10年先のビルメンテナンス経営戦略

~今すぐ取り組む2つの課題~

【講師】 マネジメント21 松本卓三氏

【日時】 平成28年8月30日(火) 13:00~15:00

【会場】 新大阪丸ビル新館602号室

【主催】 (一社)関西環境開発センター

【共催】 (一社)大阪ビルメンテナンス協会 (一社)兵庫ビルメンテナンス協会

(公社)京都ビルメンテナンス協会 (一社)滋賀ビルメンテナンス協会

(一社)奈良県ビルメンテナンス協会 (一社)和歌山県ビルメンテナンス協会

【協賛】 (株)クリーンシステム科学研究所

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

本日の骨子

- 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~
- 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
 - B: 民間物件の見積り提案コンペ
- 3、適正なメンテナンスパートナー選択プロセス、方法
 - ①総合評価方式入札及び見積コンペ提案要項のポイント
 - ②参加資格条件、見積条件書のポイント
 - ③見積り提案書における業務要件書等のポイント
 - ④見積り提案書の作成要領、要求提出一覧表の参考事例 その1 民間物件 その2 大阪市交通局入札
 - ⑤大阪市交通局入札 評価項目・評価点配分

本日の骨子

- 4、総合評価方式による発注先選定方法
 - ①総合評価採点方式とは
 - ②評価採点基準(採点項目、採点配分基準)
 - ③総合評価点の算出・評価・採点法と事例
- 5、総合評価方式によるメンテナンスパートナー決定のポイント
 - 1)業務マネジメントの評価・採点
 - ①業務管理組織 ②業務報告システム
- ③インスペクション報告

- 4)研修体制
- 5.危機管理体制
- ⑥クレーム処理体制

- ⑦個人情報保護体制
- 2) 品質管理システムの評価・採点
 - ①品質管理の考え方評価
 - ②品質管理手法の評価(KPI/SLA)
- 3)プレゼンの評価

本日の骨子

- 6、総合評価による受注者決定の重要性
 - ①価格重視決定方式の欠点
 - ②総合評価方式の長所
- 7、発注者の業務確認と評価への対応
 - ①業務の品質管理評価
 - ②マンスリーレポートの評価
- 8、総合評価方式への心構えと準備について

9、まとめ

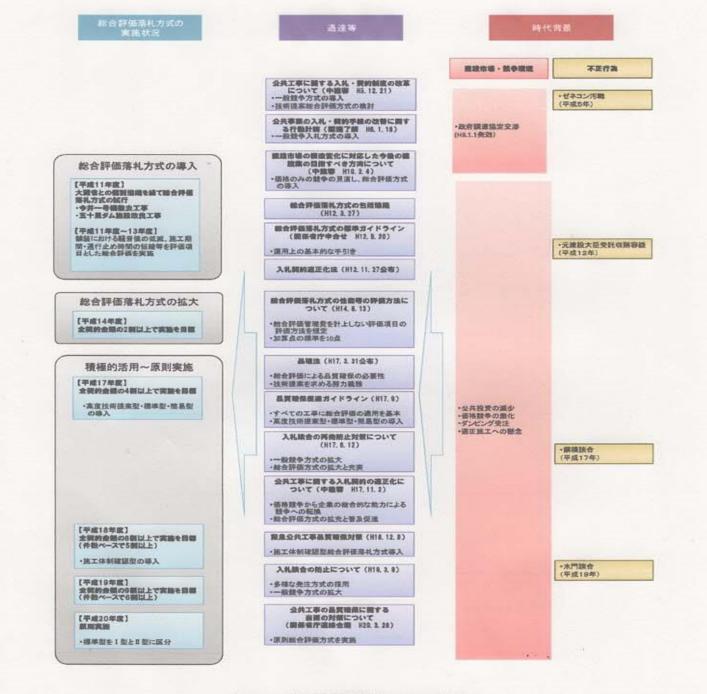
1 総合評価方式の概要

~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 (詳細は次ページ参照)

- 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)その後最終法改正がH26年6月にあり、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」が制定された結果
- 3) 指名競争入札·一般競争入札での弊害の解消対策として導入·普及 (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)価格と価格以外の要素(技術・ノウハウ)を総合評価方式に導入 ⇒入札の適正化と工事の品質確保のための総合評価方式が効果を証明
- 5)公共施設業務委託入札にも適用されるようになり、その結果厚生労働省から、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」の公表となり、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今後、総合評価方式落札方式が入札の基本となっていく

* 民間物件での見積コンペでは総合評価の受注者決定が基本となっている



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
 - 1)入札参加候補対象者の選定
 - ①一般競争入札のケース
 - ・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、実績技術・ノウハウ、評判・ロコミ、HPチェック
 - ②案件規模(金額・面積)により入札方式を選定 随時契約・指名競争方式・一般競争入札方式

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・ クレーム処理時間が増える ⇒ 結果的にトータルコストは高くつく
- 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
 - ⇒ 見積作成要領、入札要求書の作成に時間をかける

2 総合評価方式競争による受注者選定の改善

- B 民間案件での見積り提案コンペの受注者選定プロセス
- 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の候補選定:マネジメント提案の評価、選択、決定
 - ・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 直接コンペに参加させて評価・選定
 - ⇒ ビルマネジメント企業の丸投げ再委託・利益中抜き構造の破壊へ
 - ・参加候補企業の評価・選択に時間をかける
 - ⇒ 実績、地域性、技術・ノウハウ、評判・ロコミ、HPチェック
 - ②通常案件のケース: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 適正なメンテナンスパートナー選択プロセス、方法

見積り提案書作成要綱(総合評価方式の事例)

1)見積提案書基本情報(民間) ⇔ 入札基本情報(官公庁)

1)見積り基本要領

⇔ 入札要項

①見積り提案の主旨・目的

 \Leftrightarrow

入札のねらい、目的

- ②スケジュール:提案締切、契約締結、業務開始等のスケジュール
- 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) 官民共通

- 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

3)業務要件書清掃提案の例: 官民共通

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) 見積り提案書の作成要領、要求提出一覧表の参考事例

<u>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</u> 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 民間ABCビル清掃業務提案書作成要領 提出書類一覧表事例

(官公庁入札資料をベースに民間物件向け清掃見積コンペの提案作成のために編集したものである)

1 見積提案参加資格書類等

	提出書類
提案書	□提案書
	□総合評価提案競争参加資格確認申請書 (審査様式1)
提案参加資格書類	□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)
	□業務費用内訳書 (様式1-1)
見積価格務費内訳書等	□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

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		
人吕西口罕	□従事者人員配置量提案書 (様式1)		
人員配置	□業務従事者配置計画書 (様式1-2)		
	□作業計画書等に係る提案書 (様式2)		
作業計画書	□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)		
具俗有癿但 	□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)		
百月子为心少是和一致日体的	□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)		
百用寺刈心のベーユノル	□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)		
効米中がよ情 師 力 仏	□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)		
円/室 円/虎/英*//月7市 未/カ大/順	□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)				
日土快重や前の規性	□自主検査体制に係る社内規程等の写し				
サ タ ウ → 4 ◆ 木 /ナ / サリ	□自主検査体制に係る提案書 (様式8)				
業務自主検査体制	□自主検査体制計画書(自主検査体制の概要説明)				
74.炒量与炒加工厂炒去炒,10万.	□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による検査	□建築物清掃管理評価資格者証の写し				
[本2]、本言 [[表	□障がい者雇用に関する報告書 (様式9)				
障がい者雇用率	□障害者雇用状況報告の写し (該当する場合)				
	□環境配慮資機材等使用状況報告書(様式10)				
エコマーク認定商品の使用	□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)				
TT Morte が主	□研修実績報告書 (様式11)				
研修実績	□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)				
次拉斯坦士控制库	□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	□資格取得支援制度に係る社内規定等の写し				
亚柏传入《相安》(月本)	□平均賃金に係る提案書(任意)				
平均賃金の提案(任意)	□業務従事者賃金支給計画書 (任意)				
	□健康保険加入に係る提案書 (様式14)				
健康保険加入の提案	□業務従事者配置計画書 (様式1-2)				
文型 T.V. + W. o.相 序	□通勤手当支給に係る提案書 (様式15)				
通勤手当支給の提案	□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自治体入札では多岐の項目を網羅した最高レベルの考え方である
- *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

その2 大阪市交通局各事業所清掃等業務委託

入札公告明細

入札説明書: 大阪市交通局の特記事項として下記評価基準を明記:

- ①創意工夫された独自の効果的な清掃方法の提案
- ②自主検査体制等品質確保に向けた積極的な取り組み
- ③どうすればお客様に喜んでいただけるかの観点からの社員教育への取組み

仕様書

共通仕様書

業務委託契約書

入札参加申請書

入札参加資格審査申請書

企画書等様式

- (様式1)研修実施報告書
- (様式2)研修実施計画書
- (様式4)知的障がい者雇用計画書
- (様式5)知的障がい者の雇用条件等に関する提案書
- (様式6)知的障がい者就業支援企画書
- (様式7)障がい者の雇用状況に関する報告書
- (様式8)就職困難者等雇用計画書
- (様式9) 就職困難者等雇用報告書
- (様式10)就職困難者等の雇用条件等に関する提案書
- (様式11)就職困難者等雇用実績報告書
- (様式12)おおさか人材雇用開発人権センター(C-STEP)加入状況報告書
 - (様式13)一般事業主行動計画策定状況等報告書
- (様式15) 資機材等再生品使用状況報告書
- (様式16) 資機材等搬入時使用予定自動車報告書
- (様式17)低公害車導入状況報告書

低入札価格根拠資料作成要領

評価項目詳細シート(別スライド ①参照)

総合評価方式入札(平成24年度~平成26年度 大阪市庁舎清掃業務委託、大阪市交通局庁舎清掃業務委託、大阪市立大学学舎清掃業務委託)における 評価項目、評価点の配分について

評価項			評価点		評 価 内 容		加点方式		確認(企画提案内容の担保)方法等
分 類	細分類	総点	侧別	項目	詳細		左記の評価内容の詳細による		
(1)価格評価		78	78	総合評価の結果無、落札 候補者の入札金額が低 入本下の出金額が低格 力を取ります。 は低力している場合では が は、低低力にの場合を実施 し適正な合かを判断する。	①低人は極格開発基準価格以下の金額で入札を行った者の価格評価点を一種最高点 (78点)とする。 一低人利価格調金基準価格以下の金額で入札を行った者の価格評価点差は生じない。 2万を盈格及び低入札価格調金基準価格は公表しない。予定価格以内で低入札価格 基基基価格を超入金額で入札を行ったの価格評価上は、低入租価格調金基準 格名 当該入札金額で除し様正年至第出し、価格評価点の最高点(78点)に横正年を掛け 算出(小敷鱼泵:但以下切拾)する。	入札書			
(2) 技術的 評価	4 t= 0		技術力向上の ための研 修 制度等の設置	①過去1年間の研修実施の有無及び研修内容を総合的に評価する。 ②契約期間中(平成24年7月末日までに実施)の研修計画の有無及び研修内容を総合 的に評価する。	①研修実施報告書(様式1) ②研修実施計画書(様式2)	①過去1年間の研修実施の有無及び内容 ②研修計画の有無及び内容	(2点) (2点)	①研修実施報告の事実確認一研修実施報告書、受講修了証及び研修資料の提出 ②研修法施の関付の実施担保一共通仕様書に規定、研修実施報告書、受講修了証及び研 料の提出	
	②品質保 証への 配慮	18	14	履行体制	作業実施計画表(様式指定なし)の提案内容の具体性、実現性等を総体的に勘案して評価する。提案内容の具体性、実現性等(1.作業員の配置及び業務履行計画、2.日々の作業完 了時の履行確認体制及び会社の支援体制、3.緊急時の処理要領の整備)	①作業実施計画表(株式指定ない) ②ビルカリーニング技能士」または「建築物環境衛生管理技術者の資 格証明書、若しくは、「清掃作業監督 者」または「建築物清掃管理評価資 格者(インスペクター) 2級P以上の 者」の資格証明書	提案内容の具体性、実現性等に応じて加点 1の作業員の配置及び業務度 行計画の提集内容・特定項目1%)を参照 2~3の業態の情報及び均容 ※1の作業員の起産び賃券履行計画については、特定項目とし、1の評価が得られな い場合は、2~3の評価点が得られない。	(6点) (各4点)	作果実施計画表を仕様書に規定
の (領 こ 者			12	①知的障害者 の就業状 況	の当該海梯米施設投で密料雇用している如的障害者の人数に応じて、職機雇用の提案 等(反認意思)を指導する 2.当該海梯米施設投で燃料雇用している如的障害者の雇用条件の提案内容を評価する 、如的障害者の雇用を実現するための支援体制の提案・領生 天装を引定を支援機関 に相談を行った場合はその承体的な内容)の有無なび提案内容(1 毎日 天接奇の起意 支援支援)、最初の責任に応じた返還 4. 通勤特等のサイナー(特別 5. 編集支着 (雇用の機能)支援 6. 過去からの知的障害者雇用に関する取り組み 7. その他)を評価 する。	(①知的障害者雇用計画書(様式3) 2知的障害者雇用計画書(様式3) 2知的障害者の雇用条件等に関する 投業書(株式4) 3知的障害者就業支援企画書(様式5)	①継続雇用(新規雇用・予定を含む。)する知的障害者の人数に応じて配点 ②知均障害者の雇用条件(金組、本市の実施する配合評価方式人札における契約現場 で裁案する助的資産をお検えでうら評価 ③支援体制の企識内容 109年在支援者 の提示の有無力が内容 2~7の提案の有無力と切内 7の存集の有無力と切り 7の存集の有点の配置については、特定項目とし、1の評価が得られない場合は、2~ 7の評価点が得られない。	(8点) (1点) (1点) (2点)	①知的障害者の確認方法一僚育手帳等(等し)の提出 評価時の就 東年の報告及び報告・変更の都度、報告書の提出 就集予定者等 の担保・共進化権害・規定 ②提某書の内容を共進仕性書に規定 ③落札技術者の実施では、市の関係部局によりヒアリングを行うとともに、賃金台 (本)国内官の実施指保一共進仕株書に規定、知的障害者就集支援報告書(様式5を準 の提出
	①福祉へ の配慮		5	②障害者雇用 に関する取組	入礼参加者の障害者雇用率(平成23年11月30日現在)を評価する。	障害者の雇用状況に関する報告書 (様式6)	障害者雇用率に応じて加点 1. 8%総の雇用率 - 1 6 2.7%総の雇用率 - 3 6 3.6%総の雇用率 - 3 6 (ただし、法定雇用率 1.8%を超えていない場合は0 6)	(5点)	障害者の雇用状況に関する報告書(様式6)により確認
	の記憶 (就職困難 者の就業 支援)		9	③各種就労支 援事業への協 力度	①各種数労支援業業を活用した新規展用 平成24年7月31日までに、(1 大阪市地域的 労支援センター 2 大阪市総域的 労支援センター 2 大阪市総営者政策・生 法支援センター 3 大阪市場子家庭等故業・日立支援センター 4 日立支援センター 0 小ですかの機能から 新たに展刊することを持ちる。ただし、同一の入札参加 者が複数の物件への入札に参加する場合は、物件ごに屋用することを来せた。過去 中 4 以内に入札寺 助者に雇用されていた披掘問題者 等は対象から際(2 以銀田間報者等新規雇用予定者の雇用条件の資本内容を評価する。3 各種裁労支援率素へのこれまでの協力度(1 人 天阪市地部省が支援率素へのこれまでの協力度(1 人 天阪市地部省等域)変化センターのいずれかの機関から紹介を受け、機械服用 6 中保証34年1月3日整元はかど、原本を総合している。1 大阪市場合会会を指する。人札による雇用については除く。)している雇用を設定する。	②就期因難者等雇用計顯書(株式7)。就期因難者等雇用計顯書(株式7)。就期因難者等雇用報告書(株式9)。 2. 就則因難者等必雇用条件等に関 工分配業。 工分配業。 1. 公司 3. 就則因責者等雇用来額報告書 (株式10)	①展用(予定)人数に応じて加点 1 人寿定している場合(1点) 名人予定している場合(1点) 3人予定している場合(1点) 3人予定している場合(1点) 3人予定している場合(1点) 2次越間観着者等が接定用条件(今回、本市の実施する総合評価方式入札において、 新規展用用(予定が無限用機等を対象とする)、各評価 規模展用(平成2年1月20日現代者 教に応じて評価(ただし、本市総合評価方式入 札による原則については核な(。) 1人以上継続展別の場合一2点 2人以上機成展別の場合一2点 (人に上機可能を選択の場合・2点 人に上機成展別の場合・2点 人に上機成展別の場合・2点 (人に上機成展別の場合・2点 人に上機成展別の場合・2点 (人に上機成展別の場合・2点) 場合に対金複数が未加入等であればの点)	(6点) (1点) (2点)	①就労支援事業による雇用の確認一款職因随着等雇用報告書(株式8)の提出を求め 評価等の雇用者の維持及び確認一款職因随着等雇用計画書(株式7)の提出を求め 雇用予定者の担保一共基任株書に規定 定落核機構を開発については、市の関係部局によりヒヤリングを行うとともに、賃金4 ご客様の確認を行う。 ③款職因難者等雇用実積報告書(株式10)により確認
施策反映		27	1	④就職困難者 の雇用に関す る取組	おおさか人材雇用開発人権センター(C-STEP)事業への協力状況を評価する。	おおさか人材雇用開発人権センター (C-STEP)加入状況報告書(様式 11)	平成23年11月30日曜在において、おおさか人材雇用開発人権センター(CーSTEP)の 会員企業であることを評価	(1点)	
評価	②賃金・ 労働条件	2	2	賃金・労働条件 の向上に 関す る取組	入礼参加者の賃金・労働条件の向上に関する取組みを評価する。	支払賃金に関する提案書(様式12)	支払賃金に応じて加点 時間給1,000円以上、または月給 170,000円以上の場合 (ただし、熱性病疾施能管の清極関場における症事者(予定者を含む。)に対する支 礼 賃金(今回、本市の実施する総合評価方式入札において、平成24年7月31日までに新 規 履用する故境服務者者が当該契約領境で従事する場合は同性。)	(2点)	(1)支払賃金に関する提案書(株式12)の提出を求め確認 2業札供給者の提案については、市の関係部局によりヒヤリングを行うとともに、賃金: で事後の確認を行う。
			2	①環境への取 組	入礼参加者の環境への取組(1. 環境ISO14001取得・申請状況 2. エコアクション21等による環境管理)を評価する。	①環境ISO14001登録証 ②環境ISO14001を申請中である旨 の証明 ③エコアクション21登録証等	配成している内容に応じて加点 ISO14001取得者-2点 ISO14001申 請中の者-1点 エコアウシュン21等の 登録者-1点 ※ただし、重複評価はしない	(2点)	登録等申請中の者の扱い一環境ISO審査登録機関の審査申込受領者を評価対象とす
			1	②再生品の使 用	当該業務に使用する責機材における再生品(既に仕様書等に再生品の使用が義務付け られている責機材は除く。)の使用状況を評価する。	賣機材等再生品使用状況報告書 (様式13)	使用状況(当該業務に使用する資機材に罷定)に応じて加点 2品目使用	(1点)	・再生品の範囲-エコマーク商品、PETボトルリサイクル推奨マーク商品及び大阪府認 イクル製品 ・責機材の再生品等の確認一責機材等再生品使用状況報告書 (株式13)と商品カタロ 6 ・提集内容の実施起保一共通仕株書に規定
	③環境へ の配慮	5	2	③低公害車の 導入等	①グリーン配送適合単の使用予定(作業規増への責機材等の搬入時)を評価する。 ②低公賞単導入状況を評価する。	①资機材等搬入時使用予定自動車 報告書(株式14) ②低公害車導入状況報告書(株式 15)	導入及び使用状況に応じて加点 ①グリーン配送適合業での景機材の搬入一1点 ②低公置車の導入率5%以上一1点	(1点) (1点)	①-1グリーン配送通合車の確認方法-「車検証の写しJ又は「太阪市(大阪府、神戸・ ・)と記述通合車品出済証の写し」「配送の受託を証する書類の写し」 ①-2グリーン配送通告車の原用の相信・共通仕様書に規定 ①-3グリーン配送通告車の原用部度が充土・実場性の搬入時に確認 ②低公書車の確認方法-低公言車導入状況報告書(様式15)と車検証の突合
合 計		130	130						

4 総合評価方式による発注先選定方法

1)総合評価採点方式とは

*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

〇定性評価の事例

- 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)

〇定量評価の事例

- ①提案金額
- ②仕様書(配置要員数、清掃仕様数値:頻度)
- ③研修プログラムの数・頻度
- ④参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)

次ページ(図表-6)は病院の清掃業務委託プロポーザル方式の事例です。

①項目は施設タイプにより変わる

官公庁 ⇒ 事務用施設、文教施設、集合施設、スポーツ施設、社会福祉施設

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

⑤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

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

	図表一6 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
				業務実績がゼロの場合		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		極めて良好		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		良好		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		普通		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		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	① 受託責任者の業務内容は適性で、評価できるか。	5		高く評価できる内容である		高く評価できる内容である
対する考え方	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		評価できる内容である		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		基準を満たしている内容である		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		基準に一部欠けた内容である		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			<u> </u>	
	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		評価できる
時の対応	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
-1	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	<u> </u>	
	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		評価できる内容である		問題ない
対策について	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		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		不十分		
	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		評価できる内容である		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		基準通り		基準通り
ついて			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		5以上あれば3点、1~3なら2点
				0なら0点		0なら0点
	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		高く評価できる内容である		高く評価できる内容である
ついて	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		評価できる内容である		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		基準を満たしている内容である		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		基準に一部欠けた内容である		基準に一部欠けた内容である
				十分でない内容である		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		価格が想定範囲内であり、仕様にマッチしている		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		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	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		基準通り		基準通り
				不十分		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		評価できる内容である		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		基準を満たしている内容である		基準を満たしている内容である
	O SOUTH THE THE STATE OF THE PARTY OF THE PA			基準に一部欠けた内容である		基準に一部欠けた内容である

3)総合評価点の算出・評価・採点法と事例

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 が最も高い者が受注(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 <u>各評価項目と配点事例</u>

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	Ⅱ 履行体制 1 履行体制		変動制	人員配置量の提案
μιμμ			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	Ⅲ研修・ 雇用条件 評価 2 雇用条件		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
			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
総合評価台	計	100点		

5 メンテナンスパートナー決定要件

- (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適正なバランス
 - ②勤務シフト表の評価 (適正な時間帯別要員配置)
 - 2)業務報告システム
 - 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添付条件)
 - 3)インスペクション報告
 - 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添付条件)

- 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、スタッフ能力が評価 される

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)

5)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
 - ・防犯・防災対策訓練の提案
 - ・スタッフの対応スキルチェック(救急救命講習)

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整備:サンプル提出
- 緊急時応援体制: 社内及び施設内緊急連絡網、近隣現場からの 人員派遣、再委託業者の応援体制
- -BCP計画案提出: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) 二次災害防止策

6)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
 - ・クレーム処理教育プログラムの提案
 - ・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
- 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

7)個人情報保護体制

- 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

(2)品質管理システムの評価・採点

- 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)

- 2) 品質管理手法の評価
 - ポイント: 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、汚染度計など)
 - ②数値化された点検法が提案されているか
 - ・SLA(サービスレヘ・ルアケリーメント:サービスレヘ・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	統括マネジャーの日常的監督業務の一貫とし
	ール、施設周辺等)	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。
		統括マネー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	実施結果、評価を統括マネジャーのマンスリーレポートに
	実施している	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	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
	厨房内設備の清掃を実施している	て報告する
	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	

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
	日常清掃の計画的な作業の実施	品質レベル達成度	4. 0以上
日常清掃サービスの管理	ゾーン毎の適正な清掃を実施している	Yes(1)/No(0)	1
ロ市清掃り一に入め管理	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
定期清掃サービスの管理	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
	日常・定期清掃のインスペクションの実施	Yes(1)/No(0)	1
品質管理	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、Oは問題点あり。

(3)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

*ヒアリングの質疑応答で回答ぶりは全体評価にとって重要

- ①対象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名が一般的
- *プレゼン15分・質疑5分 ヒアリング質疑応答 15分が標準
 - ⇒ 最近は、30分以上に延びつつある

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 = 業務履行元手
- ⇒ 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、民間案件でも 見積りコンペ参加企業が多く、競合が激しくなる場合には、ムリ・ムチャな やり方で、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 不適切な行為が出やすくなる ⇒ 良心的なBMは競合者を知ると、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%の場合は安値受注を防げない
 - ⇒ 価格採点配分を30%以下に抑える
- 2) 資産である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) ⇒ 時間コストを入れると結果の総コストは安い

7 発注者の業務確認と評価への対応

契約条件(仕様・要求条件)の履行実態の検証



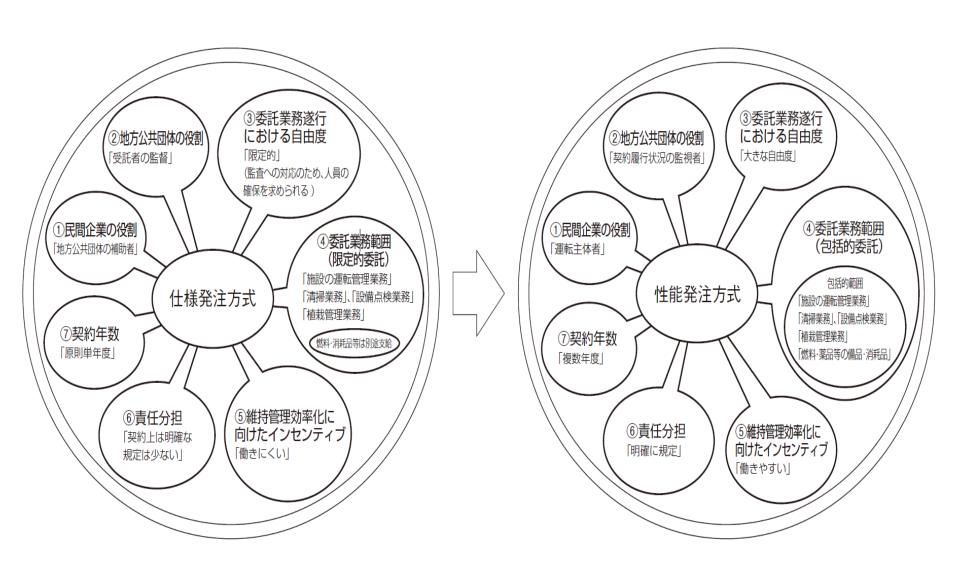
- ①受注者の業務レベルの把握
- ②発注者の業務結果への満足度測定



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 ⇒データベースへ

- 1)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
 - * 仕樣発注方式/性能発注方式
 - *次ページ 図表-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
 - *図表-9 清掃インスペクションチェックリスト参照
 - 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された品質管理

図表-8 仕様発注方式と性能発注方式の比較イメージ



- (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、点検時の問題点と対応策、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

- (5)インスペクション報告書の評価
 - ①インスペクターの点検報告内容の評価
 - インスペクションシートは満足できるか
 - * 図表 9 清掃インスペクションチェックリスト参照
 - 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

図表-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		
	/>/¬ ^° /> /¬ >/¬		美観・	汚れに対	対する、	満足度	の評価	備考		
	インスペクション項目	-5	-3	-1	1	3	5	(気づき点、不満点等)		
A) E	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	EV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									
	喫煙所吸殼回収									
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) 芒	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									
	帚作業者執務態度関連	-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	l								

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)

2)マンスリーレポートの評価

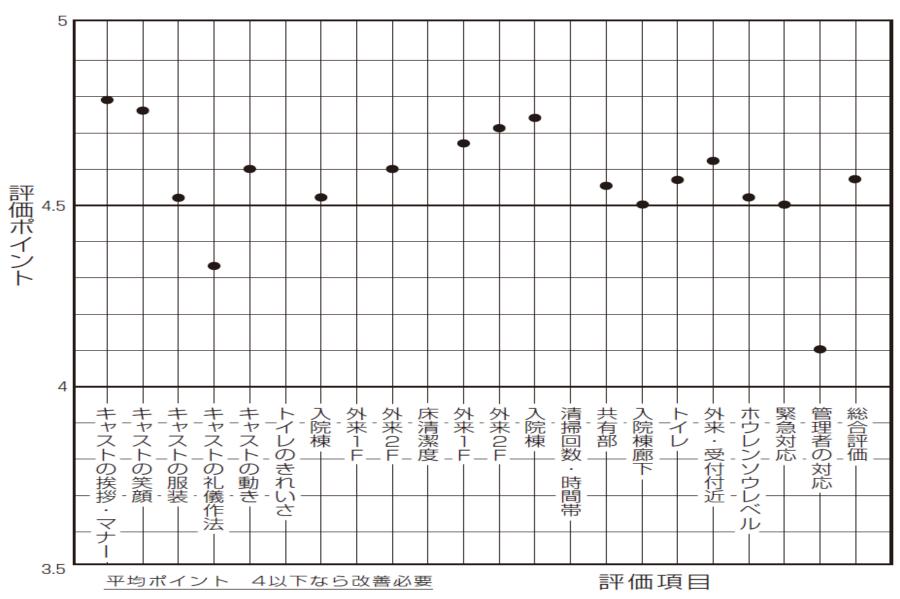
(1)マンスリーレポートの意義 レポートは発注者と受注者の間で相互信頼と安心感をもたらす コミュニケーションの重要な手段である。その結果、レポート内容

(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

によって受注者の総合的能力が評価できる。

- 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インスペクションレポート
- 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

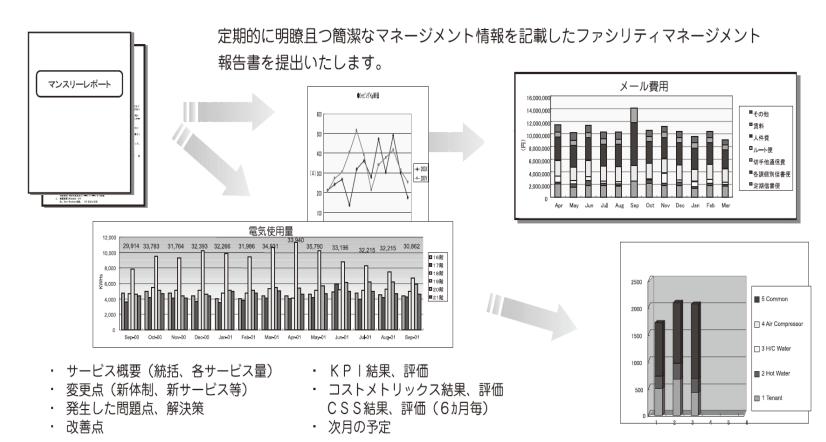
図表-10 カスタマー・サティスファクション・(顧客満足度調査)参考事例(病院清掃)



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



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について

- 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、ムリを避ける
 - ④入念な校正、編集:誤字脱字、文章の整合性、ムダ箇所排除など
- 3) 自社内のあらゆる長所を整理し、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、実績評価、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しているプライドをアピール

- 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、社内的に採点させる
- 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(読者の目・心主体で)
 - ビジュアルな提案書:カラフル、図表、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、接着剤的な助詞(と・が・に・で)を少なくする
 - *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)
 - 簡潔表現と物語風表現を使い分ける
- 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。

<u>発注者、受注者双方にとってのビルメンテナンス企業の姿とは?</u>

- 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」 を持つの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
 - ⇒「<u>良いかかりつけ医</u>」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

本日の骨子

- 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
 - 2) 働ける人は間違いなく減っていく

2、賃金と雇用と品質

- 1)ビルメンテナンス業界の経緯(人手不足と賃金)
- 2)賃金と品質向上
- 3)ビルメンテナンス業は努力してこなかった

3、最低賃金とビルメン実勢賃金

- 1) 開き幅が縮小し、清掃の募集時給が最低賃金に近づいている
- 2) 最低賃金1,000円でのビルメン業界の求人は?

本日の骨子

- 4、最低賃金1,000円時代の募集・採用は?
 - 1) 最低賃金労働者の実態
 - 2)さいたま市募集賃金の実態と予測
 - 3)パートタイマーの働き方が変わる
 - 4)年齢別募集賃金は?
 - 5)人手不足への対策は?
- 5、2025年までに何をやるべきか
 - 1)ビルメンテナンス業の弱点を克服する
 - 2)ライバルのサービス業の強みを分析する
 - 3)契約金額の改定へ
 - 4)契約金額アップのもたらすものの「見える化」
 - 5)「三方よし」の実現へ
 - 6)契約改定の具体的戦略を実践する
 - 7)行政、業界組織からの支援を
 - 8)顧客に選ばれるビルメン企業へ
- 6、まとめ

<u>1、最低賃金と人手不足の動向(現状と2025年予測)</u>

- 1)2025年最低賃金は1,000円を超える
- 「一億総活躍社会」対策概要
- 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
 - ⇒ 国民医療費・介護費の負担増 十 高齢就業者減少
 - ⇒ 厳しい企業経営環境 ⇒ ビルメンテナンス業はもっと大変

最低賃金1,000円でのBM業界の求人・採用率は? 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

<u>2025年予測</u>

《2015年》

①総人口予測:1億1662万人

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

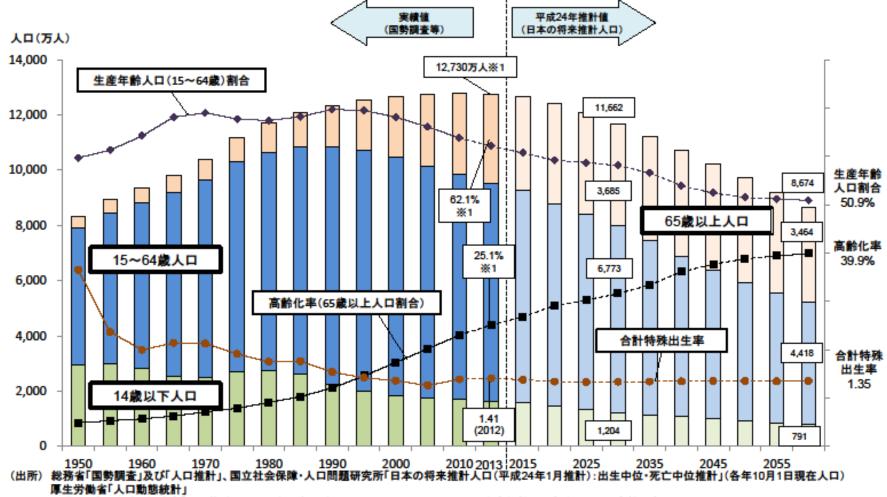
⇒2025年以降は高齢者数は減少する

(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
- ④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)

日本の人口の推移

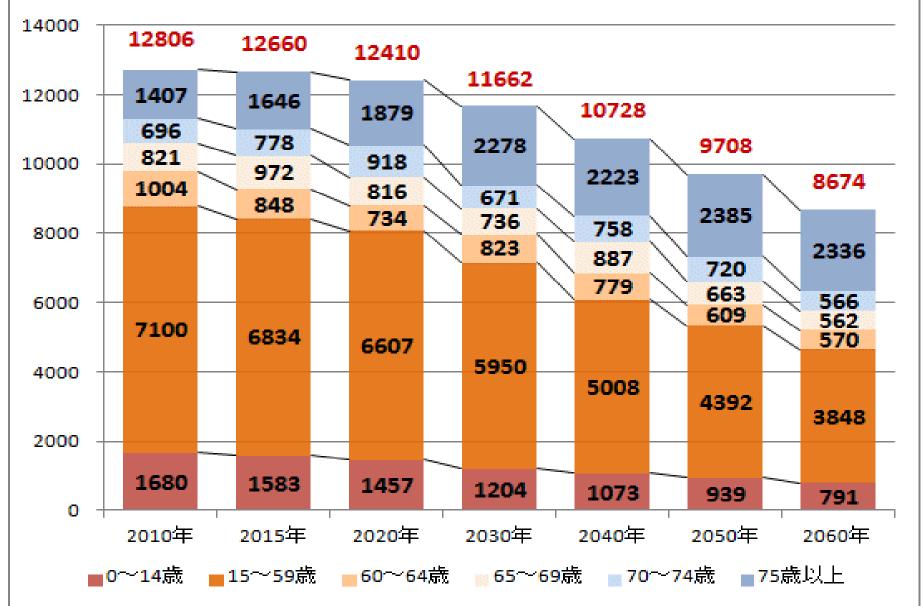
○ 日本の人口は近年横ばいであり、人口減少局面を迎えている。2060年には総人口が9000万人を割り込み、高齢化率は40%近い水準になると推計されている。



※1 出典:平成25年度 総務省「人口推計」(2010年国勢調査においては、人口12,806万人、生産年齢人口割合63.8%、高齢化率23.0%)

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)



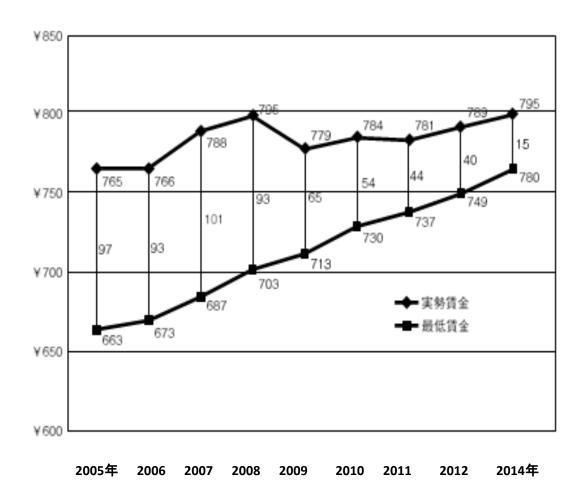


2 賃金と雇用と品質

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
- 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人手獲得競争のライバル
 - ⇒ デフレが続いた間も、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(P55)
 - **⇒ この間、契約改定率は低調推移** 図7-3-2参照(P73)
 - ⇒ 儲からない状態が続く(営業利益率3%以下)

図表-1 最低賃金とビルメンテナンス実勢賃金相関図



- 1) 実勢賃金は(公社) 全国ビルメンテナンス協会「実態調査」(36~43回、45回)のパート 清掃職の時給
- 2) 最低賃金は厚生労働省「最低賃金に関する基礎調査」より、地域最賃の全国加重平均額

2 賃金と雇用と品質

- 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: 外食産業のミス(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品質の劣化 ⇒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<u>総合的生活品質の向上</u>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統合

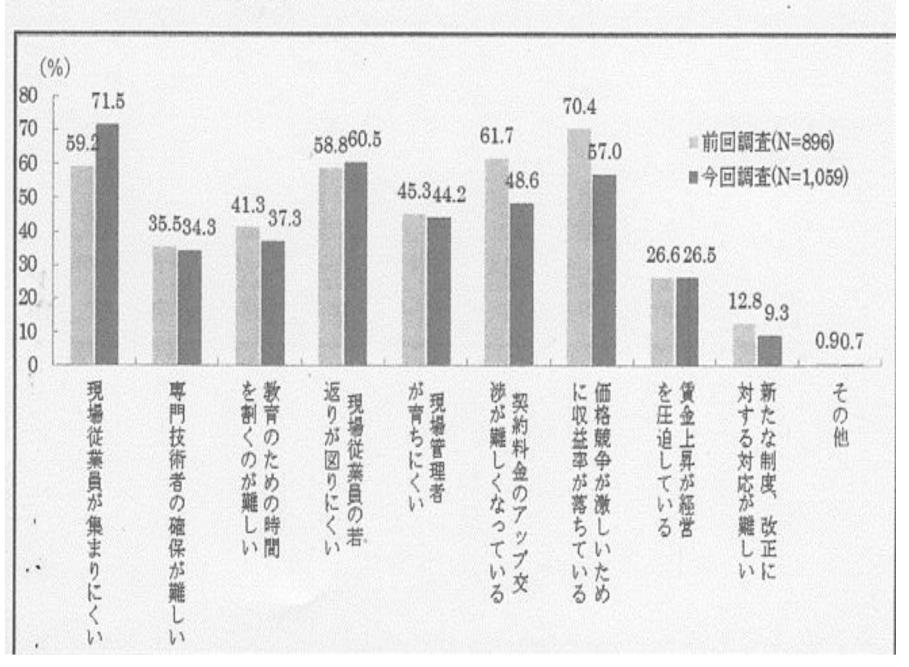
2 賃金と雇用と品質

- 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(P58~60)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」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<u>Lト問題</u>(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(P58~60)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 ピ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・月商規模別ピルメンテナンス業務での悩み事 (一番の悩み事)

		ε	
			п

												(70)
100			1	2	3	4	5	. 6	7	8	9	10
		サンプル数	集まりにくい現場従業員が	確保が難しい	を割くのが難しい 数育のための時間	が図りにくい現場従業員の若返り	育ちにくい 現場管理者が	交渉が難しい	収益率がダウン	経営を圧迫	への対応が難しい 新たな制度、改正	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
	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
他	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
K	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
地区本 部別	近 畿	118	34.7	2.5	0.0	11.9	11.0	14.4	20.3	5.1	0.0	0.0
Market .	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
-						100000000000000000000000000000000000000	de la		In the same	17 10 135 145	Military State	100

図表 9-2-5 ビルメンテナンス業務での悩み事 (一番の悩み事、時系列)

(%)

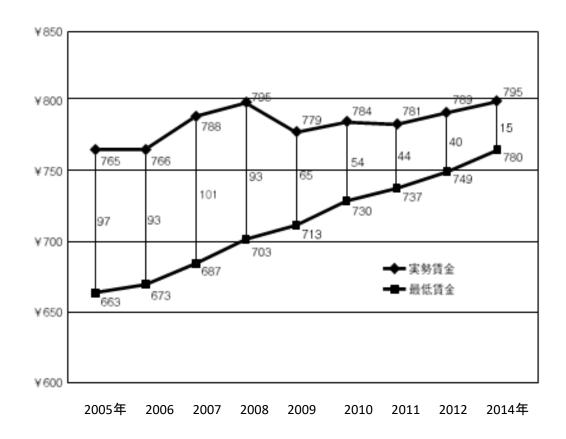
	平成4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	11年	12年	13年	14年	15 年
現場従業員が集まりにくい	33.6	14.1	6.8	3.7	5.5	8.3	4.1	1.2	2.6	3.5	3.1	3.1
専門技術者の確保が難しい	8.9	6.8	5.6	4.8	5.8	5.3	4.9	4.0	3.3	2.6	3.3	2.4
教育のための時間を割くのが難しい	2.4	2.2	3.0	2.1	2.2	3.3	2.8	2.7	3.1	3.5	2.3	3.2
理場従業員の若返りが図りにくい	12.5	18.5	14.5	10.8	13.0	10.7	7.8	5.5	6.3	5.5	4.7	4.3
現場管理者が育ちにくい	9.3	11.1	8.0	7.2	8.7	6.9	6.9	7.1	8.1	7.8	6.5	7.4
契約料金のアップ交渉が難しい	12.1	24.7	38.6	42.4	37.0	34.3	39.2	35.0	39.3	33.7	29.3	28.9
価格競争激化で収益率がダウン	1.2	3.2	7.0	10.8	12.2	15.2	20.2	28.4	34.0	39.7	47.7	49.2
賃金上昇が経営を圧迫	12.2	9.9	6.2	4.4	3.8	3.7	3.7	3.2	2.5	2.9	1.8	0.8
新たな制度、改正への対応が難しい			100				-					

	平成 16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年	24年	25 年	26 年
現場従業員が集まりにくい	4.6	7.4	13.5	20.3	25.1	8.0	5.1	7.2	11.8	19.3	35.8
専門技術者の確保が難しい	2.0	3.7	4.0	6.7	4.7	3.5	3.6	3.9	4.0	4.7	6.1
教育のための時間を割くのが難しい	2.9	2.7	2.1	2.8	2.5	2.6	2.1	2.8	1.9	2.4	2.8
現場従業員の若返りが図りにくい	4.7	4.3	7.6	6.3	5.4	8.7	9.4	9.1	9.3	10.7	12.1
現場管理者が育ちにくい	7.6	6.9	8.0	8.4	7.0	7.9	10.0	10.0	8.8	8.2	8.3
契約料金のアップ交渉が難しい	27.7	20.7	17.0	14.3	17.2	18.7	17.9	18.6	16.3	15.8	10.5
価格競争激化で収益率がダウン	49.2	47.3	43.4	37.3	34.9	45.9	46.7	42.8	42.5	33.2	18.6
賃金上昇が経営を圧迫	0.6	0.7	0.1	1.8	2.1	3.1	3.1	3.6	3.4	4.2	4.9
新たな制度、改正への対応が難しい		5.0	2.8	1.9	0.9	1.4	1.8	1.5	1.4	1.1	0.6

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(P62)参照
 - ①実勢賃金は最低賃金より高く推移してきた(2007年では、101円の開きがあった)
 - ②開き幅の縮小が続いた ⇒ 2005年比で2014年は85%に縮小
 - ⇒ 2014年 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
 - ③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 ⇒ 人が来ない、採れない
 - ⇒ 現場の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難しい ⇒ 現場作業が成り立たない
 - ⇒ 今後さらに求人が深刻化する ⇒ どんな手を打つか?
 - *募集時給を上げる? 契約料金を上げる? 契約辞退する?

図表-1 最低賃金とビルメンテナンス実勢賃金相関図



- 1) 実勢賃金は(公社) 全国ビルメンテナンス協会「実態調査」(36~43回、45回)のパート 清掃職の時給
- 2) 最低賃金は厚生労働省「最低賃金に関する基礎調査」より、地域最賃の全国加重平均額

3 最低賃金とビルメン実勢賃金

- 2)全国平均最低賃金1,000円時代のBM業界の求人は?
 - ①2025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
 - ②2025年外食産業(特に大手外食チェーン店舗)の動き
 - •求人募集賃金1,500円予想
 - ・高齢者スタッフの積極的雇用 ⇔ 高齢者中心店舗の拡大
 - ・アルバイト学生スタッフの定着性を高めている(塚田農場例)
 - ③ビルメン業では、若手世代・高齢者スタッフの雇用に赤信号
 - ⇒ 特に女性パートが外食店舗に流れやすい
 - *東京圏の清掃現場での募集・採用は外食産業とは勝負にならない (すき家HP:深夜最高時給1,400円、一人当たり採用単価は一年で 1.5倍アップ)の状況で「人が来てくれるか」「人は集められるか」が 最大のと管理リスクとなる

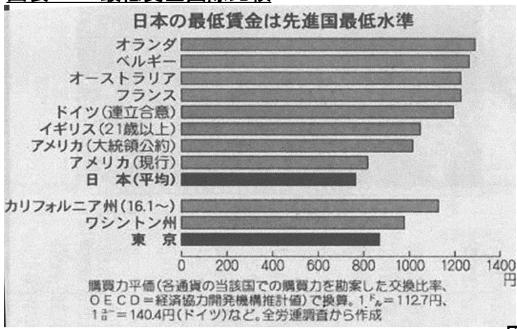
1) 最低賃金労働者の実態

- (1)最低賃金とそれに近い水準の労働者300~500万人(H27.12.5日経記事)
- (2)H28年10月の全国平均最低賃金822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) ⇒ 171万円/年
 - ⇒「ワーキングプア」指標の年収200万円を下回る
 - ⇒ 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 2013年国連指摘:日本の最低賃金は「最低生存水準を下回っている」 アメリカ:最低賃金15ドル運動(アメリカ マケナルトの対応:フレンチフライロホット) 日本での「コストコ」「イケア」の時給1,200円
- (4)パート労働とフルタイム労働の国際比較

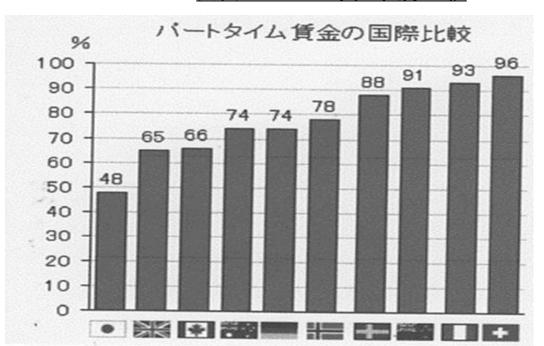
図表-3参照

- ・日本のパートタイマー(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%(パートと正社員の賃金差小さい)⇒同一労働同一賃金
- ⇒ 一億総活躍社会の指針「同一労働・同一賃金」の実現へは?
- ⇒ 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)さいたま市募集賃金の実態と予測(3年間チラシ分析)
- (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円の時 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年サービス業募集時給は950円以上時間帯では1,000円超 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
- (4)H37年最低賃金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、1,150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
 - ①1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
 - ⇒ ビルメン各社はパートの実働時間調整を迫られている
- (2) 主婦パートの「103万円の壁」「130万円の壁」問題
 - ⇒ 主婦パートが働き方を変えざるを得ない事態へ
 - 社会保険自己負担分なら手取り賃金が減る
 - ⇒ 条件以下の労働時間短縮を選ぶパート割合が増える
 - ⇒ 今よりもパート人数の採用を増やす必要がある
- (3)加えて、ビルメン側の社会保険料1/2負担増加が厳しい
- ⇒ 最賃アップ+実勢賃金アップが加わり「経営トリプルパンチ」となる

- 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段階は? 同一労働・同一賃金の場合
 - ・業種別に最低賃金を変えても?: 長距離ドライバーと受付業務
 - ・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では
- (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 ⇒ 保有資格別賃金での求人
 - 清掃の求人:「年齢不問」はダメ ⇒ 「誰でも、何歳でも来てくれれば・・・」
 - ⇒ 高齢者しか面接に来ない主因
- ⇒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
 - 募集費用と採用した人数が割に合わない ⇒今のやり方でよいのか?
 - 馬鹿にならない金かけても半年で辞めていく ⇒効果的なカネの使い方
 - ・ライバル他社の紹介料、継続勤務報奨金を見習う
 - ・募集方法の知恵と工夫(ハローワーク求人票、面接・途中退社のデータへデース)
- (2) 既存従業員の定着性を上げる: 辞めていかないようにする
 - 現場スタッフを評価してメリハリある時給の配分でやる気アップ
 - ムダな募集費用を削り、時給アップにまわす
- (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+アルファ(健康状態・意欲)
 - ・高齢スタッフの働き方:作業強度、生産性、シフト編成をチェックして配置
- (4)外国人雇用がどこまで人手不足を解消できるか
 - ・外国人研修生は?・留学生は?

- 1)ビルメンテナンス業の弱点を克服する
 - ・安易な安値競争に走る悪癖 ⇒ 契約・売上が欲しい ⇒ 採算度外視傾向
 - ⇒ 現場利益赤字化 ⇒ 利益をひねり出すには?
 - ⇒ 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)
 - ⇒ 禁じ手をオーナーに認識させる啓蒙活動 ⇔ 業界の自浄意識は?
 - *ビルオーナーは資産価値維持のために、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
 - ⇒ 募集地域特色(人手不足深刻度)での破格募集時給に要注意
- 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

- 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」という意識とプライド
 - ②共感を得るキーワード

「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

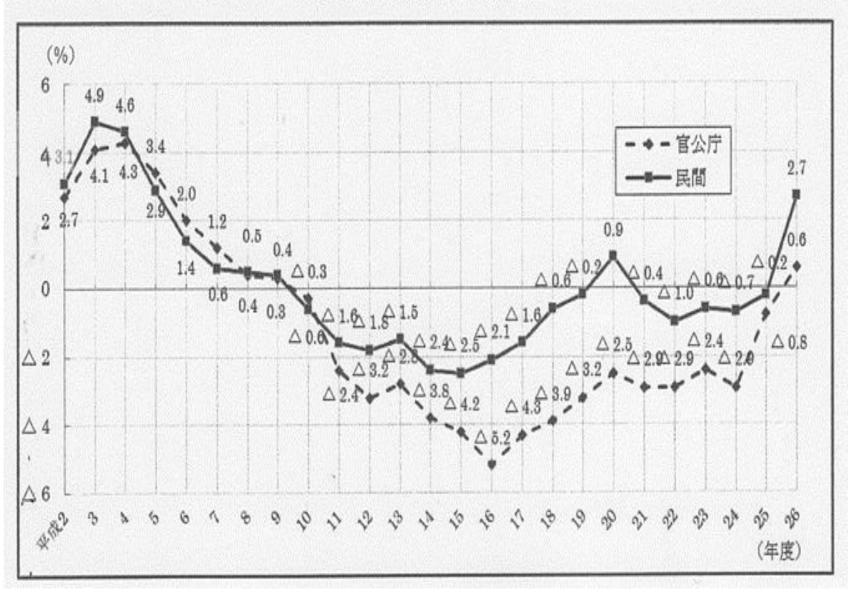
- ⇒ 当たり前のことをきちんと説明し、オーナーからの納得と共感を得ることが、 契約金額改定による賃金アップの実現を理解してもらう気力と努力の継続
- <u>* これらを「青臭い」とか「理想論」と考えるのは「時代遅れの</u> <u>ビルメン」となる</u>

(2)最低賃金アップを契約改定率アップへ

図表7-3-2(P73)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」の適用促進化 ⇒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)の動きを敏感に反映した反応、交渉の動き (H28年大阪の空室率低下中、賃料相場下げ基調)
 - 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
 - ③ビルメンテナンス業務への認識を変える
 - ・共同勉強会提案(研修プログラム解説、公認インスペクターによる インスペクションの考え方、社内報へのオーナー記事掲載等)
 - * 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が理解されない
 - *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 契約を得ている新しいビルメン企業が増えてきている

図表 7-3-2 契約改定率の推移



- 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)
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社のトリプルウインを目指す

- 6)契約改定の具体的戦略を実践する
 - ①契約改定のために社内組織を再編成して優秀な担当スタッフの育成、 年齢・経験を問わず出来る社員の登用して、専任させる
 - ⇒社内で「価格改善チーム」や「コスト合理化チーム」の名刺を持ち、 オーナーの意識を変える
 - ⇒賃金・契約金額・品質の関連性を合理的に説得できる考え方、 反対応酬話法をマスターさせる ⇔ 必要なら外部コーチ起用
 - 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)
 - ・それと同時に、適正・公平な業績評価制度を作り、評価を給与と 昇進に結びつけるフィードバックを正しく実施する
 - 位業員の総合的生活品質の向上策(福利厚生、教育、職場環境)

- 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を賃金とリンクさせる
 - ・生産性の目標、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てるか
 - ・雇用の劣化は(ヒトが来ない、居つかない)企業の衰退を招き、消滅 への道をたどる経験則を知る。(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) ⇒ブラック企業化

* 生産性向上のキーワード

- ①時間当たりの作業量増大
- ②スタッフの多機能化
- ③科学的なメンテナンスの考え方、作業プロセス
- ④測定できないものは管理できない(ドラッカー)
- ⑤IT、ロボット導入による効率アップは
 - ⇒ 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、外注作業内容
- ⑨丁寧な仕事(おもてなし)と生産性の矛盾は?:仕方ない?
- ⑩作業の優劣は、「ヒト」による できないヒトはどうする?

- 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、行政からの支援と業界の指導が必要となる
 - ②業界支援: 全国協会、地域BM協会、BM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
 - ・公共サービス条例策定促進: 県・市への陳情、他県事例解説・説得
 - ・海外技能研修生の獲得への組織活動 ⇒ 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、行政ともに共有してもらう

「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 社会構造変化(働き方、年齢層拡大など)が「超人手不足」につながり ビルメン経営存続の最大リスクになる

- 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るBMになる
 - •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、接遇レベル)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、聞こえる会社
 - 社員を大事にするシステムがあるのが、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、評価が掲載ある)
 - 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、他産業に比べて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ます。

* 価格以外でオーナーから認められているビルメンは増えてきている 「うちではムリ、やれない」 ⇒ 「やるべきことをやっていない」という愚痴である * 10年後のオーナーの評価と選択手法は変わっている認識を持って今の内に。

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。」