

JFMA FM*プロジェクトマネジメント研究部会 2023年度秋の18講座

部会長 菅野 誠

2023年8月
@JFMA



当基礎講座の概要

- FMPM研究部会の位置づけ
- FMPMの基礎知識
- これからのFMPM動向

(FMPM : FMプロジェクトマネジメント)



位置付け



FMPMとは

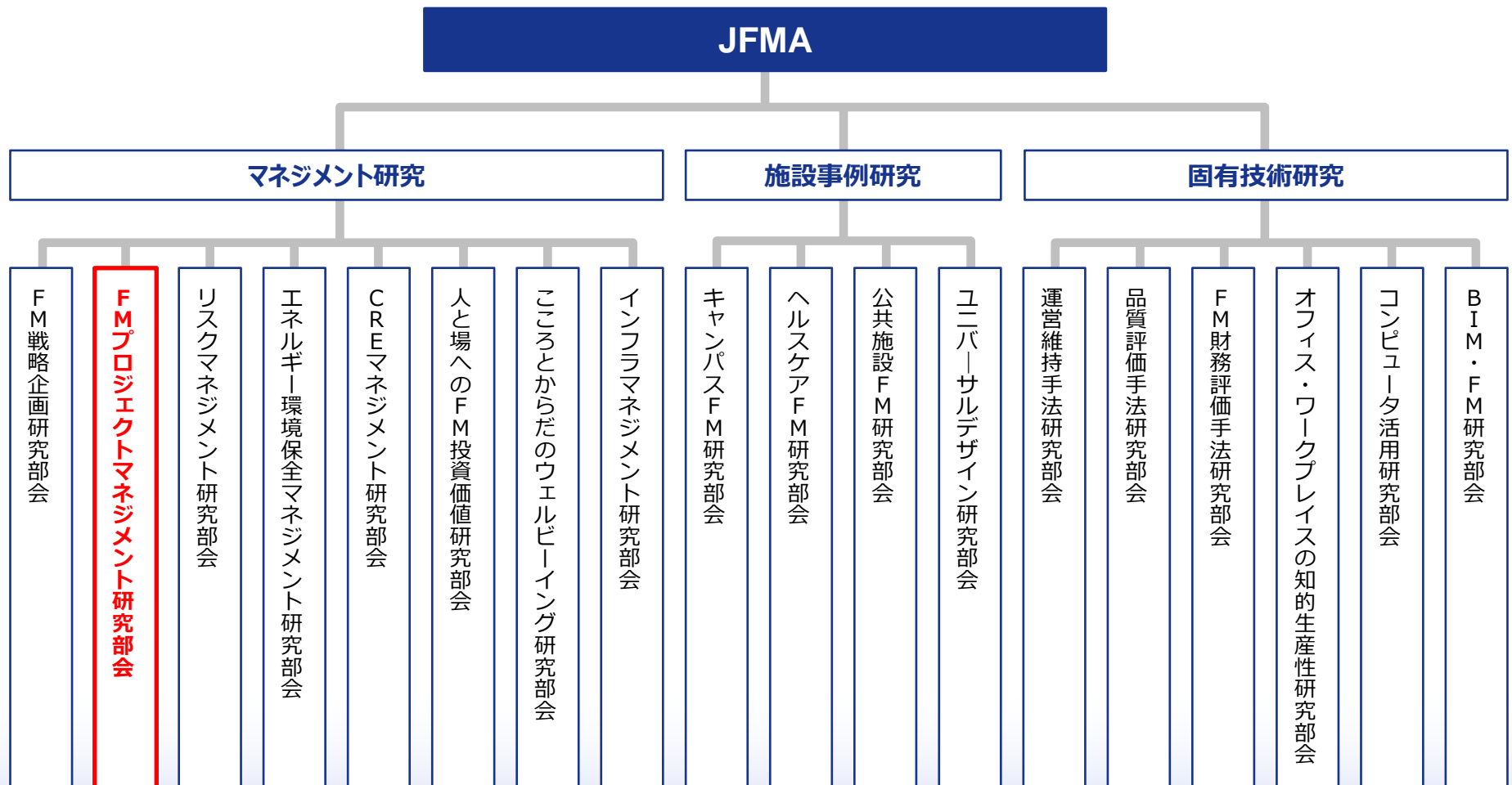


これから

ア ジ エ ン ダ
AGENDA

)

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

趣旨

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**養成普及**を行う

手法

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



位置付け



FMPMとは



これから

ア ジ エ ン ダ
AGENDA

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？

日常業務との違い

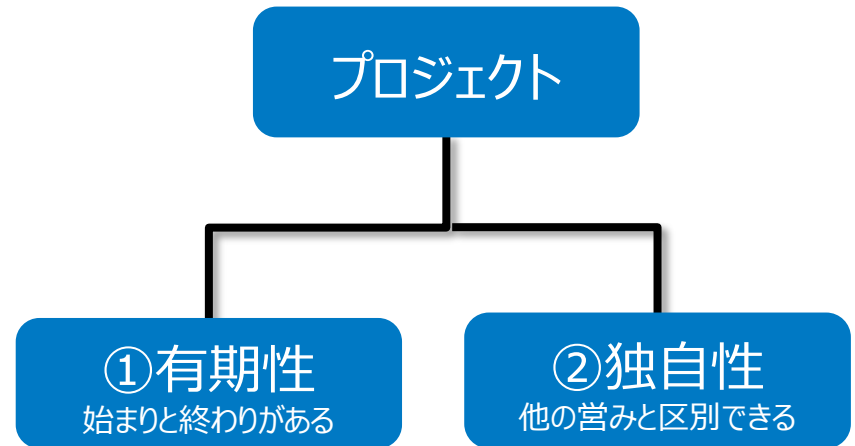


プロジェクトマネジメントとは

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



開始時



<http://images.uncyc.org/commons/f/f4/Management-what-the-costomer-really-needed-jp.JPG>

プロジェクトマネジメントとは？



顧客が説明した要件



プロジェクトリーダーの理解



アナリストのデザイン



プログラマのコード



営業の表現、約束



プロジェクトの書類



実装された運用



顧客への請求金額



得られたサポート



顧客が本当に必要だったもの

参照 <http://images.uncyc.org/commons/f/f4/Management-what-the-costomer-really-needed-jp.JPG>

FMPMとは

FMPMとは、
ファシリティの整備・運用※において

- 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

1. 企画立ち上げ



2. 計画



3. 実行監視・
コントロール



4. 終結・目的達成



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。」



オフィス移転業務フロー
完全マニュアル



「総務の山田です。」
テンプレート集

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・・・



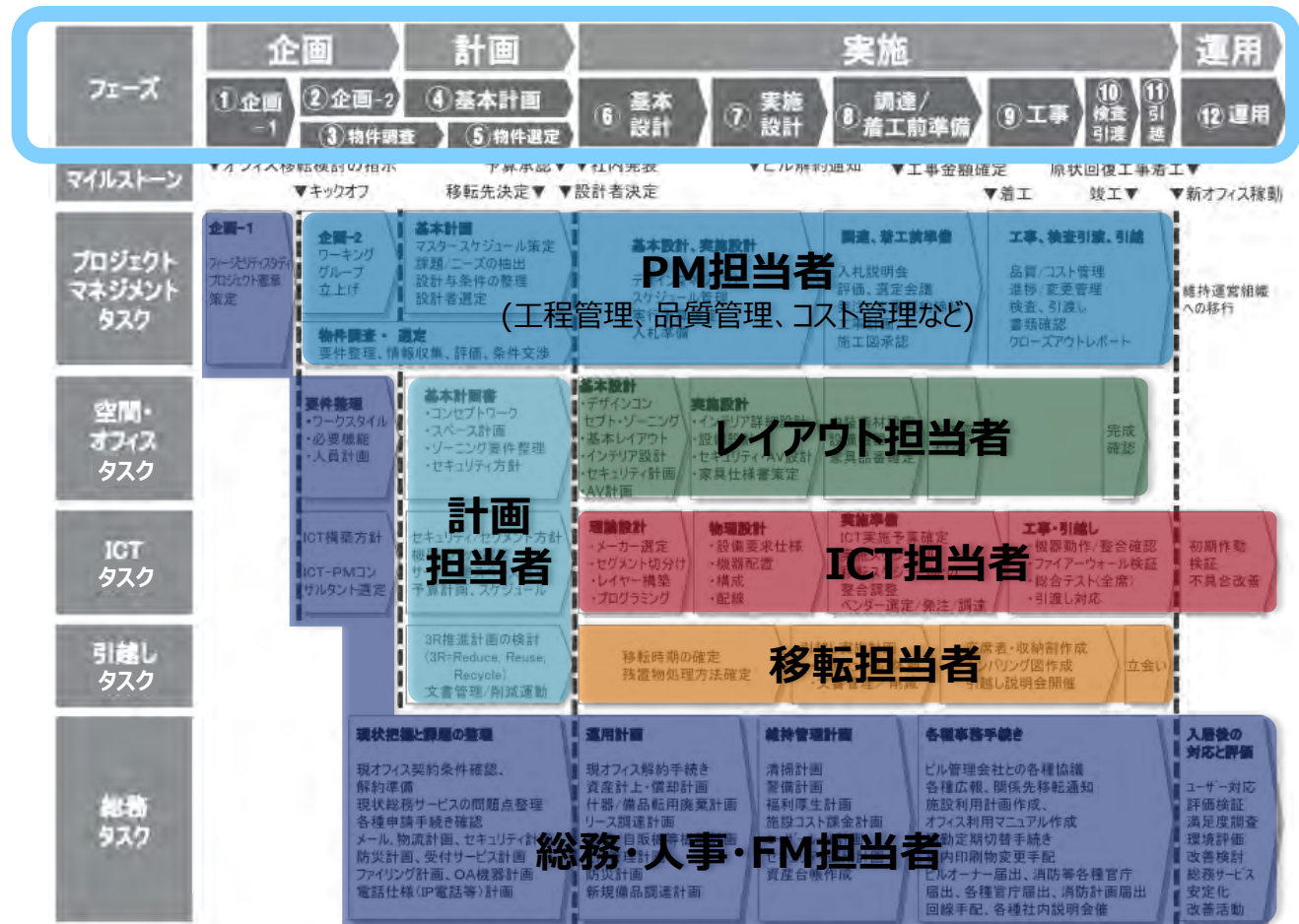
10年後、**リモート活用による出社率縮小**でさらなる**オフィス縮小**を果たし、海外拠点とARリモート会議を行う、山田と移転チームの、その後から物語は始まる。**コロナ禍後の「今」の課題解決にもつながる一冊**

FMPMの全貌を知る

オフィス移転業務フロー完全マニュアルはプロジェクトの各フェーズと各担当者の役割を解説



オフィス移転業務フロー完全マニュアル



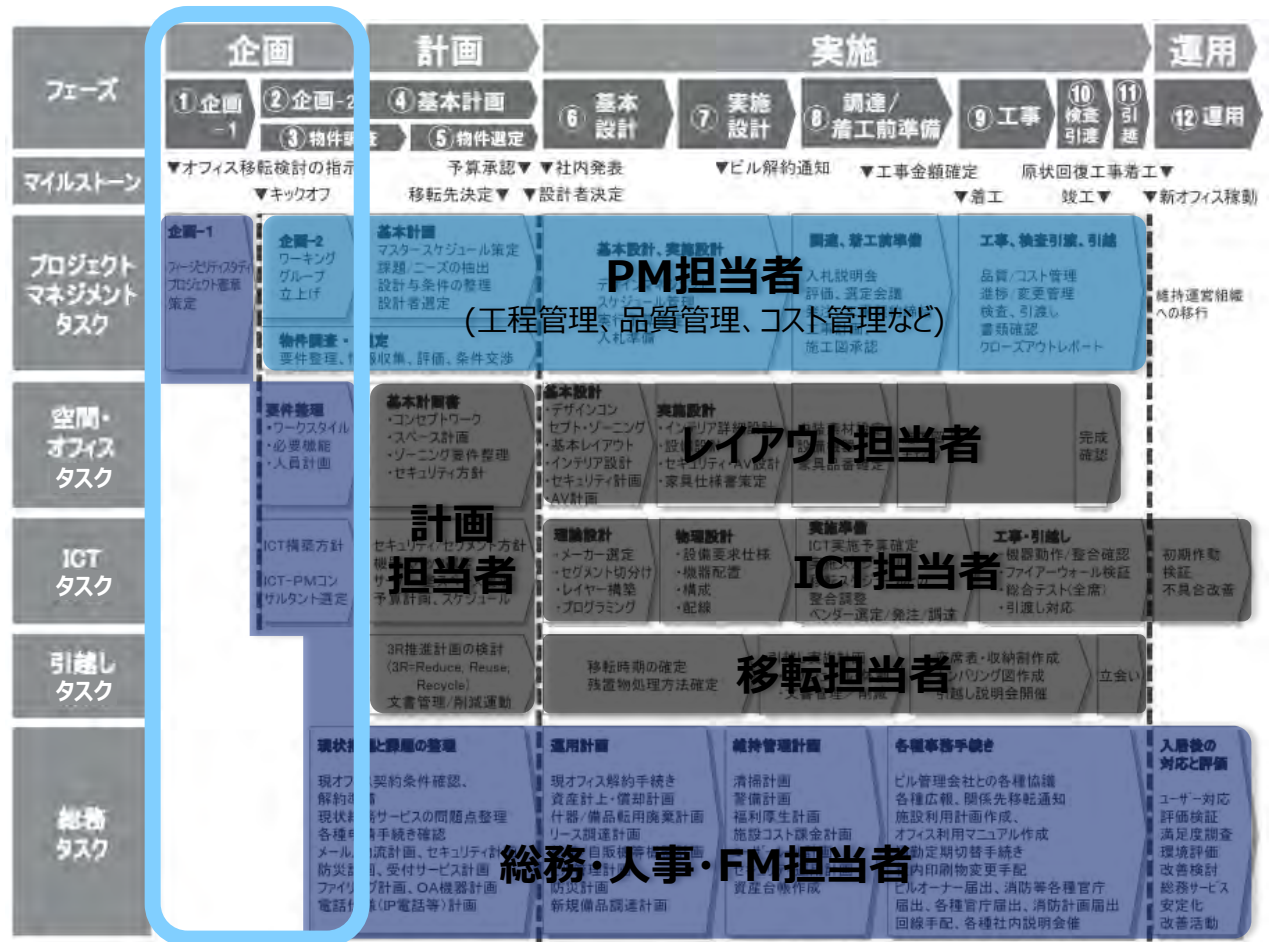
・建物仕様変更(A工事変更)は発生しないもの/外部PMサービス提供者を選定する想定

企画フェーズ

総務・人事・FM担当者が要件を企画、PMアウトソーサの活用是非も検討



オフィス移転業務フロー完全マニュアル



*建物仕様変更(A工事変更)は発生しないもの/外部PMサービス提供者を選定する想定

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

経営者



- もっと社内に活気が出せないか
- もっと費用削減できないのか
- もっと業務効率化

ワーカー



- オフィスが古い、行く気にならない
- 会議室ない、業務管理しにくい
- リモートワークは

FMer



- オフィスの陳腐化
- ワーカーの不満
- 施策

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

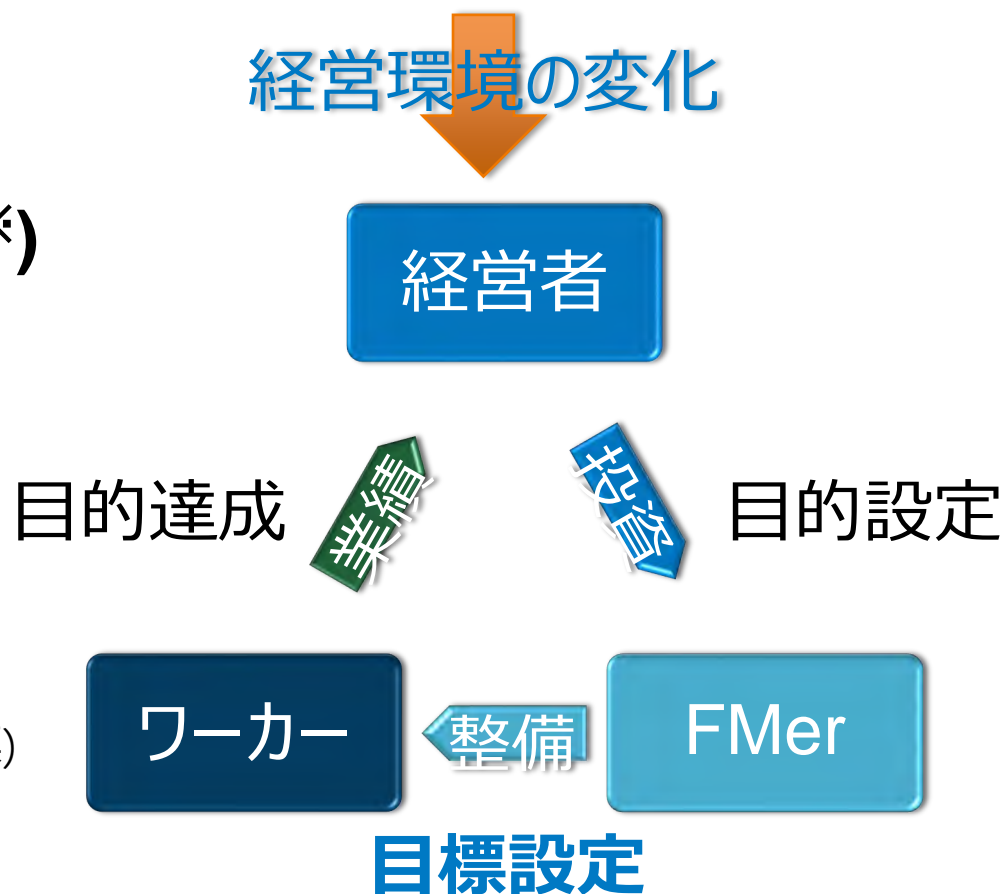
経営環境の変化(経営課題)

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)

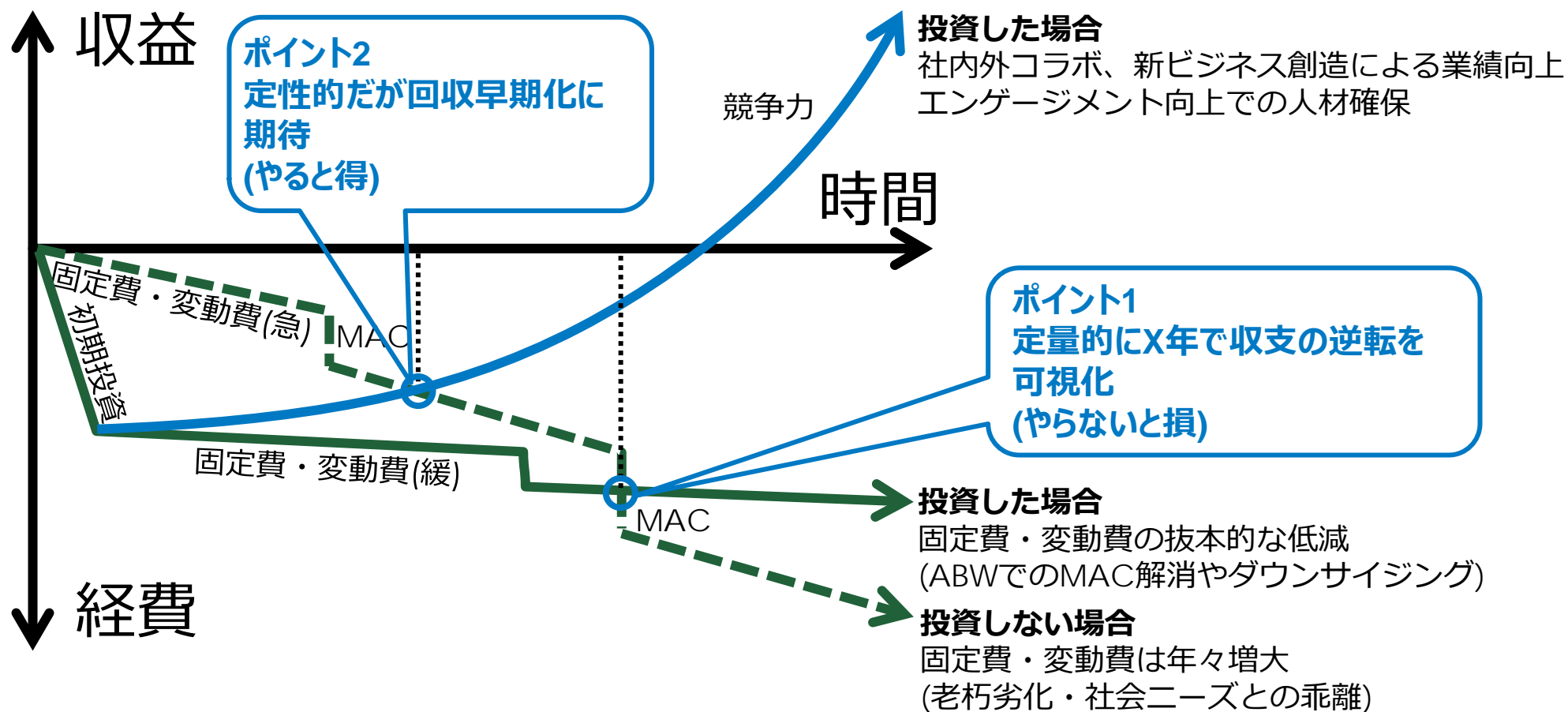


※MAC = Moves, Adds and Changes(組織・人員変動等に伴う定期的な更改対応費)

※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

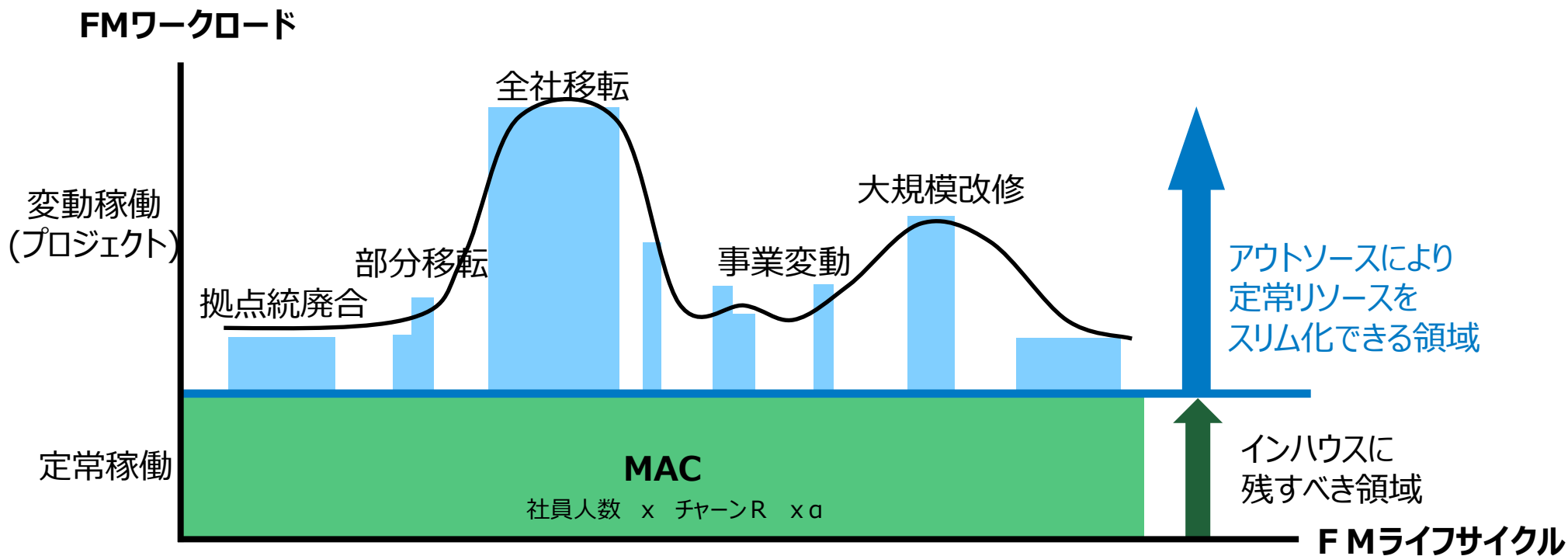
企画フェーズ

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 本社集約移転計画
■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	成果報告書
プログラミング業務	基本計画書
オフィス設計業務	設計図書
電気設計業務	
空調衛生設計業務	積算図書
積算業務	
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
■ 技術提案書 〇〇については〇〇を〇〇で計画
■ 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

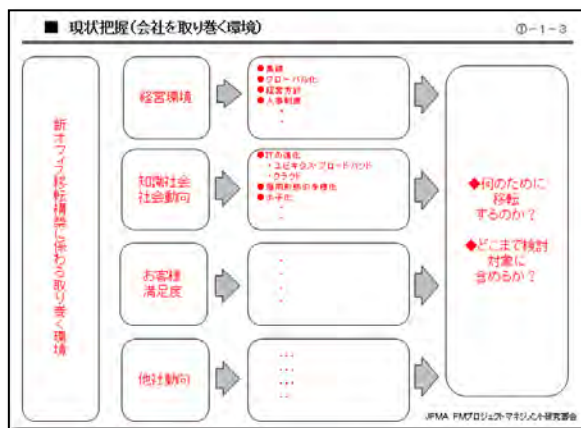
■第1次ヒアリング調査表-1(部門トップ対象) ①-2-2

部門トップに対する項目

現在、当社では本社オフィスの移転を考えています。本社オフィス 候補・移転に際し、皆さまのご意見を伺い、参考にさせていただきます。ご意見をお寄せください。なお、当アンケート情報は新オフィスの候補・移転の用途以外には使用いたしません。

項目	備考/注意事項
1. 本社ビル移転の時期について	①出来るだけ早い時期に、②2023年山内に、③やはりその時期ではない、 ④急ぐ必要は理由を記入ください。
2. 移転するとなればどのエリアがご希望ですか	①近所、②品川地区、③新町、④その他(ご希望地を)。
3. 本社移転について経営的観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。	①事業の継続性から考えた立地であり、物理的にもコスト的にも問題が無いこと、 ②社員満足度、お客様満足度の向上。

ヒアリングシート

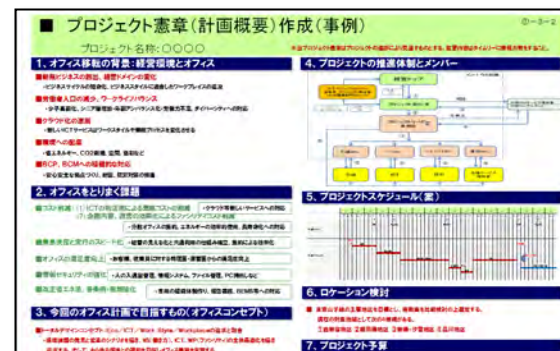


現状把握シート

■概略収支予算表 ①-2-5

子項目	内 容	費用(千円)	備考
収入			
1. 売却所得	①旧設計画に伴う譲渡の売却		
2. 権利取得	②旧設計画に伴う権利取得の譲渡に関する費用		
3. 賃貸費用	③旧設計画に伴い新たに発生する賃貸物件の賃料と賃取収入		
4. その他			
支出			
1. 土地・建物購入費			
2. 収支と事務	①建築費(内訳) ②家具什器 ③ネットワーキング ④印刷・搬送機器(プリンター、サーバー、プリンター、企業用紙など) ⑤ITシステム ⑥その他		
3. 引越し費用			
4. 移転に伴う費用			
5. 設計・コンサルティング費用			
6. 手厚費			
7. その他			

収支算定表



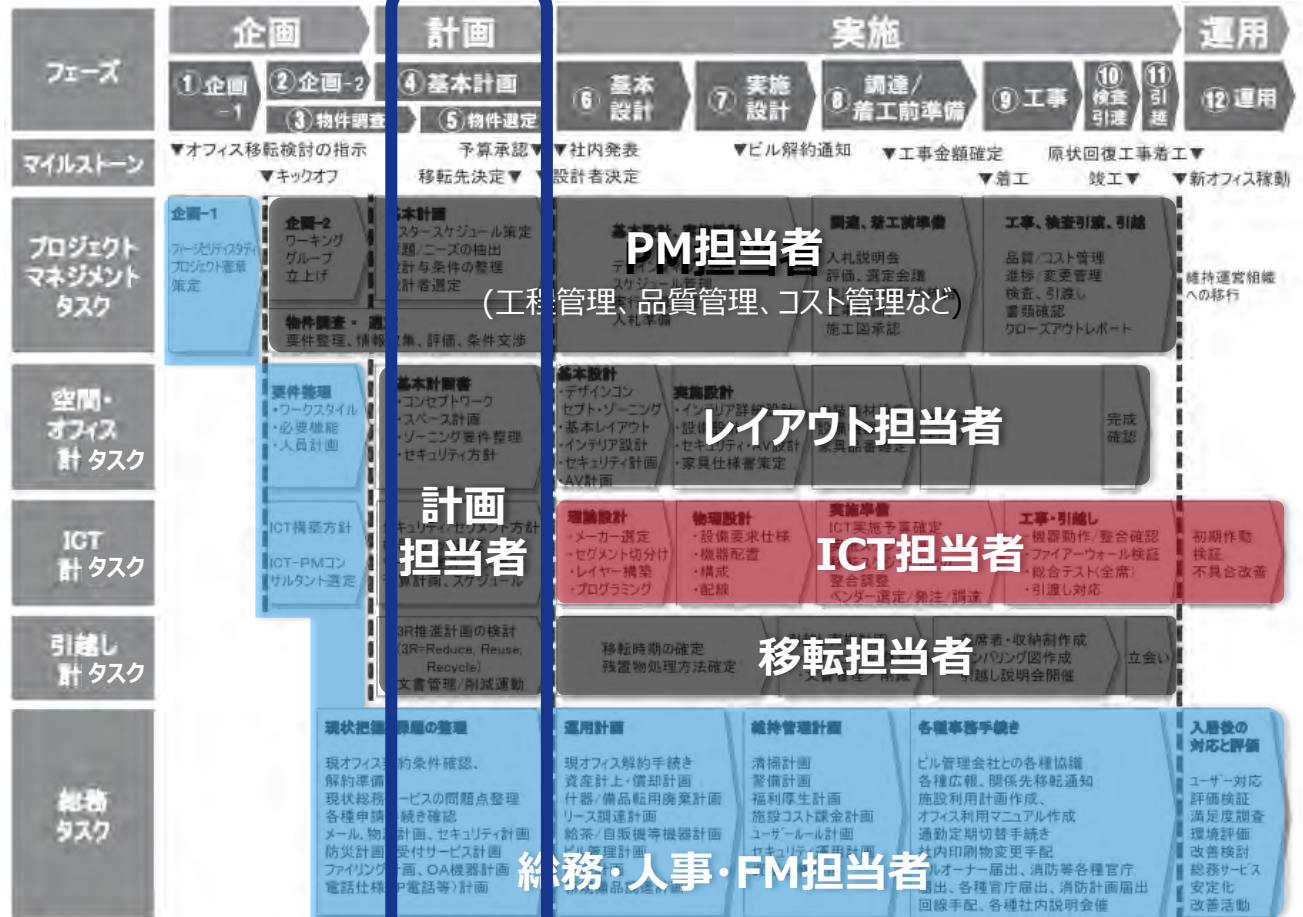
プロジェクト憲章作成シート

計画フェーズ

レイアウト、ICT、引越し、運用等の基本計画を作成



オフィス移転業務フロー完全マニュアル



PM担当者
(工程管理、品質管理、コスト管理など)

レイアウト担当者

計画担当者

ICT担当者

移転担当者

総務・人事・FM担当者

*建物仕様変更(A工事変更)は発生しないもの以外PMサービス提供者各選任する想定

計画フェーズ

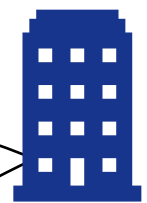
メインオフィス中心での考えから、様々な場所の中のメインオフィスへ考えが変化

➤ **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

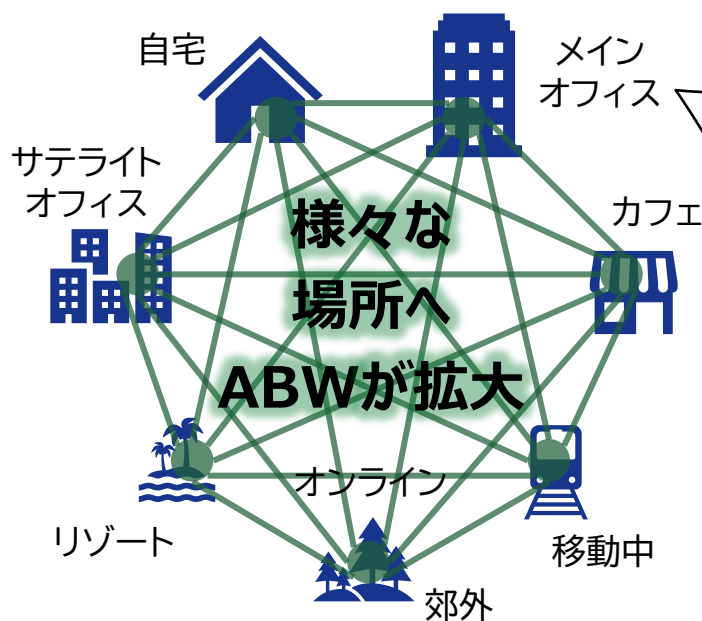
※Activity Based Working、業務に応じて最適な場所を選ぶ働き方

➤ **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**

- ・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...



メインオフィス中心の
ABW型ワークプレイス



- ・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...

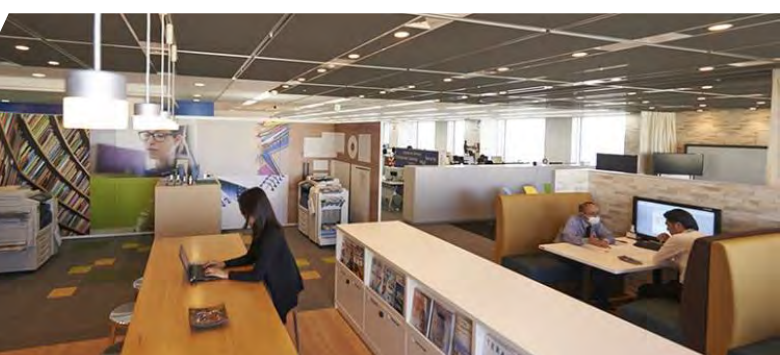
計画フェーズ

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

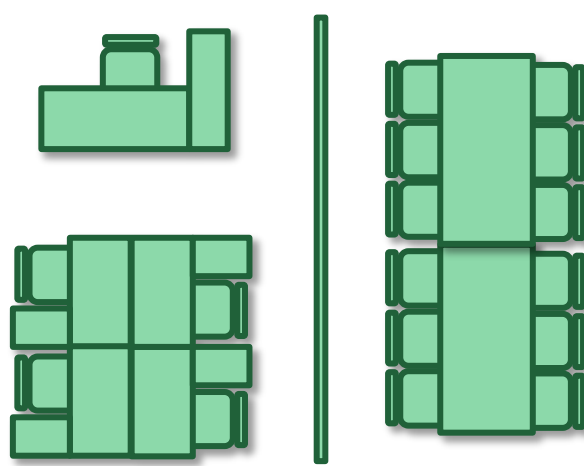
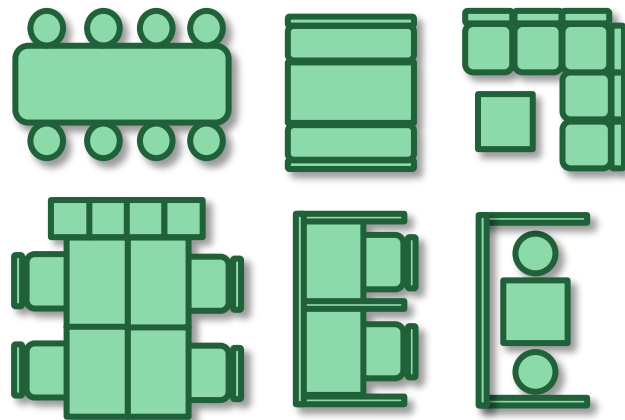
競争力
満足度向上
人材確保

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レイアウト担当者のレイアウト基本計画例

		固定席方式	ABW方式
イメージ			
コンセプト	組織行動	○(管理しやすい)	△(グループアドレスで○)
	集中作業	△(自席での集中阻害あり)	○
	コラボ	△(コラボ機会少)	○
	従業員満足度	△	○(選択の自由度)
	費用(稼働率・MAC)	×(空席や会議室未稼働)	○

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

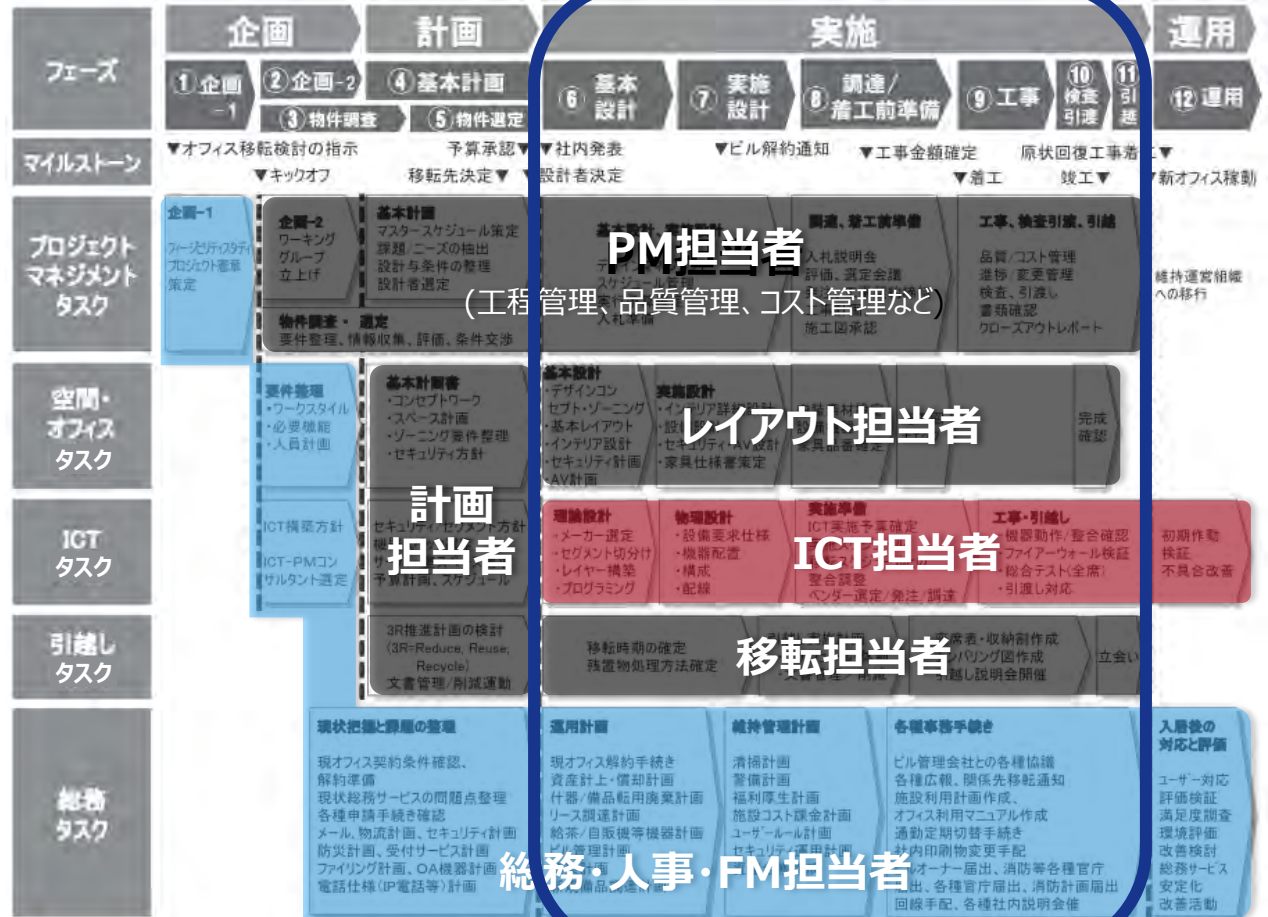
	労働重視	成果重視
主な決まり	就業規則(拘束・罰則)	職務記述書(業績・権利)
人材像	ジェネralist	スペシャリスト
評価	時間・減点法	業績・加点法
自由度・責任	小・組織	大・個人
報酬	拘束時間見合い	業績見合い
	▼	▼
働き方(ワーカー目線)	いかに面倒なく・長時間	いかに業績よく・短時間
働かせ方(経営者目線)	いかにリスク少なく	いかに成果多く
行動単位	組織単位	プロジェクト単位
オフィス	固定席	自由席

実施フェーズ

設計、調達、工事、引越の実施と、それらのマネジメント



オフィス移転業務フロー完全マニュアル



PM担当者
(工程管理、品質管理、コスト管理など)

レイアウト担当者

ICT担当者

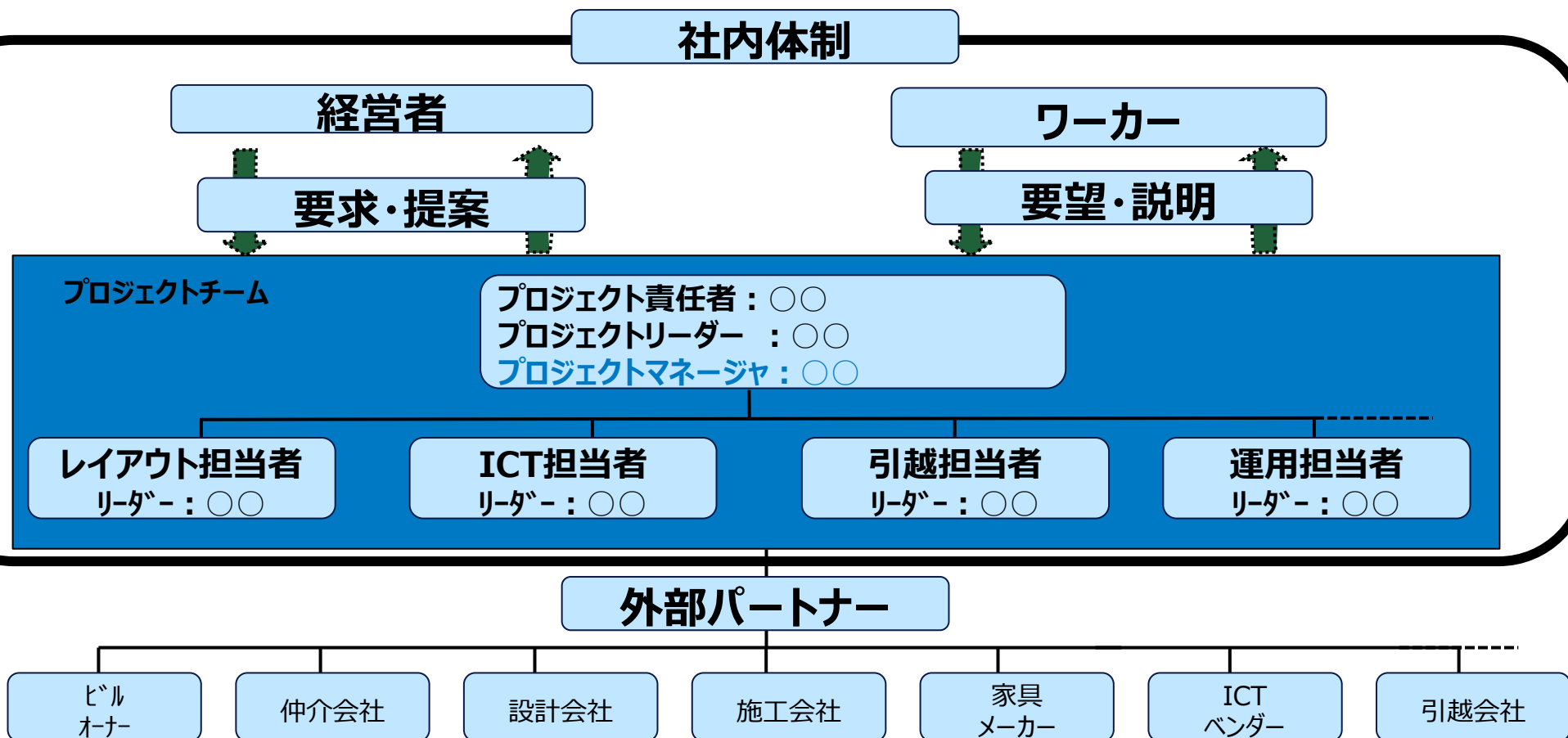
移転担当者

総務・人事・FM担当者

・建物仕様変更(A工事変更)は発生しないもの/外都府県/サービス提供者を選任する想定

実施フェーズ

プロジェクト体制の構築



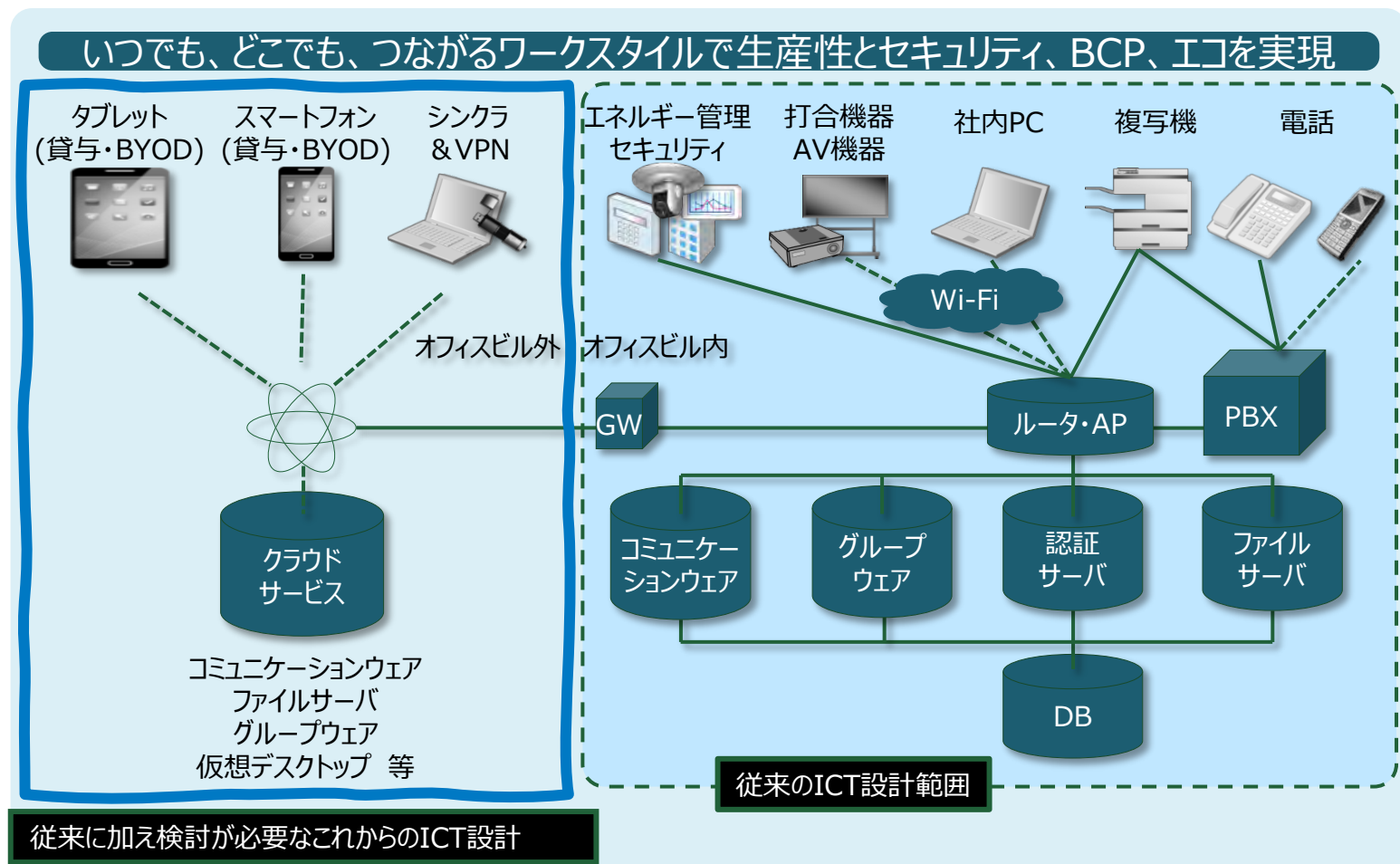
実施フェーズ

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

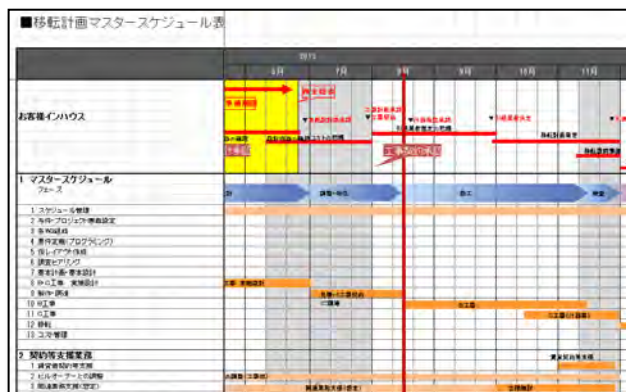


実施フェーズ

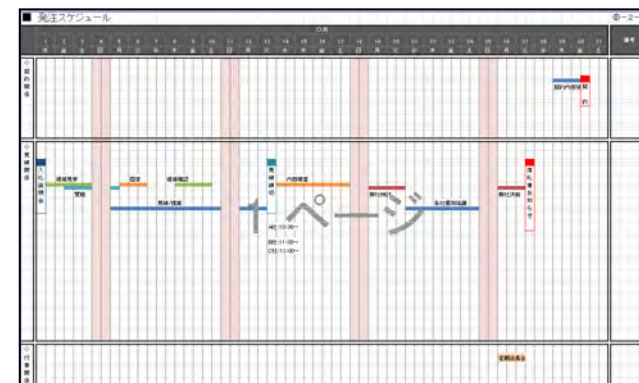
下記を含め実施フェーズで使える126種のテンプレートデータを収録



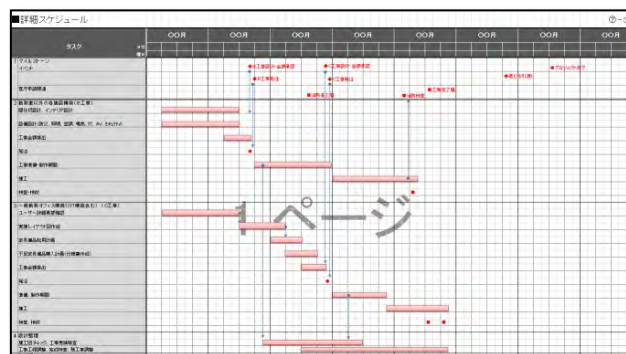
「総務の山田です。」
テンプレート集



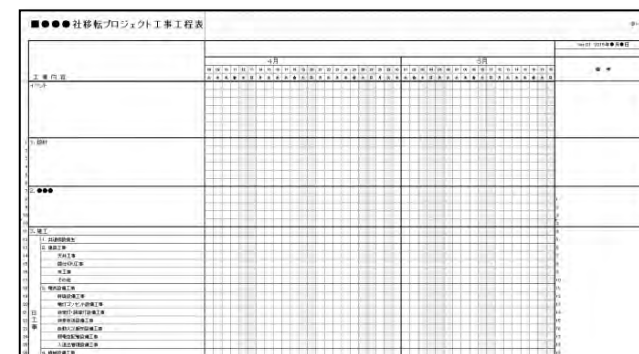
マスタースケジュール



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

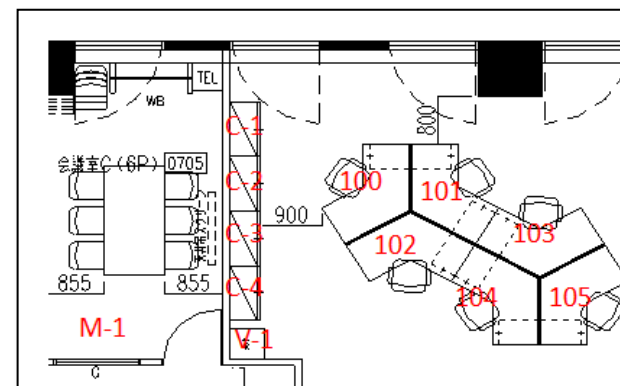
引越関連タスク	チェック
◆引越し3か月前	
・新オフィスの館内規則の確認・協議	<input type="checkbox"/>
・新オフィスルールの計画及び協議(受付・会議室・リフレッシュ・喫煙室・執務室等)	<input type="checkbox"/>
・転用什器リストの作成	<input type="checkbox"/>
・倉庫・廃棄書類の整理とリサイクル等の課題項目の検討	<input type="checkbox"/>
・社内規定の変更	<input type="checkbox"/>
・セキュリティカード及び新社員証の作成(デザイン・写真撮影等)	<input type="checkbox"/>
◆2か月前	
・ナンバリング図作成依頼(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"/>
・新オフィスルールにおける社内広報資料(利用マニュアル)作成	<input type="checkbox"/>
・リース、レンタル(家具・給茶機・マット・鉢植え・分煙機・水槽・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"/>
◆1ヶ月前	
・新オフィスルールの社内通知	<input type="checkbox"/>
・通信回線変更申請	<input type="checkbox"/>
・座席表の作成(とりまとめ) *入社直後の人事計画を把握のこと	<input type="checkbox"/>
・内線番号の割り付け依頼及び確認	<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

2. 用語と業務の説明	
・移動責任者	:各部署や選出する作業別責任者(1名以上).....機密書類・PC・金庫担当
・ユーザー	:移動責任者を含む、社員管理.....PC/書類梱包、ラベリング
・PM	:OOPM.....プロジェクトマネジメント
・引越業者	:OO引越センター.....什器・PC・書類・OA機器移送
・IT業者	:OOシステムズ.....種合機解体・組立・テスト
・専門業者	:OO商事.....目取機、給茶機搬出入
機密書類	:梱包後の個数確認有り
一般書類	:機密書類以外の書類(梱包後のチェック実施)
個人書類	:個人所有物(梱包後のチェック実施)

3. 体制表			
※移動準備員	総務	※移動準備員	情報システム
	内線番		内線番
引越		回線	回線引込
目取機		電話	LAN

引越マニュアルサンプル



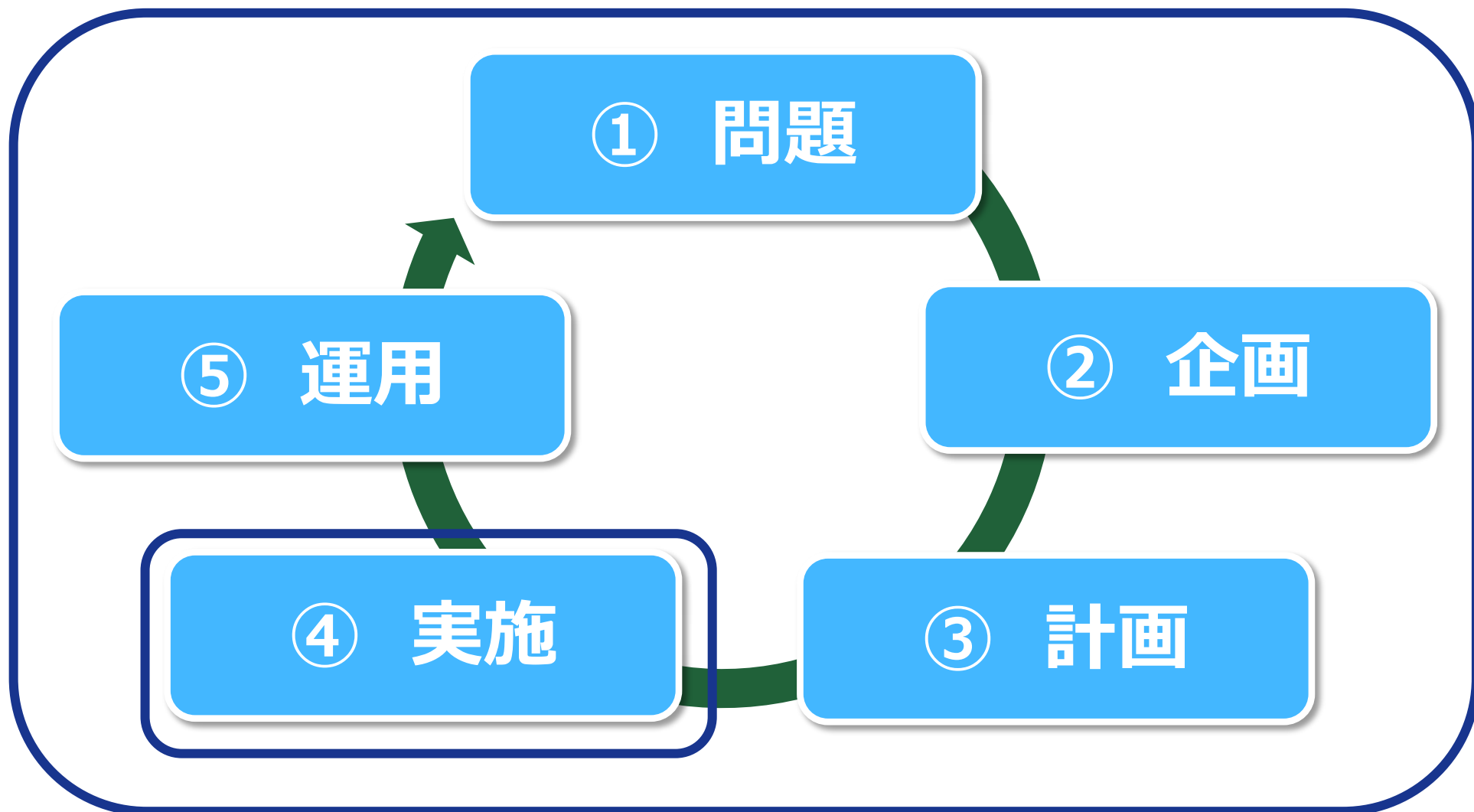
ナンバリング図サンプル

項目	確認内容	チェック
個人	廃棄物の処理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・ワゴン等の引出しの内側にテープ等で貼りましたか	<input type="checkbox"/>
	什器には指定の箇所に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"/>
	キャビネットの扉の鍵(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

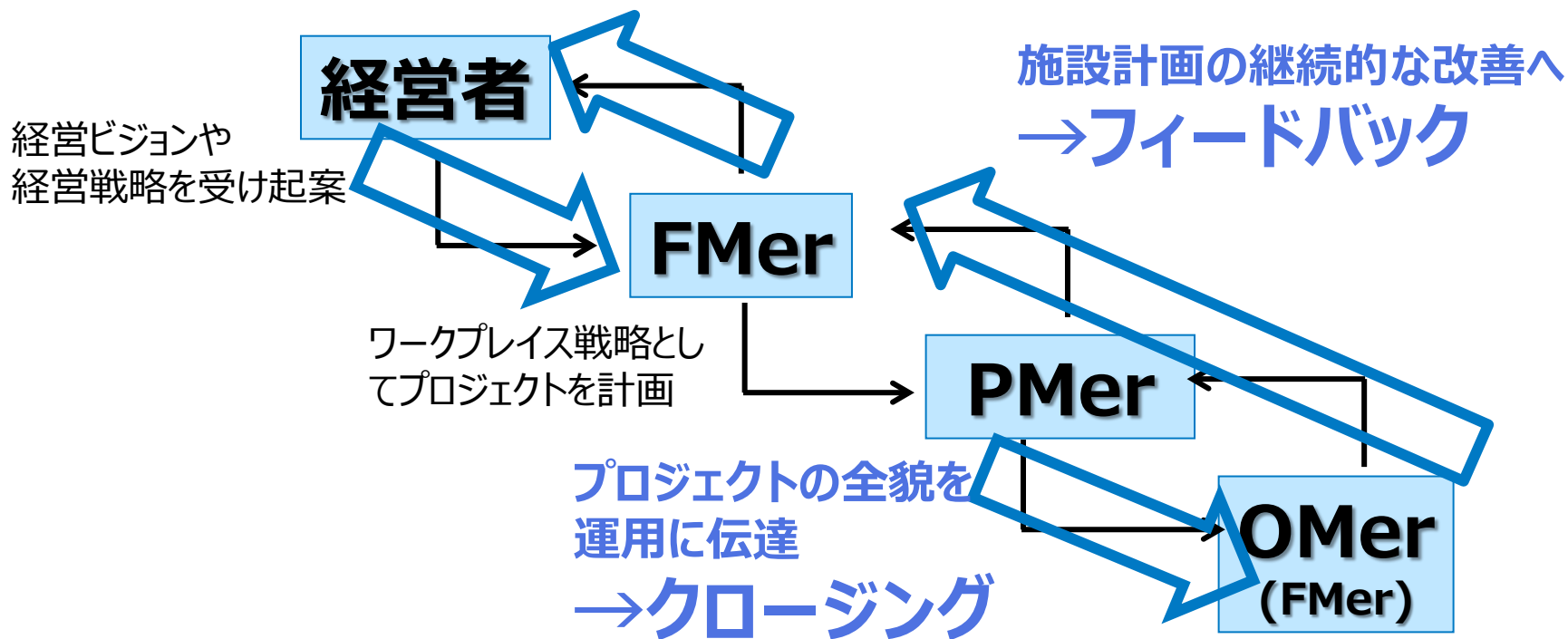
運用フェーズ

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



運用フェーズ

下記を含め運用フェーズで使える7種のテンプレートデータや多数のコラムを収録



「総務の山田です。」
テンプレート集

目 次	
1、プロジェクトの概要	
1) 移転実施概要	
2) プロジェクト推進の概要	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト運営組織 (全体組織、ステアリングコミティ組織、WG組織) プロジェクトの目標 プロジェクトで利用した情報共有伝達システム プロジェクト全体のコスト実績表 社内決裁書
3) プロジェクト関係者名簿、連絡先一覧	
4) プロジェクトレポート	<ul style="list-style-type: none"> マスタースケジュール、各WGの活動スケジュール、引継スケジュール 設計者、施工者、PMサービス提供者の選定経緯

クローズドアウトレポートリスト

内容・大項目	中項目	小項目
1. はじめに		
2. メッセージ	経営層からのメッセージ 新しいオフィスでの働き方キックアップ	
3. 目次		
4. オフィスビルの概要について	オフィスビルの概要 最寄り駅からのアクセス 近所からのアクセス ビルへの入館ルートについて ビル内案内 フロア構成・部門配置 フロア概要 各フロア概要	名称、所在地、階層、竣工
5. オフィスへの入退館について	入退館カードの種類 カードを忘れた場合 カードを紛失した場合 館内飲食を体験する場合 (移動・入社など) 退館・もしくは移動などで退館したい場合 その他 ビルセキュリティカードに関する連絡先 機密スペースへの入館の仕方 フロアに最初に入室する場合 フロアから最後に退出する場合 ラブラが起きたときの連絡先	平日、休日 高層階、中・低層階
6. オフィスのセキュリティレベルについて	お客様も社員も自由に出入りできるゾーン 社員ののみ利用可能なゾーン 管理ゾーン 資格保持者のみが入室できるゾーン 問い合わせ先	

運用マニュアルサンプル

I、プロジェクト本章		
1. オフィスコンセプト	総論	現場課題の発見と実案のシナリオを描き、WS (働き方)、ICT、WIP (ファシリティ) の全体最適化を図き進捗する。そして、あらゆる環境との調和を目指しオフィス構築を実現する。
	1) ワークスタイル	経営管理の視点からビジネスフィールドワークの視点など総合的な課題を具体化し、その改善・改善へとつなげる
	2) ICT	WS実装を実現する最適なICTの仕組みを構築する
	3) ワークプレイス	課題発見と共にビジョンとなるオフィス像を描き出す
	4) ECO	環境経営、環境業務、環境貢献を実現するオフィス像を実現する
2. プロジェクト推進体制とメンバー		
3. 移転スケジュール		・2014年9月移転完了、 10月1日から新オフィスで業務開始
4. プロジェクト予算		・5億円 + 予備費 5%以内
II、ファシリティコスト (別紙ファシリティコスト調査表参照)		
1. ファシリティ保有費 (賃借料・租税公課・保険料)		
2. 特別経費 (減価償却費・資本コスト)		
3. ファシリティ保全費 (維持費・環境整備費)		
4. ファシリティ運営費 (水光熱費・運用費・セキュリティ費・業務支援費・生活支援費・家具什器・バーニング費)		
5. 統括管理費 (人件費・管理経費)		
III、POE (別紙POE調査表: 移転前/移転後の比較分析を参照)		
1. オフィスにおける設備環境		
2. 個人のデスク周りの環境		
3. 共有書庫・資料について		
4. 会議室スペース		
5. 受付・応接・共用スペースについて		
6. セキュリティについて		
7. オフィス環境について		
8. 食事環境について		
9. 総合評価		
10. その他		

プロジェクト効果検証シート



位置付け



FMPMとは



これから



ニューノーマル時代のオフィスの位置づけとは

- オフィスは企業文化とコミュニケーションを支える場所へ

オフィスのデザインが持つ意味とは

- デザインマネジメントにより企業ビジョンをオフィスの色や形で可視化へ

オフィスマーケット 空室率レポート

東京都心5区 空室率 & 潜在空室率

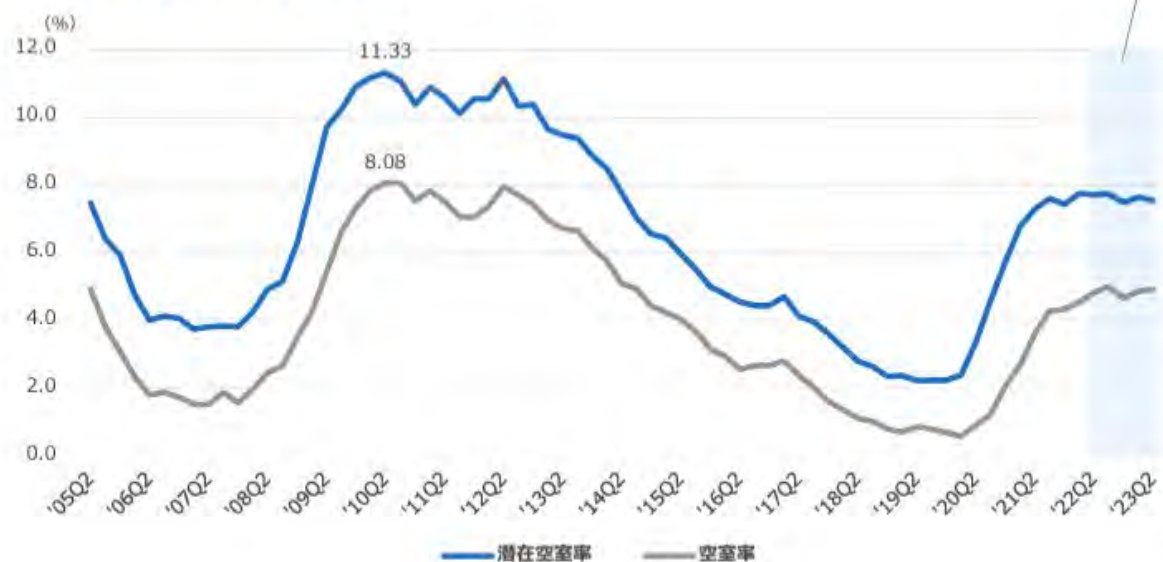
1フロア面積50坪以上のオフィスビル

2023年8月号

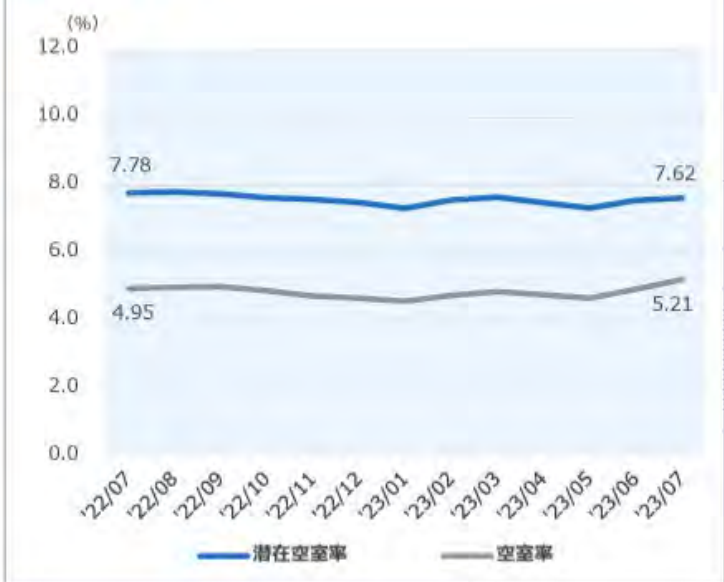
空室率：貸付総面積に対する「現空面積」の割合。現空面積は既存ビルにおいて現在テナントが入居しておらず、契約後、即入居可能な面積の合計です
潜在空室率：貸付総面積に対する「募集面積」の割合。募集面積は既存ビルにおいて募集が公開されている面積の合計で、テナント退去前の面積を含みます

2023年7月末現在

空室率 & 潜在空室率



直近1年間



	'05Q2	'06Q2	'07Q2	'08Q2	'09Q2	'10Q2	'11Q2	'12Q2	'13Q2	'14Q2	'15Q2	'16Q2	'17Q2	'18Q2	'19Q2	'20Q2	'21Q2	'22Q2	'23Q2
潜在空室率 (%)	7.48	4.01	3.81	4.93	9.73	11.33	10.61	11.15	9.49	7.78	5.97	4.55	4.13	2.80	2.23	3.36	7.30	7.72	7.56
空室率 (%)	4.93	1.81	1.52	2.45	5.44	8.08	7.52	7.96	6.72	5.09	4.03	2.56	2.38	1.11	0.86	0.90	3.61	4.83	4.93

直近1年間	'22/07	'22/08	'22/09	'22/10	'22/11	'22/12	'23/01	'23/02	'23/03	'23/04	'23/05	'23/06	'23/07
潜在空室率 (%)	7.78	7.80	7.75	7.63	7.58	7.49	7.32	7.57	7.65	7.48	7.33	7.56	7.62
空室率 (%)	4.95	4.98	5.00	4.88	4.73	4.66	4.57	4.75	4.86	4.76	4.66	4.93	5.21



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