

ESGスモールミーティング 第二部①

人的資本経営に関する当社の取り組みについて



2022年12月12日

大和ハウス工業株式会社 常務執行役員 石﨑 順子

大和ハウスグループの「価値創造ストーリー」

創業者精神を受け継ぐビジネスモデルで、<u>人的資本への投資</u>を進めながら、 将来に必要な強みを培い、事業価値・社会価値を創出し、2055年に目指す社会を 実現します。



従業員の「働きがい」と「仕事への誇り」を最大化し、価値創出の基盤をつくる

人的資本への積極的な投資と成長の場・機会の創出
を通じて、

「個」と「組織」の価値を最大化し、イノベーションの基盤をつくります。

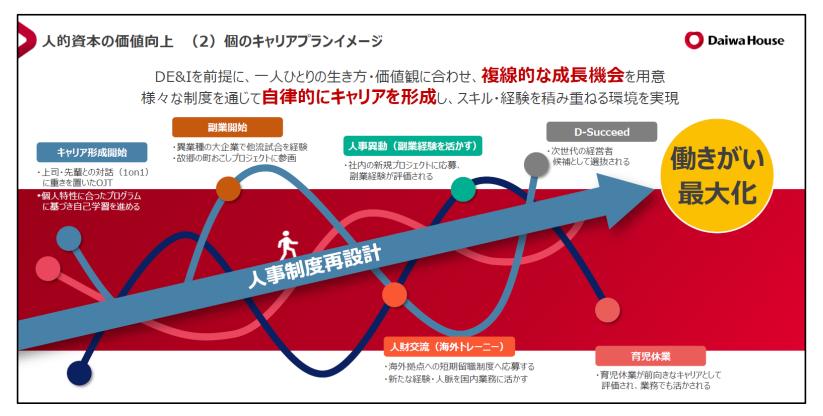




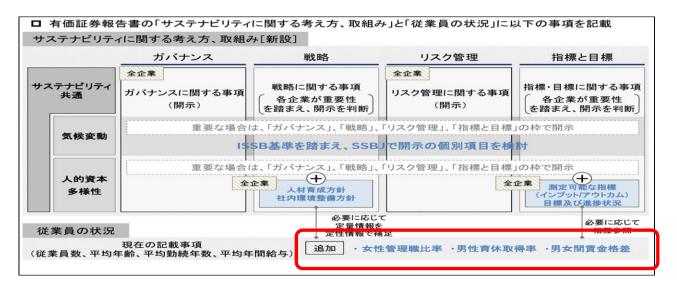
※大和ハウスグループ第7次中期経営計画

パーパスに共感する多様な人財の採用を強化するとともに、複線的な成長機会を通じて自律的なキャリア形成を支援する

事業戦略に連動した多様な人財を確保するとともに、一人ひとりの個性や価値観に 寄り添った成長機会を提供することで、自律的なキャリア形成を支援します。



人的資本と多様性に関する開示



※金融庁「有価証券報告書における開示男女間の賃金に関する今後の概要及びの見直しの方向性について」



有価証券報告書での開示義務化が予定されている3項目

●女性管理職比率 4.9%

●男性育休取得率 41.9%

●男女間賃金格差 60.7% (正社員平均年収)

「サステナビリティレポート2022」 などにてすでに開示しています。

出産・子育て世代へのサポート制度

授業員が家族を大切にしながら多様なキャリアを描ける人事制度を導入

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、<mark>3歳</mark>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<u>小学校3年生</u>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や復帰後の労働時間の確保を支援。

同性パートナーシップ制度(性的マイノリティへの対応)

同性パートナーに配偶者と同様の福利厚生や規程を適用する「同性パートナーシップ制度」を導入

就業規則

結婚休暇、慶弔休暇、 介護休暇

* <u>配偶者・家族の定義</u> 変更

賃金規則

単身赴任一時規帰省 旅費、家賃補助

* <u>夫婦・家族の定義</u> 変更

旅費規程

赴任手当·旅費

* 支給対象範囲の 変更

寮·社宅規程

社宅費

*入居資格の変更

日経スマートワーク経営調査

(2022/11/4 日経新聞)

★3.5

人材活用力 A++ イノベーション力 A++ 市場開拓力 A++

SDGs 経営調査

(2022/11/17 日経新聞)

★4.5

戦略•経済価値 S+

社会価値

ガバナンス

環境価値

A++

CSR企業ランキング

(2022/3/5号 東洋経済新報社)

556.3/600

人材活用 82.7/100

環境 96.3/100

企業統治+社会性 90.4/100

財務 286.9/300

PRIDE指標

(2022/11/10 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)

- 1. 多様な人財の確保(シニア活躍・女性活躍)
- 2. キャリア形成(越境キャリア支援)
- 3. 後継者育成(D-succeed)

ご参考

- ① みらい価値共創センター (コトクリエ)
- ② 当社の「人的資本」の概況(データ集・単体)

最後に

第7次中期経営計画における人事課題

1. 多様な人財の確保(シニア活躍:生涯現役)

Daiwa House .

2013年に同業他社に先駆けて65歳定年を導入するなど、 シニア社員が生涯イキイキと活躍できる制度を段階的に 整備してきました。

2022年4月には「年齢だけを理由とした一律役職定年を廃止。 <u>社内の優秀人財のモチベーション向上やリテンション</u>を行うとともに、 <u>高度な経験やスキルを持つ外部人財の獲得</u>を可能にしました。



■2022年4月の制度改定の概要

年齢だけを理由とした 一律の60歳役職定年制を廃止

60歳以降の独自の(年収水準が下がる) 処遇体系を廃止し、**60歳までの職員と同じ 処遇体系に統一**

シニア用の役職名を廃止し、60歳までの職員の役職体系に統一

■60歳以上従業員雇用率

	2020	2021	2022
単体	2.67%	2.80%	3.25%
グループ主要12社	4.91%	7.27%	8.25%

※4/1現在

1. 多様な人財の確保(女性活躍:職域拡大)

Daiwa House®

2007年より専任組織を設置し、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。

少子高齢化による人財の確保や多様な市場ニーズへ対応するために、 今まで建設業界全体において女性が少なかった職種へも女性社員を積極的に配属し、 定着や能力発揮のための支援・育成をしています。



現場監督として働く社員

■職種・階層別の女性の状況

	2020	2021	2022
女性社員数	3,499名	3,476名	3,470名
(比率)	(20.7%)	(20.8%)	(21.0%)
女性役員数	2名	2名	3名
女性管理職数	160名	177名	217名
(比率)	(4.1%)	(4.5%)	(4.9%)
女性主任職数	681名	767名	867名
(比率)	(16.0%)	(17.9%)	(19.2%)
女性工事担当者数	152名	150名	146名
(比率)	(4.9%)	(4.9%)	(4.8%)
女性営業担当者数	475名	441名	434名
(比率)	(10.2%)	(9.9%)	(10.2%)

※4/1現在

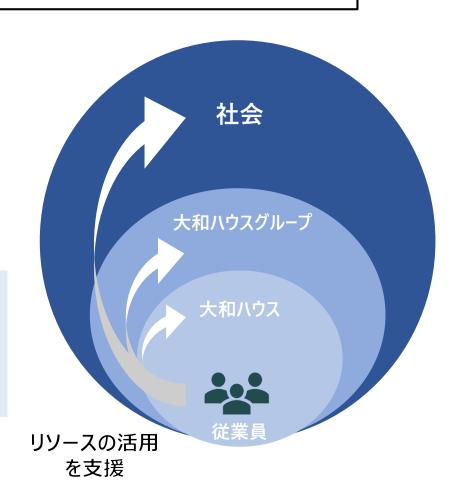
社内及び社外のリソースを活用し、従業員が本業を続けながら (在籍しながら)、自律的な成長やキャリア形成、自己実現などを 達成することを支援しています。

制度の目的

- ・チャレンジする機会の獲得
- ・新たな人脈の形成
- ・自律的なキャリア形成
- ・新たなスキルや経験の獲得 など



会社が支援することにより 従業員の「越境体験」、「他流試合」の 機会を拡大します。



副業 (公募型/申請型)

本業のスキル向上、新たな人脈形成、新たな挑戦の機会の獲得等を目的に、

当社以外の業務に携わる。

【公募型】

当社が斡旋する副業先での副業を行うもの。 案件ごとに公募を行う。

·技術系専門学校の非常勤講師 2022.9~ **2名**



・高速道路会社のインフラ活用ラボチームの 一員として、企画、運営、ビジネスモデル検討 2022.10~ **1名**

【申請型】

個人が見つけた副業先での副業を認めるもの。

- ・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
- 社会保険労務士法人の開設
- 不動産活用のコンサルティング
- ・都市計画審議会区民委員としての活動
- ・社会保険労務士法人の開設

など、**13名**が申請済

2. キャリア形成(越境キャリア支援制度)【実績②】

Daiwa House®

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等に携わる。

<u>リブネスタウン事業推進部</u> 2022.7~ **6名**

ネオポリスの「再耕」事業において世帯循環の仕組みをつくるために必要なアイデアの創出

コンプライアンス推進部 2022.7~ **9名**

各エリアのおけるコンプライアンス推進組織の立ち上げ、ルール整備に事業所の立場から参画

人財·組織開発部

探求学習支援

クエストエデュケーション 2022.9~ **4名**

当社が次世代育成として協賛している中高生を対象と した企業探究コースの運営支援

奈良女子大付属中等学校 2022.9~ 4名 探究学習カリキュラムの運営支援



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。

<u>大手ガス会社</u> 2022.4~ **1名**

当社の**商品開発職**を、先方の新エネルギー商材の開発企画担当部門へ送り出し

大和 ハウス



大手 ガス会社

先方の営業職を、<u>当社グループ</u>
(大和リビング) に迎え入れ

*集合住宅のエンドユーザ―に 直接対応する業務を経験

大手保険会社 2022.7~ **1名**

当社の**住宅営業職**を、先方の ZEH普及・スマートシティ政策の 提案部門へ送り出し

大和 ハウス



大手 保険会社

先方の営業職を、<u>当社の集合住宅</u> 本部に迎え入れ

* 当社事業を通じて、新しい火災保険サービスのニーズなどを調査

大和ハウス版 サクセッションプラン「D-Succeed」 (Succeed = 成功する、継承する)

- ①人財要件 の設定
- ✓ **経営人財への登竜門である「支社長・支店長」を対象** (将来的には、より上位のポジションにも拡大予定)
- ∨「支社長・支店長」に求められる人財要件を定義

- ②後継候補者 の選定
- ✓「代替者」、「次世代(本命)」、「次々世代」の3階層で 後継候補者の選定を行い、**人財プールを形成**

③計画的な 育成

- ∨ 人財要件に基づく候補者のアセスメントを実施
- ✓「D-Succeedリーダーシップ強化プログラム」を実施

4事業所長への登用

- ∨ 「事業所長選抜指名会議」にて4/1付登用者を決定
- ∨ 次年度の経営人財育成方針を討議

3. 後継者育成(D-succeed)【実績】



人財プール(母集団)

人別ノール(母集団)

•代替者 = 37名

·次世代(本命)=102名

·次々世代 = 157名

選抜

育成強化候補者 = 21名

事業所長登用者

7名を登用

(グループ会社社長1名を含む)

2021 年度

2020

年度

(初年度)

•代替者 = 33名

·次世代(本命)=97名

·次々世代 = 168名

育成強化候補者 = 20名

(女性2名、営業以外8名含む)

9名を登用

(グループ会社社長1名を含む) (営業以外出身者2名を含む)

ご参考①: みらい価値共創センター (コトクリエ)

Daiwa House®

コトクリエの 機能・役割

人財育成

事業の芽の創出

地域共生

コトクリエ活動

地域の子どもたちを 中心とした 共育活動

様々なステーク ホルダーとの <mark>共創活動</mark>

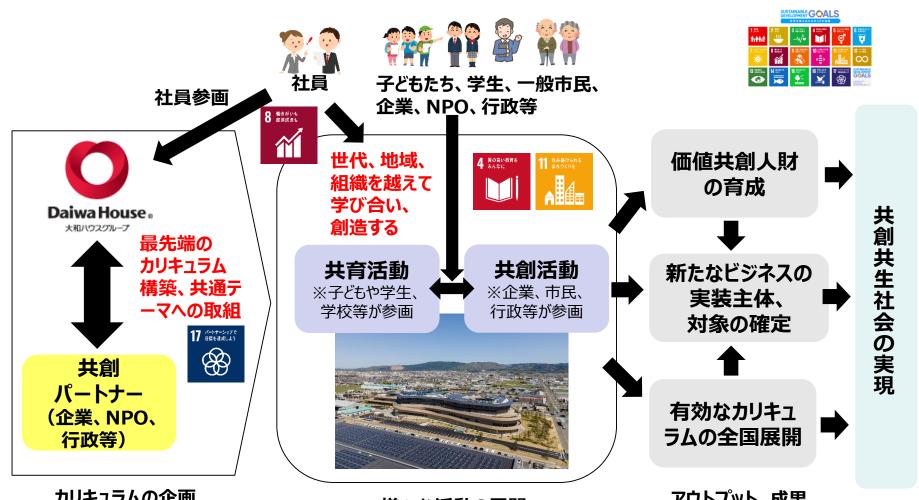
大和ハウスグループの 新たな事業価値を生む 社員教育



施設外観(奈良県奈良市)



新たな発想やノウハウを持つパートナーと共に、「新たな価値を共創する 人財(価値共創人財)」と「社会課題の解決につながるビジネスの芽」 を育む活動を展開します。



様々な活動の展開

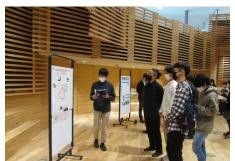
コロナの感染状況を注視しながら、2022年4月より活動を本格的に進めております。

_							
		4月	5月	6月	7月	8月	9月
共育活動	ジュニア コトクリエDAY		第1回コトクリエ DAY (5/29)	第2回コトクリエ DAY (6/I9)	第3回コトクリエ DAY (7/24) ※中 止	第4回コトクリエ DAY (8/7)※中止	第5回コトクリエ DAY (9/25)
	その他	万葉学習(4/23)			万葉学習(7/2)		
共創活動	森林・木材 研究会	第2回研究会 セミナー (4/19)	第1回材料部会 (5/19)	第3回研究会 セミナー (6/10)		第4回研究会 セミナー (8/4)	
	生物多様性 研究会		第2回研究会セミナー (5/30)			第3回研究会 セミナー (8/3)	第4回研究会 セミナー (9/16)
	癒し和み空間 研究会	第1回研究会 セミナー (4/22)		第2回研究会 セミナー (6/9)		第3回研究会 セミナー (8/30)	
	老化機能克服 研究会		第1回研究会セミ ナー (5/26)		第2回研究会 セミナー (7/14)		第3回研究会 セミナー (9/5)
	スマート町内 研究会				第4回共創 フォーラム (7/20/キックオフ)		
その他活動		CM撮影協力 (4/8~I0)		なら国際映画祭レジデンス(当社社員交流含む)(5/31~6/14) Confidential			









18

活動		10月	11月	12月	1月	2月	3月
共育活動	コトクリエDAY	10/23 (日)	11/20 (日)	12/11 (日)	1/22 (日)	2/12 (日)	3/12 (日)
共創活動	森林・木材研究会セミナー	10/18 (火)			1月中旬		
	生物多様性研究会セミナー				1月中旬		3月上旬
	老化克服研究会セミナー		11/10 (木)		1/13or1/27		
	癒し和み空間研究会セミナー	10/19 (水)		12/23 (金)			3月中旬
	スマート町内研究会セミナー		11/29or11/30			2月上旬	

※上記のほか、随時部会活動を展開

- ■コトクリエ1周年イベント 10/2(日)
- ■東大先端研アートデザインプログラム 10/8(土)、9(日)
- ■京都府副知事主催 「アート&テクノロジー・ヴィレッジ」 勉強会催 11/22 (火)
- ■万葉学習 11/12(土)

- ■奈良女子大学附属中等教育学校支援(吉野高校合同含む) 10月~3月
- ■奈良市立一条高校附属中学校支援 10月~11月
- ■奈良女子大付属小学校支援 2月予定
- ■辰市小学校支援 3月予定
- ■ファシリテーター養成講座 12/19(月)、20(日)

ご参考②: 当社の「人的資本」の概況 (データ集・単体)

Daiwa House®

従業員数(2022年4月末時点)

16,523人

男性) 13,059人 女性) 3,464人

女性管理職数・率(2022年4月1日時点)

217人

4.9%

女性役員数 (執行役員含む) (2022年4月1日時点)

単体 3人

連結 16人

平均年齢(2022年4月末時点)

40.0歳

男性) 41.0歳 女性) 36.2歳

勤続年数(2022年4月1日時点)

15.3年

男性) 16.3年

女性) 11.7年

障がい者雇用率(2022年4月1日時点)

2.46%

障がい者みなし人員) 454人 総みなし人員) 18,482人

女性比率(2022年4月末時点)

21.0%

女性工事担当者·営業担当者数·率(2022年4月1日時点)

工事146人4.8%営業434人10.2%

平均年収(2021年度)

8,842千円

男性) 9,619千円 女性) 5.842千円

育児休業取得率(2021年度)

男性) 41.9%

女性) 92.4%

シニア社員数(2022年4月1日時点)

7クティブ・エイジング538(3.3%)138人(従業員数の外数)

海外赴任者数(2022年4月1日時点)

116人

採用力の強化

- ・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200~300名の採用が必要。
- ・「数をこなす」のではなく「質にこだわる」採用を実現するために、採用体制・手法を根本から見直していく。

事業戦略と連動した人財の確保

・高度技術人財、海外人財、DX人財など新たな事業戦略の実現に必要な人財を確保する。

次代の経営を担う人財の育成

- ・VUCAな時代の経営を担えるイノベーション人財を早い段階から選抜・育成できるしくみを構築する。
- ・そのためには、事業縦割りではなく、組織を横断した柔軟なジョブローテーションのしくみも検討。

社員が「誇り」と「働きがい」を持てる環境づくり

- ・公平公正で納得感のある評価制度と、それに応じた適正な報酬制度を再設計する。
- ・労務においては、「2024年問題」への対応が急務。健康で生産性の高い働き方を実現していく。

パーパスに紐づいた一気通貫の「人的資本経営」を実現するために、 この5年間で人事・教育制度全体を総点検し、再構築していきます。



ありがとうございました。



ESGスモールミーティング 第二部②

ガバナンスに関する当社の取り組みについて

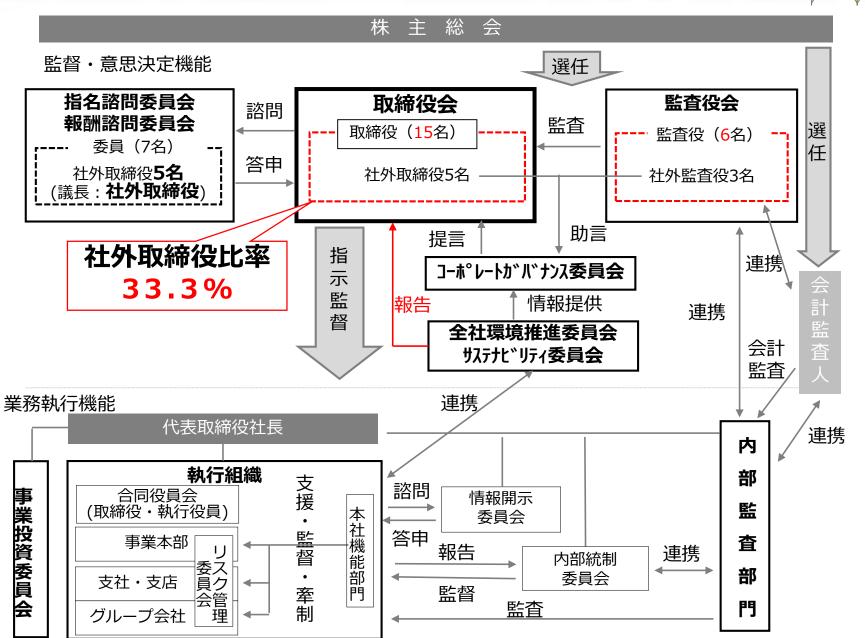


2022年12月12日 大和ハウス工業株式会社 総務部部長 羽仁 洋



コーポレートガバナンス体制図





社内監查役



中里智行



前田忠利



橋本好哲

社外監查役

※2022年4月現在の年齢

(独立役員) (独立役員)



渡邊明久



(独立役員)

岸本達司

社外取締役

(独立役員)

(独立役員)



籔ゆき子



(独立役員)

桑野幸徳



関美和



(独立役員)

吉澤和弘



(独立役員)

織田昌之助

伊藤雄二郎

社長



芳井敬一(63)

経営管理本部長



香曽我部武(64)



村田誉之(67)

経営戦略



出倉和人(60)

集合住宅

流通店舗



下西佳典(63)



建築

浦川竜哉(61)



永瀬俊哉(59) 一木伸也(65)

住宅

環境エネルギー

海外



法令遵守• 品質保証推進



有吉善則(63)

取締役の専門性と経験(スキルマトリックス)



氏 名	役職	経営	財務・ 会計	法務・ リスク マネジ・メント	技術・ 研究開発	国際経験	DX•IT	ESG
芳井 敬一	代表取締役社長	0		0		0		0
香曽我部 武	代表取締役副社長	0	0	0				0
村田 誉之	代表取締役副社長	0		0	0		0	0
大友 浩嗣	取締役常務執行役員	0		0				
浦川 竜哉	取締役常務執行役員	0		0				
出倉 和人	取締役常務執行役員	0		0				
有吉 善則	取締役常務執行役員			0	0			
下西 佳典	取締役常務執行役員	0		0				
一木 伸也	取締役常務執行役員	0		0		0		
永瀬 俊哉	取締役常務執行役員	0		0				0
籔 ゆき子	社外取締役				0			0
桑野 幸徳	社外取締役	0			0		0	0
関 美和	社外取締役	0	0			0		0
吉澤 和弘	社外取締役	0			0		0	0
伊藤 雄二郎	社外取締役	0	0	0				0

[※]上記は、取締役が保有する知見のうち、当社が特に期待するものを表している。

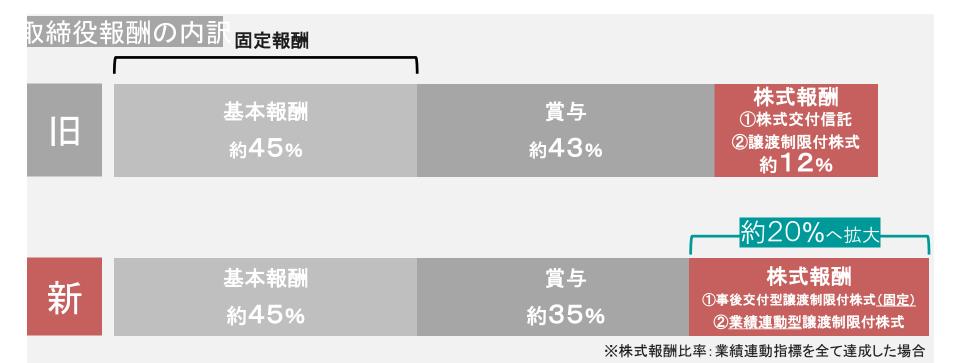
なお、「法務・リスクマネジメント」の項目については、事業本部制の本格運用に伴い営業・マーケティング面だけでは なく、各事業本部長をはじめとする社内取締役全員により、事業のリスクマネジメントを適切に行うことを特に期待するも のである。

7次中計における取締役報酬の改定



新制度の概要

- □株式報酬を譲渡制限付株式報酬制度に一本化
- □ 株式報酬比率を20%に拡大
- KPIに環境指標を導入し、ESG経営を推進



- 注 1. %は取締役報酬全体に占める各報酬の割合を示しています(過去の実績等に基づき計算しているため、今後変動の可能性があります)。
 - 2. 株式報酬は、当該報酬に係る業績連動指標を全て達成した場合を前提としています。

7次中計における取締役報酬の改定



株式報酬制度に係るKPI指標

連動指標の内訳

事後交付型譲渡制限付株式報酬 (固定報酬) 50% 業績連動型譲渡制限付株式報酬 KPI;環境指標(毎年評価を実施) 50%

- ①事後交付型譲渡制限付株式報酬 在任期間に応じて株式を交付(1年間の在籍で満額支給)
- ②業績連動型譲渡制限付株式報酬 第7次中期経営計画で定める環境指標の達成状況に応じて株式を交付

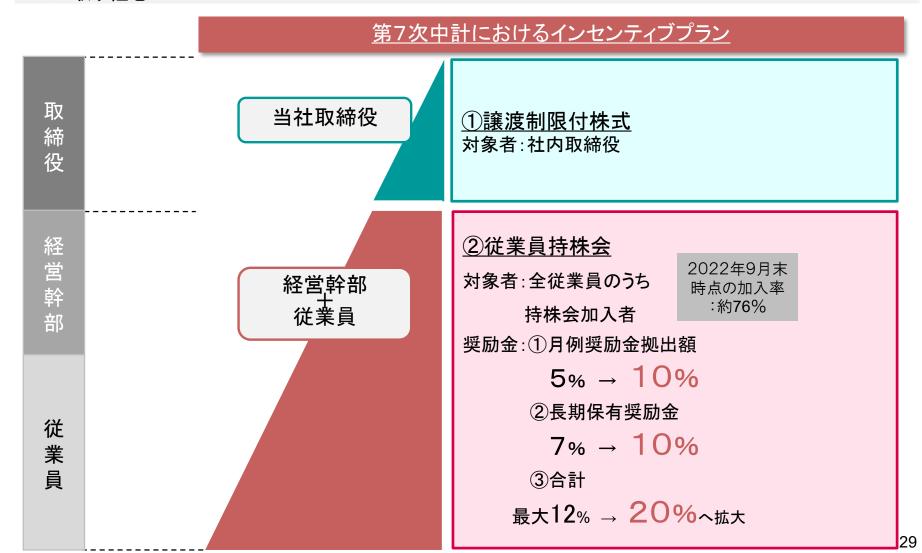


- ※1 当社グループの事務所、工場、施工現場、事業用施設等におけるCO2 排出量(スコープ1・2)
- ※2 当社グループが販売、開発した住宅や建築物の使用段階におけるCO2 排出量(スコープ3)
- ※3 国際NPO「CDP」が世界14,000社以上の企業等を対象に調査するもので、気候変動への対応や戦略等について8段階で評価

従業員持株会の奨励金拡充

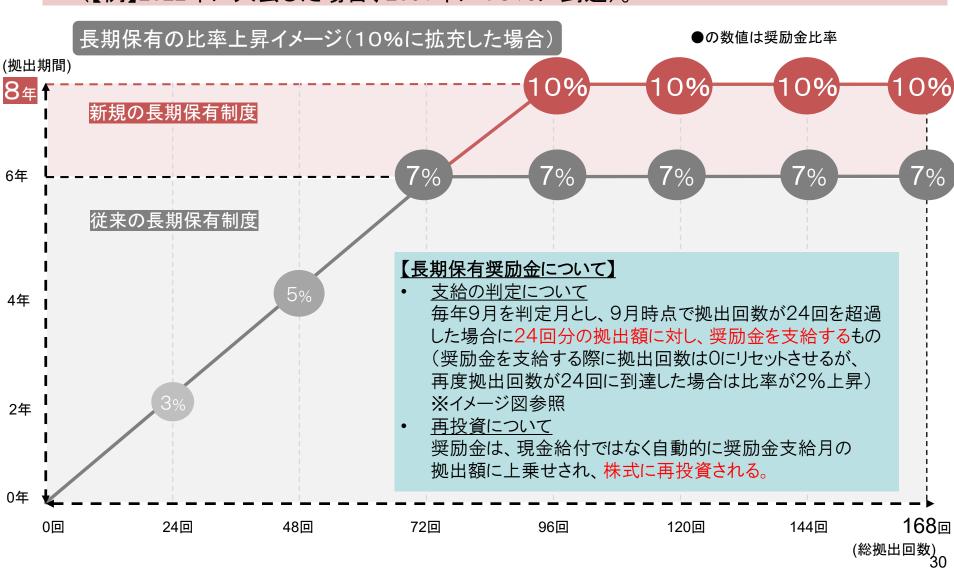
拡充の趣旨と目的

□ 従業員の中長期的な財産形成を支援するとともに、取締役だけでなく会社全体で、株主価値向上に取り組む



(ご参考) 長期保有奨励金について

- □ 引き出しがなければ、奨励金比率は拠出回数24回(2年)ごとに2%ずつ上昇
- □ 2014年の制度開始時から引き出しをしない場合、奨励金比率が2022年で10%に到達 (【例】2022年に入会した場合、2031年に10%に到達)。





ありがとうございました。