

# 人的資本

「ひと」が育つ会社	95
人財価値向上の歩み	96
積水ハウスグループの人財価値の向上	97
人的資本・人財価値の向上	98
人財戦略	99
キャリア自律支援	101
DE&Iの推進	105
多様な働き方の推進	113
幸せの基盤づくり	116
ベクトルの一致	119

## 集計範囲

表記	集計範囲
◇1 積水ハウス	積水ハウス(株)
◇2 積水ハウスおよび国内主要グループ会社(鴻池組除く)	積水ハウス(株) 積水ハウス不動産グループ 積水ハウス建設グループ 積水ハウスリフォーム(株) 積水ハウス ノイエ(株)
◇3 積水ハウスおよび国内主要グループ会社	積水ハウス(株) 積水ハウス不動産グループ 積水ハウス建設グループ 積水ハウスリフォーム(株) 積水ハウス ノイエ(株) (株)鴻池組およびその国内連結子会社
◇4 積水ハウスおよび国内連結子会社	
◇5 積水ハウスグループ	積水ハウス(株)と連結子会社すべて

# 「ひと」が育つ会社



代表取締役  
副社長執行役員  
管理・人事部門担当

田中 聡

## 「ひと」と会社の成長の好循環を実現する

会社は「ひと」で成り立っており、積水ハウスグループの成長ドライバーは人財価値の向上です。では、どうすれば人財が育つのか？ 私たちは、そもそも従業員と会社は対等な関係にあり、人財は育てるものではなく育つものだと考えています。草木の成長と同じように、「ひと」の成長の源は最初から個々人の中に秘められています。それが芽を出し、根を張り、葉を茂らせて、やがて花開くのは、本人の努力の賜物で、見守る側にできるのは環境を整えることに尽きると 생각합니다。

会社はさまざまな挑戦の機会と活躍の舞台を提供し、従業員はそれらをフルに活用して自らを成長させ、その過程でお客様と社会には幸せを、会社には成長と企業価値の向上をもたらす。そうして一回り大きく成長した会社は、従業員により大きな挑戦の機会と活躍の舞台を提供する。積水ハウスグループは「ひと」に持続的に投資することで、「ひと」と会社が成長の好循環を続けていくことを目指します。

## 価値創造を支える「従業員の自律」

私たちは「住」を基軸にビジネスを展開しており、その経営戦略や人財戦略も「住まいのあり方」の変化に対応して過去から進化し続けてきました。積水ハウスグループが提供する価値は、人の命と財産を守る安全・安心の確保から始まって、住まう人の快適性と環境への配慮、さらには住まいを通じた健康・つながり・学びといった幸せの追求へと広がっています。お客様の多様な価値観に寄り添い、一人ひとりの感性に訴える「幸せのかたち」を提案し実現するには、「従業員の自律」が欠かせません。従業員一人ひとりが自らの人生や仕事に明確なビジョンを持ち、そうした多様な個性や価値観を持つ人々が集って、互いに語らい切磋琢磨する中で新しい価値を生み出していきます。

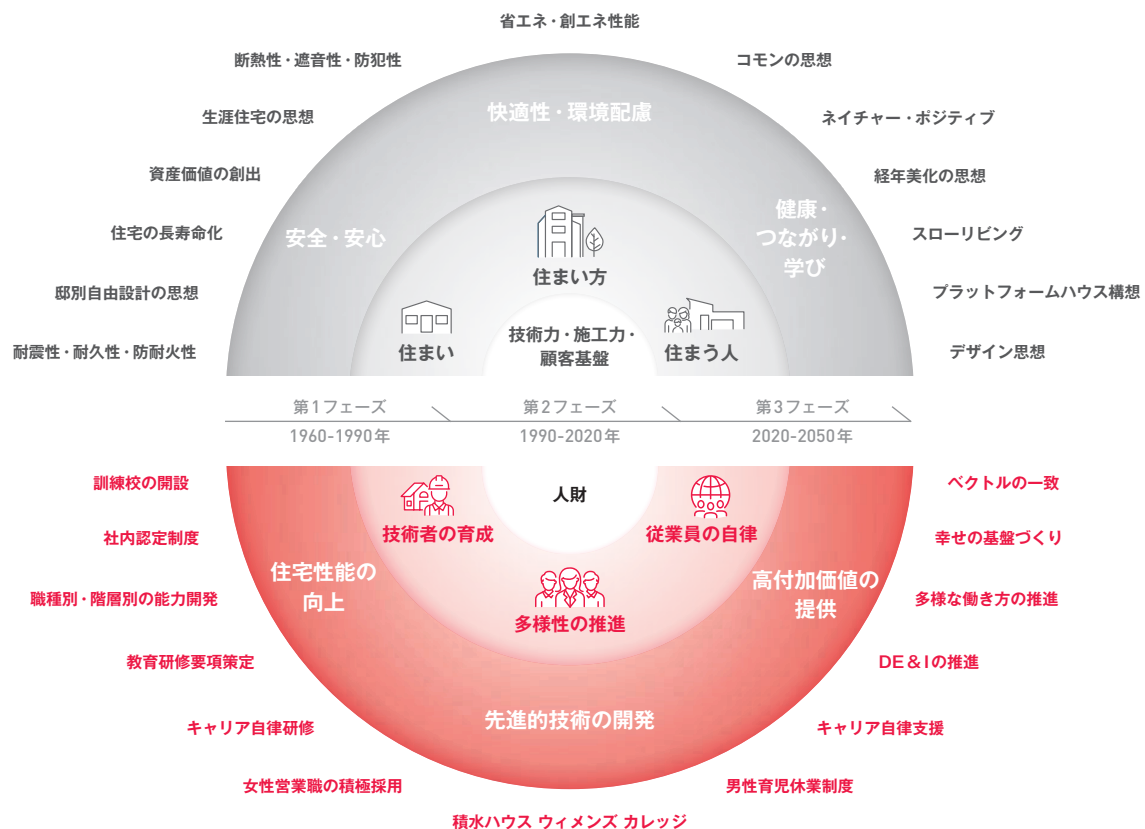
## イノベーション&コミュニケーション

積水ハウスグループの一員としてビジョンと戦略を共有し、大きな方向感を揃えることは必要ですが、そのうえで何を指すかは人それぞれ。既存概念にとらわれず、変化を楽しみ、新しいことを取り入れるマインドセットを大切にしたい。私たちはイノベーション&コミュニケーションを通じて、お客様にも自分自身にも新しい「幸せのかたち」を提供し続けます。これからはキャリア採用や国内外のM&Aを通じてますます仲間が増えていきます。その人たちには積水ハウスグループに早く馴染んでもらう一方で、周りに染まることなく健全な違和感を持ち続けて欲しい。異なる個性と価値観が触れ合いぶつかり合う中で化学反応が起こり、新たなアイデアが生まれます。

## 従業員にとっての「わが家」である当社を 世界一幸せな会社に

私たちが“「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンを実現するためには、従業員にとっての「わが家」である当社を世界一幸せな会社にすることが大切です。お客様一人ひとりにとって「幸せのかたち」が異なるように、従業員一人ひとりにとっての「幸せのかたち」も異なるはず。積水ハウスグループは従業員一人ひとりのキャリア自律を支援し、多様な働き方をサポートすることで、従業員が安心して思う存分活躍できる環境づくりを進めていきます。

# 人財価値向上の歩み



## 価値創造を実現する人財戦略

時代とともに変化する住まいのあり方とともに、当社グループの人財戦略も進化し続けています。

1960年から1990年までの第1フェーズでは、日本の住宅産業に革新をもたらすため、高度な技術と施工能力を持つ技術者の育成に注力しました。1982年に訓練校を開校し、社内認定制度や独自の教育研修要項を制定。人財価値の最大化を通じて、人の命と財産を守る住まいの安全・安心という価値を創造しました。

1990年から2020年までの第2フェーズでは、住まう人の心地よさや住宅性能の先進的技術の開発へ向け、多様性の推進を重視しました。省エネルギーや耐震性などの住宅性能に加え、ユニバーサルデザインの導入やスローリビングの大空間提案など、多様な視点や経験を持つ人財を採用し、個々の特性やポテンシャルを最大限に引き出す取り組みを通じて、住まう人の快適性と環境配慮という価値を創造しました。

2020年からの第3フェーズでは、人生100年時代の幸せという新しい価値を住まいから提供することを目指しています。そのための、多様な個性や価値観を持つ従業員が自律的にチャレンジし続けられる環境整備やイノベーションの創発につながる取り組みを推進しています。

当社グループは人財戦略を経営戦略の一環として位置づけ、誰もが活躍できる環境づくりに取り組んでいます。いつの時代も、人財に共通して求めるのは、自分の人生をいかに幸せに生きるかということを追及し、自ら選び行動するマインドです。多様な意思や価値観を持つ従業員同士が、お互いを認め合い、協力しながら粘り強くパフォーマンスを発揮することで、人と組織の持続的な成長と競争力の強化を実現し、企業価値の向上を実現しています。

# 積水ハウスグループの人財価値の向上

## 企業価値の向上

グローバルビジョン「わが家」を世界一幸せな場所にする”の実現



## 人財価値の向上

### 従業員の自律



#### キャリア自律支援

- ・キャリア自律の啓発
- ・キャリアアップ支援制度の拡充
- ・「SHIP」制度(創発型表彰制度)の推進



#### DE&Iの推進

- ・女性活躍推進
- ・グローバル人財の活躍推進
- ・障がい者の活躍推進
- ・LGBTQの理解促進



#### 多様な働き方の推進

- ・多様な働き方の制度拡充
- ・公正な評価制度の拡充
- ・心理的安全性の高い職場風土づくり



#### 幸せの基盤づくり

- ・家族の幸せ支援 (男性育休・介護・看病など)
- ・健康づくり支援
- ・幸せ度調査の継続



### ベクトルの一致



#### ベクトルの一致

- ・企業理念と戦略を浸透させるリーダー育成
- ・戦略に応じた人員確保と適正配置

## 人的資本に対する考え方

積水ハウスグループの成長ドライバーは人財価値の向上です。人財への投資により、その価値を高め、人と組織を強くし、お客様や社会に新たな価値を提供していくことが私たちの目指す姿です。この目指す姿を実現するのは一人ひとりの従業員であり、グローバルビジョン「わが家」を世界一幸せな場所にする”ためには、従業員にとっての「わが家」である当社を世界一幸せな会社にするのが大切だと考え、従業員が持てる力を発揮できる環境づくりに積極的に取り組んでいます。

当社グループは、人財の価値を「人財価値の向上＝従業員の自律×ベクトルの一致」と定義しています。従業員の自律とは、企業理念の根本哲学である「人間愛」の精神をすべての拠り所として主体的に行動することであり、ベクトルの一致とは、会社のビジョンや戦略が従業員に理解され浸透していることと考えています。従業員が会社の資源を活用しながら自らのキャリアを自律的に形成し、企業のビジョンや経営戦略と同じ方向に向かって考え、行動することができれば、創造される価値は何倍にもなると確信しています。

第6次中期経営計画(2023年度～2025年度)における人財戦略の重要テーマとして、キャリア自律支援、DE&Iの推進、多様な働き方の推進、幸せの基盤づくりの4つを掲げ、制度改革や組織風土づくりを通じて、従業員の自律を支援・促進しています。また、ベクトルの一致を加速するために、企業理念と戦略を浸透させるリーダーの育成、および戦略に応じた人員確保と適正配置を実施しています。

# 人的資本・人財価値の向上

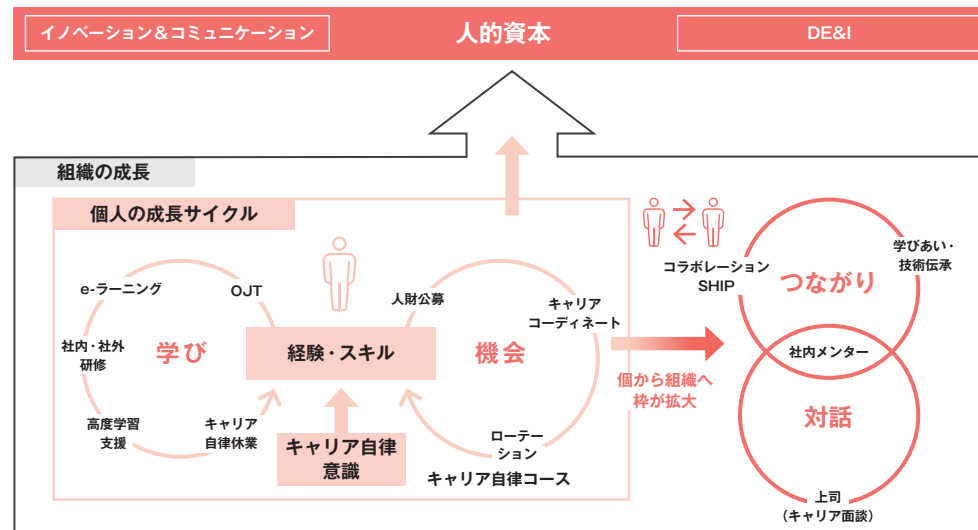
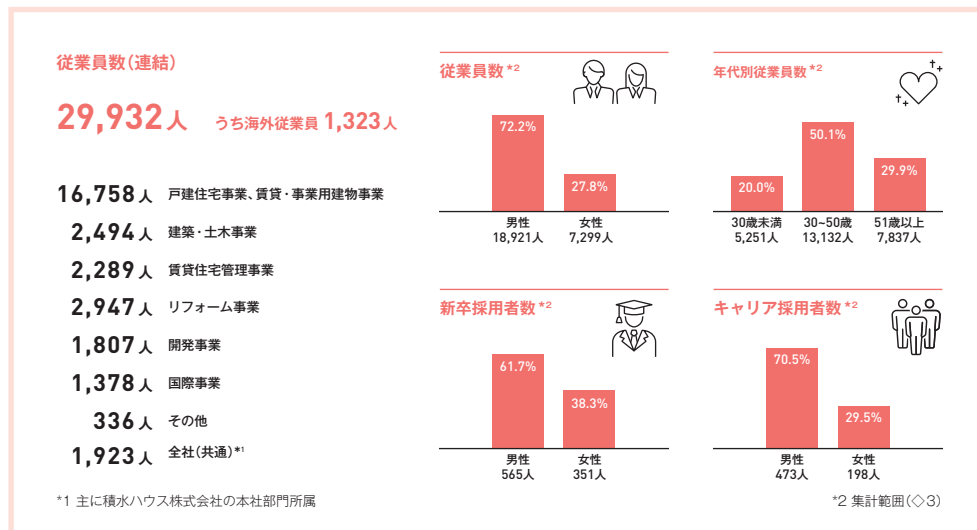
## 会社と個人の対等な関係性

積水ハウスグループでは、経営や事業の環境変化に加え、女性の活躍推進や社会人採用の拡大などにより、多様な視点や価値観を持つ従業員が活躍しています。これに伴い、「会社が個人を採用し活用する関係」から、「会社と個人がお互いを選び、会社が提供する舞台で従業員が自ら活躍し成長していく関係」へと変化しています。誰もが自分らしく安心して自己実現や成長の機会を見つけ、強みや個性を最大限に発揮できる環境づくりを推進しています。また、多様な働き方を実現する柔軟性の高い勤務制度の導入や運用を積極的に推進するとともに、キャリア自律の促進や社内認定制度・専門教育によるスキルアップを支援しています。

## 人財価値向上を加速する好循環

従業員一人ひとりが自ら考え、決断し、最大限に会社の資源を活用することで人財価値はさらに向上すると考え、当社グループでは以下2点の考え方に基き仕組みづくりや機会提供を行っています。

- 個人の成長サイクル：キャリア自律コースでの学びを土台とし、業務を通じてさまざまな「学び」と「機会」を得ることで、経験・スキルを向上させ、個人の成長サイクルを回します。
- 組織を通じた成長サイクル：所属部門の壁を越えたプロジェクトへの参画による多様な人財との「つながり」や、上司とのキャリア面談等の対話により、組織を通じた成長サイクルを回します。

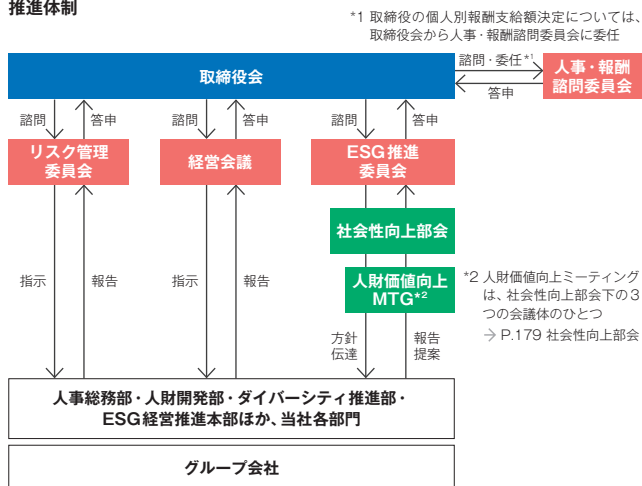


# 人財戦略

## 1. ガバナンス

人的資本の施策に関する重要事項については、内容に応じて取締役会の諮問機関である「人事・報酬諮問委員会」、「ESG推進委員会」または「リスク管理委員会」での審議を経て、経営会議または取締役会で付議・報告され全社施策として実行・運営されます。人財戦略の推進にあたっては、人事総務部、人財開発部、ダイバーシティ推進部などの関係部署が、施策の実施およびKPI進捗管理を行っており、ESG推進委員会の傘下にある社会性向上部会において意見交換のうえ、部署間の連携を図っています。また、当社はグループ各社の課題およびKPIの進捗について報告を受ける体制を構築しており、グループ全体を包括的に管理しています。

### 推進体制



## 2. 戦略

### 基本的な考え方

従業員が自律するためには、従業員が当社グループという資源を利用しながら、一人ひとりが主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組むことが重要です。自律的なキャリア形成を促すため、従業員と企業がともに持続可能な成長を実現できる環境や仕組みづくりを進めています。あわせて、年齢、性別、国籍、障がいの有無等を問わず、誰もが自分らしく働き、その能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進するとともに、多様な働き方ができる柔軟性の高い勤務制度の導入・運用を積極的に進めています。また、インテグリティの高いリーダーを計画的に育成するとともに、事業戦略に必要な人財確保や適正配置に努めます。

### 人財開発基本方針

グローバルビジョン「わが家」を世界一幸せな場所にする<sup>1</sup>の実現に向け、「人財価値を最大化し、知と経験のD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)で事業成長を牽引する」を方針とし、人財開発に関する取り組みを推進しています。

### 社内環境整備方針

従業員にとっての「わが家」である職場が世界一幸せな会社であることが重要であるという考えのもと、「誰もが働くことにやりがいや幸せを感じられる会社」を目指し、従業員のキャリア自律支援、DE&Iの推進、多様な働き方の推進、幸せの基盤づくりなどの重要施策の推進を支える職場の環境整備を実施しています。

## 3. リスク管理

人的資本に関するリスクと機会については、関係部署においてリスクと機会の分析、対応策等を検討し、社会性向上部会において意見交換のうえ、部署間の連携を図っています。このプロセスに基づき特定した主要なリスクと機会については、取締役会の諮問機関であるESG推進委員会において検討後、取締役会へ報告し、中長期の戦略立案につなげています。また、グループ各社が作成したリスクマップをモニタリングし、人財確保に関する事項等の重要事項についてはリスク管理委員会にも報告のうえ、グループ全体のリスク管理体制の中で検討・管理しています。

当社グループの持続的成長を実現するためには、既存事業の深化と新規事業への挑戦を担う優秀な人財を国内外で獲得し、雇用を維持していく必要があります。事業戦略に必要な人財を要員計画策定により明確にし、採用プランディングの強化、採用活動における募集経路・選考手法の多様化を積極的に進め、年齢、性別、国籍、障がいの有無等によらない人財採用を実施しています。

## 4. 指標及び目標

第6次中期経営計画において、KPIを17個設定しています。

→ P.60 指標と進捗

## 人財戦略

### 優秀な人財の採用

#### ■ 新卒採用

人々のライフスタイルが変化し、住まいのあり方に対するニーズも急速に多様化する中、経営戦略として、新卒採用における女性の積極的な採用を2005年より推進しています。また、多様な個性が活躍できる環境を整備することで、定着率の向上と、組織全体の成長を目指しています。

#### ■ キャリア採用・専門人財の採用

専門的なスキルを有する即戦力人財の確保にも積極的に取り組んでいます。国籍を問わず多様な経験や職歴を持つ人財が、新たな視点や知識を組織にもたらす「知と経験のD&I」を組織の多様性と成長を促進するための重要な方針と位置づけています。各種オンボーディングの導入、個々の専門性や能力を適正に評価する制度と処遇体系を整備しています。また、キャリア採用者の管理職への登用も積極的に推進し、専門人財のポテンシャルを最大限に引き出す環境づくりにも取り組んでいます。

(年度)

指標	集計範囲	単位	2021	2022	2023
			2021	2022	2023
新卒採用者数	男性	人	397	434	565
	女性		278	350	351
キャリア採用者数	男性	人	—	417	473
	女性		—	186	198

→ 集計範囲については、こちら(P.94の内容が別ウィンドウで開きます)

\*1 2022年度までは◇2、2023年度◇3

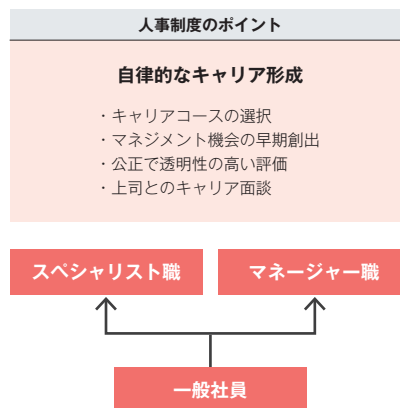
### 人事制度

2021年を人事制度改革元年と位置づけ、これまで取り組んできた「ダイバーシティ&インクルージョン」「働き方改革」に加え、「自律的なキャリア形成のサポート」を目的に、評価制度・等級制度・報酬制度を改定しました。また、グループ会社においても人事制度改革を進めています。

自身の強みや個性を知るうえで重要となるのが「上司とメンバーの充実したコミュニケーション」であり、定期的に上司とメンバーがキャリアについて話す機会を「キャリア面談」として設定しています。従業員の価値観やキャリアに対する考え方を共有するとともに、個々の強みと育成ポイントを適切にフィードバックすることで成長を支援しています。

→ P.115 キャリア面談

#### 人事制度改革の概要



人事制度の内容	
コース・等級	<b>複線型コース体系(管理職)</b> ・管理職に役割等級導入 ・マネジメントを通じて組織貢献を果たす、マネージャー(M)職 ・高度な専門性によって組織貢献を果たす、スペシャリスト(SP)職
昇格	<b>実力発揮に応じた昇格(一般社員)</b> ・年齢や滞留年数に基づかない、実力本位の昇格判断 ・評価が高い従業員の早期昇格(最速5年で管理職登用が可能)
評価	<b>人事評価の抜本的見直しと職務面談の充実</b> ・「能力・行動評価」と「業績評価」を分離 ・「能力・行動評価」は昇格・等級改定に、「業績評価」は業績賞与に反映 ・自己評価→評価のプロセスの確定と評価システム開発 ・面談トレーニング
育成・異動	<b>キャリア申告とタレントマネジメント</b> ・自らの「キャリアプラン」と「アピールしたい能力・知識」を自己申告 ・年5回の定期的なキャリア面談の定着 ・タレントマネジメントシステムを活用した人財マッチング ・人財公募制度

## キャリア自律支援

## キャリア自律の啓発

## キャリア自律コース

当社グループは、従業員が会社の資源を活用しながら主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組むことが重要だと考えています。2003年には、従業員一人ひとりが自らの人生と向き合うことが自律への出発点と考え、キャリア自律コースを開始しました。2006年よりセルフエスティーム向上研修を開始し、2013年よりミドルキャリア研修を導入しました。

2022年には、従来入社7年目に実施していたキャリア自律コースを「キャリア自律コースⅢ」にリニューアルし、より未来志向・戦略思考で社会や環境の変化に対応しうる柔軟なキャリア意識を醸成できる内容としました。翌2023年には、ミドルキャリア研修の対象者および内容の再整理を行い、「キャリア自律コースⅣ」に名称を変更し、キャリアの成熟期に向けて役割の転換や拡大に対応しうるキャリア戦略の設定を行い、自分らしいリーダーシップの開発を図る内容としました。さらにファーストキャリア形成期の経験を効果的に成長につなげられるよう、新入社員を対象とする「キャリア自律コースⅠ」と入社2年次を対象とする「キャリア自律コースⅡ」を新設しました。2023年度までに延べ18,962人がこれらのキャリア自律コースを受講しています。

## キャリア自律関連研修受講者数

(年度)

	集計範囲	単位	2021	2022	2023
キャリア自律関連研修受講者数	◇1	人	—	16,987	18,962

→ 集計範囲については、こちら(P.94)の内容が別ウィンドウで開きます)

## 従業員の自律的なキャリア構築支援

節目ごとのキャリア自律コース受講後も従業員が主体的に自らのキャリアを考え、自己実現に向け意欲的に取り組めるよう、さまざまな支援を行っています。

## Myキャリアシートの活用

従業員の自律的なキャリア形成と人財価値のさらなる向上につながる重要なツールとして、「Myキャリアシート」を導入しました。経験とスキルを可視化し、自発的な「学び・成長」へとつなげていきます。また、それらの経験・スキルをキャリア面談等で積極的にアピールすることで、新たな「挑戦や機会獲得」につながることを期待されます。

## 高度学習支援制度

経営に携わる幹部候補人材や将来の業績貢献が期待される分野を研究またはリードする人材に高度学習の機会を提供する制度で、就業しながら通学可能な指定校での就学によるMBA・MOT取得を支援します。公募を通じ社内審査に合格した従業員に対し、修学費用を会社が支援するもののほか、事業開拓・拡張の為に所属部門の長の推薦による大学院派遣があります。導入初年度の2023年度は11名が本制度適用で修学をスタートしています。

## キャリア自律休業支援制度

自律的なキャリア形成の一環として、学校教育法で認められた国内教育機関または海外教育機関での修学を希望し、一定の要件を満たすものについては、国内3ヵ月以上1年以下、海外最長2年の休業を可能とする制度です。

## 研修におけるリスクの把握と対応

以下のPDCAサイクルを回し、さまざまな研修を実施しています。

## 全般

研修実施目的を明確にし、受講者アンケートによる研修の質、および理解度の把握を行い、外部の知見も取り入れながら常にプログラム、テキスト、講師の質改善を実施しています。

## 人財育成投資額

(年度)

	集計範囲	単位	2021	2022	2023
人財育成投資額	*1	百万円	—	886	1,526

→ 集計範囲については、こちら(P.94)の内容が別ウィンドウで開きます)

\*1 2022年度◇2、2023年度◇5

## 研修と能力開発への投資

(年度)

	集計範囲	単位	2021	2022	2023	
研修時間	◇1	時間 /人	7.6	6.7	7.2	
主な研修内容			ヒューマンリレーション研修	3.0	3.0	3.0
			コンプライアンス研修	1.0	1.0	1.0
その他の研修*2			3.6	2.7	3.2	

→ 集計範囲については、こちら(P.94)の内容が別ウィンドウで開きます)

\*2 管理職層と各組織のセクハラ・パワハラ防止の推進委員が受講する研修、キャリア自律コース、新任リーダー研修など



## キャリア自律支援

## キャリアアップ支援制度

## 能力開発プログラム

従業員一人ひとりの自己成長への意欲や学び続ける姿勢を支援するため、職種ごとの能力開発プログラムを提供し、専門性に応じた育成を実施しています。

## 戸建営業職

育成3ヵ年プログラムにおいて、お客様本位の営業姿勢を身に付け、住宅営業に求められる幅広い専門知識やスキルを習得します。2018年度の導入以降、延べ2,044人が受講しています。

## 設計職

入社後2年間に初級編とし、求められる共通の専門知識を習得します。2023年度までに延べ1,136人が受講しています。5年次までの中級編では、各業務の専門性を高めるため、体系的な研修を受講し、その後は各自の専門性に応じた研修を自ら選択し受講できる環境やチーフアーキテクトなどの社内認定資格を設定しています。

## 協働工事に所属する施工技能者

現場に必要な専門知識・技能を体系化し、学習の機会を提供することによる、協働工事に所属する施工技能者の専門資格技能の習得に注力しています。1982年に「教育訓練センター・訓練校」を開校後、現在は全国3ヵ所にて訓練を実施し、直近10年間の同校修了者は延べ734人となりました。訓練校修了後も、各教育訓練センターで実施している実務経験やレベルに応じた研修に参加し、継続して技術・技能の向上に取り組んでいただいています。

## 社内認定制度

社内認定制度を通じて、従業員のスキルや能力を認定し、自律的なキャリア形成と成長を支援しています。この制度は、従業員が業務において特定の技能や知識を習得し、高いレベルのプロフェッショナルリズムを発揮することを目指しています。社内認定制度は、さまざまな職種や専門領域にわたって設けられています。認定のためには、実務経験や専門知識の習得だけでなく、実技試験やプレゼンテーションなどによる評価も行われる場合があります。社内認定制度により、従業員は自己成長の機会を得るだけでなく、自己の専門性や能力を証明することができ、組織全体のスキルアップにも貢献しています。

## 資格祝金支給制度

従業員の自己啓発意欲の高揚と能力開発への自覚、および資質の向上を図るため、国家試験による資格取得者、検定試験における合格者に対し、祝金支

給制度を設けています。業務上必要な主要資格である、一級・二級建築士、1級建築施工管理技士、宅地建物取引士、ファイナンシャル・プランニング技能検定などを取得した従業員には、講座受講料の補助金や資格取得支援金を支給するなど、従業員の意識と意欲向上を支援しています。

## 業務上必要な主要資格累計取得人数 (年度)

KPI	集計範囲	単位	2021	2022	2023	
			実績	実績	目標	実績
業務上必要な主要資格*1 累積取得人数	◇1	人	22,940	23,608	24,100	24,566

→ 集計範囲については、こちら(P.94)の内容が別ウィンドウで開きます)

\*1 主要資格:

一級建築士、二級建築士、1級建築施工管理技士、1級土木施工管理技士、1級造園施工管理技士、1級管工事施工管理技士、1級電気施工管理技士、宅地建物取引士、ファイナンシャル・プランニング技能検定1級・2級・3級の計11資格(退職者は含まない延べ人数)

## 社内認定資格 (認定者は2023年度末、リノベーションチーフアーキテクトを除いて積水ハウス単体)

<b>設計：チーフアーキテクト</b> 認定者319人 認定期間2年間	良質な住まいづくりを支える設計者を育成するために「チーフアーキテクト」制度を運用しています。「チーフアーキテクト」の役割資格を付与することにより、設計職のレベルアップを図ります。
<b>設計：リノベーションチーフアーキテクト</b> 認定者8人 認定期間2年間	積水ハウスリフォームにおけるリノベーション事業推進のため、一定の要件を満たすトップレベルの設計職に対し役割資格を付与することにより、設計職のレベルアップを図ります。
<b>設計：プラチナスペシャリスト</b> 認定者45人 認定期間3年間	プラチナ事業(高齢者住宅、子どもや障がい者を含む福祉系建物全般、医療施設など)を推進するため、プラチナ物件の設計に必要な高度な専門知識・スキルを有し、質の高い設計実績を持つ設計社員に役割資格を付与することで、プラチナ物件設計職のレベルアップを図ります。
<b>構造計画：構造計画スペシャリスト</b> 認定者214人 認定期間3年間	構造計画に関して、事業所内で指導的役割を担う設計者を育成する認定制度です。役割資格を付与することにより、構造計画の安全性と合理性を向上させることで設計職のレベルアップを図ります。
<b>現場監督：チーフコンストラクター</b> 認定者143人 認定期間2年間	同認定を目標として日常業務にあたることにより、優秀な現場監督を数多く育成し、ブランド力と生産性の向上につなげています。特に優れた現場監督に「チーフコンストラクター」の役割資格を付与することにより、現場監督のレベルアップを図ります。
<b>アフターサービス：カスタマーサポート・マイスター</b> 認定者63人 認定期間1年間	当社を支持してくださるお客様を増やすため、お客様サポートに卓越し、高いスキルと豊富な知識で主導的に業務を遂行する従業員を認定する制度です。お客様サポートに携わる従業員のレベルアップを図ります。

## キャリアアップ支援制度

### キャリアアップ・チャレンジ制度

当社の人事制度では、職種や職務内容、期待される役割に基づき、従業員を「営業技術職群（総合職）」「生産技能職群」「一般事務職群／地域勤務社員」の3つにグループ分けしており、人材育成や基本的処遇の面などで職群の特性に応じた運用を実施しています。

キャリアアップ・チャレンジ制度は、業務の幅を広げ、さまざまなキャリアに挑戦できる機会を提供することを目的に、「生産技能職群」や「一般事務職群／地域勤務社員」から「営業技術職群（総合職）」への職群転換を支援する制度です。希望者は、キャリアビジョンシートを提出し、これまでの職務経験を振り返るとともに、今後のキャリアについて熟考する2日間の研修を受講します。研修受講後、職群転換後のキャリアビジョンを明確にし、あらためてキャリアビジョンシートを提出し、所属部門の担当役員による面接選考に臨みます。

2006年度の制度開始以降、328人が職群転換をしています。2023年度は98人の応募があり、90人が職群転換を通じたキャリアアップを実現しました。

#### キャリアアップ・チャレンジ制度 応募者数・職群転換者数 (年度)

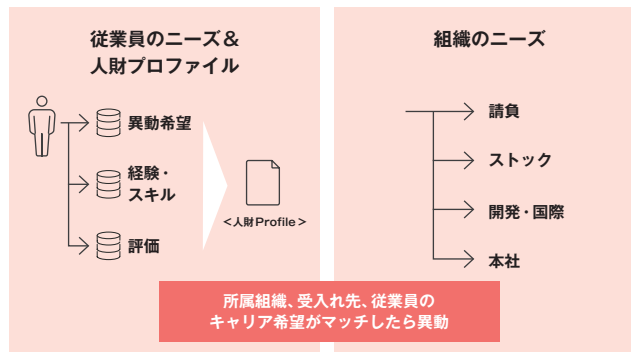
	集計範囲	単位	2021	2022	2023
			応募者数	31	32
職群転換者数	*1	人	27	30	90

\*1 積水ハウス(株)、積水ハウス不動産グループ、積水ハウスリフォーム(株)

### キャリアコーディネート

異動等のキャリア希望を人事部門に直接伝えるツールを整備しており、従業員一人ひとりが希望の有無、異動希望先、異動希望時期、異動希望事由、異動先で活かせる経験・スキル等の情報を入力することができます。キャリアコーディネートは、所属部門を越える異動を希望し、一定の条件に合致する人材の異動マッチングを人事部門が各本部・部門とコミュニケーションをしながらサポートする仕組みで、2023年度より導入しました。

#### キャリアコーディネート



### 従業員への環境取り組みの研修

環境に配慮した自社の住宅をお客様にご紹介する際に、十分な知識に基づいて説明することが重要となるため、従業員に向けてさまざまな教育・研修を行っています。

#### グリーンファースト研修

当社の地球温暖化対策の根幹であり、商品戦略の中心にも位置する環境配慮型住宅「グリーンファースト\*1」については、社会背景や国の方針、技術要素やシステムの内容、お客様への説明が必須になる経済的メリットや公的助成制度の詳細に至るまで、従業員の深い理解が欠かせません。そのため、「グリーンファースト研修」と名づけた集合研修を行っています。

「グリーンファースト」販売開始から14年が経過し、現在の性能は戸建住宅・集合住宅ともにZEHに進化。さらに、タブレット型端末の導入やオンラインによる学習環境の整備も進み、研修の質も向上しています。研修の対象は新築請負事業所の営業職や技術職だけでなく、アフターメンテナンスに携わるカスタマーズサービス従業員や、リフォーム部門の「積水ハウスリフォーム」従業員、ZEH賃貸住宅を扱う「積水ハウス不動産」従業員を含みます。2023年度までに延べ707回開催し、41,700人以上が受講しています。2023年度は27回開催、さらに講義のオンライン動画化を進め繰り返し受講できるようにしたこともあり、3,700人を超える受講がありました。

\*1 2009年からスタートした当社の環境配慮型住宅のブランドネームで、高断熱・気密住宅をベースに太陽光発電システムや燃料電池を備えた住宅。2013年からZEH基準に準じた「グリーンファーストゼロ」が主になっています。

## キャリア自律支援

## 創発型表彰制度「SHIP」の推進 (Sekisui House Innovation &amp; Performance Awards)

## 創発型表彰制度「SHIP」

SHIPとは、当社の創立60周年を記念した「イノベーションコンペ」と、これまでで開催されてきた「技術功労賞」「業務功労賞」などの各表彰制度を融合した創発型表彰制度です。従業員同士でアイデアを出し合い、活発なコミュニケーションを通じてイノベーションを創発し続ける自律的な財と組織の醸成を目的に、2021年度にスタートしました。SHIPは2部門で構成されており、イノベーション部門は優れた発想やアイデアを表彰するもので、5人以上のチームで新しい発想やアイデアをブラッシュアップし、エントリーします。パフォーマンス部門は優れた業績を表彰するもので、応募者はこれまでの取り組みにおける独創性や成果などをまとめ、エントリーします。第3回となる2023年度は1,713件の応募がありました。



## SHIPアイデア応募件数

(年度)

	集計範囲	単位	2021	2022	2023
イノベーション部門	◇4	件	477	937	988
パフォーマンス部門			366	559	725

→ 集計範囲については、こちら(P.94)の内容が別ウィンドウで開きます

## アイデア創発支援「SHIPアカデミー」

イノベーション&コミュニケーションを体現することを目的とした対話型WEBセミナー「SHIPアカデミー」を2023年9月より開催しています。初級編では、アイデアの発案方法、中級編ではアイデアの発展方法を学び、各自が事前に準備したアイデアを1組3人のグループで発表し合い、アドバイスし合うカリキュラムです。

## アイデア投稿アプリ「スカイデア」

2020年に社内アプリ「スカイデア」(SKIdeas: Sekisui House Group Knowledge & Idea)を開発しました。アイデアや取り組みを投稿・閲覧できるだけでなく、チームへの参加申請やコメント投稿ができる機能を搭載し、2023年度は22,617人(前年度比108%)が登録しています。

## アイデア選考と最終審査会：6ヵ月におよぶファイナリスト選考

応募案件は、グループ会社を含めた総勢70人を超える役員・職責者で構成される審査員が、6ヵ月の期間をかけて審査します。2次審査を通過したイノベーション部門10件、パフォーマンス部門10件は、6月の最終審査会に臨みます。8時間におよぶ最終審査会・表彰式の様子は、国内外の事業所や従業員へライブ配信されます。

## アイデア具現化・取り組みの水平展開支援

グランプリを受賞したイノベーション部門の案件は、新規ビジネスや制度として展開します。準グランプリを受賞した案件は、経営陣が1年間伴走し、事業化・制度化へ向けた検討を行います。パフォーマンス部門は、応募された全案件の中から関係各所と連携し水平展開を推進しています。

## イノベーション部門受賞アイデアの具現化

## 第1回SHIP 2021年度 準グランプリ受賞

アイデア：キャリアを継続したまま新たなチャレンジや健康増進など「自分を“再創造”」する為に、理由を問わず活用できる休業制度を提案。  
→ 2023年8月にキャリア支援休業制度として「キャリア自律休業」と「子どもサポート休業」を新設、また介護休業など既存制度の拡充を実現。

## 第2回SHIP 2022年度 グランプリ受賞

アイデア：積水ハウスグループの「技術力」と「施工力」を磨き続け、高品質の住宅をお客様へご提供するための欠かせない仲間である大工職人の方々への感謝を込めて大工技能大会を提案。

→ 2023年11月26日に積水ハウスグループの施工に関わる大工職人の日本一を決める大会「積水ハウス大工選手権大会 WAZA 2023」を開催。



# ダイバーシティ&インクルージョン

## 「人材サステナビリティ」宣言

当社グループは、従業員が幸せを感じ、いきいきと仕事をし、目標に向かう企業であることを目指し、2006年3月に「人材サステナビリティ」を宣言しました。ダイバーシティ推進を重要な経営課題と位置づけ、「女性活躍の推進」「多様な人財の活躍」「多様な働き方の推進」を3つの柱とし、従業員一人ひとりが持つ多様な視点や価値観を尊重し、働きやすい環境を整備することで、多様化する人財が最大限のパフォーマンスを発揮し、企業価値向上につなげることを目的としています。

女性活躍の推進に向け、2006年に代表取締役直轄の経営企画部内に女性活躍推進グループを設置し、女性営業職の積極採用とともに、意識啓発研修、メンターの設置、ネットワークの構築を開始しました。

多様な人財の活躍に向け、出産や育児、介護などの事情で退職せざるを得なくなった従業員を再雇用する退職者復職制度や、一般事務職群から営業技術職群への転換制度を2006年4月より開始しました。2007年4月からはコース別人事制度の運用を開始し、設計・技術職、法務・財務・会計など、専門性を持つ人財の評価や処遇水準を改善する人事制度を確立しています。

多様な働き方の推進では、2006年4月より、育児休業制度や出産・育児休業中の支援体制の拡充、就業時間変更や勤務時間短縮、年休積立制度を開始。退職者リハビリ復職制度や介護休業要項の緩和等にも取り組み、多様なライフスタイルに対応し、誰もがより活躍しやすい環境を整備しています。

「人材サステナビリティ」宣言に基づき、ライフスタイルやライフステージを問わず、多様な従業員の能力を引き出すことができる公平でインクルーシブな労働環境の構築や仕組みづくりに取り組んでいます。

☑「人材サステナビリティ宣言」

## ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループでは、果たすべき使命としてのマテリアリティの一つとして「ダイバーシティ&インクルージョン」(D&I)を掲げ、経営戦略の重要な要素と位置づけています。D&Iとは、組織や職場において、年齢や性別、国籍、価値観、性的指向、障がいの有無などの違いを互いに尊重し、その個性や能力を認め合い、全ての従業員が、組織や職場において平等な機会を享受し、活躍できるインクルーシブな職場環境の構築と文化の醸成を実現することです。

当社グループにおけるD&Iは、多様性(Diversity)と包摂(Inclusion)の実践であり、多様な視点やアイデアが集まることで新たな発想やアプローチが生まれ、新たな価値の創造につながると考えています。また、包摂的な環境が整えられることで、従業員は自身のアイデンティティを尊重され、安心して働くことができ、エンゲージメントやパフォーマンスの向上にもつながります。そのため、当社グループでは、「目標や役割が明確で情報が共有されている」「お互いを尊重し信頼し合っている」「主体的に参画し貢献している」「組織の一員として活かされている」という状態や環境を構築することを重視し、個々の従業員が持つ異なる属性やバックグラウンド、経験や能力などの多様な強みを引き出すことのできる心理的安全性の高い職場づくりを推進しています。

当社グループにとって「ダイバーシティ&インクルージョン」は成長戦略そのものであり、D&Iの推進へ向け、採用や人材開発、職場環境の整備、企業文化の醸成等、さまざまな観点からの取り組みを推進しています。

→ P.54 ダイバーシティ&インクルージョン

## 女性活躍推進行動計画

2021年2月、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」に基づく「積水ハウスグループ 女性活躍推進 行動計画」の目標を新たに策定しました。「積水ハウスグループ全体で、女性管理職を2025年度(2026年3月31日)までに310人以上登用する\*1」「当社グループ全体で、男性の育児休業取得率を2025年度(同上)までに100%\*2にする」という2大目標を掲げ、グループ一丸となり取り組みを進めています。

\*1 2023年度実績346人、直近での2025年度目標380人以上

\*2 100%とは育児休業取得期限である3歳(当社規定による)までに対象者全員が取得すること。

☑積水ハウスグループ 女性活躍推進 行動計画

## 推進体制

2006年に女性活躍推進グループを設置し、2014年にダイバーシティ推進室、2018年にダイバーシティ推進部へ改組し、グループ共通の戦略策定や施策の展開、KPIの進捗管理に取り組んでいます。また、2020年6月には、取締役会の諮問機関であるESG推進委員会の傘下に、ダイバーシティ推進部長を会長とし、関連部署長などから構成される社会性向上部会を設立し、ダイバーシティ&インクルージョンに係る戦略や各施策について定期的に議論を行っています。社会性向上部会で議論された方針や課題の改善策などは、ESG推進委員会での討議を経て、経営会議または取締役会で付議・報告され、全社施策として実行・運営しています。2005年以降、経営トップが自らコミットしてダイバーシティ&インクルージョンを推進しており、グループ全体での取り組みを加速しています。

ダイバーシティ&インクルージョン

指標

(年度)

指標	集計範囲	単位	2021	2022	2023
従業員数	◇1	男性	11,222	11,315	11,573
		女性	3,795	3,617	3,754
	2021年度◇2 2022年度以降◇3	男性	16,540	18,810	18,921
		女性	6,454	7,054	7,299
年代別従業員数	2021年度◇1 2022年度以降◇3	30歳未満	2,768 (18.43%)	4,976 (19.24%)	5,251 (20.00%)
		30～50歳	7,941 (52.88%)	13,347 (51.60%)	13,132 (50.1%)
		51歳以上	4,308 (28.69%)	7,541 (29.16%)	7,837 (29.9%)
平均勤続年数	男性	年	18.12	18.43	18.56
		女性	12.36	11.73	12.02
平均年齢	男性	歳	45.28	44.36	44.33
		女性	37.28	38.15	38.40
従業員離職率	◇2	%	3.44	4.07	4.32
女性比率			29.38	31.58	28.73
従業員の自主的な離職率			3.24	3.98	3.92
女性比率			29.09	31.50	27.43
契約社員の割合			7.9	5.7	6.4
派遣社員の割合			2.3	2.8	2.6
非正社員比率 合計			10.2	8.6	9.0
1人当たり月平均総労働時間	積水ハウス(株)、 積水ハウス 不動産グループ、 積水ハウス リフォーム(株)	時間	177.64	170.73	169.58
1人当たり月平均法定外労働時間		時間	23.9	21.7	21.1
年次有給休暇取得率・取得日数		%	52.7	73.1	80.3
		日	9.5	13.1	15.8
平均年間給与	◇1	円	7,995,230	8,342,460	8,591,177

→ 集計範囲については、こちら(P.94の内容が別ウィンドウで開きます)

(年度)

指標	集計範囲	単位	2021	2022	2023		2024
			実績	実績	目標	実績	目標
女性取締役人数	◇1	人	3	3	3人以上	3	3人以上
女性管理職人数	2022年度まで◇2 2023年度◇3	人	273(4.31%)	302(4.60%)	300	342(4.34%)	350人以上
女性正社員比率	◇2	%	28.1(6,454人)	28.9(6,743人)	29.2	29.4(6,965人)	29.5
女性新卒採用比率	2022年度まで◇2 2023年度◇3	%	41.2(2,778人)	44.6(350人)	40	38.3(351人)	40
男性の育児休業取得率	当社基準*1	◇2	100	100	100	100	100
	厚生労働省基準*2	◇1	—	114	—	114	—

\*1 当社制度における取得率(子が3歳を迎える迄に31日以上の育休を取得)

\*2 前事業年度に育児休業等を開始した男性労働者の数の合計数÷前事業年度に配偶者が出産した男性労働者数の合計数

(年度)

指標	集計範囲	単位	2021	2022	2023
女性取締役人数/総数	連結 2021年度◇2 2022年度以降◇3	%	4/90 うち社外 3/4	4/110 うち社外 3/5	4/77 うち社外 3/5
	単体 ◇1		3/10 うち社外 3/4	3/10 うち社外 3/5	3/10 うち社外 3/5
女性監査役人数/総数	連結 2021年度◇2 2022年度以降◇3	%	2/8 うち社外 1/6	1/13 うち社外 0/3	1/7 うち社外 0/3
	単体 ◇1		2/6 うち社外 1/4	1/5 うち社外 0/3	1/5 うち社外 0/3
女性執行役員人数/総数	連結 2021年度◇2 2022年度以降◇3	%	3/40	2/72	1/60
	単体 ◇1		1/14	2/23	1/28
女性職責者	2021年度◇2 2022年度以降◇3	%	2	7	20
職種別の女性管理職人数	2021年度◇2 2022年度以降◇3	営業職	113	114	105
		技術職	79	88	102
		事務職	79	99	115
等級別の女性管理職比率	2022年度まで◇2 2023年度◇3	部長級	0.80	1.01	1.38
		課長級	5.52	5.61	5.15
		新規管理職登用者の女性比率	9.64	6.33	8.00
一般社員の女性比率	◇3	%	35.9	36.9	37.8
育児休業復帰率	2021年度◇1 2022年度以降◇3	男性	99.9	100	100
		女性	97.1	95.8	95.6
育児休業復帰1年後の定着率	2021年度◇1 2022年度以降◇3	男性	99.9	98.7	97.0
		女性	98.9	97.6	96.0
育児休業制度利用者数	2022年度まで◇2 2023年度◇3	男性	549	517	592
		女性	270	313	288

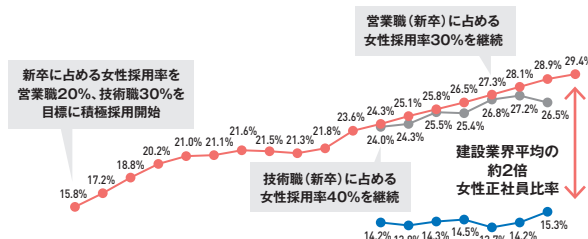
DE&Iの推進

# 女性の活躍推進

## 女性の活躍を経営戦略に

多様な価値観や視点が求められる住まいづくりにおいて、当社グループの事業活動におけるあらゆる分野で女性の活躍は重要であるとの考えのもと、当社グループでは、経営の重要課題として女性の活躍推進に取り組んでいます。建設業界では、他の産業に比べ女性従業員比率が低いことが認識されています。男性主導や重労働を伴う業務、キャリアパスの欠如や職場環境の課題などがその要因とされてきました。当社グループではこれらの課題に真摯に向き合い、2005年以降、女性の積極的採用、営業職や技術職など職種別の育成と定着に向けたキャリアアップ支援や環境整備、管理職候補者の育成や登用に取り組むとともに、あらゆるライフステージで女性が活躍できるよう、より包括的な職場環境の整備や企業文化の醸成を実施しています。2023年度末時点で女性正社員の割合は29.4%となり、建設業界平均の約2倍の比率の女性が正社員として活躍しています。

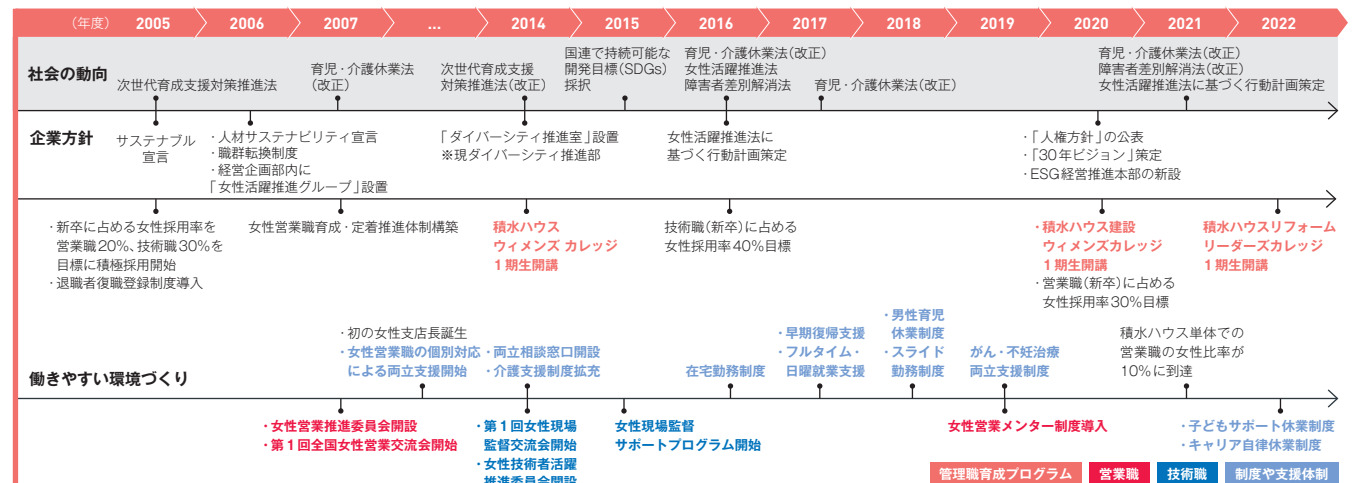
### 当社グループの女性正社員比率



● 積水ハウスグループ ※2005~2011年 積水ハウス建設各社を除く  
● 全産業平均 ● 建設業平均  
(厚生労働省「雇用均等基本調査」より当社作成)

2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 (年度末)

## 女性の活躍推進のあゆみ



## 女性の活躍推進に向けた主な取り組み

面談・メンター制度	勉強会・交流会	キャリア開発・管理職登用	職群転換・社内公募制度	職場環境の改善	女性特有の健康課題	キャリアパスの柔軟化	両立支援の制度拡充	復職・復帰支援
個別面談の実施や、若手女性従業員育成担当者が日常の悩みにサポート・アドバイスを提供。	営業職や技術職の女性を対象に、交流を深め、情報共有やネットワーク構築の機会を提供。	管理職候補の女性を対象に、マネジメント力や課題解決力を習得するための2年間の研修を実施。	業務の幅を広げ、さまざまなキャリアに自らの意思で挑戦できる機会を提供。	女性の声を反映した工務系やマニティ仕様ユニフォームの製作やトイレの改善を実施。	女性特有の健診の提供と、健康課題と向き合いながらキャリアを継続できる休暇や制度の拡充。	ライフイベントに合わせた職種変更やライフステージに合わせて働くことのできる柔軟な働き方を支援。	仕事と育児・介護・治療の両立にあたり、性別にかかわらず利用できるさまざまな制度を導入。	出産や育児休暇を経て職場復帰を希望する女性の雇用・支援を実施。

## 女性の活躍推進

### 女性の積極的採用

多様な価値観や視点が求められる住まいづくりにおいて、当社グループの事業活動におけるあらゆる分野での女性の活躍は重要であることから、当社グループでは、2005年より女性営業職の積極採用を開始しました。採用プロセスにおいて、性別にかかわらず、個々の能力やポテンシャルを重視し、採用における差別や偏見の排除に取り組んでいます。また、女性が建設業界へ進む意欲を後押しするため、中高生や大学生へ向けた積極的な情報発信やキャリアセミナーなどの開催も実施しています。

積水ハウス単体では2020年より、営業職の採用に占める女性の比率30%以上、技術職の採用に占める女性の比率40%以上を目標と定めています。2023年度の新卒採用では、営業職の27.7%、技術職の38.4%に女性を採用しています。

また、キャリア採用においても女性を積極的に採用し、キャリアパスの構築やリーダーシップの育成を支援し、ジェンダーダイバーシティの推進や意思決定層の多様化に取り組んでいます。2023年度のキャリア採用における女性の比率は29.5%(198人)でした。

#### 新卒採用者数 (年度)

	集計範囲	単位	2021	2022	2023
男性	*1	人	397	434	565
女性			278	350	351
営業職における女性比率	◇1	%	30.1	31.6	27.7
技術職における女性比率			38.0	41.7	38.4

☑ 集計範囲については、こちら(P.94)の内容が別ウインドウで開きます

\*1 2022年度まで◇2、2023年度は◇3

### 女性営業職の育成と定着

2023年度末時点で438人(積水ハウス単体)の女性営業職が全国で活躍しています。2005年に女性営業職を積極採用して以降、営業職における入社3年目以下の女性の離職率が高いという課題がありました。そのため、現場での育成に加え、3年目以下の女性営業職全員が、ダイバーシティ推進部と面談を実施する取り組みを開始。一人ひとりに寄り添ったサポートを提供し、女性営業職が抱える課題の早期発見や改善に努めています。

また、女性営業職の育成と定着を実現するため、事業所の枠を超えたネットワーク構築の機会として、2007年から「全国女性営業交流会」を毎年開催しています。この交流会では、全国の女性営業職が一堂に会し、業績表彰や経営トップによる講話をはじめ、年次別に優績者による事例発表、多様なロールモデルとの交流やグループ討議などにより、各自のスキルアップやキャリア形成、モチベーション向上に寄与しています。この交流会は、2022年度以降、全国5会場で開催にて実施し、女性営業職の所属店長もオンラインで参加しています。



全国女性営業交流会では女性営業独自の基準で優績者を表彰



女性営業優績者と代表取締役とのディスカッション風景

女性営業職へのポジティブ・アクション10施策を展開し、女性営業職が抱える不安や課題の解決に努めています。育成と定着のリードごとに5施策を展開しています。定着では、採用時から定着環境を考慮した配属計画の実施や女性特有の悩みの解決を図るためのメンター制度の確立、入社後3年間の面談実施により寄り添ったサポート体制の構築を、ダイバーシティ推進部と各事業本部が連携して行っています。育成では、女性営業職のキャリア形成を主軸とし、経営トップ、本部長、所属店長参加による全国女性営業交流会の開催や、女性営業推進委員による情報共有、本部別勉強会を開催することに加え次期リーダー育成研修ではダイバーシティ推進部が後方支援として参加し、全国の好事例を水平展開できる機会を設けています。

#### ポジティブ・アクション10施策



## 女性の活躍推進

### 女性技術職の育成と定着

当社グループでは、男女雇用機会均等法の施行以前から女性技術職を採用しています。当社グループの女性技術職に対する重要テーマは専門性の強化やリーダーの育成、育児との両立となっています。そのため、技術職の育成へ向けた専門的な研修やキャリア開発プログラムを提供し、スキルアップやリーダーシップ能力の向上を支援しています。また、エリアごとに若手従業員の育成計画を立て、管理職候補となる層の拡充を図っています。

専門スキルを持つ女性技術職の定着に向け、仕事と家庭生活の両立を図りやすい柔軟な働き方や、職場環境の整備を推進しています。現在では、各部門内で女性技術職のマネージャーを輩出し、管理職の層も厚くなっています。さらに、2023年度より技術職の各エリアトップをメインに構成される技術執行会議の組織内に女性技術推進委員会を設置しました。エリアごとの女性推進委員会を中心に、キャリアプランニングの支援や仕事と育児の両立の情報共有など、働きやすい職場づくりと長期的なキャリア形成をサポートする仕組みを構築しています。

設計職における女性の育成と定着に向け、2012年から「女性設計交流会」を開催しています。キャリア形成や育児と仕事の両立のヒントを話し合い、全国の女性設計職がつながる場を構築しています。その結果、2023年度末時点で設計職の女性比率は30%を超え、高度な設計スキルを有する24人のチーフアーキテクト、高齢者住宅・福祉施設において専門性の高い設計スキルを有する4人のプラチナスペシャリスト、建築構造設計において高いスキルを有する16人の構造計画スペシャリストなど、社内認定資格を有する女性が活躍しています。

女性現場監督においても計画的な登用および育成と定着を進めています。2014年より、多様な役割や経験をもつ女性現場監督の働き方の情報を共有

し、ネットワークを広げることを目的に、女性現場監督を対象とした「全国女性現場監督交流会」を毎年開催し、さまざまな制度の情報提供や関心のあるテーマに沿った情報交換を実施しています。2015年からは、「女性現場監督サポートプログラム」を実施し、職場風土やコミュニケーションの促進にも取り組んでいます。

現場で働くすべての人が働きやすい環境を整えるため、「おりひめトイレ\*」の開発や施工現場の仮設トイレの改善にも取り組み、職場環境の改善やニーズへの対応を行いました。女性の意見を取り入れた新しい工務系ユニフォームやマタニティ仕様のユニフォームを製作。出産や育児を経験する従業員へ向けた「妊娠期の働き方ガイド」を作成し、本人と上司への情報提供を行うなどキャリアの継続を支援することで、定着率の向上に努め、現在では、116人の女性現場監督が活躍しています。2023年度末で現場監督は、20代における現場監督の女性比率は約30%となっています。さらに、マネージャー職である専任監督長には1人、マネージャーを補佐する副建築長に2人の女性が登用され、現場監督の社内認定制度であるチーフコンストラクターには9人の女性が認定されています。

\*1 仙台市と当社が東日本大震災の教訓を活かして共同開発した、女性や子どもにもやさしい移動式仮設トイレ（2015年「日本トイレ大賞」、2014年「キッズデザイン賞」を受賞）。これを契機に、男性用も含めた仮設トイレの快適化も促進



女性交流会にて工務系ユニフォームの意見交換を実施



マタニティ仕様のユニフォーム



おりひめトイレ



妊娠期の働き方ガイド



全国女性現場監督交流会(2023年)

### リフォームにおける女性活躍の拡大

当社が建築した住宅の純正リフォームを担う積水ハウスリフォームでは、家庭を持ち、育児経験のある女性を積極的に採用しています。リーダー登用へ向けた育成プログラム「リーダーズカレッジ」を通じて、女性営業次長への登用が増えています。また、週休2日制や3日制の選択肢を設けるなど、多様な働き方を積極的に推進することで、積水ハウスリフォームでは女性役員2人、女性営業職609人(リフォーム営業職の58%)が活躍しており、女性の営業所長2人、女性営業次長5人、店長81人が誕生しています。(2023年度末時点)



## 女性の活躍推進

## 女性管理職候補者研修の実施

当社グループでは、2021年に策定した女性活躍推進法に基づく行動計画において、女性管理職を2025年度までに310人以上登用することを目標としています\*。女性管理職を適正に登用するパイプラインとして、管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」を2014年に開講しました。自己推薦、または上司の推薦を受けた20人を毎年選抜し、全員が約2年間のカリキュラムを受講します。1年目は、経営視点を養うスキル学習により、マネジメントの本質を学習します。2年目は、職場の課題を解決する経験学習により、問題解決能力などの強化に取り組み、OJTや実践を通じて管理職に相応しい経営視点や実力を備えていきます。カリキュラム終了時には、経営層へ自身の組織課題達成の成果をプレゼンし、多様な視点やアプローチを通じて組織全体のイノベーション力を高めるとともに、一人ひとりの意志に沿った納得性のある育成と登用に努めています。

2014年の開講当初から、代表取締役が自ら受講生との直接対話を毎年実施しています。2018年からは女性社外取締役も参加し、受講生と直接対話をする機会を設けることで、受講生の管理職への昇進意欲向上に寄与しています。

\*2023年度実績346人、直近での2025年度目標380人以上



積水ハウス ウィメンズ カレッジ10期生

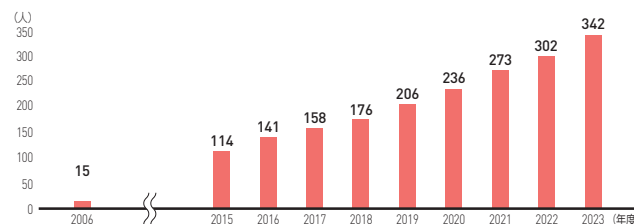
## 女性管理職の推移

積水ハウスグループにおける女性管理職は、114人(2015年度)から342人(2023年度)へ増加しています。積水ハウス単体では、37人(2015年度)から158人(2023年度)となり、この背景には、2014年に開講した「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」による女性のキャリアパスの形成支援や女性がリーダーシップを発揮しやすい環境の整備があります。「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」修了生156人のうち、これまでに98人が管理職へ登用されています。また、修了生の交流会を年1回実施し、修了生同士のネットワークの構築、2年間のカリキュラムの振り返りや今後のキャリアビジョンを明確にする機会も創出しています。

社内では、女性従業員とその上司や職場の仲間に対し、ジェンダーバイアスに関する研修を通じて意識改革を実施しています。さらに、多様性と包摂を重視する組織文化の醸成や柔軟な勤務制度の導入、ロールモデルの輩出により、管理職登用への意欲が高まり、会社の意志ではなく、本人の意志で管理職登用に挑戦する女性が増えています。

2020年からは「積水ハウス建設 ウィメンズ カレッジ」を開講し、2022年からは「積水ハウスリフォーム リーダースカレッジ」を開講することで、グループ会社でも女性管理職候補者研修に取り組んでいます。

## 積水ハウスグループにおける女性管理職数の推移



## 女性活躍推進へ向けた取り組み

経営トップ自らがコミットして女性活躍推進に積極的に取り組むだけでなく、取締役会や経営会議においても定期的な議論を実施しています。営業職においては、積極採用を開始した2005年当時の127人から2023年度末時点で438人まで増え、支店長や店長経験者数も増加しています。

2013年度の新卒入社後3年間の退職率における男女間の差は20%あり、女性の退職率が課題となっていました。この差が生じる要因を分析し、より良いキャリアパスを歩むための環境整備やサポート体制の強化に努め、若手育成担当者が推進役を担うメンター制度やダイバーシティ推進部による入社3年目以下の女性を対象とした定期的なフォロー面談、多様な働き方に関する対応や、交流会・勉強会の開催など一人ひとりに寄り添ったサポートを実施した結果、2018年度には入社後3年間の退職率における男女間の差がなくなり、2020年度には、女性の退職率が男性の退職率を下回りました。

登用に関しては、本人の意志、および、能力や実績に基づいた公正な評価を行い、女性従業員のキャリアアップを支援するとともに、女性リーダーの育成を積極的に推進しています。また、女性リーダーの登用や昇進に関する透明性を高めることで、すべての従業員が公正な機会を得られるよう努めています。当社グループにおける女性管理職は、2023年度末時点で342人となり、2025年度目標である310人を前倒して達成しましたが、組織リーダー層の多様化の観点では課題認識を持っています。組織の意思決定に関わる女性従業員の増加は、多様な視点や経験、価値観が取り入れられ、企業価値向上につながることから、当社グループの強みである多様な人財の力を最大限に引き出す取り組みを積極的に行い、さらなる女性活躍を推進していきます。

DE&Iの推進

# 男女の賃金差異

## 男女の賃金差異

男女の賃金差異 (%) \*1 \*2 \*3 \*4 \*5 (2023年度)

	全労働者	うち正規雇用労働者	うち非正規労働者
積水ハウス(株)	55.2	59.3	41.0
積水ハウス(株)及び国内連結子会社 *6 *7	52.0	53.8	39.4

\*1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号、以下「女性活躍推進法」という。)の規定に基づき算出したものです。  
 \*2 対象期間は当事業年度(2023年2月1日～2024年1月31日)です。  
 \*3 出向者は出向元の従業員として集計しています。  
 \*4 賃金の内訳は、基本給、超過労働に対する報酬、賞与等を含み、通勤手当を除いています。  
 \*5 非正規労働者は、臨時従業員(再雇用従業員、契約従業員、パートタイマー)を対象に算出しています。なお、パートタイマーについてはフルタイム換算をせず実際に支給した賃金に基づき算出しています。  
 \*6 国内連結子会社に含まれる各社の事業年度が積水ハウス(株)と異なる場合、各社の事業年度ごとに集計しています。  
 \*7 国内連結子会社各社の女性活躍推進法に基づく労働者の男女の賃金の差異については、積水ハウスESG DATA BOOKに記載しています。

[積水ハウスESG DATA BOOK](#)

## 男女の賃金差異についての補足説明

積水ハウス株式会社における男女の賃金差異(全労働者55.2%、正規雇用労働者59.3%)については、全労働者に占める正規雇用労働者の割合が約9割、正規雇用労働者の中でも総合職が7割超を占めていることが大きく影響しています。そのため、以下主に総合職について記載します。

### 1) 等級ごとの賃金差異について

同一等級の賃金は同等です。当社は職群及び等級ごとに賃金水準を設定しており、総合職の男女の基本給月額の違いは以下のとおりです。

(2023年度)

	管理職	一般社員				
		P5	P4	P3	P2	P1
女性平均基本給 / 男性平均基本給	97.9%	96.5%	100.3%	99.7%	99.8%	99.5%

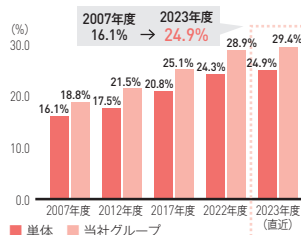
※一般社員には5つの等級(P5～P1)があります。

### 2) 現状の取組みと経年推移

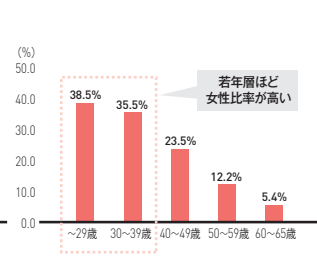
女性活躍推進については20年前から課題意識を持ち、2005年より女性総合職を積極的に採用し、女性従業員の育成と定着を促進するため、専門部署(現 ダイバーシティ推進部)を設置し、柔軟な働き方に代表される仕事と育児・介護の両立支援制度の拡充等の諸制度の整備を進めています。

これらの取組みが奏功し、2007年から2023年における平均勤続年数の伸びは女性が2.2倍(4.6年→9.9年)と男性の1.2倍(15.8年→19.7年)を大きく上回る結果となり、女性正社員比率についても年々高まってきています(2007年度は16.1%→2012年度は17.5%→2017年度は20.8%→2022年度は24.3%→2023年度は24.9%)。また、2023年度における年代別の女性正社員比率では20代が38.5%、30代が35.5%、40代が23.5%、50代が12.2%と、20代-30代の若年層の女性正社員比率が高くなっています。

女性正社員比率の推移 (2007年度以降5年ごとと直近)



2023年度の年代別女性正社員比率



### 3) 差異要因及び取組み成果から見られる今後の展望

現状、総合職の平均勤続年数は女性9.9年と男性19.7年で約10年の差があるため、管理職の候補となる層が男性に比べて女性は少ない状況です。この結果として当社の女性管理職比率は3.3%(2024年1月31日現在)となっており、男女間において管理職登用の差が生じています。管理職への登用有無は処遇差が生じる要素であり、男女間の賃金差異に影響しています。

本要因解消のため、女性管理職候補者研修の実施等、女性管理職の登用にも積極的に取り組んでいます。さらに、2022年に資格等級制度を見直しています。その結果、2022年以降は9～10の指標に基づき評価され、入社から最短5年で管理職に登用できる制度となっています。なお、当社では一般社員における5つの等級のうち、P4とP5を次期管理職候補と考えており、2023年度における女性管理職候補者は507名で、管理職候補者全体に占める女性管理職候補者の割合は14.6%となっています。そのため、女性管理職の候補となる人材が若年層で徐々にプールされており、今後は女性管理職比率もさらに高まっていきます。

また、当社の総賃金に占める業績手当等の基準外賃金の割合が特に営業職は大きく、営業職に占める女性の人数比率が10%と低い状況にあります。この点も、男女間の賃金差異に影響しています。しかしながら、前述のとおり各比率の高まりに連動して、男女間の賃金差異は縮小していくものと考えています。

## DE&amp;Iの推進

## 多様な人財の活躍

## 障がい者の雇用促進と活躍推進

当社グループでは、全国の事業所で障がいのある従業員が活躍しています。障がい者雇用率は、2023年度末時点で単体3.00%、国内連結会社のうち障がい者法定雇用義務のある28社(単体含む)においては2.97%です。2024年4月に引き上げられた法定雇用率2.5%を上回る状況ですが、今後も、「単体は各本部単位で法定雇用率達成」「グループは各社で法定雇用数の達成」を目標に、積極的に雇用を促進します。

障がいのある従業員とその上司が参加し、所属部署を超えたネットワークを構築するとともに、相互に発信・相談できる関係をつくり、職場環境改善を図ることを目的とする「ダイバーシティ交流会」を2015年から毎年実施しています。2023年12月に障がいの有無にかかわらずグループ内の希望した従業員が参加できる交流会を、前年に引き続きオンライン形式で開催し、239人が参加しました。第一部では、障がいの有無にかかわらず、参加者が希望する5つのテーマ「職場環境について話しよう」「障がいのある人もない人も共に生きる社会」「積水ハウスユニバーサルデザイン(UD)サービスハンドブック」「手話を学ぶ人に大切なこと」「精神障がい・発達障がいでも職場で活躍するためにできること」に分かれ、講座視聴やディスカッションを実施しました。第二部は、障がいの種別ごとに当事者のみが参加し、交流を深めました。

障がい者雇用率	(年度)		
	単位	2022	2023
単体	%	2.97	3.00
国内連結会社のうち 障がい者法定雇用義務のある28社(単体含む)		2.86	2.97

グループ全従業員が各事業所単位で参加するヒューマンリレーション研修では、2024年4月の改正障害者差別解消法施行に備え、「障がいのある人もない人も共に生きる社会」をメインテーマとして取り上げ、お客様対応や従業員の職場環境に関する理解を深めました。

当社は、一般社団法人企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE)に、2013年の創設時から参画しています。ACEは「企業の成長に資する障がい者雇用モデルの確立と、企業の求める人財の社会に対する発信」を目的として設立され、2024年3月時点で大手企業41社が加入しています。活躍モデルの表彰、企業間連携活動、学校関係者および障がいのある学生を招いたキャリアセミナーやインターンシップなどの活動を展開しています。

2020年10月に、障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable 500」\*1に加盟し、3つのコミットメントを定めています。

 積水ハウスグループのValuable 500コミットメント



\*1「The Valuable 500」は、2019年に開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において、「インクルーシブなビジネスはインクルーシブな社会をつくる」という考えのもと立ち上げられた活動であり、障がい者がビジネス・社会・経済において自らの潜在的な価値を發揮できるように改革を、ビジネスリーダーが起こすことを目的とし、世界の主要企業500社が加盟しています。

## 高齢者の雇用促進と活躍推進

当社では、従来、60歳定年制および65歳までの再雇用制度を採用していました。2015年4月、個々の従業員が意欲・能力をより高く、より長く発揮していきいきと活躍できるよう、グループ全体で65歳定年制を導入。さらに2020年4月からは、65歳から70歳までの再雇用制度を導入し、高齢者の活躍を支援しています。

## LGBTQの理解促進

当社グループでは、多様な属性や個性を持った従業員が違いを認め合い、能力を最大限に発揮できる組織づくりに努め、誰もが自分らしく安心して働ける社会の実現を目指しています。2014年から毎年、ヒューマンリレーション研修にLGBTQのテーマを設け、学習やディスカッションを継続しています。2019年11月からは、配偶者と同等の関係にある異性事実婚や同性パートナーにも異性婚の配偶者と同様に社内規則や福利厚生制度の適用を行う「異性事実婚・同性パートナー人事登録制度」を新設し、LGBTQ専門の相談窓口を設置しました。セミナーやイベントも定期的に開催し、理解者や支援者である社内のアライが増えており、2023年3月に開始したアライの社内コミュニティ「S-Allyサークル」で情報交換や交流を実施しています。また、お客様・お取引先様向けの取り組みでは、2020年より性別や配偶者記載欄を変更し、賃貸仲介営業と加盟特約店向け研修も実施しています。

こうした取り組みが評価され、大手住宅メーカーで初めて6年連続で「PRIDE指標」ゴールドの認定を獲得しています。PRIDE指標は、LGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティが誇りを持って働ける職場の実現を目指し、任意団体「work with Pride」が2016年に策定した日本初のLGBTQに関する企業などの取り組みの評価指標です。当社においては、2016年と2017年にシルバー、2018年より6年連続でゴールドの認定を獲得しています。さらに、2021年に従来のPRIDE指標に加え新設された「レインボー認定」(LGBTQの人々が自分らしく働ける職場・社会づくりの実現に中長期的にコミットメントする企業を後押しする認定)も2022年から2年連続で取得することができました。

 LGBTQの取り組み

## 多様な働き方の推進

# 多様な働き方の制度拡充

## 多様な働き方の推進

当社グループでは、執務環境の変革やICT環境の整備、制度・規則の最適化により、コミュニケーションを活性化させるとともに、誰もが働く場所や時間にとらわれず、柔軟かつ自律的に働きながら一人ひとりの個性や能力を最大限に活かすため、多様な働き方を推進しています。

多様な働き方を推進するうえで、長時間労働を解消し、誰もがいきいきと働くことのできる職場づくりが大切です。そのため、労働時間の実態を把握することから始め、まずは法令の遵守(36協定時間)に重点を置いた取り組みを実践し、労働安全衛生法上の時間外労働時間を削減し、従業員の健康維持・促進に取り組みました。2021年度からは、従業員の月平均総労働時間を取締役(社外取締役を除く)の報酬制度「業績連動型株式報酬(PSU)」におけるESG経営指標の一つとし、KPI(月平均総労働時間175時間)を定めて、総労働時間の削減に取り組んでいます。

また、年休取得の目標値(取得率70%、取得日数14日間)を掲げ、計画的な取得を促すとともに、働く場所と時間の制約を緩和する諸制度を導入し、自律的な働き方の推進に取り組んでいます。特に育児や介護等で働く時間や場所に制約のある従業員にとって、仕事との両立を支援するための制度は、キャリアロスなく安心して働くために不可欠です。

さらに、2023年3月からは、入社年数にかかわらず、すべての従業員に初回から年間20日の有給休暇を付与しています。この取り組みは、従業員が公私のバランスを取りながら、健康かつ自律的な働き方を実現するための支援の一環として位置づけています。当社グループ\*における2023年度の年次有給休暇取得率は、80.3%となっています。

\*積水ハウス(株)、積水ハウス不動産グループ、積水ハウスリフォーム(株)

### ■ スライド勤務制度

2018年4月より、ワークライフバランスの推進と効率的な業務遂行のため、基準就業時間はそのままに、個人ごとに勤務開始時間を午前7時から午前11時の間で15分単位で繰上げ、繰下げできる制度を運用しています。従業員一人ひとりが働く時間を意識し、上司と対話しながら活用しています。

### ■ テレワーク(在宅勤務)制度

育児等で就業時間に制約のある従業員が活躍できるよう、在宅勤務制度として2017年2月より運用を開始しました。コロナ禍において、全従業員を対象にした暫定的な運用を経て、2023年4月より在宅勤務以外にもモバイル勤務等が可能となり、従業員が働く場所を選択して働くことができるようになりました。月平均7日以下のテレワークが基本ですが、特例申請が承認されれば、月平均8日以上テレワークも可能となります。

## 仕事との両立支援制度の拡充

仕事と育児・介護の両立にあたり、性別を問わず利用できる制度を導入しています。

### ■ 育児のための勤務時間短縮・就業時間変更

小学校3年生までの子を養育する従業員は、所定勤務時間の短縮(曜日ごとの設定可、1日につき2時間を上限、15分単位)の適用を受けることができます。

また、子が小学校6年生になるまでは所定の就業時間の始業および終業を午前7時~午後8時の間で繰り上げ、または繰り下げる措置の適用を受けることができます。

### ■ 保活コンシェルジュ

出産後1年以内に復帰予定の従業員に対し、個々の事情(子の誕生日、居住地など)に応じた活動方法やノウハウ、保育所関連の情報を提供し、妊娠中から保育施設決定まで個別にサポートします。

### ■ 介護支援制度

「子の看護休暇」「介護休暇」について、年5日間(対象者が2人以上の場合は10日間)の有給休暇を「時間単位」で取得できます。

### ■ 子どもサポート休業制度

従来の育児や介護の制度では対象外となっていた、看護・不登校等の付き添い・見守りが必要な18歳までの子がいる従業員に、2年以内の休業、勤務時間の短縮、勤務日数の短縮等を適用することでキャリアの継続を支援します。

### ■ がんまたは不妊治療と職業生活における両立支援制度

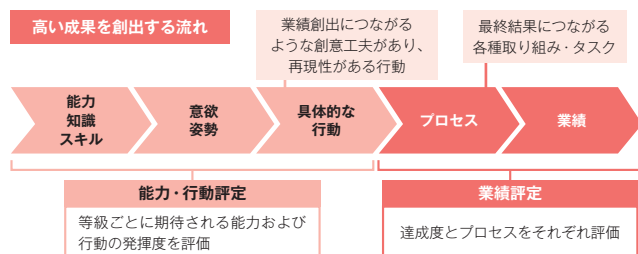
がんまたは不妊治療中の従業員に所定勤務時間や日数の短縮、就業時間変更などの制度を適用し、治療と就労の両立を支援しています。がん以外のその他の病気についても従業員からの相談を受け柔軟に対応しています。

## 多様な働き方の制度拡充

### 公正な評価制度

当社グループでは、公正で納得性の高い人事評価を行うことを重視し、2010年度より本人に評価結果を伝え、強みや改善ポイントについて対話をするフィードバック面談を実施しています。また2021年度には、新人事制度の導入に伴い評価制度も改定しました。一人ひとりの従業員の能力や成果を適切に評価し、モチベーション高く働き続けられる評価と処遇の実施を実現するため、「能力・行動評定」と「業績評定」の2つの観点で評価を実施しています。「能力・行動評定」では、「能力・知識・スキル」「意欲・姿勢」とそれらを通じた「具体的な行動」を評価しています。「業績評定」ではMBO (Management by Objective: 目標管理制度) を用いて最終的な成果につなげるための「プロセス」とその結果である「業績」を評価しています。

#### 評定制度の全体像



新たな評価制度では、定量的な成果に加え、定性的なチャレンジ力や貢献度、発揮した創造性なども評価項目とし、より総合的な視点で各人の実績を評価しています。また、高度な専門性を発揮し組織貢献を果たす「スペシャリスト職」の認定基準や能力基準を定め、目指すべき姿や期待する役割を等級別に明確にしました。さらに評価者会議において複数の目線で評価を議論・精査することで、入社年次や年齢にかかわらず、求められる能力や役割に応じて、各人の実績を公正に評価・反映した報酬や昇格の機会を提供しています。

評定結果については、「能力・行動評定」は昇格、昇給、退職金に反映し、「業績評定」は業績賞与に反映しています。営業部門においてはこれらに加え、個人の業績に基づいた月次の業績手当も支給しています。

2021年度に導入した新評価制度が適正に運用され、従業員の個性と能力が発揮できるよう、全評価者および全被評価者を対象にe-ラーニングも実施し、目標設定と評価、フィードバックに関する理解を深めています。

### 人財に関するリスク管理

#### エンゲージメントにおけるリスク管理

企業理念や行動規範、ビジョンや戦略、従業員の自律、職場風土、コンプライアンスの視点から当社の現状を把握する「ガバナンス意識調査」を国内のグループ全従業員を対象に毎年1回実施し、調査結果をもとに部門での課題抽出と解決を促しています。全社的課題については、全社施策・研修プログラムなどへ反映し、従業員のエンゲージメント向上による人財維持を図っています。2023年度の主な取り組みは以下の通りです。

- (1) 高度な専門性によって組織貢献を果たすスペシャリスト (SP等級) の認定基準や能力基準を定め、目指すべき姿や期待役割を明確にしました。
- (2) 評価者および被評価者別にMBOに関するe-ラーニングを実施しました。仕事を通じた成長を遂げるための目標設定、評定結果の受け止め方や今後へのつなげ方を学びました。相互のコミュニケーションを通じて成長課題を共有することで、より納得性と透明性の高い評定へつなげ、さらなるモチベーションの向上や自己成長と組織の成果創出を目指しています。

#### ガバナンス意識調査の結果

「ガバナンス意識調査」では、「職場風土」の項目の一つに「人財育成」があります。この項目では、評価が明確であるか、充実した面談ができているか、タイムリーなフィードバックなどにより人財を育成する風土があるかを測定しています。一例では、「人財育成」スコアが、積水ハウスの支店において、2010年度の71.1ポイントから2023年度の77.9ポイントに増加しており、公正な評価制度の機能が着実に向上していることが表れています。

#### ガバナンス意識調査の「人財育成」スコアの推移

(年度)

	単位	2010	2023
積水ハウス 支店 スコア	ポイント	71.1	77.9

→ P.227 ガバナンス意識調査

## 多様な働き方の推進

## 心理的安全性の高い職場風土づくり

## 心理的安全性の高い職場風土を実現するキャリア面談

多様な働き方を推進するためには、信頼関係に基づく安心安全な職場風土の醸成が必要です。当社グループでは、上司とメンバーの信頼関係を重視しています。その思いは人事施策にも表しており、年に5回、キャリア面談を実施しています。

当社グループのキャリア面談は、従業員の声を大切にするアプローチを特徴としています。この形式では、従業員が自らの視点に基づく課題や自身の強み、能力発揮したことや目標を率直に表現し、上司はそれらを丁寧に聴き切り、受け止めることが求められています。これにより、トップダウンの業務進捗確認ではなく、従業員が自己表現の機会を通じて自身の目標や志向を明確にし、キャリアプランを共有することができます。また、上司は従業員の意見や想いを真摯に受け止め、一人ひとりを深く把握したうえで適切なアドバイスや問いかけを行い、行動変容や成長を促しています。上司と従業員がオープンな対話ができるキャリア面談は、信頼関係の構築やコミュニケーションの促進など心理的安全性の高い職場風土の醸成だけでなく、共に問題に取り組む姿勢を持つことでより効果的な解決策を見出し、従業員のエンゲージメント向上および組織全体のパフォーマンス向上にも貢献しています。

当社グループでは、キャリア面談を実施する上司およびメンバーを対象としたアンケート調査を半期に一度実施しています。分析した調査結果は、キャリア面談に臨む際のコツやヒントとともに従業員に共有しています。

2023年度下期は、面談満足度が10点中7.2点となり上期より0.2点上昇しました。また、キャリア面談を通じて「上司が自分の話を聴きとってくれた」と感じたメンバーは43.6%（上期比+4.1%）、「上司は自分の良いところを承認してくれた」と感じるメンバーは37.6%（上期比+3.8%）でした。

上司には、コーチングや傾聴スキルなどを学ぶ機会を提供し、面談スキルを向上することで、メンバーとのより充実したコミュニケーションや信頼関係の構築を図っています。

## 対等なコミュニケーションを実現するESG対話

当社グループでは、ESGを「自分事」として捉えるための取り組みとして、2020年10月よりESG対話を実施しています。役職や雇用形態にかかわらず、4～5人のグループで、自ら選択したテーマに沿って対話を行います。

ESG対話では、「議論」するのではなく「対話」することを大切にしています。一つのテーマに対し、意見の対立や議論に陥るのではなく、異なる立場や視点を尊重し合い、肯定的に受け止めることで、共通の目標や価値観に基づいた対話が実施されています。互いの意見を傾聴するというスタンスが確保されているため、穏やかな雰囲気の中で、従業員は自らの感じたことを、安心して自分の言葉で率直に伝えることができます。

また、対話での「気づき」を通じて一人ひとりが自律的に行動することを目的に、従業員が自ら関心を持つテーマを提案し、そのテーマに関する対話を主導することが奨励されています。これらの取り組みにより、従業員が自己表現しやすい環境づくりを通じた心理的安全性の高い職場風土の醸成を推進しています。

## ダイバーシティマネジメントの推進

多様な働き方が可能な職場環境を形成するには、リーダーの役割が大きいと考え、2015年から2021年まで育児者とその上司を対象とした「仕事と育児の両立いきいきフォーラム」を開催しました。2022年からは、全リーダー（一次評価者\*1）を対象とした「ダイバーシティマネジメントフォーラム」へ刷新しました。育児に限らず、介護や治療など多様化している従業員の事情に寄り添い、柔軟な働き方を推奨し、メンバーの両立と活躍を推進できるリーダーを育成する研修です。多様な人財を活かすことができるリーダーの育成を行うことで、心理的安全性のある職場形成につなげています。

\*1 両立のための柔軟な働き方をまず相談する上司

## 幸せ度調査を活用した効果検証

年に一度、全従業員を対象に実施している幸せ度調査の「職場の幸せ力」には、「職場オススメ度」「信頼関係のある職場の雰囲気」「安心安全な風土」が含まれており、当該指標により多様な働き方の推進の進捗や成果も検証しています。

## 幸せ度調査「職場の幸せ力」\*2 (年度)

	集計範囲	単位	2021	2022	2023
職場の幸せ力	*2	ポイント	66.19	66.37	66.59

→ 集計範囲については、こちら(P.94の内容が別ウィンドウで開きます)  
\*2 ◇4から湧池組およびその国内連結子会社を除く

## 幸せの基盤づくり

## 家族の幸せ支援

## 男性育児休業制度

当社グループでは、3歳未満の子を持つ男性従業員を対象に、1ヵ月以上の育児休業取得を推奨する男性育児休業制度の運用を2018年9月に開始しました\*1。性別を問わず、最初の1ヵ月は有給とすることで、従業員とその家族の経済的不安を解消。家庭の事情などに合わせ、子どもが3歳になるまでに最大で4回に分割して取得することもできます。これにより、出産直後のサポートはもちろん、母親の仕事復帰時の慣らし保育期間に合わせて父親が育児休業を取得するなどさまざまな取得パターンが可能となっています。

積水ハウスでは、男性育児休業制度の本格運用を開始した2019年2月から2024年1月までに、子が3歳の誕生日(取得期限)を迎えた男性従業員1,933人全員が1ヵ月以上の育児休業を取得しており、取得率100%を2019年度以降継続。2021年4月以降は、グループ会社でも100%の男性育児取得率を継続しています。また、男性育児に対する「育児取得者の配偶者満足度」は96.8%\*2と高く、家族の幸せにつながる制度となっています。

\*1 日本における育児休業制度では、原則として子が1歳に達するまでの1年間は休業が可能となっており、この間、育児休業給付金が支給されます。当社では、子が3歳に達するまで休業が可能で、最初の1ヵ月は有給としています。

\*2 取得後アンケート パートナー回答より

## 男性育児休業取得率・平均取得日数

(年度)

	集計範囲	単位	2021	2022	2023
男性育児休業取得率*3	*3	%	100	100	100
平均取得日数	◇1	日	31.08	31.18	32.32

→ 集計範囲については、こちら(P.94の内容が別ウィンドウで開きます)

\*3 2021年度までは◇1、2022年度より◇2

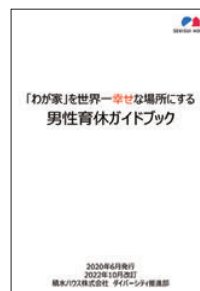
## 制度の拡充

2021年4月からは、より柔軟な取得が可能な「出生時育児休業」の運用を開始しました。取得後アンケートのパートナーの意見として「必要な時に必要なだけ育休を取ってほしい」という要望が多かったこと、および、母体にとって心身ともに負担が大きく、「産後うつ」発症のリスクも高い産後8週間に夫が寄り添うことの大切さを対象従業員に周知し、寄り添いに対応しやすくなるよう、産後8週間は分割回数にかかわらず1日単位で自由に取得できる制度を拡充し、より柔軟な育児休業の取得を可能としています。

## 継続的な啓発

男性育児休業取得促進向け、イントラネットで取得事例として本人・家族・上司のコメントを紹介。2020年には男性育休に関する情報を取りまとめた「男性育休ガイドブック」を発行しました。さらに、2015年から毎年開催した仕事と育児の両立について考える「仕事と育児の両立いきいきフォーラム」では、育児中の女性従業員とその上司に加え、2018年より育児中の男性も参加対象としました。2022年からは全リーダー(一次評価者\*4)を対象とした「ダイバーシティマネジメントフォーラム」へ刷新し、育児に限らず、介護や治療などとの両立も含め、誰もが活躍できる職場形成を目指しています。

\*4 両立のための柔軟な働き方をまず相談する上司



## 家族ミーティングシート

当社グループでは、育児休業の取得の目的や取得時期、育児・家事の分担や、家族の在り方などについて、家族で十分なコミュニケーションが図れるよう「家族ミーティングシート」を独自に作成し、育休の質の向上を目指しています。当社グループ従業員だけでなくどなたでもご利用いただけるよう、当社ウェブサイトにも掲載しています。



## 男性育休取得計画書

育児休業取得者は、職場でのコミュニケーションツール「男性育休取得計画書」も作成し、家族ミーティングシートで決めた取得期間の、業務の引継ぎを上司とともに調整します。また、パートナーの署名欄も設け、本人・上司・家族の3者が合意し、承認・期待している育休の証明としても活用しています。

## 社会との取り組み

当社は、2019年に、9月19日を「育休を考える日」として記念日制定し、毎年9月19日に、産官学で男性育児休業を考える「男性育休フォーラム」を開催しています。併せて「男性育休白書」も毎年発行し、男性の育児休業が当たり前になる社会を目指しています。2022年開催の4回目からは、「日本でも男性育児休業を当たり前にする」というビジョンにご賛同いただける企業・団体を募り、2023年開催の5回目には119の企業・団体に賛同いただくとともに、男性育休についての情報発信を行いました。男性育児休業の促進は、女性活躍推進や少子化などの社会課題の解決にもつながると考えています。

☑ 日本でも男性の育児休業取得が当たり前になる社会へ(IKUKYU.PJT)



幸せの基盤づくり

# 健康づくり支援

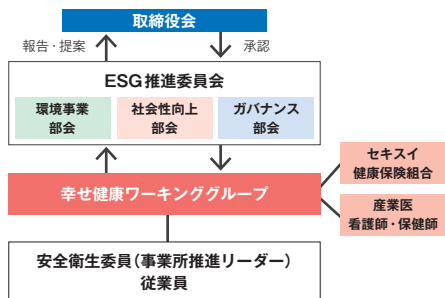
## 幸せ健康経営

当社グループでは、従業員の身体的な健康だけでなく、心理的な健康やつながりも追求し、従業員が職場や日々の生活の中で幸せを感じ、充実した生活を送ることを目指す「幸せ健康経営」を推進しています。

幸せ健康経営の推進にあたっては、取締役会傘下のESG推進委員会で承認された年度目標や計画に基づいて取り組みを進めています。全社方針の策定や各施策の推進、効果の検証は、人事総務部、ダイバーシティ推進部などの当社関係部署による幸せ健康ワーキンググループが、健康保険組合、外部アドバイザーなどと連携して行い、各事業所との連携強化や全従業員への周知・浸透を図っています。

当社グループでは、2020年以降、日本健康会議が認定する「健康経営優良法人(ホワイト500)」に5年連続選定されています。

### 推進体制



## 幸せ健康経営における目標と進捗

当社グループ従業員の健康診断結果をもとに、生活習慣病の予防を喫緊の健康課題と認識し、運動、食事、睡眠、喫煙率などを指標とした生活習慣の改善を促進しています。また、心の健康を保ち幸せ度を高めるため、メンタルヘルスの改善に向けた取り組みや主観的健康観を指標として定め、幸せづくりの推進に活用しています。

心身の幸せと健康を実現するため、①生活習慣病リスク保有者の低減、②喫煙率の低下、③従業員・職場の幸せ度向上、④プレゼンティーズムの改善、⑤メンタル不調の予防を5つの目標として設定。また、定期健康診断2次健診受診率や1人当たりの月平均総労働時間も指標として定めています。

(年度)

指標	単位	2021	2022	2023
肥満リスク保有率① <sup>*1</sup>	%	38.1	37.9	37.0
喫煙率② <sup>*1</sup>		24.0	23.9	22.8
「幸福度診断 Well-Being Circle」総合値③ <sup>*2</sup>	ポイント	65.75	65.86	65.98
プレゼンティーズム(生産性)④ <sup>*1</sup>	%	106	106	106
メンタルヘルス不調による欠勤者率⑤ <sup>*1</sup>		0.79	0.86	0.97
定期健康診断2次健診受診率 <sup>*3</sup>		97.8	98.7	88.1
1人当たりの月平均総労働時間 <sup>*4</sup>	時間	177.64	170.73	169.58
主観的健康観 <sup>*2</sup> (一般平均との差)	ポイント	+1.12	+0.84	+0.72

→ 集計範囲については、こちら(P.94)の内容が別ウィンドウで開きます)

<sup>\*1</sup> ◇1

<sup>\*2</sup> ◇4から鴻池組とその子会社を除く

<sup>\*3</sup> 2022年度までは積水ハウス単体の営業部門のみ、2023年度より積水ハウス単体

<sup>\*4</sup> 積水ハウス(株)、積水ハウス不動産グループ、積水ハウスリフォーム(株)

## 主な取り組み

当社グループでは、2021年6月に従業員の有志で構成される「健康プロジェクト」を立ち上げ、従業員の幸せや健康づくりを支援する取り組みとして「幸せ健康チャレンジ6」を開始しました。AIによる健診結果活用サービスや幸せ度調査を活用し、従業員が自らの課題に基づいた「My幸せ健康宣言」を登録。経営層も含め、2024年3月末までに21,852人が登録しています。さらに、6つの分野から自身が選択した活動に主体的に取り組めるよう、セミナーやイベントなどを定期的に行い、幸せや健康に対する意識や改善意欲の向上を図っています。2022年2月以降、50回のセミナーを開催し、延べ17,959人が参加しています。(2023年度末時点)

また、2019年2月よりウォーキングチャレンジを実施。定期的な運動を通じた健康的な生活習慣の促進を目的とした取り組みです。2023年度は21,163人が参加し、1日当たりの平均歩数は6,652歩となり、健康意識の向上のみならず、社員同士の交流やチームワーク強化にもつながっています。これらの取り組みは、2023年8月より幸せ健康ワーキンググループが主体となり推進しています。

### 幸せ健康チャレンジ6

<b>【適度な運動】</b> コツコツ私の運動チャレンジ	<b>【バランスの良い食事】</b> 毎食バランスチャレンジ	<b>【適度な飲酒】</b> 百葉の長チャレンジ	<b>ウォーキングチャレンジ</b> 参加者 <b>21,163人</b> (前年比 + 347人) 平均歩数 <b>6,652歩</b> (前年比 + 52歩)
<b>【質の良い睡眠】</b> ぐっすり(グッドスリープ)チャレンジ	<b>【禁煙】</b> 卒煙チャレンジ	<b>【ココロあわせ】</b> ココロにここチャレンジ	



## 幸せの基盤づくり

## 幸せ度調査の継続

## 幸せ度調査

従業員一人ひとりが幸せを追求するため、当社グループでは、2020年11月より全従業員を対象とした幸せ度調査を実施しています。幸福経営学の第一人者である慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授／武蔵野大学ウェルビーイング学部長・教授の前野隆司氏の監修により、日本企業で初めて従業員と職場の幸せを多面的に計測し分析しています。

幸せ度調査は、個人の幸せを測る「幸福度診断 Well-Being Circle」(72問)と、職場の幸せを測る「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」(42問)のアンケートで構成され、結果を「幸福度診断 Well-Being Circle」は11カテゴリ・34項目、「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」は2カテゴリ・14項目で定量的に計測しています。幸せを「見える化」することで、従業員一人ひとりの幸せを追求していくための具体策につなげています。

2020年度からの4回の調査結果において、当社の従業員の「幸福度診断 Well-Being Circle」総合値は一般平均より毎年高く、4年連続増加の傾向にあります。2023年度の総合値は、一般平均より3.06ポイント高い、65.98ポイントでした。

## 幸福度診断 Well-Being Circle 総合値(ポイント)

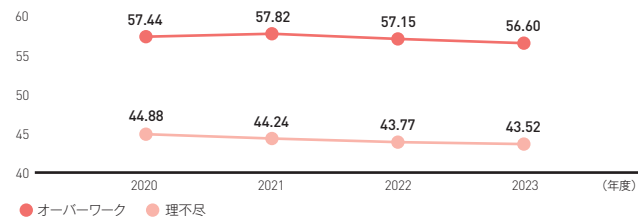


2023年度の調査によると、一般平均に比べ特に高いカテゴリは「Well-Being」と「ありがとう力」でした。「ありがとう力」の高さからは、企業理念の根本哲学である「人間愛」が浸透していると読み取れます。項目別では「職場オススメ度」が一般平均より極めて高く、職場や自社の製品・サービスに自信を持っていることが表れています。創発型表彰制度「SHIP」のパフォーマンス部門で、優れた取り組みや事業改革、新商品開発などの社内共有により、自社の製品やサービスの実績に対する従業員の理解が深まった効果であると考えています。

また、2022年度からの課題である「オーバーワーク」および、オーバーワークと相関が高い「理不尽」は、一人ひとりとのコミュニケーションを軸とするESG対話やキャリア面談の継続に加え、対話や面談の研修実施により改善傾向にあります\*1。

\*1「オーバーワーク」との相関が高い項目は、労働時間より「理不尽」であることが調査結果からも分かっており、はたらく人の不幸せ診断結果によるため、数値が低いほど良いとされています。

## オーバーワークと理不尽の推移(ポイント)



Well-Being  
60.69  
一般比 +4.71

ありがとう力  
67.81  
一般比 +3.57

2023年度の調査では、当社グループの人財価値の向上における重要施策である「従業員の自律」に関する追加質問も行いました。その結果、当社グループにおける「従業員の自律」と「幸せ」には高い相関関係があることが明らかになりました。

## 幸せ度調査を活用した取り組み

## ■ 幸せ度調査の見える化

個人の幸せ度調査の結果は本人にのみ、グループ全体および所属事業所の結果は全従業員に対しイントラネットで共有しています。従業員一人ひとりが自身や職場の幸せについて向き合い、経年比較や幸せ度調査の結果をもとにグループで対話をする取り組みも実施しています。

## ■ 幸せ度についての対話

一人ひとりの従業員が自身や職場の幸せに向き合い、幸せ度調査結果をもとに4～5人のスモールグループでの対話も実施しています。2023年度は15,756人の従業員がESG対話を通じて幸せをテーマに対話を実施しました。

## ■ 支店での取り組み

支店長による強い想いのもと、2020年11月から研修やワークショップを継続的に実施している支店があります。幸せを構成する4つの因子の一つである「ありがとう！」因子(つながりと感謝)に着目し、従業員同士で賞賛を送り合うプラットフォームを利用し、従業員と職場の幸せ度を高めています。また、幸せ度が高い事業所や幸せ度が伸びた事業所での取り組みをイントラネットでも共有しています。

ベクトルの一致

# 企業理念と戦略を浸透させるリーダー育成

## リーダーパイプラインの構築

当社グループでは、企業理念と戦略を浸透させるリーダー育成に重点を置き、変化対応力・変化創造力・イノベーション思考を兼ね備えた将来のリーダーを育成する取り組みを実施しています。

### SHINE! Challenge Program

35歳以下の若手を対象に、将来のビジネスリーダー候補者を育成する「SHINE! Challenge Program」(「Sekisui House Innovators and Entrepreneurs Challenge Program」の略称)を2019年10月より実施しています。2023年度までに60人が受講を修了し、2023年度の第5期は、新たに18人がリーダー候補者として選抜され、約9カ月のプログラムを通じてリーダーシップのスキルや能力、課題設定やプロジェクト設計などの専門プログラムを学んでいます。このプログラムにより、従業員がビジネスリーダーとしての資質を磨く機会を提供し、リーダーパイプラインの構築を促進しています。

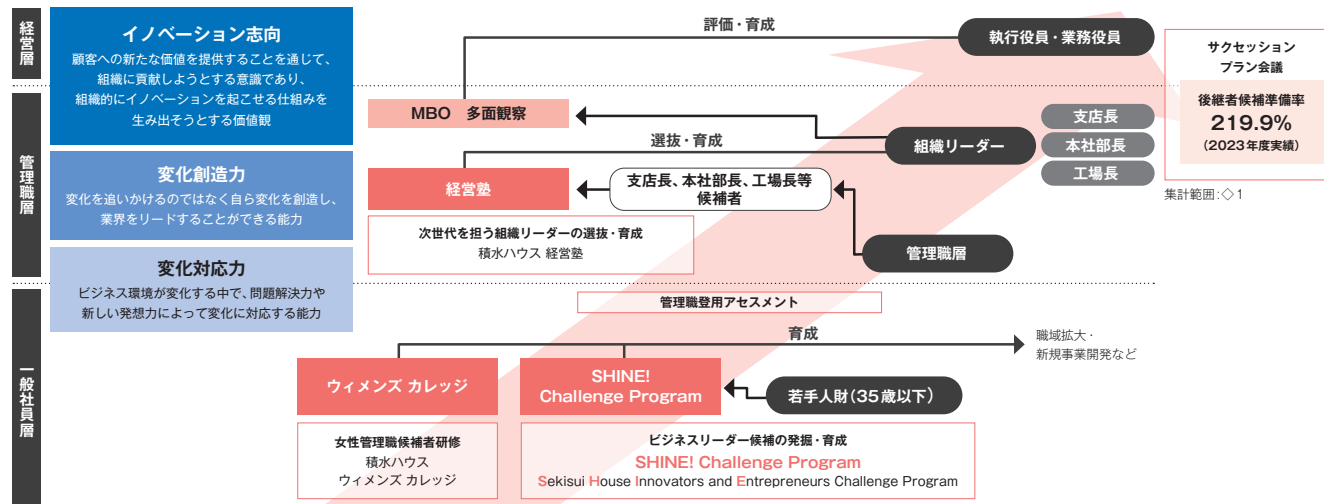
### 経営塾

重要なポジションや役職の後継者を育成するためのプログラムとして、2018年から「経営塾」を実施しています。将来の経営層候補者を特定し、見識、人格、マネジメント力、リーダーシップなどのスキルや経験を習得する機会を提供しています。受講生は、全10回の講義やアセスメント、経営陣へのプレゼンテーションを通じて、組織経営の方向性を自ら考え出す経験を積み重ねています。2023年度には5期目を迎え、これまでに184人が受講しました。

## 経営力強化に向けた取り組み

マネジメント層を対象としたさまざまな研修も実施しています。新任マネージャーを対象とした研修では、リスクマネジメント編、キャリア面談トレーニング編、評定トレーニング編、問題解決強化編に分け、ノウハウやスキル習得を促進しています。組織活性化や、各支店・チームにおける経営力と人材育成力の強化へ向けたインテグリティ・マネジメント研修なども新任支店長や職責者を対象に実施しています。

## 次世代のビジネスリーダーを育成するリーダーパイプライン



## サクセッションプラン

2021年からは執行役員、業務役員およびキーポジションの後継者候補を挙げ、全社のかつ多様な視点で透明度の高い議論を行うサクセッションプラン会議を実施しています。候補者全員の個別育成計画を立案し、定期的な進捗確認により、リーダーパイプラインのさらなる充実に努め、後継者候補準備率\*1をモニタリングしています。2023年には一部のグループ会社にも展開しています。

\*1 後継者候補準備率=(後継者プールにいる人数÷リーダーのポジション数)×100

ベクトルの一致

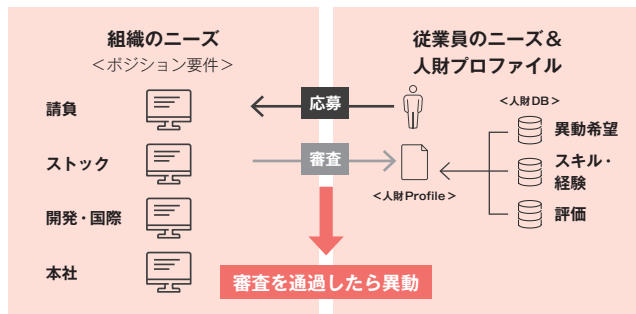
# 戦略に応じた人員確保と適正配置

## 事業戦略に合わせた人財の確保・育成・管理

今後のビジネスの見通しをもとに、人員に関する各種データを踏まえた戦略的な採用計画を立案・実行しています。また、将来的なビジネス推進において必要となる人財(例: DX人財など)については、社内外のバイプライン情報を整理し、人事部門からビジネスサイドに提案する体制を目指しています。

2021年2月に、従業員一人ひとりの想いやスキルレベルをリアルタイムで見える化できる「タレントマネジメントシステム」を導入しました。異動や育成に関しては、タレントマネジメントシステム上で組織長が組織の状況をひと目で確認できるダッシュボードを構築し、意思決定に役立つデータ環境を整備しました。グループ会社でも共通のシステムを導入したことにより27,000人を超える人事情報の一元管理が可能となり、グループ人財の能力最大化に寄与しています。

### 人財公募における人財データ活用例



## 人財公募制度

従業員の意欲にもとづくキャリア実現を支援するため、2022年9月に人財公募制度を刷新しました。グループ会社も含めた幅広いポジションを配属先対象とし、従業員が自らの意思で応募し、選考を経て異動を実現する制度です。従業員に自身の能力を積極的に発揮できる環境を提供し、自律的なキャリア形成を促すこと、また経営環境および事業戦略、組織構造の変化に柔軟に対応するため、グループ全体で適所適材の実現を目指しています。

人財公募時には、社内イントラネットで募集案件について求める人財や必要なスキルを明示し、さらに事務局から従業員宛にメールを配信して広く周知をしています。また、社内のイントラネットの各部ホームページから、従業員がグループ各社や本社各部の業務内容にいつでもアクセスできる環境を設定しています。

2023年度は、26件の募集に対し294人が応募し、58人が社内異動を実現しました。

人財公募制度 応募者数・社内異動者数 (年度)

	集計範囲	単位	2021	2022	2023
応募者数			—(制度なし)	81	294
社内異動者数	*1	人	—(制度なし)	12	58

→ 集計範囲については、こちら(P.94)の内容が別ウィンドウで開きます

\*1 ◇4から鴻池組およびその国内連結子会社を除く

## 人財情報の一元管理と活用

従業員の自律的なキャリア形成の支援やリーダーバイプラインの強化のため、人財情報をタレントマネジメントシステムで一元管理しています。人事評価、キャリア希望、多面観察、外部アセスメントの結果に加え、キャリア面談記録や保有スキル等の情報を格納し、サクセッションプランや役員・職責者登用の人財会議で活用するとともに、経営・管理職層がデータに基づく意思決定を実施できる環境を整備しました。新卒採用においては、優績従業員の人財要件を分析・抽出し、その要件に合致する人財を見極めて採用することで、ポテンシャルの高い人財の確保につなげています。また、入社後の選抜研修においても、適性検査等の多様な人財データを用いて人選を行っています。

### 人財情報の一元管理と活用

