



「情熱」と
「やりがい」を求めて



株式会社オリエンタルコンサルタンツ
代表取締役社長
のざき ひでのり
野崎 秀則

スポットライトは、“いま、会いたい”土木業界で活躍している話題の人を訪ねる企画です。今回は、オリエンタルコンサルタンツの野崎社長にお話を伺いました（聞き手：田中編集委員）。

幼少の頃

田中：野崎さん、ご出身はどちらですか？

野崎：私は京都生まれの京都市育ちです。親父とお袋は福井の敦賀出身でした。親父は大正7年生まれで戦争も体験しており、戦後どうするかということで、末っ子ということもあり、自衛隊に入隊して家庭を持つようになりました。

田中：自衛隊は敦賀で入隊された？

野崎：いえいえ。京都に陸上自衛隊の駐屯地がありまして、それで京都に移り住んだんですね。

田中：野崎さんも末っ子ということですが、ご兄弟は何人ほどでしょうか？

野崎：4人兄弟ですね。一番上が姉で、あとは男3人です。姉は敦賀で生まれたようですが、親父が自衛隊に入ってから京都の桂というところで家族を養っていました。結構貧乏で厳しい家庭状況だったんですね。

田中：幼少の頃はどんなお子さんでしたか。

野崎：スポーツが好きでしたね。親父の勧めもあって、小学校4年生から柔道と野球を



幼少の頃

やっていました。中学・高校からはサッカーをしたり遊びとスポーツに明け暮れていました。

田中：野球は野崎さんの時代ですと・・・

野崎：やっぱりMr.長嶋ですね。憧れでしたね。

田中：かっこいいですね。

野崎：当時はスポーツものの漫画も多かったんですよ。『巨人の星』の星飛雄馬，それから『明日のジョー』の矢吹丈。そういう時代ですよ。

田中：それじゃあ漫画の影響もあったり？

野崎：ありましたね。そういう根性ものが多い時代でしたし，それに鍛えられたということもあって，染み付いていますよ。最近も，方々でそういう根性ものは良くないという指摘もありますね（笑）。

土木の道に入るキッカケ

田中：大学は立命館大学へ進学されるわけですが，これは何かキッカケが？

野崎：いえ，それが全く（笑）。スポーツも好きだったんですが，それと同時に絵を描くのが好きだったんですね。それで一度は絵の道も考えてみたんですけども，やっぱり才能がないということで・・・。それでモノをつくったり工作も好きだったので，それじゃあ，建築だとか土木なのかなと思いながら，立命館を受験したら合格したものですから，そこに行ったということです。不純ですね（笑）。

田中：いえいえ。そんなことはないと思いますよ。大学でもスポーツは継続してやられていた？

野崎：はい。ただし，高校の時とは違って，今度はスキーとテニスをやりました。あとはアルバイトを沢山しましたね。家庭教師に始まり，工務店で働き，山での電柱設置や売店での売り子さんなど，沢山のアルバイトをしていました。



大学時代

田中：多種多様ですね。

野崎：ええ。現在の私の仕事も多種多様です（笑）。これはこの時のことがどこかリンクしているのかもしれないね。

田中：卒業の際は，どんなことを勉強されていたんですか？

野崎：鋼橋の上部工についての研究をしていましたが・・・正直言ってあまり勉強はしていませんでした。当時って，2人でペアになって取り組むんですね。それでもう1人がしっかりしていた（笑）。

田中：なるほど（笑）。橋梁を選ばれたのは，構造物の中ではやはり橋が好きだった？

野崎：そうですね。土木の世界にいて，もともとモノづくりが好きだったことと，絵も好きということもあって図面を書いたりすることが好きだったんです。それで橋を選びました。

オリエンタルコンサルタンツへ

田中：オリエンタルコンサルタンツへのご入

社が昭和57年ですね。

野崎：はい。先ほど申し上げたように、図面を引いたりするのが好きだったものですから、計画・設計をやりたいと思って当社を選びました。当時、当社では次の時代につながる新しい部署をつくっていかないといけないという議論があったようで、私が入社した時に設立されたのが総合プロジェクト部という部署でした。特殊構造物や交通関係、環境関係、都市計画などが1つの部に集結して、新しい事業を行っていかう、そんなコンセプトでスタートしたのが、総合プロジェクト部です。私はそこに配属になりました。別の部署に入っていれば全然違う職業人生だったかもしれませぬ。

田中：新入社員で新しい部署に配属になるというのは、プレッシャーなど難しいことも多いような気がします。

野崎：そうですね。私は特殊構造物の設計をしていました。また、上司が情報処理関係の仕事もしていたものですから、そういう仕事も行いつつ、新しく出てきてフォトモンタージュですとか景観デザインといったものも社会的ニーズが高まり始めた時期でしたので、そういうこともやっていました。

田中：入社早々から、多種多様ですね！

野崎：そうですね（笑）。それに組合活動も力を入れてやっていましたよ。だから20代の頃は、沈埋トンネル、情報処理、景観検討、組合、この4つが私の力を入れていたことです。

田中：沈埋トンネルのことをお話いただけますか。

野崎：多摩川・川崎航路の沈埋トンネルを設

計することになったんですね。それはすごくビッグプロジェクトで、関係者10数人ぐらいいたと思うんですけども、函体本体の設計をしながら、継手の設計だとか色々なパーツに別れてやっておりました。沈埋トンネルって、ふわふわの地盤の上に函体を乗せて、それをつなげていくわけですよ。そうするとふわふわの状態の中で浮いているっていう感じなんですね。でも、護岸のところは、函体の上に護岸があるから結構重たい。重たくなると護岸部分の函体に応力が集中するんですね。それでうまく杭を配置しながら、地盤のばねの係数に擦り付けていくということをやっていたんです。その杭の設計部分を担当していて構造部門の技術士にも受かったんです。だから景観よりも情報処理よりも、トンネルで食べていこうと考えていたんです。

田中：ご経歴を拝見すると景観デザイン室の室長もやられていますよね。



景観デザイン室長時代の懇親会

野崎：そうなんです（笑）。今、お話しした沈埋トンネルで技術士の資格も取ることができて、ある程度自信もついたので、「トンネルでやる」って宣言をした後に、東京湾アクアラインの橋梁部の景観検討を行っていたこともあり、「野崎君、景観をやらないか」と声をかけられて、それを嫌とさえ言わずにホイホイ乗っかって景観デザイン室の室長をやっていました。それでどうせやるなら日本一の組織にしたいということで、一生懸命にやりましたね。

田中：マネジメントというのは、それが初めての経験ですか？

野崎：はい。初めてづくしでした。

田中：マネジメントの話に行く前に、組合活動でも大きな経験をされたとか？

野崎：そうですね。20代後半で若かったんですが、組合の委員長になり、会社に対して組合としての意見をぶつけていました。その頃にちょうど『エクセレントカンパニー』という書物を読み、会社って何だろう？ 会社とはどうあるべきなんだろうか？ ということ色々と組合活動を通じて考える機会を得ました。それは今から考えると現在の原点になっているような大きなことですね。

組織のマネジメントとして

田中：ここからはもうマネジメントの方に話に移るのですが、景観デザイン室の後には、中央設計技術研究所に代表取締役社長として行かれていますね。これはどういった経緯で？

野崎：私が41歳の時に当社が石川県にある中央設計技術研究所をM&Aして子会社化したんですね。それで子会社化したからには誰か行かないと、という話になったんです。もともとそこは上下水道の設計を主にやっている会社でしたから、私自身は全く関係がないと思っていたんですが、でも色々人と選していく中で私の名前が上がり、私が行くことになりました。この人選が私の職業人生の転機にもなりました。この人選に感謝しています。

田中：上下水道となるとトンネルとも景観ともまた全然タイプが異なりますよね。ご苦労があったように思うのですが・・・

野崎：41歳って、経営者としては若いじゃな

いですか。私は1年目は取締役として務め、2年目から社長になるわけですけど、正直、1年目は「あんちゃん、何するの？」という感じでしたよ。



平成15年度 いしかわグリーン企業知事表彰受賞

田中：中央設計技術研究所ではどんなことを？

野崎：事業開拓と人材育成を中心に取り組みました。特に人材育成ではいかに技術士の数を増やすかということがテーマとしてありましたね。つまり地方の会社ということで、当時の社長と技術の代表者ぐらいしか技術士を持っていなかったんですね。だから、それは違うぞと。私でも技術士に受かるんだから、勉強すれば受かるよということ色々と指導したり、テキストをつくって、添削したりしました。

田中：野崎社長が自らですか？

野崎：そうです。そしたらどんどん合格者が増えていって、今ではグループ会社の一角を担っていますけども、取得率も高く、50名ぐらいの技術士取得者がいるのが、中央設計技術研究所ですね。

田中：そのノウハウは是非とも教えてもらいたいものです。

野崎：体系的にしっかりやれば専門の経験が

短くても受かるものだと、私は思っています。

田中：社長になられて苦労されたことなどはありますか？

野崎：それはすべてのことが難しかったです。景観デザイン室長時代は10人ぐらいだったのが、いきなり120名近くの部下をマネジメントしないといけない。リーダーシップを発揮しつつ、会社の成長に始まり、新規事業の開拓、人材育成なども常に考えていかないとけない。そういった教育を受けてきたわけでもないし、経験もない。とにかくたくさんの経営に関する本を読み漁りましたね。それを自分なりに要約して、こういうことがリーダーシップとして大事だよねということをみんなの前で発表したりもしました。今でもそれは続いています。

田中：日々、勉強が必要ということをもっと感じる話ですね。



60周年式典における挨拶

野崎：私の場合は学生時代にあまり勉強してきませんでしたから、余計に社会人になり勉強することになった（笑）。人間は追い込まれるとやり始めるもんですね。それにオリエンタルコンサルタンツとは文化が異なる職場環境の中で、社長とはどうあるべきなのか、経営とはどうあるべきなのか、本当に毎日が悪戦苦闘の連続でした。その時に、私が社長になったことで会長になられた方からは様々なアドバイスを頂き感謝しています。

田中：中央設計技術研究所で取締役社長を務められて、その後は、関西の支社長に2年間、本社で本部長を2年間勤め上げられ、そして、オリエンタルコンサルタンツの取締役社長に。その間、思い出に残ることはどんなことですか？

野崎：とにかく、私にとっての中央設計技術研究所というのは、とても大きな経験でした。そこで培ったマネジメントの方法論をオリエンタルでも適用しようと思い、ビジョンづくりや、ビジョンを達成するための仕組みづくり、それを具体的に進めるガイドラインと呼ばれるものをつくることに奮走しました。

ガイドラインは、幹部だけが集まって作るんじゃないで、みんなで一緒に作っているんですよ。例えば品質を確保するにはどうしたらいいかとか、働き方改革での仕事のやり方や時間管理のやり方からフォローまで、みんなで作って、議論して、周知して、というようにやっています。今でもガイドラインを、拡充しているんですよ。

田中：時代に合わせてガイドラインも整備していくことは必要ですよ。

野崎：おっしゃる通りです。51歳でオリエンタルコンサルタンツの社長に就任した際は、業界全体が右肩下がり時代でした。当社も同様な状態で相当に厳しい状態でした。受注が減少して、ボーナスがほんの少ししか支給できず、最悪の2年間でした。

田中：そういった最悪の状態の中でどのような起死回生と申しますか、考えて臨まれたのでしょうか？

野崎：ビジョンを掲げたことと、それを達成するための施策を再構築したこと。そのキーワードに「情熱とやりがい」を掲げて、

その中に人材育成や品質確保・向上、就業環境の改善などを掲げました。人材育成は、技術はもちろんですが、営業や事務の人達にも必要です。それに女性の働き方などは、そのまま就業環境にも直結しますよね。

ちょっと余談になりますが、女性社員の定着と活躍については「Smile-3S活動」というのを5年ほど前から進めています。これは私が各支社を回って社員と意見交換会をしていた時に、女性社員から提案されたことなんです。また、中堅幹部や若手と年に数回、私や役員も入って議論しながら環境改善の仕組みの整備や日常の取組みなんかを進めています。

そういったことも含めて、最終的に重要だと思ったことが「みんなのやりがい」を高めるということだったんですね。そこで創立60年を迎える前に、経営理念を再構築したのですが、その際に、スローガンとして「社員満足、顧客満足、社会貢献」、この3つを追求して魅力ある企業になるという理念を打ち出しました。

田中：そこで最初に社員満足という言葉が出てくるのが驚きました。普通だと、顧客満足が最初にくる。

野崎：ああ。先の3つにヒエラルキーがあるわけじゃないんですね。議論していたときには、社員満足を第一にという議論もあったんですが、そうすると、やっぱり自分たちが良ければいいと思ってしまう可能性も出てくるんじゃないかということで、あくまでも3つを同時に追求していくことで魅力ある企業になるということとしました。

田中：なるほど。そういったことは頂いたパンフレットや、「情熱とやりがい」、「LEGACY」などの冊子からも伝わってきます。



「情熱とやりがい」「LEGACY」のパンフレット

野崎：我々が提供した技術やサービスによって創られた施設やソフト施策は社会的な遺産になっていると思っています。それを確認する作業が必要じゃないか、みんなで共有する必要があると思って、「情熱とやりがい」や「LEGACY」という冊子を定期的な作成するようにしました。これは社員はもちろんなんですけども、学生の皆さんやその親御さんに対して、当社がどのように社会に対して貢献しているのか知ってもらおうという意味でも重要な意味を持っています。

コンサルとしての今後のビジョン

田中：それでは今後の展望について教えていただけますでしょうか。

野崎：我々はコンサルタントは、普通、計画・設計をやる、それでいいと思っているところがある。でも、それ以外に政策立案や維持管理、運営管理と言ったこともある。更に、当社では事業経営と呼んでいるんですが、自ら投資して事業を推進していくこともある。そう言ったことをコンサルの立場からできることがある。政策立案から運営管理を行い、更には事業経営まで全部できるようにならないといけないんじゃないかと思うんです。

田中：具体的な動きとしてどんなことがありますか。

野崎：今、6つの事業—道路整備・保全、流

域管理・保全，防災，交通，地方創生，海外一を総合的に展開し，新たな価値を提供できるように重点化プロジェクトを毎年70ぐらいやっています。それって，つまりは人材育成そのものにも繋がるんですよ。私も一緒になってやっていますが，生の人材育成って，実際にプロジェクトを通じて行うことが一番大事なんだと思うんですよ。この取組みの中で，社員も成長しています。

田中：働かされている皆さんはいかがですか。

野崎：創立60周年の時に，「経営理念」とあわせて「全員経営」という行動指針を社員皆で策定したんですね。当事者意識を持つこと，チームワークを持って協働すること，自主自律という精神を持って最善を尽くすことの3つが仕事の中で生じる様々な課題に対しての共通した行動指針になるんじゃないかと思うんです。社員も皆頑張っており，少しずつそれが浸透し始めたのかなと思っています。

若手に向けてのメッセージ

田中：若手技術者に向けてメッセージをいただけますか。

野崎：平成から令和へ新しい時代を迎えて，

時代も社会もどんどん変化しているじゃないですか。その変化に我々是对応していかないといけない。当たり前といえば当たり前ですが，コンサルタントとして諸先輩方が築いてきた技術をしっかり受け止めて，それを磨いていかないとイケませんね。それと同時に先ほどから申し上げているように新たな価値を社会に提供する必要性を感じています。

そういう思いから我々は社会に新たな価値を創造する企業だというビジョンを掲げているわけです。だから常に，新たな価値って何なのか？ と問いかけ，そのことを常に自分自身で考え，創り上げなければならない。そして，社会に貢献しなければならない。そのことが，私たちの仕事をする目的であり，意味だと思います。若い人には，そこに向かって当事者意識とチャレンジ精神を持って仕事に取り組んでほしいところです。

田中：本日はありがとうございました。



弊誌インタビューにて

◇インタビューを終えて◇

野崎社長の仕事のやり方に対するお考えをお伺いすることができ，大変勉強になりました。特に，ガイドラインを作る過程では幹部の方だけではなくみんな議論し作り上げ，さらに整備していくというお話に大変感銘を受けました。私も当事者意識を持ちながら仕事をし，日々研鑽に励みたいと思います。インタビューでは楽しいお話も交えながら，とても楽しくインタビューさせていただきました。ありがとうございました。

