

ファシリティマネジメントのアウトソーシング

第2回 スキルディクショナリによる業務分析

◎文◎ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古氏

一般的に総務関連の業務というものは、個々の社員の経験を拠り所とすることが多い。そのため、社外への業務委託はおろか、急な退職や人事異動に際し、内部の人間への引き継ぎさえ混乱を来すこともある。その一方で、総務部門の業務を効率的にアウトソーシングし、生産性を向上させている企業もある。では、前者と後者はどこが違うのか。今号では、「FMのアウトソーシング」第2回として、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表 小田 毘古氏に、アウトソースを成功させるための、業務の体系化手法を紹介していただく。

業務委託という隠れ蓑

FM実践講座

最近、業務委託と称して、実際は人材派遣と変わらない実態が明るみとなり、新聞を賑わせた。それも日本を代表する製造業で行われていたということで、大きな問題となった。

業務委託(アウトソーシング)とは、企業のある機能を一括して、アウトソーシング会社に委託し、受託した会社は発注会社に成り代わって、その機能業務を管理も含めて実行する、というものである。

今回、問題となったのは、管理は発注会社が行い、その指示に従って受託会社の社員が働いていたことである。これでは派遣社員と同じではないか、それなら、一定期間が過ぎたら正社員に登用すべきであり、正規の社員を減らすための抜け道に業務委託が使われていると、新聞は大手企業のやり方を批判した。経団連では、業務委託の法律上の解釈が厳しいため企業の仕事の流れと合わず、実際には発注側も一緒に管理、指導しながら委託業務を行わないとうまくいかない、と主張して、法律の弾力的運用を求めている。

本当にそうだろうか？

実は、アウトソーシングをスムーズに行うためには、事前に仕事のやり方をきちんと整理しておく必要があり、それを怠ると、経団連の言うようなことになるのである。

職務記述書

FM実践講座

日本の企業は、社員採用に当たって、長期に雇用を保証するという義務から、万能型の優秀な人を採ろうとする。

一方欧米では、この仕事をやる人、即戦力になる人を採用する。

そのために、仕事の内容を細かく定義した「職務記述書」が用意されている。職務記述書には、仕事の内容のみならず、責任範囲、

達成レベル、必要な知識・技術などが明確化されており、同じ仕事でもそれぞれ何種類かにレベル分けされている(図1)。評価も、各々の項目ごとに達成可否を判定して決めるやり方が一般的だ。

日本の場合、課やグループ単位の仕事明細書はあるが、それを個人にブレイクダウンして、やるべき職務を明確にしたものはほとんどないとあってよいだろう。評価も「意欲的に取り組んだ」「チームワークが良い」「よく学習している」など、情緒的に判定する傾向がある。このような大雑把な職務定義のままアウトソーシングしたら、うまくいかない、発注側が首を突っ込まないと動かない、機能しない、ということになるのは当然である。

コアかノンコアか

FM実践講座

アウトソーシングをうまく進めるためには、全社の業務すべての職務記述書を作成することが必要である。その目的は、企業の

■図表1 / FM業務の職務記述書の例

●職務名:ファシリティ・エンジニアリング マネージャ
●職務レベル:XX 級

●職務概要

- ①既存施設のみならず新規施設建築等に積極的な助言を行うと同時に、技術関係の責任者としてプロジェクトに参加し、自社の施設建設に貢献する。
- ②自社基準に合った設備、環境を実現すべく、自ら情報・知識を吸収しつつ、ファシリティエンジニアの教育・育成の責任をもち、最新・最高の技術レベルを維持する。
- ③プロジェクトに技術スタッフとして関与し、その実現によって各事業部門および従業員に最高の職場環境を提供する。

●職務明細(主な内容と責任)

- ①新規施設に関する必要設備、家具、業者の選定および官公庁、業者、社内部署との折衝、部下への指導。
- ②新技術、技術標準等に関するファシリティエンジニアに対するトレーニング計画の立案および実施。
- ③既存施設の改良計画の立案。
- ④ファシリティ・エンジニアに対する日常マネジメントおよびコンサルテーション。
- ⑤新規プロジェクトにおけるエンジニアリング・サポート、アドバイス。
- ⑥施設におけるライフサイクルコストを計算し、最適な設備投資計画を策定する。
- ⑦全社施設のエンジニアリング全般の予算作成と実行管理。
- ⑧マスタープラン計画における技術スタッフとして、各事業部門の施設に対する要望を分析し、エンジニアリングの観点からの助言、提案を行う。
- ⑨ファシリティ環境、スペースプラン、設備、家具の標準化立案。
- ⑩地球環境に貢献する省エネ、オン/オフ環境防止等のファシリティとしての施設立案。
- ⑪施設技術責任者として、外部団体の必要な会合に出席し、外部へ貢献するとともに、自社の知名度向上および自己技術の向上を図る。必要に応じ部下を派遣、指導する。

●適正要件(経験・知識・技能・資格など)

- ①経 験:ファシリティエンジニア、経験3年以上または同等以上の経験をもつ。
- ②知 識:ファシリティマネジメント手法、建築/電気/空調/機械/公害の法令、業界情報、各事業部門の組織・戦略、経理、他社のファシリティに関する戦略、基準。
- ③スキル:PC、CAD、プロジェクト・マネジメント、財務分析、統計手法、POM、CMP、7-Habits、10Step、Scenario Planning、GMS。
- ④資 格:一級建築士、電検3種以上、ボイラー1級、ファシリティマネージャ等。
- ⑤特に重視する能力:コンサルテイング、コスト管理、リーダーシップ、マネージメント、折衝力、プレゼンテーション・スキル。

ビジネスにとって、それぞれの業務のうち何がコアで何がノンコアかを判断することだ。仕事に真銭はないというが、例えば製造業にとって製品開発技術は生命線であり、コアであろう。その製品の売り方を考えるマーケティングもまたコアであろう。しかし、その重要性から判断すると、同じコアでも開発技術の方がコアとしてのレベルは上であろう。一方、会社を支える機能である総務は、必要な機能ではあるが、コアとは言えない。重要性も、開発やマーケティングより低くても仕方がない。

従来の日本企業では、年功序列型の給与制度により、コアでもノンコアでも給与に大した差はなかった。年齢が給与額決定の最大の要素であり、できるだけ「人に差をつけない」のが日本経営の良さとしてきた。しかし、これは公平の名のものと不公平でもある。前述のような考え方に基づいて、職務を整理していくと、給与にもっと差がついてしかるべきである。コアは高く、ノンコアは低く、コアの中でも生命線につながる職務は最も高くすべきである。

同じ職務でも、ベテランと入ったばかりの新人では、技術にも処理手順にも差がある。そこで、同じ職務の中にも何段階かのレベル分けが必要となる。それに応じた職務記述書が用意され、各人がいすれかのレベルに分けられる。給与水準もレベルごとに決められる。レベルを上げるには、上のレベルの仕事内容がこなせると評価されなければならない。そして、この仕組みを社員にオープンにして、自分の位置づけのレベルを認識し、向上のための努力目標を理解することによって、モチベーションを高めていく。

まずは、このような仕組みを作ることが望まれる。この過程で、各人のやるべきことが明確になり、グループとしての全体像もはっきりする。結果、企業にとって、コア業務かノンコア業務か

の区分けも可能となる。

アウトソーシングの目的は、ノンコアの業務を外に出し、コアは内部で固めるということである。冒頭で触れた、発注側の人間が一緒になって進めなければならない仕事は、その企業にとってコア業務なのかもしれない。アウトソーシングする範囲ではないのかもしれない。人員政策ばかりを先行して進めると間違いを起こす。自社のすべての業務を職務記述書で整理することによって、アウトソーシングが可能か否かが浮かび上がってくる。

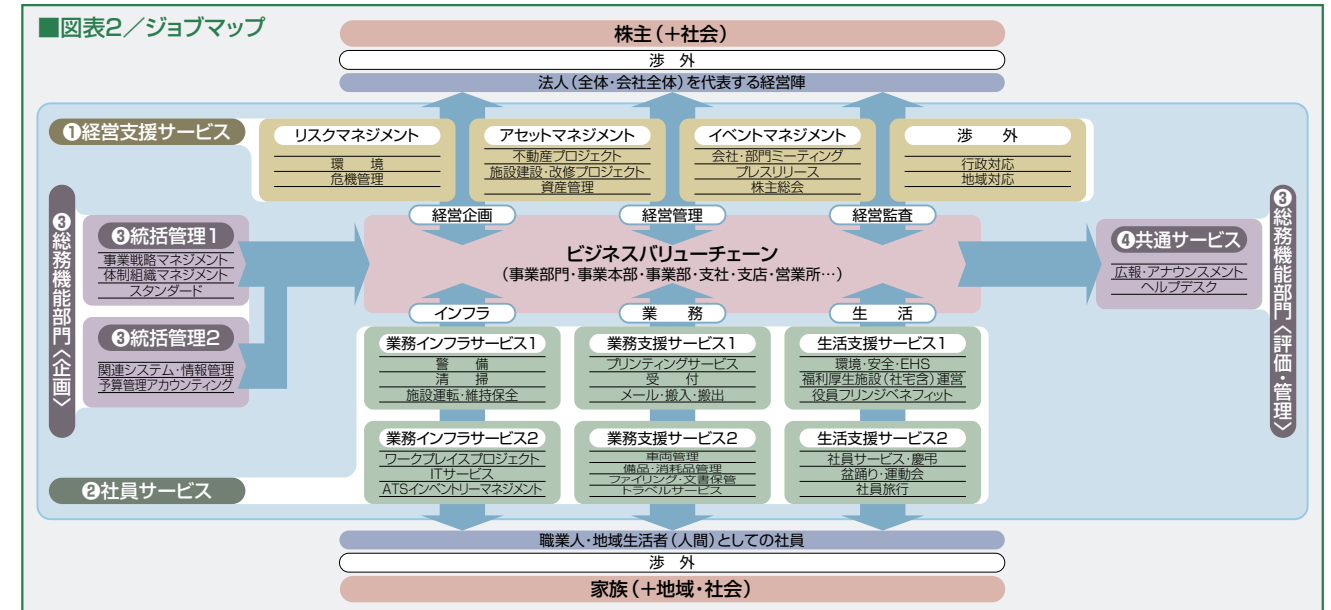
FM業務といわれる分野は、日本では総務部門が担当している企業が圧倒的に多い。そして、総務とはノンコアであり、アウトソーシングしても会社として成り立つところが大半であろう。実際、部分的に外に出しているところも多い。

この現実を踏まえ、総務部門業務のアウトソーシング推進の目的で「ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアム(FOSC)」が結成された。ここで考えられた職務記述書ともいべき「スキルディクショナリ」は、業務のレベル分けやアウトソーシングすべきか否かの切り分けにも使える優れたものである。

スキルディクショナリとは

FM実践講座

総務の仕事というと、管理部門の何でも屋というイメージがあり、専門職とは認められない分野だ。しかし、昨今の働き方の多様化や顧客満足指向の環境から、総務の仕事にも専門的な知識とサービスマインドが強く求められるようになってきている。企業の人員削減の影響もあり、アウトソーシングが進んでいる業務でもある。環境維持、危機管理、施設戦略、株主総会などの経営に近い分野から、受付、清掃、配送、慶弔など社員サービスの分野まで幅広い。



■図表3/スキルディクショナリ

サービス大項目	サービス名中項目	必要スキルディクショナリ			
		Plan / Do / See	Level Minimum	Level Average	Level High
リスクマネジメント	環境 危機管理	準備・段取り	①業務の継続・メンテナンスを担っている。 ②基本業務の基礎知識を習得している。	①基本業務の評価に必要な「データ・情報」を適切な手法を用い整理・分析しておく。 ②基本業務の計画に必要な最新の資料、情報を準備しておく。	①社内の顧客や関係者との関係構築を要する。必要に応じてベンチャー化する。 ②「企画」手法を用いていくつかの財務分析を含めた中・長期計画を立案する。
		サービス提供	①「データ・情報」を決められた範囲まで収集整理する。 ②定期レポートを作成する。 ③基本業務のアシスタントとして機能する。	①上位者の要求に応じて、整理・分析された「データ・情報」を迅速に提供する。 ②基本業務を自己完結で遂行し、必要に応じて「関連部門1」とともに活動する。 ③承認を得た「具体的施策」を実行する。	①「具体的施策」を立案し、提案する。 ②立案・提案に応じて「関連部門2」と調整する。 ③財務分析を含めた中・長期計画の立案及び提案を行う。
		評価・改善・異常処理	①定期的に収集している「データ・情報」に異常、特異などを発見したら定期レポートにコメントする。	①「非日常的事象・例外・大規模の変更等」は迅速に「データ・情報」をアップデートする。 ②クレームが発生したら、上司に速やかに報告し、必要な処置をとる。	①「データ・情報」を分析し、現在の「具体的施策」を評価し、とるべき対策を決定する。 ②実務的観点での業務上速やかに、「関連部門3」と調整し、上部の承認の下、必要な対応策をとることができる。
業務インフラ サービス1	警備 清掃 施設運転・維持管理	準備・段取り	①業務の継続・メンテナンスを担っている。 ②基本業務の基礎知識を習得している。	①業務の継続・メンテナンスを担っている。 ②基本業務の基礎知識を習得している。 ③必要器具/備品/消耗品を整備しておく。	①業務の継続・メンテナンスを担っている。 ②基本業務の基礎知識を習得している。 ③必要器具/備品/消耗品を整備しておく。
		サービス提供	①作業マニュアル/スタンダードに基づいて、基本業務を行う。 ②作業マニュアル/スタンダードを見ながら、付帯業務を行う。	①自分なりに工夫して、効率的な基本業務を行う。 ②付帯業務を自分なりに工夫し、より適切な管理を行う。 ③担当する基本業務、付帯業務の品質「コスト」を考慮し改善を行う。	①メンバーを指導・監視し、チームをリードする。 ②承認された「データ・情報」を基に、基本業務、付帯業務の品質「コスト」を含めた総合的改善提案をする。 ③顧客や関係者との関係構築を要する。必要に応じてベンチャー化する。 ④メンバーの人事評価・育成を行う。
		評価・改善・異常処理	①定期的に収集している「データ・情報」に異常、特異などを発見したら定期レポートにコメントする。	①クレームに対して、上司に報告するとともに、自分なりの判断で適切な行動をとる。 ②関係部門の協力を、作業マニュアル/スタンダードの改訂・後継への指導を行う。 ③業務上の「管理」的なリスク対応策を常に心がける。	①「データ・情報」を分析し、現在の「具体的施策」を評価し、とるべき対策を決定する。 ②実務的観点での業務上速やかに、「関連部門3」と調整し、上部の承認の下、必要な対応策をとることができる。

13のサービス大項目、36の中項目(職務)を定義・レベル分け、個別記述!

しかし、これらの仕事は、個人の能力や経験に頼る「個人ノウハウ」が主流となっているのが現状だ。これを体系化することによって、自分の仕事レベルを見極め、それを高めていくために何を習得すべきかを明示したのが、FOSCが開発した「スキルディクショナリ・システム」である。

このシステムにより、受付や危機管理など36種類の仕事それぞれに5段階のレベルを設定し、各レベルでは「どの程度の仕事ができればこのレベル」と明確にし、上のレベルに行くためには「何をどう伸ばしていけばよいか」が分かるようにした。これによって、それぞれの仕事に従事している人は、自分の仕事のやるべきことと目標がはっきりし、プロフェッショナル化が図られる。FOSCでは、スキルディクショナリを普及させ、業務受託企業だけでなく、発注側企業のアウトソーシング可否の判定や、社員の評価基準にも活用してほしいと期待している。

ジョブマップ

FM実践講座

レベルごとの職務基準ともいべきスキルディクショナリを作成するに当たって、総務部門の仕事にはどんなものがあるかを整理した。これが「ジョブマップ」(図2)である。これによると、総務部門が提供するサービスは、下記の4種類に分けられる。

- ①企業の経営に密着した「経営支援サービス」
- ②働く人が快適かつスムーズな仕事ができるための「社員サービス」
- ③これらのサービスの戦略・企画・管理を行う「統括管理」
- ④全般にわたる「共通サービス」

ジョブマップでは、総務部門で36種類にも及ぶ業務を、経営支

援サービスではリスクマネジメントなど4つの大項目と10の中項目、社員サービスでは業務支援など6つの大項目と19の中項目、統括管理では2つの大項目と5つの中項目、そして2つの中項目からなる共通サービスに分類した。そして、スキルディクショナリは36種類の中項目業務について定義し、それぞれにやるべき内容を設定していく(図3)。

レベル基準とリファレンス

FM実践講座

仕事が違えば、内容も必要レベルも違う。この展開の流れを、例えば経営支援サービスの中の「危機管理」についてみると、まず、大項目「リスクマネジメント」の中の中項目「危機管理」として、職務を定義する(図4)。次に、危機管理の業務内容を明確にする(図5)。

そして、スキルディクショナリは、職務レベルの基準書となる(図6)。ここではレベル1(レベルミニマム)からレベル5(レベ

■図表4/「経営支援サービス/リスクマネジメント→危機管理」の定義

サービス	定義
大項目 リスクマネジメント	企業活動に悪影響を及ぼす自然災害、事件、事故、テロなどによる経営の不確実性(リスク)の不動産施設の管理に関する部分を明らかにし、そのリスクを未然に防ぎ、またそれによる損失を最小化するマネジメントシステムである。
中項目 危機管理	企業の事業継続を確保するため事業影響度分析(BIA:Business Impact Analysis)に基づき事業継続計画(BCP)を策定、緊急事態対応組織(災害対策本部、EOC:Emergency Operation Center)を編成、緊急時における応急対応や安全確保などの戦術的対応だけでなく、代替拠点作りや外部業者との協定締結(SLA:Service Level Agreement)などを含む戦略的対応に基づき危機管理体制を構築し、損失最小化および事業継続を実現する。

■図表5/危機管理の業務内容

業務概要・項目
①セキュリティ・警備・警護、役員・役員家族警護、ガードマン・守衛警備、入退出管理、セキュリティシステム、ITセキュリティ、ネットワークセキュリティ、テロ対策、事件・事故調査、海外施設占拠対策、海外社員誘拐対策
②危機管理:緊急対応、事業継続、緊急事態対応対応、耐震対策、地震の知識・啓発、訓練:ドリル・機能訓練、図上演習・総合訓練、地震対策マニュアル、災害対策本部組織、帰宅困難者問題対策、安否確認システム、緊急連絡網、事業影響度(BIA)分析、事業継続計画、代替拠点、業者協定契約、保険

■図表6/スキルディクショナリ:レベル基準

Level 1 Level Minimum	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5 Level High
そのサービスが指導の下でできる	そのサービスの機づか自己完結でできる	そのサービス(小項目)の全てを自己完結でできる	各サービスを指導・監督できる	各サービスの評価・再設計ができる
基礎教育を受けたレベル	1年以上の経験	2年以上の経験	3年以上の経験	5年以上の経験
そのサービスの小項目レベルの例外処理を指導の下でできる	そのサービスの小項目レベルの例外処理を指導の下でできる	そのサービスの小項目レベルの複合的例外処理ができる	そのサービスの小項目レベルの複合的例外処理ができる	過去の例の無い、複合的例外処理に対し、業界内でもベンチマークとなる処理ができる
初級者	中級者	一人前	他社でもトップクラス	業界でもトップクラス

■図表7/経営支援サービスのスキルディクショナリ・フォーマット

Level Average (Level 3)	
準備・段取り	①「基本業務」の評価に必要な「データ・情報」を「適切な手法」を用い整理・分析しておく。 ②「基本業務」の計画に必要な最新の資料、情報を準備しておく。
サービス提供	①上位者の要求に応じて、整理・分析された「データ・情報」を迅速に。 ②「基本業務」を自己完結で遂行し、必要に応じ「関連部門1」とともに活動する。 ③承認を得た「具体的施策」を実行する。
評価・改善・異常処理	①「非日常的事象・例外・大規模の変更等」は迅速に「データ・情報」を改訂する。 ②クレームが発生したら、上司に速やかに報告し、必要な処置をとる。

赤字がキーワード

ルハイ)の5段階に分け、それぞれの段階でのやるべき、達成すべき内容を明確にする。レベル3(レベルアベレージ)を一人前と位置づけ、レベルごとのやるべき内容は、統一表記とした。個々の仕事の違いは、後述の「リファレンス」と称する職務内容に記載される。

(図7)は標準者(レベルアベレージ)のスキルディクショナリだが、新人(レベルミニマム)、リーダー・マネージャ格(レベルハイ)も同様の考えで用意される。図中の「赤字」の部分がキーワードとなり、職務により内容が異なってくる。また、コミュニケーションや顧客指向などの共通スキルは、ヒューマンスキルとして、別のディクショナリが用意されている。

スキルディクショナリでキーワードとなった項目について、リファレンス(職務内容)で職務ごとに具体的に記述していく(図8)。危機管理の「基本業務」とは何か、それに必要な「データ・情報」とは、「適切な手法」とは、「非日常的事象・例外・大規模の変更等」とは?

仕事の切り分けが明確に

FM実践講座

以上のように、ジョブマップから始まり、個々の職務の定義、その仕事のレベルごとの必要スキル範囲、そして具体的職務内容と展開していくことによって、これまで漠然としていた総務部門の仕事のもつ意味と、レベルアップの目標が定まる。これは、何でも屋的社員の多い総務部門にとっては、個々の社員のやるべき仕事の切り分け、育成、職務記述書の作成にも使える。本来、FOSCが目的としたのはアウトソーシング・ビジネスの品質保証であり、顧客の期待と提供される仕事の質のギャップ解消であるが、

■図表8/リファレンス(職務内容)危機管理の例(個別記述)

基本業務	危機管理に関する教育・啓発、訓練(ドリル、図上訓練、模擬訓練、実演訓練)を実施する。外部専門機関との共同作業によって危機管理体制を構築する。危機管理体制の定期的な改訂・更新を行う。
データ・情報	緊急関係機関リスト、警察・公安関係機関リスト、交通機関リスト、政府・規制関係機関リスト、社員リスト、緊急連絡網、災害対策本部関係者、IT関連情報、ITバックアップ関連情報、取引業者関連情報、取引先顧客リスト、重要顧客情報、……
適切な手法	①種類別、ABC分析、あるいは事業影響度分析 ②想定外……
関連部門1	IT部門、企画、広報、財務、人事、施設管理・FM部門
具体的施策	①ビジネスインパクト分析(BIA)、重要先事項の特定および非常事態対応体制構築、教育・訓練プログラムの導入、ICSシステムの導入。 ②セキュリティシステム、管理体制、報告・非常事態対応体制の設置。 ③……
非日常的事象・例外・大規模の変更等	自然災害、事件、事故の新たな発生によって、例えば、地震、テロ、鳥インフルエンザ、海外における反日行動など、新たな事象や動向を情報収集し、……

業務受託企業自身にとっても、スキルディクショナリ・システムをうまく活用することにより、人材確保・育成、さらには新たなビジネスチャンスの拡大にもつなげられる。

FOSCは、「スキルディクショナリ」の普及と、各種トレーニング、将来的には資格認定を目指している。詳しくは当コンソーシアムHPを参照されたい(→<http://www.fosc.jp/>)。

FMアウトソーシングは世界の潮流

FM実践講座

アウトソーシングは、安易に行くと混乱を生じ、働く人の意欲を損ないかねない。きちんとした職務分析と、委託先どこまで権限委譲が可能かを見極めたうえで実行すべきである。

グローバル経済の潮流は、「コアビジネスは自社で、ノンコアはアウトソーシング」である。FM分野においては、CRE(Corporate Real Estate:企業不動産:次号2007年春季号で紹介)については自社スタッフで、そしてFMはアウトソーシングする、というのが一般的である。スキルディクショナリの内容を参考に、あなたの部門の仕事が分析されることをお勧めする。

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。日本ビューレット・バックカード(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。(注)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。