

課題の整理と今後へのヒント

ディスカッション第1部及び第2部で有識者の方々からご提示いただいたキーワード

■第1部「本業を支え、社会に貢献する人づくり」

- 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

■第2部「本業を通して、社会の発展に貢献していくために」

- 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

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おります。具体的にお伺いしたいテーマが私のほうであるのですが、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えないければ、うまくいかない。CSRとしてのサプライチェーンマネジメントは難しいということをつくづく感じております。

加藤:

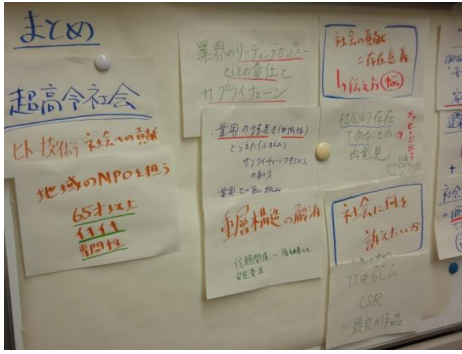
私が目指す社会は、敢えて名づけるなら「安全ちょっと不安社会」です。これは、安全な社会を築いた上で、繊細な目で自然災害を含む生活環境のリスクを常に感じられる社会のことを意味します。安心しきった状態では、次の改善に向きません。むしろ小さなリスクにも目が向く社会の方が次の改善につながります。ぜひ、「安心」という言葉の使い方を含めて検討いただきたいということです。

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にしか、目が行かなくなっている。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、今日の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。そうした作品づくりを期待したいと思います。

有識者の方々からご提示いただいたキーワード

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、呼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が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ようという訴え方が、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、わたしたち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考えています。

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、なかなかつく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、つくり手がどんどん減っていくことを前提としたモノのつくり方を追及しています。

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、最もつく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ました。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んです。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、それが今見えないと。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:

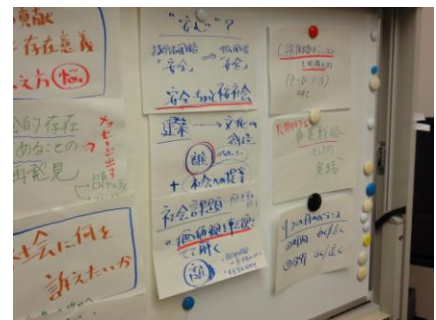
私は今から 7 年前にCSR推進室をつくれと言われてまして、その時に何をやったらいいかと、すごく悩みました。私の経験から言いますと、多分、CSR推進部という部がなくても、環境、人事、法務などのセクションがあって、CSRはやっていける。ということは、CSRの専門部署をつくった時に、ミッションは何かということをはっきりさせる、組織があることがわが社にとってどんな意味があるのか、付加価値は何だろうかということ



ことを、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、「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、非常に大事なかなと思います。

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、「そんなものはないよ、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したんですね。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思います。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思っております。

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も、今日、実感を感じ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

社会的視点での活動に対する評価

- ・ 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

現在および今後の社会的潮流に対する認識

- ・ 変局点を越え下り坂の時代
- ・ 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」を膨らませる
- ・ 一方通行から双方向への教育・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流を防ぐ防災技術
- ・ 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:<http://www.econetworks.jp/>

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)