



連載企画

総務部の「悩み」大研究

オフィスリニューアル・プロジェクトを上手に進めるためのPM手法とは？

前号では、オフィスのリニューアルというプロジェクトにおける第一段階の「予算・スケジュール管理」「コンセプトづくり」について説明しました。今回は、「PLAN DO CHECK」の第二段階にあたる実行方法について、詳しくみてみましょう。オフィス戦略は、企業や、そのプロジェクト規模によってやり方が変わってきます。ここでは、社内チームのつくり方から、コンサルティングをアウトソーシングする場合まで含めて、あらゆるオフィスプロジェクトに対応できる方法を説明していきます。



アドバイザー
住吉正勝
認定ファシリティマネジャー (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
元日本ファシリティマネジメント推進協会広報部長

具体的にオフィスリニューアルのプロジェクトを進めるにあたって、どのような社内チームをつくれればいいのか？

オフィスのリニューアルは全社に関わるプロジェクトです。したがって、総務が一方向的に進めるのではなく、社内にプロジェクトチームを結成し、そこで調整をしながら実行していかなければなりません。

社内チームを組織するときの鉄則は、次の4つです。

1社内各セクションから代表者を出してもらう

2メンバーは20~30代の若い社員を中心に

3人数は10人以内に絞る

4できればメンバーの2割は女性社員にする

それでは、各項目について説明していきます。

まず、メンバーの構成ですが、これはチームの構成上、社内の多くのセクションから代表者を募ります。このとき、営業部門や生産部門といった会社の中核となるセクションからは必ずメンバーを出してもらうといいでしょう。そうすることで、各部門の要望を一本化することが可能で、「あとから不満の声が生じる」という事態を防ぐことができます。

さらに、経営トップとのパイプを強めるために秘書室、社内全体への告知を徹底するために広報セクションからも代表者を募るといいでしょう。

募集のやり方としては、各セクションの責任者に対しプロジェクトの内容を説明し、メンバーとなる社員を推薦してもらうように

してください。新しいオフィスの方向性がチームの話し合いの中で決まってくるのですから、どのセクションでも、それなりの実力者を送り込んでくるはずですよ。

ただ、そのとき、番目の鉄則にあるように、メンバーを若手社員に限定することが大事です。そのほうがチームとしての行動力は向上しますし、概して、20代、30代の社員のほうがオフィスのリニューアルに対しては積極的な意見を持っているからです。

また、多くのセクションから代表者を集めるのは重要なことですが、メンバーが多すぎると意見がまとまりません。私の経験では、チームが15人以上になると、話し合いは難しくなります。したがって、できれば10人以内に抑えたほうがいいでしょう。

社内のセクションが細かく分かれていて、代表者が10人以上になりそうな場合は、「営業部門の分科会」というように下部チームをつくり、その代表者が正規のプロジェクトに参加する形をとるべきです。そして最後に、できれば2人以上の女性社員をメンバーに加えるよう、これは事務局である総務のほうで調整してください。新しいオフィスをつくるには女性の声は欠かせませんし、また、これも私の経験からなのですが、女性が増えることでプロジェクトチームが活発になるのは事実なのです。

なお、社内のプロジェクトチームにおいて、総務の担当者は事務局となり、全体の調整を行います。

社内のプロジェクトチームで最初に手がけるテーマは？

チームの仕事は、一言でいえば、オフィスリニューアルのプロジェクトマネジメント(PM)になります。中嶋秀隆さんの「プロジェク

ト・マネジメント」という本によれば、標準的なPMのステップは10項目あるそうです。

プロジェクトマネジメントのステップ

- ステップ 1 目標を明確にする。
- ステップ 2 作業を分割する。
- ステップ 3 役割を分担し、所用時間を見積もる。
- ステップ 4 作業の前後関係を調べ、クリティカル・パス^(注)を見つける。
- ステップ 5 スケジュールをつくる。
- ステップ 6 負荷をならす。
- ステップ 7 予算をつくる。
- ステップ 8 リスクに備える。
- ステップ 9 進捗を管理する。
- ステップ 10 事後の見直しをする。

プロジェクト・マネジメント、中嶋秀隆 (日本能率協会マネジメントセンター) より

つまり、このステップを順番にクリアしていけばいいのですが、ここでキーワードになるのが、ステップ4にあるクリティカル・パスでしょう。

注) クリティカル・パスとは...

関連する作業を結んだ「経路」のことです。

たとえば、「オフィスにLANを構築する」という一連の手順を考えたとき、何も無いビルの一室にいきなりコンピュータを運び込むわけにはいきません。まず、二重床の工事をし、先行統合配線などを行い、決めたレイアウトに基づいて家具などを配置してから、最後にOA機器の設置が行われます。したがって、床の工事から機器の設置までは、一連のつながった作業だと考えなければなりません。

もう一度、ステップの順番をみてください。先ほどのケースでいえば、まずステップ1で「どのようなLANを構築するか？」という目標を明確にし、ステップ2と3で、そのために必要な作業や時間を考えます。そして実際の工事などについては専門の会社に発注するわけですが、この段階でクリティカル・パスを見つけておかなければ、スケジュールはバラバラになってしまいます。

逆にいえば、きちんとクリティカル・パスを確認しておけば、最終的な目標となる日程に基づき、いつ、どのような作業管理を行えばいいか、すくなくわかるのです。

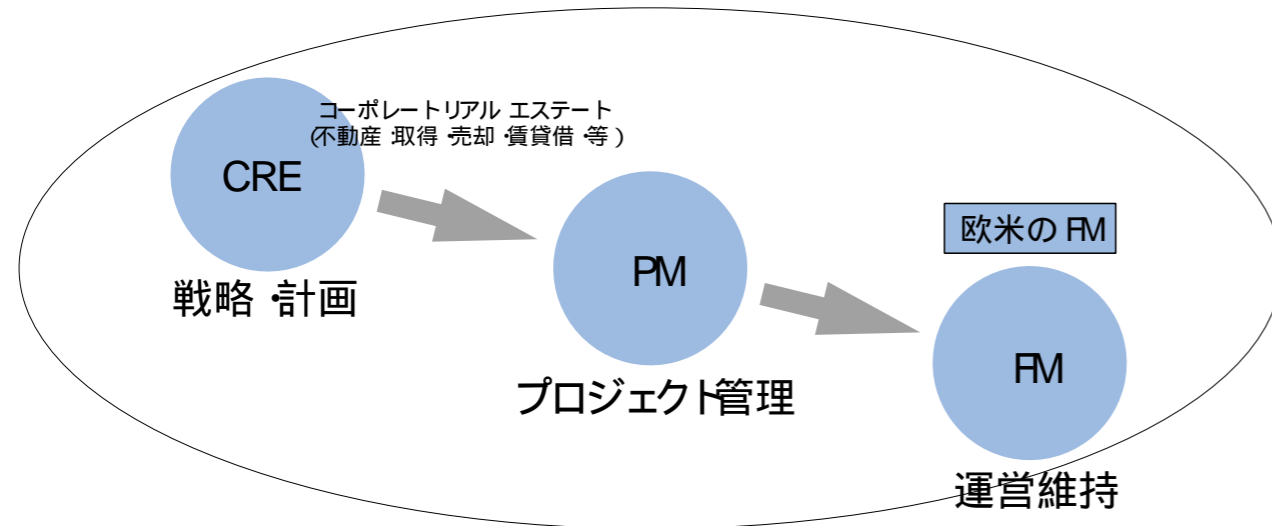


プロジェクトチームの仕事は、ファシリティマネジメント(FM)になるのでしょうか？

この連載では、FMの業務内容、特に日本と欧米のFMの概念について何度か説明してきました。ここでもう一度、整理してみましょう

さまざまな業務が細かく分割されている欧米と異なり、日本では「FM= オフィス戦略」といってもいいほど、その領域は広くなります。

日本のFMと欧米のFMの違い



そういう意味では、プロジェクトチームの仕事もFMの一部だといっ構わないのですが、実際には、このような捉え方では、業務内容そのものがはっきりしません。

オフィスのリニューアルといった長期的なプロジェクトは、「PLAN DO CHECK」の段階で考えなければなりません。これを欧米型の業務領域にわけると、次のようになります。

PLAN	戦略計画	欧米でいうところのCRE(不動産)
DO	プロジェクト管理	欧米でいうところのPM
CHECK	運営維持	欧米でいうところのFM(評価含む)

そして、いうまでもなく、社内チームの仕事は2番目の「DO=プロジェクト管理」にあたりますから、欧米の進んだマネジメント手法を学ぶには、PMについて、もっと知らなければなりません。

提案
日本と欧米の業務領域に関する考え方の違いを前提に、従来の(日本の)FMの知識と経験に、(欧米の)PMの知識を加えることが大切だ。

それでは具体的に「PMの知識」とは、ということなのでしょうが。

PMとは、次のように定義されます。

プロジェクト・マネジメント(PM)とは.....
一連の技法、プロセス、システムを駆使して、プロジェクトを効果的に、計画・実行・管理することである。

そしてPMの技法の一つが、先の項目で説明したクリティカル・パスです。このようなPM手法はアメリカでは常識になっているのに、日本のFMのガイドブックには、掲載されていません。

もう一つ「Scope of Work(業務範囲)」という考え方も、まだ非常に新しいものです。これは、オフィスのリニューアルにおけるさまざまな作業を分担したり、外注する際に、「その担当者がどの部分まで責任をもって業務を遂行するか?」という点をはっきりさせる方法で、クリティカル・パスと組み合わせることにより、プロジェクト管理が明確に行えます。

社内のプロジェクトチームは、工事など、移転に伴う実務を行う部門ではありません。これらの作業を発注し、進行と成果を管理するのが仕事です。それだけに、クリティカルパスや Scope of Workといった考え方を常に徹底させ、確実にプロジェクトを完遂できるようにしてください。

オフィスリニューアルに伴う作業を外部に発注するときのアドバイスをお願いします。

私はこれまで、いくつかのオフィスプロジェクトでPMの仕事そのものを依頼され、実際に工事や外部業務の発注を行ってきました。

そのケースの中から、ある企業が研修所を造ったときの運営会社を決めるまでの手順を紹介しましょう

発注への第一段階として、当然、コンペを行うのですが、このケースでは、最初、施主が複数のビルメンテナンス会社を推薦してきました。しかし私は、研修所が宿泊と料理・飲食の機能を

持っているため、これらに加え、ホテルと外資系の運営会社を入れることを提案したのです。

コンペに参加する会社には、条件を提示するだけでなく、必ず、自由課題として彼らのアイデアによる運営方法を提示してもらいました。理由は、それぞれの運営会社の積極性や創造性をチェックするためです。

そして、項目ごとに5点満点の採点を行い、最終的に発注先を決めました。

Assessment Form

	POINT	倍率	合計	備考
今回のプロジェクトに対する考え方、取り組み方		× 1		
業務内容 <料理 飲食、宿泊、ビルメンテナンスを含んだ業務範囲>		× 1		
組織・体制		× 1		
個人経歴		× 1		
コスト(見積もり)		× 3		
会社経歴		× 2		
提案書(自由選択) 運営に対する新しいアイデア等		× 2		
TOTAL				

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

このときは、最高点を獲得した外資系の運営会社に決まったのですが、そのポイントは大きく二つあります。

一つは、その会社がスケジュールの管理方法を明確に提示してきた点です。そしてもう一つは、PMの手法である Scope of Workを明確に説明できたからです。

つまり、施主が発注したい業務の全体像をしっかりとらっていたのが、唯一、その外資系運営会社だったのです。

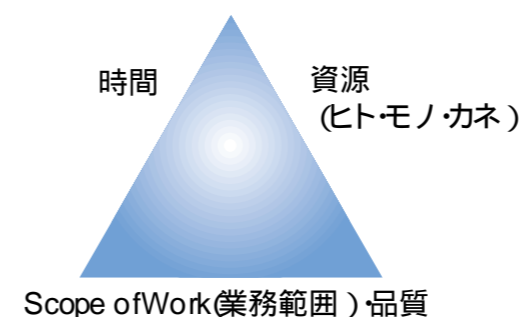
さらに彼らは、自分たちが運営を請け負った場合の月々の数値データを計算し、その後のコスト削減策についても言及して

いました。残念ながら、ここまでPMのプロセスを理解した業務提案は、従来の日本企業では難しいでしょう

PMの導入は、プロジェクトをスケジュール通りに進行させるだけでなく、業務の品質を向上させ、同時に時間や経営資源の有効活用につながります。

もし、社内にファシリティマネージャーを擁し、進歩的なPMを行えるなら、分社化してPM業務自体を商品にすることも可能です。実際、中立的なPMを必要としている企業は多いのですから。

PMの3つの要素



column

私のように中立の立場でPMを行うケースは、日本ではまだまだ少ないようです。日本の企業がオフィスのリニューアルを行う場合、これまでは、ゼネコンや家具メーカーといったサプライヤーにすべて「丸投げ」するケースが多くなりました。これらの会社は商品を守るためのサービスとしてPMを行うため、その分の経費はとらないのが普通ですが、当然、タダより高いものはないわけで、トータルでコストをみたとき、必ずしも発注者のメリットにつながっているとは限らないのです。

したがって、社内でFMの資格を持った人がしっかりとPMまで行うか、専門的なプロジェクトマネージャーをお願いするのか、考えてみたほうがいいかもしれません。