

アセットを保有しないコンサルタントによる アセットマネジメント

島田 浩司

¹ 法人正会員 オリジナル設計株式会社 経営企画部品質管理室
(〒151-0062 東京都渋谷区元代々木町 30-13)
E-mail:shimada-a1585@oec-splution.co.jp

当社はアセットを保有しないコンサルタントであるが、2017年にISO55001の認証を取得した。これは当社が顧客のアセットである上下水道施設のアセットマネジメントに積極的に関わっていくという意味の表れである。当社のアセットマネジメントは、アセットオーナーのSAMPとアセットマネジメント目標を理解し、これに貢献するという認識を持ち行動を起こすことに重きを置きいている。また、これを可能とする技術力や総合力を継続的に強化させる仕組みを盛込んでいる。当社のSAMPは当社の組織目標と当社の部署・事務所の目標を体系化したもので可視化され、当社自身の目標と顧客のアセットの維持・価値の向上を目指した目標と別々に設定している。これにより、日頃顧客と接する機会の多い部署・事務所が顧客のニーズに沿った目標を設定し、活動できるようになっている。

キーワード：アセット未保有者のアセットマネジメント、SAMP（戦略的アセットマネジメント）、組織目標、AM目標（アセットマネジメント目標）

1. はじめに

当社は2017年にアセットマネジメントシステム（以下、AMS）の認証を取得し、2019年には全社（品質管理室、技術部署、営業部署）に拡大している。これは、建設の時代から維持管理の時代への移行に伴い、当社が顧客の上下水道施設のアセットマネジメントに積極的に関わっていくという意味の表れである。

当社がアセットマネジメントシステムを認証・確立することは、これまでの建設の時代の中で培ってきた技術力を十分に発揮し、上下水道施設の維持・価値の向上を目指すマネジメント能力を高めることを目的としたものである。このことは、顧客と共に維持管理の時代を歩んでいくための当社の雰囲気や組織づくりのために有効であった。

2. アセットを保有しないコンサルタントのアセットマネジメントシステム

ISO55001規格におけるアセットとは「組織にとって潜在的又は実際に価値ある項目、物又は実体」と定義されている。当社は、アセットを保有しないコンサルタントのAMSの主なアセットは人（社員等）であり、顧客

の主なアセットは人、モノ、カネ、情報と定義している。実際には、顧客の人（例えば、組織体制等）に関与することは現状では困難である。

図-1に、標準的なAMSの体系図を示す。

AMSは、組織目標、AM方針、SAMP（戦略的アセットマネジメント計画）、AM目標、AM計画、AM計画の実施、評価（Check）・改善（Act）で構成されている。

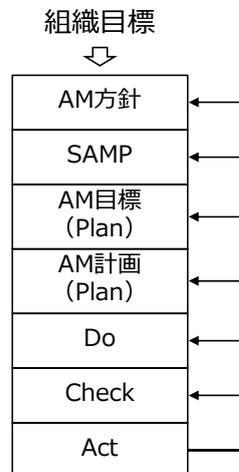


図-1 標準的なAMSの体系図

次に、アセットを保有しないコンサルタントのAMSの体系図を図-2に示す。コンサルタントのAMSの全体像は、アセットオーナーのAMSも含めたものとなっている。

コンサルタントのAMSは、コンサルタントの組織目標が達成可能となるようなAM方針、SAMP、AM目標(Plan)、AM計画(Plan)を策定し、これに沿って計画の実施、評価(Check)・改善(Act)が行われている。

一方、アセットオーナーのAMSは、アセットオーナーがマネジメントすべき適用範囲が幅広いことから、コンサルタント等の民間事業者がAMSの一部をアウトソーシング(業務委託)して運用を行っている。例えば、アセットオーナーの組織目標に沿った中長期計画やビジョン等の方針策定、顧客のSAMPに相当する全体計画や事業計画の策定等、アセットオーナーがコンサルタントにアウトソーシングしている部分は多岐に渡り、かつ重要な部分である。アセットを保有しないコンサルタントではあるが、アセットオーナーがAMSを円滑に運用可能となるように業務を受注しアセットオーナーのサポートを行っている。これにより、間接的にアセットオーナーのAMSの運用に貢献している。

すなわち、アセットを保有しないコンサルタントのAMSは、コンサルタント自身のAMSの運用に加え、アセットオーナーのAMSにも大きく貢献することで初めて成り立つものとなる。このことは、アセットを保有しないコンサルタント特有のAMSの概念であるといえる。

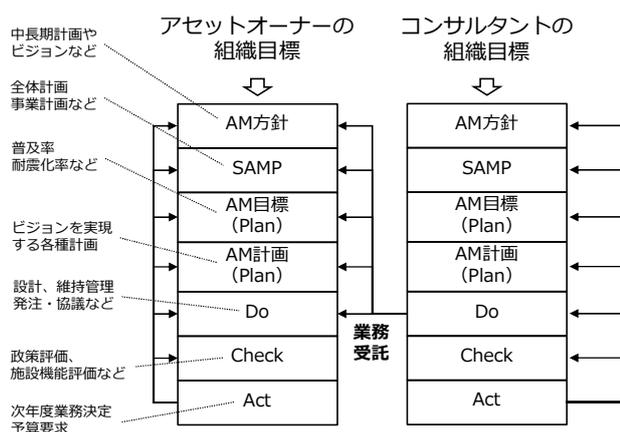


図-2 アセットを保有しないコンサルタントのAMSの体系図

3. 当社のAMSの特徴

図-2で示されたように、アセットを保有しないコンサルタント(当社)がアセットオーナーのアセットに係る

には、発注された業務を受託する必要がある。近年では、様々な業務形態が存在し、例えばコンセッション方式のような運営権を取得するような場合は、アセットオーナーのアセットに直接係ることから、コンサルタントがアセットオーナーとしてAMSを直接運用することになる。

しかしながら、現時点ではこのような業務は少なく、コンサルタントの業務はアセットオーナーのAMSの一部分に係る業務が一般的である(例えば、構想、計画、設計業務を個別に受託し、仕様書に沿って実施するような業務)。

この場合、上下水道施設全体を管理しているアセットオーナーの立場から見れば、コンサルタントが自身(アセットオーナー)のAMSの重要な部分を支援してくれていることにはなるが、実際にはアセットオーナーのAMSは適用範囲が非常に広いことからコンサルタントの貢献度は必ずしも十分とは言えない(ただし、コンサルタントの技術者サイドから見れば、委託された業務を仕様書通りに品質を遵守して成果品を収めることが最も重要な関心毎である)。

それでは、アセットを保有しないコンサルタント(当社)が、単に品質を遵守して成果品を収めることから脱するためには何が必要か。当社では、アセットオーナーのSAMPとAM目標をしっかり理解し、このために貢献するという認識を持ち行動を起こすことが必要であると考えている。この結果、コンサルタントは受託した業務がアセットオーナーのSAMPのどの部分に相当するのかが認識でき、業務実施中にアセットオーナーの課題を適確に把握し、時に先回りして適確なアドバイスをしていくことが可能となる。

アセットを保有しないコンサルタントである当社は、技術営業の必要性の認識を高め(例えば、技術営業を当社のAM活動としてトップマネジメントが承認する)、全社的に技術営業を積極的に実行していくことを推奨している。

以上を踏まえ、当社のAMSは顧客(アセットオーナー)のアセットをマネジメントするために、受託業務の実施、貢献度調査、次業務の提案等による顧客アセットの維持・価値の向上を目的とした活動が必要であると同時に、それを可能とする当社の技術力や総合力(働き方改革等も含む)を継続的に強化させる仕組みを盛り込んでいる。実際に当社では、決められた仕様書の要求水準を満たすための仕事に加え、顧客のアセットをマネジメントするという認識が高まり、アセットマネジメントの要素を含んだ技術的アドバイスを行う技術営業等の重要性が社内で認識され実践されている。

これらの一連の活動は図-3(当社のAMSの体系図)に示す通りであり、当社のAMSは、①当社のアセット

に対する AMS と②顧客のアセットアセットに対する AMS が2つ存在し、これらは③顧客の AMS と融合している。

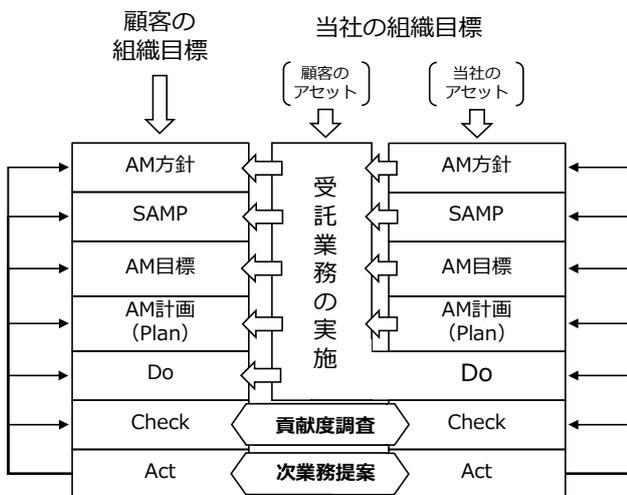


図3 当社の AMS の体系図

4. 当社の SAMP

3. 当社の AMS の特徴では、アセットを保有しないコンサルタントが単に品質を遵守して成果品を収めることから脱するためには、アセットオーナーの SAMP、AM 目標を理解し、それを解決するために行動することが必要であると述べた。この理解が不十分であると、アセットを保有しないコンサルタントが業務実施中にアセットオーナーの課題を的確に把握し、時に先回りして適確なアドバイスをしていくという技術営業は実現できない。

図4 は、当社の SAMP を可視化するため、当社の SAMP の重要な要素である当社の組織目標と当社の部署・事務所の目標 (AM 目標) を抜き出したものである。これら一連の目標の体系が、当社の SAMP として重要な機能を有している。

当社が顧客のアセットをマネジメントするために必要な技術営業を実現するためには、トップマネジメントが設定した組織目標を受けて、部署・事務所に顧客のニーズに則した AM 目標を設定することが重要である。これを実現するものためのものが当社の SAMP である。より具体的に言うと、トップマネジメントが設定する当社の組織目標は、一般的に当社自身と当社のアセットに則したもの（売上げ目標や技術力向上等）となってしまうため、あえて顧客のアセットの維持・価値の向上を目指した組織目標も設定している。

また、顧客のニーズは千差万別であることから、日頃顧客と接する機会の少ないトップマネジメントが部署・

事務所の AM 目標を設定するのは現実的ではない。顧客のニーズに沿わない部署・事務所の AM 目標を設定してしまうと、顧客のために必要な AM 活動（適切な技術営業）をも制限してしまう可能性すらある。したがって、日頃顧客と接する機会の多い部署・事務所自らが顧客のニーズに応じた AM 目標を設定すべきであり、トップマネジメントはそのための裁量権を持たせる必要がある。こうすることで、顧客に直接係る部署・事務所の AM 目標は、顧客のニーズ（顧客の AM 目標の達成：老朽化対策や耐震化率の向上等）に則したものとなる。

以上より、トップマネジメントは顧客アセットに対する組織目標（例えば、顧客満足度の向上等）を掲げ、実際に顧客と接触する部署・事務所に顧客の AM 目標（例えば、老朽化、耐水化、耐震化率の向上等）の設定を一任させることが、顧客アセットの維持・価値の向上の面において有利に働くものと考えられる。また、部署・事務所が設定した顧客のニーズに則した AM 目標はトップマネジメントにより承認されたものであるため、部署・事務所は、顧客の AM 目標達成のために必要な活動（AM 活動）は制限されることなく実施することが可能となる。

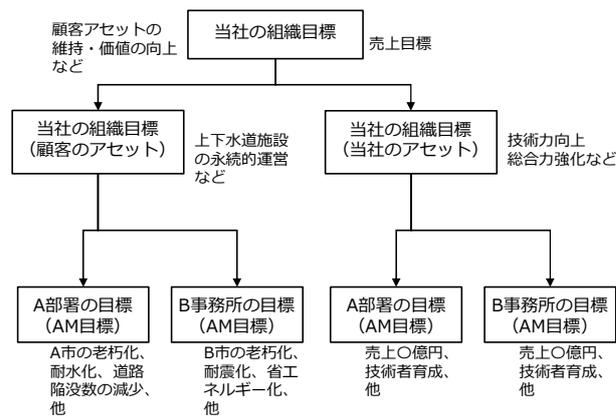


図4 当社の SAMP の体系図

5. 顧客アセットへの貢献

当社が顧客アセットに貢献するためには、当社自身のサービスレベルに左右される。当然のことながら、当社の実力以上のサービスは提供できないし、するべきではない。

顧客のニーズに沿った顧客のアセットの維持・価値の向上のために求められる当社のサービスレベルは、当社の力量や資源によって制限されてしまう。そのため、当社は常にサービスレベルを向上させるための取組みを保有し、実施していく必要がある。

図4 に示した当社の組織目標（当社のアセット）に「技術力向上、総合力強化など」が位置付けられている

が、これは顧客アセットに貢献するためのサービスレベルの向上を目的としているために設定している。

当社は、AMS の一環としてサービスレベル向上のための重要な要素として、①品質の保持、②リスクマネジメントを位置付けている。以下に、その概要を示す。

①品質の保持

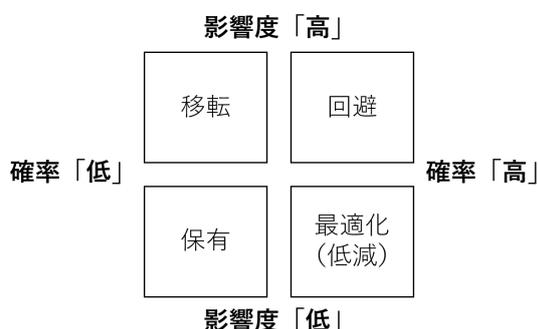
当社はサービスレベルの向上のため、受託業務の品質を遵守して成果品を収めることを目的とした品質マネジメントシステムを運用している。これにより、当社の経験の蓄積や最新技術の動向を把握して、仕様書を満たすための技術力の保持・向上を行っている。

②リスクマネジメント

顧客のアセットに対する AMS は、顧客のニーズに先回りして適確なアドバイスを行う技術営業が重要である。そして、適切な技術営業に求められるスキルとして、顧客のリスクを特定、分析、評価し、リスクに対して適切に対応する一連の活動を顧客に促すよう、組織として取り組んでいくことが必要である。

リスクは、その影響度や発生確率に応じた対応が求められるが、目標が無ければリスクを特定できず、そのリスクの特徴も対応方針も決定できない(図-5)。したがって、リスクマネジメントを実施するためには顧客の AM 目標を正しく理解しておくことが必要である(部署・事務所が設定する AM 目標が顧客のニーズに則していることが重要)。

なお、リスクは人的リスク(技術者の変更等)、物的リスク(老朽化等)、財政リスク(財源不足等)、情報リスク(誤情報等)、外的リスク(法改正や人口減少、災害リスク等)など多種多様であり、これらのリスクは時間においても変化する。



目標が無ければリスクを特定できず、その特徴も分からない。

図-5 リスク対応方針

6. おわりに

当社が顧客のアセットに貢献するためには、①受託業務の成果品の品質を遵守すること(品質マネジメント)に加え、②当社のアセットに対する AMS よりサービスレベルを向上し、③顧客のアセットに対する AMS により顧客のリスクを特定、分析、評価し、適切な対応を顧客に促すための技術営業が必要不可欠である。

なお、AMS は顧客アセットの維持・価値の向上を目的とし、内部監査や外部審査により AMS のパフォーマンスを評価し改善するシステムが含まれているため、形骸化することなく継続的改善が見込まれる。

AMS を保有・運用することで、技術者のスキルに依存した従来型のサービスの提供から脱却し、維持管理の時代に相応しい上下水道施設のアセットマネジメントに貢献する新たなコンサルタント技術として確立していくことが可能となる。

AMS は、インフラ整備が概ね整った現在において、その価値を最大限発揮させるために、組織として保有すべきシステムであると考ええる。

参考文献

- 1) JIS Q 55000 : 2017 (ISO 55000 : 2014) アセットマネジメントー概要, 原則及び用語
- 2) JIS Q 55001 : 2017 (ISO 55001 : 2014) アセットマネジメントーマネジメントシステムー要求事項
- 3) JIS Q 55002 : 2021 (ISO 55002 : 2018) アセットマネジメントーマネジメントシステムーJIS Q 55001 の適用のための指針
- 4) 井前省吾 : ISO55001 を軸に 4 規格統合 MS を展開～新たな事業領域での市場開拓と業務改善に向けて～, JACO NEWS, APRIL, 2017, pp.12-13