

これからの「自由闊達」

変わる大成建設

「これから」のために、
 覚悟を持って変革に挑む大成建設グループ。
 事業に関わる全ての人の“人生を尊重する企業風土”を築き、
 持続的な企業価値向上と安定的成長を目指します。
 私たちの挑戦の現在地と今後の展望を、皆様と共有します。

イントロダクション

社長メッセージ

自由闊達

価値創造

伝統進化

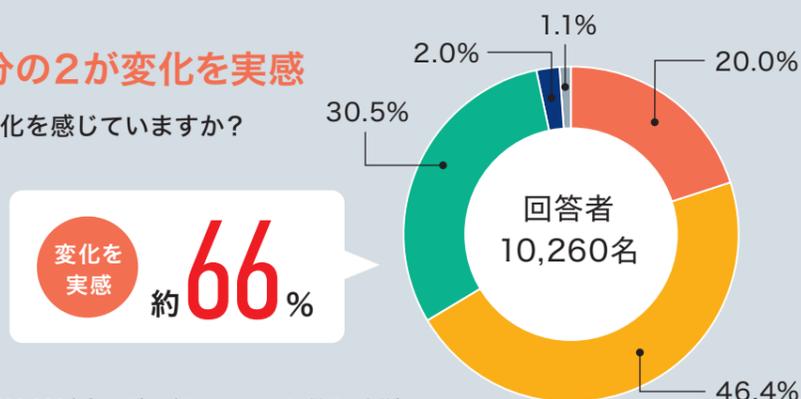
CONTENTS

- ・ 企業風土改革 P.17
- ・ “企業風土改革”、社員はこう考えます P.19
- ・ 人事制度改革 P.21
- ・ エンゲージメント P.22
- ・ 企業風土改革担当役員インタビュー P.23

社員アンケート結果：約3分の2が変化を実感

この1～2年で会社の風土に関し変化を感じていますか？

- 改善されていると感じる
- 少し改善されていると感じる
- どちらともいえない
- 少し悪くなったと感じる
- 悪くなったと感じる



※実施時期：2025年6月 対象者11,227名、回答者10,260名(エンゲージメントサーベイと併せて実施)

社員と経営層の意見交換会等※ 実施回数及び参加人数 (2023年9月～2025年3月累計)

450

回

※社長とのタウンホールミーティング及び社員と経営層との意見交換会の合計

2,615

名

従業員数8,994名(2025年3月31日現在)の29%

企業風土改革

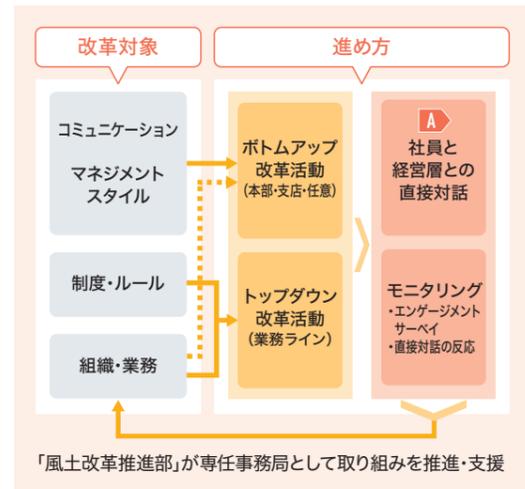
一昨年スタートした企業風土改革。2024年4月の経営会議において「人生を尊重する企業風土[※]」の醸成を目指すことを決定し、社員と経営層との直接対話を大切にしながら、改革に取り組んでいます。私たちは、この改革により、さらなる企業価値の向上を図っていきます。

※当社グループの事業に関わる全ての人の長期間の人生



改革の進め方

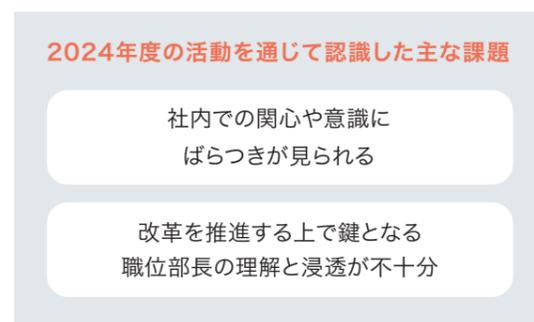
風土改革推進部を専任事務局として、ボトムアップとトップダウンの改革活動を進めています。社員と経営層との直接対話を継続し、社員が自由に行動・発言できる環境・雰囲気醸成していきます。



2024年度の主な実績

ボトムアップの改革活動	<ul style="list-style-type: none"> ・風土改革ワーキング活動 B ・部署ごとにグループミーティング[※]を開催 <small>※全社員を対象に気楽にまじめな話し合いをする場</small>
トップダウンの改革活動	<ul style="list-style-type: none"> ・経営層ミーティング 社員との意見交換会であがった意見から会社課題として重要なテーマについて毎月、複数回議論 (2024年7月から2025年3月までに13回開催) ・社員意見に対する会社方針の発信 ・経営会議メンバーの対談動画を配信
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・役職員の服装の自由化 C ・本社社員食堂のリニューアル D ・マネジメントBOOKの作成、展開 ・社内SNSでの情報発信と共有

課題と2025年度の注力ポイント



2025年度の注力ポイント

- ・社員と経営層との直接対話 (年間2,000名を予定)、社員意見に対する会社方針の発信を継続
- ・職位部長ミーティングを重点的に開催し、自組織の風土改革を加速。経営層と職位部長との意見交換会を実施し双方向で本音を言い合える関係を構築する。
- ・無関心層へ参画の機会を提供し、風土改革を自分のこととして捉え行動する社員を増やす。

改革の取り組み

A 社員と経営層との直接対話

社員の意見に耳を傾け本音で対話することを目的に、社長との「タウンホールミーティング」や「社員と経営層との意見交換会」を実施しています (2025年3月時点で累計450回開催。2,615名が参加)。
社員からの意見については、風土改革ワーキング活動であがった意見も合わせて風土改革推進部が集約の上、経営層に報告して会社方針を議論し、社員にフィードバックしています。



B 風土改革ワーキング活動

公募に応じた370名を超えるメンバーにより、2024年9月から自組織をより良い職場環境に変革するためのワーキング活動を、各部門の幹部と意見交換をしながら実施しています。2025年1月には、全国26ワーキングの代表者が本社に集い、社員へライブ配信をしながら経営層への活動報告会を開催しました。
現在、メンバーは500名超に増え、横のつながりを広げることを意識して活動を継続しています。



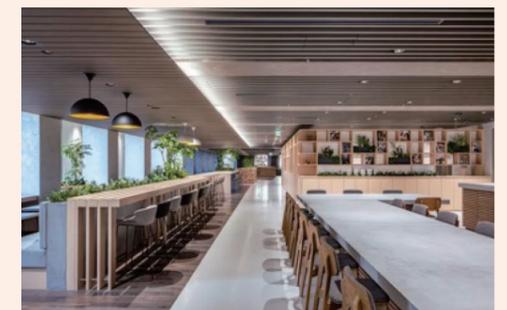
C 役職員の服装の自由化

個人の価値観や多様性を尊重し、自由な服装で働くことにより職場の雰囲気明るくし、コミュニケーションの活性化や柔軟なアイデアが創出できる職場環境を目指して、2024年12月に執務中の役職員の服装を自由化しました (作業所においては従来どおり会社貸与の作業服を着用)。
一人ひとりが価値観や発想を大きく変え、時代の変化を的確に捉えて、お客様の期待と想像を超える価値を提供することにつなげていきます。



D 本社社員食堂のリニューアル

2025年1月に、本社の社員食堂をリニューアルし、食堂としての機能にとどまらないワーキング&コミュニティスペースとしました。
ナッジデザイン[※]を国内で初適用した同スペースは、就業時間中も開放され、食事・打ち合わせ・休憩など多様な目的で活用されており、気軽にフラットなコミュニケーションが自然と生まれ、社員同士の交流をより深める場となっています。
※ナッジデザイン：心理学的効果も考慮して最適な執務空間を設計することができる最新の設計手法。2024年に当社が開発



“企業風土改革”、社員はこう考えます

2025年3月に風土改革ワーキングメンバーを対象に企業風土改革に関するアンケートを実施し、321名から回答がありました。率直な意見が多数寄せられましたので、その一部をご紹介します。これからも、社員との対話を大切にしながら「人生を尊重する企業風土」を醸成していきます。

YES

ここが変わった

- 問題が発生したときに人を責める雰囲気がなくなってきた
支店・20代
- 会社のこういうところを変えたい！と声をあげられるようになった
支店・30代
- 今までどおりではなく、新しいやり方に変えていかなければならないという考え方が強くなった
本社・50代
- 感謝や謝罪の言葉、謙虚な姿勢が増えたと思う
支店・30代
- 意見交換などを通じてお互いの考えを聞くようになり、それぞれの価値観を尊重するようになった
支店・40代
- 社長自らが「企業風土を変えよう」と発信し、そのための組織を作り、継続的に活動ができているところ
支店・40代

NO

まだ変わっていない

- 幹部・上層部の意識があまり変わっていないと感じている
支店・30代
- 大きな会社だからすぐには変わらないと思う
本社・20代
- 意識の高い職位者がいる部署は積極的な取り組みが見られるが、全く動きのない部署もある
支店・40代
- 自分のこととして捉えている人がまだまだ少ない。「自分はもうすぐ定年だから関係ない」などの発言も耳にしている
本社・30代
- 作業所配属だが、身の回りで「変わった」感覚はあまりない
支店・30代
- 所属部署においては、ワーキンググループメンバーだけの検討しか進んでいない
本社・30代



Q. 会社を変えるには、何が必要？

- 上層部(役員・部長)が本気で変わるという意識を持つこと
(支店・50代)
- 提案された施策を素早く実行・検証・拡大していくこと。これまでのように、些細な粗を批判して、何もしない/させないという姿勢を改める必要がある
(支店・30代)
- DE&I、及び相手をリスペクトするという基本的な考えへのさらなる理解が必要だと思います
(本社・40代)
- 変化を求めない人が一定数いることを認識した上で、いかに無関心層を巻き込んでいくか協議して実行すること
(支店・40代)
- 企業風土改革を自分のこととして真剣に取り組む社員を評価すること
(支店・40代)
- 企業風土に関係のない人はいないのですから、一人ひとりが「変える」という意識を持って、社員全員で一体感を持って取り組むことが必要です
(支店・20代)

Q. 企業風土改革に意見求む!

- 意見交換では、しばしば愚痴大会のようになってしまうことがある。それを愚痴で終わらせるのではなく、改善につなげるためにはどうすればいいのか、話し合わなければならない
(支店・20代)
- あくまでも最終目的は「強い組織づくり」。ぬるま湯の組織にならないように気をつける必要がある
(支店・50代)
- 役職が上がるほど影響が大きくなることを認識して、模範的な人となるように努力する会社になりたい
(支店・40代)
- 仮でもいいので、大まかなスケジュール感とフェーズごとの目標を明確にして、進捗を共有しながら進めるといいと思う
(本社・40代)
- 企業風土改革はようやく走り出したばかり。この活動に終わりはないと思うので、周りを巻き込みながら皆で盛り上げていきたい
(本社・30代)
- 改革には時間がかかるので、一過性のものにならないことが重要。社長が交代したら改革のための組織がなくなるようなことは絶対に避けなければならない
(支店・40代)

イントロダクション

社長メッセージ

自由闊達

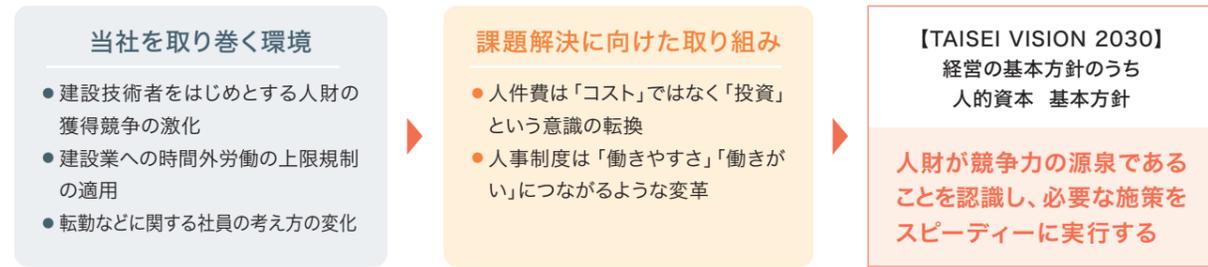
価値創造

伝統進化

人事制度改革

大成建設では、中長期的に目指す姿【TAISEI VISION 2030】に掲げる人的資本投資の一環として、人事制度を改定し、2025年4月より順次実施しています。

この改定の背景には、以下の認識と考え方があります。



改定された人事制度

今回の人事制度の改定では、以下の施策を実施しています。

等級制度	<ul style="list-style-type: none"> 役割等級制度の導入を通じた自律的で多様なキャリアパスの実現 各事業分野の中核人財、将来の経営を担う人財の獲得と育成
定年延長	<ul style="list-style-type: none"> 60歳から65歳へ定年年齢の引き上げによる社員が長く安心して働ける環境の整備
勤務地選択制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> ライフプランに合わせた柔軟な働き方の実現
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> 社員の能力開発、人財育成に資する評価制度の整備
給与制度	<ul style="list-style-type: none"> 人財への投資の拡大 転勤に伴う手当の拡充

スペシャリスト制度の導入

専門性を軸とした多様なキャリアの実現に向け、スペシャリスト制度を導入しました。本制度は、社外にも通用する高度な専門性を有し、全社的な付加価値創造やブランド価値向上に寄与する人財を対象とするもので、年齢や職位にとらわれず、専門性と成果に基づいた処遇を行います。報酬水準は最大年収2,300万円まで設定可能です。2025年度において18名の任用が決定しており、社員一人ひとりの強みを最大限に活かすことで、技術革新や価値創造を加速させ、人的資本の高度化を図っています。

転勤手当の新設

当社の事業の特性上、転勤は一定程度必要なものであるため、転勤に伴う社員の生活上の負担に配慮した人事施策の一環として、転勤手当を新設しました。転居を伴う異動に対して、移動距離や家族帯同か否かに応じて最大100万円の一時的金を支給するもので、従来の赴任手当・別居手当などに加えて設けたものです。転勤負担の軽減と、社員の納得感ある人事運用の両立を目指すことで、働きがいと組織の機動力向上を図っています。

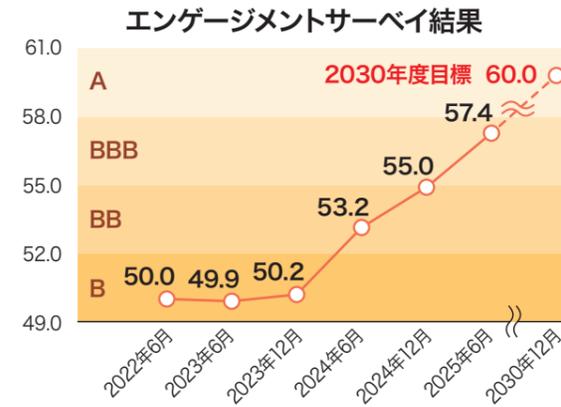
今後も、企業風土改革と併せて、役職員一人ひとりが活躍できる環境整備に取り組めます。これらの施策を通じて競争力を高め、お客様やステークホルダーの期待と想像を超える価値の提供を通じ、持続的な企業価値の向上と安定的な成長につなげていきます。

P.73 人財(人的資本)

エンゲージメント

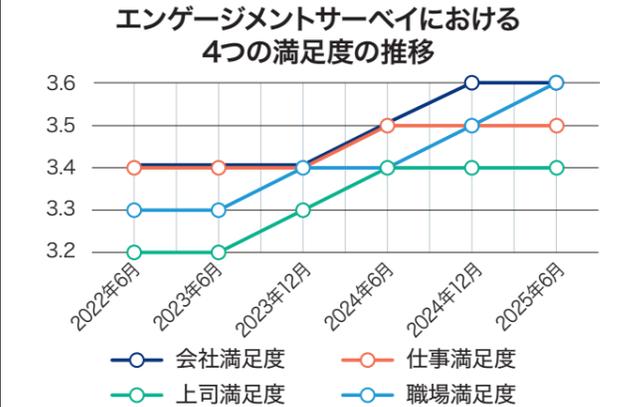
2022年のサーベイ導入以降、社員のエンゲージメントが大きく向上しています。これは、企業風土改革、人事制度改革と併せて、事業量に応じた要員配置、業務効率化などの諸施策を同時並行で進めており、社員が会社の変化に期待を寄せている表れだと捉えています。

今後も社員のエンゲージメントを一層高め、企業価値の向上につなげます。



※(株)リンクアンドモチベーションのエンゲージメントサーベイを実施
指標は、同社算定評価を採用(評価はAAA~DDの11段階)

DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
33未満	39未満	42未満	45未満	48未満	52未満	55未満	58未満	61未満	67未満	67以上



「5:非常に満足している」~「1:全く満足していない」として、社員による5段階評価の平均点。いずれの満足度も初回から「0.1~0.3pt」上昇⇒10~30%(約1,000~3,000人)の社員で、各項目の満足度が上昇していることが分かる。

現在の全社的な課題

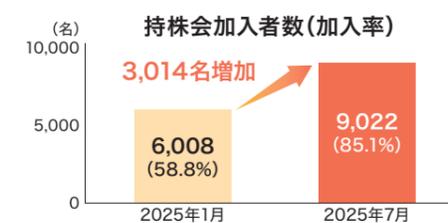
- サーベイで「全社的な連帯感」「階層間の意思疎通」「経営層への信頼」などの項目の値が依然として低い
- 業務に関し、「できて当たり前」「感謝される機会が少ない」「やりがいを感じられない」との声が社員から聞かれる
- エンゲージメントが低い組織が一定数存在する

改善に向けた取り組み

- 「社員と経営層との直接対話」をはじめ、社内で質の高いコミュニケーション機会を増やし、フラットで本質的な意思疎通を図っていく
- 役職員の間で、「価値を発見し、伝える」ことを自然と行える土壌を醸成するため、研修・キャンペーンなどを行う
- 各組織で、サーベイの読み解き、改善策の立案・実行をする。また、職位者へのフォローを丁寧に行う

コラム 持株会向けRS制度^{*}の導入

今年度より、社員のエンゲージメント向上及び当社の業績や株価上昇へのモチベーションを高め、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、持株会向けRS制度を導入しました。本制度の導入に伴い、持株会の加入者数は3,000名以上増加し(加入率85.1%)、エンゲージメントサーベイにおける満足度向上にもつながったと捉えています。



※社員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度

企業風土改革担当役員 INTERVIEW

「人生を尊重する企業風土」へ——
改革は今、着実に歩みを重ねています

持続的な企業価値向上と安定的成長に向けて、大成建設グループの企業風土改革を主導する役員2名に、取り組みの現状と改革への決意を聞きました。



企業風土改革により会社が変わってきている点と、今後の注力点を教えてください。

笠原 服装の自由化によって社内の雰囲気明るくなりました。また、フランクに対話することが増えています。私が若い頃は、経営層と直接話す機会はほとんどありませんでしたが、最近、土木・建築・事務という区分や部門の垣根を越えた交流が進んでいます。社内SNSでの意見交換も活発で、自由にモノを言える場が確実に増えました。

今後は、この継続が大切です。以前の上意下達のやり方では、やらされ感が生まれず、真の改革はできません。対話を大切にすることで組織の風通しを良くすることにより、迅速で柔軟な意思決定を行い、イノベーションや新しい価値を生み出していきます。

吉野 一昨年9月から社員との意見交換会をはじめ、60回以上参加しています。当初と比べ、最近さまざまな意見が出て議論が深まっています。これは、社長が先頭に立ち、社外に開示して、強い決意のもとに改革を進めている姿勢が社員に伝わっているからだと思います。

改革はまだ途上ですので、変わっていない組織もあります。今後、社員の「変えていこう」という思いが鍵になるので、対話を重ねて取り組みを定着させ、【TAISEI VISION 2030】の達成につなげていきます。

P.19～20の社員からの意見に関する感想をお聞かせください。

笠原 「上層部の意識が変わっていない」という意見を多く受け止めています。これまで若年層に重点をおいて意見交換を行ってきましたので、部長などマネジメント層に取り残されたという感覚があるのかもしれませんが、また、改革への戸惑いもあるでしょうから、それらを解消するために、現在、部長層との意見交換にも注力しています。

「企業風土に関係のない人はいない」との指摘のとおり、全員が自分のこととして取り組むことが重要です。そのためには、なぜこの改革をするのか、という根源的な部分への納得感が必要です。これは、組織のパーパスや個人の働く意義などに関わるものです。対話を重ね、社員の意見を大切に納得感を醸成していきます。

吉野 若手の「企業風土に関係のない人はいない」や「人を責める雰囲気がなくなってきた」という意見は、改革が進んだ表れであり、頼もしく思います。



取締役専務執行役員 笠原 淳一

取締役常務執行役員 吉野 雄一郎

一方で「変わった感覚はない」との指摘もあります。当社には、国内外に数多くの組織（部、室、作業所など）があり、一気に変えることは難しいので、地道に改革の輪を広げていく必要があります。特に、当社の生産拠点である作業所については、業務の延長や上から与えられた課題としてではなく、「自ら思っ変わる」ことが大切です。各部署のワーキンググループ活動を十分にサポートし、グループ同士の連携や水平展開も後押ししていきます。

相川社長が改革成功の鍵としている「心理的安全性の確保」についてどのようにお考えですか。

吉野 人と人との関係性の問題であり、上位者が模範を示すことが重要です。改革を進める中で、支店から「～さん付け」運動が広がり、現在、全社で推奨しています。これは、上位者のことを「～部長」など役職で呼んでいた当社の慣習を変えて「～さん」と呼び、フラットなコミュニケーションを促すものです。経営陣自らが模範を示すために、今年6月から社長も含めてお互いに「～さん」と呼んでいます。

笠原 心理的安全性の確保は、この改革で一番大切な部分です。改革を本格的にはじめるきっかけとなった事案を振り返ると、上にモノが言えずにミスを隠してしまった、という大きな反省点があります。自由にモノが言えることは、トラブルの予防にもなり、イノベーションにも通じます。安心して働くことができれば、社員の満足度も上がり、ウェルビーイングも実現できます。その



ような環境を「当たり前」にすることが、経営陣の使命だと考えています。

笠原さんは人事制度改革も担当されています。会社の成長に向けた2つの改革の役割を教えてください。

笠原 2つの改革は、車の両輪です。企業風土改革は、役職員が仕事をする上での思考や行動パターンなど意識を変えるためのものです。心理的安全性を確保し、分け隔てないコミュニケーションにより、イノベーションや価値創造につなげることが狙いです。人事制度改革は、それを支えるために仕組みを変えるものです。人材への投資を拡充し、プロセスも重視した透明性・納得性のある評価などを通じて、社員がいきいきと活躍できる環境を整えます。企業価値向上のためには、両輪のうちどちらかが欠けては駄目で、併せてやり遂げることが重要です。

最後に改革への決意をお聞かせください。

吉野 この改革は、企業風土の改革であると同時に、役職員一人ひとりの改革でもあります。やり遂げることが、社員一人ひとりの成長、企業価値向上を推し進め、【TAISEI VISION 2030】で目指す姿である「レジリエントな社会づくりへの貢献」につながっていきます。ステークホルダーの皆様にも評価していただける形に結実させるべく注力していきます。

笠原 企業風土改革は、中長期的な取り組みであり相応の時間が必要です。人事制度改革も、社員に浸透して成果が出るのはこれからです。今決めたからこのとおりやるのではなく、社員との対話を大切にしながら、状況に応じてアジャイルかつスピーディーに対応していきます。【TAISEI VISION 2030】の達成に向けて、役職員一人ひとりが原点を忘れず、「なぜこの改革をするのか」を内省しながら進め、必ずやり遂げます。