



新型コロナウイルス対策の方針と働き方の再考

新型コロナウイルスは私たちの社会生活を一変させました。ウイルスとの共存を前提とした社会において、当社は、社会の一員としてできることを日々考え決断しながら事業活動を行っています。

感染拡大が始まった当初、当社は感染拡大の防止および社員・協力会社の安全と健康を最優先することを決め、工事現場での感染防止対策の徹底、在宅勤務の推奨など応急の対策を取りました。その後、4月初旬に政府から発令された緊急事態宣言を受け、翌日には、発注者様と協議のうえで施工中の工事を中断する方針を発表しています。その後の約一ヶ月で衛生管理面での感染防止対策が定着したことから、協力会社の雇用確保や経済活動維持のためにも、関係者のご理解を得られた工事から順次再開しました。

本社・支社などの各拠点における対策としては、在宅勤務を原則としました。在宅勤務を大々的に実施したのは今回が初めてでしたが、想像よりも業務を円滑に進められることがわかりました。それを実感したのは、2020年3月期の決算発表です。リモート環境下で決算発表の準備を行えるのかという危惧をよそに、現場をはじめとする社員の尽力により、予定どおり5月中旬に決算発表を行うことができました。この例のように在宅勤務が大きな支障なく行えた背景には、DX^{※1}の推進役であるICT戦略課が中心となり、ICT環境の整備に努めていたこと、同時に社員のICTリテラシーが向上し、ICTを活用した業務の効率化を進めてきたことがあります。

在宅勤務などの経験を通して、社員はそれぞれの立場で多くの気づきを得ており、多様な働き方とは何か、最適な仕事の進め方とはどのようなことかを見直す機会にもなっています。今後も、ウイルスとの共存から得た気づきを活かし、本質的な働き方改革を進めていきます。

※1 デジタルトランスフォーメーション。

中期経営計画2020の進捗状況

当社は、長期ビジョン「西松-Vision2027」を策定し、「新しい価値をつくる総合力企業」をめざしています。「中期経営計画2020」は、その最初の3ヶ年の計画で、「基盤構築期」と位置づけています。

まず、業績について説明します。2020年3月期の売上高は、前期比12.1%増の3,916億円、営業利益は、前期比1.5%増の253億円となり、中期経営計画の業績目標を達成することができました。

西松建設が総合力企業となり、付加価値を生み出していくために、私たちは「建設事業の進化」と「事業領域の拡大」に取り組んでいます。

「建設業の進化」は、ICTを活用した建設生産システムの構築が要となります。ICT活用や技術開発により、品質・安全性・生産性の向上などのメリットを生み出すと同時に、職員や技能労働者の皆さんが持つノウハウや技術を次世代に受け継いでいくことができます。当社では、R&Dを担う技術研究所、DXを推進するICT戦略課、未来の施工の在り方を先取りする未来戦略課がコラボレーションし、建設事業の進化に資する技術・しくみの構築からつくり込み、全社への普及に努めています。

具体例をあげますと、土木の分野では、山岳トンネル工事やシールド工事の自動化・無人化の技術開発に注力しています。異業種とも協働し、業界トップクラスの速さでの完成をめざして

/// 変化に挑む ///

～ 新しい価値をつくる総合力企業をめざして ～

代表取締役社長
高瀬 伸利

います。建築の分野では、“早く、安く、より良い建設物を提供する”ために、BIMを活用したフロントローディング^{※2}を進めています。施工に関わるすべての人たちの共通の情報源である施工図をBIMというプラットフォームに移し、施工プロセスを効率化・自動化することをめざしています。

※2 設計プロセスの初期工程にリソースを投じ、従来は後工程で行われていた作業プロセスを前倒して計画し、進めること。

働き方改革も生産性を高めるという意味で「建設事業の進化」には欠かせません。特に重要なのは、社員の約半数が勤務する施工現場の業務をいかに効率化するかです。2019年10月に土木事業本部・建築事業本部に設置した働き方改革推進課を中心に、多くの現場に共通の課題を解決する施策を策定し、各現場への展開を図るなど、本腰を入れて取り組んでいます。2018年度に新設した現場工務革新センターへの現場業務の移管も進めており、徐々に効果が表れてきています。2019年度は、完工高が10%以上増加する一方、現場職員の平均残業時間は5%減少しました。これは、各施策の実行や浸透に社員が地道に取り組んでいること、その結果、社員一人ひとりの意識が変わってきたことの成果だと思っています。現場職員の長時間労働問題を解決するため、今後も全社一丸で取り組んでいきます。

「事業領域の拡大」で、戦略実行の段階に来ているものとして、開発・不動産事業と建築事業・土木事業・新規事業・子会社である西松地所と連携をし、お客さまにワンストップでサービスを提供する事業があります。お客さまに企画から維持管理・運営まで建造物に関することはすべて西松に任せれば安心とお願いいただけること、そして、お客さまのパートナーとしても付加価値を生み出していくことをめざしています。

その事例の一つが「寮事業」ですが、お客さまに学生寮の企画をご提案し、設計・建設工事を経て、現在は施設運営・維持管理のサービスを提供させていただいています。この一連のサービスに関心を持ってくださったほかのお客様からも、学生寮、社員寮など複数の案件を任せていただけており、確かな手応えを感じています。2021年度からの「戦略実行」のフェーズに向けて、さまざまな形でワンストップサービスを中心とした西松ブランドの確立をめざしていきたいと考えています。

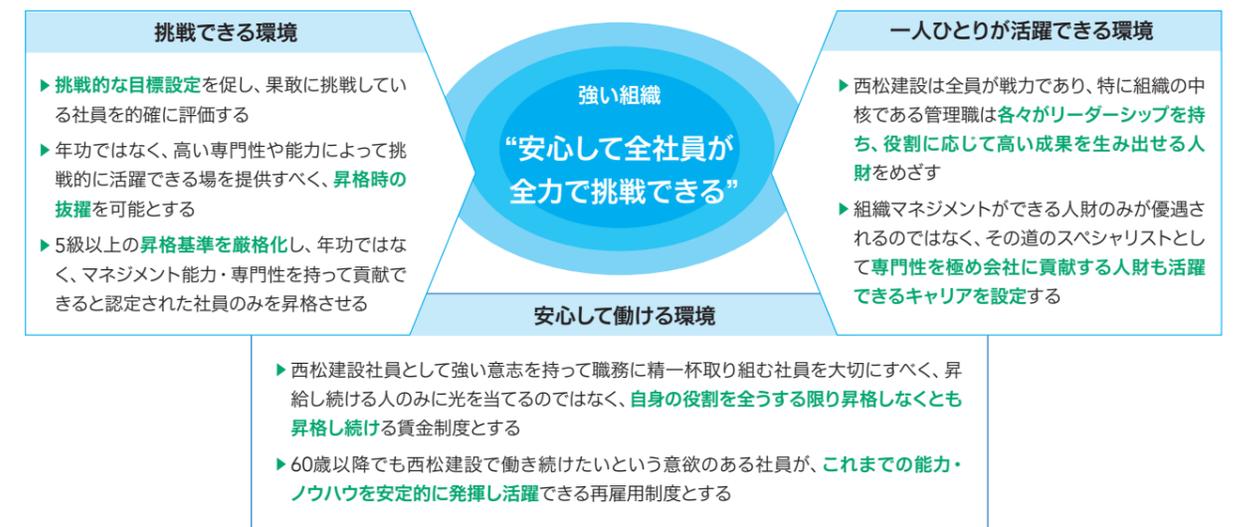
新規事業についても、当社の建設の能力を活かし、主に環境・エネルギー関連のサービスの提供に向けて準備を進めています。

「西松社会人大学」と新たな人事制度

当社では社会の変化に的確に対応できる人財を育成するため、人財育成体系を「西松社会人大学」という形にして、2018年度から準備を進めてきました。2019年度は、全役職員を対象に、一人ひとりがそれぞれの立場で全体最適を考えるマインドを持つことを目的として「変えるマインド研修」を開始しました。建設技術習得のための研修とは異なり、「変化に挑む」マインドへ変えるための研修です。職種の異なる社員同士で意見を交わしてつくった提案が会議体の決議を経て採用された例もあり、会社の意思決定に関わる経験をしたことで、職員のマインドが徐々に変わってきていると感じています。

2021年度には、社員一人ひとりが働きがいを感じる職場づくりのベースとして新しい人事制度の運用を開始します。新人事制度を通じて、安心して働ける環境・挑戦できる環境・一人ひとりが活躍する環境を整備し、「安心して全社員が全力で挑戦できる強い組織」をめざします。2020年度は評価制度を先行導入し、目標設定の在り方や評価の方法を社員にじっくり理解してもらうための準備期間とします。大きな特色は、果敢に挑戦する社員を評価し、たとえ失敗しても何度でもチャンスが与えられる新たな評価軸を定めたことにあります。また、西松社会人大学の育成カリキュラムと新人事制度を連動させることで、モチベーションの向上につなげ、社員一人ひとりが自分の能力を磨き、自らキャリアを作る意識を持ってもらいたいと思います。

新人事制度を通して当社がめざす姿



“基盤づくり”による持続的な成長をめざす

当社の企業理念には、「安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくりに貢献する」という一文があります。これはSDGsに代表されるサステナビリティの考え方そのものであり、私たちはこの理念に従い、社会の一員として必要なサービスを提供していきます。「中期経営計画2020」は残すところ1ヶ年となり、総合力企業になるための「基盤づくり」から「戦略実行」のフェーズに移る準備をしているところです。「西松-Vision2027」の実現に向けて、建設技術の開発や人財戦略は順調に進んでいますが、今後はお客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆様とともに、持続可能な社会・環境づくりのために新たな価値を提供していきます。

中期経営計画2020の最終年度、私たちはしっかりとした“基盤”をつくり上げます。コロナ禍が象徴するような予測できない世の中においても、地に足を付け変化に挑み、「総合力企業」への歩みを進めていきます。