

新日本有限責任監査法人CSR推進部長 大久保 和孝氏



建設会社の企業理念や経営方針の中でも、CSR（企業の社会的責任）への取り組みについての存在感が増しつつある。もはや企業価値を測る主要な尺度の一つにもなった。しかし、「CSRとはそもそも何なのか?」「何のためのCSRか?」といった質問に即答できる経営者はどれだけいるだろうか。漠然とした理解では、そのベクトルも定まらない。CSRを軸とした理念経営の意義、人材育成の重要性、建設業界の目指すべき方向性などについて、大久保和孝新日本有限責任監査法人CSR推進部長に聞いた。

◇ ◇

■環境変化リスクへの対応

結論からいえば、「社会構造が急激に変化し、社会の価値観そのものが劇的に変わる中、新しい時代における新しい社会の価値観、

つまり価値観の変化を受け入れた経営を率先することこそがCSRであり、CSR活動を通じて、そのような時代に即応した人材を育成することも「CSR」なのだ。つまり同じCSR活動でも、いま3年前では、その意味することが大きく違う。低成長時代への突入や世界的な金融危機により、社会の価値のパラダイム転換が起きている中、経営環境も急激に変化した。リスク要因が瞬く間にグローバル化し、顕在化が進んだ。新型インフルエンザや水問題、気候変動などもその一例だ。

ビジネスをどうつなげるか

CSRとは、中長期の視点から環境変化リスク要因へ対応した経営でもある。社会の価値観の変化や予期しないリスク要因に対する感度を高めてそれらに敏感に反応し、どのように向き合うかが問われる。特に、最近では、従来のように「やりやすいことからやる」という対症療法的発想では対応ができなくなり、リスクに対応するために、経営のあり方そのものの見直しが必要なく要求され、環境変化への適応力が企業の競争力に直結するようになった。新しい時代の価値に気づき新しい経営の方法で進められる経営者と、気がつ

かずに従来どおりの考え方で経営を行う経営者とは企業の競争力に決定的な違いが出る。

■人材育成が重要な力を持つ

社会と企業をつなげるための概念がCSRでもあるが、従来の人材育成の枠を超えて、いかに激変する環境変化に適応できる人材を育成していくかが重要なかき握る。なぜなら、社会と企業とをつなぐ接点は、従業員だからだ。優秀な人材ほど俯瞰力ゆえに社会問題に関心が高いといった調査結果もあるが、人材教育の中にCSR

■インベーションの余地ある
建設業界では、一部に「CSRイコール社会貢献活動」といったように、凝り固まった形で解釈されているところがあるが、そういった凝り固まった概念こそがCSRの推進を阻害する。例えばBOP（貧困層向けビジネス）は単なるボランティアではない。企業はなぜアジアやアフリカの貧困層に社会貢献をするのか。そこには、これからの潜在的なビジネスのマーケットがあるからだ。CSRとは、社会的な課題を解決しながら、いかに自らのビジネスを伸ばして

いくことができるかである。建設業の場合、NGO（非政府組織）と連携してグローバル市場への展開といった新たな発想も考えられる。
大手の建設会社も地域の建設会社も、最終的な結果やその手法に違いはあるが、社会の変革に向き合うという点では基本的に同じ構図だと思ふ。むしろ、古い業界ほどインベーションの余地はある。やはり重要なのは経営者だ。低成長時代に入り、新たな価値観にもついでビジネスをしなければならぬ中、経営者は再度、自社の経営理念を見直し、従業員に徹

揺るぎない理念経営を

底しながら同時に経営管理体制を整備して、経営の見える化を通じて従業員モチベーションを刺激する。つまり、新しい時代における新しい経営のスタイルを確立して、可視化を通じて従業員のモチベーションを高め、ビジネスの創造性を高めるというプロセスが必要だ。新しい価値観、新しい社会という枠組みの中で、地域とどのように接し、どのようにビジネスチャンスにつなげていくかが問われている。

（おおくは・かずたか）

慶大法学部法律学科卒。新日本有限責任監査法人CSR推進部長、パートナー公認会計士。新日本サステナビリティ研究所常務。建設業における内部統制のあり方に関する研究会（国土交通省、京都クレジット等取引所研究会（東京証券取引所）、独立行政法人ガバナンス検討チーム（内閣官庁行政改革推進室）、岩間川（今井山）河川改修事業検討委員会（横浜市）、慶大150周年記念事業福沢諭吉記念文明塾アドバイザーなどの委員も歴任。