

人を活かす サーバント・リーダーシップの力

全社員からの 熱いメッセージ

一般的に、守りが中心であり表舞台には立たないといわれるビル管理会社。それが島津氏の就任によって、四年間で業績も好調に推移、従業員も元気で明るく楽しい社風に生まれ変わった。島津氏はいったいどんなリーダーシップを発揮したのだろうか。



現(株)シマーズ代表取締役社長
前スターツファシリテイサービス
(株)代表取締役社長
島津清彦氏



【聞き手】
日本サーバントリーダーシップ協会
理事長

眞田茂人

初めて目にした 管理室に衝撃

——島津さんはこの春に独立して創業されましたが、それまでさまざまな業種・職種に携わり、大きな成果を挙げてこられました。今日は、五年程前に立て直されたビル管理会社の話を中心にお聞きしたいと思います。



島津 私が副社長として就任した

(その一年半後に社長) のは、当時四十八年の歴史がある老舗しんせのビル管理会社でした。就任当時は約六六〇件の物件があり、従業員も六〇〇名程ほどだったと思います。

——会社の第一印象はどんな感じでしたか？

島津 私がそれまで関わった会社と比べ、社員の平均年齢も高く、これは当然でしょうが、新しい体

制への不安感や防衛反応などを感
じました。

——どのようなことから着手された
のですか？

島津 まずはすべての営業所、事
業所を回って、現場の状況を観察
しました。築年数がとても古く、
光の入らない地下室で事務仕事を
するというのが当たり前の世界で、
明るいオフィスにすっかり慣れた
私には、その環境はとても衝撃的
でした。それまでの私が恵まれず
きていたのでしょう。

そこで、管理室を移転すること
はできないが、せめて周りの環境
だけは改善していこうと思いまし
た。まずは社員の意見・要望を吸
い上げ、ユニフォームを軽くして動
きやすいものにしました。

次にしたのが自己開示です。私

という人物を理解してもらうため
に、失敗談を含めたプロフィール
を、A4の紙一枚にまとめ、全事
業所に配りました。あまりにも私
がオープンにさらけ出したので、
皆驚いていたようです。

さらに、私が何を考え、これか
らどうしようとしているのかを、
ブログ形式でほぼ毎日全社員に発
信し続けました。

それと、若手の拔擢ぼつてきと併せ、社
員に経営参画意識を持つてもらう
ため「風土改革委員会」を立ち上
げました。これは、年齢、性別、
職種をバラバラにして十名ほど人
選し、会社の課題を明確にさせ、
六か月で答えを出そうというプロ
ジェクトです。この委員会は会社
の意思決定に大いに貢献してくれ
ました。

大切な心と心の コミュニケーション

——その他、どんなことをされたのですか？

島津 社員との距離を縮めようと思いました。たとえば、「社長とのダイレクトコミュニケーション」という名前のQ&A方式のデスクッションに食事会をセット

したものをほぼすべての部門・社員とやりました。事前に私への質問を紙に書いて提出してもらい、

私が一つひとつ答えていきました。これが、会社の心を整えていく一つのプロセスになったと思います。

社員の家族にも心を配りました。夏休みに希望する社員の子どもたちを会社に招待し、この近くには、お父さんやお母さんが働いたり管

理しているビルがいくつかあるよと言って、スタンプラリーを実施しました。

終わったあとは、社員証を真似て作ったものを参加した子どもたちの名前でプリントし、プレゼントしました。そうす

ると、翌朝から、親を見る目が変わったそうです。明らかに尊敬の眼差しに……。

コミュニケーションを通じて社員との信頼関係構築には特に力を注ぎました。

——仕事そのものは大きく変わりましたが？

島津 「ビルを毎日守っている自分たちが最高の改修提案ができる」という意識で改修工部門を強化しました。管理という守りの仕事だけではなく、攻めもなければという意識です。成功事例が報告されるにつれ、意識も、モチベーションも上がってきました。

「すべては 島津社長と共に」

——ビル管理会社の経営者となって



奮闘した四年三か月。その後、別の会社に転任することになりましたね。

島津 ももちろんまだまだやり残した感はありましたが、これは組織人としては当然の役割です。

それから二、三か月後、そのビル管理会社の社員が私の新しい会社を訪ねて来て、「実は、これをみんなで作りました」と言って、小さな手作りの本をプレゼントしてくれたのです。「すべては島津社長と共に」という書名は、先のビル管理会社の風土改革委員会で企業理念をみんなで作り直したときの、「いつも建物のそばに、いつも人のそばに、すべてはお客様と共に」をもじったものです。

本の最後に、「あの頃、僕らはまだ何もわからずに、ビルを管理していたんだ」と小さく書いてあ

りました。ここには思い出の写真とともに、まえがきに、このように書いてありました。

「島津さん、二〇〇七年四月から四年三か月間、お疲れさまでした。島津さんの温かく、厳しく、おもしろいメリハリのついた手腕で、この会社は風通しのよい活気のあるすばらしい会社になりました。感謝の思いを込め、全社員からの熱いメッセージを本にさせていただきました。しかしながら、みんなの思いが熱すぎて、広辞苑のように厚くなりそうだったので、一人二十文字以内でメッセージをまとめさせていただきました。今後もしいつそうご手腕を発揮なさるよう願っています。社員一同」

——最初にこの本を見たとき、どのように感じられましたか？



島津 自宅で一人で読みながら涙がこぼれました。絶対棺桶かんとけに入るぞ（笑）と思いました。これは私の一生の宝物です。

私のミッション

——最後に、島津さんのリーダーシップの特徴を教えてください。



島津 そのようなものは特にないのですが、私自身のミッションは手帳に書いて、いつも読み返しています。

「私の人生の目的は、出会う人すべてに、明るさ、楽しさ、元気を与え、いやし、勇気を与えること。悩みから解放し、聞いてあげるこ

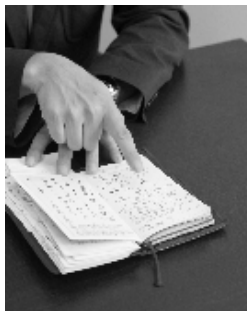
と。笑顔と涙が出るほどの感動を与えること」

これは、二〇〇七年に、私自身が大きな壁にぶつかって挫折、ノイローゼ気味になった時に、その状況から脱した瞬間に手帳に書いたものです。精神的に追い込まれた状況を何とか打開しようと、哲

学や宗教、人生論、宇宙の仕組みなどに関する本を読みあさり、毎朝自転車で海岸まで日の出を見に行きました。それから一か月半程したとき、不思議なくらいにスツと治ってしまっただけです。今まで自分がいかに思い上がっていたか。感謝があつて初めて人は動くんだ

と悟りました。

——その経験が今に生きているんですね。今日は、リーダーとしての大事を視点をありがとうございました。島津 こちらこそ本当にありがとうございました。



さなだ しげと
株式会社レアラッセ代表取締役社長。
NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会の理事長。サーバント・リーダーシップの普及を通じて、日本を再生し、グローバルに通用するリーダーの育成に力を入れている。