

中小建設会社の 再生と成長のための成長ドライバ理論

東 瀨 則 之

第1節 はじめに

地方の中小建設業は、公共事業をはじめとする需要の急減の影響を受け、未曾有の危機にある。このような危機に対応することが経営者の役割であったはずであるが、これまで適切な経営が行われてきたとは言い難い。

しかし、経営者を責めることはできない。なぜなら、長らく公共工事という親方日の丸の体制にあり、本来あるべき経営は不要であったからだ。

今後、従来のような「和をもって尊しとなす」ような運営の方法では、建設業の会社を維持することは出来ない。

今や、ハッピーリタイアできる少数のケースを除いて、建設会社の経営者は、早急にあるべき「経営」の姿を理解し、現状を改善していく必要がある。

このような経営者のために用意されたのが、「成長ドライバ理論」である。成長ドライバ理論を学ぶことによって、「経営の本質を理解すること」と「組織をイキイキとさせる方法を知ること」ができる。

そして、実践を通じて、厳しい建設業界にあっても存続のみならず成長を視野に入れた活力溢れる企業風土の構築が可能となる。

以上のような全体像を筆者は持っている。

第2節 経営の全体像をつかむ

(1) はじめに

これまで建設業経営の再生の議論の中では、経営行為の改善を包括的に扱ったものは案外と少ない。貸借面での対応、すなわち負債の削減のための方策（BS リストラ）が議論の中心であった。

しかし、売上向上を目的とした解決方法を確立しない限り、再度、破綻への道を歩みはじめる場合が多い。

筆者は、建設業の経営改善の方法を解説する際、「経営改善の方法」のみならず、「社員の行動環境の改善の方法」にも重点を置くべきと考えている。

これには理由がある。

まず、「社員の行動環境の改善」を行い、社員の前向きな気持ちを醸成した上で、「経営の改善」に取り組む必要があるからだ。経営改善を進める際、この順番を忘れてしている経営者が非常に多い。

本稿では、次のような構成で話を進める。

- ① 筆者が導き出し「成長ドライバ理論」と呼ぶ、企業成長を確保する為の経営理論（経営行為）を解説する。
- ② 疲弊した企業の場合の留意点に言及した上で、この理論を用いて建設会社の事業の再生を行う方法を解説する。

なお、「成長ドライバ理論」は、もともとは、ある建設会社（J社）における筆者の社外取締役としての経験と大学での研究から生まれたものである。

四国の山間部にあるこのJ社は、昭和62年、売上高8億円、社員十数人の中小ゼネコンだった。当時、政治家との確執によって公共工事から締め出され、その上、請け負った旅館工事のクレームなどから、倒産の危機に瀕した状態にあった。

そこから立ち直り、バブル崩壊、日本経済の失われた15年など厳しい経済環境を乗り越えながら、20年連続で年率平均20%増の売上成長を続け、売上高400億円弱、社員数600名にまで成長している。

この会社の成長を深く検討し、ごく普通の建設会社が成長を目指すための経営方法論・ツールとして昇華させていったものが「成長ドライバ理論」である。

その後、全国及び愛媛県の中小建設会社経営者及び建設業協会へのヒアリングやアンケートをもとに、さらに考察を深めて行ったものが、現在の姿である。本稿では、現在の成長ドライバ理論の概要についてエッセンスをまとめることとする。なお、より詳細な記述は、機会を改めて、書籍として刊行する際に行う。

「経営」とは捉え所がないため、経営の改善と言っても、どこからどのように手をつけてよいかわかりにくい場合もあるが、本稿の枠組みを使うことによって、経営の全体像を正しく認識でき、改善への着手が容易になるだろう。

(2) 成長ドライバ理論による経営改善の概要

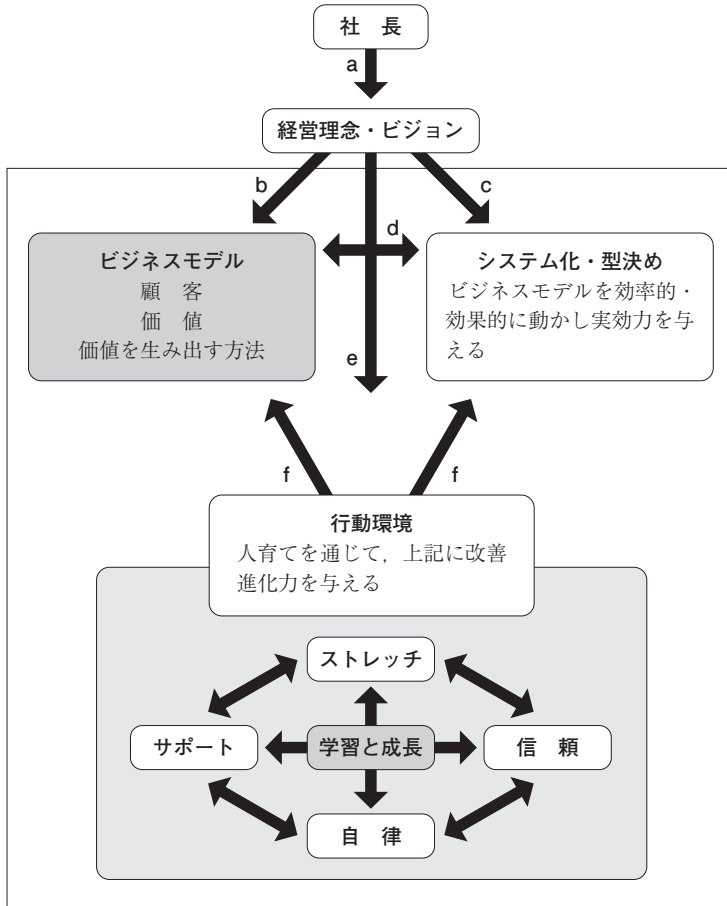
① 企業成長を駆動する9つのドライバ

成長ドライバ理論の説明に入りたい。この理論を図示すると、次のような図になる。この図には、成長を生み出す原動力となる5つの大きな要素（「メイン・ドライバ」という。内容の説明は後述）が表現されている。

- 社長
- 経営理念・ビジョン
- ビジネスモデル
- システム化・型決め
- 行動環境（学習と成長）

5つ目の「行動環境」は、企業の風土や雰囲気、匂いのことである。企業成

成長ドライバ理論—経営の全体像



長のためには、学習と成長が起こるような行動環境であることが望ましい。それを生み出すのが、次の4つの要素（「サブ・ドライバ」という）である。

- ストレッチ
- サポート

- 自律
- 信頼

この図には、さらにこれらの9つのドライバが影響を与える方向が矢印で示されている。

- ・ aの矢印は、社長が経営理念を掲げ、ビジョンを提示することを示している。
- ・ bの矢印は、社長や役員などが示した経営理念・ビジョンに基づいて独自のビジネスモデルが作られることを示している。
- ・ cの矢印は、経営理念・ビジョンに基づいてシステム化や型決めが行われることを示している。
- ・ dの右方向の矢印は、このビジネスモデルを効率的に動かすために、仕事のシステム化・型決めが図られることを示している。また、左方向の矢印は、システム化（情報化を含む）の進歩がビジネスモデルを変えうることを示している。
- ・ eの矢印は、経営理念やビジョンに基づいて行動環境、言い換えると、企業文化や職場の匂いが創られていることを示している。ブレイクダウンされた4つのサブ・ドライバは、これらが相互に影響しあう形で、キーワードである「学習と成長」を生み出すことを示している。
- ・ fの矢印は、このような行動環境が、ビジネスモデルやシステム化・型決めを支えるとともに、さらにこれらを改善・進化させる原動力になることを示している。

② 企業成長の有効なモデル

ここで、図の矢印をもとに、「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」について図表全体を俯瞰しながら、大づかみに説明しよう。

企業は、顧客に商品やサービスを提供して利益を得る。どのようにして利益を生み出すか、その仕組みが「ビジネスモデル」である。

急成長する会社の中には、ちょっとしたヒット商品やサービスを原動力にしているだけで、効率的な生産体制やサービス提供方法を伴っていないところも少なくない。しかし、それでは危うい。顧客に飽きられたり、他の企業に模倣されたりすると、一気に傾いてしまうからだ。

その意味で「一時的な成長」と言わざるを得ない。企業の再生においても同様であり、このような再生は「一時的な再生」に過ぎない。

これに加えて「システム化・型決め」を伴うことによって、ビジネスモデルは効率性を高め、精緻化され、一時的ではない実効力をもつようになる。これによって、ある程度の期間はしっかりとした成長や再生が可能となる。

しかし、残念ながら、まだ成長軌道に乗ったとは言えない。本当の意味での成長を生み出す力、つまり、イノベーションを生み出す力が伴っていないからだ。

イノベーションの原動力は「人」である。「人の成長」を生み出す力や仕組みがビルトインされていなければ中長期的に安定した成長は実現できない。

ここでいう「人の成長」とは、単なるスキルの向上だけを意味するものではない。「お客様に満足してもらいたい」「仕事のやり方を改善したい」「仕事を通して自らを高めたい」等、マインド面での成長も意味しているのである。

つまり、企業が真の意味で再生し、中長期的に成長軌道に乗るには、単に「ビジネスモデル」や「システム化・型決め」だけでなく、このように人が成長できる環境を同時につくっておくことが大切である。

すなわち、職場が信頼感に溢れ、社員が職務に満足し、会社に所属することに誇りを持ち、自己の能力を磨くことが出来、そして、自己実現が図れるような風土・行動環境が必要である。

中小・中堅企業において、これを創り出すのは、「社長」であり、その指針として社員に示すものが「経営理念・ビジョン」である。そして、改革の土壌作りとしての信頼の醸成が出发点となる。

以上のように、「社長」「経営理念・ビジョン」「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」が整合性を保ちながら、ダイナミックに刺激し合い、上昇スパイラルを描いていくことが、企業成長の有効なモデルである。

③ 成長ドライバ理論の使い方

企業経営に当たる際には、上記に示した5つのメイン・ドライバと4つのサブ・ドライバからなるフレームワーク、すなわち「経営の全体像」を常にチェックしよう。

一度、自社に5つのメイン・ドライバ、4つのサブ・ドライバがあるか、また、その実態が「あるべき姿」と一致しているか自己診断して欲しい。（「あるべき姿」は次節以降に詳述する）

例えば、「欠けているドライバはないだろうか?」、「ドライバがあろうと、その実態が『あるべき姿』と食い違ってないだろうか?」、「ドライバ間の整合性がとれていないところはないだろうか?」とチェックするとよい。

もし、欠けたドライバがあったり、あるべき姿とのギャップがあれば、後述するような方法で、各ドライバの実態を、整合性をとりながら「あるべき姿」に近づけるように是正するとよい。このようにマネジメントすることによって、利益体質の優良企業として中長期的な成長が可能となる。

④ 企業の再生の方法として利用する場合

成長ドライバ理論の適用は、比較的元気がよい企業が成長を目指す場合だけに限られない。経営が傾いているいわゆる窮境企業を健全な状態に再生させる

ような場合にも適用できる。

建設会社の場合、元気がよい状態よりも、経営が傾いているケースが多いと思われるが、もちろん、このような場合にも成長ドライバ理論は適用可能である。

ただし、疲弊している企業の場合、業種を問わず、精神的にも体力的にも余裕がないので、適用の手順には十分に注意すべきである。

例えば、5つのメイン・ドライバのうち、欠けているドライバが複数ある場合を考えよう。健全な状態の企業が成長を目指す場合と違って、再生の場合、欠けているドライバを同時並行的に注入し、ドライバ間の整合性をとりながら、上昇スパイラルが回るようにするという方法は、リスクが高いため、採るべきではない。

では、どうすればよいか。まず、行動環境をより改善することである。とりわけ、疲弊している社長と社員の間、社員と社員の間に「信頼感」を培うことが必要である。頑張っていれば解雇されないとか、他人から誹謗中傷されない等、安心感を社員が持てるような社内環境にすることである。社員はこれが満たされてはじめて、前向きな努力ができる。

このように行動環境が改善された後、「経営理念・ビジョン」の革新、「ビジネスモデル」の抜本的な改善を行い、その後、人材育成の「システム化・型決め」、そして、「業務のシステム化・型決め」の順で行う。こうすれば、比較的スムーズに経営改善を進めることができる。

第3節 キーマンとしての社長の覚悟

「社長」は、企業が再生や成長を目指すとき、極めて大きな役割を果たす。

中小企業の成功失敗の99%は、社長一人によって決まると言っても過言でない。

社長がやるべきことは、前節で述べたように、成長ドライバ理論のフレームワークを認識し、それを構成する各ドライバをあるべき姿に近づくように作りこんでいくことである。前節で述べたように、「信頼」の土壌作りから始めないといけないことも多い。

このような役割を遂行するために、社長には多くのことが要求される。

(1) 社長の想い

まず、社長は、心の中に、再生や成長に懸ける「想い」、心の底から軸となる目標や価値観を明確に持つ必要がある。これがなければ、社長の発するいかなる言葉も社員の心を動かさないばかりか、社長自身も再生や成長を目指すという意思を貫けないこともある。

急成長を遂げた建設業のJ社（愛媛県）の場合、社長は、経営危機に陥った実家の建設会社に里帰り入社する際、「社員が働くのを楽しく思い、夢が持てる会社にする」「お客様がJ社で建てたことを誇りに想えるようにする」「建設業の悪弊を改善し、安くてよい建物を建て、建設業界を変える」という決意であった。この決意こそが、社員を引っ張るとともに、社長自身がその後の辛苦に打ち勝つ原動力になった。

業界の常識に囚われることなく、業界の問題点をお客様の立場から認識し、そこを起点に、自社が持つべき価値観や進むべき方向を見出すことが大切である。

(2) 社長に必要なもの

① 学ぶことと誠実さ

「何に価値を置くか」「何を目指すのか」など、価値観や目標を構築するには、謙虚に教を乞い、学び、考え抜くことが必要である。自分だけの経験と知識だけに囚われていては、本当の気づきは得られない。

学び考えることを通して得られるのは知識だけではない。「誠実さ」という人として不可欠な姿勢も身につけられる。

② 率先垂範と言行一致

「社長」が、経営理念やビジョンを通して、社員に会社の価値観、方向性、採るべき行動を示した後も大切である。社長は自ら率先して、それに一致する行動を取り続けなければならない。そうしなければ社員は動かない。

③ ぶれない姿勢

企業の再生や成長に当たっては、抵抗や批判を受けるかもしれない。また、思っていたような成果がなかなか出てこない場合もある。しかし、いかなる事態にあっても、それが考え抜いた上での行動であるならば、社長は安易に姿勢を変えるべきではない。つまり、ぶれてはいけない。

成果を挙げられるかどうか、そのポイントは、戦略の善し悪しではなく、社員が一致協力してやり抜けるかどうかにある。

④ 覚悟を決めること

上述したように、社長に求められる主なものは、「学ぶこと」「誠実さ」「率先垂範すること」「ぶれずにやり抜くこと」である。楽をしたいという気持ちでは、到底、企業の再生や成長は成功しない。いかなる誘惑や困難も乗り越え、このような姿勢を貫き続ける覚悟が必要である。

(3) 経営改革にとるべき最初のステップ

社長が組織を変革しようと努力しても、必ずしも社員がついてくるとは限らない。

例えば、セミナーや本を読んで、考えた結果、「よし、会社には業務のシステム化が必要だ。今月中にプロジェクトチームをつくってスタートするので、みんなも頑張ってもらいたい」と社員に言うと、社員は“心の中”で「社長、日常業務で精一杯なのに、無理です」と無言の抵抗をするケースが多い。

そのような中で、強引に経営や組織の変革を仕掛けてもうまく行かないのは十分に予想できるだろう。

社長が経営改革を進めようとする場合、社員から反発を受けるのはなぜか。父性的なもの、すなわち「～であるべし」というスタンスでやろうとしているからである。母性的なものの基盤を浸透させることである。

これができてから、経営理念・ビジョンなど価値観を浸透させる取り組みや、さらにそれを経たうえで業務の改善などの取り組みに取り掛かるとよい。

第4節 経営理念・ビジョンを浸透させる方法

(1) 経営理念・ビジョンとは

① 経営の核

会社が再生や成長に向けて行動しようとする際には、社員全員が一丸となる必要がある。そのためには、共通の認識が必要である。とりわけ、自社は「何のために存在するのか」、自社は「何を重視するのか」、自社は「どこを目指すのか」等について共通の認識を持っている必要がある。

これらを社内外に言葉として明確にしたものが「経営理念」であり、より具体的にイメージできるような形に表現したものが「ビジョン」である。

② 社長の想いと志の結晶

経営理念やビジョンを作成する作業は、単なる受け売りや思い付きで響きのよい文を練ることではない。他社のものを参考にするのはよいが、やはり社長の想いや志が、結晶としてキラキラ輝き、社員の心に伝わるような工夫が欲しいところである。

先に挙げたJ社の経営理念は次のようになっている。社長の想いが詰まっている。

- ・「わがグループは、お客様と社員が誇りと喜びを共創できる立派な会社を目指します」(J社)

(2) 浸透させることが肝心

現実には、経営理念やビジョンは、単なる掛け声やきれいごとで終わり、機能していない場合が多い。作成した経営理念・ビジョンを組織、社員に浸透させ、行動の軸となるようにするには、どうすればよいだろうか。

① 社会貢献と自己実現の要素があること

人には「社会に貢献したい」「自分の力を生かして価値あることを為し遂げたい」という本性がある。経営理念・ビジョンは、社員のそのような心の琴線に触れ、その理念のもとで働くことが自分の職業人生を懸けるにふさわしい価値を持つと認識できるようなものが望ましい。

そのため、経営理念・ビジョンを作成する際に、「社会貢献」と「社員の自己実現」を盛り込ませることである。

② 繰り返し説き、実践すること

経営理念・ビジョンは、数回話ただけで社員に浸透するというものではない。社長は、日々の会議や研修の場はもちろん、メール、社内報、掲示板な

ど、あらゆる機会を使って、繰り返し繰り返し、社員にメッセージを説き続けることが必要である。また、社長は、社員から常に行動を注視されている。社長自ら、日々の行動や姿勢で範を示し続けなければならない。

③ 順番を間違わないこと

ただし、社長が一人で経営理念やビジョンに凝ってしまい、社員がついて行っていないような状況にならないよう留意しなければならない。そのためにも、社員の間に安心と信頼、前向きな気持ちを養っておくことが必要である。先に指摘したことである。

④ クレドによる価値観の共有

経営理念やビジョンを社員に浸透させ、日々の活動に活かす為のツールとして「クレド」がある。クレドには経営理念やビジョン、行動の指針等が記されている。

リッツカールトンホテルでは、毎朝、朝礼でクレドの読み合わせを行っている。それは、単なる唱和ではない。クレドの1つの項目について、社員の意見を発表し、クレドに書かれた経営理念やビジョンなどを、実体験と照らし合わせて、解釈しなおし、身につけようとしている。

第5節 ビジネスモデルを創る

① 「顧客」の絞り込み

ビジネスモデルとは、会社が利益を得るために、「誰をお客様とするか、どのような価値を提供するか、その価値をどのように生み出すのか」を短く表現したものである。ビジネスモデルの適否は、会社の収益性を大きく左右する。

ビジネスモデルを考えると、「誰に」⇒「何を」⇒「どのように」という

順番は極めて大切である。「誰に」を特定し、そのお客様のニーズやウォンツを深く考察し、その上で、提供すべき「価値」を特定しなければならない。

そして、「顧客」、「価値」を想定した上で、その価値を生み出すための「方法」を考えるのである。

建設業の新分野進出のため、トマトの有機栽培に乗り出してよい品質のトマトが出来たのはよいが、購買先が見つからない。さて、どうすればよいかという相談があったとしよう。事業の始め方として、どこがまずかったのだろうか。

ビジネスモデルのとるべき順番を思い起こして欲しい。すると、この場合、「誰に」を特定せずに、商品を作ってしまったところに、進め方の間違いがあることがわかる。

なお、建設業の本業改革においても、基本的に考え方は同じである。「顧客」を絞って、徹底的にニーズ、ウォンツを追究することである。そして、提供する「価値」を明確にするのである。顧客が見えないまま商品を開発しても競合商品が多くあるため、受け入れられるとは限らないからである。

② 「お客様満足」の重要性

第2次世界大戦後、年率にして平均+1%で増加した人口は、建設会社の売上を年率1%ずつ増やしてくれた。だが、これからは下りのエスカレータに乗っているようなものであり、少なくとも年率0.5%程度は、需要が減少する。

このような状況では、新規顧客の開拓は困難となり、必然的に既存のお客様の需要をいかに深掘りするかが鍵となってくる。そのためには、お客様を絞り込み、何を求めているかを調べ、徹底的に、お客様の期待を上回る商品やサービスを提供して、「お客様満足」と「信頼」を勝ち取る必要がある。

今さら「お客様満足」などと思われるかもしれないが、お客様満足の向上そのものを心底から目的にできている会社が一体どれだけあるか考えて欲しい。

仮にお客様満足向上を標榜していても、それが売上確保の手段になっている場合が大半ではないだろうか。大切なのは、「お客様満足向上自体」を目指すことであり、それを目標にして会社の全ての仕組みを再構築することである。

業種を問わず、満足していただいたお客様が会社の真の資産である。そこには、クロスセリング（併せて他のモノも買ってもらう。例えば、住宅建設＋インテリア用品＋引越し紹介、道路舗装工事＋道路沿い駐車場の舗装工事）、アップセリング（よりグレードの高いモノを買ってもらう）、節目需要（誕生、入学、就職、結婚、新築など節目に合わせて買ってもらう）、紹介需要など、さまざまな需要が眠っている。

③ 「お客様満足」を実現するポイント

雑誌「日経ロジスティクス」が「今後もお付き合いしたい会社ナンバーワンはどこか」といった内容の調査を行った。企業の物流担当者の評価をもとに探っている。ここでは、佐川急便とヤマト運輸の評価を取り上げてお客様満足を得るポイントについて説明する。

評価項目は、「運賃が安い」「配達までの時間が短い」「集荷・発送時刻をきちんと守る」「貨物の正確な輸送状況を提供してくれる」「不測の事態に融通を利かしてくれる」「運転手や営業所員のマナーがよい」などであった。

佐川急便とヤマト運輸を比較すると、ヤマト運輸は佐川急便よりも全体的に高い評価を受けていた。ところが、どちらがこれからもお付き合いしたい運輸会社ナンバーワンとして選ばれているかという点、圧倒的な差をつけて佐川急便が選ばれている。

なぜ佐川急便が選ばれたのか。そのポイントは顧客が企業の物流関係者である点にある。物流担当者にすれば、「多少運賃が高くとも配達時間がより正確で、必ず運んでくれる」という信頼感のある佐川急便の評価が高くなるという

ことなのである。このようなポイントは重要成功要因（CSF）と呼ばれる。

要するに、あれもこれもと欲張るのではなく、ターゲット顧客の重要性向要因（CSF）を押さえて、そこで他を圧倒するような価値、つまり顧客満足を提供すべきである。

顧客満足を提供する上で大切なことがある。「顧客満足は顧客の事前の期待を超えること」である。つまり、顧客の「事前の期待」が鍵になるということである。

④ 「お客様満足」をどう生み出すか

ビジネスモデルの3つ目の要素は、「提供価値をいかにして生み出すか」である。

J社のビジネスモデルについて簡単に紹介しよう。J社の社長は、昭和62年に里帰り入社した頃から、「建設業界は高コスト体質であり、これを打破しなければならない。そして、お客様にとって本当に価値ある建築会社になるにはどうすればよいか」を考え抜いたのである。

そして、これを達成するには、以下のような「建築総合メーカー」というビジネスモデルしかないと考えに至ったのである。

・「誰を顧客とするか」

= 民間の法人・個人



・「どのような価値を提供するか」

= 建築とサービスを通じた徹底した顧客満足



・「どのようにその価値を生み出すか」

・一貫体制と建築コンビニ化

- ＝・ローコスト&ハイクオリティな商品を生み出す生産体制
- （→ 規格化・標準化＋一括大量購入＋工期短縮）
- ・誠実な人間性と専門スキルのプロ集団

ただ、J社が急成長を遂げているのは、このビジネスモデルが優れているからだけではない。ビジネスモデルを実現に移すには社員の協力が不可欠である。

⑤ SWOT 分析

目指すべきビジネスモデルは、顧客や競争相手など外部環境だけで決められるわけではない。自社の持つ資源や強みを生かせるようなビジネスモデルを考える必要がある。

内部環境の強み・弱みと外部環境の機会・脅威を洗い出し、戦略を見出す方法としてSWOT分析がある。これによって最適なビジネスモデルの構築へのヒントが得られる。

i. まず、自社の内部環境分析、外部環境分析を行う。

- ・内部環境分析（⇒ 強み Strength 弱み Weakness ）
- ・外部環境分析（⇒ 機会 Opportunity 脅威 Threat ）

ii. 続いて、内部環境の強み・弱み、外部環境の機会・脅威からなるクロス表を作成し、行動案を表の中に書き込む。

SWOT分析表の中に行動案を書きこむ際、頭を柔軟にして考えることだ。

SWOT 分析表

		外 部 環 境	
		機 会	脅 威
		(機会を記入する) …… …… …… ……	(脅威を記入する) …… …… …… ……
内 部 環 境	強 み	(強みを記入する) …… …… …… ……	【伸ばす】 自社の強みを使って市場機会を活かすには 【差別化する】 自社の強みで不利な外部環境の脅威を機会にする
	弱 み	(弱みを記入する) …… …… …… ……	【補完する】 自社の弱みをどう変えれば取りこぼさないか 【回避する】 弱みをどう変えれば最悪の事態を避けられるか

• 攻めの視点

かつてアメリカの鉄道会社は自社の事業を「機関車とレール」と自己認識していた。そのため、地理的に拡大するしかなかった。もし、社業を「人やモノを運ぶ機能」として認識できていたとすれば、トラックやバス、船舶、航空機を活用した事業を展開できたであろう。

事業領域のパイが縮小して行くのであれば、事業領域の再設定を考えるとよい。

建設だけに自社の事業を閉じ込める必要はないのだ。ある土木工事は、路面清掃業務、小規模な舗装工事などに事業を拡大している。

また、あるホームセンターではリフォーム工事の窓口を設け、各種職人を派遣する事業を始めている。逆に考えると、リフォーム事業をホームセンターと提携して行うことも可能である。

- 守りの視点

新しく事業領域を拡大する場合、注意すべきことがある。当たり前のことだが、拡大先にも先に競合企業がいる。中途半端なことでは成功できない。

そのため、他企業との提携や共同事業によって、技術や人材の不足を補うことを考える必要がある。

⑥ 建設会社のビジネスモデル

中小建設会社のビジネスモデルを考える際、自社の内部資源はもちろん、市場・競合・顧客など外部環境を認識しておく必要がある。地方の建設業特有の外部環境面での最大の脅威は、短期的には公共事業の大幅な縮減、長期的には人口減少であろう。

これらに対応して生き残り、成長を目指すには、従来のような公共土木の元請至上主義から、発想を転換する必要がある。

官需から民需へ、土木から建築へ、民需でも法人だけではなく個人へ、という展開が大なり小なり必要である。

建築会社なら、「建築のできるサービス業」として展開するモデル（＝「建設サービス業モデル」）がある。

また、土木会社なら「施工スピードを圧倒的に速くする」モデル（＝「施工サービス専門モデル」）がある。

横道にそれたが、要は、SWOT分析を行ったうえで、自社の内部環境、外部環境を踏まえた上で、これらのビジネスモデルを参考に、顧客の視点に立って、自社のビジネスモデルの改革に当たるということである。

第6節 システム化・型決めを行う

① システム化とは

ビジネスモデルは、「顧客」⇒「価値」⇒「その価値をいかに生み出すか」の順で検討するものであった。しかし、この第3ステップの「価値を生み出すステップ」の内容は、実際に現場を動かすことができるレベルまでには、具体化されていないことが多い。

具体的に価値を生み出すステップは、比喩的に言えば、誰でも手続きに沿って進めれば、期待される価値が生み出せるように仕事をマニュアル化することである。

特別に優れた社員一人だけしか提供できないというのではいけない。普通の能力を持つ社員が、普通に働いて、優れた製品やサービスが提供できるようになっていなければならない。

社長の役割は、どの社員がやっても所定以上の価値が生み出せるような「仕組み」をつくることなのである。

誰がやっても所定以上の価値を生み出せるような仕組みをつくるには、まずは、上手く仕事を進めている社員達の作業の手続きを徹底的に分解し、そして整理し、標準化し、系統だった体系にまとめるとよい。

このように、一連の標準的な作業に落としこんで、マニュアル化し、誰でもそのマニュアルの通りにやれば、所定以上の価値を生み出せるようにするのである。このことを「システム化」と呼ぶ。

なお、システム化・型決めは、一連の経営改革の後期に行うようにする方がよい。

② 型決め—基本動作の確立

例えば、営業活動で言うと、どうアポをとるか、お客様自身も気づいていないような真の要望をどう把握するか、などに関する仕事の標準的な動作・手続きが「型」である。

空手や柔道の「型」をイメージして頂くとよいかもしれない。大技や一連の技は、基礎となる一つひとつの技が修得出来ていなければ、効果を発揮しない。

「システム化・型決め」は、営業、設計、購買、生産、販売、アフターサービスなどの基幹業務だけではない。これらの基幹業務を支援する財務や人事などの管理業務など、幅広い領域で行われる必要がある。

③ 改善し続けることが不可欠

システム化・型決めが一旦なされても、企業が生き残る為には、そのまま固定されてはいけない。経営環境の変化に適応しながら、また、機能向上と費用節減を目指して、常に改善されなければならない。

それを担うのが、社員である。そのため、常に改善を目指し、前向きな気持ちを社員が抱き、その能力も培われる、そのような行動環境の仕組みが必要である。

第7節 社員が育つ行動環境をつくる

(1) 個が活きる組織

① 組織と個人の変化

社員がイキイキと働き、成長できる行動環境とは、どのようなものか。経営学者のゴシャールとバートレットは、変革を遂げ、優秀な業績をあげている世界の企業20社を詳細に調査した。

その結果、個人と会社の関係が、従来の「O. 組織の中の個」から「P. 個を活かす組織」(＝「個が活きる組織」)へと変化していることを発見した。

そして、「個を活かす組織（個が活きる組織）」の特徴を、「ストレッチ・サポート・自律・信頼」という4つのキーワードで表現した。成長ドライバ理論のサブ・ドライバはこれに因んでいるので再度確認して頂きたい。

② ストレッチ・サポート・自律・信頼

・ストレッチ

社員が、自らを高めるために、現在の能力を上回る課題に挑戦することが「ストレッチ」である。個を活かす組織（P）では、ストレッチが推奨される。組織の中の個（O）では、ストレッチに対応するキーワードは「制約」である。

そして、仮にストレッチをして取り組んだことが成功しなくても、その取り組みの過程で、社員の能力が伸びるのである。「ストレッチ」は、生きがいのある職場の実現に寄与するとともに、組織全体の能力をも伸張させる。

・サポート

もちろん、社員の能力を大幅に超えるような無謀なストレッチは会社の業務遂行を不安定にする。ストレッチを成功させるには、上司の適切な「サポート（支援と指導）」が必要である。それに伴い、上司の役割は旧来型の「コントロール」から「サポート」へと変化しなければならない。

サポートの方法としては、一連のコーチング手法が利用可能である。コーチングのコツは、社員自らに考えさせ、答えを見つけさせることである。自ら気づいたことは、やる気をもって取り組めるからである。

・自律

「自律」とは、社員が自らの見通しや規範に基づいて行動を律することをいう。自律ができていれば、いちいち上司に判断を仰ぐ必要がないので、タイミングを失わず、適切な行動がとりやすくなる。その結果、このような「個を活かす組織」では、社員の自己決定感が高まり、やる気も高まる。

もちろん、その前提として、社員は、自社の経営理念・ビジョン、それらから生まれる行動基準等を十分に理解し、自らの判断の軸と同化させておかねばならない。

・信 頼

最後になったが、会社と個人の結びつきは、お金の代わりに労働を提供するという「契約」の関係から、それを越えた「信頼」に変わっている。むしろ、信頼関係が築けていなければ、その他のストレッチ・サポート・自律は生まれない。

そして、成長ドライバ理論では、信頼関係を取り戻すことから経営改革は始まるのである。その方法として、「グッド&ニュー」という取り組みがあるが、別の機会に紹介したい。

③ 行動環境を創ることこそ社長の役割

再生や成長を目指すには、様々な施策を用いて、まずは「信頼」を創り充満させる必要がある。さらに、信頼が醸成され、経営改革が動き出したら、「ストレッチ・サポート・自律（・信頼）」の行動環境を創ることである。

これらのキーワードは、社員の側からみると、「学習と成長」である。学習と成長の行動環境を創ることによって、社員は仕事を通じて成長する。成長するにつれて、自ら進んで、ビジネスモデルを改善し、システム化・型決めを行う。それが、会社成長の原動力となるのである。

「信頼」から始め、「学習と成長の行動環境」をつくることは、社長の役割である。経営改革や成長戦略を実施したい社長は、これを認識し、先頭に立って実践することが求められる。「やる気を持って！」といくら叫んでも、会社は変わらない。

④ 個が活きる社員の例

ここで、「個が活きる社員」とは、どのような社員なのか、一例をあげておこう。J社で、実際に私が経験した話である。

夏の暑い夜のこと、J社が建てた賃貸マンションの住人であるお客様から、部屋の水道が壊れて水が出ないから直して欲しいという電話が掛かってきた。

すぐにJ社の社員が、現場に行き原因を調べたところ、部品の手配の関係で直るまで丸一日掛かることがわかった。社員は、お客様に丁寧に詫言をして部屋を辞去した。その後、その社員は何をしたか……。

そのままコンビニエンス・ストアに行き、2リットル入りのミネラルウォーターを5、6本購入し、再度そのお宅に伺った。そして、「丸一日ご不便をお掛けすることになり、本当に申し訳ございません」と再びお詫言を言って、そのミネラルウォーターを置いて帰ったのだ。そのお客様とマンションのオーナーが感激したことは言うまでもない。

もう一つ例を出しておきたい。鹿児島県の建設会社F社での出来事である。F社は、あるリゾートホテルから浴槽取り換え工事を依頼された。ホテルに向いた社員は、浴槽を見て、「この浴槽はかなり年季が入ったものだが、磨けば見違えるようにきれいになる。磨くことできれいになれば、ホテルの費用負担が少なくて済む」と考えた。

そして、ホテルの副支配人に提案するやいなや、自ら浴槽を磨き始めた。その結果、副支配人も驚くほどきれいになった。その社員は、代金の1万数千円だけを受け取って帰ったのだ。浴槽を交換すれば百万円単位の仕事になっていたのにである。

帰社後、この社員をF社の社長は大いに褒めた。F社長は、常に、全社員に「判断に迷ったら、常にお客様がトータルで得するほうを選べ」と指導していたのだ。

後日、顧客の立場に立った行為に感動したそのリゾートホテルの支配人から F 社に数千万円のリニューアルの工事一式が発注されたのである。

これら J 社、F 社の社員の行動は、社長や上司から具体的にこうなさいと命じられた行動ではなかった。社員自身が状況にあわせて自ら判断して行ったことである。いわゆる「自律」である。このような社員こそ「個が活きる社員」であり、このような社員が多く生まれる組織が「個が活きる組織」なのである。

(2) 個が活きる社員と組織を育てる方法

それでは、「個が活きる社員」を育て、「個が活きる組織」にするにはどうすればよいだろうか。

これまで「個が活きる組織」と判断した約 10 社の中小企業について共通する特徴を分析した結果、以下の①から⑦の 7 つの性質があることがわかった。詳細は別の機会に述べることとして、ポイントのみを指摘しておく。

① 社長が「個を活かす」強い意思を持っている

社員のやる気と潜在力を引き出すことが中小企業の成長には不可欠である。個が活きる組織にするには、「社員がイキイキ働けるようにしたい」という社長の強い意思が必要である。

② 経営理念・ビジョンを浸透させる努力をしている

会社と社員の判断基準が一致していれば、社員に権限を委譲して自律的に判断させても、大きな間違いは生じないからである。

そのためには、経営理念・ビジョンを、前述したようなクレドにして、研修や学習を通じて社員間で理解を促すとともに、社長や経営幹部も、様々な機会を通じて、社員に何度も繰り返して話すことが不可欠である。

また、社長や経営幹部は、自らの日頃の行動を通じて、その真髄を示し続け

ることも忘れてはならない。

③ 誠実さと幅広い知識の引き出し創りを重視している

言い古されていることであるが、社員には、売りつけるのではなく、お客様の話に耳を傾け、希望を酌み取り、必要な情報を提供し、そしてお客様にとって最適と思われる提案やサービスを提供することが求められる。

そのためには、誠実さ、幅広い知識（傾聴能力を含む）が必要である。

自ら学習し続けることによって得られる幅広い知識の引き出し創りと、それと同時に得られる謙虚さを身につけることが大切である。

④ 社員教育を充実させている

全社員にこのような知識と誠実で前向きなマインドを持たせるには、社員の努力だけでは不十分である。

個が活きている会社では、社長が率先して指導に当たるとともに、社員が学習する機会や仕組みを豊富に設けている。また、社員の学習努力に報いる何らかの仕組みを設けている。

⑤ 情報共有を進めている

「個が活きる組織」では、情報の共有が進んでいる。正確に言うと、情報共有が「個を活かす」ために必要であるということである。

例えば、通常、経営者が隠したがる経営やクレームに関する情報を、社員にオープンにしてくれるメリットは非常に大きい。そこに、コミュニケーションが生まれ、自主的な経営や業務の改善意欲も湧いて来る。

また、情報をオープン化することによって、経営理念・ビジョンで謳っていることが実際に行われていることを社員が確認できる機会にもなる。そこで、自分の価値判断基準と行動の正しさを確認したり、修正したりできる。

なにより、社員は、社長が自分達を信頼してくれていることを実感し、社長

への信頼感、会社との一体感が強固になる。

先に述べたように、今後、安定的に成長できる企業になるには、「個を活かす組織」を作り、「個を活かす社員」を育てる必要がある。そのためには、このようにガラス張りの経営をすることが大切である。

⑥ 仕事を通じて自己実現を図れるようにしている

人は何のために働くのだろうか。生活のためにお金を稼ぐことが必要であることは言うまでもない。しかし、それだけではあるまい。多くの人は、仕事を通して、「何がしかの自己実現を果たしたいと思っている」と考えている。

困難な状況を克服して、お客様に心から喜んでもらえたときには、損得を抜きに嬉しいものだ。「クレーム対応も自分を高めるよい機会」、「能力を伸ばし仕事に注力すること、イコール、社会貢献」なのである。

つまり、「お客様満足を追求することは、もちろんお客様のためであるが、それだけではなく、社員自身のためでもある。仕事を通じて、自分を高めていく良い機会」である。

上記したようなことを、社員が理解して納得していればベストである。納得していれば、前向きな行動への原動力となり、「個が活きる社員」「個が活きる組織」が近くなるからだ。

⑦ 社員の努力や学習を正当に評価して報いている

しばしば、「社員満足を出来ていなければ、お客様満中は達成できない」と言われる。しかし、怠けたい社員が満足できる会社など、到底存続できない。「仕事を通してお客様満中を高め、自己実現を図ろうとする社員」の満足度を高めるようにすることが人事制度の基礎になるべきだ。

つまり、自分を高め、仕事に頑張った社員が正当に評価され報われる仕組みが必要である。

経営理念やビジョンのなかで、顧客満中追求や自己啓発を謳っていても、実

際の人事評価の際には、売上高や利益額だけで評価して、お客様満足や学習の努力を正しく評価しないようなところも多い。それでは、「個が活きる組織」に変わることは難しい。

参 考 文 献

- 1) ゴシヤール&パートレット, 『個を活かす企業』, ダイヤモンド社, 1999年
- 2) 松下芳生, 『ITコンサルティング』, PHP, 2000年
- 3) 拙著, 『建設会社でも二ケタ成長はできる!』, 東洋経済新報社, 2005年
- 4) 拙稿, 「成長ドライバ理論による建設会社経営の再生」, ターンアラウンドマネージャー, 銀行研修社, 2007年1月号

(本稿は、2006年度松山大学特別研究助成の成果の一部である)