

[新建ハウジング プラスワン]

# SH ONE

# 3

2019  
vol.822

工務店が勝ち残るためのノウハウマガジン

新建ハウジング2019年2月28日号付録  
1995年3月31日創刊  
6月30日第三種郵便物認可  
1年購読料 24,000円+税

[特集]

## 工務店の 未来を拓く「人づくり」



[事例連載] コミュニティビルダーの経営学

### 地域工務店は「正義を振りかざそう！」

[連載] 名著で学ぶ 工務店×生産性向上のキホン

### 目標を達成するための組織づくり



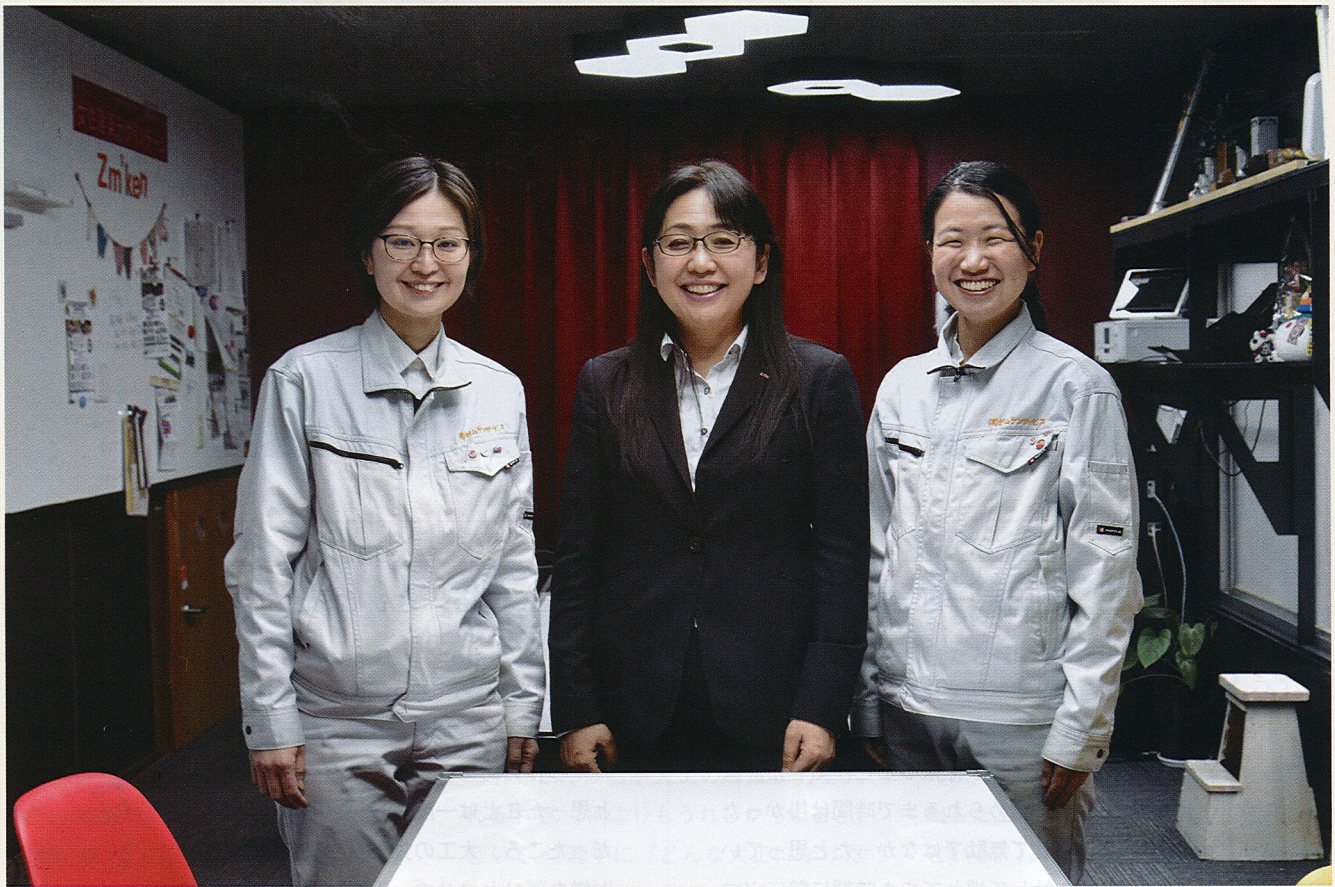
特集事例

# 2

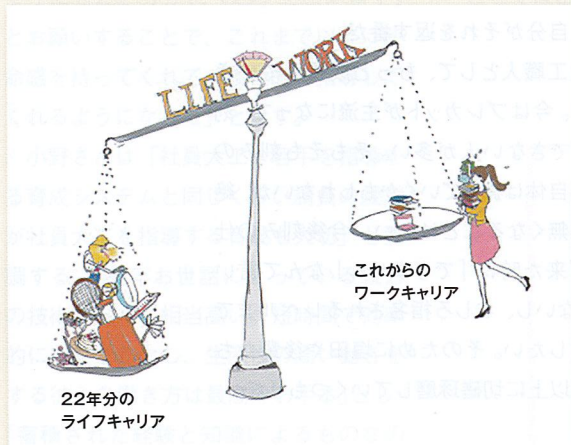
## ダイバーシティ時代の育成モデル

### 「ライフキャリア」を一体的に評価

ゼムケンサービス [福岡県北九州市]



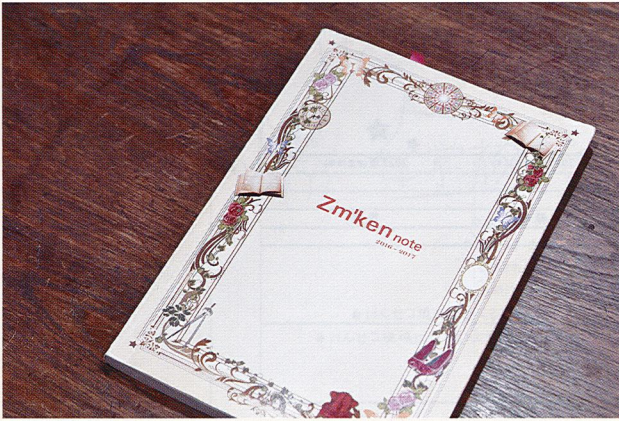
ゼムケンサービス代表の籠田淳子さん(中央)と、取締役の上野暢子さん(左)と鷺海奈緒子さん



ゼムケンサービスが考える「キャリア」のあり方

店舗設計を中心に新築住宅なども手掛けるゼムケンサービス（福岡県北九州市）は、社員7人中6人を女性が占める建設会社だ。物件ごとに複数人でチームを組み業務を遂行する「ワークシェアリング制度」を早くから導入、生活者としての女性ならではの視点や感性も生かし、時間に制約がある人でも最大限活躍できる環境づくりに取り組むパイオニアとしても知られている。なぜ働く環境整備に力を注ぐのか―。そこには代表の籠田淳子さんの「(自分の) 命と引き換えに社員を育ててきた」という言葉に象徴されるように、「人を大切にする経営＝人づくり」への並々ならぬ想いがある。





10年以上かけて培ってきたノウハウを凝縮した「ゼムケンノート」（写真は上野さんの私物）。入社が決定した段階で手渡される

### 自身の能力や状況をシェア

同社が2006年に導入したワークシェアリング制度は、案件が立ち上がるごとに複数人でチームを組み、その業務への関わり方の度合いにより売り上げや粗利を分配する仕組み。最大のメリットは、「時間に縛られない働き方」を選択できる点だ。1日何時間働かなければならないという制約も設けられていない（裁量労働制を採用している）ため、各々の事情に即した能力に合った働き方を実践できる。

例えば、育児中の女性とフルタイムで働ける男性がペアになった場合、朝イチの現場確認は男性が担い、女性は子どもを保育園へ送り出してから現場へ向かい、男性とバトンタッチ。男性は別の現場へ行き、夕方になるとまた戻ってきて女性と交代、女性は子どもの迎えに行くために退勤するといった具合に、子育てや家庭の状況にあわせて働くことができる。出退勤は、最初の現場に着いた時・最後の現場を出る時にスマートフォンで「自撮り」した写真を共有することで確認、管理している。

この仕組みのポイントは、女性だけをサポートするものではないということにある。こうしたサポートは、男性・女性に関係なく適用され、育児中の男性も同様のサポートを受けることができる。女性だけを支援の対象とするのではなく、あくまで“お互い様”の助け合いの精神を形にした支援体制として運用している。

籠田さんが多様化する今後の社会において求められる人物像として挙げる「A型人間」のイメージ図

## 活躍段階をつくる A型人間

他分野同士を統合し高めることのできる人材



目標・目的に向かって、多角的に、多方面から、  
多様な人材が統合されてくる。  
視野が広ければ広いほど、より高い目標に届く組織およびチームに

社員各自のスケジュールはGoogleカレンダーで共有。内容は現場工程など仕事関連の予定だけでなく、プライベートの予定まで入れるという決まりだ。例えば、子どもがいる女性のスケジュールに「入学式」と入っていたら、周囲は「この時間帯は絶対に連絡が取れない」と把握でき、「だからそれまでに連絡しておこう」という意識で仕事の段取りを考えられる。プライベートまで共有することで、働きやすさが促進され、お互いにメリットのある仕組みとして成立している。

### コミュニケーションの場づくりが ワークシェアリングの第一歩

Facebookも活用しており、全社員が参加するグループを開設し、現場関連の仕事の相談から「子どもが急に熱を出してしまった」などプライベートな相談まで、なんでも気軽に投稿できるコミュニケーションの場として運用している。こ

の仕組みがあるからこそ、突発的な事態にもすぐに誰かしら対応できる体制が整っている。時には「今日お昼ごはん一緒に食べませんか？」とフランクに呼びかけ、集まることができるメンバーでランチをし、悩み相談をすることもある。入社8年目で、取締役の上野暢子さんは「芸術系の大学出身で建築の知識がほとんどなく、スケジュール管理も苦手な自分が現場管理なんてできるのかと不安だったが、SNSやランチなど誰かにいつでも相談できる環境があったからこそ頑張れた」と笑顔で話す。

ワークシェアリングを行う上で実は重要なのが「プライベートをどれだけ具体的に吸い上げる（さらけ出す）環境があるかどうか」と籠田さんは話す。これだけだとプライバシーに配慮する時代に逆行しているように聞こえるが、籠田さんはその理由として「私生活も立派なキャリアのひとつ。仕事と両面のキャリアを



● 成果を振り返る8つの条件  
1 欲しいものを明確に具体的に将来的に決める 2 自己提示（意識になる） 3 自分をありのまま表現する 4 省略する 5 今ここ100%参加 6 責任 7 援助 8 本気

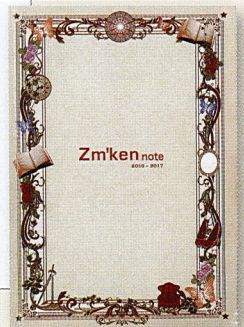
10年 VISION

項目(年次)	2017年(平成29年)	2018年(平成30年)	2019年(平成31年)
年齢			
妻・夫・子の年齢			
代表事業	精算	開拓	生長
事業			
仕事			
家庭・恋			
健康・学び			
財産			

	2020年(平成32年)	2021年(平成33年)	★ 2027年(平成39年)
決定			
健康			
育債			

● 積小為大 (せきしょういたい)  
大事をなさんと欲は、小さな事を怠らざるべし。小積りて大となればなり。およそ小人の欲、大なる事を欲して、小さな事を怠り、出陣金事取れず。それゆえ、ついに大なる事をなす事取らむ。それ、夫は小の積んで大となる事を知らぬ故なり。たとえは百万石の家といえども、粒の大なるにあらず。万石の田を耕すも、その粟(わで)は一握ずつの功にあり。千里の道も一歩ずつ歩みて至る。山を作るも一貫(ひともっこ)の土よりなる事を明かにわきまえて、助産(れいせい) 小さな事を怠れば、大なる事かならずなるべし。小さな事を怠るが故に成る者、大なる事はかならず出来ぬものなり。(二宮尊徳)  
夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に、夢なき者に成功なし。  
吉田松陰(維新の志士)

● 本気の定義  
自分で決める  
やり続ける  
楽しむ  
実行する  
人が助けてくれる



ゼムケンノート冒頭に収録されている「10年 VISION (ビジョン)」。各項目に自分自身の未来を具体的に記入していく

積み重ねることが自身のキャリアアップになるという意識をしっかりと定着させたから」と説明する。

かつて同社では、スタッフ同士が一緒に食材を買って料理をしながら、2時間かけてランチをしていたことがある。「料理の段取りは仕事の段取りと同じ。半プライベートな共有体験から、その人(社員)の仕事に通じる適性や力量を推し量ることもできる」と籠田さんは話す。そんな言葉にも「プライベートと仕事のキャリアは地続き」という考え方が垣間見える。そうやって得た情報も全て、社員一人ひとりが適材適所で活躍し、成長できる環境づくりに役立つ。

社員同士の関係性としても、互いのプライベートを知ることの意義は大きい。「顔を知っている子どもが熱を出したと聞くと、顔も知らない子どもが熱を出したのとは違い、自然と『早く行ってあげて』という感情に変わる。こうした小さな心のやり取りの変化が仕事を円滑に進めるきっかけになる」と籠田さんは語る。

### A型人間が多様性社会率いる

同社の社員には「仕事と生活が相乗効

果をもたらす」という、ワークライフバランスに基づく考え方がしっかりと息づいている。家事や子育てなど勤務時間外の生活者としての経験も「ライフキャリア」であり、これから積み上げていく「ワークキャリア」と共にどちらもとても重要なキャリアであることを経営者が明確に示しているからこそ持てる価値観だ。

社則を見ると、項目のひとつに「町内会やPTAの役員には必ず立候補すること」という文言がある。これは「地元の生活者と密接に関わる場で本音を聞くこと」が、その人自身の成長やスキルアップに大きな影響を及ぼすとの考えからだ。公共事業に関わる仕事も多く請け負う同社にとって、市民のリアルな声は貴重な財産となる。

籠田さんは、ひとつの道=専門性を極めたプロフェッショナル人材を「I型人間」と表現しながら、自身が経営者として求め、今後さらに多様化していくと想定される社会からも求められる“人材”として「A型人間」を挙げる。仕事上の高い技術力(専門性)を合わせながら、同時に生活者としての幅広い知見も備え、他分野同士をつなぎ高めることの

できる人材を指す。籠田さんは「これからのダイバーシティ時代をリードするのは広い視野を持つ女性たちだと考えている。いずれは自社の社員へ“のれん分け”的に事業を渡していき、仲間として地域を盛り立てる関係性になれば」と期待を寄せる。

### 全社経営で見えるビジョン

そんな未来を見据え、同社社員はパートなど雇用形態を問わず、月1回開催される「経営会議」に全員参加することが義務付けられている。経営計画書を作成する段階から参加し、継続的に1年かけて決算書の見方も学ぶ。実際にはここだけで経営会議が完結するのではなく、経営陣のみの会議は別に設けられているというが、入社当初から経営会議に参加してきた入社8年目で取締役の駕海奈緒子さんは「初めから本当に経営に参加させてもらっているという実感が驚いた」と振り返る。

こうした手法には、未来のリーダー(経営者)を見いだしながら、早い段階から経営感覚を養ってほしいという籠田さんの思いが込められている。「経営者と



4月から開校予定の「けんちくけんせつ女学校」公式サイト

けんちくけんせつ女学校

- 学校案内
- 校長あいさつ
- カリキュラム
- 右側メニュー

● けんせつ現場に立てる女子入門  
● けんせつ現場にむき立てる会社入門

ニュース

2019年03月19日	いよいよ2019年開校します。
2018年04月23日	建築現場に立ちたい女性を応援する本 販売開始
2018年03月06日	「建設業女性活躍セミナー全国大会」の様子
2017年12月09日	建設業振興基金様の動画のご紹介
2017年06月16日	ホームページ準備中

フェイスブック

けんちくけんせつ女学校

けんちくけんせつ女学校受講生の副読本として作成した、建築現場に立ちたい女性を応援する本「つちのこもりた」(著… 籠田淳子さん)

現場に立ちたい女性を応援読本  
つちのこもりた

籠田淳子

けんちくけんせつ女学校

業員はそもそものタネが違うし、畑も違う。逆境にも自身を変化させて適応しながら、そこを乗り越え経営感覚を身につけた人だけがリーダーとしてチームや会社を率いていけるようになる」と話す。

新年の全体会議では、各々の「10年ビジョン」を発表する場も設けている。10年ビジョンとは、「仕事」「家庭・恋」「健康・学び」「財産」など具体的な項目に分け、自身が「10年後にどうなりたいか」を明文化したもの。全社方針や仕事の具体的なノウハウなどが詰め込まれた「ゼムケンノート」の冒頭にあるページに書き込んで設定する。「結婚している女性は特に、夫や子どもなど他人の未来が自分の夢になりがち」と話す籠田さん。そんな社員に対し「自分の夢を持っているんだ！」と理解してもらい、個のビジョンを持てるようにサポートしてあげることがとても重要」と話す。

### 人を育てる覚悟を持って

今年4月には『けんちくけんせつ女学校』を開校し、まずは建設業経営者に向け、女性社員を受け入れられる環境づくりのノウハウを、講座を通じて伝授する

予定の籠田さん。しかし籠田さんは、システム先行でノウハウだけを取り入れることは良しとしていない。

「自分自身がこの環境を構築するまでに10年以上の歳月を要した。売り上げを伸ばすという経営者の本能をぐっと抑え、数年間は売り上げを1億円規模にとどめ、人材育成に投資してきた。その結果、今の社員が育って根付き、売り上げも来期は6億円を見込むまでになり、のれんを分けられるレベルまで成長してきた」と話す。実際に、昨年まで在籍していた男性社員はのれん分けを受けて独立し、現在は仲間として共に仕事を請け負

うようになるなど、長年の取り組みが実を結びつつある。だからこそ「仕組みを取り入れるよりも先に、自分の命と引き換えに人を育てるほどの覚悟を持つことが必要」と籠田さんは力説する。

『けんちくけんせつ女学校』を受講した経営者が女性を受け入れやすい環境を整えた段階で、建築業界を志す(復帰する)女性向けの講座の開設を検討する。「女性が働きやすい環境は、男性にとっても働きやすい」と話す籠田さんは、多様性のある建設業界にしていくため、「まずは経営者の意識改革を促したい」と意気込む。

ゼムケンサービス [福岡県北九州市]

店舗設計を中心に新築住宅やリフォームなどを手掛ける。1993年創立。2000年に籠田淳子さんが代表に就任。社員数7人中6人が女性。2013年に「女性のチャレンジ賞」(内閣府)を受賞、2014年に「ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれるなど、先進的な企業として高名。

代表の籠田淳子さん