



連載企画

総務部の「悩み」大研究

オフィスをさらに進化させ、経費削減を図るマネジメント手法とは？

前号で、オフィスのリニューアルについて、計画の立て方から移転や改装プロジェクトの具体的な実行方法までを説明してきました。しかし、オフィスのマネジメントはここで終わるわけではありません。快適で生産性の高いオフィス環境を維持し、さらに経費削減を進めるためには「PLAN DO」のあとに続く「CHECK」、つまり現状を把握しながら、常に改革していく姿勢が大事なのです。今回から、私が多くの企業で実行しているオフィスマネジメントの方法論について、説明していきましょう。



アドバイザー
住吉正勝

認定ファシリティマネジャー(CFMJ)
株式会社エフエム・スタッフ 常務取締役
ファーストリンクジャパン株式会社 代表取締役社長
元日本ファシリティマネジメント推進協会広報部長

資料提供:山口篤雄氏

「オフィスをマネジメントしていく」とは、ということなのでしょうか？

パソコンなどのOA機器は「買った瞬間から陳腐化する」といわれます。たしかに技術革新の激しい分野だけに、最新の機種を導入しても数カ月で「古いマシン」になるのはしかたないことでしょう。

オフィスも同じです。どんな企業でも、常に事業や業務の内容が変わっていき、これからはワーカーの数も流動的になってくるはず。だからこそ、リニューアルしたその瞬間から陳腐化は始まっているのです。

パソコンの場合は、2年とか3年後の次の買い換え時期まで、じっと待っているしかありませんが、オフィスは正しく運営していけば、頻りにバージョンアップが可能です。私はこの作業を、オフィスマネジメントと名付け、体系化してみました。

オフィスマネジメントの目標は、次の8点です。

A. オフィスコストの経費削減

オフィスの施設に関わるすべての経費を算出し、その利用割合に応じてコストアロケーション(課金)を行います。このような運営方法を導入すると、利用データからコスト管理が可能になり、経費削減につながります。

B. オフィスレイアウトの見直しと管理

組織の変更に伴い、適切な必要経費と、レイアウトに基づくすばい変更計画の提案および作業、工事の実行と管理を行

います。

C. オフィス環境の改善

長期的な視野に立って、「より働きやすいオフィス」に改善していくための提案と実行を行います。

D. 資産の管理

家具や什器備品、固定資産の調査を行い、的確な資産運営と資産表の管理を行います。

E. オフバランス

すべての固定資産をバランスシート(B/S)からオフバランスし、財務体質を改善するための提案を行います。

F. サービスの向上

従業員および顧客の満足度を高めるためのサービス向上の提案と実行を行います。

G. 安全・防災対策

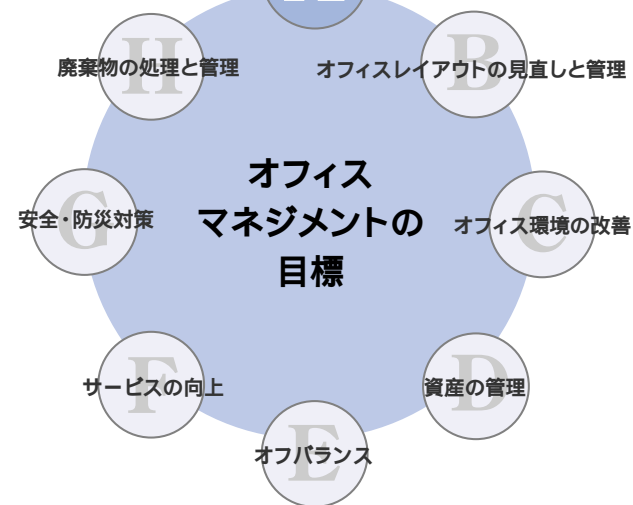
オフィスのセキュリティレベルを向上していくための提案と管理を行います。

H. 廃棄物の処理と管理

ゴミの分別など環境にやさしいオフィスの実現、機密書類の安全な管理と処理などに関する提案と実行を行います。

これらの8項目のうち、今回はAの「オフィスコストの経費削減」について詳しく説明し、次号以降でB~Hについて解説します。

オフィスコストの経費削減



1. 経費管理(コストコントロール)の為にマンスリー・コスト・レポートの作成
2. 部門別による使用面積あたりの社内課金の調査・分析と改善提案とともに現状オフィスレイアウトを見直し、適正なプランを提案
3. 賃料値下げをする為の近隣賃料との比較検討
4. 建物管理サービス費を削減する為の調査・分析・提案
5. 光熱費を削減する為の調査・分析・提案
6. 清掃費を削減する為の調査・分析・提案
7. オフィスを移転した場合のコスト比較のF/S
F/S: Feasibility Study [ファイジビリティ・スタディ] (検証)
8. FMチームの組織見直しと編成[アウトソースの検討]
9. 年間予算の作成とそのコントロール

Q オフィスコストを削減していくための具体的な手順について教えてください。

日本企業のコストダウンはトップからの「鶴の一声」によって始まるケースが多いようです。しかし、いきなり「オフィス経費を10%カットするように」といわれても、コストの全体像がつかめていなければ、計画は立てられません。したがって、最初にオフィスコストの把握をきちんと行ってください。

オフィスのコストには、次のようなものがあります。

これらの中には、敷金や家具、什器の購入費のように、決済までの期間や方法が異なるものも含まれますが、便宜上、月額に直

して集計し、マンスリー・コスト・レポートを作成します。(敷金はプライムレート1年の金利を掛けて算定します)

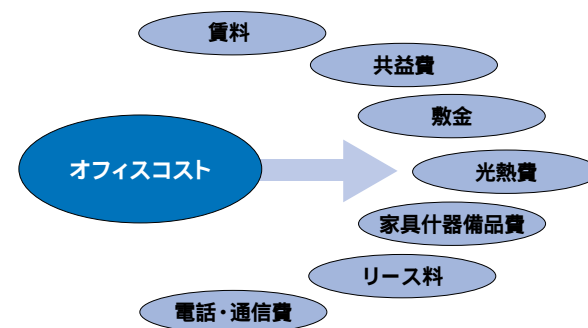
次に、使用しているオフィス面積でオフィスコストの金額を割れば、一定面積あたり(平米単位)のコストが把握できます。この段階で、他社との比較「ベンチマーク」が可能になりますから、自分の会社のコストが高いかがわかるのです。

一定面積あたりのオフィスコストが算出できたら、社内の部門や部署ごとのオフィス面積をもとに、コストアロケーション(課金)の制度を導入します。これがいわゆる、社内家賃です。

また、会議室などの共有施設については、総務部門の管理部分ですから、その負担額を時間で割ることにより、利用料金を設定できます。

部門や部署ごとの課金は、社員全員にコスト意識を持ってもらうために有効だけでなく、オフィスコストの削減を進めるうえで重要な意味があります。たとえば、ある部署の社内家賃をスタッフの人数で割ることで、従業員一人あたりにかかるコストがわかるはず。あるいは業績とリンクさせ、売上げに対する経費を求めるとも可能でしょう。

このような形で、特定の数字とコストの関係を部署ごとに提示できれば、全社の平均(これをスタンダードとします)に対して経費を使いすぎている部署は一目瞭然であり、自然に経費削減ができるのです。



column

コスト把握をしない課金制度では意味がない!

実をいえば、日本企業のほとんどは、社内課金制度を導入しています。しかしこれは、本社の経費を支社などに自動的に割り振る「上納金」に近いものであり、オフィスコストを正確に把握した結果ではないのです。もちろん、コスト把握をしなくても経費削減はできます。極端な話、エアコンやOA機器の使用を制限すれば確実に光熱費のダウンにつながるのですから。

ただ、このようなアバウトなやり方では、その年はよくても、毎年、継続して経費削減をするのは無理でしょうし、最も重要であるオフィスの生産性が落ちてしまいます。

まず正確にオフィスコストを把握し、さらに社内課金制度を導入して、さまざまな分析を行う。この過程を経ることで、初めて、コストマネジメントが可能になるのです。



社内ネットワークの構築は情報システム部門の担当なのですが、この分野のコスト管理も総務で行うべきなのでしょうか？

これは明確です。情報システムの内容に関わる計画策定は専門部門に任せるにしても、コスト管理は総務の仕事だと、はっきり決めるべきでしょう。オフィス部分とIT部分を分けて考えると、いろいろ無駄が生じます。たとえばオフィス移転に伴う工事も別々に発注しなければ

なりません。IT関連のインフラは、今やオフィス設備の一部です。したがって、情報システム部門と総務部門は常に連絡をとりあい、共同作業でネットワーク構築を進めるようにしましょう。

コストアロケーション(社内課金制度)を導入したのですが、「複数の部門が共同で会議室を使った場合はどちらに課金するのか？」など、簡単に解決できない問題が生じます。

企業の業務は、必ずしも一つの部門だけで完結するものではありませんから、このようなケースに出会うと、誰もが最初は頭を悩ますものです。ご質問の内容以外にも、たとえば以下のようなケースが考えられます。すでにコストアロケーションを導入した企業では、参考にする事例がなかったため、試行錯誤の中でさまざまな解決方法を図ってきました。そして「関係する部署すべてが新しい設備の使用比率に応じて負担する」といったルールを定めた例もあるのですが、この方法は処理が煩雑になるという欠点があります。先進的な課金制度を導入しているオムロンのファシリティマネージャーである小林茂良さん(オムロン ファシリティクリエイティブ株式

会社 関東サービス部長)は、簡単な解決方法として「基本的に原因をつくったところに課金すべきだ」と主張しています。つまり、発生者責任方式ですね。たしかに正確さを優先するなら、使用比率で関係部署すべてに課金したほうがいいのですが、その方法はトラブルのもとにもなりかねません。したがって私は、オムロン方式の採用をお勧めします。コストアロケーションの最終的な目的は、コスト把握ではなく、オフィス効率の向上と経費の削減です。それだけに、何か新しいコストが生じた場合、その責任をどこの部署がとるのかははっきりさせたほうが、確実に無駄を無くすことにつながるのです。

簡単に解決できない問題

ケース1

ある部門の業績が伸びたので、スタッフを増やすためにオフィスの拡張を行った。このため、隣接する部署が移動することになった。

ケース2

複数の部署からスタッフが集まったプロジェクトチームで会議室の予約をしたが、ある部署の都合で直前に打ち合わせができなくなったため、使用料が発生した。

社内家賃を導入したいのですが、オフィスの立地によってビルの賃料そのものが異なるため、部署によって大きな差が生じてしまいます。

これも先駆者たちが試行錯誤を繰り返してきた問題ですね。コストアロケーションを社内に浸透させるためには、不公平感があってはいけません。したがって最近では、都内や地方など、ゾーンごとに複数のオフィスの家賃を集計し、平均値で課金するケー

スが多くなりました。そのため、総務部門がオフィスマーケットに関する十分な知識を持ち、ときには移転を勧めるなど、積極的な提案を行うようにしてください。

column

コストアロケーションの次に何をやるか？

社内課金制度をスタートさせ、部門や部署ごとのコスト把握が可能になったら、FM担当者は以下のような活動を行い、経費削減を進めてください。

1. 部門別によるオフィスコストの改善提案を行う。オフィスレイアウトの見直しなど、適正なプランを提示することが大切。
2. 賃料値下げをするために、近隣賃料との比較検討を行う。
3. 建物管理サービス費を削減するための調査、分析、提案を行う。

4. 光熱費を削減するための調査、分析、提案を行う。
5. 清掃費を削減するための調査、分析、提案を行う。
6. オフィス移転をした場合のコスト比較。
7. FMチームの組織見直し。アウトソーシングの検討など。
8. 年間予算の作成と、そのコントロール

コストアロケーションを導入したいのですが、社内の反発が心配です。

オフィスコストの削減は企業にとって最優先すべき経営課題です。しかし、最も効果のある社内課金制度をなかなか導入できないケースが多いのは、やはり、社員の認知度が低いからではないでしょうか。したがって、総務のFM担当者は、その目的や成果予測をもっと大々的にアピールすべきでしょう。これまでの総務部門は、いわゆる庶務の仕事が中心で、社内の施設や備品をモノとしてとらえていれば問題はありませんでした。しかし、経営のスリム化を図るためには、モノを金に換算して

考えることが重要なのです。これからの総務部門は、企業のプロフィットセンターとして機能しなければなりません。そしてそのことが経営上大きなメリットにつながる点を、経営トップだけでなく、社員全員に知ってもらうようにしてください。なお、社内向けの資料を作成するときの参考として、JFMAのガイドブックを紹介しておきます。



『ファシリティマネジメント・ガイドブック』
FM推進連絡協議会 / 編
日刊工業新聞社
4,160円(税抜)
目次
第1章 FM概論(新しい経営管理手法としてのFM;従来の施設管理とFM ほか)
第2章 FMの業務(FMの業務体系:FM統括マネジメント ほか)
第3章 FMのための知識(FMのための知識 その考え方;社会性関連 ほか)
第4章 FMを支える技術(FM固有技術とは:企画立案手法 ほか)