

# 01 Our Value, Our Process

鹿島は建設業を軸にして、自らが事業主となる開発事業をもう一つの軸としてきました。中長期を見据えて、建造物のバリューチェーン全体を捉え、事業領域に厚みを持たせ地理的な拡大も目指しています。企業価値創造プロセスにおいて、各事業部門が、国際競争力を保持し、グループ全体の進化を促していきます。

## 鹿島の持続的な成長を追求する

鹿島は経営理念のもと、技術と人材を活かし、より高度で多様なサービスを提供するバイタリティに富んだ創造的な企業グループとして進化を目指しています。

## 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。

## 鹿島の歩みと価値創造プロセスの変遷

2016年、鹿島は創業177年を迎えました。1840年の創業から現在まで、建設事業を通じて社会基盤整備や人々の生活・活動の場を創造し、安全・安心で快適な社会を構築して歩みを進めてきました。これまで「鉄道の鹿島」「土木の鹿島」、そして幅広い実績を経て「超高層の鹿島」「原子力の鹿島」と冠を持った称され方をしてきました。面的な広がりや事業軸の多様化を図ることで、さらに歴史を刻んでいきたいと考えています。

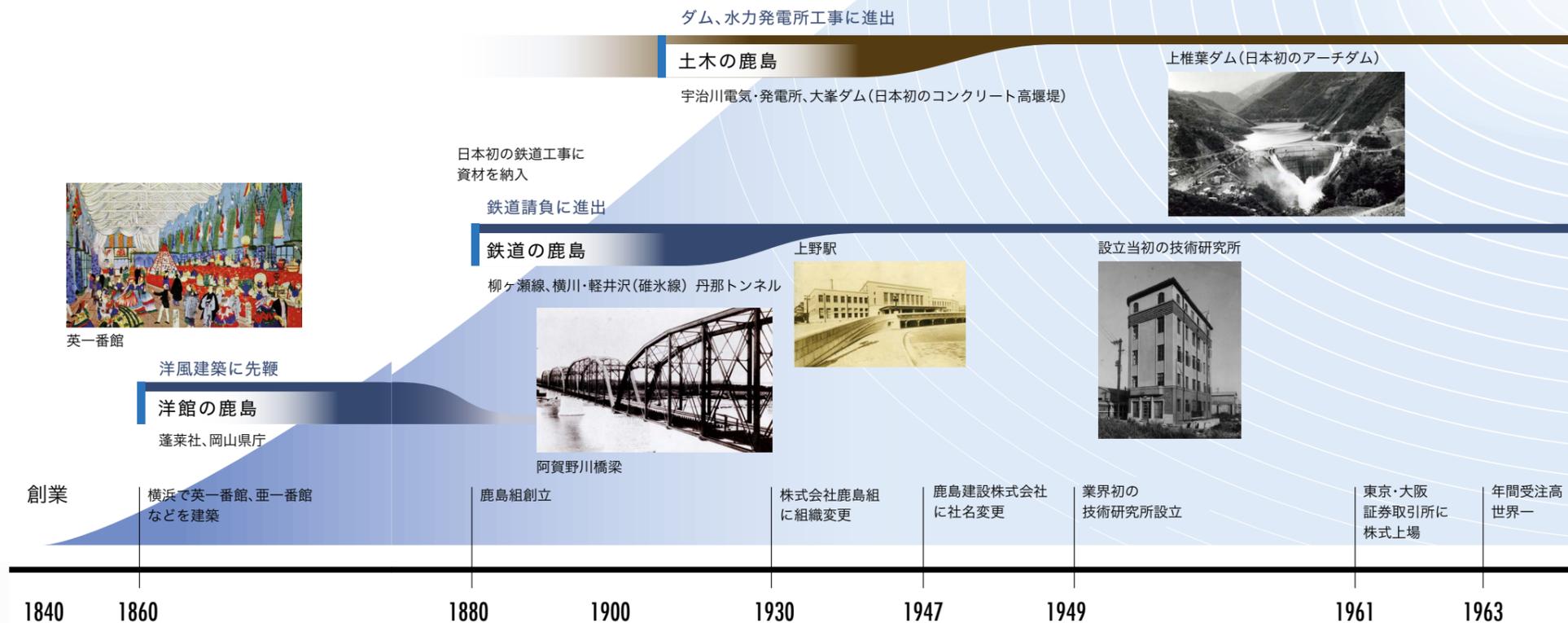
### 海外で

戦後の賠償工事第1号  
パルーチャン第2発電所(ミャンマー)

### 原子力の鹿島

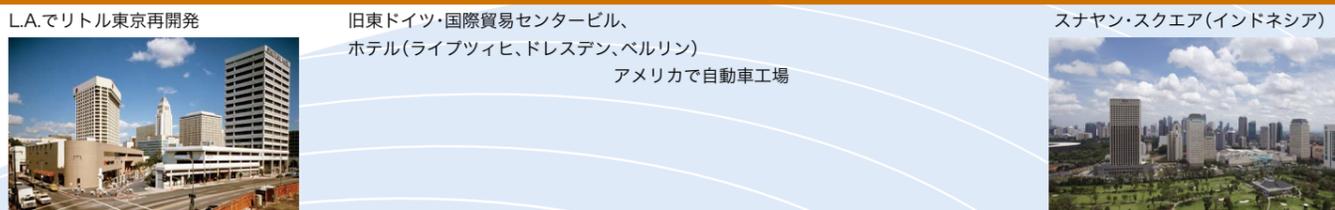


日本原子力研究所第1号原子炉  
(日本初の原子炉)



米国現地法人Kajima International Inc.設立

日本、アメリカ、ヨーロッパ、  
アジア世界4極体制確立  
統括現地法人  
Kajima U.S.A. Inc. 1986  
Kajima Europe Ltd 1987 統括現地法人  
Kajima Overseas Asia Pte Ltd 1988 Kajima Australia Pty Ltd 2015



**開発事業**

志木ニュータウン住宅開発

東京イースト21

AKASAKA K-TOWER

原子力発電所を全国各地で

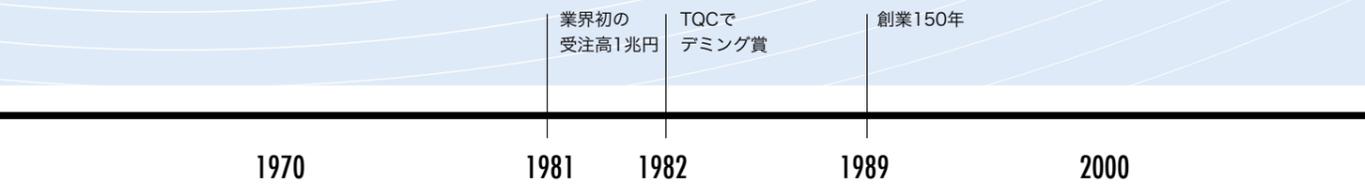
制震構造の開発実用化

**技術の鹿島**  
バイオニアスピリット

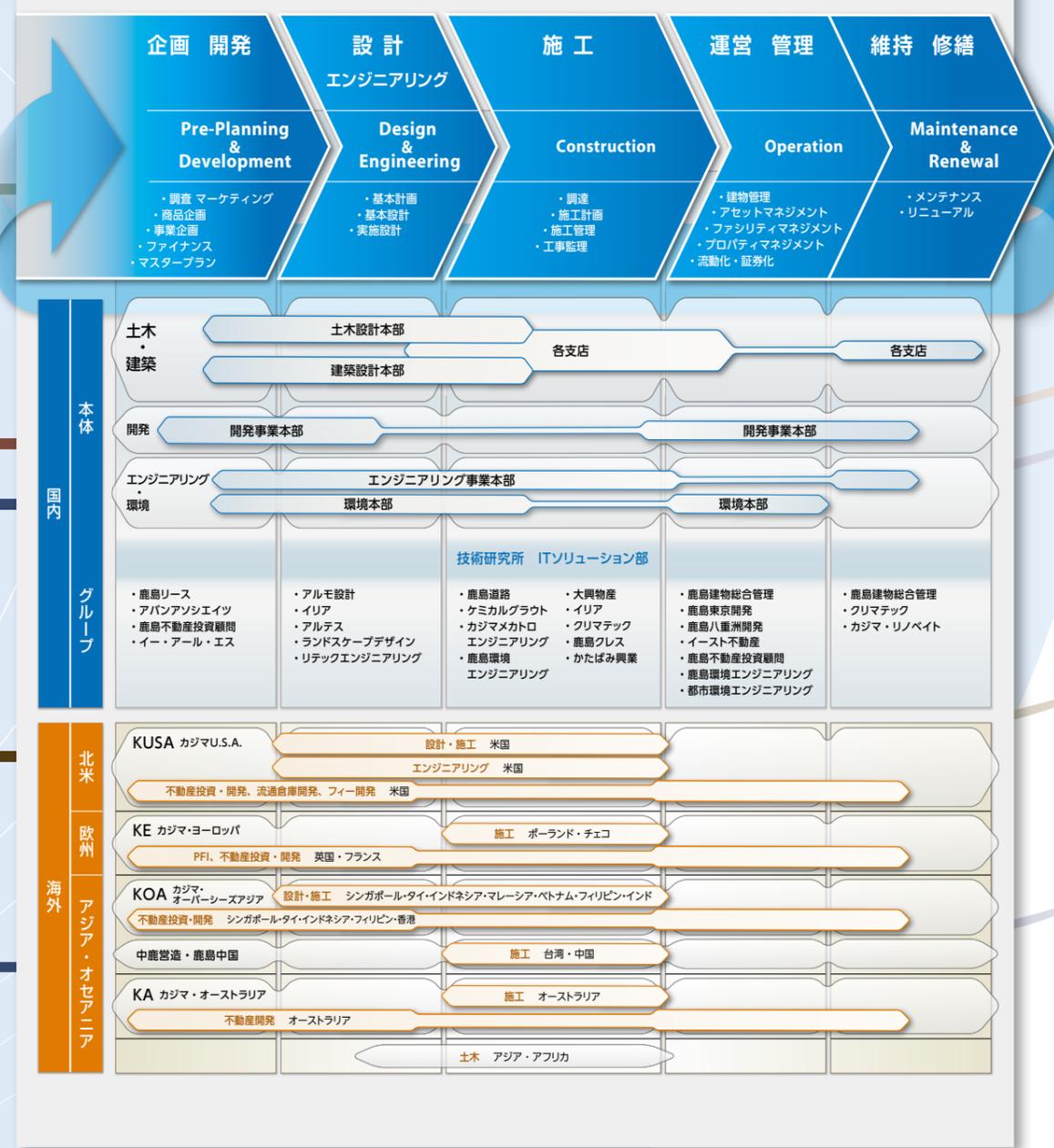
**超高層の鹿島**  
日本初の超高層霞が関ビル  
京王プラザホテル  
新宿住友ビル  
KDDビル  
新宿三井ビル  
サンシャイン60

LNG地下タンク 地下発電所

汐留シオサイト



鹿島グループの事業領域



## Pick Up

鹿島の持続的な成長を追求する

## — 面を拡げる —

2015年2月、オーストラリアのメルボルンに「鹿島オーストラリア社」を設立し、同4月には現地の準大手建設・開発会社であるICON社を傘下に収めました。米国・ヨーロッパ・アジアに次ぐ新たな海外拠点で事業の展開を進めています。

## パートナーとともに強みを活かし成長する

鹿島オーストラリア社 社長

## 梅原 基弘

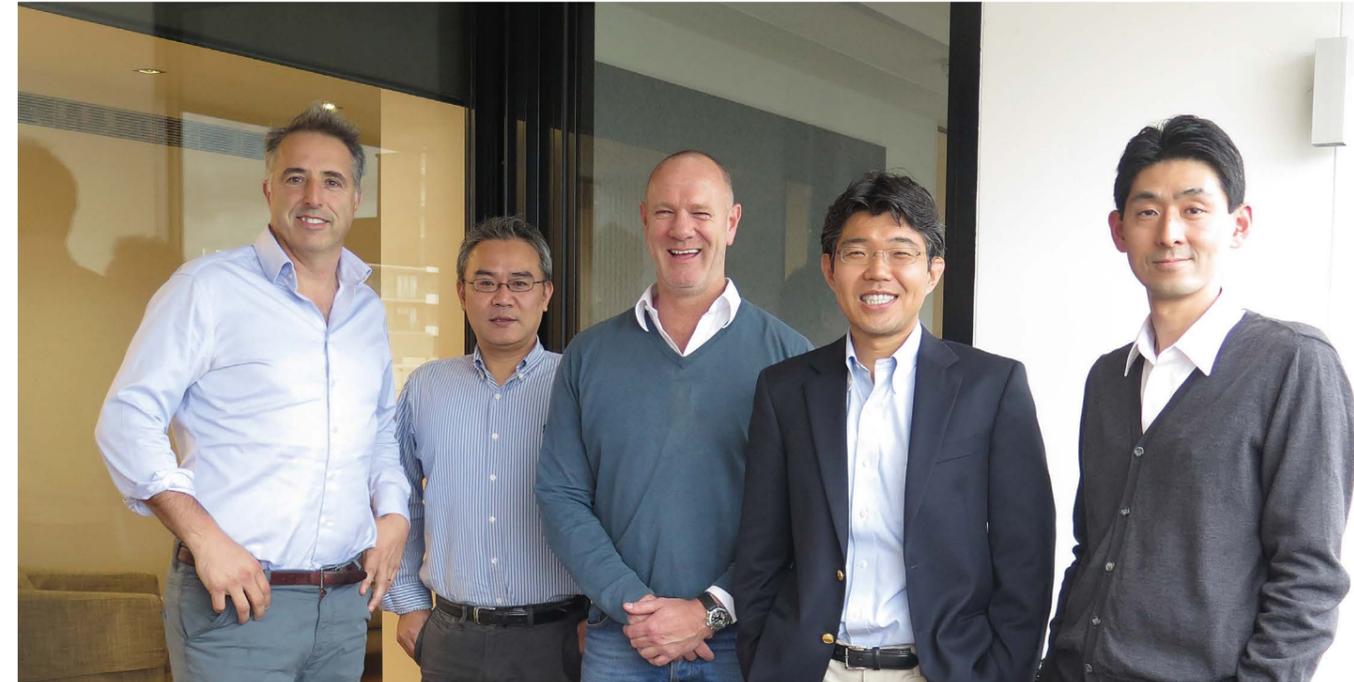
オーストラリアは、市場の透明性が高く建設市場規模の大きな先進国ですが、同時に中長期的な人口増加が予想される成長ポテンシャルの高い国でもあります。当社が得意とする日系顧客のマーケットが小さいこともありこれまで進出をしていませんでしたが、昨年ICON社という力強いパートナーと出会い、買収という形を通じてオーストラリア市場に参入しました。ICON社経営陣の仕事への情熱、プロ意識には共感できる点が多く、良いパートナーを得ることができたと感じています。

## 2015年度は基盤整備の1年

鹿島オーストラリア社への出向者のうち3名は事業子会社であるICON社(建設、開発の2社)の取締役も兼務しています。ICON社の創業メンバーには買収前と同じポジションで力を発揮してもらっていますが、重要事項は私たちも一緒に議論し、経営陣全員が一丸となって事業会社の管理・運営に当たっています。買収直後は経営方針や取引関係の変化を心配する顧客、取引先、従業員も多く、特に最初の半年間は彼らの信頼を得るために多くの時間を割きました。試行錯誤はありましたが、地道な対話を続け、財務、技術面でのサポートを継続することで相互の理解が深まり、事業基盤構築への道筋をつけることができたと考えています。おかげさまで、昨年後半から受注が増え始め、オーストラリア国内の住宅ブームの追い風もあり、2015年度は目標を大きく上回る840億円の受注を確保することができました。積み上がった手持工事をしっかりと施工していくことが今年の大きな課題です。

## 現状の強みを活かし、多様化を図る

もともとICON社は集合住宅の施工を得意としていましたが、買収後は以前にも増して大型集合住宅案件の受注機会が増えました。ただ、経営を安定化させるためには、住宅事業を拡充しなが



鹿島オーストラリア社の社長・梅原基弘(右から2番目)とICON社(建設)の社長 Nicholas Brown(左端)、ICON社(開発)の社長 Ashley Murdoch(中央)

ら新たな強みを創っていくことも重要です。現在は、景気に左右されにくい医療福祉施設、教育施設、一部の公共施設分野に狙いを定め、取組みを加速させています。それらの新規開拓分野でも鹿島本体との連携を強化し、グループの実績や経験者の知見に学びながら受注活動を優位に進めたいと考えています。

開発部門については、買収後に4件の集合住宅案件に着手しました。市場にあふれる投資家向けの画一的なものではなく、プランニングやディテールにこだわった実需向けのプロダクトを創り込みたいと考えています。今後は、非住宅分野での投資機会も積極的に検討していきます。

中期的には、建設・開発の両機能を持つ特徴を活かし、両事業部門が安定的に収益を確保できる体制を構築していきたいと考えています。各事業会社が狙いを定めたいいくつかの戦略分野でトッププレイヤーになることを目指し、その結果として事業内容を多様化できれば理想的です。

## 人材育成と交流

買収後は、同業大手からの転職を希望してくる人が増え、優秀な人材を確保しやすくなりました。施工量の増加に伴い繁忙度が増えていますので、即戦力を中途採用するだけでなく、

オーストラリア独自のキャデットと呼ばれる学生インターンに働きながら学んでもらい、良い人材を採用する流れもつくっていきたく考えています。ICON社の従前の仕組みを改善し、キャデットにメンター役の先輩社員をつけ、職種ごとの課題に取り組んでもらうプログラムを策定し運用を始めました。

また、ICON社の社員を日本の短期研修に派遣したり、日本からの出向者を鹿島オーストラリア社が受け入れたりすることで、人材・技術面の交流を積極的に図り、鹿島グループ全体の人材育成に貢献したいと思っています。

## 鹿島グループの一員として

オーストラリア人の中には、日本の製品やサービス、ひいては日本人に対する潜在的な安心感、信頼感を持つ人が多いように思います。また、当社に対する期待の大きさも実感します。ここオーストラリアでも鹿島ののれんを感じながら、技術面、品質面、安全面における強みを活かして頑張りたいと思います。

鹿島グループは、地域に根差したサービスの提供を通じて海外事業を伸ばしてきました。日本だけでなく世界各地に事業発展の円の中心があることを意識し、オーストラリアにも新たな円をしっかりと描けるよう事業を展開してまいります。

## Pick Up

鹿島の持続的な成長を追求する

## — 軸を増やす —

1996年に立ち上げたエンジニアリング本部は、医薬品を中心に化粧品や食品などの生産施設を手掛けています。発足後20年を経て、2016年4月にエンジニアリング事業本部と名称を変え、建設事業・開発事業に次ぐ事業の柱とできるよう今後より積極的な事業展開を目指していきます。

## 世界で勝ち抜くエンジニアリング力を

常務執行役員

エンジニアリング事業本部長

丸亀 秀弥



鹿島のエンジニアリング事業は医薬品・化粧品・食品といった分野に特化した展開を図っています。それぞれの分野に対する専門性を高め、施設構想・基本計画などの上流段階において付加価値を提供することで、競争が激化する中、他社と差別化した新しいビジネススキームを構築していく方針です。

## プロセスエンジニアの成熟を目指す

生産施設の計画に当たり、顧客のニーズは、製造プロセスや生産設備についての知識が豊富なプロフェッショナルによる施設計画のコンサルティングにあります。鹿島はこれまで実績を積み重ねる中で育成してきたプロセスエンジニアが、そうしたニーズに対し、高い専門性をもって応えられるようになっていると認識しています。また最近では、製薬企業を中心に生産施設の運営管理業務をアウトソーシングするニーズが高まっており、当本部のエンジニアが鹿島建物総合管理株式会社などと連携し施設運営管理業務に参画するケースも増加しています。私たちのエンジニアリング力を計画段階だけではなく運営・管理段階でも提供する仕組みですが、こうした仕組みを通じ生産プロセスへの知見がさらに深まり、計画段階での提案力の向上にもつながると考えています。

## グローバルマーケットを主戦場に

医薬品等の分野でプロフェッショナルを育成し、鹿島だけが提供可能な付加価値を持つことで、国内にとどまらずグローバルに事業を展開できる基盤が整いつつあります。最近もある韓国企業の要請を受け、生産ラインのコンサルティングを実施しました。医薬品分野は施設に対するレギュレーションが世界的に統一されつつあり、技術力さえあればどの国でも基本計画業務をフィービジネスとして展開ができることを実感し、今後の可能性も感じています。

また、2014年からシンガポールに駐在員事務所を置き、現地ネットワークの構築を進めてきました。マーケットの状況から見て、日本国内で培ってきたエンジニアリングサービスをアジアでも展開できると見込んでおり、現地法人の設立も視野に入ってきました。

医薬品の分野における深耕もさることながら、生産系排水処理技術をはじめグローバルに通用する技術も武器にしながら、今後対象分野を広げ、ニーズのある場所で必要な技術を提案していきたいと思えます。

## パートナーとの協業を通じて

顧客の様々な課題・ニーズに対応し、最新の技術を取り込ん



ニプロファーマ(株)鏡石工場 第二固形剤棟

だソリューションを提供するためには、専門技術を持つ機器メーカーやエンジニアリング会社とオープンな協業関係を構築することが不可欠です。自社の技術に拘らず、各分野のトップ企業とのパートナーシップを組み、それぞれの強みを活かしつつシナジーを発揮する新たな展開も図っています。また、建設業とは異なる視点を持つパートナーとの協業を通じて、若手社員が経験を積むことがこれからの鹿島の糧になるでしょう。そのために、私をはじめとする上の世代が、若手にパートナーとともに協業できる環境を創出し、彼らとその体験から多くを学ぶことこそが、人材育成につながるのです。仕事を受注するためにコスト面などで切磋琢磨していくことは必要不可欠ですが、経験を積み、ビジネス展開のレベルアップを図ることも肝要だと考えています。

## 新しい壁を越えて世界を広げる

今、多くの日本企業が力を試されている激動の時代だと強く危機感を持っています。これから鹿島がどのように事業を展開していくのかということが大きな課題です。設計・施工段階を中心に上流から下流までの一貫した建設サービスを提供する中で、鹿島にしかできない付加価値の創出スキームを持つことが、企業グループとしての基礎体力を高めるものだと考えています。付加価値の源泉である顧客の真のニーズに迫るためにも、特定の分野での専門性を突きつめることこそが重要であるとの思いを強くしているところです。今回、事業本部と名称を変え、更なる事業展開の強化を図るに当たり、我々の取組みが新たな事業分野を創出するきっかけになっていくことが、鹿島グループの将来を切り拓くことにつながると信じ邁進していきます。

## 価値創造の源泉

鹿島にとって技術と人材こそが価値創造の源泉です。技術立社として顧客のニーズに応えるためには、自由な発想と闊達な議論で新たな時代を切り拓く技術開発を進めていかなければなりません。また優秀な人材を確保するとともに、これからの鹿島の方向性に見合った人材の戦略的育成に取り組まねばならないと考えています。

### 進取の精神で技術開発を推進

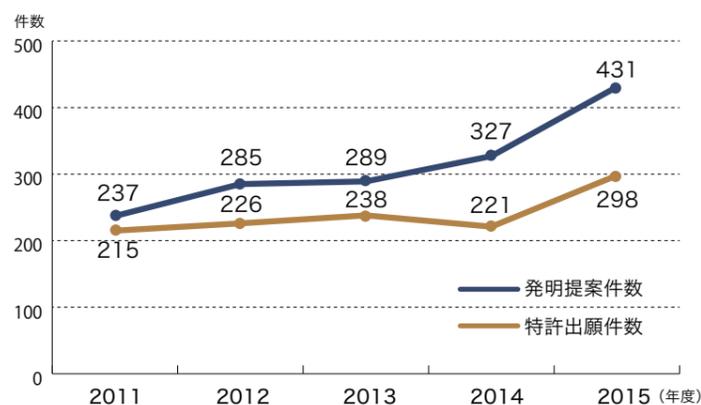
鹿島はこれまで時代を先駆けたプロジェクトに携わり、その実現に向けた研究技術開発を進めてきました。そこにある進取の精神が、受け継がれて現在に至っています。時代の変化や社会のニーズに対応して、鹿島が臨む未来も変化し、それに合わせた研究技術開発のテーマを設定していかなければなりません。そのため、鹿島では技術開発への機運を高め、知的財産に対する意識高揚を図っています。

### ■知的財産への取り組み

2015年1月から、技術的な工夫を気軽に特許提案するための「発明提案奨励制度」を設けて、社内での技術開発に対する認識を高める取り組みを行っています。また、支店向けの知的財産に関する講習会「知財キャラバン」を進め、2015年度は本支店で知財に関する教育を計34回開催しました。知的財産に対する理解を高め、一人ひとりが、知財リスクを認識することと同時に、日ごろの業務の中から新たな技術を生み出す創造力と意欲を引き出すことが目的です。

2015年度は発明提案奨励制度を利用した提案が431件あり、現場で活用された技術が提出されるなど大きく増加しました。今後の鹿島の資産となりうる知的財産を漏れなく権利として確保するための取り組みをさらに進めていきます。

発明提案件数・特許出願件数の推移(単体)



### 人材を最大の資産に

鹿島は、従業員を重要な資産であり、大切なステークホルダーと考えています。性別や国籍、宗教等の違い、障がいの有無等の属性の違いだけでなく、育児や介護による働き方の多様性や雇用形態の違いを認め合いながら、一人ひとりを活かしていく企業グループであるよう努めています。また、鹿島は、日本国内の拠点に加えて、アメリカ・アジア・オセアニア・ヨーロッパなど各地に現地法人を構えております。多様な国籍のローカルスタッフが在籍し、それぞれが地元企業や取引先との信頼を構築し、地元で根ざした事業展開を進めています。

### ■ワーク・ライフ・バランスの推進

社員一人ひとりが仕事と生活の充実を図ることは、仕事へのモチベーション向上につながり、ひいては企業全体の生産性向上にもつながります。鹿島は、すべての社員が輝ける会社にするべく、ワーク・ライフ・バランスの充実を図っています。

ボランティア活動への支援や、育児・介護休業制度の充実に加え、休暇取得推進やノー残業デーの推進など、仕事と生活の両立支援を強化してきました。小学校4年生始期まで利用できる育児フレックス短時間勤務制度や介護のために最大約1年間休める諸制度を設け、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ています。

また、育児は女性だけの問題ではなく、男女共同参画の観点から、男性の育児参加も推進しており、フレックス短時間勤務制度を利用して積極的に家事や育児に参加する男性社員が増え

ています。さらに、介護の問題は誰にでも起こりうる問題として捉え、働き方の見直しなど、生活に変化があっても働き続けられる仕組みづくりに取り組んでいます。

2016年3月には「女性活躍推進法」施行に伴い、鹿島を含めた鹿島グループ8社がそれぞれ行動計画を発表しました。

### 女性活躍推進法に基づく第一回行動計画(単体)

#### ◇行動計画期間

2016年4月1日から2020年3月31日までの4年間

#### ◇課題

1. 女性総合職が少ない
2. 女性管理職が少ない

#### ◇目標と取り組み内容・実施期間

鹿島は、女性技術者と管理職を2014年から5年で倍増、10年で3倍にすることを目指しています。その達成のため、第一回行動計画では以下の目標を掲げ取り組みます。

目標1: 総合職採用に占める女性比率を20%以上とし、定着を図る。

目標2: 女性管理職の倍増を目指す。

(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	
再雇用者数	968	945	804	908	921	
障がい者雇用率 (%)	1.83	1.88	2.03	2.25	2.19	
離職率 (%)	2.1	4.3	5.4	3.7	3.7	
出産・育児	育児休業取得者数	33	35	35	28	34
	配偶者出産休暇取得数	109	84	119	100	115
	看護休暇取得者数	72	79	76	96	86
	男性フレックス短時間勤務制度利用者数	12	18	22	23	33
介護	介護休業取得者数	2	1	1	1	0
	介護休暇取得者数	32	33	25	24	22
ボランティア休暇制度取得者数	26	8	5	10	12	
有給休暇取得率 (%)	37.6	32.4	35.8	42.5	39.6	
新入社員数 <sup>※1</sup>	185	191	203	116	183	
	うち女性 <sup>※1</sup>	20	27	24	9	18

※1 各年度4月1日時点

## — 技術 —

2015年4月に研究技術開発担当の副社長が新たに就任し、改めて技術立社として進むべく施策を進めてきました。当社の事業領域は、時代の要請に応じて拡大するとともに、そこに求められる技術開発を先駆的に進め、「進取の精神」で「技術の鹿島」を標榜してきました。この歴史をさらに次のステージに進めるための展開を図っています。

## 柔軟な組織と人材が技術開発を拓く

副社長執行役員  
研究技術開発担当

### 児嶋 一雄

研究技術開発担当の副社長に就任して1年が経ちました。2015年度はR&D体制の見直しを図り、これまでの土木・建築を中心とした部門ごとの研究テーマに加えて、トップダウンによるテーマ選定や部門を越えた共通課題に対する取組みなども体系的に推進できるようにしました。私としては、とにかく「技術の鹿島」であり続けたい、あり続けなくてはならない、という強い思いがあり、各部門長ともその部分で共通の意識を持っていると思います。

#### ITを基盤にする体制に

今や日常生活を見てもネットワークやITから切り離されたものはほとんど見当たりません。いずれの業界もITを基盤技術として、様々な展開が図られています。一方この建設業界は、いわば世界の潮流に取り残されているような認識でありますが、このことは逆に多くの可能性を秘めているとも言えます。これまで人を中心としたアナログなものづくりを継続してきましたが、従来のハードとITの融合により、より確実に品質を確保し、ひいては担い手確保、生産性向上といういま建設業が直面している大きな課題の解決にもつながるのではないかと考えています。構造分野ではヘルスマonitoring技術などが考えられますし、生産現場の成熟とともに、ITやIoTという時代の流れに乗っていく意識を持つことが大切だと思っています。

土木部門では、国土交通省がi-Constructionの推進を提言しており、機械化施工が意図的に進められています。面的な広がりや線的な伸び、といった造成などの工事にはGPSを使った測量が向いているのだと推測されますが、このIT化は土木・建築の垣根を越えて良い部分を取り入れ合うことがしやすいと思います。一見、建築現場では多くの専門工事が同時に進められることから難しそうにも思われがちですが、だからこそITの活用によってまとめられる部分があるとすれば、より大きなメリットにつながるのではないかと考えています。

#### よりオープンな技術開発の場を

2015年度は全社R&D体制の一新を図りましたが、人材育成と技術開発は両輪であり、そこに対する施策もスタートさせました。具体的なテーマを掲げ、それに対して部門や種別の垣根を取り払い、情報交換にとどまらず議論を促しました。これによって技術開発の肝になる部分を深めたり複数の視点から見たりすることで新たな展開を求めています。

また、2016年4月には技術研究所にこれまで私と同じ建築設計本部で構造を専門としていた福田孝晴が新所長に着任しました。これは技術研究所と現場、そして全社の関係がよりオープンになることとグローバル化の推進を企図してのことです。技術研究所で扱うテーマが、よりマーケットや社会の情勢を読んだものであるべきで、組織間の距離を縮めていくことが喫緊の課題だと考えています。この距離が近づくことで、ニーズに応えるスピード感が上がっていくでしょう。また、現場で施工を担当する社員が、追求したいと思った専門分野があれば技術研究所に異動して取り組んだり、逆に技術研究所から現場や設計部門に異動するなど、人事交流を行うことも必要だと考えています。

#### これからの鹿島の技術研究開発

先日「日本産業技術大賞」において、新たに開発した制震オイルダンパー「HiDAX-R」が、「文部科学大臣賞」を受賞しました。制震技術分野では当社の優位性が高いと自負していますが、さらに高みを目指してこれらの要素を組み込んだシステムとして新たなステージに持ち込めるようにしていきたいと考えています。技術研究開発の対象がパーツにとどまらず、異業種と



の連携によるパッケージ化を目指したり、さらには実績のある工法をより汎用化させていくような観点も必要になってきていると思うのです。現在自動溶接ロボットの实用化に向けた取組みを加速させていますが、人間にはできないことができる機械やロボットの可能性が、建設現場における安全性の向上、品質の確保や生産性の向上と担い手の確保に直結するものと期待しています。

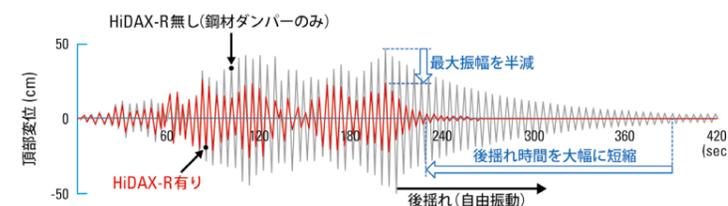
またシンガポールに技術研究所のオフィスを設けて2年が経過しました。先日竣工したシンガポールのメディアコブでは、音響に関する技術支援により高性能なスタジオの完成につながりました。鹿島の技術をただ移すだけでなく、現地のニーズに合った開発を進めていくことも必要です。

従来の建設事業から飛躍を目指すためには、多様化するマーケットに対応できる幅広い専門分野の人材が柔軟に活動できるフレキシブルな組織に変化していかなければなりません。次世代に活きた技術を繋ぎ、鹿島の技術開発の精神を受け継いでいけるよう尽力していきます。

#### 制震オイルダンパー「HiDAX-R」



HiDAX-Rの外観。従来型のHiDAXに、補助タンクと電磁制御弁で構成されている。



高さ180mの超高層ビルを想定し、東京都内で東日本大震災の際に観測された地震動を用いて地震応答解析を実施。長周期地震動対策として大きな効果があることを証明した。



日本産業技術大賞において「文部科学大臣賞」を受賞

## 価値創造の源泉

## 一人材

鹿島は長年、部門によって求められる専門性や大学等での専攻が異なるため、土木系・建築系・事務系など9種別に分けた採用を行い、それぞれの教育体系を充実させてきました。中期経営計画を進めるにあたって、今後当社がより重要と考えるのは、専門性の高い人材を総合的にマネジメントできる人材育成です。この点について、事務・建築・土木を統括する渥美直紀、小泉博義、茅野正恭の3副社長が、中長期を見据えて語り合いました。

**渥美** 鹿島グループの中期経営計画では中核事業である建設事業の再生・強化を第一としつつも、2020年や2025年といった少し先を見据えて経営の方向性を示しています。特に、事業領域の拡大は大きな課題であり、そのために必要な経営センスを育むことが私たちの大事な使命です。

**茅野** そうですね。これからはマネジメント層の人材育成が非常に重要だと思います。マーケットや顧客の考え方は変化が目まぐるしく、これからの幹部はその変化に対応できる柔軟性や、鹿島の生きる道を考える企画力、意思決定力、そして行動力を持たねばなりません。それらを習得させる場を設けていくのがまさに私たちに課せられた役割だと思います。期待できる人材に対して、意図的に色々な道を歩ませていく。現場、支店や本社部署、さらには関連会社や海外などで経験の幅を広げるようなキャリアを創り込み、各所での苦労はあるでしょうが、本人にも自覚を持たせた上で臨んでもらうことは絶対に必要なことです。

**小泉** 建築部門は、現在、職人の多能工化という課題を掲げています。これは一人で複数の専門作業ができるようにして、施工に関わる絶対数を減らし、待遇を上げ、効率化を目指すものです。同じことは、鹿島の社員にも当てはまります。たとえば今は設備の社員が担当している工事を、建築施工系が学び進めていく、またその逆も含めて、既成の枠を超えることから始める必要があると考えています。

## 幅広い経験でキャリアメイクを

**渥美** 事務系社員も若いうちに現場実務を経験することは大切なことですが、何年も同じ業務を担当しているとどうしても視野が狭くなりがちで、先のキャリアが見えないと悩む若手社員もいました。そこで現在は、本社主導で早期から複数の部門に積極的な異動を行い、本社・支店、営業・総務・財務系、海外や開発といった広い活躍の場を与え、実務経験を通じた教育や能力開発を心がけています。

**茅野** 以前は、土木部門も現場で実績を残した人が所長、土木部長、支店長という階段を上がる仕組みが一般的になっていました。そういうキャリアルートは必要ですが、私たちの原点である「も

のづくり」という柱は据えたまま、そこから得られる幅広い経験や知見を持って、施工請負だけでなく、建設事業に関連する様々なビジネスチャンスをも自分たちの商売の種にしていかなければなりません。そういう感覚を鍛える教育というか、キャリアルートも必要です。これこそが鹿島が今後勝ち残れるかどうかの分かれ目でしょう。

**小泉** 現在50代の建築施工系社員は約8割が一級建築士の資格を持っている一方で、施工系全体では50%というのが現状です。年代別の社員数の波はあるものの、若手が資格を取っていない。まずは若いうちに資格を取って、自らのコアとなるアイデンティティを持った上で様々な経験をしてもらいたいです。身近なことでは、人員の流動化を図り、多様な工事の規模や異なる環境で、様々な経験を積む流れにしたい。また、他部門への異動や国内外のグループ会社への出向なども幅を広げる良い機会になると思います。

**渥美** 仰る通りです。若いうちから国内外のグループ会社などに出向させ、マネジメントで得た経験や手法を、将来戻ってきて鹿島に還元させてほしいのです。グループ会社の規模であれば、「会社」の在り方を全体で捉えるようになり、そこが今の鹿島本

体には非常に大切な部分です。積極的に若手にそういう苦労をさせて、成功体験を持ち帰って次のステージに進んでもらいたいです。



**小泉** 私自身も海外の現地法人にいた時に、協力会社を選定するに当たって、電話帳や地方の商工会から情報を得て探したこともありますよ。現場には設備系の社員はいませんでした。また、会社設立から資金調達、税務、総務など幅広く担当する事務系社員も見てきました。国内ではなかなかない経験ですよ。海外では日本のように情報等が整備されていない中、非常に基本的なことから着手しなければならないこともあり、国内とは異なる経験が積めるので、チャレンジしたい人にはとにかく行ってもらうという考えです。



**茅野** やはり、海外のビジネス感覚は日本と全く違うので、その経験を日本に持ち帰ってもらえることは大きな鹿島の財産です。部署長や支店長は、できるだけプレイヤーにならず、大局観を持って部下をどのように配置して最大の結果に結びつけるかということを常に考えること、即ち人材育成が最も重要な仕事のひとつです。将来のマネジメント層の候補者にその自覚を持たせて、チャレンジさせるということの大切さと必要性を改めて感じます。

**茅野** 土木でもより安定的な成長につながる収益源を創り出すスキームが不可欠だと考えています。実際、海外においてインフラサービスの事業主として参入することを求められたり、現地の施工会社の買収を持ちかけられたりなどの動きもあります。国内でもインフラの更新や運営に民間がより上流側から下流側まで係るような市場が立ち上がりつつあります。施工という狭い世界の中だけで考えては太刀打ちできないビジネスの広がりが見えています。開発事業を展開してきた知見で、土木のPFI事業を創出したり、海外の現地法人が建築・開発事業で得たネットワークを活かした土木部門の海外展開を改めて考えたりすることも喫緊の課題です。

**小泉** もう少し前の段階から言えば、大学での教育プログラムにも課題を感じますね。アメリカの大学では、土木・建築で学部・学科が分かれておらず、いずれの分野も学び、マネジメントの講義も組み込まれているようです。日本では学生の時から縦割り区分が明確です。良い面もあると思いますが、段階を追ってそういう所にも要望を出していく必要があるかもしれません。

**渥美** 鹿島の人材は、種別ごとに専門性を見極めながら採用していますが、誰もが等しく鹿島の人材であり、鹿島の共有財産として、しっかりと育成していかなければいけないのです。これまでも増して戦略的かつ計画的に社員を育成していくことと、事業領域を広げて収益源の多様化を図っていくことは鹿島を支える両輪なのだ、まずは私たち3人が認識を新たにし、全社に強く発信しながら動くときが来たということですね。しっかりと取り組んでいきましょう。

**戦略的な育成が鹿島の未来を創る**

**渥美** 現代は仕事の仕組みが高度化・複雑化していますので、これに対応するためには、種別にこだわりなく縦と横の人材交流を促進していくことが不可欠です。そしてこのクロスオーバーこそが、大きなシナジーを生み出す原動力となり、新しい発想、新しいビジネスにもつながっていくわけです。



**業界全体を見据えて**

建設業界では、技能労働者の高齢化に加え、今後、団塊世代の大量引退に伴う深刻な労働力不足が懸念されています。また、女性を含めた若年層の入職が進まなければ、熟練技能の維持・継承が途絶えることから、将来の担い手確保が重要な課題です。鹿島は、若年層の入職促進のため、社会保険への加

入促進や重層下請構造の改善など、労働環境や賃金水準の改善・向上策に努めています。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、人材の確保・育成・支援のための取組みを強化しています。

**鹿島事業協同組合による職業紹介事業**

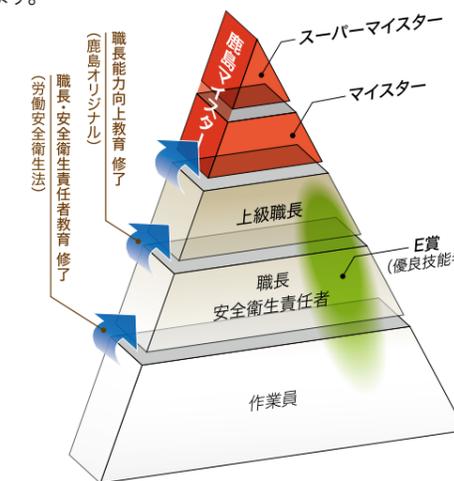
鹿島事業協同組合は、厚生労働省から無料職業紹介事業の許可を受け、組合員各社における技術者・技能労働者の採用活動の支援を行っています。その一環として、2016年7月からは若年層をターゲットにスマートフォン向けの求人情報ページを新設したほか職種別パンフレットやDVDを作成するなど、建設業界への興味や関心、理解を深めてもらう活動を積極的に行っています。



仕事内容を紹介する8種類の職業別のパンフレットを作成

**「鹿島マイスター制度」を改定**

技術者・技能労働者の処遇改善に向けた取組みの一環として2015年度から優秀登録職長手当「鹿島マイスター」制度を開始しました。この制度は、主要な協力会社を中心に施工のキーマンである職長のうち、特に優秀な職長を登録し、鹿島の現場で働いた日数に応じて直接手当を支給するものです。2016年度からは支給額の増額や対象者数を増やすなど、制度の充実を図っています。



**「鹿島たんぼぼ活動」を本格化**

2015年度から、鹿島の女性技術者と協力会社の女性技能者を中心とした「鹿島たんぼぼ活動」をスタートしました。この活動は、女性目線による意見を取り入れて現場のトイレや休憩所などの設備を整備するなど、より快適で働きやすい職場環境を創出していく取組みです。現在、全国各地の現場でたんぼぼ活動チームによる独自の環境改善活動が進んでいます。



日本建設業連合会主催の「第1回(平成27年度)けんせつ小町活躍推進表彰」において当社の2チームが特別賞を受賞しま

した。1つは「京都女子大学工事事務所」のチームで、女性社員の割合が多くなるように配置して女性目線を上手に活かしたほか、最新ITツールを活用して業務の軽量化を図った事例です。もう1つは本社の土木部門のチームで、男性上司を対象とした女性部下育成のためのセミナーを開催した事例です。



京都女子大学工事で進められている環境整備活動

## 中村会長 × 古川社外取締役 対談

鹿島は2015年6月に社外取締役3名を迎えました。今回、企業経営者として豊富な経験を経て選任された古川治次社外取締役と、中村満義代表取締役会長が、社外取締役の目から見た鹿島の現状と課題について意見を交わしました。

### 1年を振り返って

**中村** 昨年6月の社外取締役ご就任から、約1年が経ちました。精力的に全国各地の支店期首会議に出席いただいたり、現場もご覧になられて、社外取締役の目から見た鹿島の印象は率直にいかがでしょうか。

**古川** たまたま前の会社で施主になったことがありますが、今度はまったく逆の立場になったわけです。これまで経験してきた会社とは全く違う雰囲気を感じています。言い表すことは難しいのですが、例えば、この本社ビルデザインや内装にも表現されているとおり、余計な装飾や飾りがないシンプ

ルな設えが、これまでの他の会社と全く異なります。1年を経て感覚的に申し上げれば、非常にストレートでシンプル、その一方、重厚で誠実、いわば水墨画の世界に身を置いているようなある種の心地良い印象を持ちました。

**中村** なるほど、ストレートでシンプル。たいへん嬉しいお言葉です。取締役会の運営などもいかがでしょうか。

**古川** 取締役会など会議の資料は本当に良くできていて、会社の真面目さと誠実さが表れていると思います。鹿島の社員の方々とともに接していて誠実さを感じます。取締役会資料も丁寧にまとめられていて非常にありがたいのですが、一方で膨大な資料を毎回読み切るのなかなか大変ですね。簡素化には常に意を払うべきですが、おのずから限りがあります。会議の説明資料などは、原則としてディスプレイを使うなど、会議のIT化も考えていただきたいと思います。今年は各地の支店を訪問したいと思ひまして、建築設計本部や東京建築支店、東京土木支店、関東支店、東北支店、中部支店の期首会議にも出席しました。どこの会議でも、本社会議を伝達する資料と、自部署の資料の2部構成でした。どれもかなりの分量で、相当部分は本社からの資料なのですが、支店ごとにまとめ方が違っているのです。本

来であれば、集約したものを本社で1枚に分かりやすくまとめて渡せば済む性格のもので。期首経営会議は各支店の年中行事としてしっかり根付いているようで、支店なりの工夫や趣向もあり、大変興味深く見聞きしながらの陪席でした。最初に出席した建築設計本部は、後で感じたのですが、クリエイティブな雰囲気があり、出席者も他の支店と比べて画一的でないように思われました。東北支店は、非常に反応がよく、後方の座席からも本質を突くような質問が出てきて大変有意義な場だと感じました。

### 外から見た鹿島とは

**中村** やはり資料ひとつを取っても、これまで当たり前だと思っ

**古川** ええ、事前のブリーフィングも含めて、説明は大変丁寧で分かりやすいですね。予算の執行状況、つまり毎月の支店ごとの経営数値についても、各方面から分かりやすく説明してもらっています。入手状況や利益の見込みなどについて、私自身

は、各支店という現場がその先の現場とどのようなコミュニケーションの積み上げの中で数字を取りまとめているのか、そのプロセスに非常に興味があります。今度はそこを具体的に聞いてみたいと思っています。

**中村** 現場があって、所長、支店長、そして社長がいるというのが鹿島の構図なのですが、やはり支店長の決裁権は大きく、受注については大きな判断が求められます。各支店長が、管下の状況を見極め、施工が始まれば現場所長を一人にせず、全社でバックアップする。これらのプロセスが、すべて利益につながるかと考え、社長時代も取り組んできました。

**古川** 社員に対して「がんばれ」と言うだけではなく、その意欲を引き出す仕組みが必要ではないでしょうか。これまで何度か申し上げてきましたが、信賞必罰を明確にするということです。これは個人、組織いずれに対しても、良い成果に対しては評価し、そうでなかったときには反省してもらう。社員一人ひとりがその評価を翌年の原動力としていく。そういった評価の仕組みを工夫していただきたいと思っています。そうすれば、もっと一人ひとりの力を発揮させることができると思うのです。言い方を変えると、今の鹿島は、社員の使い方がぜいたくすぎるということになります。もちろん過度に成果主義を強調すると、その弊害も生まれますので、そのバランスと度合いは考えなくてはいけません。仕組みや制度を作るだけではなく、魂を入れるのが、経営の役割ではないでしょうか。現場だけでなく、管理部門や協



力会社まで含めて、バランスの良い仕組みがあれば、この会社はもっとパワーを発揮できると思います。

**中村** 成果に対する評価については、もちろん人事制度として取り入れています。現場やプロジェクトというのはチーム力の成果ですから、チーム力をどう評価していくかを工夫していきたいと考えています。現場は入手時から竣工に至るまで、多くの人が関わっていますし、市場や地域による違いもあり、どういう評価軸を設けるかという点が課題でもあります。

**古川** 仰る通りで、難しい点はあると思いますが、経営目標や予算達成というようなハード面だけではなく、間接部門の活性化や協力会社との効率的な好関係性構築の手法などソフト面でも評価ができるとなお良いのではないのでしょうか。

**中村** 少し観点を変えて、鹿島に来ていただく前と今とでは会社としてのイメージに変化がございましたでしょうか。

**古川** 建設会社というものの概要はそれなりに知っていたつもりですが、率直に申しまして、収益や利益に関する考え方が、請負業という業種の独特な考え方にここまで根付いているのか、というのが驚きました。私が長年在籍している総合商社は、時代とともに変わってきました。もう半世紀余も前のことですが、私が入社した頃の商社は、口銭商売といわれる手数料取引が主な生業で、従ってリスクが伴う仕事はご法度でした。紆余曲折がありましたが、今では川上から川下までの事業や会社に投資して経営していくという、リスクに曝されながら事業や企業群をマネージする会社になっています。今後、鹿島も請負業だけではなく、どのように変化して成長していくのか、稼いだ利益をどこに投資していくのかを考えていくことが肝要だと思います。

**中村** 私が若かりし頃は、顧客に代わって鹿島が土地を取得し、建物を建てて、そこに入るテナントを探して、施主が賃貸事業を行うためのサービスを行ったことがあります。当時その苦勞が、請負の仕事をもたらすための大切なプロセスであり、すべてが本業だと言われたものですが、現在のまさに開発事業に当たるものです。振り返ってみると、そういう経験が、顧客のニーズを知るとともに、自分たちの仕事の幅を広げてくれて、次の世代の事業展開につながっているのでしょうか。

#### これからの鹿島に期待すること

**古川** 鹿島の歴史を私なりに振り返ってみると、2代目の鹿島岩蔵は多角化を図り、3代目の精一は整理縮小を図るなど、その後も広げてはまた収めての繰返したと分かります。実は私が長年



いた三菱商事もほぼ同じような流れをたどっているのです。終戦後財閥解体があり、昭和29年以降復活した新生三菱各社の経営から、岩崎家は離れましたが、彌太郎を祖とする岩崎4代が築いた企業文化と三菱ブランドへのロイヤリティはしっかりと根付いていると思っています。鹿島も同じようなロイヤリティを持っており、本当に似ているところに多くのご縁を感じております。

**中村** 確かに仰る通りですね。企業の歴史とブランドはやはり長い時間をかけて醸成されてくるものだとも思います。

**古川** 一方、ブランドを持ちながら、時代の変化についていけるかどうかはまた別問題だと思います。日本の建設会社は、海外から買収されるかもしれないと考えたことがあるでしょうか。高い技術力があり、顧客の信頼度や収益性が高ければ、当然そういうことが起き得るはずですし、鹿島がそういうターゲットになれるくらいのポジションであるべきだと思います。私は鹿島という会社には大きな可能性があるかと期待しています。

**中村** 力強いお言葉と新鮮な視点を与えていただきありがとうございます。この1年、グループ経営の在り方についてもご指摘をいただきました。

**古川** 目標と決算の説明などでも、まず単体の数字があり、次に連結会社がくる、というように非常に強い単体思考が根付いています。これは連結子会社の経営数値がもっと大きくなってくると自然と変わってくるようにも思いますし、そうなれば当然ポートフォリオ経営に推移していくことでしょう。今はマーケットの影響を受けやすい建設事業を中心に行っていることで、毎年の経営数値が4月になるとゼロからスタートしている状態です。つ

まり、安定した収益が見込める軸を増やしていく必要もあります。そういうことを意図して、事業展開を考え直すことも不可欠でしょうね。

**中村** 商社はやはり海外のマーケットが大きい分、ゼネコンとの感覚の違いが大きいのでしょうか。

**古川** 海外で事業を進めていると、日本での仕事の仕方と違う部分があります。国内を中心とした単体での事業展開と海外での進め方の違いが経営上で衝突を生む日が続くと推測しています。その時に大切なことは、鹿島は優れた国際的な会社を目指す、というぶれない姿勢だと思うのです。国際的な会社というのは、事業活動はボーダレスに、つまりグローバルに展開する企業という意味ですが、その中で「日本の鹿島」としての在り方は変わらないということなのです。私がこの1年で感じ取ってきた鹿島には、長年培ってきた優れた企業文化があります。そこを拠り所として、グローバルに展開して欲しいし、鹿島なら必ずできると考えています。

**中村** 今後もこれまでの知見を活かしてご指導いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

