

# ニューワークスタイル対応を 目指す企業のFMPPM手法

JFMA

FMプロジェクトマネジメント研究部会

2021年度

# 本日の流れ



はじめに



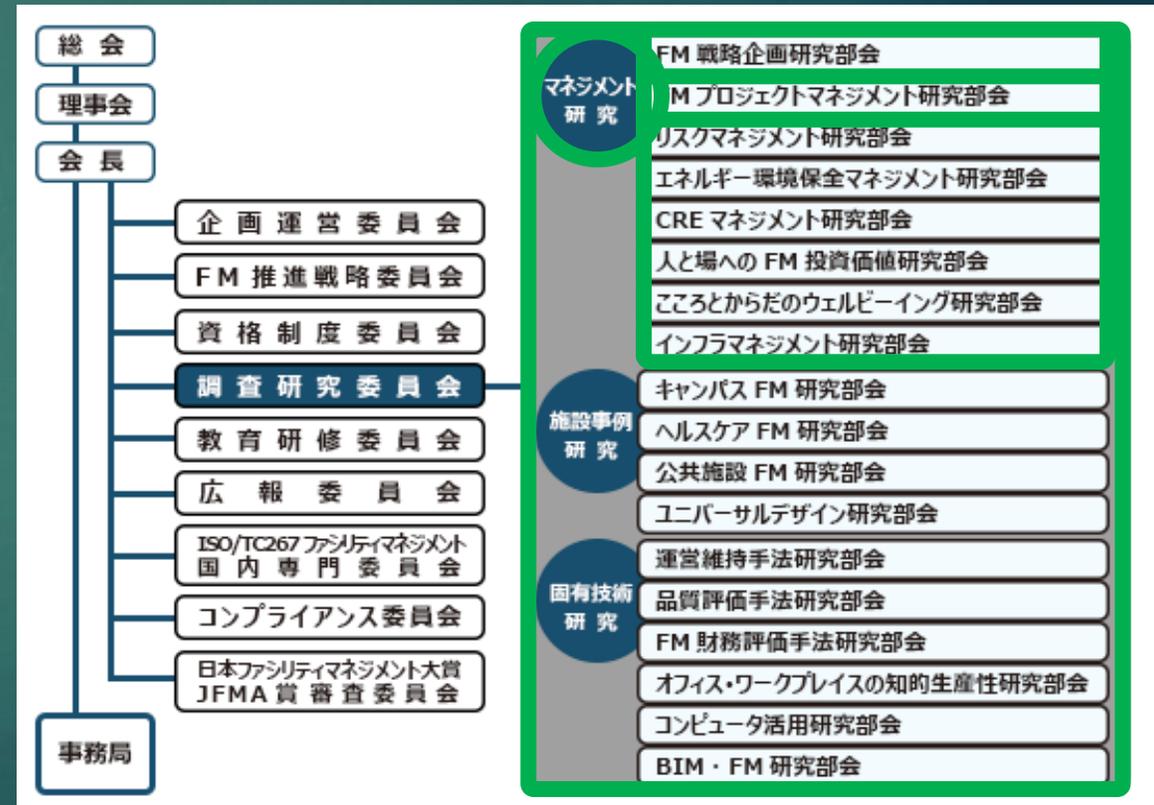
これまで



これから

# FMプロジェクトマネジメント 研究部会とは

- ▶ 調査研究委員会配下の18部会  
マネジメント研究8分野  
FMプロジェクトマネジメント領域
- ▶ ワークプレイスを**第四の経営基盤**とした企業への**FM向上寄与**を目的に、FMプロジェクトマネジメントに関する**調査研究**と、**養成普及**を行う
- ▶ インハウス/サプライヤーが**50/50**  
幅広いメンバーの知見



# FMプロジェクトマネジメントとは

プロジェクトとは、

- ① **有期性**があること、
  - ② **独自性**があること、
- の2点で定義される



FMプロジェクトマネジメントとは、  
ファシリティの構築・運用※において

- ① **目的達成**に向けて
- ② **計画**を立て
- ③ **実行監視・コントロール**すること



※定常的な運用ではなく、有期性・独自性が明確な、新たな検討など

# FMプロジェクトマネジメント研究部会の調査研究成果

## 2010

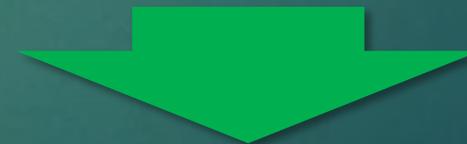


小説  
「総務の山田です。」

「**経営環境が厳しい**。三か所に分散している**オフィスを集約し、経費削減を進めてくれ**」

中小企業ユーケミカル、中堅社員の山田大輔は総務部に転属して3年。ある日、山田は上司の総務課長とともに社長室に呼ばれる。これまで**場当たりの**ではあったが、**模様替えを担当した経験**から、山田が**本社移転のプロジェクトリーダーに大抜擢**されてしまう。

プロジェクトを始めてみると、自社の**経営手法や管理手法の不備**に気付く。そこでプロジェクトマネジメントに詳しい社外の先輩に助けを求めるのだが・・・



それから10年後、**リモート活用による出社率縮小**で本社オフィスのさらなる**戦略的縮小**を果たしたユーケミカル。物語は、海外拠点とARでのリモート会議を行う山田と、移転チームのその後を描いたプロローグから始まる。**コロナ禍の「今」の課題解決にもつながる一冊**

# FMプロジェクトマネジメント研究部会の調査研究成果

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



「総務の山田です。」  
テンプレート集

# 本日の流れ



はじめに



これまで



これから

# これまでの振り返り①

## ➤ 社会背景

- ・感染対策を契機
- ・NWS(リモート/オンサイトのハイブリッド)対応
- ・ワークプレイスの見直しを検討する企業が増大

## ➤ Keywords

- ・ウェルネス、エンゲージメント、イノベーション

## ➤ 調査研究・普及

- ・オンライン調査研究
- ・オンライン夜学校・フォーラム講演等

## ➤ プライスレス

- ・FM-PMer同士の親睦、情報交換、相互扶助

## これまでの振り返り②

- **ABW**を採用し、センターオフィスとリモートオフィスを**両立**する働き方への変化
- 特に都心ではオフィス**縮小**を検討している企業が多い傾向
- **入居ビルの選択肢は増加**(空室率)傾向だが募集賃料は横ばいの傾向
- ただし、**成約賃料は今後下落**していくという予測あり



- 入居ビルの選択肢・成約賃料低下の背景を受け、**感染対策を契機に企業のニューノーマル対応が今後加速する可能性**

# これまでの振り返り③

感染対策を契機とした各企業のニューノーマル対応の動向



## CRE 戦略

- 出社率が低下した企業は借入面積の縮小もしくは拠点集約
- 出社率が下げられない企業は借入面積の拡大、地方移転

## NWS 対応

- 窓が開けられるという価値を求めたビル移転
- 密集・密接を避けつつ、オフィスの価値を再考したABWの導入
- リモートワーク課題に対し制度、コミュニケーションツールの強化

## これまでの振り返り④

- **メインオフィス中心のABW\*型ワークプレイス**を採用する企業はあった  
※Activity Based Working、業務に応じて最適な場所を選ぶ働き方
- **リモートワーク拡大**により自宅やシェアオフィス等へ**ABWが拡大**した



# 本日の流れ



はじめに



これまで



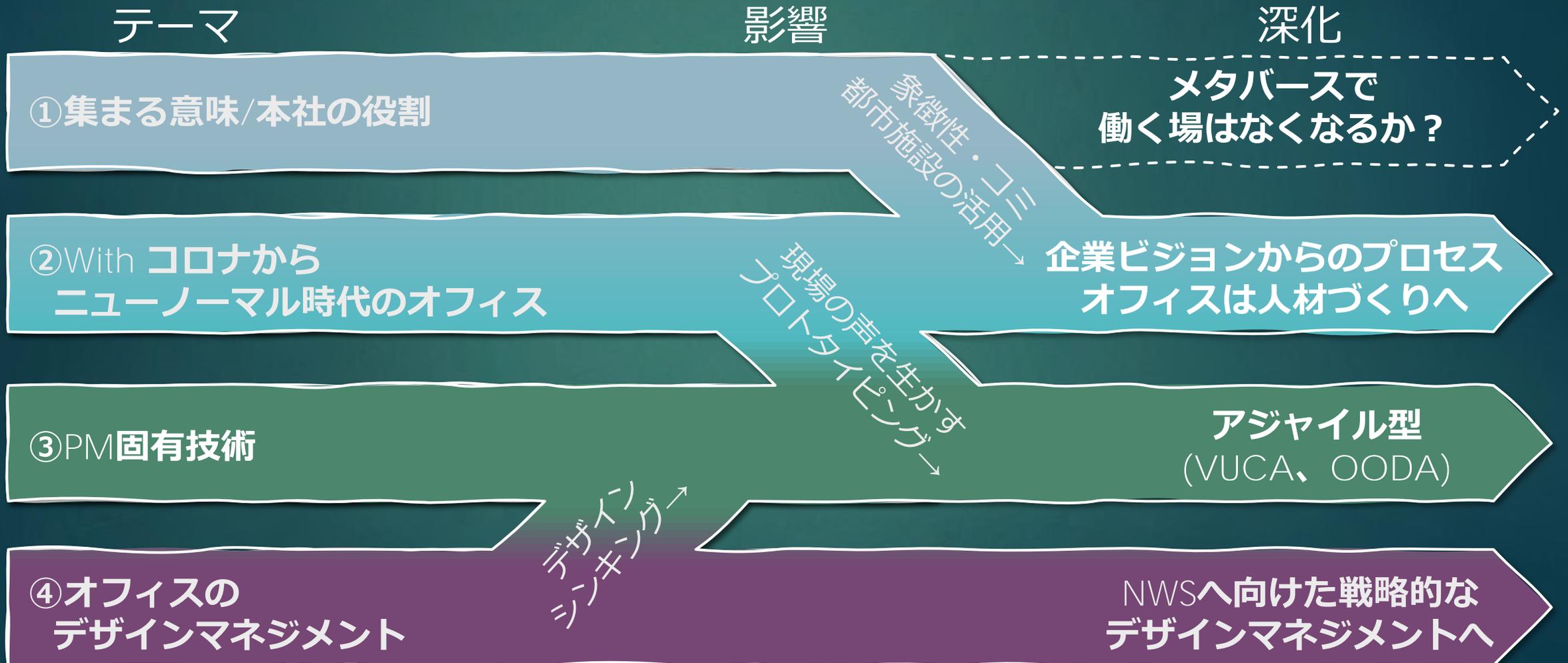
これから

# Keywords

- **ニューノーマル**  
(ハイブリッドを前提とした働き方・働く場)
- **新たなPM技術**  
(ウォーターフォール型/アジャイル型)
- ワークプレイスの**デザインマネジメント**  
(戦略的な位置づけ、デザインシンキング)

# これからの進め方

- 4つの分科会が**自律・分散したアジャイル型**の調査研究を行う
- 分科会間の**スコープ**がMECEかどうかの**整合性をあえて図らない**
- **予測困難な社会環境**におけるFMプロジェクトマネジメント手法に関する**実験的試み**



# 各分科会に共通するKeywords

先行きが不透明で将来の予測が困難な状態、<sup>ヴーカ</sup>**VUCA**

**V**olatility (変動性)

**U**ncertainty (不確実性)

**C**omplexity (複雑性)

**A**mbiguity (曖昧性)

VUCAの時代に必要な思考理論、<sup>OODA</sup>**OODAループ**

**O**bserve (観察)

**O**rient (適応・見定め)

**D**ecide (決定)

**A**ct (実行)

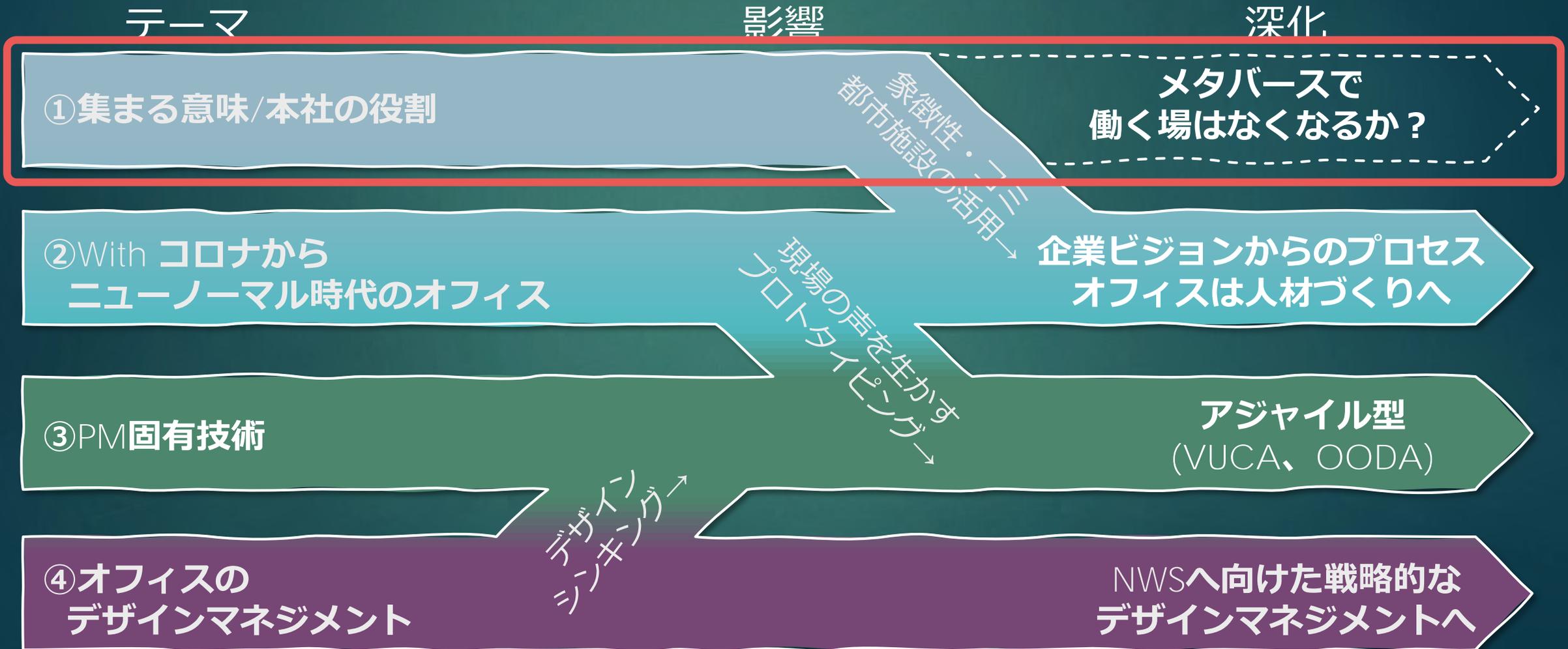
## 心理的安全性

他者からの反応に怯えたり、羞恥心を感じたりすることなく、自然体の自分をさらけ出すことができる状態を意味する。

2015年に米Google社が、「心理的安全性は成功するチームの構築に最も重要なものである」と発表した。

# ①集まる意味/本社の役割分科会

16



# ①集まる意味/本社の役割分科会

- リモートワークの課題が見え、ハイブリッドワークの必要性
- 企業文化の象徴とコミュニケーションを支えるコーポレートオフィスへ
- メタバースが浸透したら、働く場はなくなるか？





## ②With コロナからニューノーマル時代のオフィス分科会

- ①企業ビジョン①働き方のデザイン②働く場の目的③働く場の機能④働く場のデザインのプロセスでオフィスづくり
- 企業の目的/ビジョンと働く場のリンクが働く意義につながると推定
- 多様なワークスタイル検討に向け、現場の声を活かすプロトタイピング

### 0 企業ビジョン

#### 企業の目的/ビジョンとのリンク

企業の目的/ビジョン  
(社会に提供する価値)とリンク  
・社会・企業の課題解決を考慮

#### 働く場づくり

= 将来の働き方を考慮し  
= 従業員から理解され  
= リクルーティングに有効  
= 多様なワークスタイル適応  
≠ 社員数増減合わせ

#### 社会・企業課題の解決

- ・SDGs
- ・ウェルネス
- ・少子高齢化
- ・企業イメージ
- ・採用戦略
- ・BCPの発展

働く意義

### 1 働き方のデザイン

#### 多様なワークスタイルへの適応

- ・オフィスワーク
- ・在宅ワーク
- ・リモートワーク
- ・リゾートワーク

#### オフィス方針

- ・リモートワーク率設定  
必要席数の算出
- ・一人あたり面積設定  
(フィジカルディスタンス)  
オフィス面積の算出
- ・DX・ペーパーレス  
収納スペースの算出
- ・オフィス配置戦略  
場所・分配の設計

ウォーターフォール/アジャイル?

コワーキングスペース?

現場の声を活かすプロトタイピングへ

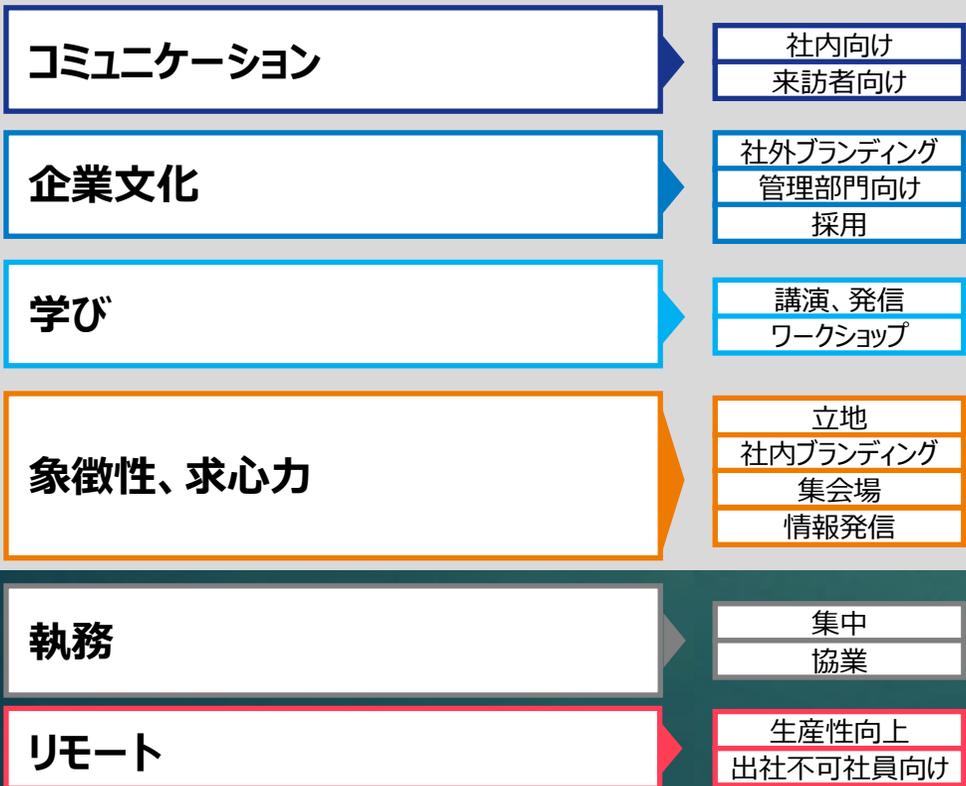
# ②With コロナからニューノーマル時代のオフィス分科会

- ソロワークは在宅勤務等に置き換わり、ワークプレイスは、**コミュニケーション、企業文化**などを**目的として設置**されると仮定
- これらは企業にとって**人材づくり**であり、後続の**機能・要素定義**につながる

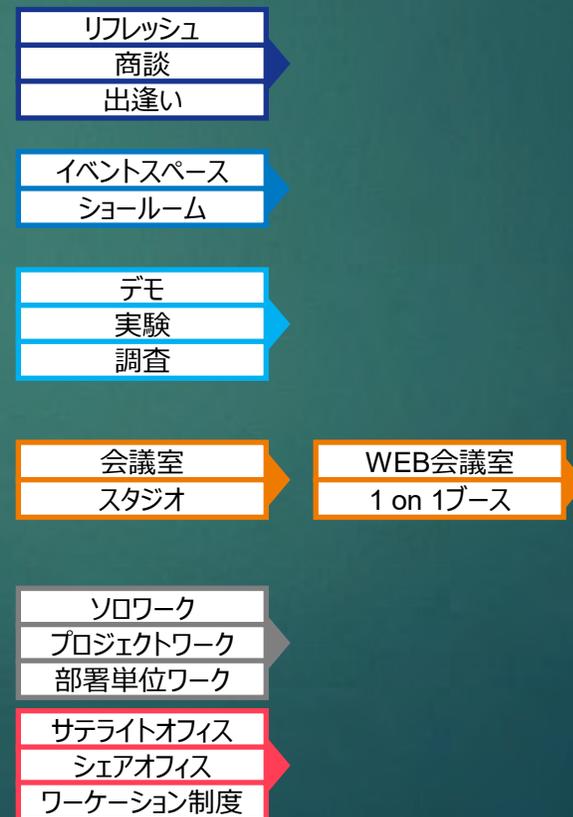
## 2 働く場の目的

EMPLOYEE ENGAGEMENT

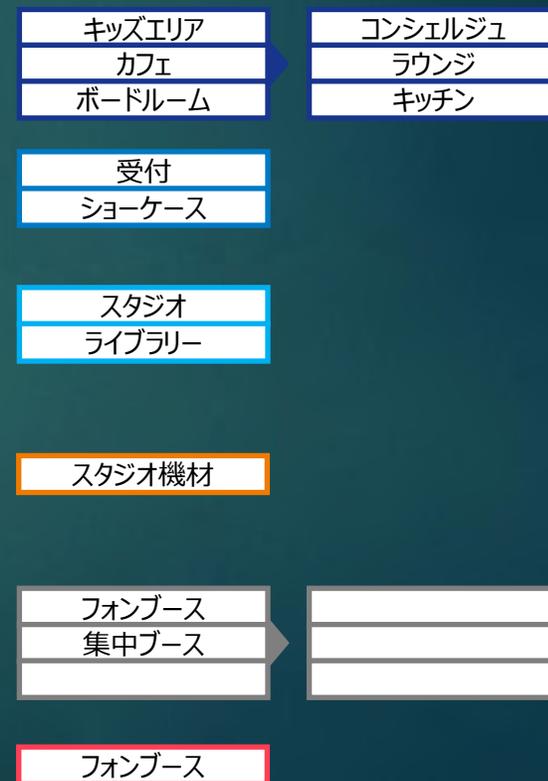
人材づくり



## 3 働く場の機能



## 3-1 働く場の要素





### ③PM固有技術分科会

- 従来はブリーフとコミッションングを定義し、ウォーターフォール型で計画
- 不確実性に対して、ソフト開発に見られるアジャイル型で仮説・検証
- リモートマネジメントやアジャイルマネジメントという新しい手法
- PMBOK第7版ではアジャイルマネジメントが取り入れられた

目指す結果	
主なテーマ①	アジャイル型改革のPMノウハウ
主なテーマ②	ブリーフとコミッションング研究 (過去のツールの見直し)

5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
方針・計画 検討	アジャイル型 プロジェクトの 定義	要素の洗い 出し 要素の絞り 込み 要素研究の 計画	絞り込み要 素1の研究 1-1	絞り込み要 素1の研究 1-2  振返り実施	外部講師を 招いての 勉強会	報告書の纏 め	最終報告

### ③PM固有技術分科会

なぜFMPM研究部会で【アジャイル型】を取り上げるのか？

オフィスを「作る」

オフィスを「開発する」に変えていく

#### ○仮説・きっかけ

今後、オフィス構築PJのプロセスはウォーターフォール型にアジャイル型が取り入れられていくのではないかと？

#### ○なぜ？

働き方改革・DXと、コロナが加速していく中、先の読めない時代となる。

働くことに対する価値観が多様化し、オフィスを作る前提条件も変わってくる。

「絶対これをやれば成果が見える」が通用しない = 成長型パイロットPJ(≒アジャイル型PJ)で実現させていく

#### ○OPMの個々の手法の変化の研究

プロジェクトでのコミュニケーションの仕方(リアル・リモートともに)、ツール、アジャイル型PJを推進するために必要なスキルとは？など、PMBOK第7版を参考にしながら変化する手法の整理を進める。

## 現時点での考察まとめ

### ✓ PMFM部会流アジャイルの定義 (従来のパイロット型プロジェクトとの違い)

#### 従来のパイロット

目標に対して課題出しで解決策を図る  
かっちりとしたアプローチ



#### 成長型のパイロット(アジャイル)

目標が確実でなく、やっていくうちに段々深まっていく  
「成長型のパイロット」が近いと仮説

### ✓ スキル面でみるウォーターフォール型とアジャイル型の違い

- ・スキル要素を洗い出し、それぞれの型で整理。違いが出るのがわかってきており、今後研究を深める

### ✓ ワークプレイスづくりにおけるアジャイル型は受け入れられるのか？

- ・アジャイル型はITシステム開発業界から出てきた手法
- ・ハードを構築するワークプレイス作りのすべてのプロセスがアジャイル型になることは考えにくい
- ・同じプロジェクト内でアジャイル型とウォーターフォール型の使い分けをすることはできるか？
- ・できるとするならば、これからの働き方に適した手法のベストミックスとは？
- ・アジャイル型プロジェクトが先行している他の分野での事例を調査し、研究を深める。

### 現時点で想定するゴールのイメージ

- ・これまでの建設やオフィスづくりの方法に限界が来ている訳ではない(否定するつもりはない)
- ・新しい働き方を実現させるオフィスづくりは**定まった手法がない**
- ・**アジャイルなプロセスも学ぶ**べきではないかということを提言

#### 今年度の取り組み

- **他業界の先行事例**研究
- アジャイル型プロジェクトを推進するにあたり必要な**スキル体系の整理**

#### 次年度以降の取り組み

- **過去ツールの見直し**

## 今年度の取り組み（調査：アジャイル型PJの定義／PMBOKとは？）

### アジャイル開発とは？（Wikipediaより）

アジャイルソフトウェア開発は、ソフトウェア工学において**迅速かつ適応的にソフトウェア開発を行う軽量な開発手法群の総称**である。例えばオブジェクト指向開発において、設計とプログラミングを何度か行き来し、**トライアンドエラーで改良していく手法**を指す。特に「アジャイルソフトウェア開発宣言」が出された2000年代以降、アジャイルソフトウェア開発手法が数多く考案されている。ソフトウェア開発で実際に採用される事例も少しずつではあるが増えつつある。アジャイルソフトウェア開発手法の例としては、エクストリーム・プログラミング (XP) やスクラム開発などがある。

非営利組織 Agile Alliance がアジャイルソフトウェア開発手法を推進している。

### そもそもなぜPMBOK7版？

出所：  
<https://www.jpsoi.co.jp/info-pmbokguide-7th/#cc-m-header-12251017960>

PMBOK®ガイドとは？

PMBOK®ガイドとは、Project Management Body of Knowledgeの略で、「プロジェクトマネジメントの知識体系ガイド」の略称です。米国PMI本部が発行するPMBOK®ガイドは、**プロジェクトマネジメントの世界標準として認識**しており、下記の2つの役割を持っています。

PMBOK®ガイドとは、国際的に標準とされているプロジェクトマネジメントの知識体系（ガイド、手法、方法論、ベストプラクティス）がまとめられており、建設や製造、ソフトウェア開発などに限らず、幅広いプロジェクトに適用できるプロジェクトマネジメントの基盤を提供するガイドです。すべてのプロのプロジェクトマネージャーが知っておくべき知識の中核となるものがまとめられています。

PMBOK®ガイドとは、プロジェクトマネジメントの専門用語とプロジェクトマネジメントのための標準を提供するガイドラインでもあります。ISO 9001規格とANSI 17024規格（アメリカ合衆国における工業規格の標準化を行う機関でJIS規格に近い位置づけとされています）の標準化団体の認証を受けています。

PMBOK®ガイドは何故変更されるのか？

これまでのPMBOK®ガイドは、ウォーターフォール型プロジェクトマネジメントの手法が中心でした。しかし、**技術のスピードが速くなったことで、競争はかつてないほど厳しくなっています**。製品のライフサイクルも短くなり、新たな価値をこれまでよりも早いサイクルで生み出していくことが、企業の持続的成長につながることは明らかです。

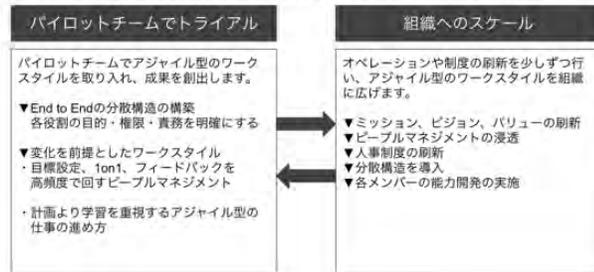
そして、**従来のプロジェクト管理手法では、急速に変化する要件をプロジェクトに組み込むことが難しいため、2000年代にアジャイル型プロジェクト管理の手法が登場**しました。これらのアジャイル型のフレームワークは、特にITやソフトウェア業界の多くの組織で採用されるようになりました。

PMBOK®は、世界で100万人近い有資格者がいる、世界で最も評価の高いプロジェクトマネジメントの認定資格であり、PMBOK®ガイドは、そのPMP®認定試験のベースになります。

したがって、プロジェクトマネジメントのトレンドや急速に変化する市場環境、技術の向上などのさまざまな要素、柔軟性を反映するためにも、PMBOK®ガイドも定期的に改版を重ねています。

### パイロット型と何が違う？

パイロットチームは限定的なチームでアジャイルな働き方を実証し、実際の成果を検証するもの



#### 0622議論

**パイロット**：かっちりしているイメージ。目指すものに対して課題出して解決策を図るアプローチ。

**アジャイル**：目標が確実に決まっているわけではなく、やっていくうちに段々深まっていく「成長型のパイロット」に近いのではないかと。

### そもそもなぜPMBOK7版？

出所：  
<https://www.jpsoi.co.jp/info-pmbokguide-7th/#cc-m-header-12251017960>

変更点

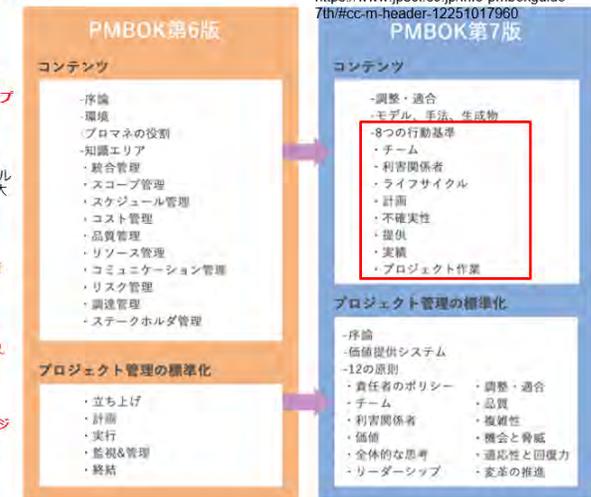
**ポイント1：**  
 PMBOK®ガイド 第7版では、これまでのような**“プロセス重視”ではなく、“原理・原則（プロジェクト・マネジメント・プリンシプル）”**に基づいて再構成されます。

**ポイント2：**  
 PMBOK®ガイド 第7版の内容は、ITTO（インプット・ツールと技法・アウトプット）の記述がなくなり、第6版に比べて大幅にコンパクトになります（※1）。

**ポイント3：**  
 PMBOK®ガイド 第7版では、“成果物”ではなく、“価値（価値提供）”に焦点が当てられます。

**ポイント4：**  
 PMBOK®ガイド 第7版では、“10の知識エリア”が、“8つのパフォーマンスドメイン”に変わります。

**ポイント5：**  
 PMBOK®ガイド 第7版では、“5つのプロセス群”が、“プロジェクトの提供における12の原則”に変わります。

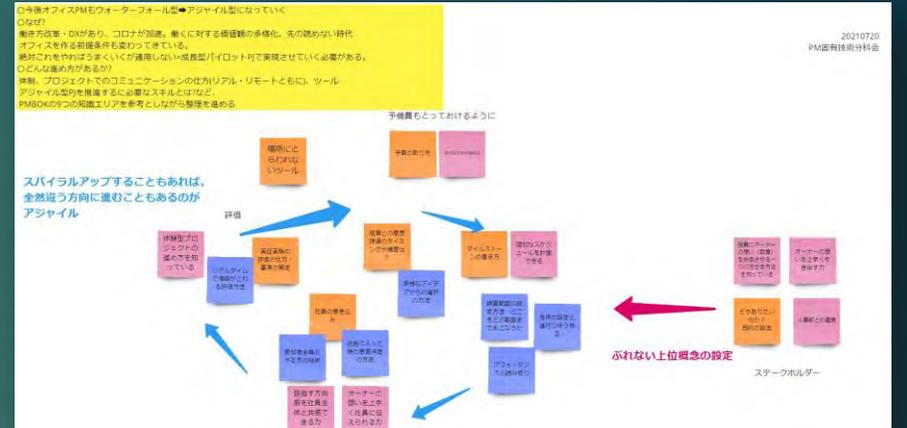


## 今年度の取り組み(研究：アジャイル型PJを推進するために必要なスキルとは?)

まずは自分たちで思いつく必要スキルを書き出し・・・

No	付箋
1	役員にオーナーの想い(目標)を共感させる一つにさせる方法を知っている
2	オーナーの想いを上手く引き出す力
3	人事部との連携
4	どうありたいのか? 目的の設定
5	与件の設定と進行に伴う修正
6	アフォードダンスの読み取り (= 形の意味を読み取る、説明しなくてもわかる、言語化しなくてもわかる)
7	調査範囲の設定方法・どこをどの範囲までおこなうか
8	社員の巻き込み
9	参加者全員のやる気の継続
10	迷路に入った時の意思決定の方法
11	目指す方向感を社員全体と共感できる力
12	オーナーの想いを上手く社員に伝えられる力
13	体験型プロジェクトの進め方を知っている
14	リアルタイムで情報がとれる評価方法
15	実証実験の評価の仕方・基準の策定
16	場所にとらわれないツール
17	経営との意思疎通のタイミングや頻度は?
18	多様なアイデアからの選択の方法
19	マイルストーンの置き方
20	適切なスケジュールを計画できる
21	予算の取り方
22	適切な予算を組める (0824追加)
23	権限移譲
24	心理的安全性の作り方
25	変化への対応
26	未来を読み取る力
27	企業文化・事業戦略の深い理解

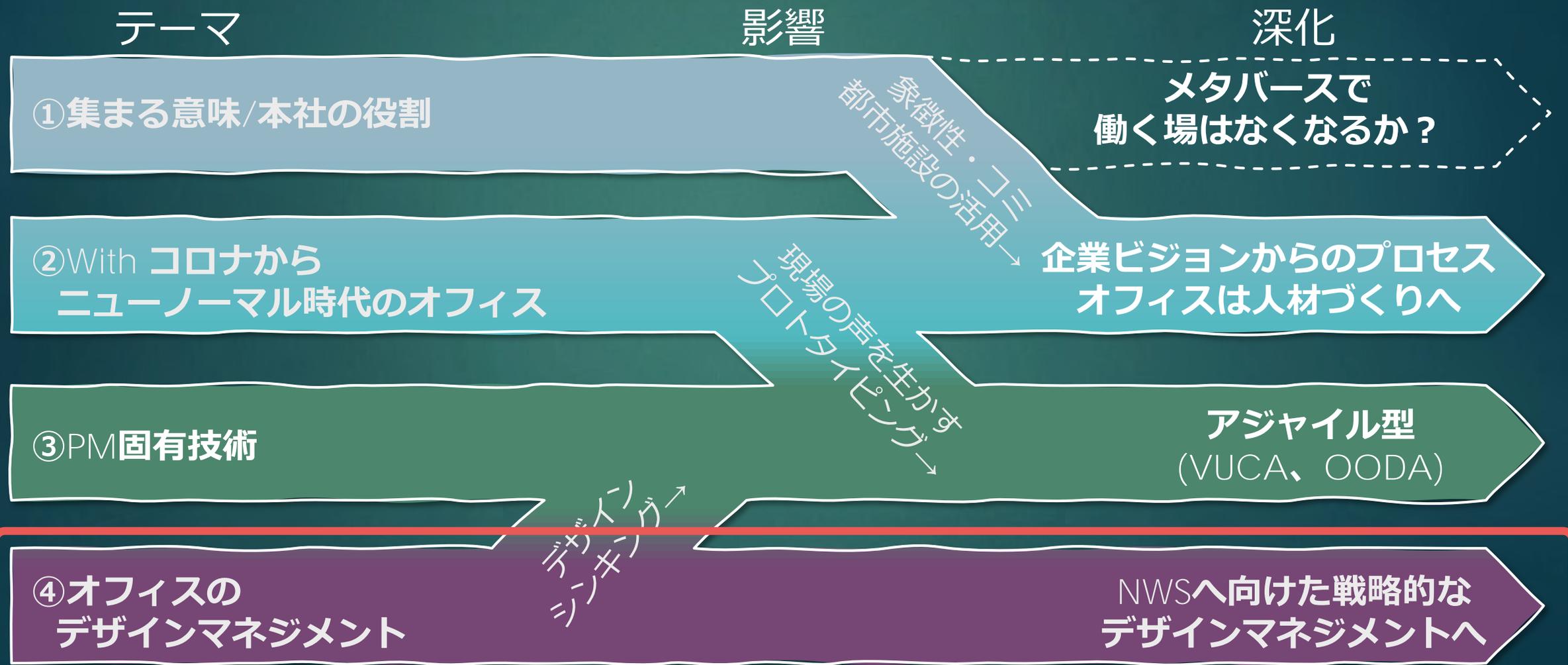
### STEP 1 時系列 (ウォーターフォール型) で要素整理



### STEP 2 PMBOK第7版 (アジャイル反映版) を元に 要素整理・必要に応じて項目追加

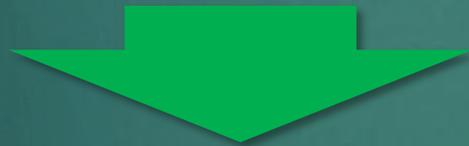
項目	文脈	説明	関係するPMBOKの要素	注釈
1. ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイムの目的は、ステークホルダーの期待を管理することである。	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダーの期待を管理することである。
2. ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイムの目的は、ステークホルダーの期待を管理することである。	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダーの期待を管理することである。
3. ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイムの目的は、ステークホルダーの期待を管理することである。	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダーの期待を管理することである。
4. ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイムの目的は、ステークホルダーの期待を管理することである。	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダーの期待を管理することである。
5. ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダー・パフォーマンス・タイムの目的は、ステークホルダーの期待を管理することである。	ステークホルダー・パフォーマンス・タイム	ステークホルダーの期待を管理することである。

# ④ オフィスのデザインマネジメント分科会



## ④ オフィスのデザインマネジメント分科会

- 働き方改革、DX、コロナ禍で働き方・オフィスの在り方が変化
- 分散型社会におけるオフィスデザインの意味とは
- ビジュアルデザインにおけるデザインマネジメント手法を調査
- 海外オフィスに学び、5年10年先を見据えたデザインマネジメントを調査研究



テーマ

オフィスデザインのマネジメントとは何か、  
今後はどうなると思われるか、さらに  
PMはオフィスのデザインにいかに関わるか

# ④ オフィスのデザインマネジメント分科会

30

## 課題認識

働き方改革、DXの推進、新型コロナウイルスの感染拡大などによるワーカーの働き方とオフィスの在り方が大きく変化

今後はオフィスの設計にも旧来とは異なった視点での意匠設計(デザイン)やデザインプロセスが求められる。

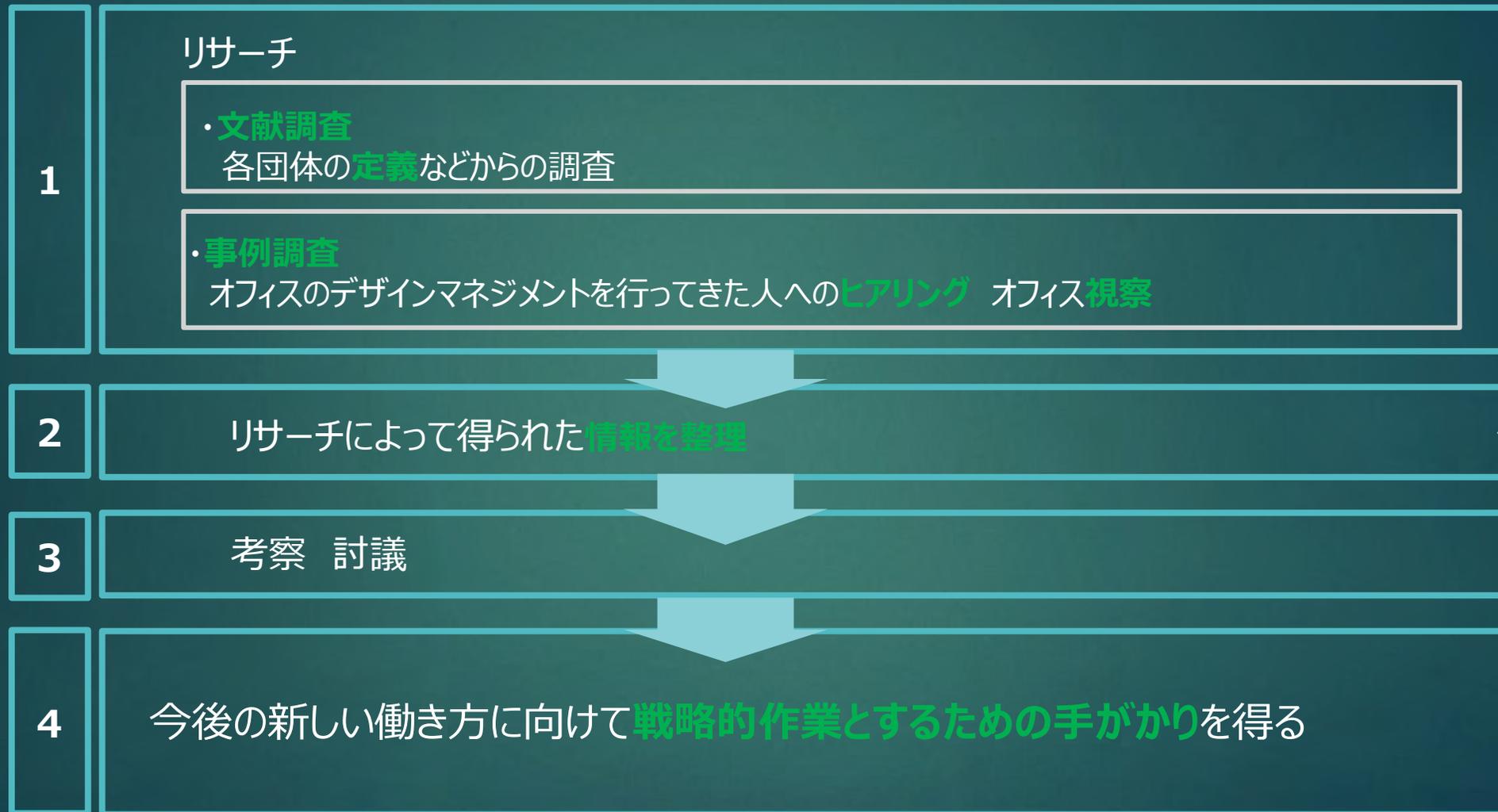
## 研究のゴール

意匠設計(デザイン)を今後の新しい働き方に向けてのより戦略的作業とする手がかりを得る

※ 「デザインマネジメント」という言葉は、従来FMの世界では使わなかった言葉なので部会としては、長期的に調査研究を行い、本年度は研究初年度として活動する。

# ④ オフィスのデザインマネジメント分科会

## 調査研究アプローチ



※ 「デザインマネジメント」という言葉は、従来FMの世界では使わなかった言葉なので部会としては、長期的に調査研究を行い、本年度は研究初年度として活動する。

# ④ オフィスのデザインマネジメント分科会

## デザインマネジメントに関する現時点での考察

### ・文献調査からの考察

1	適用範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・色形を企業活動に適合させるための手法</li> <li>・ブランディングやプロダクトのスタイリングなど</li> </ul>
2	企業の可能性向上に貢献するための活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デザイナー特有の課題解決手法を一般化し、企業の組織的活動に導入(デザインシンキングなど)</li> </ul>

### ・事例調査からの考察

1	企業ビジョンとオフィスのデザインを結びつけるためのマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デザインマネジメントには経営者の積極参加が必要</li> </ul>
2	二つのレイヤーがある <ul style="list-style-type: none"> <li>・プログラミング手法(抽象的)</li> <li>・オフィスの色や形(具象的)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・二つのレイヤーを偏らず総合的に扱う事が必要</li> </ul>

## 事例研究例 1

テーマ： 首都圏から地方への本社移転とその後に観るデザインマネジメント



### ■ デザインマネジメントの実施内容と使命

ファシリティで、**社外と社内に向けて企業価値を表現**する。

### ■ デザインマネジメントの要素

- ・ **経営の立場**で物事を考える
- ・ **企業アイデンティティの再構築**から未来ビジョンを構築
- ・ **企業ドメイン**を作ることから開始
- ・ 大御所**デザイナーとの協働**、**対等**に協議し**合意の形成**

### ■ デザインマネジメントの重要点

開発にあたって**事前準備**と**要件整理**を十分に行う

クオリティの高いデザインを生み出す組織をつくり、分離発注で**オーナーが直接マネジメント**する

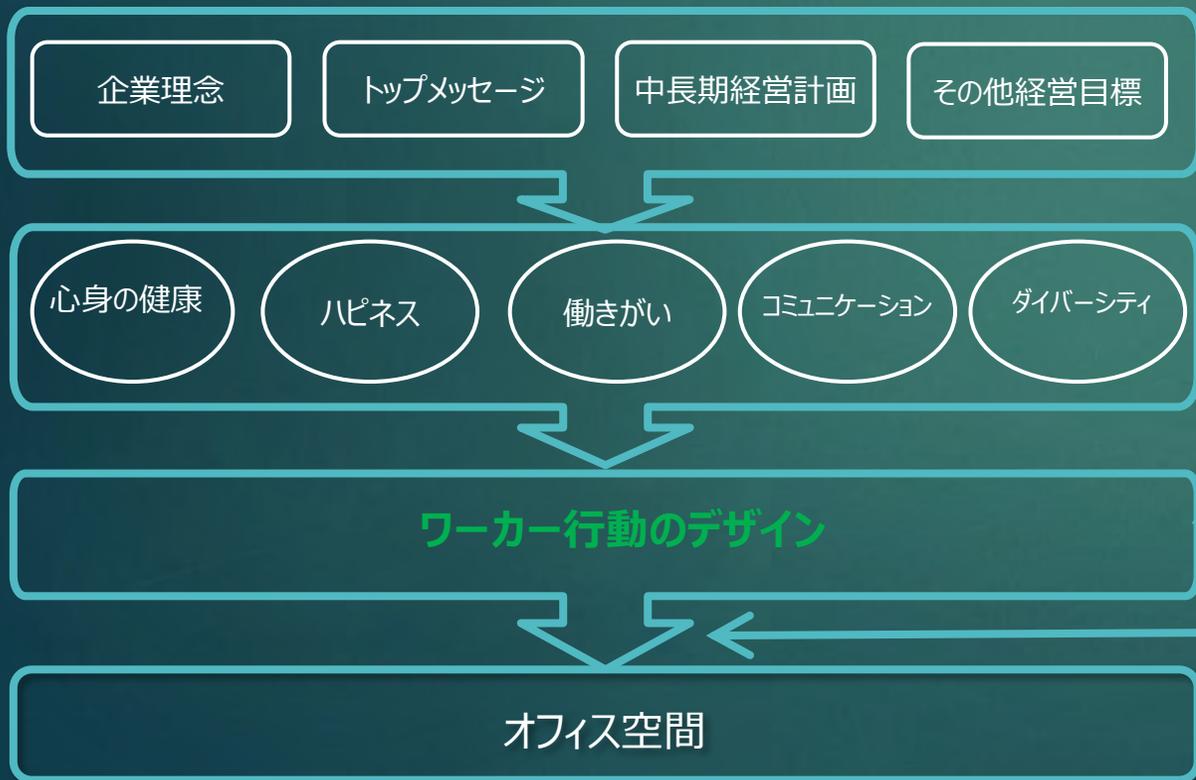
建築主と建築家との**共通の意思形成**に十分な時間を費やす

顧客、販売会社、従業員、その他関係者の共感を得る

## 事例研究例 2

テーマ：ワークプレイスづくりの実践事例から見たデザインマネジメントの意義や課題  
～オフィスコンサルの実務からみるデザインマネジメントの課題

- 経営意思を反映した**ワーカー行動のデザイン**を、どう作り上げ**オフィス空間づくりにつなげるか**をマネジメント



- **ワーカー行動そのものがデザインマネジメント対象**
- **デザインシンキング手法**を用いる



d.Schoolが提唱する5段階プロセス

- デザインマネジメントは**空間づくりのフェーズにも活用**

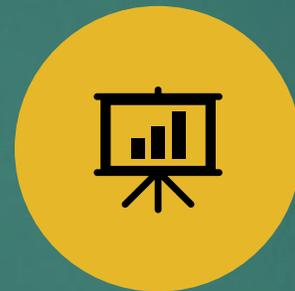


# アジェンダ

## まとめ



始めに



振り返り



今年度

## オフィスの意味合い・位置づけ

- 働き方・オフィスの在り方が変化、メタバースで働く場はなくなるか？
- 企業ビジョンと働く場のリンクが働く意義に、働く場は人材づくりの場へ
- コーポレートオフィスは企業文化とコミュニケーションを支える場所へ

## オフィスづくりのプロセス

- 企業ビジョン→働き方のデザイン→働く場の目的・機能→働く場のデザインへ
- 従来のウォーターフォール型 + 不確実性(VUCA)にアジャイル型プロトタイピング

## オフィスづくりの手法

- オフィスの色や形だけでなく、ワーカー行動そのものがデザインマネジメント対象
- デザインシンキング(OODAループ)を企業の組織的活動に導入



不確実性に挑むFMプロジェクトマネジメントの調査研究は続きます

当部会の調査研究にご関心のある方は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。

ご清聴ありがとうございました。

メール宛先

- JFMA FMPM部会事務局
- 福島 伸太郎

[s-fukushima@jfma.or.jp](mailto:s-fukushima@jfma.or.jp)