

老舗塗装会社三代目の改革力

建設業界の慣習を打ち破る人材育成イノベーション

株式会社竹延 代表取締役社長
(株式会社KMユニテッド)

たけのべ ゆきお
竹延 幸雄氏

Profile

1973年広島県福山市生まれ。早稲田大学卒業後、大手鉄鋼メーカーに入社。人事職を経て、広告会社へ転職。営業としてキャリアを積み、2003年、妻の実家である塗装会社・竹延に入社。素人ながらも職人たちの現場作業やオペレーションの改善に取り組み、業績を伸ばしていく。2017年、三代目社長に就任。建設業界が抱える深刻な人材不足を解決するため、新たに職人育成企業・KMユニテッドを設立。女性や外国人の育成で注目を集め、経済産業大臣表彰「新・ダイバーシティ経営企業100選」をはじめ、多数の受賞歴を持つ。

「きつい・汚い・危険」……長年3Kの労働環境と言われてきた建設業界。人材不足が深刻化しており、職人の高齢化も加速している。また正社員ではなく個人請負の契約労働、いわゆる日雇い雇用が長年の慣習になっていたのも同業界の特徴だ。他業界では当たり前の週休2日制や残業規制も進んでいない。

このような時代に逆行する働き方を改革すべく立ち上がったのが、老舗の塗装会社、竹延の三代目社長、竹延幸雄氏だ。時代遅れの業界慣習を改革するため、新たに職人の「人材育成」を目的とした会社を設立した。職人を正社員として雇用し、独自の育成プログラムにより通常よりも早いスピードで戦力化。職人集団として請け負う仕事は、ゼネコンなどからの評価も高い。もともと他業界から建設業界に入った三代目。外部目線だからこそ、業界常識を打破できたという、一連の改革プロセスについてうかがった。



極端に低かった利益率
相次いで退職する社員

——竹延社長は異業種からの入社だとお聞きしました。

竹延 鉄鋼メーカー、広告会社を経て、2003年、妻の実家である塗装会社に入社しました。実は前年にベテラン職人の死亡事故があり、そのショックで義父(二代目)が廃業を口にするようになったのです。落胆した姿を見て、力になれないかと思ひ、塗装業界はまったく未経験でしたが、一緒に仕事をやらせてほしいとお願いしました。

ところが、事前に与信審査をしたところ、あまり経営状況が良くないことが判明。なにより利益率がとても悪かったのです。入社後、社内をいろいろと調べてみると、すぐに理由がわかりました。事務部門の管理ができていなかったのです。私的な飲み会代を経費につけたり、幹部がいなくなると私用電話をかけたりと、こういった無駄な出費が利益率を下げていました。

——その状態をどう改善されましたか。
竹延 まずは経費の透明化、挨拶の徹底、整理整頓に着手しました。重要な見積書が幹部の目が届かない更衣室に山積みになっていたり、塗料の仕入れ値が取引業者の言いなりだったりで、価格表もない状態でした。そこで業者に価格開示を要求し、複

数社から見積もりを取り、塗料の適正価格表を作成しました。業者からは抗議の声も上がりましたが、このような状態を放置しては、業界全体がいずれ衰退すると考え、断行しました。

給与に関しても、年功序列を徐々に廃止し、貢献度に応じて還元していきました。これらの組織改革は、古参社員にとっては長年の仕事を否定されたわけですから、当然ながら目障りに感じたようで、「コネで入った素人が」と揶揄されたこともあります。結果的に私が入社して3年で営業・事務部門の15人中13人が退職してしまいました。

大量退職に落ち込んでいた私に、義父はこう声をかけてくれました。「組織改革はいつかはやらなきゃいけないことだ」。この言葉に勇気をもたらしたことを今も覚えています。

——改革の成果はいかがでしたか。

竹延 経費、原価管理の適正化により、それだけで年に数千円円の利益が出るようになったのです。改善を進めたおかげで入社当時15億円だった年商が、3年目の05年には、20億円を超えるまでになりました。

長年の業界慣習を打破するための
新会社を設立

——会社が成長する一方で、職人を育成

することに課題を感じていたのでつです。

竹延 我々のような中小の塗装会社は、営業や事務職を正社員として雇っても、職人さんを雇うことがほとんどありません。職人の大半は個人事業者で、案件ごとに彼らと業務委託契約を結んで仕事を行うのが通例です。これは塗装業に限らず、建設業全体の長年の慣習です。そんな不安定な形態ですので、会社として職人の技能を若手に受け継いでいくということもできません。私はもともと他業種にいたせいもあって、こんなおかしな状態にずっと違和感をもっていました。

いずれにしても、このまま職人の高齢化が進めば、近い将来、技能は断絶します。これは竹延だけの問題ではなく、業界全体の問題。だからこそ、この問題に正面から取り組まねばならないと決意しました。

——長年の慣習を変えるのは、何であれ容易ではありません。どうやって打破したのでしょうか。

竹延 当社、竹延も業界のしがらみが多くて、なかなか取り組みませんでした。そこで、まったくのゼロから挑戦しようと、竹延とは別に新会社を設立しました。それが13年に設立した「KMユニテッド」(以下、KM)です。コンセプトは「人材育成会社」。経営方針は「全員を正社員に」です。ビジネスとしては、ゼネコンなど建設関連企業から仕事を受注する「下請け」のスタ

イルですが、KMでは職人になりたい人を正社員として雇用し、独自の育成プログラムによって、早いスピードで戦力化します。週休2日制、社会保険加入、時短勤務、退職金の積み立てなどの制度も導入しています。

ちなみにKMユニテッドの名称は、人々の可能性(K)を未来(M)につなげる会社という意味です。夢を抱いて建設業に入社する若者が増えてほしいという思いを込めています。

——正社員募集をして、反応はいかがだったのですか？

竹延 KMの求人票を出すためにハローワークに通うと、職員さんから「中小建設業でこんないい条件の会社があるの」と驚かれたほどです。とはいえ、当社の存在は知られていないので、求人を出しても最初はあまり反応がありません。そんなときハローワーク主催の学生向け職業授業の講師を依頼されたのです。建設業へのイメージを変える大きなチャンスです。入念に準備し1時間を超す渾身のプレゼンを行いました。このプレゼンをきっかけに少しずつ知名度が上がリ、入社希望者が増えていきました。

——職人の育成という課題は解消されたのでしょうか。

竹延 例えば塗装職人は「一人前になるのに10年かかる」と言われてきました。ずっ

と業界にいる人間だとそれを当たり前だと思ってしまうが、私は「それは本当なのか？」とかねてから疑問に感じていました。そこで、職人の業務工程を詳しく分析してみると、本当に熟練を要する仕事は4割程度。残りは、それほど経験を必要としないものだとわかったのです。そこで、仕事の難易度を考慮し、効率的なカリキュラムをつくり、教え方の工夫をし、若手育成に効果の高い研修制度を構築していきました。その結果、当社の人材の多くは、入社から3年で一人前の職人になります。

——女性や外国人の採用など、ダイバーシティ経営も積極的に実践されているとうかがいました。

竹延 採用基準は、国籍、年齢、性別、学歴、経験は不問。代わりに重視しているのが「意欲」です。仕事ぶりをみると、女性は意欲の高い人が多いです。入社5年目で太陽の塔の塗り替えを仕切った人もいます。重労働で大変なところもありますが、女性でも扱いやすい軽量塗料缶に切り替えたり、楽に運べるアシスト台車を導入したりと、工夫次第で体力的な負担も軽減できます。外国人は、13年に初めてフィリピン人の男性を1名採用しました。彼は私の講演を聞いて、この仕事に就きたいと訪ねてくれました。意欲の高い青年で、未経験からわずか1年半で、現場の業務を指導できる実力を身につけています。

竹延 KMは今まさに急激に伸びているところです。設立当初は竹延の仕事でKMが請け負うという形で進めていましたが、いまでは多くのゼネコンや建設関連企業と取引をしています。

——成長要因は？

竹延 優秀な社員が多く育ってくれました。彼らの技能やスキルの高さを評価していただいたということが何より大きいです。もちろん個人事業者でもスキルの高い職人さんはいますが、それが組織化されているというのがKMの強みだと思います。

KMの社員たちは、それぞれが各現場で経験して得た知見を社内でも共有します。つ



まり個人ではなく、組織の知見として蓄えることができる。そうすると問題が起きた時の対処法や解決策、顧客のニーズや顧客自身が気づいていない課題も見えてくる。ゼネコンのお客様に対しても、プロセスをこうすればもっと生産性が上がりますよ、といった提案もできるのです。こうした積み重ねによって、KMは単なる「下請け」ではなく、「パートナー企業」というポジションを確立しつつあります。

——「人材育成会社」だからできたことですね。

竹延 ええ。その強みが発揮されたのが、18年に開始した「建設アシスト」というサービスで、これが、現在、KMの事業の柱になっています。KMの社員がゼネコンの現場監督と共同で建設現場をコーディネートし、生産性を向上させるというものです。現場監督の仕事の半分以上は書類作業。これが大きな負担で、課題となっていました。それを当社の社員が担うことで、本来の監督業務に集中できるようにするというサービスです。建設アシストを導入した企業は、残業時間を7割近く削減することに成功したケースも少なくありません。これも組織として知見が蓄積されていたからできたことで、KMを「パートナー企業」へと押し上げる力となりました。

——業界では異例の「人材育成会社」ですが、目指すところは？

ベトナムやフィリピンへ赴き説明会を開催すると、現地の人が殺到します。採用が決まると、日本語学校の費用を負担し、完全個室の寮を実質無料で提供。外国人技能実習生のために「職人育成ダイバーシティ・ドミトリ」も建設しました。ここには技能を習得できる施設を併設しています。現在6人の外国籍の社員がおり、今後はさらに採用を拡大していく予定です。

組織化された職人集団であることの強み

——正社員で雇うとなると、それに見合った仕事量が必要となります。業績のほうは？



女性や外国人材を積極的に採用し、業績を大きく伸ばしている

竹延 時代に適応していない業界慣習を変えていくことが、これからも私の使命だと思っています。ダイバーシティは特に遅れています。女性や外国人の方、育児や介護中の人にも働きやすい環境をもっと整える必要があります。

人材育成支援アプリや生産性向上システムなどの開発を進め、建設業界全体がより働きやすい環境になっていくよう、今後もしっかり取り組んでいく考えです。

(文中敬称略)

COMPANY PROFILE

株式会社竹延

所在地 大阪市都島区都島北通1-2-12
設立 1961年(創業1950年)
資本金 1億円
売上高 35億円(2021年度)
従業員数 250人
<https://www.takenobe.co.jp/>

株式会社 KM ユニテッド

所在地 京都市左京区下鴨宮河町7
設立 2013年
資本金 1500万円
従業員数 156人
<https://www.paintnavi.co.jp/kmunited/>