りる必要もでてくる。外部PMサービス提供者は、その道のプロフェッショナルなので、皆さんの要求をきちんと伝えることで、支払い対価に見合ったサービスを受けることができる。従って、外部PMサービス提供者に業務を委託する場合には、以下のプロセスに従って検討することをお勧めする。

STEP1　PMを機能分化する。
STEP2　インハウスで絶対行う業務を検証。
STEP3　企業のFM度を検証。
STEP4　アウトソースの費用対効果。

⇒経営のインパクトをFM度より算出する。

STEP1のPMを機能分化するとは、PMをPMBOK（プロジェクトマネジメント知識体系ガイド）などの切り口からカテゴリー別に業務を分けていくことを指す（図表2）。



図表２　PMを機能分化する

STEP2ではインハウスで絶対行う業務を検証する。ここでのポイントは、社内に残る業務を検証することで、外部委託を行う業務を検証することではない。つまり社内に残る業務以外はすべて業務委託が可能であるということだ。

STEP3では、以下のバロメーターを参考に企業のFM度を検証する。

・施設管理費の細項目の数字が管理されている。
・1,3,5年の短期・中期ＦＭ戦略プランがある。
・JFMAベンチマーク程度のデータが管理されている。
・デザインスタンダードがある。
・CAFM、CADなどで人・物・インフラデータが・一元管理されている。
・公平かつ節約をうながす課金制度が確立されている。
・FM運営マニュアルなどが充実している。（機器の維持管理マニュアルでなく）
・エネルギーマネジメントがされている。
・FMスタッフの教育制度がある。
・他社とのベンチマークが行われている。
・満足度調査を定期的に実施し、フィードバックしている。

なお、企業FM診断テスト(JFMA参考)の活用もひとつの方法である。企業のFM度の検証は、社内において経営層に外部PMサービス提供者活用の承認を得る際の説得材料となる。

STEP4では、アウトソースの費用対効果経営インパクトをFM度より算出する。ポイントは以下の通り。

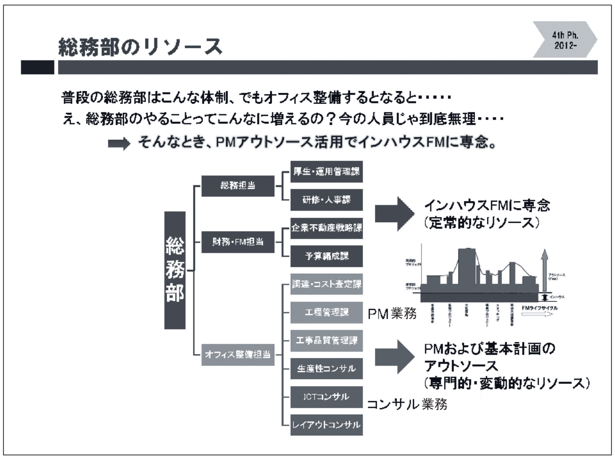
（1）直接的プロジェクトへの費用対効果

（2）FM度UPへの貢献（間接的効果）

（3）健全FM活動による企業経営へのプラスインパクト

効果の根拠を明確にするとともに、わかりやすい数字の解説を心がけることが、経営層の承認を得やすいプレゼンの秘訣となる。

さて、外部PMサービス提供者に業務を委託するメリットにはどんなことがあげられるだろうか？PMアウトソースには4大メリットがあるといわれている。まず第1に、外部アウトソースの活用によりPM業務のさらなる専門化・効率化を図ることができるという点、第2には、インハウスファシリティマネジャーのFM業務への集中が可能となること、第3の利点としては企業経営への貢献（外部PMサービス提供者による専門家の視点からのアドバイスと実行。それに伴う経営問題の解決）、そして第4はインハウスの継続的な教育（外部PMサービス提供者と会話を繰り返すことにより、インハウスの担当者もスキルアップできるという意味）。

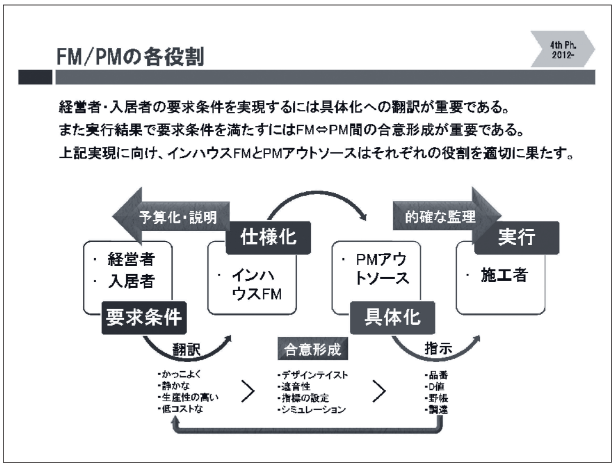


図表3　総務部のリソース

外部PMサービス提供者はオフィス移転のみならず、個々の企業が抱えるFM的な問題を解決できるだけのノウハウを有している。しかし、依頼側の意図がきちんと伝わらないとその力を十分に活用することはむずかしいと思わなければならない。したがって、業務委託を行う場合には、外部PMサービス提供者がきちんと検証できるだけのデータを提供することが必要となる。

6.　まとめ

FMPM研究部会では、図表4のようにインハウスFMと外部PMサービス提供者の役割についてまとめている。各々がそれぞれの立場で的確に機能し、オフィス移転プロジェクトを成功に導いていきたい。



図表4　FM/PMの役割

ファシリティマネジメントは、とかく事業所が完成した後にいかに運用するかに力点が行きがちで、また、プロジェクトは短期間に立ち上げることが要求されることが多いため、唯一お金が使えるこの絶好の機会に、積年の課題をすべて解決することができず、現状維持に甘んじるケースが多々見受けられる。根源的な問題としては、社内組織であるFM部門が、経営において重要な位置づけになっていないこと、PMとしてのスキル（日ごろの社内での信頼関係の構築も含む）が低いことも影響している。外部PMサービス提供者も、社内のどの立場と協議してよいのかにエネルギーの大半を費やすことが多く、本来社内で行えることの代行に終始し、やるべきマネジメント業務に集中できない悩みを抱えている。部会は、このような悩みを払しょくするため、インハウスとサプライヤーの新しい協業関係を通じて、FMを活性化するために活動している。

FMPM部会は、プロジェクト品質向上のため適切なPM知識の普及に努めて行きたい。