

JFMA 「FMの実践基礎講座」

実践 FMプロジェクトマネジメント

FMプロジェクトマネジメント研究部会

部会長 菅野 誠

当基礎講座の概要

アジェンダ
AGENDA



FMPM研究部会の位置付け



FMPMの基礎・実践知識 - FMPMとは



本年度の研究テーマ
(FMPM: FMプロジェクトマネジメント)



FMPM研究部会の位置付け

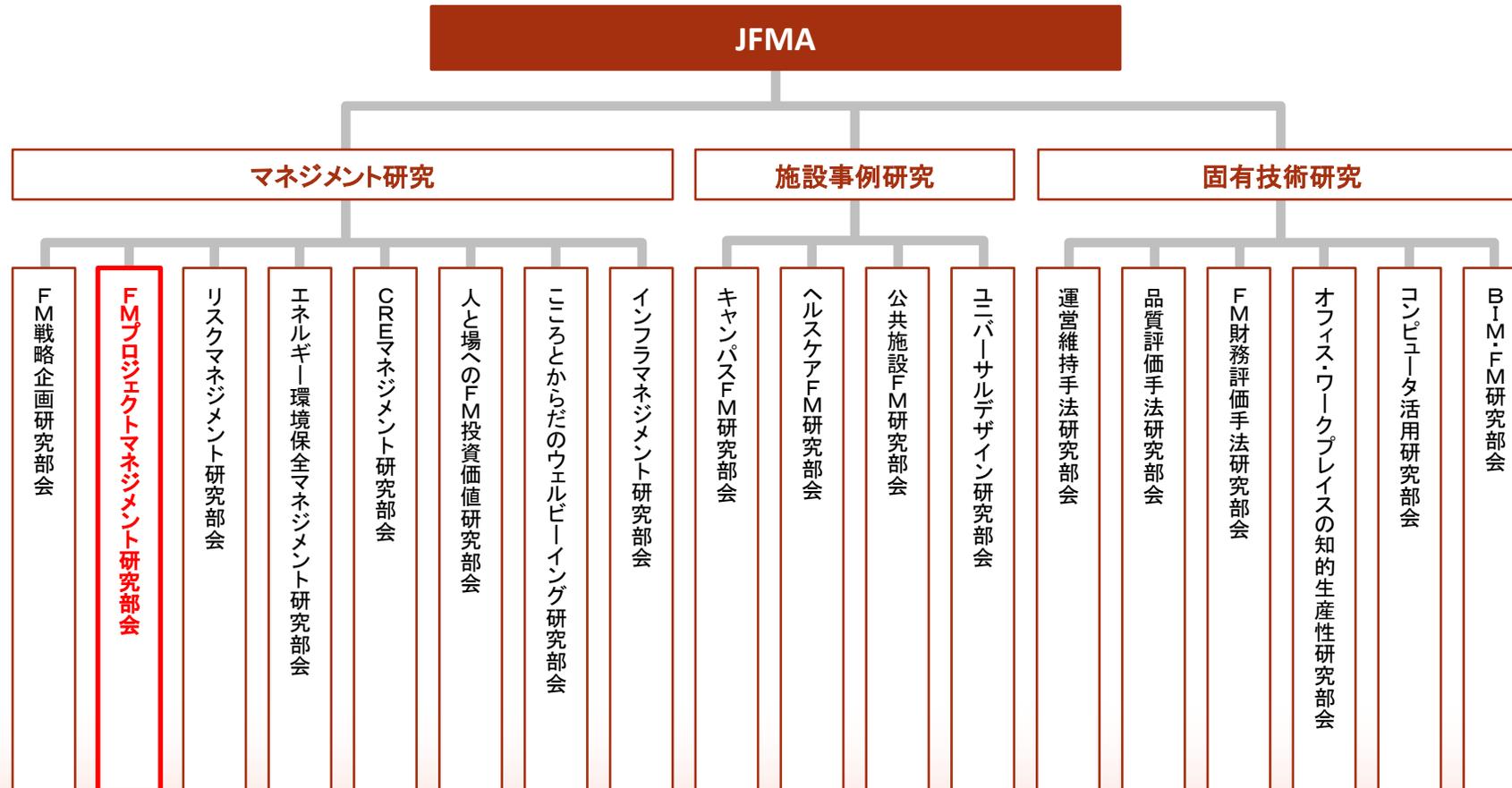


FMPMの基礎・実践知識 - FMPMとは



本年度の研究テーマ
(FMPM:FMプロジェクトマネジメント)

FMPM研究部会のご紹介



50:50 インハウス*ベンダー、男性*女性

FMPM調査研究の趣旨と手法



ワークプレイスを**第四の経営基盤**とした企業の
FMPM力向上に寄与する、**調査研究と要請普及**を行う



- 先進ワークプレイスプロジェクトとの事例視察 etc...
- **新たな要求課題への対応策の考察**



FMPM研究部会の位置付け



FMPMの基礎・実践知識 - FMPMとは



本年度の研究テーマ
(FMPM:FMプロジェクトマネジメント)

プロジェクトマネジメントとは？

米国PMの歴史「PMIとPMBOK」

1969年

プロジェクトマネジメントを職業とする職業人団体
Project Institute (PMI) が結成

1983年

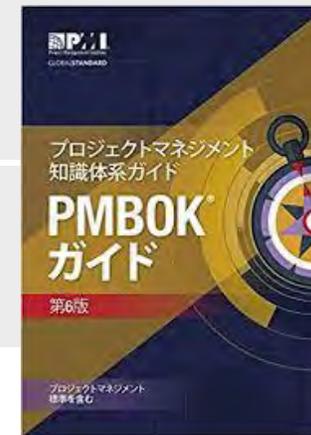
Construction Industries Institute (CII) を設立

1987年

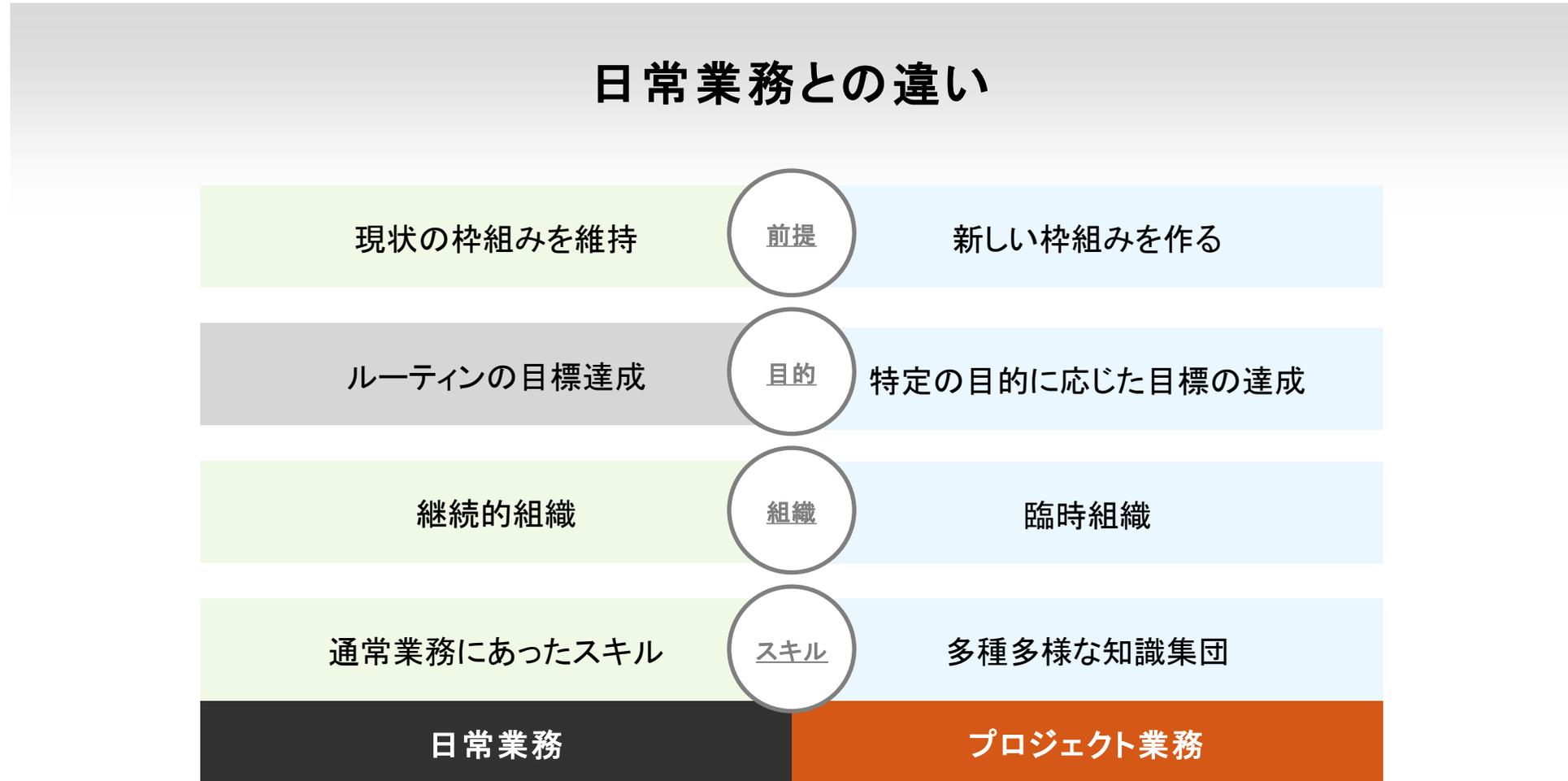
PMI が PMBOK を編集
プロジェクトマネジメントの基礎知識体系

1996年

PMI が PMBOK を改定
標準教科書「PMBOK Guide®」として発行
プロジェクトマネジメントプロフェッショナル (PMP®) 資格認定



プロジェクトマネジメントとは？



プロジェクトマネジメントとは？

プロジェクトマネジメントに重要なことは

プロジェクトとは、

- ① 有期性があること
 - ② 独自性があること
- の2点で定義される



FMPMとは、 ファシリティの整備・運用において

FMPMとは



1. 目的達成に向けて
2. 企画・計画を立て
3. 実行監視・コントロール
4. 終結

すること

プロジェクトマネジメントとは？

プロジェクトを**成功裏に**完了させることを
目指して行われる活動のこと

参照 ウィキペディア©

プロジェクト(Project)とは
特命使命(Specific Mission)を受けて、
始まりと終わりのある特定期間(有期性)に、
資源・状況などの特定制約条件(Constraints)のもとで
目標達成を目指す、将来に向けた
価値創造事業(Value Creation Undertaking)である

参照 P2M標準ガイドブック 財団法人エンジニアリング振興協会©

FMPM研究部会の調査研究成果

3冊の書籍およびCD-ROMにFMPM知識を網羅しています



小説
「総務の山田です。」

Kindle版: 123円



オフィス移転業務フロー
完全マニュアル

一般: 1,100円 / 会員: 880円



「総務の山田です。」
テンプレート集

一般: 4,400円 / 会員: 3,300円

FMPMの概要を知る

小説「総務の山田です。」この一冊でオフィス移転プロジェクトの流れがわかる



小説
「総務の山田です。」

「経営環境が厳しい。オフィス集約で経費削減を進めてくれ」

中小企業ユーキケミカル、山田大輔は総務部に転属して3年。これまでの場当たりの模様替えを担当経験から、本社移転のプロジェクトリーダーに抜擢されてしまう。

自社の経営手法や管理手法の不備に気付き、FMPMに詳しい社外の先輩に助けを求めるのだが...

10年後、リモート活用による出社率縮小でさらなるオフィス縮小を果たし、海外拠点とARリモート会議を行う、山田と移転チームの、その後から物語は始まる。

コロナ後の「今」の課題解決にもつながる一冊

プロジェクトが起こるきっかけは(経営環境の変化)

➤ 面積事由

- ✓ オフィスに面積を変更すべき事案ができた
 - 将来予想 (新規事業含む)
 - 業績の変化 (新製品の発売)
 - 合併 (部門統合)

✓ 働き方が変わった

➤ 時期事由

- ✓ 賃貸借契約の定借期間の満了が近づいてきた
- ✓ 周年事業

➤ 立地事由

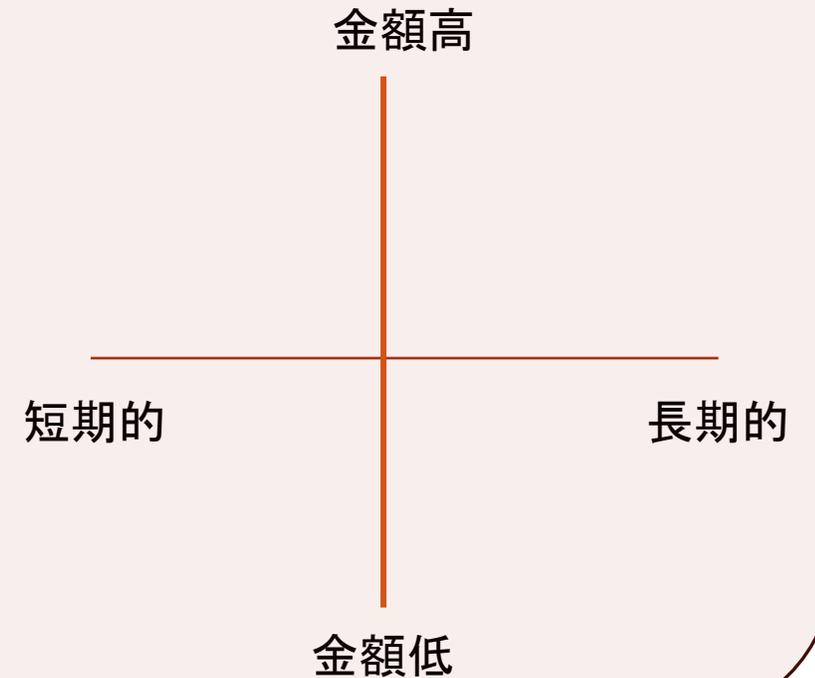
- ✓ 周辺環境が変わった
- ✓ メインの都市が移った (千葉Vs幕張) (新横浜 vs みなとみらい)

➤ 金額事由

- ✓ 自社の景気が良く (悪く) なった

情報収集の方法は？

各部門への定期的インタビュー
中期経営計画
採用計画
トップの意向



オフィスの構成要素

組み合わせとバランスで面積を策定します

コミュニケーション

一般席

集中

↑フォーマル(個室)

役員会議室



東京木材加工協同組合
会議スペース(オープンもしくはセミオープン)

会議室・応接室



WEB会議用ブース



リフレッシュスペース



ラウンジ席



↓カジュアル(オープン)



↑滞在時間・長

固定席



フリーアドレス席



タッチダウン席



↓滞在時間・短

↑高コスト

集中ブース
(オープンもしくはセミオープン、個室)



↓低コスト

収納 (DX化)

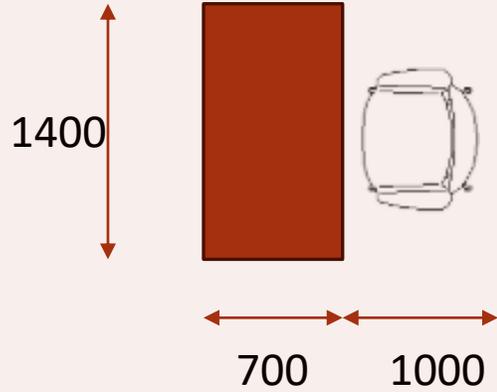
学習 (サンプル)

コンビニエンス (複合機コーナー・文具ステーション)

利用率
最高でも
70%程度
に抑える

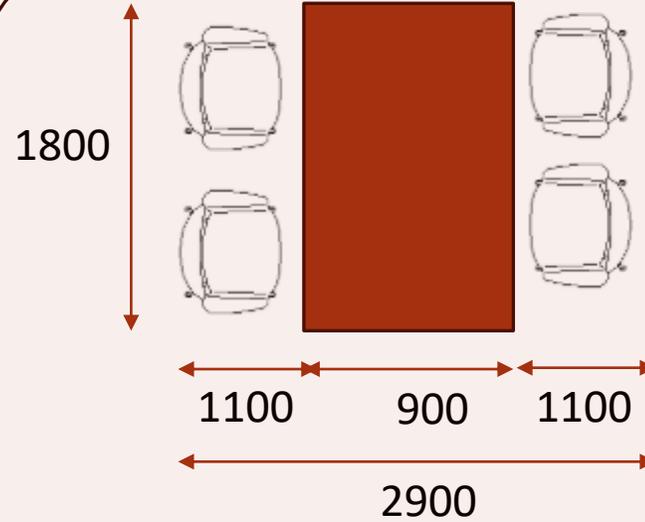
諸説あり

面積の考え方



$$1.4 \times (0.7 + 1) = 2.38 \text{ m}^2$$

4.06m²



$$1.8 \times 2.9 = 5.22 \text{ m}^2$$

8.92m²

オフィスの中の家具の割合は大体65%程度(家具化率) ÷0.65
賃貸面積のうち有効面積は90%と仮定する(有効面積) ÷0.9

支払う金額（キャッシュフロー/CF）と予算（損益計算書/PL）記載の違いの一例

支払う金額（キャッシュフロー/CF）



賃貸借期間に案分して記載

CFと同金額を記載

耐用年数に合わせて按分

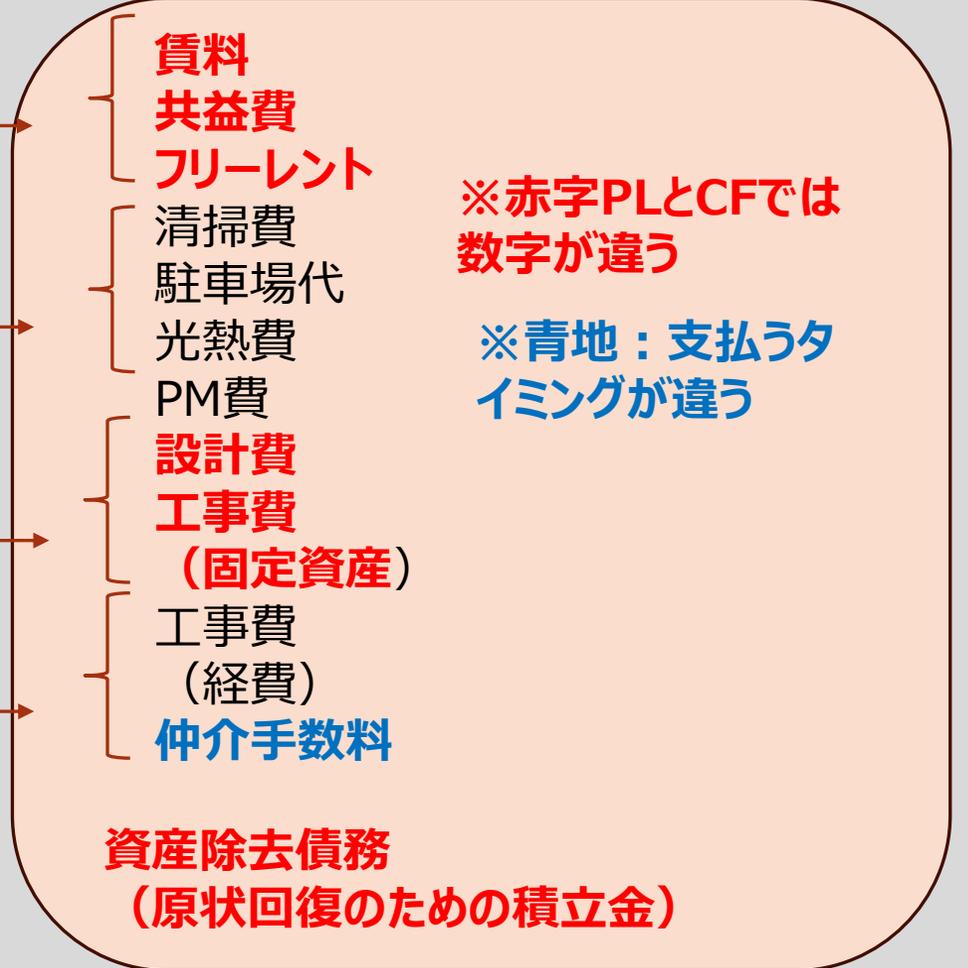
(予算策定時は10年で按分?)

CFと同金額を記載

仲介手数料は契約と同時

資産となるので別途予算に記載
支払いタイミングは契約と同時

予算（損益計算書/PL）



※赤字PLとCFでは
数字が違う

※青地：支払うタ
イミングが違う

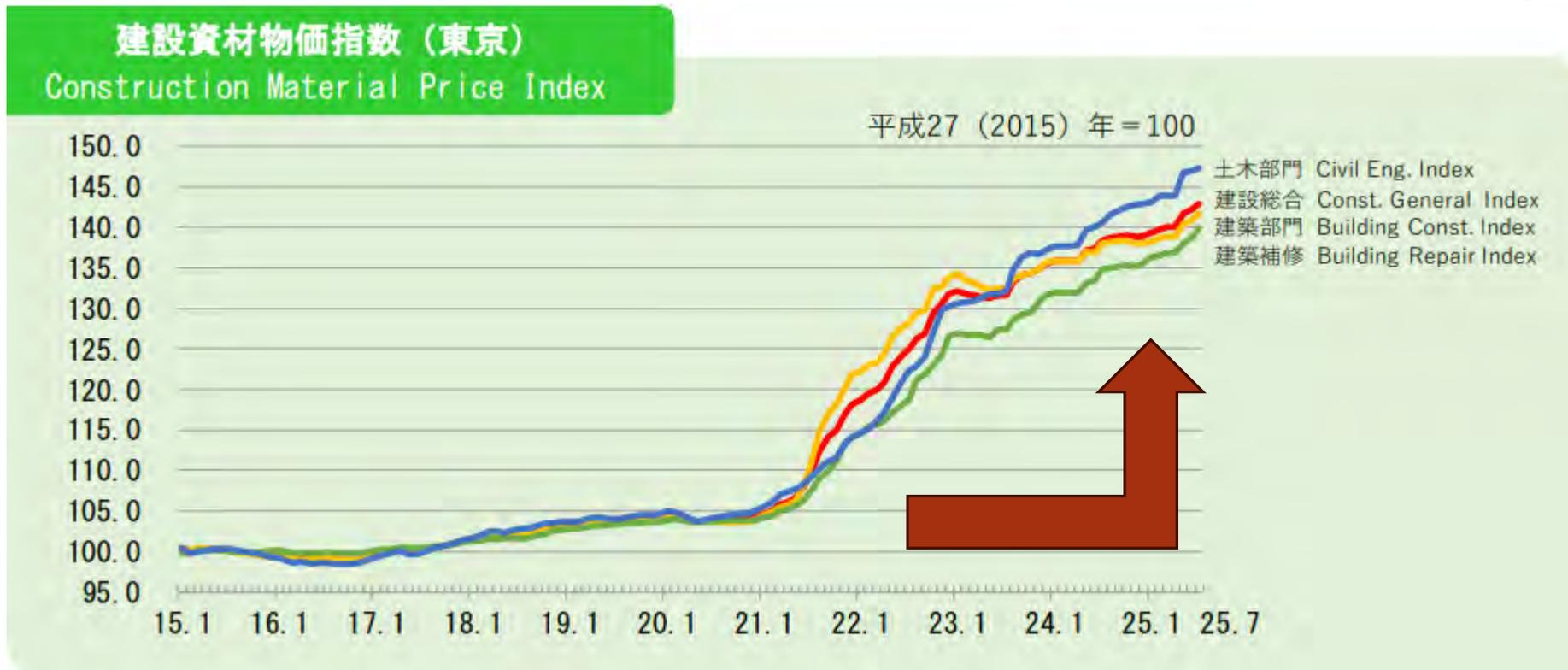
※会社によって考え方が違うので経理部門に要確認

建築資材の高騰



一般財団法人
建設物価調査会

出展：一般財団法人 建設物価調査会



2025年7月の建築資材物価指数（東京：2015年平均 = 100）

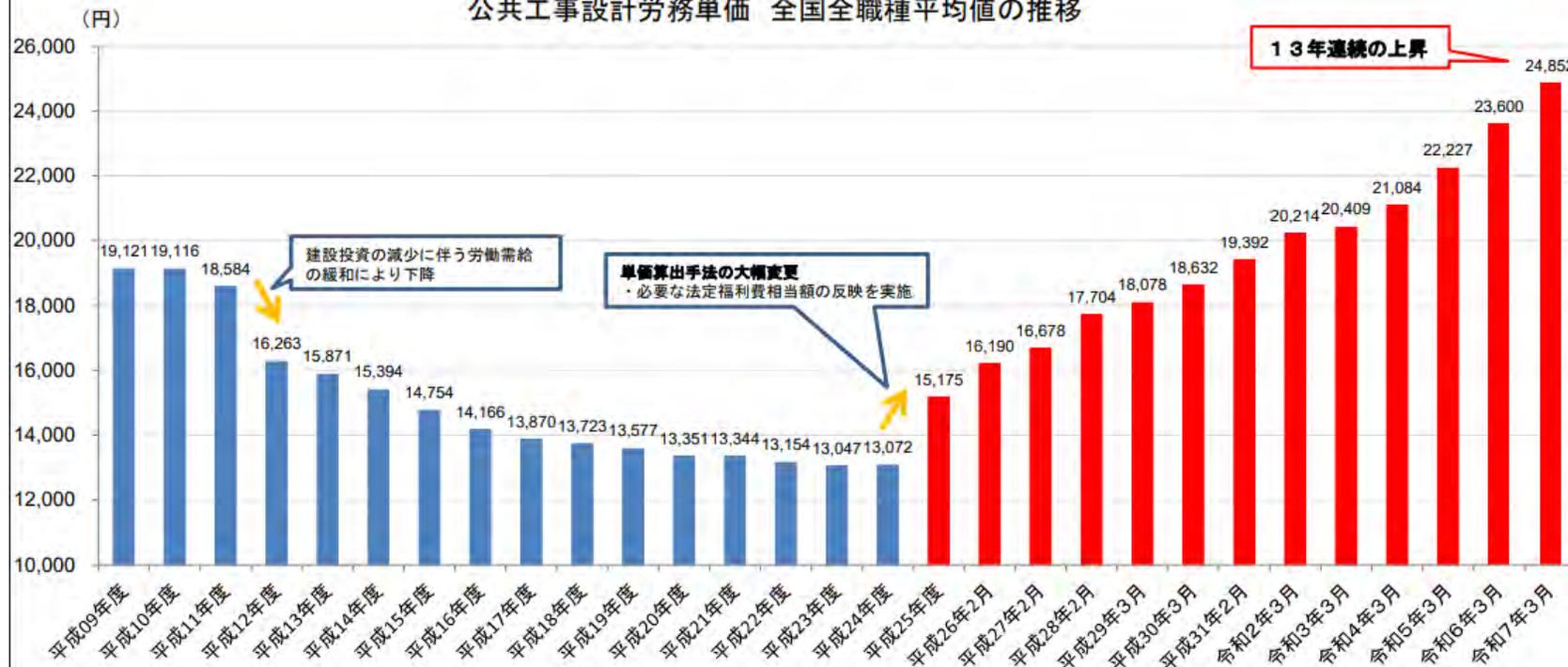
出典:

令和7年3月から適用する公共工事設計労務単価について

令和7年3月から適用する公共工事設計労務単価について

資料 2

公共工事設計労務単価 全国全職種平均値の推移



H24 = 2012
R2 = 2020

参考：近年の公共工事設計労務単価の単純平均の伸び率の推移

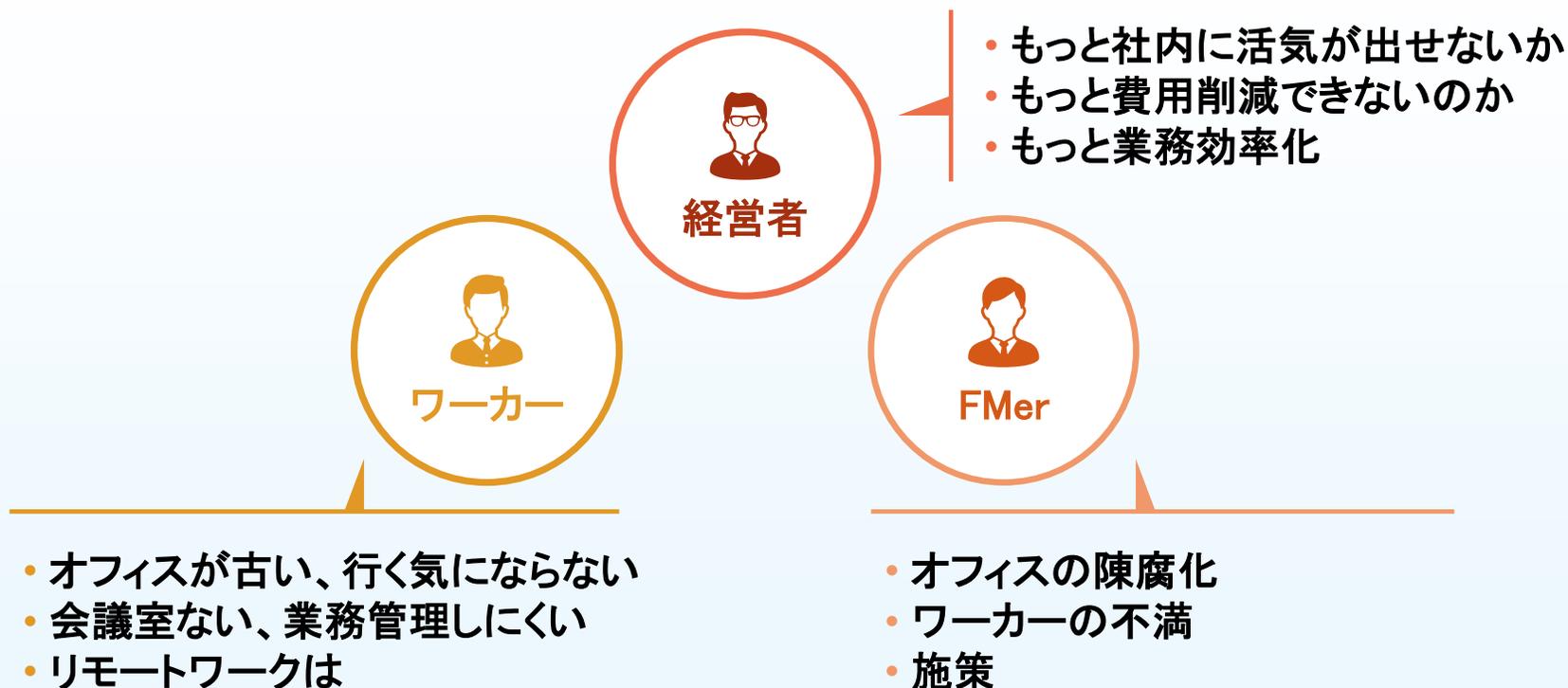
	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R02	R03	R04	R05	R06	R07	H24比
全職種	+15.1%	+7.1%	+4.2%	+4.9%	+3.4%	+2.8%	+3.3%	+2.5%	+1.2%	+2.5%	+5.2%	+5.9%	+6.0%	+85.8%
主要12職種	+15.3%	+6.9%	+3.1%	+6.7%	+2.6%	+2.8%	+3.7%	+2.3%	+1.0%	+3.0%	+5.0%	+6.2%	+5.6%	+85.6%

注1) 金額は加重平均値にて表示。平成31年までは平成25年度の標本数をもとにラスパイレース式で算出し、令和2年以降は令和2年度の標本数をもとにラスパイレース式で算出した。
注2) 平成18年度以前は、交通誘導警備員がA・Bに分かれていないため、交通誘導警備員A・Bを足した人数で加重平均した。
注3) 伸び率は単純平均値より算出した。

企画フェーズ

様々な視点からオフィスにまつわる課題を把握する

経営環境の変化



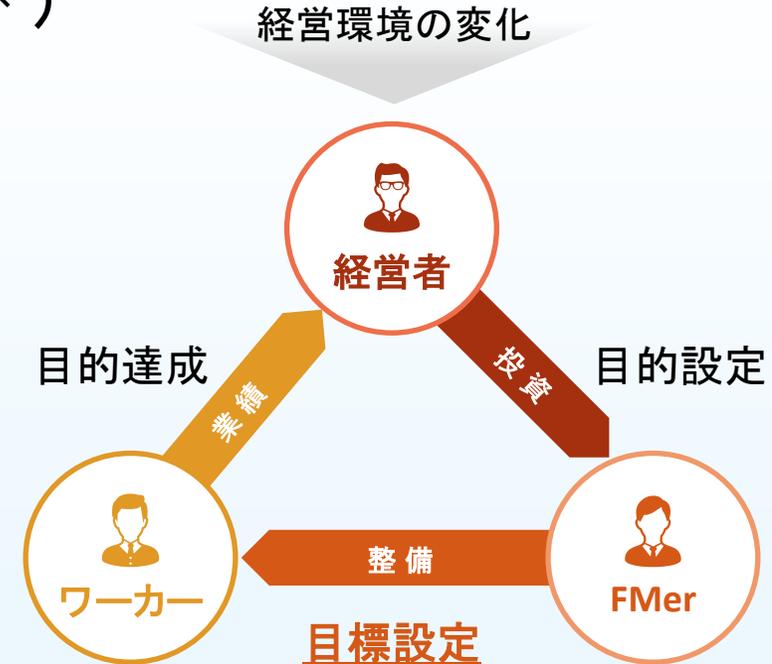
企画フェーズ

プロジェクトにおける問題の因果関係を紐解く

- ✓ 経営環境の変化(経営課題)
- ✓ 問題解決に向けた目的設定(KGI※)
- ✓ オフィス整備の**目標設定**(KPI※)

※ KGI = Key Goal Indicator
(売り上げや利益、時価総額などの達成指標)

※ KPI = Key Performance Indicator
(費用や稼働率などの計測指標)



企画フェーズ

経営課題達成(KGI)につながる、オフィス整備での目標(KPI)設定例

収入の部(増やす)

- 価値時間(コミュニケーション・コラボ・集中)
- ブランド(競争力・従業員満足度)



支出の部(減らす)

- 固定費(賃料・光熱水・未稼働・MAC※・修繕※)
- 変動費(労務費・採用育成費・保険負担)

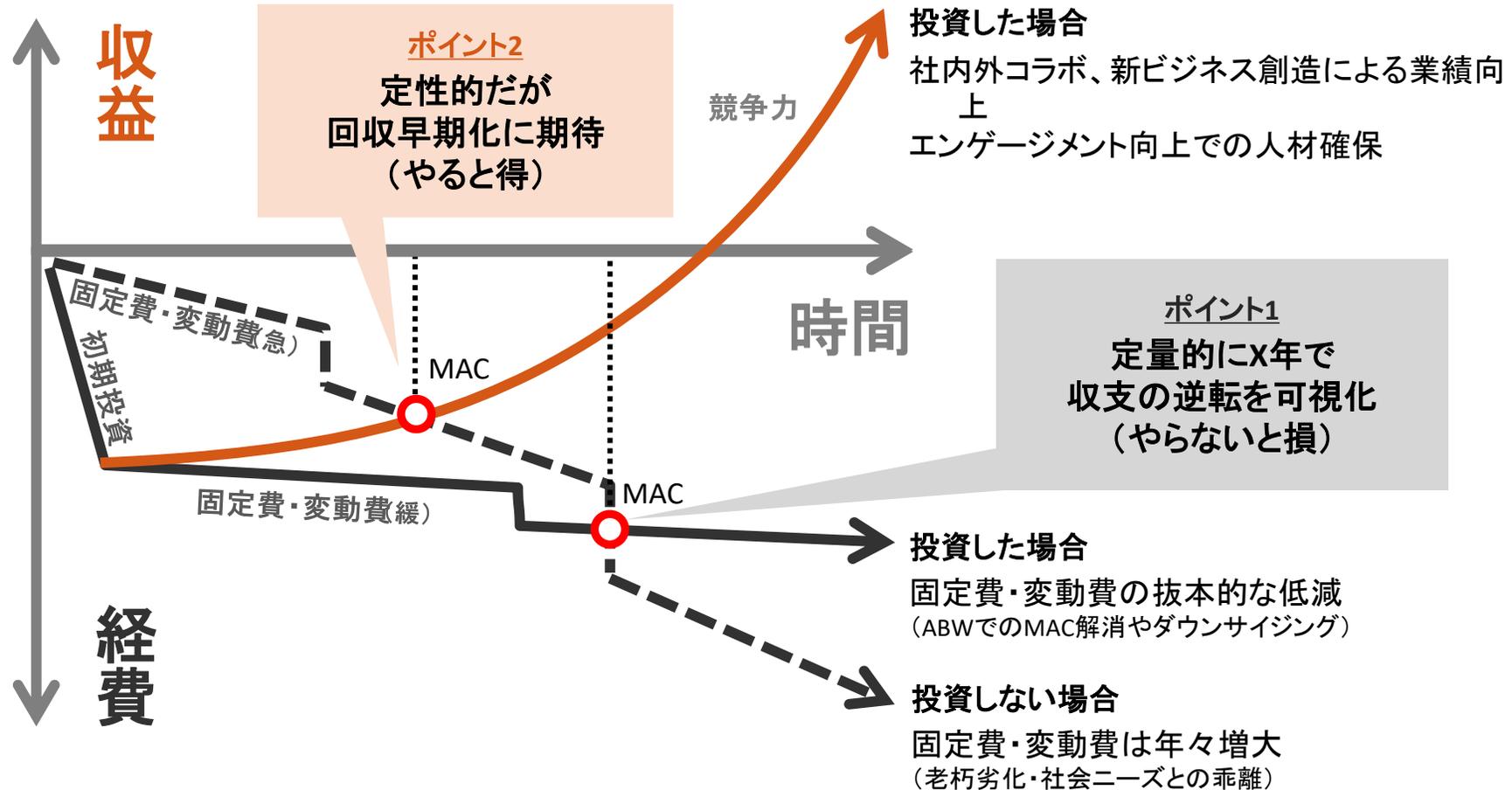


※ MAC=Moves, Adds and Changes(組織・人員変動等に伴う定期的な更改対応費)

※ 修繕=空調・照明・衛生・内装・什器などの計画修繕および不具合対応費

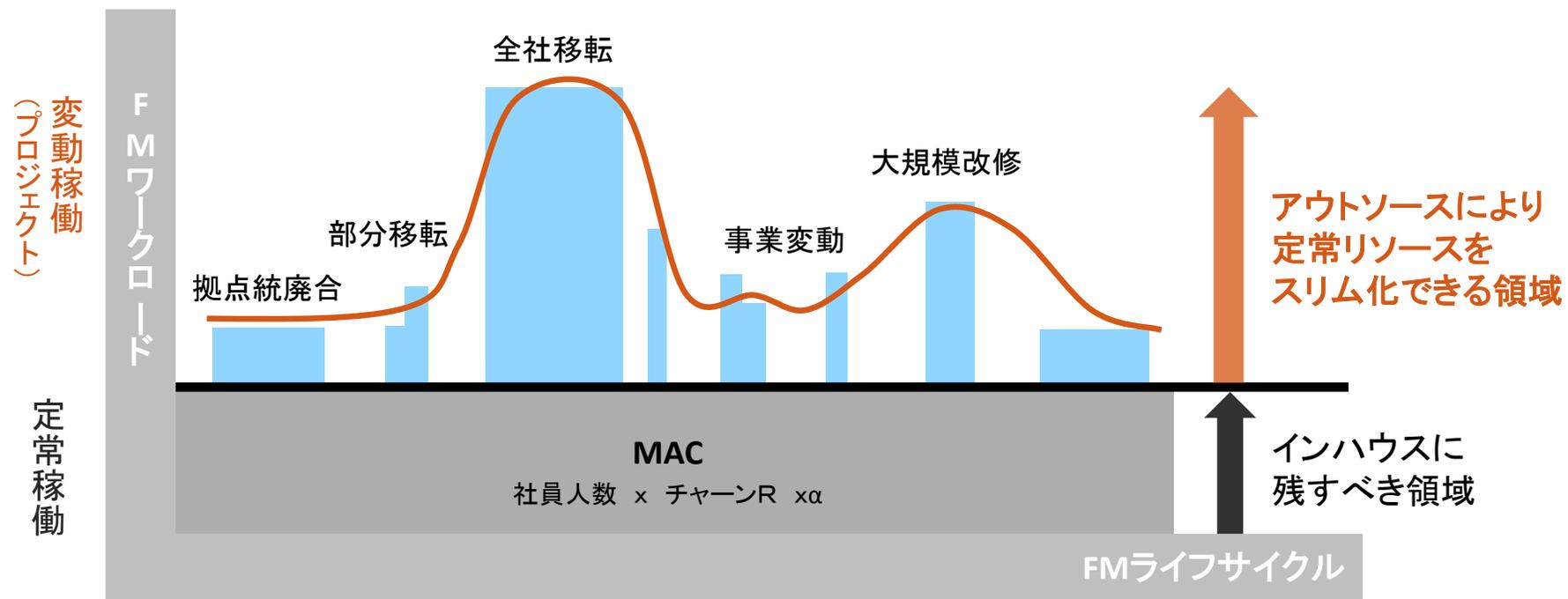
企画フェーズ

仮想収支を可視化し、経営者のプロジェクト意思決定を導く



企画フェーズ

FMワークロードの変動に対しアウトソースの導入是非を検討する



企画フェーズ

3点セット(要旨、SOW、回答書式)を作成しアウトソーサを募集

ポイント

- ・ **要旨**でプロジェクトの**目的・目標**を明確に伝える
- ・ **SOW**で**業務委託範囲**を明確にする
- ・ **回答書式**で提案比較しやすいようにする

要旨

〇〇社
本社集約移転計

プロジェクト要旨

本社移転に伴い

1. 〇〇の実現
2. 〇〇の削減
3. 〇〇の維持

を目指すための外部協力者を
募集する

SOW (Statement Of Work)

業務委託範囲	成果物
PM業務	完了報告書
プログラミング支援業務	基本計画書
オフィス設計支援業務	
電気設計支援業務	設計図書
空調衛生設計支援業務	
積算精査業務	積算図書
調達支援業務	調達書類
引越し管理業務	管理書類

回答書式

提案書

スケジュールのブレイクダウン
...

費用内訳書

PM業務
人数×単価×日数
=〇〇
.....

企画フェーズ

下記を含め企画フェーズで使える51種のテンプレートデータを収録



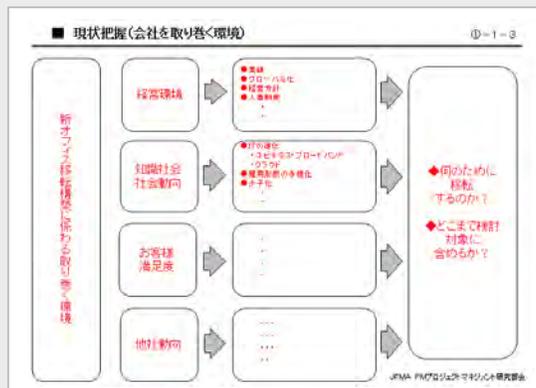
「総務の山田です。」
テンプレート集

■ 第1次ヒアリング調査表-1 (部門トップ対象) ①-2-2

部署トップに対する項目
注意: 必ずしも本社オフィスの移動を考慮しています。本社オフィスの業務・移動に際し、皆さまのご意見を伺います。ご意見のないご意見も寄せたい。なお、当アンケート情報は新オフィスへの業務・移動の用途以外には使用いたしません。

NO.	項目	備考/注意事項
1	本社ヒアリング移動の時期について	◎出来る限り早い時期に、2019年3月以内、◎今はその時期ではない ※◎にお答えの理由はその理由をご記入ください。
2	移動すると思われるエリアがご希望ですか	◎丸の内 ◎品川地区 ◎有明 ◎その他(ご希望地区)
3	本社移動について経営的視点から検討しなければならぬ項目を優先度が高い順にご記入ください。	◎事業の継続性から優先度が高い。物理的にも将来的にも課題が多いこと。 ◎社員満足度、お客様満足度の向上

ヒアリングシート



現状把握シート

■ 概略収支予算表 ①-2-5

内容項目	内 容	算定(万円)	備考
収入			
1. 売却資産	中国の計画に伴う資産の売却		
2. 権利金収入	中国の計画に伴う権利金の譲渡に関する権利		
3. 雑収入	中国の計画に伴う発生する雑収入の有意と無意の収入		
4. その他			
支出			
1. その他 業務費			
2. 研究開発費	1. 業務 内訳 2. 労務費 3. 印刷費 4. 印刷機 業務用プリンター、A4、業務用ソフトウェア、他 5. 印刷機 業務用 6. 印刷機 業務用 7. その他		
3. 印刷 費用			
4. 印刷機 費用			
5. 印刷機 費用			
6. 印刷機 費用			
7. その他			

収支算定表

■ プロジェクト憲章(計画概要)作成(事例) ①-2-4

プロジェクト名称: ○○○○

1. プロジェクトの目的と意義 (プロジェクトの目的と意義を明確に定義し、プロジェクトの成功を定義する。)

2. プロジェクトの組織と役割 (プロジェクトの組織構造を定義し、各メンバーの役割を明確にする。)

3. プロジェクトの進捗管理 (プロジェクトの進捗管理の方法を定義し、プロジェクトの進捗を定期的に確認する。)

4. プロジェクトのリスク管理 (プロジェクトのリスクを特定し、リスクを定期的に評価し、リスクを軽減する。)

5. プロジェクトのコミュニケーション (プロジェクトのコミュニケーションの方法を定義し、プロジェクトの進捗を定期的に報告する。)

6. プロジェクトの閉鎖 (プロジェクトの閉鎖の方法を定義し、プロジェクトの進捗を定期的に報告する。)

プロジェクト憲章作成シート

計画フェーズ

メインオフィス中心での考えから、様々な場所の中のメインオフィスへ考えが変化

メインオフィス中心の ABW*型ワークプレイスを

採用する企業はあった

※ Activity Based Working、業務に応じて最適な場所を選ぶ働き方



メインオフィス中心の
ABW型ワークプレイス

- スペースコスト
- 通信コスト
- きれいなオフィス
- リクルートに最適
- 立地検討...

リモートワーク拡大により

自宅やシェアオフィス等へ

ABWが拡大した



- BCP
- エコ
- 生産性
- ダイバーシティー
- セキュリティー
- トータルコスト
- コミュニケーション
- モチベーション
- シナジー
- 組織風土改革...

計画フェーズ

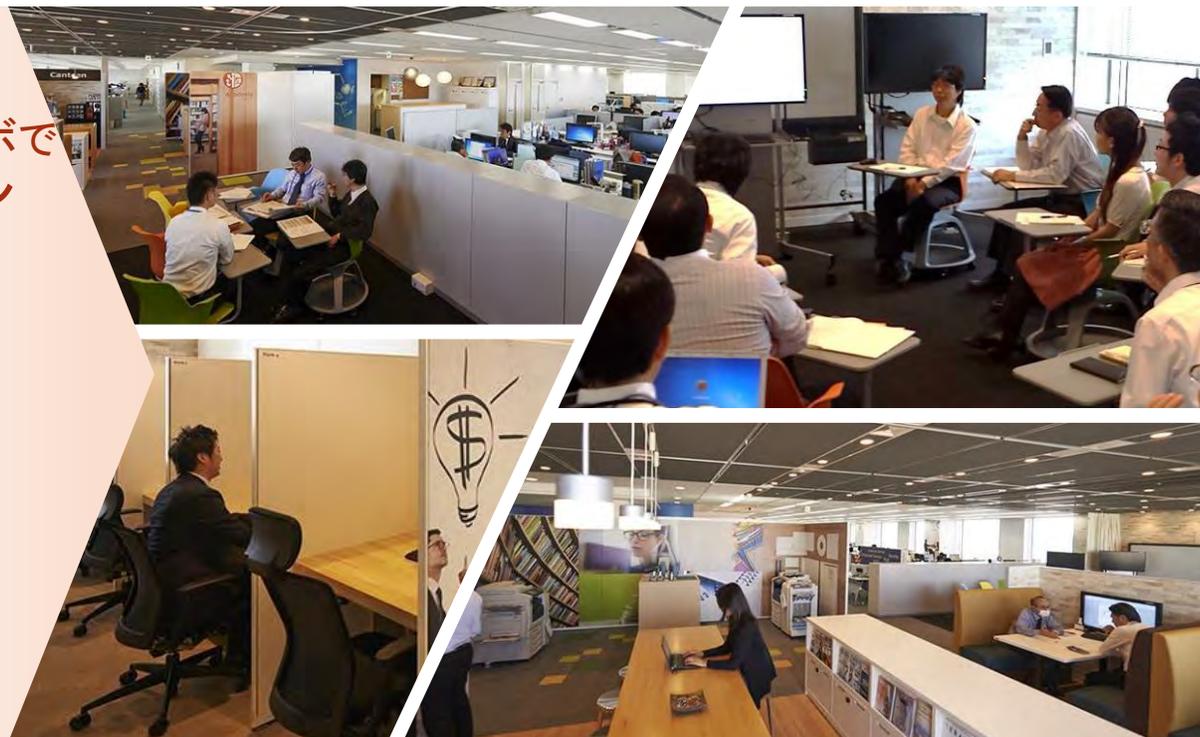
整備目標に基づくコンセプトづくりの例



どこでもコラボで
イノベーション

競争力
満足度向上
人材確保

効率稼働
面積縮小
経費削減



計画フェーズ

コンセプトを意識した総務・人事・FM担当者の制度変更計画例

	労働重視	成果重視
主な決まり	就業規則(拘束・罰則)	職務記述書(業績・権利)
人材像	ジェネラリスト	スペシャリスト
評価	時間・減点法	業績・加点法
自由度・責任	小・組織	大・個人
報酬	拘束時間見合い	業績見合い
働き方(ワーカー目線)	いかに面倒なく・長時間	いかに業績よく・短時間
働かせ方(経営者目線)	いかにリスク少なく	いかに成果多く
行動単位	組織単位	プロジェクト単位
オフィス	固定席	自由席

実施フェーズ

プロジェクト体制の構築



実施フェーズ

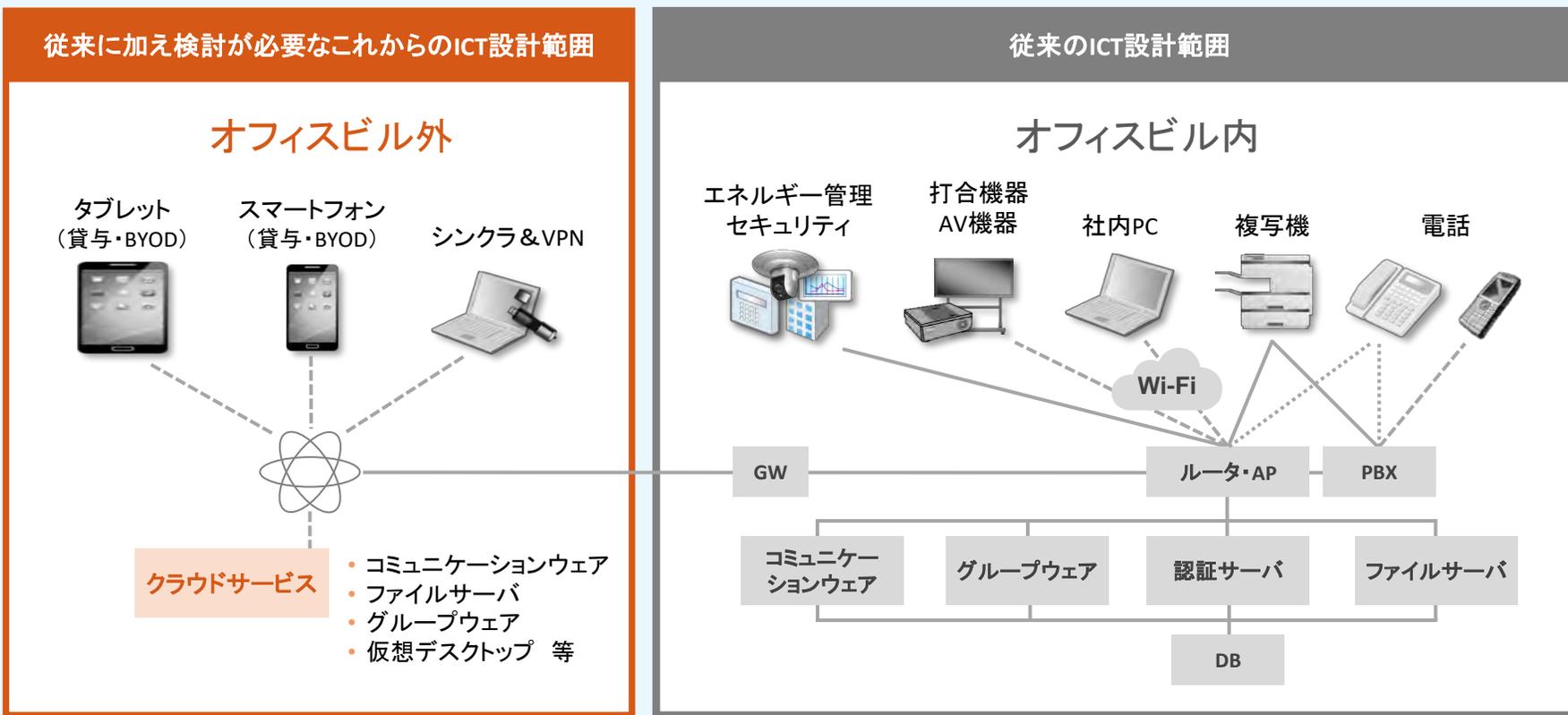
PMによる各種マネジメントの実施

スコープマネジメント	要求事項の整理、目的
コミュニケーションマネジメント	情報ツール、伝達のルール付け
ヒューマンリソースマネジメント	PM組織設計、人員調達
リスクマネジメント	リスクの定義、事前予防、BCP
タイムマネジメント	マスタスケジュール
コストマネジメント	予算管理、変更管理、追加稟議
クオリティーマネジメント	品質管理、監視、是正指示
プロキュアメントマネジメント	調達、最適購買
ステークホルダーマネジメント	経営者、社員等との協議
インテグレーションマネジメント	上記すべての統括管理

実施フェーズ

コンセプトを意識したICT担当者のICTシステム・ツール基本設計例

いつでも、どこでも、つながるワークスタイルで生産性とセキュリティ、BCP、エコを実現



実施フェーズ

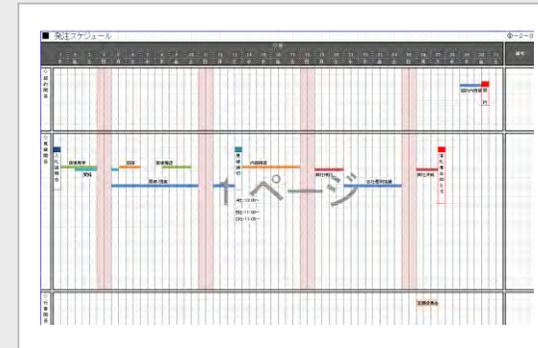
下記を含め実施フェーズで使える126種のテンプレートデータを収録



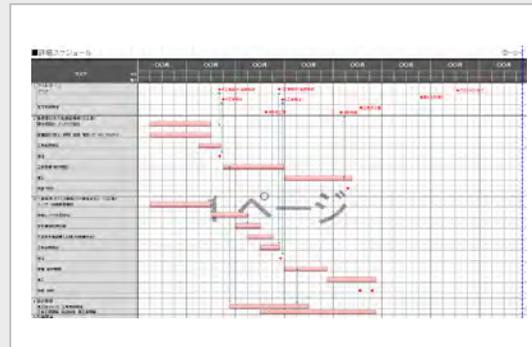
「総務の山田です。」
テンプレート集



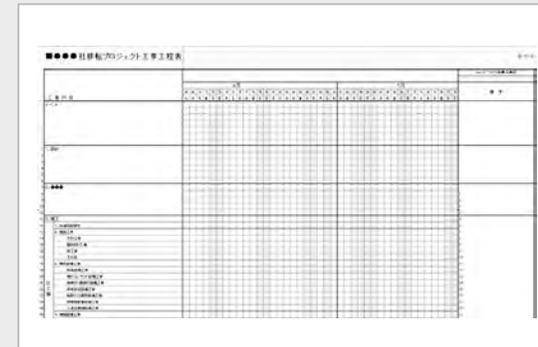
マスタースケジュール



発注スケジュール



詳細スケジュール



工事工程表

実施フェーズ

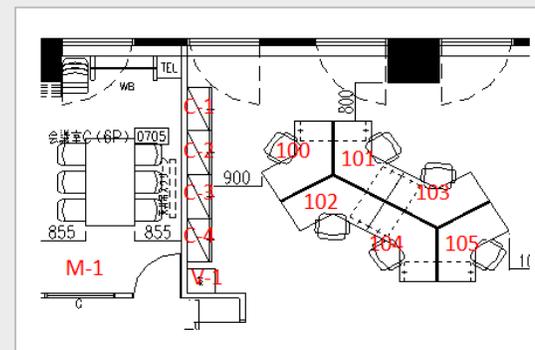
下記を含め実施フェーズで使える126種のテンプレートデータを収録



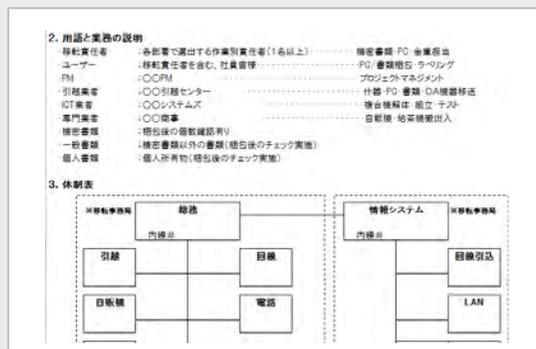
「総務の山田です。」
テンプレート集

引越関連タスク	チェック
◆引越1か月後	
・新オフィスの館内規則の確認・協議	<input type="checkbox"/>
・新オフィスの計画及び協議(案内・会議室・リフレッシュ・喫煙室・執務室等)	<input type="checkbox"/>
・転用什器リストの作成	<input type="checkbox"/>
・倉庫・廃棄物の整理とリサイクル等の課題項目の検討	<input type="checkbox"/>
・社内規定の変更	<input type="checkbox"/>
・セキュリティカード及び新社員証の作成(デザイン・写真撮影等)	<input type="checkbox"/>
◆2か月後	
・ナンバリング図作成後類(引越し業者へ)及び確認	<input type="checkbox"/>
・引越し作業工程・体制の確認	<input type="checkbox"/>
・新オフィスの社内広報資料(利用マニュアル)作成	<input type="checkbox"/>
・リース・レンタル(家具・給食機・マット・録音機・水機・自動販売機など)の解約通知及び新規契約手続き	<input type="checkbox"/>
・電話番号変更申請(電話回線業者)・番号にこだわる場合は可能な限り早く申請	<input type="checkbox"/>
◆3か月後	
・新オフィスの社内通知	<input type="checkbox"/>
・通信回線変更申請	<input type="checkbox"/>
・雇入れの作成(とりまとめ)・入社後の人事計画を把握のこと	<input type="checkbox"/>
・内線番号の割り付け確認及び確認	<input type="checkbox"/>
・引越し説明会資料作成及び引越しWGとの協議	<input type="checkbox"/>

引越業務タスクリスト



ナンバリング図サンプル



引越マニュアルサンプル

項目	確認内容	チェック
個人	機密物の梱包は完了できましたか	<input type="checkbox"/>
	梱包済みのダンボール箱にラベルは貼られていますか	<input type="checkbox"/>
	数量・氏名・部署名等書き間違いはありませんか	<input type="checkbox"/>
	機密書類を梱包した全てのダンボール箱に封緘シールを貼りましたか	<input type="checkbox"/>
	机・ワゴン等の引出しの中身は空になっていますか	<input type="checkbox"/>
	机・ワゴン等の鍵を引出しの内部にテープ等で貼りましたか	<input type="checkbox"/>
	什器には指定の箇所ラベルを貼りましたか	<input type="checkbox"/>
	キャビネットの中身は空になっていますか	<input type="checkbox"/>
	キャビネットの扉(2本とも)を扉の内側にテープ等で貼りましたか	<input type="checkbox"/>
	引出しは開錠されていますか	<input type="checkbox"/>
	ゴミ箱の中身は廃棄しましたか	<input type="checkbox"/>
	防災グッズはマグネットも一緒に梱包しましたか	<input type="checkbox"/>
	一般事務イスに行き先ラベルを貼りましたか。(テープ補強)	<input type="checkbox"/>

前日確認チェックリスト

運用フェーズ

プロジェクトのクロージングと、運用担当者への情報引き渡し



オフィス移転業務フロー完全マニュアル

フェーズ	企画			計画		実施					運用		
	① 企画-1	② 企画-2	③ 物件調査	④ 基本計画	⑤ 物件選定	⑥ 基本設計	⑦ 実施設計	⑧ 調達/清工前準備	⑨ 工事	⑩ 検査引渡	⑪ 引越	⑫ 運用	
マイルストーン	▼オフィス移転検討の指示 ▼キックオフ			予算承認 ▼ 社内発表 移転先決定 ▼ 設計者決定		▼ビル解約通知 ▼ 工事金額確定 原状回復工事着工 ▼					新オフィス稼働		
プロジェクトマネジメントタスク	企画-1 コアメンバーの選定 プロジェクト推進 決定	企画-2 ワーキンググループ 立ち上げ	基本計画 マスタースケジュール策定 課題/ニーズの抽出 設計と条件の整理 設計者選定	基本設計、実施設計 PM担当者 (工程管理、品質管理、コスト管理など)		調達、着工前準備 入札説明会 評価、選定会議 施工承認					工事、検査引渡、引越 品質/コスト管理 進捗/変更管理 検査、引渡し 書類確認 クローズアウトレポート	維持運営組織 への移行	
空間・オフィス計画	要件整理 ・ワークスタイル ・必要機能 ・人員計画	基本計画書 ・コンセプトワーク ・スペース計画 ・ゾーニング要件整理 ・セキュリティ方針	基本設計 デザイン ・コンセプトワーク ・基本レイアウト ・インテリア設計 ・セキュリティ計画 ・AV計画	レイアウト担当者		実施設計 インテリア詳細設計 ・家具レイアウト ・セキュリティ計画 ・家具仕様書策定					完成 確認		
ICT計画	ICT構築方針 ICT-PMコン サルタント選定	基本計画書 ・セキュリティ方針	理論設計 ・メーカー選定 ・セグメント分け ・レイヤー構築 ・プログラミング	ICT担当者		物理設計 ・設備要求仕様 ・構成 ・配線					実施準備 ・IT運用体制の 構築 ・ベンダー選定/発注/調達	工事・引渡し ・機器動作/整合確認 ・ファイアウォール検証 ・総合テスト実施 ・引渡し対応	初期動作 検証 不具合改善
引越し計画		3R推進計画の検討 (3R=Reduce, Reuse, Recycle) 文書管理/削減運動	移転時間の確定 残置物処理方法確定		移転担当者		生産準備 ・収納製作 ・梱包/ラッピング図作成 ・引渡し説明会開催					立会い	
総務タスク	現状把握と課題の整理 現オフィス契約条件確認、 解約準備 現状総務サービスの問題点整理 各種申請手続き確認 メール、物流計画、セキュリティ計画 防災計画、受付サービス計画 ファイリング計画、OA機器計画 電話仕様(IP電話等)計画		運用計画 現オフィス解約手続き 資産計上・償却計画 付帯/廃止/移管作業計画 リース/リース料管理 給湯/給排水管理 ビル管理計画 防災計画 新規備品調達計画	維持管理計画 清掃計画 警備計画 印刷管理計画 セキュリティ運用計画 資産台帳作成	総務・人事・FM担当者		各種事務手続き ビル管理会社との各種協議 各種広報、関係先移転通知 総務対応体制の作成、 マニュアル作成 社内印刷物変更手配 ビルオーナー届出、消防等各種届出 届出、各種届出届出、消防計画届出 回線手配、各種社内説明会開催					入居後の 対応と評価 ユーザー対応 評価検証 満足度調査 環境評価 改善検討 総務サービス 安定化 改善活動	

・建物仕様変更(A工事変更)は発生しないもの/外部PMサービス提供者を委任する想定

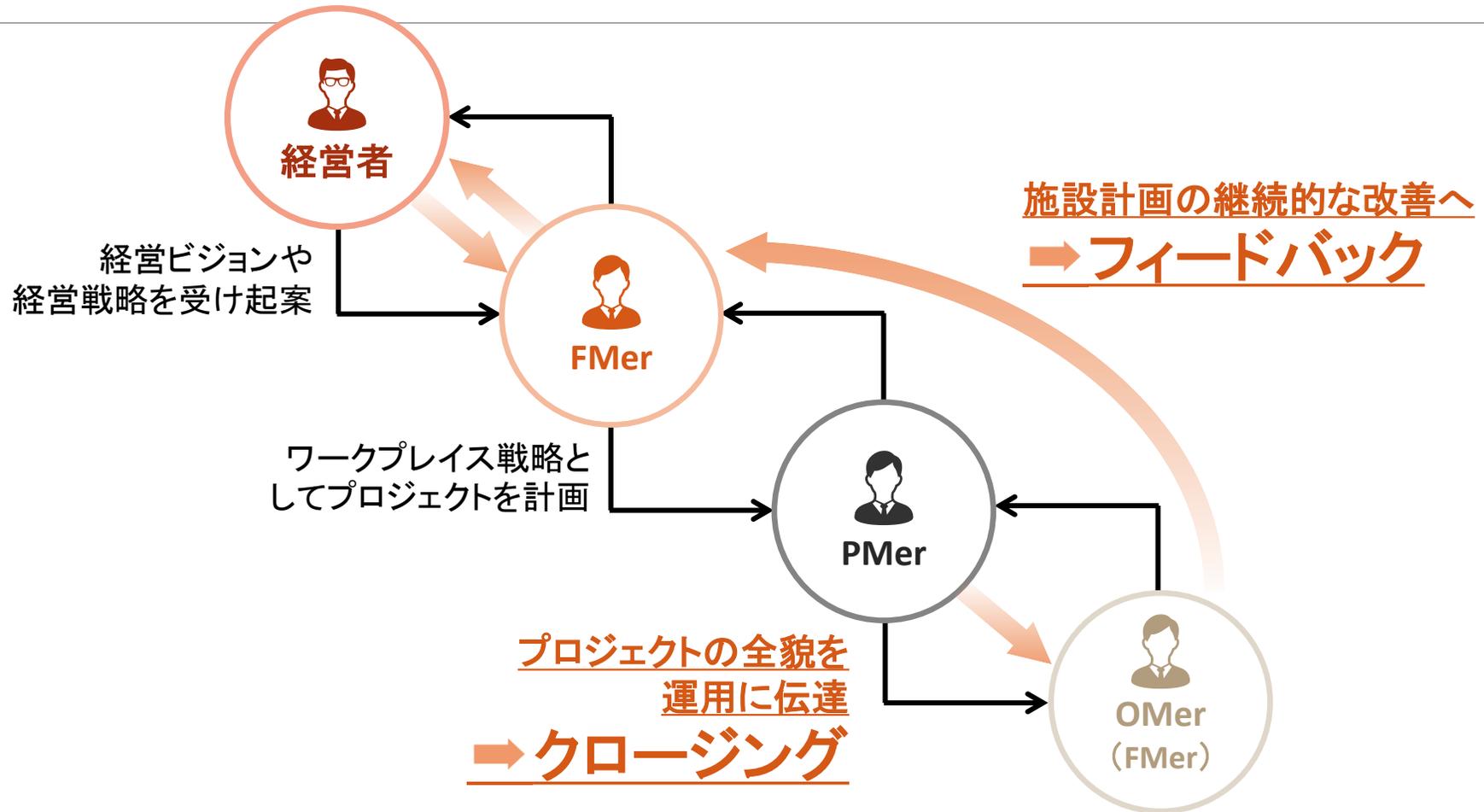
運用フェーズ

クロージングレポートへの記載内容は④だけでなく、①～⑤のすべて



運用フェーズ

プロジェクトの全貌を運用担当者へ引き渡し、運用担当者は上位へFBを行う





FMPM研究部会の位置付け



FMPMの基礎・実践知識 - FMPMとは



今年度の研究テーマ
(FMPM: FMプロジェクトマネジメント)

2025 JFMA

FMプロジェクトマネジメント研究部会 研究テーマ

2025年の研究テーマはオフィス見学を踏まえながら下記テーマの事例を研究する

人的資本経営とオフィスの関係

福利厚生施策と効果

来る必要がある(来たくなる)オフィスの施策

コンセプト

リモート活用の実態(サードプレイス利用含む)

参加希望者はJFMAホームページにて申し込み
または部会事務局までメールください

JFMA FMPM部会事務局
佐々木 信
m-sasaki@jfma.or.jp

ご清聴ありがとうございました

FMプロジェクトマネジメント研究会
部会長 菅野 誠