

# 人材育成の目指すべき方向 次代を切り拓く人づくり

## プレハブ住宅業界の人材教育は どこに向かうのか

プレハブ住宅のシェアが低下傾向にあるなか、今、プレハブ住宅業界は何をすべきか——その一つのテーマが人材育成であろう。

住宅に関する社会的要請の多様化、ニーズの細分化などを背景に、住宅づくりに携わる人にはより広く、より高い知識やスキル、ノウハウが求められている。こうしたなかでプレハブ住宅各社の人材教育は、また、業界団体であるプレハブ建築協会の人材育成はどうあるべきなのか——。

会員4社の人材育成担当に集まっていたいただき、ハウジングライターである藤原氏の司会で「人材育成の目指すべき方向」について語っていただいた。

藤原 プレハブ住宅業界が、住宅産業のなかで確固たる地位を確立したのは、生産や販売のイノベーションとともに、明日を担う人材育成に力を入れてきた結果だと考えています。残念なことに、プレハブ住宅のシェアは、ここ数年、年々低下してきています。その低迷感を払拭するた

めにも、人材育成があらためて問われていたのではないのでしょうか。今回は「プレハブ住宅業界の人材育成の目指すべき方向」をテーマに、各社の人材育成のご担当者と色々とお話ししていきたいと思えます。まず、近年の厳しい状況のなかで、各社は人材育成に関して、どのよう

な考え方で、どのようなことを行ってきたのか、積水ハウスの山中さんからお願いします。山中 当社は2年ほど前に中期経営計画を策定しましたが、その計画を達成するために人事部門として何ができるか——。やはり経営の基盤は



### 山中道哉

積水ハウス人事部東京リクルート室部長



### 中島一成

ミサワホーム管理部人事グループ担当マネージャー



### 土屋高志

積水化学工業住宅カンパニー  
企画管理部研修担当課長



### 末貞哲郎

旭化成ホームズ人材開発室 室長



### 藤原利彦

ハウジングライター  
司会

人であり、その人をいかに育てるか  
が非常に重要です。現在、社員が活  
き活きと働ける環境づくりも含めて  
対応を進めています。

具体的には、階層別教育の新たな  
展開です。主体的、自律的に業務に  
取り組むことに主眼をおいた「キャ  
リア自律コース」を7年次に実施し  
ています。また、今年度から3年次

司会  
ハウジングライター

## 藤原利彦



研修を始めています。自律型人材の  
育成という点では7年次研修と目的  
は同じです。

藤原 旭化成ホームズではロングラ  
イフ住宅戦略を進めていますね。こ  
の戦略と関連してどのような取り組  
みを進められているのですか。

末貞 基本的には、お客  
様価値を創造するのは人  
以外にないという考え方  
があります。旭化成グル  
ープの事業会社のほとん  
どが装置産業です。そう  
した事業の価値は技術や  
研究でつくりますが、住  
宅の場合は何もないとこ  
ろから始まります。最初  
にお会いした人間からす  
べてが始まるのです。で  
すからお客様に価値を提  
供するためには人材の育  
成が基本だと考えていま  
す。

ロングライフ住宅戦略

という点では、15〜17年の3年間に  
わたって経営方針をより深く理解し  
てもらうために「ロングライフアカ  
デミー」という研修を実施してきま  
した。

藤原 ミサワホームはここ数年、厳  
しい状況が続いてきましたが、人材  
教育については、どのような点に力  
を入れてきたのですか。

中島 今、我々は新しいミサワホー  
ムに生まれ変わろうとしており、過  
去のやり方を変える取り組みを進め  
ています。教育についても、どうあ  
るべきかを一から考え直し、まさに  
新しい制度をつくり始めています。

ただ、基本的な企業文化というも  
のがあるので、入社段階でミサワホ  
ームグループのすべての人が共通教  
育を受けてスタート、その後、職種  
別の教育に入っていくという、基本  
的な流れは変わりません。

従来は、どちらかというところプロダ  
クトアウト型の企業でした。工業化  
率を高めることがコストダウンにつ

ながり、品質確保につながると考え  
ていましたが、生産者側の都合にな  
っていないか、それよりもお客様の  
視点からものづくりができないかと  
内部で検討し始めています。

藤原 積水化学工業は、「光熱費ゼ  
ロ」など、差別化戦略を強く進めて  
きています。人材育成の面でもそう  
した点を重視されているのですか。

土屋 当社は数年前、厳しい状況に  
ありました。ユニット工法という特  
殊な工法ですから、他社と同じこと  
をやっているはお客様を獲得できま  
せん。そこで数年前から「光熱費ゼ  
ロ」など、環境を強く打ち出す販売  
戦略を展開しています。

「光熱費ゼロ」は、営業担当者  
に高いノウハウが必要ですから研修に  
は多くの時間を割いています。ただ、  
これは人材教育の技能的な側面です。  
全社教育の根幹はコンプライアンス  
とCSにあります。法令遵守は当  
たり前ですが、現実問題として営業  
担当者が認識していない法令違反が

# 低迷感払拭のためにも 人材育成があらためて問われる

## 藤原

# 「差別化」をどう図るかが 今後のプレハブ業界の大きな課題

## 土屋

発生しがちであり、2〜3年前から重要視して取り組んでいます。CSに関しては、展示場長クラスや係長を対象とするリーダー研修を5年前から行っています。リーダーが展示場担当者に教えるという方法です。

**藤原** 4社にざっと現在の取り組み状況についてお話しいただきましたが、現在最も力を入れようとしているのはどのような点ですか。

**中島** 当社はディーラー制を採用していますが、そのデメリットとしてコミュニケーション不足や情報伝達の遅さなどがあります。つまり急な方針転換が難しいということがネックになります。それを避けるためにはしっかりとした経営者をつくる必要があります。マネージャー、部長、支店長などがしっかりと会社の考え方を打ち出す必要があるわけです。ただ、経営者やマネージャーなどの研修は、これまで手が打たれておらず、一からつくっているのが現状です。企業として実績を上げていく

ためには、しっかりしたリーダーシップを持った経営者が必要です。

その根幹としては、中長期の経営ビジョンで打ち出した「お客様満足度の追求」が大きなテーマです。お客様に良い商品をどうやって提供できるか、100年お付き合いいただけるような会社になれるか、そうした点をしっかり経営者に持つてもらいたいと考えています。

**藤原** 人材教育にかける時間については、以前と比べて変わってきているのですか。

**中島** 正直、再生機構に入る前まではコスト削減のなかで教育研修にかける費用が大幅に落ちていましたが、今、復活してきています。18年度に入り、過去中止した研修を再開しており、社員に対しても経営が正常に戻りつつあるというアピールになっていると思っっています。

**藤原** 積水ハウスの山中さんはいかがですか、研修にかけるコストや時

間などは変わってきていますか。

**山中** コストをかける対象が若干変わってきています。中期経営計画の内容に沿って、研修を実施する重点としてマネージャー教育に注力するようになりました。

**藤原** 積水ハウスは女性を営業職に積極活用しようとしていますね。人材育成の面からはどのような対応を行っているのですか。

**山中** はい、一昨年から女性営業職の採用を増やし、100〜150人程度を採用しており、全営業社員の1割程度まで人員比率を高めることが目標です。

これまでにない取り組みですから、受け入れ側の教育が必要となります。そこで昨年から配属先の上長をあら

積水化学工業住宅カンパニー  
企画管理部研修担当課長

**土屋高志**



はじめ集めて説明会などを行っています。また、女性営業職のフォロー研修も行っています。

女性営業職対象の研修もさることながら、全社員に対するコンプライアンス研修に最も力を注いでいます。

**藤原** 旭化成ホームズでは人材教育で一番力を入れている点は何ですか。

末貞 ロングライフ住宅戦略の視点からCSについてはずっと力を入れてきましたが、これは変わりありません。

最近で言えば「現場で考える」です。これについては特にマネージャークラスに要求されており、何か課題ができた場合、自分の頭や机の上

だけで対応するのではなく、現場はどうなっているのか、お客様は何を求めているのか、関係する人は何をどうしようとしているのか、現場からの発想を持つてもらうということです。

営業部長や支店長は営業担当だけではなく設計担当、工事担当、ホームサービス担当を部下に持っています。しかし、部・支店



旭化成ホームズ人材開発室 室長

末貞哲郎

長は営業出身であることが多く、必ずしも全員が工事やホームサービスの現場に精通しているとは限りません。そこで何か課題ができた場合には、必ず現場はどうなっているのかから検討するよう要求されています。

藤原 冒頭で触れられました経営方針の理解のためのロングライフアカデミーはどんな研修なのか。

末貞 全社で4000人強の人間がいますが、長いときで3泊4日、短くて1泊2日、100人単位で東京に集まってもらい研修を行います。経営方針の一つずつをしつかり理解してもらうこと、そしてトップとのコミュニケーションが狙いです。これを数年間にわたって行いました。

藤原 これまでのお話を踏まえて、

これからの人材育成のあり方、方向性についてお聞きしたいと思います。プレハブ建築協会にもいくつか教育制度がありますね。それらとの関連性も踏まえてお話しただけですか。

山中 社内的には色々な経営課題を踏まえたテーマに向けて社員のベクトルを合わせていく、そうした役割を担って人材を育成する取り組みを進めて行くことになるかと思えます。プレハブ建築協会との関係では、その柱であるプレハブ住宅コーディネーター講習会については営業社員への受講を継続的に進めています。

藤原 積水化学さんはどうお考えですか。

土屋 当社では、今、コア人材の育成が非常に問題になっており、いわゆる店長クラス、所長クラスの研修を強化しようとしています。一番大きいのは部下に対する指導力です。この力をもう一度見直しそうとしています。

一方、協会のコーディネーターの関係で言えば、当社には内部の基礎知識をテストする仕組みがありますが、これはプレハブ住宅コーディネーターと重なる部分もあり、どのように棲み分けを行うか、今、その議論を始めています。

中島 今、土屋さんがおっしゃったとおり、人材教育については企業と団体の役割分担があると思えます。会社ではそれぞれの特徴を活かした教育をしていかなければなりません。売り方やプランなど、そうした点は各社ごとに切磋琢磨していけばよい。私は、ある意味、協会が行って

# お客様価値を創造するのは 人以外にはない——末貞



# 資格制度の重みを上げ、 コーディネーター認知度アップを——山中

積水ハウス人事部東京リクルート室部長

## 山中道哉



のような方向性が考えられますか。

**中島** 昨年度のアンケートをみると人柄や営業態度についての、お客様の評価がかなり高くなっています。しかし、これらは企業人として基本的な素養です。これらに加えて、お客様が「この人と話ができよかった」と感じていただける住宅のプロの要素、お客様が求められることについての確に答えられる能力がもっとほしい。

レハプ率の低下です。このアンケートはプレハブ住宅を契約いただいた方が対象であり、プレハブシェアの逆の数だけアンケート対象者がいらつしやる。そうした方々に向け何を提供すればプレハブ住宅を支持していただけるのか、真剣に考えていかなければならないと思います。

少しずつではあるかもしれませんが、良い方向に変わってきているのではないかと捉えています。それが受講した人の評価につながり、制度自体をプラスの方向に持っていけるのではないかと思います。

**山中** コーディネーターの認知度という点では、資格制度の重みのようなものをどう向上していくかが重要なのではないのでしょうか。社会的な重みを増し、認知度を高めて行くことで、これまでとは違った展開にもなるうかと思えます。

ケートで特に資金やローンについてもう少しアドバイスがほしかったという意見が多かったことを踏まえてのものです。

藤原 土屋さんは、協会の教育制度の今後についてはいかがですか。

る教育は義務教育だと思っています。最低このレベルの人材はつくりまします、お客様が困るような社員をつくるようなことしません、こうした人材教育が協会の役割だろうと思います。

**末貞** そうですね。このアンケートでコーディネーターのことを知っていた人は15%程度にしか過ぎません。しかも内容を知っているのは4%で、残りは名前を聞いたことがあるという程度です。もう少し認知度を高める働きかけをしなければいけない。

**中島** コーディネーター制度の今後という意味からは、やはり変わっていく要素はあります。お客様がプロ化しており、知識や技術をもっと増やさなくてはなりません。従来のコーディネーターの内容にプラスしていくことが必要だと思えます。

土屋 プレハブ住宅を選ぶ人の多くが「大手企業だから信用できる」とおっしゃいます。なぜ「信用」を重視するかといえば、それだけトラブルが起こりやすい業界だからです。ですから安心感というものを、もう少し前面に押し出せるような仕組みがあればよいと思います。

**藤原** 時代の変化とともに協会の教育も技術者教育からコーディネーターへと変わりました。これからはど

もう一つ気になっているのが、プ

今回の講習会からカリキュラムが大幅に変わりましたが、お客様アン

などに対し業界としてこう対応をしていますと打ち出せれば、もっと安心感が広がるのではないのでしょうか。

藤原 座談会のテーマの「プレハブ住宅業界の人材育成の目指すべき方向」について、最後に一言ずつ、皆さんにお話いただきたいと思います。

山中 当社ではコンサルティング営業を推進し、営業と設計社員が一体

となつて受注活動を行っています。

以前では営業が単独でお客様に対応

していましたが、時代の流れとともに

に住まいづくりに求められる知識が

複雑化、専門化し、設計社員が同行

するケースが増えてきました。

今後の事業展開において、専門的

知識をさらに深めていかなければな

りません。今まさにプロフェッショ

ナルの養成が急務だと考えています。

中島 今、住宅産業はストック産業

へとシフトしつつありますが、お客

様にとってみれば新築カリフォーム

かはあまり関係ありません。やはり

「住まい」の問題です。極端に言えば、

新築の営業担当者がリフォームの相

談にも乗れる、そうしたトータルの

住まいづくりの対応が営業の枠の中

でどこまでできるのか。お客様

の視点でもう一度見直してみると、

家づくりを単に企業側の都合の良い

方向で進めることをできるだけなく

さなければ、やはりお客様は逃げて

いってしまいます。

そうした意味から、一対一でのお

客様との対応の仕方、その「ひきだ

し」をどれだけ用意できるか、それ

が必要でしょう。そのためにはト

ータルな教育が必要になります。

末貞 家づくりはお客様にとって

色々な要望と、さまざまな制約条件

のせめぎあいです。そこをうまく管

理し、価値ある提案をするために、

幅広い知識や技術を持ったプロであ

る必要があります。

やはり非常に大事なことはお客様の

視点で色々なことを考えること、そ

うした考え方をどうやって体のなか

に沁みこませてもらうかではないで

しょうか。

土屋 一社ではなかなか解決が難し

いことに対して、知識を提供する場

知識を共有する場を設けることが必

要かと思えます。昔は、技術的なノ

ウハウに偏りがちでしたが、もっと

広い視点から各社の共通する部分に

ついて対象にした場がほしい。また、

いわゆる大工さんの家づくりがプレ

ハブ化し、プレハブ住宅とどが違

うのかという在来木造住宅も出てき

てくる

という

という

という

ているなか、我々にとって差別化が

難しくなっています。この差別化

をどう図っていくか、今後の業界の

大きな課題ではないかと思えます。

藤原 プレハブ住宅のシェア低下を

止めるためには、プレハブ住宅の良

さをあらためて認識してもらわな

ければなりません。差別

化が難しくなるなかで

プレハブ住宅の強みを

打ち出すこと、それを

説明できる人間を増や

していくことが必要

なのだろうと思います。



中島一成

ミサワホーム管理部人事グループ担当マネージャー

# リーダーシップを持つ経営者を 育てていく教育を——中島