

スポットライト



人間性が高められる  
建設会社に



株式会社 内山建設  
代表取締役社長  
うちやま まさひと  
内山 雅仁

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、株式会社 内山建設 代表取締役社長の内山様にお話を伺いました(聞き手: 田中編集委員)。

幼少の頃

田中：宮崎県のご出身とうかがいました。どのような幼少期をすごされたのでしょうか。

内山：宮崎県の北部に位置する日向市というところです。田舎なので、私のときは外で遊ぶのが当たり前で、山登りや段ボールで基地作りなどをしていました。やんちゃして遊んでいましたね。あとは、習い事を、習字、剣道、野球をやっていました。

田中：いろいろとされていたのですね。これはご自分でやりたいなと思ってやられてたんですか。

内山：ありがちですが、習字と剣道は親から

の勧めで兄とともに始めました。ちなみに剣道をやってすごく良かったなと思うのが精神面の鍛錬としてさせられた座禅です。当時はまねごと程度であったのですが、静かに時の流れを座視する作法は今、自分が経営で悩んでいるときなどに役立っています。

田中：教育熱心なご両親なのですね。どのようなご家庭だったのでしょうか。

内山：うちは祖父が創業して、父が会社組織にして今に至っています。だから、生まれたときから自宅のすぐ横に事務所があり、作業員の方が結構出入りし、そういう意味では土木に関してはすごい身近に感じていたことは確かです。ただ、そういう業界に入ろうという気持ちは全くなかったです。

田中：それはどうしてなのでしょう。

内山：兄が長男ということもあり、もう中学ぐらいから「将来は父親の跡を継ぎたい」と、

言っていましたので。夏休みなど、たまにアルバイトで現場の手伝いをしていたのですが、私はもう正直嫌々ながらだったんです。兄は喜んで行ってましたけど(笑)。ですから、建設業は身近には感じていたのですが、関心はあまりなかったです。



小学生の頃

#### 学生時代

田中：学生時代の興味の対象についてなんですけれども、哲学に強い関心をもたれていたとか。

内山：高校の時に、なぜか、“なんで自分は生きているのだろう”って急に思いだしたんですよ。それからトルストイの『人生論』や、いろいろな本を読みだして、そこから哲学書に入って。なんで生きているかを突き止めたかったのです。

田中：高校生ですか？ すごいですね。何かきっかけがあったのでしょうか。

内山：今となっては原因が思い当たらないのですが、高校2年ぐらいから自然とですね。

田中：同世代の級友たちと人生論とか話をされていたのでしょうか。

内山：友達とこんな話できないですよ。自分



高校生の頃

は変わっていましたね。高校2年の時は、その関連の本ばかり読んでいました。かといって、大学では勉強はほとんどしませんでした。文系にありがちですが(笑)。3年で卒業に必要な単位は全部そろえたのですが、要領だけよくて中身が伴っていない文字通りの浅学で。一方で、中学・高校と男子校だった反動でしょうか、当時はバブルの真っ最中という時代背景も手伝って合コンにはよく行きました。それから、パチンコに結構はまっていました。両親はこの事実知ったら呆れるでしょうね。

田中：パチンコですか？

内山：ここの台が出るから開店する前から並んどとか。今は時間がもったいなくて全く興味がありませんが(笑)。当然お金ないから、いろんなアルバイトをしました。コンビニや、レストランのウエーターなどですね。あとは荷物、配送関係、家庭教師ですよ。土木作業員も実はしたんです。

田中：多種多様なご経験されていていらっしゃるんですね。大学の時にアメリカに行かれたと。どちらに行かれたのですか？



内山：アメリカのミルウォーキーにホームステイで1カ月間行きました。兄と一緒にでしたが、そこで海外って面白いなど。ちょっと危ない所も兄を振り切って行ったりしました。今思えば、よく1人で無事に帰れたと思います。

大学卒業したときも海外へ行きました。そのときは貧乏旅行で1カ月半ぐらい。アメリカに入ってホームステイ先を再訪し、その後ヨーロッパに渡り、イギリス、オランダ、ベルギー、東西ドイツ、スイス。そして、スペイン、イタリア、それからアメリカ経由で帰ってきました。まだ寒い時期でしたが、水しか出ないホテルに泊まったことも。ちょうどベルリンの壁が無くなった時期だったので、東西ドイツを両方見れたのはいい経験でした。

田中：それは1人旅ですか。

内山：完全に1人ですね。その旅が自分の人生にどう影響したかって言われるとよく分からないですが、「とにかく行動すれば道は開けるな」と思うようになりました。失敗ももちろんいっぱいしましたが、それはそれでいい経験として身に付いたのかなとは思いません。

#### 銀行へ就職、そして建設業界へ

田中：学生時代から海外に興味があって、就職先として銀行を選ばれたのでしょうか。



1人で海外旅行（ベルリンにて）

内山：そうですね。渡航経験の影響で、海外でなんか仕事したいなっていうのがありました。最初は商社しか考えていなかったのですが、銀行もちょうどその頃、海外進出を積極的に展開していました。銀行に就職した大学の先輩から「海外ならうちの会社でも経験できるぞ。それに中小企業の経営者さんとかと色々な話ができ、その会社の将来をお手伝いすることができる。人と触れ合うことができるようなことがあってすごくいいぞ、ものを売ったり買ったりだけの世界じゃない」というような話を聞いて。それに惹かれて銀行に入りました。

ちょうど入ったときがバブルの時に、当時イケイケで貸しこみをしていたのですが、そのあとバブルが弾けて不景気になると、いわゆる貸し剥がしが始まりました。本当に姿勢を180度変えてしまった。

「人のためになる」というので、銀行に入ったのに、全然違う仕事をしている自分がいるわけですよ。その辺からずっと悩み始めてですね。

私が「こんな世界ではうまくやっていけない」と思い始めたその頃に、兄がいろいろな事情で宮崎に帰ってこなくなり、父親から、「おまえ帰ってこない？」と。転職が頭にふとよぎったそのときに、この話ですよ（笑）。でも建設業界には関心がなかったんで、一度は断りました。そしたら、「帰ってこなかったら会社閉めるから」と言われてですね。だいぶ悩んだのですが、最終的には帰る決断をしました。どうせ帰るのだったら、人のため、この業界のため、地域のために何かやりたいなど。単に仕事して、業績上げてお金をもうけてとか、それだけにしないっていうのを自分に言い聞かせて、帰りましたね。

田中：最初は管理係長をされていたんですね。どんなお仕事だったのでしょうか。



銀行員時代

内山：管理係長は基本的に個別の工事に携わるわけじゃなくて、全現場を管理する職務でした。実行予算、それに伴う日々の管理などですね。あとは検査の体制とかそういったものでした。

会社は私が入る前から、父が当時としては先進的な原価管理手法(オフコンを導入して)を取り入れていました。それに銀行員時代にいろいろ教えてもらった手法を追加しました。それが管理係長としての最初の仕事です。

それから1年半くらい、幾つか直接現場管理をしましたが、それからじゃあ次、専務やれと言われて。専務と言いながらも、経営はまだ父が専権事項として関わっていましたから、自分は半分営業ですね。父と一緒に発注者のところを回ったりしていました。

田中：銀行から建設のほうに来て、戸惑ったりしたことや苦勞したこと、面白いなと思ったことはありましたか。

内山：売り上げて、こんなふうにならなくていくのか、一生懸命努力してもそれが必ずしも直結しない世界があるのだということにまず戸惑いました。

面白いなと思ったのは、仕事をしたものが成果として形に残ることです。銀行ではやっぱり数字です。数字は形が目に見えない間に流れていってしまう。でも建設業の場合は仕事したものが形として残る。そして、その形として残された物が利用されて感謝されるっ

ていうのがいいなど。あとは、物をつくる楽しみに直接携われるところ。だから、私はこの業界に入って良かったなと思います。今はこの業界に入ったことを全く後悔していませんね。

田中：印象に残っているお仕事はありますか。

内山：一番強烈だったのは、ちょうど私が社長になって2カ月後に起こった労災事故です。社員の方が亡くなりました。

現場は会社のすぐ近く、車で10分ぐらいのところの場所でした。たまたま自分はそのとき会社において、現場に駆け付けた時には、本人にまだ意識があり、一緒に救急車に乗って病院に行きました。当時の光景は今でも鮮明に覚えています。その方のお父さんもうちの会社で働いてもらっていたくらい近い存在で、私の息子の鯉のぼりもこの方に立ててもらったぐらい。家族の方には本当に申し訳ないことをしたと今でも後悔しています。

お墓参りは毎月、そして命日とお盆のときはご自宅に伺って焼香させてもらっています。家族の方は、「もう来なくていいですから」と言ってくれるのですが、本人に本当に成仏して頂きたいという思いと、この方の死を本当に無駄にしたくないなっていう自分に対しての戒めの意味もあり、続けさせてもらっています。

やっぱり建設業界って事故と隣り合わせじゃないですか。どんなに対策をしても事故が起きるときはどうしても起きてしまう。だからこそ、なおさら事故を起こさないようにしなくちゃいけないと思います。

生きがい感じられる業界にしたい

田中：経営者になられて、特に悩んでいること、取り組んでいらっしゃることはありますか。



内山：仕事で生きがいを感じられるような業界にしたいと考えています。まずは自分の会社の中だけでもそういうような世界をつくりたいと思って、試行錯誤している感じですね。

田中：生きがいですか。

内山：「なんで建設業をやっているのか？なんで経営するのか？」と、たまに考えることがあります。もちろん親から継いで、必然的にそうなった面もあるのですが、帰ってきたばかりのころは、別にもうやめていいのではないかなと考えたこともありました。私、最近この業界に対して思うところがあるんですよ。

田中：どんなことでしょうか。

内山：最近の公共の土木工事受注はほとんど総合評価です。点数で受注が決まりますが、制度上仕方がないのかなと思いつつも、点数取るだけに技術者が血眼になる傾向が年々大きくなっている。これに最近、私は違和感がありましたね。

うちの会社の中でも二分されていて、最近は点数重視のほうが多いでしょうか。点数を上げて受注に結びつけてくれるというのは、経営的に確かにありがたい話ではあるのですが、一方で社員はそれで面白いのかなと思うことがあります。

自分は一時期ちょっと現場もさせてもらったことがあります。現場では地元の人とも交流をし、何もなかったところから構造物が出来上がって、一緒に喜びます。そういう楽しみっていうか、やりがいっていうのを少しは味わった。多分それが本来ずっとやってきた土木技術者たちの楽しさ・やりがいなのだろうと感じたんです。最近はそのような傾向をすごく感じています。あまり悩んじゃい

けないのかもしれませんがね。

田中：社員が成長するためだとか、働きがいのある会社にされたいっていうのは、高校生のころに悩まれた、「なぜ生きているんだろう」という疑問が根底にあるのでしょうか。

内山：そうかもしれないですね。建設業じゃなくても、別の業界に入ったとしても、同じように「自分はなんのためにこの仕事しているのか？」と考えていたでしょうね。テレビで放送されていた『下町ロケット』。あれはフィクションのドラマですが、ああいう世界がいいと思うわけですよ。

「果たしてうちの社員は私と一緒に仕事していることによって、自身が成長していると感じてくれているか？」。これについては、現時点では正直自信が全くありません。

会社の業績が一時期、かなり急こう配で上がっていったことがあります。受注をするためにいろいろ考えて、こうしたら点数取れる、こうしたら受注できるからこうやって攻めようと戦略・戦術を立てていた。一方で、ふと気付いたら、「点数追いかける仕事、私、嫌だから」と言って去って行った仕事出来るベテラン技術者がいた。

要は土木で働くことの楽しみとか、その過程を通じて人として成長するっていう過程を全然私は見ていなくて、「ただ受注を増やして、収益上げて、結果的に給与や賞与に還元すればみんな喜んでくれるだろう」と考えていた。確かに数字は伸びたのですが、社員や技術者との気持ちの乖離っていうのが出来てしまった。特にこの2～3年はこれを痛感していました、これではいかんかと考えています。

田中：悩まれているというのは、内山社長が土木業界に入られているからかなと私は感じます。『下町ロケット』で言えば、銀行から

出向して帰っていただけの人と、その業界の人間になってしまう人がいますよね。内山社長は、銀行の視点を持ちつつ、建設業界の方なんですよね。視点が増えると絶対悩みが増えるわけですよね。

内山：そう言われればそうかもしれないですね。銀行員時代にいろいろな業界の人や、社長さんたちとお会いしてお話ができる、いろいろな視点が身に付いたのかもしれない。客観的に見ることができるようになったのは、銀行にいて良かった点です。ただ、銀行員は決算書などの数字を通じてその会社の経営状態を把握するのですが、“本当の経営の苦しみ”は理解することが難しいと思っています。

今、建設会社に入って自分で経営するようになってつくづく感じるのは、「数字は確かに大事だけど、その過程がもっと大事だ」ということです。そこには、笑ったり泣いたり悩んだり苦しんだりといった人間ドラマがあります。

田中：評論家の悩みと、実際に何かを実現しようとする人の悩みは、違うものなのでしょう。内山社長の悩みは後者のものなのではないかと思いました。

内山：中小企業の経営者はもともと悩みが多いと言われますが、本当に悩み尽きないですね。人事や採用、それ以外も、中堅社員の人たちの生きがいづくりみたいなものをどうするかということも含めて、試行錯誤している、ああだこうだ考えながらやっています。

田中：社員の方は、悩んでいる内山社長を好きなんじゃないでしょうか。ご自身での評価はちょっと難しいのかもしれないですけども。

内山：どうなのでしょうね。



お祭りへ社員と参加

田中：社員の方とコミュニケーションは積極的にとられたりはするのでしょうか。

内山：飲み会はしますね。あとは社内行事を定期的に行っています。ただ、1対1の対話というのを意外とやってこなかった。自分は親分肌ではないので、そういう意味では建設業界の社長には向いていないのかもしれない。だからこそ、対話が大切だなって最近すごく思っています。自分は若手の人たちとは比較的距離近いなと思っていましたが、実はある若手の1人にぼつりと、「社長といろいろ話したいのですが、ちょっと距離があるから話しづらい」と言われまして。若手でもそうなのかと思ったので、これからは悩んでる自分をさらけ出して、もっともっと近い存在になれるように努めていきたいと考えています。たまに社員から「ちょっと社長、悩んでますよね、頑張ってますよね」と言われるのですが、その声をもっともっと多くの社員から、そして頻繁に出てきてもいいのかもしれない。

田中：社長が自分たちのことで悩んでいるって、そういうのはうれしいと思いますよ。絶対に伝わっているでしょうね。

#### 若手技術者に向けて

田中：若手技術者の方へ何かメッセージをい



ただけますでしょうか。

内山：若手技術者の人には、是非いろんな現場にいっぱい行ってほしいなって思います。いっぱい失敗して、いっぱいかわいがってもらって、いっぱい涙流したらいいんじゃないかと思います。職人さん、現場監督さん、そして発注者の方、それぞれの立場の方に「この人と一緒に仕事して本当に良かった」と思えるような懐が深い人がおられます。是非、そういう方々と多く接して、人間性を高めてもらいたいと思います。

### 休日の過ごし方

田中：休日はどのように過ごされているのでしょうか。とても多趣味に見えるんですけど、スポーツが結構好きなんですか。

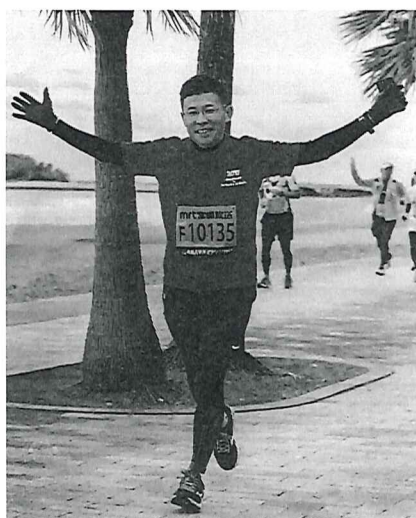
内山：好きですね。最近は走ることが好きです。去年初めてフルマラソンに出ました。5キロぐらいのレースは毎年参加していましたが、やはりフルマラソンは全然違いますね。練習はそれなりに必要ですが、爽快感が全く違う。

田中：走ることを始められた方って、だんだんはまっていく方が多いような気がします。やっぱり、もともと走るのが好きだったんでしょうか。

内山：そうですね、短距離でも長距離でも走るのが好きでしたね。

田中：そうするとだんだん体の締まりとか、そういったところもやっぱり気になってくるものなんですか。

内山：私はもともとあまり太る体質ではないのですが、それでも結果的に相当絞られます。体が引き締まると、体調がよくなり仕事もは



マラソン大会にて

かどります（笑）。あと、走ることの大きな効果は、「何も考えない状態を長く作れること」と「同じことを考え続ける状態を長く作れること」です。禅の効果と似ていますね。

田中：サーフィンもされるんですね。いつからはじめられたんでしょうか。

内山：宮崎に戻ってから始めたのです。海がすごく近くにあるのもったいないと。日向の海岸は波がいいことで有名で、最近、50代～60代から始める人が多いらしいですよ。これは宮崎ならではの遊びだと思います。

田中：これ全部、休日にやったら結構大変ですよ。

内山：これに愛犬と海岸で戯れる時間も含めて全部、日曜日にやっています。今はもう子供が大きくなっているので、1人で楽しむ時間が自在に作れるという環境も後押ししているので。小刻みにやっていると意外と時間は作れるもので、会社に行って仕事の整理をしたり、店頭で気に入った本を買って読んだり。それでも、結構ゆったりした気持ちで日曜は過ごせていますので十分リラックスできています。



近くの海でサーフィン

田中：剣道から始めた座禅は、今でもされていらっしゃるのでしょうか。

内山：最近また始めました。お寺に行って1時間くらい組みます。そのお寺の住職の方は、あまり形にこだわらなくていいよってタイプの方で、組み方は一応教えてもらいましたが、自由な形で組ませてもらっています。

田中：雑念があるとか、そういうのは見てくれるのでしょうか。

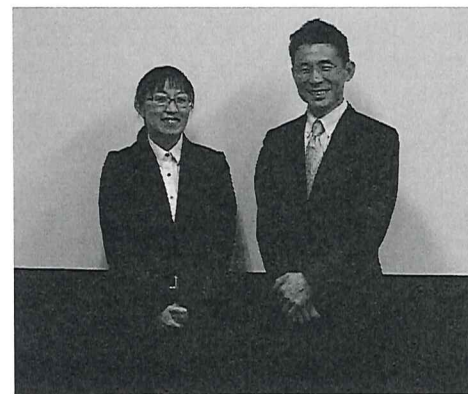
内山：空いた時間に来てくれていいよと言ってもらっていますので、ほとんど自分1人でやっています。

田中：そういうときどうするのでしょうか。

座禅組むと無心になる人と、考え始めちゃう人というって話を聞いたことがあります。

内山：何も考えないで組んでいるときと、何かを一点だけ考え続けるときとありますが、どちらかというと後者が多いでしょうか。悩み多き若き経営者なので（笑）。でも、後者で組んでいるときでも、ある瞬間からいわゆる無の境地に入っているときもあります。実はこのときが一番落ち着きます。経営もこの境地が大事なのでしょうが、まだまだですね（笑）。

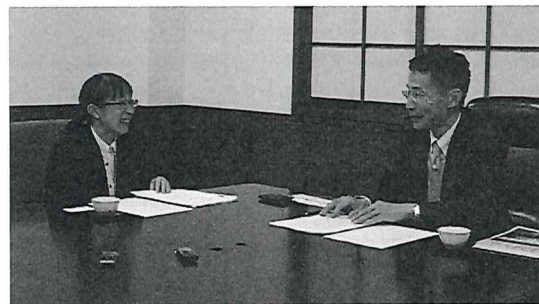
田中：本日は貴重なお話をありがとうございました。



弊誌インタビューにて

◇インタビューを終えて◇

内山社長の悩みながら考え抜く姿勢や、人とのつながり、社員の方への思いをお伺いすることができ、非常に勉強になりました。哲学のお話、総合評価方式について、建設業界全体についてなど、幅広いテーマでざっくばらんにお話していただき、悩み考え続けることの必要さを感じました。私は建設業界しか知りませんが、違った視点を持ち、視野を広くしてやっていきたいと思いました。マラソンやサーフィン、座禅のお話など、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。



田中 美帆