

# 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.10

今号のテーマ

特集号

### マネジメント人材のレンタル移籍

おかげさまで10号を迎えることができました。さて、今号では最近増えているマネジメント人材のレンタル移籍を中心に取り上げています。マネジメント人材がベンチャーに行くことでどのような変化が起こるのか、ご覧ください。

#### CONTENTS

INTERVIEW 01

自分から動いてみることで、可能性は広がる  
株式会社NTTPCコミュニケーションズ 柴田喜匡さん

INTERVIEW 02

ベンチャーで得た、チャンスだと信じてチャレンジする力  
株式会社オージス総研 安藤崇周さん

INTERVIEW 03

自分にできないことを認めたら、  
より大きなことができるようになった  
京セラ株式会社 西尾佑太さん

INTERVIEW 04

ゴールは「お客様に届けること」。  
そのために必要なことは何でもやる  
セイコーエプソン株式会社 松下友紀さん

INTERVIEW 05

移籍元上司に聞く  
「一人ひとりのWILLを生かして、組織を変える」  
セイコーエプソン株式会社 技術開発本部 副本部長 木口浩史さん

COLUMN

なぜ大企業のマネジメント層に  
「リーン・マネジメント」が必要とされるのか？  
株式会社ローンディール 最高戦略責任者 細野真悟

FROM LoanDEAL

<INFORMATION>

起業家×大企業100人のオンライン越境研修「outsight(アウトサイト)」

ファシリテーターに三井不動産 光村圭一郎氏が就任

<COLUMN>

ミドルマネジメント層の移籍を  
近くで見てきた立場からどんな気づきがあったか  
株式会社ローンディール 楠原ジュンヘン

#### 「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60社194名のレンタル移籍が行われています(※2022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/>

VENTURE × MANAGEMENT



## INTERVIEW 01

## 移籍者インタビュー

自分から  
動いてみることで、  
可能性は広がる

株式会社 NTTPCコミュニケーションズ

柴田喜匡さん



株式会社NTTPCコミュニケーションズに勤めている柴田喜匡(しばた・よしまさ)さん。1997年に入社してからシステム開発一筋で、現在は部門のマネージャーをされています。20年以上1つの部署に所属し続けてきた柴田さんのもとに舞い込んだ「レンタル移籍」。転職どころか異動の経験もなかった柴田さんにとっては未知でした。しかし、システム開発以外の経験がないことに不安や焦りを覚えた柴田さんはチャレンジすることを決めます。移籍先は、排泄予測デバイス「DFree(ディー・フリー)」を開発・販売しているトリプル・ダブリュー・ジャパン株式会社。初めて外に出たことで柴田さんはどんな気づきがあったのか、そしてマネージャーとしてどのようなヒントを得たのでしょうか。伺っていきます。

## 経営視点を得るために

— 今回のような経緯で柴田さんがレンタル移籍に行くことになったのでしょうか。

自社で初めての施策だったので、まずはマネジメント層で試してみようということで私に声がかかりました。私も長年所属した部署で会社に貢献したいと思う一方で、一社どころか一部署しか経験していないキャリアへの不安があったんですね。マネージャーとなって会社全体の議論に参加しても知識不足・経験不足を感じることもあったので、自分の幅を広げるためにも、レンタル移籍はいい機会になるのではないかと考えました。新しい経験に対する期待だけでなく、未知の環境への怖さもありましたけど(苦笑)。

— ベンチャーではどのようなことを得ようかと？

システム開発の部門にいるため、プロダクトをビジネス展開させることや収益を出すところは間接的にしか関わってこなかったのが、その部分の実行力を得たいと考えました。開発から収益化までのすべての業務を経験することで、事業全体を俯瞰する視点を持つことができ、結果的に経営視点が生かせるのではないかと期待もありました。移籍の経験を自社に戻ってから生かしたかったので、移籍先は1部門くらいの人数規模がいいなと思い、20人以下を基準にしました。

— その条件に合致したのが、トリプル・ダブリュー・ジャパンだったということですね。

はい。「DFree」という唯一無二のプロダクトがあり、事業展開や拡販のフェーズに移行していたので、自分が思い描いている経験ができるのではないかと感じたんです。介護やヘルスケア業界は知識がなかったものの純粋に興味があったので。移籍した時はメンバーも15人くらいで、初めての環境で緊張しましたがスムーズに迎えていただいたので、当初からフランクにコミュニケーションが取れました。

— いいスタートでしたね。ちなみに事業開発のポジションを任されていたとか？

そうですね。法人向け「DFree」の事業展開、拡販、改善の業務を担当しました。アプローチ方法からプロモーション、営業、サポートまで、プロダクトと顧客をつなげる部分のすべてです。ですが事業開発という業務に漠然とした知識しかなく、目標を立ててもそこからどういう動きをしていけばいいかわかりませんでした。

そんな時に上司から「まずはプロダクトを自分で説明して売れるようにならないと、プロダクトの改善、開発はできないのではないかと、それがベースになるのではないかと」というアドバイスをいただいたんです。その言葉もあって、企画からサポートまで一貫して行うことになりました。営業経験はなかったですし、もともと緊張しやすい性格分でもあるので不安もありました。ただ初めてのことに失敗はつきものだし、何事も経験だと思ったのでまずは商談の場に同席して現場を知るところから始めました。2週間経った頃には自分でプロダクトを紹介し始められるようになりました。

— 一 人立ちしたわけですね。

いや、完璧な一人立ちにはそれなりの時間がかかった気がします(苦笑)。プロモーションからアポ入れ、プロダクトの説明まで1人で行えるようになったのは4ヶ月目くらいからです。「DFree」の新機種がリリースされることが決まっており、「30施設以上に、新機種の先行トライアルを実施してもらう」目標が掲げられていたので、施設へのご案内、トライアルキットの発送、トライアル期間中のサポートなどを行っていかれました。

結果的に目標数には到達しました。徐々に、1人でもできるという自信は湧いてきましたね。ただトライアルを終えて実際の導入に向けてアプローチする段階になると、なかなか思うように進まないといえますか。導入にあたって国から補助金が出るのですが、補助金の割合や募集時期が都道府県によって異なることも導入の難しさにつながっていたと思います。タイミングを意識してアプローチをかけるなどの工夫もしていました。

— 導入しやすいタイミングを見極めて、動いたのですか。

ただアタックすればいいわけではなく、顧客にとっていいタイミングを見計らうことが大事なんだと知りました。結果的に1年間で私が担当した20施設ほどが新機種を導入してくれました。導入までの交渉なども担当してすごく貴重な経験になったと感じています。

正直な話、最初はビジネススクールで習う経営戦略的な仕事のイメージでした(笑)。なので実際に現場での業務がどう事業開発や経営につながっていくのかわからず悩んだこともありました。ですが上司やメンターの方からのアドバイスもあって、現場の業務を一つひとつ丁寧に行っていくことと、自分の業務を常に事業全体や経営と紐づけていくことが大切だと気づいたんです。一貫して経験してみないとわからないことでした。

## 複数の事業開発に触れて気づいたこと

— 移籍中はずっと事業展開に専念していたのですか？

並行して担当していた業務がありました。「DFree」を導入している施設向けの「おむつ・パッド月額定額プラン」、いわゆるおむつのサブスクで、その事業展開も担当させていただきました。「DFree」は施設にとって新しいプロダクトなので、機能を伝えれば導入するメリットを理解してもらいやすいといえます。一方おむつは既に施設で使っているもので競合もたくさんおり、現場の方には気に入っていただけでも決裁者への説明などに手こずり。結局、終了までに結果を出すことはできませんでした。ただ、ひと口に事業展開といっても扱うプロダクトで動き方が変わることを知りましたし、状況に応じてアプローチの仕方を変えていくことが大事だという気づきも得られたので、経験値はかなり上がったのではないかと感じています。

— 改めて1年間を振り返ってどんな学びがありましたか？  
特に“自分で動く”ことの重要性でしょうか。ビジネスの教科書に書いてあるようなことも大事だと思いますが、実際に顧客やパートナーと接する中でいただいた言葉や得た

気づきが事業開発や経営の方向性を決めるのだろうと感じました。顧客と接することが最初の一步なんだと知ることができました。さまざまな業務を通して試行錯誤する経験ができたので、目的のひとつ「実行力をつける」のスタートは切れたかなと感じています。「経営視点を身につける」にはまだ道半ばかなという感覚で、自社で顧客とコミュニケーションを継続する中で、見えてくるものかなと思っています。

思い描いたことを自社で実現できる  
チャンスはまだまだある

— 初めて外に出たことで気づいたことはありましたか？

私が移籍する前、「移籍させたらそのまま転職してしまうのではないかと」という懸念点も上がっていました。ですが私は移籍したことで「NTT」という看板がついていることの可能性をより感じられたんです。ベンチャーでチャレンジすることは夢のあることなのですが、「NTT」の看板があるからこそ、思い描いたことを実現できるチャンスを広げられるという考え方もあるのではないかなと思ったんです。

— 移籍が終わってからはもとの部署に戻られたのですか？

いえ、一旦、サービス戦略担当という部署に所属しています。いずれにしてもベンチャーで経験した事業展開のノウハウを生かせる業務を担当する予定です。これまで開発部門として裏側からしか見てこなかったのが、営業部門や顧客がどのように見ているのか知れたらなと思い、今は社内のプロダクトを表側から見る活動をしています。その第一歩として、営業部門にお願いして商談に同席させてもらっています。当社だとエンドユーザへはパートナーが販売している場合が多いので、パートナーがいかに売ってくれるかを考慮する必要があることや、なかなかエンドユーザーの声を直接聞くのが難しそうという気づきがありました。サービス開発にそれらをどう生かしていくかが課題なのではないかと感じています。いずれは自分でプロダクトの説明をして、売れるくらいにはなりたいですね。そうすることで、課題の解決策や事業展開のアイデアが見えるだろうという仮説を立てて、動いています。

— “自分で動く”を実践しているんですね。

自分の担当でない商材でも、定期的に顧客の声を聞きに行くことはルーティンにしたいと思っています。あと、いろいろな部署の人と話してみると、それぞれに事業や社内環境を改善するアイデアを持っているんですよ。でも実現の方法がわからない。だから現場の声もヒアリングして、意義のあるアイデアを収益化するところまで持っていくということも今後やっていきたいです。

また、会社として掲げているゴールをメンバーにも共有することの大切さに改めて気づかされました。機能別組織という構造のためか、自分の業務に対して責任を持って取り組むものの、その業務が事業にどう影響しているかあまり意識できていない人も多いような気がします。会社全体を一気に変えることは難しいので、まずは自分のチームで実践して意識を変えていきたいですね。トライアル&エラーを繰り返していくことになるとは思いますが、自分で動く姿も見せながら、チャレンジしていきたいと考えています。

# INTERVIEW 02

移籍者インタビュー

## ベンチャーで得た、チャンスだと信じてチャレンジする力

株式会社オーグス総研  
安藤崇周さん



株式会社オーグス総研で働く安藤崇周（あんどう・たかのり）さんは、これまで、ITアーキテクトやITコンサルタント、プロジェクトマネージャーとして活躍してきました。

ベンチャーで働いてみたことで、「会社にしがみつ়くことなく、思い切りアクションを起こせるようになった」といいます。行き先のベンチャーは、ICTと先端技術で介護福祉課題を解決する株式会社ウェルモ。新規事業の事業責任者を任されたり、プロダクト開発部長を担うなどして、ベンチャーで重責を担ってきました。1年を振り返り、「大変なこともあったけど、面白かった」と話す安藤さんに、どのような変化が起こったのか、伺いました。

### いきなり任されたビッグプロジェクト

オーグス総研で働いて12年になる安藤さん。新しいものを生み出すことにやりがいを感じながらも、新たな事業をつくる上で、既存のやり方に課題を感じていました。

基本的に新しいものをつくるのが好きなんです。他の人が解けなかったような問題を解くとか。それから、ただ新しいものをつくるのではなくて、ITを活用してみんなが幸せに生きることに関心しています。実はウェルビーイングを学んでいたことがあり、「IT×幸せ」みたいな両軸を掛け合わせて何か事業ができればと。

一方で、ニーズベースでやらないとうまくいかないんじゃないかとも考えています。システムインテグレータで何か立ち上げようとするとうまくいきがち。これだとなかなか新規事業は厳しい。ですが、ニーズ駆動の経験はありません。そんなときに「レンタル移籍」の募集があったので応募しました。

安藤さんにはもうひとつ、応募理由がありました。

果たして自分はベンチャーで通用するのだろうか。他流試合をやってみようかなと思ったわけです。不安はありましたよ、全然違う環境ですから。

そうしてベンチャーへ行くことになった安藤さん。選んだ行き先は株式会社ウェルモ。ICTと先端技術で社会課題の解決に愛を持って取り組む会社と、ITで幸せな社会をつくりたいという安藤さんの思いが合致したのです。期待を胸に移籍をスタートした安藤さんですが、いきなりビッグプロジェクトを任せられ、四苦八苦することに……。

いきなり事業責任者をポンッと任せられたので、びっくりしました（笑）。高齢者のQOL向上のための生活モニタリング事業だったのですが、事業戦略やチームビルディングの段階から考える必要があり、おまけに複数の企業が関わる大プロジェクトでした。みんなの期待が両肩に乗っかっているので、正直、辛かったですね。

そう話す安藤さんですが、これまでのプロジェクトマネジメント力を発揮して3週間足らずで軌道に乗せました。

オーグスで培ったプロジェクトマネジメント力をうまく組み合わせて、なんとかリカバリーさせることができました。不得意なことは得意なメンバーに任せるなど、だんだん自分のやり方でできるようになりましたね。

### 経営者目線で、世の中を見る

順調にプロジェクトを進める中で、安藤さんはもうひとつ、大きな役割を担うことに。

開発のリーダークラスの人がやむなく退職するということ

があり、マネジメントする人が必要ということになって。これまた突然ですが、「部長を引き受けます！」と、部のマネジメントを引き受けることになりました。開発部門を全部任せられたので正直ラッキーだと（笑）。

ウェルモ内の開発案件をマネジメントしながら、開発方針を見直して開発体制を作り直しました。CTOや顧問をはじめとする方々の意見を聞きながら進めましたが、かなり任せられていたので、いい経験になりましたね。

後任者のいない新規事業開発プロジェクトの推進、開発体制の立て直しなどを積極的に行い、ウェルモの「キーパーソン」となった安藤さんは、経験を通じてかけがえのない喜びを得ていました。

実はもう少し延長してやりたかったくらい、楽しかった（笑）。やっぱり成果になることが嬉しかったですし、モノができあがる過程に携わって、実現していく様子を見られるのは、エンジニアとして最高の喜びです。それに部長を引き受けたおかげで、経営陣のマネジメント会議にも出られて、リアルに経営の話が聞けたのはいい機会でしたし、面白かったですよ。

また、代表取締役CEO鹿野さんの考えに触れる中で、気づいたこともありました。

鹿野さんは強い想いをお持ちでした。やっぱり想いが必要だというのは、鹿野さんに出会って感じましたし、アントレプレナーになるにはこういう強さが必要なのだろうって。同時に、視座を高くすることも大切なことだと思いました。会社員をやっていると決まった業務を決まったルールでこなしていくことが基本ですが、新しく何かをつくる時なんかは、視座を高くして目的から考えてみることは必須。鹿野さんの姿を見てもそう思いましたし、メンターの渋谷さんからその大切さを教えていただいたことも大きかったですね。

こうして1年間の移籍を終えた安藤さんは、オーグス総研に戻ってきました。

ひとつわかったこととして、社会課題というのは、ビジネスにするのが難しいんだなというのが正直なところ。これまでは単純にニーズがあればビジネスになると思っていたので、理想と現実の大きなギャップがあり、そこを埋める相当な努力をしていく必要があるということを実感しました。それが体感できたというのは大きな進歩です。



### やるべきことをやれる人間に

安藤さんはベンチャーで学んだことを生かすため、新規事業開発チームのマネージャーを志願したといいます。

経営者の視点で考えることをやってきたので、それを生かせる環境で働きたいと思いました。移籍経験を使えるポジションかと思えますので、あとは学んだことを実践するだけです（笑）。それから、メンターの渋谷さんの受け売りですが「新規事業開発と組織開発は車の両輪」という考え方があって。両者が紐づいていなければうまくいかないと思っています。なので事業を起こすだけではなく、事業がどんどん立ち上がってくるような組織作りも同時にしていきたいなど。

組織の規模が大きくなると、一度決裁を取ったらそのままローンチみたいなやり方になりがちだと思いますが、ダメなもの途中で変えなきゃいけないし、時には撤退も必要。そういう仕組みづくりもちゃんとしないとダメだと思います。あとは新規事業人材が自社でどのようにキャリアを歩んでいくべきなのかというキャリアの作り方も、人事のみならず一緒に考えていけたら。

安藤さんは、さっそくベンチャーで得たことを行動に変え始めています。なぜ、こうしたアクションが次々と起こせるのでしょうか。

ひとことで言うと、自信がついたんだと思います。ベンチャーで通用するってことがわかったの。これまでは、やっぱり守りに入っていたと思います。どうしても会社員をやっていると、「こういうことを言われないうに気をつけよう」「ここまでやりすぎではいけない」とか、自分を守ることを考えて動くこともありましたが、それを取り払えました。

自信がついたことで、自分は個人事業主として働いているくらいの気持ちで仕事をしようと、思えるようになりましたね。決して会社をやめるとかではなくて、いつでも外で働けるとして働くことで、会社にしがみつかず、バーンと思切った行動が取れるわけです。そうしたマインドで働くことで、やるべきことをやれる人間になれると思います。

それから、オーグスはすごいスペシャリスト集団だと、外に出て改めて感じました。こういう人たちと仕事ができるというのは有り難いですよ。「チャレンジしないで後悔するよりは、チャレンジして後悔」って思っているの、どんどんアクションしていきたいです。

ウェルモのキーパーソンとして成果を残し続けてきた安藤さんですが、それと同時に、自信というかけがえのないプレゼントを受け取ったのです。それはきっと、安藤さんが構想する幸せな世界をつくる架け橋となるでしょう。

## INTERVIEW 03

## 移籍者インタビュー

自分にできないことを  
認めたら、より大きなことが  
できるようになった京セラ株式会社  
西尾佑太さん

2008年、京セラ株式会社に入社した西尾佑太（にしお・ゆうた）さんは、太陽光発電システムの商品開発を経て、その後、プロジェクトリーダーを任されたり、システム設計のためのソフトウェアの開発に携わったり、同じ部署の中で業務の幅を広げながら、10年以上の時が経ちます。そんな西尾さんが2020年1月から「レンタル移籍」を通じて行ったベンチャーは、“100年先もつづく、農業を”というビジョンを掲げ、環境負荷の小さな農業に取り組む新規就農者のパートナーとなり、持続可能な社会の実現を目指す株式会社坂ノ途中。ベンチャーでの経験は西尾さんに何をもたらしたのか？伺っていきます。

## 模索した自分なりの「マネジメント」

— ベンチャーに行くに決めた背景を教えてください。  
12年間同じ会社の同じ部署にいて、転職していく同僚を見送ることも何度かあるんですね。自分も転職しようとはならなかったのですが、もし自分が外の世界に出たら通用するのかな、みたいな思いは頭の隅っこにありました。だから、外の世界で自分を試せるのはいいチャンスだと思ったんです。移籍先に坂ノ途中を選んだのは、代表の小野邦彦さんのインタビュー記事で書かれていた「野菜も人もブレを許容しよう、多様性を大事にしよう」という話にすごく共感したから。メーカーだと数が売れない製品は販売を継続することはできません。仕方ないことですが、独自の商品が世の中から消えていくようで疑問を感じていました。その点、坂ノ途中は生産の少ない珍しい野菜も取り扱うなど事業の中でも多様性が重視されていて、いいなと。

— 移籍してまず任せられた業務は？  
「farmO（ファーム）」※1と「海ノ向こうコーヒー」※2のマネジメントっぽいことをしてほしいと言われました（笑）。具体的な指示はなかったのが自分なりに考えて動くしかなくて。模索しながらですが、人と人、部門と部門の相互理解を促し、考えるためのきっかけや仕組みを作り、最終的には大枠の方向性を示唆するを行なうようになりました。経験もスキルも何もない業種に飛び込んだので、そういうところから入るしかなかったんです。京セラでも人との連携みたいなところは多少やっていたので。まずメンバーにヒアリングしたところ、3ヶ月後までにユーザーを一定数増やそうという流れになっていたの、見よう見まねで損益分岐計算をするところから始めました。でも目標数値を見える化してみたらあまりにも遠くて。そもそも「farmO」をどんなサービスにしたいか、意義や長期目標をみんなで言語化したり、それに紐づく成果指標を定義して具体的なアクションに落とし込んで機能開発を進めたりしました。短期的に成果が出るものではないので期日までにユーザーを目標値まで増やすことは難しく、それをふまえて方向性を変更するといった意思決定も経験しました。

## 確度を下げて発信することの大切さ

— 以降は、どのように動いていったのでしょうか。  
「farmO」を利用して社内の業務効率を改善する目的で、農家さんとやり取りをしている生産者窓口の部門も見えるようになりました。「海ノ向こうコーヒー」は売上目標につながる要素を分解してKPIを設定したり、慣れない業務に苦戦することも。そのタイミングで感染症対策の影響で在宅勤務が始まってメンバーとコミュニケーションが取りづらくなったんです。事業は拡大しているにもかかわらず、自分が貢献できていない気がしてだんだん気持ちが落ちてしまっていました。この頃は京セラに何かを持って帰らなければみたいな意識も大きかったです。そこに対しても何もできていない感覚で、私の移籍は意味がないのかもと思い始めたら、どんどん落ちていった感じですね。

## — 気持ちを立て直すきっかけはありましたか？

小野さんに「課題解決の仕方、もっと手を突っ込んだ方が良い」と言われたんです。「farmO」の開発があまり進んでなくて、加速できていない状態でした。野菜セットの需要が伸びて各部門の業務負担が急増していたこともあって、積極的に開発を進めようと言えなくて。そこで自分でもできることをやってみよう、課題を抽出したり、社内のITチームと作業の優先順位を決めたりしました。自分で整理することで、少し開発も進めやすくなりました。それでも事業に大きく寄与するものではなくて。そのモヤモヤを感じていた頃に、小野さんから「法人のオンライン注文も見してほしい」と言われました。

## — 手がける業務が、また増えたのですね。

成果を出せるような業務として託してくれたと思うのですが、業務が多いわりに自分がどんな価値を発揮できているのかわからない状態。小野さんに話を振られても成果を出せていないせいでうまく答えられなかったんです。そして小野さんから「取り繕い調で話すのはやめよう。西尾は確度85%にならないと発言しないけど、65%に下げて発言しよう」と。私は会議でも「こうの方がいいな」と思いつつ、でもどうなるかわからないから「こうあるべき」という確度が高い意見でないと発信できなかったんです。大企業だと、確度の低いことを言って周りを動かすことが罪だったりするんですね。そうならないようにしようとしていたって。小野さんのおかげで、自分が意見することで事業が良い方向に進む可能性があるのだとしたら言った方がいいよな、って思うようになりました。チーム内での発言量を増やしなが、どのタイミングで言うと有効か、考えるようにも。おかげで法人のオンライン注文の件も形になりました。メンバーが顧客行脚してくれたことでシステムが一気に導入されて嬉しかったです。

「こうあるべき」から解放されて、  
より本質的に

— 西尾さんが自分で立ち上げた案件はあったのでしょうか。  
なんとなく成果も出せるようになってきた時に、とある問題に目が向いたんです。野菜セットの需要拡大で野菜が足りなくなってきていました。原因はそもそも野菜を確保できていないから。野菜の買い付け計画である「作付け（さくづけ）」を見直そうという動きが社内でも出ていたので、アイデアを提案して進めていきました。この時期には京セラに何かを持って帰らねばみたいな意識から、坂ノ途中の事業を大きくしたいという意識に変わっていきました。気持ち的にも、坂ノ途中の社員になっていたと思います。

— その頃には移籍期間が終わりに近づいていたとか。  
そうなんです。いい流れができて形になるかどうかのタイミングで終了になりそうだったので、悔しいなど。小野さんも「いてくれることでみんなの動きも加速するし、やり切った方がええんちゃう」って言ってくれたので、京セラの上司に相談し、人事をお願いして半年間延長しました。延長後は製販連携のようなことや、出荷場の改善、資金調達への同席、原価分析と改善、需要予測からの供給量計画、BIツールによる実績の見える化、人事周りなどを

いろいろ経験させてもらい、「COO（最高執行責任者）的なポジションだね」みたいに言ってもらえました。「確度低くても、発信してみるって大事だな」って。これまでは「こうあるべき」という考えが強く動けないことも多かったのですが、もうちょっと自由になっていいのかな、と思えるようになりました。その結果として、より本質的に考えられるようになった気がします。

## — 他には何か変化はありましたか？

「自分は何も持っていない、自分には何もできない、自分は何をすべきなのだろう」とずっと葛藤していたのですが、最終的に得られたのは「自分にできることは少ないけれど、意思を持って行動すれば、周りに影響を及ぼすことができる」というような感覚です。その結果「自分自身の成果ってそんなに大きくなくてもいいな」と感じられるようになりました。つまり自分ができることは小さくても、その先、大きくなっていくことを想像できればいいのかなって。そう考えると自分に過度なプレッシャーをかけなくてもよくなるし、「こうあるべき」って思わなくなる。メンターの山口さんが私の話を聞いて、否定せずに受け入れてくれたことも有り難かったなと思います。それから、やりたいことがある人たちの中に身を置いたことで、「みんながやりたいことを上手に結びつけたら、もっと大きな成果になる」という発想も生まれました。自分自身の人生を客観的に考え、その流れを読むようになったことで「皆がやりたいことを実現できる環境をつくること」こそが自分のやりたいことだとわかったのも大きな気づきでした。それをぜひ京セラに戻って仲間と一緒にできたら。

皆がやりたいことを  
共に実現できる環境を

— 京セラに戻られてからはどんな業務をしていますか？  
スマートエナジー事業本部・開発戦略課の責任者になりました。製品そのものだけでなく、開発方針の立案しながら、製造や営業、マーケティングと連携する部門です。まさに製販連携の部分で、経験した数値の見える化や分析が生きています。開発方針も売上の動向などが見えないと立てようがないので、学んできたことを生かして分析してみようかなと動き出しています。当初は「これは京セラでは生かせない」「この作業は京セラの事業と遠いな」って雑念がありましたが、それを取っ払って坂ノ途中のために動けるようになってからの方がたくさん経験を積みましたし、今後生かせることも多く学べたように感じています。同時にメンバーがやりたい仕事を推進できるような立場にもなりたいと思っています。社内で開催された新規テーマの選考会で、メンバーの提案した企画が選ばれ、事業化に向けて動き出しているんです。私は共に進めていける立ち位置にいて、メンバーのやりたいことにしっかり耳を傾けて、それを実現できるよう、動いていきたいですね。

※1 環境負荷の小さい農業を営む農家さんのペーパーワークを簡略化したり買い手との接点を提供するウェブサービス  
※2 環境負荷の小さな方法で育てられたコーヒーをアジアの産地からお届けするサービス

# INTERVIEW 04

## 移籍者インタビュー

# ゴールは「お客様に届けること」。そのために必要なことは何でもやる

セイコーエプソン株式会社 松下友紀さん



セイコーエプソン株式会社から、企業とアルムナイ(退職者)のリレーションに特化した企業向けサービスを提供する株式会社ハッカズークへのレンタル移籍を経験した松下友紀(まつした・とも)さん。

「スキルや知識がなくても、まずは取り組む」というベンチャー企業のやり方に触れたことで、開発一筋だったこれまでから、業務全体や製品をお客様に届けるまでのプロセスをより自分ごと化でき、マネジメント職としてもスキルアップができたといいます。移籍期間中に起きたマインドの変化に加え、セイコーエプソンに戻ってきてからの活躍についても伺いました。

(株式会社ハッカズーク 代表取締役CEO鈴木さん(左)、松下さん(右))

### 必要なことは、まずやってみよう

— レンタル移籍に応募したきっかけを教えてください。  
入社以来ずっと技術開発本部に所属し、新規デバイスの開発に携わっていました。開発リーダーとして関わっていたデバイスが手離れし、何か新しいことに挑戦したいと考えたんです。これまで開発に携わる中で、商品化までに時間がかかることが自社の課題だと認識していました。おそらく進め方に課題があるのだらうと考えていたものの具体的にどうすればいいかわからない。他社はどうしているのか興味があり、素早くサイクルを回しているベンチャー企業のやり方を知りたいと思って応募しました。

— ハッカズークを移籍先に選んだ理由を教えてください。  
事前に行われた自分のWILL(ビジョン・ミッション・バリューなど自身がやりたいこと)を考える研修の際、浮かんだのが「新しいものを作って、世界や生活を変えていきたい」という思い。これはセイコーエプソン入社時に思っていたことでもありました。もともと自分は新しいものを継続的に生み出していける組織を作り、関わっていきたくて考えていたことを思い出したんです。新しい技術を開発する時はすべて手探りで進めていくことになりましたよね。ハッカズークはアルムナイという退職者に特化したこれまでにないクラウドサービスを提供しています。ここで働けば参考になる経験ができるのではないかと感じました。

— 移籍中はどんな業務を経験したのでしょうか？  
クラウドサービスの品質保証、モバイルアプリの開発、サイトのSEO対策など、さまざまな業務に関わりました。ビジネスの現場の要求に合わせて対応を変えていく必要があるため、柔軟性が求められます。これまでとはまったく違う体験でしたね。セイコーエプソンではおむねの方針や仕様が決まっていますが、人員や予算がついた状態で微調整しながら進めていくことがほとんど。自分の役割が明確で、経験がある業務を的確にこなすことが求められます。一方、ハッカズークは「必要なことはなんでもやってみよう」というモットー。知らないから、わからないからできませんではなく、まずはやってみようというマインド。何からどう進めていいのかわからず、かなり苦戦しました。

実は最初の2ヶ月ほどは自分が知識のない初心者だと悟られないように振る舞っていたんです(笑)。ただ、次第にそうして体裁を保っていても進まないことに気づきました。それに見栄を張るほどうまくいかず、自信もなくなっていきました。そこで、エンジニアなどチームのメンバーに素直に聞くようにしました。

— 知識がないことを認めて受け入れたんですね。  
自分にとっては大きな転換点になったと感じています。たとえばモバイルアプリの開発にしてもそうですね。多少のプログラミング経験こそあったものの、専門的な知識はなかったんです。QA(品質保証)を引き継いだ時点ではまだリリース前の段階で、アプリの完成度も高くはなく、自分一人で移籍期間中に理想的な完成度まで持っていくことは難しいと、ある時受け入れました。そして、最初は完成

度が低くても必要な機能を備えたものを素早く作ることを目指そうと、マインドが切り替わったんです。課題をすべて解決できたわけではないですし、かけた労力に対する完成度は決して高くないと思います。でも未経験である程度かたちにできたのは成果だと感じています。完璧でなくてもまず進めていくこと、進めながら考えていくマインドは、少しは身につけることができたかなと思います。

### 経営者目線で、世の中を見る

— 上司やメンバーから言われて印象に残っている言葉はありますか？  
数ヶ月経った頃、「変わろうとしているよね」という言葉をいただいたのを覚えています。最初は見栄を張っていたり、一方で、何かを進めるにしても確認したり意見を求めたりしすぎていてうまくいかないことが多かったと思います。でも、未知のことばかりなので話し合っても答えは出ないんですよ。自分なりの意見を持って進めていくことが大切なんだと気づいて、やり方を変えようとしていた時、そうしたコメントをいただきました。メンター泉水さんとのやりとりも刺激になりましたね。当時は業務内容がわからず打ち合わせなどで質問ができないことに悩んでいたのですが、「質問が出てこないのは、業務がわからないからじゃなくて意見や思いがないからですよ」と。はっとしました。それからは簡単でも自分の考えを持つと心がけるようになって、少しずつ質問も浮かんでくるようになりました。これまでは自分の業務には没頭しても他のことには関心が薄い場合が多かったと思います。事業に関わることなら積極的に知ろうとするようになりましたし、自分ならどう考えるか意識するようになりました。その意識は移籍から戻ってきたあとも変わりません。

— 移籍を終えた時、どんなことを感じましたか？  
自社に戻ってみると、社内の見え方も違ってました。たとえばベンチャーではみんなが事業全体を見ていて、売上の動向や商談の内容を把握しています。一方、セイコーエプソンでは他部署との連携が薄いと感じたんです。良いものを作れば売れる時代ではないし、開発もお客様の声を聞き、営業部がどう売ろうとしているのか知るなど、営業と密に関係を築く必要があるのではないかと。

実はちょうどそのタイミングで、自分が以前担当したデバイスを搭載した製品の技術的なサポートを、販売会社からリクエストされました。この製品はまったく新しい機器。販売支援に関することで、業務全体を理解しながら営業の方々とも関係を築けると思い、すぐに引き受けました。現在は販売のマーケティングや営業戦略にも関わっています。

— 他には、移籍前後でどんな変化を感じますか？  
「自分ごと化」のマインドを持てるようになったことは大きいですね。これまでは与えられた戦略をこなすだけでしたが、今はなぜこの戦略なんだろう、何か改善点はないかなと考えるようになりました。また、自分が開発したデバイスを使った事業の採算性を検討する機会があり、以前なら厳密にわかっているデータをもとにした検討しかできなかったと思いますが、今は目標やビジョンを設定してロー

ドマップを作れるようになりました。間違っていたら修正していく。そのやり方が身についたのは大きな変化だと思います。

### 自分の専門性を強く意識

— 松下さんはマネジメント職でもありますが、マネジメント面で移籍が役立ったことはありますか？  
全体を俯瞰して自分がなぜこれをやらないといけないのか、他部署とどう連携していくかを考えられるようになったことでしょうか。改めて感じたのが、ベンチャーのようにまだスケールが小さな企業であれば事業全体や経営を把握することは感覚的に可能ですが、大企業ではその意識が芽生えにくいということ。企業規模が大きいほど組織の壁は大きくなり、役割に徹してしまうのは構造的に仕方ない部分もあったんですね。でもベンチャーは人を巻き込んで自分から絡みにいってでもやり通す文化。そのやり方のメリットに気付けたのは会社の外に出たからこそ。メンバーにもこの意識を持ってもらえるように働きかけています。あくまでもゴールは「お客様に届けること」。全体像を見た中で自分は何をすべきか考えることで、世間に製品を出すための当事者意識が生まれます。僕なりのやり方を共有しながら社内の風土を変えていきたいです。

— 松下さん達が開発したデバイスを搭載している3製品が続々ローンチしたそうですね。  
開発に長い期間かかっていたこともあり、市場に出せたことがひたすら嬉しかったです。一つ目と二つ目にローンチした製品はすでに世の中にある製品をアップデートして置き換えるようなものだったので、大企業のネットワークを通じて順調に広がっていく手応えを感じていますね。三つ目は「分光ビジョンシステム」なのですが、これはまったく新しい製品。ローンチできたことに一旦は安堵したものの、そもそもどういうお客さんのニーズがあるのか、どういう使い方をされるのか、読めない部分が多いです。

— ベンチャーでの経験が生きてきそうですね。  
未知の製品を扱う時には、リスクを取っても前進していくやり方が求められるため、経験が生きてくると思います。一方で、自分の専門性を強く意識するようになりましたね。全体を理解することは大切ですが、自分の軸が技術開発にあることを改めて意識して、どう生かしていくのか考えないといけないと思いました。

— 最後に、松下さんの今後の展望を教えてください。  
新しい製品を素早く、かつ継続的に市場に出せる組織にしていきたいです。社内にはまだ世の中に出ていない素晴らしい技術がたくさんありますが、スピード感を持って進めなければ時代に取り残され、ニーズがないものを作ることになりかねません。一方で新しい製品に対して最も思い入れがあるのはエンジニアであると、自身の経験から思っています。そのエンジニアが技術だけでなく事業や顧客を見据えて行動することが、開発スピードの向上や製品を素早く市場に出すことにつながっていきます。この経験を開発者へ水平展開して組織の力を底上げしていきたいですね。

# INTERVIEW 05

移籍者インタビュー

## 一人ひとりの WILLを生かして、 組織を変える

セイコーエプソン株式会社  
技術開発本部 副本部長

木口浩史さん



「燃える集団にしていきたい」。そう話すのは長野県諏訪市に本社を置くセイコーエプソン株式会社・技術開発本部で働く木口浩史(きぐち・ひろし)さん。木口さんは同社で30年以上のキャリアを持ち、開発業務を軸にこれまで様々な事業開発に携わってきました。現在は同組織の副本部長として、会社の新たな柱となる事業創出に取り組んでいます。「変革の種を生み、育てるのが役割」と話す木口さんは次世代の育成にも力を入れており、「レンタル移籍」を導入。経験豊富な人材をベンチャーへ送り出しました。なぜ、社外へ行かせようと思ったのか。ベンチャーから社員が戻ってきたことで何が起こったのか。そして木口さんが目指す「燃える集団」とは？お話を伺いました。

### チャレンジできる場が不足している

木口さんは研究職としてセイコーエプソンに入社。当時はまだ「自由闊達な中小企業だった」という同社で、様々な経験を積んできたそう。

最初はコンタクトレンズ事業の開発(現在は譲渡)を経験して、その後は20年位インクジェット技術を用いた新規事業に携わってきました。当時は立ち上げたばかりのプロジェクトだったので小さなユニットではありましたが、責任者として、開発から製造販売、提携先の工場立ち上げに至るまで本当に色々なことをしてきましたね。結果、事業部として大きくなりましたので後任者に受け渡して。今は新たな事業開発やそれを担う人材の育成に力を入れています。

新規事業ばかりに携わってきたので、セイコーエプソンで“ど真ん中”を歩いてきた人間じゃないんですよ。だからこそ少し引いてみる事ができるのかもしれない。カッコつけていうなら、会社に新しい風を吹き込むというか(笑)、外部視点で会社を見る。そうやって変革の種をつくる事が自分の役割かなと思っています。

「変革を起こす」。それを強く意識しているからこそ危機感がある。社員一人ひとりがチャレンジできる場が減り、成長機会が少なくなってきたことを危惧している。

当時私が入った30年くらい前は大きな権限を与えてもらえて、入社早々に大手メーカーの偉い人と商談してくるというような機会も多くありました。OJTの繰り返しでいきなり戦地に放り投げられるみたいな(笑)。大変でしたけど、本当にいい経験をさせてもらったと思っています。でも組織が大きくなると業務が細分化してしまっ。社員の中にはひとつの事業所から出たことがない、出張にすら行ったことがないという人が出てくるわけです。あるいは、この技術のこの部分だけずっとやっていますとか、会社の全体像どころか関わる商品すら語れないような人も増えていて。

つまり、自分たちの時みたい経験や成長の機会を与えられていないということです。なのでチャレンジする機会をつくってあげる必要性を感じています。最近若手のエネルギーが外へ向かっていっている感覚もあって。もしかしたら「社内では新しいことができない」「自己実現できない」と諦めてしまっているのではないかと。

そうした状況を打破するため、木口さんは自ら立ち上がり、仲間を巻き込み、様々なことを試みている。

実はこれまで、若手を巻き込んで社内改革をやってみようかと、見よう見まねで色々な活動をしてきているんですよ。外部のコンサルタントの方をお呼びしてアジャイル開発を体験したり、出資先ベンチャーの経営者と話す機会を作ったり、社長や経営層など普段現場の人が話さないような人と呼んでリアルイベントの開催や、ウェブ配信を行ったりしました。それ以外にも、地域の人やスタートアップ

の人、都会から移住してきた人たちと交流する機会など。まだまだあります(笑)。

木口さんが仕掛けた数々の取り組みは社員にとっていい刺激となっている様子。一方で、それ自体がチャレンジの機会を与えるものではない。そこで社員をベンチャーに送り出し、自社ではできない経験をしてもらおうと考えた。

最前線のベンチャーで働く人たちの思考や行動力、スピーディーに進めていくマネジメント力、そういったことを実務として経験してくるというのがいいなど。事業の立ち上げに関わることでオーナーシップが生まれるんじゃないかという期待もありました。それに本人のWILL(やりたいこと)を掘り起こし、それをベースに行き先を決めたり、自分でベンチャー側と面接のアポイントを取るとか、面談しても合格しないと行くことができないとか、そういう主体性が問われるのもいい機会だと思いましたね。

### 旅を経て。 一気通貫でものごとを捉える力

そうして2021年、木口さんの部門から2名がベンチャーに行き、期間を終えて自社に戻ってきた。そのうちのおひとり、松下さんはマネジメント職でもある。ベンチャーでは、どのようなチャレンジの機会を得たのだろうか。

彼はベンチャーに行って、仕様も何も決まっていなかった状態でアプリの開発を一任されていました。しかも開発メンバーも自分でマネジメントして納期までに完成させなければいけないという難題で。自社だと仕様書があった上で進めるのが当たり前なので、初めての経験だったことでしょう。ただ正直、本来はそういうものなんじゃないのかとも思うわけです(笑)。仕事というのは何も無い中から生み出していくもので、仕様書がなかったら自分で書くしかないんですよ。ロールプレイングゲームと同じですよ。最初は何も携えていなくて、経験を積んで武器を得ることでだんだん強くなっていく。やがて仲間も増えてきて大きな戦いができるようになる。本来はこういう旅をする機会があればいいんですが、大規模組織だと全部揃っちゃってますからね。いい経験をしたと思います。

松下さんは戻ってきて半年以上が経つ。木口さんいわく「思考がガラッと変わった」とのこと。

経験を生かせる場を作るというのは意識していたのですが、タイミングよく彼がこれまで作っていた製品が商品化することになったんですよ。しかも販売会社から「販売施策を考える上で技術がわかる人の支援が欲しい」という要望があったので入ってもらうことに。今では開発の枠を超えて営業支援から販促活動まで積極的に関わってくれています。明らかに思考が変わったんじゃないかなと。

開発者ならではのと思いますが、「自分は開発の人間だから商品化したあとは販売会社任せ」というケースも多い。全体像が見えにくい仕組みなので、自分の仕事に境界線を引いてしまうのも理解はできるんですが、下手すれば「い

ものさえ作ればあとは誰かがなんとかしてくれる」「いい製品ならきっと誰かが買ってくれる」、そんなふうにしてしまいかねない。松下さんはベンチャーで事業全体を見ながら開発業務をしたことで、一気通貫で考えて動く必要性に気づいたようです。

### メンバーのWILLを生かして 「燃える集団」に

そんな松下さんはマネジメントという立場上、周囲のメンバーに与えている影響も大きいという。

彼の影響は計り知れないくらいありますね。彼の動きを見て「自分たちも動かさなきゃ」と焦りを感じている人もいるんじゃないかなと思います。先日ある展示会の開催情報をキャッチしたので発信したら、松下さんが率先して手を挙げて「僕、行ってきます」と。販売まで考えるようになったことで、競争が気になったというのもあるのでしょうか。そうやって商品になった後も意識することで、他社のコンペ状況も無関心ではいられなくなるし、新聞やニュースも気になるわけです。そうすると市場における戦略を考え始めるようになって、それが開発にも反映される。そうした循環が生まれるといいなと思います。松下さんは既にオーナーシップを持っているいろいろ行動してくれていますね。

戻ってきたばかりのもうひとりの移籍者、川井さんについても語ってくれた。

先ほどお話ししたように、細分化された中では全体像や周りが見えにくい。そんな中でベンチャーに行った松下さん、川井さんが外の風を引っ張り込んで、背中を見せることで周りも成長していく。いい意味で焦りや競争意識っていうのが出てくるといいなと思いますね。川井さんはベンチャーマインドを全身で体感してきているので、これからじわじわと社内に還元してくれると考えています。彼は着実に物事を進めていく力がありますから、ベンチャーで得たやり方をうまく取り入れながらプロジェクトを下支えする重要なポジションで活躍してくれたらと期待しています。新規事業は勢いだけで進めてしまうこともある。だからこそチームビルディングしてくれるポジションが非常に重要になってきます。ただ最後にはWILLですよ。まずは2人が「どうしたいのか」という意志を大事にして舞台を用意してあげたいですね。

最後に、木口さんが思い描く組織について伺った。

今回のベンチャー経験がきっかけで、セイコーエプソンがグイッと回り始めるような予感がしています。そのためには、先ほども言いましたがメンバーのWILLを大事にすること。ニーズを懸命に拾うとかよりも、自分がどんな社会にしたいのか。それを一人ひとりがしっかり持って、「自分の技術で世の中を変える！」くらい熱い想いを持つ、そんな「燃える集団」にしていけたら。想いがあればHOWの部分は自然と伴ってくると思うんですよ。もっとみんなが自分のWILLを大事にして、自分で考えて動ける、そういう個が自律した組織をつくっていききたいですね。

# COLUMN

## なぜ大企業のマネジメント層に「リーン・マネジメント」が必要とされるのか？

株式会社ローンディール 最高戦略責任者 **細野真悟**

ベンチャーを経験したレンタル移籍者は、主体性とスピード感を身につけて戻ってきます。しかし多くの場合、戻った職場の仕事のやり方は変わっていないため、移籍者はそのギャップに苦しむことになります。そこで、ローンディールでは3年前から、移籍者上司向けのマネジメント講座を開催し、リーンスタートアップを実践していくために必要なセオリーやツールなどをご紹介します。この度、講座の内容が書籍化されたことを記念して、重要なエッセンスを一部ご紹介。是非、明日からのマネジメントにご活用いただけたら幸いです。



**Profile**

**細野真悟**  
株式会社ローンディール  
最高戦略責任者  
2000年にリクルートに入社しリクナビNEXTの開発、販促、商品企画を経験した後、新規事業開発を担当。2013年にリクルートエージェントの事業モデル変革で100億/年の売上UPを実現し、リクルートキャリア執行役員。2016年からローンディールに参画。ビジネスモデルの構築やメンタリングの仕組み構築、および移籍者のメンターを担う。戦略立案と新規事業立ち上げを行いながら、複数のベンチャーの戦略顧問も兼任。NTTドコモ・関西電力など大手企業の新規事業開発支援も行う。

多くの日本企業の中で、既存事業の変革や新規事業の立ち上げが試みられているものの、成功しているという話はほとんど聞きません。優秀な人材が多く集まるはずの大企業でも、既存事業の変革は頓挫し、新規事業の立ち上げは失敗に終わってしまうのでしょうか。それはマネジメント手法に大きな誤りがあるからだと考えます。未知なることに挑戦するときは、従来から続けてきたマネジメント手法が適しているわけではありません。未知なることに挑戦するためのマネジメント手法が求められます。それが「リーン・マネジメント」です。

こんにちは。ローンディール最高戦略責任者(CSO)の細野です。ローンディールでは主に、レンタル移籍事業の戦略立案や、移籍者上司向けのマネジメント講座、発想力を鍛える研修プログラムの企画運営を担当しています。これまで移籍者と移籍元上司との関係を見てきたことをもとに、移籍者が戻った後にどのようにマネジメントすると活躍してもらえるのかとお悩みの方、また、移籍者のマネジメントに限らず、新規事業や不確実性の高い取り組みをされているマネジメント層の方にもお役に立てる内容をお伝えします。

### 初めてメンターとして担当したレンタル移籍者からの突然の退職相談

5年前に起きた出来事についてご紹介させていただきます。当時、私が初めてメンターとして1年間担当した移籍者がいました。彼は、移籍先で大きく変化、成長を遂げ、戻った後に自社でも新しい事業を立ち上げるんだと息巻いていました。しかし、そんな彼から1ヶ月ほど経って私に連絡がありました。「本当に申し訳ないのですが、退職をするかもしれません」。

状況を聞くと、せっかくベンチャーで身に着けてきた仕事のスピード感ややり方が自社の従来型のマネジメントと全く合わずに浮いてしまっていて苦しいとのことでした。それまで私たちローンディールは移籍者を十分に変化・成長させれば、大企業に戻って活躍してもらえると思っていたので、この出来事は大変ショックでした。

すぐに本人と話をし、「大企業の中ではベンチャーと全く同じようには動けないが、こういう風にお願ひすれば上司は協力してくれるはずだから粘り強く協力をお願いしてみて」とアドバイスしました。結果的に、直属の上司はご自身もMBAから帰ってきて同様の苦しみを味わった方でしたので、彼のことをよく理解し味方になって支援してくれたことで、生き生きと活躍することができました。

この出来事の教訓から、ローンディールでは移籍者の戻り先の上司の方を対象に「ベンチャーのマネジメントはどのようなものなのか?」「大企業がそのマネジメントの良さを取り入れるとしたらどのような点がポイントになりそうか?」を共有させていただく講座を開始しました。それが3年前から実施している「リーン・マネジメント講座」です。「明日からでも取り入れられる実践的な内容だった」「チームや会社をどう動かせばよいかを考えるよきっか

けになった」などのお声をいただき、これまで300名以上の方にご参加いただきました。ここでは、なぜ大企業のマネジメント層に「リーン・マネジメント」が必要とされるのか?その背景をご紹介します。

### 大企業が迫られるマネジメントのトランスフォーメーション

私自身、リクルートで転職支援サービス「リクルートエージェント」を担当していたときに、大企業の中で既存事業を変革することの難しさを経験しました。これまで通りに既存事業を伸ばしていく時と、未知なることに挑戦する既存事業の変革や新規事業の立ち上げとでは、求められる仕事のプロセスが全く異なるのです。幸いリクルートエージェントの取り組みでは、1年間で100億円の売上アップという成功を収めました。実際に行ったのは、マネジメント手法の抜本的な改革でした。

マネジメント手法を大きく見直すことができたのは、リクルートエージェントを担当する前に新規事業開発を担当していた経験があったからです。私は2000年にシステム担当としてリクルートに入社し、リクナビNEXTを担当した後、新規事業開発の担当になりました。そのときに「リーン・スタートアップ」(エリック・リース著/日経BP)という本に出会い、むさぼるように読んで勉強しました。

「リーン・スタートアップ」とは、本格的なプロダクト開発をする前に、低コストで実験を行い、顧客の反応を見ながら改善を繰り返していくというやり方です。私はその本で学んだことを、新規事業開発チームで日々実践してきました。2年間でトータル20個ほどの小さな実験を繰り返したものの、残念ながら事業化には結びつかなかったのですが、そこでの学びは大変大きなものがありました。私も初めは、リーン・スタートアップで学んだことを実行しようとしても、うまく進みませんでした。スタートアップ企業のように日々トライアル&エラーを繰り返すのが当たり前で、組織構造が複雑な大企業の中で実践するのとは、大きく異なるからです。

でも、次第にわかってきたことがあります。「べき論」「理想論」を掲げて「こうすべきです」と息巻いても会社に受け入れてもらえないけれど、「受け入れてもらえるようにするコツがある」ということです。その蓄積があったからこそ、2013年にリクルートエージェントに異動になってから、わずか1年で大きな成果を残せたのです。

### リーン・マネジメントを成功させるための「3つのセオリー」とは?

そこで、自らの経験も踏まえ、典型的な日本企業、特に大企業の中で、どうすればリーン・スタートアップを実践できるかということで編み出したのが「リーン・マネジメント」という手法です。「リーン・マネジメント」は、大企業が得意な、緻密な計画

立案と着実な遂行によって行われるマネジメントとは異なり、不確実性の高い状況下で、リスクを限定した「小さな実験」を繰り返すことでプロジェクトを成功に導くためのマネジメントです。ここでは、リーン・マネジメントを成功させるための「3つのセオリー」をご紹介します。

- 1.リアルオプション戦略(プロジェクトのジャッジ法)**  
不確実性が高い状況下で「やる・やらない」の二択を迫られる際に「小さな実験」によって選択肢を増やす戦略のことです。たとえば、500万円の高価なキャンピングカーを買うか買わないか、二択で考えている際に、購入のメリット・デメリットを書き出して机上で検討するのではなく、3万円程度の1日レンタルをして実際に体験してみることで、大きな失敗を回避することができます。
- 2.スモールバッチとワンピースフロー(小さく実験する)**  
不確実性が高い状況下で実験を行う場合には、大きなロットを分業で行うのではなく、小さなロットを一人で全工程行うほうが良いという考え方です。たとえば、作ったことのない料理にチャレンジする時、一気に10人分の量を複数人で分業して作ったりはしないですよね?まずは1人分の量を自分一人で全工程やってみることで、発生する様々な問題に柔軟に対応できます。
- 3.ポートフォリオ(小さな実験を組み合わせる)**  
不確実性が高い状況下では一つの実験に全てを賭けるのではなく、分散投資をするべきという考え方です。投資の世界では、資産を1社の株式に全投資するのはリスクが高く、株式、債券、国内、国外などに分散投資してリスクを分散させるのが定石と言われています。これは仕事においても同様で、ビジネスを成功に導く可能性に対しては薄く多方面に実験投資を行い、うまくいくことがわかったところに投資を寄せていくようなマネジメントが求められます。

移籍者は不確実な環境下での仕事のやり方を身につけています。自社においても、不確実性の高い仕事をアサインいただき、「リーン・マネジメント」を活用することで、移籍者の経験を生かしていただければ幸いです。今後、ますます我々は不確実な環境下で新しい取り組みを行うシーンが増えていくと予想されます。新しいことにチャレンジされる皆さんにとって「リーン・マネジメント」が、進むべき方向性を指し示すコンパスのような役割になれば嬉しいです。

**絶賛発売中!**  
**『リーンマネジメントの教科書』**  
著者:細野真悟 / 出版社:日経BP

「リーン・マネジメント講座」の内容が書籍化されました。上記「3つのセオリー」の解説に加えて、リーンスタートアップを実践するために必要なツールをご紹介します。今後ますます大企業に変革が求められる中で、マネジメント層の方々にとって強力な武器となる情報を1冊に集約しています!

## FROM LoanDEAL

## INFORMATION

## 起業家×大企業100人のオンライン越境研修「outsight(アウトサイト)」 ファシリテーターに三井不動産・光村圭一郎氏が就任

### 参加者向けのリアルイベントも開催！

「outsight(アウトサイト)」は起業家と事業課題を本気で議論する実践研修として、昨年12月には参加者100人に到達し、現在50社超の大企業が導入をしています。

当初よりファシリテーターをつとめるローンディール・細野に加えて、三井不動産「BASE Q」運営責任者であり、自ら新規事業を手がけながら大企業の新規事業にも伴走する光村圭一郎氏が加わり、2名体制となりました。

光村氏のコメント「私自身が新規事業担当になった際、数百社のベンチャー企業と面会し、『自社と

連携して何ができるか』だけでなく、ベンチャー企業のビジネスや組織運営など、さまざまな課題に対して一緒に頭を悩ませた経験があります。これが、自分のアイデア発想力に大きく寄与しています。このような頭の使い方をいかに『日常化』できるか。皆さんと一緒に挑戦したいと思います。異なるバックグラウンドを持つ2名の思考プロセスに触れることで、参加者の発想力がより強化されることを目指します。

HP: <https://outsight.jp/>



光村 圭一郎氏  
三井不動産「BASE Q」運営責任者

## PICK UP!

### 今年2月にリアルイベントを開催しました！

参加者とベンチャー企業経営者がリアルな場でグループディスカッションを実施。ベンチャーの働き方や組織についてまで話はおよび、オフラインでベンチャー経営者の人となりにまで触れられる越境機会となりました。

## COLUMN

ローンディール 楠原ジュンヘン

## ミドルマネジメント層の移籍を近くで見えてきた立場からどんな気づきがあったか

今回の&LoanDEALでは大手企業内におけるマネージャー、とりわけミドルマネジメント層のレンタル移籍に注目しました。最近この層のレンタル移籍が増えてきており、年齢でいうと30代後半～50代、社会人歴が20年を超える方も多くいらっしゃいます。移籍の目的は経営者視点の獲得・リーダーシップの醸成・新規事業立上げの経験蓄積といったように様々なのですが、いずれのケースにおいても移籍元の方から「自社で長らく働いている社員が移籍先のベンチャーで活躍するのか」ということを聞かれます。

正直にお話すると、必ずしも最初から活躍する移籍者ばかりではなく、マニュアルも正解もない中でビジネスを推進することに順応するのに時間がかかる方もいらっしゃいます。これは裏を返すと自社のオペレーションが洗練されているからこそ生じるギャップで、多くの移籍者が「移籍元の良さが外に出て改めてわかった」と口にされます。

一方マネージャーならではの強みが活かしている場面も多く見受けられます。たとえば事業成長とともに短いスパンで組織を拡大しているベンチャーに移籍中の方がいるのですが、会社・組織として今やるべきことは何かということ「引き」の視点で冷静に見極めながらプロジェクトを進めています。これは複数のプロジェクトを抱えながらチームをマネジメントしていくことに慣れているからこそできることなのかもしれません。

また、これもマネージャー層の移籍者ならではののですが、帰任後には自部署に拘らず全社を巻き込む動きを取る方が多いです。役職上の裁量や予算があるからといったこともあるかと思いますが、何より本人の意識が変わったからだと考えています。ある方は移籍前から自身が開発した製品の開発・事業化を統括しており、移籍後も同じく事業化に取り組んでいます。移籍前後での変化を尋ねたところ、「移籍前は自部署のことだけを考えていたのが、今は会社全体を1つのリソースとみなし、他部門やグループ会社も巻き込みながらオーナーシップを持って仕事に取り組んでいます」と話してくれました。きっかけは移籍先のベンチャーで、開発側も売上動向や商談内容を把握しており、営業も顧客からのフィードバックを開発に共有するということが当たり前に行われている現場に飛び込み、身をもって経験したからだそうです。

このようにマネージャー層の方々も奮闘されているわけですが、移籍中に変革を起こす強い意志を身につけ、帰任後のポジション・役割という武器を掛け合わせればより大きな波紋を起こしていけるということに気付かされました。今回の記事が同世代のマネージャーの方々に届き、「よし。自分も頑張るか!」と奮い立たせるきっかけになればとても嬉しいです。

## 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。



## 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進めた時に喜びを感じる。共に荒波を乗り越えていきましょう！



## 窓岡 順子

「自分らしく自由に生きる人を増やす」が人生のミッション。人の変化や成長に直接関わり、その後押しをするのが大好きです。



## 鈴木 映海

インターンを経てローンディールに新卒入社。思い立ったらすぐにアクションを起こし飛び込んでみるのが自分の持ち味。



## 島 慎哉

レンタル移籍を通じて人・組織が成長する場を作り、チャレンジする人を支えています。アジャイルな文化が大好き。



## 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。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き。



## 村上 静香

移籍者をはじめとする様々なコミュニティの運営と広報を担当。空間デザインやアートの仕事にも関わるパラレルワーカーです。



## 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。



## 笠間 陽子

大企業での人事制度企画の経験から、仕組みだけで人の心は動かないと痛感。個人起点で組織を変える、移籍者の挑戦を応援しています！



## 野島 朋子

百貨店に勤めて16年。結婚出産を機に石川県に移住。人や組織の変革を支援したい想いで、リモートにて参画しています。



## 方山 堯

レンタル移籍のワードに惹かれてローンディールへ。家業の事業承継をしながら、キャリアの新しい形について考えていきます！

## EDITOR'S NOTE

小林こず恵

年齢や立場に縛られてチャンスを失っていることって、思っているよりも多いかもしれない。最近、移籍者と触れる中で改めてそんなことを感じました。

みなさんは、何か行動を起こす際、年齢的に、立場的に、そんな言葉が頭に浮かび、自ら諦めてしまっていることはないでしょうか。私はあります(笑)。移籍者の皆さんは、それらが影響しない場所に身を置くことで思いきりチャレンジできている、そんな風に思います。

「もしも年齢も立場も関係ない場所に行ったら何をしたいか、何ができるか」。それを今いる場所で少し実践してみるだけでも、見える世界が変わってくるかもしれませんね。また次回！

## 「&amp;LoanDEAL」タブロイド版 No.10

2022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 青山ダイハンプビル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.11の発行は、2022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](mailto:info@loandeal.jp)

「&LoanDEAL」WEB版は  
こちらからお楽しみください。

<https://andloandeal.jp/>

