

総務部の「悩み」大研究

突発的に発生するプロジェクトを管理しコスト削減を行うにはプロジェクトマネジャーの活用がポイントになる

前号(11月号)の『オフィスマーケット東京』において、私はプロジェクトマネジャーの役割と機能について説明しました。ファシリティマネジャー(FM'er)がプロジェクトマネジャー(PM'er)を活用することでどんなメリットがあるのか? 両者の関係はどのような形であるべきなのか? 今回はLCCの削減というテーマを含めて、もう少し詳しくお話ししてみましょう。



アドバイザー
住吉正勝

認定ファシリティマネジャー(CRMJ)
ピーエム・アライアンス株式会社 代表取締役
元日本ファシリティマネジメント推進協会広報部長
<http://www.pmalliance.co.jp>

総務部の「悩み」大研究は、弊社のウェブサイトでもご覧いただけます。
<http://www.websanko.com>

日経ネット-BizPlus 総務コーナー」にも連載しております。
<http://bizplus.nikkei.co.jp>

「総務部の悩み」下記バックナンバーは <http://www.websanko.com>へアクセスください

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| 02年 1月号 第22回 プロジェクトマネジャーによる手間とコストの削減 | 07年 1月号 第11回 レイアウトの悩み |
| 02年 9月号 第2回 施設分散の弊害の悩み | 08年 1月号 第10回 経費削減の悩み |
| 02年 7月号 第21回 資産のオフバランス化と喫煙対策の悩み | 00年 9月号 第9回 オフィスリニューアルの悩み |
| 02年 5月号 第19回 オフィスの席替え | 00年 7月号 第8回 オフィス移転の概算予算 |
| 02年 3月号 第18回 オフィスの合格点 | 00年 5月号 第7回 流動化オフィスオペレーションとFM |
| 02年 1月号 第17回 空調の悩み | 00年 3月号 第6回 戦略的な総務とは |
| 07年 1月号 第16回 FMのコストダウンとアウトソーシング | 00年 1月号 第5回 プロジェクトマネジメントの業務範囲 |
| 07年 9月号 第15回 先進的で働きやすいオフィス | 99年 11月号 第4回 オフィスのリニューアル計画 |
| 07年 7月号 第14回 書類削減の悩み | 99年 9月号 第3回 電子ファイリングのポイント |
| 07年 5月号 第13回 オープンオフィスでワークスタイル削減 | 99年 7月号 第2回 オフィスの情報化の悩み |
| 07年 3月号 第12回 オフィスマネジメントの悩み | 99年 5月号 第1回 社員のモチベーションアップの秘訣 |



LCCの削減が経営課題の一つとして浮上してきました。ファシリティマネジャーとして、どこから手をつけたらいいのでしょうか?

まず最初に、掲載した円グラフを見てください。これはオフィスビルを40~50年間使用した場合の総コスト、つまりライフサイクルコスト(LCC)の項目別の割合を示したものです。ファシリティマネジャー(FM'er)に求められるミッションは、いうまでもなくこの経費を削減することにあります。

みなさんなら、どこに着目しますか?

「LCCを下げる方法を提案してほしい」

経営トップからこのような課題が与えられた場合、オフィスの管理に詳しい知識のない総務担当者ですと、グラフにおいて大きな比率を占める建設費と一般管理費を下げられないかを考えるはずですが、しかしそれはかなり困難な作業になるでしょう。

建設費はビルを建てた段階で発生するコストですから、自社ビルを所有する企業であってもその時期にファシリティマネジメントを担当していなければ関与はできません。もちろん賃貸ビルに入居している企業にとっては無関係です。

一般管理費とは、いわゆるメンテナンスに関わるコストで、最終的には大半が管理会社における人件費になります。したがって、ビ

ルを維持するのに必要なスタッフの数が変わらない限り、大幅に削減することができません。

したがって、私がLCC削減計画の立案を委託されるなら、手をつけるのは、むしろ更新費と修繕費です。この2つは工夫次第でかなり下げることができますし、全体に占める比率は低いものの、数十年という単位で見るとかなりの金額になります。

ある会社が、延床面積約1万、建設コスト約30億円の自社ビルについて、「5年間にわたる運営コスト」を1年ごとに算出してみたそうです。すると、更新費と修繕費の累計は約1億円になりました。これは建設費の6割以上になります。これは十分、削減対象になるのではないのでしょうか。

さらに注目すべきは、更新費や修繕費はビルの築年数が経つほど嵩んでくるということです。

もう一度、言うように、LCCはそのビルを使い切った段階におけるコストの集計です。したがって、一時的な出費である建設費だけに気をとられずに、長い目でコストマネジメントを行ってください。それをするのが、本当の意味で「経営改革に貢献する」FM'erなのです。

Column

修繕費は建築後5年目から更新費は10年後から発生する

50年間にわたるLCCの推移を時系列で細かく調べてみると、修繕費は建築後5年目以降から必要になってくるのがわかります。そして、累計ベースによる建設費(この場合は約30億円)に対する比率は、10年目では約2%にしかならないものの、20年目では6%、30年目では9%、40年目は12%、50年の合計では約19%とあがってくるのです。一方、更新費のほうは10年目以降から発生します。20年目くらいま

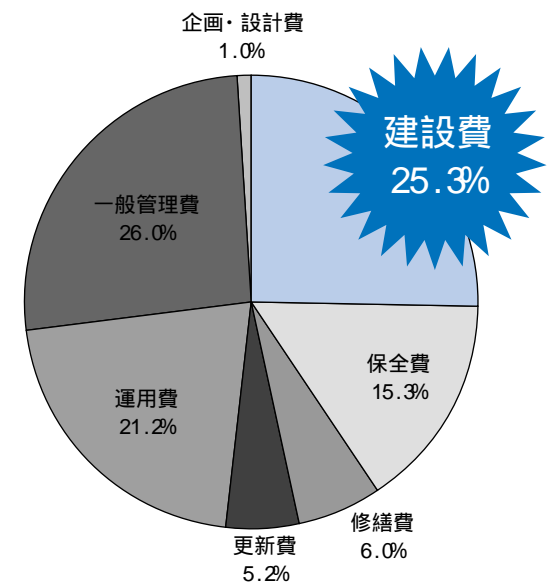
では修繕費とほぼ同じくらいですが、その後は、3倍以上かかり、50年目の累計では建設費の半分くらいの金額を占めます。

ビルの寿命を50年と見た場合、「建設費の削減」というプロジェクトは、それこそ半世紀に1回しかありません。しかし修繕費や更新費の削減は常に継続して行わなければならないからこそ、マネジメント上、重要な業務なのです。

建物のライフサイクルコスト(LCC)

鉄骨鉄筋コンクリート造
地下8階、地下階
延べ面積4,000
貸事務所
耐用年数40年
1988年算定

分の3は運営維持費



出典:ファシリティマネジメント・ガイドブック
日刊工業新聞社 1998年3月31日 第2版
建築・設備維持保全推進協会(BELCA)モデル

Q 更新費や修繕費を削減するにはどうしたらいいのでしょうか？ 自社ビルではなく、賃貸ビルに入居している企業でも、 更新費や修繕費を下げる必要はあるのですか？

それでは、更新費や修繕費の正体はいったい何なのでしょう。
更新費とは一般に、屋根の防水工事のやり直し、空調やエレベーター
の入れ替えなどで発生する経費です。そして修繕費は、外壁の塗装費、
外装などの補修費、設備機器の部品交換費などを含みます。
しかしそれがすべてではありません。
たとえば、こんなケースの場合も、更新費や修繕費は発生するの
です。

オフィスを移転するにあたり、会議室の新設などの工事が必要
になった。
事業内容の変更により人材育成のニーズが増し、新たな研修
施設が必要になった。
フリーアドレスの導入により、共有スペースやリフレッシュエ
リアの拡張工事が必要になった。
分煙化の推進により、喫煙室の新設や空調設備の増強が必要
になった。

注意してほしいのは、これは自社ビルを持つ企業だけが負担する
コストではないという点です。更新費や修繕費はたしかに建物の維
持運営に必要な経費ですから、基本的にはビルオーナーが負担しま
す。しかしそのコストは最終的には共益費としてテナント側が負担
することになりますから、入居している企業のFM'erにとっても無関
心ではいられません。

さらにここに挙げたケースのような場合、テナント側がプロジェ
クト工事の費用の大部分を負担しますので、厳しい予算管理が必要
になるのです。

更新費や修繕費は、大規模改修といったプロジェクトによって急
増します。したがって、そのコストを大幅に削減することで、LCCコ
ストは低く抑えられるのです。

コスト削減の方法は、基本的には競争原理の導入が最大の効果に
つながります。工事を請け負う会社に対してコンペを行い、厳正な
評価の上、最終的な発注会社を決めるのです。

このとき重要なのは、「コストだけで発注会社を決めない」という
ことでしょう。そしてそのノウハウを持つのが、プロジェクトマネジャー
(FM'er)という専門家なのです。

たとえば私がFM'erとしてプロジェクトの管理を委託されたとき、
工事会社のコンペでコスト以外にチェックした項目には、次のよう
なものがあります。

- ・今回のプロジェクトへの取り組みの姿勢
- ・窓口となる担当者の協力度
- ・企業力
- ・技術力
- ・事前に現状視察をするか？
- ・どんな技術を持っているか？

大事なのは、その工事会社のパワーとマインドです。最近では工
事の方法も進歩し、従来、数カ月もかかっていたものが数日で終わ
るといったケースすらあります。しかしコンペを行わず、長いつきあ
いのある会社だけに発注していると、新しい技術の導入は遅れてし
まうということを知っておいてください。

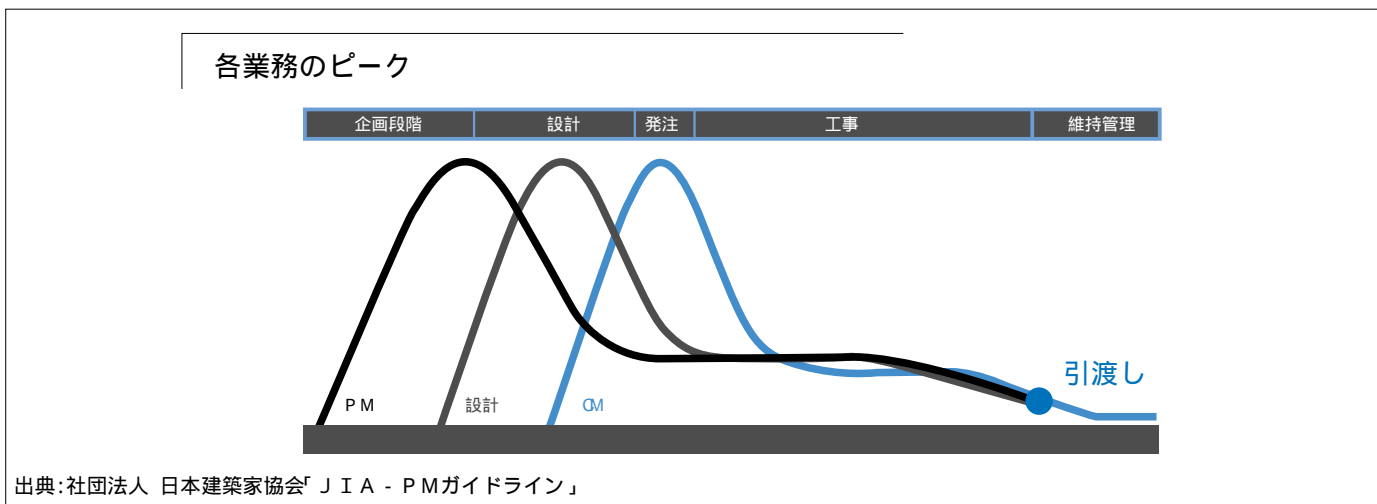
Q プロジェクトの工事に伴う経費を削減するためにコンペを行いたいのですが、 その分野の知識が不足しており、なかなか適切な対応ができないのですが.....

これは当然の指摘です。FM'erとは、オフィス運営の全体をマネ
ジメントする責任者ですから、工事の内容についてまで詳細な知
識を持つことは事実上不可能です。特に社内の人事ローテーショ
ンによって総務部門に配属になり、急遽、FMを担当するようにな
った人にとっては、知らないことばかりでしょう。

そのような立場のFM'erが設備の改修や移転といった大規模な

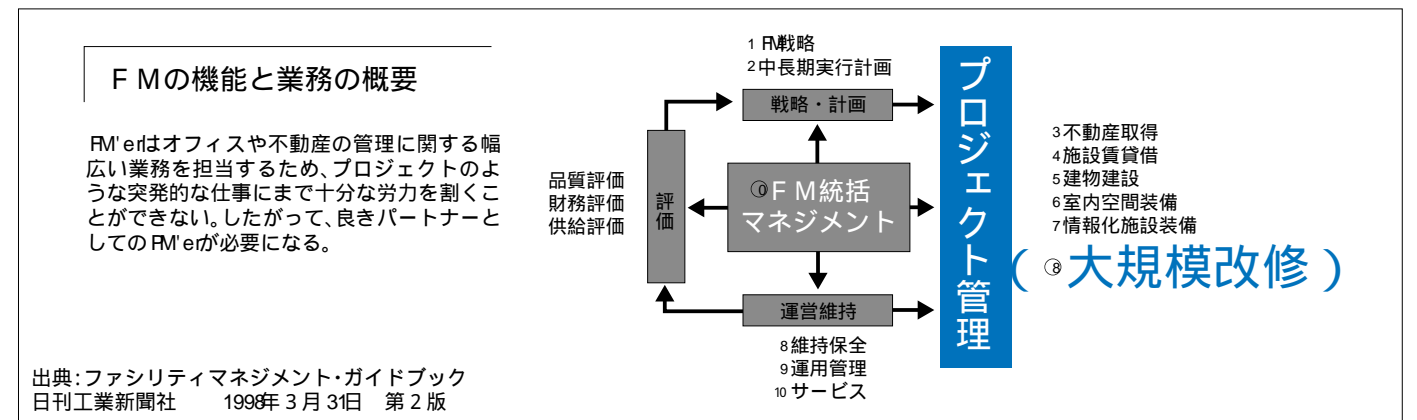
プロジェクトをコントロールすることになった場合、良き協力者
(パートナー)になってくれるのがFM'erなのです。

このグラフを見てください。これは建築や大規模改修工事にお
ける各業務のピークを時系列で図式化したものです。



この場合、CM(コンストラクションマネジメント)とは共通仮設、安
全管理、現場管理、工程管理、発注業務といった業務内容で、通常はゼ
ネコンが行っているものです。この業務をCM'erに委託する場合、通
常ゼネコンの下請け契約になっている専門工事業者等を直接建築主
との契約(分離発注)にし、ゼネコンの行っているまとも調整機能工
事管理をCM'erが行います。

日本ではゼネコンという「工事の総合会社」が多数あるため、これ
までFM'erは、すべての作業を一括して発注するケースが主でした。た
しかにこの方法は最も手間が省けるのですが、すべてのマネジメント
を同じ事業者が担当するため、コスト削減は簡単にはなかなかつ
ながりません。



Q 「良きパートナー」となるPM'erを選ぶ方法は？

日本におけるFM'erの役割を正確に表すなら、私はず「施工代行」とい
う言葉が最も適していると思います。欧米では「FMコンサルタント」と
いう呼び方をすることがありますが、「consultant」には代理人とい
う意味もありますから、間違いではないでしょう。

FM'erが日常的にオフィスや不動産資産の管理を行うのに対し、
FM'erは建設や大規模工事といった特定のプロジェクトに関して、専
門的な知識を生かしたマネジメントを行います。したがって、一定
期間、FM'erの右腕となるのですから、慎重に人選しなければなり
ません。

最初に数人の候補者を挙げ、そこから選ぶときには、掲載した項

欧米ではFM'erも別組織が請け負うのが常識で、FM'erはプロジェ
クト全体の予算と進行の管理を行います。したがってFM'erは、設計
から工事まで、専門会社と交渉できるだけの知識やノウハウを持つ
のです。

グラフを見てもわかるように、FM'erはプロジェクトの最初の段階
から関わり、プランニングだけでなく工事内容のチェックまで担当
します。したがって、この分野の知識は不足しているFM'erであっても、
FM'erを「プロジェクトのコスト削減という目的を共にするパートナー」
とすることで、大規模改修工事などを成功させることが可能なので
す。

- FM'er (FMコンサルタント) の評価項目
1. プロジェクトに対する理解度..... Understanding
「プロジェクトの内容について事前に調べているか?」「類似のケースなどについての知
識や情報を持っているか?」「設計や工事に関する知識とノウハウを持っているか?」など
をチェックします。
 2. トータル管理能力..... Management Capability
・知識、経験、人脈、etc
・予算(コストダウンの交渉力)
・工期
FM'erの経歴をチェックします。特に予算や工期管理の実績は重要です。また、必要に応じ
て専門スタッフを集める人脈を持っているかどうか必ずチェックしてください。
 3. 人材..... Resources
社会人、ビジネスマンとしてのスキルもチェック項目の一つです。
 4. 柔軟性..... Flexibility/ Process
プロジェクト工事には変更が付きものです。条件が変わったときに、すぐに代替プラン
を立案できるかどうかは、FM'erの評価として重要な点です。
 5. コンサルタント・フィー..... Cost
本文を参考にしてください。
 6. 好感が持て、親しみやすく、扱いやすいか?..... Will we get along?
どんなにすぐれた能力や知識を持っているFM'erでも、FM'erにとってつきあいにくいク
イブであれば、意志の疎通が十分にはできません。この項目については、実際に話をし
た印象などで決めてかまいません。

目を参考にチェックシートをつくといいでしょう。また、その人
の過去の経歴はもちろんのこと、オフィスに対する思想や理念など
もヒアリングし、人間性の確認もしたほうが、その後の作業はスム
ーズに進行します。

ちなみにFM'erのコンサルタント料は、通常、工事総コストの3~5
%です。ただし、この場合の「コスト」とは、最初にFM'erとプラン
ニングしたときに提示される予算の金額になります。

このような料金規定であれば、FM'erは自分が選ばれるために、知
識やノウハウを駆使してリーズナブルな予算をつくりますし、その
後もコストがオーバーしないように厳重な進行管理を行うはずだ。

Project Management Final Candidates

	P社	当社	外資系FM会社	
Understanding	23	35	35	x1
Management Capability	31	31	33	x2
Resources	33	31	30	x1
Flexibility / Process	28	32	32	x1
Cost	19	34	28	x1
Will we get along?	26	34	30	x2
TOTAL	217	264	251	

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