

リーダー考

～第2部～ 未来を決める ④

愛知トビー 土方社長

独自に開発した商品は主力商品に育った
(現在は智障事務)



ベル 奥社長

「清掃で顧客を感動させる」というビジョンを掲げ、実践し、従業員に士気を高めた



やらされ感を一掃

ビル清掃・メンテナンス会社のベル(大阪府東大阪市)は一度取引のあった企業が再度依頼する「リピート率」が100%を誇る。取引先は600社程度だが、2011年度の売上高は00年の2倍、3億3千万円まで拡大した。

成長力の源泉は現場の清掃員を褒めて士気を高め、顧客との契約を超えたサービスを提供しているところにある。単純に褒めるわけではない。顧客の声を徹底的に反映させる「公平さ」を持ち込んだ。社長の奥斗志雄(52)が「下請け外し」の経験を経て取り入れた仕組みだ。

「来月からこの仕事はなくなります」。00年、売上高の4割を依存する中堅ビルメンテナンス会社からの一方的な通告に奥は青ざめた。清掃関連企業は全国に3000社以上あり、典型的な下請け構造だ。ベルは清掃員約130人の小規模業者。銀行などの大手顧客を持つ中堅ビルメンテナンス会社から清掃の仕事を受けていた。

創業は1992年。OA機器会社の営業を経て、奥はトイレもない一室で会社を立ち上げた。手堅いとされる下請けで事業を拡大してきただけに、契約打ち切りは「自殺が頭をよぎった」ほどのショックだった。

資金繰りで頭を抱えていたある日。会社に戻ると社員はお菓子を食べながらのんびり仕事をしていた。「何でこんな苦しいのに笑ってられるんだ」と怒りをあらわにすると、返ってきたのは「社長が何とかしてくれるのだろう」という答え。奥は根本的に組織の動かし方を変えることにした。

「もう下請けには戻らない」。聞き直った奥は全社員を前に「今まで俺は間違っていた」と

宣言。「顧客を清掃で感動させる」というビジョンを掲げた。

「褒め」を原動力に

清掃を担当した顧客からは時々従業員を褒める声が寄せられた。「褒められることを突き詰めれば従業員の士気も上がり、顧客も喜ぶはず」という発想だ。

清掃の際に顧客企業には気づいていたことを何でも書いてもらうカードを配り、顧客から褒められれば「社長賞」として全一社を渡し、全社員に知らせた。

制度を浸透させるために、奥は戻ったカードすべてに目を通し、30分の朝礼で清掃員に内容を直接伝えた。現場の思いをじかに感じ取れるように、日々の「よかったこと」を一人ひとり報告してもらうようにもした。

清掃員は変わった。トイレ掃除では自腹で買った花をペットボトルでつくった花瓶に生けたり、契約にはない草むしりやゴミの集取りまでしたり。顧客の反応も目に見えて良くなった。

清掃は「3K」の労働集約型産業。「従業員の力は金銭だけでは引き出せない」と奥は話す。クレームを出さないことが目標になりがちな清掃事業で、「褒め」を原動力にした質の高いサービスは紹介や口コミで顧客を広げていった。

士気向上を高め、責任の水分で

「もう下請けには戻らない」。聞き直った奥は全社員を前に「今まで俺は間違っていた」と

二〇一二年 六月二九日
日経産業新聞
トップに掲載
されました。

