

運営維持手法研究部会



吉瀬 茂 (部会長)

JPビルマネジメント株式会社
工学院大学兼任講師
一級建築士

ユーザーの視点に立ったファシリティ運営維持業務とその評価に関するあり方を探る

●keywords

品質とコストのバランス 良質なサービスと高い信頼
価値を生むファシリティ ロングスパンを目指したマネジメント
利用者満足度のベンチマーク

サマリー 当研究部会では、施設を利用する全ての人々の視点に立ったファシリティ運営維持の品質とその評価に関する検討を行っている。施設を利用する人々が納得感もてるファシリティとは何かをテーマに、オーナー（施設管理者）、テナント企業（入居管理者）、ユーザー（全ての施設利用者）の視点からアプローチし、各々が納得感もてるファシリティであり続けるために必要なファクターや継続的な品質向上に向けた改善提案・業務品質の評価など、今後のファシリティ運営維持評価手法のあり方を探る。

活動内容 2015年度の活動テーマは「身近な省エネルギーの手法(考え方)と評価」運営維持の視点で『きっかけづくり』当研究部会では、～人と社会とのかかわりを良好に保つこと～を活動方針とし「施設そのものの性能と室内環境（執務空間・生活空間）」「施設を利用する人たちの満足度（利用者満足度）」「地域や地球環境への対応（配慮）」にスコープをあて調査研究活動を行っている。

- ①利用者満足度調査（分析・評価結果）から得られたユーザーの視点を基に、ファシリティマネジャーが管理する品質や運営維持業務全般の品質など、基本的な考え方を整理し、ファシリティマネジャーが日常の業務で活用できる業務品質評価手法の開発を行う。
- ②「全てのファシリティマネジャーが活用できるコミュニケーションツール」の基礎的な研究を行う。
- ③部会セミナーの開催：テーマに関連する分野の専門家等を部会へ招聘、先見性豊かな知識を学ぶとともに意見交換を行いテーマに関する課題等の検討を行う。

成 果 ①ファシリティマネジャー必携『運営維持の業務評価』～品質評価のガイダンス～-きっかけづくり- WEB版。JFMAホームページを参照 <http://www.jfma.or.jp/research/scm09/index.html>
②「コミュニケーションツール」ケーススタディ 『きっかけづくり』から得た基礎的な考え方を整理。
③テーマに関連する分野の専門家(セミナー講師)とのヒューマンネットワークを構築。

メンバー 部会長：吉瀬 茂（日本郵政） 副部会長：小木曾 清則（日本メックス） 彦田 淳一（グローブシップ）
部会員：相羽 広志（グローブシップ） 本多 学（世界貿易センタービルディング） 白田 和昭（MID ファシリティマネジメント）
木村 高益（セノン） 木村 圭介（FM システム） 加藤 克己（ソフトバンクテレコム） 木村 徹（新日本ビルサービス）
望月 昌夫（東京美装興業） 佐々木 裕悟（NTT ファシリティーズ） 日高 富士夫（日本メックス）
畠山 貴紹（ソニーコーポレートサービス） 小野 真一（太平ビルサービス）
宮下 昌展・奥宮 智大・宇都宮 勝志・永井 忠守（エムケイ興産）
運営維持の視点で『きっかけづくり』省エネルギー編ワーキング（2014年12月発足）：彦田 淳一 小木曾 清則
木村 圭介 畠山 貴紹 吉瀬 茂 事務局：梅澤 剛（JFMA 事務局長）

1. はじめに

納得感のもてる最良の運営維持をめざして、当部会で作成したコミュニケーションツール『ケーススタディ』編について紹介する。

運営維持の業務は、大きく3つの業務に分けられる。

- (1)維持保全業務：施設の運営方針に基づき、施設を継続して適切な状態に保つこと。
- (2)運用管理業務：施設の機能・性能を発揮させ、長い年月にわたって施設を良好な状態に保つこと。
- (3)サービス業務：施設を運用しサービスを提供して、利用者の知的生産性や満足度を高めること。

(総解説ファシリティマネジメントより)

ファシリティマネジャーは、この3つの基本業務を念頭におき、資質能力を発揮できる実践的指導力が求められる。

2. コミュニケーションツールとは

コミュニケーションは、一般的に相手に伝えるための「発信力」として考えられているが、当部会では「相手の能力を引き出す」力として捉えている。

つまり、「情報の伝達、連絡」ではなく「意思の疎通、心の通い合い、お互いに理解し合う」ための手法として捉えている。コミュニケーションを図ることで、素朴な疑問から取り組みのポイントや課題、そして問題解決策等を引き出すことが可能となり、説得力をもたせる効果もあると考えている。

そして、人々の間を取りもつ重要な役割を果たすことで、みんなが「納得感」のもてる運営維持を提供することができる。また、「品質とコストのバランス」や「適切なスペースの確保」等などの共有できる価値観をもつことで事業の安定化に貢献することが可能となる。

ファシリティマネジャーは、この考えを基にして、施設の良好な運営維持を提供する責務がある。ここでは、コミュニケーションツールを活用した業務改善の「きっかけづくり」から「業務品質の向上」へとつなげていくことの大切な役割を担っている。

コミュニケーションツールを活用して、運営維持業務（設備維持管理・清掃・警備等）等の課題を見える化し、顕

在化した問題について関係者とコミュニケーションを図る。その時に「相手の能力（課題解決力）を引き出す」ことがポイントである。引き出した能力を「テコ」にして「自分の力」と合わせて問題解決を図る『きっかけづくり』とすることが肝要である。

現在、2つのコミュニケーションツール「1.利用者満足度チェックシート」「2.運営維持業務の組織品質評価シート」があり、以下にその概要を紹介する。

「1.利用者満足度チェックシート」の活用イメージは、ファシリティマネジャーが施設利用者のトレンドを把握・確認を行い業務のあり方を見直す。ファシリティの価値を向上させるための「きっかけづくり」のシートである。また、シートを継続的に活用することで「きっかけづくり」からステップアップした『サービスレベルの向上』をめざし、ファシリティの価値向上に向けた取り組みができる。

「2.運営維持業務の組織品質評価シート」の活用イメージは、ファシリティマネジャーがサービス提供者と一体となり、実際に提供している業務品質やサービス内容について確認・意見交換を行う。お互いが思い描いている業務について、各々の考えを話し合うことで、業務の見直しや品質を向上させるための「きっかけづくり」のシートである。また、シートを継続的に活用することで「きっかけづくり」からステップアップした「業務品質の向上」をめざし、ファシリティの価値向上に向けた取り組みができる。

さらに、各ファシリティでのシートを比較することで、ファシリティごとの業務品質のレベル格差を是正する「きっかけづくり」やファシリティ群の「業務品質を向上」させることが可能となる。



ファシリティマネジャーは、それぞれの立場を踏まえた価値観をもち、定期的に運営維持業務を確認する。そこで、必要な軌道修正を行い、常に満足度やサービスレベルの向上を図る重要な使命を担っている。

以上のようなことを踏まえ、対象となるファシリティの状況に合わせたコミュニケーションシートを作成して、「きっかけづくり」からチャレンジした事例を紹介する。

3. 『利用者満足度チェックシート』 ケーススタディ

(1) 利用者満足度の役割

いまさらではあるが、オフィスを単なる空間の提供として捉えるのではなく、ユーザー（ワーカー）の知的生産性向上を図るためのファシリティの提供として捉える。同時に、オフィスマーケットでの競争優位性を維持・向上させるためのツールと考える。

「オフィスビルオーナー（施設管理者）の視点」や「テナント企業（入居管理者）の視点」そして「オフィスユーザー（全ての施設利用者）の視点」を加え、「使いやすい」「働きやすい」ファシリティを目指した運営維持業務を実践することで、ファシリティの価値を高め、お客様が満足するサービスにつなげることができるツールである。

(2) 協調する視点

「オフィスビルオーナー」は、オフィスビルの性能・ファシリティコスト・効率的な運営維持を重視している。また、「テナント企業」は、オフィスはビジネスの根幹、企業活動を行う拠点であり収益や企業イメージを重視している。一方、「オフィスユーザー」は、快適性（居心地・働きやすさ・利便性・ビルのイメージ）を重視している。

「オフィスビルオーナー」「テナント企業」「オフィスユーザー」の価値観を比較することでオフィスビルの現状と課題が抽出される。それぞれの立場による考え方（視点）の違いから、それぞれが納得感のもてるポイントを探りだすことで、オフィスビルにおける最良（The Best Practice）の運営維持業務をめざす。

(3) 比較する視点

主な比較要素は、「それぞれの考え方（立場）の比較（複眼的な思考）」「総合評価とカテゴリー評価の比較（総合

評価に与える影響度）」「カテゴリー評価と個別評価の比較（カテゴリー評価への影響度）」としている。

また、各項目を4段階で評価（非常に満足、やや満足、やや不満、非常に不満）とすることで、必ず善し悪しの判定が明確になる仕組みとしている。

(4) チャレンジから得られたもの

ケーススタディ1 地方都市のオフィスビル

地方都市にあるオフィスビルで実施し、次のような傾向が明らかになり、ファシリティの改善に向けた良い「きっかけづくり」ができた。

1) 総合評価

駅の近くに立地し街の中心にあるファシリティであり、ファシリティに関係する人々において、全体的なイメージや立地に対する意識が強いことが読み取れた。また、設備面では空調に対する問題意識が高いことが判明した。

2) カテゴリー評価

施設の利便性・規則等（入退室管理など）への理解度が低く利用者への丁寧な対応（説明）が必要と認識された。また、入居テナントの問題ではあるがドキュメントマネジメント（PW、個人情報など）への関心などが高く、ユーザーへの対応が必要と認識された。

3) 個別評価

エレベーター運行の問題（待ち時間、開閉時間など）、ファイリングの問題、バリアフリーの問題、空調管理の問題（ムラ、バランスの悪さなど）に強い関心が示された。どうしても設備的に対応が困難な時は、ホスピタリティ（心からのおもてなし・思いやり）のあるサービスによる運営維持が必要であると認識された。

4) まとめ

全体的には、オフィスの清潔感、セキュリティ、働きやすさ、空調設備、作業環境、防災対策、コミュニケーションスペース、ワークスペースの居心地のよさ等がビル利用における大事な要素としてあげられた。

これらの結果は、オフィスユーザーが働いている環境の中から出てきた切実な意見であり、俊敏な対応が期待されているものと認識せざるを得ない。

よって、ファシリティマネジャーは、これらの問題解決が働

く人々の知的生産性の向上に直結していることを理解し、積極的な対応を図ることが肝要である。

常にオフィスビルの状況を把握して対応することが、ギャップ（「ズレ」）を最小限にするポイントであると読み取れた。

ケーススタディ 2 都心にあるオフィスビル

都心にあるオフィスビルで実施、次のような傾向が明らかになり、ファシリティの状況を知る良い「きっかけづくり」ができた。

1) 総合評価

駅が地下で接続され、上下移動や車道との交差も支障なく、建築年数も浅く、周辺環境にも配慮されたオフィスビルである。最近、求められているオフィスビルの仕様で性能面からも約80%の人が満足している。調査結果から、誰もが一定の満足度を得られるファシリティであることが判明した。

2) カテゴリー評価

イメージでは、業務や作業により構築すべき環境が主観によって判断されることが多い。暗いことが落ち着いて良いという意見に対して高揚感がないという意見があるなどの相反が見られた。また、エレベーターのような閉塞感のある空間では、早く通り過ぎたいとの気持ちからか、インフォメーションと効率優先の運用が求められていた。

使いやすさでは、空調操作がしにくい、コミュニケーションスペースが少ない、レイアウトの違いによる音環境、喫煙など、温熱/臭気/騒音などの五感に関する不満が多い。個人差や主観要素が大きいと、一定の比率でどうしても不満が発生する。そのため大多数の満足を得られることを指標として設定することが必要になっている。一方、情報セキュリティや侵入対策などは、操作や視覚で認識しやすいと、一定の設備が故障せず維持されていることで満足を得やすく、満足度が両極端になりやすいことも判明した。

仕事のしやすさでは、個人としてのスペース確保の要望が最も多く、共用場所についても、誰もが使えるようなフレキシビリティが求められている。また、業務に使用する汎用機材や附帯機器は、操作性はもとより故障しているこ

と自体がストレスになることが多く、こまめなメンテナンスが求められる。

3) 個別評価

エレベーターへの人員集中時間帯の運行方法、受動喫煙対策、ビル設備の操作性、会議室の数、空調を含む温熱環境（ムラ、バランスの悪さなど）に不満要素が集中する結果となった。これは設計時の思想とユーザーの使い方にギャップが発生した結果で、竣工してからの改善には大きなコストを要する。よって、ソフト面での対応もさることながら、長期的な改修計画の中に早期から取り込んでおくべきと認識した。

4) まとめ

全体的には、情報や物的などのセキュリティ面での安心感、居住（業務）環境に合致した温熱環境、音環境、臭気、業務上ストレスなく使えるツールの構築などが満足度向上のために必要である。

特に、業務に直結、かつオフィスユーザーに分かりやすい部分は、スピード感をもって改善を行う。効果を測りながら継続性をもたせた改善を行うことが肝要。比較的建築年数の浅いファシリティでの結果であるが、ファシリティマネジャーは将来の老朽化を見据え、従来の是正による「現状を改善する思考」から、今後はそれに加えて予防である中長期的な「問題の発生を抑える思考」の両面からことに当たることがより要求されてくる。

ケーススタディ1、2の考察

①ファシリティの新築時からの設定は、設計上で想定された設定（万人向き）であること。ファシリティを運営維持していく中で実態（ファシリティの特性）に合わせた設定に変更し、目的にあった運営維持を行うこと。

②ファシリティの特性は、各々に違うので、ニーズなどの変化（テナント要望・使用状況・ファシリティ環境等の変化）に合わせた調整や対応等で目的にあった運営維持を行うこと。

③ファシリティを改善する方法は千差万別であり、いろいろな視点で、より良い対応方法を探りだすこと。

④ファシリティマネジャーはビルオーナー、アセットマネジャー、プロパティマネジャー及びビルディングマネジャー

などと「情報共有」を図ること。

⑤それぞれが納得感のもてるポイントを探り、最も効率が良く効果のある運営維持を見出すこと。

結論として、満足度調査結果から不満足のある『ツボ』を見出し、ポイントを押さえることで、信頼関係を築く。常にオフィスビルの状況を把握し、日々の対応を確実に行うこと。予防的な知見により、中長期の視点で計画を立てて考動すること。

常に「ギャップ（ズレ）」を最小限にする心がけ!

「ニーズの多様化による新築時の使い勝手からのズレ!」「模様替えや業務（利用者）等の変化による機器設定のズレ!」「設備機器の経年劣化及び機能低下等によるズレ!」ズレ!が大きくなり対応ができなくなった時が、ファシリティの改修時期となる。

コミュニケーションシート

1 利用者満足度チェックシート + ブリーフィングシート

2 Yes/Noチェックシート

4. 『運営維持業務の組織品質評価シート』

ケーススタディ Yes/No チェックシートの場合

(1) 業務品質の評価

業務品質は、業務の実施状況や達成度等について現状

を評価する。その評価結果を基に、品質上の課題や問題点を抽出して業務改善を実施する。常に、業務品質の評価を行い改善することが肝要である。

その業務品質は「作業品質」と「組織品質」に分けて考えている。「作業品質」と「組織品質」は車の前輪と後輪でどちらも欠かせないものと位置付けている。



「作業品質」は運営維持業務の各作業を実施するための目標（作業レベル）を示したものの。たとえば、出来栄え、業務の達成具合、対応時間、作業ミス・トラブルの発生状況等の目標を示したものである。

「組織品質」は作業品質を保証（管理）するための業務管理、組織的に品質を維持するための管理体制やシステム化の取り組み状況、品質上の課題や問題点を抽出し、業務を改善する仕組み等を示したものの。たとえば、統一的な作業手順、点検、教育・訓練、緊急対応体制、フィードバック等の協力体制の整備、管理状況等の体制を示したものである。

(2) シートの活用パターン

- ①ファシリティマネージャーがオーナー代理業務やオーナーのサポート業務として活用。
- ②サービス提供者の「組織品質」を判断する資料として活用。*「作業品質」はサービス提供者の「自主モニタリング」を活用。
- ③サービス提供者が自ら「組織品質」を判断し、現場毎のレベル格差の是正資料として活用。
- ④「作業品質」が「組織品質」によって担保されているか確認する資料として活用。
- ⑤施設利用者が期待するサービスと施設管理者が提供するサービスのギャップを埋める資料として活用。

(3) シートのすすめ方（心構え）

- ①目的を理解する。（コミュニケーションを図り、現場

を良くする)

②主観を入れない。(個人的な推測や考え方に左右されず、立場にとらわれず、客観的に判断する)

③時間をかけない。(事実をとらえ、いいわけや推測・憶測を排除する)

④正しく評価する。(業績や人事評価に影響させない)

⑤単に内容を確認するのではなく、業務品質を向上させる意識をもって利用する。

⑥ステークホルダーが納得できるポイント(落としどころ)を見つける糸口として利用する。

運営維持業務(設備維持管理・清掃・警備等)は多岐にわたるため、このシートを使用する前に対象となる業務に合わせた項目や用語に修正したコミュニケーションシートを作成してください。

(4) 品質評価の項目

1) 作業計画書(作業フロー)

基準書の要求水準を満たすための作業計画「いつ・誰が・どの場所を・どのような方法で行うか」を示し、作業工程・対象作業・従事者・作業方法を記載。

2) 作業手順書(マニュアル)

作業計画を実現させるための手順「どのようなものを使って・どのような方法で行うか」を示し、作業項目・作業手順と内容・作業回数・使用する機材と数量・注意事項・最終点検を記載。

3) 作業体制表(担務表)

誰が・どの作業を担当するかを記載。

4) シフト表(スケジュール)

いつ・誰が・どの場所を作業するかを記載。

5) 実施記録

作業記録を記載。

6) 実施結果記録書(日次・週次・月次・年次報告書)

報告用に作業記録を記載。

(5) チャレンジから得られたもの「評価シートを活用してみて」

①会社としての傾向(強み・弱み)が明確になった。各々の現場で行っている作業品質のばらつきについて、管理(本社・支社等)サイドで議論を行い、現場における作業品質のばらつき解消を目的として、組織品質の見直し

作業を行う『きっかけづくり』となった。

②物件規模別、用途別、地域別にデータを整理すると、現場に共通した傾向(強み・弱み)があることを認識できた。

③コミュニケーションツールを通して意見交換を行うことで、管理サイドと現場サイドでの業務の取り組み方や認識の違いが判明した。

④業務の課題が「見える化」され、管理サイドと現場サイドの問題点が顕在化することで、業務改善につながる『きっかけづくり』ができた。

⑤また、各現場の課題も判明し、管理サイドから優先順位をつけて計画的に改善指導を行う『きっかけづくり』ができた。結果として全社的な品質向上につながる事ができた。

⑥管理サイドと現場サイドがコミュニケーションを図ることで、今まで以上に相互の理解を深めることができた。

⑦このシートを継続的に活用すること、課題について改善した事例をフィードバックすることで、組織的に「PDCA」サイクルの運用を実施する『きっかけづくり』となった。

5. おわりに

紹介した資料は、ファシリティ運営維持に必要な『運営維持の業務評価』品質評価のガイダンスーきっかけづくりーとしてJFMAホームページからWEB版を発信。

オーナー(施設管理者)、テナント企業(入居管理者)、ユーザー(全ての施設利用者)の視点からアプローチし、各々が納得感もてるファシリティであり続けるために必要なファクター、継続的な品質向上に向けた改善提案・業務品質の評価などを整理したものです。ファシリティマネジャーの方々が、業務改善に取り組む『きっかけづくり』としていただければ幸いです。

評価シートの作成や評価シートのトライアルにあたり、ご協力いただいた関係各位に心より感謝申し上げます。