

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

& Loan DEAL

TABLOID EDITION
アンド ローンディール タブロイド版

COLLABORATION



No.06 

今号のテーマ

コラボレーション

おかげさまでローンディールは2020年7月で5周年を迎えることができました。今号では主に、人材育成・マネジメント・アイデア創出などをテーマにした、オンラインセミナーのレポートをお届けします。各種分野のプロフェッショナルとのコラボレーションをお楽しみください。

CONTENTS

STORY レンタル移籍者ストーリー

走りながら考える。答えのない領域に挑むために必要なマインドセット

富士通株式会社 内海晃さん

INTERVIEW レンタル移籍者インタビュー

「弁当が売れない」から一転!? ワクワクする日々のはじまり

株式会社三越伊勢丹 井上匠さん

REPORT

01 トヨタ自動車のマネージャーと考える

「中間管理職に意志は必要か？」

トヨタ自動車株式会社 桑原正明さん

02 個と組織の成長の好循環を生み出す「働きがい改革」

パナソニックの導入ご担当者へ聞くレンタル移籍のリアル

パナソニック株式会社 重房志保さん

03 本当に人が育つ1on1とは?

大事なのは“経験のアサイン”

「ヤフーの1on1」著者 本間浩輔さん

04 筋のよいアイデアはどのように生まれるのか?

フロントランナー3名の思考プロセスに迫る

「deleteC」小国士朗さん / マクアケ共同創業者 木内文昭さん / ローンディール 細野真悟

FROM LoanDEAL

[INFORMATION]

レンタル移籍者が100名を突破!
レンタル移籍をデータで読み解くインフォグラフィックを公開

[COLUMN]

ひとりの挑戦が、あなたを変える。

ローンディール 原田未来

「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38社100名のレンタル移籍が行われています(※2020年8月1日時点)。

公式のWEBマガジン「& LoanDEAL(アンド ローンディール)」では、レンタル移籍者のストーリーをはじめ、移籍元企業・ベンチャー企業の方々などからもお話を伺い、記事を公開しております。その一部を抜粋し、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/>

STORY

レンタル移籍者のストーリー

走りながら考える。
答えのない領域に
挑むために
必要なマインドセット

富士通株式会社 内海晃さん



「漠然と、10年後に富士通はあるのだろうかという懸念がありました」。そう話すのは、富士通株式会社から、クラウドロボティクス・プラットフォームの開発・提供を行うRapyuta Robotics株式会社へレンタル移籍した内海晃（うつみ・あきら）さん。内海さんはマネージャーとして、チームの統括や後進の育成に励んでいる中、今回の移籍を決意。

なぜ、責任ある立場でありながら、コンフォートゾーンを抜け出し、ベンチャーへ行くことを決めたのか？ そしてそこには、どんな挑戦が待っていたのか？ 10ヶ月間の軌跡に迫ります。

レンタル移籍先 Rapyuta Robotics株式会社

「ロボティクスを便利で身近に」をビジョンに、Rapyuta.io(クラウドロボティクスプラットフォーム)及び倉庫用ピッキングアシスタントロボといったロボティクスソリューションの提供を行っている。
<https://www.rapyuta-robotics.com/ja/>

新しい成長を掴みたかった

一次々と訪れる変革の波。既存の成功パターンに執着するのではなく、マーケットの動向を先読みしながら、時代に合った事業モデルを開発していくことがビジネスの鉄則だ。特に技術革新の激しいIT業界は常に進化し続けないと、あっという間に市場からの退場を余儀なくされる。創業85年。日本が誇るITベンダー・富士通であっても例外ではない。

「私が富士通に入社した頃と比べてもビジネス環境は様変わりしていて、当時はなかったようなクラウドアプリケーションサービスが今は主流。その中で富士通も変わろうとはしているけれど、レガシーなビジネスモデルから脱しきれていない印象があった。漠然と、10年後に富士通はあるのだろうかという懸念がありました」

—そう語るのは、2003年に入社した内海晃さん。入社以来、一貫してアカウントセールスとしてキャリアを積み、外食企業を軸にITソリューションを提案。現在はマネージャーとしてチームの統括や後進の育成にも励んでいる。「外食産業に関する知識は社内の誰よりも詳しいという自負がある一方で、ひとつの業種しか知らずに終わるのはもったいないという気持ちもありました。他のフィールドで自分の力がどこまで通用するのか試してみたい。もっと成長できる場がほしい。そう考えていた矢先に知ったのがレンタル移籍でした」

—内海さんの移籍先は、クラウドロボティクス・プラットフォームの開発・提供を行うRapyuta Robotics株式会社。CEO・CFOの両名がスリランカ人。エンジニアの9割が外国人というグローバル企業だ。コンフォートゾーンを飛び出す覚悟を決めた内海さん。背中を押したのは、メンターからの一言だった。

「『死なないんだから、どんどんチャレンジしようよ』って。その一言を聞いて確かにそうだなって、少し気持ちが軽くなりました」

壁にぶつかったことで見えた変革の兆し

—Rapyuta Roboticsにやってきた内海さん。最初はこれまでの経験を活かして営業部門を担当。積極的にアクションを起こしていくことで新規顧客との接点を創出し、ビジネスチャンスを獲得していった。Rapyuta Roboticsでの営業にも慣れはじめ、未知なる地でも「自分の力は通用する」と自信を深めはじめていた。そんなとき、思いがけない転機が訪れた。

「1ヶ月くらい経った頃、大手物流会社のプロジェクトのオペレーション企画に、私がアサインされたのです」

—そのプロジェクトとは、物流倉庫向け協働型ピッキングアシスタントロボットのサブスクリプションサービス。現在、物流業界では倉庫内のピッキング作業をいかに効率化し、作業者の負荷を軽減するかが課題に挙げられている。その解決策として注目を集めているのがピッキングアシスタントロボットの導入だ。

「その中で私は、導入に向けてのオペレーションの企画を担当しました。お客様の要望を汲み取りながら、サービスがスケールした先のことを視野に入れて、最適なオペレーシ

ョンを考える。そのバランスが非常に難しく、最も意識したことでした」

—これまでの営業職との違いは明確な答えがないことだった。その中で答えを出していくことに内海さんは苦心した。「何度も壁にぶち当たりましたが、その度に執行役員の森さんに助けてもらいました。「何かわからないことがあったとしても、立ち止まって考えるんじゃなく、走りながら考えるんだ」と教えてもらって。それが、自分の仕事のやり方を変えるきっかけになりました」

まずは決めて走り出すことが大事

—仮説を立て実行し、検証のもと修正を行う。それは慎重さと確実性を期す大企業とはまったく異なる手法だった。

「もう今まで使っていた筋肉とはまったく違いましたね。間違っていたらその都度直せばいいから、まずは決めて走り出すことが大事。森さんもよく『走りながら考える』のその『考える』の精度をいかに上げていくかが大事だと話していました。それにはとにかくいっぱい失敗をしていいから、その失敗から何かを学んでいくことが重要だと」

大手とスタートアップの違い。
失敗を通じて学んだスピード感の重要性

—その言葉通り、内海さんはある“失敗”から、大企業にいるとなかなか実感値を持ちにくかったある項目の重要性を噛みしめることとなった。それは、新しく任されることとなった業務を通じての出来事だ。

「あるとき、私のコスト計画に関するアウトプットが間に合わなかったために、プロジェクトが遅れそうになったことがありました。本当なら、まずは現状で最も正しいであろうと思われる情報をインプットし、上司にチェックしてもらった上で、そのフィードバックをもとに再修正して提出すべきだった。だけど、どうしても正解を求めることを優先して、自分の納得できる答えが見つからないためにフリーズしてしまっただけです。スタートアップでは刻一刻と環境が変化する。とにかく早くアウトプットを出さないと、そのアウトプット自体が何の役にも立たなくなることがあるんだと、その失敗を通じて学びました」

—トライアル&エラーを繰り返した結果、オペレーション企画として携わった大手物流会社のプロジェクトは、この春から運用を開始した。それは、短い移籍期間の中で内海さんが獲得した確かな成功体験だった。

「人生観そのものが変わる体験になりましたね。私はもともと承認欲求が強い方でした。でもスタートアップで働く人たちは決して誰かから褒められたくて仕事をやっているわけじゃない。自分のやりたいことをやるため。そしてそれが周りの人を幸せにするんだと信じて動いているんです」

—自分が持ち合わせていない価値観と出会うことで、内海さんの考えも大きく変化した。

「今回、レンタル移籍をしていけば変わったのは、人のために何かをしたいと思うようになったこと。私にとってのレンタル移籍は越境体験であり、逆境体験。それを乗り越えたことで、自分自身も変わることができた。今はかつての自分と同じように何か挑戦してみたいと思っている人たちの

ために、この経験をもっとシェアしていきたいです」

—また、思いがけぬ良い副作用もあった。

「言葉も通じない、やってきたビジネスの領域も職種も違う。そんな逆境を乗り越えたことで、チャレンジ耐性がついたというか。あの壁を超えることができたんだから、もっと別のチャレンジもしてみようと思えるようになりました。チャレンジが病みつきになったと言うか、そんなふうにチャンスに対して能動的になれたのは、間違いなくレンタル移籍のおかげです」

IT企業からDX企業へ。レンタル移籍での
学びは、きっと富士通の変革の力になる

—移籍終了後、内海さんはシニアマネージャーに昇格。異動も決まり、大阪支社で百貨店を顧客に営業を行っている。

「また新しい経験をさせてもらえるんだという楽しみがある。特に百貨店は、新型コロナウイルスによって深刻な打撃を受けた業種のひとつ。まだ終息が見えない今、どの百貨店さんもウィズコロナ時代に合わせたビジネスチェンジを考えているはず。そこに対してどんなソリューションを提案できるか。そのことについて考えるだけでワクワクしてきます」



—10年後、富士通はあるのだろうか。そんな危機意識が発点となった内海さんの挑戦。レンタル移籍での経験をいかに富士通へ還元していくかについても、真摯に向き合っている。

「今、富士通はIT企業からDX(デジタルトランスフォーメーション)企業になると宣言し、様々な改革を行っています。しかしDXもまだまだ正解が確立されていない分野。私が身につけた『走りながら考える』『まずはもっともらしい仮説を立て、間違っていればすぐに修正する』『失敗を恐れず、失敗から学ぶ』という姿勢は、きっとこのDXビジネスに立ち向かうために必要なマインドセットになる。Rapyuta Roboticsで過ごした時間は、今の自分が考えている以上に意味のあるものになっていくんじゃないかと思います」

—大手という船を飛び出し、スタートアップという未開の荒野に降り立った内海さん。確かな成功体験を積んだ内海さんに、富士通も今後の改革の旗振り役のひとりとして大きな期待を寄せている。デジタルテクノロジーの世界は進化が激しい。きっと今のトレンドも一瞬で過去の遺物へと変わっていくだろう。それでも、もう何もひるむこともめらうこともない。ゴールも標識もない世界で、内海さんは道なき道を自らの手で切り開いていく。

INTERVIEW

レンタル移籍者インタビュー

「弁当が売れない」から一転!? ワクワクする日々のはじまり

株式会社三越伊勢丹 井上 匠さん



多くの人で賑わうデパ地下。なかでも選りすぐりのスイーツや豊富な惣菜をそろえる伊勢丹は、流行の発信地としても知られる存在です。井上匠(いのうえ・たくみ)さんはそんな伊勢丹の食を10年以上も支え続けてきましたが、府中店閉店の報を受けて一念発起。自らを磨くべく、「日本のAgriとFood Cultureを世界に、世界を豊かに」をビジョンに掲げるアグリホールディングスへのレンタル移籍を決意しました。ベンチャー企業という、これまでと大きく異なる世界で井上さんが得られたものとは? 半年にわたる移籍のすべてを伺いました。

レンタル移籍先 アグリホールディングス株式会社

バリューチェーン事業の仕組み・ノウハウを活用し、様々な商品の生産から海外の出口作りまで、グローバル・バリューチェーン構築をサポート。
<https://agri-hd.com/>

店舗閉店に衝撃、不甲斐なさをバネに

—井上さんは2007年に伊勢丹(現・三越伊勢丹)に入社しましたが、入社理由は何だったのですか?

根っこにあったのが、食の仕事に就きたいという想いです。僕は幼少の頃から父一人に育てられたのですが、父は鴨鍋や白子など癖の強い料理をする人でした。いつも食卓は豊かで、寂しい想いをすることなんてなかったんです。高校時代にバイトした魚料理屋では料理する楽しさに目覚め、大学時代のファストフード店でのバイトではお客様に喜んでもらう嬉しさを知りました。食がつながる世界に魅了されていったんです。そうして食品売場できらびやかな世界を展開している伊勢丹に感銘を受け、入社を決めました。入社1年目はハンドバッグ売場に配属、2年目から伊勢丹新宿店の食品売場に異動しました。その後は府中店に移り、やがてセールスマネージャーに昇進。直前までは浦和店の食品マネージャーに就いていました。

—そうして順調にキャリア形成されていらっしやっただ中で、ベンチャー出向を決意されたのはなぜですか?

大きな契機となったのが、伊勢丹府中店の閉店です。府中店は約8年と長く在籍し、思い入れも強い場所でした。僕自身もそこでは持っている限りの力を尽くしてきました。それでも、現場でどれだけがんばっても利益を出せなければ何も守れないという事実を痛感しました。他に何かできたのではないかと、という想いが拭えず、ベンチャーへの出向を決めたのです。

食のベンチャーで新たな視点の獲得を目指す

—このままではいけない、という危機感があったのですね。マネージャーは組織の人員を管理し、目標や方針に沿ってまとめあげていくのが仕事です。フレームワークなどのロジックや具体的数値に基づいた課題解決は不慣れで、プロジェクト全体を俯瞰した上での判断や指揮の経験もほとんどありません。ベンチャーに行けばそうしたスキルを磨けて一回り大きく成長できるのではないかと考えたのです。

—そうして井上さんが出向されたのが、農業と食のグローバルバリューチェーン供給や健康・食・農業に関する事業のコンサルティングなどを行うアグリホールディングスでした。どのようなことをされていたのですか?

「BENTO-LABO」という、オフィスワーカーをターゲットに健康をテーマとする弁当販売事業を任せられました。健康診断を行った後、管理栄養士監修のメニューの中から足りない栄養素を組み合わせるといったものです。しかし赤字が続いており、この「BENTO-LABO」の立て直しが僕に課されたミッションでした。食の領域に長く勤めていましたし、商品知識や価格設定にも自信があったので、自分ならうまくできると確信があったんです。「半年で形にします」と簡単に引き受けたのですが、ところが、まったく簡単ではありませんでしたね(笑)。

大きな壁にぶち当たる

—どういった苦労が?

まず契約オフィスに弁当を販売に行くという仕事を引き継いだのですが、それに時間が取られ、ブランドコンセプトや販路の見直しに割く時間の確保が大変でした。それにアルバイトを含めて調理人が3名しかいない中で、どこまでやれるのか? そもそも今の商品自体に魅力を感じてもらえているのか? といった不安があったんです。それで一度、伊勢丹立川店の協力を得て、一週間ほど催事に出店することにしました。催事業者にアドバイスする立場でしたから、一定の反響は取れると自信があったんですね。でも、まったく売れなくて。結果として大赤字で。改めて現状の厳しさを実感したイベントとなりました。

—敗因はどこにあったのでしょうか?

一般客のニーズに応えられる内容になっていなかったんです。この失敗から、もっと弁当のことを理解しようと商品研究を重ねるようになりました。契約オフィスへの弁当販売も一時休止させてもらい、催事場で知り合ったデリバリー業者などいろいろな方の協力もいただいて事業の見直しを進めました。また、そのときに竹田取締役から「井上さんがやりたいようにやってみよう」「失敗してもいいから思いっきりやってみなさい」といわれたんですね。はじめは周りの様子を伺いながらの活動だったのですが、この発言を受けてから本当にやりたいように動きはじめると俄然楽しくなってきた、毎日がワクワクするようになったんです。

「行動」が事業立て直しへの道を拓いた

—催事場で「BENTO-LABO」の現状を理解された後、どのような行動に出たのでしょうか?

まずは黒字化を目指し、メニューをすべてリニューアルするとともに、テーマも「健康」だけでなく、ビーガンやハラルなど食に関する特定の課題を持っている方もターゲットに含めるようにしたんです。大きな手応えがあり、出向期間が終わる3月には月額約100万円の売上を達成し、利益ベースでも黒字化を成功させました。また、新たな弁当事業として「Endy's Kitchen」も立ち上げました。研究を重ねる中で、売れている業者は、わかりやすく魅力的なストーリーを持っていることに気づいたんです。どこの誰々が、どういう想いから商品を開発したのか…というような。そうしたストーリーを作れないかと検討してみると、灯台下暗しだったのですが、ずっと「BENTO-LABO」を手掛けてきた遠藤雅文シェフがすごい方だったんですよ。元公邸料理人で、外務大臣表彰を受賞するほどの人物なのに、それをまったくアピールできていなくて。それで、遠藤シェフの存在を前面に押し出したブランドを作ることにしたんです。

—こうした活動は、三越伊勢丹とは大きく違っていませんか?

ここまでの規模の企画・販売を手掛けることはなかったですね。企業の傾向として、既存商品を売場でうまく組み合わせる編集力には自信があるのですが、ゼロから価値を生み出すのは不得手なんです。またビーガン向け弁当のように、

「痛み」に寄り添うモノ作りの視点を持っていなかったことにも気付きました。マスの消費者が喪失して細分化されていく今後の社会では、個別の「痛み」に寄り添う感覚は絶対に必要です。

—普段とは異なる環境で、ご自身にどのような変化が?

自分には販売力があると信じていたのですが、取引先にプレゼンしてもまったくダメだったんです。三越伊勢丹という看板の偉大さを痛感しました。熱く伝えたいつもりだったのに、自分の想いもプランもなんにも伝わってないことが結構ありました。試行錯誤の末に気付いたのは、やはりストーリーの大切さ。自分は何者であるか。何を成し遂げたいと思っているのか。ストーリーをしっかり伝え、どれだけ共感してもらえるかが大事なんだと。そのためには事業家としての目線が必要でした。きちんと自分たちのストーリーを語るようになったとき、周囲を巻き込めていける感覚が生まれたんです。

それに「Endy's Kitchen」立ち上げの際に理解したのが、行動することの大切さです。頭でプランを練るのも大事ですが、行動することで事態が進展し、新しいアイデアが生まれたり人の縁を結べたりできるのだと勉強になりました。

イノベティブな領域へのチャレンジ

—三越伊勢丹に戻られてからはいかがですか?

関連事業推進部に配属となりました。社外のベンチャー企業と協業するアクセラレーターや社内のイントラプレナーをサポートしたり新規募集を掛けたりが主業務です。三越伊勢丹イノベーションズというコーポレートベンチャーキャピタルにも籍を置き、株主総会や経理・財務など経営管理業務にも携わっています。いずれもベンチャーでの経験が活かせる環境です。直接の食品売場からは離れてしまいましたが、サポートする新規事業も、デパ地下を再現するVRサービスやワインのソムリエによるHowtoを映像化するオウンドメディアなど、食とつながっているんです。利益に大きく貢献できる可能性があることと、モチベーションの高い方々と協業できることにワクワクしています。また、今回の経験でイノベティブな領域にチャレンジしていきたいと望む気持ちが強くなったのも変化のひとつ。最近ではAIベンチャーと協業するため、ディープラーニングに関する知識習得の証となる「G検定」を取得しました。次はITパスポートの取得にチャレンジし、新しい学びも楽しみながら取り組んでいます。

—ベンチャーマインドも育まれたのですか?

一度離れたことで会社の強みや魅力も見えてきましたし、経営に近い人たちの手腕も再認識できました。やはり「BENTO-LABO」を井上さんが思うように色々トライしていい、と言われたことが大きかったですね。ベンチャー企業がさまざまなイノベーションを起こしていますが、大企業だからこそ起こせるイノベーションもあるはずですし、世の中に与える影響力も大きいはず。今後も自分の能力を磨き、新しい価値を生み出す仕事に携わりたいですね。そして、府中店のような悲しい事態を少しでもなくしていければと思います。

REPORT 01

オンラインセミナーレポート

トヨタ自動車のマネージャーと考える 「中間管理職に意志は必要か？」

トヨタ自動車株式会社 **桑原正明**さん

大企業の人材育成手法のひとつとして、一定期間ベンチャー企業の事業に参画させる「レンタル移籍」。大企業の中間管理職という立場でありながら、2020年1月からベンチャー企業に移籍し、経営者の側で働くトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）の桑原正明（くわはら・まさあき）さんをお招きし、「中間管理職に意志は必要か？」をテーマに、オンラインセミナーを開催しました。大企業からベンチャー企業に移籍して半年、「意志」を持って仕事する意義を体得した桑原さんが感じていること、トヨタに何をもち帰って還元したいと思っているかなど、率直な思いを伺ってみました。



レンタル移籍先

エレファンテック株式会社
「新しいものづくりの力で、持続可能な世界を作る」をミッションに、印刷によって電子回路を製造する独自技術の開発、製造サービスの提供を行っている。
<https://www.elephantech.co.jp/>

新規事業が生み出せない…… 仕事人としての葛藤



（左上：ロンドンディール 及川（セミナー進行）/右：ロンドンディール 細野 / 下：トヨタ 桑原さん）

一桑原さんが「レンタル移籍」に挑戦した理由について

桑原：2003年にトヨタに中途入社し、衝突安全性能の研究・開発に携わった後、2019年から、先進プロジェクト推進部で車両企画を担当していました。プライベートでは、農業、里山づくりや食育活動など、まちづくりの企画・運営活動を行っていて、自分の思うように、順風満帆にやってきました。その一方、仕事では、新規事業の提案に落選し、落ち込んでいました。「新しいことを生み出す」ということでは、まちづくり活動も同じなのに、仕事ではうまくいかない。自分に何が足りないのかわからなくて、本もたくさん読みました。本には「壁打ちをどんどんしなさい」「経営者視点でまとめて提案していきましょう」「カンパニーフィット（既存事業とのマッチング）を考えて」といったことが書いてありましたが、答えは見つからなくて。外に出れば、本には書けない何かがあるのではないかと思い、レンタル移籍に手を挙げました。

移籍先のエレファンテック株式会社は、八丁堀に工場をかまえる社員40名ほどの会社。「新しいものづくりの力で、持続可能な世界を作る」をミッションに、印刷によって電子回路を製造する独自技術の開発、製造サービスの提供を行っています。私は車載系の部品に印刷回路技術を載せるための営業戦略の立案や、エレファンテックの技術を活かした新規事業開発に取り組んでいます。

一イメージしていたベンチャー企業とのギャップについて

桑原：ベンチャー企業は、経営者の人が熱意を持っていて、それに社員がついていくというイメージを思い描いていました。行ってみたら全然違うんですね。メンバーそれぞれが自分の担当業務を超えて、「ここはこうすべきだ」といった持論をちゃんと持っていて、それを会社につづけていく。みんな熱量があるというのが一番の驚きでした。

なので、皆さんの熱量に負けないよう、自分はこの会社をどうしたいとか、この商品をどうしたいかを考えて発信し、自分を知ってもらおうよう、こいつも熱量あるぞと思ってもらえるように必死に食らいついていきました。服装も変えましたね。直属の上司にあたる副社長に初日から「自分を崩すことから始めてください」と言われたんです。スーツを来ていたら、「大企業の偉そうな人が出てきた」と思われて、特別扱いをされる」と。スーツも脱ぎました。

長年染み付いた既存事業のセオリー…… トヨタマンとしての葛藤

一ここからはメンターを務める細野とのディスカッション。

最初のお題は「変わりたくても変わらない部分」について。

※メンター：移籍期間中、移籍者が成長・活躍できるよう、週次報告や1on1などの対話を通じてサポートする伴走者

桑原：最初の頃、副社長に新規事業の話をする、考え方が違うと言われました。自分で「こうだろう」と想定した動き方、つまり、トヨタで実践してきた、PDCAをまわして動くことが、いい意味で染み付いていました。でもエレファンテックではそれが通用しない。

「そもそも目の前にないことをやっているのに、予測するって何なんですか」「そんな時間があつたら、外に自分の考えを持って行ってぶつけてみてください」と、今もずっと言われ続けています。仕事の進め方が、既存事業の進め方のセオリーに従っていて、新規事業の進め方が自分の中で腹落ちしていないんですね。気づくと元々の仕事のやり方に戻ってしまう。そこに戻らないくらい、新規事業にどっぷり漬かってみる、が今やらなければならないところだと認識しています。

細野：新規事業は、プランを立てるためにまず動かなければならない。ゴールを決めてからでないと動けない桑原さんは、「プランをするために動け」と言われてもできないと苦しんでいるようですね。

桑原：はい、副社長からも「自分のやりたいことをもっと発信しなさい」「もっと外に出て色々なものを見なさい」「自分の興味のあることのプロと出会いなさい」といったアドバイスもいただいているのですが、なかなか言われたことができていないですね。

一逆に、トヨタでの経験をベンチャー企業で活かせることはあるのだろうか。

桑原：大きく3つあります。1つは、トヨタらしいと言われるところで、仮説を立ててからお客さんに見てもらおうというPDCAに基づいた進め方。2つ目は、効率よくいい製品を出していく、TPSというトヨタ生産方式の考え方。エレファンテックは、生産設備は持っている、より良いものづくりについて話をすることがありました。3つ目は、組織の考え方。

エレファンテックはいま拡大期にあり、私が移籍開始した1月の頃は20名だった社員が今は40名に倍増しました。初めはそれぞれが業務範囲を持たずに動き回っていたのが、事業部制になり、フラットだった関係性に上下関係ができ、承認ルートが決まるといった組織化が起っています。今までのやり方に慣れ親しんでいる方には抵抗感もあると思いますが、大きな組織の良いところ悪いところを説明しながら、組織化というところに貢献しているかと思っています。

中間管理職に「意志」は必要か？ トヨタ復帰後にどう動くか

細野：ちなみに、移籍開始前は、「意志」はどの程度あったと自己判定されていますか？ というのも、中間管理職って、

会社や部の方針をちゃんと解釈してメンバーをよく動かせと言われるよね。それに対し、自分はこうであるという意志やwillはあったのですか？

桑原：ゼロではないですが、弱かったです。会社の方針、部の方針があつて、どんどん降りてきて、自分の担当業務に近い方針が示された上で、それに対して自分がどういうことを達成するか。それはwillなんです、そうではなくて、会社全体をどうしたいかという、もう一段、二段と視座をあげてどうしたいか。それは求められてはいましたが、やれていたかというやれていませんでした。

細野：エレファンテックに来て変化はありましたか？

桑原：そもそも「こうしよう」という方針は出ないんです。自分がこうしたいと言わないと動かない。そのためにこれだけお金を使わせてください、こういうお客さんに訴えさせてくださいと自分で決めていく。

自分の意志がないと、何をしにここに座っているんですかという状態になる。だから「自分はこの会社において、ここにある技術を使って何がしたいんだろう」と、とにかく考えました。

細野：willを問われ、自分のwillを作ろうとしている桑原さんが、トヨタに戻った時を考えてみてください。トヨタとしては方針を出しているから自分だけのwillでいいと思っているのか、そこは変えていきたいのか。

桑原：変えていきたいと思っています。上の方針が決まったからその通りにではなく、本当にその方針でいいですか、という疑問から始めなければ。その上で自分はこうしたい、こうすべきだということを決めて、それが会社の方針と一致していれば、従来の仕事の仕方でもいいと思いますが、必ずしもそうではない場合がある。大きな会社のミッションに対して自分が何をすべきか、意志、willを持たなければならないと思います。

正直に申し上げると、今までは周りを気にしすぎていた自分がいました。今はあまり周りも気にならないし、とにかく思ったことを言って実証してみるようになりました。それができて自信がついてきたのだと思います。声をあげることから始めたいと思います。

細野：トヨタに戻って中間管理職という立場であっても、続けたほうが良いと思えますか？

桑原：思っています。自分を見て、あの仕事の仕方いいな、あれだけ熱量を持って仕事できるのは面白いなと思ってくれる人が出てくればいいな。それが結果的に、新規事業を作り出す上で重要だと分かってきたので、そういう人を増やすために行動していかなければならないんだと感じています。

一最後に、参加者からの質問。

[Q: 今得ているモチベーションは、トヨタに戻ってどうやって発揮していきますか？ 部下への教育方針なども含めて聞かせてください]

桑原：他の会社で新規事業をやっている人の話を聞くと、新規事業をうまく立ち上げていくための人の育て方にも特徴があると感じていて、そういうところにも関わりたい。新規事業がいいのか、従来の仕事がいいのか、そこを分けながら「この人はどういうことをしたい人か」をタグ付けして、適切な人材配置や組織作りを活かしていきたいと考えています。

REPORT 02 オンラインセミナーレポート

個と組織の成長の好循環を生み出す「働きがい改革」 パナソニックの導入ご担当者へ聞くレンタル移籍のリアル

パナソニック株式会社 重房志保さん

オープン・イノベーション推進が高まる中、越境活動による人材育成・組織開発に取り組む企業が増えています。その一方、「社外に出すと転職の危険性が高まるのではないか」「自社で取り入れることは難しそう」といった懸念の声も。そこで「レンタル移籍」プログラムを提供するローンディールでは、パナソニック株式会社のレンタル移籍導入ご担当者である、重房志保さんをゲストにお招きしたオンラインセミナーを開催しました。2年間のトライアル期間を経て本格導入が始まったレンタル移籍の導入背景、社内でのエントリーから復帰までのプロセス、事務局としてのサポート体制などを伺いました。ローンディール代表の原田とのトークセッションの一部をお届けします。



写真左が重房さん。パナソニックの移籍経験者らと共に。

GUEST 重房志保さん

パナソニック株式会社
A Better Workstyle 編集局 主幹
1999年 パナソニック入社。現場のマネジャーたちを広く支援したいという志のもと、2018年4月より A Better Workstyle 編集局に着任。全社の働きがい改革の一環として、社外留職・社内複業の立ち上げ、推進を担当。社員が挑戦し成長することが起点となって会社が発展する、その循環のムーブメントが起こるよう、絶賛奮闘中。

「働きがい改革」としての レンタル移籍

パナソニック内での重房さんの役割は、社員の働きがい改革。2017年、パナソニック100周年の記念事業として「働き方ではなく『働きがい』をどうしていくかを考えることが、次の100年を作っていく」という考えのもと「A Better Workstyle編集局」という部署が発足しました。2018年4月に着任した重房さんは、レンタル移籍（パナソニック社内の呼称は「社外留職」）の導入を検討。2018年10月に第1期生5名が、2019年10月に第2期生4名がレンタル移籍を開始し、2年間のトライアルを経て正式導入が決まり、現在、第3期に向けて準備を進められています。

原田：まずはレンタル移籍の狙い、期待することについて、改めて教えてください。

重房：社員一人ひとりが持っているものをすべて発揮して、さらに成長したら、会社が発展する。そういう循環を生み出すことこそが働きがいであり、次の100年でそこを目指したい、という思いがベースにあります。その「働きがい改革」の施策のひとつとして導入しました。自組織への理解と、外部の組織を経験することで身につけることができる能力の掛け合わせで、イノベーションを推進することができるようになることを期待しています。



(写真左:重房志保さん 写真右:ローンディール 原田)

2年間のトライアルを通して 見えてきた3つの効果

「1期生・2期生をサポートする中で、レンタル移籍には「既存事業に変革を起こす力が身につく」「自発的な共創を生み出す力が身につく」「眠っている個人の能力が開花する」という3つの効果があると感じられたそうです。まずは「既存事業に変革を起こす力が身につく」について。

重房：1期生の5名には、技術系もいれば営業系もいて、挑戦した事業や業界も全然違います。それでも全員が口を揃えて言うのは、間近で経営者から発せられる熱いパワーを浴び、自分のやっていることに「腹落ち」できたことが、自分が進む原動力となっているということです。この「腹落ち」は魂として宿っていて、既存事業を変革していく力になるだろうと感じています。そのうちの1名は、移籍先で学んだOKRというツールを自分の課に持ち込み、上司にも協力してもらいながら、メンバーの「腹落ち」を目指して業務に取り組んでいるようです。

原田：社長と顔を合わせて話すなんて、パナソニックではなかなかないでしょうからね(笑)。それが、毎日真横にいるみたいな状況で働けるというのは大きいかもしれないですね。次に「自発的な共創を生み出す力が身につく」について。外に出たことで組織へのエンゲージメントが高まり、戻った後に周囲と共に動こうとする力になるということだと思

いますが、なぜ外に出るとエンゲージメントが高まるのでしょうか。

重房：外を見ることで「やっぱりパナソニックってすごい。パナソニックでできることはいっぱいあるな」と感じるようですね。パナソニックは「ものづくりで社会に役立ちたい」というメッセージを発信してはいるのですが、普通の業務で体感できていない。それをベンチャーで、ものを作って社会貢献をしてみることで「僕がやりたいことって、ものづくりで社会貢献だ。それってパナソニックがやっていることだった！」と気づいて帰ってきてくれるんです。

原田：ベンチャー企業で、決まったプロセスもなく、リソースも経営資源も少ないという大変な中で、どうにか何かを成し遂げようとしている経営者の姿に触れる。何もかもゼロから始めなければならないという状況です。一方で、パナソニックで、100年という月日の間に先人たちが積み上げてきたものの上で働くことができるのは恵まれていることだという気づきがあるのでしょうか。組織への波及効果についても、何か印象的なエピソードはありますか。

重房：報告会で移籍者の話を聞いた人が、自分が進めているプロジェクトに意見を聞かせてほしいと移籍者に働きかけ、そこから新規事業が生まれてくるなど、じわじわと広がりを感じています。彼らの知見や経験が欲されているし、彼らも与えようとしているのを感じ、嬉しく見えています。

原田：最後に「眠っている個人の能力が開花する」という点について。「言語化」「やり抜く力」「学習継続力」といった、基本的なスキルを底上げできるとのことですが。

重房：変化が一番大きかったのは「言語化」だと思います。ひたすら週報と月報を書き続けるうちに、はじめはつたない文章しか書けなかった人が、自分の学びを言語化しなければならないという覚悟を決めた文章が変わっていく。口下手だった技術系の社員が、戻ってみたら熱を持って語るようになり、「こんな人じゃなかったのに……」と上司も驚かせてしまうほど変わってしまう。何度も何度も言語化をして、自分なりの表現を磨き、そこから得た自信みたいなものにつながっていると思うのですが、ドラスティックに変わりましたね。

移籍者の挑戦に刺激され、 新たな挑戦が生まれる仕掛け作り

原田：移籍期間中、事務局としてどんなことをやっているか、教えてください。

重房：1人の挑戦を、他の人も見聞きしたり疑似体験することで鼓舞されて新たな挑戦に繋がればという思いがあるので、移籍者の奮闘ぶりを広く共有しようとしています。具体的には、活動を月報などから引っ張り出して記事にして、ポータルサイトで発信しています。人事での共有はもちろん、関わりのある役員にも見てもらえるようにしました。2期生からは、同じ2期生の他の移籍者の上司にも共有し、うちの部署ではこんな感じだけど、あなたの部署の移籍者はどう？ というのも感じてもらうようにしました。

原田：移籍が終わって帰ってきた後は、どんな風に関わられていますか？

重房：移籍者たちは元の部署に戻るようになるので一歩引いた立場にはなるのですが、彼らに伴走し続けるよう心が

けました。1期生の多くが1年間の学びを受けて、これからどう行動していくかを考えながら苦しんでいる様子があったので、一緒に移籍期間中のことを振り返りました。本人たちはずっとこのストーリーの主人公として走り続けてきているのですが、事務局は客観的にテレビで見ていた状態です。本人にとってすごく大事なことが起きていたのに、当の本人は覚えていなかったりして(笑)。一緒に記憶をすり合わせることで振り返りが深まり、客観的な目線でサポートしてあげるのはいいなと思いました。

「会社はもっと挑戦して成長できる」を 共に体感できる仲間たち

「参加者からは具体的な質問も。『Q.戻った後の1期生は、今どのように活躍されていますか?』」

重房：レンタル移籍の経験は活きています。例えば1期生のうちの1名は、「目の前のことをやらなきゃいけないからやるのではなく、その先にあるビジョンがあり、そのためにやっているんだ」ということを、自分の携わるプロジェクトメンバーの1人でも多くの人にわかってもらおうと、魂を込めて活動しています。そういった、彼らの中に宿った魂が活かされていると感じています。

「『Q.ベンチャーの良さに気づき、転職のきっかけになってはいないでしょうか?』」

重房：導入の頃、社内でも心配の声があがりました。でも実際、1期生はレンタル移籍中の経験やこれからやりたいことを考えている間に、「そもそもなんでパナソニックに入ったんだっけ?」ということ思い出して、「そうだ、帰ってこんなことがやりたい」という思いが高まって帰ってきてくれたなと感じています。1年を通してずっとパナソニックに今すぐ帰りたかったかと思えば謎ですし、私も初めてだったので、すごくドキドキしていたのは事実ですが(笑)。

「『Q.パナソニック全社でトータル何人くらいがレンタル移籍すると、文化が変わると思いますか?』」

重房：前に原田さんと議論したことがありますね(笑)。社員が恐れる事なく成長のために挑戦するという文化が広がってほしいと思う反面、必ずしもレンタル移籍でなくてもいいと思っています。いろんな人がいろんな挑戦をして、それが組み合わさることで新しいものが生まれるというところが一番目指したいところです。外を見て持ち帰って今の組織を変革させたいという文脈で、この仕組みが後押しになるのであればサポートしてあげたいと思っています。

「最後に、レンタル移籍をやっていてよかったと思うことについて伺いました。」

重房：1期生の戻ってきた姿や、今の2期生の頑張りを見ていて、間違いなく彼らは活躍していくだろうし、レンタル移籍には有効性があると、胸を張って言えます。帰ってきたら終わりではなく、彼らがこれから続けていくであろう新しい挑戦に向けて、サポートもまだまだ続けていく気です。会社ももっともっと挑戦してって成長できるということを、様々な形で体現していける仲間作りができていることが、嬉しいですね。

REPORT 03 オンラインセミナーレポート

本当に人が育つ1on1とは？ 大事なのは“経験のアサイン”

『ヤフーの1on1』著者 **本間浩輔**さん

環境変化が激しく不確実性が高まる社会において、一人ひとりの社員と向き合う「1on1」の重要性が、ますます高まっています。一方、多くの組織で導入が進む中、うまく機能していないという声もよく聞かれます。そこで、ローンディールでは、いち早く1on1を導入し、日本企業に1on1が広まるきっかけをつくられた『ヤフーの1on1』の著者、ヤフー株式会社取締役常務執行役員の本間浩輔さんをお招きして、オンラインセミナーを開催。リモートワークの浸透などによって働き方が急速に変化する中で、マネジメントや組織のあり方について、本間さんにお話しいただきました。その一部をお届けします。



『ヤフーの1on1』
著者
本間浩輔さん

ローンディール
原田未来



GUEST 本間浩輔さん

ヤフー株式会社
取締役常務執行役員
コーポレートグループ長
大学卒業後、野村総合研究所に入社。コンサルタントを経て、後にヤフーに買収されることになるスポーツナビ(現ワイズ・スポーツ)の創業に参画。2002年同社がヤフー傘下入りした後は、主にヤフースポーツのプロデューサーを担当。2014年より執行役員。同社においてさまざまな人事制度改革に取り組んでいるとともに、戦略人事プロフェッショナルの実践家として社内外において広く活動。2014年、日本の人事部「HRアワード」最優秀賞(個人の部)受賞。著書に『ヤフーの1on1 部下を成長させるコミュニケーションの技法(ダイヤモンド社)』ほか

経験のサイクルを 回すということ

—オンラインで200人を超える方々にご参加いただく中、本間さんによる1on1のデモンストレーションから、イベントはスタート。本間さんが大事にしているのは、“経験をアサイン”することだと言います。

本間:僕は今、経験学習のサイクルを回すことを意識したデモンストレーションをやってみました。「どんな状況だったのか教えて?」って、経験をしっかり聞いてあげて、「それはなんで?」って、本人が内省できるようにする。そうすると自ら納得して次の挑戦に行くことができる。こうやって経験を回していくことが大事。1on1が広がる中で、心理学やカウンセリングなどのテクニックに重きを置く傾向が見られる。それはそれでいいんですけど、そこに入り込まない方がよいと思っています。僕も心理学を学んできましたが敢えて手放している。というのも1on1の良さを潰しちゃって側面もある。1on1は実は傾聴できればよくて、話を聴いて部下が元気になる、それだけでいい。

ただし傾聴と言っても、積極的に聴くことが重要(傾聴はactive listeningの和訳とのこと)。「えっ、そうなんだ」とか「それってどういうことなの?」みたいにアクティブに聞く。そうすると、相手は話したいことを話せるようになるので、自ら話しているうちに気づけることも多く、それが次の挑戦につながるわけです。それともう一つ大事なこと。それはたった30分の1on1で全部を解決しようと思わないこと。1on1だけで全てを終わらせるのではなく、日々、いかに1on1の話を思い出して実践してもらえるか、ということが大事。なので、1on1で重要なのは、テクニックではなく本人を内省させて、次の経験につなげること。それから、内省せざるを得ない仕事を提供するということです。

原田:なるほど。ちなみに“内省できない仕事”もあるということでしょうか。

本間:やっぱり同じ仕事をずっとやり続けていたら難しいでしょう。良質な経験をアサインすることが何よりも重要だと考えています。“皮むけた経験”っていう言葉が20年くらい前に流行って、当時は異動や会社をつぶす経験など困難な仕事に入ることがあった。でも今は、そういう経験を提供できなくなっているんじゃないかな。

原田:以前、ある移籍元の経営者の方に「僕らの若い頃は、日本人が誰もいない環境に送り込まれてどうにかするっていうような、無茶ぶりされた経験がゴロゴロあった。でも今の時代は、若い世代に提供できなくなっている。その代わりにレンタル移籍を導入した」と言っていたことがありました。

本間:それを「経験資源」というんですね。給与に原資があるのと同じように、経験というのも会社にとって大事な資源。高度経済成長期の頃って、放っておいても経験資源がたくさんあった。ところが、今は企業が経験資源を作れない。それに、短期視点で見ると「成功体験がある人に渡したい」ってなってしまう。そうやって特定の人ばかりに機会が集中してしまい、企業内で多くの人に機会が与えられないのは危険。意識して若い人に任せていかないとイノベーションは起きないし、経験を一部に寄せるから企業が成長できなくなる。

メンバーシップ型だから できることもある

—参加者からの質問。「Q:若い世代に経験資源を渡す時の心得はありますか?」

本間:心得は…言いたいことを言わないことです(笑)。心理的安全性を保ち、何かあった時の後ろ盾になってあげることが大事。実は部下を育てようとする意欲の強い人ほど成長を邪魔するということもある。「あの話は聞いたか?あの本は読んだか?」って押し付けて、自分の“劣化コピー”を作ってしまう。そういうやり方だと部下も上長が喜ぶような答えを出すようになる。それでは上長を超えることはできないし、組織も大きくならない。部下に対して愛情を投げかけることが本当に組織にとって良いことなのか、よく考えなくてはいけないテーマだと思う。

—「Q:新しい経験を与えて欲しくないという若手にはどうアプローチしたらいいの?」

本間:僕の場合、たとえば異動などの場合、「嫌なのはわかるからとにかくやってみて。半年やってダメだったら必ず元に戻すから」って言って、とにかくやってもらっている。実際にそう言って、戻してくれて言った人は一人もいない。そこまでの道筋を作るのが、上司の見せ所だと思っています。

原田:大企業は3年くらいで異動がありますよね。弊害だといわれることもありますが、機会の提供という点においてメリット・デメリットどちらが大きいと考えていますか。

本間:ヤフーは「人事異動は最大の人財開発」って言葉を使っています。結構、人事異動をさせました。今後はジョブ型に変わると軽々しく言う人もいますが、メンバーシップ型だからできてきたことや心理的安全性が担保されていた部分もたくさんある。ジョブ型になることで異動や評価などがどう変わっていくかも、よく理解しなくてはいけない。

原田:ベンチャーで大手の方々が成長するきっかけとして、“一人は何役もやらないといけない”ということが大きいんですね。ジョブ型が進んでいくと、幅広い経験に触れる機会が少なくなるというリスクもありますね。

本間:そもそも、その会社のビジネスモデル的に、ジョブ型がいいのかメンバーシップ型がいいのかって考えないといけない。それに、課題は部署ごとには落ちてこない。人事部だけで解ける“人事部用の仕事”なんか存在しない。だから課題の総体をつかめずに、目の前の部分最適されたところで答えを出しても、それが全体の正解であるはずはないんですよ。本当はあらゆる課題が連立方程式になっていることを知らなければいけない。だからこそ、ベンチャーなどで、たくさん連立方程式を解かなければならない状況を経験することは重要だと思いますね。

上司に必要なのは観察力

—続いての質問。「Q:半期の途中に中間面談として1on1を行っています、それでは足りませんか?」

本間:足りないです(笑)。フィードバックはその場で言わな

いと忘れる。1on1って鏡なので。陸上選手が走ってすぐにビデオをチェックするくらいの感覚ですぐに当ててあげた方がいい。頻度高くやっていないと信頼関係も築けない。だから僕は今、週一で必ず1on1をやっています。企業にもよるので正解はわからないけど、鮮度が命だと思います。

—「Q:部下のレベルによって、正しい手の差し伸べ方が違うので難しいと感じています」

本間:上司に必要なのは観察力です。よく観察して、しっかりフィードバックして、その後、どのような変化があったか?それを上司が見てあげるのが1on1。そして、周りの人に聞きながら、フィットしたかどうかを見ていく。レベルの高い低いもありますが、それだけではなく、どう変わったかも大事です。

ヤフーの場合、いろんな観察ツールがある。「360度評価」は頻繁にやりますし、「ななめ会議」って言って、例えば僕の部下を10人くらい集めて、僕のいないところで、僕についてあれこれ言ってもらって場を設けています。こうやって、フィードバックの本数を増やして、太くしていく。本人がいない飲み会の席とかでは話しているのに、本人だけが知らないってというのは、組織としてはもったいない。

“寄ってたかって”が 日本企業の良さ

原田:最後に。レンタル移籍という仕組みだと、大企業の何万人の中から3人や5人だけ選ばれて、しかも、上司、人事、ベンチャー企業の経営者、メンター、そして僕らが、“寄ってたかって応援する”という環境ができるんですね。本人も「こんなに応援されてるんだ」ということでモチベーションやパワーになる。さらに周りの人も「あの人が頑張っているんだから、自分も頑張ろう」とって、挑戦の波紋が広がるような変化が起こっています。こういう連鎖って素敵だと思ってんですけど、レンタル移籍のような特別な状況だからできることなのではないでしょうか。大企業の中でも“寄ってたかって”という関係性が広がっていくといいなと思うのですが、できるものなのでしょうか。

本間:できると思いますし、やらなきゃいけない。僕も、“寄ってたかって”ってよく言うんですけど、それをやめちゃったら日本組織の良さがなくなってしまう。かつては、会社として若い人を育てるんだっていう時代があって、でもその後、ハラスメント問題によって部下を気軽に誘えなくなるというようなことが続いて、人を育ていく文化が失われました。

そして今、難しいのは“寄ってたかって育てられなかった人”が上司になって、若手を育てる役割になっているということ。こういう時代において、人育てをどうやっていくのかっていうのが今の課題だと思っています。逆にいえばそれができる会社は勝てるということ。いい組織というのは、未熟な人、若い人を育てることで組織も育っていくという循環がある。組織がなぜ新卒をとるかという、人員計画の問題ではない。常に未熟な人がいて、カバーし合うことで組織が育っていくと僕は信じています。

REPORT 04 オンラインセミナーレポート

筋のよいアイデアはどのように生まれるのか？ フロントランナー3名の思考プロセスに迫る

面白い企画を求められるものの、出てくるのはどこかで見たような案ばかり。精度高く顧客にささる企画をつくるにはどうしたらよいか。そんな悩みを持つ方も多いのではないのでしょうか。事業開発や戦略を考えるフレームワークは数ありますが、結局、重要なのは企画のタネとなるアイデア。そこでローンディールでは、オンラインセミナーを開催し、プロダクト、ビジネスモデル、プロモーションの各分野で刺さる企画を出しつづける3名のフロントランナーに、「筋のよいアイデア」を生み出す思考プロセスについて語っていただきました。その一部を要約してお届けします。



「deleteC」
小国士朗さん



マクアケ
共同創業者
木内文昭さん



ローンディール
CSO
細野真悟

登壇者Profile

「注文をまちがえる料理店」「deleteC」「おすそわけマスク」など、世の中にインパクトを与えるプロジェクトを次々プロデュースする小国士朗さん。マクアケ共同創業者であり、大企業の技術シーズをプロダクトに落とし込んでヒット商品を生み出すMakuake Incubation Studio事業責任者の木内文昭さん。そして、リクナビNEXT編集長・リクルートキャリア執行役員を経て、現在は、脱・平凡なアイデアで事業成長を牽引する、ローンディールCSO(最高戦略責任者)の細野真悟。

バイアスを壊すことで、 脱・平凡発想できる

まずは、ローンディールCSOであり、ビジネスデザイナーでもある細野真悟より、ビジネスモデルの文脈におけるアイデア創出について、普段、レンタル移籍者向けに展開している「脱・平凡発想トレーニング」の一部を紹介した。

細野:以前より「アイデアを生み出すにはどうしたらいいか」という相談が多かったので、そのプロセスをプログラム化し、レンタル移籍者に提供しているのが「脱・平凡発想トレーニング」です。そもそもなぜ「脱・平凡発想」が必要なのかということ。今の時代、情報やツールなどにより、問題解決能力のベースがあがっているため、誰もが問題を解きやすくなっている。だからこそ普通ではない発想が必要。それに、残り続けている問題は普通の解き方では解けない難問が多いので、アプローチを変えないといけない。そこで「脱・平凡発想」を取り入れることで、多くの人が気づいていない着眼点を得たり、誰もが思いつかないソリューションが考えられるようになる。

先入観を取り除く「バイアスブレイク」の方法を少しだけ紹介します。まずはそのビジネス領域のプロが考えそうな発想で勝負しないこと。別の良さはないか、別のソリューションで解決できないか？って、めちゃくちゃ考えることが大事。仮に「これまでに見たこともないフードデリバリーサービス」というお題があったとする。普通、多くの店舗の中から好きなお店で好きなメニューを選べるという前提で考えがち。でも必ずしも1店舗から1メニューを選ぶ必要はないよね。たとえばフレンチのA店とイタリアンのB店、中華のC店、複数の店からおかずを選んで1つの弁当にできないか？とか。しかも配達員によるデリバリーではなく、キッチンカーが家の前に来てその場で作ってくれるという方法がとれないか？とか。つまり前提のバイアスを壊すことで平凡な発想から抜けられる。

アイデア創出に欠かせない 「らしさ」と「リアリティ」

ビジネスモデルを考える上で、バイアスを壊し、新規性を取り入れることは外せない。それではプロダクトという視点で、BtoBの新規事業創出をサポートしている木内文昭氏は、何を大事にしているのだろうか？

木内:「Makuake Incubation Studio」は、企業向け新製品開発サポートプログラム。8~9割が大手企業で、一部上場企業30社以上の実績があります。進める上で大事にしているのは、事業担当者のWILLとSKILL。当事者として何をやりたい人なのかということと、失敗と成功を繰り返して実行していく力。当事者意識がないと、新しいことをやろうとしても、壁にぶち当たった時に心が折れてしまう。とにかく、関わる人たちが本当にやりたいことであることが前提。それから、プロダクトを作り上げる上で重要なのは以下の3つ。一つ目は「らしさ」。流行っているからといって自社にケイパビリティがないのにやろうとしても上手くいかない、その企業がこれまで勝ってきた必然性やユニークポイントを活かした上で考えた方がいい。二つ目は「市場の魅力」。市場

構造を観察した上で勝てる市場なのかどうか。但し顕在市場ありきではなく、「新たな市場を創り出す」という観点も大事。三つ目は「リアリティ」。話題になっても売れなかったら1円にもならない。ポイントはユーザーが買うかどうか。買うと言ってくれる人に行き着くまでインタビューなどを愚直にやる。当然、新規性や時代性なども求められます。ユーザーは驚きがないと買ってくれないので、どうやって指名買いを起こすのかということが重要です。

参加者から木内氏に質問。「ニーズを解決していくための考え方フレームワークで意識していることは何か？」「アイデアを出すのは企業側なのか、Makuake側なのか？」

木内:まずは「らしさ」の観点からその技術などの機能特性を洗い出した後に、メリット(価値)を見つけ出し、その上でユーザー体験と組み合わせてベネフィットに変換するという流れを取っている。また、アイデアは、基本的には企業の方と一緒に出すようにしている。我々が提案する側で企業が「提案される側」だと、担当者の熱量が低くなってしまふ。「社内でも絶対に通すぞ」って、最後まで諦めない「ワンチーム」をつくるのが重要。

大事なのは「良い問い」を 立てること

価値創造におけるアイデアの創出はどうなのか？元・NHKの番組ディレクターとして「プロフェッショナル仕事の流儀」等を手がけ、現在は「deleteC」他、社会的インパクトのあるプロジェクトを生み出し続ける小国士朗氏に聞いた。

小国:僕が大事にしているのは、Tele-Vision(テレ・ビジョン)という考え方です。これはテレビの語源ですけど、テレは遠くにあるもので、ビジョンは映すもの。つまり、誰も見たことがない風景や触れたことがない価値を形にして広く届けることを大切にしています。その手段は番組でもアプリでもイベントでも、何でもいいんです。

「注文をまちがえる料理店」「deleteC」もそうですし、今年5月にスタートした「おすそわけマスク」も同じです。「おすそわけマスク」は、55枚のマスクを買ったら、そのうち5枚が福祉現場に提供されるという仕組みなのですが、これはマスクの買い占めが起っていた時期に思いつきました。日々マスクの買い占めが報道される中、売る人に対しても買う人に対してもネガティブな捉え方でしか映されていないことに違和感を覚えました。なので、マスク提供者も購入者も、マスクが足りない状況にある方々もすべてが幸せになれる、三方よしの仕組みを作ろうと。結果、70万枚が売れ、900施設近くにおすそわけができました。

また、最近ゲイツ財団などと一緒に立ち上げたのが「Hack the World(世界を、書き換える)」というプロジェクトです。一枚の絵=Visionでもって、世界の風景を書き換えてしまうような人々を「Vision Hacker」と呼んで、彼らと一緒に世界をより良いものにしていこうよ！というコンセプトではじめました。ここで大事なのは「良い問い」を立てること。Hack the Worldというのは、「世界を書き換えようよ」と言っているだけで、どんな世界を、どうやって書き換えるのかはその問いを受け取った人たちにゆだねられています。僕がやることは、人々が思わず乗っかって、一緒に解き

たくなるような問いを作ること。ソリューションは、みんなで一緒に考えていけばいいと思っています。これからは「問いの時代」になると思っています。そして、問いに余白をどれくらい作れるかということがとても重要です。問いってというのは大喜利のお題みたいなもので、どれだけたくさんの人が参加できるか、関われるのかが大事。ですから、子供からお年寄りまで、「私もできる、僕もできる」という問いが結果的に大きなインパクトを与えられると思っています。

アイデアは腹の底から 生み出されるもの

参加者から3名へ質問。「アンテナの立て方で意識していること」について

細野:みんなが問題だと言っていることは、本当の問題じゃないと思って捉えている。先ほどの小国さんのマスクの買い占めの話でいうと、そもそもみんなが悪いって言うのはおかしいんじゃないか？って。買い占め自体が問題ではなく、買い占めが問題だっただけでみんなが言っていることがおかしいんじゃないかって。視点をずらして考えています。木内:感情ってどこで動くんだろうっていうのを意識している。特にTo C向けでは人はロジックだけではものを買わないと思って、感情が動いた時にお財布が開くと思っています。なので、売れているものはどういう気持ちの変化が起きているのか？というのを手掛かりにしています。小国:「熱狂する素人」でありたいと思っています。何のプロっていうのを持たないようにして、素人感覚を大事にしています。だから、ちょっとした違和感にいちいち反応できるし、どの分野もほとんどの人が素人だと思っているので、素人の僕の心が本気で動いたら、同じように心動く人がいるんじゃないかって思って企画をしています。

最後に、アイデア創出やアイデアの実現において大事なことを、それぞれの視点から語られた。

細野:発想力って運動能力に近い。身体的に「これいける、いけない」ってありますよね。「今、すごくいいボールが投げられそう」とか、そういう感覚。それって、メソッドを学んだからといってできるものではない。ニュースの捉え方を変えてみる、動き方を変えてみる、そういった日々のトレーニングが大事です。

木内:やはり自らの内発的動機。「なんでこんなに一生懸命になれるんだろう」とか、内なる感情に目を向けること。そして、その感情の力をテコに絶対に実現させるって、諦めないで続けることが大切なんじゃないかって思います。

小国:アイデアって天から降ってくるのではなくて、腹の底から生み出される感覚に近いです。足元にあったり、見過ごしていることの中に、「何だ、ここにあったんだ」ってことが多い。僕は、「すっげーよ、ずっけー」という考え方を大切にしている。周りから「それやられたらずるいよね」と言われることをやりたい。それって、木内さんの話にもあった「らしさ」、周りから見た時にその人しか持っていないコアコンピタンスが大事だということです。そこを掘ってクリエイティブにしていった方が、誰もまねできないものになりやすいし、圧勝できると思います。

FROM LoanDEAL

INFORMATION

レンタル移籍者が100名を突破！

これを記念して、レンタル移籍をデータで読み解く
インフォグラフィックを公開しました

2020年8月をもちまして、レンタル移籍者が100名となりました！この事業にご賛同いただいたたくさんの方々、そしてまったく新しい環境に挑戦するレンタル移籍者の皆さんがいたからこそ、ローンディールはここまで歩んでくることができました。改めて御礼申し上げます。そしてこの度、移籍者100名突破を記念してインフォグラフィック「データで読み解くレンタル移籍」を公開しました。

データの一部をご紹介しますと、レンタル移籍者の平均年齢は32.8歳。最年少は25歳、最年長は50歳です。職種は、研究開発(25%)と営業(23%)が半数近くを占めています。導入している大企業の目的は、新規事業の創出が一番多く、全体のうち約半数。

また、組織風土を改革しうるリーダー育成についても、約4割の企業が目的としています。またレンタル移籍の前後で受けるイノベーターDNA診断では、移籍を通して全般にスコアが伸びる傾向がありました。中でも人脈を広げる「ネットワーク力」はダントツで向上。他には「観察力」「関連づける力」「実験力」「現状に異を唱える」などのスコアも伸びが見られました。

その他、今回公開した項目は「大企業の導入までにかかった期間」「移籍期間中の『パフォーマンス自己評価』グラフ」「ローンディールが驚いた「それは無茶振りじゃないか？ ミッション」ランキング」、「レンタル移籍を終えてからの活躍」ほか。

詳細はぜひ、ローンディールホームページの「プレスリリース情報」よりご覧ください！



※ 画像はイメージです

COLUMN

ローンディール 原田未来

ひとりの挑戦が、あなたを変える。

「レンタル移籍」という事業を始めて5年。少しずつ賛同をしてくださる企業が増え、移籍者は100名に達しました。振り返ってみると、私たちが想定していなかった意外な事実が浮かび上がってきます。それは、レンタル移籍という取り組みが、移籍者だけではなく、周囲に少なからぬ影響を与えているということです。

例えば、大企業の人材を受け入れたベンチャー企業の社員の方々に対して。そもそも期間限定でしか働かない人材は果たして価値を発揮できるのか？ という疑問がありました。ところが、ふたを開けてみると、「周りにとても良い刺激を与えてくれた」という評価をいただきます。それはなぜか。移籍者たちは「受け入れてくれたベンチャー企業のために何としても結果を出したい」「機会を提供してくれた会社に何かを持って帰りたい」という強い思いを持って取り組んでくれます。与えられた時間は泣いても笑っても1年だけ。この「限られた時間」であることがモチベーションと集中力を高めます。

また、組織に戻った移籍者たちは、外で得てきた経験・知見を活かして、組織に影響を与えていこうと行動を始めます。もちろんそこには少なからず戸惑も障壁もありますが、その姿を見て、上司や同僚の方々に変化が生じていきます。管理職の方々から「〇〇さんをレンタ

ル移籍に出して本当に良かった。私もとても刺激を受けています」「〇〇さんが社外に行ってくれたおかげで、私も外に目を向けるきっかけをもらいました」といった感想をいただくことが少なくありません。そういう人々と移籍者が繋がっていくことで、変化は確実に起こせるのだという手応えを感じています。

これらの事象から、挑戦をすることには「目的地にたどり着く」「成果を出す」という結果以外にも、とても重要な意味があるのだということに気づかされました。挑戦するという行為自体に絶対に意味があるのです。なぜなら、その挑戦は確実に周囲に影響を与え、次の挑戦者を生み出すからです。

今、挑戦をすることは、少し難しさを伴うかもしれませんが。それでも私たちは確信を持っています。すべての挑戦は繋がっていて、絶対に受け継がれていく。だから「挑戦そのもの」に、絶対に意味があるのだ、と。

「ひとりの挑戦が、あなたを変える。あなたの挑戦は、だれかを変える」。私たちはこれからも、挑戦を波紋のように広げていけるように、事業と向き合ってまいります。

(※ 本コラムは&LoanDEALに公開された記事を編集・要約したものです)

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。

田村 真由子

「イキイキと自分らしくキャリアを創ること」を目指し、大企業での勤務経験を活かしつつ、移籍者の皆さんと共に成長し続けたい。

川井 敏昌

クリエイティブ経験を活かし、レンタル移籍による大企業とスタートアップ間のクリエイティブ人材流通とBTC人材育成を目論んでいる。

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。音楽ベンチャーの戦略顧問も兼任。

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のが無上の喜びで、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と、広報を担当するコミュニケーションデザイナー。住宅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！

管井 裕歌

独立行政法人からベンチャーへの転職経験あり。自らの越境経験を元に、挑戦する皆さんを全力でサポートしたいと思っています。

楠原 ジュンヘン

大手企業での社内ベンチャー立ち上げ・運営経験を活かして、レンタル移籍に関わる全ての人を全力でサポートします！

東 香織

「持ち味を最大限活かせる場づくり」がモットーで、誰かの背中をこっそり押ししてきた時に喜びを感じる。共に荒波を越えていきましょう！

EDITOR'S NOTE

小林こそ恵

インタビューを通じて、日々、挑戦する方々の思いに向き合っていると、いい言葉がいい仕事を生むんだなあつくづく感じます。ここでいう「いい言葉」とは、自らの内側から湧き出る言葉、納得感を持って発せられる言葉のことです。移籍者のみなさんは、まさに日々の挑戦の中で、社会を動かす力強い言葉を紡ぎ出しています。「いい言葉は1日にして成らず」。半年や一年という期間の中で身を以て経験したことで生まれた言葉には、心動かされるものがあります。本物の言葉には誰かを動かす、何かを変える、そんな力があることを改めて実感しています。

だからこそ。移籍者のストーリーをはじめ、移籍者の挑戦に関わられている様々な方のお話を、「&LoanDEAL」を通じてお届けしていくことに、意義を感じています。

ここでご紹介している語り手の思いやメッセージが、ひとりでも多く必要な人に届き、新たな物語が創り出される。そんなきっかけとなれたら、嬉しく思います。

「&LoanDEAL」タブロイド版 No.06

2020年10月 発行 発行元:株式会社ローンディール 〒107-0061 東京都港区北青山3-6-23 青山ダイハンプビル7F

発行者:原田未来 編集・執筆: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.07の発行は、2021年冬予定です。

「レンタル移籍」に関するお問い合わせ info@loanddeal.jp

「&LoanDEAL」WEB版はこちらから楽しみください。

https://andloanddeal.jp/

