

環境整備・意識改革・生産性向上による働き方改革で「喜び」の実現を目指す

戸田建設株式会社



取締役常務執行役員総務部長
大友敏弘 氏

急激な市場変化や技術革新を受け、国や自治体などで新しい制度づくりが進められる一方、各企業においても次世代における持続的成長を意識した「働き方改革」が進められています。具体的にどのような取り組みが進められているのか、新しいワークスタイルの実現を目指す戸田建設株式会社の事例を紹介します。

働き方改革検討委員会を設置し全社的な取り組みとして推進

戸田建設は、平成27年に掲げたグローバルビジョン「喜び」を実現する企業グループの実現に向け、施策の一つとして「働き方改革検討委員会」を平成29年4月に設置し、人・事業・文化／制度における働き方改革に取り組んでいます。

「根幹となる経営方針は変わらずとも、事業を取り巻く外部環境が変化し、若い世代を中心に仕事に対する価値観も変わってきました。このような中でビジョンを実現し、持続的な成長を遂げるには、組織の仕組みや制度を改革する必要があります。政府からの指針や社員からの要請もあり、組織

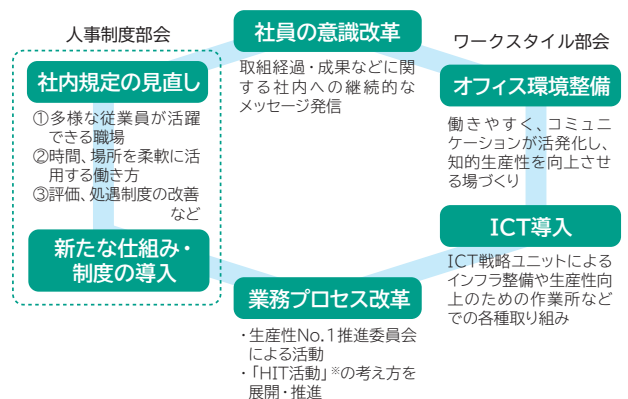
全体で取り組むべき課題として働き方改革をトップダウンで推進しています」（大友氏）。

社長を議長とする経営会議での決定に基づき、各部門の代表者で構成する「働き方改革検討委員会」を設置しました。取り組みは「社員の意識改革」から「業務プロセス改革」まで6つあります（図）。それぞれ並行しての検討や実行が望ましいのですが、経営資源が限られるため、「できるところから」進めている段階です。

社内制度として、プレミアムフライデー、在宅勤務制度、配偶者同行制度などの導入や有給休暇の取得推進などワークライフバランスの充実に向けた取り組みは、既に実施しています。本社ビルの建替えを見据え、平成29年5月からオフィス環境整備も進めています。さらに事務センターを発足させ、各支店の管理・総務部業務を集約して効率化を進めるほか、システムの導入や業務フローの改善などで間接業務の生産性向上を図っています。

「更なる精度の向上と省力化を図り、収益部門や戦略部門へ人員のシフトを図ることが目標です。そのためにも本年度中に人事ポータルサイトを整備するなど、人事業務の効率化も進

「働き方改革検討委員会」の取り組み



※HIT活動…株式会社システム科学代表取締役の石橋氏が提案するHIT (Human resource and Intelligence Technology) 法は、組織のメンバー全員が参加できる業務改善手法に基づいた活動

参考：「働き方改革」実践ガイド 山崎紅 日経BPマーケティング2017

めていきます」（大友氏）。

ICT導入や業務プロセス改善で作業所の生産性向上と意識改革を実行

制度改革やオフィス環境の整備で、本社などの内勤業務を担う社員には一定の成果が上がりつつあるものの、作業所への浸透はこれからです。

「作業所では、残業や休日出勤を減らす要請があっても、発注者の意向や天候の影響などもあり、なかなか期待通りにはいきません。しかし建設業の担い手確保のためにも待遇や仕事環境の改善が必要なのは明らかであり、実現が困難であっても意識付けすることは大切と考えています。作業所で働き方改革を実現するためには、生産性向上と働く人の意識改革という



タブレットの活用で最新の設計データなども即時に共有。現場での確認もスムーズになる。

常務執行役員土木工事統轄部長
山田裕之 氏



「両輪をバランスよく回すことが大切です」(山田氏)。
適度な休みを取ることで良質な労働が可能になり、短時間で成果が上がればまた休みも取りやすくなります。生産性向上には個人の努力だけでなく業務改善やICTによる新技術の導入などが必要で、例えばタブレットによるデータの閲覧・収集や、ウェアラブルカメラでの状況把握などは、平成27年から開始しており、事故を防ぐための状況把握や判断のほか、AR(拡張現実)やVR(仮想現実)を用いた模擬体験による人材教育などへの活用も期待されます。また本年度中にはドローンを用いた測量や撮影なバー・Constructionへの対応を一層進めていく計画です。

さらに少ない人数で効率よく作業所での業務を遂行していくために、3Dデータの活用や写真管理、設計変更における間接業務などを抜き出して本社・支店のスタッフが担う「バックオフィス化」も推進します。また、若年層を早く成長させるべく、社員教育のレベルアップを図り、今までより3年前倒しで主任・監理技術者、作業所長などを任せられるような人材育成も目指しています。

「業務効率化に向けて、さまざまな社内努力を行っていますが、それを週休二日や残業廃止などにつなげるには、発注者や協力会社の理解が欠かせません。業務効率化と共にバランスの取れた働き方も業界全体の常識として浸透させることが必要と考えています」(山田氏)。

設計・施工段階における
フロントローディングを推進

作業所における生産性向上に向けて、ICTを活用した業務の効率化と工業化・省力化を推進しています。また、フロントローディングを実施することで、施工段階での作業のやり直しや不具合による設計変更などの手戻りを少なくすることに取り組んでいます。「フロントローディング」とは、プロジェクトの初期工程において、発注者の要求や設計・施工で起こりうる問題やリスクを可能な限り洗い出し、「見える化」することで、後工程に発生するさまざまな手戻りやロスを削減し、関連部署・協力が社が協働して解決を図るというものです。

「一般的にもづくりのプロセスでは、不具合による変更が後工程になればなるほどコストと時間がかかります。フロントローディングが実現すれば、品質を担保し、無駄な作業やコストを最小に抑えて生産性向上につながります。この「見える化」が大変重要で、例えばデザイン・構造・機能の不整合が分かりますし、

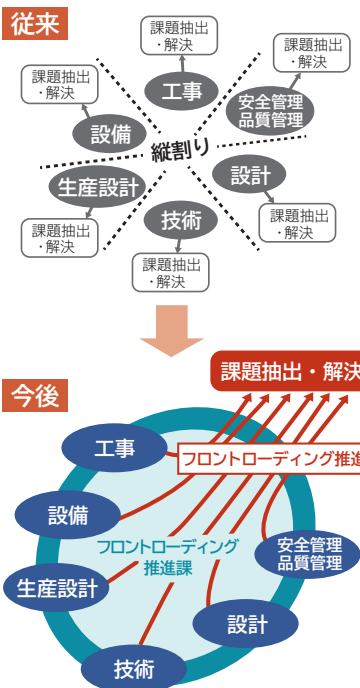
安全の確保にもつながります。また発注者との合意形成も取りやすくなるでしょう」(早川氏)。

これを積極的に推進するために、建築本部では平成29年4月に名古屋支店と広島支店にフロントローディング推進課を設置し、2020年度までに全支店への設置を目指しています。「フロントローディングの成果を高めるには、BIM技術の導入・活用に加え、課題の先行解決・BIMモデル合意(承認)が前提となります。そのためには、業務フローの変革、視野を広く持ち、全体を見て最適化することを指向した部門や会社を超えた協業と、それをコントロールするマネジメント力の強化、さらには当社の取り組みに対する発注者や協力会社の理解が欠かせません。互いの信頼関係が必要であり、コミュニケーションが不可欠です。働き方改革についても同様に、仕組みや制度、技術に加え、人の意識改革が重要なカギを握ります。制度を導入しておしまいでなく、その意味や価値を伝えながら浸透させる努力を続けていきたいと思えます」(早川氏)。



取締役常務執行役員建築工事統轄部長
早川誠 氏

フロントローディング概略図



※1 身体などに装着しハンズフリーで撮影するカメラを目的とした小型カメラ
※2 Building Information Modeling (BIM) の略。コンピュータ上に形状寸法と属性情報を併せ持つ3次元の建物情報モデルを構築し、企画・設計・施工・維持管理に活用していく仕組みのこと。