

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～

秘密の失敗、
教えるよ！

JFMA FMPM研究部会

2012年2月9日 15時50分～

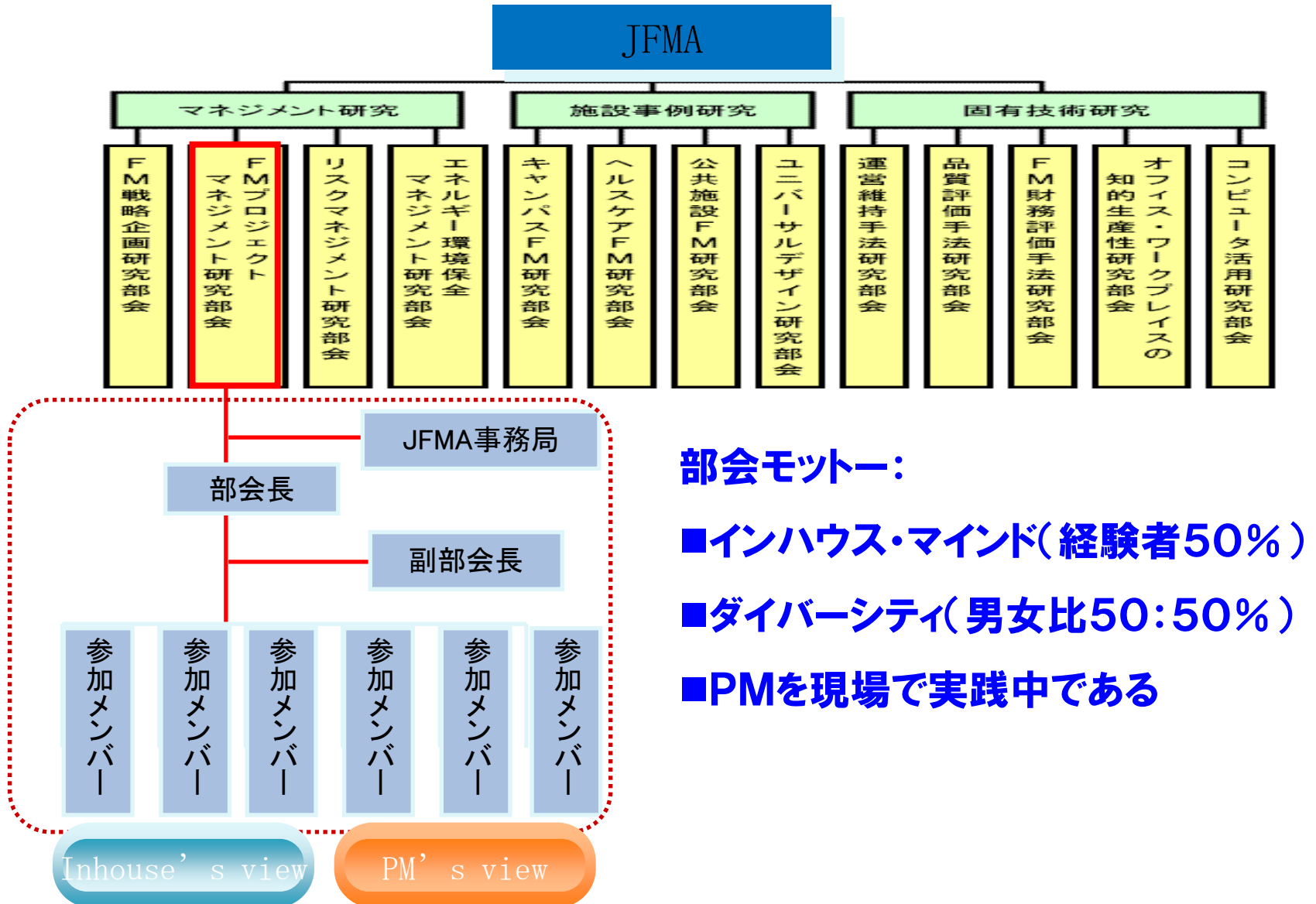


本日のアジェンダ

TODAY'S TIPS

- 1.FMプロジェクトマネジメント研究部会の紹介
- 2.執筆本のご紹介
 - 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
- 3.恥ずかしい失敗談の紹介
 - 11の役に立つ失敗
- 4.Q&Aとパネルディスカッション

1. PM研究部会活動のご紹介



部会モットー:

- インハウス・マインド(経験者50%)
- ダイバーシティ(男女比50:50%)
- PMを現場で実践中である

2. 小説「総務の山田です。」の紹介

Inhouse's view




一般価格@1,890円
会員価格@1,700円
で発売中

問題点

- 世間一般のガイド書はPMを専門職とする人向けの技術本（特にIT系）
- 主にPM受注者側の発想
- 総解説FM本＝教科書的で難しい？！
- 総務部、ファシリティ管理部(インハウス)向けのPMのコツなど記載している本がない

そうだ！

- 「突然」アサインされる担当者用の簡単なノウハウ本を作ろう
- 全国30万人の総務部、施設管理関連業務に携わる人たち向け
- オフィス計画の社内担当者がまず手にとって読んでみたい本
- 外部専門家とのうまい付き合い方やPMの基本プロセスを習得

- 
- 初期企画5年前～たたき台ストーリー
 - PM部会の海外巡回(WWP発表など)のため一時中断
 - 2009年に企画復活→WG発足→2010年5月発刊！

- **主人公:山田 大輔** (総務部員: 本社移転プロジェクトリーダー)
- **年齢:40歳前(想定37歳)**
- **家族**
 - 妻 裕美子、長女 麻奈(中学生)、次女 菜月(小学生)
- **職歴**
 - 大学卒業と同時にユーケミカル(株)入社
 - 入社して10年間は人事部に所属
 - 総務部に配属されて3年が経過
- **総務部でのこれまでの主な仕事**
 - 人員の増減に伴う机・椅子の調達や配置換え
 - 従業員からの要望による空調温度設定換えや蛍光灯の取替えなど。その他。
- **その他**
 - 大学で野球同好会所属
⇒3年先輩の本城隆盛に出会い、卒業後もOB会その他で親交が続いている。
 - FMの知識はなく、移転のようなビッグプロジェクトの経験なし。
 - 誠実、バランス感覚、高いコミュニケーション力、信念を貫く強い心意気と頑張る体力を持ち合わせた性格。

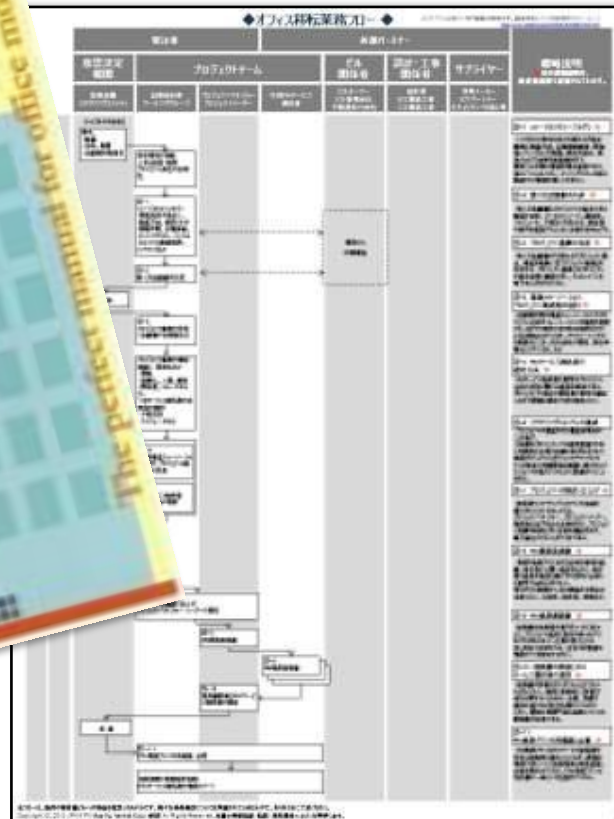


完全マニュアルも発刊！

Inhouse's view

PM's view

- 詳細な業務フローと解説シートをA4サイズにまとめた
オフィス移転業務フロー完全マニュアル



【解説シート】

オフィス移転業務フローNo.	フィジビリティスタディ(2/5)	2
①-1		

3. 事務所探しのスタディ

オフィス探しは、この段階だけではなく、他のプロセスでも同時に検討していく必要がある。当該段階のフローでは、以下の検討ができる。

- ① 候補地の範囲を「A」の範囲に絞り込む。
- ② 候補地の人員（メンバー）の不足を把握する。
- ③ 「A」の範囲で「B」の候補地を絞り込む。
- ④ 「A」の範囲で「B」の候補地を絞り込む。

4. 現状分析

① 現状の分析

社内のプロジェクトメンバーのみで可能なスタディを行う。現状の利用面積を算出し、利用面積と契約面積の差を算出する。

【分析手順】

- 現状の利用面積を算出する。（実際に敷地を測量するのではなく、図面から算出する。）
- 敷地利用： 敷地をベース、契約面積を算出する。
- 契約面積： 契約面積をベース、契約面積を算出する。
- 契約面積： 契約面積をベース、契約面積を算出する。

② 現状の分析

現状の利用面積を算出し、契約面積との差を算出する。契約面積は契約面積と契約面積の差を算出する。

山田のPOINT！

- 現状を知って、ニーズを算出。
- 利用面積を算出し、情報収集の原単位とする。

2010/7/19

一般価格@1,050円
会員価格@840円

主な部会メンバーの紹介

Inhouse's view

PM's view

- **部会長 金 英範** メリルリンチ日本証券
- **副部長 穂積 義剛** (株)内田洋行
- **副部長 山田 教彰** ソニーファシリティマネジメント(株)
 - **天野 妙** 明豊ファシリティワークス(株)
 - **大野 ゆき子** 森ビル(株)
 - **大野 晴弘** 事務局(JFMA)
 - **大場 忠浩** 富士通(株)
 - **加藤 真司** (株)ナイキ
 - **岡田 明浩** (株)竹中工務店
 - **岡田 みおり** NTTインテリジェント企画開発(株)
 - **亀田 真理子** ジョーンズラングラサールファシリティーズ(株)
 - **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(株)
 - **岸本 茂雄** 伊藤忠総務サービス(株)
 - **小口 清仁** (株)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(株)
 - **鈴木 健太** 日本アイ・ビー・エム(株)
 - **増田 幸雄** (株)エフエムプランニング
 - **吉井 隆** (株)NTTファシリティーズ

沢山の
失敗談を共有



他人の失敗
は
タメになる！

失敗談編



失敗談のTIPS集

Please select
what you like to
hear!

Inhouse

役員心と秋の空

「絶対方針は変わりません！」と言い
切ったのに

Inhouse

いつの頃から 総務v.s ICT

この費用は総務持ち？IT持ち？
？

PM

時間の合わない 電波時計

事前に準備。なんて段取り上手なPM
と思ったら・・・

Inhouse

つかか工事は ついで工事？

ついでに、ついでに、ついで、
で一体いくら？

Inhouse

値段のつかない 風景画

処分する事になっていた絵画が、とんでも
もないことに！？

Inhouse

サテライトは サテどこに？

鳴り物入りで全社初のサテライトオ
フィス構築！

PM

ニバイ、ニバイ！

完璧なPMだったのに・・・

PM

まさかのたかさ

あれ？通れるはずじゃないの???

Inhouse

風と共にPMは去りぬ

あれ？PMはいずこへ？

Inhouse

無謀なダイエット？

70%書類削減！半年後は？

Inhouse

すぐ上の階は 遠いかい？！

近接要件を考慮した、完璧なスタッキ
ング！引越してみたら・・・あれ？

- 新オフィスに50個の電波時計を設置！
- なんて段取りの良いPM～と自分にうっとり。

However…しかしながら

- 合わせても直ぐにまた狂ってしまう。
- 何度も何度も総務へ連絡が・・・



Why…なんで？

- 新築ビルの電波障害による狂い
- 新製品の調査不足

Recovery Shot!

- 欲しい社員に配布

Precept!

- 新商品導入時はリスクを確認しておく

- バブル期に絵画を画商の言い値で購入。ビル移転の際、絵画も持って移動すると聞いていた。

However…しかしながら

- リサイクルショップへ売却することが発覚！
- すぐにオークション会社へ査定を依頼し売却。



Why…なんで？

- 美術品を美術品として運搬すると高額なコストがかかることが判明。
- リサイクルショップでも査定できると言われた。
- 担当者が面倒くさかって専門会社へ査定を依頼しなかった。

Recovery Shot!

- サインから高名な画家の絵と判明。
- 相応の査定価格がついた。

Precept!

- 作者不明の絵画であっても購入価格が高ければ、査定を依頼する価値あり。
- 美術品は専門会社へきちんと査定を依頼しよう！

- 設計事務所にスタッキングの再検討を促されたが、
- 「最上階の役員室は絶対です！」と言い切りそのまま進めた

However…しかしながら

- 役員会で「なんで最上階なの？」と言われ…
- スケジュールの大幅変更



Why…なんで？

- 役員とのコミュニケーション不足
- 出来れば役員と話したくないという気持ち
- 流動的なビジネスの変化と役員の考えの変化に鈍感であった

Recovery Shot!

- その後役員と密な関係を構築できた。
- 最上階を社員サロンにできた！

Precept!

- 担当役員とは密なコミュニケーションをとり、変動要因にアンテナを張る！

- オフィス移転のプロジェクトが始動。
- 関係者を招集してのキックオフはしたのに…

However…しかしながら

- ICT部門と総務部門の情報が相違
(内容、スケジュール感、予算などなど)



Why…なんで？

- ICT関連の計画は別稟議で進捗していて、プロジェクト内で情報共有出来ていなかった。
- ICT部門と総務部門のコミュニケーションに壁が…

Recovery Shot!

- 軌道に乗るまでの間、関係者全員出席の会議にてプロジェクトマネジャー中心に情報吸い上げと共有化を図った。

Precept!

- ICT部門と総務部門のコミュニケーション状況を良く把握しよう！
- プロジェクトマネジャーは全体の調整役と心せよ！

- 大規模プロジェクト。時間も限られていたのでゼネコンに設計施工の一括発注

However…しかしながら

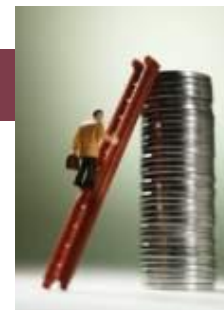
- 工事も終盤にさしかかり・・・
- ゼネコンから5000万円の追加費用見積（作業着手済み工事）

Why…なんで？

- 定例会議の場で「どうしましょうか」「ではどうしましょうか」
- それに対して「ではそれをお願いします」と発言。
- まさか追加費用が発生するなんて思ってなかった。

Recovery Shot!

- 追加の予算申請間に合わず
- 予算オーバーの始末書



Precept!

- Change Orderプロセス基準の明確化
- 追加費用発生する（リスクがある）場合は事前に協議するプロセス確立必要

サテライトオフィスはサテどこに？

Inhouse's view

- 会社史上初の「サテライトオフィス」を開設！！！！！！
- （会社では鳴り物入り！）

However…しかしながら

- →数年で閉鎖



Why…なんで？

- 物理的なオフィス作りに追われて、肝心の仕組み作り（人事、運用など）がおろそかになっていた。
- 社員を巻き込んだ活動に出来なかった。

Recovery Shot!

- 現在の、在宅勤務制度の仕組みとオフィス作りに活かされている

Precept!

- 社内外のステークホルダーやキーマンとのコミュニケーションが重要
- 事前の他社先進事例の詳細な研究

ニバイ、ニバイ！

PM's view

- 移転オフィスレイアウト設計
- コミュニケーションラウンジをデザイン

However…しかしながら

- 施工直前に急遽増員の変更指示。
- ラウンジがドンドンせまくなる。



Why…なんで？

- 移転直前に青天の霹靂で合併
- 個室役員数、従業員数が2倍に！

Recovery Shot!

- ある程度の座席増は見越していた
- 小さいながらラウンジは残った

Precept!

- お客様企業の事業特性を見越す先見性
- 経済ニュースはこまめにチェック
- クライアントからPMに明かせない条件もある。

- 資材搬入車、事前にトン数を確認してもらい、
- ビルの地下駐車場に入るはずだったが

However…しかしながら

- 地下駐車場のスプリンクラー管と接触
- 駐車場が泡だらけに・・・



Why…なんで？

- 同等トン数車より少し背が高かった
- スロープを勢い良く降りてしまった
- ビル警備員の注意は特に無かった

Recovery Shot!

- メーカー保険でカバーした
- 週末搬入だったので一大事は避けた

Precept!

- 搬入メーカーへの入場教育徹底
- 搬入車スペックはトン数で判断しない
- 搬入者の通行経路もチェック！（予期せぬ道路工事など）

- 約1000人のオフィス移転プロジェクト
- 幸運にも優秀なPMコンサルにあたり、Projectは大成功！

However…しかしながら

- 実際にオフィス運営してから使い勝手など相談したい事が・・・
- PMへ連絡したが、地球の裏に行ってしまう連絡不能



Why…なんで？

- PM専門家は、すぐに次のProjectへ行ってしまふ。
- それが地球の反対側でもどこでも・・・それが仕事だから。

Recovery Shot!

- 仕方がないので業者レベルに確認
- 業者と直接、試行錯誤で解決対処

Precept!

- 「PMは連絡つかなくなる」という教訓のもと、契約書に「Project完了後、6ヶ月は連絡できる状態とすること」の文章約束が必要！！

- 約2000人のオフィス移転プロジェクト
- 移転する際に、全社員70%のファイル量削減義務！



However…しかしながら

- 書類の50%は廃棄、残り20%は整理整頓で何とか達成！
- しかし、半年後に各部署から追加キャビネ発注殺到！？

Why…なんで？

- 真の目的は「30%の量で管理できる業務プロセス確立」であり、その準備が完全に抜けていた！！
- いつの間にか70%削減が目標になっていた。

Recovery Shot!

- ファイリングコンサルタント依頼
- ラテラル、スタッキングのコツを習得

Precept!

- ファイル削減は体重減量と一緒に！
- 肝心なのは削減した後の生活習慣、ルール作りが、リバウンドを防ぐ最大の予防法。ここに時間をかけるべし。

すぐ上の階は、遠いかい？！

PM's view

- 近接要件を綿密に検討
- 要件に応じて、上下階を利用し完璧なスタッキング配置

However…しかしながら

- ワーカーから「上下1階の移動の方が大変！」とクレーム
- 少し離れた階同士の移動はストレスなくノークレーム。

Why…なんで？

- 上下1階のEV利用は気が引けて階段を使いがち。
- 階段での上下移動は、重たい鉄の扉を開けなければならない
- 階段は暗く急で狭く、握り玉のドアノブ
- 遠い階への移動の方が楽

Recovery Shot!

- スタッキングの一部見直し。
- 次のプロジェクトに活かされた！

Precept!

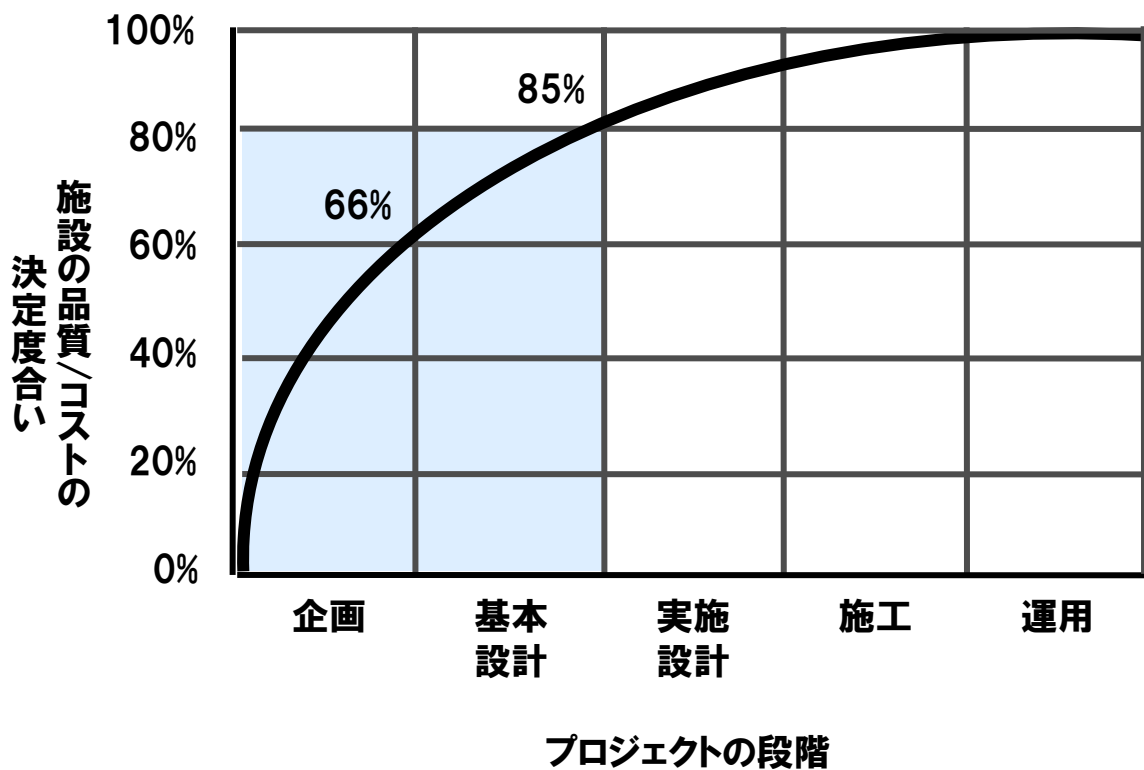
- ビルによって、階段室が遠い場合もある
- そんなときはスタッキングのセオリー（上下階の近接要件）を見直そう。



まとめ

PM's view


- 重要なのは「早期の関係者の合意形成」



上記データの出典: 「建物リフォーム・リニューアルマニュアル」
(建物リフォーム・リニューアル編集委員会1997年)

はじめが
肝心!





**尚、本失敗事例はフィクションです。
当部会のメンバーの実話ではありませんので、誤解のないようお願い申し上げます。**

Q&A

質問があれば
どうぞ！



あなたも！！PM部会に入りませんか？

- 日本のFM発展の為に是非協力して下さい。
- 部会は月一回18時半～@JFMA会議室（日本橋浜町）
- 参加希望者はJFMAホームページにて申し込み、または部会長（金英範）までメールください！



金英範

young.b.kim@baml.com