

働きがい向上の取組事例 (取材日：2020年8月26日)

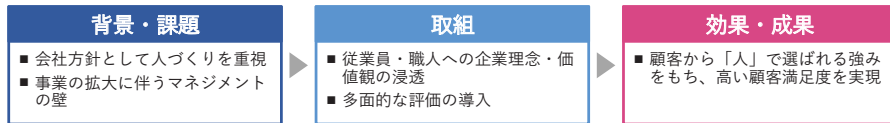
株式会社マエダハウジング

企業の取組の視点

本社所在地	広島県広島市中区八丁堀10-14	創業年	1993年	従業員数	90名 (グループ会社含む)
事業内容	住宅リフォーム、リノベーション・新築の設計・施工・管理、不動産売買仲介				

制度づくり			効果的なマネジメント		
組織管理・業務管理	評価処遇	人材育成	有効なリーダーシップ	適切なコミュニケーション	
円滑な人間関係	安全・衛生	信頼の構築	価値観の共有	自己実現の支援	

企業理念浸透の取組と人事評価の仕組みを連動させ、従業員の能力発揮のベクトルを合わせ、「人」で選ばれる企業をつくる



働きがい向上の取組の背景・課題

会社方針として“人づくり”を重視

- 住宅・建築設計業界の特徴のひとつは、契約前に完成物を見せられない点であると考えている。そのため、お客様は担当者や職人の人柄を重視している。「この人に任せたい」「この人なら夢を叶えてくれそう」としてもらえような“人づくり”が、顧客の獲得に非常に重要と考え、会社方針の柱に位置付けている。

事業の拡大に伴うマネジメントの壁

- 創業以来、広島を拠点として地域密着型の住宅サービスを展開、順調に事業拡大してきたが、従業員50人以上になると経営者が直接従業員の頑張りを目を配ることが難しくなってきた。
- 現場での接遇に関してお客様からのクレームが発生。品質管理の観点だけでなく、“マエダハウジング”として満たしてもらいたい仕事の仕方、すなわち「お客様が何を求めているか」「何を重視するか」といった顧客視点を、協力業者を含めた関係者に学んでもらう必要性を感じていた。

取組1 従業員への企業理念・価値観の共有、サービス向上のための勉強会の実施

取組内容

現場を支える“職人”を含めた勉強会「前進会」の実施

- マエダハウジングの協力業者が会員となる「前進会」には、建設業に関わるあらゆる業種のあらゆる職人が含まれる。2か月に1度、この前進会の会員とマエダハウジングの従業員とが集まり、情報共有と交流を兼ねた勉強会「前進会」を実施している。
- 前進会では、お客様から寄せられたポジティブ・ネガティブ双方の意見を共有し、施工品質の向上を目指すとともに、マエダハウジングの理念と経営を勉強。例えば、「人に好かれる6原則」について学び自分事として考えるワークショップなど、人づくりに向けた取組を実施。



「前進会」の様子
出所) マエダハウジングHP

取組の効果

自社が提供する価値を理解し、高品質のサービスを提供しようとする意欲の醸成

- 「前進会」の実施により、従業員と職人との相互理解が深まり、共通の価値観を共有することにつながっている。職人からも「マエダハウジングのお仕事だから。マエダハウジングの社員のおかげだから。」と、より高い品質のサービスを提供しようと思ってくれるようになっていく。



社長

「企業の成功のために重要な要素」を下記のように考え、企業理念浸透と、従業員の能力最大化ができれば、8割方成功だと考え、取組を進めました。その結果、お客様からのアンケートでも、従業員・職人の対応の良さやコミュニケーションについて評価していただく声が多くなりました。

企業の成功のために
重要な要素

- ① 企業理念の浸透 50%
- ② 従業員に一人ひとりが能力を発揮できる環境づくり 30%
- ③ 企業戦略・戦術 20%

取組2 従業員の見えない“頑張り”を認める多面的な評価の仕組み

取組内容

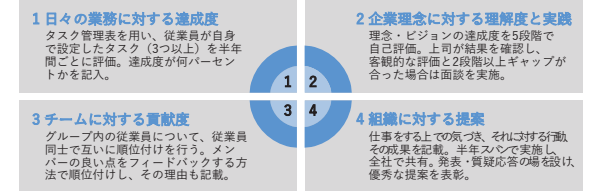
「企業理念の理解・実践」「組織やチームに対する貢献度」も評価基準に採用

- 取組を始めるきっかけは、従業員からの「僕たちはどうしたら評価されるのか」の言葉。「何をすれば評価されるのか・何をしなければ評価されないのか」を明確化し、従業員自らがPDCAを回せるようにすることで、より良い仕事が生まれると考えた。
- 顧問社労士に相談し、1年かけて4つの観点から評価する多面的な人事評価制度を導入(図1)。「日々の業務に対する達成度」だけでなく、「企業理念に対する理解度と実践」「組織に対する提案」「チームに対する貢献度」を評価している。そのうちチームに対する貢献度は、所属するグループの従業員からの評価を受ける。

評価を従業員へフィードバック

- 総合的な評価結果については評価者と経営者で丁寧に認識合わせを行い、本人には良い点をフィードバック。
- 従業員は自己の“頑張り”を客観的に振り返り、周囲からの承認を受けることで、仕事に対する意欲向上や自己成長につなげる後押しをしている。
- また、人事評価は勤務年数、役職、業績等に応じてポイント化され、従業員の賞与にも反映される。

図1 従業員の頑張り进行评估する4つの観点評価基準



社長

特に、企業理念に対する理解度と実践に関する評価を重視しています。会社のビジョンと価値観を共有した上で、従業員一人ひとりが自身の仕事について考える機会としてもらいたいと考えています。

取組の効果

明確かつ公平な評価基準と評価プロセスで、従業員の評価に対する納得感とモチベーションが向上

- 自己評価と周囲からの評価、定量的な評価と定性的な評価、といった複数種類の多面的な評価・フィードバックを行うことで、従業員の納得感が高まり、従業員が自らPDCAを回し強みを伸ばそうというモチベーションを引き出すことができています。



人事担当者

良い点をフィードバックしてもらおうと、モチベーションアップになるという声をよく聞きます。チームメンバーの中でも評価の基準が異なるので、「チームに対する貢献度」の評価はばらけることも。グループ内の全員が相互に評価することで個人の好き嫌いや主観による評価を避けるとともに、コミュニケーション上のトラブルを見つけるきっかけにもなっています。

運用面のポイント 「社長塾」で経営者の想いをマネジメント層に共有

- 月に1度、役職者向けに社長による「前田塾」を実施。社長から役職者へのインプットの場を設けており、経営・組織マネジメントの観点での人材育成を行っている。社長の創業の想いや、使命、目的、ビジョン、理念を共有した上で、組織においてそれらをどう体現していくかを考える場としている。

企業経営上の効果・成果

顧客から「人」で選ばれる強みを持ち、高い顧客満足度を実現

- お客様アンケートで満足度98%を実現。マエダハウジングの人づくりの取組が、高い価値を提供できる人材を育て、顧客から「人」で選ばれる強みを持つに至った(図2)。
- この高い顧客満足度が、リピートや紹介による顧客増加につながるという好循環を生み出し、8年連続での売上高増加を実現している(図3)。

図2 お客様アンケート

お客様満足度 98%

お客様がマエダハウジングを選んだ理由

- 第1位「最後は人で選びました」
- 第2位「いい職人をそろえていたから」
- 第3位「提案が良かったから」

※ 2019年度の「お客様アンケートはがき」で「大変満足」「満足」と回答した方の割合

出所) マエダハウジング会社案内

図3 売上高推移

