

創業の精神を貫く経営

誠意をもってことにあたる

日本工営株式会社
取締役会長

角田 吉彦

インタビューア：BERC主任研究員 萩原 誠

取締役会の機能強化を

——昨今の日本企業の経営倫理についてどうお考えですか。

角田 取締役の公私混同や粉飾決算、カルテル問題など、コンプライアンス違反の企業が後を絶たないのは、残念で情けないことだと思います。業績に目を奪われたり、保身に走る経営者や従業員が出てしまうのは人間の本性で、常に起こり得るものだと認識する必要があります。ですから取締役会が十分なチェック機能を発揮してコンプライアンス違反が起こらないような体制や組織風土を作り、粘り強く取り組んでいかなければなりません。

——トップの経営者倫理については。

角田 経営トップは従業員の家族も含めて、会社の将来に大きな責任があります。社員が安心して働ける環境を整備することと、社員が使命感を持って働ける目標を、短期・中期・長期の経営計画として決定することが経営トップの責任です。そのことが経営者倫理の基本だと思います。わが社の事業構造は国土交通省や都道府県、市町村などの自治体、また海外の政府関係の仕事が多いので、業務の受注、遂行過程（アフターサービスなど業務そのもの）でのコンプライアンス違反は命取りになります。そのために取締役会の機能強化や国内外の現場のプロジェクトの実情をトップマネジメントが迅速・的確に把握できる報告制度や



内部監査（業務監査室）を整備しています。

公益性の高さとコンプライアンス経営

——貴社の事業の沿革は。

角田 1946年（昭和21年）6月に創業者久保田豊により戦後日本の復興のための社会基盤整備を行う建設コンサルタント事業や電力事業を手がける会社として設立されました。わが社のルーツは久保田が、戦前にいまの北朝鮮の鴨緑江のダム建設や水力発電所の開発に取り組んだことにさかのぼります。現在は道路、港湾、空港、上下水道の企画・設計・維持管理をはじめ、環境アセスメントや里山保全など環境関連事業、地すべり対策などの防災関連事業、さらに電力設備に関する製造や工事に係る事業を展開しています。海外事業もインドネシア・ベトナムなど東南アジアやアフリカ、中南米を中心に取り組んでおり、売り上げの約4分の1が海外です。

——貴社の創業の理念は。

角田 「誠意をもってことにあたり、技術を軸に社会に貢献する。」が創業者久保田の創業の精神であり経営理念でもあります。これは創業から65年経ったいまも変わりません。このわが社の創業以来の経営理念を「伝統的な価値」として尊重し、経営環境の変化に対応して、足りないところ、弱みとなった部分の変革に挑戦しようと社員に呼びかけています。

——貴社の社風は。

角田 わが社の社風は一言で言えば家族主義です。社員を大事にする伝統的な価値観がありますので風通しのいい組織風土があると思います。またわが社の社員はこの仕事が好きで入社している人が非常に多いです。その結果として粘り強く仕事に取り組む社員が多いのがわが社の最大の強みだと思っています。

——事業環境の変化に対応して組織活性化に取り組んでこられました。

角田 平成13年（2001）に社長を議長として、代表取締役等から構成される「企業行動会議」という組織を設置しました。その下に、コンプライアンス活動の推進およびリスク管理を行うリスク管理委員会などの委員会を置きました。リスク管理委員会は私が議長を務め、会社経営の透明性を高

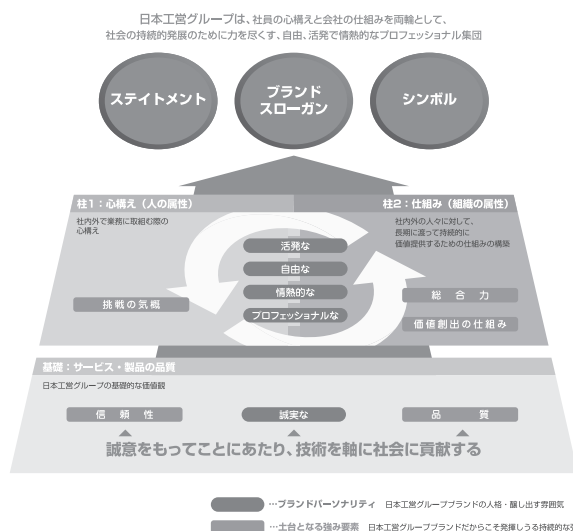
めるため、毎月1回各事業部門から事業のあらゆるリスクを報告させる形でコンプライアンス経営を推進してきました。土木や環境、防災などのコンサルタント事業は仕事の内容が多岐にわたるので、現場の状況を経営トップが迅速かつ正確に把握することがなかなか難しいです。そこでトップマネジメントが的確な経営判断や迅速な指示ができるように、各事業部門の透明性を高めて、重要案件の情報の共有化を図るよう日々努力しております。

ブランディングでアイデンティティを再確認

——平成19年（2007）に制定されたコーポレートブランドはどういう意図で制定されたのですか。

角田 わが社は平成14年（2002）に業務に関連して社員が刑法違反に問われるという不祥事を起こしました。その影響で業績の低迷と従業員の士気の低下という大きな代償を払うことになりました。この災禍をプラスのパワーに転換するために、いま一度、日本工営のアイデンティティを見直し、従業員の誇りと士気を取り戻そうと考えたわけです。平成18年（2006）にはNK-UP(Nippon Koei Unifying Power)と銘打ったブランディングに関する社内プロジェクトを立ち上げました。

図 日本工営グループにおけるコーポレートブランドの役割





社員の意識調査を実施、当社の強みや弱み、足らざる点を洗い出し、それをブランドスローガンに集約しました。

——どんなブランドスローガンですか。

角田 Challenging mind, Changing dynamicsです。Challenging mindは挑戦する気概、Changing dynamicsは物事を変革する原動力を示すものです。

——ブランディングに込めたメッセージは。

角田 国を越え、時代を越えて、「豊かさ」を実現していく、より優れた技術、幅広い知識を求める社員であり続ける、そしてプロフェSSIONALとして品質の高いサービスを提供し、技術者としての使命を果たしてきたことに誇りを持つ、というメッセージです。全体としては、挑戦心、情熱、誠意、総合力を強みとして、社会の持続的な発展に貢献するために力を結集する日本工営グループの決意を謳っています。加えて、「誠意をもってことにあたれば、必ず途は拓ける」という創業者の精神が日本工営グループのもっとも重要な価値観であることを確認しています。

——ブランディングの制定から5年経ちましたがトップの評価は。

角田 社員の士気は非常に上がってきたと感じています。組織風土や一人一人の行動はすぐに変わるものではありません。どちらかというと手堅く

行動しがちなわが社の社員の行動はこの5年で着実にアグレッシブに変わっています。また、先日、社員との懇談会で、妊娠中の女子社員から「生まれてくる子供を将来、日本工営に就職させ、発展途上国の経済・社会開発に携わらせたい」という希望を聞かされました。大変嬉しかったです。会社の将来に社員が夢と希望を持ってくれることは経営者としての最高の喜びです。

コア技術で社会的責任を果たす

——貴社の社会的責任（CSR）は環境関連が重要だと。

角田 弊社は環境関連の技術者を多数擁しており、生物多様性問題や里山保全など地球環境の保全にかかわるコンサルタント業務はわが社の得意とする分野です。ハードとソフトのこれまでの蓄積にさらに磨きをかけて環境問題の解決に取り組むことがわが社の社会的な責任だと考えています。そのために土木技術だけでなく、生物学や社会科学など横断的な研究と発想が必要になります。千葉県香取市に弊社が所有する「おおとの森」と名づけております約10haの里山を舞台に里山生態系、生物多様性、資源循環などの調査研究を行っています。環境ビジネスは人材の総合的厚みがコアコンピタンスですからこの森を舞台に人材の育成に益々注力するつもりです。

——東日本大震災後の復興では、貴社の技術やノウハウはどう活かされていますか。

角田 わが社の幅広い技術が大いに発揮されていると感じています。被災した現況の調査にはじまり、道路・橋梁・漁港の災害調査設計業務から具体的な復旧・復興のプログラム作りまで総力を挙げて対応しています。昨年の大震災で、複合災害の恐ろしさと問題点をつきつけられ、従来の発想を変える必要に迫られました。公共・公益に資する会社としてこれからも技術の総合力と誠意をもって復興事業にあたっていく決意をあらたにしたところです。

——最近、鹿児島県で小水力発電事業を始められました。

角田 再生可能エネルギー創出事業として平成22年（2010）に鹿児島県伊佐市と協定を結び、平成25年（2013）の稼働を目指して建設を進めています。小水力発電は、川の流れなどを利用して発電するもので、低コストで安定的な再生可能エネルギーとして関心が高まっています。このプロジェクトでは当社100%出資の「新曾木水力発電株式会社」が発電所の建設・運転・維持管理を行います。伊佐市はこの発電所を学習型観光スポットとして活用し地域振興活動を推進する計画です。この再生開発エネルギー開発の官民連携事業は今後の日本の地域活性化のモデル事業になるものと確信しております。

真のグローバル人材を育てる

——最後に、BERCの今後の活動についてご要望はありますか。

角田 わが社は戦後65年海外での仕事を手広くやってきましたが、日本流のやり方で海外の仕事をやってきた面も否めません。わが社の得意とする土木・環境・都市インフラ分野の国内市場は今後の大きな成長は期待薄です。当然、海外市場の開拓に一段と力をいれていく方針です。そのためにグローバルなコンプライアンスやCSRをどう進めるかを見極めて、真のグローバル企業へ変革していくことが必要になります。グローバルビジネスに豊富な経験をお持ちのBERC会員企業様とグローバルなCSRやコンプライアンスについて密度の高い情報交換ができれば有難いと考えております。

インタビューを終えて

日本工営の経営改革、経営倫理、組織風土改革にリーダーシップを発揮してこられた角田吉彦会長の経営哲学は明確である。「誠意をもってこと

にあたり、技術を軸に社会に貢献する。」という創業以来変らない企業理念の実践である。公共・公益性の高い事業に取り組む日本工営にとって「経営は理念そのもの」ということを痛感させられたインタビューだった。

もっとも高度経済成長を実現させた昭和時代の「政官財の連携システム」は、いま大きく揺らいでいる。その典型が東電福島原発事故以降、ムラ社会と批判されている原発業界である。日本に蔓延するこのムラ社会の打破には、三つの改革が必要だ。ひとつは実効性のあるガバナンス体制の整備、ひとつは透明性の高い企業風土づくり、そして、もうひとつが企業の創業の精神・企業理念・存在意義の再確認である。そう考えると、日本工営の「誠意をもってことにあたり、技術を軸に社会に貢献する。」という企業理念は、すべての日本企業に普遍性をもつことが分かる。

このインタビューに先立って見学したショールームで日本工営の創業者久保田豊のことを知った。明治23年（1890）に熊本県阿蘇に生まれた久保田は東京帝大土木工学科を卒業し、当時の内務省に入って国内の土木工事に取り組んだあと、いまの北朝鮮に渡り鴨緑江やその支流で、数多くの発電所を建設した。昭和20年（1945）、敗戦によって日本に引き揚げた久保田は日本工営を創業した。その後インドネシアやカンボジア、ベトナムなど、海外での発電所やダム工事に積極的に取り組んだ久保田は、発展途上国での事業展開にあたっては、工事によって産業を興すだけでなく、そこに住む人々が自力で生活できるように、教育や文化を高めることにも心を配り続けたという。久保田は96歳で亡くなる2年前（昭和61年）には、2億円の私財を提供して、開発途上国の若者の教育のための久保田豊基金を設立した。

今後の事業拡大が期待される日本工営のコンサルタント海外事業の展開にあたっては、創業者久保田豊のこの志を社員が継承することがますます重要になるのではないだろうか。（敬称略）