

第9回ステークホルダー・ダイアログご報告

第9回ステークホルダー・ダイアログをエコネットワークスの運営のもと開催しました。有識者の方から今回のテーマである「持続可能な社会の構築のために本業で果たす役割とは」について示唆に富む貴重なご意見をいただき、活発な議論をしました。

本年のダイアログは、「人づくり」と「震災後の社会課題—安全・安心技術」をテーマに行いました。竹中工務店による方針と活動のプレゼンテーションを受け、社会と経営の両方の視点から、具体的で熱のこもった議論が展開され、社会から求められる「品質」をどう捉えるかについて多くのヒントが得られました。

長期的な視野で、竹中工務店のこだわり、強みである「品質」を高めていく。そのようなCSR活動の発展を期待します。

2012年9月3日
エコネットワークス
代表 小林一紀



— Index —

- はじめに
- ディスカッション
 - 第1部「本業を支え、社会に貢献する人づくり」
 - 第2部「本業を通して、社会の発展に貢献していくために」
- 課題の整理と今後へのヒント
- 第9回ステークホルダー・ダイアログを開催して

実施日：2012年9月3日
場 所：竹中工務店東京本店

参加いただいたステークホルダーの皆様

詳細プロフィールは最終ページをご覧ください

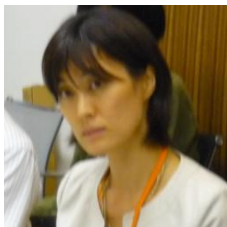
本文中は敬称を省略しました。



岩原 明彦氏
株式会社デンソー
経営企画部CSR推進室 室長



加藤 孝明氏
東京大学
生産技術研究所 都市基盤安全工学
国際研究センター
准教授



伊吹 英子氏
野村総合研究所
経営コンサルティング部
上級コンサルタント



ダイアログに先立ち、当社東京本店を見学

竹中工務店からの出席者

渡邊暉生(取締役 執行役員副社長) 関谷哲也(企画室長) 谷村和彦(CSR推進部長) 中出昇(広報部長)
関洋二郎(執行役員営業本部長) 齊藤俊夫(技術企画本部長) 木谷宗一(生産本部専門役)
堀江邦彦(生産本部部長) 磯野正智(調達本部部長) 川井敏広(人事室部長) 高井啓明(設計本部部長)
川原田稔(地球環境室長)

<オブザーバー・事務局>

浅沼龍一(技術企画本部) :事務局 鈴木頼多 綿谷実(CSR推進部)

はじめに

関谷:

社会の価値観やニーズが多様化する中で、弊社では本年、企業倫理綱領を改定して、CSRの観点も考慮した企業行動規範を制定しました。また、この規範を実践・推進する体制として、CSRの体制を全社的に整備いたしました。今後よりCSR推進活動を全社として統合し、一層PDCAのサイクルが回る形に強化してまいりたいと思っております。

現在、日本は昨年の震災以降、非常に大きな社会的な課題を抱えていると認識をしています。私ども、社会基盤の整備を生業とする建設業においては、社会からの期待がますます高まるとともに多様になってくると考えております。今後、災害に強い安全で安心な社会の構築や少子高齢化に伴う建設産業を担う就業者の不足など様々な社会的な課題に対し、本業を通じて解決していくことが私たちの役割と考えてまして、本日のテーマを選定した次第でございます。弊社から 2 つの活動事例をご紹介させていただき、それを題材に、ステークホルダーの皆様から、さまざまな視点でご意見をいただければと考えております。

ディスカッション 第1部 「本業を支え、社会に貢献する人づくり」

当社の取り組み紹介:

「竹中技術実務研修センター 想(おもい)における協力会社も含めた本業を支える人材づくり、次世代の人材づくり」について竹中工務店(説明者:生産本部木谷専門役)よりプレゼンテーションしました。

小林:

竹中工務店さんの人づくりに対する想い、現在の立ち位置などご理解いただけたかと思いますが、この「人づくり」というテーマについてダイアログを進めていきたいと思っております。問い掛けやヒント、アイデア、何でも結構です。

岩原:

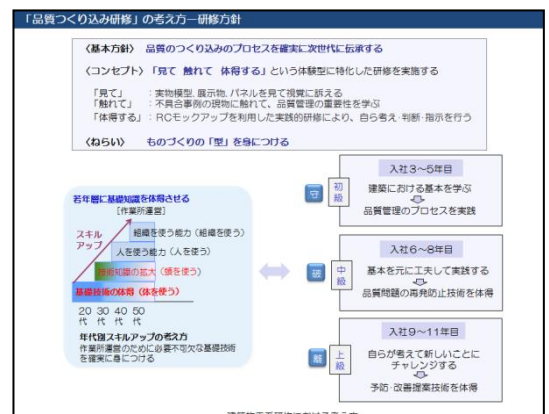
人づくりは会社を永続させるうえで、絶対条件だと思っておりますが、あえて企業行動規範を制定されて、これからCSRという視点を経営の中に入れていこうということ意識されたときに、**今までの人づくりとこれからの人づくりに、「ビフォー・アフター」と言いますか、何か変化があるのかないのかということをお聞きしたいと思っております。**今のお話ですと、大学生向けの講習等は明らかにCSRという視点が入っていると思っておりますが、自社の社員を見た場合に、CSRの視点で何が以前と変わってくるのか、あるいは何を変えないといけないのかというあたりを、少しご説明いただければと思っております。

加藤:

私は最近、今の時代を「変局点を越えた時代」と呼んでいて、少なくとも 20 年前とはまったく違う時代に入っている。その中で人にかかわる部分で言えば、「**超高齢社会に対応した人づくり**」というのがひとつ大きなキーワードになっていると思っております。超高齢社会は悪いことばかりかと言うと、全然そうではない。会社退職後の時間がものすごく長くなり、また人口構成上も、社会の中で、その年代の厚みがどんどん増えていく。



研修所外観



その中で、そうした人々が地域社会と関わりを強く持っていけば、地域社会の力が増えていくことに繋がる。そういうところに竹中工務店さんの人づくりを経て知識や技術を身に着けたOB・OGが入り、地域社会に貢献し、さらにその活動によって間接的に次の新しい次世代が育っていくというようなCSRとしての道筋があるのではないかと思います。



伊吹:

人づくりのところもまさにそうだと思うのですが、リーディングカンパニーとしての責務というものを、かなりお感じになっていて進められているというところに、非常に関心を持ちました。さらに私が着目したのは、協力会社さんにまで目を向けていらっしゃるところで、**今やはりサプライチェーン全体でCSRを高めていくというところが世の中の流れですので、そのあたりをますます意識的にされていくと、いろんな発展が見られるのかなと感じました。**

加藤:

先ほどの続きでもあるのですが、**今は「変局点を越えた時代」と言える**と思います。今まで、右肩上がりの時代だったわけですが、このような時は山を上ると同じで、目指す方向は決まっている。しかし、右肩下がりになると、下る方向はいっぱいある。だから、下る方向や方法を模索しなければならない。それが今の時代だと思えます。そういう観点から言うと、先ほどの竹中技術実務研修センターの教育理念である**「守破離」の中で、特に今の時代だと、「離」という部分がずっと重みを増していて、そこに重点を置いた人づくりを意識しなければなりません。**

岩原:

人づくり、そして協力会社さんも巻き込んでということについて、これから「一方通行から双方向へ」というキーワードが重要になると思えます。私も若い時に人材育成部にいまして、社員教育に長い間携わってきましたが、今から考えてみると、スタッフが社員に何か教えてあげる、能力を高めてあげるという「一方通行」のスタンスがほとんどだったと思えます。また、サプライチェーンに関しても同様で、私が最近心掛けていることは、とにかくサプライヤーさんにまず話を聞いてみようということです。人づくりとか、協力会社を巻き込むといったときに、相手がどのように受け止められているのかということコミュニケーションしたいと思えます。



小林:

いわゆる業務の中でのオーダー、命令であれば、それはやるしかないけど、プラスアルファの世界になっていく中で、どう接するかということですね。

伊吹:

「事業成長に向けた竹中工務店さんの判断軸」というキーワードがあると思います。この人づくりに限らず、CSRは範囲が広いわけですが、どこまでやるとかという判断が重要となります。CSRというのは、社会に良いのは当然のこととして、それがやはり成長につながっていかなければ長続きしないということが非常に重要なポイントだと思っています。その中で、人づくりでも、研修センターを活用して、何をどこまでやっていくのか、それをどのように竹中工務店さんの今後の成長につなげていくのかというところが考えどころだろうと思います。

小林:

はい。これは人づくりにおいてバランスをどう取るか。CSR的な要素、会社の成長につなげる要素ということですね。

有識者の方々からご提示いただいたキーワード

- ①ビフォー・アフター(CSR推進により変わること)・②超高齢社会における人づくり・③サプライチェーン全体でのCSR
- ④「守破離」の「離」を重視した人づくり・⑤双方向でのコミュニケーション・⑥事業成長に向けた判断軸

※以下、当社からの発言については発言者の後ろにどのキーワードに対する発言かを表記します

木谷:「双方向でのコミュニケーション」「事業成長に向けた判断軸」

サプライチェーンの話ですが、例えば、われわれが協力会社で研修をするときに、実は、細かい話まで職長さんと話をしています。そうすると生々しい話が出ます。

全てと言うわけにはいきませんが、極力そういった現場の声をわれわれは吸い上げながら、具体的に今後の施策にどう活かすか、展開するかを考えています。研修という場を通じて、コミュニケーションをすることで「学び」以上の効果があるように思います。

また、先ほどお話ししたようにこの研修所は単なる座学的な教育ではなく、体験型の研修を実施しています。その中で感じるのは人と人とのコミュニケーションの取り方に課題があるということです。今の若い人は、どちらかと言うと実物を見て仕事をするとか、人と会話しながら、周りを巻き込みながら仕事するところ、あまり得意ではないです。そういうことを、こういった研修を通じて、われわれ自身も感じ、課題として施策を打たなければならないと思っています。



「想」における研修の様子

小林:

今のポイントは、研修の場であるけれども、まさに仕事力であったり、知識のナレッジマネジメントにつながるような、仕事にも生きてくる場になってきているということだと思います。伊吹さんご指摘の「成長につなげる」ということの、ひとつの答えではないかと思います。ちょっと大きな視点で、ビフォー・アフター。このあたりはどうでしょう。何か。

谷村:「ビフォー・アフター」

一生懸命づくり、最終的に良いものができていればよかったという時代がありました。今の時代は、プロセスをきっちり説明できて、

ステークホルダーの方にプロセスの段階で安心を実感していただくということが非常に重要な時代になってきていると思います。一方で実は建築のものづくりも非常に複雑系となっていて、その中でもしっかりしたものづくりと合わせて説明責任を果たすことが、これから社会的に生き残っていける建設業になるのではないかと、そうしたことができる人材を育てていくことが、CSR的には必要ではないかと考えています。



岩原:

今、車の業界で言うと、交通安全―「衝突安全」・「予防安全」―がキーワードになっているのですが、この分野ではヨーロッパ車が圧倒的に進んでいます。それは欧州の部品メーカーはエンドユーザーの思考でカーメーカーにこうした安全技術の提案を積極的にしていて、その提案力が日本と比べて衝突安全技術の優位性を生んでいるようです。日本の部品メーカーはカーメーカーさんから言われたことをいかにうまくやるかという思考にどうしてもなってしまう。その考え方を考えるべく、教育の中で、**エンドユーザーや社会が何を求めているか**ということ提案できる人材をつくらなければならないと思っています。

小林:

そういった社会への視点を持った提案力を教育の中に入れようとされているんですね。

岩原:

そういうことをやらないと、これから5年先には、ものすごく大きな差になってくるだろうと思います。そこが同じ社員教育でも、相当変えていかなければならないところだと考えています。



関谷:「ビフォー・アフター」

20、30年前は、モノづくりや棟梁精神、社会の信頼などについて、非常に広いコンテキストで解釈できていた時代だったと思うのですが、今のように多様性のある社会で生きている若い世代の方々にはCSRというフレームがないと、理解しにくいのではないかと思います。特に弊社のように社会基盤の整備といった社会性ある事業を行っている業界においては、CSRという概念を当てはめると、非常に構造的に教育ができるようになってきているという視点はあると思います。

渡邊:全キーワード

私どもは、経営理念のもと品質を第一に考え、「品質」を追求してきました。ただ私は、この品質の考え方そのものが少し狭すぎると考えているんです。最良の作品とは何かという定義が、30年前と今ではまったく違ってしまっているのではないかと思います。これからは、「デザインが良くて故障のない建物」という品質を追求するだけでいいのかということを考えていかなければならないと思っています。現在もしくはこれから先において、社会が「品質」



という言葉そのものに託しているものは何かということ、探る必要があるということ、今、皆さんのビフォー・アフターから超高齢社会、教育などの議論を通じてつくづく感じました。



加藤:

今の予防安全の話は、部品メーカーが提案して、新しい価値観を社会に根付かせるんだという、文脈だと思います。それは、竹中工務店さんの仕事においても同様で、施主だけ見ていればいいという話ではなくて、**社会全体に新しい価値を持ったものを創造して提案していくという、そういう時代に入ってきている**ということだろうと思います。

思い起こせば 1990 年頃、まさにバブルのころですが、ゼネコンはすごい提案をしていました。今のこのシュリンクしてきている社会の中でも多分、新しい価値観の提案というのができる会社だと思うんです。その辺の議論というのは、今どんな感じでされているのでしょうか。

齊藤:「ビフォー・アフター」

技術開発の観点で言いますと、あの頃との基本的な姿勢の違いは、外に目を向けているということです。あの当時はまだ、高い、広い、深いみたいなことで訴求できたのですが、今は社会のニーズに対応することを重要視しています。あと技術についても、電波、感性、環境など人に絡むことは全部勉強するというスタンスです。そういう意味で言うと、今はとても幅が広がって、私は逆にチャンスだと思っています。例えば「環境」の分野で言えば、私どもは環境だけじゃなくて、「人にやさしい」というキーワードを付けてやっていて、周りとの関係性・影響性や価値の連鎖を思考するようにしています。ゼネコンの役割としては、それを実験と理論で検証して、社会に出していく、つまり作品として表現する活動と、学会でそれを発表していくという 2 軸でやっていこうとしています。

小林:

はい。まだまだ話し足りないところですけども、第 1 部でご用意していたお時間になりました。いったん第 1 部をここで終了させていただきます。

ディスカッション 第2部 「本業を通して、社会の発展に貢献していくために」

当社の取り組み紹介:

「震災後の社会的課題への対応—安全安心技術の展開と社会への貢献」について竹中工務店(説明者:齊藤本部長)よりプレゼンテーションしました。

小林:

では早速、この防災、安全・安心技術というテーマについて議論を進めたいと思います。

岩原:

BCPやBCMの話が出ましたが、実は、大変困っていることがあります。BCPがよくわからないのです。なぜかと思って考えると、多分、それぞれの部門でそれぞれのBCPを考えているのではないかと。例えば、施設部門は施設のBCPを考えています。調達部門は調達のBCPを考えています。しかし、全部をトータルして、「会社としてのBCPは何ですか」と言うと、途端に



わからなくなってしまう。今、製造業の現場はBCPで困っているというのが現状です。多分、ソフトの面とハードの面、両面あると思うのですが、そこをうまくマッチングしたBCPのニーズが実はものすごく高く、竹中工務店さんにとってすごく、ビジネス上も大きな意味があるのではないかと思います。

加藤:

建設会社は、リスクコミュニケーションにおいて最前線に位置しているので、それだけで社会的な存在意義があるのではないかと思います。要するに、リスクコミュニケーションについては多分、これから一気に始まると思うのですが、実は確固たる知識と技術の裏付けを持ってやれる人がそんなには多くなくて、竹中工務店さんなど建設会社の社会的な役割というのは非常に大きいと思います。



あとは、長周期で相当揺れる地震を考えた時に、業務地区が混乱せずにちゃんと機能しているかどうかというのが、防災上非常に重要な要素になってきます。

例えば、超高層ビルがすごく揺れたときに、「建物は壊れていません。このまま居て安全です」というメッセージを出すだけで、業務地区の混乱というのは抑えられる可能性がかなり高いんです。ぜひそういった技術の開発を進めていただきたいと思います。

伊吹:

「社会的存在であることの再発見」というキーワードを挙げさせていただきました。普段の仕事をしていると、だんだん短期財務思考になって、当初持っていた想いだとか、自分たちの社会的な存在とかを、忘れていってしまいます。しかし、どの企業さんにおいても今回のこういった震災というのは、自分たちの仕事の社会的な意義を再発見する機会だったのだらうと思います。ご紹介していただいた事例も、これまでの積み重ねがあって今、まさに世の中にいろいろ形で役立っているということ、皆さんが気付かれたのではないかなというふうにも感じました。



ここに小さく「社員ロイヤリティとブランド」と書いているのですが、やはり社会的意義といったものを社内、社員の方々が再発見するという意味では、社内に改めて伝えていく必要があるでしょうし、社外に対しても、こんな形で社会に貢献してきたんだというところをアピールしていくことで、CSR的なところも企業の価値につなげていくことができるかなというふうにも感じました。



岩原:

ある会議で**世界のエネルギー使用量の 40%がビルから出ている**という報告を聞き、**製造業の特に工場から排出されるCO₂が多いのか**と**思っていたもの**ですから、**非常に衝撃を受けました**。ということは、それに対してどのように貢献していくかというのは、**すごく竹中工務店さんにとって大きな課題でもあるし、チャンスがあるように**思います。

加藤:

建設会社の特徴として、要素技術を総合化するかパッケージする技術というのが多分、相当オリジナルの技術で、これをもっともっと膨らませていく時代ではないかと思えます。多分、スマートシティもその中の一つだと思います。また、最近、浸水対応型の市街地を今からつくり始めて、30年後には幸々な形で気候変動の時代を迎えるという研究活動を私自身がやっています。そうした活動において**要素技術の総合化、パッケージ化**というのが**非常に求められていますので、ぜひその辺の技術をどんどん膨らませていただきたい**というふうに感じます。



伊吹:

「パートナーシップ」が重要だと思えます。企業としてどこに市場があるかというところを見ていくということは基本ですが、特にヨーロッパの企業などでCSRの戦略を見ていくと、社会課題を長期視点で見据えて、そこで自分たちのマーケットを探していくという視点がかなり強くなってきています。そうしたときに、**震災後のまちづくりも当てはまると**思いますが、**やはり自らが持っていないノウハウを持っているパートナーを見つけ、連携を取っていくことが非常に重要**になるように思えます。

有識者の方々からご提示いただいたキーワード

- ①BCPのあり方・②リスクコミュニケーションに対する役割・③社会的存在であることの再発見と社内外発信の必要性
 - ④環境分野で果たす役割・⑤要素技術の総合化、パッケージ化・⑥パートナーシップの重要性
- ※以下、当社からの発言については発言者の後ろにどのキーワードに対する発言かを表記します



高井:「環境分野で果たす役割」

岩原様のおっしゃる通り、日本国内でも、海外でも、もちろん先進国だと思えますが、3割から4割ぐらいは、建物からの温暖化ガスの排出量があるとされておりまして。排出自体は建物が稼働することによりエネルギーを消費し、CO₂を排出するというものと、新築・改修したり、建て替えていく、その過程でCO₂を排出するものがあって、合わせると、大体そのぐらいの割合になります。新築の建物の場合には省エネ型のビルをつくるのが、お客様のニーズですし、私どもも提案できますが、既存で現在使用されているビルにおいていかにエネルギー消費、CO₂排出を減らしていくかはこれからの大きな課題です。

もうひとつの課題は、建物の所有者側も、CO₂をこれだけ減らした建物なんだということが、ラベリング等されるような時代になっていかなければいけないと思いますし、そういったところに私どもも技術的な面で貢献させていただきたいと思っています。

磯野：「BCPのあり方」

BCPについて、震災が起こる以前から調達部門として不測の事態が起きたときに、必要な場所にすぐ動かすことができる人・ものがどれくらいあるのかを常々調査して持っていたので、応急的には応援に行けました。ただ、建物に使う材料・部材がどこで作られているかはわかっているのですが、実はそこでつくられているモノの部品が、どこでつくられているかまでは全ては把握できないのが現状です。特にキーになる部品をつくっている所が震災に遭って、少し工程がストップしてしまったというケースがありました。モノ、人だけじゃなくて、キーになる部品を製作している会社に対し、常に準備しておかなければならないということを改めて実感しました。BCPをどこまでという話がありますが、非常に多岐にわたっていると思います。



斉藤：「BCPのあり方」「要素技術の総合化、パッケージ化」「パートナーシップの重要性」

BCPについては、犯罪リスク、火災リスク、災害、そして地震リスクなどに関して*PMLという形でお客様にお示しして、対策についてプライオリティを決めるというアドバイスを差し上げています。ただ、お客様のニーズは非常に多岐にわたっています。サプライチェーンをどうすればよいか、災害時に幹線道路の交通状況がわかる仕組みがないか等、震災以降、具体的なリクエストが

随分出てきています。それを早く咀嚼して、先ほどのパッケージ化することが重要だと思います。ただ、なかなか範囲が広いので、パートナーシップも必要だと思います。

*PML=Probable,Maximum,Loss(予想最大損失額)

小林：

お話に出たのは、建物のユーザーへの震災の際のコミュニケーションであったり、パートナーシップ、そのあたりのかかわり方、これからどうやっていくのか、お伺いしたいと思っています。

中出：「社会的存在であることの再発見と社内外発信の必要性」

広報の観点からいくと、震災は、ひとつの大きな転換点だったと思います。われわれ企業が、どうやって社会に貢献していくか、どうやって業界に貢献できるのかということが、ひとつの企業の存在価値を示すようになってきているように感じます。われわれの活動を社会に良い形で発信いきたいと考えています。



川原田:「社会的存在であることの再発見と社内外発信の必要性」

私どもは、6月に環境月間というイベントで、環境面で非常に優れている建築作品、日々の地道な環境保全活動、ボランティアを含む地域社会への貢献活動について環境貢献賞という社内賞を設けて表彰をしています。

受賞している活動を見ていますと、いわゆるプロボノ的なもの—自分の能力を活かして社会的なプロジェクトに携わる—やプライベートな時間を利用して、地元のNPOなど社会的活動に参加してみる、こうした活動が増えてきています。

日ごろ、自分の仕事とは違う経験・体験をすることで新しい発想を生み出して、またそれが次に活かされていくということが重要になって来ているように感じます。



関:「リスクコミュニケーションへの役割」「パートナーシップの重要性」

震災関係で申しますと、今年の3月以来、私どもはお客様の被災した工場ならびにオフィスについて、事業継続をなし得るためにまず復旧することを第一と考え、全国から東北に応援に行き、活動しました。

次には、「まちづくり」・「復興」でして、復興につきまちは、まちづくり計画へわが社もお手伝いをしたり、自主的に市町村へ提案したりといった活動をしてまいりました。例えば、名取市の復興・まちづくりについてPPPも含めた提案をさせていただきました。

パートナーシップという観点では、南相馬の除染事業について、ノウハウを持っているパートナーと連携して、進めています。



渡邊:「BCPのあり方」「リスクコミュニケーションへの役割」

いろいろ第2部でもご示唆をいただいたと思います。すでに話題が出ていますが、震災に関しては、まず被災されたお客様の工場の立ち上げを最優先事項として、大人数を全国から東北に派遣しまして、復旧にあたりました。一方で、BCPに関しては、今回の震災でわれわれ自身のBCPにも課題が見つかりました。先ほど説明しましたように、工事を進めるうえで極めて重要な部品を作っている工場が被災し、工事の一部分の工程が進まないという状況となったケースもありました。そうしたクリティカルに工程に関わってくる情報は細部までつかんで、リスクを分散していくことが今後重要だと思います。

もうひとつは、「安全」に加えて「安心」の重要性について改めて認識したということです。先ほど説明がありました二次部材の破壊が人の生命を奪ってしまうという危険性に気付いたというのが、大変大きな教訓だったと思います。そういった意味で、安全ではあるけれども、必ずしも安心できない、例えば、人に恐怖感を抱かせるなど、そういったところをこれから改善点に結び付けていく、大きな機会だろうと思っています。

課題の整理と今後へのヒント

小林:

1部2部を通して、いろいろな視点が出てきました。改めて、皆様の見るところ、竹中工務店さんのCSR、これからフォーカスすべきところ、なぜならこうであるから、こういった議論をできたらと思っています。具体的にお伺いしたいテーマが私のほうなのですが、それは「サプライチェーン」と「超高齢化社会」という

キーワードです。今日、人事部門、あるいは調達部門の方もいらっしゃいますので、お伺いできたらと思います。



川井:「超高齢社会における人づくり」

では先に、超高齢社会に対してのお話をさせていただきます。弊社では 60 歳の定年を迎えられた方のノウハウや技術を活かすために 2004 年から再雇用制度を導入し、全体の 7 割の方に引き続き社内で活躍していただいております。

残り 30%の方は、自分自身のスキル、技術を活かして、他の民間企業や大学などの教育機関他に再就職されています。それから、ご自身でボランティア活動をされる方もいます。いろいろな方が、会社で身に付けたノウハウを次の世代の人たちに伝承していくことに取り組んでおられます。

あと、会社としては、先ほどの再雇用制度以外にも、例えば再就職支援の制度もございまして、自分のスキルや技術で今までの枠を超えて社会に貢献したいという方には、この制度を活用していただいております。

小林:

はい、ありがとうございます。恐らく、いまのご指摘は、まちづくり、防災を含めて意識が変わっていく中で、人材を社会に還元していくという発想が、まさにCSRに求められていく範囲になってきたというご指摘だったのかと思います。ありがとうございました。

加藤:

今の件で補足したいのですが、私は防災まちづくりなどで、各地域のNPOと連携し仕事をしています。そのNPOの中核の世代は、65歳～75歳、またはそれ以上の方です。この層が、非常に生き生きとして仕事をされていて、しかも社会で培ってきたさまざまな知識や技術を活かして、地域の中で相当活躍されている。仮に竹中工務店さんが65歳以降、こうした活動を推奨して、OB・OGの方が、地域社会に貢献していければ、地域でのまちづくりのあり方も変わってきますし、CSRとしてアピール力のある活動になると思います。実はいくつかのNPOに携わっていると、結構、建設会社や設計事務所出身の方が、かなり重要な役割を担っています。



谷村:

会社としては、定年された方々とのコミュニケーションをうまく取っていけば、この辺りがうまくいくことになるでしょうね。



岩原:

サプライチェーンの話が出ましたが、デンソーも 5 年ぐらい前から、CSRとしてサプライチェーンのマネジメントに取組み始めて、いろんな気付きがあります。特に大きいのが業界によってサプライチェーンマネジメントは全然違うということです。例えば、電機業界と自動車業界、サプライチェーンの深さや摺り合わせかそうでないかといったモノのつくり方によってサプライヤーとの関わり方が全く違って来る。

サプライチェーンが深く、すり合わせ型の私どもの業界においては、**コミュニケーションと意思疎通が非常に大事だということを実感**しています。ところが、同じ業界でも、ヨーロッパは全く違います。ということは、**グローバル化に際しては、同じ自動車業界でも、その国・地域の特性を上手にとらまなければ、うまくいかない**。サプライチェーンマネジメントやCSRは難しいということをつくづく感じております。

加藤:

私が目指す社会は、敢えて名づけるなら「安全ちょっと不安社会」です。これは、安全な社会を築いた上で、繊細な目で自然災害を含む生活環境のリスクを常に感じられる社会のことを意味します。安心しきった状態では、次の改善に向かいません。むしろ小さなリスクにも目が向く社会の方が次の改善につながります。ぜひ、「安心」という言葉の使い方を含めて検討いただきたいということです。

あと、建築業は歴史をさかのぼっていくと、文化も創造してきたんだと思います。しかし、今のような世の中になると、時間軸で近いところしか、目が行かなくなってきている。もっと原点の文化の創造をしていくんだというところに立ち戻っていただきたいということを強く感じます。そのために何が必要かと言うと、「**守破離**」の「**離**」の部分を手厚くし、**加えて技術のパッケージ能力や社会への提案をセットで進めていく、それが今の時代の流れに即した新しい文化の創造につながっていくことを、今一度感じてほしい**と思います。震災に絡んで言うと、防災などの社会の課題がある。それに対して建設会社らしい解決策の提示をぜひ、していただきたい。これは私自身も常々考えていることですが、従来から解決が難しいことに対しては、価値観を転換させない限りは、解決策は提示できないと思っています。しかし少し価値観を変えることで、今まで課題だったことが課題ではなくなる。**多分、今そういう価値観の転換が求められていて、新しい文化をつくるという意味でも、建築業から提案や情報発信をしていただきたい**と感じます。

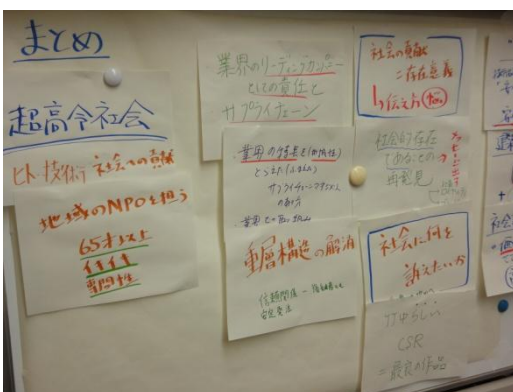


伊吹:

「**竹中工務店さんらしいCSRって何か**」ということをお話を伺いながら考えたのですが、やはり先ほど、渡邊副社長がおっしゃられた「**経営理念である『最良の作品』とは何か**」というところがあるかと思いました。

この「**最良の作品**」の定義は、まさに時代や社会の変化に応じて、変わっていくものであり、その時代に合致した定義を追求していくことが、竹中工務店さんらしいCSRになっていくのではないかと思います。また、建物は、消費財のようにどんどん変わっていくものではなく、世の中に長く残っていくものなので、50年後や100年後の社会や時代を見ていかなければならない事業をされていると思います。

そうした作品作りを期待したいと思いました。



有識者の方々からご提示いただいたキーワード

① OB・OG人材の社会貢献活動参画への支援・②サプライチェーンコミュニケーション・③新たな文化の創造と発信・価値観の転換・④竹中工務店らしいCSR=「最良の作品」の定義

※以下、当社からの発言については発言者の後ろにどのキーワードに対する発言かを表記します

小林:

今、いただいた事柄について、竹中工務店さんのほうでも、ご意見があれば、伺いたいと思います。まず、**サプライチェーン**のお話から始められればと思います。

磯野:「サプライチェーンコミュニケーション」

今、われわれゼネコンの中で非常に問題になっている協力会社の重層構造、これを何とか 3 次以内に、もしくは 2 次までにしようという活動をしています。それには、信頼関係と安定的な発注によって 1 次、2 次の会社に人を雇用してもらうことが、非常に大事だと思っています。そのために、協力会社さんにおいてはどれぐらいの人員が現在動いているのかといった情報、我々においては今後どのような発注が予定されるのかという情報を、互いに共有し合っていくことが一番大切で、進めているところでございます。また、私どもの協力会社の組織である「竹和会」において、経営を担う次世代と「最良の作品を一緒につくっていこう」という理念の共有をする場を作ることに力を入れています。

小林:

はい、ありがとうございます。非常によくわかりました。

先ほどいただいたコメント、対応する部分がありましたら自由にご発言いただきたいと思います。

浅沼:「社会的存在であることの再発見と社内外発信の必要性」

先ほどから話に出ています環境や防災など問題自体が地球規模や日本全体の国土や社会に関わる問題・課題については、本来はその技術に優れた企業はその技術をオープンにして、できるだけ普及させる、社会に還元することが大事なのではないかと、個人的には思っています。ただそれが成り立つのは、社会や市場が、そういった企業を評価するという意識になってくるということが前提だと思います。そうなれば、企業も自らの価値が上がり、成長し続けることができるのではないかと思います。難しいことかもしれませんが、今後、重要な社会的課題を解決していく仕組みなりが必要ではないかと感じます。



渡邊:「新たな文化の創造と発信・価値観の転換」

われわれには、作品というものを通して文化を発信してきたという想いがあります。ただし、「建物を見てください」というやり方ではわかりにくい。評価を得るにはやはり、待ちの姿勢ではなくて、積極的な姿勢、

社会に理解してもらえるような訴え方が、今後は必要ではないかと思います。環境については「ブランドをつくろう」と活動し、2年前に当社の環境に対する考え方を『環境コンセプトブック』に纏め、社会に出しました。しかし、当然ブランドは1年や2年で築けるものではなく、社員が同じ方向に向いて、長い期間掛けて築いていくものだと考えています。



高井:「新たな文化の創造と発信・価値観の転換」

先ほど加藤先生からあったように、要素技術を統合していくことが重要で、その過程で1社ではできないものを、パートナーシップを組んで価値観を共有しながら、新しい価値をつくっていくことがこれからの課題だと思います。また、わたしどもは建物づくりの中で省CO₂や知的生産性など外から見せない建物が固有に持っている価値も同時に作っている、それをどのように発信していくかということも大切になると思っています。

堀江:「超高齢社会における人づくり」「サプライチェーンコミュニケーション」

先ほどシュリンク社会、超高齢化とかいうお話がでしたが、建設業界においてもまさにそういった状況でして、なかなか作り手である若い就業者が入職しないという非常に厳しい状況を迎えています。これを解決する方法として、例えばモノとモノとを複合化して、なるべく職人さんの手を掛けない、つまり、作り手がどんどん減っていくことを前提としたモノの作り方を追求しています。

もうひとつは、先ほど、パートナーシップという話がありましたが、

いかに協力会社さんと早い段階で、お互いの知恵を出し合いながら、生産性を高めてモノづくりを進めるということを考えています。

協力会社さんと信頼関係の中で情報を共有し、最も作りやすい方法でモノを生産していくという進め方をしていきたいと思っています。この高齢化社会で、建設就業者が減少していく危機的状況に対して、こうしたことに会社として取り組むことが、社会貢献につながっていくのではないかと感じております。



木谷:「サプライチェーンコミュニケーション」

先ほど職長研修の話をしてしましたが、その研修の際に、職長さんから「現場が楽しくない」という声が上がりました。理由は、所得や後継者の問題が出ましたが、さらにモノづくりに対する意欲が、われわれが若い時と今の若い人たちでは違うと言うのです。一緒にモノづくりをしていこうという気概といいますか、それが今見えない。これはわれわれの責任でもありますが、モノをつくって、達成感とか満足感を得たいという気持ちがあるにもかかわらず、そうならないというのが現実であって、こうした生々しい声を私は何回も聞いています。

小林:

この後は、有識者の方に最後の一言をいただきたいと思います。いろんな議論をしてきて、**竹中工務店さんらしさを出すのはここじゃないかというところを指摘いただきたい**と思います。

岩原:

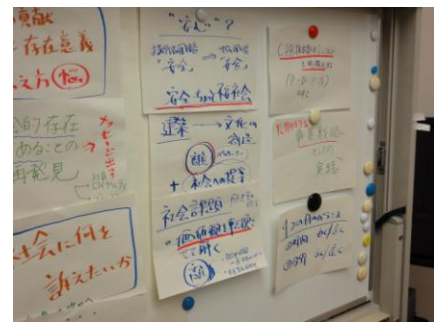
私は今から 7 年前にCSR推進室をつくれと言われてまして、その時に何をやったらいいかと、すごく悩みました。私の経験から言いますと、多分、CSR推進部という部がなくても、環境、人事、法務などのセクションがあって、CSRはやっていける。ということは、CSRの専門部署をつくった時に、ミッションは何かということをはっきりさせる、組織があることがわが社にとってどんな意味があるのか、付加価値は何だろうかということ、最初のスタート時点で明らかにしていくことが、すごく大事だと思っています。



私は、CSR部門の一番のミッションは、PDCAサイクルのPのところで、「クオリティのアップ」という言い方をしていますが、各専門部門の実施計画に対して、それでは駄目だよということを説得することだと思っています。専門部署は実務を抱えていますから、あまり余分なことをやりたくない。できたら自分たちのペースでやりたいというところに対して、**CSRの専門部署が、今からそれをやらないと、将来的に経営の問題になるということ、いかに探し出して、提案できるか、それが全てだと思います。今スタートされたところですから、部門としての付加価値をどこに求めるのかということ突き詰めて考えていくということが、非常に大事かな**と思います。

伊吹:

ヨーロッパの先進企業をインタビューして回ったことがあったのですが、「CSRの戦略ってありますか」と聞くと、「そんなものないよ、それは事業戦略なんだ」という答えが、いろんな企業から返ってきます。つまり、長期的な事業戦略がCSRそのものなんだということを書いていらっやっったんですね。CSRについてはどの企業さんも本当に悩んでいて、やはり経営が目指していく売上利益の増大とは相反する部分があるんです。



ただ、ヨーロッパの企業がやっているCSRというのは、攻めのCSRというか、**成長につながるCSRを目指されていて、そうでないと企業である限りやはり長続きしない。ですので、CSRを進めるうえでは、事業戦略として、どうやって実践していくか**というところが、今後のキーとなると思います。

加藤:

今の時代は、いろいろなところがシュリンクしています。行政の各縦割りも、財源、マンパワーの両面でシュリンクしています。次の時代の新たな課題に対して明らかに即応しにくい状況になっていると言えます。そういう中で、社会の新しいトレンドを誰がつくっていくかと言うと、相対的に民間からの情報発信が多分つくっていくことになる。今後、きちんとした形の情報発信を、いろんな主体がしていくということが、新しい

時代のいい社会をつくっていくのではないかと考えています。そういう意味では、竹中工務店さんのような、技術の裏付けのきちんとある会社が、4つの目－時間軸で近くを見る目と、かなり遠い所を見る目、本業に近い所と、本業と関係ないような周辺の領域を眺める目－この4つの目の良いバランスを持って、ぜひとも積極的に新しい社会のトレンドをつくるんだという意気込みで、情報発信をしていただきたいと強く感じます。

竹中工務店らしいCSR－有識者の方々からご提示いただいたキーワード

- ①CSR推進部のミッションの明確化・②CSRの事業戦略としての実践・
- ③「4つの目」のバランス－時間(近く/遠く)・分野(本業の近く/遠く)－新たなトレンドの創造と発信

小林:

本日はいろいろな取り組みをもとに活発な議論が出来たと思います。最後に副社長の渡邊さんに総括をお願いします。

第9回ステークホルダー・ダイアログを開催して

持続可能な社会の本業で果たす役割という、大変大きなテーマの中でご議論をいただき、今後、CSRを進める中で大変なご示唆をいただいたとっております。

ご指摘にもありましたように、今まさに時代は変曲点を過ぎて、下り坂に向かっております。そういった中で、常に「最良の作品で社会に貢献する」という、この理念を実践するには、今社会にとって「最良の作品とは何か」を再度問い直し、その何かをつくる、実行していくことが重要なのではないかと、それが今日のご示唆いただいた中に見え隠れしていると認識しております。社会が変化していく中で、求められるものをいかに速読みして、われわれが実行に移していくかということが今後当社の企業価値をどう高めるかということに大きく結びついているということ、今日、実感をさせていただきました。

いずれにしても、今日いただきました課題、気づきの点については、会社で共有し、実践していきたいと思っております。そして、短期的、中長期的両方の観点から新しい価値を創造できる会社になっていければと思っております。

議論の総括

■基本認識

<p>社会的視点での活動に対する評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の育成へのコミット ・ 蓄積された専門技術・ノウハウ ・ リーディングカンパニーとしての矜持・責務 	<p>現在および今後の社会的潮流に対する認識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 変局点を越えた下り坂の時代 ・ 超高齢社会への対応 ・ 「品質」に対する社会の期待の変化
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

■中長期的な視点からの企業価値向上・価値創造・ブランド育成のために

1. 「品質」「最良の作品」の解釈の幅を広げ、再定義する。
顧客だけでなく社会の期待を探り、50年後、100年後を見据えながら、現在と未来の期待に応えていく。
2. 事業成長に向けた判断軸を明確にする。
短期と中長期的、本業と周辺領域の視点から、CSR的な要素と会社の成長のバランスを取った経営戦略を実行していく。
3. 外に目を向け、コミュニケーションやパートナーシップを強化する。
「攻めの姿勢」で社会とつながり、協力会社や社会との協働によって社会に新しい価値を創造し、企業価値を向上する。

■取り組みを進めるためのアプローチ

- ・ 「守破離」の「離」を影らませる
- ・ 一方通行から双方への教育・コミュニケーション
- ・ 定年後の従業員の社会貢献
- ・ 社会に訴えたいことを明確にし、積極的に発信していく
- ・ 技術用語を市民用語に翻訳した、知識と技術に裏打ちされたリスクコミュニケーション
- ・ 要素技術のパッケージ化＋社会への価値提案＝新しい文化の創造
- ・ ハードとソフトの両面で混乱を防ぐ防災技術
- ・ 社会課題に着目したパートナーシップで市場を膨らませていく
- ・ 業界特性を踏まえたサプライチェーンマネジメント
- ・ CSR推進部の存在意義と付加価値、ミッションの明確化

© 2012 EcoNetworks Co., All Rights reserved



取締役 執行役員副社長 渡邊 暉生

参加いただいたステークホルダー、ファシリテーターの皆様

◆ 岩原 明彦 株式会社デンソー 経営企画部CSR推進室 室長

(いわはら あきひこ) (CSR推進の視点)

1981年日本電装株式会社(現・株式会社デンソー)入社。人事部にて人材育成、総務部にて社会貢献活動の企画運営業務を担当。2005年1月より経営企画部CSR推進室長として、デンソーグループ全体のCSR活動推進を担当している。2007年から一般社団法人日本自動車部品工業会CSR推進検討会メンバーとしてCSRガイドライン策定に携わる。

◆ 加藤 孝明 東京大学 生産技術研究所 都市基盤安全工学国際研究センター

(かとう たかあき) 准教授 (災害、都市計画、地域安全の視点)

東京大学工学部総合試験所助手、東京大学大学院工学系研究科都市工学専攻助手、助教授を経て2010年4月より現職。専門は、都市計画、まちづくり、地域安全システム学。都市防災災害シミュレーション技術をはじめとする防災性評価技術、それを社会に結びつける「まちづくり支援技術」の開発を行う一方で、市民協働の防災まちづくりに実践的に取り組んでいる。地震防災を基本としつつ、気候変動をにらんだ水害リスクを軽減する都市のあり方や将来のまちのあり方、また災害後に備えた事前復興、復興準備について研究を進めている。自治体の都市防災分野の専門委員や、都市計画分野の専門委員も務める。共著:「東日本大震災・原発事故 復興まちづくりに向けて」(学芸出版社、2011年)

◆ 伊吹 英子 野村総合研究所 経営コンサルティング部 上級コンサルタント

(いぶき えいこ) (CSR経営の視点)

早稲田大学大学院理工学研究科修了、大阪大学大学院国際公共政策博士後期課程修了。国際公共政策博士。専門は、CSRや社会貢献活動に関するビジョン・戦略構築と実行支援、途上国のBOPマーケットへの事業進出支援、バランス・スコアカードを用いた経営管理システム改革など。NRIのCSRコンサルティングの実績をゼロから創り上げ、現在は、幅広い業種の経営・事業戦略立案、CSRのビジョン・戦略立案、経営管理システム改革などのコンサルティングに従事。2002年度筑波大学大学院非常勤講師、2004年度大阪大学大学院非常勤講師、日本NPO学会理事などを務める。

著書:「CSR経営戦略」(東洋経済新報社、2005年)

◆ 小林 一紀

(こばやし かずのり)

世界 100 カ国以上にネットワークを広げる環境と経済と語学のスペシャリスト集団エコネットワークス代表取締役。東京大学大学院工学部システム創成学科非常勤講師。

ウェブサイト:

主な訳書:

「マネー崩壊～新しいコミュニティ通貨の誕生」(B.リエター著、日本経済評論社、2000 年)

「シリコンバレーは死んだか」(M.ケニー著、日本経済評論社、2002 年)

以 上