



## 連載企画

# 総務部の「悩み」大研究

# プロジェクトマネジメントの導入で 新オフィスに最高のパフォーマンスを！

生産性向上が急務になっている現在、オフィスの移転やリニューアルはどこ会社にとっても重要な課題です。しかし現実問題として、多くの会社の総務部門では、ファシリティマネジメントに関するノウハウが不足しており、せっかく新しいオフィスにしても、最高の成果をあげられるとは限りません。オフィスを刷新するプロジェクトを合理的にマネジメントするには、専門家のスキルを借りるのも、一つの方法なのです。



アドバイザー  
住吉正勝

認定ファシリティマネジャー (CFMJ)  
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

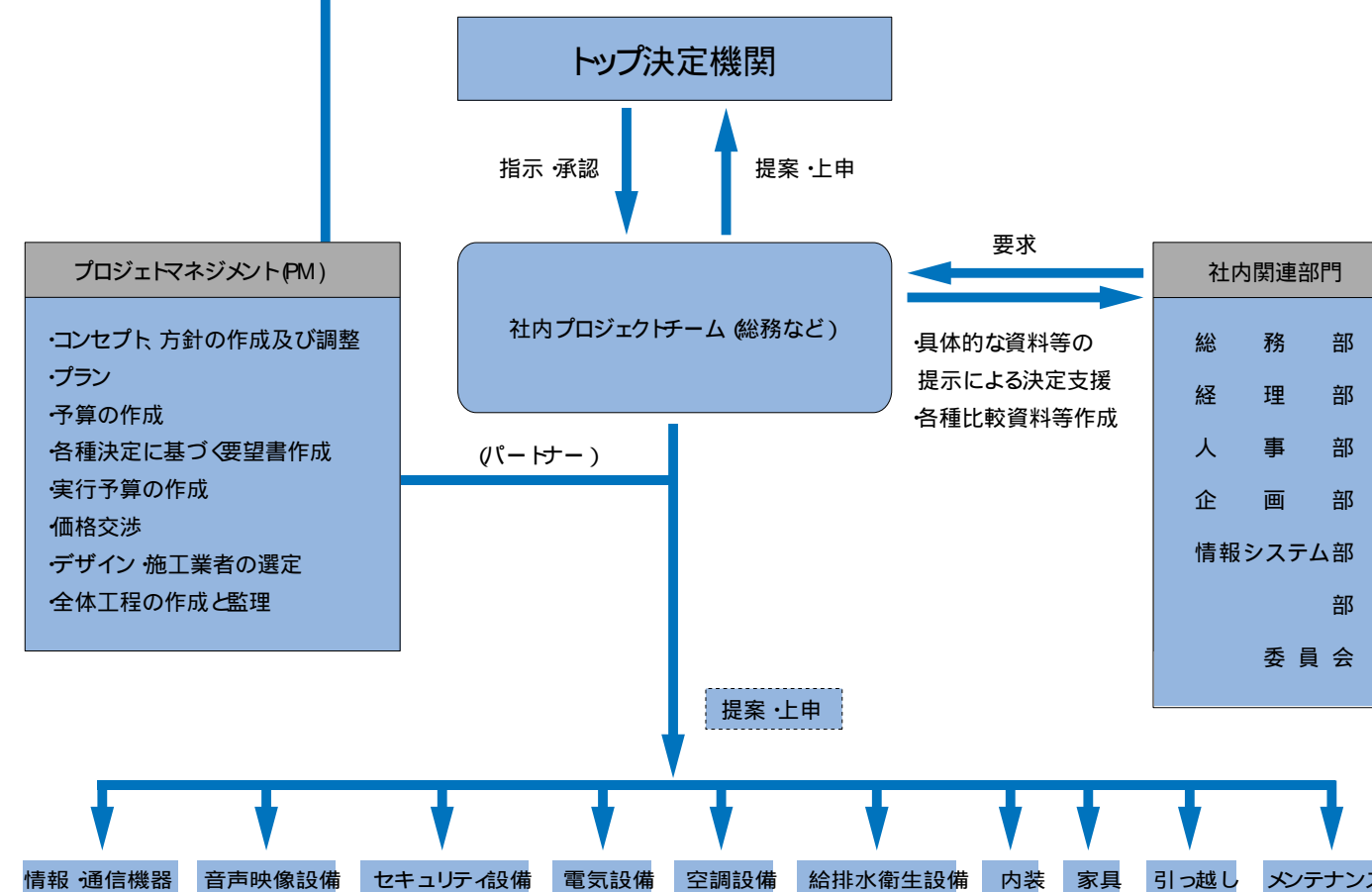
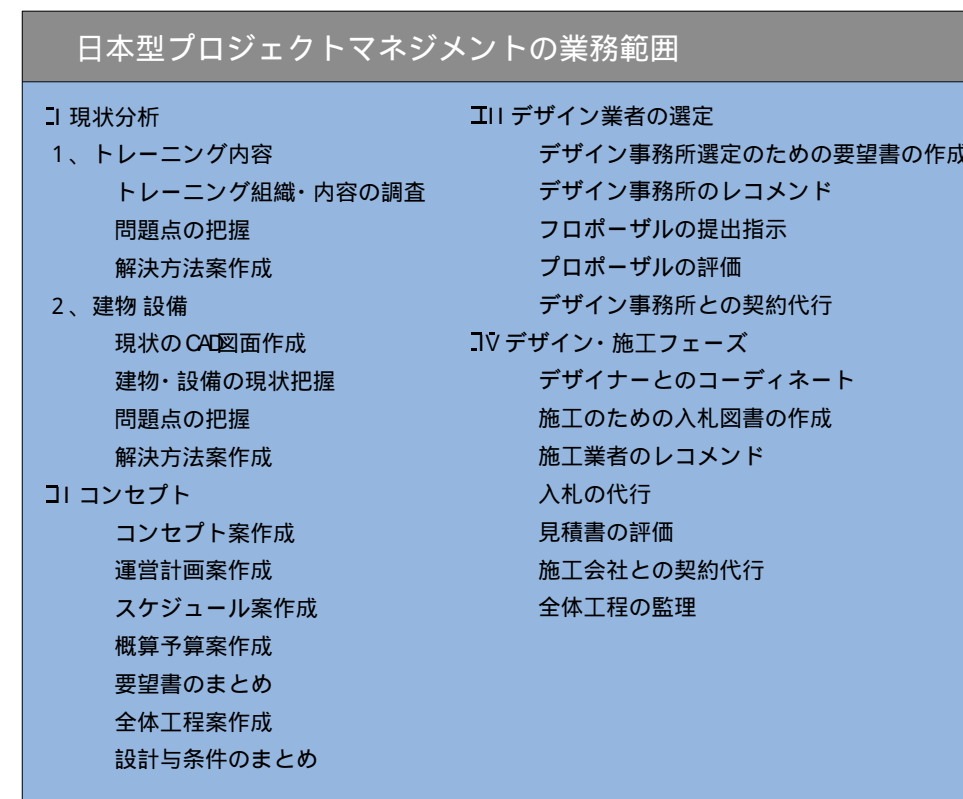
## オフィスの移転やリニューアルを行いたいのですが 社内にそのノウハウがない場合は？

オフィスの移転やリニューアルは、企業にとって非常に規模の大きいプロジェクトになります。新しく自社ビルを建てる場合はもちろん、借り換えや借り増しをするときにも、情報システムの導入や環境整備のための工事が必要な現在、このような「プロジェクト」を総務セクションだけでコントロールすることはなかなかできません。

米国ではオフィス関連の業務が細かく分化しているため、早くからプロジェクトマネジメント(PM)を専門的に受注する会社がありました。PMは、クライアントである企業のパートナーとなり、新しいオフィスづくりに関わる業務をすべてコントロールします。したがって、総務担当者の手間を大幅に軽減するだけでなく、使いやすいオフィスづくりやコストダウンにも成果をあげることができるのです。

ここ数年、日本でもPM会社を利用するケースが増えているのですが、ただその一方で、「米国型のPMが必ずしも日本の実状に合わないのでは」という声も出てきました。代表的なトラブルの例としては、米国ではオフィスのリニューアルにおけるコンセプトを依頼主である企業が作り、PMはそのコンセプトに基づいて作業をするのですが、日本企業の総務セクションはそこまでオフィスのノウハウがないため、しっかりしたコンセプトを提示できないのです。このためプロジェクトが不満足な結果に終わってしまう場合もあります。

したがって、もし弊いところに手が届くようなサービスをする日本型PM会社が増えれば、日本企業のよきパートナーとして活躍していけるでしょう。





## デザイン(設計)会社や施工会社を決めるとき 基準となるような評価方法はありますか？

プロジェクトマネジメントを行う会社では、さまざまな会社で独自の評価基準を設けています。ただ、現在使われているフォームのほとんどは米国におけるノウハウに基いたものであるため、必ずしも日本の現状に合っていない場合があります。

ここでは、私が新しくつくったアセスメントフォーム(評価表)を紹介いたしますので、参考にして下さい。

各項目に関する評価の考え方は、次のようになっています。

今回のプロジェクトに対する考え方・取り組み方  
新しいオフィスに関するコンセプトがしっかりしているか採点します。

ワークフロー  
プロジェクトの進め方が合理的に考えられているかチェックします。  
組織・体制  
プロジェクトを進めるときのチームメンバーの役割がしっかりしているか、チェックします。

個人のプロジェクト事例  
デザイン(設計)・施工に携わる個々のメンバーがこれまでどのようなプロジェクトの事例に関わってきたか採点します。

コスト(見積もり)  
価格のチェックですが、必ずしも安いからいいのではなく、コストパフォーマンスを厳しく審査します。

会社としてのプロジェクト事例  
そのデザイン・施工会社の実績を審査します。

提案書(自由課題)  
提案書(企画書)はプロジェクトの設計図でもあるためデザイン、新しいアイデアなどをチェックします。また、そのデザイン・施工会社が持っているビジョンなども審査の対象になります。

これらの項目のうち、「個人のプロジェクト事例」、「コスト及び提案書」をダブルスコアにしているのには大きな理由があります。

まず個人のプロジェクト事例については、企業の名前だけで案件を受注する傾向の強い日本のビジネスの進め方に対する反省から、配点を多くしました。今は個人のスペシャリティが高く評価される時代です。どんなに有名な企業であっても、担当者のレベルが低くは、期待通りの成果は得られません。したがって、この項目の点数を高くすることで、実績のあるスタッフを確保することができるのです。

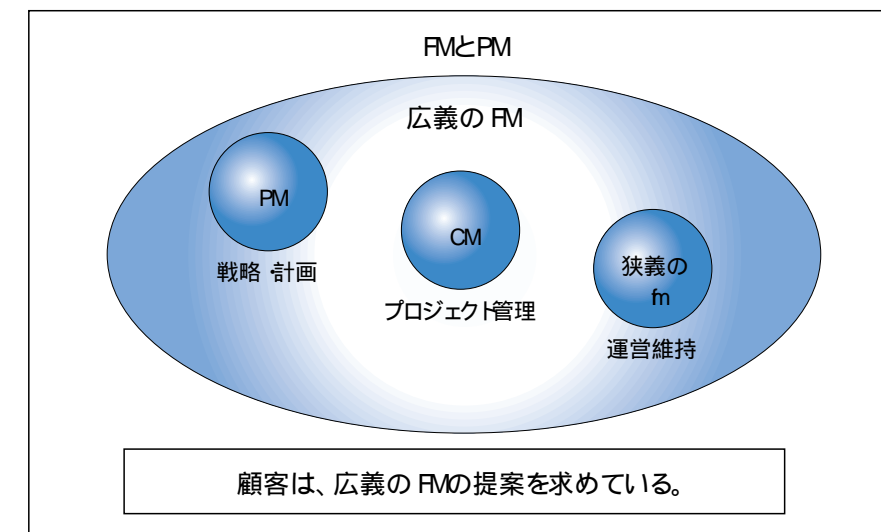
提案書については、そのチームの基本的な方針やビジョンを審査します。米国と違ってPMの業務範囲が広がる日本では、その会社が「オフィスの将来」についてどのような考え方を持っているかによって、成果が大きく変わるため、特にこの点を重視するようにしました。

Assessment Form

|                                      | POINT | 倍率  | 合計 | 備考 |
|--------------------------------------|-------|-----|----|----|
| 今回のプロジェクトに対する<br>考え方・取り組み方           |       | × 1 |    |    |
| ワークフロー<br><設備を含んだ業務全体の<br>流れとスケジュール> |       | × 1 |    |    |
| 組織・体制                                |       | × 1 |    |    |
| 個人のプロジェクト事例                          |       | × 2 |    |    |
| コスト(見積り)                             |       | × 2 |    |    |
| 会社としてのプロジェクト事例                       |       | × 1 |    |    |
| 提案書(自由課題)<br>デザイン・新しいアイデア等           |       | × 2 |    |    |
| <b>TOTAL</b>                         |       |     |    |    |

Scoring: 5=excellent 4=good 3=average 2=bad 1=very bad

## プロジェクトマネジメントと ファシリティマネジメントの違いは？



上の図のように、お客様はトータルにマネジメントをする広義の提案を求めているのです。もともと、米国でもオフィスの新築やリニューアルはすべて「発注者」である企業がコントロールしており、デザイン会社や施工の入札を受けて業務の委託をしていました。しかし、すべての企業がビルやオフィスに関するノウハウを持っていないため、次のようなスペシャリストが分化していったのです。  
PM...企業のパートナーとなりオフィスのプロジェクト全体を管理する(広義のFMという戦略・計画)  
CM...コンストラクション・マネジメント。施工面の管理を行い、コストやビル性能のパフォーマンスを最適化する。(広義のFMというプロジェクト管理)  
fm...ファシリティ管理(広義のFMという運営維持)  
ここが米国型FM(狭義のFM)と日本型FMの違いなのです。  
さらに、お客様のニーズは以下のように分類することができます。

理解力  
ニーズに対する的確なプレゼンテーションか？  
ニーズを十分反映させてくれるか？  
マネジメント能力  
過去手掛けてきた施設の出来は？  
オフィスの経験は豊富か？  
十分な経験を持ったプロフェッショナルか？  
デザイン会社、施工業者を十分マネジメントしていく管理能力

が優れているか？  
資力  
優秀な人材を派遣してくれるか？  
何人くらいの人材を関わらせるのか？  
最新情報を十分持っているのか？  
柔軟性  
柔軟性を持ってニーズに応じてくれるか？  
価格  
提案内容に対して妥当なコストか？  
余分なコストまで多くチャージしていないか？  
協力体制  
一緒にチームを組むのにふさわしいか？  
好感を持って、親しみやすく協力しあえるか？

この中で、特に重要視されているのが「協力体制」です。ですから、PMやCMも兼ねた「総合ファシリティマネジメント」という役割を果たし、好感を持たれるチームが、非常に幅広い分野で、企業の良きパートナーになれるのかもかもしれません。  
日本型FMの業務領域はきわめて広がります。PM、CM、fmはもちろん、ビルのライフ・サイクル・コストを管理するLCMの役割まで担当することもあるかもしれないのです。  
いずれにしろ、オフィスのプロジェクトは、最終的なコストパフォーマンスだけが重要なのですから、環境に応じたチーム構成と進め方を考えるべきでしょう。