

## INNOVATION AND COMMUNICATION

## 幸せをつくりひろげていく、人と組織

## 04

## 新しい時代の新しい価値を創造する積水ハウスグループの人財

「イノベーション&コミュニケーション」をキーワードに、従業員一人ひとりの視点と感性から生まれる新たな価値。

その背景にある価値観や取り組みの成果、そしてそれを支える人財価値向上の戦略と、その進捗をお伝えします。

## STORYLINE

01  
DRIVE POSITIVE  
IMPACT

価値創造の歩みと  
描く未来

02  
CREATE  
HAPPINESS

ここにしかない  
価値と強みの進化

03  
TRANSFORM  
SOCIETY

長期にわたり果たす  
使命と進捗

04  
INNOVATION AND  
COMMUNICATION

大切にしている  
価値観と人財価値

05  
FINANCIAL STRATEGY AND  
CORPORATE GOVERNANCE

財務資本戦略と  
コーポレートガバナンス

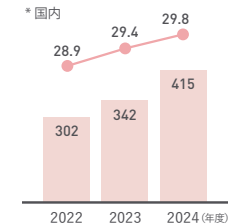
## 大切にしている価値観

積水ハウスグループの従業員に共通していること。それは、幸せに向き合う情熱。この情熱を持ち、積水ハウスグループの資源を活用しながら、幸せを追求し続ける従業員が、積水ハウスグループの強さだと確信しています。そんな積水ハウスグループで働く私たちが大切にしているのは、イノベーション&コミュニケーション、自律、そして感性。組織文化として長年にわたり受け継がれ、醸成されてきたこれらの価値観は、積水ハウスグループらしさの根幹であり、私たちのアイデンティティを形づくっています。多様な視点や経験を持つ従業員が、これらの価値観を共有し、ベクトルを合わせながら、新たな価値を創造し続けています。

## ハイライト

## 女性正社員・管理職

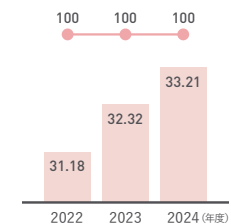
■ グループ\*女性管理職人数(人)  
● グループ\*女性正社員比率(%)



2024年度の女性正社員比率は29.8%となり、女性管理職人数も増加しています。

## 男性育児休業

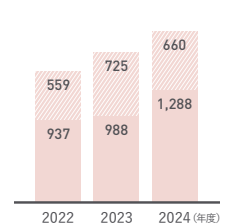
■ 積水ハウス平均取得日数(日)  
● 国内グループ取得率(%)



6年連続で男性育児休業取得率100%を継続し、平均取得日数は33.21日となりました。

## 「SHIP」応募件数

■ イノベーション部門(件)  
■ パフォーマンス部門



2024年度は従業員から1,948件のアイデアや取り組みの応募がありました。

## 大切にしている価値観

# 積水ハウスらしさ

がつくる幸せ

## SEKISUI HOUSE\_SHIP

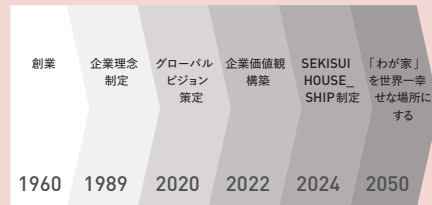
イノベーションで、新しい価値を生み出す。

コミュニケーションで、アイデアを育てる。

自律して、主体的に考え、動く。

感性を大切に、技術と美意識をともに磨く。

「世界一幸せな場所」のためのプロを目指す。



### SEKISUI HOUSE\_SHIP 制定に込めた想い

#### 企業理念とグローバルビジョンのもとに

私たちには、時代を超えて守り続ける企業理念「人間愛」があります。そして、目指す姿として掲げるグローバルビジョン「わが家」を世界一幸せな場所にする」があります。その実現のためには、守るべきものはしっかりと守りつつ、変わらないといけないところは変らないといけない。そんな想いから、積水ハウスらしさを明文化した「SEKISUI HOUSE\_SHIP」を、2024年7月に制定しました。

#### 積水ハウスらしさをヒントに

「自分らしさ」をよく理解し、一つひとつに誠実に、一途に向き合っている人には魅力があります。企業も同じで、「積水ハウスらしさ」を働く仲間と共有し、深く理解することができれば、私たちが関わるすべての人々に幸せを届けることができるのではないかと考えました。SEKISUI HOUSE\_SHIPは、守らなければいけないルールや制約ではなく、むしろ、一人ひとりが自由に考え、行動するためのヒントなのです。

#### 未来へ向けて、仲間とともに

34人の仲間とスタートした積水ハウスは、今では376社・32,265人の仲間とともにグローバルビジョンの実現へ向けた歩みを進めています。「積水ハウスと出会えてよかった」とお客様に感じていただけるように、そして「積水ハウスがあっけなかった」と未来を生きる人々に思っていたできるように。私たちは、世界中の積水ハウスグループで働く仲間とともに、積水ハウスらしさを深めながら、価値創造を紡ぎ続けていきます。



### SEKISUI HOUSE\_SHIPに「私が共感する理由」

「会社とはこうあるべき」のようなルールにとらわれずに、日々の業務の中でも肅々と仕事をこなしていくのではなく、SEKISUI HOUSE\_SHIPというヒントをもとに自分なりに自由に考えて行動することで、もっと自分のしていることや会社のことを主体的に考えられるようになるのではないかと思います。

積水ハウス(株)所属

今までの経験から、仕事というのは主体的に考えて工夫して動いていけば、共感や協力が広がり、育っていくものだという実感がありました。「指示待ち」ではなく、主体性を持って学んで、考えて、工夫していけばさまざまな問題が解決し、大きな価値へつながっていくと考えています。

積水ハウスサポートプラス(株)所属

SEKISUI HOUSE\_SHIP制定のきっかけ「成長を続ける時こそ創業の原点を見つめ直す」と、「社会人になることは、社会に対して価値を提供する立場になること」がまさに表現されていると思いました。いちハウスメーカーではなく、本当に「積水ハウスらしさ」だと感じます。

積水ハウスリフォーム(株)所属

同じSHIP(船)に乗り、同じ志を持ち、同じ方向を向いて目標に向かって進んでいく、そのチームの一員であるという思いを大切に、業務を遂行していきたいと強く思いました。心ひとつに進むこと、力強さを今のチームで体験していきたい、目標達成していきたいという思いを新たにしました。

SHホテルマネジメント株式会社所属

#### 従業員への想い

これまで築き上げたものと先を見据えた新たな取り組みの双方に価値を置き、先陣を切って歩んでいくことは大切だと思いました。一人ではできないことも、思いや情熱を持つ仲間がいれば、不可能が可能になることがある。それは、自分だけでなく、お客様や社会の幸せにもつながると感じます。

(株)マルホン所属

大切にしている価値観

# 共創

が育む

新しい価値

これまでのやり方や慣習を変え、お客様や社会に対して価値を創造すること。それがイノベーション。心をひらき、仲間と想いや考えを伝え合うこと。それがコミュニケーション。私たちは、このふたつを重ね合わせて、まだ誰も見たことのない幸せをつくり出していきます。一人ひとりの小さな工夫が、仲間の想いと重なることで、未来を変える大きな力になる。私たち自身が、未来の「当たり前」をつくっていくのです。

## 積水ハウスグループのイノベーション&コミュニケーション

### 社内改革のキーワード

2018年、「イノベーション&コミュニケーション」を社内改革の合言葉に掲げました。そこには、従業員一人ひとりが自由にアイデアを出し合い、仲間との対話を通じて新たな価値を生み出す会社でありたいという想いが込められています。当初は経営層が率先して「イノベーション&コミュニケーション」を発信していましたが、6年を経た今では、積水ハウスグループで働く従業員が共通言語として捉え、自ら実践する文化が根付いてきています。

### コミュニケーション型マネジメントへの変革

イノベーションの芽となるアイデアは、日々お客様のことを考え、アンテナを張り巡らせている従業員の中にあります。そのため、従来の指示型から、対話を重視するコミュニケーション型のマネジメントへとスタイルの転換を図りました。コミュニケーションができない上司には、別の場所で活躍してもらおうという覚悟を持って臨んだこの改革。今では従業員が自信を持って自由にアイデアを共有できる風土が育まれています。

### 合言葉は、「SHIPに出そうよ!」

イノベーション&コミュニケーションの実践の場の一つが「SHIP(創発型表彰制度)」です。ふと浮かんだアイデアや実際に取り組んだ活動を社内アプリに投稿し、共感した仲間とチームを組んでアイデアを育むこともできます。6カ月の審査を経て表彰されるアイデアは、事業化や制度化の可能性も秘めています。「SHIPに出そうよ!」という言葉は、アイデアを認め合い、挑戦を後押しする合言葉として、グループ全体に広がり続けています。

## 仲間とともに育むイノベーションの芽

### 成長は、イノベーションの連続

積水ハウスの成長は、イノベーションの連続です。でも、私たちのイノベーションは、大きな技術革新だけではなく、「もっとこうしたらいいかも」「こんなふうにはできないかな」。そんな日々の小さな気づきや工夫の積み重ねが、お客様の暮らしにそっと寄り添う新しい価値となっていきます。

### アイデアは、仲間とともに育まれる

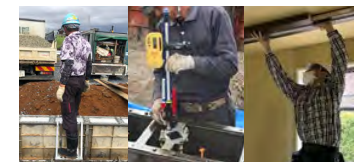
お客様との会話の中でふと浮かんだ小さな工夫。仲間の相談で気づく少しの改善。これらはどれも、未来の可能性を秘めています。ただ、その芽を一人で育てるのは難しいもの。「こんなことを考えているんだけど」「それならこういうのはどうかな」。そんな何気ない対話のきっかけとなるのです。

### 誰も見たことのない、幸せをつくる

私たちが目指すのは、誰かに決められた未来をただ進むのではなく、一人ひとりのアイデアでつくる幸せな未来です。「こんなことをしてみたい」「こんなことがあれば素敵」。そんな想いが、積水ハウスグループにしか生み出せない価値へとつながり、社会全体の未来をより幸せにしていきます。

### 「私のアイデア」

協力工事店や職人の方々を対象に、施工品質向上や施工方法の改善につながるアイデアを募集し、全国審査会を毎年実施しています。アイデアの中から専用工具箱や新機材・新工法が誕生し、全国の仲間にも活用されています。

1988年度～2024年度 **60,147件**

## 大切にしている価値観

## 創発型表彰制度「SHIP」(Sekisui House Innovation &amp; Performance Awards)

一人のアイデアが、仲間とのコミュニケーションを通じてイノベーションを起こす、SHIPの仕組み



「SHIP」とは、積水ハウスグループ従業員誰もが参加でき、新しいアイデアやこれまでの取り組み・実績を応募できる、年に一度の表彰制度です。

SHIPへのアイデア・取り組み応募件数

**6,000件**(2021年度～2024年度累計) ESG Fact Book P.50 創発型表彰制度「SHIP」

## きっかけは、「これ、SHIPじゃない?」



数年前、SHIPの最終審査会を見て、「あんなふうに楽しそうに話せるなんて、すごく幸せそう」と感じていました。でも、まさか自分が発表することになるとは想像もしていませんでした。きっかけは仲間との会話。「こうしたらもっと作り手の想いが伝わるんじゃない?」「入居者様にもっと響くんじゃない?」という話から、「これ、SHIPじゃない?」って。そこから自然な流れでアイデアをエントリーしていました。



僕たちは、聞こえにくいメンバーの困りごとがきっかけでした。火災報知器の音が聞こえないとか、お風呂が沸いたのが分からないとか。ずっと「こうだったらいいのに」と思ってきたことを、積水ハウスの技術力や顧客基盤、そして自分たちの経験やノウハウを別の視点から考えると、「もしかしたら、実現できるんじゃないか」って思えたんです。

## 役職も部署も関係ない、想いでつながった仲間たち



僕たちのチームは、社内のダイバーシティ交流会で出会い、つながりを築いてきた仲間たちの集まりです。高齢化に不安を抱くのではなく、耳が聞こえにくくなっても、手足が動きにくくなっても快適に生きられる時代が来たと前向きに考えるその一歩になればと、想いを重ねて形にしていきました。



SHIPは、役職や部署ではなく、「想い」が主役だと思うんです。私たちも、仕事終わりの休日に議論したり、アイデアを練ったり、そんなことが好きなメンバーの集まりで、ほぼ趣味のような感覚でした。



グランプリ受賞や副賞もうれしかったけど、部署を超えたつながりや、普段出会えない人たちとコミュニケーションできたこと、そして、新規事業の立ち上げに関わる経験ができたことが、本当の意味での「副賞」だったと感じています。

## 緊張より、うれしい気持ちがあふれていた



私は目立つのが苦手で、発表は別の人に任せようと思っていました。でも、たくさんの人たちの励ましと優しさに背中を押され、覚悟が決まりました。最終審査会当日は、ドキドキというよりはワクワク。経営層も仲間も、みんながあたたかく見守ってくれている雰囲気だったのも、楽しさにつながったのだと思います。



最終審査会場の広さは「10万人のアリーナ」を想像していましたが、ステージから審査員や仲間の顔が見えた時、うれしくなりました。実際に顔が見える距離で想いを伝えられる。コミュニケーションが取れる。あの感覚がとても楽しかったです。



一人ではここまで来られなかったので、みんなに感謝の気持ちでいっぱいですし、できればまた同じメンバーで実現につなげられるアイデアに進化させたいです。

## 大切にしている価値観

## Topic | アイデアが新たな価値に変わるとき

発想と技術が結びついた瞬間、それはアイデアから価値へと変わります。「グランドメゾン (GM) 版シーカスの開発で、すべてのグランドメゾンを長期優良住宅に」という、従業員のアイデアから生まれる新たな価値をご紹介します。

## はじめは、わずか1.1%という現実

日本国内での共同住宅の長期優良住宅認定率は、わずか1.1%。戸建住宅に比べ、マンションの長期優良住宅化には高いハードルが存在していました。この現実に対し、私たちが「どう貢献できるのか」「どのような施策が効果的なのか」を、日々考えていました。



\*「シーカス」は、地震動エネルギーを熱エネルギーに変換して揺れを吸収し、建物の変形量を当社耐震構造比2分の1以下に抑える当社独自の制震構造。震度7クラスの大地震や繰り返しの揺れにも効果を発揮し、国土交通大臣認定を受けています。

## 技術と想いを形にする

制震技術「シーカス」を開発してきた積水ハウスだからこそ、制震ダンパーをグランドメゾンへ適用という発想にたどり着きました。プロジェクトチームを立ち上げ、総合住宅研究所と連携して開発に着手。第2回SHIPでも、その発想がグランプリを受賞しました。



## 新しい常識をつくるはじまり

「GMシーカス」は、高い制震性能と維持管理性能に加え、採用しやすいコストを両立。設計の自由度を損なうことなく、マンションでも長期優良住宅を可能とする新しい選択肢となり、申請フローや施工マニュアルの整備も進んでいます。



## 組織を超えて、広がる共感

2023年度のSHIPグランプリ受賞以降、2物件でGMシーカスの設置が決定し、2025年秋には3件目の着工も予定されています。社内でも、GMシーカスの水平展開が本格化し、各エリアとの連携も強まり、長期優良住宅化が共通課題として認識されるようになりました。

## アイデアがつくる、新しい「当たり前」

真のゴールは、世代を超え、いつまでも安心して暮らし続けられる住まいを提供すること。そして、「マンションの長期優良住宅化が当たり前」という新しい常識が業界全体に生まれること。「良質な社会ストックの形成」に向け、仲間とともに歩み続けていきます。

## Output

- GMシーカスの実装
- 採用物件2件・計画中1件
- 社内の関心喚起
- 運用体制の構築

## Outcome

- GM= 長期優良住宅
- 安全・安心・資産価値向上
- 長期優良住宅のマンション増加

## Impact

- 良質な社会ストックの形成
- 世代を超えて住み継がれる
- 国内の分譲マンション性能の底上げ

阪神・淡路大震災と東日本大震災を経験し、耐震補強の工事を間近で見ていたことから、それらの構造を「新築の段階でグランドメゾンに組み込むことはできないか」と思い続けていたことが発案のきっかけです。20～60代のメンバー同士のコミュニケーションが促進されたことも成果だと感じています。さらなる発想を重ね、意欲を深めています。



積水ハウス(株) 東京マンション事業部  
副事業部長 山下 淳志

これまでになかった発想を実現していく過程は、普段の業務とは違う新鮮さと刺激がありました。SHIP受賞と各エリアへの水平展開により、グランドメゾンのブランド力をさらに高めることができるのではないかと期待しています。これからも積水ハウス“らしさ”にこだわり、独自性を追求してまいります。



積水ハウス(株) 東京マンション事業部  
設計長 尾島 篤

アイデアをゼロから形にすること、そのアイデアを多くの方に披露し評価していただくこと。メンバーと発表に向けて準備した日々は、先々のキャリアでもきっと大きな財産になると思います。プロジェクト参画を通じて、動き出しからどこまで先を見据えるべきかと、より長期的な視点を養うこともできたと思っています。



積水ハウス(株) 東京マンション事業部  
設計室 村田 有基

SHIPのステージに立つ方々の住まいづくりへの想いやアイデアへの熱意に直接触れ、頼もしい仲間が全国にいることを知り、自分も仕事の質をもっと高めたいと刺激を受けたことが一番の収穫でした。GMシーカスのアイデアを自分なりに咀嚼する中で、「さらに発展・応用できるのではないか」という新たな視点が生まれ、発想の幅が一層広がっています。



積水ハウス(株) 東京マンション事業部  
設計室 関口 大樹

大切にしている価値観

従業員のアイデアから創造する価値



第1回から第3回SHIPの最終審査へ進んだ従業員のアイデアの中から、実証実験や社会実装を経た取り組みの一部を、創造する価値とインパクトへの道筋とともにご紹介します。

- 1 水素住宅 (第1回 ファイナリスト)**  
水素が手元に届く時代を待つのではなく、自ら水素を作り活用し、脱炭素化を推進する住宅メーカー初の水素住宅
- 2 リサイクルエアコン (第3回 準グランプリ受賞)**  
酷暑の中、建設現場で作業する工事店メンバーのため、処分予定だったエアコンを現場で活用するリサイクルエアコン
- 3 積水アートキャラバン (第1回 準グランプリ受賞)**  
美術館に行くのではなく、作品に来てもらうアート展として、障がいのあるアーティスト作品を建築現場の仮囲いで展示
- 4 3Dプリンター住宅PJ (第1回 ファイナリスト)**  
建設用3Dプリンターの技術的検証活動の一貫として、中空形状のベンチを製作し、山間地の村へ寄贈
- 5 電子KYボード (第2回 準グランプリ受賞)**  
現場作業における転落、転倒、損傷などの災害を未然に防ぐための注意喚起を促す電子KY(危険予知)ボードの導入により、労災ゼロを目指す
- 6 幼児・子供向け室内テーマパーク (第2回 グランプリ受賞)**  
住のノウハウを詰め込んだ室内遊び場を提供し、遊びを通じて子どもも大人も幸せになるテーマパーク

★ アイデア具現化へ向けた検証活動とその成果 (Output)  
◆ 短中期的な効果・もたらされる変化 (Outcome)  
● 長期的な変革・社会への影響 (Impact)

大切にしている価値観

## 自律した 従業員主導の改革

自分のことは自分で決めて、最後まで責任を持つ。それが、私たちの考える自律です。働き方も、暮らし方も、幸せのあり方も、自らの意志で決めていく。誰かの期待に応えるのではなく、自分の人生をいかに幸せに生きるかということを考え、自らの人生のオーナーシップを持つからこそ、納得して前に進むことができます。

### 積水ハウスグループの「自律」

#### 自律した従業員が、価値を大きくする

積水ハウスグループの成長を支えているのは、自律した従業員。自らの価値観や考えに基づいて自律的に行動する従業員が、会社の目指す方向性と合致することで、人財価値が最大化されるといふ、「人財価値の向上=従業員の自律xベクトルの一致」という考え方を取り入れています。

→ P.79 人財価値の向上

#### 自分のことは、自分で決める

私たちが考える自律とは、周囲や社会の期待に左右されるのではなく、自分の信念や情熱に従って、自分の夢や理想を追いかけ、実現すること。自分にとっての幸せを見つけることを楽しみながら日々を過ごし、自分の人生を自ら選び取っていくこと。それが、私たちの目指す「自律した姿」です。

→ P.80 「ひと」が育つ会社

#### 自分自身と向き合う、従業員

自律は、他人との比較ではなく、自分自身と向き合い、受け入れることから始まります。自ら決断し行動する従業員を尊重するとともに、一歩を踏み出そうとする人が前に進めるよう、会社はそばで支援します。従業員が自らの意思で決断し、目標に向かうプロセスを、私たちは大切にしています。

#### 会社は、育成ではなく支援する

自律は、どれほど会社が促しても実現できるものではありません。それはあくまで、本人の意志に委ねられたもの。だからこそ、会社は「育てる」存在ではなく、「支える」存在でありたいと考えています。そして、自律を望む従業員には、リソースや機会を惜しみなく提供することを約束しています。

→ P.74 一人ひとりの自律の仕方

### 積水ハウスに息づく、自律の歩み

#### 自分の意思で、歩み出した仲間たち

創業の1960年を振り返ると、「住宅産業は自動車産業を超えていく」「住宅設計をしてみたい」「工業化が住宅の主流になる」と、それぞれの夢や想いを胸に、前例のない挑戦に共感し、集まった34人の創業メンバー。積水ハウスは「自分で決めた仲間たち」が作った会社であり、そのDNAは今も受け継がれています。



#### 「自立」ではなく、「自律」する

2003年、「これからの会社に必要なのは自立ではなく自律」という想いのもと、キャリア自律の浸透を始めました。私たちが大切にしてきたのは、一人で頑張るのではなく、自分の価値観や自分らしさをもとに選び、責任を持って行動すること。仲間と支え合いながら、自分の意志で進むこと。そうした自律こそが、従業員の幸せにも、お客様の幸せにも、組織の幸せにもつながると考えています。だからこそ、キャリアの選択を会社が与えるのではなく、自ら選び、歩む人を支えることを大切にしてきました。

#### とことん、自分と向き合う研修

2003年に開始した「キャリア自律研修」は、仕事の話はせず、これまでの人生や人とのつながりを振り返り、自分と向き合う2泊3日の研修です。当初は自律という考えがほぼ存在しなかった時代でしたが、会社のためではなく、自分の人生を考えるきっかけとして継続されています。多くの従業員が「人生の転機になった」と感じており、自分らしい幸せや働き方を追求する力を育んでいます。

キャリア自律コース受講者  
延べ 21,110人(2003～2024年度)

\*1 現在は、キャリア自律コースに再編

\*2 開始当時

#### 話したいことは、自分で決める面談

2021年から、従業員が主役となる年5回の「キャリア面談」を導入しています。上司が方向を示すのではなく、メンバー自身が「何を目指したいか」「今どんな壁に直面しているか」「どんな支援が欲しいか」を自らの言葉で語ります。上司は、伴走者として聴き切り、想いや考えを引き出す役割を担います。こうした対話を重ねることで、自分のキャリアや進みたい方向、そのための行動を自ら描いていきます。一人ひとりの想いから生まれる行動が、従業員の自律を深め、組織全体に自然な力を育んでいます。

## 大切にしている価値観

## 一人ひとりの自律の仕方

積水ハウスグループでは、従業員の自律的なキャリア形成を基本的な考え方としています。これは、従業員一人ひとりが当社グループのあらゆる資源を最大限に活用し、自分にとっての道を自ら選択することを意味します。



例えば、「今年は、親の介護に専念する」「今月は、子どもと過ごしたいから時短をする」「今週は、趣味のために時間を使う」。こうした選択もすべて立派な自律だと考えています。そんな一人ひとりの自律を支援するための環境づくりに取り組んでいます。

 ESG Fact Book P.47-66 取り組みの詳細

## プライベートの時間も大切にしたい

<b>年休取得</b> 多様なライフスタイルに対応するため、半日や時間単位などでの年休取得が可能 2024年度実績 <b>平均 15.7日</b>	<b>労働時間</b> 労働時間の削減へ向け、多くの取り組みを実施 2024年度実績 <b>170.17時間</b>	<b>スライド勤務</b> 所属部署の勤務形態やライフステージに合わせ、勤務時間の調整が可能	<b>テレワーク制度</b> 育児・介護・妊娠・傷病以外でも、理由を問わず在宅勤務が可能	<b>介護制度</b> 分割取得も可能な介護休業・勤務時間短縮・就業時間の変更が可能	<b>子どもサポート休業</b> 子どもの病気や不登校などに寄り添うための休業が可能	<b>がん・不妊治療制度</b> がん・不妊治療などにあわせて就業時間の変更や短縮が可能	<b>産体育休制度</b> 休業制度や保育費用の補助・保活のサポート	<b>男性育休</b> 1ヵ月以上の育児休業完全取得を推進 2024年度実績 <b>取得率 100%</b>
--	---	---	---	---	---	---	---------------------------------------	---

## やりたいことを実現したい

<b>女性活躍</b> 職種を問わず女性が活躍し研修も毎年開催	<b>SHIP</b> 新しいアイデアやこれまでの取り組みを自ら応募できる表彰制度 2024年度 <b>投稿アイデア 1,948件</b>	<b>キャリア自律コース</b> 自らのキャリアを考え、継続的にキャリア開発に取り組む意識醸成を促す仕組み <b>延べ21,110人</b>	<b>キャリア面談</b> 面談を通じて目標や目指す姿を明確にし、自律をサポート <b>年間実施 5回</b>	<b>ジョブローテーション(技術系)</b> 期間を定めてさまざまな業務経験が可能	<b>キャリア自律休業</b> 国内・海外教育機関での修学のため最長2年の休業が可能 <b>2024年度 13人</b>	<b>人権・コンプライアンス研修</b> 人権侵害をしない・させない・ゆるさないを目的にグループ全従業員への研修を実施	<b>幸せ度調査</b> 働きがいを感じ、幸せに働けるように個人と職場の幸せを可視化
<b>人財公募</b> 求める人財をグループ内で募り、従業員が自由に応募が可能 2024年度 <b>制度利用 60人</b>		<b>資格祝金制度・資格取得支援制度</b> 対象資格 約170種類	<b>次世代リーダー育成</b> <b>SHINE・経営塾</b> <b>ウィメンズ カレッジ</b>	<b>階層別・職種別研修制度</b> さまざまな研修プログラムを体系的に実施	<b>LGBTQの理解促進</b> 従業員研修や人事・福利厚生制度の適用を可能に		

## 「私にとっての自律」

## 積水ハウスグループの「当たり前」

## 自分で選ぶ、幸せのかたち

幸せのあり方に同じものは一つもありません。旅行が好きで、学びを深めたい人、仕事をとことん楽しむ人。一人ひとりが自分の幸せ軸を大切にしているからこそ、相手の幸せも心から大切にできるのです。



## 働き方も、自分らしく決める

「子どもの行事があるから日程を調整しよう」「親が来るから時間休にしよう」。休みの取り方も、働き方も自分の大切なことに合わせて、「こうしたい」を考え、伝えることが私たちの基本です。



## 働く職場も、世界一幸せに

安心して話せる空気、そっと支え合える関係、信頼でつながる仲間。働く私たちの「わが家」である職場を、心から「世界一幸せな場所」と思える居場所にすること。それが私たちの大切な考え方です。



自分の好きなこと・やりたいことではなく、会社の目指すベクトルを熟慮・理解した上で、自分の役割や責任を高いレベルで果たすために、考え、動くことだと考えています。会社組織以外の方々とも積極的に交流し、アイデアを吸収し、自分自身の成長の糧とし、会社の業務へも還元したいと思っています。

積水ハウスサポートプラス(株)所属

「誰かがやってくれるよ」「指示が来るから待ってればいいよ」と一見優しいような言葉に、もやもやすることがありました。「自律」は、自発的に考えてみよう、考えていいんだ、と背中を押してもらえる言葉です。「考えても時間の無駄だよ」ではなく、自身のためにもしっかり考え選択していこうと思いました。

積水ハウス(株)所属

結婚や出産を経て自分を取り巻く環境が変わり、「自分がどうなりたいか」「今何ができるのか」をとても考えてしまう時期です。「自律して、主体的に考え、動く」という言葉がすごく心に刺さりました。自分のことは自分で考え、決めたことは責任をもってやり抜く。これからも大切にしたい言葉です。

積水ハウス(株)所属

従業員の想い

大切にしている価値観

# 感性が紡ぐ

技術と情熱

朝の光が優しく差し込みリビングのぬくもり。ウッドデッキで感じる心地いい風の薫り。そんな、日々の暮らしの中に生まれる小さな心の動きやささやかな喜びを、そっとかたちにして届けていきたいのです。小さな幸せの積み重ねがいつまでも続くよう、一人ひとりの感性に寄り添い、心が動く瞬間の価値を届けていくことに、私たちはこだわり続けています。

## 積水ハウスグループが考える「感性」

### 住まいもまちも、社会資本

住まいもまちも、未来へ受け継ぐ大切な社会資本。そして、人々の幸せをつくる舞台です。その価値を高めるため、私たちは常に技術と美しさを追求してきました。そこに暮らす人、働く人、行き交う人の心が動く瞬間を大切に、一人ひとりが幸せを感じ続けられる住まいやまちづくりを目指しています。

### 理想を心で感じ、一つだけを叶える

邸別自由設計を基本とする私たちは、一邸一邸に住まう人の世界観や感性を表現することで、本当の幸せを実現しています。優れた技術とともに、理想や希望を心で感じ、独自の感性や創造性を発揮しながら、独創的なデザインや繊細な美しさを住まいやまちづくりに反映しています。

### 感性を育むことが、人生を彩っていく

感性とは、物事を心の深いところで感じ、自分なりの感覚で世界を捉えること。自分らしい感情は人生を彩り、豊かな感性は幸せにつながる。幸せは、美しさや快適さだけでなく、心地よさや満足を感じるによって実現するものだからこそ、感性を重視したデザインや空間づくりを大切にしています。

### 感性を育むことは、幸せにつながる

美しい住まいやまちなみは、一人ひとりの感性から生まれるもの。人は誰でも感性を秘めており、心が動く瞬間を重ねることで、豊かな感性が育てられていくと考えています。AI技術やテクノロジーが進化する時代だからこそ、心が動く瞬間を日々大切に、私たち自身の感性も磨き続けています。

## 積水ハウスに息づく感性

### 1960年代～

#### 機能性と美しさを融合した住まい

住まいは、お客様の夢や希望が詰まった大切な空間。1961年、セキスイハウスB型の内装材をプラスチックから木材に変更し、感性を大切に設計を実現しました。1984年には、耐久性や防火性に優れ、深い彫りと繊細な表情を持つ外壁材を採用。一邸一邸の素材選定や施工技術にもこだわり、機能性と美しさを融合した住まいづくりに取り組んでいます。

1961  
セキスイハウスB型1977  
コモンの思想1984  
都市型住宅2001  
「5本の樹」計画2006  
分譲マンション2006  
「新・里山」造成2009  
海外でのまちづくり

### 2023年～

#### 時間とともに愛着を編み込む住まい

一人ひとりの未来に寄り添い続け、いつまでも続く幸せを実現するために、2023年にデザイン提案システム「life knit design」を導入しました。シンプルで美しい空間に家具や小物を掛け合わせることで、一人ひとりの感性を住まいに映し出すインテリアやエクステリアを提案。愛着を編み込むように暮らし続けられる住まいづくりに取り組んでいます。

2023  
life knit design

大切にしている価値観

# 幸せ

プロフェッショナル

私たちのすべての原点は、相手の幸せを願い、本気で向き合うことから始まっています。「この家で、このまちで、どんな幸せが生まれるのだろうか？」そんなふうに、お客様やそこで暮らす人々の未来まで想いを馳せながら、一つひとつの業務に心を込めて携わっています。「幸せになるため」の住まいをつくる。研究開発も、技術も、営業も、設計も、生産も、施工も、アフターサービスも、みんな、幸せをかたちにしていきます。

## 幸せをつくる積水ハウスグループの強み

### 人財 UNIFIED ASPIRATION

多様な能力を持つ自律した一人ひとりの従業員がバラバラに仕事をするのはなく、同じ志に向かって歩んでいる。その姿勢が信頼を生み、お客様にとっての最高の一歩を生み出します。



### 技術・ノウハウ HUMANCENTRIC TECHNIQUE

イノベーションをもたらす幸せを起点にした発想、暮らしの機微をとらえる豊かな審美眼や探求心、それらが技術に結集して、お客様の感性を刺激する住まいづくりをしています。



### お客様との関係性 UNBREAKABLE BONDS

家を建てて終わりではありません。保証やアフターサポート、将来の住み替えのお手伝いまで。お客様の幸せのために、生涯にわたって住まいと暮らしに真摯に寄り添い続けます。



### 知見・研究 WELLBEING SCIENCE

しあわせ住まい研究所を中心に、長年「幸せ」というテーマを科学的に分析し続けてきました。データとともに蓄積された知見を活かし、お客様にとっての幸せをご提案します。



### 製品・提供価値 EVOLVING SPACES

時代とともに、お客様が求めるものは変わります。私たちはそういった機微を捉え、ファミリースイートやPFHを実現してきました。これからも成長する空間づくりに取り組みます。



→ P38 経営資本

## 幸せな場所をつくるプロフェッショナルに「私が共感する理由」

お客様が求めていること・おっしゃることをその通りに進めていくのは素人でもできます。私の仕事の姿勢として、お客様が求めている以上のものを提供してこそプロフェッショナルであり、それが私たちの仕事だと思っています。+αの提案をこれからも心掛けていきます。

積水ハウス(株)所属

何よりも、お客様を幸せにする。そのためには、まず自分たちが幸せになることが大事だと思っています。自分たちで自分たちの会社を成長させる、変革させることが大事だと思っています。技術力と感性を磨き、世間から賞賛される商品、人物を目指すことが大事だと思っています。

積水ハウス建設HD(株)所属

お客様からプロフェッショナルという言葉をよくいただきます。プロフェッショナルとしての仕事を実現するために、世界一幸せな場所の提供が何より大事だと思います。お客様からの「ありがとう」「気に入っています」「皆さんよくやってくれてうれしかった」。この言葉が何よりです。

積水ハウス建設関東(株)所属

「住まいのプロフェッショナル」集団である積水ハウスに実家を施工してもらったことがきっかけで、私もその一員になりたいと思い積水ハウスへの入社を希望しました。プロフェッショナル意識を持って働くという、私にとっての原点ともいえる言葉が表現されています。

積水ハウス不動産HD(株)所属

今の積水ハウスには、従業員が幸せを感じるような制度や風土がきっちり備わっている。25年前の入社時はこんな環境ではなかった。理想が現実になる過程をたくさん見せてもらったので、世界一幸せな場所の実現も積水ハウスならできる。私もその一端を担いたいと強く思いました。

積水ハウス(株)所属

## 従業員の想い

## 大切にしている価値観

## Topic | 対話から深まるSEKISUI HOUSE\_SHIP

## 対話から生まれる共感と行動

2024年度は、SEKISUI HOUSE\_SHIPへの理解と共感を深めるため、2020年から実施している全従業員対象の「ESG対話」を活用しました。従業員同士の対話を通じて「気づき」や「共感」を生み出し、「行動」へとつなげるきっかけとすることで、自ら考え行動する風土の醸成と価値創造の推進につなげています。

理解を深める  
多様な視点を知り、気づきが生まれる

SEKISUI HOUSE\_SHIPが自分の考えや日常にどうつながるかを対話を通じて考える機会となります。他の従業員の経験や想いに触れることで、自身の価値観と照らし合わせ、自分らしさを知ることができます。

共感する  
共感が生まれ、文化として根付く

SEKISUI HOUSE\_SHIPが組織文化として定着するには、トップダウンの伝達ではなく、自然な広がりが必要だと考えています。対話を通じて共感が生まれ、SEKISUI HOUSE\_SHIPが個々の価値観として根付いていきます。

行動へとつながる  
具体的な実践を生み出す

何をすべきかではなく、なぜそうすべきかを深く理解することで、行動につながります。従業員同士の対話を重ねることで、新しいアイデアや共創の機会も生まれ、一人ひとりの実践が大きな価値創造につながります。

2024年度  
SEKISUI HOUSE\_SHIP対話テーマ

- ① 共感、もしくは大切にしたいフレーズ
- ② 選んだ理由を、自身の経験談とともに共有
- ③ 個人やチームとしてチャレンジしてみたいこと

対象：積水ハウスグループの全事業所（鴻池組を除く）  
実施期間：2024年10月～12月  
実施後アンケート回答人数：18,191人

## 「議論」ではなく、「対話」する

積水ハウスグループでの対話は、役職も雇用形態も異なる4～5人で構成されます。ファシリテーター役の従業員を中心に、SEKISUI HOUSE\_SHIPをどのように考えたか、どのフレーズに共感したかなど、「気づき」を深められる対話を行っています。対話のルールは、「議論」ではなく「対話」をすること、お互いの意見を傾聴する・否定しない・肯定的に受け止める、そして自分の言葉で話すことです。このような感覚を一人ひとりが身に付けることで、「気づき」を通じた主体的な行動につながると考えています。

## 対話による変化

対話実施後のアンケートでは、16,267人（任意回答者のうち93%）が「対話を通じてSEKISUI HOUSE\_SHIPへの共感や、行動に移そうと思うきっかけが生まれた」と答えました。日々の行動の中で発弾される「積水ハウスらしさ」を仲間が評価し、フィードバックを送り合う「SEKISUI HOUSE\_SHIP チャレンジ」に取り組む従業員もいます。今後も対話を通じて想いを共有しながら、SEKISUI HOUSE\_SHIPの理解と実践を深めていきます。

SEKISUI HOUSE\_SHIPに関する従業員の共感・理解度  
(2024年度ガバナンス意識調査より、国内グループ従業員25,323人回答)

イノベーション&コミュニケーションによる新たな価値創造の重要性を理解している

22,137人  
(87.4%)

非常にそう思う・  
ほぼそう思う

感性を大切にし、技術と美意識を磨こうとしている

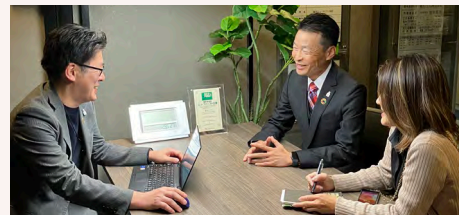
21,969人  
(86.8%)

非常にそう思う・  
ほぼそう思う

SEKISUI HOUSE\_SHIPに共感し、プロフェッショナル意識を持って働いている

21,997人  
(86.9%)

非常にそう思う・  
ほぼそう思う



## グループ会社での対話の実施

グループ会社でも、SEKISUI HOUSE\_SHIPの理解浸透を目的とした対話を実施しました。2024年度は、36社から6,000人を超える従業員が対話に参加し、積水ハウスらしさを知り、気づきを共有する機会となりました。

独自に開催している全社研修やイノベーション会議のタイミングに合わせて対話を実施しました。現場で直面している課題や日々のミッションとSEKISUI HOUSE\_SHIPの考え方を重ね合わせることができたことで、従業員にも自然に理解と共感が広がったと感じています。

私が参加した対話では、家具販売に携わる「プロフェッショナル」としての意識について多くの意見が交わされました。SEKISUI HOUSE\_SHIPを道標として、今後はコミュニケーションに注力し、チームビルディングをより高めていきたいという方向で意見がまとまりました。

2024年度はホテルごとに対話を実施しました。次回以降は各ホテルの従業員同士が互いに意見交換を行えるイベント型の対話や、全員で集まる機会を設けるなど、直接コミュニケーションを深める場を設け、SEKISUI HOUSE\_SHIPへの理解と共感を広げていきたいと考えています。



(株)マルホン  
人事部副部長  
大山 優



(株)アイダ  
取締役  
丸山 聡子



SHホスピタリティ  
サービス(株)  
代表取締役社長  
岡本 勇治<sup>\*1</sup>

\*1 2025年7月1日より、積水ハウスホテルマネジメント株式会社 F F 道の駅カンパニー 取締役 カンパニーCEOへ社名及び役職名変更

## 大切にしている価値観

## Topic | 海外グループ会社との企業理念やカルチャーの共有

## 理念を共有し、ともに幸せをつくる

担当者  
対談

積水ハウスグループが目指すのは、企業理念のもとに、国や文化の違いを超えた人材と組織文化の融合の実現。そのために、日本本社と海外グループの間で、企業理念や積水ハウスらしさをどのように共有し、深めていくべきか。特に、異なるバックグラウンドを持つ従業員同士が、同じベクトルのもとに、ともに幸せをつかっていくために、何が必要なのでしょう。

本対談では、海外への企業理念やカルチャーの浸透を担当する従業員2人が、米国グループ会社との対話を通じて見えてきた課題や手応えについてお話しします。企業理念は伝えるものではなく、体験し、感じるもの。その実感のもとに、融合の歩みを進める積水ハウスグループの今をお伝えします。



グループ会社社員と赴任者とのディスカッションの様子

## 異なる文化を一つに — 積水ハウスらしさをどう伝えるか



積水ハウスでは、日本国内でも理念の“教育”を実施しているわけではありませんが、私たちは日々の仕事の中で理念を体現し、自然と共有し、受け継いでいます。それを海外グループにどう伝えるかは、新しい挑戦だと感じています。



そうですね。特に米国では、元々異なる企業文化を持つ5つの会社をオペレーション上 One Company として統合を目指しています。その中で、日本の積水ハウスの価値観をどのように共有するかは重要な課題です。SEKISUI HOUSE\_SHIP の「自律」や「プロフェッショナルになる」という考え方は現地では一般的なため、米国の従業員は改めて日本は文化が違うことを話していました。



はい。日本でこれから実践度を高めたいと考えていることが海外では、一般的だったりします。このように日本の従業員も、海外の価値観を知らないことが多い。まずは、お互いに学び合うことが大切ですね。対話を重ねる中で見えてきたのは、企業理念や積水ハウスらしさを「押し付ける」のではなく、共に考え、対話を積み重ねることが浸透には不可欠です。理念は単なる言葉ではなく当社が大切にしてきた「想い」であると考えているので、丁寧に共有していきたいと思っています。

## 理念は「伝える」ものではなく、「感じる」もの



興味深かったのは、米国の経営幹部が日本の積水ハウスの施工現場や工場を訪問した時の反応です。実際に現場を見て、「従業員や組織全体から企業理念の「人間愛」が体現されているのを強く感じた」と言ってくれました。また、大工選手権を視察された際も、「技術の高さだけではなく、大工さんたちの“心意気”に共感・感動した」と、当社グループにおいて価値観が深く浸透していることに驚かされていました。



理念は、言葉で説明するだけでは伝わらないですね。日本の積水ハウスでも、従業員同士の対話を通じて、企業理念やグローバルビジョン、SEKISUI HOUSE\_SHIP を自分事化し、仲間との気づきを通じて行動に移すことを大切にしています。トップダウンの指示形式ではなく、相互信頼のもと、これまでの歩みや想いを少しずつ理解しながら、理念や思想を落とし込むことを重視しているため、海外グループ会社の皆さんにも、実際に空気感を体験し、感じていただけたことを、非常にうれしく感じています。

## 文化の融合に向けて



今、米国でも、積水ハウスのコアとなる考え方や価値観を少しずつ紹介始めています。日本からの出向者も最前線で現地メンバーとコミュニケーションを重ねながら、日々の行動でも示してくれています。大切なのは、一方的に伝えることではなく、経営層とともに理解を深め、従業員と対話を通じて落とし込んでいくことを米国の担当者の方にも共感いただけました。



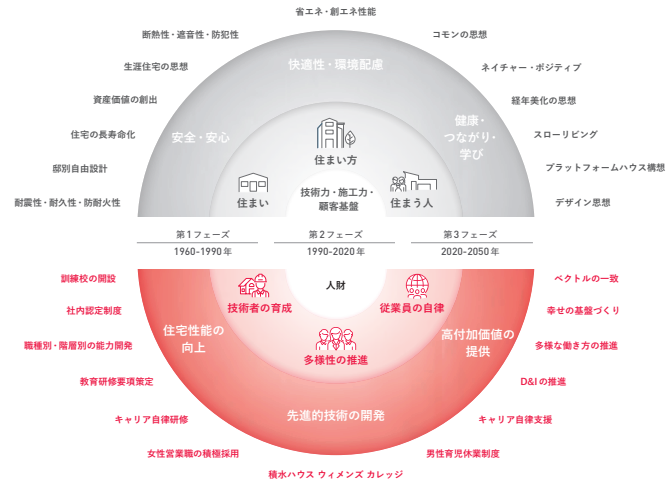
海外グループ会社の皆さんに積水ハウスの理念を理解してもらうためには、私たちが現地の文化を理解する努力をすることが大切だと考えています。相互に学び合い、理解し合い、信頼関係を築くことで、真の融合につなげていきたいと考えています。



「従業員の幸せにフォーカスしていくことでお客様の幸せにつなげる」ことを現地の方々にも共感いただいたことは、ひとつの出発点でもあると感じています。“わが家”を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンも含め、積水ハウスの企業理念や考えは、国や文化を超えて浸透に取り組む意義があると思います。理念の浸透は、一朝一夕には進みませんが、確実に前進していることを実感しています。これからも対話を重ね、共に展開していける関係を築きながら、積水ハウスグループ全体での一体感を高めたいです。

# 人財価値の向上

## 人財価値向上の歩み



時代とともに変化する住まいのあり方に合わせ、積水ハウスグループの人財戦略も進化し続けています。1960年から1990年までの第1フェーズでは、技術者の育成に注力することで、住まいの安全・安心という価値を創造しました。1990年から2020年までの第2フェーズでは、異なる経験や専門性を持つ従業員の多様性を重視することで、住まう人の快適性と環境配慮という価値を生み出しました。2020年からの第3フェーズでは、自律した従業員がアイデアを出し合うことで、人生100年時代の幸せにつながる高付加価値の提供を目指しています。そのため、多様な個性や価値観を持つ従業員が、自律的にチャレンジし続けられる職場環境やイノベーションの創発につながる取り組みを推進しています。

積水ハウスグループは、人財戦略を経営戦略の一環として位置付け、誰もが活躍できる環境づくりに取り組んでいます。いつの時代も共通して求められるのは、従業員が自らの幸せを実現し、自分で選び、行動するマインドです。お互いを認め合い、協力しながらパフォーマンスを発揮することで、人と組織の持続的な成長と競争力の強化を図り、企業価値の向上を実現しています。

## 人財価値の向上 = 従業員の自律 x ベクトルの一致



積水ハウスグループの成長ドライバーは、人財価値の向上です。人財への投資によりその価値を高め、お客様や社会に新たな価値を提供していくことが、私たちの目指す姿です。この目指す姿を実現するためには、従業員にとっての「わが家」である積水ハウスグループを世界一幸せな会社にするのが大切だと考えています。

当社グループは、「人財価値の向上=従業員の自律xベクトルの一致」と定義しています。従業員が会社の資源を活用しながら自らのキャリアを自律的に形成し、企業のビジョンや経営戦略と同じ方向に向かって考え、行動することができれば、創造される価値は何倍にもなると確信しています。

第6次中期経営計画(2023年度~2025年度)における人財戦略の重要テーマとして、「キャリア自律支援」「D&Iの推進」「多様な働き方の推進」「幸せの基盤づくり」の4つを掲げ、制度改革や組織風土づくりを通じて、従業員の自律を支援・促進しています。また、ベクトルの一致を加速するために、企業理念と戦略を浸透させるリーダーの育成、事業戦略に必要な人財確保や適正配置を実施しています。

## 人財価値の向上

## 「ひと」が育つ会社

入社の日を感じた期待、初めて任された仕事の達成感、仲間と共に育んだアイデア、メンバーを応援する先輩の姿、そして退職した後も続いていくつながり。積水ハウスは、こうした従業員一人ひとりの想いや歩みに寄り添いながら、自律や新しい価値の創造を支援しています。

## 入社

会社を理解し  
ワクワクする



「私らしさを、  
活かせる場所はあるのかな？」

「人間愛」やグローバルビジョンに触れるたび、ここでなら自分も何かをつくれる気がしてきた。先輩たちの言葉、同期との新人研修。気づけば不安よりワクワクが勝っていた。

積水ハウスグループが大切にしている価値観やビジネス全体を把握し、早期に現場で活躍できるよう、仕組みを整えています。

- ・新入社員歓迎会
- ・オンボーディング
- ・理念や歩みの共有

## 自律

自分のことは  
自分で決める



「ここにいる意味を、  
自分でつくれているかな？」

自分で考えて働いてみる。任せてもらえる責任とやりがい。時にはつまずきながらも、「あなたならできる」と言ってくれる人がいるから、自分で選んで、働けるようになった。

キャリア自律意識を醸成するため、キャリアステージ別のキャリア自律コースや、各種面談で相談しやすい環境を整えています。

- ・キャリア自律コース
- ・キャリア面談、職務面談
- ・キャリアコーチ資格プログラム

## 成長

専門性を高めて  
貢献する



「今の自分に、  
できることは何かある？」

経験を積む中で、自分にしかできない役割を意識するようになった。資格に挑戦したり、先輩から技術を学んだり。上司や会社の制度に後押ししてもらい、次の一歩を踏み出せた。

スキルや専門性を高めるための支援プログラムを用意し、社内表彰制度を通じて、スキルアップを実感する機会を設けています。

- ・資格祝い金、資格取得支援
- ・階層別・職種別研修
- ・高度学習支援・表彰制度

## 創造

アイデアを言語化し  
創造する



「このアイデア、  
本当に伝えてもいいのかな？」

ふと浮かんだアイデアを、誰かに話してみたら「それ、やってみよう」と言われた。チャンスは、実はすぐそばにある。言葉にする勇気と、それを受け止める風土があるから。

これまでと違った環境での刺激や部門を超えたシナジーを生み出すため、自律的な異動や職種転換の取り組みを行っています。

- ・創発型表彰制度「SHIP」
- ・人材公募・海外派遣
- ・キャリアアップチャレンジ

## 影響

リーダーシップを  
発揮する



「自分の行動は、誰かにとって  
どんな意味があるんだろう？」

チームをまとめる立場になって、自分の姿勢や言葉が、誰かの挑戦を後押ししているということに気がついた。リーダーシップとは、行動と信頼の積み重ねなんだと実感している。

リーダー層だけでなく、若手・中堅層のリーダーシップを高めるための、育成プログラム・取り組みを多数実施しています。

- ・積水ハウス ウィメンズ カレッジ
- ・SHINE! Challenge Program
- ・経営塾・多面観察

## 退職

退職後も  
つながり続ける



「またどこかで一緒に、  
未来を語る日が来るかな？」

退職が決まった時、たくさんの人が「これからもよろしく」と言ってくれた。仲間として、別の形でつながり続けていける安心感がある。その後の人生にも向き合ってくれる会社だった。

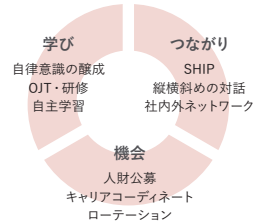
退職後もつながりを保つための情報発信や交流の場を設け、復職機会をはじめとした活躍・協働を創出する取り組みを進めています。

- ・Welcome Home制度

## 人財価値の向上

### 積水ハウスグループの「キャリア自律」

自らのキャリアを主体的に描き、責任を持って選択し、実現していく「キャリア自律」を基本的な考え方としています。グローバルビジョンの実現に向けて、一人ひとりが自分で考え、学び、機会やつながりを創出し、協働の中で自らも変わっていく。そんな人財が集う組織を目指しています。そのための基盤として、キャリア自律コースの整備や、日々の業務を通じて多様な「学び」「機会」「つながり」が得られる仕組みを構築し、自律を支える環境づくりを進めています。



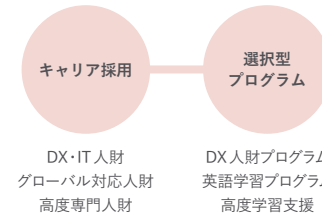
### 一人ひとりの活躍を支援するリーダー

事業戦略を推進するためには、組織全体に「自律」の文化を根付かせることが不可欠です。その中心となるのが、メンバーから信頼されるリーダーです。リーダーには、メンバー一人ひとりの活躍を支援し、能力を最大限に引き出すことが求められます。また、自分より優秀な次世代リーダーを育てることも使命の一つです。さらに、中長期的な視点でイノベーションが生まれる組織文化を育むことも重要な役割です。こうした役割を実践できるリーダーを育てるための取り組みを実施し、組織全体の成長とより良い職場環境の実現を目指しています。

理念や戦略の浸透&実行：戦略の浸透・実行、グローバルへの理念浸透  
 世代リーダー育成：サクセッション、タフアサインメント  
 自律文化形成：マネジメント強化、面談・対話スキル向上  
 イノベーション&コミュニケーション促進：プロジェクト推進、風土醸成

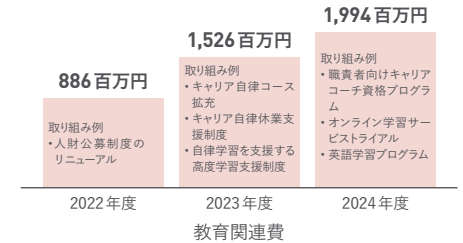
### キャリア採用と選択型プログラムの強化

IT導入による付加価値向上や業務効率化を推進する「DX・IT人財」、海外ビジネスを強化する「グローバル対応人財」、コーポレート部門を中心とした「高度専門人財」の事業戦略上の位置づけが高まっています。そのため、キャリア採用と選択型の教育プログラムの導入を並行して進めことで、強化を図っています。



### 人財への投資

人財価値向上のための投資として、教育関連費を年々拡大しています。2023年度からは、キャリア自律に関する研修や休業支援、MBA等の自律学習を支援する高度学習支援、マネージャーの面談スキル向上を目的としたキャリアコーチ資格プログラムなど「学び」を中心とした取り組みを進めています。



## 人財価値向上に向けた課題と今後の方針

### 採用競争力の向上

労働人口の減少や建設業事業者の高齢化が進む中、求職者から「選ばれる会社」であり続けるため、当社に優位性のあるEVP\*を特定し、発信することがより重要になっています。そのため、競争力のある賃金水準に加え、仕事のやりがい・働き方・成長環境などの非報酬面での魅力を訴求していきます。また、リファラル採用やアルムナイなど多様な採用チャネルの活用を通じて、必要な人財を安定的に獲得できる体制を構築していきます。

\* Employee Value Proposition：従業員価値提供

### DX人財の強化

2023年度より、ITリテラシーを中心としたDX研修を実施しています。今後は、業務の効率化、データドリブン経営を行うためのDX教育といった分野の強化が必要と考えています。2024年2月に設立した積水ハウス イノベーション&コミュニケーション株式会社(イノコム)と共に、DX教育プログラムを早期に構築し、展開していきます。

DX研修受講率(2023年度～2025年度)

100%

### 失敗を恐れずチャレンジする風土の醸成

従業員の自律やベクトルの一致を支援するさまざまな取り組みの効果もあり、国内のグループ従業員を対象としたガバナンス意識調査(従業員サーベイ)の全体スコアは上昇傾向にあります。一方で、「失敗を恐れずに取り組む風土」のスコアが全項目の中で低い水準にあります。そのため、これまで重視してきたコンプライアンス強化の取り組みと合わせて、「失敗を恐れずに取り組む風土」を醸成する組織開発を推進したいと考えています。

→ ESG Fact Book P.59 ガバナンス意識調査

### 取り組みの効果検証とグループへの展開

2021年に人事制度改革を実施して以降、さまざまな人財開発プログラムや仕組みを段階的に導入してきました。今後は、それらの効果を検証し、プログラムの改善や廃止、新規プログラムの導入を、計画的かつ戦略的に進めていきます。また、積水ハウスグループ全体で人財価値の向上を着実に推進していくことが重要であり、積水ハウスの各種施策をグループ会社へ展開するなど、グループ間の連携を一層強化していきます。

→ ESG Fact Book P.60-61 人事制度

## 人財価値の向上

## Topic | 技術人財の活躍支援

積水ハウスグループでは、技術の高度化やお客様の多様な価値観、社会課題の複雑化に対応するため、技術人財が専門性を高め、自らのキャリアを自律的に築ける環境づくりに注力しています。2024年度の取り組みの一例を紹介します。

## 自律型学習&amp;交流環境プラットフォーム CA-PLACE

社内資格認定制度のチーフアーキテクト(CA)に認定された従業員が、自ら学び、行動し、社内外の交流を促進するための「PLACE:場」となるプラットフォームを2023年度に構築。2024年度は、専門スキルの向上と人財育成に関する30メニューを用意することで、「プロフェッショナルとしてさらにスキルや感性を磨きたい」「次世代育成に携わりたい」など、一人ひとりが描くキャリアを実現できる場を創出しています。



**インテリアカフェ**: 社外専門家による講演・ICと共同で実施するワークショップによる専門力向上



**外構造園専門研修**: 外構造園における専門力向上を目的にワークショップ開催



未来構想力強化WS



対話型アート鑑賞講座



グループディスカッション



認定者同士のワークショップ



プレゼンテーション



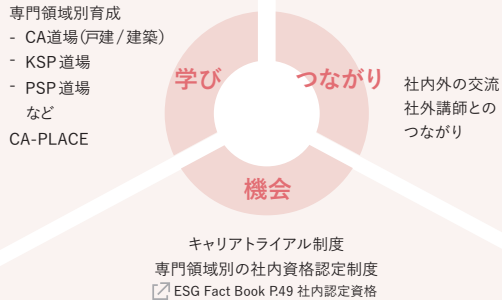
チーム強化の未来共創対話



パネルディスカッション



多様な活躍ロールモデル発信



## チーフアーキテクト 308人(2024年度)

厳格な社内認定制度のもと選び抜かれたチーフアーキテクトは、自らのセンスと技量を結集し、世界で一つだけの住まいづくりを実現しています。



## 社内資格認定制度への機会

## 戸建カレッジ

上級設計者に必要なスキルを習得し事業貢献と人財育成を行う設計者を育成

受講生 30人  
CAメンター 16人



## シャーマゾンカレッジ

講座xワーク、自己の学びx取り組みにより、自律的に成長する設計者を育成

受講生 25人  
CAメンター 10人



## プラチナカレッジ

医療・介護分野の設計に必要な知識やスキルを学び、交流を通じた関係構築

受講生 8人  
PSPメンター 3人



## まちなみカレッジ

まちなみ計画に関する設計スキルの習得により、不動産事業を推進する設計者を育成

受講生 46人  
メンター 4人



## キャリアアトライアル制度

自律的な成長を促進し、視野の広い技術者を育成するための各セクションの業務を経験できるようにしています。

## 現場監督



施工

管理

## インテリアコーディネーター(IC)の活躍

お客様に、より価値のある住まいをお届けするため、インテリア提案の重要性が高まっています。優れたICが活躍できるよう、2024年度からは、さらなる成長をサポートする取り組みを始めています。

## IC専用のスキルベース型人事制度の構築

求められる専門スキルと、期待される発揮レベルをマトリックスにした評価シートをもとに、キャリアの進展や報酬を決定する独自の人事制度を新たに構築しています。スキルを高水準で発揮できるICが、お客様の期待を超える質の高い提案を実現できるようサポートしています。

職能型	役割型	スキルベース型
一般社員・スペシャリスト	マネージャー	IC

## 教育プログラム

新たにICとして業務を始めた従業員や、既にIC業務に従事している従業員など、キャリアステージや階層別スキルアップトレーニングを実施しています。



IC1: 28人  
IC2: 100人  
IC3: 38人

※2024年8月時点

キャリアチェンジ学習	インテリア導入研修(新規IC)	インテリアスキルアップ研修(IC1)	インテリアスキルアップ研修(IC2)	インテリアスキルアップ研修(IC3)
------------	-----------------	--------------------	--------------------	--------------------

## ネットワーク強化

全国各地で活躍するIC同士がつながり、ネットワークづくりや事例共有を目的とした交流会を開催しています。



社員ICフォーラム  
156人参加

## 人財価値の向上

## Topic | 技術・生産人財の活躍支援

## 「技術・生産 4 本部女性交流会」

2024年度に初の「技術・生産 4 本部女性交流会」を開催しました。技術・生産部門の9割に当たる、職種を問わない300人超の女性従業員が全国から参加しました。「顔と名前と仕事がツナガル」をテーマに新たな気づきや自信を得て、部署を越えた関係性構築を目的とし、新たな価値創造を目指しています。



仲間の価値観や先輩方の山あり谷ありのキャリアに触れたことは、大きな刺激でした。キャリアが偶然に左右されること、強みを活かす重要性、変化できる者が生き残るという話が印象的でした。同じような悩みを抱える仲間がいることも知り、今後に活かすきっかけとなりました。



R&amp;D本部所属

互いの仕事ややりがい、目指すものについて話す意義深い時間でした。初めて技術・生産部門の全女性従業員が集まるという事で不安と緊張でいっぱいでしたが、自分のキャリアについて改めて考えるきっかけとなりました。つながりを大切に仕事に活かしていきたいです。

生産調達本部  
調達部所属

異なる分野で活躍する方との交流は、視野を広げる機会となりました。グループディスカッションでは具体的なアドバイスもいただき、何よりも、女性技術従業員同士のネットワークを築くことができたことは大きな収穫です。今後も積極的に参加し、成長につなげたいです。

技術管理本部  
技術人財開発部所属

キャリアの悩みなどを共有することで、自分のキャリアを新たな視点で考えられる機会となりました。登壇者や先輩方とお話することで、存在を近く感じられ「自分もなれるかもしれない」という気持ちを持つことができました。この気持ちとご縁を大切に仕事に励みたいです。

施工本部  
基礎地盤テクノロジーセンター  
所属

## 従業員同士のコミュニケーションが、イノベーションの源になる

専務執行役員  
技術・生産部門担当  
野間 賢

当社では、従業員同士が経験や想いを共有し、学び合い、支え合える交流の場を大切にしています。全国に拠点があるため、部門や地域を越えたつながりは、視野と可能性を広げる貴重な機会です。技術・生産部門でも、従業員同士が顔を合わせ、仕事や想いを共有する場は欠かせません。「技術・生産 4 本部女性交流会」は、私が技術・生産部門担当となって以来、最も実現したいと願っていた取り組みでした。開会前から自然に交わされる笑顔と会話が、その意義を物語っていました。

R&D、技術管理、施工、生産調達の4本部は、当社のコアコンピタンスである「技術力・施工力」を生み出す部門です。そうした部門において、横断的なつながりと活発なコミュニケーションが、新たな発想やイノベーションの源になると確信しています。これがやがて部門全体へと広がり、「最高の品質と技術」という積水ハウスグループの競争力強化につながるはず。今後は、従業員一人ひとりが自らの力を発揮し自律的に活躍できるよう、支援と環境づくりを推進してまいります。

## つながりが生む、学びと成長の場

## Activities

- 300人超参加
- ワークショップや意見交換
- 自己紹介・業務紹介を通じた交流

## Output

- 仲間の顔と名前と仕事がつながる
- 部門を越えたネットワーク
- 経験や想いの共有

## Outcome

- 相談しやすい関係
- 視野の拡大・モチベーション向上
- キャリアへの意識の高まり

## Impact

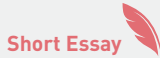
- 自律的な活躍
- 技術・生産部門の多様性強化
- イノベーションと品質向上



初開催で最も重視したのは、職種や世代、地域を越えて互いの強みを発見し、学びや気づきにつながる場にあることでした。そのため、事務局も多様なメンバーを構成し、楽しくつながりを感じながら企画・運営を行いました。今後は、手挙げ制での企画参加も取り入れ、つながりを維持・発展していきます。



# 従業員の幸せ



Short Essay

## 大切にしているのは、従業員の幸せ

積水ハウスグループが大切にしているのは、従業員の幸せです。お客様や社会に幸せを届けるための手段としてではなく、積水ハウスグループで働く従業員に幸せでいてほしいという想いから、2020年に「幸せ度調査」\*を開始しました。幸せは一人ひとり異なるため、それぞれが自分らしい幸せを、客観的かつ科学的に把握できる調査を導入しました。

### 幸せ度調査の目的

全従業員を対象に年1回実施している幸せ度調査は、帰属意識や仕事への熱意を測るのではなく、従業員自身が、主観的な幸せや自己実現、成長、安心感、仕事や職場との関係性を包括的に把握することを目的としています。調査を通じて、自身の気持ちや変化に向き合い、キャリアや働き方を見つめる機会として位置づけています。

### 幸せ度調査からみる、幸せの形

2020年度から継続している幸せ度調査において、従業員の幸せには一定の変化が見られています。年次や職種、キャリアや施策が幸せ度に与える影響に関するデータも蓄積されつつあります。これにより、幸せ度を高める要因や職場環境の変化についての分析が可能になってきました。

\* 武蔵野大学ウェルビーイング学部長・慶応義塾大学名誉教授の前野隆司氏が監修した個人の幸せを測る「幸福度診断 Well-Being Circle」(72問)と、職場の幸せを測る「職場の幸せ/不幸せ診断」(42問)からなる調査。

ESG FACT BOOK P.63 幸せ度調査の継続

## 幸せ度調査からみる、積水ハウスグループ

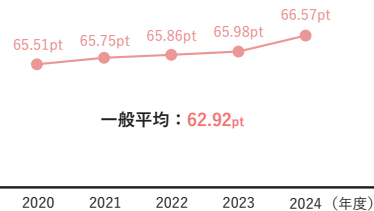
調査の特性上、結果の公表や活用には慎重に対応してきました。特に、次年度の調査に影響を与えないよう、従業員が率直に回答できる環境を維持することが非常に重要です。本セクションでは、詳細なデータや個別の分析結果を開示するのではなく、調査から見えてきた傾向や要因、組織の課題を整理し、共有することで、より幸せな職場づくりにつなげていきたいと考えています。

### 幸せ度が高い、積水ハウスグループの従業員

積水ハウスグループの従業員は、一般平均よりも幸せ度が高い傾向にあります。その背景には、企業理念「人間愛」が職場環境や組織文化に深く根付いていることが、これまでの調査から明らかになっています。2024年度の調査でも、「つながり」や「利他性」のスコアが高く、他者のために努力する姿勢を持つ従業員が多いことが示されています。

### 幸福度診断 Well-Being Circle総合値

● 積水ハウスグループ



### 幸せを、言語化する風土が生まれてきた

「幸せ」は日常の中では意識しにくいものですが、調査を通じて「自分にとっての幸せ」を考える習慣が生まれつつあります。例えば、「去年より充実感が増したのはなぜか?」や「安心して働ける環境になった要因は何か?」など、幸せ度に影響を与える要素を整理することが、自己理解やキャリアの方向性を見つめ直すきっかけとなります。

一方で、毎年の調査に対し「面倒だ」と感じる従業員もいますが、それもまた「昨年と変わらない自分に気づく」や「なぜ面倒だと感じるのか」といった気づきの機会となります。さらに、調査結果をもとにチームで対話を行うことで、「何が幸せにつながるのか?」を意識する文化が醸成され、「幸せ」という言葉が自然と職場の会話にも登場するようになりました。



わたしが思う幸せは  
思いを共有すること



わたしが思う幸せは  
皆と楽しむこと



わたしが思う幸せは  
幸せな職場をつくること



わたしが思う幸せは  
人を幸せにすること



わたしが思う幸せは  
誰か笑顔にすること



わたしが思う幸せは  
同僚の支えとなること

### 5年間の変化

個人の幸せに関する34項目のうち、16項目が5年間で向上しました。これは、組織環境が着実に改善されていることを示しています。一方で、自己活力に関する課題も浮き彫りになりました。職場の幸せは、他者承認やチームワークが大きく向上しています。職場の不幸せにつながる理不尽さやオーバーワークは改善傾向にありますが、オーバーワークは依然として課題であるという結果が示されています。

個人の幸せ   2020年度から2024年度の変化量			
ポジティブ感情	↑ 3.28pt	主観的健康観	↓ -1.31pt
チャレンジ推奨	↑ 3.14pt	成長意欲	↓ -0.98pt
強み力	↑ 3.06pt	おもしろがり力	↓ -0.49pt

#### ポジティブな変化の背景として示唆されること

- ・ 挑戦を促す組織文化の定着
- ・ 個人の強みを活かす働き方や支援の効果
- ・ 心理的安全性の向上やハラスメント防止の浸透

#### 低下した項目の背景として示唆されること

- ・ 長時間労働やライフスタイルの変化の影響
- ・ 業務の安定化に伴う成功体験や成長実感の減少
- ・ 仕事への慣れやルーティン化による刺激の低下

職場の幸せ   2020年度から2024年度の変化量			
他者承認	↑ 2.05pt	理不尽*	↑ -1.94pt
チームワーク	↑ 1.27pt	オーバーワーク*	↑ -0.94pt
自己裁量	↑ 0.87pt	協働不全*	↑ -0.88pt

#### ポジティブな変化の背景として示唆されること

- ・ 心理的安全性や協力的な風土の定着
- ・ 強みを活かすマネジメントや1on1面談の充実
- ・ 共創の文化が根付き、承認が幸せ度を後押し

#### 低下した項目の背景として示唆されること

- ・ 個別対応や丁寧なフィードバックの不足
- ・ オーバーワーク改善や負担軽減への課題
- \* 逆転項目

## 従業員の幸せ

## 「自律」と「幸せ」の関係

2023年度の幸せ度調査では、「自律して働いていると感じている人ほど、幸せである」「自律して働いていると感じている人ほど、業績評価が高い」という結果が示されました。また、「**幸せだから業績評価が高いが、業績評価が高いから幸せであるとは限らない**」という関係も明らかになりました。これらの調査結果は、従業員の幸せと自律が相互に影響し合うことを示しています。特に、自律している従業員が増えることで幸せ度が高まり、その結果、業績評価にも良い影響を与える可能性があります。

では、なぜこのような関係が生じるのでしょうか。積水ハウスのこれまでの取り組みを振り返ると、3つの要因が考えられます。一つ目は、積水ハウスが考える「自律」の概念です。二つ目は、その自律を支援するための仕組みや制度の存在です。三つ目は、自律を加速させるダイバーシティの力です。これらの要因が、従業員の幸せと自律の相関性にどのような影響を与えているのか、その関係性を明らかにしていきます。

## 積水ハウスにおける「自律」とその支援

一般的に「自律」は「自己責任」と捉えられ、個人の努力や能力に委ねられがちです。このため、「自律=自由」と考えられ、支援や環境整備がない場合、ストレスや負担が増すことがあります。一方で、積水ハウスでは「自分のことは自分で決めて、最後まで責任を持つ」ことを「自律」と考え、一人ひとりが自分らしいキャリアや生き方を選べるよう、組織全体で支援することに注力してきました。その結果が幸せ度調査にも表れていると考えています。

## 会社は無力、だけど、支援はできる

積水ハウスでは、自律は他者に強制されるものではなく、自分の人生やキャリアは自ら決めるものだと考えています。会社が自律を強要することはできませんが、自律を望む従業員には「惜しみない支援」を約束しています。2003年に開始した「キャリア自律研修」や2021年に導入した「キャリア面談」はその一例です。

## キャリア自律研修が生む「価値観」

「キャリア自律研修」<sup>1</sup>は、参加者が「どんな人生を歩みたいのか」「何を大切にしているのか」を問い直す2泊3日の研修です。<sup>2</sup>この研修を通じて、「会社の中でどう生きるか」ではなく、「自分の人生の中で会社をどう位置付けるか」を考えるきっかけを提供しています。

2003年以降21,110人が受講しました。多くの従業員がこの研修を経て「自分の人生の主役は自分である」という意識を育んでいます。

<sup>\*1</sup> 現在は、キャリア自律コースに再編  
<sup>\*2</sup> 開始当時

## キャリア面談が生む「選べる自律」

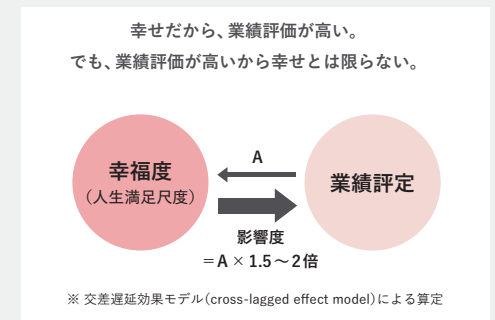
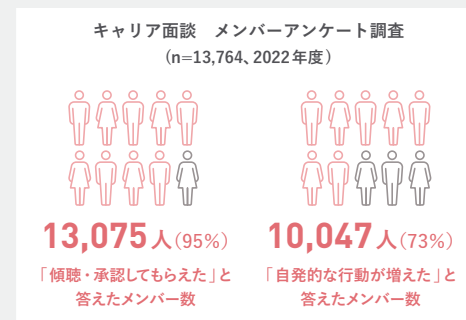
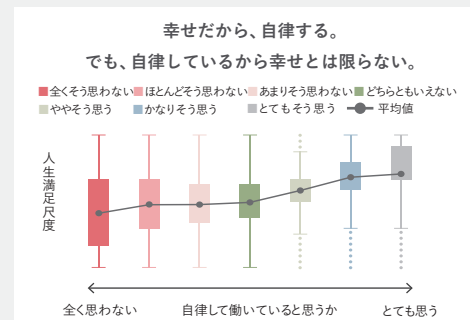
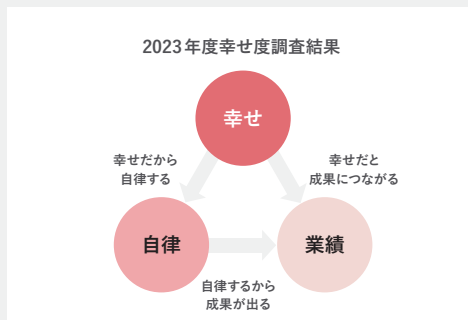
積水ハウスの「キャリア面談」は、メンバーが主役となり、自らのキャリアを考えることを重視しています。そのため、メンバーが話したいテーマを選び、上司がそれをしっかりと受け止めるスタイルです。年5回の定期面談を通じて、従業員はその時々々の状況や価値観に応じて柔軟にキャリアの方向性を見直すことができます。

## 従業員支援型の自律の成果

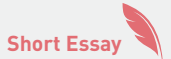
一般的な「自己責任型の自律」では、支援が不足するとプレッシャーや孤独感が増し、幸せ度が低下することがあります。一方、積水ハウスでは「自律のための環境や制度」を整えることで、従業員が自分のペースで選択できる仕組みを提供しています。

このアプローチにより、適切な支援が自己選択の満足度を高め、自律を促進する「従業員支援型の自律」が実現しています。「**自律して働いていると感じている人ほど、幸せである**」という結果も、選択の自由と支援があることで、自分の決断に自信を持つことが幸せにつながることを示唆しています。

また、一般的には「業績が高いから幸せ」と考えられがちですが、積水ハウスでは「**幸せだから業績評価が高い**」という結果となりました。幸せを感じられる環境が業績向上につながる関係性は、会社の支援と環境整備を前提とした「自分で選べる自律」が、安心して成長できる環境を生み出し、積水ハウス独自の傾向として表れたのではないかと考えています。



## 従業員の幸せ



### 自律している従業員が、積水ハウスの強み

20年以上にわたる自律支援の仕組みが、従業員一人ひとりに「自分の人生を自分で決める」実感をもたらし、結果として幸せにつながっています。これが積水ハウスの独自の価値となり、幸せ度調査にもその成果が表れています。今後も、自律を支える制度や選択肢を提供し、より多くの従業員が幸せを感じられる環境づくりを推進していきます。

### 自律を支援することが、組織の成長につながる

#### インパクト

- ・ 積水ハウス独自の「支援型の自律」文化の醸成
- ・ 幸せと自律の好循環による持続的な組織成長
- ・ 自分の人生を自分で決めることを支援することで、従業員がより幸せに働ける環境を実現

#### 中期成果

- ・ 状況に応じて「選べる自律」の実現
- ・ 自律支援が、幸せ度の向上につながる
- ・ 自分で選ぶ幸せと業績の関係性

#### 短期成果

- ・ 自身のキャリアや人生について考える機会
- ・ 対話を通じ、キャリアの選択肢が可視化
- ・ 自分の人生は自分が主役という意識醸成

#### 取り組み

- ・ 自分の人生やキャリアを考える「キャリア自律コース」
- ・ 定期的に自身のキャリアを対話する「キャリア面談」
- ・ 会社が従業員の自律を支援する方針を明確化し、支援する環境や制度を整備

### 多様な視点を持つことが、幸せにつながる

ダイバーシティも、積水ハウスにおける自律と幸せに深く関係しています。当社では「多様な視点を持つ自律した従業員が意見やアイデアを出し合い、イノベーションを生むこと」を目的として、ダイバーシティを推進しています。

2020年度から2023年度の幸せ度調査によると、女性管理職がいる職場は、女性管理職のいない職場に比べて幸せ度が高い傾向にありました。\* 結果を分析すると、組織内で多様な価値観が交差することで新たな気づきや学びが生まれ、働く幸せを高める要因になる可能性が示唆されています。また、コミュニケーションの質が高く、相談しやすい雰囲気や、多様な価値観が尊重されることで、チームの一体感が強まることも影響しています。

これは、女性管理職の存在が直接的に幸せにつながるのではなく、多様なリーダーシップの存在が職場環境を心理的に安全で働きやすいものに行っていることを示しています。つまり、ダイバーシティは性別の違いに限らず、「多様な視点を持つこと」が幸せ度に寄与することを示唆しています。

\* 積水ハウス単体

### ダイバーシティ推進のはじまり

積水ハウスでは、多様な職種のプロフェッショナルが協力し、意見を出し合いながらイノベーションを生み出してきました。ダイバーシティの重要性をいち早く理解し、実践してきた象徴的な事例が、1987年に本格始動した新都市環境創造事業「新梅田シティ」プロジェクトです。

通常、建築プロジェクトは経験豊富なベテランが中心となり進められますが、当プロジェクトでは、若手を主導メンバーに据えるという、当時としては画期的なアプローチがとられました。

「おもちゃ箱をひっくり返したオフィス街をつくらう」というコンセプトのもと考案した約4万2千m<sup>2</sup>の再開発プロジェクトは、若手従業員の視点と自由な発想が融合しました。その結果、世界的にも評価される都市開発の新たなモデルが生まれたのです。この決断は、年齢や経験に関係なく「自分の意見を持ち込み、自ら行動することが価値を生む」という積水ハウスの文化を象徴しています。


「新梅田シティ」は、2025年3月に、国土交通省の優良緑地確保計画認定制度「TSUNAG」で、最高ランクのトリプル・スターを獲得しました。現在では、連結超高層オフィスビルなどの都市機能に加え、日本の里山を再現した「新・里山」や、大滝や溪流に囲まれた「中自然の森」があり、オフィスワーカーや近隣住民、観光客に親しまれています。

### 多様な価値観や自律を支援する制度

積水ハウスでは、多様な価値観を尊重し、従業員の自律を支援する環境や制度を構築してきました。当社のダイバーシティ推進は、誰もが「自分らしく働ける」ことを目指しており、キャリアと家庭の両立を支援する制度を充実するとともに、「自分がどう生きたいか」を考え、それを実現できる環境を提供しています。

#### 自律を支援する積水ハウスグループの制度（一部）

- ・ 半日や時間単位で取得できる年次有給休暇
- ・ 勤務時間を調整できるスライド勤務
- ・ 理由を問わず適用できる在宅勤務制度
- ・ 病気や不登校などに寄り添う子どもサポート休業制度
- ・ 分割取得や就業時間変更が可能な介護休業制度
- ・ 保育費用の負担や不妊治療を支援する産休育休制度
- ・ 新たな業務に挑戦できる人財公募制度
- ・ 資格取得時の公的資格祝い・資格取得支援制度
- ・ 学び直しを可能にするキャリア自律休業・高度学習支援

 詳細は、ESG Fact Bookをご覧ください。

### 「新梅田シティ」 多様な視点や価値観が生むイノベーションとそのインパクト

#### 都市の新しいあり方を提案

若手従業員によるプロジェクトチーム

#### 空間設計

都市再生計画  
緑地空間の整備  
共創空間の設計  
環境配慮設計  
地域交流の促進



#### 創造する価値

文化創造促進  
働く価値の再定義  
経済波及効果  
環境負荷低減  
コミュニティ活性化

#### 拡大するインパクト

持続可能な都市  
人と地域の幸せ  
経済成長の促進  
世界的認知度向上  
未来都市モデル形成

## 従業員の幸せ

### Short Essay

#### 幸せを実現する、男性育児休業

従業員の幸せを支援する取り組みとして、2018年に男性育児休業制度を開始しました。制度導入のきっかけは、代表取締役がスウェーデンを訪れた際、平日の公園で見かけたベビーカーを押す父親たちの姿でした。「子どもが生まれたら一緒に過ごしたいと思うのは当然」との想いから、1ヵ月以上の育児休業を有給かつ最大4分割で取得できる制度を導入しました。2019年度以降、取得率は100%を継続しています。

#### 最初に取り組んだのは、上司の意識改革

制度があっても、職場の雰囲気次第で「取得が難しい」と感じることがあります。そのため、最初に取り組んだのは、上司や同僚に遠慮して取得できないという空気をなくすことでした。そこで、上司と当事者のメンバーと一緒に参加する社内フォーラムを実施し、育児休業の取得をポジティブに後押しする環境づくりに努めました。

#### 経営戦略としての男性育児休業

男性育児休業を経営戦略として発信し、取得した管理職の体験談を共有することで「育児休業は組織にとってプラスになる」という考え方も定着させました。上司の意識改革から始めたことで「育児休業を取るのが当たり前」という文化が浸透するとともに、育児休業に限らず「誰もが休んでいい」「仲間で支え合う」という風土が全社に広がり、育児休業に限らず休暇取得に安心感が生まれてきました。

#### 育児を通じて、幸せを感じる従業員

男性育児休業は、家族との時間を過ごす大切な機会です。従業員からは、「パートナーとの協力関係が深まり、家族が幸せを感じる」「子どもの成長に携わることによって人生が変わる」「家族の幸せと仕事の両方を大切にできる価値観が育まれる」という声が寄せられており、従業員の幸せを支援することが自律的に働く力につながっています。

#### 意志を大切に、女性活躍推進

積水ハウスは、2005年に女性営業の積極採用を開始しました。この20年間で私たちが大切にしてきたのは「人数を増やすこと」ではなく、「一人ひとりの意志に寄り添い、丁寧に支援すること」です。その取り組みの積み重ねが、女性管理職のいる職場は、女性管理職のいない職場に比べ幸せ度が高いという結果にもつながっていると考えています。

#### 自ら参加を希望する、女性管理職候補者研修

2014年に開始した「積水ハウス ウィメンズ カレッジ（女性管理職候補者研修）」は、はじめこそ上司の推薦で参加する従業員が多かったものの、現在ではすべての参加者が自ら手を挙げて参加しています。これは、従業員が自律的にキャリアを考え、行動する文化が根付いたことを表しています。

#### 積水ハウス ウィメンズ カレッジの主な特徴

1. **ロールモデルの設定**: 女性管理職や経営層との交流を通じてキャリアの具体化支援
2. **個別面談の実施**: キャリアの不安や機会について上司や推進部署の担当者で対話し、強みや目指す方向性を整理
3. **上司との共同参加**: 上司が研修や交流会に参加することで、支援体制を強化し理解を深め、実践につなげる
4. **経営層との直接対話**: 社外取締役との対話や経営層へのプレゼンテーションの機会により、自信や経営視点を育む

#### 仕事もライフも楽しむ、積水ハウスの従業員

さらに、多くの従業員が仕事だけでなく、家族や友人との時間も大切にしながら日々の生活を楽しんでいます。このような「幸せな働き方」が、自分らしく働く力となり、結果として自律的な行動や高い業績につながっているのです。

→ P58 女性活躍推進

#### 男性育児休業取得者・上司・同僚アンケート調査結果

家事・育児に  
幸せを感じる  
男性育児取得者

積水ハウス **98.6%**  
全国平均 **81.4%**  
(男性育休白書 2022)

仕事に  
ポジティブな  
男性育児取得者

積水ハウス **89.0%**  
全国平均 **65.9%**  
(男性育休白書 2022)

男性育児取得者の  
休日の  
家事・育児時間

積水ハウス **5.68時間**  
全国平均 **3.14時間**  
(男性育休白書 2022)

育児の時間を  
大切にしたい  
と思う同僚

積水ハウス **98.9%**  
全国平均 **80.5%**  
(男性育休白書 2023)



私にとってのワークライフマネジメントは、仕事とプライベートのバランスを主体的に取ることです。今年は1週間の休暇をいただき海外マラソンにもチャレンジしました。少し先に設定した個人的な楽しみが仕事への意欲を高め、生産性の向上や新しい発想を生み出すモチベーションにもなると、これまでの経験から確信しています。



私は、仕事とプライベートをうまく調和させることがワークインライフだと考えています。例えば家族と一緒に過ごす時に、ふと業務について考え込んでしまうことがないわけではありません。そういう時は、無理に切り離そうとせず、自分に合った「ワークインライフ」を追求していきたいと心掛けています。



出産と育休を経て職場復帰したときは第一線で働けるのかという迷いや不安がありました。マイペースに自分らしく働くにはどうすればいいかと考えてたどり着いた答えは、「自分らしいスタイル」です。スーパーウーマンにはなれなくても、マイペースなスタイルで毎年表彰をいただける人財を目指しています。



## 従業員の幸せ

まとめ

### 幸せが生む イノベーション&コミュニケーション

幸せ度調査から、従業員の自律を支援する取り組みが、高い幸せ度につながっていることが明らかになりました。自律・幸せ・多様性が相互に作用することで、組織全体にイノベーションやコミュニケーションをもたらしているという構造も見えてきました。従業員一人ひとりの決断を尊重し、それぞれが活躍できる環境が多様な視点をもたらし、新しい発想を生み出す力になります。積水ハウスはこの考え方と成果をもとに、次のステージへ進んでいきます。

#### イノベーションが生まれる環境づくり

- ・創発型表彰制度「SHIP」により、自由にアイデアを提案できる文化を醸成
- ・多様な働き方を支える制度を有し、ライフスタイルに合った働き方が可能となる職場環境
- ・対話や上司の意識改革により、心理的安全性の高い職場づくりを推進
- ・新しい挑戦や変化を受け入れる風土が広がる

#### オープンなコミュニケーションの促進

- ・役職や職種を超えた対話の場を増やし、コラボレーションを活性化
- ・オンラインとオフラインを組み合わせたハイブリッドワークで、つながりやすさを向上
- ・リーダーの意識改革や研修により、対話重視のマネジメントスタイルを定着

ESG Fact Book P.47 人財価値の向上

新たなステージへ

### 真の多様性とは、価値観と経験が交差する場

私たちは、「真の多様性」とは属性の違いではなく、異なる価値観や経験が出会い、学びや気づきを生む状態だと考えています。その実現には、すべての従業員が自身の能力を最大限に発揮し、成長できる環境づくりが不可欠です。性別、年齢、国籍、キャリアの違いを超えて多様な人財が活躍し、努力や成果が適切に評価される職場を目指し、積極的に取り組んできました。

#### クリティカルマスの役割とその限界

これまでの多様性推進では、「クリティカルマス」（一定の割合を超えると組織文化が変わる現象）という概念のもと、上司の意識改革や職場の風土づくりを進めてきました。特に女性活躍推進がもたらす組織へのポジティブな影響は、幸せ度調査の結果にも表れており、異なる視点が相互理解を深め、コミュニケーションの質を高めています。しかし、クリティカルマスはあくまで変革の「入口」であり、それだけでは十分ではありません。



#### キャリアの違いが示す課題と可能性

積水ハウスでは、新卒入社文化が強く根付いており、キャリア採用者との間にはキャリアパスや働き方に違いがあります。また、新卒入社は年々緩やかに幸せ度が高まる傾向にある一方で、キャリア採用者は幸せ度の変動が大きい傾向にあります。

近年、事業領域の拡大や海外展開に伴い、専門性を持つキャリア採用者が多く入社する中で、彼らの経験や視点は新たな価値をもたらし、組織の柔軟性や適応力を高める可能性を秘めています。

しかし、ここでもクリティカルマスの概念が一時的に必要となります。なぜなら、キャリア採用者が少数の間は「外から来た人」という意識が動きやすく、適応の難しさも伴います。だからこそ、一定数の存在が開かれた文化をつくる「きっかけ」となるのです。

また、キャリア採用者と新卒入社は、経験組織への適応の仕方にも明確な違いがあります。どちらか一方が優位になるのではなく、違いを融合して新しい価値を生む組織へと進化していくことが求められます。

#### キャリアパスに応じた幸せの支援へ

幸せ度調査によると、管理職の方が非管理職よりも幸せ度が高い傾向にありますが、職種や年代による違いも見られ、管理職でも、マネージャー職は年齢とともに幸せ度が安定して高まる傾向にあります。一方、スペシャリスト職では年代による幸せ度の顕著な変化は見られませんが、専門性の蓄積や業務特性が幸せの感じ方に影響していると言えます。

この違いは、チーム運営への関与度や専門性の発揮の仕方、役割に対する期待のあり方に起因していると考えられます。特に、スペシャリスト職においては、たとえ専門性を発揮できる環境が整っていたとしても、職場における心理的安全性や相互のリスペクトが欠けている場合、幸せ度にマイナスの影響を与える要因となることが分かりました。

だからこそ、一律の対応ではなく、それぞれのキャリアパスに応じた支援が重要です。例えば、マネージャー職には世代を超えた学びや負担の軽減を、スペシャリスト職には成長の道筋や専門性を活かせる環境の整備を進めることで、働く幸せをより一層サポートできる可能性があります。

#### 多様性の新たなステージへ

積水ハウスが目指すのは、「クリティカルマスを越えたその先」です。ここでは、すべての従業員が互いに学び合い、多様な視点を持ち寄ることで、イノベーションを生み出す組織へと進化することが求められます。短期的にはクリティカルマスを意識しつつ環境を整え、中長期的には多様性を前提とした組織文化の構築を目指します。そして最終的には、属性やバックグラウンドにとらわれることなく、誰もが実力を発揮できる環境を「当たり前」とすることが重要です。

従業員の自律を支援することで幸せ度を高める私たちの取り組みをさらに進化させ、イノベーション&コミュニケーションが自然に生まれる環境へ、より広く、より深い意味での多様性を育む、新たなステージへの歩みを進めていきます。