

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」の現場で起きていること

LoanDEAL

TABLOID EDITION

アンド ロンディール タブロイド版

No.07

今号のテーマ

新たな挑戦へ

2020年は、我々にとっても様々な変化があった年でした。新年から新オフィスに移転したものの、春にはリモートワークへ切り替え、セミナーも会議もオンラインに。そんな中で、気づけば移籍者も100名を突破しました。2021年も、皆様と一緒に良い変化を生んでいけたら幸いです。

CONTENTS

INTERVIEW 01 レンタル移籍者インタビュー

フルリモート下でベンチャーへ

夢はNECで「世界を変える道具」を作ること

NEC 宇佐美絢子さん

INTERVIEW 02 レンタル移籍者インタビュー

手を挙げてみる。

たったそれだけで世界は変わる

オリンパス株式会社 澤田亮太さん

INTERVIEW 03 人事インタビュー

「レンタル移籍」導入3年目。

経産省の人材と組織はどう変わったのか？

経済産業省 茂木高志さん 宮井彩さん

INTERVIEW 04 人事インタビュー

会社の持続的な成長と発展のために

大和ライフネクスト株式会社 竹下春樹さん 佐々木健太さん

REPORT オンラインセミナーレポート

「越境人材は大企業に火を灯せるのか？」

早稲田大学大学院 入山先生 × 越境人材

COLUMN

VUCA&コロナ時代に

「わたしのWILL」が大切な理由

ロンディール 大川陽介

FROM LoanDEAL

新サービス開始のお知らせ

「OVERLAP」

「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：株式会社ロンディール）。合計43社118名のレンタル移籍が行われています（※2020年12月1日時点）。

公式のWEBマガジン「& LoanDEAL（アンド ロンディール）」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/>

TRY NEW THINGS



INTERVIEW 01

移籍者インタビュー

フルリモート下でベンチャーへ 夢はNECで「世界を変える道具」を作ること

NEC 宇佐美 絢子 さん



NECで官公庁に向けた営業に10年近く携わっていた宇佐美 絢子(うさみ・あやこ)さん。日々の業務の中で「構造的に改善できるところがあるのではないか」と考え、別の視点を学びたいと感じていたそう。そんな時にレンタル移籍の話聞き、飛びつくように応募したと言います。飛び込んだ先は、GovTechベンチャーのケイスリー株式会社。フルリモート勤務でありながらも、宇佐美さんは「とにかく仕事が好きで仕方なかった」と振り返ります。半年間の挑戦と成長の日々について伺いました。

ベンチャー企業情報 ケイスリー株式会社

市民本位の行政サービスの実現につながる事業の研究開発及び導入支援を行うGovTech(ガブテック)。
<https://www.k-three.org/>
<https://betterme.jp/>

「仕組みから人を変えていきたい

— 今回、レンタル移籍に応募した理由を教えてください。
「仕組みを変えられる人になりたい」と思ったことが理由の一つです。人間がここまで発展できたのは、道具の力が大きいと思っていて。iPhoneの登場によってスマートフォンが広く浸透して世の中が大きく変わったように、道具によって人間は進化して、歴史が作られてきました。iPhoneを作ったのは、まだ今ほどの後ろ盾や技術の蓄積がなかったApple。そんなAppleにできて、NECにできないのは仕組みが悪いからじゃないかなと思ったんです。
仕組みを変えて、技術が好きな人が生き生きと働きながら世の中にインパクトを与えるものを生み出せる場を作りたい。そう考えた時に、自分がいざその立場になった時に弱腰にならないためにも、今から経営の視点や組織運営についてもっと学ぶ必要があると感じました。

— ケイスリーで移籍をスタートしたのが2020年4月。緊急事態宣言の真っ最中でしたが大変だったのでは？
フルリモートで勤務することになり、半年間で一日も出社しませんでした。リモートワーク自体初体験です。真逆の働き方に触れたと感じましたね。
ただリモートならではの良さもありました。毎朝始業時にその日の体調や状況を共有する「チェックイン」や、自分の人生についてじっくり話す「マイストーリー」など、メンバーの様子を知る機会は多くありましたし、「オンラインの中ではこれがベスト」という方法を試行錯誤しながら追求していたと思います。

— 半年間のテーマとして「事業」「広報」「組織」の3つを掲げていらっしゃいました。どのように決めたのですか？
一番のメインは事業で、プロダクト「BetterMe」の事業・営業企画です。2つ目の広報は、私が客観的にケイスリーを見て「変えていきたい」と感じたところ。移籍をする前にケイスリーを調べた時、ホームページを見てもどんな企業なのかわかりにくかったんです。ちょうど広報面を変えようとしているプロジェクトがあるというので、きっと貢献できるとして手を挙げました。3つ目の組織はNECに戻った時に良い組織が作れる人でありたい、組織を変えていける人になりたいという思いから決めました。

— メインである「BetterMe」の業務は順調でしたか？
来年度の導入前提での契約を5件獲得することを目指して掲げていたのですが、前半の3ヶ月間はまったく芽が出ませんでした。ケイスリー自体、それまではコンサルティング業を中心としていたので、プロダクトを販売する営業職の人が一人もいなかったんですね。新しく事業展開をはじめた分野で、情報が少ないなか暗中模索の状態でした。
とにかくできることは何でもやろうと、テレアポのマニュアルを読んでみたり、営業の心理学を学んでみたり、提案資料の作り方を変えてみたり。人脈があって提案にこぎつけた時は、積極的にCEOに感想を聞くこともありました。NECではゼロから顧客を獲得したり、提案資料を作ったりする機会がなかったんです。営業活動の上流から下流まで全体を体感する機会になりましたね。

「大変」はたくさん、 だけど「つらい」は一つもなかった

— 心が折れそうになったことはなかったのでしょうか？
結果が出なかった3ヶ月、とても大変だったのは事実です。目に見える結果が出ない中で、上司からテレアポ300件というそれまでの自分のキャパシティを越える目標を言い渡されたこともありましたし(笑)。でもどこかで「もうちょっとだな」とも感じていました。そうして試行錯誤を続けていたら7月頃から一気に成果が出はじめたんです。
改善を繰り返しながら続けていて良かったと感じましたね。最終的には目標を大幅に超える成果を残すことができて、事業の拡大に貢献できたと思います。「この窮地で自分は成長しているんだな」と感じていました。「大変」はたくさんあったけど、「つらい」はまったくなかったですね。

— どこまでもポジティブに向き合っていらっしゃいますね。もともと楽観主義なものもあるかもしれません。「なんとなかなだろう」と思って、いつも新しいことにチャレンジしてきました。実はこのレンタル移籍も、NECですごく大きな関門と言われる昇格試験と重なって。色々あってどちらかを選ばないといけなかったんですけど「今しかできなくて人生で糧になるのはこっちだな」と思ってレンタル移籍を選びました。NECの人に話すとき誰に言っても驚かれます(笑)。

— 今度は「組織」について教えてください。チームとのコミュニケーションなどで工夫したことはありましたか？
私が入ることで、ポジティブなインパクトが与えられたら良いなと思っていました。新参者ですが、私より若手の社員も多くいたので、積極的な声かけなどでモチベートできたらと意識的に取り組んでいましたね。NECでマネジメントに関わった時は、ポテンシャルを最大限発揮させることはできていなかったと感じていて。良い関係を築けていたとは思のですが、意見が分かれた時に論破してしまう癖があったんですよ。ケイスリーに来て、もっと良いやり方があったなと思うようになりました。

尊敬する上司に会い、 「できる人」の定義が変わった

— なぜそう思うようになったのか、教えてください。
移籍の途中で上司になった、CFOの森山さんの影響が大きいです。とにかく私の心理的安全を気にかけて、モチベートしてくれるマネジメントスタイルだったんです。自分がこれまで以上に色々なアイデアを出したり、積極的にチームに働きかけたりできている実感がありました。厳しさも大事だけど、本当に最良のチームを作るためには相手の意見を尊重し、間違った時にはきちんと指摘できる信頼関係が何よりも大切なんだと感じました。私もこんなマネジメントができるようになりたいと思いましたね。

森山さんはものすごく仕事ができる人なのに、相手の意見を最大限尊重して、言葉もとても繊細に選ぶんです。こんなにすごい人なのに、どうして偉そうにせず誰のことも尊重できるんだろう？と思っていた時、森山さんがご自身のことを話す機会がありました。そこで仰った「自分を証明しようと

思ったことはない」という言葉が、すごく胸に落ちたんです。私の中の「できる人」の定義が変わりました。
これまでに「すごいな」と思った人は、自分を大きく見せて、証明することで成功する人が多かったですし、だからこそ私も論破する癖があったんだと思います。でも、私が本当に目指したいのはそういう人ではないと改めて気付くことができました。

— ロールモデルになるような存在と出会えたのですね。
世の中にすごい人はたくさんいますが、こんな人になりたいとまで思える人は多くありません。森山さんに限らず、ケイスリーの方々とは本当に良い関係を築けたと思っています。CEOの幸地さんからは「リモートワークの中でコミュニケーションを積極的にとってくれたおかげで、組織が明るくなってありがたかった」と言っていただきました。

忘れられないのが最終日のこと。サプライズで社員の皆さんが私の家まで来てくれたんですよ。聞けば、若手が中心になって計画してくれたそうで、色々なつてを辿って私の夫にも連絡していたそうです。つまり夫もグルでした(笑)。計画を進めていたスレッドを見せてもらったんですが、全員でアイデアを出しながら主体的に計画を進めてくれていて。「結束力のあるチームを作りたい」と考えながら半年間働いていたので、単なるサプライズ以上にうれしかったです。若手がみんな輝いて見えましたね。

組織にとって本当に良い アウトプットを最優先に

— NECに戻られた今はどんな業務をしているのでしょうか？
官公営業本部という部署で、観光庁や空港に向けた新しいビジネスを考えていく業務を担当しています。前任がおらず、完全に新規で立ち上げるものです。何もない中でとにかく自分で動いて進めていく必要があるのですが、それができているのはケイスリーでの経験があるからだと感じます。
それから、昇格することもできました。あの時、昇格よりもレンタル移籍を選んだのですが、移籍前にいた部署の上司が上層部と掛け合ってくれて。感謝しかありません。

— 最後に、宇佐美さんの今後の展望を聞かせてください。
NECではアウトプットよりもプロセスを重視する風土があります。極端な言い方をすれば、アウトプットがなくても説明責任が果たせればOKというか。甘くてあたたかい会社だと思います。でも、私は厳しくてあたたかい会社のほうが良い。そうした社内の雰囲気の結果につながっていくと思うので、できるところから見直していきたいです。
私個人としては、どんなアプローチ方法でもいいので「世界を変える道具」を作りたい。関わり方やポジションにはこだわっていません。でも、いずれにせよ良いチームが作れなければそれを実現することはできないと思います。まずは全員が生き生きしている組織を目指し、全員で目の前のお客さまを変える道具を作っていく。「チームだからこそできた」という成功体験を積み重ね、その果てで「世界を変える道具」をNECから発信したいです。

INTERVIEW 02

移籍者インタビュー

手を挙げてみる。 たったそれだけで 世界は変わる

オリンパス株式会社 **澤田亮太**さん



オリンパスの研究室で生物系顕微鏡のシステム構築に従事していた澤田亮太(さわだ・りょうた)さん。医療の進歩に貢献するというやりがいの大きな仕事のはずが、だんだんと言葉にはできないモヤモヤが……。現状を打破するために澤田さんが選んだのが、ベンチャー企業・株式会社フューチャースタANDARDへのレンタル移籍という決断でした。未知の世界に飛び込んだ先で、新しい自分を見つけられたのでしょうか？ 10カ月に及んだレンタル移籍について話を伺いました。

ベンチャー企業情報 株式会社フューチャースタANDARD

ネットとリアルをより密接につなぐために、高速なハードウェア試作能力と高度なソフトウェア開発能力で、世界に対し新しい「ミライノフツウ」を提案。リアルタイム映像自動解析プラットフォーム「SCORER(スコアラー)」や映像装置の開発などを行う。
<https://www.futurestandard.co.jp/>

やらざるを得ない環境に 身を置きたかった

— オリンパスでの業務内容からお伺いさせてください。
2006年に入社して以来、一貫して生物系顕微鏡カテゴリのシステム構築に従事してきました。物質にレーザーをあて、がん細胞や染色体など特定部分を光らせて観察・検査するためのシステムです。私はソフトウェアの下回りを担当していき、観察対象に応じて顕微鏡のレーザーの強さやモーターの制御、光の収差などを調整しています。顕微鏡が便利になれば、がん細胞に対する投薬効果の変化をより詳細に観察できますし、使い勝手がよくなればメカが苦手の研究者でも積極的に活用できるようになり、医療の発展に貢献できます。
子供の頃から漠然と研究関連の職に就きたいと思っていました。白衣を着ている人の近くにいたのは、なにか面白そうだなと感じていたんです。

— レンタル移籍に参加しようと思ったきっかけは何だったのでしょうか。
ちょうどプロジェクトの合間で、「医療やカメラなど他の部署で修行してきてもいいよ」と上司に言われました。この会社から転職する考えはありませんが、レンタル移籍ならどの選択肢よりも経験を積めるのではないかと思ったんです。ここ最近ではチャレンジングな行動ができていないという自覚もあり、行動するのなら今しかない。ベンチャーという響きに後ろ盾のない怖さを感じつつも、何か挑戦的な姿勢もイメージしていました。

— 怖さはあっても、飛び込もうと決意されたんですね。
私はあまりコミュニケーションが得意でも自発的なタイプでもありません。他部署へ修行に出向いても知り合いが多い環境では周囲に甘え、大した経験を得られないのではないかと不安が強かったんです。やらざるを得ない状況に自分を置いたほうがいいんじゃないかって。
それから、具体的な課題を抱えていたわけではありませんが、細々とした不満が山積みでした。常に目の前の仕事に一生懸命取り組んできたつもりですが、どこか情性的になってしまっている自分もいて。自分より上の管理職に就いた同期や大きなプロジェクトのリーダーになった後輩を見て、自分もがんばろうと奮起すると同時に、どこか引け目を感じてしまうところもありました。そうした状況から一歩でも前に進みたかったんです。

不得手だった コミュニケーションスキルを磨く

— 2019年5月から移籍されたわけですが、どのようなことから始められたのですか？
まずは「カメラに慣れましょう」ということで、カメラの設定やサーバーの構築に携わりました。その後に担当したのが、法人向けに販売している「SCORER(スコアラー)」というリアルタイム映像自動解析プラットフォームのパッケージの組み立てです。「明日納品しないといけないから、今日中にバックアップや動作チェックを済ませて……」ということもあって。

オリンパスでは3カ月くらいの期間を設けてプロジェクトを回すことが多いので、「今日やって」というようなビジネススピードにはとても驚きました。

— その後は、どのような業務をされていたのですか？
ある程度理解した後は、コンサルの仕事にも同伴したいと手を挙げました。ずっと開発畑を歩んできましたから、直接お客様とお話できる場に参加してみたいと思ったんです。すぐに「やってみる？」となりました。本当にできるのか不安もつきまわったのですが、それでも「やります！」と。最初はほとんど話せなかったですね。担当の横に座り、記録を取りながら笑顔でうなずいていただけで(笑)。ただ、しばらくするとさまざまな説明会場で「SCORER」を解説する役を担うことになりました。
2～3人の前でしゃべるだけでも、ものすごく緊張しましたが、繰り返しやると慣れてきて、自分でもけっこうできるのだなと思うようになったんです。

行動は起こすべきだと経験から学んだ

— 積極的に行動を起こされていったんですね。
もっと、やってもいいと思い始め、行動を増やしていききました。たとえば社長の鳥海さんから「今度のデモの担当をやってみますか？」とざっくりと振られ、すぐにお客様の前で実際にデモをして、といったようなことを。けっこう無茶な進行中、メンバー総出でパッケージづくりに励んで納期に間に合わせたこともあり。つらいと思ったこともあったんですけど、だんだんと「やってやるぜ！」という気持ちになってきて。時間に追われている最中は「できる、できる！」って自分に言い続けていました。
昔の自分なら、顧客からの相談も「そうですね」とそのまま受け入れただけで終わっていたでしょう。「言われことをやればいい」「別の行動を起こして失敗したら嫌だ」という気持ちがあったんです。でも今なら、話を重ねて課題を聞き出し、こちらからも積極的に提案してみたいですね。そうしたアクションを自分でとっていいんだとわかったというか。

仕事への姿勢やスタンスが変化した

— 振り返ってみて、どのようなことを学べましたか？
自発的な行動や責任感の重要性を強く再認識しました。14年もやっていると仕事に慣れ、ルーティンのようになってしまっていたのですが、「私の仕事だから私の責任でやるぞ！」というような情熱を取り戻した感があります。情熱がないと、適当さが顔をのぞかせてくるんです。これ以上クオリティを追求する必要はないという、事なかれ主義のような。でもお客様が悩んでいることを正面から捉え、「俺が作るんだ」と情熱をもって当たることができれば、理想に限りなく近い答えを提供できるようになるはず。顧客にとっても当方にとってもプラスになると思うんです。また、コンサル業務を学び、提案力を磨くことができました。オリンパスでは直接顧客とやりとりする機会はないのですが、顧客が発表したレポートや論文を読み込んで現場の課題を汲み取り、新しい技術や検査方法を上司に提案し

てみたいと思っています。

後ろ盾があることに甘えてはいけない

— 移籍中、一番楽しかったことは？
最後に手掛けた案件は、特に大きなやりがいを感じました。「SCORER」のリアルタイム映像自動解析を使って観光客の動向を探ろうというもので、お客様と直接お話しして「こういうのはどうですか？」と提案、検証を進めてからの資料作成、パッケージの納品と、ほぼすべてを一気通貫して担当できたんです。まるっと携われたことは自信になりましたし、楽しかったですね。

— 移籍を終えた今、大企業の優位性や懸念点など見えてくる部分はありましたか？
やはりスピードの遅さはネックだと思います。新しいコンピュータを導入しようにも、スペックの見積書などを提出した上であちこちに承認をもらい、納品された部署まで取りに行かないといけません。手順がひとつでも間違えると最初からやり直しです。フューチャースタANDARDではECサイトでボタンをポチッと押すだけでしたから。ただ、大企業はやはり従業員の多さからリカバリーに優れていますし、必要なところにドカッと投資できるのは強みです。後ろ盾があるという安心感の中でも仕事できます。それで僕は積極性を欠いてしまい、漠然とした不満を抱くことになりました。戻った後もぬるま湯だと感じることなく、「やるぞ！」と自分を鼓舞していこうと思っています。

提案を届けられれば「勝ち」

— ただ、オリンパスに戻られてから1カ月も経たないうちにコロナによる外出自粛要請がありました。
ええ。新しい取り組みに着手する前に在宅勤務になりました。でも「コロナだからしょうがない」では、前と変わりません。関連のレポートを読み込んだり顕微鏡のワーキンググループに参加したりと、できることを進めています。

— すでに行動に移されているんですね。
最終的にはお客様の要求に応えるだけでなく、さらに次に待ち構えるであろう研究課題にもアプローチできる提案をしていきたいと考えています。
顕微鏡のシステム構築に従事する私と、その顕微鏡を実際に利用するお客様の間にはさまざまなレイヤーが存在しているのですが、ひとつでも提案を届けられれば、私の勝ちかなというモチベーションで。こうした行動がプラスのサイクルになればビジネスとしてのメリットも高まりますし、新薬の開発やがんの仕組みの究明といった医療にも貢献できますから。
特に今は、コロナによって世界がひどい有り様になってしまった状況です。自分の力が少しでも医療の進歩に役立てられるよう、これからも「やります！」と手を挙げていければと考えています。

INTERVIEW 03

人事インタビュー

「レンタル移籍」導入3年目。 経産省の人材と組織は どう変わったのか？



Profile

経済産業省 大臣官房秘書課
茂木 高志さん

経済産業省大臣官房秘書課政策企画委員
経済産業省入省後、日米通商交渉、国連気候変動枠組み条約交渉（ポスト京都議定書）、石油天然ガス資源外交、中小企業政策（個人保証等中小企業金融、コロナ対策）等に従事。2020年より現職で、若手職員を中心とした人事評価・任用を担当。

経済産業省 大臣官房秘書課
宮井 彩さん

経済産業省大臣官房秘書課課長補佐
経済産業省入省後、インフラ輸出施策立ち上げ、ヘルスケア産業の国際展開、特商法改正（消費者庁出向中）、伝統工芸などのクールジャパン政策等に従事。2017年よりハーバード大学客員研究員、出産後育休を経て2019年より現職で組織内の人材育成担当。

経産省が「レンタル移籍」を導入して今年で3年目になります。同省では、既にローンディール経由で3名が移籍を終え、2020年9月から新たに2名がベンチャーへレンタル移籍しています。経産省はなぜ、人材をベンチャーへ移籍させ続けているのか、そして、人材と組織にどんな影響をもたらしているのか。省内で人材育成に関わり、レンタル移籍の推進を行う茂木高志さんと宮井彩さんにお話を伺いました。

ベンチャー企業は世界を変える仲間 共に働いた経験が活きる

— レンタル移籍を導入されて、今年で3年目になりますね。なぜ人材をベンチャー企業に送り続けるのか、どんな経験を期待しているのでしょうか。

宮井:背景からお話しますと、経産省は、若手に権限を持たせてどんどん経験をさせていくというような、主体性を重んじる環境ではあります。城山三郎さんの小説『官僚たちの夏』ではないですが、若手の官僚たちが喧々諤々、熱い議論して上を突き上げるというような文化がもともとあるんです。でも、目まぐるしく変化する社会の中で、効率よく物事を進めなければいけないことも多く、そうなるとどうしても上から手を差し伸べてしまうことも増えてしまう。それが若手からすると“任されている感”が感じられないのだと思います。そういったこともあって、現場から、外で武者修行をしたい、力をつけたいという声も高まってきていました。

茂木:他方、国や社会を顧客として仕事をしていると聞こえは良いですが、自分の仕事が誰のためにどう役立っているのか見えにくかったりします。また、経産省という組織としてではなく、個人として何ができるのか、自分にどんなスキルがあるのかわからないといった悩みを持っている人間も多いようです。そうした中で、ベンチャーに行ったらビジネスの現場で奮闘したり、直接的にユーザーに触れる経験によって、「自分」の仕事が社会にどう影響しているのかを実感することができるのではと期待しています。

それから、ベンチャーは、将来は一緒に世界を変える仲間になると思うんですね。そういった人たちと同じ目線で、共に苦労して働いたっていう経験はこの先絶対に生きてくる。とても大きい価値になるんじゃないかなと。



(左:宮井 彩さん／右:茂木 高志さん)

“一步を越えるたくましさ”が、 組織の力になる

— 現在、ローンディール経由で5名の方がレンタル移籍でベンチャーへ行き、内3名は既に戻ってきていらっしゃる。どのような変化につながっているのでしょうか。

宮井:たとえば、社会の課題に直面し、その背景まで見えてきたことで、自分の関わる政策が社会でどのように広がっていくのか、どのように広げていけばいいのか、それがイメージできたようで。政策を出した後の世界まで、より想像を広げられるようになったみたいです。それから、稼がないと終わるという状況下で、責任を背負っ

てやり抜くという経験は、現場に身を置いたからこそ。こうしてビジネスの最前線を経験することで、実のある政策づくりにつながっていくんじゃないかなと思います。

茂木:マインドの部分でいうと、戻ってきた全員が「諦めてはいけないということを学んだ」といった話をしてくれています。「あれ？甲子園に行ってきたんだっけ？」という感じなんですけど(笑)。目を覚まさせられたというか、何かを実現するためには諦めないことが大事なんだと口々に言う。絶えずプレッシャーを抱える経営者の近くにいたからこそ実感として得たものなのだと思います。一線を越えるたくましさを持って、帰ってきてくれています。このメンタリティは今後必ず生きてくると思うんですね。何かを成し遂げたいと思った時、必ず意見の対立があり、避けて通れない。そうした時に、二度でも三度でも行って説得してくる、そういったパワーになるわけです。それに、自らが先輩や管理職になった時にも下を支えて引っ張っていくことができるでしょう。部下の背中を押せますから。

宮井:そうなんですよ。自分がやり抜いた経験を持っているからこそ、部下に“させてみせ”ができるわけですし、手を離して裁量を与えて成長させてあげられる。お話をし通り、経産省の文化としてもともとあったものではありませんが、若手が経験を積み機会が減っている中で、実体験を持って若手を成長させられる人が増えていくことが、これからの組織の力になるはず。

茂木:そう。結局は、仕事のスキルそのものより、企業やベンチャーで働く人たちが、どれだけビジネスの現場で必死に戦っているのかって身を以て感じ、そういった環境で自分も仕事を任せられ、経産省の看板もない組織の一員でもない、一個人としてちゃんと役に立てたっていう経験こそが得たい学びであり、糧となるのだと思います。

宮井:実は、その“役に立てた経験”が、「経産省の仕事って面白いんだ」という気づきにつながっているみたいなんです。今まで役所でやってきたことや学んだことで、役に立たないと思っていた経験が、実はかなり役に立ったと。同時に、経産省という立場だからこそできることがあると再認識しているようでした。改めて「自分は面白い組織にいるんだ」って考えるきっかけになっているのは嬉しいです。その意識が省内で広がったり、これから霞ヶ関を目指す人にも、伝わっていくと良いのですが。

移籍者が組織全体の“気になる存在”に。 化学反応を起こすには

— 移籍経験者の存在が組織にも変化を与えうることですね。実際、組織に波及している感じはありますか？

茂木:ありますよ。本人たちの動きでいうと、自主的にメンバーを募って新しい取り組みをしていたり、自ら省内外で経験を話す機会を作ったり。とにかく周囲を巻き込んでいく動きが見られて、組織に還元してくれています。

宮井:事務局としても様々な働きかけはしてまして。移籍者のインタビュー記事がメディアに出た際は、関心のあり

そうな方々に共有したり。移籍経験を省内で話してもらう報告会があるのですが、できるだけ多くの省内外の人に参加してもらうため、積極的に声をかけています。実際、報告会には、省内外、管理職も含めて結構な人数が集まってくれています。というのも、経産省だけではなく他の省庁も、若手のモチベーションをどう高めていくとか、成長実感をどうやって作っていくかという課題をもともと抱えている。なので、どんな効果があるのか、どう育っているのかって、みんな知りがっています。早く定着させて、組織としても化学反応を生んでいきたいですね。

— 組織にも広がってほしいですね。【自らが行ってみたい】 という人も増えてるんじゃないかと思いますが？

宮井:そうですね。自分が行きたいくらいです(笑)。

茂木:僕も行きたいですよ、みんな行きたいはず(笑)。

宮井:実際、公募をして移籍者を決めています。募集枠に対して10数倍程度の多くの応募が集まっています。エントリーの動機は、ベンチャーそのものに興味があるという人もいれば、自己成長のためという人も。それから、民間で何ができるのか挑戦したいという声もあって、様々です。経産省の人間って、外の人と積極的にコミュニケーションをとることが好きな人が多いんじゃないかなと感じています。その背景には「現場で役に立ちたい」という思いがあって。実際、配属も現場に近いところを希望する人が多いように思います。

私自身も振り返ると、現場に近いポジションで動いていた時期がありまして、その時は応えるべき期待がすぐそばにあって、すごく成長できていたなあと。そういう機会を多くの人が望んでいるのだと思います。

ミドル世代も外へ。 見習いたいと思われる組織づくりを

— 最後に。お二人が今後挑戦されたいことはありますか？

茂木:やはり外の方々と職員がつながれることは積極的にやっていきたいですね。政策を考える上で、本当に必要としている人たちと意見を交わしながら考えていける環境を作っていけたら。そのためには組織と組織というより、レンタル移籍のように、組織の中の個人と個人が濃密につながっていける仕組みが大事。そういうことをこれからも取り組んでいけたらと思っています。

宮井:40代50代の移籍者も増やしていきたいです。若手もちろん必要なのですが、ミドルやシニア世代もベンチャーが持つスピード感やイノベティブを実感して、組織作りに反映してもらえたらいいなって思います。見習いたいと思われる組織になっていってくれたら嬉しいですね。それから個人的には、今はベンチャーに行った人が帰ってきて組織に還元するという流れですが、外から霞ヶ関への移籍者を受け入れて経産省で働いていただくとか、もっと外の動きをダイレクトに組織に還元していくようなことも、やってみてもいいんじゃないかなと想像しています。

INTERVIEW 04

人事インタビュー

人事の挑戦 × レンタル移籍 会社の持続的な成長と 発展のために



Profile

人事部 人事課(人事戦略推進・ダイバーシティ推進チーム)課長

竹下 春樹さん (写真:左)

新卒入社後、人事・採用領域を中心にキャリアを積み、2015年に現職課長に着任。80職種、8,000人、20代～70代まで、多様な社員がイキイキ働ける会社を目指すべく人事制度企画や組織開発に従事。ありたい会社の姿は「陽だまりのような場所」。

人事部 人事課(人事戦略推進・ダイバーシティ推進チーム)

佐々木 健太さん (写真:右)

2013年新卒入社後、採用(新卒・中途)業務を経て、2020年4月に現職着任。現職ではパルスサーベイなどデータを活用した、若手・中堅社員へのフォロー施策を企画、実践。ありたい会社の姿は「全員がダイヤモンド」。

マンション、ビル、ホテルなどの総合不動産管理を行う大和ライフネクスト株式会社。「LEAD NEXTYLE(リード ネクスタイル)」をビジョンに掲げ、まだ世の中にない新しいサービスを生み出していくチャレンジングな企業である。挑戦し続ける同社は、次世代人材の育成にも力を入れている。その一環で「レンタル移籍」を導入したのが2019年4月。2020年も新たに2名がベンチャーへ行き、導入以降、合計3名を移籍させた。人材がベンチャーへ行くことが、なぜ、次世代人材の育成になるのだろうか。導入担当者である人事部の竹下春樹さんと、2020年から担当者として加わった佐々木健太さんにお話を伺った。

生半可な気持ちでは挑めない中で

— レンタル移籍を導入されてからもうすぐ2年。すでに3名が移籍を終えていますね。導入の経緯を教えてください。

竹下: 以前より、次世代人材を生み出していくことが課題としてありました。これからの会社を牽引していく人材が必要だと。弊社は不動産管理を主とする業態です。今後、必ずしもマーケットが大きくなっていくばかりではないという状況の中で、今までの規定路線ではいけないという危機感を持っていました。だからといって、価値創造や変革を生み出すための経験が社内だけで得られるわけではない。外の、しかもベンチャーという環境の中で経験をしてもらうことがいいんじゃないかなと。それに若手人材からは、自分たちの市場価値を高めていきたいという声も上がっていました。そういった中でベンチャー企業なら、彼らが求めているチャレンジを叶えてあげられるんじゃないかと考えました。

佐々木: 若手にとって、レンタル移籍はかなり魅力だと思っています。僕は2020年からレンタル移籍に関わるようになったのですが、今までは新卒・中途採用をやってきた中で、学生や候補者などに対して、魅力付けの一つとして語っていたくらいです。



(左:竹下 春樹さん／右:佐々木 健太さん)

— お二人から見て、やはりベンチャーへ移籍させる一番の期待は、価値創造の経験ということでしょうか。

竹下: それもそうですが、当事者意識を持って事業をやるということも大事だと考えています。ベンチャーというまだ整っていない環境下で、自分の動きが会社の存続に関わってくる。本気で挑まなければいけない現場だからこそ、当事者意識を持てるわけです。実際、話を聞いても、そういった経験が得られています。それにベンチャー側も覚悟を持って受け入れてくださっている。本人が行きたいと言っても、ベンチャー側が難しいと判断すれば面談で落ちてしまう。生半可な気持ちでは挑めません。お互いに本気だからこそ、よりよい経験につながっているのだと思います。

— 本気で挑む中で、当事者意識が生まれるわけですね。戻ってきた方々に何か変化はありましたか？

佐々木: 戻ってきて顔つきが変わりました。今年移籍した服部さんは、どちらかというと朴とつとしていて、誠実で地道に成果を上げていくタイプ。でもベンチャーで試行錯誤して、たくましくなったというか、自信が表情にあらわれるようになりました。とにかく発言も前向きです。

同時期に移籍した堀江さんは、報告会で「打席に立つことを恐れてはいけない」って話していたんですね。彼女はチャレンジや改善する意欲はすごく高い方でしたが、自分が矢面に立つというところまでの印象ではありませんでした。でも、自分が打席に立たないといけないこともあると、新しいことをやるには自分が前に出ないといけないんだってことを知って、腹決め感のようなものが伝わってきました。

— そこまで変化があると、周囲に対してもいい刺激を与えていそうですね。社内での広がりはどうでしょうか？

佐々木: 先日、報告会をZoomでやったのですが100人以上が参加してくれて、想定より多い結果となりました。ここまで興味を持ってもらえるとは思いませんでした。

竹下: 報告会は初めてでしたが、誰がベンチャーに移籍するということも人事発令で出していますし、社内の関心も高いようです。1人目で行った舟橋さんの影響もあると思います。彼は帰任して1年強経ちますが、ベンチャーで得た経験を社内にもどのように融合していくか、どう結果を出していくのかって苦戦しながらも頑張っている。そういう動きが周りにも少なからぬ影響を与えているのではないかと。

佐々木: 経営層も、移籍した人の顔つきが変わって帰ってくるってところに手応えを感じているようです。移籍した人たちが「挑戦する風土をつくりたい」って言ってくれているのでどうやったら社内に浸透するかを一緒に考えていきたいですね。

上司のフォローあってこそ

— ちなみに、レンタル移籍を導入するまでに苦労したことはありますか？導入を検討されていた頃は、まだ他社での導入事例も多くあったわけではないですよね。

竹下: そこまでの苦労はなかったように思いますが、最初は社内で話してもピンときていないようで、かなり説明する必要はありましたね。行かせたら辞めるんじゃないかって声もありました。なので、仕組みがしっかり整えられていること、きめ細かいフォローがあることなどを説明して、理解してもらいました。

事例の話でいうと、まだ少ないのはむしろチャンスかなと。事例が増えて、後から乗っかって遅いと思っていたので。こういったことに会社をあげてチャレンジをすることは、従業員に対しても刺激になりうる。むしろポジティブに捉えていました。

— 導入されてからはスムーズだったのでしょうか。現場から人を一定期間ベンチャーへ出すということに対して、上司の方々の理解はすぐに得られたのでしょうか。

竹下: 「なぜ行ってもらおうのか」という思いや狙いをしっかり伝えて、フォローアップしてほしいと強くお願いしました。人材にチャンスをつくることに対して前向きに考えてくれる役員や上司が多いので、「一定期間抜けるのは痛いけれど、本人にとってはいいことだから」と理解してもらえました。実際、手厚いサポートもしてくれて。たとえば、移籍先で本人がうまくいかないことがあると、わざわざ食事に

誘って勇気付けたりとか。とても助けられました。

— ちなみに移籍中、お二人はどんなフォローを？

竹下: 週報・月報で気になるところがあればメールでフォローしたり、面談をしたりしていました。ですが基本的にはあえて関与しないようにしていましたね。むしろ自社のことを忘れてもらって構わないと。集中してもらうことが大事なんじゃないかと踏み込み過ぎないようにしていました。メンターの方が手厚くフォローしてくれていましたし。

佐々木: 「苦労しているなあ」って、奮闘している場面を見ってきましたけど、自分もそれで何かをするというのは基本的にはなく、見守っていました。むしろ戻ってきた後こそ、しっかりフォローしようと。

自ら機会創出できる人材へ

— 今後、レンタル移籍の活用において、何か新たに検討されていることはありますか？

佐々木: やはりベンチャーから戻った後、どのように活躍していけるのか、どのように広めていけるかっていうフォローや展開を積極的に考えていきたいですね。そうすることで、自ら機会創出をしていく人材が増えたらいいなと思います。そのようなカルチャーを醸成させていきたいです。

竹下: たとえばですが、移籍経験者が管理職や役員になるとか、事業創造をするとか。その転換期となった経験が実はあの時のレンタル移籍だった…みたいなストーリーが生まれたらいいなと。本人のキャリアと、会社の持続的な成長や発展につながる事業推進への還元を期待しています。

— 最後に。お二人が挑戦されたいことを教えてください。

竹下: 今年はコロナもありましたし、どの会社も明るい話ばかりではなかったと思うんです。そんな中で、会社の持続や成長をより推進していきたいと思いましたが、そのためには、次世代の人材をどう生み出していくかっていうことが、人事の大きなミッションでもある。次の経営を担う人を誕生させることを戦略的に仕掛けていきたいですね。

佐々木: 個人の能力を開花し、長所を活かせるような仕組みづくりや風土にしていきたい。今まで採用をやってきたのですが、新卒も中途もキラッと光るものを持っている人を採用してきました。ですが会社に長くいると埋もれて目立たなくなったり、勝負できる機会がなかったりする。弱みを消すのではなく、強みを活かせる機会提供をしていけたらと考えています。

竹下: やっぱり人事として何か施策をやるにしても、僕たち人事がリーダーにならないといけないと思っています。人事が挑戦し続けないといけない。そうじゃないと、「あなたたちはやっていないじゃん」って。僕たちがレンタル移籍に行くかどうかは別として(笑)、チャレンジし続けないって思いますね。

REPORT

オンラインセミナーレポート

「越境人材は大企業に火を灯せるのか？」

早稲田大学大学院 入山先生 × 越境人材

「組織の中で挑戦の火を燃やし続け、変革を起こせる人材になるには？ そのためのマネジメントとは？」イノベーションを生み出すために、新規事業の創出や、既存事業を大きく変革できる人材が求められている。そこで、イノベーションには「両利きの経営」が必要と提唱する早稲田大学大学院の入山章栄氏を迎え、「越境人材」を育てるクロスフィールズとローンディールでオンラインセミナーを共催。

留職プログラム(クロスフィールズ提供)と、レンタル移籍(ローンディール提供)を経験した「越境人材」も交え、「大企業における変革の起こし方」をテーマに、ディスカッションを展開。越境人材によって企業はどう変わったのか、どう変化していくのか。挑戦の火を燃やし続けられる人材の特徴や、そのような人材を活かし、新しい変革を起こせるマネジメントの話も交えながら、200名以上の視聴者を巻き込み、トークが繰り広げられた。

早稲田大学大学院
入山章栄氏NTT 西日本
佐伯穂高氏NEC
安川展之氏クロスフィールズ代表
小沼大地氏ローンディール代表
原田未来

越境人材は、戻った後も 成長が持続する

— まずは入山氏から越境学習について語られた。

入山:イノベーション創出には両利きの経営が必要です。それは近くの知を深掘する「知の深化」と、遠くの知を幅広く多く見る「知の探索」をバランスよくやるということ。しかし大企業では、組織の成熟によって新しい挑戦の機会や人が成長する機会が減っている。「知の深化」はできても、探索する機会がなくなっている。したがって「知の探索」を行う越境学習が必要です。

越境学習の一番のポイントは「遠くに行った後で、戻ってくる」ということ。帰ってきて組織の中に組み込んでいくことで、知と知の新しい組み合わせが起こる。レンタル移籍も留職も、越境中だけではなく、戻った後も成長が持続するのが特徴です。また、越境学習が「経営者人材がいらない」という人事の悩みも解決し得る。経営では、不確実性の中で意思決定をすることが必須。正解がないけど決めなきゃいけない。そういった意思決定ができる人材をどうやって育てるか。答えは、意思決定を繰り返すしかないということ。でも、大企業では決め続けるチャンスが少ないため、40歳になっても意思決定の経験がない人も多い。それで経営者人材に……といっても無理。

それがたとえばベンチャーや新興市場の農村部に行くと、正解が全くないカオスな環境に飛び込んで、責任持って決めなきゃいけないという状況が待っている。その経験ができるのは大きい。こうした越境学習の取り組みは、日本を変えるためには必須だと考えています。

— 実際に越境を経験した人材は、大企業に戻ってどう変化しているのだろうか。NTT西日本 佐伯穂高氏が自らの経験を語った。佐伯氏は「レンタル移籍」を通じて、株式会社ランドスキップへ。2017年、入社8年目で1年間のベンチャー経験をやる。現在は帰任し、ランドスキップ社と協業し、デジタル空間演出事業「LOOK(ルーク)」を立ち上げ、事業責任者として熱を燃やしている。

佐伯:帰任してからはベンチャーのやり方を活用して事業開発をやろうと奮闘したんです。でも、安心安全確実に出来上がっている仕組みの中でそれが活かせず。「経験を発揮できないなら、いっそのこと会社を辞めたほうがいいかも」とすら思いました。けれどメンターからのアドバイスもあって、辞める覚悟で、事業開発に没頭しようと不退転の決意で挑戦しました。否定されるだろうと、構想をマネージャーに伝えたところ、共感してもらえて。しかも一緒に考えてくれ、社内調整にも奔走してもらえたんです。実際、上司が僕と組織のギアになってくれました。

おかげで、9ヶ月という自社では超短期間でサービスをローンチしてもうすぐ2年。紆余曲折あったものの、成功パターンも生まれ、月の販売実績を約400%改善するなどの成果も上げてきました。困難に直面しても諦めなければ必ず突破口がある。何を言われてもやりきる。そう思って動くことが大事だとレンタル移籍を通じてわかりました。

入山:そこまで動けていたら、正直、自分で起業してベンチャーでやっちゃった方がいいって考え方もあるのでは。あえてNTT西日本にいる理由は？

佐伯:愛着があるし、感謝もあります。それにベンチャーを経験したことで、起業してリスクを取ってファイナンスのことまで気にしながらやろうとしたら、相当なタフさが必要で、身がもたないということもわかりました(笑)。そのリスクに奔走するのではなく、事業スケールに集中できる環境で結果を出していきたいと思っています。

変革できる人材の条件は、 情熱と信念を持っていること

— 続いては、「留職プログラム」で越境を経験したNECの安川展之氏。現在、社会事業起点の事業を作るべく、CSVに取り組んでいる安川氏は2013年に留職プログラムに参加。参加したのはDrishteeというインドの社会的企業。留職から7年経つが、どんなストーリーがあるのか。

安川:これからは社会的に価値あるソリューションがもっと必要とされる。なのでNECを真の社会的企業にしたいと思って参加しました。留職を経験してそれは確信になり、「NECを社会的企業に変える！」という思いで帰国をしたんです。留職者第1号だったので、まずは留職仲間を増やそうと様々な動きをしてきました。最初は全然集まらなくて苦労しましたが、留職者第2号が出て、戻ったタイミングで、副社長に「留職を拡大しませんか？」って直談判を。そしたら「もっと行かせないとダメだ」って話になって、働きかけてくれ、仲間が増えていきました。

こうして仲間を増やすことはできたものの、社内にCSV事業の事例をつくらないといけません。希望を出して新規事業開発の部門に異動を。そのあと社内コンペで「若年性糖尿病が世界を殺すのを止める」というインドの健康診断の事業を出し、採択されました。最初はDrishteeとパイロットプロジェクトを実施し、1ヶ月で2000人の方に健康診断を届けことができ、ユーザー、ワーカー共に非常に良い反応を得られて。その結果をインド州政府に持っていき、ビハール州との協業を開始することができました。

入山:越境によって結果が出てきているんだというのが改めてわかりました。ちなみに、今日のお二人は何年経っても情熱を持ち続けて自社を変えようとされている。こういう方々ってレアなのか？それともそうじゃないのか……。

原田:既存事業と新規事業に戻る場合があります。既存の場合、こういう事業を立ち上げたっていうのがわかりにくい。ただ、戻った後も半分位の人はコミュニティに顔を出してくれて、活動報告をしてくれていたりします。

小沼:集団を見ていると、割合は2対6対2の法則に近くて。なので、安川さんのような2と、次の6が交わる場を提供し、2に対する憧れの連鎖をどう作っていくのかがということが大事だと考えています。

大企業がより魅力的にならないと 人が残ってくれない

入山:ちょっと視点を変えて。僕が社外取締役で関わっているロート製薬は、大手で初めて副業解禁した会社です。その当時、山田さん(代表取締役会長)に「副業をやらせると辞めちゃうんじゃないか」って質問しました。そしたら「辞める

人は副業解禁しなくても辞めますよ」とおっしゃって。むしろロート製薬の場合は、副業によって見える世界が広がって本業が楽しくなるという傾向がある。レンタル移籍も留職も同じようなことではないでしょうか。

小沼:人材の流出につながるのでは？と言われますけど、ある意味ではそれをリスクに感じ過ぎる企業からは人材が流出し、流出してもいいよ、また戻って来ればいいからというスタンスの企業の方が流出していない印象があります。

入山:日本の大企業は、新卒一括採用、終身雇用、メンバーシップ型雇用という仕組みに何十年も甘えてきました。ずっとその会社にいるのが暗黙の了解。そうすると外に出るチャンスがない。でもそれが今崩れてきて、会社のエンゲージメントが弱くなって、より人が動く時代になってきた。大企業がより魅力的にならないと人が残ってくれない。

すでに火は灯り始めている

— 参加者からの質問「スタッフ部門の人材が越境学習を行う場合、もたらされる価値はあるのか」

原田:イノベーションというと新規事業って思われがち。でもリモートが広まり、ビジネスプロセスを変えていく必要があることを考えると、スタッフ部門の人材が外を見られる方が組織へのインパクトが大きいのでは。

— 続いての質問「中間管理職にも適応できるのか？また、マネジメント層を越境させたこともあるのか」

原田:50代の移籍者もいます。ミドルマネージャーも1割くらい。影響力でいうと、マネージャーが行くことでよりインパクトがあるかもしれません。ある企業のマネージャーが移籍後、自社で報告会を開いた際、600人程の参加者がいました。100通くらい、問い合わせや感想等のメールも届いたようです。

— 最後に。越境を推進する3名から一言ずつ語られた。

小沼:コロナが蔓延して、ますます、つながっている人とそうじゃない人のつながり格差が広がっているように感じます。人と人のつながりが大事な今だからこそ、僕らも、テクノロジーなども駆使して、どう越境できるのかをさらに模索していきたいですね。

原田:外に出た経験がある人って、同僚やチームメンバーに「外にはこういうことがあるよ」って教えられるようになります。外での経験とひとことでいっても期間もアプローチも様々あると思いますが。でもそういった様々な経験がうまく混ざり合って、それらを語り合う場があると、会社も変わっていくんじゃないかなと思います。

入山:ここ数年、越境学習というのはすごく注目されるようになってきました。そんな中で、正直に言って、本当に大企業に火は灯ってるの？って疑問があった。でも今日の2人をはじめ、大企業で手応えが出てきたのが素晴らしいなって思いました。越境がもっとムーブメントになっていくことで、日本企業がイノベティブになっていくんだと確信が持てました。「大企業に火は灯る！」というのが今日の結論ですね。

COLUMN

「WILL発掘ワークショップ」開催決定 VUCA&コロナ時代に「わたしのWILL」が大切な理由

ローンディール 最高顧客責任者 大川陽介

「レンタル移籍」では、移籍先のベンチャー企業を探す前に、個人のWILLを明確にするワークショップを実施しています。Vision・Mission・Valueに分解して構造化し、さらに物語として語ることを薦めています。自分自身のWILLを語れることが、運命のベンチャーとの出会いや、そのあとの成長や覚醒に大きな影響があるからです。また、組織や会社との関係性が明確になることで、仕事への主体性が高まり、より生き生きと挑戦することができるようになります。この度、レンタル移籍者に向けて実施しているワークショップを、企業で働く個人を対象に実施する運びとなりました。そこで、なぜ「WILL」が大切なのか？ その背景や思いをまとめました。



Profile

大川陽介

株式会社ローンディール 最高顧客責任者
2005年富士ゼロックスにSEとして入社。ソリューション営業等を経て、2015年から新規事業開発。大企業やベンチャーとの共創活動を推進。2018年から人材開発を担当。また、約50社の大企業若手有志1700名を巻き込んだ任意団体「ONE JAPAN」の共同発起人として、挑戦する個人の覚醒、組織風土変革、オープンイノベーションによる価値共創に挑む。2018年12月よりローンディールに参画。大企業・移籍者の経験価値向上に取り組む。中小企業診断士。

他者(社)との共感に必要な 「わたしのWILL」

「レンタル移籍」では、移籍候補者とベンチャー企業の「マッチング(受入交渉面談)」というプロセスを重要視しています。主に双方の目的や業務内容の摺り合わせが行われるのですが、よく聞かれるのが「あなたは、何をしたいのか?」。これが明確でないとベンチャーのWILL(ビジョンや価値観)に共感している理由がよくわかりません。「重なり」を見極めるために、輪郭のあるWILLを持つておくことが肝要です。これはレンタル移籍には限らないことですよね。何かのプロジェクトを誰かと始める場合でも、双方のWILLを共有して、共感をつくっていくところからです。「どんな未来を目指しているのか? どんなことをやりたいのか? 大切にしたい価値観は?」明確なWILLを持っていれば、実りあるものになります。

実は、働くモチベーションについても、大きな時代変化があると言われています。ダニエル・ピンク著の『モチベーション3.0』によれば、社会が成熟してきた現代は、内発的動機がモチベーションの源泉であるとのこと。自らの仕事に意味づけをしながら「働きたいから働く」時代であり、だからこそ「WILL」が重要な意味を持ち始めています。イノベーションの文脈においても「スタートアップ思考」と言われるように、起業家(アントレプレナー、イントレプレナー)に強烈な「WILL」が必須であることは、間違いないでしょう。リソースも限られる中で迫りくる多くの困難に立ち向かい、前進し続けるために「WILL」は大きな拠り所です。そして、強力な運命の仲間たちを惹きつける「魅力」であったりもします。

「あなたは、何をしたい人ですか？」

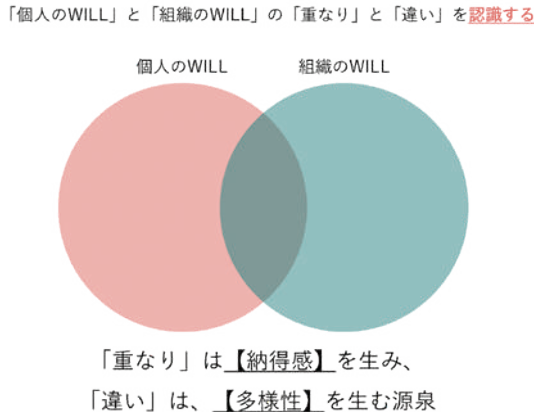
では改めてこう聞かれた時に、簡潔に熱く語ることはできますか? 自社の社員で、答えられる人材はどれくらいいますでしょうか? これが明確にできる人はあまり多くはないのではないかと感じています。しかしながらVUCAと呼ばれるこの不確実で混沌とした時代に、「自分」が明確でなければ行き先も決められません。さらに、この未曾有のコロナ禍の影響で、仕事や生活の環境が大きく変わった人も多いのではないのでしょうか? 在宅勤務で考える時間も増え、改めて「自分は何者なんでしょう?」と考え始めたという声をよく聞くようになりました。それを説明するのが「WILL」です。未知なる人生を航海するために、頼りにすべき「羅針盤」のようなものです。先が見えずとも、今向かう方向を自分で決めることが出来たなら、そこに全力を尽くすことができます。失敗したらまた「羅針盤」を見て、方向修正すればいい。大切なのは「自ら選択して生きる」ことだと思います。他人やコロナウイルスに舵を握らせず、自分で選択するために、人生の羅針盤=WILLを持ちましょう!

「わたしのWILL」と「組織のWILL」 (My WILLとOur WILL)

さて、WILLには大きく分けて2種類があります。それが、「わたしのWILL」と「組織のWILL」です。この2つを重ねてみるとわかることがあります。

①「重なり」が「納得感」②「違い」は「多様性」

この2つを認識することが大切です。重なっている部分が、自分がこの組織に関わり、コミットする理由です。そして重なっていない部分も重要で、「組織にとっての多様性を生む源泉」となります。意図的に組織に取り込んでいくことで、組織は「多様性」によって成長し、個人は「納得感」を増すことで、エンゲージメントが高まります。



ただ個人のWILLというのもやっかいで難しいのです。私の例でお話すると、富士ゼロックス時代、自分のWILLを語る時、会社のミッション・ステートメントをそのまま使っていました(愛社精神が相当高めの人種です。今でも)。本気でそう思っていましたし、会社のWILLと完全に合致していることが理想的だと信じていました。でもある時、中途採用で入ってきた先輩に「本気でそう思っているの?」と100回くらい問い詰められました。101回目くらいに「もし明日会社が消えてなくなった場合、同じことやるかな? やらないような気がする…!?!」というようなことが起きました。個人のWILLが組織のWILLに完全に「同化」してしまっていたのですね。「同化」までいかずとも「ひっぱられている」ことは多いのではないのでしょうか? ここで気づいた私は「わたしのWILLは、会社のそれとは違うかもしれない」という仮説を胸に、「わたしは、一体どうしたいのだろう?」という航海に出たわけです。羅針盤も持たずに(笑)。そのため「自ら選択し、行動する」というマイルールを定め、色んな方向性の経験を重ねていきました。「これ、気持ちいいなぁ」「これはなんか心地よくない」など自分の中の感情(リトル・オオカワ)と向き合いながら腹落ちレベルで言語化することができました。最初に羅針盤を持たずに動き始めたため、時間がかかってしまい、迷走してしまったことがこの記事を書く理由となる原体験です。今ではWILLを都度変化させたり、ブラッシュアップしながら、WILLに基づいた意思決定や行動を楽しんでいます。

WILLを発掘する方法

「わたしは、どうしたいのか?」を自分に投げかけ続けましょう。「意思決定して、行動する」ことを続けているうち

に、「これだ!」と運命を感じるWILLに出会えるかもしれません。しかしVUCAな世界が加速する中で、そんな悠長なことも言ってもらえません。できるだけ多くの人が、早急に強い「WILL」を持った状態になることを願っています。まずは手元に意思決定を悩まないための羅針盤「仮置き」のWILLをつくるところからはじめましょう。「どうしたいのか?」と大きな問いのままでは、何から考えればよいかかわらず、モヤモヤが解消されません。

そこで、WILLを分解して考えてみましょう。WILLは、個人の「バリュー」「ミッション」「ビジョン」という要素で構成されており、それらが一貫性を持っている状態であるとし

●バリュー:価値観や信念、どう在りたいか

●ミッション:命(時間)を使って取り組むこと

●ビジョン:その結果、見たい状況や風景

となります。文献や使い方によって、言葉の定義が異なる場合がありますが、今回はこのように定義することでわかりやすくなります。「わたしはどうしたいのか?」という大きな問いを「わたしの、ビジョン、ミッション、バリューは?」というように分解して考えてみると、これまで頭の中でモヤモヤしていたことが整理されてきます。もちろん正解も模範解答もありません。自分がそれを信じて意思決定し、行動ができるかどうかです。

ただ、人を巻き込むためには「意志」と「らしさ」が伝わる「ことば」になっていると良いでしょう。そのWILLを持つ本人を想起できるくらいの「ことば」があると理想的です。思考したり行動しながら磨いていきましょう。

さいごに。このWILLという羅針盤、無理に針の指す方向にいかなくてもいいと思ってます。時には、あえて違う方向へ進んでみてください。環境が変化すれば、羅針盤だって狂うこともあります。頼らずに直感で進んでもいいじゃないですか。大切なのは、自分で選択できるかどうかですよ。WILLの重なるところで、みなさまとご一緒できる日を楽しみにしております。

「WILL発掘ワークショップ」開催概要

企業で働く個人を対象にワークショップを実施します。2日間で1セットです。Day1は基本的な考え方のレクチャーやフレームワークを通してWILL発掘のワークショップを実施。Day2は参加者同士でWILLを共有し、お互いの問いかけを通して深めていく内容になっています。

●開催概要

第1期:Day1:1月18日/Day2:2月1日

第2期:3月頃を予定

会場:オンラインで開催(Zoomにて配信予定)

定員:各期20名 ※先着順

参加費:5,000円(定価10,000円→初回特別価格)

対象:若手社員からマネジメント層までの
企業で働く個人

※詳細はホームページの「News欄」をご覧ください!

