



社員の思いに気づく、引き出す 「ポテンシャル」

私たちOKB総研は、時代の潮流に翻弄される経営者さまに対し、KBC TIMESを通してさまざまな手法をご提案してきました。しかし、いざ「どう変わればいいのか」「どう変えていけばいいのか」について思考を巡らせてみると、いくつもの懸念材料が浮かびあがってくると思います。中でも、当社の経営コンサルタントがよく伺うのは「社員の反応」。実際動き出した時、彼らはどのようなリアクションをするのでしょうか。

CONTENTS

- 02 特集記事
「社員の成長＝会社の成長」を目指す、100年企業のチャレンジ
グループインタビュー
株式会社小島組 プロジェクト参加メンバー
- 07 小島智徳社長に聞く
「なぜ今、若手主導の新規事業創出に取り組むのですか」
- 08 INFORMATION
[SEMINAR] OKBビジネスセミナーのご案内《2023年10～12月》
[SEMINAR] 岐阜県委託事業「令和5年度中小企業合同新入社員研修」のご案内
[SERVICE] メール会員募集中！

OKBビジネスセミナーのご案内《2023年10月▶12月》

10/25 (水) 10:00～17:00

【若手社員仕事力養成塾】
いま必要なスキルを身に付ける！
営業パーソンスキル強化セミナー

講師名 株式会社ナレッジ・プラクティス・コンサルティング 代表取締役
一般社団法人日本経営協会 講師
中小企業診断士・事業承継士 宇井 克己 氏
対象 若手・新入社員、入社5年目までの営業担当の方
会場 OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)
定員 25名
受講料 共立ビジネススクラブ会員：11,000円
一般：26,400円

11/27 (月) 13:30～16:30

今いる仲間であまくいく
～チームワークの話～

講師名 株式会社ナガオ考務店 代表取締役
組織開発ファシリテーター 長尾 彰 氏
対象 経営者・幹部、管理職、中堅社員
会場 オンライン (Zoom)
定員 30名
受講料 共立ビジネススクラブ会員：5,500円
一般：13,200円

12/8 (金) 10:00～17:00

1日でわかる決算書の読みこなし方と
経営分析・改善のポイント

講師名 税理士・米国税理士・CFP®
高下 淳子 氏
対象 管理職、中堅社員、財務分析の基礎知識を身に付けたい方
会場 OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)
定員 25名
受講料 共立ビジネススクラブ会員：11,000円
一般：26,400円

お申込方法 ●WEB申込 OKB総研Webサイト内のお申し込みフォームをご利用ください。
●FAX申込 OKB総研Webサイト内より「お申込書」を印刷していただき、必要事項をご記入のうえ、送信してください。

11/13 (月) 9:30～16:30

経営者・リーダーが身につけておくべき
戦略思考習得セミナー
～一日で学ぶ基本フレームワーク～

講師名 アイ・コンサルティング 代表
井上 康由 氏
対象 経営者・幹部、管理職、新任役員、後継者、経営の視座を養いたい方
会場 オンライン (Zoom)
定員 30名
受講料 共立ビジネススクラブ会員：11,000円
一般：26,400円

11/29 (水) 13:00～17:00

【セミナー&個別相談】
1年で集客を5倍にした仕組みとは？
成功事例から学ぶ
「DX時代のホームページ売上/
問合せUP戦略」※個別相談の日程は、セミナー終了後に個別調整

講師名 株式会社アクセス 代表取締役社長
白井 教司 氏
対象 経営者・幹部、管理職、マーケティング担当の方
会場 【セミナー】OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)
【個別相談】株式会社アクセス岐阜本社 (岐阜市金堂町)
もしくはオンライン (Zoom)
定員 25名
受講料 共立ビジネススクラブ会員：11,000円
一般：26,400円



セミナー詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/seminar/business/)



岐阜県委託事業

「令和5年度中小企業合同新入社員研修」の参加者募集！



社会に出てまだ間もない、たくさんの希望を持つ若手新入社員の成長を支える合同研修です。ビジネスマナーやコミュニケーションスキルを学びつつ、モチベーションアップや異業種交流等につながるプログラムをご用意しています。次世代若手社員育成のために、当研修をご活用ください！

期 間 10/27 (金)～11/22 (水)
開催エリア 岐阜・西濃・中濃・東濃・飛騨
(岐阜エリアのみ2回、他エリア各1回開催。全日程同一内容)
対 象 岐阜県内中小企業の新入社後3年以内の若手新入社員
参加費 無料

研修プログラム、開催日時・定員・会場等は、専用Webサイトにてご確認ください。

研修詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/kenshu/)



12/7 (木) 当研修参加企業の
人事担当者さまに向けた
「フォローアップ研修」
も実施します！

ご参加が決定した企業の人事担当者
さまの電子メールアドレスにお申込
専用URLをお送りいたします。
※オンライン開催

登録
無料 メール会員 募集中

OKB総研は、メール会員を随時募集しています。イベントやセミナーの開催情報、独自の視点でまとめた調査結果、マッチング情報(希望者限定)などをいち早くお届けいたします。ぜひご登録ください！

メール配信サービスのお申し込み
(www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/)



「社員の成長＝会社の成長」を目指す、100年企業のチャレンジ

「変化をしなければ」と、生き残りをかけたご相談が多く寄せられるようになりました。それに伴って、「いやいやうちの社員なんて」という言葉を耳にする機会が増えました。私たちOKB総研が呼びかけ続けている「経営者と社員が一体となって会社の未来を構想していく」について、難しさを感じられている経営者さまは予想以上に多いようです。そこで本号は、社内公募によって新規事業創出へと動き出した株式会社小島組（以下、小島組）取材しました。会社の未来を担われたのは、20～40代の社員たち。彼らの声を通して、「社員」という立場にある人々が抱えている会社への思いをお伝えします。
（ファシリテーター：OKB総研 戦略事業部長 長瀬 一也）

はじめに

小島組さまが変化を考えはじめたきっかけは、2020年1月に開催した名古屋共創会議^{※1}でした。当時のテーマは「“あたらしいこと”をはじめめるために必要なこと」で、新しい視点で事業をはじめるときに考えておくべきポイントについて解説。影響を受けた中小企業さまは多く、小島組さまもその1社になります。同社ではさっそく、ふさわしい未来をどう描くかの模索からはじめたそうです。「自分たちだけでは始めるのは難しいから」と、選択したのは「外」のプロフェッショナルとコラボレートすること。パートナーとなった当社と株式会社ロフトワーク（以下、ロフトワーク）^{※2}との初めてのミーティングでは、1人の役員の方が「いくら頑張っても先が見えない」と、正直な心情を打ち明けました。これからご紹介する本編には、埋没しがちな危機感を目を背けず、希望ある未来を見つけ出すために必死に動いた、経営陣の皆さまの思いが背景に隠れています。

※1 名古屋共創会議
FabCafe Nagoya（ファブカフェナゴヤ）を拠点に、名古屋におけるオープンコラボレーションの可能性を探求する、OKB総研とロフトワーク共催のシリーズイベント。今回取り上げたテーマはvol.1にあたる。

※2 株式会社ロフトワーク
オープンコラボレーションを通じてWeb、コンテンツ、コミュニケーション、空間などをデザインするクリエイティブ・カンパニー。2020年9月より、名古屋市中区栄にある久屋大通公園にて、オープンインベーションのプラットフォーム機能を有したモノづくりカフェ「FabCafe Nagoya」をOKB総研と協働運営中。

会社概要



株式会社小島組

創 業：1919年6月
所 在 地：本社
愛知県名古屋港区木場町1-6
TEL.052-691-7070（代表）
代 表 者：代表取締役社長 小島 智徳
従業員数：204名（2023年5月現在）
事業内容：主に浚渫埋立および土木一式工事請負
ならびに付帯関連業務一般
Webサイト：www.kk-kojimagumi.co.jp/

“思い”を持つ若手社員が集まった「プロジェクトダヴィンチ」

OKB総研 長瀬一也（以下、長瀬）：本日は、小島組さんが取り組んでいる「プロジェクトダヴィンチ」の参加メンバーの皆さんにお話を伺います。まずはプロジェクトの概要やフェーズ0の社内公募について会社から発表があった時、どんなことを感じたか、お聞かせください。

市川さん：私は迷わず手を挙げました。小島組に入社した時から、「大学や大学院で研究していた環境化学の知識や経験が役立てられないかな」とずっと考えていました。やりたかったことを上司や経営陣に知っていただけるチャンスが来て、うれしいというのが率直な感想です。

長瀬：入社何年目の時ですか。

市川さん：3年目の時です。小島組の工事請負業務のうち、環境に特化している案件に限られます。その現場に入れるかどうかは学生時代の経験が反映される訳ではありませんし、自ら申し出るといふのもなかなか難しい。私としては、10年か20年ぐらいキャリアを積んで社内での発言力を高めてから、「こういうことをやりたいと言えるようになればいいな」と考えていました。それが、こんなに早いタイミングで話をさせてもらえるなんて、とてもありがたいです。

神野さん：私がプロジェクトに応募した理由は、船舶職員（作業船で現場作業に従事する人）さんたちの意見を取り入れた職場環境づくりができないかと、日ごろから思っていたからです。施工管理職として彼らからいろんな話を聞くのですが、自分に何かできることはないかと考えてはいるものの、なかなか行動に移せませんでした。そもそも、上層部にどう伝えればいいのか、どうプロセスを踏むべきなのかわからないものだから。思っていることを言葉にする機会もなかったですし、どうすれ

ばいいのかも分からなかった。今回のプロジェクトを機に、会社の上層部や他部署の社員に自分の考えを伝える力を養いたいと考えました。

加藤さん：市川さんや神野さんと比べると、私の理由はシンプルです。事業をやること自体に惹かれました。飲食店を営んでいる父の影響から、「自分で何か事業をやりたい」という思いをずっと抱えていたんです。小島組で新規事業創出のプロジェクトをやると聞いて、「やっぱりそっちの方が面白そうだな」と。自分が考えた新しい商品やサービスが多くの人に受け入れられて世の中に広がっていくのを想像して、何だかワクワクしたんですね。小島組は地元企業でもあるので、その会社が発展することは、自分の成長にもつながっていく気もしました。

あと、建設業界のこれからの漠然とした不安を抱えているのがあります。世の中の流れを見ていて、50年、100年先が今まで通りでいられるとは思えない。その波に巻き込まれ始める前に、他にも生きていける術を手に入れておきたいという焦りがずっとありました。プロジェクトの話が無かったとしても、遅かれ早かれ何らかの行動を起こしていたでしょうね。

二村部長：当社が官公庁や自治体から請け負う案件は、昔に比べると規模や予算が縮小しています。そういうところからいろいろ読み取れますし、彼らが不安に感じるのは当然です。

長瀬：社員側からすると、「変わらなきゃいけないのに自分たちでは変えられない」という状況はますます不安を募らせます。そのような中、小島組さんは会社側から「新しいことに取り組みましょう」と宣言をしました。皆さんはどのように捉えましたか？

市川さん：2019年に小島組が100年を迎えて、その時に「変わっていくよ」とはあらかじめ聞いていました。世の中を見ると、変わってきているのは建設業界だけではなく、世界規模でさま

ざまな変化が起こっている中、もし今までと同じ思考のままだったら、もし変わらうとしない環境の中にいたら、取り残されてしまう。会社が時代の波を乗り越えていこうとしている姿勢を表明してくれたことは、他の社員にも大きな影響を与えたと思います。

加藤さん：外的要因のおかげで変わることもありますが、自分が変わらないと変えられないものもあると考えています。なので、まずは自分自身から変えようと考えています。

長瀬：会社側の本気度を、社員の皆さんが受け取っているのうかがえます。フェーズ0の社内公募では、20代という条件を設けられました。14名もの応募^{※3}がありましたが、こんなに手が挙がるという感覚は正直ありましたか？

二村部長：ないない。なかったです。予想以上の人数だったので驚きました。

長瀬：OKB総研は、「経営者と社員が一体になれば、企業はふさわしい未来を手に入れられない」と考えています。しかし、頭では理解していても、なかなか踏み出せない経営者さまは多い。確かに、今までの価値観を壊すことにもつながりますので、勇気がある行動だとは思いますが。プロジェクトがはじまってからこれまでに、小島社長から心のゆらぎを感じた時はありましたか？

二村部長：社長がプレたことは全くなかったです。参加メンバーは、初期段階から予想以上の心構えを見せてくれましたし。実を言うと、当初の私は「第一段階は研修としての投資でもいいじゃないですか」と社長に提言をしていたんです。でも、ふたを開けてみたら全員が期待以上の成果を出してくれています。

※3 社内公募当時（2021.10月）の20代社員は、54名。

小島組が取り組んだ「プロジェクトダヴィンチ」の概要

- 目的 ● 次の100年の柱となる新規事業の創出
● 「新しい観点」を柔軟に使いこなす人材の輩出
- ポイント ● 社内公募制で人材発掘
● 「なぜ小島組がやる必要があるのか」を新規事業創出の起点にする
● 他部署の社員や「外」のプロフェッショナルとの対話を通じて、視点・視座を高める

ステップと進捗状況

フェーズ0 「小島組が成すべきことの仮説」

- ① 人材発掘
20代を条件に、参加メンバーを社内公募
● 公募テーマ「世界に広がる新しい小島組」
あなたが創造したい「小島組の未来」「ビジョン」
「挑戦したいこと」について語ってください。
- ② 新規事業アイデアの起点を探る
グループコーチング、2DAYワークショップ、1on1コーチングを通して、アイデアをブラッシュアップ
- ③ 新規事業アイデア発表会・選考
社長や役員に向けて、参加メンバーそれぞれがアイデアを発表。そのうち2つをフェーズ1へと進める

フェーズ1 「社会とのつながりを探求/設計」

- ① 人材の再発掘
年齢制限を撤廃し、参加メンバーを再公募
- ② リサーチと計画の磨き上げ
アイデアをさらにブラッシュアップし、事業プラン化
- ③ 新規事業プラン発表会
社長や役員に向けて、チームごとに発表

NOW（取材当時）

フェーズ2 「実証実験・データ取得」

具体的な事業計画を立てるためのさらなるリサーチ

フェーズ3 「事業計画」

事業計画書の策定

取材協力いただいた皆さん

小島組

「魚貝の養殖プロジェクト」チーム
地元の海洋生物の保護を通じ、人と自然の共存を目指すプロジェクト

参加メンバー

工事部 市川 隼也さん
工事部 石田 雅也さん

「災害支援船プロジェクト」チーム
小島組所有船舶を災害支援や名古屋港への集客に生かすプロジェクト

大阪支店 工事部 神野 好則さん（左）
工事部 加藤 秀征さん（右）

バックアップメンバー/
ナッジメンバー

取締役総務部長 二村 康文さん

“外”の
プロフェッショナル

プロジェクト
プロデューサー

ロフトワーク
プロデューサー
小島 和人さん

プロジェクト
バックアップ

OKB総研
長瀬 一也



フェーズ0の発表会が行われた浚渫船「五洋」。当日は7つの新規事業アイデアが発表された。

動き出せた社員がいる中で、置き去りになった社員もいる

長瀬：手を挙げた若手社員からのレポート提出と面談を経て、ロフトワークによるグループコーチングやワークショップがはじまりました。その中で参加メンバーは、各々がやりたいことを新規事業アイデアとしてブラッシュアップ。社内公募から2か月後の発表会では、小島組さんのシンボリックな存在である浚渫船「五洋」の船上で1人ずつプレゼンテーションしました。この、フェーズ0の一連の活動を通して、皆さんが感じたことや得たものについてお聞かせください。

市川さん：新しい事業を生み出す時は、「何のためにそれをやるのか」を突き詰めていくことが大切だと学びました。というのも、はじめのころにあった発想は、大学時代に矢作川の水生昆虫を研究していた時に聞いた「だいぶ鮎が採れなくなってきた」に基づいていたからです。昔のように鮎が採れるようになれば、友釣りという伝統漁法の継承につながるし、何より子どもたちが安心して川遊びを楽しめるようになる。そんな水環境改善事業を、小島組だったら最前線で動けるのではないかと考えていました。でも、ディスカッションでロフトワークさんから「なぜその事業でなければダメなのか」と問われて、「コレをやろうと思っただけでは事業化できないんだ」と、気づかされて。それから、「なぜ」を繰り返して問われてたどり着いたのは、「人と自然の共存」でした。コレと思っていたアイデアは、本当にやりたいことを実現した時に解決できる課題のうちの一つでしかなかったんですよね。頭の中がクリアになった時、はじめて「自分はやっていける」「これから進めていける」という気持ちが芽生えました。

長瀬：最終的に市川さんが発表したのは「魚貝の養殖」でした。「本当にやりたいこと」を突き詰めていった結果、やるべきアプローチが見つかったということでしょうか。

市川さん：そうですね。フェーズ0のプロセス

を経るごとに「事業プランニングとはこういうことか」という納得感が出てきて、発想の本質を探る重要性を理解できました。

神野さん：私は、知りたかったことをすべて、無茶苦茶楽しかったです。そもそも、参加したきっかけが「会社の上層部や他部署の社員に自分の考えを伝える力を養いたい」でしたから。ロフトワークさんとともに発表方法を模索していく中で、「こういう伝え方があるんだ」とか「こう伝えると相手に伝わりやすいんだ」とか、いろんな発見がありました。おかげで、プレゼンテーションの時も楽しめました。

長瀬：神野さんが発表されたアイデアは「災害支援船」でした。最初から最後まで、やりたいことは一貫していたのですか？

神野さん：はじめはもっと抽象的でした。先ほどお話した、「船舶職員さんたちの意見を取り入れた職場環境づくり」。それと、過去に災害復旧工事に携わった経験から、「災害発生時に自分たちができることはないか」。この2つを軸に、ロフトワークさんにアドバイスをいただきながら考えをまとめていった結果、「災害支援船」にたどり着きました。

長瀬：加藤さんが発表したのは「名古屋港に人が集まる場をつくりたい」という内容でした。

加藤さん：はじめは、オリジナルの作業着をつくって一般販売をするアイデアを考えていました。でも、ディスカッションでロフトワークさんから「なぜその事業でなければダメなのか」と問われて、それであるべき意義を見つけれなかったため、やめました。考えを切り替えて、じゃあ「小島組として何かできないかな」と。プレゼンテーションの時は、「名古屋港に賑わいを取り戻せば、小島組の発展につながるのではないか」という「ありがたい未来」について発表しました。

長瀬：加藤さんは、ずいぶん入念にディスカッションをしていた印象があります。

加藤さん：元々、私はイメージ先行で話をしてしまふところがありまして。そのクセを見抜いたロフトワークさんが、「箇条書きにして自分の考えをまとめる」という手法を教えてくださいました。そのおかげで頭の中が整理できて、プレゼンテーションでも伝えたいことを発表できたと思っています。「伝えたいことのまとめ方」を学ばせてもらえました。

長瀬：参加メンバーの中で唯一の40代である石田さんは、フェーズが0から1に移ったタイミングの社内公募で手を挙げました。後輩たちの奮闘を見聞きて、「自分も」という気持ちになったのでしょうか。

石田さん：発表している若手社員たちがうらやましいと思いましたよね、やっぱり。だからこそ動いたというのがあります。そもそもフェーズ0の参加資格は20代で、私の世代は対象外でした。40代社員が過ごしてきた時代は、ずっとトップダウン型。会社のやり方に思うことはあっても、上層部に意見を言えるチャンスがありませんでした。今の社長が就任されてから社風は変わりましたけれど、「プロジェクトダヴィンチ」で目を向けてもらえたのは若手社員たちだけ。中堅社員の私たちにだって抱えている思いはあるのに、どうして置き去りにしちゃうのかなって。だから、社長に「フェーズ1からは年齢制限を無くしたらどうですか」と直談判しました。

長瀬：他にも、石田さんと同じような思いを持つ中堅社員さんはたくさんいらっしゃるそうですね。

石田さん：もちろん、います。結局、私たちの世代ってどこかに“諦め”みたいなものがあるんですよ。勇気を出して目上の人に会社への思いを伝えても、その言葉どころか行動すらも何一つ功を成さない時代がずっと続いてきましたので。伝えること自体を諦めてしまった、と言えいいでしょうか。だから、一步を踏み出そうとしなくなった中堅社員は多いと思います。会社には、思わぬところで置き去りになってしまった社員たちの存在を、忘れないで欲しいです。

長瀬：参加メンバーとしてフェーズ1から加わって、いかがでしたか？

石田さん：実は私も、加藤さんと同じく身の回りに自営業が多くて。そのせいか、お金を中心に物事を考えがちです。フェーズ0の発表会を経て、「魚貝の養殖」と「災害支援船」の2つがフェーズ1へと進めることになった時も、収支への疑問を感じていました。

自分の考えを見せたい、役立てたいと意気込んで参加したのですが、学びを得たのは私の方でした。いくら数字の計算上では成り立ったとしても、需要がなければ事業は成り立たない。需要は、「やりたいこと」に向けて行動を起こし、「やっていること」に賛同する人々が集まることで、やっと生まれてくる。お金の話って、それからなんですよ。ね。「やりたいこと」を実現しようとするまでに動き出していた参加メンバーには、本当に大事なことを教わりました。私と同じようにお金を先に考えてしまう社員がいたら、ぜひメンバーに加わって欲しいです。年齢関係なく、学べることは必ずありますから。

長瀬：「プロジェクトダヴィンチ」の特徴は、経営陣の方々の姿勢にもあると思っています。参加メンバーのアイデアを高いところから見て、いい悪いとだけ言っている立場では決してない。経験を積まれた方々が、バックアップメンバーとして参加されている仕組みがすごくいい。

二村部長：多くの企業は、頂点に社長がいるピラミッド型組織だと思います。しかし当社の社長は、「経営陣の我々はあくまでも土台」という考えです。ご存知の通り、小島組にはすでに事業として堅実な太い柱がいくつかあります。今回のプロジェクトは、新しい事業の柱を社員に生み出してもらいたいという社長の思いからはじまりました。まずは細くてもいい。社員のアイデアによって生まれた事業がどんどん太くなって、いずれ事業部となり、会社になっていく。参加メンバーの皆さんも、事業の成長に合わせて役割が変わっていくことでしょう。「まずは細くてもいい」って、すごくいい考えですよね。これがベースにあったからこそ、手を挙げてくれた時の社員たちの思いは“それぞれ”でいられました。

ロフトワーク 小島さん（以下、小島さん）：「プロジェクトダヴィンチ」には、2つの目的があります。新しい事業の柱を生み出す「新規事業創出」。そして、小島組の次の100年を担う未来の海洋土木のバイオニアを育てる「人材輩出」。性質の違う目的を同時進行するのは、ロフトワークとしても特殊なケースです。小島組さんをよく知ると、非常に長い時間軸で物事を捉えているのが分かります。創業100年という歴史によって育まれたのであろうその特徴は、プロジェクトの取り組み方にもよく表れていて、とても面白い。フェーズ0で発表されたアイデアを、すぐにカタチにするのではない。フェーズ1で新たにチームをつくり、手を動かしつつ、周囲を巻き込みながら入念に磨き上げています。経験上、新規事業創出に取り組む企業のほとんどは、そのプロセスを性急に進めてしまいがちです。時間をかけてアイデアを育てていく「プロジェクトダヴィンチ」と、長い時間軸を持つ小島組さんは、すごく相性が良かったのだと思います。

異なる視点にふれ続けて、視点・視座をもっと高めていきたい

長瀬：続いて、フェーズ1を振り返っていきたく



と思います。

神野さん：フェーズ1では、他部署の社員や、異業種を含めた社外のプロフェッショナルと意見交換をする機会が多くありました。まったく違う視点からの意見をたくさん聞いていくうちに、自分の凝り固まっていた思考が、どんどん柔軟になっていく感覚がありまして。いろいろな人の声を聞くことの大切さをすごく実感しました。

長瀬：普段は、仕事以外の会話をする機会があまりないということですか？

神野さん：仕事の関係企業の担当者さんと話す機会はありますけれど、どうしても“目の前の業務”という共通項の範囲内での会話になります。今回のように、仕事に関係しない異業種の方とは、出会う機会すらめったにありません。おかげで、着眼点は人それぞれなのだ改めて気づかされたね。建設という自分の世界だけにまともってはいけな、と考えさせられました。

市川さん：私も同感です。さまざまな角度から次へつながる新しい知見を得られたというのが、フェーズ1における一番の収穫だと思っています。

石田さん：私にとっては、若い世代のメンバーと胸襟を開いて議論ができて、すごく有意義な時間でした。普段の業務では、なかなかできないですから。「皆の意見を取り入れて仕事を進めていきたい」と若手社員に伝えながらも、工期などの壁があって、結局自分のやり方を押しつけてしまっているのが現状です。彼らはきっと「石田さんって、言っていることとやっていることが違うよね」と感じているはずですが、私に従わざるを得ない。でも、このプロジェクトは全員がずっとフラットな関係でいられた。だから、議論していて気持ちが良かった。一方で、コミュニケーションの取り方や相手の意見の引き出し方などを習得できました。業務でも大いに役立ちますから、見直すべきところがあるなと思いつつ、教える立場になる前に学んでおきたかったとも思いました。

長瀬：“外”のプロフェッショナルたちとの対話によって、ずいぶん意識が変わったようです。

石田さん：新規事業を生み出すのって、小島組の中だけでもできなくはないと思うんですよね。でも、今の領域を超えるのが前提でなると、難し

くなる。社内の知識で限られていますから。普段の関係企業とのコミュニケーションでも、学ぶことはたくさんありますよ。“外”の知見を得る重要性は、いつも感じています。

加藤さん：今の時代は、面白いことをやっている会社が多いですね。そういう会社と関わって何かを生み出したという考えは、以前から持っていました。これから、どんな仕事、どんな事業に関わるようになって、そういう姿勢を持ち続けていきたいです。

長瀬：フェーズ1では2つのアイデアを事業プラン化しました。発表会での手応えはいかがでしたか。

市川さん：私たちのチームが発表した「魚貝の養殖」は、自然や生物が関係してくるので不確実な要素が多く、いろんな実験をして確定させなくてはいけないから、すごく長いスパンで考えなければいけません。しかも、事業化した時の成功率も見えづらい。どれくらいの期間を与えてくれるのだろう、どれだけの投資が受けられるのだろう、役員の方々はどういう反応を示されるのだろうと、不安で仕方ありませんでした。でも発表後、とても明るく前向きに受け取っていただけで、本当にうれしかった。しかも、この事業プランにご助力いただいた関係者の皆さまについても、「協力できていったらいいよね」と思いを寄せてくださいました。

石田さん：否定的なご意見はなかったですよ。気になったのがお金だっただけで。やっぱり、「人と自然の共存」の実現に向けて本気で取り組んで、それに賛同する人々が集ってきているというのが、会社側に伝わったんでしょうね。当社の役員の方々は、元々そういった部分はしっかり見てくれますし。それに、需要について質問があった時には、思いを受けて止めてくださっていることがこちら側に伝わってきました。

長瀬：「災害支援船」チームの神野さんはいかがでしたか。

神野さん：お金の部分や実現性とかが上手くまとめきれませんでした。予測していた通り、その部分は役員の方々からたくさん指摘を受けましたね。まだまだ足りなかったな、と。もっと学ばなければ、もっとプレゼンテーション力を磨かなければと、気を引き締めました。

社内で吹く逆風はいわば「筋肉痛」。痛みを乗り越えた先に成長がある

長瀬：「プロジェクトダヴィンチ」を進めていくにあたって、プロジェクトに参加していない社員の皆さんの反応はいかがでしょう。賛同を得る難しさは感じていますか？

加藤さん：すごく感じています。私が所属している工事部の中だけでも、今回のプロジェクトに対する目線は人それぞれで、しかもかなりの差がある。何となく、会社と部署の意向が上手くマッチしていないような気がします。

市川さん：現場はいつも忙しいですし、後回しにもできません。そんな中でプロジェクトに取り組めるのは、周りの協力があるからなんですね。迷惑をかけているなっていう気持ちはあります。

長瀬：参加メンバーの中で唯一の中堅社員である石田さんは、どう感じていますか？

石田さん：難しいと感じています。「小島組の今」に視点を置いている社員に、どうやったら目線を変えてもらえるかということですから。視点を未来に向けてもらえない限り、参加メンバーの活動について「目の前の仕事を疎かにしている」と感じてしまっても、仕方ないですね。ただ「プロジェクトダヴィンチ」でやっていることは、今いる社員一人ひとりの未来にも影響していくのは間違いない。だから、私のところに疑問の声が届いた時は、「今のままではいけない」ことを理解してもらえよう、説明するようにしています。本音としては、もうちょっと会社から伝えるべきことを発信して欲しい。プロジェクトの内容にではなく、取り組んでいること自体に目を向けてもらえるように。

長瀬：その辺りは、経営陣である二村部長が一番苦心されているところではないでしょうか。

二村部長：いずれ、新規事業にはすべての社員に参加していただくことになります。そのタイミングを迎えるまでは、厳しい状況が続くと思っています。小島組の未来への道筋が見えてくるまでは。

石田さん：私自身、プロジェクトに参加していなければ、たぶん否定的だった。だからこそ、1人でも多くの社員に「参加している」という感覚を持ってもらえる機会をつくるのが大事だと思います。

二村部長：会社側からも、伝えるべきことを伝えていかななくてはけません。意外とおおざなりになりやすいですからね、身内のことほど。「社員の

皆さんと小島組の未来をつくりたい」という姿勢を、繰り返し伝えていくことが必要だとは感じています。

小島さん：逆に、すんなりと周囲に受け入れられて進んでいくなら、おそらくその事業プランは誰からも見えているニーズだったり、既存事業の延長線だったりするんじゃないでしょうか。でも、参加メンバーが描いているのは、もっと先の未来。想像しにくい分、どうしても社内で逆風が吹くことがあるのではないかと。ロフトワークでは、そういう状況を「筋肉痛」と呼んでいます。成長のためは筋肉が必要で、時折起る痛みを乗り越えることで強くなっていく。急ぎ過ぎないで、このままバランスよく進んでいって欲しいです。

長瀬：今は耐え時ということですね。



小島さん：そうですね。プロジェクトに参加されていない社員の皆さんといかに対話の機会をつくるか。二村部長と石田さんがおっしゃった通り、自分の思いを伝えたり、相手の思いを受け止めたり、そういうことを繰り返していくことが大切なんだと思います。

小島組の次の100年に向けて、学び得た知見を他の社員にも伝えていく

長瀬：次なるフェーズ2では、事業化に向けて実証実験などを行う予定です。

市川さん：「魚貝の養殖」チームはどうしても、自分たちだけの知識では太刀打ちできない部分がありまして。そういったところは、研究機関などにお力添えをいただきながら進めていきたいと考えています。個人的には大学時代のネットワークも大いに生かしていきたいですね。加えて、実証実験で得た結果を分かりやすく「見える化」して、社内の人たちに少しでも興味を持ってもらえるような活動もしていきたいです。

神野さん：「災害支援船」チームでは、小島組が

地域の皆さんに向けて開催している「作業船見学会」で、船内レストランを体験していただくイベントを計画しています。そこから、災害時に人々を船内に誘導したり、食事を提供したりする仕組みを考えていこうと。フェーズ2以降は事業プランの実現性や課題が、リアルな反応や数字として出てくると思います。自分たちの事業プランにどんなジャッジが下るのか、心配が尽きません。フェーズ1までワクワク感だけで進んできましたが、今はドキドキ感の方が強くなっています。

長瀬：最後に、今後の抱負をお聞かせください。

神野さん：調査や聞き込み、統計など、フェーズ0から1までの取り組みを通して、自分の思いを伝えるために必要なことを学びました。応募のきっかけになった「船舶職員さんたちの意見を取り入れた職場環境づくり」に役立てられますから、もっとスキルアップさせていきたいです。フェーズ1のプレゼンテーションで上手くできなかった部分にはまだ苦手意識が残っていますので、それも克服していきたいです。これから、小島組では未来に向けて手を挙げる社員が増えてくると思います。その時までに、自分が教わったことを教えられるようになっておきたい。学びを生かすことは、きちんと理解できているという自信につながりますから。

加藤さん：私の気持ちとしてはもう、プロジェクトに全力投球して、成果を出したい。それだけです。自分の成長は後からついてくると考えています。会社が求める人材、自分になりたい人材、自分が成し遂げたい何か。この3つが上手くまとまるよう、頑張っていきます。

市川さん：事業化に向けて、時間的なものとか費用的なものもあるので、ムダをどう省くのが今後の課題です。まだまだ詰めていかなければならないことがたくさんあるので、社内外のいろんな方に協力を仰ぎながら、結果を残せる事業へと発展させていきたい。そのうえで、「自然環境分野は市川に相談すれば安心」と、社員から頼られる存在になっていくのが目標です。

石田さん：事業として成功できるチームが誕生するかどうかは、まだまだ分からない段階です。でも、会社側からのプレッシャーは感じません。元々そういう企業体質というのがありますが、「プロセスを重視している」という姿勢が伝わってきていますので。私の思いは、「自分が小島組での役目を終えた後も、いろんな世代の社員たちが活躍していける場所をつくりたい」に尽きますね。ひたすら前を見て進んでいきたいです。

小島 智徳 社長に聞く

「なぜ今、若手主導の新規事業創出に取り組むのですか」

小島組は100年以上続いている会社ではありますが、現状維持の意識や行動のまま、将来にわたって十分な成長を実現していくのは難しいというのが率直な課題意識です。

創業100周年を迎えた2019年に改めて会社の歴史を振り返りました。初代が事業を起こし、2代目が自社の作業船をつくり、3代目が海外の工事に本格的に進出した。小島組の歩みはチャレンジの連続であったといっても過言ではありません。では創業家の4代目である私は何をすべきか。それは、港湾インフラ企業としての根幹を守りながら、会社が継続的に成長していくための新しい事業の柱を生み出すことだと考えました。そんな私の決意を受け止め、具現化に向けた取り組みを立案段階から伴走してくださったのが、OKB総研さんとロフトワークさんです。「プロジェクトダヴィンチ」は「小島組の中から万能の天才を輩出したい」という思いから、私が名付けました。

参加メンバーを若手社員からの公募制にしたのは、次の時代を担う人たちの新しい考え方や感性を生かしたかったからです。もっと言うと、小島組の仕事のやり方、文化にすっかり染まってしまった世代の社員からは、新しい発想が生まれにくいと思ったのです。当社は建設業界の特性もあって、伝統的に指示命令型で組織運営を行っています。それ自体は悪いことではありませんが、現場の仕事を覚え、こなすことが最優先される日々の中で、社員はいつの間にか本来やりたかったことを

見失い、一定の枠の中に納まるタイプになってしまう。近年、自然との共生や社会貢献につながる当社の事業特性に魅力を感じ、志を持って入社してくれた若手社員が増えました。しかし、今までの体制のままでは「自分が学んできたことはムダだったのか。この会社では生かせないのか」と落胆させてしまいかねない。今回の挑戦を「小島組の成長」と「自己実現」がオーバーラップするような経験にして欲しい。それが、彼らの目の輝きを守り、また小島組が変わる第一歩になると考えたのです。

プロジェクトに手を挙げてくれる社員は少ないかもしれない、うまく進まないかもしれないといった心配はまったくの杞憂でした。今回、リーダー役を務めるのは、普段の業務で数千万円から数億円規模の工事を遂行している工事部の社員たちで、そのマネジメント能力が発揮されていることを感じます。驚かされたのは、彼らの「やりたいこと」に対する強い熱量や行動力。中身はそれぞれですが、「こんなに仲間を大切にしたい人材だったのか」「こんなふうに関心をもち込める人材だったのか」と、胸が熱くなる場面がたくさんありました。知っているようで知らなかった、社員の思いや可能性にふれられるのも、今回のプロジェクトの醍醐味かもしれません。ですから、役員を中心とした私たちバックアップメンバーの役割は、参加メンバーに内在する個性や魅力を、草花や樹木のように育むことだと考えています。一人ひとりの自

ら伸びる力を信じ、成長を待ち、必要な時に傍らから支える。言うなれば、「ゆるやかなプロジェクトマネジメント」です。このプロジェクトは、若手社員発の新規事業創出と人材輩出を目指すものであると同時に、つい「こうじゃなければダメだ」などとトップダウン的に言ってしまうがちな経営陣のマインドセットの機会でもあると捉えています。

一方で、組織運営においてトップダウンは必要だと私は考えています。ただそれは、必ずしも上位下達だけを意味するものではありません。役職や年齢、立場に関係なく、質の高いアイデアと行動力を持った人がリーダーシップを発揮しながら新しい価値を生み出していく。それもまた、トップダウンであると言えるでしょう。私の願いは、「社員の自発的な動きを全面的に支援できる会社」になること。今回のプロジェクトは、その1つの方法だと思っています。これからの小島組は、彼らの内から出るエネルギーを原動力に、さらなる高みを手に入れていく。そんな近未来を思い描いています。



さいごに

「対話重視」をモットーとする私たちOKB総研は、経営者さまだけではなく社員一人一人の声にも耳を傾けるよう心がけています。皆さまに「変化」について何うと、その重要性や必要性に深い理解を示されます。しかし、不思議なことに自らのことになると、急に時間軸が変わります。「いつまでに」「いつかは」になり、「変わろうと思っている」になる。いつの間にか意欲が願望に切り替わってしまう理由は、どこにあるのでしょうか。その一つは、「手法」にあるのではないかと考えます。大きく分けて、変化の手法には「現状をすべて破壊して新たに何かを立ち上げる」と、「現状を維持しながら変えていく」の2つがあります。会社組織の大半は、後者の手法で促していきます。ここで知っていただきたいのは、いつの間にか「現状を維持」に重きを置き、「変えていく」が二次のパターンが多いことです。議論の中心が改善目標になってしまっているのは、変えられないどころか、周りからも変わろうとしているようには見えません。当社が「外」のプロフェッショ

ナルが持つ異なる視点・視座を取り入れる」を何度もおすすめるのは、陥りがちなパターンから抜け出す近道でもあるからです。

変化するというのは、大変困難な作業です。それを乗り越えるためのポイントはいくつもありますが、何よりも重要なのは強力なリーダーシップ。「いつまでにこう変わるんだ」という強い意志を、リーダーである経営者さまが繰り返し伝えていかなければ、社員の皆さまの意識は変えられません。豪然たるトップダウンで組織に変化への素地を浸透させながら、ボトムアップで「どう変わるか」を吸い上げていく。この積み重ねが、会社のふさわしい未来をつくり上げていくのだと思います。

今回登場した小島組さまは、経営陣の呼びかけに手を挙げた社員の皆さまとともに変化への道のりを歩みはじめました。夢物語ではなく、なった参加メンバーの思いは、どんな未来へと導いていくのか。「プロジェクトダヴィンチ」が最後のフェーズを終えるころにはきっと、ほぼすべての社員が次の100年へと歩みを進めていることでしょう。