

# 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

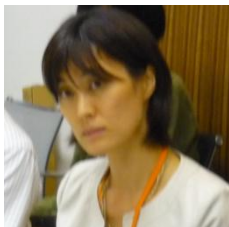
本文中は敬称を省略しました。



**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：

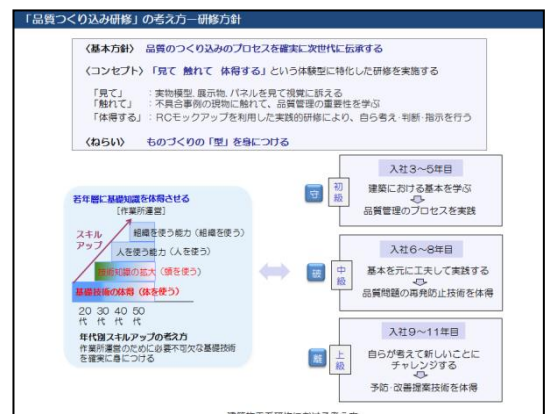
人づくりは会社を永続させるうえで、絶対条件だと思っておりますが、あえて企業行動規範を制定されて、これからCSRという視点を経営の中に入れていこうということ意識されたときに、**今までの人づくりとこれからの人づくりに、「ビフォー・アフター」と言いますか、何か変化があるのかないのかということをお聞きしたいと思っております。**今のお話ですと、大学生向けの講習等は明らかにCSRという視点が入っていると思っておりますが、自社の社員を見た場合に、CSRの視点で何が以前と変わってくるのか、あるいは何を変えないといけないのかというあたりを、少しご説明いただければと思っております。

### 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います。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が、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行っていて、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を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CO<sub>2</sub>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化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作り始めて、30年後には幸せ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」が重要だと思います。企業としてどこに市場があるかということ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います。

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いますが、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言われております。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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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。



**齊藤**：「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、昨年の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。

以上で取り組み事例に基づくディスカッションを終了し、「課題の整理と今後のヒント」へと議論は進みました。続きを読む方は[こちら](#)をクリックしてください。