



連載第16回 総務部の「悩み」大研究

FMアウトソーシング時代に 生き残る総務部門のあり方とは？

今、企業における総務のポジションに大きな変化が訪れようとしています。大手の中にはファシリティマネジメント(FM)の担当部門を独立させ、他社の業務まで受注することで新たな収益を生む方法を検討するところまで現れました。一方で社内のFM担当者を最少の人数に抑え、ほとんどの業務をアウトソーシングする企業も増えています。GDPのマイナス成長や株価の動向不安という状況の中で、ますますリストラが進む現在、総務部門はどのような方向性を目指せばいいのでしょうか。今回は、その点について探ってみましょう。



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
元日本ファシリティマネジメント推進協会広報部長
URL:<http://www.FMstaff.co.jp/>

全社的にコストダウンの目標が掲げられています。特に人員計画を含めた管理部門の縮小が要望されているのですが、総務としてはどのような提案をすればいいのでしょうか？

1980年代まで総務は、管理部門の中でも経理や人事などが担当しない仕事を受け持つ「なんでも屋」といった位置づけをされてきました。しかしバブル崩壊後はファシリティマネジメントを使った不動産やオフィスの管理手法が目立つようになり、現在ではFM担当、株主総会担当、庶務担当というように、業務ごとに明確なチーム分けがなされるようになってきました。

このうち株主総会については、最近では必ずしも「総務」のマトーとは考えない企業も多くなってきたので、ここでは切り離して考えます。また庶務については、さまざまな形でアウトソーシングするケースが増えているので、社内の担当者は減っていく傾向にあるでしょう。さて、それではFMの担当部門についてですが、今後の方向性として次の3つが考えられると思います。

- ケースA** 高度なFMのノウハウをもつ専門部隊として社内の不動産やオフィスの管理を完全に行う。また、独立して他社のFM業務を受託していくことも可能
- ケースB** FMの業務を明確に分類し、自社で担当する部分について最小限のスタッフを置く。それ以外の業務についてはすべてアウトソーシングする。
- ケースC** 基本的にFM業務は社外の専門会社にアウトソーシングする。社内には少人数の専門家が残り、発注業務を行う

これらのうちケースAを選ぶのは、全国に支社や支店があるような大手企業に限られると思います(注1)。したがってそれ以外の会社では、ケースBでいくのか、Cにするのか、現在の業務遂行能力や会社の経営状況をもとに判断し、方針を決める必要があるでしょう。

いずれの場合も、FMとして行う業務の内容を明確にし、それをベースに人員計画の立案とコスト予測を行い、経営トップに提案していくことになります。そして「上からの命令」を待つのではなく、総務自身が自分たちの舵取りをしなければ、部門そのものの存続は期待できません。

(注1)現在まで、次のような企業がケースAの方針を採用しています。ソニー、オムロン、あおぞら銀行、モービル石油

column

リストラ時代、経営者は「具体的なプラン」に期待している。

リストラによる人員削減とコストダウンは、どの企業でも大きな課題になっていると思います。このため、管理部門へも経営トップからさまざまな要望が出ているはずですが、ただこのとき、「とりあえず回答だけは提出しよう」と単純にスタッフの減員を約束したり、根拠もなくコストカットの目標を提示するのは、マネジメント力の不足を指摘されても仕方ありません。経営トップが求めているのは、具体的なプランなのです。たとえば、文中のケースAの方向を選ぶのであれば、「今後、社外のFM業務も請け負って収益をあげることが可能なので、これだけのスタッフ

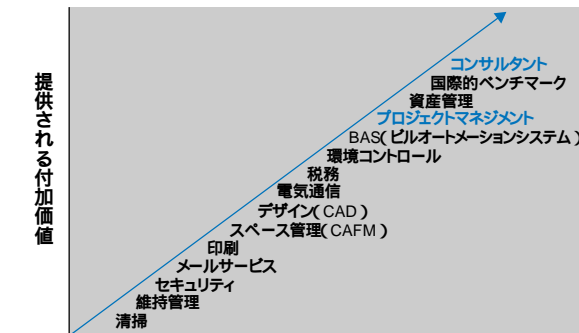
フとコストが必要だ」と主張しても構わないのです。あるいはケースBにしてもCにしても、業務内容に合わせた人員計画とコスト予測ができなければ、経営トップだけでなく社員を説得することはできません。リストラとは会社の規模を縮小することではありません。好景気の時代に見過ごしてきた「業務内容とスタッフ数およびコストの関係」を明確にすることで、経営リソースを効率的に活用できる組織をつくることなのです。だからこそ、総務部門も社内で行う業務とアウトソーシングする業務をしっかりと分け、方向性を定めることが必要になってくるのです。

FM部門における業務の明確化とは、具体的にはどのようにすればいいのですか？

まず、掲載した図を見てください。「FM業務のアウトソーシング化」などという、何かまったく新しい試みに挑戦するように考えがちですが、実は、従来、総務部門が手掛けていた業務の多くは、すでに外部の会社に発注しているのです。たとえばこの図でいえば、清掃やセキュリティ、印刷などを社内のスタッフですべて行っている企業などありません。ここで並べた業務は、上のほうに行くほど付加価値が多くなり、高度な専門性が必要となります。そしてそれに比例して、外部に委託することでユーザーの効率性が高まるのです。極端なことをいえば、プロジェクトマネジメントまで専門の会社に頼めば、社内には資産管理の担当者や発注の管理者だけいればFM業務は遂行できます。さて、総務部門の仕事を引き続き社内で行うにせよ、アウトソーシング化するにせよ、まずこの図をもとに業務内容を整理してみてください。そして、自社のスタッフで行った場合と外注した場合のコスト比較をするところからプランづくりが始まります。

前項で説明したどのケースを選ぶにしても、自分の会社のスタッフで得意な仕事と不得意な仕事を明確にしなければ、人員計画もコスト予測もできません。そのうえで、次のステップに進むといいでしょう。

価値の繋がりにサービスメニュー



column

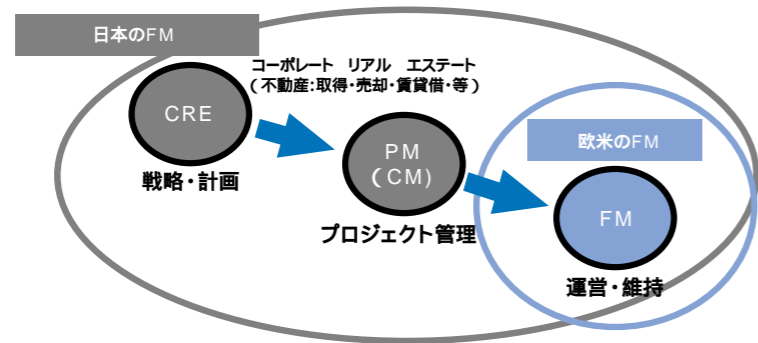
プロジェクトマネジメントとはFMの全体責任者のことです。

以前にも解説したことがありますが、FMという言葉のとらえ方には、日本と欧米とは少し違いがあります。欧米ではファシリティマネジメントとはあくまでオフィスの運営維持に関する業務のことを示し、業務内容の図でいえば「電気通信」あたりから下のサービスを受け持つマネジメント業務と位置づけられています。そしてその上位に、オフィスの移転やリニューアルを管理するプロジェクトマネジメント(PM)、さらに不動産戦略を担当するコーポレートリアルエス

テ(CRE)があるのです。一方、日本では、FMはCREの領域まで含めた統合的な「不動産関連経営戦略」とも呼べる仕事領域をもっており、総務にはそこまでのスキルが要求されています。したがって、FM業務におけるプロジェクトマネジメントとは、CREによって決められた個々のプロジェクトまで管理する仕事となり、非常に高度な専門性が必要となるため、アウトソーシングする企業が増えているのです。



日本と欧米のFMの違い



業務内容の整理はできました。人員計画やコスト予測をするには、どのような方法がありますか？

書店の経営書のコーナーにいても、総務関係の業務に関する適正コストの解説書などありませんから、この問題は誰もが頭を悩ますことでしょう。実際、会社の業態や規模により、必要な人員やコストは大きく違ってきます。

最も正確なのは、同業態でほぼ同規模の他社との間でベンチマークを行うことですが、その前段階として、私は社内ベンチマークをお薦めします。

この連載企画では、2000年3月号において、一度、紹介しています。(当社ホームページをご覧ください。http://www.websanko.com/officemarket/images/200003/Somu3.pdf)

社内ベンチマークとは、簡単にいえば、全社のオフィスについてリサーチすることです。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ことで、どこに無駄があるのか明確になります。

コスト比較の方法としては、得られたデータをもとに、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ます。この作業は、エクセルなどで簡単にできます。

そして最初は、これらの平均値をもとに、それより無駄なスタッフ数やコストを使っているオフィスがあれば、そこを削った数値を目標に定めます。

ここまでできれば、オフィスを管理するためのFM業務がどの程度、必要かはわかりますので、前項の業務内容の図をもとに「どこまで社内の総務スタッフでカバーできるか」を考え、方向性を決めていけばいいのです。

ちなみに、社内の総務スタッフで担当する業務が明確になれば、アウトソーシングする部分のコストは専門の会社に簡単に出してもらえます。

1人あたり家賃順

	オフィス	管理家賃月額(円)	人数	1㎡あたり家賃(円)
1	Aビル(東京シヨールーム)	17,011,831	8	2,126,479
2	Cビル	3,316,449	14	236,889
3	Dビル	1,782,667	10	178,267
4	熊本支店	964,190	6	160,698
5	宮崎営業所	136,485	1	136,485
6	長崎営業所	118,771	1	118,771
7	鹿児島支店	367,465	4	91,866
8	埼玉支店	1,482,269	17	87,192
9	岐阜営業所	171,980	2	85,990
10	滋賀営業所	164,184	2	82,092
11	広島支店	1,390,734	18	77,263
12	千葉支店	1,224,727	17	72,043
13	福井営業所	70,770	1	70,770
14	Gビル	26,747,293	380	70,388
15	相模営業所	140,770	2	70,385
16	京都支店	561,624	8	70,203
17	Hビル	11,114,112	159	69,900
18	大分支店	279,036	4	69,759
19	岡山支店	557,313	8	69,664
20	富山営業所	67,936	1	67,936
21	平塚支店	747,023	11	67,911
22	山梨営業所	135,743	2	67,871
23	山口支店	271,236	4	67,809
24	盛岡支店	472,486	7	67,498
25	横浜支店	1,753,240	27	64,935
26	名古屋支店	2,947,515	46	64,076
27	北陸支店	440,837	7	62,977
28	Eビル	1,901,738	31	61,346
29	山形営業所	121,320	2	60,660
30	Fビル	15,252,302	276	55,262
31	青森営業所	109,289	2	54,645
32	静岡支店	597,317	11	54,302
33	仙台支店	1,334,129	26	51,313
34	水戸支店	291,691	6	48,615
35	新潟支店	434,084	9	48,232
36	北九州支店	240,872	5	48,174
37	宇都宮支店	332,012	7	47,430
38	福島営業所	136,980	3	45,660
39	高松支店	316,181	7	45,169
40	多摩支店	478,424	11	43,493
41	松山支店	260,921	6	43,487
42	筑波支店	282,007	7	40,287
43	長野支店	301,756	8	37,719
44	札幌支店	741,026	20	37,051
45	秋田営業所	71,085	2	35,543
46	群馬支店	240,000	7	34,286
47	東葛営業所	96,338	3	32,113
48	Bビル	0	10	0
49	福岡支店	0	34	0
50	Iビル	429,652	0	0
	合計	98,407,810	1,260	5,400,904

アウトソーシングするのか、社内でFM業務を担当するのか、その見極めはどこですればいいのでしょうか？

どのケースを選ぶにしても、社内で業務を行うのとアウトソーシングするのでは、「オール・オア・ナッシング」ですから、判断に悩むこともあるでしょう。

厳しいことをいいますが、これからの総務は最小限の人数で運営していかなければなりません。したがって、「現在の人数をできるだけ減らしたくない」といった方針では、経営トップを説得することはできないと思います。

判断の基準としては、社内スタッフのスキルがどこまであるのかという点に尽きます。たとえば公認のファシリティマネジャー資格をもち、通信や税務といった個々の業務に専門性を発揮できる社員がいるなら、その部分をあえてアウトソーシングする必要がありません。さらに人員に余裕があれば、自社だけでなく他の企業の業務まで請け負って収益につなげる可能性もあるでしょう。

しかし、現時点で社内にそれだけのスキルやノウハウが蓄積できていないのなら、悩まず外部のプロに任せてしまったほうが、長期的に見た場合、必ずコストダウンが図れます。

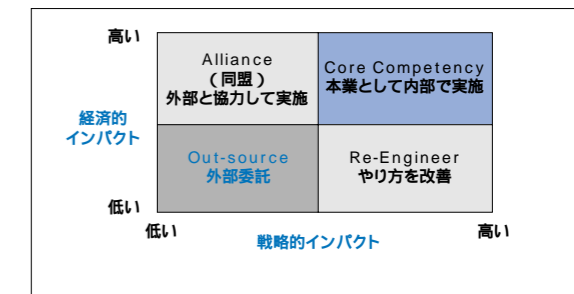
ここでは、通産省アウトソーシング委員会が捉えているアウトソーシングの概念と、サン・マイクロシステムズの資料による発注の基準を表にまとめてみました。二番目の図でいえば、右下のコア・コンピテンシーの部分は社内で担当するのですが、その領域は徐々に小さくなり、

【定義】通産省アウトソーシング委員会でのとらえ方

業務の設計・計画	YES	コンサルティング	アウトソーシング
	NO	人材派遣	外注(代行)
		NO	YES
業務の代行			

資料:慶応義塾大学総合政策学部 花田光世教授
出典:経済産業省アウトソーシング委員会報告書

内部でやるか外部にまかすかの決定基準



出典:コダック社のフォーマットを参考に、サンマイクロシステムズ社が作成

column

経営者としての能力が期待されるこれからの総務。

付加価値や専門性の低い庶務を中心業務としていた時代から、会社の経営戦略の一翼を担う存在へと、企業の総務部門は今、大きな変貌を遂げようとしています。したがって、総務のマネージャーは個々の業務への人員配置に追われるのではなく、もっと広い視野を持ってFM戦略そのものを効率的に推進していかなければなりません。つまり、「総務」という会社の経営者としての働きが求められているのです。

このことは、逆の見方をすれば、企業における総務部門の役割が高くなっ

左下のアウトソーシングの範囲が広がっています。このため、これからの総務は業務のほとんどを外部の専門会社に委託するか、あるいは自社でできるだけ行い、そのスキルやノウハウを「商品」として売っていくか、大きな選択を迫られているのです。

もし、わかりやすい例で現在の状況を説明するなら、家を建てるケースにたとえてみればいいかもしれません。

原始時代、自分の住む家は家長が責任をもって建てなければなりませんでしたが。しかし、より住みやすい環境を求めるには専門の大工が必要になり、徐々に外注の方向に進んだのです。

そして今では、趣味でログハウスをつくるのならともかく、自分で木を切って家を建てるような人はいません。住宅メーカーや大工の棟梁といった専門家に業務をアウトソーシングし、建主は発注者としてお金の管理(家計の経営戦略)を行うのが普通です。

最近、「みんなのいえ」という映画が公開され、初めて家を建てる人の苦勞がおもしろおかしく紹介されました。個人の住宅なら、試行錯誤しながらつくることができますが、会社の経営はそういうわけにはいきません。したがって、自社で自信を持ってできない業務については大胆にアウトソーシングする。その見極めをすることこそが、これからの総務のミッションなのです。

ていることを示します。実際、最近では多くの先進企業においてFM担当の総務出身者が役員になっています。

業務のアウトソーシングを進めるにしろ、自社でFMの専門部隊を持つにしろ、その舵取りの成果は直接的に企業の経営を左右しますから、そこで力を発揮することで、リストラを待つのではなく、「企業が必要とする総務」になれるということを忘れないでください。