

## 事業特有の“当たり前”を見直し長時間労働を改善。 誰もが持続的に活躍したいと思える組織を

森本直樹

住まい領域統括 分譲マンションDivision Division長

### 自組織でDEI推進を行う意義をどのように考えていますか

個人と組織が持続的に成長するために大切な基盤だと考えています。そのために、まずは、誰もが働きやすい職場を実現することが目標です。分譲マンションDivisionには、“業務量の多さ・深さが成果に直結すると考えられていたことから、長時間労働になっていたという課題”があります。分譲マンションは業界の特性上、顧客（クライアント）の数は限られています。だからこそ、私たちは、顧客を深く理解したうえで、より深く介在し、プラスアルファの支援をすることにこだわってきました。その結果、長時間労働体質が根強く残っており、「出産・育児との両立を考えると、長期的に働き続けられる環境ではない」と転職・異動していく30歳前後の女性が多かった。まずは長時間労働の改善にDivisionを挙げて取り組みます。

### どのように進めているのですか

顧客価値の向上を行いながらも生産性を高めるために、現在3つの取り組みを行っています。1つ目は、社内業務の見直し。社内で当たり前になっている業務慣習を疑い、その会議は本当に必要なのか、資料作成に時間をかけ過ぎていないか…と一つひとつの業務を見直しています。2つ目は、営業プロセスの改善。クライアント1社ごとに一からオリジナルの資料を作ることを当たり前と思わず、ナレッジを集めて横展開することや、一部業務のシステム化によって営業の手作業を自動化し、省力化することにも取り組みます。3つ目は組織編制。1グループあたりのメンバー数や若手営業の育成体制などを見直し、最適化も実施していく予定です。

### 自組織の組織長・メンバーに期待することを教えてください

上期に業務改善のためのアイデアを募集したところ、多くのメンバーから、さまざまな「止めたいこと」「変えたいこと」の声が集まり、長時間労働改善に向けた取り組みには一定の賛同がえられたと感じています。一方、一部のメンバーからは「今は成長のために、時間を気にせずがむしゃらに働きたい」という声も寄せられています。このように多様な意見が出てくるのが組織として健全な状態ですし、その選択ももちろんあっていいと思っています。だからこそ組織長にはこれまで以上にメンバー個々の事情に寄り添った支援をして欲しい。「若手だから」「子どもがいるから」という属性で仕事をアサインするのではなく、メンバー一人ひとりにとって最適なミッションアサインや成長支援をすることが必要です。

一方、メンバーに期待したいのは、個々の事情を踏まえた働き方を進めながら、成長を続けていくこと。単に働く時間に比例して成長の大小が決まるのでは、長時間労働に支えられてきたこれまでと変わりません。これからは働く時間の長さではなく、それぞれの持ち時間の中で何をして何を学ぶかにこだわる。そうやって持続的に成長していく組織でありたいです。