

30年間の軌跡

何が変わったか、何を変えられなかったのか?

マネジメント21 松本卓三

この30年を振り返ると、ビルメンテナンス業界が60年近く経過したのでその2分の1の期間になります。旧き良き創業時代から、ぬるま湯～バブル時代、ファッションリティマネジメント、プロパティマネジメント、REITなどの建物維持管理手法の変化・混乱時代、業界外からの新規参入時代、業界内部でのニュータイプビルメンの出現・活躍時代、人手不足の深刻化の始まり時代などの歴史過程を、業界の変化、進歩、混乱、苦境などの言葉でくくるのも難しい目まぐるしい30年間だったと言えるでしょう。

2008年に機会があって「業界中長期ビジョン」の策定に関わったことを思いだしながら、それ以後の10年間の流れを反復してみて、「何が変わったか、何を变えられなかったか?」を分析し、これからの20年で、「何を变えるのか、変えないのか?」について、何か提言できればと考えて筆を取った次第です。

1 業界自身の発信力、アピール力、マスコミ利用力が不足していた

業界全体（全国ビルメンテナンス協会・地区ビルメンテナンス協会・会員ビルメンテナンス企業含め）として、ビルメンテナンス産業のあり方（顧客との契約上の立ち位置、業界の役割、社会からの評価、労働市場への貢献等）について、発信力が弱く、それが社会での業界認知度を低下させた。それらが人材雇用難、業務品質の低い評価、低価格への流れ、スタッフのモチベーション低下等につながり、負のスパイラルとなって、優秀な人材の獲得、技術の向上、業務への評価につながらなかった。

「生産労働人口の1%がビルメンテナンス業界で働いている」という現状は、現役労働者の100人に1人が業界の人間であることを、もっと業界自体が認識し、世間に発信すべきではないかと考える。世間という視野から、

「3K産業」「3K現場」というラベルを貼られ、「だから人が来ない」と嘆くばかりであった。本当に3K現場ばかりであったなら、とうの昔に、人手不足倒産が起きて、業界も成長できなかったはずである。

業界全体が、自信と誇りを持って、ビルメンテナンスの仕事、世間と顧客にアピールしていく姿勢と意欲がこれから一層求められる。

2 IT活用不足による非効率

各企業としては、ハードとしてのIT整備は進み、人事・経理事務ではパソコン導入により効率化が進み、ホームページも導入されたが、他産業に比べるとIT活用が不足しており、対顧客営業においても従来どおりのアナログ方式が主体であり、データによる現状分析や説得材料の活用において遅れている。

また業界内でも、IT力の企業間格差が出てきた結果、現場生産性に影響が出ている。

この5年間で、先端的なビルメンテナンス企業では、若手中堅社員がITを現場の改善（生産性向上やスタッフの働きやすさ）のため導入しつつあり、スマホやアプリを使った斬新な手法で成果を上げている。業界30年の老兵である筆者は、時代の転換期が始まったと実感しており、この業界も世間並みの革新が進みだした印象を強くしている。

若手を登用して、IT力による業務改善を進めている経営者も多く出てきていることは、喜ばしいとは思いますが、まだまだ少数派に過ぎないのが残念である。

3 危機意識の低さ・欠如が改まらない

「何とか食っていける」という昔からの経験からくる

安心感が、内部改革・業界イノベーションへの取り組みを鈍らせ、受け身受注構造の継続維持から脱皮できないまま今日まで来てしまった。（昔ながらの清掃・設備・警備の定番サービスモデルでは、業界外から誰でも新規参入できるし、仕事も真似することで、早く同じことができる。）

建物サービスでの新規ビジネスモデルを創意工夫して、顧客に提案し、受託することで、売上拡大に結びつける努力を怠ってきた。業界新規参入組にそれらの新規ビジネスを先取りされてきたものの、過去の成功体験が危機意識を鈍くしてしまい、今後の成長の可能性が厳しくなっている。

成功体験も業界内のしがらみもない新規参入組が、この10年間で企業規模（売上、従業員、顧客）を加速度的に伸ばし、業界上位を占めるようになってきた。

気が付けば、業界内でも「昔の名前で出ています」的な企業は、その位置がますます低くなっていて、過去のような売上高・利益率は望むべくもない。

筆者が20年以上前から予告している「茹でガエル状態」になってしまっている。

4 業界2極化の進行に対する認識ズレが生残り対策の着手を遅らせた

1) 都市部と地方の格差

都市部と地方のズレ（課題・問題点への対応など）を、同じモノサシで観察し、分析・評価を進めた結果、認識の差が拡大した。それにより都市部は感覚が鈍り、地方は意識過剰の傾向を招く結果となっている。

2) 大手と中小の成長戦略

大手BMと中小BMを、同じ土俵上に乗せて成長戦略の共有化を進めてきた。その結果、両者の格差がより広がり、中小から大手への飛躍上昇企業がなくなってきた。

今後大手ビルメンは、中小規模ビルメンの合併・吸収を進めて巨大化（売上、従業員数、業務エリア）メリットを追求し続けるであろう。

3) 系列系と独立系の関係

系列系BMと独立系BMの悩ましき関係が、より微妙になってきている。

系列系主導の垂直的連携によって、競争を避けて仲良しグループ化の効果が出ている一方、競争・対抗を固執するBM組と、大手企業への追随BM組の二分化も進んでいる。

4) 大手の強大化

大手の強大化がオーナーからの信用を集める結果となり、ビルマネジメント会社として、中小ビルメン企業の取捨選択権を持つようになってきた。

5 業界を取り巻く環境変化（特に不動産業界）への対応遅れ

業界と企業内の現場課題の解決対応に追われて、顧客の環境変化（不動産ファンドや海外投資ファンドによるビル売買など）に、気づきが遅れて後手に廻り、新規参入組や大手同業者に先を越されたり、既契約を失ったりした。

例えば、プロパティマネジメント（PM）企業が、海外不動産ファンドのビル買いと共に日本に入ってきたときに、オーナーとのコミュニケーションの質と量が不足していたので、気がつくと、オーナー代行のPM会社に厳しい値下げ要求をされ、なすすべなく契約を失うことになったのが代表例であろう。

不動産証券化（REIT）物件の対応や不動産ファンドとの対応の遅れも同じで、オーナーに対する長年の習性である「下請け根性」や、どうせオーナーには勝つてこないと考えてしまう「ビルメン病」から脱け出せず、オーナーとの対話も最低限しかしてこなかったことが、手遅れの一因である。

6 人材育成・教育研修が企業まかせ

人材育成・教育研修への時間・カネ・手法・機会に関しては、業界としての整備された制度が、各種資格制度運用以外はできあがらず、各社まかせのまま来てしまった。要因を以下に列記してみる。

1) 従来から、研修教育の必要性は、総論的にはだれもが合意するものの、各論的には各社バラバラで、温度差・格差が埋まらなかった。そのため過去30年間、教育研修費の売上高比率は0.2%以下で推移しており、他のサービス業の2%には、ほど遠い状態である。

2) 企業規模に関係なく、意識の高い企業は自分たちの工夫とやる気で、教育研修に人と時間とカネをかけて人材育成を実施しているが、大半は「協会が何とかしてくれる」「教材はあっても教えられる人がいないし、研修時間が取れない」という愚痴と第三者への

期待と依存感ばかりであった。

③優れた現場責任者の育成の必要性がかねてから言われ続けてきたが、それにはまず、現場従業員のモチベーション向上の鍵となる教育研修が優先されるべきである。経営者や現場責任者も、教育研修を通じて自分も成長し、部下の従業員も成長することを理解しているはずなのだが、「教育研修にカネを回せない」「教育研修よりも離職者を減らすほうが先だ」という短期的視野の考え方が多い。教育研修を後回しにしてきたBMと、教育研修費用をかけても、それで営業利益が1%上がれば、十二分に元が取れると考ええるBMの格差がはっきり出てきている。

資格取得の技術研修も大切だが、人間の作業に頼る業態である以上、仕事を実行する人間の意志、意欲、やる気のような、人間の心の動きとそれを具現化するコミュニケーションに関する教育研修のシステム化が必要だと確信している。これに関しては、研修教育システムが進んでいるBMの優れたカリキュラムを参考にして標準化を進め、業界の共通研修カリキュラムと教材を提供するのが、協会組織であると考えている。

それにより、他サービス産業並みレベルのカリキュラムの活用で「できる人材」を育てる制度が実現すれば、ビルメンテナンスの経営にも、顧客の評価においても、強力な武器になると確信している。

過去に提唱された「ビルメン大学」でも、「幹部候補育成所」でも、「研修教育専門家養成学校」でもよいので、何とか近い将来に実現してもらいたいと願っている。

7 少子高齢化の意識はあっても、そのソリューションを考えてこなかった

生産年齢人口が6千万人を割るのも遠くない現状では、どの産業でも大きな影響が出るが、ビルメンテナンス業界にとっては、2045年のシンギュラリティ時代（IoTやロボットによって代替される職種が多くなる時代）を迎えても、清掃作業だけは、技術進歩、安全性、採算性の面で、ロボットが現場導入されるのは非常に難しく、人手に頼るしかないので、人手不足は解消する見込みはないと覚悟すべきである。

そのときに、AIやロボットに取って代わられた職種から、斯業界に入ってくるという見方もあるが、魅力ある仕事なら、いまでも雇用には困ることはないはずである。これまでの課題として、「若手人材の雇用が厳しい」「高

齢者しか来てくれない」「外国人雇用しかない」などということが言われてきたが、それらのソリューションが出てこなかった。

それに関して、次のことを指摘しておく。

◎他サービス業の事例を学んでない（定着性向上策、女性責任者の増加）。

⇒女性労働者比率が高い業界ながら、女性責任者の配置が圧倒的に少ない。

◎各年齢層雇用への考え方を改められない、愚痴ばかりで工夫がない。

⇒高齢者と女性スタッフが働きたい職場・社内に、完全にモデルチェンジしては？

◎外国人雇用の視点から、外国人管理職採用視点への発想転換力が弱い。

⇒外国人のみの現場を拡大する勇気は？

外国人支店長の導入は？

*技能実習生ルートを通信しない（コストアップ、日本実習の魅力減少化）

8 品質評価、作業計画、作業管理での新しいハード・ソフトへの対応が遅れていた

マネジメント上の課題は下記のとおり。

①インスペクターの品質評価報告の普及が進まない。インスペクター絶対数が少ない、認知度が不足、顧客アピールも不足。

②FM資格者は増えてきたが、BM現場にて導入するために、各社なりのFM手法の活用準備を進めていくべき。

③高齢化、女性スタッフ現場の時代に対応した資機材の研究と導入が遅い。

⇒ロボット導入より、ヒトに優しい資機材の導入が先では？

* * *

提言というよりも苦言、小言、反省、叱咤激励に近いことが多い感情的表現になったかもしれませんが、それらが改善、好転、良化に向かうための適正な提言となると信じています。

読者からは、ビルメンテナンス業界30年間の観察者説として「理想主義者の愚痴にすぎない」と言われそうなのは覚悟のうえで、提言、した次第です。

図表は、30年間のレビュー図であり、参考願えればありがたく思います。

参考資料 30年間の軌跡
——何ができたか? 何ができなかったか?

結果評価レビュー

業界を取り巻く環境や顧客環境の変化に対し、
BM業界はどう変化し、対応してきたか?

【評価】

- A: できた、変わった、進歩した
- B: 少し進歩、変化、できた
- C: 変化なし、従来どおり、変わらない

従来のビルメンテナンスサービス分野の見直し

①作業からマネジメントサービスへの変化	B ⁻
②ファシリティマネジメント導入促進	C ⁺

総合ビル管理の受注強化

①総合管理能力の促進	C
②単独受注の拡大	C
③協力企業との連携、提携の推進	B ⁻

サービス競争力の強化

①生産性向上によるコスト削減が強化する競争力向上	C
②品質管理強化 (インスペクション制度導入)	B ⁻
③顧客満足度調査 (CS) の促進	B ⁻
④異業種参入対策	C ⁺

新規分野開拓促進

①アウトソーシングのメニューの拡大化	B
②建物ストック対応 (改装・修繕工事受託)	B
③プロポーザル型営業力、プレゼンテーション能力	A ⁻

新規分野進出対応

①ファシリティマネジメントの導入	B ⁻
②指定管理者制度への進出	A
③ISO14000、プライバシーマーク取得	B ⁺
④PFI案件への参画、進出	B ⁻
⑤不動産ファンド、REITへの対応	C

情報戦略

①HP導入、社内ネット化	A
②経営へのIT導入 (経営管理・財務・業務管理)	B
③個人情報保護対策	A ⁻

ヒト (雇用、教育・研修、人材育成・人手不足対応)

①従業員採用、定着性向上対策	C
②人材育成の教育・研修強化 (内容改革、質・量改善)	C ⁺
③現場女性スタッフの活用	B ⁺
④女性管理職の増加、活用	C
⑤障がい者雇用 (法定雇用率) の遵守	B ⁻
⑥外国人雇用 (技能実習生導入、留学生雇用)	B ⁻
⑦高齢者雇用 (定年延長、採用拡大)	A
⑧女性清掃パート雇用促進 (作業シフト、社会保険処理)	B ⁻