

# 実践型マーケティングマネジメント

## 第6回

## マーケティングと人材育成



経営を圧迫する急激な職人不足と販促費の増加。仕事をつくるための販促費の捻出のために、職人の賃金を抑え、結果として、仕事が取れても仕事をする職人がいなくなるという悪循環にはまる。すみれ建築工房（兵庫県神戸市）の高橋剛志社長は、販促費にかかる経費を職人のために回すことで、経営意識の高い職人を強みとしたインバウンド・マーケティングを実践し、業界の抱える悪循環の克服に取り組んでいる。その極意を全12回の連載で伝えていただく。第6回となる今回は工務店に必要なマーケティングと人材育成の関係性を解説。（編集部）



### 高橋 剛志 たかはし たけし

すみれ建築工房（神戸市）代表。大工。自身の苦しい経験から、職人が安心して将来設計を考えられる環境こそ工務店を強くすると実感。マーケティング理論を職人に教えることで、最大の顧客接点である職人自ら営業の役目を果たしてくれると実践し、広告・販促なしで5億円の売上を達成。社員向け勉強会からスタートした「職人起業塾」は、口コミで広がり他社社員、JBN京阪神など多くのネットワークを巻き込む動きとなり国交省公認教育事業に認可されている。住宅に加え、店舗設計も多く手掛ける。社員20人。

## 作り手の顔が見える現場づくり

前号では、工務店の未来の売り上げの源泉となる『生涯顧客』の創造には、現場での顧客接点強化、職人や現場監督への（技術以外の）教育、意識改革が大きな効果を発揮すること、工務店の持つ強みを発現させ、現場力を武器とした顧客からの信頼の輪を広げて行くことで独自のマーケットを作り上げるという現場基軸のマーケティングの基本的な考え方を整理しました。

しかし同時に、経営者自らが顧客との接点を持つのではなく、従業員に任せたままで、一度工事を依頼された顧客に生涯顧客となってもらい、生涯にわたり受注を取り続けることの難しさも感じられたのではないのでしょうか。

現場で成果を上げる顧客接点の強化、そして現場で得た信頼を継続するにはそれなりのシクミを作り上げなければなりません。『企業は人なり』の大原則に立ち返って考えると、現場従事者、顧客接点の実務者への教育がその要諦となるのは明白です。では、その教育において最も重視すべき事柄は何でしょうか。私が出した答えは、技術力でも資格の取得でもなく、コミュニケーションスキルと中長期の視点を持って顧客に相対し、とにかく信頼関係の構築を最優先にする経営者感覚を持ってもらうことでした。

乱暴にひと言でまとめてしまうと、最も現場で長い時間を過ごす職人、現場監理者の意識改革です。顧客接点の強化はモチロンですが、工事を請け負って顧客に渡す唯一の成果物となる現場の精度、品質を担保することも含まれています。引き渡し時にきれいに仕上がった建物で顧客に喜んでもらうのは当然ですが、私達の仕事は引き渡し後も何十年にわたってその満足を継続しなければなりません。表面的には見えなくなってしまう隠蔽部でも確実な施工ができてこそ、その信頼は担保されるのですが、実際の工事現場ではボルトの締め付け、釘の打ち込み、断熱材の充填、等々、実際に手を下す職人の感覚でしか分からないことが多々あります。そのすべてをチェックして、管理するのは至難の業で、完璧に行なおうとすれば管理者が終始付きっきりで確認作業を行なわなければならなくなり、現実的には不可能と言わざるを得ません。しかし、現場に張り付く職人が、経営者と同じ感覚を持ち、高い品質の工事をしてこそ、自らの未来が開けると考えてくれているならば、自ずと工事の品質は担保されるようになると思うのです。その意識、理念の共有は業務の効率化にも結びつくと考えています。

## 主体性とコミュニケーション

十数年前に職人の意識改革こそがマーケティングの構築の基礎となる、そのためには職人の教育こそが最も重要な課題であると考えた私が先ず取り組んだのは、それまで外注扱いで日給月給で雇っていた大工の正規雇用への転換でした。

それまでもカタチ的には一応、社員であり自社専属の職人ではありましたが、社会保険・厚生年金への加入、経費の会社負

担、繁閑に関わらず一定の給与の保証等、一般的な大工の働き方とは違う就労環境を整備することで、会社と同じ考え方を共有してもらう素地を作りました。

この取り組みは固定費を膨張させ、常に一定の工事量を確保しなければ人員の在庫となってしまう大きなプレッシャーを抱えることになりましたが、全員が事業の目的（＝理念）および受注に対する共通の意識を持つきっかけにもなりました。

ちなみに、大工の正規雇用、教育に踏み込んで、初めに取り組んだのはコミュニケーションに関するグループコーチングの研修でした。社員となった大工が、会社の顔として顧客とコミュニケーションを取ってもらうこと、窓口となり後々までの責任を持って作業に向き合うところから始めるべきだと考えたのです。

『7つの習慣』で有名なスティーブン・R・コヴィー博士はその著書の中で、人生を成功に導く習慣の第一を『主体性を発揮する』と書かれておりますが、従業員に経営者感覚を持ってもらう入り口は各人に主体性を発揮してもらうことです。コーチングを通してコミュニケーションの重要性と、日々の作業と自分の将来、会社の理念との関係性に気付いてもらい、決まった作業を正確にこなすだけでなく、自分から主体的に顧客の信頼を勝ち取り、未来へと繋げる行動を起こす意識を持ってもらうことだと考えました。

正社員となった大工に顧客との窓口を務めさせ、コミュニケーションを取らせることで、設計段階でのイメージと実際に出上がっていく建物とのギャップを修正させ、足らなかつたものについては追加を、必要ないものについては割愛を提案して計画を修正することで、出来上がった時点での顧客が持つ不安要素を消し去り顧客満足度を上げることに繋がりました。

また、引き渡し後、無料巡回メンテナンスサービスと称して年に1回以上、大工が訪問して引き渡しの際に分からなかった不具合、その他工事と関係のない箇所についても積極的に修繕をすることで、信頼関係を維持し、リピート、紹介の問い合わせが格段に増えるようになりました。

モチロン、ニュースレターやブログでの情報発信、OB顧客向けのイベントの開催等、一般的に使われている顧客と繋がり続けるための仕掛けも行なっておりますが、社を挙げて現場接点の強化、現場満足の向上を掲げたことが功を奏してチラシや雑誌等のマスメディアを使った販促を行うことなく、年間通して受注が安定するようになりました。

ドラッカー博士が定義した、マーケティングの目的は売り込みを不要にする、とは言い換えれば自社独自のマーケットを作り上げ、そこに存在するLTV（顧客生涯価値）を全て享受することであり、また博士が事業の目的とした『顧客の創造』とは生涯顧客を創造し続けてその独自のマーケットに送り込むことに他なりません。

建築事業は工事期間中の長きにわたり顧客との接点を持ち、濃密な時間を過ごすことを考えれば、その時間を顧客との信頼

関係構築に充てるのはごく自然な流れであり、現場実務者が顧客目線を持ち、自分達の未来を作るために作業をしているという意識を持つことができれば、他社に介入されない独自のマーケットを作り上げるのはそんなに難しいことではないはずです。

しかし、建築業界で工事の細分化が進み、役割が細かく分けられてから、職人もしくは現場監督は決められた図面通りに正確に作業を進めることのみで特化すべきと考える会社が増えて、顧客との窓口を営業や設計、プランナー等の担当が行なうことが一般的になりました。それはそれできめ細やかな対応ができる一面もあり、決して否定しません。が、実際に現場でモノづくりをする者と最終的に情報共有しなければならないことを考えると、効率化と、この業界で日常茶飯事となっている伝達の不具合を予防するリスクヘッジという点でも、できるだけ現場実務者が顧客対応に参加するべきでしょう。

### 観念的問題と根本的問題

以上のような現場基軸のマーケティングを構築したり、職人・現場監督等の実務者に顧客接点で活躍してもらうにあたり、いくつかの問題があります。代表的なのは職人・実務者はコミュニケーション下手であるという自他ともに認める先入観。「そもそも、人と上手に話せるくらいなら現場作業なんかやらない」と職人は言いますし、現場監督の口からも「それが得意なら営業職に就いている」とよく耳にします。

それと同じ認識を経営者もしくは上司も持っており、現場従事者に対して技術系の教育や研修以外を行なってこなかった経緯があります。それは、国交省をはじめとする国の機関でも同じで、営業職が受講するような意識改革やコミュニケーションスキルといった基礎的な人間力を高める研修に対する補助金を、現場従事者については認めてきませんでした。

しかし、職人が顧客接点で信頼を勝ち取り、将来の売り上げに寄与することができれば、営業職と同等もしくはそれ以上の価値を生むことになり、現場従事者が抱える決定的なリスクである高齢になった時に稼げなくなる不安から解放される糸口が見出せるようになります。

ちなみに2015年度予算のものづくり人材育成助成金の施行から、認められる研修内容の幅が広がっており、国の技術系の人材に対する認識にも変化が認められます。

このような制度を利用して現場作業+αのスキルを習得してもらうことによって職人にも将来のキャリアプランを見出してもらうことができるのです。

現在、既に喫緊かつ重大な問題として顕在化している職人不足問題を解決するには、これまで若手職人を育成することができなかった根本的原因を潰すことが必要です。そのために考えるべきは、職人育成≠利益の方程式を因数分解し、職人を育成することによって現状と比べて利益が増える、もしくはコストが削減できる方法です。どのような業態であっても利益を上げられない業種は消えてしまいます。

大工の平均所得が14,000円/日を切っているとの統計が出ておりますが、これ以上労務費のコスト削減を続ければ、大工のなり手がなくなるのは明白。しかも、このような状態で個人事業主の大工が弟子を満足させる給与を支払いながら、次世代を担う職人を育てることは不可能です。その結果が現在の暗澹たる業界の将来予想です。

今から40年近く前になりますが、私が子供の頃は「大人になつたらなりたい職業ナンバーワンは大工さん!」でした。今後私達工務店が行なうべきは、誰かが育てた職人を必要な時だけ使って利益を確保することではなく、将来を見越して稼げる職人を育成して、せめて自分の家を自分で建てることのできるくらいには所得を上げて、若者が働きたいと思える業種にもう

## 現場実務者が顧客対応することのメリット

- ダイレクトで効率的な情報共有
- 情報伝達時の不具合の防止
- 工事期間中の信頼関係構築が容易
- 修繕での即時対応による信頼関係維持

一度押し上げることでないでしょうか。

職人は道具ではなく人間であり、職人がいなければ建築業界は成り立ちません。

### マーケティングと人材育成はワンセット

とはいえ、現実には甘くなく、職人をはじめとする現場実務者への技術以外の研修を行うことは簡単ではありません。

既に職人として働いている人には苦手意識を払拭して意識改革に取り組んでもらわねばならず、社会に出たての若者に関しては技術の習得にもコストがかかる上に、それに加えて現場実務に直接関係のない研修まで受けさせることは収益を押し下げるばかりだと思われがちです。

そこで、私が提案しているのは厚生労働省の補助金を活用して研修を受けさせたり、社内でのOJTに取り組んだり、大きな負担をせずに人材育成を行なうことです。

建築業界では積極的に利用されている企業は多くありませんが、他業種ではごく一般的に使われているキャリア形成助成金やキャリアアップ助成金など、人材育成に取り組む企業を国は強力にバックアップしてくれます。私が主宰している「職人起業塾」なるマーケティングとコミュニケーションの研修は、ほとんどの方にこの制度を利用して受講いただいています。

ただ、この助成金は外注の職人には適応されず、社員もしくは契約社員にしか使えません。また、国費を使って自社の社員を教育するのですから、就業規則や賃金規程の整備と適法準用が求められます。

これまでグレーゾーンで労務管理をしてきた企業は、社内環境を整備することから取り組まなければなりません。日の当たる場所に出ることで、支援を受けられることも多く、何よりもマーケティングは『在り方』から始めるべきという大原則に沿って考えれば、原理原則に則った選択といえると思います。

職人等の実務者に意識改革を促すのであれば、経営者、企業側も意識改革を行なうべきで、その姿を持って改革を推し進める姿勢を示すべきだと考えます。そして、それくらいのことができなければ、社会に新しく出て来る若者に受け入れてもらえないのではないのでしょうか。

建築事業はいくら多くの受注を重ねても完工することができなければ一切売り上げにはなりません。どんなに販売に長けていても、職人がいなくなれば事業の継続はできなくなります。これまで、何となく誰かが職人を育ててくれるものだと思っていた意識を変えなければ、現在活躍している団塊の世代の職人が引退する、そう遠くない未来にはとんでもない困難に向き合うことになりかねません。

モノづくりの素晴らしさを伝え、誇りを持って職人が働ける社会へと導くことが今私達に課せられた非常に重要な課題だと考えています。その人材育成と現場基軸のマーケティングをセットで考えることで、これまでできなかったこの業界への若者の入職者増加への道が開けるのではないのでしょうか。

## 第6回のチェックポイント

### ●現場従事者の教育の重要性を理解していますか？

現場従事者にコミュニケーション能力など技術系以外の教育が必要であることを理解しているか？

・現場基軸のマーケティングは現場人材の育成が必須

・職人、現場監理者が会社の稼ぎを意識すれば、あらゆる品質改善に主体的に取り組むようになる

・最も現場で長い時間を過ごす現場人材の経営意識の高さが施主の満足度の向上に直結する

新建ハウジング／新建新聞社が12月15日に開催する「住宅産業大予測フォーラム2017」で高橋剛志氏も講師の1人として登壇していただきます。現場が生き生きと動くづくり・仕組みづくりについて話していただきます。ご期待下さい！

今回は弊社の事例をもとに、現場基軸のマーケティング構築がそれほど難しいことではないことをご紹介します。マーケティングの構築と人材育成は切っても切れない関係で、ワンセットだということもご理解いただけたと思います。しかし、多くの企業が社員を研修に出すことへのハードルを感じられているのも事実であり、また、従業員さんも毎日、目先の業務に追われ、研修に参加するどころか、日々少しずつ学習するという習慣を持つことさえ難しい現状があるかと思います。次号では、その難問への向き合い方として、職人起業塾の研修で繰り返し言い続けている、緊急度は低いが必要なことに取り組むパラダイムを社内に落とし込むことについてお伝えしたいと思います。