

平成29年度 協会活性化セミナー

～講演・ワークショップ～

第1部

『福岡県版実態調査報告の分析・活用策・改善案』

第2部

『人手不足・現場賃金上昇・契約金額改訂の 課題対応策とは？』

～雇用戦略、コストダウン、生産性向上～

【講師】 マネジメント21 松本卓三

【日時】 平成29年10月27日(金) 14:10～16:40

【会場】 博多バスターミナル9階 第4ホール

【主催】 (公社) 福岡県ビルメンテナンス協会

第1部 講演

『福岡県版実態調査報告の 分析・活用策・改善案』

マネジメント21 松本卓三

E-mail:matsumoto@mgmt21.jp

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

実態調査アンケートのやり方について

1、アンケートのポイント(各種アンケート経験に学ぶ)

- 1) アンケート実施目的をクリアに説明すること
- 2) アンケート回答結果が、会員にとって意義と価値のあることを明確にすること
- 3) 回答に必要な時間と費用がどれだけかかるか計算すること
設問数、回答方法(○印選択か、記述式か、記述式の割合)を工夫する
- 4) 回答分析内容によって、会員が業務改善、経営改革にまで活かせるヒントが含まれていること(全国と福岡県の比較によるヒント、気づき)

2、回答者の頭の中を想像する

- 1) 毎年よく似た設問が多く、新鮮味がない。もっと新しい設問が必要ではないか？
- 2) 回答には、社長や取締役クラスがやらなくても、総務部長で十分書けるのでは
- 3) もう少し経営や業務改善に役に立つ情報、データが出てきてほしいのだが・・・

3、調査報告書の取り扱いと反映について

- 1) どのレベルにまで回覧しているか？ 部長・課長クラスまで？ 取締役まで？
- 2) 福岡県の企業として、全国での立ち位置が分かり、遅れを取らない、先を進むためにもっと役に立つ、有意義で価値のある報告内容(分析、提言)であるべき
- 3) アンケート結果の説明会を開催して、議論すれば更に価値が大きくなるのでは？

参考アンケート事例

調査名：建築保全業務 社会保険等経費に関する調査

調査日：平成28年9月～10月

調査対象：公益社団法人全国ビルメンテナンス協会会員企業、同企業が管理する官公庁物件

募集費関連調査報告データ

図表 4-19 国土交通省地区別 人材募集費（社）・平均

	0円	1～200万円未満	200～400万円未満	400～600万円未満	600～800万円未満	800～1000万円未満	1000万円以上	平均(千円)
全体	2	33	11	7	2	2	19	8413.7
北海道	0	1	1	0	0	1	1	7739.3
宮城	0	2	1	1	0	0	0	1754.5
東京	1	4	2	1	2	0	10	16099.0
新潟	0	3	2	1	0	1	1	5738.6
愛知	0	2	1	2	0	0	3	11515.1
大阪	0	6	0	2	0	0	2	9901.8
広島	1	4	2	0	0	0	1	2576.4
香川	0	6	2	0	0	0	0	893.1
福岡	0	5	0	0	0	0	0	866.8
沖縄	0	0	0	0	0	0	1	10350.0

図表 4-20 年商規模別 人材募集費（社）・平均

	0	1～200万円未満	200～400万円未満	400～600万円未満	600～800万円未満	800～1000万円未満	1000万円以上	平均(千円)
全体	2	33	11	7	2	2	19	8413.7
5,000万円未満	—	—	—	—	—	—	—	
5,000万～1億円未満	—	—	—	—	—	—	—	
1～2億円未満	1	3	0	0	0	0	0	87.3
2～4億円未満	0	6	0	1	0	0	0	854.4
4～6億円未満	0	4	2	0	0	0	0	1005.8
6～8億円未満	1	3	1	1	0	0	0	1649.0
8～10億円未満	0	1	2	1	0	0	0	2619.0
10～20億円未満	0	13	5	0	1	0	0	1822.0
20～50億円未満	0	3	1	2	1	1	8	10704.2
50億円以上	0	0	0	2	0	1	11	28630.1

図表 4-21 従業員規模別 人材募集費（社）・平均

	0円	1～200万円未満	200～400万円未満	400～600万円未満	600～800万円未満	800～1,000万円未満	1,000万円以上	平均(千円)
全体	2	33	11	7	2	2	19	8413.7
1～50人	0	1	0	0	0	0	0	85.0
51～100人	0	5	0	0	0	0	0	143.0
101～300人	2	14	2	0	0	0	0	820.3
301～500人	0	7	5	2	0	0	0	2238.6
501～1000人	0	5	2	2	2	0	3	5335.3
1001人以上	0	1	2	3	0	2	16	21576.8

図表 4-23 年商規模別 人材募集費率

	平均
全体	0.25%
5,000万円未満	－
5,000万～1億円未満	－
1～2億円未満	0.06%
2～4億円未満	0.26%
4～6億円未満	0.22%
6～8億円未満	0.23%
8～10億円未満	0.29%
10～20億円未満	0.12%
20～50億円未満	0.43%
50億円以上	0.26%

図表 4-24 国土交通省地区別 雇用従業員1人あたりの人材募集費（社）・平均

	0円	0～1万円未満	1～2万円未満	2～3万円未満	3～4万円未満	4～5万円未満	5万円以上	平均(円)
全体	2	9	11	14	9	14	17	45654.2
北海道	0	0	0	1	0	1	2	153111.9
宮城	0	0	1	0	0	2	1	49918.1
東京	1	1	1	2	2	5	8	56147.2
新潟	0	1	0	4	1	0	2	42075.2
愛知	0	0	1	1	3	2	1	39868.7
大阪	0	4	2	1	0	1	2	27901.8
広島	1	0	2	2	2	0	1	34665.0
香川	0	1	3	1	1	2	0	25851.0
福岡	0	2	0	2	0	1	0	20398.2
沖縄	0	0	1	0	0	0	0	13967.6

第2部 講演

『人手不足・現場賃金上昇・契約金額改訂
の課題の対応策とは？』
～雇用戦略、コストダウン、生産性向上～

マネジメント21 松本卓三

E-mail: matsumoto@mgmt21.jp

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

1、人手不足の動向(現状と将来)

1) 人口減少は避けられない

(1) 人口推移

2017年 約1億2653万人 ⇒ 2065年 約8808万人
100年後 約5060万人 200年後 約1380万人

(2) 人口減により生じる出来事

①2017年 「高齢者」の高齢化が進む

65～74歳 1764万人 ⇒ 一旦増えるが2041年以降減っていく

75歳以上 1697万人 ⇒ 75～79 652万人 80～84 518万人 85以上 527万人
⇒ 65～74歳の若い高齢労働者は期待できない

②2019年IT技術者不足が始まる ⇒ AI開発、ロボット生産が停滞

2020年92万人がピーク 2025年では90万人に減り、市場需要から43万人不足

③2025年以降の問題

・団塊世代(800万人)が75歳超の後期高齢者へ⇒ 医療・介護難民の増大

⇒ 高齢就業者の減少 ⇒ 高齢者人手不足に拍車

・団塊ジュニアが50歳代になる ⇒ 介護離職増加 ⇒ 生産力減少

・3人に1人が65歳以上の「超・高齢化社会」へ ⇒ 高齢者就業率のアップを

④その他: 認知症700万人、輸血用血液不足、火葬場不足、地方自治体衰退・消滅

2) 働ける人は間違いなく減っていく

人口減少社会 ⇒ 生産年齢人口減 ⇒ 慢性人手不足

《2025年予測》 ← 《2015年》

- ①総人口予測: 1億1662万人 (-1058) 1億2720万人
⇒人口1000万人減の影響(税収、生産力、消費力)
- ②生産年齢人口(15～64歳): 7084万人 (-598) 7682万人
総人口数での割合 58% 61%
- ③高齢者人口: 3685万人 (+289) 3396万人
⇒ 2025年以降は高齢者数は減少する (高齢者率は上がる: 2060年40%)
⇔ 2025年高齢者死亡率12%(年間死亡者数140万人)
- ④高齢者就業率(就業者総数の割合): 2025年10,1%(715万人)
⇒ どの産業も働ける高齢者を求めている
- ⑤出生率が上がらない ⇒ 希望合計特殊出生率1, 8は夢物語
⇒ 2060年総人口9000万人割れ ⇒ 1953年(昭和28年)に戻る
⇒ 社会、経済ともに縮小する(労働力、GDP、生活レベル)

2 現場実勢賃金の上昇

1) BM実勢賃金と最低賃金の動向

①H19年～平成29年の10年で最低賃金は161円アップ⇒ **BM実勢賃金は117円アップ**

②実勢賃金と最低賃金の差:2007年で101円の開き、2014年では15円に縮小

⇒ 現場の実勢賃金が抑えられてきたが最低賃金は上昇傾向のまま

⇒ **この間、契約金額が上がらず、改定率は低調で推移 ⇒ 儲からない・赤字ギリギリ**

②清掃スタッフの募集時給は最低賃金近くにせざるを得ない状態:H29・10からも同じ

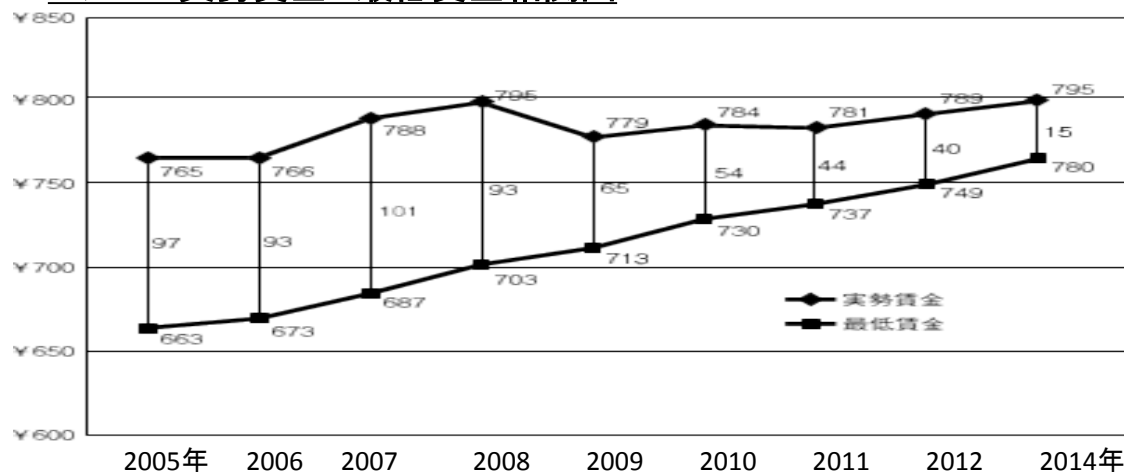
⇒ 外食産業の時給に勝てない ⇒ 人が来ない、採用できない

⇒ 現場欠員補充ができない ⇒ 現場作業が成り立たない(やり残し、品質劣化)

⇒ 今後さらに求人が深刻化する ⇒ どうする？

⇒ **3択 ①募集時給アップ ②契約料金アップ ③契約辞退する**

ビルメン実勢賃金と最低賃金相関図



2) 最低賃金1,000円時のBMの求人競争力は？

(1) 2025年最低賃金1,000円台へ

⇒ ビルメン現場の実勢賃金1,100～1,200円台へ

(2) 2025年外食産業チェーン店舗の知恵・対応

① 求人募集賃金: 1,500円を想定

② 給与＋アルファの工夫での定着率アップ

⇒ 海外研修、年2回賞与、職場環境整備(休日・風通し・家族同伴旅行)

⇒ PAが共感できるハウスルールの活用(業務マニュアル＋α: 理念、
接遇、コミュニケーション、服務規律、評価フィードバックも含む)

⇒ 募集説明会イベント: 家族食事会、まかない飯体験会

③ 高齢者スタッフの積極的雇用 ⇔ 高齢者中心店舗の拡大(モスジャーバー)
高齢者特性活用パート(早起き老人の早朝店舗準備ードンキホーテ)

④ 学生アルバイトの定着性を高めている(居酒屋「塚田農場」)

⑤ 短時間主婦パート対象にしたクルー体験会開催(マクドナルド)

* 離職率の高さが、採用と定着化の知恵と工夫を産み出している
求人時給アップで四苦八苦するBM業界では勝負にならない
⇒ プラスアルファのアイデアをひねり出せるか？

3 最低賃金1000円から1500円への対応は？

1) 最低賃金アップは続く

(1) 日本の最低賃金は先進国最低基準

アメリカ: 最低賃金15ドル運動(マクナルド本社の対応: フレンチフライロボット)

日本での「コストコ」「イケア」の最低時給1,200円 ⇒ 1500円へ

⇒ 外資企業は「同一労働・同一賃金」により優秀な人材の長期雇用を図る

⇒ 募集費用の無駄が消える: ロコミでパート希望待機者リスト

(2) パートタイムとフルタイムの国際比較

・日本のパート(非正規)はフルタイム(正社員)賃金の半分以下(48%)

・欧米諸国は60~90% ⇒ 同一労働・同一賃金が原則

(3) 最低賃金フルタイムパートの年収(@848円⇒176万円)

⇒ 非正規共稼ぎパート、主婦パートがビルメン求人の主役

⇒ 日本での「同一労働・同一賃金」の実現は不可能

(正社員と非正規が同じ作業なら同じ賃金の方式だと企業経営成り立たない)

⇒ 先ずは最低賃金を1,000円に上げてから1,500円へ(平成49年)

(4) 清掃パート募集時給は

～さいたま市募集賃金の実情と予測(3年間チラシ分析)～

①H27年10月最低賃金**820円** 清掃募集

駅付近現場 822円 遠くなると850円 早朝深夜1,000円以上

②H28年10月 最低賃金**845円**

外食産業の募集時給は、950円以上時間帯では1,000円超予想

(H37年埼玉県最低賃金が1,030円なら募集時給1,100円が最低ライン)

③H29年10月 最低賃金**871円**

清掃871が基本で、時間帯で880、距離で950円レベル

⇒ 外食産業 1,000-1,050円 スーパーレジ 1,000円以上

④H35年全国平均最低賃金**1,000円**の場合

埼玉県の最低賃金予想: 低くて1,025円 高い場合1,050円

⇒ 外食店舗の募集時給は、1,200円以上と考えるべき

⇒ **さいたま市のビルメンは時給1,150円以上出せるのか？**

4、人手不足への対策は？

1) 募集方法の根本的見直し

(1) 募集費用の実情

①採用一人当り募集費(第46回実態調査結果報告)

1～5万円43% 5～10万円22% 10～20万円11% 1万以下11%

②H28年10月全国BM協会調査(経費に関するアンケート)

図表 4-19 国土交通省地区別 人材募集費(社)・平均

	0円	1～200万円未満	200～400万円未満	400～600万円未満	600～800万円未満	800～1000万円未満	1000万円以上	平均(千円)
全体	2	33	11	7	2	2	19	8413.7
北海道	0	1	1	0	0	1	1	7739.3
宮城	0	2	1	1	0	0	0	1754.5
東京	1	4	2	1	2	0	10	16099.0
新潟	0	3	2	1	0	1	1	5738.6
愛知	0	2	1	2	0	0	3	11515.1
大阪	0	6	0	2	0	0	2	9901.8
広島	1	4	2	0	0	0	1	2576.4
香川	0	6	2	0	0	0	0	893.1
福岡	0	5	0	0	0	0	0	866.8
沖縄	0	0	0	0	0	0	1	10350.0

(2) 募集費用と採用人数が割に合わない ⇒今のやり方は？

①採用一人当り募集費(第46回実態調査結果報告)

1～5万円43% 5～10万円22% 10～20万円11% 1万以下11%

②全国平均1社当り年間募集費 **841万円**

募集費／年間売上比**全国平均 0, 25%** ⇒ 売上100億企業⇒2,500万円/年

(3) 費用かけても半年で辞めるリスク回避策

⇒ 効果の上がる効率的なカネの使い方は？

①ライバル産業や地域相場の紹介料、継続勤務報奨金を見習う

②紹介料10万円(紹介者)＋6か月勤務時5万円支給(本人)

3年勤務 グアム3泊4日 5年 ハワイ 4泊6日

③2017年上期人手不足倒産 49件 (前年比44%増: 帝国データバンク)

(4) 募集方法の知恵と工夫

①ハローワークでの求人票の書き方

②中途退職者、介護離職者データの活用や過去の面接データの見直し

③清掃の求人記事:「年齢不問」はダメ ⇒「誰でも、何歳でも来てくれれば…」

⇒ 求職者は承知済み ⇒ 高齢者しか面接に来ない主因

2) 既存従業員を辞めさせない仕掛け

(1) 人事管理の見える化:

適正な能力評価にリンクした給与・昇進のシステム

⇒ モチベーションの低下が離職の最大原因

⇒ 3年先のポストと権限が見えるか？

(2) やる気の出る仕組み: 一体感イベント、評価奨励金、定期面接

(3) 現場スタッフのやめる原因:

①風通しの悪さ ②責任者が嫌い ③シフトが合わない

3) 高齢者雇用の見直し ⇒ 積極的活用法

(1) 定年限界を取り払う ⇒ 75歳定年＋単年契約で最大80歳まで

⇒ 70歳超えても意欲・健康面問題なく期待通りの作業できる人多い

(2) 75歳と40歳の作業員に同じ最低賃金? ⇒ 抜本的なアイデアが必要

(3) お金以外の動機で働く高齢者が増えている (厚生年金受給者)

(4) 高齢者の働き方: 作業強度、生産性、シフト編成をチェックして配置

(5) 高齢者スタッフを細かく分類した働き方と給与体系:

フルタイム/短時間/楽な清掃/技術清掃/早朝作業など

(6) シルバー人材センターは何故最低賃金以下? (準委託契約)

(仮称) NPO法人シニアメンテサービス会への業務委託は?

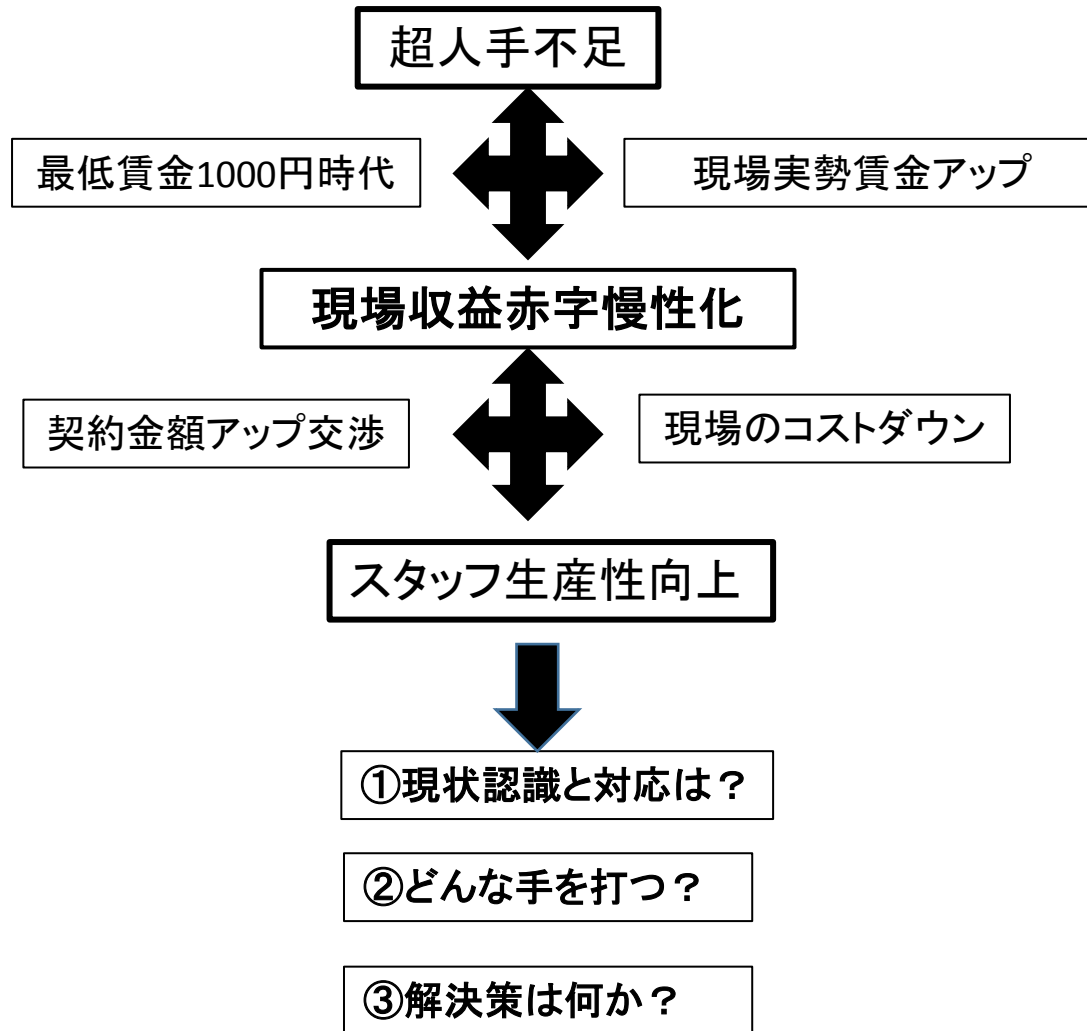
4) 契約社員の活性化、長期雇用化

- (1) 一年契約社員の定着・固定化を5年契約へ ⇒ 先行きは正社員登用へ
- (2) 年齢制限を取り払う: 健康状態チェックと作業評価による
- (3) 賃金以外での働きたい動機づけ
 - ⇒ 待遇レベル改善(永年勤続表彰を正社員並みに)
 - ⇒ 賞与代替りの奨励金によるモチベーションアップ

5) パートの定着化

- (1) 子育て主婦パートの長期勤務化への制度作り(35~45歳の年代層雇用)
 - ⇒ 負担軽減: 急な欠勤代用が可能な予備パート数の確保
 - ⇒ 中学生になれば子育て軽減、勤務時間に余裕ができてくる
 - ⇒ 企業内保育園はコストかかるが、顧客との協同方式で部分的解決
 - * 企業主導型保育事業助成金制度の活用
- (2) パート世襲制のできる良い環境と高い従業員満足度(コストコ例)
- (3) 他産業の実行例に学ぶ: 健康相談、人生相談、感謝イベント開催、積立旅行会など
- (4) シングルマザーの活用、学生バイト活用

5、生産性向上対策は？



* 生産性向上のキーワード

- ①時間当たりの作業量アップ
- ②スタッフの多機能化
- ③科学的なメンテナンス(作業プロセス、資機材の選択)
- ④測定できないものは管理できない⇒生産性上らない(ドラッカー)
- ⑤IT、ロボット導入による効率アップ
 - ⇒ マクドナルドCEO「フレンチポテト」のフライロボット採用
- ⑥作業＋付加価値：居酒屋の優秀なバイトの付加価値
 - ⇒ ビルメンの付加価値は？ 清掃・設備管理・警備
- ⑦ESが生産性アップの動機づけとなり、CSにつながる
- ⑧外注の見直し：外注先・外注委託作業内容
- ⑨丁寧な仕事(おもてなし)と生産性の矛盾の解決法は？
- ⑩作業の優劣は「ヒト」による？ できないヒトはどうする？
- ⑪結局は、従業員の意識次第か？(生産性アップの気づき、メリット、成果物のフィードバック) ⇒ やはり原点(教育)にもどるのか

6、契約金額改定交渉

1) 契約改定交渉のポイント

- (1) 契約改定のために社内を再編成して優秀な専任担当スタッフの選抜、育成、専任（年齢・経験を問わず出来る社員を登用する）
 - ⇒ 業務管理担当者にとらわれず、会話力、提案力、企画力・プレゼン力に秀でた社員を選ぶ
- (2) 「価格改善チーム」や「コスト合理化チーム」の名刺を作って交渉する
 - ⇒ オーナーの意識を変える、価格改善の真剣さをアピールする
 - ⇒ 賃金・契約金額・品質の関連性を合理的に説得できるスキルや、反対応酬話法をマスターさせる ⇔ 必要なら外部研修活用
- (3) 社員活性化のためインセンティブ制度を導入する（報酬・地位）
 - ① 同時に、適正・公平な業績評価制度を作り、評価結果を給与と昇進に結びつけるフィードバックを正しく実行する
 - ② **従業員の総合的生活品質を**向上させる
（賃金、福利厚生、教育、職場環境、モチベーションの総合バランス）

2) 契約改定交渉の進め方

(1) 共感できる品質と価格の関連性をアピールする

①ビルメンの使命を共有する

「ビルメンテナンスの仕事は建築物の資産価値を守り、長寿命化を図ることにより、ビル所有者に《安全、安心、清潔、便利》のサービスを提供してそれに見合う費用を受け取る仕事」という覚悟とプライドを持つ

②共感を得るキーワードを活用する

「メンテナンス従事者の質の向上と企業の質のレベルアップが仕事の質を向上させて品質を上げることになる。それによりオーナービルの高い品質、利用者満足度向上を達成するのが使命である。従って、スタッフの生活の質の大きな要素である賃金を必要に応じて上げることは、作業品質を上げるために重要である」ことへのオーナーからの共感を得る

③地区協会、全国協会、協同組合の交渉支援資料を活用する

例：広島ビルメンテナンス協会 資料参照

～人的コストの増加と契約見直しについて～

(2) 契約金額アップがもたらす成果の「見える化」

⇒「金額と品質(仕様)の関連データに基づいた合理的な説明」がなければ

オーナーは共感、納得しない ⇒ 「赤字になるので上げて下さい」ではダメ

⇒魅力あるオーナービルの実現への考え方を提案・共感・共有する

図表－4 ビルの魅力とは

心地よさ・快適性 空調、照明、空気	使い勝手の良さ	美観(外観・内観) 清潔性
内観:床・壁・天井・窓 維持管理レベルの高さ	建築物の魅力	外観:外壁、屋上、窓 ⇒ 汚れ、瑕疵、変色
IT装備レベル	省エネ設計	デザイン・色使い

(3)「三方よし」の実現へ

①現状では「オーナー良し、ビルメン苦し、ビル環境良し」

②魅力ある、優秀な建物環境は、安値優先主義オーナーでは実現不可能

③売り手(ビルオーナー)、買い手(ビルメン)世間(ビル利用者、使用者)の
3社の「三方よし」を目指す

7、外国人雇用 ～避けて通れない問題～

1) 外国人雇用のポイント

(1) 外国人技能実習制度(ビルクリーニング)の現状情報

- ①コストは日本人雇用と同等かそれ以上かかる
- ②現場導入の課題: 日本語レベル、宗教文化問題(食・住・習慣)
- ③清掃技術レベルはおおむね問題ない
- ④国別比較: ①ベトナム ②カンボジア ③フィリピン ④インドネシア
今後は、ミャンマー、ラオス
- ⑤導入現場例: オフィス、ホテル、商業施設、病院
- ⑥親身な生活ケアが必要: モチベーション維持とロイヤリティー

(2) 雇用リスク:

- ①仲介業者の適正な選択: 団体監理型、企業単独型
- ②適正化法の遵守

2) 外国人留学生採用

- ①現在、在住ベトナム人留学生が最も多い
- ②夏・冬の学校休暇の活用、土日ワークの活用

8、 AI(人工知能)＋ロボットの導入は

1) ロボットでビルメン業はどうなるのか

(1) 清掃ロボットの導入時期、コスト、課題

- ①現場で使える清掃ロボット(二足歩行)は2050年以降となろう
- ②安全運転の面で人の介助が当面必要となりコストアップとなり
採算が取れる価格になるには10年以上かかる
- ③四足歩行型清掃ロボットの応用開発が期待される

(2) 設備管理のAI導入の影響は

- ①スマートグラスが現場導入が開始され、更に進化していきだろう
- ②将来的に、保守点検不要の設備機器化が進み、修理ロボットの開発で
設備管理技術者は大幅に減っていく

(3) 警備は近々ロボットがほぼ主役となる

- ①ALSOKの警備・案内ロボット(監視、巡回、録画、顔認証)、尋問、捕捉等
の緊急対応は警備員の協働
- ②将来は、二足歩行全自動警備ロボット時代へ

2) 清掃ロボットの課題

(1) 二足歩行ロボットの技術革新がキー

- ① 指の機能性と歩行速度が劣る
- ② 部品点数が多く、製造時間かかり過ぎる

(2) AI(人工知能)がメンテナンスを変える

- ① 将来図は、AIによる清掃の設計(仕様、作業計画、作業方法等)
- ② ビル設計、設備機器内容の決定、据付け、運転・保全・点検は、AIとロボットによって実現できる時代が来る

3) ヒトとロボットの協働作業が続く

(1) ヒトが主役、ロボットはわき役の時代が続く

- ① 自動走行清掃ロボットもスイッチオフする人が必要(暴走防止)
- ② ヒトの動き(素早さ、動き変更速度)には追いつけない

(2) ロボットの生産性がヒトに追いつくには

- ① 指の動作スピード、歩行速度の改良が必須だが厳しい
- ② ロボットの部品点数多く、製造時間がかかる

まとめ

2025年の全国平均最低賃金1,000円時代を迎える前に、現状の人手不足、現場賃金アップがもたらす苦境を切り抜けるために、現場のコストダウンと契約金額改訂が、経営の最優先事項となっている。

それらの対応策としては、契約金額アップ、スタッフの雇用戦略、作業生産性向上が急務となり、加えて外国人雇用やロボット導入の問題の検討を進めつつ、10年先を見通して、各企業内で、親しい同業グループ間で、地区協会内で、全国レベルで、現状をしっかりと見きわめて、議論し、工夫して具体的方法やアイデアを絞り出すことが、緊急かつ優先度の高い仕事として求められている。

最後に、**2013年**「全国ビルメンテナンス協会興膳専務理事の提言」の一節をしっかりと肝に銘じて、認識して頂きたい。

「現在はまだ、強度の人手不足に陥っていないから、人員は何とか確保できているが、アベノミクスの景気浮揚策は、必ずビルメンテナンス業界の人手不足を創り出すであろう。そして、10年、20年先、少子高齢化の進行の中で不安視される猛烈な就労人口の減少に如何に対応していくのか、ビル管理の現場は質的にも量的にも大きな危機を迎えようとしている。」

平成29年度 協会活性化セミナー

第3部 ワークショップ

『賃上げに伴う清掃スタッフの生産性を向上させるためには』

【ファシリテーター】 マネジメント21 松本卓三

【日時】 平成29年10月27日(金) 15:20～16:40

【会場】 博多バスターミナル9階 第4ホール

【主催】 (公社) 福岡県ビルメンテナンス協会

議論の視点・キーワード

超人手不足

最低賃金1000円時代

現場実勢賃金アップ

現場収益赤字慢性化

契約金額アップ交渉

現場のコストダウン

スタッフ生産性向上

①現状認識と対応は？

②どんな手を打つ？

③解決策は何か？

テーマ：人手対策と生産性向上対策

～ビルメンテナンスの明るい未来は～

ワークショップ開始前の準備

- ①グループ編成：１０人を１グループに分かれる、各人は自分のグループを確認する
- ②グループは、指定テーブルのまわりに筆記用具を持って集まる
- ③ファシリテーター（進行係）は、グループ数に見合うポストイット（６５４ＲＰ－ＹＮ １００枚）をカードとして各グループに２００枚配る。

ワークショップルール

- １）テーマを確認する
テーマの実現に必要な重要なことを考えて、書き出して、発表し、チーム全員で何が大事か、何をやるべきか、何を注意すべきかなどを考える。
- ２）各グループともに、最初の１０分間は、グループの個人が自分の考え・意見・アイデア等をポストイット（カード）１枚に１個書く。最低５枚書くようにする。出来れば１０個
- ３）１０分経過後（個人がかなりの枚数を書けたら８分でもＯＫ）、それぞれのグループで各人が書いてものを出し合って、同じもの・似ているものを整理してまとめる。
まとめ方はグループで決める
 - ①誰かがリーダー的にグループの意見をまとめる、
 - ②それぞれがカードをテーブルに出して読み上げ、同じカードや似ているカードを、まとめるケース
- ４）１５分間で各グループは、メンバーの書いたカードの項目から、多い順番でランキングを作り、グループテーブル上の模造紙に、多い順に貼り付ける。一枚だけのカードも張る。
- ５）各グループでプレゼンター（発表者）を決めておき、発表者が席上で、カードの多い順番から読んで発表する。それが各グループの回答ランキングになる。
- ６）グループすべての発表が終わってから、ファシリテーター（進行係）が、各グループのランキングを比較して、同じものが多くまとまっていることを気づかせる
- ７）次に、各グループの発表を整理して、全体のランキングリストを作り、参加者全員に後日配布することを約束する。
- ８）最後に「このワークショップで参加者が考えて書いた、意見、アイデア、提案、問題点等は、全員が考えたものであり、進行係や講師が教えたことではない点を理解する。全員考え抜いたことのリストであるから、自分達が実行する責任がある」ことを理解して終わる。

ワークショップのポイント

- １）講師から教えられることは、忘れやすく、一方通行で聞くだけになってしまうことからワークショップ方式で皆で考え、議論することが効果的となる。
- ２）ワークショップでは、職場の身近のテーマに関して、自分達の経験や失敗などから、意見、アイデア、提案、問題提起をやらせるものであり、自分達が主体として議論、話し合うことに意義、目的がある
- ３）グループ編成も、普段一緒に仕事をしていない人、作業場所のちがう人、高齢者、若手をバランスよくミックスして選ぶ。また、出来れば男性・女性をミックスした編成をする
- ４）グループのカードすべてを回収して、全体のランキングリストを作り、受講生の職場に配り、会社・職場の生産性向上に役立てる。

ワークショップ：賃上げに伴う清掃スタッフの生産性向上策

1、前提条件：清掃現場の条件

- ①清掃スタッフが8～12名の現場（シフトの異なるパートも含めて）
- ②清掃責任者1名、正社員（日勤者）1～2名程度（年齢、男女別は不問）
- ③対象建物は、テナント向けオフィスビル

2、現場の清掃スタッフの生産性向上のための議論の視点

- ①スタッフ個々の生産性向上には？
- ②責任者の生産性向上には？
- ③結果としての現場全体の生産性向上には？

* ムリ・ムチャな押し付け、よりきつい作業だとスタッフは動かないマイナス効果

3、対策案の議論と提案項目選定のヒント（現状の問題、課題内容を踏まえて）

1）時間当たりの清掃スタッフ作業量のアップ

- ①各スタッフ別作業計画書（箇所、清掃手順、資機材使用法、時間スケジュール、人員配置、作業時間、休憩時間の配分）は使っているか？（簡易版でもOK）
- ②作業計画書を使ってない場合は、必要ないのか？ 何故必要ないか？
⇒口頭で伝えれば十分？ 又は毎日の清掃員別作業は決まっているので不要？
- ③欠勤対応への代役手配の対応：補充手法、所要時間は？
例：当日朝手配の方法？ ☎/LINE？ 他スタッフの作業エリアを増やす？
責任者が代行する？ 他の現場又は本社からの応援を頼む？
- ④マニュアルの活用： 清掃手順、技術、マナー教育の強化、徹底？
- ⑤作業員のやる気アップ：時給？ ほめ言葉？ コミュニケーション？
- ⑥「カイゼン」方式の導入： 作業単純化、標準化、マニュアル化

2）スタッフの多機能化 ⇔ マルチスタッフ

～玄関ロビーもトイレも、日常も定期も、モップも洗浄機もこなせるスタッフ育成～

- ①技術習得研修、訓練（資機材の使い方、清掃のやり方）
- ②多能スタッフの育成プラン：何人必要か？ どう教育、実習させるか？
- ③「手作業は女性、機械操作は男性」という固定概念になってないか？

3）資機材選択、作業手順改善などで時間当り清掃量の拡大化

- ①購買システム：本社・支店は新しい資機材の導入、購入はやっているか？
- ②情報収集：ビルメンフェアや資機材展示会に行かせているか？
- ③作業マニュアルは使っているか？ ⇒ 全員同じやり方になっているか？
- ④資機材・作業改善の工夫・アイデアは現場スタッフから出てくるか？
- ⑤作業エリア、作業時間、休憩時間の配分を工夫しているか？

4）数値化：測定できないものは管理できない⇒生産性上らない（ドラッカー）

（1）作業量、仕事量を図る方法は？

- ①スタッフの作業レベルのチェック：効率（作業スピードと良い品質）、丁寧さ
- ②作業効率の悪い原因は何か？ 効率の良いスタッフは何が違うのか？
全員の効率レベルを上げるためには、どうすればよいのか？
- ④男性と女性で作業量の差は出るのか？ それは仕方ないのか？何かやり方は？
男性と女性の作業種類は分けているのか？ 分けるべきか？
- ⑤一人当たりの平均清掃作業量（時間当たりの清掃面積）の設定はいくらか？

- ⑥各人に目標清掃面積／時間を指示しているか？ 担当エリアの指示だけか
 (2) 管理方法(作業時間管理、休憩時間の配分等)
 ①休憩時間は何分？ 取る間隔は？ 日勤者、4Hパートでは違うのか？
 ②スタッフの最大通勤時間とパート作業時間配分は？
- 5) IT、ロボット導入による効率アップ 今、導入するには：
 ⇒ロボット導入の採算性：時間採算、損益採算、リスク採算の検討
 ⇒ロボットと人間の仕事分担？(作業箇所、時間配分、定型・非定型作業)
- 6) 清掃の付加価値アップ(生産性アップにつながる)
 ①清掃現場の付加価値とは？ 清掃スタッフの付加価値とは？
 ⇒顧客満足アップが付加価値につながる？(清掃品質の評価アップ)
 ②特別清掃、臨時清掃の提案による売上アップをやっているか？
- 7) 従業員満足が生産性向上の動機となり顧客満足へ ⇒スタッフ満足への仕組みは？
 ①スタッフは働きやすい現場と思っているか？ 例①：急な欠勤でも手配が早く安心できる B例：スタッフ間の仲が良い、やりがいを持って働ける
 ②お金以外のやりがいは？ 例：職場懇親会、社員大会、定期的面接、忘年会
 ③パートの家庭環境等を配慮した柔軟的なシフト編成を考えているか？
 やる気のでる気配りができているか？(特に主婦パートのシフト配慮など)
- 8) 外注の見直し： 強い外注に学ぶ、コラボの方法は？
 ①外注業務の内容は？ 外注先の仕事レベルは満足か？ 安い？ キレイ？
 ②外注業務を同じ価格、品質、人工数で、自社でできるか？ 何故できないのか？
- 9) 丁寧な仕事(おもてなし)と生産性向上の両立は？ 丁寧さと効率的作業は矛盾？
 ①丁寧な仕事で手早い清掃は出来ないのか？ そう思っているだけでは？
 ②おもてなし清掃とは：客が感動してくれる清掃⇒ 笑顔・挨拶+テキパキ作業
- 10) 外国人の雇用、活用でカバー
 ①外国人清掃スタッフの雇用対策：顧客のOK取得？ 現場責任者は受入れOK？
 ②どんな作業が適しているか？ どの施設で使えるか？
- 11) 作業生産性向上のキーは「ヒト」問題？
 ①作業が早い人と遅い人が出ないように？ ⇒ 何故そうなるのか？
 ②作業遅い人はどうすれば良いのか？ ⇔ 効率アップ教育でレベルアップは？
 ③できる人とのペア作業は？ 作業分担を変える？(楽な作業区域)
 ④時給で差を付けているか？ どの程度の差？ できない人は納得済か？
- 12) 結局は従業員の意識教育次第？(生産性向上のやり方と結果の還元の気づき)
 ⇒原点(教育)に戻る？ ⇒ 技術教育+やる気アップ教育+組織的な仕掛け

テーブル議論の進め方

- 各テーブルでは1)～12)の中から、生産性向上策に最も効果のある、最適な案を議論して、**最低3項目を選び**、その理由とともに発表する
- グループの発表時間は3分。各グループの議論・まとめの時間50分**とします。
 テーブル毎に、個人が1)～12)から3項目を選んでカードに書いて提出します。
 グループ議論では、同じ内容のカードを集約して多いものから順に選んで、各テーブルの発表項目として、議論し、まとめる方法で進めます。