

株式会社KMユナイテッド

建設業

中小企業

人材育成に特化した会社設立により、人材不足解消、技能継承を実現

企業情報			
設立年	2013 年	本社所在地	大阪府大阪市都島区都島北通 1-2-14
資本金	5 百万円		
売上高	185 百万円（単体：2015 年 6 月期）		
事業概要	建築工事における現場施工、改修工事、塗料販売		

従業員の状況（単体：2016年3月期）			
総従業員数	26 人（うち正規従業員数 26 人）	正規従業員の平均勤続年数	1.67 年（男性 1.60 年、女性 1.86 年）
属性ごとの人数等	【女性】7 人（正規従業員数 7 人） 女性管理職比率 30%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社 KM ユナイテッド（以下「KM ユナイテッド」）は、関西で創業 65 年の株式会社竹延（以下「竹延」）の子会社として 2013 年に設立、塗装・付帯工事、塗料販売を行っている。塗装業界では 3K と言われがちな労働環境、休業期間の長さから、竹延でも若手職人の採用・定着が極めて困難な状況であった。また、技術を持ったベテラン職人の高齢化が顕著であり、仮に若手を採用でき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。加えてリーマンショック後、作業の単価が下落したことも経営の痛手となっていた。

こうした状況を打開すべく、竹延の社長は、自ら職人 250 名を一同に集め、労働力不足の解消、技能の伝承を目指すための、人材育成に特化した子会社設立の趣旨を説明。閉鎖的な考え方に固執する職人に対しても繰り返し根気よく説明することで、協力体制を確立した。こうして竹延の副社長をトップに据え、ほかに竹延出身の 2 名と合わせて 3 名で、KM ユナイテッドを設立した。

まず手始めに、竹延の職人の作業内容分析を行ったところ、必ずしも専門職種でなくとも対応可能な領域が思いのほか多いことが判明。具体的には「左官」（壁や床、土堀などを、コテを使って塗り仕上げる作業）の部門であれば 35%が、「シール」（外壁材として使用されるサイディングボードなどの継ぎ目の部分に伸縮性・防水性のあるゴム状の部材を埋め込む作業）の部門では 55%が、「内装」（フローリングやカーペットなどの床面を仕上げる作業、壁や天井のクロス貼りなどの作業）の部分では 60%が、「塗装」（様々な建築部材を下地処理した上で、刷毛・ローラー・スプレーなどを使って塗料を塗る作業）の部分では 50%が、少し訓練すれば対応できる作業から成っていた。そこで工程を切り分け、そ

の工程に特化した人材育成システムの確立を目指した。採用に当たっては、経験者という条件をあえて取り払い、性別・国籍・年齢・経験の有無に関わりなく、やる気のある人材を積極的に受け入れた。未経験者の指導には、竹延でトップクラスの技術を持つ 65 歳を超える職人 5 名をインストラクター指導者として再雇用した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

男性・日雇い勤務中心の業界の常識を一から見直す職場環境づくり

竹延では、従業員 250 人中、正社員は 70 名。残りの 30 名が一人親方、150 名が二次下請けの職人で日雇い勤務であった。しかし、短期間で高い技術を継承させるためには安定した雇用関係が必要と判断し、KM ユナイテッドでは全員を正社員として採用することとした。

また、多様な人材を受け入れるにあたり、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した。具体的には週休 2 日制を整備したほか、介護、育児などによる時短勤務制度を導入、また、現場には、ほとんどなかった女子専用の更衣室やトイレについては、トップ自ら何度も元請であるゼネコンへ依頼して設置をしてもらうことで、安心して使用できるようにした。さらに 2016 年 4 月より、オフィスビルに託児施設を開設、朝 6 時から子どもを預かることで、建設現場の早い始業時間に対応できる運営を予定している。

徹底した教育による未経験者の早期戦力化で、生産体制を強化

未経験者の受入れに際しては、一流の職人を育成する各種ト



▲女性クラフトマンが活躍

レーニングプログラムを確立するなど、キャリア形成や能力開発のための教育・研修を拡充展開している。

入社前におけるミスマッチを防ぐための“体験”の実施に始まり、入社後もインストラクターがマンツーマンで指導に当たっている。インストラクターは竹延出身の高齢の職人のほか、社員数、業務の拡大に伴い、40 歳代のベテラン職人も含めて徐々に増員。新入社員は、工程を切り出したうえで技能を直接伝承されることで修得スピードを飛躍的に高め、養生から仕上げまで塗装工程全体を一人で対応していた状況では、一人前となるのに 10 年かかっていたところ、切り出した「養生」「パテ」（塗装する壁面の凹凸をなくす作業）「ペーパー掛け」（サンドペーパーで塗装する壁面を整える作業）の 3 工程については平均 18 か月で習熟することが可能となった。

さらに 2 か月間に及ぶ外部教育訓練施設「富士教育訓練センター」での再教育では、「漆喰塗」「プラスター塗」「土壁塗」「珪藻土塗」などの基本や左官工法を活用した内外仕上げ工法を習得している。

また、社員は勤続期間に関係なく、独自に開発した「職業能力評価シート」に基づくインストラクターによる技量査定で、昇給・昇格できる制度としている。

KM ユナイテッドでは、社員の要望を吸い上げることにも腐心している。入社後 2 年でインストラクターとなった若手女性職人が、他の職人たちの身の上相談に乗るとともに、夢や課題などをヒアリングし経営にフィードバック。託児施設の設置や女性トイレの整備、ハイエンド工法の受注、後述する DIY 塗料ショップの開店は、こうして収集した意見を反映したものである。

ダイバーシティ経営による成果

こうした取組が結実し、KM ユナイテッドは創業から 3 年ながら、順調に利益を上げている。意欲的な若手職人により、当初想定していた竹延から切り出した下請け業務のみならず、竹延でも難易度が高いため受注してこなかった、高付加価値かつ意匠性のある塗装も積極的に受注。率先して技術の研鑽に取り組んできた経験 2 年の若手女性職人がチャレンジし、既に複数の有名建築物で技能を発揮した。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、これにより KM ユナイテッドの売上は前年比で 30%向上している。また、ライフイベントで現場に出られない職人のために、DIY 塗料ショップを開設、彼らがインストラクターとして店内で実演指導を行ったうえで販売するという場を設けており、こちらも順調に売上を伸ばしている。

人材育成、工程管理が軌道に乗り、新たなことにチャレンジできる環境が整うと、趣味で洋裁を得意とする女性職人がもつ裁断の技術を活用して、高付加価値ながら人材の枯渇している耐火被覆事業にも拡大、塗装業務の閑散期に備えることも可能となっている。また、重い道具を持つことが難しい女性職人の受け入れは、吹付の機器を軽量化する「お手軽ハンドルセット」の開発、製品化にもつながり、また、女性だけでなく高齢の職人が重量のある塗料の移動によって腰痛など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している。

きめ細やかな職場環境整備、教育体制の確立により、離職率も現在ゼロとなっている。現場の第一線から退いた高齢の職人も、若手育成を担当することにより、目に光が蘇り、生き生きと取り組んでいる。さらには平成 26 年 10 月、大手建設会社の協力会社が集まる全国改善事例発表会で、技能労働者の確保・育成に関して特別発表賞を受賞。職人不足への切り札として、未経験者を雇用し即戦力へと育成して活躍の場を提供する好事例として、業界でも注目が集まっている。



▲DIY 塗料ショップでは店内で実演指導も行う