

JFMA

FMプロジェクトマネジメント研究部会

2019年度秋の夜学校

2019/11/6

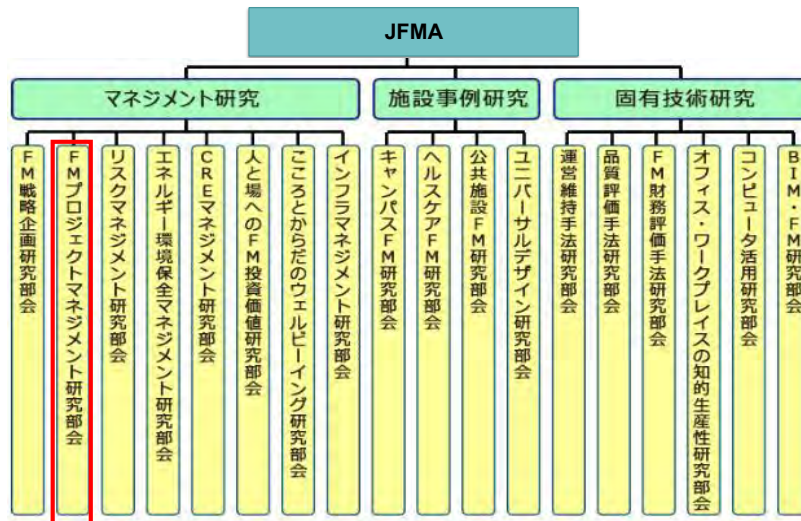
@JFMA

※FM=ファシリティマネジメント

アジェンダ_18:15~19:00 (45分)

- **FMPM研究部会のご紹介**
- **プロジェクトマネジメントとは？**
- **FMにおけるプロジェクトマネジメントとは？**
- **FMPM研究部会執筆書籍のご紹介**
- **経営環境の変化に伴うFMプロジェクトマネジメントの留意点**

FMPM研究部会のご紹介

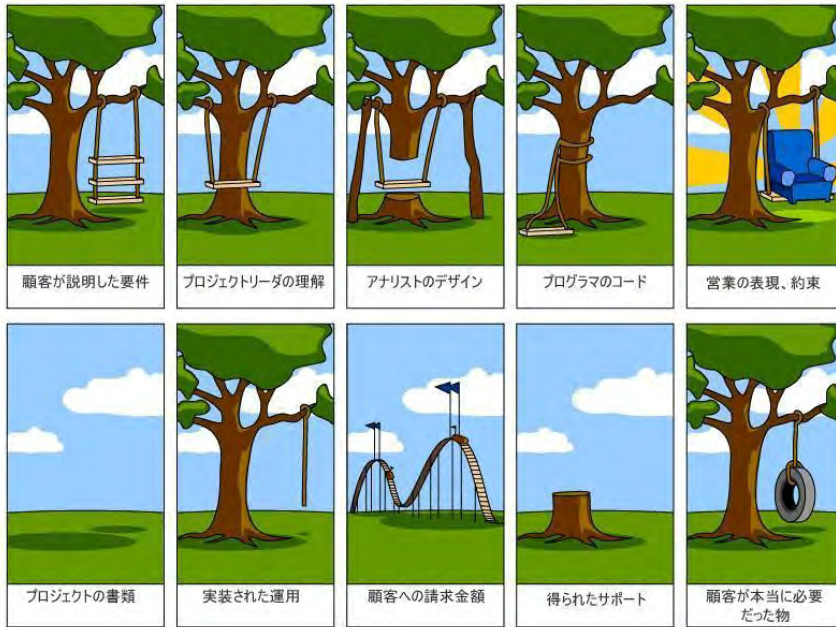


50:50 インハウス*ベンダー、男性*女性

FMPM研究部会2018年度活動のご紹介

日程	研究テーマ	視察先/(会場)
4/16 (月)	目的設定と目標づくり	Phone Appli
5/17 (木)	目標の項目と評価方法	三井デザインテック
6/15 (金)	プロジェクト体制づくり	三菱地所本社
7/11 (水)	合意形成、総意形成、社員マインドの高め方	Chatwork
8/21 (火)	前半の振り返り	内田洋行
9/19 (火)	マスタースケジュールづくり	NECネットズエスアイ
10/12 (金)	「投資」としての予算づくり	アステラス・アムジェン・バイオファーマ
11/14 (水)	秋の夜学校「誰にでも出来る初めてのレイアウト変更術」	JFMA会議室
12/12 (水)	ワークプレイスプログラミング	Sony-City

プロジェクトマネジメントとは？



<http://images.uncyc.org/commons/f/f4/Management-what-the-customer-really-needed-jp.JPG>

プロジェクトマネジメントとは？

プロジェクトを**成功裏**に完了させることを
目指して行われる活動のこと

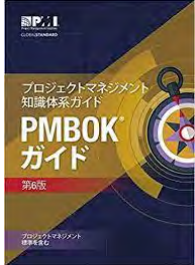
Copyright ウィキペディア

プロジェクト (Project) とは
特命使命 (Specific Mission) を受けて、
始まりと終わりのある特定期間 (有期性) に、
資源・状況などの特定制約条件 (Constraints)
のもとで目標達成を目指す、将来に向けた
価値創造事業 (Value Creation Undertaking)
である。

Copyright © P2M標準ガイドブック 財団法人エンジニアリング振興協会

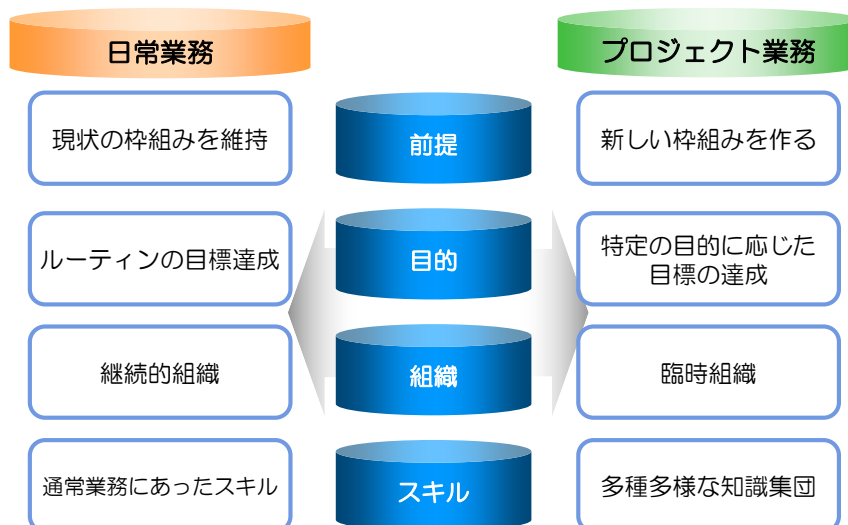
プロジェクトマネジメントとは？

米国PMの歴史（PMIとPMBOK）

1969年 プロジェクトマネジメントを職業とする職業人団体 Project Institute(PMI) が結成	
1983年 Construction Industries Institute(CII) を設立	
1987年 PMI が PMBOK を編集 プロジェクトマネジメントの基礎知識体系	
1996年 PMI が PMBOK を改定 標準教科書(PMBOK Guide®)として発行 プロジェクトマネジメントプロフェッショナル (PMP®) 資格認定	

プロジェクトマネジメントとは？

日常業務との違い



プロジェクトマネジメントとは？

プロジェクトマネジメントの9つの知識エリア

総合 計画の策定・実施・変更 Initiation Planning, Execution, Controlling Closing		
スコープ スコープ定義,WBS,変更管理		時間 作業定義,手段設定スケジュール
コスト 資源計画,予算策定	品質 品質計画,保証管理(測定)	組織 計画,要員調達,Team編成
コミュニケーション 通信計画,情報配布,進捗管理,完了 手続	リスク リスク予測,回避策,事後処理	調達 計画,引合,選定,発注,契約

PMBOK Guide®

プロジェクトマネジメントとは？

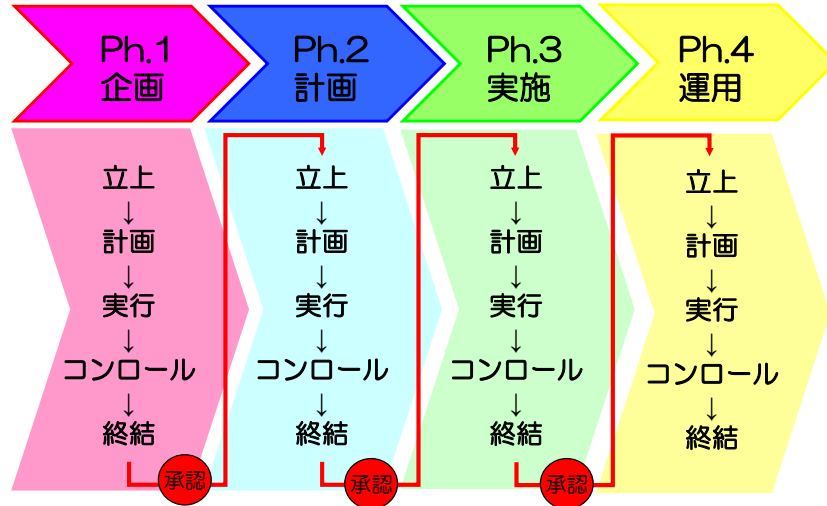
プロジェクトマネジメントの9つの知識エリア

総合 計画の策定・実施・変更 Initiation Planning, Execution, Controlling Closing		
スコープ スコープ定義,WBS,変更管理		Initiation ・・・立ち上げ Planning ・・・計画 Execution ・・・実行 Controlling ・・・管理統制 Closing ・・・完了
コスト 資源計画,予算策定	品質 品質計画,保証管理(測定)	
コミュニケーション 通信計画,情報配布,進捗管理,完了 手続	リスク リスク予測,回避策,事後処理	調達 計画,引合,選定,発注,契約

PMBOK Guide®

プロジェクトマネジメントとは？

フェイズと言う考え -ウォーターフォール・モデル



プロジェクトマネジメントとは？

プロジェクトマネジメントの9つの知識エリア

総合 計画の策定・実施・変更 Initiation Planning, Execution, Controlling Closing		
スコープ スコープ定義,WBS,変更管理		時間 作業定義,手段設定スケジュール
コスト 資源計画,予算策定	品質 品質計画,保証管理 (測定)	組織 計画,要員調達,Team編成
コミュニケーション 通信計画,情報配布,進捗管理,完了 手続	リスク リスク予測,回避策,事後処理	調達 計画,引合,選定,発注,契約

PMBOK Guide®

プロジェクトマネジメントとは？

PMの9つの知識エリア_スコープ

- スコープマネジメントの目的は、プロジェクトの最終成果物を明確にし、期間・予算・求められる品質に応じた作業範囲を管理すること。
 - 成果物を明確にすることは、プロジェクトオーナーや発注者のニーズを満たし、満足度の向上につながる。
 - プロジェクトオーナーや発注者の要望を鵜呑みにし、最終的に不満足な結果は、避けなければならない。
 - ニーズ達成のために本当に必要なものを汲み取り、実施作業に落とし込むのがスコープマネジメント。
 - オフィスづくりがゴールなのか？ 働き方改革まで行うのか？エンゲージメントの向上まで行うのか？
-
- 要求事項（ステークホルダー）の収集、ビジネスニーズの理解、スコープの定義、プロジェクト憲章 など

プロジェクトマネジメントとは？

スコープマネジメント_ドキュメント（例）

- プロジェクト憲章の内容（例）
 - a) プロジェクトオーナーの要求及び期待
 - b) プロジェクトの目的と目標（成果物）
 - c) 制約条件と前提条件および除外条件
 - d) プロジェクトマネジャーの決定と任命、及び権限レベル
 - f) 主要ステークホルダー洗い出しと関与
 - g) 要約したスケジュールと予算 など

本来、この資料でPM`erを任命させる。この資料を作成するのはPM`erではない。
しかし、現実には・・・

プロジェクトマネジメントとは？

PMの9つの知識エリア_タイム

- タイムマネジメントは、スケジュールの作成や管理を担う。
- スケジュール作成時点で必要な情報が不確定だと想定通りに進まない。
- 変更管理をしっかりと行わないとプロジェクトがスムーズに行われぬ。
- プロジェクトの進行に伴い、スケジュールの予実を管理するのがベター。
- タイムマネジメントの領域には、プロジェクト管理作業に必要なリソース（メンバーやツールやシステムの道具立て）の見積もりも求められる。

- アクティビティの定義（WBS*の利用）、アクティビティ所要期間の見積もり → マイルストーン、マスタースケジュール、フェーズ毎の詳細スケジュールなど

*WBS : Work Breakdown Structure

プロジェクトマネジメントとは？

PMの9つの知識エリア_コスト

- コストマネジメントの目的は、承認された予算内でプロジェクトを完了させること。
- 目的にあった施策（コスト≠投資）になっているか？背伸びしていないか？
- 予備費を必ず設けておく。
- 変更管理をしっかりと。増額の原因を明確に。
- 都度の報告。
- コミュニケーションもコスト。5W1Hを明確に。

予算立案、比較・査定、プロキュアメント、デザインコントロール、検査検収
予算進捗管理表、BS/PLへのインパクトアナリシス（影響分析）

プロジェクトマネジメントとは？

PMの9つの知識エリア_組織（人的資源マネジメント）

- ・ 人的資源マネジメントは、プロジェクトを遂行するために必要な人員を組織し、管理する役割を担う。アサインメント。
- ・ プロジェクトを成功させるためには、プロジェクトに見合ったチームメンバーが必要。
- ・ メンバーがプロジェクトの遂行に足るスキルを有していても、メンバー間の和が乱れていれば、本来のパフォーマンスを発揮することはできない。

チーム編成（体制づくり）、役割と責任範囲の定義、
RACIチャート、外部との連携など

*RACI : Responsible、Accountable、Consult、Inform

プロジェクトマネジメントとは？

組織（人的資源マネジメント）_ドキュメント（例）

役割	機能	実例
プロジェクトオーナー	最終責任者	ステークホルダー間の利害調整
		マイルストーンと意志決定
ステリングコミッティ	ステークホルダーによる監視	コンフリクトの早期解決支援
		主要報告会への参加
プロジェクトリーダー	執行責任者	主要定例会議の主催
	計画立案・統括・実行推進	進捗管理とタイムリーな意志決定
	QCDの確実な達成	WG間のタスク調整
事務局	後方支援	リーダー・メンバーへの支援
	円滑な推進	議事録・周知・情報伝達
WGリーダー	WG執行責任者	WG会議の主催
	詳細計画立案・統括・実行推進	進捗管理とタイムリーな意志決定
	QCDの確実な達成	メンバー間のタスク調整
メンバー	タスクの確実な推進	WBS項目の推進
	イレギュラー報告	スケジュールの遵守
	専門技能の発揮	プロジェクト会議への参加

※特に個々のメンバーの役割を明確に文書化(更新あり)し、関係者に告知、周知徹底する

プロジェクトマネジメントとは？

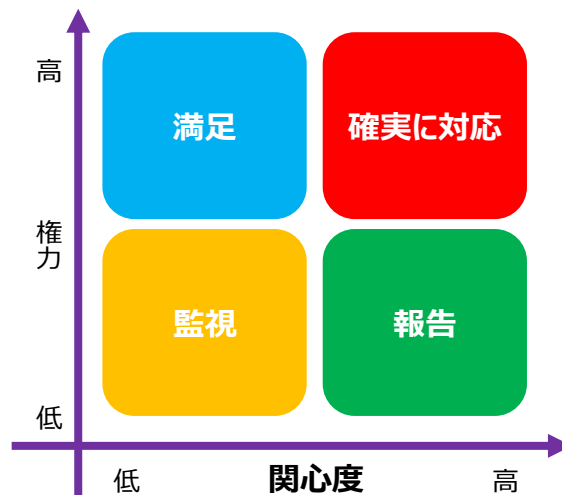
PMの9つの知識エリア_組織（ステークホルダーマネジメント）

- ステークホルダーマネジメントは、プロジェクトに影響のあるステークホルダーを特定し、プロジェクトの意思決定や実行に関与するようマネジメントする活動。
- ステークホルダー全員がプロジェクトに肯定的で積極的に協力してくれるれば話は簡単。しかし、なかにはプロジェクトに否定的で悪影響を及ぼす場合も考えられる。（リスクマネジメント）
- そのためステークホルダーを特定し、各々の期待やニーズをつかみ、積極的にプロジェクトに関与してもらうよう働きかける必要がある。

ステークホルダー分析、ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント、
TRM (Task Responsibility Matrix)

プロジェクトマネジメントとは？

組織（ステークホルダー） マネジメント_ドキュメント（例）



プロジェクトマネジメントとは？

PMの9つの知識エリア_コミュニケーション

- ・ コミュニケーションマネジメントの目的は、チームメンバーやステークホルダーが必要とする情報を把握し、正確な情報伝達を行うこと。
- ・ プロジェクトの進捗に応じて適宜ステークホルダーに状況報告を行うのもPMの役割。
- ・ 伝わっているか？言っているだけになっていないか？常に確認。
- ・ 計画段階では、ステークホルダーの属性ニーズを把握し、コミュニケーションの取り組み方（情報伝達的手段やタイミング）を決める。
- ・ コミュニケーションの活性化
- ・ コミュニケーションツール→プロジェクトの目標達成のための重要なツール

オンライン、オフライン（FtF）、定例会議、レビューミーティング、ナレッジマネジメント、説明会、フィードバック、プロジェクトサイト、承認ルート

プロジェクトマネジメントとは？

PMの9つの知識エリア_調達

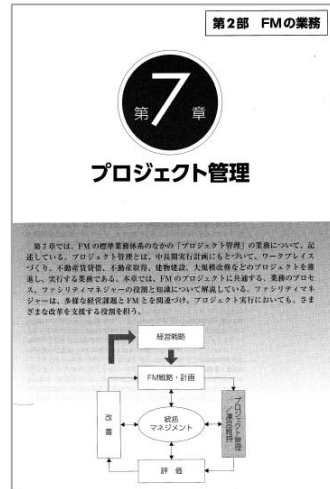
- ・ 調達マネジメントは、外部からプロダクト（機器、家具備品）やサービス（人、組織、システム、工事など）調達する際に必要。
- ・ プロジェクトを立ち上げて自社のリソースが無ければ、外部から調達するよりほかにない。
- ・ 調達には必ず契約が関わるので、契約のマネジメントと言い換えてもいい。
- ・ 調達は全て同時期に行われる類のものではない。フェーズに応じた調達。
- ・ 必要なリソース、調達したリソースの活用、活用後のパフォーマンス測定、検収など調達したリソースの終了期限まで管理をする。

業者の選定（ロングリスト、ショートリスト、RFI,RFP、評価）、契約（業務委託、準委任、工事請負など）、調達専用部署、活用、性能評価環境を考慮した調達 など

ファシリティマネジメントにおけるプロジェクトマネジメントとは？



編集：FM推進連絡協議会
 発行：日本経済新聞出版社 (B5判 427ページ)
 価格：会員価格(税込)5,140円
 非会員価格(税込)5,720円
 注文番号：J0087



FMPM研究部会執筆書籍のご紹介

2010



小説「総務の山田です。」

2011



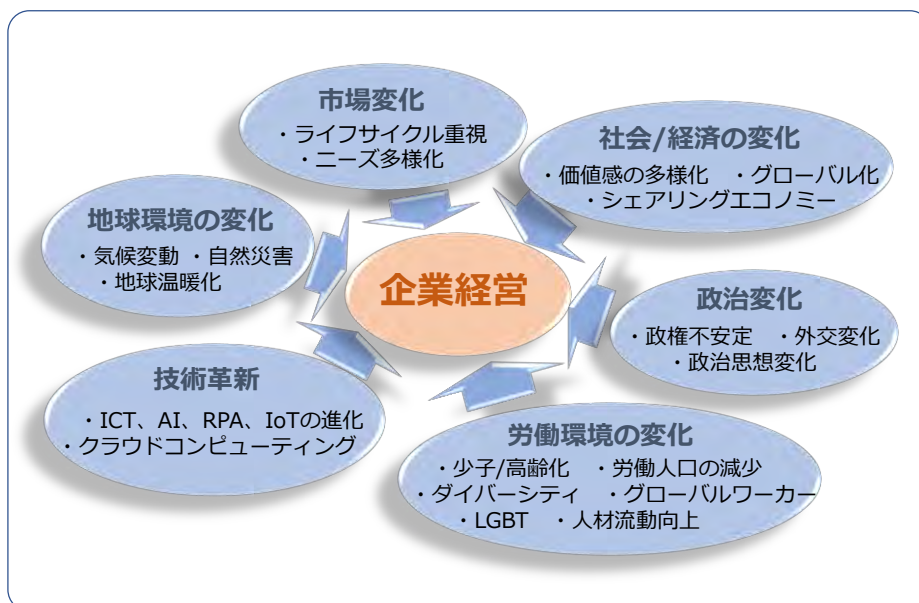
オフィス移転業務フロー完全マニュアル

2015



移転業務フローテンプレート集

経営環境の変化に伴うプロジェクトマネジメントの留意点



経営環境の変化に伴うプロジェクトマネジメントの留意点

● あるべき姿：新たな価値創造とは

企業に求められることは？
(目的)

- 持続可能な競争優位性の獲得
- 優秀な人材の確保とリテンション
- イノベーションとオペレーション

ワーカーに（が）求めるものとは？
(目的)

- 多くの選択肢
- ワークエンゲージメントの向上
- 新たな価値を産み出すネットワーク

これからのオフィス求められること
(手段)

- これからのオフィスとは？

前提：時間や場所の管理からパフォーマンス評価へ移行

→ サードプレイス

→ 所有+構築 → 共有+使う

→ むしろ数少ないFace to faceをより重視する（？）

経営環境の変化に伴うプロジェクトマネジメントの留意点

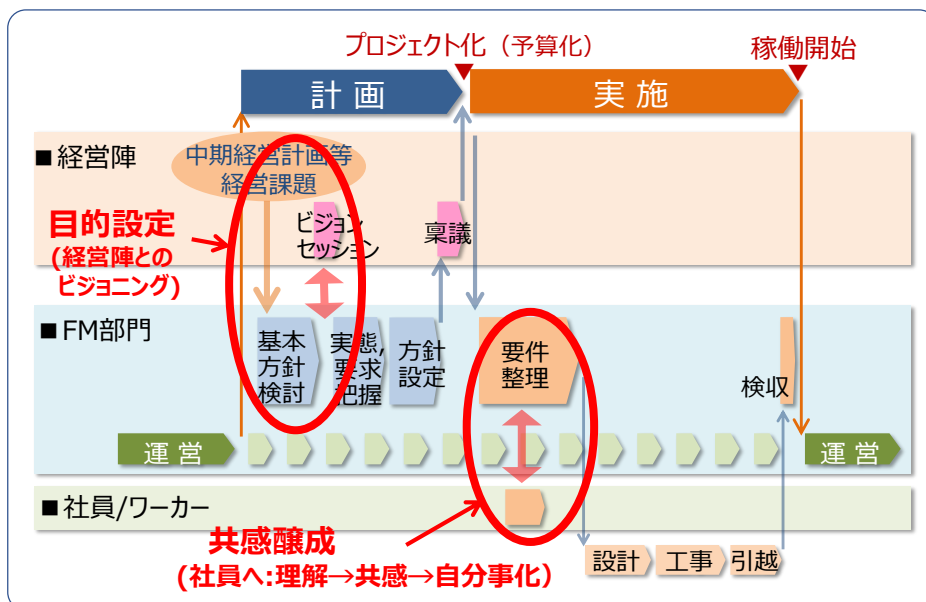
● 目的設定（経営と）

- ・経営陣によるPJビジョニング
- ・ぶれない方針

● 共感醸成（社員と）

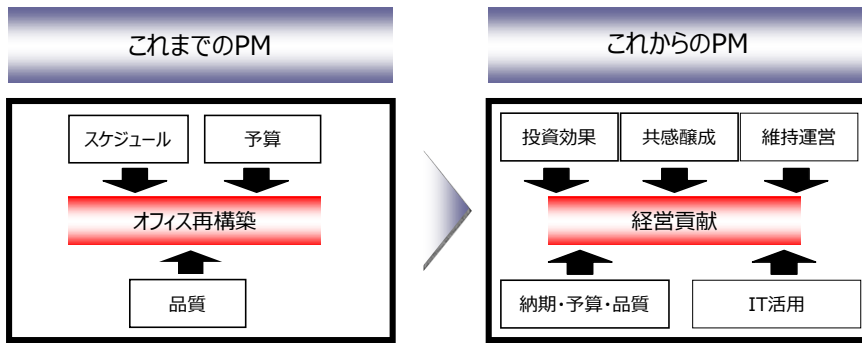
- ・理解→共感（腹落ち）→自分事化（実践）
- ・内発的動機付け

経営環境の変化に伴うプロジェクトマネジメントの留意点



これからのプロジェクトマネジメント

オフィス構築PMだけでなくワークプレイス構築・運営を通じて
経営の何らかな課題に貢献する。



FMPM研究部会2019年度活動のご紹介

経営環境の変化に伴い新しいPM手法の模索

4月度 SDGsを学ぶ

ワークショップの
風景写真

SDGsゲームの
風景写真

5月度 SDGs17の目標からテーマを決める

This block displays 17 SDG goal cards (numbered 1-17) and a monthly activity calendar for the 5th month. The calendar shows activities like 'Wellbeing', 'engagement', '秋の夜学校' (Autumn Evening School), 'Partnership', 'preparation', and 'presentation' across the months of June, July, August, and September. Below the calendar, a caption reads: 「どのようどのレベルまで行えばテーマを実現したかと言えるか」 (How can we say we have realized the theme by reaching which level?).

FMPM研究部会2019年度活動のご紹介

3

すべての人に
健康と福祉を

(目標) 健康経営を推進する「ウェル認証」の評価制度の活用による健康経営の実現に向けた施策
→7分野(空気、水、食物、光、体を動かすこと、快適性、心の状態) 102項目の指標の活用により、社員のストレス軽減、欠勤率、離職率の低減、採用等のコスト低減を実現する施策を検討する。

健康的に活動

- 人生100年時代となり、いかに健康的に長く活動できるかを考え、「健康にかつ安全に」働きつづけられるオフィスづくり、リモートワークのしみづのをする、たとえば、自分が70歳でも同じオフィス環境で働けるかどうかを考えてみる など

具体策検討の視点

3.9 2030年までに、有害化学物質、ならびに大気、水質および土壌の汚染による死亡および病気の数をも大幅に減少させる。
3.a すべての国々において、たばこ規制枠組条約の実施を適宜強化する。
3.d すべての国々、特に開発途上国の国家・世界規模な健康リスクの早期警告、リスク緩和およびリスク管理のための能力を強化する。
【FPMとしての解決案】

- 企業のウェルビーイングへの取り組みをファシリティの側面より支援/推進していく。

- Well認証の項目を新オフィス移転時には入れられるよう具体的な項目を挙げる。
- Well認証の基準と程度について後ほど学習する

ユニバーサルデザインの見直し。特に建物リノベーション時にその必要性をどこまで考えるのか(利用者側からの支援範囲) また、堅牢な建物とそれをユーザ目線で改善できる仕組み(エレベーターの待ち行列の改善)、食堂の利用など、オフィスと街をつなぐ仕掛けを考える。

FMPM研究部会2019年度活動のご紹介

日程	研究テーマ	視察先/(会場)
4/15 (月)	SDG s を学ぶ	内田洋行
5/20 (月)	SDG s から考える	内田洋行
6/26 (水)	Wellbeing1	LIFULL
7/23 (火)	Wellbeing2	清和ビジネス
8月度	休会	
9/23 (火)	Engagement1	SAS
10/28 (月)	Engagement2	SAS
11/6 (水)	秋の夜学校	JFMA会議室
12月	二つのテーマのラップアップ	未定

ビジョン(2019年度活動方針)
「新たな価値創造に向けたワークプレイス構築」に
必要な課題把握や解決手法の研究を行う。

- 参加希望者はJFMAホームページにて申し込み、
または部会事務局までメールください！

JFMA FMPM部会事務局
八代 雅幸
m-yashiro@jfma.or.jp

部会員の写真