

# 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～

【講師】 マネジメント21 松本卓三

【日時】 平成28年10月6日(月) 15:00～16:30

【会場】 砺波ロイヤルホテル

【主催】 (一社) 富山県ビルメンテナンス協会  
(一社) 石川県ビルメンテナンス協会  
(公社) 福井県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](mailto: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

- 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
- 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) 総合評価方式(価格と価格以外の要素《技術・ノウハウ》)の導入結果  
⇒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

**\* 2014年公共工事の総合評価実施率:市区町村63%、政令指定都市100%**

## 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

###### 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、社歴、実績、技術・ノウハウ、評判・口コミ、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・クレーム処理時間増大 ⇒ 結果的にトータルコストは高くなる認識

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

## 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 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) 見積り提案書基本情報(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 ⇔ 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(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) 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(複合施設)

### 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、提出書類一覧表の参考事例

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。

### 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	<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 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事例が増えている

# 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—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
	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・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

### 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
1点		障がい者の雇用の取組		
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 受注者決定の要件

## (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

（提案者の使用しているサンプル添付の条件）

### 3) インспекション報告

①月例点検報告書（インспек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の条件）

## 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（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) 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

- ・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

## 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
- ④ PDCA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」項目を要求する

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)

### 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

② 数値化された点検法が提案されているか

\* 次頁スライド参照

・ **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: 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。

## (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の回答は全体評価に重要

#### ①対象建物の維持管理基本方針の質問と回答

- ・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 = 業務実施資金  
⇒ 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、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

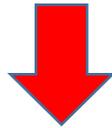
2) 資産である施設の劣化を遅らせ、長寿命化が図れる

⇒ 適切な維持管理が修理・修繕費を減らす

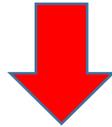
3) 発注者が受注者との対応(クレームやトラブル処理)に費やす時間が減少する(その余剰時間を本来業務へ有効活用することができる) ⇒ 時間コストを入れた結果の総コストは安い

## 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

⇒データベース化 (地域別発注者協議会)

# 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

- \* 仕様発注方式／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

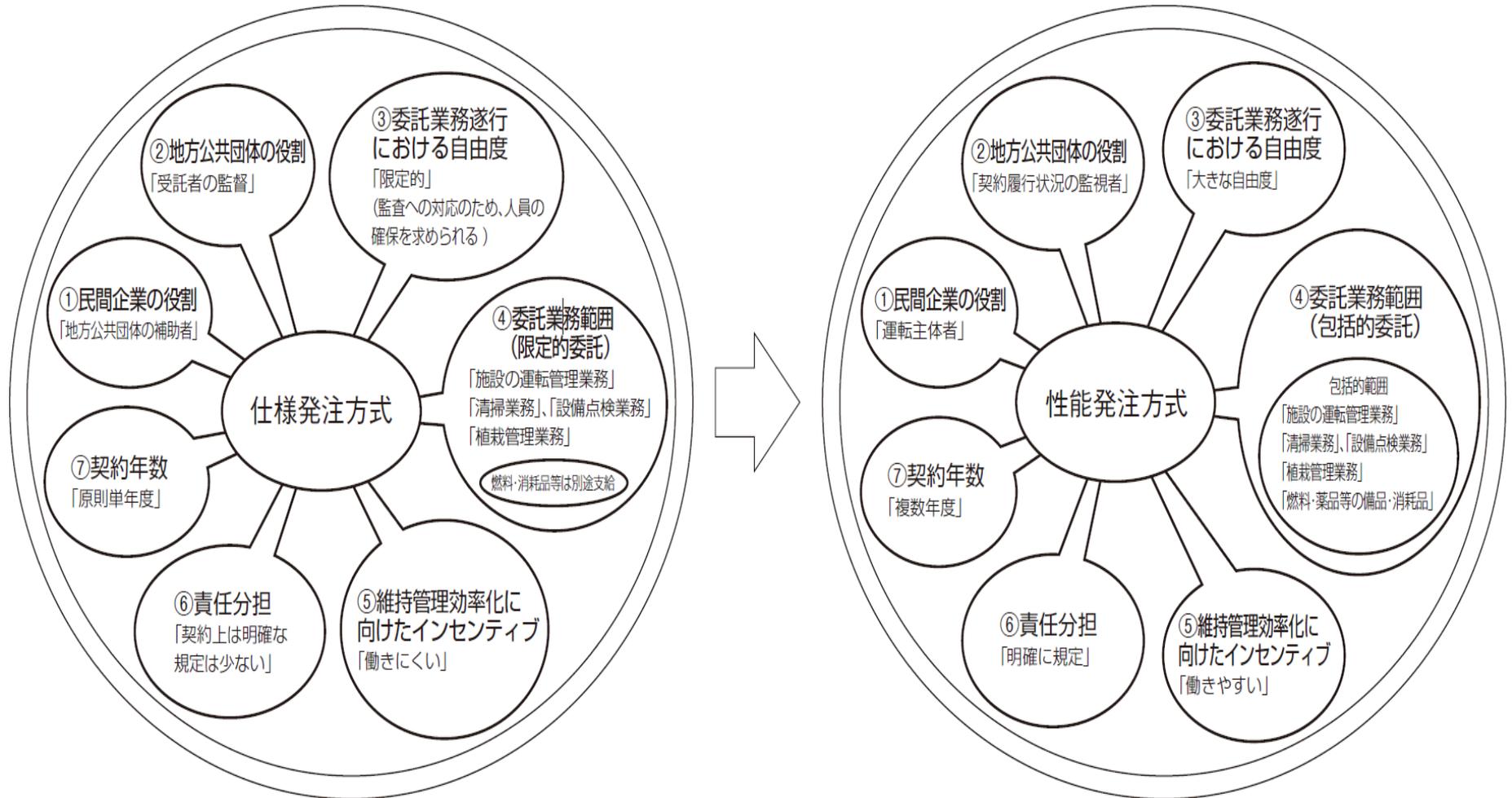
- \* 図表－9 清掃インスペクションチェックリスト参照

#### 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

- \* 性能発注方式ガイドライン作成

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：出来れば点数式シート
- ②受注者フォーマットか、発注者指定フォーマットか⇒統一するべき
- 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？

### (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
  - \* 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	
		-5	-3	-1	1	3	5	(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。

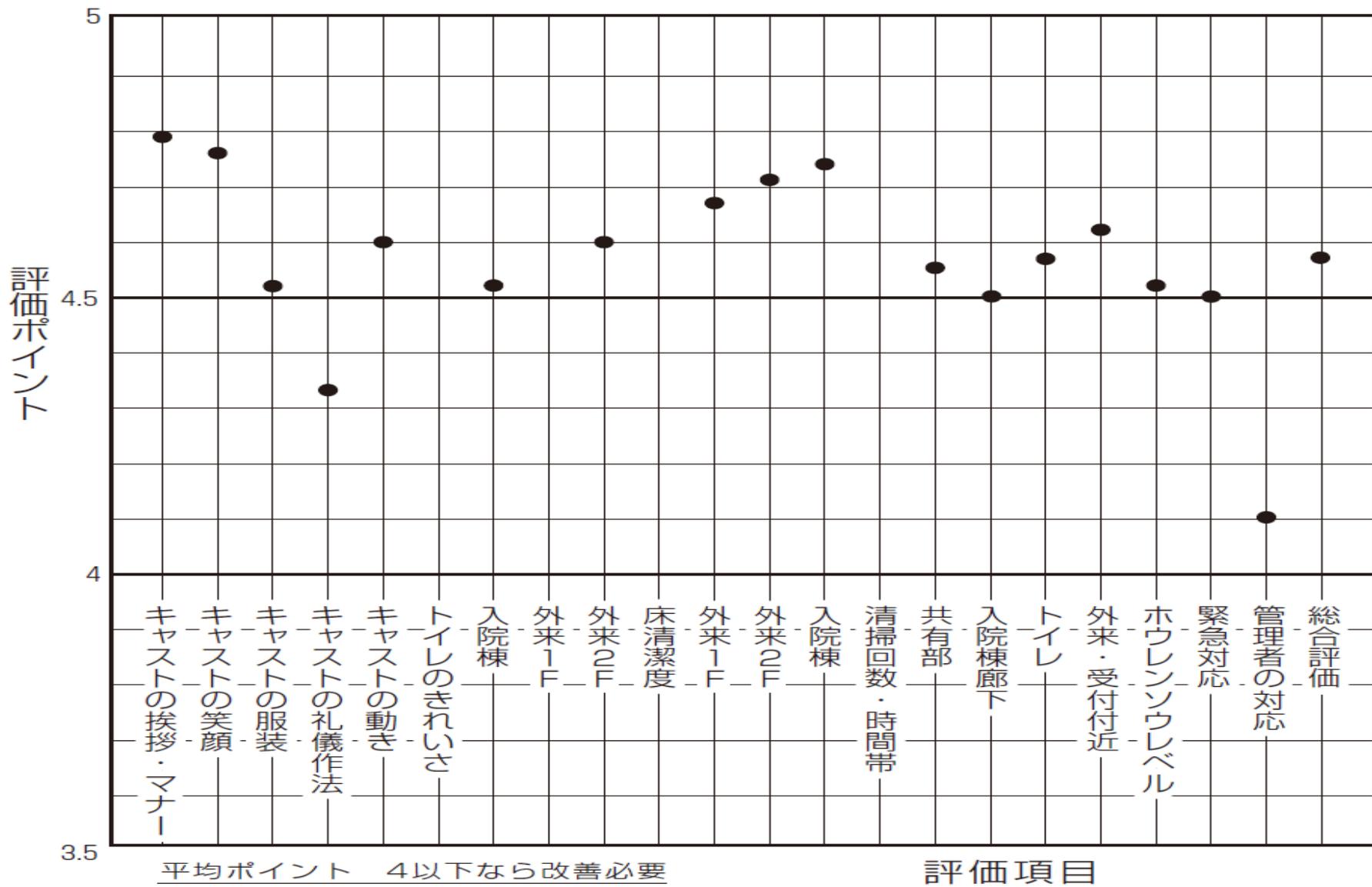
### (2) レポートの内容・項目

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・サービスアクション・（顧客満足度調査）参考事例（病院清掃）



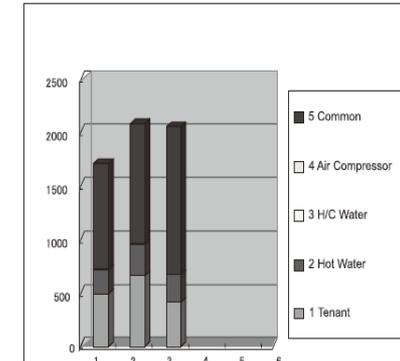
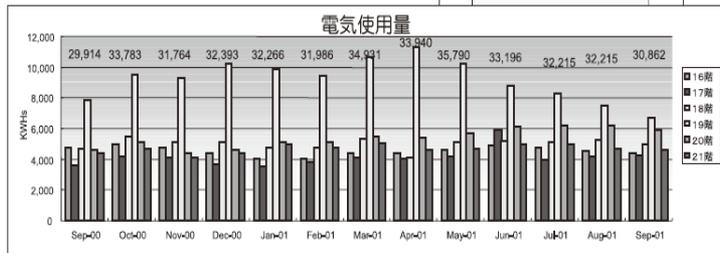
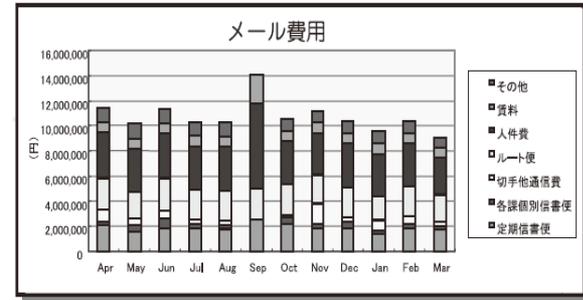
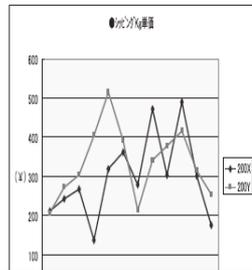
# 図表-11 マンスリーレポートの参考事例

## 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、ムリを避ける
  - 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、接着剂的な助詞(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)



## 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](mailto: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 ⇒ 高齢者人手不足に拍車

**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

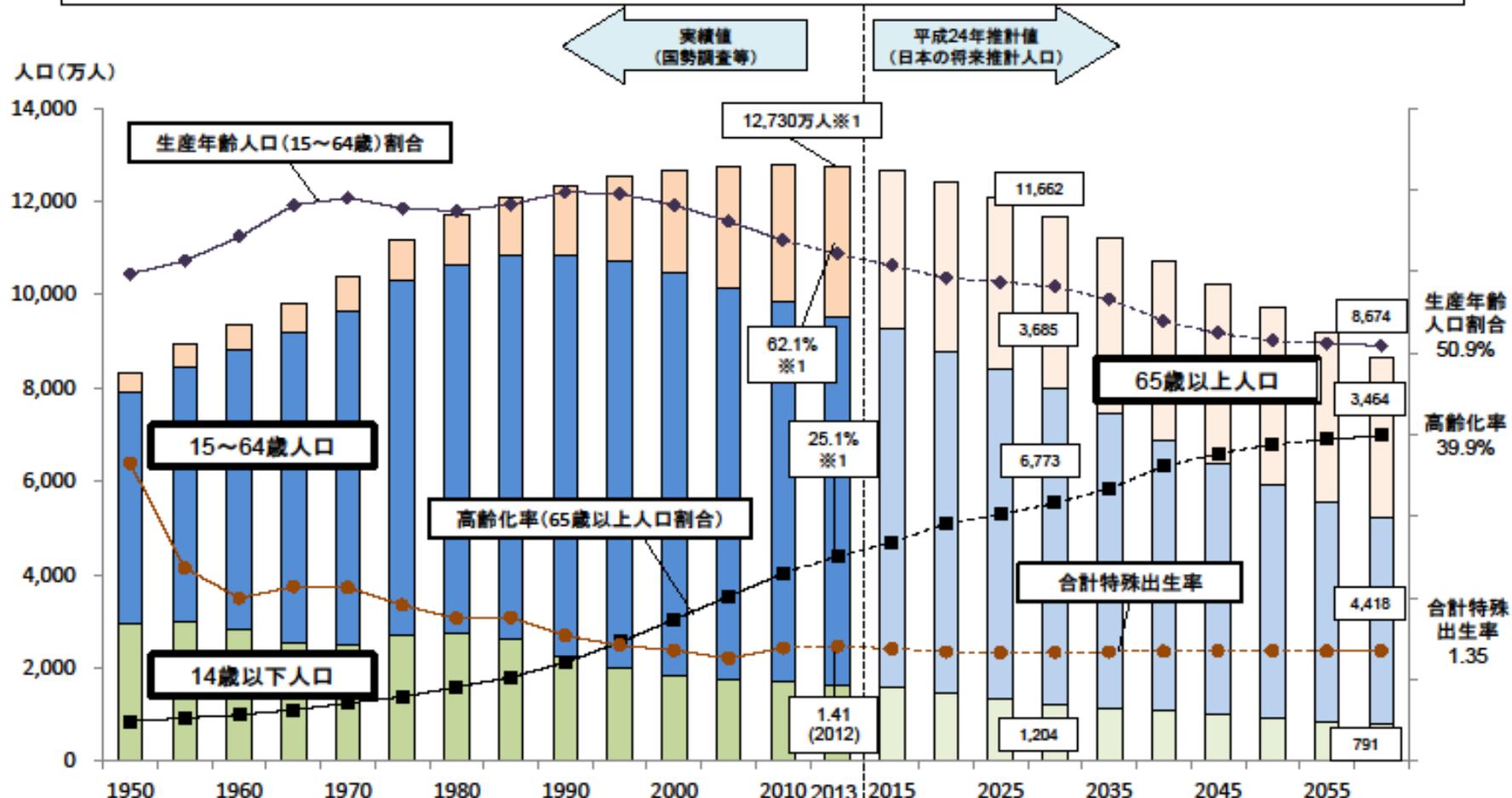
### 《2025年予測》

### 《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(税込、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

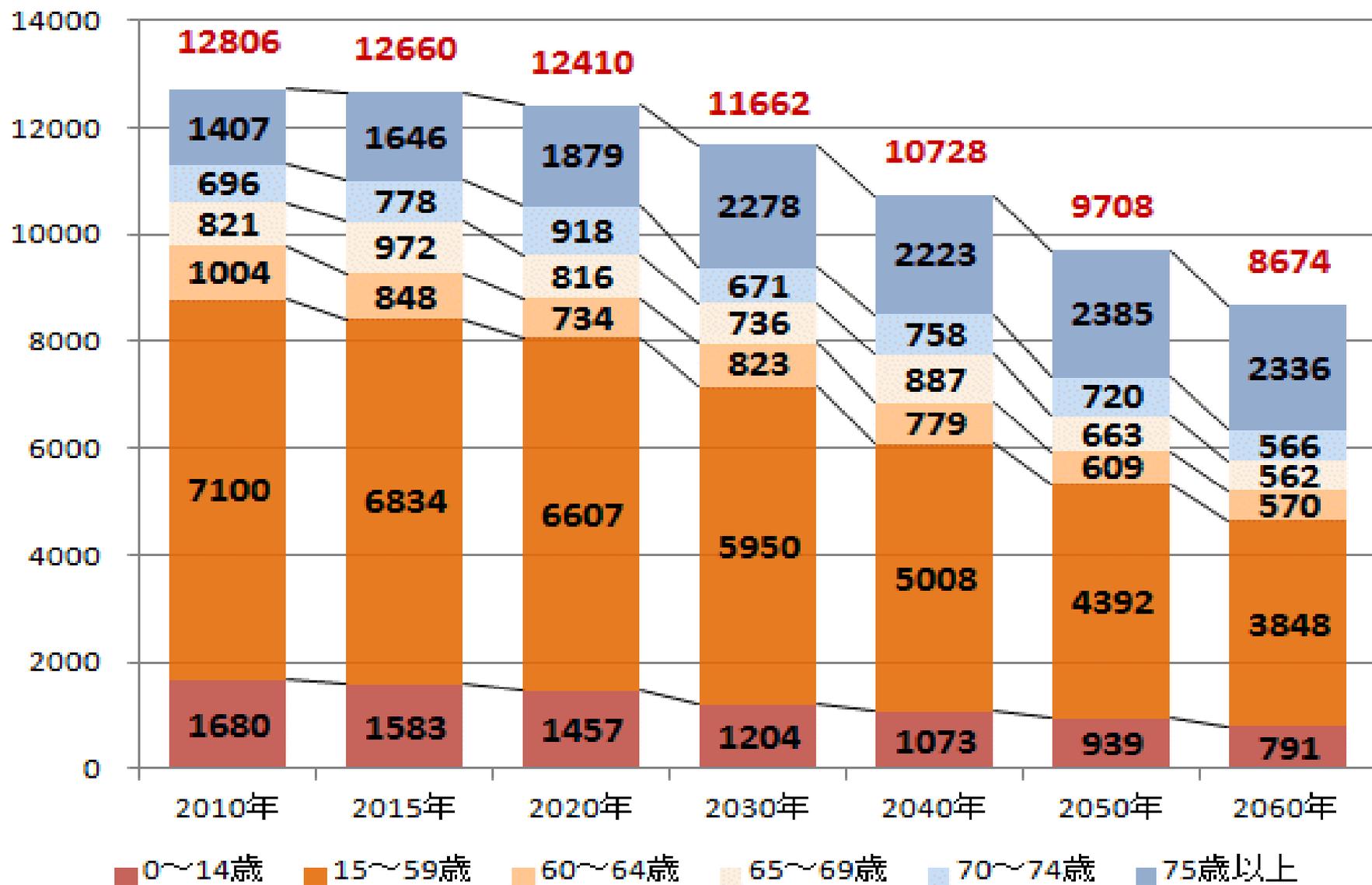
○ 日本の人口は近年横ばいであり、人口減少局面を迎えている。2060年には総人口が9000万人を割り込み、高齢化率は40%近い水準になると推計されている。



(出所) 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計):出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口) 厚生労働省「人口動態統計」

※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

⇒ 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(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、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(P58～60)参照

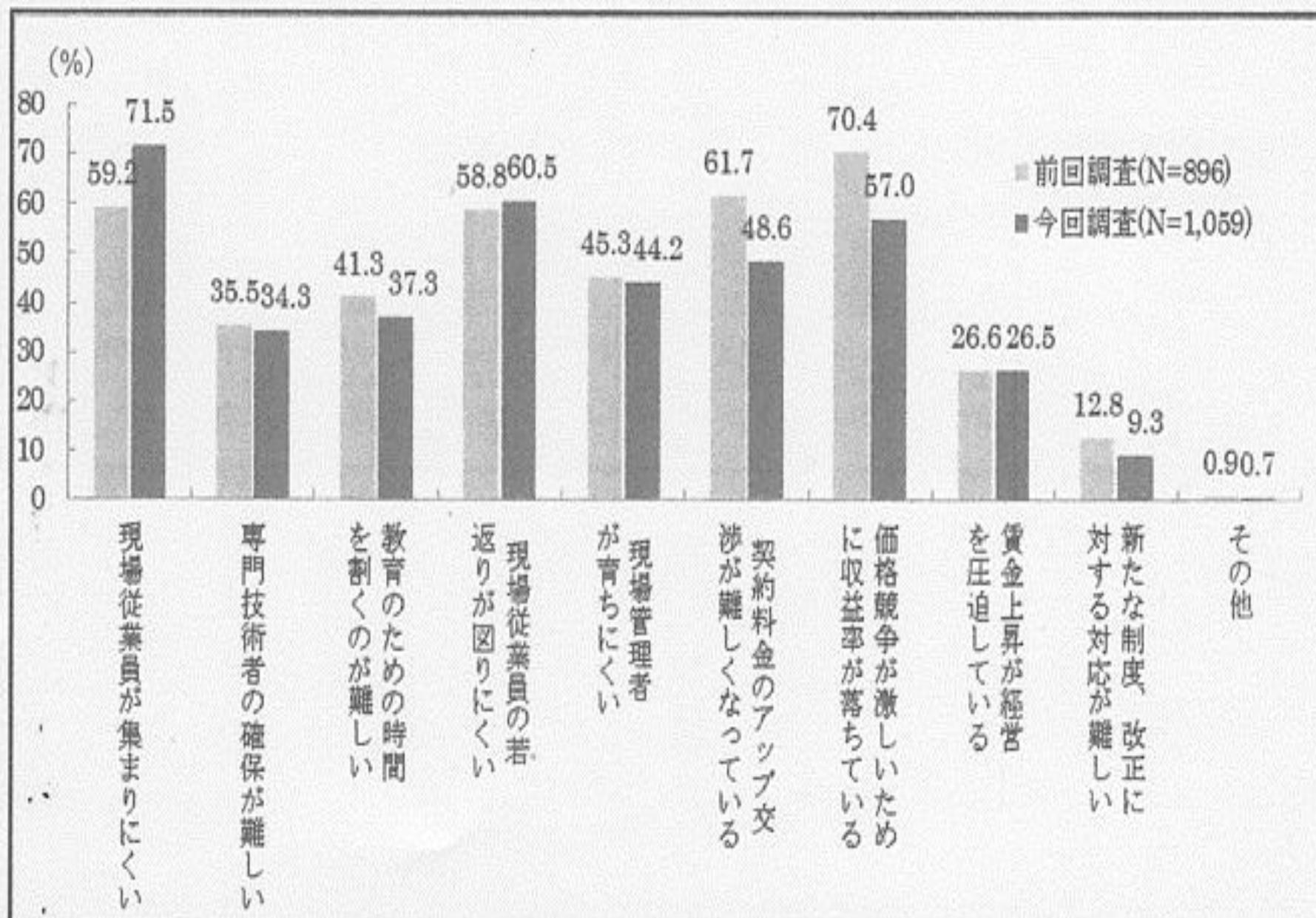
#### ③努力せずに愚痴ばかり:「契約料金のアップが難しい」「収益率が落ちている」この間、**業界としての自浄活動(不正業者の公表、追及、排除)**が出来てない

**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 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）

(%)

	サンプル数	1 現場従業員が 集まりにくい	2 専門技術者の 確保が難しい	3 教育のための時間 を割くのが難しい	4 現場従業員の若返り が図りにくい	5 現場管理者が 育ちにくい	6 契約料金のアップ 交渉が難しい	7 価格競争激化で 収益率がダウン	8 賃金上昇が 経営を圧迫	9 新たな制度、改正 への対応が難しい	10 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(P62)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

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

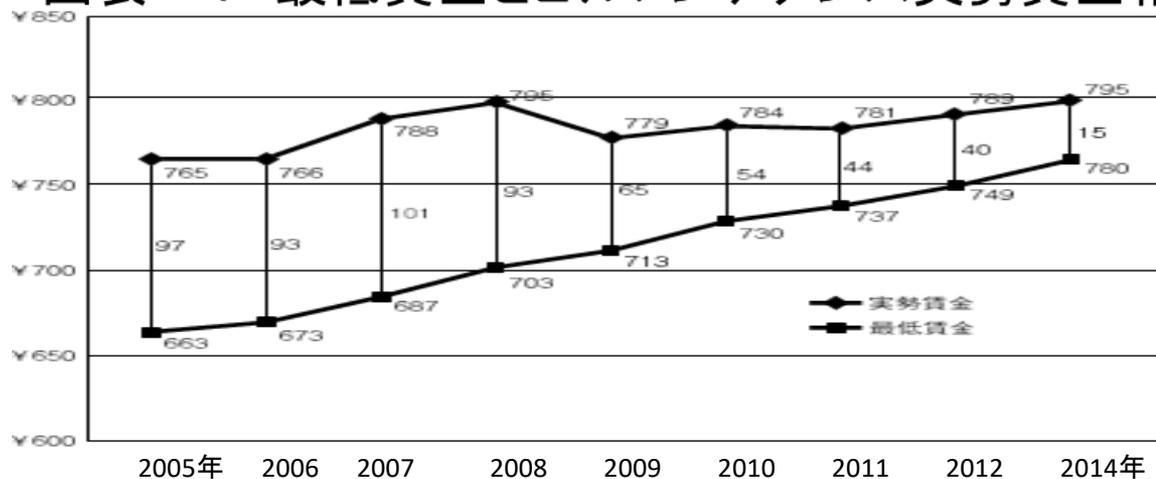
⇒ 外食産業の募集時給に勝てない ⇒ 人が採れない ⇒ 現場欠員補充ができない

⇒ 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) 全国平均最低賃金1,000円時代のBM業界の求人は？

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（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

・ 給与＋工夫での定着率アップ

⇒ 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＋ $\alpha$ )

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**

**⇒  $+\alpha$ をひねり出せるか？**

## 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

(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) ⇒ 171万円/年

⇒ 非正規共稼ぎパート、主婦パートが最低賃金労働の主力

(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(マクドナルド本社の対応: 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 ⇒ 地域時給アップ

(4) パート労働とフルタイム労働の国際比較 図表-3参照

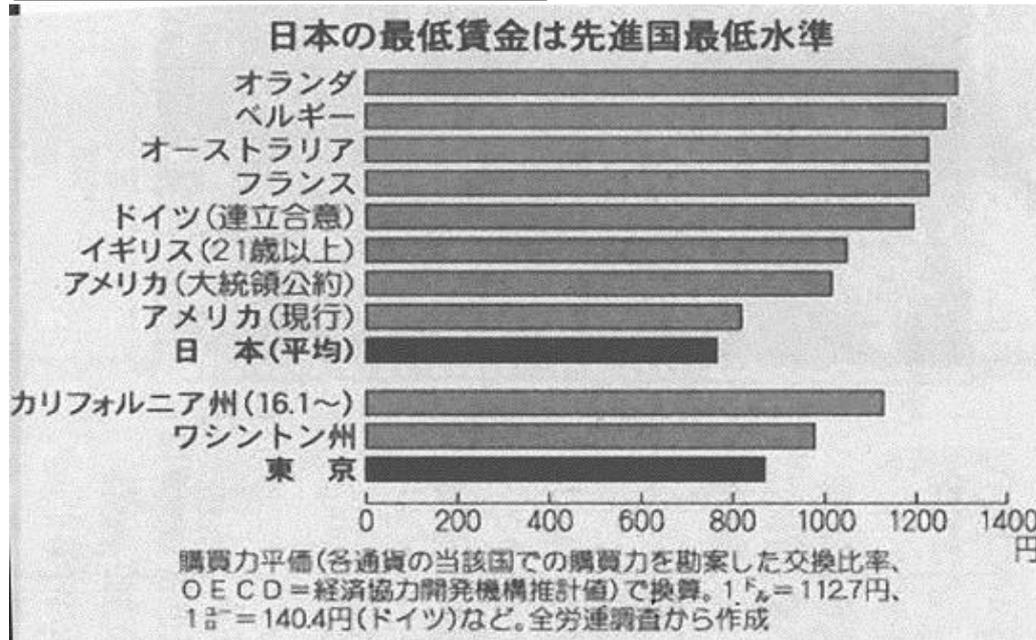
・日本のパート(非正規)はフルタイム(正社員)賃金の半分以下(48%)

・欧米諸国は60～90% ⇒ 同一労働・同一賃金原則

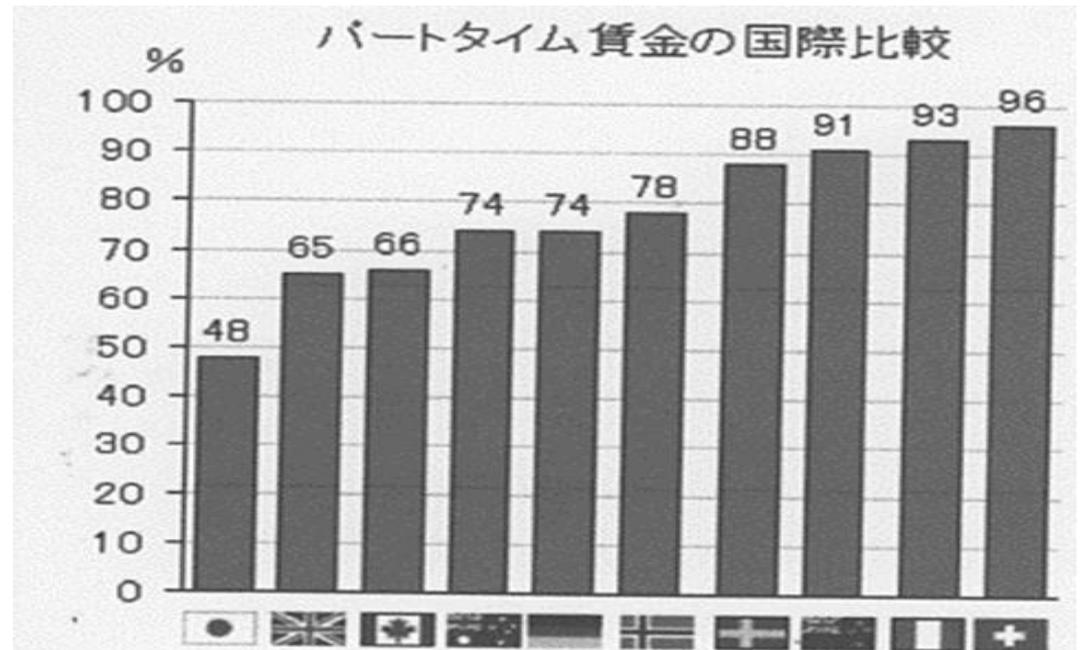
⇒ 一億総活躍社会の指針「同一労働・同一賃金」の実現は？

⇒ 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

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

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

### (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

- 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「103万円の壁」「130万円の壁」問題

- ⇒ 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
- ⇒ 20時間以下の労働を選ぶパート割合が増える
- ⇒ より従業員少ないビルメン企業に移る
- ⇒ 今よりもパート人数の採用を増やす必要がある

#### (3) ビルメン側の社会保険料1/2負担増加が厳しい

## 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るのは？: 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

### (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…」  
⇒ 求職者は承知済み ⇒ 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（三択問題）

- ① 募集費用と採用した人数が割に合わない ⇒ 今のやり方でよいのか？
  - ・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%
- ② 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 グラム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 ⇒ 積極的活用法

- ・定年限界を取り払う ⇒ 75歳定年＋年度契約で最大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、シフト編成をチェックして配置
- ・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)

### (4) 外国人雇用でどこまで人手不足を解消できるか

#### ① 外国人研修制度は？

- ・コストは日本人雇用と同じ
- ・どんな現場？ 何名入れるのがよいか？

#### ② 外国人留学生は

- ・どの国からの留学生がベター？

#### ③ 雇用リスク: 仲介業者の適正な選択 国内法の遵守

## (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: 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
- ・パート世襲制のできる良い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) 北陸地方の特性を踏まえた対策を考える

### 北陸3県の労働力実態

#### 1、労働力率(15歳以上の労働力人口での労働者率)

- ・61,6%(3県平均) 富山60,4% 石川61% 福井63,6%
- ・全国平均59,1%より高く、関東・東海地域に並ぶ高い労働力人口数
  - ⇒ 働く人が相当多く、特に女性の労働力率は52,2%で全国トップである
  - ⇒ 女性はよく働く(特に25～54歳が全国平均より高い)

#### 2、完全失業率:北陸3県平均2,1% (全国平均 3,4% H27年)

富山2,3% 石川2,3% 福井1,8%

但し、15～24歳の完全失業率が高い ⇒ 全国では6位

⇒ 15～24歳の就業先が不足 ⇒ 大都会移動(東京・名古屋・大阪)

#### 3、正規雇用者比率:3県平均66,3% 62,5% (全国平均H26年)

富山67,1%(2位) 石川64,5%(10位) 福井67,3%(1位)

⇒ 正社員雇用が高く、パート・アルバイト雇用が低く、安定した雇用形態

⇒ 離職者・転職者が少なく、新規採用ニーズが増えない

⇒ リクルート市場に出てこない ⇒ 更なる人出不足

## 4、高齢化率：北陸3県28,2%(H26年) ⇒ 37,3%(H52年)

高齢者有職率20,8% (全国10,1%) ⇒ 高齢者が働く比率は高い

\* 高齢化率は上がっていくが、高齢者実数は今後減少していく(率より数)

\* 高齢者の労働力は今後頼れない社会へ

## 5、共働き率：北陸3県66,1% 《福井67,4(2位)富山66,3(4位)石川64(7位)》 ⇒ 全国平均53,92% 東京48,5%(44位) 大阪46%(46位)

### 《北陸3県の労働環境》

- \* 働く人が大変多く、失業率は低めであり、共稼ぎ率も高い ⇒ 特に女性の労働力率は52,2%で全国トップである ⇒ 女性はよく働く(特に25～54歳が全国平均より高い)
- \* 但し、労働人口は減少していき、就業可能人数が少なくなる
- \* 今後は若年労働者(18～39歳)が大都会就職を選択し、3県内でも採用可能対象者が減少する
- \* 大学進学率53,5%と高く、他県進学者は現地での就職率高く、Uターン率は不明だが進学先で就職する可能性が高い ⇔ 更なる若手労働力減少化

\* BM業界が頼りにする高齢者数も今後減少は止まらない

\* 将来の幹部候補生の人材雇用ができないと経営改革厳しい

# 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

- ・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

# 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

\* 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」となる

# 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(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

### 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
- ・会話・会議をもっと多くする(値上げとクレーム謝罪しか来ない)

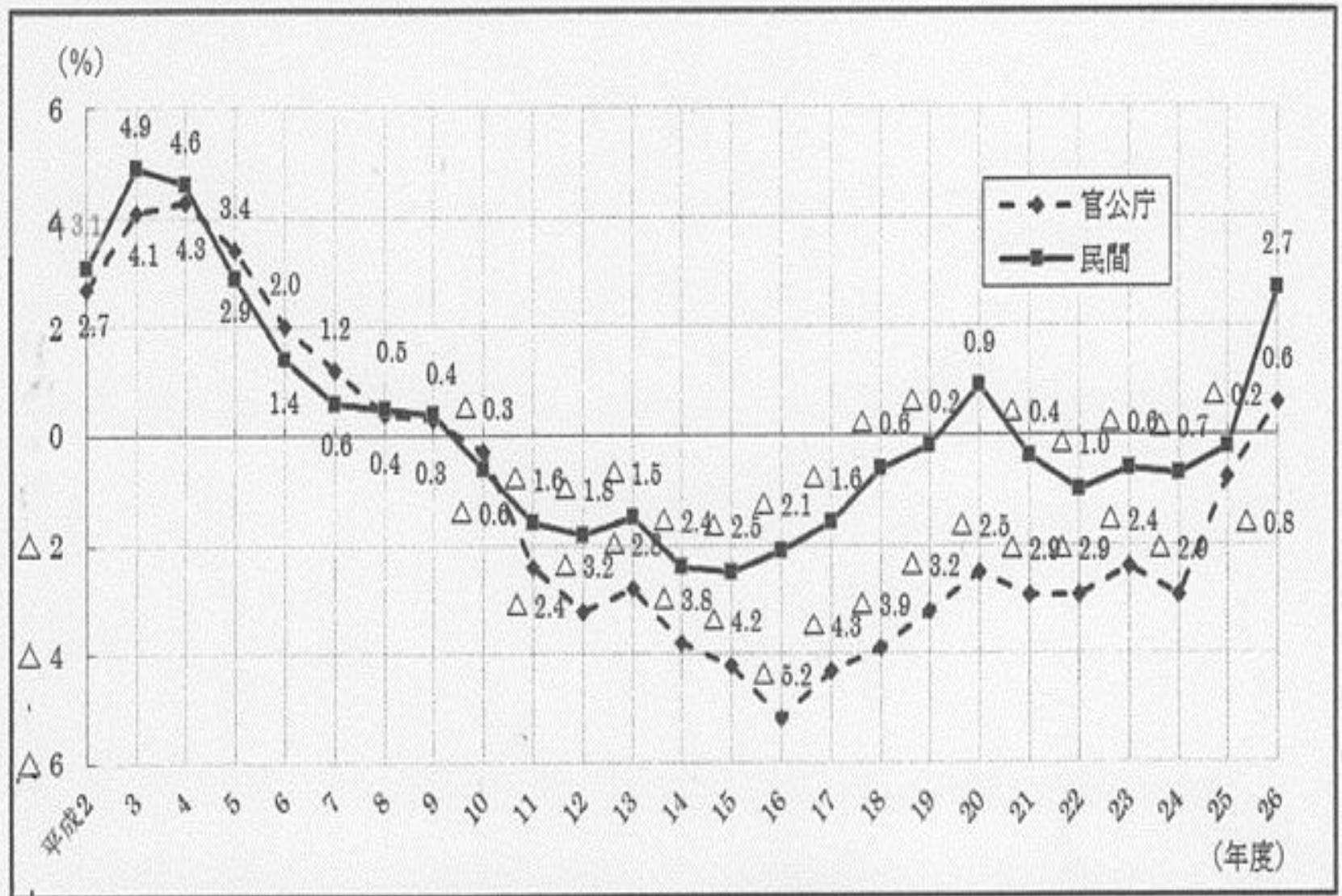
### ③ビルメンメンテナンス業務への認識を変えさせる

- ・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



# 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	<b>建築物の魅力</b>	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「オーナーよし、ビルメン苦し、ビル環境よし」
- 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

# 2025年までに何をやるべきか

## 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を再編成して優秀な専任担当スタッフの育成、年齢・経験を問わず出来る社員を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」の名刺を作って行動する
    - ⇒ オーナーの意識を変える、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シナリオ作成、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)
  - ・ 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をリンクさせる
- ・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(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(作業プロセス、資機材選択)
- 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)にもどるか

# 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、行政からの支援と業界の指導が必要となる

②業界支援： 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
- ・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

# 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。」