

オフィス改革を成功に導くベンチマーク

◎文◎ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 昆古氏

FM講座では、「オフィス改革」をテーマに、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表小田 昆古氏に、様々な切り口から理論と手法について寄稿していただく。今号は、「オフィス改革を成功に導くベンチマーク」。個々の企業のワクを越えて集結したベンチマーク・コンソーシアムがどのように活動し、その成果は参加企業のオフィスづくりにもどのように反映されたのか。具体的なデータや事例に基づき、ベンチマークのノウハウを解説する。

はじめに

FM実践講座

15年前、私は、勤めていた日本ヒューレット・パッカード(以下日本HP)の初代不動産部長に任命されたとき、まず何をすべきか迷った。

アメリカの本社で2週間のトレーニングを受けたが、そこで、80年代のアメリカのバブル崩壊時に、HP社の施設戦略と管理の底浅さが、いかに企業経営に影響を与えたかを知った。その当時、日本はバブル経済の真っ只中で、土地の値段や家賃はうなぎ登り。アメリカでの経験は、来るべき崩壊の時期に、何を準備しておくかのトレーニングだったと気がついたのは、その後のことだった。

アメリカの話は分かったが、さて日本で取り組もうとなると、何を目標にして、どう戦略を立てていくべきか、皆目見当がなかった。そのとき、「日本IBMにも同様の組織があり、しっかりやっている」という話が伝わってきた。ツテを探し、その紹介で当時の不動産部長の加藤達夫さんに会う機会を得た。訪問の趣旨を話し、教えを乞う。

そうして得た情報とノウハウの多くを、私は自身の戦略に取り入れた。そのひとつが、過去数年間にわたる施設関連指標の変

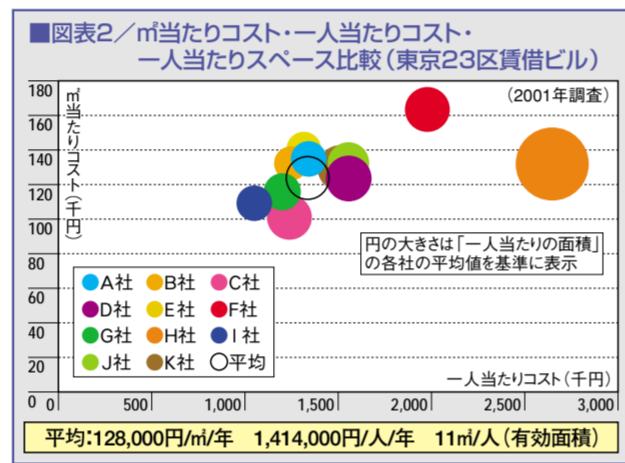
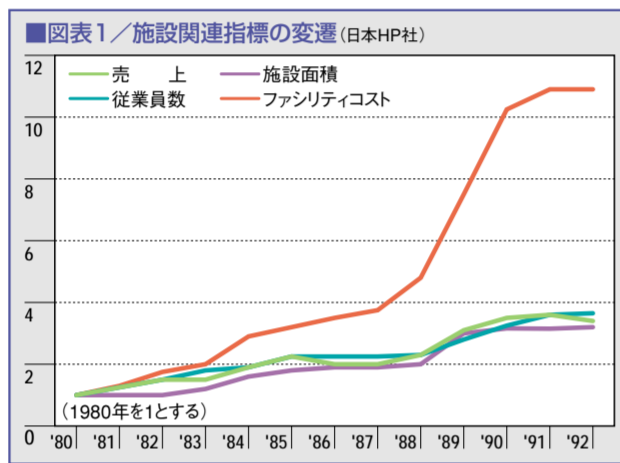
化のプロット図だった。売り上げ、従業員数、ファシリティコスト、スペースの伸びの比較図である(図表1)。

日本IBMと同じ項目でプロットしてみると、日本HPもほとんど同じ傾向にあることが分かった。ファシリティコストの伸びが突出して10倍以上となっていたのに対し、他の項目はせいぜい3倍だったのである。「何を早急に改善すべきか」を訴求するにはこれ1枚で十分であった。そして、何でメジャーするかも教わった。日本IBMでは、売り上げに占めるファシリティコスト比率を目標設定の指標としており、これをヒントにして、われわれは総経費に占める比率を採用した。

ベンチマークは Win-Winの関係で

FM実践講座

ベンチマークとは、「外部の組織が実践している最良の方法を自社に取り入れて改善を行う」ことである。私が日本IBMで教わり実践したことは、まさにベンチマークそのものだった。学んだことは、問題の分析の仕方であり、改善目標の立て方だった。「本当のベンチマーク」では、一方的に教わるのではなく、相互に良いところを学びあう、Win-Winの関係が望ましい。しかし、



当時の私の方には良いところなど何もなかった。今思うと、ほとんどすべての情報を初対面の私に開示し、教えてくれた日本IBMの加藤さんの度量の大きさに驚く。

そして、その恩に報いる機会が、形こそ違っても、数年後にやってきた。

日本IBMから教わったこと、HP本社からの指標などをベースに、戦略を立て、改善プランを実行していった。数年後にはそれなりの成果も出て、世間に紹介できる程度に、われわれのファシリティマネジメントのレベルも上がってきた。さらに、日本IBMと、公式にベンチマークをやるうとの話が持ち上がり、開始から半年後には同様の業種5社による「ハイテク・ベンチマーク・コンソーシアム」に発展。その活動は2年後には10社にまで拡大し、2004年まで続いた。

ハイテク・ベンチマーク・コンソーシアム

FM実践講座

ベンチマーク活動で集めたデータを分析していたところ、ある相関性を発見した。ベンチマーク参加社の東京23区内に賃借しているオフィスの施設運営費のn/㎡当たりを縦軸に、一人当たりを横軸に、一人当たりスペースの大きさを○の大きさとプロットした(図表2)。

よく観察すると、○が大きくなると右に行く傾向があり、○が小さくなると左に行く場合が多い。上下はあまり関係ない。つまり、一人当たり面積が大きいと、一人当たりコストが大きくなり、家賃の高低は一人当たりコストにはほとんど影響しない。スペースの使い方が、一人当たりのコストを左右していることが分かる。すなわち、家賃の安いところを必死に探すよりも、スペースの使

いを工夫し、一人当たりの面積を小さくしていくことが、経営コストに貢献するということである。

業種の違う企業同士で実施した「異業種ベンチマーク」でも、ほぼ同様の傾向があることが分り、「スペースコスト法則」と言ってもよい発見であった。ベンチマークを自社で行うとデータ数も多くなるので、このような法則の発見につながるというメリットもある。

スペース半減・コストも半減

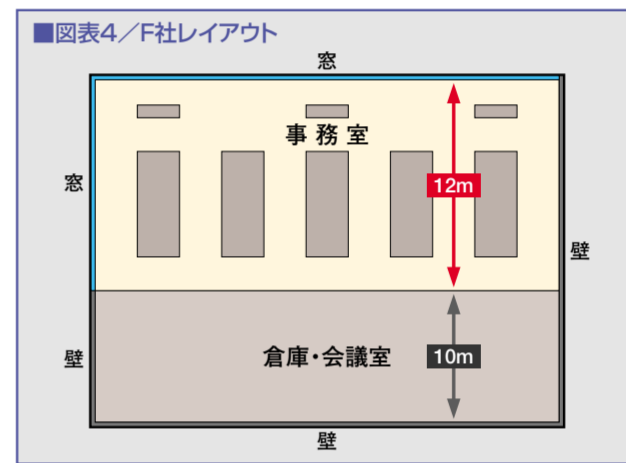
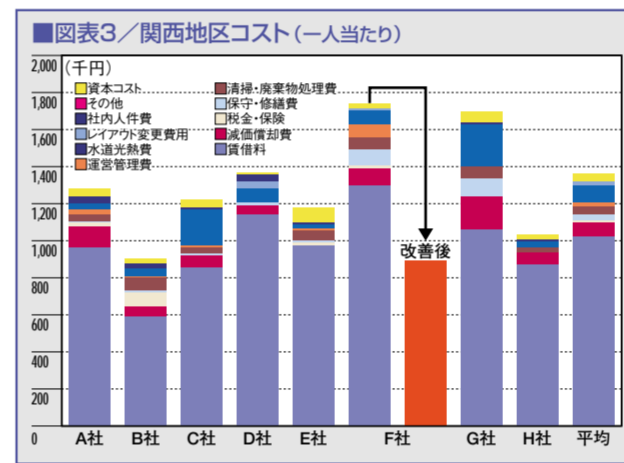
FM実践講座

ハイテク・ベンチマーク・コンソーシアムでは、それぞれの企業が学んだことを、自社の改善活動に結びつけた。F社では、関西地区のオフィスコストの改革につなげている。

図表3は、関西地区の一人当たりのコストを示している。もっとも高いF社はショックを受けた。n/㎡当たりのコスト比較では決して他社に引けをとらないのに、一人当たりでは大きな差になっている。なぜ高いのか。そこで、F社オフィスの大半を占める大阪オフィスの実態を調べると、一人当たりの使用面積が他社より50%も広いことが分かった。「スペースコスト法則」がぴったりと当てはまる例である。

オフィスのレイアウトを見ると、窓側に机を並べ、内部の壁側に会議室や書庫を集約するごく一般的な形だ。しかし、ビルの構造から、内部が深くて窓のない部分が多く、必要以上に書庫など執務以外の面積が多くなっていった(図表4)。

これを解決するため、執務エリアを内部にも広げ、書庫、会議室を減らして、ワンフロア返すことを考えた。しかし、これだけでは25%しか削減できない。また、窓のない部分に執務エリアが広がることにより、環境は悪化する。そこで、根本的にスペースの使い方を見直し、大胆にも賃借面積を今までのほぼ半分に縮小して、新しいビルに移転することにした。賃料コストは半分に



なり、引越費用など一時的に発生する費用をまかなくても、これなら十分、一年で元がとれる(図表5)。

移転前の机は、課長、部長など階級が上になれば大きさも変わり、場所も窓側に独立配置していた。見直し後は、机は同じ大きさで同じ列に入れ、打ち合わせスペースも列の中で考慮するユニバーサルプランに統一。同時に会議室や書庫の大きさも見直し、それまでの階層型からフラット型に変え、コミュニケーションの活性化にも配慮した。まさに、コスト削減と働き方の変革を促したオフィス改革である。その後の社員の満足度調査によると、満足度が20%近く上がり、不満度は5%下がったという。当然のことながら、一人当たりのコストもスペースも、ハイテク・ベンチマークの各社平均値を大幅に下回ることができ、ベストプラクティスに近づくとした。

目指せイテロー

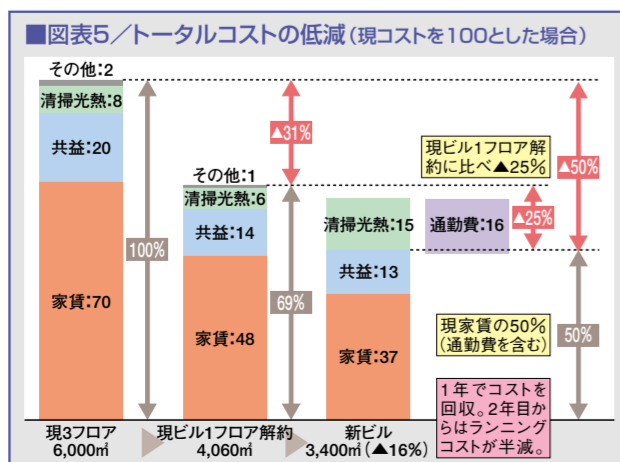
FM実践講座

G社は、1998年にIBMと日本HPの2社によるベンチマーク活動を5社に拡大したときからのメンバー会社だった。そこで分かった自社のポジションには愕然としたという。かつてのG社にとって、オフィスは単なる総務の一機能としての施設という位置付けでしかなかったが、ベンチマークで次のようなことを学んだ。

- 明確なビジョンと戦略
- 経営者を動かす実行力
- ベストプラクティスの水準
- 機能的かつデザインに優れたオフィス環境

当初はトップ集団の背中が見えないG社であったが、他社から学んだことで、目指すべき方向性もはっきりした。「経営に貢献するファシリティ」をビジョンとして、長期と中期の戦略を明確にした。

- 長期目標:ファシリティコスト比率10% (2005年)
- 中期目標:最優先課題 コスト削減(都心成長に増床なして対応)



コスト削減の指標としたファシリティコスト比率とは、企業の総経費に占める施設関連費用のことをいう。日本HPでもこれを指標としており、バブル絶頂期の1990年の頃は14%に達していたが、その後の改革で1998年には8%を切るまでに改善している。

G社は走り始めた。スローガンは「目指せイテロー」。ホームランは狙わず、こつこつとヒットを稼いで、勝利に貢献しよう。2001年、10社に拡大されたハイテク・ベンチマークでは、進んでいる会社は一人当たりスペースが10㎡を切り、働き方の変革も伴って、ベストプラクティスとなっていることを学んだ。

次に取り組む課題を、オフィス改革として、一人10㎡を基準としたモデルオフィスを構築し、中期目標のコスト削減につなげる。「背中が見えない」状況から、「次はベンチマークをやる機会があったら、Aクラス入りを実現したい」段階にステップアップした。

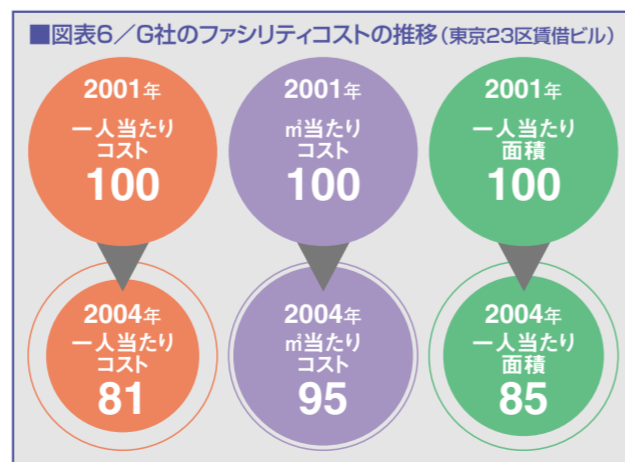
ほどなくAクラス入りは実現することとなる。3年後、三たび、ハイテク・ベンチマークをやる機会が訪れた。2001年には平均以下、Cクラスに甘んじていたG社が、2004年にはAクラス三社の仲間入りを果たした。目標としたファシリティコスト比率も、連結では10%を切るまでになったという。一人当たりのコスト、n/㎡当たりのコストも、5~20%も改善された(図表6)。

2004年に統合で新設した都心のオフィスでは、営業部門にフリーアドレス導入、ユニバーサルデザインによる組織・階層のフラット化など、働き方の改革にも取り組み、斬新なデザインも評価されて日経ニューオフィス賞に輝いた。コストでも社員のモチベーションでも経営に大いに貢献するまでに、G社のファシリティマネジメントは進化したのである。

情報交換ネットワーク

FM実践講座

ベンチマークは地味で息の長い活動である。G社のように、一



発ホームランは狙わずに「イチローを目指す」姿勢が大切だ。これはマラソンにも似ている。ペースを崩さず、時間をかけて、立てた目標をしっかりとクリアする努力が必要となる。また、「他社の良いところを吸収する」のがベンチマーク活動の主旨だが、ほとんどの場合、見聞だけに終わってしまいがちである。これは、きちんと反映し、検討し、対策を立て実行するプロセスが貧弱であるか、持たないことが原因だ。

ハイテク・ベンチマーク・コンソーシアムで実践したベンチマーク活動の進め方が、図表7にまとめられている。ここでの重要ポイントを説明しよう。

■内容の検討

ここがいちばん時間がかかる。「何をベンチマークするか」では意見はまとまりやすいが、数字でデータを集めようとなると、各社によって定義がまちまちでその調整に時間を要する。一回集めて、また調整し直しは何回か続く。

■役割分担の決定

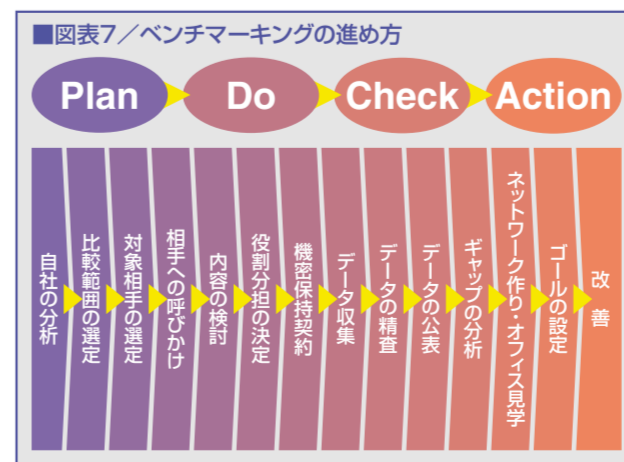
データのまとめなど、実務が結構多いので、事務局を勤めてくれる幹事会社を決める必要がある。データ整理は持ち回りが利かない。この部分を中心にして、コンサルタントにアウトソースするの一案だ。そのときの費用は各社、少しずつ出すことを考えてもよい。

■機密保持契約

特に社外に公表する範囲を明確にしておく。法務をからませると、だんだん細かくなり進まなくなるので、できるだけ当事者間の紳士協定にしておくことが望ましい。技術開発のような機密はない分野であり、あまり神経質になる必要はない。

■オフィス見学・ネットワーク作り

ベンチマークの醍醐味はここにあると言ってもよい。百聞は一見に如かずだ。参加各社の持ち回りにして、終わった後はパーティをセットする。ここでは本音の話が聞けて楽しい。このよ



うにして醸成されたネットワークの仲間を、公私の枠を外れて、長い付き合いになることも多く、会社以外での情報交換もひんぱんに行われるようになる。企業間の競争は激しいが、オフィス改革の競争はお互い教えあっても、競争の妨げにならない。

■ギャップ分析

まとまった比較データをもとに、なぜ自社は問題があるのか、遅れているのかを徹底的に分析するプロセスが、ベンチマークでは最も重要な。会社だけでなく、ネットワークで培ったルートで、個別に掘り下げていくことも必要になる。

JFMAがバックアップ

FM実践講座

日本ファシリティ・マネジメント推進協会(JFMA)には、「ベンチマークデータセンター」があり、基礎資料となる日本におけるファシリティ・ベンチマークデータ集を発行している。また、ベンチマークを希望する企業の相談にも応じている。ハイテク・ベンチマーク・コンソーシアムもJFMAが後援し、会場の提供など行った。最近では、製薬業界ベンチマーク・コンソーシアムの旗振りも行っている。(問い合わせ:03-35523-2031 info@jfma.or.jp) ただし、ベンチマークのテーマにもよるが、通常は半年以内に活動を終えて、自社改革に取り組むことが望ましい。

【参考】2001年のハイテク・ベンチマーク・コンソーシアム参加企業(アイウエオ順):アジレントテクノロジー、オムロン、コンパック(2004年には日本HPとして参加)、サンマイクロシステムズ、ソニー、日本IBM、日本HP、富士ゼロックス、富士通、松下電器産業
実は、2001年に実施したときには、1年近く時間をかけて、データまとめや会の繰り返しを行い、参加企業にとってはかなりの負担となったと思う。そのため、2004年に再度やろうとしたとき、参加企業が減るのではないかと危惧した。しかし、すべての会社が「またやりましょう」と集まってくれた。それだけベンチマークが各社の改革に重要な位置づけになっていることの証左であると言えるだろう。

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㈱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む中、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。(出)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、生駒シービー・リチャードエリス㈱FMコンサルティング部のFM戦略顧問も務めている。

※図表2~7出典/ハイテク・ベンチマーク・コンソーシアム