

保全業務マネジメントセミナー 2014 ～ビルメンテナンスの失敗しない発注・監督のポイント～

第5部 委託業者の評価方法と選定基準

「良い企業、良い仕事の見きわめ方」

マネジメント21 松本卓三

E-mail: matsumoto@mgmt21.jp

URL: <http://www.mgmt21.jp>

平成26年11月

その1 受注者の総合的評価と選定のポイント

1、受注者の総合評価の前提条件

- (1) 入札方式の選択：価格入札方式から、プロポーザル方式や
総合評価提案方式への移行へ P27
 - ⇒ 公正な業務結果と合理的で適正なコスト削減 参考資料 1・2
- (2) 適切な入札参加要件の作成(発注者の責務) P27・28
 - ⇒ 要求水準書の遵守へ
 - ⇒ 積算方法・仕様の標準化によるコスト削減 参考資料 3
- (3) 入札書類の適性な作成 P28
 - ⇒ 要求水準・仕様に沿った提案内容と価格チェック
 - ⇒ 書類審査段階で不適切な業者の排斥につながる

2、総合的評価のポイント

(1) 業務マネジメントの評価

1) 業務管理組織

P29

① 組織図と施設規模のバランス

⇒ 規模に適切な人員配置数と機能的な組織になっているか

② 勤務シフトチェック

⇒ 時間帯別、清掃箇所別の要員配置は適切か

⇒ 仕様書に沿った業務が適正に実施されているか

⇒ 適切な業務実施に過不足ない勤務シフト表をチェック

2、総合的評価のポイント

2) 業務報告システム

P29

① 作業報告書(日報・月報)内容チェック

チェックポイント例

- ・日時 ・作業者名 ・作業箇所 ・作業時間帯
- ・担当責任者承認印 ・トラブル・クレーム等の特記事項
(入札者の使用しているサンプルを添付させる)

* 参考資料 4-1, 2 は全国ビルメンテナンス協会サンプル

② 月例点検報告書(インスペクションレポート)の内容チェック

(入札者の使用しているサンプルを添付させる)

チェックポイント例

- ・インスペクター認定資格者が報告書を作成しているか
- ・受注者自身の総合評価点が付けてあるか

現場点検報告書(例)

建築物名 (現場名)	現場No. <u>1</u> ビルメンテナンス会館(ビルメン会館)			
点検日時	平成25年10月4日(金)天候(晴)[10時10分～11時10分]			
立会者	オーナー太郎			
総合評点	79%	判定	標準以上	標準 標準以下
改善指示書	改善指示書発行 1 枚 (別紙参照)			
改善指示書No.	指示概要	改善期限日	再点検予定日	完了日
1	玄関床の歩行動線の汚れとシミの除去	10月9日	10月10日	10月10日
【インスペクター所見】 <評価作業全般を通じて気付いたこと、全般的に重要視されること、問題点としてあげたことに対する改善策(建築物所有者、本社などに協力を求める問題)を記述します>				
所属長	確認年月日: 平成25年 10 月 5 日			
	氏 名: ビルメン一朗			

改善指示書(例)

現 場 名	現場No. <u>1</u> <u>ビルメン会館</u>		
点 検 日 時	<u>平成25年10月4日(金)</u> 天候(<u>晴</u>)[<u>10時10分</u> ～ <u>11時10分</u>]		
【改善指示内容】 (作業品質では場所、部位・建材、汚れの状態などを明記) 場 所: <u>1階玄関ホール・ロビー</u> 部位・ 建材: <u>床(タイルカーペット／ナイロン製)</u> 汚れの状態など: <u>歩行動線の汚れとロビー付近にシミ(飲み物のこぼし)が目立ちます。</u>			
【原因】 <作業方法・回数など原因と推測される事項を詳細に記述します>			
【改善方法】 ・応急処置 <u><汚れを改善する方法を詳細に記述します></u>		【改善指示箇所(図で示す)】	
・根本処置 <u><原因を改善するための方法を詳細に記述します></u>			
改善期限	<u>平成25年10月9日</u> 報告先TEL: <u>03-3805-7560</u>		
再点検予定日①	<u>平成25年10月10日</u>	結 果	良・否()
再点検予定日②	年 月 日	結 果	良・否()
完 了 日	<u>平成25年10月10日</u>	インスペクター	<u>ビルメン一郎</u>

2、総合的評価のポイント

(2) 品質管理システムの評価

1) 品質管理の考え方のチェックポイント

P29・30

① 基本的な品質管理項目内容

- ・最低限押さえておくべき作業箇所に欠落はないか？
- ・箇所別チェックポイント項目は？（トイレと廊下は？）

② 施設特有の追加品質管理項目

- ・病院、スポーツ施設、事務系建物等に適した項目
- ・自主点検方式か、発注者も点検する双方向式か

③ PDCAサイクルの記述があるかどうか

- ・点検計画(P)
- ・点検実施・報告(D)
- ・点検結果評価(C)
- ・改善提案・実行(A)

2、総合的評価のポイント

2) 数値化されたインスペクション手法があるか P30

* 入札要件に「自社独自の品質管理手法の提案」項目が望ましい

① 目視によるインスペクション法 **＋アルファがあるか**

② 数値化された点検法が提案されているか

・ **SLA**(サービスレベルアグリーメント: サービスレベル合意書) **P31 表-1**

発注者の品質期待度と受注者の品質維持可能レベルの合意書(P10)

・ **KPI**(キー・パフォーマンス・インディケータ: 品質測定基準) **P31 表-1**

SLAで合意された品質達成目標のインスペクション結果を、
数値で表示し、目標数値達成度を各項目でチェックする。(P11)

サービスレベル合意書（SLA）

SLAとは、サービスのレベルを具体的に表したもので、
お客様と当社の間で合意した上で決められるものです。

サービスカテゴリー	サービスレベル	測定及び報告方法
日常清掃サービス	日常清掃の計画的な作業の実施（病棟、外来、ホール、施設周辺等）	統括マネジャーの日常的監督業務の一貫として測定され、問題があった場合のみ統括マネジャーのマンスリーレポートにて報告する。
	ゾーン毎に適した日常的な清掃を行う	正確に作業されたゾーン毎に報告する。
	臨時発生する院内の汚染に対し除菌清掃を行う	指示通りの除菌清掃を正確に行ったかを報告する。
定期清掃サービス	定期清掃の計画的な作業の実施。	規定された頻度にて実施された時間帯を報告する。 統括マネジャーの管理業務として評価される。
	ガラスクリーニング、月一回実施	実施結果、評価を統括マネジャーのマンスリーレポートにて報告する。
	床洗浄・ワックス掛け・クリーニングの手順で実施している	実施結果、評価を統括マネジャーのマンスリーレポートにて報告する
	バルコニー清掃・ベランダ清掃を実施している	実施結果、評価を統括マネジャーのマンスリーレポートにて報告する
特別清掃	手術室清掃を規定通り実施する 厨房内設備の清掃を実施している エアコンフィルター清掃を実施している 害虫防除作業を月一回実施している	実施結果、評価を統括マネジャーのマンスリーレポートにて報告する

キー・パフォーマンス・インディケータ（KPI）

KPIとは、各サービスレベルの中からキーとなる項目を数値化し、パフォーマンス評価を行う。

業務	サービス・レベル	測定基準	SLA
日常清掃サービスの管理	日常清掃の計画的な作業の実施	品質レベル達成度	4.0以上
	ゾーン毎の適正な清掃を実施している	Yes(1)/No(0)	1
	計画通りの時間と頻度での作業の実施	Yes(1)/No(0)	1
	臨時作業としての除菌清掃を実施する	Yes(1)/No(0)	1
定期清掃サービスの管理	定期清掃の計画的な作業の実施	品質レベル達成度	4.0以上
	ガラスクリーニング、月1回実施	Yes(1)/No(0)	1
	床洗浄・ワックス掛け・クリーニング、ガラス清掃、バルコニー清掃を決められた頻度・時間内での実施	達成率	90%
特別清掃サービス	手術室清掃	Yes(1)/No(0)	1
		品質レベル達成度	4.0以上
特別清掃サービス	厨房内各設備の清掃：レンジフィルター、グリストラップ	Yes(1)/No(0)	1
	エアコンフィルター清掃	Yes(1)/No(0)	1
特別清掃サービス	害虫防除作業、月1回実施	Yes(1)/No(0)	1
品質管理	日常・定期清掃のインスペクションの実施	Yes(1)/No(0)	1
	インスペクション結果の改善措置	Yes(1)/No(0)	1
	月例合同ミーティング開催 毎月月初	Yes(1)/No(0)	1
観葉植物・植栽管理	屋内観葉植物のメンテナンス、月2回実施	Yes(1)/No(0)	1

* Yes/No の計測：1は問題点なし、0は問題点あり。

2、総合的評価のポイント

(3)プレゼンテーション(プレゼン)・ヒアリングの評価 P31

1)プレゼンの優劣評価ポイント

* プレゼンによる評価は受注者選定には非常に重要

①プレゼン制限時間内に提案内容を説明できるか

・時間オーバーは準備不足と自信のない兆候

②プレゼンターの説明が分かりやすいか

・起承転結式の説明か？ 結論から先か？

・最初の2分間で説明の50%がつかめるか

③プレゼンターの説明に熱意・意欲が見えるか

・話し方： 声の高低・大小の使い分け

・話すスピード： 聞き取りやすいレベルか

・顔の表情、ボディアクション(熱意・意欲を感じるか)

2、総合的評価のポイント

2)ヒアリング時の質疑応答の対応評価

P31・32

*ヒアリングでの質疑応答で回答ぶりは全体評価にとって重要

①当該建物の維持管理基本方針への質問回答

- ・建物特性を理解し、自社の考え方も加えた説明であるか
- ・下を向いて資料を読んでいるか、顔をあげて説明しているか

②技術的な質問への回答の明確さ

- ・回答者側がひそひそ相談してから答えるか
- ・「正確に技術説明はこのメンバーでできない」とはっきり言えるか

③回答者が、質問者を見つめて説明しているか

- ・下を向いての説明は自信不足、準備不足と判断できる

*プレゼン・ヒアリング共、回答側は3名以上が望ましい

*プレゼン15分・質疑5分 ヒアリング質疑応答 15分が標準

3、受注者選定のキーポイント

(1) 評価採点方式について

P32

* 発注者が望む入札提案の項目別に採点を割り振り、評価基準に従って採点する方式は、公平・公正な評価結果が得られる

1) 定性評価の採点項目

P32・33

- ①入札者の経営安定性と信頼性
- ②類似施設の業務受注実績
- ③業務従事者への教育研修体制
- ④品質管理への考え方
- ⑤環境への配慮、省エネルギーの取組み
- ⑥危機管理体制の取組み体制
- ⑦個人情報保護体制、プラバシーマーク認定資格
- ⑧コンプライアンス方針(社会的責任への取組み)
 - ・関連法令の遵守
 - ・障がい者雇用率の達成度

3、受注者選定のキーポイント

2) 定量評価の採点項目

P33

①業務対価(入札金額)

②仕様書・要求水準数値明細

- ・業務配置要員数
- ・仕様数値(清掃箇所別頻度、勤務シフト明細、巡回頻度等)
- ・技術資格者人数

③業務従事者への教育研修プログラム数

- ・一般研修 (接遇・マナー)
- ・専門分野研修(技術、インスペクション、コミュニケーション)
- ・階層別研修 (作業員、責任者、統括マネージャー)

④入札者の従業員総数(パート含め)

非常時への対応力(駆け付け時間)、代替要員の確保力の視点

3、受注者選定のキーポイント

(2) 評価採点基準(採点項目と採点配分法)

* 発注者の要求項目に対して評価の目安となる採点基準
(採点の視点・着眼点)と評価段階に応じた点数の配分表
によって公平・公正な採点・評価結果が得られる

P33 表-2

①審査の配点は発注者にとっての重要度・期待度・満足度を考慮して
各評価項目に対して総得点の中から配分する

②次に、審査視点別に配点から振り分けて、個別点をつくる

③審査採点基準は、5段階評価、3段階評価、2段階評価と
審査視点により分けて評価・採点する。

3、受注者選定のキーポイント

(3) 総合評価採点法による適正な受注者の選定

- ①採点基準の中で、業務対価（入札金額又は見積額）の採点は、総得点中**20～30%が多く見られる**

P32・33 表一2・3

*** 価格の配点が50%以上の場合、不適正業者が入り込みやすい**

- ②価格以外の諸項目評価が重要視されてきている

P32・33 表一2・3

⇒ 公平・公正な採点評価結果が得られる

⇒ 「安値受注」「ダンピング入札」の排除

3、受注者選定のキーポイント

(4) 適正な受注者選定の目的、価値、効果

- ①資産である施設の劣化を遅らせることにつながる
- ②修理・修繕・改装コストを減らし、建物の長寿化が図れる
- ③地域性の評価による安心感が得られる
 - ・緊急時への対応と欠員補充の早さによる安心感が得られる
 - ・地元受注者の雇用による信頼性の高い仕事につながる
 - ・地元雇用による地域活性化への貢献
 - ・地域性も加味した選定は、発注者の良い仕事が期待できる

4、まとめ：良い受注者の見分け方 (契約前)

P34

(1) 価格重視方式による発注者のマイナス

* P34 事例 1・2参照

- 1) 施設の劣化進行がより早くなり、修理・修繕のコストアップ
- 2) 契約金額－利益＝業務原資 ⇒ 残った金で仕事をやりくりされる
- 3) 最低価格落札方式と、中途解約条項の欠如が原因

⇒ 不適切な業者を排除できない現実の打破

4、まとめ：良い受注者の見分け方 (契約前)

P34

(2) 総合評価方式による受注者選定のプラス

1) 業務対価の採点配分30%以下に抑える ⇒ 不適切業者排斥

2) 資産である公共施設の長寿命化が図れる ⇒ 修理・修繕費減額

3) 適正で優良な受注者選定は、発注者の施設保全監督時間を減少させる(その分本来業務への有効活用が図れる実例あり)

＊ 現状は不適正業者のトラブル処理、クレーム対応に業務時間を取られるケースが多い

第5部 良い業者、良い仕事結果の見分け方

その2 契約後の受注者の総合的評価のポイント

目的： ①適切で優良な受注者の業務レベルの向上
②不適切な業者の評価・判断力の向上
⇒良い受注者の判断方法、見きわめ方

1、業務の品質管理

- (1) 受注者選定前の品質管理法の設定
- (2) 受注者契約後の品質管理結果の評価

2、マンスリーレポート

- (1) マンスリーレポートの意義
- (2) レポートの内容・項目に求めるべきもの
- (3) マンスリーレポートの比較評価について

3、まとめ

その2 契約後の受注者の総合的評価のポイント

1、業務の品質管理について

P35・36

(1) 受注者選定前の品質管理法の設定

1) 発注者の品質管理の考え方を提示する

P35

発注者の期待(要求水準)と受注者の作業結果(品質)の判定

2) 品質管理手法をチェックする

P36

①双方向のインスペクションで品質点検しているか

②SLA・KPIをベースにした品質点検であるか

⇔ 品質・性能発注方式への糸口

③適切なインスペクション項目リストになっているか

現状の目視点検に加えて、今後は測定機器による数値点検も

(2) 受注者契約後の品質管理結果の評価

1) インスペクションレポートの評価

- ・数値化されたインスペクション結果データ
- ・自社点検の判定評価（出来れば点数式）
- ・点検後の問題点、課題点、改善点
- ・上記への対応策、解決案の提示

P37 表-1

2、マンスリーレポートのチェック

P37

(1) マンスリーレポートの意義

- 1) 月間の施設保全の実態を一目で把握できるツールである
- 2) 受注者の総合能力評価につながり、次回の選定に反映できる
- 3) 相互信頼と安心感をもたらすコミュニケーション手法である

P38 図一3

(2) レポートの内容・項目に求めるべきもの

1) 発注者の期待する項目が入っているか

- ① 当月業務内容(作業内容、作業データ)
- ② 当月エネルギーデータ
- ③ インスペクションレポート
- ④ 発生クレーム・トラブルの内容と解決策
- ⑤ 次月の業務計画(改善提案含む)
- ⑥ 満足度調査結果(発注者へのアンケートと建物利用者へのアンケート)

(3) マンスリーレポートの比較評価について

P38・39

1) 発注者の期待する項目が入っているか

* 満足度調査結果報告(CSS) 年1回実施

P38 図一2

・発注者へのアンケート調査結果

・建物利用者へのアンケート調査結果

2) ビジュアル化されているか(グラフ多用)

P38 図一3

3) レポート内容が簡潔な表現で見やすく、分かりやすいか

* ビジュアル資料・データで「見える化」されているか

4) ベンチマーキングデータ

P39 図一4

公共施設の「固定資産台帳」整備＋オープンデータ化

⇒ 今後は公共施設ベンチマーキングデータ比較を期待したい

(添付参考資料スライドP32)

3、まとめ

P39・40

契約後の受注者の業務実施総合評価は大きな効果につながる
(品質管理評価と月例業務報告評価)

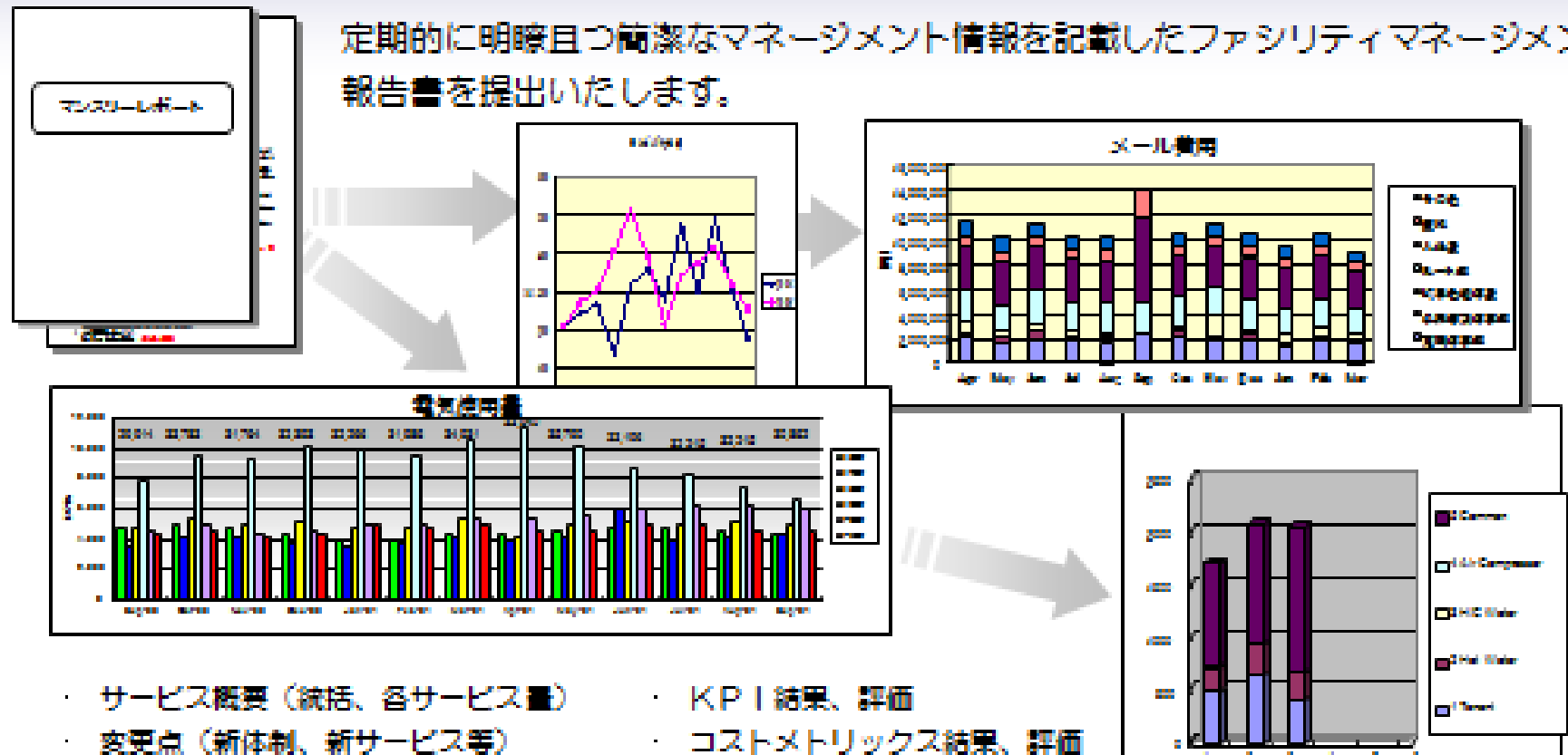
- 1) 仕様と要求水準の適切な履行の「見える化」につながる
- 2) 受注者の自主報告が発注者に新たな評価視点を気づかせる
- 3) 受注者の業務レベル向上 ⇒ 真摯な作業とマネジメント
- 4) 発注者の判断力と評価力を向上させる
- 5) 上下関係(発注と受注)から施設保全のパートナーの関係へ

その結果として

- * 発注者が適正な業者の選択ができる ⇒ 不適切業者の排除
- * 施設の劣化を遅らせて長寿命化につながる
- * 保全業務の効率化とコスト節減の実現化へ

レポーティング

定期的に明瞭且つ簡潔なマネジメント情報を記載したファシリティマネジメント報告書を提出いたします。



參考資料

契約における実質的な競争性の確保に関する調査 結果に基づく勧告－役務契約を中心として－（概要）

〔 勧告日：平成26年1月28日 勧告先：全府省（18府省） 〕

関連する近年の取組

- 財務大臣 → 各府省：国の公共調達に関し、入札及び契約の適正化等について通知（平成18年8月）
- 各府省：毎年度「調達改善計画」を策定・公表（競争性の確保、共同調達の推進等）

- 抽出会計機関数：18府省251会計機関
- 抽出契約案件数：約7,000件
- 調査担当部局：行政評価局、管区行政評価局等(8)、行政評価事務所(9)

公共調達の適正化の一層の推進

《主な勧告事項》

実質的な競争性の確保等

- 応札条件の見直し
- 事務手続の適切な実施
- 予定価格の適切な設定

チェック機能の一層の充実等

- 第三者機関の運営方法等の改善
- 内部監査の実効性の向上

効率的な共同調達等の実施

- 事後の検証
- 地方支分部局等における積極的な推進

① 契約における実質的な競争性の確保等

主な勧告

応札条件の見直し

○ 官公庁等からの受注実績があることに限定(11府省58事例)

⇒ 民間において実績があっても参加できない

- ・ 庁舎清掃業務について、「国、地方公共団体等において清掃業務の実績があること」の応札条件を設定して一般競争入札を実施〔北陸地方整備局新潟港湾・空港整備事務所(国土交通省)〕

報告書 P26、31

事務手続の適切な実施

○ 開札日から履行開始までの期間が不十分(8府省9事例)

⇒ 新たに入札に参加しようとしても準備期間が不足

- ・ ネットワークシステムの運用支援業務について、開札日から履行開始までの期間が4日間〔中国四国防衛局(防衛省)〕(※調査速報において改善済み)

○ 提案書の審査等に担当課以外の参加なし(5府省6事例)

⇒ 官房会計課の職員等が加わらず、審査等の公正性に疑念のおそれ

- ・ 調査研究業務について、一般競争入札(総合評価落札方式)を実施しているが、調達要求を行った部署の職員のみで審査等を実施〔金融庁〕

報告書 P23、74、78

予定価格の適切な設定

○ 取引価格の実態を考慮することなく予定価格を設定(7府省40事例)

⇒ 実勢価格よりも高い価格で契約することになるおそれ

- ・ 廃棄物処理業務の予定価格について、過去の同一業務の調達実績を考慮せず設定した結果、全応募者の入札金額と比較して著しく高額〔広島合同庁舎〕

報告書 P79、82

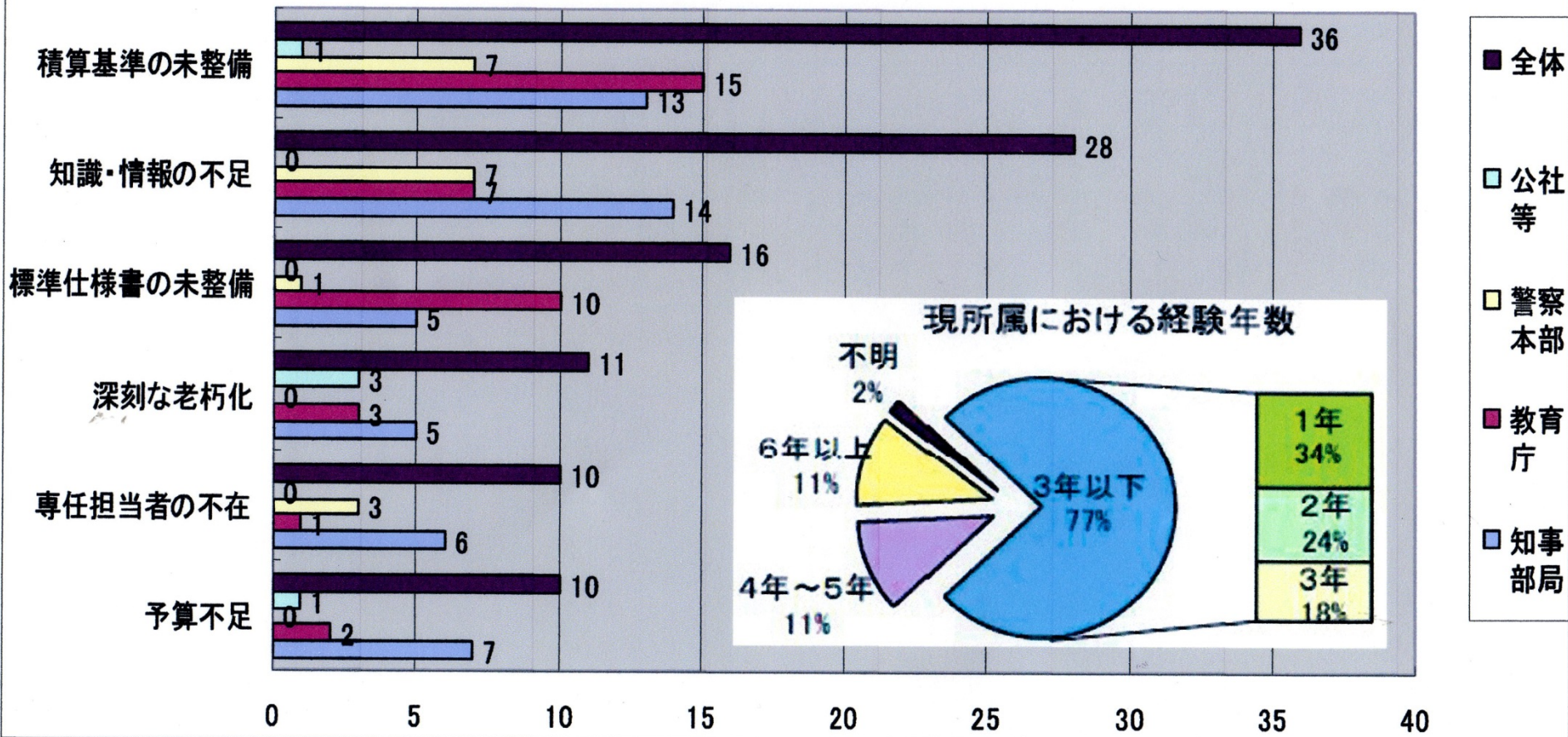
【その他の調査結果】

- ・ 複写機の保守業務について、契約書等に一括再委託の禁止に係る記載なし(実際には一括再委託を実施)〔中国四国厚生局(厚生労働省)〕

報告書 P126、130

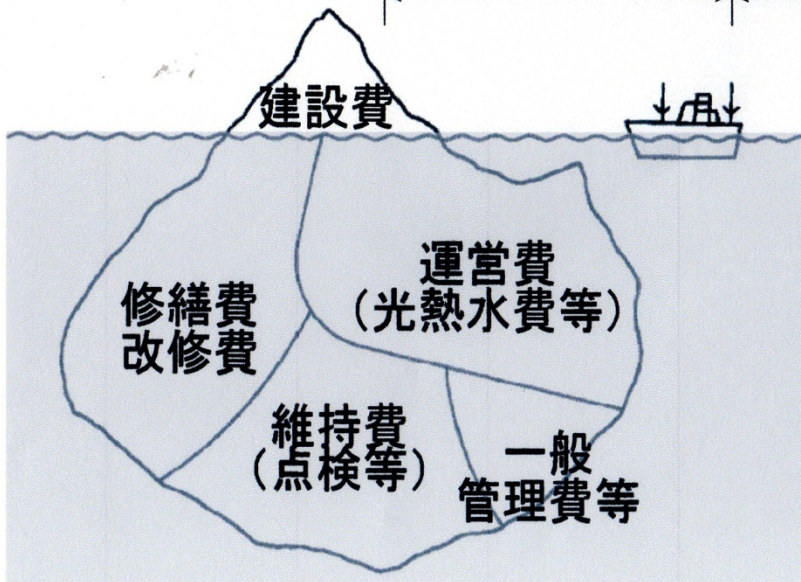
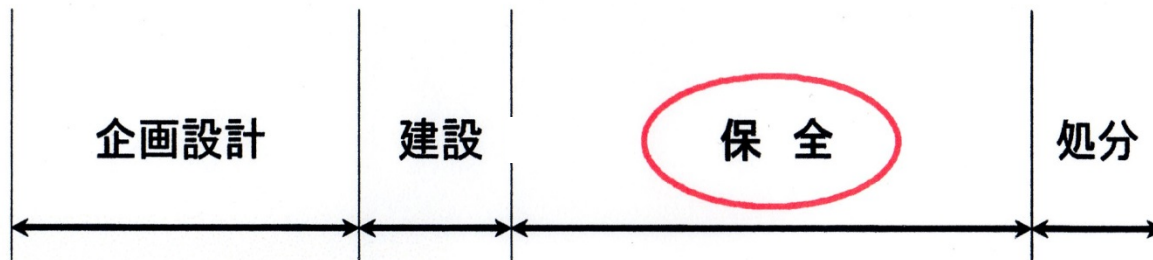
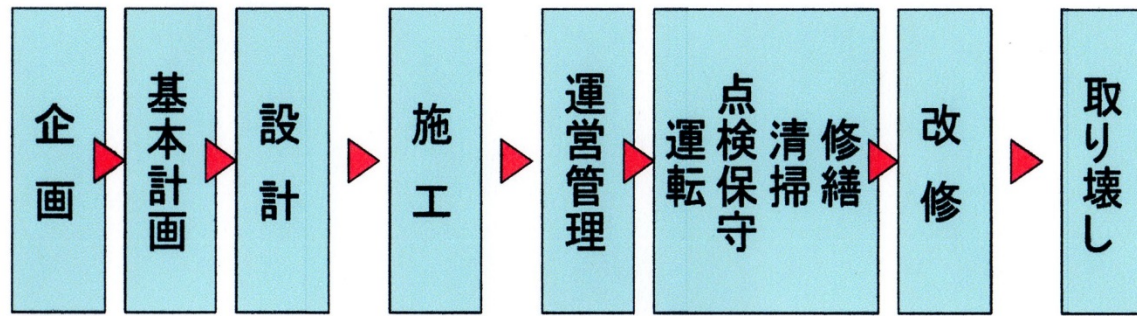
施設管理担当者の悩み

施設維持管理業務についての主な意見(複数回答)



平成16年度施設維持管理業務委託実態調査より

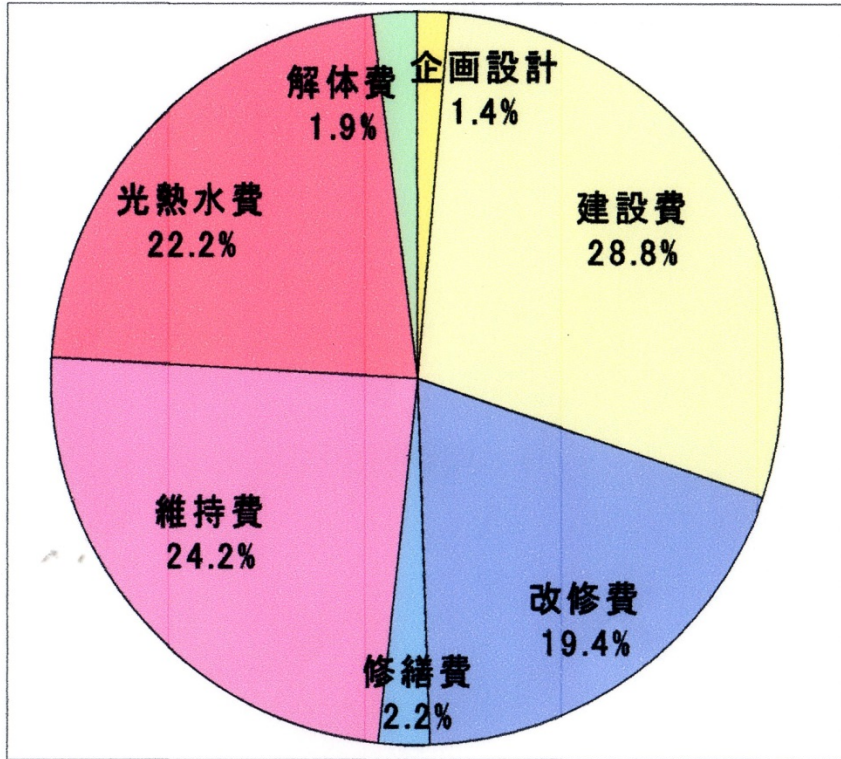
建物の一生と保全



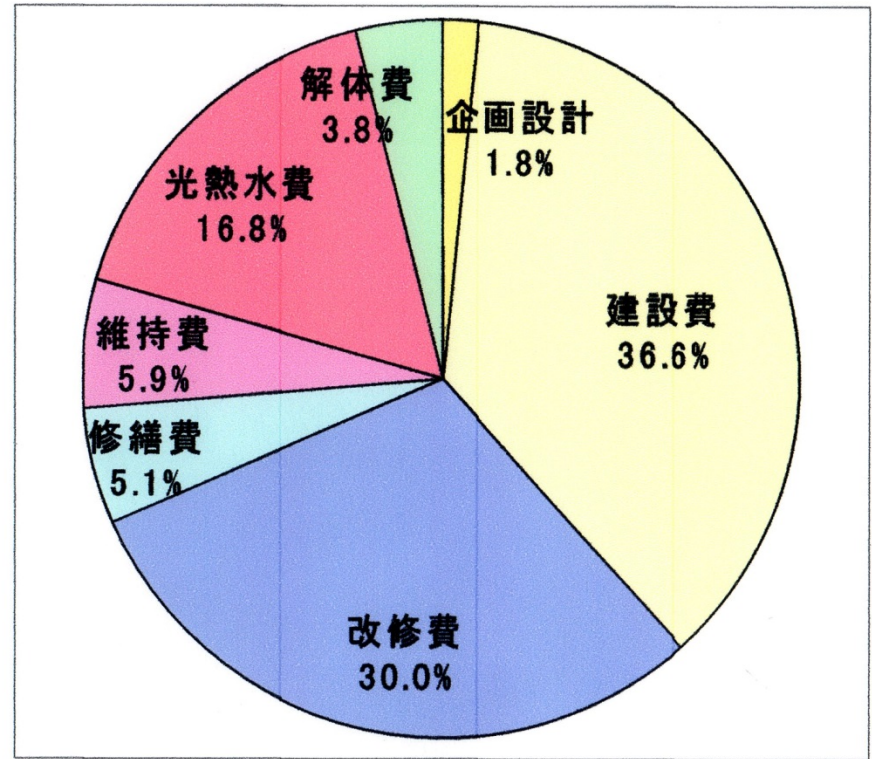
ライフサイクルコスト(LCC)

施設の設計費・建設費などの初期投資(インシャルコスト)と、運営費・維持費・修繕費などの保全(施設管理)費(ランニングコスト)及び取り壊しまでの「建物の生涯に必要な総費用」

LCCに占める保全費の割合



倉舎のLCC(60年使用)
約7割が保全費



校舎のLCC(60年使用)
約6割が保全費

公共施設ベンチマークデータ未来像

