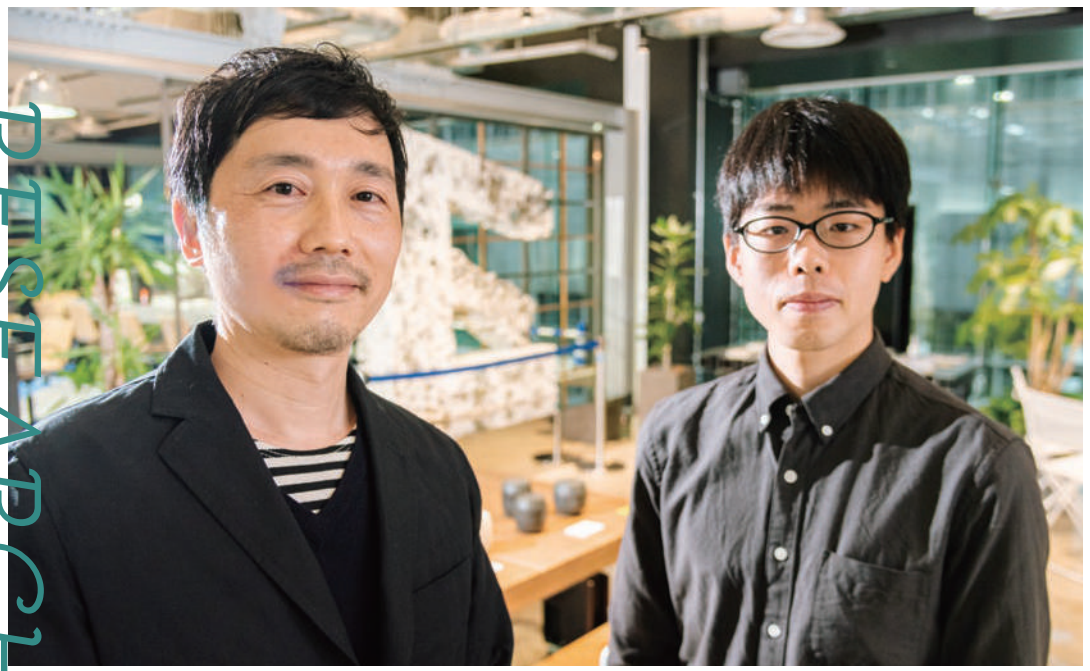
# 大企業の社員がベンチャー企業で働く人材育成の仕組み
# 「レンタル移籍」の現場で起こっていること

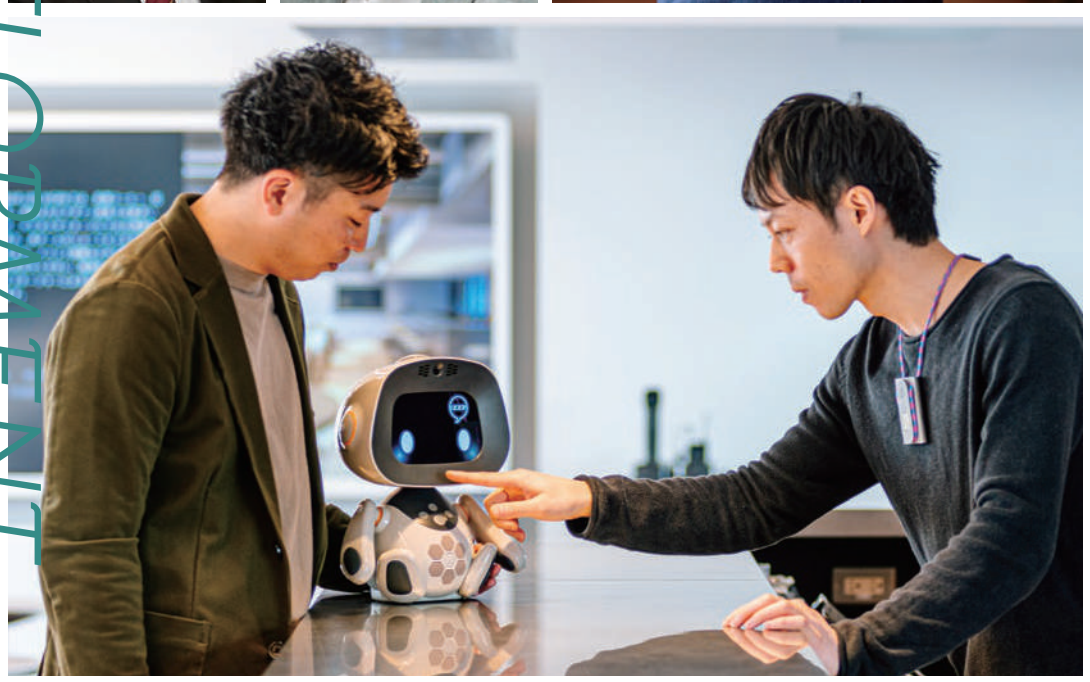
# & LoanDEAL

TABLOID EDITION

アンド ローンディール　タブロイド版

RESEARCH AND DEVELOPMENT





## No.08

今号のテーマ

### 特集号 これからのR&D人材

レンタル移籍では、R&D部門の人材が増加傾向にあり、2020年は移籍者の4割近くを占めていました。そこで今号では、「これからのR&D人材」をテーマに、レンタル移籍を経験したR&D人材の活躍をお届けしてまいります。

## CONTENTS


REPORT　オンラインセミナー
**新しい価値を創出するために、今、R&D人材に必要なものとは?**
旭化成株式会社 Senior Intrapreneur / Innovation Architect　山下 昌哉さん
Telexistence Inc 共同創業者 / CTO 佐野 元紀さん

TALK 01
**レンタル移籍から戻って1年。事業創出を担う一員として**
株式会社IHI 松野 伸介さん × 水谷 拳さん

TALK 02
**会社という枠を超えたチャレンジ**
株式会社リコー 萩田 健太郎さん × 株式会社NTTドコモ 泰松 遼さん

STORY
**チームメンバーから学んだ“未知の世界に挑む姿勢”**
東芝テック株式会社 綿田 将悟さん

INTERVIEW
**「このままじゃあかん」ベテラン社員の覚悟**
株式会社村田製作所 山田 高明さん

FROM LoanDEAL
INFORMATION
**『outsight（アウトサイト）』が2021年4月よりスタート**
COLUMN
**問いから生まれた研修コンテンツ**


### 「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。新しい価値を創りだす実戦的な経験を通じて、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47社134名のレンタル移籍が行われています（※2021年4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://andloandeal.jp/

# REPORT

オンラインセミナーレポート

# 新しい価値を創出するために、今、R&D人材に必要なものとは？

旭化成株式会社
Senior Intrapreneur
Innovation Architect
工学博士
**山下 昌哉**さん

Telexistence Inc
共同創業者
Chief Technology Officer
**佐野 元紀**さん

ローンディール
代表取締役
**原田 未来**

**Profile**

旭化成株式会社　Senior Intrapreneur / Innovation Architect / 工学博士
**山下 昌哉**さん【写真:左】

1982年旭化成工業（現旭化成）入社。MRI（磁気共鳴画像診断装置）、LIB（リチウムイオン電池）の開発から事業化に従事。2000年から電子コンパスの開発を始め、事業責任者として、世界トップの電子コンパスメーカーにまで育てた。社内フォーラム「MY Lab」を立ち上げ価値創造に取り組む。2012年全国発明表彰恩賜発明賞、2015年春の紫綬褒章を受章。

Telexistence Inc 共同創業者/ Chief Technology Officer
**佐野 元紀**さん【写真:中央】

2011年ソニー株式会社入社。業務用カメラの開発をはじめ、多くのレイヤーの技術開発を担当。2016年より株式会社FOVEにてVRヘッドマウント・ディスプレイの製品化にTechnical Directorとして従事。2017年に東京大学 名誉教授 舘博士らの研究するテレイグジスタンス技術の事業化を目指すTelexistence株式会社を共同創業。CTOとして開発を牽引。

顧客ニーズの細分化や製品サイクルの短期化、さらには多様なプレイヤーの参入による競争の激化など、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。この変化は当然、R&D部門といえども無関係ではありません。「レンタル移籍」ではR&D部門の人材が増加傾向にあり、2020年は移籍者の４割近くを占めています。このような背景から「これからのR&D人材」をテーマに、オンラインイベントを開催しました。ゲストに、スマートフォンのナビゲーション技術を支える「電子コンパス」の企画・開発を手がけ、紫綬褒章を受章された旭化成株式会社の山下昌哉さん。そして、触覚を持つ遠隔操作ロボットの開発で注目を浴びているTelexistence株式会社 共同創業者の佐野元紀さんをお迎えして、大企業・スタートアップ双方の視点から語っていただきました。

## ひとつを深く掘っていくのか、横に広く伸ばしていくのか

**原田**：山下さんは、旭化成で38年間のご経歴をお持ちですが、企業のR&D部門に求められるものは、時代とともに変化してきているのでしょうか？

**山下**：昔も今も根本的なものは変わっていないと思います。研究開発部門というのは、**前提として“事業開発をするための手段を開発する”ということをやっている**わけです。新たな価値を生み出すという目的は昔も今も同じ。
一方、開発者の意識は次第に変わってきている。少なくとも私が入社した直後はバブル期。「いい性能の製品をつくる」という“純粋な技術開発”をすることが社会全体で求められている雰囲気がありました。だから当時「とにかく高性能を追求すればいい」って思っていたのが、今は「技術の深掘りも必要だろうけど、それだけじゃダメだよね」って。**多様性に富んだ今の時代は、“横の広がり”が求められるようになっている**と感じます。

旭化成株式会社 Senior Intrapreneur / Innovation Architect /工学博士
山下昌哉氏

**佐野**：それはスタートアップでも一緒です。ひとつを深く掘っていくのか、横に広く伸ばしていくのか。ただ、横だと探索範囲をどこまでも広げていけるわけで終わりがない。フレームが決まっていない中で、本当に顧客に受け入れられるプロダクト開発をどのように進めていくのかというのが大きなポイントですね。

**原田**：Telexistenceさんのマーケットフィットにおいては、どんなご苦労があったのでしょうか？

**佐野**：大学発のスタートアップなので、技術ドリブンにならないよう注意を払いました。技術ドリブンに陥ると、技術があるからお金になるはずだと、要は顧客から始まっていないわけです。テレイグジスタンス技術は、何にでも使える、応用できる技術になり得ます。
だからこそ、どの領域でいくのか。社内に事業開発に強いメンバーがいるので、どのマーケットにどう打っていくのがいいのか、どう社会に貢献していくのかって、宇宙、建築、医療まで100社以上のあらゆる業界の企業と取り組みを検討していました。結果、勝ち筋が見えた小売業に行き着いたわけです。

Telexistence Inc 共同創業者/ CTO
佐野元紀氏

## マーケット側なのか、技術ドリブンかは区別できない

**原田**：山下さんにお聞きしたいのですが、大企業もやはり、技術ドリブンに陥りがちなのでしょうか？

**山下**：技術ドリブンの発想は製造業なら当然のように出てくるでしょうね。というのも、企業には既存事業があって、既に何かしら技術を持っているわけです。そういった技術を長年積み重ねていく中で、単純な技術改良だけじゃないものも出てくる。それが新しい事業にならないだろうかという検討は当然しています。
ですが、**そもそもそのテーマが技術ドリブンなのか、市場ドリブンなのかは、区別できないんじゃないか**と思います。技術を基軸に考える時には、技術ドリブンかもしれませんが、直ぐに視座を変えて「この用途に使えるかもしれない」と考える時には、元の技術に拘らないで市場ドリブン側に回って考える必要がある。結局、**どちらから始まっても、両方を行ったり来たりして、それが繋がっていくストーリーが見えてくるようでないと事業として成立しない**ので、新規事業開発を進めていく内に、どっちが先でも関係なくなるように思います。

**原田**：実際、山下さんは、技術開発をされながら事業化までをご経験されている。世界に普及させる一大事業へと成長させるためのマーケット視点はどこで得られて来たのでしょうか？

**山下**：実は、そういうマインドセットに至るターニングポイントがありました。入社して最初MRI（磁気共鳴画像診断装置）という新規事業の技術開発に携わったのですが、3年たった時ローテーション制度ができて、その最初の対象者だったことから、新規事業の企画部門に異動する人事発令が出たのです。幸いMRIの開発部門にも兼務が付いていたので、企画部門に身を置きながら、同時に技術開発をしていました。しかも企画部門と同じビルにMRIの営業部門があったので、その人たちとも連携して、企画・開発・営業という３つの立場を同時に兼務する時期が数年続きました。この経験がポイントですね。もし仮に、ずっと技術開発だけやっていたら、単に技術だけ詳しい人になっていたでしょうから、この３部門を同時並行に経験したことが、今の発想に繋がっていると思います。

## 経営資産を活かせるようなテーマをつくれるかがカギ

**原田**：研究開発系の方がベンチャーへ行って、初めての体験として、ユーザーのもとに足を運ぶということがあります。実際にユーザーに触れる経験をすることで、自らマーケット側に接続して、自分で進めていけるようになったりする。山下さんの場合は社内でも広範囲に動けていた状況だと思いますが、やはり大企業にいながら、一開発者が、ユーザー

に触れるのは難しいのでしょうか？

**山下**：大きな組織であればあるほど、壁があるとは思います。ただ全くできないのかっていうとそんなことはない。この技術を将来どう使ってもらうか考える上で、お客さんを探したり、市場を見に行ったりすることに対して、「そんなことはけしからん」なんて言う上司は少ないと思いますから、やろうと思えばできることでしょう。

**原田**：佐野さんも、ソニー時代、動きづらさみたいなものがあったのでしょうか？

**佐野**：僕の場合は、逆に自由にやりすぎて動きにくくなっちゃいました（笑）。ただ、ソニー時代、もし「レンタル移籍」を経験していたら、違う働き方ができたのかなって、やれるアクションは増えていたかもしれません。というのも、やはり資本力やリソースは大企業の強み、羨ましいですよ。スタートアップだとそれらが足りないのでアクションに限りがある。
たとえば新規事業を３つ走らせたかったとしても、リソースが極端に限られているから１つに絞るしかない。でも、大企業の研究開発だと並列して進められる可能性がある。しかも他でキャッシュが得られているので、必ずしも直近で売上をあげる必要もなく、数年の猶予がある。だから、**大企業には大企業なりの新しいことに挑戦できる側面がある**と思います。

**原田**：山下さんから見て、「大企業の強み」はいかがでしょうか？

**山下**：佐野さんがおっしゃるように、リソースって意味ではスタートアップより恵まれているのは当然。お金、人、設備、チャネルなどいずれも豊富にある。一方、**それを活かせなければ会社の中で起業する意味がないので、テーマ選定には条件が付く**わけです。

**原田**：経営資産を活かせるようなテーマをつくれるかが大事なわけですね。

**山下**：みんな、既存事業のリソースを活かすってことは頭にあるでしょう。ただ、ほとんどは今あるものを伸ばすインプルーブメントの方向にしか頭が働かない。そういう仕事も当然必要ですが、**一旦今の事業の延長線上から離れて、イノベーションとなるような新規事業を始める人も必要**なわけです。問題は、現状のリソースを使おうとすると既存事業に引っ張られ、既存事業から離れたら現状のリソースとは関係がない新規事業をつくろうとしてしまうことです。

**佐野**：本当にバランスが難しいですよね。思いついても事業部の“追加機能”なのか、そうじゃないのか。みんながちょうどいいと思っているところを探すって、大企業の中で新しいことをやる難しさだなって思います。

## 事業計画より何より、最終的には「人」が大事

― 視聴者からの質問。「佐野さんが現時点でソニーに戻るとしたら、どうやって新規事業開発を推進しますか？」

**佐野**：難しい質問ですね、リアルに考えちゃう（笑）。**スタートアップで痛感したのは、事業計画より何より、最終的には人だということ**です。成功するかどうかって人次第だということ。どういう思いを持ってやるか、どういう人を集めるかってところと、その人たちが走るべき旗をどのように掲げるか。そうやって方向性を決めることが大事。それさえあれば、優秀な人がすばらしいものをつくってくれる。そういうことができたら面白そうだなって思います。

**原田**：Telexistenceさんには多様なメンバーがいらっしゃると思いますが、スタートアップで活躍できるR&D人材というのは、どのようなイメージでしょうか？

**佐野**：ざっくりいうと、放り出されても自分で道を切り開ける人。私も映像伝送技術出身ですが、今はロボットをやっています。フレームがなくて何をしてもいいって時に、何するべきかを自分の頭で考えて、外部環境を見ながらきちんと決められる人でしょうか。多くの人は「何をしてもいいから」って放っておかれても困ると思います。そんな時に、「何をしたら今の困りごとが解決するのか？」それを考えて動いていける力が求められます。情報もオープンにしているものの、それが整備されているわけではないので、自分から取りにいく力も必要。あらゆる情報にどのようにアクセスして、どう料理するのか。

## 当時も今も必要なのは、“野武士”として戦える人材

**原田**：一方、大企業で活躍できるR&D人材はどうなのでしょうか。ちなみに、レンタル移籍で研究開発系のバックグラウンドをもつ人を見ていると、新しい職種を経験しても、１年くらいやるとその分野の専門性を身につけている。そういう素地はすごいなと思います。

**山下**：新しいことを始める人にとって、大企業であってもスタートアップであっても、自分で考えて動けることが大事です。私はプロデューサーという言い方をしていますが、**将来新しく開発されるものやことと、既存のものやことを、どんなふうに組み合わせて事業をつくるかという構想を練る人が重要**になってきます。そうやってチームができた後は、既存のリソースが豊富な分、それを生かせる構想なら、大企業の方が規模拡大は早いかもしれません。

**原田**：なるほど。そういう素養を持った研究者を必要とするのがこれからの時代だということですね。

**山下**：そうですね。自分の専門分野に自信があって拘る人は、逆にそれが邪魔になることもあります。専門性が高すぎると、隣で起こっていることに気づかなくなってしまう。何でも手を出すのは良くないですが、やっぱり、新しい人と新しい何かをやってみるという好奇心の強い人がいいと思います。「自分には関係ない」じゃなくて、「これってどうなっているの」っていう興味を持てるかどうか。

**佐野**：大企業もスタートアップも、ひとことで言うと、**”野武士”的な人が必要なんじゃないか**って思いますね。戦場に放り出された時、棒でも持って戦ってこられる人。今自分が持っているあらゆるものを使ってなんとかするって、そういう気構えの人。

**山下**：ご存知かもしれませんが、かつて多角化に積極的な旭化成は、野武士集団って呼ばれていたこともありました。

**佐野**：やっぱり野武士が大事ですよね！ いつの時代も、野武士的に戦える人が時代を変えていく。

**原田**：視聴者から、「隠れ野武士を見つけ出すには？」という質問が来ていますが、佐野さんいかがでしょう。

**佐野**：隠れ野武士、見つけたいですよね。採用時の面接などで見極めようと思っても、動いてみないとわからない部分はあって。どうスクリーニングするかっていうのは難しいところです。

**山下**：そういう才能を持っていて発揮したいと思っている人がいても、場合によっては上司が無意識に、それを抑えていることがある。才能や意欲を発揮できる場が提供されていることも組織としては大事。旭化成で立ち上げたフォーラムサイトは、そういう人たちが集まる場所にしたいと思っています。逃げるのではなく駆け込める場所です。ここに来たら話が通じる人がいるという。そういう場所が、新規事業のひとつのきっかけになると期待しています。

**原田**：たとえば上司が芽をつまないようにするには、どうしたらいいのでしょうか。

**山下**：言うは易く・・・ではありますが、私自身の話をすると、わからないことを否定しないようにしてます。程度はありますが、ダメな理由が明快にわかるならともかく、「何を言っているんだろう」って理解できないときは、自分は天才でも神様でもないので、続けさせなきゃいけないんじゃないかって。**デフォルトでは否定しない、生き延びる余地を与える**ということですね。

## 野武士的な人は、“抵抗”があることを楽しんでいる

― 視聴者からの質問：利益が出るまでの長い期間のプロセスはどうやって評価されるべきだとお考えでしょうか。

**山下**：理想は会社全体がそういう風土を持つこと。ただ大企業でイノベーティブな新規事業を起こそうって気構えのある人にとっては、それだとぬるま湯過ぎて楽しくないかもしれない。野武士的な人は、周りにある程度抵抗があることを楽しむくらいの気持ちもあるんじゃないかって。**みんなが「いいねいいね」「やれやれ」って言ってたら、なんか違うなって思うタイプ**なんじゃないかと思います。そういう意味で、人事評価を上げることが目的なら、上司の方針に擦り寄った方が早いでしょうね。私が大事にしていたのは、社内の評価よりも市場の評価。お客さんに「いい」って言ってもらえるか。そうした手ごたえの方が支えになりますから。

**佐野**：姿勢やプロセスを評価していくのはなかなか難しい問題ですよね。頑張ったから「お前すごい」とはならない。その頑張りやプロセスは、会社の何に対して貢献していたんだろうっていうのが大事かもしれない。最終的には売上かもしれませんが、その人が何のためにやっているのかっていうことが、組織と共有できていたりすると、まだ結果になっていなくても、互いを認め合えたりすると思います。

**原田**：最後に。リーンスタートアップが大事だと言われる中で、小さく試すのが難しい環境の大企業も多いのが事実。そのような環境下においてどうすれば良いのか、アドバイスをいただけますか？

**佐野**：永遠の課題ですね。**いかに失敗を小さく繰り返せるかがカギ**。どう知恵を絞るかということじゃないでしょうか。ロボット１台つくるにもかなりのコストがかかる。なので、ダンボールで作ったりとかしていました。完全じゃなくても、外せないポイントはクリアできていると判断できれば許容して次に進める、そういう姿勢で改善していくといいんじゃないかと思います。あとはプレスリリースができた時に、どういう文面を出すんだっけって考える。最終形がイメージできていないと作れないので、どこが足りないのか見えてきます。

**山下**：デモ機でもなんでも、まず動くもの（最終ユーザーに提供するもの）をつくってみるといいように思います。動くものを作ろうとすると、結構細かいところまで詰めないと動かないですから、気付いていなかったところがわかる。もし資金面でそこまでできなかったら動画を作ってみたらいい。ちなみに、動画ならすぐ作れるような気がしますけど、実際には動画でも具体的に細部を詰めないと作れません。**まず、できることから始めて、何が欠けているのかを見定めることが大事**だと思います。

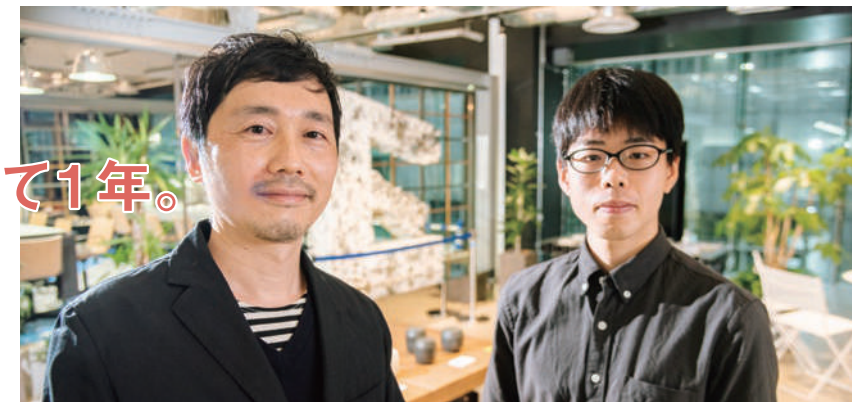
**原田**：山下さん、佐野さん、ありがとうございました。

協力：旭化成株式会社 / Telexistence株式会社　レポート：小林こず恵　※ 2021年3月に開催したオンラインセミナーの一部を要約したものです。

# TALK 01

マネージャー × 移籍者 対談

## レンタル移籍から戻って1年。事業創出を担う一員として



**現在、総合重工業メーカー・株式会社IHIで、新規事業創出に携わっている水谷拳（みずたに・けん）さん。水谷さんは新卒でIHIへ入社し、熱流体研究部門で、ガスタービンや火力発電設備の研究開発に携わってきました。そして、入社４年目となる2019年４月から1年間、「レンタル移籍」を経験したのでした。IHIに戻り、もうすぐ1年になる水谷さんは、研究職を離れ、事業創出に関わる部門で切磋琢磨しています。そこで今回、水谷さんを研究職の頃から見守り、IHI初のレンタル移籍導入の後押しもしたという、元上司・松野伸介（まつの・しんすけ）さんも交え、現在のお二人について、お話を伺いました。**

Profile

株式会社IHI　戦略技術統括本部
企画調査部
**松野 伸介さん【写真:左】**

入社後、技術開発本部にて伝熱・流体技術の面からロケットエンジンや発電プラントの研究開発に従事。3年間のニューヨーク駐在を経て、帰任後はオープンイノベーション・新事業創出を担当。

株式会社IHI　技術開発本部
技術企画部連携ラボグループ
**水谷 拳さん【写真:右】**

新卒入社後3年間、技術開発本部にて燃焼に関連する研究開発に従事。その後株式会社アペルザに1年間レンタル移籍し、データ分析や可視化、事業企画等の業務を行う。2020年度よりIHIに復帰し、オープンイノベーション周りの様々な業務を担当している。

### ひとりの研究開発者が、ベンチャーに行った理由

**― 水谷さんは現在、技術開発本部・技術企画部にいらっしゃるということですが、松野さんも2021年３月までは同部門で部門長をされていたわけですよね。どのようなことを行う部門なのでしょうか。**

**松野**：技術企画部連携ラボは、IHIにはまだない新しい細胞（事業）をつくることをビジョンに掲げている、新規事業の種を発掘するセクションです。それも、従来のやりかたではなく、リーンスタートアップを取り入れています。ビジネスの着想からスタートして、そこで生まれたアイデアを膨らませたりスクリーニングしたりして新技術の開発をしつつ、同時にお客様も開拓していく。そうして事業の種をつくり、事業部に渡すところまでを担っています。

**― 水谷さんは現在、どんなお仕事をされているのですか？**

**水谷**：新規事業開発のメンタリングという仕事をしています。今担当している案件はすでに種がある程度できあがっているフェーズで、事業化一歩手前のところ。その中でより収益を出していくための構造化だったり、オペレーション周りだったりを担当しています。今後はそもそもの種をつくる入り口のところもやっていきたいと考えています。

**― ところで、当時、研究開発部門にいた水谷さんがなぜ、レンタル移籍に行くことになったのでしょうか？**

**水谷**：松野さんから話を聞いたのがきっかけです。研究開発部門３年目の時に、上司としてやってきたのが松野さんで。「レンタル移籍というしくみがある」という話を聞いて、行ってみたいと思ったんです。

**松野**：もともと僕は伝熱が専門なんですが、日本でしばらく研究開発に携わったあと、３年間アメリカに行っていたんです。それで、研究開発部門の部門長として日本に戻ってきました。レンタル移籍の話は、若手メンバーを集めて切り出したのですが、唯一、手を挙げたのが彼でした。

**― 水谷さんが挙手されたことから、レンタル移籍の導入が始まったわけですね。松野さんはなぜ、レンタル移籍の話を、若手メンバーの方にされたのでしょうか？**

**松野**：レンタル移籍のしくみは、まさに日本に必要だと思ったからです。アメリカに行って、**人材の硬直化こそが日本の産業構造の問題**だと実感していました。日本のスタートアップカルチャーが遅れている理由って、いざ立ち上げようってなった時に適切な人材が市場に出ていないという問題があるんですね。アメリカではいくらでも優秀な人材が市場にいる。じゃあ**アメリカのスタートアップで活躍できそうな人材って、日本のどこにいるんだろうって考えた時に、大企業の研究所でくすぶっている人たちかもしれない**と思ったんです。だから研究所の誰かに行かせたいって思って、話しました。

**水谷**：「手を挙げてみたい」って松野さんに震える手でメールを打ちました（笑）。正直、最初は不安のほうが大きくて。でも**このまま何もせずに会社にいたら、それはそれで未来はあるのだろうかって漠然とした不安もある**。だったらチャレンジしてみようって、そういう気持ちでした。

### 「隣の芝生は本当に青かったのか？」それを実際に見てきたからできること

**― 水谷さんが行かれた株式会社アペルザは、製造業に専門特化したインターネットサービスを提供されている会社。ビジネスサイドから事業に関わる経験をされたわけですね。**

**水谷**：主に担当したのはデータ分析・可視化に関わる業務。たとえばAIなどを活用し、お客様の利用履歴を分析してロイヤリティの高いユーザーの特徴を見つけ出したり、お客様が今どのような状況かを可視化する試みです。

**― そこでの経験は今、どのように活きていますか？**

**水谷**：アペルザはとにかくカスタマーサクセスを大事にしていました。石原社長はじめメンバー皆、お客様の成功を追求していて、その考えが身につきました。今までの技術ありきの考えから価値観が180度変わりました。なのでIHIでもお客様ファーストの視点を徹底しようと思っています。お客様にとって何が成功なのかを考え、納品して終わりではなく、活用においてもしっかりサポートしていくライフサイクルの考えを大事にしていきたい。リーンなやり方で、顧客の声を反映していくというプロセスにも携われたので、これからやろうとしていることに直結しそうです。

**― そんな水谷さんを、松野さんはどのように見守っていたのでしょうか？**

**松野**：遠くから見守っていただけです（笑）。彼はベンチャーから戻ってきて、いいインパクトを与えてくれています。仕事のスピード感もそうですし、**とにかく率先して動いてくれている。周りのメンバーも刺激されて動き出している**ようなところもありますね。それから、技術開発本部全体で、ビジネスプロセスを変えようっていう取り組みがあるのですが、彼はその中のメンバーにも選ばれていて。そこでも積極的にディスカッションに参加してくれていて、周りから頼りにされている感もあります。

**水谷**：そうでしょうか（照）。会社で新しいプロセスを取り入れようってなっても、外のやり方をそのまま導入するのは難しいって、ベンチャーに行ってわかりました。アペルザならいいけどIHIでは難しいよねってことも。そういった経験をもとに、提案するようにしています。

**松野**：「隣の芝生は本当に青かったのか？」。それを見てきたからできること。本部全体で水谷くんの知名度があがってきている。

**― すごいですね。**

**松野**：彼はとにかく貪欲（笑）。何かを求められた時に、それを受け止めて実行する力と姿勢を持っている。おまけに素直で、まずは一回飲み込んでみる。しかもそれを自分の中でプラスなものに変えているからすごい。たとえば昨年度から、オンラインで技術開発本部の研究成果を社内に向けて公開するというイベントがあるのですが、今まではリアルな場でやっていましたし、皆、ウェブコンテンツや動画作成のナレッジがあるわけではないので大変で嫌だと思うわけです。でも彼は積極的に進めてくれている。そして今ではそれらのコンテンツを、営業部門がお客様向け営業ツールとして使わせてくれと言ってきてます。

**水谷**：**どんどんやってみることの大切さもベンチャーで学んだひとつ**です。

**松野**：彼のいる部門は新しいことをやっていくチームなので、皆が日々学んでいくわけですが、その量や伸び幅でいうとトップレベル。

**水谷**：いや（照）、僕は松野さんこそ純粋にすごいと思っています。大きな組織の中で「自分はこういう組織をつくりたい」ってビジョンを語ってくれる人って少ないのですが、松野さんは示してくれていましたし、皆がビジョンを持つことを大事に考えてくれていました。だからこそ、事業創造を引っ張っていける立場にいるのだと思います。

### 大企業人材に必要なのは世界を複眼的に捉える力

**― お二人は会社の外に出てみたことで様々な気づきを得ていらっしゃいますね。やはり外に出ることは大事ですか？**

**松野**：外に出てみることで、世界を複眼的に捉えられるようになると思うんです。Π型（パイ型）人材なんて言い方もありますが、若いメンバーにはスキルもさることながら、**複数の視点を持つことが重要**だと話しています。視点をいくつか持っていると、たとえば世界で何かが起こった時に多方面からその事象を捉えることができるようになる。この視点が、社会課題解決を重要視するこれからの研究開発にも会社経営にも、すごく重要になってくると思います。

**水谷**：**経営者と従業員の視点の違いを知れたのは良かった**ですね。研究開発をしていた時、「こうすればいいのに、どうして上はしないんだろう」とか不満を持っていたこともあったんです。でもアペルザの様々な職種の方との仕事を通じて、経営者と従業員では、見ている世界が違うことを知って。そう考えたら納得できることもありました。

**― 松野さんは今は新たな部門に移られたということですが、お二人の連携はこれからも続くのでしょうか？**

**松野**：新しい部門に移りましたが、水谷くんとの連携は必須です。僕が今いるのは、全社的な新しい事業戦略を推進していく部門で、いままでやってきたアーリーステージの状態から、事業という細胞をどのように育てていくのかという、事業化の部分にあたるわけです。だから、彼のいるチームの情報が重要になってきますね。

**水谷**：先ほどお話しした通り、カスタマーサクセスの考え方をIHIでも取り入れて、お客様ファーストの事業に転換することに携わりたいなって考えているんですね。特にデータを活用してお客様やその業界の状況を理解することは、新規事業を進める上で欠かせない情報になってくると思うので、そこをうまく連携していけたらと考えています！

**松野**：期待してます（笑）。

協力:株式会社IHI　インタビュー:小林こず恵　撮影:宮本七生

# TALK 02

移籍者対談

## 会社という枠を超えたチャレンジ

株式会社リコー
**萩田 健太郎**さん

×

株式会社NTTドコモ
**泰松 遼**さん

写真左:泰松 遼さん　写真右:萩田 健太郎さん

2020年6月までの半年間、「レンタル移籍」を通じ、株式会社チカクで働いていたリコーの萩田健太郎（はぎた・けんたろう）さん。萩田さんは現在、新規事業のための研究開発を担当しながら、カタリスト（※リコーが開催するアクセラレータープログラム「TRIBUS（トライバス）」におけるプロジェクトの伴走者）としても活動しています。萩田さんが伴走しているのは、コミュニケーションロボット「unibo（ユニボ）」を展開するユニロボット株式会社。プロジェクトの立案者は2021年3月まで同社にレンタル移籍をしていた、NTTドコモの泰松遼（やすまつ・りょう）さん（※現在はNTTドコモに帰任）。2020年10月から約半年間に及ぶ２人の活動を伺いました。

※2021年3月の取材をもとにしています。

### ベンチャーの立場がわかる２人の大企業人材

― 萩田さんが、TRIBUSのカタリストとしてユニロボット社のプロジェクトを担当することになったのは、移籍者仲間の泰松さんがいらっしゃったからなのでしょうか？

**萩田**：そうです。泰松さんとは、移籍者のコミュニティでお名前を知っていたくらいでした。たまたまリコーの同期移籍者が「泰松さんがTRIBUSに参加してる」って見つけてくれて。それで担当したいと名乗りをあげました。

**泰松**：TRIBUSにエントリーしたあと15チームが選出されて、そこにユニロボット社も選ばれました。そうするとリコーのカタリストの方がついてくださるのですが、萩田さんとはそこからご一緒していただいてます。

― 萩田さんはアクセラレーターに関わるのは初めてだということですが、伴走者となってみて、いかがですか？

**萩田**：大変なこともありますけど、基本、楽しいですよ。僕はレンタル移籍の経験を活かして、この先、社内起業したいって思っているんですね。でも、リコーでは研究開発しか経験がないので、営業チームの動きとかマーケティングとか、全然わからない。それを知らずして事業化できないよなって。なので、こうしたプログラムに参加することで、いろんな人の考えが知れたり、出会いもあって、得るものも大きいです。アクセラレーターをいくつも経験されている泰松さんから教えていただくことも多いですし。

**泰松**：そんなことないです（笑）。でも移籍してから、TRIBUS以外にも３つくらい、選抜されて進行しているプロジェクトがありますね。ユニロボット社では、お客さんと一緒にユニボをソリューションにしていこうという協業の動きがメインなので、アクセラレーターは貴重な機会です。

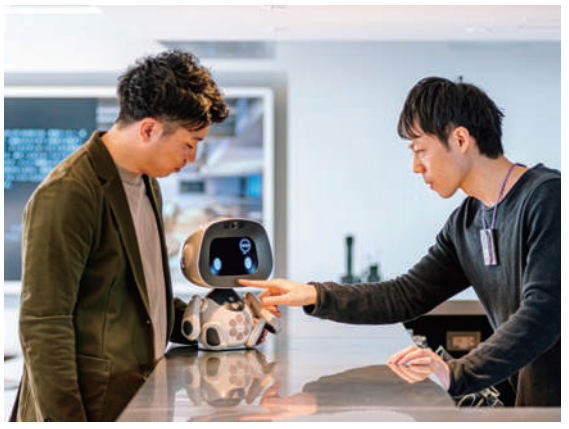
― どのようにプロジェクトを進めているのでしょうか？

**泰松**：プロジェクトの募集時に「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスの提供」というテーマが設けられていたんですね。その上でユニロボットでできるソリューションを提案しているので、すでにベースはあって。カタリストをはじめとするリコーのみなさんと、「それを実現するためには、具体的にどうしていこうか」という話し合いをしています。

**萩田**：僕以外にも何名かのカタリストと事務局メンバーなどがジョインして進めている感じです。僕の動きとしては、「この部署とつないだら何か展開できるんじゃないか」とか、一緒に取り組める可能性のあるチームを探したり、紹介したり、その先を考えたり、そういうことをしています。

**泰松**：萩田さんが「こういうチームがあるよ」とか、「このテーマならこういう事業があるよ」とか、いろいろ教えてくださっています。**すごいなって思うのは、ただ部署に繋いでくれるだけじゃなくて「この部署に提案するならこの切り口がいいと思う」と一緒に企画してくれるところ**です。調整のハードルが高そうでも「僕から言ってみます」と切り開いてくれもしました。とっても頼りになりました。

**萩田**：めちゃくちゃいいこと言ってくれてますね（笑）。泰松さんの方から「いつまでにこうしたい」ってしっかり提示してくれていたので、他のカタリスト達も「動かなきゃ」って意識を持って行動できたのだと思います。それからたぶん**僕はベンチャーの立場で物事を考えているのかもしれない。**できるだけ泰松さんが求めているであろうスピード感で進められるように考えています。あとは絶対成果を出したいって思っているだろうなって（笑）。チカクにいたあの頃を思い出しながらやっています。



### 「新事業をつくっていこう」熱量高いチーム

― 萩田さんはアクティブに動かれているようですね。苦戦したことはありませんでしたか？

**萩田**：ありましたよ（笑）。リコー内のことがわからなすぎて。社内でコネクションをつくるのが大変でした。営業チームに「商材としてユニボを取り扱える可能性があるか」、その辺りを聞きたかったものの、誰に聞いたらいいのか全然わからなくて。他のカタリストの方に聞いたり、紹介してもらったりして、地道に動いていました。一緒に取り組めそうな人を探すのは苦労しましたね。

― 具体的に動けそうな部門は見つかったのでしょうか？

**萩田**：そうですね。ヒアリングをする中で、あるアプリを販売している営業チームが、ちょうど、ロボティクス系の商材を扱いたいっていう需要を持っていたことがわかったんです。そこで「どういう領域でどういう使い方が可能か」、そのあたりを一緒に考えて動いてもらっています。実際にお客さんにヒアリングしてみるなども行っていて、座組を考えるところまでもっていきたいですね。

― 泰松さんは苦労された点はありましたか？

**泰松**：必ずしもカタリストのみなさんの部門と協業検討できるわけではないので、周りも巻き込みながら調整いただくのが大変でした。ただ、その壁をこえる熱量でカタリストの方がコミットしてくださって。「新事業をつくっていこう」という強い意思を感じましたし、行動してくださっていました。本当にいいチームで進められています。

**萩田**：モチベーションはみんな高いと思います。僕は、泰松さんとの取り組みを形にしたいっていうのはもちろんありますが、プロジェクトを通して世界が広がるというか、新しい可能性に出会える、そういうのも嬉しいですね。

― ちなみに萩田さんは戻ってから９ヶ月程度経ってますが、ベンチャー経験は本業でも活きているのでしょうか？

**萩田**：めちゃめちゃ活きていますよ。今は新たな研究開発の部門にいて、自由にやらせてもらっています。法的な部分でペンディングになってしまったのですが、実は、戻ってきてから、新たなお弁当サービスを立案しました。「自分たちのこういう技術があるからそれを使ってサービスを考えよう」みたいな考え方はあまりしたくなくて、身近な課題と趣味の料理からビジネス提案してみようって。ユーザーヒアリングして、小さなMVP（Minimum Viable Product：実用最小限の製品）を回すところまでやってみました。そういう検証実験のフェーズまでできたのも、**チカクで徹底的にユーザーファーストの考え方と、リーンスタートアップのやり方を学ばせてもらったから**です。

### 会社という枠を超えて

― 泰松さんも、ドコモに戻って、新規事業を考えていらっしゃるとか？

**泰松**：そうですね。もともとソリューションアドバイザーという営業職だったんですが、事業創造にも関わっていました。世の中にまだ実装されていないドコモの新しい技術と、お客様のアセットを組み合わせて、見守りロボットやバトミントンのVRゲームとかをつくっていました。そうしたこれまでのキャリアとユニロボットでの経験を活かして、エンタメ系の新規事業をやりたいと考えています。
今回のリコーさんとユニボの提携も、今の立場で関わり続けることはできないのですが、何かドコモの立場からご一緒できることはあるかもしれないと考えています。

**萩田**：ぜひご一緒したいですね。この先、単にユニボをリコーで取り扱うだけではなくて、リコーの技術とユニロボットさんの技術を組み合わせて一緒にサービス開発をする、みたいなところまで発展できたらいいなって思っています。本業でも今後、ロボティクスの分野と連動できそうなこともあるんです。そこも探っていけたら。

― 様々な可能性がありそうですね。

**萩田**：**僕はリコーで子会社化できるくらいの事業を一つ創るところまでやっていきたい**と思っています。それも今あるテーマを育てるのではなく、新たなテーマで考えてみたい。リコー内で完結するのではなく、出資を募ったり、買収も視野に入れたりしながら、取り組んでいきたいですね。

**泰松**：僕も会社という枠を超えた活動をしていければと考えています。今、社内の有志活動で、コミュニティ運営をしているのですが、**たとえばリコーさんとドコモでコミュニティをつくって事業創造の機会を設けたり、ベンチャーでの新規事業のやり方をシェアしながらみんなで事業開発したり**、そういうこともできたら。ということで萩田さん、これからもよろしくお願いします（笑）。

**萩田**：こちらこそ！

協力：株式会社NTTドコモ / 株式会社リコー / ユニロボット株式会社　インタビュー：小林こず恵　撮影：宮本七生

# STORY

移籍者ストーリー

## チームメンバーから学んだ“未知の世界に挑む姿勢”

東芝テック株式会社
**綿田 将悟**さん

東芝テック株式会社で技術戦略部 リサーチ＆デベロップメントセンターに在籍し、音声対話技術の研究開発に取り組んでいる綿田将悟（わただ・しょうご）さん。大学院を卒業し、東芝テックへ入社して5年目の夏。会社からの提案を受けて、レンタル移籍（東芝テックでは「社外留職」として導入）に行くことになりました。
はじめてベンチャー企業で働く日々の中で、何を感じ、何を得たのか。2020年8月から2021年1月まで、6ヶ月間のお話を伺いました。

ベンチャー企業情報 **株式会社フリックフィット**
「データで靴産業を革新する」を掲げ、3次元データ解析技術を使って、足のサイズにぴったり合う靴探しを支援する小売店向けサービスの提供を行なっている。
https://flicfit.com/

### 顧客に接するだけが「顧客志向」なのではない

**「新たな価値創造に挑み続ける姿勢と、徹底した顧客志向」**これは、東芝テックの経営理念に掲げられている言葉です。ですが、実際に働いてる綿田さんにはこんなモヤモヤがありました。

「”新たな価値創造に挑み続ける姿勢”、”顧客志向”ってなんだろうか。研究開発部門は、お客様とも、現場とも距離がある。どうすれば顧客志向になれるんだろう。自分は開発者として、何を求められているのだろう……」

そこで、レンタル移籍をとおして、新たなサービスを提供するベンチャー企業で顧客志向のものづくりを経験したい。そう考えた綿田さんが志望したのが、3次元データ解析技術を使って、足のサイズにぴったり合う靴探しを支援する小売店向けサービスの提供を行なっている、株式会社フリックフィットでした。

「綿田さんが、フリックフィットに何ができるか考えてきてください。そして、明日発表してください」。これは、綿田さんがレンタル移籍初日に言われた言葉です。突然のことに驚きつつも、予習していたこともあり、翌朝の会議で自分なりのプランを提案しました。幸先の良いスタートが切れたように感じたものの、１週間もするとだんだんと会社の状況がわかってきて、見えていなかった世界が見えてきました。

「フリックフィットのメンバーは、上司の指示に従って仕事をするのではなく、自立して働いている。各自がタスクの優先順位付けをして、今一番成長や収益につながるアクションに取り組まなければならないんだ。私は初日、アルゴリズムのここはもっと改良できるのではないか？そんなことを言ったけれど、その精度をあげることっていま大事？と問われると、そうではない。だとすると、何をすればフリックフィットの収益に直結するんだろう……」

そんな状況に陥ため、アイディア出しをしてもお客様に提示できるレベルのアウトプットができずにいました。そんな時COOの横田さんから、「某靴店の１店舗あたりの在庫数を調べてください」というリサーチを頼まれました。靴店のホームページを見たり、専門家のブログを読み漁ったりしましたが答えは見つかりません。「実際にお店に聞くしかないんじゃないでしょうか」と横田さんに伝えると、

「ロジックを立てて、自分で推定するんです。フェルミ推定（一見予想もつかないような数字を、論理的思考能力を頼りに概算する）を使えば、例えば有価証券報告書などのデータをもとに仮説を立てることができます。正確ではないけれど大枠を捉えて、議論を前に進めることが大事」

そのような返事が返ってきました。今までは先入観で、お客様と接する機会がなければ、お客様のことはわからない。そう思ってきたけれど、お客様と壁打ちするための材料を作るために、確度の高いものを集めていてもなかなか前には進まない。だとしたら仮説を立てて、わからない変数は世の中にオープンになっているデータから埋めていくことで、自分でも推定することができる。**「実際のお客様の声を聞くことは大事。でも、顧客に接するだけが顧客志向じゃない」この考え方は大きな学びでした。**

### 柔らかく耳を傾ける

綿田さんは、３つの事業に取り組みました。一つは「一坪靴店」という世界最小の無人靴店の実証実験。二つ目は某メーカーとの新規事業プロジェクト、三つ目は、既存ソリューションのデータ分析開発です。少人数で幅広い業務をカバーし、自らの責任で決断して進めていかなければなりません。常に意思決定のスピードが求められます。

そのために必要なものとは……度胸？ただ、度胸があれば仕事ができるかというとそうでもない。そう考えていた矢先。廣橋社長と、実証実験について検討しているときのこと。社長ですら、何が正解かわからない中で、意思決定していかなければなりません。そんな時、廣橋社長は「まずはこれをやってみて、だめだったらこっちをやってみよう」と必ず、第２、第３の矢を用意していました。先を見越して準備しているので、失敗することを過度に恐れず、失敗したらそれを学びとして次に活かせばいいというスタンスで進めていきます。これこそがどんどん意思決定できるマインドだと思いました。
そしてもう一つ。新規事業プロジェクトで、綿田さんが、知的財産のIP調査を担当したときのこと。定義した調査範囲に漏れがあり、綿田さんはとっさに謝りました。すると、CDOの藤田さんが、「なんで謝るの？今気づいたことがいいことだから。何も謝ることないし、反省することなんてないんだよ。失敗じゃなくて、今のは成功だよ！」と声をかけてくれたのです。

**「間違ったとしても、前向きに考えて進んでいけばいい。決断力には、たしかに度胸も必要だけど、それ以前に大切なのは、出来る限りの準備と、失敗を学びと捉えるマインドだ」**と身をもってそう感じたそうです。

フリックフィットで働く中で、もう一つ気づいたことがありました。それは、みんなの意見を尊重しながら、目線を合わせることの必要性です。新規事業プロジェクトのアイディア出しをしていた時、なかなか案がまとまらなくて苦労したことがありました。ようやく方向性が見えて合意できたと思ったのに、いざ議論が進んでいくと、なぜかみんなの想いがバラバラになってしまう。みんな「いいね」と言っているのに。綿田さんは、考えていくうちにみんなの「いいね」のポイントが違うことに気づきました。

「６人のチームですら、目線が合わないことがあるのに、大きな組織ではもっと難しいと思います。だからこそ、みんなが思っていることは、口に出して整理していかないと、方向性はまとまらない。そう痛感しました。そのためには、なんでいいのか？なんで悪いのか？と具体的に掘り下げていかないと、ただの多数決になってしまいます」

他者の意見を聞くことが重要。これも一つの学びでした。そう考えてみると、廣橋社長も横田さんも、いつもみんなの意見を上手に吸い上げてくれます。どうしたら人の意見を聞くことができるのか。廣橋社長に聞いてみました。

「みんなで議論したときに、誰も反対意見を出してくれなかったら、これどう？それいいね。で進んでしまう。でも、そうすると誰にも揉まれずにアイディアが出来上がってしまう。反対意見も受け入れて、磨きをかけていくことこそ大事だと思っている」

この言葉を受けて、ある変化が起こりました。「私は今まで、自分の中の設計図でものごとを考えて、相手に押し付けていたのかもしれない」。**一旦自分の意見は飲み込んで、他の人の思いを理解しよう、深堀ってみよう。自分が気づいていない理由があるのかもしれない。**そんな風に、他者の意見に柔らかく耳を傾けるようになっていったのです。

### これからの挑戦

レンタル移籍をとおして、綿田さんは、営業、開発、実証実験のマネージメント・顧客対応といったさまざまな業務に携わりました。その結果、だんだんと自分の担当業務外のことについても、そこに関わる人の気持ちや、その背景を考えるようになっていきました。

「自分が経験したことを社内に還元していきたいんです。その一歩として、私は開発部門の人間ですが、事業部や商品企画部といった、他部門との関係をより良いものにしたいと思っています。お互いの部門に踏みこむわけではなく、でもお互いの課題を共有して、課題感を熱源に変えることはできると思うんです。そのためには、『会話』が重要だと思っています」

そんな気持ちの綿田さんの前に、東芝テックでは、偶然にも2021年4月から、「10%時間」が導入されるとの発表がありました。「10%時間」とは業務時間の10%を他者との会話に使おう、情報交換や雑談に使おう、という方針です。

**「会社の仕組みとして『会話』が許容される追い風が吹いてきたので、積極的に活用していきたい**と思っています。そして顧客志向で、事業部、商品企画部のパートナーになれるような開発部門の一員として、存在価値を発揮できるようになりたいです。レンタル移籍をきっかけに、『一緒にやろう』と声をかけてくれる仲間たちがいるので、一緒にプロジェクトを立ち上げて、みんなで試行錯誤する場が作れたら･･･、そう思っています」

未知の世界に向き合い続けた日々の中で、チームのメンバーとの関わりを通して見つけた「失敗を恐れない」「他者の視点を大事にする」「そのためには会話を大事にする」といったその姿勢こそが、東芝テックの理念である「新たな価値創造に挑み続ける姿勢」だったのではないでしょうか。綿田さんは、きっとこれからも未知の世界に挑み続けてくれることでしょう。

協力: 東芝テック株式会社/ 株式会社フリックフィット　文:管井裕歌　撮影:宮本七生　※2021年3月の取材をもとにしています。

# INTERVIEW

移籍者インタビュー

## 「このままじゃあかん」ベテラン社員の覚悟

株式会社村田製作所
**山田 高明**さん

村田製作所の研究開発部門に所属している山田高明（やまだ・たかあき）さん。山田さんが「レンタル移籍」（※村田製作所では「ベンチャー留学」制度として導入）へ応募したのは、事業開発がうまくできていないという強い危機感があったからだと言います。移籍先として選んだのは、コミュニケーションロボット「unibo（ユニボ）」を開発するユニロボット株式会社。未経験の営業チームに配属されながらも、山田さんはベンチャーのやり方を次々と身につけ、着実に成果を上げていきます。はじめてのベンチャーで、山田さんがすぐに適応できた秘訣はなんだったのでしょうか？

ベンチャー企業情報 **ユニロボット株式会社**

「モノと心を通わせる」を当たり前にする、を掲げ、「クラウドAI」「ロボティクス」で新事業、新サービスを共創。コミュニケーションロボット「unibo（ユニボ）」を開発・提供している。
https://www.unirobot.com/

### 「もっと売上に貢献したい」

**― 今回、レンタル移籍に応募した理由を教えてください。**

既存事業の製造プロセスに関わる技術開発として10年間の勤務のあと、新規事業を創出するための研究開発部門に移籍して技術・事業開発に3年ほど携わっていました。将来必要な事業で使う技術を予測しながら、研究開発を進めていく仕事です。しかし事業開発がうまくできておらず、**せっかく技術を開発しても売上に貢献できていない現状に危機感を抱いていた**のが理由です。組織としても課題でしたし、私自身も、もっと売上に貢献したいという思いがありました。

**― そんな中で、ユニロボット株式会社を選んだ決め手は何でしたか？**

もともとリユース、リデュース、リサイクルという3Rのビジネスに興味がありました。ちょうど移籍先を探していた時に、個人的にフリマアプリをはじめたのですが、「売り上げたい」気持ちとモノを大切にする気持ちがマッチングするのが楽しく、仕事でも近いことができないかと思っていたんです。その時に出会ったのがユニロボットでした。ロボットを使ったコミュニケーションビジネスは、いわば「コトのリサイクル」。日常的な人の行動や感情を拾うことでロボットが成長し人の生活を豊かにしていく、その豊かな循環がリサイクルに似ていると感じ、ここで働いてみたいと思いました。

**― 移籍した当初の印象を教えてください。**

営業企画に配属されたのですが、経験がまったくないのに初日から「今日中に営業資料作って」と言われた時は驚きましたね。事業や顧客のことをまだ理解できていない中で、どうやって最初の資料を作ったのか。正直、必死すぎてよく覚えていません（笑）。ただ、この環境でやっていくために**「100パーセントじゃなくていい。半分完成したらとにかく見せる」を心得にしていました。**そうしてユニロボットのやり方に適応していきました。

**― すぐにやりかたを合わせられたのですね？**

もともと完璧主義ではなかったことがあると思います。質とスピードの二者択一なら質はあとからついてくるからまずはスピードをとろうと考えました。あとは、移籍にかける覚悟が大きかったこともあるかもしれません。村田製作所で**新規事業開発を担当していた3年間はうまくいかないことが続いていて、「このままじゃあかん」と感じていました。**新規事業に取り組むためには、多様な視点や臨機応変さが欠かせません。「もっと柔軟にならないと」と思い続けていたことが覚悟につながったのだと思います。

### 自己成長に固執するよりも大切なこと

**― 営業企画ではどんな業務を担当したのでしょうか？**

最初の2ヶ月はアクセラレータープログラムの担当として、大企業とのオープンイノベーションのための企画提案を行いました。ところが3ヶ月目で手持ちぶさたに。20件のアクセラレータープログラムに応募したのですがその結果がまだ出なかったんです。できることをやろうとテレアポや営業など、それ以外のやり方も模索しましたがなかなかうまくいきません。知名度もまだ高くないベンチャー企業が新規営業を行う厳しさを痛感しましたね。この時期は「冬の時代」だったと思います。「このまま何も得られずに終わってしまうんじゃないか」という考えもよぎったし、必死でもがいていました。

**― 厳しい状況をどう乗り越えたのでしょう？**

実は、その状況が1ヶ月ほど続いた頃、代表の酒井さんとメンターの方と3人で話し合い、役割を新規開拓から、既存案件の契約に向けた動きに集中することにしました。ゼロを1にするのではなく、1を10にする業務です。

**― 1→10に集中することに決まった時はどう感じましたか？**

私自身はもちろん、全員が納得して決めたことだったので、すごくすっきりしました。新規営業ができるようになれば成長にはなったでしょう。しかし新規営業は酒井さんのほうが圧倒的に得意なのでお任せした方が効率が良いですし、私も1を10にする方法を学びたいと考えていました。**自己成長に固執するより、会社の業績のためにどんな選択をするかが大切だと認識を改めました。**ここでの成果や成功体験は村田製作所にも還元できますから、このことは強く意識していましたね。効果的な役割分担ができたことで、その後の業務はうまくまわりはじめました。大きな転換点だったと思います。メンターの方からのアドバイスもあってこのような考えに至れたので、感謝しかありません。

### 「冬の時代」を終えて、駆け抜けた後半戦

**― 「冬の時代」がようやく終わりを迎えたのですね。**

この頃になると、酒井さんから「一歩踏み出した行動ができている」と言っていただけて、うれしかったですね。特に評価していただいたのは営業時の粘り強いアクションだと思います。

**― たとえばどのようなことでしょうか？**

アクセラレータープログラムの審査で落ちてしまった時、その企業の別の部門にアプローチしたり、興味を持っているキーマンがいないか探したり、すぐに諦めるのではなくて、それ以外の道を探し続けた姿勢を評価していただきました。それから、お客様に対して聞きにくいことも根掘り葉掘り聞くようにしていました。大企業の立場や組織体系が頭に入っているので、担当者だけではなく役員に納得していただく重要性を把握していたんです。

**― 山田さんならではの強みですね。**

先方のニーズをくみ取りながら、ユニロボットのやりたいこととすり合わせる調整作業は、まさに村田製作所での経験が役に立ったと思います。終了まであと1ヶ月の時期にはついに自分が応募したアクセラレータープログラムの1件が契約内定に至りました。ユニロボットにとって大本命の企業でしたし、予想外のスピードで回答をいただけたので、みんなで喜びましたね。チームの士気も高まり、「この先もどんどん行こうぜ！」と勢いづいたまま最後まで駆け抜けることができました。

### 働いてわかったベンチャースピリット

**― 他に何か印象に残ったことはありますか？**

今回の移籍では人に恵まれたと思います。特に営業チームは、フラットな関係を築けて助かりました。また、メンターの方はいつも厳しく的確なアドバイスをくださり、最後は「メンターとして何人も見てきたけど、こんなに自分自身を変えられた人ははじめて」と言っていただきました。「レンタル移籍にかける覚悟」「意固地にならずに方向転換できる行動力」「素直さ」の3つが良かったと評価していただいてとてもうれしかったですし自信になりましたね。そして何より、酒井さんには大きな影響を受けました。

**― どんな影響を受けたのか、詳しく教えてください。**

ある時、一緒に商談に行った帰り道に酒井さんが「これは駄目だな、忘れよう」と言うので驚いたことがあります。私としてはせっかく担当者につないでもらって、一生懸命話をした直後だから少しは期待していたいのに、ばっさり（笑）。資金や人的なリソースが少ないベンチャー企業では、一日一日が本当に真剣勝負。無駄にすればそれだけ赤字が膨らみます。そうしたサバイバル的状況では、失敗してもすぐに切り替えていかないと生き残れません。毎日一緒に仕事をする中で、**やりきること、失敗しても切り替えて前を向くことの大切さを身につけることができました。**

### 「技術開発の種」を売れるものに

**― 村田製作所では研究開発部門に所属されていますが、研究開発の担当者には何か違いがありましたか。**

ユニロボットの研究開発担当者と話して感じたのが、「品質だけを意識しているのではない」ということです。村田製作所をはじめ、大手の技術開発はナンバーワンの技術を追い求めがち。でもコストや納期、アフターサービスやカスタマイズ力などを強化すれば選ばれるものを作れるんです。なので、技術開発する早い段階から更に意識しないといけないと思いました。

**― 今後、どんなことをやっていきたいですか？**

現在は材料部門の技術開発に戻っています。まずはこの部署で貢献できることを探していくことになります。村田製作所には、事業に結びつけようとしている、あるいはしていた技術開発の種が豊富にあります。それらを売れるものにするため、事業開発ベースにのせていくことが自分の役割だと感じています。**ユニロボットで学んだ視点を活かしながら、2、3年という中期的なスパンで事業開発に取り組んでいきたい**です。

村田製作所でも新規事業を行うのであればスピードは重要です。完成度を高めてからリリースしたのでは、出遅れてしまって先行利益は得られませんから。「半分完成」の状態で市場に出すような動きは、経験が役に立つはずです。駆け抜けてきた日々を整理して、自分に何ができるのか、考えていきたいと思っています。

協力：株式会社村田製作所 / ユニロボット株式会社　インタビュー：小沼理　撮影：宮本七生　※2021年3月の取材をもとにしています。

# FROM LoanDEAL

## INFORMATION

## 『outsight（アウトサイト）』、2021年4月よりスタート!

### ビジネス創出の発想力を鍛える100%オンラインの参加型実践プログラム

ローンディールはこれまでに47社、134名（2021年4月1日時点）の方にレンタル移籍を提供してきました。導入いただいた企業様からは、社員の主体性が増し、ビジネスにおけるスピード感や行動力が変化したといった効果を実感していただきました。一方で、「新規事業に取り組むにあたって、ビジネスの発想力をもう一段高めたい」という課題を耳にすることも多く、この度新サービスとして、発想力を鍛えるリアル・ケーススタディ『outsight（アウトサイト）』を立ち上げました！

outsightは、ベンチャー企業経営者が抱える戦略課題に対して、参加者が解決策を提案しフィードバックを得るオンライン参加型の実践プログラムです。定期的・継続的に、新しいビジネスモデルやリアルなビジネス課題に触れ、解決策をアウトプットする機会を提供します。

本サービスは昨年からトライアル版を実施。**すでに80社のべ340名の方が受講**し、以下のような感想をいただいています。

「Web記事やセミナー等では語られないベンチャー企業の内情に触れることができた」、「大企業側での普段の仕事は、どうしても既存の枠組みに最適化されており、全体感・ミッション・ビジョンなど仕事の本質的な意味に目を向ける良い機会になった」、「他者の提案・フィードバックを見られたことと、それにより自身の提案およびベンチャー側の評価を相対的にみることができた」など。

ご興味がある方は、ぜひサイトをチェックしてみてください。

詳細は、HPよりお問い合わせください

**https://outsight.jp/**

## COLUMN

ローンディール　原田未来

### 問いから生まれた研修コンテンツ

ローンディールでは最近、企業研修を依頼されることが増えてきました。具体的には、「個人のWillを発掘するワークショップ」「スタートアップ的な事業開発を大企業で実践するマネジメント講座」「働き方の変革や組織と個人のあり方に関する講演」といったものがあります。

参考までに少しだけ内容をご紹介させていただきます。「個人のWillを発掘するワークショップ」は、個人のビジョン・ミッション・バリューを言語化するためのオリジナルのフレームワークを用いた講座です。参加者同士が問いを投げかけあって言葉を磨き、最終的に「自分は何をしたい人なのか」というWillのストーリーとして語れるようになってもらうことを目指します。この講座は最近、個人向けにも開催したり、ある国立高校から声がかかって高校生を対象に実践したりと、多くの方に興味をお持ちいただいています。次に、「スタートアップ的な事業開発を大企業で実践するマネジメント講座」は、新規事業に限らず、既存事業の変革においてもスタートアップ的な開発手法が効果的だという考えに基づいて開発されました。大企業に即した形で小さく実験し変革を推進していくための考え方やツールをご紹介します。こちらも大企業の役員からミドルマネジメント層まで、すでに数百人以上の方に受講いただきました。そして、「働き方の変革や組織と個人のあり方に関する講演」では、最近注目されている越境学習という考え方や、これからの個人や組織に求められることは何か、という観点で私たちの知見を共有させていただいています。

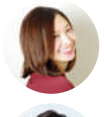
これらのコンテンツは事業を推進していく過程で、「移籍者が、理想的な環境に飛び込んでとことん挑戦してもらうには、どんな準備をしたらよいのだろう？」とか「移籍を終えたみんなが、復帰後に活躍するにはどんなサポートができるだろう？」といった問いから生まれています。研修メニューを作りたかったわけではありませんが、レンタル移籍という特殊な経験を土台にしつつ、結果的に普遍性をもって有益なコンテンツと評価していただけることはとても嬉しいことです。基本的にはレンタル移籍を導入いただいている企業に限ってご提供していますが、もしご興味をお持ちいただけるようでしたらご相談ください。組織で働く個人、一人ひとりがその人らしいやり方で、持てる力を存分に発揮できるようになるためにはどうしたらいいか。私たちはそう問いながら、これからもコンテンツを磨いてまいります。

## 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。

**馬渕 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 こず恵**
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てるための仕掛け作りをしたく参画。成長欲あふれる人のサポートと、美味しいものが大好き。

**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一押しできた時に喜びを感じる。共に荒波を越えていきましょう！

**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。ビジネス創造の発想が大好きです!

**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物。

**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。

**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。

## EDITOR'S NOTE　小林こず恵

今号では「これからのR&D人材」をテーマにお届けしてまいりました。しかし、語られていることは、必ずしもR&D分野に限られたトピックではなく、世界をリードするこれからの人材に共通して必要なことでもあります。

たとえばキーワードとして、「野武士的に戦える」「世界を複眼的に捉える」「方向転換できる行動力」……などが出てきましたが、刻々と変わっていくこの世界において、いずれも重要ですよね。

とはいえ、日常の業務の中で、踏み込める場がない。発揮する機会もない。という方も多いのではないでしょうか。そういったときは、あらゆる人の立場になって物事を考えてみると、自分だったらこうすると、いつもの思考を超えた発想が生まれてくるものです。私はそうやってまずは脳内行動して、凝り固まりつつある脳をほぐしています（笑）。

ぜひ、皆さんが考える「これからの人材」についても、ご意見・ご感想お聞かせください。

「&LoanDEAL」タブロイド版 No.08
2021年5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 青山ダイハンビル7F
発行者:原田未来　編集:小林こず恵　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@loandeal.jp　WEB: https://loandeal.jp/
※次回No.09の発行は、2021年秋予定です。

**「レンタル移籍」に関するお問い合わせ info@loandeal.jp**

「&LoanDEAL」WEB版はこちらからお楽しみください。
**https://andloandeal.jp/**