



TODA Group Global Vision

“喜び”を実現する企業グループ

お客様の満足のために

私たちは、確かな技術力と多彩な人財力で、お客様との最良のパートナーシップをつくります。

誇りある仕事のために

私たちは、社員をはじめ現場に携わる一人ひとりが、強い責任感と情熱をもって仕事に取り組める職場をつくります。

人と地球の未来のために

私たちは、時代の変化と社会の課題に真摯に向き合い、環境に配慮した安心・安全な社会をつくります。



お問い合わせ

お客様センター フリーダイヤル 24時間 365日受付

☎ 0120-805-106

<https://www.toda.co.jp>

未来の歩き方 ～人事編（組織・人財・働き方）～

未来に進むために、必要なもの。
時代のうねりにのみこまれないように、進むべき道を切り拓いていけるように
戸田建設グループは、新たにグローバルビジョンを策定しました。
2021年の創業140周年と、その先の未来に進む
私たちの、これからの指針です。

未来の

～人事編（組織・人財・働き方）～

歩き方



2019年7月発行
無断での転載はお断りいたします。
Copyright ©TODA CORPORATION All Rights Reserved.
戸田建設株式会社

S1907-0700 01A



「集団の戦力」「個の戦力」により 価値を提供し続ける。

政治や国際情勢、経済環境の変化や、テクノロジーのめまぐるしい進化など、近年、われわれを取りまく外部環境は予測不可能であり未来を見通すことは困難になってきました。このような状況を“VUCA”と言いますが、今まさに世の中はVUCAの時代に入つつあります。

変化の中で、戸田建設が提供する価値を最大化し成長を継続するためには、建設業を極め、社会と時代のニーズに適合する新領域に挑戦しシナジー効果を獲得していく必要があります。事業が変化し多角化していく中、壁のない情報共有や迅速な意思決定、人財の流動化が可能になる新たな組織体制を整備して、最適な組織に変化させたり、そのような組織で活躍できるよう、人財を強化・活用していくこともまた、重要な課題です。

この冊子では、新しい組織や人財の可能性を示しながら、戸田建設が目指す姿をご紹介します。戸田建設は、これらの変革により強化された「集団の戦力」「個の戦力」によりVUCAの時代に立ち向かい、「お客様の満足のために」「誇りある仕事のために」「人と地球の未来のために」変わらず価値を提供し続けられる企業であることを目指しています。

会社の成長と一人ひとりの
喜びの実現のために
(VUCA時代でも持続成長できる)

「集団」での戦力UP

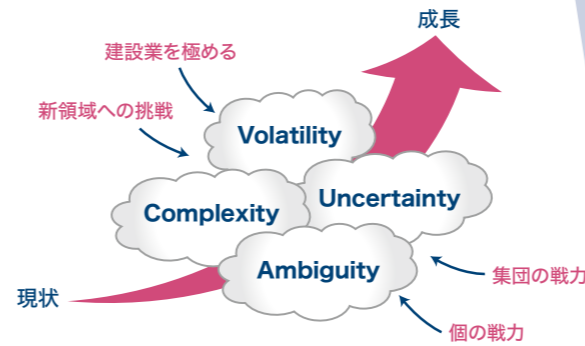
「個」での戦力UP

01 組織の柔軟化

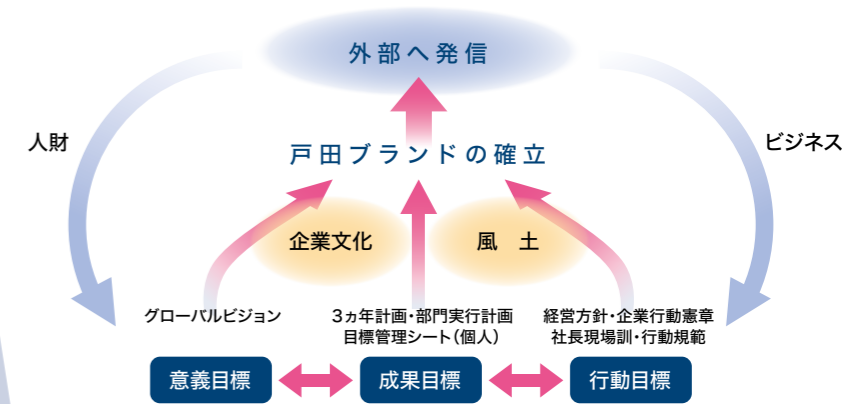
02 これからの人財

03 モチベーションを上げる

04 人財開発



VUCAとは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った言葉で、社会経済環境が予測不可能な不安定で困難なものであることを表しています。



意義目標だけでは具体的な行動を起こしづらく、行動目標だけでは創意工夫が生まれづらい。それぞれの組織が何のために存在し、どんな影響を与えていくべきなのかという意義目標を社員が意識し、自発的に行動して成果を上げる組織が求められ、ひいてはそれが戸田ブランドの確立につながります。

CONTENTS

現在の組織と目指すべき姿 03

プロジェクト型組織の予想図 05

組織のグローバル化 06

3タイプの求める人財 07

人財タイプの役割と特性 07

人財レベルと評価 09

権限委譲 10

見えるタレントマネジメント 11

多彩なキャリアデザイン 12

グローバル人財 12

2030年の働く姿 13

組織の柔軟化

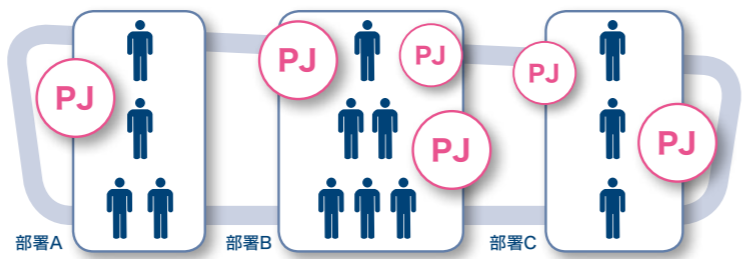
1 現在の組織と目指すべき姿

VUCA時代においても成長を続けるためには、「建設業を極める」と同時に、「新領域への挑戦」も必要になります。新しいことを事業として発生させ軌道に乗せていくためには、今よりも多様な専門知識やノウハウを
 持った人材が必要に応じて集まったり、意思決定のスピードが上がるような柔軟な組織であることが求められます。他にも、人材の流動化を推進したり顧客目線で窓口を明確化すべきなど、現状課題が尽きません。
 これらの解決の糸口として、「プロジェクト(以下PJ)型組織」への転換を目指します。

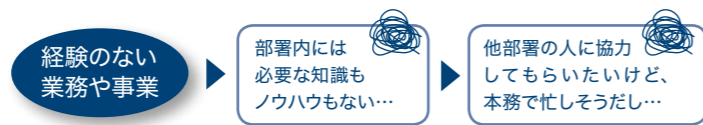
現状

部署型組織

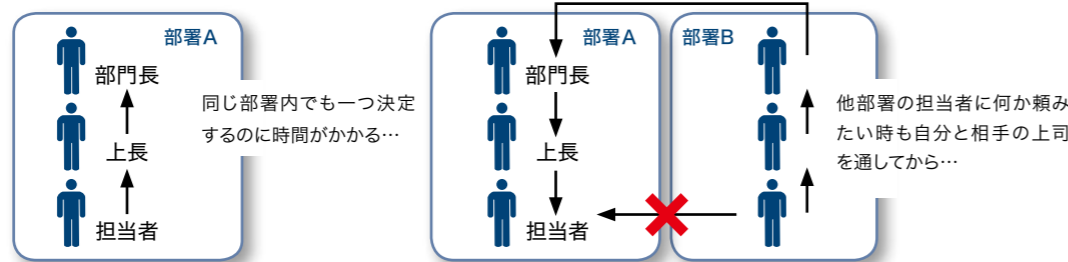
部署ごとに仕事を抱える縦割りの組織で横のつながりが希薄...



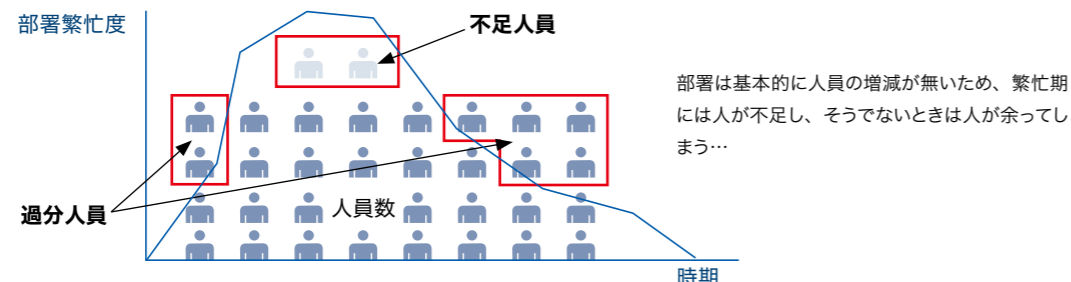
課題1 知識・ノウハウが共有しづらい... PJに必要なけど、別の部署の知識は誰も持っていない...



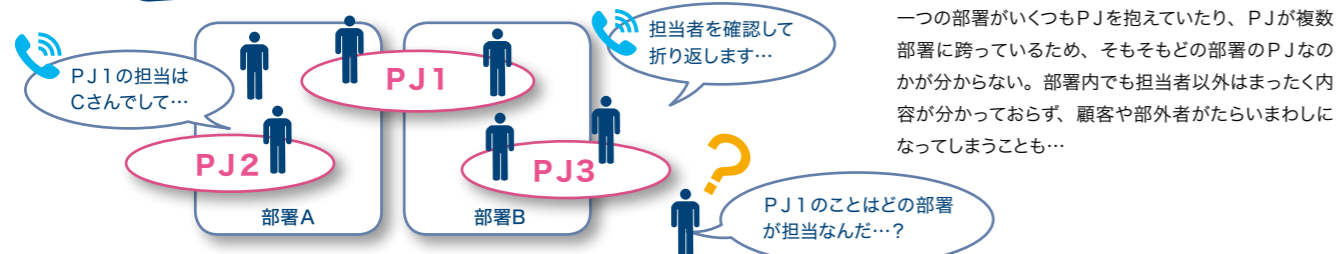
課題2 意思決定が遅くなりがち... 社内の決裁が下りる前に他社に先を越されてしまった...



課題3 時期によって部署間に繁忙の差が... 忙しい時期は決まってるけど同じ人数とメンバー...



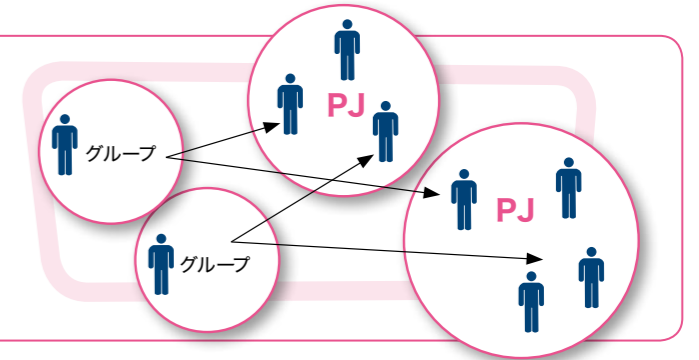
課題4 窓口がよくわからない... あの件って担当はどの部署の誰だろう...



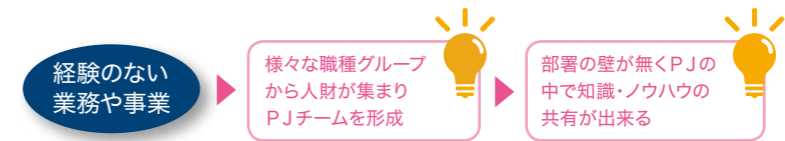
目指す姿

PJ型組織

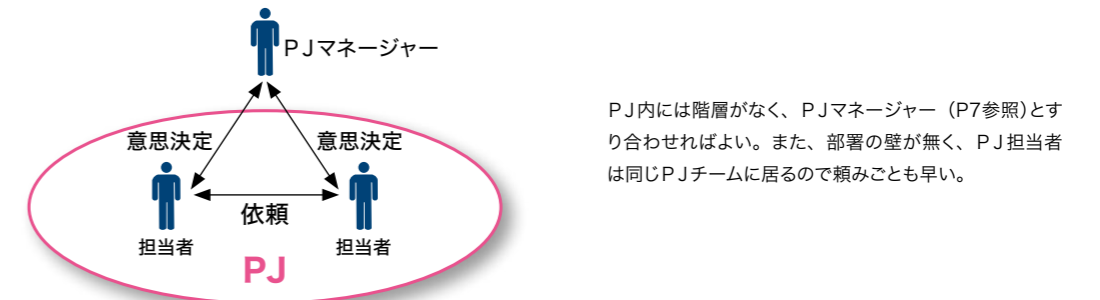
PJ自体が組織となり、グループはPJへ人を送る人材プール存在へ。会社全体が同じ方向性を持つことが重要。



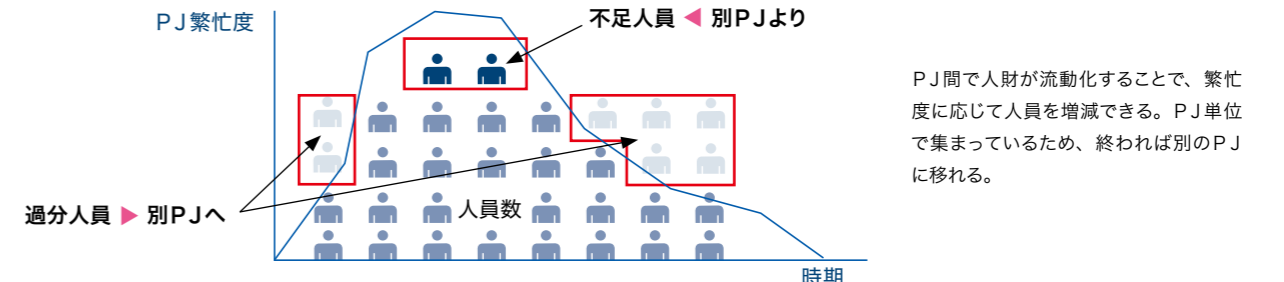
PJに必要な知識・ノウハウを持ったメンバーが集まる



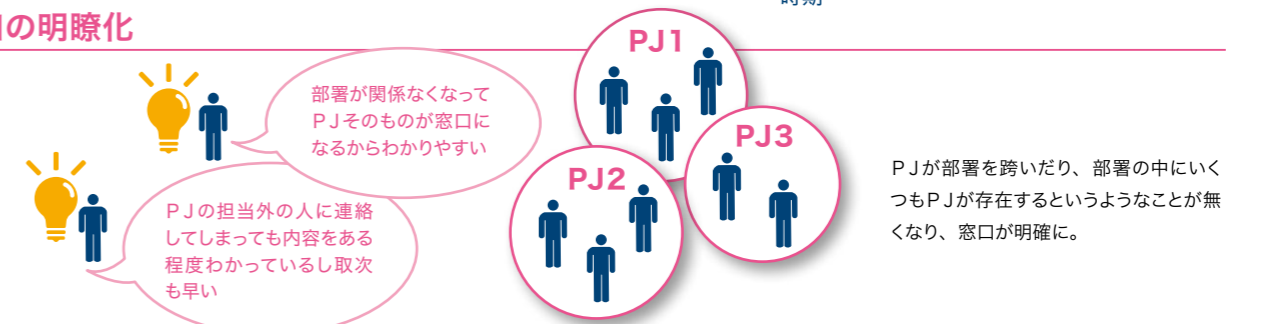
意思決定や業務依頼のフローが簡素化される



人材が流動化



窓口の明瞭化



2 PJ型組織の予想図

目指す組織の姿として前頁で挙げた「PJ型組織」ですが、ポイントは以下の通りです。

～PJ型組織のポイント～

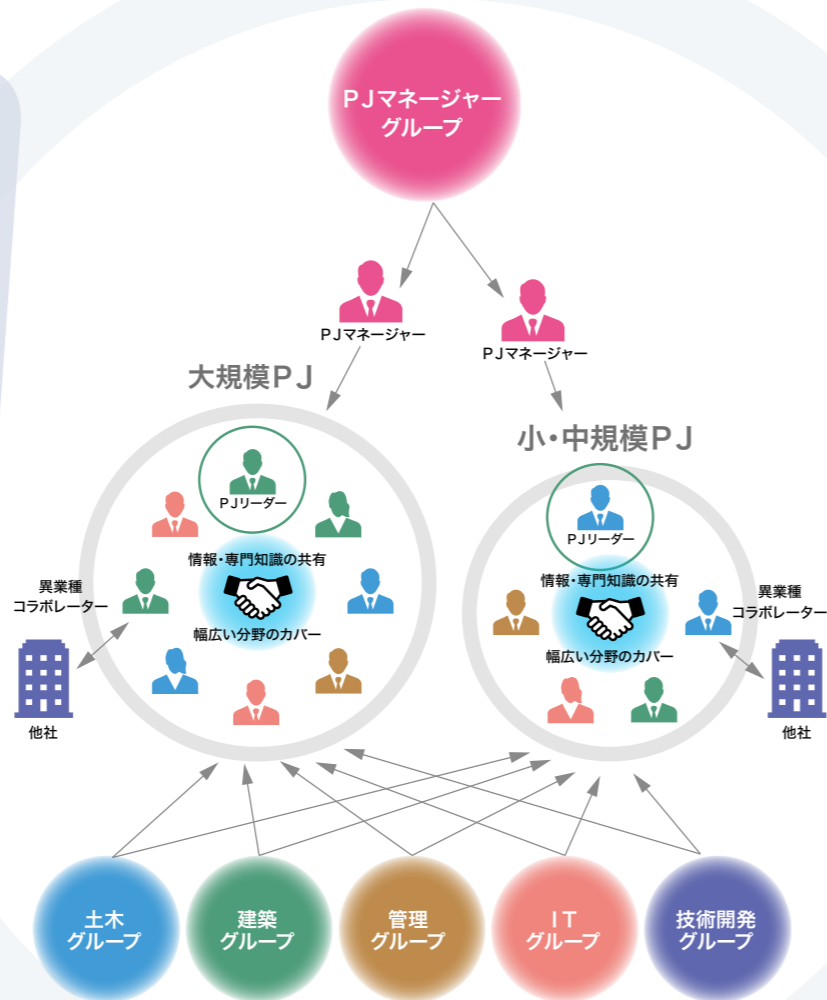
- ①部署はなく、人財プールとして職種ごとのグループが存在する
- ②PJの管理はPJマネージャーが行い、PJマネージャーの人財プールも存在する
- ③PJにはどのグループからも参加は可能で、PJメンバーはフラットな関係である

PJ管理はどうなる…?

メンバー内に階層や上下関係を持たないPJ型組織ですが、PJのマネジメントは「PJマネージャー」が行うこととなります。PJマネージャーはPJに関わるヒト・モノ・カネ・情報のすべてをマネジメントし、マネージャーとしてのレベルによって、管理するPJの規模が異なります。PJマネージャーは人の管理はしますが、PJメンバーの評価については360度評価(P9参照)となり、PJメンバーすべての評価を一任されるわけではありません。

PJリーダーとは…?

PJの外から全体のマネジメントをするのがPJマネージャーですが、PJメンバーの一員として内部でまとめ役を担うのはPJリーダーです。PJリーダーはスペシャリストとして課題に向かいながら、PJの工程やメンバーの役割について考える立場となります。



意思決定のプロセスは…?

意思決定は従来、部署ごとに役職者が行っていたが、時間が掛かってしまうデメリットがあります。今後新規事業等で意思決定のスピードが求められる中、従来のようなピラミッド型階層組織ではなく、担当者とPJマネージャーとのやり取りによる意思決定がPJ単位の組織では可能になるでしょう。

異業種とのコラボレーション

事業が多方面に拡充していくことや、建設事業においてもIT化が進むなど、内製的な専門知識やノウハウだけではすべてをまかなうことは難しくなっていきます。PJの内容に応じ異業種の企業との協働が必須になることが予想されますが、これを踏まえ「異業種コラボレーター」と呼ばれる人財が求められるようになります。(P7参照)

グループとPJの関係は…?

グループとは、職種ごとに大まかに分類された人財プールのイメージで、ここから各PJへ適任の人財がアサインされていきます。あくまでPJを前提にしたグループですので現在の部署のような細かいものではなく同一のPJに内包されるような職種は全て同じグループとしての位置づけとなります。たとえば、現在では建設事業に関わる営業や設計、積算、生産設計、施工、技術、品質環境管理…などはそれぞれグループ分けされていますが、PJとしては一つの建設PJとなりますから、将来は「建設グループ」として包括されることになるでしょう。

また、現在社員が担う業務は所属する部署によってある程度固定されていますが、PJ型組織では所属するグループにより参加するPJは制限されません。専門性を広げたり経験を積むためあらゆる分野のPJに参加することができます。ただし、PJリーダーについてはその分野での専門性が求められますので、所属するグループにより制限される可能性があります。

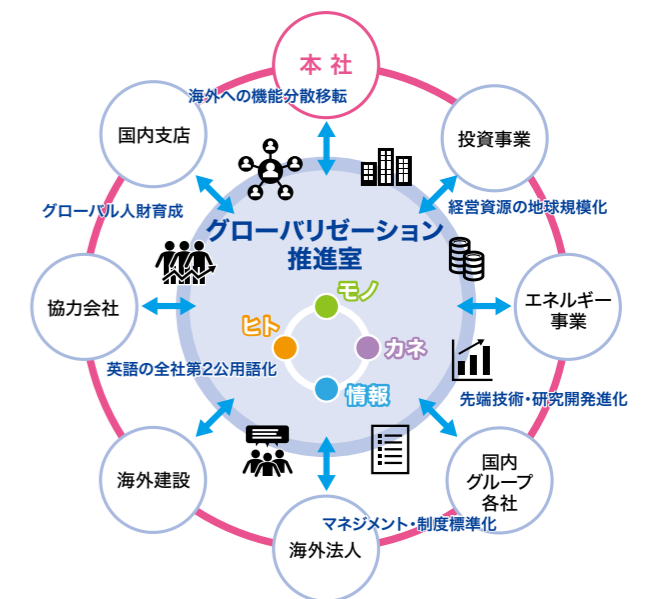
3 組織のグローバル化

＞ グローバリゼーション推進体制

グローバリゼーションとは、ヒト、モノ、カネが国・地域という枠組みを超えて活発に移動し、政治や経済、文化が地球規模で拡大する現象です。来るべき社会変革(人口減少、少子高齢化)やグローバル化の促進に対応していくために、戸田建設グループ社員一人ひとりの考え方を地球規模化に転換し、世界に通用し戦える組織の構築を目指します。

グローバリゼーション推進室

事業主体や組織を縦断的に俯瞰し、経営資源を吸い上げ、バリューアップ・戦力化を果たした後に再配置する。



- ①最適なグローバル人材の発掘/育成/教育等
- ②海外拠点への機能分散・移転並びにバックオフィス等を構築
- ③英語を全社の第2公用語へと推進
- ④グループ経営資源を地球規模で活用し、事業に展開

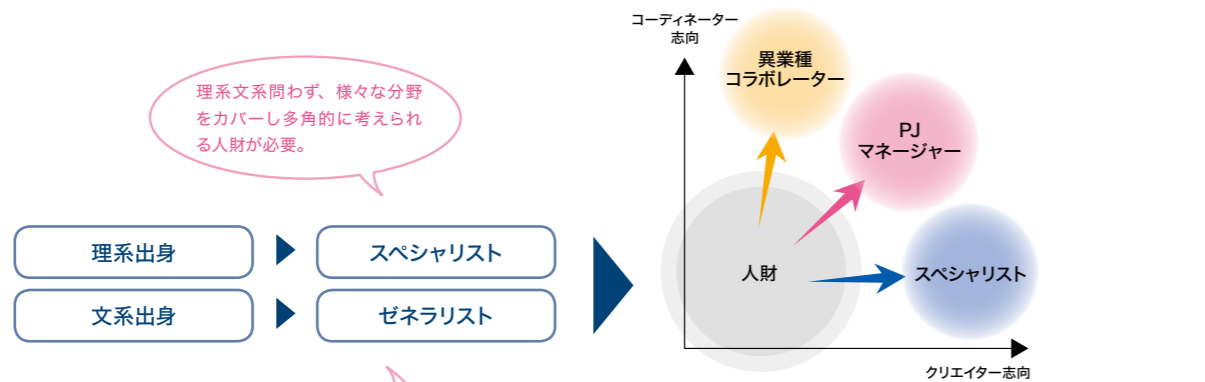
Column | 組織の行く末? — ティール組織 —

近年、新組織の在り方として「ティール組織」が注目を集めています。ティール組織とは、フレデリック・ラルー氏によって提唱された、役職による上下関係や規則などの組織構造や慣例を撤廃して従業員(メンバー)による自主経営を行う組織モデルをいいます。出世争いや派閥争いを招くピラミッド型階層組織が存在せず、社会背景や環境の変化に応じ柔軟に方向性を変化し進化していくことができるという特長があります。PJ型組織ではPJ内のピラミッド型階層組織は存在しませんから、その先の未来には、更に慣例や組織構造が変化し、当社も「ティール組織」の時代を迎えるかもしれません。

これからの人財

1 3タイプの求める人財

建設を極め、新領域に挑戦していくために、組織の柔軟化が必要であることはこれまでに説明した通りですが、組織が変わり、事業が多岐にわたることを想定したとき、「人」も変わっていかなくてはなりません。ここでは、将来求められる人財タイプを例として3つに分類し、それぞれの役割や特徴、求められる能力などを紹介していきます。



PJ型組織が形成され、より多様な事業を広げていく将来、他社との橋渡しをできる人財、PJのマネジメントをできる人財、専門知識によりPJの課題発見・解決ができる人財など、求められる人財も変化していきます。現在のように、出身学部ごとに「スペシャリスト」「ゼネラリスト」と分類するのではなく、本人の素質や興味によってどのタイプに進むかを選択可能にし、一人ひとりのポテンシャルを引き出すことを目指しています。

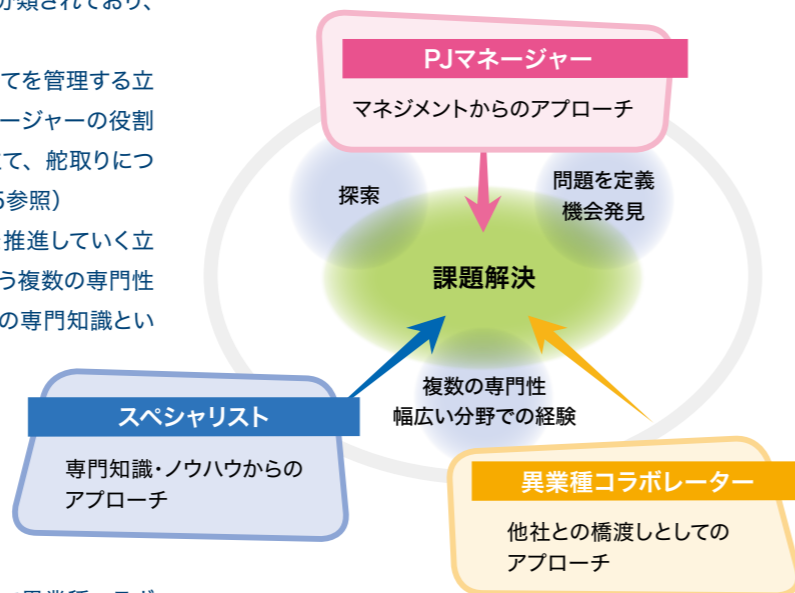
2 人財タイプの役割と特性

人財タイプは役割と特性をもとに、3つに分類されており、役割については次の通りです。

まず、PJマネージャーはPJに関わる全てを管理する立場です。メンバーのアサイン等もPJマネージャーの役割です。ただし、PJ自体のスケジュール立て、舵取りについてはPJリーダーの役割となります。(P5参照)

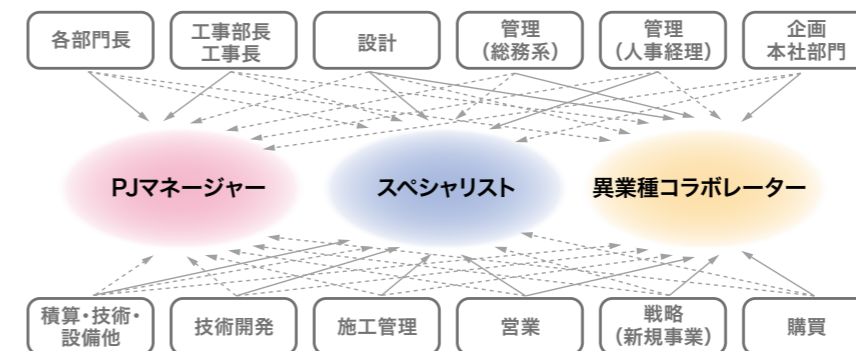
スペシャリストは専門知識によってPJを推進していく立場ですが、より多くのPJで活躍できるよう複数の専門性を持っていることが望ましいでしょう。この専門知識というのは、技術系の分野に関わらず管理系の分野のことも指しています。

異業種コラボレーターは、社内で賄いきれない専門知識やノウハウを他社から取り入れながら協働する橋渡しの役目です。新領域の事業を拡大していく中、他社との協働は不可欠になりますので異業種コラボレーターは今後重要な役割を担うことになります。



	PJマネージャー	スペシャリスト	異業種コラボレーター
役割	企画～運用(建設)、PJ全体をトータルでマネジメント。PJに関わるヒト・モノ・カネや情報を管理する。	複数の分野に対し専門知識やノウハウを有し、多角的視点でPJの課題を見つけ解決していく。クリエイティビティを發揮し、価値を創造する。	社外との関係を広げ、常に新しいことにアンテナをはり、社内へ情報発信する。内製で賄えない技術やノウハウを取り込む。
必要な能力			

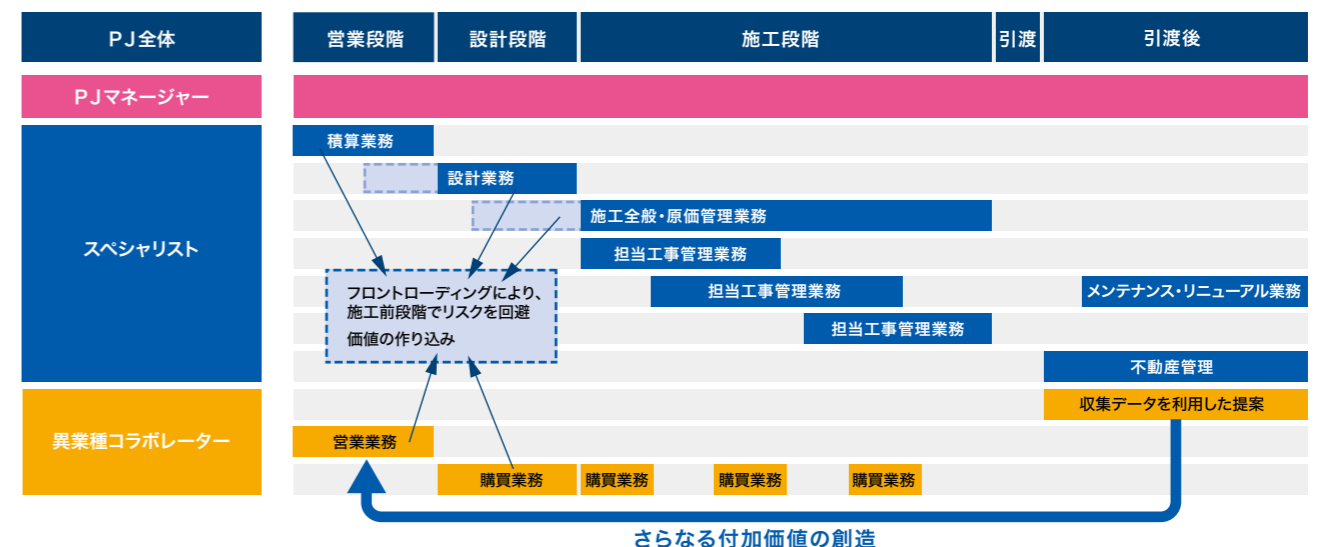
> 現在の職種と将来の人財タイプのイメージ



左の図は、現在の職種をもとに、人財タイプのイメージを示したものです。実線は可能性の高いものですが、どのタイプになるかは現在所属する部署や立場に限定されず、すべてに可能性があります。たとえば現在の営業社員は職種柄、「異業種コラボレーター」となる可能性が高いですが、スペシャリストやPJマネージャーにならないわけではありません。

> 建設事業PJでの各人財タイプの役割(例)

建物の企画から引渡後にかけ、すべてのフェーズを一つのPJとして、PJマネージャーが一貫して管理を行うことで、各フェーズにおける部門間での引継ぎが無くなくなり、目指すところであるフロントローディングの実効性が高まるとともに、データの分析・活用による新規物件及び継続物件への提案にも繋がる。



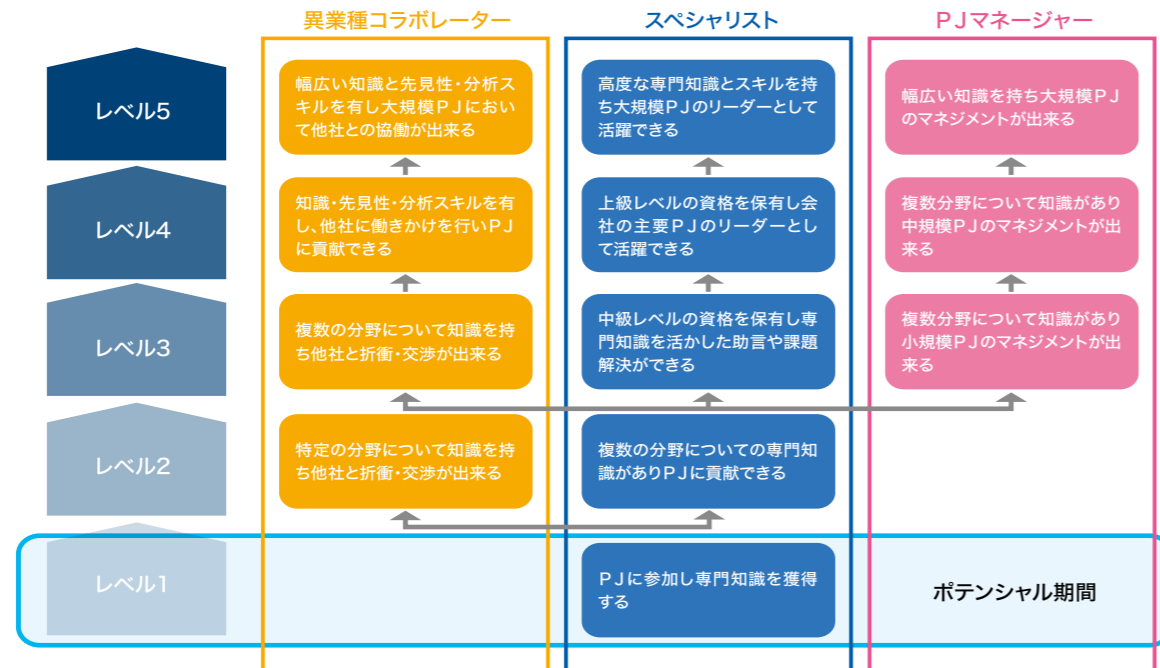
モチベーションを上げる

1 人財レベルと評価

働く社員のモチベーションを上げることは、パフォーマンスの向上にもつながり個々人の戦力を高めるための大切な要因となります。ここでは、モチベーションを高める要因の一つとして「評価」「権限委譲」について、目指す姿を見ていきましょう。

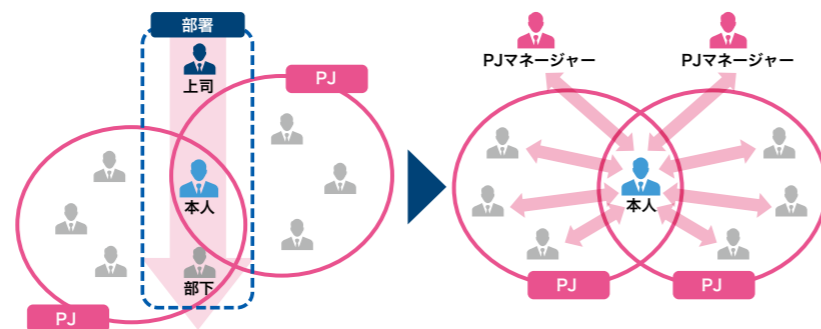
	現状(役職)	2030年(人財レベル)
要件	勤続年数(年功)・能力・成果…	成果・行動・能力…
上下関係	あり	なし(レベルの差によって、マネジメントする・されるといった上下関係はない)
ポスト	部や課、作業所等の数による制限	ポストの数に制限がないので、純粋に成果や行動の評価で昇進できる。

PJ組織においては、チーム内のメンバー同士はフラットな関係にあることを前提とすることから、「役職」による人の序列を廃止し、ポストや地位に関係ない「人財レベル」という新たな基準を設定します。



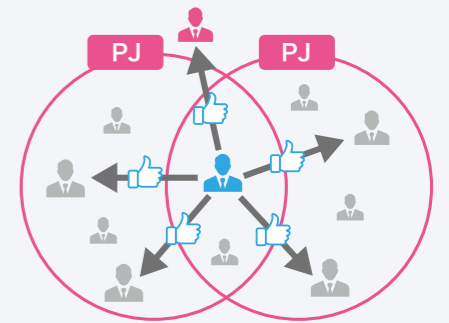
> 360度評価

現在の評価はラインごとに、「上司⇒部下」の一方のみから行われていますが、上司と部下が同じプロジェクトや業務に関わっていない部署もあり、実際に仕事ぶりを確認し評価できる場合ばかりではありません。PJ組織においては、業務上関わったPJメンバー全員から評価を受け、また自らも評価する360度評価を取り入れることで、評価の客観性が高まり納得感とモチベーションに繋がることが期待されます。



Column | ポイント制

仕事で助けてもらったり、相手の仕事ぶりをすごいなと思ったときなどに「いいねポイント」としてポイントを渡しあう制度です。チーム内で褒めあう習慣が生まれ、コミュニケーションが活性化したり、何より本人のやる気に繋がります。ポイントは評価につなげたり、もしくは賞与への反映、商品との交換などインセンティブによる還元の仕事も様々です。

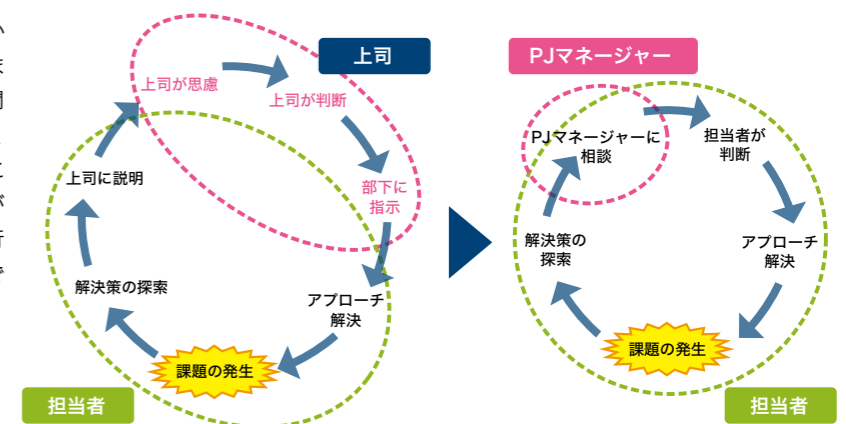


2 権限委譲

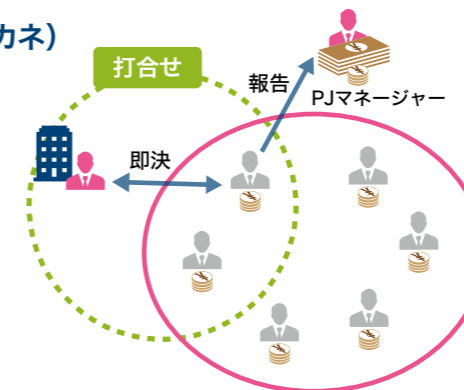
役職によるチーム内の上下関係がなくなることで、これまで役職者のみに与えられていたような意思決定権やお金に関する決裁権については、メンバー一人ひとりに権限が委譲されることとなります。自分の裁量でできることの範囲が広がることで個人の能力開発やモチベーション向上に繋がるとともに、スピード感ある意思決定は組織そのものの市場価値を高めるというメリットもあります。もちろん、意思決定権を個々人が持つようになるということは、そのスキルがあることが前提になります。事業全体を見渡した判断ができるという能力を全員が持ち合わせなければなりません。

> 意思決定権

現状、意思決定権は上長が持っており、担当者から上長に説明し場合によってはさらにその上司にまで決定を仰ぐ必要があります。上司への説明の時間や判断するまでの時間が余計にかかることになり、また担当者は上長から指示を受けるまで行動を起こすことができません。PJ型組織においては担当者がPJマネージャーに相談の上、本人が意思決定を行います。課題の発生からアプローチ方法の決定までのプロセスが簡略化されます。



> 決裁権(カネ)



お金に関する決裁権も同様です。現状ではお金に関する決定をできるのは基本的に役職者ですので、他社との打合せの際などは回答は一度保留にして上司に判断を仰ぐ必要があります。これを担当者がそれぞれ判断できるようになれば、本人の裁量が大きくなることに加え、その場で回答するなど決定スピードも格段に上がります。権限を持つ金額については、PJマネージャーが最も大きく、メンバーはレベルごとに金額を設定する等の工夫は必要でしょう。

人財開発

04

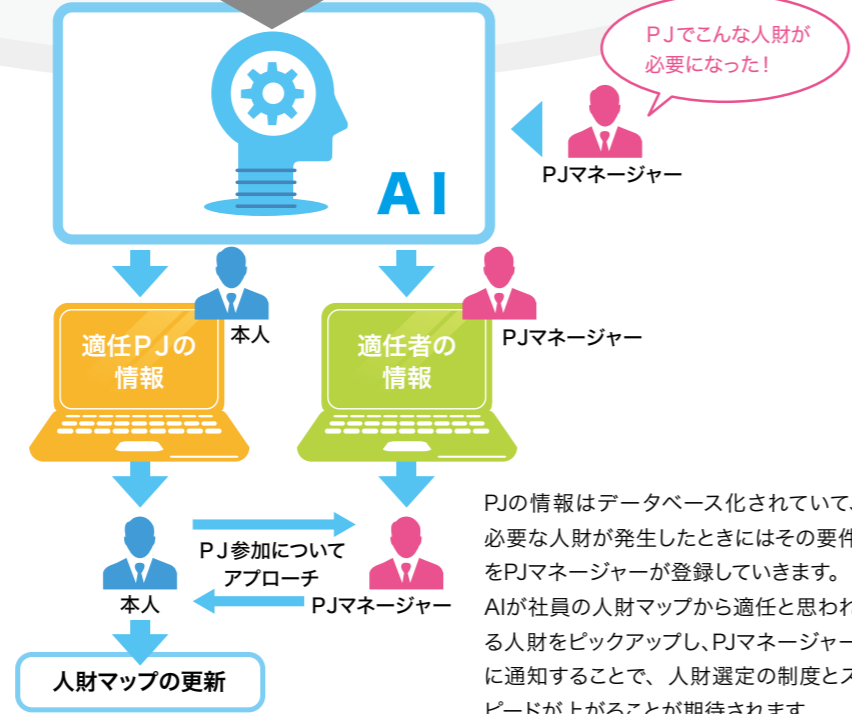
1 見えるタレントマネジメント

能力や本人の持つ資格や職歴、誰と仕事をしたことがあるかなど、人財情報は多岐にわたりますが、人財を効率的に育て適材適所に活用していくには、個人の能力や履歴を「見える化」する必要があります。一つひとつを視覚的なデータとして一括管理することでPJへのアサインや能力開発等に役立てることを目指します。



個人の「人財マップ」はそれぞれAIが読み込み、適任であると思われるPJを本人のPCに通知することで、次にどのPJに参加するか判断材料となります。どのようなポジションでどんな分野のPJに関わりたいか等希望を登録しておき、AIからの情報をもとにPJマネージャーに直接アプローチするというやり方も考えられます。

AIからの情報は、PJに関する情報のみに限らず、対象者の得意分野や不得意分野、特性を鑑みて、最適な研修や講習を紹介することにも役立つでしょう。資格の更新が近くなったらプッシュ通知で知らせてくれる、などの機能も考えられます。

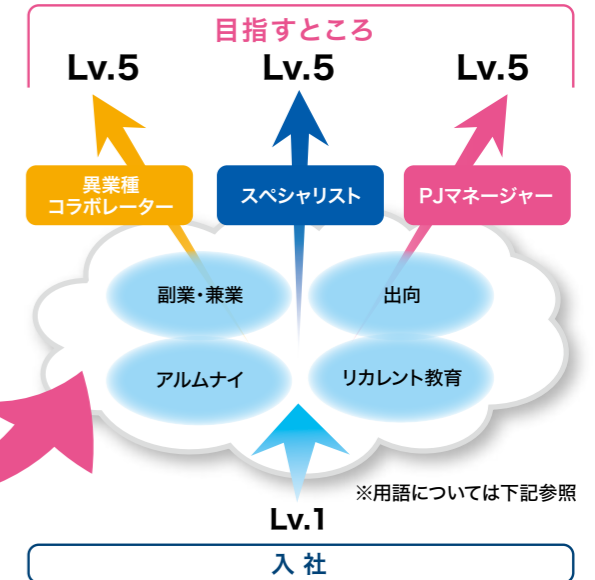


PJの情報はデータベース化されていて、必要な人財が発生したときにはその要件をPJマネージャーが登録していきます。AIが社員の人財マップから適任と思われる人財をピックアップし、PJマネージャーに通知することで、人財選定の制度とスピードが上がるのが期待されます。

2 多彩なキャリアデザイン

現状は、係員として入社し役職を目指すという、似たようなキャリアを歩むパターンがほとんどでしょう。個人のキャリアデザインの自由度を高め、より多くのスキルや経験を積んでもらうため、より多様な道を提示することを目指しています。人財レベルで「レベル5」を目指すことは共通ですが、人によってそこまでのプロセスは様々です。

現状	
部長	
工事長	課長
作業所長	課長代理
主任	主任
係員	係員
入社	



3 グローバル人財

来るべき社会変革に向けて世界に通用し戦える人財を育成することで、地球規模での事業展開を図りグローバル企業としての存在感を示します。

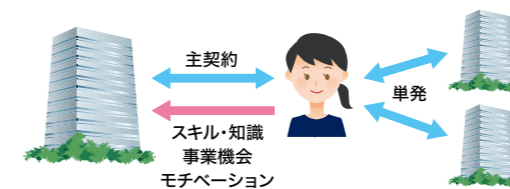
- グローバル人財の発掘、採用、育成に向け多様な人財開発や育成プログラムの構築
- 社員の意識を地球規模化に転換させるために、地球規模の人財ネットワークの構築
- 人財構成の多様化に向けた国民別スキルマップの作成
- 職種別ローテーションの実践や、自己発働型社員の育成
- 英語を会社第2公用語とすべく語学教育体制の構築とインセンティブの実施

グローバル企業へ

キャリアデザインの自由度を高めるキーワード

> 兼業・副業

現在はほとんどの企業が禁止していますが、今後認める企業が増えていくと思われます。本業だけでは得ることのできない知識やノウハウ、人脈を獲得したり、自己実現の可能性が広がるということがメリットです。企業としても、社員がスキルや知識、あるいは事業機会を会社に還元することが期待できます。



> 若手の出向

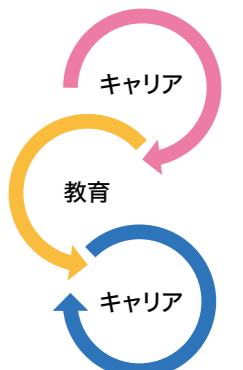
幹部候補人財にとっては、若手のうちに小規模なグループ企業に役員などの経営に携わる立場として出向することは、経営センスを磨いたり会社全体を見渡すことを学ぶ機会となります。また、新規事業が活発になるなか、まったく異なる業界の企業などに出向することは新たな知識やノウハウ、課題解決の手法等を学ぶ場となるでしょう。

> アルムナイ制度

アルムナイとは「OB・OG」を指します。一度別のやりたいことに専念したい、留学をしてみたいといった場合には、従来の「ジョブリターン制度」では対象外となっており、退職するしかありません。しかし「アルムナイ制度」を活用することで、これらのケースであっても復職することが可能になります。「戻れる場所がある」という気持ちの余裕にもつながり、自己実現のために一歩を踏み出しやすくなるのが期待されます。

> リカレント教育

今後テクノロジーの進化がさらにスピードを増していくことが予想されます。長い期間仕事をしていくためには、知識やスキルの更新は不可欠で、教育とキャリアを繰り返す「リカレント教育」はさらに普及していくでしょう。

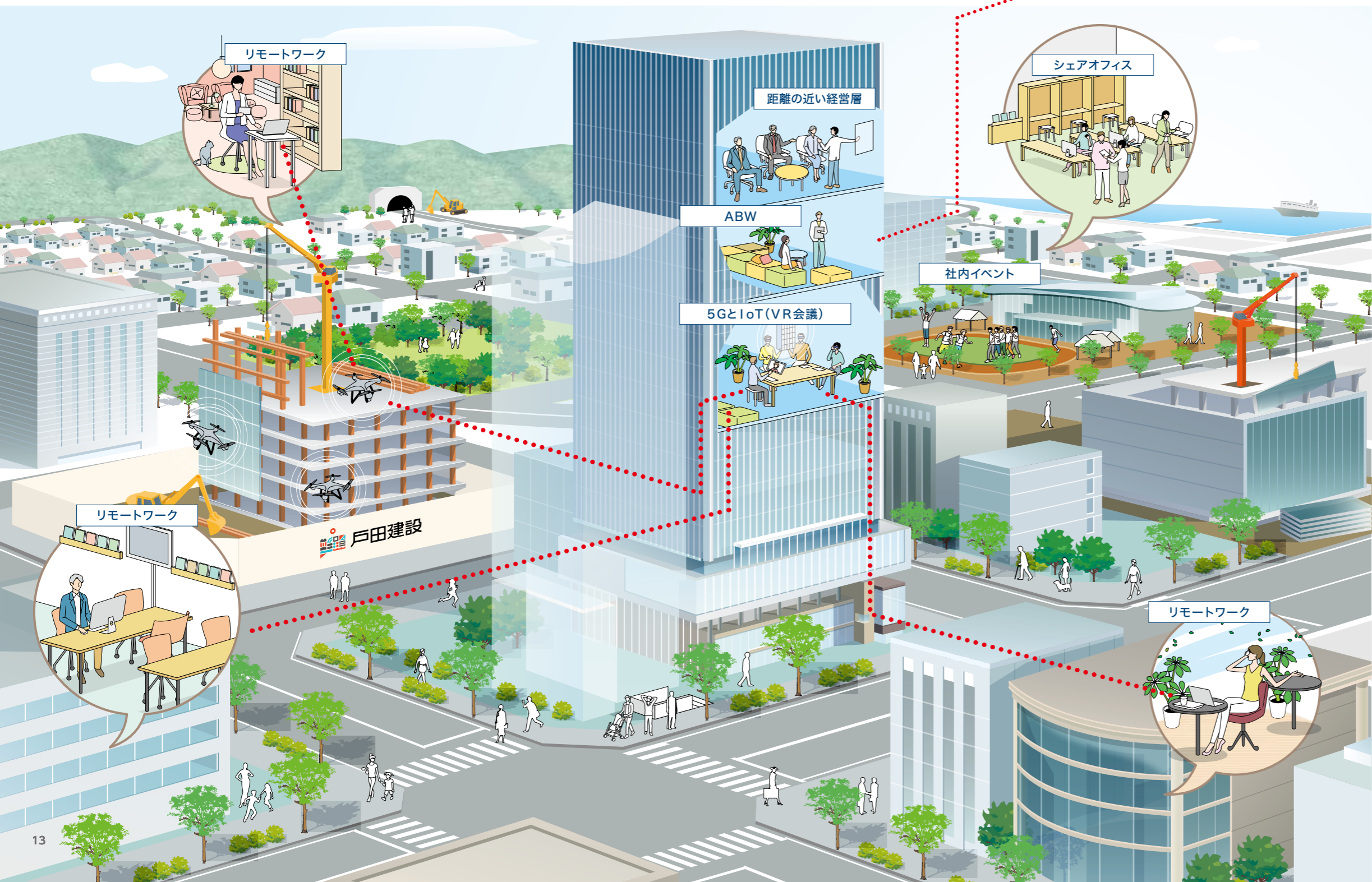
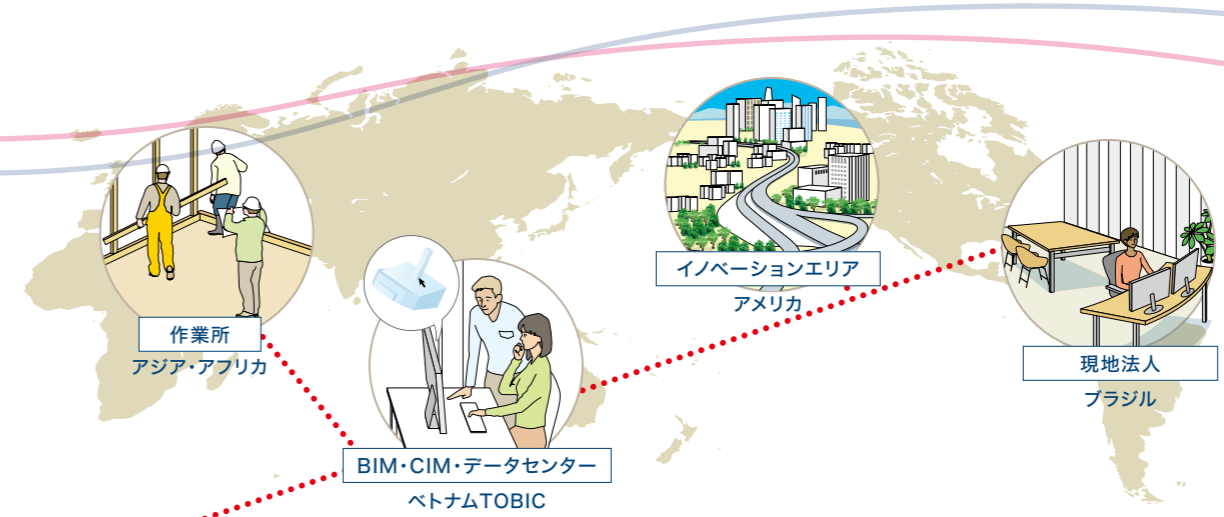


Column | ギグエコノミー (Gig Economy)

個人がインターネットを通じ単発の仕事を受注する働き方や、それによって成り立つ経済社会を「Gig Economy (ギグエコノミー)」と呼びます。企業のメリットは、自社だけでは賄いきれない労働力やスキルを必要な時に調達することが可能になる点、労働者のメリットは、得意分野を活かせる仕事(やりたい仕事)に携わることでモチベーション維持に繋がったり、キャリア形成に自主性が生まれやすくなる点が挙げられます。社員が価値を持つことは企業の価値となり、自由を認め、個人の成長を見守ってくれる会社であれば、人財を生み出し、社員のロイヤリティをさらに高めていけます。社員が離れてしまうことが懸念されるGig Economyですが、「外に出ること」で、企業と個人の繋がりは今よりもっと強固になるかもしれません。

2030年の働く姿

2030年、私たちはどのように働いているのでしょうか。
 テクノロジーの進化とともに、場所と時間に縛られない働き方がさらに浸透し、キャリアデザインの面でも「個」が尊重され、主体的に選択することが可能になると考えられます。
 そのような背景のなか、私たち一人ひとりが戸田建設としての一体感を保つことは、今より容易でないかもしれません。働く一人ひとりを尊重すると同時に、個人がばらばらになるのではなく、「輝く個人の集団」となっていけるよう、工夫していくこともまた必要です。



社内イベント

働き方の多様化によって、私たちは今ほど同僚と顔を合わせる機会がなくなり、社員同士の同じ会社で働いているという一体感やコミュニケーションが不足しがちになることが予想されます。また、組織が業務ごとのPJ単位になると、PJごとにメンバー編成がされるため、部署型の組織よりも、初めての人と仕事をする機会が多くなります。
 今ある社員同士の関係性をより密にし、また話したことがない人と会話できる場として、社内イベントの開催を提案します。

ABW

ABWとは、Activity Based Workingの略で場所を基準に仕事をするのではなく、仕事内容を基準に場所を選べるワークスタイルを言います。ずっと同じ場所で作業をするのではなく、集中したいときは静かな個室、ちょっとした打ち合わせであればその場で声をかけてちょっと集まれるスペースに、といったように必要に応じて柔軟に場所を移動できます。

リモートワーク

会社のオフィス以外で勤務する働き方を言います。在宅勤務だけでなく、近所のカフェ、シェアオフィス・サテライトオフィスなど働く場所を自由に選ぶことができます。通勤にかかる時間をほかのことに使える上、満員電車のストレスからも解放されます。副業・兼業の制度を併用し、地方出身者が家業を手伝いながら業務を続ける、ということも可能になるでしょう。

5GとIoT

5Gとは、「超高速・超低遅延・多数同時接続」を特徴とする次世代の無線通信システムです。リモートワークが今よりも選択されるようになると、タイムラグのないVR会議ができるようになり、大容量のデータに対応できるようになることでIoTを応用し、作業以外の場所にいながら、遠隔で施工ロボットを操作したり、施工の状態を確認したりということが可能になるかもしれません。まさに世界中がつながります。

シェアオフィス

シェアオフィスとはリモートワークの選択肢のひとつで、多種多様な業種の人々がフリーアドレス形式で利用するものです。サテライトオフィスのように固定ではなく、いくつものオフィスから場所を選択できるというメリットがあります。当社でも、移動時間の削減による業務効率の向上や、自宅付近で働くことができる環境の提供により多様な働き方への対応を図るため、2019年1月より、シェアオフィスの試験運用を開始しています。

距離の近い経営層

企業が大きくなるほど、経営層と従業員との距離が遠くなってしまいがちです。
 経営層と従業員の定期的な交流の場を設け、日々の課題についてのヒアリング・フィードバックを行ったり、新規事業の発案について、若手社員が直接経営層にプレゼンできる機会を創出することは、経営層と従業員のコミュニケーションの場として有効でしょう。