

## 第三者意見

法政大学大学院 人間社会研究科  
教授  
土肥 将敦 氏

一橋大学経済学部、一橋大学大学院商学研究科博士後期課程を経て、2009年に高崎経済大学地域政策学部准教授。2014年より法政大学に移り、2016年より現職。商学博士。著書に『CSR経営—企業の社会的責任とステイクホルダー』（共著、中央経済社）、『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』（共著、NTT出版）などがある。



**2018年4月より経営体制が刷新され、本レポートもCSR報告書からサステナビリティレポートになった。新生・安藤ハザマでは何が変わり、今後どのような挑戦が望まれるか、その確認と提言を行いたい。**

### 変化の兆し：イノベーションとSDGs

まず、今期の新・中期経営計画の核として「イノベーション」が掲げられている。これは、高齢化社会の進展や事業のグローバル化、労働安全衛生徹底への社会的機運など、社会状況の変化に向き合い、社会的課題の解決も強く意識した経営方針とみることができる。イノベーションとは「社会に価値をもたらす革新」であり、近年は経済・社会・環境各側面での価値創造へと期待が集まっている。しかし、多くの企業がイノベーションをキーワードに掲げるものの本質的な意味において実践できている企業は少ないのではないだろうか。不確実性が高く経済合理性の検証が困難な状況下で、企業組織が思い切った意志決定を行うことは至難の技であるからだ。故にその実践には、同社のように、企業理念はもちろん、CSR重要テーマと国連SDGsの関わり(P3)など、経営ビジョンや背景にある目的意識を規定し、トップ主導で社内浸透させることが必要である。それこそがイノベーションを軸としたサステナビリティ経営理念を成熟させるための苗床となるだろう。

次にCSR情報の開示のあり方においても年々進化が見られる。正負のインパクトを検証・開示する姿勢の強化である。トップメッセージにその姿勢が表れている(P9)。また、労務系データ(P28)においては、同社の災害発生件数が上昇傾向にあることは残念であるが、その原因分析が詳細になされている点は大きいと評価できる。

### 求められる変化：サステナビリティ経営のためのKPI

今後同社がサステナビリティ経営を実践する上での課題として、その進捗状況を社内外に示すためのSustainability KPI (Key Performance Indicator)を提案する。本レポートでも、例えば女性比率や外国籍社員数(P15)、安全成績およびダイバーシティ(多様な人材の活用)の施策(P28)など、各所に数値データが開示されているが、より包括的な開示を期待したい。中期経営計画において、「ESGへの取組強化」を掲げたことを踏まえれば、各CSR重要テーマごとにKPIを設け、「過年度の推移」「今年度の結果」「次年度の目標」など、「数字でサステナビリティを語る」ことが、その着実な実践に資する。例えば、人権や労働の分野においては、職位別女性比率や離職率、総労働時間、一人当たり研修時間などが、新たなKPI候補といえる。また地域社会との調和の分野では、活動分野別の支出金額や実施回数、企業訪問受け入れ回数、外国人技能実習生の受け入れ人数等の開示が、取り組みの全体像のさらなる把握に貢献する。これらを示すことにより、同社の方向性が内外へ共有されると同時に、社員へのより一層のサステナビリティ経営の落とし込みも可能になるだろう。

### 最後に

現在、日本企業ではSDGsの理念への賛同が広がりを見せている。しかし、サステナビリティ経営を実現するために本質的に求められることは、そのSDGsの潮流を組織変革の契機として捉え、「なぜ今そうした動きが求められるのか」、「建設業に属する自社固有のサステナビリティ理念とは何か」を、社内全体で議論し共有することではないだろうか。イノベーションを基軸とした変革を掲げた新生・安藤ハザマにこそ、この2つの大きな課題へと果敢に挑戦するよう、エールを送りたい。

\*7月31日追記

当第三者意見の提出後の2018年7月26日に、同社が工事を請け負う建設現場(東京都多摩市)において火災事故が発生し、死傷者が出たとの報を受けた。誠に痛ましく残念な事故である。現時点では、情報が未確定であるため、来年度報告書において、原因究明と再発防止の徹底に関する情報開示を求めたい。