

FMプロジェクトマネジメント研究部会



吉井 隆

部会長 (2017年6月30日現在)
株式会社NTTファシリティーズ
認定ファシリティマネジャー
一級建築士 PMP

日常FMからのオフィス整備プロジェクト起案

— 経営者とワーカーのハピネスを両立 —

●keywords

オフィス 第四の経営基盤 プロジェクトマネジメント 立ち上げフェーズ
インハウスファシリティマネジャー 経営者目線

サマリー 企業のオフィスを第四の経営基盤とした広義のプロジェクトマネジメントを調査研究対象とする。企業のFM向上に寄与することを目的に、インハウスと外部PMサービス提供者(50:50)の幅広い見地を成果としてまとめ養成普及に努める。

これまでの調査研究でトップダウンを契機とする、個別プロジェクトの実行技術については体系化し出版してきた。しかし実際のプロジェクトは整備実行後や日常管理における評価が不十分なことが多い。インハウスのファシリティマネジャーからは、日常管理を契機とするオフィス整備企画の立ち上げフェーズの手法が求められている。その際、経営者目線から見た課題に訴求するにはどのような論理構成が必要かを調査研究する。

活動内容 FMプロジェクトマネジメント研究部会では今期の活動計画として下記の4つを掲げる。

- ①ヘルプデスク：部会員の業務事例に基づく、課題検討と解決検討策の検討
- ②事例研究（運用での工夫・ファシリティでの工夫）：注目企業、各部会員企業への視察訪問
- ③FMプロジェクトマネジメント技術の深化：ワークショップ・合宿等による調査研究
- ④養成普及：「人と場」「オフィスと知的生産性」部会共同フォーラム講演（案）

成 果 調査研究成果出版

- ・小説『総務の山田です。』（2010年）、同電子書籍（2015年）
- ・『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）実践編』（2011年）
- ・『総務の山田です。テンプレート集（CD付）』（2015年）
調査研究報告
- ・ファシリティマネジメントフォーラム、JFMAウィークリーセミナー、JFMAサマースクール、JFMA秋の夜学校ほか

メンバー

部会長：吉井 隆 (NTTファシリティーズ)
副部会長：黒田 綾子 (プリストル・マイヤーズ スクイブ) 穂積 義剛 (内田洋行) 山田 教彰 (ギリアド・サイエンス)
企画委員長：五島 定弘 (NEC ネットエスアイ)
部会員：上野 圭一 (エフエム・ソリューション) 大野 ゆき子 (森ビル) 大法 嘉道 (三菱食品)
岡田 明浩 (竹中工務店) 岡田 大士郎 (スクウェア・エニックス) 岡田 みおり (フリーランス) 岡本 賢 (清水建設)
加藤 真司 (ナイキ) 亀田 真理子 (フリーランス) 木村 彰宏 (三菱UFJモルガン・スタンレー証券)
柴野 貴宏 (スターメンテナンサポート) 関戸 友香 (ザイマックスインフォニスタ) 長坂 将光 (グラクソ・スミスクライン)
平永 那々子 (フロンティアコンサルティング) 山下 功一 (ヒューリック) その他メンバー多数
事務局：高橋 理 (JFMA)

1. FM プロジェクトマネジメント研究の経緯

オフィスは企業の第四の経営基盤である。オフィス賃料をはじめとする固定費は人件費に次ぐ企業の支出項目である。その支出を投資とみるか、経費とみるかで意味づけは大きく変わってくるが、それを強く意識している経営者は残念ながら多くはないと思われる。FMプロジェクトマネジメント研究部会は、企業のFM向上に寄与することを目的に、インハウスと外部PMサービス提供者(50:50)の幅広い見地を成果としてまとめ養成普及に努めている。

FMプロジェクトマネジメント研究部会ではこれまで、トップダウンを契機とする、オフィス移転の企画から運用までをプロジェクトマネジメントと位置づけて、一連の流れを下記の通り知識体系化した。

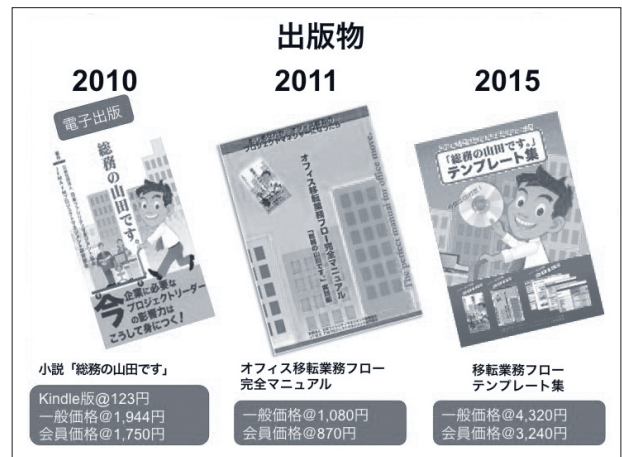
章立	項目	概要
1章	企画-1	フィージビリティスタディ
2章	企画-2	体制立ち上げ、要件整理
3章	物件調査	物件情報の収集、比較
4章	基本計画	設計と条件の整理
5章	物件選定	条件交渉・契約
6章	基本設計	ゾーニング、設備、ICT、デザイン
7章	実施設計	仕様決定、細部の相互調整
8章	調達/着工前準備	発注仕様、入札、購買
9章	工事	現場調整、工事管理
10章	検査・引渡	立ち合い、完成検査
11章	引越	ナンバリング、移転説明会
12章	運用	初期不良改善、ユーザー対応

図表1 オフィスのプロジェクトマネジメント

研究成果の養成普及は以下のとおり実施した。

調査研究成果出版

- ・小説『総務の山田です。』(2010年)
- ・同上 電子書籍(2015年)
- ・『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)実践編』(2011年)
- ・『総務の山田です。テンプレート集(CD付)』(2015年) ファシリティマネジメントフォーラム、秋の夜学校



図表2 調査研究報告

2. 日常 FM からのオフィス整備プロジェクト起案

実際のプロジェクトは整備実行後や日常管理における評価について評価が不十分なことが多い。インハウスのファシリティマネジャーからは、日常管理を契機とするオフィス整備企画の立ち上げフェーズの手法が求められる。そこで昨年度より企業ファシリティマネジメントにおけるオフィスの機能向上を広義のプロジェクトマネジメントととらえて、新たな取り組みとして調査研究対象とした。経営者目線から見た課題に訴求するにはどのような論理構成が必要かというワークプレイス戦略の位置づけを調査研究している。

ファシリティマネジメントフォーラムでは、事例研究によるパネルディスカッションを行った。導かれたのは、経営者・ファシリティマネジャー・プロジェクトマネジャー・オペレーションマネジャー(運用管理者)の4つの視点の存在である。

視点	オフィス整備
経営者	生産性向上、コスト削減
ファシリティマネジャー	ファシリティ戦略
プロジェクトマネジャー	的確なマネジメント
オペレーションマネジャー	ユーザビリティ、機能維持

図表3 4つの視点

また経営者からのトップダウンと、オペレーションマネジャーからのボトムアップのアプローチの双方向性の重要性が見い出された。

まとめると、4つの役割において他者視点の理解が重要である。

- **経営者**
 オフィスを第四の経営基盤としたファシリティマネジャーからの提案の受け入れ。
- **ファシリティマネジャー**
 企業成長の源泉となる高い目線で経営者に訴求する整備提言。
- **プロジェクトマネジャー**
 プロジェクト憲章を実現する、的確な実施プロジェクトマネジメント。
- **オペレーションマネジャー**
 ES向上につながる現場ならではのヒントを上位に届ける。

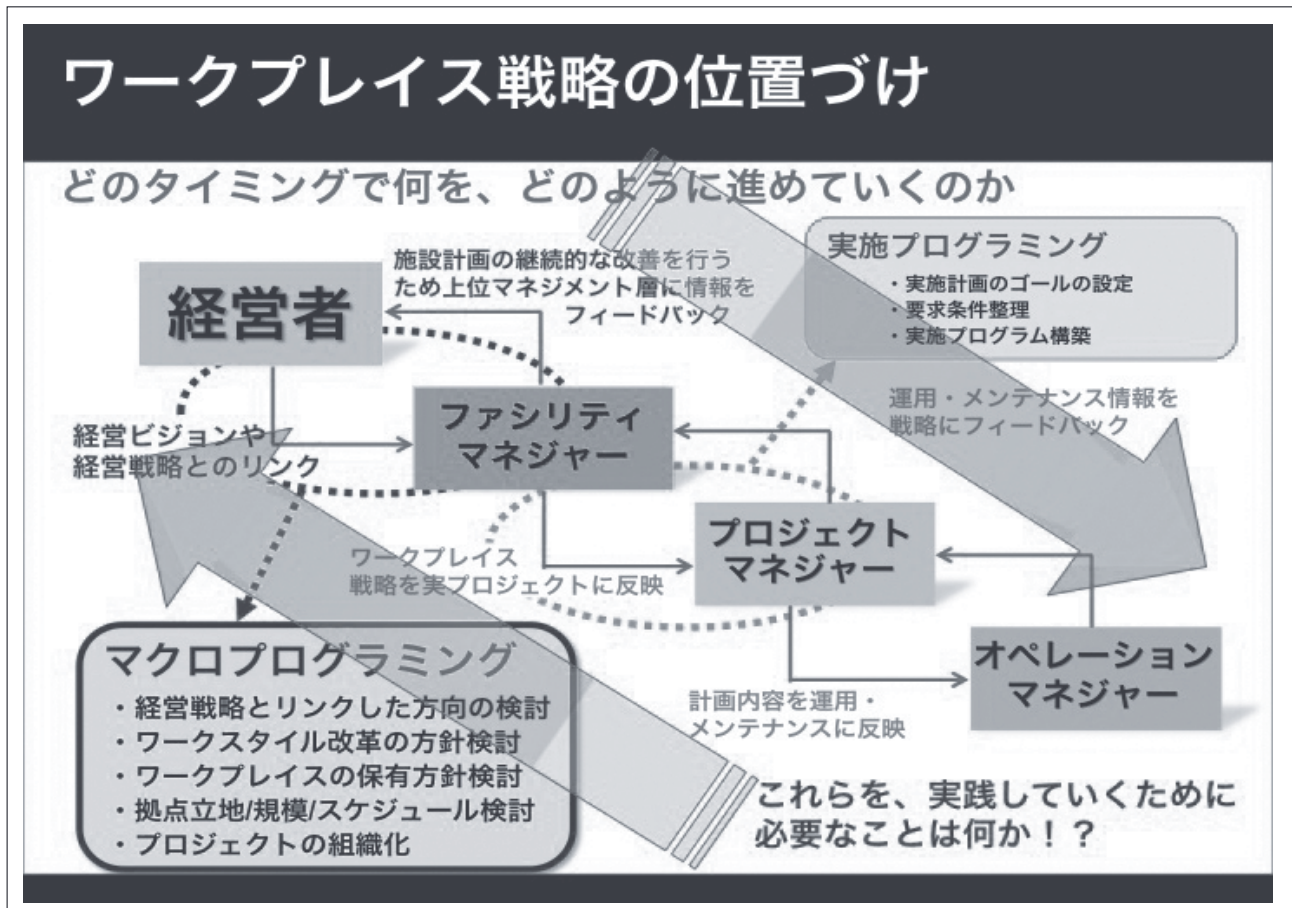
特に重要なのは、ワークプレイス戦略の上位である経営者とファシリティマネジャーのマクロプログラミングである。

実際はファシリティマネジャーがオペレーションマネジャーの役割も担う場合もあり、日々のパッチワーク(機能修繕や組織変更等によるレイアウト調整等)の負荷の中で、経営者に訴求するマクロプログラミングに注力できないという悩みが多い。

3. 具体的な他者視点理解のアプローチ

他者視点の理解を深めるために、経験豊富なインハウス+サプライヤーのノウハウを終結し、「経営者とワーカーのハピネス」と題したワークショップを実施した。

- ・立場のずれ：経営者⇔ファシリティマネジャー
 - ・成果(結果)のずれ：投資対効果⇔整備達成
 - ・結果から学んだずれ：プロジェクト憲章にずれの可能性
- 上記により、評価のずれを埋めるために、継続して評価を構造化・途中軌道修正していくこととする。



図表4 ワークプレイス戦略の位置づけ



写真 ワークショップ風景

4. 今期の活動予定・研究テーマ

FMプロジェクトマネジメント研究部会では引き続き下記の研究を行っていく。今後の調査研究ではオフィス整備を企業成長の源泉とするための整備計画、評価手法検討、オフィス事例視察、PMP手法の学習等を行う。

①ヘルプデスク

部会員の業務事例に基づく、課題検討と解決検討策の検討。

②事例研究（運用での工夫・ファンリティでの工夫）

注目企業、各部会員企業への視察訪問。

③ FMプロジェクトマネジメント技術の深化

ワークショップ・合宿等による調査研究。

④養成普及

「人と場」「オフィスと知的生産性」部会共同フォーラム講演（案）。

随時部会員を募集しているのでぜひ参加してほしい。

FMプロジェクトマネジメント研究部会 活動記録（開催日・開催場所・テーマ）

2016年度

- 4月 15日 JFMA「今年度調査研究年間テーマディスカッション」
- 5月 9日 ジャパンタイムズ「創業120年記念オフィス改革の取り組み」
- 6月 10日 フィデリティ証券「日常FMとオフィス移転に向けた取り組み」
- 7月 12日 内田洋行「未来志向でワーカーのHappinessを考える」
- 9月 13日 JFMA「夜学校講義内容検討(1)」
- 10月 4日 JFMA「夜学講義内容校検討(2)」
- 10月 12日 JFMA秋の夜学「日常FMからオフィス改革プロジェクト起案」
- 11月 8日 フィデリティ証券「オフィス移転での取り組みと気づき」
- 12月 8日 ヒューリック「フォーラム講演検討」
- 2月 24日 タワーホール船堀 FMフォーラム講演「オフィス日常管理の課題解決とスパイラルアップ実現の方法」
- 3月 10日 JFMA「次年度調査研究年間テーマディスカッション」

2017年度

- 4月 11日 ギリアド・サイエンシズ「日常業務での評価とそれを生かすプロジェクトゴール設定について(1)」
- 5月 12日 JFMA「日常業務での評価とそれを生かすプロジェクトゴール設定について(2)」
- 6月 9日 内田洋行「未来思考で経営のHappinessを考える」
- 7月 11日 フロンティアコンサルティング「上期活動の振り返りと今後の予定について」

今後の開催日程

- 9月 14日
- 10月 16日
- 11月 10日 秋の夜学校(予定)
- 12月 7日
- 1月 9日
- 2月 8日
- 3月 9日