



## 『日本一の感動企業を 目指して』 —社員の感動が、生涯顧客を作る—

ケibel 社長 奥 斗志雄 氏

本日、私がお話しするのは、自分が理想とする会社とは？と考え、それを目指して実践してきたことですが、理想に少しずつ近づいているなど、日々感じております。お客様から社員をよくほめて頂き、「どういう教育をしているのか」と聞かれ、「凄いい！」「パーフェクト！」などというお声も頂戴します。また、社員の家族からは「本当にいい会社だね」とか「ずっと働かせてもらいや」という言葉も聞かれます。しかし、過去はそうではなかったのです。実はこの仕事を私はアルバイトで覚えたのですが、この業界で独立しようと決めた理由の一つとして、当業界にはあまりよろしくない点があったからです。よろしくないというのは、みんな下向きポーズで仕事をしているということ。そうでなく、上を向いて仕事ができる理想の会社を創りたいという夢を抱いたわけです。しかし、大変な時期もあり、本日のタイトルにある『日本一の感動企業』などと言う勇氣もありませんでした。2006年に『ありがとう！そこまでするか！さすがプロ！』というスローガンを作りましたが、ものすごく勇氣がいましたし、どんな評価が得られるのか、怖いなあという思いが非常に強かったですね。

しかし、世に出たからこそ、逆にみんなでそこを目指していこうということになりました。『日本一の感動企業』とは、会社の規模や売上げ、利益率を指しているのではありません。社員が「この会社、イイね」と毎日実感しながら、本当に良い仕事をして、周りにも喜んで頂いて、「生きてよかった！」「やりがいがある！」という連鎖が広がり、そういう働き方を子どもたちにも見せてあげられる、そして、自分の大切なものを見つけれられる会社になっていけたらいいなという

思いから、感動企業という言葉を使っています。愛とか感動とか、何のことかと思われませんか。一番怖いのは社員さんで、愛などと口に出しても、裏表があるようなことをしていたら、「言ってることと違う」と見抜かれます。そういうところでは感動も起きません。言葉に出しながら、実践してきたということをお伝えしたいと思っています。

### ■人にとことんこだわり、 価値観を共有できる組織に

理想の会社を創るにあたって『組織風土を戦略とする』ということを考えました。私どもの商品やサービスは、人が創ります。人そのものが商品なのです。ですから、みんなが本当にテンション高く働ける環境が必要で、その場作りは組織風土創りだと考えたのです。これは簡単にはできず、何年もかけて積み上げていくもので、戦略化して考えていきました。

次に、ロイヤル・カスタマー。

新規顧客開拓のためにこちらからアプローチする営業はしていません。

ほとんどが紹介と口コミ、ホームページによるものです。コストだけを徹底的に言われるところは、当社のお客さまと見えません。なぜコストがかかるかは、根拠をきちんとお伝えします。ホームページは早くからこだわって作成しており、受注のできるホームページになっています。ホームページで関心を持たれたお客様は、お会いするまでに確認をされます。例えば、電話。当社では、ほぼワンコールでスタッフが出ますが、ツーコールなら「お待たせいたしました」、それ以上なら「大変お待たせいたしました」と

なります。電話の出方や営業マンが訪問するまでの連絡網の早さ、営業マンの対応などすべて評価されます。そして納得して頂いたら、当社の価値をご理解して下さるお客様として、徹底的に喜んで頂けることをしますから、深い関係性をすぐに結べます。雪の多い地域のある企業で、キーパーさん達が自主的に雪かきをし、言わないことまでやってくれたと喜んで頂きました。その企業から値下げの話など一切出てこなくなりましたが、そういう事例は山ほどあります。口コミや紹介、ホームページやマスコミへの露出。これらがうまくかみ合えば、お客様の方からお声掛けいただけるのだと考えています。

それから、ブランディング<sup>※</sup>、信頼の証ですね。小さな会社が信頼を得るには、周りが認めることです。ですから、経営品質賞などにチャレンジして受賞をめざす、それは経営の質を高めることですから、結果的に利益も出て、会社の希望やお客様の信頼にもつながっていきます。2007年、この業界ではかなり早い時期にプライバシーマーク認証を、さらにEA21（環境活動システム）認証、AKS0041（明るいビジョンがあり、明るい会社である）認証を取得しました。組織力がついてきたかなと感じ、2009年、『関西経営品質賞』に申請し、翌年、奨励賞を頂きました。

当社の『愛と感動の船出』は2006年で、その時に『日本一感動企業になる』と言い出しました。当社の行動規範『ゴールドスタンダード』を制定したのも同年で、4年間ほどかけて作り上げました。当社では毎日出社したら、先ずみんな20～30分間、掃除をし、その後、40分から1時間、『元気の出る朝礼』をセクションごとに時間帯を変えて2回行っています。意識を統一するために、経営理念を全員で唱和します。経営方針も確認します。経営方針は皆のベクトルを合わせるものであり、何回やってもいい、日々の積み重ねこそ肝心です。また、『ゴールドスタンダード』を朝礼で読み上げ、これに基づいてどのように行動するかを指示も行います。毎日これを続けることで、どんなことをしてどんな成果が出たのかを話せるようになりました。また、当社では、お互いに双方向で評価する仕組みがあります。私もまた評価されます。職責の高さと評価が殆ど一致している事から、リーダーの人事

は適切だと考えています。自慢は、その中で一番評価点が高いのは私です。

これにより、お互いを認め合う組織になっていくと思います。リーダーになる基準は非常に厳しく、降格もあります。それは周りがリーダーだと認められない場合で、私一人が決めるものではありません。

人材については、採用を最も重視しています。会社が教育するより、自ら学ぶ姿勢が大事です。ですから、自分たちの価値観に最も合う人をどのようにして採用するか。そのために、適性検査だけでなく、場合によっては家庭訪問をしたり、1次面接を通った人には体験就職してもらい、その後2次面接し採用に至ります。採用となっても、研修中の態度や笑顔、身のこなしなどを見て、「仕方がないから研修を受けている」という人は、その時点で不採用になります。お客様から「ああ、良い人が来てくれた」と言って頂くためには、このように時間をかけて、きめ細かな採用をしていく必要があります。私たちがクリーンキーパーと呼ぶ人たちは「お掃除をします」と言わず、「人と建物を明るく元気にします」と言います。こういう価値観を持てる人々を採用し、教育して、ますますみんなが頑張っているという組織を作っているのです。

### ■専門力と人間力を高め、 幸せの輪を社内外へ

私どもでは、単なる作業を仕事とは呼びません。技術や知識を備えた専門力と、思いやりを持って相手のためにきちんと親切丁寧という人間力の両方をトータルに使ってこそ、仕事です。「自分は、作業をしているのか、仕事をしているのか」が常にわかっていないと、愛と感動という心のレベルにまで到達する仕事はできません。満足は当たり前、満足を超越した感動レベルの仕事をしていこうというのが、当社の考え方なのです。「ありがとう！」と言われるのは作業、「そこまでするか！さすがプロ！」と言われてこそ、うちの仕事だという共通用語を各自が持っています。

次に、マネージメントの力を持つこと。管理をする経営でなく、『人間性尊重の経営』をめざしています。お客様の求めるレベルに応じて、臨機応変な対応が必要とされる今、『自ら考え、

発言・行動する、反省する』『人間力・組織力』『コミュニケーション』を重視し、その人の責任によって判断してもらう。そして、楽しく働く、仕事以外でも自発的にやってもらう。何かあった場合に誰が悪かったのかを探す組織でなく、何が悪かったのかを考える組織でありたいと思います。言われたとおりにする社員は使いやすけれど、私はそれでは満足しません。責任を持って、のびのびと働ける社員づくりが理想です。どんな仕組みやテクニックや素晴らしい考え方があっても、その人自身が本気でそれをやろうと思わないと成果は出てこないのです。

以前、売上げの4割を占めていたところの仕事が、突然なくなったことがありました。社員さんは仕事がないので洗車したり、倉庫の整理をしたりして、いつも早く終わっていました。危機に陥ると、いかに会社を存続させるかばかりが頭を悩ませます。そのうち、会社の存在価値とは何だろうか。何のために経営しているのだろうかと自分をギリギリまで追い込んでいました。ところが、「社長なら何とかしてくれますよ」と言うのです。その時、私が右を向けと言えば、全力で右を向いてくれる社員さんばかりで、社長の私を絶対的に信頼してくれているということに気づきました。そして、そんなある日、帰宅して息子を抱いた時、ふっとスイッチが変わったのです。家族や社員や関わる人すべてを幸せにするために独立したのではなかったか。それが目的であり、使命であり、経営理念なのだ、と気づき、それから借金をしましたが、吹っ切れたようにポジティブになり、腹を決めれば本気でできるとわかりました。

現在、本社スタッフは16名、現場スタッフ145名ほどで、今年から本格的に東京に進出いたしました。お客様に徹底的に喜んで頂くため、ワンストップで建物に関するあらゆることを全部当社でやってきましたが、最近では、ビル管理とは別に、管絃工事にも本格的に取り組んでいこうと、一級建築士の採用を進めています。また、鳩対策でお困りのケースが多いことに気づき、全国ネットワークの日本鳩対策センターを立ち上げました。

『企業の経営とは、人を幸せにする活動』と定義し、それを普段から大切にすることで、社内でも優しさや助け合いが生じ、愛や感動につながっ

ています。みんなには夢や志を考えてもらい、『社長塾』も開き、それぞれの役割分担を決めて目標設定をします。主体的に取り組んでもらうため、こちらから要請するのではなく、自分の設定した目標が成功するのかどうかを考え、決定したものを各部署の目標にし、それを積み上げて会社の売上げ予算にしています。数値目標だけでなく、お客様との関係をどう作るかというアイデアも探り、例えば「お客様が喜ばれることは何？」と問い、そこから「お客様が求める商品やサービスは何？」と深めていきます。自主管理に基づき、毎月の全体会議では自分の目標がどうなっているかを発表します。

また、手作りの全社員大会ではお客様からほめられたことを披露し、表彰式もあり、今ではみんな楽しみにしてくれています。社内報『ありがとう』はこれも手作りで、普段頑張っている現場の人のメッセージを載せたり、退職者にも寄せ書きをしてもらったりして、みんなの感動体験を高め、社員同士の交流を育むのに一役買っています。お客様に喜んでもらうため、社会に役立つために、自分たちは何をするのかと一生懸命に考え行動し、結果的に目標数値が達成できるようになった、つまり、人の成長が、経営の成長にもつながっていったのだと思っております。(平成24年7月19日KN会7月例会より収録・文責在編集部)

\*注) ブランディングとは、企業が顧客にとって価値あるブランドを構築する活動を指す。

#### ■ 概 要 ■

本社：東大阪市、創業：平成4年、資本金：1,910万円、従業員：161名（本社スタッフ16名、現場スタッフ145名）、事業内容：日常清掃、床面清掃、衛生管理、設備保守、レンタル、リフォーム、鳩対策施工サービス、警備。

2015年には日本経営品質賞を取得し、日本一の感動企業となる目標を掲げ、毎年売上を伸ばしている。2010年東京営業所を開設し、業容を拡大している。

また、名刺大の「ゴールドスタンダード」を全社員が携帯し、常に経営理念の浸透に注力している。「愛と感動のビルメンテナンス“ありがとう！”“そこまでするか！”“さすがプロ！”」をコーポレートスローガンとしている。ホームページ：<http://www.ai-kando.jp/>