



ダイバーシティの推進と人材育成

多様な人材の可能性を引き出し、互いを尊重しながら
高付加価値を生み出す「サステナブルな企業集団」を目指す

重要なステークホルダー

お客様、従業員、投資家、
学生、求職者

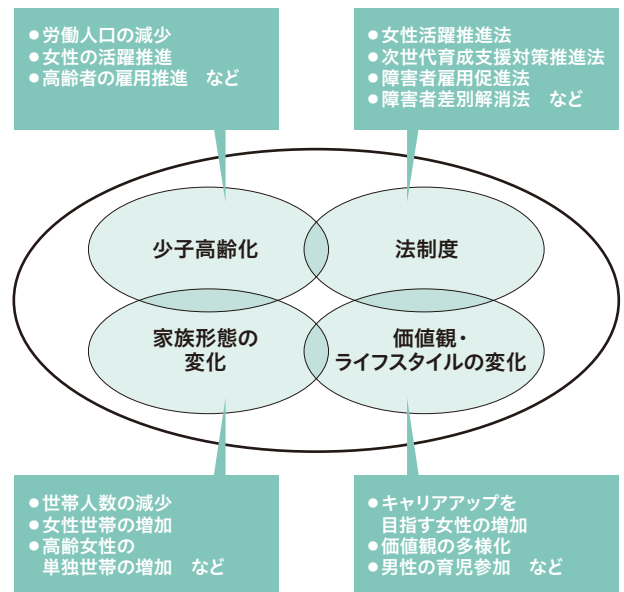
背景

「多様な視点」が企業の持続的な成長を支える

2016年4月に施行された「女性活躍推進法」に象徴されるように、性別や年齢、障がいの有無、人種や国籍といったダイバーシティ(多様性)を尊重し、受け入れていくことが、今すべての企業に強く求められています。ダイバーシティを積極的に推進し、多様な個人が活躍できる場を広げていくことは、企業の持続的な成長にとっても非常に重要です。さまざまな「違い」をビジネスに積極的に生かすことで、絶え間なく変化する事業環境や、多様化し続けるニーズへの効果的な対応が可能になるからです。

住宅業界においても、少子高齢化や家族形態の変化、女性の社会進出、ライフスタイルの変化などを背景に、お客様のニーズが年々多様化し、さまざまな視点・考え方を柔軟に取り入れた、新しい住まいと暮らしの提案が求められています。こうした変化に対応すべく、女性や障がい者・高齢者・外国人などを含めた多様な人材が、最大限に力を発揮できる職場環境を目指した「働き方改革」への取り組みが、住宅業界でも始まっています。

「多様なニーズ」を生み出す社会背景



アプローチ

目指す姿

多様な人材の能力を生かして高付加価値を生み出し、世の中から必要とされる企業集団に

すべてのステークホルダーに対して誠実に責任を果たすために、積水ハウスグループでは従業員満足の上昇に努めています。2006年には「女性活躍の推進」「多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの推進」「多様な人材の活用」を三つの柱とする「人材サステナビリティ」を人事基本方針として宣言。従業員が多様な働き方ができる、

かつ働きがいのある職場環境を整備するとともに、従業員が企業とともに持続可能な成長を図っていける環境や仕組みづくりに取り組んでいます。

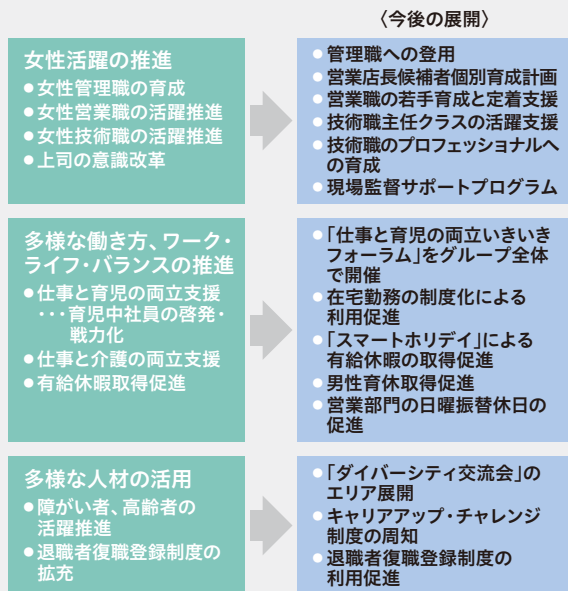
今後も、すべての従業員が持てる力を最大限に発揮し、互いに尊重し合う職場環境において高付加価値を生み出すことで「世の中から必要とされる企業集団」を目指します。

活動方針

1 ダイバーシティの推進

「人材サステナビリティ」宣言と同年に設置した「女性活躍推進グループ」を、2014年2月に経営企画部内の「ダイバーシティ推進室」へと改組し、三つの重点テーマ「女性活躍の推進」「多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの推進」「多様な人材の活用」に基づいた施策を推進しています。

2016年には女性活躍推進法の施行を踏まえて積水ハウスグループの「女性活躍推進行動計画」を新たに策定し、すべての従業員が生き生きとした社会生活を送れる環境や仕組みづくりに取り組んでいます。



2 「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成

住まいに対するお客様の思いを受け止め、それを実現できる「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成を目的に、各種人事制度の整備と従業員の能力開発に注力しています。

従業員教育では、階層別および営業・技術・総務などの職務別に各種研修を体系的に実施しています。また、個々の従業員のモチベーション向上を図るため、職務面談制度の運用によってPDCAサイクルを回すことで育成と評価を連動させ、自律型人材の育成とキャリア構築を目指しています。

階層別研修 および 職務別研修

階層別	ミドルキャリア研修(45歳)
階層別	キャリア自律コース(7年次)
(営業本部・支店別メニュー)	職務別研修 (設計・現場監督・管理の各初級～上級研修など)
	総務責任者研修 総務応用研修
階層別	セルフエスティーム向上セミナー(3年次)
全国住まい体験学習	地盤と基礎研修 現場監督基本研修 内装納まり実習 プランニング塾
2年次研修	セルフコントロール研修
ホスピタリティ研修	PSS塾
新入社員営業研修	技術系新入社員教育
	総務基本研修(e-ラーニング)
	総務新任研修
階層別	新入社員導入研修
営業	技術
	総務

活動が社会に及ぼす影響

女性の活躍推進をはじめ、多様な働き方をしている人材がいることで、さまざまな「生活者」の視点を生かした提案ができます。特に、障がいのある人の視点・感性・経験は、ユニバーサルデザインの提案・技術開発に生かすことができます。

また、企業理念の根本哲学である「人間愛」を具現化する人材を育成することは、社会からの信頼と社会課題の解決につながるとともに、当社グループの持続的な成長を支える条件であるといえます。

リスクマネジメント

リスク① 育児・介護中の従業員の比率増加による業務への影響

対応① 働き方の多様化に対応した制度の整備とともに、各自のキャリアビジョン構築を促進します。また、男女共に仕事と育児・介護を両立させるための情報提供や職場状況の共有化など、育児・介護をしながらキャリアアップできる環境の整備に努めます。

リスク② 効果的な研修が行えずに人材育成が進まない恐れ

対応② 研修の最後に習得レベルチェックテストを実施して、本人および所属事業所に結果をフィードバックしています。また、参加者アンケートすべてに目を通し、期待している効果が得られているかどうかを確認して、内容のブラッシュアップに努めています。

進捗状況

1 ダイバーシティの推進

活動報告

女性の活躍を積極的に推進し、キャリアアップの取り組みを加速

女性管理職の育成

将来的に管理職を担うことのできる女性を育成していくため、2014年から管理職候補者研修「積水ハウスウィメンズカレッジ」を開催しています。本カレッジは、全国から選抜した女性管理職候補者を対象に、ビジネススキルの習得

や職場の課題解決の実践など2年間のカリキュラムを通して計画的かつ適正な育成を図るもので、2016年度は第1期生20人がカリキュラムを修了しました。女性技術職におけるマネジメント層としては設計長・管理長を輩出、女性営業職についても支店長・店長として活躍の場を広げています。さらに女性管理職には既婚や育児中の社員も増え、住宅という事業領域で重要な戦力になっています。

VOICE

「ウィメンズカレッジ」でやりがいが増した

「ウィメンズカレッジ」の受講を通じて、社内外から講師を任される機会が増え、自分自身のことだけでなく、支店や本部全体を視野に入れた仕事ができるようになりました。また、業務における素早い決断力、業務時間に対するコスト意識など、改めて仕事について考えるきっかけとなり、業務に対してやりがいを見付け、楽しく働くようになりました。今後は、ウィメンズカレッジの課題で取り上げた賃貸住宅「シャームゼン」のZEH化を進めることで、オーナー様・入居者様に喜んでいただける提案を積極的に行っていきたいと思っています。



千葉シャームゼン支店
秋山 三千代

階層・職務に応じたキャリアアップ支援

女性社員の育成とキャリアアップ支援に向けて、階層別・職務別・地域別に各種の研修や交流会を継続的に実施しています。営業職社員については2007年度から「全国女性営業交流会」を定期的に開催しており、若手育成や店長育成を目的とした分科会も発足させています。

また、技術職社員については「女性技術者交流会」「全国現場監督交流会」などを開催し、スペシャリストとしてのスキルアップやリーダー育成など、中核人材としての育成と提案力の向上につなげています。

多様な働き方とワーク・ライフ・バランスを推進するための働き方改革

男女が共に「仕事」と「家事・育児」を両立できる企業風土づくりの一環として、妊娠中・育児休業中の社員と上司の定期面談を実施し、職場へのスムーズな復帰につなげています。さまざまなライフイベント中も能力を発揮できるよう、2013年から在宅勤務をテスト導入し、一人ひとり

の状況に応じてプランを作成する個別対応を経て、2017年2月から制度化しています。育児や介護のため、勤務時間に制約のある社員が時間と場所を柔軟に活用できるよう、週に1~2回自宅で行うことや、毎日帰宅後に時間を補完する業務を認めています。また、育児中・育児休業中の社員やその上司を対象とした「仕事と育児の両立いきいきフォーラム」を全国7会場で開催し、育児者の自律と上司の意識改革を図っています。

VOICE

スマートホリデイ(有給休暇)の計画的取得を推進

「働き方改革」を推進する上では、意識改革、業務改革、業務効率アップが必要です。当本部では半年に3日以上「スマートホリデイ」を事前に登録するよう呼び掛けています。計画的に取得することで、仕事にメリハリをつける(意識改革)、無駄な業務を削る(業務改革)、業務内容を共有化する(業務効率アップ)などに取り組んでいます。

社員は取得日を計画する際に、店・課メンバーや関連部署の業務スケジュール、家族・友人と相談して設定しており、支店内や支店間の連携強化にもつながっています。



中部第二営業本部
山崎 賢一

このほか「ハローパパ休暇(男性の育児休暇)」やテレワークなど、多様な働き方の導入を進めるとともに、2016年からは有給休暇に「スマートホリデイ」という呼称を付け、取得者率80%を目標に促進しています。「スマートホリデイ」は「孫休暇」「自分磨き休暇」「ヘルスケア休暇」「ボランティア休暇」など、目的に応じたネーミングにし、社員が休暇を取りやすくなるよう工夫しています。



休暇取得促進ポスター

障がい者の雇用促進をはじめ、多様な人材が活躍できる機会の拡大

「1事業所1人以上の障がい者雇用と定着」を目標に、インターンシップの受け入れや、全国の合同説明会への積極参加など、継続的に障がい者雇用に取り組んでいます。在籍者については、地域勤務職から総合職に転換できる「キャリアアップ・チャレンジ制度」や、障がいのある社員同士が所属部署を超えて相互に相談できる関係づくりを目的とした「ダイバーシティ交流会」などにより、活躍を支援しています。また、当社はACE(企業アクセシビリティ・コンソーシアム)に2013年の創設時から参画し、学校関係者や障がいのある学生を招いてのキャリアセミナーなどを実施しています。

今後も相談窓口などの体制整備を進めるとともに、各種研修の実施など、各職場や事業で培った経験を共有し、ブラッシュアップしながら障がい者の採用・定着・活躍を推進していきます。

高齢者雇用については、国の労働政策も踏まえ、2015年度からグループ全体で定年を65歳に延長し、高齢者の積極的な活躍を支援しています。外国人雇用に関しては、海外事業において現地採用を積極的に進めるとともに、

日本での実例視察などを通して当社グループの経営方針に対する理解を深めるなど、将来の経営層を目指した人材育成を進めています。

VOICE

総合職として、これまで以上に責任のある仕事を任せられるように

生活に欠かせない衣食住の中で、最も付加価値をお客様に提供できる住宅分野に進みたいとの思いから積水ハウスに入社。主に会計や出納業務などを担当しています。仕事の幅をより広げ、障がいがあっても活躍できることを証明したいと思い、「キャリアアップ・チャレンジ制度」に応募。今年から総合職として働いています。総合職となったことで、これまで以上に責任のある仕事を任せられるようになり、日々やりがいを感じています。今後は、障がい者という枠組みではなく、積水ハウスの一社員として職責者となることが目標です。障がい者が働きやすい職場環境となるよう、自身がけん引役となって取り組んでいきたいです。



東京特建支店
阿部 泰貴

主要指標の実績(KPI)

指標	単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	評価	目標
グループ女性管理職	人	65 (1.52%)	101 (2.26%)	114 (2.43%)	141 (2.79%)	○	2020年度 200人 (5%、将来的には10%)
女性店長 ^{※1} (2015年度から店次長を含む)	人	7 (6/16営業本部)	12 (8/16営業本部)	18 (13/16営業本部)	22 (12/15営業本部)	○	全15営業本部に1人以上 (店長が難しい場合は店次長)
障がい者雇用率 ^{※1}	%	1.97	2.08	2.21	2.20	○	1事業所に1人以上
男性の育児休業取得率	%	3 (16人)	19 (119人)	23 (162人)	70 ^{※2} (436人)	△	2020年度 80%

※1 積水ハウス単体

※2 2016年度以降、取得人数から取得回数のカウントに変更

評価

人事基本方針として女性の活躍を推進する当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄2017」に選ばれました。住宅・建設業界では初となる「なでしこ銘柄2013」に選ばれて以降、4度目の選定となります。このほか2016年度は、経済産業省が実施する「新・ダイバーシティ経営企業100選」にも選定されました。さらに、日経WOMANによる「企業の女性活躍度調査2016」の建設・不動産業界で1位を獲得しています。



今後の取り組み

多様な人材が創造性・革新性を発揮できる組織のもと、生き生きと社会生活を送りながら共通の目標に向かって力を結集し、事業を通じたイノベーションの実現を目指します。

住宅事業は暮らしと密接にかかわる仕事です。家事・育児や介護など、各人の多様な経験や視点が生きる場所がたくさんあります。2016年4月に施行された「女性活躍推進法」に基づいた行動計画の達成をはじめとして、当社グループでは、今後もダイバーシティを強く推進していきます。

2 「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成

当社は、お客様の住まいへの思いを受け止め、実現する「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成を目的に、営業・技術・総務などの職務別および階層別の各種研修

を体系的に実施しています(今年は技術職社員(現場監督担当)にフォーカスして紹介します)。

活動報告

若手技術職社員全員が設計と現場監督の二つの業務を経験する育成プログラム

「住宅に携わる優れた技術者には、設計・現場監督の両方の視点が必要」という考えから生まれた人材育成制度(ジョブ・ローテーション)を、若手技術職社員全員が経験できるよう発展・刷新し、2013年に「若手技術系社員育成プログラム」として制度化しました。

同プログラムでは、入社後に設計として業務に就いた後、2年目からの半年間を「現場監督経験期間」とし、設計職と現場監督職の双方を実際に経験します。幅広い知識と視点を持った技術職社員の育成につなげるとともに、社員自身と上長の双方に適性を改めて考える機会を提供しています。現場監督経験期間内には、現場でのOJTで多くの施工関係者と接し、施工の流れなどを学ぶほか、各種法令などの講義や先輩社員の体験を聞く「現場監督経験

スタート研修」や、現場監督経験を振り返る「フォロー研修」を実施します。

経験に応じた現場監督研修体系の概要

現場監督 経験年数 6年～	現場監督上級研修(チームビルディング編)		
3年～5年	現場監督中級研修 【業務改善スキル編】	安全管理者 選任時研修	現場監督施工研修 【地盤補強現場研修】
1年～2年	現場監督初級研修 【基本知識編】	現場監督コミュニ ケーションスキル 研修	検査員認定訓練 e-ラーニング・OJT
育成 プログラム	現場監督経験 スタート研修 フォロー研修		
	「若手技術系社員育成プログラム」 による現場監督業務経験		

マネジメント力の強化に向けた各種現場監督研修

現場監督の重要スキルである「マネジメント力」を磨き、施工協力会社との連携を強化し、施工力を高めていくことを目的に、現場監督の研修体系を2013年度に再構築。求められるスキルや目指すべき現場監督像を明確化した各種研修を初級・中級・上級と階層別に実施しています。

上級編では、施工協力会社とともに成長していくための経営視点や、施工現場でのチーム運営、施工現場管理等の日常業務を円滑に進めるためのリーダーシップスキルの

習得を図っています。本研修により、多くの関係者と連携し、高いレベルで現場監督業務を行うことのできるチームリーダーの育成に努めています。

これらに加え、全国4ブロックごとに各エリアの建築長全員が一堂に会して人材育成や組織マネジメントについて学ぶ研修会を毎年1回開催。支店を超えたネットワークの強化や、さまざまな考え方、取り組みの共有により、仕事の幅を広げる機会にもなっています。

優れた現場監督を「チーフコンストラクター」として認定

優秀な現場監督を数多く育成するとともに、当社のブランド力および生産性の向上につなげることを目的に、2012年度から、特に優秀な現場監督職社員を「チーフコンストラクター」として認定する制度を導入しています。認定に当たっては、各支店の推薦を受けた現場監督職社員を対象に、1次審査では「お客様の満足や信頼」と、施工協力会社・アフターサービススタッフ・支店の同僚といった「多方面からの信頼性」を評価。2次審査で、年間の引き渡し棟数・金額などの「量的評価」と、現場での工事管理能力や業務上の課題へ向けた優れた取り組みを評価する「質的評価」を実施した後、チーフコンストラクター認定委員会による最終審査で決定します。

2017年4月時点で、124人のチーフコンストラクターが

誕生しています。なお、資格の有効期間は2年間で、2年目に再度審査を行い、更新の可否を決定しています。

VOICE

現場監督全体の レベルアップに貢献したい

チーフコンストラクターとして難易度に関係なく、すべての現場に全力で取り組むこと、誰よりも図面を読み込んでから着工することを常に心掛けています。現在、経験の浅い現場監督が実用的に使えるよう、チーフコンストラクターの現場対応に関する事例をiPadから閲覧できる仕組みを構築中です。現場監督全体のレベルを上げていくため、この社内資格を目指すきっかけとなる存在でありたいと思っています。



神戸支店
廣田 優

女性が活躍できる職域拡大に向けた「女性現場監督サポートプログラム」

当社では、かつて男性が大半を占めていた現場監督の職域にも女性の活躍を広げ、多様な視点で新しい価値を生み出していくことを目指しています。これを支援するのが2015年に運用を開始した「女性現場監督サポートプログラム」です。同プログラムでは、個々の女性現場監督が孤立することなく成長できるよう、本社と本部・支店が連携して計画的な登用と支援に取り組むほか、全国の女性現場監督が集う交流会の開催などを通じて情報共有とモチベーション向上を図っています。同時に、「おりひめトイレ」をはじめとする女性用仮設トイレの建築現場への設置、女性に配慮した工具やヘルメットの紹介、「妊娠期の働き方ガイド」の作成など、継続的に安心して働き続けられる環境や体制の整備を進めています。また、安全衛生のチェックや仕様統一の取り決めなど、女性の視点での気付きは、組織全体の成長を促しています。



建設現場で活躍する女性現場監督

今後も女性技術者のキャリア形成の主要な選択肢として積極登用を進め、全国で活躍の場を拡大していきます。



妊娠期の働き方ガイド

VOICE

協力し合える関係を築くことが大切

育休復帰後から現場監督として働いています。子どもが入院したことがあり、皆さんに助けていただきました。周囲の人にサポートしてもらえることは、心の支えになりました。現場監督は一人の仕事ではなく、皆でつくり上げる仕事。時間の調整がつきやすく、iPadで情報共有できる業務も多いので、いざという時は安心です。

頼ってばかりではいけません。普段から協力工事店の職方さんや課の仲間とコミュニケーションを取り合い、協力し合える関係を築いておくことが大切だと感じています。



埼玉南支店
山崎 あすか

主要指標の実績(KPI)

指標	単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	定義
1人当たり年間平均研修時間 ^{※1}	時間	21.2	18.9	22.9	21.0	19.7	本社主催研修のみ
研修投資額	万円	58,344	64,917	69,202	73,425	70,368	教育研修費として費用計上している金額の合計
資格を取得した人数 ^{※2}	人	3,984	4,596	4,544	6,427	4,332	社内資格を含む

※1・2 積水ハウス単体

※2 各年度内に取得した資格の総数(1人の従業員が年度内に三つの資格を取得した場合「3」とカウント)。2015年度の人数が突出しているのは、期間限定の支援金制度などにより、一部の資格の取得を推進したため

技術担当役員からのコメント

お客様一人ひとりに「最適解」を提供するために、現場技術者のさらなるスキルアップに努めます

当社の工業化住宅は、同業他社に比べて「自由度の高さ」が特徴の一つです。工場のシステムで100%つくってしまうのではなく、50%は設計・施工の「現場」で、柔軟にニーズに応える住まいづくりを長年進めてきました。それは、住宅という商品が個々のお客様にとっての「最適解」であるべきだと考えているからです。工業生産で安定的高品質を担保した上で、ユーザー一人ひとり異なる要望に、きめ細かく対応した設計・施工により「最適解」を提供していく。このやり方だからこそ、現場力を担う技術者の育成とスキルアップをとりわけ重視しているのです。

現場監督職でいえば、最も重要なスキルはマネジメント力です。チーフコンストラクター制度の狙いもそこにあり、現場監督職に求められるマネジメントの能力を、良い手本として明確化することで、全体のボトムアップを図ろうとしています。

技術職の分野でも「女性の活躍」が広がっています。技術職の新入社員における女性の割合は今や4割に上りますが、女性の現場監督はまだまだ少数であり、これを全体と同程度の比率に高めていく方針です。女性現場監督は施工協力会社の方々とのコミュニケーション能力や、お客様への繊細な配慮などの面で評価が高く、全国の営業本部と支店・営業所が一体となって、彼女たちの成長を支援するとともに、現場監督職を女性にとっても働きやすく、かつやりがいの大きな仕事にしていきたいと考えています。

取締役副社長 兼 副社長執行役員
伊久 哲夫

