



## 連載企画

# 総務部の「悩み」大研究

# 予算、スケジュールそしてコンセプトと オフィスのリニューアルには 全体把握が欠かせない！

オフィスの移転を伴うリニューアルは、総務担当者にとって、最も頭を悩ます問題の一つです。さまざまな業者の手配や社内への伝達、マネジメントと細かい作業が思い浮かび、何から手をつけていいかわからないまま、場当たりのプロジェクトになってしまうことも少なくありません。移転をスムーズに進め、新しく機能的なオフィスをつくるためには、FM(ファシリティマネジメント)を担当する総務がプロジェクトの全体像を把握し、明確な方向性を持って指揮をとらなければなりません。今回は、予算、スケジュール、そしてオフィスづくりのコンセプトについてお話ししましょう。



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

## オフィスを移転したいのですが、 まず、何から考えればいいのか？

私は、総務の方から「オフィスの移転」についてよく相談を受けます。そのとき、私はまず、全体的な予算がどのくらいかかるのかを考えることにしています。すべての企業活動はコストを把握することから始まりますから、プロジェクトをスタートさせるためには、予算を把握することが大切なのです。

ところが、オフィス移転の総予算の概算方法というのは、本を読んでもなかなか知ることができません。このため、私が簡単に「このくらいの規模のオフィスなら4億円かかりますね」と提示すると、不思議がられるのです。

もちろん、私も最初は計算方法がわからず、いろいろな資料を調べたり、実際の移転のケースをデータとして収集することで、今の手法を確立してきました。今回は、その方法を紹介しよう。

### Column なぜ概算予算が必要なのか？

これまで、オフィス移転の予算を出すには、工事や引越を行う会社、家具メーカーなどに見積もりを出させ、それを累計するしかありませんでした。しかしこの方法では、それだけで何日もかかってしまいます(しかも、そこから値下げ交渉をすればもっと時間がかかります)。そしてもっと問題なのは、什器や移転挨拶状の印刷といった小さな項目まですべて見積もりをとるのは作業上、不可能ですから、加算した数字が必ずしも正確な総予算にはならないということです。

経営にスピードが求められる現在、予算の大枠をつかむことは非常に重要といえます。なぜなら、プロジェクトのスタートが数日遅れば、それだけでオフィスの機能化も遅くなり、無駄なコストの支出につながるからです。

ここで紹介した概算予算は、実際の移転のケースに基づいた一種のシミュレーションですから、プロジェクトの全体像を設計するうえでは、きっと役に立つはずです。

## オフィス移転の概算予算の出し方

概算予算はあくまで全体像がわかればよいのですから、あまり細かいことこだわらず、ざっくり考えるべきです。ここでは、約300名の社員が、92坪の新オフィスに移転する場合は想定して、実例を示しましょう。はそれを、8項目について計算します。

### 1情報ネットワーク 通信工事

概算ではインフラ部分だけについて算出します。つまり先行統合配線や有線・無線LANなどの予算を考え、パソコンや電話機、PBXなどは必ずしも買い換えるものではないので、ここでは入れません。計算を単純にするには、「情報通信インフラのコストはポート1つにつき4万円」というモデルを使います。これからのオフィスでは、1人の社員に情報と通信の2ポートは必要ですから、次のようになります。

$$¥ 40,000/\text{ポート} \times 2\text{ポート}/人 \times 300人 = ¥ 24,000,000$$

### 2内装 間仕切り工事

オフィスの工事費用は面積に比例します。これまでのケースの平均値はだいたい15万円くらい。また退出するオフィスの原状回復工事は約8万円をみておけば大丈夫でしょう。

$$\text{新オフィスの工事費用} \quad ¥ 150,000/\text{坪} \times 92\text{坪} = ¥ 138,000,000$$

$$\text{現オフィスの原状回復費用} \quad ¥ 80,000/\text{坪} \times 92\text{坪} = ¥ 73,600,000$$

$$\text{合計} = ¥ 211,600,000$$

### 3二重床

情報通信システムがこれからも進歩していくことを考えれば、二重床を導入したほうが、長い目で見たときはコスト削減になります。この予算は、1㎡あたり1万円くらいです。

$$¥ 10,000/\text{㎡} \times (92\text{坪} \times 3.3\text{㎡}/\text{坪}) = ¥ 30,400,000$$

### 4家具 什器

オフィス家具や什器は、移転のときに50%以上買い替える場合、社員1人あたり10万円程度をみておけば、大きなズレはありません。

$$¥ 100,000/\text{人} \times 300人 = ¥ 30,000,000$$

### 5引越費用

これも人数で簡単に計算できます。だいたい1人5万円が目安です。

$$¥ 50,000/\text{人} \times 300人 = ¥ 15,000,000$$

### 6不動産仲介手数料

不動産会社への手数料は賃料の1カ月分ですから、これは新オフィスの賃料から自動的に計算できます。

$$¥ 25,000/\text{坪} \times 92\text{坪} = ¥ 2,300,000$$

### 7現場管理費用

移転に伴うマネジメントの経費は、1～5の合計金額の5%をみておけば大丈夫です。

$$¥ 311,000,000 \times 5\% = ¥ 15,550,000$$

### 8その他の費用

挨拶状や新しい連絡先の入った名刺、ビジネスレターなどの印刷費は、1人あたり1万円として計算します。

$$¥ 10,000/\text{人} \times 300人 = ¥ 3,000,000$$

$$\text{総合計} \quad ¥ 350,000,000$$

今回のケースでは、約3億5000万円の予算を考え、そこからケースに応じて増減させていけばいいことになります。ちなみに、この概算予算を新オフィスの坪数で割ると38万円になります。これは、どのケースでも比較的近い数字になることが多く、もし、大枠で概算予算を出したければ、 $¥ 400,000/\text{坪} \times \text{新しいオフィスの坪数}$  という計算式でも把握することができます。



## 新オフィスの契約から入居までのタイムスケジュールを教えてください。

オフィス移転のスケジュールは、基本的に、現在のオフィスの解約予告から新オフィスへの入居、そして前オフィスの原状回復という大きな流れを6ヶ月スパンで考えていきます。多くの企業の移転をお手伝いしてきた経験からいえば、

このスケジュールは、オフィスの広さや人数によって大きく変わるものではありません。

したがって、雛形を示しておきますので、これに合わせて全体把握をしていただければいいと思います。



## オフィスづくりにおけるコンセプトとは、どういうものですか？

仕事柄、多くの企業のオフィスを目にしますが、そのとき「良いオフィス」と悪いオフィスをわけるのは、コンセプトの有無にあるように思いました。つまり、しっかりした方針に基づいてつくられたオフィスと、場当たり的な対策の結果として存在するオフィスとでは、決定的な差が生じます。それでは、オフィスづくりにおけるコンセプトとはどういうものなのでしょうか。

ここで、オフィスを移転する理由、つまり「動機」について考えてみましょう。

例えば今、ある企業でオフィスが3カ所以上に分散しているとします。そうすると、セクションを越えた打ち合わせをするにも、わざわざ他のビルに足を運ばなければいけませんし、庶務などの担当者をオフィスごとにおこななければいけないため、無駄なコストがかかります。それに社員のコミュニケーションという点からも、マイナスは多いはず。したがって、分散したオフィスを統合したい、と考えます。これがオフィス移転の動機です。

しかし、動機に対する問題解決だけを頭に描いて移転プロジェクトを進めるのは、決して得策ではありません。なぜなら、分散による不便さは解消されるものの、それはマイナスをゼロにするだけで、決してプラスの方向にはいかないからです。

新オフィスのコンセプトとは、移転をオフィスのリニューアルととらえ、その方向性を位置づける目的のようなものです。

現在のようにビジネスをとりまく環境が短期間に激変していく状況では、オフィスは常にリニューアルしていかなければなりません。そういう意味では、移転は絶好のチャンスなのです。

実際、総務担当者の皆様が「スペースを統合すればいい」と考えてプロジェクトをすすめたとしても、しかし、ワーカーたちは新しいオフィスになることで業務の効率化を期待して、情報化への投資などを要求します。このため、動機だけを頭に入れて移転の見積もりをとると、最終的に予算を大きくオーバーすることになり、総務担当者のスキルそのものが問われかねません。

移転の計画を立案する段階でしっかりとしたオフィスコンセプトを描いていけば、予算、スケジュールなど、あらゆる項目で全体把握ができますし、方向性が定まりますから、プロジェクトのマネジメントは非常に楽になります。そういう意味でも、コンセプトメイキングは欠かせないのです。

それでは、実際に私がオフィス移転のマネジメントを依頼されたときに提示したコンセプトの具体例をあげて、説明していくことにします。

### ケーススタディ1 A社の場合

#### 【動機】

現在のオフィスはビルの規模が小さいため、フロアごとにわかれ、使い勝手が悪い。大型ビルに移転し、ワンフロアにオフィスを収めたい。

#### 【オフィス移転のコンセプト】

円滑なコミュニケーションによるスピーディな意志決定と業務遂行を実現するオフィスづくりを図るため、FMの活用とコストパフォーマンスを基本とする。

動機のもとになった問題を解決するだけであれば、広いフロアを確保すれば済みます。しかし、それでは、現在のオフィスの課題を完全にクリアすることはできません。

「フロアごとにオフィスが分散して不便を感じる」という問題は、もっと細かく分析していくと、一つには組織内のコミュニケーション不足による意志決定の遅れ、そしてもう一つは業務上の使い勝手の悪さになります。したがって、これらの問題の解決をコンセプトの形で明確な目的にしました。

また同時に、この会社では移転によるオフィスコストの削減を考

### ケーススタディ2 B社の場合

#### 【動機】

インテリジェント化に対応していないビルに入居しているため、情報通信機器の導入が図れない。

#### 【オフィス移転のコンセプト】

社員の「意識改革」を基本の価値基準とし、円滑なコミュニケーションによるスピーディな業務遂行の実現を図る「オフィス環境」を創造する。

情報通信環境の整備は、ただインフラを導入しただけでは効果を発揮しません。したがって、このケースでは、新オフィスの機能を最大限に利用してもらうために、リニューアルと同時に社員の意識改革の推進をコンセプトに盛り込みました。

また、せっかく新しいビルに移るのですから、オフィス環境の大幅な向上を目指すことにしたのです。このようなコンセプトを立てておけば、たとえば家具の選定などでも、迷わないですむはず。

### Column オフィス移転のコンセプトは社員に支持されるものを

現在の厳しい経営環境において、オフィス移転の最大の目的が「コスト削減」にあることは明白です。しかし、これを前面に出してリニューアルを行ったら、ワーカーはどういう気分になるでしょうか。結果としてモラルダウンを通じ、経営的にはかえってマイナスを招きかねません。

しかし、このような「動機」だけに終わらず、次のようなコンセプトを打ち出して移転を進めれば、社員はそのプロジェクトを支持するはず。

### ケーススタディ3 C社の場合

#### 【動機】

旧態依然としたオフィスに対して、社員からの不満の声が多い。新しいオフィスにして、モラルアップを図りたい。

#### 【オフィス移転のコンセプト】

利用者の満足とコストパフォーマンスを基本の価値基準とし、円滑なコミュニケーションによるスピーディな意志決定と業務遂行の実現を図る。

これは、移転の動機がかなりはっきりしているケースです。しかし、このような場合でも、明確なコンセプトを決めておかないと、移転のプロジェクトの途中で方向性を見失ってしまい、「とりあえず、新しいオフィスに移れば満足度は向上するだろう」というあいまいな判断をしがちになります。

コンセプトに「利用者の満足を基本の価値基準とする」といった内容を入れておけば、目的ははっきりしますから、例えば移転の前後でアンケート調査などを行って効果を測定するなど、より具体的なプロジェクト項目を決めることができるのです。

ケーススタディをみればわかるように、私の場合、必ず3行程度の文章でコンセプトを決めます。というのも、オフィスのリニューアルはさまざまな効果をもたらせすから、できるだけ具体的な内容を掲げることで、移転の目的をはっきりさせたいからです。

「コンセプトをつくらなければいけない」というと、社内ミーティングで多くの意見が出た結果、最終的に「インテリジェントオフィス」といった、一つのキーワードに収束させてしまうことがありますが、これでは社員にとってどのようなメリットが得られるのか明確にはなりません。結局は「言葉遊び」に終わってしまう可能性があるのです。

最近では商品開発においてもコンセプトから企画をつくっていくように、しっかりと方向性を持たないアイテムはユーザーから支持されません。そしてオフィスづくりにおいても、それはまったく同じなのです。

### 【オフィス移転のコンセプト】 ワーカーの満足度を高め、環境とコストパフォーマンスの向上を実現するための「ワークプレイス」を創造する

もちろん、コストパフォーマンスの向上を目指す以上、オフィスコストの削減ができることは経営トップにアピールしなければいけません。同時に「ワーカーの満足度を高め、」と明文化することで、「コスト削減＝オフィスの質の低下」にならないことを社員に保証するわけです。

総務というのは、社員が最大限に能力を発揮できるように、さまざまなサービスを提供するセクションになります。したがって、新オフィスのコンセプトは、コスト削減を考える経営者とワーカーの間で立つ重要なマネジメント業務の一つでもあるのです。