

岡山県におけるお寺・神社の屋根工事の経営戦略

1200497 橋本 駿太

高知工科大学 経済マネジメント学群 起業・企業マネジメント専攻

1. はじめに

現在、岡山県における屋根工事業界は職人が減少している。また、お寺・神社の屋根工事は一般住宅の屋根工事とは違い、多くの専門的な技術を必要とするため屋根の修理や復元をできる職人が少なく、県外の業者に施工を依頼するケースが多い。そのため、県内業者の施工割合が小さくなり、岡山県内の屋根工事業者が衰退していることが問題視されている。

そこで本論文では、岡山県のお寺・神社の屋根工事の現状を調査し、問題点を解決するとともに永続的に利益を上げることのできるシステムを検討し、県内業者だけで現場を回ることのできる経営戦略を提案した。本研究は、岡山県におけるお寺・神社の屋根工事の現状を分析し、明らかとなった課題に対して戦略を立てる。その経営戦略をステークホルダーに評価してもらい、評価を基に経営戦略を再構築した。

2. 岡山県の屋根工事の衰退

岡山県の屋根工事業の現状では、お寺・神社の屋根工事を施工できる職人が大幅に減っている。20年前までは30組ほどいたお寺・神社の屋根を担当する組が今では4組になっている。現在の岡山県で施工できる業者は表1の通りである。

表1 お寺・神社の屋根工事ができる岡山県内業者

| 4組 | 規模（親方） |
|----|------------|
| A社 | 50人規模（2人） |
| B社 | 20人規模（1人） |
| C社 | 2～3人規模（1人） |
| D社 | 2～3人規模（1人） |

また、この4組の中でも施工準備から施工完成までを指示できる親方が20年前では100人近くいたが、今では5人だけになっており、さらに全員50歳を超えているため職人の高齢化が問題点となっている。そのため、職人の若返りが必要である。

岡山県のお寺・神社の屋根工事施工割合は県内業者が6割、県外業者が4割となっており、県外業者が入り込んでいることが問題点である。特に問題となっているのは、新築や本堂のふき替えで、入札などが入り施工期間が半年などかかる大規模な工事は県内業者が2割、県外業者が8割となっていることである。また、お寺などの門や神社の講堂などの1～6か月程度の小規模の工事は、県内業者8割、県外業者2割となっており、今後も県外業者の割合が高くなる可能性があると考えられている。

岡山県における屋根工事のあるべき姿として、岡山県内のお寺・神社の屋根工事を全て県内業者で行うことである。そのため、下記の①～③の3つを実現し、4組で施工割合を占めて永続的に経営できるシステムを構築する必要がある。

①県内業者の4組で効率よく現場を回るシステムを作る

②県外業者からの参入を防ぐ参入障壁を作る

③永続的に利益をあげる仕組みを作る

3. 岡山県の屋根工事の特徴

3.1 岡山県のお寺・神社の屋根の特徴

お寺・神社の屋根は一般の一軒家にはない特有のふき方が存在する。岡山県のお寺・神社の屋根瓦を、図1の戸嶋神社を例として簡単に説明する。お寺・神社の屋根の特有なふき方は様々あるが、今回は外から見てもわかりやすい①～④を例としてあげた。

図1 岡山県 戸嶋神社



- ①唐破風：神社などの屋根にある装飾品。ふき方に高度な技術を必要とし一般の職人が施工するときれいな流線形にならない
 - ②巴蓋：巴と呼ばれる装飾品の先端部分。神社の地藏菩薩によって種類が変わり、入り口の向きによって向きも変わる
 - ③ミノ甲：妻側部分の野地がゆるく曲線を描いて、矢切の方へ下っている状態、もしくは部分のこと。一般の職人だと水平にならない
 - ④ましのし：鬼瓦と手前ののし瓦の高さを合わせるもの。一般の職人だとなめらかにならず、ガタガタになってしまう
- ①～④は神社特有のふき方であり、同様にお寺にも特有のふき方がある。また、地藏菩薩などによって巴蓋の種類や向きが変わるなど地域や建物内にある地藏菩薩によって瓦のふき方に決まりがあり、屋根のふき方は数百通りある。

3.2 顧客の特徴

お寺・神社が屋根修理の依頼をする流れは次の通りである。

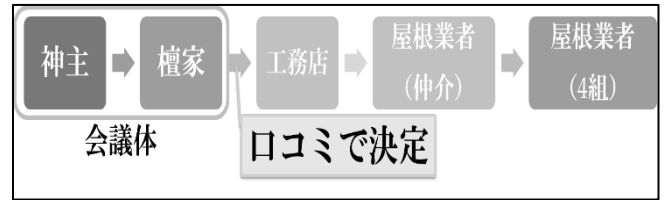
- (1)お寺・神社の雨漏りなどが発生して、修理を決断する
- (2)神主が檀家などに相談し、檀家や近所の神主を召集して会議を行う
- (3)この会議にいる人の知り合いなどに修理依頼を行う
- (4)県の文化財指定などを受けている場合は市や県の許可をとる
- (5)神主が業者に依頼して、修理を開始する

お寺・神社は神主と檀家が会議を行い依頼する業者を決めるため、顧客が複数人いる。神主はお寺・神社の管理人であり屋根については詳しくないが、屋根修理の会議の主催人である。檀家はお寺の屋根の掃除や簡単な修理を行うことができるが、業者がするような修理やふき替えはできない。お寺・神社の修理依頼は会議メンバーの知り合いの工務店や口コミで決定することがほとんどである。檀家とは、寺院の運営をお布施などで経済的支援を行う檀信徒のことを言う。

屋根業者が依頼を受けるまでの流れは図2のようになる。図2による現状では、屋根修理の会議から工務店経由で屋根業者に修理依頼が回ってくる流れである。つまり、工務店が屋根工事業者に修理依頼をあてがっている。工務店を挟むことで、仲介手数料がかかることや、工務店から県外業者へ仕

事が逃げてしまうことが問題点である。

図2 修理依頼の顧客から屋根業者までの流れ



神主や檀家は高齢な方が多いため、SNSなどではなく口コミで業者の評判が広がる。そのため、近所の神主に「前回の業者はよかった」と会議で言ってもらえると修理業者として選ばれる可能性が高くなる。

4. 岡山県内の屋根工事業者のための経営戦略

前述で述べた岡山県の屋根工事業者の衰退と特徴を基に、戦略策定の要件と方針を表2に示す。屋根の多様性に対応しつつ、職人の減少の課題に対応していく。また、顧客への屋根業者の認知度をあげ、工務店を挟まず修理依頼を受けるための戦略である。それぞれの方針について詳しく説明する。

(表2 戦略策定の要件と方針)

| 要件 | 方針 |
|-----------|--------------|
| 4組で効率よく回る | 施工の中長期計画を立てる |
| ふき方が数百通り | 施工記録の管理 |
| 永続的な施工 | 教育システムの構築 |
| 口コミで評判拡大 | 無料点検の実施 |
| 参入障壁 | コンサルティングの実施 |

4.1 施工の中長期計画の立案

茂野(1991)は、長期計画が技術に作業効率性があることを指摘した。本研究ではこの考えを取り入れ、施工の中長期計画を立て、施工の効率化を図る。お寺・神社の屋根修理は施工のサイクルが長い。そのため施工を効率化するには中長期計画を作成し担当の現場を決定する必要がある。その際、表1の屋根工事業者4組で岡山県内の全ての現場を回ることを可能とする施工の中長期計画を立てる。現在の岡山県内の

お寺・神社の屋根工事の施工数は大規模な工事が10件程度、小規模な工事が40件程度、修理や修繕は200件以上となっている。この現場を現在の4組で回るために現場を業者の規模や工事の規模に応じて表3のように割り振る。

表3 施工現場の割り振り

| 工事規模 | 県内業者（役割分担） |
|----------------------|-------------------------|
| 大規模な工事 ・新築や本殿など | A(7割)・B(3割) |
| 小規模な工事 ・門など | A(2割)・B(2割)・C(3割)・D(3割) |
| 修理・修繕 ・瓦の破損取り替えなど | A(3割)・B(3割)・C(2割)・D(2割) |

顧客は屋根業者に詳しくないことが考えられる。そのため、大規模な施工を小規模な業者に依頼することも考えられる。このミスマッチを防ぎ施工現場を適切に割り振るために、修理依頼をまとめる窓口を作る必要がある。また、窓口集まった施工現場を担当する組を決めるマッチングの会議も必要となる。

4.2 施工記録の管理と説明書の作成

現在、屋根工事業界では施工の説明書などがなく、前回の施工資料は写真しか残っていないことが多い。そのため、前回どのくらいの材料でどのくらいの施工期間をかけて施工したかがわからない状態にある。これでは、新築同様に割付（注1）に時間がかかり、材料のロスも出てしまう。

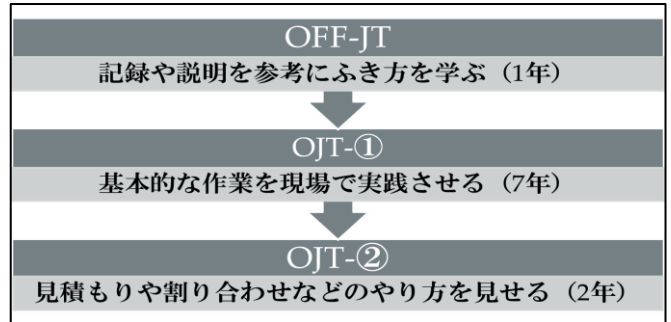
岩崎（1974）は、記録カードを用いて、建造物などの保存方法を記録に残し、次回似たものを保存する際の効率化を行った。本研究でもこの考え方を取り入れ、記載事項を簡易化と明確化した施工記録と施工の説明書を残す。記録を残すことで次回の施工の時だけでなく記録を残した現場と似ている現場に応用することができ施工の効率化ができる。また、瓦の寿命は50年と長いいため前回の完成した屋根を覚えていない顧客も多い。そこで、顧客に資料とともに施工箇所や完成後のイメージを説明することで顧客からの信頼を得ることができる。

4.3 教育システムの構築

檜村（2016）はOJTが技術を習得する時間を短縮できるこ

とを指摘した。本研究ではこの考え方を取り入れ、岡山県内の現場を屋根工事業業者で永続的に施工していくためにOJTを強化した図3に示す若い職人向けの教育システムを構築する。

図3 若い職人向けの教育システム



若い職人が、施工準備から完成まで一人でできるようになるためには最低でも10年はいるといわれている。そのため、若い職人を効果的に育成することが重要となる。教育としてOFF-JTを1年間行いOJT-①を7年間、OJT-②を2年間行う。屋根工事は理論よりも経験を積むことで上達するため、OJTの期間を長くし経験を積ませる。図3のシステムを前提として、職人の若返りを図ることで永続的な施工を実現する。

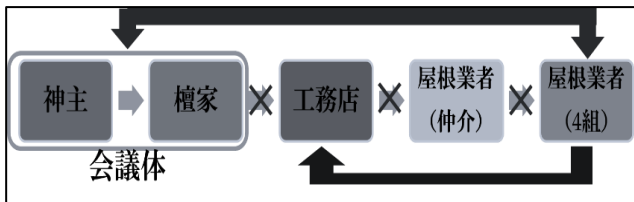
4.4 無料点検の実施

現在の屋根工事業界では定期点検などのアフターサービスは行っているが、無料点検などの事前サービスはあまり行われていない。無料点検を実施し、診断書を作成して、顧客に説明をすることで顧客の囲い込みを狙う。顧客は屋根点検が無料のため依頼しやすい。また、屋根工事を専門とする職人に説明を受けることで安心できる。そうして信頼を得ることで、屋根修理の時期やふき替え規模、次回の点検の時期などの屋根関係の仕事を一任してもらえることができる。屋根業者は、屋根関係の仕事を一任されれば、施工の中長期計画を立てることができるようになる。さらに、屋根の診断書があれば、顧客の依頼に即座に対応ができる。こうしたことから、無料点検を行うことで顧客と業者の両者にメリットが生じ、Win-Winの関係になる。屋根工事業業者は、顧客の不安を解消するために、「消費者保護と特定商取引法(2)」の観点（河津, 2007）で適正な点検、診断、施工を行う必要がある。

4.5 コンサルティングの実施

本論文で提案する戦略では、無料点検に続いて施工のコンサルティングを行う。ここで重要となることは、図4に示すように工務店の下請けにならず一次受けになるということである。

図4 コンサルティング後の修理依頼の流れ



その場合、直接顧客と修理計画をたてるようにして、工務店などの仲介業者を挟まず、修理依頼が工務店から県外の業者へ逃げることを防ぐ必要がある。その結果、仲介業者を挟まず、仲介手数料なども要らず、工事費用も抑えることができる。しかし、屋根修理を行う際に柱などの基礎を修理しなければならない場合は大工も必要となる。建設業界はGIVE&TAKEが重要な業界であるため、従って屋根業者から工務店へ仕事を提供していく修理依頼の流れを作る必要がある。

5. 評価

上述の経営戦略を顧客と屋根工事業者のステークホルダーに評価してもらった。その際のインタビュー調査の概要を表4に示す。

表4 インタビューの概要

| 対象者 | 役職 | 日時 | 場所 |
|--------|-----|-------------|------|
| 顧客 | 宮総代 | 2019年12月18日 | 戸嶋神社 |
| 屋根工事業者 | 経営者 | 2020年1月7日 | 玉野市 |

顧客には無料点検とコンサルティングについて、屋根業者には中長期計画、施工記録の管理、教育システム、無料点検についてそれぞれ評価してもらった。

5.1 施工の中長期計画に対する評価

業者へのインタビュー調査では、施工の中長期計画に対して次のような意見を述べた。

「天候や天災によって大きく変わってきてしまう可能性も高

い。」

5.2 施工記録の管理と説明書に対する評価

業者へのインタビュー調査では、施工記録の管理と説明書の作成に対して次のような意見が得られた。

「施工の説明書を作成することがいいが、説明書通りにしかできない職人だと、屋根修理などができず瓦にも癖があるため雨漏りしてしまう原因を作ってしまうこともある。」

「説明書だけでなく経験を積み、施工中に起きた問題にも臨機応変に対応できる技術が必要である。また、写真は施工記録を残さないといけなことが多いため残すことが多い。」

5.3 教育システムに対する評価

業者へのインタビュー調査では、教育システムに対して次のような意見があがった。

「OFF-JTよりOJTに力を入れるほうがより早く技術を身につけることができるので良いと思う。しかし職人の若返りに関しては、人材確保の面から対策を打ち出していくことが必要ではないか。」

5.4 無料点検に対する評価

顧客へのインタビュー調査では、無料点検に対して次のような意見を述べた。

「悪質な訪問販売と混同してしまう可能性がある。現在でも訪問販売で最初は無料と言われて任せっきりにしていると後から高額な修理費を請求されたなどの被害にあわれた事例もあるため、信頼できる業者に依頼したいという意見が多かった。また、記録とともに説明があるとわかりやすく、自分でも確認できるため信頼できる。」

一方、屋根工事業者からは、次のような意見が得られた。

「無料点検は顧客とのコミュニケーションが活発になるきっかけともなり、顧客を囲い込むには良い策である。顧客を囲い込むことで県外業者の参入障壁にもなるだろう。しかし、一軒一軒訪問し、点検をすることは時間と人員を使ってしまうため難しく、お客様の時間とも合うかわからない。そのため、お客様からの要望で予定を合わせてから無料点検に赴くシステムの方がよい。また、不正を働く屋根業者と区別をつけるために資格を保有し、瓦の現状や問題点に

ついて明確に説明できる者が訪問するようにすると尚良い。」

5.5 コンサルティングに対する評価

顧客へのインタビュー調査では、コンサルティングに対して次のような意見を述べた。

「屋根業者が知り合いであったり、同業者間で評判がよかったりすると依頼しやすい。また、直接屋根業者に依頼ができるかと仲介を挟む手間などが省けてよいという意見があった。また、板金屋根なども普及してきた中で、瓦がどのような魅力を持っているか、なぜ伝統的に瓦屋根が残ってきたのかなどのメリットを伝えてほしい。また、屋根については詳しくないため、信頼ができ屋根を一任できる業者が欲しい。」

6. 考察

本戦略に対する屋根工事業者と顧客の評価に基づき、岡山県の屋根工事の経営戦略について再検討した。

施工の中長期計画では天候などを考えながら予備日を取ることにした。また、1年ごとに見直し、訂正や再構築を行うことにした。

施工記録と説明書の作成では、説明書は参考にし、実際の工事では瓦の大きさや木の反り具合などに臨機応変に対応し施工する。また、写真だけでなく書面の記録を積極的に残す。

教育システムの構築で重要なことは、若い職人を確保するためにリクルート活動を行うことである。屋根工事業界の中小企業は現在、企業合同説明会などの就活生に対してPRを行っていない。そのため、学生が屋根工事の職人を志望して就職することは少ない。高校生や建築系の学生向けに瓦屋根の歴史などについての講演をするなど、屋根工事業界と職人の認知度を上げることが必要である。

無料点検時にPR活動も行うこととする。神主や檀家は高齢な方が多くSNSなどは見ないため、地元の祭りに参加するなどして直接コミュニケーションを取ることで屋根業者を認知していただく。そして無料点検依頼の連絡をいただき、予定を合わせて点検に赴く。瓦の優位性や修理しなければいけない箇所、しなくてもいい箇所などを正確に伝えることで、顧客からの信頼を得る。

コンサルティングでは、修理計画を立てる際に修理箇所を

説明するだけでなく、ふき替えた時の板金屋根と瓦屋根のメリット・デメリットを比較し、瓦の優位性を伝える。

7. 結論

以上、岡山県の屋根工事業における経営戦略を構築した。経営戦略は顧客と業者におおむね賛同を得たが、若手の人材確保に課題があると指摘された。そのため、迅速に行うべき方針は人材確保と教育システムの構築であることが明らかとなった。今後は就活生に対する効果的なリクルート活動を考察する必要がある。

8. おわりに

近年板金屋根が普及している裏には、瓦屋根の職人不足と技術力の低下がある。ハウスメーカーがマニュアル化した屋根工事には欠陥が多く、風土の変化に対応できず雨漏りをしてしまうことが多々ある。また修理もできない職人が多くなっている。日本の風土に適した瓦屋根のお寺・神社を残していくためにも若い職人を増やし、資格を保有している職人を優遇するなどをして技術力を落とさないことが必要である。本研究で提案した経営戦略は屋根工事業者が再び発展するための糸口の一つとなると考える。また、本研究が、瓦屋根を見直すきっかけとなることで日本の瓦屋根という伝統を守ることができると考えている。しかし、今回は提案のみとなっているため実際に適用し、結果をみて反省をすることができなかった。今後は、経営戦略のPDCAサイクルを行いより効果的な経営戦略に変えていきたいと考える。

注1 割付…屋根の端のサイズが合わない部分の瓦間を狭くすることや、瓦を切るなどして高さや幅を調節することなどをいう

参考文献

1. 樫村伸司（2016年3月）「電気工事業における人材戦略」『電気設備学会誌』 第36巻3号 pp.181-184
2. 岩崎友吉（1974年3月）「修復技術部,における保存修復記録カードの作成について」『保存科学』第13号 pp.109-111
3. 河津八平（2007年7月）「消費者保護と特定商取引法(2)」『九州国際大学法学論集』 第14巻 第1号 pp.81-214
4. 茂野隆一（1991年）「農協経営の技術効率性とその要因」『農業経済研究』 第63巻 第2号 pp.91-99

