

JEED「生涯現役社会の実現にむけたシンポジウム」

大和ハウス工業株式会社のシニア活用の取り組みについて

2024年10月25日

大和ハウス工業株式会社

経営管理本部人財・組織開発部長 菊岡 大輔



エコ・ファースト企業
環境大臣認定



Daiwa House Group®

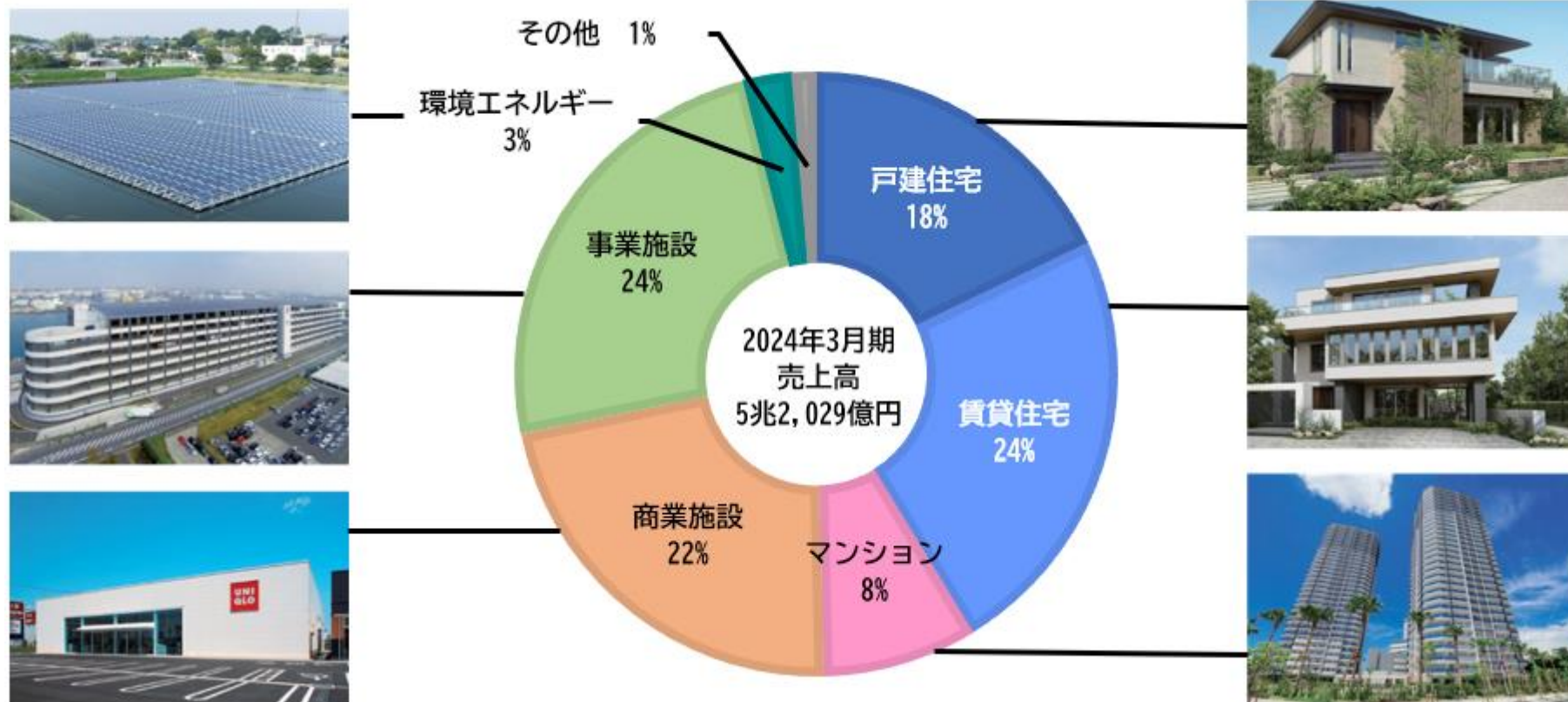
大和ハウス工業株式会社

資本金 : 1,618億円

グループ従業員数 : 48,483名

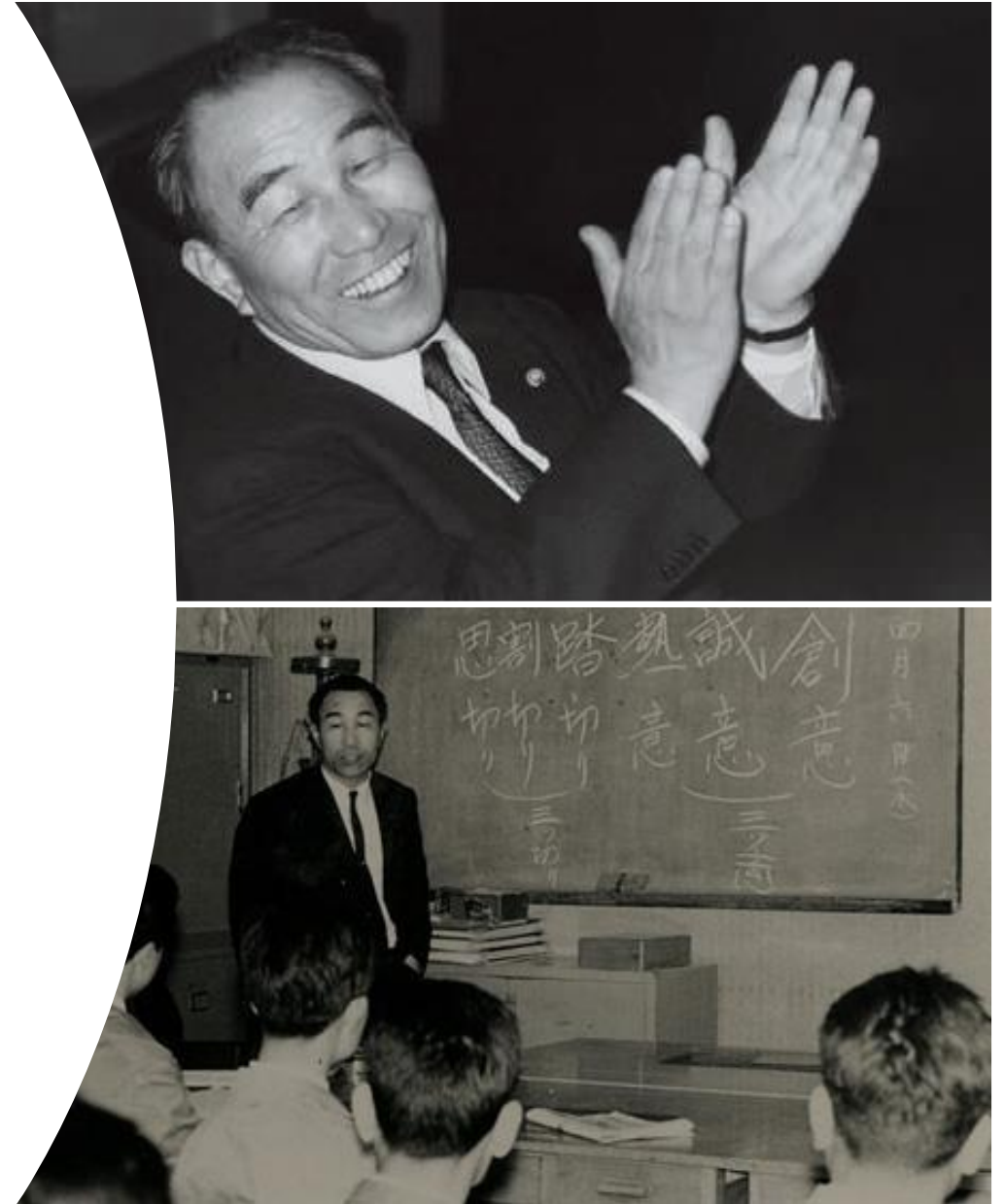
グループ会社数 : 497社

※2024年3月31日現在



儲かるからではなく、
世の中の役に立つからやる

創業者 石橋信夫



社会課題の解決ーそれが大和ハウスの成長の原動力

戦後の住宅・資材不足期

1955年 パイプハウス（創業商品）



1959年 ミゼットハウス



1962年 住宅ローンの先駆け



モータリゼーション前夜

1976年 流通店舗事業の展開



高齢化社会への備え

1989年 シルバーエイジ研究所設立



高度情報化社会の到来

2003年 大型物流施設の開発



2020年 データセンターの開発



地球温暖化・エネルギー不足

2009年 環境エネルギー事業を発足





生きる歓びを、 未来の景色に。

生きる歓びを分かち合える
世界の実現に向けて、
再生と循環の社会インフラと
生活文化を創造する。

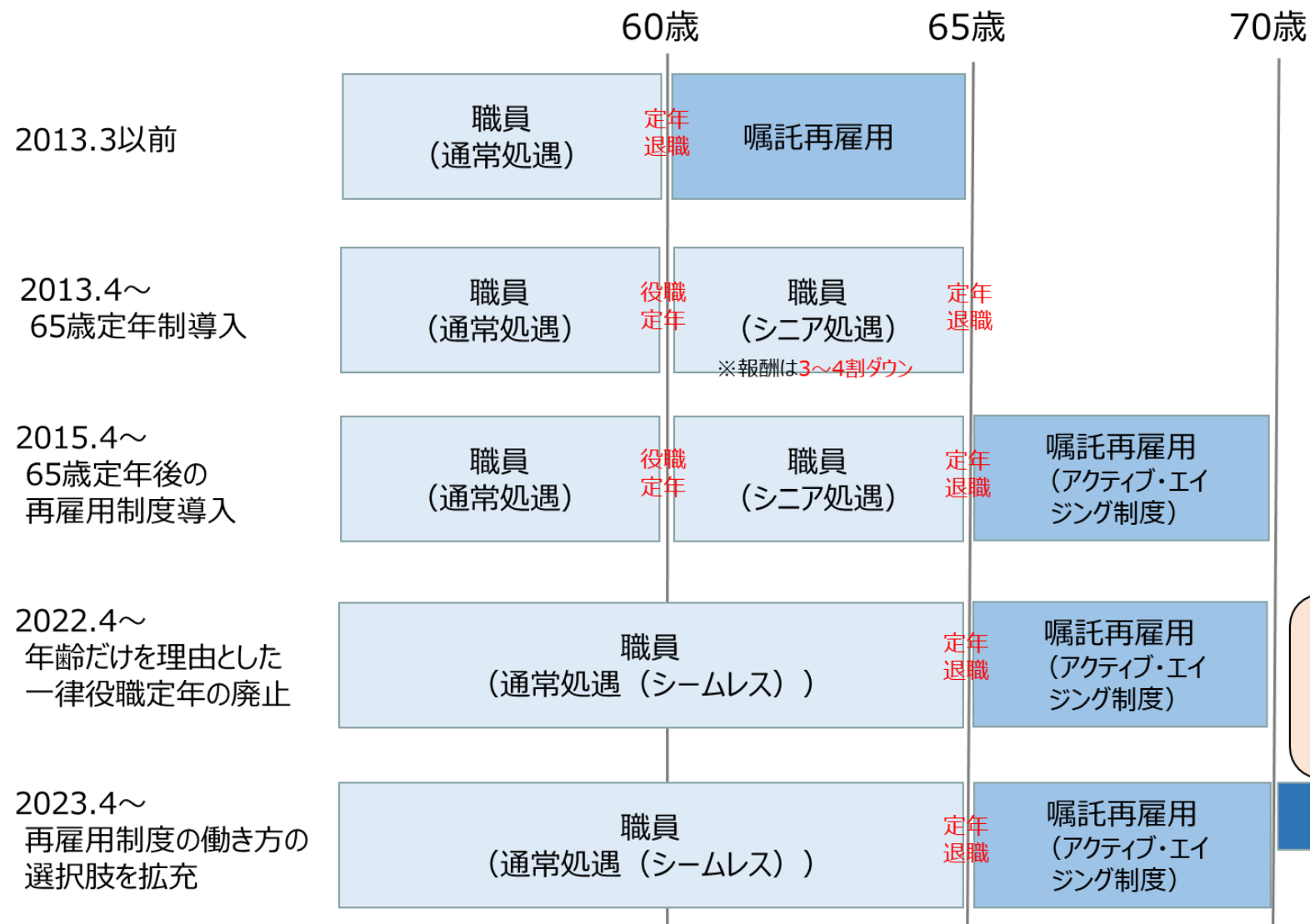
2013年に「65歳定年制」の導入に踏み切った背景には何があったのか？

- ・シニア雇用に対する社会的要請 = **改正高齢者雇用安定法**
- ・少子高齢化による中長期的な**労働人口不足**への懸念
- ・定年を機に経験豊富な**人財が社外へ流出（リタイア）**
- ・一方、嘱託として会社に残った社員は**モチベーションの低下**
- ・増大する**退職給付費用（企業年金）**



経験豊富なシニア社員を戦力として囲い込み、
モチベーションを高い水準で維持してもらい、
企業年金の「もらい手」から「支え手」にまわってもらうために
選択したのが、**65歳定年制**の導入であった。

高齢化・人口減少社会の到来を見据え、
シニア社員が生涯イキイキと活躍できる制度をこれまで段階的に整備。



上限年齢がなく
現役同等の勤務
日数・給与のコ
ースを新設（技
術職対象）



60歳を超えても働きがいをもって勤務を継続

（１）65歳定年制

2013年度～。60歳を迎えるほぼ100%の社員が、60歳以降も勤務を継続。

60歳以降の継続勤務率
： **2023年度 92.7%**

60～64歳の職員数
： **768名（全職員の4.6%）**

（２）役職定年制の廃止

2022年度～。年齢を理由とした一律の役職定年を廃止。60歳以降も処遇維持。

- ・人財流出の防止
- ・シニア人財のモチベーション向上
- ・採用競争力の強化

60歳超のライン長
： **230名（ライン長全体の10.7%）**

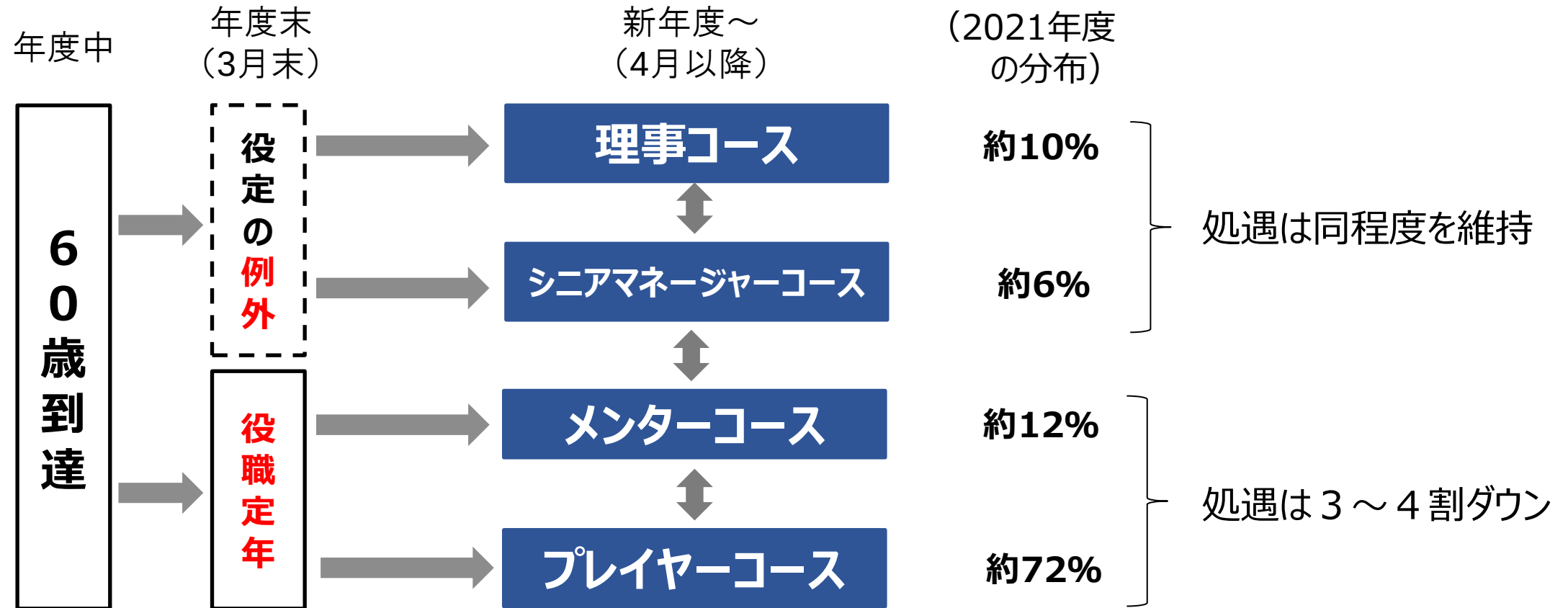
（３）アクティブ・エイジング制度

2015年度～(2023年度改定)。65歳定年後も継続勤務が可能。技術系は年齢上限を撤廃。

65歳以降の継続勤務率
： **2023年度 55.2%**

制度適用者数(嘱託再雇用)
： **2024年4月1日 158名**

60歳到達後の「シニア社員」の役割を4コースに分けることにより、各人に期待される役割を明確にしつつ、独自の処遇体系を適用



※コース分けは固定ではなく、2年目以降の見直しも可能。

（１）人財流出の抑止

現行制度では役職定年を適用し、60歳に到達した翌年度以降は**処遇を低下させている**。

しかしながら、高度な専門性を持つ社員が、処遇の低下を理由の一つとして独立したり他社に転じたりするケースが少なからず発生している。

当社で**長年の経験を積んだ貴重な人財が社外に流出することを抑止**し、当社のさらなる成長につなげたい。

（２）シニア人財のモチベーション向上

役職定年後、多くの人財は役職任用や昇格がないため、60歳以降のキャリア展望を描くことが困難である。

また処遇水準の低下が、モチベーションダウンにつながっている例も散見される。

65歳定年まで役職任用のチャンス、昇格のチャンス設けることで**シニア人財のモチベーションを向上**させ、当社のさらなる成長につなげたい。

（３）採用競争力の強化

現状、大多数の企業が60歳定年制であり、かつ一定年齢での役職定年制を敷く企業も多く存在する。

そのような中、65歳定年制に魅力を感じて当社に応募するキャリア採用者も少なくなく、シニア人財の処遇を改善することは**他社で高度な専門性を培った社外人財**に当社を選んでもらうための大きな武器となりうる。

今回、年齢を理由とした役職定年制を廃止し**採用競争力を強化**することで、優秀なキャリア採用者（特に高度技術者）を獲得し当社のさらなる成長につなげたい。

年齢だけを理由とした一律の60歳役職定年制を廃止。

※ただし人事の硬直化を防ぐために、60歳以降は個別具体的に後継者への交代タイミング（後継者人事）を検討する（65歳まで無条件に役職を保証するものではない）。

**60歳以降の独自の（年収水準が下がる）処遇体系を廃止し、
60歳までの職員と同じ処遇体系に統一する。**

役職定年の例外規定であった、理事・シニアマネージャー制度を廃止。

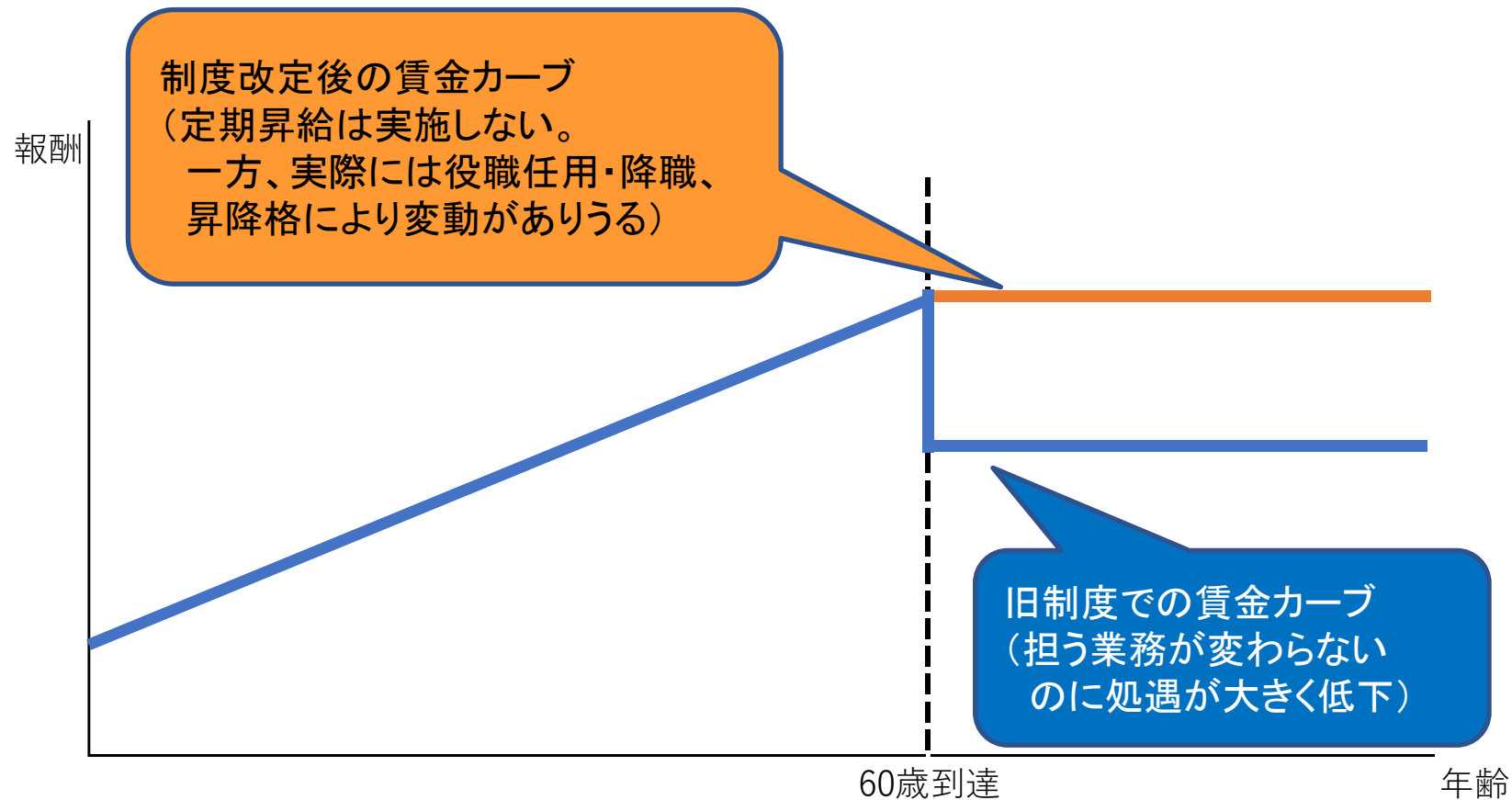
またシニア用の役職名を廃止し、60歳までの職員の役職体系と統一する。

※ただし現理事職については、名刺表記および社内呼称上は「理事」の継続使用を認める

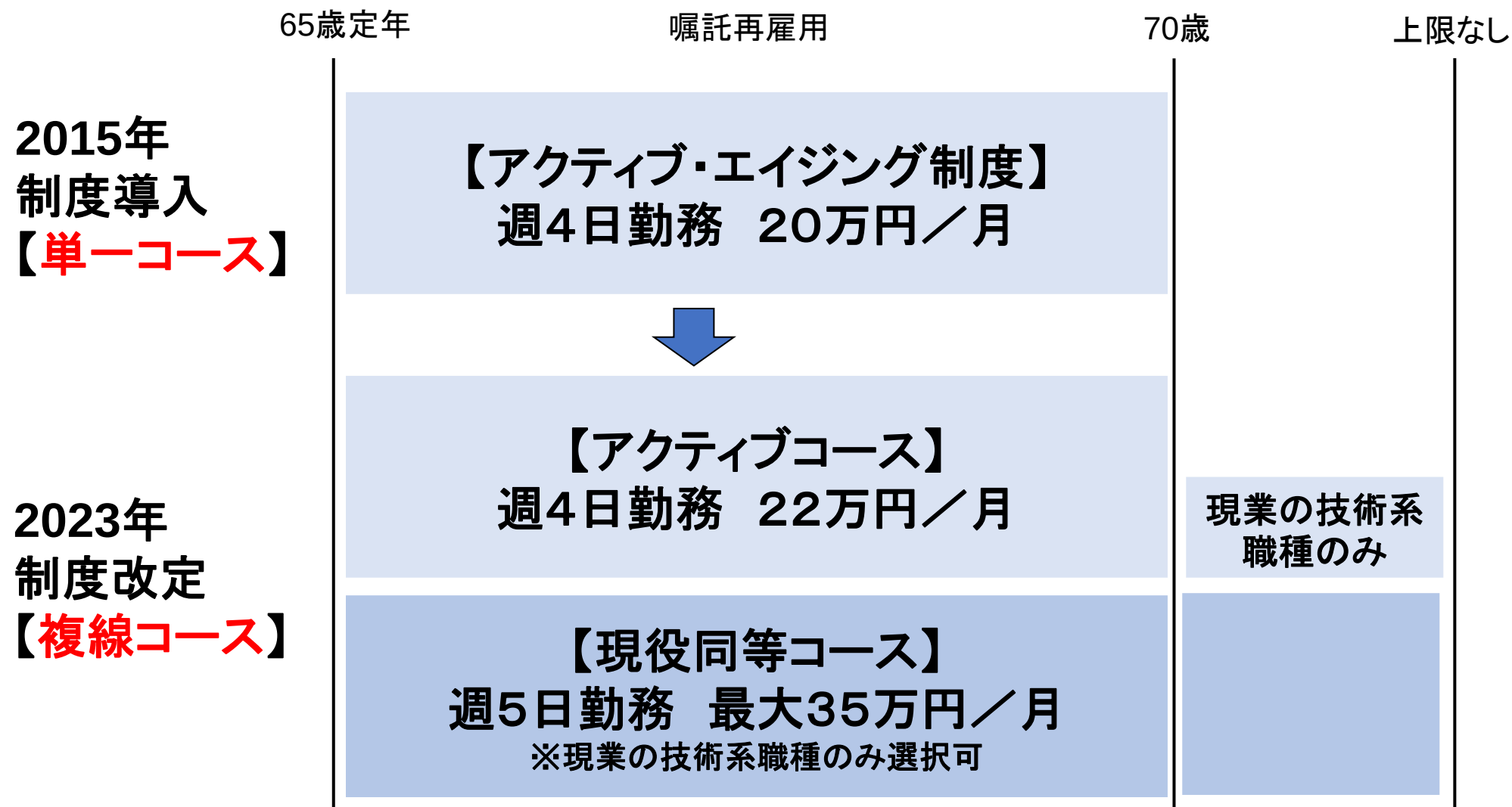
旧制度下では、理事・シニアマネージャー以外の者は、60歳以降に同じ業務を担っていても、60歳到達により処遇が大きく低下してしまう。

制度改定後は、同じ役割であれば同じ処遇を継続できるようになる。

（以下イメージ図）



65歳定年導入の次の段階として定年以降も働き続けられる制度を整備



本当の意味で生涯活躍できる会社になるためには？

c o n c e p t

Keep Learning, Growing, and Dreaming.

－ 学び続けよう、成長し続けよう、そして、夢を追い続けよう －



K.L.G.D by Daiwa House Industry Co.LTD

■ 育成の基本精神・哲学

「事業を通じて人を育てる」

- 夢・志をもち、自分の未来は自分が切り拓く
- 実践（機会／仲間／職場）が人を育てる
- 社会課題の解決を、人としての成長の原動力とする

成長Story

実践を通じて、
自分の基盤をつくる

- ・基本を身に付ける
（凡事徹底と率先垂範）

独自性を活かし、
個性を確立する

- ・「強み・らしさ」を打ち立てる
- ・周囲の期待を超える

新しい価値を生み出す
パイオニアになる

- ・常に変化し続ける
- ・多様性を活かし共創できる

3つの 基盤づくり

機 会

さまざまな実践の「機会」があるから育つ
（個人の成長に応じた実践の「機会（場）」が必ずある）

仲 間

「仲間」でやり抜く経験があるから育つ
（立場によらず、学び合える「仲間（チーム）」がいつもいる）

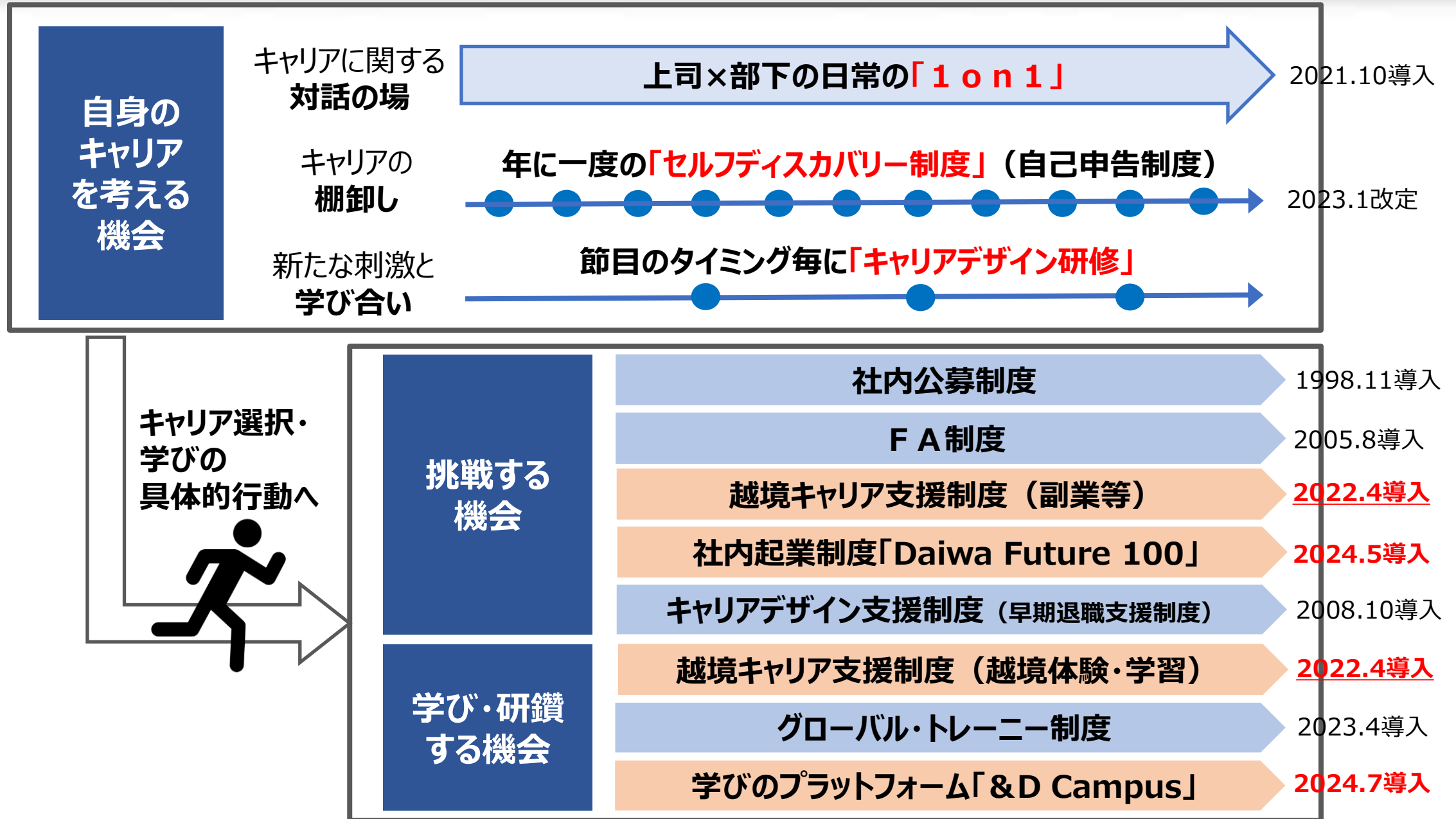
職 場

多様性ある「職場」で「強み・らしさ」を引き出し合うから育つ
（個性を活かし、輝ける「職場（風土）」がどこにでもある）

世代を超え、組織／会社／業界／国を超えて、学び、育つ

“学び”のバトンを

未来へ繋ぐ



本当の意味で生涯活躍できる会社になるためには、社員の「自律」が欠かせない



しかし、社員の成長や自律を促す場や機会を十分に提供できているとは言えない現状

現状

- 事業本部や支社・支店といった「既存の枠組み」が強い
- 枠組みの中の「限定されたリソース」を前提とした制度設計・運用

課題

- 従業員の自律や成長につながる挑戦機会（越境体験）の提供
- 新しいスキルの習得や人脈の形成など個人のキャリアの幅を広げるような機会の提供
- 多様な価値観を尊重し、活かすことができる組織開発の推進

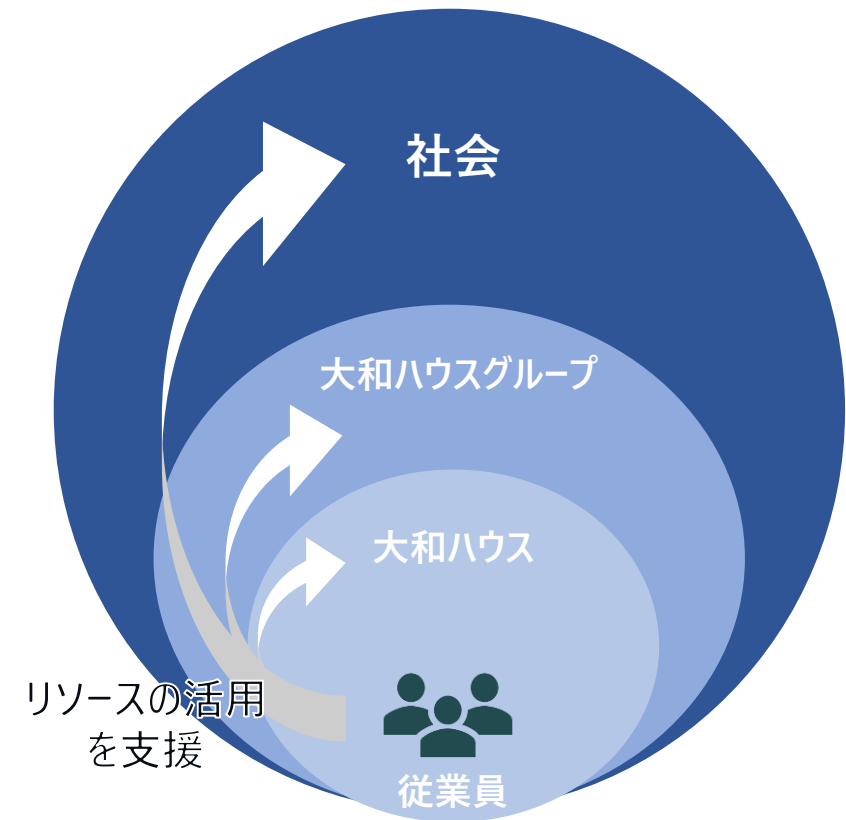
社内外のリソースを活用し、従業員が本業を続けながら（在籍しながら）、自律的な成長やキャリア形成、自己実現などを達成することを支援する

制度の目的

- ・チャレンジする機会の獲得
- ・新たな人脈の形成
- ・自律的なキャリア形成
- ・新たなスキルや経験の獲得 など



会社が支援することにより
従業員の「越境体験」、「他流試合」
の機会を拡大する。



■ 制度メニュー（実務型）

副業（公募型）

当社が斡旋する副業先に対して案件ごとに
公募を行い、副業を行う。

- ・技術系専門学校の非常勤講師
- ・IT企業での住居系メタバースの開発支援 など

副業（申請型）

個人が見つけた副業先（企業やNPOなど）
で副業を行う。

- ・インテリアデザイン、製図指導の補助
- ・スマートシティプロジェクトへの参画
- ・不動産活用コンサルティング など

■ 制度メニュー（研修型）

越境体験・学習プログラム

会社が提携する体験型プログラムへ社員を
公募し、派遣する。

- ・中高生の「探求学習」型インターンシップ支援
- ・異業種交流の地域課題解決プログラム

社内副業

現所属のまま所定労働時間の一部を使い
他部署の業務等に従事する。（公募）

- ・ネオポリス（郊外型住宅団地）の「再耕」事業
- ・コンプライアンス推進組織の設立と事業所展開
- ・新入社員のチューター（部門を超えた相談係）

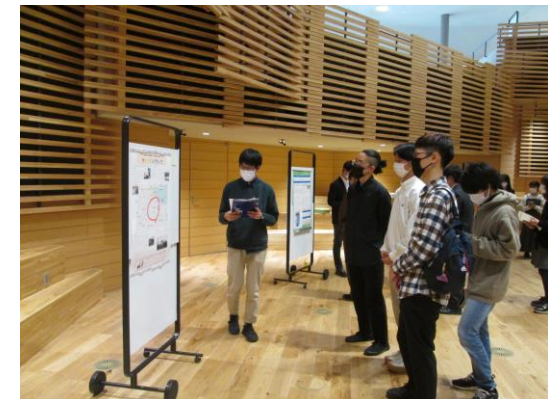
他企業との人材交流

他企業へ相互留学の形で一定期間出向し、
当社以外の業務を経験する。

越境学習アルムナイ

副業や越境学習経験者による社内コミュニティ
を形成する。

- ・社外で得た経験や学びの社内共有・発信
- ・「学び合う」文化を醸成するためのイベント企画



Daiwa Future100

夢を実現していくためには、われわれは、さらにいっそう創造的世界を開拓し、世界的視野にたって、この変転やむことなき世界を自由に泳げる人間にならなければならないのです。

創造的余地は、われわれの前にはほとんど無限に残されています。

(「わが社の行き方」より)

Be an innovator



グループ全役職員から広くビジネスアイデアを募集し、起案者自らが代表（事業化後の社長）になることを目指すプログラムです
「志」と「ビジョン」を持って取り組む皆さまを、仕組み面・資金面でサポートします

プログラム名称 : Daiwa House Group
FUTURE100

目的	対象者	対象事業	予算
大和ハウスグループの 未来を担う人財を 発掘・育成する	大和ハウスグループ 全役職員 約50,000人	「パーパス」 「全社戦略 (中期経営計画)」 および 「アスフカケツノ」 に合致するもの	300億円 主に、事業育成伴走、 マーケティング、プロトタイプ制作、 会社設立費用、褒賞金など
挑戦する組織風土を醸成し、 従業員の夢の実現や 働きがいを向上する			
未来の成長源泉に資する 事業への種をまき、 新規事業群を創出する			

c o n c e p t

Keep Learning, Growing, and Dreaming.

－ 学び続けよう、成長し続けよう、そして、夢を追い続けよう －



K.L.G.D by Daiwa House Industry Co.LTD



ありがとうございました。

www.daiwahouse.co.jp