



連載企画

総務部の「悩み」大研究

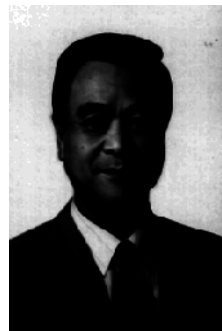
ファシリティマネジメントの導入で「総務」は戦略的になれる

ひと昔前、「戦略総務」というビジネス用語がありました。

それまでのように受注型の仕事の進め方ではなく、総務から提案し、アクションを起こしていくのがその内容なのですが、現実には明確な手法を確立できなかったため、この言葉もいつのまにか使われなくなっています。

しかし今、ファシリティマネジメント(FM)的な発想が普及してきたことで、再び、戦略総務への期待が高まっています。

一つひとつの手順は基本的な作業の積み重ねなのですが、その成果は期待以上のものがあるはずで



アドバイザー
住吉正勝

認定ファシリティマネジャー(CFMJ)
株式会社イトーキ FMプランニング部部長
ファーストリンクジャパン株式会社 代表取締役社長



「戦略的な総務になる」とは具体的にはどういうことですか？

戦略的な総務を目指すには、あらゆる面で、これまで以上にコスト意識をもち、経営者に近い視点で業務の見直しを進めることが大切です。その第一段階として、まず、総務セクション自体がこれからの業務計画において最適なものになっているかどうか、見直してみることも必要かもしれません。

もともと総務セクションは、今でいうFM的な業務を行うグループと、株主総会対策、そして庶務の3部門にわけられます。ところが最近では、総会担当は経営企画などの別組織に分離する傾向にありますし、庶務はアウトソーシングが可能です。したがって、もしFMが今後の総務業務の中心になってくれば、もっとスリム化できる可能性もあるのではないのでしょうか。

総務セクションが自らの業務領域をはっきりし、明確なコスト意識を持ち、一部の業務についてはアウトソーシング化などを進められれば、全社的な改革にお手本を示していくことができます。そして、これまで以上に効率的に仕事を進めることも可能なのです。

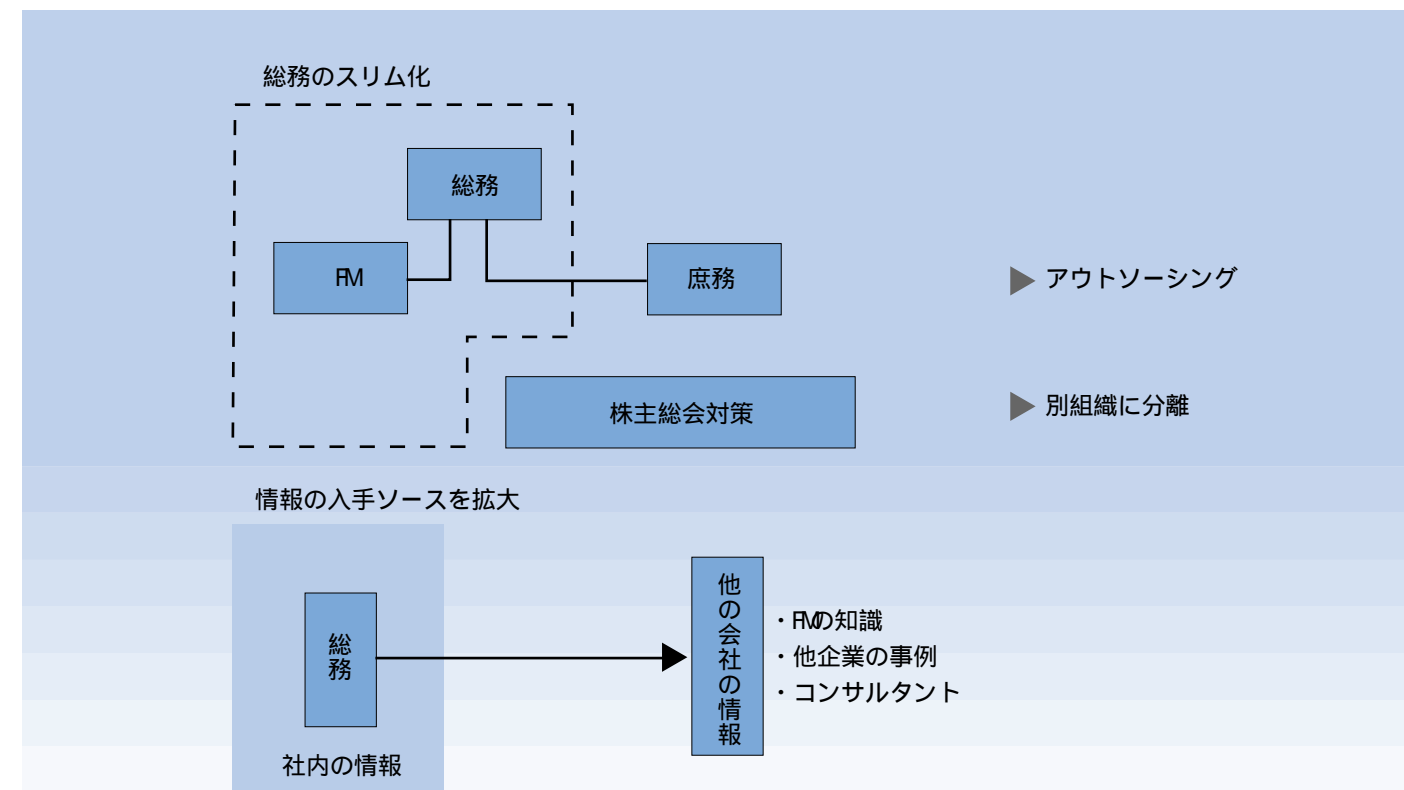
スリム化が実現できたら、次の段階としては、情報の入手ソースの拡大が課題になってくるでしょう。

これまでの総務業務は、社内との折衝や、庶務業務などの関係で取引のある会社との接点が主で、あまり広い人脈を必要としませんでした。しかし、大胆な業務改革やファシリティの見直しを進めるには、できるだけ多くの情報を集め、広い視野で戦略を立案していく必要があるはずで

したがって、たとえば、FM知識を学びたければ、JFAM(日本ファシリティマネジメント推進協会)などを通して他の会社の事例をケーススタディしたり、コンサルタントに相談してみてください。

企業の経営資源はいうまでもなく、人、モノ、金、そして情報です。これまでの総務は、これらのうち、「モノ」を中心とした業務が求められてきました。このため、社内でも活躍する場が、どうしても限られてしまったのです。

これからはもっと効率的な業務の進め方を実現し、より多くのパワーをFMのほうに注いで、全社に対して改革を実現してはどうか。そうすれば、人、モノ、金すべてに戦略を打ち出すことのできる、経営トップと同じ視点をもった総務として、その地位はもっと重要になってくるはずで



これからの総務に求められるスキルとは？

私は「総務部の悩み研究会」という組織で、多くの企業の総務の方々さまざまな検討を続けていますが、そこでよく話題になるのがプレゼンテーション力です。総務が戦略的に活動するには、まずプランを立案し、それを経営トップに採用してもらわなければなりません。したがって、これからは企画力だけでなくプレゼンテーション力も必須になってくるでしょう。

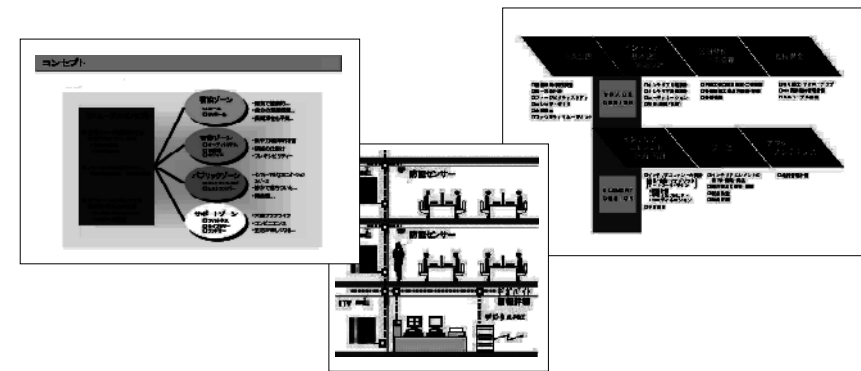
それでは、プレゼンテーション力とは何なのでしょう？ これは簡単にいえば、「早口で喋り、物事を断言する自信」です。

早口というのは、言葉通り、スピーディに話すことではありません。プレゼンにおいては、ただ企画書を読むのではなく、自分の言葉で途切れることなく説明する態度が評価の対象になります。ですから、喋るのが得意でなければ、パワーポイントの

画面やOHPシートでつなぎ、相手を飽きさせなければいけません。要するに、テンポのいいプレゼンを心がける。これが「早口」ということなのです。

物事を断言する自信も大切です。プレゼンの相手は、いろいろなファクターを用意されることを望んではいません。彼らが求めているのは、短時間で理解できる結論であり、そして、そのプランが実現する可能性なのです。したがって、もし提案者が自信を持って「これしかない」と主張できなければ、どんな優れた企画内容であっても、二の足を踏んでしまいます。

プレゼンテーション力は、これまで、営業や企画セクションに求められるスキルでした。しかし総務が戦略的になり、経営トップに提案をしていく以上、これからは最も重要なスキルの一つになってくるはずで





今、すぐに取り組めるFM的な手法はありますか？

先ほど、「これからの時代の総務スタッフには、物事をすばやく判断できる自信が必要になる」と説明いたしましたが、この「自信」の裏付けになるのは、事前の調査によって得られたデータです。したがって、まず全社のオフィスについてリサーチすることから業務改善を始めてみてはどうでしょうか。

オフィスの実態調査といっても、一つひとつの作業は、それほど複雑なものではありません。たとえば支社や支店単位、あるいは部署ごとに、総経費、家賃などのオフィスコストとスペースの広さ、ワーカーの人数を調べるだけでも十分なのです。

そしてここから大切なのですが、得られたデータをワーカー1人あたりのオフィスコストやスペース効率に換算し、高いものから順番に並べてみるのです。この作業は、エクセルなどで一覧表にしておきます。

このように整理されたデータがあれば、それを社内に配布するだけでオフィス改革が進みます。もちろん、「オフィスコストが高い」と指摘された部署はその結果に驚くかもしれませんが、データは正直ですから、ほとんどの場合、自主的にコスト削減に取り組んでいくケースが多いようです。

ちなみにこの方法は、支社や部署ごとにオフィスの使い方を比較し、問題点を明確にしていけるわけですから、ベンチマークというFM的な手法を自然に導入していることになります。

本来のベンチマークは、同業他社など、社外のケースとの比較によってオフィスの最適化を図っていくものですが、これを行うにはかなり詳細な調査が必要になります。ですから、まずその前段階として、このような「社内ベンチマーク」は、オフィス改革をしていくうえでかなり有効な手段といえます。

調査によるデータ収集の次に戦略総務が取り組むことは？

FMでは、まずデータを収集して実態を把握したあと、モデルケースとしてのオフィススタンダードを示す手法が一般的です。

たとえば、各支店や部署ごとの総経費に占めるオフィスコストの比率が集まったら、「オフィスコストは総経費の10%を標準とする」といった目標を決めるのです。ちなみにこの数字は、それほど神髄になって計算する必要はありません。そこで時間をかけるよりも、調査から少しでも間をおかずに、明確な数字を示すことが必要なのです。

オフィススタンダードとしては、ワーカー1人が保管している書類の量を制限するのも効果的です。FMでは、書類の量は積み上げたときの厚さに相当するファイルメーターで表しますが、これは必ずしも数字でなくてもかまいません。実際にある企業が行った例では、「デスク以外に、キャビネットの引き出し2つ分ま

では使用しているが、それ以上、保管する場合は、引き出し1つにつき月額500円の超過コストとして計算する」といったスタンダードを決めたそうです。

このような課金制度は、非常に有効です。というのも、ただスタンダードを決め、「これ以上は認めない」と伝達すれば必ず反発がでますが、部署や個人の都合による自由度を認めつつ、それをコストに換算する方法を導入すれば、オフィスの使い方そのものが、すべて経費によって把握できるからです。

もちろんその場合でも、どの部署がどのくらいの書類を保管しているのか、全社的なデータを常に集め、社内で公開していくことは忘れないでください。そうすれば、他に比べてスペースを無駄に使っている部署は、自然にファイリングの工夫をするようになるものです。

事業所別オフィス状況分析表

1人あたり面積順			
	オフィス	面積 (㎡)	1人あたり面積 (㎡)
1	〇ビル (東京ショールーム)	3,429.95	8
2	〇ビル	2,938.90	10
3	熊本支店	495.49	6
4	〇ビル	752.90	14
5	長崎営業所	49.65	1
6	宮崎営業所	49.32	1
7	〇ビル	420.52	10
8	イビル	5,996.74	159
9	岐阜営業所	74.38	2
10	富山営業所	36.30	1
11	福井営業所	34.00	1
12	福岡支店	1,115.30	34
13	鹿児島支店	122.88	4
14	山梨営業所	49.83	2
15	山口支店	95.14	4
16	大分支店	95.04	4
17	盛岡支店	165.22	7
18	北陸支店	159.00	7
19	相模営業所	44.18	2
20	山形営業所	42.90	2
21	滋賀営業所	41.85	2
22	秋田営業所	41.36	2
23	青森営業所	41.10	2
24	福島営業所	59.40	3
25	宇都宮支店	135.70	7
26	長野支店	152.82	8
27	群馬支店	132.00	7
28	京都支店	150.25	8
29	岡山支店	148.42	8
30	広島支店	330.24	18
31	水戸支店	107.63	6
32	名古屋支店	816.50	46
33	平塚支店	189.00	11
34	北九州支店	85.88	5
35	多摩支店	188.43	11
36	新潟支店	140.41	9
37	千葉支店	248.53	17
38	松山支店	86.86	6
39	高松支店	99.04	7
40	埼玉支店	240.46	17
41	筑波支店	97.12	7
42	東葛営業所	39.70	3
43	静岡支店	145.22	11
44	札幌支店	242.55	20
45	〇ビル	363.57	31
46	仙台支店	297.36	26
47	〇ビル	2,897.17	276
48	横浜支店	249.60	27
49	〇ビル	3,324.51	380
50	Hビル	65.28	0
	合計	27,325.60	1,260

1人あたり家賃順			
	オフィス	管理家賃月額 (円)	1人あたり家賃 (円)
1	〇ビル	26,747,293	3,324.51
2	横浜支店	1,753,240	249.60
3	Hビル	429,652	65.28
4	埼玉支店	1,482,269	240.46
5	〇ビル	15,252,302	2,897.17
6	〇ビル	1,901,738	363.57
7	〇ビル (東京ショールーム)	17,011,831	3,429.95
8	千葉支店	1,224,727	248.53
9	仙台支店	1,334,129	297.36
10	〇ビル	3,316,449	752.90
11	〇ビル	1,782,667	420.52
12	広島支店	1,390,734	330.24
13	静岡支店	597,317	145.22
14	平塚支店	747,023	189.00
15	滋賀営業所	164,184	41.85
16	岡山支店	557,313	148.42
17	京都支店	561,624	150.25
18	名古屋支店	2,947,515	3,610
19	高松支店	316,181	99.04
20	相模営業所	140,770	44.18
21	新潟支店	434,084	140.41
22	札幌支店	741,026	242.55
23	松山支店	280,921	86.86
24	鹿児島支店	367,465	122.88
25	大分支店	279,036	95.04
26	筑波支店	282,007	97.12
27	盛岡支店	472,486	165.22
28	山口支店	271,236	95.14
29	山形営業所	121,320	42.90
30	北九州支店	240,872	85.88
31	北陸支店	440,837	159.00
32	宮崎営業所	136,485	49.32
33	山梨営業所	135,743	49.83
34	水戸支店	291,691	107.63
35	青森営業所	109,289	41.10
36	多摩支店	478,424	188.43
37	宇都宮支店	332,012	135.70
38	東葛営業所	96,338	39.70
39	長崎営業所	118,771	49.65
40	岐阜営業所	171,980	74.38
41	福島営業所	136,980	59.40
42	福井営業所	70,770	34.00
43	長野支店	301,756	152.82
44	熊本支店	964,190	495.49
45	富山営業所	67,936	36.30
46	Iビル	11,114,112	5,996.74
47	群馬支店	240,000	132.00
48	秋田営業所	71,085	41.36
49	〇ビル	0	2,938.90
50	福岡支店	0	1,115.30
	合計	98,407,810	27,325.60

1人あたり家賃順			
	オフィス	管理家賃月額 (円)	1人あたり家賃 (円)
1	〇ビル (東京ショールーム)	17,011,831	8
2	〇ビル	3,316,449	14
3	〇ビル	1,782,667	10
4	熊本支店	964,190	6
5	宮崎営業所	136,485	1
6	長崎営業所	118,771	1
7	鹿児島支店	367,465	4
8	埼玉支店	1,482,269	17
9	岐阜営業所	171,980	2
10	滋賀営業所	164,184	2
11	広島支店	1,390,734	18
12	千葉支店	1,224,727	17
13	福井営業所	70,770	1
14	〇ビル	26,747,293	380
15	相模営業所	140,770	2
16	京都支店	561,624	8
17	Iビル	11,114,112	159
18	大分支店	279,036	4
19	岡山支店	557,313	8
20	富山営業所	67,936	1
21	平塚支店	747,023	11
22	山梨営業所	135,743	2
23	山口支店	271,236	4
24	盛岡支店	472,486	7
25	横浜支店	1,753,240	27
26	名古屋支店	2,947,515	46
27	北陸支店	440,837	7
28	〇ビル	1,901,738	31
29	山形営業所	121,320	2
30	〇ビル	15,252,302	276
31	青森営業所	109,289	2
32	静岡支店	597,317	11
33	仙台支店	1,334,129	26
34	水戸支店	291,691	6
35	新潟支店	434,084	9
36	北九州支店	240,872	5
37	宇都宮支店	332,012	7
38	福井営業所	136,980	3
39	高松支店	316,181	7
40	多摩支店	478,424	11
41	松山支店	280,921	6
42	筑波支店	282,007	7
43	長野支店	301,756	8
44	札幌支店	741,026	20
45	秋田営業所	71,085	2
46	群馬支店	240,000	7
47	東葛営業所	96,338	3
48	〇ビル	0	10
49	福岡支店	0	34
50	Hビル	429,652	0
	合計	98,407,810	1,260

保証金月数順			
	オフィス	保証金 (円)	保証金月数 (ヶ月)
1	横浜支店	67,167,300	1,753,240
2	多摩支店	12,231,000	478,424
3	〇ビル	38,483,000	1,901,738
4	滋賀営業所	3,170,000	164,184
5	名古屋支店	48,990,000	2,947,515
6	広島支店	22,927,900	1,390,734
7	千葉支店	20,118,168	1,224,727
8	札幌支店	12,000,000	741,026
9	北九州支店	3,895,500	240,872
10	〇ビル	420,160,000	26,747,293
11	京都支店	8,763,742	561,624
12	富山支店	1,056,000	67,936
13	高松支店	4,456,800	316,181
14	〇ビル (東京ショールーム)	224,112,924	17,011,831
15	〇ビル	181,037,500	15,252,302
16	大分支店	3,276,360	279,036
17	〇ビル	20,931,528	1,782,667
18	盛岡支店	5,547,780	472,486
19	仙台支店	15,664,920	1,334,129
20	松山支店	3,063,648	280,921
21	Hビル	5,044,836	429,652
22	新潟支店	5,096,880	434,084
23	平塚支店	8,505,000	747,023
24	静岡支店	6,582,900	597,317
25	山口支店	2,790,720	271,236
26	鹿児島支店	3,717,000	367,465
27	長崎営業所	1,200,000	118,771
28	水戸支店	2,864,400	291,691
29	北陸支店	4,329,000	440,837
30	筑波支店	2,702,960	282,007
31	熊本支店	8,000,000	964,190
32	岡山支店	4,452,600	557,313
33	Iビル	88,408,600	11,114,112
34	福島営業所	1,080,000	136,980
35	埼玉支店	11,061,160	1,482,269
36	岐阜支店	1,080,000	171,980
37	東葛営業所	600,000	96,338
38	〇ビル	20,497,680	3,316,449
39	青森営業所	648,600	109,289
40	秋田営業所	421,872	71,085
41	山形営業所	720,000	121,320
42	宇都宮支店	1,970,400	332,012
43	福井営業所	420,000	70,770
44	宮崎営業所	810,000	136,485
45	相模営業所	420,000	140,770
46	山梨営業所	405,000	135,743
47	長野支店	900,315	301,756
48	群馬支店	0	240,000
49	〇ビル	0	0
50	福岡支店	0	0
	合計	1,301,803,993	98,407,810

99年 04月 旧現在のデータ