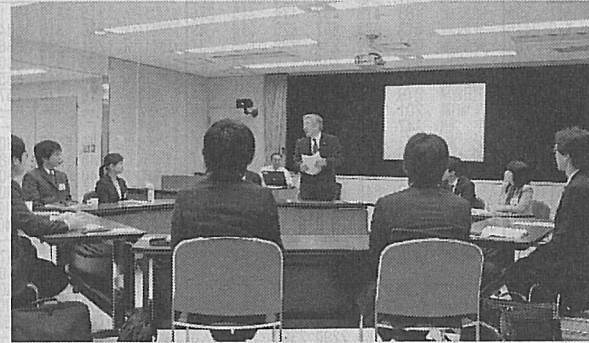


わが道

わが友

昭和37年に積水化学工業に入社して驚いたのは、社員が非常に若かったことだ。工場の従業員が多かったせいもあるが、平均年齢は23歳だった。今でこそ売上高は一兆円を目前に控えているが、当時は230億円程度。まさにベンチャー企業のような雰囲気だった。当時の社長、上野次郎男さんは東大ポルト部の先輩。そんな関係で入社が決まった。



30代前半の社員を対象にした社内起業家養成塾「志塾」で講話する大久保氏（正面中央）平成18年5月、京都市の積水化学工業研修センター

い。会社も同じだと考えた。社員の可能性を勝手に決めつけずに、目標を与えた上で、どのように可能性を開花させていくかを、当初から重視していた。

人事部の係長だった42年ごろ、ユニット住宅事業への参入に向けて社内から人材を集める役割を担った。当時、社内には建築の専門家はゼロ。このため、大学で勉強した人よりも、可能性を持っている人に焦点を当てた。機械、化学、デザイン……。才能を備えていても、何らかの事情があって可能性が発揮されていぬい社員を各部門から7人集めた。その中には、労働組合の幹部を務めていた人間も含まれていた。そんな彼らを積水

ハウスに送り込み、建築を一旦から勉強してもらった。結果として住宅事業の基礎をつくり、46年からの事業化につながった。

一人なし」の精神である。「念い」と書いて「おもい」と読ませ、生産と販売、開発の「おもい」を一つにして念願の黒字化を果たした。

人事課長になってからは、ただ「頑張り」と叱咤激励するだけではなく、人の持ち味はどこにあり、何を強化すればよいのかという人材の評価分析に力点を置いた。長所を伸ばす管理手法の方が、短所をなくすよりも絶対に優れているからだ。5年には人事評価制度を全面的に変え、10人以上の上司・同僚・部下が対象社員を多面的に評価する方式を導入した。本人の本当の持ち味を見つげるためだ。

社長に就任してからは「手を挙げる人事」を重視している。能力よりもやる気の方がはるかに大事だと思うからだ。もっとも、やる気だけでは通用しない。ポルトに例えると「心肺機能を強くするのは、それとも筋肉を強くするのか」ということを本人が自覚して練習しなければ強くない。それを意識しながら勉強するチャンスは、会社として常に用意している。

最大の赤字部門だった事業の事業本部長に就任した際には、「念いを一つにして黒字化を目指す」というキャッチフレーズを掲げた。ポルトの理想像である「一艇あつて

今後の経営環境はこれまでと質的に異なる。際立った特徴を備えていないと闘い続けるのは難しい。満遍なくこなす人よりも、とんがったところのある人の方がいざというときに必要だと思う。

人の持ち味見つけ、長所を伸ばす