

# 独自の「人財」育成プログラムで目指す、 全員『めっちゃプロフェッショナル』

—職人の早期育成と業界内連携、ICT 活用による高度技能伝承への挑戦—



株式会社 KM ユナイテッド 社長 Founder/CEO

**竹延 幸雄** (たけのべ ゆきお) 氏

早稲田大学卒業後、民間企業勤務を経て2002年(株)竹延に入社。2013年(株)KM ユナイテッド設立。経済産業省 ダイバーシティ普及アンバサダー、国土交通省特別委員会委員(見える化キャリアアップ検討会・建設業イメージ戦略運営委員会)、関西学院大学 グローバル・アントレプレナーシップ教育センター客員研究員(株)KM ユナイテッドにおけるダイバーシティマネジメント採用、および生産性向上が評価され、大阪市「女性活躍リーディングカンパニー」認証(2015年)、「新・ダイバーシティ経営企業100選」経済産業省大臣表彰(2016年)、(公財)日本生産性本部「女性活躍パワーアップ大賞」優秀賞(2016年)、技術同友会主催、内閣府・厚生労働省・経済産業省後援「女性技術者功労賞」(2016年)、経済産業省中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者300社」選出(2017年)、厚生労働省 第2回「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」最優秀賞(2018年)など、多くの表彰を受ける。

聞き手

**金子 真弓** (かねこ まゆみ)

ダイバーシティ & ワークライフバランス推進部 コンサルタント

メーカー営業職、法律事務所での勤務を経て現職。ワークライフバランス推進に係る中小企業コンサルティング、企業のダイバーシティ推進活動に対する支援等を実施。近年は長時間労働削減、業務効率化に向けたプロジェクトチーム支援や、企業の「働き方改革」における実態調査などに従事。

ライター

フリージャーナリスト

**土井 弘美** (どい ひろみ)

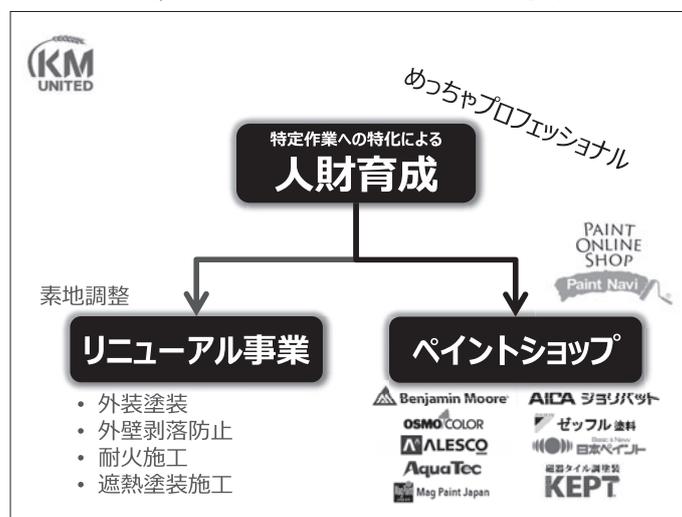
立教大学卒業後、出版関係の業務に従事、科学雑誌『ニュートン』、ファッション業界紙『チャネラー』等を経て現在フリーランスで活動。中国でのビジネス経験も有。

急速な少子高齢化とそれに伴う人口減少により、国内における労働力確保は喫緊の課題となっています。今回は、最前線で働く技能労働者の高齢化や若年入職者の減少による担い手不足が一層に進む建設業において、多様な人材の活用、技能伝承・育成に挑む企業の取り組みをご紹介します。

## Point

- ① KM ユナイテッドは大阪・大手塗装会社・竹延の子会社として、人材育成を目的に創設。当時、高度な技能を持つベテラン職人の高齢化や、職人全体の意識・質の低下などにより、人材育成が難しい状態だった。
- ② 同社は「人財」育成プログラムの構築に着手。『めっちゃプロフェッショナル』をモットーに、特定の作業への限定・集中化と段階的育成を行うことで、職人の早期戦力化と生産性の向上を実現。
- ③ 約30名の従業員のうち、20名が女性や外国人を含めた未経験者。多様な人材の育成と活躍が、これまでになかった製品の開発や高度な技術力が要求される施工など、企業にとって高い付加価値を生み出している。
- ④ 業界内での連携やシステム開発会社との協働、ICT・デジタル技術の活用で、さまざまな職人の熟練技を携帯端末で視聴、学習することができる「技ログ」の開発に乗り出した。

図表 1 KM ユナイテッドのコア事業



出所：(株) KMユナイテッド

—KM ユナイテッドは老舗塗装店・竹延を親会社とし、職人の育成を目的に 2013 年に設立。以来、年齢や性別、国籍を問わない積極採用や、未経験者の育成・早期戦力化を進める「人財」育成プログラムを構築されてきました。建設業界全体での人材不足が叫ばれて久しいですが、塗装業あるいは専門工事業における技能者の状況はいかがでしょう。

**竹延** 竹延では、自社で約 250 名の職人を抱えています。これは業界内ではめずらしいことで、多くの会社では 1 件の工事ごとに職人の手配・調達を行うため、優秀な職人がいても、継続した仕事が提供できなければ困り込むことは難しく、職人もこのような構造の中では安定した仕事量を得ることが困難になります。

また、職人が会社に固定されない場合、知識は蓄積されず、改善すべき点があったとしても、次はこうしていこうと仲間同士で反省することや社内標準化していくことができない。当然、人の入れ替わりが激しければ、技能伝承や一貫した教育や育成も難しくなってくる、という難点があります。

### リーマンショック時の苦しい時代に 人材育成に着手

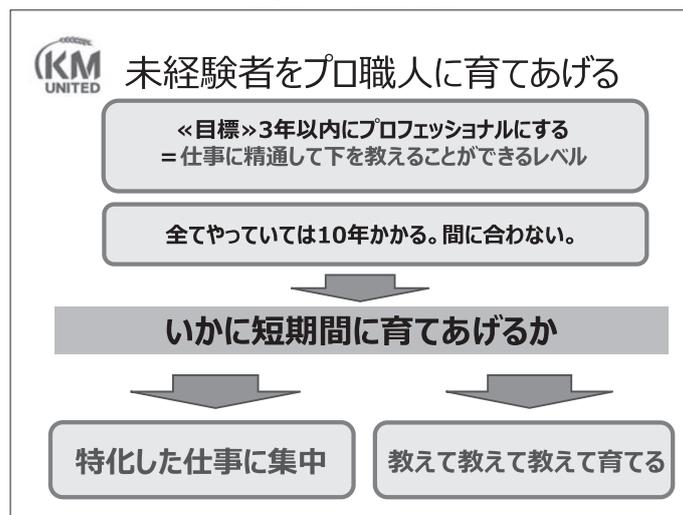
—職人の人材育成という難題に、正面から取り組もうと考えられたきっかけはどのようなものだったのでしょうか。

**竹延** 私は娘婿として竹延に入社後、義父である会長と二人三脚で業績を伸ばし、会社は、平成 15 年当時の年商 15 億円から、6 年後には、26 億円を超えるまでに成長しました。ところがリーマンショック後の作業単価下落により売上が落ち込み、その後は約 4 年間、どん底の状態に陥りました。

当時、関西で 100 名以上の職人を抱える企業は当社を含めて 13 社ほどありましたが、その状態をなんとか保てたのはたったの 3 社。残りの企業は、廃業こそ免れたものの、身内だけ食べていければ…と、職人をわずかに残して多くの職人を手放しました。竹延では、これらの職人を 100 名ほど引き受け、現在の体制となったのです。

職人の増員により売上を伸ばすチャンスではありませんでしたが、一方で、これまで人材育成から目をそむけていたしわ寄せを感じるようになります。

図表2 育成方針



出所：(株) KMユナイテッド

社内の職人の意識やレベルが低下してきている上に、質の高いベテラン職人の高齢化が進んだため、彼らがりタイアしてしまえば、仮に若手の採用ができたとしても技能伝承できる人材がいなくなってしまう。この時まさに、新たな枠組みでの「人財」の発掘・育成の必要性に迫られ、KM ユナイテッドを立ち上げたのです。

現在、KM ユナイテッドでは、未経験者かつ、女性や永住外国人、高齢者といったいわゆる労働弱者の採用を積極的に行っています。また、彼らを正社員として雇用した上で、それぞれの事情に配慮した対応をしてきましたが、設立当初はとにかく苦労しました。これまでの建設業界のイメージが悪かったために、会社の志や思いが採用者まで届かなかったのです。特に障壁と感じたのはハローワークや学校です。過去に苦い経験があっただけかもしれませんが、建設業は雇用が安定しない、労働環境が悪い、女性は危険なところでは働かない、といった担当者の声を多く聞きました。

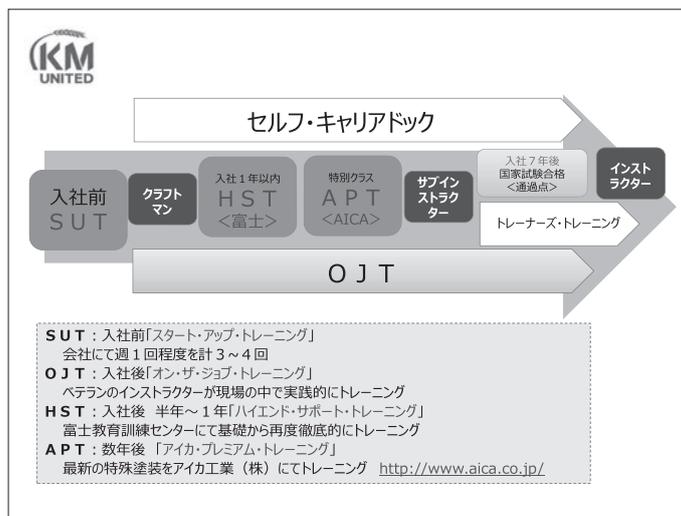
——業界内では技能者と明確な雇用関係を結ばないケースも多くあるようですが、その中で、全て正社員として雇用されているほか、どのような労働環境の整備をされてきたのでしょうか。

**竹延** 建設工場の現場は土曜日でも稼働しており、専門工事業者のなかでも、週休1日制の企業が多くを占めます。そこで、自分の希望にあわせて、週休2日の勤務を選択できるようにしました。例えば、子どもが5人もいる職人など、背負っているものが大きく、より大きな収入を得る必要がある、もしくはスキルを磨くためにより多くの時間、仕事や勉強をしたいと考える者は、土曜日の出勤を選択する。または、自分の生活や体力などを考慮して、週休2日制をとることもできる、という具合です。このほか、時短勤務や有給休暇、退職金積み立てなどの仕組みを作ってきました。

——未経験者への技術指導はどのような方がされているのでしょうか。

**竹延** 竹延には「勲六等瑞宝単光章」を受勲した技師長の福原好雄さんという職人が在籍していましたが、高齢で現場の前線に立つことが困難になり、彼の表情から、徐々に輝きが失われていくのが分かりました。私が15年前にこの業界に入った時、まさに福原さんをはじめとしたベテラン職人の方々に助けられてきましたから、そんな状況を見てとてもショックを受けました。現在では、福原さんのようなトップクラスの技能を持つ

図表3 一流の職人を育むための各種トレーニングプログラム



出所：（株）KMユニテッド

職人数名をインストラクターとして再雇用し、彼らが後進の指導にあたっています。ベテランの職人が活躍できる場が作れた上に、福原さん自身も「80歳まで働く」と言ってくださっていて、表情にも以前の輝きが戻りました。

### 10年で一人前なんて待てない、 3年以内にプロにする

——入社の際に、配偶者同席での面接をされているそうですが、どのようなことを伝えられているのか、また、人材定着のためにされている工夫について教えてください。

**竹延** 永住外国人の採用の場合であっても、正社員として雇用しています。彼らには、日本人の配偶者がいることが多いのですが、自身は日本語が話せても読み書きを苦手としていることが多い。現場に入る際には、日本語で書かれた書類に記入することも多く、トラブルやアクシデントを防ぐためには身近なサポートが必要だと、配偶者への協力を仰ぎます。女性を採用する際も同様で、夫婦が共に働く場合は家族の理解やサポートが不可欠だということを説明し、両者同席している場で互いに納得がいくように話し合うようにしています。

建設業界では、正社員として雇用されても3年で約4割が辞めてしまう、という厚生労働省の統計があります。私の感覚では、明確な雇用関係が伴わない場合は特に状況は悪く、10人のうち、1年後に1人残ればまだ良い方かもしれません。これを打破して、定着率を上げていかなければなりません。

まず、はじめに、入社後の姿を想像させることが重要です。「職人は10年で一人前」と言いますが、将来が見通せないことで不安を抱える人は多い。そこで、「3年後にはこうなれるんだ」というイメージを持たせるのです。仕事ができるようになって、周囲から頼りにされるようになれば、もっと面白くなるし、やりがいにもつながる。また、本人の技能についても、現状できていることと、改善点をはっきり伝えることで、成長や学びに対するモチベーションを上げていきます。こうして、入社3年以内に、次世代に教えられるプロフェッショナルへと成長させていくのです。このままでは、教えられる人材がいなくなってしまう訳ですから、10年なんて待ってはいただけません。そのためには、従来の時間軸を壊す、教育の「時短化」が求められるのです。

——「時短化」を実現する「人材」育成プログラムのポイントはどのような点にあるのでしょうか。

**竹延** 全部ではなく、特化した仕事に集中して「教えて、教えて、教えて、育てる」というのが最も大きなポイントです。例えば、塗装の全工程が10種目あったとして、すべてをなんとなくこなす0.8人前の人材を長年かけて育てるよりも、その中の3種目を高いクオリティで遂行できる1.2人前の人材を短期で育てた方が、生産性は向上し、その分を給与に置き換えることも可能になります。

職人の行うさまざまな作業を分析した結果、塗装業ではありますが、あえて「塗る」という作業は第2ステージに置きました。スタート時点は「クラフトマン」として、塗装の前工程である「養生」や「研磨」「パテ処理」といった作業範囲に限定・集中して習得し、その後、「塗る」ことができる「サブインストラクター」へ。やがて、国家資格の取得などを経て「インストラクター」へと、段階的にキャリアステージを進めていきます。また、半人前の職人ではなく、一流の腕を持つ職人が指導を行うことで、さらに本来の時間軸を壊しにかかるのです。これが、特定の作業範囲においては竹延の職人をもしのぐ、『めっちゃプロフェッショナル』を短期間で育成するための基本方針です。

——教育課程での研修機会などについて教えてください。

**竹延** 入社後、基本的にはOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）で学んでいくこととなりますが、その前に、スタートアップトレーニングを行います。この研修では、週に1回、1時間、4回程度、現場に入る際の心構えを学んでいきます。例えば、職人が作業をしながら、ひざまずいた格好で指導をしているのに、教えてもらう側が立ってそれを見下ろしているようではいけない。同じ目線で教えてもらうという姿勢や、事故防止のための安全対策について学べる機会を設けています。

また、入社から半年程経過すると、約2カ月間、「富士教育訓練センター」での研修に参加します。ここでは、伝統的な技術を学ぶことや資格等の取得に加えて、例えば鉄筋の結束など、違う職種の作業なども体験することができます。現場に入れば目にする仕事ではありますが、他業種の作業を体験し、学ぶことも重要だと考えています。

このほか、住宅関連用品のメーカーであるアイカ工業に協力いただき、最新の特殊塗装を学ぶための研修を実施しています。これらの過程が修了すると、「サブインストラクター」に昇格することができます。

——技術指導や育成において工夫されていることはありますか。

**竹延** 「その作業が何のために必要なのか」を明文化して教えることが重要です。教える側が教え方を知らないと、「明日の仕事をやっつけ」で終わってしまうことが多々あります。そこで、A4の紙1枚に、作業の目的などを書いて渡すようにしています。例えば、パテ塗りの作業であれば、塗装する前の下地づくりで、穴や凹凸、段差をなくすためのもの、だとか、作業を怠る、もしくは失敗した場合、後の人やその後の工程にどのような影響が生じるかを文書にするのです。このプロセスは、作業員への教育と同時に、トレーナーズ・トレーニングにもなっています。

このほか「チャレンジシート」では、6カ月ごとに、自分が身につけた技術や学んだことを記載する自己評価と、約20項目の行動やスキルに基づく評価を評価者により点数化します。このシートでは、職人全体の平均点と比較して、自分がどのぐらいのレベルにあるのか、また、具体的にどのようなスキルや行動が不足しているのかを相対的に認識することができます。また、一定水準を超えた技術を持つ職人に毎月支給される「ハイエンド手当」は、自主的、積極的な技術習得に向けた、さらなる動機づけにつながっています。

## 多様な人材の活用と生産性の向上が 両輪となって真のダイバーシティが実現

——現在、約30名いらっしゃる従業員の方々の人材構成も大変多様だとか。

竹延 内訳にすると、10～30代が19名、40～50代が7名、70代が4名となっていて、圧倒的に20代が多く、未経験で入社した従業員のうち半数が女性です。中でも保育士をしていた人、モデルを目指していた人、引きこもりだった人、かつて自衛隊に所属していた人など、彼らのバックグラウンドは実に多様です。学卒の人材にこだわる慣習や、例えば、介護で一度離職した人たちが、再び日の目を見ることができなくなってしまう日本の採用構造は決して良いものとは思えません。当社を「女性活躍に力を入れている企業」と取り上げていただくことができますが、特定の人たちを活躍させるために特別なことをした訳ではありません。やる気がある人を採用して、力を発揮しやすい環境を整えて、頑張っている人を公正に評価した結果、それが女性であり、外国人であった、ということに過ぎないのです。

——多様な人材が活躍されている環境で、新たな試みにも挑戦されているそうですね。

竹延 日本の建築現場ではあたりまえのように、シンナーなどの有機溶剤が含まれている塗料が使用されていて、ホームセンターなどでも気軽に入手することができます。しかし海外に行けば、それはあたりまえの光景ではありません。当社では、女性の職人から、塗料が身体へ及ぼす影響について聞かれたことをきっかけに、水性塗料への完全切り替えを行いました。また、ライフイベントで現場に出られない職人が仕事を続けられるよう、塗料のショップを開設。女性や高齢の職人の負担軽減を考え、ひとつあたり18kgもある一斗缶に代わる、段ボール製の塗料容器の開発や、タイル張りの外観で、タイルよりも長寿命化が実現でき

る塗料および「KEPT工法」の開発などを手掛けてきました。現在は、ゼネコンや山陰地方にある農機具メーカー、飛行機の機体に塗装する技術を持つ印刷メーカーなどと協働しながら、作業ロボットを開発中です。「ダイバーシティ」という言葉は聞こえがいいですが、同時に生産性も上げてこそ「ダイバーシティ」実現と言えるのではないのでしょうか。全員の力やテクノロジーを結集して生産性を上げることができれば、同じ給与で全員が週2日休むことも可能になると考えています。

## 「大阪職人アカデミー」をつくり、 全国から一流の職人を招いて教を乞う

——現在の体制に至るまで、既存の職人への説明や理解を得ることなど、さまざまなお苦勞があったのではないのでしょうか。

竹延 属人的な職人の世界にキャリアパスを導入し、「やる気のある人材を確保する」ことにも目途が立ってきました。最初の1～2年は苦勞したものの、3年目以降は採用目標を達成し続けています。しかし、これまで従業員全員に私の考えや思いが通じ、必ずしも賛同してくれたわけではありません。そのような中、昨年、厚生労働省「セルフ・キャリアドック導入支援事業」のモデル企業に選定いただき、キャリアコンサルタントによる従業員面談が実施されました。ここで意見として挙げ



性別や経験の有無を問わず、幅広い人材が活躍中

られたのは、不平や不満ばかりでした。しかしここに、会社に必要な第2ステップのヒントが隠されていたのです。

指導者の高齢化がさらに進み、私たちには時間的、精神的な余裕がなくなってきました。そして、指導者に接触する機会があっても、きめ細かい指導や全員に満遍なく、というのは難しい。やる気はあるのに、指導してくれない、仕事を回してくれない、といった不満が面談で挙げられたのです。これらの課題はこの機会がなければ、いまだに整理できていなかったかもしれません。

その後「大阪職人アカデミー」を開設しました。プレハブで作った簡単な施設では、毎週土曜日に学習会が開かれています。現場で「分からない」と思っても、その場で口に出して質問することは難しい場面があります。その点、ここではいろいろな質問を直接職人にぶつけることができるのです。

開設後、職人による社内コンテストを開催するようになりました。1・2・3位を表彰し、以降は「商品にならんで賞」になります。努力を評価するのではなく、商品としてお客さまに喜んでいただけるものを作れるか否かが重要であることの意識づけをするのです。

また、技能五輪のチャンピオンをお招きし、さまざまある種目で、一流の腕を持つ職人から指導を受けられる機会なども提供しました。すると、これまで動かなかった中間層の職人がアカデミーに通うようになりました。福原さんのレベルが10だとしたら、中間層の職人は5～6ぐらいだといえます。このまま最高レベルの職人が辞めてしまえば、モノづくりのレベルは一気に低下しかねません。しかし、分母の大きい中堅の職人層が底上げされることで、技術レベルを保つことが可能となります。彼らの意識レベルが向上したことは非常に大きな収穫でした。

——新しい人材の教育と職人のレベルの底上げが、現在の付加価値の高い受注につながっているのですね。

**竹延** ある時、「壁に大理石のような石を張ると、継ぎ目ができて見栄えが悪いので、塗装で一枚石のような外観にしたい」というオーダーをいただきました。本来、高級ホテルやテーマパークといった特殊な施設でしか発生しない作業で、これまでは外注するか、受注自体を断っていたような仕事です。しかし、その頃当社には、当初目標としていたレベルをはるかに超え、このようなハイエンドな技術が求められる施工ができる人材が誕生していたのです。当然、作業単価は通常よりも高く、このようなオーダーに応えられることで、生産性はさらに上がります。なにより、技術レベルの高い仕事をすることで、顧客満足度が高まり、リピートも増えました。

## ICT活用で、技能伝承テレワークに挑む

——ベテラン職人による技術指導を、遠隔地で受けられる仕組みがあるそうですが。

**竹延** いつでも・どこでも、一流の技術との違いをデジタルで確認できるようにしたい。そこで始めたのが技能伝承のテレワークです。指導者は高齢化し、現場で直接指導することが次第に難しくなっています。当社の仕事は2府4県にわたって



付加価値の高い施工提供が可能に

いるため、移動時間やその労力だけでも大変です。そこで、本社で職人が作業している姿をビデオカメラで録画し、場所に関係なく、テレビで視聴することができるようにしました。この方法は、同時にいくつかの問題点を解決することになりました。

OJTの盲点は、指導する側が、教えられる側の顔を見られないということです。しかし、画面を通してコミュニケーションを取ることで、相手の表情が見て取れる。また、教える側も、より分かりやすい言葉を使わなくてはなりません。例えば、「ヘラを寝かせて～」というトレーナーの発言に対して、「寝かせるって、どのくらいの角度ですか」という質問がくる。すると分度器でヘラの角度を測って、「20度くらい」と。このようなやり取りを繰り返すことで、トレーナーも工夫して暗黙知を伝えられるようになってきました。

また若手の職人たちも、教えてもらっているシーンをスマートフォンで撮影し、自己学習することや、周囲と動画を見て、教えあいながら、トレーニングするようになってきました。

——今年リリース予定の『技能DNA 伝承クラウド技ログ』のルーツは、自社内での教育にあったんですね。

**竹延** 教える側も、教えられる側も一時的ではなく、技能伝承は恒久的に続けられなければなりません。また、「職人の勘」といわれる暗黙知が見える化できることで、ビジネスチャンスにもつながると考えました。エアレギュレーターを「もっと絞って、圧を上げて」というのは何気圧なのか、「ハンマーで強くたたく」のは5回なのか10回なのか、それを分析していくのです。また、より身近なツールで視聴でき、教えられる側のレベルに応じた階層別カリキュラムや、理解しやすく編集された映像教材を提供する。これがシステム開発企業と共同で開発した『技ログ』です。閲覧のログが残り、効果測定のためのテストも実施できるため、学習の進捗管理も可能になります。また、他



業種からの協力も経て、塗装以外の作業分野もカバーできるようになりました。

当初は「一流職人の技術DNAを若手に伝える」ことが目的でした。しかし、現在の「人財」育成プログラムを構築し、テレワークの仕組みなどが進んだ結果、急激に追い上げてきた若手を目にした中堅が追いつかれまいと、これまで以上に学び、若手に教え始めました。成長スピードが加速したことと同時に生産性も向上し、会社の利益や個人の収入増につなげることもできるようになりました。

新しい仕組みを作ろうと着手したのは会社が最も苦しい時期でした。しかし、だからこそ技能継承の分断をギリギリで食い止め、「人財」の育成に取り組むことができた。また、そんな時期に取り組む企業はまれな存在だと、メディアが注目してくれたことで、外部からもさまざまな協力を得ることができたのだと思います。

——最後に、今後の展望についてのお考えをお聞かせください。

**竹延** 当社の「人財」育成プログラムを全国に展開し、ネットワーク化することを考えています。国内には、人材の育成に力を入れている、または力を入れたいと思っている同業者が他にもあると思うのです。当社での職人による教育は遠隔地にいても受けることができます。また、各地の知識

を集めることで、より教育内容を強化することも可能になります。あるところでは基礎技術を学びたい、またあるところでは座学を受けたい、といったニーズに対して、ピンポイントで各分野を学ぶことやカリキュラムをカスタマイズできるような仕組みを作りたいと思っています。

これまで建設業は、「最後に行き着く職業」だったのかもしれませんが。しかしその中で、人材育成

が可能となり、やりたいことにチャレンジできるような職業になれば、今よりずっと魅力的な業界になることは間違いありません。貴重な技術は収録して展開し、後世まで残すべきです。ひょっとすると、海外から「日本の建設業界で自分の能力を発揮し、学びたい」と思う人も多く出てくるかもしれない。「清水寺を外国人と一緒につくったっていいじゃないか」と、そう思うのです。

### （聞き手 金子よりコメント）

現在、多くの中小・中堅企業が頭を悩ませる「人材確保」は、特に産業構造上の特質・課題を抱える建設業において深刻の度を極めつつあり、もはや企業単体としての問題ではなく、産業や文化、経済の危機・衰退につながりかねない事態であることを再認識しました。

また、これまで“口伝”や“徒弟制”の中に置

かれていた技術・技法が、より開かれたものとなり、多様で多彩な人材とその能力が融合することで生まれる付加価値に大きな可能性と未来を感じます。

これらの事例が、リーディングケースとして多くの企業の「人財戦略」に対するヒントとなり、同産業、同業種の範囲に留まらず、横展開が図られることに期待しています。

## 企業 DATA

（株）KM ユナイテッド

京都本社 京都府京都市下京区五条堺町角塩釜町 363 番地ウエダ本社北ビル 4F

大阪採用・事務本部 大阪府大阪市都島区都島北通 1-2-14

☎ 06-6929-1175



竹延氏と聞き手 金子