

総務部の「悩み」大研究

オフィスの環境や性能を保ち続けるには評価指標に基づくチェックが欠かせない

オフィスをいつもきれいな状態に保つのもファシリティマネジャーの役目です。ところが、毎日、清掃作業を行っていても、成果の評価を明確にしておかなければ、ワーカーの求めるクリーンな環境は持続できません。オフィスに対して行われるさまざまなサービスについて評価指標を設け、成果に基づくオーダーをする手法は、ファシリティの新しい管理方法として注目されています。今回は、身近な清掃作業を例にとり説明していきます。



アドバイザー
住吉正勝

認定ファシリティマネジャー(CFMJ)
ピーエム・アライアンス株式会社 代表取締役
元日本ファシリティマネジメント推進協会広報部長
<http://www.pmalliance.co.jp>

総務部の「悩み」大研究は、弊社のウェブサイトでもご覧いただけます。
<http://www.websanko.com>

日経ネット-BizPlus「総務コーナー」にも連載しております。
<http://bizplus.nikkei.co.jp>

▼「総務部の悩み」下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>へアクセスください

- 03年 5月号 第24回 オフィスの三大問題を一気に解決する方法とは？03年 3月号 第23回 突発的に発生したプロジェクトのコストを削減する
- 02年11月号 第22回 プロジェクトマネジャーによる手間とコストの削減
- 02年 9月号 第21回 施設分散の弊害の悩み
- 02年 7月号 第20回 資産のオフパランス化と喫煙対策の悩み
- 02年 5月号 第19回 オフィスの席替え
- 02年 3月号 第18回 オフィスの合格点
- 02年 1月号 第17回 空調の悩み
- 01年11月号 第16回 FMのコストダウンとアウトソーシング
- 01年 9月号 第15回 先進的で働きやすいオフィス
- 01年 7月号 第14回 書類削減の悩み
- 01年 5月号 第13回 オープンオフィスでワークスタイル削減

- 01年 3月号 第12回 オフィスマネジメントの悩み
- 01年 1月号 第11回 レイアウトの悩み
- 00年11月号 第10回 経費削減の悩み
- 00年 9月号 第9回 オフィスリニューアルの悩み
- 00年 7月号 第8回 オフィス移転の概算予算
- 00年 5月号 第7回 流動化オフィスオペレーションとFM
- 00年 3月号 第6回 戦略的な総務とは
- 00年 1月号 第5回 プロジェクトマネジメントの業務範囲
- 99年11月号 第4回 オフィスのリニューアル計画
- 99年 9月号 第3回 電子ファイリングのポイント
- 99年 7月号 第2回 オフィスの情報化の悩み
- 99年 5月号 第1回 社員のモチベーションアップの秘訣

Q 毎日、清掃をしてもらっているのに、オフィスの中がきれいになりません。どうしたらいいのでしょうか？

この悩みは、実はオフィス管理に関する深い問題につながっています。

まず、なぜ、オフィスがきれいにならないのか、その原因を探っていきましょう。

多くの企業のオフィスでは、ビルメンテナンス会社によって清掃作業が行われています。自社ビルであれば、直接、発注していますし、テナントであればビルオーナー（建物所有者）を通してこのようなサービスを委託するケースがほとんどです。いずれの場合にも、清掃費がオフィスの運営コストの一部であることは変わりありません。したがって、適正な価格で最大限の効果があるように努めるのは、総務担当者やファシリティマネジャーの仕事になります。

それでは、実際に、清掃作業はどのように行われているのでしょうか。

最近、ある大手のコンピュータメーカーが、ビルメンテナンスコストの大幅な削減を実現しました。この企業は、8棟のビルにオフィスを持っていたのですが、外資系のファシリティマネジメント・コンサルタント会社の協力を得て、さまざまなサービスの見直しを進め、年間6億1000万円かかっていたビルメンテナンスコストを、4億7000万円まで下げることに成功したのです。

そのとき、重要なポイントになったのが清掃サービスでした。たとえば、本社ビルのロビーは「会社の顔」であることから、従来、

Q 最適なコストで、清掃の効果を最大限にするには、まず、何から始めればいいですか？

大事なものは、清掃作業の内容を細かくチェックし、そのコストと成果の関係を明確にすることです。

先ほどのコンピュータメーカーの例で示したように、清掃作業などのオフィスサービスは、往々にして「過剰」になりがちです。

なぜ、そうなるのかというと、日本の企業の場合、作業の項目まで細かく規定しないため、発注者と受注者の間の思い込みなどによって、無駄な作業が発生してしまうからです。

たとえば、ここに、ビルオーナーとビルメンテナンス会社によるサービスコストの認識差を具体的に示したグラフがあります。

ビルオーナーの立場からすると、最小限の契約作業以外に、「ここまでは好意でやってくれるだろう」という、あいまいな作業に期待します。清掃であれば、「床に目立った汚れがあった場合、契約で決めた頻度以上に掃除してくれるだろう」といったサービスを望むのはよくあることです。

一方、受注者であるメンテナンス会社にしてみれば、その分も契約に含めてほしいし、さらに、過剰ともいえるような作業についてもコストを請求したいと考えます。

問題なのは、明確に契約規定に含まれない「あいまい作業」の中にも、本当に必要な項目と不必要な項目が混在していることです。このような「あいまい作業」を残しておくことで、無駄なコストがかかったり、あるいは、「本当にオフィスをきれいな状態に保つ適正な清掃」がなされなかったりするのです。

それでは、どうしたらいいのでしょうか？
多くの企業のオフィスづくりをお手伝いしてきた経験をもとに、

次のような清掃作業をしていたそうです。

■見直し前のロビーの清掃方法

毎日、2~3人が2時間かけて清掃。受付のカウンター磨きや床のモップかけだけでなく、ガラス磨きや、溶剤による床掃除まで行っていた。

しかし、作業の見直しを進める過程で、このような清掃方法が適正かどうか検討されます。そして、次のように変えました。

■見直し後のロビーの清掃方法

ガラス磨きと溶剤による床掃除は週2回の頻度に減らし、清掃にかかる人数と時間を、平均して1日あたり1人で1時間にした。

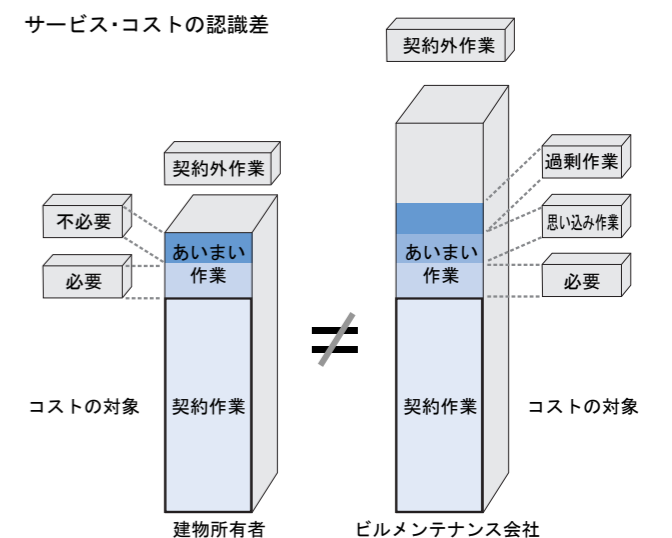
結果としてロビーは以前と同様、きれいなままで、コストダウンを可能にしたそうです。

そのほか、それまですべて同じように行っていたトイレの清掃を、利用頻度に応じて場所ごとに変えたりするなどの作業改善により、無駄なコストをなくしています。

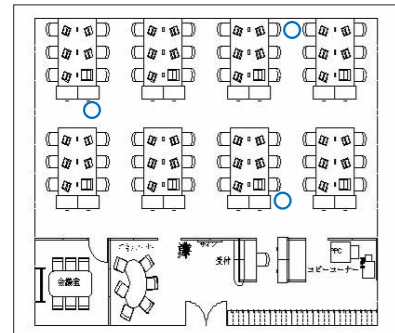
このコンピュータメーカーの場合は、あくまでメンテナンスコストの削減が目的でしたが、「コストと成果」の関係を正確に把握し、作業の内容を見直すことで、同じ清掃費を払っていても、オフィスのクリーン度はずっと向上します。その点を、もっと考えるべきでしょう。

今回、私が作成した「オフィス清掃のチェック表」(96ページ参照)を掲載しておきます。これは、ファシリティマネジャーが自分で清掃状況を調べるのにも使えますが、より効果を発揮するには、ビルメンテナンス会社と相談のうえ、実際に清掃にあたる作業マネジャーに記入してもらおうといいでしょう。

一種の「業務報告書」のように使うことで、オフィス内の清掃状況は確実に把握できますし、清掃作業者の意識も高まりますから、きっと、きれいなオフィスを保ち続けることができるはずです。



清掃項目	場所	作業内容	実施頻度	特記事項	特記事項(手書き)	
△△ビル 8階	オフィス	床清掃	1回/日	有り	1. 〇印で示した個所には書類のダンボール箱があり掃除機をかけられませんでした。(6/2~6/6)	
		個人塵箱処理	1回/日	✓	2. ホワイトボードのマーカ―に乾燥して書けなくなっているものが半分くらいあります。交換作業は契約外です。契約していただければきちんとメンテします。	
	トイレ	床清掃	1回/日	✓		
		便器清掃(大)	1回/日	✓		
		便器清掃(小)	1回/日	有り	3. 男子便所清掃(小)を朝一回行っているが、午後になると下が汚れています。	
		手洗い洗剤補充	1回/日	✓	4. 女子トイレにタバコの吸殻が5本落ちていました。便器が詰まる恐れがあります。女性用喫煙コーナーを設置したほうが良いと思います。	
		トイレトペーパー補充	1回/日	✓		
		洗面台清掃	1回/日	✓		
		鏡清掃	1回/日	✓		
		受付コーナー	床清掃	1回/日	✓	
		ガラスパーティション清掃	1回/日	✓		
		受付カウンター清掃	1回/日	有り	5. 受付コーナーのガラスパーティションを毎日磨いていますが、一日おきで十分です。	
	裏階段	1回/週	有り	6. 裏階段の非常用蛍光灯が切れていたため、ビル管理事務所に連絡しました。(6月3日(火))		



お知らせ

●〇〇株式会社 総務部様からのお知らせ

1. 決算のため、6月14日(土)は経理部全員出社と伺っております。

●管理事務所からのお知らせ

1. 次回エレベータ点検は6月11日(水) 14時から16時と伺っております。
2. 電気系統定期点検のため、6月29日(日) 9時から18時館内一斉停電と伺っております。

●××ビルメンからのお知らせ

1. 害虫駆除を6月28日(土) 午前中に行います。

オフィスサービスのチェックは項目が細かいほど効果を発揮する

ビルマネジメントコストの削減を行ったコンピューターメーカーのファシリティマネジャーに話を伺ったところ、清掃項目の規定について、非常に細かい設定をすることで、コストダウンだけでなく、オフィスの性能も大幅に向上したそうです。たとえばこのメーカーでは、ホワイトボードのマーカ―のチェックについても、ビルメンテナンスとの契約項目に含めたといいます。よくありますよね。会議のときにボードに何か書こうとして、マーカ―のインクがなくて、話の腰が折れてしまうケース。

コンピューターメーカーが新しく決めた規定では、清掃担当者は会議室の掃除をするときに、「マーカ―が書けるかどうか?」も確認するという作業項目を加えました。そして、OKであれば、その上にイレイザーを置くというルールをつくったのです。ホワイトボードの下にマーカ―が整理され、上にイレイザーがあれば、ちゃんと書くことができますし、もしそのような状態になっていなければ、庶務が新しいマーカ―を用意する。その結果、ワーカーにとっては、いつも会議室を安心して使えるようになり、オフィスの性能の向上につながったのです。

オフィスの清掃だけでなく、あらゆるサービスに対して、コストと成果の見直しを図るには、どうしたらいいのでしょうか?

サービスというのは、最終的に受け手側にメリットがあればいいわけで、実際にどんな作業をするかは関係ありません。

たとえば、私たちがレストランで食事をするとき、求めるのは「おいしくて安全な料理を適正な価格で食べること」であって、調理場の中でどんな作業が行われるかは、特に知る必要はないのです。

ところが、清掃などのオフィスサービスの場合、これまで、このような常識が通用しませんでした。ユーザーにとって必要なのは、「きれいで便利なオフィスを快適に使うこと」であるのに、ビルメンテナンス会社との契約事項になると、いきなり「窓ガラスは2週間に1回磨くこと」といった作業内容だけを規定してしまいます。

このような疑問から、最近では「性能発注方式」という方法が提案されてきました。

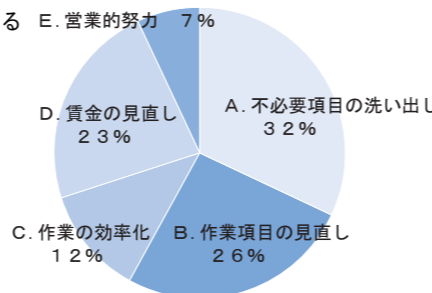
これは、ユーザーが要求するサービスの内容(性能)や水準のみを契約によって規定し、「どうやって作業をするか?」といった部分は外部の受託者に委ねてしまうのです。

ちなみにオフィスにおける性能水準には、次のようなものがあります。

- ・安全性
- ・耐震性
- ・省エネ、省資源
- ・室内環境
- ・バリアフリー
- ・利用状況
- ・コスト

したがって、ファシリティマネジャーは、この性能水準がいつも保たれているかチェックするだけで、最小限のコストによるオフィスの環境維持が可能になります。

業務内容の見直しによる E. 営業的努力 7%



「性能発注方式」を導入するのに、便利なツールはありますか?

性能発注方式においては、あいまいな規定は許されません。たとえば「オフィスのクリーン度」という項目一つをとっても、明確な数値基準を設けなければ、サービスのレベルは知らず知らずのうちに下がってしまうでしょう。このため、欧米の企業ではSLAとKPIの導入を進めています。SLAとは、簡単にいえば、サービスの品質を維持するために、発

注者と受注者の間で交わされる契約です。そして、その規定を守るために、業績評価指標であるKPIを定めるのです。

一般にSLAとKPIは、自社ビルを持つ企業が対象だと思われがちですが、項目を少なくした簡易版や標準版という形のもので、欧米ではテナント企業でも採用されています。興味のある人は、コンサルタント会社などに相談してみてください。

Keyword

SLA(Service Level Agreement)

日本語では「サービス基準合意書」。受注者の分担する業務について、そのサービスの品質および満足度のレベルを保証するために、受注者が守らなければならない具体的な約束事項

KPI(Key Performance Indicator)

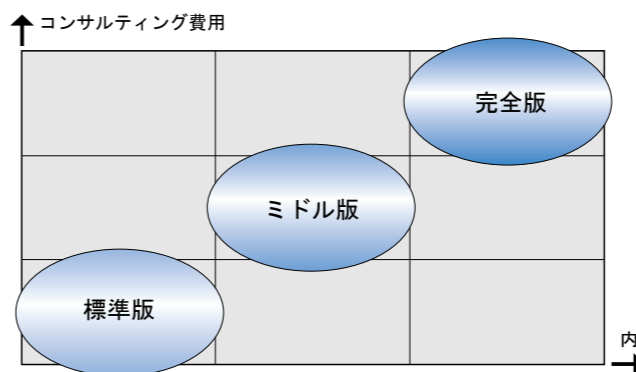
日本語では「重要業績評価指標」。受注者の分担する業務の重要項目について、実施の結果としての品質および満足度を評価するための指標となる具体的な数値に基づく達成目標値

清掃などビルメンテナンス業務における、SLAとKPI導入のメリットについて教えてください。

SLAもKPIも、日本ではまだあまり知られていないため、メリットを理解している人は少ないようです。ここでは、それぞれについて私がまとめた資料がありますので、参考にしてください。大事なものは、これらを導入することで、テナント側はもちろん

のこと、ビルオーナーとビルメンテナンス会社すべてにメリットがあるという点です。それだけに、日本でももっと多くの企業が、SLAやKPIに関心を持つべきではないでしょうか。

SLA・KPIの導入レベル



SLA

ビルオーナー側のメリット

・性能発注の仕様書にあたるSLAを締結することで、サービスの結果としての「品質」が事前に約束され、ユーザーの満足度が向上する。結果としてビルの資産価値が高まる。
・SLAの規定により、不必要な作業の削除と必要な作業の新設が可能となり、ビルメンテナンス会社に支払うコストの内容が明確になる。

ビルメンテナンス会社側のメリット

・サービスの結果としての品質や満足度を事前に約束することで、顧客の信頼が得られる。結果として会社の評価につながる。
・コストの内容を明確に説明できることから、「過剰作業」や「思い込み作業」が削減できる一方で、新たに「必要な作業」があれば契約内容に付加することが可能。

テナント側のメリット

・オフィスユーザーへのサービスのコストだけでなく、「品質」を重視するビルオーナーによる安定したサービスが受けられる。
・ユーザー(利用者)からのクレームに対し、ファシリティマネジャーはSLAの内容に基づいて明確に説明できるため、アカウントビリティを果たすことができる。結果として、良好な関係が築ける。

KPI

ビルオーナー側のメリット

・サービスの品質を測定することが可能になり、サービス内容の改善につながる。結果として、ビルの不便さや不満に対するユーザーのクレームを最小限に留めることができる。
・サービス提供者(ビルメンテナンス会社)のレベルが明確になり、複数業者間の競争原理を導入することができる。
・ビルメンテナンス会社側のメリット
・サービスの品質測定により、その内容をいち早く改善して、顧客の不満を最小限に留めることができる。
・コストだけでなく、サービスの品質競争が導入され、レベルアップと、顧客からの信頼向上を図ることができる。

テナント側のメリット

・サービスの内容について、オーナー側やメンテナンス会社との「共通言語」が得られる。その結果、要望を正確に伝えることが可能。
・サービス品質の評価が数値化されることで要点が明確になり、あいまいなままにならない。
・「マンスリーレポート」により変化を把握することができ、業務改善などが容易に行える。

	一般導入企業	PFI	自社ビル
	テナント向け	ESCO	事業施設
	賃貸ビルオーナー		外資系企業
	FM担当スタッフ		トップマネージャー
FM活用フィールド	総務・FM部門		全社・経営
	外部委託・外注方法の改善		全ノンコア業務のアウトソーシング
	業務内容分析		経営分析
	現ファシリティマネジャーのレベルアップ		リストラ・人員削減
	現状把握改善レベル		経営分析レベル
業務数	少	中	多
業務内容	主要部分	中間	全ての部分