



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 －

大和ハウス工業株式会社  
常務執行役員  
人事・人財組織開発・Well-being統括担当

**石崎 順子**

2024年12月18日



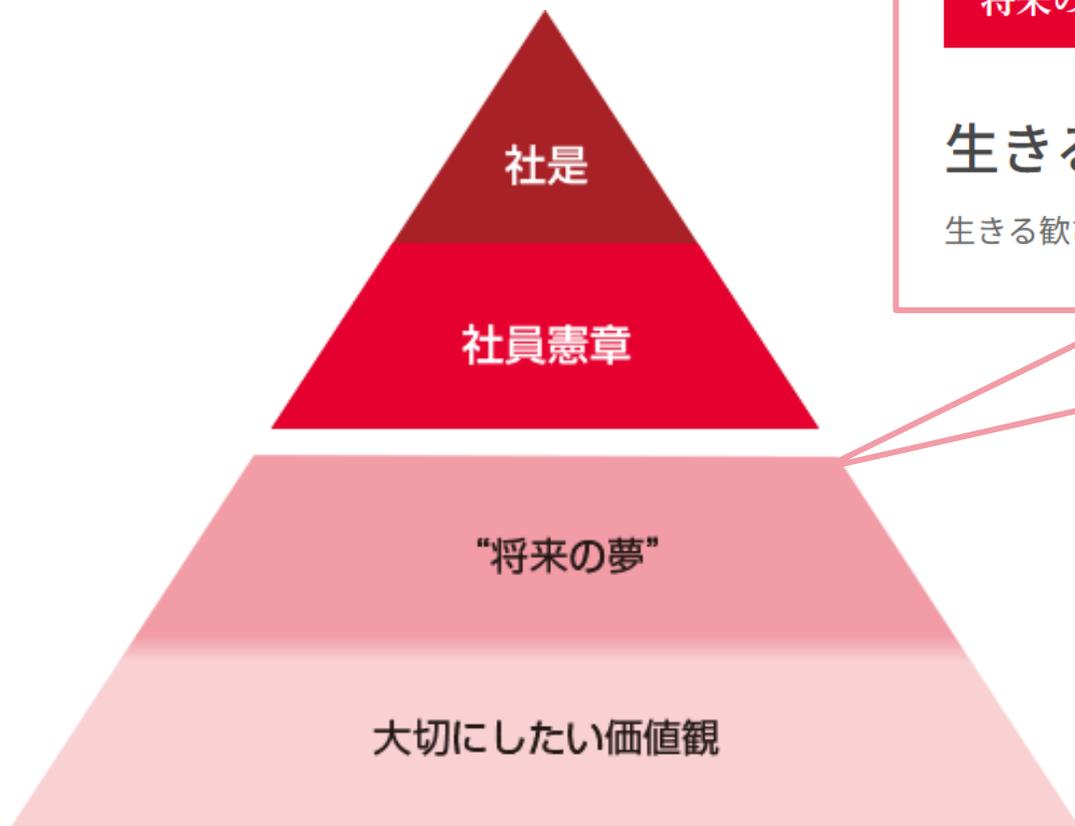
エコ・ファースト企業  
環境大臣認定

We Build ECO

Daiwa House Group®

Daiwa House

創業100周年10兆円に向けての羅針盤になる“将来の夢”を理念体系の中に整備  
事業を通じ、「再生と循環の社会インフラ」を創造していく企業へ

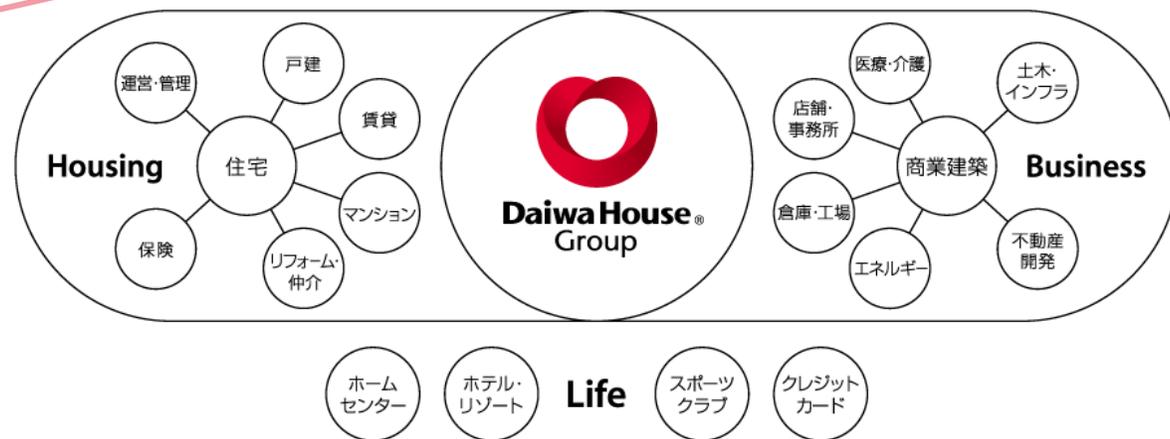


“将来の夢”（パーパス）

創業100周年に向けた私たちの新たな羅針盤です。

### 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。



# 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)

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

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

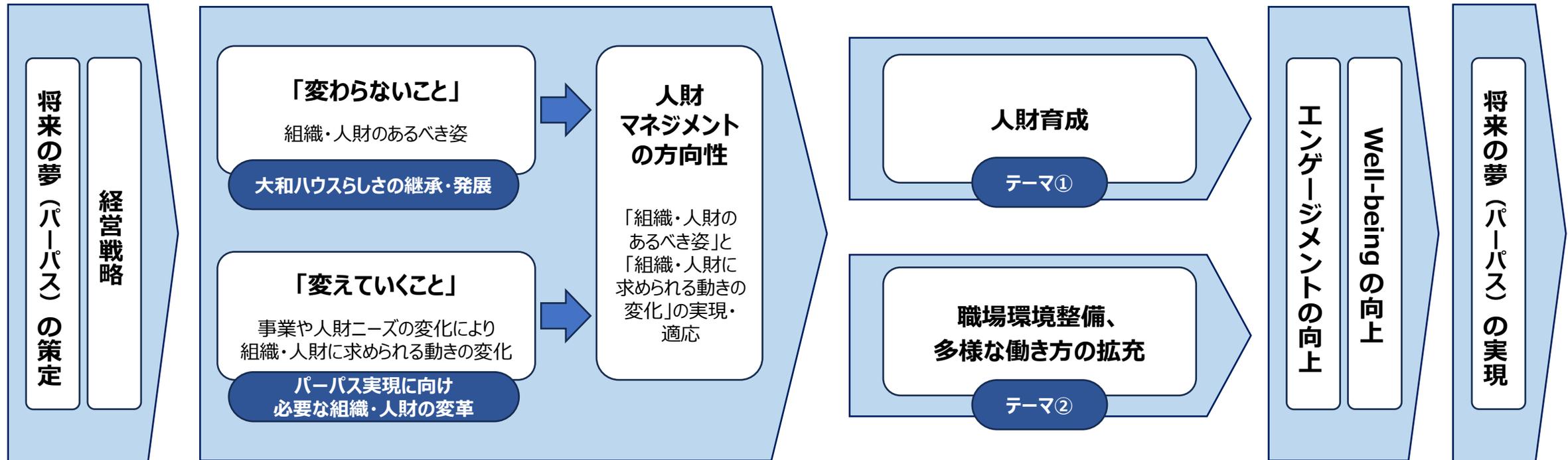
社会価値・事業価値の最大化を図る

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

“将来の夢”  
実現と  
利益の獲得

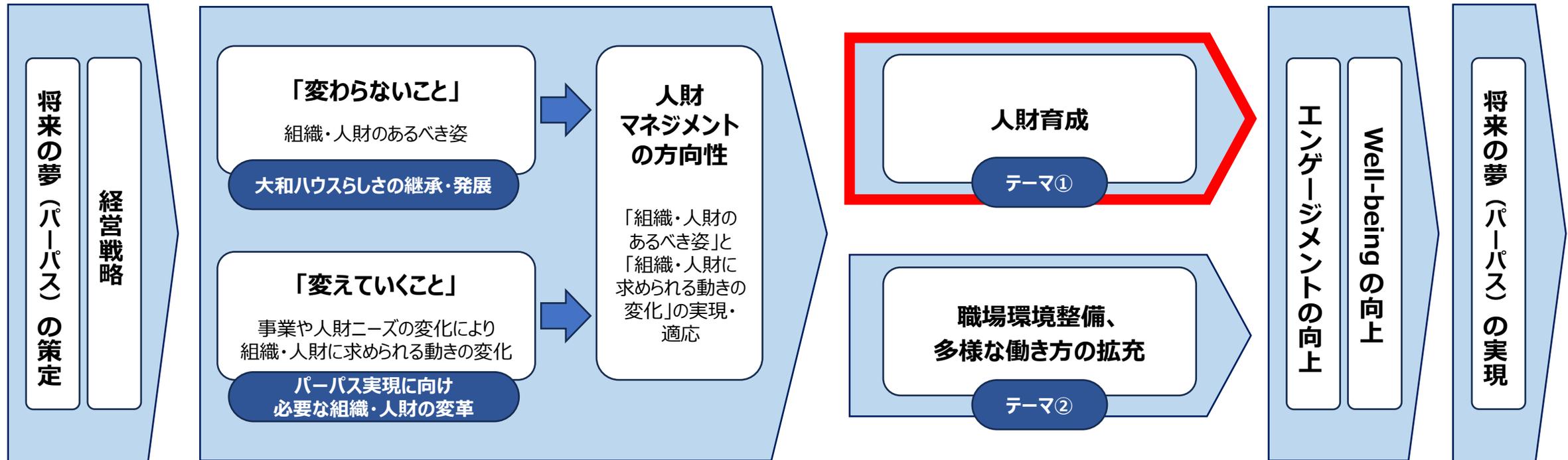
当社が「変わらないこと」と「変えていくこと」の2軸で人財マネジメントを推進し、  
“将来の夢”（パーパス）の実現により企業価値向上を図る。

## 人財基盤の強化



当社が「変わらないこと」と「変えていくこと」の2軸で人財マネジメントを推進し、  
“将来の夢”（パーパス）の実現により企業価値向上を図る。

## 人財基盤の強化



## ■コンセプトフレーズ

c o n c e p t

**Keep Learning, Growing, and Dreaming.**

- 学び続けよう、成長し続けよう、そして、夢を追い続けよう -

K.L.G.D by Daiwa House Industry Co.LTD



## ■ 育成の基本精神・哲学

### 「 事業を通じて人を育てる 」

- 夢・志をもち、自分の未来は自分が切り拓く
- 実践（機会／仲間／職場）が人を育てる
- 社会課題の解決を、人としての成長の原動力とする

### 成長Story

実践を通じて、  
自分の基盤をつくる

- ・基本を身に付ける  
（凡事徹底と率先垂範）

独自性を活かし、  
個性を確立する

- ・「強み・らしさ」を打ち立てる
- ・周囲の期待を超える

新しい価値を生み出す  
パイオニアになる

- ・常に変化し続ける
- ・多様性を活かし共創できる

### 3つの 基盤づくり

#### 機会

さまざまな実践の「機会」があるから育つ  
（個人の成長に応じた実践の「機会（場）」が必ずある）

#### 仲間

「仲間」でやり抜く経験があるから育つ  
（立場によらず、学び合える「仲間（チーム）」がいつもいる）

#### 職場

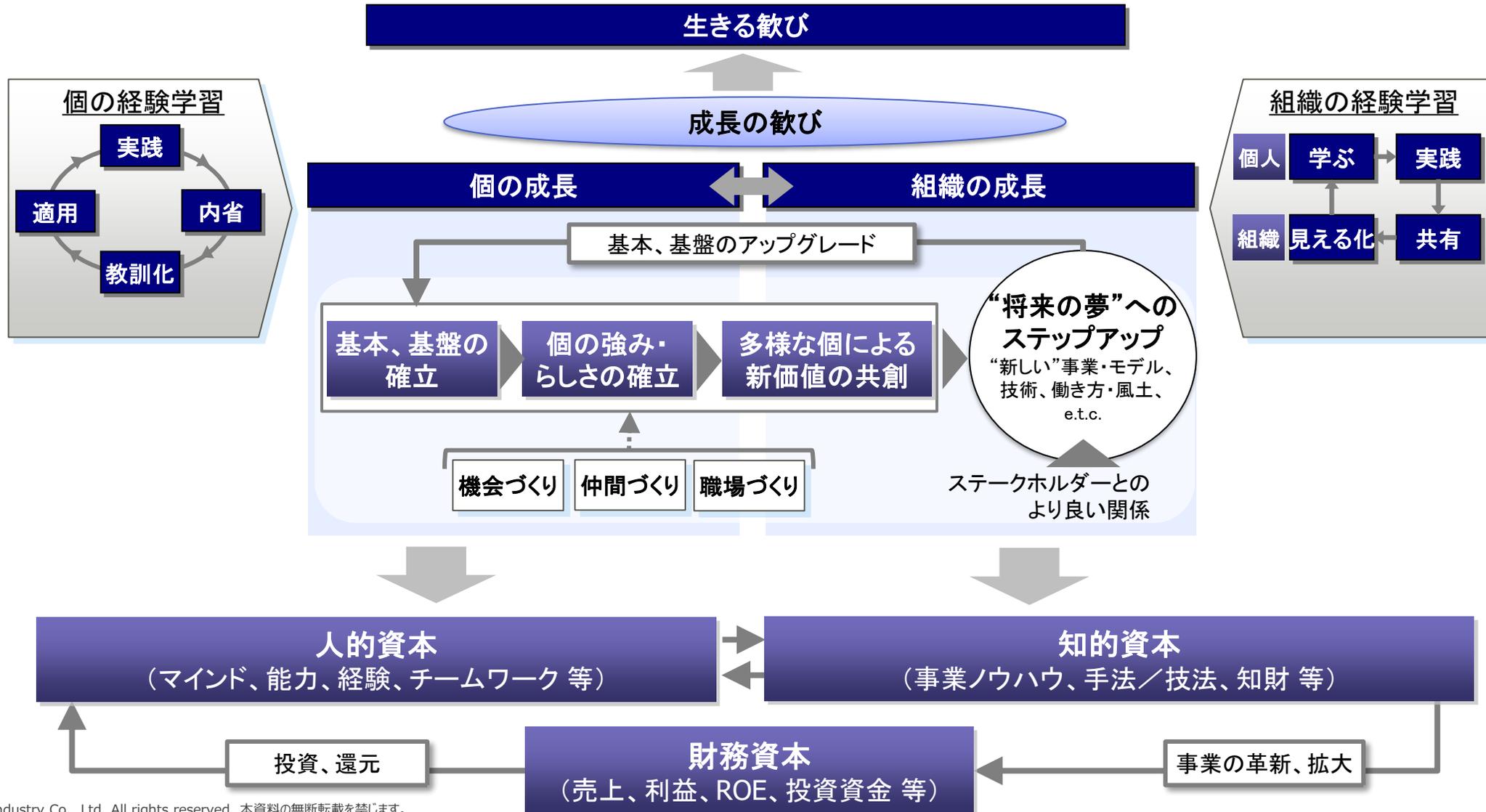
多様性ある「職場」で「強み・らしさ」を引き出し合うから育つ  
（個性を活かし、輝ける「職場（風土）」がどこにでもある）

世代を超え、組織／会社／業界／国を超えて、学び、育つ

“学び”のバトンを

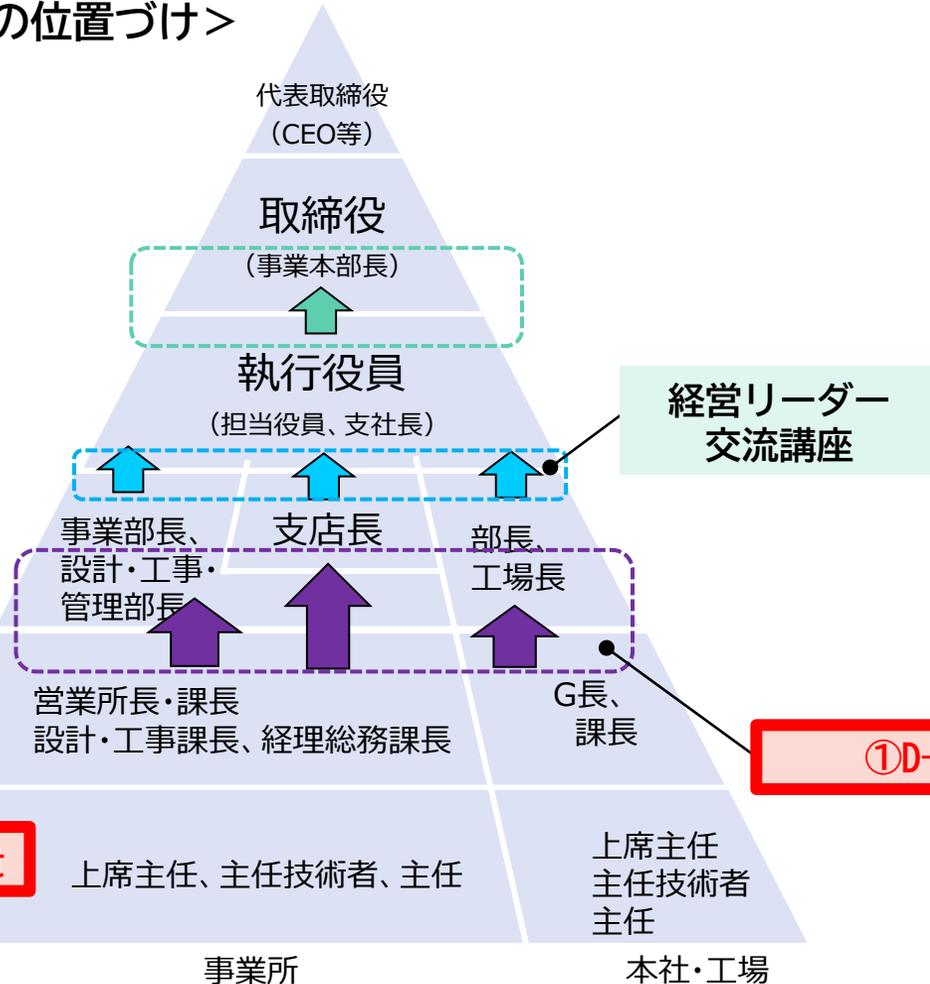
未来へ繋ぐ

事業を通じて人を育てる — 事業が人を育て、人が事業を育て、喜びが広がる —



当社が持続的に成長するために、会社や事業を変革できる経営人財候補者の選抜・見える化と計画的・意図的な育成・輩出を推し進める

## <D-Succeedの位置づけ>



## <ねらい>

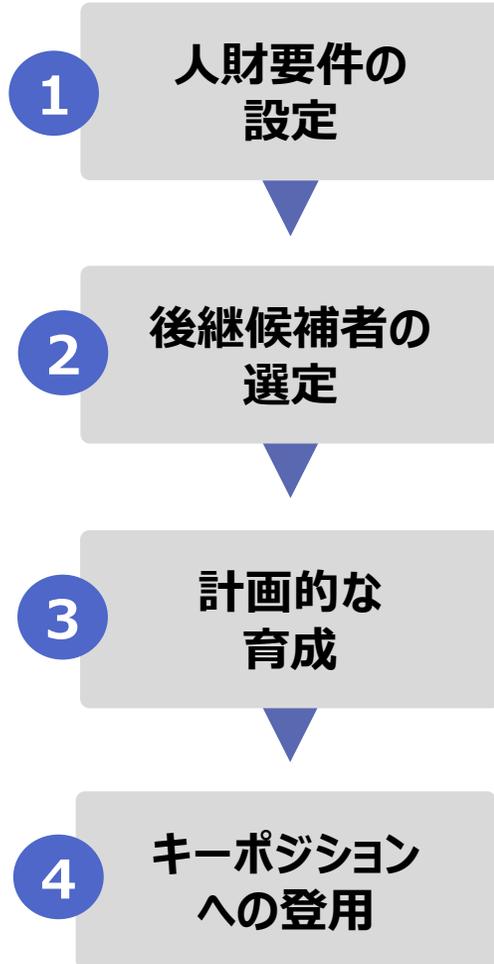
- ①国内外のキーポジションを担いうる後継候補の**人財プール**を作る
- ②候補人財がどこにどの程度いるのか(過不足)を**見える化**する
- ③候補人財の育成課題(強み・弱み)を把握し、**意図的、計画的な育成**を行う
- ④キーポジションへの**適時・適所・適財**な人財登用を実現する(登用プロセスの公平性・透明性の担保)

経営人財候補者の情報や育成課題を**経営層と共有**し、キーポジション任用に活かす

②D-Succeed\_Next

①D-Succeed\_次世代

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  
2023年度改定し、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)



◆ 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**

◆ 「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

◆ 「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)

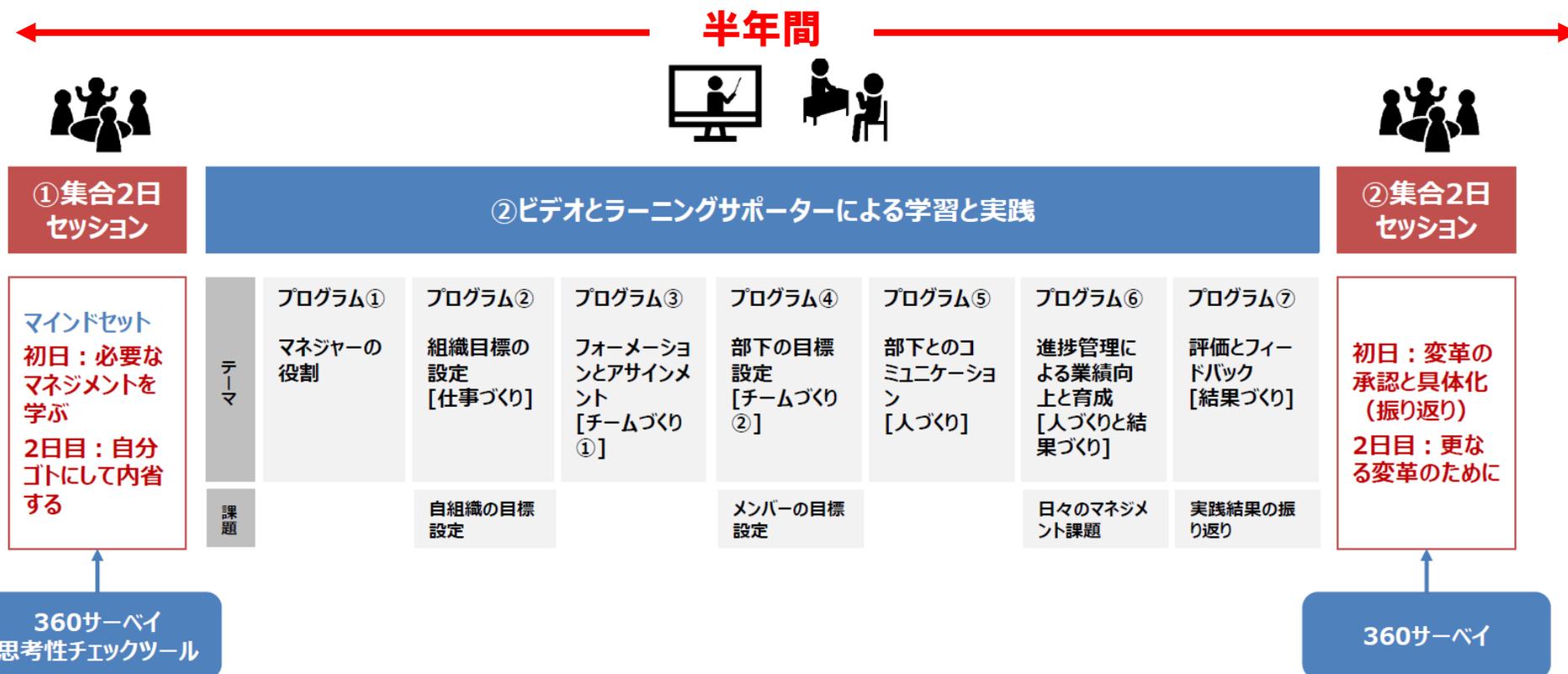
◆ 各種アセスメントや経営トップによる面談を経て、各人の能力・特性・志・人間性等の資質を  
見える化し、計画的・戦略的な任用や配置を行う

約2000名のライン管理職全員を対象に「**人財・組織マネジメント力強化プログラム**」を実施  
(2024年度からの4年間で全員が受講を完了)

## 目的

ミドルマネージャーのマネジメント力をアップデートし、  
「業績が上がるマネジメント」と「ヒトが活きるマネジメント」の好循環を生み出す。

## 職場実践型 プログラム



## ■積み木をつかった体験学習 （マネジメントのあり方を考える）



## ■360度評価のフィードバックと内省



## ■グループディスカッション



# Daiwa Future100

夢を実現していくためには、われわれは、さらにいっそう創造的世界を開拓し、世界的視野にたって、この変転やむことなき世界を自由に泳げる人間にならなければならないのです。

創造的余地は、われわれの前にはほとんど無限に残されています。

(「わが社の行き方」より)

***Be an innovator***



グループ全役職員から広くビジネスアイデアを募集し、起案者自らが代表（事業化後の社長）になることを目指すプログラムです  
「志」と「ビジョン」を持って取り組む皆さまを、仕組み面・資金面でサポートします

プログラム名称 : Daiwa House Group  
**FUTURE100**

## 目的

大和ハウスグループの  
**未来を担う人財を  
発掘・育成**する

**挑戦する組織風土を醸成し、**  
従業員の夢の実現や  
働きがいを向上する

未来の成長源泉に資する  
事業への種をまき、  
**新規事業群を創出**する

## 対象者

大和ハウスグループ  
**全役職員  
約50,000人**

## 対象事業

「パーパス」  
「**全社戦略  
(中期経営計画)**」  
および  
「**アスフカケツノ**」  
に合致するもの

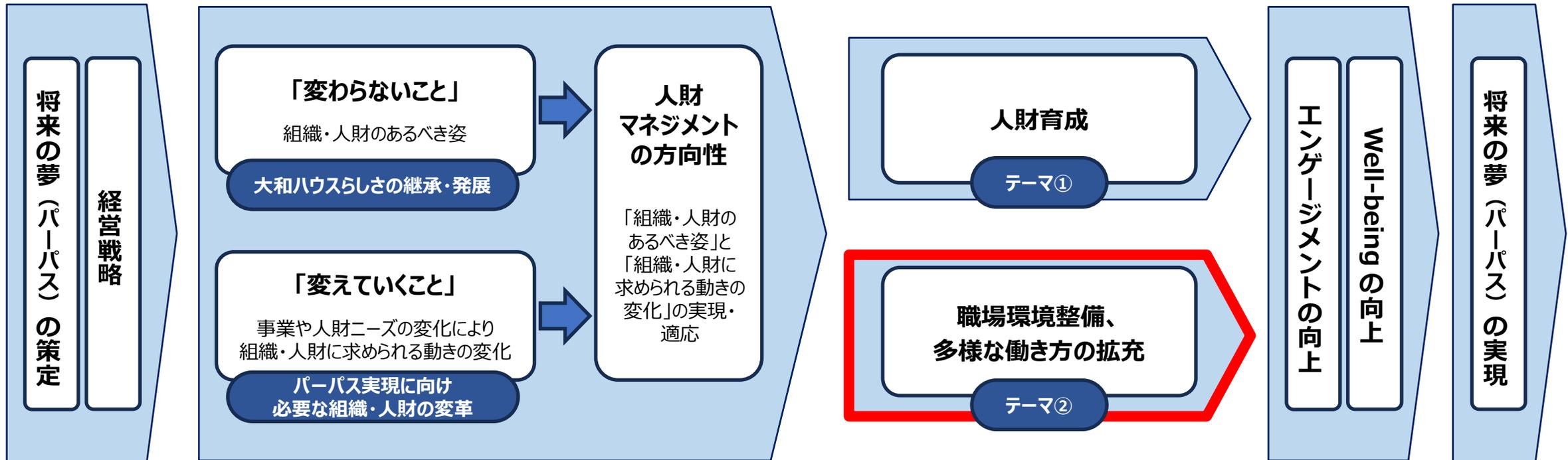
## 予算

**300億円**

主に、事業育成伴走、  
マーケティング、プロトタイプ制作、  
会社設立費用、褒賞金など

当社が「変わらないこと」と「変えていくこと」の2軸で人財マネジメントを推進し、  
“将来の夢”（パーパス）の実現により企業価値向上を図る。

### 人財基盤の強化



- **有給休暇積立制度**  
失効する有休を**最大100日**まで積立可能
- **時間単位有給休暇**  
有休を**1時間単位**で取得可能
- **ホームホリデー制度**  
有休の**計画的取得**を推進（年4日）
- **Re（アールイー）休暇**  
有休の**連続5日以上**の取得を推奨
- **家族の看護休暇**  
1年で**5日**まで取得可能
- **フレックスタイム制度**  
施工部門を含む**すべての部門**で利用可能



**出産** 

- **次世代育成一時金**  
子の出生一人につき**100万円**を支給
- **育児休業制度**（ハローパパ・ハローママ）  
子が**3歳**になるまでの休業が可能

**復職・育児** 

- **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**  
保育園探しのサポートやベビーシッター補助など、育児休業からの**スムーズな復帰**や**復帰後の労働時間の確保**を支援

**介護** 

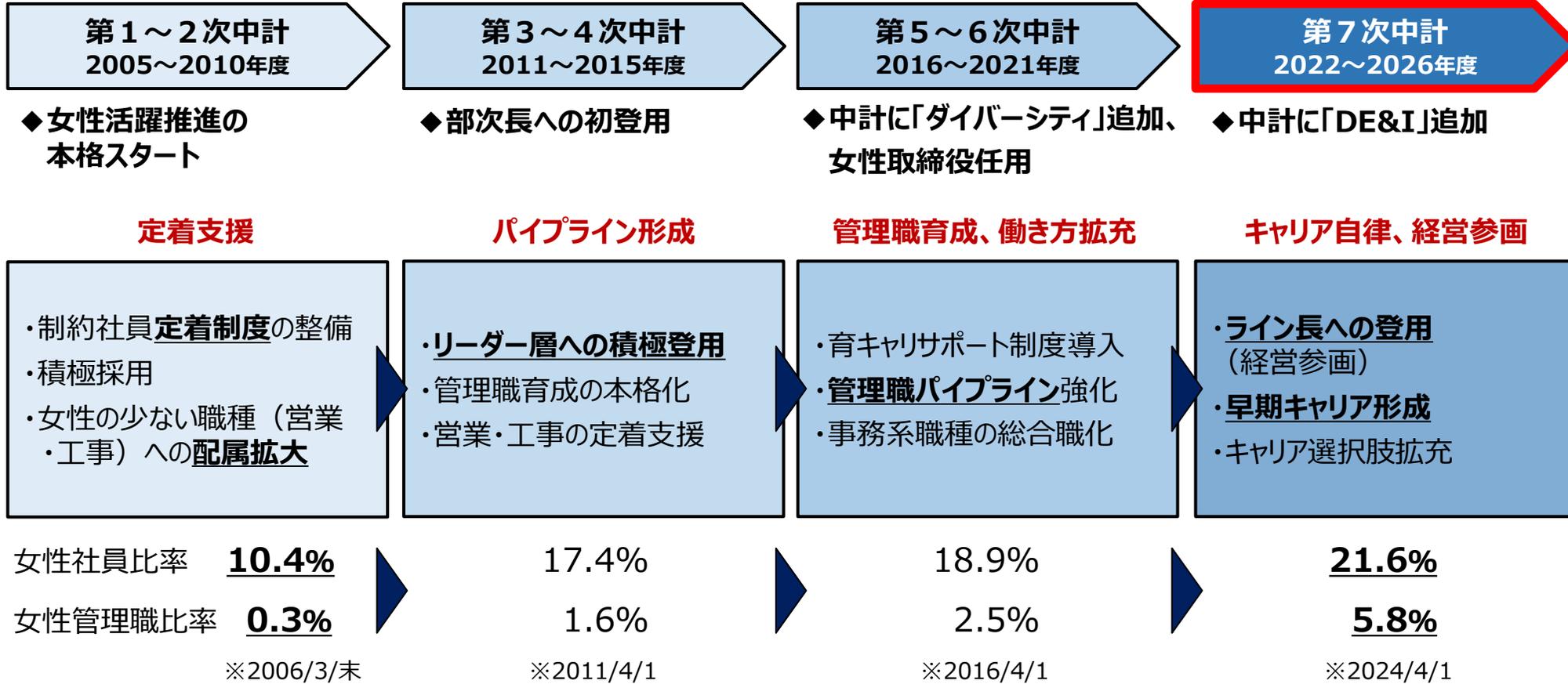
- **介護休業制度**  
介護事由終了まで**無期限**で取得可能
- **介護時差勤務制度**  
短時間勤務との併用可能
- **親孝行支援制度**  
遠方にいる要介護状態の**親元への帰省費用相当額**を補助

**嘱託再雇用** 

- **アクティブ・エイジング制度**  
65歳定年到達後、嘱託として再雇用

# 全員活躍に向けて① ～女性の活躍推進～

## 意思決定プロセスの多様化を推進



### 女性活躍に関するKPI

女性管理職比率  
5.8% → **8%**  
(2024/4) (2027/4)

女性主任職比率  
23.4% → **25%**  
(2024/4) (2027/4)

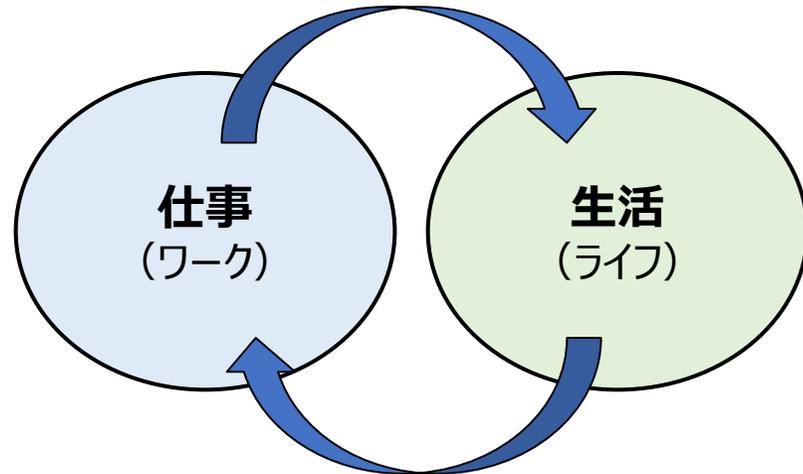
新卒採用女性比率  
27.6% → **30%**  
(2024/4)

女性特有の健康課題も含めた**早期からの自律したキャリア形成**に取り組んでいく

制約に配慮した「仕事免除」から、「**キャリア構築**」へ

「生活（ライフ）」で得た経験が「仕事（ワーク）」でも活かされる環境づくり

- ★達成感・自己成長感の醸成
- ★社会とのつながり（人脈）の構築
- ★業務スキル・知識の活用



- ★モチベーションの向上
- ★生産性の向上
- ★新しい視点や創造性の確保

## 出産・子育て世代を積極サポート



+

## 男性の育児休業取得を後押し

育児休業の**当初5日間を有給化**  
(100%支給) ※2016年度開始

賞与の評価に「事業所ダイバーシティ  
スコア」を組み入れ、**評価項目に**  
**「男性育児休業取得率」を追加**

※事業所のスコアに応じ、賞与に加算金を支給  
※2019年度開始



## 男性育休に関するKPI (2026年度目標)

**取得率** 66.5% → **80%**  
(2023年度)

**平均取得日数** 27.1日 → **30日**  
(2023年度)

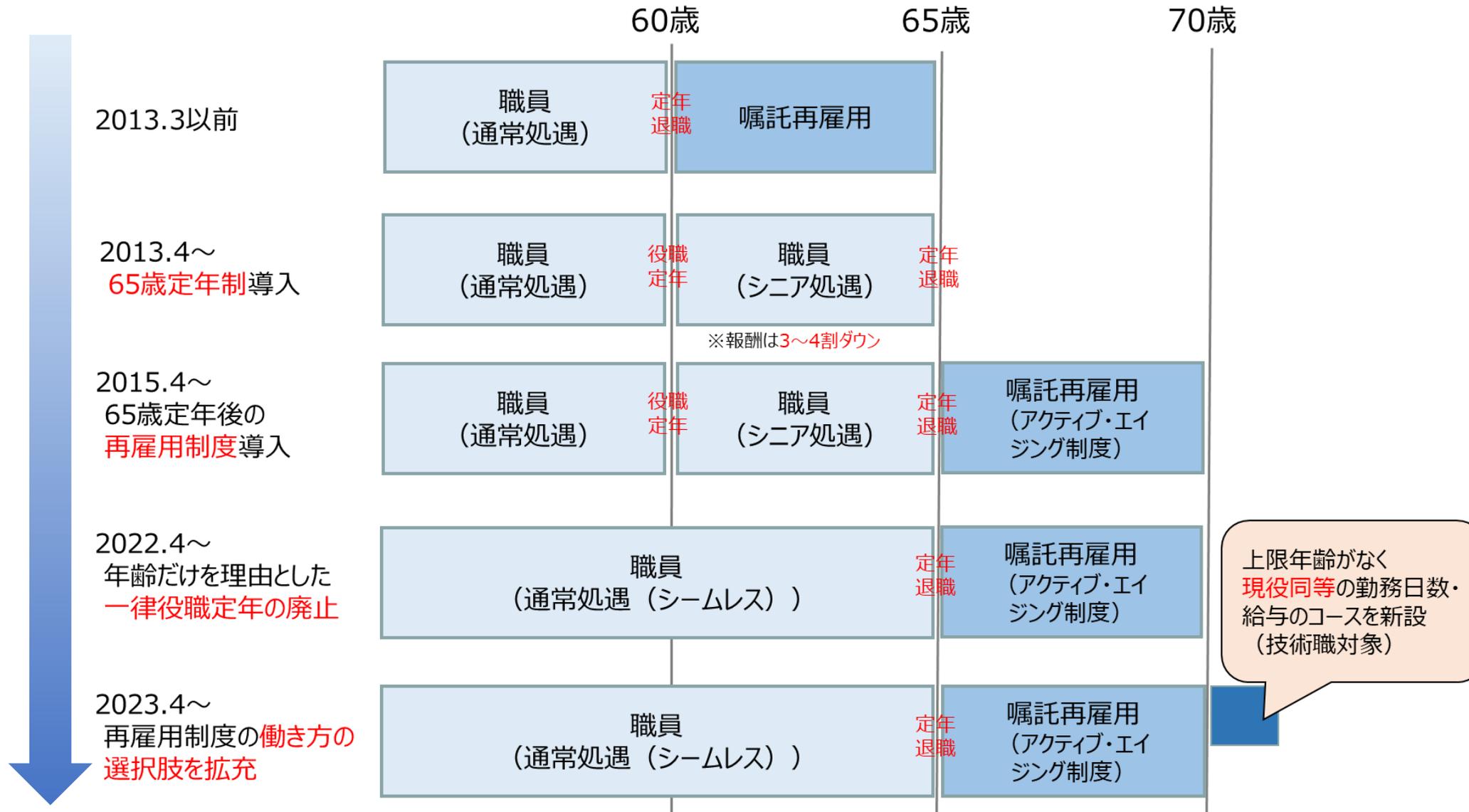
※社内アンケート結果に基づき、まずは  
**希望者が希望通り取得できる状態を**  
KPIとして設定

**早期からの情報把握および本人と上司  
への情報提供とコミュニケーションの場の  
創出に取り組んでいく**

性別に関わらず育児・家事を「キャリア形成機会」の1つとし、「仕事」と「生活」の好循環を生み出す

# 全員活躍に向けて③ ～シニアの活躍推進～

シニア人材が「生涯活躍できる会社」に向けて、制度を段階的に整備



## 日経スマートワーク経営調査

(2024/11/15 日経新聞)

★**3.5/5** 人材活用力 A++  
 人材投資力 S  
 テクノロジー活用力 S

## SDGs 経営調査

(2024/11/21 日経新聞)

★**4.5/5** 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

(2024/2/5 東洋経済新報社)

**568.7/600**

人材活用 84.3/100  
 環境 97.8/100  
 企業統治 + 社会性 96.7/100  
 財務 289.9/300

## PRIDE指標

(2024/11/14 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)

## 健康経営優良法人

(2024/3/11 日本健康会議)



大規模法人部門  
 (6回目の選定)

# 当社の「人的資本」の概況（単体）

## ◆従業員数(2024/4/1)

<b>16,620人</b>	男性)	13,022人
	女性)	3,598人

## ◆平均年齢(2024/4/1)

<b>40.5歳</b>	男性)	41.5歳
	女性)	37.0歳

## ◆シニア(2024/4/1)

60歳雇用継続率	65歳雇用継続率
<b>92.7%</b>	<b>55.2%</b>

※前年度満60歳もしくは満65歳を迎えた社員が当年度継続雇用される率

## ◆障がい者雇用率

<b>2.46%</b> ⇒ <b>2.53%</b>
(2023/6/1) (2024/6/1)

## ◆離職率(2023年度)

<b>3.6%</b>
(自発的離職)

## ◆若年社員定着率(2023年度)

<b>77.6%</b>
(入社3年目)

## ◆有給休暇取得率(2023年度)

<b>65.5%</b>
--------------

## ◆平均時間外労働(2023年度)

<b>194.4時間</b>
----------------

## ◆育児休業取得率

<b>男性</b> 62.2% ⇒ <b>66.5%</b>	<b>女性</b> 100.7% ⇒ <b>108.6%</b>
(2022年度) (2023年度)	(2022年度) (2023年度)

## ◆男性の育児休業平均取得日数

<b>13.7日</b> ⇒ <b>27.1日</b>
(2022年度) (2023年度)

## ◆女性(2024/4/1)

女性従業員比率	新卒採用女性比率	女性管理職比率	女性役員数
<b>21.6%</b>	<b>27.6%</b>	<b>5.8%</b>	<b>3人</b> (執行役員含む)

## ◆教育投資(2023年度)

総投資額	のべ受講時間	1人あたり受講費用	1人あたり受講時間
<b>2,050,357</b> 千円	<b>412,506</b> 時間	<b>127,075円</b>	<b>25.6時間</b>

## ◆海外勤務者数(2024/4/1) ※現地採用者除く

<b>130人</b>	男性)	122人
	女性)	8人

## ◆健康(2023年度)

プレゼンティーイズム	アブセンティーイズム	健康促進活動実施率
<b>81.8%</b>	<b>3.4日</b>	<b>68.7%</b>

## 事業戦略と連動した人財ポートフォリオの適正化と人財の獲得

---

- 質と量の両面を満たした人財獲得を続けるために、採用手法を継続的に見直すと共に、ブランディング活動を強化する。
- 高度技術人財、海外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。
- 適所・適材・適時・適量の人財配置を実現するために、「タレントマネジメント」を強化するとともに、「リスクリング」を促進する。

## 組織機能リバランスによる人財の再配置と生産性向上

---

- 本社各部門のリソースの偏りや業務の重複を分析し、業務プロセスの効率化を図る。
- 「本社」、「事業本部」、「支社・支店」の機能を見直し、各機能に応じた人財を再配置する。

## 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・共創できる公平・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

---

- 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」への取り組みを継続するとともに、より生産性の高い働き方を実現する。
- Well-beingに対する「個人の実感度」と「組織の実践度」を可視化し、施策に反映させることで、さらなるWell-being向上を図る。
- “将来の夢（パーパス）”の浸透策として、事業本部WS、主要グループ会社毎のビジョン策定等カスケード策を推進中。
- 情報開示の拡大も見据え、人権DD領域を含む形でサーベイをアップデート、迅速なフィードバックから改善のアクションへ繋げる。



**Daiwa House**®  
Group

ありがとうございました。