

実践報告 社会

従業員も会社も常に成長を求め、
強みを磨き続けて、
共に“将来の夢”の実現へ

常務執行役員
人事担当
人財・組織開発担当
サステナビリティ担当
ヒューマンライツ担当

石崎 順子



担当役員メッセージ

パーパス実現への共感を広め、 活動を未来へとつなぎ続ける

2022年、当社グループは創業100周年を迎える2055年に向けた“将来の夢”「生きる喜びを分かち合える世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する。」をパーパスとして公表し、初年度の歩みをスタートさせました。これが私の入社年度と重なり、会社としても私個人としても全く新しい環境下でのスタートを切ることができたことは、幸せなめぐりあわせだったと感じています。

“将来の夢”は社内外4万人近くから声を集め、立場を超えた対話を繰り返して策定したものです。これを、ただ掲げて終わるのではなく、実現に向けて大和ハウスらしさを発揮しながら着実に歩みを進めていかなければなりません。そのためには、従業員一人ひとりがパーパスを自分ごと化し、自分らしさを存分に発揮しながら自発的に動き出すことが必要です。この1年はその準備段階として、まず内部への浸透ということを自らの仕事の最優先事項と位置づけ、社内外に周知、理解、共感を広げることを目指してきました。具体的には、さまざまな形で従業員同士の対話の場を設け、“将来の夢”実現に向けて「自分たちにできること、変えていくべきこと、変化のなかでも変えずに大切にすべき価値観」を自ら考え自分たちなりの答えを導き出してもらった1年でした。

“将来の夢”実現への道のりは単調ではなく、実現に至るまでには社会環境や事業、個人の価値観も変化するでしょう。そうしたなかでも連続性を持って、途切れることなく歩みを進めていく。その先に“将来の夢”の実現があると捉えています。世代や立場を超えて実現に向かうためにも、まずはその土台となる共感の輪をしっかりと広げていくことに引き続き注力していきます。

実践報告 社会

世代や立場を超えた フラットな対話で未来を創る

“将来の夢”の浸透において特に大事にしている価値観がフラット・共創・心理的安全性（自発的協力）の尊重です。多様な個人が健康かつ心理的安全な職場環境のなかで自分らしさを発揮し、対話によってつながることこそ、新たな価値の創出や“将来の夢”が実現できると考えています。2022年度は内部浸透をスタートさせた年でしたが、少しずつ浸透の兆しも見えてきました。その一つが全国の事業所で策定した「ミライマチ宣言」です。全国の事業所ごとにどのように“将来の夢”を目指すのか、それぞれの地域で2055年に私たちが創り出したいマチの姿を描いてもらいました。事業所からは、部門や上下の壁を越えてフラットな対話の場ができ、これまでにない一体感が生まれるきっかけとなったという声も多くありました。そのようななかで、ある事業所から「役職」ではなく「さんづけ」で呼び合ってはどうかという声が上がりました。職場環境を改善し、新風を吹き込むチャンスになるのではという期待を込めた提案です。この案はさっそく役員会や入社式でも実践されました。組織風土は上から変えましょうといっても簡単には変わるものではありません。今回このように自然な形で変化が生まれ、未来に向けて新しい動きが出てきたことは大変よい兆しだと感じています。

今年度は事業所ごとに「ミライマチ宣言」に基づく具体的なアクションを地域の方々や協働しながら進めています。このような取り組みをきっかけに、さらなるフラットな対話が生まれ、従業員一人ひとりの自分らしさが発揮されることを期待しています。

一人ひとりの可能性を引き出す 組織を目指す

“将来の夢”実現に向けて、人事制度全般についても見直しを進めています。自分らしさは、さまざまな経験を通じた自己成長の先にあると考えています。生きる喜びを分かち合える世界の実現に向けて、従業員一人ひとりが自分の可能性を広げるための環境を会社としても整えていこうとしています。従来から従業員が自らの可能性を広げる機会として、社内公募やFA制度もありましたが、2022年度には新たに越境キャリア支援制度も設けました。本業を継続しながら、他部門の業務やプロジェクトに携わったり、中学・高校の校外学習をサポートするトレーナー役を務めたりすることを後押しする制度で、さまざまな挑戦を通じて、自分らしい働き方や自身の潜在的な可能性に気づいてもらうことを狙っています。

当社には異業種企業、研究機関、自治体、学校などに開かれた共育・共創活動の場「みらい価値共創センター（愛称：コトクリエ）」もあります。今年4月には奈良市を題材に共創による地域課題の解決を目指す、みらい価値共創プロジェクト研究を、奈良市、事業構想大学院大学との連携によりスタートさせました。

今後は、部下の挑戦をこれまで以上に後押しできるマインドとスキルを備えた管理職を増やしていかなければなりません。そのために管理職への教育にも力を入れていきます。また、従業員がせっかく新たな挑戦をしても、その後、経験を活かす場がなければさらなる発展はあり得ません。越境キャリア経験者間のコミュニティづくりなども構想しており、

越境経験を着実に成長につなげるための環境づくりを検討しています。

従業員一人ひとりが成長を遂げ、本当の意味での自分らしさや新たな可能性に気づき、自発的に成長していくことが企業全体の成長可能性を広げます。当社グループの特徴の一つは、幅広い事業領域と多くのステークホルダーとのつながりです。そうした当社グループならではの特徴を活かし、従業員一人ひとりの可能性を最大限に引き出す組織を引き続き目指していきます。

創業以来の“人財”経営にさらなる輝きを

当社は、創業時から社是の第一に「事業を通じて人を育てる」を掲げ、一貫して経営方針の柱としてきました。人的資本経営という今の時流も、当社にとっては当然のことであり、人財を最大の強みとし、事業の根幹にすえ続けるという精神は、変わることはない当社のあり方です。

一方、世の中や人々の価値観は常に変化しています。少子化のなかで昨今の人財不足や技術者不足は各社共通の課題であり、当社グループも例外ではありません。そこで、当社グループは時代の変化・要請に応じて、事業活動を柔軟に変化させ、世の中の役に立つことを提供し続けられるよう、人財を中心にすえたさまざまな施策を行っています。例えば、工業高校卒の新入社員に2年間専門学校で学んでもらうという取り組みを行っています。今年でこの取り組みは6年を迎え、先輩・後輩も含め同じ環境からスタートした従業員同士のつながりもできつつあり、今後の活躍を非常に楽しみにしています。またシニア層に関しては、資格を持つ65歳以上の技術者が長く現役世代同様に活躍できる、アクティブ・エイジ

実践報告 社会



ング制度の運用を拡大しています。他社で定年を迎えたものの、現役を続けたい技術者の方に、是非当社を選択肢に入れていただければと考えています。

日々の働き方についても、テレワークやフルフレックス制度などによる改革を進めています。ただし、現場をあずかる従業員にとっては立ち会いや対面が重視される場面も多く、まだまだ改善の余地があります。IT活用やチームワークでの工夫を重ねることで、従業員が自分のライフスタイルや価値観に合った働き方を自由に選べる環境をさらに整え、多様な人財の活躍を会社として支えていきます。

「個」と「組織」の成長が豊かにリンクする これからの人的資本経営に向けて

当社が人的資本経営において大切にしているのは、何よりも実際の業務体験こそが人の潜在的な能力や可能性を引き出すのだという考え方です。私自身、多様な体験を多く積める場に身を置くことが自分を成長させ、可能性を広げることにつながると考えています。可能性がたくさん引き出された先に、その人らしさや個性がはっきり見えてくるのではないのでしょうか。ですから、まずは未知数の自分を引き出すための場所やチャンスを潤沢に提供したい。そのなかで成長し、本当の意味での自分らしさや、自分の強みをつくり上げていただきたいと願っています。

今、人的資本経営が重視される背景には、世の中も企業も、旧来のやり方ではどうしても立ち行かなくなり、変革の必然性に迫られているという現実があります。当社において人的資本経営をより前進させていくには、変革の必然性を全社で共有できるようにしていくことが大切です。

私が次のステップとして重視しているのは、個を輝かせる組織づくりです。そのために、組織・マネジメントのあり方、働き方・風土・組織内のコミュニケーション、企業文化を未来志向でどのように変革し、育てていくのが重要です。個が輝く組織をつくるための特効薬はありません。理想の実現に向け多様な観点から多様なことをやり続けて、一人ひとりの個性を活かした組織運営の流れをつなげていくことが唯一の道であるとも感じています。

個々人には、会社に自分の人生を合わせるのではなく、自分の人生のなかに会社や仕事があるのだという発想で、会社を大いに利用していただきたいと思います。そのためにも、会社が目指していることと自分がこうありたいと望むことを何らかの形でリンクさせ、会社のパーパスと個人の生きがいがある部分が重なってほしい。そして、それを大事にしてほしい。広く重なる必要はなく、少しでも重なっていれば十分です。あとは、自分も会社もしっかり成長していけばそれでいい。自分と会社がそれぞれ成長すれば、やがて重なる部分も大きくなっていくでしょう。

人も企業も成長の意志をなくした瞬間に衰退が始まりますから、成長し続けることはどんなときでも大切です。大和ハウスも自分も、常に成長を求め、“らしさ”や強みを磨いて、存在価値を高めていく。そうした“個”と“組織”のあり方を、これからもさまざまな角度から追求し続けていきます。