

2021年6月に就任された独立社外取締役のお二人に、1年目の取り組みを振り返っていただくと同時に、それぞれの視点から、日工の持続的な企業価値創造についてご意見をお聞きました。

実施日：2022年8月10日 実施場所：本社会議室（兵庫県明石市）



石井 正文
社外取締役



佐伯 里香
社外取締役

Q. 日工グループの企業価値向上にどのように貢献されていますか？

石井：長年にわたり外務官僚として海外を中心に仕事をしてきたので、国際情勢や地政学に関する見識および日工が事業基盤の強化を進めているアジア地域における知見が期待されていると認識しています。国内市場が成熟するなか、成長の源泉としてアジア地域に焦点を当てるために、中国市場に続いてアセアン市場における中核拠点としてタイに進出し、着々と布石を打っています。一方で、海外展開に向けた体制の整備には課題があると感じています。海外事業で即戦力と

なる人材プールの拡充や国内外の壁を取り払う意識の醸成は急務です。

社員の皆さんに海外情勢への関心を高めてもらうため、月に一度のオンライン講座を始めました。社員なら誰でも参加できるざっくりばらんなセミナーですが、ロシアのウクライナ侵攻やコロナ感染症による上海での都市封鎖が日工の事業活動にも影響を与えており、参加意欲も高く手応えを感じています。

佐伯：IT企業を創業した経営者としての経験および女性の立場からのダイバーシティの推進を期待されていると考えています。建設機械業なので業種的に女性従業員が少ないこと

は理解できますが、典型的な日本の製造業という色彩が残っており、「現場は危険なので女性では無理だ」という一種のジェンダーバイアスがあるように感じます。DXの推進によって体力面で劣る女性でも活躍できる職場を多く作り出す必要があります。私の経験や知見を活かせると考えています。

コロナ禍ということもあり、1期目は現場の社員の方々と交流の機会が持てなかったため、今期は女性社員をはじめ現場の方々の声を直接聞いてみたいです。ジェンダーの問題に関しては、長期的に東証プライム市場上場企業として遜色のない水準を目指すべきだと思います。新入社員に占める女性採用比率は年々高まっており、期待できそうだと感じる一方で、女性の管理職を外部から採用するなど思い切った方策も必要ではないでしょうか。

女子学生が数名でチームを組み、県内企業から提供されるテーマに沿って提案書を作成するという兵庫県が主導する学生向けのキャリアプログラムがあるので、日工にも参加してもらいました。今どきの女子学生が日工をどう見ているか客観的に知り得る機会となりますし、女性採用に向けたアプローチに関しても示唆がありそうです。

SDGsに関心の高い人は地方移住にも積極的というデータがあります。子育て支援が充実している明石市を拠点にカーボンニュートラルという社会課題に本気で取り組む日工には、追い風もあるように感じています。

石井：女性や海外勤務に関心を持つ学生など多様な人材を採用するためには、日工の知名度を上げる努力が必要ですね。インフラ整備を担う極めて重要な産業で圧倒的なシェアを誇る割にはあまり知られていないのが実情です。人材は長期的な成長の源泉なので、潜在的な求職者に対して日工の事業について興味を持ってもらうために何ができるのか、費用対効果を考えながら取締役会でも議論を深めたいと思っています。企業理念の再設定や人事制度の抜本的な改革にも着手されているので、資本市場に加えて労働市場に対しても積極的に発信する好機だと思います。

Q. 取締役会で議論すべき内容や議論のダイナミクスについてのお考えをお聞かせください。

佐伯：議論を活性化させるために、事前の情報提供時期をもう少し早めてほしいとお願いしています。取締役会の前日に大量の資料が提供されたこともありましたが、時間的制約から疑問点を整理することが難しいと感じました。事前資料の提供に加えて担当者の方から直接説明をいただくと論点を充分理解したうえで、より深い議論ができると思います。

石井：議論の時間を十分に確保するには議題数を減らすことも選択肢だと思います。取締役会に先立って開催されてい

”海外事業分野を中心としたキャリアパスを整備する必要があります”



”企業がDXを推進するためには、すべての社員が自分ごとのDXに取り組むことが不可欠です”



る執行役員会議を社外役員がオブザーバーとして傍聴できれば、議案上程の理由や背景の理解を深めることができるので、検討の余地があるかも知れません。

佐伯：昨年度の重要な意思決定のひとつに宇部興機の買収案件がありましたが、リスクや機会については時間をかけて議論ができたと感じています。一方で、吸収合併後の企業文化の摺り合わせなどの統合プロセスに関する議論がもっとあってもよかったのではと思いました。

石井：事業基盤の強化や新規事業の探索に向けてM&Aは重要な選択肢となっており、大きな決断を必要とする議案も増えています。議案数が増えるのは、成長に向けたリスクテイクの準備ができていくと前向きに捉えることもできますね。長期ビジョンで示されているカーボンニュートラルの実現やDXによるビジネスモデルの変革に向けた進捗や新たに生じた課題への対処法なども活発に議論したいと考えています。「高い目標を掲げて新しいことにチャレンジするのだ」という気概は、社長をはじめ社内取締役の皆さんからヒシヒシと伝わってくるので、日工の常識とは一線を画した目線から積極的に提言したいと考えています。

佐伯：DXをどう進めて行くかはとても大事な論点ですね。

DXはビジネスモデル変革の中核なので、一定水準の内製化が必要だと思います。外部ベンダーに依存し過ぎると、スピード感や柔軟性に欠けてしまいます。ITに知見のある経営陣が開発の現場で陣頭指揮を執ることも重要です。同時に社員全員が自分の仕事を見える化して、自動化できることはITに仕事をさせることを徹底するとよいと思います。企業がDXを推進するためには、すべての社員が自分ごとのDXに取り組むことが不可欠です。業務プロセスをフローチャートに書き出すと、「まだこんなに手作業をしているのか」「部門間でこんなやり取りがあったのか」「これは自動実行ツールを使えば一発で処理できる」などの具体的な課題が見えてきます。自動化によって効率を上げられる部分と無駄な仕事を洗い出すことで業務の効率化ができます。すべての社員がDXに慣れることで、日工のDXの進展にも加速度がついてくると思います。DXが進めば、人手不足やダイバーシティの課題に対処することが容易になるので、この点は取締役会でも議論が必要だと思います。

石井：私が取締役会で議論したいテーマはふたつあるのですが、ひとつは海外事業が拡大するなかでの人材パイプラインの拡充策です。海外志向のある人材の採用、実地研修も含めた育成プログラム、海外事業分野を中心としたキャリアパスを整備する必要があります。海外人材の不足が海外事業の

成長のボトルネックにならないように今から準備しておくべきでしょう。もうひとつは、日工の社会的認知度を高めるための広報活動です。日工は国内外で豊かな暮らしをしっかりと支えている企業だということをもっと多くの人に知ってもらう努力が要るようになります。

Q. 日工のサステナビリティの取り組みについて成果と課題をどのようにお考えですか？

佐伯：従業員の働きがいを高めることが重要だと思います。新卒一括採用、年功序列、終身雇用を前提とした従来型の人材マネジメントだけでは中堅・若手社員の働きがいを十分に高めることは難しいと思っています。抜本的な人事制度の改定が議論されているので、今後の変化に期待しています。同時に、すべての社員が働きやすい職場づくりを進める必要があります。それぞれのライフステージによって働きやすさに対するニーズは異なるので、社員一人ひとりの事情に合った働き方が選べるとやる気も高まります。始業時間が午前8時だけに限定されていると、それだけで尻込みする人もいます。

石井：選択肢があって自律的に働けるという安心感があると働きがいは高まると思いますね。前職の外務省では男女を問わずいつでもどこでも海外勤務が当たり前でしたが、昨今は親の介護のため海外に赴任できないという個別の事情を受け入れるようになっています。一方で、転勤を厭わずバリバ

リ働きたいという人もいますので、それぞれの事情に合わせて自己実現や成長の機会が提供できると社員のエンゲージメントは高まります。ジェンダーダイバーシティに関しては、女性管理職の内部登用が待たれますが、現状では母集団が少なく時間がかかりそうです。一方で、新卒社員に占める女性比率は年々増加しており、経営陣も強い課題意識を持たれており、一定の成果は見えつつあります。佐伯さんが指摘されたように、外部人材の登用も有効な選択肢だと考えます。生え抜きの女性社員のためにもロールモデルが身近にいることのメリットは大きいと思います。

佐伯：日工のサステナビリティを考えるうえで、ステークホルダーから「選ばれる会社」になれるかどうかという視点がとても重要だと思います。カーボンニュートラルへの貢献など新たな価値を提供してお客様から選ばれると同時に、従業員やサプライヤー、投資家や求職者、地域社会からも選ばれ続けるためには何が必要なのか絶えず自問していく必要があります。

石井：この1年間、日工の取締役会での議論を通じて感じたことは、この会社にはバイタリティ、アイデア、技術力がありサステナビリティを支える必要な要素は揃っているということです。2年目は、現場の皆さんとも意見交換を行って取締役会で感じたことを確かめたいと思っています。新しい人事制度が社員の皆さんの納得感を得て浸透していくプロセスにも注目しています。

