

施設戦略の第一歩となる ファシリティ・マスタープランの策定

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古氏

景気の上昇気流に乗って、今、企業の移転が活発化している。オフィス再構築をはじめ、ファシリティ全体の見直しを考えている企業も多いことだろう。では、移転を考えるとき、まず何から着手すべきだろうか。今号では、物件探しよりも先に取り組むべき「ファシリティ・マスタープラン」の策定について、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表 小田 毘古氏に、自身の経験について寄稿していただいた。

はじめに

FM実践講座

日本経済は今、長い停滞期から抜け出し、再浮上しようとしている。企業の施設を取り巻く環境においても、景気拡大を見越しての採用増加、スペース拡大に伴い、都心では地価上昇、オフィス賃料の高騰が現れはじめた。バブルの二の舞を懸念する声もちらほらと。そのとき慌てふためかないように、ファシリティ担当部門には今から準備しておくべきことがある。警鐘を鳴らしつつ、私の経験談を紹介したい。

バブルの中で考えたこと

FM実践講座

私が日本ヒューレット・パッカード(以下日本HP)の不動産部長に任命されたのは1990年。バブル経済の真っ只中で、オフィス賃料は高騰し続けていた。景気過熱状況の中で本業のビジネスは好調、人員も急増。すべてが右肩上がりの異常な状態で、事業部からは「スペースが足りない、何とかしろ」と悲鳴のような要請

が上がっていた。求めたいオフィスビルは求める場所には皆無、奥多摩の日の出町(現五日市市)まで探しに行ったこともある。

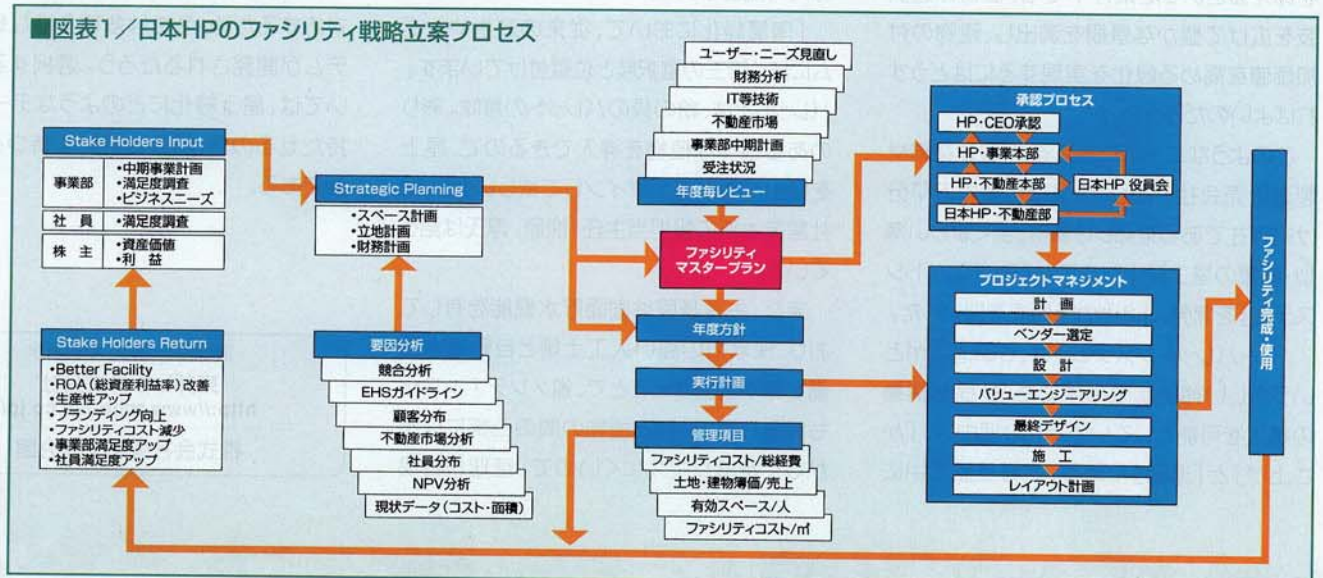
仕方なく、ビジネスニーズは二の次で、まずはどこでもよいからと空きスペースを手当てした。その結果、オフィスがダッチロール状態に点在し、社員は長時間の通勤を余儀なくされることとなった。

その場しのぎの施設戦略では、会社はもたないことは自明の理である。騒然とした状況の中で、中長期的に会社の施設戦略を考える「ファシリティ・マスタープラン」の策定が急務となった。これを作成・レビューするためのプロセスを定義したのが「ファシリティ戦略立案プロセス(図表1)」であり、このプロセスに沿って、マスタープランを作成していくこととした。ベースとなる項目は以下のとおりである。

- | | |
|------------------|-----------------------|
| ① 誰のために何をするか | ⑤ 目標の達成レベルを何で管理するか |
| ② それに必要な条件や情報は何か | ⑥ 期待する効果は何か、それは達成されたか |
| ③ 何を目標におくか | ⑦ 毎年のレビューはどうやるか |
| ④ 誰の承認をとって実行に移すか | |

実際のところ、最初から具体的なプロセスマップがあって実行していたわけではなく、マスタープランが完成した後に、「振

■図表1/日本HPのファシリティ戦略立案プロセス



「振り返ってみたらこんな流れだったな」ということをまとめたのが図表1である。しかし、次年度以降のレビュー・改訂は、このプロセスマップに従った。

コストの80%は首都圏

FM実践講座

施設関連指標を見ると、日本HPでは、1980年代の10年間で売上と人員は3倍の伸びであったのに対し、ファシリティコスト増は10倍以上という状況であった(当誌前号<2005年冬季号>参照)。私は、マスタープラン策定に当たり、下記5項目を目的に据えた。

- ①コスト：マスタープランの目的においては、コストを中長期的にどう改善していくかが主要な命題。
- ②ビジネスニーズ：コスト削減の前提として、各事業部のビジネスをよりサポートできるように立地や環境に対するビジネスニーズを満たすこと。
- ③働く人：オフィスや工場で働く人に配慮し、生産性向上につながる環境。
- ④通勤：大多数の社員にとって、今より通勤時間が短くなることを望ましい。
- ⑤ブランディング：会社のイメージを向上させて経営に貢献できるような、オフィスをはじめとする施設全般の環境。

コストに着目すると、東京を中心とする首都圏のファシリティコストが全体の80%を占めていた。ここでの賃料の値上がりがもっとも激しい。ダッチロール状況もひどく、一都三県でオフィスは21ヵ所にも分散していた。これらをできるだけ統合したい。まずは、首都圏に焦点を当てた中長期マスタープランを作ることにした。

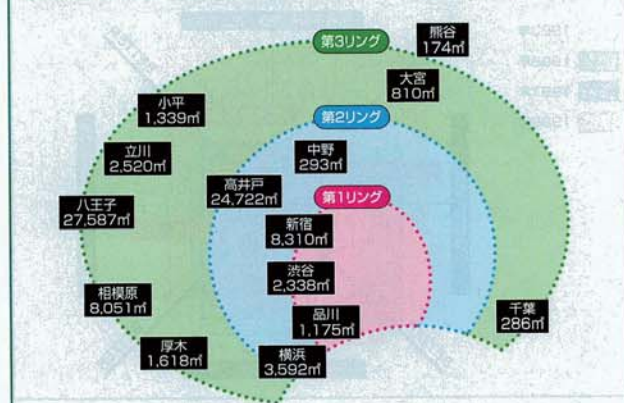
山手線は第1リング

FM実践講座

施設の分散状況を見ると、工場のある八王子周辺、本社のある杉並区周辺、そして営業拠点の都心の三地区に偏っている。これをベースに、首都圏を3つの地域に分けて、それぞれに配置すべき機能を、各事業部と何回もミーティングを重ね絞り込んでいった。分かりやすいように、3つの地域を、山手線内の第1リング、環状八号線までの第2リング、16号線までの第3リングと定義した(図表2)。

オフィス賃料の相場は、当時も第1リングがもっとも高く、第2リングはその半額、第3リングは1/3であった。そこで、第1リングの山手線内外には、営業でも戦略的にここに配置するのが得策と考えられる部門に絞り、その他の大半の営業は都心まで遠くない第2リングに集約することにした。さらに、本社がある杉並区には絞りに絞った本社機能のみ残し、大半の機能はバックオフィスでもできると判断し、第3リングに移動させることにした。結果、本社は実質的な営業本部に衣替えした。お客様に迅速なサポートが必要な修理サービス部門は、それぞ

■図表2/日本HP首都圏オフィスマップ(1990年)



■図表3/首都圏のオフィス配置方針

	エリア	拠点オフィス	事業部門
第1リング	都心から5~15km (山手線内)	新宿	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的営業機能 ・第1リング顧客 修理サポート部門 ・本社(役員村) ・首都圏営業部門 ・首都圏 営業サポート(ソフト) ・第2リング顧客 修理サポート部門 ・サポート部門本部・コールセンター ・製造部門(含むR&D)
第2リング	都心から10~20km (環状8号線内外)	高井戸 満の口	<ul style="list-style-type: none"> ・流通部門 ・管理部門 ・業務部門 ・マーケティング
第3リング	都心から20~40km (国道16号線内外)	八王子	

れのリングに配置。サービス部門でも、コールセンターや本部機能は第3リングでよいとの合意を得た。

マスタープランで重要なプロセスは、各事業部門とのすり合わせである。いくらコスト優先といっても、ビジネスを阻害するようなオフィス計画では意味がない。ここではそれぞれのビジネス機能を分析し、なぜ第2、第3リングではダメなのかを徹底的に議論した。すべて統合できればよいのは言うまでもない。しかし、何事もバランスだ。何度も話し合いを重ねて、オフィス配置方針が決まった(図表3)。

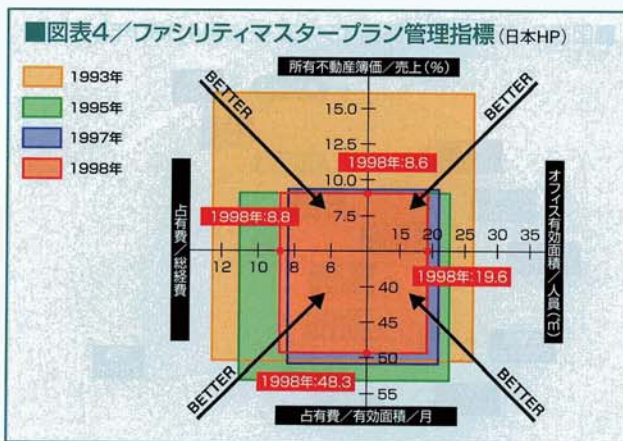
新たな機能配置に基づくと、第1リングでは人員が40%削減される。第2リングにはその分スライドしてくるが、第3リングへ移すマイナス分で相殺し、変動なし。第3リングでは30%増加して、工場も含めると首都圏人員の50%が八王子周辺に集まることとなり、それまでの30%から一気に増加した。

そこで、第3リングに重点投資が必要になる。工場が中心だった八王子事業所を、オフィスビル中心のサイトに再開発することになった。コストの低い第3リングで自社ビルを強化するので、ファシリティコストは中長期的に見ても低減、安定化が図れると判断した。

10%を越すと危険水域

FM実践講座

コスト管理の指標を何にするかは、世の中で議論の分かれるところである。ファシリティコストでも、売上に対する比率で見ると、総経費に対する比率で見ると、指標は異なる。



当時、日経BP社が発行していた雑誌『日経オフィス』に、「ファシリティコストが会社の経費の10%以上になったら危険!」とのデータが掲載された。そこで自社の数値を計算したところ、何と13.6%。この数値を5年以内に危険水域離脱の「10%以下にする」ことを目標に置くことにした。

他の主要指標も、ファシリティマネジメントで一般的となっていたFM財務評価法である「MNコストチャート」にならって管理することにした(図表4)。4つの指標は次の通り。

- ①ファシリティコスト(占有費)÷総経費
- ②ファシリティコスト(占有費)÷有効面積
(賃料を下げていくのが課題だったので、当時はこれを指標としたが、安定した以降は「一人当たりのファシリティコスト」に変更している)
- ③オフィス有効面積÷人員
- ④所有不動産簿価÷売上(総資産利益率<ROA>の代用指標とした)

管理指標は、その時代によって変わってくるのは必然だ。オフィスを取り巻く環境は、情報化の進展に伴って、急速に変化している。昔は「いかに安い家賃のところに住むか」が課題だったが、現在ではフリーアドレスを積極的に取り入れること等によって、賃料が高くてスペース効率を高めれば、一人当たりのコストは下げられることも分かった。こうなると、「㎡当たりのコスト」より、「一人当たりのコスト」の方が重要な管理指標となる。

前述のように、総経費に占めるファシリティコストは13.6%だったが、マスタープランに沿った施策を実行していったことにより、5年後には8.8%まで改善された。これは何を意味しているかというと、総経費の中の施設にかかわるコストの比重が減り、その分を営業に直接影響する広告費、営業活動費等に振り向けられるということである。「ファシリティマネジメントは経営に貢献する経営管理ツール」と言われるのはこの所以である。

ファシリティ戦略を考えると、色々な外部データも必要となる。競合他社のオフィス分布やその戦略、オフィス賃料等の不動産市場情報や、調査会社の協力も得ながらマスタープランは組み立てられていった。自分の力だけではできない。

オフィスが変われば寝つきも良くなる

FM実践講座

“動きやすいオフィス環境”とは何だろうか。ファシリティ戦略立案プロセスでは、社員の満足度が向上することを効果と定義している。オフィスが新しくなれば、移転後数ヶ月はハネムーン効果といわれる“満足度アップ”が期待できるが、通常は長続きしない。

工場のオフィス再開発計画において、我々は、「社員の健康度」に着目した。具体的には、VDT(Visual Display Terminal)作業に伴う特有の健康障害をいかに少なくするかという取り組みである。この問題は、PC作業がオフィスワークの中心を占めるようになり、クローズアップされてきていた。バックオフィスとしての位置付けにより、新しい八王子事業所には、これまで以上にオフィスワーク中心の部署が集まってくる。そこで、従前のオフィスにいたときのデータと、新しい八王子オフィスでのデータを比較し、効果を計測することにした。対象は、症状が顕著だった87名の社員。同じ質問を同じ人にした。“使用前と使用後”のような比較調査である。大幅に減少した項目は、「目の奥が痛い」、「ダブって見える」、「いらいらする」、「寝つきが悪い」、「背中が痛い」、「腰が痛い」。変わらなかったのは、「指や腕が痛い」。これはオフィス環境の問題ではなく、作業量が影響しているからであろう。オフィス環境に関連するほとんどの項目で改善効果が現れていた(図表5)。

■図表5/新八王子事業所へ移動後のVDT作業者の自覚症状に関する改善効果(VDT自覚症状内容とその度合い(調査数=87))



では、オフィス作りは何を反映させたのか。オフィスエルゴノミクスのポイントとして、日本HPでは下記の8項目を設定している。

- ①ワークプレイス、レイアウト
- ②キーボード、入力装置
- ③椅子
- ④モニター
- ⑤照明
- ⑥作業環境
- ⑦その他の機器、環境
- ⑧不快感調査

八王子事業所の建築に当たっては、これらを完璧ではないにしろ、極力反映させた。騒音を抑えるために、コピー機は別室に

まとめた。情報システムでは、ボイスメールの完全導入で電話が鳴るのを少なくし、電光掲示板の採用で社内放送をミニマムにした。机は広めにしてプライバシーを守り、仕事に集中できるようにパーティションを設置。照明にはルーバーを取り付け、CRTモニターへの映り込みを防ぎ、また照度は500ルクスに落とした。椅子はキーボード操作で肘が浮かないように可動肘付とし、デスクの深さはキーボードがゆったりと置けるだけの奥行きをとった。マウスパッドも標準とした。

私は、この結果が、先のVDT作業調査に現れたと信じている。健康状態が向上すれば、オフィスの生産性は上がるのではないだろうか。「いらいらして、寝つきが悪い」状態で仕事をして、決してよい仕事はできない。オフィスの生産性を計る尺度がないとよく言われるが、このデータは代用指標となるのではないだろうか。日本HPでは、エルゴノミクス・アセスメントによるデータを特に重要視し、社員の健康管理、オフィス環境管理に役立てている。

このようにして完成した八王子事業所(写真)は、1997年の日経ニューオフィス賞・通産大臣賞を受賞した。



完成した八王子事業所(1997年日経ニューオフィス賞・通産大臣賞受賞)

まず考える、そして動け

FM実践講座

私が日本HPで取り組んだマスタープラン戦略は、決して外資系だから可能であったというものではない。オフィスをはじめとする施設を取り巻く状況は、日本企業とて同じだ。どこも同じような悩みを持っていることに、ベンチマークを実施していると気づく。

しかし、日本企業では、全社的な施設マスタープランをなかなか作成できない環境にあることも理解できる。組織が一元化されていない、管理会計の仕組みがないといったことが、これを難しくしている。マスタープランを作成するに当たって留意することをまとめてみたい。

①施設管理組織を一元化する

工場、流通、研究所、本社・営業等に分かれている全社すべての施設管理をマネジメントする組織が望ましい。これによって、工場のオフィス化、統廃合等が総合的に推進可能となる。

②経営管理指標をもつ

コスト、使用面積、生産性等の管理指標と、その改善目標を明確にする。特にコスト管理においては、管理会計導入が望ましい。

③事業部門のニーズが第一

施設は事業目的のためにあり、それを使う事業部門のニーズを満たす必要がある。これは希望を鵜呑みにするということではない。マスタープラン担当者も事業部の中に入り込んで、徹底的に議論し、可能なところは譲歩してもらう必要もある。御用聞きではダメだ。そして、この際の相手はその事業部門のトップでなければならない。二番手では、再度のやり直しも頻繁に起こる。トップには、施設に関する関心がすこぶる高い人が多い。

④マスタープランは不変のものではない

計画実行と完了まで数年を要する場合もある。経済状況や事業内容の変化もある。毎年レビューするプロセスも大切だ。できれば主要な事業部門とは定期的に行うようにしてほしい。

⑤「働く人の環境」も大切な要素

生産性を左右するのは社員のモチベーションだ。オフィス環境も大きな要素であり、ブランディングにも影響する。明確な環境基準を設定し、それが実現されるように、マスタープランにおいて取り組むことも重要である。

筆者プロフィール

小田 昆古(おだ ひこ)

早稲田大学第一商学部卒業。日本ヒューレット・パッカード(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。