

FMプロジェクトマネジメント研究部会



吉井 隆 (部会長)

NTTファシリティーズ株式会社
認定ファシリティマネジャー
一級建築士

オフィス移転プロジェクトは「創造と革新」 —スコープマネジメントの進化と手法の標準化—

●keywords

オフィス プロジェクトマネジメント フレームワーク フェーズ
テンプレート インハウス総務 外部 PM サービス提供者
調査研究成果出版

サマリー 働き方や働く場の拡張とともに、情報セキュリティ、BYOD、ダイバーシティ、レジリエンス、コミュニケーションロス、BCP、省エネ、コスト削減、ゆう活……など、オフィス移転に合わせて新たな創造と革新への要請がある。当部会では、オペレーション・管理 FM 総務から、戦略 FM 総務の域へ進化したいと願うインハウス総務を支えるべく、オフィス移転にまつわる整備ノウハウを蓄積・整理し、オフィス移転を成功に導くフレームワークとして、「総務の山田です。」テンプレート集 (CD 付) を出版した。

活動内容 FM プロジェクトマネジメント研究部会では今期の活動計画として下記の 4 つを掲げる。

- 見る：JFMA 賞受賞等先進オフィス訪問で見聞を深める
- 聴く：FM 先駆者や有識者、他部会との意見交換
- 促す：PM テンプレート集の出版セミナー等での養成普及
- 営む：PM 部会各書籍の活用実践と効果評価

成 果 調査研究成果出版

- ・小説『総務の山田です。』(2010年)、同電子書籍(2015年)
- ・『オフィス移転業務フロー完全マニュアル(総務の山田です) 実践編』(2013年)
- ・『総務の山田です。テンプレート集(CD付)』(2015年)

調査研究報告

- ・JFMA フォーラム、JFMA ウィークリーセミナー、JFMA サマースクール、JFMA FA秋の夜学校ほか

メンバー 部会長：吉井 隆 (NTT ファシリティーズ)

副部会長：穂積 義剛 (内田洋行) 山田 教彰 (ソニーモバイル)

部会員：井藤 正佳 (アデコ) 岩田幸小里 (シープランニング) 岩橋那々子 (フィデリティ証券)

上野圭一 (エフエムソリューションズ) 大野ゆき子 (森ビル) 大場忠浩 (富士通) 岡田明浩 (竹中工務店)

岡田 大士郎 (スクウェア・エニックス) 岡本 賢 (清水建設) 加藤真司 (ナイキ)

川田秀久 (三井不動産アーキテクチャル・エンジニアリング) 金 英範 (ジョンソンコントロールズ) 黒田綾子 (バクスター)

郷 大祐 (イトーキ) 五島定弘 (NEC ネットズエスアイ) 小山かおり (明豊ファシリティワークス) 櫻井憲一 (イリア)

杉山泰教 (エムエステイ保険サービス) 永井誉子 (イリア) 長坂 将光 (日本マイクロソフト) 服部賢治 (キリン)

林 健太郎 (竹中工務店) 平賀 竜也 (NTT インテリジェント企画開発) 増田幸雄 (FM プランニング)

松田幸一 (アキレス) 山下功一 (ヒューリック) 山本和子 (イトーキ) その他メンバー多数

事務局：高橋 理 (JFMA)

1. オフィス移転プロジェクトは「創造と革新」

このところ ICT 技術の発達でクラウドコンピューティングが本格的に実用化し、利用することが当たり前になっている。(中略)

巷にはセキュリティの高い仕事ができるカフェ空間が増え、今では、ほとんどのナレッジワーカーが、カフェやホームオフィスで仕事をしている。ここ数年で常時出勤してくる社員が減ったため、シーサイドスクエアビルのオフィスは、発展的に縮小した。(中略)

大輔はリモコンのボタンに触れてセンサーに手をかざし、データをファシリティ担当役員である常務の加治に開示した。閲覧中のマークが表示された

「常務、山田です。ちょっといいですか」

大輔は傍にある応接セットのソファのひとつに腰掛け、誰も座っていない目の前の席に話しかけた。

少し間があって加治が現れ、大輔の机のそばにある応接セットに腰掛けた。加治は、今、オーストラリアの事業所にいる。ソファに座っているのは加治の、等身大の立体映像だ。オーストラリアでは、加治のオフィスに大輔の等身大映像がお邪魔しているはずだ。



写真1 小説『総務の山田です。』

これは小説『総務の山田です。』が発刊された2010年に、数十年後のビジネス像として描かれている描写だが、ICTの進化は私たちの想像を超えるスピードで日常生活に入ってきている。

働き方や働く場の拡張とともに、情報セキュリティ、BYOD、ダイバーシティ、レジリエンス、コミュニケーションロス、BCP、省エネ、コスト削減、ゆう活……など、この記事を読まれている総務部のみなさんも、すでに新たな課題キーワードに直面しているかもしれない。

しかし、オフィス整備はそれら膨らんだスコープマネジメントに頭を悩ませることが本意ではない。さまざまな課題を乗り越え、オフィス移転を成功させた小説『総務の山田です。』の主人公・大輔は、経営者や社員からの厚い

信頼を得て、社内での要職にも就き、ユーケケミカル社の成長に貢献した。つまり、インハウス総務でファシリティの企画に携わる方々は、移転に限らず、オフィス整備という「創造」によって働き方の「革新」をもたらすことができるのだ。さらに大輔のような挑戦機会に常に接していると考えられる。その「創造と革新」を小説として出版したのがFMプロジェクトマネジメント研究部会の最初の成果物である。

この小説『総務の山田です。』(写真1)をAmazon Kindleでの電子版として再出版する。

2. 移転プロジェクトを成功に導くフレームワーク

ところが、総務は日々のオペレーション・管理業務に忙殺され、なかなか「創造と革新」への戦略提案が難しいのも事実である。FMプロジェクトマネジメント研究部会では、オペレーション・管理FM総務から、戦略FM総務の域へ進化したいと願う総務の方々を支えるべく、オフィス移転にまつわる整備ノウハウを蓄積・整理してきた。

しかし、オフィス移転は頻繁にあることではなく、総務の方々の企業人生において何度も経験することは少ない。つまり、プロジェクト未経験者が大半だ。オフィス移転プロジェクト経験が浅い、もしくは未経験者はプロジェクトの全貌が把握できず、行き詰ってしまう。そこで、プロジェクト全体のフローを提示し、俯瞰してハイレベルなプロジェクトマネジメントを実行してもらえるように、2冊目の成果として『オフィス移転業務フロー完全マニュアル(総務の山田です) 実践編』(写真2)を出版しノウハウ普及に努めた。

同マニュアルは、オフィス移転にまつわるプロジェクトを企画から運営までの12のフェーズに分け、フェーズごとに手順を詳細なフローとしてまとめたものである。



写真2 『オフィス移転業務フロー完全マニュアル(総務の山田です) 実践編』

- ① 企画 -1：フィービリティスタディ
- ② 企画 -2：体制立ち上げ、要件整理
- ③ 物件調査：物件情報の収集、比較
- ④ 基本計画：設計と条件の整理
- ⑤ 物件選定：条件交渉・契約
- ⑥ 基本設計：ゾーニング、設備、ICT、デザイン
- ⑦ 実施設計：仕様決定、細部の相互調整
- ⑧ 調達 / 着工前準備：発注仕様、入札、購買
- ⑨ 工事：現場調整、工事管理
- ⑩ 検査・引渡：立ち合い、完成検査
- ⑪ 引越：ナンバリング、移転説明会
- ⑫ 運用：初期不良改善、ユーザー対応

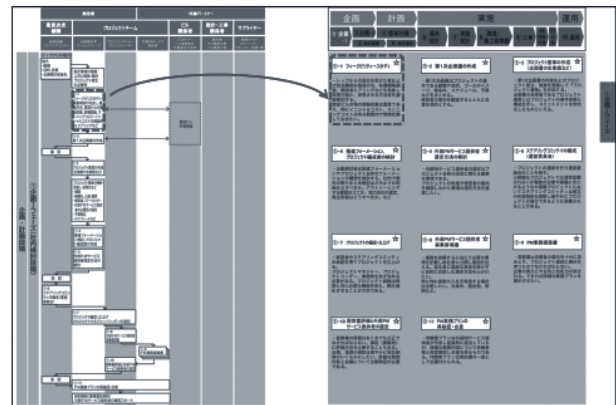


図表1 12のフェーズを俯瞰する全体フロー

フロー図（図表1）の通り、オフィス移転に際しては、さまざまなタスクが同時期に発生し、各タスクが相互に影響を及ぼす。また、移転の規模が大きくなればなるほど、関係者数も増え、タスクも多様化・細分化されていく。オフィス移転はプロジェクト期間中の変動稼働であり、恒常的なインハウスリソースの増強は望めない。従って、プロジェクト期間中は、経験豊富な外部PMサービス提供者の力を借りることが有益である。さらに外部PMサービス提供者を採用すると後述のようなさまざまなメリットがある。第1に経験豊富なプロの活用により短期間で専門的・効率的なPMを確実に実行できる点、第2にインハウスFM総務担当者が本来の戦略業務に集中できる点、第3に外部PMサービス提供者の視点から、戦略に対する助言と支援を得られる点、そして第4に外部PMサービス提供

者との継続的な契約によって、インハウスFM総務担当者が異動しても形式知が承継される点などである。

このように外部PMサービス提供者をはじめ、多様な関係者とうまく付き合うためにインハウスFM総務として必要な知識を時系列的なフローとしてまとめたのが、『オフィス移転業務フロー完全マニュアル（総務の山田です）実践編』である。12のフェーズごとに、各フェーズに含まれるタスク群の流れを記載した詳細フローと、各タスクの解説が図版入りで収録されている。（図表2・3）



図表2 フェーズ単位の詳細フローとタスク群



図表3 各タスクの図版入り解説

3. さらに一步踏み込んだ「テンプレート集」の発行

FMプロジェクトマネジメント研究部会は、インハウスFM総務の方々が日々のオペレーション・管理FM業務の負荷の中でも戦略FM業務に注力できるよう、経験豊富なインハウス+サプライヤーのノウハウを集結



写真3 『総務の山田です。』テンプレート集（CD付）

し、満を持して3冊目の成果、『「総務の山田です。」テンプレート集』(CD付)を出版した。(写真3)

前述のとおり、本社移転などの大プロジェクトは企業勤務の間に何度も経験するものではない。「オフィス移転業務フロー完全マニュアル(総務の山田です)実践編」を熟読し、手順がわかっても、一からの資料作成は戸惑ってしまう、そんなインハウスFM総務の方々を支えるのが、当書籍テンプレート集であり、約300ものテンプレート、チェックリスト、コラム等が収録されている。(図表4)

フェーズ名	テンプレート・チェックリスト数
① 企画-1	27
② 企画-2	16
③ オフィス物件調査	8
④ 基本計画	23
⑤ 物件選定	10
⑥ 基本設計	16
⑦ 実施設計	18
⑧ 調達・着工前準備	23
⑨ 工事	14
⑩ 検査・引渡	26
⑪ 引越し	29
⑫ 運用	7
コラム集	78
	合計: 295

図表4 テンプレート集に収録されているテンプレート数

当テンプレート集の最大のポイントは掲載されているテンプレート、チェックリスト等がすべて読者により編集可能な電子ファイル形式でCD-ROMにも収録されていることだ。CD-ROMを起動すると下図の目次画面(写真4)が表示される。



写真4 CD-ROMの目次画面

また、各フェーズを押下すると、詳細目次が表示され、利用したい電子ファイルまで迅速にたどり着ける仕様になっている。(図表5)

フェーズ名	タスク名	テンプレート名	テンプレート番号	テンプレート形式	ページ
① 企画-1	1 フェージビリティスタディ	1 発案者の動機、目的、背景等の打合せメモ	①-1-1	○	
		2 調査管理表-1	①-1-2	○	
		3 調査管理表(会社別)・組織(組織)	①-1-3	○	
		4 移転対象部門の人員・連絡表	①-1-4	○	
		5 現状のフェージビリティ調査表	①-1-5	○	
		6 物件マップ地域拡大の検討表(事例)	①-1-6	○	
② 企画-2	2 第1次企画書の作成	1 第1次企画書の内容項目表	①-2-1	○	
		2 第1次にアラインする調査表-1(部門トップ対象)	①-2-2	○	
		3 第1次にアラインする調査表-2(部門トップ一般用)	①-2-3	○	
		4 移転物件候補表(最終)と比較	①-2-4	○	
		5 調査表(文字集)	①-2-5	○	
		6 移転計画マスタースケジュール表(事例)	①-2-6	○	
		7 プロジェクト体制(事例)	①-2-7	○	
③ プロジェクト推進書の作成	3 プロジェクト推進書の作成	1 プロジェクト推進書の内容項目表	①-3-1	○	
		2 プロジェクト推進書(計画概要)作成(事例)	①-3-2	○	
④ 推進フェーズ別・プロジェクト推進書の作成	4 推進フェーズ別・プロジェクト推進書の作成	1 外部協力者リスト	①-4-1	○	
		2 PM会社選定のためのロングリストと手順	①-5-1	○	
⑤ スタジアム・コミュニティの構成(運営委員会)	5 スタジアム・コミュニティの構成(運営委員会)	1 スタジアム・コミュニティ(運営委員会)組織化(事例)	①-6-1	○	
		2 プロジェクトの構成・立ち上げ	①-7-1	○	
⑥ PM業務推進書の作成	6 PM業務推進書の作成	1 調査管理表-2	①-7-2	○	
		2 作業方針作成(事例)	①-7-3	○	
		3 移転対象部門の課題・問題点リスト(事例)	①-7-3	○	
⑦ PM業務推進書の作成	7 PM業務推進書の作成	1 外部PMサービス提供者募集要項書	①-8-1	○	
		2 調査管理表(最終)に関する契約書(事例)	①-8-2	○	
⑧ PM業務推進書の作成	8 PM業務推進書の作成	1 PM業務推進書の内容項目	①-9-1	○	
		2 調査管理表(最終)と外部PMサービス提供者選定評価表	①-10-1	○	
⑨ PM業務推進書の作成	9 PM業務推進書の作成	1 PM業務委託契約書(事例)	①-11-1	○	
		2 PM業務プラン-確認・合意書(事例)	①-11-2	○	

図表5 目次画面内のフェーズ押下で表示される細目画面

移転にはPMアウトソーサー、ビルオーナー、不動産仲介会社、内装・ICT・設備等の設計者、各種ベンダー、工事施工会社、引越会社、運用サービス会社など多数のプロフェッショナルが関与する。そのプロたちに十分な力を発揮してもらい、期待する成果を確実に得るためにはこのテンプレート集に収められた書式を活用することが必要である。

当テンプレート集は、『オフィス移転フロー完全マニュアル』の詳細タスクに沿って構成され、テンプレートやチェックリストなど、プロジェクト推進を支える強力なツールを提供する。

小説を教科書、フロー完全マニュアルを参考書、そしてこのテンプレート集を練習帳として活用いただき、読者のみなさんがFMプロジェクトマネージャーとして一層活躍されることを部会員一同祈念したい。

4. 今期の活動予定・研究テーマ

FMプロジェクトマネジメント研究部会では引き続き、下記研究を行っていく。随時部会員を募集しているので、ぜひ参加していただきたい。

- 今期の活動計画: 「見る・聴く・促す・営む」
- 見る: JFMA 賞受賞等先進オフィス訪問で見聞を深める
- 聴く: FM 先駆者や有識者、他部会との意見交換
- 促す: PM テンプレート集の出版セミナーでの養成普及
- 営む: PM 部会各書籍の活用実践と効果評価