

総務部の「悩み」大研究

ゼロから始める ファシリティマネジメントの 「完全導入マニュアル」を 教えましょう！

約5年間にわたって続けてきた「総務部の『悩み』大研究」は、今回で終了となります。この間、企業の施設管理を任されている総務部門の業務上の課題に対し、ファシリティマネジメント(FM)を活用したさまざまな解決方法を紹介してきました。連載を始めたころはFMの概念そのものもあまり知られていなかったため、ずいぶん多くの人から、「こんな便利なやり方があったのか」と、驚きと喜びの声をいただきましたが、最近では、FMの導入によってファシリティコストの大幅な削減や、オフィス環境の向上を成功させるケースを広く見聞きするようになり、私の記事もその一助になったのではないかと感慨深い思いです。ただその一方で、現在でも「どうやったらFMを導入できるのか?」「FMに関心があるのだが、何から手をつけたらいいのかわからない?」といった問い合わせが数多く寄せられています。そこで、連載を終えるにあたり、最後にもう一度、FMの完全導入マニュアルをまとめさせていただきました。これを参考に、ぜひ、みなさんの会社でも、合理的ですぐに大きな効果の表れるFMによる施設管理の手法を採り入れてみてください。



アドバイザー
住吉正勝

認定ファシリティマネジャー(CFMJ)
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

03年 9月号 第26回	リユースを進めることでコストを大幅に削減できる	01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
03年 7月号 第25回	オフィスの環境や性能を保ち続けるには	01年 3月号 第12回	オフィスマネジメントの悩み
03年 5月号 第24回	オフィスの三大問題を一気に解決する方法とは?	01年 1月号 第11回	レイアウトの悩み
03年 3月号 第23回	突発的に発生したプロジェクトのコストを削減する	00年 11月号 第10回	経費削減の悩み
02年 11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	00年 9月号 第9回	オフィスリニューアルの悩み
02年 9月号 第21回	施設分散の弊害の悩み	00年 7月号 第8回	オフィス移転の概算予算
02年 7月号 第20回	資産のオフバランス化と喫煙対策の悩み	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 5月号 第19回	オフィスの席替え	00年 3月号 第6回	戦略的な総務とは
02年 3月号 第18回	オフィスの合格点	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
02年 1月号 第17回	空調の悩み	99年 11月号 第4回	オフィスのリニューアル計画
01年 11月号 第16回	FMのコストダウンとアウトソーシング	99年 9月号 第3回	電子ファイリングのポイント
01年 9月号 第15回	先進的で働きやすいオフィス	99年 7月号 第2回	オフィスの情報化の悩み
01年 7月号 第14回	書類削減の悩み	99年 5月号 第1回	社員のモチベーションアップの秘訣



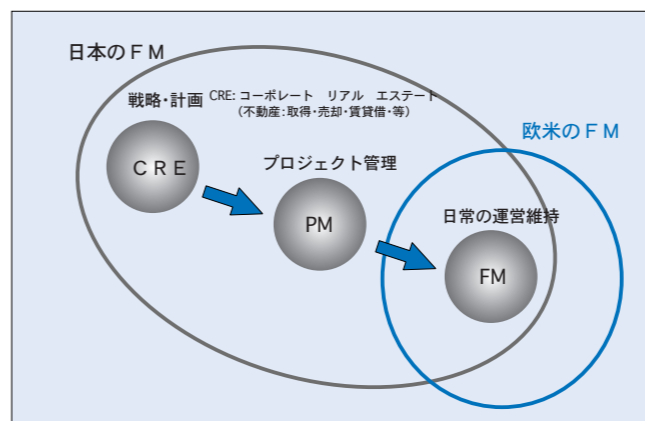
ファシリティマネジメントを導入して、
効率的な施設の管理とレベルアップを図りたいのですが、
その最初の手順がわかりません。何か、簡単なマニュアルはありませんか？

1.FMの概念

ファシリティマネジメント(FM)とは、財務的な視点によって施設を数値管理し、合理的なコストの削減と、ワークプレイス環境の向上を進めていく手法です。

ちなみに、いち早くこのような概念を採り入れた欧米の企業では、FMの領域は施設の日常の運営維持に留まっていますが、日本ではオフィス戦略や計画の立案から、プロジェクト管理、運営維持まですべてを含み、総務部門で担当することは一般的になっています。

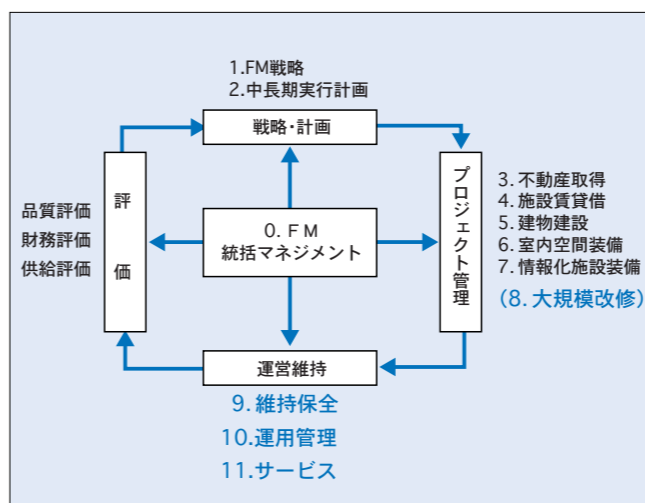
■日本と欧米のFMの違い



2.FMの機能と業務

企業におけるすべての業務は、Plan(計画)→Do(実施、行動)→Check(評価)→Action(改善)の4段階によるPDCAサイクル(デミングサイクル)によって進められなければなりません。FMにおいてもこれは同じで、ファシリティマネジャーはこの全体を統括し、必要に応じて専門の管理者を配置しながら、経営者的な視点でFMを遂行していきます。

■FMの機能と業務



3.FMの業務範囲

FM担当者の仕事は多岐にわたります。それを簡単にまとめれば、以下のような領域において、ワーカー向けのサービスを行わなければならない。さらに継続してサービスの質を維持するためには、各項目について詳細なマニュアルを作成するのもファシリティマネジャーの役目です。

■FMのScope of Work

維持保全	サービス
日常管理 ・清掃保守・管理(SLA/KPI) ・廃棄・リサイクル(MRS) ・エネルギー管理(省エネ) ・中長期改修計画	・業務支援 案内・受付・応対 応接室・会議室運用管理 IT・電話・AV管理 メール管理 ・生活支援 食堂 駐車場 自販機 喫煙 託児 クリニック
運用管理	
・環境管理 ・保安、防災管理 ・鍵管理 ・スペース管理/レイアウト管理 ・賃貸借管理 ・什器備品管理(CAFM)	

■FMのサービスメニュー

維持保全	サービス
日常管理 ・マニュアル作成 ・省エネルギー計画 ・分別廃棄計画 ・リユース/リサイクル計画 ・中長期改修計画	サービスマニュアル 環境マニュアル 利用マニュアル 建物別サービス対応策 ・予約・応対・機器・用具・飲食サポート ・コピー・ファクシミリ機器整備 ・印刷・製本・配送とその機器整備サポート ・ヘルプデスクサービス ・メンタルヘルスサービス ・寮・社宅
運用管理	
・建物診断 ・組織変更対応計画 ・移転対応計画 ・中長期スペース計画 ・防災(地震)対策 ・資産・物品管理台帳 ・満足度調査	

4.FMを導入するメリット

それでは、FMを導入することで、企業にはどんなメリットがあるのでしょうか。

●オフィスコストの数値化による合理的な経費削減ができる
まず第一に、オフィスコストを数値化することで、効率的な削減が可能です。

日本においてこの分野の先駆者の一人であるエクソンモービルの川村裕さんは、「数値化できないものは管理できない」という名言を米国から持ち込んで日本で提案しています。確かに、コストダウンを進めるのに、現状の施設管理費の内訳が正確に把握できていなければ、どこから手をつけていいかわかりません。しかし現実問題として、これまでの日本企業では、本社だけでなく全国の支社や営業所などの施設費の項目別一覧すら作成せずに、「オフィスコストを下げなければ」と対策を練っていたのですから、これでは有効な手段を講じられないのはあたりまえでしょう。

オフィスコストの数値化を行えば、社内の事業部ごとに項目別の金額を比較し、最低必要ラインに合わせる「社内ベンチマーク」の手法で合理的な経費削減ができますし、ファシリティマネジャーの団体であるJFMA(社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会)などの人脈を活用して社外とのベンチマークを行うことも可能です。その結果、「今後、何から手をつけるべきか?」という先見性が備わるのです。

●プランの「選択肢」が増える

FMに関する国内外の成功・失敗事例は、さまざまな報告書の形で収集が可能です。もともとFMにおいては、実施した企業がその内容を秘匿するのではなく、「広く公開することでベンチマークなどによってさらなるレベルアップを図ろう」という思想に基づいたものです。このため、ファシリティマネジャーとして仕事を始めれば、すぐに同じ専門家同士としての交流が可能になり、情報が得られます。その結果、「次に何をしたらいいの?」というFM実施プランの選択肢は大幅に増えるのです。

●品質・コスト・供給のバランスが保てる

FMを導入せず、たとえば全社一律に「オフィスコストの20%カット」という命令を出す方法では、それまでコストセーブしてきた事業所と、手つかずの事業所の間でさらに格差が目立つようになり、ワーカーからも不満が出ます。これでは、オフィスの生産性向上というもう一つの重大な経営課題を解決することはできないでしょう。

FMの手法によってオフィスコストの数値化を実現すると、コストと品質、供給状況などを総合的に見ながら、バランスを考えて改善が可能です。その結果、ワークブレイス環境を向上させながらのコストダウンもできるようになるのです。

●経営トップへのアピールができる

これらのFM的な手法は、すべて経営者の視点によって進められますから、必然的にファシリティマネジャーは「経営トップの片腕」としての役目を果たすこととなります。そして経営レベルのファシリティ管理を実施することで、社内における自分たちの位置づけを明確にできるのです。

■他社のFM実践事例

● 企業・団体名	● FM実践事例内容
1 日本ビューレットバックカード	核心本社オフィスを八王子に移転し施設運営費を削減
2 オムロン	本社部門のプロフィットセンター化による業務の効率化
3 N T Tファシリティーズ	F Mデータベースの構築と実践
4 大阪ガス	ドムシデータベースにおける省エネルギーオフィスづくり
5 大林組	品川インテグレーション内の本社オフィスの計画と移転統合化プロジェクト推進
6 外資系銀行	F M部門をプロフィットカンパニー化
7 北九州建設 設備保全社会	計画保全を主目的とした公共建築物のデータベース構築と運用
8 サンエー食品	本社オフィスのダウンサイジングを目的とした「スリム・プロジェクト」の成果とその評価
9 J Rバス関東	ノンテリリアルオフィスの導入による組織改革
10 住金物産	企業合併による異なる企業文化の統合におけるF M管理体制の役割とその方法
11 住商ファイナングス	全入居者参加型のオフィス増床・改修プロジェクトの計画と管理
12 セイコーインスツルメンツ	分社 株式会社シー・サービスへの清掃業務アウトソーシング
13 ソニー	全社的P O Eの実施と活用
14 東京海上火災保険	オフィスづくりマニュアルにもづくF Mの導入
15 東京電力	技術保全センターにおける効率的なオフィスレイアウト管理システム
16 富士化学工業	技術保全センターにおける合理的なエネルギー管理を志向した施設保全管理(F M)
17 日本アイ・ビー・エム	F Mデータベース構築による戦略的オフィスコストの削減と本社リニューアル計画立案
	グループアドレス・オフィスの開発
	モバイルワークを実現するオフィスづくり「モバイル・オフィス」
	総務業務のペーパーレスシステムの開発
	建築設計事務所におけるオフィス統合化及びオフィス標準化によるプロセスコントロール
18 日本設計	丸の内センタービル リニューアルプロジェクト
19 富士通	ワークスタイルの変革を具現化するオフィスづくり
20 ブライスウォーターハウスコンサルタント	利用者満足度調査(P O E)によるファシリティの改修計画の要求条件抽出
21 ベネッセコーポレーション	グローバルな経理管理体制とF Mアウトソーシングの利活用
22 モービルエナジー	グローバルな経理管理体制とF Mアウトソーシングの利活用
23 郵政省	大臣官庁施設部におけるファシリティのロングライフ化と計画的な管理手法の確立

出典：1999JFMA-FM事例集

5.FM導入の目標と実践方法

FMを導入する意義についてはおわかりいただけたと思います。それでは、実際にFM的な施設管理を始めるときに、まずどんな目標を掲げればいいのか。

私が企業にFM導入のコンサルティングを行うとき、最初に提示するのは、次のようなプランです。

それは、スタートして2年以内に、

・**オフィスコストの適正化**

・**ペーパーレス化によるオフィス劣化の防止**

・**新しいワークスタイルの導入と、それに合わせた新しいオフィス環境の創造**

を実現してもらいます。

そのための具体的な施策と、スケジュールモデルをあげておきましょう。

●**総経費に占める施設運営費の把握と適正化**

すべての事業所の施設運営費を項目ごとに分類し、社内外とのベンチマークなどによって適正化を図ります。項目については、FMのガイドブック

などを参照にしてください。

●**午後8時以降の残業フロアの設置による**

残業時間の削減と施設運営費の削減

深夜までオフィスのすべてを利用可能にしておく、空調や電気などで膨大なコストの無駄が生じます。もちろん、業務の効率化を図って残業時間を減らすのは、人件費の圧縮にもつながって有効ですが、同時に残業フロアの導入など、施設運営費を少なくする工夫をしてください。

●**会議室利用率65%以上の**

実現による無駄な会議の削減と施設運営費の削減

会議室の利用率はこのくらいの数値が適正です。効率からいえば70%以上にする方法もありますが、この場合はワーカーにとって「希望する時間に部屋がとれない」という不満が増大するので、打ち合わせにも個人の作業にも利用できるようなフレキシブルなスペースを別に用意すべきでしょう。また、施設の見直し以前に、無駄な会議を減らす努力を、関係各部門との協議のうえに進めることも大切です。

●**個人文書1人あたり1ファイルメーター以下の実現による**
オフィス劣化の防止

A4サイズの書類を重ねた場合、1メートルの厚さになる量を1ファイルメーター(fm)といえます。個人文書については1 fmを目安に標準化を図り、保管スペースを限定してしまうことで、自動的にペーパーレス化が進み、スペースの有効活用を促します。

●**在席率40%以下の部門へのフリーアドレス、フレックスタイム、**
およびホームオフィスの導入による、オフィス生産性の向上

在席率が高い部門でもユニバーサルオフィス(組織変更の際には、人だけを効率よく移動させるレイアウト固定型のオフィス)の導入でスペース削減が可能ですが、さらに固定席の必要がない部門では、大胆なオフィススタイルの変更も考えてみるべきでしょう。ただし、専用のデスクが無くなるのはワーカーにとっての不満につながり、モチベーション低下も招きかねないので、共有スペースの充実や便利なシステムの導入など、サービスというソフトウェアの質的向上で満足度を高める努力も必要です。

■スケジュール

	1年目	2年目	3年目	備考
施設運営費把握と適正化	把握	適正化		
残業フロアの設置	準備	立案	上申 実施	●定例は原則2週間に1
会議室利用率65%以上	準備	立案	上申 実施	●テーマにより、分料金を実
個人文書1 fm以下	準備	立案	上申 実施	
フリーアドレス、フレックスタイム及びホームオフィスの導入	準備	立案	上申 実施	

Q 現状のオフィスにおけるスペース効率の向上以外に施設運営費を削減する方法には、どんなものがあるのでしょうか？

Q 光熱費削減の取り組みは、どのようなものがあるのでしょうか？

FM導入の初期の段階では、事業所の枠組みを変えずにスペース効率を高める方法が有効ですが、さらに大胆にコストダウンを図るには、オフィスの統合や再配置による事業所の最適化は避けては通れない道でしょう。このようなオフィスの借り換えは、コストの削減になるだけでなく、性

能の高いビルに移転することで環境の著しい向上につながり、ワーカーの満足度もアップします。このため、同時にユニバーサルプランやフリーアドレスといった大胆なオフィス改革を行っても、不満が生じにくいというメリットもあります。

一度、専門家に依頼して、移転シミュレーションを行ってみてはいかがでしょうか。

なお、私の経験をもとに、オフィスワーカーに人気のあるビルの条件をまとめておきましたので、オフィスの再構築プランの参考にしてください。

●ワーカーに人気のあるオフィスビルの条件

・機能(通信や空調)や快適空間のレベルが高い。

・自動販売機コーナーがあり、いつでも飲みものなどが買える。

・低層部分にリーズナブルなカフェや商店がある。特にコンビニエンスストアは、ビル内か、至近な場所にあることが絶対条件となる。

・ビル内、または近隣でちゃんとした昼食がとれる。

・トイレが清潔で、洗浄便器(ウォシュレットなど)や洗浄音発生装置(乙姫など)があるとさらによい。また女性用に広い化粧スペースや着替えスペースも併設してあるビルは非常に人気が高い。

・リフレッシュコーナーがある。

・喫煙ルームが確保されている。

・個別空調で温度調整が可能。

・カードでセキュリティが行われ、24時間出入りができる。

また、これは自社ビルの場合に限られますが、たとえばESCO(Energy Service Company)の利用などはかなり有効な手段でしょう。

ESCO事業とは、ビルや工場の省エネルギーに関する包括的なサービスを提供することで、それまでの環境を損なうことなく省エネを実現し、そしてその結果得られる効果を保証するだけでなく、削減したコストの一部を料金とするため、支出は増大しません。しかも、契約期間終了後は、省エネ分のコストメリットがすべて顧客の利益になるのです。

■ESCO事業を導入するメリット

ESCO事業導入による省エネ効果をESCOが保証するとともに、省エネルギーに要した投資・金利返済・ESCOの経費等は、全て省エネルギーによる経費削減分でまかなわれる。また、契約期間終了後の経費削減分は全て顧客の利益となる。

ESCO事業実施前

ESCO事業実施後

契約期間終了後

●注目されてきたヘルスキーパー

オフィスづくりを進めるにあたって、これまでは「ワーカーが働くに十分な広さ」の確保と、それに続く「ワークブレイス環境の整備と向上」が主なテーマとなってきました。しかしこれらの課題を解決したあと、次に考えなければならないのは、何なのでしょうか？

その一つとして大きくクローズアップされてきているのが、社員の健康管理です。本来、安全で快適なオフィスの実現とは、そこで働く人が気持ちよく仕事を行い、最大限の生産性をあげることが目的です。しかし、それを完全に実践するには、施設面だけでなく、ワーカーに対するサービスを充実させなければならないことは、日頃、多くの社員と接している総務部門の方であれば、肌で感じているのではないかと思います。

それでは、社員の健康を増進するにはどんな方法があるのでしょうか。オフィスワーキングにおいてパソコンの多用があたりまえになり、さらに少数精鋭化やグローバル競争への対応によって、業務の内容は、年々、高度になっています。これに伴い、ワーカーの肉体面や精神面へのストレスも増大し続けています。

そこで、ひとつの解決方法として一部の先進企業で採用されてきたのが、ヘルスキーパー制度の導入です。ヘルスキーパーとは、マッサージ治療や健康相談などに応じて、ワーカーの心身の問題解決に適切な対応と

アドバイスをする専門家を示します。

大手の会社の場合、事業所内に医務室を常設したり、定期的に医師が訪問することで社員の健康管理を行っています。この方法はかなりのコストがかかりますし、またワーカー側から見ても、「病気になるたら利用する」という最終的な健康管理サービスでしかありません。これに対して、ヘルスキーパーは遙かに少ないコストで常駐または訪問してもらえますから、中小規模の企業でも導入は可能でしょう。そして社員にとっても、医務室よりずっと気軽に利用できますし、ストレス疾患になる前に健康の専門家に相談できれば、安心感が高まります。その結果、医療コストの軽減にもつながるはずですよ。

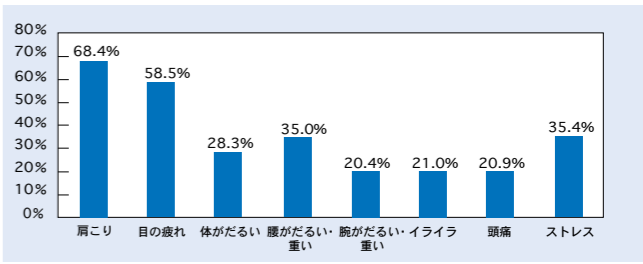
東北大の調査によると、現代人の多くが肩こりや目の疲れに悩み、「病気ではない、でも健康ではない」という意識を持っているそうです。また別の専門機関の調査では、女性ワーカーの70%以上が仕事の疲れを癒すためにクイックマッサージを利用しているそうです。

すでにアメリカでは、GE、ゴールドマンサックス、モトローラ、ボーイング、リーボックなど、フォーチュン500社中80社が産業マッサージを導入しているようですが、このようなサービスの機能をもう少し拡大し、ヘルスキーパーとすることで、オフィスへの社員の満足度はかなり高まります。

労政時報では、日本企業の福利厚生費について、住宅や文化・レクリエーションのコストは減少気味である一方、医療・保険費は増える傾向にあると報告しています。さらに自社の直営保養所や職場旅行は縮小または廃止され、健康管理関連の充実を経営の課題とあげる企業も増えてきました。

ファシリティマネジャーはオフィスという施設を管理しているだけではありません。社員の労働環境全体を向上させるのが役目として期待されているのですから、先進性を発揮するためには、このような新しいサービスの導入を提案していくのも、大切なのではないのでしょうか。

■「病気ではない、でも健康ではない」が急増中(東北大の調査より)□



今後、健康管理関連の充実が必要だと考える企業	今後、縮小または廃止していくもの		
従業員300～1000名	43.2%	自社直営保養所	38.5%
従業員1000名以上	47.3%	職場旅行	29.3%
		社有住宅	29.0%

データ：労働安全情報センター、労政時報

■ヘルスキーパーの治療のフローチャート

予診表	
事前に配布し、属人要素(年齢・既往症)や症状、予約日などを記録してもらう。	
▼	
問診	
健康相談を受け、必要に応じて、マッサージや足の温浴療法などを行いながらの問診。リラククス効果を高める。	
▼	
カルテ作成	
診察所見カードをつくり、継続的な健康管理に活用する。	
▼	
治療	
個別の治療プランに従い実施(インフォームドコンセント)。	
▼	
生活指導	
運動計画、ストレッチの方法などを指導。	
▼	
測定	
継続的に治療効果などを測定し、サービスの強化に努める。	

●今回をもちまして、最終回とさせていただきます。長い間ありがとうございました。