

Deloitte.

デロイト トーマツ



Special Talk

大和ハウスグループらしい価値創造ストーリーとは

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

2023年7月

Special Talk

大和ハウスグループらしい価値創造ストーリーとは

創業以来培ってきた大和ハウスグループの強みを活かしながらも、一人ひとりの「らしさ」や「強み」が活かされ、輝きあう組織に変革していく。価値創出の最大の基盤である組織・人財はどうあるべきか。そしてどのように変革していくべきかを語り合った。

石崎 順子 (いしざき じゅんこ)

大和ハウス工業 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
日本リクルートセンター(現リクルートホールディングス)入社、
85年リクルートコスモス(現コスモスイニシア)入社、
99年コスモスライフ(現大和ライフネクスト)入社、
2005年大和ライフネクスト取締役、13年常務取締役、
16年代表取締役社長、22年より現職

村中 靖 (むらなか やすし)

ヒューマンキャピタル ディビジョン共同責任者
グローバル ヒューマンキャピタル エグゼクティブ
外資会計系コンサルティング会社、
外資系M&A関連アドバイザー会社等を経て現職



創業者精神を継承した人財が会社を成長させてきた

村中:

大和ハウスグループは2019年3月期には売上高4兆円を突破し、第7次中計最終年度の2027年3月期には売上高5.5兆円を掲げておられます。2023年3月期には、4,600億円超の営業利益のうち、5割以上を物流施設やデータセンターなどの事業施設と商業施設分野が占めるなど、ハウスメーカーの枠を越えた多彩な事業を展開されています。ここまで大きな成長を成し遂げた原動力は何だったのでしょうか

石崎:

私たちの成長の源泉は 大和ハウスグループ「らしい」組織・人財です。具体的には、お客様のために泥臭くもやり切り、成果を形に残すことができる人財が一丸となって動くことで強い組織を作っているということが特徴です。これは、今後も残すべき”大和ハウスグループらしさ”だと考えています。

村中:

そのような強い組織・人財はどのように形作られてきたのでしょうか。

石崎:

当社グループには創業者精神がDNAとして刻まれています。創業者の石橋信夫が残した言葉である「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」を原点に、時代背景や社会の変化に合わせて多様化するニーズに対応し、事業を多角化してきました。この「創業者精神」を人財育成の基本軸に据え、世の中の役に立つ事業を推進する人財を育てています。

村中:

企業理念や存在意義が創業者精神に凝縮されており、それが文化として浸透しているのですね。

石崎:

しかし、価値観の変化が急速に進むなか、これからの時代は今までの成功体験が通じるとは思えません。今後新たな強みを獲得していくためには、人財・組織として変わらなければならないところがあると考えています。

大和ハウスグループの“将来の夢”(パーパス)

出所:大和ハウス工業 第7次中期経営計画(2022年度~2026年度)





新しい時代を進むための 大和ハウスグループのパーパス “将来の夢”を策定

村中：

大和ハウスグループは創業100周年を迎える2055年に向けて“将来の夢”を掲げておられますね。どのように検討されたのですか。

石崎：

「“将来の夢”が人や企業を成長させる」という創業者の想いに立ち返り、そのために何をなすべきかというテーマを掲げ、若手からベテランまで全従業員参加型の“将来の夢”プロジェクトを立ち上げました。約3万2000人の社員が回答したアンケート調査、経営層と社

員とのディスカッション、大学生や株主、取引先へのヒアリングなどを繰り返し、これからの社会課題、私たちの存在意義について議論を重ねました。そして導き出された“将来の夢”をパーパスと定義し、今後、当社グループが成長していくための新たな羅針盤としました。具体的には、社員それぞれの強みの発揮や、あらゆる人とのつながりの創出、チームでの成果創出をより求めていく必要があると考えています。

自分らしさを発揮できる、 職場・組織を実現

村中：

足元では第7次中期経営計画を推進しておられますが、その実現に向けてはどのような組織・人材が求められているのでしょうか。

石崎：

現在進行中の第7次中期経営計画では、各事業を取り巻く環境を考慮しながら、利益成長と資本効率のバランスを踏まえ、戦略の方向性を定めています。とりわけ、事業施設、商業施設、海外での戸建住宅事業は今

後規模の拡大が見込める重点投資領域と設定しました。事業施設、商業施設においては大型物件への投資によるストック事業の成長を推進します。また、海外事業については現地法人やビジネスパートナーを束ねる統括機構を設置することで事業の成長・拡大につなげていく計画です。その実現においては、グローバル対応力のある高度マネジメント力を備えた人材や、DX等の専門性を備えた人材の強化が必須です。

村中：

今後は既存の延長にない新たなケイパビリティが必要になるということですね。

石崎：

その通りです。とはいえ、これまで積み重ねてきた国内既存事業やそこに携わる人材が大和ハウスグループの屋台骨であり続けることには変わりありません。国内既存事業に携わる人材の強化は今すぐに着手すべき重要なテーマであると言えます。同時に、これまで大和ハウスグループが培ってきたビジネスのやり方・考え方も、持続的な成長モデル構築に向けて転換していかなければならない時期に差し掛かっていると感じています。

村中：

創業者精神の継承といった大和ハウスグループ「らしさ」を活かしながらも、変わっていく必要があるという

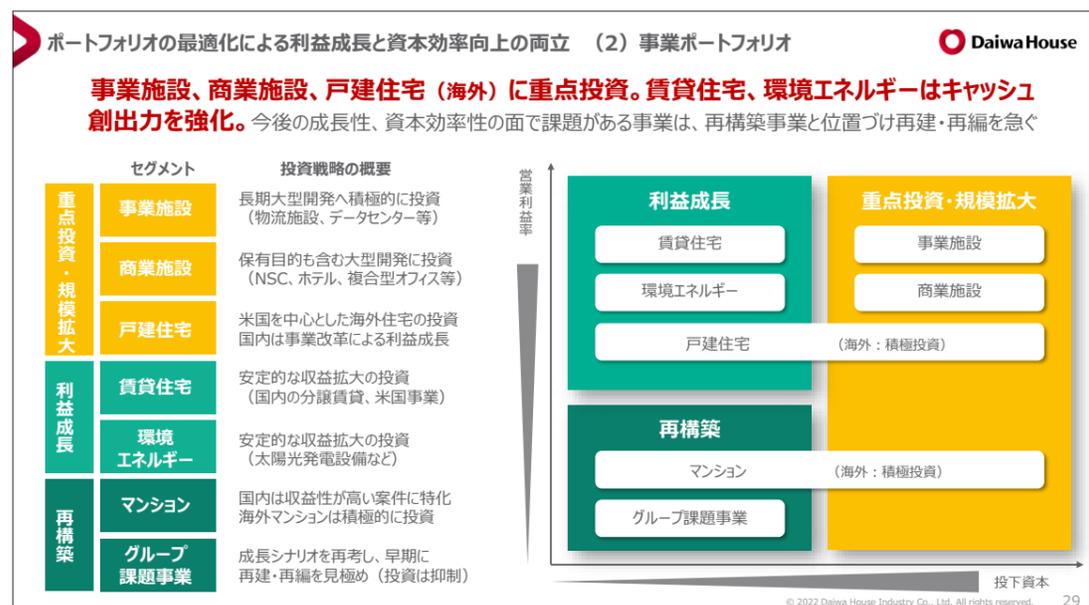


ことですね。どのような組織・人材を目指したいとお考えでしょうか。

石崎：

社会や価値観の多様化の中で新たな価値を生み出していくためには、一人ひとりの「らしさ」や「強み」が活かされ、輝きあう組織であることが欠かせません。多様な「個」が自分らしさを発揮し、対話を通じて新たな価値を発揮していく、そんな組織にしたいですね。そのためには、経営層や管理職の役割・意識も変えていかなければなりません。指示・命令による統制ではなく、心理的安全性を確保し、働きやすい職場づくりにシフトしていく必要があります。また、「個」としては、プロフェッショナル集団の一員として、自ら成長し、チームに貢献していくことが求められます。そのためには、社員一人ひとりが働く意味を見つめ直すこと、キャリアを自ら切り拓いていくマインドセットが求められるでしょう。会社としても自律的なキャリア形成支援を継続・強化していく予定です。

大和ハウスグループ事業 ポートフォリオ最適化
出所：大和ハウス工業 第7次中期経営計画（2022年度～2026年度）





石崎様と大和ハウス工業
人事部の皆様
佐々木様・安田様・
片山様・小倉様

大和ハウスグループ「らしい」 人的資本経営を目指していく

村中：

これまでお伺したところ、①大和ハウスグループ「らしさ」の継承、②既存事業を含む組織・人財の全体底上げ、そして③新たな強みを獲得していくこと、この大きな3つのテーマに集約されるかと思います。いずれも重要なテーマですが、どのように進めていくことをお考えでしょうか。

石崎：

パーパス浸透や人事制度の見直しなど、既に取り組み始めている施策の更なる強化も含め、段階的に施策を展開していくことを考えています。例えば、人事制度については、社員それぞれが強みを発揮できるように、多様なキャリアを選択・実現できる制度に変えていきたいと考えています。また、育成やリスキルの観点では、挑戦を促し社員の自発的な成長を実現する仕組みを整備していきます。

このように今後施策を展開していく中で、売上・利益などのKPIに加え、エンゲージメントスコアが重要なKPIであると考えています。パーパスでは「生きる喜びを分かち合える世界の実現」を掲げており、社員の生きる喜びの実現が欠かせないと考えているからです。

村中：

盛りだくさんですね(笑)。一方、大和ハウスグループの事業のフィールドが大きく広がってきている中で、組織・人財の変革がこれまで以上に重要になってきてい

るのですね。

石崎：

おっしゃる通り、盛りだくさんですが、「生活文化を創造する」と掲げるからには、社会とともに変化・成長していくことは欠かせないと考えています。

村中：

そのような変革を進めていくにあたり、石崎様ご自身がどのような役割を担っていく必要があるとお考えでしょうか。

石崎：

大和ハウスグループの組織・人財が変わっていかねばならないというメッセージを、社内外に発信し、少しでも多くの方に共感していただくことが必要でしょう。これだけ世の中や組織のあり方が変化するなかで、「このままではいけないのではないか」という危機感を持つ社員も増え始めています。そうした社員を勇気づけ、大和ハウスグループの組織・人財を変革していく、うねりを作っていくと考えています。

村中：

組織変革を推進していく、いわゆるチェンジマネジメントをリードしていくということですね。具体的に取組まれていることはどのようなことがありますか。

石崎：

些細なことかもしれませんが、まずは私の担当する部署では“～部長”などの役職付けの呼び方をやめて、“さ



大和ハウスグループの組織・人財変革の方向性
出所:大和ハウス工業

ん付け”と呼ぶことを始めました。正直、これまではあまり対話が多くない社風だと認識していたので、もっと自然体で対話したり自由な意見を交わしたりするための工夫として取り入れています。また、新入社員の入社式などの場でも、これまでの形式にとらわれた式次第・進行から少し趣向を変えて、新入社員からの質問に対し、社長をはじめ役員が答えるセッションを設けるなど、対話をする機会を意識的に増やしています。ちょっとしたことかもしれませんが、なかなか組織や人は急には変わらないので、地道に変わっていく経験を積み重ねることで組織・人財の変革に繋げていきたいと考えています。

村中：

組織の現状に合わせて、地道な変革を積み重ねておられるのですね。まさに、大和ハウスグループ「らしい」変革の道を歩もうとされていると理解しました。

石崎：

当社にとって最良の資本は、創業者が大切にしてきた「積極精神」をもち、徹底した現場主義によって「世の中の役に立とう」とする人財です。お客さまと真摯に向き合いながら、自ら進化していく姿勢は、当社の成



長を支える大きな力となっています。こうした創業者精神を継承・発展させながら、大和ハウスグループ「らしく」価値を創造していきたいと考えています。広がっていく事業を通じて、多様な人財が活躍し、働きがいを向上させることで価値創造ストーリーをより強固なものにしていきたいですね。

村中：

創業者精神をはじめとした「らしさ」を活かしながらも、パーパスに向けて組織・人財を変革していく、そのことが、大和ハウスグループならではの価値創造につながっていく、ということですね。最後に、このような組織・人財の変革と価値創造ストーリーに込めた想いなどお聞かせ願えますか。

石崎：

人間は一人ひとり違いがあって、個々に異なる“生きる喜び”があるはずです。社員の一人ひとりが自分の人生に向き合い、働く意味を見つめ直し、自分「らしさ」や「強み」を発揮して自らのキャリア・成長を切り拓いてほしいと考えています。大和ハウスグループとしてのパーパス・経営戦略・目標はもちろんありますが、社員一人ひとりに自分が主人公である人生を切り拓いてほしいと思っています。その方向や道筋と、大和ハウスグループが掲げる“将来の夢”＝パーパスが交わった時に、新たな価値創出や、持続的な成長が達成できるのだと考えていますし、そういう大和ハウスグループにしたいですね。

村中：

ありがとうございました。

Deloitte.

デロイトトーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を含みます。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オランダ、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、DTTL、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に關係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301