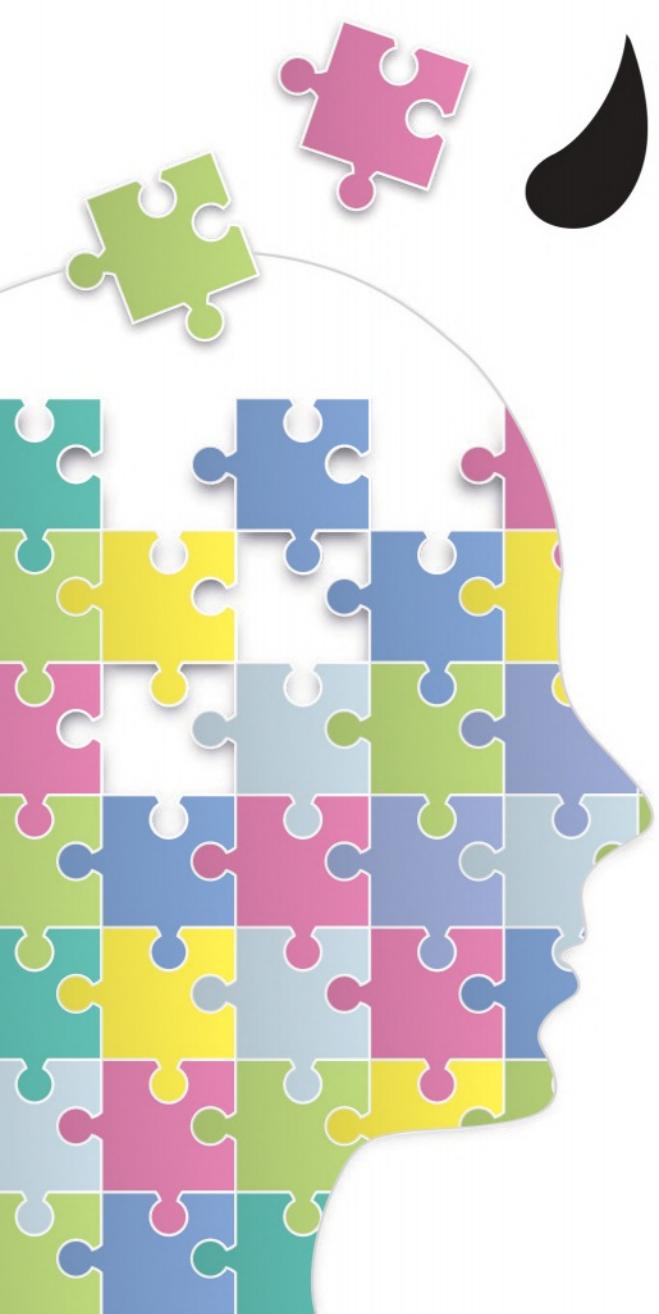




vol.56

心

を組み立てる



若者が目を輝かせ、  
社員の人生を好転させる

# 組織を 目指して

プロローグ

福岡県粕屋郡須恵町に本社をおき鉄筋業を営む株式会社アールファインズ様。

社員の平均年齢は32歳と若く、業績も順調に伸ばしています。来期の受注高は外部環境に後押しされる形でほぼ確定しており、自己資本比率30%超を誇る安定企業です。

しかし、そこにたどり着くまでにはさまざまな障害がありました…。

前田隆弘社長(以下、社長)は16歳から昼は現場で鉄筋工として汗を流すかたわら、夜は定時制高校に通つて建設専門学校を卒業した努力家。元々は型枠大工として働いていましたが、その後鉄筋業に転換してからは現在まで鉄筋業一筋です。

アールファインズ様の歴史は、社長が平成15年に27歳という若さで始めた事業からスタートしました。3年後の平成18年には法人化し、現在11期を迎えてています。

創業当初は、三次受けでの仕事がほとんどで、もともと利益率が低い仕事の上、人材も不足していたため、外注に頼らざるを得ませんでした。結果、売上



は上がるが利益が残らず資金繰りは逼迫…そんな状況が続いていました。

当時は昼も夜も寝ずに現場をこなしでいたため、仕事がきつすぎて辞めていった社員もいたそうです。

そのような中、社長は社員を守るために、利益率向上を目指し、三次受けから二次受けへの昇格に全力で取り組みました。高い施工技術、誠実な対応、社長の真面目な人柄もあって、元請けから信頼を徐々に勝ち取り、現在では二次受けの仕事が増え安定的に利益を確保しています。また、千葉県にも営業所を設け関東進出を果たし、着実な成長を続けています。

その一方で、創業当初から在籍していたナンバー12社員の退職や価値観が合わない社員・外注先との決別など、経営者として悩みもがきながら漸進してきました。

### NBCとの出会い

それまでは、社長が自ら現場に出て誰よりも数字を稼ぐ…そうやって背中を見せ社員を牽引し、会社を成長させてきました。

しかし、会社のさらなる発展を考え

た時、「自分が現場に出ていては社員が育たない」と感じ始めた社長は、あえて作業服を脱ぎ、スーツを着て営業活動

にもつながると考えたのです。

頃。平成24年のことでした。

当時、社長は「自ら考え方を言い合える職場づくり」を目指していました

合える職場づくり」を目指していましてが、職人気質で無口・恥ずかしがりやな社員が多いこともあり、なかなか社員に浸透しないという課題を抱えていました。

利益を確保するためには、ベトナム人留学生や年上の協力業者とうまくコミュニケーション・連携を取ることがカギになります。

そこで社長は、自分の考えをしっかりと持ち、外国人労働者・協力業者とも円滑なコミュニケーションがはかれ、元請けとの交渉にも対応できる自分の分身のような社員を育成するため、毎月社内勉強会を開催しました。社内勉強会は、社長が決めたテーマに対して社員同士が考えをぶつけ合うグループディスカッションが中心です。

「まず自ら勉強せねば！」と、さまざ  
ーブディスカッショ�이 중심입니다。

実践社長塾®

そして、セミナー後の、個別の財務分析とアンケート調査により自社の問題点を改めて認識し、より深い学びを求めて実践社長塾®（以下、社長塾）受講を決断されました。

の右腕としての役割を再認識。社長と共に会社を大きくしていくことを決断されました。

我が社の経営課題研修会では、財務分析と社風調査アンケートをもとに、コンサルタントとマンツーマンで自社の課題を掘り下げていきます。

浮かびあがつてきた課題は【社長と社員との間に大きな溝がある】ことでした。

浮かびあがってきた課題は【社長と社員との間に大きな溝がある】ことでした。

全社員が「今の会社で働けて良かつた」「今の仕事は面白い」と考えてお

「今朝見た『今朝の会報』(例)」など、「た」「今の仕事は面白い」と考えており、やりがいは充分に感じています。し

り、やりがいは充分に感じています。し  
か、その一方で「次のリーダー」が育つ

かしその一方で「次のリーダーが育つ

がしもの一方で「次の」が育つ  
ていな」「部下育成に熱心な管理者

「ていない」一部下育成は熱心な管理者が少ないなど、次世代リーダー育成の

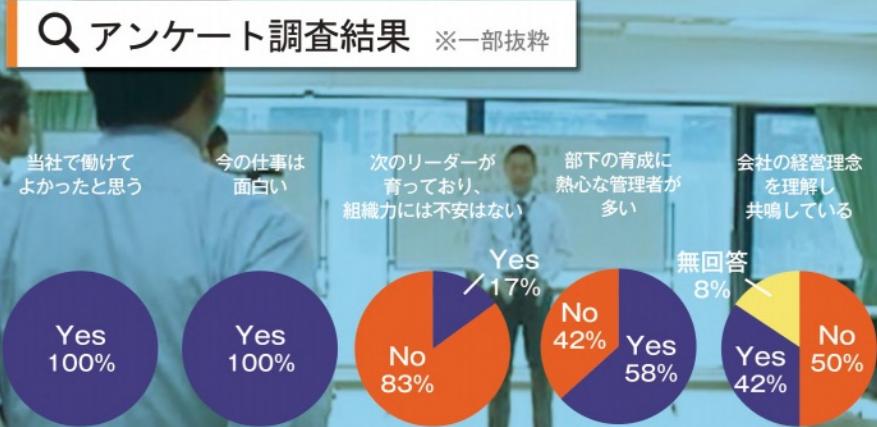
が少ない」など、次世代リーダー育成の遅れや管理者がその果たすべき役割を

十分に果たしていないという社員の本音が見えてきました。

他にも、社長は月一回の社内勉強会で毎回想いやビジョンを伝えているつ

## Q アンケート調査結果

※一部抜粋



# 「九州オンリー1企業」

さまざまな夢を描きながら意見交換を行い、  
社長が描く5年後のビジョンの共有と  
すり合わせを行う。

「福利厚生」「社員旅行の行き先」  
「売上●億円・給与△△万円」

改革をスタートするにあたり、会社  
の基盤・土台となる社員の意識改革か  
ら取り組むこととしました。  
実践人財塾®(以下、人財塾)は、全社  
員が参加し、心の組織化を行うための  
二泊三日の宿泊型研修です。  
人財塾では、社員が思う5年後のビ  
ジョンを提出いただきました。

「××君にはこんな期待をしている」  
普段では言えない本音の会話を通し  
て、社長と社員の間にあった溝や、社員  
間の壁を取り壊すことができました。

利益率が低い現場の共通点は、手直  
しで行っていた利益計算の見える化  
がなされ、どの現場で利益が出ており、  
どの現場で利益が出ていないかが、現  
場別・職長別にわかるようになります。  
さらに、工事台帳の運用・分析の結  
果、利益率アップのために必要なこと  
が見えてきました。

もりでしたが、5年後に売上・社員数  
を倍にするという社長の目標や、事務  
所のいたるところに掲出されている経  
営理念等も浸透していないという現実  
がアンケート結果に浮かびあがつてき  
ました。

社員同士においても、お互いに厳し  
いことを言えずに、悩みを抱えている

状況：社員一人ひとりが自立し部下・  
仲間のことを思って厳しく注意し合え  
る風土づくりが必要だと再認識されま  
した。

一つひとつの課題に対し、どのような  
対策を講じるか：改善方針書を作成  
しました。

## 実践人財塾®

「多能工化」「九州オンリー1企業」  
さまざまな夢を描きながら意見交換  
を行い、社長が描く5年後のビジョン  
の共有とすり合わせを行いました。  
社長の熱い想いを前にバラバラだつ  
た社員の心は次第に一つにまとまりはじ  
めました。

「理想の会社を実現するためにどう  
あるべきか？」をテーマに、自身そし  
て会社の良い点・悪い点・足りない点  
を全員で共有し改善点を話し合いま  
した。

また、同時にこれまでの生き方や考  
え方、仕事に対する姿勢、上司・部下との  
接し方、さらには家庭での自分の役  
割等を見つめ直しました。

今まででは理想の会社は作れない、  
そして理想の人生も送れない

「全社員がこれまで以上に  
自立しなければならない」  
「自分に出来ることはまだ  
たくさんある」

「○○さんは、自分たちに遠慮せず、  
もっと厳しいことを言って欲しい」  
「××君にはこんな期待をしている」  
普段では言えない本音の会話を通し  
て、社長と社員の間にあった溝や、社員  
間の壁を取り壊すことができました。

### ① 社内に共通言語として 計数を浸透させる

人財塾終了後、本格的な社内改革を  
進めるにあたり、次の3つの項目から  
取り組みました。

## 診断調査・継続指導

しや後戻り作業が起きていたことでした。そこで「事前準備の徹底」や「積算の精度アップ」を利益率向上のための新たな課題として掲げました。

改善前は、積算が担当任せになつていたり、元請けからの積算内容を確認せずにそのまま段取りしていましたが、二重三重のチェック体制を構築し、積算ソフトを導入することで業務省力化を行い改善を図りました。

積算時の原価計算においても、当初は全社員の平均人件費を用いていましたが、人件費のランク分けを行い、より精度の高い積算を行っています。

さらに、基本項目を徹底させるために勉強会を開催したり、利益が低い現場については、職長にて振り返りを行い、同じ過ちを繰り返さないように意識づけを行いました。

現在は、試算表および試算表に反映されていない直近の工事台帳、今期の受注確定・見込み、投資計画も織り込んだ決算着地予測システムを導入し、リアルタイムでの業績確認・対策検討を進めています。

「このままいけば、利益がいくらになるか?」「目標利益を達成するためには、残りの工事を平均利益率●%以上

で完工させる必要がある」：目標利益達成から逆算した対策・指示を行っています。

## コミュニケーション 活性化のために

### ② 会議制度の見直しおよび全員の前で発表をする場を作らる

社員の仲は良いものの、全員の前で発表をしたり、意見を言うことに慣れていらない社員も多くいました。そこで、会議の司会進行を輪番制にしたり、発表の場を増やしました。

最初は恥ずかしがりながらも、徐々に自分の意見を伝えられるようになり、今では会議のファシリテーターもできるようになりました。

また、人員配置のムリ・ムラ・ムダを解消するために、職長・同士の工程会議を設けました。各現場の進捗度合いにより、タイムマリーに人工調整を実施。外國人労働者を効果的に配置し、現場利益を確保するなど、知恵を創出する場となっています。

社内レクリエーションについても活動を行っており、誕生日会やベトナム留学生の歓迎会や送迎会など様々なイベントを通じてコミュニケーションの活性化を図っています。

ペントを通してコミュニケーションの活性化を図っています。

## 意欲動機付けのために一人毎月振り返りを行う

振り返りについては、毎月社長自ら目標設定シートを確認し、フィードバックを実施しました。

社長は、良かった点・悪かった点もつと期待することを社員一人一人に届ける機会ができ、社員は社長とのコミュニケーションが増え、やる気の向上につながっています。

また、社内基準の明確化・平準化のために、毎年アルファインズ手帳を作成し、全社員に配布しています。

内容は今年のテーマから始まり、職長の目標や社員の誕生日も記載されている全体カレンダー、鉄筋業における基礎知識など多岐にわたります。

作成当初は数十ページだったものが、今では毎月の会議資料も保存できるようにするために、「社員からは『もはや手帳ではない』と言われながらもA4サイズのキングファイルで運用しています。

福岡県・千葉県を拠点に、九州北部および関東圏の土木・建築・鉄筋工事を行う。



株式会社アールファインズ

【所在地】福岡県糟屋郡

【社員数】18名

【事業内容】

福岡県・千葉県を拠点に、九州北部および関東圏の土木・建築・鉄筋工事を行う。





## President message



# 社長からのメッセージ

私が目指す組織は、若者が目をキラキラさせて汗を流し、同時に頭の汗もかきながら仕事を通して人生が好転する組織です。

私は「モノづくり」が好きで衣食住の仕事に携わりたいと、16歳の時に建設業に足を踏み入れました。

最初は体力面も精神面も厳しく苦しく、すぐに辞めてしまおうと考えましたが、厳しく苦しいけれどその壁を1枚づつ乗り越えて、やり遂げた後の達成感がたまらなく、気分爽快で、自分自身の成長が実感できるようになりました。

一瞬の達成感のために最大限の努力をして苦労する姿勢・行動こそが鉄筋と人の心を組み立てる作業手順書はないでしょうか？その手順書のおかげで、様々な現場を収めることができました。この経験を若い子たちにもしてもらいたいと考えています。

これからも志を持った社員の心を組立て、育てるため現場作業の暗いイメージを（キツイ・汚い・危険）と、キツイを爽快へ、汚いを清潔へ、危険を安全に変えるために教え導き、若者が職に魅力を感じる作業環境を創り続けます。

夏場は暑く、冬場は寒い。時に危険も伴います。仕事がきつくて離れて行った仲間も沢山います。

今まで社員にはいろんな研修に出てもらいましたが、研修を行った直後、1週間から長くて1ヶ月はやる気があるのですが、その後はだんだんいつものように戻っていってしまい、どうすればやる気を維持できるかを悩んでいました。

NBCさんは研修だけでなく、毎月社員にいろいろな形で関わって、語りかけ、問題提起して、継続的に社員のやる気の向上に努めているので助かっています。

今後も、社員をもっともっと上に引き上げてもらいたいと思っています。

また、私自身も、性格的に直球勝負で話をする傾向があるので、私のメッセージを社員へわかりやすく伝えています。助かっています。

また、白黒はっきりさせたがる傾向があるのですが、色々な考え方を聞かせていただいて、前に比べ肩の力を抜いて経営できるようになりました。



# 異端児と呼ばれた男

昨日、まったくタイプは違うが、  
同様に業界を震撼させるほどの  
革命を起こした2人の経営者にお会いした。

全身がラグジュアリーで【スマートな経営者】と  
熱量が歩いているような【迫力ある経営者】。

いずれも、多くは語られないものの、  
創業のころは壮絶な毎日を送られていたんだろうことはすぐにわかった。

周囲に異端児と言われ続けた経営者2人は、  
どんな野次にも負けず、新たな価値を世の中に広め続けた。

**「独立するくらいの気概があって、  
雪の中を走って営業に行くくらいのヤツじゃないとダメだ」**

この言葉が、忘れられない。

彼らは今、共に70歳を目前に、  
さまざまな立場の人間に寄り添い、生きている。

極めて厳しい人たちだが、極めて優しい人たちだ…。

【経営者という生き方】を選択した人たち一、  
自分より長く残るもののために生きる人たち一、  
ほとばしる情熱に、こころが震えた。

私も負けないぞ。

成功に秘訣というものがあるとすれば、  
それは、  
他人の立場を理解し、自分の立場と同時に、  
他人の立場から物事を見ることのできる才能である。

ヘンリー・フォード

(まつ)