

大和ハウス工業(株)における人財育成の課題について

鈴木 範一

(大和ハウス工業株式会社人事部)

ここでのひとつの事例紹介が、時代が求める人財育成のありかたについて議論していただく題材として、参画者各位に新たな視点を提供することとなれば幸いである。

会社紹介

大和ハウス工業は代表的な住宅メーカーとして知られる。住宅はもちろん当社の主力事業であるが、それ以外にも商業施設や事業施設の建築、また、健康余暇施設運営の事業もある。さらに、国内人口が減少に転じつつあることを始め社会環境変化が進む中で、エネルギー技術や介護用ロボットスーツといった、全く新しい分野にも次世代の収益源を開拓しようとしている。

企業内人財育成の目的

企業における人財育成は、このような環境変化をとらえ「経営ビジョンを達成する」ために行う。会社はどこへ向かおうとするのか、そのためにどんな人財(能力、成果)が必要なのか、ということが課題である。同時に、「社員のモチベーションを高める」ために行うものでもある。職場の風土、社員の能力・意欲の現状がどうなのか、そのためにどのようにマネジメントやキャリア意識を変容させるのか、ということが課題である。

キャリアマネジメントについて

当社では、キャリアマネジメントという言葉を使わないが、「自主選択・自立型人事制度」をキーワードとしているので、ねらいは同じである。

キャリア形成について大事なことは、社員自身が成長を望んでいるということと、他者や社会に関心が強いということだと考える。自己認識と目的思考、そして、コミュニケーション能力を開発することが、学校教育から社会人教育へと通貫させてほしいと願うテーマだ。

人財育成の3つのテーマ軸

当社では、人事部門のほか職種・事業分野ごとの各本社機能が教育研修を主催しており、年間約350コースにおよぶ研修を実施している。

多彩なこれらの教育プログラムを一貫するテーマは次の3軸であり、これを基本として体系化している。3つの軸とは、①企業理念徹底(創業来の基本精神、正しい人間力、社会性)、②専門能力強化(職種としての実務)、③経営機能強化(経営者の輩出、生産性向上へのマネジメント力)である。

3つの領域

より具体的に教育内容を紹介する。教育ステップは大括りで3つあり、1つめは、「新入社員育成」である。実務的な知識を覚えてもら

う前に、社会人としての態度姿勢をまだ形成できていない面が多々あり、先輩社員を大いに驚かせる。共感できない先輩社員とのコミュニケーションギャップが起り、彼・彼女らの前進を妨げることになる。だから、まず、社会ではこう求められる、うちの会社の目的上こう振舞ってほしい、自分の満足でなくお客様に貢献するために、といった価値観(ヴァリュー)を初期設定する必要がある。

第2の領域は、「専門能力の強化」である。建設業務に関わる技術的、あるいは、法・経済的なテクニカルな学習と同時に、コミュニケーション力と思考力を鍛える。例えば、お客様と深いところで関わっていないとキャッチすることのできないようなご事情を聴き切ることも、あとで設計変更の時間とコストを無駄にしない大事な要件だ。

実はここでの、お客様に対するコミュニケーションや、難題を解決しようとする思考力、市場環境を読む力などが基礎スキルとして、次のマネジメントスキルに繋がっていく。

第3の領域は、「経営機能の強化」である。これはさらに2つに分けられ、最初のレベルは、職場のマネジメントを機能させる、管理職や監督職層の育成であり、その上に、次世代経営者を輩出していくための選抜・育成がある。

経営者育成としては、『大和ハウス塾』というプログラムを開講している。8ヶ月に及び毎月ほぼ2日ずつ行われる講座では、例えば、戦略思考/マーケティング/ファイナンスなど経営力の基礎を押さえながら、自社分析を行なって、将来に向けての戦略提案を立案するための研究・討議を行なう。ここで、大和ハウスがDNAとして共有してきた価値観について客観的に眺め、何を加え、何を捨て、何を強化するかといったことも議論する。

これで、キャリア形成のために提供している

教育課題の概要を紹介した。

「事業を通じて人を育てる」

ここまで、集合研修(Off-JT)のことばかり述べたが、重要と思っているのは、むしろOJTである。

人財育成は現場主義が基本だ。当社の社是の1行目に「事業を通じて人を育てる」とある。創業者は、「まずやってみること、理論はあとから付いてくる」と言っている。

当社には「Can-Do-Up 制度」といって、年2回、管理職と部下が個人面談をして目標を設定する仕組みがある。この面談で議論されるのは、目標の振り返りと新たな設定、能力評価のフィードバック、キャリア観の確認である。仕事と能力開発を結びつけ、キャリア形成を具体化するものである。

「①知識を覚えるステップ」の後に「②そのことを実践するステップ」に移るのではない。実践しながら知恵にしていくのである。事上磨錬、知行合一(陽明学の言葉)が人財育成のコンセプトとして重要である。

人財育成のエンジン(キャリア志向)

さらに、不可欠なことは「願望がある」ということである。キャリアアップをめざす姿勢のある人なら、体験すること(失敗を含め)、起った出来事、置かれた環境がみな学習機会であることがわかっている。だが、ポジティブになれずにいる人も少なくない。

「どんな自分になっていきたいか」は、「自分を何のために(誰のために)役立てたいか」という貢献的なマインド、人の気持ちを酌み、場(人々)の空気を読んで生きる中から出てくる。

キャリアの早い時期に、かつ、節目節目にこれを問いかけ、意識に上げる訓練もたいせつである。