

ビルメン ヒューマンフェア ‘13 インスペクター10周年記念講演

インスペクション結果を顧客満足に 反映させる「見える化」手法について

マネジメント21 代表 松 本 卓 三

E-mail: matsumoto@mgmt21.jp

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

平成25年10月30日

目 次

1. 2007年 講演レビュー

- 1) CSとESの考え方
- 2) 清掃への期待と満足度
- 3) 美観への期待、理解、評価とは？
- 4) インспекションの将来像

2. インспекターの役割とスキルアップ

- 1) インспекターの重要性の認識と地位向上
- 2) インспекターの新しいスキル習得 (SLA・KPI)
- 3) インспекションレポートのあり方

3. マンスリーレポートとインспекターの地位と権限について

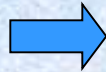
- 1) 満足されるマンスリーレポート内容
- 2) インспекターの地位・権限とマンスリーレポート

4. まとめ

1. 2007年 講演ビュー

1) CS（顧客満足）の考え方

従来の
CSへの
考え方



- ・ 自社インスペクション評価点合格 OK
 - ・ 顧客満足度アンケート合格 OK
 - ・ ISOや社内品質基準クリア=CSの高評価
- ⇒ **自己満足の品質管理結果では**

良い品質管理
＝顧客満足で
ある誤解の時代



製造業：製品の安全・安心度、クレームなし
サービス業：クレームがない、顧客満足の
平均点が高い ⇒ CS問題なし

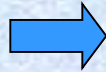
顧客の満足感・
不満足点を知り
真のCSに活かす



- ・ サービスの課題・問題点の「見える化」
 - ・ クレームを早く解決し満足度を維持する
 - ・ 種々の顧客の期待感・満足度を知る
- ⇒ 顧客との相互理解とコミュニケーション

CS＝顧客満足の3要素

CS



Customer Satisfaction

顧客満足：誰が顧客か？

個人／法人、直接顧客／間接顧客、性別、
年齢、立場、環境、社内／社外

ES



Employee Satisfaction

従業員満足

社員・作業従事者・顧客担当責任者

BS



Business Satisfaction

企業満足

会社と顧客の関係・支店・管理課・現場
⇒社長・支店長・営業部長の満足ではない

CS・ES・BSのバランス

CS : ES

- ① ESの達成が、CSの高い結果をもたらす
⇒ 従事者の満足がやる気をもたらし、良いCSにつながる
- ② CS結果のフィードバックが、ESをより高める
⇒ CS結果を知らせることにより、従事者のやる気が向上
- ③ CSとESを結びつけて両方に「見える化」させる
のが、インスペクターの重要な役割となる

2) 清掃への期待と満足度 満足度と期待度

満足・不満足＝成果（結果）－ 期待（期待度）

期待	<	成果	期待を上回る	感激
期待	=	成果	期待通り	満足
期待	>	成果	期待を下回る	満足でない
期待	>	成果	期待を大きく下回る	不満足

清掃結果の期待と評価の判定：顧客の見え方・感じ方

清掃結果としての
「美観：汚さ・
きれいさ」とは？



主観的な見え方
感じ方



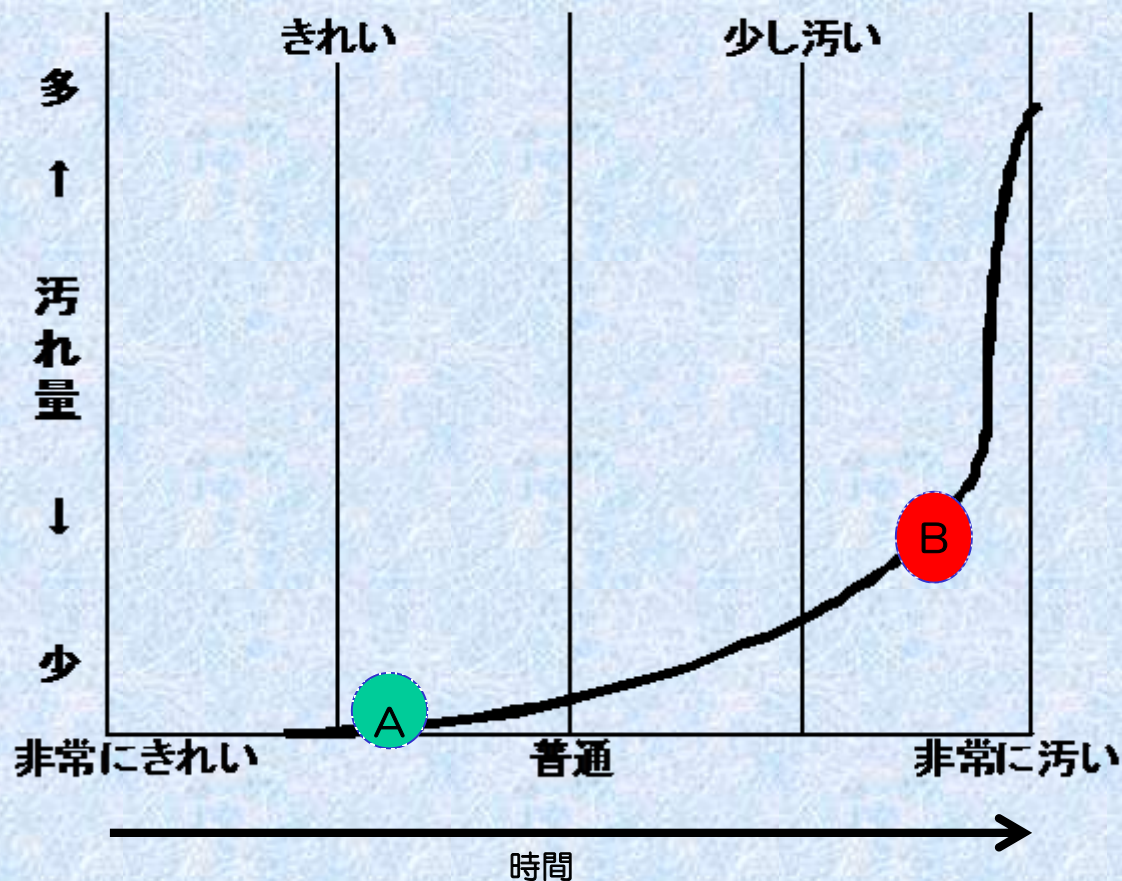
いろんなものさし

美観	汚れ	汚れの量
①非常に きれい	ほぼ汚れが無い 状態	0に近い
②きれい	汚れとして気に ならない状態	わずかな量 基準値とする
③普通	多少の汚れ 許せる状態	基準値の 2倍以上
④少し 汚い	少し汚れが気に なる状態	基準値の数十倍 ・数百倍になる
⑤非常に 汚ない	非常に汚れが 気になる状態	基準値の何千倍 にもなる

図表：汚れのランクと量の関係（滋賀双葉ビル整備 故増田逸郎論文より）

美観と汚れの関係（顧客に理解してもらう）

「美観：汚れ」は
対数的に飛躍増大する
（倍々ゲームではない）



図表：美観と汚れの関係曲線（滋賀双葉ビル整備 故増田逸郎論文より）⁸

3) 美観への期待・理解・評価とは？

五感を使ったインスペクション評価

- ①見る：目で見えるきれいさ、光沢、汚れ具合
見る範囲（高低・遠近、単眼・複眼・魚眼）
- ②触る：触ってみる、こすってみる、高所除塵タッチ
サラサラ・ベトベト・ザラザラ・ツルツル・ヒヤリ・ヌルイ
- ③嗅ぐ：臭い、香り ⇒ 臭気・香気
異臭（煙・ガス類・化学製品・食物）香しさ、快適さ
- ④聴く：床で発生する音（じゃり、ツルッ・ベト・ガサッ）
バキューム音量 作業者の声
- ⑤感じる：空間の環境感 4次元の雰囲気を感じとる

*帝国ホテルの1客室点検項目： 160ポイント

美観への期待・理解・評価とは？

美観への理解力を上げるには（創意工夫）

- ・ 清掃グレード：松・竹・梅の違いを知らせる、見させる、感じてもらう
- ・ きれいさの比較体験：美観レベル①と⑤の現場インスペクション
- ・ 清掃作業体験イベント（新宿駅東口や歌舞伎町）

評価・判定力を上げてもらうには？ 美観を表現する言葉は？

＊「きれい、汚い」をどんな言葉で表しますか？

表現語句を多く持つ。場所別の使い方に上達する

きれい・美しい・清潔・衛生的・快適・すばらしい・ピカピカ
礼儀正しい・気持ちいい挨拶・真面目さ・丁寧・テキパキ

＊お客様のクレーム表現語句も多くなっている

「不」：不潔、不衛生、不満、不足、不手際、不快、不始末、不合理
「無」：無愛想、無作法、無礼、無精、無責任、無神経、無視、無駄
「ヒ」：非常識、非礼、非難 否定、否認、否決

顧客・清掃側の理解・評価レベルと満足度 ①

	清掃側のサービスレベル	顧客側の理解レベル		結 果
①	高い	低い	⇒	顧客が清掃の価値を理解できてないので高品質も無駄となる。 ⇒清潔さ、美観の理解を進める
②	高い	普通	⇒	顧客が清掃結果を見れない、見てくれない ⇒清潔さ・美観に目覚めればBM側のファンになる可能性あり
③	高い	高い	⇒	お互いの満足度が高い理想的な関係 ⇒継続的な維持で最大評価により口コミ効果期待できる
④	普通	低い	⇒	普通の品質レベルでも良い清掃状態とってくれるので、このままの関係をキープする ⇒ 又はレベル下げても大丈夫？
⑤	普通	普通	⇒	可もなく、不可もないケース ⇒気を抜くとライバルに移る可能性がある
⑥	普通	高い	⇒	品質上げないと解約リスクが高くなる ⇒悪い評価が口コミで流れる

顧客・清掃側の理解・評価レベルと満足度 ②

	清掃側のサービスレベル	顧客側の理解レベル		結 果
⑦	低い	低い	⇒	清掃単価が超安値なら契約継続可能性はあり得る ⇒ いつかはボロが出る？
⑧	低い	普通	⇒	やばい関係、クレームが口には出ないがたまりつつある ⇒ 早めに品質改善策の「見える化」を図り、理解度を上げる
⑨	低い	高い	⇒	典型的なクレーム発生パターン 解約近し ⇒ 限られた選択肢

＊①～⑨のレベル別の評価方法は？

- ・レベル毎の数値化インスペクション法は？
- ・五感による美観評価の「見える化」方法は？

＊美観評価と理解の最終目標：

美観は「場所・場面の総合的な雰囲気の集合」
＝「環境プロデュース」がメンテナンスの理想形

4) インспекションの将来像

インспекションの一步先へ！！

- ①自己満足のインспекションになってないか？
- ②本当のお客様の声を聴いているか？
⇒ 清掃結果は誰のために？
- ③4種類のお客様の満足を得るには？
 - ・ 価格重視の顧客 ・ 品質重視の顧客
 - ・ 技術重視の顧客 ・ ひいき顧客（ファン・味方）
- ④顧客別の期待とレベルを区別しているか？
- ⑤本社から現場にまでCS重視の社風があるか？
- ⑥勇気を持って満足度レベル調査をトライしているか？
（アンケートでも、ヒアリングでも、立ち話でも）
- ⑦「顧客は、清掃品質について知る義務と知らされる権利
を持っている」 ⇒ BMとしては？

2. インспекターの役割とスキルアップ

1) インспекターの重要性の認識と地位向上

①現状のBM企業での認定インスペクターへの認識

- 資格を取らせておけば客から文句は言われない？
- 資格手当は出すが、インスペクション専門家にはできない？
- 現場清掃責任者と兼任してもらう ⇒ 人手不足の理由付け
- 支店管理課フロントと兼任させる ⇒ 現場管理兼務で効率的

②インスペクションは誰のために？

- 施設維持管理業務委託契約先
- **施設の利用者、勤務者、訪問者**

③お客様の求めている品質管理は？

⇒ 適切なインスペクション報告とCS結果

2. インспекターの役割とスキルアップ

④顧客の満足できる適性なインスペクション

- ・インспекターの立場
- ・第三者視点での適切なインスペクション

＊インспекターと現場清掃責任者を兼任させている場合

- ・サッカー国際試合で、主審・副審とも相手国が務めるのと同じ
- ・自分の現場では品質評価が甘くなると見られやすい

＊第三者視点でのインスペクション報告が顧客の信頼につながる

- ・社内的には独立してインスペクションを実施、報告する
- ・社内的な葛藤があっても、トップが重要性を認識するべき

⇒顧客の信頼・信用が契約維持、新規獲得に必須（現場を取られない）

⇒経営トップとしてインспекターの地位と権限の向上を図り、
独立した業務権限を与える ？

2. インспекターの役割とスキルアップ

2) インспекターの新しいスキル習得

①数値化されたインスペクション手法があるか

- 目視によるインスペクション法 **＋アルファ**があるか
(ATP測定、光沢度測定器、カーペット汚染度測定器、臭気計)

- 数値化された点検法を習得する

S L A (サービスレベルアグリーメント：サービスレベル合意書)

顧客の品質期待度と受注者の品質維持可能レベルの合意書

(添付S L Aサンプル参照：両方で期待レベルが達成できるかを協議し相互で合意する)

K P I (キー・パフォーマンス・インディケータ：品質測定基準)

S L A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。

(添付K P Iサンプルで、達成できない項目は改善点として次月には達成する義務あり)

サービスレベル合意書（SLA）病院例

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BMの間に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. インспекターの役割とスキルアップ

2) インспекターの新しいスキル習得

②インспекターの表現力向上 ⇔ レポート内容

- インспекターの文章力向上：報告内容の起承転結
- 現場インスペクション所見が簡潔かつ整然と書かれてるか
- 総合評価は、顧客が納得できる書き方か

③インспекターのコミュニケーション力向上

- 顧客との月例報告会議でのプレゼン能力
適切な説明時間内でインスペクション結果を報告する
- 話し方（声の高低、スピード、トーン）練習
- 好感的な印象（顔の表情、姿勢、目の動き、ジェスチャー）

*まとめ：

インスペクション技術以外にも①～③のスキルアップ

3) インスペクションレポートのあり方

1) インスペクションレポート内容

① 日常作業報告書(日報)内容チェック

- ・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

② 月例点検報告書(インスペクションレポート)の内容

- ・点検日時
- ・点検者名・捺印
- ・点検箇所別評価・評点
- ・点検者の総合評点
- ・改善点と改善法・期限
- ・インスペクター名・印(認定資格者なら明記)

* 次ページの全国ビルメンテナンス協会の「現場点検報告書」と「改善指示書」記入例を参考されたい。

* 加えて、一般的な「清掃の月報」フォーマットを付記しておきます

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 <u>1</u> 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	平成25年10月4日(金)天候(晴)[10時10分～11時10分]		
【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 <汚れを改善する方法を詳細に記述します>		【改善指示箇所(図で示す)】	
・根本処置 <原因を改善するための方法を詳細に記述します>			
改善期限	平成25年10月9日 報告先TEL:03-3805-7560		
再点検予定日①	平成25年10月10日	結 果	良・否()
再点検予定日②	年 月 日	結 果	良・否()
完 了 日	平成25年10月10日	インスペクター	ビルメン一郎

施設名：〇〇〇〇〇

平成〇年〇月

記録者(担当責任者)：〇〇〇〇

月 報

業務名：清掃

1 作業人員等

計画内実績		計画外実績		主な業務
計画内人員	名	計画外人員	名	
作業時間	時間	作業時間	時間	

基本協定で定められた仕様を予め記入しておく

年度協定で定められた事業計画を予め記入しておく

当月の作業内容を記入する

2 作業実績

室名等	仕様書	事業計画	作業実績
玄関ホール	ゴミがなく、玄関周り等に汚れない	床拭き・壁ふき(1回以上/日)	作業日数： 日 状況：
エレベータホール	ゴミがなく、ホールに汚れない	床水ふき(1回以上/日)	作業日数： 日 状況：
日常清掃 事務室①	適切な方法により、埃・ゴミがない状態にする	真空掃除機で吸塵・ゴミ箱のゴミを収集し、容器の外で汚れた部分はタオルで水ふき(1回以上/日)	作業日数： 日 状況：
事務室②	同上	同上	作業日数： 日 状況：
会議室	同上	床全面をモップで水ふき(1回以上/日)	作業日数： 日 状況：
男子・女子トイレ(1階)	衛生陶器は清潔な状態に保つ、消耗品は常に補充されている、間仕切りは汚損・破損がなく、洗面台・鏡は汚れない	汚れた部分は水ふき又は適正洗剤でふく・トイレンペーパー、水石鹸等を補充する。(2回以上/日)	作業日数： 日 状況：
定期清掃 〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇	作業日数： 日 状況：
特記事項(異常の有無、事故報告、苦情、その他)			

担当責任者

3 総括責任者による評価
(良 否)

コメント

統括責任者

※ 当月分の日報を添付する。

3. マンスリーレポートと インスペクターの地位と権限について

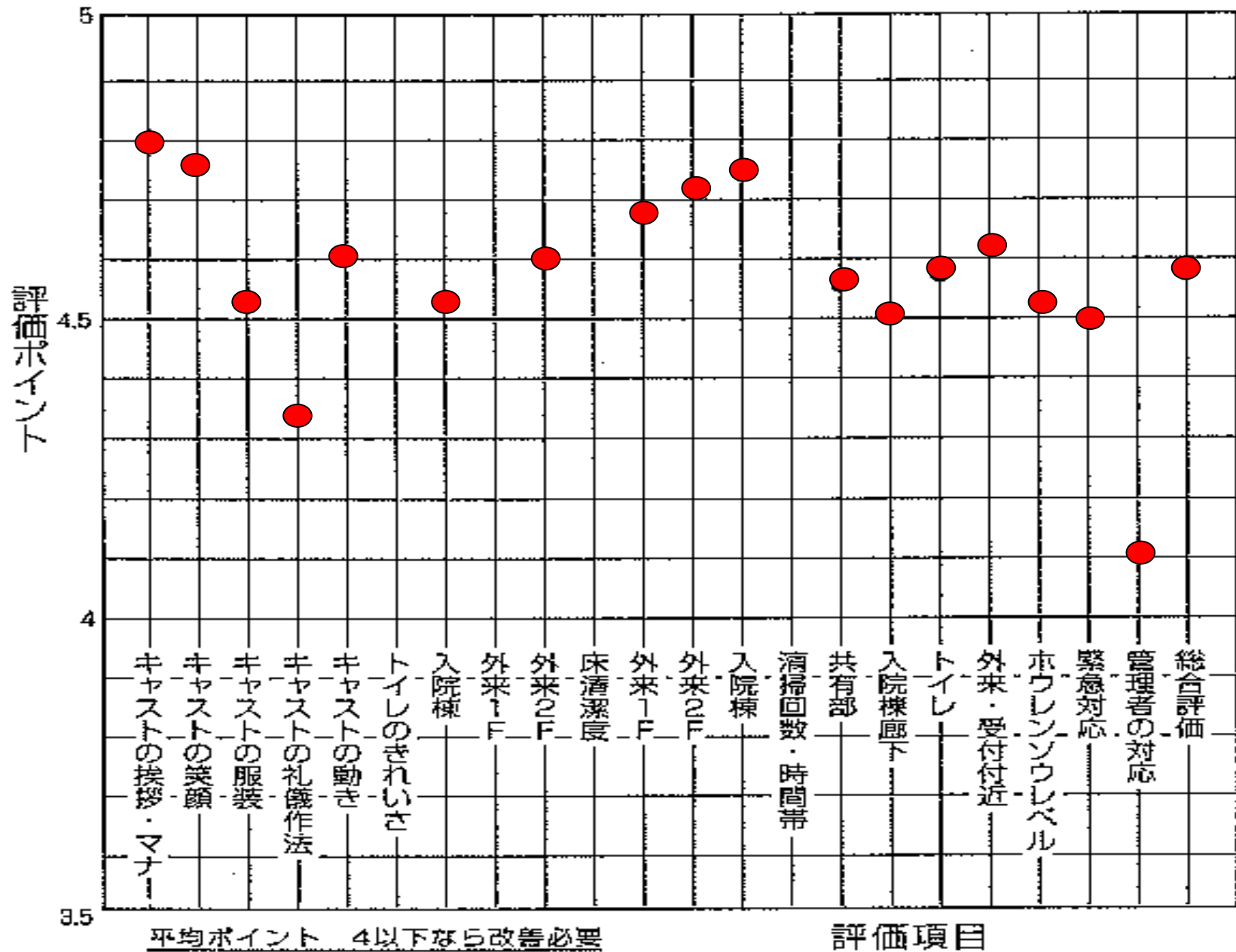
1) 満足されるマンスリーレポート内容

①顧客の期待する項目が入っていること

- ・当月業務内容(作業内容、作業データ)
- ・当月エネルギーデータ
- ・インスペクションレポート
- ・発生クレーム・トラブルの内容と解決策
- ・満足度調査結果報告(実施月) 通常6か月に1～2回実施
 - 顧客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

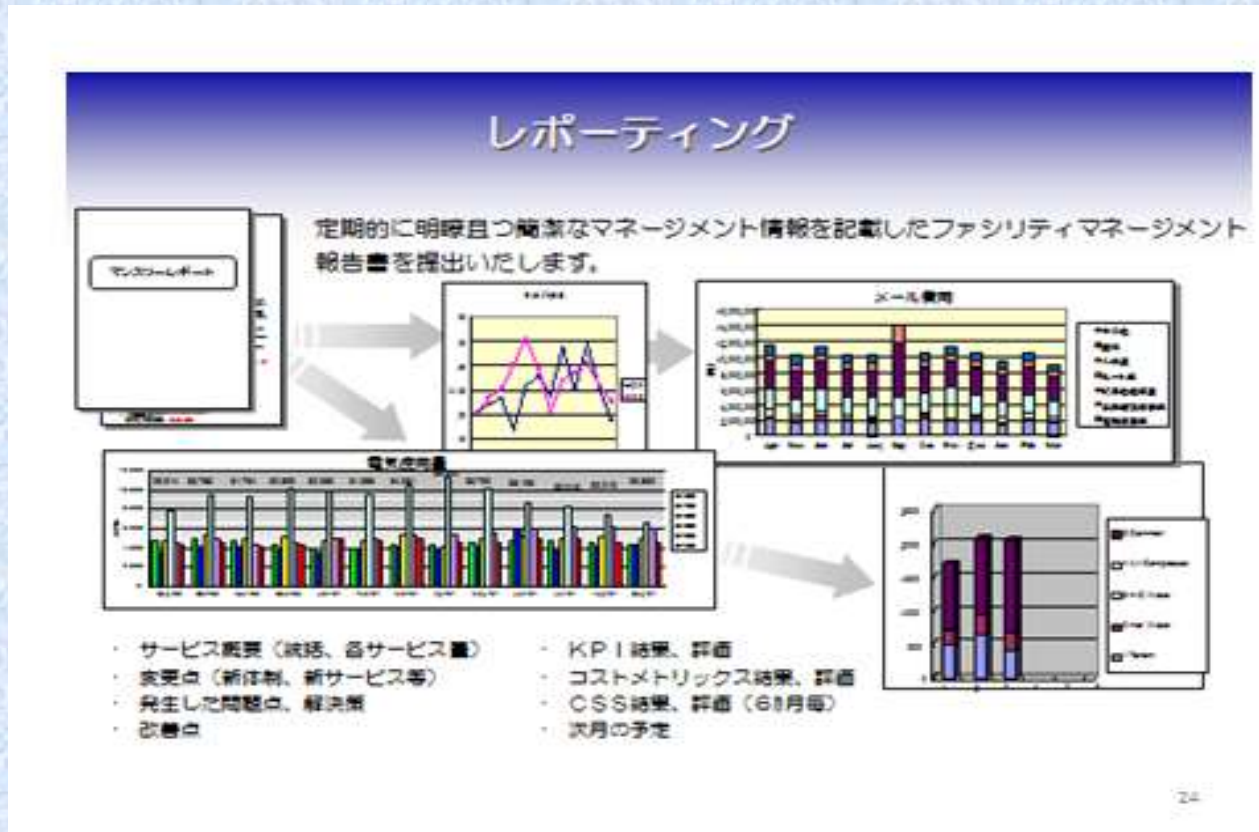
＊次ページの「数値化満足度調査結果」事例参照

顧客満足度調査結果



3. マンスリーレポートと インスペクターの地位と権限について

②ビジュアル化されているか(グラフ多用) * 下記サンプル参照



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

3. マンスリーレポートと インスペクターの地位と権限について

2) インスペクターの地位・権限とマンスリーレポート

① マンスリーレポートは誰が作成しているか？

- ・基本的には、本社か支店の管理課又は業務課のフロントスタッフが現場責任者の報告をベースに、インスペクション報告や営業提案等も含めて作成しているのでは

② 顧客との月例会議で誰が説明しているのか？

- ・一般的には、顧客の規模(契約金額、契約年数等の顧客重要度)に従い、支店長も参加して営業課長(又は管理課長か?)が報告し、質疑応答になるケース
- ・担当課長と現場責任者がおこなうケース
- ・フロント担当がやったり、現場責任者のみでやるケース

3. マンスリーレポートと インスペクターの地位と権限について

③顧客との月例会議で誰がインスペクション報告しているか？

- ・基本的には、インスペクション報告を示し、改善点・課題があれば説明するのが通例になっているのではないか

④インスペクターは月例会議で同席し、説明しているのか？

- ・本来は、顧客の重要度に係わらず、インスペクターがインスペクション報告をすれば顧客との質疑応答にも十分な説明できて信頼性がアップする
- ・CSレポートもインスペクターからの説明が説得力高い
- ・顧客建物に関して日常の状態を把握しているのは、現場責任者であるが自身の現場の品質評価は甘くなる傾向は否めない

3. マンスリーレポートと インスペクターの地位と権限について

⑤顧客が信頼できる、期待するマンスリーレポートは？

- ・当月の建物維持管理状況が、明確に把握できるレポート内容
- ・中でもインスペクターが報告し、改善点・課題点・対応策を説明するのを慣例化すると、ミスやトラブルの発生にも顧客の信頼度は回復が早く、既契約の維持と相見積・値下げ要求リスク回避が可能となる

⑥インスペクターと現場責任者の事前打合せを綿密に

- ・現場責任者・インスペクター共に、サービス結果を顧客に納得してもらい満足してもらう目的は同じである
- ・インスペクターが、インスペクション報告・CSレポートを、現場責任者が当月の業務報告(特記事項、新規提案等)を分担するのがベスト

ま と め

インスペクター自身が高い意識を持つ

①顧客に**数値化したインスペクション報告**を作る責任感

- ・基本のインスペクションレポートに加えて、数値化できる品質管理手法（SLA・KPI）を習得し、品質が多面的に把握できるレポートを作成する

②インスペクターはコミュニケーション力、表現力（文章・会話）をマスターする意欲と努力を持つ

- ・本来のインスペクション技術・能力に加えて、社内関係者や顧客との対話と説明をするために、更なるスキルアップを目指す
- ・コミュニケーションの基本（話し方、説明法、分かりやすさ、表現力）と、報告書における文章力（簡潔さ、明確さ）をよりレベルアップする努力

ま と め

③CSアンケートと結果分析レポートもインスペクターが作成できる スキルを学び、インスペクション手法にも活用する

- ・他産業で活用されている「サービス評価診断システム」(この後の講演にて説明される)は、BM業界では使われてない新しい評価視点・手法を学びインスペクションにも応用してもらいたい。

顧客期待 ⇒ 品質評価(知覚品質)＋価格納得感(知覚価値)
⇒ 顧客満足 ⇒ 継続的利用化 ＋ 口コミ

インスペクタースキルアップ ＋ 地位向上への努力と継続進歩