



Daiwa House®
大和ハウスグループ

資料 3

ESGスモールミーティング

社会（S）の取り組み

－ 人的資本経営に関する当社の取り組み －

※本日はESGの「S（社会）」のうち、
「人的資本に関する取り組み」にフォーカスしてご説明いたします。

大和ハウス工業株式会社
常務執行役員

石崎 順子

2023年12月15日



エコ・ファースト企業
環境大臣認定

We Build ECO

Daiwa House Group®

Daiwa House

“将来の夢”が人や企業を成長させる



「夢」それはまことに広い意味をもつことばです。夜寝て見るのも「夢」であり、過去の思い出もまた人は「夢」という表現をします。しかしわれわれにとっては、寝て見る夢も、過去の夢も、さして重要な意味を持ちません。

われわれにとって重要な夢は「**将来の夢**」でなければならないのです。夢あるところに前進があり、伯楽あるところに馬が発見される。伯楽たるは経営者、管理者の要諦であり、**夢をもつことは社員の義務**であります。

企業は夢とともに伸び、人はすべて夢を求めてあくことを知らず走りつづけるのです。



生きる歓びを、 未来の景色に。

生きる歓びを分かち合える
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。

“将来の夢”（パーパス）を実現するための浸透策

5段階の浸透プロセスを意識した活動展開

認知

理解

共感

主体化

行動化

事業本部

事業所

個人

10・20年後のありたい組織の姿や、持続可能に存続するための成長戦略を考える。

全国各地にある事業所の地域において、2055年のありたい姿を考える。

社内報や表彰制度を通じて、“将来の夢”を知る・考える接点を増やす。



ウェルビーイングな組織・人財なくして“将来の夢”の実現はありえない

大和ハウスにおける企業戦略の不可欠な基盤
(儲かるかではなく、社会課題に寄り添って行動できる)



誰もが夢を語り、
実現に向けて行動できる
組織・人財
(ウェルビーイング)

ウェルビーイングな
組織・人財

×

“将来の夢”に共感した
ステークホルダー

社会価値・事業価値の最大化を図る

“将来の夢”
実現と
利益の獲得

- ・ビジョン
- ・事業戦略
- ・組織戦略
- ・新しい価値提供
- ・協働

理念体系再構築

エンゲージメントサーベイ

人事制度改革

“将来の夢”の浸透

越境キャリア支援制度

経営リーダー育成
(D-succeed)

女性リーダー育成

アクティブエイジング制度

表彰制度(D-Award)

ミライマチの取り組み

ウェルビーイングな組織・人財なくして“将来の夢”の実現はありえない

大和ハウスにおける企業戦略の不可欠な基盤
(儲かるかではなく、社会課題に寄り添って行動できる)



誰もが夢を語り、
実現に向けて行動できる
組織・人財
(ウェルビーイング)

ウェルビーイングな
組織・人財

×

“将来の夢”に共感した
ステークホルダー

社会価値・事業価値の最大化を図る

“将来の夢”
実現と
利益の獲得

- ・ビジョン
- ・事業戦略
- ・組織戦略
- ・新しい価値提供
- ・協働

理念体系再構築

エンゲージメントサーベイ

人事制度改革

“将来の夢”の浸透

越境キャリア支援制度

経営リーダー育成
(D-succeed)

女性リーダー育成

アクティブエイジング制度

表彰制度(D-Award)

ミライマチの取り組み

大和ハウスの 強み

大和ハウスの 組織・人財の 特徴

人財マネジメントの
方向性

変わらないこと

土地を起点とした総合的な事業提案力

地域に密着した全国の支社・支店が
支える組織体制

長期にわたって蓄積してきた
全国規模の土地・テナント情報力

現場のニーズをいち早く読み取り、顧客
課題・社会課題を解決へ導く課題解決力

強いリーダーシップの下で
一丸となって働く組織

現地・現物・現実の形にする

凡事徹底で積み上げる

明確な目標に向かって泥臭くやり切る

**創業者精神（＝大和ハウスらしさ）
の継承・発展**

変えていくこと

多様な人財の活躍により
世界のニーズに応える力

あらゆるデータを結びつける
デジタル変革

他業種・ベンチャー・地域社会との協働

従業員の“夢”の実現を通じた
会社の“夢”の実現を目指す組織

お客様の喜びの本日を考え抜き
自分ゴトとして現在・未来の行動につなげる

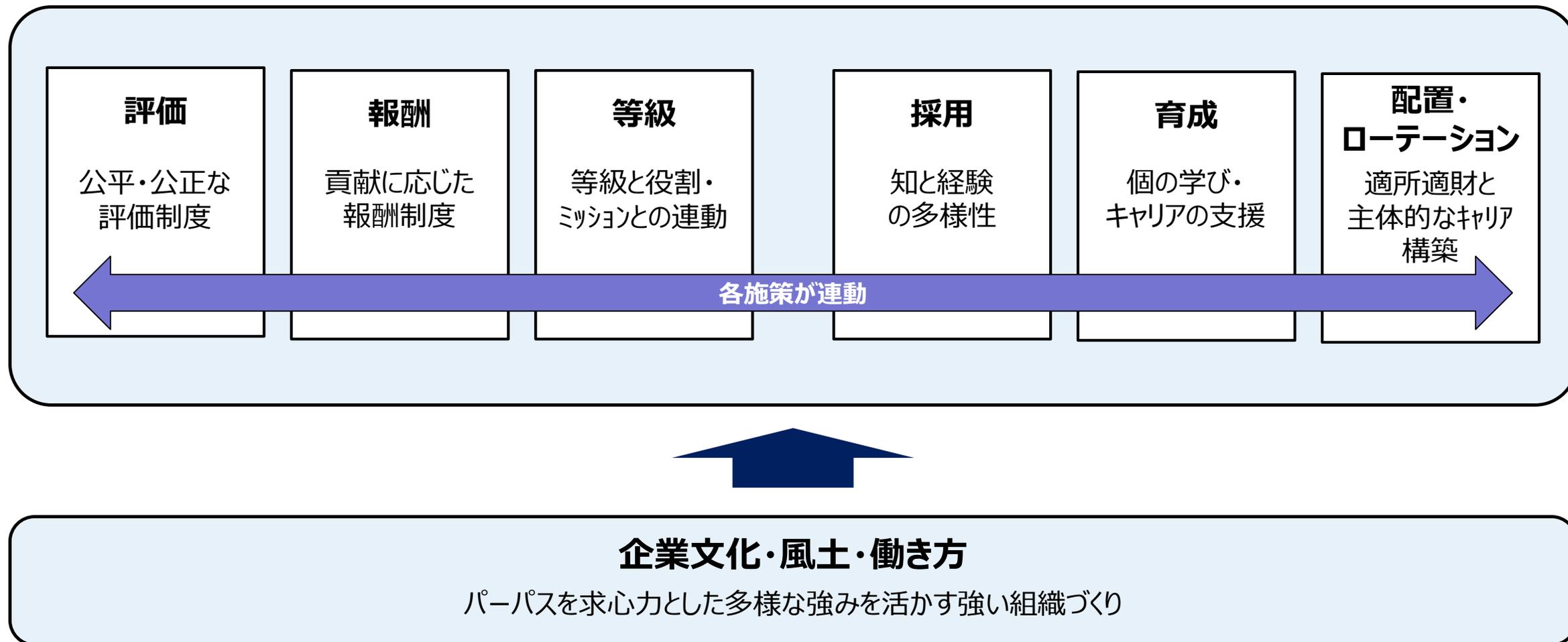
それぞれが成長し強みを発揮することで
チームとして強くなる

社内外とつなぐ・つながる

多様性から価値を生み出し高めあう

**パーパス実現のために
必要な組織・人財の変革**

パーパスや戦略に共感した人々が惹きつけられ、自分らしさを発揮できる職場・組織を実現するために、人事制度全般の棚卸しと企業文化の改革に取り組んでいます。



ウェルビーイングな組織・人財なくして“将来の夢”の実現はありえない

大和ハウスにおける企業戦略の不可欠な基盤
(儲かるかではなく、社会課題に寄り添って行動できる)

内発的動機・自律性
働きやすさ
アンコンシャスバイアス
心理的安全性
DE&I
働きがい
エンゲージメント

誰もが夢を語り、
実現に向けて行動できる
組織・人財
(ウェルビーイング)

理念体系再構築

エンゲージメントサーベイ

人事制度改革

“将来の夢”の浸透

越境キャリア支援制度

経営リーダー育成
(D-succeed)

女性リーダー育成

アクティブエイジング制度

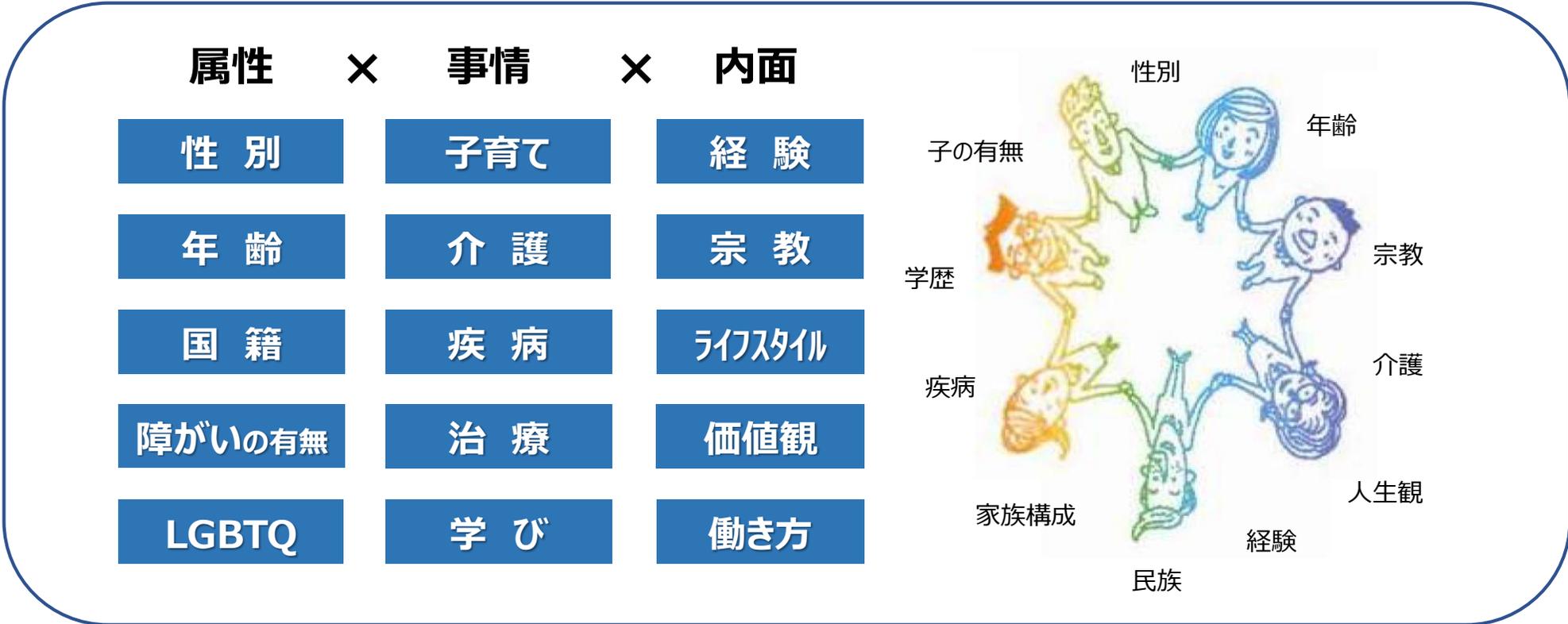
表彰制度(D-Award)

ミライマチの取り組み

多様な働き方の拡充

ダイバーシティ（多様性） & インクルージョン（包摂）とは 個々の違いを個性として認め、受け入れること

多様性は多岐に渡る



越境キャリア制度の実績

副業（公募型）

当社が斡旋する副業先に対して案件ごとに
公募を行い、副業する。

建物の3次元化モデル、メタバースに関連する
技術開発を行う会社での開発支援 **3名**
(累計：7名)

社内副業

現所属のまま所定労働時間の一部を使い
他部署の業務等に従事

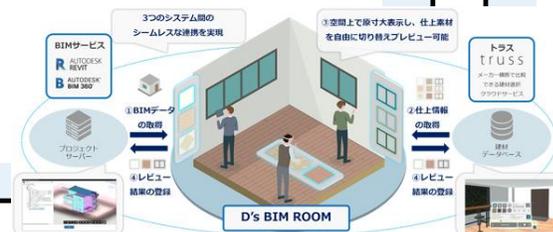
ネオポリスの「再耕」事業 : **13名** (6名)
コンプライアンス推進 : **11名** (9名)
探求学習カリキュラムの運営支援 : **2名** (0名)

※カッコ内は2022年実績

副業（申請型）

個人が見つけた副業先（企業やNPOなど）
で副業する

インテリアデザイン、スマートシティプロジェクトへの参画
不動産活用のコンサルティングなど、
22名が申請済（23年12月時点）

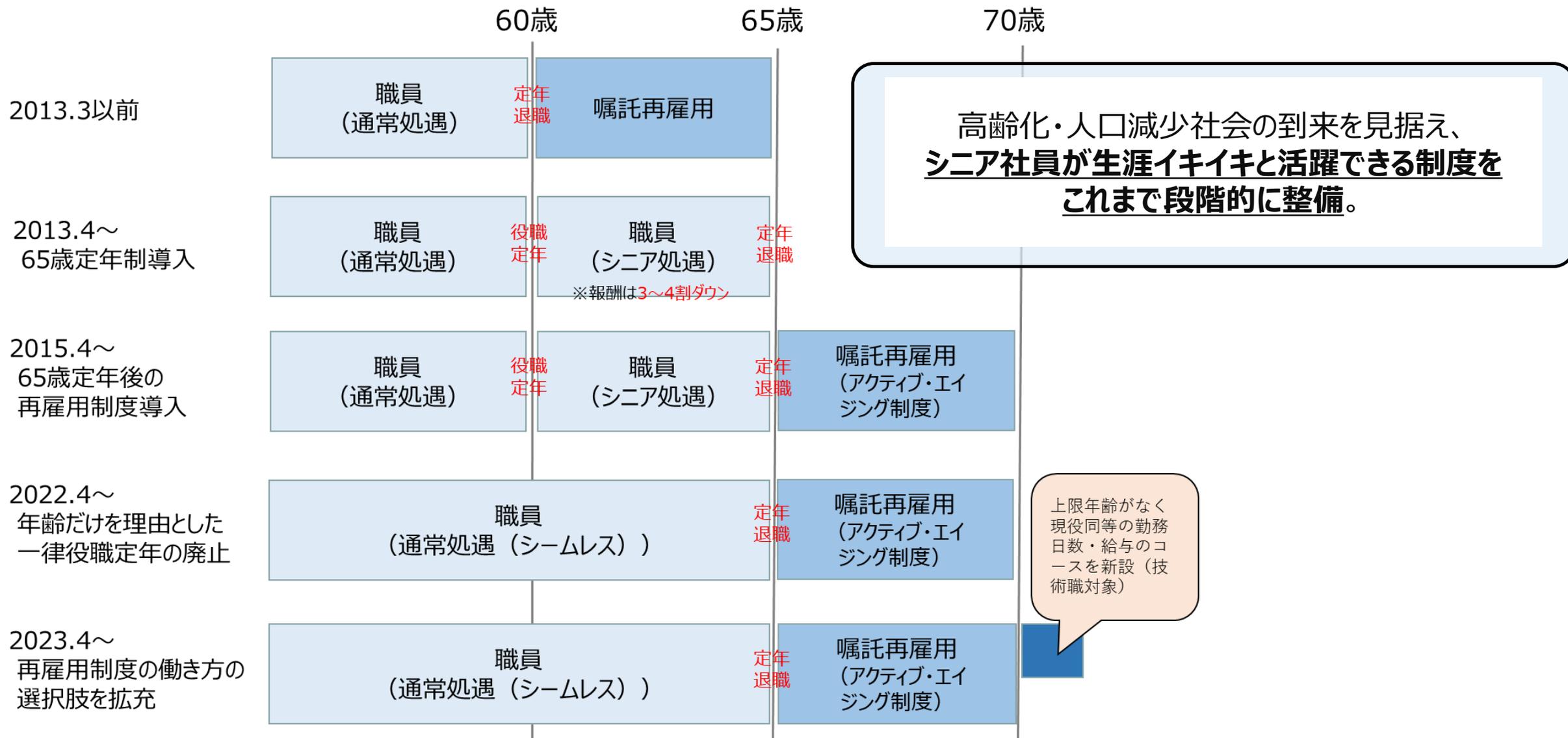


他企業との人材交流

当社が斡他企業へ相互留学の形で
一定期間出向し、当社以外の業務を経験

当社の商品開発職 ⇔ 先方の営業職：2名
当社の営業職 ⇔ 先方の営業職：1名
の通り**3名**が出向済

シニア人財活用に関する制度の変遷（全体像）



60歳を超えても働きがいをもって勤務を継続

(1) 65歳定年制

2013年度～。60歳を迎えるほぼ100%の社員が、60歳以降も勤務を継続。

60歳以降の継続勤務率

：2022年度 98.4%

60～70歳の職員数

：681名（全職員の4.1%）

(2) 役職定年制の廃止

2022年度～。年齢を理由とした一律の役職定年を廃止。60歳以降も処遇維持。

- ・人財流出の防止
- ・シニア人財のモチベーション向上
- ・採用競争力の強化

60歳超のライン長

：200名（ライン長全体の9.5%）

(3) アクティブ・エイジング制度

2015年度～(2023年度改定)。65歳定年後も継続勤務が可能。技術系は年齢上限を撤廃。

65歳以降の継続勤務率

：2022年度 49.4%

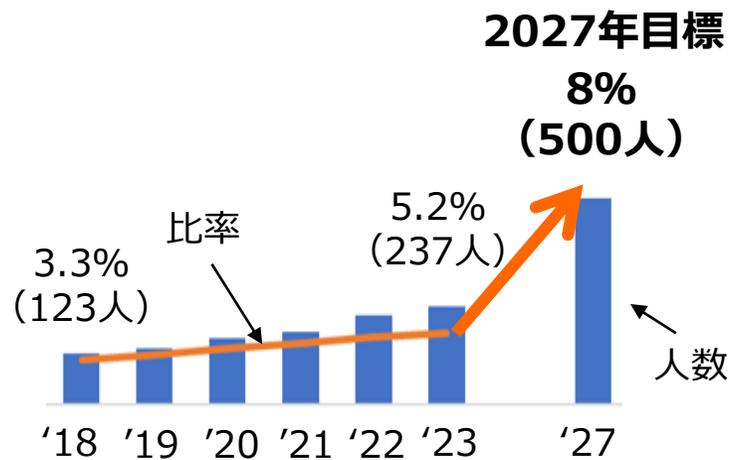
制度適用者数(嘱託再雇用)

：2023年4月1日 135名

パイプライン構築

継続した管理職輩出のためのパイプライン構築に向け、管理職候補者およびその上司への研修を実施。

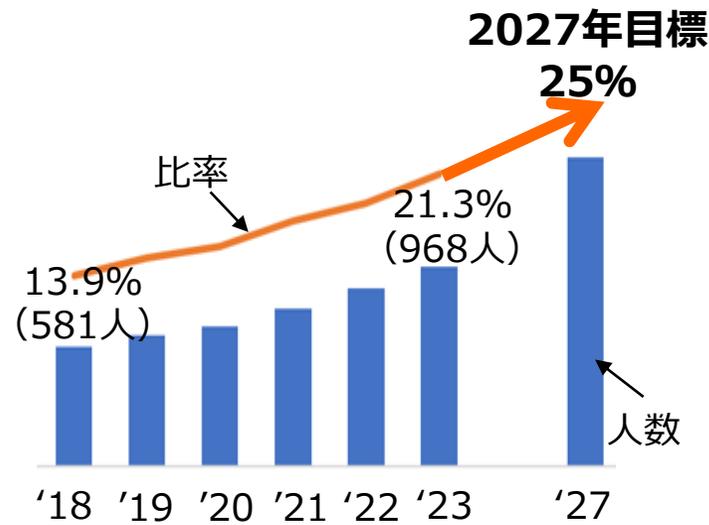
<女性管理職の推移>



早期キャリア自律の取り組み

ライフイベントを見据えた自律的なキャリア形成を目的に中堅社員を対象としたキャリアワークショップを実施。
 今後はさらに早期からの取り組みへ展開予定

<女性主任職の推移>



社外学習の場の提供

異業種勉強会や社外交流会へ管理職層、中堅層を手上げ式で積極的に派遣



7次中期経営計画における女性関連KPI

女性管理職比率	27年目標	8%
女性主任職比率	27年目標	25%
新卒採用女性比率	24年目標	30%

女性が少ない職種への積極配属

営業職や工事職など、これまで女性が少なかった職種にも積極的に配属を行い、職種による課題に沿った育成を実施

技術職のうち施工職（現場監督）には、**業界トップレベルである155名の女性技術者が従事**し、管理職も輩出

安全具の軽量化、快適トイレの導入等により、女性だけでなく建築現場全体の職場環境の向上へ

<女性工事・営業担当者の人数・比率>

※2023年4月1日現在

工事	155人（5.0%）
営業	436人（10.5%）

職域拡大の取り組み

事務職入社的女性社員にも職種の転換を促進しキャリアパスを創出

事務系職種からアフターサービスへのキャリアチェンジの事例においては、女性起用でお客様の「共感」を獲得

お客様アンケートでは、「点検結果の説明」、「アドバイス」、「担当者のマナー」「点検対応総合」の各項目で女性点検員平均が総平均を上回る

主なサポート制度

多様な人財が多様な生き方を選びながら自分らしさを発揮し活躍できるように、
出産や育児などの「ライフ（生活）」で得た経験が「ワーク（仕事）」でも活かされる好循環づくりを目指す。

出産・育児

次世代育成一時金

子の出生一人につき**100万円**を支給（双子は200万円）。
2021年には支給実績が1万人（100億円）を突破。

育児休業制度

子が**3歳**になるまで休業が可能。
当初**5日間**は有給。
＜男性育児休業取得率＞
62.2%（2022年実績）
→2026年目標**80%**

出産・育児短時間勤務制度

子が**小学校3年生**まで短時間勤務が可能。

育キャリアサポート制度

保育園探し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**や**復帰後の労働時間の確保**を支援。

ワークライフバランス

有給休暇積立制度

法定上執行する年次有給休暇を**最大100日**まで積み立てることが可能。

ホームホリデー制度

家庭サービスや自身のリフレッシュ、自己啓発などを目的とし、**計画的な年次有給休暇取得**を促進。

フレックスタイム制度

1日の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることのできる制度。
全従業員がコアタイムなしで利用可能。

介護休業／親孝行支援制度

遠方にいる要介護状態の**親元への帰省費用相当額**を補助。
終了事由が生じるまで**介護休業は無期限で取得可。**

ウェルビーイングな組織・人財なくして“将来の夢”の実現はありえない

大和ハウスにおける企業戦略の不可欠な基盤
(儲かるかではなく、社会課題に寄り添って行動できる)

内発的動機・自律性
働きやすさ
アンコンシャスバイアス
心理的安全性
DE&I
働きがい
エンゲージメント

誰もが夢を語り、
実現に向けて行動できる
組織・人財
(ウェルビーイング)

理念体系再構築

エンゲージメントサーベイ

人事制度改革

“将来の夢”の浸透

越境キャリア支援制度

経営リーダー育成
(D-succeed)

女性リーダー育成

アクティブエイジング制度

表彰制度(D-Award)

ミライマチの取り組み

次世代経営人財育成

2020年度に導入した大和ハウス版 サクセッションプラン「**D-Succeed**」を今年度刷新し、より多様な経営人財を発掘・育成・登用できる仕組みとした（Succeed=成功する、継承する）

1

人財要件の
設定

- ◆ 経営人財の登竜門となる「キーポジション」をサクセッションプランの対象に導入当初は「事業所長」のみを対象とされていたが、**2023年度より、将来の経営人財の多様性を担保するため、営業・技術・管理の多様なキーポジションに対象を拡充**

2

後継候補者の
選定

- ◆ 「次世代」、「N E X T」の2階層で、人財プールを形成

次世代	40歳代を中心に、“次に”キーポジションを担う経営人財候補者を選抜
N E X T	30歳代を中心に、将来の経営人財候補者を選抜

3

計画的な
育成

- ◆ 「育成強化候補者育成プログラム」、「次世代育成プログラム」、「Next育成プログラム」にて計画的な育成を実施（特に「N E X T」世代は3年計画のプログラムとしている）

4

キーポジション
への登用

- ◆ 各種アセスメントや経営トップによる面談を経て、各人の能力・特性・志・人間性等の資質が見える化し、計画的・戦略的な任用や配置を行う

次世代経営人財育成にむけた取り組み（育成プログラム内容）

選抜

アセスメント

教育

次世代サクセッション

196名を候補者にプール

うち25名を選抜

・経営リテラシー
アセスメント
(資質面+スキル面)

残りの171名が対象

・経営リテラシー
アセスメント
(スキル面)

「育成強化候補者」育成プログラム

経営人財として視座を高めるためのアクションラーニング
+経営層や産業精神医学の専門家との対話を通じた研鑽

「次世代」育成プログラム

経営リテラシーを高めるための選択型学習（オンライン）
+マネジメント力をアップデートするための体験型プログラム

NEXTサクセッション

推薦229名中46名を選抜

・経営リテラシー
アセスメント
(スキル面)

「NEXT」育成プログラム

経営人財に求められる基本的な知識やスキルの習得
+自らのリーダーシップを高めるためのコーチング

2・3年目
に続く



日経スマートワーク経営調査

(2023/11/9 日経新聞)

★4.0	人材活用力	A++
	イノベーション力	S
	市場開拓力	S

SDGs 経営調査

(2023/11/22 日経新聞)

★4.5	戦略・経済価値	S++
	社会価値	S
	環境価値	S++
	ガバナンス	A++

CSR企業ランキング

(2023/2/18号 東洋経済新報社)

560.8/600

人材活用	81.9/100
環境	95.3/100
企業統治 + 社会性	96.7/100
財務	286.9/300

PRIDE指標

(2023/11/7 work with Pride)

ゴールド	* 性的マイノリティへの取り組み評価
Policy (行動宣言)	
Representation (当事者コミュニティ)	
Inspiration (啓発活動)	
Development (人事制度・プログラム)	
Engagement/Empowerment (社会貢献・渉外活動)	

当社の「人的資本」の概況（データ集・単体）

従業員数(2023年4月1日時点)

16,615人

男性) 13,074人

女性) 3,541人

女性比率(2023年4月末時点)

21.3%

女性管理職数・率(2023年4月1日時点)

237人

5.2%

女性工事担当者・営業担当者数・率(2023年4月1日時点)

工事 **155人**

5.0%

営業 **433人**

11.3%

女性役員数（執行役員含む）(2023年4月1日時点)

単体 **3人**

連結 **8人**

平均年収(正規職員2022年度)

9,282千円

男性) 10,092千円

女性) 6,204千円

平均年齢(2023年4月1日時点)

40.3歳

男性) 41.3歳

女性) 36.6歳

育児休業取得率(2022年度)

男性) 62.2%

女性) 100.7%

勤続年数(2023年4月1日時点)

15.6年

男性) 16.5年

女性) 12.1年

シニア社員数(2023年4月1日時点)

60歳-64歳職員

アクティブ・エイジング(65歳以上)

681(4.1%)

135人

障がい者雇用率(2023年4月1日時点)

2.46%

障がい者みなし人員) 456人

総みなし人員) 18,504人

海外赴任者数(2023年4月1日時点)

128人

事業戦略と連動した人財ポートフォリオの明確化と人財の獲得

- 第7次中計の要員計画においては、毎年、新卒700名、キャリア200名の採用が必要。
- 質と量の両面を満たした人財獲得を続けるために、従来の採用体制・手法を抜本的に見直し強化する。
- 高度技術人財、海外人財、DX人財など新たな事業戦略の遂行に必要な人財を獲得する。

次代の経営を担う人財の育成とミドルマネジメントの強化

- 将来の経営の多様性を担保するため、多様な経営候補人財（専門性、キャリア、性別etc.）を発掘・育成する。
- マネジメント力の強化を通じ、個々の人財が「強み・らしさ」を発揮して活躍できる公平・公正な場や環境を整備する。

従業員が「誇り」と「働きがい」を持てる環境づくり

- 人財マネジメントポリシーを踏まえ、配置・ローテーション、等級、評価報酬等の人事制度を総点検し再構築する。
- 労務において、「2024年問題」への対応が急務。より生産性の高い働き方を実現する。
- 「個」と「組織」のWell-being向上策を通じて、全従業員のモチベーションとエンゲージメントを高める。
- 「理念体系の再構築」「表彰制度の刷新」「さん付けの導入」など“将来の夢（パーパス）”の浸透策を通じて従来の企業風土に変容を促す。



ミライマチ宣言



ミライマチ宣言

従業員が「対話」を繰り返し、地域課題や特性に向き合い、『ステークホルダーと共に2055年に創り出したいマチ』を描く。



【北海道支店】

夏は避暑、冬は雪！
トップシーズンを循環させて
世界の人と歓びを分かち合うマチ

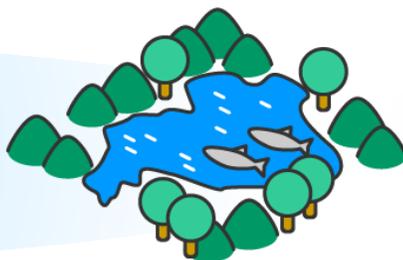


【四国支社】

小さな県で大きく育つ、人が集まる
「うまげ」なマチ

【滋賀支店】

自然回帰と経済の循環社会なマチ



【熊本支店】

ストレスフリー！
世界一おもいやりのある都市・
半導体IT都市をつくるモン！！



【沖縄支店】

ゆいま～る精神とじんぶんで
未来につながるオンリーONEのマチ



【愛媛支店】

だんだん「#えひめ」になるけん

従業員同士や地域との対話





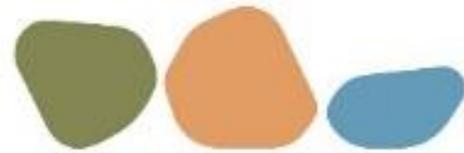
群馬支店
ミライマチ宣言

全世代が輝く自由な交流のまち
「ワノマチ～ワクワクぐんま～」

絵のワークショップ、未来の群馬を考える交流会を実施



大和ハウス工業だけでは、ミライマチ宣言の実現はできない。
ステークホルダーと想いを共有し、共感の輪をひろげ、協働しながら歩んでいきたい。



コトクリエ

大和ハウスグループ みらい価値共創センター

みらい価値共創センター 「コトクリエ」が 取り組む3つの活動

多様な主体が
地域や社会
地球の課題を理解
共育活動

様々な
ステークホルダー
との
共創活動

大和ハウスグループの
新たな事業価値を生む
社員教育



ジュニアコトクリエ・カレッジ

子どもたちが「好き」と向き合い、様々な課題を理解し、生き抜く力のヒントを身につける。

【5つの教養テーマ】

- ・自然
- ・歴史
- ・経済
- ・アート
- ・科学



奈良のお仕事フェスティバル

企業や伝統産業など約30職種がブースを出し、県内のさまざまな仕事を子どもたちが取材する。

【参加した企業（一部）】

- ・薬師寺
- ・王子動物病院
- ・奈良市役所
- ・奈良交通
- ・奈良クラブ
- ・上久保茶園

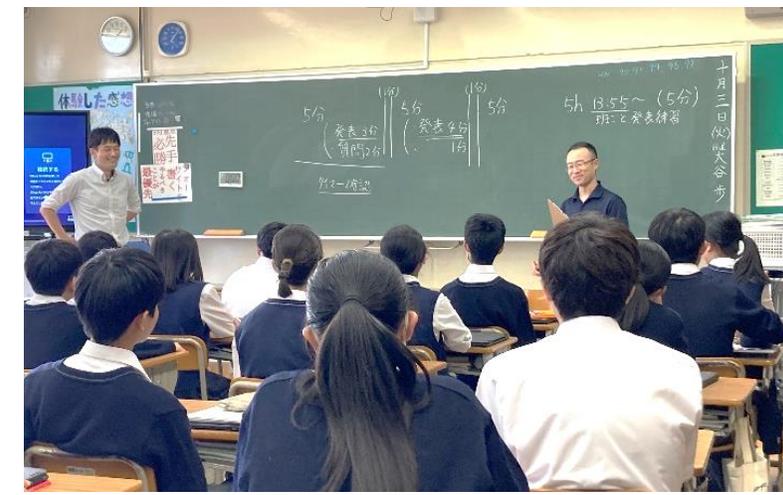


クエストエデュケーション

生徒がインターン生として、企業から出されるミッションに取り組む。

【学生へのミッション】

大和ハウスの可能性を活かして「わたしの衝動」が爆発する未来プロジェクトを提案せよ！



コトクリエ共創ワーキング

異業種のメンバーが集まり、社会課題解決と持続的な仕組み・事業モデルの構築を目指す。

【2つのワーキングテーマ】

- ・森を育てるまちづくり
- ・健康づくりとまちづくり



奈良市みらい価値共創プロジェクト研究

大和ハウス×奈良市×事業構想大学院大学で地域貢献、課題解決できる人財を育成。

【プロジェクトの特徴】

- ・企業版ふるさと納税を活用
- ・卒業後もメンバーとつながるコミュニティ





Daiwa House®
Group

ありがとうございました。