

長期ビジョン〈TOA2030〉を達成するために、
全社員が共有すべき考え方や価値観として「新たな行動指針」と、
新しい「コーポレートメッセージ」が誕生しました。

私たちの今が、社会の未来を創る *Create Value, Build the Future*

熱い議論を経て、これらのメッセージを生み出したのは
15名からなる30代の若手社員たち。
彼らは、このメッセージにどのような思いを込めたのか、
そして、どんな未来を夢見ているのか。主要メンバー5名と、
事務局を務めた経営企画部・中尾部長に話を聞きました。

PR動画を含む
「コーポレートメッセージサイト」は
こちらからご覧ください。



「変わっていこう」という思いを 共有できるメッセージを作りたいかった

— 新しい「コーポレートメッセージ」と「新たな行動指針」を
策定した理由と経緯を教えてください。

中尾 東亜建設工業では、10年後のめざすべき姿を長期ビジョン〈TOA2030〉として策定し、その達成へ向けた取組みを始めています。会社が変わるためには、もちろん社員も変わらなくてはなりません。〈TOA2030〉を達成し、東亜建設工業をもっと良い会社にしていくには、社員一人ひとりが、意識や行動をどう変えるべきなのか。全員が共有できる価値観を定めようというのが「新たな行動指針」づくりの出発点でした。さらに「新たな行動指針」に込めた思いや考え方を積極的に社外へも発信していくために、新たな「コーポレートメッセージ」の作成にもチャレンジしました。

また、こうした新しい指針やメッセージは、これからの東亜建設工業を担う若い世代が中心となって考え、作成するべきだという思いから、30歳代を中心としたメンバー15名を幅広い部門・職種から選び、プロジェクトチームを発足。コロナ禍のため、オンライン会議が主体となりましたが、2020年の6月から計4回のワークショップなどを経て、多くの社員が共感できる「新たな行動指針」と「コーポレートメッセージ」が誕生しました。

ゼロからのスタート、 3カ月後に経営層プレゼン

— 具体的に「新たな行動指針」と「コーポレートメッセージ」
づくりはどのように始まったのでしょうか。

森谷 部署長に言われて、内容もよく分からず最初のミーティングに参加したのです

が、「これは大変なことになったな」というのが正直な印象でした(笑)。事務局から、これから2カ月間で3回ワークショップを行って、9月には経営層に「新たな行動指針」と「コーポレートメッセージ」をプレゼンすると聞かされて本当にできるのかなという気持ちでした。ほとんどのメンバーがそうだったと思います。

田中 私は、新しい「コーポレートメッセージ」を作ることにごく期待感がありました。以前の「コーポレートメッセージ」は、個人的にあまり共感できなかったので、「これを自分たちで変えられる」というのは、嬉しかったですね。

栗本 でもやってみると想像以上で大変で…。全員でのワークショップは4回ですが、そのほかに5名ずつのチームミーティングは毎週のようにやっていましたからね(笑)。ワークショップは、チームで議論したことの発表と次の宿題を出される場という感じでした。

岡山 事務局とコンサルティング会社さんが仕切ってくれて、ある程度のルールは敷いてくれましたが、実際の作業は全部自分たちでやりましたから、本当にもう、人力機関車を漕いでいるような感じで(笑)、汗をかきながら作った印象がありますね。

三浦 確かにルールはありましたが、具体的には何も決まっているものではなくて…。例えば「新たな行動指針」も、単語

にするのか文章にするのか、形式も数も自由だし、日本語でも英語でもよかった。それに、ただメッセージを作るだけではなくて、それを社内に浸透させる方法も考えないといけない。なかなか大変なプロジェクトでした。

「変わるべき東亜らしさ」と 「変わるべきではない東亜らしさ」

— 実際には、どのような作業を経て、「新たな行動指針」が
生み出されたのでしょうか。

三浦 まず「東亜らしさ」とは何かについて、15人のメンバーそれぞれが感じていることを3つのチームごとにどんどん出していきました。自分たちだけでは足りないの、それぞれの部署で同僚や上司にヒアリングして、例えば、「意思決定に時間がかかる」とか、「石橋を叩いても渡らない」、「自由にのびのび仕事ができる」とか、色々な「東亜らしさ」を集めていきました。

岡山 ただし、「良い東亜らしさ」があれば、「悪い東亜らしさ」もあって、どうしても悪い意見の方が出やすいですからね。中には過激な意見もあって、最初の頃は、ただ愚痴を言い合っているだけのような雰囲気になって(笑)、これをどうやってまとめるんだろうと、不安になりました。

田中 「東亜らしさ」が出尽くしたら、似ているものをグルーピングして、言語化するという作業に移りました。例えば「意思決定に時間がかかる」=「保守的」とか、「自由にのびのび仕事ができる」=「若手に任せる」とか、そういうイメージです。さらに、それは「変わるべきではない東亜らしさ」なのか、「変わるべき東亜らしさ」なのかをメンバー全員で議論していきました。

森谷 これが意外と大変で、苦労したことの一つですね。例えば、ほとんどの社員が東亜らしさとして、「真面目」ということを挙げるのですが、これは変えるべきなのか、変えるべきではないのか、かなり意見が割れました。もちろん不真面目になろうという訳ではありませんが、変化の激しい時代に、ただ従順で愚直なだけでいいのか、もっと攻めの姿勢を前面に出すべきだと言う人もいれば、そこは「良い東亜らしさ」として守るべきだと言う人もいます。どちらが正解というのはありません。要は私たちがどちらをめざすのかということなので、ひたすら議論を繰り返して、まわりの人の意見も聞いて、最終的にどのようにまとめるか考えていきました。

課題が明らかになれば 未来への道筋は見えてくる

— そうした議論を経て、「変わるべき東亜らしさ」をどの
ように言語化できたのでしょうか。

田中 まず「変わるべきではない東亜らしさ」としては、「真面目、誠実」「若手に任せる」「アットホーム、自由闊達」「顧客志向」「現場の一体感」。そして「変わるべき東亜らしさ」は、「柔軟性がない」「多様性がない」「保守的、消極的」「公平性がない」「主体性がない」など、ないない尽くしですが、この、言わば短所に当たる部分を変えていくにはどうすれば良いかを「新たな行

中尾 剛
経営企画部長

森谷

岡山

栗本

三浦

田中

動指針」としてまとめていくことにしました。

岡山 「変わるべきではない東亜らしさ」も大事なのですが、今回は、〈TOA2030〉を達成するためにどうやって変わっていくかがテーマなので、「変わるべき東亜らしさ」にスポットを当てました。そして、変わるべきポイントとして「柔軟性」「スピード感」「人が育つ」「チャレンジ」というキーワードを抽出しましたが、このままでは心に響きません。どうすれば、みんなの行動を変える言葉になるか、再び議論を繰り返しました。

栗本 オンライン会議だからできたんだよね、リアルだったら、とてもこんなに議論でできなかった。オンラインでも会議の回数が多くて普段の業務との両立がかなり大変でした(笑)。

三浦 議論をする中で一つ悩んだのが、せっかく私たちが作るのだから、若者らしさというか、少し尖った表現にするべ

めに、この言葉を選びました。

岡山 「自分らしく」は、人が育つというキーワードを表現したもので、多様性のある人材が活躍できる環境にしたいという意味が込められています。一人ひとりが志をもって自ら成長していける環境とそれを応援する職場こそが人の成長と多様性の実現につながるという考えです。あと、「一歩先へ」は、チャレンジというキーワードから生まれたものですが、チャレンジだどうしても研究開発や設計など、新しいものを作り出す部門のメッセージに聞こえてしまうので、日々のちょっとした業務改善もチャレンジだし、それぞれの職場で、少しずつ良くしていこうというニュアンスを込めて「一歩先へ」という言葉にしました。「新たな行動指針」は、一見、普通の言葉ですが、どうしたら自分ごととして実践してもらえるかという観点から選り抜いた言葉でもあるのです。

「今」変わなければ、未来はない そんな危機感を込めたかった

― 一次に、「新たな行動指針」を実践する上で社員がもつべき価値観を「コーポレートメッセージ」としてまとめたわけですが、これはどのように作られたのでしょうか。

森谷 これも苦労しましたね。社外に出すメッセージなので、プロのライターさんにも案を出してもらったのですが、しっく

きではないかということでした。しかし年齢・性別問わず、全社員が納得できて、実践できるメッセージでないと意味がないので、最終的に誰にでも伝わりやすい表現になったかなと思います。

すべての社員が、 「自分ごと」にできる言葉を

― 苦労の末に出来上がった「新たな行動指針」〈しなやかに・俊敏に・自分らしく・一歩先へ〉に込めた思いを教えてください。

栗本 「しなやかに」は、柔軟性というキーワードを表現したものです。「柔軟に」だと、その場しのぎの行動にもなりやすいので、大事な軸を一本決めて、目標を見失わずにフレキシブルに対応しようという思いを込めて「しなやかに」にしました。しなやかな枝は折れにくいという意味もあります。

田中 「俊敏に」は、スピード感ですね。今までの東亜建設工業は、新しいものへの飛びつき方が遅かったと思います。時代の流れがどんどん早くなる中で、やったことのないことで瞬発力を発揮してまずやってみる。そういう行動を促すた

岡山 健次 土木事業本部 機電部

メッセージは作って終わりではなく、いかに浸透させていくかが大事です。2年、3年経って本当に社風や風土が変わり始めたなと感じられるように、率先して実践していきたいと思っています。

栗本 崇史 管理本部 人事部 人事一課

「今」という言葉がとても印象に残るメッセージなので、思ったことは先延ばしにせずに、一年に一つくらいは、業務の中で新しいことに挑戦して、一歩ずつでも未来を変えていきたいですね。

三浦 裕介 横浜支店 大黒作業所

現場では、労働時間短縮が大きな課題なので、「自分らしく」働くことによる生産性向上や、デジタル化への「しなやかな」対応など、「新たな行動指針」を生かした業務効率化を進めていきたいと思っています。

森谷 雄輔 建築事業本部 設計部 意匠設計課

これから10年、自分たちがどう変わって、成長していくか、具体的な指針ができたのはすごく良かったと思います。プロジェクトに関わった一員として、積極的に自分を変えていきたいと思っています。

田中 秀周 土木事業本部 設計部 第四課

労働組合の副委員長をさせていただいており、少しずつですが「新たな行動指針」が浸透しているのを感じます。今後も、組合活動を通して浸透させていき、社員自ら行動へ移していける環境を作っていきたいです。

りくるものがなくて…。結局自分たちで考えることにしたのですが、1回目の経営層プレゼンまでにしぼりこめませんでした。

栗本 地獄でしたね(笑)、いくら出しても決まらない。

三浦 今日はもう時間がないから明日にしようって。

田中 少々悩みましたが、実は経営層へのプレゼンの企画書に書いたあるメッセージがとても良くて、それを「コーポレートメッセージ」にしていんじゃないかという話になったんですよ。

岡山 「組織ビジョン」というもので、「新たな行動指針」の実践を通して組織としてめざす姿を表現したものです。表に出るものではないのですが、結構苦労して作ったんです。

栗本 これができた時は嬉しかった。できた！って感じ。

田中 めっちゃいいじゃん、って。

三浦 そのフレーズを1回目の経営層プレゼンの時に社長に褒めていただいていたんですが、2回目の最終プレゼンで改めて「コーポレートメッセージ」として提案して、了承していただきました。

栗本 「私たちの今が、社会の未来を創る」というメッセージは、とくに「今」という言葉にこだわっていて、今の自分の行動が未来につながっているんだということを強く発信したいという思いがありました。

岡山 やるなら今でしょ(笑)、という思いですね。「今」やらないと10年後の未来はないんだと、みんなの行動を促す



メッセージになっています。

森谷 後半の「社会の未来を創る」は、やはり私たちは建設会社で、土木も建築も形あるものを創るのが仕事なので、日々の業務を通して社会に貢献するという意味を込めたかったんですね。そこは、外したくない。だから、英語のメッセージにも、外国人社員に協力してもらって色々考えましたが、Build はぜひ入れたかった。そんな思いが込められています。

― 「新たな行動指針」と「コーポレートメッセージ」の社内浸透のため、全社員によるオンラインの共有ミーティングを開催したそうですね。

田中 一部の社員を対象にしたオンライン研修は人事部がすでに実施していましたが、全社員を対象にしたオンラインイベントは会社として初の試みでした。事務局は大変だったと思うのですが、ぜひ全社員を対象にしてやらせてほしいとお願いして実現できました。

栗本 しかも、一方的に説明するだけでなく、みなさんにも私たちの追体験として、参加者自身が考える「東亜らしさ」などをディスカッションしてもらい、なぜこのメッセージになったのか納得してもらうようにしました。

中尾 共有ミーティングは大変好評で、事後のアンケートで9割以上の人が「良いミーティングだった」と回答してくれました。当社は工事現場が全国にあって多くの社員が一堂に顔を合わせる機会が少ないので、みんなでディスカッションをするのが新鮮だったようで、大変共感されたイベントになりました。また、「新たな行動指針」と「コーポレートメッセージ」も、「良い」という評価が9割以上という素晴らしい結果になりました。多くの社員が潜在的に思っていたことをうまく言語化できて、未来へ向けたメッセージとしてまとめられたのだと思います。事務局では、この行動指針とメッセージをさらに社内に浸透させて行動へつなげてもらうように今年も共有ミーティングを継続して行う予定です。そして、〈TOA2030〉の達成と、東亜建設工業の成長への推進力にしていきたいと考えています。

