

# ビルメン 未来図

キーマン・インタビュー

2



## 「取り換え可能な業者ではなく、 戦略F Mパートナーを目指す」

「GS WAY」で社員が誇りを持てる組織に

矢口 敏和氏（グローバルシップ（株）代表取締役社長）

慢性的な人手不足、労務価格の下落、最低賃金の上昇、他業種からの参入と、ビルメンテナンス業は今、大きな岐路に立たされている。果たして、このままの状態での業界は危機を乗り越え、明るい未来を迎えることができるのか？ 斯界において新たな挑戦を試みるキーマンに、ビルメンの未来図を聞いた。

— 矢口社長は銀行のご出身と伺いました。全く異なる業界に転身されて、ギャップを感じませんでしたか？

矢口 当時からこの業界の社会的評価は決して高くなく、社員自身にもやや自虐的な認識があった。それを何とか払拭したいという気持ちがあった。社員自身が自分の会社や仕事に誇りを持てるような形にしたいと…。

— そのために行ったこととは何でしょうか？

矢口 最初にやったのは人事制度。コンサルタントを使って社員から見える形で行った。社会から評価されるようになるためには、定期採用を行う当たり前の会社の仕組みや制度を作らなければならないと思った。

— 採用面で大転換を図った訳ですね。

矢口 定期的に新入社員を入れる以上は、この会社に入ってから5年後、10年後どうなっていくのかという道筋を社員が見えるようにしなければ。それと並行してやったのが組織と予算作りであり、とにかく高望みしないで普通の会社になろうと…。

— 社員に対し、諸々のことをオープンにしたこと？

矢口 会社の業績は、社長や役員の方だけでは安定的には維持できない。それまで業務計数は開示していなかったが、経営者も節度や矜持を持ってやらないといけないし、そうでないと大きな組織を更に成長させることはできない。社員を巻き込まなければ絶対に行きません。経営に対して参画意識の高い人材がいな

いと、成長は無理で、そうした考えから予算制度を導入した。

— 人事、組織、予算と社内インフラを整備した後…。

矢口 その後、現場に入れたのはISO（国際標準化機構）。それまでは、すべて現場の責任者に任せていた。それを誰に頼んでも同じ品質にしようとしていた。初めて、産業として成り立つ。普通の会社でサービスと言うのなら、会社として統一されていないとサービスとは言えない。そういう意味でISOを入れて品質を均一化した。

— この業界で、そこまですべての会社は少ないと思いませんか？

矢口 ウチの会社はそれによって、少なくとも「こ

自分

の会社と仕事に誇りを持てる。ただ清掃をす

べきは出しているつもり

ではないというのではな

く、お客さんいろいろな

提案をすることで、目に

見える形で評価していた

のためにブランド力を

徹底することが重要だ。

（続きは2面に掲載）

### 矢口敏和氏略歴

1953年、茨城県生まれ。1976年、一橋大学を卒業し、三菱銀行（現三菱東京UFJ銀行）に入行。1994年に同銀行を退職し、（株）ビル代りに取締役として入社。常務、専務を経て2000年より代表取締役社長。2015年、グローバルシップ（株）（子会社統合時に社名変更）の代表取締役社長に就任し、現在に至る。原子力施設の管理会社である（株）アトックスの社長も兼務。昨年3月には、世界80カ国以上で総合施設管理（IFM）を展開しているフランスの世界的大手・ソデクソ社と合併会社を設立し日本国内でIFM事業を本格的に開始する一方、海外では既に展開中の中国・上海のほか、東南アジアでのグローバル展開を検討中。

# ビルメン 未来図

キーマン・インタビュー

## 「取り換え可能な業者ではなく、戦略FMパートナーを目指す」

「GS WAY」で社員が誇りを持てる組織に

矢口 敏和氏（グローバルシップ機代表取締役社長）

1面関連

「GS WAY」と一般的なマニユアルとの違いは何でしょうか？

矢口 マニユアルを意味のある形にするには、何のために作るのか？とか、どういう思いでやるのか？という目的意識とか狙いがないとマニユアルが生きてこない。「GS WAY」には、我々が仕事に取り組みに当たって、どういう気持ちで取り組むのかという姿勢を盛り込んだ。一言で言えば、常に当事者意識を持つということ。それは仕事に対する原理原則だが、こういうものがあつて初めて知識が生きてくる。

御社にとっては、まさにバイブルのようなものですね。

矢口 「つべこべ言わず金儲けすればいいんだ、利益が上がるばいんだ」というのではそれで終わり。それと同じで「マニユアルに書いてある通りやりさえすればいいんだ」ということでは、お客さんも社員が生き生きと仕事をやっているようには見えないだろうし、臨機応変な対応は期待できない。そういう咄嗟の判断というのは、お客さんと接している現場の本人の意識がどれくらい高いか？というところで決まってくる。そういうこと、これが我々の仕事の流儀だ」というものをまとめたのが、この「GS WAY」だ。

単に仕事をこなすのではなく、自ら動くということですね。

矢口 自分で判断し、手応えや自信が付けば、自分に誇りが持てるようになる。お客さんに良いサービスを提供するのが我々の最大の使命だから、誰かから言われたからというのではなく、誇りを持っている人間なら言われなくてもやるもの。そういう風を持っていくのが狙いだ。ベースにこういうものがなく、通り一遍の労務管理になつてしまふ。

### 将来のFM外注を睨み

#### 仏・ソデクソ社と提携

この春から、「戦略FMパートナーのグローバルシップ」をキャッチフレーズに掲げています。

矢口 ビルメンというのは業者。しかし、業者という意識でいる限りは卑屈にもなるし、誇りなんか持てない。業者というのは取り換え可能なもので、我々は単なるビルメンではなく、お客さんにとってかけがえのないビジネスパートナーという位置付けを目指す。供給サイドの区分けではなく、お客さんが本業を遂行する上で必要なパートナー、そ

れがビジネスパートナーで、単なる業者ではない。

しかし、FMという言葉は、日本ではまだあまり馴染みがありません。

矢口 FMというのはファシリテイマネジメントだから、お客さんの持っているファシリテイ、つまり施設をどういう風にマネジメントしていくのかということ、それをお客さんの立場でアウトソーシング（外注）を受けていきたいという意向が含まれている。確かにFMというのは、日本ではなかなか浸透していない。ビルメンテナンスのBMの方が分かりやすいのは事実だ。物事というのは徐々に変わるはずはないが、「想い」がなければ何年経ったって変わらない。自分たちがこうしたい、こうありたいという「想い」があつて初めて物事が動く。私はそこが重要だと思ふ。そういう理念とか「想い」を持って準備をしないければ、お客さんの期待に応えることはできない。誰にでもラッキーなことは起き得るが、準備をしていないと幸運の女神は微笑まない。準備をしていないとラッキーだとも思わない。仮に思つたとしても、準備ができていないと躊躇してしまうものだ。

PMではなく、FMにした理由は？

矢口 FMというのは、A社ならA社の施設

全体をトータルで管理するというもの。これに対しPM、プロパティマネジメントというのは、そのうちのひとつひとつの建物を個別に管理するものだ。だから本社ビルはA社、地方にある工場はB社という風に別々に発注していく。PMというのは一つの建物の清掃や設備管理等を各々に発注するのではなく、1社に依頼してオーナーに代わってテナントやユーザーに対応する。対してFMは、その会社の持つ持っている資産全体をマネジメントするもので、我々が20年近く前に日本ファシリテイマネジメント協会（JFMA）に入つた時「これだ」と思った。ISOをもちよつと突っ込んだ形で、我々の専門性を発揮できると考えた。

「戦略FMパートナー」の他に、「快適環境創造企業のリーダー」という言葉も標榜しています。

矢口 2年前にグローバルシップを立ち上げた時、ミッション（企業理念）、ビジョン（中長期目標）、バリュー（価値基準）の三つを掲げたが、この言葉の中でビジョンは、単に売り上げや利益がトップとかというのではなく、規模の大小なども関係なく、業界をリードする会社、リーディング・カンパニーを目指すという「想い」を込めた。

この言葉の中で、キーワードとなるのは「環境」だと思います。



皆さんに具体的な提案ができるようになると思ふ。CO<sub>2</sub>をどう減らすかというのは、日本全体が問われている問題だから。

最後に、仏・アウトソーシングの大手であるソデクソ社と提携し、合弁会社も設立されていますが、この狙いは？

矢口 我々はソデクソという会社のことはあまり知らなかったが、ただFMのことはずっと興味があつて提携の話が来た時は、是非やりたいと思つた。彼らは、我々の「戦略FMパートナー」に相当する「クオリティ・オブ・ライフサービス」というコア・ポレイト・モットーを持っている。つまり、人々の生活水準を上げるサービスをやるということで、単にビルメンとかFMだけではなく、そこにいる人たちの幸福感とかやりがいというものを、仕事を通じてどうやったら向上させられるか？を試みており、そこに最初は驚かされた。非常に志の高い会社だと思ふ。FMで中核事業以外のことをアウトソーシングで一括して請け負うというビジネスは日本ではまだ馴染みはないが、欧米でも十数年前までは今の日本と状況は同じだったようで、日本もいずれグローバル化によってそうなるはずだと思つている。