

学生生活、そして大林組での43年をふりかえって

株式会社大林組 取締役社長 蓮輪 賢治

1. 土木工学科を選択した理由

私は、1973年4月に工学部土木工学科に入学しました。土木工学科を選択した理由は主に3つあります。1つ目は、高校時代、三船敏郎や石原裕次郎が出演した映画「黒部の太陽」を見て、純粋に「大きなプロジェクト、大きな仕事に関わりたい」と思ったことです。2つ目は、中学生の時からサッカーで鍛えた体を動かせるような仕事をしたいと思ったことです。そして、3つ目は、世間では田中角栄首相の日本列島改造論がブームで、建設系の学科に人気があり自分も建設の仕事に携わりたいと思ったことです。入学試験の偏差値は建設系がかつてなく高く、土木工学科は工学部の中でもトップクラスの狭き門でした。高校卒業時も1年浪人中も土木工学科をめざし、挑戦し、運良く浪人生活を1年で卒業し、入学した次第です。

2. 大林組に就職、そして現場管理に従事

当時はクラスの半数くらいが就職し、社会に巣立って行く時代でした。私も、指導を受けた教授に早く就職したいと相談したわけですが、教授からは「大林組がいいのではないかと勧められました。当時は今のように学生本位で企業を決めるのではなく、大学の先生が学生に行き先となる企業を推薦する形が主流でした。もちろん、その推薦に強制力はなかったと思いますが、就職担当の先生方の影響力が少なからずあったのは事実です。

その頃は、第一次オイルショックの影響を受け、日本経済が戦後最大の不況に陥り、就職に困る学生が多かった時代だったので、私としては就職先があってよかったです。大阪育ちということもあり、大林組という会社の名前には聞き覚えがありましたし。

私は入社してすぐ鉄道高架橋の新設工場の現場に勤務しました。その当時は能勢電気軌道と呼ばれていた、今の能勢電鉄の工事です。山下駅から当時まだ造成中だった阪急日生ニュータウンに新設する日生中央駅まで、新たな分岐線をつくる工事です。その後担当したどの仕事もおもしろいと感じましたが、やはり最初の仕事というのは印象深いものです。

現場での私の教育係は、前年に入社した先輩でした。さらにその上の先輩も含めていろいろ教えてもらいました。ですが、最初のころは学生時代に思い描いていた建

設会社の現場での仕事とは違い、毎日が単純作業の繰り返しでした。新入社員なので当然なのですが、例えば作業員に対する仕事内容を指示するための書類作成や、図面から部材などの数量を拾うこと、あるいはもっと簡単なことでは、作業員が何人働いているのかという出面（でづら）の管理とか、そういった単純作業の繰り返しでした。また、当時は現場にはコピー機もなく、図面はすべて青焼きだったのですが、午後1時から始まる定例の打ち合わせで使用する図面を用意するため、昼ご飯を急いで食べ準備していました。それが当たり前の時代でした。そういうことに大学で学んだ工学的な知識を活用することはほとんどなく、正直に言うと少しストレスを感じていました。しかし、現場は私も含めて5、6人のチームで所長の姿も近く、厳しいながらもそういう人間関係はととてもありがたかったですし、その単純作業の繰り返しの中で実際の仕事を覚えていくことができた貴重な時間だったと思っています。

最近ではインターンシップで学生が企業を訪問し、仕事体験をする機会が増えました。大林組にも毎年多くの学生が訪れ、現場での業務を体験してもらっています。そういう意味で、最近は社会人になってからのギャップも小さくなっていると思いますが、私の時はそのような機会がなく、また、実際の建設の仕事については大学で教わることもなかったので、入社してからのギャップが非常に大きかったです。「えー、こんなもんかな」って（笑）。

また、大林組のようなゼネコンの場合、自前で建設作業員を抱えてはいません。実際の作業は専門工業者や建設機械を保有する会社などの協力会社が行います。我われは各社をまとめ上げ、建物やインフラが設計図通りに建設されているかを管理していくのが仕事です。ですから、ゼネコンの社員は新入社員の時から協力会社の作業員達と一緒にものづくりをしていくのです。もちろん、協力会社の人は私の親よりも年配の人も多く、当時の私は子ども扱いされていても不思議ではありませんでした。しかし、それでも現場監督という位置づけで扱ってもらうことができ、一緒にものづくりもでき、周りの方々に大変良くしてもらったと思っています。

3. 新領域事業の立ち上げ

その後、大阪本店で営業部長を務め、2007年に本社の

土木本部長室長として東京に赴任し、土木職の人事、教育、採用などに携わりました。

私が役員に就任したのは2010年です。その時は大林組の本業であり収益の大部分を支える国内建設事業の土木担当役員でした。ところが、私は、2011年4月に新しい領域の事業の立ち上げを任されることになりました。自分でビジネス・イノベーション室という新しい組織を立ち上げて室長になったことが私にとって転機になりました。その時に技術本部という部署に席を置かせてもらって、新しい領域の事業を検討しました。

そして、2011年3月11日の東日本大震災も背景にあったのですが、エネルギーのパラダイムが変わるのではなかろうかということから再生可能エネルギー事業に取り組み始めました。そうこうしているうちに再生可能エネルギーの発電事業が軌道に乗ってきたので、テクノ事業創成本部という部門を立ち上げて自分で初代の本部長に就任したのが2014年の秋です。テクノ事業創成本部では、再生可能エネルギー事業の他に農業事業なども手掛けています。まさに、全くそれまでの仕事とは違う取り組みをスタートさせたのです。

従来建設事業でない、これまでに経験のない新しい事業領域を考えるにあたっては、大林組の将来の収益構造そのものを見直す必要がありました。新しい事業領域を生み出すには発想力が必要で、その機会を会社から与えていただいたこと、そして微力ながらも大林組の将来に役立つ新しい事業領域を開拓できたと思っています。

私は2018年3月に社長に就任しましたが、その意味で私の使命は、本業である建設事業をきっちり成長させながらも、それ以外の収益源を開拓・成長させることで、持続的な成長を実現させることではないかと思っていますし、そういうことを期待されて、今の自分がこの職に就いているのではないかと思います。

4. 建設業界の魅力と課題

建設会社が建てるものにはさまざまなものがありますが、どれをとっても大きな構造物ばかりです。オフィスビルをはじめ、官公庁施設、ホテル、学校、医療施設、商業施設など我われに身近なもの、道路、トンネル、橋、ダム、物流施設などの社会インフラを支える大規模なもの、さらには街全体をつくりあげる複合開発を行うこともあります。

人々が生活していく上で必要な社会基盤は建設会社の仕事によって生み出されているのです。人々の生活を根底から支えている産業と言っても過言ではありません。自分の子どもや孫、そしてそのもっと先の世代に至るまで、自分の携わった仕事が社会基盤として残り、それにより世の中を豊かにしていくことができるのです。この社会貢献性の高さこそがこの業界の最大の魅力です。

また、工場での大量生産とは異なり、我われのものづ

くりはその土地固有の一品生産です。その土地の地形、地質、気象など、現場を取り巻く諸条件は工事ごとに異なるので、その都度、それぞれに最も適した工法、材料、機械などを選定し、世界で一つだけの建設物をつくり出すのです。

そんな建設業界ですが、大きな課題があります。それは、技能労働者不足です。国内の建設投資額は1992年度の84兆円をピークに減少傾向が続き、2010年度にはピーク時の50%程度にまで落ち込みました。ところが、その後は、東日本大震災からの復興、国土強靱化政策、オリンピック・パラリンピック需要、脱デフレ政策による金融緩和などの複合的な要因が重なり増加トレンドに転じ、2019年度は約63兆円まで回復が見込まれています。その結果、需給バランスが崩れ労働力不足が一気に表面化したのです。

ここ数年は安定していますが、人口減少、少子高齢化という大きな流れを考えれば、対策を講じない場合10年後には問題が今よりも深刻化していることは明らかです。そこで、現在、建設業界を魅力や希望が持てる業界に変える多くの取り組みが進められています。その1つがICT技術を活用した労働生産性を上げる取り組みです。例えば、重機などの「GPS誘導」、BIM・CIMを活用した「業務効率化」、作業マニュアル・図面・工程・会議資料などの「ペーパーレス化」、VR技術を活用した「教育システム」などであり、その結果、現場では生産性が向上しつつあります。

一方、建設業は、とび、鉄筋工、左官工、塗装工、型枠大工など多くの職種が集まる労働集約型産業です。どれほど機械やロボット技術、ICT技術が進歩しても、最終的には人の手により建物などがつくられます。工程の大半を自動化、自律化することは現時点では不可能であり、多くの工程において人が関与しなければなりません。そういう意味で、我われ建設業界の財産は人そのものであり、それは今後も変わらないものだと思います。

5. おわりに

今年は東京オリンピック・パラリンピックが開催されます。また、私が学生時代を過ごし、大林組発祥の地でもある大阪では、2021年にワールドマスターズゲームズが、2025年には万博が開催されます。

記念すべき国家プロジェクトの実現の中で我われを取り巻く事業環境も大きく変わることでしょう。大林組グループはこれを一つの好機ととらえ、変化にしなやかに適応しながら「地球・社会・人」と自らのサステナビリティの実現に向けて、多様に事業を展開していきます。

(土木 昭和52年卒)