



case 1
株式会社平成建設

最強の大工集団で 勝ち抜く 職人育成型ビジネスモデル。

**深刻な住宅・建設業界の「職人不足」を解消！
業界の常識を覆し、お客さまへ付加価値を提供**

日本の建築文化を築いてきた大工の人口は、1980年代は100万人ほどであったが、今ではおよそ40万人にまで激減している。さらに、若年の職人が減ることで大工の高齢化が進み、50歳以上の大工が日本の木造建築を支えているのが現実である。

これは、アウトソーシングを中心とした効率を優先するシステムがもたらした大きな弊害である。

株式会社平成建設は、このような建築業界の現状に強い危機感を抱き、大規模な職人の育成システムを確立、21世紀型の大工の長である棟梁を育てるビジネスモデルを持つ

地場ゼネコンである。現在は、社内で育成した職人による内製化システムで、堅調に業績を伸ばしている。

これは、業界の常識をゼロベースで見直し、組織・人材マネジメントシステムを突破口として成長を続けているビジネスモデルである。

エリート大工の育成

日本が誇る木造建築文化を守り、後世に継承するために、平成建設では自社内で大工を育成している。創業以来25年間、新卒採用を中止したことがなく、現在では東京大学や京都大学をはじめとする大卒以上の高学歴の学生を積極的に採用している。会社に魅力を感じる学生からの応募は後を絶たず、入社したい建築部門の人気企業調査で全国トッ



プ10に、常に名を連ねる。

継続的に新入社員を採用している理由は、世代間にブランクが生じ、技術の継承が難しくなることを防ぐためである。特に、経験の蓄積がものをいう職人の世界では、1年の違いでもかなり大きな差となってしまう。

どの年代にも一定数の職人が存在する人員構造を堅持することで、技術の継承がスムーズに行われる環境を整えているのである。

業界の常識を変える、「内製化」という仕組み

建築業界は、元請けと下請けで分離され、作業を丸投げする形になっている。また、必要な職人はその都度アウトソーシングで確保するスタイルが業界では一般的である。

平成建設のシステムはそうした構図から脱し、一体の集団として一貫した仕組みに変えようとした意欲的な試みで

ある。

社員560名のうち250名が大工や職人という他社にはないビジネスモデルを維持し、大工という職人システムを内製化したことで、家づくりに必要なスキルや経験を習得でき、信頼性の高い建物をつくることができる。

大工や職人を自社内で多く抱えることは経営上のリスクと考えられがちであるが、同社では「とび職・型枠工・土工を1人でこなす職人」や、「設計と現場監督を兼ねる大工」など、1人ひとりが多能化し、与えられた局面で柔軟に対応することで、仕事の効率を高めると共に、無駄も排除し、職人工房として維持し続けている。

一般的に、大工や職人を自社で雇用すると、人件費の心配をしなければならない。しかし、社員だからこそできるコスト削減や、付加価値の提供を実現している。

同社の「多能工」と呼ばれ

る職種では、基礎工から足場、型枠、鉄筋工までを1人でこなすことができる。このことで現場での効率的な人員配置が可能になり、工期の短縮も実現。設計から積算、施工現場までを一貫して結ぶ業務システムの導入も早期から進めている。

情報が社内にあるため、現場でも、顧客の要望に即座に対応でき、高収益体制と、顧客満足度の向上を両立できている。このことこそが独自の「内製化」といわれている仕組みである。

社員のやる気を引き出すユニークな人事システム

1. 部下が上司を選ぶ

チーフリーダー(CL)制度

平成建設では、チーフリーダー(一般的な企業であれば部長のポジション)を、その部に所属する社員による投票で決定している。そして、投票によって選出されたチーフリーダーは、自分の右腕・左腕となるリーダー、サブリーダーを任命する。

このボトムアップ式の評価システムは、部下の信任を得ていなければ、十分な仕事の成果を得ることは難しいであろう、という考えに基づいている。ただの人気投票にならないかと心配されるかもしれないが、実際は「仕事ができるか」「上司として信頼でき

最強の大工集団で勝ち抜く 職人育成型ビジネスモデル

るか」などの評価基準で客観的に選ばれており、職場の緊張感も維持できている。

2. 上司、同僚、部下が互いを評価する360度評価制度

平成建設では年2回、春と秋に査定を行っている。一般的に企業では、人事部や特定の上司など、限られた人間が評価を行うため、評価が偏る危険性がある。一方、平成建設では、その社員の所属部署と関連部署の上司・同僚・部下の十数人による360度評価制度を導入。部門ごとに異なる技能評価と、各部門共通の評価項目合計30項目程度で社員を評価し、専門分野の技術力と、一般的な協調性や提案力、指導力などを網羅する仕組みを構築している。

この仕組みは立場が異なる社員から広く評価を受けるため、性格といった相性などによって数値が大きく変わることがなく、多面的に自分の評価を知ることができる。

3. 各種社内イベント

内製化に欠かせないのがチームワークである。運動会や研修旅行など、さまざまな行事やイベントを通じて社員の結束力が生まれるという考えのもと、文化や芸術への知識を深めることを目的に、文化芸術祭や各種技術講習会なども開催している。

また、技術を継承するため

の各種試験制度や、社員のやる気を引き出すユニークな人事システムなども独自に取り入れている。

〈大工技能検定試験（年2回）〉

大工技能検定試験では、課題となった作品の出来栄や、製作にかかった時間と共に、道具の手入れ状況も併せて審査している。

〈名前テスト（年2回）〉

名前テストでは、全社員からランダムに100名の顔写真を抽出し、フルネームで答える。基準点に達するまで、何回も受験しなければならない。

〈新入社員（男性）の全員初年度工務部配属〉

大工や職人はもちろん、営業、設計、現場監督など、職種を問わず男性の新入社員は工務部配属となり、同じ釜の飯を食べながら現場を経験する。

data

株式会社平成建設

所在地

東京都港区赤坂1-10-1

事業内容

大工工事・大工・大工産物

売上高

100億円

（2014年度末）

従業員数

592名（2014年度末）