

# 野村不動産株式会社

不動産業、  
物品賃貸業

大企業

## 女性社員の活躍を阻んでいた職制、風土、マネジメント層の意識を徹底改革、“誇り”をもって働ける組織へ

| 企業情報 |                                        |       |                                |
|------|----------------------------------------|-------|--------------------------------|
| 設立年  | 1957 年                                 | 本社所在地 | 東京都新宿区西新宿 1 丁目 26 番 2 号 新宿野村ビル |
| 資本金  | 2,000 百万円                              |       |                                |
| 売上高  | 409,014 百万円（単体：2015 年 3 月期）            |       |                                |
| 事業概要 | 総合不動産開発（住宅分譲、法人仲介、投資・開発、ビルディング、資産運用事業） |       |                                |

| 従業員の状況（単体：2015年8月期） |                                         |              |                            |
|---------------------|-----------------------------------------|--------------|----------------------------|
| 総従業員数               | 1,707 人(うち正規従業員数 1,194 人)               | 正規従業員の平均勤続年数 | 11.8 年（男性 13.6 年、女性 7.8 年） |
| 属性ごとの人数等            | 【女性】 574 人（うち正規従業員数 161 人） 女性管理職比率 2.9% |              |                            |
| 備考                  | —                                       |              |                            |

### ダイバーシティ経営の背景とねらい

野村不動産株式会社（以下「同社」）は、1957 年に野村證券から独立して設立、ビルの賃貸・管理を主業務として不動産事業を開始した。財閥系の競合他社に比べ、大規模用地の取得などでは後塵を拝することも少なくなかったため、同社では住宅分譲事業に経営資源を集中投下し成長を図ることとなった。2002 年、用地取得や販売体制強化に加え、マンションそのものの差別化により事業拡大を図る狙いのもと、当時の業界では画期的な試みとしてブランド戦略を展開、「野村不動産＝PROUD」として自社商品の開発が開始された。

「PROUD」ブランドの大きな特徴として、販売力強化を目的に、当時主流であった販社への委託を行わず、自社の社員で販売部隊を内製化したことがある。ブランドのイメージや品質を損なわずに顧客に魅力的に訴求していくためには、同社の理念や事業の方向性などを共有したメンバーが自ら販売の現場に立つことが不可欠であった。そこで、有期契約の社員を PROUD メンバーの一員として教育し、より顧客のニーズに沿った営業、提案を実施すべく事業を展開してきた。

しかしながら、PROUD に携わる同じメンバーでありながら、その内実は、総合職、一般職、契約社員、派遣社員など多様な雇用形態や職制の女性社員が混在する状況であり、現場においてはその制度の壁に阻まれて活躍の域が狭められてきた現状があった。実際には、販売の顧客対応から事務手続き、顧客の声を拾って次の開発に繋げるアイデア出しなど、積極的に女性が担ってきたものの、一般職や契約社員にはそもそもキャリアアップが望めない環境にあった。

その現場のノウハウやスキルを有効に活用しない限り、競争力が落ちることは自明であると危機感を抱いた住宅事業部のトップらが改革を決断。製販一体のビジネスモデルを強化するためには、

顧客接点を有する現場での豊富な経験や知識を有する社員の発想や工夫を戦略的に活用していくことが必須であるとの認識のもと、制度の壁を取り払い、やる気のある社員に活躍の場を提供し、正当に評価していく仕組みの検討、導入が開始された。

### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

#### 自身でキャリアの幅を選択できる「ステージ制」の導入で、ライフプランに応じたキャリア構築が可能に

前述の住宅事業本部の営業部門では、全社に先駆け、2012 年から「ステージ制」を導入、契約社員の役割、評価、働き方などを一元化した上で、さらにキャリアアップを目指したい人にはそれが叶えられる仕組みとした。2002 年より、「契約社員から専任職・総合職への職制転換制度」を実施するとともに、2013 年以降、勤務地を首都圏に限定する「総合職（地域型）」や契約社員の雇用契約を有期から無期へ転換する制度などを取り入れてきたが、実態としては契約社員と正社員との間には役割と責任、働き方に大きなギャップが存在していた。

そこで、契約社員の役割をレベルに応じて 3 段階に設定、ステージ 1 から開始し、本人の希望と能力やスキルに応じて段階的にステージを上る仕組みとした。ステージ 2 では今後のキャリアを検討し、ステージ 3 ではサブチーフの役割なども担当、希望する人は総合職に転換が可能な形として整備。ステージはあくまで役割の提示であり、そのレベルの差が優劣には結びつかないものであることに留意し設計されている。

導入当初は半信半疑であった契約社員も、上層部とのディスカッションを繰り返し、会社として自身らの働きを正当に評価し、処遇するのだという本気の姿勢を感じ取るにつれ、徐々にステージを上り始める社員が現れてきた。

他方、そのような社員のキャリア構築を支援するためには、管

理職の適切なマネジメントが不可欠となる。現在では、個々の社員のキャリアプランや業務上の希望などについて、直属の上司に加え部長が綿密にフォローできるような面談の体制が整備されている。

このステージ制は、住宅事業部での実施を基に 2014 年に全社に展開された。2002 年以来、44 名（うち女性 27 名）の契約社員を総合職に登用し、優秀な人材の活躍が促進されてきている。

#### 安易な「女性活躍推進」に収斂させないために、部長層の意識改革とマネジメント改善を実施

全社での取組として、同社では 2013 年から「多様性の担保＝ダイバーシティ推進」を全社の経営目標の中枢に位置付け、社長自らが「ダイバーシティ推進委員会」の推進委員長を、人事部長が事務局長を務める体制で、活動を推進している。同委員会では各事業本部より性別・職制・職位を問わず 14 名（うち女性 9 名）でタスクフォースを組成した。

当初、「まずは女性活躍推進から取り組むべきだろう」との認識から「女性」をテーマに課題設定したものの、社内の女性社員から「私たちが頑張っていないということでしょうか」との声が上がったこともあり、改めて現状の分析に取り組んだ。全社員を対象とした「従業員満足度調査」を初めて実施し、徹底した統計分析により事業部別に、職制・性別などの違いによる課題を抽出。その結果、同社の課題には、性別ではなく「職制」（人員バランスの悪さ、キャリアの不備など）に問題の根源があることが判明した。この現状分析は、先に実施されていた住宅事業本部での改革を裏付ける結果となった。

そこで、推進委員会の事務局長である人事部長から、役員や各部署店長に直接調査結果のフィードバックを実施し、部長レベルの意識改革を推進することから取組が開始された。

2015 年には部長全員を対象とした「人材マネジメントミーティング」を実施し、自部門におけるマネジメントの在り方について徹底討論する場を設けた。これは、ビジネス環境の異なる他部門の部長と議論することで、それぞれに新たな気付きを得てもらうことを狙いとしている。表面上、言葉上の「女性活躍」ではなく、具体的にどのような職制の女性社員に、ビジネスのどの点を担ってもらうのか、そのために今後何が必要か、といった点について、自身の言葉で咀嚼しながら議論することで、現実に即した具体策を部長層自身が考えるきっかけとなっている。

さらに同年には、部長を対象にした 360 度サーベイを初めて実施した。結果についてのフィードバック研修も行い、管理職としてどのようなマネジメントが必要とされているのかに気付きを与える機会としている。

#### 長時間労働の体質改善で、女性社員のキャリアアップも実現

女性の活躍を推進する上で避けられないのが、長時間労働を前提とした働き方の改革である。同社では、長時間労働是正を目的に、22 時に個人 PC の強制シャットダウンを実施することで、労働時間の短縮を促している。

また、住宅事業本部では、長時間労働体質に加え、業務上“土日勤務”が発生することで、フルに働くことのできない女性社員が多く存在していた。そこで、「ダイバーシティ推進委員会」の分科会として「働きやすい職場づくり」をテーマにして検討を開始し

た。まず、営業事務所では、定休日を水曜日のみから水・木曜日に統一。月 1 回三連休も設定し、労働時間の削減と現場社員のモチベーション向上に大きく寄与することとなった。また、フレキシブルな出勤時間の設定も同時に行い、その結果、住宅営業社員一人あたりの平均法定外残業時間は前年比で 25.4%削減につながった。

さらに、ゆとりを持った柔軟な勤務が可能になったことで、短勤務社員がトップの営業成績を残すなど、労働時間にとられずに成果をあげることができる体制が構築された。また、働きやすくなったことで女性社員のキャリアアップ志向も高まり、従来男性のみであった営業チーフ職（マネジメントから事業収支などの決定までを実施）に女性社員が登用される事例も現れてきている。

### ダイバーシティ経営による成果

前述のように、現場での地道な改善、改革が奏功し、2012 年には供給戸数業界 1 位を獲得、2015 年 3 月期には過去最高の計上戸数 7021 戸を達成した。不動産販売収入についても、2000 年 3 月期の 1,770 億円から直近の 3,643 億円と 205.8%の伸びを見せるなど、住宅事業が同社の基幹事業として大きく成長してきた。

その背景には、顧客ニーズを商品・サービスに活かしきる仕組みが軌道に乗ったことも一因として挙げられる。例えば PROUD 独自の商品開発として、2008 年から展開された「Luxmore（ラクモア）」（キッチン、ドレッサー、バスルームなどの関連商品の総称）は、当時商品開発部に在籍していた女性の契約社員が現場で吸い上げ検証してきた顧客ニーズが形になって誕生した経緯があり、様々な世代・家族構成・ライフスタイルの人たちの満足につながるこだわりの商品として、同社の主要プロダクトに成長した。こうして、性別や職制、雇用形態によらず、「PROUD」ブランドに携わるすべてのメンバーが、商品力、顧客満足度の向上を支える組織へと変貌を遂げてきている。



▲ユーザーに寄り添い、より上質を目指す商品開発「Luxmore」