

平成建設（職人を「内製化」した建築会社）

大卒の大工集団を育成

静岡を中心に展開する中小建築業者が、業界の慣習を破る革命を起こした。大工などの職人を自社で正社員として抱え、顧客満足の上昇に努める。建設現場の職人不足が進む中、大工を志望する大卒新人を集めている。



「職人集団」を率いる秋元久雄社長。後ろの職人たちはすべて大卒のエリートだ

就職を控えた大学生向けにリクルートが実施する「採用ブランド調査」。2005年版の就職志望企業ランキングのゼネコン部門において、大手ゼネコンが上位に名を連ねる中、聞き慣れない中小企業が10位にランクインした。平成建設（静岡県沼津市）がそれだ。同社は静岡県と神奈川県を中心に戸建て住宅や賃貸マンション、店舗の建築とリフォームを行っている。社員数356人、売上高88億円（2006年10月期）と、地方の建築業者としては一般的な水準だ。にもかかわらず、数千億円規模の売上高を持つ大手ゼネコンと

肩を並べる人気の理由は何か。それは同社特有の「職人集団内製システム」にある。
業界特有の外注文化に疑問符
秋元久雄社長が平成建設を設立したのは1989年のこと。それまではデベロッパーやハウスメーカー、大手ゼネコンで営業を担当し、常にトップセールスマンとしてキャリアを築いてきた。その過程で、建設業界に蔓延する構造的な課題を発見したという。それが、元請け企業から下請けへの「仕事の外注・丸投げ」だ。

建設業界は、営業や施工管理などを取りまとめる大手ゼネコンを筆頭に、現場での工事を担当する下請けや孫請けの工務店、専門業者と何層もの構造で成り立っている。足場の組み立てはそれを専門とする業者に、コンクリートを流し込む型枠作りもまた、その道のプロに請け負わせるなど、細かく分業化された専門業者に外注するのが一般的だ。
元請け企業は通常、現場で働く大工などの作業員を自社では抱えない。仕事の繁閑の差によって人件費がかさみ、経営上の大きなリスク要因となってしまうからだ。
秋元社長は営業を担当していた頃、現場に足を運ぶたびに不思議な光景を目の当たりにした。施主が自分の建てた家を見学に来た時に、現場作業員が誰も応対しないのだ。
「現場の誰もが顧客を向いていない。見ているのは元請け企業の顔色ばかり。本当の顧客が誰なのかを把握せずに、モノ作りなどできるわけがない」
この問題をどうすれば解決できるのか。その答えとして、秋元社長は大工や職人たちを自社で抱える「内製化」の仕組みを取り入れた建築会社を設立した。それまで付き合いのあった大工や職人に声をかけ、中途採用の社員として迎えて組織を作った。
だが、職人を自社で抱えれば人件費が高騰し、必然的に利益率は低くなる。創業当時は利益を出すのがやっとだった。この苦境を乗り切るため、秋元社長は職人を抱えていることが逆に強み

となるコスト削減策を検討した。
まず、細かく分業され、1つの仕事しかできない「単能工」が常識の建設業界で、あらゆる現場作業をこなせる「多能工」を育てることにした。足場の組み立てから型枠作業など、現場でどんな仕事もこなせる職人を増やす。これにより仕事に融通が利くようになり、複数の現場で人の過不足が出たとしても適切な配置が可能になった。

また、職人たちの内製化は工期の短縮による人件費負担の軽減につながった。元請けから下請け、孫請けへと専門業者が入り乱れる一般的な建築現場の場合、連絡事項や確認のために、打ち合わせの時間が不可欠となり、その時間がはかばかにならない。

これに対して、平成建設は営業や設計から現場で建築にかかわる人間まですべてが社内の人間であるため、情報伝達が速くなる。他社に比べて打ち合わせ時間が少なくなり、工期の短縮につながるのだ。その結果、「人件費の負担は他社と変わらないレベルに下がった」（秋元社長）という。

ほかに、「見積もり競争には参加しない」「安値受注はしない」「公共事業は受けない」「資材の転用率（廃棄までに使う回数）を引き上げる」など、独自のコスト対策を導入。大手ゼネコンの営業利益率が平均して3%程度なのに対し、平成建設は約5%とこれを上回っている。「職人を抱えるからといって、必ずしも利益率が下がらなくていい」ということを証明できた」と秋元社長は胸を張る。

大工の就業環境を整える

実は、秋元社長には創業時、もう1つの問題意識があった。大工をはじめとする「職人の減少」だ。国勢調査によると、80年に約98万人に上った全国の大工（多能工含む）の人数は、2005年時点で58万人に減少してしま

職人を「内製化」し、育成する

平成建設の概要

本社 静岡県沼津市大岡
設立 1989年2月
資本金 9000万円
社長 秋元久雄（59歳）
売上高 88億円（2006年10月期）
従業員 356人

すべての業務を社内に抱え込む



営業、設計、施工からアフターメンテナンスまで一貫して自社の社員で賄うため、顧客からの信頼も高まる

った。今後10年で38万人にまで減少するという予測もある。

急速な減少は収入や雇用環境の悪化が主な原因だとされている。また、大学全入時代となり、職人の道には進まず、進学する若者が増えたことも理由の1つだ。建築学科に進む学生の多くが卒業後は設計士を目指すため、大工を志望する若者が減ってしまった。

しかし、設計士ばかりが増えても、その設計図通りに忠実に施工する大工がいなくては意味がない。設計が複雑化する中で、大工に求められる技量も高まっている。大工の多くは50代以上と高齢化しており、今後退職を余儀なくされる職人が増えてくる。

これからは全国各地で大工が足りなくなる。それを見越した秋元社長は、創業から4年後の1993年から新卒学生を対象に大工や職人の募集を始めた。経験者を集めるだけでなく、自社で育てて「職人集団」を作ることにしたのだ。仕事量や給料が不安定で、福利厚生など望めない職人たちにとって、安心して働ける職場は魅力的である。この採用制度が業界で話題を呼び、高卒だけでなく、建築学科出身の大卒学生の就職希望者も現れ始めた。

待遇面でも大手に引けを取らない。

大手ゼネコンで、現場監督の見習いとなる新卒学生に支払う初任給と同水準の初任給を、平成建設は大卒職人に支給している。その結果、「高学歴大工」が集まるようになってきた。

京都大学大学院、早稲田大学、信州大学大学院……。90年代後半からは新卒採用の職人のほとんどが、大卒か大学院修了のエリートばかり。来春入社予定の職人26人もすべて大卒だ。

入社して3年目の大工、中島奈生さんは東京理科大学工学部の建築学科出身。就職活動時、無理を承知で職人として働ける企業を探していたら、平成建設に出合った。「子供の頃からの夢がなかった。今は毎日が楽しくて仕方がない」と喜びを語る。

「大卒でも職人を目指したい若者は存在する。その子たちの夢をつぶさないよう、就業環境を整えるのが私の使命だ」。秋元社長は今後の抱負をこう語る。

平成建設の作業現場では、施主の顔が分かるよう、職人に顧客の写真が配布される。施主が現場を訪れた際には必ず挨拶をするのが鉄則だ。そして顧客から要望や質問があれば、その場ですぐに応える。設計など専門分野が違う場合でも、すぐに会社に確認を取り、顧客にフィードバックする仕組みを取っている。この安心感が顧客の間で評判を呼び、今期は前期比25%増の110億円の売上高を見込むなど、好調な業績が続く。

当面の目標は「大工1000人を集めることだ」と秋元社長は語る。現在は大工53人に多能工73人。目標達成に向け、大卒の若手だけでなく、既にあらゆる現場で活躍する優秀な大工たちに声をかけている。元請け企業が作ってきた「業界の常識」を打ち破る内製化のビジネスモデル。顧客と向き合うだけでなく、社会の要請に応える会社を秋元社長は目指している。（白壁 達久）