

ファシリティマネジメントの アウトソーシング

第1回 “アウトソース”の意味するもの

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古氏

現在の企業活動は、多岐にわたる業務を他社に委託することでスムーズに運んでいる。ファシリティマネジメントの分野でも同様である。しかし、私達は往々にして、ファシリティマネジメントとはどこまでの業務を指すのか、何をもちいてアウトソーシングと言えるのか、明確に定義できていないのが現状である。本講座では今号と冬季号の2回にわたり、FMのアウトソースを取り上げ、21世紀型ビジネスにおける業務委託のあり方について、欧米の事例を交え、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表 小田 毘古氏に解説していただく。

官から民へ

FM実践講座

現在、オフィスの清掃や警備を自分の会社の社員でやっている会社はほとんどないだろう。ビルメンテナンスや警備の専門会社に業務委託しているのが一般的である。

このような形が普及したのは、東京オリンピック前の1950年代からだという。それまでは、警備のおじさんも掃除のおばさんも、自分の会社の社員だった。そのうち、餅は餅屋に任せると、仕事の質もよくなりコストも安いということから、日本にもアウトソーシング（業務委託）が、ファシリティマネジメントの分野にも急速に広がってきた。しかし、その普及の仕方が論理的に進められているかという疑問である。人手不足から、部分的に業務委託にしたり、派遣社員を雇ったりしてその場をしのいだというのが実態ではないだろうか。

ファシリティ分野のアウトソーシングが最も盛んと言われている英国で、急速に拡大したきっかけは、サッチャー首相時代の「官

から民へ」の小さな政府施策だった。「民でできることは民に任せる」という点は小泉改革と同じだが、徹底の仕方がまるで違う。私は数年前、ファシリティマネジメント大会がスコットランドのグラスゴーで開催されたとき、その徹底ぶりの実例を目の当たりにしたことがある。

ニュービジネス誕生

FM実践講座

グラスゴー市美術館（写真）は、古城の雰囲気漂う館である。館内には、ルノアールやドガの貴重な絵が、広いフロアに数多く展示されている。市立美術館であった時代は、安い入場料だけでは施設の維持はまかなえず、税金が投入されていた。そこに「官から民へ」の荒波が押し寄せ、美術館の経営が民営化された。

役人から民間企業に衣替えした社員は、「さて困った」。自分たちの給料も美術館の運営費も、売上の中から捻出しなければならぬが、微々たる入場料ではまかなえない。もはや税金の投入もない。そこで生まれたアイデアが、閉館後の館をパーティーやコンサートに使えないかということだった。ホールは広いし、回廊には名画が所狭しと飾られている。名画に囲まれた中でのディナーは素晴らしいだろう。天井高く、石造りの館は音響効果も良く、コンサートにも持ってこいだ。当然、予約が殺到した。しかし、美術館には調理場がない。そこで、料理はケータリングを利用し、ウェーター、ウェイトレスがサービスすることにしたが、お客はそれでも雰囲気が良いので喜んだ。問題は名画である。酔った勢いで「ドガの踊り子」に狼藉をはたらく者がいたら大変なことになる。そこで名画の前に警備員を立てることにしたが、制服姿のガードマンでは、パーティーのムードを台無しにしてしまう。結果、にこやかな笑みを湛えた女性の私服ガードウーマンを、さりげなく配置することとなった。

■写真／民営化されたグラスゴー市美術館



私が参加した大会のレセプションディナーも、ここで催された。タータンチェックのケルトを身にまとう兵隊のバグパイプの演奏もあり、すばらしいパーティーであった。

この例でも分かるように、民営化することによって、新しいビジネスが次々と生まれている。美術館がホール貸しによって新たな収入源を得、ケータリング、ガードウーマンといったビジネスも派生した。これらはすべて、アウトソーシングビジネスである。

民から民へ

FM実践講座

「官から民へ」ができるなら、「民から民へ」もできるのではないか。英国では1990年中頃、苦境に陥っていたIBM社が、プロコードという独立した会社をつくり、工場のファシリティマネジメントに携わっていた社員300名余を、IBMの施設管理業務と一緒に全員転籍させた。リストラである。独立したとなると、IBM以外のお客も開拓できることとなり、BP社（英国最大のエネルギー会社）をはじめ、次々と英国民間会社のファシリティマネジメント業務を受託。ついにはこのビジネスの将来性に着目したアメリカのジョンソンコントロールズ社に高額で買収され、今では日本にも展開中である。

同じように英国ゼロックス社も別会社を作り、アウトソーシングは発展していった。単にファシリティ分野にとどまらず、社有車、受付、福利厚生などの社員サービス、総務部門がかかわるすべての仕事がアウトソーシング可能と判断された。「総務はどの企業にとっても必要な仕事ではあるが、コアビジネスではない」との理由のもとに。私は、ゼロックスが母体となったファシリティマネジメント会社が業務受託している、あるテレビ局を訪問したことがある。局内の、日本でいうところの総務部の看板がかかっている部署では、部長以下数十人がすべてアウトソーシング会社の社員で、テレビ局の社員は1人もいなかった。アウトソー

シング受託会社が、業務上で話をするテレビ局側のカウンターパートは経理部門の重役であり、具体的な事項については購買部門となる。

ベンダーから戦略パートナーへ

FM実践講座

このような形態は、アウトソーシング進化過程では最も進んだ「戦略パートナー型」と言われる。

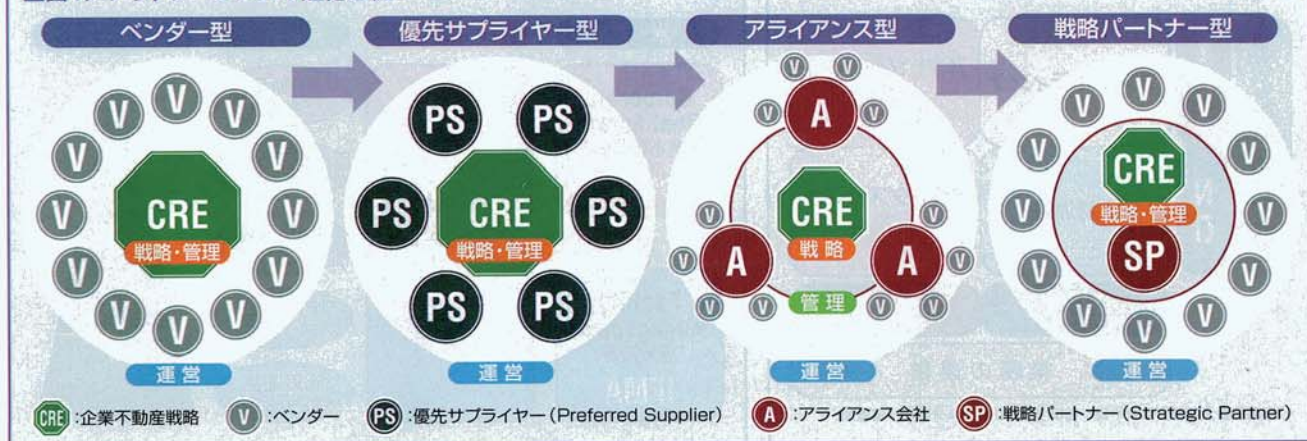
アウトソーシングが進む過程は【図1】のように、個々の業務運営をいろいろな専門会社に任せる「ベンダー型」から始まる。清掃はこの会社、警備はあの会社というような業務委託である。この場合では、お客側の会社が、管理者もスタッフも抱えている。次の段階に進むと、「家具の調達はこの数社の中から」というように、分野ごとに数社に絞った中から提案・入札させて契約していく「優先サプライヤー型」に変化し、それに伴いお客側のスタッフの仕事は減ってくる。

さらには、業務分野ごとに、それまでお客側でやっていた管理もアウトソーシングする「アライアンス型」に発展する。このとき、スタッフだけでなく、管理や戦略立案についても、かなりの部分をアウトソーシング会社が受け持つことになる。「ビルメンテナンス分野はお宅の会社に任せた。総務事務分野はあちらの会社」といった形である。

そして、究極のアウトソーシングは、前述したテレビ局の例のように、ファシリティ・総務分野の運営だけでなく、プランニング、マネジメントまでもパートナー会社に一任する「戦略パートナー型」となる。

日本のファシリティマネジメント分野におけるアウトソーシングの状況は「ベンダー型」であり、米国では「優先サプライヤー型」が多い。もっとも進んでいるとされる英国では現在、「アライアンス型」が多く、「戦略パートナー型」は少なくなってきた

■図1 / アウトソーシングの進化過程



と言われている。戦略から運営まですべてをアウトソーシング会社へ任せてしまうと、お客側にその分野の知識を持った人が誰もいなくなり、評価もままならなくなる弊害が出てきたために、ゆり戻しが生じているという。IBMの例のように、社員の移籍も伴うと、給与見直しも発生する。この場合、減給となるケースもあり、アウトソーシングに対するアレルギーも増えてきた。政府は法律で、移籍しても同じ仕事を続ける場合は、3年間は元の給与ベースを維持しなければならないと定めた。その結果、アウトソースしても、給与見直しによるメリットはすぐに出ないことになり、行き過ぎたアウトソーシングは抑制されるようになった。

このように、英国の「官から民へ」で大きなうねりとなったアウトソーシングは、現在、試行錯誤が続いている。しかし、その流れは止まることはないだろう。

乗り越えなければならない壁

FM実践講座

日本でも外資系を中心に、日本ヒューレット・パッカード(株) (日本HP) がファシリティ・総務事務をソニーファシリティマネジメント(株)へ、P&Gジャパン(株)がファシリティ管理運営業務をジョーンズ ラング ラサール(株) (JLL) へと、人の移籍を伴うアウトソーシングが行われた。最近では、三洋電機(株)の施設業務が、JLLとの合併で設立した会社に、やはり人とともに移管された。このように欧米型のアウトソーシングが芽生えつつあるが、日本の企業に根付くまでには、まだまだ時間がかかると思われる。

その理由として、次の5つの要素が挙げられる。

- ① 会社の業務をコア、ノンコアに分ける感覚が薄い。社員はみな一緒、家族である。
- ② 給与規定は年齢給が中心で、職務給が未だなじまない。
- ③ 子会社が受け皿として存在するため、出向・転籍で対応できる。
- ④ 退職させて他社に移すことには、労働組合が納得しない。会

社としてもやりたくない。

⑤ 自分が巻き添えを食いたくない。

最後の部分は、「主導するその部門の長が、部下に移籍等を強いることは、自らも決断しなければならない」ことを嫌がる、つまり詰め腹を切らされるのを敬遠するということである。このためにも、経営トップの強いリーダーシップがないと、改革は進まない。

私は2001年に、日本HPのファシリティマネジメントと総務業務を、ソニーファシリティマネジメントに移管したときの責任者だったが、人の移籍は辛く、苦しい決断であった。その前に英国の事例を研究していたとはいえ、20人余の社員に対し、日本HPを退職し、まったく系列でもなくパソコン事業では競合さえするソニーの子会社の社員になってもらうには説得に努力を要した。総務業務は、部長を除いて課長以下全員が移籍したので、事業所の総務課には日本HPの社員は誰もいない状況となった。

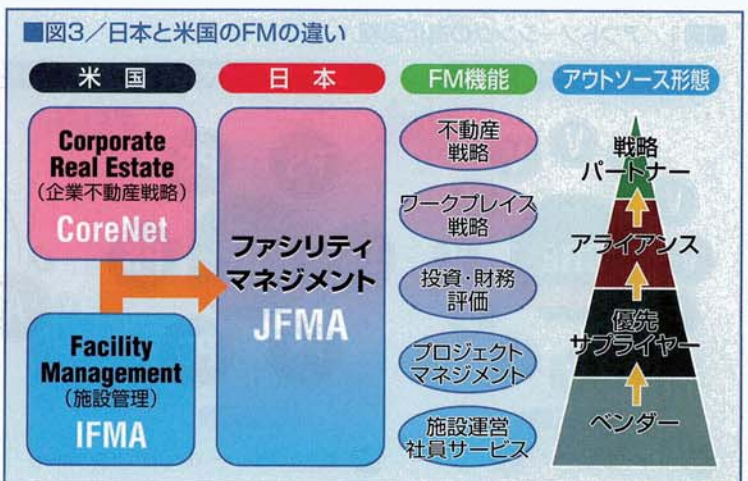
このアウトソーシングでは「戦略パートナー型」を志向したが、スタートは「アライアンス型」に近かった。幸い、米国HPの経営トップも方向性を理解し、私の決断をバックアップしてくれた。ファシリティマネジメント分野のアウトソーシング展開については、ソニー側にもグローバル企業としての共通の認識があったので、人の受け入れと業務運営は比較的スムーズに運んだと思っている。

アウトソースとアウトタスクは違う

FM実践講座

日本で業務委託について尋ねれば、ほとんどの企業が実施していると回答する。しかしその中身を聞いてみると、アウトソーシングとアウトタスクを混同していることが多い。

慶応義塾大学教授の花田先生(図2)にもあるように、アウトタスクとは、業務受託をしており運営責任は負うが、受託



■ 図4 / “ネクスト・ソサエティ” における企業のパラダイムシフト



業務の戦略までには踏み込まず、その部分はお客側で立案し、それに従い実行することと定義される。アウトソーシングでは、請け負った業務については、お客に成り代わり戦略立案、設計も行き、実行し、評価し、管理責任を負う。この定義を、図1のアウトソーシングの進化過程に照らし合わせてみると、「バンダー型」と「優先サプライヤー型」までは、戦略立案はお客側にあるので、アウトタスクとなる。アウトソーシングと言えるのは、「アライアンス型」からである。

ファシリティマネジメントの分野は幅が広い。施設の立地戦略から建設、プロジェクト管理、そして施設の運営と管理、そこで働く人達へのもろもろの社員サービス。日本と米国では、この機能の切り分けが若干異なる(図3)。米国では、企業が必要とする施設の戦略やその使い方を考えていく分野を“Corporate Real Estate (CRE:企業不動産戦略)”と言い、出来上がった施設の運営と働く人をサポートする分野をファシリティマネジメントと定義し、それぞれに推進団体(CoreNet, IFMA)がある。日本では、両方を一括してファシリティマネジメントと呼んでおり、推進団体もJFMA(社)日本ファシリティマネジメント推進協会)一つだ。

日本の大半の企業では、土地を含めた施設戦略の立案、実行を指揮する部署は経営企画部門であったり、事業部門であったりと、総務部門ではないところが多い。総務部門はその後の業務を引き受けるといふ図式が多いようだ。この切り分けを踏まえると、図3のFM機能の中で、「施設運営・社員サービス」、「プロジェクトマネジメント」はアウトソーシング可能な分野であり、「不動産戦略」、「ワークプレイス戦略」、「投資・財務評価」はコンサルティングを受けながらお客側で戦略を立案、その実行をアウトタスクするのが現実的と思われる。つまり、CRE分野は自社で考え、ファシリティマネジメント(FM)分野はアウトソーシングすることが望ましいと言えるだろう。

21世紀はアウトソースが主流に

FM実践講座

英国を始めとするヨーロッパの国々、続いて米国で浸透したように、企業の業務分野を「コアビジネス、ノンコアビジネス」に分け、自前のリソースをどこに集中して注ぐべきかを考え、ノンコアはアウトソーシングしていくのが、現在の世界の潮流である。「官から民へ」も同じ流れだ。P.F.ドラッカー氏も著書『ネクスト・ソサエティ』の中で、21世紀は知識産業主体に変わり、そこではフルタイムの働き方から、必要に応じ最適なアウトソーシングも含めたフレキシブルな雇用形態、すなわちすべてのプロセスを自前で構築するのではなく、より専門的でコストメリットもあるアウトソーシングがさらに強化されると推論している(図4)。

日本は、単なるモノづくりから、技術開発とサービス主体の知識型へと、産業構造を変えていかなければならない。しかし、少なくともファシリティマネジメント分野のアウトソーシングについては、欧米に二、三周は遅れていると言わざるを得ない。キャッチアップするために、次のステップで自部門の業務を見直してみたい。

- ①それぞれの業務を職務分析する(職務記述書を作成する)。
- ②その業務が、アウトソーシング可能かどうかを検討する。
- ③どの分野を自社に残さなければならないか、アウトソーシングには適さない分野なのかという視点で考え、外部の調査も行う。
- ④外部の識者の意見を参考にしながら、自社に最適な方向付けをする。
- ⑤人の問題が絡むときは、経営トップに説明し、バックアップしてもらおう。

一歩でも二歩でも先んじることが、21世紀のビジネス社会において成功を掴む鍵となるであろう。

次回では、職務の切り分けの具体的な進め方、日本のこの分野におけるアウトソーシング普及の新しい動きなどについて、紹介していきたい。

筆者プロフィール

小田 毘古(おだ ひこ)

早稲田大学第一商学部卒業。日本ヒューレット・パッカド(株)で、不動産部長、ワークプレイス・ソリューション部門長を、2001年まで12年間歴任。この間、オフィス改革に取り組み、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表を務めるとともに、BPIA(ビジネスプロセス革新協議会)の「ライフスタイルとワークプレイス研究会」座長として活動。(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)の前ベンチマークデータセンター長。また、シービー・リチャードエリス(株)FMコンサルティング部のFM戦略顧問も務めている。