

第六章

第三部 失われた信頼を取り戻す

噴出した諸問題

すべての役職員に緊急訓示

「いま、われわれは創業以来最大の危機に直面しています」

2019年4月22日、芳井敬一が全社に向けて発した「緊急訓示」は、事態の深刻さを物語るものであった。

「わが社が60年以上かけて構築してきた信用や企業ブランド、企業価値が大幅に低下しています。その原因是、内部通報が寄せられたにもかかわらず、経営者の取り組みが遅かつたことに尽きます。多くのお客さま、株主さまの期待を裏切りました」

緊急訓示の4日後には、「戸建住宅・賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等（以下、型式不適合問題）」についての外部調査委員会が設置され、同月24日から25日にかけて住宅系設計

全員を対象にした「型式適合認定勉強会」を実施するなど、やつぎばやに走り出している。

芳井が危機感を表明した問題はいくつかにわけられるが、それよりも前に「不適合施工」が過去

2014年から2016年にかけて立て続けに起きていた。

2014年 戸建て・賃貸住宅用の防火シャッター雨戸等における不適合施工

2015年 戸建て・賃貸住宅用の防火ドア・防火サッシにおける不適合施工

2016年 賃貸住宅等の小屋裏界壁パネルの不適合施工

以下、時系列で説明しよう。

国土交通大臣認定に適合しない施工

「防火シャッター雨戸」というのは、建築基準法に定められた防火設備の一種で、隣接する建物などへの延焼を防ぐため炎を閉じこめるものだが、それを取りつけるネジがシャッターメーカー指定のものでなかつたり、取りつけ箇所がちがつたりして国土交通大臣認定の仕様に適合していなかつた。

この違反が都内の5棟など全国で計9棟に見つかり、改修工事を実施した。さらに全国の状況を調査した結果、同様に不適合施工の疑いのある戸建・賃貸住宅は1863棟にものぼった。大和ハ

ウス工業は1863棟すべてについて点検を行い、不適合と判定した棟数は1045棟と判明したが、改修工事は2016年7月5日までに完了している。

次に「防火ドア」は、火災の拡大や延焼を防止する設備である点では防火シャッター雨戸と同じだが、シャッターが降りると人が通れなくなるのに対し、防火ドアは人が通れるようになつていて、緊急時の避難通路として設置されることが多い。防火ドアも防火サッシも、ネジの寸法や種類がメーカー指定のものと異なつていて不適合施工とされた。その数は戸建・賃貸住宅あわせて計1204棟に上つたが、お客さまの意向に沿つて改修工事が行われた。

前記「防火シャッター雨戸」のケースと同様、「防火ドア・防火サッシ」のケースも、新製品に切り替えられたタイミングでネジなどの仕様も変更されたのに、その情報が現場や工場の作業員に周知徹底されなかつたのが不適合施工の原因と判明している。なお、いずれのケースにおいても、第三者性のある性能評価機関で防火試験等を行つた結果、法の求める必要な性能が確保されており、安全上も支障がないことが確認されている。

「小屋裏界壁パネル」の「小屋裏」とは、一般に「天井裏」または「屋根裏」と呼ばれる空間のことと指す。集合住宅においては、隣戸に火災や騒音をおよぼさないために、この小屋裏に「界壁」を設けなければならない。この界壁には国土交通大臣認定を受けた石こうボードを用いる必要があるが、一部の工場で製造・出荷した界壁パネルにおいて認定内容とは異なる石こうボードが使

用されていた。また、パネルフレーム内に設置する胴縁において、国土交通大臣認定と異なる鋼材が使用され、かつ認定内容と異なる方法で設置されていることも判明した。これらの不適合は、賃貸住宅を対象に、石こうボードが44棟、胴縁が158棟確認され、本件についても国土交通省へ報告、公表するとともに、順次改修工事が進められた。界壁パネルの不適合についても、その原因は新仕様への切り替え時の伝達不足や担当者の認識不足であった。

「L字型受柱」の型式不適合

2019年に起きた2件のうち、まず賃貸住宅における「L字型受柱」の不適合から説明する。L字型の受柱というのは、外部に張り出した2階外部廊下などを支えるために用いられる。大和ハウス工業では2000年に型式適合認定制度を導入、2階外部廊下を支える受柱は「独立柱」で型式認定を受けており、「L字型受柱」では認定を受けていなかった。

一方で、現場では、建蔽率を緩和し、より広い建物の建築が可能なL字型受柱の需要があり、L字型受柱で型式認定を受けていると誤認していた設計担当者が、当時は少なからず存在していた。そのため、L字型受柱を採用した場合、本来であれば一般的な建築確認申請の手続きを経る必要があるが、当該手続きを経ることなく建築・引き渡しが行われ、結果、柱の仕様の型式不適合を招くおそれのある物件188棟、防火基準不適合については73棟に絞り込まれ、かかる事実を国土交通省へ報告するとともに、2019年4月12日に事実関係を公表した。

その後、型式不適合については第三者機関による構造評定書を取得し、建築基準法が求める構造上の安全性が確保されていることを確認。防火基準不適合については改修工事を進め、すべての物件について是正措置を講じた。

「独立基礎」の不適合

「独立基礎」の不適合について説明する。独立基礎とは、建物の外周部に沿って連続する帯状の基礎（布基礎）とは別に、建物内部において、柱1本を支えるために設ける独立の基礎をいう。大和ハウス工業は型式認定を受けるにあたり、独立基礎の高さを620ミリと設定していたため、それ以外の高さの独立基礎を用いる場合、型式認定外となることから、一般的な確認申請の手続きが

必要であった。

大和ハウス工業は2000年の型式適合認定制度導入以前から、高さ620ミリの独立基礎を用いることが一般的であったが、地盤の表層改良を行った場合は、布基礎と高さをあわせるため、高さ725ミリの独立基礎が採用されていた。このように高さ620ミリ以外の独立基礎も現場の状況に応じて採用されていたことから、当時の設計担当者の多くは高さ620ミリ以外の独立基礎も当然に型式認定を受けていたものと認識していた。

そのような状況のもと、表層改良地盤のほか、凍結深度が設定された地域や高低差のある敷地において高さ620ミリ以外の独立基礎が採用されたが、本来必要となる一般的な建築確認申請が行われることなく建築が進められた。それが独立基礎の仕様の型式不適合を招くこととなつた。

このような独立基礎の不適合は全国で3763棟（戸建住宅2153棟、賃貸住宅1610棟）確認され、当社はかかる事実をL字型受柱の問題とともに公表し、L字型受柱同様、すべての不適合物件を対象に第三者機関による構造評定書を取得。建築基準法が求める構造上の安全性が確保されていることを確認した。

このとき外部調査委員会委員長であった桑野幸徳（現・社外取締役）は当時をこう振り返る。

「国土交通省より原因究明を行うようにとの通知を受けまして、取締役会のもとに外部調査委員会が設置されました。なにしろこの事案は創業以来初の出来事でしたから、なんとしても誠心誠意

向きあおうということで、外部の弁護士2名と調査委員会を立ち上げまして、調査の結果、620ミリ以外の独立基礎も認定されたものとして建築確認申請を行っていたと判明したのです」

型式適合認定制度は、標準的な仕様で建設される住宅について、あらかじめ構造、防火、設備などの基準への適合を認定することで、個々の建築時の建築確認や検査時の審査を簡略化する制度であり、大和ハウス工業のような規格化された住宅を建築するハウスメーカーにとって極めて有益な制度である。

大和ハウス工業では型式適合認定制度への移行に際して、本社技術本部が各拠点の設計責任者らに社内通知によって周知をはかつてていた。さらに翌2001年9月にも技術本部長名により「特に注意すべき点として『型式認定されていない仕様での運用はできない』と念押ししている。だが、この独立基礎に関しても、結果的には、認定内容を周知させることができなかつた。

一步進んだ改善策

さまざまなものと違つて、強いていき過程において、強い営業力が大きな役割を果たしたのは間違い役常務執行役員（当時）が語る。

「大和ハウスが大きくなつていく過程において、強いていき過程において、強い営業力が大きな役割を果たしたのは間違い

ないと思います。本来であれば、その営業力と技術力が同時に進化、進歩していくべきだったと思いますが、そこに小さなズレが生じ、この問題に発展していったのではないかと考えております。売る側とつくる側、このコミュニケーションがおざなりになってしまっていた。やつぱり当社はものづくりの会社なんです。売るとつくる、そのバランスを改めて見直さなければならないと考えました」

2014年から2016年にかけて起きた不適合施工問題後、2017年1月に社長直轄の「仕様監理部」を設けることになった。これは、問題の当事者たる本社技術部門・生産購買部門・現場施工部門に対し、安全性能に直結する技術情報がしつかり伝達されているかを一元管理する部署である。それまでも問題発生ごとに有期の「仕様監理プロジェクト室」はあったが、社長直轄の常設機関として昇格させたのである。

これにより、監理対象部門において不適切な実態が確認されると、ただちに商品開発や製造・販売停止の権限を行使して不適合施工を防止できるようになった。

さらに、一步進んだ積極策も講じられた。それが「商品設計確認者」の制度である。お客様の安全・安心に直結する要素としては、「防火性能」や「構造性能」、快適さを保証する「遮音性能」「温熱性能」などがあるが、それぞれの分野に精通した商品設計確認者を本社の商品開発部門から選任し、専門的知見から設計内容を確認する。その後仕様監理部が、確認が適切になされたか否かをチェック

クすることで適正な性能を担保するのである。

また、現場作業者が正確な知識に基づいて施工ができるよう初期流動管理制度も整えた。部材の知識や仕様に関する知識、法令の理解など、教育の再徹底をはかったのである。さらに、型式認定不適合問題における外部調査委員会の提言を受け、2019年8月に社長直轄の「法令遵守・品質保証推進本部」を新設し、全社的な設計業務に関する法令遵守体制を整えた。桑野委員長（当時）がこう結論づける。

「2002年6月以降は型式適合認定の運用へ完全に切り替えるよう指示がありました。当時、一応の法令遵守体制はあったものの、実際の運用においてはあらたな制度の理解を設計者全員に徹底させられなかつた。つまり、本社と現場とのコミュニケーションが十分でなかつたことになります。それと、型式適合認定に関するチェック機能が働いているとはいえないなかつたですね」

型式不適合の問題については、「時代のニーズの変化」という背景にも触れておくべきだろう。当時、時代の趨勢は大量生産から少量多品種になってきていた。型式認定を受けた規格どおりに大量生産でやれていればよかつたけれども、お客様のニーズによつてどうしても規格をはみ出してしまうこともあつたようだ。さらに組織の肥大化や業務の繁忙により、建築に携わる事業所や担当者にコンプライアンス意識を徹底させられなかつた憾みもある。

実務経験不足と資格の不備

2019年6月の株主総会で、経営陣は新体制で臨むことが決まった。樋口武男会長が年齢を理由に代表取締役を返上するとともに、芳井敬一代表取締役社長が最高経営責任者（CEO）として事態解決の陣頭指揮をとることになった。

その半年後の12月、施工管理技士の「資格」問題が内部通報により浮上した。

大和ハウス工業には、施工管理技士の資格を有する者は4189名いるが、うち357名について、技術検定試験を受検するために必要な実務経験が不足、あるいは不備があると判明した（2020年4月17日公表の確定数）。検定実施機関により作成された「受検の手引」には、要件として「実務期間」や「実務内容」が定められているが、それが不足ないしは不備なままに受検して合格した者の数は、すでに退職していた者まで含めると371名にもおよんだのである。

資格を有する者は各現場の技術者として配置される。その資格が中身のないものであつたとすれば、現場で管理する者など存在しなかつたことになる。これは明らかに建設業法違反である。実際に現場の主任技術者、もしくは監理技術者として、不適切に施工管理技士の資格を使用した人物は6名、16現場にいたことが判明している。要件を満たしていないのに実務経験証明書を承認した会社側の体制に大いに問題があつたわけだが、ある技術系幹部によると、

「そもそもわが社には技術者が不足していて、技術本部からもつと資格を取つてほしいと通達があつたんです。資格を取るには実務経験が必要になるけれども、その条件のチェックが甘くなつてしまつた。たとえば、本人が『これだけ経験を積みました』と申告してきても、上司がその現場で一緒に働いていない限り真否は判断できないので、実務経験証明を出して受検させる……こういったケースが増えてしまつたわけです」

大和ハウス工業では、古くは1982年から、従業員の意欲増進をはかるために免許取得祝金を支給する制度を設けている。また、2008年には社長名で「公的資格取得の徹底」が指示され、2010年には技術本部長名で「国家資格取得促進策実施の件」が通達されている。こうした「資格を取ろう」という企業文化は尊ぶべきものである一方、資格取得推進方法のまざもこの問題を招いた要因のひとつだといえる。

ともあれ、371名のうち退職者など数名をのぞくほとんどが、資格を返上することになった。

今回発覚した問題については国土交通省等の関係省庁に報告、2年後の2021年12月、「営業停止」という処分が科された。営業停止期間は同年12月2日から同月23日までの22日間、停止対象は20都道府県での電気工事業と、鳥取・島根・岡山・広島・山口5県の管工事業（いずれも民間工事が対象）。停止期間、範囲ともに大和ハウス工業にとつて過去に例を見ない規模であった。この公的処分とは別に、大和ハウス工業も自主的措置を講じた。営業停止処分に違反しないよう、特に

営業停止対象エリアの事業所を閉鎖、建築一式工事等や宅建業を含むすべての営業活動を中止したほか、営業活動に必要なパソコンを回収し、生まれた空き時間に集合研修を行つて徹底したコンプライアンスの再教育に努めた。この期間、芳井以下役員が各地の事務所を訪問し、従業員との対話を重ね、さらに環境エネルギー事業本部傘下の従業員は、コトクリエで研修を行つた。

中国の関連会社における資金不正流用

型式不適合問題と実務経験不備問題、このふたつの不祥事発覚よりも前に、中国で事件が起きていた。2019年3月13日、全国の支店長たちが一堂に会する年一度の全国支店長会議が開かれていた。直近の業績が好調なため会議は順調に終始したが、その舞台裏では深刻な事態が進行していた。会議の前日、あるニュースがもたらされていたのだ。香曾我部武副社長が当時を振り返る。

「中国の責任者である片岡幸和君（現・常務執行役員）が駆け込んで来て、震え声で『大変なことが起きました』って。芳井社長と私で片岡君から詳しい話を聞いてみると、どうも大連の合弁会社『大連大和中盛房地産』で資金の不正流用が起こつたらしく……」

不正流用は3年前からはじまっていた。その金額14億1500万元（約2334億円）。

「この合弁会社は50対50の議決権比率だから、基本的に日中双方から責任者を出していて、わた

しは日ごろから日本側の責任者に、金銭についてだけは気をつけるよう言つていたんですよ。しかし、どうも預金通帳などを偽造する会社があるらしい」（香曾我部）

すぐさま第三者委員会を立ち上げ調査をはじめた。委員会の事務局を務めた執行役員・法務部長の八田政敏によれば、

「毎月毎月、現地の銀行から合弁プロジェクトの残高証明書が送られてきますが、それが偽造されていました。流用したあとの金額に書き換えられていたのを見抜けなかつたんです」

おまけに現地大連の警察も市当局も捜査には非協力的だし、首謀者は合弁相手から派遣された取締役2人と出納担当者1人で、彼らは行方をくらましてしまい状況がつかめないまま。不幸中の幸いは、日本人従業員が不正に絡んでいた事実がなかつたことだつた。

この不祥事は、全国支店長会議が終わった夕刻に緊急記者会見を開いて公表された。この件に関しては刑事告訴を行い、同時にプロジェクトの強制清算を申立。結局、「海外でビジネスをするとはそういうことなのだと勉強できた」（香曾我部）ということになる。

ガバナンスの再整備

2019年11月にリリースされた「大和ハウスグループのガバナンス強化策について」では、四

つのガバナンス強化の基本方針が掲げられた。

一つ目は、経営体制および管理・監督のあり方の再検討だ。社外取締役の充実による牽制強化をはかるとともに、社内取締役の上限年齢を原則として代表取締役は69歳、取締役は67歳と設定、経営人財の世代交代の円滑化をはかるとともに、リスク情報の取締役会への報告基準を再整理し、迅速な報告と管理監督が可能となるよう体制の見直しを行った。

二つ目は、業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化。各事業の責任者がリスク管理の統括責任を負う体制に変更するとともに、業務執行現場におけるリスク・コンプライアンス対応の推進と業務環境の整備を任務とする新組織として「コンプライアンス推進部」をあらたに立ち上げた。また海外においても地域コーポレート機能（海外RC機能）を設けることで、事業や地域の特性に応じた業務執行体制の再構築を行った。

三つ目は、リスク情報の収集と共有の強化。リスク報告基準を明確化しグループ全体への再周知を行ったほか、内部通報の窓口を拡充した。不祥事3件のうち2件は内部通報が発覚の端緒となつたことから、内部通報の外部窓口としてあらたに「弁護士ホットライン」を設け、リスク情報の入手経路の拡充を行った。

四つ目は、持続性・実行性を支える環境の強化。人財のリスク感性の向上を目的とした業績評価・人事制度を見直し、研修コンテンツの充実やそれを継続して実施するなどの措置を講じるほか、効率化と業務実行環境を改善した。

これらのガバナンス強化に深く関わったのが、中国の不正流用事件の調査にも携わった法務部長の八田だ。

「ガバナンス体制見直しのいちばんのポイントは、各事業の担当役員が数字を見るだけでなく、事業全体に目を光らせるようになったことでしょう。2021年4月に事業本部制に変わり、各事業本部長の権限と責任が重くなつた。いわば分社化一歩手前の体制。事業本部長がリスクオーナーとなり、再発防止策も事業本部長が策定するといった具合に、ルールがガラッと変わりました」

それまでは、各所で発生するリスク情報を本社の法務部が事務局を務めるリスク管理委員会が集約、月に一度、本社の部門長で組成されるリスク管理委員会でその情報を周知していた。しかし、さまざまなリスク情報に対して誰を責任者として再発防止措置を講じるかという点があいまいで、会社として十分な手を打つことができない。今回のガバナンス強化により、リスクオーナー制度を導入。事業本部ごとにリスク管理委員会を設けることで、各事業本部長の指導のもとで対策を講じる体制に変わった。

2014年から2016年にかけて続発した不適合施工問題。そして2019年に発覚、公表し

た三つの不祥事は、大和ハウス工業の経営に大きな影響をおよぼした。だが、それまで成長一辺倒だった経営姿勢を顧み、事業規模や時代に即したガバナンス体制を構築する好機になつたともいえる。拙速に建物をつくるのではなく、土壤を見極め、基礎をつくり、そのうえに建物を築く。経営陣はもちろん社員一人ひとりがこれまでとこれからの自社のありようを考えたという意味において、苦しくも意義のある時期であつたといえるのではないだろうか。

第七章

創業以来の危機を変化と成長の糧に

「人を育てる」ことが最大の使命

2020年、新型コロナウイルスの猛威が世界を襲った。世界中の都市がロックダウンとなり、日本も緊急事態宣言の名のもとに人流を制限。誰も経験したことのない未曾有の事態。だが、大和ハウス工業のトップとして、芳井敬一は判断に迷うことになった。

「考えたことはただひとつ、命を守るということだけ。誤解を恐れずにいえば、現場の作業が遅れてもお金で解決できる。でも命は取り戻すことはできない。だから、そこは一切ブレませんでした。政府が緊急事態宣言を出したら、大和ハウス工業はどんなことがあっても休む。営業畑で育ってきたので、数字の責任をとるのは当たり前だと思います。『ごめんなさい』と言つてスッと辞めます。でも会社としてコロナの対応を間違つて、誰かが命を落とすようなこ

とがあれば、社長を辞めたからといって済む話ではない。会社も現場も誰一人亡くさない。それだけは決めていました」

「遅延損害金を支払わなければならぬ現場でも喫緊のケースをのぞいてストップ。数十億円におよぶ協力会社への補償も行つた。

「補償に関しては緊急取締役会で議論しましたが、反対する役員はいませんでした。創業者から連綿と受け継がれてきた『大和ハウス工業は協力会社とともにある』ことを誰もが理解していたからだと思います」

2017年11月、社長に就任。営業本部長の職をみずからの“集大成”だと思つていた芳井は、その数カ月前に樋口武男会長（当時）から突然の電話で社長就任を打診されたという。驚きと戸惑いで押し黙つた芳井に樋口は「ここまで来て逃げるな」と言い、芳井は「はい、わかりました」と答えるしかなかつた。

思いもよらない社長就任だったが、芳井にはかねてからこの会社でやりたいことがあった。2005年に「支店長公募育成制度」ができたとき、芳井は上司の推薦を受けて、その一期生となつた。

「応募書類に書いたのはひとつのことだけ。『人を育てる』。売上をのばします、受注を増やします、それは当たり前。そのためにも人を育てるというビジョンがないと絶対ダメだと思つていました。『数字を上げている人だけがいい人財ではない。この会社が未来永劫続くために人を育てることを約束したい』と話しました」

「事業を通じて人を育てる」。それは、創業者・石橋信夫が著した大和ハウス工業のバイブル『わが社の行き方』の冒頭に書かれている社是だ。

再発防止に努める

大和ハウス工業には帰るべき原点がある。芳井が「調子がいいときも悪いときも読む」という『わが社の行き方』だ。第6次中期経営計画の最後にもまた信夫の言葉が引用されている。

「何をしたら儲かるかという発想でことにあたるな。

どういう商品が、どういう事業が世の中のためになるかを考えろ。

会社は社会の公器やからな」

2019年、不祥事が連鎖したときも、芳井は信夫の遺した言葉を胸に謙虚な姿勢で向きあつた。

「第三者委員会の報告を一字一句細かく読ませていただきました。ここからなにを学び、未来に

活かすかというのが僕らの役割ですから。実際、すごくいいレポートでした。普段つきあいのある監査法人では気づかないような問題点や不備まで詳細に調べていて、その指摘はとても勉強になりました。会社の健康診断、人間ドックをしてもらつたようなものです。そしてその結果をもとにこの会社を治療していかなければならぬ。

2019年は大和ハウス工業にとって嵐のような時期でした。どんなにしんどくても目の前にあるのは通るべき道、通らなければならない道。その向こうにはなにかあると思っています。不祥事が立て続けに起つたとき、社内外の多くの方が本当に一生懸命、休日返上で調査や対策を行つた。この会社の団結力はすごいんです。だからこそ、個人を大切にした教育ができればもつともうのがいるはずだと。個人としても、会社としてもいい経験になりましたし、会社のあり方を考えるいい時間を与えてくれました。ガバナンス、コンプライアンスに正面から向きあい、組織を変えていくきっかけになつたと思います」

組織改編、事業本部制導入へ

第三者委員会の報告を受けて、真っ先に決断したのは支店制から事業本部制への変更だった。大和ハウス工業では1985年以来、17年間にわたつて事業部制がとられていたが、2002年に樋

口の決断で支店制へと移行していた。住宅市場が縮小していた当時、地方工務店との顧客獲得競争を勝ち抜く地域密着型の営業とアフターケアを重視した樋口は、全国80支店の支店長に大幅な権限委譲を断行した。このとき同時に行われた、支店長にふさわしい人財の育成——社内教育の薰陶を受けた者の一人が芳井だった。

だが時代は変わり、大和ハウス工業はさらに大きな成長を遂げ、ポートフォリオも様変わりしていく。2021年4月、大和ハウス工業は屋台骨となる住宅、集合住宅、マンション、流通店舗、建築、環境エネルギーの6事業本部を立ち上げ、それぞれに事業本部長を置いた。

「第三者委員会に指摘されたのが、売上高3兆円規模の企業ですべて社長が決裁しているのはリスクが大きいということと支店制度の限界でした。全国に80人の優秀な支店長を置いて、その判断を社長一人が決裁する。この体制は無理があります。住宅なら住宅、建築なら建築のプロフェッショナルが社内にはいるわけですから、その方々に判断を任せたほうが役割や責任が明確になる。」

支店の統廃合も行いました。たとえば5年連続で赤字の支店がある。支店長をかえても成績がいいのは最初の1年だけ。そういう土地で無理にがんばるのであれば、近隣の調子のいい支店と統合したほうがいい。支店長の数は減る。決裁に時間がかかるようになる。そういう意味では迷惑をかけるかもしれない。でも会社としてはプラスになるわけですから、給料は上がるわけです。

事業によつては、地方でやるよりも東京や大阪で集中してやつたほうがいいこともあります。

合理化という点でも事業本部制の採用は大きく寄与していますし、これからも進めていきたいと思っています」

事業本部制によつて事業全体の競争力やリスク対応の自浄力を強化。本社部門は事業本部への牽制・監督および事業支援に特化し、経営層はグループ全体戦略や成長戦略の執行・監督に集中できるというメリットがあつた。「バリューチェーン一体運営による競争力の強化」にも大きな役割を担うことになった。たとえば戸建住宅事業では、新築時からリフォーム・売却・建て替えまで長く顧客に寄り添うことを共通戦略として、住宅事業本部に属する各社を一貫してマネジメントできるようになつたのだ。

この事業本部制のもとで、2023年度からの組織改編では建設業法の遵守を主目的として組織・仕組みの抜本的な見直しを行なう。それまでは事業所ごとに電気工事業・管工事業などの建設業許可が異なるほか、営業ブロック母店の管轄エリアや技術部門の広域エリアも異なるため、会社として複雑な管理が必要だった。これを改めるため、まず各エリアの管理監督機能を持つ本店・支社を「各エリアの統括拠点」として全国を11エリアに再編し、その傘下にエリアの各事業所を支店として配置する体制へと改組した。2025年度からは、事業本部の機能強化・合理化とさらなるガバナンス強化のために、従来の6事業本部から二大本部「ハウジング・ソリューション本部（HS本部）」と「ビジネス・ソリューション本部（BS本部）」に再編。本社機能も再編することで、組

織および業務のスリム化・強靭化をはかる。これには2024年から進めている「小さな本社プロジェクト」（正式名称 組織機能リバランスプロジェクト）の取り組みが大きく反映されている。

5カ年計画を策定——第7次中期経営計画

育てつつ、勝つ。芳井は数字にもこだわった。

「いまの大和ハウスをオリンピックの体操種目にたとえるなら、鉄棒2位、あん馬3位、吊り輪2位、でも総合で1位という感じです。どのセクトも1位は取れていない。流通店舗だけは他社がほとんどやつていないので1位ですけれど、住宅もマンションも建築も勝っていない。そこにのびしろがあるともいえる。総合1位はつまらない。どの部門でも1位を目指したいのです」

2016年度から2018年度までの第5次中期経営計画の基本方針で掲げられたのは、「国内需要を取り込みつつ、将来の環境変化に備え、4兆円に向けた基礎を築く」というものだった。東京オリンピック・パラリンピック開催などを背景に不動産開発や海外進出の強化をはかり、売上高3兆7000億円、営業利益2800億円という強気の目標設定だったが、最終年度には売上高4兆1435億円、営業利益3721億円と目標を大幅にクリアし過去最高の業績を達成した。

5次中計の大幅な成長を受け、さらなる飛躍を期待した2019年度から2021年度までの第

6次中期経営計画。この計画立案中に巻き起こつたのが、相次ぐ不祥事の発覚だった。6次中計の冒頭に記載されたのは「ガバナンスの強化」。そこに追い打ちをかけるように世界全体をコロナ禍が襲った。

芳井は6次中計の3年間をこう振り返る。

「次から次に凄まじい矢が飛んできてギブアップ寸前まで追い込まれました。それでもなんとかもちこたえることができたのは現場で働く社員たちのおかげです。歯を食いしばり、数字を上げてくれ、その数字が僕を、大和ハウスを守ってくれました。自分では精神力が強いほうだと思っていましたが、だからこそギリギリ耐えられたのかな。社長としての能力は自分では評価できないけれど、精神力が強かつたからこそ、この時期を乗り越えられたという自負はあります」

大和ハウスグループに吹き荒れた強烈な逆風。それでもこの6次中計において過去最高の売上高、利益を記録したのは、芳井が語るように社員たちのがんばりがあつたからこそだろう。当初目標として掲げていた売上高4兆5500億円、営業利益4050億円には届かなかつたものの、売上高4兆4395億円、営業利益3832億円、経常利益3762億円。商業施設・事業施設やアメリカを中心とした海外事業の好調が数字を牽引した。

改革はさらに加速することになる。2022年度からの第7次中期経営計画は、これまでの3年単位だった期間を5年にのばし、2026年度までに設定された。それは、数字だけを追い求めず

組織や働き方を根本的に変え、未来へ向けて持続可能な企業に成長していくという芳井の決意のあらわれだった。

「3年ごとに目標にあわせた決算をするために、たとえば、いい物件を売却して数字をあわせるということは、株主のためにも会社のためにもならない。本当は7、8年でもいいと思っていたんです。しかし、それだと投資家に納得していただけないので5年。不測の事態や不可抗力などで、途中で数字が悪くなることもあるかもしれない。でも最終年にはきつちり数字を出します。それまではじっくり見ていてもらえればと思っています。ただ、5年が正解かどうかは現段階でわからないうので、今後も期間に関してはよく考えていただきたい。

もうひとつ、社員には働く時間とは別に“考える時間”も持つてほしいと思っています。つくつた、売った、はい次、という作業を続けるのではなく、ときには少し立ち止まって流れを見る。ものや人がどんなふうに動いていくのか、それを見ていくのも勉強になる。がむしゃらに働くのではなく、余裕を持って物事を見る。世の中ではなにが起こっているのか、人々はなにを思っているのか。そういうことを考え、ひろっていくためには時間と余裕が必要です」

業績目標として掲げたのは、売上高5兆5000億円、営業利益5000億円、当期純利益3400億円。信夫が掲げた「100周年には10兆円に」という夢の実現のため、7次中計で5兆円を突破することで夢への折り返し地点となることを目指した。

7次中計の重点テーマ

7次中計では、次の8次中計以降の成長も見据え、「収益モデルの進化」「経営効率の向上」「経営基盤の強化」の三つの経営方針と、以下の八つの重点テーマを掲げた。

- ① 地域密着型の海外事業による成長の加速
 - ② 地域・お客さま視点で循環型バリューチェーンを拡充
 - ③ すべての建物の脱炭素化によるカーボンニュートラルの実現
 - ④ ポートフォリオの最適化による利益成長と資本効率向上の両立
 - ⑤ コスト競争力強化と安定供給体制の構築
 - ⑥ DXによる顧客体験価値の向上・サプライチェーン進化・技術基盤の強化
 - ⑦ 人的資本の価値向上
 - ⑧ ガバナンスのさらなる強化
- 特に「④ポートフォリオの最適化による利益成長と資本効率向上の両立」に関していえば、より積極的な財務戦略への転換が行われることになった。長年にわたって、大和ハウス工業の財務部門を牽引してきた香曾我部武代表取締役副社長が解説する。

「もともと石橋相談役は『借金は嫌いだ』と仰つてましたし、大和団地との合併前は大和ハウス単体ではほとんど借金はゼロの状態で来たんです。バブル後、樋口社長時代にその団地の借金も思い切ってゼロにした。もともと住宅建設の請負でしたからね。私が入社した当時、若気の至りで相談役（当時・会長）に、『請負だけでなく、ある程度収益物件をもつて、三井不動産のようにやるべき』と直言したことがあつたのですが、『そんな大家のようなことをしたら会社が潰れてしまう』と仰つていたぐらいです」

そんな無借金経営も時代の変化とともに見直しが求められるようになる。2008年から「事業連携による総合的不動産事業の強化」を掲げ、財務規律としてD/Eレシオ（負債資本倍率、有利子負債／自己資本）健全性の指標）0・5倍程度を目安に、不動産開発投資を拡大する。社債やシンジケートローン、増資等のさまざまな資金調達手段を駆使し、積極的な財務戦略へと舵を切つたのである。5次中計（2016年～）では7658億円、6次中計（2019年～）では1兆587億円の投資を実行し、大規模不動産開発への投資、保有・運営事業の拡大に向け、「アセットマネジメント機能」の強化をおし進め。そして、この7次中計では、2兆2000億円の投資を計画した。

金融緩和環境を利用して、超長期の調達も含め低金利で巨額の資金調達が可能となつた。また調達の多様化としてハイブリッド調達や転換社債を行い、積極的に有利子負債を活用。こうして調達し

た資金によって、Dプロジェクトなどの大型物流施設や再開発事業などへの不動産投資は飛躍的に拡大した。さらには海外での不動産開発やスタンレー・マーチン社などのアメリカの住宅会社のM&Aにも広がっていく。

しかし、業績が急成長した一方で、D/Eレシオの悪化、総資産回転率の低下という歪みが生じることにもなった。またコロナ禍を経て、安定的な持続的成長に向けて、フロー（請負）とストック（賃貸管理・開発）のバランス、ポートフォリオを見直す流れが生まれることになる。香曾我部が回想する。

「6次中計でいっていたのはROE（自己資本利益率、当期純利益／自己資本＝収益性の指標）を13%以上、D/Eレシオを0・5倍程度。株主還元については配当性向30%以上、なおかつ安定的な配当。その三つを指標として示していました。しかし、徐々に株主の要求も厳しいものになってきた。株価の動向もふまえて、7次中計ではROE13%以上は変えないが、レバレッジを効かせるためD/Eレシオは0・6倍程度までにしました。配当性向は30%以上だったのを35%以上にさせていただいた。なおかつ配当金は1株当たり130円を下限金額にしますと、株主への還元も強化したのです」

さらに、事業本部制導入にあわせてROIIC（投下資本利益率）を指標として採用する。

「各事業本部への評価に関しては、ROIICを入れました。これは投下資本でどれだけ利益を出

せるかという指標です。営業サイドに資金効率をもつと考えて投資しなさいという指導を行ったわけです。それに加えて、期ごとに各事業部に投資と回収の金額を割り当てて、投資の実績を可視化しました。各事業本部側では、その資金の動きを見ながら、資産の売却なども先手を打つてできるような体制に変えました。投資と回収、どちらかが大きく先行するようなことは抑えられると考えています」

元来、「ROE13%」と「D/Eレシオ0・6倍程度」、このふたつの指標の両立は容易ではない。たとえば、ROE向上を目的として自己株式を取得して自己資本を圧縮した場合、D/Eレシオは悪化することになる。要は収益性と財務の健全性、そのバランスが重要だということだ。

資材調達を支える購買部門

7次中計の重点テーマ「⑤コスト競争力強化と安定供給体制の構築」の実現に向け、大きな役割を果たしたのが縁の下の力持ちともいえる購買部門だった。鉄鋼や木材から最終的にはボールペン、トイレットペーパーまで「大和ハウスグループで買うものはすべて担当する」という思いで、長年、購買部門を担当し、2020年から部門の責任者として奮闘してきたのが杉浦雄一（大和ハウスリフォーム取締役専務執行役員、当時・大和ハウス工業上席執行役員）だ。その役割は、資材調達、

価格交渉、原価管理、品質管理、そして資材調達先の会員組織「トリリオン会」の事務局と多岐にわたる。コロナ禍や災害時においても購買が担う役割は大きかった。コロナ禍に海外で生産している住設機器が日本に届かなくなつた際には、代替品による対応と正規品納入後の交換処置を実行し、お客様への契約期日までの引き渡しを実現させた。また大型建築に使用する「ハイテンションボルト」が不足したときは、鉄鋼メーカーに協力を仰ぎ、無事に納入させて工事を止めさせなかつた。「グループ全体で1年間に使つてているトイレットペーパーをひとつ1円安くできるだけでかなりのコストダウンができる。まずはグループがどんなものを買つていてるかを把握して、グループとして共同購入できるものはそういうべきではないかということを芳井社長に進言したところ、『やつてみよう』となりました」（杉浦）

こうして2022年2月に行われたのが「グループ購買キックオフ会議」だつた。このとき芳井から杉浦にある指示が出された。

「グループ購買をやるなら1兆円分買って、10%、1000億円のコストダウンをしてくれと。でもそのときに必死になつて集めても3000億円くらいしかなかつた。1兆円分つてなにを買えばいいのかという感じでした」（杉浦）

グループ全体で集中購買するメリットはコストダウンだけではない。前述の通り2014年から立て続けに発覚した不適合施工など品質問題に関する法令違反は、大和ハウス工業の信頼を大きく

傷つけることになつた。社内およびメーカーの認定に対する知識、認識不足が問題の大きな原因となつていていた。購買部門が適正な部品・材料を選定し、集中購買することが法令違反を防ぐことになる。

「同じように認定に合格していても業界の認定と大臣の認定が少しづちがつてたりしたことで、認定に対する認識があやふやになつていきました。メーカーが、よかれと思って改良しても認定をどうないまま納品されてしまうと、法令違反になつてしまします。実際、私が取引先を訪ねてみると認定通りになつていないこともありました。『変更したら変更の手続きをしてください、そうでないと認定とみなされません』というようなことを地道に伝えていきました」（杉浦）

大和ハウス工業は2015年に「CSR調達ガイドライン」を策定。取引先とともに成長発展していくことを目指した社会性・環境性のガイドラインだつたが、急速な社会変化を受け、より社会要請に応えられるよう、2023年に「サプライチェーンサステナビリティガイドライン」へと改定された。このガイドラインでは循環性・社会性について七つの原則を定め、さらにガイドラインに基づきサプライチェーン全体でCSR購買を進めていくために、詳細な「購買部門CSR購買方針」を制定し、500社を超える購買部門すべての取引先に理解・納得してもらいう同意書を交わしている。持続可能な購買活動の遂行は顧客への価値提供につながるとともに、国際社会や地域社会にも寄与するもので、取引先との協働があつてはじめて実現可能になる。杉浦は「取引先にとつ

ては迷惑だったかもしれない」と苦笑いしつつも「手前味噌ですけど、ここまでやっている会社はほかにない」と胸を張る。

自然環境や労働環境などへの配慮を求める多くのミッションは、コストダウンと真逆の方向に向かうことも少なくない。

「木材なら、どこからきたかという『血統書』がないものは使用しない。森林破壊を行っているような地域のものは使えません。近年だとロシアの木材は紛争国だということで使っていません。すばらしい資源で、使えないのは本当に大変ですが、そこは遵守しています。このロシアの木材を中國経由で入れてくる場合もありますが、これも止めなければならない。あとは子どもが不当労働をしている工場でつくられたものは使いません。こうしたことはメーカー側に確認をとつてもらっています」（杉浦）

7次中計の最終年度における「グループ集中購買1兆円、1000億円コストダウン」の目標は、5カ年計画の3年目にグループ集中購買7260億円、557億円のコストダウンを達成している。

“将来の夢”（パー・バス）プロジェクト始動

この7次中計で存在感を示しているのが、冒頭に掲げられた「生きる欲びを、未来の景色に。」

の一文。さらにこう続く。
「生きる欲びを分かち合える世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する。」

大和ハウス工業の社是、行動指針に次ぐ価値観として、“将来の夢”（パー・バス）と呼ばれるこの一文は、長いプロセスを経て生まれたものだ。約4万人のグループ従業員へのアンケートや大学生が参加するワークショップ、株主や取引先といったステークホルダーへのヒアリングを経て、さらにグループ従業員約1000人が参加するオンラインサミットでディスカッション。続いて経営層が素案をブラッシュアップし、それをベースに経営層と従業員がディスカッションを行い、ふたたび経営層による集中討議。これだけのプロセスを経たうえで、最終的に取締役会を経ての決定。担当した石崎順子常務執行役員がその目的について語る。

「パー・バスは、2005年に大和ハウス工業が100周年を迎えたときにつくり出したい世界について考えたものです。パー・バスのもとになっているのは創業者・石橋信夫の『“将来の夢”が人や企業を成長させる』という思い。1年間をかけ、多くの方々との22回の対話を経て、この言葉に集約しました。これまでの大和ハウスは建物、施設をつくって売るというビジネスをメインにやってきました。そこに社会インフラや生活文化、再生と循環ということも考えてほしい、ここを起点として社会に新しい価値を提供するということを考えてほしいという思いがあります」

社はや行動指針は、会社が存続する限り変わらない。だが、パークスは時代や状況によつて変化可能な理念だ。パークスを発表した当初、石崎が社内を説明にまわると「こんなお題目でメシが食えるか」などと否定的な意見が出ることも少なくなかった。それでも石崎は、ワークショップなどを開催し、パークスの浸透を目指した。

「最初は流通店舗事業本部の役員や事業部長に集まつていただきましたが、みんな『こんなことのために集められたのか』という顔でした。でも『10年後の流通事業本部をどうするか』というテーマで考えはじめてもらつたことをきつかけに、徐々に熱を帯びた議論になつていきました。

数字、利益を追いかけた方々も、それだけではない夢や理想を持つていました。そこに正解はありません。一人ひとりが考え、言葉にすることが大切。事業本部だけでなく、全国にある事業所でも“生きる欲びを分かち合える世界”について考え、それぞれの地域で特色を活かした事業所の方やビジネス展開を考える機会をつくつてもらいました。そして個人については、自分自身の“生きる欲び”的ななかでの仕事や組織の一員であることを意識してほしいと思っています。

会社が大きくなり、ビジネスモデルも確立されてきています。そのなかで個々人の自己実現や自分らしさを發揮することが以前より難しくなつてきているようにも思います。会社として、数字や利益を追い求めるることは当たり前であり、決して悪いことではありません。でもそのために犠牲になるもの・ことがあつてはいけない。まして個人が犠牲になつてはいけない。そのためにもパークスが必要なのです。対外的にはもちろんですけど、まずは社内にこの言葉を浸透させ、多くの人に共感してもらいたいと思っています」

芳井は未来に向けたパークスの意味をこう考える。

「10年後、20年後に僕らはこの会社にはいません。その未来の目標を経営側が考えて提供するのではなく、若い社員やステークホルダー、大学生などが参加してつくつたというのがこれまでどちがうし、大きな意味あいを持っていると思います。会社というのは時代にあわせて進化、成長しなければならない。いまは多様性の時代ですし、自分たちだけでなく、みんなが笑えるような社会を実現していかなければならぬ。この言葉を胸に一人ひとりが自分自身を、大和ハウスを成長させていってくれることを願っています」

ESG経営の強化

人財なきところに未来はない。夢の実現のためには、数字をあげる一方で人財の確保など事業を長期的に継続させるための取り組みも必要だ。近年、大和ハウス工業が力を入れているESGの推進は、このような長期的かつ継続的な成長にとって大きな意味を持つ。

ESGとは、E(Environment=環境)、S(Social=社会)、G(Governance=ガバナンス)の略。

2006年に、当時の国際連合事務総長コフィー・ナン氏が、金融業界に対して提示した責任投資原則のなかで、投資と企業の経営においてESGについて考慮すべきだとし、一般的に知られるようになつた。近年、企業の安定的な成長にはESGの観点から企業価値を分析し、事業リスクなどを把握する必要があるという考え方が広まり、将来の企業価値を測る重要な指針になつてゐる。

売上高10兆円という壮大な夢の実現が現実味を帯びてきたいまだからこそ、大和ハウス工業が力を入れておるESGの推進。E=環境問題への取り組みについては第十章に、G=ガバナンスは第六章に詳細を譲り、ここではS=社会における企業価値向上のための取り組みを見ておきたい。

ソーシャル・インクルーシブなまちづくりによる社会課題の解決

S=社会を企業という視点から見ると、顧客や取引会社、そして社員という企業の基盤となるステークホルダーとの良好な関係の構築と言い換えることができるだろう。このうち顧客との関係においては、長年積み重ねてきた実績と信頼がある。大和ハウス工業の原点といえるのが「住宅の心」、顧客一人ひとりに寄り添い最適な提案を行う「個客思考」だ。高度経済成長の時代から多数の戸建住宅を開発、供給することで、長期にわたつて築きあげてきた信頼関係は、建てる前も建てたあとも、顧客と誠実に向かあうことで生まれたものだ。そしてその信頼は、リフォームや建て替

えの注文、ほかの客の紹介、あるいは資産運用、資産継承の相談へとつながり、信頼関係の深化・拡大という好循環を生む。この「住宅の心」は、大和ハウス工業のあらゆる部門に息づいている。大和ハウスグループが70年かけて培つてきた基盤の価値は、建築実績あるいはストック件数で示すことができる。住宅の建築実績約202万9000戸、商業建築約5万9800件、グループの運営施設6095カ所。住宅の入居者数やロイヤルホームセンターでの購入者数、保険契約者数などを総合すると、累計約3200万人を超える人々との出会いを積み重ねてきた。

近年はこの長年積み重ねてきた基盤を有効に活かし、機能させることで持続的成長につなげる取り組みを行つてゐる。顧客の声を商品やサービスの改善につなげるCS活動の推進、過去に開発した郊外型住宅団地を再耕するリブネステウンプロジェクト。さらにはDXを活用した顧客基盤強化にも取り組み、2023年からは「Daiwa House ID」を開始。契約、引き渡し、アフターサービスの情報を一元化して顧客とのつながりを強めている。同様に2024年からは物流施設を利用する顧客の満足度向上を目的に、情報集約総合ポータルサイト「DPL Portals」もスタートした。

2012年にCS推進部に異動、2022年からCS統括部門担当執行役員を務める住永敏之が語る。

「お客様との接点は人が基本であることには間違ひありませんが、デジタルツールを上手に使うことでお客様の満足度や社員のエンゲージメントをより高めることができます」と語っています。

また働き方改革が叫ばれている昨今、時間外勤務や休日のあり方も変化しています。これまでお客様さまとの接点の部分にデジタルツールを採用するなど、いろいろな検討をすることが必要だと考えています。また定期点検の日時確定のためのご連絡もWeb上で行うことによってお客様のご都合にあわせた日時登録が可能になります。さらにはお申し出を受けてからの訪問調査をしなくても状況確認ができるよう、またご訪問によるお客様の拘束時間をなくすことができるよう、スマートフォンなどを利用した映像による確認システムなどを採用しています。デジタルとアナログを上手に使いわけることによりお客様を不安にさせないことと、社員の心労を軽減する取り組みを進めていきたいと思っています」

また、顧客や従業員同様、大和ハウスグループにとって欠かすことができないのが多くの取引先の存在だ。高品質・短工期かつ安全・安心な建物を開発・提供するという創業当初からの「建築の工業化」という理念は、多くの取引先との協業がなければなしえるものではなかつた。

取引先やサプライヤーとの信頼関係を深め、共存共栄していくことで技術・ものづくりの基盤を一層盤石なものにするために、大和ハウス工業では生産・施工、設備などに携わる各社で構成する

会員組織「協力会連合会」「トリリオン会」「設和会」、さらに保険会社や印刷会社、自販機ベンダーなど総務関係の取引先で組成された「総和会」と協働している。これらの組織は大和ハウス工業と品質や技術に関する改善などの共有を通じて、技術・技能の向上をはかつてている。

人を育て、大事にする「人的資本経営」

2025年に新卒で入社した新入社員は、創業100周年となる2055年には50歳代前半。会社の中核を担う存在となっているはずだ。彼らが働きやすい環境を整え、ともに未来を目指す仲間になっていくための下地をつくっていくのも現経営陣の役割だ。「人を育てる、人を大事にする」ことは芳井のモットー。大和ハウスグループでは、持続的成長を実現するためには多様な人財が活躍できる環境の構築が必要ととらえ、学歴や年齢、性別などにかかわらず積極的に人財を採用・登用してきた。同時に一人ひとりが自律的な成長で自己実現できるよう、さまざまな取り組みを導入している。

経営人財としての素養・可能性を持つ人財を早期に可視化し、計画的に成長機会を与える仕組み「D-Succeed」が導入されたのは2020年。いわば大和ハウス版サクセッションプラン（後継者計画）といえるこの取り組みは、事業本部制へと移行するなかで経営人財の出現を悠長に待つてい

られないという芳井の意向ではじまった。2022年には、2008年に開講した幹部・経営者候補育成のためのプログラム「大和ハウス塾」と統合。統合後は、グループ全体の経営課題に取り組む後継者育成の体制へと移行、経営人財の拡充・質的向上をはかつてている。

芳井は、6次中計から7次中計にかけては人事部の改革にも力を入れた。

「ここで一度、人事の体制を壊そくと思つたんです。これまでを否定するわけではないし、間違つていたわけでもない。役割分担が明確なぶん、どうしても形骸化、硬直化してしまつていている部分もある。新しい大和ハウス工業に生まれ変わるために、まず人事をゼロから考え直してみたいと。採用段階の話でたとえると、これまで800人採用予定と決まるときつちり800人採るわけです。もしかしたら800という数字のために大和ハウスにあわない人も採用しているんじやないかと思つていました。そうした数字あわせで採用した新入社員は、すぐに辞めてしまう。それは会社にとつても、その社員にとつても不幸です。僕は、新入社員が3年以内に辞めるのは人事のせいだと言つているんです。大和ハウスにあう子、向いている子を採つていなからそういうことが起きる。あう子がいなければ、定員割れをしても構わない。そういうふうに考え方を変えていてほしいと思っています」

この大胆ともいえる人事改革を担うことになったのがパーカス浸透も担当した石崎だ。2016年からグループ会社の大和ライフネクストの社長を務めていた石崎は、2022年、この人事改革

の旗振り役として大和ハウス工業の常務執行役員になつていた。

「私の役割は、創業者の時代から続く大和ハウス流の人的資本経営を受け継ぎながら、未来に向けて新しくつくつしていくことだと思います。不祥事があつたから一気にすべてを変えるというようなことは考えていません。大和ハウスが従来持つているよさ、強みを残しつつ、未来に向けて必要なことをつけ加えていく。常に積極的に前を向く姿勢。成長に対しての貪欲さ、そして目標を達成する力とスピード、成果に対するこだわり。さらにあげるなら創業者へのリスクペクトと共感。こういったよい部分はしっかりと残すべきです。でも、これから先の未来を考えたときに、それだけではダメだろうと。人事制度を総点検していくなかで、なにを変え、なにをつけ加えていくかを考えていこうと思いました」

チームワークで強い組織に

日本の高度成長、そしてバブル期を支えたのは、過重労働をいとわない日本人の勤勉さだった。

終身雇用、年功序列が当たり前で、それこそ正月を返上するほどに個人が働くことで企業は成長を遂げ、その結果、個人の生活も豊かになる。しかし「失われた30年」を経るうちに、日本式労働、日本式経営は時代の遺物となつていった。新入社員が入社した瞬間に転職サイトに登録する時代に、

石崎が目指すのは「個人の強みが、組織の強みにつながる」人事改革だという。

「これまで入社したらその会社のルールに従つて、そのなかで過ごすうちに鍛えられていくのが当たり前と考えていました。でもそれだと個人のよさ、強みを引き出すことができない。コミュニケーションの方法を上意下達的な『指示、指導、命令』という一方通行ではなく、相互に意見を出しあえる対話重視型に変えていく。チームワークで仕事ができる組織をつくっていくべきだと思います」

その一環として2023年3月、社内での『さん付け』がスタートした。役職名で呼びあう習慣は、上下関係のピラミッド構造を否応なく意識させる。折しも大規模な組織再編の真っただ中。多くの役職者の肩書が変わるタイミングだった。すでに一般企業では当たり前のようになっていたが、上下関係を重んじてきた建設業界では画期的な改革だった。社内のイントラネットで提案されたこの『さん付け』について、石崎が芳井に相談したところ、芳井も「前からやりたいと思っていた」と快諾。

「芳井社長に相談したその週の役員会から採用され、翌々週に開催された全国支店長会議も早速、『さん付け』で行われました。組織や制度を変えるとともに大事ですけれど、呼び方などで意識を変えていくことも大事だと思っています。距離が近くなるし、関係性もフラットになる。そういう効果が生まれることを期待しています」

風通しのいい職場で、自分らしく働く。新しい大和ハウス工業を目指し、『さん付け』推奨とともに見直されたものがある。服装や社章着用のルールだ。テレワークの増加やクールビズ期間の長期化、また日本社会における服装に対する意識の変化から、単にカジュアル化するわけではないという前提のもと「スーツやジャケットの着用を基本としない」ことになり、社章についても「日常的な着用は不要」となった。これまで大和ハウス工業では、勤続20年未満に銅の社章が貸与され、それが20年で銀、30年で金に。65歳定年制導入後は、勤続40年のプラチナも導入されていた。銀、金、プラチナバッジは「永年勤続表彰の記念品」として形を変え引き続き授与されるが、常時身につける必要はなくなつたということである。長年、大和ハウス工業社員の誇りを担つてきた社章だが、時代の変化のなかでその役割を降りることになった。

一方、グループ従業員が働きがいを見出し、自分らしさを發揮して成長できるよう、『将来の夢』（ペーパス）の実現に向けた取り組みの一環として2023年に創設されたのが「Daiwa House Award」だ。従業員の「働きがい」と「誇り」の最大化に向けて、従来の石橋信夫賞と各社長賞の表彰を盛大なイベントとして発展させた制度で、優れた成績をのこした事業所や営業所、個人、グループ会社を褒めたたえあう風土の醸成をはかった。

変わる働き方

2018年、社長に就任したばかりの芳井は、それまで慣例となっていた正月三が日の住宅展示場や分譲地での営業活動を取りやめた。

「自宅で正月を味わっていない営業スタッフに、正月をゆっくり過ごす住宅の提案はできない」大胆でわかりやすい“芳井流”働き方改革の一歩だった。社員のため、会社のためにいいと思つたことは、どんどん取り入れる。それが大和ハウス工業のDNAのひとつであり、舵取りを任せられた芳井の基本方針でもある。

副業制度の導入を進めたのも芳井だった。

「もとは会社員が副業をはじめたら本業が疎かになるだろうという考えを持つていました。社長となり、経団連から声をかけていただき労働法規委員長をやることになり、副業がテーマになつたことがあつた。そのときにいろいろな方のご意見や実例を聞いているうちに、これはうちの会社にとつても社員にとつてもプラスになるのではないかと思えた。そこですぐにやってみようとなつたのです」

大和ハウス工業の既存の枠組みのなかでは、従業員の成長や自律のための“他流試合”的機会はどうしても少なくなる。社内および社外のリソースを活用し、従業員が本業を続けながら、自律的な

成長やキャリア形成、自己実現などを達成することを支援する大和ハウス工業の副業制度は「越境キャリア支援制度」と名づけられた。2022年4月に導入されたのは、実務系の3種。

- ・「副業」（公募型／申請型） 本業のスキル向上、あらたな人脈形成、あらたな挑戦の機会の獲得などを目的に自社以外の業務に携わる
- ・「社内副業」 現所属のまま、所定労働時間の一部を使い、他部署の業務やプロジェクトなどに携わる

・「他企業への出向」 大和ハウスグループ以外の他企業へ出向するという形で、自社以外の業務に携わる

今後は「スタートアップ派遣」や「社内起業家の育成／支援」のほか、「サバティカル休暇」「学びのコミュニティ」など研修系の支援も検討されている。

すでに実績も上がっている。会社が斡旋する先で業務を行う「公募型副業」では、4名の従業員が技術系専門学校の非常勤講師を務め、3名が企業向けメタバースプラットフォームを開発するグループ企業の開発支援業務に携わった。また「申請型」の副業では、インテリアデザイン、製図指導の補助、スマートシティプロジェクトへの参画、社会保険労務士事務所の開設、中小企業診断士の資格を活かした経営コンサルティングなど、これまで55名が申請済だ。

他部署の業務やプロジェクトに携わる社内副業には2025年8月時点で、法務部コンプライア

ンス推進室に10名、人事部採用・人財開発グループに20名、経営企画部に4名、サステナビリティ統括部に5名が別部署から参加、業務を行っている。また大手ガス会社と大手保険会社には、「交換留学」のような形で出向。ガス会社には商品開発職の社員を先方の新エネルギー商材の開発担当部門に送り出し、先方ガス会社の営業職をグループ会社の大和リビングに受け入れて、賃貸住宅のエンドユーザーに直接対応する業務を経験している。保険会社に出向したのは、住宅営業職の社員。先方保険会社のZEH普及・スマートシティ政策の提案部門に送り出し、先方の営業職を大和ハウス工業の集合住宅事業本部に迎え入れ、新しい火災保険サービスのニーズなどの調査を行っている。2025年8月時点で、6名の「交換留学」が実現している。

石崎が語る。

「これまでの大和ハウスは、脇目も振らず本業に打ち込むことこそ素晴らしいという社風。それが悪いわけではないですが、社内だけではできないことを副業として経験することは、個人にとっても会社にとつても大きな資産になりえると思います」

社員のため、会社のために進められてきた働き方改革には、最新のデジタル技術も大いに活用されている。6次中計では「働き方改革および技術基盤整備」として1000億円の投資計画を発表。続く7次中計では重点テーマのひとつにDXを掲げた。情報システムの位置づけは、これまでの「コスト」ではなく「企業の競争力を生むためのもの」に変わった。2023年には「グループIT基

本規定」や「グループITセキュリティ標準」を策定し、国内はもとより海外におけるITガバナンスを構築。社内ネットワーク環境にて社員が安全に利用できる生成AIサービス（DAIchat）も構築した。長年、大和ハウス工業のデジタル戦略を担当してきた松山竜蔵執行役員（当時、現・顧問）が語る。

「大和ハウスのDXがどこを目指しているかといわれたら、パーカスの実現ということになると思います。『生きる歓びを、未来の景色に。』これを実現するためのDXなんです。7次中計をつくるときも、パーカスについて議論したときも社員からはデジタルを避けて通れないという話がありました。デジタルによるリアルの革新。それがパーカスを実現するためのひとつの大好きな要素となりえると考えています」

選択定年制導入、年齢引き上げとウェルビーリングの取り組み

大和ハウス工業の人財育成は、これまでもさまざまな視座から行われてきた。高齢化・人口減少社会の到来を見据え、2013年に65歳定年制度、2015年には65歳定年後の再雇用制度を導入した。さらに2022年には年齢だけを理由とした一律役職定年を廃止。シニア社員がいきいきと活躍できる制度を段階的に整備してきた。当時、人事部門を担当し、この制度改革の実施にあたつ

た能村盛隆常務執行役員がその背景を語る。

「2013年の65歳定年制導入は業界ではかなり早かつたと思います。このときは給与レベルが半分以下になる嘱託という形から、7割程度確保できるシニア待遇という待遇に変更しました。ただ60歳到達年度末で役職定年となっていたので、モチベーションの維持が課題となっていました。そこで2022年4月に60歳での役職定年を廃止。管理職にとどまることができ、給与も同じ待遇体系に統一する制度に変わりました。これによつてシニア社員のモチベーションはかなり上がりました」

さらに2025年4月には67歳選択定年制を導入。こうした高齢世代の優遇は、一般的に社内に不公平感を生み、若い世代が不満を持つ可能性もある。しかしそうした見解を能村は否定する。

「大切なのは、年齢に関係なく、実力・実績のある人間を登用するということ。60歳という年齢を事業部長で迎えたからといって、61歳からもその職にとどまるなどを保証するわけではありません。還暦を超えてなお、若手に負けないバイタリティと実務能力があり、的確な経営判断ができるのであればその職を続けることができますし、他方、そのシニアよりも優秀な若手がいれば、若手がその職に就く。そういう意味では運用に困ることはありません。定年がのびることで若手の給与が上がらなくなるのではないかという質問も受けますが、それには“パイを広げればいい”と答えています。定年がのびれば人件費が上がる。それならそのぶん、売上をのばせばいいというのが

当社の考え方です。パイが大きくなれば、社内で取りあつこともないわけですから」

ダイバーシティ経営の取り組みにも積極的だ。建設業界で遅れがちな女性活躍のための制度も充実してきた。これまで男性中心といわれてきた施工管理職（現場監督）やアフターサービス点検員に女性を積極的に採用。女性活躍の取り組みをはじめた2005年には0・3%だった女性管理職比率は2025年には6・1%となり、女性役員数も0名から3名に増加。さまざまな支援で女性の活躍を後押ししている。

女性活躍推進も多様な人財の採用、育成の一環で、経営の意思決定の場に多様性を確保すべく、管理職を輩出するパイプラインを継続して構築するため、これまで行ってきた研修や教育に加えて、若手女性社員を対象としたキャリアワーケショップ「Bon voyage」を2023年から実施している。また、出産・子育て世代へのサポートが充実しているのも大和ハウス工業の大きな特長といえる。次世代育成一時金 子の出生一人につき100万円を支給。2021年には支給実績が1万人（100億円）を突破

・育児休業制度 法定の育児休業（原則1歳まで・最長2歳まで）を超えて、3歳になるまでの休業が可能

・育児短時間勤務制度 法定を超えて、妊娠中や子が小学校3年生までの短時間勤務（6時間／7時間）が可能

- 育キャリサポート制度 保育園探しのサポートやベビーシッター補助など、育児休業からの早期復帰後の労働時間の確保を支援

男性の日常的な家事、育児への参画も推進している。2016年に制度を見直し、育休の当初5日間を有給化したほか、2024年には育休取得率に加え取得日数にも目標を設定した。育児という役割を通じて働き方の変化につなげることで、性別や育児以外の事情も含めた制約の有無にかかわらず活躍できる職場環境の醸成を目指す。

施工現場における技能者の働き方改革の一環としては、完全週休2日の実現に向けて休工日を増やす取り組みを続けてきた。技能者の減少は業界全体の問題であり、特に若年層の入職者の減少は危機的な状況にあった。若年層にとって長時間労働と休暇の取りづらさが敬遠される要因であるという現場の声を取り入れ、2017年度には完全週休2日制に向けたロードマップを作成。翌年度から「4週5休」の確保を目指した取り組みがスタートした。

計画は、2019年度に「4週6休」、2020年度に「4週7休」、2021年度からは大和ハウス工業におけるすべての現場で「4週8休」を推進するというもの。休工予定日を各施工現場・工場へ周知し、年間目標休日の確保に努めるとともに、数値目標の達成度を確認した。稼働カレンダーに基づいて契約工期を組むことで「4週8休」が浸透し、現在は概ね80～90%という高い達成率となっている。「工期を適正化するように」という経営トップからのメッセージもその推進を後

押ししたといえるだろう。休日の取得が容易になつたことで働きやすくなり、それが技能者の生活の質やモチベーションの向上につながっている。

そのほか、2018年からは工業高校の卒業者を毎年10名程度採用。2年間、建築系専門学校に社費留学後、現場に配属する制度を採用。また、障がい者雇用においては、法定雇用率以上の雇用を維持しており、障がいの有無にかかわらず働きやすさと働きがいの実現を目指している。さらに特例子会社として大和ライフプラスや大和ハウスブルームも設立した。

特筆すべきは、2021年11月、同業他社に先駆けて導入された「同性パートナーシップ制度」。同性パートナーに配偶者と同様の福利厚生や規定を適用するこの制度にあわせて、就業規則や賃金規則を改定。この制度の導入もあり、職場におけるLGBTQ+の取り組みへの評価指標である「PRIDE指標」においてゴールドを4年連続で受賞している。

「2024年問題」に取り組む

改正労働基準法の施行により時間外労働の罰則付き上限規制が適用される「2024年問題」を見越して、2021年4月からフレックスタイム制を導入した。これは従業員の自律した働き方を実現し、大和ハウス工業が持続的に成長できる体制の構築を目的としたもので、2024年問題対

策の皮切りとなつた。就業時間を柔軟にしつつ、求められる成果や期日に応じて自己の労働時間を調整するなどの行動原則遵守を通達した。適切な実施、運用を行うため、全従業員に対しeラーニングによる研修を実施。2023年度からは、最初の導入で保留していた施工部門への適用もはじまつた。

2023年10月には、2024年問題に向けた改善策として、イントラネット内に「社長2024年問題BOX」を開設。社内ルールで定めた残業時間を超えそうな場合、その理由・原因・問題点をBOXに投稿するというものである。

上限規制適用を目前とした2024年3月、改革を実行に移すため、本社部門が部署横断で推進する「シン働き方改革」プロジェクトが始動した。残業時間が多い事業所へのヒアリングで把握した課題について、全従業員にアンケートを実施し、取り組みの優先順位を選定。選定された優先テーマについて、1年内に成果を出すことを基本方針として取り組み、順次施策を実装、展開していく。

2024年、営業最前線における人財・職場環境に関する諸問題を解決するため、従来のマンパワーに依存した個人成績偏重の体制から、成果をチーム単位で測る「チーム営業」を導入した。住宅事業本部では、メンバーの協力意識や部下の教育・育成への意識を高めることを狙いとし、同制度を通して、個々の業務推進力の平準化を果たし、チーム全体の底上げによる活気に富んだ職場環境の創出がはかられた。集合住宅事業本部では、チームリーダーには実践的なマネジメント経験を、メンバーにはプロセス管理によるスキル向上を課題として与え、階層ごとの課題解決による成長を促した。

2025年度から、中長期的に事業の成長を担う人財を確保するため、従業員の給与水準と初任給の引き上げを行つた。従来の月例給与と賞与の比率を見直し、業績に左右されない月例給与水準を大きく引き上げ、特に若年・中堅層への配分を厚くして年収約10%の増額を実現した。

大和ハウス工業が近年、さまざまな人財戦略を打ち出している背景には、「建設業界の2024年問題」がある。2019年に施行された「働き方改革関連法」では、時間外労働の上限は、1ヶ月で45時間、1年で360時間以内などと決められていたが、建設業界については5年間の猶予措置が取られていた。この措置が取られたこと自体、建設業界が「建築基準法は守るが、労働基準法は守らない」（能村常務執行役員）、つまり長時間労働が常態化していたことを物語ついている。

背景には建設業界の高齢化や労働人口の減少とともに人材不足という大きな課題があるのだが、コンプライアンスを重視する現代において、いかなる理由があろうと大和ハウス工業として法令違反を犯すわけにはいかない。これまでも労働基準監督署から改善指導を受けたことがあり、何度も長時間労働や過重労働に向きあつてきた。

「以前は時間に關係なく働き続けることが大和ハウスの強みだという人も少なくなかつたんです。

時間外に働いても残業を申請しないことを是とした時代もあった。当時の人事担当として、そういう風潮を変えられなかつたのは忸怩たる思いがあります。時代が変わり、芳井社長になつて会社の本気度が全社に伝わってきた気がしています。勤怠システムの整備、働き方改革の実施で売上が落ちたとしたら、これまでの売上を支えていたのは違法な長時間労働だつたとなる。そのような会社に未来はありません」（能村）

能村は2021年に新設された「ヒューマンライツ推進室」の設立にも尽力している。2019年には前身である「パワーハラスメント防止対策室」が設置された。

「当時、管理職や上職によるパワーハラスメント問題が毎月のように報告されていました。その対応のためにつくられたのがパワーハラスメント防止対策室でした。でも上下関係に厳しい業的な体質もあり、社員の意識改革、行動変容を促すには力不足でした。そこで2021年にヒューマンライツ推進室というあらたな組織がつくられました。それらが機能することでパワーハラスメント、あるいはマタハラ（マタニティハラスメント）やモラハラ（モラルハラスメント）といったハラスメントはだいぶ減つていったと思います。しかし、当社は大きな組織です。水面下でハラスメントが起きている可能性はありますので、引き続き力を発揮していくほし。加えて、今後はカスタマーハラスメントから社員をどう守るかも考えていかなければならないと思っています」

カスハラについては2025年4月、「カスタマーハラスメントに対する方針」が策定、施行さ

れている。

ストーリーを描き、足りないピースを埋める

芳井はビジネスを進める際、映画監督や脚本家のように事前にストーリーを思い浮かべるという。「舞台があつて、登場人物がいて、彼らがどのように動いて、誰に出会つて、物語がどんなふうに展開していくか。ハッピーエンドまでをイメージすると、そこに足りないものや、会つておくべき人物が見えてくる。自分の役割は、頭のなかに描いたストーリーをみんなに説明して、道筋を見せることがあります。

もちろん思い描いた通りにいかないこともあります。突然、コロナのような災いに見舞われたり、金利が異常なほど上がつたりすると、思い描いたストーリーは一瞬で吹き飛んでしまう。それもわかつたうえで次の一手、その先の一手を考える。僕の前に社長を務められた大野さんからは『お前怖がりやな』と言われますが、まさにその通り。怖いから、備えたいから、先のことばかり考えてしまふんです」

芳井は、数字以上に「人を育てる」ことを大切にしてきた。大和ハウス工業の社員、特に若手社員のことを芳井は“うちの子”と呼ぶ。

「会社に入つて、自分がいちばんうれしかったときはいつだつたかと考えたことがあります。

それは神戸支店にいたとき、支店長だった東博司さん（のちに専務取締役）に『おい、芳井』って呼ばれたときでした。それまでは、『おまはん』とか呼ばれていたのが、突然名前で呼ばれた。400人くらいいる支店で認知してもらえて、ようやくこの会社のメンバになれた気がした。すごくうれしかつたです。だから、何万人いようが社員全員の名前をおぼえたい気持ちはありますし、支店にはなるべく足を運ぶようにしています。短い時間かもしれないけど、若手から主任級の社員と円座を組んで自由に質問してもらうことを続けています。『私生活と会社の株価に影響すること以外ならなんでも答える』と言つて。それをやることで、現場の生の声を聞けるし、距離感を縮めることもできる。自分自身の頭のなかも整理できます。

社員はみんな愛すべき子らだし、なにより僕はその子らのファンです。できるだけみんなの顔と名前をおぼえたい。仕事をおぼえてもらうとか、なにかを教える以前に、まず名前と顔を把握して、『この子はどんな子なのか、なにが得意で、なにが苦手で、どんなことで泣いて、どんなことで本気で笑うか』を知りたい。もちろん社員全員おぼえるなんて無理です。でもその心意気はある。だから支社長、支店長に会うと言つんです。『この子たちのこと頼むね』と

芳井が目指すのは、誰もが自分らしく働くことができる会社だ。

「この大和ハウス工業、大和ハウスグループは自由な組織です。言いたいことがあれば言えばい

いし、やりたいことがあれば手をあげればいい。SDGsも再生可能エネルギーもかなり早い段階から取り組んできている。社会のため、世の中のためになることはなんでもやつてみる。それが大和ハウスなのです。

たとえば建築部門でうまくいかない子がいたとしても、大和ハウスグループ内のどこかに、その子がその子らしく働ける居場所が絶対にある。FA制度もあります。どんどん動いていい、動いてほしいと思っています。あわないから辞めるなんでもつたない。声を上げれば必ず助けてくれる仲間がいるし、支えるための仕組みも、ここにはあります。

考える時間があって、今月がしんどくても来月がんばればいいという余裕がある。コロナがあつても大丈夫でしたし、中国の事件も痛手でしたが会社はビクともしなかつた。どんどん前に進んでいく。こんな会社、ほかにないですよ」

創業者生誕100周年を記念して開設した「コトクリエ」

2021年9月9日は大和ハウス工業創業者・石橋信夫の生誕100年にあたる。この年を記念して創業者生誕の地・奈良において、グローバルな視座に立った経営をおし進めていくことのできる人財育成の場を設けることとなつた。旧奈良研修センター跡地に建てられた、大和ハウスグル

普みらい価値共創センター「コトクリエ」である。

2021年6月10日竣工。新進気鋭と呼ぶにふさわしい建築家、1971年生まれの小堀哲夫氏に設計を委ねた。一見しただけでは、なんの建物であるかわからない瀟洒で流麗な建築物。日本最大級の研修施設だけあって異彩を放つてはいるが、奈良ののびやかな風景にも馴染んでいる。

建築材にも凝っている。奈良県産の集成材を座屈拘束材としてふんだんに用いた「木鋼ハイブリッドプレース」を搭載している。同プレースを使用して耐震性が高く、屋内に巨大な空間を演出した同施設は2021年、国際的な環境認証「LEED®」、「WELL®」、「SITES®」を日本ではじめて同時期に取得した。さらに2022年「令和4年度 気候変動アクション大賞」、「第35回日経ニューオフィス賞 ニューオフィス推進賞」を、2023年には世界的な建築アワード「The Architecture MasterPrize™」のBest of Bestを立て続けに受賞した。いうまでもなく、この施設は、大和ハウス工業の「技術の粹」を集めたものだ。いわば、芳井の掲げた「技術の強化」を「不撓不屈」の精神で続けてきた象徴ともいえる。

芳井は、2017年の社長就任以来、未曾有の苦難を乗り越え、そのうえで業績を上げ、人を育てる」とに力を入れてきた。創業者の夢である100周年で10兆円への道筋もつくった。信夫も草葉の陰で名伯楽の登場を喜んでいるのではないだろうか。

第八章

「技術の大和ハウス」を合言葉に

大成建設の元社長を招聘

「ハウスメーカーの社長とゼネコンの社長を、両方経験されているのは貴重です」
彼を招聘した芳井敬一の言葉である。

「すわ、大成と大和合併か」と、経済マスコミのあいだでとんでもない誤情報が駆けめぐったのも無理はなかった。2021年5月14日、大和ハウス工業の取締役副社長に村田聰之が就任すると発表されたからである。建設業界では衝撃的なニュースとして受けとめられた。

村田といえば、その6年前に大成建設の社長にまでのぼりつめ、大和ハウス工業に移る直前まで副会長の座にあつた業界の超大物であり、そもそもは東京大学工学部建築学科に学んだ建築の申し子ともいわれていた。が、意外なことに本人は、もともとこの業界を目指していたわけではなかつ

たという。

「高校1年までは文科系志望で、ペリー・メイスンみたいな弁護士になりたかったのです。ところが3歳上の兄が大学の法学部に入つて弁護士になるというものだから、理科系志望に転向しました。そのとき思い出したのが、小学校のときの東京見学で、NHK放送センターとか代々木競技場、あるいは羽田空港などの大きな施設を見たことです。ああ、建築も面白いかなと。それで大学では建築学科に進み、卒論は住宅をテーマにしたけれどあきてしまつて、就職はゼネコンを選んだわけです」

その村田が、なぜ大成建設から大和ハウス工業に転身したのだろうか。

村田は大成建設時代、ゼネコンの現場でさまざまな経験を積んだ。51歳で突然住宅事業本部の建て直しを命じられて異動し、54歳で住宅事業を分社化すると同時に自身は退職・転籍し、大成建設ハウジング社長を2年間務めた経験がある。

異動から5年3ヶ月の苦闘の末、大成建設ハウジングの黒字化を達成し、大成建設に執行役員として戻り、支店長、建築総本部長を経て社長に就任した。そんな経歴を知る芳井は、村田の副会長退任の発表を聞きつけ、声をかけたのである。

村田がくどき文句を回想する。

「芳井社長は、いまのことを言うのではなく、大和ハウス工業は2005年、創業100周年の

ときに売上高10兆円を目指すといわれた。そのための組織をつくらなくてはいけないと。そんな先のことを語ってくれた。その言葉がすごく自分の心に響いたのです」

互いにラグビーとアメフト経験者という「構円のボール」ではつながっていた二人だが、それまでは格別親しいという間柄ではなかった。村田は芳井の申し出をその場で快諾する。

「村田さんが来てくれたら技術のみんなが喜びます」

この村田のスカウトによつて、大和ハウス工業の技術は劇的な転換を遂げることになる。

「技術の強化」と「大和ハウスの技術者を元氣にする」

芳井が村田に依頼したことはふたつある。「技術の強化」と「大和ハウスの技術者を元氣にしてほしい」だった。もともと営業力の強い大和ハウス工業が、技術部門まで強力になれば、さらなる躍進が期待できる。

村田は、はじめ「社外顧問」としての立場だったが、社内、それも技術担当の取締役副社長であった。さらに翌2022年の6月には代表権が付与されている。村田の大和ハウス工業に対する第一印象。

「とても正直な会社だと思いましたね。なんといっても自由闊達。役員も若くて勢いがあると思

いました。お話をあって、すぐに奈良の総合技術研究所や工場を見学しました。まだ正式に入社してもいない自分に対し、みなさんいろいろと言つてくる。やはり技術的な課題を抱えていたのでしょう。はじめは大和ハウスの社員のみなさんが心を開いてくれるかどうか心配だったので驚きました」

村田はスピード感をもつて組織改革に着手する。

「まず技術系の役員を集めて定期的な会議をやりたいと考えました。2021年9月から発足したのが技術系の役員連絡会です。そこで技術系の課題を吸い上げる。役員ばかりではなく、2022年6月からは技術社員の分科会をつくりました。住宅系、建築系、本社機能、設備系、海外部門にわけて、問題点をあげて解決策を提言してもらうようにしました。さらに協力会連合会の青年部会も分科会に巻き込みました。こうして横断的な連絡会は会社全体まで広がりました」

これが「技術系機構改革プロジェクト」（プロジェクトリーダーには村田副社長が就任、事務局長を技術部・堀園義昭部長）、技術系役員連絡会、分科会（住宅系、建築系、本社機能、設備系、海外部門、協力会連合会青年部会の六つ）として結実する。

もちろん、技術部門の強化は村田招聘の以前にも行われてきた。2013年には「大和ハウス＆フジタ委員会」の一分科会として「技術分科会」が発足、2015年、大和リースが加わって3社合同の「DHG建設技術委員会」へと発展させていた。ほかにも、BIM（後述）にいち早く着手

して、「BIM推進室」を発足させた。また2010年代からの深刻な技術者不足に対応し事業所間格差を解消するため、建築系技術部門をブロックごとに広域化させた。ゼネコンであるフジタとの共同開発にも積極的に取り組んだ。建築物の大型複合化や社会課題である防災・減災に対応して、建物の安全性を高め施工の合理化を推進する技術を次々に生み出してきた。

そうした技術開発の流れを受けて、2021年の事業本部導入後、村田は「技術系役員連絡会」を設置し、事業本部を横断した技術課題の解決に乗り出すことになったのである。

さらに2022年には建築系技術部門（設計）の組織体系を変更するなど、やつぎばやに組織がえを行うことになった。組織改革の目的は、各技術部門間の風通しをよくしてシナジー効果を得ようとしたことにある。村田の言葉にあるように、2022年6月から「技術系機構改革プロジェクト」が始動したのも、技術問題は事業本部横断で解決しようとの意思のあらわれであった。

また、組織改編で事業本部制に移行するなかで、「工事監理」は事業本部で行うが、「施工管理」は事業所（現場）に責任を負つてもらうことを明確にした。現場にものづくりの責任と権限を持たせたのである。事業本部制に横串を刺しながら、現場の技術者のやる気を引き出す形を取った。

さらに2023年4月、本社機能のなかに「設備部門」を統括する「設備部」を設置する。ゼネコンでの経験が長い村田の目には、設備の仕事が3、4割もあるゼネコン事業で「設備部」が独立してないことが不思議に思えた。大和ハウス工業はこの「設備部」設置によつて、勝てるゼネコン』

としての体制が整つたことになる。

DXで大和ハウスを変える

村田が最大の課題として取り組んだのが、DX（デジタル・トランسفォーメーション）である。そのDX構想は壮大だ。ハウスメーカー・ゼネコン・デベロッパーのハイブリッド企業である大和ハウス工業と、ゼネコンのフジタ、大和リースをDXでつないでいくことがもつとも重要だと指摘する。

「DXの取り組みがはじまって、8、9年でしょうか。いまこの業界でみると、大和ハウス工業はおそらくトップランナーにいると思います。大和ハウス工業のDX投資はアグレッシブです。普通の会社だと様子を見ながら少しづつ投資を増やす。でも大和ハウスは、多少無駄が出ることはあっても、とにかくスピード感をもつてやっている。社内も外部もDX人財を集めて思い切ってやる。そもそも“大和ハウスのDX”は、人手不足に対応するための『建設のDX』がそのスタートでした。しかし、本来は、DXはすべての事業部門をつながないと意味がない。大和ハウスの事業領域の広さをすべてカバーするようなDXにしていく。そうして付加価値を高め、新しい価値を創造するようなDXを目指したい」

建設DXの目玉はBIM（ビルディング・インフォメーション・モデリング）である。BIMとは、建築物をコンピューター上の3D仮想空間で構築し、設計・施工・管理に関する情報を一元化して活用する手法のことをいう。村田がBIM構想を語る。

「BIMについては、ゼネコンをはじめどこの建築系企業も活用していますが、DXと捉えて開発しているところは少ない。ロボットなどもアイテム単体として開発しているでしょう。しかし、いま目指しているのは、建設のあり方そのものを変えてしまうことです。

ひとつ新しいステージに来たと感じことがあります。建設のDXに関しては、日本に先生がいません。そこでアメリカなどで聞いてみると、BIMに対しての考え方方が実に柔軟なのです。海外に先生がいるイメージです。もともと日本のものづくりは、設計事務所もゼネコンもしっかりとしている。しかし、海外には日本のスーパーゼネコンのような建設会社がないので、設計・施工に関してBIMに大きな役割が与えられている。ドローンを飛ばしてBIMの施工図情報に落とし込む。そうすると、コンクリート打設前のスリーブの位置が1センチずれたことすらわかる。あるいは設備の不具合でメンテナンスする場合も、BIMで見れば、どのパツツでどの部署がつくっているのか、メーカーはどこなのかという情報が瞬時につながる。DXへの考え方、取り組み方が根本的にちがう。こうしたヒントを海外で得ることも多い」

大和ハウス工業はプレハブ建築でスタートしたために、逆に硬直化しているように感じるところ

があると言った。

「プレハブは長年の蓄積でごく複雑な納まりになつていて。かたや一般建築はそんなに複雑ではなく、同じやり方でなんでもできる。しかし、大和ハウスはハウスメーカーとして技術を磨いてきたがゆえに、そうした発想が乏しい。プレハブ技術を持つているがために、どうしても硬直化してしまう。それを、BIMをはじめとするDXによって、発想 자체を変えていけると思うのです」たとえばBIMによって仮想空間で建物のモデルをつくり上げると、現場の社員たちが建物全体のイメージができるようになる。同じく協力会社の技能者たちも、建物全体が組み上がるまでのはじめから終わりまでのストーリーがわかることになるわけだ。ひとつの建物にかかるすべての人たちの意識も変えることができるのではないか。村田が続ける。

「そもそも建設のDXは、現場の負担軽減が目的でした。特に住宅の施工系の社員は複数の現場を抱え、大変な思いをしている。『3K』と呼ばれるような職場を変えていこうという発想でした。一邸に対して156時間かかっていた仕事を分析してDXを入れてやり方を変えると、それにかかる時間が何時間も減る。つまり人件費も減る。投資対効果でDXを入れるか否かを判断していたわけです」

現場に持ち込んで終わりというわけでは決してない。「無人化」といった言葉を安易に使うのではなく、DXによって仕事の負担の軽減、省力化を進めるなかで、さらに仕事を楽しく感じるよう

にならなくては意味がない。

「現場でDXを本当に使いこなせているのか。その使用率も使ってみたことがあるといった曖昧なことではなく、実際に定着しているのかどうか。現場の仕事というのは従来のやり方、技能者指導のやり方を続けていくほうが楽なのです。しかし、いつまで続けていくことができるのかを考えたとき、いつか捨てなくてはならない日が来る。その切り替えをしなければならない時期が来ているのです。同時に、DXツールは五月雨式に開発されてくるので、現場は、その都度勉強しながら変わる準備をしなければならない。教育の仕方も改めなければならぬし、新入社員教育では、どこのやり方を採用するのかも悩ましい。切り替えが困難であることは承知しています。現場にDXのツールを入れて終わりではなく、PDCAをまわしながらよくしていくしかない。まずは、きちんととしたDXのツールを入れること、それを使いこなせるようにできるか否か。2段階の試みが必要だと思います」

デジタルコンストラクションプロジェクト

ここで、技術革新の根幹となる建設のDXについてさらに詳しく見ておこう。

2019年、当時社長だった芳井は、将来の建設業界の技術者・技能者の減少を課題と捉え、「現

場の無人化・省人化」をキーワードに「デジタルコンストラクションプロジェクト（デジコンPJ）」を発足させた。創業者の石橋信夫が示した「安く・良く・早く」の住宅をデジタルの力を使って追い求める試みだった。その実行部隊の前線指揮官ともいえる、技術統括本部副本部長を務めた河野宏出席執行役員が説明する。

「改めて振り返ってみると、創業者のいう『建築の工業化』をいささかおろそかにしていた面もあつたと思います。しかし、2019年以降、この5、6年でDXを使ってさらに進化させ、その遅れを取り戻してきました。海外からも日本のプレハブメーカーが注目を集めていることを知りました。BIMとデジコンPJの導入もそのひとつです。住宅系の施工で先行させていたのですが、住宅系は工業化を進めていたため、かえってBIMとの連携の難しさを感じています。BIMとデジコンPJをつないでいく。すなわち、これまでの住宅の設計、施工、製造、維持管理と流れ、それをデータベース化して予測型遠隔管理、自動設計、ICT施工、そして、次世代建築へつなげるメビウスの輪をイメージしています。なにもないところから取り組みをはじめた建築系ではつながりがうまくいっているので、それを住宅系でも広げていきたいと考えています。物件ポータルサイトの活用などでDXを加速させていきたい」

2021年、建築系の建物について建築設計業務の100%をBIMにシフトした。これは意匠設計から施工までをBIMでつなぐという画期的な取り組みへの端緒となるものであった。同じ年

の2月、BSIグループジャパン（英国規格協会）から日本初となる「ISO19650」に基づいた「BIM BSI Kitemark」が認証され大和ハウスのBIMは、海外からも認められる存在となつた。施工現場での取り組みも加速させている。2021年5月からはじめた「物件ポータルサイト」は、施工現場のデジタル情報を一元管理するものだ。現場ごとの「図面」、施工現場に設置した「カメラ映像」、関係者間の「チャット」などの情報を共有する。「管理者」「施工担当者」「協力会社」などの現場関係者は離れた場所からでも、現場映像を共有し、スマートフォンやタブレットを利用することで、「打ちあわせ」「指示」「確認」がいつでも、どこからでも可能となつた。

デジコンPJによって蓄積された共通データ環境の活用はさらに重要度を増していく。データを品質管理、安全管理、原価管理へつなげる。また労務管理にも使うことができ、建設キャリアアップシステム（CCUS）に紐づけていくことができるという。

時代に対応し続ける技術系組織改革

では実際に、大和ハウス工業はBIMをどのように取り込んでいったのか。改めて建設DXに関する技術系組織の変遷は以下の通りである。

まず2017年4月に「BIM推進室」を発足させた。2019年4月には関西で、大阪BIM

研修センターも開設にこぎつける。同年に設計・施工の省人化を目指す「デジコンPJ」を発足。

遠隔管理や建物の自動設計、現場のＩＴ活用による施工の効率化などに取り組んだ。翌2020年4月、「建設デジタル推進部」として昇格し、BIMとデジコンPJの取り組みが一体として進められることになった。さらに2022年には、デジタル技術をビジネスの変革につなげることを目的とした「建設DX推進部」へと発展させた。そして2025年4月、より建設のDX化を進めるため、建設DX推進部はHS本部、BS本部、技術本部の3つの部門にわかれ、現在に至る。

時代に対応した新体制から次々と、DXの具体的なアクションがはじまっている。

建設DX化の制度面でポイントとなるのは、「スマートコントロールセンター」を2020年10月にスタートさせたことである。NECと共同で、施工現場を遠隔管理するため、実際の施工現場での実証実験を開始した。本社・東京本社・福岡支社など全国10カ所の事業所に戸建住宅の施工現場を遠隔管理できるスマートコントロールセンターを設置し、運用開始。建設のDXを本格化させることとなつた。翌11月、トプコンと建設現場におけるデジタルコンストラクションの実現を目指した基本合意書を締結。建設現場の全工程をデジタルデータにより一元管理することで生産性の向上を目指したものである。

2021年5月には、戸建住宅の施工現場に「D-Camera」（統合カメラ管理システム）の導入を開始。現場に行かずとも映像データで即時に状況を確認できるものである。施工管理のネックになつた

ていたのは、工事担当者の移動が業務時間の実に3割を占めるということだった。遠隔での品質検査、安全・工程などの管理が可能になれば、生産効率がそのぶん上向くことになる。D-Cameraは2021年に建築系、2023年には賃貸住宅の現場にも導入された。

「積極的相互批判精神」の推奨

建設DXによって現場の仕事のあり方を変えると同時に、村田は技術の現場の空気を変えていくことも志向している。いわく、大和ハウス工業の「積極的相互批判精神」を行きわたらせることが大切だと心底考えている。

「かねてから大和ハウスは社是にあるように積極的相互批判精神を推奨しています。しかし、ほかの部署に対するもの申すというのは案外できないものです。元来、縦割りの組織ですから自分の部署については言えても、よそに对しても言うことはない。あるいはよそから言われるのも好きではない。これではいかん、ということで、技術系役員連絡会をつくりました。ほかの部署に対しても興味を持ち、互いに意見を言いあつたりすることに慣れなくてはいけないと思います。そうした姿勢がないと視野や興味の幅が狭くなってしまう」

そうした姿勢を打ち出すのも、村田独特の「技術の世界」に対する理解があるようだ。

「技術の世界の批判は、人を叱るものではない。人に對して駄目だというのではないのです。もの、ことを叱っている。現場のパトロールをしていても、『あれ、危ないじゃないか』と指摘することがありますが、担当者を叱つていいわけではない。気づいた問題点をテーブルに載せることが重要なのです。こうしたやり方でいいのかと指摘することこそが技術の世界だと思う。言われた側も、その指摘をありがたいと思い、恨むことはないわけです。それが技術屋のいいところです」

「積極的相互批判精神」とは、単に部署同士が批判しあえばいいというものではなく、村田の「技術の世界」への奥深い考えが込められているようだ。そうした精神的な土台のうえに村田は、大和ハウス工業におけるDXのビジョンについて語る。

「パナソニック、トヨタ、ホンダ、ソニー、そして大和ハウスにしても、もともとは技術によって創業した会社です。これから時代もやはり技術の力が欠かせない。売れる商品もそのままでは陳腐化してしまう。常に新しいものをつくらなくてはいけない。そのときこそやはり技術屋の出番だと思う。経営を支えるのは技術者です。攻守でいえば、守りは品質の高いもの、法令を遵守したものを見きちんと出していく。他方、攻めは新しいものをつくることしかありません。それがなければ成長はできないし、欠かせない。DXとは、まさしく技術そのものですが、それを全社的に広めることです。これは技術屋の領域からはみ出ることですが、全社でDXをおし進めなくてはならないと思います。私が大和ハウスグループの“将来の夢”（ペーパス）プロジェクトに参加させていた

だいたとき、大和ハウスの強みはなにかという議論になりました。その答えは、『営業担当が足で稼いだ唯一無二の情報だ』といわれた。しかし、DXの時代となると、みんなが情報を取りうる時代になるにちがいない。自社だけで情報を独占できるのか、そこが大きな課題になると思います。いまの大和ハウスの強みを将来も変わらず強みであるようにするために、まずいまの世の中で生きている情報について、そこに負けないだけのDXをやらないと勝てなくなってしまうのではないか。だから、全社でDXをやらなければならない。営業情報などもDXを通じてつながっていく可能性もある。そのときには新しい大和ハウスの営業担当者像が出てくると思う。単に繁忙期の省力化のためというのではなく、大和ハウスの未来のために、DXをやらなければならぬのです」

これからの大和ハウス工業の経営には技術者の視点も必要である。ゼネコンの社員が現場を成功に導くプロセスは、すなわち会社経営に通じることを、村田は強調し続けている。

「技術力のあるデベロッパー」への進化

「技術の強化」とともに、「技術力のあるデベロッパー」への進化を目指すにはどうしたらいいのだろうか。村田は分析する。

「大和ハウスは住宅事業を中心としていた時代から、急速に事業を拡大し続けてきた歴史があり

ます。急激に事業拡大をしている以上、技術が追いついていかなければなりません。デベロッパー業界をみると、『技術力を持つているデベロッパー』は少ない。たとえば、大和ハウスはハウスメーカーとしての歴史があり、いまも協力会社との関係が密接です。これほど強力な組織はありません。ゼネコンの世界では通常、協力会社は専属ではなく、これほど密接ではありません。しかし、大和ハウスは発注者としてほかのゼネコンに対応するとき、懇切丁寧な説明をし、自社の技術も提供してきた経緯がある。それはよい建物をつくつてもらいたいからです。このように、ゼネコンに対してもしっかりとチームを築こうとしている。技術的なことをわかっているからこそ密接な関係ができるのであって、これは他社にはない大和ハウス工業の強みです。大和ハウスだけでつくりきれないものを、発注者としてゼネコンに発注してきた。その都度、ゼネコンと技術を語りあつてきた。施工者と発注者を両方やつてきたことが、この10年の大変な強みだらうと思います」

さらに、設計・施工でスーパーゼネコン並みの技術力を持ちたいという。

「工事価格で競いあつて仕事を獲るのではなく、設計・施工の提案力も含めた総合力で勝ち取る。あるいは設計・施工で大和ハウスに任せても大丈夫だといつてもらえるレベルを目指す。今後の大和ハウスの強みは、物流施設であれば、その周辺のエンジニアリングができるとか、データセンターや半導体工場などの実績があるといったことです。エンジニアリングで自動倉庫や冷凍倉庫といった付加価値の高い建築もできる。そこが大きなコア事業に成長していきます。発注者の場合、建設

委員会をつくり、まだ大和ハウスの経験の少ない超高層、大深度地下工法などを勉強していこうと考えています」

さらに村田は大きな目標を考えている。

「社名に『ハウス』と入つてることですし、ぜひハウスメーカーのトップの座を名実ともに奪還したい。それは成長していくことへの強い意思でもある。現状の鉄骨系プレハブを進化させ、さらに木質系住宅を工業化していくことで達成していきたいと考えています」

村田の意図は、「大和ハウス工業の成長を緩めないとためにも、国内ハウスメーカー・トップ復活が不可欠」と考えていることにあるのだ。

技術系人財の確保と育成

組織改編や研究充実を叫ぶだけではなにも生まれない。肝心なのは、技術系の人財確保と育成であり、そのためには、技術者の育成システムを考え、採用方法を工夫する必要がある。採用については、新卒採用・キャリア採用・障がい者採用と、大きく門戸を開いているが、村田はその対策をこう考えている。

「大和ハウスは、新卒・キャリア採用も含めて年間700～900名を入社させている(2021

(2024年)。そのうちの半分が技術系です。まずは人財を確保し育てることです。女性技術者にもどんどん入社していただきたい。外国人技術者も増やしてグローバルに展開していきたい。ハウスメーカーとしては女性に人気も出てきていますが、ゼネコンとしてはまだ「3K」のイメージが残っています。そのためにもDXを推進することで、大和ハウスは

『今までのゼネコンとはちがうぞ』という業界のイメージアップをはかつてていきたい』

なにより村田自身が大学を訪ねて、学生たちに建設業界のあり方を正しく伝え、仕事の魅力について知つてほしいと奔走している。加えて、報酬面などもアピールすべきだと言う。

「いまや海外からみれば、日本での所得、給与は相対的に魅力がなくなつてきてる。東南アジアの国々のほうが稼げるといわれる時代にあつて、報酬のよさは重要です。いまの若い世代にとって、将来性があるように見える企業は果たしてどれほどあるのか。なかなか将来の夢が描けなくなつてしまっている。自分が生涯働ける、活躍できる企業が見当たらない。そこをいかに克服していくか。たとえば、DXを進めて、建設業はスマホやタブレットで仕事することが当たり前となつて定着することも大切だと思うのです。DXの推進にはそうした側面も期待したい』

一方、技術者の育成については、創業以来の社は「事業を通じて人を育てること」をキーワンセプトに、全従業員が「学び続け」「成長し続け」「夢を追いかける」世界を実現しようとしてきた動きがある。長きにわたつて、技術本部、技術統括本部に籍を置いてきた河野宏上席執行役員は、建

設のDXの現在地点をこう語る。

「ここから先は、データをどう活用するかということになるかと思います。これだけのデータからどんな価値を生み出せるか、そこを考えていく人間がないと意味がない。社外からスカウトすることも考えられますが、できれば建設業をしつかり理解している社内の人間を育て、活用できる人間に出てきてほしいですね。AIも同じですが、大和ハウスとしてデジタルをどう活用していくか、どう会社の発展に役立てていくかということを考える段階に入つてきていると思います』

2021年3月からは、技術者のモチベーション向上のため、業務を通じて考案・実施された改善内容を評価、褒賞する「技術コンクール」を実施している。初回から645件の提案が寄せられるなど、大きな反響があり、現在も継続している。

また、DHG建設技術委員会の活動におけるフジタ、大和リースとの共同の取り組みとしては、2018年に3社のトップクラスの技術者の先導的な活動を共有する「スペシャリスト・ゼミ」、2022年には役員クラスの技術者の考え方学ぶ「ゼネラリスト・ゼミ」を開講し、専門家・管理者の両面から技術者の育成に注力している。2025年2月には、学生向けに3社合同で「コンストラクション・カレッジ」を開催した。現役の技術系社員が将来を考える学生たちに、仕事内容ややりがいを伝え、建設業の魅力を感じてもらうイベントである。入社後のミスマッチを避けること、建設業そのものをもり立てるのが狙いだ。今後も社内の人財のみならず、将来を担う人財獲得

に向けて、積極的な施策を展開する予定である。

総合技術研究所の取り組み

7次中計（2022～2026年）では、主要な目標のひとつに「技術基盤の強化」があげられていた。この使命達成の一翼を担うのが「総合技術研究所」（奈良市）である。ここには展示見学施設が併設され、石橋信夫記念館も設けられている。

総合技術研究所の淵源をたどると、1973年、奈良工場の一画に設けられた中央試験所だった。室内にまるごと1棟の家を建て、雪を降らせるなど、さまざまな気象条件を与えてその影響を調べる設備は、業界初の試みとして話題になった。そして1994年、関西文化学術研究都市につくられたのが「総合技術研究所」である。

ここには、中央試験所にはなかつたさまざまな研究・実験施設があらたに設けられた。天空の明るさを再現して室内外の採光を調べる人工天空実験室、実際の壁や床を使つて室内外の防音・遮音を研究する無響室・残響室、840℃にも達する住宅火災を再現して建物の防耐火性能を実験する防耐火試験炉、内外の温度差による結露や乾燥が建材に与える影響を調べる屋内外温度差劣化試験機、土壤汚染や室内空気汚染の原因となる有害物質を測定する環境分析室……。まさに技術の砦で

ある。長年、この砦の技術陣を率いてきた有吉善則（当時・取締役常務執行役員）が振り返る。

「研究所発足以来、常にいちばん新しい技術をつくり込んでこられたのではないかと自負しています。足もとでいえば、断熱、太陽光発電・蓄電池（スマートハウス）、免震・耐震性能、あるいは健康住宅仕様といった、その時代時代にあわせて、必要な技術を先取りしながら、技術のベースを蓄積することができたと思います。また将来の技術としては、循環型のコミュニティづくりのためにエネルギー・農業・漁業までも取り込んでいく。住宅以外でも工業化、デジタル化を進めてきました。そうした大きな画を描くことも許してくれる会社でしたね」

招聘された村田も、この「総合技術研究所」を核として、大和ハウス工業の技術をいつそう磨こうと考えていた。

「大和ハウスグループの規模からいえば、研究課題は多岐にわたります。大和ハウスは近年建築系の課題が増えていますが、コア事業である住宅系の課題も多く、フジタの技術センターは建築系と土木系です。双方が一体となつてグループ全体の技術研究をしていきたいと考えています。なにより、研究者は目先のことよりもっと遠く先のことを考えるのが大切です。すぐに結果の出るようなことではなく、すぐには実現しない夢のようなことも思い描く。星を見るぐらいの気持ちでやつてもらいたい」

その一環として研究所と、スタートアップ企業や大学との積極的な連携を推進していきたいと構

想する。2025年現在で74もの企業、大学との連携が決まっているという。

「技術の砦」の体制づくり

足もとでの技術開発も着実に推進している。BS本部技術統括部 建築技術研究所 所長の佐々木仁が解説する。

「私が2021年に所長で着任したときに、総合技術研究所の戦略、大方針を決定しました。第一には、コア事業である住宅、建築、環境エネルギーの技術を発展させること。そして第二に、社会的な課題を技術で解決し、新しいビジネスを生んでいく。技術系の新規事業の創出を掲げました。基盤技術を磨いてみんなでオシリーワン、あるいはナンバーワンの技術開発をして、大和ハウスのみならずグループ全体で建設業界の技術を先導していくこうとするものです。いまはそのための種まきをしている段階です。第三には、技術の砦として、大和ハウスのブランド価値を高めなければならないと考えています。主な研究分野としては、住宅、建築はもちろん、都市防災、再生可能エネルギーです。ちょっと変わったところでは、農業研究ですね」

総合技術研究所は組織改編があり、2019年に「4研究室1センター」から「2研究部1センター2研究室」へと体制を変更した。このとき海外支援や情報収集を行う「技術支援室」が新設さ

れている。2025年には、二大本部制への移行に伴い、HS本部、BS本部、本社機能の三つに再編、両本部内にそれぞれある技術統括部の傘下となつた。現在169名の研究員、社員が各自の分野で働いている。

2022年5月からは技術のボトムアップのための技術コンサルティング（各事業本部・事業所・本社・工場から総合技術研究所に対する専門性の高い業務依頼や問い合わせに対応）を構築した。「各事業部からの設計・施工に関する技術コンサルの案件は非常に多い。レベルの高低はありますぐ、研究所全体で年間1000件を超えます。その依頼内容やどうアンサーしたかを、基幹システムで記録して残すことにしました。いまはキーワードを入力するだけで、検索が可能です。毎年同じような問い合わせがあるので、重複を避けるためにも有効です。なによりこれは、先達の技術者の方々の思考のプロセスを残す意味があります。技術のアーカイブです」（佐々木）

5次から6次中計までは、①物件の大型化に対応する技術開発、省力化（ロボット開発）②CO₂削減、すなわちカーボンニュートラル③防災配慮住宅の開発が課題として浮かんできた。そこで開発された「災害に備える家」は日本初、雨天でも約10日間の停電にも対応できる「全天候型3電池連携システム」や巨大地震の揺れを最大2分の1に低減する新耐力壁「キュレック」、飛来物の衝突にも強い「防災瓦」「防災防犯ガラス」を採用するなど、フルスペックの性能を盛りこんでいる。それが2022年からの7次中計に移ると重点課題が変わる。所長の佐々木が続ける。

「カーボンマイナス、再生可能エネルギーが重点となりました。環境負荷低減とサステナブルな建築手法への転換が求められ、業界全体として木材利用が推進されています。たとえば、日本ではじめて拘束材に集成材を用いた『木鋼ハイブリッドプレース』の開発です。耐火外壁にも間伐材を使つた『カントタイプル』をあらたに開発しました。また2025年3月には、カーボンニュートラル燃料を得るため、大阪大学先導的学際研究機構との共同開発で、メタンガスからバイオメタノールを高変換率で合成できる技術開発に成功しました。引き続き大阪大学とは、社会全体の脱炭素化につなげられるような共同研究を続けていきます。また、詳細は明かせませんが、次世代太陽光エネルギーについても、ペロブスカイトを使った画期的な技術を開発中です」

防災に関しては、これまでも継続して取り組んできたが、軟弱地盤改良の補強工法「すべり支承」

を進化させた技術の開発を進めている。大きなプロジェクトとしては「防災デジタルツイン」と呼ばれるものがある。これは、まち全体の建物を含めて3D化し、地震や火災、落雷、水害などに際して、避難経路のシミュレーションが行えるという革新的なものだ。

「災害時の避難経路のシミュレーションはとても大事で、地震や火災では実際に道路が塞がれるなどの事態が発生します。それが事前にわかることで、避難場所までの経路を複数にするなどの安全確保に資することができます。ネオポリスの住民の方々の防災訓練にも役立つのではないかと思います」（佐々木）

佐々木が続ける。

「睡眠の研究にも取り組んでいます。現代は強度のストレス社会ですから、よく眠れない方は非常に多い。帰宅した折には、十分な睡眠を提供できる住宅の開発を進めています。リビングからベッドルームに行く動線なども考えて、人間の五感に刺激を与えることでよい眠りにつくことができることがわかっています。五感を刺激することで、レム睡眠とノンレム睡眠が適正な周期になるようコントロールしていく。仕事で疲れて帰ってきて、本当に安らげる場所を提供する。よい睡眠で活力を取り戻し、次の朝、元気に起きて出勤する——こうした住宅も現実のものとなっています」

新規事業を掘り起こす

2018年10月、研究所内に新設された「オープニングノベーション推進室」では、主に新規事業のアイデアを検討している。選抜されたメンバーが定期的に集まり議論を重ね、200～300ものアイデアのなかから、現在は四つほどに絞り検討を進めている。肝心なのはサステナブルであること。必ず他社が追随してくるので、追いつかれない技術開発、改善、プラットフォームアップすることで二番手を引き離す技術で新規事業を興すことを目指している。また大和ハウス工業がもつ数多くの特許のなかから、新規事業のネタとして掘り起こしを行っている。

2013年にフジタが大和ハウスグループの一員となつてから、ゼネコン企業の技術開発チームも合流することとなつた。同年、「大和ハウス＆フジタ委員会」が立ち上がつた。当初は研究開発部門、すなわちR&D部門だけの単独の分科会で発足した。その後、技術人財育成分科会、知財分科会、研究開発分科会と三つの部門にわけ、形を変えて活動している。

その具体的な研究内容は、DX系の技術開発、建築のコア事業、そしてGX系。その三つを重点の研究課題としている。両社が一体となつて研究開発するシナジー効果としては、研究開発費の削減、実験施設の拡充。さらに開発成果を双方で遡及できるというメリットもある。また事業に直結する3年以内の短期技術開発と、中長期の技術開発にわけた研究を進めている。

前述した特許戦略の重要度も増している。佐々木が続ける。

「競合他社に勝つためには、ベースになる技術を育てること、そのための特許戦略が非常に重要なです。研究員に対して特許件数を年間最低2件というノルマを課しています。研究所全体の特許総数としても7次中計の先までは年間目標を立てています」

実際、パテント・リザルト社の調査では、特許資産規模ランキングでハウスメーカーとしてトップに輝く、という大きな成果を上げている。

求められる技術陣の人財像

研究員の教育にも力を注いでいる。総合技術研究所の求める人財像は、7次中計の所長方針で示されている。「高度な専門技術を有し、グローバルに活躍できる大和ハウスグループを先導できる人財」である。HS本部技術統括部建築技術研究所建築研究管理グループ長の秋葉泰則が教育内容を示す。

「まず技術開発力とはなにかを定義して、『その技術開発力が3年間でいかにのびたか』を管理しています。テーマを企画し、企画を作成した件数であるとか、そのテーマを実際に研究開発した成果の件数、そして対外的な発表論文の点数といったもので評価し、管理して指導していくというものです。それをすべてスコアにして弱点を掴めるようにしています。教育に関しては、3年を1サイクルとしてプログラムを組んでいます。基礎教育と専門教育にわけて、基礎教育は若手を中心にとっており、専門教育は所員全員が受けています。専門教育は大学の講座制の形式を取り入れており、たとえば熱に関しての講座は、ほかのグループでも受講できるようになっています。すべての所員がある程度熱についても知識をもたないと、この時代には対応できません」
これまでOJTとOFF-JTが中心に実施されてきたが、あらたにOJL（オン・ザ・ジョブ・ラーニング）を導入している。

「ともに学びあうというやり方です。講義で聞いた内容を自分の業務に反映させるとどうなるかといったことを各々が考えて、互いに意見を交換し議論しあう場を与えています」（秋葉）

大学教授の経験もある佐々木が総括する。

「技術力と研究開発力、そのベースには専門知識、経験が重要です。経験のところでOJT、知識の点ではOFF-JJTやOJLといった教育を通して、思いは研究員のレベルアップをはかりたいというのがいちばんです。大和ハウスグループ全体からみれば、研究所は技術の砦ですから、現場や設計の方たちに専門性をもつて指導していかなくてはならない立場です。かなり高いレベルを目指して底上げをしていきたいと考えています」

総合技術研究所を中心とする大和ハウス工業の技術陣は大きな進化を遂げたといえよう。

新工場建設と工場再編

2025年4月時点で、大和ハウス工業では、日本全国で9工場が稼働している。これは、耐震性といった建屋の寿命、立地や生産性はもちろん、事業内容の急拡大、労働市場の変化、環境（カーボンニュートラル）といった社会的な要請の変化に対応して工場の移転・新設・補強などを行ってきた結果である。この10年を振り返っての大きなプロジェクトとしては、奈良工場と竜ヶ崎工場の

刷新があげられる。工場施設の再編を担当してきた執行役員の河村太郎が振り返る。

「建て替えについては、基本は建設後50年がひとつの中安になっています。耐震補強についても同様です。奈良工場は1965年、竜ヶ崎工場は1968年竣工ですから、50年を経過する前に建て替えを検討し、判断してきました。現状、工場の必要性に鑑み、また多額のコスト（設備投資）がかかるため、耐震補強を主軸とする方針となっています。1981年以前の建設の工場では、耐震基準を満たしていないので、耐震補強を順次進めています。9工場のうち、建築系の鉄骨をつくっているのが5工場、戸建住宅・賃貸住宅のプレハブ住宅を製造しているのが8工場（併用あり）です。鹿児島、札幌、四国、堺工場を閉鎖してきましたが、その基準のひとつが生産量です」

工場を維持するコストと移転にともなう物流コストの上昇状況をふまえて判断しているという。もちろん、協力会社の経営状況も考慮しながら方針を策定している。積極的な統廃合を目指しているわけではないが、経営資源の集中という課題もあわせて検討しているという。河村が続ける。

「いちばん大きなプロジェクトは、堺工場を閉鎖し奈良工場に再編することでした。堺工場は1960年に建設された非常に古い工場でした。南海トラフ地震の影響もずっと憂慮されており、移転・統合となると奈良しかないとの判断でした。場内の協力会社の方々の移転がもつとも苦慮したところですが、想定以上に移転していくべき、生産については大きな問題もなく継続できています」

2015年5月に奈良工場の第2工場の建て替えを完了した。2017年6月、第3期工事（第

3工場)が竣工。同年10月に堺工場が閉鎖され、奈良工場に生産機能を移転することとなつた。

2020年1月には、第4工場が無事竣工となり、屋根上に設置した太陽光パネルによる再生可能なエネルギー発電施設「Dream Solar 奈良工場IV」が運転を開始する。そして、同年7月、日本初のプレハブ住宅専門工場である奈良工場の建て替えが完了。環境配慮型工場「D's SMART FACTORY」としてリニューアルを果たしたのである。竜ヶ崎工場は、2014年3月に第2区、翌年9月には第1区が「D's SMART FACTORY」に生まれ変わった。さらに2017年1月に建屋更新3期工事を着工し、翌2018年1月に全工期を終えている。

「奈良と竜ヶ崎、このふたつの工場は最新技術を使っての建て替えになりました。作業環境に配慮し、自然エネルギーを使ったエネルギー効率の高い施設です。特に奈良工場は、堺工場と統合したにもかかわらず、敷地面積は集約されています。40年以上も努力して生産効率を高めてきた結果、工場が小さくなりました。建屋が集約できることで、敷地内にコトクリ工をつくるだけの土地が生まれたのです」

そのほかの主な工場改修としては、2019年9月に、九州工場の管理厚生棟、外構、付属棟の改修がすべて完工している。2020年8月には、岡山工場に生産設備の異常を自動収集し分析・ビジュアル化できる「D's View Connect」が導入されている。一方、国内の住宅販売戸数の減少などを背景に生産体制を見直し、2026年3月末をもって新潟工場の閉鎖が決まっている。

鉄骨製作工場の最高位「Sグレード」取得

近年の工場生産分野における最大のトピックスは、2019年に住宅メーカーとしてはじめて、栃木二宮工場が国土交通大臣認定の最高位「Sグレード」を取得したことだろう。

「鉄骨のSグレードは国内に20社ほどしかありませんので、技術的に非常に貴重な存在です。フジタの協力もいただいて取得できました。板厚制限、強度制限がないグレードなので、超高層建設にも対応できます。大和ハウスのこれからの方針性、企業規模から考えて、自社でSグレード工場を持つ必要性を痛感していました。技術的側面ではSグレードを持つことでファブリケーターとして、技術開発の会合にも参画できるようになります。建築系5工場のなかで、栃木二宮をのぞく4工場はHグレードですが、Sグレードの取得を考えています」

自社工場の最高位Sグレード認定は社員のモチベーションを大いに高めた。工場に働く社員であれば、誰でも栃木二宮工場に異動となる可能性があるからだ。またSグレード取得で技術的な価値が向上しスペシャリストからの声かけもあるという。

「建屋ばかりでなく、安全と品質を確保したうえで、生産性の向上にも力を入れています。工場と協力会社と一緒に、機械化・自動化、無駄をなくす努力をしようという方向性で一致しています」人財確保という課題もある。大和ハウスグループには、大和コアファクトリーという部材製造に

特化した100%子会社がある。岡山工場は、唯一同社だけで運営している。さまざまな観点から検証した結果、現状では協力会社なくして工場の運営はできないと判断している。そのため、工場における作業環境の改善が大きな課題となってきた。

「環境をよくし、働きがいのある職場にしようというのがテーマです。重筋作業を軽減するアシストステッツの導入もありますし、暑さ寒さ対策など、職場環境の改善に取り組んできました。設備導入する際には、初期流動管理としてリスクアセスメントを確實に行い、設備メーカーと改善したうえでラインを導入。安全な設備を徹底し、ヒューマンエラーをほとんどなくすことができています。事故などないよう、ハード面での対策を徹底的に実施しています」

BIM連携を基にした次期生産管理システム

工場のDXはどう進捗しているのか。さらに河村は続ける。

「DXといった言葉がもてはやされる前から業務効率化に取り組んできました。管理面では、すでに10年以上前から、EDI（Electronic Data Interchange=企業間取引のデジタル化を進め、業務効率や取引コストの削減を可能にする仕組み）を入れています。いまでは受発注は100%EDIを達成しています。この数年では、工場内のペーパーレス化を進めています。かつては協力会社と

のやりとりのために毎週何千枚もの指示書、図面を印刷していましたが、ICT技術を使って大型モニターやタブレット端末を利用するようになりました。ペーパーレスにして自動化し、図面、指示書、情報を得て、検査・点検も行っています。それがサーバー上で管理者にまわるというシステムを構築しました。指示書から機械の操作盤やロボットに入力したりするのが、いまはデータ連携です。工場から紙がなくなつたことがいちばん大きいですね」

すでに2021年5月に、BIM連携を基にした次期生産管理システムを全国工場に導入していくた。

「これまで人との嫌がる作業、繰り返し作業、溶接などを自動化してきましたが、一連の作業のなかには人が行ったほうが明らかに早いものがあります。ですから人間とロボットのハイブリッドのラインでした」

しかし、人財確保がより難しくなってきて、さらなる完全な自動化へと舵を切った。河村は発想の転換をしたという。

「生産性は若干落ちるとしても稼働時間をのばして補うという考え方になりました。人間とロボットのハイブリッドからロボット100%を目指しました。現在は総合自動化率50%ぐらいでしょうか。たとえば、外壁パネルは構成材料が多岐にわたり、かつ小さな金具があつて複雑な構造ですから、位置情報をロボットに入力するのが非常に困難です。技術的には可能でも人間の10分の1

もつくれない。完全自動化の実現はなかなか難しいわけです」

ちなみに、戸建て1棟分の工場内の製作時間は1時間ほど。1日ひとつのラインで10棟分。材料調達に1週間、その後の1週間で40棟から50棟を生産する。翌週出荷なので、中2週という工場リードタイムになつていて。しかし、物流問題などがあり、今後は調達リードタイムものびていく可能性もある。

工場での人財確保の施策も続いている。

「課題は協力会社の技能者における作業の習熟度合ですね。われわれは“多能工化”と呼んでいますが、ひとつ仕事をだけでなく、さまざまな仕事をできるようになつてほしい。動作、知識が必要で、技能者の人財育成のために、工場地区協力会と共同で階層別の研修を開いています。オーナー、ライン責任者、ラインの技能者にかけて実施しています。技能者がほかの工場に行くというのも刺激のある会話や発見があるので、年2回、東西にかけて研修会を実施しています」

「全国工場技能競技会」も毎年11月の品質管理月間に全国大会を開催している。30年以上前から開かれていて、各工場で予選会を勝ち抜いて技を競うもの。年々盛り上がりを見せ、明らかに技量は向上し成果を出している。このほかには、研修、優秀技能認定者制度（2015年）を創設した。いわば大和ハウス版マイスター制度である。手当支給もあり、技能者のモチベーション向上につながっている。

よりスマートに、よりサステナブルに

「大和ハウスの生産部門でいえば、『ISO14001』、環境マネジメントシステムの認証を受けたのが1998年でした。以来25年間、環境スペイ럴アップに取り組んできています。テーマとしては、水質汚濁、大気汚染といった環境事故の防止。カーボンニュートラル、CO₂削減。いわゆるGHG排出量の削減、水資源の確保。さらに廃棄物問題があります」（河村）

CO₂削減でいえば、2022年、全国9工場で「RE100（リサイクルエネルギーへの100%の転換）」を達成している。2021年6月からはじまつた工場のRE100切替実施は、東北（工場棟）、栃木二宮（工場棟・事務所棟）、奈良（工場棟）、九州（工場棟・事務所棟）と順次作業が行われ、2022年2月に転換が完了した。

さらに、RE100電力は当社グループの太陽光発電でまかなえており、CO₂排出量は年間2万5000トンから60000トンまで削減できている。残り60000トンの削減については、課題としてガスを使用する電着塗装の工程、またフォークリフトの使用がある。これも熱源ボイラの切り換えやフォークリフトのEV化といったことで解決の道を探る。しかし、最大の課題は物流にある。

「実は生産現場より、物流からのCO₂排出量が多く、3万トン弱ありました。これは出荷車両

台数にかかるので、対策としては積載効率を上げていくしかありません。トラックのEV化も期待できないので、積載効率を上げて物流効率をよくしていくしかないのです。そこで着目したのがモーダルシフトです。この10年でJR貨物を使った鉄道輸送がかなり増えてしまいました。いま全国で23ルートを使っています。CO₂削減では200トン弱の実績でまだですが、長距離だけではなく中距離の移動も増やしていくことを考えています。この10年、工場の集中投資を行つて、生産ラインを集約させました。たとえば、戸建住宅の外壁パネルの生産は3工場しかやつていません。北海道には、栃木から運んでいくしかないのです。JR貨物を使わざるを得ない。こうした事情ですから、モーダルシフトを加速しています」（河村）

また、同業他社の集まりである「物流八社会」の場を活用し、共同運送の取り組みも検討されています。2024年問題を経て、これまでには困難だった共同運送を考えなければならぬ局面に来ていました。

もうひとつの大きな課題は廃棄物問題である。河村がその取り組みを話す。

「廃棄物問題も1998年から取り組んでおり、すでにリサイクル率は100%です。ただそれはサーマル（熱源利用）リサイクルも含めての100%なので、いまはマテリアルリサイクルを目指しています。現在のところ、廃棄物もすべて材料に戻すというマテリアルリサイクルでは、達成率はだいたい8割程度でしょうか。外壁や木屑はほぼマテリアルリサイクルができていますが、廃プラスチックは19%ぐらい。リサイクル技術は年々向上していて、3年ほど前は3～4%でしたから、かなり上がってきているものの、まだまだ足りません。廃プラスチックのマテリアルリサイクルはこれから重点目標ですね」

工場をとりまく外部環境が激変していくなか、大和ハウス工業の工場群は進化し続けている。

この10年、DXツールとしてのBIMを最大限に活用し、大和ハウス工業の技術は飛躍したといえる。同時に、ハウスメーカーとして足もとの技術開発も不斷の努力を続けてきた。その果実も確実に現場に根づいている。そして、奈良工場をはじめとして工場再編・新設によって、栃木二宮工場の最高位「Sグレード」取得という快挙をなし遂げた。芳井の掲げた「技術の強化」と「技術者を元気にする」という大目標に向けて前進することができたのである。

第九章

終わりなき自然災害との闘い

千年に一度の災害・東日本大震災

2011年3月11日、午後2時46分、東日本を襲った大地震は、福島、宮城、岩手3県を中心に、1995年の阪神・淡路大震災を上まわる被害をもたらすことになった。マグニチュード9・0、震源地は宮城県三陸沖牡鹿半島の東南東130km付近、最大震度は宮城県北部で震度7を記録した。地震発生から3分後の午後2時49分、津波警報（大津波）が発表され、岩手県宮古・大船渡、宮城県石巻、福島県相馬などでは最大8mを超える津波を観測している。死者・行方不明者あわせて1万8466人、負傷者6152人、建物全壊12万4684戸、半壊27万5077戸（2015年9月9日発表の政府資料より）。さらに液状化や東京電力福島第一原子力発電所の1号機・3号機の水素爆発、4号機の原子炉建屋が爆発するなど、未曾有の災害である。

発生当日、本社では社員の安否と現地の状況確認のための対策本部会議が開かれ、東京支社では副社長の大野直竹（当時）を中心に関係部門長による打ちあわせが行われた。心配されたのは応急仮設住宅建設に携わる人手と資材の確保だった。民主党政権のマニフェストにより、2010年度の公共事業および民間投資の総額は40・7兆円とピーク時の約半分。建設業の就業者数もピーク時より3割減っていた。

こうして数多くの難題を抱えつつ、大和ハウスグループは一丸となつて被災地の復旧・復興に立ち向かっていくこととなる。

「DASHプロジェクト」と「DASH'Sプロジェクト」

災害が発生すると被災地域の県は市町村と相談して、まず仮設住宅の必要数を割り出す。それを国土交通省に伝え、国交省がプレハブ建築協会（プレ協）にオーダー、プレ協が会員企業をあつせんする。ところが阪神・淡路大震災や東日本大震災のような大災害になると、上部団体の住宅生産団体連合会（住団連）に話が持ち込まれる。

3月14日午前、大畠章宏国交大臣より住団連の会長を務める樋口武男に、「今後2カ月で応急仮設住宅3万戸を建設」するよう要請がきた。樋口はただちにプレ協に要請を伝え、これまで以上に

大量の仮設住宅を供給する必要があると判断、プレ協は、主管となる規格建築部会の「応急仮設住宅建設本部」に加えて、住宅部会でも「応急住宅建設本部」を設置。応急住宅も並行して建設することになった。

ここで仮設住宅の種別を説明しておくと、まず「応急仮設住宅」というのは、1947年に制定された災害救助法に基づくもので、各企業が県の要請を受けて建設し、県にリースする。つまり、住宅の所有権は建設会社にある。リース期間は2年間（その後延長も）。あくまで仮住まいだから、住民は無償で住むことができる。期限が来て住民が退去すると解体され、土地も更地に戻す。解体・整地費用はリース料とともに建設費に含まれ、一括して厚生労働省から県を通じて各企業に支払われる。

これに対して「応急住宅」はより本建築に近い建物で、すべて県による買い取りとなる。外見からして応急仮設住宅との差は明らかで、入居者に不公平感を抱かせないために、応急仮設住宅とは離して建てる。期限が来て解体される点は応急仮設住宅と変わらないが、解体は入札で、落札した業者に県が費用を支払うことになる。

大和ハウス工業でも、プレ協の割り当てを受けて東京支社内に「DASHプロジェクト室」が設置された。「DASH」とは、Daiwahouse group, Action, Speed・safety, Heart fullの頭文字をとつたもので、いわば応急仮設住宅の建設本部である。災害対策本部長である西村達志代表取締役専務

(当時)のもと、購買、設計、施工、設備、商品開発などの部署のメンバーが集まり、一丸となつて取り組む体制が整えられた。宮城、岩手、福島各県にもそれぞれ応急仮設住宅建設のための現地事務所を設置。さらに応急住宅建設のため「DASH-Sプロジェクト」(Sは集合住宅のS)も発動。両プロジェクトの調整が必要となるため、災害対策本部の副部長に土田和人常務取締役(当時)が任命された。

被災住宅のオーナーに対しては、震災発生の1週間後には仙台、福島、茨城支店から訪問を開始。11日後には点検訪問調査隊の第一班を関東エリアにも派遣して液状化エリア内の全棟調査をはじめている。以降、週単位で続々と次の班を投入していくことになる。

3月14日の月曜日には栃木二宮工場、竜ヶ崎工場が点検を終え、部分的に操業を再開した。本社の災害対策本部は「災害対策日報」の配信をはじめた。社員たちが共有サーバーに必要事項を入力することで、情報を共有化したのである。こうして、復旧への動きは確実に早まつた。

応急仮設住宅の第1号として決まったのは、大和ハウス工業が担当する岩手・陸前高田市にある陸前高田市立第一中学校グラウンドの36戸だった。3月19日には早くも着工し、30日に完成、4月8日に引き渡しを完了している。

福島では放射線被ばくが問題になつた。3月26日に着工した相馬市の現場は第一原発から43 km。この地域では1週間平均で1時間あたり1・08マイクロシーベルトが計測されている。現地滞在

時間1日平均10時間、60日間滞在とすると648・0マイクロシーベルトになり、一般人(医療関係者以外)の年間線量限度(1000マイクロシーベルト)の6割を超える。このような事態のなかでも従業員や協力会社の技能者はみずから積極的に名乗りを上げ、仮設住宅の建設に従事したのである。

7月15日、岩手県宮古市の現場を最後に、大和ハウス工業が施工した応急住宅(DASH-S)の全棟引き渡しが完了した。建設したのは計2400戸である。応急仮設住宅(DASH)計2808戸の最後の引き渡しが完了したのは、少し遅れて9月2日だった。

大和リースのすべての住戸が完成、引き渡しが終わつたのは9月27日。さらに、震災翌日の3月12日に発生した、東日本大震災の誘発地震とされる長野県北部地震での応急仮設住宅55戸をあわせて、同社では計5833戸を建設した。その後、若干の建設戸数を追加し、大和ハウスグループとして1万1051戸もの仮設住宅を提供した。

すべて完成したあとになつてからも、細かい注文が五月雨式に来た。追加注文のひとつは、寒さ対策である。岩手では8月中旬に必要戸数の建設はほぼ終えていたが、その後、県から、冬場の寒さを防ぐために外壁を二重にする、玄関口に風除け室をつくるという二件の追加注文が来た。そこでプロジェクトチームが解散しないうちに二重壁を完成し、風除け室も9月には完成させた。

地震よりも大きかつた津波被害

3月28日、被災地で働く全社員が避難先から職場に戻り、すべての営業所で業務を再開した。4月に入り、本社対策本部のもう1人の副本部長・東博司専務取締役（当時）が上京して東京の対策本部に常駐。現地のオーナーを訪れて修復策を講じるためだ。東が仙台に入ったのは4月7日。仙台、石巻、釜石、陸前高田、宮古とまわった。そこで判明したのは、阪神・淡路大震災のときと同様、大和ハウス工業の家屋そのものは地震による大きな被害はほとんどないこと。だが、津波に対しては無力であったことである。

東の現地入りに先んじて3月末までに、本社から調査隊の派遣がはじまっており、ダイワハウス・リニューアル（現・大和ハウスリフォーム）の社員あわせて101人が派遣されていた。調査対象は、震度6強以上の地域に施工した建築系の物件が1449件。それらの点検を5月末までに終えるのが目標であった。また住宅系では、震度5弱以上の地域に戸建と賃貸住宅14万2105棟とマンション148棟の施工物件があった。

大和ハウスグループの引き渡し済みのお客さまが受けた被害は、住宅1万2284棟、賃貸住宅2858棟、計1万5142棟、建築系676棟。住宅被害の多くは基礎や壁・天井の亀裂、給湯設備の損壊、屋根材の破損などだが、地盤の沈下・隆起、地割れ、建物沈下・傾き、液状化などの

重大案件もあった。お客さまの家屋だけでなく、大和ハウスグループの施設が受けた被害は金額にして80億円弱にものぼった。

支援の拠点「住宅復興相談センター」

支援活動についても触れておきたい。

5月2日、この震災で被害を受けた人々の新築や建て替えなどの相談に応じられる場所として、岩手（釜石市、宮古市）、宮城（名取市、岩沼市）、福島（鏡石町）の計5カ所に「ダイワハウス住宅復興相談センター」がオープンした。その後、宮城県石巻市・気仙沼市、福島県相馬市・いわき市、茨城県那珂市などにも次々に開設され、同時に“早く・お求めやすい価格の高耐震住宅”をコンセプトにした新商品「xeyo K～絆～」を発売した。東北6県と、関東地方でも罹災証明を取得した被災者に限っての販売である。

地震発生わずか2日後の3月13日には、エリーパワーの社員数名が車で宮城県名取市に向かい、翌日、名取市役所にリチウムイオン電池「パワーアイレ」8台を提供した。また、震災発生直後に大和ハウス工業の役職員は自発的に被災地への義援金を集めることとし、その総額は大和ハウス工業3705万4207円、グループ会社2340万6867円に達した。これに会社側が1億円を加

え、計1億6000万円余を4月4日より順次、大阪商工会議所および日本赤十字社を通じて寄付した。6月15日からは宮城、福島、岩手3県の高齢者向け施設に、大和ハウス工業が販売代理をしていたアザラシ型メンタルコミットロボット「パロ」50体を2年間、無償貸与することにした。これは動物などを飼うことができない高齢者への「心のケア」支援となつた。

仮設住宅はさまざまな課題を残した。そのひとつは、応急仮設住宅と応急住宅の混在である。前に述べたように仕様が異なるので、ふたつを近くに建てるることは好ましくない。だが、用地確保が困難なため、終盤には両者を近隣に建てざるを得ない事態が生じ、ニュースなどで批判的に指摘されることになった。

もうひとつの課題は、レイアウトの問題である。全戸が「居室は南向き、玄関は北側に」とするばかりでは住民同士の交流も生まれにくいし、孤独死する高齢者も出てきかねない。この点が改善されたのは、2011年9月、近畿地方を襲った台風12号のときだつた。台風の被災者のために建てられた奈良県五條市の応急仮設住宅では、大和ハウス工業が奈良県に提案し、南側の居室の窓を掃き出しにして庇をつけ、人が出入りしやすくした。窓から出たとき、向かいの玄関から出てきた隣人とあいさつを交わせるように、という工夫である。

仮設住宅の課題はまだあつた。近所にスーパーもコンビニもないところが多く、家も車も失つて日常の買い物にも不自由する。仮設団地の中にコンビニを併設しようとしても「一企業の利益にな

るから」という理由で許可されなかつた。また、公民館や図書館などもほしいところ。単に住む場所があればよいというものではなく、コミュニケーションの場が必要なことが明らかになつた。

これらの課題は、可能な限りプレ協や大和ハウス工業のマニュアルに活かされることになつた。そして、このマニュアルは、その後に頻発する災害時に継承されることになる。

大和ハウスグループは、仮設住宅の建設が一段落すると仮設店舗や商店街、太平洋沿岸の地場産業復興のための作業所建設などに取り組んだ。さらに長期的な居住を目的に地方自治体が整備する災害公営住宅の建設にも着手。技術本部内に復興支援室（現・H.S.本部 技術統括部 設計推進部地域まちづくり支援室）を新設し、東日本大震災以降、後述する熊本地震、西日本豪雨とあわせて3457戸を建設したほか、能登半島地震では70戸の建設が決まつてゐる（2025年9月末時点）。

熊本地震に活かされたマニュアル

東北の傷が癒えぬタイミングで、次の大きな地震が起きたのは遠く離れた九州だつた。2016年4月14日午後9時26分、熊本県熊本地方で最大震度7を観測する地震が発生。さらに28時間後の4月16日午前1時25分、最大震度7の地震が同地を襲うことになる。同一地域において震度7の地震が短期間で2度発生するのは観測史上初の事態であり、震度5以上の余震が続いたこともあり、

4万棟以上の住宅が全半壊し、18万の方々が避難生活を余儀なくされるという甚大な被害をもたらした。

当時、熊本支店で働いていたのは120人ほど。1名が軽傷を負ったものの、残りは全員無事だった。14日の前震の翌日には全員出社、散乱した社内の片づけを行ったが、16日の本震後には支店は停電・断水となり、館内は立入禁止となつた。15日には本社・東京本社に西村達志代表取締役専務（当時）を本部長とする災害対策本部を設置、18日には福岡支社に土田和人専務取締役（当時）を本部長とする現地災害対策本部を設置、テレビ会議で日々、東阪本社の災害対策本部と連絡を取りあつた。

「顧客第一主義」は、災害時も変わらない。14日の前震当日から顧客の安否確認・初期訪問がスタート。この地震における震度6弱以上の地域に建つ大和ハウス工業の物件数は約7000棟。このうち戸建3997棟は、8月25日までに全物件の点検を完了した。

賃貸住宅1403棟の点検は5月21日に完了。倒壊物件はゼロ、震度5弱以上のエリアに建てられた建築系物件の2748棟も倒壊物件はゼロだつた。

15日から大阪・福岡方面より30名ほどが支援のために現地入り。23日には福島支社の渡辺靖彦支社長はじめ、東北の事業所から6名が入り、東日本大震災経験者による支援を行つた。

救援物資の支援も迅速だつた。16日には岡山工場より備蓄品の救援物資を熊本支店、福岡支社に

輸送。福岡支社到着分は順次、熊本支店へ輸送された。さらに翌17日には本社、佐賀支店からも救援物資を輸送。ブルーシートの要望が多かつたため、購買部門で4500枚を購入。協力会社から1万枚の寄贈があつたため、これも含めて現地に届けられた。

甲佐町白旗グラウンド（熊本県上益城郡）に応急仮設住宅第1号の90戸を着工したのは、地震発生からわずか20日後のことだつた。またその10日後には、熊本地震復興支援住宅として、「外張り断熱通気外壁」などの基本性能を持つ「xevo SK」と「xevo BK」を同時発売している。熊本地震発生から3ヶ月弱たつた7月1日には、被災者の住宅相談窓口「住宅復興相談センター」を市内2カ所と阿蘇郡1カ所に開設。住宅の補修や新築・建て替えなどを気軽に相談していただこうといふ試みである。

大和ハウス工業が最後の応急仮設住宅の引き渡しを終えたのは8月24日、大和ハウス324戸、大和リース692戸、計1016戸の建設が完了している。当時の様子を伝える『大和ハウスグループCSR NEWSプラス』（2016年8月11日発行）には、役職員たちのこんな言葉が記されている。

「熊本の被害状況がしだいにわかり、4月下旬から全国の事業者や本社部門から約700人の役職員のみなさんに熊本に入つていただきました。みなさんには復興を下支えするため過酷な環境のなかでお客さまへの訪問、点検等に取り組んでいただき、本当に感謝しております」（熊本地震現地

災害対策本部長・専務取締役 土田和人

「地震直後、熊本支店や自宅は水や電気が使えず大変不便な状況ではありましたが、まずはお客様を訪問し安否を確認することに専念しておりました。早い訪問に大変喜んでいただきました。いまは早く家を建ててほしいとおっしゃるお客さまが大変多くいらっしゃいます。お客さま一人ひとりと商談を進めるなかで、私は非常にやりがいを感じます。しかしお客さまから親戚の家に身を寄せているお話を聞くなかで、早く建ててあげたい気持ちはありますが、施工が追いつかないため要望を叶えることができず、大変心苦しく感じこともあります。今後もお客さまに寄り添いながら営業を進めていきたいと思います」(熊本支店熊本住宅営業所の社員)

「応急仮設住宅の建設は『限られた時間との勝負』です。特に準備期間が短いなかで、技能者の手配がとても大変です。手配が遅れると施工計画に大きな影響が出ます。技能者の中には遠く岩手県から駆けつけてくださった方もおられ、大変心強く、そしてうれしく感じました。

応急仮設住宅に入居される際、鍵を受け取った入居者が駆け足で新しい家に向かう姿が印象的でした。被災されたみなさんに安心できる住まいを早くお届けすることに専念してきましたが、入居者が喜ぶ姿を見て、大変うれしかったです」(福岡支社建築事業部工事課の社員)

この号の『大和ハウスグループCSR NEWSプラス』には、被災地で暮らすお客さまの声も掲載されている。

「昨日の地震でご近所の方はみな『よく揺れた』と話されていましたが、自宅は揺れを感じませんでした。平屋の家ですが耐震をよくしていただいてダイワハウスさんには大変感謝しています」

「地震以後、状況確認にお立ち寄りください、支援物資を届けてください」としていただき、大変ありがとうございます。玄関ドアの不具合以外は、いまのところ地震の影響はないようになります。ダイワハウスで家を建てて本当によかったです」

地の災害の次は、天からの災害だった。2018年6月28日から7月8日にかけて、西日本を中心に全国的な豪雨に見舞われた。「平成30年7月豪雨」(西日本豪雨)である。河川の氾濫や崖崩れにより死者237名、行方不明者8名、家屋の全半壊等2万棟余、そして家屋の浸水は3万棟弱にもおよぶ大災害であった。

7月9日、大和ハウス工業では本社スタッフが大和物流のトラックに救援物資を積み込み、広島東支店、福山支店に輸送、お客さまや近隣の方々に配布した。その中身は飲料水、簡易トイレ、タオル、バケツなどであった。翌10日には岡山工場から倉敷支店・福山支店にも救援物資を輸送。さらに大和ハウスグループ全社で社員から義援金を募り、取りまとめて被災地へ寄付している。応急仮設住宅は大和ハウス工業と大和リースがそれぞれ40戸と107戸を建設した。

同年9月6日には北海道胆振東部地震が起きた。大和ハウス工業では即日、災害対策室を立ち上げるとともに、大和リースが応急仮設住宅71戸を建設。そして翌10月、大和ハウス工業北海道支社

は道庁に対し、可搬型リチウムイオン蓄電池「パワーアイレ」を55台寄贈した。また、復興支援戸建住宅商品として「xevo ゼス」を発売している。

いまも消えない能登半島地震の傷跡

2024年元日の16時10分、お屠蘇気分も冷めやらぬなか、石川県能登半島をマグニチュード7・6の大きな地震が襲った。最大震度7を記録したのは輪島市と羽咋郡志賀町。この半島には6年ほど前から地震が頻発していた。

これまで数々の災害への対応、支援を積み重ねてきた大和ハウス工業の動きは早かつた。地震発生当日には、災害対策初動本部を立ち上げ、北陸支社を一時避難所として近隣住民約200名を受け入れた。2日には災害対策初動本部の第1回会議をオンラインで開催すると、森林住宅地管理運営部が現地支援のため「能登・志賀の郷リゾート」入りした。さらに1月4日には住宅事業本部施工推進部がCS統括部門と連携して、北陸支社、新潟支店にてお客様相談室の支援メンバーを募集。さらに大和リースが全国の生産拠点から応急仮設住宅の部材確保を開始した。1月5日には支援物資第1弾として岡山工場からの物資が大和物流の配達で北陸支社に到着。その後、口

イヤルホームセンターからの物資も「能登・志賀の郷リゾート」などに到着した。

大和ハウス工業が手がけた物件は、震度6強以上のエリアに655棟、震度5強以上のエリアに2万4557棟。1月6日からは建築系建物の被害調査を開始したが、作業は困難を極めた。

能登地震では、津波のほか土砂災害、液状化現象、家屋倒壊などが各地で起こっていた。自衛隊、消防、警察、それに地元自治体などの救援側にとつてもつとも厄介だったのは、あちこちで道路が寸断され、被災者の救助や救援物資の輸送が思うに任せなかつたことだ。たとえば「能登半島の大動脈」とされる国道249号は、少なくとも25カ所で土砂崩れや道路陥没などにより寸断されていました。

「現地のお客さまの状況を確認するのも、とにかく行けるところまで行ってという状況。リストはあるけれど、行ってみると道が崩落したり、寸断されたりしている。冬場なので雪も降っているし、通れる道には行政などの支援も多く集まっているのでずっと渋滞していました。富山や金沢に宿を取つて現地に向かうのですが、片道5～6時間はかかる。トイレもない状態ですから、トイレが使えるところを探して、そこを拠点にして動いていました」

直後に現地入りしたHS本部事業統括部集合事業推進グループの須藤昇上席主任は、こう振り返る。須藤は東日本大震災発生時、仙台支社の総務課長として震災の対応と復興を担当。その経験から熊本地震の際も現地に派遣され、この能登地震でも現地で施工部門のサポートを担つた。現地に

は、須藤のような経験者が集まっていたという。

「東日本、熊本と経験して、現場の動きはスマーズになり、統制が取れていたと思います。みなさん、災害に対してもうしなきやならないというノウハウが蓄積されているので、現地の施工部門と管理部門の連携は比較的スマーズかつ指示系統もしつかりしていた。総務部門を担当した私にとっては、とてもやりやすい現場でした

経営陣にも災害対応の蓄積ができていた。

「グループで運営している金沢のホテルを芳井社長がトップダウンで50部屋ずつ確保してくれたのは大きかったです。熊本のときは支援に行ける人間はいるのに、彼らが泊まる宿がなくて大変だった。今回は能登半島ということもあって、熊本以上に宿を確保するのは大変だったんですが、最初におさえてもらえたのは大きかった」(須藤)

ちなみにこの100部屋は1月半ばに被災者用に提供することになり、社員には別の宿泊場所が用意された。道路整備がなかなか進まない状況ではあったが、大和ハウス工業はできるかぎりの対応と支援を続けた。

仕事始めの1月4日、被災地のオーナーに向けてフリーダイヤルを設置したのを手はじめに、グループが運営するホテルを避難所として開放。応急仮設住宅もグループ総計で1268戸建設したほか、家電製品、受水槽、災害用簡易ベッドなどを提供、溜池や堤防の補修や河川に仮設ダムを設

けるなど、その活動は多岐にわたった。応急仮設住宅の施工部門を統括したBS本部技術統括部建築施工プロジェクトグループの田近武彦担当部長が語る。

「『現場の状況が悪いからこそ、健康と安全が守られる働きやすい環境を』という災害対策本部長・村田副社長の助言を受け、交代勤務を可能にするため協力会社の技能者集めに奔走。当社の3現場に全国から約4000人の技能者が集まってくれました。現場では避難所の方に『ありがとうございます』と言われることもあり、それを聞いた社員や技能者からの『がんばりましょう!』という使命感あふれる声に、深い感謝の気持ちと頼もしさを感じました。私自身は(災害対策本部が)はじめての経験だったからこそ、後任づくりの重要性を実感。エリアごとに有事の際の組織・メンバー、協力会社との連携を事前に決め、発災直後から機動的に対応できる備えが必要だと感じました」

被災したオーナーの対応を担当したのは北陸支社住宅お客様相談室長・岡田仁志だ。

「発災当日はお申し出が20件ほどでしたが、甚大な被害により多くのオーナーさまが連絡できないう状況なのではと推察していました。通信インフラが復旧するにつれてお申し出が殺到し、数の多さと範囲の広さ、被害状況の重大さに混乱しながらも、被災地域や被害状況の情報を分類し、生活状況やアフター履歴などを把握したうえでオーナーさまの訪問を開始。全国から来ていただいた支援メンバーのおかげもあり、約2カ月で全件の確認訪問を完了できました。『わが家の対応は被害の大きい方のあとで構いません』といった気づかいや労いの言葉も多くいただき、オーナーのみな

さまの温かいお人柄に感銘を受けました

須藤が当時の現場の雰囲気を振り返る。

「全国から集まつた、特に工事の方々がとにかく明るいんです。大変な状況だつたし、ともすると悲愴な雰囲気になつてしまいそうでした。もちろん使命感はあります。でもただ真面目にやるだけではなく、やるからには素早く仕上げて、早く地元に帰ろうという前向きな思いが原動力になつていた。役員もそう。こういうことに困つていると相談すると、笑い飛ばしながら解決策を提案してくれる。そういう対応をしてもらえると、いちいち悩んでいる暇はないなと思えるじゃないですか。苦しいなかでも楽しもう、仲良くやろうという雰囲気でみんながんばれたと思います」

大和ハウス工業にとつて縁の深い能登。だが、現場ではそんなことを考える余裕もなかつたと語るのは、応急仮設住宅建設事務局長を務めたB.S.本部事業統括部の米田巳智泰副統括部長だ。

「災害対応は、常にそのときの100%でことにあたるしかない。集まつた方々もそれをよくわかつていて、前向きにがんばつてくれました。それは本当にありがたいと感じていました」

しかし、自然は酷薄なものだ。元日の大地震から9ヶ月後の2024年9月20日から23日における能登半島北部を今度は記録的な豪雨が襲つた。いわゆる「奥能登豪雨」である。死者17名、重軽傷者47名、住宅被害は全壊82棟をはじめ約1800棟にものぼつた。この豪雨は、地震からの復

旧・復興を遅らせただけでなく、家を失くした被災者たちが避難した仮設住宅にも、床上浸水などの被害をもたらした。大和ハウスグループが施工した一部の仮設住宅も床上浸水の被害が生じたため、大規模な修繕工事を行つていている。

この地は、大和ハウス工業にとつて、まさに「ゆかりの地」。創業者の石橋信夫は考えていた。

〈日本列島の美しい“自然”を観光資源として、人々の余暇を豊かにしたい。
地域の活性化につなげたい〉

日本の建築や住宅を大きく進化させた信夫が次に目指したのは「生活文化」の創造だった。1970年代からはじまつた大和ハウスグループのリゾート事業がそれである。その夢を実現するために選ばれたのが能登の地であり、その核として建てられたのが能登ロイヤルホテルだった。大和ハウスグループのリゾートホテル第1号である。

このホテルにほど近い場所に石橋山荘と石橋信夫翁の立像がある。信夫は晩年、この山荘で暮らしそう、2003年に81歳で世を去るまで、この地で将来の「夢」を語り続け、社会の役に立つという志を後継者たちに託した。そして21年の歳月を経て、後輩たちが能登の復興に邁進したのは、間違いなく信夫から託された「志」に添うものであつた。

数々の自然災害から得た教訓

「DPLプロジェクト」は、現在常務執行役員を務める浦川竜哉を中心として2002年にスタートした建築事業の物流施設開発プログラムである。2013年に誕生した物流施設ブランド「DPL（ディープロジェクト・ロジスティクス）」を通じ、そのブランド力を高めてきた。物流施設は運送拠点として、高速道路IC近郊など交通利便性に優れた場所に建てられることが多い。さらに近年では免震構造が採用され、倒壊のリスクも低いため、災害など非常時の備蓄倉庫拠点や避難場所としての高いポテンシャルも秘めている。

DPLが自治体と最初の連携協定を結んだのは2020年3月。第1号は「DPL掛川」であつた。静岡県掛川市と締結した「かけがわ防災パートナーシップ協定書」は、地震などの災害発生時に備えた支援物資の一時保管や集積場所の運営支援（物資の受け入れ、仕分け、保管、在庫管理、出庫など）にとどまらず、ヘリポート・駐車場施設としての役割も果たすとしている。

2023年、埼玉県三郷市周辺に集中豪雨が発生した際には、「DPL三郷Ⅲ」に浸水被害を受けた周辺住民が自家用車のまま避難。4、5階の車路には最大32台の乗用車が避難し、ラウンジやトイレなども開放した。

千葉県流山市の「DPL流山プロジェクト」は、計4棟からなる大和ハウス工業最大の物流施設

である。植栽を多くして環境に配慮、労働力不足などの社会課題にも着目し、ドライバーの休憩所や託児所、カフェを設けるなど、地方雇用を創出する「物流タウン」として注目された。

「DPL流山I・IV」は流山市と「災害時等における一時避難施設としての使用に関する協定書」を締結している。非常災害時には避難者をカフェのスペースに誘導、敷地の一部を駐車場として開放できる仕組みだ。そのため、防災備蓄庫、非常用発電機なども備えられている。2025年5月には、「DPL流山IV」を使った避難訓練を実施。周辺の住民約50人が参加し、マイカーを高さ約30mの屋上まで移動。大雨などの災害時に上層階に避難することが可能ということを地域と確認した。

こうしたDPLと地域との連携協定は多く、災害時の避難場所としての活用、支援物資の集積所などとして、全国18の自治体と防災協定を結んでいる。

愛媛県伊方町と2022年に締結した「地域づくり及び災害時の連携に関する協定」は、大和ハウス工業の森林住宅地「ロイヤルシティ佐田岬リゾート」の開発、風力発電所「DREAM Wind佐田岬」の運営を通じた連携強化のための協定で、災害発生時には現地事務所「佐田岬シェアサロン」と宿泊施設「せとうみショートステイハウス」（※2025年6月13日で閉鎖）を一時避難所として町民を受け入れる。

こうした地域との連携協定は、災害関連以外にもいろいろある。

「まちづくり支援」や「子育て支援」を目標としたもので、静岡県菊川市などと「菊川市のZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）化推進等に向けた連携協定」、兵庫県川西市と「持続可能で質が高いまちづくり」、石川県加賀市と「持続可能なまちづくり」……等々。また「雇用促進」を目的にしたものとしては、岡山県津山市と「企業誘致に関する事業連携協定」などがある。さらには「DPL地域つながるプロジェクト」として、防災イベントを開催するなど、地域共生活動を推進している。

また、2023年4月には、創業者ゆかりの地である奈良市ならびに事業構想大学院大学と共同で、「奈良市みらい価値共創プロジェクト研究」を発足。奈良市の地域課題を解決する人材の育成と新事業創出支援を目的としたもので、2025年の大阪・関西万博までの3年間、みらい価値共創センター「コトクリエ」で研究会を開催している。

災害があるたび、全力で支援活動を行い、そこから学び、未来に備える。避けようのない災害のため、大和ハウスグループでは次々と新しい取り組みを行っている。

2019年4月、大和ハウス工業と大和リースは、応急仮設住宅の早期提供を目指し熊本大学と共同研究契約を締結。BIM（ビルディング・インフォメーション・モデリング）を利用することで応急仮設住宅の配置計画案の作成が短時間で可能になり、かつ応急仮設住宅の供給に必要な全過程にBIMを活用することで、さらなる工期の短縮につながると考え、熊本大学大学院先端科学研

究部・大西康伸准教授との共同研究をスタートさせた。2019年に台風19号が関東甲信越、東北地方などに記録的な大雨をもたらし、河川の氾濫や決壊、住宅の全半壊や浸水を引き起こした。このとき長野県長野市に応急仮設住宅「昭和の森公園仮設団地」を建設した際に、配置計画案作成にBIMを初導入。従来、1週間ほど要した配置承認までの工程を2日で完了し、迅速な応急仮設住宅の提供を可能とした。

2006年に初実施、東日本大震災の翌年2012年からは毎年行われているのが、「DASHプロジェクト応急仮設住宅建設機上訓練」。南海トラフ地震が発生した場合などを想定し、プロジェクトの始動から応急仮設住宅着工までをシミュレーションするもので、実際に災害が起きたとき迅速かつ円滑に動ける体制をつくるべく研鑽を積み重ねている。

また2023年8月にアメリカ・ハワイ州マウイ島で発生した山火事の際には、被災した方々向けに50戸の応急仮設住宅を提供するプロジェクト「カパルア・ヴィレッジ・プロジェクト」に参画。世界規模の社会課題にも向きあう大和ハウスグループの姿勢を示す出来事となつた。

新型コロナウイルスとの闘い

2019年末から猛威を振るい続け、人間社会に多大な害をおよぼした新型コロナウイルスも、

ある意味で災害とみなしていいだろう。

大和ハウス工業では2020年2月、「新型コロナウイルス対策本部」を設置、翌3月には「新型コロナウイルス関連対応ガイドライン」を制定している。4月に入り、1日の入社式は全社で行わず、事業所ごとに行われた。

事業にも大きな障害が出た。政府により全国に発令された「緊急事態宣言」などの影響で、ダイワロイヤルホテル全28施設のうち26施設と、スポーツクラブNASの全国店舗を休業。ロイヤルホーミングセンター全57店舗で大勢のお客さまが訪れる日曜を臨時定休日とした。さらに全国の建設現場に休工を指示。5月にはダイワロイネットホテル11施設も休業せざるを得なくなつた。

この間、政府・都道府県知事の要請に応じて全国の事業所にテレワークを指示、対面接客はリモート商談を指示するとともに、住宅展示場も閉鎖、全国の工場で特別休工など、人との接触を減らす策を講じる羽目に追い込まれた。

もちろん、こうした受け身の策だけでなく、攻めの姿勢にも転じている。9月には「テレワーク推進プロジェクト」を立ち上げた。その骨子は「柔軟な働き方」を定着させようというもので、勤務形態については、自宅で、自宅最寄りの事業所（3rdオフィス）で、現場やお客様とのところへ直行直帰するリモート勤務で、というふうに、勤務形態の選択肢を増やしたのである。さらに働く環境整備策として、ITインフラの整備、オフィス改革、ペーパーレス業務などへ段階的に進め

ることとなつた。2021年4月からはフレックスタイム制度も導入。また、テレワークによる上司と部下のコミュニケーション不足を補うため、翌年4月からは1on1ミーティングの促進を開始した。

新商品の開発・販売にも力を入れた。2021年4月から「抗ウイルス・抗菌マンション」の第1弾として「プレミスト茨木双葉町」（大阪府）を、9月には「プレミスト和光丸山台」（埼玉県）の販売を開始した。これらは抗菌製品全国協議会の認証を受けた建材や非接触キーを採用している。さらに、家中まるごと抗菌化する「吸着性光触媒コーティング」および大和ハウス工業独自の空気清浄化装置「空気净化ef」を組みあわせて「抗ウイルス・きれい空気提案」をキヤッチフレーズにした住まいの提案を開始した。

そして2023年5月、政府が新型コロナウイルス感染症の5類移行発表を機に、大和ハウス工業でも、新型コロナウイルス関連対応ガイドラインなどを廃止。罹患者の自宅待機期間をインフルエンザ同様とするなど、ようやく社会は落ち着きを取り戻したかに見える。しかし、自然災害は世界中で起こり、感染症のパンデミックにも備えなければならない。油断は決して許されないのでだ。