

特集 競争戦略としてのダイバーシティ

第3章

建設業の年齢・性別・言葉の壁を越える

株式会社 KM ユナイテッド



五味 義也
大阪府中小企業診断協会

会社名：株式会社 KM ユナイテッド
代表者：竹延 幸雄
資本金：1,500万円
従業員：51名
事業：塗装・塗装関連資材の販売・コンサルティング
所在地：京都府京都市左京区
URL：<http://www.paintnavi.co.jp/kmunited/>

建設業界のプロフェッショナル人材育成を目的に、2013年に創業された KM ユナイテッドは、人材難・後継者難に直面する建設業界に新しい風を吹き込んでいる。

働き盛りの男性の職場のイメージが強かった建設業界に、熟練の匠が育成した女性や外国人を、現場作業の分析に基づいて適材適所に配置することで成功を収めてきた。2019年に受け入れたベトナム人技能実習生に対しても、適材適所への配置を心がけている。

ダイバーシティを軸に成長を続ける同社の軌跡を伺った。

1. 匠の技を残すために

(1) 人材育成のための社内ベンチャー

創業70年の塗装業者、株式会社竹延の社内ベンチャーとして2013年に生まれた同社は、わずか2年後の2015年には大阪市の女性活躍

リーディングカンパニーに、翌年には新・ダイバーシティ100選に選出されるなど、まさにダイバーシティ分野の先進事例だ。

竹延幸雄社長自身も、Japan Venture Awards 2019にて中小企業庁長官賞を受賞するなど、その活躍を高く評価されている。

いまや華々しい活躍が目立つ同社だが、その設立動機は危機感だった。設立当時、世の中はリーマンショックを引きずり、建設不況が続いていた。また、70歳代を迎えた熟練の匠は次々に退職していく一方、人が来ない。親会社である竹延の採用は、婿養子の形で2003年に入社した竹延社長以来、実に10年にわたって止まっていた。

「このままでは、匠の技が引き継がれることなく消えていく」

竹延社長は強い危機感と使命感から、建設業界の常識を覆す挑戦を始めた。



「日本人がしたくない仕事を外国人にはさせない」と語る株式会社 KM ユナイテッドの竹延社長

挑戦は、社内ベンチャーの形で始まる。その理由は技術の特性だ。建設業界の職人は、現場に合わせた縦に深く掘り下げて追求する技術によって仕事をしている。一流の職人になるには、多くの現場を渡り歩く経験が必要だった。従来のやり方では時間がかかり、退職までに時間がない匠の技を後世に残すことは難しい。横に広く汎用的な技能を持つプロ人材を早期に育成するには、組織を分ける必要がある、と竹延社長は考えたのだ。

しかし、常識と異なる前例のない試みは、なかなか周りの理解が得られない。何とか親会社の更衣室にスペースを確保した竹延社長は、わずか3人でその挑戦を開始した。

(2) ダイバーシティの壁

建設業界は、いわゆる3Kといわれるイメージと土曜日勤務の労働体系から、人材確保に苦しむ会社が多い。また、安全面からも高齢者の作業には制約がかかり、作業の安全や品質を担保するためにはコミュニケーションが必要など、働き盛りの日本人男性の仕事といったイメージが強かった。同社のダイバーシティ分野での成功はそうした「常識」と向き合い、1つひとつ解決してきたことが大きい。

その挑戦は「男子校を共学にし、さらにインターナショナルスクールにするようなもの」と竹延社長が振り返るほど、困難な道だった。

①年齢の壁

年齢に比例して高所作業の事故が増加するなど、現場作業は高齢者には難しい。しかし、優れた技を残すための場所は現場だけではないと考えた竹延社長は、福原好雄さんをはじめとした匠に後進育成の場所を用意した。

今では、こうした匠の技は、KMユナイテッドが立ち上げた「技ログ」というアプリによって、動画形式で記録・共有されている。これによって、場所と時間の制約から解放され、移動の負担も軽減された匠たちは、自宅から技を伝えることができるようになった。技ログは多言語に対応し、外国人の育成に活用されるなど、大きな成果を上げている。



瑞宝単光章を叙勲された福原好雄さん（中央下）と弟子の浦西明日香さん（右）

②性別の壁

土曜日勤務が一般的な建設業。作業は力仕事が多く、現場に女性用の更衣室もトイレもないところが多い。現場では妊婦への影響が懸念される有機溶剤の塗料を使用するなど、女性の活躍にはいくつもの壁があった。

しかし、現場作業を分析した結果、作業の多くは女性でも可能であることがわかった竹延社長は、塗料を水性塗料に置き換えるとともに、女性に合わせた作業・勤務の体系を整備し、適材適所へ配置した。併せて、顧客企業にかけ合い、女性用トイレを作るなど、環境改善にも尽力している。

その結果、入社わずか3年の浦西明日香さんが、京都の外資系高級ホテルを手がけるなど、数多くの女性が活躍するようになった。この成功体験は、外国人受け入れ時にも役立っている。

③言葉の壁

作業分析の成果は、女性だけでなく外国人の受け入れにも活用し、成果を上げている。しかし、外国人の受け入れには、工事の安全遂行に必要な「言葉の壁」という課題がある。

同社では、週に一度の外部講師を招いた日本語教育に加え、「職人語学校」という課外クラスや絵本の読み聞かせなど、日本語に親しんでもらうための工夫を行っている。竹延

社長は「1冊でも好きな本ができてくれれば」と、その効果に期待を寄せる。

また、日本語で書くことが難しい外国人には勤怠管理にも壁があった。そこで、多言語対応の勤怠管理スマホアプリ「コネキャリ」を自ら立ち上げ、母語で管理できるようにしている。

なぜ、外国人活用に意欲的なのか。その理由は、フィリピン出身で永住権を持つピリーパイチャン・ナザレノ・セラノさんの存在が大きい。21歳のときに来日し、食品業を経てKM ユナイテッドで働く彼を、竹延社長はナンバーワン社員だと評価する。

優秀な外国人の存在は、組織文化にも影響を与える。セラノさんがいるため、同社には「外国人だから」と色眼鏡で見ると人はいない。また、ほかの外国人にも刺激となっている。

当初は「日本でお金を稼ぎたい」という思いで来日した外国人も、彼の輝く姿を見て、「自分もあんな風に認められる人になりたい」と思うようになっていくのだ。

日本のように匠を大事にする文化がない国から来た人々にとっては、なおさらだ。彼を模範とし、異国で認められようとする外国人の情熱は、組織の活性化につながり、成功要因の1つとなっている。



同社ナンバーワン社員のセラノさん

2. 職人育成のための寮

同社は2019年からのベトナム人技能実習生の受け入れを契機に、親会社から徒歩5分の

場所に3億円をかけ、竹延ダイバーシティR & D (リサーチ&ドミトリー) という寮の建設を決断した。

竹延社長は、その寮を単なる住居ではなく職人を育成する場所と位置づけている。

(1) 生活の場

外国人受け入れを想定して建てた寮は、今や技能実習生のほかに、地方から出稼ぎに来た日本人が同居している。ベトナム人や女性などが同じフロアに住む空間は、ダイバーシティそのものだ。しかも、半年たてば寮費は無料になるなど、外国人が日本になじみやすい環境となっている。

外国人が自然に日本人と交わり、生きた日本語に触れる寮の効果は大きい。たとえば、オープンキッチンの炊事場では、ときに日本では遭遇しない香りが漂うことがある。そのときに聞く「いい匂い」などの言葉が、彼らの中に残り、忘れられなくなるのだ。



オープンキッチンでは自然と交流が始まる

(2) 育成の場

寮のもう1つの目的は、職人の育成だ。寮に技量認定の場を設け、単なる住居を超えた育成の場所としている。これによって技量認定を行う場所を別に借りる必要がなくなり、寮費がなくても投資を回収できるのだ。

また、住居スペースにも育成のための工夫がある。技能を持つ職人の指導の下、経験の浅い職人に建物内の階段の壁を塗り替える機会を与えている。寮の住居者の生活に支障を

来すことなく内部の塗り替えができるのは、人体に優しい水溶性塗料を使う同社ならではの。こうした試みによって、寮は生活と育成が両立する場となっている。

3. 外国人雇用の難しさ

このように外国人を積極的に活用する KM ユナイテッドだが、すべてがうまくいっているわけではない。時間感覚など、文化が日本人と合わず、トラブルとなったこともある。しかし、外国人活用の重要性を確信する竹延社長は、現場監督ができる高度外国人材を求め、フィリピンのマプア工科大学で講演するなど、精力的な採用活動を続けている。

だが、苦勞して採用しても、家族を帯同できる高度外国人材は、なかなか日本語を覚えないのが実情だ。現場監督は必ずしも職人と話す必要はなく、家族を帯同しているため、家に帰れば家族と母語で話せてしまう。しかし、これでは彼らの成長はないと、雇用延長の条件に日本語検定の合格を求めるなど、彼らが自分の殻を破ってくれることを求めている。

2020年9月に新たな高度外国人材が加わる予定の同社は、技ログを見ることと、日本語検定4級に合格することを条件としている。竹延社長は徐々にハードルを高めることで、外国人の早期育成と戦力化を図っているのだ。



マプア工科大学で講演する竹延社長（写真提供：KM ユナイテッド）

4. 挑戦は続く

「採用した従業員が課題を乗り越えていく姿を見るのが面白い」と語る竹延社長。会社がそのような環境であり続けるには、経営者が自ら学び続け、正しい経営判断と適材適所に人員を配置することが肝要となる。

正しい経営判断をするために MBA を取得した竹延社長は、外国人に日本語スキルを求めるだけでなく、自らもラジオ英会話の視聴を毎日欠かさない。さらに、将来的に塗装の一部領域をロボットに代替することを検討し、その研究に向けて大学に戻ろうとするなど、忙しい日々の中でも貪欲に学び続けている。

更衣室から始まった挑戦は、世の中に広く認められつつある。2018年には多能工化モデル事業の支援対象となり、国土交通省製作の「建設技能トレーニングプログラム」が技ログに掲載されるなど、今や国家的プラットフォームとなっている。一中小企業がダイバーシティと向き合い続けた努力の成果が、ついには国家をも動かし始めているのだ。

KM ユナイテッドの経営を見てきた中で、躍進の秘訣はダイバーシティを通じた学び合いにあると感じた。国籍や文化など、互いの多様性と真剣に向き合い、そこに学びを求め続ける同社の姿勢こそが、今後ますます日本に求められるものであると感じた。

五味 義也

（ごみ よしや）

東北大学卒。大手電機メーカーにて経理業務を軸とし、海外の経理システム構築プロジェクトなどに従事してきた。2006年神戸大学 MBA 修了。2019年中小企業診断士登録。

