

10年先のビルメンテナンス経営戦略 ～環境変化への取り組むべき対応～

- ①総合評価方式の普及促進に対するビルメンテナンス企業としての対応準備策について
- ②最低賃金1,000円時代と人手不足を乗り越える契約改定対策について

【講師】 マネジメント21 松本卓三

【日時】 平成28年12月9日(金) 15:00～16:40

【会場】 京王プラザホテル札幌 3階 雅の間

【主催】 (一社) 北海道ビルメンテナンス協会

①『総合評価方式の普及促進に対する ビルメンテナンス企業としての 対応準備策のポイント』

～官公庁・民間案件も今から準備を～

マネジメント21 松 本 卓 三

E-mail: matsumoto@mgmt21.jp

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

1 総合評価方式の概要

～何故総合評価方式が導入されるのか～

総合評価方式導入の経緯・過程

- 1) H17年国土交通省「公共工事の品質確保の促進法」(品確法)が起点
- 2) H27年3月に「公共工事における総合評価方式活用ガイドライン」が制定
- 3) 指名競争入札・一般競争入札での弊害解消対策として導入・普及・促進
(多くの不祥事の克服対策 ⇔ ダンピング入札・談合の横行解消)
- 4) 総合評価方式の導入⇒入札の適正化と工事の品質確保に効果大
- 5) 2014年公共工事入札での総合評価方式導入率:
政令指定都市100% 市区町村63%
- 6) 公共施設保全業務委託入札にも適用促進の流れにより
厚生労働省から、H27年「ビルメンテナンス業務に係る発注 関係事務の運用に関するガイドライン」の公表へ
⇒ 公平性・透明性の確保、ダンピング受注の防止、談合等の不正行為の排除により入札の適正化が進んでいる
⇒ 総合評価方式の入札が基本となっていく

2 総合評価方式入札による受注者選定の改善

～適正な受注者選定のプロセス～

A 官公庁入札での受注者選定プロセス(官公庁発注基準)

1) 入札参加候補対象者の選定(一般競争入札)

- ・入札参加要件(資格、実績、地域条件等)により参加対象者を絞り込む
- ・2段階評価方式(一次:書類選考、二次:総合評価方式)で選択する
- ・参加候補企業の評価・選択に時間をかける
 - ⇒ 地域性、社歴、実績、技術・ノウハウ、評判・口コミ、HPチェック

2) 落札方式の選択

- ①価格優先方式 ⇒ 安値競争 ⇒ 品質劣化 ⇒ 受注者のトラブル・クレーム処理時間増大 ⇒ **総コストは高くなる結果を経験済**
- ②総合評価方式へ ⇒ 価格評価＋技術評価で適切で優良なBMの選択
⇒ 要求水準書、入札要求書の作成に時間をかける

B 民間案件の見積りコンペの受注選定プロセス

1) 見積りコンペ対象者の評価、採点、決定

①大型案件のケース

- ・ビルマネジメント契約コンペを先行させる(候補選定・提案評価・選定)
- ・マネジメント契約とは別に各業務(清掃、設備管理、警備)の候補対象を直接コンペに招聘、参加させて見積り提案、評価、選定をする
 - ⇒ ビルマネジメント企業の「丸投げ再委託・利益中抜き」構造の防止
- ・参加候補企業の評価・選択に時間をかける
 - ⇒ 地域性、社歴、実績、技術・ノウハウ、評判・口コミ、HPチェック

②通常案件：各業務対象BMを直接参加要請し、評価選定する

2) 見積りコンペ方式の選択法

- ①価格優先方式 ⇒ 安値競争 ⇒ 品質劣化 ⇒ 受注者のトラブル・クレーム処理増大 ⇒ 施設の劣化、高い総コスト ⇒ 価格優先だと結果は損となる
- ②総合評価方式 ⇒ 価格評価＋技術評価で適切で優良なBMの選択できる
 - ⇒ 見積作成要領、コンペ要求条件の作成に時間をかける

3 総合評価方式のプロセス

入札要件(官公庁)・見積要件(民間)の作成

1) 基本情報

1) 基本要領

- ①入札・見積り提案の主旨・目的
- ②スケジュール: 締切日時、契約締結日、業務開始等の全体スケジュール
- 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(2～5年) 指定管理者: 5～10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: 書類選抜、二次: 総合評価選定)
- ⑦その他: 予定価格(事後公表、歩切り禁止)、仕様発注方式／性能発注方式の選択

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(複合施設)

3) 業務要件書：清掃提案例

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

4) 入札要件・見積要件における提出要求書類一覧表の事例

この提出要求書類リストを提案要求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。

その1 提出書類一覧表事例

(札幌市入札資料をベースに民間物件向け清掃見積コンペ提案のために編集)

1 見積提案参加資格書類等 ⇒ 通常の項目

	提 出 書 類
提案書	☐ 提案書
提案参加資格書類	☐ 総合評価提案競争参加資格確認申請書 (審査様式1)
	☐ 資本関係・人的関係調書 (審査様式2) (該当する場合)
	☐ 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
	☐ 共同事業体等の構成企業名簿 (該当する場合)
	☐ 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	☐ 業務費用内訳書 (様式1-1)
	☐ 業務従事者賃金支給計画書 (様式1-2)
	☐ 社会保険料事業主負担分調書 (様式1-3)
委任状	☐ 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 ⇒ 広範囲の提出要求項目

提 案 項 目	提 案 書 類 等
企画提案書	☐ 企画提案書 (様式B)
価格評価	☐ 見積り価格書
人員配置	☐ 従事者人員配置量提案書 (様式1)
	☐ 業務従事者配置計画書 (様式1－2)
作業計画書	☐ 作業計画書等に係る提案書 (様式2)
	☐ 作業計画書 (任意様式)
	☐ 業務従事者配置計画書 (様式1－2)
作業マニュアル	☐ 作業計画書等に係る提案書 (様式2)
	☐ 作業マニュアル (任意様式)
資格者配置	☐ 資格者配置に係る提案書 (様式3)
	☐ 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	☐ 緊急時の対応に係る提案書 (様式4)
	☐ 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	☐ 緊急時の対応に係る提案書 (様式4)
	☐ 対応マニュアル (任意様式)
効果的な清掃方法	☐ 清掃方法に係る提案書 (様式5)
	☐ 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	☐ 同種同規模の清掃業務実績報告書 (様式6)
	☐ 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	☐ 労災保険料のメリット制適用に関する報告書 (様式7)
	☐ 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	☐ 自主検査体制に係る提案書 (様式 8)
	☐ 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	☐ 自主検査体制に係る提案書 (様式 8)
	☐ 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	☐ 自主検査体制に係る提案書 (様式 8)
	☐ 建築物清掃管理評価資格者証の写し
障がい者雇用率	☐ 障がい者雇用に関する報告書 (様式 9)
	☐ 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	☐ 環境配慮資機材等使用状況報告書 (様式 10)
	☐ 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)
	☐ 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	☐ 研修実績報告書 (様式 11)
	☐ 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	☐ 研修実施に係る提案書 (様式 12)
資格取得支援制度	☐ 資格取得支援制度に係る報告書 (様式 13)
	☐ 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)	☐ 平均賃金に係る提案書 (任意)
	☐ 業務従事者賃金支給計画書 (任意)
健康保険加入の提案	☐ 健康保険加入に係る提案書 (様式 14)
	☐ 業務従事者配置計画書 (様式 1-2)
通勤手当支給の提案	☐ 通勤手当支給に係る提案書 (様式 15)
	☐ 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	☐ 健康診断に係る提案書 (様式 16)

- * 1 各様式は、札幌市の場合は「札幌市総合評価一般競争提案様式集チェックリスト」から検索して様式に指示通り記述する
札幌市の提案様式が多岐の項目を網羅したもので、自治体入札の中では現状では最高レベルの入札要項内容である
- * 2 この提出書類リストによる書類審査を、不適切企業はクリアできず、受託者決定する場合に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事例が増えている

4 総合評価方式による選定方法

1) 総合評価採点方式

* 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研修プログラムの数・頻度
- ③参加企業の従業員総数(パートも含め)

2) 評価採点基準(採点項目、採点配分基準)

①項目は施設タイプにより変わる

官公庁 ⇒ 事務系、文教系、集合系、スポーツ系、社会福祉系の施設

民間 ⇒ オフィスビル、商業施設、宿泊施設、物流施設、医療介護施設

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採点: 配点から個別項目に振り分けて採点する

⑤審査視点基準: 採点方法、採点のモノサシ

⑥審査・採点法: 5段階、3段階、2段階から項目により選択する

次ページ 病院清掃管理業務委託プロポーザル提案採点基準事例

図表—6 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
	⑥ 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・評価・採点の事例

① 価格以外の要素に係わる評価ポイント

- ・個々の物件の特性、要求される創意工夫等の程度に応じて物件ごとに定める。
- ・評価項目の配点も、物件の特性や各評価項目の重要度に応じて異なる。
- ・各評価項目で獲得した得点を合計した点数が、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)を計算した合計得点が当該提案者の総合評価点となり、この総合評価点が最も高い者が受注(候補)者となる。

③ 評価項目の一般的な事例

総合評価 方式 における評価項目については、入札・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の一般的事例

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	30点	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	技術向上のための研修実施等
			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		

5 受注者の最終決定要件

(1) 業務マネジメントの評価・採点

1) 業務管理組織

- ①組織図と施設規模のバランスは適性か？
- ②勤務シフト表の評価（適正な時間帯別要員配置）

2) 業務報告・インスペクション報告の評価

- ①作業報告書（日報・月報）の内容チェック
 - ②月例インスペクション報告書のチェック
- （いずれも応募者の使用しているサンプル添付を条件にする）

3) 個人情報保護体制評価

- ①個人情報保護マニュアル整備、研修体制
- ②セキュリティ管理方法：PW、入退出管理、管理方法
- ③情報漏えい時の措置・対策

4) 研修体制

①研修のプログラム数、内容、頻度等の提案内容のチェック

②研修内容により企業の技術レベル、スタッフ能力の評価

各種研修プログラム事例

- ・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、営業研修 初級・中級、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(インスペクション研修、品質管理研修、クレーム対応研修
個人情報保護研修、接遇・マナー研修、人権研修、マネジメント研修など)

5) クレーム処理体制

①クレーム対応・対策のチェック

- ・クレーム対応マニュアルの提出
- ・クレーム・トラブルの連絡体制提案(発注者への報告、対策会議)

②クレーム台帳と情報共有手法のチェック

- ・クレーム報告書、クレーム台帳： サンプル提出させる
- ・クレームのデータベース化、スタッフ全員の情報共有制度あるか

6) 危機管理体制

①防犯・防災への対応内容のチェック

- ・安全管理マニュアルの提出条件
- ・防犯・防災対策訓練内容の提案
- ・スタッフの対応スキルチェック(救急救命講習レベル)

②非常時・緊急時の危機管理体制のチェック

- ・危機管理マニュアルの提出サンプル評価
- ・緊急時応援体制： 緊急連絡網、近隣現場からの人員派遣と再委託業者の応援体制の可能性評価
- ・**BCP計画案の要請**: 大規模災害時の業務継続性(ヒト・モノ・情報)
⇒ 施設使用者・利用者の安全確保、スタッフ要員確保難の対策、防災拠点の場合の対応(一次・二次避難所の業務支援体制)

③今後の危機管理準備体制: **施設へのテロ対策提案**

- ・ドラッグストア、ホームセンターでの訓練 ⇒ 他人事ではない

(2) 品質管理システムの評価・採点

1) 「品質管理の考え方」の内容評価

- ① 基本的な品質管理項目内容 ⇒ 欠落した項目ないか？
- ② 施設特有の追加品質管理項目があるか？
- ③ セルフインスペクション／合同インスペクション(発注者も点検)

2) 品質管理手法の評価 ⇒ 数値化されたインスペクション手法があるか

- ① 目視によるインスペクション法 **＋アルファ**があるか (測定器の数値)

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
繊維床の汚染度を数値で表す



光沢度計
硬性・弾性床の光沢の度合いを数値で表す



ATP測定器
生物の細胞内に存在するATP量(汚染物質)を数値で表す



臭気計
臭いの強さを数値で表す



照度計
目視点検時の明るさを確認する

- ② 数値化された点検法が提案されているか ⇒ 次頁参照

・ **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・インディケーター:品質測定基準)

SLAで合意された品質達成目標数値達成度の結果の表示チェックするリスト

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	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。

(3)プレゼンテーション(プレゼン)・ヒアリングの評価

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での対応評価

- ①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
- ②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名が一般的

* プレゼン15分・質疑5分 ヒアリング質疑応答 20分が標準

⇒ 最近は、30分以上に延びている傾向

6 総合評価による受注者決定の重要性

1) 価格重視決定法の欠点が周知されてきた

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 = 業務実施資金
⇒ 残った金額で仕事をやりくりされる

民間案件でも見積りコンペ参加企業が多く、競争が激しくなる場合には、
安値・ダンピング見積りをする悪質ビルメン企業が集まりやすくなる

⇒ 良心的なBMは競争者情報を知ると、参加を取りやめるケースが生じる
リスクあり

2) 総合評価方式の長所への認識が普及してきた

1) 不適切な業者の排除ができる(安値入札・談合)

⇒ 価格採点が**50%**の場合ではダンピングは防げない

⇒ 価格採点配分を**30%以下に抑えるべき**

2) 適正で優良な受注者が確保しやすくなる

⇒ 適切な維持管理業務が施設の劣化を遅らせ、修理・修繕費を減らす

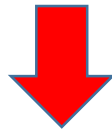
3) 発注者と受注者の対応(クレームやトラブル処理)に費やす時間が減少する(その余剰時間を本来業務へ有効活用することができる) ⇒ 時間コストを入れた結果の総コストは安くなる

7 業務確認と受注者評価への対応

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



受注者の優劣評価ノウハウ
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

⇒データベース化（地域別発注者協議会）

1) 品質管理の評価

(1) 品質管理手法

①仕様発注方式の品質管理:

インスペクターの点検報告書の評価

②性能発注方式の品質管理

- ・発注者・受注者の合同インスペクション(性能達成確認)
- ・SLA・KPIをベースにした数値化された結果品質管理

(2) 品質点検のやり方

①インスペクションシートのチェック: 数値式点検シートが望ましい

②測定機器による点検は?(光沢度計、ATP測定器、汚染度計等の数値化)

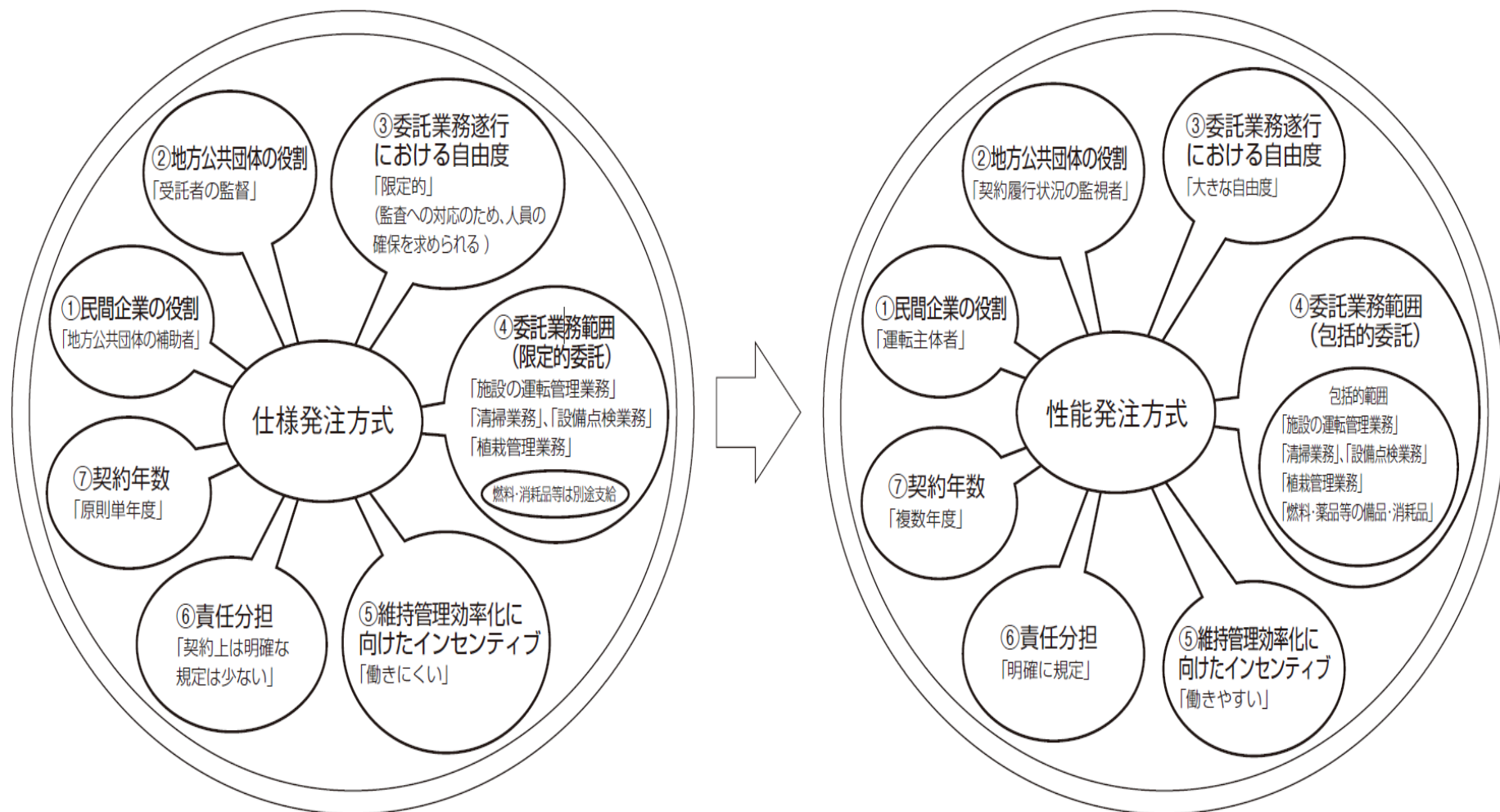
(3) インスペクション報告書の評価ポイント

①インスペクターの総合評価報告: 自己点検判定、点検時の問題点と対応策、改善点を含んでいるか?

②インスペク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**インスペクションか

参考資料① 仕様発注方式と性能発注方式の比較イメージ



参考資料② 日本的な性能発注方式事例(羽田空港の清掃業務)

- ①発注者日本空港ビルディング ⇒ 日本空港テクノ株式会社に委託
⇒ 羽田空港施設の設備運転保守管理と清掃業務(再委託)を契約
- ②清掃は日常清掃に性能発注方式、定期清掃に仕様発注方式を導入
- ③独自の「清掃品質評価システムーiMAP」によるデータベースをもとにして
外部委託企業の品質管理に使用しているが、日常清掃は性能発注方式
でありSLA・KPIを導入する方向である
- ④業務要求水準の評価手法の内容
 - ・ハードフロアの光沢度数値(水準値50)
 - ・紫外線蛍光マーカー除去率(水準20%以下)
 - ・清掃トラブルの対応時間(水準処理時間 9分以内)
 - ・研修出席率(水準常駐者出席率70%以上)
 - ・要員充足率(要求充足率90%以上) ⇒ 性能発注で人数指定は無いが
緊急時・非常時対応のため週間予定人数を求める方式

* これは独自の清掃業務評価の現状での日本的なKPIの考え方事例

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。レポート内容によって受注者の総合的能力が評価される。

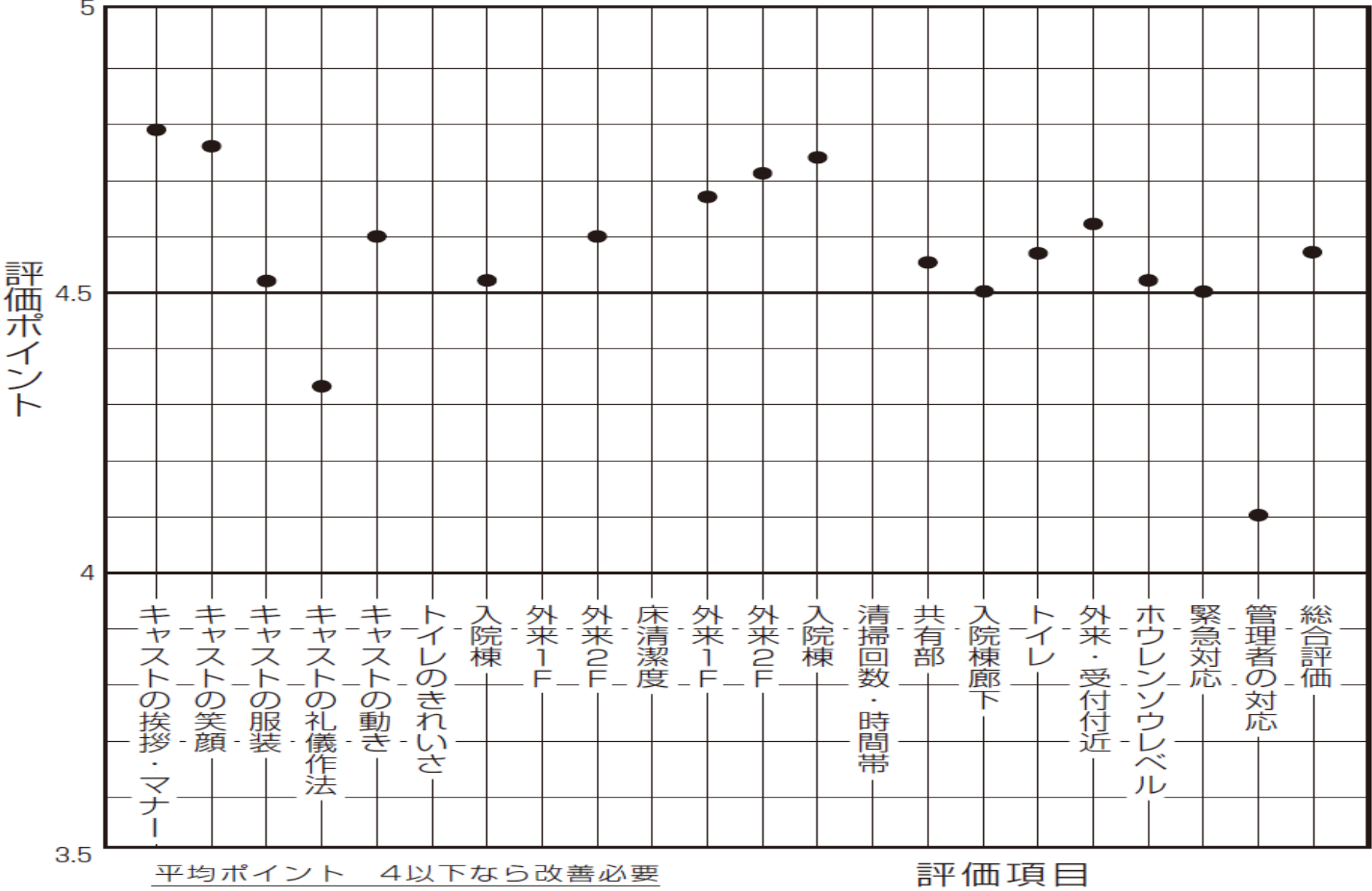
(2) レポートの内容・項目

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—11 マンスリーレポート事例参照

図表—10 カスタマー・サティスファクション・（顧客満足度調査）参考事例（病院清掃）



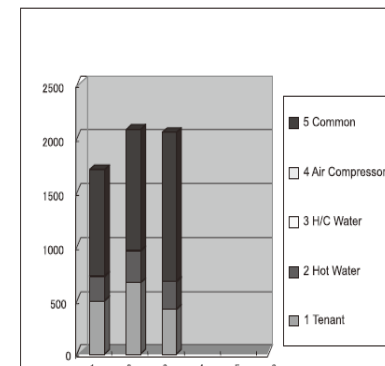
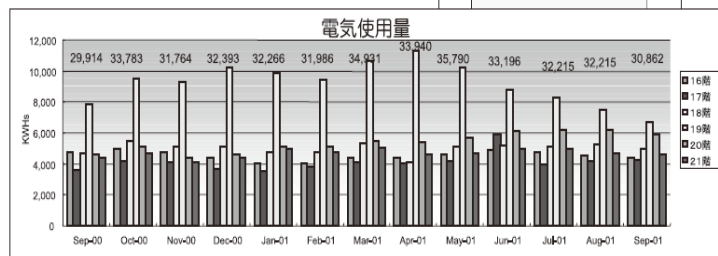
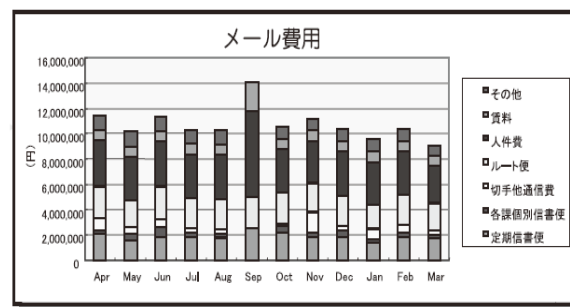
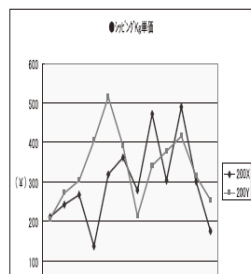
図表-11 マンスリーレポートの参考事例

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



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



- ・ サービス概要（統括、各サービス量）
- ・ 変更点（新体制、新サービス等）
- ・ 発生した問題点、解決策
- ・ 改善点
- ・ KPI 結果、評価
- ・ コストメトリックス結果、評価
- ・ CSS 結果、評価（6ヵ月毎）
- ・ 次月の予定

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

8、総合評価方式への心構えと準備と対応

- 1) 発注者の要求する提案内容、技術資料・データを準備する
 - ①要求に対応できていない項目や必要資料は、早急に作成準備にかかる
 - ②要求水準以上の提案内容を練り上げる
- 2) 発注者の評価・採点の視点を深読みした提案書類を作成する
 - ①項目ごとの配点の意図を読み、提案内容を編集する
 - ②価格採点配分から技術評価提案内容を十分練る
 - ③全項目で満点を目指さない、メリハリをつける、ムリをしない
 - ④入念な校正と編集：誤字脱字、文章の整合性、ムダ箇所排除など
- 3) 自社のあらゆる強みを収集、整理し、アピールする
 - ①技術面(独自の手法、品質管理システム、資機材等)のレベルアップ
 - ②研修・教育面(プログラムの多様性、頻度、講師等)を強化する
- 4) メンテナンスパートナーの立場を意識して提案する
 - ①自社のプライド(経営理念、顧客の評価、福利厚生制度、ES／CS教育、強み・差別化ポイントなど)を堂々と提案し、プレゼンする
 - ②適正な価格による適切な品質確保を提供できる経営品質をアピール

5) プレゼン対策を強化する

- ①専門のプレゼンターの育成(話し方、ボディアクション、声質)
- ②プレゼンリハーサルを最低3回繰り返し、社内的に採点する

6) 重点評価項目の提案に時間をかけて準備する

- ①品質管理体制(インスペクター数、KPI/SLA手法)
 - ②独自提案(技術、資機材、コスト削減、省エネなど)
 - ③教育システム: 技術研修、人間研修(接遇、マネジメントスキル)
- * 出来る限り自社の特色をアピールできるように**

7) その他

- ①レベルの高い提案書を作る (読み手の目・心理中心に)
 - ・ビジュアルな提案書: カラフル、ビジュアル、見やすさ
 - ・文章表現を工夫する: 書き方「です・ます調」「である」調の使い方、**フォント**サイズ、「、」「。」の使い方、改行箇所を十分工夫する
 - ・接着剂的な助詞(と・が・に・で)を少なくして文章を読みやすくする
- * 例) ゴシック体は力強さ表現、明朝体は洗練さと和の感じ表現)**
- ②ホームページを更にレベルアップさせ、改善する
 - ・閲覧者の関心をそらさない工夫(重要部分を必ず読ませる)

まとめ

建築物のメンテナンス業務契約者の選定は、発注者と受注者両者間の説明不足解消、あいまい表現防止、解釈ミス予防、トラブル処理などの試行錯誤の経緯を踏まえて受注者選定（入札制度、見積コンペ評価）の改善が進められてきた。その結果現状では「総合評価落札方式」が主役になりつつある。

最後に：

発注者・受注者にとってのビルメンテナンス企業の姿とは？

- 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認識を共有する
- 2、信頼できるパートナーを選択することが、建物の「かかりつけ医」であるビルメン企業の健全な育成のキーとなる

⇒ 「良いかかりつけ医」の確保へ （発注者）
⇒ 「腕の良いかかりつけ医」を目指す （ビルメン）

②『最低賃金1,000円時代と人出不足を 乗り越えるビルメンテナンス企業 としての契約改定対策のポイント』

～今から何を学び、どう対応するか～

マネジメント21 松本卓三

E-mail: matsumoto@mgmt21.jp

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

1、最低賃金と人手不足の動向（現状と2025年予測）

1) 2025年最低賃金は1,000円を超える

「一億総活躍社会」の実現化へ

- ・最低賃金の毎年3%程度引上げ ⇒ 最低賃金1,000円目標



2020年名目GDP600兆円達成目標

- ・2016年全国平均最低賃金823円 ⇒ 3%増25円引上げ
⇒ このペースだと2023年（平成35年）には1,000円台へ
- ・2025年 団塊世代（800万人）が75歳超の後期高齢者へ
⇒ 医療費・介護費用の増大 ⇒ 介護難民増大
⇒ 高齢就業者の減少 ⇒ 深刻な高齢者人手不足

最低賃金1,000円でのBM業界の求人・採用獲得率は？

慢性人手不足下で清掃現場要員維持は？ 新規契約現場は？

実勢賃金アップの対応策は？ ⇒ 契約金額改定が急務

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 ⇒ 超人手不足へ

《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り続ける

(総人口が減るので高齢者率は上がる: 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)

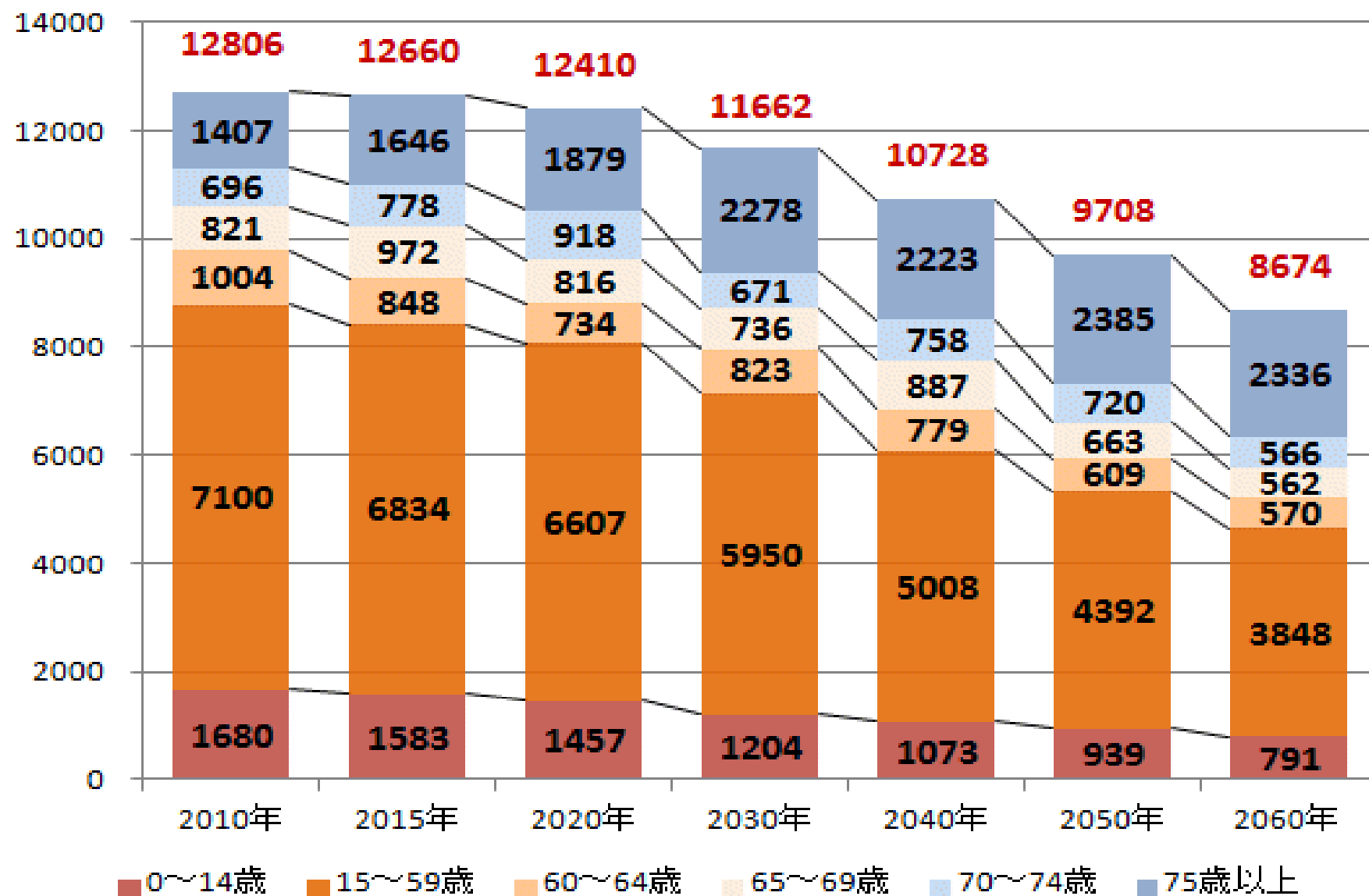
⇒ どの産業も働ける高齢者を求めている

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)

日本の年齢区分別将来人口推計(万人) (2015年版高齢社会白書より)



2 賃金と雇用と品質

1)ビルメンテナンス業界の経緯

①業界創業期・成長期(昭和30～40年代)

⇒ 人手買手市場 ⇒ 賃金は最低レベル・賃上げ必要なし

②昭和50年～60年代高度成長期(ビル建設ラッシュ)

⇒ 人手不足の発生 ⇒ 賃金アップで解決できた

③平成時代・リーマンショック ～ 現在 ⇒ 長期デフレ時代

⇒ サービス産業は人手不足慢性化 ⇒ 外食産業、コンビニ、スーパー
物流・運送、介護分野がBM人手獲得競争の強力なライバル

⇒ 賃金アップでは解決しない⇒ デフレの間も、最低賃金、実勢賃金は上昇

④この10年間で(2005～2014年)最低賃金は30円アップ

⇒ BM実勢賃金は117円アップ

図表－1参照

⇒ この間、契約改定率は低調推移

図7-3-2参照

⇒ 儲からない状態が続く(営業利益率3%以下)

2) 賃金と品質向上

- ①BMは、賃金アップが品質向上につながると考えてきた
⇒ 賃金アップ ⇒ モチベーションアップ ⇒ 生産性・品質アップ（3段論法）
 - ②3段論法では品質・生産性とも上がらなかったが、解決策が見えてこない
 - ③ブラック企業の警鐘： 外食産業の失敗（賃金アップが過酷な労働条件へ）
⇒ ブラック企業のサービス劣化 ⇒ 客足ダウン・売上ダウンへ
⇒ 賃金アップは「切り札」とはならず逆効果となった
 - ④賃金・生産性・品質の関連性への考え方を大きく変える必要あり
⇒ 賃金のみが上がっては、現場利益が赤字が続く ⇒ 解決策は？
《現場の生産性・品質向上は現場スタッフの総合的生活品質の向上による》
- * 総合的生活品質 ⇒ 賃金、職場環境、福利厚生制度、教育研修制度、モチベーションアップ制度等の項目の総合的レベル**

3)ビルメンテナンス業は努力してこなかった

①この20年間同じ愚痴の繰り返し現象

* 図9-2-1・4・5参照

過去のビルメンテナンス実態調査:「経営上の悩み」の質問で「現場作業員が集まりにくい」の回答が、複数選択でも単数選択でも首位であり、地区本部別、月商規模別でも1位、2位を占める ⇒ **大手も、中小零細も、全国どこでも、人手不足に悩んでいる**

②悩みごとの大半が**ヒト問題**(現場従業員が集まりにくい、専門技術者の確保が難しい、若返りが図りにくい、管理者が育ちにくい、教育の時間確保が難しい)

に関連している ⇒ ヒトが頼りのサービス業では？

* 図9-2-1・4・5参照

③努力せずに愚痴ばかり:「契約料金のアップが難しい」「収益率が落ちている」

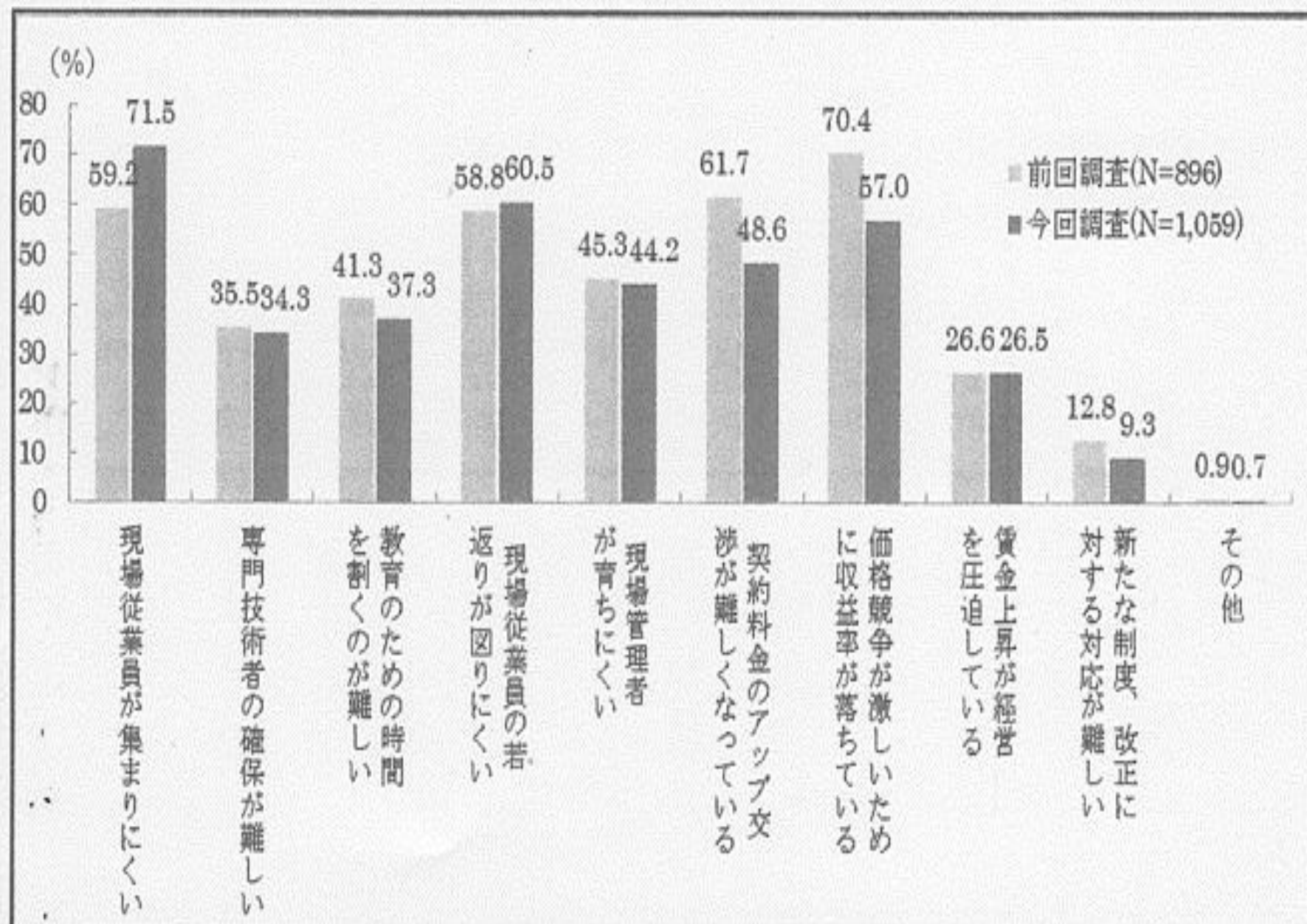
この間、**業界としての自浄活動(不正業者の公表、追及、排除)**が出来てない

契約金額上がらないのに値下げ競争 ⇒ 利益率減少 ⇒ 経営の自滅行為

「やらねば病」の大合唱ばかり

⇒「コスト削減」「生産性の合理的向上」「顧客満足度向上」「教育強化」

図表 9-2-1 ビルメンテナンス業務での悩み事（複数回答）



図表 9-2-4 地区本部別・月商規模別ビルメンテナンス業務での悩み事（一番の悩み事）

(%)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
サンプル数		現場従業員が 集まりにくい	専門技術者の 確保が難しい	教育のための時間 を割くのが難しい	現場従業員の若返り が図りにくい	現場管理者が 育ちにくい	契約料金のアップ 交渉が難しい	価格競争激化で 収益率がダウン	賃金上昇が 経営を圧迫	新たな制度、改正 への対応が難しい	その他	
本 社 平 均		961	35.8	6.1	2.8	12.1	8.3	10.5	18.6	4.9	0.6	0.2
地区本部別	北 海 道	67	34.3	4.5	1.5	11.9	9.0	10.4	13.4	14.9	0.0	0.0
	東 北	63	28.6	3.2	9.5	17.5	4.8	15.9	17.5	1.6	0.0	1.6
	東 京	152	37.5	10.5	2.6	9.9	7.2	8.6	20.4	2.0	0.7	0.7
	関東甲信越	136	37.5	5.9	2.2	14.0	6.6	5.9	21.3	5.9	0.7	0.0
	中部北陸	127	33.1	7.1	5.5	10.2	10.2	5.5	22.0	5.5	0.8	0.0
	近 畿	118	34.7	2.5	0.0	11.9	11.0	14.4	20.3	5.1	0.0	0.0
	中 国	75	42.7	5.3	1.3	9.3	5.3	8.0	21.3	5.3	1.3	0.0
	四 国	34	38.2	8.8	0.0	8.8	14.7	14.7	8.8	2.9	2.9	0.0
	九 州	189	35.4	5.8	2.6	13.8	8.5	14.8	14.8	3.7	0.5	0.0

3 最低賃金とビルメン実勢賃金

1) 最低賃金とBM実勢賃金の開き幅が縮小 図表-1 参照

①2007年では、101円の開き、2014年では実勢賃金と最低賃金の差は15円

⇒ 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

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

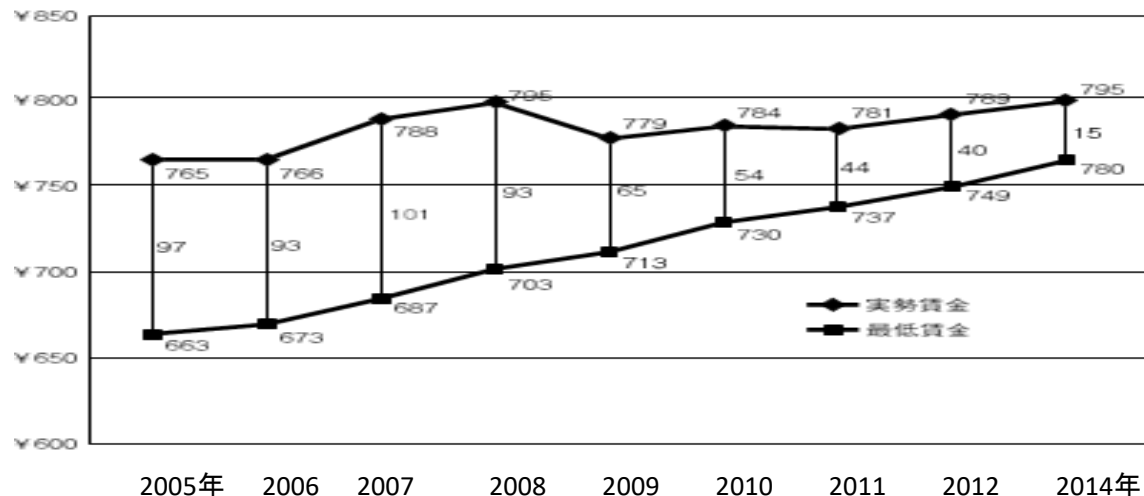
⇒ 外食産業の募集時給に勝てない ⇒ 人が採れない ⇒ 現場欠員補充ができない

⇒ 近隣現場も欠員でカバーできない ⇒ 本社からの代務カバーも限界

⇒ 現場作業が成り立たない ⇒ 今後さらに求人が深刻化する ⇒ どうする？

⇒ 3択問題： ①募集時給アップ ②契約料金アップ ③契約辞退する

図表－1 最低賃金とビルメンメンテナンス実勢賃金相関図



2) 平均最低賃金1,000円時代のBM業界の求人は？

①2025年全国平均最低賃金1,000円台へ

⇒ ビルメン現場の実勢賃金1,100～1,200円台へ

②2025年外食産業（特に外食チェーン店舗）の動き

- ・求人募集賃金**1,500円**予想
- ・給与アップ＋アイデアと工夫による定着率向上
 - ⇒ 海外研修、年2回賞与、安心できる職場環境整備(休日・風通し)
 - ⇒ PAが共感できるハウスルール活用(業務マニュアル＋アルファ)
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
- ・高齢者スタッフの積極的雇用⇔高齢者中心店舗の拡大(モスバーガー)
- ・アルバイト学生スタッフの定着性を高めている(塚田農場)

*** 離職率の高さが、採用、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業界は勝負にならない
⇒ ＋アルファをひねり出せるのか？**

4 最低賃金1,000円時代の募集・採用は？

1) 最低賃金労働の実態

(1) H28年10月の全国平均最低賃金823円での労働者の年収は？

フルタイム(1日8時間、週40時間、年52週労働) ⇒ 年収171万円

⇒ 非正規共稼ぎパート、主婦パートが最低賃金労働の主役

(3) 日本の最低賃金は先進国最低基準

図表－2参照

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円の影響

⇒ 外資企業が地域の時給アップ化へ

(4) パート労働とフルタイム労働の国際比較

図表－3参照

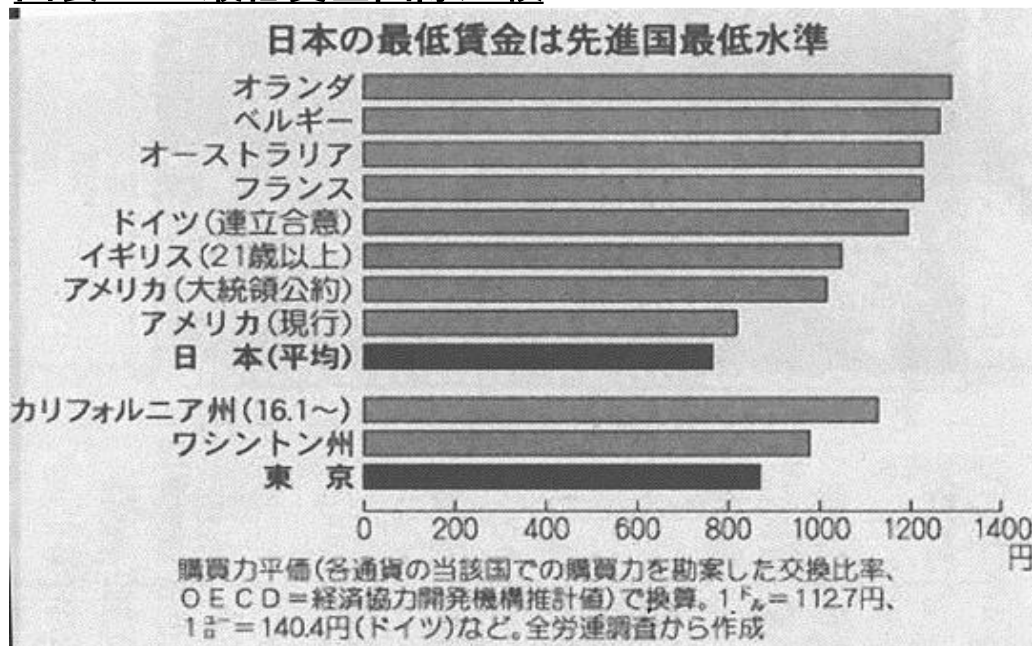
・日本のパート(非正規)はフルタイム(正社員)賃金の半分以下(48%)

・欧米諸国は60～90% ⇒ 同一労働・同一賃金が原則化

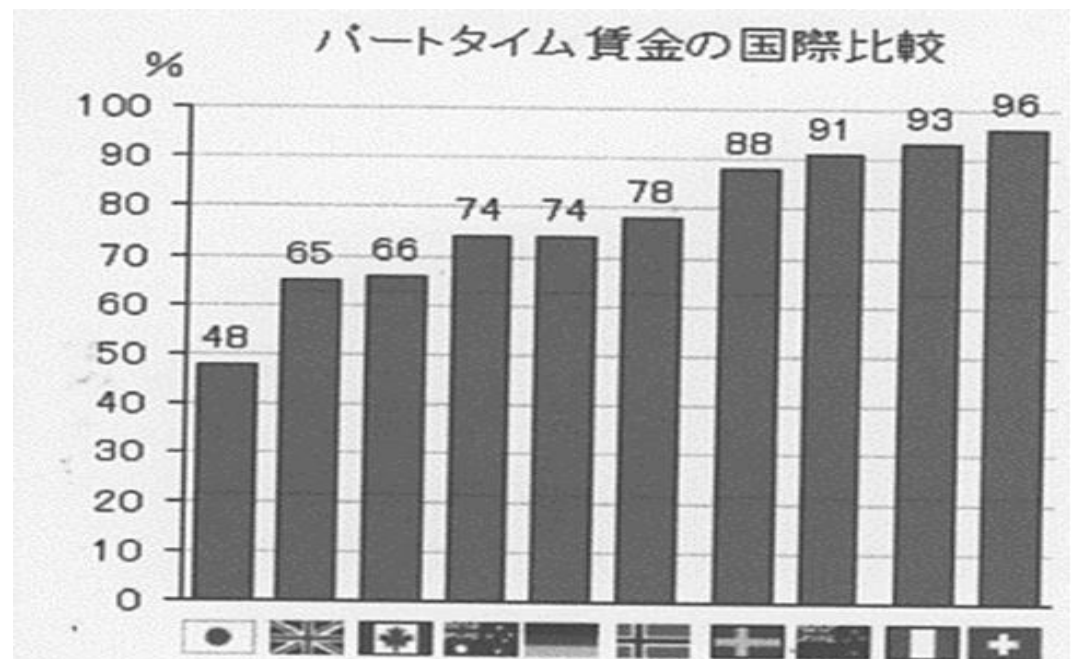
⇒ 一億総活躍社会の指針「同一労働・同一賃金」の実現は？？

⇒ 先ずは最低賃金を1,000円に上げてから1,500円へ

図表-2 最低賃金国際比較



図表-3 パート賃金国際比較



2)さいたま市・川口市の募集賃金実態と将来予測 (3年間新聞の募集チラシ分析結果)

(1)H26年 最低賃金802円

通常時間帯(朝8～12時) ⇒ 最賃802円の募集がかなり見られた
現場が駅から離れると805円、 早朝深夜清掃 900円以上

(2)H27年10月 最低賃金820円

駅付近現場 822円 遠くなると850円 早朝深夜1,000円以上

(3)H28年10月 最低賃金845円

ビルメンは最賃募集多い、高くて900円レベル

外食産業の募集時給は、950円以上 時間帯では1,000円超

(4)H37年 最低賃金1,000円の場合

埼玉県 lowest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、1,150円以上と考えるべき

⇒ **さいたま市のビルメンは時給1,150円を出せるか？**

3) パートタイマーの働き方が変わる

(1) H28年10月から社会保険料適用拡大施行 パートの社会保険加入条件変更

- ① 1週間の所定労働時間が20時間以上。
- ② 月額賃金88,000円以上（年収106万円以上）
- ③ 当該事業所に継続して1年以上使用されることが見込まれること
- ④ 通常の労働者総数が常時500人を超える事業所であること

(2) 主婦パートの「103万円と130万円の壁」問題の変化

⇒ 主婦パートが手取り金額減るので働き方を変える選択へ

- ① 20時間以下の労働を選ぶパート割合が増える(17.5H)
- ② より従業員が少ないビルメン企業に転職する
- ③ 週30時間以上勤務希望するパートもあり

(3) ビルメン側の負担増

- ① 社会保険料1/2負担額の増加
- ② 現状のパート人数を増やす採用活動が必要

4) 年齢別募集賃金は？

(1) 英国の最低賃金改正 (H27年10月)

- ・21歳以上:時給6.7ポンド (1,100円)
- ・18～20歳:時給5.3ポンド (875円)
- ・18歳未満:時給3.87ポンド (640円) の3段階制度 (生産性と生活環境を考慮)

(2) 日本での最低賃金3段階案は？ 労働内容別賃金体系は？

- ・業種別に最低賃金を変えるのは？: 長距離ドライバーとオフィス受付
- ・作業・勤務の強度(負荷)別時給は？: ネットカフェとコンビニのバイト

(3) ビルメンテナンス業界の募集スタイルは

- ・設備管理の求人 ⇒ 年齢不問、保有資格別賃金での求人
- ・清掃の求人:「年齢不問」はNG ⇒ 「誰でも、何歳でも来てくれたら…」
⇒ 求職者は承知済み ⇒ 高齢者しか面接に来ない

⇒ **65歳以上は最低賃金、40・50歳代は意欲の出る賃金、
30歳代は正社員レベル賃金での求人を**

5) 人手不足への対策は？

(1) 従来からの募集方法の見直し（三択問題）

①募集費用と採用した人数が割に合わない ⇒今の募集法でよいのか？

・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% (現実には2倍)

②馬鹿にならない費用かけても半年で辞めていく ⇒効果的なカネの使い方は

・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

・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

③募集方法の知恵と工夫

・ハローワークでの求人票の書き方

・中途退職者データベース活用、面接データの見直し

(2) 既存従業員の定着性を上げる仕組み

①人事管理の見える化：適正な能力評価 ⇒ 報酬・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

②やる気の動機づけ：一体感イベント、評価奨励金

(3) 高齢者雇用の見直し ⇒ 積極的活用へ

- ・定年限界を取り払う ⇒ 75歳定年＋単年契約で最大80歳まで
⇒ 現実に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
- ・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
- ・お金以外の動機で働く高齢者が多くなっている（厚生年金受給者）
- ・高齢スタッフの働き方：作業強度、生産性、シフト編成を工夫して配置
- ・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
- ・シルバー人材センターは何故最低賃金以下？（準委託契約は？）

(4) 外国人雇用がどこまで人手不足を解消できるか

① 外国人研修制度は？

- ・日本人雇用と同じコスト、気配り・目配りは2倍
- ・どんな現場に？ 何名入れるのがよいか？

② 外国人留学生の活用

- ・どの国からの留学生？ 仲介者の信頼度？

③ 外国人雇用リスク：仲介業者の適正な選択 国内法の遵守

⇒ 情報収集優先（現地採用リスク、日本受入れ状況）

(5) 契約社員固定化

- ・一年契約社員の定着・固定化： 5年契約(問題なければ自動延長)
- ・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
- ・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)

(6) パート定着化

- ・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)
 - ⇒ 負担軽減策： 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
- ・パート世襲化ができる良い職場環境と高い従業員満足度(コストコ例)
- ・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

(7) 地域の労働環境を踏まえた雇用対策を考える

1、労働力率(15歳以上の労働力人口での労働者率)

札幌市55% (全国平均59%): 働ける人の約半分が働いていない

2、完全失業率: 札幌市7, 7% (北海道全体は全国平均 3,4%と同じ)

3、正規雇用者比率(北海道): 61, 4% (62,5% H26年全国平均)

4、札幌市有効求人倍率 1, 07 (全道0, 96 全国1, 11)

5、高齢者有職率: 男性25%、女性12% (全国10,1%)

6、共働き率: 北海道52,3% (全国39位)

⇒ 全国平均53,9% 東京48,5%(44位) 北陸3県66,1%

《北海道・札幌市の労働環境》

* 働いている人は全国平均以下で少ない ⇒ 働ける人が増えない、求職者少ない

* 高い失業率と求人倍率 ⇒ 求職者数が少ない ⇔ 人余り現象?

* 低い共稼ぎ率 ⇒ 札幌市はより高いと予測 ⇒ 求職市場に出てくるのか?

* 働いている高齢者は多いが、人数は減少するので、どこまで頼りになるのか?

* 女性労働力を拡大するには?

⇒ リクルート市場が不安定: ヒトは居るが働いてない、求職者が増えていない?

⇒ どの世代、年齢層に絞るか? ⇒ 女性、高齢者、若手(20~39代)?

(8) 就職弱者(障がい者)雇用対策を見直す ～障がい者労働を拡大するには～

1、北海道障がい者雇用の実態(民間企業 H27年)

- ・雇用障がい者数: 11, 412人 前年比4, 7%増加
- ・実雇用率: 1, 95% 《全国1, 88%》
- ・法定雇用率(2%)達成企業の割合: 49, 9% 《全国47, 2%》

2、障がい者雇用の問題点(悩み)

- ・障がい者に適した業務を社内で創るのが難しい
- ・社内業務可能な障がい者の採用が困難、採用方法が分からない。
- ・障がい者雇用により現場からの不満の声が多い
- ・障がい者の職場定着率が低い・すぐ辞めてしまう
- ・法定雇用率未達成により入札などへの影響が懸念される
- ・平成30年の法定雇用率アップへの対策がとれていない (2,3%予測)

3、どうする? ⇒ 他産業の知恵・工夫を学ぶ、見習う

- ・個別企業内、業界内でのこれまでの概念を変える

4、障がい者雇用の考え方を変える

1) 2%達成目標からの脱却へ

- ・労働力としての採用、雇用、研修 ⇔ 人手不足の解消策の一つ
- ・企業としての社会貢献戦略とする ⇒ BM業の社会認識度向上

2) 社外、業界外との協調、提携、コラボレーションを進める

- ・悩んでいても内部解決策は出てこない
- ・他産業はもっと進んでいる ⇒ 調査、分析、導入へと進める戦略を
- ・事業協同組合等算定特例の活用？

3) 具体的ソリューション：ビルメンテナンスでの活用策

- ①障がい者農園事業： エスプール、ファーマーズマーケット事業導入化
⇒ 具体的にシステム導入するビルメン企業も出てきている
- ②ソーシャルファームの研究（何かコラボできないか）
- ③株式会社FVPとのコラボを進める
ビルメン現場事例を学び、コンサルティングを依頼する

株式会社エスプールプラスのビジネスモデル

エスプールプラスのサービス内容

エスプールプラスのサービス

サービス ①



障がい者仕様の農園運営

- ・ 障がい者の働きやすい職場創出
- ・ 農園設備、栽培管理

サービス ②

就労支援サービス

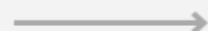
採用から就労後までをトータルサポート

- ・ 障がい者の雇用継続アドバイス
- ・ 特別支援学校実習生の受け入れ
- ・ 採用後の定着支援
- ・ 地域関係福祉機関との連携
- ・ 農園就労者の親の会企画運営
- ・ 親の会会報誌の発行


農業チームが
農園で就労




雇用サポート
&
農業サポート



サービス利用企業

障がい者を雇用し、
農業チームを結成



雇用関係



定期訪問

農業チーム

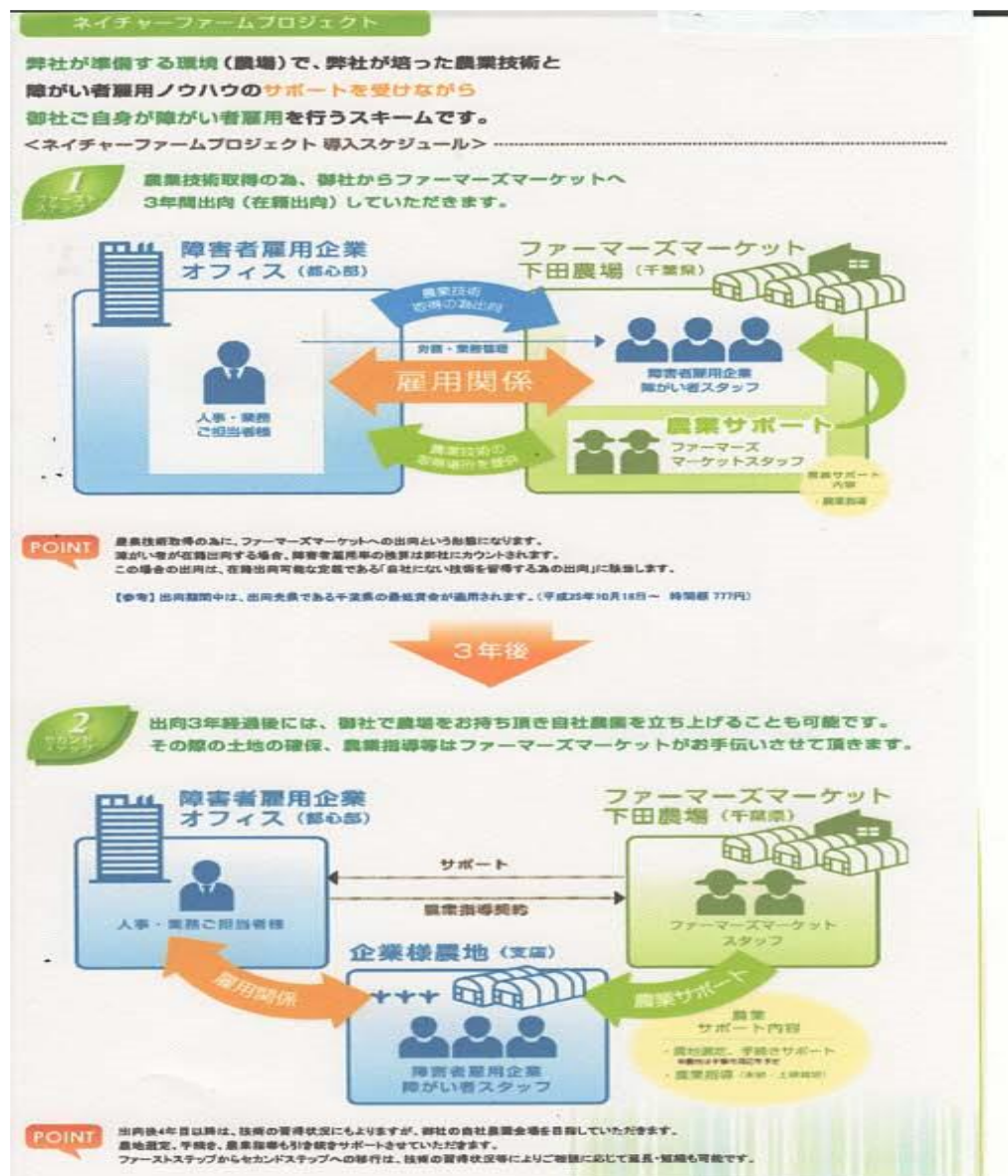
農場長
(シルバー管理者)



障がい者従業員



ファーマーズマーケットビジネスモデル



2025年までに何をやるべきか

1)ビルメンテナンス業界の悪習慣から脱皮する

安易な安値競争に走る悪癖 ⇒ 売上が欲しい ⇒ 採算度外視の見積り
⇒ 現場利益が赤字 ⇒ そこで利益をひねり出す必要性のプレッシャー
⇒ 悪徳業者が不祥事をおこす(勝手な仕様変更、欠員状態で利益確保)
⇒ 不祥事をオーナーに認識させる啓蒙活動 ⇔ 業界の自浄意識は？

*** オーナーは資産価値維持のため良いビルメンを厳しく選ぶ**

2)ライバルサービス業の強みを分析する

《人材募集での最大ライバルはチェーン展開の外食産業》

- ①飲食店舗の原価率:通常30～50% ⇔ BM人件費率80%
- ②売上利益率の高さが求人時給をアップできる余裕がある
⇒ 募集地域特性(人手不足の深刻度)による破格的募集時給に要注意
- ③最後の奥の手が「値上げ」(ラーメン店での売値アップ)

⇒ 売値(清掃契約金額)改定をどのようにやれるか

2025年までに何をやるべきか

3) 契約金額改定交渉を適切に進める

(1) 共感できる品質と価格の関連性のアピール

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

⇒ 当たり前のことをきちんと説明し、オーナーからの納得と共感を得ることが、契約金額改定による賃金アップの実現を納得させる気力と努力の継続

⇒ これらを「青臭い」とか「理想論」と考えるのは「時代遅れのビルメン」

2025年までに何をやるべきか

(2) 最低賃金アップを契約改定率アップへ

図表7-3-2参照

- ①官公庁保全業務費の労務単価は最低賃金と同じく上がってきたが契約改訂率は平成10年以降連続してマイナス ⇒ ダンピング入札と最低価格落札制度が原因
- ②「ビルメン業務に係る発注関係事務ガイドライン」の適用を官民ともに促進する
⇒ 不適切業者の排斥、契約改定率のアップ

(3) 民間ビルオーナーへの積極的アプローチ

①オーナーの経営環境への理解

- ・景気変動、物価変動によってオーナーの利益率も変わってくる
- ・経済情勢(賃料相場、空室率)の動きを敏感にとらえた提案、交渉の動き

②ビルメン病から脱却 : 悪しき習性を克服

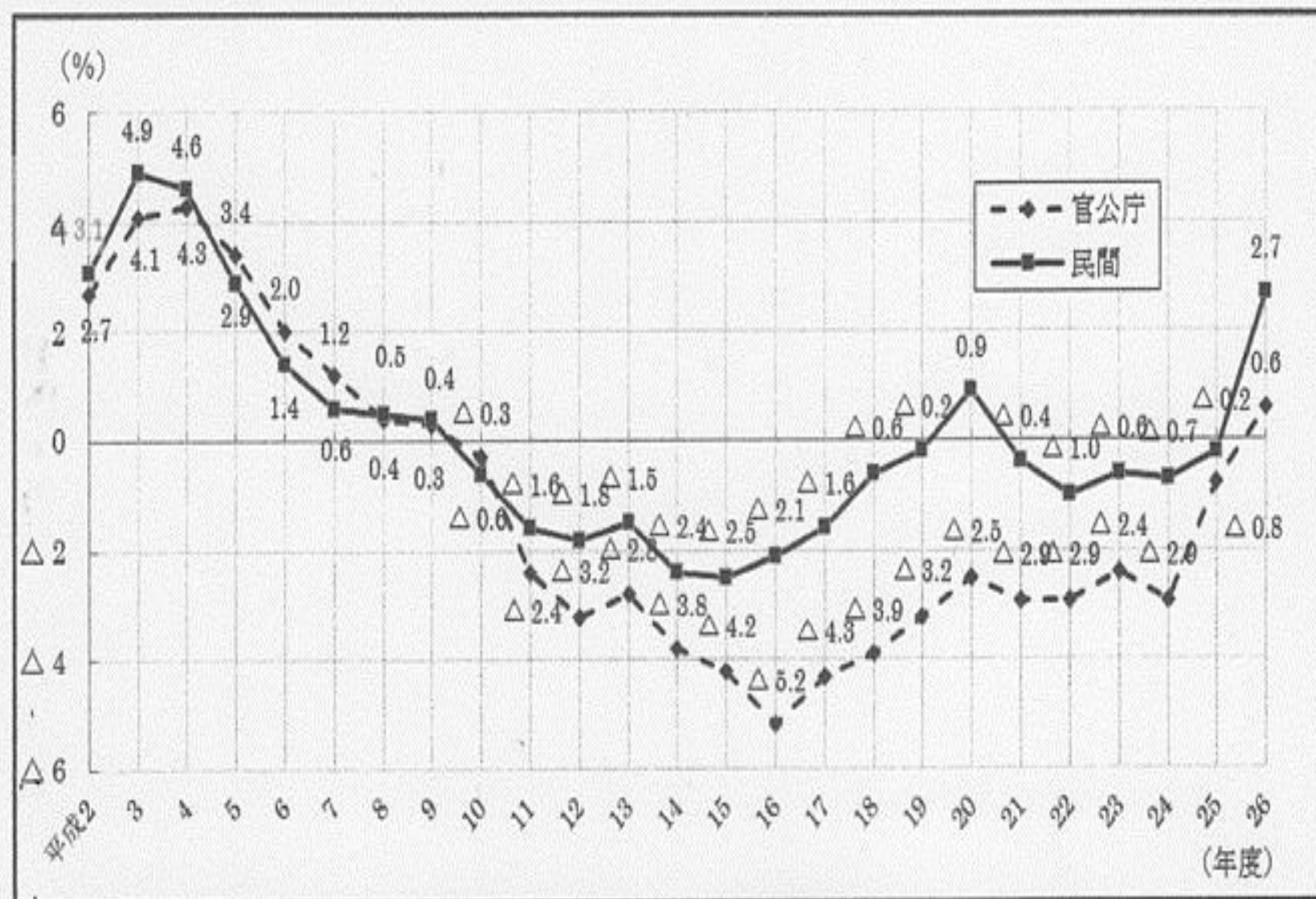
- ・下請けDNAを捨てる(オーナーから仕事を頂いているから・・どうせ言っても・・)
- ・オーナーとの折衝を怖がる、ためらう、避ける習性を改める
- ・オーナーとの会話・会議をもっと多くする(BMは値上げとクレーム謝罪時しか来ない)

③ビルメンメンテナンス業務への認識を変えさせる

- ・共同勉強会の提案(研修プログラム解説、公認インスペクターによる点検ポイント、社内報へのオーナー記事掲載のインタビュー等)

- * 顧客から選ばれる企業・品質評価される企業でないと金額アップは厳しい
- * 業務評価(技能・品質・教育研修・内容)で民間オーナーから適正金額での長期契約を得ている優秀なビルメン企業が増えている

図表 7-3-2 契約改定率の推移



2025年までに何をやるべきか

4) 契約金額アップがもたらすものの「見える化」 図表－4

⇒「金額と品質(仕様)のデータに基づいた合理的な説明」がないとオーナーは納得、共感しない 「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実現への考え方を共感・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

5)「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魅力のある、優秀な建物環境は、安値優先オーナービルでは不可能
- 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者の「三方よし」を目指す

2025年までに何をやるべきか

6) 契約改定の具体的作戦を実行する

- ①社内人事改革で契約改定担当の**優秀な専任スタッフの登用・育成**
(年齢・経験を問わず出来る社員を選定、登用して専任させる)
 - ⇒「価格改善チーム」や「コスト合理化チーム」の名刺を作って折衝する
 - ⇒ オーナーの意識を変える覚悟と真摯な取組みをアピールする
 - ⇒ 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 ⇔ 必要なら外部研修の活用
- ②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)
 - ・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
 - ・**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)

2025年までに何をやるべきか

③生産性の向上を実現する

* 次頁参照

- ・作業員各自の生産性向上と賃金アップを連動させる
- ・生産性の目標、達成手段のガイドラインを作り、現場で徹底化する
⇒ 良い現場になっていることが前提条件（教育、コミュニケーション、チームワーク）

④上記を実現するため、経営者のマインドチェンジ

- ・厳しい環境を正確に把握して、人事戦略（雇用、教育、評価）、営業強化策を確立させて社内意識改革を進める覚悟を持つ
- ・雇用の劣化（ヒトが来ない、居つかない）は企業の衰退を招き、消滅への道をたどる経営原理を認識する。（BM業界も同じ）

⇒ ハイロード・アプローチ経営への転換（人材育成投資、高付加価値の人材育成、競争力向上による利益確保、安定経営）

⇐ ローロードアプローチ経営（競争力をローコストに求め、短期的に安い労働者を必要時、必要数を有期雇用で調達） ⇔ ブラック企業

* 生産性向上を考えるキーワード

- ①時間当たりの清掃作業量アップ
- 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談「フレンチフライポテト」ロボットの採用
- ⑥作業＋付加価値： 居酒屋の優秀なバイトの付加価値(生産性)
 - ⇒ ビルメン現場の付加価値は？ 清掃・設備管理・警備では？
- 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・外注委託作業の内容 ⇒ 強い外注
- 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(教育徹底)に戻る

2025年までに何をやるべきか

7) 行政、業界組織からの支援を

①行政支援： 最低賃金と実勢賃金アップに伴う経営支援が必要になる

- ・コストアップを価格に転嫁できること
- ・下請けへの不当値引きを排除すること
- ・取引の適正化を図ること

⇒ これらの実現に行政からの支援を獲得する業界の行動が必要

②業界からの支援： 全国協会、地域協会、協同組合等

- ・団体交渉能力： 最賃アップと契約予定価格の適正化交渉

⇒ 広島県BM協会・協同組合共同作戦事例

- ・海外技能研修生獲得への組織的活動 ⇒ より導入しやすい方向へ

③「社会経済情勢変化が即時にビルメンテナンス業へ影響する」ことの対応策をビルメン企業、業界団体、顧客、行政の間で共有する

「生産年齢人口減少化」「少子高齢化」「実勢賃金アップ」などによる社会経済構造の変化(賃金・働き方・雇用年齢層などの変化)に敏感に反応し、対策を企業内、業界組織内で協議を進める

2025年までに何をやるべきか

8)顧客に選ばれるビルメン企業へ

①価格以外で顧客に選ばれているビルメンテナンス企業

- ・プラスアルファのサービスがある
- ・顧客満足度(CS)アップを徹底している
- ・品質レベルの高い作業、技術、教育のシステムが整備されている
- ・時間とカネをかけた社内改革(技術、品質、待遇レベル)をやっている
- ・教育・研修内容の成果が見える、分かる
- ・緊急時、非常時の対応、姿勢が信頼できる

②ビルオーナーに評価されているビルメンテナンス企業

- ・オーナーとの接点、コミュニケーションが多い
- ・風通しの良い社風が見える・聞える
- ・社員を大事にするシステムがあることが社員の顔を見ると納得できる
- ・社内報、ホームページが良く出来ている(顧客の声・評価の掲載がある)
- ・挨拶、規律は当然、おもてなし精神が自然に出てくる従業員が多い
- ・価格と品質・技術の関連性を合理的に説明できる
- ・業務管理書類、報告書等が整備されており、すぐに必要物が出てくる

まとめ

2025年に予測される全国平均最低賃金1,000円時代に、他産業に比べ求人賃金の競争力が弱いビルメンテナンス業界は、超人手不足に陥るリスクが高い。実勢賃金アップを契約改訂率アップにつなげられないと経営は危機状態に近づくと言っても過言ではない。

現状を見きわめて、今後の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、十分勉強し、工夫し、具体的方法やアイデアを絞り出すことが今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。」