グループシップ ブランド戦略を構築

インタビュー構成

グループ売上1000億へ 意識改革へ行動規範策定

グループシップ㈱（矢口敏和・代表取締役社長）が新会社となって2年が過ぎ、いままた新たな飛躍をとげようとしている。ブランド戦略の構築をスタートさせ、企業のキャッチコピーを〝戦略FMパートナー〟と定めるとともに、行動規範として16項目の「グループシップウェイ（GS WAY）」を定めて社員、役員一丸となっての取り組みを開始した。

グループシップ㈱は、2015年4月にビルメンテナンス会社の老舗㈱ビル代行と日本ビルサービス㈱が〝統合〟して新会社としてスタートした。統合から2年、新会社は順調に推移し、いままた新たな成長に向け、ブランド戦略を構築して新たな飛躍をめざすことになった。

社内的には、人手不足への対応として人事制度の見直し、教育研修の抜本的強化など安定した人材の確保と育成を開始した。戦略分野に経営資源を投入するため重点顧客の選別、新規営業ターゲットの選定、本社営業部門組織を業種別にするなど専門性、提案力の強化に取り組んでいる。清掃ロボットやAIの活用、省エネ提案、各種工事提案、PFIへの参入、グローバル人材の育成なども進めている。

働き方改革への取り組みや人手不足対策のため人事部のなかに「人材戦略室」を設け、残業の削減、採用ルートの多様化、外国人の活用、シニア活用などの検討を進めている。女性活躍推進の取り組みとして有能な女性社員を積極的に発掘し、幹部に登用していく。新卒の女性採用も積極的に増やして育成し、育児と両立できる女性が働きやすい職場づくりをめざす。

新たな人事制度は2年かけて本格化した。複線型人事コースと役割遂行型人事評価制度、職能給から職務給への変更、業績連動型賞与の支給、諸手当の見直し、基本給の収斂化などを実施した。

一方、2015年にはM&A（買収）で日東カストディアル・サービス㈱を傘下に収め、病院、ホテル、工場、学校など営業面でのシナジー効果をあげている。

2016年2月には太陽光発電所の運転、保守管理業務を行うTAG O&Mサービス（タッグ・オーアンドエムサービス）を共同出資で設立し、太陽光発電のメンテナンス分野に進出した。

2016年3月には総合施設管理（IFM）の世界的大手であるフランスのソデクソ社と合弁会社「グループシップ・ソデクソ・コーポレートサービス株式会社」（GSS）を設立した。

現在、グループシップの従業員数は5300人、グループ全体では19000人、施設管理数は5200棟で全国に11支店を擁する。売上高は370億円、グループ全体では910億円と不動産会社などの母体を持たない独立系のビルメンテナンス会社としてはトップクラスを誇る。

2016年には2019年3月を目標とする中期経営計画を策定しており、グループシップブランドの構築、定着に取り組むとともに、グループ売上1000億円をめざす。

16ヵ条の第一に「社員の誇り」

グループシップは、スタート時に会社の「基本方針」を策定した。基本方針ではまず、「ミッション」（企業理念）として「地球にやさしく、お客様の安全・快適な環境づくりに寄与し、社員の幸せと社会の発展に貢献する」ことを明らかにした。

これを受け、ビジョン（中長期的目標）として「創意工夫でチャレンジし、快適環境創造のリーディングカンパニーとなる」ことを掲げるとともに、「バリュー」（価値基準）で「信頼」「誠実」「挑戦」「革新」「技術」「貢献」の6項目をあげた。

今回は、新たな価値創造とブランド構築をめざし、キャッチコピーを〝戦略FMパートナーのグループシップ〟とした。「グループシップウェイ」（GS WAY）は、会社の基本方針、キャッチコピーを実現するより具体的な行動規範となるもの。

小冊子「GS WAY ガイドブック」を作成し、社員、役員1人ひとりが携行している。

GS WAYの第1には、行動規範「お客様に対する姿勢――誠実を重んじ品格ある行動」に対応し、「グループシップの誇り」をあげた。「品格」は自分の仕事に誇りと自信を持つことだと意味づけ、自分の仕事に誇りを持って日々振り返り、改善や工夫をする思いを込めた。

GS WAYの第7は「協力パートナー」として「多様性の尊重」とした。国籍、性別、年齢、障害者など「人」の多様性と文化の差を乗り越え、価値観、信念、宗教、出身母体など「考え方」の多様性を受け入れて理解し合う決意を明らかにしている。

「協力パートナー」は今回のグループシップウェイ作成で新たに導入した概念で、業務についての同じ志やゴールをめざして問題意識を共有し、協力し合ってお客様や社会のために貢献していくパートナーであることを明確に表現した。

GS WAYの第15は「以前からアウトソーシングに興味があるとおっしゃっていたわけですが、ソデクソとの合弁会社はそのための第一段階と考えていいのですか。

「日本では包括的なアウトソーシングを実践している会社はないわけです。ソデクソは世界の大企業とアウトソーシングを請け負う関係を持っている。われわれにはとても刺激になるし、背中を押してもらった感じです。自分たちが今まで考えてきたことに変わりはないと」

矢口社長「GS WAY徹底を図る」

――グループシップが新たな体制となって、いちばん変わったことはどんなところでしょう。

「旧会社の意識は、だいぶなくなりました。ビル代行、日本ビルサービスという社名を残してはいませんし、新しい会社をつくろうと社員は理解しています。今度のブランド戦略の意味はそういう部分もあるのです。GS WAYを徹底して一緒にブランドをお客さんに売り込んでいきます」

「この4月に新しい人事制度をスタートさせるとともに組織変更を行い、われわれが理想とする会社の実現をめざした効果的な体制ができました」

――ソデクソとの合弁会社については。

「ソデクソはアウトソーシングを包括的に請け負う会社です。清掃、設備、警備をばらばらではなく包括的に考えることが必要です。日本の企業はそういう発注のしかたをしていないので。日本のグローバル企業にもそういった発注のしかたを理解してもらい、われわれとしてもそういう仕事の受け方をしたいと思っています」

「欧米の企業でも以前は日本と同じように清掃は清掃、警備は警備という発注のしかたをしていたらしい。今のように施設管理に関わるものを1社に一括発注するようになったのは、ここ10数年の話です」

――以前からアウトソーシングに興味があるとおっしゃっていたわけですが、ソデクソとの合弁会社はそのための第一段階と考えていいのですか。

「日本では包括的なアウトソーシングを実践している会社はないわけです。ソデクソは世界の大企業とアウトソーシングを請け負う関係を持っている。われわれにはとても刺激になるし、背中を押してもらった感じです。自分たちが今まで考えてきたことに変わりはないと」

――いずれはアウトソーシングの会社をめざすわけですか。

「そうありたいです。もうひとついうと、ソデクソに話を聞くと、自分の仕事に高い誇りを持っているのです。心の底から自分たちの提供している仕事はとても価値のあるものだと思っています。われわれの感覚とは少々異なるようですが、現場の第一線で働いている人たちには誇りを持って仕事をしてもらえるようにしたいと考えています」

「有名な話ですが、ケネディ大統領がNASAで清掃をしている人に話を聞くと『われわれは月に人を送るプロジェクトの手伝いをしています』と答えたといいます。自分は月に人を送るための一員だというのです。仕事の目的、意義を理解して取り組んでいるわけです。ただいわれたことだけをやっているのとは全然違いますよね」

――だからGS WAYの第一にも誇りを持つことが出てくるわけですね。

「まさに、そうです」

――ブランド戦略の最終的な目標はどこに置きますか。

「お客さんから自分たちの戦略的なパートナーだとみられるような会社になりたいということですね。お客さんが自分たちの事業の重要なパートナーだと思われる専門性があり、いろいろな提案をしていくことです。会社の上の方で決めなくても、社員が高い意識を持って自発的に提案をしてお客さんから評価される、そういう社員が増えること、それが理想です」

「今、課長教育をプロジェクトでやろうとしています。課長は管理職であり、経営陣のことも知っているし、現場の実情もよくわかっています。彼らが得た情報をどのように実現し、経営陣に問題提起するかが大切です。外部の専門家の助言も得て、課長は何をすべきかを明らかにするマニュアルをつくっています」

「こうありたい、こうしたいといっても、それを実行するのは社員であり、実行する社員の意識をあげないとお題目に終わってしまうため、課長のレベルアップが大きな課題の一つになっています。われわれが理想とする会社の実現をめざして一歩一歩着実に前進していきたいと思います」