

「新たな価値創造」に向けた FMプロジェクトマネジメントの世界

JFMA
FMプロジェクトマネジメント研究部会

JFMAフォーラム2019

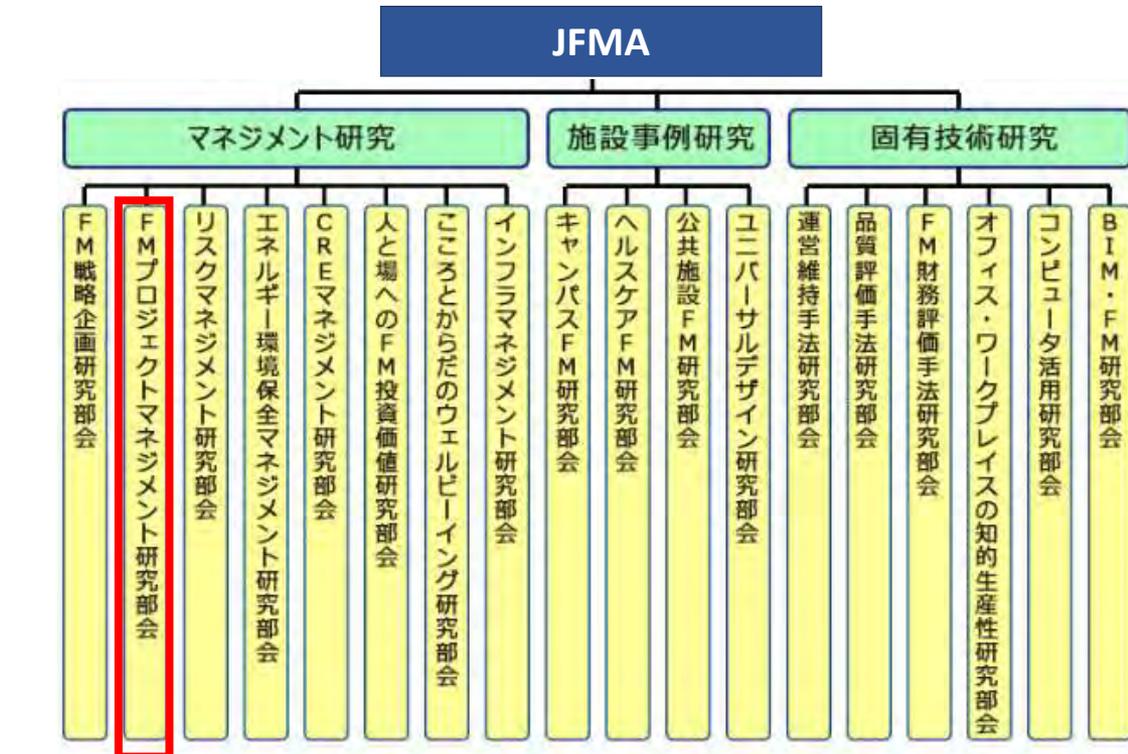
2019/2/22
@船堀ホール 4F研修室

部会の紹介

2014 FORUM情景



PM部会 (夜の部)



PM部会 (情景)



参加企業の紹介

2014 FORUM情景



PM部会 (夜の部)



Nice balance!

インハウスFM

N T T 西日本、日産自動車、
アデコ、プリストル・マイヤーズ スクイブ、
三菱UFJモルガン・スタンレー証券、
アステラス・アムジェン・バイオファーマ
ポストン・サイエンティフィック ジャパン、
ルクサ、三菱食品、
グラクソ・スミスクライン、
グリアド・サイエンシズ

アウトソースPM

三井不動産アーキテクト
内田洋行、清水建設、
イナインターナショナル、森ビル、
明豊FW、NECネットエスアイ、
竹中工務店
ナイキ、フロンティアコンサルティング、
スターメンテナンスサポート、
オカムラ

PM部会 (情景)



出版物

2010

電子出版



小説「総務の山田です。」

Kindle版@123円

一般価格@1,890円

会員価格@1,700円

2011



オフィス移転業務フロー
完全マニュアル

一般価格@1,050円

会員価格@840円

2015



移転業務フロー
テンプレート集

一般価格@4,000円

会員価格@3,000円

2018主な活動紹介

| 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 |

2018年度オフィス視察抜粋

三菱地所本社



SONY CITY



Phone Appli



Chatwork



本日のテーマ

新しい時代に必要とされる

「新たな価値創造に向けたワークプレイス構築」

を行うために

重要となる「FMプロジェクトマネジメント」について

新たな課題への気づきと解決へのアプローチ手法を

提唱します。

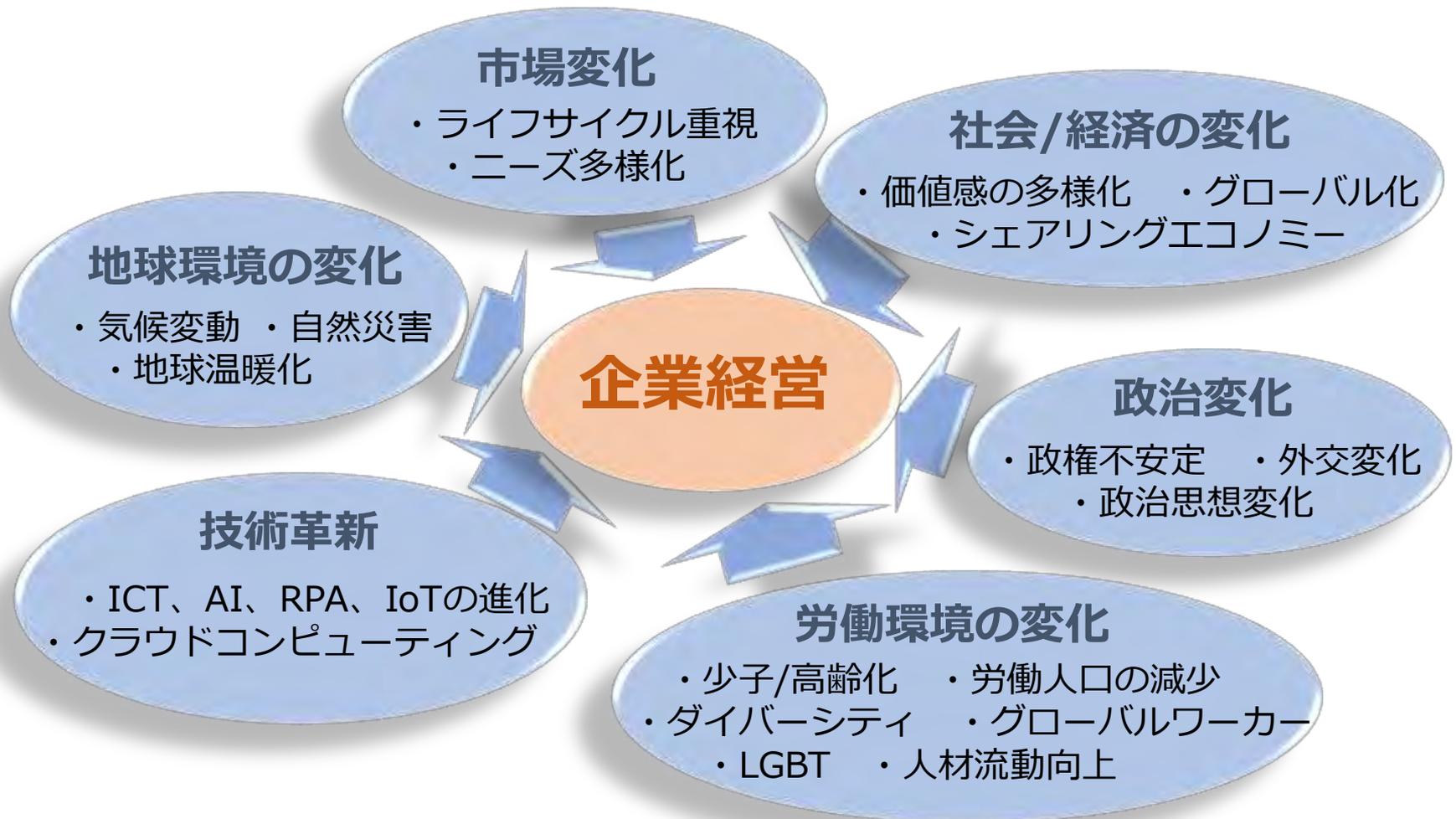
本日のアジェンダ

- 企業を取り巻く環境の認識
- 新たな価値創造とは
- 本日の提言

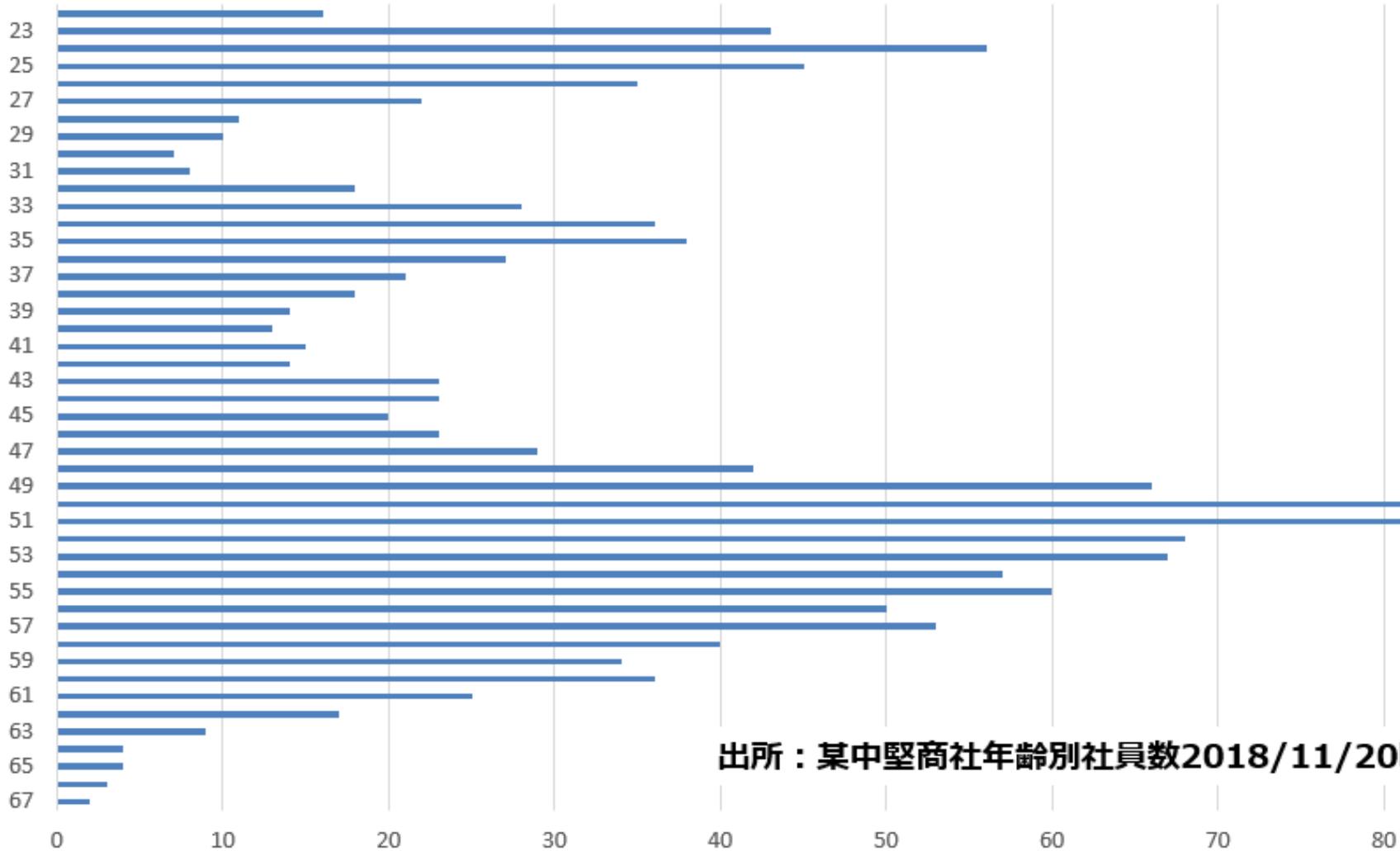
本日のアジェンダ

- **企業を取り巻く環境の認識**
- 新たな価値創造とは
- 本日の提言

企業経営を取り巻くマクロ環境

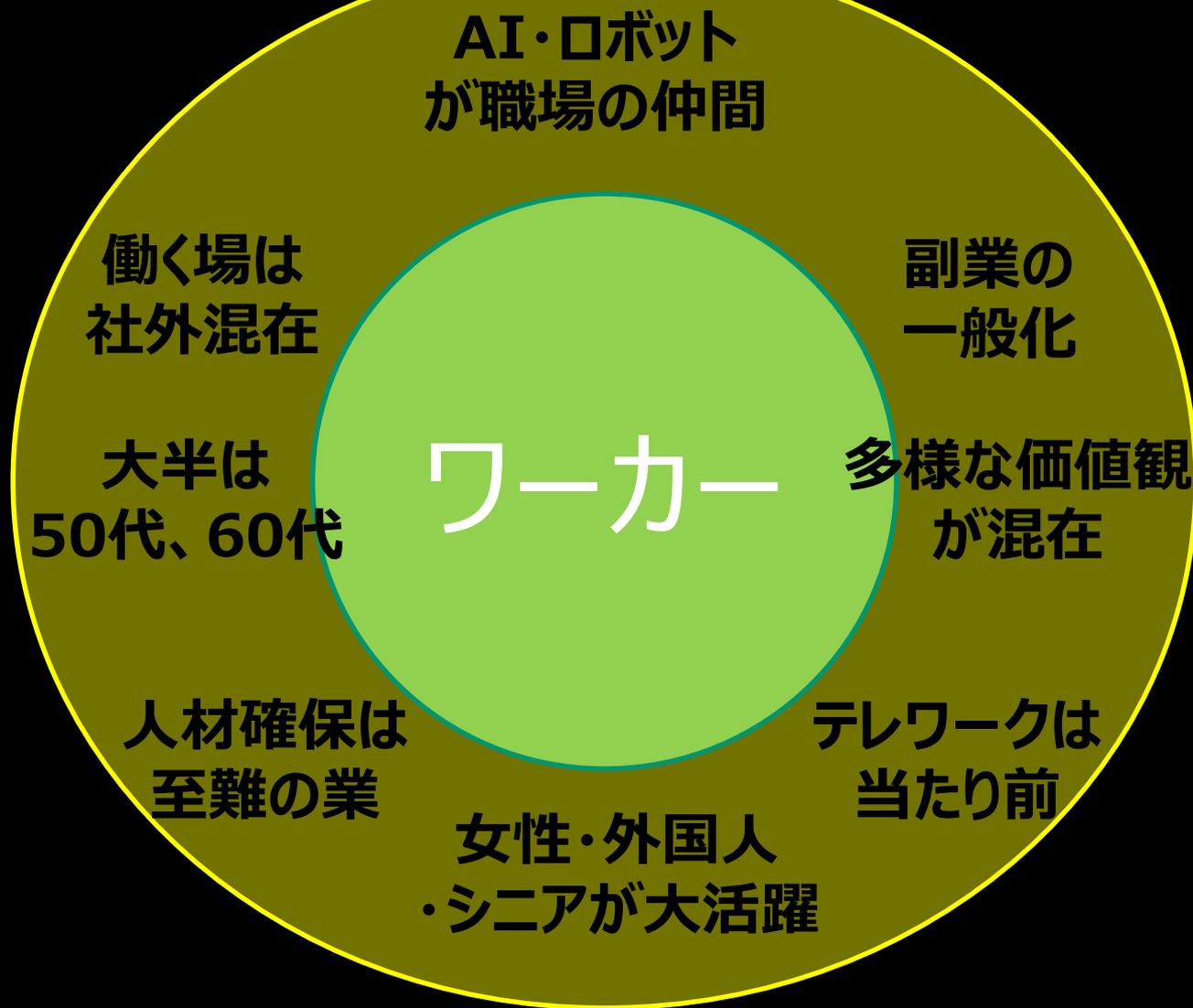


企業経営を取り巻くミクロ環境



出所：某中堅商社年齢別社員数2018/11/20時点

● 五年後の職場（想像）



● そんな時代にワーカーは何に満足する？

報酬？

ステータス？

???

自己実現/
自己成長

ビジョンの共
有/仲間との
連帯感

社会貢献/
誇りを持って
承認される

● 今までのオフィスの作り方？

ワークプレイス

プライマリ プランニング

(4ヶ月)

- ・コンセプト策定
- ・仮説案策定
- ・概算予算積算
- ・建築・設備への提言
- ・ICTへの提言
- 他

プログラミング /基本計画

(6ヶ月程度)

- ・コンセプト展開
- ・スペーススタンダード
- ・ゾーニング
- ・フロアプラン
- ・内装デザイン
- ・ICT利活用
- ・セキュリティゾーニング
- ・ドキュメント管理
- ・上記計画策定の為の調査分析業務

基本設計

(9ヶ月程度)

- ・物理セキュリティプラン
- ・間仕切り計画
- ・照明、防災他設備計画
- ・収納配置計画
- ・内装プラン、空間イメージ
- ・サイン計画
- ・運用計画
- ・予算編成/調整
- ・プロタイプ評価、他

ロジック、積み上げ

本日のアジェンダ

- 企業を取り巻く環境の認識
- 新たな価値創造とは
- 本日の提言

●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
- 優秀な人財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（？）

「新たな価値創造に向けたワークプレイス構築」の在り方

プロジェクトの背景
(計算し、説明できる → 判断)

- 建物の老朽化
- 坪単価高い
- レイアウト変更が多い
- 更新のタイミング
- 手狭

プロジェクトの本来の目的
(計算し、説明できにくい → 決断)

- 企業ブランディング
- 新しいビジネスの創造
- 事業拡大
- 人財確保、育成、リテンション
- オープンイノベーション
- ワークエンゲージメントの向上
- 生産性の向上
- SDG s



● 課題ありきの本社オフィス移転

パナソニックコネクティッドソリューションズ 門真→汐留



● 課題ありきのイノベーションセンター

イノベーションを増産させるためには社外との連携が不可欠

● Panasonic Laboratory Tokyo

目的：自社の研究開発を中心にそこに顧客やパートナー企業の声を取り込む。 有明→汐留 人が集まらない

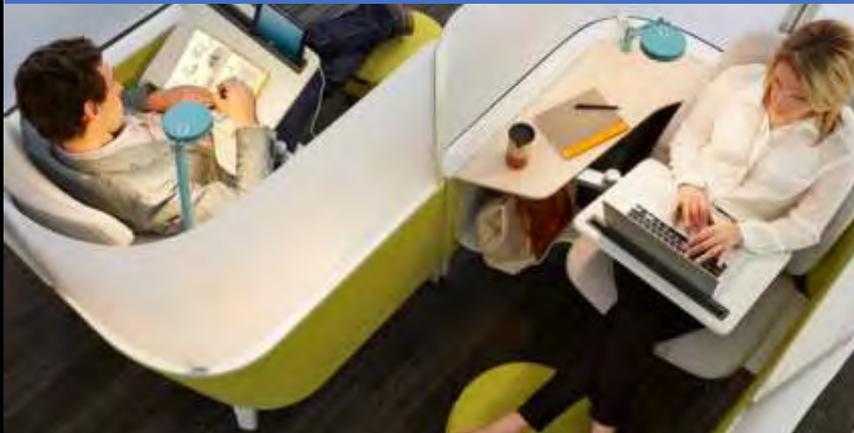
● KDDI DIDITAL GATE

目的：パートナー企業も入居させ、アイデアの素早い具現化。



● これからのオフィスは、「共創の場」？

集中ソロワーク（アイデアを創出する）



3Dプリンターラボ（試してみる）



文殊の知恵スペース（アイデアを磨き上げる）



イノベーションハブ（マーケット評価）



本日のアジェンダ

- 企業を取り巻く環境の認識
- 新たな価値創造とは
- 本日の提言

● 本日の提言

● 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

●あるべき姿：位置づけ

プロジェクト化（予算化）

稼働開始

計画

実施

■経営陣

中期経営計画等
経営課題

目的設定
(経営陣との
ビジョニング)

ビジョン
セッション 稟議

現状調査
ヒアリング
ワークショップ
ベンチマーキング
コンセプト設定
設計要件整理

■FM部門

基本方針
検討 実態、
要求把握 方針
設定

要件
整理

検収

運営

運営

■社員/ワーカー

共感情勢

(社員へ:理解→共感→自分事化)

設計 工事 引越

● 提言

● 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

● 事例から学ぶ_目的設定 (経営と)

経営陣とのビジョニングの仕方 (事例)

- 投資対効果の見せ方
- 中計に沿っているか？
- 競合他社の脅威
- 人材の採用とリテンション
- プロジェクトゴールの紐づけ方
- 起案者が誰か？！

● 経営陣とのビジョニングの仕方（事例）

● 投資対効果の見せ方

| 単位：百万円 | Yr.1 | Yr.2 | Yr.3 | Yr.4 | Yr.5 | Yr.6 | Yr.7 |
|--------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高 | 500 | 1,500 | 2,250 | 2,700 | 2,700 | 2,700 | 2,700 |
| 売上増減率 | | 300% | 150% | 120% | 100% | 100% | 100% |
| 売上原価 | 150 | 450 | 675 | 810 | 810 | 810 | 810 |
| 売上総利益 | 350 | 1,050 | 1,575 | 1,890 | 1,890 | 1,890 | 1,890 |
| 販売管理費 | 500 | 1,000 | 1,125 | 1,350 | 1,350 | 1,350 | 1,350 |
| 減価償却費 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | | |
| 営業利益 | -250 | -50 | 350 | 440 | 440 | 540 | 540 |

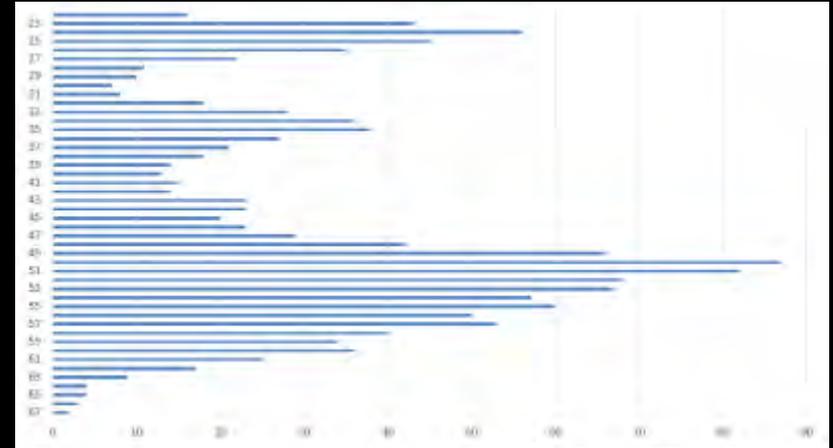
| | |
|-------|-----|
| 税率 | 40% |
| 投資額 | 500 |
| 資本コスト | 2% |

販売管理費は、1年目は、マーケティング予算を積極的に投資、3年目以降は売上高の50%と仮定している（過去の経験による）、7年後にプロジェクトは終了すると仮定する。

| | |
|----------|------|
| 売掛金回転日数 | 45 日 |
| 買掛金回転日数 | 45 日 |
| 棚卸資産回転日数 | 60 日 |

(ただし、販売前にYr.1の半年分の在庫確保を行う)

● 人財の採用とリテンション



● 中計に沿っているか



● 競合他社の脅威

| 競合他社 | 売上高 | 営業利益 | 営業利益率 | 従業員数 | | | |
|----------------------------|---------|-----------|-----------|-------|-------|------|------------|
| ● マスデナス・ドムジョー・バイオファーマ(東上場) | 2017/12 | 5,000 | N/A | N/A | 56.7% | 100人 | N/A |
| Johnson & Johnson | 2018/12 | 9,009,796 | 1,089,399 | 18.8% | 6.7% | N/A | 40,432,012 |
| Roche & Glaxo Co | 2018/06 | 7,574,816 | 1,046,656 | 14.2% | 2.7% | N/A | 77,121,419 |
| Roche Holding AG | 2018/12 | 6,417,241 | 1,185,236 | 18.5% | 6.7% | N/A | 25,697,287 |
| Pfizer Inc. | 2018/12 | 5,924,768 | 1,211,736 | 20.8% | 2.1% | N/A | 27,092,483 |
| Novartis AG | 2018/12 | 5,871,647 | 1,392,757 | 23.7% | 6.0% | N/A | 27,886,646 |
| Pfizer & Co Inc. | 2018/12 | 4,670,944 | 686,936 | 14.7% | 3.4% | N/A | 22,541,025 |
| Sanofi SA | 2018/12 | 4,650,602 | 561,306 | 12.1% | -1.5% | N/A | 11,683,451 |
| GlaxoSmithKline PLC | 2018/12 | 4,543,053 | 534,035 | 11.8% | 2.1% | N/A | 11,128,108 |
| Bayer AG | 2017/12 | 4,436,339 | 929,663 | 21.0% | 0.2% | N/A | 7,940,893 |
| Preventis SE & Co KGaA | 2017/12 | 4,293,310 | 229,832 | 5.4% | 13.0% | N/A | 3,274,036 |
| AbbVie Inc. | 2018/12 | 3,677,237 | 628,022 | 17.4% | 16.1% | N/A | 11,443,430 |
| Actelion Laboratories | 2018/12 | 3,377,831 | 261,522 | 7.7% | 11.6% | N/A | 14,609,415 |
| EBL By and Co. | 2018/12 | 2,711,929 | 358,942 | 13.2% | 7.4% | N/A | 14,342,100 |
| Amgen Inc. | 2018/12 | 2,622,616 | 927,032 | 35.3% | 2.9% | N/A | 12,955,274 |

● 事例から学ぶ_目的設定 (経営と)

● プロジェクトゴールの紐づけ方

最良の作品を世に遺し、社会に貢献する
(A社 経営理念)

MISS

GOAL

新たな価値創造 + 生産性向上

ひとりの知を皆の知に

Open-Innovation

ひとりひとりが生き生きと

Work-Life-Balance

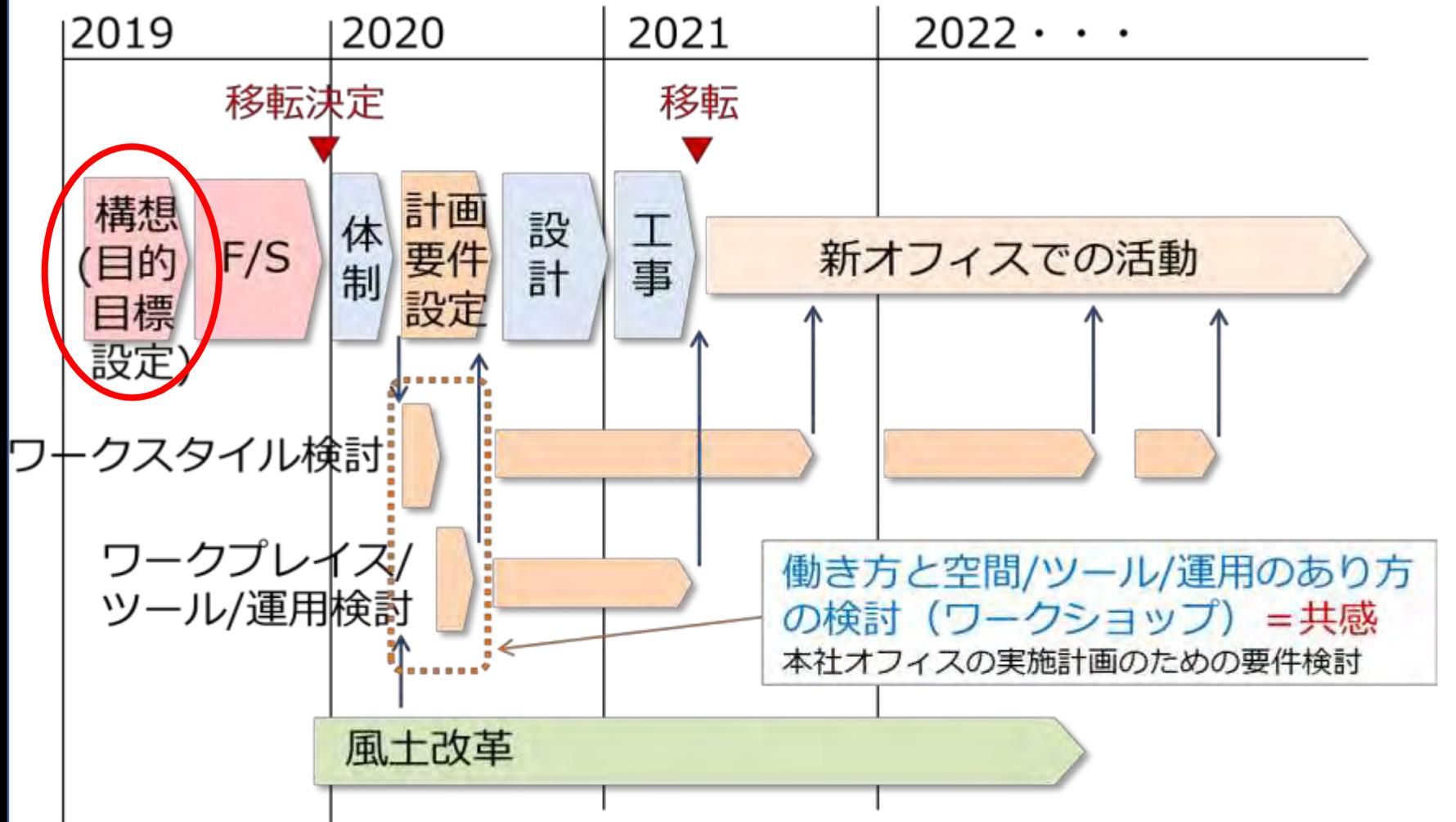
ACTIVE BASE CAMP

多様な働き方に対応した空間で「共創」する

～建築プロ集団が一体になり能力を更に発揮できるワークプレイス～

● 事例から学ぶ_目的設定 (経営と)

● 誰を起案者にするか?!



● 提言

● 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

● 事例から学ぶ_共感醸成（社員と）

- インターナルコミュニケーション専門部署（チェンマネ対応）
- オープンブックマネジメント
- 毎週役員のコミュニケーションミーティング
- 社員参加型で〇〇らしさ、企業文化を改めて考える
- ありたい働き方の姿を描く
- ABW導入時のパイロットプロジェクト
- VS抵抗勢力

● 事例から学ぶ 共感醸成（社員と）



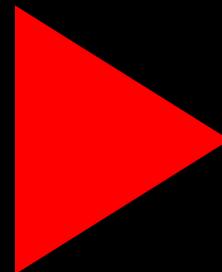
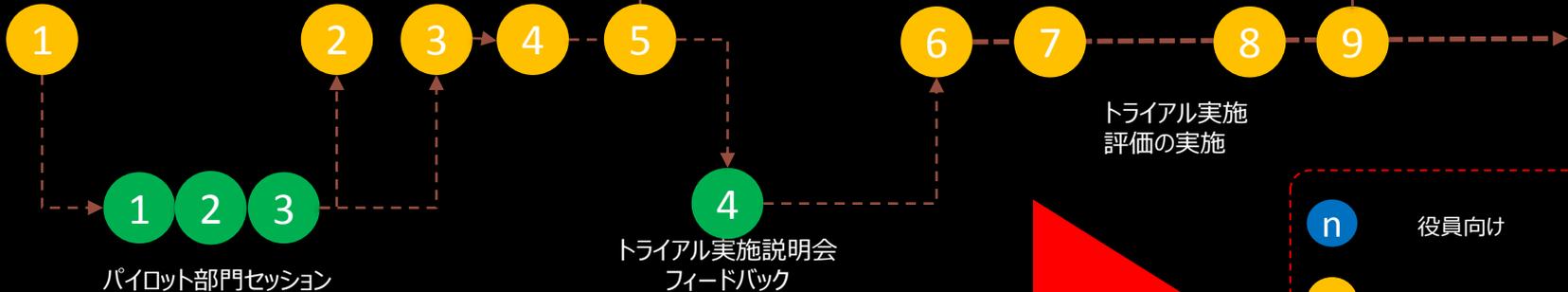
● 事例から学ぶ_共感醸成 (社員と)



理解促進
マネジメント層の



トライアル



● 事例から学ぶ_共感醸成 (VS抵抗勢力)

- ネガティブな社員への対応・対策ができるか？
- 個室既得権益を打破できるか？
- 機密事項を取り扱う部署だから間仕切りがほしいとの要望に対抗できるか？

- 
- 機密事項を取り扱う部署（人事や経理や法務など）と社長が納得するかが、鍵
→事例で口説く、業界ベンチマークで口説く、コストで口説く、時代遅れで口説く
 - 部署代表のチェンジリーダーになっもらう
 - We can changeをオフィスで実践すると・・・を議論してもらおう

まとめ

- **ワークプレイスの要件定義**

今まで：スペックありきの要件定義 (as is)

これから：ありたき姿の探求 (to be)

- **プロジェクトマネジメントを行う上での重要な視点**

経営陣との確かなるビジョニング

社員との共感醸成

- Q&A

3月度部会のご案内

3/14 (木) 18:30から
GINZA SIX リンクアンドモチベーション オフィス見学付き



1.FORUM2019発表の振り返り

2.2019年度活動計画の検討

あなたもFMPM部会に入りませんか ^(^◡^*)

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

