

建設現場も含めた働き方改革を推進 コース別人事などで選択肢を広げる

ポラスグループでは、出産や育児のために退職した人材の復帰を支援するウェルカムバック制度などを導入するなど、女性が働きやすい環境づくりを進めている。その一方で、女性だけでなく、全ての社員が気持ちよく働けるようにするために、働き方を根本的な部分から見直す取り組みも推進している。



先輩社員による講演会などを通じて、女性のキャリアアップ意識の向上を図るための取り組みを進めている



ところまで踏み込んだ。当初は混乱もあったが、今では定着してきており、それによって著しく売上が低下するということも起きていない。

「時短勤務の女性の方が集中した仕事をするから成果が出やすい」と評価する声さえあがっている。

ポラスグループの働き方改革は、建設現場にも及んでいる。

戸建て住宅の建設現場の場合、まずは着手した後で調整する後さばき型の業務になってしまい、結果として効率性が低下している側面がある。

こうした点を踏まえて、ポラスグループでは、大規模建築物のように、事前に綿密な建設計画を立て、できるだけ突発的な対応案件が発生しないようにする前さばき型の現場へと改革しようとしている。

そのために、現場管理を担当する社員を大手ゼネコンなどに出向させ、前さばき型の現場へと移行するため、のノウハウを学ぶ機会を与えている。

例えば、グループ会社のポラテックが展開するプレカット事業では、女性の営業部長が活躍している。同事業部営業二部の園部雅子部長は、2度の育児を取り、時短勤務を行いながら育児と仕事を両立した経験を持つ。プレカット事業の主な営業先は工務店などの住宅事業者。男社会のなかで確実に実績を伸ばし、営業二部をトップの座までに押し上げたという。

人件費生産性で評価
時間当たりの生産性向上へ

女性が活躍するための環境整備を進める一方で、大胆な働き方改革の推進にも着手している。ポラス人事部の石田茂部長は、「より女性が活躍できる労働環境を創造するために、働き方自体を根本的に見直す必要があると考えました」と語る。

時短勤務などを推進することで、グループ内で女性が活躍する場が増えたが、その多くは経理や総務などの管理部門関係の業務であった。営業や建設現場などでは、働き方に関する根本的な問題から、なかなか女性活躍が定着しないという問題があったという。

例えば、住宅営業の休日火曜と水曜となっているが、子育てをしながら勤務を行うとなると、土日に



ポラスグループでは現在11名の女性現場監督が活躍している

現場監督の業務の明確化も進んでいる。戸建て住宅の現場では、現場監督がちょっとした現場作業を手伝ったり、資材を運搬したりといったことが行われていたことが多く、手伝うことで施工者や職人との信頼関係を築くという側面もあるが、これでは重い資材を運べない女性の評価が低くなってしまう。そのため、現場監督の業務を明確化し「現場管理に徹する」ことを工事部長自らへ指導した。

同時に前述の大手ゼネコン出向か

多様なキャリア開発が可能によう、2009年に複線型の人事制度を導入し、さらにより柔軟な働き方を選択できるコース別人事制度も2016年に導入している。

ダイバーシティコース、プロフェッショナルコース、マネジメントコースという3つのコースを用意し、社員が自由に選択できるようにしたのだ。途中でコースを変更することもできる。ダイバーシティコースは、時間や職務を限定して働く社員のためのもの。プロフェッショナルコースはフルタイムの総合職として、マネジメントコースは管理職として働くコース。それぞれのコースで評価や昇格ステップなども異なっており、自らの状況に応じてキャリアコース

の希望を出せるようになっていく。加えて、契約社員などを対象としたビジネスコースとパート社員を対象としたユニティコースも用意。いずれのコースも社員と同様の待遇などを受けられるようにした。

「今後、人材の獲得競争はより厳しいものになるでしょう。若い方々が魅力を感じるような労働環境を整備しないと、人材を確保することがますます難しくなります。それだけに、女性はもちろん、全ての社員が気持ちよく働ける環境を整備していく必要があります」（石田部長）。

ポラスグループでは、管理職の女性比率を5%、新卒採用の女性比率を30%にまで高めるという目標を掲げている。現状では管理職の女性比率が3.6%、新卒者の比率が25%にまで上昇してきている。こうしたなかで、今後の課題として女性のキャリアアップ志向を醸成していくことの重要性を感じているという。そのために、先輩社員や外部の講師を招いた社内講習会なども開催している。

また、「労働時間の削減などを進めるなかで、管理職にしわ寄せが来ている部分もあります。多くの社員がキャリアアップを目指すために、今後は管理職の労働環境の改善にも取り組む必要があります」（石田部長）と考えている。

休みが必要になることもある。しかし、住宅営業にとって土日は「書き入れ時」。休みをとることは難しい。こうした問題に対して、一部で休日を変更できるようにした。「営業部門の管理職などとも協議しながら、あらかじめ分かっていたら調整は可能という考え方を浸透させました。それによって休日の曜日を変更できるようにしました」（石田部長）。

2010年には労働環境改善計画3年計画を策定し、女性だけでなく、男性も働きやすい環境づくりに着手。各事業のトップ級を招集した推進チームを中心として取り組みを進めた。改革の大きな柱が人件費生産性による評価の導入。出来るだけ少ない時間で、多くの成果を出している社員を高く評価する人事評価基準を導入したのだ。

「闇雲に労働時間を長くするのはなく、短時間で成果を出した社員を評価するというムードが醸成されるなかで、時短勤務の女性であつても成果次第で適切に評価されるようになってきました」（石田部長）。

その後、2015年3月から朝8時から夜8時までしかパソコンを使えないようにするという制度も導入。様々な部門などからの反対意見もあったが、強制的に労働時間を短縮することで、過去のやり方と決別する