

建設業の顧客満足と感動の経営

手 島 伸 夫

はじめに

建設業では、大手ゼネコンによる無駄なダムや高速道路の建設が国民的批判を浴びている。しかし、地域密着した地元の建設業は、生活になくてはならない存在である。ここでは、そんな中小建設業の将来を開く施策について、具体的な事例をもとに考察してみる。

億円未満の中小企業である。その中小企業が建設不況に苦しんでいる。政府・民間投資を合わせた建設投資は平成四年度の八四兆円から平成二三年度には四三兆円に落ち込んで、ピーク時の半分以下になっている。しかし、建設業者数は一七%しか減少していないので、将来も見えない不毛なダンピング競争が行われている。

2 顧客満足の本質

企業経営にとって顧客満足が儲かる施策であり、大切であることを明確にしたのが『真実の瞬間』という本である。日本には二〇年以上前の平成二年に翻訳されて知られるようになった。この「真実の瞬間」というのは、顧客接点の最初の一五秒が大切であると指摘したものであるが、それは「第一印象が重要である」としたのではない。その短い瞬間に顧客

建設業法による許可を受けている業者数は、平成二四年三月末で約四八万事業所であるが、その九九・四%が資本金三

1 建設業の現状と顧客満足

建設投資の縮減と競争

満足できるように、現場に権限を委譲するなど、顧客満足をやりやすいように社内のルールやシステムを変更することを求めているのである。顧客満足は「笑顔訓練ではない」のである。

3 建設業と顧客満足

「顧客満足」を考察する場合は、サービス業や小売業が取り上げられることが多いが、ここでは建設業の中で顧客ニーズの変化に対応しながら業績を伸ばし続けている「株式会社湘南宮繕協会」（神奈川県藤沢市亀井野一一四一二 代表取締役社長・最上重夫）の事例を参考に考察する。

この「株式会社」でありながら「湘南宮繕協会」という興味を引く社名は、建設業のフレームに正面から向き合おうとする社長の意気込みを込めたネーミングである。「宮繕」とは建設と修理という意味で、「一度立てた建物を建てっぱなしにせずに、手を加えながら大切に存続させよう」という意味が込められている。そして、「株式会社」でありながら「協会」という名称がついているのは、いろいろな人々が「協力する会社」という意味であり、昭和五八年の創立期から「どんな小さな仕事でも、丁寧でお客さまに喜ばれる仕事をする」という顧客満足が経営の基本姿勢である。

二 クレーム産業といわれる住宅産業

1 住宅産業のクレーム

日本中がバブルの中で酔っていた時代には、建設業では修繕は儲からないから誰も積極的にやろうとはしなかった。社長は、大手建設会社で腕を磨いていたが、「家を建てた人の七〇%が不満を持っている」ということを新聞報道で知っていた。そして、独立するときに先輩が言った「宮繕といわれる小さいことを大切にすることが、クレーム産業といわれるこの業界にメスを入れる」という言葉が、社長の心に響いた。

住宅には、「感覚的に使い勝手が良い、悪い」が必ずある。その感覚は人によって異なるところがある。一戸建て住宅は顧客ニーズの多様化・高度化の見本市のようなものである。だから、お客様一人ひとりの個性と住宅の個性を合わせせる必要があるのでと社長は言う。まず、家を建築・修理する時の契約書の打ち合わせに「気が付いた問題点」を書いてもらうメモの部分を作った。お客様自身に自分のニーズに気づいていただく工夫である。

お客様の一〇〇%の満足は最初からは完全にできないとすれば、問題が重大クレームとして発生する前にお客さまの

声を聞き、改修をして使い勝手をその人にあわせて対処しなければならない。しかし、だからといって修理をすればいいという考え方ではない。住宅は完成してしまって重大な問題の対応は間にあわない。したがって、完成までのお互いの問題点確認と改善を最初の「契約の書式」に組み込んでいるのである。

2 クレームを常に意識して顧客満足の向上

住宅は満足して入居しても、住み続いているうちに経年変化で、雨漏りや下水管詰まりなどの問題が起きる。自動車には、点検や車検が義務づけられており、定期的に修理を行っている。しかし、毎日使用している住宅は、定期点検や修繕の習慣がない。そこで、クレームが突然発生したように見える。社長は、お客さまからの問題点指摘やクレームから逃げない姿勢が大切だと強調する。特に「木造の建物は生き物だから、なじむには修正が必要でありメンテナンスが常に必要なのである」という。普通の建設業者も、その重要性は知っていても、日常の忙しさに紛れて実行できないのではないだろうか。

社長は、お客さまや取引先の人々が来社したときには、どんなに忙しくても必ず顔を出してひと声かける。そうすれば

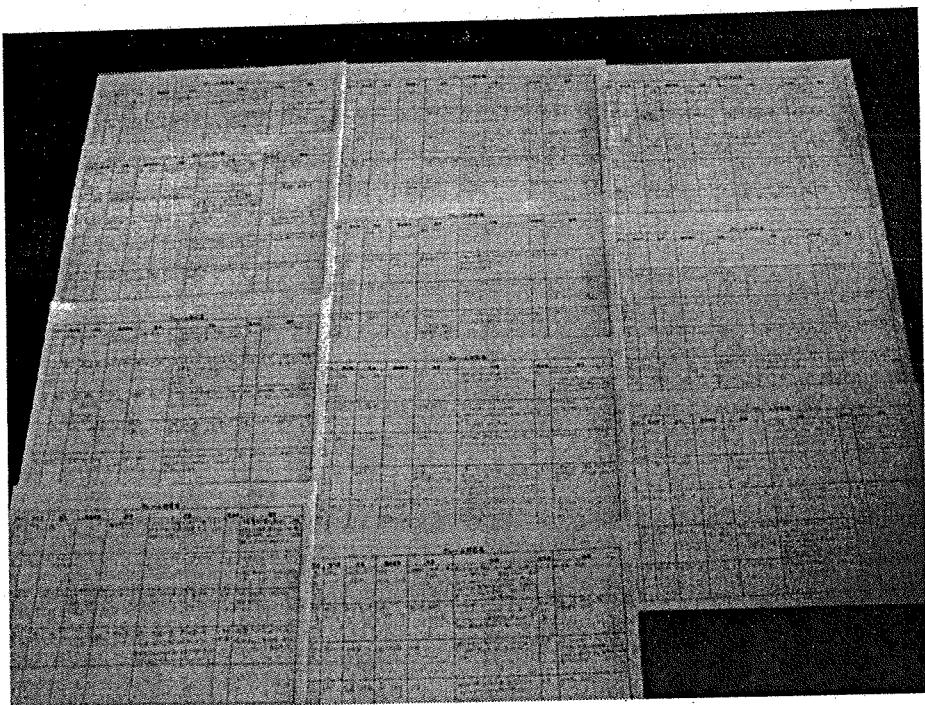
「何か問題が起きているか」すぐにわかるからであるが、顧客ニーズを把握するというのは、そうした些細な行動から始まるのではないか。クレームという難問題をビジネスチャンスに変えようとする視点が素晴らしい。

さらに、クレームを早く発見して手を打つために、毎日社長は従業員の日報に目を通す。夜遅くなつた場合は自宅に持ち帰る。面白いのは、社員が作成している「日報様式は自由」で必要事項が書いてあればよいとしている点が興味深い。ISO的な型にはめずに、

社員の創意や自律性を活かしている。ISOを取得している企業は、クレームを記録として残しているが、湘南宮崎協会の「クレーム対応表」の内容には、クレームと表現するよりも「お客さまの声の記録」と表現した方が的確な事例もある。

たとえば、下のような記録もある。

受付時	カレンダー配布時 (12月11日)
住所・氏名	〇〇〇〇〇
内容	ベランダの水勾配が逆で、いつも家側に水が溜まります。・・・・
対応	休み明け 12月13日工事部△△に相談 • 13日 13:00 急いで連絡を取つてみます • 13日 △△より連絡するもご不在 • 14日 16:00 連絡が取れ△△が16日午後にお伺いすることになる • 16日 ベランダ勾配は問題なし、排水溝部分のごみ溜りが問題でした。 △△より。



ぎっしり記録されている「クレーム対応表」

社長は、支払日に必ず在社して下請け協力会社と顔を合わせる。二九年間で不在だったのは一回だけである。そして支払金額は、契約金から一円たりとも端数を切ることはしな

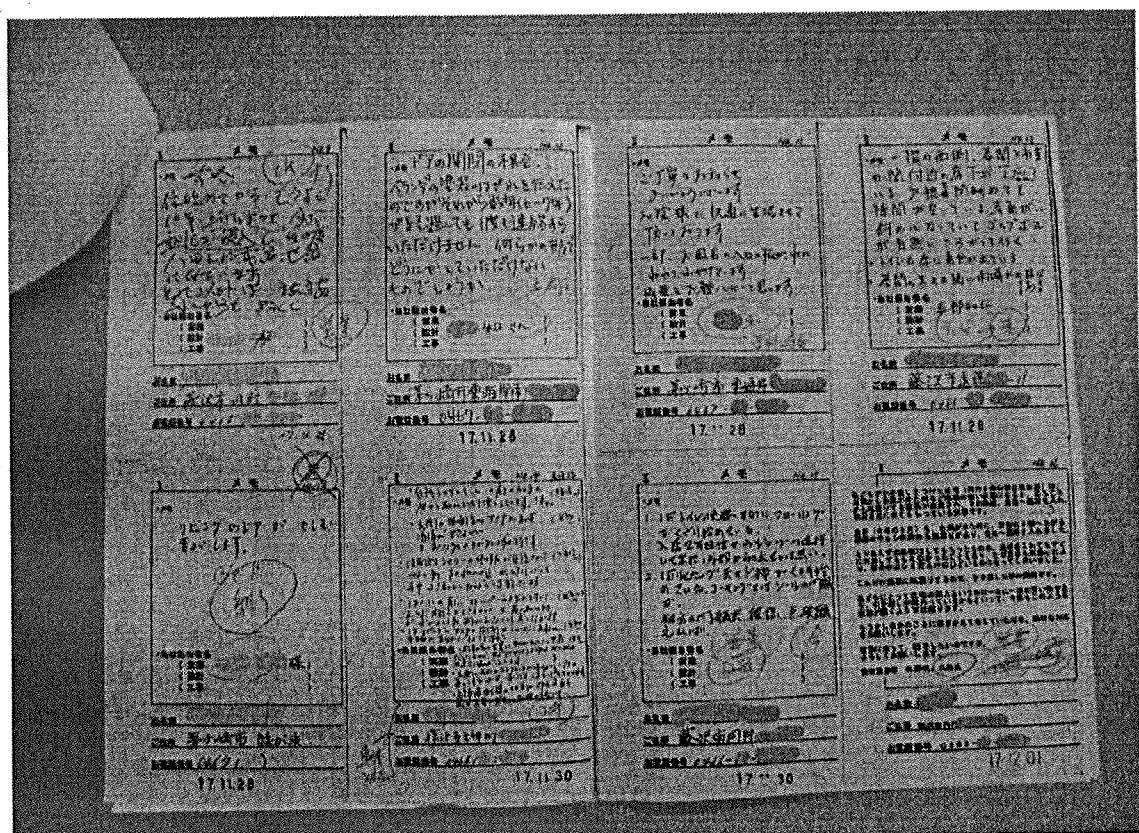
3 「職人満足」と満額支払い

い。その信頼感が、厳しい品質要求に現場が応えることにつながる。重要な工程の検査では、必ず社長自身が専用の「気泡管水準器」を持って検査する。厳しい検査に合格したときの「職人の満足感」を、社長は豊富な現場経験で知っている。その職人の満足が、やがて顧客満足につながる。もちろん日常の管理も肝要で、現場監督と職人との適度な緊張と信頼によるコミュニケーションから、チームプレイが生まれる。

三 建設業の顧客ニーズとISO

1 ISO以前から顧客アンケート

この会社では、社員には知らせずに抜き打ちに「お客様にクレーム調査」を三五通×年一回＝年間七〇通の調査を実施してきた。そこから判明した要望やクレームを処理した後に、全社員にコピーで公開して情報を共有する。アンケート内容には、施工に対する厳しい批判も含まれてもいるが、「一つの問題を全社に広げて、同じ問題をおこさせないこと」を定期的な活動としている。この会社がISO 9001を認証取得したのは平成一三年で、建設業ではかなり早い時期であるが、それよりも以前に実行しているこのアンケートは、「顧客の声を聞く会社」の組織風土となっている。



お客様アンケート結果のコピー

2 「紙屑製造運動」にしている建設業のISO

ISO 9001が建設業に広がって一〇年以上経つが、多くの建設業者は「紙屑製造運動」にして、改善に結びついてないのは残念である。その最大の原因が、「不適合も、クレームもありません」という姿勢にある。問題がないとすれば、改善のためのP D C A（計画・実行・評価・改善）サイクルを廻すことはできない。不適合がないとしても、顧客ニーズは多様化・高度化しているのであるからクレーム（顧客の声）はゼロになるはずがない。

産業界では、以前にZ D（ゼロ・ディフェクト）運動があつたが、問題隠しの原因となつたことがある。ディフェクト（Defect）とは、欠陥や問題点であり、短い期間であればゼロにできる。しかし、「問題をゼロにしろよ！」といわれ続けた組織では、ちょっとした問題が起きた時に「問題が起きました」と報告ができにくく組織風土になつてしまふ。やがて、重大な問題も隠されて致命的な欠陥が生まれるようになるのである。

「ブレーキの利かない車」や「一酸化炭素中毒を起こす湯沸かし器」、または「暴走を止められない原子力発電所」などは、「問題がある」という発言ができるない社風から起きた。

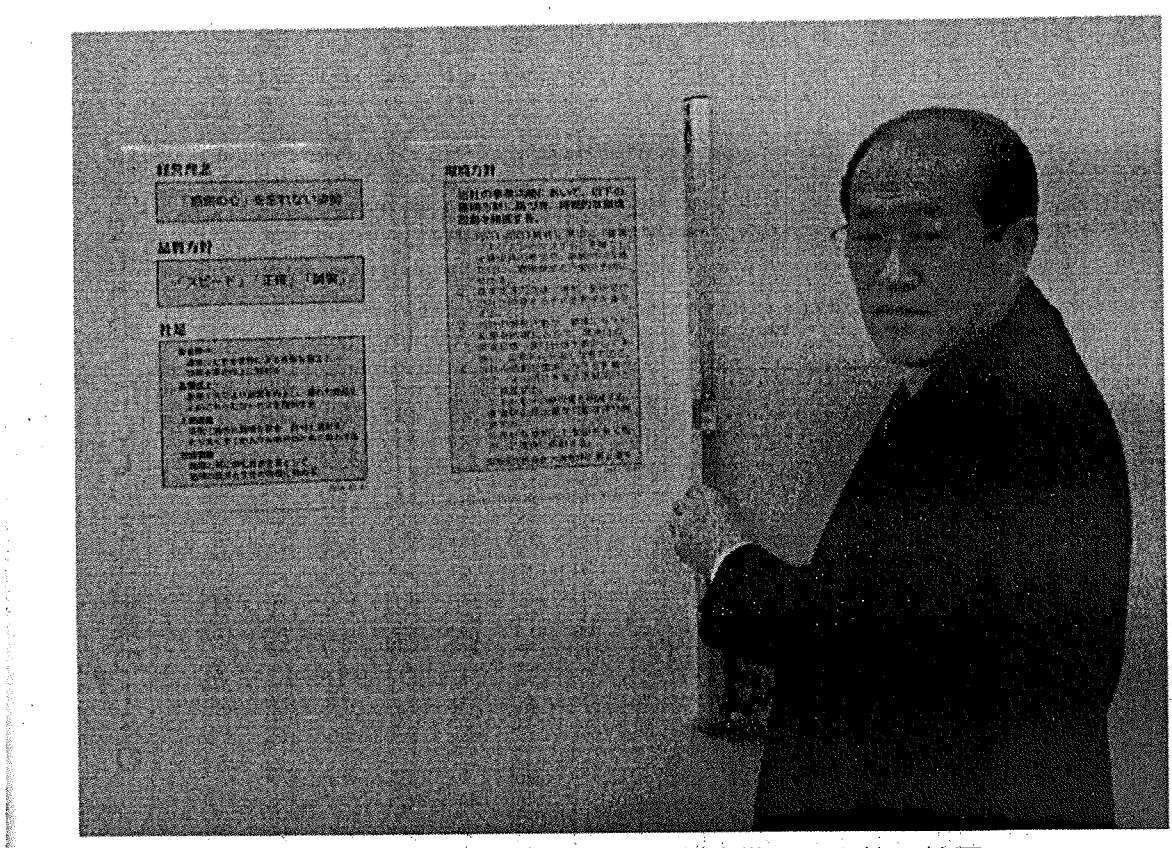
したがつて、問題を自ら掘り起こしながら解決するアンケートは、お客様の信頼を得る基礎なのである。

3 價格競争ではなく「お客様の期待と競争」

建設業がISOを有効に活用できぬ要因は一つある。一つ目は、発注官庁の推奨により「経営事項審査申請の点数が有利になる」という導入の動機が多いことである。二つ目は、ISO規格の翻訳が悪く、経営者が読んでも理解できないからである。

本来は、ISO9001に収益向上という目的を含んでいない。しかし、顧客満足を高めて収益を上げてきた企業のエッセンスをまとめた規格であるから、しつかり運用すれば収益につながるはずである。公共事業縮減の中で、価格競争ばかりしていくても建設業の将来は開けない。クレームをなくすことではなく、経年変化で発生するはずの問題を吸い上げる姿勢こそ顧客満足に立脚した信頼を勝ち取る基礎となるものである。この会社では、このような信頼を武器に、大手ゼネコンを跳ね除けて「大型市民センター」や「小学校建設」まで手掛けるようになった。競争は、隣の建設会社を相手にするのではなく、「お客様の期待と競争する」ことが肝要である。建設需要の低減を尻目に、湘南营造協会の業績が上がっていない

るのがよい証明ではないだらうか。



ISOの標語の前で「専用の気泡管水準器」を持つ社長

四 地域貢献と感動の経営

社長は、大相撲の地域開催の勧進元も務めているが、六〇〇人分の招待券を障害者、母子家庭、高齢者に配布しており、この社会貢献を二〇年以上も続いている。さらに、大相撲に集まつた人々に、社長と社員全員が献血を呼びかけている。二〇一二年の藤沢場所では、一日で四一九人分、一六万ml（一升ビン二三四本）もの献血が集まつた。これらの貢献活動は、テレビや新聞、雑誌などのメディアがニュース記事に数多く取り上げていて、協力している従業員は、自分の会社が地域の感謝に包まれていて誇りにしている。

会場は六〇〇〇人で埋まるが、これらの社会貢献は一般市民にも強く会社名を印象づけている。この会社の企業理念は「感謝の心を忘れない姿勢」であるが、名刺サイズのカードに印刷されて全社員が共有している。

社長の地域に対するお役立ちは、さらに日常的なものがある。その一つが、各バス停に贈呈された二五〇基の待合ベンチがある。この会社の真骨頂は、贈りっぱなしにしていいなで三ヶ月に一度の割合で清掃をしており、そのときに塗装の塗り直しなどの修理をしている。まさに「富繕」の作業を

怠らない。また、本社近くの商店街である湘南台商店連合会の会長も引き受けているが、東日本大震災の義援金募集やイベント宣伝など商店街の人々の先頭に立つて汗をかいている。

このように八面六臂の活躍であるが、冷静に考えると地域の中小建設業にとって、地域住民は「潜在顧客」なのであるから、地域に密着した社会貢献は企業の合理性に合うのである。

まとめ

大手ゼネコンによる無駄な公共事業は、国民的批判の対象であるが、中小建設業では地域に密着した建設や社会貢献により、「お客様である地域住民」の感動を呼びながら業績を伸ばす方法があるのでないか。この会社では、創立以来一度も赤字決算をしていない。その意味でも社会的責任を果たしていると社長は胸を張っていた。中小建設業は公共事業の縮減に委縮するのではなく、自社の強いところでの地域へのお役立ちを考察してはいかがだろうか。

（てじま のぶお 中小企業診断士・社会保険労務士・ISO 9000元審査員補）