

答えを探しに行ったら、問いが増えた 一人の経営者が更新し続けた組織観

OKB総研 戦略事業部 部長 長瀬 一也



〈取材先〉株式会社山田商会 代表取締役社長 山田 豊久 氏

株式会社山田商会

1906年創業。ガス・水道工事を中心に東海エリアの生活インフラを支える企業。近年は研究機関やスタートアップとの共創にも取り組み、新たな事業や価値の創出を目指している。

山田豊久氏

株式会社山田商会代表取締役社長。創業家出身。既存事業の強化に取り組む一方で、未来プロジェクトや研究共創を通じて、変化し続ける組織づくりを進めている。

なぜ、この会社は 未来の話をしているのだろう

山田商会の未来プロジェクトには、私自身も立ち上げ段階から関わっていた。研究者やクリエイターとの対話の場をつくり、社員が未来について考える機会を設計する。普段であれば出会うことのない価値観や専門性に触れることで視野が広がり、それぞれが未来について考え始める。その積み重ねが組織としての方向性や共通認識を育み、やがて未来の事業や組織づくりにつながっていくのだと、私自身は考えていた。

ただ、プロジェクトが進み、山田豊久さんとの対話を重ねるなかで、その理解だけでは捉えきれない感覚が生まれてきた。

未来プロジェクト^(注1)やFLEXIBLE ひ AWARDS^(注2)を通じて社員が問いを持つきっかけをつくりながら、研究者やスタートアップとの共創によって新たな事業の可能性も探る。その一方で、既存事業を磨き続けることの重要性も繰り返し語る。その話を聞けば聞くほど、どうも山田さんは私とは少し違う景色を見ているように思えたのである。

取材を進めるにつれ、私自身も当

初の理解を少しずつ修正することになった。未来は思っていたよりもずっと複雑で、一つの線の上では語れないものだった。

今回の取材は、未来プロジェクトそのものを振り返るというよりも、山田さん自身がどのように組織観を更新してきたのか、その軌跡をたどる時間になった。

順調だからこそ、不安だった 既存事業を磨くなかで生まれた違和感

振り返れば、山田さんが最初に向き合っていたのは未来そのものではなく、目の前の事業だった。ガスや水

(注1)未来プロジェクトとは

山田商会が2023年に開始した社内横断型の取り組み。研究者やクリエイター、スタートアップなど、普段の業務では接点の少ない人々との対話や視察、ワークショップを通じて、社員が新しい視点に触れ、未来について考える機会を継続的に設けている。

新規事業の創出そのものを目的とするのではなく、未来について考え続けられる人材や組織文化を育むことが狙いであり、変化する社会のなかで自ら問いを持てる組織づくりを目指している。

OKB総研はFabCafe Nagoyaと連携し、企画設計や外部ネットワークの提供を行いながら、未来プロジェクトの立ち上げから運営まで伴走した。

(注2)FLEXIBLE ひ AWARDSとは

山田商会が主催する共創型アイデアアワード。研究者やクリエイター、スタートアップ、学生など、分野や業界を越えた多様な挑戦者から、未来の社会や暮らしに関するアイデアや提案を募った。特徴的なのは、優れたアイデアを選ぶことだけを目的としていないこと。応募作品や対話を通じて、社員自身がこれまで当たり前だと思っていた価値観や前提を見直し、新しい視点に触れる機会を生み出している。

道といった生活インフラを支える仕事は地域社会にとってなくてはならず、だからこそ安全で確実に機能する組織であることが何よりも重要になる。KPIを整え、役割を明確にし、PDCAを回しながら現場との対話を重ねていく。そうした地道な積み重ねを通じて、組織を少しずつ前へ進めてきた。「割とマネジメントはできるようになってきたと思うんです」

そう振り返る山田さんの言葉には、長年組織と向き合ってきた実感がにじんでいた。実際、会社は順調だ。それでも山田さんのなかには、どこか引っかかる感覚が残っていた。「居心地が良くなったら危険信号だと思っているんです」

山田さんはそう言う。「みんなが同じことを考えて、同じ方向を向いている状態って、一見すると良さそうなんですけどね。でも、本当にそれでいいのかなと思うんですよ」

組織のなかから問いが消え、新しい視点が入りにくくなることへの違和感が、山田さんのなかにはあった。順調な組織には安心感がある一方で、その安心感が知らず知らずのうちに組織を硬直させてしまうこともある。

実際、社会の前提は変わり始めている。住宅着工数の減少、人口減少、脱炭素化といった変化は現実のものとなっており、これまで当たり前だった環境がそのまま続く保証はない。もちろん、今ある事業を磨き続けることはできる。効率を高めることもできれば、品質を向上させることもできる。しかし、その延長線上だけで未来に対応できるのだろうかという問いが、山田さんのなかで少しずつ大きくなっていった。「既存事業を守ることはできると思うんです。でも、未来をつくることはできているのかなって」

このまま今ある事業だけを見ていてはいけない気がする。その感覚だけは確かにあり、振り返ればその違和感こそが未来プロジェクトの原点だったのだと思う。

新しい事業を探したかったというより、変化の兆しに気づき、当たり前を問い直せる組織であり続けたい。その思いが少しずつ輪郭を持ち始めたとき、山田さんは次の一步を探し始めていた。

「そのうち誰か」がいちばん危ない 未来の仕事は誰が考えるのか

そんな問いを抱いていた頃、山田

さんは共栄鋼材が取り組む「未来構想空間」^(注3)を訪れる機会を得た。そこでは社員たちが部署や役職を越えて自然に未来を語り合い、新規事業に限らず、これからの社会や会社のあり方について対話していたという。「こんな会社の景色があるんだなと思ったんです」

山田さんの印象に残ったのは、未来について考えることが一部の担当者や経営層の仕事ではなく、日常の延長線上に存在していたことであり、その空気感に触れたとき、「これ、いいな」という感覚が自然に湧き上がってきたのだという。

「うちもこういうことをやりたいなと思ったんですよ」

もっとも、その理想をそのまま持ち帰るとは思っていなかった。現場には日々の仕事があり、お客様への対応もあれば数字への責任もある。既存事業を支えること自体が重要な役割である以上、未来について考える時間を確保することが簡単ではないことを、山田さん自身が誰よりも理解していた。

「本当は誰もやれないし、やらないんですよ。だって目の前の仕事があり



未来プロジェクト 活動の様子



未来プロジェクト 集合写真

ますから」

未来を考えない社員が悪いわけではない。むしろ目の前の仕事に真剣に向き合い、日々の責任を果たそうとする人ほど、新しいことは後回しになる。だからこそ山田さんは、「誰かがやるだろう」と考えることの危うさを感じていた。

「結局、経営者がやるしかないんです」

その言葉は静かだったが、そこには強い危機感がにじんでいた。10年後、20年後の仕事を考える人が必要なのに、その役割は自然には生まれない。だからこそ、まずは自分自身がその役割を担うしかないと思ったのである。

未来プロジェクトは、新しい事業を探索するためというよりも、未来について考える回路を組織のなかにつくるために始まった。

答えよりも、問いが増えた 異質な人たちとの対話が始まる

未来プロジェクトが動き始めると、山田さんはそれまでほとんど接点のなかった人たちと出会うようになる。研究者やデザイナー、アーティスト、スタートアップなど、普段の仕事をしているだけではなかなか交わるこ

のない人たちである。

そうした人たちとの対話は刺激的だったが、同時に自分たちが当たり前だと思ってきたことを問い直される時間でもあった。

「それって、そもそも何なんですか？」

投げかけられるのは意外にもシンプルな問いである。ガス会社とは何か、インフラとは何か、地域を支えるとは何か——これまで何の疑いもなく使ってきた言葉ばかりだ。しかし改めてその意味を説明しようとする、思った以上に難しい。

「答えられないんですよ(笑)」

長年向き合ってきた仕事だからこそ、その価値を改めて言葉にする機会は少なかった。毎日のように使う言葉でありながら、その本質を説明しようとする、立ち止まってしまう。

「結構、痛いところを突かれるんですよ」

ただ、その居心地の悪さこそが面白かった。これまでなら受け流していた問いに対して立ち止まり、自分たちが当然だと思っていた前提を見つめ直すようになったからである。未来プロジェクトを通じて得たものは、知識やノウハウではなかった。むしろ、自分たちの見方を揺さぶられ続けることによって生まれた問いだったと言っ

た方が近い。

「答えをもらったという感じじゃないんですよ。むしろ分からないことが増えたというか」

少し考えるようにそう語ったあと、山田さんは笑いながら続けた。

「でも、そのほうが面白かったんです」

未来プロジェクトを通じて起きていたのは、答えを得ることよりも、自分たちがまだ十分に問い切れていなかったことに気づくことだったのかもしれない。しかし、その問いこそが後に山田さん自身の組織観を少しずつ変えていくことになる。

全員を変えようとしな い 山田さんが気づき始めたこと

未来プロジェクトを始めた当初、山田さんのなかには比較的シンプルなイメージがあったのではないと思う。そして振り返れば、私自身もまた同じように考えていた。未来について考える人が増えれば視野が広がり、その変化が組織へ波及していく。やがて新しい挑戦や事業が生まれ、会社も変わっていく。未来プロジェクトには、そんな流れをどこか期待していたように思う。

もちろん、その考え方は間違いではない。しかし実際にプロジェクトを続けていくと、人や組織の変化は思っていたよりもずっと複雑で、一つの線の上では語れないことが見えてきた。「本当に人それぞれなんですよ」

山田さんはそう振り返る。

同じ場に参加しても、すぐに行動を起こす人もいれば、じっくり考える人もいる。表立った変化は見えなくても、振り返ったとき「あの経験が効い

山田さんに影響を与えた取り組み

(注3) 共栄鋼材の「未来構想空間」

未来構想空間は、共栄鋼材株式会社(愛知県江南市)が未来構想スクールをきっかけに整備したコミュニケーションスペース。会議や休憩の場であると同時に、社員同士が未来について対話するための場でもある。山田さんが強く惹かれたのは、新規事業のアイデアそのものではなく、未来を考えることが組織の日常に溶け込んでいたことだった。未来について語ることが特別ではなくなっている。そんな組織の風景に触れた経験が、「まずは未来について考える人を増やしたい」という意識につながり、後の未来プロジェクトを後押しすることになる。

ていました」と話す人もいて、その現
れ方はさまざまだった。

「既存事業を極める人も必要なんです」

未来プロジェクトに参加する人だ
けが会社を支えているわけではない。
現場で品質や安全を守る人がいて、
お客様と向き合う人がいる。未来を
探索する人、本業を磨く人、専門性
を深める人——組織にはそれぞれ異
なる役割があり、そのどれもが欠か
せない。

「みんなが同じ人になる必要はない
んだろうなと思ったんです」

その言葉は、山田さんの組織観の
変化を象徴しているように思えた。

さらに気づいたのは、人だけでなく
時間軸もまた一つではないということ
だった。スタートアップとの共創や実
証実験のような比較的短期の取り組
みがある一方で、未来プロジェクトや
FLEXIBLE U AWARDSのように、
問いや視点を育てる長期的な活動
もある。

事業を生む活動と問いを生む活動
は別々に存在しているようでいて、実
際には異なる時間軸のなかで互いに
影響を与え合いながら循環している。

山田さんは、そうした関係性を少しず
つ実感するようになっていった。

そして関心は、「みんなを同じ方向
へ導くこと」よりも、「異なる役割や時
間軸を持つ人たちが、どうすればつ
ながり続けられるか」へと移っていく。

まだ明確な言葉を持っていたわけ
ではない。しかし、この頃には後に
「細胞膜経営」と呼ぶことになる組織
観の輪郭が、山田さんのなかで少し
ずつ形づくられ始めていたのである。

必要なのは壁ではなく膜 考えを整理してくれた一つの言葉

人によって役割は違うし、変化する
スピードも違う。見ている時間軸も
異なる。しかし、それぞれが違うから
といって組織がバラバラになってよい
わけでもない。そんな頃に出会ったの
が、「細胞膜」という考え方だった。
「必要なのは壁じゃなくて膜なんです
よね」

壁は内と外を分けることはできる
が、一度分かれてしまえば行き来は
難しくなる。一方で、何もかもを混ぜ
てしまえば、それぞれが持っていた
個性や役割は失われてしまう。山田

さんが探していたのは、そのどちらで
もなかった。

細胞膜は、内と外を隔てながらも
必要なものは取り込み、不要なものは
外へ出す。独立性を保ちながら周囲
とつながり続けることで、一つの生命
として機能している。

「既存事業と未来探索」「社内と
社外」「短期と長期」「探索と実装」。
山田さんが見えてきたのは、それらが
本来どちらかを選ぶ関係ではないと
いうことだった。それぞれが異なる役
割や時間軸を持ちながらも互いに
影響を与え合い、必要に応じて行き
来することで組織全体が機能して
いる。

振り返れば、「細胞膜」という言葉
は新しい理論を与えてくれたわけでは
なかったのかもしれない。むしろ山
田さんが未来プロジェクトを通じて感
じてきたことや、少しずつ形になり始
めていた感覚に名前を与えてくれる
ものだった。だからこそ、この考え方
は単なる組織論としてではなく、山田
さん自身が試行錯誤を重ねるなかで
たどり着いた組織観として定着して
いった。



社員が未来を語り始めた

初めて手応えを感じた瞬間

120周年記念映像の企画を進めていた時のことだった。未来プロジェクトにも参加していた若手社員たちとの打ち合わせのなかで、一人の社員がこんな問いを投げかけた。「そもそも120周年記念式典は何のためにやるんですか?」「そこを聞かれるとは思っていなかったんです(笑)」

当初は、映像をどうつくるかという議論になると思っていた。しかし社員たちが向けたのは、そのもっと手前にある問いだった。

なぜ120周年記念式典なのか。

何を伝えたいのか。

会社はどこへ向かおうとしているのか。

そうした問いに向き合おうとする姿勢に、山田さんは驚くと同時に、どこかうれしさも感じたという。

「ちゃんと考えてくれているんだなと思ったんです」

振り返れば、未来プロジェクトで目指していたのは、答えを教えることではなく、会社の未来について自分

なりの問いを持てる人を増やすことだった。社外へ出て新しい価値観に触れ、そのなかで生まれた違和感や気づきを職場へ持ち帰る。そこでの対話がまた新しい問いを生み、その問いが別の誰かへ渡されていく。未来プロジェクトを通じて起きていたのは、そんな小さな往復の積み重ねだったのかもしれない。

「そもそも120周年記念式典は何のためにやるんですか?」

山田さんにとって、その問いは単なる質問ではなかった。未来について考える人が組織のなかに増え始めていることを知らせる、小さくても確かな変化の兆しだったのである。

そして、その変化を見つめながら山田さん自身もまた確信に近いものを持つようになっていた。山田さんが共栄鋼材で見た景色が、かたちは違っても山田商会のなかに芽生え始めていた。

未来プロジェクトが変えたもの

取材を始めた頃、私は未来プロジェクトを人材育成の取り組みとして捉えていた。しかし取材を重ねる

なかで、その見方だけでは捉えきれないものがあることに気づかされた。人が変わり、組織が変わり、その先に新しい事業が生まれる。そんな一本の時間軸で捉えていた変化は、実際にはもっと複雑で重層的だった。

ある人は挑戦し、ある人は支え、ある人は問いを持ち続ける。

組織に必要なのは違いをなくすことではなく、違いを抱えたままつながり続けられることなのかもしれない。未来プロジェクトが育てていたのも、新規事業そのものではなく、問いを持ち続ける力だったように思う。

答えを探しに行った結果、増えたのは問いだった。

しかし、その問いがあるからこそ人は学び続けることができ、組織も変わり続けることができる。山田商会在未来へ投資している理由も、おそらくそこにある。未来を予測するためではなく、未来について考え続けられる組織であるために。

(2026.7.27)



山田商会の取り組み

未来プロジェクトや
FLEXIBLE 〇 AWARDSの
詳細はこちら



FabCafe Nagoya

研究者やクリエイター、企業、
地域をつなぐ共創拠点
未来プロジェクトの伴走役を務めた
FabCafe Nagoyaについてはこちら

