

世界ビルメンテナンス大会2017
ビル管理業務マネジメントセミナー②

『ビル運用・管理のパートナーを
確保するためのポイント』

～良質なビルメンテナンス企業のおもてなし～

平成28年4月5日(火)@東京国際フォーラム

マネジメント21 松本卓三

E-mail:matsumoto@mgmt21.jp

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

本日の骨子

- 1、ビルメンテナンス業界を知ってもらう(現状と問題点の把握)
BM格差／多重下請け構造／契約金額続落／超人手不足
- 2、ビルメンテナンス企業は技術、品質管理、教育研修の改善の
努力を継続している実態を知ってもらう
- 3、良質なメンテナンスパートナーの選択プロセスについて
 - ①見積りコンペ手法の選択：価格重点式／総合評価式
 - ②コンペ用の見積り提案要項の作成について
 - ・どんな見積りの条件かを設定する(参加資格条件)
 - ・見積り提案書に何を求めるか(業務要件)
 - ③総合評価の採点方式を用いる
 - ④評価採点基準を作る
 - ⑤総合評価点(価格点＋技術点)を算出する

本日の骨子

5、メンテナンスパートナーを決定するために

- ①業務マネジメント方式の評価・採点
- ②品質管理システムの評価・採点
- ③プレゼン・ヒアリングの評価・採点
- ④総合評価で最終決定する

6、契約後のパートナー業務の確認と評価

- ①品質管理の評価
- ②マンスリーレポートの評価

7、優良なパートナー選択の重要性(メリット・デメリット)

8、まとめ

I ビルメンテナンス業界の現状と問題点の把握

1、ビルメン業界の概要

- 1) 市場規模: 3兆7千億円(2013年)
- 2) ビルメン企業数: 1~3万社
- 3) 業界従業員数: 100万人超(警備業除外)

2、ビルメン企業分類

- 1) 独立系専門ビルメンテナンス企業(独立BM)
- 2) 建物保有企業系列ビルメンテナンス企業(系列BM)
 - ・大手企業系
 - ・建設会社系
 - ・警備保安サービス系
 - ・不動産・生保系
 - ・商業施設系
 - ・設備機器メーカー系

I ビルメンテナンス業界の現状と問題点の把握

3、ビルメン業界の実態と問題点

1) 大手と中小ビルメン企業間格差拡大

系列BMが巨大化し独立BMを再委託化

2) スーパービルメンによるビルマネジメント寡占化

* スーパーBM: 売上800億円以上

* 大手BM : 売上500億～800億円

* 中小BM : 売上100億～300億円

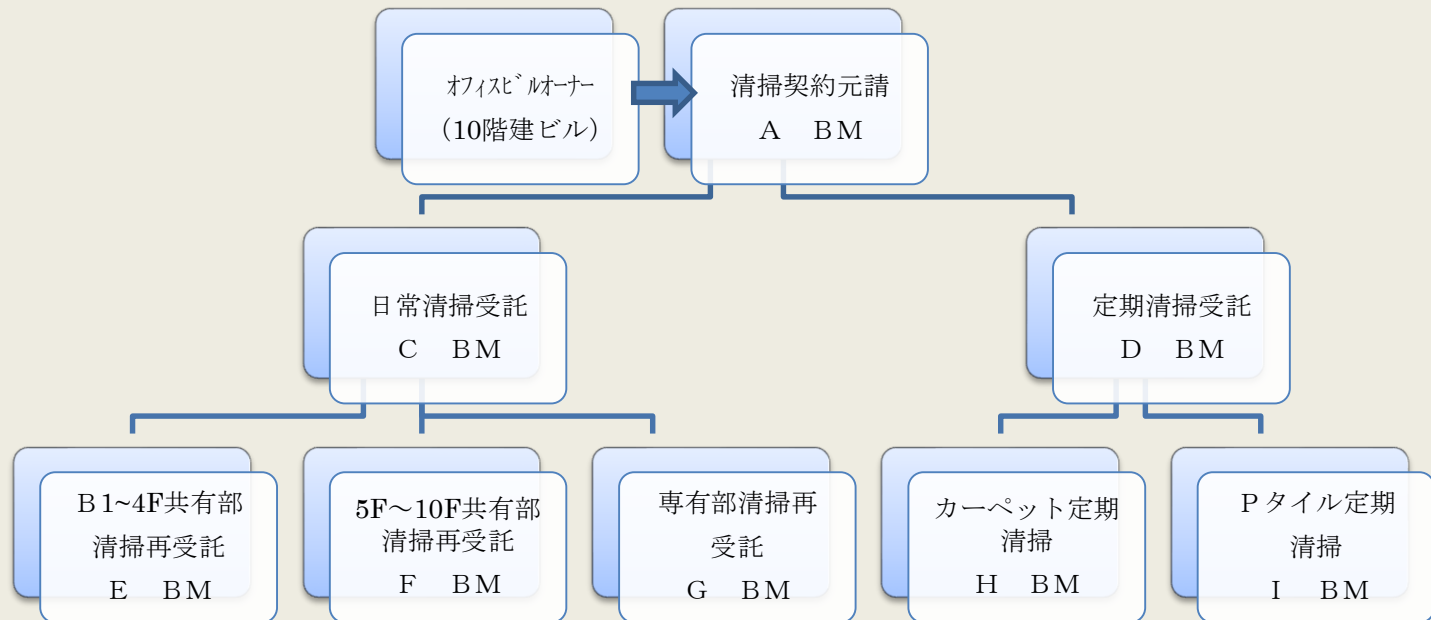
3) 多重層下請け構造の弊害

ビルオーナー ⇒ ビルマネジメント委託 ⇒ 再委託希望BM
の契約競争(安値、赤字見積り) ⇒ ビルマネジメント企業が
分割丸投げ再委託、利益中抜き ⇒ 再委託BMがリスク回避
⇒ 中抜き・丸投げで再々委託へ

I ビルメンテナンス業界の現状と問題点の把握

3) 多重層下請け構造の弊害

図表-1 清掃契約の多層構造（業界事例）



元請(15%中抜き) ⇒ 日常清掃BM再委託(10%利益差引) ⇒ B1F~4F共有部フロア分割清掃再委託(契約対価の75%原価にて清掃作業)

- ①再委託・再々委託の契約形態 ⇒ 利益中抜き、丸投げ再委託

- ②現場作業担当のD-BMは発注価格の70～80%の金額で契約
 - ⇒ 原価ギリギリもしくは赤字での作業
 - ⇒ 清掃品質の確保はできるのか？

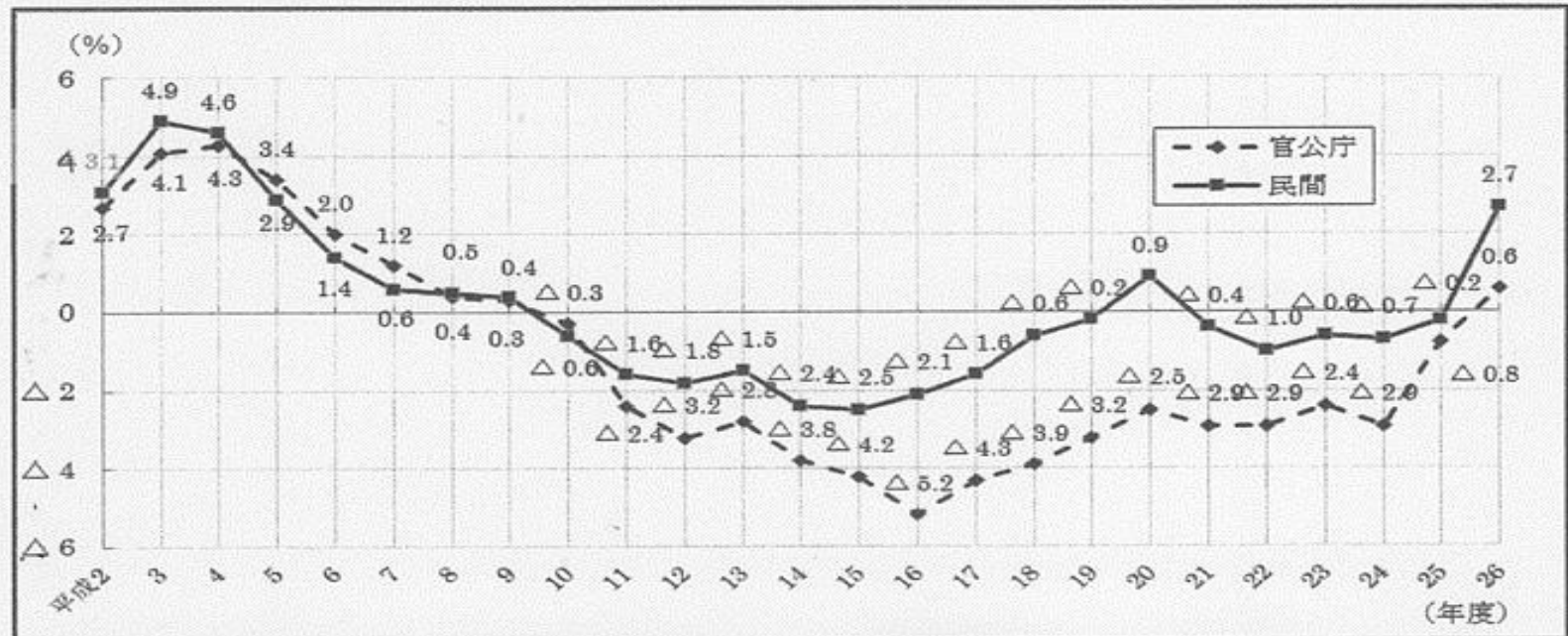
- ③B-BMは共有部をD/EBMに、専有部をF-BMに丸投げしている
 - ⇒ ビルオーナーは日常清掃の再委託方法・条件を厳しくチェックすべき

- ④現場担当BMは3重苦の中で作業せざるを得ない
 - ・原価ギリギリ契約 ⇒ 最低賃金ラインの時給
 - ・清掃スタッフの求人難と人手不足 ⇒ スタッフのやる気低下
 - ・品質管理まで手が回らない、職場安全管理が危惧される

I ビルメンテナンス業界の現状と問題点の把握

4)ビルメンテナンス契約価格の下落: 契約改訂率低下

図表 7-3-2 契約改訂率の推移



- ①空室率・賃料低下 ⇒ BM契約金額続落 ⇒ BM経営苦境時代
- ②最低賃金上昇 ⇒ 清掃スタッフ時給アップ ← 清掃契約金額低下
⇒ 安値受注・中抜き再委託 ⇒ 品質悪化 ⇒ 発注者の信頼低下

I ビルメンテナンス業界の現状と問題点の把握

5) 超人手不足の悪影響



- ①2025年全国平均最低賃金1,000円を超える ⇒ 募集時給アップ
- ②BM原価率(人件費90%)とラーメン店原価率30~40%の時給競争
- ③ラーメン店は最終的にはラーメン代金値上げ策がある
人件費アップを清掃契約金額に転嫁できるか？
- ④求人力なし ⇒ 採用不調 ⇒ 人手不足 ⇒ 現場欠員状態継続
- ⑤少子高齢化+労働人口減進行 ⇒ 人手払底 ⇒ 契約現場維持困難
- ⑥BM経営者の「正常性バイアス」 ⇒ 「茹でガエル」リスク

I ビルメンテナンス業界の現状と問題点の把握

6) 中堅BMの経営難と零細BMの生残り策

図表1-2-2 地区本部分別・年商規模別 企業割合

	サンプル数	年商規模別 (%)										平均年商 (万円)	
		5,000万円未満	5,000万～1億円未満	1～2億円未満	2～4億円未満	4～6億円未満	6～8億円未満	8～10億円未満	10～20億円未満	20～50億円未満	50億円以上		
本社平均	898	2.0	6.6	14.4	19.2	11.8	8.8	5.3	12.9	11.8	7.2	189,174	
地区本部分別	北海道	60	3.3	5.0	20.0	26.7	20.0	6.7	0.0	8.3	8.3	1.7	71,563
	東北	69	0.0	4.3	13.0	20.3	13.0	13.0	4.3	13.0	18.8	0.0	102,825
	うち政令指定都市県	10											275,600
	関東	136	0.7	2.9	5.1	9.6	8.1	10.3	3.7	16.9	18.4	24.3	512,664
	関東甲信越	125	1.6	4.0	14.4	19.2	14.4	7.2	6.4	15.2	12.0	5.6	130,461
	うち政令指定都市県	85											146,232
	中部北陸	128	0.8	7.0	16.4	27.3	12.5	7.0	5.5	7.0	11.7	4.7	140,366
	うち政令指定都市県	58											234,653
	近畿	114	1.8	0.9	9.6	14.9	8.8	13.2	7.9	18.4	9.6	14.9	316,920
	うち政令指定都市県	98											357,284
	中国	65	1.5	9.2	18.5	20.0	10.8	9.2	9.2	12.3	9.2	0.0	73,743
	うち政令指定都市県	33											71,064
	四国	30	6.7	10.0	20.0	20.0	10.0	0.0	6.7	23.3	3.3	0.0	64,260
	九州	171	4.1	14.6	19.3	19.9	11.7	7.6	4.7	8.8	8.8	0.6	68,084
うち政令指定都市県	67											89,434	

- ① 中堅BM(売上50億～200億円)が見積りコンペに呼ばれなくなってきた
- ② スーパーBMから中堅BM(売上50億～200億円)へフロア分割再委託契約が増加 ⇒ 営業方法の変化(中堅BMはコンペに呼ばれない)
- ③ 再委託先の中堅BMが、人手募集・採用・教育のリスク負担 ⇒ 利益確保+人でリスク回避傾向 ⇒ 再々委託の丸投げに走る
- ④ 現場担当の中小・零細BMは、オーナー発注金額の70～80%以下の金額で現場作業をやらざるを得ない ⇒ ビル経営の品質確保と資産価値維持 重大な影響が出るのは明白

Ⅱ 技術・品質管理・教育の改善と進歩

1、業界としての技術面の進歩

- ・機材とケミカル類の合理的組合せによる技術開発
石材メンテナンス、弾性床材メンテナンスの新技术
- ・ビルクリーニング技能士、病院清掃受託責任者、公認インスペクター
- ・設備管理技術者：設備管理技能士、エネルギー管理士など

2、品質管理手法の進歩

- ・インスペクター制度の普及
- ・品質測定機器の進歩

品質チェック方法

目視点検以外にも、客観性を高めるため、各種測定器を使用。



汚染度計	光沢度計	ATP測定器	臭気計	照度計
繊維床の汚染度を数値で表す	硬性・弾性床の光沢の度合いを数値で表す	生物の細胞内に存在するATP量(汚染物質)を数値で表す	臭いの強さを数値で表す	目視点検時の明るさを確認する

Ⅱ 技術・品質管理・教育の改善と進歩

3、教育・研修の進歩

- ①全国ビルメンテナンス協会は、毎年各種教育・研修セミナーを開催し業界のレベルアップを図ってきた。
- ②各ビルメン企業内部においても、発注者の要求に従って作業スタッフのOJT・OFF JTの教育に注力して、組織的な現場作業と適切な管理システム整備などを蓄積してきた。
- ③誰でも参入できるとされる業界だが、技術レベルアップ、経験・工夫・改善の積み重ねにより発注者の信頼される企業になる。
 - ⇒ 信頼される、優良なBMには、経験とノウハウが必要である
 - ⇒ 受注者候補の技術力、品質管理を調査分析することが肝要
- ④ビルメン企業の売上対教育費率0, 2%は低すぎる。
ヒトの教育にお金をかける必要性の認識(1%の教育費率目標)

Ⅲ 適正なメンテナンスパートナー選択プロセス、方法

1、見積り提案コンペ手法の選定プロセス＝受注者の選定方法

1) コンペ対象者の選定

① 大型案件のケース

- ・ビルマネジメント企業を招き、評価選択する
- ・マネジメント契約とは別に各作業の候補対象企業を直接招き選定する
⇒ 丸投げ再委託・利益中抜き委託を防止する
- ・参加候補企業の選択に時間をかける
⇒ 地域性、実績、技術・ノウハウ、評判・口コミ、HPチェック

② 通常案件のケース: 対象候補を直接参加要請する

2) 見積りコンペ方式の選択

- ① 価格優先方式 ⇒ 安値競争 ⇒ 品質劣化 ⇒ 受注BMの業務管理時間必要
⇒ 結果的にトータルコストは高くなる
- ② 総合評価方式 ⇒ 価格評価＋技術評価で適切なBMの選択
⇒ 見積作成要領、コンペ要求条件の作成に時間をかける

Ⅲ 適正なメンテナンスパートナー選択プロセス、方法

2、見積り提案書作成要領(総合評価方式の事例)

1) 見積り基本情報

1) 見積り基本情報

- ① 見積り提案の主旨・目的
- ② コンペスケジュール: 提案書提出締切、契約締結、業務開始等の日程スケジュール
- ③ 維持管理計画(年度計画、中長期計画)
- ④ 契約期間: 単年／複数年
- ⑤ 参加要件: 登録、資格、地域条件
- ⑥ 受注者選定方法: 一次選定／段階式選定(一次書類選定・二次総合評価選定)
- ⑦ その他: 予定価格(上限／下限)、仕様発注方式／性能発注方式

2) 施設基本情報 (標準参考項目事例)

- ① 建物概要: 所在地、敷地面積、建築規模(地上・地下)、延床面積、有効面積、事業主、設計管理企業、施工企業、工期、
- ② 建物内主要施設: オフィスフロア、商業施設フロア、駐車場、防災センター、
- ③ 建物開閉時間帯: オフィス、商業店舗、駐車場
- ④ 機能概要: 防犯・防災設備、消火設備、昇降機設備
- ⑤ その他: 区域分け、管理区分、所有形態等

Ⅲ 適正なメンテナンスパートナー選択プロセス、方法

2、見積り提案書作成要領(総合評価方式の事例)

3) 業務要件書：清掃提案の例

①管理体制等

- ・業務委託開始期間
- ・責任者条件
- ・スタッフ配置、条件
- ・業務委託エリア区分、委託形態（再委託条件）
- ・スタッフユニフォーム
- ・スタッフ控室
- ・管理備品等負担区分、条件
- ・責任者、スタッフ交代手続き
- ・業務遂行責任、リスク分担

②業務内容

- ・清掃の目的、コンセプト
- ・作業上の留意点
- ・清掃範囲
- ・日常清掃内容：添付仕様書参照
- ・定期清掃内容：“
- ・品質管理、品質確保条件
- ・臨時・特別清掃
- ・報告書内容：日報。週報、月報提出要領
- ・非常時対応
- ・その他作業面の明細

Ⅲ 適正なメンテナンスパートナー選択プロセス、方法

4) 見積り提案書の作成要領、業務要求の参考事例

下記見積り提案時の要求提出書類一覧表は、民間物件向け清掃見積コンペの提案作成及び受注者選定評価のために編集したものである。

この提出書類リストを提案書作成条件に入れることにより、第一次書類審査によって悪質企業、ブラックビルメン、安値受注専門ビルメン等を排斥することが可能となる。

A B Cビル清掃業務提案書作成要領

提出書類一覧チェック表事例

1 見積提案参加資格書類等

	提出書類
提案書	<input type="checkbox"/> 提案書
提案参加資格書類	<input type="checkbox"/> 総合評価提案競争参加資格確認申請書 (審査様式1)
	<input type="checkbox"/> 資本関係・人的関係調書 (審査様式2) (該当する場合)
	<input type="checkbox"/> 建築物清掃業又は建築物環境衛生総合管理業登録証の写し
	<input type="checkbox"/> 共同事業体等の構成企業名簿 (該当する場合)
	<input type="checkbox"/> 必要な資格者証明書の写し (該当する場合)
見積価格務費内訳書等	<input type="checkbox"/> 業務費用内訳書 (様式1-1)
	<input type="checkbox"/> 業務従事者賃金支給計画書 (様式1-2)
	<input type="checkbox"/> 社会保険料事業主負担分調書 (様式1-3)
委任状	<input type="checkbox"/> 委任状 (様式A) (代理人又は副代理人が提出する場合)

2 評価項目関係 ①

提案項目	提案書類等
企画提案書	<input type="checkbox"/> 企画提案書 (様式B)
価格評価	<input type="checkbox"/> 見積り価格書
人員配置	<input type="checkbox"/> 従事者人員配置量提案書 (様式1)
	<input type="checkbox"/> 業務従事者配置計画書 (様式1-2)
作業計画書	<input type="checkbox"/> 作業計画書等に係る提案書 (様式2)
	<input type="checkbox"/> 作業計画書 (任意様式)
	<input type="checkbox"/> 業務従事者配置計画書 (様式1-2)
作業マニュアル	<input type="checkbox"/> 作業計画書等に係る提案書 (様式2)
	<input type="checkbox"/> 作業マニュアル (任意様式)
資格者配置	<input type="checkbox"/> 資格者配置に係る提案書 (様式3)
	<input type="checkbox"/> 業務従事者配置計画書 (様式1-2)
苦情等対応の連絡・報告体制	<input type="checkbox"/> 緊急時の対応に係る提案書 (様式4)
	<input type="checkbox"/> 連絡・報告体制に係る書類 (任意様式)
苦情等対応のマニュアル	<input type="checkbox"/> 緊急時の対応に係る提案書 (様式4)
	<input type="checkbox"/> 対応マニュアル (任意様式)
効果的な清掃方法	<input type="checkbox"/> 清掃方法に係る提案書 (様式5)
	<input type="checkbox"/> 提案内容を記載した書類 (任意様式)
同種同規模の清掃業務実績	<input type="checkbox"/> 同種同規模の清掃業務実績報告書 (様式6)
	<input type="checkbox"/> 契約書の写し又は報告書記載内容を確認できる書面 (任意様式)
労災保険料のメリット制の適用	<input type="checkbox"/> 労災保険料のメリット制適用に関する報告書 (様式7)
	<input type="checkbox"/> 労災保険率決定通知書 (平成27年度) の写し

2 評価項目関係 ②

自主検査体制の規程	<input type="checkbox"/> 自主検査体制に係る提案書 (様式8)
	<input type="checkbox"/> 自主検査体制に係る社内規程等の写し
業務自主検査体制	<input type="checkbox"/> 自主検査体制に係る提案書 (様式8)
	<input type="checkbox"/> 自主検査体制計画書 (自主検査体制の概要説明)
建築物清掃管理評価資格者による検査	<input type="checkbox"/> 自主検査体制に係る提案書 (様式8)
	<input type="checkbox"/> 建築物清掃管理評価資格者証の写し
障がい者雇用率	<input type="checkbox"/> 障がい者雇用に関する報告書 (様式9)
	<input type="checkbox"/> 障害者雇用状況報告の写し (該当する場合)
エコマーク認定商品の使用	<input type="checkbox"/> 環境配慮資機材等使用状況報告書 (様式10)
	<input type="checkbox"/> 商品に係る納品書又はその他納品の事実を証する書類 (任意様式)
	<input type="checkbox"/> エコマーク認定商品であることを証する書類(カタログ等の写し)
研修実績	<input type="checkbox"/> 研修実績報告書 (様式11)
	<input type="checkbox"/> 実施した研修の日時や内容がわかる資料 (レジュメ、テキスト、修了証書など)
研修実施の提案	<input type="checkbox"/> 研修実施に係る提案書 (様式12)
資格取得支援制度	<input type="checkbox"/> 資格取得支援制度に係る報告書 (様式13)
	<input type="checkbox"/> 資格取得支援制度に係る社内規定等の写し
平均賃金の提案 (任意)	<input type="checkbox"/> 平均賃金に係る提案書 (任意)
	<input type="checkbox"/> 業務従事者賃金支給計画書 (任意)
健康保険加入の提案	<input type="checkbox"/> 健康保険加入に係る提案書 (様式14)
	<input type="checkbox"/> 業務従事者配置計画書 (様式1-2)
通勤手当支給の提案	<input type="checkbox"/> 通勤手当支給に係る提案書 (様式15)
	<input type="checkbox"/> パート従業員及び正社員に適用する通勤手当に関する就業規則の写し
健康診断実施の提案	<input type="checkbox"/> 健康診断に係る提案書 (様式16)

* 1 様式集を参考にしたい場合は、「札幌市総合評価一般競争提案様式集チェックリスト」を検索して頂ければ閲覧可能です。

* 2 この提出書類リストによる書類審査で、不適切企業はクリアできず、受託者決定では、優良企業が最終審査に残る結果となり、悪質業者、安値受注企業を排斥できたとのこと。

3、総合評価方式による最終的な委託先選定方法

1) 総合的評価採点方式について

* 発注者が望む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

○定性評価の事例

- ①提案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(責任者も)への教育研修体制
- ④品質管理への考え方、認定インスペクターの有無
- ⑤環境への配慮、省エネルギーの取組み
- ⑥危機管理体制
- ⑦個人情報保護体制、プラバシーマーク認定資格
- ⑧社会的責任への取組み(法令順守、障がい者雇用、不正取引排除)

○定量評価の事例

- ①提案金額
- ②仕様書(配置要員数、清掃仕様数値:頻度)
- ③研修プログラム数
- ④参加企業の従業員総数(パートも含め)

3、総合評価方式による最終的な委託先選定方法

2) 評価採点基準(採点項目、採点配分基準)

次ページは、病院の清掃業務委託 プロポーザル方式ケース事例です。

- ①項目は施設タイプにより変わる(オフィスビル、商業施設、宿泊施設等)
- ②審査の視点:何をチェックするか? どう比較すればよいか?
- ③配点:重要度、期待度、満足度を考慮して配分する
- ④審査視点基準:配点から個別に振り分け配分する
- ⑤審査・採点法: 5段階、3段階、2段階から選択する

図表－6 病院清掃管理業務委託プロポーザル提案採点基準事例

病院清掃管理業務委託 プロポーザル入札

審査基準・採点基準

項目	審査の視点	配点	採点	審査採点基準 ①	採点	審査採点基準 ②
1 受注実績	① 公立病院も含む当該業務の受注実績は十分にあるのか	10	10	業務実績が3例以上の場合	10	高く評価できる内容である
	② 感染症の専用病床・病院の当該業務の受注実績は十分にあるのか	10	7	業務実績が2例の場合、1例＝1点	7	評価できる内容である
			5	業務実績が1例の場合	5	基準を満たしている内容である
			3	業務実績はあるが一部満たしていない場合	3	基準に一部欠けた内容である
			0	業務実績がゼロの場合	0	十分でない内容である
2 業務体制	① 運営体制(組織図、配置人数、業務時間、病院清掃キャリア)は適正か。	5	5	極めて良好	5	高く評価できる内容である
	② 受託責任者の年齢、経歴、資格、実績は適性か。	5	4	良好	4	評価できる内容である
	③ 従業者の配置計画(清掃地域別の人数配分、作業経験、年齢等)は適性か。	5	3	普通	3	基準を満たしている内容である
	④ 従業者への教育が継続的、体系的に行われているか。(教育プログラム内容、マニュアル整備等)	5	2	やや不十分	2	基準に一部欠けた内容である
	⑤ 環境整備関係の資格内容は評価できるか。	5	1	不十分	1	十分でない内容である
	⑥ 従業者の健康管理、感染症対策(予防接種を含む)が十分になされているか。	5				
3 業務管理に 対する考え方	① 受託責任者の業務内容は適性で、評価できるか。	5	5	高く評価できる内容である	5	高く評価できる内容である
	② 作業確認報告システム(頻度、書類名、内容)は評価できるか。	5	4	評価できる内容である	4	評価できる内容である
	③ 地域別作業計画は仕様遵守面で適正か。	5	3	基準を満たしている内容である	3	基準を満たしている内容である
	④ 品質管理体制は評価できるか。(品質管理項目、書類、インスペクター人数等)	5	2	基準に一部欠けた内容である	2	基準に一部欠けた内容である
	⑤ 業務マニュアルの整備(作業マニュアル、品質管理マニュアル、マナーマニュアル等)は適性か。	5	1	十分でない内容である	1	十分でない内容である
	③ 法令を遵守しているか。情報の取扱いは適正か。	5				
4 災害時・緊急 時の対応	① 災害時にも継続して人材を確保して業務継続ができる体制にあるか。	3		人材確保手段明記あれば3点、無ければ0点	3	評価できる
	② 日常業務におけるリスク管理は適切か。	2		危機管理マニュアル保有なら2点 なければ0点	0	不十分
	③ 本社、支店、営業所及び類似現場等が近隣にあることなどにより、緊急対応ができる体制にあるか。	2		20分以内に現場対応なら2点それ以上なら1点		
5 院内感染 対策について	① CDCガイドラインについての記述と理解は評価できるか	3	3	評価できる内容である	3	問題ない
	② 感染予防対策は適性か。(健康管理、予防接種、従事者の感染対策研修)	3	1	基準通り	0	問題あり
	③ 感染対応の清掃手順、技術は適性か。	3	0	不十分		
6 使用資機材・ ユニフォームに ついて	① 使用用具、薬剤の品目、仕様は適性か。(ゾーニング対応、感染防止対応等)	3	3	評価できる内容である	3	評価できる内容である
	② 従事者のユニフォームは評価できるか。(カラー、機能性)	3	1	基準通り	1	基準通り
			0	不十分	0	不十分
7 立上げ体制	① 立上げ準備のスケジュール、内容は適切か	3		スケジュール・作業手順適切なら3点 不備なら0点		適切なら2点 不備なら0点
	② 従事者の確保方法、教育研修方法は適切か	5		研修プログラム 5以上あれば3点、1～3なら2点 0なら0点		5以上あれば3点、1～3なら2点 0なら0点
8 業務改善に ついて	① 新病院に対しての新規及び改善提案内容は評価できるか。	5	5	高く評価できる内容である	5	高く評価できる内容である
	② 院内スタッフからの改善要望への対応は満足できるか。	5	4	評価できる内容である	4	評価できる内容である
	③ 外来者からの改善要望、提案への対応は評価できるか。	5	3	基準を満たしている内容である	3	基準を満たしている内容である
	④ 業務改善への取り組み内容は評価できるか。	5	2	基準に一部欠けた内容である	2	基準に一部欠けた内容である
			1	十分でない内容である	1	十分でない内容である
9 費用	① 費用項目の内容と金額は適性か。	30	25	価格が想定範囲内であり、仕様にマッチしている	25	価格・内容とも妥当である
	② 外部委託の内容と金額(外注率)は適性か。	4	20	仕様内容に対して価格が安すぎる	15	一部妥当である
			15	仕様内容に対して価格が高すぎる	5	妥当ではない
			10	妥当な価格ではない		
10 独自サービ ス提案について	① 独自提案サービスは病院にとって、メリットがあると評価できるか。	3	3	評価できる内容である	3	評価できる内容である
	② 提案サービスによって病院スタッフの負荷が軽減できると評価できるか。	3	1	基準通り	1	基準通り
			0	不十分	0	不十分
11 プレゼン	① プレゼン内容が評価できるか。(業務への熱意、スピーカーの技術、内容が分かりやすい)	5	5	評価できる内容である	5	評価できる内容である
	② 時間配分が適正か。質疑内容評価できるか。(時間厳守、回答が的確、迅速)	5	3	基準を満たしている内容である	3	基準を満たしている内容である
			1	基準に一部欠けた内容である	1	基準に一部欠けた内容である

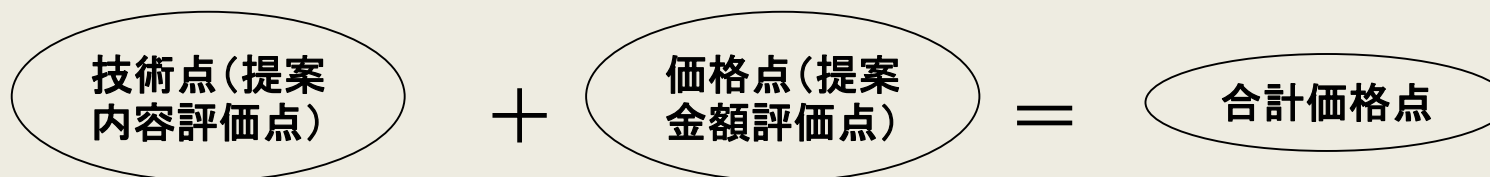
3) 総合評価点の算出方法参考事例

① 価格以外の要素に係わる評価

価格以外の要素に係る評価として

- ・ 個々の物件の内容、性質及び求められる創意工夫等の程度に応じて物件ごとに定める。
- ・ 各評価項目における配点も、物件の性質や各評価項目における重要度に応じて異なる。
- ・ 各評価項目において獲得した得点をすべて合計した点数が、当該提案者の価格以外の要素に係る評価点（技術点）となる

② 総合評価点の算出



価格以外の要素に係る評価点（技術点）と提案価格に係る評価点（価格点）を計算したうえで、これらをすべて合計した得点が当該提案者の総合評価点となり、この総合評価点が高い者が受託（候補）者となる。

③ 評価項目事例

総合評価方式における評価項目については、コンペ案件に応じて、分類細分類及び評価項目を下記のように定める。

分類	細分類	評価項目例
価格評価	価格評価	
履行体制評価	履行体制	当該業務に係る人員配置量の提案 適正な履行確保のための業務体制 緊急時の対応の体制等 効果的な清掃方法の提案 履行実績等 など
	自主検査体制	自主検査体制の内容等
	その他	障がい者の雇用の取り組み 環境配慮機材の使用状況など
研修・ 雇用条件評価	研修体制	技術向上のための研修制度等の有無 資格取得支援制度の有無 従業員に対する社内表彰制度の有無など
	雇用条件	従業員の支払賃金の提案 健康保険加入の提案 通勤手当支給の提案 健康診断の実施の提案など

④ 総合評価による採点事例

各評価項目と配点事例

分類	細分類	配点	評価項目
I 価格評価		50点	
II 履行体制 評価	1 履行体制	変動制	人員配置量の提案
		4点	適正な履行確保のための業務体制の提案
		2点	緊急時の対応の提案
		2点	効果的な清掃方法の提案
		2点	契約実績
	2 自主検査体制	4点	自主検査体制の提案
	3 その他	1点	障がい者の雇用の取組
		1点	環境配慮資器材の使用
	III 研修・ 雇用条件 評価	1 研修体制	20点 3点
1点			資格取得支援制度の有無
2 雇用条件		変動制	従業員の支払賃金の提案
		変動制	健康保険加入の提案
		2点	通勤手当支給の提案
		1点	健康診断の実施の提案
総合評価合計		100点	

IV ビル運用・管理のパートナー決定要件

1、業務マネジメントの評価と決定ポイント

1) 業務管理組織

①組織図と施設規模のバランス

②勤務シフト表の評価（時間帯別要員配置）

2) 業務報告システムチェック

①作業報告書(日報・月報)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
(提案者の使用しているサンプルを添付させる)

3) インスペクション報告体制

①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
(提案者の使用しているサンプルを添付させる)

* 次の2ページは、全国ビルメンテナンス協会フォーマット

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: ビルメン太郎			

改善指示書(例)

現場名	現場No. <u>1</u> 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]		
【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: 1階玄関ホール・ロビー 部位・建材: 床(タイルカーペット/ナイロン製) 汚れの状態など: 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。		
【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】	【改善指示箇所(図で示す)】		
・応急処置			
<汚れを改善する方法を詳細に記述します>			
・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

1、業務マネジメントの評価と決定ポイント

4) 研修体制

- ①研修の種別、内容、頻度等の提案内容のチェック
- ②業務履行の技術レベル、スタッフの能力評価をチェックできる

各種研修事例

- ・ビルメンテナンス基本研修（清掃、設備管理、警備、）
- ・階層別研修（主任研修、係長研修、管理職研修、幹部研修：部長・役員）
- ・職能別研修（技術研修-初級・中級、営業研修、経理・総務研修）
- ・導入研修（新入社員研修、中途採用者研修）
- ・課題別研修（品質管理研修、クレーム対策研修、接遇・マナー研修、個人情報保護研修、人権研修 マネジメント研修など）

業務マネジメント評価ポイントとしては、①～④ 以外に「危機管理体制」、
「クレーム 処理体制」、「作業スタッフの人事管理体制」なども評価対象となる。

1、業務マネジメントの評価と決定ポイント

5) 品質管理システムの評価

(1)「品質管理の考え方」の提案の評価

- ①基本的な品質管理項目内容
(最低限押さえておくべき項目) ⇒ 欠落項目ないか？
- ②施設特有の追加品質管理項目
- ③自主点検方式か、発注者も点検する双方向式か
- ④PDCA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)

5) 品質管理システムの評価

(2) 数値化されたインスペクション手法があるか

* 提案要件に「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**
(ATP測定器、光沢度計、汚染時計など)

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)

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

・ **KPI**(キー・パフォーマンス・インディケータ:品質測定基準)

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。

*** 次のスライド参照**

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。

6) プレゼンテーション(プレゼン)の評価

(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ない兆候で減点

② プレゼンターの説明に一貫性があるか

* 起承転結式? 結論が先か?

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)ヒアリング時の質疑応答の対応評価

*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
⇒ 最近では、30分程度に延びている

2、総合評価による受注者決定の重要性

1) 価格重視評価のデメリット

①事例A: 某県庁舎のトイレ清掃(単年契約)

トイレ仕様 D2(1日2回) ⇒ 午前中8時と11時に清掃
D2の時間帯指定なし ⇒ 契約条件不履行にならない
道徳的責任追及 ⇒ 作業改善せずに次年度食い逃げ

②事例B: 某市役所建物清掃入札(単年契約)

「中途解約条件」なし ⇒ ダンピング落札業者が仕様・業務要件を無視
⇒ 契約金額(安値受注額) - 先取り利益 = 業務履行元手金
⇒ 残った金額で仕事をやりくりされる

上記を官公庁の事例だとみなすことは誤りであり、民間物件でもコンペ参加企業が多く、競争が激しい場合には、ムチャな積算・見積りをする悪質ビルメン企業が、数多く参加するケースでは、不適切な行為が出やすくなる。

2、総合評価方式のメリット

1) 不適切な業者の排除ができる

- ⇒ 価格採点が50%の場合は安値受注を防げない
- ⇒ 採点配分を30%以下に抑える

2) 資産である公共施設の長寿命化が図れる

- ⇒ 適切な維持管理が修理・修繕費を減らす

3) 発注者が受注者との対応(クレームやトラブル処理)に費やす時間が減少する(その余剰時間を本来業務へ有効活用することができる)

V 受注決定後のパートナーの業務確認と評価

契約条件(仕様・要求条件)の履行実態の検証



- ①受注者の業務レベルの把握
- ②発注者の業務結果への満足度測定



受注者の優劣判断ノウハウ
適正で優良な受注者の見きわめ法
不適正な業者の評価・判定法

1、業務の品質管理評価

1) 受注者**選定前**の業務の品質管理評価 《履行業務の品質評価と品質確保のポイント》

(1) 発注者の品質管理の考え方

* 仕様発注方式／性能発注方式 * 次ページ図-8参照

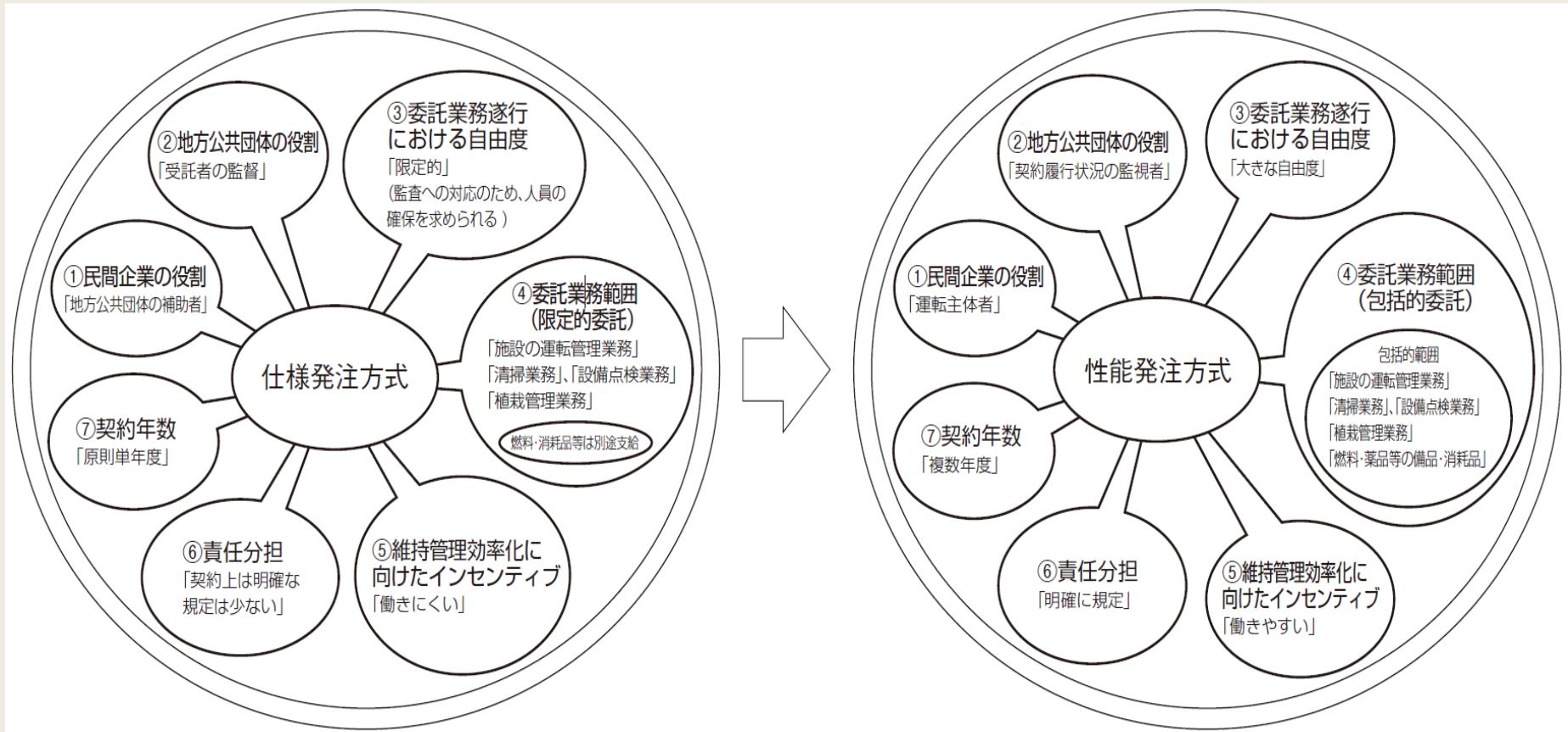
(2) 品質管理手法

①仕様発注式品質管理：インスペクターの点検報告の評価

②性能発注式品質管理：

- ・発注者・受注者の双方向インスペクション
- ・SLA・KPIをベースにした数値化インスペクション

図表－ 8 仕様発注方式と性能発注方式の比較イメージ



1、業務の品質管理評価

1) 受注者**選定前**の業務の品質管理評価について

(3) 品質点検のやり方

①インスペクションシート:どちらのフォーマットを使うか
(出来れば点数式)

②受注者点検評価か、発注者指定フォーマット点検評価か

③測定機器点検方式は？

(**光沢度計、ATP測定器、汚染度計等の点検数値化**)

(4) インスペクション結果報告の評価ポイント

①インスペクション結果データ

②インスペクターの総合評価報告:自己点検判定、点検時の
問題手と対応策、改善点を含む

③統一したインスペクションシート:比較・評価がやりやすい

1、業務の品質管理評価

2) 受注者**契約後**の品質管理結果の評価 《履行业務の品質評価と品質確保のポイント》

(1) 品質管理の考え方、やり方、報告書形式等の評価

(2) インспекション報告書の評価

① インспекターの点検報告内容の評価

- ・インспекションシートは満足できるか

*** 図表－9 清掃インспекションチェックリスト参照**

② インспекション手法は満足できるか

- ・発注者・受注者の**双方向点検**になっているか
- ・客観的な評価(**点数式**)になっているか
- ・SLA・KPIをベースにした**数値化**インспекションか

図表一9

清掃インスペクション チェックリスト (事務用建物編)

建物名称： _____
 インスペクション日時：平成 25 年 __ 月 __ 日 __ 時 ~ __ 時 実施箇所・フロア： _____

-5 大変不満	-3 不満	-1 やや不満	1 やや満足	3 満足	5 大変満足	
インスペクション項目					清潔・美観・汚れに対する、満足度の評価	備考 (気づき点、不満点等)

A) 日常清掃業務関連

1	部門別日常清掃					
清潔、美観、汚れなしの観点						
A)	共用部清掃					
①	廊下(床・カーペット汚れ、ゴミ)					
②	E Vホール(床・カーペット汚れ、ゴミ)					
③	トイレ(便器・洗面台・床)、臭いは?					
④	給湯室(整頓・残り物)					
⑤	ゴミ処理室(残し物、整頓)					
⑥	附室(床・カーペット汚れ、ゴミ)					
⑦	特避階段					
⑧	付帯業務					
	自販機専用空缶、ペットボトル回収					
	廃棄物回収					
	喫煙所吸殻回収					
B)	特別箇所清掃(VIP室、大会議室等)					
①	床面清掃					
②	ゴミ及び資源回収					

B) 定期清掃業務関連

		-5	-3	-1	1	3	5
1	床清掃						
①	床洗浄						
②	シミ抜き						
2	付帯業務						
	ガラス清掃						
	壁清掃						
	高所除塵						
	便器類(臭い、尿石、変色)						
	植栽散水・雑草抜き						

C) 苦情・トラブル処理関連

		-5	-3	-1	1	3	5
1	苦情に対する対応・処理						
2	人身事故発生時の対応・処理						
3	器物破損事故発生時の対応・処理						
4	緊急時・トラブル時の対応・処理						

D) 清掃作業員執務態度関連

		-5	-3	-1	1	3	5
1	身だしなみ(髪、ボタン、清潔感)						
2	言葉づかい(挨拶・声の明るさ、敬語)						
3	言葉づかい(声の大きさ、発音明瞭)						
4	服装(汚れ、しわ無し)						
5	名札(見える場所にあったか)						
6	清掃具扱い(丁寧さ、危険な扱い度)						
7	動作(テキパキさ、積極さ)						
8	消耗品補充(トイレ用紙、洗剤)						
9	案内・説明等での親切さ・親身さ						

特記事項・自由記入欄

インスペクション中に気づいた点・不満点・問題点・改善必要点を記入する(できればその理由、どんな対応が必要か、その他)

フロア担当清掃責任者 ○○

清掃統括責任者 △△

2、マンスリーレポートの評価

1、マンスリーレポートの意義

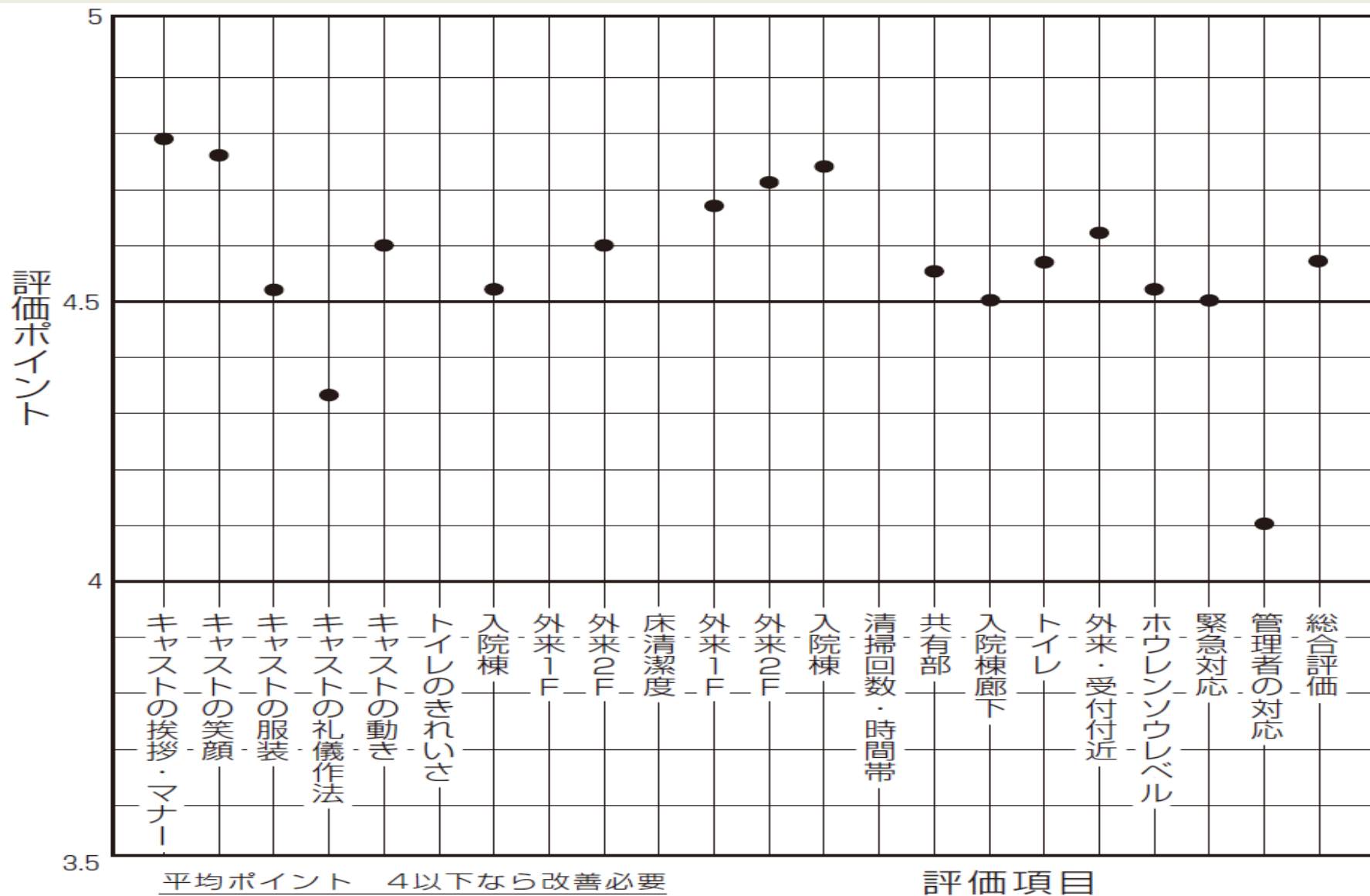
レポートは発注者と受注者の間で相互信頼と安心感をもたらすコミュニケーションの重要な手段である。その結果、レポート内容が受注者の総合能力評価となる。

2、レポートの内容・項目

発注者の要求する内容・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спек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 利用者満足度調査（実施した当月） * 図表—10参照
- ⑥ 次月の業務計画（改善提案含む）

図表－10 カスタマー・サティスファクション・サーベイ（顧客満足度調査）事例

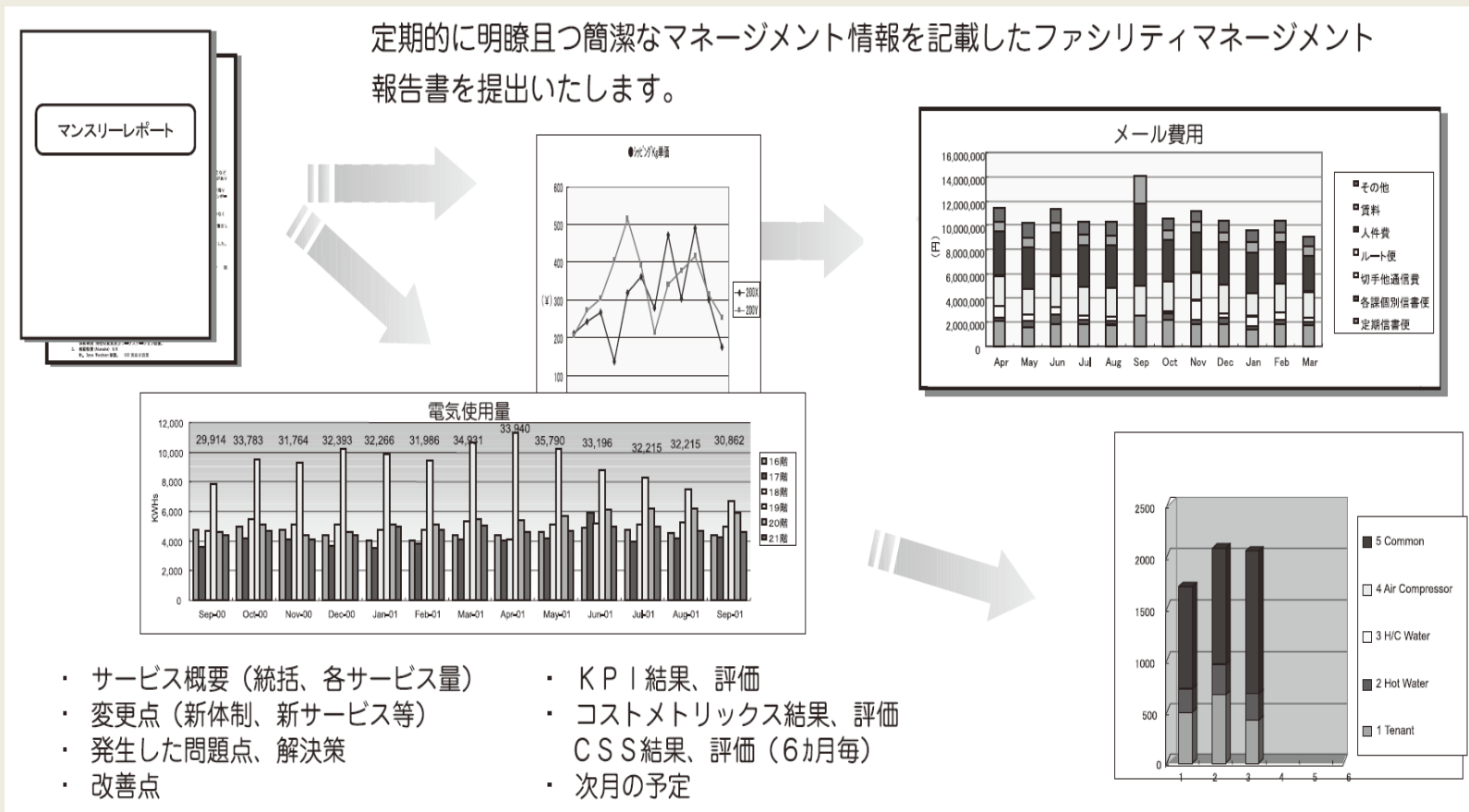


3、マンスリーレポートの比較評価

1) ビジュアル化されているか

数値化データをグラフ表示化できているか

図表-11 マンスリーレポート(事例)



2) レポート内容表現が簡潔で見やすく、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

まとめ

ビル管理の「おもてなし」精神とは、顧客(オーナー、利用者)の目に入らない場面や場所で、表裏なく、しっかり気配りと準備をして、さりげなく運用、管理をおこなうことと考えています。「おもて」で目立つことは少ないですが、見えない場所と時間でしっかりと仕事をこなしているのが、メンテナンスサービスだと考えています。

「うら」での仕事が「おもて」のサービスレベルを支えるものだと確信します。

- 1、良質なメンテナンスパートナーの選択は、腕の良い「かかりつけ医」を持つと同じ価値がある。
- 2、信頼できるパートナーを選択することで、建物のかかりつけ医であるビルメン企業の健全な育成が可能となる
 - ⇒ 安全・安心・清潔への信頼確保と建物の長寿命化と品質向上
 - ⇒ 「良いかかりつけ医」の確保へ