

総務部の「悩み」大研究

プロジェクトマネジャーは施主代行として「総務」の手間とコストを大きく削減する

最近ではファシリティマネジメント (FM) に関するコンサルティングだけでなく、オフィスや施設づくりの総合的なプロジェクトマネジメント (PM) を委託されることが多くなってきました。従来、総務が行っていた仕事を外部のプロジェクトマネジャーが施主代行として担当することにより、どんなメリットがあるのでしょうか。今回は私自身が手掛けた多くの工事例をもとに、プロジェクトマネジャーの役割について解説していきます。



アドバイザー
住吉正勝
認定ファシリティマネジャー (CFM J)
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、三幸エステート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」にも連載されております。
<http://bizplus.nikkei.co.jp>



オフィスの新設を考えていますが、社内にそれだけのプロジェクトをコントロールするのに十分なスタッフがいません。プロジェクトマネジメント (以下PM) のコンサルタントはどこまで業務を代行してくれるのでしょうか？

日本ではコンサルティングという仕事の領域が明確ではないため、「これまで社内で行ってた業務のどこまでを外部委託すればいいか？」は、頭を悩ます問題だと思います。特に、オフィスの新設やリニューアル、新しい設備の導入といった、総務のベテランでもプロジェクトの全体像を把握しにくいテーマではなおさらでしょう。

まず一般的に、オフィスに関するプロジェクトマネジメントの業務領域は以下のようなものがあります。

FMの知識を持ち、オフィス戦略まで手掛けているプロジェクトマネジャーであれば、このすべてを受託することができます。

PMの業務領域

・コンセプト、方針の作成および調整
・プランと予算の作成
・各種決定に基づく要望書の作成
・実行予算の作成
・価格交渉
・施工業者の選定
・全体工程の作成と監理
・運営計画の調整



発注者である企業の総務部門と、コンサルティングを行うプロジェクトマネジャーとの関係はどのようになるのでしょうか？

前述したように、プロジェクトマネジャーの業務は多岐にわたり、プロジェクトの進行そのものに大きな責任を持つのです。したがって私は企業から相談を受ける際に、次のようにその役割を説明しています。

プロジェクトマネジャーとは「施主代行」として、オフィスづくりに関するすべての社外交渉を行い、進行、価格、機能を管理する仕事である。実際には、次の3つが主な業務になります。

プロジェクトマネジャーが施主代行として行う仕事

- 1 工事進捗状況のチェックと承認
- 2 価格のチェックと承認
- 3 機器のチェックと承認

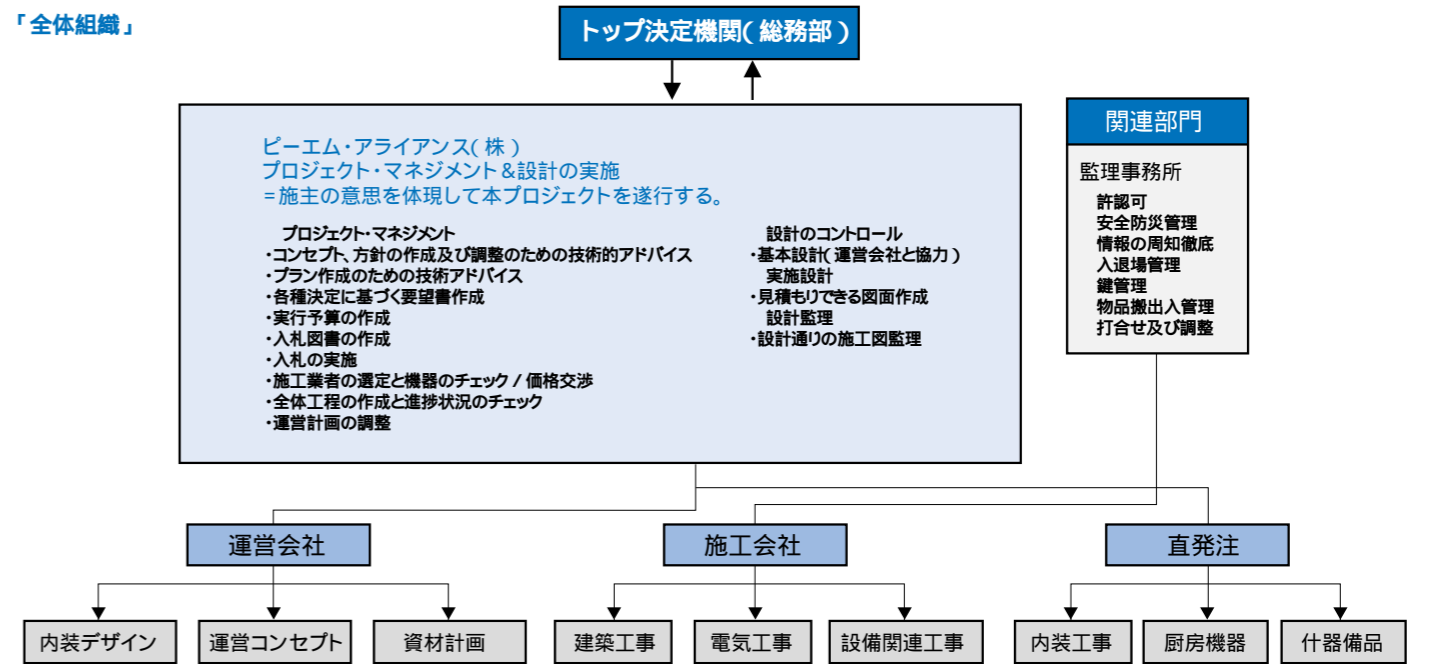
これらの業務はすべて、非常に多くの手間がかかります。たとえば「価格のチェックと承認」についていえば、私はある施主のオフィスリニューアル・プロジェクトにおいて、コストの引き下げを図るために、工事や調達項目ごとに4~5社の外注業者と価格交渉を進めました。そのときは「建築工事」「電気設備工事」「空調設備工事」「衛生設備工事」

「内装工事」「電話工事」「IT工事」「家具工事」など8つ以上の発注項目がありましたから、ネゴシエーションをした会社は全部で35社以上になりました。

従来、これらの作業はすべて総務の担当者が行っていました。そのやり方では、仕事量からいって、項目ごとに1~2社程度の外注業者と交渉するのが限界であり、コスト削減に十分な効果をあげることができません。

つまりプロジェクトマネジャーは施主の立場になって、業務をより高いレベルで遂行することにより、共通の利益を追求する役割を果たすのです。

「全体組織」



外部のプロジェクトマネジャーに施主代行として参画してもらおうと、どのくらいのコストダウンができるのでしょうか？

これはケースによって異なりますが、参考として、私が以前、関わった工事の事例を紹介します。

コストダウンの方法としては、競争入札の導入、工事内容と設備の見直しなどを行うバリューエンジニアリングの手法があります。このプ

ロジェクトのときは、私は工事の内容がほぼ決まった段階から関わり、コストの見直しだけを行ったため、割程度のコスト削減に留まりました。もしプロジェクトの初期から参画し、競争入札の導入などができれば、コストはもっと下げることが可能です。

(単位千円)	当初見積	確定発注額	差額	方法
建築工事	53,500	41,000	12,500	査定・相見積り
電気工事	91,900	70,000	21,900	査定・相見積り
機械設備工事	130,600	99,000	31,600	査定・相見積り
内装工事	119,000	98,000	21,000	査定
電話工事	39,000	33,000	6,000	入札
IT工事	85,500	72,000	3,500	入札
家具工事	52,000	43,000	9,000	入札
合計	571,500	456,000	456,000	115,500



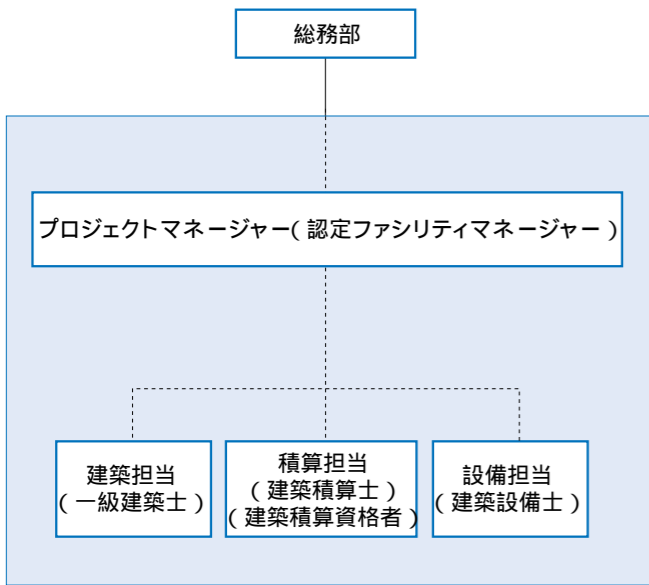
プロジェクトマネジャーは建築から設備まで、すべての知識を持っているのですか？

プロジェクトマネジャーはFMの専門家としてオフィス戦略全体に対して責任を持ってプロジェクトの進行を行います。工事関係のすべて1人でカバーできるものではありません。したがって、私の場合は、プロジェクトの内容により、次のようなプロフェッショナルをスタッフとして起用し、チームによって業務を推進します。

建築担当.....一級建築士
 積算担当.....建築積算士、建築積算資格者
 設備担当.....建築設備士などの技術者

工事の規模や種類によって最適なスタッフをアテンドできることも、プロジェクトマネジャーの技能の一つなのです。

PM推進担当者表



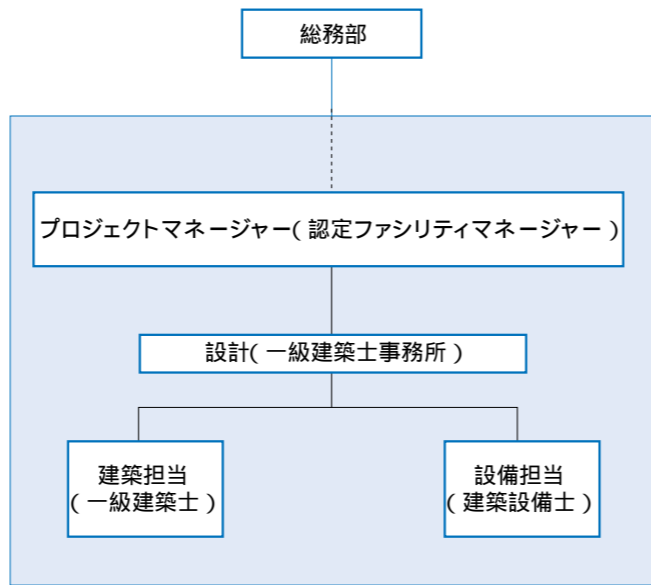
専門家をPMチームに入れるメリット

建築会社や設備会社と厳しい価格交渉を行うには「プロの目」が欠かせません。私が実際に手掛けたプロジェクトでも、最初は、施主が慣例的に委託している会社が受注を確信していたため、たとえば電気や空調設備では、通常40%前後で構成されている掛け率が60~70%で見積りされており、非常に割高になっていました。

しかし、建築設備士や設備担当の技術顧問をPMチームに入れたことで、他の多くの工事の例を出して価格交渉を進めることができ、コストダウンにつなげることに成功したのです。

総務が直に工事会社と交渉すると、専門知識の不足から「相手のいいなり」になりがちです。それだけに、「施主代行」としてのプロフェッショナルが加わる意味は大きいのです。

設計推進推進組織表



米国ではFMやPMのコンサルティング会社が多いと聞きましたが、日本ではどうなのでしょう？

米国で多くの企業がコンサルティング会社を使うのは、業務のアウトソーシング化というだけでなく、リスクマネジメントの意味もあります。コンサルティング会社という専門家が出した方針なら、リスクを最小限におさえられるという考え方です。

しかし日本では、米国式の厳密なコンサルティング契約はなじまないように思います。

現在、私のようにPMのコンサルティングを受託している事務所では、

「クライアントと利害を共有するパートナー」として施主代行の役目を果たします。したがって、業務と責任の範囲はプロジェクトを進行する中で常に話し合いながら決めていきますし、すべての決定は施主の了承を得るのです。

このような日本式のPMのコンサルティングは、これから増えていくのではないのでしょうか。

Column

プロジェクトマネジャーは建築や設備の専門家ではなく、オフィスづくり全体を統括するコーディネーターである

私が初めてFMの必要性を強く感じたのは、1999年、日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)に出向したときのことでした。所属していた会社が協会に参加することになり、専属スタッフの一人として派遣されたのです。

最初は戸惑いましたね。当時のJFMAはゼネコンや設備会社、設計事務所、不動産会社など私にとっては異業種からのメンバーが多く、建築や設備の専門用語が飛び交っていたことに驚いたのです。しかしそこで広報部長を務め、翌年、「米国FM研究調査団」に随行したときに、FMの多様性を知り、自信を持ったのです。そのころすでに米国のファシリティマネジャーたちの関心は「情報化時代のオフィスをどうつくるか?」というテーマであり、それは私がずっと考えていたことと一致したのです。

その後、会社に戻ってからは、FMプランニング部長として多くの企業

の総務部にFMの重要性を訴えたり、会社の枠を超えた団体である「総務部の悩み研究会」を発足して、総務担当者のためのオフィスづくりへのアドバイスを続けてきました。

2002年に独立し、FMだけでなくPMのコンサルティングまで受託する「ビーエム・アライアンス株式会社」を設立しましたが、私の姿勢はずっと変わっていません。

FMは建築や設備の専門家だけが行う業務ではありません。それよりも、ユーザーの代表である総務部門の担当者と一緒にプランニングし、施主代行として彼らの要望を形にしていける。必要な専門知識は技術スタッフをチームメンバーに加えることで、あくまでユーザーの立場でアドバイスを行う。このようなコーディネーター役こそがこれからの時代のプロジェクトマネジャーだという信念を持って、私は多くの企業のお手伝いをしているのです。

PMコンサルタントのサービスメニュー

ここでは、私と同じようにオフィスづくりなどのコンサルティングを行っている会社のサービスメニューの一部を紹介します。このように、プロジェクトマネジャーはさまざまなレベルで施主の要望に応えることができるのです。

・コストマネジメント

プロジェクトの開始から完了までのコスト管理システムに沿って進め、施主のために「デザインと投資効果が経済的にバランスのとれたプロジェクト」を実現する。

フェーズ別
 財務の見地からのフェーズ別スタディ/リスク分析/コスト便益分析/経済設計の比較
 設計段階
 コスト・プランニング及びキャッシュ・フローの予測/ライフサイクルコスト(LCC)の算出/目標(ターゲット)コストの算出/工事内訳明細書の作成/入札、契約書類の作成/工事見積り額の査定・折衝そして合意

建設工事段階
 キャッシュ・フロー・チャート表の作成/中間出来高払いの査定/定期的プロジェクトコスト状況の報告書の作成/設計変更に伴うコスト評価/クレームの査定、折衝、合意/プロジェクトコストの最終精算報告書の作成/工事コストデータの分析

・バリューマネジメント

バリューエンジニアリング(VE)の手法で、発注者の投資する金額に対して最大の価値を実現します。設計から工事に至るまで全ての段階の価値を追求します。設計VEワークショップの実施/VE管理計画プログラムの策定/LCCの検討/VEの指導・啓蒙

・ファシリティマネジメント

企業の所有する資産である施設の有効活用を図り、経営的に効率の高い施設運

営管理を積極的に行っていきます。施設の運営管理、維持保全コストの低減化方策等の立案をはじめ、発注者側の経営ニーズに柔軟に対応するFM業務を展開できます。財務投資評価とベンチマーキング/中長期FM戦略の策定/施設改修計画の作成/不動産取得・施設賃貸借関連投資評価/施設運営・維持管理費の計画・実施・評価

・プロジェクトマネジメント

プロジェクトの特定の局面からトータル・マネジメントに至るまでの的確なアドバイスと専門技術の提供を行う。
 発注者側のプロジェクト・チームを支援するためのサービス提供/発注者の目標の分析及び適切な仕様書の作成/建設計画スケジュール表の作成/プロジェクトの工期、品質および監理方法の設定

・コンストラクションマネジメント

プロジェクトの発注者側に立って、さまざまなマネジメントを提供しながらコスト・スケジュール・品質について、発注者の個別ニーズに合わせたサービスを提供し、効率的に建設プロジェクトを進めていきます。
 建設事業費の設定とコスト管理/各種発注方式の策定と実施/プロジェクトのスケジュール管理/設計図書審査および工事監理業務

・ライフサイクルコスト

建築物のコストを設計・建設・使用・改修・廃棄迄のライフサイクルを通じて評価します。ストックの時代を迎えて、LCC分析によりランニングコストを事前に抑える方策の提示や効率的で経済的な改修計画の策定を行います。
 LCC(ライフサイクルコスト)の算出/代替案の選択指針/既存建築物のライフサイクルコストの把握/コストダウンの可能性の検討/施設運営維持管理費の算出・評価及び低減化方策の提示/改修工事費の算出・評価及び低減化/長期修繕計画の策定/既存建物の調査診断