

大和ハウス工業株式会社

建設業

大企業

時間、役割、責任、評価など抜本的に働き方を改革、女性の活躍事例を積み上げ「サステナブルな企業」に

企業情報			
設立年	1955 年	本社所在地	大阪府大阪市北区 3 丁目 3 番 5 号
資本金	161,699 百万円		
売上高	1,470,975 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	戸建住宅事業、賃貸住宅事業、マンション事業、流通店舗事業、建築事業、環境エネルギー事業など		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	16,482 人 (うち正規従業員数 14,758 人)	正規従業員の平均勤続年数	13.9 年 (男性 15.0 年、女性 9.4 年)
属性ごとの人数等	【女性】 3,589 人 (うち正規従業員数 2,709 人) 女性管理職比率 2.1%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

大和ハウス工業株式会社（以下「同社」）は 1955 年、「建築の工業化」を企業理念に創業し、60 年にわたり住宅事業を中心に成長してきた。

2000 年代初頭、経営トップが海外で IR 活動を行う中で、外国人投資家から女性の役員登用がないことを痛烈に指摘されたことをきっかけに、グローバルに事業を展開し生活総合産業を標榜するには、男性だけではなく女性が経営やコアビジネスに関わることが不可欠であると認識された。また、今後の労働力不足が懸念される中、さらなる業績拡大のためには継続的な人財確保が必要であり、これまで男性社会であった建築業界においても、性別にかかわらず経営を担う人財の確保が急務とされていた。

同社では 1980 年代初頭より女性総合職を積極的に採用してきたものの、長時間労働などの慣行もある中で、女性に対して、十分な活躍の機会を与えてきたとは言い難い状況にあった。その反省も踏まえ、徹底して女性の職域拡大、活躍の場の拡大を全社で図ることとなった。従来は女性の少なかった職域に女性を配置するとともに、女性比率の高かった部署についても、役割、職制などを見直し、その能力を発揮できる機会を創出していった。

一方、「従来のように長時間労働に依存した働き方のままでは、今後の少子高齢社会の中で斜陽産業となってしまう」という危機感から、持続的な成長の基盤をつくるため慢性的な長時間労働を是正し、一人当たりの生産性を上げていくことに全社を挙げて取り組むこととなった。「長時間働くことで評価される」仕組みから、より効率的に成果を上げる仕組みに転換することで、競争力を高めることが企図された。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「女性はサポート職」との認識を打ち破るための制度、機会、役割の提供で全社の意識改革

同社ではまず 2007 年に、経営トップが女性管理職の育成・強化の方針を社内外に公言し、さらに 2014 年に「2020 年にグループ女性管理職を 500 名にする」という数値目標を掲げた。それを受けて各事業部門で、どのように女性活躍を進めるかを策定し、方針に盛り込んだ。

2007 年には人事部内に女性活躍推進のための専任部署を設置、全社の女性活躍推進についての課題を把握・分析した。そこで、事務職入社的女性社員については、業務改善やジョブローテーションを含む多様な経験を上司がマネジメントすることとし、業務改善活動の内容を支店の業績評価に組み込んで支店全体の賞与支給に反映させる仕組みを構築した。管理職の目標管理において「女性部下に対する積極的な活躍支援や、部下育成を目的とした役割・機会付与」を項目として盛り込み、女性のキャリア促進の支援をマネジメントの重要な要素として位置づけ、人材の能力伸長・活用がマネジメントの役割であることの意識化を推進した。

また、「女性はサポート職」という従来のイメージを払拭するために、グループの女性社員（管理職および候補者層の 200 名超）が集まるフォーラムを実施、オブザーバー参加したグループ会社の社長ら（36 名）に対し、経営に関する提言を行う場を設定している。

さらに、事務職入社的女性社員の専門性向上のため、業務改善活動において企画業務を担当させたり、管理部門での専門研修を実施するなどを通じて、能力開発を促している。

同時に、社内公募で女性社員が自らキャリアパスを開拓していける道を構築するなど戦略的な職域拡大を展開した。従来、公募制は総合職入社男性社員を対象としていたが、入社時のキャリ

アコースにかかわらない公募へと戦略的に転換することで、キャリアパスにおける男女の差をなくすことを目指した。具体的には、アフターサービス部門やロボット事業など、これまで男性のイメージが強かった部門や新規事業において、より積極的に女性社員を対象とした公募を行い、能力と意欲のある人材の登用を実施していった。

長時間勤務が評価される働き方を変革するため、人事部主導の“実力行使”で勤務の短時間化を実現

一方、22 時以降の残業も珍しくないような長時間労働が前提であった働き方についても、本腰を入れて見直し始めた。2014 年の評価制度改定において、それまで、支店の業績評価において主要指標であった「一人あたり利益」のウェイトを減らし、「一人時間あたりの生産性」も評価項目として追加し、過剰労働の削減を支店のマネジメントの責務として明示した。

さらに、評価項目の改訂だけではなく、実態の変革を促すために、人事部が本気で取組を開始した。まず、長時間労働削減に向け厳格な社内基準を設定し、該当する場合は事業所業績評価においてペナルティーを科す制度を導入。また、時間外労働が万一 100 時間を超過した場合には役員面談を必須とすることとしたほか、各支店のロックアウト（事業所施錠）実施の状況を月に 1 回、本社人事部が抜き打ちで確認する仕組みとした。こうして外堀を埋めることで、それまでの「時間は無限」という発想そのものを切り替えるために、現場での創意工夫を促す取組を行った。

これらの結果、2012 年に社員一人あたりの年間所定外労働時間 449 時間（月 39.7 時間）が、2014 年は 422 時間（月 33.2 時間）へ減少、年次有給休暇取得も取組前の 2006 年の 19.0% が、2014 年には 36.2%にまで上昇してきている。

事務職の女性社員の活躍の場の拡張

前述のように、トップからの女性活躍推進の命を受け、各部門が独自に女性社員の活躍の場を模索する取組が開始された。

例えば、アフター点検部門はそれまで技術系の男性が占めていたが、点検員の仕事を再分析したところ、築後 2 年目点検までは、技術的な視点よりも顧客への住宅に関するアドバイスやコミュニケーションが強く求められることが再確認された。とりわけ、同社の顧客は比較的若年層のファミリーが多いこともあり、点検員が女性であることが対応する顧客の安心感にもつながることが期待された。また、働き方の点でも、1 日 2 軒を担当すれば時短勤務も可能になるといった利点も考えられたことから、新たに点検員として女性を配置する案が浮上した。

そこで職種転換制度を戦略的に実施、コミュニケーション力に長けてユーザー視点を有する女性事務職 8 人を指名。当初はその意図がわからず懐疑的であった本人らも、事業部トップが「なぜ女性なのか、“女性点検員”で何をを目指すのか、困ったときには誰にどう聞けばよいか」といった疑問や不安に対し徹底的にコミュニケーションを図り、一つずつ解消していったことで、高いモチベーションをもって新たな職場で活躍し始めている。現在は、全体で 500 人超の部門所属者の中で 30 人ほどの女性点検員が活躍している。

また、本社所属の技術者が商品企画を行う通例に対し、事務職入社的女性社員による業務改善活動から新たな住宅モデル棟の企画が提案される事例も出てきた。例えば富山支店では、共働き

率の高い地元のニーズに合致した理想の住まいを企画し、いわゆる女性視点として主流の「女性が家事のしやすい家」から、「家族が家事シェアできる家」へとコンセプトを転換した。事務職はサポートに留まるケースが大半の中、業務改善プロジェクトを「企画・提案」の機会として活用した事例であり、女性社員が主体的に考え、提案するという初めての動きとしてマネジメントがサポートし、実現に結びつけている。

ダイバーシティ経営による成果

前述の事務職入社女性社員の職域拡大の結果として、各部門でそれぞれに成果が上がり始めている。例えば、女性点検員の育成を開始したアフター点検部門では、顧客から「住宅のお手入れ方法など女性目線のアドバイスが良かった」や「平日の昼間、女性一人の家への男性点検員訪問に不安があったが女性点検員で安心した」など好意的なコメントが寄せられた。また、点検員の対応に関するアンケート調査では、「大変満足」の回答が全国平均で 46.0%のところ、女性点検員は 58.9%と非常に高い結果となった。毎年実施される点検員評価の中で、2015 年にはトップ 10 の中に女性点検員が 4 名も入る快挙となり、業務内容と適性を踏まえたマネジメントが奏功した結果となっている。

また、富山支店の商品企画の例では、共働き率の高い市場において来場者の支持を得て、イベント来場者も通常の約 4 倍と大変な盛況となった。これに自信を得て、次なる企画提案の動きにつながっている。

こうした変化は数字でも表れており、社員意識調査で「当社は女性にとって働きやすい職場だと思いますか」に肯定的な回答をした女性が、2004 年の 19.9%から 2012 年には 50.5%にまで増加した。また、「あなたは当社で何歳まで働きたいですか」には 2008 年で「30 歳代まで」が 30.2%と最も多かったが、2012 年には「定年まで」が 34.6%となるなど、中長期的なキャリアを考える社員が急増している。働き方そのものを変革する会社の本気度を実感した社員らのモチベーションが上がり、同社の目指すグローバルな「生活総合産業」への転換への道筋が立ち始めている。



▲職種転換した女性のアフター点検員が活躍