

2

人財基盤

創業者精神を受け継ぎ、持続的な進化を支える人財の基盤

【方針】 多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化

方針・考え方

基盤に影響するメガトレンド

- ・国内の人口減少、少子高齢化、労働者の減少
- ・AI(人工知能)、自動化の進歩
- ・ミレニアル世代やZ世代の中心化
- ・教育格差の拡大

社会的課題

日本の社会において少子高齢化が進む現在、労働力人口の減少が大きな問題となっています。特に労働集約型の業界にとっては、従来の人数で担っていた業務を維持するのが困難になっていくと想定されます。

その一方で、ICT(情報通信技術)の急速な進歩は、AI(人工知能)やIoT(モノのインターネット)、ロボットの実用化を加速させています。これらが普及することによって、自動車の自動運転に代表されるように、人間がてがけてきた仕事をコンピュータやロボットが肩代わりして、業務の自動化や省力化を促進していくものと思われます。

それと共に、ミレニアル世代やZ世代に象徴される若年世代が労働力の中心を占めるようになります。この世代の多くはICTに早くから慣れ親しみ、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を通じた人との交流を日常的に行います。また、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向があるのも特徴です。さらに、多様な価値観を受容することで、組織と組織で働く個人の能力の最大化を図るインクルージョンの推進が世界的に広まっています。

リスク・機会とその対応

当社グループでは、創業以来、企業の発展を支える基盤は人財であるとの信念のもと、採用および育成を行ってきました。建築・不動産という提案型事業では、今後も優れた人財こそがビジネスモデルの構築に重要な役割を果たすと思われます。

しかし、労働力人口の減少によって、事業の拡大に見合う人財の確保が難しくなることで、当社グループが強みとしてきた人財の基盤が損なわれかねません。そのため、人財を大切にするという創業者精神を新たな時代に即して発揮していくことで、働きがいのある職場づくりを追求しています。

その一環として、働く人の個性を尊重するダイバーシティ&インクルージョンを、経営者のトップダウンのもとで組織全体を挙げて推進していく考えです。そして、社会の変化に対応する人財の確保と育成、活用、評価に引き続き注力していきます。こうした取り組みにより、ICTがいかに進歩し、業務の自動化や省力化が進もうとも、変わる事のない競争優位を生み出す基盤の強化につなげていきます。

エンドレス ソーシャル プログラム 2021 達成のロードマップ

重要課題

課題3: 従業員の働き方改革
(成果の最大化と安全かつ健康な職場環境の両立)

社是およびSDGsゴール8「働きがいも経済成長も」をふまえ、当社の全従業員が、「業務成果の最大化」と「心身ともに安全かつ健康な職場環境」を両立する組織へさらなる変革を進める。

※前提として創業者精神にある、従業員の生活・人材育成重視の考え方、人財観(目指す人物像など)をふまえる。

2020年度実績

2021年度目標

従業員全世代の「働きがい」に関する実感度

71%

80%

※Sustainability Surveyの「働きがい」に関する設問より算出

2 人財基盤

重要課題

課題4: 人財育成と採用強化 (2030年の企業グループを見据えた体制構築)

2030年、2055年という長期的な視点に立ち、創業者精神・社是に表れる価値観・ビジネスモデルをふまえた人財育成・採用のあり方を明確化する。

事業を支える中堅・管理職の社員がミレニアル世代となり、初級社員の中心がZ世代となることをふまえた教育・採用・職場環境の整備を行う。

また、構成比率の高まるシニア社員が能力を発揮できるような制度を構築する。

2020年度実績

2021年度目標

若年社員(入社3年目まで)の定着率

78.6%

90%以上

課題5: ダイバーシティ& インクルージョン

当社従業員の多様性(人種・国籍・民族・性別・性的指向・性自認・障がいの有無・年齢・信条・社会的身分など)を尊重するとともに、多様な従業員が働きがいをもって能力を発揮できる職場環境を構築する。

ダイバーシティ&インクルージョンを経営に活かし、商品・サービスなどとプロダクトやプロセスにおける新しい発想を生み出し、多様な視点でのリスク予見を実現するために、意思決定の多様性の強化ならびに各機能(職種)における多様性を促進する。

ダイバーシティ&インクルージョン総合指数

- ① 4.5%
- ② 21.5%
- ③ 4.9%
- ④ 9.9%
- ⑤ 23.5%

※2021年4月1日時点

下記5指標で目標設定

- ①管理職女性比率 5%
- ②女性管理職ライン長比率 40%
- ③女性工事比率 6%
- ④女性営業比率 13%
- ⑤新卒採用女性比率 30%

※2022年4月1日時点

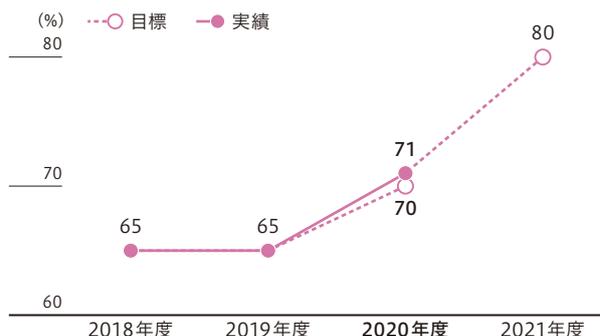
「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」2020年度総括

課題3: 従業員の働き方改革(成果の最大化と安全かつ健康な職場環境の両立)

2020年度は「働き方改革」について、労働時間の短縮だけに注力するのではなく、従業員が仕事をして成果を出すことにやりがいや喜びを感じてもらえるよう「会社を信頼できる環境整備」「自身の仕事に誇りをもてる」「仲間に対して連帯感をもてる」の3つの軸で、現行制度に関する課題の抽出および新制度の検討・企画に取り組みました。例えば、従業員の納得度が高い評価のあり方や、「組織目標への達成寄与度」を評価する仕組みなどについて、従業員へのアンケート調査などの現状分析をもとに検討を進めています。また、従業員の「健康・安全」の観点では、メンタルヘルスに関する管理職へのラインケア、若年層へのセルフケアの研修を行うなど、健康経営を推進しました。

2020年度の当社従業員の「働きがい実感度」は71%と目標値を達成しました。当社は、事業および職種が多岐にわたるため、事業・職種別の検討課題も多く「働きがい実感度」へと寄与する制度の構築・運用までに多くの調整を要します。2021年度には、こうした当社特有の事情をふまえつつ、これまでに取り組んできた検討事項、企画案に関して、立案から制度設計まで実施していきます。

「働きがい」に関する実感度



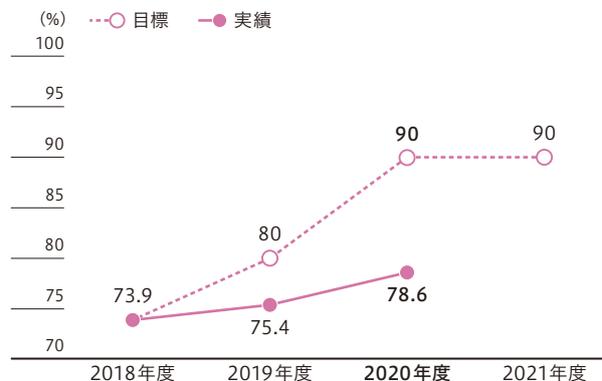
2 人財基盤

課題4: 人財育成と採用強化(2030年の企業グループを見据えた体制構築)

採用強化に関しては、採用におけるコーポレートブランドの向上のため、学生との接点を増やすための採用イベントへの参加に積極的に取り組むとともに、リクルーターの支援を強化しました。人財育成については経営者育成のための大和ハウス塾を継続するとともに、2020年度には経営人財の入り口である支店長職のサクセッションプラン(後継者育成計画)として「D-Succeed」を導入しました。経営人財候補者の選抜から評価、育成、登用までを一連のエコシステムとして回す仕組みであり、初年度は6名の新任支店長を登用することができました。

2020年度の若年社員定着率は78.6%と2019年度より改善したものの、目標には達しませんでした。2021年度採用からは、「ジョブ型採用」として事業本部別・職種別採用をスタートさせ、「やりたい仕事に必ずつける体制」とし、若手社員の定着化を図っていきます。2022年度採用に関しては、コロナ禍において、学生との接点が持ちづらい状況ですが、新しい採用様式として、リアルとオンラインを組み合わせる形で学生との出会いの場を増やしていきます。

■ 若年社員の定着率



課題5: ダイバーシティ&インクルージョン

2020年度は、全社員を対象とした研修のほか、女性管理職候補者・技術職への研修、多様な働き方の選択肢としてテレワーク制度の導入など、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関する組織レベルでの改善について取り組みました。

研修に関しては、全社員へのD&I理解度向上研修の実施のほか、継続した管理職輩出のための女性管理職候補者研修、当社グループ建設技術委員会女性活躍ワーキング・グループでの地区ミーティングおよびフォーラム、また男性を含めた新任責任者に対してアンコンシャスパイアスに関する研修を実施。新型コロナウイルス感染症の拡大にともない、2019年以前からのテレワークの試行をもとに、在宅勤務制度および時差勤務制度を導入しました。

KGIのうち「管理職女性比率」については、2019年度より改善し、2020年度目標を達成しました。2021年度は、さらなる柔軟な働き方への取り組みを進めるとともに、研修の継続を行います。また2019年度より導入したD&Iの社内総合評価である事業所ダイバーシティスコアおよび事業本部ダイバーシティスコアの達成状況の分析を通じて各指標の改善に向けた対応を進めていきます。

■ ダイバーシティ&インクルージョン総合指数

単位: %

経営目標指標	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2020年度目標	2021年度目標
管理職女性比率	3.6	4.1	4.5	4.5	5
女性管理職ライン長比率	24.1	25	21.5	35	40
女性工事比率	4.6	4.9	4.9	5.5	6
女性営業比率	9.9	10.2	9.9	12	13
新卒採用女性比率	27.2	24.8	23.5	30	30

課題3 | 従業員の働き方改革

基本方針・考え方

当社グループは、企業理念(社是)に「企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること」を掲げ、従業員が安全かつ健康的に働くことのできる職場を確保することが、従業員一人ひとりの成長を促し、能力を活かす環境づくりに欠かせない要素であると考えています。そういう職場だからこそ、当社の事業の強みである「情報力」や「課題解決力」の向上につながり、経済・社会価値を創出する源泉となってきました。

国内では、少子高齢化による働き手の減少、親の介護やこどもの養育のための職場離脱など、人財をとりまく社会課題が深刻になっています。過度な長時間労働は従業員の心身を損なわせる直接的な原因となり、労働災害の増加にもつながります。こうした社会課題がある一方で、新型コロナウイルス感染拡大防止への対応が求められるなか、ICT、AI、自動化のような労働に関連する技術革新もあり「働き方改革」が注目されています。またSDGsの目標8「働きがいも経済成長も」ではディーセントワークに対する先進国・開発途上国を含めた普遍的な考え方が示されています。

当社では「長時間労働の改善」「年次有給休暇取得の促進」「時間生産性基準の評価制度導入」といった制度の構築・運用を通じて、働き方に関する改善を継続しており、残業時間の削減や従業員の働き方に関する意識向上などの成果が表れています。しかしながら、今後も労働市場や技術革新が変化し続けることをふまえ、従業員がより一層「働きがい」をもって仕事をすることが重要であると考え、さらなる改善に取り組んでいきます。

これからも、全従業員が、「業務成果の最大化」と「心身共に安全かつ健康な職場環境」の両立を目指し、さらなる働き方改革を進め、社会変化と当社の状況をふまえた新たな制度の導入や、組織・マネジメントのあり方の革新を実行していきます。

マネジメント

労働問題に関する各種体制の構築

当社では以下の通り体制を構築しています。

■労働問題への方針・取り組み

テーマ	方針・体制構築
児童労働の防止	当社では18歳以上の方を採用対象としています。
強制労働の防止	人財の採用にあたっては、必ず応募者からの申込みを前提としており、1回以上の採用選考を経て合格を通知しています。また入社いただく際には労働条件を提示し、応募者との合意のもと、雇用を開始しています。
従業員の代表との対話	社内制度として「社長への提案ボックス」や「Advanceボード」と呼ぶ、経営層や本社主管部門へ直接、各種の改善提案ができる仕組みを導入しています。また従業員というステークホルダーの立場から、「ステークホルダーミーティング」への参加も可能です。
生活賃金の支援	日本国内、また世界各国の定める最低賃金を遵守しています。また、給与は、各国の最低賃金だけではなく、各国の物価水準および生活様式をふまえて、実際に生活可能な額となるよう設定しています。

2 人財基盤

主な取り組み

柔軟な働き方の推進

テレワークの導入

当社では外勤者を中心に施工現場への直行直帰などテレワークを推進しており、さらに働き方の選択肢を拡充するためのひとつの施策として、育児や介護など時間的制約のある従業員を中心に在宅勤務の試行を実施してきました。

2018年から政府主導の「テレワークデイズ」に本社・東京本社の従業員が参画し、2019年には事業所への先行導入事例として香川支店の設計職全員を対象に在宅勤務を試行しました。

2020年については新型コロナウイルスの流行によりテレワークの全社導入が喫緊の課題となったことから、早急にルール・社内環境の整備を進めて全社導入しました。

フレックスタイム制度の導入

当社では、2021年度より一部の部門を除いて、コアタイムのないフレックスタイム制度を導入しました。

今後は導入効果を検証したうえで制度の定着・活用に向けた取り組みを展開していきます。

時差勤務制度の拡充

当社では、2015年4月より育児や介護の事由を抱え、時間に制約のある従業員に対する支援策として「時差勤務制度」を導入していました。しかし、多様なバックグラウンドを持った従業員がより柔軟に働けるように、2019年より時差勤務制度の対象者拡充を進めています。

また、2020年については新型コロナウイルスの流行により、特例措置として全従業員に対して時差勤務を認めました。2021年度以降も上記フレックスタイム制度の未導入部門に対しては引き続き、特例措置を継続しています。

労務問題に関するリスク評価

当社では従業員の労働時間や健康状態のモニタリングを行い、従業員の労働安全に関するリスクを評価し、原因を把握・分析するとともに対応を行っています。

時間外労働の実態把握について

当社では長時間労働の是正や三六協定遵守に向け、毎月、全社における時間外労働の実態把握に努めています。

新型コロナウイルスの影響もあり、2020年度の全社の平均時間外労働時間(1人・月あたり)は月平均24.2時間と、2019年度と比べて6時間削減しています。

なお、グループ主要13社の2020年度平均時間外労働時間は、19.9時間となっています。

■全社の平均時間外労働時間の推移

年度	平均時間外労働時間
2018	29.7 時間
2019	30.2 時間
2020	24.2 時間

労働時間実態調査

当社では四半期に一度、実態に則した労働時間の把握と未払い賃金の発生を確実に防止することを目的に労働時間実態調査を実施しています。

社員意識調査ビューリサーチ100について

優秀な人財の確保には、各部門の現場の声を人事施策に反映することが重要です。当社では4年に1回、社員の仕事に対する意識や職場の現状を把握し、社員満足度を向上させるポイントを見いだすために意識調査を実施し、各種人事制度に反映させています。

■ビューリサーチ100回答結果

年度	回答率
2008	90.7%
2012	90.6%
2016	91.4%

■パフォーマンス結果

年度	年間総労働時間/名	年間所定外労働時間/名	有給休暇取得率
2018	2,159時間	356時間	56.5%
2019	2,146時間	362時間	68.4%
2020	2,089時間	290時間	59.6%

※2020年度は実施していません。

2 人財基盤

労務問題に関するコンプライアンス違反への対応

過重労働について

月の労働時間が80時間を超えた者については、本人の希望に関わらず、全員産業医による健康診査を実施することとしています。また、健康診査をタイムリーに実施するための施策として「オンライン産業医」サービスを導入しています。

労働時間未申告について

当社では実態をありのまま「見える化」し、正確に把握することが業務改善の出発点と考えており、未申告労働時間の撲滅を最優先事項として掲げています。2021年度より新勤怠管理システムを導入し、パソコンのログを用いた正確な労働時間の把握を図っています。未申告労働時間が発覚した場合は、未払い残業代の遡及支給および上司への厳重注意を実施しています。

職場のハラスメントへの対応

当社グループでは、2004年度よりサステナビリティ企画部内に雇用形態に関わらずグループの全従業員が利用できる内部通報窓口「企業倫理・人権ホットライン」を開設しています。また、2019年7月には当社の従業員を対象としたパワーハラスメント専用の通報窓口「パワハラ防止ホットライン」を人事部内に開設し、職場のハラスメントの早期発見・解決を図っています。解決にあたっては、通報者や通報の対象である従業員、調査に協力する第三者へのヒアリングなどを実施したうえで、適正な措置および再発防止に努めています。

なお、ヒアリングなどにあたっては、プライバシー保護に最大限の注意を払い、守秘義務を遵守のうえ実施しています。事実関係の確認によりハラスメントの事実が確認された場合には、就業規則に基づき行為者に対する懲戒処分を行っています(当社ではパワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児・介護などに関するハラスメントを禁止行為として就業規則内に明記しています)。また発生したハラスメント事案については、その内容を精査し注意喚起を行っているほか、研修などでも従業員に伝えることによって再発防止を行っています。

 P069 パワーハラスメント防止対策室の設置
P141 パワハラ防止ホットラインの受付件数

従業員の健康と安全に関するリスク評価

定期健康診断の実施

2020年度の定期健康診断における当社グループ全体の受診率は95.3%(2021年2月末現在)となっています。なお、当社では、定期健康診断の100%受診徹底に向けた取り組みを行い、2013年度から8年連続で100%受診を達成しました。有所見者のフォローについても2016年度から2年連続で再検査実施率100%を達成、2020年度は98.9%の実施率となっています。

今後も当社グループ全体で全員受診(100%)を実現するとともに、健康診断の大きな目的のひとつである病気の早期発見、早期治療、健康リスクの管理という点から、有所見者の再検査の徹底を図り、従業員の健康保持や改善を推進していきます。また、健康保険組合とのコラボヘルスとして推進している特定保健指導については「健康改善研修」を実施することで従業員の主体的な健康改善を促進しています。

2020年度の特定保健指導実施率は対象者6,393名のうち15.5%(989名)と、新型コロナウイルスの影響により参加者を抑えましたが、終了率は96.2%(951名)となっており、2021年4月まで継続して指導を実施しています。

2021年度以降も継続実施し、積極的支援、動機づけ支援の双方を推進しています。

長時間労働に対する健康診査の実施

当社では、定期健康診断の結果について、産業医が確認するとともに、セルフチェックなどを行い意見を聴取することとしています。

また、労働安全衛生法において義務づけられている「長時間労働に関する健康診査」については、月80時間超の時間外労働・休日労働を行った者全員(管理職含む)に対して、産業医による面談を実施することとしており、健康障害の防止を目的とした健康指導を行っています。

海外における取り組み

当社では、海外赴任で生じた健康障害の早期発見・早期治療のため、海外勤務者および帯同家族の定期健康診断項目に生活習慣病予防健診項目を追加し実施しています。早期に医師の検査、治療が必要であると判定された海外勤務者および帯同家族については、産業医と協議したうえで会社指示により一時帰国させ、日本国内の病院にて再検査を行っています。

また通常のストレスチェック(年1回)とは別に、海外勤務者用のストレスチェックを導入し、組織分析を行うとともに高ストレス者・不調者への産業医面談・人事部面談などを行っています。

メンタルヘルスケアの取り組み

2011年12月から当社従業員が自分自身でストレス状況を判定できるストレスチェックシステムを導入しています。2020年度において実施期間中に検査を受けた従業員は17,103名で対象者の90.5%にあたります。受検者のうち、高ストレスという判定を受け、医師の面接を希望した従業員は40名で、全員が医師面接およびその後のケアを受けています。

また、努力義務である集団(組織)分析を実施し、全社平均をもとに事業所規模に応じて分析結果を通知するとともに、職場環境改善のヒント集を社内イントラネットに掲載し、情報共有を行っています。Webサイトでの検査実施では、次年度実施までの1年間、セルフチェックを実施することが可能となっています。

2 人財基盤

新任責任者研修においてはラインケア・セルフケアを中心に、メンタルケアに関する基本的な研修(2019年度よりeラーニング)を実施し、メンタル不調の予防・メンタル不調者への対応・職場環境の改善など気づきの重要性などについて学んでいます。

2017年度からは新入社員を対象としてセルフケアに関する研修(2020年度よりeラーニング)を実施。2018年度には管理職(職場管理者)全員を対象にラインケア研修(eラーニング)を実施し、2019年度以降は新任の管理職(管理職昇格者)を対象として継続して実施しています。また、2020年度にはコロナ禍により在宅勤務が急速に進んだことから、管理職(職場管理者)全員を対象に在宅勤務におけるラインケア研修(eラーニング)を実施しています。

■メンタルヘルスに関する研修の実施状況(2020年度) ※すべてeラーニングにて実施。

メンタルヘルス・ラインケア研修(新任責任者)	169名
メンタルヘルス・ラインケア研修(新任管理職)	395名
メンタルヘルス・セルフケア研修(新入社員)	822名
メンタルヘルス・ラインケア研修「在宅勤務におけるラインケアの実務」(管理職(職場管理者))	3,817名

P106 労働安全に対するリスク管理体制

世界的な健康問題への対応

当社グループでは、行動規範において「健康と安全に留意する」ことを定め、感染症に対して法定以上の健康管理を行う体制を構築しています。従業員に対して、肺結核、肺がん、肺炎などの早期発見のための胸部X線(レントゲン)検査を含む定期健康診断(年1回)を義務づけています。

また当社では、感染症に対するリスクマネジメントとして外務省や世界保健機関(WHO)より配信される危険情報に基づき、当社グループ従業員に対して注意喚起を行っています。

新型コロナウイルス対策については、全従業員への注意喚起、本社に対策本部を設置するなどの対応を行いました。また、対策本部にて「ガイドラインの策定」、「行政からの要請に対する対応ガイドライン」などを策定しました。海外拠点には現地での注意を促すとともに、帰国を希望する海外勤務者および帯同家族については日本退避に向けた帰国手配のサポートを行いました。

業務関連の事故や疾病発症のリスクが高い従業員数

当社は、日本国内勤務と比較し、海外勤務では特定の疾病リスクが高まると考え、海外勤務となる従業員(104名:2021年4月1日現在)に赴任国の状況に応じてA型・B型肝炎、破傷風、狂犬病、日本脳炎、腸チフスに対する予防接種を医師と相談のうえ受けることを促しています。

創造的な職場環境をつくるための取り組みについて

現代社会においては「人財」に特化した「働きやすい快適なオフィス」が求められており、従業員のモチベーションや生産性の向上は企業にとって喫緊の課題となっています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大により、オフィスのあり方、働き方が劇的に変化しています。

当社は恒常的に50%のテレワーク率の実現を目指し、リモートワークにも適応した自律的に働く場所を選ぶ「ABW(アクティビティベースドワーキング)」に対応するオフィス構築を目指します。また、より「働きがい」「働きやすさ」をUPするため、従業員の住まいに近い場所でのサテライトオフィスを新設し、通勤時間の短縮によりオフのリセット時間の創出を図っていきます。

ICT(情報通信技術)の積極的な活用

ICTを積極的に活用することで、さまざまな側面での企業価値向上に努めています。なかでも、従業員のワークスタイル変革による生産性向上を目指し以下の3つの変革に取り組んでいます。

- ①スマートデバイスを活用し、施工技術者の業務効率化を図る「現場完結型のワークスタイル変革」
- ②今までIT化が難しいとされ、やむなく人が対応していた事務作業を自動化し、業務効率化を図る「ホワイトカラーのワークスタイル変革」
- ③コア事業である住宅系のビジネスモデルを見直し、お客さまのユーザーエクスペリエンス向上と技術者の有効活用、リードタイム短縮を図る「ものづくり変革」

■コロナ禍に対応したテレワークへの取り組み

	取り組み内容	取り組みにより得られた効果
1	人事関連申請業務の業務デジタル化クラウドツールの導入	在宅勤務可能業務の拡大
2	自宅や公共のWi-Fiスポットなどインターネット回線を利用した新モバイル環境の導入	全社員がテレワークできる環境の構築
3	電子印によるペーパーレス化、請求書などの印刷発送業務の削減	テレワーク課題の解消

P110 ICT(情報通信技術)の活用による生産性向上

2 人財基盤

課題 4 | 人財育成と採用強化

基本方針・考え方

当社グループは人財こそが最大の財産だと考えており、「事業を通じて人を育てること」を企業理念(社是)に掲げるとともに、「企業倫理綱領および行動規範」において「人財の育成」を掲げ、中長期的な視点をもって人財の育成に取り組み、一人ひとりが自身の成長を考え、自己研鑽に努める企業風土の醸成を図っています。

人財の流動性が高まり、魅力的な人財の獲得競争が激化するにつれて、働く人々にとって当社がどれだけ魅力的な働き方や制度を提供できるのかが改めて問われています。また、今後多様な世代が働くなかで、ミレニアル世代の中堅社員・管理職、Z世代の社員に対して、価値観のギャップを埋めるための相互理解やさまざまなキャリア観に対応できる職場環境の整備が求められます。

当社では、人財の採用から教育、活用、そして退職に至るまで、長期的な視点から従業員の人生をより豊かなものとすることを重視した施策を進めています。また時代の先を読み、既存概念にとらわれず果敢に挑戦できるとともに、現場で当たり前のこと(凡事)を当たり前に実践(徹底)できる人財の育成を目指しています。時代に即した雇用機会の提供を通じて、優秀な人財の確保を実現し、次世代を担う社員の確保・育成と経営人財の発掘育成に注力していきます。

マネジメント

当社では、OJT・Off-JTと評価制度を連動させた人財育成マネジメントを展開しています。また、研修への参加者を対象にアンケート調査を実施し、その結果より効果や改善点を把握したうえで、PDCAサイクルを通じた教育の向上を図っています。

また、次世代を担う人財を確保するため、人事部を中心に各部門と連携し、採用に関する実績の確認と次期の重点実施事項を決定しています。

評価制度との連動

当社は人財のさらなる育成を促すという観点から、人事部の管轄のもとで階層別に評価制度を設け、人財育成と連動させることで、人財育成の状況を定期的に確認し、より成長を促すマネジメントを行っています。また、人事部が評価制度の運用および改善を継続して行うことで、管理職層による人財開発の推進を促しています。なお、当社では全社員が定期的に人事評価を受けています。

主任職・一般職を対象とした評価育成制度では、上司と部下が四半期に1回以上面談を行い、育成のポイントについて両者で共通認識をもつことで、部下のさらなる成長につなげています。上司による査定の結果は、部下本人の確認が可能であり、業務において必要とされる能力を明確に把握できる仕組みとなっています。

また、管理職を対象とした目標管理制度では、上司との面談を通じて目標設定や評価を定期的に行い、組織目標の達成と共に管理職のさらなる成長を促す仕組みとなっています。



事業本部・グループ会社が連携した教育支援体制

当社では、教育施策の持続的な拡充を目的として、人財育成連絡会議を毎月開催しています。主管部署である人財・組織開発部が中心となり、各事業本部の教育担当者を交えて、教育内容や手法の共有を図るとともに、従業員の個性や能力を伸ばすための教育のあり方について議論を行う体制をとっています。

また、グループ会社においても同様に、各社の教育担当者と定期的に情報交換を行うことで、当社グループ全体の人財育成の強化を図っています。

キャリアカウンセリング機能の構築

当社では、従業員が培った能力が、職場やキャリアとうまくかみ合わず、能力を十分に発揮できない「ミスマッチ」を避けるため、キャリアカウンセリング機能・制度を構築しています。自身のキャリア形成に関する考えを申告することができる制度のほか、各部門において、社員が定期的に自身の技能を申告する制度などを構築し運用しています。

雇用に関する情報の一元管理

雇用に関する情報を一元的に管理・活用するためのシステムを構築するとともに、このシステムの運用を担当する専門部署(シェアードサービスセンター)を発足させ当社グループ全体での推進を行っています。

2 人財基盤

主な取り組み

各国拠点における地元出身者の採用

当社は、地域に密着した事業を持続可能に展開するため、全国に事業所を置くとともに、現地での採用活動を行っています。

2020年度には、全国の各事業所において、正社員としてキャリア採用者55名を採用しました。また、当社では総合職社員が【全国勤務】か【地域勤務】を選択できる制度があり、本人の意向に基づいた地域での勤務を実現するとともに、地域雇用の創出にも貢献しています。

海外グループ会社においては、国ごとに、現地の人財を雇用し育成するという考え方のもと、各拠点での現地採用を進めています。

■大卒新入社員の初任給(2021年度実績)

	月額	時給換算した額
総合職 (全国社員)	216,000円	1,341円
事務職 (地域社員)	179,000円～ 185,000円	1,111円～ 1,149円

優秀な人財に対する採用・教育における取り組み

高卒採用者への教育プログラム

当社は、一定の高卒採用者の教育プログラムにおいて、2年間の建築専門学校(全日制)への留学制度を設けています。入社後2年間は専門学校長期休暇中の建築現場での実務実習のほかは、一切の実務を行わず、“勉強することが業務”としています。また、教育プログラム期間中は、定期的な当社での研修および面談を通して、会社との接点を維持する体制を整えているほか、四半期に1回保健師面談を実施し、生活面でも支援しています。これにより、高卒採用者の専門知識向上・早期資格取得とともに、社会人としての教養を身につけ、人間力を培うことを目指します。2018年度から開始した取り組みで、1期生(2018年度)は7名、2期生(2019年度)は9名、3期生(2020年度)は7名、4期生(2021年度)は12名を上記プログラムの実施対象者として採用しました。

OJTによる人財育成

OJTエルダー制度

管理職(営業所長・課長などのライン長)がOJTの責任者となり、組織全体で新入社員を育成・支援する制度です。OJTエルダーは管理職を補佐する役割を担い、組織全体でOJTを行うためのリーダーとなります。加えてOJTアシスタント(年次が近く気軽に話せる相談相手)も任命しています。現場でのOJTが効率的に行えるように、任命後は新入社員育成に対する意識づけを図り、eラーニングなどでOJTに関する基礎知識・スキルや指導の仕方、関わり方を学んでいます。

ラウンド・サポーター制度

新入社員への指導教育徹底とOJTエルダー制度の円滑な運用を目的とし、人財・組織開発部または本部のスタッフが巡回員(ラウンド・サポーター)として、新入社員およびOJTエルダーと面談(2021年度はオンライン)を行い、新入社員本人の成長度合い、指導・教育の状況を確認し、支援を行っています。

Off-JTによる人財育成

(初級社員育成)

新入社員研修

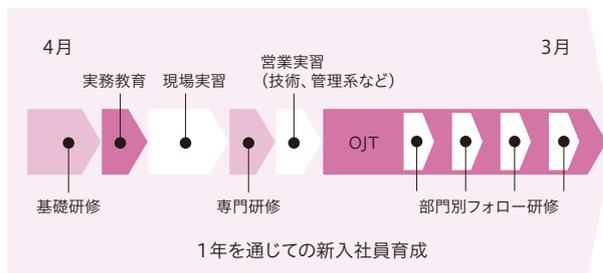
新入社員にとっての初めの1年間は、社会人としてだけでなく、当社の社員としての“礎”を築く大事な時期と位置づけ、あらかじめ年間のカリキュラムを決めて教育を実施しています。入社後に約1週間、基礎研修に参加して基本行動を身につけています。工事職だけでなく、設計・営業職の新入社員も施工現場で実習し、ものづくりと建築の専門知識を体得しています。その後、年間を通して複数回研修を実施し、実践で使う知識・スキルの学習と習得度の確認を行っています。

■各教育の概要

	対象	ねらい
OJT教育	全職種	社会人としての考え方や基本行動はもちろん、各職場全体で実践を通して、実務を習得する
現場実習 (全国社員のみ)	営業系	施工現場でものづくりを体験することで、新入社員でもお客さまに現実感と自信をもって建物について説明できるようになる
	技術系	現場で実際に着工から竣工・試運転までの施工プロセスを体験することで、ものづくりに強い技術者育成を目指す
営業実習 (全国社員のみ)	技術系	営業を経験することによりお客さまの視点に立った思考の重要性を体感する
集合研修	全職種	基本原則の理解と共に事業所での習得度を確認する

(キャリア採用者教育)

当社の歴史、創業者精神、CSRなどを学ぶことを通じて、業務に取り組む心構え、ものの見方・考え方を学んでいます。



2 人財基盤

〈管理職・リーダー育成〉

新任事業所長研修

支社長・支店長に初めて任命された社員を対象に、支社長・支店長としての役割、気構え、判断基準となる考えを学び、現場で実践できるように研修を実施しています。

新任責任者研修

初任のライン長(所長・課長・グループ長・室長など)を対象とし、組織の責任者として、実践の場に活かす気構えやリーダーシップ、業務知識、思考スキルを学んでいます。

チームリーダー研修[自主選択型]

一般職から主任職への期待役割の変化を機に、自身の職業人生や当社の将来に想いを馳せ、受講者同士の対話を通じて、新しいあるべきリーダー像を模索し、それに向けた自己変革のきっかけを提供しています。

女性管理職マネジメント研修

昇格後2年目の女性管理職を対象に、管理職として果たすべき役割と幹部社員として必要な能力を改めて理解することにより意識と行動の変革を図り、現場での実践力向上を図っています。

女性管理職候補者育成研修

女性の管理職候補者を対象に、自部門のメンバーの多様性を認め、主体的に職場や業務の改善を実践できるリーダーシップを育成しています。

〈経営後継者育成〉

大和ハウス塾

2008年5月より、当社グループの次世代の経営者育成を目指し、グループ横断で経営スクールを開講しています。実際の経営課題に対する戦略策定を通じ、経営スキルの実践トレーニングを行っています。これまでの修了者384名のなかから159名が執行役員以上の経営者に就任しています。(2021年4月1日現在)

「D-Succeed/支社長・支店長後継者育成計画」

当社ではこれまで事業所経営の要である支社長・支店長職の候補者育成研修を実施していましたが、2020年度より「支社長・支店長職の候補者の選抜から育成、登用までを意図的・計画的に行うためのサクセッションプラン」を構築し運用をスタートさせました。そこでは求められる人財要件に沿って候補者を選抜するだけでなく、その要件に照らした360度評価などのアセスメント、リーダーシップ強化のためのトレーニングやコーチングを行い、経営人財の育成・輩出を継続的に行う体制を整えています。

人財育成の総投資額および年平均時間

2020年度の結果は以下の通りとなりました。

なお、階層別もしくは階層に関係なく実施している研修のみをカウントし、事業部ごとの専門知識・スキル向上を目的とした研修は含んでいません。

①総投資額

41,507,300円(単体)
77,643,490円(グループ主要13社の合計)

②のべ受講人数

7,128名(単体)
6,843名(グループ主要13社の合計)

③従業員一人あたり研修時間(単体)

※一人あたり研修時間=総研修時間/全従業員数

一人あたり研修時間	2.73時間
-----------	--------

④研修別内訳(単体)

各研修の時間は参加者一人あたりの時間です。

(初級社員育成)	新入社員研修	24.5時間、13.5時間(eラーニング)※
	キャリア採用者入社時研修	6.0時間(eラーニング)
(管理職・リーダー育成)	(経営後継者育成)大和ハウス塾	2.0時間※
	新任事業所長研修	—
	(経営後継者育成)D-Succeed	21.0時間
	新任責任者研修	8.0時間、7.0時間(eラーニング)
	チームリーダー研修<自主選択型>	9.0時間
	女性管理職マネジメント研修	—
	女性管理職候補者育成研修	14.0時間
	OJTエルダー研修	1.5時間(eラーニング)
(全従業員対象)	対話・体験型研修マインドセット	—
	凡事徹底・マナー研修	1.5時間
	宅建合宿	16.0時間

※新型コロナウイルス感染症の影響により、一部の研修を除き、中止もしくはオンラインでの研修に変更しています。

2 人財基盤

事業上の重大な変更の従業員への通知について

当社では、従業員に著しい影響を及ぼす可能性がある事業上の重大な変更を実施する場合、実施の半年前を目安に、従業員に対し通知を行っています。

2013年4月に当社から大和ハウスリフォームが完全分社化する際には、2012年10月に従業員向けに社内通達を発信し、早期の周知徹底に努めました。

団体交渉協定の対象となる全従業員の比率と合意内容

当社では、現状企業別労働組合は組織されていませんが、全従業員に対して憲法の定めるところの「結社の自由」を認めています。また、日本においては労働基準法に基づき、事業所ごとに従業員の過半数を代表する者（過半数代表者）との間で「時間外・休日労働に関する協定」（いわゆる「三六協定」）を締結しています。本協定は、管理監督者を除くすべての従業員に適用されます。

従業員の継続雇用と雇用終了計画の支援

キャリアデザイン支援制度

当社では2008年に、定年前であっても自身のライフスタイルに合った時期に退職し、その後の第二の人生に向けて転進・独立する社員を会社が支援する「キャリアデザイン支援制度」を導入しています。

個々の人生に一步踏み込んで焦点を当てることにより、自立心や独立心が持てる環境を整え、幅広く社会で活躍できる人財を創出する土壌を育てることを目的とし、2021年4月現在で累計165名が本制度を利用しています。

ライフデザインセミナー

当社では60歳を迎える社員を対象に、「ライフデザインセミナー」を毎年実施しています。61歳以降の人事制度・処遇の説明や65歳定年までの働き方・過ごし方、また公的年金・企業年金制度、健康管理などについて、社内外の講師によるセミナーを行い、ライフプランをサポートしています。

■ライフデザインセミナー参加者数

	2018年度	2019年度	2020年度
参加者数	138名	118名	132名

契約社員・臨時社員の活用について

■当社の有期雇用契約社員数

	契約社員	嘱託	試用社員	パート社員※	合計
2019年4月	969名	170名	53名	687名	1,879名
2020年4月	972名	204名	63名	634名	1,873名
2021年4月	919名	204名	24名	567名	1,714名

※パート社員は実人数にてカウント

雇用の状況と離職率

2021年4月現在、当社には、正社員16,716名が在籍しています。

2020年度の正社員採用者数は906名（新卒採用者826名、キャリア採用者80名）、2021年4月に新卒採用者503名（男性385名（76.5%）、女性118名（23.5%））が入社しました。

過去3年間の自発的理由による離職率は、以下の通りです。

また、グループ主要13社における、入職3年以内社員の離職率は、平均14.11%です。

■過去3年間の自発的理由による離職率

年度	単体	グループ主要13社
2018	3.22%	4.75%
2019	3.33%	4.66%
2020	3.49%	3.95%

■平均就業年数

女性社員の平均就業年数	11.1年
男性社員の平均就業年数	15.8年
女性と男性の社員の平均就業年数の差異	4.7年

なお当社では、人員調整を目的とした解雇は、2020年度も行っておりません。

適正な給与の遵守

当社の2020年度の一人あたりの平均年収は8,678千円でした。当社では日本国内において、会社の基幹業務を行う総合職（全国社員・地域社員）と、事務的・サポート的業務を行う事務職（地域社員）に区分し、それぞれの保有能力や実績・貢献度に応じた給与体系としており、性別の違いで差異を設けていません。

また当社グループでは、各国の最低賃金を定めた法令に従い、現地の生活物価をふまえ、従業員に対して適正な給与を支払うことを遵守しています。

2 人財基盤

各種福利厚生について

■2020年度 育児休業の取得と復職の状況(単体)

	男性	女性
a. 育児休業を取得する権利を有していた従業員の総数	552名	166名
b. 育児休業を取得した従業員の総数	234名	152名
c. 育児休業取得率	42.4%	91.6%
d. 育児休業を取得した後、2020年度に復職した従業員の総数	236名	133名
e. 育児休業から復職し、復職後12カ月の時点で在籍している従業員の総数	203名	133名
f. 育児休業後の従業員の復職率	100%	95.7%

※子の生まれた年度と育児休業年度は必ずしも一致しないため、育児休業取得率は100%にならない場合があります。

※「f.復職率」=d/(d+育児休業中の退職者数)

■2020年度 平均育児休業取得率(グループ主要13社)

	男性	女性
a. 育児休業を取得する権利を有していた従業員の総数	569名	404名
b. 育児休業を取得した従業員の総数	77名	388名
c. 育児休業取得率	13.5%	96.0%

■日本国内の従業員における手当支給の区分

	職員	試用社員	嘱託	契約社員
退職金	○	×	×	×
育児休業取得	○	○	○	○
グループ保険加入	○	○	○	○
持株会加入	○	○	○	○

人財育成のための新しい総合研修施設の開設

当社は、創業者生誕100年の年となる2021年、創業者の生誕地、奈良に、当社グループの人財育成の新拠点「みらい価値共創センター」を開設します。本施設はグループ従業員だけでなく、こどもたちや学生も含めた地域の方々、産官学における専門家の方々などが集い、さまざまな学びや新しい発見を生む“開かれた施設”であることを目指しています。

さらに本施設は国内だけでなく海外のグループ社員も集い、創業以来の「共創共生」の経営理念をグローバルな観点で深く学び、共有する場としてスタートします。

課題 5 | ダイバーシティ&インクルージョン

基本方針・考え方

当社グループがこれから世界に貢献できる企業グループに成長していくためには、変化し続ける社会や多様な価値観に柔軟に対応し、潜在的な市場を発掘できる新たな価値の創出が必要となります。そのためには社員の多様な価値観、ジェンダー、世代、民族、言語、文化、障がいの有無、ライフスタイルなどを活かした視点や発想を活用することができる職場風土を醸成し、今までの常識や既存概念にとらわれない発想を継続的に生み出すことができる組織を形成していかねばなりません。

そこで当社では、多様性のひとつである「女性」社員の活躍推進をダイバーシティ推進の試金石として積極的に取り組んできました。今後も、性別、障がいの有無、性的指向、年齢、国籍などの違いを越えて、多様な人財がさらに活躍できるよう、女性活躍推進も含めたダイバーシティ経営の強化に努めていきます。

マネジメントと主な取り組み

人財の多様化

人財の多様性を確保するうえで、女性の活躍推進は重要課題のひとつです。当社グループでは、意思決定の場を多様にするため、2020年度末にグループ全体で女性管理職500名(うち当社単体で200名)の数値目標を掲げていましたが、2021年4月1日現在の実績としては、グループ全体で466名(うち当社単体で177名)と目標に対して未達となりました。これまでの取り組みとして、出産・育児などのライフイベントを経験しながら働き続けられる人事制度の充実と、女性に対するキャリア形成の支援を行っています。

こうした取り組みの進捗を確認し、さらなる促進を図るため、毎年、女性活躍推進状況を数値で把握しているほか、社員アンケートを定期的に実施しています。今後も、多様な人財が活躍できる職場風土や意識の醸成を図るうえで課題の把握と施策の実施を継続していきます。

企業の社会的責任の遂行と共に、性別、国籍、年齢、性的指向、性自認、障がいの有無など、多様な人財の活躍推進により、今後も継続して企業価値の向上に努めます。

加えて、従業員から見た職場環境の側面からも、人口減少時代を見据えたオフィス戦略を構築し、「創造性を育み生産性を向上させる健康・快適オフィス」をコンセプトに、長期的な視点から多様なワークスタイルに合わせた職場づくりを進めています。

多様な人財の確保に向けた取り組み

高齢者の活躍推進と採用

当社では2013年度より、定年年齢を従来の60歳から65歳へ引き上げました。従前の定年後の再雇用制度では、有期契約かつ固定的な賃金体系としていましたが、定年年齢そのものを引き上げることによって、社員がより安定的な雇用形態で働くことができるようになりました。さらに一人ひとりの成果が評価として賃金に反映される仕組みを設け、シニア社員のモチベーションを喚起することにより、賃金の引き上げに見合う成果を期待しています。

また、2015年度より、65歳定年後の再雇用制度「アクティブ・エイジング制度」を創設しました。「生涯現役」を合言葉に、健康で会社が認める人財であれば、1年更新の嘱託として年齢上限なく働ける環境を整えました。当制度適用者は、後輩育成や人脈・技能の伝承などの役割を担っています。2020年度のキャリア採用において50歳以上は30名で、キャリア採用数(パート除く)127名の23.6%を占めており、年齢に関わらず、当社で活躍できる人財を採用しています。なお、グループ主要13社での60歳以上の平均従業員比率は7.27%となっています。シニア社員の雇用を拡大することによって、若年層の雇用を抑制することはありません。

■アクティブ・エイジング制度適用者状況

年度	定年退職者など	うち、アクティブ・エイジング制度適用者
2018	60名	28名
2019	76名	50名
2020	73名	45名

障がい者雇用率

2021年4月1日現在の障がい者雇用率は2.50%(単体[目標達成率100%])、1.90%(グループ主要13社平均)となっています。当社では障がい者を特定の部門に配置するのではなく、ほかの従業員と同じく個人の特性に応じて営業・設計・工事・管理など、さまざまな部門に配置しています。障がい者にとって、やりがいのある職場環境の実現と、健常者の理解の醸成に努めています。

外国籍社員の採用

2021年度新卒採用において外国籍社員を7名採用。国籍に関わらず当社で活躍できる人財を採用しています。なお、グループ主要13社での平均外国人社員比率は2.22%となっています。

2 人財基盤

LGBTQの活躍推進

LGBTをはじめとする性的マイノリティ当事者が安心して能力を最大限発揮できる職場風土の醸成に努めています。職場における取組指標である「PRIDE指標」を活用し、2020年よりトランスジェンダー当事者も参画し、2年間のプロジェクトとしてロードマップを作成しました。2020年度は社内アンケートや全社員を対象としたeラーニングを実施したほか、社外の専門相談窓口も設置しました。「PRIDE指標2020」においてはシルバーを受賞しています。

 P160 「PRIDE指標2020」においてシルバーを受賞

女性の活躍推進

女性の活躍推進

2021年4月1日現在、当社の女性社員比率は20.8%、平均勤続年数は11.1年となっており、2021年度の新卒採用の女性比率は23.5%となっています。また、当社グループ全体での平均女性社員比率は下表の通りであり、年々増加しています。

■女性社員の推移(単体)

	従業員数	うち・女性	女性比率
2019.4.1	16,670名	3,405名	20.4%
2020.4.1	16,904名	3,499名	20.7%
2021.4.1	16,712名	3,476名	20.8%

■女性社員の推移(グループ)

	従業員数	うち・女性	女性比率
2019.4.1	41,342名	10,586名	25.6%
2020.4.1	42,974名	11,060名	25.7%
2021.4.1	43,991名	11,817名	26.9%

女性役職者層の育成

当社では職位ごとの基本給に性別の差異は設けていません。当社の総合職における女性採用が本格化したのは2000年代からであり、男性社員との勤続年数の違いから要職に就く女性の人数が絶対的に少ない現状があります。また女性がライフイベントを迎えた後の継続勤務の環境整備や意識・能力面の向上を推進していますが、現状として全社に対する女性比率に比べ、管理職に占める女性比率が低くとどまっています。その状況を是正するため、継続して管理職を輩出につながる女性の活躍推進に取り組んでいます。

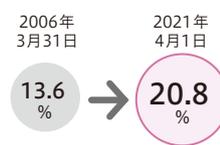
2021年4月1日現在で、当社の女性管理職は177名(4.5%)(そのほか出向者9名)、主任は767名(17.9%)となっています。グループ全体での女性管理職数ならびに比率は、2019年352名(4.5%)、2020年418名(5.0%)、2021年466名(5.5%)(いずれも4月1日時点)となっており、当社グループ全体で女性活躍推進に取り組む企業風土の醸成に努めています。

 P098 平均就業年数

■女性管理職の推移(単体・出向者除く)

	管理職数	うち・女性	女性比率
2019.4.1	3,812名	137名	3.6%
2020.4.1	3,889名	160名	4.1%
2021.4.1	3,975名	177名	4.5%

■女性社員比率



■女性管理職の状況

女性管理職	177名(4.5%) (そのほか出向者9名)
女性主任層	767名(17.9%)

※比率は当該職に占める割合

営業・技術部門への職域拡大

建設業において圧倒的に女性の少なかった職種について、2021年4月1日現在では、営業職における女性比率9.9%、技術職における女性比率14.7%となっています。営業部門では、女性営業サポートプログラムとして部門ごとに女性営業職に対してはキャリア研修を、上司である管理職に対しては育成についての講義を実施しました。技術部門では、住宅系施工部門において地区ごとの女性技術者情報交換会の実施や育休からの復職にあたっての面談を実施したほか、当社グループの建築業3社合同での情報交換会やフォーラムを実施するなど、女性技術者の定着を図りました。

事業所ダイバーシティスコアの導入

会社全体でのダイバーシティを推進するために、事業所単位でのダイバーシティ状況を可視化することで、各職場におけるダイバーシティの推進度を測り、促進することを目的として、2019年度より、事業所における経営健全度を評価する項目に「事業所ダイバーシティスコア」を導入しました。具体的には「主任職における女性比率」「男性の育児休業取得率」「障がい者雇用率」「若年層の定着率」の4項目にて評価することで、人財の多様化を進めています。

 P066 CSRマネジメント

Diversity Reportの発行

社内のイントラネットを通じて3カ月に1回「Diversity Report」を発信しています。また、啓発のための小冊子「別冊Diversity Report」を全社員に配付しています。

 当社グループ公式Webサイト 多様な人財活躍 <https://www.daiwahouse.com/sustainable/social/employee/diversity/person.html>