



大林組

多様性を受け入れ企業成長を加速

変化の激しい時代に対応するため、ダイバーシティ&インクルージョン推進部を設立した。制度づくりや意識改革、研修の実施を通して個の強みを引き出し、企業の成長につなげていく。

多くの業界と同様に、建設業を取り巻く環境も社会情勢の変化と共に不確実性を増している。大林組は多様な考え方や個性を受け入れ、個々の強みや能力を引き出し、企業価値の向上や持続可能な成長につなげる「ダイバーシティ&インクルージョン」を企業成長の源と考えている。

2021年4月には「ダイバーシティ&インクルージョン推進部」を新設した。設立時から部長を務める中沢英子氏は、「激しい変化に対応しながら成長を続けるためには、年齢、性差、国籍、ライフステージなどに関わらず、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し続ける必要がある」と話す。

ダイバーシティ&インクルージョン推進部は、グローバル経営戦略室の直下に配置されている。「多様な人材が活躍でき、変化に前向きな進化を組織づくりに寄与する」というミッションと、その先に「社員のウェルビーイングの実現」「多様な人材が活躍できる企業文化の醸成」の2つのビジョンを掲げる。

これらを実現するため、22年度からの中期経営計画では、「自ら機会を捉えてキャリアを切り開きながら成長できる自律的な人材」を在るべ

き人材像と定めた。常に進化を組織づくり、変化に強い自立・自律した人づくりに取り組んでいく。

活動を推進する際に大切にしているのが、意識の改革(心)、人事制度改革(技)、行動変容を促す仕組み(体)という3つのポイントだ。「意識が高まって、それを支える制度や仕組みがなければ浸透や継続は難しい。これら3つのバランスをしっかり取りながら施策を進めていきたい」と中沢氏は話す。

ダイバーシティ&インクルージョン推進部は、「人事企画グループ」「総活躍グループ」「両立支援グループ」「情報発信グループ」の4つのグル

ープを設置している。グループにはそれぞれ2~4人のメンバーが所属している。ほとんどが個々の業務と兼務する形で所属部署との架け橋の役割を担う。

男性育休取得率100%目指す

人事企画グループでは、多様性包括の強化を目的に、主に3つのテーマに取り組んでいる。最大のテーマは、男性の育児休業(育休)取得推進だ。24年度までに男性育休の取得率100%達成を目標に掲げる。

「社会には、家事・育児は女性がすべきだという固定観念がまだにある。物理的に男性が育児に参画で

きるよう、法定以上の制度を整備している」と中沢氏は話す。男性が育休取得に消極的になる理由の1つに、給与面や評価面に対する不安がある。「育休を取得することがむしろプラスになるくらいの制度が必要だ。人事部と人事考課について話し合い、対応を進めている」と中沢氏。

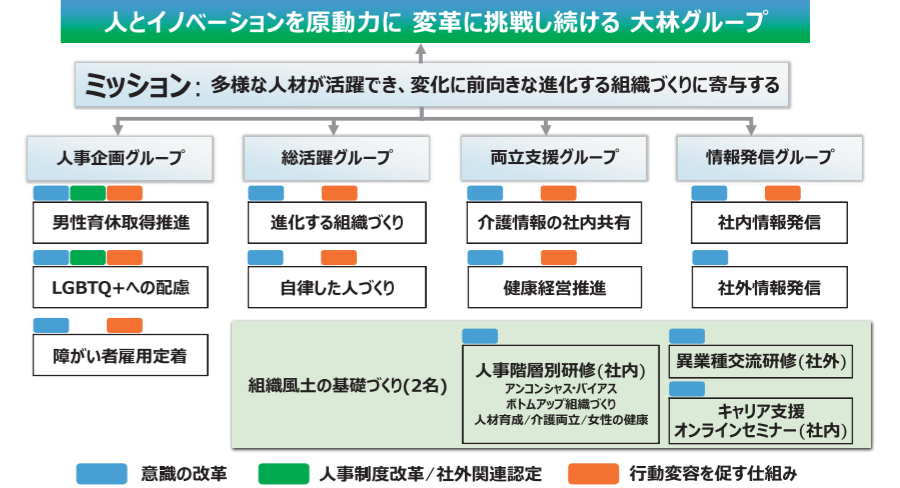
育休中の社員はこれまで会社から完全に離れていたが、週に1回オンラインで集まり、人事企画グループの社員が会社の状況を報告したり、育児の悩みを一緒に考えたりする「TalkCafe(トークカフェ)」を始めた。参加できなくても、週に1回案内が届くことで、会社とつながっており、戻る場所がある安心感を得られる効果があるという。

外部講師によるイクボス研修や、復帰時の注意点などを共有する育休復帰セミナーなども定期的に行っている。イクボス研修の受講者からは、「社会の変化に会社も自分自身も対応し、変化・成長しなければ生き残れないことに気付いた」「一緒に働くチームのメンバーに育児中の人がたくさんいるので、大変参考になった」などの声が寄せられている。

これらの活動には成果が出始めている。17年度は男性育休の取得率49.5%、平均取得日数は3日だったが、22年度は取得率81.3%、取得日数は11日まで向上した。

人事企画グループの2つ目のテーマは、LGBTQ+(性的少数者)への配慮だ。企業として性の多様性に配慮し、「アライ(理解・支援する人)」を増やすため、理解促進を進めている。企業や団体のLGBTQ+への取り組みを評価する「PRIDE指標(2023

ダイバーシティ&インクルージョン推進部の活動体制の概要



4つのグループの活動と併せて、組織風土の基礎づくりを推進する 出所:大林組

年ゴールド認定)」も取得している。「多様な家族の在り方を理解する一環として、女性活躍に関しては業界に先駆けて取り組んできた歴史がある。配偶者の定義をアップデートすることで、LGBTQ+への理解も進んでいる」と中沢氏は話す。

3つ目のテーマは、障がい者雇用の定着だ。もともと同社では図面を書くチームの中で聴覚障がい者の採用を進めていたが、近年は精神障がい者など、雇用の幅を広げて受け入れ体制を構築している。社内のエレベーターに健常者と障がい者の両者が見て分かるよう、点字と文字が一体化したユニバーサルデザイン「Braille Neue(ブレイルノイエ)」を採用したり、障がい者だけでなくジェンダーにも配慮したトイレを設置したりするなど、設備面の整備も進めている。

障がい者にどんな仕事を任せるのが良いのか、業務の切り出しを人事担当と共に進めていく予定だという。これらの活動によって生まれた

好事例を世の中にも発信していきたいと考えている。

ボトムアップで組織力を向上

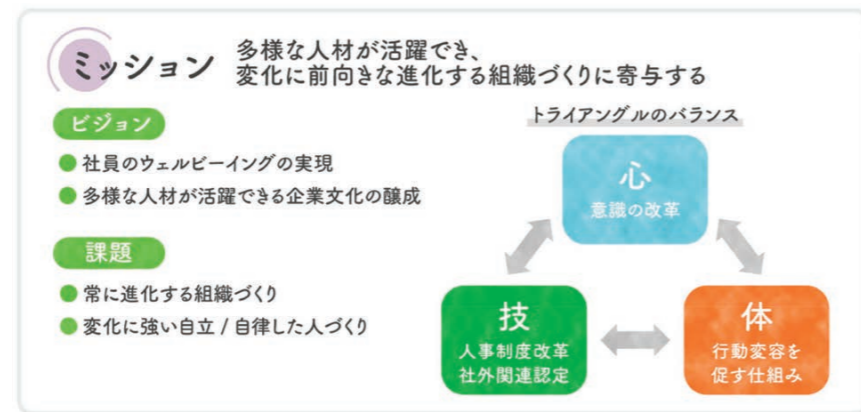
総活躍グループは、「常に進化を組織と変化に強い自律した人づくりに取り組む。テーマは大きく2つだ。1つ目は進化を組織づくりで、Pit-in(ピットイン)プログラムの推進に力を入れている。

カーレースのピットインにちなんだネーミングのこのプログラムの目的は、組織のコミュニケーションを見直し、改善のための行動変容にボトムアップで取り組み、個の成長と組織力の向上を目指すことだ。その結果、業務の生産性向上と働きがいのある組織を実現していく。

具体的なプログラムとしては、進行中の工事現場で働く従業員5~20人が集まり、目指すチームの姿に向けて組織改善のPDCAサイクルを回すプログラムを実施する。

総活躍グループの社員が現場に向き、まずは目指す組織を言語化す

ダイバーシティ&インクルージョン推進部が掲げるミッション



意識の改革(心)、人事制度改革(技)、行動変容を促す仕組み(体)のバランスを取りながら施策を進める 出所:大林組

■ ピットインプログラムの推進



目指すチームの姿と課題を書き出し、課題に向けて実際に行動し振り返る3カ月間のプログラムを実践している

るキックオフ会議を1時間行ない、続いて組織の良い点や課題を1人最低1つの付箋に書き出し、ホワイトボードに貼っていく。その課題に対する改善策を考え、次の1カ月間で対応する。最後に、1カ月間行動を変えてみた結果を、30分間オンラインで現場とつないで話し合う。この一連の流れを約3カ月間かけて実施する。「限られた時間の中で、自分たちで決めた目標を達成できたという小さな成功体験を積み重ねていく」と中沢氏は話す。スタートして1年、試行錯誤を繰り返しながら23年度は6～7現場でピットインプログラムを実施した。

総活躍グループのもう1つのテーマは、自律した人づくりだ。設備職メンターの育成や建築職務別研修支援など、従業員が自律したキャリアを描くための制度構築や支援プログラムを展開している。

■ 介護を自分ごととして捉える

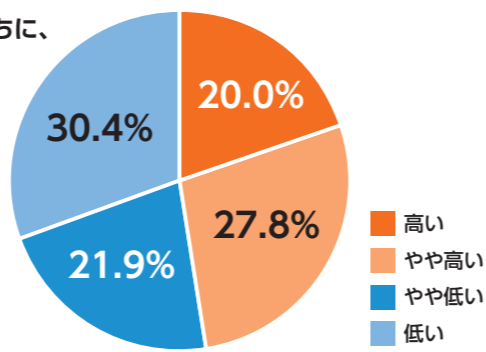
両立支援グループは、ライフステージに対応した柔軟な働き方へのアップデートをミッションに掲げて活動している。特に力を入れて取り組ん

■ 仕事と介護の両立を支援

Q あなたは今後5年間のうちに、ご家族・親族を介護する可能性はありますか



社員の4割が50歳以上の大林組では、介護が身近な社員が多い



出所：大林組

でいるのが介護情報の社内共有だ。同社では社員の4割が50歳以上となり、家族の介護に直面する人が増えている。介護において知っておくべき情報を社内で共有したり、介護がイメージできないような若手社員に対しても、年齢に関係なくある日突然家族の介護が発生することを伝えたりして、自分ごととして捉えてもらうための情報発信をしている。「介護と仕事の両立は長年の課題となっている。政府も労働力を確保するために様々な施策を検討している。今後、法律のアップデートに合わせて、人事企画グループと共同し

ながら取り組んでいきたい」と中沢氏は話す。両立支援グループのもう1つのテーマは、健康経営の推進だ。中期経営計画の人材マネジメント戦略の中にも健康経営の推進が新たに盛り込まれ、活動に力を入れている。特に注力しているのが女性に特化した健康対応で、フェムテック（女性の健康課題をテクノロジーで解決する）アプリを導入するなどして、PMS（月経前症候群）や更年期による体調不良の改善策を発信している。「女性特有の悩みにより仕事のパフォーマンスが低下したり休んだり

■ 社内外に向けた情報発信のためのホームページを開設



社内向け(左)と社外向け(右)のホームページを通して、日々情報発信をしている 出所：大林組

■ 大林組における男性育児休暇取得率の推移

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 目標	2024 KPI
取得者数	157/317	214/320	224/365	215/337	231/345	257/316		
取得率	49.5%	66.9%	61.4%	63.8%	67.0%	81.3%	90.0%	100%
平均取得日数	3日	4日	4日	7日	7日	11日	—	—

男性育児休暇の取得率は年々アップしている。2024年度には100%取得を目指す

出所：大林組

するケースがある。女性が安心して働けるようなサポート体制を構築するとともに、イベントなども実施して社員の意識向上を促進している」と中沢氏は話す。

■ 社内外に向けて情報を発信

情報発信グループは、「効果的な情報発信」を目的に社内外への情報発信にも取り組んでいる。社内への情報発信としては、ダイバーシティ&インクルージョン推進部について知ってもらうため、ホームページを開設した。ただ、更新に手間がかかり過ぎると情報発信が滞ってしまうため、外部のIT（情報技術）企業の力を借り、コンテンツ作成と情報のアップデートの手間を省くシステムを導入している。

他にも、コーポレート・コミュニケーション室と連携し、「デイリー大林」「マンスリー大林」といった社内媒体を活用し、定期的に活動内容を発信している。建設業に従事する社員向けの土木・建築別のホームページで、日々配信しているコラムに男性育児の話に掲載するなどして、社員の意識向上を狙っている。「情報の更新は頻繁に行なっているが、まだダイバーシティ&インクルージョン推進部のホームページを

見てくれる人は少ない。より興味を引く情報発信の方法や周知に力を入れていきたい」と中沢氏は話す。社外への情報発信については、多様な人に活動を知ってもらうため、ホームページの英語対応を実施する他、定期的にアクセスを分析してSEO（検索エンジンの最適化）などに生かしている。これまでに紹介した4つのグループの活動と並行して、組織風土の基礎づくりのため、それぞれの職域向けに様々な研修を実施している。例えば人事階層別研修では、リーダー職層向けにダイバーシティマネジメント研修や、アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）研修、女性の健康、介護両立研修などを実施する。キャリア支援のオンラインセミナーでは年に4回、社外講師または経営者によるキャリア構築事例の紹介を行なう。経営幹部候補向けには、社外の異業種交流研修などを積極的に取り入れている。「研修で学んだ直後は意識が高まるが、それを継続させることは難しい。学んだことが自分のものとなり、意識しなくても自然と行動に表れるような仕組みづくりを模索している」と中沢氏は話す。ダイバーシティ&インクルージョ

ン推進部としてのKPI（重要業績評価指標）は、前述した24年度までに男性育児100%達成の他、22年度は2.35%だった障がい者雇用率を、24年度までに2.5%以上に引き上げる。22年度に5.3%だった女性管理職比率を、24年度までに6.4%にアップさせる目標も掲げている。ダイバーシティ&インクルージョンを組織にどう醸成させていくか。同社は非常に重要で、しかも難しい問題にチャレンジしている。「今は男性育児取得者やライフステージ転換期の社員など、取り組みの対象が限られているが、今後はより対象者を広げていきたい。組織の中でのマジョリティー（多数派）の人たちは、自分自身がマジョリティーであることに無自覚である場合がほとんどだ。マジョリティーである人たちが、若手社員や女性、障がい者など、社内ではマイノリティー（少数派）に当たる人たちの気持ちを思いやれるような発信を続けていきたい。そうすることで、心理的安全性を実現できるのではないかと考えている」と中沢氏は語る。大林組はこれらの活動を通して、多様な人材が活躍し、変化に対応しながら持続的に成長を続ける組織を目指す。