

# 官公需依存体質から民需対応型企业への変革 —社内基盤を整備し、利益体質経営再構築の布石を打つ！—

北海道本部 チーフアドバイザー 竹林 正己

## 【事例の要約】

当社は、道路の維持や除排雪及び土木・建築工事等の官公需の受注が主力であるが、官公需は毎年の漸減で経営を圧迫していた。そこで数年前から自社独自で財務体質強化に取り組み、倒産の危機は脱した。しかし官公需頼みの守りの経営では将来を見通せず、民需獲得への攻めの経営転換が課題であった。

本支援は、官から民へ受注先の転換と収益力強化のベース作りとして会社の総合力結集に向け「業務の運用と管理の仕組み化、標準化」と「人事制度全般の再構築」に焦点をあて取組んだ。その結果、従業員の意識に変化が芽生え、社内体制も強化され、全社一丸となり次代に向かって企業体質転換を力強く取組める機運を盛上げることに繋がった事例である。

企業名 株式会社只石組

業種 建築業

本社所在地 北海道旭川市東旭川町旭正362番地

資本金 50百万円

設立 昭和45年3月

売上高 1,663百万円（平成27年5月期）

従業員 57人



本社外観

## 会社概要と中小機構との出会い

当社は、創業50年を迎える地元密着の建設業である。一般土木事業、国道等の維持管理事業、冬場の除排雪事業、住宅のリフォーム&建築事業を行っている。

官公需が受注全体の70%を占め、ダンプカー40台を保有し機動性も高い。平成24年からは震災後の東北復興事業にも人と設備を派遣投入する等、官公庁からも高い信頼を得ている。

中小機構との出会いは、創業以来続いたオーナー家による経営から現社長が代表権を引継ぎ、世代交代を背景として社内の風土改革と社員の意識改革を断行して「新生!只石組の再構築」を強く望まれ、中小機構が運営する中小企業大学校旭川校の窓口相談に数回足を運ばれた中でハンズオン支援事業を知り、中小機構北海道本部に直接支援要請を行った事がきっかけとなった。

## プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

現社長が代表取締役役に就任してからの5年間（平成18年～23年）に公共投資の減少で30%販売が落ち込み、財務体質の弱体化と競争力低下を招き経営危機に陥る中、トップダウンで財務のスリム化や収益構

造の見直しを優先的に進めた結果、攻めの経営に転じるまでに体質改善が図られた。

しかし、これまでの官公需主体では経営がギリ貧になるという強い危機感から将来発展に向けた事業構造を官公需から民需へ具体的な転換計画を打ち出したい思いがあった。

一方で、社内の管理体制は職務に対する役割や責任及び権限の不明確さ、ルールの不徹底さ、また組織間連携の不完全さ等、事業経営を支える業務プロセスの弱さも露呈していた。そこで民需対応には厳しい市場競争の中で、無駄の無いスピーディな対応が求められることから、先ず「業務の運用と管理の仕組み化、標準化」の取組みを開始した。次にこの業務プロセスを使いこなす生産性を向上させるのは「人」であり、人が中心となり大車輪の活躍で経営成果に繋げていく観点から「人事制度全般（人事諸制度及び労務管理）の再構築」に取組んだ。これで業務プロセスと人事制度を経営の両輪に据える事で、社長が考えている事業構造転換の取組みを中長期的に力強く支える基盤づくりを狙った。

## 支援内容と支援成果

当社の課題は民需獲得への攻めの経営転換であり、支援の全体目標を「新生！只石組の再構築」を念頭に事業構造転換を支える、以下のような基盤づくりを支援した。

### 第1期＜専門家継続派遣事業①＞

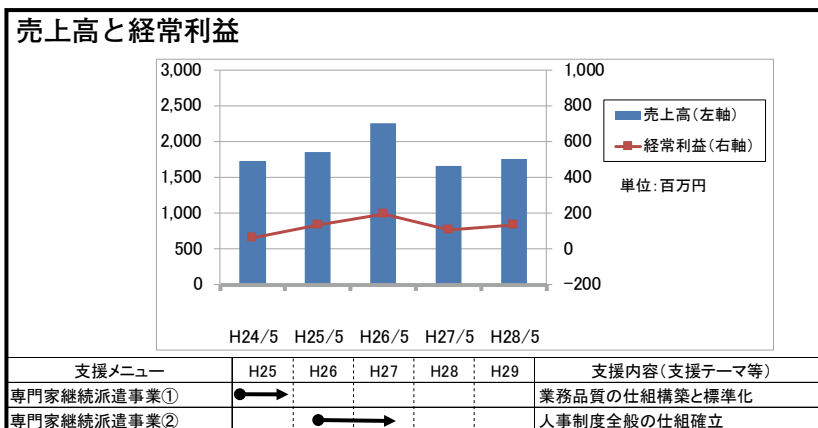
（平成24年11月～平成25年10月（12ヶ月））

業務品質の仕組み構築と標準化及び内部統制の構築

（支援の内容）

- 1) 現行業務運用実態把握と課題共有の支援を行う。
  - ①組織機能の役割及び責任と権限の範囲や標準類から不具合の全貌を捉える。
- 2) 責任者の意識改革の醸成と知識習得の支援を行う。
  - ①事実認識に基づいた業務品質の仕組み構築に向

## 【量的変化】



## 【質的变化】

	支援前	支援後
戦略	・方向性はあったが、推し進める基盤が弱かった	・経営戦略を構築して推し進める基盤が出来た
計画	・月別の年度事業計画は全社及び事業部門毎にあった ・中長期計画はなかった	・中長期計画の作成に向けた組織間連携が強くなった
管理・仕組	・社内の管理や仕組みが部門任せで標準化されていなかった	・会社として帳票やルーチンワークが標準化・統一化された ・チェック牽制機能も組織化された
組織・人材	・組織運営はトップダウン型であった ・受身体質で提案・改善など積極的な姿勢が弱かった	・職能や職務の責任と権限が明確になった ・新人事評価制度でプロセスで管理できるようになった
その他	・責任者の組織間連携や人材育成意識が弱かった	・組織間及び部下とのコミュニケーションの活発化と部下評価及び育成意識が高まった

けた教育を実施する。

- 3) 各組織の業務の運用と管理の基準作りの支援を行う。
  - ①組織機能の基本の考え方と役割及び責任と権限の範囲を再定義する。
  - ②それに基づき実践する業務フロー、具体的に管理する帳票類を再整備する。
- 4) 内部統制（監査）の具体的実施方法の指導支援を行う。
  - ①築いた業務標準化の仕組みを継続進化させていく内部監査体制を提案指導する。

（支援の成果）

その結果、全社統一の『業務標準マニュアル』が整備され、また活動の中で生まれた様々な議論は組織間連携を活発にし、スピーディな会社運営へと繋がった。また組織体制も社内改革委員会に内部統制

(監査)の役割を付与した。

この活動で手応えを感じた社長は、この仕組みを社内の隅々まで浸透させ意識改革の渦を現場一般社員にまで広げていく事が必要と認識され、全社的に後押しし社員の遣り甲斐や働き甲斐に直結させて、継続して取組める仕組みがさらに重要との観点で、最も社員にとって関心の高い、人事制度全般の再構築に強い意欲を持ち、継続支援の要請に繋がった。

## 第2期<専門家継続派遣事業②>

(平成26年5月～平成27年4月(12ヶ月))

人事制度(人事諸制度及び労務管理)全般の仕組みの確立

(支援の内容)

- 1) 現状の制度運用面の問題点や課題を議論し解決策を整理する支援を行う。
  - ①個人技能と報酬の非連動
  - ②見なし残業と実残業とのバラツキが顕著。
  - ③人事評価が不透明で公平さを欠く
  - ④若年者人材育成の仕掛けが乏しい等々
- 2) 課題克服に向け人事制度改革全般の基本構想の作成を支援する。

「頑張った人が報われ意欲向上に結び付く公平公正な制度」の方針の下で、

  - ①人事制度面では人材体系・昇進・賃金・退職金・評価の仕組みの確立。
  - ②労務管理面では時間管理・人材育成の仕組みの確立。・・・に取組む事を決める。
  - ③制度改革全般の推進の考え方と目的を社長から役職者に説明し全社に周知を行う。
- 3) 労務部長をリーダーに部門責任者に対して具体的な制度設計の支援を行う。
  - ①雇用形態と技能(事務・技術)レベル、また階層毎に整合する給与体系の設計。
  - ②時間管理の在り方や方法、また残業時間及び残業代支給の適正化の方法の明確化。
  - ③人事評価の評価区分と具体的評価項目及び評価項目のランク基準の体系化。
  - ④人材育成は現場で努力した人が報われるように評価と給与の連動や多能工化等、次の目標の励みになる仕組みの確立。

この制度構築段階で従業員の高い関心を生むと同時に情報公開に慎重を期した。また人件費増や現行給与との差の発生等様々な検討課題が生じたが、幾

度となくシミュレーションを実施し、収支影響も踏まえつつトップの決断の下、完全移行への是正期間を設定して実施に漕ぎ着けた。

(支援の成果)

その結果、人事制度体系として給与・資格等級・退職金・人事評価・役職等が明文化・基準化・統一化され全社共通の『新人事制度実践マニュアル』として整備された。また、検討段階の様々な議論を通じて時間管理の大切さや部下を評価する難しさ、また部下育成の重要性が責任者間で認識醸成された事は、今後の制度運用面で大きな財産となった。

社長が当初狙っていた事業構造の転換に向け、中期経営計画で事業構造転換と利益体質強化を同時に推し進めるベースができた。2年間の取組みで遠回りはしたが支援で強化された社内体制をベースに中期経営計画は企業主体で作り上げる事になる。地域に密着した業界のモデル企業として中期ロードマップを完成させて会社を成長発展させることを期待し、これまでの支援の経緯も踏まえながら側面から相談に応じる心構えで支援後のフォローをしていく。

社長の意欲と熱意で新しい企業発展のステージが切り開かれる事を期待したい。

## 経営者のことば

当社は、北海道の中央に位置し、大雪山連峰と多くの川に囲まれた旭川に根付き、来年で50年の半世紀を迎えようとしています。会社もこの間、時代を取り巻く環境と共に変遷をしてきました。私が社長に就任したのは、平成18年で早くも10年が経過したところでもあります。就任後一番先に手掛けたことは、グループ事業の再構築（リストラ等）であり、その際、政策金融公庫様等の支援を頂き、財務内容の強化を取組みました。その後、平成24年からは、中小機構様による専門家継続派遣事業①②と継続支援を頂き、現在は中期経営3カ年計画の2年目を取り組んでいるところでもあります。この10年間の継続的な支援を頂く事で、会社の危機的状況を脱したと言っても過言ではありません。特に専門家継続派遣事業で内部統制の構築及び人事労務管理の仕組みを確立させたことは、会社の喫緊の大きな課題でもあったので、大変有難く感謝に堪えません。今後に於いては、中小機構様の支援は基より、中小企業大学旭川校なども活用させて頂きながら、会社の更なる発展とそこに集う人材の育成にも、尽力を賜りたいと願っているところです。



代表取締役社長  
飯野 雅司氏