

FMプロジェクトマネジメント研究部会



吉井 隆 (部会長)
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

ニューワークスタイル対応を目指す 企業のCRE戦略に資する FMプロジェクトマネジメント手法に関する調査研究

●keywords

プロジェクトマネジメント ワークプレイス
ニューワークスタイル デザインマネジメント アジャイル

サマリー 今後も継続する変異株発生等の外部環境の著しい変化に対し、企業は感染拡大リスク対策など感染症対策を契機としたワークプレイス対応を迫られており、ニューワークスタイル(リモートとオンサイトのハイブリッドな働き方)に対応するワークプレイスの見直しを検討する企業が増大している。さらにウェルネス、エンゲージメント、イノベーションといったキーワードを実現するためのデザインマネジメント、プロジェクトマネジメントに対する注目が一層高まっている。

活動内容 FM プロジェクトマネジメント研究部会は上記ニーズを踏まえ、以下のテーマで「FM プロジェクトマネジメント手法」の調査研究を行っている。

- ・With コロナからニューノーマル時代のワークプレイス
- ・ワークプレイスに「集まる意味」、本社の役割
- ・ワークプレイスのデザインマネジメント
- ・アジャイルな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の概要

ワークプレイスを第四の経営基盤とした企業の FM 向上に寄与することを目的とし、インハウスと外部 PM サービス提供者 (50:50) の幅広い知見で調査研究を行い、成果の養成普及に努める。

- 成 果**
- ・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)
 - ・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

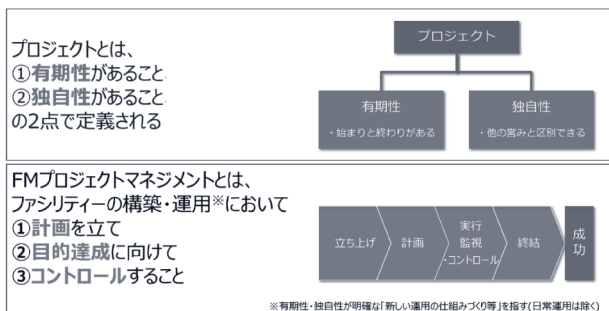
部会長：吉井 隆 NTT ファシリティーズ
副部会長：穂積 義剛 内田洋行 菅野 誠 三幸エステート 黒田 綾子 SAS Institute Japan
企画委員長：五島 定弘 NEC ネットズエスアイ

部会員 (50音順)：井藤 正佳 アデコ 福村 幸小里 シーブランニング 上野 圭一 オカムラ 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 HLD Lab 岡田 みおり 岡田事務所 岡本 賢 清水建設 片桐 聡一 NEC ネットズエスアイ 加藤 真司 ナイキ 亀田 真理子 フリーランス 城内 将人 農林中央金庫 木村 彰宏 三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券 木村 公栄 ポストン・サイエンティフィックジャパン 金英範 Hite & Co. 柴野 貴宏 スターメンテナンスサポート 小峰 浩子 au コマース&ライフ 小山 かわり 明豊ファシリティワークス 笹野 孝志 エー・プラス・エムコンサルティング 関戸 友香 ザイマックスインフォニスタ 西山 洋記 イナバインターナショナル 箱田 琢磨 パーソルファシリティマネジメント 平永 那々子 フロンティアコンサルティング 増田 幸雄 エフエムブランニング 山下 功一 ヒューリック 山下 哲雄 物と事の作業室 山田 教彰 日本アイ・エス・エス 安田 晋也 アクセンチュア

事務局：福島 伸太郎 JFMA

はじめに

FM プロジェクトマネジメント研究部会は、ワークプレスを第四の経営基盤とした企業のFM 向上への寄与を目的とし、インハウスと外部 PM サービス提供者(50:50)の幅広い知見でFM プロジェクトマネジメント(図表1)に関する調査研究を行い、成果の養成普及を行うものである。



図表1 FMプロジェクトマネジメント

調査研究背景

今後も継続する変異株発生等の外部環境の著しい変化に対し、企業は感染拡大リスク対策など感染症対策を契機としてニューワークスタイル(リモートとオンサイトのハイブリッドな働き方)に対応するワークプレスの見直しを検討する企業が増大している。さらにウェルネス、エンゲージメント、イノベーションといったキーワードを実現するためのデザインマネジメント、プロジェクトマネジメントに対する注目が一層高まっている。(図表2)



図表2 企業の多様なニーズ

直近の調査研究成果(2020年度) 動向調査

ザイマックス不動産総合研究所による企業アンケート(2020年6月実施)によると、アフターコロナのワークプレイスとしては「オフィスとテレワークの両方を使い分ける」が約半数、「以前に戻る」派も一定数存在し、二極化傾向が明確となった。また、テレワークを拡充しメインオフィスを縮小すると回答した企業は「都内」「1,000名以上企業」に集中している傾向が見受けられた。

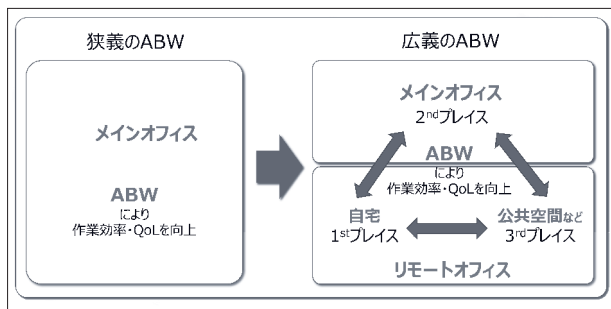
オフィスビル総合研究所の調査によると東京都心5区の空室率は大幅な上昇が予想されるものの4%台に止まり、今後3年間では、募集賃料は緩やかな低下に止まる見通しであるが、物件の選択肢が増加することにより、成約賃料は下落するという予測であった。

感染対策を契機としたCRE戦略およびニューワークスタイル対応に関する具体的な企業取り組みについて事例調査を行った。(図表3)

CRE戦略としての取り組みの場合	出社率低減が可能な企業は、CRE戦略として借入面積の縮小もしくは拠点集約を実施 出社率低減ができない企業 ^{※1} は3密回避 ^{※2} による借入面積の拡大 ^{※3}
ニューワークスタイル対応としての取り組みの場合	密集・密接を避けつつ、オフィスの価値を再考したABWの導入 リモートワーク課題に対し、制度、コミュニケーションツールの強化
※1 特定環境下でないと行えない業種など ※2 従来拠点で窓が開けられない場合、窓が開けられる価値を求めてビル移転したケースあり ※3 従来拠点での面積拡大ができない場合は地方移転のケースあり	

図表3 具体的な企業取り組み事例

近年はABW(Activity Based Working、業務に応じた最適な場所を選ぶ働き方)型のワークプレイスを採用する企業は増えていたが、リモートワークの導入により2ndプレイス(メインオフィス)内の「狭義のABW」から、1stプレイス(自宅)や3rdプレイス(シェアオフィスや公共空間等)の広義なABWへと変化した。(図表4)



図表4 狭義のABWから広義のABWへ

今後の調査研究の展望

直近の調査研究成果から得た知見を踏まえ、今年度は以下①～④のテーマで深掘りを行う。

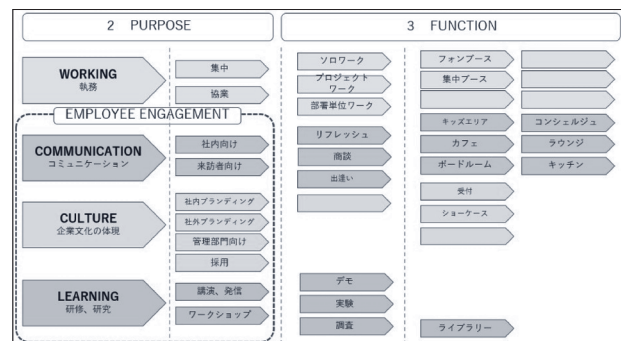
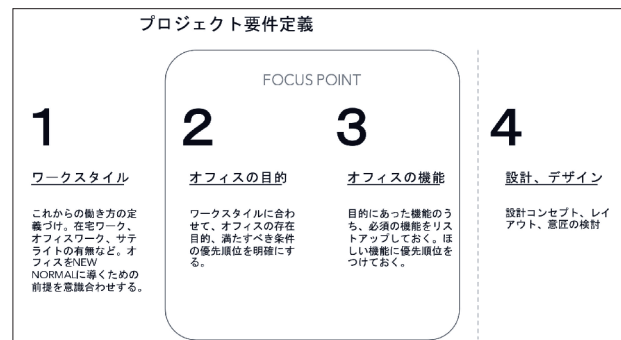
- ① With コロナ～ニューノーマル時代のワークプレイス
- ②ワークプレイスに「集まる意味」、本社の役割
- ③ワークプレイスのデザインマネジメント
- ④プロジェクトマネジメントの固有技術

今年度は4チームに分かれて、各チームが自律・分散して、スコープ・リソース・タイム・リスク等のマネジメントを行う「アジャイル型のプロジェクトマネジメント手法」で調査研究を行っている。予測困難な社会環境におけるFMプロジェクトマネジメント手法に関する社会実験的な意味合いで、アジャイル型のプロジェクトマネジメント手法が調査研究成果や各部会員の調査研究モチベーション、部会へのエンゲージメントにどのように影響するかも調査研究対象とする。現時点では各チーム間のスコープがMECE(ヌケ・モレ・ダブリがない状態)かどうかの整合性をあえて図っておらず、各チームの調査研究を並行して進めている。各チームの調査研究成果が収束しないリスクも一つの手法検証成果であり、他チームへのヒントにつながる可能性や他チームと同様の見解にたどり着く可能性を探る。

① With コロナ～ニューノーマル時代のワークプレイス

ワークプレイスづくりでは一般的にプロジェクトの要件定義を、ワークスタイルの整理、ワークプレイスの目的整理、機能整理、設計・デザインと進めていく(図

表5)。本チームは、ワークプレイスの目的を、ワーキング(執務)、コミュニケーション、カルチャー(企業文化の体现)、ラーニング(研修・研究)の要素で構成するものと仮定した(図表6)。従業員のエンゲージメントを意識した計画では、コミュニケーション、カルチャー、ラーニングに着目し、後続の機能整理の調査研究につなげていく予定である。



図表5、6 プロジェクト要件定義と本調査研究での着目点

②ワークプレイスに「集まる意味」、本社の役割

コロナ禍での1年以上に及ぶ強制的なりモートワーク経験を経て、企業はどこでも仕事ができるリモートワークのメリット・デメリットや、オンサイトとのハイブリッドな働き方による生産性・効率性の可能性に気づいた。従来センターオフィスと呼んでいた2ndプレイス(ワークプレイス)について、そこに備えるべき機能と、位置づけを再定義し始めている。備えるべき機能としては1stプレイス(自宅)・3rdプレイス(シェアオフィスや公共空間など)にはない、バイオフィリックな環境やコミュニケーションしやすい環境を意識しはじめている。地域創生などを意図して

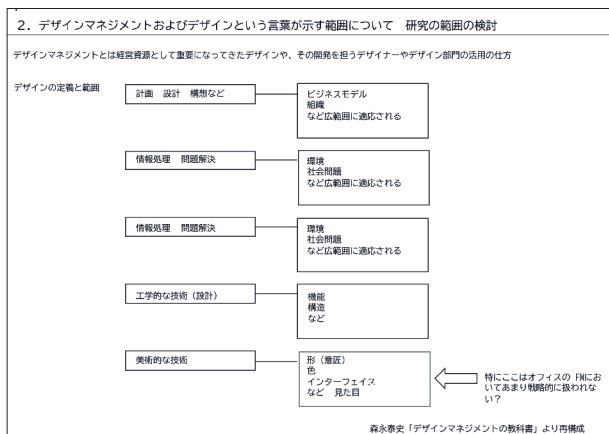
淡路島へ本社移転したパソナ、働き方改革・体験価値を意図して所沢へ基幹オフィスを構えたKADOKAWAのような企業や経営環境変化に備えファシリティをスケーラブルにするためにWeWorkなどのシェアオフィスを本店として登記する企業、ミネルバ大学のように、学生寮以外のファシリティを全く保有しない教育機関も出現している。これらの事例から、本社の定義とは何か（経営機能の有無か）、メタバース（仮想空間）が本社になりうるか、なども調査研究の対象として考えられる。

目的別のワークプレイスを複数分散して所有する企業が現れる可能性もある。例えば、経営層が意思決定するためのディビジョンオフィス、その企業を象徴する文化を体現しチームビルディングやエンゲージメントを高めるクラブオフィス、書籍や資料・有識者からの知識を得るラーニングオフィス、他の従業員との雑談や社交を行うエンターテインメントオフィス、など街全体がワークプレイスになる可能性など事例考察を通して調査研究を行う。

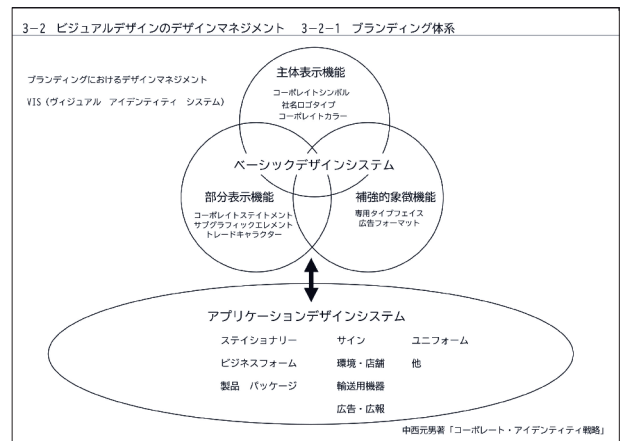
③ワークプレイスのデザインマネジメント

働き方改革、DX、コロナ禍で働き方・オフィスのあり方が変化しており、当チームでは事例の文献調査（図表7、8、9、10）やヒアリングを通じて調査研究を進めていく。

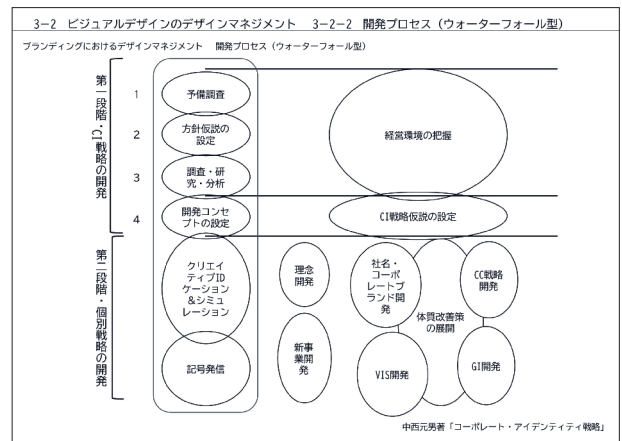
ビジュアルデザインやパターンランゲージを通じて、デザインマネジメントが刺激的なオフィスのデザインや



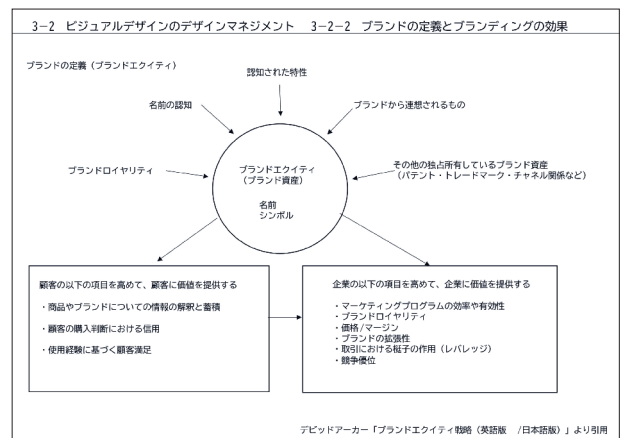
図表7 デザインという言葉の定義と範囲



図表8 ビジュアルデザインのデザインマネジメント（ブランディング体系）



図表9 ビジュアルデザインのデザインマネジメント（ウォーターフォール型の開発プロセス）



図表10 ビジュアルデザインのデザインマネジメント（ブランドの定義とブランディングの効果）

フィズづくりに使われているのか、分散型社会におけるオフィスデザインの意味とはなどを、海外オフィスの新しい形に学び、5年10年先を見据えたワークプレイスのデザインマネジメントについて調査研究を行う。

④プロジェクトマネジメントの固有技術

従来のワークプレイスづくりのプロジェクトマネジメントは、手戻りがないようにブリーフとコミッションングを定義し、ウォーターフォール型でロードマップをつくった。一方これからは、オンサイトとリモートを併用してチームのコミュニケーションやイノベーションをどのように作り上げていくのか、リモートネイティブな新入社員や中途採用社員をどのように育成していくのかなど、未知の領域に対して仮説・検証を行う必要がある。よってソフトウェア開発（出来形の

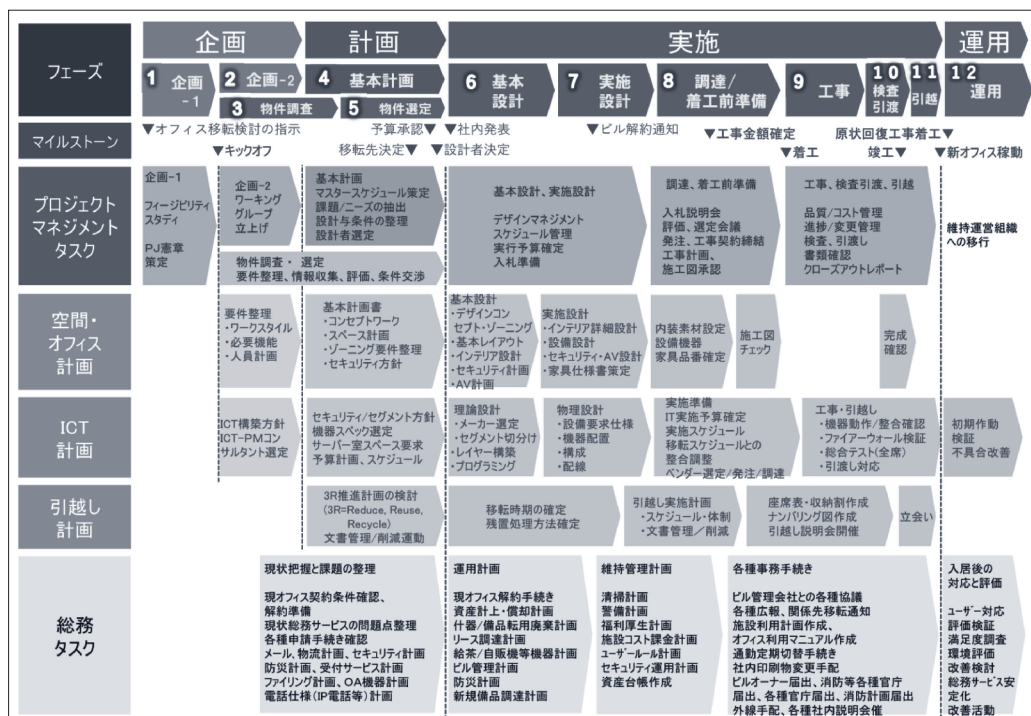
想定が難しい）などに見られる、ピッチ（カジュアルプレゼンテーションによるアイデア提案）やPoC(Proof of Concept：概念検証)などの手法を取り入れていくことになるかと仮定している。パイロットトライアルを通してPDCAを回しながらスパイラルアップを行うことや、リモートでの仮想付箋等のツールを使ったワークショップなど、リモートマネジメントやアジャイルマネジメントなどの新しい手法について調査研究する。なお、PMBOK 第7版ではアジャイルマネジメントが取り入れられる予定である。

■参考：これまでの調査研究成果

FM プロジェクトマネジメント研究部会は2000年の発足以降21年間にわたり調査研究を行っている。これまでに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の一連の流れをFMプロジェクトマネジメントと位置づけて体系化し、各章の詳細プロセスごとに、フォーマットを作成した。(図表11、図表12)

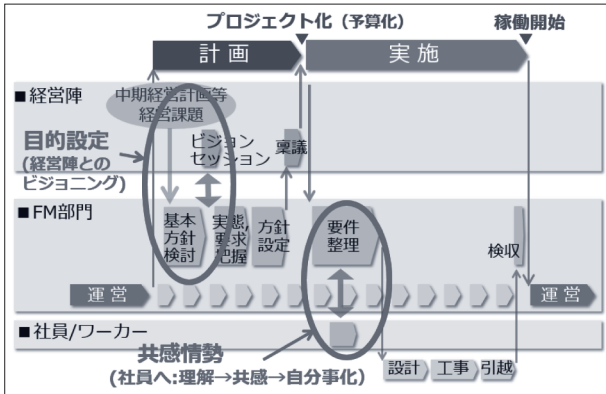
章立	項目	概要
1章	企画-1	フィージビリティスタディ
2章	企画-2	体制立ち上げ、要件整理
3章	物件調査	物件情報の収集、比較
4章	基本計画	設計と条件の整理
5章	物件選定	条件交渉・契約
6章	基本設計	ゾーニング、設備、ICT、デザイン
7章	実施設計	仕様決定、細部の相互調整
8章	調達/着工前準備	発注仕様、入札、購買
9章	工事	現場調整、工事管理
10章	検査・引渡	立ち合い、完成検査
11章	引越	ナンバリング、移転説明会
12章	運用	初期不良改善、ユーザー対応

図表 11 FMプロジェクトマネジメントの章立て



図表 12 FMプロジェクトマネジメントのプロセス

各詳細プロセスの例として、企画-1 フィーゼビリティスタディ（図表 13）では、目的設定、経済合理性試算、社員への共感醸成手法などが含まれる。

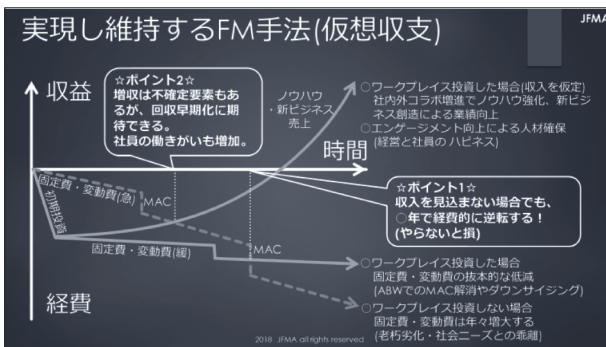


図表 13 フィーゼビリティスタディ内の詳細プロセス

目的設定（経営陣とのビジョニング）の主な項目としては、社内コミュニケーションの強化、フレキシブルな働き方の支援、お客様起点のソリューション創造、オープンイノベーション増進などを挙げている。

プロジェクト化（予算化）に向けて、仮想収支による経済合理性の試算に基づく意思決定の手法を示した（図表 14）。

なお、具体的には DCF（割引現金収支法）、NPV（現在価値）、IRR（内部収益率）、PBP（回収期間法）、ARO（資産除去債務）などの指標を用いる。

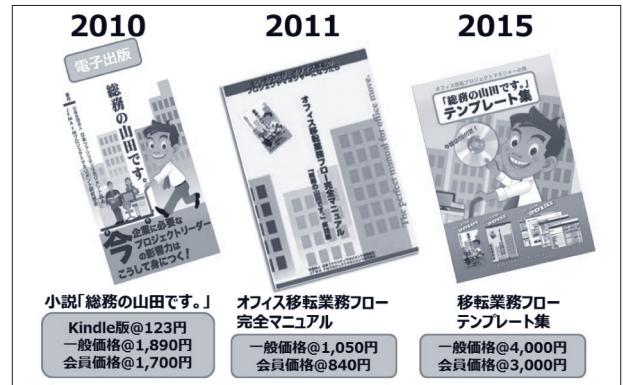


図表 14 仮想収支による経済合理性の検討

社員への共感醸成の例としては、社員参加型による企業文化の再考、ABW 導入前のパイロットプロジェクト実施などが想定される。

なお、調査研究成果は以下の通り出版物としてまとめられているので参照いただきたい。

- ・ 小説「総務の山田です。」(2010)
- ・ 同上 電子書籍 (2015)
- ・ 「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」(2013)
- ・ 「総務の山田です。」テンプレート集 (CD付) (2015)



出版物

おわりに

FMプロジェクトマネジメント研究部会では、インハウスと外部PM サービス提供者等からなる有識者により、引き続き、先述した各チームでの調査研究の検討を行っていくのをはじめとし、最新のFMプロジェクトマネジメント動向に関する情報交換や、日々の業務課題の相互相談などの場にもなっている。随時部会員を募集しているのでご関心のある方はぜひ参加をお勧めする。◀

