

## 三方善と四つの視点で 活力ある経営を！

新春特別企画 ● 三方善と四つの視点で活力ある経営を！  
JBQパネルディスカッション・ダイジェスト

【事例発表】第3回ベスト・イン・スペース・アワード特別賞  
対家建設物エコー・ロゼ ● 近鉄ビルサービス 橋本貴司

● 田中正彦 + 浅野端 + 奥斗志雄 & 中澤清一

2012  
January

クリーンシステム科学研究所

# 三方善と四つの視点で 活力ある経営を！

ビルメンヒューマンフェア'11 in 新潟  
JBQパネルディスカッション・ダイジェスト

人で成り立つビルメンテナンス業だから、  
人を大切にする企業でありたい。  
お客様も、働く人も、みんなが幸せになれる  
理想の会社をつくるには……？

昨年10月14日、「ビルメンヒューマンフェア'11 in 新潟」（主催：全国ビルメンテナンス協会・建築物管理訓練センター、主管：新潟県ビルメンテナンス協会）の催し物の1つとして、「三方善と四つの視点で活力ある経営を！」というパネルディスカッションが開催された。企画したのは日本ビルメン経営品質協議会（略称JBQ、会員16社）。初代代表幹事の中澤清一氏（四国管財）の司会進行で、前・現・次期代表幹事の面々が、企業風土、顧客満足活動、営業、教育など、自社の取り組みを語りあった。

日本には、「売り手よし・買い手よし・世間よし」の三方善と呼ばれる商いの考え方がある。JBQが取り組む「経営品質向上プログラム」は、①顧客本位、②独自能力、③社員重視、④社会との調和の4つの視点を基本理念に経営の質を高めていくもので、相通じる考え方といえる。すでに50か国以上で取り組まれているグローバルな経営革新手法だ。

この経営品質向上プログラムは、公益財団法人日本生産性本部および経営品質協議会が中心となって普及に努めているが、業種を問わず、大手企業から中小企業に至るまで、経営革新をめざす多くの企業によって実践されている。

ビルメンテナンス業界はここ数十年、激しい低価格競争に悩まされつづけている。低価格であることが収益を悪化させ、品質の低下を招き、顧客からの信頼を失い、売上が減少し、さらに低価格競争へと突き進む。こうした負の連鎖を断ち切るには、提供する業務の質にとどまらず、その大本である経営の考え方の刷新が必要ではなからうか。経営品質向上プログラムはそのための1つのマネジメント手法といえる。

パネラーは、それを着実に実践し、成果を出している企業の代表者である。それぞれ、①自社の独自性と強みは？ ②お客様満足度をどう実践しているか？ ③どのような営業を行っているか？ ④社員教育をどのように行っているか——について、各社の取り組み内容を報告し、司会者との質疑応答によって議論を深めていった。



\*新春特別企画\* 三方善と四つの視点で活力ある経営を！

ことを言える組織ですね。上司とか部下とかいうよりも、まず1人の人間として付き合うということを大切にしています。

司会 その風土は創業された20年前からですか。  
奥 最初はまったく違っていて、自分が創業したものですから、すべて取り仕切っていましたが、あるときから社員が自分で考え判断してもらいたいと思うようになりました。ところがよくよく考えると、私が指示することで、言われたとおりのことをやる社員づくりを自らしていたことに気づいたんですね。

それと、売上が激減して経営危機を迎えたときがあって、残ってくれたのは私のことを信頼してきてくれた社員だった。ですから、この社員たちと語り合いながらチャレンジしてきたことが、いまの形じゃないかと考えています。

## 2 お客様満足 一生運お付き合いする覚悟で

司会 次はお客様満足についてです。浅野さんからお願いします。

浅野 いちばん大事なことは、お客様との長期的な信頼関係を最優先することではないかと思っています。自社の都合で短期的な利益を優先してしまうと、自分がお客様なら、その会社を信用できないと思ってしまうだろうと考えますね。やはりお客様に対して

## 《パネルディスカッション》 三方善と四つの視点で 活力ある経営を！

パネラー 田中正彦 さんびる 代表取締役社長  
浅野 端 北陸ビル防設 代表取締役社長  
奥斗志雄 関ベル 代表取締役  
コーディネーター 中澤清一 四国管財 代表取締役社長  
お客様係 & 代表取締役社長

さんびる 松江市、従業員982名。鳥根を中心に中国5県で事業展開。単なるビルメンテナンス業にとどまらず、高齢者の健康教室や子どものスポーツ教室なども運営。地域貢献の視点から、お客様とともに地域を活性化しようというスタンスで経営にあたる。そのために、「明るく楽しく元気良く」をモットーに社員一丸となって業務を行っている。

北陸ビル防設 富山市、従業員1650名。現社長は2代目で、今年創業50周年を迎える。2010年度「全国企業品質賞」受賞。「みんなの笑顔が、私たちの喜びとして」という経営理念を全従業員に浸透させ、お客様第一のサービスを追求する。社員の自主性が強く、本社組合員が現場スタッフのために毎年「ありがとうの集い」（懇親会）を企画・運営している。

関ベル 東大阪市、従業員145名。1992年創業。1996年法人化。2004年から「愛と感謝のサービス」を掲げ、従業員がイキイキと誇りをもって働き、お客様から賞賛される会社を目指す。2009年度「関西経営品質賞」受賞。従業員を「家族」として大切に、各種イベントでモチベーション向上と経営方針の浸透を図り、お客様へのサービスに反映させている。

パネルディスカッションの開始の前に、DVD映像による各社の紹介が行われた。

## 1 独自性と強み 部門を越えて助け合う組織風土

司会（中澤） では、さっそくですが、まず各社の強み、独自性、これはよその会社に負けんよ、というのを田中さんからお話しください。

田中 さんびるの強みの一つは、スピードで物事をやるという仕組みをつくっていることです。

「5・3・3の法則」というのが社内あって、現場で何か発生したら、5分以内に本社あるいは基幹営業所に一報が入って、その後3分以内にボイスメールですべてのマネジメント社員に共有化されて、3分以内にお客様のところに第一報が入る。合計11分で初動が動くという体制を整備しています。

マーケットのなかで、どんな立ち位置でビジネスを展開するのか考えたとき、社員の教育、笑顔、ホスピタリティなど、いろんな切り口があるんですけども、さんびるの強みはやっぱりスピードです。台風による水害の際も、全社員がホテル住まいを

しながら初動対応に動き、過去、お客様が被害に遭った建物は1件もありません。

司会 クレームにはどのような対応をしていますか。

田中 どんな小さなクレームでも上げなさいと言っています。社内では「ハートコール」と呼んでいますが、クレームをそう呼ぶことにしたことで、件数が数十倍にドンと増えました。

司会 クレームを「クレーム」と呼んでいないんですね。では、浅野さんお願いします。

浅野 人材力といいますが、社風といいますが、そこに尽きるのかなと思います。

例えば、当社にはいま、8つほど部門横断型のプロジェクトチームがあります。それは社員が自分たちで考えて、自社の経営課題を解決していくことやっているものです。また、いつも現場で頑張ってくれているスタッフたちに感謝の気持ちを伝えたいとか、感動してもらいたいということで「ありがとうの集い」を企画しています。

これらは、私が「こういうことをやりなさい」と指示・命令しなくても、社員自身が経営理念に基づ

## 日本ビルメン経営品質協議会（JBQ）

ビルメンテナンス業界に新しい価値創造を生み出そうと志す全国有志の会。「卓越した経営」を目指し、日本経営品質委員会による「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」の4つの基本理念に基づく「経営品質向上プログラム」を導入し、セルフアセスメントを実践する会員企業の経営プロセスの向上を支援することを目的に結成されました。

- 顧客本位とは……企業経営において価値判断が必要ととき、「顧客」を最高の位置に置くこと。
- 独自能力とは……他企業や他人のもの真似ではなく、その企業独自の事業領域、技術を開拓して、競争優位性を確保すること。
- 社員重視とは……顧客満足の実現の担い手である社員がまず会社、職場、仕事に満足しなくてはならないことを示す。
- 社会との調和とは……企業は社会の公器として社会から尊敬を受けるような企業であるべき、ということ。

- 株式会社さんびる（代表幹事）
  - 北陸ビル防設株式会社（副代表幹事）
  - 株式会社ベル（前代表幹事）
  - 株式会社アコス
  - エコー株式会社
  - 株式会社 エヌビーエム
  - アポロファミリー中部株式会社
  - 石原アメニティ株式会社
  - 株式会社栄水化学
  - 滋賀双葉ビル整備株式会社
  - 株式会社 ファイブエーカンパニー
  - 双葉メンテナンス工業株式会社
  - 有限会社 プロスタイル
  - 株式会社 南日本総合サービス
  - 株式会社 アドバンスサービス
  - 沖縄ビル管理株式会社
- （現在、会員16社）





田中 正彦氏

常に誠実であることではないかと思ひます。

例えば、エアコンクリーニングの見積依頼がきたとします。下見をすると、会議室などあまり使わない部屋のフィルターは汚れていない。そういうところは「まだクリーニングは必要ないですよ」と言うことですね。これは、当社の社員が本にお客様の立場になって、お客様満足第一ということで、考えてやってくれていることです。

お客様満足というのは、そのような、自分が顧客であればそうしてほしいなと思うことを社員みんなが理解してやっていく、ということなのではないかと思ひます。

司会 では奥社長、お願いします。

奥 私のところは、過去に失敗した経験があって、特に親しいお客様にアンケート調査をすることによって、反対に不満になるということに気づいたんですね。「こんなことをしなくたってわかっていはずなのに、なぜこんなことをする」ということを言われたことがあって、大失敗したと……。そんなことから、どんなふうにお客様の満足を図っていったらいいかというところが、当社のなかでひじょうに課題になりました。

よく考えてみると、私のところはロイヤルカスタマー、要は一生懸命お付き合いするお客様づくりを目指しているんですね。これは売上とか利益だけじゃなくて、もうひとつ、お客様との関係性なんです。関係性とは、人と人の付き合いになってきますから、営業担当であったり、業務担当であったり、

それぞれお客様とどう接点を持ち、どういう関係性を築いていけるかが大切です。

根本的な考えとしては、働く人が満足で、お客様のことを考える余裕があって、はじめてできていくんじゃないかと思ひます。

司会 お客様のことを考える時間とっておられるわけですね。お客様の目線になって考える会とか、やっているわけですか。

奥 そうですね。「人づくり勉強会」というのをやっています。ここでは毎月、すばらしい経営をされている事例を参考にして全員で話し合ったり、自分たちがどのように取り組んでいくか議論したりしています。また、朝礼はひじょうに長くやっています。それも教育の場と考えています。

司会 朝礼が長いというのは、どれくらいですか。

奥 毎回だいたい1時間近くやっています。

司会 業務に支障は出ませんか。

奥 最初は支障が出ると思ひましたが、反対に朝礼に出ることによってチームワークや情報交換が自然な形でできたり、気持ちよく仕事に入っていく心の準備ができます。結果的に、みんな朝礼に出ることで元気が出ると言っていますから、その効果は大きいんじゃないかと思ひます。

司会 では、さんびるさんお願いします。

田中 「お客様満足アンケート」というのは、ずいぶん長い間、毎年1回やらせてもらっています。ぜんぶ手配りして、手回取しています。弊社の場合は、ロイヤルカスタマーを必ず決めさせてもらっています。昔は、まったくそんなことはしてなくて、何千件あるお客様を一生懸命、定期訪問していたんですけど、回を重ねれば重ねるほどおかしさを感じました。それは、大切なお客様のところに行けないということ。マトリックスをつくってみると、本当に大切なお客様のもとに年何回行っているんだ、ということがわかりました。

いまは、最も大切なお客様に、最も大事なサービスとパートナーシップを発揮させてもらおう、ということに注力しています。

結果的に、ロイヤルカスタマーといわれるお客様

と私たちの間には、あうんの呼吸でお仕事とどんどん自然発生的に出てくる——という言いすぎかもしれませんが、そんな関係になりつつあるのは事実だと思ひます。

弊社の場合「経営方針書」というものを、全グループ1,500名くらいの社員に毎年渡しています。このなかで「大事なものは何ですか?」というような問いかけしながら、「お客様にこういう活動をしましょう」というところを徹底づけながらやらせてもらっています。結果として、アンケートから出てくる顧客満足というのは、本当に高いレベルを維持させていただいております。

### 3 営業戦略

だれかが犠牲になる営業はしない

司会 さんびるさんは、あまり飛び込み営業をしていないという噂を聞いたことがありますが、そこはどういうふうになっているのでしょうか。

田中 弊社でいうと、創業祭、経営方針発表会というのを毎年1回やります。そのときに、必ずお客様もお呼びすることになっています。同席していただいて、さんびるが大事にしているもの、価値観を共有してもらおうことをしています。

飛び込み営業をしながら、失敗したことがたくさんあります。ライバルとの間でお値段に走ってしまうことで、結果的にだれかが犠牲になっているかという、絶対に社員です。今日のテーマに「会社よし、社員よし、お客様よし」という三方善がありますが、その社員を犠牲にしてまで、なぜそんなことをするんだらうと考えたときに、営業費用をかけてまで、飛び込み営業はやりたくないんじゃないか。それよりも、いまのお客様に100%、120%、150%の満足を感じていただけるような関係づくりをしたほうが、お客様にとっても市場にとってもいいわけです。

こんなことがありました。大口のお客様から3か月手形を発行したいと経理に話があって、私に相談がありました。お断りしたんです。それから



浅野 雄氏

7~8年たちますが、ずっと現金払いが続いています。満足いただける関係をつくってあげれば、ずっとつながっていくのです。私たちは勇気をもって、サービスの品質や会社の経営スタンスといったものをお客様と一緒に組み立てていくことが、いまの時代、必要じゃないかと思ひます。

司会 飛び込み営業にいったい行って、というのは正反対ですか。

田中 ただ、市場には新しい建物があつたつ建っていますので、当然、新築の営業はさせてもらいます。営業は社内の活力にもなっていると思うので、建物が建っているのに知らん顔するというのは、やっぱりよくない。

そこで大切なのは、会社が何を大事にしているのかという、その価値観を共有できるお客様とお付き合いをして、お客様が元気になるために、当社が何をあげられるか、というところの立ち位置に立つことだと思ひます。

司会 続いて、浅野さんお願いします。

浅野 新規の場合、お客様は通常、何社から見積もりをとります。で、価格の安いところに決めたくなるのも、顧客の立場になればわかるんです。

でも、こちら側としては、ちゃんと利益もとりたいし、社員にもちゃんとした給料をお支払いしたい。自分たちで誇りをもてるような仕事をさせていきたい。そのためには、自社はどのような取り組みをしていて、どんな教育をしているのか知っていただき、お客様が納得して、この会社に頼れば安心



奥 斗志雄氏

だと感じていただくことだと思ひます。

司会 浅野さんのところは、計画どおり、きちんと売上が上がっていますね。計画から、実践してやっていくには何か秘訣はありますか。

浅野 マーケティングや外部環境の分析とか、自社の経営資源の解析とか、そういうものをちゃんとやって、それをいろんな戦略策定のセオリーにのっけてやっていくことじゃないかと思ひます。

司会 では、奥さんお願いします。某事務機器メーカーのトップ営業マンで「営業の奥」といわれています(笑)。

奥 ありがとうございます。某事務機器メーカーのときは、飛び込み営業をよくやっていたんですけど、当社は現在、それをほとんどせずに、いまあるお客様との関係性を深めることが一番だと考えて活動しています。ですから、価格のみを追求されるお客様は、いままですくお断りしてきました。

そこで足りるものは、売上や利益ととれるから付き合いたいということではなくて、私たちはいいお客様と一生のお付き合いをしたいということ。そのために、大切な社員——私は「家族」だと思ひていますが——に働いていただくという考えがありますから、それを基準にしていつも判断しています。

司会 そこで断るは勇気がいるんですね。

奥 そうですね。ただ、働く人が苦勞して、それを管理する本社スタッフが何とかやりくりしていくとなると、当社のスローガンである「愛」や「感動」などという考えにぜんぜん合わないですね。

ですから、これは勇気をもって判断しない、自分たちが大切にしている思いが伝わっていかない。言っていることとやっていることが一緒にできてこそ、社員が誇りをもって働ける。それはすなわち、お客様のことを一生懸命考えている、ということになっていくのではないかと思ひます。

### 4 社員教育

まず、理念や価値観を共有する

司会 次に、社員教育の話を、奥さんからお聞きしたいと思ひます。3社とも、経営理念が明確に末端の社員さんにまで伝わっていますね。社員教育に対する考え方が、どういことをされているのかお話しください。

奥 まず、教育の前に、人柄とか、自分たちの価値観に合うのかということですね。その価値観に合う方が初めて、一緒に仕事をしていただける「家族」になるわけですから、その方に自分たちの大切にしている思いなどを学んでいただきます。

その思いについては、文章化して「ゴールドスタンダード」というカードに落とし込んであります。それを読み合わせるだけでなく、そこに書かれていることに対して、自分がどのようにやっているかということを発表する。そして、その発表に対して必ずだれかからフィードバックをもらいます。評価されたり、第三者としての意見をもらったりするんですね。ですから、ますます自分のものになっていく。そんなふうになっています。

司会 その「ゴールドスタンダード」を毎日確認しているんですか。

奥 本社スタッフは毎日です。現場スタッフの方は、ひんぱんにできませんので、研修のときに確認したり、社内報に意味や意義を書いたりしています。

司会 ベルさんの社員さん、すごく育っていますよね。そのコツを教えてください。

奥 注意しないといけないのは、期待をして、頑張っている人に、ついつい課題を与えたりしてしまうことですね。すると、本人たちはもったやらない

ばいけないと思うようになってしまいます。できれば自発的に、自ら考えて行動できるようにしていくことです。それは、売上が何パーセント伸びずということではなくて、自分たちがやっている活動で、お客様との関係をもっと深めていくためには、どうしたらいいかということ。そこへ、結果として数字がついてくるから、その数字が自分の目標に変わり、目標を自ら達成するというふうにもつながっていくと思ひます。

もう一つは、自分たちリーダーが背中を見せて、自分たちの働き方や行動を見せることによって、周りがついてくるようなやり方がいいかな、というふうで考えています。

司会 見せて、認めて、褒める、ですね。では、浅野さんお願いします。

浅野 私のところは、奥さんと一緒に、教育の前にまず採用にかなりこだわっています。経営理念とか、顧客満足とか、仲間とのチームワークとか、そういうことを理解していただけない方は、やはり不採用にしようということにしています。現場を担当しているマネジャーは、人が足りなくて苦しいけれども、そこで妥協して入れてしまうと後でもっと大変だということ、頭張って来ています。まずは採用が大事ですね。もちろん採用した後は、新人の段階で教えるべきことはしっかりと教えます。

それと、本社のスタッフは、社内勉強会というのを毎月やっています。「理念と経営」(コスモ教育出版)という月刊誌があって、そこにいるんな企業の実例が載っています。それを読んで、自分たちはどう思うとか、自社にどうやって応用できるかということ、を、総合職約40名ほどが4~5人ぐらゐのグループに分かれて議論しています。

そういうことで、物事の考え方が身につけてきます。それが今度、自分の成長を実感する機会につながったときに、社員という立場で考えると、満足にもつながるのではないかと思ひます。

司会 では、さんびるさん、お願いします。

田中 当社は「ご縁」という言葉を大事にしています。ご縁をもらおうと思ひたら、いい



中澤 清一氏

組織にならなければいけないし、いい人にならないといけない人は来ない。採用もそうだろうと思ひます。そうするためには、本当に素直な素直な組織になっていくことです。よき社員も環境のなかで育っていく。だから、環境をどうやってつくるか、ということの仕組みが必要ですね。

当社の一番の時徴としては、毎年1月と9月の年に2回、総合職約70名を集めて、1泊2日で「アセスメント」というのをやっています。そこで何をやるかという、半年間をとにかく反省して、お客様にとって、自分たちにとってどうだったのかというのを、チームになって喧嘩譁々と、ほとんど徹夜で議論する。これから先、半年をどうするんだ、自分たちはどうあるべきなんだ、というようなことを考えることをもう10年以上続けています。

すると、社内の風土が変わってきます。オーラが生まれてくる。すると今度は、現場の社員さんのところにマネジメント社員が手弁当で行きはじめる。休憩室でひざを交えて、経営方針書とか、社内憲章とか、サービス憲章とか、そういったことについての懇談会をするようになりました。これは私が言ったわけでもなく、自然発生的にそういうのがどんどん生まれて、いまではすべての現場で年に4回とか6回とか、そんなことをやっています。

ですから、人の教育、人材開発というのは、仕組みや手法を当然つくらなければいけないんですけども、私たちが理解しなければいけないのは、「人は環境の産物である」ということです。それをしつ

### 5 全国の仲間へ

みんなが幸せになれる業界に

司会 それでは最後に、われわれJBQを代表して、1人ずつ全国の同業者の仲間メッセージをいただいで締めたいと思ひます。まず田中さんから。

田中 JBQと出会う、経営品質向上プログラムというのに出会って、私も中国地方でお仕事をさせてもらって「中国地方経営品質賞」というのを4年連続受賞させていただきました。

会社が変わっていく、変わっていくというの、やっぱり経営者のスタンスと思ひだろと思うんですね。今日のこの機会が皆様にとって、何かの変化だとか、きっかけになってくれれば、私どももお邪魔した甲斐があると思ひます。

今後またこういう機会があれば、みなさんと一緒に、業界をどんどん元気にして、どんどんすきな業界になっていければいいと思ひます。

浅野 申し上げたいのは、無理な価格競争はやめましょう、ということ。ある現場は赤字であるにもかかわらず、意地で仕事を受注しつづけてしまいが、その赤字を埋めるのは、自分の大事なお客様からいただいたお金です。それが、意地の穴埋めのために現場に投入されていたら、本当にそれっていいことなのか。だれが幸せになるのか。そういうことを、やはり業界全体で考えていく必要があるんじゃないかと思ひます。

この経営品質の考え方というのは、どうやったらお客様も社員さんも、もちろん経営者も、そして地域の人たちも、みんなが幸せになれるのかということをお教える指針みたいなものです。これから取り組まれる方が増えればいいと思ひます。奥 トップが変われば、会社は絶対に変わると思ひます。ですから、トップが本当に社員一人ひとりを幸せにしたいという思いで取り組んでいくことが、まだまだあるのではないかと思ひます。

経営品質向上プログラムは、全体を見渡すことができます。全体を見て、自分の会社の経営そのものも見えますし、未来の姿も見られるんですね。過去だけではなく、これからの未来をどのように進めていけばいいの、何に取り組んでいったらいいか、何らかの「気づき」が得られますので、ぜひそのへんも学んでいただきたいと思ひます。

最後の3年間くらいはしんどいと思ひますけれども、それを越えたとときに、効果が現れてくるんじゃないかと思ひます。司会 今日会場に来られている方は、たぶん安い価格競争に巻き込まれていると思ひます。われわれの仲間はそのために、日本のビルメンの価格体系とか、お客様の発注体系を変えていく、という志をもって活動を始めました。今日のお話を聞いて、きれいごととか、そんなのできるわけない、と思うかもしれませんが、実際に長年やってきた会社はこういうふうにする会社になっているわけですね。ですから、志をもって、将来にわたり、すきな仕事を、みなさんと一緒にやっていたらいいと思ひます。本日はどうもありがとうございます。



【記事広告】