

【優秀賞】株式会社KMユナイテッド

住 所：大阪市都島区都島北通 1-2-14

ホームページ：http://www.paintnavi.co.jp/kmunited/

従業員数：24人（男性：18人・女性：6人）

業 種：一般塗装工事請負・建築工事業・塗料販売

1. 取り組み・支援に至る経緯・課題・目標

親会社である創業65年の(株)竹延は、関西地区の建築塗装の分野では業界を代表する企業であるが、若手の採用・定着が極めて困難な状態になっていた。

さらに、ベテラン職人の高齢化が顕著であり、採用を出来たとしても一流の技術を伝承することが時間的にも限界に近づきつつあった。

(株)竹延で様々な募集を試みたが、思わしい結果が出ないため、経験者という枠をあえて取り払い、日雇い労働が未だに色濃く残る建設業界ではほとんど例のない、性別・国籍・年齢を不問として全員正社員とすることを決意した。

そのため、既存人事制度を持つ(株)竹延ではなく、新会社「(株)KMユナイテッド」を2013年に設立した。新会社を設立するまでには10年以上にも及ぶ長い試行錯誤があり、「人材を人財に」能力開発する中で、当初目的の労務不足という面ばかりでなく、新たな事業領域の可能性を見出すに至っている。

経営理念に「世界に通用する新しい日本の建築文化の規範となる価値観を創造し続ける」「年齢、性別、国籍の違いの融合をもってその創造を目指す」経営を明確化。

親会社(株)竹延の社長自ら、職人250名を一同に集め、ダイバーシティ経営の必要性と(株)KMユナイテッド設立の趣旨を説いた。また、閉鎖的な考え方に固執する職人に対しては若手後継者が、繰り返し説明して協力体制を確立した。

(株)KMユナイテッドではそうした環境整備をした上で、女性、永住外国人、高齢者、引きこもりなどといった人的資源に焦点を当てている。

働く意欲があるのに就労機会のミスマッチに悩む人ほど仕事へのモチベーションが高いと信じ、積極的に求人・採用を行い、個々のワークライフバランスを十分配慮した勤務形態を構築した。

経営トップを核にししながら、従来の男社会を前提にしてきた建築業界の常識を一から見直すため、働きやすい職場環境づくり、技術・作業改善、弾力的な勤務体系、託児施設開設などの個々のプロジェクトチームを発足させた。

チーム一丸となって体制・計画を策定し、同時に働く側のキーマンとなる人材から、これからの夢や課題などをヒアリングして経営にフィードバックする。そういったシナジーを採用や勤務環境といった面に効果を発揮することで、ダイバーシティの推進力として従業員の視点に立った本質的な施策を打ち出していく。

2. 具体的な取り組み、仕組みや工夫について

新たな着眼点として建設業の複数職種の仕事を改めて分析してみると、大きく3つに分けることが出来た。

「女性活躍パワーアップ大賞」受賞組織の取り組み
ひとつは未経験者でも少し経験すれば、すぐにできるような作業、たとえば、養生作業のようなもの。次に、ある程度の職人としてのポテンシャルさえあれば他職でも作業が可能な仕事。そして、3つ目に専門職にしかできない作業である。

この3つの分類を、左官・シール・内装・塗装の各職にアンケートをした結果、どうしても専門職種でなければならない割合は、全体の40～60%程度であった。それ以外の分野は職種の枠を超え横断的に仕事が可能と判断し、以下の内容で会社運営していくこととなった。

(1) 卓越したクラフトマンを育成する経営方針

新会社のモットーは『めっちゃプロフェッショナル』。

大きな希望をいだいて、可能性(K)の満ち溢れた未来(M)へ挑戦しつづけようと、「KMユナイテッド」という社名にした。この会社では経験者でなく、まったくの未経験者をプロの職人に育てあげていく。目標は3年以内だ。

新会社が考えるプロフェッショナルとは、仕事に精通して下を教える事ができるレベルと設定した。塗装職人として、すべての分野でプロフェッショナルなレベルに達するには、通常約10年はかかってしまい、普通に育てていては時間的に間に合わない。どのようにして職人を育て、いかにして早くプロフェッショナルにしていくか、新しい形態で取り組んでいく必要があった。ベテランの指導員が現役でいる残り時間を考えれば、プロフェッショナルを短期間で育てなければならないのである。

(2) 独自の人財育成システムを導入

当社の事業における人財育成で大切な観点は2つである。

一つは「特化した仕事に集中させる事」で、もう一つは「教え教え教え教え育てる事」だ。

経験のない素人集団を成功に導くためには、自信をつけさせることが何よりも大切になる。そのために、塗装の前工程となる「養生」、「研磨」、そして「継ぎ目を埋めるパテ処理」という作業に限定し、あえて、本業の「塗る」ということを捨てた。

この分野だけは親会社のベテラン職人すら追い抜いちゃおう！という『めっちゃプロフェッショナル』を反映。塗装はあえてせず、同一作業を繰り返し鍛錬する事により、その分野では誰にも負けない技術を持たせ、腕と同時に自信も身につけさせるのである。

そして、二つ目は、そのポリシーを「ブレず」に、成長を見守る!!という事だ。

「限定した作業だけでなく、少しぐらい塗装させてみてはどうか」という現場サイドの一部から声があがることも、決してさせない。塗装というとてもつまらない世界に足を踏み込み、範囲を広げれば、目標の3年では中途半端な職人、そして親会社の下っ端になってしまう。建設業という懐の大きい業界が人材を育成する際に、それが盲点となっていると判断し、大切に成長を見守るブレない方針を持つ事が、大切だと考えた。

なにより経験がないからこそ、複雑に考えずに同一作業を繰り返す鍛錬に集中ができ、飲み込みが早いのだ。そして、そこさえ超えてしまえば、経験がないからこそこれまで歴史ある親会社(株)竹延もしたことがない、付加価値のある新分野も基本に忠実に覚えることができ、彼らのメリットを活かせる。

こうした、一つの進歩を果たした段階で、より付加価値のある工法、よりハイエンドな仕事ができるように育てていくといった自信を持たせる指導方法こそが、シンプルだが最短ルート且つ、効率的に仕事を覚えていく有効な方法の一つだと判断した。

限定した作業で成長を促進させることでまず自信を付けさせる。その瞬間に、『人材』が『人財』へと変わるという信念で経営を実践する。

3. 取り組み、活動により得られた成果

(1) 職人となった社員の声を反映した事業領域の拡大によってモチベーション向上を实践

- ・「自分達がインストラクターとなり教えたい」⇒DIY塗料ショップをオープンさせ、一般の方にワークショップにて指導。



- ・「自分達は妊娠出産しても仕事を続けたい」⇒託児施設を自社で開設、一般の園より早い時間から子供を預かれる体制づくり。
- ・「女性初の職長となって現場をまとめてみたい」⇒職長教育を積極的に受講させ、小規模な施工チームのリーダーを実践して職長の誕生を支援。
- ・「自分達の仕事を世の中の人から認められたい」⇒大阪私立東高殿幼稚園の園児と一緒に幼稚園の校舎を塗替え、園児たちのあこがれの的になる。(社)日本建設業連合会けんせつ小町活躍モデル現場で親子の一般見学者を受け入れの際、実際の作業を自らがインストラクターとなり楽しさを伝える。取材を受け2015年8月6日、建設工業新聞他掲載。
- ・「誰もができる仕事ばかりでなく、周りのできない高いレベルの仕事をしたい」⇒建材メーカー・アイカ工業(株)とタイアップして教育を行うことで、これまでは特殊な塗装は外注化していたものを自ら施工できるようになった。こういったハイエンドな商品をピックアップしてそれを半数以上の職人ができる様になったことで会社の存在意義と評価が上がった。

(2) その他

- ・女性の登用によって、将来的な妊娠等の健康上の影響を真剣に考え、業界として当たり前のように入ってきたシンナー等の有機溶剤作業を水性塗料に完全切り替えることを決断することができた。加えて、仕上がりの品質面を克服するため、従来使ってきた刷毛・ローラーからドイツ・アメリカなどの塗装先進国で使用されているスプレーを導入する機械化によって、従来の3倍近い作業の効率化や臭気の少ない作業へ改善できた。昼間でも作業が可能となり、休日・夜間出勤や残業対応も激減し、コストも削減(60%カット)。結果的に元請・施主・周辺作業員からも高評価。
- ・これまで多くの建材は男性の体力を想定して開発されてきたが、(株)KMユナイテッドの女性登用がきっかけとなり、親会社の(株)竹延が女性・高齢者が重量のある塗料の移動によって腰痛等にならないよう塗料を通常の石油缶から、ビニール袋に入れ段ボールで梱包された荷姿を開発することに成功し実用新案を取得。その知的財産権を利用したオリジナル商品の開発。現在、ロイヤリティー収入も取得。〈親会社(株)竹延の売上3%〉
- ・業界で前例のない人材育成システムであり、短期間で自信を持てる人材育成が確立でき、離職率が初年度の5割強から現在はほぼゼロとなった。経験はなくともやる気で飛躍的に技能を高める新たな職人の誕生が、他の職人にも向上心を与えた。
- ・2014年10月専門工事業者にとって建設業界でもっとも権威ある鹿島建設の全国改善事例発表会で技能労働者の確保・育成に関して全業者の代表として「特別発表賞」受賞。

「女性活躍パワーアップ大賞」受賞組織の取り組み

- 一般の職人ではできない非常に難易度の高い意匠性のある塗装は、従来は芸大生やUSJ、東京ディズニーランドなどを手掛ける外注先に依頼していたが、国宝姫路城の塗装等を手がけているトップクラスのインストラクターから指導を受けた未だ2年あまりの女性職人が京都フォーシーズンズホテル、京都大学、同志社女子大学、日本生命本社などの有名建築物で技能を発揮でき、従来単価の20倍以上の付加価値のある製品の自社施工が可能となり売上が30%アップした。
- 業界では、職人を取りまとめる優秀な職長は体力面等の問題から60歳前後で役職解任され、その後、自然退職をすることが基本であったが、インストラクター（指導者）として再雇用。技能の継承ばかりでなく、高齢技能者にいきがい、やりがいを創出。
- 未経験者でも、業界トップクラスのインストラクターから直接技能を伝承されることで修得スピードを飛躍的に高める。作業内容分析によって、一人前でなくてもできる領域が前述の40～60%もあり、その分野に特化させ育成する独自の人財育成システムの確立によって従来のやり方では10年かかる作業について習得目標を3年としたが、平均18か月で達成。
- 未経験者は、勤続期間に関係なく、インストラクターによる技量査定で昇給、昇格でき、モチベーションを高める事ができる。
- 従来からの古い慣行に縛られ、圧倒的な男性社会であったこれまでの建設業界に例のない以下の取り組みを実践。
 - ①週休2日を実現
 - ②介護、育児等による時短勤務制度の導入
 - ③これまでの建設業界は、現場で自分の体で覚えるという風潮が強かったが、勤務時間は終始、新入社員を現場任せにせず、必ず一人のインストラクターが3名以内の新入社員の面倒を見ることで安全かつ一日も早く自信を付けさせる目の行き届いた勤務体制を徹底。通勤・休憩時間も含めて気軽に色々な相談ができる雰囲気を生み、定着率を2倍以上に改善。
- 自信を持たせるため、最長でも3年以内で一流の職人を育む各種トレーニングプログラムによってキャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充展開
 - ①全員対象とした入社前教育、ベテランのインストラクターによるOJT、2か月間に及ぶ富士教育訓練センターでの基礎から徹底的に学ぶ再教育と4種類の技能資格の取得。現在8名が受講済み（給与・訓練費一人あたり100万円は会社にて負担）
 - ②更には、優秀な選抜者を対象に、世間の一般的なレベルの職人では修得するチャンスが全くない付加価値の高い最新の特殊塗装を、建材メーカー・アイカ工業(株)の協力を得ることによって心臓部とも言える技術本部でトレーニング。
- こうした会社全体での取組によって、われわれの顧客サービスを創出する場である建築現場の働き方が効率的になり、即対応・即改善によって顧客満足度を高めることができた。その働きぶりによって新規顧客の獲得と既存顧客のシェアを向上。更には、こうした人財育成に対する取組をサポートしてきた親会社(株)竹延への波及効果も大きく、同様の成果を還元している。
- 当社の取組は全国的に高く評価され、顧客であるスーパーゼネコンのトップの要請で、将来的に有望な市場でありながらも、建設業界の最も労務不足が顕著な耐火被覆事業という全く異なる事業領域へ進出を本格化させている。
- 採用の面では、新たな採用ソースとして自衛隊退官者の複数名の採用ができた。また、わずか2名の採用枠に対して40名近くの求人応募があり、育児でスーパーゼネコンを退職した優秀な女性技術者、やる気ある乳児を持つ女性職人の採用が実現でき、様々な取組によってしっかりと育ったたくましい根に美しい花が咲こうとしている。