

企業名

建設業

中小企業

株式会社エスケーホーム

女性の少ない住宅業界で女性が成長の主戦力として活躍。10年で5倍の売上拡大を実現

Point

- ▶ 住宅・不動産業界には女性が少なく、その比率は業界全体では2割に満たないと言われる
- ▶ このような女性が少ない住宅・不動産業界において、優秀な女性を主戦力として採用
- ▶ 共有価値観の「公平性」に基づくインセンティブ制度によって成果を挙げた社員を公平に評価するとともに、ギフト制度によって企業全体の目標達成時には社員旅行などを実施し、組織の団結力向上を図る
- ▶ “一人のために制度をつくる”方針のもと、結婚後も各社員の事情に合わせて以前と同様に働けるように仕組みを整備
- ▶ 住宅に関する顧客のニーズに丁寧に対応する女性社員の活躍によって、高い顧客満足度を実現し、売上は順調に拡大
- ▶ 女性の積極的採用を始めた頃から、学生の就職人気も急上昇
- ▶ より“強く”“面白い”を目指して、今後もさらに多様な人材の獲得を目指す

エスケーホーム 価値観

- **誠実性**
決してうそを言わない
(例)全株アンケートをしてそれをサイトにすべて公開する。
お客様に坪単価表示を廃止し引渡し価格を表示するオールパッケージ価格
- **公平性**
すべて公平に扱う。
(例)採用において性別・年齢・国籍関係なく採用する。コネ採用は一切しない。
出世・給与基準・インセンティブにおいてすべて公平に扱う。
管理職だからといってグリーン車やビジネスクラスへのクラスアップ一切なし。
- **オープン性**
私たちはすべて率直に話す。プライベートも含め相談できる環境を整える。
(例)身内の問題に対して会社の顧問弁護士を紹介し問題解決。出産後の労働時間の短縮への相談。勤務地の相談など。
また年に2回匿名でのアンケートを行いお金を貸したことがあるかや、異性や先輩に誘われたことがあるか、また不正行為を見たり聞いたりしたことがあるかなど、会社に伝えやすい環境を作っている。
- **親しみやすさ**
私たちは決して見栄をはらない、かつこつけない。お客様に対しても必ずしも標準語で話さなくてもいい。
(例)方言の推奨。上司から部下へでもわからないことがあれば恥ずかしがらず聞ける社風。
- **勤勉性**
私たちはしごと好きな人間の集まりである。

Data

◎企業概要

会社設立年	1997年	資本金	100百万円
本社所在地	熊本県山鹿市鍋田178丁目1番		
事業概要	注文住宅・事務所・アパート・店舗の企画・設計・施工・販売・アフターサービス全般、住宅に関するコンサルティング		
売上高	28億円(2013年6月期)		

◎従業員の状況(単体)

総従業員数	74名(うち非正規9名)
属性ごとの人数等	【女性】35名(うち非正規7名)、女性管理職比率14.3%
正規従業員の平均勤続年数	4.7年(男性5.1年、女性4.3年) ※入社1年目の新入社員を除く ※勤続1年以上3年未満の若手正社員22名を含む

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

熊本を拠点に躍進する注目の住宅メーカー

エスケーホームは、熊本県、福岡県、佐賀県を中心に、注文住宅の設計・販売を手がける成長企業である。環境保護などの観点から、住宅営業に不可欠とされる展示場やモデルハウスは一切作らないという方針のもと、ITやインターネットを駆使した新しい住宅・土地販売事業に取り組んでいる。39歳の社長を先頭に、住宅業界の常識を覆す独自の手法で成長を遂げ、近年、熊本県内で高い注目を集めている。

1997年の設立以降、2005年には売上10億円を突破。その後も成長を続け、2012年は売上27億円に到達。今期の売上は35億円を見込む。現在は、福岡証券取引所「Qボード」への2014年度後半の株式上場を目指して、本格的な準備を進めている。

女性が少ない業界において女性を主戦力として採用

住宅に関する仕事は、お客様の在宅時に訪問等を行うことが一般的であり、夜間や週末が仕事になることも多い。こうした仕事の特性からか、住宅・不動産業界には女性が少なく、その比率は業界全体では約15%となっている（平成22年度国勢調査）。また、住宅・不動産業界は転職率が高い業界としても知られ、特に女性が長く勤めることは困難であるというイメージが強かった。

しかし、設立後数年が経った頃から、同社の求人に対して応募する女性の優秀さが際立つようになった。当時、女性の優秀さを確信した同社では、積極的な女性の新卒採用に踏み切った。それ以降、継続的に女性を採用したところ、これが同社の躍進をさらに加速させる原動力となる。

現在は60名程度の正社員中、半数以上が女性で占められている。女性社員の増加に伴って売上も急拡大し、まさに女性が企業の成長を牽引する主戦力となっている。

ダイバーシティ推進のための具体的 取り組み

公平性の追求によるインセンティブ制度と団結力を 高めるギフト制度

同社において女性社員が主戦力となり、実力を発揮している背景には、仕事の成果に対して同社が掲げる「公平性の追求」という価値観が存在する。例えば同社では、利益の4分の1を年に2回、ボーナスとは別に個人の業務上の成果に応じて支給する「インセンティブ制度」を実施し、男女や入社年次を問わず、成果をあげた社員に対して高い報酬を与えている。過去には、20代の女性設計士が年に数百万円の「インセンティブ」を手にしたこともある。女性でも努力次第で男性以上に認められることが分かれば、女性は高いモチベーションを持って仕事に取り組み、大きな成果をあげる。これが、同社では日常的に実証されている。

一般に、この「インセンティブ制度」のような個人間の競争を促進する制度の影響が強まると、ライバル同士の足の引っ張り合いなどが起こり、組織全体としての成果が下がることがある。こうした事態を懸念し、会社全体としての団結力を維持するため、同社では「ギフト制度」と呼ばれる制度もあわせて実施している。この制度は、2か月ごとに会社全体の目標を達成すると全員で旅行に行くというものであり、直近3年間で年平均4.3回の社員旅行が実施された。旅行の行き先は毎回社員投票で決定され、必要な費用は原則として会社が負担する。過去には、北海道でスキーを楽しんだこともあれば、沖縄の海を楽しんだこともあった。社員の参加率も毎回8割程度と比較的高い。

このように、女性の能力や可能性を信頼し、仕事の成果に対して「公平性の追求」という価値観を貫くとともに、全体としての団結や調和を大切にしていることが、同社の成長を支える骨格となっている。

トラブルのない職場を実現するためのルールづくり

積極的な女性の新卒採用を実施し、女性社員の割合が多くなるにつれて、同社では日常の業務に関しても、トラブルを防止するための詳細なルールを設けるようにした。もともと女性が少ない業界であったこともあり、女性社員に対する対応が不慣れな男性社員も存在する。しかも、女性社員の多くは新卒採用で入社した若い社員であり、女性側もコミュニケーションに不慣れな場合があることから、例えば打ち合わせや食事を男女二人きりで行わないなど、通常の業務ルールとしてはやや細かいと思われるようなルールも設けた。こうした細かい配慮を行うこ

株式会社エスケーホーム

とにより、男女双方の社員が不快な思いをする場面を減らし、トラブルのない職場の実現に取り組んだ。

また、年に1回、社内で人間関係に関する無記名のアンケートも実施している。このアンケートでは、セクハラやパワハラのほか、いじめなどについて尋ね、少しでも悩みや不快感を持っている社員がいることが分かれば、それを社内で一体となって解決するようにした。このアンケートの効果は大きく、社員間のトラブルの大きな抑止力になっている。

一人のために制度をつくる

新卒採用で女性を重点的に採用し始めてから、営業部で活躍していた女性社員が同社で初めて結婚することとなった。結婚や出産を経た後も、それ以前と同じように活躍したいと思う社員に対しては、企業として可能な限りの支援を行い、活躍の舞台を整えたいと考え、瀬口社長は“一人のために制度をつくる”方針を打ち出した。初めての例となった上記の女性社員については、本人との話し合いを通じて勤務時間の前倒しを実施することとした。その後も数名の女性社員が結婚しているが、勤務時間を前倒しして早帰りを認めたり、短時間勤務を認めたりするなど、個々の家庭の事情に合わせた柔軟な働き方を認めている。一人でもその制度を必要とする社員がいれば、できるだけ会社の制度として認めるという柔軟な方針を取ることによって、高い意欲を持つ女性社員が結婚や出産を経験した後も、以前と同じように仕事に打ち込み、同等の成果をあげることができるよう環境が作り出されている。

家庭の事情を考慮すべき社員に対しては可能な限り個別の希望を聞き入れ、個々の社員の能力が最大限発揮される環境が実現されていることは、同社において長期間活躍できる人材を増やす上で、大きな効果を発揮している。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性社員の増加に比例して急拡大する業績

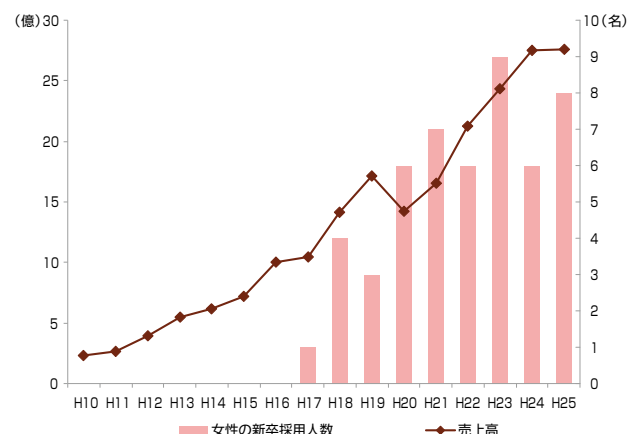
前述のような制度を設け、様々な工夫を重ねながら、同社は女性社員の積極的な新卒採用に取り組んだ。次図をみると、女性社員の採用数の拡大と売上高の増加が比例している。

住宅・不動産業界は女性の割合が少ないことで知

られており、中でも営業や設計に関する業務を担う女性はきわめて少ないのが現状である。しかし、同社では現在、営業部の半数を女性が占めており、同社の中核的戦力となっている。

同社の瀬口社長は、「この業績拡大は女性の勤勉さや粘り強さが発揮された結果である」と分析する。女性は、ときに営業活動において男性以上の粘り強さを発揮することがあり、これが同社の業績拡大を牽引しているという。また、女性の営業の方が、個人宅の訪問時に警戒されにくいという強みもある。勤勉さや粘り強さと合わせたこのような女性の強みも、大きな営業成果に結びついている。

同社における売上高の成長と女性新卒採用者数の増加状況



2012年度の営業成績を示す営業部のランキングをみると、トップ5のうちの1位、2位、5位を女性が占めており、女性が同社の営業における大きな戦力となっていることがわかる。

平成24年度：営業部 受注額・契約件数ランキング

		受注金額	契約件数
1	女性	¥429,722,639	21.00
2	女性	¥378,002,191	20.10
3	男性	¥386,612,454	19.01
4	男性	¥417,950,275	17.10
5	女性	¥323,021,238	15.70

女性社員が生み出す同社の競争力とは

同社のサービスの特徴は、顧客の意見を大切にする完全オーダーメイド制である。お客様とともに家の大きさ・形・色・内装などを画面上のタッチパネルで選び、大型モニター上で画像を作成しながら、お客様が心に描く“住みたい家”と一緒に創り上げる。こうした仕組みは顧客のニーズにもっと効率的に応えたいと考えた女性社員のアイディアが反映さ

株式会社エスケーホーム

リクナビ 2014 ブックマークランキング
【九州・沖縄 ～ 住宅・建築・不動産】

れたものである。コンセプトを「モダン」、「クラシック」などにパターン化し、予め用意された素材やデザインから好みのものを選んでいくと、自然にコンセプトに沿った家のデザインができあがるという仕組みを作ったことで、お客様にとっても自分の希望をより簡単に表現できるようになった。こうした丁寧な提案型営業において、細やかな配慮に強みを有する女性社員が大いに活躍している。顧客一人ひとりの要望を細かく聞き取り、それを実現しようとする女性社員の親身な姿勢が高い評価を受け、高い顧客満足度につながっている。

デザインを選び、注文住宅のイメージを具体化できる同社 WEB サイト



また、女性社員が、家づくりの決定権を有することが多い妻の良き相談相手になれることも、高く評価されている。妻が抱える悩みに対して、女性社員が親身に相談に応じ、要望に応えることで、男性の営業担当では築けない信頼関係を築いている。

さらに、住宅の内覧会において、女性社員の存在が子どもを連れた女性顧客に喜ばれ、これも業績拡大に貢献している。例えば、小さな子どもを連れた顧客に対して、女性社員が積極的に“抱っこ”や子守りを申し出ると、顧客にとっては気苦労のない長時間の滞在が可能になり、ここから商談や契約へと発展するケースも増えている。

女性の積極採用により、学生からの就職人気が急上昇

同社が女性社員の新卒採用に力を入れ始めた頃から、女性活躍推進への積極的な姿勢が高く評価され、地元の学生の間で、同社に対する就職人気急上昇している。例えば、リクナビ 2014 の九州・沖縄地区の住宅・建築・不動産関連企業のブックマークランキングでは、同業の大手各社を上回って同社が第 1 位を獲得した。同じリクナビ 2014 の熊本県に本社を持つ企業のランキングでは、地元の大手有名企業や

順位	企業名	登録者数
1	株式会社エスケーホーム	2363人
2	セキスイハイム九州株式会社	2324人
3	大英産業株式会社	1658人
4	東宝ホーム株式会社	1651人
5	株式会社谷川建設	1602人
6	あなぶき興産九州株式会社	1380人
7	株式会社トータルハウジング	1341人
8	ユニバーサルホーム<株式会社コスモス>	1295人
9	株式会社アネシス	1146人
10	株式会社シアーズホーム	1043人
11	ディー・アンド・エイチ株式会社	1033人
12	株式会社斉藤工務店	845人
13	株式会社川崎ハウジング	812人
14	積和不動産九州株式会社	800人
15	株式会社吉源工務店(一級建築士事務所)	760人
16	星野建設株式会社	700人
17	三井ホーム鹿児島株式会社	687人
18	三洋ハウス株式会社	660人
19	永代ハウス株式会社	570人
20	環ハウスグループ	438人
21	株式会社中村工務店(すまいるリフォーム)	420人
22	有限会社北斗建設	395人
23	山佐産業株式会社(ヤマサハウス)	385人
24	株式会社ケンコーホーム	384人

マスコミ等に混じり、第13位にランクインしている。

多様性が生み出す“強さ”と“面白さ”の追求

同社の瀬口社長は、次のように述べている。

組織の強みは、組織を構成する人材の多様性を活かすことで生まれる。様々な強みを持った人材が、それぞれの強みを最大限に発揮することで、それが組織としての幅の広さや総合力となる。多様性に基づく総合的な強みを持っていることが、環境の様々な変化に対応して組織が勝ち抜いていくための秘訣である。また同時に、多様な人材が集まった組織がまともだと、そこに楽しさや面白さが生まれる。男性だけの組織よりも、女性も一緒に活躍できる組織のほうが楽しく面白い。そして、こうした組織の面白さが、お客様を驚かせ、ときには感動させるようなサービスの提供につながっていくのである。

こうした組織としての“面白さ”の追求が、同社のダイバーシティを後押ししている。同社は2013年から、海外人材を対象とするグローバルインターンシップを始め、この取り組みはNHKの番組でも取り上げられた。海外人材の獲得には優秀な人材の獲得という狙いもあるが、その裏には“もっと面白い組織”を実現したいという社長の大きなビジョンがある。多様な人材が一致団結することで生まれる“強く”そして“面白い”組織、これが同社の目指す姿である。