

グッドキャリア企業アワード2018

大賞受賞

[厚生労働大臣表彰]

株式会社KMユナイテッド



評価のポイント

ICTを活用した一流からの技能伝承と セルフ・キャリアドックを軸とした多様な人材の育成

経営者からのメッセージ

これまで建設業は、「最後に行き着く職業」だったのかもしれませんが。しかし、人材育成が外部からでもはっきりと分かり、チャレンジできる職業になれば、今よりずっと魅力的な業界になることは間違いありません。貴重な技術は収録して展開し、後世まで残すべきです。本受賞によって無限の可能性を感じています。

社長
竹延 幸雄



企業概要

- 事業概要: 塗装工事業を中心とし左官、熱絶縁、防水、内装仕上などの建築工事の施工、塗料及び塗料関連資材の販売、コンサルティング
- 業種: 建築塗装工事業
- 所在地: 京都府京都市
- 従業員数: 45人
(男性29人/女性14人、うち非正規雇用2人)
- 平均年齢: 32.1歳
- 創業年: 2013年

キャリア形成支援担当者紹介

[キャリア形成支援の取組をして良かったこと]
未経験から入社した人が、キャリアを構築し、誇らしくある職人姿を見れることです。

[キャリア形成支援の取組で苦労したこと]
自主性をもってもらうことです。

総務部 人事
倉田 真由美
担当年数: 3年



株式会社KMユニテッドの具体的な3つの取組

取組をはじめたきっかけとこれまでの経緯

大阪・大手塗装会社・竹延の子会社として、人材育成を目的に創設しました。

高度な技能を持つベテラン職人の高齢化や、職人全体の意識・質の低下などにより、人材育成が難しい状態にあり、新たな枠組みでの「人財」の発掘・育成の必要性に迫られ、KM ユニテッドを立ち上げました。未経験者かつ、女性や永住外国人、高齢者といったいわゆる労働弱者を正社員として採用を積極的に行っています。

1

一流の職人による充実した指導を受けられる環境を整備

特化した仕事に集中させ、教え教え教え教育育てる事で、経験のない素人集団を成功に導くため、自信をつけさせることが何よりも大切です。圧倒的に短期間にして生産性をもたらす”キャリア修得の時短”を目指すためにも、適切なキャリア支援のプログラムや能力評価基準のキャリア構築のロードマップの作成をしました。指導者に業界トップクラスの一流技能者を選任、マンツーマンに近い形で指導にあたる体制づくりをすることが極めて重要なポイントです。自社のみで教育しなければいけないという既成概念に囚われず、外部教育機関や取引関係のある製造メーカー等の協力を得て“エコシステム連携”によるキャリア支援を受けられる環境を整備いたしました。



2

セルフ・キャリアドックの導入による従業員の定着

「チャレンジシート(厚生労働省の推奨するジョブカード様式準拠)」を活用し、半年おきに経営幹部と従業員が、職業能力評価・将来のキャリア目標を再考する面談を設けることで、やる気ある人財が、目指す職人像に近づくためのモチベーションの持続をサポートしています。このプロセスはトレーナーズ・トレーニングという新たなキャリア育成のきっかけにもなっています。そのような中、昨年、厚生労働省「セルフ・キャリアドック導入支援事業」のモデル企業に選定いただき、キャリアコンサルタントによる従業員面談が実施され、「制度が整いすぎて自主性が少ない会社」と診断されハード面だけを整備し環境を整えるだけでは、人が自然と成長しない事に気づかされました。



3

外国人や女性の円滑なキャリア形成の支援

未経験で入社した従業員のうち半数が女性です。やる気がある人を採用し、力を発揮しやすい環境を整え、頑張っている人を公正に評価した結果が、女性であり、外国人であった、ということに過ぎないのです。永住外国人の採用も、正社員として雇用しています。彼らには、日本人の配偶者がいることが多く、自身は日本語が話せても読み書きを苦手としていることが多く、現場に入る際には、日本語で書かれた書類に記入するので、トラブルやアクシデントを防ぐためには身近なサポートが必要だと、配偶者への協力を仰ぎます。女性を採用する際も同様で、夫婦が共に働く場合は家族の理解やサポートが不可欠だということを説明し、納得がいくように「夫婦同席面接」を行っています。



取組の効果について

生産性や技能向上による顧客満足度の向上

生産性が向上し、会社の利益や個人の収入増につなげることもできるようになりました。キャリア支援を持続的にしてきた結果、未経験入職者が当初目標としていたレベルをはるかに超え、ハイエンドな技術要求に応える事ができる人材にまで成長しました。結果として、顧客満足度が高まり、本人にも「自分がやった仕事という顔の見えるブランド構築」によってやりがいや存在意義という自信が芽生えました。

1

前述の取組①の効果について

教えられる側と教える側の双方の技術向上

教える側も、教えられる側も一時的ではなく、技能伝承は恒久的に続けなくてはならないなか、指導者は高齢化し、現場で直接指導することが次第に難しくなり、一流の技術との違いをデジタルで確認できるために始めたのが技能伝承のテレワークです。

また、「職人の勘」といわれる暗黙知が見える化できるキャリア支援ツール『技ログ』を開発し、教えられる側のレベルに応じた階層別カリキュラムや、映像教材をスマホ視聴でいつでも・どこでも修得できるようになることによって、現場経験が豊富なながらも、教え方がわからないベテラン職人が教え方を学ぶ「トレーナーズ・トレーニング」となり社内教育の標準化につながっていくと考えています。



2

前述の取組②の効果について

【自主性】をもつ従業員の増加

顧問キャリアコンサルタントの方と相談して、キャリアコンサルティングを、会議室での従業員面談だけでなく、リアルな生産領域の建設現場に足を踏み込んでもらいました。面談で悩みを聞いてくれた人が自分の現場まできて、声をかけ、新たな課題を経営陣に忌憚なくフィードバックします。

キャリアコンサルタントという専門家を通して、独自の経営戦略を貫こうとする経営者と、実際に働く従業員の、処遇や評価などの様々なベクトルの乖離を客観的に提言・改善する360度評価システムを得たことで、課題とされていた【自主性】をもつ従業員が増え、先送りせず改善策を常に模索する体制が整いつつあります。



3

前述の取組③の効果について

作業の効率化によるコストカット

女性の登用によって、将来妊娠等の健康上の影響を考え、当たり前で使用されてきた有機溶剤作業を水性塗料に切り替えることに舵をきりました。それを実現するために工法改善が必要となりましたが結果として従来の3倍近い作業効率化が実現しました。そして昼間作業が可能になり、深夜・休日業務が激減したことでコストも約60%カットとなりました。

また、多様な人材による積極的なチャレンジが行われ、付加価値の高い商品を生み出しています。磁器タイル調塗装工法「KEPT」は、高品質・安全・低コストで、実績をのばしています。また経験2年前後の女性社員が、有名建物で技能を発揮し、中には、従来単価の約20倍以上の高付加価値な製品を施工することが可能となり、売上は大幅に増加しています。



今後の課題と展望

多様性の環境に会社をなじませ新たなキャリア支援への再デザイン

建設業界の多くの中小企業が取り組むべき経営的アプローチとしては、会社を多様性の環境にまずは馴染ませること、それをきっかけとして直面する課題や巻き起こる問題に向き合い、ひとつずつ従来型のキャリア支援システムを修正、もしくは従来型を捨て去り失敗をおそれず、新たに再デザインすることが重要に思います。

社員の声

- Q1 自身のキャリアを考えるきっかけ(制度・出来事など)とは?
- Q2 その後、取り組まれたことや起こった変化とは?
- Q3 築いたスキルを今後どう活かしていくか、または将来ありたい姿とは?



工事部
インストラクター
S. P. N.

- A1 来日しキャリアを形成できるような職につけずにはいましたが、一流の職人から技術・言葉・様々なサポートを受けることが出来、初めて自身のキャリア形成が可能なんだと実感した時です。
- A2 社内で外国人財支援の一貫である「ブチ職人語学学校」で、読み書きを学び一級塗装技能士の試験にチャレンジしました。語学サポートはとても励みになりました。
- A3 まだまだ学ぶことがたくさんありますが、いずれは自分で現場を仕切れる職長になりたいです。



工事部
サブ
インストラクター
A. U.

- A1 入社間もないころ、建築現場にはまだまだ女性が少なく男社会でした。そんな業界を変えるためにも、これから入社する女性職人のキャリアモデルとして頑張ろうと思いました。
- A2 サブインストラクターに昇格することで、「トレーナーズ・トレーニング」=教える側の教育の講習を受講するなど、新たなキャリアにも取り組んでいます。
- A3 インストラクター昇格・塗装技能士の最高峰である一級塗装技能士の資格取得を目指して、女性職人のキャリアモデルとして恥じないよう精進していきます。



工事部
クラフトスタッフ
S. S.

- A1 以前は販売員をしており、全くの畑違いの職種でしたが、細分化された技術を毎日鍛錬しているなかで、この仕事の面白さを実感し、ステップアップしたいと思いました。
- A2 会社で開催される勉強会にはすすんで立候補し参加を重ねました。そうした結果、史上最速でサブインストラクター候補に選ばれました。
- A3 結婚をし出産をしてもキャリアを構築できるこの会社で、ママ職人として活躍し、一流職人になりたいです。