

## CSRコミュニケーション

### 有識者意見交換会

#### ステークホルダーダイアログ【詳細レポート】

大成建設では、広くステークホルダーの方々と意見を交わし、コミュニケーションを図ることで、私たちの事業活動を見つめ直すことを目的として、ステークホルダーダイアログを開催しました。今回は「環境と街づくり」と題して、私たちの技術と取り組みが、環境の時代と言われるこれからの街づくりにどう生かされていくべきかについて、活発な意見交換が行われました。



#### ご参加いただいた社外有識者



河口真理子氏 ファシリテーター  
Mariko, Kawaguchi

(株)大和総研経営戦略研究所 主任研究員 経営戦略研究部長。環境省「環境と金融を考える懇談会」検討委員などを歴任。著書に『CSR 企業価値をどう高めるか』(共著・日本経済新聞社)などがある



岩村和夫氏  
Kazuo, Iwamura

東京都市大学都市生活学部都市生活学科教授。(株)岩村アトリエ代表取締役。日本建築家協会副会長、日本建築学会理事、環境共生住宅推進協議会技術顧問等を歴任。現在国際建築家連合(UIA)副会長



藤田壮氏  
Tsuyohi, Fujita

東洋大学工学部環境建設学科教授兼同大学地域産業共生研究センターセンター長・工学博士

#### 大成建設 参加者



〈設計本部〉  
野呂一幸本部長



〈都市開発本部〉  
清水宣治本部長



〈安全・環境本部〉  
大竹公一参与



〈技術センター〉  
大黒雅之チームリーダー



〈都市開発本部〉  
吉本真介プロジェクトリーダー



〈都市開発本部〉  
小林洋平課長



〈エコロジー本部〉  
西村正和参与



〈エコロジー本部〉  
渡邊篤シニア・エンジニア



〈エコロジー本部〉  
鈴木菜々子



〈設計本部〉  
蕪木伸一グループリーダー



〈設計本部〉  
川崎泰之  
シニアランドスケープアーキ  
テクト

## 拡大からサステナビリティへ。環境志向が変える街づくりのパラダイム

### 「見える化」が生む議論と進化 大成建設の環境シミュレーション技術

ダイアログに先立ち、環境配慮へと向かう市場の動向と、大成建設のエコロジカルプランニング技術についてのプレゼンテーションが行われました。都市のヒートアイランド現象など、環境と開発等によるその変化を解析し、設計や施工に生かしていくことのできるこの技術については、[こちら](#)をご参照ください。

#### ● 高い環境技術に驚き

**河口** ここまでのプレゼンテーションで、今回のテーマについても皆さんご理解のことと思います。まず、藤田先生からお話を伺えますか。

**藤田** ご紹介いただいた環境評価ツールや環境評価方法論には、私の所属する国立環境研究所などでも同様に取り組んでいるのですが、スピード的にも我々を上回るような高い水準で、こういうツールをお作りになっていることに感銘を受けました。

3点ほど申し上げます。まず環境アセスメントについて。これはすり合わせという意味でアワセメントと呼ばれたりしていますが、実際にアセスメントでは街づくりを規制、制御出来ないケースがあります。そこで行政の方々とお話しすると、アセスメントが必要と言われても、それを実際に定量的に評価するツールがないというのです。街づくりを環境の視点から、あるいは持続可能性の観点から制御するには、やはり何らかの評価ツールが必要なんですね。今日のようなプレゼンテーションを研究機関でない企業の方からお聞きして、日本のある種の底力、ゼネコンさんが持つ総合力の一端を感じました。

一方、2点目として、このようなツールを民間企業で開発されるのは、どのような事業経営的ドライバーによるのだろうかという疑問を持ちました。直接的なCO<sub>2</sub>削減とかエネルギーが減るものについては、ユーザーもデベロッパーも非常に喜ばれると思いますが、風の道をこう作ると周辺環境に対する波及効果もあります、といったものの場合、波及効果にまでデベロッパーがお金を払ってくれるのかという危惧ですね。

グローバルな視点で考えれば、地球温暖化対策になりますから、より広域な外部効果があるわけですが、そこまでを民間企業が担われるのは難しいのではないかと考えています。オーソライゼーションに役立つこのようなツールを行政などに対してアウトプットしていただき、それが実際に規制や制度につながっていくような仕組みがないと、そうした

努力が持続性を持たないのではないかという懸念があるというのが2点目です。

3点目ですが、実は低炭素の波そのものは、日本については2007年、安倍元首相が脱温暖化、美しい国ジャパンという発言をしたことから具体化しています。それ以来、世界平均で2050年までに50%削減、日本では60~80%削減という取り組みは免れないだろうというのが内閣府の公式見解です。これらを背景に、今後は民間に対しても強い要請が出てくると思います。そうした中、ご紹介のツールなども一企業での活用にとどまらず、ある種のコミッションングというか、オーソライゼーションを産官連携で考えることが非常に大事なかと、3点思ったことを申し上げました。

**河口** 続いて岩村先生からお願いします。

**岩村** 私は大成さんのお取り組みには比較的近いところにおりましたので、今のお話の多くはよく存じておりました。藤田先生のお話にも係りますが、これまで御社を含む産官学でいろいろな研究を進めさせていただいてきました。例えば環境共生住宅という国のプロジェクトは1990年に立ち上がったのですが、これは当時の内閣の地球温暖化防止行動計画がきっかけでした。今お話にあったことの多くは、その延長線上にあると思いました。

そして、CASBEEの開発にあたっては、大成さんはもちろん、ほんとうに大勢の方々のお力をお借りしてきました。あまり外部には知られていないかもしれませんが、内部から見ると、まさに産学官協働の大きな成果だと思えます。

御社は実際に大変多くのプロジェクトを抱えていらっしゃるって、こうした成果を即現実の場面に反映出来るという立場におられる。しかも、それを他の同業者と比べて、はるかに積極的にやりこなしているという印象を私は持っています。

しかし、そこでちょっと申し上げたいのは、そのことが社会一般に伝わっているかということです。世間一般で「ゼネコン」と言うと、もちろんポジティブな評価もありますが、ネガティブなイメージが少なからずあります。いいことも悪いこともやっているという印象を引きずっているわけですね。そうした状況の中で、今回ご説明いただいたような大成さんがやってこられたことが、どれだけきちん世間に伝わっているのでしょうか。

CASBEEのように、大成さんの貢献もあって生まれたツールを使い、そのメリットを実感・体感されている方々がすでに大勢いらっしゃるはずですね。そろそろそこからのフィードバックがあつていいと思うんです。我々はこんなにいいことをやっていますというだけでなく、それがどのような効果を生んだのかという検証や評価、いわゆるPOE (Post Occupancy Evaluation) ですね。それらがもっとシステマティックになされ、目に見える形で示されるべきではないかと思いました。

三澤千代治さん(前ミサワホーム社長)と最近お会いしたのですが、大河ドラマの『篤姫』について「200年以上前の話じゃないよね」と仰るんですね。福田前首相が「200年住宅、(最近では超長期型住宅)」を提唱されましたね。三澤さんは篤姫を見ながらそのことをずっと考えていたのだそうです。私は「ただか140年ぐらいですね」とお返事したのですが、140年で篤姫の時代から我々の身の回りにある現代の社会に至るととても変化があつた。となると、今から200年後と言っても本当に具体的なイメージができるのかという話になりました。

ご紹介いただいたような建築環境のシミュレーション技術を含めて、それらは現在を起点にしてある将来像を検証する時に非常に有効です。一方、私は最近「バックキャストिंग」という言い方をよく使うのですが、まず特定の条件の下での将来像を描いてみて、そこから現在に戻りながらその問題点を吟味する方法です。これはマーケティングの世界で有効な手法とされています。

これは建築の世界でも優れて有効な手法だと思います。たとえば、現在、「サステナブルな社会」「低炭素社会」などと簡単に言われていますが、それは具体的にはどんな社会なのか。そこでどんな生活がどのように行われるのか、誰も答えていない。つまり、その具体像はもとよりイメージさえ明確に描かれていない。そこに近づくと目される様々な技術があつて、それらを満艦飾のように組み立て、さあこれがサステナブルな建築だ、都市だと言われても、納得できない。つまり、現在ある技術を足し算のように積み上げていくというやり方ではなくて、われわれが目指している方向の先にどんな社会が現れ、そこでどんな生活が営まれるのかを描くことの重要性を痛感しています。計画とか設計とは、本来そのような役割を担っているのではないのでしょうか。

ですから、大成さんにも、例えば2050年の姿を描いていただきたい。そこから現在に戻っていく過程で、さまざまな戦略が見えてくるのではないかと思います。

**河口** ありがとうございます。大変重要な点をご指摘いただきました。これだけ一懸念環境に配慮した技術や製品を開発されて、実際にユーザーさんに売っていらっしゃるわけですが、それはたまたまそういうことをお求めのお客さんがいたんですね。けれどもすべてのお客さんがそうかという、残念ながらそういうことはない。こんなにいい技術な

のだから、会社のプライベートな知的財にとどめず、さまざまな形で公のものにするべきではないかというご指摘でした。

それから、取り組みが社会に伝わっているのかという点。伝える努力はされていると思うんですが、今日プレゼンを拝見して、「こんなすごいことをやっているんじゃないか」と改めて思われました。なのにゼネコンというだけで、いいことをやっているわけがないと普通の人は思っている。そういうことをもう少しうまく伝える手段がないものかと。

いろいろな啓発活動をすることによって、社会の人たちもやっぱり「エコの効果っていいんだ、安かろう、悪かろうじゃなくて、こっちの方がいいんだ」という評価軸、判断力を持てるようになると思うんです。先ほどお話しがあった200年住宅、バックキャストリングなども、新しい技術って何となくよさそうだけど、その行方が見えてこないところがある中、技術を有効に使うためには、こちらに向かってみんなで進もうというビジョンを示せないと、せっかくあるリソースが分散してしまうのではないかというお話だと思います。そのあたり、マネジメントのお立場からどうお考えでしょうか。



## ● 伝達とビジョン

**清水** 今の大成建設がたくさんの「いいこと」をしているにもかかわらず、社会的認知が低いというお話は同感です。ゼネコンという業種が、そうした認識をされているという現状は絶対に変えていかなければいけない。当社では、最近「地図に残る仕事」、「For a Lively World」とアピールしていますが、新年に歌う社歌の中に、「産業文化に先駆けて、国の礎を作るなり」という歌詞があります。これが私たちのDNAなんです。

今日もご紹介した環境技術や計画技術といったものも、いろいろなことにチャレンジした中に、世の中に受け入れられるものがあつた。それを最初からこれだけ、この方向だけという形でやっていたらいいものは出来なかったのではないかと思います。無駄がなければ、本当にいいものは出来ないのではないかと。

今日話題になった富士山南陵工業団地は、私どもで買った土地を何とかしようという中で取り組んだ、20年ぶりの工業団地開発です。まず、今さら20世紀型の工業団地開発をやっても意味がないという認識がありました。事業試算してみると、何とか新しいチャレンジがやれそうだとの見通しがつきました。それならば、当社のエコロジー部門には鳥や緑などいろんな専門家がいるから、予算を付けて、いろいろと遊んでみて欲しいとお願いしました。

これからの建設業は、利益追求が最優先ということだけでは立ち行かないと思っています。当然利益がなければ私達の給料も、また株主への配当も出来ませんから、それは大事にしなければいけません。それを出しながら、一方で「人がいきいきとする環境を創造する」という経営理念に向かって仕事していく。世の中に必要なものを生み出していくんだぞという使命を追求していく必要があると思います。

**野呂** 先生方の問題提起があつた情報発信のあり方について、我々は2人ともまだ若い執行役員ですが、若手の社員も交えたこういうメンバーで先生方と意見を交わすこと自体、当社が大きく変わろうとしている表れだと思います。

社長も言っていますが、現在、社会のパラダイムが大きく変わりつつあります。これからは、従来通りの信用と実績だけでは生き残れないというのが、まさに我々自身に認識があるかどうかなんです。

昨年2人の先生にお話を聞きました。東京大学の山本良一先生と、国際金融アナリストの末吉竹二郎先生です。それぞれ全然違う場で聞いたのですが、温暖化についてはいろいろな議論があるけれども、北極海の氷が30年前には750万km<sup>2</sup>あつたものが、2007年には413万km<sup>2</sup>になりました。2007年に急激に落ちた。これはすでにポイント・オブ・ノー・リターン修復限界を超えたという話を聞く事ができました。

こうした状況を目の前にすると、エネルギー革命は不可避であつて、我々の価値観も変換をしなければなりません。

パラダイムの変換が起きた時に、やはり企業ビジョンが必要になると思います。それがないと社会的に承認されない。

100年に1度の経済危機と巷間言われる中、当社の業績も厳しいものになっています。しかし、これを危機と思うかチャンスと思うか。僕はそういう時にチャンスだなと思う企業風土は失ってはいけないと思っています。

**藤木** 我々がエコロジカルプランニングをやり始めたのは15年前です。当時は環境配慮という理解は得にくく、何故取り組むのかという声もありました。それでも会社は、やめろとは言わずに、我々は着々と研究を重ねてこれたという点で当社はこの分野で一歩リードしていると思います。ただ、最近では他社も進んできました。ですから今後どういふふう

に技術を発展させるか。ビジョンを明確化しないと持続していかないと。また、岩村先生のバックキャストिंगのお話ですが、15年前にエコプラをやった時には、それが求められる時代が来るという信念で始めたんですが、今先生からお話をいただいて、じゃあこれから20年後を想定して、当社は何をすべきか明確にしているかというそれはできていない。

**河口** 20年後といいますと、そのころはいまの若手が会社の中核になっているので、若い方を中心に、自分たちが会社を支えていく頃をイメージしてお話しいただけますでしょうか。

**鈴木** 例えば今、このセンタービルでもいいですが、高いところに上ると見渡す限り建物がずっと海のように続いています。その中に新宿だったら新宿御苑が見えて、もうちょっと行くとまた少し緑地が見えるという状態です。それが20年後には逆になって、街を歩いていても、夏でも疲れないような日陰があり、鳥たちも鳴いているといったような街に出来たらいいなと思っています。

**渡邊** 私は富士山南陵工業団地を担当しております、何でもやってみると言ってもらえて、面白いことがいくつも出来ました。やっぱり都市開発本部はすごいなと思いましたね。

私はもともと土木畑の人間なので、どちらかというと田舎の環境再生をやっていました。それがエコロジーの方に移りまして、今は大手町など、都心の一等地もやっています。その中で都市と田舎とで共通するのはやっぱり生き物と人だなと感じています。その間にあって、緑を仲立ちにして生き物と人が共生し合うという理想は、両方共通なのかなと。これからそういうことを目指して計画や実施に取り組んでいきたいですね。



富士山南陵工業団地 区画プラン

**藤田** 先ほど申し上げたCO<sub>2</sub>の削減目標も、日本国内ではかなり浸透してきました。まだ一部の経済団体の方々は強く否定されていますが、ゴールはできている。あとはどうやってそれを実現していくか。我々はグランドアッププログラムと呼んでいるんですが、ゴールが設定されて、およそのバックキャストはできたので、フォアキャストまたはグランドアップ、現在の延長としてどう舵取りするか、どの技術を選ぶのかという選択肢がいろいろあるので、それを具体的に描かないといけない時代になってきたなということです。

近ごろいわゆるグリーンエコノミーという言葉を使いますが、価値の流れがオイルからグリーンへとハッキリと変わってきています。その中で、皆さんがどのあたりをおやりになりたいのかをお聞かせいただくと面白いなと思います。



富士山南陵工業団地 植樹祭の様子

**小林** 20年後を考えたとき、ただ新しい建物をつくっていくだけでなく、逆にこれまで作ってきたものをどうするかが重要になると思います。

例えば、超高層ビルが建つこの西新宿地区において地区全体の価値を考えた場合、各建物、街路や公園など都市インフラを含め、地区全体で何を残し、何を直すのか、地区全体のリニューアルが必要になってくると思います。

地区全体のリニューアルを考える場合、全体最適のためには、思い切ったある街区を緑にするといった案もあるかと思っています。そこにおいては、例えば逆容積率といった形で、容積を増やすのではなく減らしたのに対してインセンティブを与えるなど、その時代の考えに即した制度や事業が出てくると思います。そんな仕組みの提案ができればと思っています。

**吉本** 先ほど20年後という話があって、ちょうど私は入社20年目なんですけど、入社の際の気持ちを今思い起こしていました。当時は、単純に街づくりをやりたいと思ってたんですね。建物が建って、それが街づくりだろうと考えていたんですが、実際ここまで仕事をしてきて、出来上がった建物自体への感動はもちろんあるのですが、それ以外の例えば道路や公園とか街並みとか、どちらかというと建物の間のすき間の部分がすごく大事だと感じています。そういったすき間の部分をうまく計画していくためのツールが今後必要になってくるのかなと。

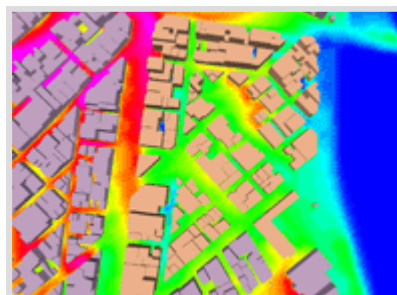
先ほどツールの公開というお話がありましたが、例えば、私も関わった当社の手がけたある区画整理事業では、街づくりのガイドラインを作りました。都市計画では地区計画というものを決めて、壁面線の後退とか、歩行者通路の配置とか、こういう用途にしましょうという大まかなものを決めてしまう。それ以外の細かい部分、街づくりの作法みたいなものは、もう少し緩やかな形で、都市計画とは別の形で決めたらいいんじゃないかということで、ガイドラインというものを作ったのです。

我々は開発事業を終えると、実はそこからいなくなってしまうことが多いんですね。そこで行政ともお話をし、将来我々がなくなった後も、皆さんにツールとして使ってもらえるようなガイドラインを用意しました。こうして、未来につなげていくような形にしていきたいと考えています。

**大黒** 将来像を作るという話ですが、私は日本建築学会のアイデアコンペで、千葉大学の安藤先生と一緒に、東日本橋の間屋街について、緑や空き地が一切ないその間屋街にどうすれば空き地を作り、緑を提供していけるのかというアイデアを検討しました。

一番大胆なコンセプトだったのは、道路を私有地化してしまうというか、街区の組合が道路を借り受けて、その道路を芝生化してしまうというものでした。するとそこはもう空き地であって、車は入れないようにしてしまう。さらに道路の幅を広げて、川からの風を入れる。そういった提案で優秀賞をいただきました。

この時に、将来像、つまり30年後の姿として絵を作って、そこに向けてどういう取り組みを行うか、道路に面していない部分を周辺に徐々に移転していくかですね。30年掛けてそれをやっていくというシナリオを示しました。実際に企業として利益を得られるかどうかはまだ不透明ですけども、そういうものを実際に作るお手伝いや、そのためのガイドラインを作るお手伝いをやっていければいいのかなと思っています。



シミュレーション検証の例(東日本橋の30年後の気温改善効果)

## ● 街づくりを超えて

**河口** お話いただいたように、「こうなってほしい」というイメージを皆さんお持ちだと思うんですが、それは個々人の思いなんですか。それとも社内で議論があり、社として、部としてのある程度のコンセンサスなんでしょうか。また、こうしてお聞きしてみると、皆さん興味をお持ちなのが、建物を作ることも、いかに空き地を作るかといった点だったのに驚きました。

**川崎** 空き地というか、空き地と建物の関係性が大事だと思っています。街の景観づくりは関係性づくりがポイントです。つまり建物と建物がどう調和するか。空き地をどう取るべきか。地区の中心に公園を配置して、その公園の緑を周りの建物全体で共有できるようにするなど、デザインにおいて関係性がすごく大事になってきていると思います。

**野呂** 建物の方の弁護もおこななければいけないんですが(笑)、当社の札幌支店ビルを作りました。この建物は、エネルギーコストが従来の約半分、41%削減されました。世界で一番の省エネビルだと思うのです。躯体蓄熱システムや、断熱性能の良さとか、意匠と構造と設備が一体化した建物です。建物の周辺、すき間部分も大事という意見や、先ほどの逆容積率などすごく面白い発想だと思います。我々としては周辺部分も建物の中身も同様に大切に。建設業である以上、その部分の提案力を失うとまずい。建物を作る、使うには大きな社会的なコストを使っているから、そういう技術や視点というのはこれからも必要だなと感じています。

ただいろいろな技術がある中で、今後どうしていくのかを決定し、戦略を練るには先ほど言われたターゲットやビジョンの必要性があります。そのところが難しいですね。

**大竹** 私も十数年地球環境をやっていますが、今日は先生方からいろいろサジェスションもいただきまして、当社の人間はこれだけ環境に対して熱心に議論ができるし、非常に優秀な人材が育ってきているなど感激しました。

ただ、ちょっとやり残しているなど思うのは、先生方が仰る通り、将来像ですね。けれどもこれは、会社としての長期計画を作らなければ見えてこない部分があるんです。世の中っていうのはやっぱり街づくりだけでは済まない。街を作るには資源も使うし、エネルギーも使う。さらに食料も消費するわけです。すると農村部ですとか、あるいは場合によっては世界、グローバルなつながりが前提になります。それらとどういうふうにつながって、その街に住む人が使う資源はどこで生産されて、そこでどういうことが起きているかということも知ってほしいですね。

**藤田** 我々が環境研究で食べるようになって10年、15年になりますが、この間、環境がどう飯のタネになるのか常に周囲から問われ続けています。今日のテーマにもつながるんですが、環境研究が陥りやすいわなが二つあると思うんですね。一つは、研究がブラウン運動になってしまうこと。環境というものが立場によって違った形で認知されることもあって、ある人は10年こつちをやったら、次はまたこつちと、何年たっても堂々巡りになっているという話をよく耳にします。そんなブラウン運動化は避けなければいけない。

もう一つは、デスバレーが長い。技術開発してから社会化されるまでの期間ですね。自動車でもLEDでも、実際に技術開発ができてから市場化されるまでにはデスバレーがつき物ですが、環境についてはそこに非常に時間が掛かるので、技術開発はしたけれど、それが収益を生むまでにもものすごく長いデスバレーが生じてしまう。それに対する備えがないと、優れた技術であっても谷を越えきれないんじゃないかという懸念を持っています。そんな意味でも遊びやビジョンの大切さというのは非常に面白い議論だと思いました。

**河口** 先ほどパラダイムシフトというお話がありました。いろんな会社とお付き合いをしていると、先進的な会社は、「今はパラダイムシフトの只中だから、混乱していても当然なんだ」と仰います。そうじゃない会社は、夢もよう一度と言っている間に金融危機に見舞われてしまって、何とか昔の成長路線に戻らないかと思っている。前者のような、パラダイムシフトを直視している会社は、次の経営の課題は例えば環境だろう、ということで競争力のある環境技術や社内の意識作りなどの、力を蓄える時期だと考えている。昔の成長路線志向の会社は、薄利多売のような目先のビジネスにシフトしている。そんな二極分化をしていると感じます。パラダイムシフトという環境下でのビジョンについてはいかがでしょうか。

**渡邊** どういう街が理想型かという話があって、これはもう私個人の考えですが、やっぱりそれは人の生き方だと思っています。それがこれからガラッと変わると私自身は思っているんですね。同じようにスーツを着て、1時間電車に乗ってここに来て、パソコンの前に座ってまた帰るといった生活がこの先長続きするのか。それがもし変わるのであれば、同時に街づくりも変わっていくだろうと思っています。

そうなるとうなるのか。これは想像もつかない部分ではあるんですが、昔に戻るわけじゃないにせよ、自分の周りに家族がいて、生活する場所がある。で、自分たちの力で何とか生きていけるというような空間が近くにあるというところが、やはりこれから目指していく世界なのかなという気がしています。そこにはやはり生産であったり、緑であったり、生き物であったり、人間が生活する糧となるものが必ず重要になってきます。今取り組んでいる業務を展開していくと、そこへたどり着くのかなと私は思っています。

**鈴木** 先ほど20年後という話がありました。20年前にはパソコンでCADを使って図面を書いたり、いろんな計画をしていたわけではないと思うんですね。で、そこから20年たって、パソコンを使ってすごい大量のデータが早く作れるようになったけれど、業務時間が短くなったわけでもなく、皆さん変わらず残業が多くて、よく働いているんですね。でも、これから20年たった時に、私はまだ入社5年ですが、これからあと何十年もこのままのペースで働いていけるのかと思ったら、どこかで社会の息が切れてしまうと思うんです。そうなる前に、この仕事の仕方が変わっていかばと思います。

**岩村** 今、とてもいいお話が聞けました。業務として係る側の人間のワークスタイルの問題ですね。実は、今日のプレゼンテーションを拝見しながらずっと思っていたのは、人の顔が見えないという違和感でした。そこに生活している人



大成札幌ビル

の顔が見えない。日本人なのかアメリカ人なのかよく分からない。例えば、生物多様性を語る時、それは生物が対象であることは自明ですが、そうするとヒトも生物の一員なわけですよね。昆虫、鳥、植生などの話はよくされるのですが、どうしてヒトの話をしていないのか。

「街づくり」という今日のテーマもそうなのですが、実はすごく英訳しにくい言葉です。そこをあえて訳すと、コミュニティ・デベロップメントだとか、コミュニティ・ビルディングです。もっと素晴らしい翻訳として、台湾で使われている「社区造営」という言葉があります。いずれにしても、そこに生活し、働く人々が構成する地域社会と深く係る意味合いが込められているのです。

つまり、そこに係る人たちのライフスタイル、ワークスタイルも含めた営みが、そこで描かれたフィジカルな環境の中でどのように展開されるのかについて、社会学など関連分野の側からいろいろ言われるけれども、建築の側からは自らの問題も含めてあまりちゃんと発信してこなかったと思うのです。



#### ● 人がいきいきとする街をめざして

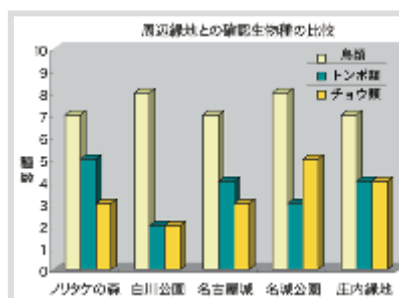
**河口** ここで人というテーマをいただきました。人のために建物があり、街がある。そこから人を除いてがらんだ街をつくるというのでは意味がない、そう言うお話をいただいたわけです。それが、若い方たちから働き方とか生き方についてお話いただいたこととつながってきました。そこで人を軸に、街づくりとはどうありたいのかなというのを少し考えてみたいと思います。

**西村** 今までの大成建設のビジネスモデル、ゼネコンのビジネスモデルというのを私なりに整理してみると、二つの大きな特徴があると思います。一つは発注者と受託者という枠組みです。それともう一点、ものができ上がったところで一区切りが付いてしまうというのが従来のビジネスモデルの非常に大きなポイントでした。

今、人ということ 키워ドにして話してみてもどうかというアドバイスをいただいています。例えば、一区切りが付いてしまったと言いつつも、プレゼンで紹介した事例のように、ものができ上がった後も、それに対してかかわりを持っていくというスタイルが、今生まれ始めているという意味を含めてご紹介させていただいています。

とは言え、現実的な話をすれば、これはビジネスですから、そういったことにかかわっていけばいくほどいいものができて、商品力が高まって、当社にとってもきちんとしたビジネスになるということをきちんと立証していかなければなりません。そうでないと、ものづくりや運営——タウンマネジメントといったものが社会に定着していかないと思います。

また、発注者が常におられるという枠組みの中で、では受託者として何をどうやっていくかといった時に、やはり一つのブレークスルーは、街づくりの新しい取り組みに関してもやはりファシリテーションというか、コンセプトに基づいた将来像を描いて納得を得ながら進めていくといったようなかかわりが重要だと思うんですね。そういったことが、やはり会社としてのビジョンの中に、きちんと整理されなければいけないとったりもしています。



**河口** 街づくりをビジネスモデルの中にどう入れるかというのは、経営的な課題として大変重要ですね。製造会社でもそうですが、いまや、単にものを作って売っているだけでは駄目で、もう「もの」の販売量は大きく増えない。いかにアフターサービスというか、メンテナンスするか、そして長期に収益を得ようとする方に皆さんシフトしているようです。作りっぱなしではなくて作った後、売った後にかかわることによって、付加価値化、差別化をしつつ出していく。そんな中、ゼネコンさんの強みを生かした街づくりというのは何なのでしょうか。

**清水** 先ほど吉本君が、ガイドライン、ルールを作って、開発が終わったら私達はいなくなるんですよっていうふうに言いましたね。大成建設のビジネスというのは、産業文化に先駆けて国の礎を作ったら、あとは産業文化の人たちが使ってくださいというビジネスモデルだったんですね。

富士山南陵についても、当初、担当者は買って売ったら、あとは地元へ渡して帰るという考え方で事業計画を作っていました。何考えてるんだ、最後まで残れと言ったんです。残って最後まで関与するようなシステムを作って、その中でささやかであっても給料が稼げるようなことを考えるようにと言っているところです。

当社は建設業と言っても、当社の社員で実際にトンテンカンやっている社員はほとんどいません。作業所研修でコンクリート打設というのはあるかもしれませんが、社員は基本的に現場にいても自らの手でものは作ってはいません。では何をやっているかと言えば、他のメーカーさんが作ってくれるものや、職人さんを集めて、形を作り上げていくマネジメントをしています。

住みやすい街や、地球に優しい街というイメージの中でも、いろいろな要素や技術があり、最先端の評価技術など、足りないものは自ら開発して、ある目的や理想に向かって効率よく作り上げていくプロセスを管理することが私達の仕事なんですね。

当面、20世紀の今までのパターンはなくならないと思いますが、それだけで当社が生き残れることもないでしょう。同じような仕事をしている会社が日本にいくつもあれば、全員が討ち死にしてしまう危険性もあります。だから大切なのは知恵です。でも、一人ひとりの知恵ではなかなか足りませんから、いろいろな取り組みの中から最先端の技術やアイデアを、いかに集めて組み立てるかが勝負どころではないかと私は思っています。若い人たちにもそういう考え方の中で、新しい仕事を作ってほしいと言っているところです。



日進東土地区画整理事業(さいたま市) <街づくりガイドラインによる環境配慮型街づくり>

**野呂** 当社はこれまで、時代時代の都市の中核施設を作ってきました。超高層ビル、大型シティホテルなど、いわゆる都市基幹施設を作ってきています。明治の記録フィルムでも、我々の先輩たちが素晴らしい建築を作っています。従来こうした施設を作る場合、単独の発注者がたくさんお金を出して大工事を行うという世界が終わりつつあります。それが今はどうなっているかというと、PFI(Private Finance Initiative: プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)という仕組みが生まれてきています。公共施設の設置にあたって、資金や人材を広く社会的に調達するという考え方です。言ってみればフェアトレードにも似ています。例えば海外のこういうものを調達しますと。これは向こうの国の方も生活を安定させるのがフェアトレードです。そういった中でお客さんにとっては少し高つくけれども承認してください、という仕組みも作れるということで、初めて社会全体の経済が調和すると私は思います。

最後に、高坂正堯さんの話。この人は政治学者ですが、都市についても発言されています。「都市というのは、その民族や国が持っている秩序感とか価値観とか生活感とか、そこに住む人の行動様式を如実に表している」と言っています。日本の場合、それはクリーンとセキュリティだと私は感じています。女性が夜1人で歩けるゴミの少ない街は世界中にそんなに多くありません。何に価値があるかというのも、結局は我々が営む社会活動の中に如実に表れているという気がしています。

**河口** そうすると、やはりどうしても「人」ということになると思うんですが、30年後50年後に、どういう人がどういうライフスタイルを持つからこういう街だというようなビジョンがあって、そこにどう関与していくのか。他の皆さんにもご意見をいただけますか。

**小林** 街はもっと小さい単位で考えていくべきだと思います。また、街にはブランドっていうのがあって、人は自分に合ったブランドを求めて住むところを変えていくんだと思います。そうすると、逆に街の側には、何に特化していくのかという個別のブランド構築の戦略が必要になると思います。

そういった時に、やはり戦略を練り実践していく人材が必要となります。そこに我々がどんどん入って行ってブランディングを一緒にやっていく。そうした中に、例えば中核施設が必要だという話もあるかもしれませんが、逆にある建物ももういらないので、コンバージョンして使っていこうとか、いろいろなケースが出てくると思うんですね。全国一律じゃない。個別のケースにどう対応していくかということが大切という感じがします。

**蕪木** 日本の社会プロセスには、市場の失敗といいますか、環境など外部的な価値を経済に組み込むシステムを生んでこなかった結果というのがあると思うんです。経済システムとか都市計画の制度においては、容積率という経済性の数字の前では外部性はかなり後退してしまう。そして今の状況はというと、人間における総合性が失われています。新聞がどうにか読める程度という、ただ耐えるだけの電車通勤。で、会社にもってアウトプットを出す。そして帰りの満員電車で帰宅し寝る。そんな生活で総合的な人間性をどうやって回復するのか、回復できるのか。

そのような市場の失敗を回復する一つの有効な制度として、藤田先生が仰った計画アセスメントに非常に注目しているんですね。それが本来的に機能すれば、市場の失敗を街づくりの上で克服できるはずなんです。ただ残念ながら日本の環境アセスメントは現状そういうふうになってないかもしれない(苦笑)。だから、ここは行政的にアセスメントのプロセスを制度化していただきたいなど。

どういうことか一言で言うと、代替案をきちんと比較することに尽きるんです。今のアセスメントは、一つの案を評価して、これでいいでしょうという説得するためのツールになっている。アメリカなどでのアセスメントは、話し合いのための制度です。もちろんいろんな限界もありますが、面白いのはですね、時には「やらない」という選択肢が代替案の中に入っている。これは画期的な話なんですね。スピードや経済性一辺倒から、時代が変わってきつつある中、そういうゼロベースというものも含めて、それを制度としてプロジェクトのプロセスに組み込むという行政的な整備もあっていいのかなと思うんです。



## ● 明日の暮らしをデザインする

**河口** ここまで皆さんが仰ったことが、つながってきたと感じます。ホリスティックな価値観や空間、分断されたコミュニティ、街を小さくするという。それらがキーになりそうですね。現在、つながりや全体性、統一感といったものがありとあらゆるところで失われています。すべてを分断して市場に投げ込んで、それを取引していくと、その過去にある物語、文化的、社会的な背景が切り捨てられていく。そんな流れを、反対方向に動かそうという動きなのかもしれません。

それともう一点、ビジネス戦略的な話ですが、農業というものをどうとらえていくか。以前CSR推進室の方とお話をした時に、これまでは土地の上に今まで建物とか橋とか作ってきたけれども、これからは野菜を作ってもいいと。街づくりと農業。自給自足のライフスタイルというお話もありましたが、そんなスローなライフスタイル。それを全体として提供していく。その辺を含めて皆さんのご意見をお伺いしたいと思います。

**藤田** 価値観ということから始めると、思いを醸成する企業文化が出てきたとか、その作り込みが多様だとか、ニーズのバリエーション化、ホリスティックな部分、これらは80年代ぐらいから、成長から成熟に変わってくる中で社会全体に醸成されてきています。もう一つ、私は歴史を俯瞰したときに、2010年頃にパラダイムシフトがやって来る気がしています。人口が減って、規模の経済がなくなってくる。先ほど言われた農というものが、なぜ相対的な価値を失ってきたかという、農自身の付加価値がどうしても規模の経済の生産力に追い付かなかったからです。しかし低炭素というパラダイム転換が生じることで、これまで作られた多様性は維持しながら、その総合化の取り戻し、地域性の取り戻し、農の見直しといったものがもう一度出てくる可能性がある。過去数十年のGDP推移を見ると、戦後の1946年から1989年まで急速に上がって、そこからダラダラと伸びていたのが5年ぐらい前に逡減して、人口も去年からずっと落ちています。これは全く有史以来経験していないことなんですね。これまでの日本の都市計画は、ある種膨張・拡大を前提にしてきましたが、それが変わっていくというのはビジネスチャンスだと思っています。

そこでゼネコンさんに対する期待が大きくなる。地球環境問題というのは、どうしても地球から議論します。地球から大陸に来て、国に来て、50%、60%削減とやるわけですが、そこにはやはり人の顔が見えないんですね。人の顔が見えてくるのは、これからのステージです。その段階では、多分低炭素だけでは街はできないという議論が本格的に始まってくると思うんですね。その際に街や人ということと、低炭素という技術とかを含めて議論できる専門家はそんなに多くはないんです。

今日ご紹介いただいたモデルは、よく見るといろいろなモデルが組み合わさっている。それを一つの企業がお作りになっているというのは、研究機関的に言うところの種違和感があるぐらいの統合性があるんですね。そういう意味で、社会的アセンブラとか、あるいは社会的な行動計画の設計者であるとか、社会資本のデザイナー。そういう機能をゼネコンさんに、特に大成建設さんに期待したいと思います。

合意形成のあり方というのは、近年かなり変わってきているんですね。ヨーロッパでは、ストーリー&シナリオシミュレーションと呼ばれるアプローチが進められているんですが、低炭素化による地球温暖化対応の合意形成を地域で作ろうとする場合、科学的なシミュレーションを適宜入れていくんです。

ともすれば発散してしまう議論の中で、あなた方はそう言うけど、あなたの言う通りに作ったらこれぐらい温度が上がるとか、ものすごくコストが上がるとか。それを定量的に示すような科学的ツールでシミュレーションを行って、合意形成を促していく。そこでツールが一つの社会的アセンブラの役割を果たすんです。そんな例を見ると、まさに技術と科学性、さらに対人折衝能力をお持ちの企業集団、つまりゼネコンに対する期待というのが、従来にも増して大きくなっていくような気がします。

**西村** 私たちエコロジー本部の中に、いろいろなアセスメントをこなす部隊がありますが、議論の土台を作るために、共通の、客観性のあるアウトプットをお見せするというのが非常に重要になってくる中で、それらをいかに数値化するかという取り組みを進めています。

全体を通じての取り組みはそういう話なのですが、どういう価値観で箱づくり、街づくりを進めていくかということですが、価値観の共有が合意形成の根本と考えます。大きな話は差し控えますが、私自身は人工的な部分と自然的な部分のちょうど中間とか、その境界領域が非常に重要だと思っています。例えば、合理的なビルを建てることも重要ですが、先ほどご紹介したように、自然通風とか、自然の光をいかに建物に取り込むかとか、そういったことをきちんと計画して作っていくということ、これは昔流に言うとパッシブという考え方なんですが、パッシブな知恵比べがものを決めていく時代が必ず来るとしています。都市論と田舎論、農業論などいろいろありますが、それらの領域の中間にあるものの形をどう作っていくか、両極にあるものが、微妙に融合したものの、それが大きな商品になっていくのではないのでしょうか。

**大黒** 我々技術センターは、科学技術ツールを開発していく立場にある部署ですが、今後はやはり低炭素がキーワードになります。今パッシブという話が出ましたけれども、建物単体の省エネというよりは街区レベルで、街区だからこぞできるようなパッシブ手法——自然換気をしやすいような配置ですとか、日射のコントロールにしても壁の反射を利用するとか、そういった今までと違ったことができるのではないかと考えています。

アセスメントをきちんとやってほしいという話がありましたが、私もそういう気持ちはありまして、やはり行政できちんと制度化していただければ、そういうツールが活躍する場面がどんどん出てくる。実際にそういう社会背景があったからこそ、今ツールが扱える状態になっていると思いますし、今後もそういう機会が増えてほしいと思っています。

最後に将来の話。これから共感を得られる社会というのは、やはり建物とか街区というよりは、スローなライフスタイルになると思います。自分がCO<sub>2</sub>を出していないということ自体が快適とか、満足感につながる、防犯・防災・医療

の面でも安心して暮らせる社会。農業、地球環境など、たくさんの方が同時に満足されてはじめて「良い環境」になる。そういう部分がビジネスになっていくのじゃないかと思えますね。

**大竹** 私は全体を見る立場ですが、基本的に街づくりというと、環境モデル都市の中のいろいろな項目を見ますよね。ほとんどが建設業にかかわる中身です。ですから、建設業のこれからの役割は非常に大きくて、大都市圏にとどまらず地方都市でも、環境といった面での対応が必要です。先ほど農という話もありましたが、大都市は自給率1%とか言われている中で今後どうしていくのか。エネルギーも食料もそうですが、多分、地産地消だけではコンパクトシティはできないと思っています。ここを建設業としてどういうふうに提案していくかということが必要じゃないかと思っています。

**藤木** 環境とか低炭素については、マーケットの受け止め方もすごく変わってきました。岩村先生が主導されたCASBEEも、普通のマンションのパンフレットに載っているわけですよ。ここ2~3年のことです。また、コンペをやっても、環境評価点というのがものすごく高くなってしまっていて、60点の提案のうちの例えば15点とか、20点弱、それくらいが環境のウエイトに変わってきています。それらが一つの契機になって、ますます技術開発など各社がしのぎを削る状況が生まれる。これは遅れちゃいかんと思えますね。

**川崎** 私はクリエイティブということが大事になるんじゃないかと思っています。新しい価値をどう生み出していくかということです。今、クリエイティブシティという言葉が使われ始めています。日本では芸術の街づくりという風にやや限定して捉えられていますが、単に芸術だけじゃなくて、例えば環境という側面でどういう価値を作っていくのかということを考えていくべきだなと。そのとき大事なのは対話だと思っています。街づくりには非常にステークホルダーが多いし、価値観もバラバラなので、しっかりと対話をして、これまで分節化、分断化されてきた社会のつながりをどう修復していくかがポイントですね。

**小林** これからは、市民の視点が重要になるとしています。例えば都市計画審議会の委員は市民の代表である議員や公募で選ばれた一般市民ですね。事業者・発注者としての市民を意識すれば、持続性や環境が大きな柱にならざるを得ないわけです。そこで我々は技術的裏づけをもった、どういう提案ができるのか問われていると思います。

もう一つは、今後小さな地区単位の取り組みが進んでいく中で、やはり人の目線に立った思いを形にしていく技術と、その思いをまとめていくファシリテーション能力が非常に大事になってくるだろうと思っています。

個人的には今後、街単位の、インフラも含めたりリニューアルの仕事をしてみたいと思っています。その中で大事なのは、街の中で残すものと残さないものをまず見分けることです。例えば歴史的なものは保存しようと考えてでしょうし、これは建て替えようというものもあるでしょう。一方で極端に言うと農地にしてしまう。農転という言葉がありますが、逆農転というのもありうると思います。常に街単位で最適解を考えていく必要があると思います。

**吉本** 人の顔が見えないというお話がありましたが、当社では都市開発本部では再開発事業など、業界ナンバーワンの実績があります。そこではやはり計画地の皆さんがいて、その人たちのためにどんなふうに住み続けられる街を作るとか、そういう視点でやってきたので、必ず人が見えていたはずなんです。街づくりにしても、環境にしても、一番大事なのは、さっきも出ていたかもしれませんが、人をどうつなぎ合わせるかです。例えば都市的なものと自然的なものを融合させたりとか、やはり最終的にはいろいろなものをつなぎ合わせるものが街づくりなんだという気がしています。

**野呂** 今、設計本部ではデザインリードとフロントランナーという、二つの理念のもとに行動しています。デザインリードというのは、「クリエイティブな考えを実行する」ということ。フロントランナーというのは、「社会・企業・チームの先頭にあって汗をかく」ということです。言葉の理念ではなくて、行動の在り方かもしれません。

最近の新入社員の皆さんは、「地図に残る仕事をしたい」と言って来ます。「地図に残る仕事」というのは、当社にとっては一つの理念であり行動規範になる。だからこそ、仕事をどうするかを、会社のトップ、社長を含めた僕らが、どういうふうに仕事をしようよというのをメッセージとして出さないとまずい時代になったなと思っています。

**清水** 私がさきほど話したように、いろいろな人や多くのメーカーさんを集めて、ある方向に向けて環境を作っていくとすれば、私たち自身が生き生きとした日常生活を送っていないと、生き生きとした社会環境づくりはできません。

そういう意味からすれば、単に専門の仕事分野だけではなくて、文化やスポーツであったり、やはり人間として楽しく生き生きとする生活を自分たち自身が送れるように、私たちが努力しなければいけないし、会社も努力しないといけな

と思います。そして、「大成の社員が提案する話って本当にいいよね」って言われるような会社にならなければいけないんだと改めて思いました。

**河口** 今日是最初に技術の話をいただいたので、技術中心の話し合いになるのかなと思ったらそうではない話題が非常に大きく広がってまいりました。

一方、キーワードとしては人と、つながりですね。一番重要なのは、形で見える建物とかいうことよりも、それを作るに至るまでのいろいろなプロセスであったり、人とのつながりであったりして、実はそこに一番付加価値があるのではなかろうかというお話でした。

それから、パラダイムシフトが起きているというお話を皆さんからいただきました。非常に面白いと思ったのは、今までは拡大主義で、どんどん人間が改変する土地を広げていくというビジネスモデルだったのが、これからは、「あるものをまた別の形に変えていこう」とか、「縮めていこう」とかいう方向で考えている社員の方がいらっしゃるんです。既にパラダイムシフトを実践されているというか、トップがビジョンを語る前に、地殻変動的に皆さんそれぞれお考えなのだなど。せっかく皆さんこれだけお考えなのですから、せめてキーワードや方向性というものは、もっと社内外で共有されているのではないかと思います。

それからもう一つ、鈴木さんや渡邊さんの話を聞いて思ったんですが、やはり30年後中心になるのは若手の方たちなので、そういった方たちを集めて、「地図に残る」とはどういう意味なのか、「いきいきとする環境」とは何なのかディスカッションしていただく。建物なのか、街なのか、暮らしなのかということを考えていくと、そのキーワードからだけでも、ものすごい議論ができて、ビジョンが作れるんじゃないか。ぜひそういうことをやって、いろいろな形で対外的に発信していただきたいと感じました。本日は皆さん、ご協力どうもありがとうございました。