

K A J I M A
2 0 1 4
C O R P O R A T E
R E P O R T



鹿島建設株式会社 広報室
〒107-8388 東京都港区元赤坂 1-3-1





100年をつくる



編集方針

2007年からCSR報告書として、鹿島の本業を通じた取組みについて年度ごとに発行してきましたが、今年度から統合的思考に基づいた構成とした上で、「鹿島コーポレートレポート」と名称を変更しました。本レポートでは、鹿島と社会の持続可能性の観点から、鹿島が認識する課題と課題解決に向けた取組みをお伝えし、鹿島が重要と考えるQ(品質)・S(安全衛生)・E(環境)を中心に構成しています。また、客観的評価を高めるため、外部有識者に第三者意見を頂いています。

なお、本レポートに掲載の非財務情報はGRIガイドライン第4版を参考にしています。また、主要な財務情報は本レポートに掲載していますが、詳細については、当社ウェブサイトに掲載しています有価証券報告書をご参照ください。

■報告対象期間

2013年度(2013年4月1日～2014年3月31日)
当該年度以外の重要事項も一部掲載しています。

■報告書対象組織

財務情報や鹿島が認識する課題等についてはグループ全体を対象とし、取組み内容は鹿島建設株式会社単体の国内外全部門を中心に掲載しています。ただし、安全衛生や環境に関する定量的データは鹿島建設株式会社単体の国内のみを対象に集計しています。

■発行時期

2014年7月(前回:2013年7月 次回:2015年7月予定)

■参考としたガイドライン

環境省「環境報告ガイドライン」2007年版
GRI「サステナビリティ レポーティング ガイドライン第4版」^{※1}
※1 GRIガイドライン対照表はウェブサイトに掲載しています

■ウェブサイトにおける情報提供

鹿島ホームページ <http://www.kajima.co.jp/>
CSRの取組み <http://www.kajima.co.jp/csr/>

CONTENTS

- 04 社長メッセージ
- 06 社業の発展を通じて社会に貢献する
10 数字で見る鹿島
- 12 **特集** 人が財産～
鹿島がサステナブルであるために
- 18 **特集** 復興の力となる
- 24 良質なインフラや建物・サービスの提供
- 26 **Q** 品質
- 32 **S** 安全衛生
- 36 **E** 環境
40 マテリアルフロー
- 44 鹿島グループ CSRの5つの要素
- 48 信頼ある企業統治～
鹿島のコーポレート・ガバナンス
- 52 第三者意見

基幹産業としての使命を果たす

長い不況から一歩前へ

政権が交代して1年半。わが国全体の景況感が上向き、日本経済は長い不況から一歩前へ踏み出す自信を取り戻しつつあるように思います。東日本大震災の復興が本格化し、民間設備投資も持ち直してきました。2020年の東京五輪開催やリニア中央新幹線の整備など、国内の建設市場に明るい兆しが見えてくるのも事実です。

建設業はいま、老朽インフラの維持更新、災害対応体制の確立など社会的責任としての活動推進が強く求められています。社会と共生し、社会を支える基幹産業として、幅広い研究技術開発により、国民の期待と信頼に応えなくてはなりません。

早期復興への願いを込めて

東日本大震災の被災地では、災害廃棄物処理がほぼ完了し、街づくり事業や地域振興など「復興」への段階に移りました。当社が持つ調査・測量・設計・施工など総合的な技術やノウハウを活用して、街のインフラを一体的にマネジメントする街づくりプロジェクト(CM)も本格化しています。

福島第一原子力発電所の安定化作業では、汚染水対策として、地下水を遮断する凍土遮水壁の本格施工に着手しました。放射性物質の除染作業も、急ピッチで進めています。

これからも関係企業と連携しながら、叡智を結集して被災地の復興と安全な街づくりに取り組んで参ります。

安全と安心～新たな研究技術開発

巨大地震対策が進む中、ハード・ソフト両面で建設業への期待が高まっています。津波や強い揺れから人命や財産を守る構造物の整備・補強はもちろん、発災直後の救急救援活動の展開には、移動ルートの啓開などを担う建設業の力が欠かせません。

防災・減災対策の重要性がクローズアップされ、国土強靱化を図るための公共投資が増額されました。更新期を迎える道路や橋梁、トンネルなどの効率的な維持管理や補強手法の調査・システムの構築に向けて、広範な研究技術開発を進め、安全・安心の確保と経済基盤強化に努めて参ります。

国と都市の未来を考える契機に

2020年東京五輪誘致では、確実に安全な大会の運営能力と併せて、若者に夢を与え、東日本大震災被災地の人々を励ますスポーツの力を訴えました。復興した日本の姿を世界に発信すると同時に、未来に向けた街づくりやインフラ整備を着実に実行していかななくてはなりません。環境技術やバリアフリーなど、より成熟した日本をアピールする良い機会でもありません。

五輪は単なるスポーツの祭典にとどまらず、国の歴史のひとつの転換点になる巨大なイベントです。建設業界としても、五輪の開催を国と都市の未来を考える契機にしたいと思っています。

健全で魅力ある産業へ

こうした建設需要の拡大とともに、技術者や技能労働者の高齢化と減少、資材・労務費の高騰が顕在化しました。中でも建設現場の人手不足は深刻で、若年層や女性技能労働者の入職促進など、長期的な視点に立った担い手確保の取組みを進めなければなりません。

建設業を健全で魅力ある産業にするには、労務賃金や重層下請構造の改善、社会保険未加入の解消など、技能労働者の処遇と就労環境の改善に向けた抜本的な取組みが不可欠です。自助努力・自省・自覚の基本理念の下、協力会社と一体となって、請負契約の適正化など様々な課題を解決し、建設業で働く人が誇りと希望を持てる環境整備に取り組んで参ります。

持続可能な社会実現に向けて

当社は、2050年を最終目標とする環境ビジョン「トリプルZero2050」を策定し、事業活動や社会・顧客への提言を通じて、低炭素、資源循環、自然共生の3つの視点で環境負荷をゼロにすることを目指しています。

このビジョンのもと、省エネルギー化や都市・地域におけるスマートコミュニティの推進、再生可能エネルギーの研究技術開発、新しい屋上緑化技術による生物多様性の保全など、環境と経済が両立する持続可能な社会の実現に努めています。

総合力で海外事業を展開

鹿島グループの海外事業は100年を越える歴史を持っています。今年で米国のKUSAが50周年、東南アジアを統括するKOAは昨年25周年を迎えています。海外に活力を求める企業が増える中、海外での事業展開は益々重要になってきます。鹿島グループの総合力を一層活用できる体制の構築とともに、言葉や文化に柔軟に対応できる若い人材養成にも注力して参ります。

「最良の品質確保」が信頼の基礎

先般、東京都内に建設中のマンション工事で不具合が発生させ、事業主や契約者の皆さまに多大なご迷惑をおかけしました。深くお詫び申し上げます。「最良の品質確保」が信頼の基礎であり、ものづくりの原点であることを再確認し、全社を挙げて再発防止に努めます。

今年度から、これまでのCSR報告書に財務情報を加えるなど構成を一部変更しました。「社業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念のもと、CSRをすべての経営活動の根幹に据え、全社一体となって社会の期待や要請に応え、信頼の絆を深めて参ります。皆さまの一層のご理解とご支援、忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げます。

2014年7月

代表取締役社長

中野満義

社業の発展を通じて 社会に貢献する

鹿島は、人々の活動の場や生活基盤を整備する建設事業と、自らが事業を企画し主体となる開発事業が本業です。そのフィールドは日本国内を中心とし、さらにアメリカ、ヨーロッパ、アジア、そしてアフリカなど世界各地に広がっています。安全・安心で快適な社会となるよう自らの技術で寄与し、社会の持続可能性を追求することが、鹿島の事業を通じて果たす責務です。経営理念の中にも「社業の発展を通じて社会に貢献する」と表現し、社会の発展と鹿島グループの発展は軌を一にすると捉えて事業を進めています。そして、この考え方に沿って自らの企業の社会的責任(CSR)を「鹿島グループのCSRの枠組み」に定め、活動を展開しています。

会社概要

| | |
|--------|--------------------------------------------|
| 社名 | 鹿島建設株式会社 (KAJIMA CORPORATION) |
| 本社 | 〒107-8388 東京都港区元赤坂1-3-1 |
| 創業 | 1840年(天保11年) |
| 設立 | 1930年(昭和5年) |
| 資本金 | 814億円余 |
| 従業員 | 7,657名(グループ全体15,391名) 2014年3月末現在 |
| 事業内容 | 建設事業、開発事業、設計・エンジニアリング事業ほか |
| グループ会社 | 185社(うち連結子会社数国内11・海外78・計89社) 2014年3月末現在 |

経営理念

全社一体となって、
科学的合理主義と人道主義に基づく
創造的な進歩と発展を図り、
社業の発展を通じて社会に貢献する。

鹿島の事業と組織

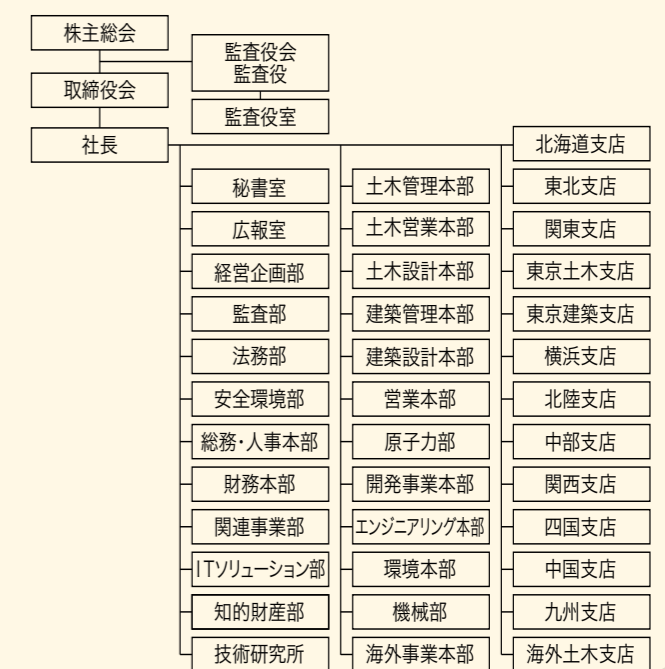
鹿島の建設事業は、トンネルや橋梁、ダムなどの土木構造物を造る土木部門と、オフィスや集合住宅、工場・スポーツ施設・学校などの建物を造る建築部門に分かれています。いずれも自社の設計部門を持っていることが日本のゼネコンの特徴でもあります。土木部門は、日本で積み重ねた技術やノウハウを海外でも活かし、土木構造物の建設に携わっています。建築部門は、意匠・構造設計と、設備の設計・施工がそれぞれの強みを発揮し、設計・施工による鹿島の総合力で施主・発注者のニーズに応えています。

これらの施工を中心とした建設事業の実績を用いて、事業そのものの企画立案に携わり、新たなスキームを創造して、土地や資産の効率的な運用を実現するなど、ノウハウの蓄積と新たな展開を継続しています。

また、海外における建築および開発事業は、アメリカ・ヨーロッパ・アジアの3拠点を中心に現地法人を構え、それぞれ地域の特性に合った事業展開を進めています。

170年を超える歴史で鹿島を支えてきたのは、たゆまぬ研究技術開発による技術力です。日本で初めて建設会社が独自の技術研究所を構えて65年。これからも「進取の精神」で付加価値の高い技術と専門性の高いエンジニアリング力で社会や顧客の要請に応えていきます。

組織図



鹿島グループのネットワーク

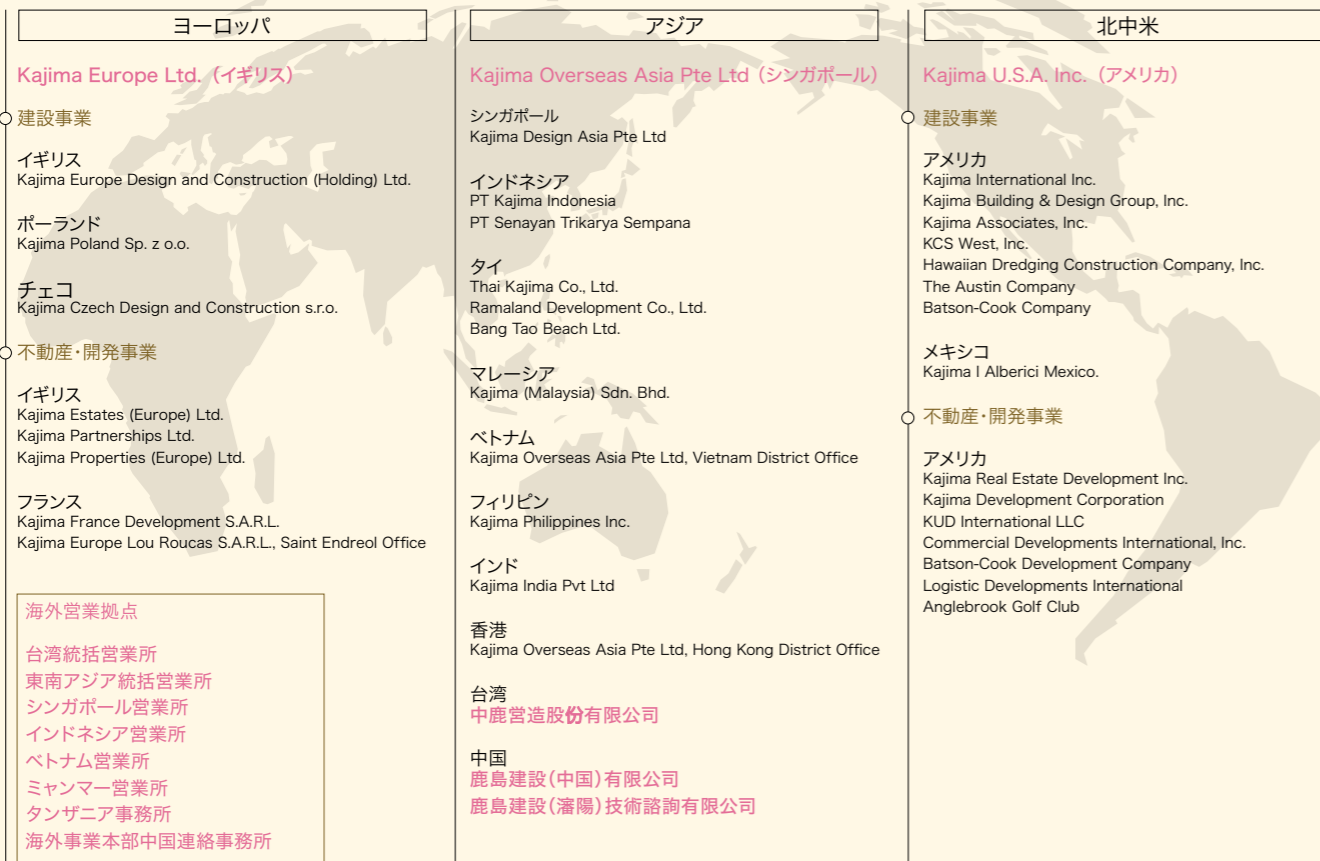
鹿島は、グループ会社185社を抱え、そのうち89社(国内11社・海外78社)が連結対象子会社となっています。

国内グループ会社は鹿島の建設事業にまつわる設計・コンサルタントや調達・施工、建物竣工後および開発事業の運営・管理やホテル・レジャー施設の運営を行っています。さらに、金融・保険・サービス、文化と幅広い分野で鹿島グループとして事業を展開しています。

海外グループ会社は、海外における建築・開発事業を行っています。なお、海外における土木工事については鹿島本体で担っています。

グループ各社は、重要事項決定に関して鹿島への事前協議・報告を求め、必要に応じて鹿島の役員や従業員をグループ会社の取締役・監査役として派遣し適切な監督・監査を行ってグループ経営の強化を図っています。

海外現地法人



鹿島国内主要グループ会社

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 設計・コンサルタント 株式会社イリア 株式会社アルモ設計 株式会社アルテス リテックエンジニアリング株式会社 株式会社ランドスケープデザイン 株式会社アバンアソシエイツ 調達・施工 大興物産株式会社 ケミカルグラウト株式会社 鹿島道路株式会社 カジマメカトロエンジニアリング株式会社 株式会社クリマテック 日本海上工事株式会社 鹿島環境エンジニアリング株式会社 カジマ・リノベイト株式会社 | 運営・管理 鹿島建物総合管理株式会社 鹿島東京開発株式会社 イースト不動産株式会社 金融・保険・サービス かたばみ興業株式会社 鹿島リース株式会社 鹿島サービス株式会社 株式会社カジマアイシーティ 株式会社Kプロビジョン 文化 株式会社鹿島出版 株式会社八重洲ブックセンター | ホテル・レジャー 株式会社森林公園ゴルフ倶楽部 鹿島リゾート株式会社 鹿島軽井沢リゾート株式会社 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|

継続的に社会や顧客の要請に応えるために

2011年に発生した東日本大震災からの復興に纏わる工事が各地で続いています。さらに首都圏直下型や南海地震に関する国の予測が発表されたことで、国土強靱化に対する意識も高まり、既存の建物・構造物に対する地震動対策も急激に進んでいます。また、2020年に東京でオリンピック・パラリンピックが開催されることが決定し、これからますます工事量の増大が見込まれる中、労働力と資材の不足そして高騰が課題となっています。

この課題を乗り越えるためには、少ない労働力でも高品質・高付加価値な建造物が建設できるような新たな生産体制の構築が喫緊の課題です。機械化だけではなく日々進化するIT技術を駆使して次世代の生産体制を新しい視点で追求していくことで、同時に健全な建設産業のあり方にもつながると考えます。若年層が携わりたいと思う業界・仕事に戻るためには、重層化を排除し、就業者の生活が豊かになるような産業となるよう、業界団体である日本建設業連合会の一員として元請と

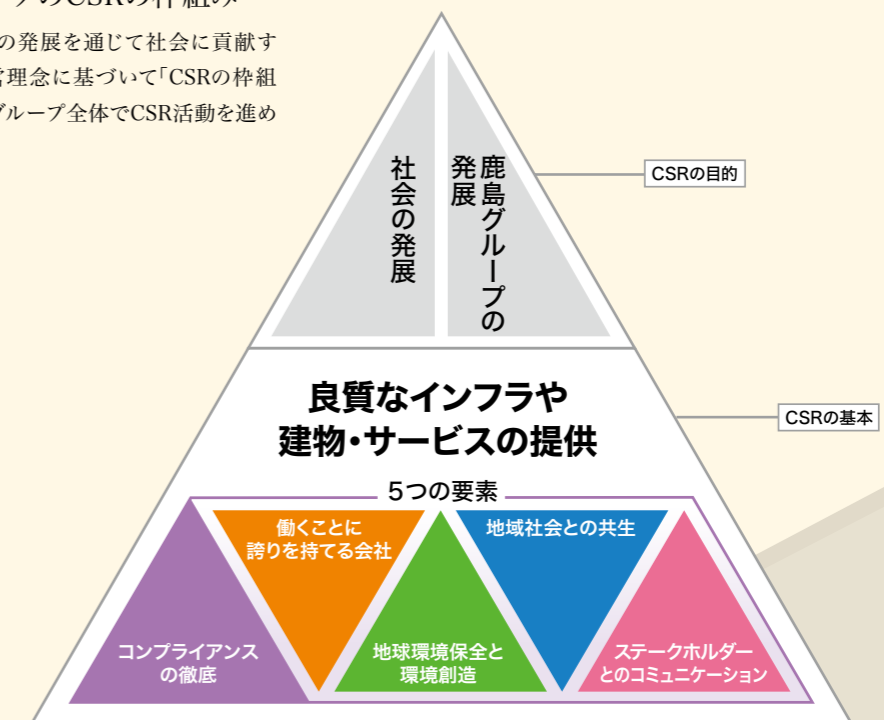
して取組みを加速していく必要があります。

また、鹿島のこれからのを考えていくと、市場を海外に広く捉え、鹿島グループの強みが活かせる市場や地域に資本を集中的に投下していく必要があると考えています。その一つとして2013年9月には技術研究所のシンガポールオフィスを開設し、技術力をキーワードに市場開拓をさらに進めていこうとしています。また技術者を中心として海外での職務経験を積むことで、国内事業への還元や海外での建設事業の実績と人的資源に対するノウハウの蓄積で、海外展開の地盤をつくっていきます。

さらに、グループシナジーの追求が求められています。限られた人員で、確実に市場で勝ち残っていくためには、各グループ会社の得意とする専門分野を活かし、人的資源と知的財産である技術を効率的に組み合わせる必要があります。部署間の連携・運動に加えて、グループ会社間での連携・運動を生むために、具体的な施策を積み重ねていきます。

鹿島グループのCSRの枠組み

鹿島は「社業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念に基づいて「CSRの枠組み」を定め、グループ全体でCSR活動を進めています。



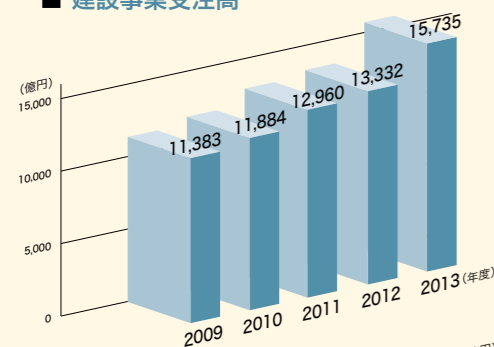
数字で見る鹿島

[財務データ]

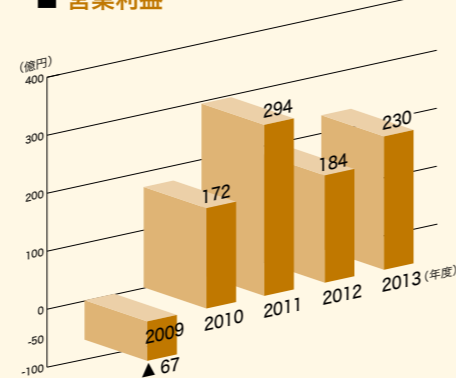
(億円)

| (年度) | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 建設事業受注高 | 11,383 | 11,884 | 12,960 | 13,332 | 15,735 |
| 売上高 | 16,373 | 13,256 | 14,577 | 14,850 | 15,211 |
| 営業利益 | ▲ 67 | 172 | 294 | 184 | 230 |
| 売上高営業利益率 | ▲ 0.4% | 1.3% | 2.0% | 1.2% | 1.5% |
| 経常利益 | 90 | 175 | 413 | 246 | 270 |
| 当期純利益 | 132 | 258 | 38 | 234 | 207 |
| 総資産 | 17,968 | 16,449 | 16,862 | 16,860 | 17,894 |
| 自己資本 | 2,618 | 2,528 | 2,567 | 3,204 | 3,682 |
| 自己資本比率 | 14.6% | 15.4% | 15.2% | 19.0% | 20.6% |
| 有利子負債 | 6,200 | 5,589 | 5,257 | 4,801 | 4,447 |
| 研究開発費 | 100 | 97 | 91 | 84 | 78 |
| 設備投資 | 238 | 229 | 359 | 205 | 198 |

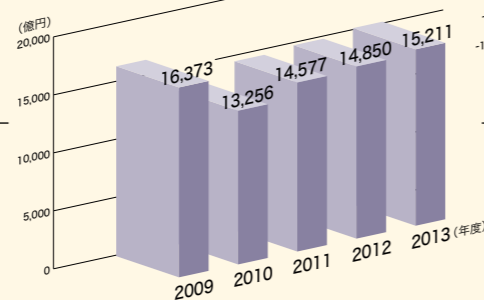
■ 建設事業受注高



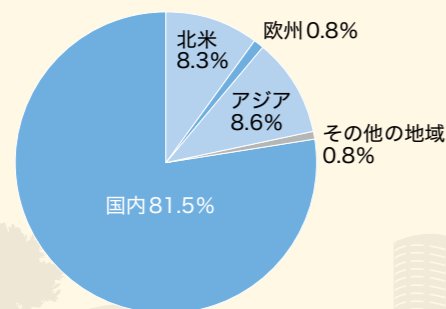
■ 営業利益



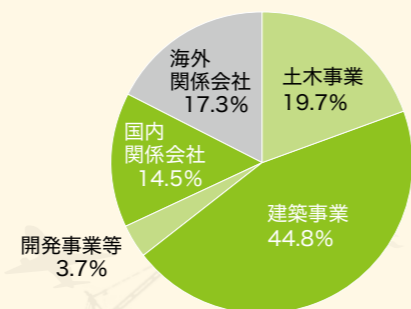
■ 売上高



[地域別]



[セグメント別]



[非財務データ (抜粋)]

(名)

| (年度) | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 従業員 | 15,189 | 15,083 | 15,149 | 15,468 | 15,391 |
| 従業員(以下、単体) | 8,452 | 8,164 | 7,925 | 7,737 | 7,657 |
| 再雇用者数 | 882 | 1,002 | 968 | 945 | 804 |
| 障がい者雇用率 | 1.90% | 1.75% | 1.83% | 1.88% | 2.03% |
| 離職率 | 3.1% | 2.7% | 2.1% | 4.3% | 5.4% |
| 育児・介護休業取得者数 | 43 | 47 | 38 | 37 | 36 |
| 有給休暇取得率 | 37.2% | 35.4% | 37.6% | 32.4% | 35.8% |
| ボランティア休暇制度取得者数 | 17 | 8 | 26 | 8 | 5 |
| 新入社員数 | 185 | 185 | 191 | 203 | 116 |
| うち女性 | 26 | 20 | 27 | 24 | 9 |

2013年度主要工事一覧

[受注]

| 工事名 | 発注者 | 工事場所 |
|--------------------------------|---------------------|------|
| 女川原子力発電所防潮堤かさ上げ工事 | 東北電力(株) | 宮城県 |
| 平成25年度富岡町除染等工事(その1) | 環境省 | 福島県 |
| 大林高港電力シールド建設工事 | 台湾電力 | 台湾 |
| 銀座六丁目10地区第一種市街地再開発事業 施設建築物新築工事 | 銀座六丁目10地区市街地再開発組合 | 東京都 |
| アラモアナセンター・エヴァウイング拡張工事 | ジェネラル・グロウス・プロパティーズ社 | 米国 |
| 総合病院土浦協同病院移転新築工事 | 茨城県厚生農業協同組合連合会 | 茨城県 |
| 東京大学(本郷)クリニカルリサーチセンター建設工事 | クリニカルリサーチセンターPFI(株) | 東京都 |
| 石巻市水産物地方卸売市場石巻売場建設事業 | 石巻市 | 宮城県 |
| 豊洲新市場(仮称)青果棟ほか建設工事 | 東京都中央卸売市場 | 東京都 |
| 名古屋第一工場(仮称)東工場建設工事 | 川崎重工業(株) | 愛知県 |

[完成]

| 工事名 | 発注者 | 工事場所 |
|-------------------------|----------------------------|--------|
| 胆沢ダム堤体盛立工事 | 国土交通省東北地方整備局 | 岩手県 |
| 台北市地下鉄新莊線C K570C工区建設工事 | 台湾台北市政府捷運工程局北区工程處 | 台湾 |
| 357号東京港トンネル工事 | 国土交通省関東地方整備局 | 東京都 |
| 羽田クロノゲート新築工事 | ヤマト運輸(株) | 東京都 |
| ザ・アカデミア(シンガポール総合病院病理学棟) | シンガポール保健省、シンガポール・ヘルス・サービス社 | シンガポール |
| ホテルモンテ沖縄 スパ&リゾート新築工事 | マルイト(株) | 沖縄県 |
| イオンモール東員新築工事 | イオンモール(株) | 三重県 |
| 北島工場建設工事 | 大鵬薬品工業(株) | 徳島県 |
| 東雲合同庁舎(仮称)整備等事業 | 東雲グリーンフロンティアPFI(株) | 東京都 |
| サウスゲートタワー川口建設工事 | 川口金山町12番地区市街地再開発組合 | 埼玉県 |

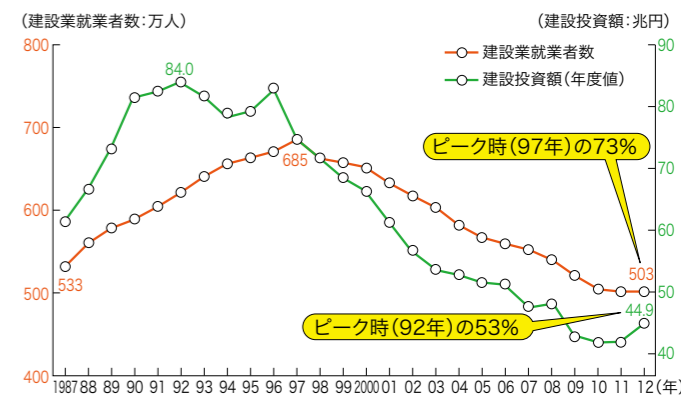
人が財産～ 鹿島がサステイナブルで あるために



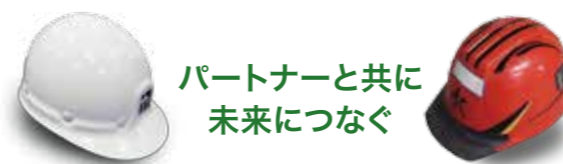
新たな建造物が完成するには、元請そして施工パートナーである協力会社など多くの会社と、それぞれに所属しながら現場で施工管理、実際の作業を行う人々が数多く関わっています。人々の生活に新たな基盤をもたらすのも、まさに人々の力。鹿島が事業を進めていくためには、建設に関わる「人」の力が不可欠であり、これらが鹿島にとっての財産だと考えています。

建設業に携わる人口は、バブル後の不況下でも一貫して増加してきましたが、1997年の685万人をピークとしてその後は減少が続ぎ、2012年度は503万人と約27%減となっています。また、建設投資はここ20年で激減していたものの、2011年に発生した東日本大震災以降の建設投資が短期的に急増し、建設産業は労働者不足が大きな課題となっています。この目の前の課題を解決するとともに、人口の減少や少子・高齢化が進む日本の状況下、産業間で激しさを増す人材確保競争を乗り越え、継続した技能労働者の確保が建設業界全体の課題です。

建設投資額と建設従事者



(注)いわゆる「派遣社員」は含まない。
資料出所:総務省「労働力調査」、国土交通省「建設投資見通し」



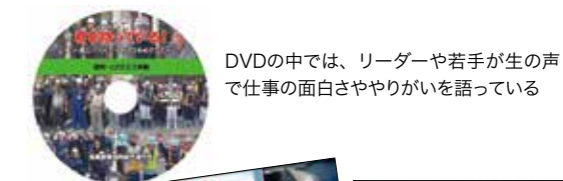
建設業界は労働力不足だけでなく、団塊の世代に属する65歳前後の労働者が引退し若年層の入職が進まなければ、熟練技能の維持・継承が途絶え、将来的な技術・技能労働者不足による建設業の衰退に繋がることから、将来の担い手確保が喫緊の課題です。そこで鹿島は、2014年度から協力会社組織である「鹿島事業協同組合」と連携し、組合員各社に対して正規雇用を前提とした技術者・技能労働者確保に向けた支援策について本格的な運用を開始しました。

この支援策を取りまとめるに当たっては、まず2013年4月に首都圏にある協力会社5社の若手経営者による「人材確保・育成ワーキンググループ」を立ち上げ、現在直面する課題の抽出からスタートしました。そこでは具体的に、人材の確保・定着・育成という3つのキーワードが挙がり、それぞれに関して、協力会社50社に対するアンケートを実施。建設業に多様な専門職種があり、それぞれの仕事内容や役割が知られていないため、就職先の選択肢になりにくいという課題が挙げられ、人材確保に向けた取組みとして現場見学会や体験学習、特に建設業や専門職種に関する認知度を上げるためのPR活動に対する要望が多く集まりました。また、一旦採用した若年労働者を、定着させることの難しさや育成に対する要望も寄せられました。具体的には、若手社員が生涯賃金に希望を持

ず、ライフプランを立てられないことにより離職していく事例が多く見受けられ、現場では即戦力が求められるため、若手を教育する人的・経済的余裕がないといった現状が明確になりました。

建設を就職の選択肢に～人材確保に向けた取組み

これらを踏まえて、人材確保に向けたPR活動として、主要職種の仕事内容を学校や社会一般に理解してもらうため、都市土木・山岳土木・薦土工・型枠大工・鉄筋・左官の6職種について、仕事内容を約15分間の映像で説明するDVDを制作しました。また、各協力会社に入社後の育成プログラムなどを説明して将来の展望や、鹿島の現場で働くイメージを描く契機となるようなパンフレットを作成しました。これらは、建設に関わる仕事への理解促進を図り、次世代を担う高校生など若年層が興味を持つ契機となるように進路指導を担当する学校関係者を中心に配布していきます。



DVDの中では、リーダーや若手が生の声で仕事の面白さややりがいを語っている

パンフレットでは、鹿島の現場で働く意義や将来性について説明

夢を描き、実現できるように～
人材の育成・定着に向けた取組み

また、育成のための施策として、建設技能者のための教育訓練施設である「富士教育訓練センター」を利用する組合員各社に対しては、鹿島事業協同組合からの助成金枠をこれまでより大幅に拡大することとしました。同センターでは、鹿島事業協同組合の青年部が中心となって作成した鹿島独自プログラムも運用されており、コースによっては資格取得も同時に行えるメリットがあります。2014年度は、支店ごとに設置されている事業協同組合の支部で、訓練施設の視察等を行っています。協力会社の経済的負担を軽減したうえで、全国各地から集まって集団生活を行い、研修を経ることで会社の枠を超えた技能者同士が切磋琢磨し、早期育成につながるため、より活発な利用が期待されています。6月から約2か月で行われる躯体基礎・型枠基礎コースに、6社から20名が参加予定です。



6月から富士教育訓練センターで躯体基礎コースに参加する大木組の新入社員・栗原裕平さん(左)と佐藤佑樹さん。栗原さんは建物が街に与えるインパクトに魅力を感じ建設業に。佐藤さんは鷹に憧れて入社し、いつか日本のシンボルになるようなものに携わりたいと夢を語る。

さらに人材の定着に対して、鹿島が他社に先駆けて実施してきた「技術・技能者報奨金支給制度(E賞)」により、毎年現場での円滑な施工に貢献した技術・技能者を表彰

しています。これは1999年から継続して実施されており、今後もこの制度を積極的にPRし、資格取得や技術力向上に対するモチベーション向上を図っていきます。

VOICE

鹿島と共に信頼を継続

石澤工業 代表取締役 石澤拓哉氏

私は、一般企業に就職して2年後に、父の営むこの会社に入社しました。当時施工中だった恵比寿ガーデンプレイスで、基本から鉄筋工事の技術を学び、その後大崎東口再開発の現場で職長から番頭となり、鹿島の現場ですべてを学んだと言っても過言ではありません。今いる約250人の社員を束ねる立場としても、一個人としても、



鹿島と共に信頼を継続する思いを持ち、人を育て、結果を出し続けるために何ができるのか自問自答しながら日々を過ごしています。今回、人材確保・育成ワーキンググループの一員として、様々な目の前の課題について話し合い、鹿島事業協同組合の活動として一步を踏み出せたことは大変良かったと思っています。

振り返れば、私自身、幼い頃から身近でありながら仮囲いの中で行われている仕事は知らずに過ごしていたと気づき、DVD作成に当たっては、初めて現場見学をした気分でした。建設は一人では実現できないけれども、完成した時の喜びや達成感は一歩ひとりに残るすばらしい仕事だと自負しています。このDVDを観た社員は、改めて誇りと自信を持ったと聞きましたし、私自身も鹿島の協力会社として身の引き締まる思いです。建設現場では、多くの人に関わり、コミュニケーションを通じ、互いに納得したり反省したりしながら、各自が専門分野の目標とその建造物全体の完成を共有して、一人ひとりが人間としても成長し、心を養える場でもあると思っています。ぜひ一人でも多くの若手に興味を持ってもらいたいです。

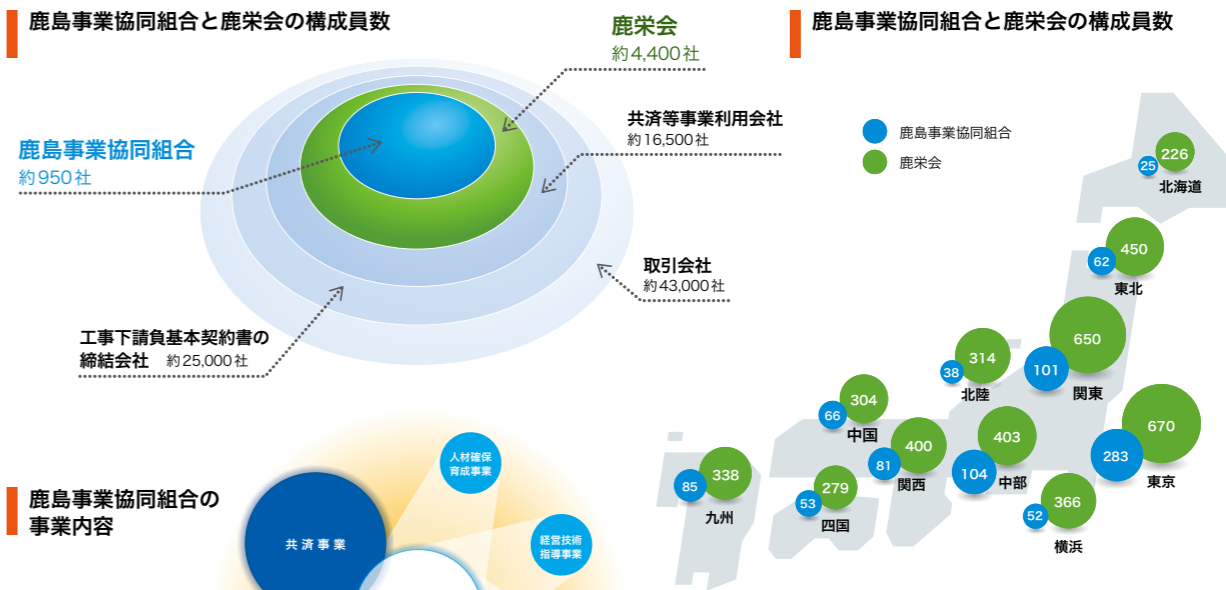
COLUMN

40周年を迎える鹿島事業協同組合

鹿島事業協同組合は、鹿島の生産体制の中核を担う全国約950社の協力会社で構成されており、1974年に設立して以来、今年で40周年となります。同組合は、相互扶助の精神に基づいて、組合員の経営体質強化を図ることで、

鹿島の施工力強化を目指して活動を続けています。これからも鹿島は同組合の活動と歩調を合わせ、多様な課題に向き合っていきたいと考えています。

鹿島事業協同組合と鹿栄会の構成員数



魅力あふれる
健全な産業へ

このように協力会社と一体となって建設業が就職の選択肢となるように施策をスタートさせましたが、鹿島は建設業界で働く人々の抜本的な処遇改善が必要不可欠と考えています。業界団体の日本建設業連合会(以下、日建連)は処遇改善について、建設技能労働者の賃金水準の向上、そして社会保険未加入対策の推進、重層構造の改善という3つを挙げています。

建設業は受注産業であり、発注者をとりまく経済状況が仕事量に直結してきました。その結果、施工パート

ナーである協力会社が請ける仕事量にも波があり、協力会社側は固定費となる正規雇用の従業員を抱え続けられず、自ら抱える技能労働者を上回る仕事量については、2次、3次という重層下請構造にすることで調整してきました。一方で、建設投資削減などの影響で受注競争が激化し、技能労働者の賃金や処遇が低水準を推移した結果、離職してしまうといった悪循環が発生。これらの問題を解決するためには、鹿島が自ら、適正な価格・工期・契約条件で発注者と契約することが大前提であり、中長期的には重層構造を減らして、協力会社が直接雇用している技能労働者と共に施工を進められる生産体制を創造していくことが必要だと考えています。

仕組みからのアプローチ

鹿島は、日建連が掲げる「労務賃金改善等要綱」を踏まえ、労務賃金向上・社会保険加入・重層構造改善など、2013年度から5か年計画で技術者確保に向けた取組みを開始しました。まず2013年度は、建築部門の協力会社（グループ会社6社を含む全国266社）に対してアンケートとヒアリングによる現状調査を行い、実態把握と分析を実施しました。薦・土工、型枠大工、型枠解体工、鉄筋工、左官、内装工、設備などそれぞれの専門職種によって重層構造のパターンが異なっており、5年後には設備3次、それ以外の職種は2次以内を目指すべく、2014年度より、専門職種ごとの実状を踏まえた推進の道筋を定め、最適な生産体制の再構築に着手します。まずは、モデル会社を選定し、実際に現場における重層構造改善の取組みを試行する予定です。最終的に、技能労働者の労務賃金が改善され、全員が社会保険に加入し安心して働くことのできる環境を目指します。

このプロセスでは、鹿島だけでなく協力会社の理解と活動が不可欠であり、互いにメリットやデメリットを共有したうえで、実現可能なあるべき姿を追求していきます。

生産性向上からのアプローチ

日建連は、2014年4月に技能労働者の年収を全産業労働者の平均レベルの530万円を目指すことを発表しました。鹿島は、技能労働者確保に向けたこれらの施策が、現場における抜本的な生産性向上に向き合う好機であると考えています。現状よりも少ない人員での施工が可能になれば、賃金の向上につながることはもちろんのこと、品質や安全にも大きな好影響があります。そのために必要なことは、計画的で段取りの良い現場であること、優良な技能者を育成し、鹿島の現場で継続的に従事してもらうことと考えています。現場では生産性向上を目指し、機械化やプレ・工場化などを進め、より少ない技能労働者での施工を推進します。協力会社には計画的な発注により、仕事量の波を減少することによって、一定の人員の継続かつ計画的な雇用が可能になり、現在の離職要因である不安定さが排除されます。また、これらにより技能労働者が固定化され、技能労働者の育成もさらに進めることができます。

このように、建設現場の構造的な課題と並行して、生産性向上というアプローチによって、新たなステージで魅力あふれる健全な産業を目指し、鹿島もサステナブルな産業の一員であり続けたいと願っています。

TOPIC

建設業を身近に。建設の面白さを伝える

建設業は人々の身近で建設工事を行っている割に、具体的な仕事内容を知られていません。工事を行うに当たって周囲のご理解を得るためにも、そして業界の人材確保のためには仕事として広く認知してもらい、魅力を感じてもらうことが大切だと感じています。

鹿島では、現場の工程や進捗状況などを踏まえながら、現場見学会を通じて仮囲いの中で完成に向かう工事を実際に見る機会を設けています。また、土木や建築を

学ぶ学生を中心にインターンシップを受け入れて、建設現場で働く雰囲気を知り、魅力を感じてもらえるよう努めています。2013年度は本社・支店や現場で89名を受け入れました。



地元の湯ノ岱小学校の生徒5名が訪れ、山岳トンネルのレクチャーを受けた後に現場見学(新吉堀トンネル工事事務所・北海道)



京都大学地球工学科国際コースの学生35名が見学(熊本県公共圏管理型最終処分場建設工事・熊本県)



技術研究所で「土木の日」に合わせて地元小学校から見学を受け入れ、コンクリートができるまでを体験

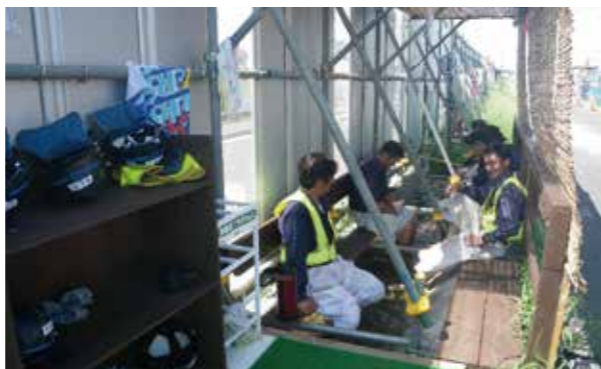


超高層マンションの風洞実験模型を見ながら説明を受ける、広島大学工学部で建築を専攻する学生(広島ガーデンシティ白島城北東棟新築工事・広島県)

働く環境を快適に

建設現場は、屋外での作業がほとんどで、働く人々は気温や湿度など直接気候に直に向き合っています。現場によって規模が異なるため、それぞれの状況によって休憩所や詰所を設けていますが、休憩時間に効率的な休息を取れるような冷暖房設備や環境づくりを行い、英気を養って次の作業に向かえるように努めています。

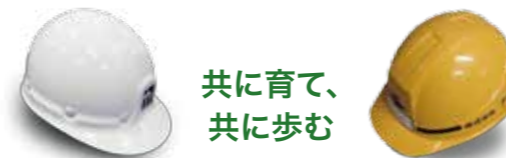
2010年度から日建連がより快適な職場づくりを行い、「現在働いている建設技能者のみならず、将来建設業界を目指す若者にとっても魅力ある職場環境の創出に寄与すること」を目的に快適職場制度を設けています。第4回となる2013年度は鹿島から「圏央道桶川地区函渠工事事務所」が優秀賞に、「(仮称)札幌三井JPビルディング新築工事事務所(北海道)」が特別賞に認定されました。



▲優秀賞の圏央道桶川地区函渠工事事務所(埼玉県)。現場で発生する地下水を用いて「足冷やし場」を設置。熱中症対策のひとつになった



◀特別賞の(仮称)札幌三井JPビルディング新築工事事務所(北海道)。休憩所の環境整備の一つとしてお湯が使える洗面所



共に育て、共に歩む

建造物はそれぞれ形状も地盤などの条件も異なり、確かな技術力と経験の組み合わせで完成に向かいます。竣工までに過ごした日々に対して、非常に長い年月にわたって、人々の生活や活動の基盤となり、建設に関わった人それぞれの達成感是非常に大きいものです。

建設産業にとっての資産は人材です。この人材を財産として、鹿島と協力会社が一体となり育成し、持続可能な産業を支える基盤としていかなばなりません。鹿島は、世代を超えて受け継がれる技術や技能、そして何よりも自分たちの携わる仕事により誇りを持って過ごせるように、主導的立場であるべき姿を追求していきます。「人材」がいつまでも世代のバトンを受け継ぎ、安全・安心で快適な社会の創造を続けていきたいと考えています。



災害廃棄物処理から 次のステージへ

鹿島は、3か所の災害廃棄物処理業務を受託し、2014年2月に宮城東部ブロック(塩竈市、多賀城市、七ヶ浜町)、3月に石巻ブロック(宮城県石巻市、東松島市、女川町)と宮古地区(岩手県宮古市・岩泉町・田野畑村)でそれぞれ処理が終了しました。これを機に、復興に向けた次のステージに進んでいきます。鹿島も建設業の一員として、それぞれの地域や街が人々の活動や生活の場として再建されるように日々の取組みを進めています。

2011年秋に鹿島JVが受託した石巻ブロックでは、国内最大級の間処理プラントを建設し、災害廃棄物・津波堆積物約303万tを、約68haという広大な敷地で粗選別や破碎選別、土壌洗浄・改質、焼却の作業を進めてきました。徹底した分別の結果、85%以上という高いリサイクル率を達成し、各地の復興事業で再生資材として活用されています。

「地域とともに」「つながる復興」 をテーマに

本事業では、地元経済への貢献を重視し、選別作業や処理・処分、そして収集運搬の業務委託先について約半分を宮古地区(宮古市・岩泉町・田野畑村)から、そして約80%を岩手県内の協力会社としました。さらに従事する作業員に関しても、延べ21万6,000人のうち、77%にあたる約17万人が宮古地区から、93%にあたる約20万人が県内からの雇用となりました。また、作業員に対して事業終了後も建設業に従事したり、就職に有利になるようなスキルアップのために、岩手県労働基準協会宮古支部と連携して、「建設業生業化プロジェクト」を展開しました。具体的には、小型移動式クレーン等6種の技能講習を行い、延べ114名が資格を取得しました。さらに、事業終了時に向けた作業員のアフターケアとして、ハローワーク宮古と共同で「再就職支援プログラム」を開催しました。その結果、業界団体及び6社の地元企業が参加し、業務終了後の自社継続雇用の見直しも含め113名中23名の就職が決定しました。

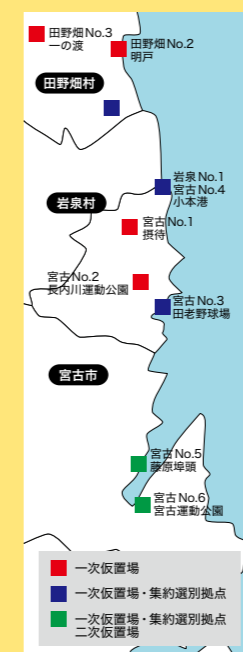


建設業生業化プロジェクトにおける移動式クレーン講習会

なる

廃棄物 南北約50kmに点在する 約89万トンを効率的に —宮古地区— <01

宮古地区は、リアス式海岸の美しい海岸線に沿って、沿岸部各地が甚大な被害を受けました。石巻ブロックのように広大な敷地での作業とは異なり、南北約50kmの範囲に9か所の一次仮置き場が点在し、それらを5か所の集約選別拠点に送り、粗選別を行った後、混合物の中間処理施設を有する2か所の二次仮置き場(藤原埠頭・宮古運動公園)で処理するというプロセスを採用しました。



復興の力と

東日本大震災から3年以上が経過して、各地で復興に向けた歩みが進んでいます。鹿島は地域と一体となり、多岐にわたる技術やこれまで培ってきた経験を活かし、様々な課題に向き合いながら真の復興に貢献していきます。

- 田野畑 02
- 宮古(田老地区)
- 宮古 01

- 陸前高田
- 女川 07
- 石巻 04
- 03

- 06
- いわき 05

まち そして「まちづくり」が 本格始動 <02

災害廃棄物処理を終えた宮古市の田老地区では、新たなステージに入っています。鹿島JVは、宮古市と事業を行う都市再生機構(UR)から業務実施者に選定され、施工業務とあわせて調査、測量、設計などの業務を一体的にマネジメントするCM方式で進めています。この震災復興事業は、防災集団移転促進事業(防集)と土地区画整理事業を一体的に進め、防集は地区北側の乙部高台の

魚市場 本格的な産業復興に向けて 03

山林約25haにおいて、約280戸分の宅地などを造成し、中心市街地約19haの土地区画整理事業では、宅盤や道路の一部高上げ、道路・公園等の整備を行います。いずれも2015年度末の整備完了に向けて、事業が本格的に進んでいます。同様に、宮城県女川町でも、2012年から復興まちづくり事業が始まっており、現在水産加工団地や中心部・離半島部の宅地造成等を進めています。2014年3月には『復興まちづくり情報交流館』がオープンし、地域と一体となって事業を進めています。

震災前に全国3番目の水揚げ量を誇った石巻。この水産業の核となる石巻魚市場を再建する「石巻市水産物地方卸売市場石巻売場建設事業」が2013年8月に始まり、鹿島は設計・施工の調整や事業全体のマネジメントを行うコンストラクション・マネージャーを務めています。屋根付きの岸壁を備えた閉鎖式の高度衛生管理型荷捌き場を整備し、200種以上の魚を扱うため、効率的な運営と衛生管理の徹底を目的に水揚げ形態や魚種によって東西と中央の3棟に分離。関係者の入退場や漁船の入出港、さらに入札・出荷記録情報を管理して食の安全と効率的な市場運営を企画したIT化も計画されています。

現在仮設の魚市場が運営されていますが、水産業を中心とした復興に向けた動きが加速されるよう、鹿島は2015年6月の全棟完成に向けて日々尽力しています。



宮古市田老地区の空撮(上)と完成イメージ(下)



6万3,445㎡の敷地に国内最大級の長さ875m、幅34mの建屋を建設中

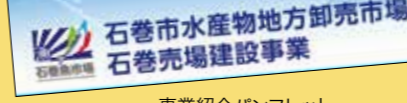
完成イメージ



宮古市提供(2013年3月時点)
この図は完成予想図です。実際とは異なる場合があります。



毎月1回地元への情報発信としてミニコミ誌を発行

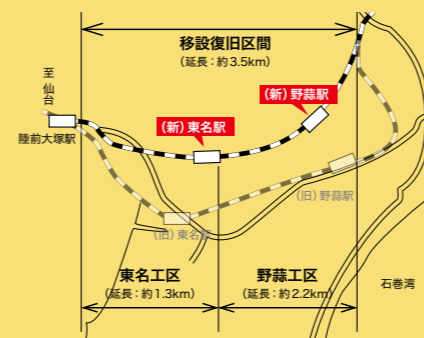


事業紹介パンフレット

鉄道 まちづくりと連動する 鉄道復旧工事 04

東北地方の東側は、奥羽山脈に沿って東北新幹線や東北自動車道が通っている一方で、在来線の鉄道網は沿岸部に張り巡らされていました。その結果、津波の被害を受けた鉄道網について、一部そのルートの内陸側に移すことが各地で検討されています。宮城県仙台市と石巻市を結ぶJR仙石線は、特に被害の大きかった陸前大塚駅～陸前小野駅間において、東松島市の復興まちづくりと一体となった復旧計画が策定され、東名(とうな)と野蒜(のびる)の二駅を高台のまちづくり地区に移設したうえで、約3.5kmの区間を内陸側にルートを変更して復旧することになりました。鹿島は、このうち新・東名駅を含む仙台側の約1.3kmの区間を担当しており、4つの高架橋の新設等を行い、2015年中の運転開始を目指して、着々と工事が進められています。

駅を中心とした市街地整備と交通網の再整備によって、人とモノが行き交い、経済の活性化が期待されます。



仙石線東名工区で施工中の高架橋

防潮堤 津波被害の教訓を胸に 05

東日本大震災で大きな津波の被害を受けた沿岸部各地で、防潮堤などの整備も始まっています。福島県いわき市の夏井海岸付近は震災発生時に堤防がなく、高さ約7.6mの津波被害を受けた地域ですが、長さ約1km、高さ最大7.2mの新しい防潮堤が完成しました。粘り強い構造の防潮堤を早期につくるため、防潮堤の材料に震災で発生したいわき市のコンクリートがれきを用い、CSG工法を採用しました。鹿島では、世界初の台形CSGダムである当別ダム(北海道)を施工しており、この工法を



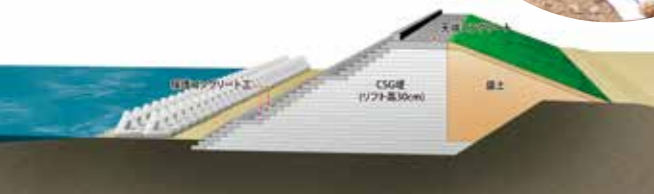
陸前高田の防潮堤築造

用いて日本初の海岸防潮堤を実現しました。CSGとは Cemented Sand and Gravelの略で、現場周辺で採取できる岩石質の材料などに、セメントと水を加えて製造するものです。今回の津波では、堤防内部の盛土部分が流出したことで崩壊した事例が多かったことからCSGを用い、海側の表面はコンクリートにより保護され、陸側は盛土で植栽を設ける構造となっています。また、効率的な重機施工により短期間で構築を実現しました。今回、鹿島の臨海土木への知見や経験に加え、地元建設会社からも夏井海岸特有の波高や潮流等に関する助言を得て、施工計画から実際の工事までが無事に進行しました。コンクリートがれきを使った

場合の品質についてのノウハウを得られたので、大量に発生したコンクリートがれきを活用していきたいと考えています。



地元の小学生が完成記念植樹に参加



CSG堤防の構造

また、岩手県の陸前高田市でも、延長1,871mの防潮堤築造が2013年3月に着工しており、2016年3月の完成に向けて、取り組んでいます。

安定化 国難に立ち向かう <06

宮城・岩手両県では、がれき処理からまちづくりへとステージが進む一方で、東京電力福島第一原子力発電所では発災直後から事故収束への作業が進められ、現在も安定化に向けた取組みが日々行われています。鹿島も関係企業と広く連携しながら、日々の作業や計画などに尽力しています。震災から3年が経ち、新たな技術開発を並行しながら、目の前の課題そして廃炉までの中長期の道のりを共に歩むべく取り組んでいます。現在は、主に3号機を中心にした安定化に向けた作業と、喫緊の課題である汚染水対策となる遮水壁の構築作業に携わっています。

汚染水対策については、海側と陸側両方で行われています。まず、海洋汚染拡大防止を目的とした護岸の前面に海側遮水壁を設置する工事は、2014年9月完成に向けて作業を行っています。陸側では、原子炉建屋・タービン建屋で発生している汚染水の原因となる地下水進入の抜本的対策として、鹿島が提案した凍土方式による遮水技術が採用され、本格施工に着手しました。鹿島は、2013



鹿島社員も多数従事している

年8月から10m四方の小規模凍土壁を構築し、設計や施工計画に必要なデータの収集、遮水性能の実証を行いました。着実な施工により汚染水対策の進展に寄与していきます。



凍土遮水壁の実証

病院 地域の安全・安心を新たなステージへ <07

2013年12月には石巻赤十字病院の増築及び改修工事が始まりました。石巻赤十字病院は、1926年の創設以来、宮城県北東部の地域医療の中心を担っています。2006年に鹿島JVが担当した建替え工事の際に、津波や洪水被害を想定して内陸部に移転し、さらに盛土で嵩上げを行ったうえで免震構造としたため、東日本大震災の際には大きな被害を受けず、石巻医療圏の災害拠点病院としての機能を維持しました。今回の増築工事で、災害



石巻赤十字病院完成予想パース

医療に携わる人材育成の拠点として「災害医療総合研修センター（仮称）」も設立される予定です。医療現場やそこで働く未来の人材育成の場を創造し、地域に住む人々の安全や安心をお届けする一助となること—これも鹿島が建設技術やエンジニアリングで寄与できるものと考えています。

このように、東日本大震災から3年が経ち、様々な形で出てきた経済社会の復興の芽を、鹿島も建設事業を通じて人々と共に育て、花開くまでのお手伝いをしたいと考えています。震災を経て、その経験や分析を糧に、鹿島は技術によって、より安全・安心で快適な生活基盤や活動の場を創造できるよう尽力していきます。

故郷への思いをぶつけて

昨年度、総務省からの要請を受けて、被災自治体に出向する人材を社内で募ったところ、9名の応募があり、そのうち6名が岩手、宮城、福島の各自治体で活躍しています。

岩手県盛岡市出身で同じ岩手の大槌町役場総合政策課に復興支援専門官として4月1日から出向している三浦一彦（前環境本部地球環境室長）は、故郷岩手のため被災地の復興に尽くしたいと志願した一人です。「町が私の希望を汲んで特別なポストを用意してくれました。総合政策課は文字通り復興に関する様々な課題を実行に移

す所です。被災した旧役場庁舎の保存方法の検討、納骨・慰霊の場の設計・建設、住民とのまちづくりに関する協議会の運営などなど。日々新しい課題の連続ですが、復興のため自分の経験と知恵をフルに使った仕事を楽しんでいます。」



良質なインフラや 建物・サービスの提供

鹿島は、安全・安心で快適な社会を創造するためには、本業を通じて良質なインフラや建物・サービスを確実に提供することが責務と考えています。その基盤として重要なのは「品質(Q)・安全衛生(S)・環境(E)」として、「品質・安全衛生・環境に関する方針」に則って事業を進めています。

建設プロセスとQSE

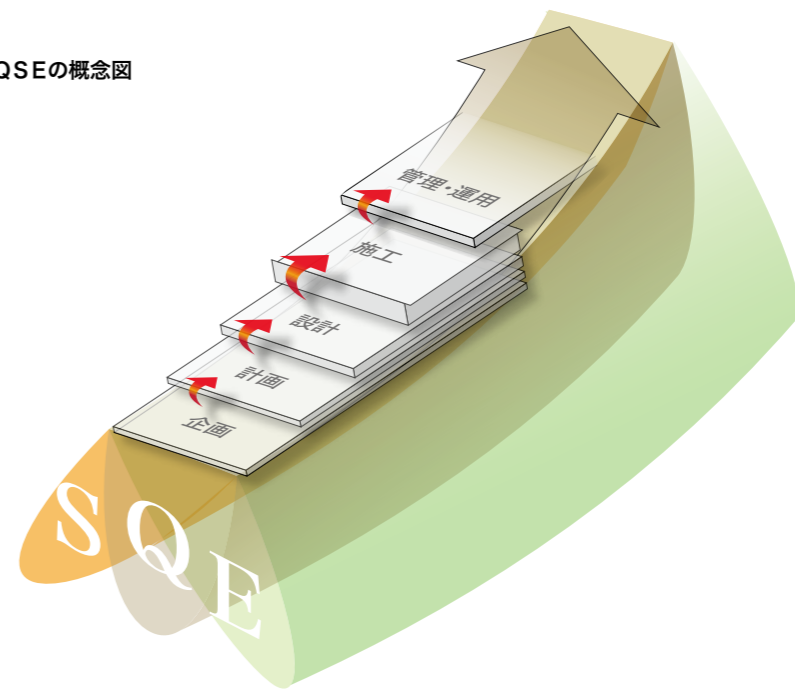
完成した建造物は、世代を超えて人々の生活や活動の場や基盤になります。その役目を終えるまでには長い年月を経るため、完成に至るまでのプロセスにはさまざまな企画や配慮が求められます。

建設のプロセスは、まず事業計画があり、施主・発注者の要望や予算を踏まえて企画が求められ、要件を満たす設計を行った上で施工段階に入ります。決められた規格に沿った資材を調達し、建設業ならではの専門工事を担う協力会社を選定し、施工計画を立てて実際の工事を進めますが、全体工程から期間、1日と時間を徐々に細分化して細かい計画を綿密に行うことが必要です。計画通りに作業が進んで、施主・発注者や設計者の合意した実物が完成して行っているかを確認しながら、施工が進んでいきます。

このようなプロセスにおいて、それぞれ品質・安全衛生・環境の3項目について検討し、さらにコスト(C)と工程(D)を加えた「QCDSE」を鹿島では社員が現場を運営する際に注視すべき5項目としています。それぞれの項目は、一つひとつが独立しているわけではなく、それぞれ相互作用が高く、いずれの観点でよい効果を生むものは相乗効果を生み、逆にどれかが不安定になると他にも影響する項目です。

施工にあたっては、計画段階で現場や本社・支店の関係部署が連携して確認し、QSEの各要素が要件を満たし、より高いレベルになるよう取り組んでいます。このように各プロセスで、次工程以降のQSEを勘案し、プロジェクト全体を通じた付加価値の向上を目指しています。

QSEの概念図



100年をつくる会社の責任

鹿島はコーポレートメッセージとして「100年をつくる会社」を標榜しています。建設に関わる建造物が世代を超えて使い続けられるものであるからこそ、それぞれが完成するまでに十分な配慮と責任を持って、プロセスを進めていくことで良質なインフラや建物・サービスを着実に提供し、社会全体の付加価値向上に寄与することが、「100年をつくる会社」の使命だと考えています。

QSEの統合マネジメントシステム

鹿島は、2003年4月にそれまで品質・安全衛生・環境各分野で運用していた方針を統合し、共通の基本方針のもと、施工部門は、土木・建築それぞれに3つのマネジメントを統合したマネジメントシステムを展開しています。これにより、各現場で総合的な生産効率の改善が総合品質の向上につながり、より高いレベルで社会や顧客のニーズに応えられると考えています。

品質・安全衛生・環境に関する方針

基本方針

品質・安全衛生・環境の確保は生産活動を支える前提条件であり、企業存続の根幹である。関係法令をはじめとする社会的な要求事項に対応できる適正で効果的なマネジメントシステムを確立・改善することにより、生産活動を効率的に推進するとともに、顧客や社会からの信頼に応える。

品質方針

顧客が安心し、信頼して注文できるよう営業活動からアフターサービスまでを含め、顧客が満足感を持てる製品及びサービスを提供する。

- 1.顧客要求事項への適切な対応と重点志向及びPDCAプロセスの徹底により、製品品質を確保する。
- 2.技術開発・改善活動を進め、品質の向上及び業務の効率化を図る。

安全衛生方針

安全は企業の能力と良心を示すバロメーターであるとの理念に基づき、管理能力の高い協力会社と連携して建設工事に伴う災害・事故の撲滅を図り、もって社会基盤整備を担う建設業の信頼確保と会社の永続的な発展を目指す。

- 1.三現主義(現場で・現物を・現実に)と現地における指差喚呼を徹底し、ヒューマンエラーによる災害・事故を防止する。
- 2.当社と協力会社のコミュニケーションを強化し、人間・機械・設備が相互に協調した安全で快適な職場環境を形成する。

環境方針

鹿島は「100年をつくる会社」として、長期的な環境ビジョンを全社で共有し、環境保全と経済活動が両立する持続可能な社会の実現を目指す。

- 1.自らの事業活動における環境負荷の低減はもとより、建造物のライフサイクルを考慮し、低炭素社会、資源循環社会、自然共生社会の実現を目指す。
- 2.上記取組みを支える共通の基盤として
 - ・環境の保全とその持続可能な利用に資する技術開発を推進する。
 - ・事業に関わる有害物質につき自主管理も含め予防的管理を推進する。
 - ・積極的な情報開示を含め、広く社会と連携を図る。

Quality 品質

鹿島は、長い歴史の中で、確かな品質の提供を積み重ね、施主・発注者から信頼と評価をいただくことで、次のプロジェクトに携わる機会を得てきました。しかしながら、2013年度は施工中のマンションプロジェクトにおいて、品質不具合が発覚し、施主やマンション契約者の皆さまに多大なるご迷惑をおかけいたしました。品質確保こそが信頼の基礎であり、自らの事業の根幹であることを再認識して全社で取組みを強化してまいります。

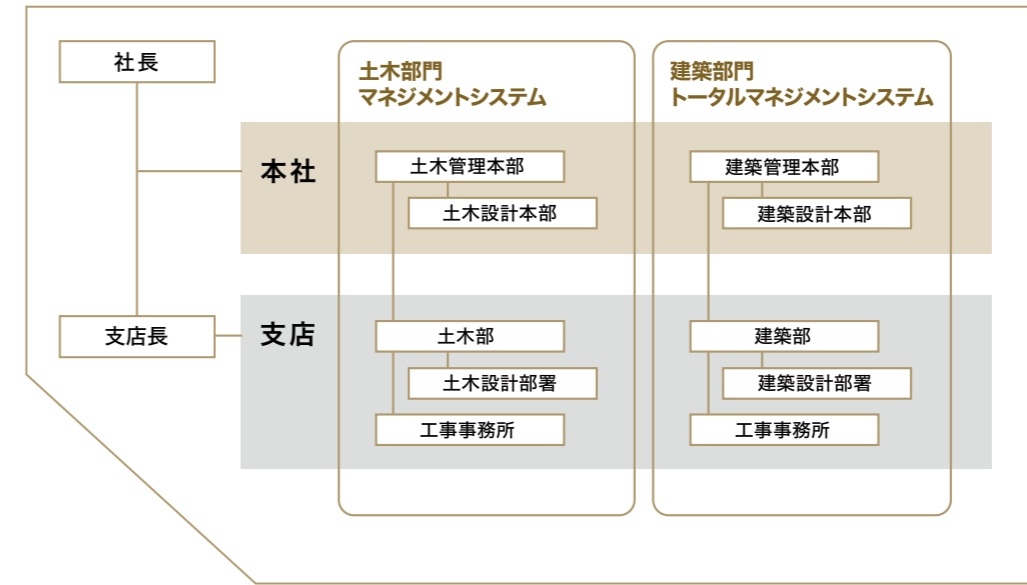
マネジメントシステム

鹿島は土木部門・建築部門それぞれで、ISO9001の認証を受け、品質マネジメントを行っています。本社関連部署・技術研究所・建築設計本部・支店におけるISO9001は両部門に含まれ、海外グループ会社は個々に必要な認証を受けています。土木・建築それぞれでマニュアルや実施要領を整え、マネジメントシステムを運用しています。

土木部門では、コンクリートの品質確保と「杭」の品質トラブル回避を全社重点管理項目として、全社的に取組みの強化を図っています。それぞれ重点的に管理するためのマニュアルを整備し、技術力向上のための教育プログラムを展開する一方で、品質確保に繋がる研究技術開発にも注力しています。

建築部門では、「鹿島施工管理・工事監理ガイドライン」に則って施工を進めています。施工者として現場で行うべき品質管理記録の項目や確認方法の区分などを重点志向とし、めりはりのある品質管理活動の展開と実効性の向上を目指します。建築工事は、専門工種が非常に多岐にわたり、複数の工種が同時期に並行して進んでいくため、鉄筋、杭、コンクリート、防水など、それぞれの工種でプロセス管理の着実な積み重ねを徹底しています。

品質・安全衛生・環境の統合マネジメントシステム



改めて品質確保に取り組む

鹿島は、品質について、施工時はもとより、企画・設計など事業の上流から、完成後のアフターケアや設備更新・用途変更などの改修工事そして解体に至るまで、建造物のライフサイクルのあらゆるフェーズを含めて総合品質と捉えています。

品質不具合を経てこれから

2013年度末に竣工を予定していた東京都内で建設中のマンション工事において、施工による重大な品質不具合を発生させてしまいました。契約者そして発注者並びに関係者の皆様に多大なるご迷惑をおかけしたことを改めてお詫び申し上げます。今回の不具合は設備配管用の穴(スリーブ)の設置・施工において、施工前に実施する図面上での各種調整不足、さらに施工時に不具合を発見する管理体制の不備が主な原因と捉えています。

鹿島は、品質確保に向けて3つのポイントを掲げ、各現場における取組みを進めてまいります。まず1つ目のポイントが早期の計画です。多様な専門工事が連動して進む建設工事において、施工図(設計図書をもとに実際に施工をするための詳細図面)の整合性を検討した上で、実際の施工方法や手順を決めていく必要があります。よって、計画期間が確保されることで、図面の調整不足が回避され、手順の確認を行う中で協働

社との連携が深まり、不具合リスクの低減につながります。

2つ目に、施工における品質チェック体制の強化を図ります。今回の不具合は施工管理が十分でなかったことにも起因しています。施工計画に沿って施工が進んでいるのか、本支店の管理部門による現場パトロールや検査を行い、リスク回避と品質の確保を図っていきます。またこれまではプロセス管理を適切に行うことで最終的な品質確保につながると考えてきましたが、各プロセスに対する結果管理も重点項目としていきます。

これら2点の基盤ともなる活発なコミュニケーションが3つ目のポイントです。今回は鹿島と、スリーブ周りの施工で躯体に関わる協力会社と設備協力会社など、関係者によるやり取りが不足していたこと、そして鹿島社内での報告・連絡・相談という基本になる部分がスムーズに行われなかったことにも大きな要因があると考えています。建設現場には多くの人が関わっているため、鹿島社員同士のみならず、鹿島と協力会社のコミュニケーションや、各協力会社の作業員同士、連携して仕事をする専門工事間のつながりも大切です。そして、鹿島の社内でも、工事事務所内だけではなく、本社・支店等関係する部署間で、情報共有と対応が活発に行われる体制と環境づくりに、改めて取り組んでいきます。

実効性ある体制へ

品質確保のための3つのポイントを踏まえて、本社・支店・現場という組織と、各会議体、そして社員一人ひとりの意識が連動していくことが肝要です。

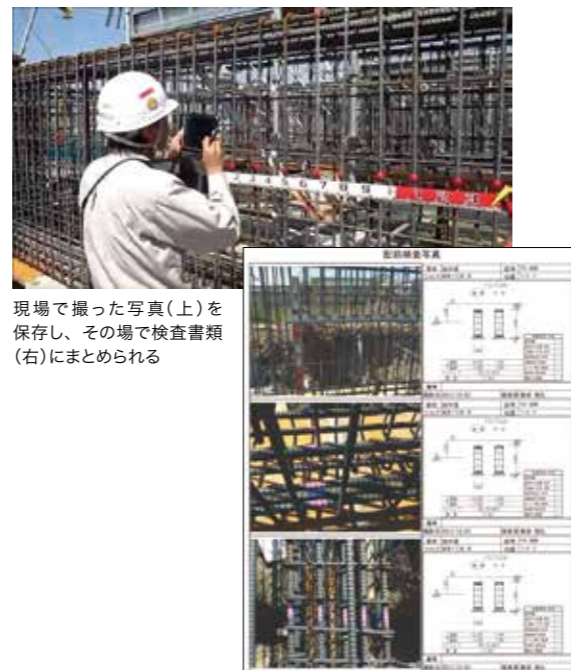
社会の動きや変化のスピードが日々速まっている中で、建設プロジェクトも短期化する傾向にあります。施主・発注者の意思決定から着工に至り、建設が進む中で、マクロからミクロに至る施工計画をより前倒していくことが、QCDSEすべての向上につながります。この施工計画時には、施工準備委員会などの会議体で、見落とししているリスクがないか、より良い施工方法がないかという観点で、調達や機械・電気などのスペシャリストの意見等も加え、鹿島がこれまで多くのプロジェクトを通じて蓄積してきた経験を還元する仕組みになっています。その結果、品質(Q)のみならず、安全衛生(S)や環境(E)などにも効果を上げることを目的としています。

また、現場の特殊条件などを踏まえたシミュレーションや技術的支援を必要に応じて技術研究所などで行っています。構造や材料、地盤の特殊状況などを大型実験場や風洞実験などで再現して検証を行い、新たな工法を用いる前提となる実験を行うなど、現場のバックアップを行い鹿島の総合力を発揮しています。

さらに、必要に応じてITを用い、より実効性のある品質確保の体制・環境づくりに改めて取り組んでいきます。

■PitPat ~ITを用いて、いつでも各現場状況を確認

鹿島は、総合品質管理の原点に「現場で・現物を・現実に」という三現主義を掲げています。各工程において、鹿島社員が確認すべき項目と協力会社が実施すべき内容を区分したうえで、関係法令を上回る鹿島基準で測定等の検査・確認を行い、必要に応じて記録を残しています。現場では最近のIT技術の進化により、タブレット端末を用いて、最新の図面を閲覧しながら現物確認をし、検査しているその場で検査記録の作成と写真等の記録を保管できるようになっています。以前は現場作業終了後に事務所で検査書類などを作成していましたが、大幅に簡素化されています。



現場で撮った写真(上)を保存し、その場で検査書類(右)にまとめられる

さらに、鹿島では全国に1,500を上回る現場を抱えています。そのすべてに対して、図面や写真、検査書類などの情報を整理しながら保管する統一手法として「KSS(Kajima Smart Shelfの略)」を構築し、現場で日々作成される管理資料、技術情報、コスト情報などがリアルタイムに蓄積されます。これにより、いつでもどこでも現場で起きている現実を関係者が確認できる環境となり、現場で起きた問題へ即時に全社で対

応できる体制となっています。また、鹿島ではKSS以外にも各種の現場管理用のシステムを複数運用していましたが、そのすべてを包括する情報管理ツールとして「PitPat(ピットパット)」の運用を始めています。このPitPatは、現場ごとに、現況写真や工程、安全に関する管理数値や各種パトロールの情報などを一括して見ることができるため、本社・支店等で関係者が会して状況を確認する際にも、QCDSEすべてについて写真、動



PitPatを活用した施工方針会議の様相

VOICE

現場の声

九州支店 大分県立美術館新築JV工事事務所
副所長 柴田 誠

現在、2015年春にオープン予定の大分県立美術館-OPAM-を建設中です。これまで現場ごとに行ってきた品質管理の記録について、PitPat内のKSSにより、全現場同じルールで情報を整理できシンプルになったと感じています。

特にこの現場では、KSSのセキュリティを担保したうえで、設計者や協力会社など社外の関係者と一部図面の情報共有などができるように設定し、地理的な距離に関わらず時間的なロスを最小限にして効率的なやりとりが可能になりました。これからも、必要に応じたIT技術やネットワークの活用を促進し、最終的に皆さんに喜ばれるような品質の建物をお届けしたいと思っています。



管理部門の声

九州支店 建築部
建築工事管理部長 田川 勝明

九州支店管下の現場は、支店のある博多からそれぞれ物理的・地理的に距離があり、点在しています。それぞれの現場状況をPitPatで確認し、情報共有ができるため、移動に伴う時間やコストを大幅に削減することができます。支店側から現場状況を一元管理できることによって、全体最適を考えた人員の配置や判断に活かしていこうと考えています。また、支店に席を置く私たちも、マイルストーンとなる工程のタイミングで、ポイントを絞った確認を行うことで、品質確保に向けて、組織が一体となって取組みを強化しています。

今後は、現場でトラブルが起きそうな芽を摘み、より優良な取組み事例を他現場に展開して、支店全体の現場レベル向上に役立てていく所存です。



長周期地震動を抑える制震技術「D³SKY[®]」モックアップ実大試験体。事前の施工方法検証や性能確認のため、鹿島の機械技術センターで実施された

品質確保に向けた社員教育

鹿島は、技術系社員に対して種別に必要な項目を盛り込んだ研修プログラムを展開しています。特に土木と建築施工は、入社から5年を重点育成期間とし、配属された現場でのOJTと、先輩社員による講義やケーススタディを盛り込んだ座学を組み合わせ、鹿島の技術者として必要なことを修得できるようになっています。また、コンプライアンスや知的財産など種別に関係なく必要な項目についても、実際に起きた事例を含めて、現場でトラブルが起きた際にどうしなければいけないのかという観点で、社員それぞれの当事者意識を喚起するようなプログラムを組み入れています。

さらに、土木・建築共に若手の現場所長や所長候補者を対象に、先輩社員の体験談を踏まえた講話や現場所長としての心得を伝え、鹿島の現場の責任者である使命感を持って職務を全うできるようにするためのプログラムも設けています。

研修後のアンケートより抜粋

・品質不具合事例のほとんどがチェック漏れやチェックシステムの不備によるものであったので、検査の重要性や在り方を改めて考えさせられた。

・品質事故の講義は研修ごとに事例を見てみると、それだけ事故が無くなっていないということなので、自分が担当する工事では発生させないように努力したい。

・鉄筋工事の品質事故の多くは差筋忘れ、コンクリート工事の多くは強度間違いのように、見るべきポイントに学びがあるので、今後現場においてこれらを教訓に品質事故防止に努めたい。



美しいコンクリートを目指して

鹿島は、「美しいコンクリートは品質と耐久性の高いコンクリートである」という考え方のもと、コンクリート構造物の表層品質評価手法を開発し、その評価結果に基づく品質向上に向けた取組みを全国の土木現場で推進しています。

コンクリート構造物の品質は、使用する材料や配合など、コンクリート自体の品質に加えて、製造、運搬、型枠、打込み、締固めそして養生などの施工要因の影響を大きく受けます。これまでは現場技術者の経験に基づく判断で品質確認がなされてきましたが、コンクリートを施工するたびに品質改善を図るPDCAサイクルを回していくために、目視調査に基づき構造物全体、あるいは部材のコンクリート表層品質を、簡単かつ定量的に評価する手法を開発しました。なおこの技術は横浜国立大学の細田 曉准教授と共同で開発し、日本コンクリート工学会賞の奨励賞を受賞しています。

また、コンクリート構造物の耐久性向上には、構造物の表層部の品質が重要です。表層部の密実性が構造物の劣化防止につながり、「養生」が重要な施工プロセスです。鹿島は、積水成型工業、東京大学石田哲也教授と共同で、型枠に高撥水性特殊シートを貼るだけという極

めて合理的、かつ低コストで、コンクリート表層品質の改善を可能にする、全く新しい発想による養生方法「美シール工法®」を開発しました。シートを貼ることでコンクリート表面からの水分蒸散が抑制され、水分がコンクリート内部にとどまり、その結果表面が緻密になります。

今後さらにノウハウを蓄積し、コンクリート構造物全般へと水平展開して、更なる表層品質の向上により、高品質で100年をつくる構造物の建設を目指します。



目視調査状況



通常の型枠で作製したコンクリート



美シール工法で作製したコンクリート

社外からの評価

BCS賞

BCS賞は「優秀な建築物をつくり出すためには、デザインだけでなく施工技術も重要であり、建築主、設計者、施工者の三者による理解と協力が必要である」という考えから、1960年の創設以来毎年、国内の優秀な建築作品に贈られるものです。鹿島は2013年度は4件が受賞し、これまでに190件受賞しています。



オムロンヘルスケア研究開発及び本社新拠点



東京大学伊藤国際学術研究センター



東京電機大学 東京千住キャンパス(100周年記念キャンパス)



豊島美術館

土木学会賞

学会創立後6年目の1920年に「土木賞」として創設されて以来、90余年の伝統に基づく権威ある表彰制度です。2013年度は、Iグループ「具体的なプロジェクトに関連して、土木技術の発展に顕著な貢献をなし、社会の発展に寄与したと認められる計画、設計、施工または維持管理等の画期的な



Iグループ:東北縦貫線建設工事-新幹線直上での鉄骨・PC桁・鋼桁架設、既設新幹線構造物の補強



IIグループ:倉敷・波方国家石油ガス備蓄基地の建設-地下150mに我が国初の水封式LPG岩盤貯槽を建設

携わってきた辻井孝が技術功労賞さらに国際活動奨励賞を1名が受賞しました。

グッドデザイン賞

日本デザイン振興会が主催する2013年度グッドデザイン賞は、1957年創設の通商産業省グッドデザイン商品選定制度を継承する、国内唯一の総合的デザイン評価・推奨システムで、鹿島が携わった芝浦工大国際学生寮と、粗放型屋上緑化「屋上はらっぱ®」が受賞しました。

屋上はらっぱ® 39ページ



芝浦工大 国際学生寮

Safety 安全衛生

鹿島の現場における安全衛生管理は、現場に関わるすべての従事者に対して行っています。専門工事に従事する協力会社の社員・作業員が、安全な設備と環境の中で無理のない行動で作業し、施工を進められるように、計画とリスク管理を行うのが元請である鹿島の責務です。

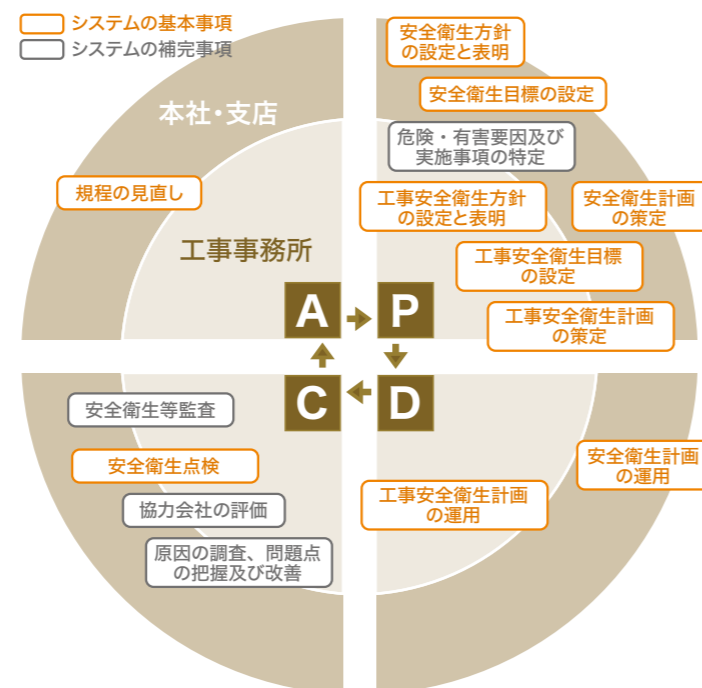
2013年度は、国内工事において死亡災害1件を含む80件(休業4日以上)の災害が発生し、度数率が休業4日以上の災害について0.77、休業1日以上について1.67となり、強度率は0.10という結果になりました。残念ながら死亡・重篤災害ゼロを達成することができず、さらに安全第一の姿勢を徹底していきます。

マネジメントシステム

鹿島は、「建設業労働安全衛生マネジメントシステム(COHSMS)」に準拠して安全衛生管理を行っています。

前年度の実績や状況をもとに必要なに応じて安全衛生方針の見直しを行い、当年度の全社的な安全衛生目標と計画を策定するというサイクルを取っています。この「計画(Plan)－実施(Do)－評価(Check)－改善

PDCAサイクル図



(Action)」というサイクルで策定された全社方針から、各工事事務所とそれを支援する本社・支店、そして協力会社のそれぞれ重点実施事項を絞り込みます。それらを基盤として、各現場では工事安全衛生方針・目標・

2013年度の取組み

2013年度は、安全衛生に関する管理体制に基づいた実効性のある仕組みの運用を目指し、パトロールや監査を行いました。特に前年度から開始した安全衛生等定期監査については、国内4支店と本社3部署に対して実施しました。支店と管下現場に対しては、本社・支店からの指示・通知事項や現場所長方針の浸透状況や、安全パトロールを含めた安全管理体制、労働安全衛生法・建設業法・労働者派遣法など関係法令の遵守、工種毎の事前検討会やリスクアセスメントなど災害防止活動や安全衛生教育、労働時間管理の実施状況について確認しました。また本社関連部署を対象とする監査では、各支店での監査結果を踏まえて、全社的に改善すべき事項や継続的に取り組むべき施策について評価・指導し、現場支援のあり方を直接見直す機会としています。今後も、全社における安全衛生管理の水準を向上させるべく、確実なPDCAサイクルによるスパイラルアップを図っていきます。

計画を立て、鹿島と協力会社がそれらを共有して施工を進めています。さらに現場では三現主義に基づいて、パトロールを繰り返し、安全衛生水準の継続的な向上を目指しています。

それぞれの指摘事項を共有した上で継続的なチェックがスムーズに行われ、現場で見つかった不安全な状況や管理については、是正写真とコメントを書き入れて、適切なPDCAが行われ実効性を担保しています。2013年度は土木工事338現場、建築工事635現場で延べ5,673回のパトロールを行い、是正を必要とする指摘4,499件、優良事例1,892件が記録されています。本システムは、品質確保と管理のシステムとして紹介したPitPatともリンクしています。



安全環境読本を毎年発行
読本には優良事例を掲載。写真は使用時の注意事項を貼った実物を現場に展示した事例

安全成績の推移

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------|--------|--------|--------|
| 度数率 (休業4日以上) | 0.66 | 0.82 | 0.76 | 0.77 |
| 度数率 (休業1日以上) | — | — | 1.73 | 1.67※ |
| 強度率 | 0.02 | 0.58 | 0.40 | 0.10 |
| 災害件数 | 64 | 89 | 85 | 80 |
| 死亡者数 | 0 | 8 | 5 | 1 |
| 延労働時間(百万時間) | 97.07 | 108.19 | 112.16 | 104.51 |

度数率：100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生頻度を表したもの

強度率：1,000延実労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の重篤度を表したもの

※2013年度から統計化

パトロールの実効性向上

従来から三現主義を念頭に、多様な目で見ることが安全の追求に繋がるとして現場パトロールを実施しています。さらに本社や支店等で品質や機械電気といった各観点でも実際に現場で確認し、その実績を一元管理する「パトロールリレーシステム」を2012年度から導入し

綿密な計画と迅速な情報展開

施工計画を綿密に行うことは品質確保のステップとしましたが、これは同時に安全確保にもつながります。着工前に、現場の状況を踏まえて、施工方法や施工上のリスクを検討する事前検討会を行っています。この際に現場経験の豊富な管理職が本社・支店の立場から、それぞれの作業に潜む危険な要因や危険な環境、無理な状況などがないかを確認し、施工準備を行います。

また翌日の作業内容や動線の確認を行う作業間連絡調整会議では、リスクアセスメントの観点から専門職種間での作業がスムーズに行われるよう、確認作業を徹底しています。その結果をより迅速に現場内で共有するシステムを導入し始めており、今後、全現場に展開していきます。

無事故無災害を目指して

2013年度は1件の死亡災害を含む80件の災害が発生しましたが、それぞれの原因分析を今後の施工計画や現場管理に活かして、無事故無災害の達成を目指していきます。現場で働く一人ひとりが安全に対する意識を高く持ち、危険予知を行って、現場で働く全員が無事に日々の作業を終えるよう、現場運営を行っています。そのために必要な、安全衛生教育や、協力会社と一体となった取組みを継続して展開しています。

幅広い安全衛生教育

鹿島は、自社の社員に加えて現場で働く社外人材や専門工事にあたる協力会社に対しても現場における安全衛生教育を行っています。まず鹿島社員に対しては、現場経験に応じて3段階の安全衛生教育プログラムを組んでいます。2013年度は延べ14回、437名が受講しました。その際には、具体的な事例研究を通じて危険予知の意識を高めたり、災害や事故の原因を考えることで、施工計画等で盛り込むべき安全項目について確認したりしています。また、社外人材に対しては安全の基礎知識を確認するe-ラーニング受講後、より理解を深めるこ



協力会社に新CFT講座*の受講を推奨し、実際に鹿島のプログラム内で講師を務める(横浜支店)
*：新CFT講座：職長・安全衛生責任者教育講師養成講座



鹿島の現場に従事することが多い職長を対象とした職長能力向上教育(四国支店)

とができるように、各支店で集合教育を実施しており、2013年度は延べ17回、329名が受講しました。さらに、協力会社向けの教育としては、鹿島独自プログラムである職長能力向上教育を23回・計589名が受講、さらに職長・安全責任者教育に関しては、27回・計490名が受講しました。鹿島の現場に関わる人々が、無事故・無災害に向けて一体となって進めるように努めています。

鹿栄会とともに

鹿島は、協力会社約4,500社が加入する鹿栄会と共に、工事の円滑な遂行に努めています。鹿栄会とは、安全パトロールの実施や災害事例の共有、鹿島が発行する安全に関する資料の配布など災害防止活動を主な事業内容とする団体です。それ以外にも会報

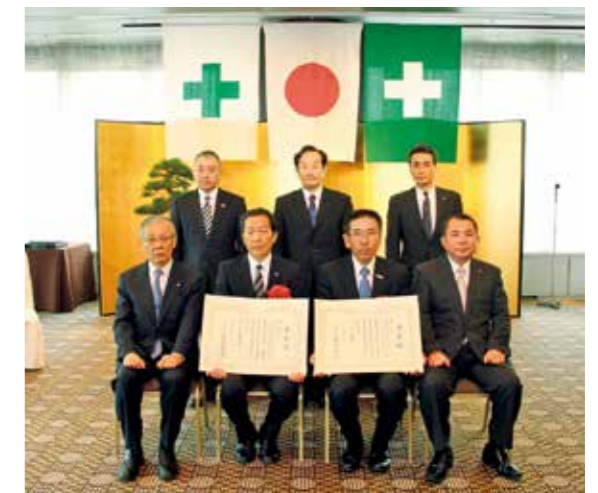
の発行や優良現場の見学、さらには各種研修会を通じて、会員企業同士の連携を図ると共に、鹿島と各社のコミュニケーション形成に努めています。また地域に密着して、地区ごとのニーズに合った活動を進めており、これからも鹿島と鹿栄会がベクトルを揃え活動を展開します。



社外からの評価

安全衛生・厚生労働大臣表彰優良賞を受賞

安全衛生成績が極めて高く他の模範となる優良事業場や、安全衛生水準の向上に貢献した功労者などに贈られる、2013年度「安全衛生・厚生労働大臣表彰優良賞」で、鹿島は「金町浄水場高度浄水施設(三期)築造及び送水管(2000mm)新設工事」と「(仮称)元赤坂Kプロジェクト」、「日立製作所 情報・通信システム社ソフトウェア事業部 事務所棟・共用棟・車庫新築工事」の3件が受賞しました。



優良賞を受賞した3現場はいずれも徹底した安全管理で全工期無事故無災害を達成

建設現場周辺における安全確保

建設現場には重機やトラックなど大型車両が出入りしています。朝の作業開始時間帯前後には特に集中し、近隣住民の方々の通勤・通学時間に重なることもあります。



地元小学生の通学路で交通誘導を実施している(三田坂トンネル工事・三重県)

現場に出入りするルートや時間帯を調整したり、現場周辺で警備員を配置して周辺の誘導を行ったりして、現場周辺を通行する人々の安全にも配慮しています。また、現場の仮囲いを工夫したり、清掃活動を行うことで環境整備にも努めています。



近隣の民家で雪下ろしに協力(神岡トンネル工事・岐阜県)

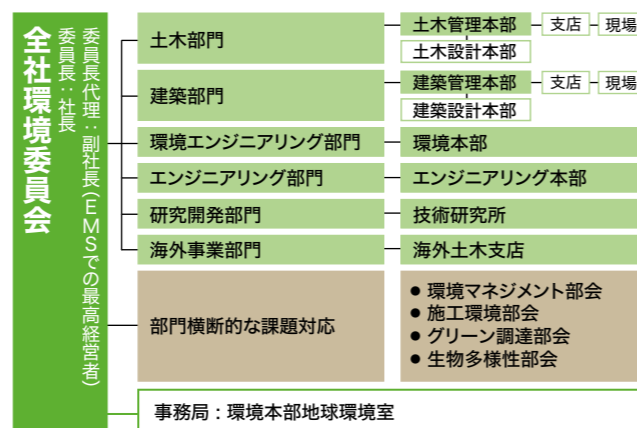
Environment 環境

建設業は社会基盤の提供を通じて将来にわたる社会の姿に大きな影響を持つ産業です。鹿島は、「100年をつくる会社」として、自らの事業活動における環境負荷軽減と共に、提供する社会基盤の環境共生化を図りつつ、持続可能な社会の実現に向け先導的な役割を果たそうと考えています。そのために、2050年を目途に持続可能な社会の実現に貢献していく自らの姿として「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を掲げています。これはグループ全体のビジョンと位置づけており、グループ各社と共に歩調を合わせて活動を継続していきます。

マネジメントシステム

鹿島は、ISO14001に準拠して環境マネジメントシステムを運用しています。社長を委員長とする全社環境委員会のもと、土木、建築、環境エンジニアリング、エンジニアリング、研究開発、海外事業の6つの部門で推進し、部門横断的な課題については、環境マネジメント、施工環境、グリーン調達、生物多様性の4つの部会を設けて活動しています。国内グループ会社に関しては、比較的環境負荷の大きい施工関連会社を中心に15社と連携して取り組んでおり、2013年度からは環境ビジョンの推進に向けた勉強会を定期的で開催しています。

全社環境委員会組織図



環境と経済が両立する 持続可能な社会の実現に向けて

鹿島は、2012年度末に「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を策定し、環境と経済が両立する持続可能な社会の実現、またその構成要素である低炭素社会・資源循環社会・自然共生社会に関する中間的な各到達点を「ターゲット2030」として設定しました。

3つの社会の実現とともに、その取り組みの共通の基盤として、有害物管理、そして研究技術開発、さらに

社内外への積極的な情報提供による社会との連携を推進していくこととしています。

鹿島は、これからもZEB(ゼロ・エネルギービルディング)の実現や生物多様性の活用、さらには現場における地道な活動を積み重ねつつ建設業としての社会的使命を果たしていきます。



| 目指す社会 | トリプルZero2050 | ターゲット2030 |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 低炭素社会 温室効果ガスの人為的排出量と地球の吸収量がバランスする社会 | ZERO CARBON 自社の事業活動に起因するものだけでなく、提供する建造物から排出される温室効果ガスも含めた“ZERO CARBON”を目指す。 | (設計) ZEB(ゼロ・エネルギービルディング)2020年実現、2025年技術汎用化、2030年広範に普及 (施工) 排出原単位1990年度比35%削減 ※総量では65%削減に相当 |
| 資源循環社会 良質なインフラ資産を基盤にサステイナブルな資源で更新されゼロエミッションが進化した社会 | ZERO WASTE 建設廃棄物のゼロエミッション化とともに、サステイナブル資材の活用、建造物の長寿命化により建設事業での“ZERO WASTE”を目指す。 | 建設廃棄物最終処分率 0% 主要資材での再生材利用率60%以上 主要資材(鋼材、セメント、生コンクリート、砕石、アスファルト) |
| 自然共生社会 自然・生物に対する負荷が少なく、そこからの生態系サービスを持続的に享受できる社会 | ZERO IMPACT 建設事業における自然・生物への影響を抑制し、新たな生物多様性の創出・利用を促進することで、建設事業全体で“ZERO IMPACT”を目指す。 | 生物多様性創出プロジェクトの推進 生物多様性ネットワークの拠点(コア)となる良質プロジェクトを社会に蓄積 |

2013年度の取組み

2013年度は中期目標(2012～2014年度)の中間年に当たります。2012年度末の環境ビジョン:トリプルZero2050策定を受け、従来の「4つの重点課題」の枠組みから発展的に移行し活動を展開しました。

各課題とも概ね順調に推移しましたが、施工におけるCO₂については、17%削減の目標に対して13.7%削減と未達でした。これは、震災後の電力のCO₂原単位の上昇によるもので、震災前原単位で評価すると19.2%削減となります。有害物質の管理については、石綿漏えい事案の発生ゼロを目指していましたが、リニューアル工事において、石綿粉じんの漏えいは確認されなかったものの、事前調査不足により石綿を含む建材を不適切に取り扱う事案が発生しました。社内で作成した解体工事前調査マニュアルをさらに改訂し、これに基づいた事前調査を徹底するなど、解体工事のみならず、改修工事においても予防を主眼に置いた環境リスク回避を再指導していきます。

環境ビジョンの推進に関しては、活動基盤の整備として、環境技術戦略策定ワーキングを設置しました。低炭素、資源循環、自然共生の各分野の検討成果を今後の研究活動に反映させるべく、2014年1月に行われた技術研究所フォーラムで報告しました。また、この環境ビジョンはグループ会社を含めて推進すべきものとし、2013年度末の全社環境委員会で、グループ環境ビジョンとしての位置づけを明確にしました。



全社環境委員会主催の環境講演会

2013年度の目標と実績・評価と2014年度目標

| | 2013年度目標 | 実績 | 評価 | 2014年度目標(中期目標最終年) |
|------|------------------------------------|------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------|
| 低炭素 | 建物運用時CO ₂ 省エネ法基準値比35%削減 | 40%削減 | ○ | 建物運用時CO ₂ 省エネ法基準値比35%削減 |
| | 施工時CO ₂ 原単位1990年度比17%削減 | 削減率13.7% (中期目標制定時の原単位に換算すると19.2%削減) | ○ | 施工時CO ₂ 原単位1990年度比18%削減 |
| 資源循環 | ゼロエミッション最終処分率3%未満 | 最終処分率3.1% | △ | 最終処分率:3%未満 |
| | 設計でのグリーン調達17品目から4品目以上を提案 | 達成率85%(平均5.2品目) | ○ | グリーン調達目標:4品目以上を提案 |
| 自然共生 | 生物多様性優良プロジェクトの推進 | ・土木・建築別に「優良プロジェクト」の評価基準を策定 ・5件を選定し実施 | ○ | 優良プロジェクト推進:実施5件以上 |
| | 広報・教育・普及啓発を推進 | ・八重洲ブックセンターでのB-Beeプロジェクトなど啓発プロジェクトの展開と成果の広報 ・社外表彰:43件受賞 | ○ | 広報・教育・普及啓発を推進 |
| 共通基盤 | 有害物質の管理 予防的対応の促進(特に汚染土壌・石綿) | 有害物質に係る軽微なトラブル3件(建築)が発生 | × | 【土木】有害物トラブル0 【建築】石綿漏えい0、石綿取扱い工事における全社標準の遵守徹底 |
| | 化学物質等についての管理促進 | 環境チェックリスト(設計、施工)の改訂 | ○ | 各種化学物質取扱いに関するリスクチェック実施 |

国内外の大学と新手法で屋上緑化

鹿島のグループ会社である八重洲ブックセンターは、東京駅八重洲口からすぐに位置しています。この建物の屋上で2013年度からミツバチを飼育するB-Beeプロジェクトをスタートし、ミツバチを用いた環境コミュニケーションや、生物多様性に配慮した都市づくりに向けたデータ収集を行っています。

2014年2月には、新たな屋上緑化技術である「屋上はらっぱ®」を国立大学法人千葉大学とシンガポール国立大学の学生と共にワークショップ形式で施工しました。この「屋上はらっぱ®」はリサイクル資材を用いて地域独自の草地を再生するもので、鹿島が千葉大学と共同で開発。今回は、埼玉県放置竹林から伐採した竹材と東日本大震災で被害を受けた宮城県のカキ養殖地から提供されたカキ殻などを用いました。この緑化手法は日用の廃材を

材料として用いることから資源循環にも寄与し、低コストで屋上緑化を手軽に実現できます。また、都市部で著しく減少している草地を再生することで生物多様性保全の一助となります。シンガポールは、東京と同じく限られた土地に人口が集中しており、良好な生活を維持するために環境への関心が高まっています。今後も国内外の産学連携の取組みを通して良質な都市環境の実現に取り組んでいきます。



学生たちが苗を植える様子

トリプルZeroを実現するための研究技術開発

ビジョンに掲げるトリプルZeroを実現するために、共通基盤として研究技術開発を挙げています。鹿島は2020年にZEB(ゼロ・エネルギービルディング)の実現を目標としており、自社ビルでの収集データをもとに次の技術開発への展開を図っています。また、東北での震災復興においても、コンクリートがれきを有効に活用するCSG工法を実現することも環境負荷低減につながると考えています。

鹿島独自の環境配慮型コンクリートを開発

鹿島は、製造時のCO₂排出量を40%削減できる「鹿島(K)環境配慮型(K)CFT充填(C)コンクリート:KKC

コンクリート」を開発し、これまでに4案件で活用しています。このKKCコンクリートは、高炉での鉄製錬の際に副産される高炉スラグを活用した鹿島独自のセメントにより流動性を改善し、強度向上を実現しました。また、都内の生コン工場と共同で大臣認定を取得し、品質を確保したうえで、都心部への供給が可能な体制を整備しています。今後、新築時に広く活用されるよう普及を図り、低炭素・資源循環社会の実現に寄与していきます。

KKCコンクリートを使用した池袋グローブ(東京都)



社外からの評価

台湾で環境配慮に対する表彰

台湾新竹シールド工事が、「優良環境工程」に選定されました。この「優良環境工程」は、新竹市で施工においてさまざまな環境配慮を行っていることを評価するものです。当該工事では2010年以来3年ぶりの受賞となりました。日本ではすっかり当たり前となった工事の周辺環境に対する配慮が評価されました。具体的には、仮設道路をコンクリートスラブで覆い、周辺道路

には散水車を用いてきれいに保持し、低騒音機械の使用、騒音や振動に関する定期的な観測など継続的に取り組んできたことが受賞理由です。



マテリアルフロー

設計での採用向上を図るグリーン調達重点品目

- 1 高炉セメント/フライアッシュセメント及び左記セメント使用コンクリート
- 2 保水性舗装
- 3 電炉鋼材
- 4 製材・合板・フローリング(国産材、認証材等の持続可能な木材利用)
- 5 透水性舗装用ブロック・透水性コンクリート2次製品・透水性舗装
- 6 ノンフロン断熱材
- 7 再生タイル・レンガ・舗装用ブロック
- 8 再生材利用カーペット
- 9 再生材利用OAフロア
- 10 高日射反射率塗料・防水
- 11 屋上緑化、壁面緑化
- 12 LED照明器具
- 13 洋風節水便器
- 14 高効率空調用送風機
- 15 高効率空調用ポンプ
- 16 再生可能エネルギー利用システム
- 17 蓄熱、蓄電システム

主要5品目の再生材使用実績

| 主要資材 | 総使用量 | 再生材使用量 | 再生材使用率 |
|----------|----------------------|----------------------|--------|
| 鋼材 | 42.5万t | 32.2万t | 76% |
| セメント | 22.3万t | 10.1万t | 45% |
| 生コンクリート* | 80.1万t (526.4万t) | 11.6万t (76.1万t) | 15% |
| 砕石 | 153.6万t | 99.9万t | 65% |
| アスファルト | 4.5万t | 4.3万t | 97% |
| 合計 | 302.9万t (749.3万t) | 158.2万t (222.6万t) | 52% |

*生コンクリートのうちセメント分のみを集計。()内は生コンクリート総重量

再生材使用率(重量ベース)

| 2011年 | 2012年 | 2013年 |
|-------|-------|-------|
| 51% | 50% | 52% |

調達における取組み

グリーン調達は設計・施工の各段階でその特性に応じた取組みを進めています。設計段階では建造物のライフサイクルを視野に入れた環境負荷の少ない資材・設備の選定、施工段階ではリサイクルを考慮した仮設資材や燃費に優れた重機の採用といった活動に取り組んでいます。

グリーン調達の推進

中期目標(2012～2014年度)において、設計段階でのグリーン調達提案の促進を掲げています。95品目のグリーン調達品目リストから選定した17品目を重点的な提案資材とし、2013年度は設計案件ごとに平均5.2品目の提案となりました。2014年度も提案を継続し、採用率の向上を目指していきます。主要5品目(鋼材、セメント、生コンクリート、砕石、アスファルト)の再生材使用率(重量比)は52%と、2012年度から微増となりました。

バイオディーゼル燃料の活用

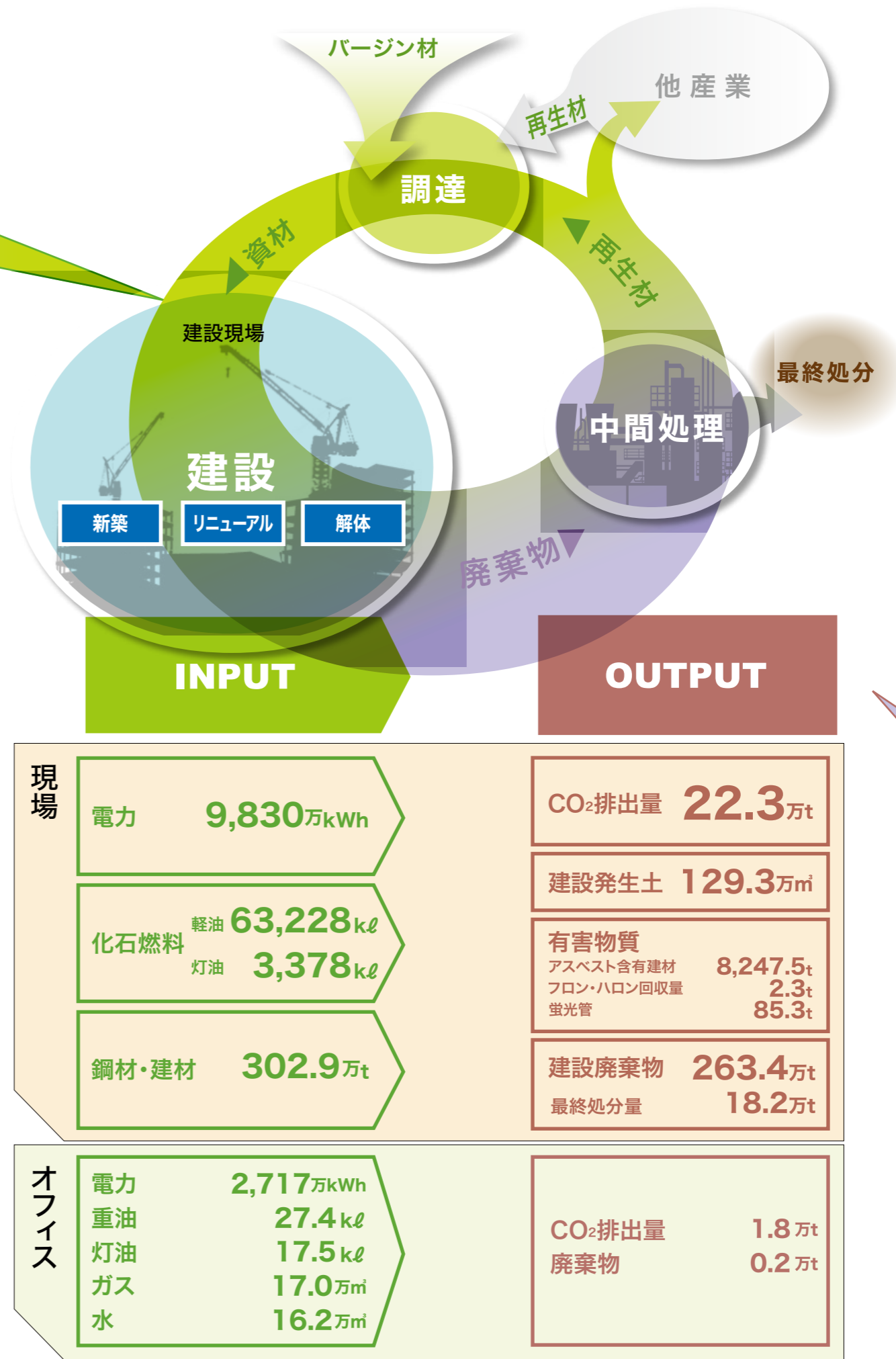
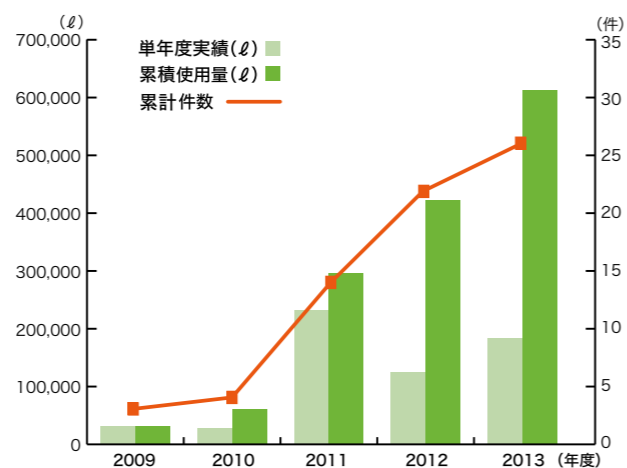
建設現場では多くの重機の燃料に軽油を用いており、そこから排出されるCO₂は現場全体の約7割を占めるため、省燃費運転講習を行って無駄のない運転を指導するほか、ハイブリッドの建設重機やバイオディーゼル燃料(BDF)の活用によって低炭素化を図っています。鹿島グループの都市環境エンジニアリングでは、都内の大型オフィス・テナントビルを中心に収集した廃食用油を原料に東京都の厳しい基準に見合った高品質なBDFを製

造・供給しています。鹿島の現場では使用を進めており、2013年度は新たに4現場で採用しました。



箕面トンネル西工事(大阪府)で3台の重ダンプにBDFを利用

バイオディーゼル燃料の活用実績



現場における資源循環・有効利用

建設工事で発生する廃棄物の発生量を抑制し、分別・リサイクルを推進することで埋め立てられる最終処分量を極力削減していくことが、現場におけるゼロエミッション活動の基本です。現場では、梱包材を用いない資材搬入や、仮設廃材等の発生を極力抑える工法の採用などさまざまなフェーズでの取組みを進めています。

他産業と連携し循環型社会を促進

建設業は資源多消費産業であるとともに、高炉スラグを利用したセメントや鉄スクラップを利用した電炉鋼材等、他産業の副産物を大量に受け入れており、資源循環型社会の形成に重要な役割を担っています。また解体・改修時のアスベスト廃棄物を電炉で溶融処理・無害化する等、多種多様な廃棄物を安全で効率的に処理するため、他産業と連携した廃棄物の処理・循環ルートの開拓に努めています。

メーカーリサイクル制度の活用推進

鹿島では、メーカーリサイクル(広域認定制度)の活用を推進しています。これはメーカー等が環境大臣の認定を受けて、自社製品である建材等の廃棄物(製品端材等)を回収し、リサイクルまたは適正処理する制度のことです。例えば石膏ボードの場合、メーカーの工場において紙と石膏粉に分離し、紙は段ボール等に、石膏粉は再び石膏ボードの原料へとリサイクルすることができます。このように廃棄物をもとの資材に再生することを水平リサイクルといい、資源循環社会を創出する鍵となる取組みです。鹿島では、石膏ボードのほか、ALC・グラスウール・塩ビ床シートなどでの制度活用実績があり、循環型社会の形成に向けてより高いレベルでの資源循環を目指すメーカー等との連携を促進していきます。

工法の検討による発生抑制と、継続型職長会を中心としたゼロエミッション活動で3R推進功労者等表彰国土交通大臣賞を受賞

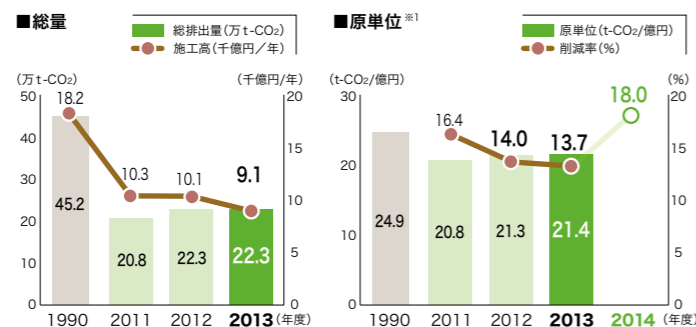
2013年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰において、「(仮称)晴海二丁目マンションC1街区新築工事」が国土交通大臣賞を受賞しました。900戸近い超高層マンション建設の当工事では、施工の合理化と廃棄物の発生抑制を目的として工法を検討し、型枠廃材・仮設廃材等の削減で大きな成果を上げました。特に、免震コアウォール部において45回と従来の3倍も転用できる型枠を採用したことや、コア柱・屋上ゴンドラ基礎において現場ヤードでプレキャスト部材を製作し木製型枠の使用を抑えたことにより、型枠廃材の大幅削減が実現しました。また、現場が変わっても活動を続けていく継続型職長会による分別活動等を推進しました。まだ建設現場におけるゼロエミッション活動が一般的ではなかつ

た時期から活動を続けてきたことによりレベルアップを図ってきましたが、当現場でその成果を大いに発揮することができました。その他のさまざまな取組みにより発生抑制とリサイクル率向上が実現したことが評価され、今回の受賞に至りました。

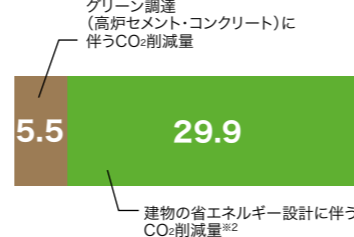


国土交通大臣賞を受賞した(仮称)晴海二丁目マンションC1街区新築工事の関係者とリデュース・リユース・リサイクル推進協議会会長の記念撮影

施工によるCO₂排出量の推移

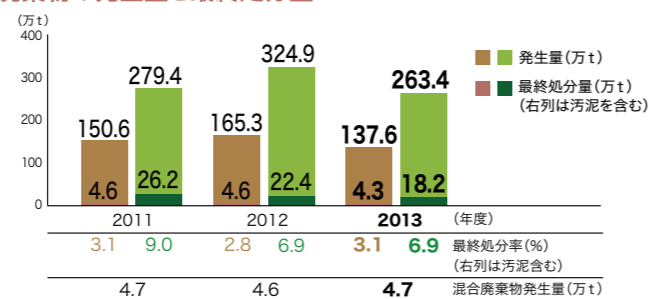


間接的な削減量(万t-CO₂)

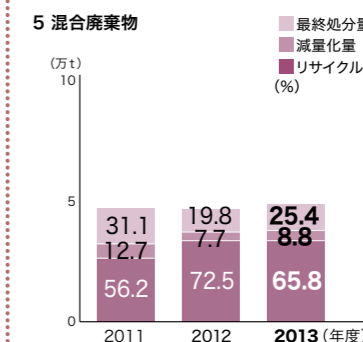
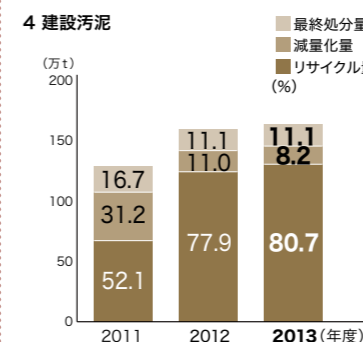
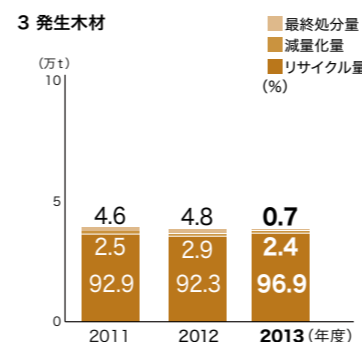
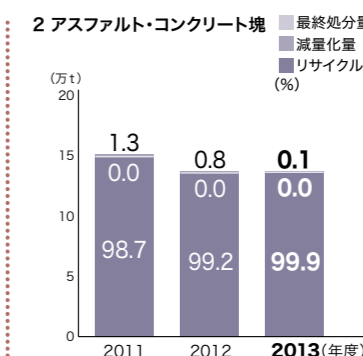
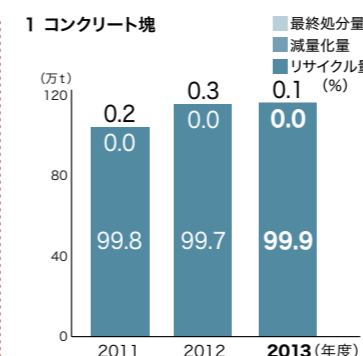
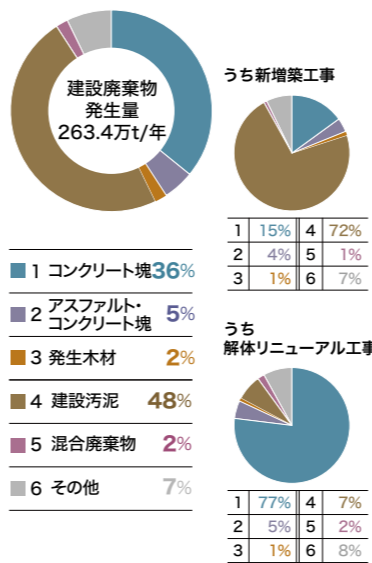


※2 建物運用に伴うCO₂削減効果は毎年継続するため、当社がこの数値を公開した2003年度からの累積

建設廃棄物の発生量と最終処分量



建設廃棄物の発生量と最終処分量



CSRの5つの要素

鹿島は、Q・S・Eに重点を置いて「良質なインフラや建物・サービスの提供」を進めていますが、自らの事業活動を進めるにあたって、CSRの観点からは「コンプライアンスの徹底」「働くことに誇りを持てる会社」「地球環境保全と環境創造」「地域社会との共生」「ステークホルダーとのコミュニケーション」を重要な5つの要素と捉えています。

鹿島のCSR推進体制

鹿島グループにおけるCSRの推進・展開は特定部署ではなく、役員・社員が各部署・各業務のプロセスで実践するものと考えています。この考え方にに基づき、全社的なCSRに関するコミュニケーション等を広報室CSRグループで担っています。

鹿島にとってのステークホルダー

ステークホルダーとは企業活動から影響を受ける様々な利害関係者を指します。建設業にとっては、ステークホルダーは株主・投資家、施主・発注者(顧客)、従業員、設計会社、協力会社などの現場関係者、行政機関、マスコミ、業界団体などに加えて、実際に施工した建造物を利用する幅広い人々が存在しています。この幅広さこそが、建設業の果たすべき使命の大きさとも言えます。



2013年度の実績と2014年度の目標

| | 2013年度の目標 | 2013年度の実績 | 2014年度の目標 |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンプライアンスの徹底 | <ul style="list-style-type: none"> ●コンプライアンス・リスクマネジメントを徹底する ●コンプライアンス教育を継続的に実施し、役員・社員のコンプライアンス意識向上を図り、グループ全体において企業倫理を実践する ●潜在的なリスクを洗い出してその防止を先手管理する | 掲載:48-51ページ | <ul style="list-style-type: none"> ●コンプライアンス・リスクマネジメントを徹底する ●コンプライアンス教育を実施し、役員・社員の意識喚起を継続し、高い企業倫理に基づく鹿島グループの存続を目指す ●潜在的なリスクを洗い出し、その防止を先手管理する |
| 働くことに誇りを持てる会社 | <ul style="list-style-type: none"> ●死亡・重篤・重大災害“ゼロ”を目標として、2012年度までに構築した現場の安全衛生管理に関する諸施策をより実効的に展開できるよう、全社を挙げて取り組む ●技術者教育を中心として社員の育成に注力する ●ワーク・ライフ・バランスの推進 | ●掲載:32-35ページ ●土木・建築施工・設計・設備・機械電気など各種別で継続強化した ●ワーク・ライフ・バランスを推進し、メンタルヘルスの実態アンケートを実施して今後の対応を検討した | <ul style="list-style-type: none"> ●死亡・重篤・重大災害ゼロを目標とし、現場の安全衛生管理を本社・支店・現場が実効的に推進する ●ワーク・ライフ・バランスを推進し、社員が効率的に働きやすい環境整備を進める ●将来を担う技術者・技能労働者の確保と育成をすべく取組みを推進する |
| 地球環境保全と環境創造 | 環境ビジョンの実現に向け、 <ul style="list-style-type: none"> ●中期目標の達成に向けた活動を継続 ●活動基盤の整備(推進組織の見直し、総合的な活動評価指標の検討、長期的技術開発課題の抽出) | 掲載:36-43ページ | 環境ビジョンの実現に向け、 <ul style="list-style-type: none"> ●中期目標の最終年であり、目標値の着実な達成を目指す ●環境ビジョンの社内外への周知を図る ●環境ビジョンの全社統一的な推進方を定め、次期中期目標に反映する |
| 地域社会との共生 | <ul style="list-style-type: none"> ●現場の近隣の方をはじめとして施工に関わるステークホルダーとの良好な関係を構築する ●次世代教育に積極的に携わり、建設業や建設現場の魅力を発信する ●学術・文化・芸術の振興や地域文化の継承に寄与する | <ul style="list-style-type: none"> ●現場の予定表掲示やミニコミ誌の発行など、近隣の方などに理解を得る発信を行った ●掲載:17ページ ●5つの財団運営による学術・文化振興に寄与した。また地域での活動にも協賛・協力を行った | <ul style="list-style-type: none"> ●現場や各拠点において、近隣の方々と良好な関係を構築する ●職業体験や現場見学会を通じて、建設業や鹿島の仕事について知ってもらう機会を設け、若年層が選択肢のひとつに挙げる産業になるよう努める ●学術や文化・芸術の振興や地域文化の継承に寄与する |
| ステークホルダーとのコミュニケーション | <ul style="list-style-type: none"> ●ステークホルダーごとのニーズに合わせた情報発信を適時適切に行う ●各ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、CSR活動へのフィードバックを行う | <ul style="list-style-type: none"> ●ステークホルダーごとに適切な情報伝達や発信を行い、双方向コミュニケーションの契機とした ●CSR報告書のアンケート回答やSRI評価をフィードバックし今後の活動を見直した | <ul style="list-style-type: none"> ●ウェブサイトや冊子、映像などメディアミックスによる情報発信を適時適切に行う ●本報告書を活用したステークホルダーとのコミュニケーションを展開する |

働くことに誇りを持てる会社

関連データ 10ページ

鹿島は、「社員」が非常に重要なステークホルダーであり、企業活動を支える「大切な財産」だと考え、一人ひとりが鹿島社員であることを誇りに思えるような労働環境を創造し、活力ある企業グループを目指しています。

人権推進の取組み

人権については、総務・人事本部長を委員長とする人権啓発委員会を設置し、同和問題やハラスメントをはじめとする問題に取り組んでいます。新入社員に「人権研修」を、管理者研修においても教育の機会を設けています。

継続的かつ柔軟な採用

鹿島は、毎年新卒採用を継続し、近年では拡大する海外市場や流動的な国内市場へ対応するために、柔軟な配置と人材育成に取り組んでいます。

2013年度は、監理技術者の確保やリニューアル工事等への対応力強化を目的に、現場の施工管理業務や専門技術等に特化した優秀な技術系社員を中心とした新しい人事制度を検討し、2014年度から専門職制度を導入しました。鹿島グループの総合力強化に向けて優秀な人材確保と社員のモチベーション維持・向上を図っていきます。

ダイバーシティの推進

鹿島は、働きやすい職場環境の整備に努め、ダイバーシティを推進しています。女性社員も、現場における施工管理や設計、研究さらには開発事業など幅広いフィールドで活躍しています。障がい者の雇用も促進しており、2013年度の新規採用者は8名(うち重度障がい者数2名)で、雇用障がい者数は144名(うち重度障がい者数56名)、雇用率は2.03%※となりました。

今後も、国籍や性別等に関係なく様々な人材が活躍できるように、活力ある企業の基盤を醸成していきます。

※2014年3月末現在。除外率は適用外。なお、法定雇用率は2.0%

ワーク・ライフ・バランスの推進

社員一人ひとりに対し、仕事だけではなく人生そのものを充実させてほしいとの考えから、時間外労働の削

減や休暇取得率の向上を図っています。また、仕事と家庭の両立支援推進の観点から、社員の家庭事情等に合わせた働き方が可能となるよう育児・介護を支援する各種制度の整備・拡充を図り、社員のワーク・ライフ・バランスを推進しています。

取得しやすい休暇制度と体制づくり

現場勤務の社員は、工期や施工内容により勤務の日程や時間帯が異なるため、次の現場に異動する際、連続休暇を取得できる「現場異動時休暇制度」などを設けています。同制度は2013年度対象者の約74%が、また一定勤続年数ごとに連続休暇を取得できる「リフレッシュ休暇制度」も2013年度に取得期限を迎えた対象者の約70%が取得しました。また、社員が個人で設定できる「記念日休暇」は74%の取得となり、職場全体で業務を調整するなど休暇を取る風土醸成の機会となっています。

状況に合わせた働き方の選択

鹿島は、小学校4年生の始期まで利用できる育児フレックスタイム勤務制度や最大180日間取得できる介護休業制度などの諸制度を設け、育児や介護に直面する社員が状況に合わせた働き方の選択ができるようサポートし、「仕事と家庭の両立支援」を進めています。マネジメント研修でもテーマとし、管理職の理解促進にも努めています。また、次世代支援対策として、2011年度から推進してきた第3回計画に対しては、以下のような取組み結果となりました。2014年度からは第4回計画を策定して取組みを推進していきます。

| 第3回計画 (2011年度～2013年度) | 結果 | 評価 |
|-------------------------------------|------------------------------------|----|
| 1.男性の育児休業取得者・育児フレックスタイム勤務制度利用者計5名以上 | 男性の育休取得者1名 育児フレックスタイム勤務制度利用者26名 | ○ |
| 2.女性の育児休業取得率80%以上 | 女性従業員の育児休業取得率98% | ○ |
| 3.職場優先の意識や固定的な役割分担意識の是正のための社内教育の実施 | 管理者マネジメント研修において教育を実施 | ○ |

| 第4回計画(2014年度～2016年度) |
|---------------------------------------------|
| 1.男性の育児休業取得者3名以上、 育児フレックスタイム勤務制度利用者15名以上 |
| 2.女性の育児休業取得率90%以上 |
| 3.所定時間外労働の改善 |

メンタルヘルスの実態把握を実施

産業医を中心としてメンタルヘルスを含めた社員の健康管理をサポートし、必要に応じて産業医の面接指導や特定保健指導、健康相談を実施しています。

また、メンタルヘルスケアの基本計画「心の健康づくり計画」に基づいて、各種研修・講習会等を実施しています。2013年度は全社員を対象に職場のメンタルヘルスの実態調査を実施しました。調査の結果、「全体的にストレス反応のレベルが低く『良好な職場適応状態』にある」との判定となり、特に『上司・同僚・顧客との人間関係』、『同僚からのサポート』については、一般的な企業に比して良好な結果となりました。

地域社会との共生&

ステークホルダーとのコミュニケーション

各現場や拠点、そこで働く鹿島社員も、現場周辺の住民をはじめとする地域社会の一員であることを意識して活動をしています。必要に応じて地域との協定を結んだ上で現場運営を行い、現場内での作業内容については仮囲いの週間予定表などで掲示してお知らせして

地域とともに

鹿島は、全国各地の拠点で地元の伝統行事やイベントへの参加・協賛などを通じて、学術・文化・芸術の振興や地域文化の継承、経済活性化に寄与しています。また、地域の人々が快適に過ごせるよう、現場周辺の清掃活動なども行っています。

2013年9月末から2週間にわたって、宮城県松島町で開催された「ルツェルン・フェスティバル アーク・ノヴァ松島2013」で、鹿島は協賛及び技術協力を行いました。具体的には、可動式コンサートホールにおける、事前の音環境シミュレーションを技術研究所で行い、吸音処理などの手法を提案。現地では期待以上の音響性能を実現させました。

月に一度の清掃活動
(常滑市民病院工事・愛知県)



現場独自のウェブサイトで
現況を伝えている(佐野市
新庁舎建設工事・栃木県)

地元の高田高校書
道部の筆メッセ
ージを入れた工事看
板



います。施工中の建造物について広く知っていただき、完成する建造物が広義で地域の一員になってほしいと考えています。

いざという時に備える

地震等の自然災害発生時、建設業は自社の機能を極力早急に復旧することと併せて、社会そのものの復旧活動に不可欠な道路などの基盤インフラの復旧が求められます。その際には全体を見

極めたリーダーシップとフォロースhipのバランスが肝要です。鹿島は自治体との連携を深めつつ、業界団体である日本建設業連合会の一員としても、各地で災害時協定に基づいた体制を整備しています。



休日BCP訓練で技術研究所
の非常用電源操作

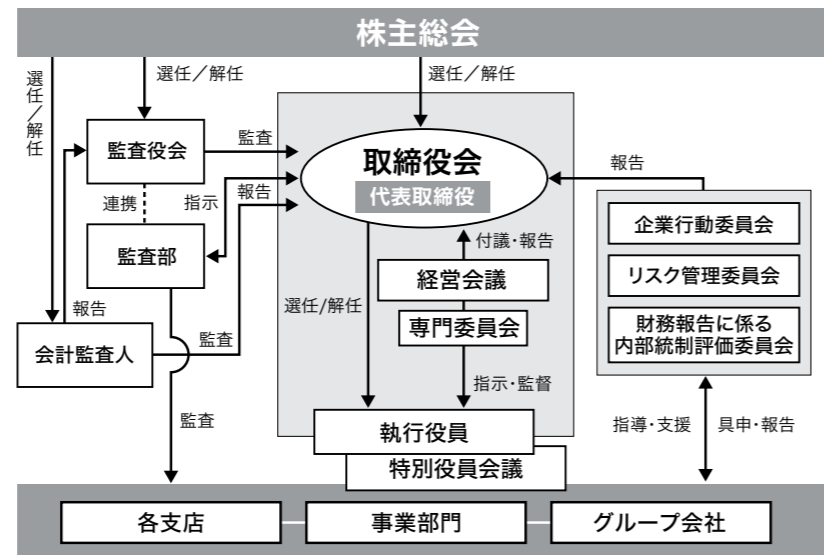


「ルツェルン・フェスティバル アーク・ノヴァ松島2013」の可動式コンサートホール

10月に岩手県陸前高田市で開催された「ツール・ド・三陸サイクリングチャレンジ2013 inりくぜんたかた・おおふな」でオフィシャルサポーターとして大会に協賛。市内で防潮堤復旧工事に従事する有志が大会に参加。

鹿島のコーポレート・ガバナンス

鹿島グループでは、「社業の発展を通じて社会に貢献する」ことを経営理念に掲げており、広く社会やステークホルダーから評価、信頼される企業を目指しています。そのために取締役会、監査役会等による経営監視機能を充実させ、リスクマネジメントとコンプライアンス徹底のための施策を通じ、公正で透明性のある企業活動を実現していくことを、コーポレート・ガバナンスの基本的な方針としています。



■ 取締役会

鹿島は、事業に精通した取締役で構成する取締役会(2014年3月現在10名で構成)を、原則として月1回、その他必要に応じて開催し、経営の基本方針、重要事項等に係る審議・決定や業務執行状況の監督にあっています。また、執行役員制度を導入して、経営・監督機能と業務執行機能の分離・強化と経営の効率化・迅速化を図り、「経営会議」や「特別役員会議」等の会議体を設置し、意思決定の効率性を高め、企業価値の最大化を図っています。

■ 監査体制

鹿島は監査役会設置会社であり、社外監査役(2014年3月現在3名)を含む監査役が、取締役会をはじめとする重要会議への出席等を通じ、取締役の業務執行の適正性、妥当性について監査を実施しています。社外監査役が、自らの専門分野に基づき、独立した立場から第三者的な視点による意見を述べることで、経営監視機能の客観性・中立性が確保されています。また、内部監査部門として設置した監査部や、会計監査人と連携することにより、監査の有効性・効率性を向上させています。

■ 役員報酬および監査報酬

鹿島では役員の報酬等の額の決定に関する方針を定めており、取締役には、役職(執行役員を兼務する場合の執行役員の役職を含む)・在任期間ごとに定めた、固定報酬としての月例報酬及び業績連動の変動報酬(賞与)を支給しています。2013年度は取締役報酬が346百万円、監査役報酬が108百万円となりました。

➤ リスクマネジメント

鹿島グループは、適正かつ効率的なリスク管理体制を整備し、日常業務の遂行におけるリスクの的確な把握とその未然防止に総力を挙げて取り組むとともに、適切な情報開示に努め、株主、顧客等の皆さまからの信頼を確保することにより、持続的な企業価値の向上を目指しています。

■ リスク管理体制

鹿島は、事業遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を全社的に推進しています。新規事業、開発投資等の「事業リスク」に関しては、経営会議、専門委員会が、事業に係るリスクの把握と対策について審議を行っています。

法令違反等の「業務リスク」に関しては、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を毎年3月に開催し、「全社的に管理すべき重大リスク」を選定して全社に展開することで、リスク意識の高揚とPDCAサイクルによるリスク管理活動の定着を図っています。国内外グループ会社においても、鹿島に準じた体制を整備し、自律的なリスク管理活動を実施しています。

➤ 内部統制システムの運用

鹿島グループでは、コンプライアンスを徹底し、リスクを管理しながら業務を適正かつ効率的に遂行するとともに、財務報告の信頼性を確保するために、会社法に基づき内部統制システム構築の基本方針を定め、その適切かつ効率的な運用を図っています。

鹿島グループ企業行動規範

1 公正で誠実な企業活動

- 1 法令の遵守と良識ある行動
- 2 社会のニーズと顧客満足の重視
- 3 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引
- 4 知的財産、その他の権利・財産等の保護
- 5 政治・行政との透明な関係
- 6 反社会的行為の根絶
- 7 企業会計の適正性確保

3 人間尊重

- 1 差別や不当な取扱いの禁止
- 2 安全で働きやすい職場環境の確保
- 3 能力、個性を尊重した人事処遇、人材育成
- 4 児童労働・強制労働の禁止

4 環境への責任

- 1 環境問題への取り組み

2 社会との調和

- 1 社会との良好な関係の構築
- 2 あらゆる国、地域における文化、慣習の尊重
- 3 適時、適切な開示とコミュニケーション

5 企業行動規範の運用

- 1 教育と啓蒙
- 2 実効ある社内体制の整備

6 違背する事態が発生した場合

- 1 再発防止と説明責任
- 2 厳正な処分

■ 財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度に対応し、財務報告の虚偽記載が発生しないための社内体制の構築並びに経営者による評価を行い、当社の財務報告は有効である旨を記載した内部統制報告書を、監査法人による適正意見を得た上で開示しました。今後も、継続的な改善を行って財務報告の信頼性を確保していきます。

➤ コンプライアンス

鹿島は、CSRの枠組みにおいても「コンプライアンスの徹底」を5つの要素のひとつに掲げ、コンプライアンスがすべての企業行動の根底にあると認識し、この企業姿勢を明確にすべく、「鹿島グループ企業行動規範」を定めています。

■ コンプライアンス体制

鹿島は、社長を委員長とする「企業行動委員会」を毎年1回開催し、前年度の取組み報告等を行い、コンプライアンスマニュアルである「鹿島グループ企業行動規範 実践の手引き」の策定・配付や全社を対象とした企業行動規範研修の実施等を通じて、役員・社員一人ひとりに対してコンプライアンス意識を継続的に喚起しています。

また、従業員等が匿名でも通報できる通報窓口(企

業倫理ホットライン)を社内外(本社・各支店・弁護士事務所)に設け、啓発用カードの配付などを通じて制度を周知し、積極的な活用を促しています。

そのほかにも、各分野に特化したコンプライアンスに関する取組みを継続しており、その一部を報告します。

■ 談合防止体制の確実な運用

鹿島は、企業行動委員会のもとに独占禁止法委員会を設け、社内の談合防止体制を確実に運用するための様々な取組みを継続して実施しています。具体的には「独占禁止法遵守マニュアル」の配付、入札プロセス等に関する定期的な監査、独占禁止法研修会の開催等を行っています。

2013年度は主に営業担当者を対象とした独占禁止法研修会を開催し、グループ会社18社126名を含む874名が受講しました。また、海外で業務に携わる社員に対しては、プログラムを一部変更し、海外での贈収賄規制状況なども周知しています。

■ 情報セキュリティの徹底

鹿島は、情報セキュリティポリシーを制定し、重点的なリスク管理を継続しています。教育面では、グループ会社や社外人材も含めたe-ラーニングを毎年行うほか、近年増加している標的型サイバー攻撃対策として、模擬メール訓練も実施しています。

特に、工事事務所の多くは仮設の建物であり、さらに施工にあたっては建造物の情報を発注者や協力会社とやり取りするなど、リスクが高い側面があります。そのため、情報セキュリティ監査を実施することで、物理的、人的、技術的な対策の確認と改善措置の徹底を図っています。

2013年度は22拠点の監査を行った結果、4件の指摘事項があり、改善のうえ、他拠点への注意喚起も行いました。また協力会社に対しても、情報セキュリティ対策の状況を確認し、情報漏洩リスクの低減に努めています。

株式の現況

発行可能株式総数 2,500,000,000株

(2014年3月末現在)

発行済株式の総数 1,057,312,022株(自己株式17,310,635株を含む。)

株主数 87,508名(前期末比3,943名増)

大株主

| 株主名 | 持株数 千株 | 持株比率 % |
|---------------------------|--------|--------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 58,982 | 5.67 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 41,002 | 3.94 |
| 鹿島 昭一 | 31,585 | 3.04 |
| 鹿島社員持株会 | 23,536 | 2.26 |
| 株式会社三井住友銀行 | 20,442 | 1.97 |
| 公益財団法人鹿島学術振興財団 | 14,470 | 1.39 |
| 石川 ヨシ子 | 14,442 | 1.39 |
| 大正製薬ホールディングス株式会社 | 12,576 | 1.21 |
| 渥美 伊都子 | 12,334 | 1.19 |
| 公益財団法人鹿島美術財団 | 11,576 | 1.11 |

(注) 1. 当社は自己株式17,310千株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

取締役一覧



中村 満義
代表取締役 社長執行役員



鹿島 昭一
取締役 相談役



渥美 直紀
代表取締役
副社長執行役員



金子 宏
代表取締役
副社長執行役員



田代 民治
代表取締役
副社長執行役員



日名子 喬
取締役 副社長執行役員
営業本部長



茅野 正恭
取締役 副社長執行役員
土木管理本部長



石川 洋
取締役 専務執行役員



高野 博信
取締役 専務執行役員
財務本部長



平泉 信之
取締役

第三者意見

鹿島建設の抱える最大の課題が「人」であることを意識的に取り上げて、自社及び業界が抱える問題の本質を分析した上で、具体的な施策に言及していることにより、将来に対する実行性と実効性の伴った明確なビジョンの提示として、ステークホルダーにとって信頼性の高い内容に仕上がっています。

特に震災復興事業においても、現地雇用、建設業生業化プロジェクトや再就職支援プログラムを展開することで、広く「人」の就業・定着・育成に貢献していることから「人が財産～鹿島がサステナブルであるために」というテーマが単なる宣言ではなく、本気度が伝わってくるものと感じました。

Good Point

上記に加えて特筆すべきGood Pointは以下の通りです。

1. 昨年、建設業界の労務単価について意見を述べましたが、本年度は建設技能労働者の賃金問題と社会保険未加入対策の推進、重層構造の改善を「相互に関連した問題」として捉え、悪循環のシナリオを把握して「仕組み」からアプローチを開始していること。
2. 重層構造の改善に向けて、モデル会社を選定して、実際に現場における2次下請以内の体制作りを試行しようとしていること。
3. 震災によって発生したコンクリートがれきを用いて、CSG工法による日本初の防潮堤を実現したこと。
4. 従来から鹿島では「コンクリートの品質」にこだわってきたが、コンクリート表層品質を簡単且つ定量的に評価する手法開発や、低コストで且つ有効な「美シール工法」を開発して技術的に確立していること。
5. リサイクル資材を生かした屋上緑化技術である「屋上はらっぱ」を産学協同で開発・展開して、廃材の資源循環に寄与していること。
6. 昨年、障がい者雇用の促進に関して改善課題として意見を述べましたが、法定雇用率に関する実態としての雇用者数や比率の数値・データを示すように改善している点。

改善課題及び推奨事項

経営監視機能の客観性・中立性を確保するために監査制度を導入していますが、この監査の枠組みに、『CSR経営の実践』という観点での意見・監査をより積極的に取り入れることが大切です。SRI投資指標やISO26000で社会から求められる視点を監査制度に導入することで、①経営理念の実現と、②「社会の発展・持続可能性が、鹿島グループの持続可能性と同軸にある」とする考え方をより積極的に実現するものとなるでしょう。

CSR経営の実践と、充実した情報開示という観点も踏まえて、以下の点について取り組みの強化と検討を期待します。

1. マンション工事における品質不具合に対して、①早期の計画、②品質チェック体制の強化、③活発なコミュニケーションを対策として取り上げていますが、施工管理に対して「プロセスFMEA」のようなリスクアセスメントの手法の導入などを検討する。
2. 死亡災害を発生させてしまった点について。最も重篤な災害であるだけに、発生経緯・原因と再発防止策のポイントについて、産業界への安全に対する情報共有の観点からも開示を進める。

Atsushi Mizoroki

溝呂木 敦

-Atsushi Mizoroki-



ソブリン・コンサルティング株式会社 代表取締役
高砂香料工業株式会社 安全統括本部 顧問
インプレッション株式会社 取締役
Certification International(UK) Limited
- Executive Corporate Adviser
CFE 公認不正検査士 CCSA 内部統制評価指導士

リスクマネジメントベースの企業経営に関する専門家として、事業運営、製品開発、製造、リソース管理、サービス、コンプライアンス、環境対策、IT/セキュリティ対策、エンパワメント、倫理行動、法務、薬事、国際事業などの分野に「システム」(=仕組み)を導入することで、成長促進とCSRの実現に向けて多くの企業をサポートしている。

3. 社外取締役の義務化が論じられる現在、ガバナンスにおける客観性を確保する上で有効とされる社外取締役の「あり方及び設置に関する鹿島建設としての方針・意向」について取扱うことが妥当です。社外取締役はステークホルダーにとって興味の高い要件であるだけに、証券取引所の定める「コーポレートガバナンス報告書」の中にも記載事項・報告事項とされていることを鑑みると、検討の余地があります。
4. 政府の経済財政諮問会議では、「2%の経済成長が必要であるが、そのための労働者が足りない」として、外国人労働力の必要性を唱える声が高まり、活用を本腰で考える方向となっています。また、移民受け入れの議論も持ち上がっていると共に、技能労働者の滞在期間を延長することも検討されています。40周年を迎えた鹿島事業協同組合の記事では、多様な取組みが国内で展開されていることがよく伝わるものとなっています。一方、海外人材の育成による少子高齢化の対策(人材確保と育成)については特に取り上げられていません。今後の人材戦略で避けることが出来ない案件になると考えられることから、海外グループ各社とのシナジー効果によるネットワークを活用して、この点を強化することを推奨します。

第三者意見を受けて

広報室長 原田 健

溝呂木先生、貴重なご意見をありがとうございます。今年度は統合報告の考え方も採り入れ、財務情報を盛り込むなど構成の見直しを行いました。先生に第三者意見をご執筆いただいて今年で3年目となりますが、ご指摘いただいた事項が社内の刺激となり、当社がCSR活動と情報開示の両面で少しでも前進して行けたらと考えています。

CSRが企業に求める範囲は非常に広く、その達成は容易ではありませんが、自らがサステナブルであるために、ご評価いただいた部分を更に伸ばしつつ、改善課題や推奨事項として挙げていただいた項目については、関係各部署との対話を重ねながら次の段階に歩を進め、次年度以降のレポートでご確認いただけるよう努めてまいります。

主な発信媒体

| | 施主・発注者 | 株主・投資家 | 従業員 | 協力会社 | 地域社会・現場のご近隣 |
|--------|------------|--------|---------|------|----------------|
| ウェブサイト | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 冊子 | コーポレートレポート | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 月刊KAJIMA | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 会社案内 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 技術パンフレット | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 映像 | 会社案内 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 技術紹介・工事記録 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| その他 | | 営業のご報告 | イントラネット | いしずえ | 現場ウェブサイト・ミニコミ誌 |



発刊から54年以上になる社内報兼PR誌の「月刊KAJIMA」。左は2014年6月号の特集記事

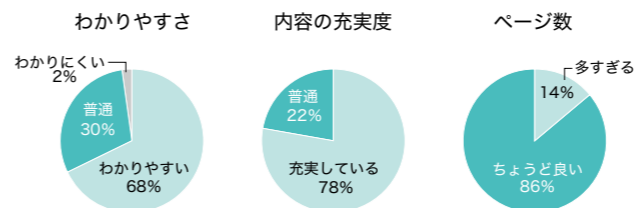


ウェブサイト

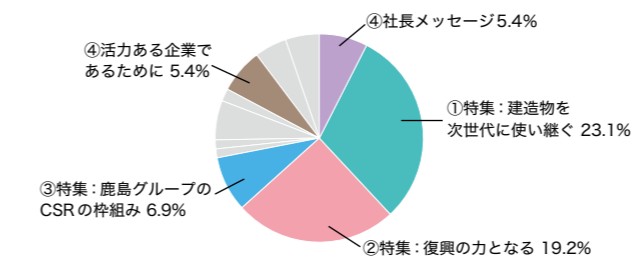
「鹿島CSR報告書2013」のアンケート結果

アンケートに記入いただいた皆さま、ありがとうございました。アンケート結果を分析し、ご意見を踏まえて、本レポートの企画・制作を行いました。

Q1 報告書全体の印象をお聞かせください



Q2 関心を持たれた項目はどれですか？



報告書に対するご意見・ご感想

- ・全体としての業績について多少は説明が必要と感じたが、アンケート内の「説明が不十分」の項目に記載場所がなく回答できなかった。事業規模が判らないとマテリアルフロー等がどの程度インパクトがあるものなのか判断がつかない。
- ・ステークホルダーとして、品質を優先目標でのべる項目が必要だと感じる。
- ・建設業界は、社会的使命や日々の事業活動について、それほど積極的に社会に対して発信していないというイメージだった。しかし、誠実な情報発信は、企業への信頼の基本であるという意識で、多様なステークホルダーや地域社会などのコミュニケーションを図ろうとしていることが分かった。

鹿島に対する期待とご要望

- ・トリプルZero2050は、新聞報道時から関心が高く、御社の環境に対する長期ビジョンが明確で、業界をリードして欲しいと思う。
- ・現場見学会も普段目にするのができないものを見学でき、ゼネコンの仕事の重要性を理解してもらうための良い取組みだと思うので、可能な限り開催してもらいたい。
- ・建設業に日本を活性化してもらいたいので、「協力会社とともに」歩む活動に期待している。

編集後記

「2012年版CSR報告書」以来2年ぶりに本誌の編集に復帰しました。ありのままの姿の鹿島を読者の皆さまにご理解いただくにはどうすべきか…を常に念頭において編集を進めてきました。言葉づかい一つ、写真1枚もおろそかにせず吟味し、試行錯誤を繰り返しながら誌面を作り上げました。観音開きのページも設けて見せ方に工夫も施しています。本日が入稿日。最後の文字校正をしながら執筆した編集後記となりました。(広報室 金子透)

2年ほど前から、冊子や鹿島としてのCSR情報の発信を中長期で考え直さねばならないと思いながら、CSR報告書を制作してきました。2014年度からは「コーポレートレポート」として、新たなステップを踏みました。鹿島が今向き合わねばならない課題やこれから目指す姿をお伝えし、読者の皆さまのご意見を賜りたいと思っています。あと10年、20年した時に、あの時が転換点だったと思える、夢のある業界になるように。(広報室 内田富貴子)

◎は鹿島の登録商標です。