



# 分社化政策に マネジメントシステムを活用

## グループ企業横断でサービス品質を確保するマネジメントシステムを構築

東京都杉並区に本社を構える株式会社クリーンテックは、  
「お客様とスタッフそれぞれの満足と感動の共有」をスローガンに掲げ、  
自社スタッフのみで行う清掃作業  
「自社完結型トータルサポートシステム」を提案しています。



### 株式会社クリーンテック

代表者：是佐正明  
資本金：1,000万円  
業務内容：各種施設の総合清掃および  
ハウスクリーニング  
従業員数：46名  
所在地：東京都杉並区高円寺南4-5-7  
木下ロイヤルビル6F  
URL：<http://www.cleantech.co.jp/>

- 2004年：グループ全社を登録範囲としISO9001認証取得
- 2007年：グループ全社を登録範囲としISO14001認証取得
- 2007年：ISO9001、ISO14001統合

### 分社化政策に マネジメントシステムを活用

株式会社クリーンテックは、1988年に東京都杉並区に設立され、ビル、マンション、各種施設の総合清掃およびハウスクリーニングを主な事業として、営業エリアを拡大してきました。しかし、創業以来の「地元密着経営」を重要視した同社は、1999年に社内組織を、「エリア別管理体制+専門班体制」として、各エリアで独立採算経営を行う方針を打ち出しました。さらに、2003年以降、各エリアの営業所が分

社独立する「分社化政策」に取り組みました。そのとき、是佐社長は、「業務ルールが分社において、10年先まで守られるか？」という危機感を感じました。そこで組織管理のツールであるマネジメントシステム（以下、「MS」という）をガバナンスのツールとして活用できないかと考えました。これは、グループとして1本柱を持つことにより、分社化してもサービス品質を一定に保てるはずだとの社長の考えに基づくものでした。

これを契機にISO9001に取り組み始めることとしました。まずは、当時のグルー

プ3社の経営幹部が集まり、品質マニュアルを作り上げました。このマニュアルが、現在でもグループのバイブルとなっていますが、導入当初は苦勞の連続でした。

具体的には、規格の用語や要求事項と実業務の結びつけに大変苦勞し、幾度となく、実態に即さない仕組みを作ったこともありました。そのときに、当時のMS審査員からの指摘を受け、MSに対する固定観念を捨てることができ、業務との一体化を進めることができました。

### 統合マネジメントシステムを機に 社員全員を内部監査員に

清掃事業を展開する上で、環境に対する影響を「見える化」する必要があると考え、ISO14001認証取得を目指しました。同時にISO9001との統合マネジメントシステムの構築にも取り組みました。これを機に、業務の抜本的な見直しを実施しました。具体的には、業務マニュアルは、フローチャートなどの図を多用して分かりやすい表現にまとめ直し、さらに、組織の権限、役割、業務の明確化を図りました。

また、クレーム対応マニュアルなどは統一仕様を導入する一方で、独自性を重んじ、一定の業務の裁量を許すなど、各社が切磋琢磨できる仕組みとしました。

このように、MSをグループの基礎としてグループ会社間のガバナンスを利かせつつ、組

## ◆2013年度 目的別インスペクション実施回数分析(品質KPI)

## 現場へ行った目的

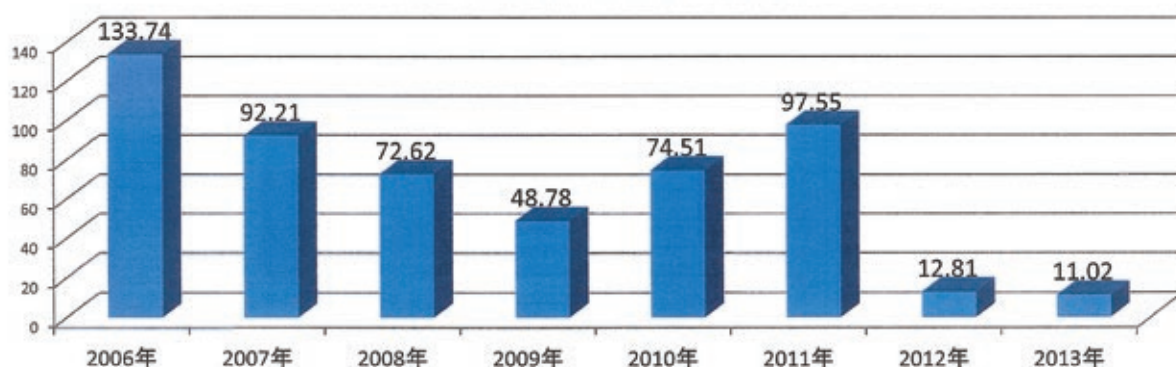
巡回	820	引継ぎ	51
初期指導	196	代行 再指導	1
代行作業	982	再指導クレーム	2
緊急対応	42	再指導巡回	7
クレーム処理	28	巡回緊急対応	1
定期清掃	132	巡回代行	1

## 地区別インスペクション回数

管理1課	430
管理2課	899
管理3課	111
管理4課	1071
管理S課	58

## ◆指定化学物質含有洗剤 含有量の推移(環境KPI)

## 指定化学物質含有洗剤 含有量



織の拡大を図っていくことに成功しました。

また、社内にMSを浸透させるための施策として、「社員全員の内部監査員化」という施策を実行中です。他部署の監査を行うことで、業務全体を俯瞰して見ることができる人材を育成できると考えています。

## ■ 目標設定は人材育成のポイント

また、経営側として、社員の育成を図る観点では、目標設定とその管理が重要です。

やり方としては、年に1回、全社員が集まる経営計画発表会で、会社目標や部署単位のMS目標設定を行います。会社目標、部署目標に品質目標・環境目標を入れることで、社員はMSを意識せずとも、MSに取り組む環境を作っています。

例えば、品質管理の観点では、同社の社員が清掃員の管理をしており、インスペクション(現場での社員チェック)での指摘事項、クレームを指標(KPI)としてとらえ、

分析しPDCAを回すように仕組みを作りました。

また、環境管理の目標設定として、現場で洗剤から発生する化学物質の量を測定しており、この管理を目標とする仕組みを導入しています。

## ■ サービス業としてのMS活用

「サービス業としてMSをどう活用していくかについて、かなり試行錯誤した」と、是佐社長は語ります。例えば、サービスにおける「設計開発」は、「現場を見てサービスを設計することが設計開発である」と理解されているとのこと。

また、同社は認証機関による審査を重視しています。是佐社長は、「第三者の目で業務分析を行えることが、MS認証取得を目指した目的の一つでした。社内に良い緊張感が生まれ、自らの業務を見直すきっかけになる」と、審査の効用について語ります。



是佐社長