

# 大企業の社員がベンチャー企業で働く人材育成の仕組み 「レンタル移籍」の現場で起こっていること



# LoanDEAL

TABLOID EDITION

アンド ローンディール タブロイド版

## No.03

今号のテーマ

### 新規事業 × 人材育成

イノベーションは、いつだって勇気ある誰かの行動からはじまる。  
世の中を変えるアイデアは誰かの小さな気づきから生まれる。  
そう、はじまりはいつも「人」。あなたは今、何を始めますか？

#### CONTENTS



#### STORY

アステラス製薬株式会社 神田直幸さん

**ベンチャーの現場で学んだ、新規事業の  
プロジェクトマネージャーとして大切なこと**

#### INTERVIEW

株式会社チカク 代表取締役 梶原健司さん

ベンチャー経験が事業開発で活きる!?

**「戻って出世してくれ」**

#### REPORT 01

マクアケ × ローンディール

**新規事業を成功に導くのは、結局「人」  
大企業人材が覚醒する瞬間とは?**

#### REPORT 02

イノベーションにつながるアイデアはいかにして生まれるのか?

**細野真悟の「脱・平凡発想トレーニング」**

#### FROM LoanDEAL

#### [INFORMATION]

マネジメント層向けコミュニティのご紹介

#### [COLUMN]

ベンチャーで人が育つメカニズム

#### 「レンタル移籍」とは?

大手企業の人材が、一定期間ベンチャー企業のプロジェクトに参加する仕組みです。新しい価値を創り出す実践的な経験を通じて、イノベーションを起こせる人材・組織に変革を起こせる次世代リーダーを育成します(運営:株式会社ローンディール)。合計29社68名のレンタル移籍が行われています(※2019年10月時点)。

公式のWEBマガジン「& LoanDEAL(アンド ローンディール)」では、レンタル移籍経験者の奮闘ストーリーや、関わる方々のインタビュー記事を紹介しており、その中から一部の記事を抜粋し、タブロイド版として発行しています。

「& LoanDEAL」WEB版はこちら <https://andloanddeal.jp/>

START A NEW BUSINESS



## STORY



「当たり前のないコメントはもうやめた」

そう話すのはアステラス製薬株式会社から、無人コンビニ「600」を製造・販売している600株式会社に移籍し、事業開発 兼 営業を経験した神田直幸（かんだなおゆき）さん。期間は6ヶ月。トップクラスの業績を出していた神田さんは、どんな商品でも売れる自信がありました。しかし…思うような成果が出ず、悩み、葛藤します。帰任後の現在、新規事業のリーダーを務める神田さんは当時を振り返り、「事業開発において大事なことが身についた」、「臆せず自分の意見を言えるようになった」と話してくれました。「自分」と「社会」と向きあった、6ヶ月間のストーリーをお楽しみください。

## 「医療で貢献したい」という想い

「もう、アステラス製薬に返してください……」

そう思わず口にしてしまいそうになる程、神田は追い込まれていた。ここにいることに耐えられなかったからだ。レンタル移籍が始まって2ヶ月目のことだった。

今回の物語の主人公は神田直幸、31歳（※移籍時点）。2010年新卒でアステラス製薬株式会社に入社。入社後は北海道旭川・札幌の営業所に営業を7年半経験。その後「自分でもモノづくりをしたい」と自ら志願し、2018年4月より東京本社の新規事業創出部門に配属となる。そして同年、事業開発の現場を経験すべく「レンタル移籍」に参画した。

まさか2ヶ月目にして挫折してしまうとは思ってもみなかった…。

遡ること2010年。新卒でアステラス製薬に入社した神田は札幌支店の旭川第二営業所に配属になる。MR（メディカル・レプリゼンタティブ）として、ドクターや医療従事者に医薬品の適正使用のための情報提供や収集を行う営業担当者として働いた。営業先でドクターから「神田くんが教えてくれた薬が効いたよ」と感謝されることがとても嬉しく、「ドクターや患者さんの役に立っている。こんなに楽しい仕事はない」と、入社以降、医療で貢献したいという気持ちが年々高まっていった。

## 不合格…

### それでも新規事業部門に行きたい!

営業にも慣れてきた頃、神田は「もっとこういうソリューションがあったらいいのに、何でつくれないのだろう…」とジレンマを抱えるようになっていた。その想いは日に日に増していく。そして、ドクターの悩みに触れるたびに「自分でつくりたい!」と強く感じていた。そんな時、東京本社のある部門で新規事業開発の人材募集がかかる。神田は「行かせてください!」と自ら手を挙げ、面接を受けた。

——しかし結果は不合格。狭き門だった。

諦めきれなかった神田は、再び別部門で新規事業開発の人材募集がかかる。とすぐさま応募した。

今度は見事合格。現在、神田が所属する「Rx+事業創成部」だ。2018年に入り間もなくして、神田は東京本社で働くことになった。



「Rx+事業創成部」のメンバーとの1枚

その年の夏、同部の部長である渡辺より「レンタル移籍」の話が聞かされる。

「こういう制度を検討しているんだけど、どうかな?」

新規事業創出にあたり、外部のイノベティブなやり方を社内にも取り入れたいという想いから、ベンチャー企業で事業開発の経験ができるプログラムを検討しているという。何に対しても「ノー」と言わない性格の神田は「行きます!」と軽い気持ちで参加を決めた。

この時はまだ、まさか2ヶ月も経たないうちに「アステラス製薬に返して欲しい」と口にしてしまいそうになるとは、想像すらしていなかった…。

## この人のもとで経験したい!

新規事業部門に配属されて早々、ベンチャー企業へ行くことになった神田。移籍先を決めるフェーズで神田が条件として出したのは「少人数の組織でゼロイチで経験できること」「モノづくりに携われること」「複数回、事業を立ち上げている経営者のもとで働きたい」ということだった。

そこで候補としてあがってきたのが600株式会社だっ

た。600社は2017年に創立された20人規模のベンチャー企業。

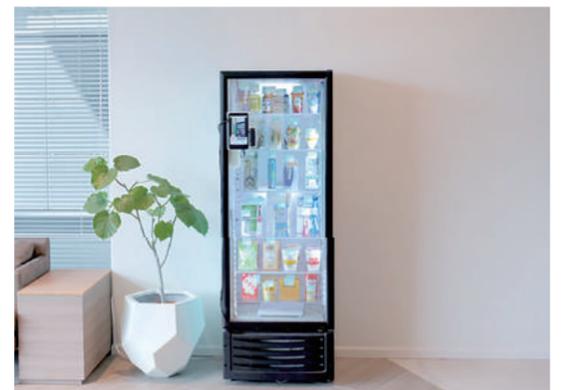
菓子・飲料・日用品など、600種類の商品をカスタマイズできる無人コンビニ「600」を製造・販売し、オフィスやマンションを中心に導入している。

同社代表の久保はリアルアントレプレナー。幾度かの起業を経て、2013年にウェブペイ株式会社を設立し、同社がLINEグループの傘下になったのを機に、LINE Payの事業立ち上げにも参画している。その後2017年に600株式会社を立ち上げた。神田にとって、久保の経験は魅力的だった。600社で久保との面談を経て、それは確信に変わる。神田は面談時に久保から「4回目の起業で、成功も失敗も知っている。それを今の会社で活かしている」という話を聞いた。

「いろいろ学びの機会を提供できると思います」

久保の言葉に、神田の気持ちは決まった。

この人のもとで経験してみたい。経験豊富な久保からレクチャーを受けられることに大きな価値を感じた。



無人コンビニ「600」。中身はカスタマイズできる。

## ベンチャー企業って楽しいかも

——2018年10月。迎えた移籍当日。

「よろしくお願いします!」

600社はワイワイしたサークルのような雰囲気、コミュニケーションも活発。そのフレンドリーな雰囲気のおかげで、人見知りの神田もすぐに馴染むことができた。移籍前に想像していたよりだいぶ楽しい雰囲気に安堵する。「これならやっていけそうだ……」前向きな気持ちで移籍がスタートした。



オフィスを移転した600社。移転パーティの時の1枚。

## 営業7年半の自負と、「売れない……」という衝撃

600社での神田のミッションは事業開発 兼 営業。無人コンビニ「600」のプロダクトをベースに、導入拡大のための事業開発を行いながら、自らも営業として売っていく。

当時、「600」は本格展開を始めたばかりだったが、オーガニックで問い合わせは入ってきていた。まずは問い合わせがあった企業に対して営業をしていくことに。営業に関しては7年半、真面目にやってきた自負がある。常に上を目指して一直線に努力してきた神田は、全社でもトップクラスの成果を出すまでに成長した。600社の現場では、営業においては自分が一番のプロフェッショナル。初めて取り扱う商品とはいえ、「きっと売れるだろう」と安易な気持ちでいた。

しかし…、売れなかった。営業先はもともと製品に興味を持ってきている企業のため、話は聞いてくれる。だが「いい商品だよね。でも…」と言われて終わってしまう。神田は自分が「売れない」ということに、ただショックを受けた。

既に導入事例はあったものの、スタートして間もない上に、自動販売機でもコンビニでもないという市場にまだない新しい価値提供をするプロダクトということもあって、すぐに理解してもらうのが難しかった。今までの提案営業の経験を活かして、コミュニケーションはしっかり取れたと思う。顧客の要望をヒアリングするのも得意だ。しかし「商品はいいんだけど」とそこからが進まない。

## 「もう、アステラス製薬に返してください」

「どうやったら売れるのか…?」

600社は社内環境もよく、仕事は楽しかったものの、成果が出ず、自分がコストであることが苦しかった。今まで自社ではしっかりと実績を出してきた。しかしここでは何一つ役に立てていない。辛かった。

また神田がコストを意識したのは、600社が資金調達をしているタイミングだったというもある。「この調達がなければ厳しい」そんな話も聞こえてくる。どれくらい資金調達できるかが600社の今後のスケールや、社員の給与にも関わってくる。当然、目の前の売上が及ばず影響は大きい。この時、営業のメインスタッフは神田のみ。だからこそ「自分だから売れないのでは。他の人だったら売れるのでは」と胸が締め付けられた。

「もしかしたら自分のせいでこのまま売上があがらず、いろんな人の人生を狂わせてしまうかもしれない…」

ネガティブな発想しか浮かばなかった。神田は（アステラス製薬の）上司との面談の際、状況を話した。この時、「もう、アステラス製薬に返してください」と口にしてしまいそうになる程、追い込まれていた。

## 営業の売上だけが貢献ではない

「どうしたら…」神田は悩んだ。そしてローンディールのメンター森との1on1の際、胸の内を話した。

「辛いです…」

そんな時、森からは思いもよらないアドバイスがあった。それは「営業だけじゃなくて神田さんが（600社に）貢献できることってあるよね？ 600のバリューに対して他にできることはない？」という問いかけだった。

バリューに対して何かできることをしたらそれは十分な貢献になるんじゃないか、という発想である。

神田はハッとした。

「営業で成果を上げねば……」

営業で売上を出すことのみが価値だと思っていた神田は、その発想が衝撃だった。森は続ける。

「例えば目の前で困っている人はいないのか、神田さんがサポートできることはないのか、神田さんの過去の営業の話をするだけでも誰かの役に立つのではないか？」

この問いを受けて、神田は社内に目を向けるようになった。もちろん自分のミッションとして営業・事業開発を背負ってる以上、ここでしっかり成果を出したい。それでも今は少しでも600社に貢献できるよう、困っている人がいたらサポートしようと思った。

そのひとつとして、「600」導入企業の商品の補充を行った。補充もすべて自社でやっていたため、どうしても人手が足りないということが発生していた。

そんな時は「代わりに行きます」と神田は手を挙げ、小さいところから貢献できることを増やしていった。今までは“営業なら営業”と決められたことに向かってまっすぐ進むことしかできなかった神田だったが、“自分にできることはないか”と視野を広げたことで、広く「600」の価値を捉えられるようになった。

結果、気持ちも少しずつ回復していく。

## 初めての受注は突然に……!

600社で少しずつ貢献が増えていった神田は「600」の知見も深まり、営業先に対しても柔軟な提案ができるようになっていた。そして交渉を続けていたある企業から初めての受注が決まった。しかも初受注にして複数台の同時受注。神田は心から安堵した。契約先は大手企業が運営するコワーキングスペース。600社に来てから何度も交渉を続けていた相手だ。

MRの営業の時も何度もドクターにヒアリングに行った。複数回訪問して話を聞くと、相手の求めているものが見えてくる。そうすると的を外さなくなってくる。今回は時間はかかったが、何度も会いに行った。過去の経験が生きて嬉しかった。

神田は補充作業もやっていたため、どんな場所でもどんな物が売れるのかというノウハウも持っていた。それも説得力のある提案につながったひとつの要因だろう。

初受注をきっかけに、その後もオフィスやマンション、ビルなど少しずつ受注が増えていった。気づけば移籍も折り返し地点、残り3ヶ月。

ここで神田は、事業開発に着手することになる。

## プロダクトって、変えていいんですか？

相変わらず興味を持ってくれる企業は増えている。しかし導入には至らないケースも多い。それらの企業に

対して「600」をベースに新たなサービスを出そうという話になり、600社の事業開発担当者とともに、神田はそのミッションを担うことになった。

神田が営業先でヒアリングを重ねた結果、値段がネックで導入に至れないケースが多かった。例えば「使用したいが月額でお金は出せない」「オーバースペックだ」という声。そこで「600でローテクモデルを作れないか？ コストを抑えて先方が必要な機能だけを搭載すればいいんじゃないか？」という案に至った。

しかし神田は立ち止まる。それは「そもそも『600』というプロダクトそのものを変えていいんだろうか？」という意識があったからだ。神田が今まで取り扱ってきたのは「薬」。製薬は規制業界で、完成された「薬」そのものを変えることはあり得ない。価格を変えることもできない。売り方を工夫するしかなかった。だからこそプロダクトをそんなに簡単に「変えよう」なんて言っていないのか？ そう考えていた。現状のサービスの価格や内容を変えることがタブーと思いついていたのだ。

そんな時たまたま、レンタル移籍者のコミュニティであり、先輩移籍者がベンチャーでの経験を発表する「LoanDEAL Salon」に参加した神田は、NTT西日本の新田の話聞いて勇気をもらう。

新田はベンチャー企業でプロダクト開発を行っていた。ユーザーへのヒアリングに力を入れ、その結果を社内にフィードバックし、製品の改良を提案していた。新田は製品そのものをより良くしていく努力を欠かさなかった。当たり前のようにプロダクトを改善しながら事業開発していた新田の話聞いて「事業開発とはこういうことか…」と、神田は驚いた。

プロダクトを使う相手のためにより良くできることがあれば改良していくのは当然。しかし長く規制業界にいたためその発想が抜けてしまっていた。神田は原点に戻れた気がした。そして神田は、久保に「機能を絞った新モデル」を提案することにした。

「やってみたらいいんじゃないですか？」

久保からGOが出た。神田はBDチームのメンバーと新モデルについて詰めていった。

要点は月額費用を下げる。その代わりに機能を絞る。既存モデルは不特定多数の人が出入りする環境を考慮してセキュリティ機能を入れているが、新モデルでは同機能をカットし、QRコード決済に代替することで低価格での提供を可能にした。ここにたどり着くまで様々な検証を行った。正解はないのだからやってみては改善するというのを繰り返した。

「これで今まで導入に至らなかった企業にも受け入れられるだろう」ある程度の売上見込を立てたところで、神田はチームメンバーと共に販売を開始した。今回の経験を通じて、神田は身につけたことがある。それは、“やってみないとわからないことが多い。だからこそやってみる”という事業開発の方法だった。

## 1+1の方程式では、世の中は変えられない

移籍終了が見えてきた2月頃。

神田はアステラス製薬に戻ってからの事業開発を考える上で、今までと視点が変わっていることに気づいた。それは、目の前の課題解決だけでなく、社会にどう影響を与えるのかも含めて考えているということだった。

例えば、ある特定の疾患を治すための製品を開発すると仮定する。その製品が市場に出ることによって社会

がどう変わるのか？そこまで描いて開発していくことが重要だと考えるようになった。目の前の課題をひとつずつ解決することはもちろん大切だが1+1の方程式をやっている社会を大きく変えることはできない。600社は久保の「時間ロス」をなくしたいという課題から始まったが、目の前の時間ロスをなくすだけではなく、「600」を利用することで、時間の使い方が豊かになり、ライフスタイルにも大きな変化をもたらさだろう。ひとつのプロダクトが社会を変えようとしている。その現場に触れたことで神田は目の前の課題と社会の課題をリンクして考えられるようになった。

——気づけば3月。

もうすぐ移籍が終わろうとしていた。

## マイノリティだったから 自分を見つめ直した

そして移籍終了を目前にした3月末。

神田は寂しさを感じていた。600社でもようやく営業の実績が出てきて、新モデルのローンチを経験できた。4ヶ月前「アステラス製薬に返して欲しい……」と思っていた。今となれば当然やりきって良かったと思うし、もはや懐かしい。

移籍最後の日は、盛大な送迎会で見送られた。

神田は600社に出会えたことで、こんなにも視野が広がるとは思ってもみなかった。もしかしたら初めてマイノリティを経験したかもしれない。自分を見つめ直し、周囲に対してできることを考え、色々やってみた6ヶ月だった。これらを30代前半で経験できたことは間違いなく今後の大きな糧になる。

神田は感謝と共に600社を後にした。



神田(左)、アステラス製薬の神田の上司・渡辺(中央)、600代表の久保(右)

## 大企業の事業開発で活かしたい 「small start small goal」

2019年4月。

神田はアステラス製薬に戻ってきた。戻ってからは、本格的に、ある新規事業に取り組んでいる。神田は、他部門のスタッフ含めて20名以上のメンバーで構成されたチームのプロジェクトマネージャーを務めている。部長の渡辺は神田のことを「パートナー」と呼び、「俺に答えを求めろな、正解はない」と、神田を信じて任せてくれている。ありがたい環境だと感じている。しかし言い換えれば自分で先導を切って推進していかなければ何も進まない状況。現在チャレンジしている新規事業はアステラス製薬においても初めての取り組み。やりながら答えを見つけていくしかない。以前の神田ならここで立ち止まっていたかもしれない。「とりあえずやる」という行為が嫌いだったからだ。何かをする時、まずはしっかりと作りこんで納得しない限り、スタートできない性格だったのだ。しかし600社の経験を通じて、とりあえずやってみるの必要性を知った。「わからないから止まるのではなく、わからないからこそ進める」のだ。

進めていく中で適宜修正を加えることで、少しずつでも前進していく。事業開発においてはそれが大事だということ身を以て学んだ。

同時にメンターの森からも教えてもらった「走り出して考える。考えている時間がもったいない」という言葉も、神田の挑戦を後押ししてくれている。「small start small goal」という発想が初めて神田の中に生まれた。

## 「アステラス製薬が好き」

「その先を見たい！」という想いも、神田のモチベーションになっている。未知のことだらけで、正直、大変なことも多い。そもそも誰に聞いていいかわからない課題に直面することもある。しかし今は、大変な状況すら楽しめている。乗り越えた先に新しい世界があることを、600社での経験を通じて見てきたからだ。

「乗り越えた先にきっと……」

自身の成長、プロジェクトの成長。そしてこの事業を世の中に出すことで大きなインパクトになる、それを確信している。また、神田はアステラス製薬から離れたことで、アステラス製薬を改めて好きだと実感している。アステラスというブランドはもちろん、社員のWILLを尊重してくれる環境、各分野のエキスパート、何かあった時には協力してくれる仲間が存在、すべてを誇りに思う。これは外に出てみて気づいたこと。アステラス製薬にいるからこそ、未来を信じ、チャレンジできているのだ。

## ビジョンを語る自分に驚く

2019年6月某日、社内で、神田が移籍の経験を発表する報告会が開かれた。オーディエンスは140名程と予想を大きく上回る。神田は「自分の経験を還元して一人でも多くの方が何かチャレンジするきっかけになれば……」という想いで挑んだ。

結果、様々な人が「いい経験したね」と感想を言いに来てくれた。「自分もやってみようと思った」という、神田の経験がきっかけになった、と話してくれる仲間もいた。社内に還元できたことが嬉しかった。

また、神田は自身のビジョンもしっかりと伝えた。

「今までは疾患を改善するという課題があった時、極端な話、数値を下げることにフォーカスしていた。でも数値が下がった結果、患者さんの生活がどう変化して、延いては社会がどう変わるのか？という視点を持って考えられるようになった」と話す。

社会を良くすることで目の前の課題に対して、もっと大きな還元ができると考える。

「医療を通じて社会を変えたいと思っている。ヘルスケアで社会を変える事業を作り上げたい。アステラスだからこそ解決できることを見極めていきたい」

神田は未来をイメージしながらWILLを話す。それと同時に、ビジョンを語っている自分に驚いた。

というのも、神田はビジョンや精神論を語るのが好きではなかったからだ。



社内報告会で6ヶ月間の移籍経験を話す神田

## 最後までやり続けられるか、 それに尽きる

想いよりも熱量よりもHOW。神田は仕事において、どのようにやるかという方法論を大事にしていた。しかし移籍を通じ、新規事業では「人の想い」がなくてはならない重要なことだと実感する。

移籍中、久保に「新規事業で大事なことは？」と聞いたことがあった。

久保は「今まで見てきた会社でいうと、新規事業は見えないところでどンドン潰れている、ほとんど残らない。でもそれは会社側からのストップではなく、本人が諦めてやめているケースが多い。上っ面ではなく、本当に本人が解決したい課題だったら諦めないはず。自分ごと化できていないのが原因だと思う。結局は、その人が課題に向かって最後までやり続けられるか、それに尽きる。最後はそんな人に惹きつけられて、仲間も集まってくる」と、実経験を神田に話してくれた。人を惹きつけることは新規事業を推進する上で様々なリソースを得ることにつながる。想いをしっかり共有し、信じたことを疑わずに意思決定をして、推進していくことが事業開発では重要だと感じた。

「自分も久保さんみたいな人間になりたい」

そう思ってから、目に見えない熱量や想い、ビジョンも大事にするようになった。

## 「当たり障りのないコメント」はやめた

2019年7月。

早いもので帰任して3ヶ月が経った。戻って早々、新規事業に取り組み、その合間に報告会を開いたり、あつという間の日々だった。

最近「(レンタル移籍から)帰ってきて、すごい変わったね」と周囲から言われることが増えた。言われるまで気づかなかったが、確かに仕事の仕方やマインドに加え、コミュニケーションも変わったかもしれない。今までは何かを問われた時に「正解を言うこと」を目的でしゃべっていたことも多かった。「当たり障りのない、でもちょっといいコメントをする」というのが、優秀で認められる人の発言だと思っていたからだ。

しかし今は、場の空気を読んで円滑なコミュニケーションを心がけるよりも、ディスカッションして、発言に何らかのバリューを生むことを意識するようになった。相手が訝しい顔をして、自分の発言で新たな視点が生まれ、核心に近づけるのであれば臆せず言うようになった。どう思われるかを考えず、考えていることをストレートに言えるようになった。「自分の意見をしっかりと伝えていかないと、何も生まれない」そう考えているからだ。結果、発言することも増えた。

——製薬業界は10年以上かけて、1つのプロダクトを出していく世界。神田が今育てているプロジェクトが、社会に大きなインパクトを与えるのは少し先の未来だろう。しかし「臆せずやってみる、言ってみる、そしてビジョンを伝える」という新たなアウトプットを手に入れたことで、もしかしたらその日は、想像よりも早く訪れるかもしれない。

協力：アステラス製薬株式会社／600株式会社

※本ストーリーは2019年8月時点での取材をもとにしています。またタブロイド用に編集されたものです。オリジナルはWEB「&LoanDEAL」にてお楽しみください。

# INTERVIEW

## ベンチャー経験が事業開発で活きる!?

「戻って出世してくれ」ベンチャーで大企業人材を受け入れて気づいたこと **タブロイド版**

株式会社チカクでは2017年に1人目のレンタル移籍者・田村さん(関西電力)を受け入れて以来、2018年に大西さん(パナソニック)、2019年に木付さん(エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ)を受け入れている。「実際のところ、受け入れたベンチャー企業は、大企業で働く彼らのことをどう捉えているのか?」チカク代表の梶原さんに、受け入れての気づきや、大企業で働く人材に期待することなどを伺った。

梶原健司(かじわらけんじ)

株式会社チカク 代表取締役

アップルの日本法人に新卒で入社。ビジネスプランニング、プロダクトマーケティング、ソフトウェア・インターネットサービス製品担当、新規事業立ち上げ、iPodビジネスの責任者等を経て独立。2014年に株式会社チカクを設立。家族が距離を超えてつながれる世界を目指し、まご専用のチャンネルサービス「まごチャンネル」を開発・販売。2018年、世界的に権威ある「iFデザインアワード」を受賞し、注目を浴びている。



### ピュアなモチベーションに刺激!?

一率直に聞きますが、レンタル移籍を継続しているのは、やはり人手が足りないという問題も大きいのでしょうか?

それはもう……、お1人目の関西電力の田村さんがすごく良かったからです。確かに受け入れ当時の2017年秋頃から人が全方位的に足りていなくて。とはいえ新卒を雇って教育するのは難しいという状況。

田村さんはビジネスマンとしてしっかりと教育を受けてきた方でしたので、そういう方に来て頂けるって本当に有難いと思いました。実際、キャッチアップは早いし、特定分野の知識は持っているし、即戦力でした。それは、その後に入ってくれた2人目の大西さんや、3人目の木付さんも一緒。本当に助かっています。

ただ当然3人も、今までのスキルを使うために(ベンチャーに)来たわけではなく、三者三様、新たな経験を積み来たわけですから、そこはちゃんと「何をしたいのか?」を伺って本人の希望に合わせてチャレンジして頂きました。

スピード感も、仕事の進め方も考え方も、大企業とベンチャーは全然違うので、いかに大企業でご経験があるとはいっても、その辺はまたいちから教えないといけない状況で、正直大変だったりもしますが、みなさん飲み込みは早いですし、教える労力以上に貢献してくれています。

最初に「本人が何を体験して、何をもち帰りたいのか」、そこは僕も本当に大事にしています。こちらが想定していなくても、本人がやってみようということがあるから、「じゃあ、こういうことをやってみますか?」って提案するようにしています。本人のやりたい意志も強いから、それも大きな力になっているんじゃないでしょうか。

例えば、パナソニックからいらっしゃった大西さんは、今までやってこられた研究・開発という専門性を活かしてもらいつつ、新規サービスの検証と立ち上げ準備をしてくれている。エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズの木付さんは営業の新規開拓領域を自由にやっています。

**Q:なるほど。必要なスキルを借りながら、本人が挑戦したい領域で新たな経験をしてもらおうと。貢献が大きいというのは、成果が出るということでしょうか。**

それもあります。マインドの部分も大きいです。彼らの「ピュア」な姿勢というか、モチベーションの高さはいい刺激になっています。

もちろん、うちのスタッフも仕事に対するモチベーションは高い。でも6期目を迎えて、最初の立ち上げ期からは進んできているので、少し落ち着いてしまってる部分があったりします。だから半年とか1年という決められた期間で貪欲に吸収していこうとしている、彼らの「ピュア」なモチベーションが、我々に初心を思い出させてくれました。

**Q:では社員の皆さんも、移籍者が来ることをポジティブに考えていらっしゃる?**

はい、みんなプラスに捉えてくれていると思います。当然、動き方や物事の進め方は大企業とは違うので、コミュニケーションミスやギャップが発生することもありますけど、みなさん人柄も良いですし、うちのメンバーも気持ち良く働いているようです。移籍者3人のうち終了したのは田村さん1名だけですが、今でも社員含めて交流が続

いていますし、田村ロスと名付けるくらい、彼の移籍が終わった当時は、皆、寂しさを感じていたようです(笑)。

**戻って出世してくれ。いつか一緒に事業をやりたい**

**Q:ですが、どんなに育てても社内に馴染んでも、結局は期間限定で去る。デメリットは感じませんか?**

去っていくのは寂しいですし、もっと長期間いて欲しいと思います。当然。でも、ベンチャーを続けている以上、人も組織も拡大していくのが前提になっていますので、本当はフルコミットしてくれる人を採用すべき。とはいえすぐには採用できない。間という言い方が良くないのかもしれないですが、そういう期間に埋めてもらえるのって、すごく有難いこと。こちらも助けてもらっているのだから仕方ないかなと割り切っています。

なので、とりえず僕は彼らが戻った後、社内ですべてとれと(笑)。ここで身につけたことを活かして、やりたい事業をどんどん推進して欲しいと思っています。彼らには十分その素養があります。とにかく学ぼうという姿勢があって、ちょっと教えてあげればすぐに吸収するし、モチベーションも高い。それに「圧倒的な当事者意識」をしっかり身につけてもらっているから、それが大きい。大企業では経験することが難しく、ベンチャーで一番経験できることのひとつは「圧倒的な当事者意識」を持つこと。これは、大企業で新規事業を進めるためにも不可欠です。極端な話、大企業の場合、ひとりが頑張っても頑張らなくても、会社全体にはそんなに影響がない。大企業の本質は人に依存せず仕組みで回っていくことなので。そうしたしっかりしたビジネスモデルがあるから、大きくなっていったわけです。

でも、ベンチャーはアーリーステージにある。ひとりがうまくできなかった場合、下手したら会社が潰れることだってあります。ひとりが与える影響が大きいので、当然「自分がなんとかしなければ……」という圧倒的な当事者意識がないとやっていけない。

大企業に戻って新しいことを始める場合、どうしても色んな反対意見が出てくると思います。そういう時にベンチャーで経験した「自分が何としてもやり遂げる」という当事者意識を持てれば、複雑な社内の調整や上司・経営陣への説得も乗り越えていけるでしょう。だからこそ移籍から戻った後は、当事者意識を持ってどんどん事業を実現して欲しいと思っていますし、いつかは一緒に事業をやりたいですね。

**ベンチャーと大企業がともに解決できる取り組みはある**

**Q:確かに。居続けてもらうことだけがいいわけではありませんね、外から共にすることもできますよね。**

とにかく、戻った後も諦めないで頑張りたい。アップルの創業者であるスティーブ・ジョブズがインタビューで何度か言っているのですが、スタートアップで一番大事なのは「優秀なメンバーをどう集めるか」「やろうとしていることに対して情熱を持っているか」だ。自分一人では大きな事業はできないので仲間が大切。それから、事業を立ち上げるにはパッションが大事だという話でした。

ベンチャーのように新しい事業を進めていく過程は、短期

的に見れば労力に見合わないことだらけです。世の中の多くの人にとって理解ができるような合理的なことは普通誰かが先に実現しているからです。新規事業の起ち上げもそうだと思います。企画を通すのも、検証するのも、答えが見えない中で行動するのも、失敗もたくさんあると思いますし、周りからは疑念や不安や反対意見をぶつけられたり、割に合わないことだらけ(笑)。

だから一つひとつのアクションの成果や効率を重視する、合理的な人ほど諦めてしまう。でも自分が情熱を持てれば乗り越えられると思います。予算がついたからチャレンジするとか、誰かに言われたからやるとか、仮にきつかけはそうであってもそれで終わっちゃダメだと思うんです。ちゃんと自分はこれをやり遂げたい!という情熱を持ってのぞむことが大事なので、(ベンチャーで)その気持ちを持って帰ってもらえたら。

**Q:現在、大企業との取り組みや関わりも多いと思いますが、梶原さんが望むことはありますか?**

大企業は、もっとベンチャーをうまく使ってくれたらいい。大企業には大企業の経営課題があると思いますが、一緒に解決できる取り組みはいっぱいあると思いますので。それから、大企業の中には優秀な人が山ほどいるから、そういう人たちにどんどん出てきて欲しいですね。今もそうですけど、前職でも色んな方々と一緒にいる中で、「うわぁ、この人たち優秀!」みたいな、極めて優秀な人材に何人も出会ってきました。それは年代役職問わず。

大企業は彼らを活かしきれていない、と言うとベタな話になってしまいますが……、日本の企業はScrap And Buildが苦手ですし、既得権益や昔からの風習があるので、優秀で、頑張ろうとしている“個人”が突出しにくい。色々取り組んでいらっしゃる会社もあると思いますが、例えば合弁会社を立ち上げてみるとか、優秀な人に力を発揮してもらおう機会をもっと増やしたらいいと感じています。

**少しずつ染み出してコラボレーションするのが日本的!?**

**Q:最後に。今後人材が流動化していくことに対して、期待することはありますか?**

流動化の話でいうと、シリコンバレーとか、海外のやり方を取り入れる……とか色々ありますが、やはりその国の風土、日本企業に合うやり方があるわけですね。日本酒は日本の風土でつくられるように。

日本の場合、優秀な人が大企業の中だけで活動するのはなく、だからといって完全に外に出るのでもなく、少しずつ染み出していったコラボレーションする、というやり方が合っていると思います。「ONE JAPAN」など素晴らしい取り組みも出てきています。

社内の優秀な人を社会で活躍させることは、結果会社にとってもポジティブだし、転職と会社に居続ける以外に、もっといろんな選択肢があってもいいんじゃないかなって。そういう意味では、ローンディールをPRするわけではないですけど、全大企業、全NPO、全官庁、全自治体がレンタル移籍を実施したらいいのではと思いますけど。大企業寄りの話になっちゃいましたけど、当然、全ベンチャーが受け入れ先としてアカウントを持っているような状態が理想。ライバルが増えると、僕らの会社も優秀な人に選ばれるように努力しないといけないですけどね(笑)。

※本記事は2019年9月時点での取材をもとにしています。

## REPORT 01

マクアケ × ローンディール

新規事業を成功に導くのは、結局「人」  
大企業人材が覚醒する瞬間とは？モデレーター  
BASE Q 運営責任者  
光村圭一郎株式会社マクアケ  
共同創業者 / 取締役  
木内文昭株式会社ローンディール  
代表取締役  
原田未来

2019年9月某日、BASE Qホールにて、大企業における事業開発のサポートを行うマクアケと、ローンディールによるコラボトークイベントが行われた。登壇したのはマクアケ共同創業者 木内文昭氏と、ローンディール代表 原田未来。モデレーターに三井不動産が運営するBASE Qの運営責任者であり、大企業のオープンイノベーションを支援している光村圭一郎氏を迎え、「どうしたら新規事業・新サービスを生み出す人材になれるのか」「人が変わる瞬間とは？」などを切り口に「人材の覚醒」を紐解いていく。

新規事業を成功させる鍵は、  
現場の強い意思と覚悟!?

「日本から新しいものが生まれにくくなっている。それを打破したい」、そう語るのはクラウドファンディングサービス「Makuake」の共同創業者である木内氏。現在は企業の製品や事業を創出するサポートを行う「Makuake Incubation Studio (通称 MIS)」を立ち上げ、事業責任者を務めている。

木内：企業の研究開発や素晴らしい技術の種を活かして、市場に生み出すまでのお手伝いができないかと思いMakuake内の新規事業としてMISを創設しました。新規事業の事業計画と一緒に作ったり、プロダクトのデザイン・クリエイティブのご提案、パートナーのご紹介など広くご一緒させていただき、3年半で17社32プロジェクトを立ち上げています。

サポートする中で、大企業では新規事業が生まれにくい構図がある、そう感じています。そもそも新たな挑戦が生まれにくいのはガバナンス文脈だと当然。上は新規事業をどんどんやれと言っても、実際は市場が魅力的で、自社に優位性がある、確実に儲かるということがロジカルに言えないと（大企業の中では）事業化が進まない。

しかしながら新規事業はロジックを作るのが難しい上に、既存事業側の効率経営を重視する視点から見ると非効率極まりない。

加えて上長が新規事業未経験者だったり、複数部門の決裁が必要だったり、企業としていつまでもGOが出せず担当者が電池切れになってしまうパターンが往々にしてあります。ただ…数多くの企業と「具体的に社名を出して売上を立てるところまでアウトプットする」というプロセスをご一緒する中で気付いたことがあります。それは、担当者の強い意思によって、この構図を変えられるということでした。当然、この事業が本当にいけるのかという指標を作ることは大事。でも最終的には、担当者本人が「これは絶対にやりたいんです」という覚悟によるところが大きいと考えています。覚悟があるから社内調整が大変でも諦めないし、周りを動かしてあげる。

光村：経営側も本音では（新規事業を）やってほしいし、やらねばと考えている。だからこそ現場の覚悟が見えると「やらせてみるか」って思うんじゃないかなと。レンタル移籍も新規事業の文脈で導入する企業も多いそうですが、ベンチャーでのどのような経験が活きるのでしょうか。

原田：例えば、大企業では「これをやってね」と業務が明確化されていますが、ベンチャーに行くと仕事は与えられるものではなく自分から取りに行かなければいけません。「何をすればいいか」も自分で考えて動く必要がある。社外との接触でも大企業の看板を外すわけなので、自分の力で突破していかなければならない。正解もない。最終的には自分たちが正しいと信じてやるという状況。これらの経験によって、「自分がどうしたいのか」という意思を持つことで、マインドセットがだいぶ変わると思います。

這い上がっていく、臆せずに挑戦する  
という経験が大きな価値に

原田：例えば、パナソニックの落合さんの例をご紹介します。今まで研究開発をされていた方なのですが、ロボティクス開発をしているベンチャー企業に行き、最初の仕事は資金調達でした。経験はないし何から手をつけていいのかわからない状態。当然、最初は撃沈しますが、試行錯誤の結果、最終的には数億円の調達に成功しました。大事なのは、「今までの自分のやり方が通用しない」「考え方を変えなきゃいけない」という状態を経験して、そこから這い上がっていくこと。また臆せずに挑戦していくという経験も大きな価値になります。既存の組織の場合、挑戦してうまくいかなかったら失敗と見なされますが、ベンチャーだと、そもそも挑戦していないことが失敗。やってダメでも、ダメだったと答えが出たから前進したと考える。これって大企業の中で挑戦していくプロセスにも応用できるんじゃないかと考えています。

光村：移籍から戻った人で、こんな活躍をしているという事例はありますか？

原田：様々なケースがありますが、移籍先のベンチャーと新規事業を創った例があります。NTT西日本の佐伯さんは自社に戻った後、ランドスキップという風景動画配信サービスの企画開発を行うベンチャー企業と新サービスをローンチして、プロジェクトの責任者をしています。

立ち上げ当初は、企画を通して仲間を集めて…ということにかなり苦労されたようですが、どうしても形にしたいと会社を辞める覚悟で挑んだ結果、1年でローンチに至りました。彼の覚悟によって周りも覚醒していったのかもしれない。木内さんのおっしゃる、担当者の強い意思が会社の構造を変えていく、ということと同じかもしれませんね。

木内：我々の例でお話すると、以前シャープさんと一緒に、液晶の研究技術を用いて-2℃で味わう新しい日本酒体験をコンセプトに日本酒を作りました。シャープのご担当の方は社内で沢山の稟議の判子をもらわないといけなかったか、プレゼンを幾度もする必要があったりと、かなり社内で奮闘されたようでした。周りからは「普通だったらここまで出来ない…」と言われたらしく、相当なエネルギーを使ったのではないかと思います。結果1800万円を超える支援を集めて完売したので本当に良かったなと思いますね。

新規事業には、“自分らしさ”を  
取り戻すプロセスが!?

光村：やはり担当者にもともとモチベーションがあること

が大事なようですね。

木内：基本的には100%やりたいという状態で一緒にいます。「なぜやりたいんですか？」とヒアリングした時に、核となる想いが無い場合には、出会うのが早すぎましたね、タイミングを待ちましようって（笑）。当然トライしている中で、やりたい気持ちが醸成され、腹が決まるとい覚醒プロセスはあるものの、最初から「進めたい」という意思がないとなかなか社内で通せない。

原田：レンタル移籍も誰でもお受けしているわけではありません。「なぜ行きたいのか？戻った後は何を成したいのか？」とお聞きし、理由があまりに消極的だと、まだ準備ができていないかも、と仕方なくお断りすることもあります。ベンチャーに行くことが適正ではないかもしれないので。能力ではなく本人のマインドを大事にしています。

木内：自分の仕事や自分の人生に責任を持つことで、覚悟ができるのかなと思いますね。やっぱり新規事業においては、会社というフィールドを通じて自分がやりたいことじゃないと最後の収益化までやりきれない。（事業開発のプロセスには）リーダーシップを築くとともに、自分らしさを取り戻すプロセスもあるのかもしれないと思っています。

最後に問われるのは、  
みんなが当事者になれるかどうか

最後に、イベントの結びとして、新規事業で人材が覚醒するポイントを光村氏がレビューした。

光村：お二人の話伺って。誰も彼も新規事業を期待するのではなく、ある程度、覚悟を持った状態にある人を選抜していくことが大事だとわかりました。そして「Makuake」もレンタル移籍も、正解がない状況に直面しながらも物事を前に進めていこうとするプロセスがある。このプロセスによって人材が覚醒していくということなのでしょう。一方、いくら担当者ひとりが組織の中で覚醒しても成功は難しい。周囲のサポートがあって初めてうまくいく。支える人や組織の存在も大きいですね。

原田：支える人でいうと、レンタル移籍では専属メンターがついて、本人が走り続けられるように、とにかく横で頑張らせて言い続けています。それは自社に戻ってからも数ヶ月間続けています。また、組織でいうと、移籍者の上司の方に対する勉強会を行うなど、なるべく周囲も巻き込んで、経験を自社で活かせるようサポートしています。

光村：社内に支える人がいないと孤立する。事業をつくる人と支える人にとって、気持ちいい制度が社内には必要。

木内：会社としてのバックアップはすごく大事です。事務局やチームとの良い関係性を築いて、転んでもいいと思えるくらいの心理的安全を高めていかないと、チャレンジできない。事務局側がギスギスしているとうまくいきません。これらチームのサポートやマネジメントも僕らでお手伝いできればと考えています。

光村：最後に問われるのは、みんなが当事者になれるかどうか。担当者だけでなくみんなが覚悟を持って取り組み、覚醒していくことが大事ですね。

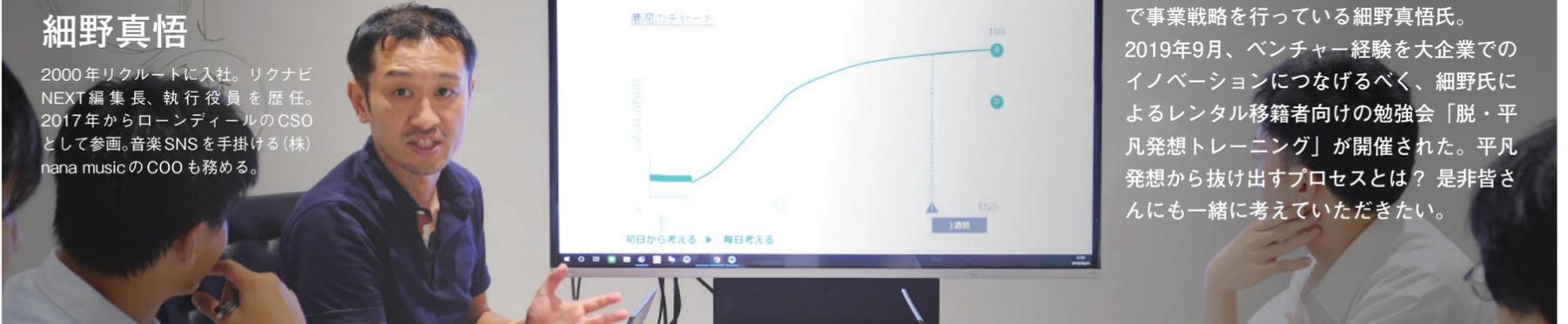
# REPORT 02

イノベーションにつながるアイデアはいかにして生まれるのか？

## 細野真悟の「脱・平凡発想トレーニング」

### 細野真悟

2000年リクルートに入社。リクナビNEXT編集長、執行役員を歴任。2017年からローンディールのCSOとして参画。音楽SNSを手掛ける(株)nana musicのCOOも務める。



「アイデアそのものが良くないとイノベーションは起きない」

そう語るのは、リクルートで数々の事業開発に携わり、現在は2つのベンチャー企業で事業戦略を行っている細野真悟氏。

2019年9月、ベンチャー経験を大企業でのイノベーションにつなげるべく、細野氏によるレンタル移籍者向けの勉強会「脱・平凡発想トレーニング」が開催された。平凡発想から抜け出すプロセスとは？是非皆さんにも一緒に考えていただきたい。

### みんなが「うん」と 言いやすい発想は平凡

イノベーションについて語られるとき、そのプロセスについて議論されることも多いが、どんなにプロセスを改善してもアイデアそのものが面白くないいいサービスは生まれない。では面白いアイデアはいかにして生まれるのか？細野氏は、まず「平凡発想」から抜け出すことが大切だという。

そもそも平凡じゃない発想とは？

細野氏から「もしも中高生向けの新しい教育ビジネスを考えたら？」とお題が投げられ、参加者は各自アイデアを発表した。勉強以外の教育の提供、中高生同士が教え合うプラットフォーム、悩みを相談できるSNSなどのアイデアが出た。参加者はそれぞれの意見に共感する部分があるようで、「うんうん」と感心している様子。

いずれもいいと思うが、皆がすぐにいいなって思えるアイデアって、一見すごいように思えて実は平凡だったりする。皆が受け入れやすいものは、ちょっと考えれば誰でも思いつくようなものが多いから。でも発想が「似てしまう」のは当然。大多数に受け入れられない会社では通らないから、周囲を説得するためにみんなが「うん」と言いやすい方向にアイデアを持っていく癖がついている。つまり、平凡になるような思考のプロセスが染み付いている。それをどうやって剥がすかが大事。

思考の癖を解放するためのポイントは2つあって。ひとつめは着眼点。多くの人が気づいていない問題や欲求に気づく力を身につけること。ふたつめはソリューション。多くの人が思いつかない方法で解決するという。このどっちかがないと平凡になる。平凡な気づきに平凡な打ち手だと平凡にしかならない。

### 脱・平凡発想の入り口は 視点を“ずらす”こと

「では、具体的にどこから着想すればいいのか？」細野氏は、自身も敬愛し、世界的に活躍するビジネスデザイナーの濱口秀司氏の例を紹介する。濱口氏はUSBメモリなどを発案した天才イノベーターである。

米国のアウトドアメーカー・コールマン社で、濱口さんが「火災報知器」のコンサルティングを行った有名な話を例にしましょう。当時、火災報知機はレッドオーシャンにもかかわらず、その分野に縁もゆかりもないコールマン社が、たった1年で売上のシェアを約39%にした実績があります。なぜそれができたのか…？

それは視点をずらしたから。多くのメーカーがブライズとファンクションで戦っている中でコールマン社は全然違う視点で戦った。それは顧客が「製品がありすぎて選べない」という課題解決に徹底したこと。その方法とは部屋別、例えばリビング専用、キッチン専用などの火災報知器を販売したこと。“各部屋専用”を打ち出しただけで顧客から選ばれたというわけです。

普通だったら「どんな機能にするか？ 価格はどうするか？」

と考えがち。だからこそ、敢えてそのラインの上に乗らないようにした。みんなと同じ思考をやめた。

バイアスブレイクは、常識を疑ってことではなく、多くの人が考えていることから離れてみるということ。その分野に精通した頭のいい人たちが頑張っている「考え方」でブレークスルーできないのに、新規参入で、同じ「考え方」をしたって勝てるわけがないと思った方がいい。先ほどの中高生向けのサービスに話を戻すと、アイデアを考える時に、例えば「勉強以外の教育はどうか…」という案が浮かんだとすると、これは他の人も思いつきそうかと考え、そうだとしたらバイアスと捉えて、掘り下げない答えだと分類する。むしろ「このアイデアの逆は？」と考えてみるとジャンプできる。誰もが思い浮かぶ面白いアイデアを裏切ることで脱・平凡度があがる。

### コストをかけなくても イノベーションは生まれる

問題を問題で解決することもイノベーションになる。ビジネスは、コストをかけて価値を提供し対価を得る、その差が利益と考えるのが通常。これを否定する人はいない。しかしこれこそがバイアスだと思った方がいい。例えば動物園の事例をお話すると。ある動物園では動物と触れ合いたい来園者のために、トリマー体験や散歩体験のサービスを実施しているのですが、これって見方を変えると、顧客からお金をもらって動物の世話をしてもらっていることにもなる。もともと動物園では飼育員の人件費という課題があって、それを来園者の需要と組み合わせることで軽減するばかりか、新たな売上もついている。まさにコストイノベーションとバリューイノベーション。このように問題と問題を組み合わせることで解決する構造をつくる方法もある。1つの問題を1つのソリューションで、しかもお金をかけて解決するのはつまらない。

それから、会社が大事にしていることを否定してみることも時には必要。僕がリクルートエージェントの部門に移動した時の話で。転職者が決まったら年収の数十パーセントをいただくというサービスで、当時のメンバーは皆、口を揃えて「面談が大事」と言っていた。とにかく一回の面談で希望を引き出し、マッチングさせることが重要。だから面談が大事なのだ一貫していました。

しかしながら、面談に注力するあまりに見えていない課題もあって。それはサイトに登録してから求人を紹介するまでの期間が他社より圧倒的に長く、その間に他社で選考が進んでしまうなど、スピードという価値を失っていたこと。だから求人紹介までの時間を0秒にしようという提案をして、登録後すぐに画面上で求人を紹介しまくり、多すぎて自分では選べないからアドバイザーとの面談に行きたくないような体験を実現しました。結果、スピーディーなマッチングで1年で3桁億の売上に貢献できた。もちろん面談を大事にしているからこそ、成約率が高いというのはあるが、大事にしていることのせいで失われている顧客価値があるのでは？と徹底的に拾いに行った方がいい。

あとは再定義をすることも大切。例えば「革新的な目覚まし時計のアイデアを考えよ」というテーマがあった場合、

普通はどんなデザインにしようか、どんな機能にしようかと“目覚まし時計”でインパクトを出すことを考えてしまう。でも目覚まし時計の本質的な価値は、起きたい時に起きるための道具、遅刻しないようにサポートするものだったりする。つまり目覚まし時計という形状である必要はない。目覚まし時計を考えてはジャンプできない。何の要件を満たせば良いのかを考えてアイデアを生み出した方がいい。

### 「いつからアイデアを考え始めるべきか？」 答えは今

よく聞かれるのが「いつから（アイデアを）考え始めたらいいんですか？」ということ。未知のことを始める時には、たくさん情報を集めればいい答えが出るはずというバイアスがある。知らないことだからとにかく情報が大事だと。そして、情報を集めて、会社に企画書を提出する締切一週間前くらいになってようやく答えを考え始める。情報を集める前や集めている間は答えを考えていないというのが、あるあるです。

でも一週間前にまとめようとする、整理しきれない程の情報があるから、上長が「うん」と言いそうな落としどころにまとめがち。脱・平凡しようと思っても、結局はすぐわかりやすい答えを選んでプレゼンしてしまう。だから「いつから考えるべきか？」の答えは初日から考えること。情報が少ない分、バイアスがかりにくく自由な発想ができる。情報が少ない方がイマジネーションが生まれやすい。集めて集めて、答えを出すのはダメ。濱口さんいわく、最初の10%の期間で考えたアイデアの方が確率的にうまくいくケースが多いのだとか。むやみやたらに情報を集めるのではなく、情報が少ない中で「こうなんじゃないか」と仮説を立てて検証した方がいい。

### いきなりは無理。 まずは既存の思考を歪めることから

いろいろお話ししましたが、とにかくいきなり面白いアイデアを無理やりひねり出そうとするのではなく、今までお話しした“発想のプロセス”をいろいろ試してみ、既存の思考を歪めることから始めたいと思います。

でも、今いるお客さんにやるべきことがあるときは、脱・平凡発想はしないで、やるべきことをまずはやったほうがいい。本当に必要なのは、平凡な発想では立ち行かなくなっている状態。競争が激しくなって、ビジネス自体を変える、顧客を変える必要に迫られている時、ジャンプやシフトが必要な時だけ。そういう時に使ってほしい。

視点をずらす、バイアスを外す。そしてアイデアの方向性を決めたら、めっちゃめっちゃ考える。これを1年間位やり続けたら平凡発想から抜け出せるようになります。絶対。僕も、紹介したような発想のプロセスをアレンジして応用しているだけ。気合いでは続けられないので、会社でチームメンバーと集まってアウトプットの時間を設けたり、自分でトレーニングの時間を決めるなどして、ルーチンにしておくことをおすすめします。

## FROM LoanDEAL

## INFORMATION

## 「LoanDEAL Lab.」参加者が50名突破!

レンタル移籍者の上司の方を対象とした  
マネジメント層向けコミュニティのご紹介

「LoanDEAL Lab.」は今年の11月で第9期を迎え、おかげさまで参加者も50名を超えました。

同コミュニティでは「未知なもの」に取り組む際の思考方法やマネジメントツールを紹介し、ケーススタディやワークを通じて思考を深める機会を提供しています。

レンタル移籍した方を復帰後に活かすための方策を考えるとともに、実践的に日々のマネジメントに活用できる内容としてご評価をいただいています。また、立場や課題意識の近い他社の方々との交流機会としてもご利用いただいています。



## プログラム

## リーン型ビジネス開発マネジメント講座

- ・相互理解、「未知のこと」を扱うためのマネジメントの考え方
- ・「未知のこと」を扱うためのツール、「未知のこと」に取り組む発想法
- ・レンタル移籍経験との関連性、個人のビジョン・ミッション・バリューの整理

## 相互の事例共有と議論

## テーマ例

- ・自社におけるビジネス開発事例の共有と相談
- ・レンタル移籍者に復帰後どのような業務を担わせているか、復帰後事例の共有
- ・変革を生み出すためのチームビルディング

## 講師

## 細野 真悟

2000年にリクルートに入社。リクナビNEXT、リクルートエージェントなどのサービス企画担当を経て、リクナビNEXT編集長、執行役員。自ら実践を通じてイノベーションを起こすためのマネジメントスタイルの開発に取り組み、2014年当初300億だったリクルートエージェントの売上を2年間で400億に伸ばした実績を持つ。当時の施策や使用していたフレームワークを紹介しながら議論の進行を務める。

お問い合わせ先 info@loanddeal.jp ※「LoanDEAL Lab.について」と記載のうえ、ご質問をお送りください。

## COLUMN

ローンディール 後藤 幸起

## ベンチャーで人が育つメカニズム

2019年10月1日、7名の方がベンチャーへのレンタル移籍を終え、元の会社に復帰していきました。皆、移籍中は日々チャレンジを重ね、葛藤や苦悩に時には立ち止まりながらも歩を進める中で、本当に多くの学びや気づきを得るに至りました。移籍先となったベンチャーはその多くが数名~数十人程度の小さな組織です。大企業のような教育体制や研修制度が整備されていない環境で、一体どのように人が育っていくのか。少し紐解いてみたいと思います。

まず移籍者は、移籍先を決める際、LoanDEALの事前研修により自分個人の価値観・ミッション・ビジョンを明確にしたうえで、「ビジョンに共感できるか」「自分の価値観と合致しているか」といった観点で候補先を絞っていきます。一方ベンチャーも、この移籍者は「腰掛け」なのか、それとも「同志」になれる可能性があるのか、ということマッチングの面談において見極めていきます。このプロセスを経ることにより、相互の共鳴度が高い状態で移籍がスタートします。

また、移籍者は大企業から投資を受けて、外で育てて来いと期待を込めて送り出される人材です。限られた期間で成長してみせる、という覚悟をもってベンチャーの懐に飛び込んでいきます。ベンチャーには、丁寧に、細かな粒度で仕事を切り出している余裕

はほとんどありません。人・時間・お金、すべてが圧倒的に不足しているからです。そのため、例えば、大企業の研究開発部門で働いていた移籍者が最初に任された仕事が「資金調達をしてほしい」だったり、管理職経験のない移籍者が移籍開始1ヶ月後に国内営業の責任者になって部下のマネジメントをすることになったり、ということが起こってきます。ベンチャーから、この人となら仲間として苦楽をともにしていける、と信頼を得られると、大企業では考えられないほどの広い権限と責任を渡されます。それに、戸惑いながらも必死に食らいつき、周囲のサポートを得ながら、意志をもって挑戦を続けることで、多くの学びを得、変化していくのだと思います。

先日、移籍を終えたばかりの方がこんなことを言っていました。「ベンチャーに行く前は、行けば何かが変わると思っていた。この時は少し受け身だったな、と今になって思う。環境が変わっても、やはり自分自身が変わらないと何も変わらない。そして自分を変えるためには、目の前にある壁から逃げず、挑み続けることが大事なんだとわかった」。

ベンチャーの環境を活かすかどうかは、自分次第。変わりたいという強い意志を持ち、行動し続けられるかどうか、成長を大きく左右するのです。

## LoanDEAL STAFF



## 原田 未来

「辞めたくないけど外を見たい」そんな個人的な体験に着想を得て起業。いつかは自分もレンタル移籍をしたいと思っている。



## 馬淵 奈津美

営業事務・経理・エンジニアなどマルチなバックオフィス担当。身近な人のサポートが大好きなローンディールの何でも屋。



## 大川 陽介

レンタル移籍サービスの体験価値を磨き続けることが主なお仕事。公式非公式問わず、想いある個人や組織と一緒に踊っていたい。



## 小林 こそ恵

ウェブマガジン「&LoanDEAL」のエディター。涙もろく、移籍者の体験ストーリーをインタビューしながらちょくちょく泣いている。



## 黒木 瑛子

次世代が、生きること、はたらくことに夢を持つための仕掛け作りをたく参画。成長欲あふれる人のサポートと、美味しいものが大好き。



## 細野 真悟

リクルートキャリアでの役員経験を活かし、大企業の事業開発マネジメント変革をサポート。音楽ベンチャーのCOOも兼任。



## 後藤 幸起

大企業やベンチャーの開拓が主な仕事。個人の成長を間近で見ることが無上の喜びで、移籍者の週報が大好き。



## 及川 静香

移籍者をはじめローンディールに関わる方々の交流促進を担当するコミュニティマネージャー。リノベーションやアートの仕事にも携わるパラレルワーカー。



## 横溝 直子

挑戦し続ける人を全力でお手伝いします。移籍者と共に悩み、学び、成長しながらレンタル移籍を盛り上げていきます!

## EDITOR'S NOTE 小林こそ恵

「見て見ぬふり」をやめてみる」。

大企業人材による事業創出を語る時「自分ごと化が大事」というキーワードをよく耳にします。では皆が「自分ごと化」できることを見つけるにはどうしたらいいの? 本編でチカク代表の梶原さんがおっしゃったように、ベンチャーに行くというのはまさにアグリー。でもまずは目の前に落ちているゴミを拾ってみることが大切だと思います。

誰もがゴミは拾った方がいいと思いつつ、大概拾いません。それは自分の与えられた役割ではないから。このように「やった方がいいけどまあいいか」と、見て見ぬふりをやめることが大事なんじゃないかと思えます。世の中はよく見渡すと困りごとだらけ。会社、部署、立場に関係なく、手を差し伸べる、気づきを見過ごさない、たったこれだけで「自分ごと化」の芽は増えていくのではないのでしょうか。たったひとりの行動が世界を変えることだってあります。あなたが今、はじめるべきことは何ですか?

「&LoanDEAL」タブロイド版 No.03

2019年11月発行 発行元:株式会社ローンディール 〒150-0001 東京都渋谷区神宮前5-46-29 クレスト神宮前201

発行者:原田未来 編集:小林こそ恵 アートディレクション:黒木ユタカ デザイン:増田啓之(TARO inc.)

MAIL: info@loanddeal.jp WEB: https://loanddeal.jp/

※次回No.04の発行は、2020年1月予定です。

「レンタル移籍」に関するお問い合わせ info@loanddeal.jp

「&LoanDEAL」WEB版はこちらからお楽しみください。

https://andloanddeal.jp/

