

NBC Plus+

vol.53



優しくするだけが
優しさじゃない。

3年間で
限界利益率14%改善!

快進撃の裏側 迫る。

文：NPOコンサルタント株式会社



神奈川県厚木市周辺、東京都西部地

域を中心に公共土木事業を行う西進開発株式会社。土木事業の中でも特に舗装に強みを持ち、社員も30代前半が中心と若く、完工高も順調に伸びている非常に勢いのある企業でした。

しかし、創業より7期目を迎えた同社を率いる40代の小山内綾社長（以下、社長）は、好調な業績とは裏腹に、社内さまざまな悩みを抱えおり、

「このまま順調に行く
ようにはとても思えない」

「頭打ちは程なく
訪れるのではないか」

と、いつも不安に駆られていました。

社員が現場で酒を飲む!?

プライベートでは非常に気さくで明るく、情にも厚い社長ですが、仕事においては全くの別人。真面目で向上心が非常に高く、厳しさを持ち合わせた

方です。ところが、その実直さや理想の高さから、社員に対してストレートな物言いをしてしまいうことも……。目線の異なる一般社員にはなかなか理解されず誤解が生じ、社員との間に大きな溝ができていました。

社員はそれぞれ頑張っているものの、典型的なトップダウン・文鎮型の組織であり、人を採用・育成できるような体制ではありませんでした。さらに社員の中には、トラブルを起こしては現場を投げ出す者、現場で酒を飲む者、無断欠勤をする者などもあり、モラルも決して高くはありませんでした。

顧客や元請け・下請けと信頼関係が築けているとはとても言えず、トラブルがあるたびに社長は現場まで出向き、火消しを行わなくてはいけない状況。そのような日々、社長の不安は募るばかりでした。

社長の決断！ しかし……

「このままでは人も育たない」「トップダウンから脱却できない」自身の経営に疑問と危機感を抱き始めた

社長は、管理者待遇で2名を中途採用することを決意しました。

今まで生え抜きメンバー中心で駆け抜けてきた社長にとって、初めての決断であり大きな投資でした。

採用した2名は、組織改革に際し起爆剤として期待をかけていた存在であり、部長・課長のポジションに据えまされた。そして、お金・利益に厳しくあること、利益を上げられる部下を育成すること、が責務であることを伝えました。ところが、管理者としての働きを期待して採用した彼らも現場仕事に追われ、スピード感や対応は社長の満足いくものではなく、部下の信頼を得るにも至っていませんでした。そのため、社長は彼らが実行できていない場合には、自身が直接社員に指導を行い、問題発生時にもフォローを行うなど、誰よりも数字に厳しく、またスピード感を持って業務に臨んでいました。

その結果、2名の管理者に社長の姿勢・想いは伝わらず、むしろ不満を漏らす始末。社内には組織図が貼りだされていましたが、カタチだけのものになり下がっていました。

部長・課長の採用は、社長にとって

大きな投資でした。ところが、会社の発展につながるような道筋は見えませんが。結局は社長がトップダウンで物事を進める状況に変化はなく、ただ人件費を引き上げるのみの結果となってしまうのです。

この時点では、社長と社員間、社員相互に溝があるだけでなく、社長と管理者との関わりも薄く信頼関係は希薄な状態でした。

本格的な改革がスタート

西進開発様を支援するにあたり、まず改善を目指したのは次の2点です。

- ① 管理者意識の強化および
コミュニケーション改善を
目的とした会議の運営・関与

会議は行われていたものの社長が一方的に話し、社員からは全く意見が出てこない状態。そこで、部長・課長が1班ずつ受け持ち、まずはきちんと各現場の状況を把握し、改善指示を出す

場を設けるようにしました。社長のみが話すような会議は、管理者が中心となり、社員全員が参画した経営組織の構築には意味をなしません。この別班会議は部長・課長が主催し、彼らが進行を行う流れを整えていきました。

- ② 目標達成に向けた
管理帳票の整備

同社には業績資料があり、社内開示も比較的進んでいて、各現場の請求金額や原価は会議の場でも共有されていた。

会議で黙って話を
聞くだけの管理者・社員…。
まずは社長と同じ土俵に
乗せなければならない。



経営は数字にはじまり 数字に終わる。 組織に共通言語はあるか？

与はほぼしていませんでした。

そこで、各現場ごとに請負金額と実行予算を明示し、請求金額・発生原価と細かく対比できるように資料を改訂しました。

このことによって、各現場において当初の実行予算に対して、予定通りの利益を確保できたのか、あるいはできなかったのかが一目でわかるようになり、PDCAを回す基礎となりました。また、実行予算については必ず管理者による確認・承認行為を必須とし、管理者は必ずチェックの上コメントを残すことを徹底しました。

その他、各現場業績と会社の業績、そして個人個人の人件費がどのように結びついているか、繰り返し「計数勉強会」を開催しました。数字を活かし数字をもって業務遂行する社員をじわりじわりと増やしていったのです。

ました。しかし、建設業においてもとても重要な実行予算管理や見える化が不十分な状態でした。会議時に配布される資料には請負金額の次に請求金額が記されており、実行予算と発生原価の対比がなされていません。つまり、実行予算通りに利益を確保できたかどうかの検討がなされていなかったのです。さらに管理者は自分が関与しない現場については、最終的な発生原価の金額は知っていても、プロセスへの関

ました。

それまでは、戦略的に受注した案件など、最終的な原価や利益だけでは評価しづらい部分がありました。そのため、きちんと実行予算管理を進めていくことは好意的に受け入れられ、業績管理体制の構築は一気に進みました。

しかし、これらはすべて「仕組み」であり、肝心なことはそれを実際に運用していく「人」。

仕組みを整えても急にコミュニケーションが大きく改善するわけもなく、社員が変わるわけでもありません。最初の数ヶ月間はじっくり時間をかけ、まずは上述したような仕組みの整備を行い、コミュニケーションの改善は、全社員が参加する実践人財塾®（以下、人財塾）を契機にスタートすることとしました。

激動の3日間がスタート

人財塾の目的は、バラバラだった組織を一つにまとめること。3日間におよぶ人財塾の初日、事前に実施した「相互評価アンケート」の結果を全員

に配布しました。

相互評価アンケートとは、社員それぞれが自分以外の社員をそれぞれ評価するものです。これは、関係をぎくしゃくさせることを目的とし実施するものではありません。あくまでも「他者評価」を真摯に受け止めることにより、あらゆる課題解決の前提には、

**自らを省み、まず自らが
善処に努めることが必要。**

主因は内（自身）にある。

ということを理解いただくことに実施の主旨があります。

さらに、共に働く仲間には「本当の意味での思いやりを持って接する」ということを、この相互評価アンケートの実施をもってお伝えできればと考えました。

すなわち、他人を揶揄し傷つけるのではなく、自分以外の仲間を心から思いやり、「こういう風に見える」「ここはなおしたほうがいい」「こうなってほしい」と伝えることこそ、真の優しさであり、温かさであるということです。

当然、仲間からの評価は決して耳触りのいいものばかりではありません。中には、受け入れがたい評価や指摘もありました。

それまでは、それぞれが「自己評価」に偏り、自身を正当化する発言ばかりしていましたが、周囲からどのように見えているかという「他者評価」を受け、自身の課題を客観的に突きつけられた時、特に管理者や一線で働いてきたベテラン社員には愕然たるものがありました。

しかし、同社はこの相互評価アンケートの実施を避けて、改革を実現することはできませんでした。管理者が社員を批判し、社員もまた管理者を非難する。社長はそんな組織を嘆き、その社長の声に管理者が反発する。数百人、数千規模の組織ではありません。社長・管理者・社員の強い連携こそが同社のこれからもっとも必要なことでした。

一方、この人財塾中に大きな問題を抱えました。それは、社長が新たに組織改革の担い手として採用した部長の存在です。

前職で役員経験までであるという50代半ばの部長は、社長が大きな期待を寄

せて採用した人材。年齢や経験からくる物腰の柔らかさで、作業員から人望を集めるにはそう長くはかかりませんでした。しかしその半面、スピード感・厳しさに欠け、自身の過去の経験にとらわれた判断を行うこともあり、さらには他責（問題の原因を他人に求める）の傾向が強くなりました。物事がうまく進まないと不満を口にし、個人のプライドを優先し保身に走るような態度は、社内の溝をより深めていきました。

部長は研修初日から斜に構えており、本来であれば社長の代弁者となり、若手をまとめ牽引しなければならぬにも関わらず、相互評価アンケートの結果を手にし、周囲からそして講師から指摘を受けると、急に癩癩を起し「もうできません！」と会場から出て行ってしまったのです。講師や社長が部長の説得を試みましたが、彼が会場に戻ることはありませんでした。

しかし、これを機にそれぞれが今以上に以上に本音を話し始めました。真面目に受講してはいたものの腹の底を見せていなかった社員たちが、部長にどう向き合うか？について意見をぶつけ合い、本音で語る。そのことが本当の

団結へと大きく寄与したのでした。

社員たちは、今後は定期的に日々問題だと感じたことを、腹を割って話し合う場を設け、部下・後輩にもしっかりと関与し、より良い会社づくりを行うことを誓いました。

そして、姿を消した部長についても、「自分が連れ戻す」と誓った若手社員を中心に、もう一度社内の輪に引き戻すことを決意しました。

後日、部長は人財塾を再度受講しました。このことで社員の足並みが揃い、経営改善に向けた真のスタートとなりました。

人財塾において社員は会社の目標を再確認することができ、自身のやるべきこととして、自己改善・社内改善のため、5つの約束ごとをコミットメントしました。また、事前に整備していた新たな管理帳票に基づき班別会議を本格化させ、全社会議や計数勉強会など、改善のための取り組みを一気にスタートさせていきました。

各自が立てた5つの約束ごとについても、3ヶ月間にわたり、毎週全員で話し合いの場を持ち相互チェックを行いました。

それまで嫌なことや辛いことがある





完工ベースで**37.6%**という

非常に高い**限界利益率**を達成。

8割近くの現場で**利益改善**を達成。

と現場から逃げ出していた若手は、自分よりさらに後輩を引っ張って若手勉強会を立ち上げました。部下に不満を言っていた部長・課長も班別会議では積極的に指示・アドバイスをし、自分の担当現場の合同を見つけては、部下の現場のチェックにも出かけていくようになりました。

社員間のコミュニケーションは一気に改善され、全員から「自分と会社の課題を改善し、より良い会社にしよう」^①、会社の業績目標を達成しよう^②という意識が見えてきました。

改革の停滞

しかし、この人財塾後の流れも長くは続きませんでした。

ある若手のリーダーが、ある日現場で大きな事故を起こし、再度逃げ出してしまったのです。彼はどうしても気が引けて会社に戻ることができず、結果そのまま退職となりました。

さらに、もう一名の社員が出張中に問題を起こし、作業員へと降格になっ

てしまったのです。

積極的に周囲と関わりを持ち始めたかに見えた課長も、このような部下の状況に再び不満を強く漏らし始め、退職することになりました。

人財塾に参加し結束を固めた社員のうち3人が、受講後わずか4ヶ月で会社を去ることになりました。

転機が訪れる

社員の一致団結が瓦解しかねない状況ではありましたが、以前とは異なり、社員間でしっかりとコミュニケーションが取れており、^③「なんとか会社をいい方向へ！」^④自分たちの仲間といい方向へ！^⑤という強い気持ちは保たれていました。次の繁忙期を見据えると、戦力的には厳しい状況となったものの、社員における影響は心配したほど大きいものではありませんでした。

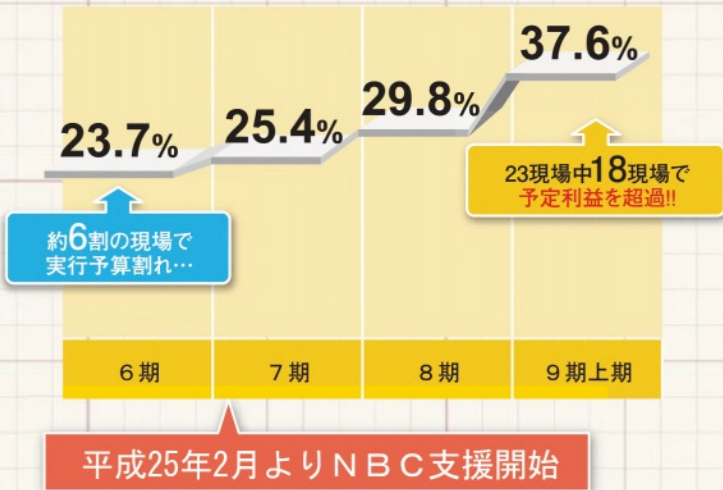
そのような折、新たな経験者が加わることとなりました。彼もまた年齢は50代、他社で役員を務めた経験を持つ人材でした。課長が退職意向を示し、

それが現実的なものになってから募集を始め、応募してきた方でした。

後に課長となるこの社員は、技術面でも非常に経験豊富。人間的にも魅力的な方でした。状況が厳しくとも団結して課題を改善しようという会社全体の雰囲気にも、すつと溶け込んでいきました。入社当初は遠慮がちな素振りを見せましたが、すぐに年下の社員たちの信頼を集めることになりました。非常に協力的で、新たな経営改善の核となってくれることは明らかでした。

社員一人ひとりが自身の自己改善を積み重ね、お互いにしっかりと関わりあいながら社内でのコミュニケーションを改善。業績改善のための取り組みを進めてきた中で、さらに牽引役が仲間入りし、社長も改善のスピードアップを期待せずにはいられませんでした。

限界利益率の推移



**目に見える成果！
過去最高の利益率！**

このように仕組みの変更を行い、特に会議体とチェック機能を備え、そこに人が揃った結果、改革2年目の8期（2015年9月）には、業績に大きな変化が見られました。

限界利益率が前期比で4%上昇。前期には6割超の現場で実行予算割れが起きていましたが、それが改善し、7割近くの現場で実行予算が順守され、

利益改善がみられたのです。社員の利益意識は明らかに向上し、改善のための知恵を絞るようになったことが、この業績改善の背景にあることは間違いありませんでした。

この流れを加速させるため、社員の知恵・ノウハウを共有・平準化するために、成功現場・失敗現場それぞれに関する勉強会を定期開催し、個々人に帰属していたノウハウを共有できる取り組みも実施しました。

さらには、8期の成果を踏まえ、9期より個人ごとの目標管理を本格的に導入していきました。個人ごとに数値面・スキル面に対する通期の目標設定を行います。また全社目標を「限界利益率30%超」としました。

その結果9期上期は、完工ベースで37.6%という非常に高い限界利益率を達成しました。各現場で見ても23現場中18現場と8割近くの現場で利益改善が達成されています。（上図）

これは、東京近郊の工事需要が増加している一方、現場作業員は不足しており、下請け会社の交渉力が高まっているという外部環境変化に対し、以前とは見違えるほどの強い社内体制で臨んでいる相乗効果で起きているもので

す。

社員一人ひとりが利益を確保できるような事前交渉を綿密に行い、予定利益を守るようにその後の元請けとのコミュニケーション、そして交渉についても、場合によっては上司に相談し会社ぐるみで取り組んでいることが、大きな影響を及ぼしています。

このような中で、新課長を中心に元請けの評価も高まりつつあり、規模の大きい仕事を依頼されることも増えてきました。

建設業は春夏が閑散期ですが、9期下期はかなりの額の案件がすでに見込まれ、このまま行けば過去最高の限界利益率となる見込みです。さらに、下期の利益獲得次第では、営業利益も創業以来過去最高益となりそうです。

今後に向けて

引き続きの課題は、中小企業において必ず悩みとなる「採用面」です。

数少ない採用者を、社内できちんと育てていくことが重要です。そのために、現在は入社3年以内の若手には、

育成担当者にて定期的な面談を行い、スキル目標のチェックと課題設定を繰り返して行っています。

また、スキルの高い作業員の高齢化が進む中、会社の更なる品質強化として、社員だけではなく作業員のスキルアッププログラムの構築も行う必要があります。

西進開発の改善はまだ始まったばかりなのです。

西進開発株式会社

【所在地】神奈川県厚木市

【事業内容】

神奈川県厚木市・東京都西部地域中心の公共土木事業。



コンサルタントの 視点



担当コンサルタント

NBCコンサルタンツ株式会社 チーフコンサルタント 孫正晃

今 回、紹介させて頂いた西進開発株式会社様は、現在過去最高益達成に向けて全社一丸となって邁進中です。

外 部環境の追い風も一因としてありますが、その追い風をしっかり掴めているのは、「人・組織」が強化されてきたからに他なりません。

私 自身、西進開発様の支援を通して、「企業は人なり」ということを改めて強く実感しました。

西 進開発様は、以前から数字はすべてオープンにし、目標達成すればきちんと配分するという方針で進めていらっしゃいました。改革によって仕組みの変化もありましたが、それ以上に、実際に仕組みを運用する「人」が変わったからこそ、仕組みがうまく機能しつつあります。

以 前はどの社員も、自分の業務・自分の現場以外への関心があまりなく、管理

者からも「わからないから管理できない」という言葉が出る状況でした。そのような状況下では、組織的な社員教育・育成は難しく、個人の自覚や能力に依存していました。

現 在は、人員が少ない中でも全社員がフォローし合い、また後輩を育てることが社内の共通目標として共有できています。また、社員が積極的に意見を出しあうことで様々な取り組みが効果的に機能するようになり、個人と会社の成長を促しています。

今 後は、個々人と会社の目標達成が給与に反映される評価の仕組みを浸透させ、成長意欲をさらに刺激することで、この流れをより加速させていきます。

そ して、新しい社員が今後も入ってくる中で、社内で社員を育て成長できる強い組織への発展を目指して、引き続き精一杯支援してまいります。