

# 発注者と受注者のニーズギャップ事例10

～ユーザーが望むFM～



## • 何故このセミナーを企画したのか？

多くの日本企業や団体においては、FM業務の発注担当者（ファシリティマネジャー：FMer）は多くの場合、企業の総務や財務など他の業務も兼務しており、個々の業務への精通度や、欧米のマネジメントレベルから見れば素人同然。

そうしたFM担当者が、自社のFM業務を行うに当たり、真に何に困り、何を望んでいるかを知ってもらい、発注者（ユーザー）と受注者（サプライヤー）の双方に理想的な関係について考え、満足の高いビジネスとなる切っ掛けになればと企画。

- **Contents**

発注者  
(ユーザー)

受注者  
(サプライヤー)

**Win** ⇔ **Win**

1. JFMAユーザー懇談会とは？

2. 我々の考えるFMとは？

3. ニーズギャップの事例！

4. よい良い関係を築くために！

## • JFMAユーザー懇談会とは？

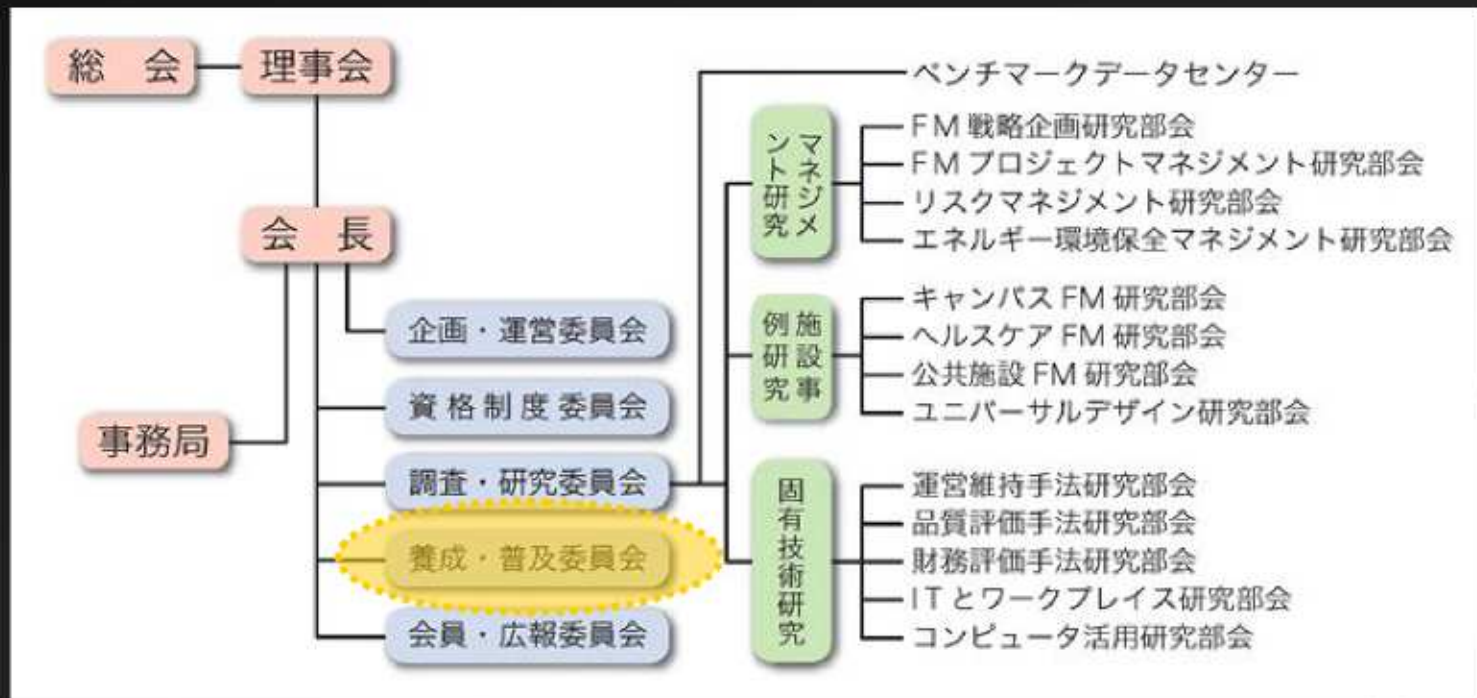
JFMAユーザー懇談会(ユー懇)とは、社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)に属し、日本のファシリティ・マネジメント(FM)界における、ユーザーサイド(現役の総務担当者や総務経験者の有志)のオピニオンリーダーの集まり。

プロフェッショナルな  
発注者の集団



・ 社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会とは？

社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)とは、わが国におけるFMの普及定着を図り、**ファシリティマネジャーの育成を推進する機関。**



JFMAホームページより転載

## • ユーザーの目的は？

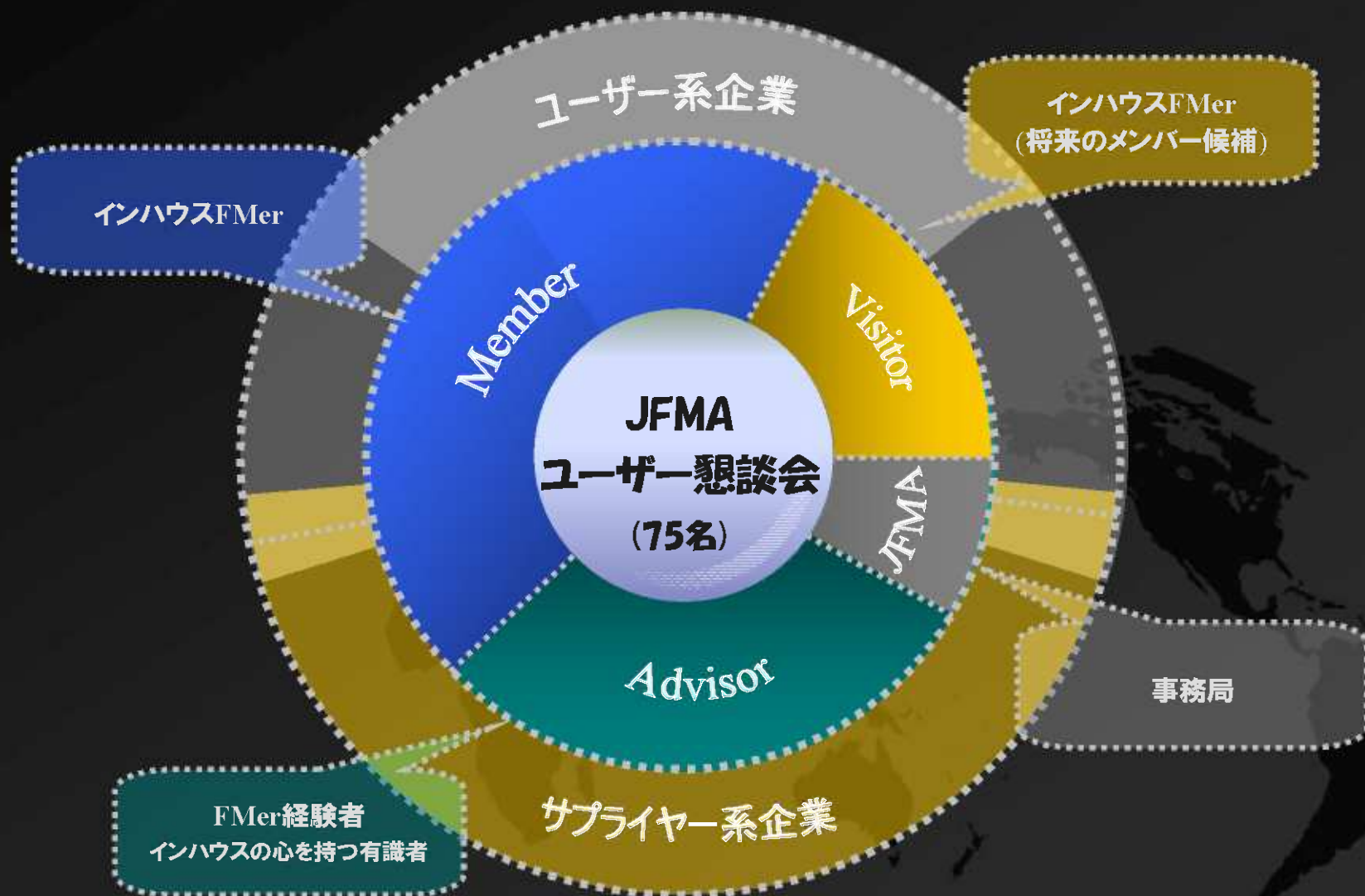
1. 会員が抱える様々な課題や悩みについて、本音で相互に相談できる場を創り、知識を共有し、励まし合い、切磋琢磨し、

- プロフェッショナルなファシリティ・マネジャー(総務担当者)の養成やレベルの向上
- 相互の知識、技術や経験の共有による問題の解決
- 職能の確立や社会的地位の向上
- 相互に尊敬しあうことのできる立派な仲間、グループや社会の醸成

を行いながら、まず会員個人が成長すること。

2. インハウスのFMerの立場から、JFMAやサプライヤーに対し意見具申をしていく事で日本のFM界の発展(=経営改革、経済効果)に貢献すること。

• ユーザーの会員構成は？ 2008/12現在



# ・ 我々が考えるファシリティマネジメントとは？

FMとは、「企業・団体等が組織活動のために施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」と定義。(JFMA)

言葉通りの単に施設管理(管財・営繕)の手法という範疇に止まらず、より広く、FMを**経営的視点に立った総合的な活動**として捉える。





• FMをどう捉えるか？(階層的モデル)



サービス&施設のあい方

- 企業成長戦略、ビジネスプラン
- 投資戦略(中長期予算)
- FM統合計画(施設戦略、サービス戦略)
- ソーシング戦略(アウトvsイン)
- 優先順位選択

適正品質化、低コスト化、効率化

- 経営戦略に基づく運営、全体管理
- 単年度予算管理、遂行、やりくり
- プロジェクトマネジメント、最適業者選定
- 運営、業務管理、外部専門業者管理

計画化、科学化、合理化

- 各業務の専門分野ごとの遂行
- 設計、工事、家具、機器メンテナンス
- 受付、メール、清掃、セキュリティ他
- 個別サービス品質最大化、コスト最小化
- 専門分野ごとの最新技術、情報提供

JFMAホームページより転載

• FMをどう実践するか？(業務展開的モデル)

- 目標
- 課題

Action

- 戦略
- 中長期実行計画

FMの戦略・計画は  
経営戦略に基づく

- 財務評価
- 品質評価
- 供給評価

評価

Check

FM戦略・計画

Plan

統括  
マネジメント

Do

プロジェクト管理

- ワークスペースづくり
- 施設賃貸借
- 不動産取得
- 建物建設
- 大規模改修

運営・維持

Do

- 維持保全(施設の日常管理・大規模改修基本計画)
- 運用管理(施設・ワークスペースの運用管理)
- サービス(業務支援・生活支援)

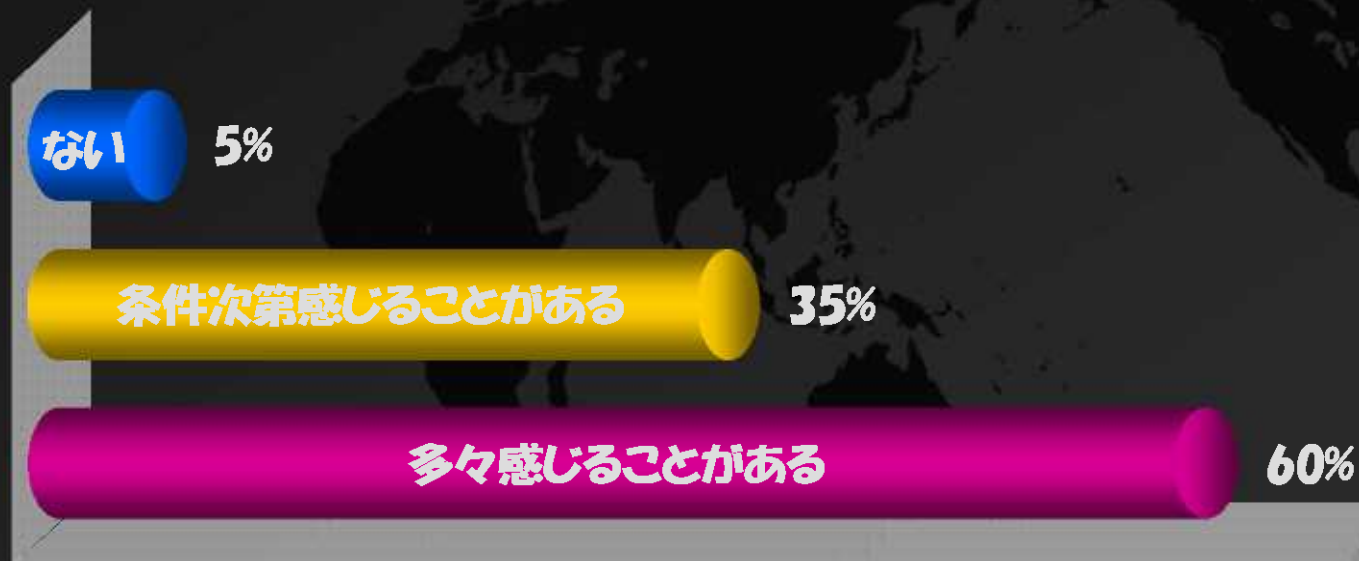
JFMAホームページより転載

## • ニーズギャップ事例

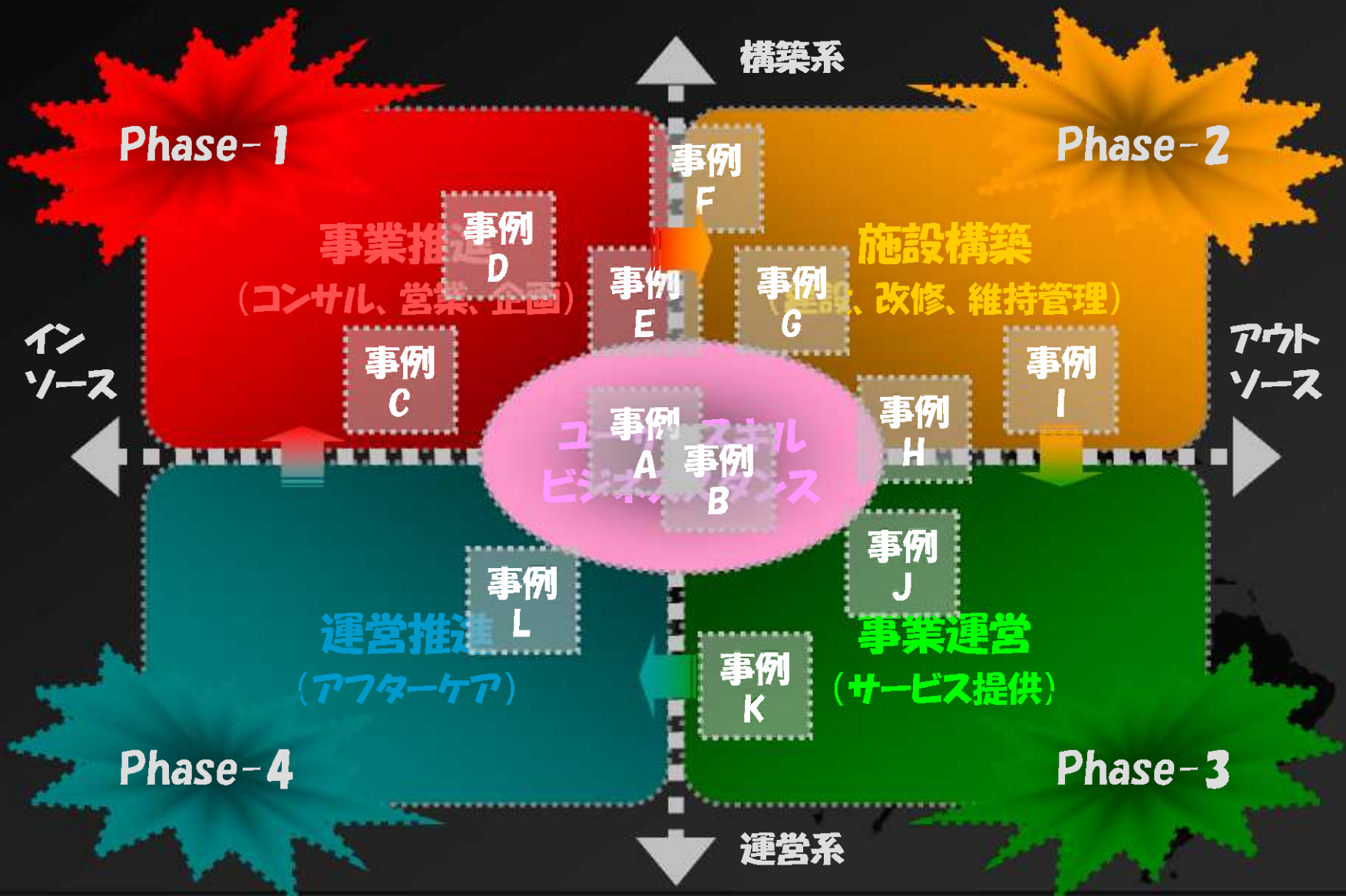
ユーザー会員に、FM業務に関する発注者と受注者のニーズに関してアンケートを実施

1. FM業務において、受発注者間でのニーズギャップを感じたことは？
2. どんなフェーズにギャップを感じたことがあるか？

**95%の会員が、大なり小なりギャップを感じ、改善を望んでいる。**



・ ユーザーは何処にギャップを感じているか？



## ・ 事例-A : ユーザー担当者のFMスキル!?

### 1. 総務の担当者は意外とFM事情に疎い!

- ユーザーの窓口になる総務の社員の多くは、一般に社内によろず事情には否応なしに詳しくなるが、その分**社内外のFM事情には疎い者も多い**のが実態。
- サプライヤーの皆さんから、FM業界の常識や、最新のトレンド話をされても、時には異国語を聞いているようで、提案側と同等のレベルで受止められているかと言われれば、自社の状況と乖離していて、**頷くけど解らずの事多し**。

### 2. ファシリティマネージャーとしての業務能力は?

- 例えば、コンセプトの明確化、仕様の確定、スケジュールの見極め、疑問点の解決等々について、サプライヤーの皆さんと**噛み合わない事も多い筈**。
- とぼけているのではなく、**分かっていない事も多いのが実態**。こうした**弱みも分かってもらえるサプライヤーだと、やはり心強いよね!** (もっとも、相談される方は負担も大きいでしょうけど?)



## ・ 事例-B : FM業務をフロに依頼する理由!

### 1. 知識や経験は敵わない?

- 自らの乏しい知識や浅い経験を補おうと、何とか予算をやり繰りし、会社を説得し、フロであるサプライヤーに業務改善支援を依頼。
- でも、こちらのトーン、企業文化や習慣などを理解して貰えず、また落とし所のイメージが乏しい状況では、一般的で無難な提案を頂くこともしばしば。

### 2. アドバイスが欲しい所は?

- プロジェクトでは通常納期に追われる事も多く、ワークプレイスの提案時など、社員や上司との合意形成に向けて、重要な点についてのポイントを見落としがちに!
- 納期に間に合わせるべく無理した歪は、必ずと言ってよい程運用が始まってから噴出するもの。多くの事例を知るサプライヤーの方に、「ここ危ないよ!」なんて言ってもらえると、とても助かるのですが。(もちろんアドバイスを下さる方も居ますが、「承認もらってやいました」と言われる方も多かった。 < RMもトレンドですから。 )



# ・ 事例-C : ユーザーが向き合うのは営業マン!

## 1. 営業担当者はどう決めるのですか?

- 今回の営業担当者は、まだ経験の浅そうな若手営業マンで、フレッシュさと心意気には心洗われるものあり。ただ社命である落とし所への誘導で頭が一杯の様子には、こちらも同情と不安が交錯。
- 確かにお付き合いも長く、担当者間の信頼関係も築いてきましたが、**新人の実地教育の場に当社を選ばれた?**のであれば、組織としてのケアとフォローも併せてお願い出来ますよね?

## 2. FMの標準的パッケージって?

- FMバリバリの外資系企業への実績を売りにしているサプライヤーから、「当社の提案は多くの企業に受け入れられているものです!」と、**確かにコンセプトもトレンドも「仰る通り!」のプレゼンテーション。**
- ごめんなさい、うちの経営陣や社員は、FMと言えば街中で時々目に入るコンビニ程度しか思いつかない者も多く、社内で口には出せませんが、正直「猫に小判」状態なのには気付きませんか?



## ・ 事例-D : 固定観念がギャップを生む!

### 1. 取引期間の長さが固定観念を生む

- コールセンター立上げ時に、現業インタビューの上フリーアドレスの採用を前提にRFP(提案依頼書)提示し、4社でコンペを行ったところ、旧来からの取引業者からは従来通りの当社仕様の単体デスク、近年参入の業者はフリーアドレスの提案と、対応が分かれた。
- 失注理由を尋ねられ、逆にRFPを無視した理由を確認したところ、RFPがフリーアドレスを要求していると認識していたが、過去の状況から「御社が従来のやり方を変えるとは考えられなかった」との事。

### 2. サプライヤーとの「レーション」の見直し

- こうした体験の反省として、
    - ・ 過度の標準化と独自仕様は、それ以外の提案を排除してしまう
    - ・ 社会や業界のトレンドウォッチ、キャッチアップの努力が必要
- ユーザーの事業や業務・属する業界動向への理解と、利益に繋がるソリューション提案を常に求め、**さまざまな観点でディスカッションできるレーションを構築することが大切**で、それに応えられるサプライヤーを選別していくことが必要。





## ・ 事例-E : いざプロジェクトへ!

### 1. ファシリティマネジャーの真のクライアントは自社社員

- コンサルタントやデザイン会社からの提案は、トレンドを押さえ、コンセプトから理論的に組立てられ、経営層には受けも良く、確かにCG上のオフィスは大変スマートで美しく、心を弾み話題性もバッチリ!
- 新オフィスに喜ぶであろう社員も、使い込むに従い不満を感じるようになり、不満も日に日に増えてくるのが目に見えるよう。
- オフィスという作品に思い入れを持つ提案者に、優先順位のトップである「**使い易さの確保**」というユーザーの要望の本質をいかに上手く伝え、**欲しいものをプロの手を借りて創るか、不安の日々に突入!**

### 2. サプライヤー担当者の感性

- 移転PJの社内向け説明会を企画し、社員の信頼と協力を得ようと、提案時のプレゼン能力を買ってサプライヤーに協力を依頼。
- プレゼンのアピール度は文句なし。でもこちらが要望した内容が的確に伝えられず、社員の感想は「きれいなオフィスだね!」。**実際の運用で満足を提供すべき社員の信頼と協力を得るには至らず。**



## ・ 事例-F : ユーザーニーズの汲み取り方！

### 1. コンサルティング、設計、デザインの質は担当者次第？

- オフィスの設計業務委託も回数を重ねると、同じサプライヤーにお願いしても満足レベルが異なるのが実感できる。
- クリエイティブな仕事だけに、担当者個人のスキルセットや個性に依存するのは理解できるが、**ユーザーの満足レベルも相応に変わっている**事を理解して頂けているのだろうか？

### 2. 営業担当者は受託企業の窓口？

- ユーザーに上手を言い、打合せの冒頭で詔を述べ、設計者の脇に座り、連絡係を役割としている営業担当者を多く見かけ、**専門家とユーザーの間に立つ翻訳者、欲を言えばプロテューサー役をされる方は少ない。**
- 以前、ユーザーのニーズを的確に受止め、複数のデザイナーやエンジニアを提示し、実績も含め提供可能な成果を示された営業担当者がいた。それでも満足できない場合には、社外の専門家を連れ、ユーザーの満足度を高めようとしてくれた。(社内的にはヒンシュク)



## ・ 事例-G : すれ違う思い!

### 1. 噛み合わない落とし所

- 数多く抱える社宅や寮を、限られた予算の中で有効活用する事を検討しているのですが、「物理的、建築技術的にはこうあるべき!」とのロジックで提案を受け、こちらの落とし所に行き着かない。
- 保有数を減らしたい、現状の社宅サービスレベルを維持したい、限られた予算で効果の高い方法が知りたいなどの**社内事情を理解して頂いているのに、落とし所が噛み合わないのはなぜ?**

### 2. お互いに無駄と感じる検討の繰り返し

- 頂いた提案を検討し、コストがターゲットに納まらなると伝えると、今度は極端な低コスト案を提案された。その案では要求条件を満たさない事柄ばかりで、検討の時間ばかりが虚しく過ぎていく。
- 社宅改修における社内諸事情を踏まえ、**経営資源としての判断要素(プライオリティ、グレード設定、コストなど)**を松竹梅で比較し、バランスの良い総合判断が出来る資料が欲しいのですが、やはり手間ですか?



## ・ 事例-H：関連法令への対応は？

### 1. 消防法の確認を依頼したが・・・

- オフィスリニューアルのパーティション工事時に、サプライヤーと総合請負を前提に、特に懸念のある消防署協議の念押しをし、双方合意の上で発注。
- 消防検査時に散水障害を指摘され、スプリンクラーの増移設を覚悟し、仮使用申請、運用しながらの改修、関係部署との調整などの業務調整はもとより、資産調整、信用失墜と大変な思い。

### 2. コントロールできなかったのは自己責任！

- サプライヤーのスキル不足、認識不足もあったが、自分でコントロールできなかった責任もあり、社内的には上司に×を食らったが、相手の責任とは思わず、自分の責任と受止め特に後悔はなし。
- 最終的には、**全て自分の責任と考え、サプライヤーの全てをコントロールできることが必要**。FM業務上の失敗は、費用負担も少なくないので、取り返しの付かないことにならないよう、自分で管理することが重要。



# ・ 事例-1：メンテのアウトソースも大変だ・・・

## 1. 設備管理業務のアウトソーシングへの挑戦

- 事業拠点が多く、マシンルームの空調やCVCF(安定化電源)などは自社設備なので、設備管理のアウトソーシングを企画。
- ただ、家具・什器や設備・機器の発注と違って、RFPを書くだけのスキル・経験がないことを自覚していたので、以前から懇意にしていたアウトソーサーに相談したところ、**導入半年間で現状調査・業務範囲と内容確定・マニュアル化をしていくことで合意ができたため、契約・導入を実施。**

## 2. やっぱり必要なRFPとSLA

- 初めてのことから社内のメンバーも勝手がわからない上に、アウトソーサー自身もバラバラの拠点にいた人の寄せ集めで、個人レベルで共通言語がない。導入当初から混乱し、人間関係にも支障が。
- 業務内容はシンプルなのに、個人に依存する度合いが強く、**社内にいると当たり前なのが伝わらず、なかなか明確化できない。**
- 結局、RFPとSLAを自力で書ける力量がないとアウトソースできないことに気がついたが、導入前にアドバイスして欲しかった。



## ・ 事例-J : 会社の顔がコロコロと変わり……

### 1. 会社の顔である受付の仕事って人気薄？

- 受付業務を社員&派遣で行っているが、近頃は1年もたない受付担当も多く、なんと1日で来なくなった人も！いても最近では驚かなくなった。面接の繰返しばかり。
- ひと昔前は、受付業務って花形職業だった筈だが、今では**需要と供給のバランスが崩れ、受付の専門家になる人材も少ない**のが？

### 2. 派遣社員の基本スキル教育は誰の仕事？

- 「役員の顔を覚えられない」から、当社が憧れるような華やかな業種ではないから、リーダーがお局の域に入っていて新たな仲間をいじめるから、など退職の理由は様々。特に、「時間外なので喫煙室の灰皿は片付けられません」と言われた時にはもうビックリ！
- 近頃は、こうした人材を提供される派遣会社との、パートナーシップ意識も薄れ、信頼 → 信用 → 失望 → 不信と気持ちも変化。  
**派遣社員の基本スキル教育って、受入れ会社の仕事でしたっけ？**



## ・ 事例-K : 現状はサプライヤーより人次第!

### 1. 使える人が欲しい!

- 総務関連サービスの業務委託をしているが、一番苦勞しているのは現場担当者の人選と教育の問題。営業担当者は、当社の求める人物像を理解しているが、競争も激しく、要求に見合う能力を備えた人材の確保に苦勞している様子。
- 幅広い知識、経験、常識に加え、人的スキルまでを持つ人材の採用のプロセスや、顧客ニーズに応じた再教育システムについて、改善する点が多々あるのでは?

### 2. 情報開示による共通認識と教育プログラムが必須!

- 採用のプロセスへの、業務適正や実務スキルを試し、その情報を提供する仕組みの採用を検討して欲しい。契約段階で、発生するリスクを明確にし、対策まで含め共通理解をすることが必要。
- また、環境の変化やニーズの多様性に向け、人員を再教育する業界一体となった教育プログラムの構築も求められ、日本の風土やカルチャーに合ったユニークなプログラムができれば素晴らしい!



## ・ 事例-L：オフィス移転後の運営実態！

### 1. 運用開始後のサポート体制

- オフィス移転が終わり、サプライヤーは達成感に満足して撤収。でも使い始めてみれば、社員からは使い勝手の面(=業務生産性)に満足できず不満タラタラ。
- サプライヤーに助けを請うも、既に案件終了でサポートを受けられず、戦争の日々がスタートし再変更も覚悟！

### 2. オフィス視察者の関心事

- 注目度の高さから社外視察者も多く、サプライヤーのPM担当者と共に経緯や苦労話などの概要を説明。
- でも視察者からのお礼のメールには、PMとの付き合い方、ユーザーの意向の汲取り具合、創りたいオフィスになったかなどの質問が大半で、PM担当者が脇に居ると聞き難い話？

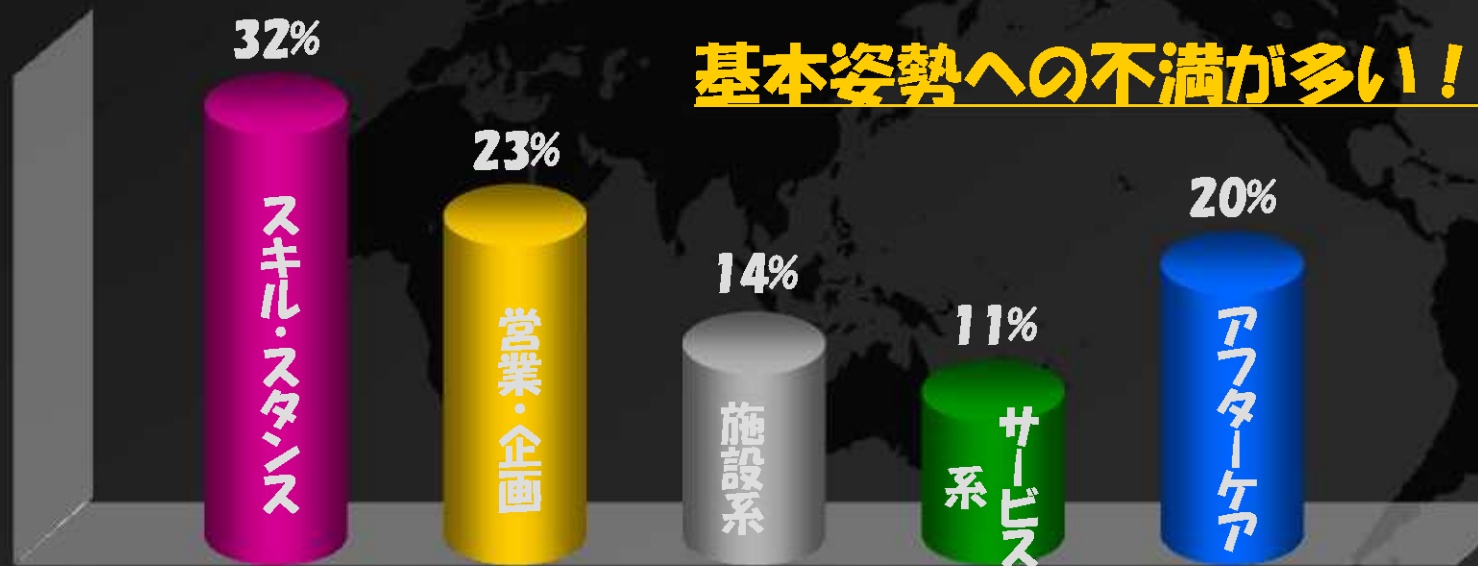




# ・ より良い関係を築くために！

ユーザーはどんな所にギャップを感じているか？

1. FM業務対する、基本的なスキルやスタンス
2. 営業的な対応、企画提案時のニーズの受止め方
3. 施設の計画、改修、移転、維持管理などハード系
4. 清掃、受付、メール、セキュリティなどのサービス系
5. 実際に運用が開始されてからのフォローアップ



## ・ 事例-M : ギャップの発生は時と場合で！

### 1. 常駐系サプライヤーにはギャップは感じず！

- FM社内組織が充実しており、ビジネスプロセスの理解が深い常駐の専門サプライヤーとの協働のため、正直ニーズのギャップで苦しんだという記憶はほとんど無い。

### 2. プロジェクト系サプライヤーにはこんなギャップも！

- 専門業者とのFM運営については、場合によりこんなギャップも。
  - ・ オフィス拡張工事完了後、月曜出勤時の空調設定温度が減茶苦茶
  - ・ 床下電源工事完了後、元に戻した什器(家具)に埃が残存
  - ・ 竣工図が「お決まりセット」で、FM運営においては不十分
- サプライヤーは工事や納品が終わって終了、ユーザーは社員が満足して、はじめて肩の荷が下いる。
- 基本的にサプライヤーは「点」、ユーザーは「線」または「面」でFMに取り組む。



## ・ 事例-N : 望ましいパートナーシップ例！

### 1. パートナー選定は自らの責任！

- 以前は、国ごと、都市ごと、場合によってはビルごと、プロジェクトごとに異なるサプライヤーを選定してきた。これには常に外部との関係を健全にキープできるなど良い面も多々あるが、インハウスに大きなワークロードがかかる為多くのリソースが必要。
- 現在は**世界で一つのサプライヤーを選定してお付き合い**となり、呼称もSP(サービス・プロバイダー)ではなく、SP(ストラテジック・パートナー)

### 2. パートナーシップには情熱が不可欠！

- サプライヤーには、「商品を納入、若しくは工事を完了すれば終わり」とする会社や担当者があるかも知れないが、その様な会社を選んでしまったとしたら、自分の力量不足を再認識したと思って諦めるしかない。
- **インハウスは深い知識を持つ必要はないが、如何に長期的、多方面にバランスの取れた判断ができるかがキー、「売らんかな」を捨てよとは言えないが、情熱のない者と話すほど寂しいものはない。**



• **なぜギャップが生じるのか？**

立ち位置の違いは大きい？



## ・ サプライヤーにお願いしたいこと！

### FMerの力量に応じた対応！

- 用語などの言葉使い
- 提案や企画のレベルや内容

ホスピタリティ！

### 営業担当者の社内外リソースの活用！

- プロデュースする力
- チームアップする力

コンシェルジュ！

## • ユーザーに必要なこと!

### FMerとして社内の真のまとめ役!

- クライアントである社員
- 承認者である経営者

**マネジメント!**

### FMerとしての基礎資質の向上!

- 動向・社外環境への接触
- 基本知識・能力の向上
  - ファシリティマネジャー資格試験
  - 総解説ファシリティマネジメント
  - ファシリティマネジメント講座(NOPA)

**プロフェッショナル!**

## ・ 事例-0 : ユーザーのFMerになったつもいで！

### 1. 問われた与件整理が上手く出来ず困っていると！

- 次回の打合までに頼まれていた、社員からの要望整理がまとまらず四苦八苦。そこに営業担当者から「このアンケートを参考に意見収集してはどうか？時間がなければキーマンに直接ヒアリングさせてもらいますが・・・」との提案あり。
- アンケートを見ながら、「なるほどこの手があったか！」と感心し、つい「ヒアリングよろしく！」と言いきうようになる自分に羞恥心。

### 2. 自社のFM状況もアドバイスのネタに！

- ある時に、提示すべき条件が示せず、とっさに「おたくの会社ではどうしてます？」と質問したところ、「うちはこうですね、次回はうちのFMerを連れて来ますよ、参考になれば良いのですが・・・」。
- 頼りにしていたサプライヤーの営業担当者、この一件でご時世に反し株価は急上昇、長い付き合いにないような予感。ついでに連れてきてくれたFMerを、ユーザーへ誘っちゃおうかな！



# 互いに価値ある関係を築くために！

## 背負っているものを感じ・知る！





- **質疑応答**

**会員が感じている素直な気持ちです！**

**自由なご意見を聞かせて下さい！**

**本セミナー後、ユーザー恒例の懇親会も企画中！**