イノベーション　スキルアップ

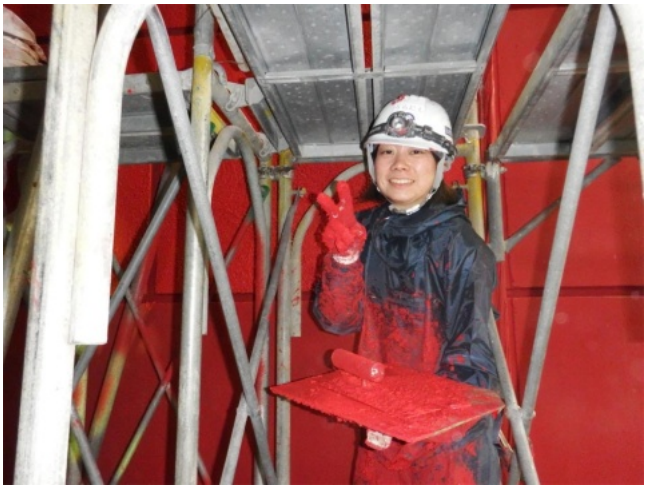
内田和成の緊急提言　第4回／全5回（予定）

業界の共通課題を好機に変えた建設ベンチャー　常識を覆す思考法

2023年05月22日 読了時間： 8分

内田 和成　早稲田大学 名誉教授／内田イノベーション研究会 代表
岩井 琢磨　顧客時間 共同CEO

人手不足が顕著な建設業界において、労働時間が長時間化しがちな現場監督の業務を可視化し、ノンコア業務を請け負うサービスを提供することで、業界構造に大きな変革をもたらすベンチャーが企業がいる。それがKMユナイテッド（京都市）だ。同社が開発したサービスが、徐々に成果を上げている。長年、業界が抱えていた課題に風穴を開けるサービスは、どのように開発されたのだろうか。



KMユナイテッド（京都市）は塗装職人の人材採用と育成の方法を抜本的に見直し、女性職人なども活躍できる環境を整えた

［画像のクリックで拡大表示］

日本の労働人口が減少しているのは誰もが知るところだが、中でも建設業界の人手不足は深刻である。建設現場は厳しい労働環境であり、就職希望者が決して多いとは言えない。また高度成長期に培われた現場での職人技術についても、働き手が高齢化したり、引退したりしていることから、技術承継が問題になっている。

加えて労働規制にも変化が起きようとしている。建設業界はもともと一般企業より労働時間が長く、国土交通省によると4週8休を実現できている企業は2割以下にとどまっているという。2018年に働き方改革関連法に伴って労働基準法が改正され、時間外労働の上限規制が19年4月から大企業に、20年4月から中小企業に適用されたが、建設業では人手不足の問題もあり、適用までしばらくの猶予期間が設けられていた。

その時間外労働の上限規制がいよいよ2024年4月から建設業にも適用されるのだ。この業界構造の変化を機会と捉えて、建設業界で顧客企業の行動変化を促そうとしているベンチャー企業がKMユナイテッド（京都市）である。

塗装業の3代目社長が起業した建設ベンチャー

KMユナイテッド創業者の竹延幸雄氏は、大阪の老舗塗装業「竹延」に婿養子として入社し、3代目社長に就任。13年に竹延の社内ベンチャーとして、KMユナイテッドを設立した。同氏がこの企業を立ち上げたのは「モノづくりを愛する人材を生かせないこの国の現場を変えたかった」（竹延氏）からだ。

起業後は塗装職人の人材採用と育成の方法を抜本的に見直し、随時委託制だった職人との関係を直接雇用に変更。また短期間で一流の職人に育て上げる育成メソッドを開発し、多くの新任女性や海外人材を育て上げ、「10年で一人前」といわれてきた業界の常識を覆している。

しかし、業界の風当たりは激しいものだった。職人の日当がキャリア年数で決まっていた塗装業界にとって、KMユナイテッドの取り組みは価格破壊に等しい。それでも竹延氏が前進できたのは、「今やらねば人材が枯渇し、業界が丸ごとつぶれる」（竹延氏）という危機感があったからだという。

竹延氏が最も力を注いだのが、建設業界の発注主である建設会社、つまり「顧客の心理変化」のドライバーを動かすことだった。KMユナイテッドはダイバーシティー推進を実践する企業として各界で受賞を重ね、ついに19年には当時の安倍首相の施政方針演説でダイバーシティー推進モデル企業として取り上げられるに至る。現場では3年目の女性職人が難易度の高い塗装現場を率いるという実績を重ね、同時に業界を超えて企業として社会の注目を集めるようになり、ようやく顧客企業の姿勢も変わっていったという。

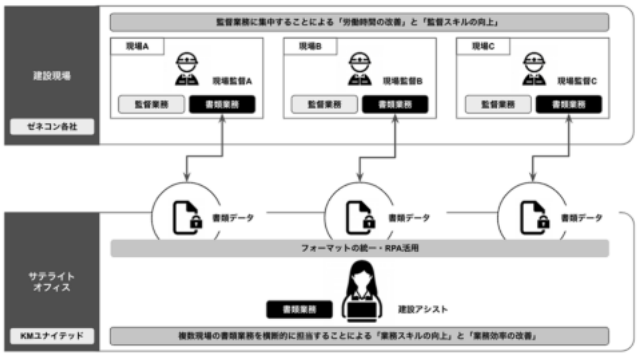
これにより、建設業界の市場規模自体は大きく伸びていないにもかかわらず、KMユナイテッドは3年間で売上高が2倍という急激な成長を遂げ、その人材基盤を活用することで親会社の売り上げも大幅に伸長することになった。

他業界で培われた技術を建設業界に持ち込む

竹延氏がKMユナイテッドで行った人材育成の核にあるのは、徹底した現場観察に基づく「業務時間分析」の技術の開発だった。業務時間分析とは、業務現場で誰が何にどのくらい時間をかけているのかを可視化して、業務改善・業務効率化を図る手法である。職人が業務書類をコピーしたり、現場に出てから塗料を運んだりする作業は、塗装技術の向上には寄与しない。これらの隙間業務を、間接業務にあたる人員配置や、運搬機材の開発などを進めることで削減し、技能向上のための時間を生み出していったのだ。

竹延氏は竹延に入社する前に、旧住友金属工業（現在は日本製鉄）の人事部に勤務していたことがある。そのときに習得したリストラクチャリング（事業変革）技術を塗装業に適用した。同氏はさらにこの技術を、塗装業界から建設業界全体へと広げることを思いつく。それが今回取り上げる「建設アシスト」事業である。

建設現場を統括する人材は「現場監督」だが、非常に労働時間が長く離職率も高い職種といわれている。竹延氏の調べによると、その離職理由は「労働時間などの労働条件」が30％に上る。つまり「建設の仕事が好きで辞めたくないのに辞めざるを得ない」（竹延氏）という状況にある。ではその労働時間の内訳はどうなっているのかを調べたところ、「55％が書類業務、現場監督として現場に立つ仕事は45％しかない」（竹延氏）ことが分かったという。



KMユナイテッドが提供する「建設アシスト」の仕組み図。従来、現場監督の業務の過半を占めていた書類業務を請け負い、コア業務に注力できるように支援するサービスだ（KMユナイテッド提供資料を基に筆者が作成）

［画像のクリックで拡大表示］

これを受けて立ち上げたのが、現場監督の業務の55％を占めていた書類業務を切り出して外部で請け負うという、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）事業の建設アシストである。書類業務を請け負うので、建設現場に張りついている必要はない。長時間現場に赴けない事情があるなど、建設業への就職を諦めざるを得なかった人材を住宅地に近いサテライトオフィスで雇用し、そこから遠隔で現場監督の支援をするサービスだ。開始から2年あまりで全国6カ所にオフィスを開設し、およそ150人を雇用するまでに成長。その8割が建設業界未経験の女性である。

つまり、建設アシストの事業は一言で言えば、「建設現場のノンコア業務のアウトソーシング事業」である。ただし、単なるアウトソースではなく、これを業界の企業横断で請けることで、建設業界全体に対する大きな貢献ができるという。「建設現場の書類業務を別オフィスで受けるためには、建設図面や企業、建設現場のある自治体によって異なる届け出書類など、大量の紙資料をデータ化する必要がある。データ化はフォーマットの統一につながり、フォーマットの統一はさらなる業務時間の効率化につながる」（竹延氏）

企業・自治体横断で、同一業務を同一フォーマット化してこなしていけば、その領域での人材の習熟度が圧倒的に短時間で上がっていく。その結果、「受注から10カ月で書類業務効率が（平均）1.79倍に改善する」（竹延氏）ため、これまで現場監督がかけていた時間をただ「外注」するだけではなく、時間圧縮によりトータルコストが短期間で下がっていくというのだ。

さらにデータ化は、次の効率化のチャンスを生む。竹延氏は蓄積されたデータを基に、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の活用に取り組み始めている。RPAとは業務プロセスの自動化ツールだ。例えば、現場監督によって異なる図面での使用言語などを自動で統一フォーマットに変換するなど、これまで目視で行っていた標準化作業を自動化できれば、さらなる業務効率向上が見込めるという。

建設アシストのサテライトオフィス。ノンコア業務をアウトソーシングできるサービスで、業界の共通課題の解消に挑む

［画像のクリックで拡大表示］

これらの取り組みを業界全体で進めていけば、現場のトータルでの業務効率が上がり、結果的に1人当たりの待遇改善と、新たな人材の吸引と育成につながると竹延氏は考えている。「現場監督のようなエンジニア人材には、書類業務に時間をかけるのではなく、世界と競える技術向上に時間をかけてほしい。またノンコア業務の専門人材を業界で育て、活用することができれば、建設業界全体の人材基盤が底上げされるはずだ。人手不足は課題ではなく、現象にすぎない。日本の建設業界全体のことを考えるならば、本当の課題は人手不足を前提とした人材育成と登用の仕組みがないことだ」と竹延氏は言う。

技術の価値は、企業や業界が抱える課題で決まる

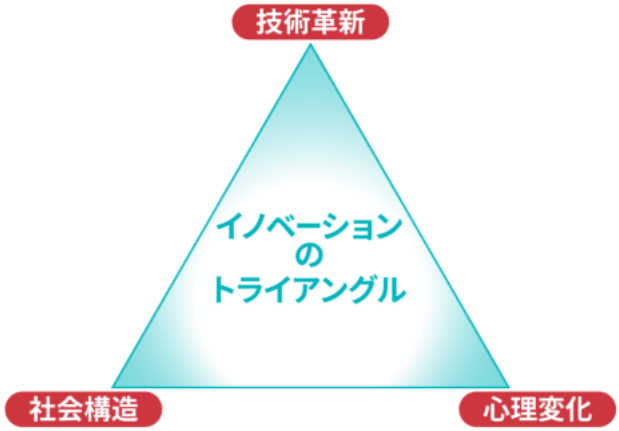
竹延氏は22年に親会社だった竹延の社長を辞し、KMユナイテッドのCEO（最高経営責任者）に専念し始めた。競合の参入が見込まれる業界だけに、KMユナイテッドが最終的に建設業界のイノベーター（変革者）になれるかどうかはこれからの事業成長のスピードにかかっているからだ。それでもなお、背景に業界の人手不足という不可逆な潮流を捉えているからこそ、建設アシストには成長の期待が持てる。そこに作業分解という技術を組み合わせることで新しい価値を生み、自社で抱え込むことが当然とされていた書類業務を外注するという顧客心理に変化を起こしつつある。

この事例で注目すべき点は2つある。1つ目はKMユナイテッドが捉えた「人手不足」という社会構造の変化は、多くの建設業界の企業にとって同じ状況であったということだ。KMユナイテッドが他社と違っていたのは、それをマイナスと捉えるのではなく、事業成長を後押しする「ドライバー」として見立てたという点である。

もう1つは、KMユナイテッドが持ち込んだ技術は何だったのかという点だ。竹延氏が塗装業界・建設業界に持ち込んだ業務時間分析の技術は、製造業などで以前から行われている基本的な改善技術である。連載第3回で紹介した米農業ベンチャーのオイシイファームが、日本で葉物野菜の栽培に使われていた植物工場の技術を、付加価値の高い米国のいちご市場に持ち込んだのと同じように、竹延氏は自らが知る業務時間分析の技術を、その活用価値が高まっている建設業界に持ち込んだ。イノベーションを技術革新と捉えていたのでは、この発想は出てこないのは明らかだ。

■関連記事

マーケの基本が学べる実例　なぜ日本人がNYでいちごをつくるのか



本連載では何度も登場した「イノベーションのトライアングル」。KMユナイテッドは社会の構造変化を捉え、外部から持ち込んだ技術によって事業に変革をもたらし、顧客企業の心理を変化させることで、サービスの浸透を目指している

［画像のクリックで拡大表示］

「社会の構造変化を見据え、そこに技術を持ち込み、顧客の心理を変えていく」。KMユナイテッドのイノベーター思考にも、「イノベーションのトライアングル」が示すドライバーの位置付けが見事に表れている。やはりオイシイファームと同じく、「社会を見よ」「顧客を見よ」という教科書通りの言葉にも思える。このことを追求している企業が、顧客を動かし新しい市場をつくり出すという好例と言えるだろう。

（写真提供／KMユナイテッド）