

ことし2月、設立60周年を迎えた福岡屈指の地場ゼネコン上村建設（福岡市）。社業向上へアクセルを加速して行こうとする中、上村秀敏社長とともに経営の陣頭指揮を取るのが、長男で次期社長と目されている上村英輔常務だ。60周年のタイミングでウエムラグループの不動産管理会社ハッピーハウスの社長にも就任し、グループ全体の連携強化を掲げ、抜本的な組織改革に取り組んでいる。

「家業を継ぐなら多くの経験を積み、家業に貢献・還元したい」

■「あなたの人生は選べんとよ」。幼少時に祖母に言われ、この言葉により、自然と事業

「コストを抑えて物件価値を最大化することが当社の社会的使命です」

上村建設 常務（ハッピーハウス社長）

上村 英輔氏（38歳）

うえむら・えいすけ／福岡市出身、1981年12月生まれ。芝浦工業大システム工学部卒業後、2005年4月に穴吹工務店入社。3年間の現場監督を経て、08年4月に福岡銀行に入行。16年1月より常務取締役・社長室長として上村建設に入社。現在、抜本的な組織改革に努めている。19年2月からウエムラグループの不動産管理会社ハッピーハウスの社長に就任。

して、同業種、異業種に身を置き、自己研さんに励んできた。

「正直、事業承継については幼少の時から意識はしていました。私は今年38歳になりますが、約30年前くらいに創業者である祖父（故 上村實氏）の家で食事をする機会があり、その時に祖母（創業者の妻）から『あなたの人生は選べんとよ』と言われたことを鮮明に覚えています」

「その時はよく意味がわかりませんでした。年齢を重ねていき、中学生くらいだったでしょう。か。ようやく祖母の言っている意味が、いずれは上村建設で働くことになるんだなって理解できるようになりました」

「祖父や父（上村秀敏社長）からは、事業承継についてほとんど言われたことはありませんでしたが、自然と『将来は自分が家業を継ぐ立場になる』という意識が芽生え、進路を決める際も、できるだけ家業と親和性が高い大学に進学し工学部で建築について一通り学びました」

「就職活動の時期になり、福岡に戻る選択肢もありましたが、家業と同じ業界の外の景色を見たいと思います、ゼネコンでありな

がらデベロッパでもある『穴吹工務店』に入社させていただきました」

「業務は現場監督がメインで、振り返れば、関東近辺のいろいろな現場を体験させていただきました。神奈川県横浜、小田原、時には茨城など。穴吹工務店には3年間ほど務めました。建築現場の『イ・ロ・ハ』をみっちり学ばせていただきました」

「その後、福岡に戻ることにになりましたが、そこでもすぐに家業に戻るのではなく、父の薦めもあり、福岡銀行に入社させていただきました」

「今になって家業に戻る前に福岡銀行に入社させていただけで本当に良かったなと思っています。というのも、銀行業はさまざまな業種業態のお客さまと接する機会が多く、良くも悪くも企業それぞれ『経営』を間近で見る。ことができました」

「この経験が家業の経営に携わる身として今の経営に関する考え方の肥やしになっているのは間違いありません。そして、8年間福岡銀行で勤務させていただいた後、2016年に家業である上村建設に入社しました」



「当社は既に40年後の100周年に照準を合わせています」

■入社後、上村常務はこの会社にはとてもまじめな社員が多いと感じたという。しかし、彼らのパフォーマンスが発揮できる会

社環境としてはまだ未熟である
と思ひ、抜本的な意識改革、そしてシステム改革に着手した。
「入社後、社内の状況を二通り

みたところ、社員一人一人は非常に真面目で一生懸命仕事に取り組んでくれているのですが、組織としては機能していないことに気づきました。社長の指示に対しては業務をちゃんと遂行するのですが、それ以外の自発的、能動的な仕事意識は薄く言葉を選ばず言葉が染み付いていました。

「そこで、現在は権限委譲を積極的に進めているところです。私はそれぞれの組織、部署、個人にしっかりと権限を持たせることによつて『考える組織』となり、それが結果的に強い会社になると思っています。もちろん、社員からすると権限委譲されることで、そこに責任が発生するので臆病になつてしまう気持ちも分かります。しかし私は、失敗を怖がつて挑戦しないほうが得策だと考えるような社員はこれからの上村建設の戦力になるとは思いません。逆に言えば『固定観念にとらわれない尖つた意見をどんどん出してほしい』ということですよ」

「さらに約2年ほど前から部署間の連携を強固にするためのシステム改革を抜本的に進めています。われわれの業態はひとつのプロジェクト

エクトに対して、営業、設計、積算、工事、そして管理（ハッピーハウス）などさまざまな部署が関わっています。しかし、これまでは各部署が属人的に業務を遂行していたので外から内容が見えづらく、部署の業務が完結したら、『仕事は終わり』そんな雰囲気でした」

「そこに大きな問題点を感じ、他部署でもプロジェクトの進捗よくがわかるシステムを入れる必要性を強く感じました。そうすれば、プロジェクト遂行中にアクシデントが起きた際も問題部分にすぐ巻き戻ることが出来ます。そして状況を分析し、仮説と検証を繰り返すスピードを早めることで、より最適な提案ができるようになっていくと考えたのです」

「ただ、60年の歴史がありますので顧客情報や物件データを整理するのも簡単ではありません。また、アナログ世代で育つてきた社員も弊社には多くいますので、デジタルに対する抵抗感はどうしてもあります」

「しかしながら、社会の変革スピードは早く、さらに人口減少という社会構造上、確実に労働生産性を高めながら生産効率を高めていくような働き方が今後、常識化

ことし5月に改装した「薬院サロン」のレセプションルーム



していくでしょう。そう考えると社内のデジタル化は無視できません。しつかり運用できる会社こそ強い会社になるのではないのでしょうか」

「ことし初めて中期経営計画をつくりました。これまで弊社には中計という概念がなく、目指す指針がない中で社員に働いてもらうのは「危うい」と思うようになり

ました」

「ただ、この中計をつくったのは各部署内で選定した社員たちです。つまり、トップダウン型の中計ではなくボトムアップ型の中計になります。これからのあるべき姿を部署の垣根を越えて、意見を出し合い、しつかり考えてつくったことはとても大きな成果だと思います」

「大事なものはこれからです。当社は既に40年後の100周年に照準を合わせています。われわれ中小企業は、技術力や提案力と言うものにして、つかり磨きをかけて差別化を図つていかなければ生き残つてはいけません。先ほども言いましたが、守りは後退。常に挑戦して成長していかなければならぬのが中小企業の宿命です」

「グループ内で刺激し合つて新しい事業価値を生み出していく」

■上村常務はことし2月、不動産管理事業を手掛けるウエムラグループの「ハッピーハウス」社長に就任した。「管理だけを担う会社から脱却し不動産のプロとして新たな価値をどんどん創出していく」とし、グループのスケールメリットを生かし、経営のかじ取りを図っていく。

「ハッピーハウスの社長に就任させていただき、まずもつて取り組んでいきたいのが、ハッピーハウスは上村建設の子会社だという社内の意識を払拭することです」

「グループ企業には上も下もなく、グループ力の強化のためハッピーハウスの企業ブランディング化を図っていききたいと思います」

「さらにここでも、上村建設同様に失敗を恐れないチャレンジ精神を掲げています。新生ハッピーハウスはただ単に管理を深堀りしていく集団だけではなく、不動産のプロとしてチャレンジできる事業には今後積極的に参入しようと思っています。例えばリノベーションを強化していきたいです。その一貫として、当社が準本社として所有していたベイシ

ック薬院の2階を改装して「薬院サロン」を開設しました。グループの交流に加え、協力業者やオーナー様との契約や情報交換の場に活用していきたいと思っています」

「管理戸数は現在約28000戸あり、そのスケールメリットを生かさないと手はあきません。グループ内連携を強固にしながらも、互いに刺激し合つて新しい価値を生み出していくつもりです」

「上村建設の仕事は、いかにコストを抑えて良い品質の商品をご提供するか。ハッピーハウスはその与えられた空間の価値をいかにして最大化するか。つまり『コストを抑えて価値を最大化すること』がグループの社会的使命です」

「先ほど当社は100周年を目指しているとお話ししましたが、もう一つ私が目指しているのが、今、働いてくれている社員が、『いつかはこの会社に自分の子どもたちを入社させたい』、そう思ってくれるような会社に育てることです。まだまだ道半ばではありますが、私が私自身もそこに全力で挑戦していくつもりです」