

株式会社竹中工務店

コアビジネスの転換に際し、活気のある集団への変革を目指す

企業情報			
設立年	1899 年	本社所在地	大阪府大阪市中央区本町4- 1- 13
資本金	50,000 百万円		
売上高	895,330 百万円 (単体：2014 年 12 月期)		
事業概要	建築工事および土木工事に関する請負、設計および監理 他		

従業員の状況（単体：2015年4月期）			
総従業員数	7,486 人（うち正規従業員数 6,789）	正規従業員の平均勤続年数	17.4 年（男性 17.6 年、女性 16.6 年）
属性ごとの人数等	【女性】 1,209 人（うち正規従業員数 1,145 人） 女性管理職比率 2.5%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社竹中工務店（以下「同社」）は 1610 年の創業、1899 年の設立以来「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」という経営理念のもと、成長を遂げてきた。しかし、リーマンショック以降、受注減や労務環境の変化などから閉塞感が漂い、ついに 2012 年に戦後初の営業赤字に転落してしまう。さらに、再雇用されていた団塊世代が二回目の退職を迎え、社内の人材不足も危機的な状況となる。労働力人口、特に建設業への就業者数や土木建築系の学生の減少が進む中、性別や国籍を問わず継続的に優秀かつ多様な人材を確保し、その能力を活用していくことが最重要課題となった。

また、単体の建造物（“作品”）の建設から、総合的な“まちづくり”へとコアビジネスの転換を図っている。今後、従来のビジネスモデルだけでは立ち行かなくなるという危機感の中、更なる成長を見据え足元を固めるにはインターナル・ブランディングが不可欠であった。

その中で、日本人・男性・総合職のみをコア人材とするのでは、ビジネス自体が成立しない状況に陥ることが想定された。中途採用も含め、高い専門性、強い主体性を有する社員による活気のある集団への変革が必須となった。また、限定された職域や職制で縛られた「専任職」（一般職）の潜在能力を活性化することも求められていた。社員の側からボトムアップでものを動かし進めていけるような組織風土へ変わるための工夫や仕掛け、制度整備を実施するとともに、「新規に発生する課題や開発」といった難易度の高い業務についても一般職に機会を与えるなど職域拡大も明示し、事業の拡大・発展を支える組織の変革を指向している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営計画の実現を見据えた中長期的な人材戦略の立案とマネジメント層の意識改革の実践

「人材」が同社の重要な経営課題となったことは、2013 年に人材開発中央委員会を設置し、生産、営業、設計などの部門長がメンバーとなって議論を開始したことに象徴される。従来は、人事室の中で実施していた人材に関するテーマが全社で取り組む課題へと拡張された。ここでは、専門性、グループ経営のための人材、グローバル人材にテーマを定め、教育、トレーニング、キャリアなどを総合的に勘案しながら、社員のキャリアパスを構築する仕組みへ変革を図った。

また、人材配置についても、これまでは全社のローテーションが優先されていたが、事業部トップが自部門の人材の過不足を見ながら、最適な配置を検討するスタイルへ変更された。同社が定める 2025 年のグループ成長戦略である「グループで、グローバルに、まちづくりにかわる」を実現するために、必要な人材のスキル、経験、能力を明確化し、必要に応じて採用・登用・育成していくという、中長期的な視点と短期的な整合を図る人事制度への変革が進められている。

一方で、現場でのマネジメントについても変革を行っている。2013 年度より新しい評価制度を施行し、対話による面談の制度化、役付職への組織・仕事・人材の観点に基づく役割評価を導入している。ライン長の評価項目には人材マネジメント項目として、「メンバー個々に気を配り、目標達成支援、モチベーション維持、メンタルヘルスケアを行うとともに、女性・再雇用者・外国人などの多様な人材を活かす工夫をする（グループリーダー）、グループリーダーを支援する（部門長）」という視点を新たに設定し、管

理職の役割として人材のマネジメントの重要性を明示化した。

さらに、ダイバーシティに関するライン長研修を約 1,200 人のマネジメント層に対して実施している。従来の管理職は、事業の成果に対して責任を負い、部下は“与えられる”ものとの認識であることが多かったが、今後は「仕事と組織、人材」の 3 方向をマネジメントするよう、2013 年から「3WAY マネジメント」の意識改革・方法を具体的に提示することとした。部下をどう活躍させるか、将来的にどのような役割を担わせるか、といった個別具体的なキャリアを考え、サポートするのが上司の役割としている。

一般職女性の新たな役割と可能性を提示するマネジメントのサポート

新たな研修の対象者には、マネジメント層だけでなく、一般職の女性社員も含まれる。同社では 2010 年に人事制度改革を実施した際、多層化・複雑化した職制を整理したが、その際、特に一般職の職域拡大を図っている。2000 年代以降、両立支援制度などにより、女性社員の定着率が大きく上昇したものの、旧来型の補助的役割には変更なく、業務上のキャリアアップやステップアップなども図りにくい状況であった。また、2010 年の人事制度改革により、業務の量や質が急激に変化していったが、本人もマネジメント側も、その急激な変化にはなかなか対応しにくい状況が続いた。

そこで 2015 年から、一般職の女性社員を対象に、エンパワメント研修を開始し、“活躍”のイメージが掴めない社員の意識に働きかけるために、これまでのキャリアの棚卸しからサポートを始めた。改めて自分の組織のミッションを管理職とともに確認し、「自分はこれからどう組織に貢献していくのか」について、行動計画を策定。それに対して、上司は、「上司として何ができるのか」という点にまで踏み込んで、A3 サイズの計画シートを作り上げる仕組みとした。こうして、事業部全員が役職や職制にかかわらず、目標を共有し、それに対して各々が果たす役割や責任、協力の仕方を明確にすることで、組織としてビジネスを進めていくための下地を作っている。

さらに、ダイバーシティの観点から働き方改革も進めている。2014 年 4 月、本社に「ダイバーシティ女性活躍推進グループ」を設立し全国 7 支店との連携で「女性活躍推進担当者会」を組成、全社推進体制の構築を図っている。

その中で、多様な社員の就業継続とキャリア形成、能力発揮を可能とする働きやすい職場環境の実現にはワークライフバランスがベースであると位置付け、2015 年 4 月に本社室・本部長、6 月に役員を対象に「WLB の実現」をテーマとした経営層によるダイバーシティダイアログを実施した。

また、2015 年 8 月よりダイアログの一つとして全社員参加型でのオープンな業務変革推進に向け「働き方（ワークスタイル）変革」提案コンペを実施した。従来、同社ではこうしたボトムアップの提案制度はそれほど多くはなかったが、このコンペの中で若手からも積極的に制度や職場環境、組織風土への改善提案が寄せられている。こうした全社のコミュニケーションも促進しながら、「働き方改革」活動を積極的に展開している。



▲本支店で実施したダイアログの様子

ダイバーシティ経営による成果

上記のような取組によって、一般職女性の職域拡大による成果も少しずつ現れ始めている。例えば、建設現場における女性の労働負荷軽減が課題となる中、疲労軽減ウェア「職人 DARWING」の女性版の開発プロジェクトが始動。そこで、入社 5 年目の調達本部に所属する女性の一般職社員がリーダーとなり、現場監督や作業員、メーカー担当者を含めた 20 人弱の開発プロジェクトを進め、女性向け疲労軽減ウェア「職人 DARWING『小町』」の販売に漕ぎ着けるという成功体験を得ている。従来的一般職が、主に限定されたルーティンの業務を担っていたことに比べ、大きく役割や責任が拡大しているが、そうした経験を全社で共有しながら、女性社員だけではなくそのマネジメント層も的確にサポートすることで、能力や意欲に制限を設けず、個々の社員が活躍できる素地を開拓している。

こうした取組が奏功し、社員意識調査の「内発的ワーク・モチベーション」の項目は 2006 年からの比較で 2014 年には女性は全ての年代で向上、とりわけ 30 歳未満の若手層では 19.5 ポイント上昇する結果となり、仕事へのやりがいや満足度やモチベーションに繋がっている。