

# “頑張った人が報われる” ペンキ屋でありたい!

いまや、ダイバーシティ経営の成功事例として紹介される塗装工事会社。三代目で婿養子の竹延幸雄社長は、もともと塗装について門外漢だった。だが、その「素人の目」を生かして現場の常識を次々に塗り替え、急成長を遂げてきたのである。業界に新風を吹き込んできた竹延流イノベーションを解き明かす。

代表取締役社長／代表取締役社長CEO

竹延幸雄

## 株式会社竹延 株式会社KMユニテッド

業界の常識をことごとく覆ってきた竹延社長。座右の銘は、彫刻家・平柳田中が遺した「いまやらねばいつできる わしがやらねばだれがやる」である



「ド素人集団」で  
現状を変えてみせる!

竹延は創業七〇年、大阪では老舗の塗装工事会社である。三代目で娘婿の幸雄氏が、義父の力になろうと入社したのは二〇〇三(平成15)年四月。結婚から半年ほどたったときだった。

塗装業界も建設関連の他の業種と変わらず3K(きつい、汚い、危険)のイメージが強く、後継者不足、職人の高齢化、低い生産性などの構造的な問題を抱えていた。業界特有の慣例も根強く残っており、経営状態も芳しくなかった。

いつか起業をと考えていた三〇歳の青年は、健全経営を目指して入社直後から、たった一人の戦いを始めたのだった。

入社当時はどんな状況だったのでしょうか?

竹延 いや、大変でした。年商は一五億円ほどあったのですが、赤字が一億円。社内の雰囲気もどこ

仕事を分析したことだった。

素人の感覚を信じて、現場の常識を塗り替えていきましたね。

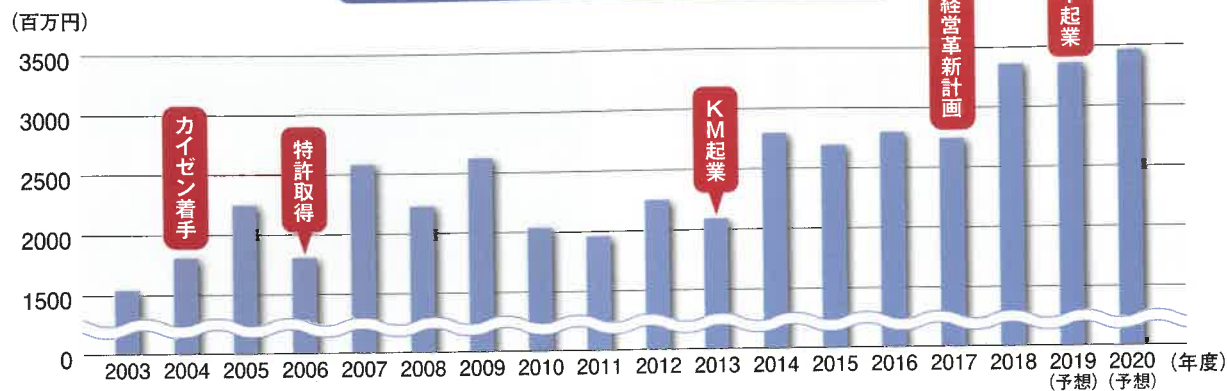
竹延 実は私もまず職人の仕事を覚えなければいけないと思って、義父に相談したんです。すると「将来、職人をするわけではなく、経営をするんだらう。なら、そんなことはやらないほうがいい」と言われました。経営者は言いづらいうことや職人が気づかなかったことを伝えてあげるのが仕事で、相手の立場に立って、職人に同情するのはかえってマイナスになる、と言うんです。義父がそう言うのなら素人として現場を見直してみようと思ったわけです。

するといくつも改善できそうなことがあった、と?

竹延 そうです。塗装も古い業界で、もう改善なんてやり尽くしていると思いがちですが、まだまだやれることはあると思います。

現場の作業分析もされました。竹延 はい。私が大手金属メー

親会社(株)竹延が  
いま爆発的な成長を遂げようとしている



株式会社KMユニテッド ALL Rights Reserved.

かけだるい感じで、経理伝票なども山積みになっていて整理さえされていませんでした。驚いたのは塗料の原価管理ができていなかったことです。単価も確認せずに言い値で仕入れていたんです。

山積みの経理伝票を一枚一枚、整理することから始めました。同時に、複数の塗料の卸業者から塗料の価格を聞き、数百種類の塗料の適正価格表をつくって、それに基づいて仕入れをするように変えました。

いわば、社内のあらゆる情報を「見える化」したわけです。それだけで何千万円という単位で利益が出るようになりました。

抵抗はすごかったようですね。竹延 それはすごかったですよ。猛反発に遭い、無視もされ、あらゆる嫌がらせを受けました。

退職者も出たと聞いています。竹延 職人は別として、本社の事務や営業だけで一五人ほど社員がいたんですが、一三人が辞めていきました。

### 塗装の仕事を「可視化」する

「ド素人が!俺らが辞めていったら痛い目に遭うぞ」という捨てぜりふを残していきます。そのたびに「ド素人たちが現状を覆してやる」と思っていました。一人辞め、二人辞めするたびに「素人」を採用し、結局、私も含めたド素人集団で、いまでは売り上げを倍にしたわけです。

本社部門の改革を進める一方で、現場の改革にも取り組んだ。基準にしたのは素人の目だった。現場に行くと「おかしい」と感じるものがいくつもあった。それが改善のヒントになった。

塗料の容器を重い一斗缶ではなく段ボールに替え、刷毛ではなくスプレー塗装を導入し、塗料の搬入に電動アシスト付き台車を使うなど現場にも新風を吹き込んでいった。なかでも特筆されるのが「作業分析」の方法で職人の一日の



職人の吉住ちづるさん（上）と浦西明日香さん。浦西さんの写真は、大阪万博のシンボル「太陽の塔」を塗り直したときのもの。「環境を整えれば人材はたくさんいることがわかりますし、いまや女性職人は、貴重な戦力です」（竹延社長）

カーの人事部にいたときにリストラのために学んだのですが、これは裏返せば人を活かす手法になると思って、現状分析をしたんです。当時、職人が一五〇人ほどいたのですが、一人ひとりに一日中へばりついて一〇分ごとに仕事のチェックをして、それをABCの難易度のランクで分けていきました。

——何を基準にされたんですか？

竹延 うちに福原好雄さんという伝説のベテラン職人がいるんで

す。その福原さんにずっとついてもらい判断してもらいました。一年くらいかかりましたが、塗装の作業を可視化することができました。工程を細かく区切ったことで腕のいい職人にはどんどん塗り進めてもらい、若い職人にはその下準備をやってもらうなど生産性も高めていくことができました。

何より大きかったのは、職人としての腕が必要な仕事は全体の四〇から六〇割くらいだとわかったことでした。まったくの新人でもできるという領域が二〇割はあったわけです。素人が入っていける領域が見えたし、作業分析の結果を応用すれば職人の人材教育にも使えると思いました。

## 「一〇年で一人前」を「四年で一人前」に

——どのように作業分析の結果を人材教育に応用されたのですか？

竹延 塗装職人は「一〇年で一人前」といわれる世界ですが、職人の仕事が一日に四〇割とするとそれだけに特化すれば四年で一〇年分の経験ができます。つまり四年で一人前、効率化すれば三年で一人前になれるかもしれません。「背中を見て覚えろ」ではなく、技術を徹底してベテランの職人が教えていけば人材教育の時短になるのです。

——その発想が、職人を育てる会社、KMユナイテッドの設立

（2013年）につながっていくわけですね。

竹延 はい。この方法で人材育成をすれば後継者不足も補えるし、竹延に職人を供給していくこともできるようになったのです。

——KMはどんな意味ですか？

竹延 「可能性を未来につなげる」ということです。KMユナイテッドの採用規定は「やる気」だけです。やる気重視で、性別・学歴・年齢・経験も問いません。

靴の世界的ブランドのエルメスに、こんな逸話があるんです。ある人が「靴をつくれるようになるのに何年かかるのか」と訊いた。普通、一〇年、二〇年と答えると思いますよね。ところが「五年」と答えたそうです。そのために作業分析を徹底的にしているし、これまでにかつてもやり抜いた人を採用している。だから「エルメスは五年で一流の職人を育てます」と言えるのです。これは、うちでもやれると思いました。

——業界では珍しく、職人も全員

正社員、たそうですね。

竹延 はい。全員正社員、週休二日、介護・育児などによる時短制度もあり……。うちで働きたいと言う人がいれば柔軟に制度は変えていこうと思っていました。

——保育ルームもそうですか？

竹延 子育て中のお母さんから応募があつて、すごくいい人でぜひ一緒に働きたいと思ったのがきっかけです。この国にはいろいろな事情や制約から、働く機会を失ってしまった埋もれた人材がいっぱいいるんです。その宝庫が女性です。女性が入社するたびに現場に女性トイレや更衣室をつくるようにお願いしたり、シンナーではなく水溶性の体に優しい塗料を使うようにもなりました。

長く建設は男の世界でした。私も最初は女性職人の育成にいくばくかの不安を抱いていたのです。しかし、それは杞憂でした。皆さん、「認められたい」「自信をつけたい」とやる気満々です。いまでは男女の差を感じないどころか、

建物の美観や内容に関する適性は女性のほうが高いと思うくらいです。それまで建設現場で働く女性は皆無に近い状態でしたが、いま四一人いる職人のうちの三割近くの一一人が女性です。

——最近では外国人の職人も育てていらつしやるようですね。

竹延 はい。やる気さえあれば国籍の壁ありません。彼らと一緒に働くようになってよかったことの一つは、社内のコミュニケーション



自社で手掛けた半自動型の塗装ロボットで作業する職人。全自動タイプも開発予定だという。「作業をロボット化すれば、例えばメンテナンスやカートリッジを売るシステムなど、新しいビジネスモデルが確立できるかもしれません」



春と秋の年2回、「全国建設産業教育訓練協会」富士教育訓練センター（静岡県富士宮市）で行われる左官職人の技術研修の様子

KMユニテッドの求人広告用に撮影された写真。伝説の塗装職人として知られる福原好雄さんと前出の浦西さん。広告では、二人の真ん中に「国の宝にならんか。」というコピーがつけられた



ンの密度が高まったことです。互いに違う文化や言語で育ってきていることを認めた上で、自分が伝えたいことを相手に伝えるまで話すという習慣が定着しました。

外国の人たちが応募してくるようになってからは日本語学習の支援をするようになりましたし、個室の寮もつくりました。環境を整えれば人材はたくさんいるのです。

## 職人技を形式知で残す「技ログ」の反響

一七(平成29)年に竹延の三代目社長に就任した。その頃からITを活用した教育システムを模索するようになる。

やがてそれは職人技を動画として残す「技ログ」というスマホを使ったプラットフォームに成長し、現在は三三〇〇を超えるコンテンツを無料で見ることができるようになる。

### 「技ログ」のきっかけは?

竹延 最初は現場の職人と事務所

にいる福原さんをSkypeでつないで、現場の作業を見ながら「そこは斜めに塗れ」とかやっていったんです。「斜めに塗れ」と言っても、刷毛をどう斜めにするのか伝わらないんです。福原さんは自分が刷毛を寝かせる角度は何度だろうといろいろ考えて、やがて「刷毛を二〇度の角度に寝かせるんや」と言うようになっていきました。教えるほうもトレーナーとして成長していったわけです。だけど、福原さんはすでに七〇歳を超えていました。いつまでもトレーナーとして職人を育ててもらえないだろうと思うようになったんです。

### 福原さんの技能を残したいと?



「技ログ」を紹介する特設サイト

竹延 はい。動画にしておけば残ります。社員教育のためというこ

ともありましたが、福原さんの記録を残す義務も自分にはあると思うようになりました。それは福原さんが職人として培ってきた「暗黙知」を、誰もがわかる「形式知」に変えることにもなるはずなんです。

### その記録は竹延ばかりではなく、塗装の世界の宝になりますね。

竹延 そう思います。そうして始めた「技ログ」が塗装だけではなく建設の他の職種にも広がって、いまではコンテンツが三三〇〇く

らいになっています。

### 「技ログ」を見れば誰でも腕を磨けるというわけですね。

竹延 そうです。なかには「会社のノウハウが流出する」と言う人もいますが、そんなことはありません。いま出しているのはどこでもやっている、本来みんながやっているべきレベルのものなんです。

### 今後、力を入れようとしておられるのはどんなことですか?

竹延 一つは福原さんの技能をすべてAI(人工知能)に覚えさせた「フクハラ」という技能伝承ロボッ

トをつくること。もう一つは「建設アシスタント」という新しい職域を提案して広げていくことです。

建設アシスタントは、図面から数量を拾って積算したり、現場の記録写真を整理したり、現場監督のアシストをする仕事です。こうした助けがあると現場監督が本来の仕事に専念できます。派遣事業ですが、お客さんのところに行くのは週に一回くらいで、後はテレワークでうちの会社や自宅でも仕事ができるのです。このコロナ禍の中で、CAD(コンピューター

による設計)の技術を持っている人の新しい職域になっていくのではないかと考えています。

最後に経営者として心掛けていることをお聞かせください。

竹延 私は、いい会社を「頑張っている人が成長でき、頑張っている人が報われる会社」だと考えています。そういう会社にするために、まずできることから動く。いろんな人を見ていて思うのは、すぐに行動できる人は少ないということです。結局、結果を出せるかどうかは、やるかやらないかだけだと思います。

写真提供 株式会社竹延

なかのまち・あらた  
1955年生まれ。ルポライター。月刊誌などにインタビューやルポを多数発表している。

#### 〈会社概要〉

株式会社竹延

創業/1950年 業種/塗装業

従業員数/約250名 資本金/1億円

本社所在地/大阪府都島区

株式会社KMユニテッド

設立/2013年 業種/建設塗装工事業

従業員数/51名 資本金/1500万円

本社所在地/京都市左京区

志の高いベンチャー企業の経営者を称える「Japan Venture Awards 2019」で、KMユニテッドは「中小企業庁長官賞」を受賞。受賞者ブースで社員と共に記念撮影



地元の子どもたちを招いて開催した「お仕事勉強会」の様相