

大成建設株式会社

建設業

大企業

全社をあげて女性社員と外国人社員の育成を支援、 管理職の意識改革を徹底して活躍の場の拡大を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 優秀な女性社員の潜在能力を活かし職域拡大を図る
- グローバルな大規模プロジェクトを牽引する外国人社員育成の必要性

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 経営トップの強い推進力と人材育成専門組織の立上げ
- 管理職を基点とした意識啓発とマネジメント変革
- 女性社員の営業や建設現場への職域拡大を全社的に支援
- 中核的グローバル人材の積極育成

ダイバーシティ経営による成果

- 女性管理職の活躍によるモチベーション喚起と、公共工事入札での優位性獲得
- 海外での大規模プロジェクトを可能にする人材育成の成果

Data

■企業概要

会社設立年	1917年	資本金	112,448百万円
本社所在地	東京都新宿区西新宿1丁目25番1号 新宿センタービル		
事業概要	国内外における建築・土木の設計・施工、環境、エンジニアリング、原子力、都市開発		
売上高	1,196,176百万円 (2014年3月期)		

■従業員の状況

連結 or 単体/時期	単体 (2014年3月現在)
総従業員数	9,169人 (うち非正規 1196人)
属性ごとの人数等	【女性】 1,540人 (うち非正規 296人)、女性管理職比率 0.6% 【外国人】 41人 (うち非正規 16人)
正規従業員の平均勤続年数	19.1年 (男性 19.1年、女性 18.9年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

優秀な女性社員の潜在能力を活かし職域拡大を図る

大成建設株式会社(以下「同社」)は、1873年の創業以来、高度な技術力を用いて、建築工事、土木工事、その他建設工事全般に関する企画、マネジメントなど、建設に係る多くのプロジェクトを手掛けてきた。

同社の女性活躍推進に係る取組は、1990年代初頭まで遡る。当時、バブル景気に沸く中で人材不足が顕著となり、“男性と同等に働ける”優秀な女性を積極的に登用した。バブル崩壊にともない、女性の登用も一時期下火となったが、2000年頃からは、技術系的女子学生が建設業への就職を視野に入れ始めたことから優秀な女子学生からの応募が増加した。こうした状況を契機に、同社では日本社会の今後の少子化と労働力人口の減少を見越し、より優秀な人材を確保すべく女子学生の積極的な採用に舵を切り始めた。

2003年には女性総合職を初めて採用、それまで女性社員は設計部門や技術研究所など“個人の能力”で勝負できる領域で活躍してきたが、新卒の女性総合職の活躍を促すためには、従来女性社員が配属されたことのなかった営業部門や現場への職域拡大を図り、活躍の場を増やすことが不可欠であった。

2006年、女性活躍推進を重要な経営課題とする意思決定が経営層によりなされ、翌2007年、人事部内に「女性活躍推進室」を発足させ、同室が中心となり、諸制度の整備や啓発活動について本格的に取り組むこととなった(後述)。

グローバルな大規模プロジェクトを牽引する外国人社員育成の必要性

人材に関しては、女性だけでなく、国外のプロジェクトにおける外国人の活躍推進についても大きな課題が生じていた。海外ではトルコのボスポラス海峡横断鉄道トンネルやカタールの新ドーハ国際空港ターミナルビルなどの大規模プロジェクトが相次いでおり、そのような現場を統括する優秀なグローバル人材の確保が急務となってきた。

これまでは同社として外国人採用を特に積極的に行ってきたわけではなく、プロジェクトでその都度契約する

有能な人材とともに仕事をする方法をとっていたが、前述のような状況を受けて、自社としてグローバルに活躍できる外国人社員を育成していく必要に迫られていた。

そこで、近年、国内外での活躍を期待する人材として、新たに日本で学ぶ外国人留学生の採用を本格化させている。日本国内の現場で施工管理を学び、いずれは海外大規模プロジェクトを牽引する人材となるべく育成を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

経営トップの強い推進力と人材育成専門組織の立上げ

2007年に現社長が就任して以降、女性活躍推進の流れが加速化している。前述のとおり、「女性活躍推進室」という専任部署を立ち上げ、ダイバーシティ推進を強力に推し進める体制としたほか、折に触れ、経営幹部に女性の登用を促している。

当初、この推進室は両立支援制度の整備や意識啓発に主眼を置き、主に女性社員向けの活動を行っていたが、これらの支援制度の整備を含め女性活躍推進については男性社員の理解なしには進まないことから、2010年からは、意識的に男性社員を巻き込んだ取組となるよう、例えば、男性社員向けの育児支援として、育児休業取得の促進や実際に取得した男性社員の座談会の開催、子どもを持つ男性社員だけを集めた働き方に関する研修など、バラエティに富んだ啓発活動を行っている。また、女性社員のパートナーを招いて、女性社員が同社で働き続けることの意義について理解を促すセミナーなども開催しており、女性社員の活躍を支える意識を醸成している。

その後、2011年には人材育成を担当していた部署と合併し、全社的な人材の育成・活躍支援を目的とした「人材いきいき推進室」を立ち上げ、外国人や障がい者の活躍についても担当することとなった。この組織改編により、新卒者の採用・入社から退職までの長期的なスパンを見ながら社員個々人のキャリア構築と女性・外国人・障がい者など多様な社員の活躍推進を両輪で進めていくことが可能になっている。

また、女性や外国人の活躍など人材戦略全般については社長室の経営企画部が所管しており、多部門にわたる取組を集約し、毎回の経営会議などで進捗状況などを公表している。経営に携わる部署が人材活用の全体像を把

握ることによって、経営課題として女性や外国人の活躍推進を促ることが可能になっている。

管理職を基点とした意識啓発とマネジメント変革

近年では、管理職を対象としたマネジメント研修に一層力点を置いており、これまであまり接してこなかった女性や外国人の部下と一緒に仕事をするうえでの注意点などを、可能な限り具体的な事例をあげながら説明し、指導する機会を設けている。また、それらのノウハウを取りまとめたガイドブックを独自編集し、管理職に配布している。

例えば、外国人社員とのコミュニケーションについては、外国人社員と管理職の双方に事前にアンケートを実施し、その双方の考え方のギャップを1つずつ丁寧に説明している。「人前で叱ることは人格否定と捉えられるため、個別に感情的にならずに指導する」「『いいです』などイントネーション次第でイエスともノーとも取れる単語の使用は極力避ける」といった日常行動のレベルでの注意点から、「外国人社員は『一人前になるまでの年数』を日本人上司より短めに捉えている」ことを示す調査結果なども提示している。

価値観やバックグラウンドの異なる人材をマネジメントするにあたっては、育成や評価の方法を明確化しなければ組織の統制が取れなくなってしまう。そこで、その現実を管理職に認識してもらうため、研修を通して「管理職に求められる役割そのものが従来とは変化しており、部下に対して業務目標を説得性をもって提示するなどリーダーとして振舞う必要がある」といった啓発活動を行っている。また、直属に女性の部下を持つ上司だけを集めた研修では、「ロールモデルのいない女性社員を導いて管理職にまで育て上げるキーマンはあなたたちだ」というメッセージを明確に発している。

こうして、管理職の役割自体を再定義し、具体的な場面でのコミュニケーション法などを丁寧に指し示すことで、現場でのコミュニケーションも活発化し、業務遂行が円滑化するだけでなく職場自体が活性化する効果も生まれている。

女性社員の営業や建設現場への職域拡大を全社的に支援

従来から一般職で採用された女性社員が総合職、専任職へと職種転換する事例は珍しくはなかったが、「女性活

躍推進室」新設と同時期の2007年頃から、女性の職域拡大が本格的に進められることとなった。全女性社員の3分の1程度を対象に人事としてヒアリングを実施し、仕事やキャリアについて聞き取りを行ったところ、男性社員が想像する以上にモチベーション高く業務に向き合っている傾向が明らかになった。

まず営業については、それまで事務職として営業補佐の業務を担当していた女性社員を対象に、営業職への転換希望者を公募した。試験と面接を経て、初年度には5名の女性営業職が誕生、新人の営業向け研修を社内で綿密に実施し、OJTを経て一人前の営業職として活躍をしている。同社の女性営業職は顧客に断られても簡単には引き下がらず粘り強く交渉を進め、調整や契約を成功させるといった成功事例も上がってきている。

また、建設現場においても積極的に女性の登用を進めている。当初は、現場に女性を配属するのは体力的に難しいのではといった反対意見もあったが、それでも環境整備をして女性を受け入れていく体制を整えない限り、現状のままではいずれ立ち行かなくなるとして、まずは、ハード面から整備を進めた。現場に女性用のトイレやロッカールームを整備し、シャワールームも設置した。また、従来では難しいとされていた建設現場においても女性社員がこれだけの活躍を見せているといった活躍事例を全社的に発信、共有している。業界団体の女性活躍推進の動きの中で実施されている日本建設業連合会の「なでしこ工事チーム」の登録認定の第1号から第3号を同社が取得するなど、同業他社に先んじて女性社員の現場での活躍を実現しており、他の「なでしこ工事チーム」とのネットワークも構築されている。同社は、建設業界の中でも女性活躍促進の機運を高める存在となっている。

中核的グローバル人材の積極育成

2014年、同社が会長を務める「ベトナム建設人材育成推進協議会」（ゼネコンや専門工事業者で設立）のモデル事業において、外国人技能実習制度で来日したベトナム人実習生を、同社の現場で受け入れることとした。この背景には、ベトナムの建設人材の育成への協力という国際貢献と、今後の同国での事業展開が視野にあり、東京と北海道の計3か所の現場での試験的な受け入れを行っている。

このモデル現場に、同社の若手ベトナム人社員を配置し、メディア取材時の翻訳・通訳を含め、実習生の全般的なフォローを実施している。ベトナム人社員自身がま



▲現場で活躍する女性社員の様子

だ研修期間中ではあるものの、通常の業務をこなしながら実習生のサポートを行うことで、現場を監督する視点を習得しながら架け橋としての役割を果たしている。この経験を経て、自身の成長とともに現場で外国人の作業員を束ねる人材として、今後グローバルに活躍してもらうことを期待している。また、同社ではこのモデル事業を通じ、今後、業界として実習生を受け入れる際の育成方法やコンプライアンス、安全配慮などについて検証を重ねており、さらなるベトナム人建設人材の育成を視野に入れている。

ダイバーシティ経営による 成果

女性管理職の活躍によるモチベーション喚起と、公共工事入札での優位性獲得

女性の職域拡大に係る地道な取組が功を奏し、2009年に設計分野で女性役職者が誕生、各所で顕著な成果を上げている。例えば、1980年代初頭に一般職として入社した女性社員がその後総合職へ登用され、設計部門で経験と実績を積んで2009年に設計室長に就任した。東日本大震災後の復興として携わった女川町の冷凍・冷蔵施設の超短工期のプロジェクトではディレクターとして統率力を発揮し、完成へと漕ぎ着けた。この施設が2013年のグッドデザイン賞（復興デザイン賞）を受賞し社内外から大きな注目を集めたことで、社内の女性社員のロールモデルとなり、周囲のモチベーションの向上にも繋がっ

ている。

また、女性活躍支援の一環として進めてきた両立支援の取組が評価され、厚生労働省から次世代育成支援対策推進法に基づく認定を4度、また均等推進企業として東京労働局長優良賞を受けており、このことが公共工事への入札時に大きな利点ともなっている。建設業界は他業種と比較し、女性活躍推進が進みにくい状況にある中で、自治体発注公共工事への入札参加資格や評価項目に加点されるため、他社に比較して高価格で受注することも可能になっている。これらの実績によって、女性が活躍する職場づくりの機運がさらに高まっている。

海外での大規模プロジェクトを可能にする人材育成の成果

外国人社員が現場に入ることによって、安全性への意識も向上した。ベトナム人には日本人が考える安全への意識や考え方がスムーズに通じないケースもあり、日本人社員だけの現場よりも意識的に安全に配慮する習慣がつけられ、作業所全体の安全意識の向上に繋がっている。

また、ベトナム人技能実習生をマネジメントするための工夫が蓄積され、それらを水平展開することで、より効率的で安全性の高い作業現場とすることが可能になってきた。これらのマネジメントのノウハウを蓄積していくことに加え、実習生として研鑽を積んだベトナム人が帰国後に同社の現場で働くことが期待されており、今後一層のグローバルでの大規模プロジェクトを可能にする戦力の獲得、育成に結び付いている。



▲グッドデザイン賞受賞「冷凍倉庫・冷蔵倉庫【マスカー】」