

第二部： ビル管理におけるCS（顧客満足）とES（従業員満足）

の取り組み手法について

1、サービス業としてのビル管理のCSについて

CS（顧客満足度）は、戦後アメリカからマーケティング手法の一環として導入され、数値で示す科学的手法としての「顧客満足度（CS）アンケート」や「セルフインスペクションシート」による「結果分析」を顧客満足度向上につなげるという形で、消費者向け製品メーカーが導入し、それがサービス業にも普及して来たのが歴史的経緯であります。ビル管理においては、「クレームがない事が、満足度が高い」という考え方で推移してきたので、感性的な考え方で（きれい／汚れている、異常なし／修理・修繕など）オーナー側・ビル管理側で済ませてきて、数値による評価・定量的チェック方式は、バブル崩壊前の土地神話時代の建物であっただけに、スクラップアンドビルド方式でオーナーはビル経営をしていたので、必要とされなかった。しかしバブル以後になって各産業分野で、「商品・サービスを提供すれば満足してもらえる時代」から「満足してもらえる商品・サービスをどのようにして提供するか時代の」への転換を強いられあり、CSはますます重要性を増して、CSM（顧客満足度経営）の必要性も強調され、更に、CSとES（従業員満足度）の関連性まで、厳しく議論されるような時代になってきたのは、土地神話が崩れたビル経営業界、及びビル管理業界も同様の流れを追わねばならない時代となってきた。

定量的な数値による品質測定手法へ変わってきた現代で、「ビルオーナーはどうすれば満足してくれるのか」、「テナントが満足して出ていかない理由はどこにあるのか」「今の満足度調査では何が問題なのか？ 顧客のニーズ・ウオントはどこにあるのか、どうとらえるのか？」等を、ビル管理サービスの視点で考察しながら、他産業業界でも益々導入されつつある「顧客満足度調査手法」によって、どこまで解決できるか、何が見えてくるのか、どこが違うかを検証して、将来的には、一歩進んだ「不満足度調査」の導入を促進したい。又、CSを達成する最大要因のES拡大についても後半部で提言したい。

2、ビル管理の満足度とは？

（オーナー、テナントはビル管理サービスに何を期待しているのか？）

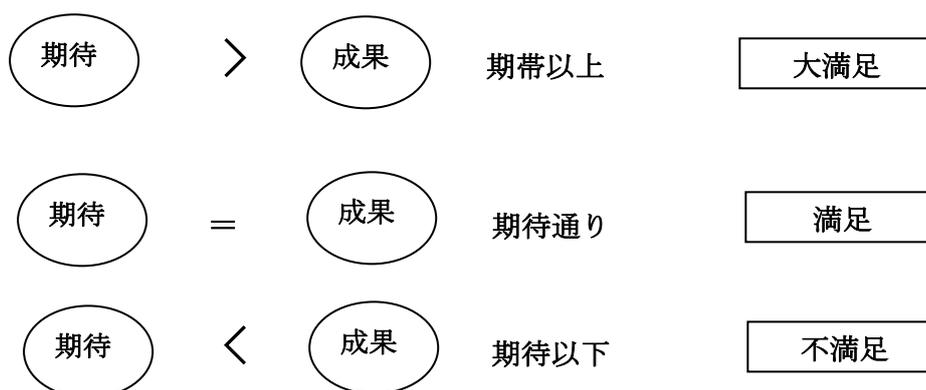
1) 定性的（アナログ感覚的）な満足・不満足のか考え方

これの基本は、サービス品質への期待度と、サービスの結果（成果）との差（プラス値、又はマイナス値で示されるのである、すなわち：

$$\text{満足か不満足か？} = \text{成果（サービスの結果）} - \text{品質期待度}$$

という方程式であり、プラス・マイナスの値を、定量化・数値化して証明しようとするのが、ファシリティマネジメントで言われるSLA（サービスレベルアグリーメント）であり、KPI（キーパフォーマンスインディケーター）であるが、現実的にビル管理現場でのこれら手法の導入と活用実績は、まだまだ時間がかかると考えていたのであるが、最近では、ビルオーナー・ビルメン企業でも実行し始めている。

定性的方程式による感覚的満足度レベル：



この成果の測定（定量化）は、下記の品質の達成度によって判定されるのと、一部は属人的な要素の入る清掃品質については、満足度調査結果も加えて判定する事になろう。講師の経験上、清掃のKPI（日本語的には、品質測定基準値）の規定は、顧客側とビル管理側間で大いに議論すべき点であり、決定的な基準値または測定方法は、確定的なものではなく、顧客により変化するとは言え、標準的なKPI項目は今後の検証・研究が必要になると考えており、次の機会にでも別途提案してみたいと考えている。

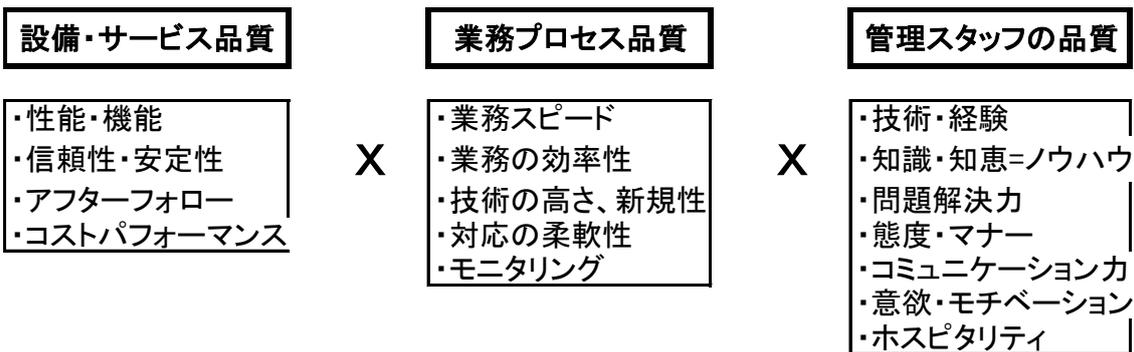
*別添：KPIサンプル事例参照

2) 満足度に影響する品質の理論的な考え方

期待と成果の品質への満足度の基本は、**図表1**にある、3つの品質の達成が満足感レベルに影響してくると考える。

満足達成の3つの品質（図表1）

下記の3つの品質の達成レベル評価測定値（5・4・3・2・1でも、3・2・1でもよいので点数測定する）の掛算（サービス業においては足し算で有ってはならないというのが講師の定義である）の合計数値が、定量的で最も公正な満足度指数を示す事を理解すべきである



図表 1

3、ビル管理業務に於ける3つの品質達成とは？

1) 警備業務：セキュリティサービス：安全性への満足

- ①有人警備においては、スタッフの安全知識、技術、態度・マナー、コミュニケーション力等の人的能力への満足感が主体性を占める
- ②機械警備は、機器の性能、信頼性、安定性が、サービス満足度の決め手となる割合が高い
- ③顧客の満足度測定は、ビル内外での安全と安心の達成が「見える化」しやすい業務であり、監視カメラの性能向上等により、ソフトよりハードの進歩が顧客満足に大きな影響を持つようになり、オーナー・テナントのニーズは、非常事態時における危機管理体制への対応レベルの高低が最大関心事となって来ている。
- ④具体的な満足度調査については、添付別表 1にあるチェック項目を、ビル管理側と、顧客側（オーナー・テナント）が、ビルの特性に合わせて項目調整すれば、透明性のある、公正な満足度が測定可能と考えられる。従来は、ミス・事故・トラブルのない事のみが評価の指標と言う単純なビル管理評価の実態であった。

2) 設備管理業務：信頼性、安定性、省エネルギーに対する技術の高さへの満足度

- ①第一義的に顧客は、ビルの空調、照明、昇降機、給排水等の基本機能の安定性・信頼性を確保できる技術力が満足のキーであり、その技術を持つビル管理従業員の技術・知識・経験レベルを満足度の指標になってくる。従い、ビル設備運転・点検のミス・トラブル・修理等の発生頻度が、定量的な測定基準となり、満足度の測定は機器運転に加えて管理業者側の運転・保守のシステムのチェックで業務レベル評価を満足度の判断基準になる。
- ②現代では、ビル管理における省エネルギーの達成度がこれからの満足度の指標になってくるのは間違いないが、これはビルの経歴、設備・機器の使用等により、省エネの可能性も異なるし、省エネ手法も変わってくるので、すべてのビルが満足度を得られるわけではない。
- ③警備業務同様、具体的な満足度測定については、添付別表 2にあるチェック

項目をビル管理側と、顧客側（オーナー・テナント）が、ビルの特性に合わせて項目調整すれば、透明性のある、公正な満足度が測定可能と考えられる。

- ④現在の日本のビル経営にとって、ビルと言う資産の価値を維持し、劣化を防ぎ、更新時期を遅らせる事によって、自社ビルであれば資産価値維持と大規模修繕の延長化を実現し、テナントビルであれば、テナントが出ていかない満足度の高いビルによる資産価値向上とビル経営合理化が重要な課題となっており、その意味でアメリカに20年遅れたとは言え、今後日本でも設備管理業務の満足度測定はますます重要となってくるにちがいない。

*上記 1)、2) については、講師が言うまでもなく、各ビルメン企業においても認識されているのは間違いないが、省エネに関連して、来年度から新しいISO5001規格が、CASBEEと共に、省エネ満足度評価手法として、日本の企業にも要請されるので、これは各社にて十分研究調査される事をお勧めします。

3) 清掃業務

- ①上記2つの警備業務と設備管理業務と異なり、人手に依存するアナログ的な作業の結果評価であるので、従来から「きれい・汚い」という属人的、主観的な評価方法で済ませていたし、それしか方法がなかったと言う時代が長く続いて来たとし、ビルの資産価値を短期的にしか見ない日本のビル経営方式では、「ひどく汚くなければまあ良いだろう」「テナントや社員から汚いというクレームが少なければ問題ないだろう」というビルオーナーの考え方に、ビル管理側も甘えてきた経緯が、科学的な測定手法の開発を送らせたのは事実である。
- ②下記図表 2 に示すとおり、滋賀双葉ビル整備の故増田逸郎氏論文での分析に有る通り、「美観・汚れ・汚れの量」比較表が1993年に発表され、又、増田理論に述べられているように、「見る、触る、嗅ぐ、聴く」という人間の四感を使った評価・測定の必要性が言われ出して、初めて清掃が理論的な解明による評価・満足度につながるものを期待されたのであるが、増田氏の死後この研究がストップして10年の遅れが生じてしまったのは、友人として筆者も誠に残念でならない。
- ③一時期、清掃資機材メーカーによって、光沢度計による床のきれいさ（光度？）を測定する事による評価・満足度ツールが出たが、清掃は本来一次元の床のきれいさ・汚なさを評価するものではなく、二次元の壁・三次元の天井を含めた総合的空間美観評価が正しい考え方であり、筆者はそれに加えて、清掃スタッフの態度・身だしなみも品質評価の大切な要素であると、故増田氏同様考えており、より分かりやすく、シンプルに測定・評価する手法を模索を現在も続けてきています。

図表 2：汚れのランクと量の関係（増田逸郎論文‘93より）

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非常に汚い	非常に汚れが気になる状態	基準値の何千倍にもなる

「②きれい」の汚れの量（わずかな量）を基準値とするのは簡単であるが、清掃品質は時間とともに変化（劣化＝汚れ度拡大）するものであって（正午のトイレは汚くて当然であるという事実）、定量的に証明するには、「①非常にきれい」が最高状態である新築時の建物と考えると、②きれい ③普通 ④少し汚い ⑤非常に汚い の状態を示す詳細かつ鮮明な画像を、第三者的で中立的な組織（NPO法人がベストか？）による測定基準として規定する手法が第一番目であり、二番目には、属人的・主観的美観判定を第三者機関に判定を委ねるか、又は、顧客とビル管理側で、各々3名以上の観察で見る判定結果をベースとする方法も考えられる。

いずれにせよ、添付別表 3にあるように、ビル管理業務の満足度調査項目表に従って測定・判定する方法は、出来る限り属人的要素を少なくする手段であると、現状では確信しているので参考にして頂くと有りがたい。

4、ビルオーナー・テナントの満足度のポイントは？

これは、常に昌平不動産の瀬川社長が言われていることであるが、アメリカのBOMA (Building Owner & Manager Association)のテナント満足度調査のトップ10ランクに入る項目の中でビル管理サービスに関係するのが：

- ① 室内温度の快適性（暑い・寒いへの調整対応）
- ② 室内空気の清浄度
- ③ メンテナンス品質
- ④ ビル管理者のテナントニーズへの適合能力、対応スピード
- ⑤ ビル管理者とのコミュニケーションのレベル

等々が入っているのでも分かる通り、ビル管理のハード・ソフト面に関する項目が満足度の重要な要素になっており、アメリカのビルオーナー・テナントは、ビル管理会社の業務・作業の品質を十分意識し、よく観察しているということである。

次回 BOMA 調査では、LEED（日本の CASBEE の本家で、金・銀・銅の 3 種類の省エネ評価ランクを付けており、このポイントが満足度の大きな要素になると思われる。

土地神話時代とバブル崩壊が過ぎ去ってから、勝ち組と、負け組に二極化した東京のビルオーナーでも、一年前のリーマンショック以来のグローバルな経済変動の中で、マスコミで騒がれているように、世界的に見てまだ安い日本の不動産を、各国のファンドが、日本の売却可能性の高い不動産を狙っている状況と、一度地に落ちた REIT も資金テコ入れによる横ばい復帰の状況下では、今までよりも一層ビル経営の基本である「テナント満足度向上」による経営安定化を、真剣に考えざるを得ず、経営が危うくなってくると、新興国政府系ファンドの買い漁りや、金融機関からの圧力（最近ノンリコースローンを認める金融機関は皆無となっている）による不動産売却時代が、再来するとも言われている。その中でビル管理側の対オーナー、テナントへの CS 向上対策は、ますます重要となっていることを、真剣に考えて、取り組んでもらいたい。

5、これからの CS 手法について

日本版 CSI（Customer Satisfaction Index:これはファシリティマネジメントでは先述した KPI に類似した基準指標）の構築・整備・普及が、講師も会員として参加している「サービス産業生産性協議会」にて取り組まれているが、先例となる ASCI（American Customer Satisfaction Index）等を参考にして検討中であり、日本では特に厳しい満足度向上と、生産性向上という、相反する要素をからませる必要があり、サービス産業のいろんなジャンル別の CSI が将来整備されてくると思うが、ビル管理面では、ファシリティマネジメント的要素の、KPI、SLA を取り入れた CS 調査を浸透させて行きたいと考えています。

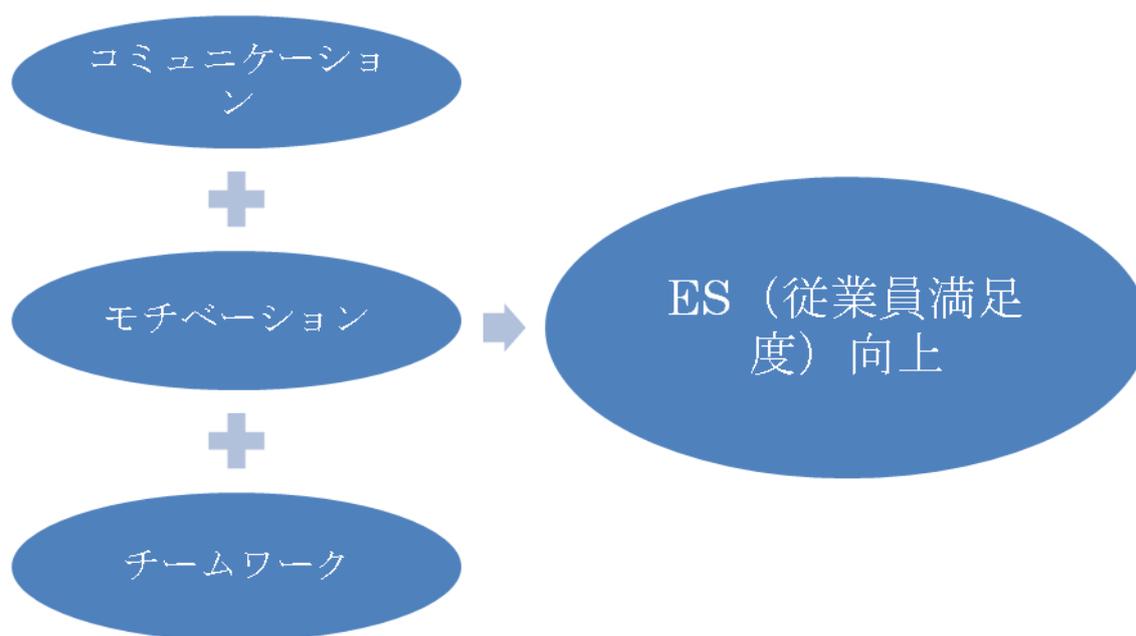
注：添付別表 1，2，3 については、講師の原案であります。建物の特性と業務範囲によってビル管理者とビルオーナー間にて各個に作成頂くべきものであり、あくまでも一般的な満足度調査チェック項目であり、ビル管理側のセルフチェック表と、顧客側の評価チェック表の両方での満足度測定・判断基準になると考えています。

6、CS を実現する ES（従業員満足）の要素は何か？

私見ながら、ビルメン業界では、お客様第一主義の長い歴史の中で、CS（顧客満足度）向上については、理解も進んできた方であるが、労働集約型代表のサービス業であるビルメン業が、他のサービス業に比べて著しく、CS 達成の主役である従業員の満足度につい

では認識が全く不足し続けてきたので、この30年間を見ても、業界悩みのランキングには常連の様に「人手不足」「若手人材が来てくれない」「離職率が高い」が言われ続けてきたのは、ESを実現するやり方、取り組み、アイデア等についてあまりにも不勉強であったと残念ながら指摘せざるを得ない。

1) ES実現の3要素



①社内外・社内上下のコミュニケーション力育成（風通しの良い会社・現場）

- ・ホーレンソー技術向上教育（聴き方・話し方の教育・ロールプレイ）
- ・上司から部下へのコミュニケーション手法教育と習慣付け
- ・コミュニケーション、運動会、各種イベント等の対話機会の仕掛け

②モチベーション向上

- ・モチベーションのアップダウンの原因分析（6つの要因）
- ・モチベーション低下克服のブレインストーミング
- ・上手なほめ方の教育・ロールプレイ

③チームワーク育成

- ・チームリーダー教育（オーケストラ指揮者方式・野村監督式ムード変革方式）
- ・いずれも、コミュニケーション力、やる気アップが、出来なければES達成は

難しい事の納得・理解をすれば、チーム会議によって、素晴らしいチームワークが出来上がるし、チームリーダーが育ってくる。

人間が仕事をやり、行動する以上、行動心理学の応用を、野村監督であれ、OKストアの社長であれ、再春館製菓の西川会長であれ、ESの重要性を、体得しているからこそ勝ち組に入っているのであり、これらの組織のスタッフは、仕事は楽しい、仕事にワクワクするという人達の集団である。

2) ビルメン業界でのES実現による成長事例

①株式会社 ベル

ESのキーワード：愛と感動

②四国管財株式会社

ESキーワード：夢を語ろう

この2社の特筆すべきは、モチベーション（やる気アップ）は、お金で解決できない事をよく承知している事である。2割時給アップ = 2割生産性アップ？

清掃スタッフは、何のために頑張れるのか？ ⇒ ソフト+ハードの手法

例：パート・正社員の自前保育所+お客様の希望有れば預かる

恒例イベント招待、社長インタビューZ+飲み会 ⇒

3) 本日参加企業のES3要素の現状は？

①従業員の名前と顔を何人覚えていますか？

②会社としてのイベント（飲み会、カラオケ、運動会等）年間何回ありますか？

③従業員の意識調査をやったこと有りますか？ 「自分の仕事好きですか？」と聞いたこと有りますか？

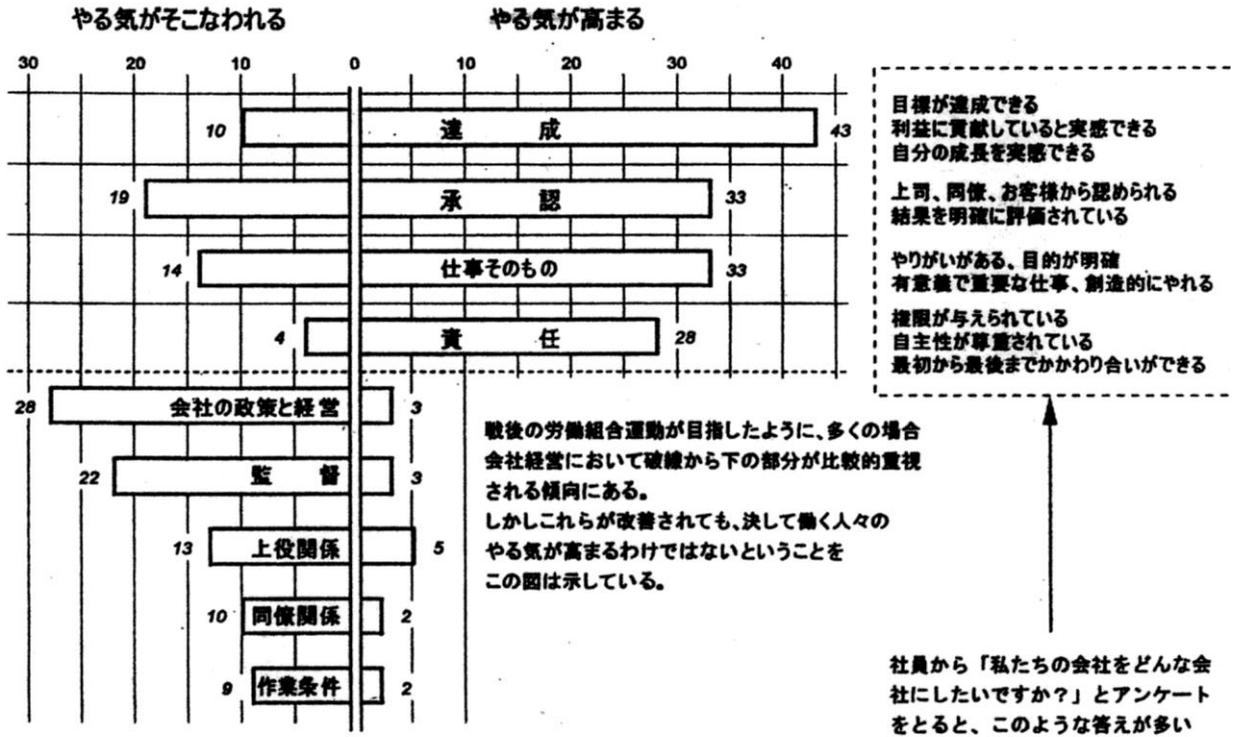
④会社の経営理念（易しく言えば、どんな会社になりたいのか）をいつも語ってますか？

⑤毎日、朝礼で従業員にいろんな話をしてあげていますか？

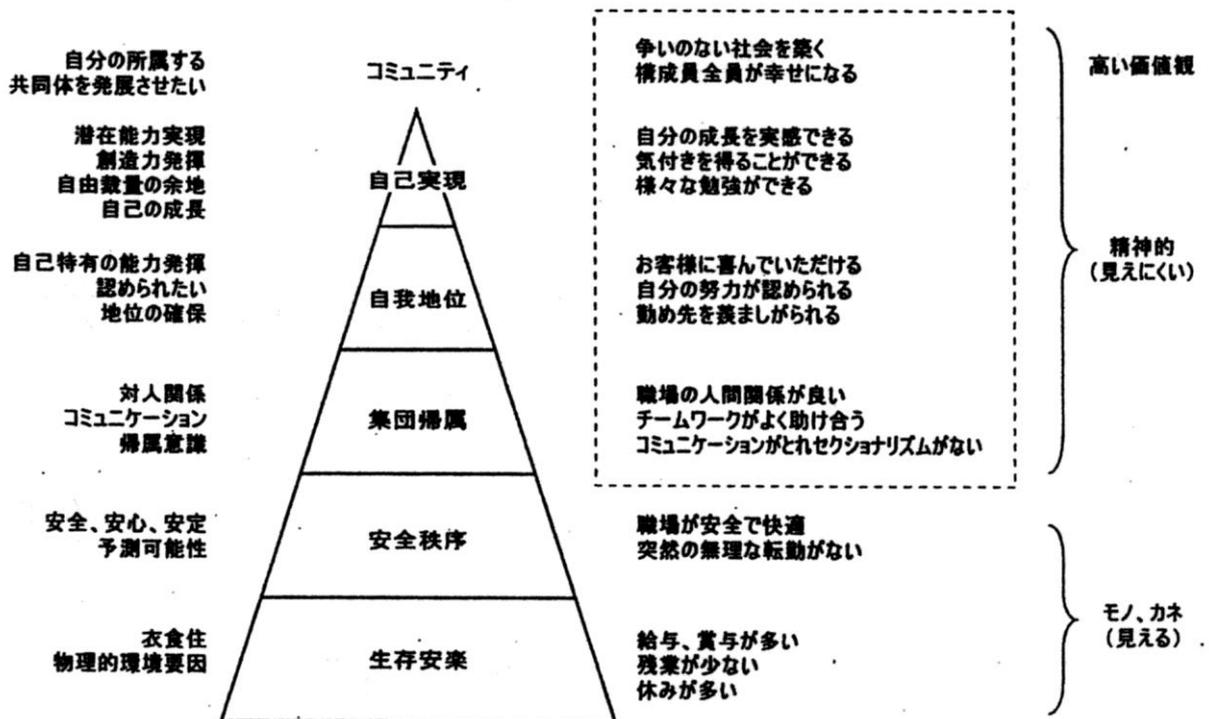
⑥現場を訪問している頻度は？（月一回？ 半年一回？ 年一回？ 行けている）

次ページの「ハーツバーグの動機づけ理論」と、「マズロー欲求5段階説」は、本日の参加者の皆さんもご承知通りですが、もう一度よく考えて見直し、活用して貰いたい。

ハーツバーグの動機づけ衛生論 (Herzberg Frederic 1923-2000) Motivation-Hygiene Theory



マズローの欲求段階説 (Maslow, AH 1908-1970) Hierarchy of Needs



心理学者マズローは、私たち人間は低次元の欲望から始まって次第にそれを高次元化する。つまり欲求を段階的に「進化」させていく動物で、衣食住が満たされたら、次は知識欲、さらには自己実現欲というように、段階的に欲求が生起し、行動を支配していくと考えた。(後に、十分な環境が整っていない場合は下の2段階ぐらいで止まってしまう、という反論が展開されている)

又、マズローは自己実現欲のさらに上に社会貢献欲があると考えていたようであるが、その時代にこのことにもふれると共産主義者と見なされるため発表を控えたと言われている。