



特集 「働き方改革」と 「会社の成長」を ともに実現する



当社は現行の中期経営計画「Maeda JUMP '16~'18」の重点施策の一つに「CSV経営No.1」を据え、2019年1月に迎える創業100年の、次の100年に向けた取り組みを始めています。それは、「働き方改革」と「会社の成長」の両方を実現することを目指すものです。

本特集では『CSV-SS※』の取り組み2年目にあたる今年度の年次方針、「全役職員が生産性向上を意識して業務を改革し、利益率向上と労働環境の改善を実現する」について具現化された数々の取り組みについてご報告します。

※『CSV-SS』：Creating Satisfactory Value Shared by Stakeholdersの略。コーポレートメッセージ (P.1) 参照

パート
1



特集01 成長戦略室 P.8

特集02 教育長制度 P.9

特集03 技術戦略室 P.11

特集04 愛知県有料道路コンセッション P.13

特集05 CSV推進ワーキングと学びサイト P.14

特集06 重要課題の再検証と有識者意見 P.15

01

成長戦略室

MAEDAのこれから、 働き方のこれからを考えています。

成長戦略室は、将来の建設市場の変化や建設業の役割の変化、社会の劇的な変化などへの危機感から、社長直轄の組織として、2017年4月に新設された部署です。

このような変化により、当社が提供するサービスの中身、サービス提供の仕方、必要な技術、それを実現する仕事の仕方も大きく変わるであろうと考えられます。成長戦略室では、今後どのような変化が起きるのかを考えながら、それを担う職員の働き方について考えていきます。

ES(従業員満足度)調査を受けて

昨年実施したES調査では次のような項目が優先課題として浮かび上がりました。①業務負担の軽減・ワークライフバランス、②社内・職場内コミュニケーション、③評価・処遇の公平性・透明性、④人材育成 などです。成長戦略室としてもこれらを重要課題と位置づけ、現行の制度や組織の見直しを行い、新しい施策やしきみづくりについて検討を行っていきます。

『CSV-SS』を自発的に実践する社員に

成長戦略室が取り組む課題に「社員への『CSV-SS』の浸透」があります。成長戦略室では、どのようにすれば、社員が自発的に『CSV-SS』を行動に結び付けることができるか、『CSV-SS』を実践していく社員をいかに育てていくか、を念頭におき、「会社の仕事は社会にとってどのような意味・価値を持つのか」「自分は何のために仕事をするのか」「今以上に良い仕事をするにはどうすればいいか」を社員全員が常に考え続けることができるような、仕事の仕方、働き方について考えていきます。

働き方改革

「働き方改革」を実行するにあたって重要なのは、人事諸制度を単に今風のものへの改訂に終わらせないことだと考えています。

成長戦略室では、これまでの仕事のやり方を一から見直し、最大の生産性を上げることのできる現場組織の検討や会社組織全体の見直しも行っています。これまでと仕事のやり方や組織が変わることにより、人事評価の基準や方法、異動・配置の考え方、育成の考え方とも変わります。「生産性向上」と「人事諸制度の見直し」をセットで考えることが「働き方改革」であると考えています。

「個」の成長が会社の成長へ

当社が目指すのは、「働き方改革」を実施することによって、社員一人ひとりの成長が前田建設の成長へとつながっていくことです。一人ひとりの「強い個」により、会社全体が「強い組織」となるような、正の循環が起きる仕掛け、しきみを考えています。また、成長戦略室の取り組みは、一度設定したゴールに達したら終わりではなく、その後も改革を継続することが重要だと考えており、改革を自律的に継続する組織のあり方やしきみについても検討していきます。

当社は、2019年に創業100周年を迎えます。

将来のビジョンを見据えながら、会社の成長と働き方改革の実現に取り組んでいきます。

02

教育長制度

人を育てる文化を MAEDAのDNAに。

当社にとって最重要の経営資源は人材です。人材育成は何より傾注すべきテーマです。このため今年度から、全社的に人材育成を統括する役割として「教育長」というポストを新設しました。建築、土木、事務の3職種から1人ずつ選任された教育長は、成長戦略室のメンバーとして、2017年度に導入の新たな新入社員教育等の立案および実施をはじめ、2年目以降のOJTの改革などに取り組んでいます。



教育長(事務)
■大長 卓聡

教育長(建築)
■清家 一志

教育長(土木)
■秦 宗之

人を教育することがいかに重要であるかということを
全員が認識できる文化を創っていくことが役割。

教育長誕生の経緯

秦 ■ 前田社長が明確にしている考え方の一つは、「人を育てる文化」を育てていきたいということです。しかし昨年実施したES調査では、社員を育てるしくみや制度の見直しを求める意見が多数寄せられました。そこで、人材育成全般を統率する

リーダーとして、土木・建築・事務の3職種からそれぞれ教育長が任命されました。

清家 ■ 当社では、これまでも5年目までの若手を対象にOJT制度で教育を行ってきましたが、現状、OJTが現場任せになっており、かつ実施内容もトレーナーの能力に大きく依存してい

たため、均一な教育の実施ができていなかったことが反省点です。また、トレーナー世代である30代の職員の数が少ないため、トレーナーとトレーニーの年齢差がどうしても開いてしまい、コミュニケーションが難しい状況だったと思います。

大長■ これまで、実際に本支店においてOJTの様子を見聞きするなかで、教育内容や方法のバラつきを感じることもありましたが、今まで是正できずにいました。教育長制度の開始に伴い、成長戦略室での諸施策とリンクさせつつ、今まで解決できなかった問題や課題を根本的に改善していけるのではないかと考えています。

新たな新入社員教育のねらい

泰■ 土木系の新入社員は社内職場での3週間のインターンシップ、集合研修を経た後、仮配属として約8か月の間、2人ペアで、明かり工事・トンネル工事など複数の工種の現場と土木設計部・技術部をローテーションさせます。この間に、実際の職場の雰囲気を知るとともに、正式配属にそなえ、必要となる知識や業務の流れを知ってもらうことをねらいとしています。また、この仮配属の期間に、多様な職場が会社にあることを知ってもらい、自身の適性やキャリアパスを早い段階からイメージしてほしいと考えています。

また、スマートフォンのコミュニケーションアプリを活用し、新入社員同士で自身の現場で気づいたこと等を情報共有してもらっています。同期の絆を深めつつ、互いに高め合う効果も期待しています。

新入社員のペアには、教える立場となるトレーナーが1人つきますが、トレーナーたちの負担が大きくなりすぎないように、周りの職員も一緒になって教えるしぐみを整えていきたいと考えています。

清家■ 建築の仮配属では、新入社員6~7名を一つのグループとして、内勤3部門、作業所6現場を3週間ごとにローテーションしながら教育を受けていくというシステムをとっています。特に、6つの異なる現場をまわることで、現場で実物を見ながら多様なOJTが実施できるというメリットがあります。また、OJTには、各支店から選抜され、本店建築部長の面接を受けて決定した専従のインストラクターが、1年間講師兼メンターとして携わります。この6名のインストラクターが、1年後にそれぞれの支店に戻ったとき、「人を育てる」という文化を発信してもらい、その輪が全国に広がってくれることを期待しています。

大長■ 事務系職員は、3週間の社内インターンシップ期間で、本店・支店内勤・現場事務の3部門の職場の雰囲気を覚えるという機会を設けました。その後の約8か月間の仮配属期間は、現場事務や支店管理部の他、本店の人事部や法務部といった経営管理部門、総合企画部などの社長直轄部門から、5つの部

門でさまざまな業務を経験させることにしています。

支店のOJTについては具体的な教育内容を記した「教育カルテ」を作成し、それを元にして全社均一な教育が行われていくように配慮しました。

教育長が描く前田職員の将来像

泰■ 先日、大学の恩師と今の若い世代について話をする機会がありました。恩師曰く「コミュニケーションがどちらかというと苦手な個人で対応しようとする傾向が強いが、何かをきっかけに一度殻をやぶると、その後は交流の輪がどんどん広がっていく」ということでした。そのように考えると、教育長である我々は殻をやぶるための「きっかけ」をつくるのが役目なのかな、と思っています。

また、土木工事は、1つの現場の規模が大きく工期も長いことから、携わる業務にバラつきが出やすいため、集合教育や日頃の情報提供によって、基礎の部分をまんべんなくしっかりと教えていきたいと思っています。

清家■ 我々の最終目標は、「個の力を最大限にする」ということです。その目標を達成するには、まず今取り組んでいる新入社員教育を通じて、研修生に自分の成長を実感してもらうことです。そして後に自分も5年後、10年後にはインストラクターとして新入社員教育に携わりたいと希望する若手社員が増え、その積み重ねで「人を育て合う」という文化が根づくことが大切だと思っています。

また、教育内容に関しては技術的な専門分野の教育はもちろん大切ですが、若手職員の災害防止対策として、「現場は常に危険との隣り合わせの職場である」ということを強く認識させるためにも、導入研修から安全に関する教育は強化して取り組みたいと思っています。

大長■ まだ1年目の取り組みですが、新入生のアンケートの内容を見ると、これまでの取り組みは今のところ効果的に進められていると思っています。しかし、事務系は間接部門であり、現場事務や人事、経理、本店部門など所属によって必要とされる知識が異なるため、統一した教育の難しさという根本的な問題を感じています。2年目以降のOJTはもちろん、事務職員の教育体制全体としてどうあるべきかを検討する必要があると考えています。

教育長の役割は、教育制度そのものを良くしていくことは勿論のこと、人を教育することがいかに重要であるかということ全員が認識できる文化を創っていくことだと思います。会社が成長するための根っこである強い「個」を形成させるのは「教育」であることが、当社の共通認識となるよう努力していきたいです。

03

技術戦略室

一人ひとりの生産性を高め、 付加価値の最大化を目指す。

「会社の成長」については、昨年度のCSR報告書で紹介した5つの革新のなかで、特に「技術開発の革新」「社会インフラシステムの革新」において成果が出始めました。「技術開発の革新」を担う技術戦略室は、異業種やベンチャー企業との協創を目指すオープンイノベーションの推進をはじめ、MAEDAの事業における戦略的な技術開発、そして社員の働き方を改革する技術分野での支援による生産性向上に取り組んでいます。

技術戦略室長
上田 康浩



技術戦略室について

日本は人口減少の時代となっており、特に生産年齢人口は今後大幅に減少していくことが確実な情勢です。建設現場は労働集約型産業であるうえ、特に技能労働者に関しては他産業に比べても高齢化が進んでおり、担い手不足は今後一層深刻な課題となってきます。

この社会課題に対して当社では、高齢者でも力を発揮できる働き方や職場を実現すると同時に、一人ひとりの生産性を高めることで付加価値の最大化を目指しています。その実現のためには、生産性を飛躍的に向上することが必須となります。

生産性を革新的に向上させるためには、ICTやAI、ロボティクス、IoTといった先進技術の活用が不可欠です。

技術戦略室は、今後の不確実な社会において、どのような技術が進展し、会社としてどの技術が必要となるかを検討し、その進め方について考える組織として、昨年度設置された社長直轄部門です。

※ICT: Information and Communication Technologyの略。情報処理・情報通信分野の関連技術の総称。

※AI: Artificial Intelligenceの略。人工知能のこと。

※IoT: Internet of Thingsの略。「モノのインターネット」とも呼ばれ、多様な分野でのIoT導入による生産性向上・利便性向上が期待されている。

戦略的IT投資

ICTの活用はあらゆる業務に必要という認識から、情報システムセンターを主体として、昨年から全職員にモバイル端末(スマートフォンやタブレット端末)を配布するとともに、クラウド技術を活用した全社ICTネットワークを構築するなど、全社的なIT基盤の整備を行っています。これにより、情報共有、職員間のコミュニケーションの推進、帳票類の電子化によるデータ収集とデータ活用の簡素化、遠隔地の状況把握など、さまざまな業務における生産性向上、品質向上に取り組んでいます。

これらICTツールは作業所での施工管理だけでなく、営業部門や本支店での施工支援部門、技術開発部門など全社一斉に導入を始めています。

ICTツールの展開については、設計や営業など業務の種類ごとに「分野別情報化推進WG」(右図参照)を設置し、主に担当部署のニーズのとりまとめ、ICT化方針を検討、実施し、効果の検証を行います。

ICT推進の遂行体制について

各部門の「ICT推進責任者」をリーダーとし、成長戦略室も参画した分野別情報化推進ワーキングを立ち上げ推進します。



オープンイノベーションの推進

AI、ロボティクス、IoTなどの先進技術を活用した生産性革新技術に関しては、これまでのような当社リソース中心の開発では社会のスピードから遅れてしまいます。このためオープンイノベーションの取り組みを加速して、多くの異業種やベンチャー企業、大学と連携し、開発に必要な技術を世界中から収集し、当社のニーズとのマッチングや共同開発を積極的に進めています。

前田建設には、社会的課題の解決をめざすベンチャー企業に対して出資するMAEDA SII(P.38)というスキームがあり、HPをはじめさまざまなチャネルから技術情報を収集しています。その結果、昨年度だけで1,000社以上の異業種、ベンチャー企業の情報が集まり、そのなかから200社以上とコンタクトを取り、具体的な技術連携を検討しました。これまでに、GNSS受信技術、先進蓄電技術、次世代パワーデバイス関連技術、先進ICT関連技術などに出資しています。

これらの共同取り組みを通じ、先進技術を持つベンチャー企業にとっては建設業は縁遠い業種でしたが、魅力的な市場として映っているということがわかり、Win-Winの関係になれると確信しました。

新研究開発施設(仮称) Maeda Innovation Centerにおけるオープンイノベーション

茨城県取手市に現在建設中の新たな研究開発施設は2018年度に完成予定です。「Hub Space for Open Innovation」をメインコンセプトに、異業種やベンチャー、大学などに施設を積極的に開放し、開発センターそのものをオープンイノベーションの場として、さまざまな先進技術(IoTやAI、ロボティクスなど)を導入・開発する場としていきます。

本施設では、現在行っている建設工事自体を研究フィールドと位置づけ、建設の段階から新技術を積極的に試行しているところです。また「働き方改革」適用作業所として週休二日に取り組んでいます。



04

愛知県有料道路コンセッション

道路運営の知見を吸収し、 MAEDAの進化につなげる。

当社の「社会インフラシステムの革新」については、昨年度より仙台空港および愛知県有料道路の各コンセッションの事業運営が開始されています。連結子会社である愛知道路コンセッション株式会社は、日本初の民間企業による道路運営事業者として、一つひとつの事例をつみ重ねながら日々新たな挑戦を続けています。

愛知道路コンセッション株式会社
代表取締役社長 事業統括責任者
東山 基



私たちが担うことになったのは日本で初めての「道路」のコンセッションです。愛知県道路公社が運営してきた8路線・全72.5kmの有料道路の運営権*を得て、独立採算で日々の道路運営や施設の維持管理を担うというもの。この公募に前田建設を主体とするコンソーシアムの提案が採用されて愛知道路コンセッション株式会社(ARC)を立ち上げ、2016年10月から運営を始めました。私は2000年頃から、インフラ維持管理の社会課題化を見据え前田建設でPFI事業の推進に携わり、今回の事業ではARCの社長を任されました。

道路運営という未知の事業を担って最初に感じたのは、長期的な視野を持って事業を推進する難しさや大切さでした。当道路は現状は安定した収入を上げていますが、収益の確保と安定した経営には、不断の効率化が欠かせません。例えば舗装修繕でも、箇所ごとの優先順位と修繕内容を、事業期間全体を通じたライフサイクルコストと緊急性の双方を念頭に、時期の設定も含め計画、実行する必要があります。これらは運営主体にならないと得られないノウハウです。

今後の点検や工事において前田の知恵や技術を活用する場面は多いですが、一方で運営を行うことによって得られる知見を吸収して、前田建設がこれからの社会で頼れる新たな建設会社に進化していくことが重要と考えています。

道路運営に密接に関わっている社会課題として地域の活性化があります。名古屋と中部国際空港を結ぶ知多半島・知多横断・中部国際空港連絡の3道路は産業・観光道路としてもともと利用頻度の高い路線であるため、今後は空港以南地域への観光利用の増加を目指し、地域の方たちと協力して観光開発に努めます。また公社運営時代と変わらぬ安全、快適な道路運営がなされることが前提ですが、将来的にはスマートハイウェイ等の新技術導入にも取り組んでいきたいですね。

※期間は路線により異なる。中核となる知多半島道路など4路線は30年間。



情報を一元化し、一目で道路状況を把握できる「管制室」

05

CSV推進ワーキングと学びサイト

MAEDAのCSV2年目における 新たな取り組み。

昨年度から当社が取り組む『CSV-SS』。昨年度はCSR・環境部が『CSV-SS』の推進部署として、各支店においては部門長および作業所長向けに『CSV-SS』説明会およびアンケートを実施した他、各部門の『CSV-SS』経営の具体的な活動を支援しました。

今年度も引き続きCSR・環境部が『CSV-SS』経営の方針管理上の推進を担いますが、一方で2017年4月には各事業本部に「CSV推進ワーキング(WG)」を設置して、各部門がより自発的な活動を行えるようにしたほか、『CSV-SS』推進のための建設業界や社会的課題を学ぶことができる「学びサイト」を7月に開設し運用を開始しています。



学びサイトは、スマートデバイスでも閲覧可能

CSV推進ワーキングについて

CSV推進ワーキングは、当社職員が自発的に『CSV-SS』の具体的な活動に取り組めるよう、土木、建築、経営管理、事業戦略の各事業本部に、2017年4月から新設されたCSVの推進組織です。

昨年度はこの推進役をCSR・環境部が担いましたが、部門によりCSVの具体的な活動内容にバラつきが見られたことなどから改善することにしました。

ワーキングは各本部の副本部長をリーダーとする数人のメンバーで構成され、各本部の所属部門が取り組む『CSV-SS』についての具体的なテーマ、学習課題、実施計画等を2017年4月より複数回議論を重ね、6月中に決定し各部門に提示しました。それを受け、各部門はワーキングが提示した内容の活動、あるいは自発的に設定した内容の活動を行っています。

なお、各CSV推進ワーキングの活動方針は、各ワーキングのリーダー、CSV管掌役員、CSR担当役員そしてCSR・環境部長をメンバーとする、CSV推進全体ワーキングにより全社的に統一されています。

学びサイトについて

学びサイトは、『CSV-SS』の具体的な取り組みの最初のステップとなる、建設業界の課題・時流や社会課題を、当社職員が効率よく学べるように2017年7月に開設されたeラーニングサイト兼CSVポータルサイトです。

昨年の職員アンケートで多かった、『CSV-SS』の活動において何をどのように学べばよいのか、その優先順位づけが難しい、という回答に対応しています。

学びサイトは、社内外の専門家による動画とその補足資料を中心に構成され、サイト上での職員間、部門間の情報共有や議論を行うための機能も設けられています。

なお、学びサイトで学ぶ社会課題やその解決策は6つに絞り込まれていますが、これは国際的なCSRレポート作成ガイドラインの最新版の一つである、GRIスタンダードを参考にしたマテリアリティの適用により、決定しています(次ページ参照)。



学びサイト内の動画には、若手職員も登場

重要課題の再検証 (MAEDAのマテリアリティ)

本年度の報告書では新たな試みとして、当社のCSR・環境部が中心となりGRIスタンダードを参考に、マテリアリティの特定=当社が特に重視して取り組む課題の再検証を行いました。今回は当社のCSV掌管役員、CSR担当役員、CSR・環境部によるインパクト評価を行い、有識者の方々にご意見を頂きました(P.17)。

本プロセスは来年度以降も継続して公開し、社会課題やニーズ、そして当社のさまざまなステークホルダーのご意見を反映させながら、経営層主体で「MAEDAのマテリアリティ」を特定してまいります。

なお、2017年に特定したマテリアリティは、2017年7月より当社の全職員がCSV-SS経営推進の一環として行うeラーニング用の「学びサイト」(特集:P.14)にて学ぶ、建設業界の課題や社会的課題に反映させています。

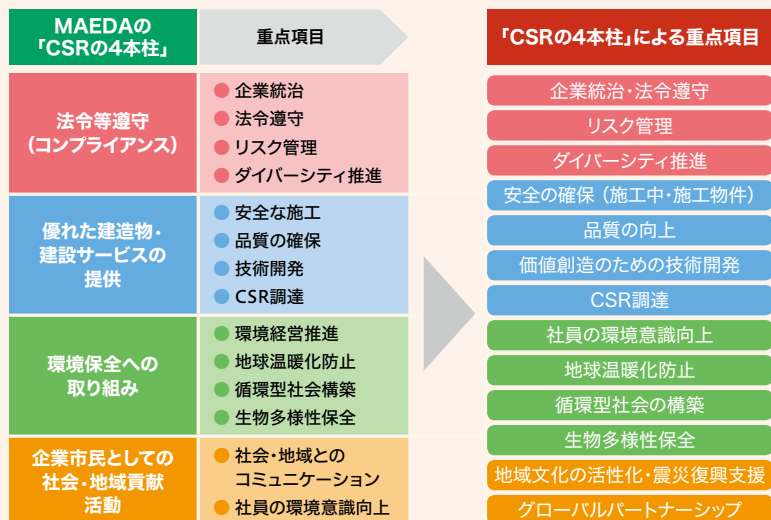
STEP 1

重点項目の選出

MAEDAの「CSRの4本柱」による重点項目の決定

当社は2005年より、環境に大きな影響を与え、同時に環境を創造する「建設」を担う企業として「MAEDAのCSRの4本柱」および、各々の柱における「重点項目」を特定し、CSR経営を進めてきました。2009年の「環境経営」の本格導入においては、当社のステークホルダーに「地球」を、さらに2010年には「未来」を加え、持続的な社会の形成への本格的な貢献を図ってまいりました。

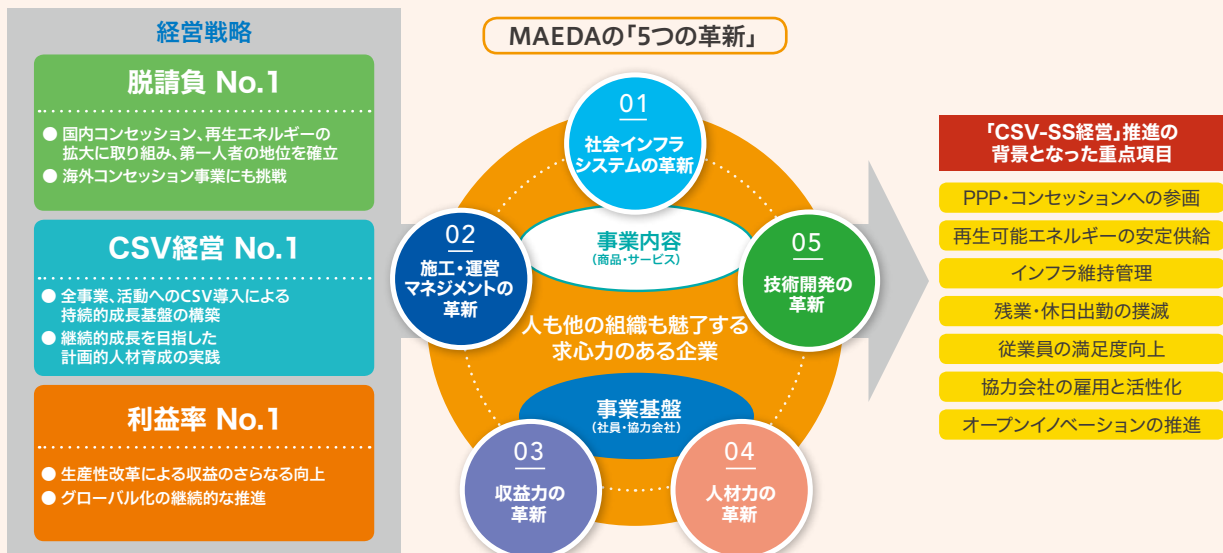
まずは、この4本柱の重点項目を、解決策という形で書き換え、整理しました。



「CSV-SS経営」推進の背景となった重点項目の追加

2016年、新経営戦略としてスタートしたCSV-SS経営では、これまで当社が実施してきた「環境経営」のもとで、新たに認識された社会課題に基づき、その解決策である「脱請負」および「利益率No.1」に取り組んでいます。

そこで次に、CSV-SS経営推進の背景となった新たな「重点項目」を解決策として明確化しました。



● **マテリアリティ（重要課題）とは**

さまざまな国際的CSRレポート作成のガイドラインがあるなかで昨年、GRI（グローバル・レポーティング・イニシアチブ）が発表した最新版のガイドライン「GRIスタンダード」では報告書中でのマテリアリティの特定および特定プロセスの開示を求めています。

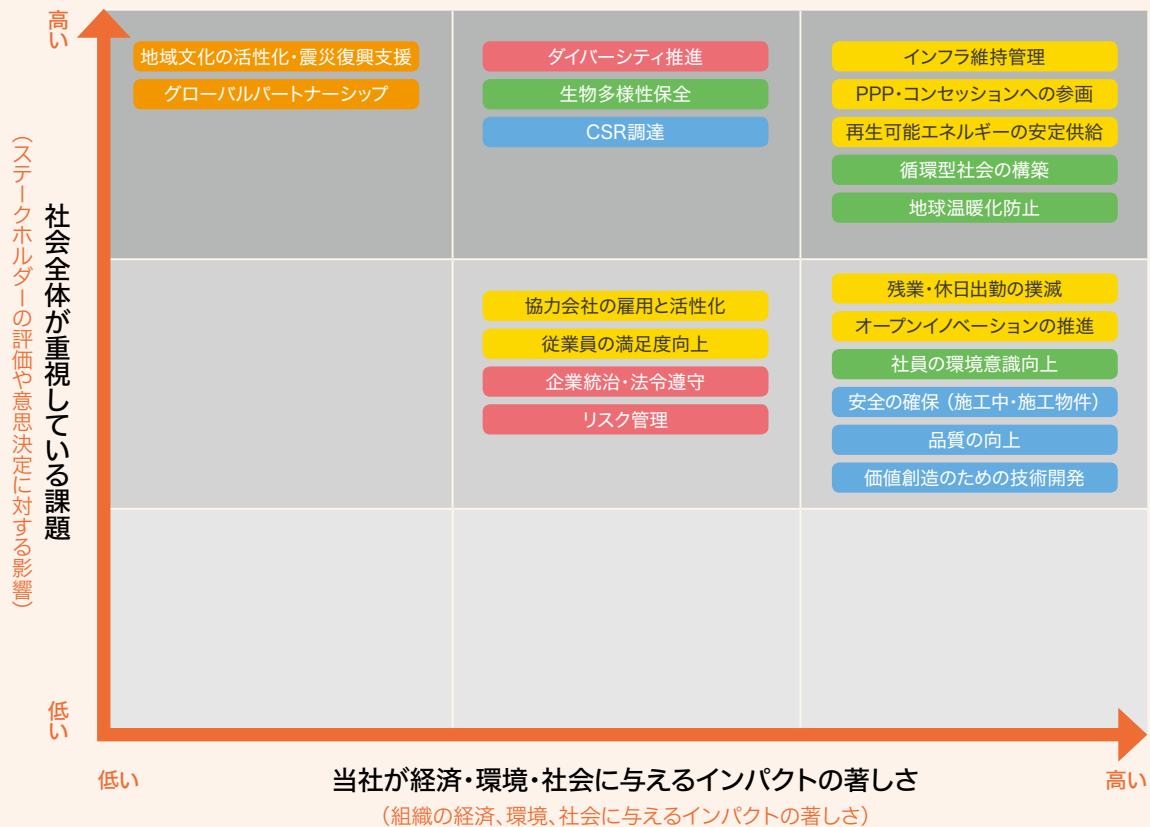
GRIスタンダードにおけるマテリアリティでは、組織（例えば当社）が経済・環境・社会に与えるインパクトと、ステークホルダーの意思決定に対する影響度により、報告書への記載に値すると評価される項目（重要な項目）を特定する原則となります。

マテリアリティの特定プロセスでは、企業だけでなく、ステークホルダーも含めた評価・選定プロセスを通じた特定も求められています。

※当ページは「GRI 102：一般開示事項2016」の開示事項102-46を参照しています。

STEP 2 各項目のマッピングによる、優先度の明確化

最後にGRIガイドラインに基づき「重点項目」の相対的な優先度評価を行いました。インパクト評価においては、当社の「業務を通じた解決」の難易度や、社会の持続的な発展への可能性等、CSV-SSの考え方を加味しています。



今年度の成果と、来年度に向けた取り組み方針

- 成果:本表に基づき「学びサイト」の学習課題を決定し、導入しました。
- 来年度に向けた取り組み方針:ステークホルダーや経営層の関与度合いを増やし、インパクト評価を行います。

06

有識者意見

当社が再検証を行い、特定したMAEDAのマテリアリティ (P.15参照) について、各方面でご活躍される有識者の方々に、特定したマテリアリティならびに、特定プロセスについての評価やご意見を伺いました。

重要な差別化要素は「どのようにして作られてきたか」という過程

現在のCSV-SS経営に至るまで、貴社は、これまで長きに亘り非財務価値を重視した経営モデルを志向してきました。実は、その過程を通じて、事実上マテリアリティ分析に近い検討は行われていたと考えられます。例えば、MAEDAの「CSRの4本柱」で規定された「重点項目」は、環境に大きな影響を与えると同時にその創造役でもある建設業の特徴に着目した、社会課題の特定といえるでしょう。また、2016年に経営戦略として打ち出されたCSV-SSでは、より戦略的に、自社の成長シナリオとの関係性を強く意識した切り口で重点項目が選び出されています。これらは、いずれもマテリアリティ分析の一種といえるわけです。

今回、こうした蓄積を、最新の国際的な非財務情報開示フレームワークに則して再整理しようという意欲的な取り組みが試みられています。過去の成果を活かすべく、これまで特定された課題がマトリックス上に配置されました。同じ「非財務情報」とはいえ、直面する社会課題と成長ドライバーという性格の異なる要素を併存させていることから、項目によって粒度が異なり、また、その相互関係性にはもう一段の整理が必要な印象です。

しかし、ここで高く評価すべきなのは、貴社がそうした点を認識しつつ、意図的にこのマトリックスを開示している点です。これまでの創意工夫を示しつつ、これを国際的なフレームワークに適合させていくプロセスを見せていこうとする姿勢が明らかであり、印象的です。その証左として、これに基づき「学びサイト」の学習課題が設定され、貴社が最も重視するステークホルダーである従業員との議論が行われつつあります。従業員の皆さんの向こうには、顧客、株主、金融、サプライヤー、行政等さまざまなステークホルダーが控えていますから、貴社のねらいは、このマトリックスを素材に多くのステークホルダーを段階的に包摂していくアプローチにあるのでしょ



日本政策投資銀行 執行役員
産業調査本部副部長

竹ヶ原 啓介 氏

【略歴】

- 1989年 日本開発銀行(現株日本政策投資銀行)入行
- 2005年 フランクフルト首席駐在員
- 2011年 環境・CSR部長
- 2016年 産業調査部長
- 2017年 執行役員 産業調査本部副部長
- 2009年～ 環境省「環境産業市場規模検討会委員」
- 2013年～ 環境省「環境成長エンジン研究会委員」
- 2016年 経済産業省「持続的成長に向けた長期投資研究会」委員

う。マテリアリティマトリックスは完成型だけ見ても、差別化が難しく感じられることが少なくありません。重要な差別化要素は、それがどのようにして作られてきたかという過程です。これまでの優れた蓄積を基盤に据え、さまざまなステークホルダーの関与を通じてブラッシュアップを進め、貴社の価値創造シナリオを形成していくプロセスは魅力的なものになるに違いありません。

少子化ジャーナリスト、
相模女子大学客員教授

白河 桃子 氏

【略歴】

2013年 経済産業省「女性が輝く社会のあり方研究会」委員
2014年 内閣府「新たな少子化社会対策大綱策定のための検討会」委員
2014年 内閣官房「地域少子化対策検証プロジェクト」委員
2015年 内閣官房「一億総活躍国民会議」民間議員
2015年 神奈川県地方創生会議委員
2016年 内閣官房「霞が関の働き方改革懇談会」委員
2016年 内閣官房「地域働き方改革支援チーム」委員
2016年 内閣官房「働き方改革実現会議」有識者議員

この数か月、昭和女子大学との取り組みでさまざまな企業のCSR報告書などを集め「女性が働きやすい企業」の分析を行っているのですが、役員クラスと課長クラスを分けた女性管理職の割合、男性と女性での勤続年数の差、育児休業の取得者数など、私たちが必要とする数字をまったく公開していない企業が多いことが気になりました。これは女性目線での企業分析という少し特殊なケースですが、社会が企業に求める課

社会インフラの担い手だからこそ 「健康経営」を期待したい

題の一つに「情報開示」があるべきかと思えます。

人手不足も深刻化し、国をあげて働き方改革に力を注ぐなかで、前田建設が強い危機感を持って労働環境の改善に努めているのはお聞きしています。今回の最重要課題の中にも「残業・休日出勤」がありますが、これは「長時間労働の是正」といった表現にした方が良いのではと感じました。働き方改革はときに、残業や休日出勤を減らすことだと思われがちですが、最も重要なのは労務管理、実労働時間をしっかり把握することです。そして長時間労働があれば、どの程度の長時間で何が原因かを突き止める。これを解決するには、経営者が本気になって評価と報酬の再設計に手をつけ、取引先にも理解を得るなどかなり大変な作業になります。しかし、そのような高いハードルを乗り越えてでも実現すべき課題だと認識することが重要です。

前田建設を含め、私が建設業界の企業に期待するのは「健康経営」です。最重要課題のなかに「施工中の安全」「施工物件の安全」がありますが、社員が心身ともに健康でなければいずれの安全も保つことはできません。ビルや道路など安全第一の施設の建設を担っているからこそ、建設会社は健康経営であってほしいと願っています。

お客さまの声などの応援が 「従業員の満足度向上」につながる

今回、前田建設が重要課題に選んだ項目はそれぞれに大事なことであり、全体として妥当なものになっていると思います。今後さらに内容を詰めていくとのことですが、各項目の表現もわかりやすくして良いと思います。また、これまでのCSRの4本柱やCSV-SS経営との関連性を明確にしようと努めたことも、今後の議論の深化につながっていくものと思います。

その上で、いくつかの項目について実行に当たった際の留意点を述べさせていただきます。まず、「ダイバーシティ推進」ですが、ダイバーシティの真の目的は多様な人材の活用によって生産性の向上やイノベーションを実現することにあります。そのためには、その個性を尊重しながら組織に受容すること、そしてそのための組織内での意識改革が大切です。前田建設が作る公共的な施設の利用者の半数は女性であり、身体の不自由な方も多く利用されますから、多様な人材の幅広い意見を設計などに生かせば、より良い施設作りにつながるはずですが。

また、「インフラ維持管理」「PPP・コンセッションへの参画」については、愛知県有料道路や仙台空港のコンセッションで前田建設はすでにパイオニア的な役割を果たしています。公共インフラの維持管理に民間のプロが入ることで運営がうまくいけば他の地方自治体への波及効果も大きいと思いますので、これには今後も積極的に取り組まれることを期待しています。



奥野総合法律事務所

藤田 昇三 氏

【略歴】

1976年 東京地方検察庁検事任官
1986年 在ジュネーブ国際機関日本政府代表部一等書記官
2003年 佐賀地方検察庁検事正
2006年 法務省保護局長
2008年 最高検察庁裁判員裁判部長
2010年 広島高等検察庁検事長
2010年 名古屋高等検察庁検事長
2011年 東京弁護士会入会

「従業員の満足度向上」については、待遇や労働条件の改善も大切ですが、それ以上に重要なのは仕事のやり甲斐ではないかと考えます。そのためには「お客さまの声を聞く」ことも欠かせません。成果物に対するお客さまや発注者の声、さらには地域の評価などに従業員が耳を傾けることによって、仕事に対して一層やり甲斐を感じ、満足度の向上につながるのではないのでしょうか。