



清水建設株式会社

業 種 建設/住宅/インテリア
 研修の対象層 部長層/課長層/一般社員層
 ご利用サービス スクール型研修
 研修の言語 日本語

公募型の研修でGMSを導入。 募集枠の2倍を超える社員が受講を希望し、 自律的に学ぶ文化醸成への一步を踏み出す

「挑戦し共創する多様な人財」の育成という方針を掲げ、自律的に学ぶ機会をつくるという考えのもと、公募型で、グロービス・マネジメント・スクール(GMS)への派遣制度を取り入れている清水建設株式会社様。その取り組みについて、お話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)。

【清水建設株式会社様】

写真左:人事部 人財開発グループ長 上原俊夫様

写真中:人事部 人財開発グループ 石井愛様

【グロービス担当】

写真右:高橋伸太郎

導入前の課題	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 中期経営計画において自律的人財育成をテーマに掲げ、「挑戦し共創する多様な人財」の育成を目指す <input checked="" type="checkbox"/> これまでの人財育成施策は資格取得や階層別研修が中心であった <input checked="" type="checkbox"/> 社員が自律的に学ぶ機会が不足していると考え、見直しを図ることになった
研修内容	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 役職者層に対し、他流試合の環境で、ケースメソッド形式で学べるGMSを公募型で導入 <input checked="" type="checkbox"/> 公募型の研修は前例が少ない取り組みだったが、募集人数枠を大きく超える受講希望者が集まった
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 自分の視野を広げるために、専門分野以外の科目を自ら学ぼうとする社員が多い <input checked="" type="checkbox"/> 受講した社員からは、継続して学びたい、あるいは受講対象者を広げてほしいという前向きな感想が多く挙がっている

「挑戦し共創する多様な人財」の育成を目指して

上原さん

当社では、2024年からの中期経営計画において自律型人財の育成をテーマに掲げています。請負型の建設プロジェクトで成長してきた我々の強みは、組織横断で協力して目標を達成する総合力だと認識しています。その一方、目標そのものを新たに創出して実現することへの課題感がありました。そこで、前例のないチャレンジに対しても社内外の枠を取り払って向き合える「挑戦し共創する多様な人財」の育成を進めることにしました。

価値創出の基盤となる人財をこれまで以上に重視し、社員一人ひとりの成長を支援するために、社内外で連携してイノベーション創出を目指す「NOVARE」という施設を設立し、人財育成体系や施策の見直しを進めることになりました。



一律の育成施策だけでなく、自律的に学ぶ機会も付与

石井さん

これまでの人財育成施策は、一級建築士などの資格取得に向けた学習を重視してきました。その他の研修も階層別や選抜型が中心で、社員が自主的に研修に参加して学ぶ機会はほとんどなかったのです。それゆえに、自律的な学びへの意識が醸成されづらかったと考えています。

上原さん

新卒一括採用のみならず、キャリア採用や通年採用で入社する社員も年々増えています。社員のバックグラウンドの多様化が進んでいる観点からも、一律の研修施策を中心とする人財育成体系を見直すべきタイミングに来ていました。

そこで、階層別プログラムで基礎スキルを磨くとともに、社員一人ひとりが自律的に学び、キャリアを形成することを支援する両輪の人財育成体系にシフトすることにしたのです。

他流試合の環境で、実践に繋がりがやすいケースメソッドで学べるGMSを公募型で導入

石井さん

自律的に学ぶ機会をつくる施策の一環で、役職者層を対象にグロービス・マネジメント・スクール(GMS)を導入することにしました。ケースメソッド形式で学ぶことで、実践に繋がりがやすいというメリットに惹かれたことがその理由です。



上原さん

GMSを導入したもう一つの理由は、社外の多様なビジネスパーソンとの交流です。これは、中期経営計画で掲げる「挑戦し共創する多様な人財」の育成に通じる要素ですし、他流試合をすることで自分の立ち位置や成長スピードを感じ取ってほしいと考えました。

受講者は公募型で集めることにしました。自律的に学ぶ人財の育成がテーマであることに加え、新任役職者研修で導入した「GLOBIS 学び放題」の学習データ分析が一因です。「GLOBIS 学び放題」は対象者全員に等しく学習機会を設けましたが、学習量に大きな個人差があることがわかりました。学習が進まない社員もいれば、積極的に時間を作って学んでいる社員もいたのです。そこで、GMS導入時には、自律的に学ぶ意欲がある人財に学習機会を提供しようと考えました。

石井さん

受講科目の選択においては、我々事務局から推奨科目を提示しつつも、自律性を重んじ、最終的には受講者自身で決めてもらうことにしました。推奨科目は、グロービスと一緒に実施している新任役職者研修の振り返りで、論理的思考力の強化が課題に挙げたことをふまえ、「クリティカル・シンキング」を設定しました。加えて、ビジネスの基本を学ぶという意味合いで「マーケティング・経営戦略基礎」も推奨しています。

募集初日に、人数枠の2倍を超える受講希望が集まった

石井さん

懸念点は、公募型で受講希望者が集まるのだろうか、という点でした。これまで公募型研修はほとんど実施していませんでしたし、GMSは予習・復習も必須となっているハードなプログラムだからです。そこで、まずはトライアルの位置付けで、役職者層から30名のみ受講希望者を募集することにしました。

ところが、募集をスタートしてみると、初日にすでに30名を大きく超える人数から応募があったのです。対象者ではない非役職者層からも、「受講したい」という問い合わせがあるほどの大反響でした。



このトライアルの結果をふまえ、その後は人数枠を各期40名ずつに増やし、対象者層も役職者だけでなく非役職者にまで拡大しました。相変わらず受講希望者は多く、募集初日に人数枠の2倍を超える社員からの応募があったため、わずか1日で募集をクローズしたこともありました。現在は、公平性の観点から先着順で受講者を決定しています。

また、管理部門や営業部門など内勤社員からの応募が多いと予測していたのですが、建築現場で勤務する外勤社員からも多くの受講希望が挙がったことは、良い意味で予想が外れました。GMSにはオンラインクラスもあるので、海外駐在員からの応募も出ています。また、現場の工事長である社員が「マーケティング・経営戦略基礎」を選ぶなど、自分の専門分野と異なる科目を選ぶケースも見られています。

03

成果と今後の展望

GMS受講が自律的に学ぶ人財育成のきっかけになった

石井さん

外勤社員をはじめ専門職が多い当社において、自ら視野を広げようとする社員が多くいるとわかったことは大きな収穫でした。たとえば、「マーケティング・経営戦略基礎」を学んだ工事長は、プロジェクトごとにメンバーが解散になってしまう環境で働いているため、自分の経験や人財育成がそこで途切れてしまう悩みがあったとのことでした。現場を取りまとめる中で経営知識が不足している課題感もあり、GMSで学びたいと考えたというのです。

受講した社員からは、「他の科目も学びたいので人数枠を広げてほしい」、「対象層を拡大してほしい」という声が多く挙がっていますし、GMS受講をきっかけにグロービス経営大学院でMBA取得を目指したいという社員もいます。このように、継続的に学びたいと考える社員が多く、自律的に学ぶ人財を育成するスタートラインに立てたことを感じています。



上原さん

私自身も、GMSで「組織行動とリーダーシップ」を受講しました。同じクラスで学んだ当社社員の様子を目の当たりにし、自ら機会を取りに行き、多くのことを吸収できる人財が豊富にいることを実感しました。

当社には、我流で仕事を進め、部下育成をしていることへ不安を抱く役職者も少なからずいたと思います。今後はGMSでビジネススキルを身につけることで、こうした不安を払拭し、より良いマネジメントができるようになることを期待しています。

グロービスと綿密な準備をしたことが、公募施策で成功した一因

石井さん

多くの社員が意欲的にGMSで学びたいと手を挙げてくれているのは、募集の告知前から、グロービス担当の高橋さんに相談を重ねた効果も大きいと思っています。当社の社員の特徴を深くご理解いただいたうえで、募集の文面やプロセス、その後の運営などについて具体的なアドバイスを多くいただきました。また、受講希望者が集まるのだろうかと不安を抱いていた私を常に励ましていただいたことにも感謝しています。

トライアルの30名が受講を終えてから次の募集が始まるまでの間に、社内のイントラに特設サイトを作り、受講者インタビューを掲載したことも、多くの社員が受講を希望する要因のひとつになったと思います。

運用面では、グロービスに受講者の問い合わせ窓口も用意されており、不明点があれば本人から質問をすると迅速に回答していただけることも、我々事務局としては大変ありがたかったです。

育成施策をブラッシュアップし、社員の成長意欲をより高めていきたい

石井さん

GMS受講を希望する社員が継続的に多いことを受け、運用方法をブラッシュアップしたいと考えています。我々としては、より多くの社員に学習機会を与えられるようなルールを整備していきたいと思っています。より多くの社員が学ぶことで、自律的に成長してキャリアを形成していく土台作りにつながることを期待しています。

また、「GLOBIS 学び放題」も公募型で導入したところ、GMS同様、人数枠の2倍以上の希望者が集まりました。GMSを社内で周知していたこともあり、自律的な学びに社員が少しずつ関心を寄せてくれていると感じます。今後は、「GLOBIS 学び放題」を積極的に活用している社員や、受講者の社内SNSでおすすめ動画などをコメントしている社員を優先的にGMS受講してもらうなど、各施策を連動させる取り組みも検討していきたいと考えています。

上原さん

これからも引き続き、「挑戦し共創する多様な人財」の育成に注力し、人財と組織がともに成長し続けることで経営基盤を強化していきたいと考えています。GMSや「GLOBIS 学び放題」によって自律的に学ぶ人財が増えつつあるので、今後はキャリア形成にも意識を向けられるような取り組みをしていきたいですね。さらには、DX人財の育成も担当組織を中心に進めていく方針です。



新たな人財育成の目標を実現するにあたっては、上職者である部長・本部長クラスの理解が欠かせません。伝統のある会社だからこそ、中期経営計画における人財育成方針を上職者に理解してもらうよう、丁寧にコミュニケーションをしていくことも重要だと考えています。

人財育成体系としては、役職ごとに共通でもつべきスキルは階層別研修で習得しつつ、自律的に学ぶ機会も提供していくという両輪で進める考えです。グロービスにも育成体系や効果測定などの観点でアドバイスをいただきながら、社員の成長意欲を高める機会をさらに増やしていきたいと思っています。



グロービス担当者の声

高橋:

VUCAの時代と言われて久しくなり、働き方やキャリアの歩み方が多様化する時代において、ビジネスパーソン一人ひとりがキャリアを自律的に考え、必要な能力開発をすることが求められています。その中で、清水建設様の役職者の皆様においては、メンバーの多様性が増す中でマネジメントのあり方を変えるべき局面にあると考えています。今回のGMS受講の取り組みは、まさにこうした変化に対応できる人財を育成するためのものです。

また、清水建設様では副本部長以上の階層になると、事業構想を描き、戦略を立案して実行に導くミッションを担うことになると理解しています。これまでは、戦略立案に必要なスキルを得られる機会があまりなかったかもしれませんが、今後役職が上がっていく皆様にとって、GMSがその一助になるのではないかと考えているところです。

そして、今回のGMS導入にあたっては、石井様をはじめ人財開発グループの皆様と綿密に打ち合わせをさせていただき、清水建設様の社員の皆様にイメージしながら運用方法を考えられたことが、多くの応募が集まる結果に繋がり、大変嬉しく思っています。

今後も清水建設様の人財育成のパートナーとして、階層別や公募型の研修施策に加え、上職者の方々や非役職者の皆様のサポート、そして「テクノバート」というアプローチでDX人財の育成もご支援できればと考えています。



[その他インタビューも是非ご覧ください] <https://gce.globis.co.jp/case/>