

私たちがつくりたい会社とは？

お客様満足、社員の幸福、社会貢献、人材育成、事業承継、環境ビジネス……
そして業界の未来を語り合う

時代の変化のなかで従来型の経営に行き詰まりが見える
今、顧客満足と従業員満足を重視し、経営品質を高める取
り組みに注目が集まっている。
それらにいち早く意識を向け、実践を重ねてきたJBQ
(日本ビルメン経営品質協議会) 会員の奥氏、中澤氏が、独自
の理念のもと業績を伸ばしている第一ビルメンテナンスを訪
ね、同社の三浦氏、岩崎氏にそのビジョンを問い、経営者と
して目指すこと、可能性や課題について語り合った。



《出席者》(敬称略)

三浦光一 (株)第一ビルメンテナンス 代表取締役
岩崎博信 (株)第一ビルメンテナンス 統括本部長兼設備統括
奥斗志雄 (株)ベル 代表取締役
中澤清一 四国管財(株) お客様係&代表取締役
司会：編集部



■(株)第一ビルメンテナンス

〈企業概要〉1984年、三浦光一氏が創立。

本社：東京都渋谷区代々木2-13-4

新中央ビル7F

都内および神奈川・千葉・埼玉県内に10支
店4部署、9営業所を持つ。従業員数は2,660
名。URL <http://www.daiichibm.co.jp>

〈経営方針〉

- ①お客様第一主義に徹する。
- ②環境整備に徹する。
- ③質の高い仕事に徹する。

〈経営理念〉

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同
時に人類社会の進歩発展に貢献すること。

〈企業の特徴、独自性〉

◆清掃～設備管理を自社対応

建物管理業務のなかでも「管理の顔」である清掃業務を主力商
品とし、2,660名の自社スタッフにより、質の高い仕事、迅速な連
絡体制を実現。日常清掃員を「さわやか社員」、定期清掃員を
「環境エンジニア」と呼び、定期的に勉強会や慰労会を開催、技
能向上に努める。

◆完全担当者制

顧客に対し、営業担当者1名が総合窓口となり、見積もり～受注、
現場管理、クレーム対応等を担当。

◆安心フルサポートパックでいつでもトラブルに対応

24時間365日対応の自社緊急センター備え、ビル・マンションの
管理トラブルなど、緊急の要請が入り次第、スタッフが出動。



*日本ビルメン経営品質協議会 (JBQ)：「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」を基本理念とした「経営品質向上プログラム」を学び、ベンチマーキングや勉強会を通して切磋琢磨しているビルメン有志の会。四国管財、ベルなど21社が加盟。

どんな会社になりたいのか

——経営理念

司会 これまでビルメン業界は不況に強い安定した業種といえました。しかし近年は、価格競争や人手不足など課題も多く、大きな企業でも経営が難しくなっています。そのようななかで、みなさんは経営革新に取り組み、独自性ある会社づくりをしています。まず奥社長から、どんな会社を目指しているのかお聞きしたいのですが。

奥 この業界は労働集約型の産業ですから、僕は経営品質に取り組んだとき、一人ひとりの満足を目指すというより、幸せを追求していこうと思ったんですね。社員の幸せのためにわれわれが場をつくり、それをもとに広げていくしか自分たちが進めていく道はないのではないかと。もちろん、会社に組織力が出てきたとき、その規模に応じて、地域での役割や業界でのリーディングカンパニーになっていくといった役割もあるのではないかと思います。

岩崎 われわれの目指すところは、オンリーワン、ナンバーワンの企業になるということです。それには従業員一人ひとりがいかに誇りを持って、いきいきと仕事をするかが重要だと思っています。また、他社との差別化を図るなかで、業界全体のためにも、われわれが成長して見本になりたい。それが最終的に業界の発展につながっていくと思います。

三浦 見本となる会社をつくる。つまり、“まだない”会社をつくるということですね。「第一ビルメンテナンスは清掃会社じゃないぞ」というキャッチフレーズで。この業界はデベロッパーの系列会社など、ビルオーナーとのつながりを持った会社がたくさんありますが、われわれの場合はまったくそれがないので、自分で輝いて自分で光らないかぎり絶対に仕事はいただけません。

中澤 私はあちこちのビルメン企業を訪問し、経営者のお話を聞いてきましたが、売上追求型や、面子型など、いろいろなパターンがあるなかで社員さんの幸せを思って実践されているという型がそれほどないんです。第一ビルメンテナンスさんは、そのスタンダードモデルだと思います。

ビルメン企業のなかには上場するところもありますが、私はもう違う業種だなと思っているんですね。逆に、数人でやっているような会社もまた違うグループとしてとらえています。まず自分たちの立ち位置を明確にして、そのうえでどうするべきかで、業界を一つの物差しではかる必要はないと思います。

三浦 会社によって、輝き方が違う、ほかと違った考え方をしてもいい。その際、なにが大事かということ、誠実で正直であること、一生懸命やるということ、その姿を見せられるかどうかだけ。それをやりつづけることで、喜ばれ、褒めていただけて「うれしいな、ああ、やりがいを感じるな」と感じられる。

われわれが目指すのは、従業員が「この会社に入ってよかった」「この会社に入りたい」「この会社だったらおれは働くぞ」と思えるような会社です。ユニフォームを見たら「ああ、かっこいいな、あそこの会社に行きたいな」と思われる。われわれは颯爽と歩いていく。そんな会社になりたいですね。

中澤 社員さんに、「満足ですか？ 不満足ですか？」と聞いても、その答えが本当の指標ではないと思っています。社員さんが居酒屋で会社の褒め口を言うような、「うちの会社ええぞー！」と鼻を広げて飲んでいる社員がいるのがいい会社かなと思います。

三浦 うちではできていませんね（笑）。

奥 うちもまだまだですね（笑）。

中澤 「お宅のお母さんどこ行ってるの？ お掃



(株)第一ビルメンテナンス
代表取締役 三浦光一氏

除？ あの会社？ それじゃ間違いない、うちの娘と結婚成立！」（笑）にしたいと思っています。

“欲すること”を引き出す教育

——人材育成

司会 そんな会社にするために、一番の課題は何だと岩崎さんはお考えですか？

岩崎 これからを見据えると、やはり教育でしょうか。そのために、社員一人ひとりが欲する環境をつくるのが重要な課題です。

奥 「欲する」とは内側からあふれ出てくるもので、一人ひとりが何かを目指そうという気持ちにならなければ、たどりつきませんよね。まさに教育の本質であり、それを目指されているのは本当にすごいと思います。

岩崎 社長から「喉が渴いていない馬に水を飲ませようとしても飲まない。むちで叩いたって、口ではやると言ってもやらない」と聞いて、私自身入社してからを思い返してみると、やはり自分でやろうと思ったことしかやっていないんですね。社長からいろいろな話を聞いても、結局覚えているのは自分の興味のあることだけ。でも、それが人間なのかなと。

どうしたらみんなのやる気が生まれるか。自分から欲してやる、その環境をつくるのは幹部の役目だと思います。ただ、必ずしも何でもできる必要はな

くて、できない人はできるところでがんばってもら。そのような体制づくりが重要だと思います。

奥 具体的にはどんなことをされているのですか？

岩崎 研修を一般社員向け、幹部向け、経営塾の3つのカテゴリーに分けて実施しています。一般社員向けの研修は、会社の目指す方向、同業他社の動向、目標を達成するために一人ひとりが何をしなくてはならないかを確認するためのものです。技術はあとからついてきますので、あいさつ、返事、靴を揃えることから環境整備の意味といった、基本的なことや、ものの考え方などから始めていきます。幹部向けと経営塾は、幹部社員として、また、次世代を担う真の経営者としての、心の在り方や考え方を学ぶ勉強の場です。こちらは自分で欲して参加してもらうため立候補制で、2～3か月ごとに行っています。

奥 やる気を重視する御社の教育制度には、どこか人間学的なものを感じます。三浦社長には、何かベースにされているものはあるのですか？

三浦 いや、ベースというものはなくて、私の思いつきなんです（笑）。ただ、これまで、^{*}稲森和夫先生、^{**いちくさだひ}一倉定先生、^{***}田中久夫先生といった方々と出会い、お話を伺うなかで、自分が「そうだ！」と思うものを社員に一生懸命伝えているということ。

中澤 ホームページを拝見すると、38歳で経営能力の限界を感じて勉強を始められたそうですが、どんな限界を感じられたのですか？

三浦 自分が思っていることと社員がやっていることが乖離してしまっただけです。顧客や仕事が増えるなか、クレームなどいろいろな問題が起きて、私はこう対応したいと思っても社員が動いてくれない。28歳で起業してそれまで自分流でやってきましたけど、自分の器、限界を知りました。

一倉先生に出会って、それは「社員の問題じゃない、ぜんぶ社長の問題だ」と指摘されて、愕然としましたね。一倉先生は本当に恩師です。社長室を壊して朝7時からトイレ磨きをやって、半年ぐらいか



四国管財(株)
お客様係&代表取締役 中澤清一氏

■四国管財(株) (高知県高知市) — 1962年、高知新聞社が(株)高知ビルメイキャップセンターとして創立。97年清一氏社長就任。従業員数は600名。業界の垣根を越え、全国の多数の企業を訪ねて会社経営を研究。クレームを「ラッキーコール」と呼び、チャンスと受けとめ、「従業員が自分の夢を実現するために会社がある」という経営理念を示す。2012年日経ビジネス「奇跡を起こす凄腕組織100」に選出。

けて社員との距離が縮まって……。それをやって、自分のバカさ、勘違いがわかりました。自分みたいに出来が悪いのを、みんなが社長として認めてくれているんだなということに、やっと気づけたんです。

経営をだれに託すか

——事業承継

司会 経営者にとって、その後の舵取りをだれに託すかは重要な課題だと思います。三浦社長は人材育成に力を注がれていますが、後継者についてはどのようにお考えですか？

三浦 まだ結論を出していません。後継者をどうするかは一番の悩みですね。わが社の場合は経営塾を行い、やる気のある若い人たちと経営の勉強をしています。それは、社内にたくさんの社長、経営者をつくりたいと思ってやっているんです。社長になるのが1人2人ではこの会社の意味がない、5人も6人も出るようであればなりません。いま、体制として部門制をとっていますが、その長である部門長は社長の役目という意味もあり、部門ごとに自分たちによって完結型でやるようにしています。

中澤 後継者不足ということがいま問題になってきていて、日本の企業も半数以上は後継者がいないといえます。私の会社でも次期社長をどうしようか考え中です。残された社員さんが幸せでなければ意味がないので、やめ際もあると思いますけど。

三浦 そこはたいへん悩ましいです。会社の組織、規模が大きくなりすぎていますから、いまの経営をそのまま踏襲するといっても、一人で担うとなるとかなり厳しい。見るのとやるのとでは景色がまったく違ってきます。そういうときに不協和音が起きてもだめですよ。世襲制が一番不協和音は起きにくいと思います。

中澤 私の知り合いの会社も、ほとんどが世襲制ですね。なかには強力な番頭さんがワンポイントリリースで社長になり、業績をあげられてる会社さん



(株)第一ビルメンテナンス
統括本部長兼設備統括 岩崎博信氏

もありません。

三浦 社長は社員から上がっていてもいいでしょうけど、そのあとの最後の責任をとる部分、それをどんな形にするのかが難しいのかなと思います。

中澤 業績がいいのに、もめている会社もありますね。見ていて、もったいないなと思います。

三浦 だれが社長をやるにしても、その器に合わない人をやらせてはいけないと思います。それが肉親であっても他人であっても、経営者は経営者の器がないと無理で、本人を苦しめてしまいます。

私が考える経営者は、「責任を取る」ことと、「社員を守る」ことができる人ですね。社員に感謝して、ありがたいと思える人じゃないと無理かなと。社員と接して「ありがとう、この人のおかげだな」と思える人じゃないと、われわれサービス業の経営者はできないと思いますね。

安らぎ、活力、環境を創出

——業界のトレンド

司会 「社員を守る」「社員が幸せになれる」会社づくりを進める一方で、この業界はどのように変わっ

*稲盛和夫：京都セラミック(株) (現京セラ(株))、第二電電(株) (現KDDI(株))の創業者。経営塾「盛和塾」塾長。日本航空(現日本航空(株))会長となり、同社の再建を成功させた。*一倉定：事業経営の成否は社長次第という信念を持ち、社長を専門に経営を指導。「いい会社とか悪い会社とかはない。あるのは、いい社長と悪い社長である」「電信柱が高いのも、郵便ポストが赤いのも社長の責任である」などの心得を示した。***田中久夫：名糖運輸(株)の再建を引き受けて一年で黒字にし、上場の基礎を築く。赤字に悩む経営者に的確なアドバイスを与えて指導、短期間で業績をアップさせ、「経営指導の赤ひげ先生」と信頼を集めた。

ていくのでしょうか？

中澤 私はいまの仕事を「お掃除業」とはまったく思っていない。「心を磨く系」といいますか、「建物に関わる人的提供サービスの幸せ屋さん」として、何でもできると思っています。

最近自分たちで清掃しようとするビルオーナーも増えていきますので、お掃除屋さんだけでは厳しいかもしれません。考えてみれば、われわれの仕事はさまざまな関係性のなかで行う、なかなかややこしい仕事です。つまり「面倒くさいことは何でもご相談を」というわけですから、今後、少子高齢化で労働力が不足していきましますし、このスタンスできちんとやっていけば仕事はあると思います。

奥 僕も「いまの業態にこだわる」というものの考え方をあまりしていません。企業というのは、やろうと思えば何でもできるものだと思うんです。とくにその業態に応じて自社の強みを生かしていけるビジネスなら、今後ますます広がっていくでしょうね。

この業界では、高齢者や女性といった、どちらかという社会的に弱者的と見られる人たちが多く働いています。でも、逆に彼らの持っている生きる力、やさしさといった本当の人間力、その力を合わせれば、きっと幸せを実現する集団になっていくと思います。そこをしっかりと考えてやっていけば、やり方によっていくらでもビジネスがあって、みんなを幸せにできるのではないかなと思いますけどね。



(株)ベル
代表取締役 奥 斗志雄氏

三浦 おっしゃるとおり、この業界全体ということでは、僕はこれからそういった価値観によって業界が広がっていくだろうと思います。複合施設も増えて専門的知識を持たなければ維持管理が難しい状況になりましたから、業界はこれから本当の産業になっていくのではないのでしょうか。そのなかで、各社は一企業としてどうするかということですね。

もう20年前になりますが、ニューヨークの元市長のジュリアード氏が当選後、犯罪が多くて、地下鉄は汚い、街がひどい状態だということで掃除をやらせました。市民からは「そんなことにたくさんお金を使うよりも、犯罪を取り締まれ」という投書が届いたそうですが、それをやりつづけたら、ニューヨークがアメリカ中で一番安全できれいな街になった。

僕はそれを聞いたとき、「ああそうだ！」と感動して(笑)。きれいにするによって、そこに住んでいる人たちの心が明るくなって、元気になって、生きる力、楽しさがあふれるはずだと。この会社でもそんなことをコンセプトに掲げようと思ったんですね。環境を作ることで地域が活性化する、それにわれわれが役に立てればいいと。

わが社では定期清掃を行う技術者を「環境エンジニア」と呼んでいます。今後さらに知恵を出し、環境ビジネスに取り組んでいきたいと考えています。これから環境にかかわることはすべてやっていく、そういった気概を持とうと。

われわれ人間は常に、何かに対して不安を感じたり、不満や怒りを覚えたりします。それを取り除き、「安全で清潔で、衛生的で、快適な人にやさしい環境」にするのがわれわれの仕事です。わが社ではそれを「安らぎと活力のある場」を創り出すといっています。この言葉は新日本ビルサービス(株)の関根一成社長がおっしゃってるのを聞いて、「素晴らしい、ぜひうちでも使わせてもらいたい」と許可をいただいたものです(笑)。

奥 最初は借り物でも、自分のところに、会社にき

■(株)ベル(大阪府東大阪市)——1992年、奥斗志雄氏が創業。東大阪市に本社を構え、東京に営業所、神奈川に出張所を持ち、関東圏でも事業を展開。従業員数は160名。99年に経営理念を「自らの幸せ創造のために」と改め、06年「愛と感動のビルメンテナンス“ありがとう!”“そこまではるか!”“さすがプロ!”」をコーポレートスローガンとして掲げ、感動レベルのサービス提供を目指す。2010年「関西経営品質賞奨励賞」受賞。

ちんと落としこんでいったら、ほんまもんになりますよね、その言葉が自分の言葉になっていく。

中澤 お話を聞いていて、滋賀双葉ビル整備(株)の故・増田逸郎社長が、「掃除じゃない、環境をプロデュースするのがわれわれの仕事だ」とおっしゃっていたのを思い出しました。

先達からいろいろ学ばせていただくなかで、「夢」や「感動」の話をする、「甘い」とか、「そんなじゃ採算が合わない」とかよく言われました。でも、いま異業種でもこういったことに取り組まれていますよね。少しずつ変わってきているという事実がありますから、もう迷わず、「残りの人生、やるしかないな」と思います。

三浦 心がはつらつとする、楽しいなという環境をわれわれが作らなくては。巡回の指導員の報告で「清掃していると、子どもが「おばちゃん、おはよう！」ってハイタッチしていくのよ」「うちのユニフォーム、子どもが大好きだって言ってます」なんて話を聞くと、うれしいですよ。

夢はかならず実現する

——次世代へのメッセージ

司会 これからを担う方たちに、メッセージをぜひお願いします。

岩崎 入社時は、自分で外を掃いたりすることに抵抗があったといいますか、私のような年齢で恥ずかしいという気持ちがあったんです。いまはむしろ堂々とユニフォームを見せて、誇りを持ってできます。やはり環境が人の心を変え、人間性を変えていくんですね。「心（意識）が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば人格が変わる。人格が変われば運命が変わる」ではないですけども、まずこの最初のところなのかなと。

いま、入社して11年目ですが、会社での取り組みを通じて、会社のことを知れば知るほど、やりがいや社会貢献の重要性が知ることができたので、それを全社員にも伝えていきたいといます。また、業界全体にも、「環境業という産業は素晴らしいですよ！」と発信していきたいですね。当社が成功して、いい見本となれるように。これからも勉強して、失

敗もしていくと思うんですけど、がんばりたいです。

三浦 次世代は、業界の地位向上を実現させたいですね。神様は、掃き清められたところ、きれいなところに宿ります。神社、仏閣のように、神が宿るパワースポットをわれわれが作っているわけです。ですからもちろん素晴らしい仕事であり、まさしく新しい産業だと思います。戦後立ち上がってきて、これからが本当の産業になっていくというところ。日本から海外にノウハウやサービスの真髄を発信していきましょう。

奥 私は、この仕事は、なんのために働くかということで、自分の働き方、生き方、ここから得られる部分がいっぱいあると思うんです。そして、組織として会社が目指すことでは、私のところでは「和を大切に、人も建物も元気にしよう」ということを掲げています。みなさんとも重なりますが、お互いの違いをわかちあって、わかりあって、みんなを元気にしていく。それが自分たちの仕事で、単にお掃除しているんじゃないよということが原点にあります。なんでもそうですが、もののとらえ方を考えることで、見え方が変わります。本気でやれば、自分の生き方が変わってくる、誇りを持った働き方になって、結果も変わってくると思います。

それを単に「お掃除やないか」と、作業レベルのところで見ないでほしいなと思うんですね。みんなが誇りを持って、本当にやるべきことを果たしていく、その姿が素晴らしいし、そこにこの仕事のやりがいがあるのではないのでしょうか。今日はそのようなお話をお伺いできて感動しました。

中澤 先ほど「欲する」というお話がありました。人は自分が興味を持ったことをやると。ということは、じつは自分がやろうと思ったことはすべて実現できる。やりたいことはやりたいとおりにできる、と思うんです。私も高知の田舎にいて、いいか悪いかは別にして、全国に情報発信しようと思って実現できている。第一ビルメンテナンスさんも短期間でこれだけの成長を遂げているのは奇跡の部類に入るかもしれません。やろうと思っているからそれができているわけで、次世代の後輩のみなさんも自分に壁を作らずがんばっていただきたいといます。

司会 今日は貴重なお話をありがとうございました。