

四国管財株式会社

高知市南はりまや町2丁目4番15号

中澤清一社長

従業員数:600人

取材・文 創意社 山口幸正

「夢を持とう」を合言葉に みんなでつくり上げた 誇りある会社

紹介されなかった会社名

ビルの清掃と設備のメンテナンス、病院の看護補助、受付、託児所などの業務を受託している会社である。世の中の底辺を支える仕事と言ってよい。今日でこそESとCSの向上に力を注ぎ、高い経営品質を目指す会社としてよく知られた会社だが、中澤清一社長には20年前に忘れられない苦い経験があった。

社員の結婚式に招かれて参列したとき、最後まで会社の名前が紹介されなかったのである。その時の無念さがずっと心の奥底に残り、社員や社員の家族から胸を張って名前を言ってもらえる会社にしたという思いになったと言う。



中澤清一社長

地元新聞社が出資するビルメンテナンス会社が前身だった。その株を浄化槽会社を経営していた中澤さんの父が買い取り、1973年から現社名になった。得意先を広げるために寝食を忘れて働いていた父の後ろ姿が子供時代の記憶として残っている。

しかし、中学2年生のときに父が早世。母が社長になり実質的に番頭さんが経営する体制になった。まだ少年だった中澤さんはこの会社が気がかりでならず、高校2年生のときからアルバイトとして現場に入って働き始めた。

仕事は丁寧できれいだったし、地域の同業者の中で常に売上ナンバーワンだった。給料も悪くはなかったが、3Kであることが嫌われて人が集まらず、入社してもすぐ辞めてしまった。おかげで社員はほとんど休みなしに働かねばならなかった。「社長の息子でなかったら私もとっくに辞めていました」と中澤さんが言う。

それでも社員は辞めていった

いい仕事をして、適正な料金をいただいて、社員に十分な給料を払える会社をしたい。22歳で正式入社して以来、中澤さんはそう思い続けてきた。最初はそのために技術力を高めて同業者との差別化を図ろうとした。最新の設備や道具を取り入れ、



クリーニングを担当するクリーンキーパー業務



設備管理業務



病院の看護師を補助する病棟アテンダント業務

技術・技能教育に力を入れた。だがやがて、お客さまは技術のよしあしでビルメンテナンス会社を選んでいるのではない。むしろ社員の応対、社員の質、それらを含めた会社の経営力によって会社を選んでいるのだと思うようになった。

そこで社員のレベルアップに力を注ぐと決め、労務管理に熱心な会社で行われている施策を次々と取り入れた。朝礼、グループ制、人事評価制度……。だが、社員がどんどん辞めていくことには変わりなかった。

「私の言うことがコロコロ変わったのです。やられている社員はたまったものじゃなかったと思います。形ばかりを追っかけて、魂が入っていません」と中澤さんは当時をふり返る。

「夢を持とう。無理やりにやる気を高めようとするのではなく、夢が実現するプロセスを楽しもう」ある著名なコンサルタントの講演で、その言葉を聞いた時、中澤さんの中にひらめくものがあった。

自分は立派な会社をめざして社員になにかをさせることばかりを考えていた。しかし、本当にめざしたいのは見かけだけ立派な会社ではなく、社員一人ひとりが夢を持ち、いきいきと働いてくれる会社ではないのか。そう気がついてから、ものの見方が180度変わった。

クレーム処理と報連相のシステム

さまざまな会社の施設に入って行う清掃作業やメンテナンス作業の作業条件は、まさにさまざま

である。完ぺきな仕事をしたつもりでもお客さまから見れば、もっとこうして欲しかったという場合があるし、慣れない現場で作業中に器物を壊すというミスも起こる。

この仕事にクレームはつきものであり、クレームが起こるたびに中澤さんはその対応に追われていた。その対応のヒントを中澤さんはISO認証取得に向けた取り組みの中でつかんだ。

当初ISO9000の認証取得をめざしてプロジェクトチームを編成し、中澤さんを含めた十数人で3年間勉強を積み重ねた。ISO9000を受審できるレベルにまで詰めたが、同社の業態では9000は認証取得してもあまり意味がないと気づいて見送り、2000年にISO14001のみ業界で最初に認証取得した。ISOを勉強する中でクレーム処理の重要性を再確認し、プロジェクトチームをクレーム処理の勉強会に切り替えた。そして独自のクレーム処理と報連相のシステムをつくり上げる。

たとえば、掃除に伺った先で家具をキズつけてしまったとか、エアコンを消し忘れて翌朝までついたままだったとか、欠員の補充を忘れて現場に約束の人数が入らなかったとか……。お客さまからのそのような苦情を聞いたり、社員自身がミスに気づいたらすぐに連絡させる。会社は24時間365日いつでもそれを受け、直ちに必要な処置を行うというものである。このときミスを犯した社員を決してとがめることはない。

社員が問題に気づいてから電話をかけるまでの時間は最近では5分以内、お客さま係が必要な処

置や手続きを開始するのは電話を受けてから3分以内である。

以前は中澤さんが1人でクレームに対応していたが、新しいシステムではお客さま係がクレームの内容を聞き、必要な処置を行う。お客さま係は十数人いて、営業・経理・人事などの担当者であり、同時にプロジェクトメンバーとして何年もかけてこのシステムの構築に携わり、中澤さんと価値観を共有してきた社員たちだ。

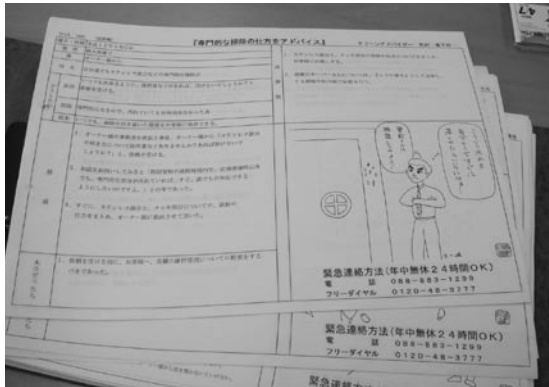
お客さまや社員からのクレームの連絡は電話、ファックス、メールとさまざまだが、お客さま係からの報連相はすべて携帯メールを通じて関係者全員に流される。これによって、関係者全員が会社の動きを共有する。

商品やサービスに問題があったときに苦情を言われるのは、アメリカでは100人に4人、日本では100人に1人と言われる。99人のお客さまは会社に対してはなにも言わないが、1人が7人に悪い評判を流す。

1件のクレームの背後で計算上では693人に悪いわさが広まってしまうことになる。逆に、たとえばお客さまの花瓶を割ってしまったことを正直に打ち明けて迅速に処置すれば、1人のお客さまが4人により評判を伝える。だから、ミスは絶対に隠さないこと、正直に打ち明けて迅速に処置することをすべての社員に徹底して教育している。

このシステムができる前の1年間のクレームは年間5件程度だったが、システムが完成した2001年には250件、以後今日までのクレーム累計は2,500件にのぼる。そのほとんどは社員からの問題の指摘で、お客さまからのクレームに至る前にその芽を摘み取ったものだ。

さらに、社員自身の待遇への不平・不満・要望、人間関係の悩み、業務への意見・提案、あるいはお客さまから褒められたとか、お茶やお菓子をごちそうになったなどの情報もこのシステムを通じてお客さま係に集められ、お客さま係は必要な処



クレーム再発防止のためのマンガによるヒヤリハット事例集

置を行い、さらに再発防止のために改善している。

例えば「ヒヤリハット事例集」「ハットしてGOOD事例集」にまとめて教育をする。そして、いつどんなクレームが発生したか、それに対してどんな手を打ったかはすべて社内報に掲載し、社員だけでなくお客さまにも配っている。



社内報「つもうろ」ここですべてのクレームが公表されている

すべてのクレームに対して細大漏らさず迅速に対応して、その結果を公表するというやり方を確立したことがお客さまの信頼を勝ち得、評判が評判を呼び、安売り競争から脱却して同社の業績を押し上げることとなった。

諦めない限り夢は実現する

クレーム処理と報連相のシステムのスタートと同じ年に、同社は「ベーシック」と名づけた行動基

準をまとめている。「常に笑顔」「あいさつの実践」「報連相」「自己責任」……など16項目からなっており、その第1項に「夢を持とう」とある。

自分の夢はなにかと考える。それを紙に書いてみる。毎日確認する。口に出して言う。誰かにそれを話してみる。そうすると1歩1歩、夢に近づいていく。諦めずに行動し続ける限り夢は実現する。夢は遠いかなたのゴールではない。夢に近づくプロセスこそが夢を実現しつつあるということなのだ。

この会社で働くことは、一人ひとりの夢を実現する手段だと考えて欲しい。笑顔とあいさつと報連相と丁寧な仕事で周囲の人々に感動を与え続けながら、それぞれ自分の夢を実現させようではないかと訴えている。

そしてあなたの夢はなんですか、と問いかける。ある社員は独立して会社をつくることだと言う。スキューバダイビングのライセンスを取るのだと言う社員もいる。よさこい祭り連続出場で若さを保つ、マイホームを建てる、自衛官になりたい、介護福祉士になりたい、田舎に住みたい、家族の笑顔、健康……など、いろいろな夢がある。

社員の採用面接でも一人ひとりの夢を聞いている。はっきりと夢を語る事ができ、この会社で働くことをその夢の実現のための手段として明確に位置づけられる人を採用している。夢とか感動とか訳の分からないことよりも、とにかく少しでもお金を稼ぎたいという人にはご遠慮いただく。

「ベーシック」は夢と笑顔・あいさつ・報連相・自己責任……を無理なく、しっかりと関連づけ、結び合わせている。一人ひとりの夢にかける思いが強ければ強いほど、笑顔・あいさつ・報連相・自己責任……は、ゆるぎないものになっていく。

「ベーシック」をしっかりと定着させるために、現場では毎日朝礼が行われる。リーダーは「夢」や「笑顔」や「あいさつ」について各人が考えていること、反省点などを一人ひとりに発言させる。また、新人研

修やTS(トータル・カスタマー・サティスファクション)研修、リーダー研修など、さまざまな研修会が行われ、技術技能を磨くとともに「ベーシック」の各項目についてさらに突っ込んだ意見交換を行い、みんなの意識を高めている。



新人研修会

「今、日本中の会社が社員の心を磨くために会社の中を掃除させています。私たちはそれをお金をいただいてやっている。こんな恵まれたことはないと思っています」最後に中澤さんがそう言った。

他人のために掃除するという仕事を最初から好きという人はいない。ほとんどの人が恥ずかしいことだと思っている。その気持ちのままでは、いい仕事はできない。だが、お客さまは自分たちではそれができないから社員たちの働きを求めている。

それに応えようと、自分の夢の実現をかけて全身の力を込めて自ら汚れ役を引き受けようとする時、人は外見にこだわって尻込みしていた自分の殻を破る。そして、問題にぶつかり改善を重ね、お客さまの賞賛を浴びることで少しずつ大きな自信を手に入れていく。

この会社の社員の方たちの明るさ、さわやかさ、誇らしさは、このようにしてお客さまの信頼を手に入れた人たちだけのものである。

改善
改革
探訪記