



CSV戦略 **5** ダイバーシティの推進と人材育成

多様な人材の可能性を引き出し、互いを尊重しながら 高付加価値を生み出す「サステナブルな企業集団」を目指す

重要なステークホルダー：お客様、従業員、投資家、学生、求職者

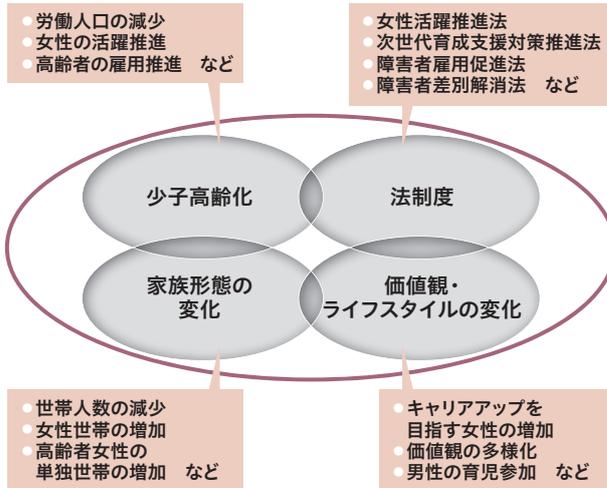
背景

お客様のニーズに対応するために求められる「多様な視点」

性別や年齢、障がいの有無や国籍といったダイバーシティ(多様性)を取り入れ、さまざまな個人が力を発揮できる企業文化を構築することは、企業が持続的な成長を遂げる上で非常に重要です。また、労働人口が減少し続けている日本で、女性や障がい者・高齢者・外国人など多様な人材の採用を進め、その能力を最大限引き出す環境を整えることは、企業の中核課題といえます。

住宅業界においても、少子高齢化や家族形態の変化、女性の社会進出、ライフスタイルの変化などに伴い、お客様のニーズが多様化しています。だからこそ「女性の視点」をはじめとしたさまざまな角度からの考え方を柔軟に取り入れた、新しい暮らしの提案が求められています。

■「多様なニーズ」を生み出す社会背景



アプローチ

目指す姿

多様な人材の能力を生かして高付加価値を生み出し、世の中から必要とされる企業集団に

積水ハウスグループが、すべてのステークホルダーに対して誠実に責任を果たす企業グループとなるためには、従業員満足の向上が不可欠だと考えています。

そこで、2006年、人事基本方針として「女性活躍の推進」「多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの推進」「多様な人材の活用」を三つの柱とする「人材サステナビリティ」を宣言しました。従業員が多様な働き方ができる、かつ

働きがいのある職場環境を整備するとともに、従業員が企業とともに持続可能な成長を図っていける環境や仕組みづくりに取り組んでいます。

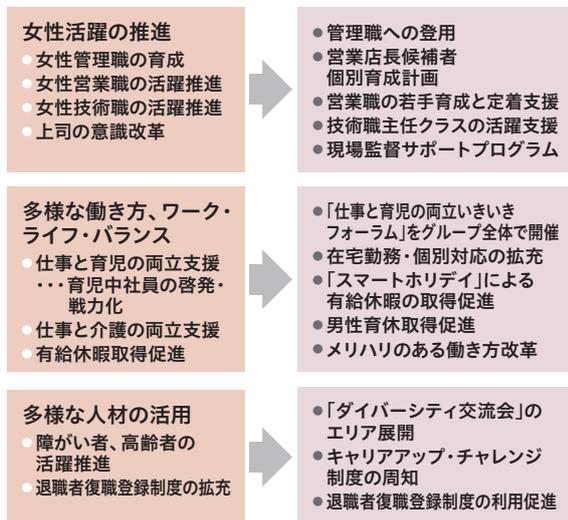
すべての従業員が持てる力を最大限に発揮し、互いに尊重し合う職場環境において高付加価値を生み出すことで「世の中から必要とされる企業集団」を目指していきます。

① ダイバーシティの推進

「人材サステナビリティ」の宣言と同年に設置した「女性活躍推進グループ」を、2014年2月に経営企画部内の「ダイバーシティ推進室」へと改組し、人材サステナビリティの重点テーマ「女性活躍の推進」「多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの推進」「多様な人材の活用」に基づいた施策を強化しています。

従業員の働き方を尊重して、一人ひとりが生き生きとした社会生活を送れる環境や仕組みづくりに取り組みます。

〈今後の展開〉



② 「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成

住まいに対する「お客様の思い」を受け止め、それを実現できる「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成を目的に、各種人事制度の整備と従業員の能力開発に注力しています。

従業員教育では、階層別および営業・技術・総務などの職務別に各種研修を体系的に実施しています。また個々の従業員のモチベーション向上を図るため、職務面談制度の運用によってPDCAサイクルを回すことで育成と評価を連動させ、自律型人材の育成とキャリア構築を目指しています。

■ 階層別研修 および 職務別研修

階層別	ミドルキャリア研修(45歳)	
階層別	キャリア自律コース(7年次)	
(営業本部・支店別メニュー)	職務別研修 (設計・現場監督・管理の各初級～上級研修など)	総務責任者研修 総務応用研修
階層別	セルフエスティーム向上セミナー(3年次)	
全国住まい体験学習	地盤と基礎研修 現場監督基本研修 内装納まり実習 プランニング塾	総務基礎研修
2年次研修	セルフコントロール研修	総務新任研修
コミュニケーション研修	PSS塾	
新入社員営業研修	技術系新入社員教育	
階層別	新入社員導入研修	
営業	技術	総務

活動が社会に及ぼす影響

女性の活躍推進をはじめ、多様な働き方をしている人材がいることで、さまざまな「生活者」の視点を生かした提案ができます。特に障がい者の視点、感性、経験は、ユニバーサルデザインの提案・技術開発に生かすことができます。

また、企業理念の根本哲学である「人間愛」を具現化する人材を育成することは、社会からの信頼と社会課題の解決につながるとともに、当社の持続的な成長を支える条件であるといえます。

リスクマネジメント

リスク① 育児・介護中の従業員の比率増加による業務への影響

対応① 働き方の多様化に対応した制度の整備とともに、各自のキャリアビジョン構築を促進します。また、仕事と育児・介護を両立させるための情報提供や職場状況の共有化など、育児・介護をしながらキャリアアップできる環境の整備に努めます。

リスク② 効果的な研修が行えずに人材育成が進まない恐れ

対応② 研修の最後に習得レベルチェックテストを実施して、本人および所属事業所に結果をフィードバックしています。また、参加者アンケートすべてに目を通し、期待している効果が得られているかどうかを確認して、内容のブラッシュアップに努めています。

進捗状況

① ダイバーシティの推進

活動報告

女性の活躍を積極的に推進し、営業職・技術職のキャリアアップを支援

女性管理職の育成

将来管理職を担う女性を育成するために、2014年から「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」(管理職候補者研修)を開催しています。本カレッジは、女性管理職候補者を全国から選抜し、2年間のカリキュラムに基づいて計画的かつ適正な育成を図るもので、これまで40人がビジネススキルや職場の課題解決について学んでいます。

■ 積水ハウス ウィメンズ カレッジの概要

〈目的〉

管理職にふさわしい経営視点・実力の向上

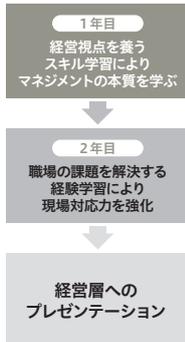
管理職資格昇格への意欲・自覚の醸成

ロールモデルづくり



ウィメンズカレッジI期生

〈流れ〉



営業職の若手社員育成と店長育成

若手社員が女性の特性を生かして自信を持って営業できるように育成し、定着率の向上を目指しています。また、女性店長候補者の育成計画を立て、優秀な店長とディスカッションできる機会を提供するなどの取り組みを進めています。

2016年1月末時点では258人の女性営業職が全国で活躍(積水ハウス単体)。積水ハウスのリフォームでは、全営業職(リフォームアドバイザー)の58%(638人)が女性であり、女性役員も2人誕生しています。

技術職の職域拡大

設計長やチームリーダー等、マネジメントを担う女性リーダーの育成や、これまで男性が大半だった現場監督にも計画的に女性を配置し、「チーフコンストラクター※1」として模範的立場で活躍するなど職域の拡大に取り組んでいます。その他、「チーフアーキテクト※2」「プラチナスペシャリスト※2」「構造計画スペシャリスト※2」など、各分野でプロとして活躍する女性を多く輩出し、お客様への提案力向上を図っています。

※1 総合施工管理、工事監理両面での高い業務遂行能力をはじめ、周囲からの信頼度をもとに認定する社内資格

※2 P.47参照

男性社員の育児参加、介護支援など、多様な働き方とワーク・ライフ・バランスを推進

在宅勤務やモバイル勤務など従業員のさまざまな働き方を支援するほか、配偶者が出産した場合に4日間の育児休暇を取れる「ハローパパ休暇制度」など各種制度を導入し、利用を促進しています。2015年度は、育児中の従業員や育児休業からの復帰者に加えて、上司を対象とした「仕事と育児の両立いきいきフォーラム」を全国7会場で開催。また、家族との対話やリフレッシュの機会を増やすため「スマートホリデイ」と称して有給休暇取得を推奨しています。

■ 仕事と育児の両立サポート

	女性育児社員		上司	男性育児社員
	妊娠・育児	復職後		
コミュニケーション	● 仕事と育児の両立ガイド ● 職場復帰準備とキャリア支援の情報誌 ● 社内ホームページ			
ネットワーク	● キャリアサロン(SNS) ● 仕事と育児の両立いきいきフォーラム ● 女性交流会			
パーソナルサポート	● 両立キャリア相談 ● 在宅勤務 ● モバイル勤務 ● 個別対応			
制度	● 短時間勤務 ● 繰り上げ・繰り下げ			● ハローパパ休暇

VOICE

社内制度を利用し、
ワーク・ライフ・
バランスを実現

奈良支店
谷岡 英昭



妻が育休から復職後、仕事・家事・育児の負担が大きくなっていくのを感じたため「勤務時間の繰り下げ制度」を申請しました。今では私が毎朝子どもたちを保育園へ送り届けています。そのため、子どもたちとの対話も増え、日々の成長を実感できるようになりました。仕事面でも、育児参加の結果、奥様との共通の話題が増え、一人の親として親近感を持っていただくことが多くなりました。本制度を利用するにあたっては、支店長をはじめ、店長、チームメンバーの協力がなければ、実現できませんでした。たいへん感謝しています。今後も権利だけを主張することなく、営業として成果を出しながらも、男性が育児参加することで、女性の活躍にもつながり、社員が生き生きと働ける環境づくりの一端を担えればと思っています。

障がい者の雇用促進をはじめ、多様な人材が活躍できる機会の拡大

「1事業所1人以上の障がい者雇用と定着」を目標に、インターンシップの受け入れや全国の合同説明会に積極的に参加するなど、障がい者雇用を促進しています。また、在籍者の活躍を推進するために、地域勤務職から総合職に転換できる「キャリアアップ・チャレンジ制度」を導入。これまでに障がいのある従業員3人が総合職に転換し、意欲高く業務に取り組んでいます。

2015年12月からは、障がいのある従業員同士が所属部署を越えて相互に相談できる関係づくりを目的に「ダイバーシティ交流会」を開催。参加者からは「仕事や人間関係の工夫などを共有できて有意義だった」との感想が寄せられています。

今後は、障害者雇用促進法の改正、障害者差別解消法の施行を好機ととらえ、相談窓口などの体制整備を進めるとともに、各種研修を実施するなど、各職場や事業で培ったさまざまな経験を共有、ブラッシュアップしながら障がい者の採用・定着・活躍を推進していきます。

高齢者については、高齢者雇用安定法の改正や国の年金支給開始年齢の引き上げなどの政策も踏まえ、2015年4月からグループ全体で65歳定年制を導入し、高齢者の積極的な活躍を推進しています。

VOICE

誰もが働きやすい職場を
共につくっていききたい

大阪設計室
山本 学



入社前に障害者職業能力開発校で学んだCADソフトを生かした仕事に就きたいと思い、積水ハウスに入社しました。主にCADを使った設計業務を担当し、さらに将来に向けた3D模型の企画・開発にチャレンジしています。私は生まれた時から両耳が聞こえず、左目も見えませんが、「キャリアアップ・チャレンジ制度」に応募すべく必要な資格を数種類取得し、現在では総合職として働いています。

また、自分と同じように障がいを抱えながらも仕事をしている社員が、職場環境や仕事上の相談事を話し合える場があればと思い、「ダイバーシティ交流会」の企画・運営に携わっています。今後は障がいのある社員同士のネットワークを確立させ、誰もが働きやすい職場環境を周囲の皆さんとともに作り上げていきたいです。

主要指標の実績(KPI)

指標	単位	2013年度	2014年度	2015年度	評価	目標
グループ女性管理職	人	65 (1.52%)	101 (2.26%)	114 (2.43%)	○	2020年度 200人 (5%、将来的には10%)
女性店長*	人	7 (6/16営業本部)	12 (8/16営業本部)	18 (13/16営業本部)	○	全16営業本部に1人以上 (店長が難しい場合は店次長)
障がい者雇用率**	%	1.97	2.08	2.21	○	1事業所に1人以上
男性の育児休業取得率	%	3 (16人)	19 (119人)	23 (162人)	△	2020年度 50%

※ 積水ハウス単体

評価

人事基本方針として女性の活躍を推進する当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた企業を選定し、発表している「なでしこ銘柄2016」に選定されました。住宅・建設業界では初となる「なでしこ銘柄2013」、そして昨年の「なでしこ銘柄2015」に続き、3度目の選定となります。また、それぞれの社員の生産性の高い働き方を推進すべく、iPadを活用した業務効率向上、労働時間短縮を推進。2015年には「攻めのIT経営銘柄」にも選定されました。



今後の取り組み

多様な人材が創造性、革新性を発揮できる組織のもと、生き生きと社会生活を送りながら共通の目標に向かって力を結集し、事業を通じたイノベーションの実現を目指します。

住宅事業は暮らしと密接にかかわる仕事です。家事・育児や介護など、各人の多様な経験や視点が生きる場所がたくさんあります。2016年4月に施行された「女性活躍推進法」に基づいた行動計画の達成に向け、当社グループでは、今後もダイバーシティを強く推進していきます。

②「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成

積水ハウスは、お客様の住まいへの思いを受け止め、実現する「人間性豊かなプロフェッショナル」の育成を目的に、営業、技術、総務などの職務別および階層別の

各種研修を体系的に実施しています(今年は技術職社員(設計担当)にフォーカスして紹介します)。

活動報告

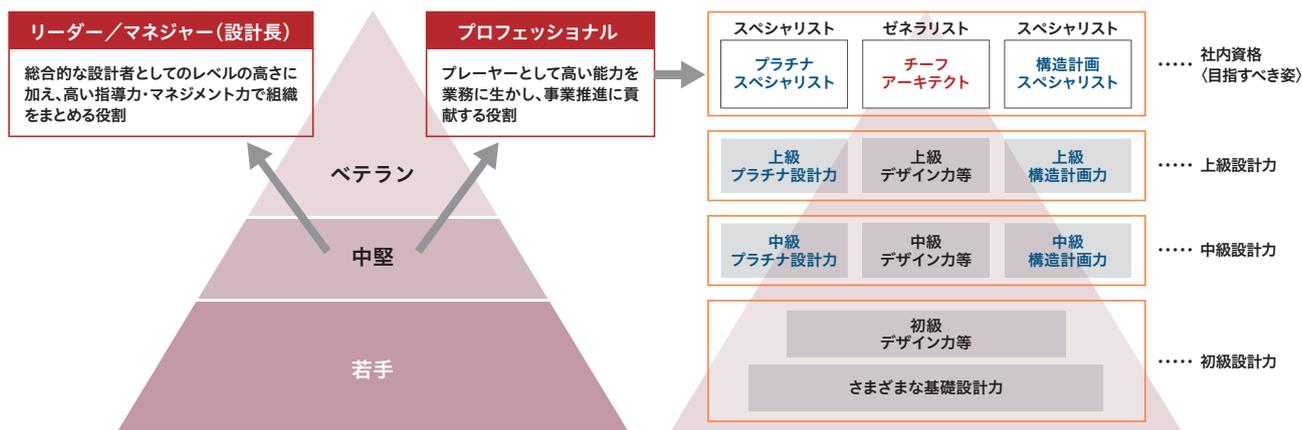
技術職社員の教育研修体系を構築。「目指すべきビジョン」を定め、提案力を強化

住まいづくりにかかわる多種多様な業務の中でも、高度な専門性が求められる技術職社員(設計担当)に向けては、入社から現場監督経験が終了するまでの期間を「若手技術系社員育成プログラム」と位置付け、基本知識から専門的な設計スキルまで研修や実習を通じて習得できるよう、きめ細かな研修体制を構築しています。また、設計業務を数年経験した設計担当者を対象に、将来的に「目指す姿(ビジョン)」として、高い指導力・マネジメント力で組織

をまとめる「リーダー/マネジャー(設計長)」と、プレーヤーとしての高い能力で事業推進に貢献する「プロフェッショナル」を設定。さらに、設計能力を「初級」「中級」「上級」の大きく3段階に区分し、各段階で身につけるべき知識やスキルの内容をカリキュラム化するとともに、段階ごとに能力判定を行うことで到達すべき目標を明確にしています。

高い専門性を持った人材を育成し、設計品質や提案力の強化を図ることで、お客様満足の向上に努めています。

■ 技術職社員(設計担当)の目指すべきビジョン



技術職社員を対象にした社内資格制度を創設

当社では技術職社員の育成を目的として、さまざまな社内資格制度を設けています。設計担当者を対象にした「チーフアーキテクト」は、認定者数が年々増加。総合的な高い設計能力を持ったゼネラリストとして位置付けています。また、2015年度には、より高い専門性が求められる「プラチナスペシャリスト」と「構造計画スペシャリスト」の二つを新設しました。

高齢者向け物件のプロ「プラチナスペシャリスト」

高齢者住宅・福祉施設全般(有料老人ホーム・サービス付き高齢者向け住宅・グループホームなど)に対し、優れた設計能力を有し、実績を積み重ねた設計担当者に対して「プラチナスペシャリスト」の資格を付与する制度として新設(認定期間3年)。2016年の認定者は12人です(総勢25人が活躍)。

設計の総合的な能力を有する「チーフアーキテクト」

質・量共に高い設計能力を有し、他の設計担当者の模範となる資質を有する従業員を、独自の多面的な評価をもとに審査・認定(認定期間2年)。2016年4月には110人が認定され、総勢224人が活躍しています。



「チーフアーキテクト」認定式(上)と認定バッジ(右)

安全性、経済性の高い構造・基礎・躯体のプロ「構造計画スペシャリスト」

お客様の要望に応える高度なプランニングの実現や、構造計画に関し、事業所内で指導的役割を担う設計者を育成するために「構造計画スペシャリスト」認定制度を新設しました(認定期間3年)。当社の構造躯体の理解度と、構造計画の実務遂行力、建築構造一般の専門的な知識などを試験により審査・認定します。2016年の認定者は13人です(総勢29人が活躍)。

「チーフアーキテクト道場」で設計担当者の能力とモチベーションのアップ

総合的な設計担当者として常に高いレベルを要求される「チーフアーキテクト」は、認定期間が2年と限定されているため、継続的なスキルの向上が求められます。そこで「チーフアーキテクト」および認定候補者が、より専門的な設計能力や柔軟に対応できる応用力を身につけるため「チーフアーキテクト道場」を開催。全国各地で活躍する「チーフアーキテクト」らを対象に、前期と後期の年2回実施し、設計コンペを開催しています。事前審査により選ばれた優秀作品の設計担当者によるプレゼン

テーション、公開審査や参加者同士のグループ討議、作品に対する社外講師による講評などを実施しています。

参加者からは「お互い切磋琢磨し合う空気感があり、良い刺激になっている」などの感想が聞かれ、設計担当者のモチベーションアップにつながっています。

また、「チーフアーキテクト」が手掛けた実例の数々を紹介するホームページを2015年12月に公開。お客様とともにつくり上げた一邸一邸を写真とともに紹介しています。



グループ内発表風景



応募作品を見る参加者



実例を紹介したホームページ

主要指標の実績(KPI)

指標	単位	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	定義
1人当たり年間平均研修時間*	時間	15.3	21.2	18.9	22.9	21.0	本社主催研修のみ
研修投資額	万円	39,729	58,344	64,917	69,202	73,425	教育研修費として費用計上している金額の合計
資格を取得した延べ人数*	人	4,086	3,984	4,596	4,544	6,427	社内資格を含む

※ 積水ハウス単体

人事担当役員からのコメント

「人間愛」を企業理念の根本哲学に、人づくり・職場づくりを進めていきます

2006年の「人材サステナビリティ宣言」以降、当社では女性をはじめ多様な人材の活躍推進に積極的に取り組んできました。昨今は「ダイバーシティ」が一種の流行語のように用いられますが「人間愛」を企業理念の根本哲学とする当社にとって、一人ひとりの個性を尊重することは、極めて当然の考え方だといえます。住宅という商品そのものが、多様な価値観や暮らし方に対応すべき存在であり、満足度の高い住まいをお客様に提供していくには、我々自身が思いやりの心や多様な視点を持つ必要があるからです。

これは社員教育についても同様です。業務上のスキルや知識はもちろん必要ですが、住まいの設計や提案において最も重要なものは、幅広い教養とともに、素直さ、誠実さといった人間力です。当社では新入社員による東日本大震災被災地での復興

支援活動や、仕事を離れて哲学や歴史を学んだりベラルアーツ研修をはじめ、人間力の向上を目的としたさまざまな教育研修を実施していますが、その根本にあるのもやはり「人間愛」です。これからも思いやりの心を持ち、多様な価値観を受け入れられる人材を育てるとともに、すべての従業員が生き生きと働ける職場環境の整備に努めます。そして、お客様の喜びを自らの喜びにできる企業として、持続的な成長を目指してまいります。

取締役 専務執行役員
人事部長 内田 隆

