



建設中の新社屋の前で。
積水ハウス株式会社 仙台カスタマーズセンター、積水ハウスリフォーム東日本株式会社 仙台営業所、積和建設東北株式会社の社員

ダイバーシティの推進と人材育成

多様化するニーズへの敏感な反応、独創的な発想で
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

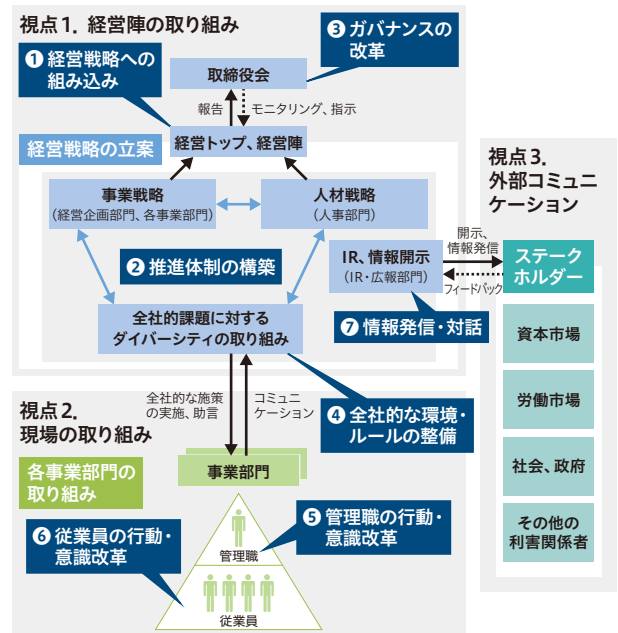
背景

お客様ニーズに対応するために必要な「多様な視点」

市場環境が激動する中で、企業が成長し、中長期的な視点で価値を創造し続けていくためには、人材の多様性を高め、イノベーションの創出につなげる「ダイバーシティ経営」が重要です。また、労働力人口減少という課題への対策としても、多様な人材が活躍できる環境を整備することが不可欠です。こうした観点から、経済産業省は「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)」という考え方を打ち出し、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」を公表しました。国際社会ではSDGsで「ジェンダー」(目標5)、「経済成長・雇用」(目標8)が掲げられています。

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多様化する中、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始まっています。

『ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン』実践のための7つのアクション



※ 経済産業省「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」に基づき作成

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

積水ハウスグループでは、ESG(環境・社会・ガバナンス)を第4次中期経営計画における経営基盤と位置付けています。その方針の一つとして「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を掲げ、多様な属性・能力の人材を受け入れるとともに、個々の人材が互いに尊重し合い、持てる力を最大限に発揮できる職場環境の整備に努めています。

当社グループが目指すのは、企業理念の根本哲学である「人間愛」に基づいて、多様な働き方ができ、かつ働きがいのある職場環境を実現しながら持続的に成長できる企業グループとなることです。従業員一人ひとりが「住まいから社会を変える」という使命感を持ってイノベーションを起こし、社会のニーズに応じていきます。

活動方針

1 ダイバーシティの推進

積水ハウスグループは、2006年に「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しました。2016年2月には「女性活躍推進法」に基づく「積水ハウスグループ 女性活躍推進行動計画」を定めて活動を強化。また、経済産業省の「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」で示

された「7つのアクション」についても「経営陣」「現場」「外部コミュニケーション」の三つの視点で、女性のみならず多様な人材の活躍を目指した具体的な方針・取り組みや推進体制を定め、着実に実行しています。「経営陣の取り組み」としては、CSR委員会傘下の社会性向上部会でダイバーシティ推進を重点テーマとして位置付けています。

「積水ハウスグループ 女性活躍推進行動計画」の取り組み内容

女性のキャリア促進

階層・職種に応じた育成を行い、女性従業員のキャリア促進の取り組みを加速する

- 管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズカレッジ」等を実施し、女性管理職への計画的育成を行う
- 職種別・階層別・地域別の研修や交流会を継続的に実施し、キャリア形成、ネットワークの構築を行い、計画的に育成する
- 女性の活躍の職域を広げるため、男性が多数であった現場監督へは「女性現場監督サポートプログラム」により計画的な登用・育成と職場環境改善を行う
- 一般職等から総合職等への転換制度「キャリアアップ・チャレンジ制度」(積水ハウス単体のみ)の積極的な運用を行う

両立サポート

仕事と家庭・育児の両方において男女が共に活躍し、貢献できる職場風土づくりを行う

- 育児休業者、上司、育児休業復業者を対象とした「仕事と育児の両立いきいきフォーラム」を定期的に開催し、「育児者の自律」と「上司の意識改革」を行う
- 妊娠中・育児中の勤務者と上司との面談を効果的に行い、スムーズな復帰と復帰後の活躍につなげる
- 男性の育児休暇「ハロー・パパ休暇」の取得をさらに促進する(目標：取得率50%)
- 育児・介護・配偶者の転勤等を理由とする退職者に対する再雇用制度「退職者復職登録制度」について、柔軟な働き方を周知し、優秀な人材の確保・活躍につなげる

働き方改革

ワークライフマネジメントを行い、メリハリをつけて成果が出る働き方改革を推進する

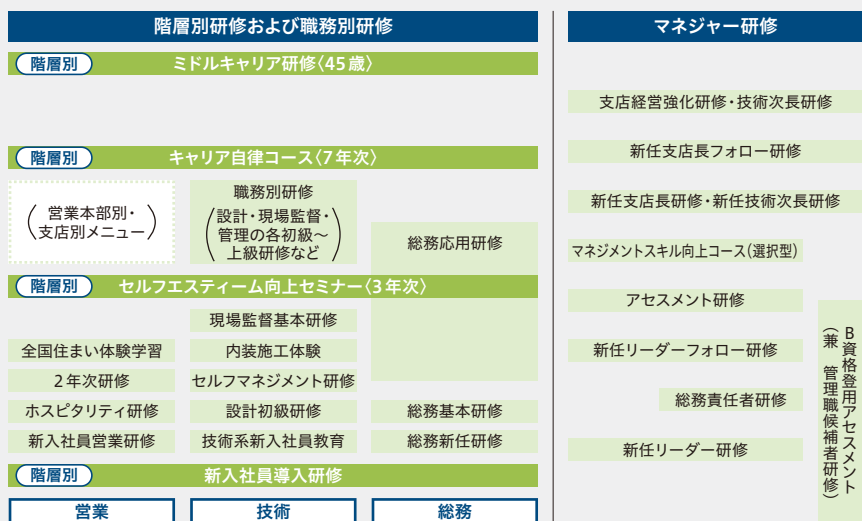
- 経営トップからの長時間労働是正に関する強いメッセージの浸透を図る
- 各事業所の生産性の高い好事例を収集し、改善につなげる(ITの活用例など)
- 「スマートホリデイ」(子ども休暇、自分磨き休暇、ヘルスケア休暇、ボランティア休暇など)により有給休暇取得促進を図る(目標：取得率80%)
- 育児・介護など、時間的制約のある従業員の公平な評価に向け、時間生産性を重視した人事評価の考え方について周知し、浸透を図る
- 在宅勤務やテレワーク等の多様な働き方について、個別対応の実施によりノウハウを蓄積しながら、制度化を目指す

2 「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成

人材育成の基本的な考え方は、自律型人材の育成とキャリア構築の重視です。住まいに対するお客様の思いを受け止め、質の高い住まいづくりを実現できる「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成を目指し、人事制度の整備と従業員の能力開発に注力しています。

階層別および営業・技術・総務などの職務別に研修プログラムを構築し、体系的に実施しています。また、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、従業員のモチベーション向上を図っています。

集合研修体系図(営業技術職群のみ)



活動が社会に及ぼす影響

多様な働き方を実現することにより、生活者としての視点を生かした多彩な提案や、多様な人材の能力を生かした技術開発が可能になり、社会課題の解決につながります。例えば、障がい者の視点・感性は、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し、より質の高い住宅・サービスを提供することにより、業界全体の成長をけん引し、社会に貢献します。

リスクマネジメント

リスク① 働き方の多様化による生産性の低下

対応① 育児・介護と仕事の両立制度・職場環境を整備するとともに、「退職者復職登録制度」などにより安定的に人材を確保します。

リスク② 教育研修が成長につながらないリスク

対応② 上長には階層に応じたマネジャー研修を実施し、指導力を高めるとともに、メンバーが受講する研修の目的・内容を共有し、OJTとの連動を図ることで、実効性のある人材育成を進めています。

リスク③ 在宅勤務などによるコミュニケーション不足

対応③ ITツールなどを効果的に活用することで、多様な働き方をする従業員同士のコミュニケーションの活性化に努めています。

リスク④ 働き方の多様化により人材を公正に評価できないリスク

対応④ 業務ビッグデータの活用や職務面談による個々の人材の能力・キャリアの数値化・見える化を推進します。

進捗状況

1 ダイバーシティの推進

活動報告

女性管理職の育成とキャリアアップ支援

女性活躍を推進する当社グループでは、管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズカレッジ」などを実施することで、女性管理職の計画的な育成を図っています。また、職種別・階層別・地域別の研修会や交流会を継続的に実施することによって、女性従業員のキャリア形成や、人的ネットワークの構築に取り組んでいます。

女性従業員が活躍できる職域の拡大にも努めています。例えば、一般職等から総合職等へ職群を転換できる「キャリアアップ・チャレンジ制度」を積極的に運用しています。さらに、かつては男性が大半を占めていた現場監督職において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的に「女性現場監督サポートプログラム」を運用しています。プログラムに基づき、本社と全国の営業本部・支店が連携して計画的な登用・育成に努めるとともに、女性が使いやすい工具や仮設トイレなどを整備し、職場環境の改善に取り組んでいます。建築現場におけるこれらの改革は、高齢化が進む技能者の労働環境改善にも好影響を及ぼしています。

VOICE

女性社員がキャリアアップするための道筋をつくっていききたい

四日市支店 管理長
片山 直美



一般職で入社し、展示場接客や支店内務を18年務めました。もっと仕事の幅を広げたいと考え、2006年に新設された職群転換制度(現在の「キャリアアップ・チャレンジ制度」)を活用して総合職に転換しました。

その後、二級建築士を取得して事務職から技術職となり、さらに2014年には「積水ハウス ウィメンズカレッジ」の1期生に選ばれ、2年間の研修を経て、2016年には支店幹部5役の一つである管理長に任命されました。女性の管理長は積水ハウス初です。今後より多くの女性社員がキャリアアップを目指せるように道筋をつくっていききたいと思っています。

仕事と家事・育児の両立をサポート

仕事と家事・育児の両立を目指す従業員をサポートするための制度改革と企業風土づくりを進めています。

2017年には、出産後1年以内の復帰を目指す従業員を対象に保育施設探しなどを支援する「保活コンシェルジュ」、子育て中の従業員(男女問わず)がフルタイム勤務の場合には会社補助金を増額する「スマートすくすくえいど」、日曜出勤の夫婦が交代で時差勤務できる「パートナーシップスライド」などの制度を整備しました。

また、育児中・育児休業中の従業員の自律を促すとともに、上司の意識改革を図るべく、「仕事と育児の両立いきいきフォーラム」を開催しています。2017年度は、全国7会場で計1100人が参加し、パネルディスカッションやグループ討議を通して男女が共に仕事と家事・育児を両立できる働き方について考えました。

多様な働き方とワーク・ライフ・バランスの推進

2013年から試験運用してきた在宅勤務を2017年2月に制度化しました。また、火曜・水曜が定休日の事業所においても、従業員が家族と過ごせるよう、日曜振替休日制度「ファミリーフレンドリーデー」を導入しました。働き方の選択肢を拡充し、土曜・日曜が勤務日となる住宅メー

VOICE

制度を活用して夫婦で仕事と子育てを両立し、キャリアアップ

福岡南支店 企画設計課
城山 陽子



2013年8月に息子を出産し、翌年春に職場復帰しました。夫は北九州支店で勤務し、夫婦共に日曜が出勤日のため、子どもは平日・土曜と日曜で二つの保育園に通っています。そのため金銭的な負担が大きかったのですが、2017年から「スマートすくすくえいど」の適用を受けて補助額が増え、とても助かっています。

夫婦共に設計職なので、一級建築士の資格は必須。一人が受験した時は、もう一人が子育て・家事に専念するなど協力し合い、夫婦そろって無事合格を果たすことができました。

カー特有の課題に対応しています。

このほか2017年7月24日に政府主導で実施された国民運動「テレワーク・デイ」に特別協力団体として参加。東京を中心に約150人の従業員がIT活用などによるテレワークを実施しました。

障がい者の雇用促進など、多様な人材が活躍できる機会を創出

「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、合同説明会への参加など、継続的に取り組んでいます。障がいのある従業員の活躍を支援するため、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、障がいのある従業員同士が部署を超えて相談し合える関係づくりを目的とした「ダイバーシティ交流会」の開催などの施策を講じています。また、当社は一般社団法人企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE)に創設時から参画。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の活動を展開しています。

今後も仕事やコミュニケーションにおける工夫の共有、課題の抽出などを通じて、職場環境の改善・活性化に取り組み、障がい者の採用・定着・活躍を推進します。

VOICE

自分のできることで会社にも社会にも貢献したい

横浜北シャーマゾン支店 管理課
清水 敏明



入社から約20年間、現場監督として700棟の工事に携わってきました。2012年に舌がんを患い、手術を受け、その後遺症で言語機能・肩関節機能に障がいが残りましたが、上司をはじめ周囲のサポートを得て仕事に復帰することができました。

3年前から手話の勉強を始め、現在は「手話奉仕員」養成講座へ通っています。また、仕事以外では、地域の手話サークルの会長と、がん患者会の会長を務めています。2017年には、対人支援のスキル向上のため、キャリアコンサルタントの資格を取得しました。今後は「治療と仕事の両立」「障がい者のキャリア支援」を中心に、自分のできることで会社に貢献していければと考えています。

評価

積水ハウスグループでは、人事基本方針として「女性活躍の推進」を掲げ、取り組んでいます。2017年12月、内閣府男女共同参画局の「女性が輝く先進企業表彰」で、建設業界初となる「内閣府特命担当大臣賞」を受賞しました。2018年1月には、厚生労働大臣「えるぼし認定」を取得。同年3月には、経済産業省・東京証券取引所の

「なでしこ銘柄2018」に選ばれました(住宅・建設業界では唯一5度目の選定)。また、IT活用による業務効率向上や働き方改革推進などの取り組みが評価され、2017年3月には、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されています。

主要指標の実績(KPI)

指標	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	評価	目標
グループ女性管理職	人	101 (2.26%)	114 (2.43%)	141 (2.79%)	158 (2.94%)	○	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	12 (8/16営業本部)	18 (13/16営業本部)	22 (12/15営業本部)	33 (14/15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}	%	2.08	2.21	2.20	2.38	○	1事業所に1人以上 (法定雇用率は達成)
男性の育児休業取得率	%	19 (119人)	23 (162人)	70 ^{※2} (436人)	95 (597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

今後の取り組み

住宅事業は暮らしと密接にかかわる仕事であり、さまざまな場において、家事・育児・介護などの経験に基づく各人の多様な視点が生きてきます。従業員一人ひとりが生き生きと社会生活を送りながら、存分に力を発揮できる企業グループを目指し、ITの活用、諸制度の運用拡充な

どを含めた職場環境の整備と「働き方改革」をさらに進めます。多様な人材が創造性・革新性を発揮できる組織のもと、共通の目標に向かって力を結集し、各事業分野でのイノベーション実現を目指します。

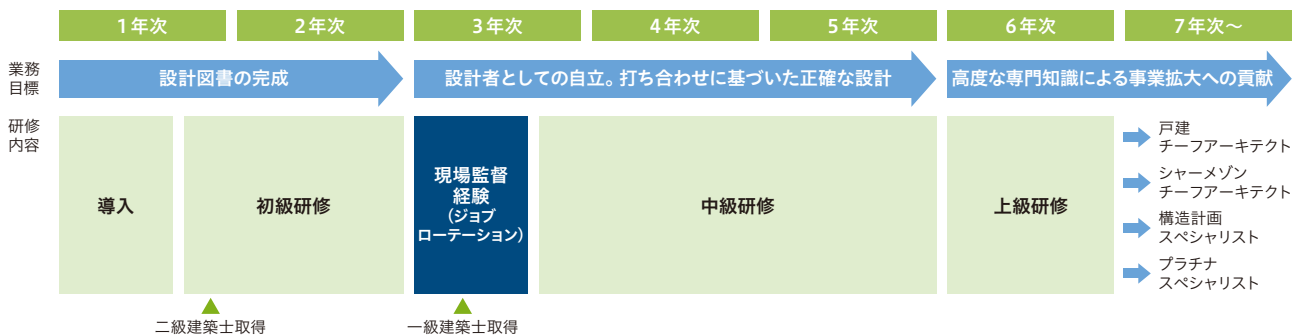
2 「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成

積水ハウスグループでは「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成を目指し、営業・技術・総務などの職務別および入社年次・年齢などの階層別に、各種研修を体系的

に実施しています。

2017年度は「技術職(設計職、現場監督職)」などの取り組みを強化しました。

設計職の人材育成体系図



活動報告

設計・現場監督の業務を「量」「質」の両面で見える化し、評価基準を明確化

住宅の品質向上に伴って、市場・顧客ニーズが多様化・複雑化する中、住宅の設計者や建築現場の責任者には、さまざまな状況に対応できる柔軟性と、より高度な専門性が求められています。しかしながら従来、社内には設計職や現場監督職の能力に関する客観的かつ統一的な指標が存在しませんでした。そのため、従業員にとっては「将来のビジョンや目標が定めにくく、成長を実感できない」ことが、組織にとっては「人材育成の方向や、エリア戦略における適正な人材配置が難しい」ことが課題でした。

これらの課題を解決すべく、2017年、設計業務・現場監督業務に関する全国統一の評価基準を作成しました。出荷金額・棟数、標準業務時間などの「量」と、コンプライアンス、保有資格、お客様満足度などの「質」の二つの軸によって設計職・現場監督職の業務を「見える化」し、客観的な評価が行えるようにしました。このたびの改革を各従業員の成長につなげるとともに、各組織での効果的な人材育成や適正な人材配置、グループ間の連携強化などに生かしていきます。

超高齢社会に対応した事業の拡大に貢献する「プラチナスペシャリスト」

「プラチナスペシャリスト」は、専門性の高い設計分野における品質の向上や人材の育成を目的に、2015年に新設した社内認定資格制度の一つです。超高齢社会の日本において、医療・介護施設の需要は年々高まっており、当社グループのプラチナ事業も順調に業績を伸ばしています。

同制度を通して、医療・介護分野の高度な知識を有し、特殊建築物の法規や設備に精通した設計者を育成し、市場のニーズに的確に対応していきます。2018年1月末時点で33人の「プラチナスペシャリスト」が活躍。各エリアにおけるプラチナ事業推進の中心的役割を担っています。

VOICE

社会的意義が大きいプラチナ事業をさらに拡大していきたい

北関東シャーマゾン支店
医療介護設計企画課
田中 慎一郎



プラチナ事業を担当して6年が経ちました。さまざまな苦労がありましたが、社内外のサポートを受けて、乗り越えることができました。今後の需要増加において、後進の育成も欠かせません。この事業の社会的意義への共感を深め、さらなる事業拡大を通して、社会に貢献していきたいと思っております。

合理的で安全性の高い構造計画を実現する「構造計画スペシャリスト」

2015年に新設した、設計職のもう一つの社内認定資格制度が「構造計画スペシャリスト」です。住まいに対するニーズの多様化に伴い、環境面や安全面などについて住宅に求められる性能レベルは年々高まっています。「構造計画スペシャリスト」制度は、性能レベルを安定的に確保しやすい工業化住宅においても、設計基準や構造計画、

地盤判定などに関する、より高度で専門的な知識・スキルが必要となったことから、専門資格として定めたものです。

認定者は、安全性・経済性の高い構造計画を実現するとともに、事業所全体のお客様満足度アップに向けて指導的な役割を果たします。2018年1月末時点で53人の認定者が活躍しています。

「カスタマーサポート・マイスター(CSマイスター)制度」を新設

全国のカスタマーズセンターにおいて、アフターサービス担当の専任スタッフが住まいの定期点検や補修、生活に役立つ情報の提供など、お引き渡し後のお客様のさまざまな要望に応え、暮らしをサポートしています。

「カスタマーサポート・マイスター(CSマイスター)制度」は、お客様満足度をさらに高め、積水ハウスを支持して下さるお客様を増やしていくことを目指し、2017年に創設しました。アフターサービス社員の範を示すことで、優秀な社員の育成とカスタマーズセンター全体のお客様満足向上につなげていきます。2017年度は、お客様サポートに卓越し、高いスキルと正確な知識で主導的に業務を遂行する29人が「CSマイスター」に認定されました。

VOICE

お客様と長期にわたる良好な関係を築いていきたい

四国カスタマーズセンター
お客様サービス課
石川 洋



「CSマイスター」として、お客様のお宅の定期点検を担当しています。お客様のお宅を訪問し、住まいに関するお困り事をヒアリングした上で修繕にあたるのですが、その際に、こちらから提案することを大切にしています。また、点検は1年、2年、5年、10年のスパンで実施するため、長期にわたってお客様と良い関係を構築できるよう努めています。

主要指標の実績(KPI)

指標	単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	定義
1人当たり年間平均研修時間 ^{※1}	時間	18.9	22.9	21.0	19.7	18.1	本社主催研修のみ。 (2017年度の内訳:男性平均16.7、女性平均23.5)
研修投資額	万円	64,917	69,202	73,425	70,368	87,312	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	4,596	4,544	6,427	4,332	3,064	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