

総務部の「悩み」大研究

非効率なスペース利用、分散化の弊害など オフィスは放置しておくと思いがちになる

この連載ではこれまで、オフィスの移転やリニューアルにおける具体的なノウハウを、ファシリティマネジメント（FM）の手法に基づいて解説してきました。しかしファシリティマネジャーの活躍は、このような特別なプロジェクトのときだけに求められているわけではありません。日常からワークスペースの設備や環境、運営の現況を調査し、管理しておかなければ、オフィスはどんどん使いづらくなってしまいます。今回は、オフィスの現状について多くの悩みを抱えている総務担当者への回答をまとめてみました。



アドバイザー
住吉正勝

認定ファシリティマネジャー(CFMJ)
ピーエム・アライアンス株式会社 代表取締役
元日本ファシリティマネジメント推進協会広報部長
<http://www.pmalliance.co.jp>

総務部の「悩み」大研究は、弊社のウェブサイトでもご覧いただけます。
<http://www.websanko.com>
日経ネット-BizPlus「総務コーナー」にも連載しております。
<http://bizplus.nikkei.co.jp>



今のオフィスについて、ワーカーの多くが不満を持っているため、思い切ってリニューアルを行おうと思うのですが、まず、どのような調査や検討から始めればいいですか？

オフィス戦略を立案し、実行するファシリティマネジメントは、リニューアルや移転といったプロジェクトのときに大きな効力を発揮しますが、重要なのは、「そのためには日常的な努力が欠かせない」ということなのです。つまり、常日頃から自分の会社のオフィスについて、どんな設備があり、どのように利用され、ユーザー（ワーカー）がどんな評価をしているのかといった「現状」を把握しておかなければ、いくら予算をつぎ込んでリニューアルを進めても、本当に使いやすい環境にはつながりません。

ところが残念なことに、多くの企業において、この作業がおざなりになっています。オフィスの担当者でありながら、日常的なファシリティの管理にまで手が回らないのです。

ファシリティマネジメントが十分に行われていない企業では、オフィスの環境は非常に低いレベルに留まっています。たとえば無計画なレイアウト変更によって通路が狭くなりワーカーの動線を妨げてしまったり、

空調の効きにバラつきがあったり、床の上にLANや電話の配線が剥き出しになっていたり、いかにも「使いにくいオフィス」になっているのです。したがってリニューアルを進めるには、まずこのような現況を調査し、自ら採点することから始める必要があるでしょう。

オフィスのファシリティのレベルを総合的に評価する手法としては、2002年3月号でも紹介した社団法人ニューオフィス推進協議会（NOPA）の「ニューオフィスミニマム」を参考にするのが最も簡単です。執務スペースからリフレッシュメント、省エネルギーまで22の分野にわたって設けられているチェック項目は、働きやすいオフィスを実現するために「少なくともこの程度は満たすことが望ましい」として策定されたもので、客観的な判断基準になります。

ここでは、調査表を再掲載しておきますので、5段階評価で「オフィスの現状」をチェックしたうえで、問題点を改善するためのリニューアル計画の立案をしてみてください。

ニューオフィスマニュアルの詳しい説明については、三幸エステートのサイトでもバックナンバーをご覧ください。
<http://www.websanko.com/officemarket/images/200203/somu0203.pdf>

ファシリティ現況評価

あなたのオフィスは合格か？

ニューオフィスミニマムによるチェックシート
(コピーしてお使いください)

5段階で判定

- 5:完全に実現している
- 4:ほぼ実現している
- 3:半分ほど満たしている
- 2:あまり満たしていない
- 1:まったく不十分である

NOPAの「ニューオフィスミニマム」をもとに作成

ミニマム22項目	ミニマムによる規定内容	現状	判定
1	1人当り執務スペース	一般事務業務では6㎡程度確保されているか？	
2	主要通路の幅	1.2m程度あるか？	
3	天井高	2.6m程度あるか？	
4	レイアウトへの配慮	コンセプトに基づき全体のバランスがとれているか？	
5	休息、気分転換の場	リフレッシュスペース、があるか？ 「アート、緑、音」などの演出がされているか？	
6	照明環境	通常視作業に適した照度が確保されているか？	
7	グレア防止対策	グレア防止対策がされているか？	
8	音環境	45db(A)程度になっているか？	
9	空気	適切な温度と湿度、換気量の確保がされているか？ 喫煙による空気汚染対策がとれているか？	
10	空調運転管理	空調が最適に保たれているか？	
11	安全性への配慮	通路に歩行上危険な突起物がないか？	
12	快適性の確保	カーペットなどによる静音が適切か？	
13	健康管理・作業環境管理	VDT作業対策がされているか？ 騒音防止対策がされているか？ 場所や移動量を考慮した適切な空調がされているか？	
14	記録計画	レイアウトや容量変更に対応できるか？ 情報セキュリティ措置はされているか？	
15	乳	電話やOA機器の配線処理が可能か？	
16	いす	簡単な高さ調節と高い安定性が実現できているか？	
17	収納家具	簡単に開かないようになっているか？ 転倒防止措置がされているか？	
18	FM	【戦略、計画】 定期的に満足度調査を実施し、改善を促すしくみがあるか？ 【コスト管理】 資産台帳整備と施設運営費把握がなされているか？ 計画的な什器や物品の購入をしているか？ 【運営管理、維持保全】 マニュアルがあり、維持保全体制が定められているか？	
19	女性への配慮	女性に配慮したオフィス環境になっているか？	
20	高齢者、障害者への配慮	高齢者、障害者への配慮がされているか？	
21	省エネとリサイクル	空調、照明、OA機器の省エネ対策がされているか？ 紙ゴミ、缶、ビン等の分別収集がされているか？	
22	ファイリング	決められたルールでファイリングを行っているか？	

FMが徹底していないオフィスは 真綿で首を絞められるようなもの？

オフィスをリニューアルしたり、移転したりすると、最初は新しい設備や家具に囲まれたすっきりとしたレイアウトの中で気持ちよく仕事ができるものです。しかし、やがて業務上の都合や人員の増減などによって少しずつ使いづらくなっていきます。

たとえばOA機器の導入などは、そのいい例でしょう。大量のパソコンがオフィスに入ってくると、そこから発せられる熱で空調の効きは悪くなるし、モニターへの照明の映り込みも問題になります。さらに機械を置くために各ワーカーが勝手に自分のワークスペースを広げることで、徐々に通路や共有部分が狭くなっていきます。

もちろん、この段階で、ファシリティを管理する総務の担当者が計画的なマネジメントを続けていけばオフィス環境はいい状態で守られるのですが、なかなかそうはきません。なぜなら、ワークスタイルの変化はゆっくり進んでいくため、どの段階で見直しをすればいいのかわからないのです。その結果、気がついたときには、改善のしようがないほどオフィス内が乱雑になってしまします。

先ほどの回答の中では「ニューオフィスミニマム」に基づく現況調査の方法を紹介しましたが、もう一つ、家具や什器といった備品のリストアップの方法も紹介しておきますので、ぜひ実行してみてください。やり方としては、次の項目ごとに備品の種類と数をチェックし、フロアごとにいくつあるかリストアップしておきます。

もしその結果、何種類ものサイズのデスクが「共存」していたりしたら、そのオフィスはまさにマネジメント不在の状態です。ぜひとも、計画的なFMを導入することをお勧めします。



備品、什器リストの項目例

役員デスク	クリスタルトレイ(サイズごとに細かく分類)	コートハンガー
両袖デスク(サイズごとに細かく分類)	用紙入れ(サイズごとに細かく分類)	傘立(サイズごとに細かく分類)
片袖デスク(サイズごとに細かく分類)	スチール棚(サイズやタイプごとに細かく分類)	プラントボックス(サイズごとに細かく分類)
平デスク(サイズごとに細かく分類)	書櫃(サイズやタイプごとに細かく分類)	リサイクルボックス
脇机	金庫(サイズごとに細かく分類)	ダストボックス
ワゴン型脇机	会議テーブル(サイズやタイプごとに細かく分類)	パソコン(サイズやタイプごとに細かく分類)
役員用チェア	折り畳み会議テーブル(サイズごとに細かく分類)	プリンター(サイズやタイプごとに細かく分類)
事務用肘付チェア	喫煙テーブル	コピーマシン
事務用肘無チェア	ホワイトボード	シュレッダ
打ち合わせ用肘付チェア	テレビ台	テレビ
打ち合わせ用肘無チェア	応接ソファ(サイズごとに細かく分類)	冷蔵庫
折り畳みチェア	応接チェア(サイズごとに細かく分類)	空気清浄器
中間収納(サイズやタイプごとに細かく分類)	カウンター(サイズごとに細かく分類)	PBX
壁面収納(サイズやタイプごとに細かく分類)	パーテーション(サイズごとに細かく分類)	サーバ
ファイルキャビネット(サイズやタイプごとに細かく分類)	マガジンラック(サイズごとに細かく分類)	LANコントローラ

いつの間にか、オフィスが4カ所に分散してしまいました。統合を進めるには、どのような手順を踏む必要があるのでしょうか？

「オフィスが分散してしまっていて、業務上の支障が生じている」
多くの企業のオフィスづくりを手伝っていると、こんな声を総務の担当者から聞きます。一つのビルの中で多層階にわかれたオフィスでも不便さを感じることもあるのに、なぜ、「使いにくい」とわかる分室を増やしていってしまうのでしょうか？
いわゆるパブルのころには都心部を中心に深刻なオフィス不足が問題になっていたため、人員増に対応した広いスペースを確保することができず、借り増し、借り増しの連続で執務室は分室化していく傾向にありました。しかし現在、オフィスビルの供給状況は安定しており、分散しているスペースを1カ所に統合することはそれほど困難ではありません。
それでも分散オフィスの悩みが多くの企業で聞かれるのは、おそらく次のような理由があるからでしょう。

本社の立地にこだわりすぎる

企業というのはどうしても立地にこだわります。たとえば丸ノ内や銀座といったステータスのあるエリアに固執したり、中には「創業の地」から離れられないケースも少なくないようです。
いくら多くのビルが供給されているといっても、限定されたエリアや一つの駅の徒歩圏内だけに決めてしまえば、条件にあったオフィスは簡単に見つけれません。その結果、「本社の近くのビルに分室を増やしていく」というその場しのぎの対策を重ねることで、オフィスはどんどん分散化していってしまうのです。

オフィスが分散化していると確かに業務上の支障が生じますが、これをコスト面のマイナスとして把握する方法はありますか？

私が悪意にしているファシリティマネジャーの一人であるエクソンモービルビジネスサービスの川村裕さんは、ファシリティマネジメントの基本について、次のような言葉を使われます。
「You can't measure what you can't manage」
(計測できないものは管理できない)
これは名言ではないでしょうか。
ファシリティマネジメントとは、いうまでもなく、不動産やオフィスの設備を管理し、効率的に運用していく仕事です。そして管理をするためには、当然、その対象をすべて数字のデータに換算し、そこから目標値を決めなければなりません。
したがって、分散化したオフィスの問題点を正確に把握するためにも、まず、そのデメリットをコストとして計算してみる必要があるのです。
それでは、オフィスが分散している場合に生じるコストの無駄を試算してみましょう。

ファシリティの管理が不十分である

あとで詳しく説明するように、分散化オフィスはさまざまなデメリットを生じさせます。これはファシリティの有効活用という経営の重要課題を考えたときに大きな問題なのですが、継続してコスト管理をしていなければ、マイナス面がすぐには把握できません。このため、「環境よりスペース確保が優先」と、分室をどんどん増やしていってしまうのです。

このような原因を整理していくと、ファシリティマネジメントを担う総務スタッフがしなければならない作業は自然に見えてきます。

1. ファシリティの現況評価 現状の把握
2. 分散オフィスのデメリット試算 問題点の明確化
3. 統合化シミュレーション 現況との比較と検討
4. 経営トップへのプレゼンテーション --- 決済
5. オフィスのリニューアル 移転・統合・改修など
6. 満足度調査と継続評価 中長期的なFM戦略へ

まず現況を調査し、問題点を洗い出してから、移転による統合化の検討を始めます。そして大切なのは、それによって生まれた「使いやすい環境」を維持するために、その後も継続してファシリティの管理をすることなのです。

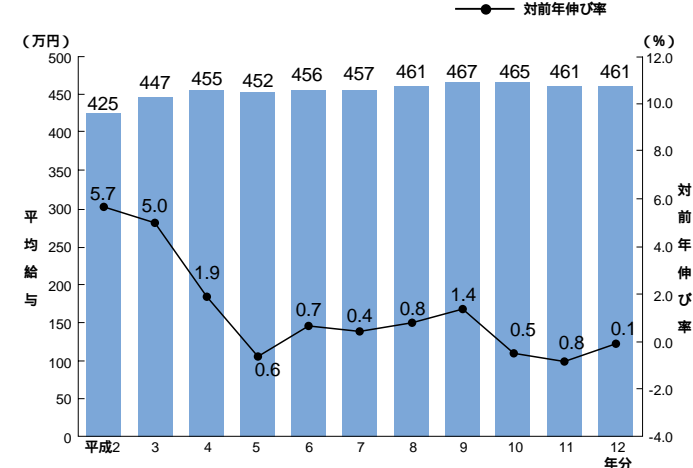
分散オフィスによる無駄なコスト1.....人件費

ここでは、以下のような企業を想定し、試算してみます。

銀座に本社ビルがあり、その周囲、徒歩10分圏内に3カ所の分室を持つ。オフィス間の文書のやりとりには、毎日2回、午前11時と午後3時に女性社員が巡回する「メール便」を利用。

分散したオフィスがある企業では郵便物や文書を総務の社員が運ぶケースが多いようですが、これだけでかなりの人件費がかかります。たとえば上記のようなケースでは、「本社 3カ所の分室 本社」と単純に移動するだけで30分以上かかりますし、訪問先で説明する時間などを含めれば1時間は必要になるでしょう。
1日に2回メール便を巡回させているなら、8時間労働のうちの2時間、つまり1日の4分の1はこの作業に費やされるのです。
国税庁の「民間給与実態統計調査」によれば、日本企業の女性社員の平均給与(賞与含む)は280万円となっています(平成12年度)。

平均給与及び対前年伸び率の推移



したがって、280万円の4分の1ですから、メール便を行うだけで実に年間70万円のコストが確実にかかるのです。
さらに人件費の無駄はメール便の担当者だけに留まりません。本社と分室間の文書のやりとりが1日に2回しかないと、必要な資料などが届かないために業務が半日以上遅れることも考えられます。
先ほどの国税庁の調査によれば、男性管理職の平均給与は以下のようになっています。

男性全般.....567万円
男性管理職 35～39歳.....580万円
40～44歳.....635万円
45～49歳.....676万円
50～54歳.....707万円

たとえば、メール便の都合によって50歳代の管理職の仕事が、毎週1回、半日の遅れを生じたとします。もちろんその間、他の作業もしていますから、書類の不備による支障をすべての業務成果の10%に相当するとすれば、次のような計算式で無駄なコストが算出できるわけです。
 $707万円 \times 0.5日 / 5日 \times 10\% = 7.07万円 / 週$
・年間48週として $7.07万円 \times 48 = 339.36万円 / 年$

分散したオフィスを統合したいのですが、ファシリティマネジャーとして考えなければいけないことは？

オフィスが分散することによる弊害については、ここまで詳しく説明してきました。大事なことは、その結果をもとに明確な経営方針を立てることなのです。
極端なことを言えば、もし分散化によるデメリットを感じたとしても、現在の立地を変えることによるマイナスがそれ以上に大きければ、あえて統合しない方法だってあるのです。
実際、同じエリアや今と同じ最寄り駅のそばに必ずしも全オフィスを吸収できるだけの好条件のビルがあるとは限りません。したがって、現在の分散状態と統合した場合のコスト比較をし、さらに移転先の条件をもとにしたシミュレーションを行って、二者択一を経営トップに任せる

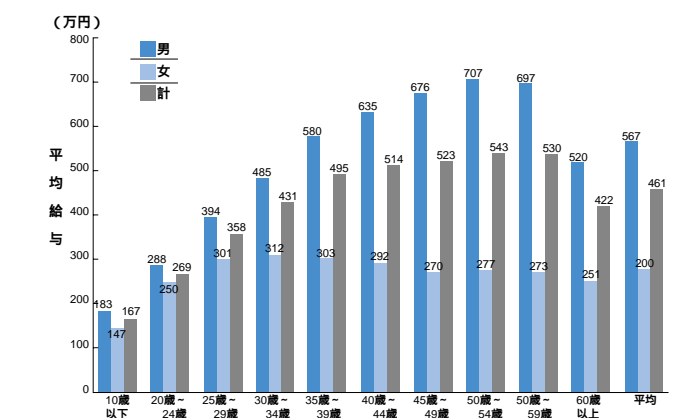
先ほどの女子社員のメール便によって発生するコスト280万円を加えると、
 $280万円 + 339.36万円 = 619.36万円$
(女子社員1名、管理職1名の場合)

これをもとにして、人数を当てはめた数字が会社全体としての「分散化によるコスト増」になります。
また、総務や経理などの管理部門のスタッフが本社だけでなく各分室にも配置されていれば、当然、その社員の人件費も分散化コストに加えなければなりません。

分散オフィスによる無駄なコスト2.....ファシリティコスト
オフィスの分散化によるコストの無駄で人件費以上に大きいのが設備費や賃料などです。

たとえば社員が共有するリフレッシュスペースや喫煙スペース、コピーやファックスなどは、当然、分室ごとに設置されなければなりません。また管理部門のスタッフが分室に常駐するなら、そのスペースも必要になります。それらのスペースを仮に全体の10%で計算すると、4カ所に分散している企業では「 $10\% \times 3 = 30\%$ 」となり、統合したオフィスに比べて30%も高い設備費や賃料を負担していることになります。

業種別の平均給与



までがファシリティマネジャーの仕事になります。
ただ個人的なアドバイスをするとすれば、立地と業務効率を比べた場合、私は後者を優先し、広いビルに移転するべきだと思います。最寄り駅にこだわらなければ、交通の便も良い場所で設備のいいオフィスを探すことは必ずできます。
一般に経営者は立地にこだわる傾向がありますが、オフィスのユーザーであるワーカーは別の意見を持っているかもしれません。したがって、オフィスの現況を調査するだけでなく、ワーカーの声も集め、それをもとに経営トップへのプレゼンテーションを行ってみてください。