今年度新たにスタートした中期経営計画
起業家、企業経営者として豊富な経験を有する
齋藤社外取締役と押味社長が、
策定の思いや、達成に向けた課題について意見を交わしました。

代表取締役社長
押味 至一

社外取締役
齋藤 聖美

社外取締役に就任して感じたこと

押味　社外取締役にご就任いただいてから3年がたちました。建設業については異文化と感じられるところもあったのではないかと思いますが、どのような感想をお持ちでしょうか。

齋藤　今では慣れましたが、最初は業界用語などでも戸惑いました。例えば、工事の受注を意味する「入手」という言葉にも驚きました。一体何を入手したのかと不思議に思ったりしたものです。

押味　建設業界独特という意味では、プロジェクトの業績見込みが予測したとおりになりづらい点を、以前から社外取締役から指摘されているところです。

齋藤　これはすごく特徴的なことだと思っています。他の製造業と違って、プロジェクトごとに個別事情を加味して業績が予測されますよね。これから規模がもっと拡大して、海外案件も増えてくるとなると、不確定な部分をもっと数値化しないといけないのではないかと感じています。ただ、3年前に比べれば大きく改善したと思います。今後も期待しています。

非連続の時代に向けた投資について

押味　今年度スタートした中期経営計画については、策定の過程で取締役会の場でも討議させていただきましたが、改めて今回の中期経営計画をどのように評価しているかお聞かせください。

齋藤　総花的にならず、事業分野ごとに方向性がはっきりと打ち出され、明瞭なものになっていると評価しています。世の中は3年間あるとかなり変わりますが、経営的な見地からすると3年間というのはある程度先が見通せる期間です。計画というより工程表という表現が適していると思いますが、大風呂敷を広げるような期間ではないので、十分に実現が期待できる良い計画と評価しています。

押味　計画は2021年以降に訪れる非連続の時代に備えるために策定したものです。コア事業である建設事業については、次世代建設システムの構築に向け、生産性を向上させる技術開発への投資に注力していきます。さらに国内建設市場がこれから飛躍的に伸びることは難しい状況ですので、国内外の開発事業にも積極的に投資し、今のうちに将来の変化に備えておくことを目指すものです。

齋藤　すべて自力でしようとせず、技術開発への投資など、外部リソースの活用をあげているのは良いことだと感じています。

押味　オープンイノベーションについては、社外取締役の方々からずいぶんアドバイスを頂いたところです。これまで鹿島は技術開発というと、なるべく内製し他社と技術力で差をつけようという意識が強い傾向にありました。しかし、工事の自動化という流れを進めていくなかで、全部を一貫して社内で開発しようとすると、上手くいかないところがどうしても出てきます。例えば映像や情報処理の部分は外部の力を組み入れていかないと進まないので、そういうことは開発の現場もわかってきています。

齋藤　大企業は外部の力を借りようとすると同等レベルの企業としか付きあわない傾向にありますが、今はベンチャーがすごく能力を持っているので、規模ではなく内容の見極めが重要な時代になっています。ＩＴの世界ではＡＩの優秀な技術者は企業に勤めたことのない人も多く、大手企業はパイプが少ない部分でもあります。

押味　今回シリコンバレーに社員を派遣しようとしていますが、そういった見極める能力を得ることも期待しています。大手ＩＴ企業の技術が建設業に大きな影響を与える可能性もあるし、まだ見ぬベンチャーが解決策を持っていることもあり得るかもしれません。

齋藤　開発事業への投資に関しては、変化する社会のなかで持続的な成長を可能にする体制を構築するという点に注目しています。

押味　齋藤取締役からは、多様な分野で収益を上げる体制の重要性として事業ポートフォリオの考え方を教えていただきました。地域という面では、カントリーリスクを分散する

ためにも、複数の国に根をおろして利益創出の機会を準備しておくことが大切だと思っています。また、投資の方法も今までとは違い、幅を持たせていきます。例えば、海外の専門工事会社に出資して徐々にゼネコンに仕立てるとか、現地の有力な企業とコラボレーションしてそこで仕事をするなど、単に開発事業を行うだけ、建設工事の仕事を取るだけではない事業展開を検討していきたいと考えています。

齋藤　この部分はもっと強く打ち出していいと思います。ジョン・F・ケネディの言葉に「屋根の修理は晴れの日にしろ」というものがあります。今まさに鹿島は業績が良い時期ですから、屋根の修理ができるタイミングと言えます。国内の成長が鈍化することが見えているなら、海外のどこで何をするのかについて手を打つ必要がありますし、コア事業の周辺領域を強化するなど、先行投資ができる恵まれた環境だと感じます。

働き方改革について

押味　中計のもう一つの柱は、ESG（環境・社会・ガバナンス）に対する取組みです。特に「S（社会）」については、建設業の喫緊の課題である建設産業への入職者不足を解決するために「鹿島働き方改革」を進めていきます。建設業界は長期にわたって市場環境が厳しかったこともあり、若い人たちを呼び込むということを怠ってきました。この間に無策でいたことが今まさに突きつけられている状態です。現場の就労環境を改善して、協力会社が技能労働者を増やすことができる状況を整えるというのが、我々ゼネコンに課せられた最大の責務です。生産性向上をテーマに置きながら入職を促すサービスを進めていくことを基本にしています。

齋藤　私が代表取締役社長を務めている会社は国債の電子取引システム開発・運営を業務としていますが、会社を起業した当初から言い続けているのは「機械ができることは人間はしない」ということです。つまり、どうすれば仕事を機械に置き換えられるか。現場の大変な環境で休むというのは工期の問題もあるし、労働者本人には賃金が下がるという問題も出てきます。それを何が補うかというとやはり機械化であろうと思います。中計にもありますが、システムやAIをいかに活用していくか、というのが解決策となるでしょう。

押味　特に土木の分野でこれまでは人がやってきたことを機械に置き換えることに力を注ぎ、生産性を向上させることが業界の魅力につながると期待しています。

齋藤　鹿島にはそれができると思います。一方で、機械だけでなく人間の温かみも大切で、働きやすい環境を整備することも大切だと思います。山中の土木現場では温泉を利用できる宿舎を用意した事例があると聞きましたが、こういう気持ちが伝わる施策も大切です。

押味　女性活躍という点に目を向けますと、鹿島では2006年前後から女性総合職の採用を本格化させてきて、戦力として成長もしてきています。ただ、入社から10年がたち先端を走ってきた世代に子供が生まれるなどライフイベントを迎える段階になっているため、これにあわせて人事制度の見直しも進めていきますが、こういった動きについてどのようにお考えでしょうか。

齋藤　小さいお子さんを抱えて仕事をするのはとても大変なことです。制度を充実することも大切ですが、それ以上に上司の対応というのがとても重要で、例えば子供が熱を出した時に「大変だから早く帰ってあげて」と言われるのと「またか」と言われるのでは受け止める気持ちが全然違ってきます。上

に立つ人の考え方というのが何より大切になるわけですが、制度を作るよりもこちらの方がむしろ大変かもしれませんね。お金もかかりませんし即効力もあるので、職場ごとに工夫して、個人の事情を言いやすい雰囲気を作ることが必要です。

押味　これからは介護という問題も増えてくるので、上司は一人ひとりの事情をよく見て、気を配る必要があるということですね。鹿島グループは人材が財産ですから、事情を勘案してチームとして仕事をしていくことが大切です。

ガバナンスの強化について

押味　コンプライアンスについては鹿島グループ全体で重点的に取り組んできましたが、徹底されていない部分もあると考えており、この3年間で襟を正して足元を強化していきたいと考えています。

齋藤　その必要がありますね。例えばテニスコートをイメージすると、ラインは決まったところにあると思っていたら、知らないうちにコート自体が狭くなっていて自分が外に出てしまっているという状況に近いかもしれません。コートの大きさを誰かが書き換えてくれれば明快ですが、実際には書き換えられていなくても世の中の風潮でこれ以上は許されないという目に見えないラインが多くなってきました。経営トップからコートのラインはここではなく、世の中としてはここですよというメッセージを発する必要があるのではないかと思います。

押味　会社としてあるべき姿や仕事に臨む戦略について、幹部の共通認識が不足している部分がまだあると思っています。

齋藤　以前、別の企業の役員をしていた時、その企業のトップは「売上、利益が少し下がっても会社は潰れないが、コンプライアンスやガバナンスの問題が起きると会社はすぐに潰れてしまう。そんな仕事や利益はいらないから、会社のためにコンプライアンス違反をしてはいけない」と常に言っていました。そう言われると社員はすごく楽になると思います。ガバナンスに関するトラブルで残念なのは、本人は会社のために

やっているという面があるところです。会社のためにコンプライアンス違反をしてはいけないというメッセージを強く打ち出すことが大切なのではないでしょうか。

これからの鹿島への期待

齋藤　建設業界の魅力は、みんなが努力したものが形になるところだと思います。「この建物はお父さん、お母さんが作ったんだよ」といえる仕事は世の中になかなかありません。また、鹿島は技術に優れていることが社内で常識的になり過ぎているのではないかとも感じます。もっと自分たちが優れた技術を持つ企業であることをアピールしても良いのではないでしょうか。

押味　新しい血を入れながらこれからの時代に備えなくてはいけない状況ですから、鹿島の技術力や建設業の魅力といったところも積極的に社外に伝えていきたいと思います。

齋藤　鹿島は社会から憧れられる存在になってほしいと思います。昔は受け身で仕事を頂いてという姿勢が強かったかもしれませんが、今はクリエイトする時代に移ってきていると思います。

押味　そうですね。これまでのご経験を鹿島の経営に活かしていただきますよう今後ともお願いいたします。本日はありがとうございました。