

平成 28 年 1 月 22 日

第 82 回建設産業史研究会定例講演

『建築の内製化システムと高学歴職人の育成』

株式会社 平成建設

代表取締役社長 秋元 久雄 氏

講師略歴（秋元久雄氏）

静岡県出身。大手ハウスメーカーや地元ゼネコンでのトップセールスを経て、平成元（1989）年 静岡県沼津市に（株）平成建設を創業し、大学院卒や大学卒の正社員を大工や多能工として養成し、建築プロセスの内製化に成功しました。

新卒で大工や職人を募集する唯一の会社として就職人気も高く、その異色の経営は『ガアの夜明け』『カンブリア宮殿』（テレビ東京）、日経ビジネスその他様々なメディアで取り上げられています。内製化のビジネスモデルは 2011 年度にグッドデザイン賞を受賞。経済産業省「おもてなし経営企業選」にも選ばれています。著書に『高学歴大工集団』（PHP）、『匠千人への挑戦』（河出書房）があります。

株式会社平成建設 会社概要

会社設立 平成元年

本社所在地 静岡県沼津市

資本金 9,000 万円

社員数 平成 27 年 4 月現在、グループ合計で 560 名（男 450 名、女 110 名）

有資格者数

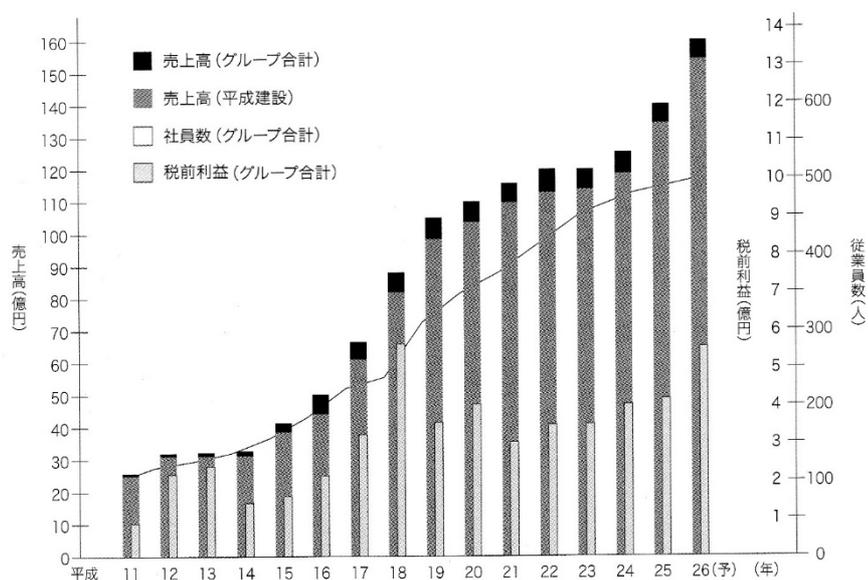
一級建築士（52）一級建築施工管理技士（47）一級建築大工技能士（23）

一級土木施工管理技士（7）一級型枠施工技能士（11）インテリアコーディネーター（11）

インテリアプランナー（3）宅地建物取引士（56）福祉住環境コーディネーター（22）

関連会社 株式会社平成総研、株式会社工業建設

売上高・社員数推移



【講演】

ご紹介がありました株式会社平成建設の秋元です。さもない話かもしれませんが眠たい人は寝てください。今日、本当に調子が悪いです。私は風邪なんて生まれてこの方、あまりひいたことはないです。休んだことなんて、ずる休み以外は一度もないです。3年ぐらいひいたこともなかったけれども、ついに昨日、風呂に入った後、うたた寝をして、朝までリビングでひっくり返っていました。朝起きて、きょうは鼻が出るな、頭が痛いなどという状況です。

皆さんもご承知のように、技能工の不足、俗に言う職人の不足は、総務省のデータ以上に深刻な問題です。熟練度の高い人は、このデータよりもかなり少ないことはご承知のとおりです。5年後、10年後、20年後は、うっかりするとどうなるのか、遺産になってしまいそうです。もう絶滅危惧種です。では、誰がやるのだということになります。技能工（職人）ではなくオール作業員でいいのか。

なぜこのようになったかが問題です。確かに、売上が右肩上がりだった高度成長時代には分業化は効率がよかった。これは別にゼネコンだけではなく、ハウスメーカーもどんなところもそうです。

ただ注意しなければいけないのは、分業化で大工さんが仕事を奪われたわけではないのです。大工が勉強をしなくなった。要は、営業することを怠ったのです。結果的に大工仕事のおいしいころを全部取り上げられ、うまみはないけれども、考えずに食わしていただける生活に落ち着いたのでしょう。

明治時代までは大学なんてないですから、大工や職人が設計して、監督して、弟子を育て、自分が棟梁として采配しているのが常識でした。どんなすごい建物でも、勘定奉行や寺社奉行は出資しているだけであり、仕事をしているのは大工です。それが今では重要文化財になっているわけです。機械も情報もない時代に。棟梁は60歳や70歳とは限りません。当時、40歳代でもやっている方はおられます。図面を自分で描き、弟子も全部育てています。情報もない時代です。べらぼうな能力です。こういう人が世の中に、うじゃうじゃいました。ここが大事な点です。

私が創業した目的は、今の大工という価値観を変えようとしたことです。大工は馬鹿では出来ません。ある大工の親方が、「秋さん、うちの小僧は優秀なので、大学で建築を学ばせようと思うのだけど」と言う。「当然、大工をやるのだらうね」と言ったら、「いやいや」と言う。中にはこういうことを言う人がいます。うちの小僧は馬鹿だから、大工にでもさせようか。ふざけるな。馬鹿で大工にさせられたら困ります。アホは、うまくやればどこか行くところがあるでしょう。だが、大工は頭を使う大変な商売です。

いつの間にか大工は落語に出てくる長屋住まいの熊さん、八ちゃんと同じにされた。かみさんに尻をたたかれ、「夜、飲むんじゃないよ」と言われ、道具箱を担いでいくような大工がありますか。大工は苗字帯刀を許され、かごで迎えに来る。そういう人を大工と言うのです。熊さん、八ちゃんが大工のわけがない。永遠に大工になれないただの作業員です。作業員は、大工ではありませんからね。

今、問題なのは、ただの作業員もいなくなったことです。今の時代、大学に行く率が50%を超えたようなこの時代に、そんなことを言ったところで意味のないことです。では、どうしようかということになったわけです。大工として大学生を集めようか。では、大学生をどうやって集めたらよいか、これが大変なことでした。

大学生に職人になれと言っても、そのキーワードではなりません。大工になれということから始めます。「大工になれ」「えっ、大工？ 職人ですか」「当たり前だ。職人も大工の中の一つの分野だ」「後輩を育てる」「当たり前だ、親方になるには当然だ」。

一般的には、都合よく弟子もなく一人で働いている職人を一人親方と言っている。あれは親方ですか。馬鹿なことを言ってもらっては困る。弟子もいない親方なんて聞いたこともない。一人親方とは、どこかの社長さんみたいじゃないですか。飲み屋に行って、「社長、社長」と言われ、何となく社長の気分になる。三ちゃん企業だって社長です。それと似たようなものですが、一人親方はもっとひどいです。事故が起きたらどうするのか。すべて自己責任です。

しかし、そんなことを言ったところで、今後どうなるのかということのほうが深刻です。私が創業した 28 年前、大工や職人がいなくなるのは予想されていた話で、まともな人はそんなことはみんな分かっていた。分からない方がおかしいです。平成元年のそのころはまだ建築投資が 90 兆円あった。あの数字はどこまで信用性があるかは分からないが、下請金額まで入れたり、元請けと下請けを足したりするとさらに膨らんだ数字になってくる。保険会社により最終的な保険額のところは把握しているけれども、公共工事の役所発注分しか把握していないでしょう。民間の細かいリフォームまで入れてどこまで把握しているかどうかは知りませんが、統計上はおおよそ 90 兆円あった。いま土木も入って 50 兆円か 45 兆円です。この会場には、先生たちが多くいますから、そういう数字はお分かりになっていると思います。

しかし、現実的には有能な技能工が減っている割合は 3 分の 2 どころの騒ぎではありません。実際はさらに極端に減っています。ですから、現場で問題がものすごいことが起きています。どこのゼネコンさんに行っても、有能な職人がいない。稀にいますが、それは特別な人です。いま駄目な職人を探するのは簡単です。あちらもこちらも駄目な職人ばかりですから、かえっていい職人が目立つくらい。30 年、40 年前は駄目な職人が目立ったのです。その駄目な職人をなくすにはどうしたらよいか課題でした。それなのに、弟子の数は不思議に増えないですね。それはそうです。どのみち手間請け（請け負った工事を材料持ちで、完成まで責任をもって施工するやり方）になるのですから、弟子を雇えば効率が悪いです。どこのゼネコンも住宅メーカーも手間請けで大工や職人を使っています。元請けのゼネコンは、手間請けを使うしかありません。ゼネコンが常備をやりますか。当然、常備の現場はあります。無いわけではないです。そこでは手間請けにできないから常備するのです。しかし常時常備は効率が悪いから、あまり聞きません。みんな手間請けで手間請けの自己責任にさせるのです。

現在、建築技術はどんどん上がっています。40年前の建物や50年前の建物とは、今は全然違います。しかし、職人の技術や能力は上がりましたか。そんなことはありません。ゼネコン、特にスーパーゼネコンの現場管理の能力は上がっています。だが、現場の技術は上がっていますか。違うでしょう。今日、現場にオールマイティな職人はいません。分業しているからです。監督まで分業されています。職人は分業、どこまで分業すればいいのですか。今日、おれは歩くだけの係、おれは運ぶ係、そこまで分業して、どんどん何も考えない作業員をつくっている。

この現象は、別に職人の世界だけではありません。どの業界も分業化が結構進んでいます。全てに分業しています。例えでいうと、あるところはスギ林ばかりつくっています。あるところはヒノキばかりつくっています。森のような組織は、あまり見たことがありません。全部、林のような組織です。似たようなものがゴロゴロいて、病気になったら一斉に感染してバタバタと倒れていく。動物園でサルしかいないような動物園には誰も客は来ません。

グローバル経営になればなるほど、結果的にはそうなります。それでも勝者はいいいですが、現実的にはほとんどが敗者になります。圧倒的に多くの人間が敗者になります。行きすぎた分業化で一番問題なのは、自己実現が絶対にできないということです。人間の尊厳がどんどんなくなり、やりがいなくなる、志なくなる。モチベーションという言葉自身もおかしな話になっています。本来、志を持って行動することがモチベーションです。酒を飲ませることがモチベーションではありません。みんな酒飲んでコミュニケーションをうまく取り合うのがモチベーションだといって、俺、頑張ろうとなりますか。そんな馬鹿なことは続くはずはないです。必ず、目標や志を持って行動することがモチベーションです。

そういう状況の中で、志を持たない人たちがどんどん増えていき、ただの作業員化されています。現場の職人が分業化して、どんどん作業員にされる。作業員という現実とモチベーションという言葉のギャップが埋まりません。弟子を育てる親方はいなくなりますから、かわりに作業員を使っている会社の社長や担当が焼鳥屋に連れていき、「頼むね、頑張りましょう」と言ってもモチベーションは続きますか。そういうことで、現場の末端はどんどん劣化してきます。

そうするとどうなっていくかというと、必ず事故を起こします。確実に問題が起きます。

今、問題となっているマンションの杭、あんなのが生じるのは当然でしょう。事故は起きますよ。誰が管理するのですか。やっている人間は誰ですか。問題の会社はまだまともな方じゃないですか。建築現場で働いている人が何百万人いるのか知りませんが、数百万人いるでしょう。質がどんどん悪くなり、末端では本当に残念な状況になっています。

私はそんなことを言うために、本日ここに来たわけではありません。今後、どうしたらいいかということで話は始まったわけです。大工を育てよう、職人を私は自分で育てるのだとの思いで会社を立ち上げました。静岡県東部の有力なオーナーの建設会社の社長さんに、「俺はこんなことをやってみようと思う」と言ったら、「秋さん、やめたほうがいいよ。仕事がなかったらどうするのだ」と言われました。仕事がなかったら、あなたたちだって一緒だよ。仕事がなければ誰でも駄目になります。仕事をつくるという前提が先ずないといけない。

「育てるには金がかかるし、時間がかかるぞ」と言う。当たり前です。時間がかかるのが仕事です。一朝一夕でできるような仕事をやっていたら、すぐ大手が真似をします。誰だってできます。真似ができないから、要するに育てるのに時間がかかるから皆さんやりません。普通、大工になるには10年で一人前の1年生です。そこからがスタートラインです。運転手なら10年もかけずにすぐ出来るでしょう。ただ私がまともと認める大工は、何十年も同じ路線を運転してきたバスの運転手より多くの技能をもっていなければ。誰もがすぐ出来ることをなぜ大工がやらなければいけないのか。大工がなぜクロス張りをやらなければいけないのですか。大工なら、少し練習すればクロス張りはすぐできます。逆に、クロスを張っている人間は大工にはなれません。じゅうたんを張っている連中は、大工になれません。大工なら、じゅうたん張りはできます。

多能工の職人も一緒です。多能工なら育てるけれども、単能工を育てる気はありません。型枠だけなら何年でできますか。うちでは3年で階段までできます。4年あれば全体を見る頭です。36階建ての高層ビルはできません。あるスーパーゼネコンにちょっと多能工を派遣していますが、うちの多能工は、今はただ経験がないから高層ビルができないだけです。やれば出来ます。そんなに難しいことではないから、半年あれば出来るようになる。それぐらいでやります。一人の人間が一つだけやってもしょうがない。鉄筋をやるのはできるでしょう。鳶職、できない？ できますよね。ユンボも出来ますね。監督、マンションの5階建てぐらいは出来ますよね。だが、鳶職や監督が図面を描くわけではないです。

自分が数量を全部拾ってやらなければならない。型枠を決めるのだから全部自分で拾い、図面を描いてやらなければいけません。そういう意味です。

普通に考えてください。賃金は手間請けで決まっていますので、手間をかけ過ぎるなど親方は言います。5回塗らなければいけないものを3回で手を抜いたら、それは手抜きです。5回塗るけれども早くやるとか、多少湿気があるときでもやってしまおうかということとは別の問題です。コンクリート打ちでも何でもそうです。監督がうるさいからちゃんとやっています。うるさくない監督ならどうなりますか。値段をたたかれた上に馬鹿丁寧にやったら潰れてしまう。そういう状況だって起きます。だからみんなそうしてきた。いい悪いは別にして。うるさい会社だときちんとやる。職人の仕事も分からないような元請けになら、だんだん手を抜いていく。

昔は監督の能力で決まったのです。良い監督さんは不思議に良い職人を集めています。段取りがいいから、職人も儲かる。アホな監督は、駄目な職人しか使えません。そうなる現場はもうグチャグチャです。なぜあんな大会社であんなことが起こるのか。当たり前です。われわれの商売は全部、人間が作っています。図面が作っているのではないです。人間が作っています。理屈が作っているのではないです。人間が作っているのだから、ミスを起こすと結果的に大きなミスにつながり、大きな事故につながります。これが現実なのです。

出来る大工さん、10年程度では熟練とは言いませんが、最低でも10年超えた人が現在、どれほどいるのか数字に出したら、えらいことになります。えっ、嘘だろう、そんなにいないのかと驚かれるでしょう。あと10年したらどうなりますか。その人たちはみんな70歳代に入っています。この会場におられる方はみんな若いですね。うちも70いくつの人がありますが、70にもなると世間では1割ぐらいが杖をつき、みんながお世話をしています。大変です。

人がやらないなら、これはいいぞと、自分で仕事をやろうと始めました。はじめは大変です。私の爺さんも親も大工で、大工の気持ちは分かるけれども、私自身は大工としての実務経験がないのに大工を育てることから始めなければいけない。親方も50歳や60歳の親方では駄目です。60歳の親方が20歳そこそこの人にどうやって教えるのですか。どうやって飲みに行くのですか。大学の教授が小学生にどうやって講義するのですか。相手は

知識ゼロです。それは難しいと思います。まず、小学校の算数から教えないといけない。算数なら分かるので、先輩が算数の勉強を教えている。そういう現実です。

ベテランの親方になるほど、教え方が分からなくなります。教えたことがないからです。教えたことがない人が教師をやるのです。現場が、瓦解しているのはそこです。弟子を取ったことがない人が、教えなければならぬ。教えられたことはあるでしょうが、教えたことはないのです。だから、仕組みがもう崩壊しています。大卒や専門学校を出た 20 歳とか 22 歳が入ってきて、あるいは高卒なら 18 歳から入り、誰に教わるのですか。教えることが出来る人たちは、全国で非常に少ないです。会社が小さい、大きいは別として、今でもちゃんと教える仕組みがある組織はほとんど残っていないのです。これは由々しき問題です。

手間請けの一人親方では、弟子を育てるコストを吸収できない。型枠は震災復興で一時は 1 平米 5000 円とかあったけれども、その以前は 1 平米 2000 円とか 1800 円でした。やればやるほど赤字です。当然、人はどんどんいなくなっていく。いなくなってくれないと困ります。自分で勝手に自己都合で辞めていき、職人のなり手がなくなったときに震災となった。さあ、人がいない。それが現実です。

大工について、首都圏なんてひどいものです。今後、都会は全部ひどいことになっていく。長野や滋賀県や島根などの田舎にはいい大工が残っています。しかし、そういうところは仕事がない。大工がいるところには仕事がないのです。田舎には、森も山もたくさんあります。木の使い方に慣れています。しかし、いい年になって女房や子供と離れて東京や名古屋や大阪へ出稼ぎには行きません。収入は増えるけれども経費も増える。そういうことを考えたら簡単には行きません。一人で暮らすという訓練はされていません。かつて東北では、冬は仕事がないから出稼ぎに行かないといけない。それで農民と大工両方やる人がたくさんいたはずですが、それも瓦解しました。出稼ぎというシステムもなくなりました。

結果的に、在来工法だけでなく伝統工法もどんどん廃れていきました。宮大工の世界も同じことを言っています。そして、どんどん仕事が単純化され、全てがプレカット（現場に持ち込む前、工場での事前カット）、造作までプレカット、集成材（断面寸法の小さい木材（板材）を接着剤で再構成して作られる木質材料）、段板（階段の板）、突板貼（集成材に木目プリントを貼り付けた木材）全てがプレカットです。無垢材か集成材か突き板かプ

プリントさえも分からない人たちが、どんどん輩出されています。ひどいものです。木のプリントかどうかさえ、さっぱり分からない。節があったら木だという。今、節まで印刷されていますよ。昔は節など、印刷しません。そもそも、節がある木は使いません。隠れるところに使い、表に出さない。それが、節の方がきれいだ、節の方が木みたいという。日本はおかしくなってきましたね。

大工だって、山に行ったことがない大工だらけです。木の癖が分からない。集成材なら時間がたっても狂わないですから。柱は、芯がど真ん中にあるわけではないです。南の方が太いに決まっています。どちらに曲がっていくのか分からないのか。木の癖さえも分からない。本来そういう癖のところを逆に利用してうまく使うように大工は考えるのです。大工は、頭を使うのです。

集成材は上か下か、どちらか分からないでしょう、真っすぐ接着していますから。それをボルトで締めれば、確かに構造的には強い。だから、どんどん考えなくなっていく。昔は柱を立てれば、上は上、下は下に立てたのです。逆さにするな、南に据えろ。土台も東の方に向けろ、南に向けろ。一方、プレカットされたら木拾いなどしません。コンピュータで勝手にやる。ましてや突板貼は何でもありです。

要するに、人間がどんどん考えなくなっていく。それでも出来てしまうようになります。本来大工は勉強するしかないのですが、勉強する機会を与える仕組みがどんどん駄目になっています。これが一番の罪悪です。

そういう状況を少しずつ説いていくことにより、結果的に大学生がうちの会社に入るようになった。1人入る、2人入る、3人になる。5人になり、10人、15人になり、20人になる。静岡県で1人しか来ないなら、全国なら40~50人いるだろう。別に、静岡県でリクルートすることはありません。大阪や東京へ行ってリクルートすればよい。案の定、なり手がいます。それが伝播します。

普通なら考えられないキャリアを選ぶ子もいます。今年入るのは、経済産業省のキャリアを蹴って、うちで大工になります。彼にとって、どちらに価値があるかといえば当然、大工です。せっかく東大を出ているのですから、それなら大工をやればよい。そうでしょう。それが私と本人の共通の価値観です。せっかく大学を出ているのだから大工という価値観、いいじゃないですか。ゆとりがありますよ。そこです。当社には東大が6人（うち大工2）、京大が5人（うち大工3）います。でも頭がよければいいというものではありません。

せん。バランスが要ります。

前提として大工は頭が良くないと駄目です。ただし勉強だけができてても駄目です。頭が良くないといけない。勉強は何のためにしてきたか。目的を達成するためです。目的を達成するための基礎だから。勉強は、何の効果もないということではありません。準備にすぎないだけです。実務には役に立ちませんが、勉強してきた方が楽です。知識は必要です。知識の差はいずれ確実に現れます。しかし、その分だけ体力がなかったり、いろいろな理屈を考えてみたり、迷ってみたり、いろいろなことをするわけです。

迷う人間はつらいです。迷えば、それだけ一步遅れます。このご時世では就職といっても業種も会社も多いし、学生にとっては何が何だか分からないと思います。ITや携帯電話なんて我々の時代にはなかった。今後何があるのかなんて分からないと思います。常識で考えると、常識とはなんぞやということになります。大工の常識だって変わるのです。

楽しいということは、仕事に関しては間違いなく良いです。これはやった人間でないと分かりません。スポーツだってそうです。あれで給料までもらえるなら、誰だってやっています。野球の選手だって60歳、70歳まで野球をしながら金が入ってくれば、大学の教授より面白いと思います。あれで飯が食べられるなら、こんな楽しいものはありません。しかし、俺の能力では無理だと思い、チャレンジする前にほとんど挫折します。職人はよくしたもので、真面目で続けられれば誰でも一定のステージに立てます。ただ、それを超える域に達するためには頭がいる。職人は長く続けられればいい職人になります。でも中途半端では駄目です。また市場性がなければ続けられない。

職人不足は、われわれ建築だけではなく工芸の世界全般で言えます。工芸は、手先が器用な日本人に一番向いている職業です。世界中で日本人ほど向いている人はいません。真面目でコツコツやる性分なのに、パソコンでキーボードをたたいたり、スマホをいじってばかり、誰でも入手できる情報ばかりでつまらない人間になってきています。このように日本人は、どんどん得意なことを捨て、得意でない分野に走っています。

分業が進むと、分業プロセス中の上のクラスだけが少しいい思いをしています。何となく利益が抜けているから。それより下は、こんなはずではなかったというのが現実で、50歳代、60歳代になれば、就職先はないでしょう。今後は人が少ないから、どこかにはまります。我々の頃のように、300万人もいた団塊の世代とはわけが違います。人数が少ないから外国人を雇うよりいいかとなる。その代わり、そこには希望や夢はありません。志のあるような仕事ではありません。

仕事に関しての尊厳をつくり変えていかないといけない。我々のような大工や職人がいなくなると、仕事に倫理観がなくなります。私のような会社経営者にとって重要なことは、会社が潰れたときに社会が必要とするか必要としないかだけです。代わりがいくらでもいたら、あなたとあなたの社員が困るだけです。それが現実です。要は、社会がその会社を必要としているかどうかです。では建設業界の場合はどうか。1人減れば、減ったほうがいいではないか。元請けは競争相手が減るほど無駄な競争をしなくて済むじゃないですか。スーパーゼネコンでさえ多すぎるのではないかと思っています。今日、各社とも差がなくなっているじゃないですか。みんな同じような技術を持ち、公開されている技術です。だから、価格競争になってしまう。価格競争にならないように、技術点数勝負になるけれども、その技術点数だって誰が正しく評価するのかということになり、訳が分からなくなります。

建設業界は、こんなたくさんの会社があるのに M&A が成り立たないのです。最悪の状態になるまで会社を続けますね。パンクするまでやります。どんどん会社は減ってもいいのに、実際頭数は減らないで中身が貧弱になっているだけです。自己資本より売上が少ないという、笑い話のような会社がたくさんあります。昔は売上が 300 億円あったけれども、今では売上 130 億円、自己資本 180 億円となれば、絶対に倒産しません。売上より自己資本のほうが多いのですから、超無借金です。もともと下請けを社内で抱えていないのですから、内部留保しか持っていません。そういう業界で私のような過激発言をするのはよくないけれども、そんな経営をしていたら、上場会社なら社長以下全部クビです。ところが、建設会社ではそういうことが起きないのです。世界的にも不思議な業界です。日本だけの特異な業種ではないか。その辺が少し違いますね。

昔からこうだった訳ではないです。いつからか、そういうことになったのです。この仕組みは戦後何となく出来上がったのです。戦後つくったものは、もうそろそろ壊さないといけません。戦後はもう 70 年たっています。戦後つくられた仕組みはもう疲弊している。耐用年数はとっくに過ぎています。償却期間は終わったのです。残存価値はゼロです。そういう時、何かをしていくという発想を持っていないと、このままなら次の代、10 年後、20 年後、30 年後はひどい時代になると思います。

私の会社では日本人を使っているけれども、出稼ぎの外国人を使う会社も多い。仕事の

中身は一緒です。ただ、賃金は日本人の方が高い。それさえやる人がいなくなります。監督はみんな疲弊します。現場管理に目が行き届かないところではない。監督は今や職人と乖離してしまい、かつてのように自然に教え合う環境はなくなっています。

現場監督のモチベーションがみんな落ちているからといって、スーパーゼネコンから私に結構相談がかかります。それは監督の話です。モチベーションが保てないと。それはそうです。向き不向きにかかわらず現場監督を今は積極的に採用していますが、建築学科を出ても現場監督に向いているのは10人中いいところ2人か3人です。

設計はもっとひどいです。もっと適性が厳しく、独立して生計を立てられるような人間は一握りしかいません。現在、設計では無理でも現場監督希望で応募したら即採用でしょう。就職ではなく、大手企業に就「社」したいだけならそういう選択肢もあるでしょう。我々の世代がほとんど退職したから、現場監督が極端に不足している。この状況はここ数年続くでしょう。精神的に弱い人でも監督にする。かれらは怖くて現場に行けない。でも会社には帰れない。どこに行くのですか。毎日、階段を眺めています。ビルの上から下を眺めています。このような人が確実に増えています。性格的に向いていない人間にプレッシャーのかかる仕事をさせているのです。人とコミュニケーションがちゃんと取れない。人から厳しいことを言われるだけで小さくなる。こういうのが実態です。今後、もっとそういうケースが増えていきます。

私の経営をまねする会社があるのではないかと、よく思います。昔はよく会社でベンチマークとして講演を頼まれ、いろいろな地方ゼネコンさんがよく来ていました。うちが社員100人ぐらいしかいないときです。まだ売上が30億円ぐらいの時からよく来ました。多くの会社がよく来たけれども、皆な、いいねと話は聞くのですが、会社に帰るとまねをしません。そして、18年たちましたが、いまだに大学生を大工としてリクルートするのはうちの会社しかないのです。今日、大工、多能工では競争相手がいないのです。もちろん、単能工を募集している相手を見たことはありません。まったく競争相手がいないのです。ただ近頃、うちの採用が終わったら採用を始める会社がでてきました。新卒採用のホームページを立ち上げ、うちを落ちた連中を採用する。それでもまねしてくれれば全体として大工が増えるわけだからいいことだと思っています。

なぜ大卒を使うか、分かりますか。高校を終えたら5割が大学生となっています。残りの5割に頭の良いのはいないわけではないのですが、探せないのです。探す能力がないので

す。それに、大工や職人もうんといいいものを作っていくには、やはり大学で学ぶような教養や文化的なこと、芸術的な要素を幅広く知らないといけないと思います。広い視野を持って手と口と耳といろいろ使いこなすことが大事です。

かつて情報が無い時代に40歳代の人が棟梁をやり、図面を描き、今でも残っているようなものを作っています。それが一つや二つではなく、全国にもものすごく有ったのです。焼失したものを含めると、膨大な数が有ったのです。今でも出来る人はいるはずですが。スマホをやれば驚くぐらい情報が入ってくるのに、何をやっているのですか。スマホなんて要らないということです。昔は、上方に行くのも何日もかかったのに、今では2〜3時間あれば行ける時代じゃないですか。重いものも重機がある。何をやっているのですか。

昔の方が工期が長くかかっていたのかというと、そんなことはありません。大阪城であろうが安土城であろうが、工期はべらぼうに短いです。今、あれを作れといたら工期ははるかに長くなるでしょう。間違いなく、倍以上の工期がかかると思います。なぜでしょうか。力のある工務店に頼んでも何年もかかります。結構な重機があっても難しいでしょう。職人を集められないからです。育てながら作っていくとしたら、50年も100年もかかります。

だから、面白い建物、味のある建物が日本からどんどんなくなります。今日、特色があるといっても、私から見ると何が特色か分かりません。コンペで、大学生がやれば同じような絵を描いてきますよ。インターネットで同じ情報しか見ないから。それと同じです。

行政指導が悪いと、田舎につまらない町がどんどん出来てくる。自然と調和できる日本の美しさは100年、200年間は諦めるしかないかもしれません。田舎からどんどん田舎がなくなるのですが、これからは田舎を再生していくことが必要になってきます。それは建築しかないです。それなのに、すごい趣のある景色の中に工業化住宅をポツンと建てる。そこだけ写真からカットしたくなります。ああいうことを絶対に行政が許してはいけません。営業も考えて売ってほしい。客がいいと言えば良い、という問題ではありません。

私の田舎に修禅寺というお寺があるのですが、お寺の前に寸胴の3階建てをハウスメーカーが建てた。残念で仕方がない。今やそういうことを平気でやります。技術だけは進むけれども、素晴らしい環境はどんどん消えてしまうのが現実です。

建設業界に元請けから下請けまで従事している人数はピラミッド型で、底辺の人数が圧

倒的に多いです。この三角形をガタンと転がす。だが、この底辺は上にならない。もう一回転がした時に、底辺が上に行くわけです。ところが実際は、転がらない三角形です。転がして、この底辺の仕事と思われているものが底辺でなくなるようにしなければいけない。上にもなるようにしないとイケない。そうすると、バランスが良くなります。

都合よく使っていた仕組みが、今度は都合よく使えなくなるように反逆されるでしょう。このピラミッドの上にいる人が反逆に遭います。間違いなく反逆される。ドーンと落ちるわけではないです。かといって、ペシャンと上からつぶされて落ちてくるわけではないです。反逆されるはずで、外敵が来るかもしれません。ここ 1~2 年とか、東京オリンピックまでという話ではありません。長期的に考えたときに、いろいろなことで間違いなく機能しなくなります。長期といっても 30 年なんてすぐやってきます。60 年後は孫の世代でしょう。ただし建設会社は少なくなるけれども、業種としてはなくなることはない。

リフォームか補修か、復旧か復興か分かりませんが、そういう仕事は今後もどんどん増えるでしょう。作り手の需要はますます高まります。しかし、作り手の問題はみんなで解決しない限り、うちだけがよくても意味がないです。いい材木屋さん、いい林業といっても家具需要だけではまかないきれません。家具だって洋材のほうが使い勝手がいいケースもある。やはり建築が日本のものをどんどん使わないと。このたび、どこかで国産材を大量に使うらしいですが、ああいう一過性では駄目です。一過性がゆえに逆に市場が混乱します。同じようなものを、一時にもものすごく多くの量を使う。そういうことではなく、常態化していろいろな形で使われていくことにならないと林業も成り立たない。林業がなければ、治水や防災や自然の状態が循環できません。本当にそう思います。今日、林業で飯は食べません。林業でどうやって飯を食うか。韓国や中国は真っすぐな木が少ないから、向こうに売る林業も今後出てくると思います。真っすぐな材料で家を建てたいという富裕層が出てくると思います。

私もアメリカに行きます。アメリカの富裕層を相手に営業しに行きます。何のために日本の大工を育てているのですか。メイドインジャパン、できれば京都、メイドインジャパンよりメイドイン京都のほうが価値がある。だから、京都に店を出しておかないと拙いです。そうしなければメイドイン京都にならない。メイドイン沼津、そんなのは皆知らないと言われる。ブランディング化したいのです。

うちの大工はお陰さまで大学院卒が 3 分の 1、3 分の 2 は大学卒です。英語が得意な人も結構います。それも兵庫や京都、大阪から沼津に来ます。どこへでも転勤 OK です。転地先は沼津より良いと言う。不思議でしょう。沼津より転地先が良いと言う。沼津に来て「こんな田舎だとは思いませんでした」と言うから、「おまえ、どこだ」と聞くと「東村山」という。「東京と言ったってそんなのは東京じゃない、東京からは沼津のほうが近いのだ」と冗談を言うのですが、アメリカなんか平気でいきますよ。

どうやって日本建築を売るか。プレハブ住宅は、日本建築ではないです。平成建設が日本建築です。これを売っていく。ハウスメーカーの高気密・高断熱住宅は海外でも売れるかもしれない。それもいいと思います。しかし、アメリカの富裕層は、それは買いません。買うのは、私たちのものです。日本と違い、アメリカは富裕層が浮遊しています。そしてアメリカの富裕層はいいものが分かっていますから、京都が好きです。富裕層なら京都に行きます。秋葉原には行きません。やはり日本のものは良いです。それをどうやってアピールするか。小さい会社かもしれないけれども、これは目標としておくのはいいことです。

皆さんにいろいろな意味で協力を仰ぐことを期待して、少し早いようですが、いったんここでおしまいということにします。

【質疑応答】

社員の待遇

社員数が 575 名、男 466 名、女 109 名で、このうち新入社員の 3 分の 1 は大学院卒、3 分の 2 が大卒ですが、大卒の初任給は 20 万 6000 円、院卒が 22 万 3000 円です。それに当然、賞与があります。賞与は年間 70~80 万円いくでしょう。それから間接経費（道具とかその他もろもろ。あと寮もあります）。これらを勤務日数で割り出して日当に直すと、スタートで大卒初任給 1 日 1 万 7000 円、院卒で 1 万 8500 円ぐらいかかります。我々の地域では、まともな職人で 2 万円です。ですからお手上げです。初任者は、だいたい 5000 円ぐらしか働きませんから。親方が指導している経費も入れると、もっとマイナスになります。だから、ずっと職人という職務内容で続けたらお手上げです。職人というのみの分野で見ると、うちは相当補てんしています。今まで補充で何億円使ったかわかりません。補充しています。そうでないと無理です。

採用者の中には、同じ大学の友人でスーパーゼネコンに行った人もいるでしょう。10 年選手になって給料面で遜色があってははいけません。遜色があってもいいけれども、こちら

の方が、やりがいがないといけない。そこです。

職人を育てるには、コストがかかることは目に見えています。やがて彼らが監督も兼ねたりしていかなければ生産性は上がりません。また、他で工夫しないとイケません。打ち合わせの無駄をどんどん外していかないとイケない。だから、段取りが悪いと本当に困ります。

40歳、50歳になったら1日5万円稼いでこないと困ります。5万円は大工として稼ぐのは大変です。人の2.5倍なんて作業能率は上がりません。他のことをやらない限り、絶対に無理です。多能工の方がまだ付加価値は高いです。大工に比べて、多能工は単価がまだまだ高い。大工は特殊ですから。ただ大工がいることにより、仕事が取れる状態ができている面もあります。大工がいるから仕事に来る。

今回の仕事もそうです。あるところで昔の古い材木を使って住宅をやるのですが、手間が全部で1500人工要ります。1500人工を投入できるところは、うちしかないです。だから、他とは競争にならない。住宅で3億円ぐらいかかるのですが、うちしか出来ないです。価格決定権は持てます。競争相手がいないですから。だって大工さんが5人しかいないところが全員突っ込んだとして、一人年間300人工としても不可能ですよ、他の仕事がゼロになりますからね。10人いるところでも5人は出せませんね。それは無茶です。しかしこの建築には同時に10人必要なのです。

うちの会社を辞め、常備としてうちの仕事をしている人もいます。やはり、組織に合わないという人間はいました。しかし、他所でやるよりうちのほうが慣れていきますから、うちでの仕事を続けるのです。15年選手とか20年選手でもそういう人はいます。彼らが受けるのは、うちの仕事オンリーです。その待遇は、常備ですから日給月給取りのようなものです。手間請負はさせませんから、1日いくらでという者もいます。また、手間請負で年配の大工さんも使っています。55歳、60歳でもいい腕の者は、社員には入れられないけれども使っています。それが30人ぐらいいます。もともとうちの連中は彼らにも教わりましたし、預けたりしましたから、一緒になって働いています。うちだけで教育はやっていません。ただ、付加価値のある仕事を求めていかない限り、会社経営は現実的には難しいです。

付加価値のある仕事を求めて

アメリカだけではなく首都圏にも出てどんどんやっています。価値を認めてくれる人が

相手です。だから、見積もり合わせはしません。型枠作業にしても本当にうちは丁寧です。皆さん、業界の方がいるかどうか分かりませんが、うちには左官とか「ばらし屋（型枠のばらし専門職）」とか「はつり屋（コンクリートのはつり専門職）」なんていうのはありません。失敗するというよりも、型枠をばらせば多少なめらかでない部分があるからなめらかにする。穴があれば左官屋が埋める。そういうことは原則的にないです。そういう業種を専門で置かない。なぜ置かないかと言えば、それぐらいはやる必要性がないくらい精度が高いし、細かい直しは自分たちでできるから。

左官職はマンションに関しては要らない。うちの多能工で十分。だが住宅は要ります。できれば社内で町屋左官が欲しい。これは使っています。この業種はなかなかハードルが高いから、こればかりはいずれいい親方をみつけないと難しい。

企業経営としての内製化

うちの経営は 28 期目になるけれども、もちろんずっと右肩上がりで、赤字になることは 1 回もありません。俗に言う優良高額法人です。でも、内製化に相当投資しています。職人の多能工化ということよりも、まずいろいろな業務を内製化しているから、ある部署で手が足りなくなれば、暇な部署からどんどん異動させることができます。業務に遊びがたくさんできると収益上厳しい。多能工化という内製化により、いろいろなことができる、少なくとも 2 種類以上、3 種類ぐらいまでは何となくできる。これを目指しているわけです。そうすれば人工を融通すれば何とかなるのです。

ところで、建設会社みんな内製化がいいと言ったら、私は逆にアウトソーシングに行くでしょう。この業界は、すべてオール・アウトソーシングというビジネスモデル一本です。スーパーゼネコンと地方ゼネコンとで、ビジネスモデルは違いますか。同じだと思いますか。規模の差があり、技術の差、能力の差はあっても、準大手も含め、ダーツとみんな右へ倣えしているだけでしょう。すべてが同じです。

真逆なことをやれば競争がないから有利に決まっているじゃないですか。まだまだ静岡県で、3 社か 5 社ぐらい同じような会社ができても平気です。全国にいくらできても平気です。他の方に、あなたもやろうよと言いたくなります。ただ、何よりも第一に受注を自分たちでやらないといけません。システムだってうちで作っています。SE が、こんな小さな会社で何人もいます。パンフレットだって全部自前で作ります。広告製作なんて頼みません。全て作ります。自分のところで作る方が、良いものができると思っています。た

だそれだけです。

女性職員

女性で一番多い職種は設計でしょうね。その次は総務とデザインがいます。それから、大工、不動産の案内とかSEにもいます。総務はわりと新陳代謝が多いです。いままで50組が、社内結婚しています。そのうち40人は退職していますから、補充が大変です。

女性大工はいま10人しかいませんが、5~6人は結婚して辞めてしまいました。もう腹が立ちます。あれほどやる気でずっとやってきたのに、結婚したら去っていく人もいる。

他社との競争

価格面での競争となると、確かに厳しい。だから受注している仕事は、ある意味では特命率100%になっています。もちろん、どうしても見積もり依頼は来ます。ある図面が送られてきて、仕方がない、何となくお付き合いで頼まれて、参ったなと感じながら見積もりを出す時もある。そういうときは負けるものです。提案競争ならやりますが、仕様が決まり、図面が来たら、われわれの工夫の余地はありません。手間賃のコストの安い方が勝利するに決まっています。創業以来、ほぼ特命100%になったのは、見積もっても勝てないから結果的にそうなったのです。それから、提案競争でもうちの1割ぐらい価格が高くても勝つケースは結構あります。

静岡県の東部では当社のブランドが浸透しているので、3分の1は何も言わずに来ます。無条件でOKです。3分の1は、多少は高くてもなんとなくいいかと発注してくれます。あと3分の1は提案競争型です。静岡中部だと、その比率がまだ弱いのです。神奈川・東京地区だと、さらに営業が頑張る比率が高くなります。あとはスポットで、とんでもなく良い御方が来ます。

だから、急激な売り上げ増は望めない。急激な売り上げ増をやろうにも職人が育たない。絶対量はじわじわ上がるしかないから、何となく成長していきます。あの工事をやりたいたいと言っても、原則、入札制度であれば無理です。役所の仕事もたまにもやりますが、設計提案型です。そういうケースだけです。これ以外は受注していません。だから地域のほかの建設会社さんは、みんなうちの会社を大歓迎です。沼津の建設会社として圧倒的に全てが1位ですが、他の建設会社さんを助けなければ、譲り合いの精神です。

公共工事の工事評価点についてですが、全然、無視です。分からないし、よく知りませ

んし意識していません。そのうち分離発注するようになれば別です。すなわち元請けに全部任せるやり方をしなくなる時は別です。元請けがおいしいか、おいしくないかだけになってしまうでしょう。それで下請けを叩き、絞るだけ絞り、どうやって叩くのですか。死んでいるのに、叩いてもしょうがないです。寝た子を起こすようなものです。

社員の教育

入社すると男性は採用職種を問わず全員、型枠・鳶職・鉄筋の多能工となります。まずは一応全員に現場を経験させます。机上ではなく、実地で建設の基本を学ぶ中で厳しい作業をやりながら体力・精神を鍛えます。同じ釜の飯を食うことで連帯感が生まれますし、採用職種への配属後もコミュニケーションがスムーズです。

優秀な人間はそんなに簡単に辞めません。それはかれらと当社の理念が共通するからです。詰まらないことにぶれません。金のよしあしでは動きません。金が欲しいなら、そもそも他の業種に行っているでしょう。いくらでもあるじゃないですか。〇〇銀行でも〇〇何だかでもいいのです。

親の協力が得られるのが一番望ましいです。親が医者をやっていたり、どこかのそこそこの人になっていたりして割と豊かな場合、ある意味で価値観が裕福なので、うちについて、いい会社を見つけたなと賛同してくれる親もいます。やりたいことをやれと言う。もちろんそうでない人も、たくさんいます。大学に行って大工になりますとは、普通、考えられますか。大工や多能工になるなんて、普通考えられません。大工や職人の技術的な深さは、体力だけではありません。体育会系のバリバリは必ず腰痛になったり、ひじが痛いとか、確実に後で故障がきます。一方、頭脳派はそこまで体をいじめていませんから、じわじわ伸びます。思考がきっちりしていると、暑い夏でも寒い冬でも耐えられます。業種別に考えると辞める率は圧倒的に少ないですが、全体としては役所の人より辞めますよ。多少のミスマッチは避けられません。

大工社員が最終的に目指すのは棟梁。出口は遠いです。出口が遠いほど難易度が高く、無限にやらなければならない。結果はなかなか出ないです。技能を伸ばすだけではなく、次の段階も並行して進まないといけません。後輩を育てますね。その次に自分が棟梁として段取りをする。小さな家ならみんな出来ます。10年選手なら50坪、100坪ぐらいの家なら監督もできます。いい図面を描けとなると、さらにレベルがどんどん上がってきますね。

技能でも、数寄屋とか古木をたくさん使って癖のあるものを作るといふようになってくると、頭を抱えつつやる気が出ます。だんだん難しい仕事にチャレンジする。あまり生産性、生産性で追いかけると駄目です。これは我慢しなければならない。

あとは個人差があり、競争原理が成り立っています。自分より同期が劣っていたら、あまり頑張れません。後輩は出てくるわ、先輩にすごいのがいるわ、で頑張ります。3年生、4年生になってくると何となく分かってきます。仲間内にすごいのがいるとか。その切磋琢磨がいいのでしょうか。

私はよく言うのですが、基本的に目的は大工ではないことです。あくまでも大工は手段です。目的は何かと言えば、全て営業です。社員たちの全ての業種において目的は営業で、手段が君の今の仕事なのだとよく言います。若いうちは技能でただ作るだけ。設計なら設計。でも、目的は営業だということを忘れてはいけません。全てが目的は営業、手段が今の仕事です。営業がしやすい手段に変えていくだけです。高付加価値のある良い仕事を彼らは営業化していく。そうでないと、最終的なコストに対する高付加価値な営業にはなりません。

新規採用

部署ごとで採用は違います。職種別採用です。「就職」しなさいと言っています。採用基準は、就社ではなくて就職です。就社ではないです。職に入るわけですから、職種別に採用するのです。この職種に入りたいけれども、こちらでは採用できないけれども、こちらでは採用する。向いているほうに。

就職希望者について、大工だけは大丈夫、かなり満タンです。監督は、いまゼネコンが積極的に採用活動をやっていますから、大変です。皆さんの大学だって先輩たちが結構来るでしょう。学生をしょっちゅう飲み連れていっています。監督なら大学によっては無条件でしょう。希望があろうがなかろうが、適性があろうがなかろうが、来いよ、来いよで。

大手ゼネコンには、うちに来る前に持っていかれます。監督なんて、大学はうちを受けさせない。うちは、大工だけは差別化しているから、大工で入りたい人は押さえてあります。大工の分野は、大手ゼネコンの設計ともバッティングします。大工は設計も兼ねますから。監督ともバッティングしますが、少し違います。

待遇面での建築業界の課題

厚生年金どころではない国民年金も払わない。医療保険も入らない。そういう下請けさんがいます。この業界は年収ベースで400万円ですよ。昔から言っています。今も税込みで400万です。何となく平均したらそんな業界でしょうね。ある部分は少しよくなっていくかもしれませんが、それでは厳しいでしょう。これでは真面目にやる気はしません。前はサラリーマンより菜っ葉服を着た人の方が金になった時代があったでしょう。

監督なんて、かわいそうならいだった。職人の方が自分よりもらっているのは、当然知っていますよね。鳶職の親方にしても、土工の親分にしても、みんな金回りがよかったです。だから職人は、やる気になります。監督が、業者にごちそうどころじゃない。逆に、ごちそうされてしまいますね。「監督、おまえ、よく頑張るな」なんて言われますよ。監督のほうが間違いなく給料は少なかったですから。そういう時代は職人が良かった。それが駄目になった。

職人の今後については、個人差があるでしょう。賢いやつは稼げます。ただし、賢いやつでないと無理です、どちらの立場にしようが。職人・監督、立場を変えてもどちらにもいます。いいものを作るから仕方がないです。その人に頼まざるを得ないです。左官屋でべらぼうに稼いでいる人がいます。もう、芸術的な壁をつくっています。2人ほどいます。40歳代と、まだ若い。平米いくらでは塗りません。これ1面で200万とか150万ぐらいするでしょう。平米いくらなんて請けてくれません。そこです。そういうのは稀でしょうけれども。

機械・電気などの設備の協力会社

基本的には設備の部門はある程度、協力業者をお願いしています。でも必要のない時までは協力してもらいません。コンクリートの打設のときに、わざわざスリーブ（配管用の穴）を入れるために来いとか、そういう無駄なことはしません。なぜ設備屋さんのユンボと、うちのユンボがいなければならないのか。邪魔なだけです。コンクリートの打設で、電気屋さんも設備屋さんもわざわざ来なくてはいけないなんて無駄なことは止めた方がいいですね。

うちでスリーブは入れられます。図面でどこに入るか分かっているのですから、うちの人間だけでやった方がお互いに良いじゃないですか。半日で終わってしまうのに、なぜ、わざわざ来なくてはいけないのか。もちろん監理はします。オールお任せではなく、それ

を監理する人間は電気専門とか設備専門はいます。全部が全部抱えたら機動性がなくなります。

基礎工事は、うちでやります。掘り方、土工事の機械を持っていく。機械は、自分のところの現場で使い回します。同じ人間がコンクリート、鉄筋、さらに断熱をする、足場を組む、その辺は一通り何人かでやればサーッと出来てしまいます。その全部が自己責任です。型枠を自分のところで組めば、鉄筋が悪いとは言えません。人のせいにはしない方がいいでしょう。

我々の業種はそれぞれが利益相反です。ほとんどみんな利益相反じゃないですか。監督から見れば、ゼネコンから見れば、設計など利益相反ですよ。下手したら営業まで利益相反ですよ。監督と職人は利益相反じゃないですか。メーカーも含めて。監督は叩こうとする。職人やメーカーは叩かれまいとするじゃないですか。職人同士、利益相反していますよね。自分たちが仕事をしているときは、お互いに邪魔だと思えます。下地が悪いのはあいつらが悪いからで、きれいに塗れないと言う。大工が悪いと言う。大工は、下手な左官が塗っているからうまく塗れないという。不思議に利益相反です。

タックを組んでいる連中ならいいです。それぞれの腕のレベルが近かったらすごくいいのですが、一般的に協力会という、はっきり言って他所の業者を入れないための協力会でしょう。その会社にとって都合がいいけれども、新規参入を排除するための協力会もあります。仕事がなくなれば瓦解する。仕事が程よくあるときはお互い様でうまくいっている。まだまだそういう業界です。餌がなくなれば、みんな取り合いになります。こんなものは見えています。餌が多いうちは、きちんと分けてうまくやりましょう。今後は餌が少なくなるというよりも、働き手がいなくなる。そちらの方が問題です。問題を、そちらに焦点を絞ったほうがいい。

会社の内部マネジメント

ものすごく大変です。建築で、販売会社もあれば、設計事務所を持ち、それぞれの職人会社を何社か持ち、不動産会社、そして SE でしょう。これを一つの中でマネジメントするので。そして、利益相反する連中がゴチャゴチャ混ざっているのですから。これを説明するには 3 日間ぐらい時間をいただき、それぞれの係の専門家がやらない限りマネジメントを話すのは困難です。

すごいことにチャレンジしてしまったなと思っています。それぞれの部署の利益の算出

方法、全体はすぐ分かって、それぞれの部署の貢献度などを緻密に計算する。大変なマネジメントに挑戦してしまったなと思います。うちの売り上げの160億円ぐらいは私の頭ですっすつと出るけれども。この金のやりとりや部署内のやりとりをどうやって評価するか。これは簡単にはいきません。天才でないと難しいです。一般の施工管理会社なら簡単に出るけれども。

もちろん、公認会計士の社員もいます。それらも取り込んでやらないと。経理が簡単にできるようなレベルではないです。

会社規模

今の規模のままではまずいです。職人が1000人ぐらいになると、費用対効果が一番バランスがいいのです。いま250人ですから、あと750人の規模、そうすると総勢2000人ぐらいです。監督や営業、設計、不動産部から何からで1000人、これに職人が1000人すれば合計2000。こうなると市場を攻める費用対効果、利益が最も大きくなります。各学年40人から50人の学級が欲しい。年齢ごとの40の学級で、50人ずつが40年、それで2000人です。だから、毎年50人入り、ずっといる人も、辞めるものもあります。それを中途採用とか他所の人たちから埋めていき、だいたい同じような年齢で寸胴型にすると経営は理想です。ピラミッドもいけないし、逆ピラミッドはなおさらいけないし、寸胴が最高です。

人口構成から見ると世の中は寸胴になっていません。それを寸胴に、なおかつ半分が職人（技能工）との組織です。組織内で、ポジションは変わります。マネジメントや営業に行ったりして技能工でなくなる人もいます。しかし、半分が技能工であれば、かなりいい仕事がいただけます。