

# ゼネコン&部品製造業 2社の職種間対立の解決事例

本稿で、職種間の対立を解決し生産性を向上させた2社の事例を取り上げます。1例目は、地域ゼネコンM社の営業と現場（工事監理）の軋轢。2例目は、部品製造業T社の製造部門内における、試作部門と量産部門の連携問題です。2社ともに生産性の低さが課題であったところ、これを改善すべく「コミュニケーション」や「役割の明確化と、それをベースとした評価」に取り組んだことで、劇的な改善がみられました。

## 「地域ゼネコン」 M社の事例

### ●M社の概要

- ・北関東にある地域ゼネコン
- ・完成工事高が約20億円

これまでM社は公共建築に偏りがちでしたが、現在は土木や民間建築を強化しリスク分散を図ることで安定経営を確保しています。

公共建築に依存していた当時、

公共事業の縮小により業績の低迷に苦しんでいました。

その状況の打破に向けて会社の新たな方向性を示しても、社員がバラバラで一丸となって取り組めないことが社長の悩みでした。

特に、工事部門と営業部門の部署間で軋轢が生まれており、

### ・工事部の主張

「赤字工事は、営業が工事の内容を詳細に検討せずに受注したからだ！」

### ・営業部の主張

「金額を下げなければ受注できない。コストダウンを図るのは工事部の責任ではないか！」

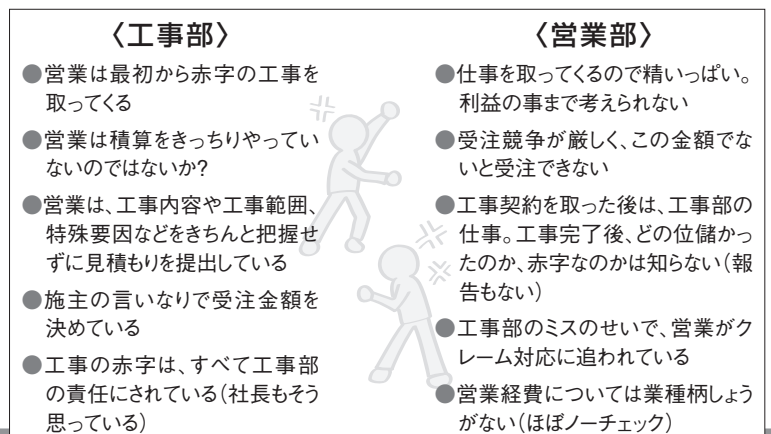
この様に、責任をなすりつけている状況でした（図1）。

問題を解決すべく外部専門家の意見も踏まえてスタートさせたのが、社内コミュニケーションを活発にしていくための部門間を横断する会議でした。

### ●会議導入への反論

実は、社長も含め会議の実施に

図1 M社の部門間対立（両者の言い分）



は皆が懐疑的でした。社長自身も「必要な指示は幹部社員を個別に呼んで行っている。報告も受け、時に厳しい話もする。以前、会議を開催したが、都合のいいことばかりの報告であり意味がなかった」と話していました。

また「忙しい中、集まって会議をやる必要があるのか」と各部門からも否定的な意見が多く聞かれ

図2 よくある会議の問題点

- ①社長の一方通行会議  
社長が一人で仕切っており、ほとんど社長の発言で占められている。しかも、大きな声で怒鳴っている
- ②会議資料はあるが  
報告のみで終わっている会議  
次までに、誰がどうするのかというアクションプランが決められていない
- ③他部門の批判や  
自部門の主張ばかりの会議  
部分最適の主張ばかりで、誰も全体最適を考えていない
- ④だらだら長い会議  
会議に遅刻する人が多い。会議中、携帯電話に出る人が多い
- ⑤問題解決の場になっていない会議  
意見が出ない。本当の問題は裏で話し合われていたりする

ました。

しかし、会議開催の理由として以前のやり方に、図2のような問題があったことがわかり、今度こそ本物の会議をやらうと奮起したのです。

●会議の目的とルールの共有  
M社では、経営幹部（部長クラス）に集まってもらい経営会議を開催することにしました。

会議の目的は、会社の方針（社長の思い）や経営目標の共有、それに対する課題の抽出と対応策の協議です。社長と経営幹部が方向性を共有して経営改善に取り組むことを目指します。

ここで重視したのが、各人が単に言いたいことを発言するのではなく、共通言語として管理会計・管理指標を活用することです。

つまり、自社の経営計画に対して「どの工事で、どの程度の利益があるのか」などの、共通認識と事実に基づいた発言をします。

具体的には、経営計画やその管理指標として「付加価値」という指標を重視しました。ちなみに付加価値とは、完成工事高から材料費や外注費などの外部に出ていく金額を差し引いた利益です。

●付加価値基準  
これまで、営業担当者は売上予算を達成することが第一優先で、極端な言い方をすれば工事利益は二次の状況でした。

会社にとって重要なのは、利益を予算通り確保することで、売上高が第一優先順位ではないことを理解してもらうために、社長や経理部長から繰り返し営業部門にそれを伝え、評価の方法も見直しました。結果、金額の小さい工事でも利益額や率の良い工事を優先する動きになりました。

●他社の参考事例  
他社（住宅工務店）の、より極端な事例では、住宅新築工事の営業担当者の歩合給を、それまでの契約金額基準から付加価値基準に変更したところ、意識や仕事のやり方が大きく変わりました。

それまでは顧客の要望が現場担当者に伝わらず、工事の手戻りが発生していたこともありましたが、現場への引き継ぎがスムーズに行われるようになりました。

また、付加価値は、労務費などの固定費を配賦した売上原価を差し引いて算出する「売上総利益」（粗利益）とも異なります。

M社の現場に従事する従業員はすべて正社員で、仕事があってもなくても労務費はほぼ一定に発生します。そこで、以前は粗利益を意識していた現場担当者が付加価値を重視するようになり、これまで外注先に頼んでいた作業を社内処理に変えるなど、利益を少しでも会社に残そうという意識の変化も見られるようになりました。

現在、M社の会議は、それぞれの工事状況を確認しながら、付加価値が計画より少ない際には「営業部が利益の薄い工事を受注したのか」「工事で予定工事原価をオーバーしたのか」など、付加価値未達成の原因を議論して次に取るべき対策を検討しています。

このように、目的やルール、共通言語を共有しながら定期的に会議を行うことで、バラバラだった社員の意識が同じ方向へと向き始め、他部門への批判や責任転嫁の

発言も少なくなりました。

そして、付加価値の確保という共通目標のために、公共建築偏重の事業から、どうすれば土木や民間建築の強化へとつながるのか協議し、それを全員で実行するようになりました。

### ●現在のM社の状況

部門間を横断する会議をスタートして十年以上になりますが、正直、部門間の軋轢は完全になくなってはいません。

最近では、同じ工事部門内でも建築と土木での意見対立があります。それは、建設業における残業時間の特例措置の廃止（2024年問題）によって、建築部門と土木部門の働き方に大きく差が生じているからです。

公共発注中心の土木部門は発注者の要請で比較的週休2日を取りやすく、一方の民間発注が多い建築部門は休みが取りづらい状態が続いています。そのため建築技術者から、土木に対するやっかみが発生してしまうのです。

このように、外部環境の変化で部門間の公平性を保つことに難しさが生じ、それが軋轢を生むことがあります。ただし、その折り合いをつけていく場が設けられていることが重要なのです。

現在、丁寧なコミュニケーションを大切にしながら、建築部門の人員増員、土木部門や間接部門からの建築現場へのサポート、部門間連携のための双方の部長による密なすり合わせなどを、会議で話し合っています。

### 「部品製造業」

#### T社の事例

#### ●T社の概要

- ・中関東にある業歴約40年の部品製造業
- ・年商は約20億円
- 自動車関連部品や産業機器部品、医療機器部品など、超微細加工や高い精度が要求される難易度の高い製品に取り組んでおり、近年は後継者のいない同業他社の買収にも意欲的で、業容を拡大して

います。

T社は営業専任の担当者をおいておらず、社長と事務方の部長が既存顧客からの日常的な相談や見積もり依頼に対応しています。T社が難易度の高い部品を得意としていることが顧客にも浸透していることから、難しい部品についてはT社に真っ先に声がかかる関係性が構築できています。

一般的に自動車などの量産メーカーからの新たな仕事は最初に試作品として少量を納め、取引先での開発・テスト期間を経て量産に移行していきます。よって、T社の製造部門も試作部門と量産部門に分かれています。

#### ●T社の組織の変遷と課題

以前のT社は、試作部門と量産部門が分かれておらず、量産の加工の合間に試作を行っていたことで、対応しきれない引き合いや試作品の納期遅れが多々発生していました。

また、試作においては新技術・新工法・新発想が求められる仕事

も多く、量産とは異なるスキルを専門的に磨いていく人材が必要であり、一方、量産では決められた手順を確実に実行する正確性や、同じものを大量に支障なく作り続けられる技術が必要になります。

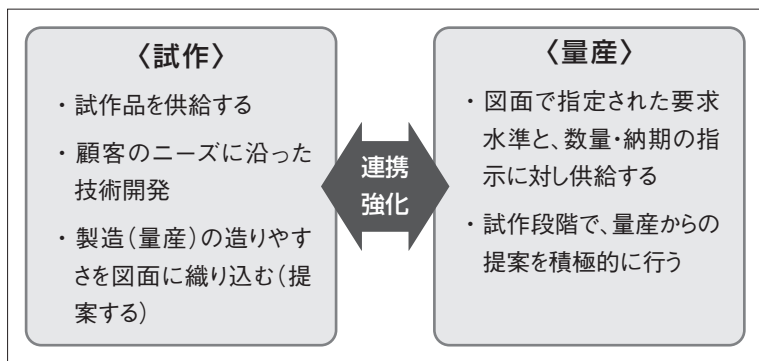
そこで部門を分けたところ、今度は新規量産部品の立ち上げの際にトラブルが多発し、品質不良やそれに伴う作業時間や材料のロスなどで結果的に納品遅れに悩まされることになりました。その原因を追ってみると、以下のような試作・量産部門の連携不足が浮き彫りになりました。

まずは、試作段階の「ここはこうやったら上手くいった」という情報が、きちんと量産部門へ引き継がれていませんでした。

次に、試作の役割として本来重要なのは、依頼を受けた部品の使用箇所、用途などを知るのと同時に、顧客の求める内容を踏まえて量産を見通した仕様変更やコスト提案をすることです。

しかし、部門が分かれたことにより、試作部門では顧客へ試作品

図3 T社の各部門の役割の再定義



を納品することのみに意識が向きがちで、その先の量産への関心が薄れていたことが分かりました。試作は数が少ないために、技術者が腕を振るって図面通りのきれいな一点物を仕上げるのが可能です。特に昨今では、顧客の無理

な設計や購買担当者の人手・知識の不足もあって、必要以上に要求水準の高い仕様が図面に織り込まれ、加工のしづらさやコスト高になる場合があります。それがそのまま量産へ引き継がれてしまうと、前記のような立ち上がりトラブルになってしまうのです。

●部門の役割の再定義

そこで、T社では、各部門の役割の再定義と評価方法(部門や個人として何を達成すれば評価されるのか)の見直しを行いました。試作では図面通りのきれいな試作品を作ることよりも「試作段階でどれだけ量産を意識した加工が検討できるか」それを「いかに顧客へ提案し、図面に反映するか」が重要であることを明記し、図3のように役割を再定義したことで

両部門の意識が変わったのです。現在は、量産を見据えた仕様変更や試作・量産両部門での打合せを積極的に行っていくことで、トラブルを未然に防いでいます。また、これに基づいた工程マニ

ユアの整備と標準化による不良品率の低減を図っています。

●現在のT社の状況

現在、T社は、後継者のいない同業他社の買収に伴う新たな組織間連携の課題に直面しています。M社同様に一難去って、また一難ですが、新たな課題に向き合います。M社同様に一難去って、また一難ですが、新たな課題に向き合います。M社同様に一難去って、また一難ですが、新たな課題に向き合います。M社同様に一難去って、また一難ですが、新たな課題に向き合います。

■両社の共通点と成功のポイント

2社の事例の通り、職種間問題の解決には、職種間・部門間でのコミュニケーションが重要になります。当然ですが、従業員それぞれのインフォーマルなコミュニケーションも大切ですが、本稿では、会社としての仕組みづくり、特に部門横断的な会議の設定や、そこでのルールづくりを中心に解説しました。

M社では、関係者が会議に集ま

ること、目的に沿った適切な目標を設定すること、それを毎月管理していくことで、対立関係が緩和され工事ごとの利益や会社全体の業績改善につながりました。

T社でも、部門のあり方を試行錯誤してきた中で、各部門の役割を再定義したことにより連携が深まり、現場トラブルの減少と生産性の向上につながりました。

このように組織や人は、自分が何を求められているのか、何で評価されるのかによって、意識や行動が変わってきます。それを理解したうえで、会社としてどのような仕組みや目標設定、評価基準を設けるべきかをじっくりと検討することが求められます。

また、部門間(組織間)の軋轢は完全になくなることはありません。特に、外的環境変化への対応や成長戦略の実現など、組織がダイナミックに動く局面においては問題が顕在化しやすくなります。完成形はありませんが、問題を放置せずに丁寧な対応を継続していくことが重要です。