

社員大工を育て、顧客ニーズに対応 日本の職人文化の復興を目指す

おもてなし経営のポイント

- ❖ 大工職人は日本文化の一つと考え、技術的・質的に高い人材育成に注力
- ❖ 設計も施工も内製化することで、施工中に変化するニーズに迅速に対応
- ❖ 360度評価と投票によって、偏りのない公平な人事考課を実現

経営理念と企業文化

「作業員」となってしまった大工の復権のために

男の子がなりた職業という何が思い浮かぶか。スポーツ選手、医者、パイロット。その中にいつも加わっていたものが「大工」である。子どもたちにとって、かつて大工は憧れの職業だった。

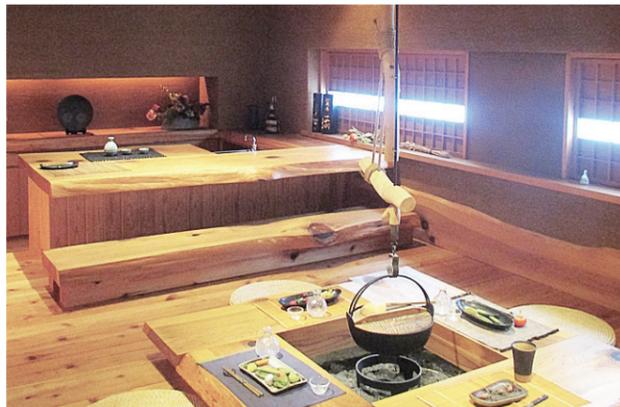
しかしながら現在、大工の数は減少している。1980年代には100万人いたが、いまでは40万人。要因として、労働の細分化による専門性の排

除が挙げられる。一因には、効率化が進んだことで、技を持つ職人から単調な作業員が求められるようになり、やりがいや損なわれてしまったことが挙げられるという。この潮流に逆らおうとしている企業が株式会社平成建設である。大工という職業を、自己実現のできる職業として選択してもらおうことを目指している。そのために大工に求められるのは多能工化だ。一つの作業をひたすら行なうのではなく、職人として、一人で家が建てられるように育てるのだ。このような職人としてのやりがいを求めて集まってくる若者は多い。代表取締役

役社長の秋元久雄氏は自らの会社を「高学歴大工集団」と称するが、事実、大学を卒業しているメンバーが過半数を占めている。建築学科卒の学生が多く、「実際に自分の手で家がつくれるのは楽しい」と言う。大工という職業は、学生が潜在的に持っているものづくりへの意欲に訴えかけているようだ。大学卒業後6年目の大工は、「家を引き渡すときは寂しさも感じる。それくらい思いを込めてつくっているので、とにかく出来を見てほしい」と語る。仕事への誇りと愛情が感じられる言葉だ。彼らはみな、次世代型の棟梁を目指し日々精進を重ねている。

大卒入社2年・専門卒3年・高卒4年以上		非常に良い	良い	普通	やや劣る	劣る	努力が必要
1 目標・進捗	上司・同僚に「報告・進捗・相談」を持ちかけ、常に確認して事にあたっているか	4	3	2	1	0	0
2 モチベーション	常にモチベーションを高くもつよう努めているか	3	3	2	1	0	0
3 連携	他部署との交流、コミュニケーションに対する意識が高いか	4	3	3	1	0	0
4 自己啓発	自分の長所を知り、他人の助言や指導を受けとめて改善をはかっているか	4	3	2	1	0	0
5 役割認識	目的や役割を明確にした上で事にあたっているか	5	4	2	1	0	0
6 採算性	作業時間とコストに即して意識しているか	4	3	2	1	0	0
7 実行意欲・活力	仕事に対し最後まで粘り強くやり抜いているか	4	3	2	1	0	0
8 礼儀・身だしなみ	「挨拶」「礼儀」「身だしなみ」がしっかりしているか	2	2	1	1	1	1
9 作業効率	指示された期限ギリギリではなく、早目に完成させることができるか	4	3	2	1	0	0
10 無理無駄	作業に無理・無駄は無い	4	3	2	1	1	1
11 企画力	発想力・企画力があるか	5	3	2	1	0	0
12 考案力	自ら考え、調べ、結果を出すことができるか	6	3	2	1	0	0
13 助言	メンバーのかえっている問題に対して的確に助言や指導を与えているか	4	3	2	1	0	0
14 プレゼン能力	自分が作った物へのプレゼン能力があるか	4	3	2	1	0	0
15 視点	第三者の視点でデザインを判断できるか	4	3	2	1	0	0
16 センズ	デザインセンスがあるか	5	4	2	1	0	0

360度評価シート。項目数は役職によって変化する。社内平均点が算出されるため、自分に足りない能力が見える化できる。



静岡県沼津市にあるショールーム「住空館」。囲炉裏のある居酒屋風リビングやホームシアター、図書室など、職人が「つくりたい」と思ったものをそのままモデルルーム化した。



住宅の建設現場。担当者はみな平成建設の社員。だれに相談しても意向が伝わるため、非常に迅速にニーズに対応できる。



本社敷地内に3~4人が利用できる浴室を設置。現場から戻ってきたときの配慮である。寛ぎながらミーティングが行なわれることも。



女性の職人もいます。大学在学中に正社員としての職人を希望し、平成建設の門を叩く。

お客様との関係強化

設計から施工まで全て内製化 顧客ニーズに素早く対応

大学生から選ばれる平成建設は、顧客からも選ばれる会社である。業績は右肩上がり、年間売上高100億円を超えるまで成長している。理由の一つには、工程の内製化、つまり一貫体制が挙げられる。設計者と大工の両方を自社内で育てることで、分業が当たり前の業界において、明確な差別化となっているのだ。

顧客の中には施工段階で設計変更を希望する人もいます。その場合、大工を外注していると意思疎通に時間を要することが多いが、同社のように内製化していると、直ちに社内会議を行ない、素早く対応できるのである。評判が評判を呼び、隣同士で連続5軒建てたことがあるほどだとい

う。顧客からの確かな信頼が得られていることの証明であろう。

社員の意欲・能力向上

360度評価と投票で 人事考課が決まる

このような専門職集団を束ねる組織構造には大きな特徴がある。同社が敷いている人事考課は「360度評価」と「投票」のみ。これで毎年の賞与査定、昇進・降格が決まる。

360度評価とは、周囲にいる人に自分を評価してもらうもので、上司のみならず同僚や部下からも評価が下されるものだ。同社では一人の社員に対して、およそ8人の社員が、能力やマネジメント力、礼儀作法など約20項目に対して5段階評価をする。この評価によって自分に足りない能力も見えるため、社員教育にも利用で

きるという。

また投票では、部署ごとにチーフリーダー（一般的な企業の部長クラス）の選出も行なう。すべての社員が投票権を持つため、「仕事ができるか」、「信頼できるか」、「ついていけるか」など、さまざまな視点で基準を超えた者のみが選出される。

投票制度を取り入れたのは「上司が部下の人事を決めると、上司は気に入った人しか選ばなくなる。また、部下も上司との関係強化に必要以上に力を使ってしまう」からである。秋元氏自身が前職において、「部下から公平な支持がないと組織が動かない」と学んだことから生まれた制度だ。

平成建設は、今後も社員大工を増やし、いずれは海外進出も果たしたいという。匠の技を持ち、自らの仕事に誇りを持つ「職人」は、世界中どこへ行っても魅力あふれる職業に映るだろう。

会社概要

- ・法人名：株式会社平成建設
- ・代表者：秋元 久雄 代表取締役社長
- ・所在地：静岡県沼津市大岡1540-1
- ・設立年月：1989年2月設立

- ・事業内容：建設業（注文住宅・リフォーム・賃貸マンション・商業施設・医院等の設計施工）
- ・社員数：正規490名
- ・ホームページ：<http://www.heiseikensetu.co.jp/>