



人的資本経営

特集① 従業員座談会



管理	仲介	業務	マーケティング	設計	営業
大東建託パートナーズ(株) 徳山営業所 寺迫 晃 (2015年入社)	大東建託リーシング(株) 市原店 川島 直美 (2010年入社)	大東建託(株) 久留米支店 杉本 奈津子 (2008年入社)	大東建託パートナーズ(株) 札幌営業所 石岡 亨二 (2014年入社)	大東建託(株) 川崎支店 山田 光治 (2006年入社)	大東建託(株) 流通開発横浜支店 吉原 正康 (2006年入社) ※2024年9月末時点での所属

当社グループでは、中期経営計画の一丁目一番地である「人的資本経営」を推進し、働きやすさと働きがいを掛け合わせることで「従業員の力の最大化」を目指しています。今回は、パーパスアンバサダーの6人が大東建託グループで働くことの意義や働きがいを具体的なエピソードを交えながら語り合いました。特徴や過去からの変化、将来に向けた展望など現場の声をお届けします。

【パーパスアンバサダーとは】
大東建託グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」に込めた想いを体現する人として、2024年4月に大東建託(株)、大東建託パートナーズ(株)、大東建託リーシング(株)の3社から「パーパスアンバサダー」を64人認定しました。

—まず、大東建託グループへの入社をきっかけを教えてください。

山田 もともと設計技術職をしていたのですが、大東建託はスキルを伸ばしていくのにふさわしい会社だと思って転職しました。前職とは圧倒的に社風が異なっていて、みんなで忌憚なく意見を出し合いながら1つのプロジェクトを作り上げていく進め方が自分には合っている気がします。また、それがより良いものを生み出す要因でもあると実感していますね。

吉原 地元で大東建託のアパートがものすごい勢いで増えていったのを見て、この会社の営業力はすごいなと思いました。私は新卒で入社しましたが、もともと学生時代の経験から営業の仕事に興味があり、当社なら勉強できる点も多かったのがきっかけですね。また自分の頑張りやきちんと評価される制度面や仕事の進め方も自分の理想と合っていました。

杉本 前職では理系の研究職をしていました。男女の格差がかなりあって男性研究員のサポートばかりが仕事になっていることに不満がありました。ちょうどその時に新聞広告に大東建託の求人掲載されていて、そこには「男女問わず活躍できます」とありました。男女格差に不満を抱いていたので、その言葉が強く心に刺さって転職を決意しました。

川島 入社前はアパレルの仕事をしていました。店頭の販売員をやっていたので、お部屋探しの仲介の仕事も何とかできそうだなという自信がありました。また前職は仕事柄、同性が多くてその環境を変えたいという思いもありました。杉本さんからもお話



がありましたが、男女の差はまったくなくて入社直後から平等さを肌で感じていましたね。

石岡 地元北海道で不動産の営業をしていましたが、いつか大手で働きたいという思いでがむしゃらに仕事をして、少しずつ実績をつくっていったところで大東建託パートナーズの求人を目にして、これまでの経験を活かしながら大手に挑戦できるチャンスと思って応募しました。転職してからも一心不乱に働いてきましたが、その経験が今活かしているという実感がありますね。



寺迫 転職回数が少し多いのですが、造船業の施工管理、製薬会社のMR、太陽光発電の現場作業を経験してきました。4社目はこれまでの経験を組み合わせる環境を探していたのですが、

ぴったりとはまったのが大東建託パートナーズで、骨を埋める覚悟で転職を決めました。お客様対応の楽しさや「ありがとう」という言葉にやりがいを感じられていて、心から「この会社を選んでよかった」と感じていますね。

—働きがいを求めて当社を選んだ方も多いですね。今年発表された新中期経営計画では「働きやすさ」と「働きがい」の向上が重要な施策として打ち出されましたが、率直なご意見をお聞かせください。

川島 入社当時は強い口調で叱責する声が聞こえたりして、管理職は怖いという印象があって、ちょっとした相談もしにくい雰囲気でした。でも2016年頃からグループで働き方改革(以下、改革)が始まると、それまでの雰囲気がガラッと変わって、部下にとっても気を配ってくれるようになりましたね。私自身が苦しんだ時期もありましたが、管理職になった今では、どうしたら部下が働きやすく、相談もしやすくなるだろうと考えていくうえでは、それもまた良い経験だったと思います。

寺迫 たしかに働き方は大きく変わりましたよね。私は2015年入社ですが、当時は一人ひとりが抱える仕事量が多く、文字どおり朝9時から夜9時までずっと働き続けていました。当社グループの変わる力はすさまじくて、改革の号令がかかった直後から残業は急テンポで減って行って、休みもしっかり取っていくという風土に生まれ変わりましたね。今では子育てと仕事を両立できているので、充実感も大きいです。

杉本 私が15年前に出産したあと、育児関連の制度を利用したいという思いはありましたが、周囲からネガティブな印象をもたれるんじゃないかと後ろめたい気持ちを抱いていました。当時、悩んでいた時に女性管理職の方から「いろんな背景をもっている人が同じ方向を見て働いているのが会社なんだよ」とのお言葉をいただきました。その時に自分が会社の目指す方向を向けていなかったことにはっとしましたが、それ以降は周囲の人と目線を合わせて仕事を進められるようになりました。今では前向きな気持ちで働きがいも感じていますし、一連の改革によって、今は育児や介護との両立でも、とても働きやすくなったと感じています。その変化は家族にも同僚にも伝わっているようで、「いつも楽しそうだね」とよく言われます。

石岡 常に業界の一步先を行く姿勢が働きがいに繋がっていると感じています。今は不動産会社さんからの申し込みや審査、契約などの手続きを担当していますが、



2022年から電子契約が正式に導入されました。それに伴って、お取引先には電子契約システムへの切り替えをお願いしているのですが、「大東さんが始めたということは、すぐに全体に浸透していくね」と言われることも多いです。他社に先駆ける分勉強しなければいけない点も多いですが、同時に大きなやりがいに繋がっていますね。

吉原 働きがいがある会社というのは昔から変わっていませんね。源泉は従業員の「人間力」にあって、それが周りの人に影響したりされたりしながらモチベーションを高め合っていくことができるのが当社グループの最大の強みじゃないかと思っています。だから働きがいを100点満点で評価すれば、入社以来ずっと100点に近いです。一方、寺迫さんが話してくれたように仕事量はとてつもなく多くて、働きやすさの面で点数化するとゼロを超えてマイナスといってもいいくらいでした。ただ、みなさんが感じているように、今ではきちんと制度も整えられていて、本当に大きく変わったなと実感しています。

山田 吉原さんから話がありましたが、これまでも働きがいや働く楽しさはよく感じられましたね。働きやすさについては、前中期経営計画が始まった2019年頃から本当に大きく



変わりました。転職してきた時には自分と同世代の男性ばかりでしたが、環境の整備が進むにつれて新卒入社の手や女性も増えていきました。従業員のタイプが多様になることで、環境整備もさらに加速するなど、良い循環になっているんじゃないでしょうか。

—アンバサダーとして、普段の仕事の中で特に心掛けていることがあれば教えてください。

山田 チームワークで高い成果を目指していくことです。目先の自分だけの成功に固執することは絶対にあってはいけません。チームで取り組んでいると、たとえ成果が出なくてもメンバーごとに違った気づきが得られるはずですし、成功すればその喜びやお客様からの感謝を分かち合うことができます。

吉原 ここ数年、営業職でもチームワークが重視されるようになったことは、休みが取りやすくなったり、仕事を一人で抱え込まなくてもよくなったりと、プラスの面が大きいですね。お客様に対しては、「大東建託グループの人間力」を買っていただけるように心掛けています。扱っている商品が高品質ということももちろんですが、お客様から「人」をご評価いただけるのは大東建託グループならではのと思っています。また働きがいの高さにも触れましたが、それがお客様本位、つまり行動規範で掲げている「顧客第一主義」という姿勢につながっているんじゃないかと思っています。



—大東建託グループの人間力が高い理由はどのようなところにあるのでしょうか。

吉原 こんな人になりたいという目標の人がいて、その人に近づこうとするからだと思います。目標の人そのものがマニユアルといった感じで考動を寄せていくから、人間力も高まっていくんじゃないかと思っています。

寺迫 たしかに、こんなふうになりたいという目標にした人が多いのは大東建託グループらしさかもしれませんね。目標にした人は、みんないい意味で“クセ”が強く、長所がとびぬけていますよね。

川島 私には、入社直後からとても惹かれている女性の先輩がいます。普段業務で接しているわけでもなく、研修で数回お会いしたくらいなのですが、とにかく周囲を気にかける

ことができ、エネルギーに満ちあふれているんです。まだまだ遠い存在ですが、少しでも近づいていけるように、部下にもお客様にも少し過剰と思われるくらい親身に寄り添うように心がけて考動しています。

—みなさんはパーパスに基づく考動ができている代表として、経営計画説明会の場で表彰されたとうかがっていますが、その時の率直な感想や、心境の変化などがあれば教えてください。

石岡 とても驚いたというのが正直な感想ですね。同期や先輩から声をかけてもらう機会も増えたので、初代アンバサダーの誇りを胸にこれからも努力を積み重ねていきたいと思っています。

寺迫 石岡さんと同様に、もっと仕事ができ人間力にも優れた人がたくさんいる中で、なぜ自分が選ばれたんだろうという疑問もありましたね。ですが、良くも悪くも注目される立場になったので、普段から細かいところにもきちんと気を配って仕事をしたいと思っています。

川島 周りからは、アンバサダーに選ばれた理由を聞かれることが増えました。聞かれたらマネージャーから推薦いただいた内容をそのまま伝えていますが、「自分もやってみます」という前向きな反応をくれる人も多くてうれしいですね。自分自身でも、部下の指導の姿勢には特に気をつけるようになりました。

杉本 部長や支店長から、従業員エンゲージメントや、組織の方針に関する相談や意見を求められることが増えました。現場の課題だけでなく、このような経営の目線ももたなければいけないと思うと気が引き締まりますし、期待に応えられるようにもっと努力していかなければならないと感じていますね。



山田 「アンバサダー！」と声をかけてもらう機会が多くなったのですが、正直に言えば、なぜ表彰されたのか自身でもまいち理解できていませんでした。でも、この座談会の場でみなさんの意見を聞いていると、その理由がぼんやりと見えてきて、お客様や会社に寄り添うことの大切さを改めて認識できたと感じています。

吉原 現在部門横断のプロジェクトを進行していますが、



「アンバサダーの頼みなら。」ということで決裁に至るまでの時間が通常の半分くらいに短縮できるなど、認定してもらったことで仕事はとても進めやすくなりました。営業実績ではなくて普段の考動が評価されたことも画期的だと思います。このような表彰は全社の一体感を強めるきっかけにもなると思いますし、今後も継続してもらいたいですね。

—最後にみなさんの今後の抱負や目標を教えてください。

寺迫 まずは現場を走り回りながら、もっといろんな経験を積んで、管理職のステージに上がっていきたくいですね。そのために今は相続や電気関連といったさまざまな資格の取得によって、自分ができることを増やしています。子どももいますので、公私共にもっと充実させていきたくいです。

石岡 みなさんからも話がありましたが、働きやすさも働きがいももっと高めていって、家族にも友人にも、後輩にも当社を勧められるような会社にしていきたくいですね。周りに就職活動をしている人がいたら、心の底から推薦できるような会社にしていきたくいです。その力になれるように今後も業務に邁進していきます。

吉原 グループパーパスの「託すをつなぎ、未来をひらく。」を推進していくために、連携や横のつながりをつくっていくことですね。人口減少の中で当社が賃貸住宅だけで成長し続けることは難しくなっています。だからこそ新たなビジネススキームをつくったり、ワンチームでさまざまな部署の人が入り交じりながらつながりをつくって、新たなアイデアを生み出していく必要があると思います。その中心を担いたいのと、託された想いをつなぐために自分たちが大切にしているものを受け継げるような場をつくっていくのが目標ですね。

川島 みんなが気持ちよく働ける環境をつくっていきたくいです。特に、いわゆる中間管理職のみなさんを見ると、上にも下にも気を使わなければいけなくて、つらいだろうと思うことがあります。成果と働き方の両立を求められていて大変なのは手に取るように分かるので、組織全体の雰囲気良くしていくことができるような存在になりたいですね。

杉本 結婚や出産といった人生の転換期で悩みを抱える女性も多いので、管理職として一人ひとりに寄り添った声かけができる存在でありたいですね。また、メンバーが新しいことにチャレンジする時に背中を押してあげたり、そのサポートができる管理職を目指したいと思っています。

山田 仕事に対する高い熱意があって将来の希望を語ってくれる後輩がたくさんいます。そのような後輩たちがもっと経験を積んでいくための場をつくっていきたくいですね。そのためにも「パーパスアンバサダー」はとても有意義な存在だと思いますので、初代アンバサダーとして活動を盛り上げていきたくいです。



—みなさんがアンバサダーを誇りに思っていて、周囲からも尊敬されていることがよく分かりました。経営層だけでできることは限られていますので、その意志を継いだみなさんのような方が増えていくと大東建託グループがもっと発展していけると思います。これからもみなさんのご活躍に期待しています。



人的資本経営の推進により、グループ全従業員の力を最大化



2024年4月、全国3都市で8日間にわたり、「大東建託グループ経営計画説明会」を開催し、社長をはじめとする経営層がグループ従業員へ向けて、今期のグループ方針や新中期経営計画、VISION 2030へ向けた新たな取り組みなどを説明しました。人的資本経営の推進を中期経営計画（2024～2026年度）の第1の柱として、多様な従業員が活躍するために不可欠な“働きやすさ”と“働きがい”を高め、グループ全従業員の力を最大化させ、VISION 2030の基盤をつくっていきます。



竹内社長が中期経営計画「人的資本経営の推進」について説明する様子

経営計画説明会

創業期、社長宅で行われる新年会の席で、社長自らが経営幹部に年度目標を直接伝える慣習があり、1985年には全従業員が参加する社内イベント「経営計画説明会」として規模を拡大しました。当社グループが大切にしてきた「直接お客様と顔を合わせること」と同様に、従業員全員に直接会って熱意をもって経営計画を伝えたい、という経営層の思いのもと、対面にて開催しています。経営層が直接全従業員に年度目標を説明する取り組みは全国的に見ても珍しく、コロナ禍でのリモート開催を挟み、現在まで毎年続く、当社グループの成長に欠かせないイベントとなっています。

人的資本経営を推進するための3本柱 ～“働きやすさ×働きがい”の向上～

1 従業員へ譲渡制限付株式の付与 働きがい

当社が保有する自己株式を原資として、当社グループ従業員約16,000人に、3年間の譲渡制限付き株式を付与いたしました。会社と従業員の成長を重ね合わせ、企業価値の最大化を図るとともに、株主のみならずとも利害を共有します。

また、従業員一人ひとりの努力による企業業績の向上に伴い、従業員自身が保有する自社株式の価値も上昇するという好循環をつくりあげることで、従業員エンゲージメントの向上とともに、会社と従業員が一体となって中期経営計画の達成に向けて取り組みます。



対象者	グループ従業員 15,524人
付与株数（総数）	36万株
付与総額（最大）	63.7億円
付与日	2024年9月20日
譲渡制限解除	中計期間終了後

従業員からの声（導入発表後の社内アンケート）

- ・3年後の自社の株価は自分たちでつくるんだ、と奮起する気持ちになりました。
- ・自己保有資産の形成になり、自身の所属する会社と世の中の力学的関係に目を向ける良い制度と感じました。

2 SDGsの推進・社会課題の解決 働きがい

→防災：P.51、気候変動：P.53

木造住宅だけでなく、鉄骨造やRC造など全商品のZEH化を推進するとともに、バイオマス発電や太陽光発電などの再生可能エネルギーを積極的に活用し、SDGsを推進します。環境問題や防災をはじめとした社会課題の解決に貢献し、事業を通じてサステナブルな社会を実現し、社会に必要とされる企業・なくてはならない企業を目指します。

災害における連携及び支援協定

大東建託グループ^{※1}と大和ハウスグループ^{※2}は2024年3月、両社のグループ会社それぞれが管理する賃貸住宅の情報を共有し合い、平時や有事の際に助け合う「災害における連携及び支援協定」を締結しました。災害時に最優先すべきことは“協同”であり、力を合わせて地域の早期復興に尽力することは、当社グループの防災理念に則った行動になります。今後は、平時から防災に関する共同イベントの開催や災害を想定した合同訓練などを行うことで、いつ災害が起きて連携が取れる体制を整えていきます。

※1 大東建託株式会社、大東建託パートナーズ株式会社、大東建託リーシング株式会社。
※2 大和ハウス工業株式会社、大和リビング株式会社、大和ハウス賃貸リフォーム株式会社。

→防災に関する取り組み：<https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/torikumi/bousai/>

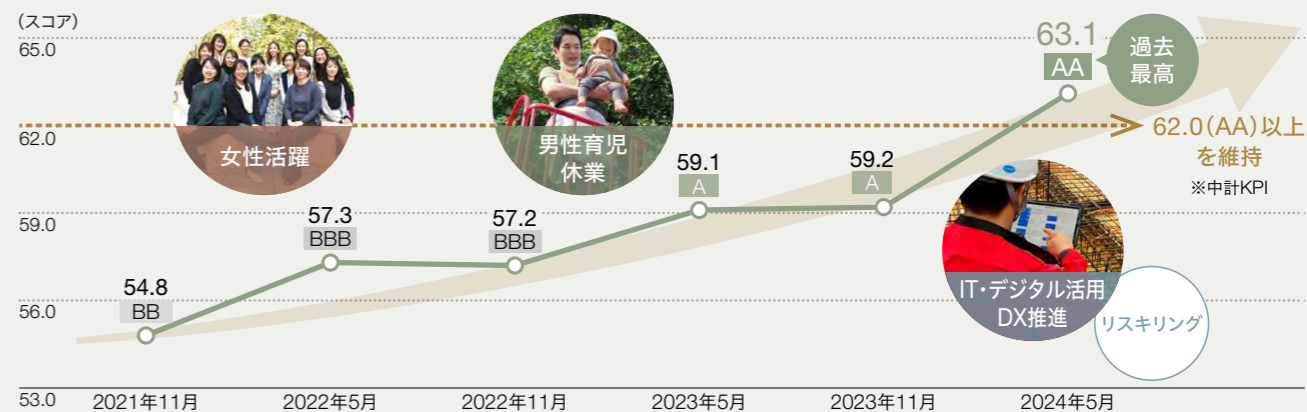


締結の様子。
右側：大和ハウス工業(株) 代表取締役社長 CEO 芳井 敬一
左側：大東建託(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO 竹内 啓

3 誰もが活躍できる環境の整備 働きやすさ

→ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン：P.39、DX戦略：P.47

有給休暇の取得や残業削減はもとより、従業員が性別に関係なく活躍できるよう、男性育児休業の取得や女性育成プログラムなど、さまざまな制度の拡充を行います。また、DXの活用により時間や場所による制約をなくし、従業員がより一層働きやすいと実感できる職場づくりでエンゲージメント向上と多様な人材がいきいきと働ける企業を目指します。



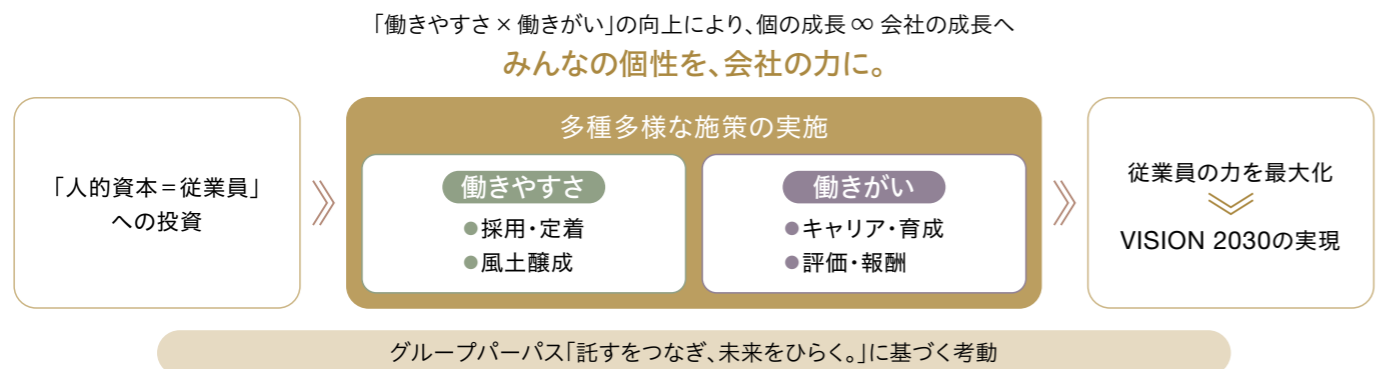
従業員エンゲージメント調査

当社グループは2021年度より、5月と11月の年2回、従業員エンゲージメント調査を実施しており、2024年5月の調査では、エンゲージメントスコアが63.1（AA）となりました。これは、中期経営計画目標の62.0（AA）を上回る結果で、今後は「62.0（AA）以上を維持」を目標といたします。なお、本結果の要因は、期初の経営計画説明会で全従業員を会場に集め、中期経営計画やパーパスなどを直接説明したことや、譲渡制限付株式の付与、働きやすさと働きがい向上へのさまざまな取り組みが大きく影響したと分析しています。



人事戦略から見る、人的資本経営の主な取り組み

創業当時から「人は資本」という考えのもと「人的資本＝従業員」と捉え、投資強化や各種施策の実施により、その価値を最大限に引き出すことで企業価値向上に努めています。働きやすさと働きがいを両立すべく、採用や定着、組織風土の醸成まで多種多様な施策を実施することで従業員の力を最大化し、グループパーパスとVISION 2030の実現に向けた人的資本経営を推進していきます。



採用・定着 **働きやすさ**

市場変化・環境に対応した採用手法の導入や改善、訴求方法の見直し（SNS活用・新卒ご家族様向け会社説明会・募集層や募集ルート拡大など）を行っています。

また、業績貢献度の高い従業員の傾向分析、および労働環境改善や定年後の多様な働き方の実現を図るため、新たな継続雇用制度の導入など各種施策を通じ、雇用の定着率向上を目指しています。従業員のエンゲージメントを向上させるため、長く働き続けられる雇用制度を確立しています。

学生向け現場見学会

採用活動の一環として、学生向けに施工現場見学会を開催しています。実際に施工現場で働く従業員と交流し、建設中の建物に触れることで学生が建築業への興味・関心を深める機会を提供しています。



キャリア・育成 **働きがい**

当社グループでは、従業員の働きがいを高めるため、キャリア開発支援を強化しています。キャリアの成長が自律人材の持続的な育成とグループパーパス実現に向けた源泉になると考えています。環境変化を前向きに捉え、一人ひとりが自らのキャリア将来像を描き、成長感とやりがいを感じ日々の仕事に取り組めるよう、各種プログラムを導入・展開しています。

人的資本経営TOP対談動画



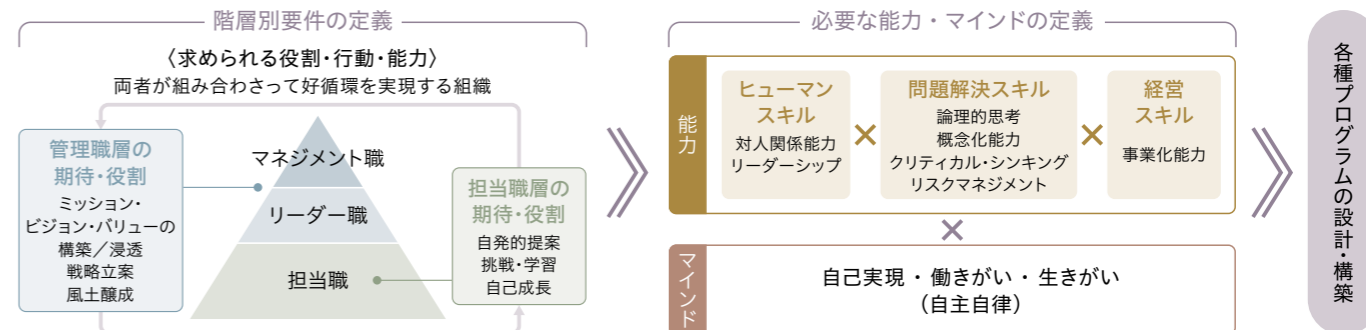
田中 研之輔教授（法政大学）× 竹内社長／ヒトにこだわる『新・人的資本戦略』
田中教授およびアデコ(株)のご支援のもと、竹内社長の人的資本経営に対する考えや従業員のキャリア形成における想いなどを発信しています。

→対談の全編：
（前編）<https://www.youtube.com/watch?v=0SpdaRMEJn8>
（後編）https://www.youtube.com/watch?v=a0IR9G7d_Uc

● 大東建託人材育成プログラム

当社は、中長期的なビジョンと新たな経営戦略の実現に向け、人口減少や少子高齢化による労働力不足など、取り巻く環境変化に適応しながら会社が成長していくための人材育成プログラムを2024年4月に刷新しました。

■ グループパーパス実現に向けた人材育成プログラムの考え方

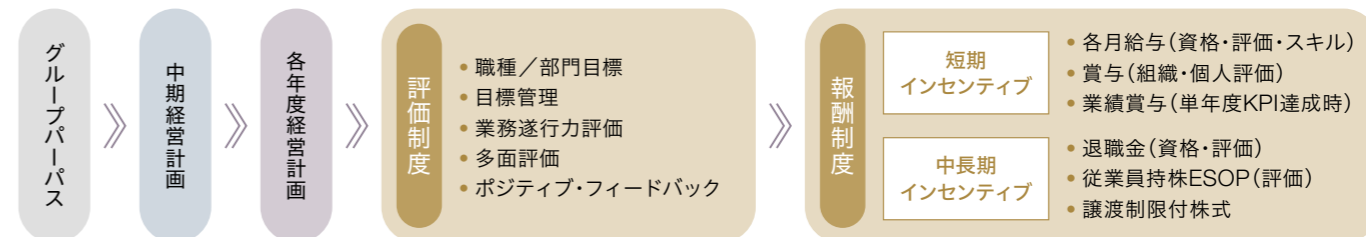


刷新にあたり、当社が目指す方向を実現できる組織像を定義し、当社に必要な人材（役割・行動・能力）を階層別に設定しました。これにより、変化する環境に適応するための人材育成や組織文化の醸成を目指しています。

評価・報酬 **働きがい**

当社は経営基本方針に「高い生産性を背景とした高賃金主義に徹する」を掲げており、成果主義の人事処遇を導入しています。これにより、属性に関係なく、役割・貢献・成果に応じた適正な処遇の配分を実施しています。また、職種ごとの事業特性に応じた諸手当の充実化や、経営計画と各組織および従業員の個人目標との連動性を高めるため、目標管理制度を導入しています。

■ 当社の評価・報酬体系



組織風土の醸成 **働きやすさ**

当社グループは、従業員に選ばれ、いきいきとやりがいを持って働き続けることができる組織風土づくりが必要と考え、ダイバーシティの推進や働き方改革などを継続的に行っています。

● 社内評価指標「健全経営ランキング」

当社では、組織活性施策として、2018年より営業成績や収益という短期的な業績結果だけではなく、「生産性」「人材育成」「働きやすい職場環境づくり」など、プロセスや就労環境といった支店・部門の中長期的な健全経営に欠かせない要素に着目した「健全経営ランキング」を展開しています。評価項目ごとに共通の基準・計算式に従って評価ポイントを算出したうえで各支店・部門をランキングづけし、従業員主導の就労環境改善につなげています。また、優良支店の従業員とご家族と一緒に使える褒賞制度を導入しています。2024年には、健全経営ランキングの「人材育成」と「組織の活性化」の2領域が支店長の評価に盛り込まれました。支店を運営する支店長の評価に盛り込むことで、会社全体で取り組みの活性化を図ります。



→その他、人的資本経営に関する取り組みは、有価証券報告書や当社ホームページをご覧ください。
人的資本経営：<https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/torikumi/nurture.html>