

企業の遠心力と求心力を高めるには？
「LoanDEAL フォーラム 2022」レポート他



LoanDEAL

TABLOID EDITION

アンド ロンディール タブロイド版

No.11

今号のテーマ

特集「人的資本経営と越境」

今号は、今秋開催した「LoanDEALフォーラム～企業の遠心力と求心力の高め方～」のレポート他、従業員のパーパス・働き方、新規事業のアイデア創出など、様々な視点から「人的資本経営と越境」について取り上げています。ぜひご覧ください。

CONTENTS

FORUM 01

夢中に仕事をするために 会社ができること、個人ができること

南場 智子さん 株式会社ディー・エヌ・エー (DeNA) 代表取締役会長
入山 章栄さん 早稲田大学大学院 教授

FORUM 02

ベンチャーの魅力を知ってしまった 大企業人材は今、何を思うのか

泉 秀和さん 住友生命保険相互会社 /
大内 悠太郎さん 小野薬品工業株式会社 / 鈴木 康介さん 農林水産省

FORUM 03

大企業人材を外に送り出した役員のホンネ

伊藤 健一郎さん 株式会社デンソー /
辻中 聡浩さん 小野薬品工業株式会社 / 林 良司さん 日本電気株式会社

REPORT 01

10年後に向けて、今、人事は何をすべきか

高倉 千春さん ロート製薬株式会社 取締役 CHRO

REPORT 02

“自分のプレー”を社外でもできるようになろう

仲山 進也さん 仲山考材株式会社 代表取締役 /
楽天グループ株式会社 楽天大学学長

REPORT 03

大企業で通用する ビジネスアイデアを手に入れるには？

守屋 実さん 新規事業家 / JAXAプロデューサー

FROM LoanDEAL

<INFORMATION>

「WILL発掘ワークショップ」「4th place lab」を展開中!

<COLUMN>

「人が人の成長を願う」という繋がりをもとう。

原田 未来

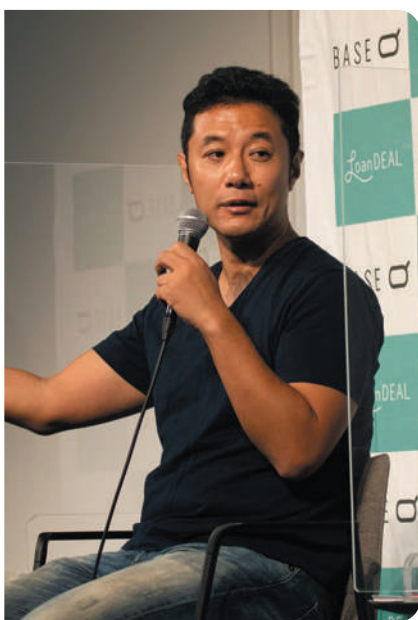
「レンタル移籍」とは？

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65社226名のレンタル移籍が行われています(※2022年11月時点)。

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/>

NEXT HUMAN CAPITAL



FORUM 01



夢中に仕事をするために 会社ができること、個人ができること

2022年9月14日(水)、日比谷ミッドタウンBASE Qホールにて「ローンディールフォーラム2022」を開催しました。当日は「企業の遠心力と求心力」をテーマに、越境人材、大企業役員、特別ゲストをお招きして、全3部構成のステージを展開。まずは、DeNA会長 南場智子さん、早稲田大学大学院教授 入山章栄さんに登壇いただいたスペシャルステージの様子をお届けします。遠心力を働かせながらも人材を惹きつけられる企業の魅力とは？

優秀な人材こそ、外に送り出す

入山：越境すると外に出っぱなしになる、あるいはそれがきっかけで辞めちゃうんじゃないかって心配する大企業も多い。僕は常に辞めろ辞めろって言っているんですが、レンタル移籍でスタートアップに行った人は実際どうなんですか。

原田：150人が大企業に戻ってきて、1年以内に辞めたのは5人ですね。

入山：それ問題だと思う。南場さんどうですか。ほとんど辞めないで残っていると。これっていいことなんですかね。

南場：残るのもいいとは思うんだけど、DeNAではほとんど外に出て行ってもらっています。入社して4年も経てばどこにでも通用するような人材に育っていますので、実績をあげた人で起業家精神を持っている人には、「そろそろいいタイミングなんじゃないの？起業したいって言ってなかった？」って。デライト・ベンチャーズ(※)で出資したりして、独立をしてもらうわけです。

入山：できる人をむしろ出したっていう感覚はすごい。

南場：だって、絶対起業したい人はいつか辞めるでしょう。良いタイミングで出てもらって成功したら戦略的提携も考えられるし。とにかく中に閉じ込めるんじゃなくて開放するのが大事で、後押ししたりいろんなサポートをする中で強い繋がりができる。DeNAがたったひとつの星であるより、外の星と繋がって星座になったほうが世の中に提供できることが大きいよねっていう考えです。それでも離職率はIT業界の平均より低いし、出戻り率も高まっているんですよ。ずっとコミュニティで繋がっていて、出たり入ったりすればいいっていう考え方ですね。あと、就職しないで世界一周していましたとか、キャリアにブランクがある寄り道経験者も大歓迎ですし。そういう人たちもメインストリームに乗れますよってメッセージを出していくことも大事です。

原田：魅力的な取り組みがあるからこそ関係性が続いていくわけですね。

南場：あとは創業当時からやっていることなんだけど、大黒柱を抜いちゃうんですね、その組織から。大黒柱が決まってきちゃうっていうのは、すごくもったいない。配置転換しないと次の人が活躍できないから。

外に出ていけない大企業人材

入山：でもこれ、DeNAだから良くて、大企業はやらないほうが良いと思うんですよね。会社っているんな仕組みが噛み合っているから全体がうまく回っているわけで、つまみ食いしてもうまくいきません。そもそも外に出てくれても構わないって言われても、そんな人はほとんどいない。

南場：うちは将来起業したいとかっていう人はターゲットだし、起業家精神を重視しています。

入山：そもそも採用の入り口が違うんですよね。既存の大企業だと、いい大学を出てちゃんと勉強ができる人を選っているわけなので、無理なんですよ。だからローンディー

ルのやっている大企業からベンチャーへのレンタル移籍は、“そうじゃない人”に火をつけていることになるので苦労も大きいんじゃないかな。

原田：これまで起業というハードルが高くて超えられなかった人たちが、別の選択肢を用意することで外に出られるようになるということにも意味があると思うんですよね。

南場：一旦辞めて行けばいいのになって思うんだけど(笑)。でもDeNAでも、出向先で経営に触れたことでかなり育って、戻って大活躍した後に起業した例もあるので、そういうやり方でも成長はしますよね。

原田：レンタル移籍でいうと、残してきた仲間や上司がいる状態で、なんとかしなければという計り知れないプレッシャーも大きいと思います。

南場：そうやって、人材が輝けるようなステージをまずは企業が用意しないといけないし、それが社外にあるなら行っておいでよって送り出す。優秀な人材を惹きつけるためには当然必要なことですよ。

才能を持った人たちが夢中になれていない

原田：南場さんとは経団連のスタートアップエコシステム委員会で一緒にさせていただきましたが、やはりその中でも人材の流動性を高める必要性はかなり議論されました。

南場：とはいえ、絶対に流動性が必要だとは思わなくて、いま目の前のことに夢中になっている人はそれをとことん極めたいと思っているんです。でも、やりたいことが見つからないとか夢中になっていることがないっていう人は外を見たい。才能を持った人たちが夢中になれていないってすごく残念。日本ってエンゲージメントが世界の中で最も低い、つまり仕事に夢中になってないんですよ。やっぱりそこが、生産性が低い一つの大きな要因だと思うんですよね。夢中って幸せじゃないですか。

入山：もしかしたら外に、夢中になれるものや素晴らしい機会があるかもしれないけど、結局出ない限り知らないままなんですよ。レンタル移籍とかで、ベンチャーに行って何かにすごく夢中になっている人たちに会って、みたいなところから火がついていくといいのかもしれないです。

南場：それ以外にも、手を挙げて「自分はこういうことをやりたいんです」っていう人に、なるべくやってもらう機会をつくるとか。自分のWILLを発表した人が報われるんだっていう前例を作ること大事かもしれない。

入山：ただ、元々大企業の人はWILLがない人が多い。日本の教育がそうになっているんですね。自分たちの頃は将来の夢って小学校でしか書いた記憶がなくて。中高になるといきなり偏差値になって、よくわかんないけどとりあえず偏差値の高いところに行くのが偉い。そういう時代だったのでWILLを考えてないんですよね。それに、自分にどういう可能性があって、何ができるのかもわからない。転職サイトに登録すれば一発で市場価値がわかるんですが、大企業の人は知らないんですよ。自分は何ができて何をやっていきたいかが明確になれば、この企業にいたほうがいいのか、外に行ったほうが能力を発揮できるのかわかるのに。

南場：その組織でしか通用できない人材にどんどんなって

いっちゃうパターンってありますよね。

原田：大企業の整った環境によって、最初の数年ぐらいはある程度までレベルがあがるという利点はあるような気がするんですよね。それが、成長カーブがなだらかになってしまうことで、そのような課題を生むんじゃないかって。だからこそ、越境が新しい成長の機会となれば良いなと。

「なぜ、自分は今この会社で働いているのか」

入山：僕はやっぱりスタートアップが盛り上がってほしいと思うんですが、一方で、ぜひ大企業からもイノベーションを起こして逆襲してほしいなと。だってどう考えてもリソースは大企業のほうがあるので。

南場：大企業で仕事に夢中になっている人たちも、スタートアップに行って、“本当の夢中”がどういうものかギャップを感じてきたらいいと思う。そうやって目線をあげることで、組織の中でどうやって火をつけたらいいのか、考えられるようになるんじゃないかなと思いますね。

入山：スタートアップはお金がないので、必死さがある。

南場：そのヒリヒリ感が夢中を生むんですね。

原田：僕らとしては、外を見てきた個人が組織に働きかけられるようになるといいなと。外に出ていくこともそうですが、それを社内に還元していくことを大事にしたい。

南場：やっぱり、多様性が組織を強くする上で非常に重要なんですよね。いろんなバックグラウンドを持つ経験の多様性ですよ、ジェンダーとかじゃなくて。それが組織を強くしますし、新しい発想を生むことにも繋がると思いますね。そういうバックグラウンドの多様な人材を生かす取り組みを企業がやっていくことで、夢中になれる人も増えていくんじゃないでしょうか。

原田：個人が夢中になって働き、外に行くことが組織の力にもなる。そんな時代だからこそ、一人ひとりが夢中になれることに向き合い、「なぜ自分は今この会社で働いているのか？」を語れるようになることが大事なのかもしれません。

Profile



株式会社ディー・エヌ・エー (DeNA)
代表取締役会長
南場 智子さん
1986年、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。1990年、ハーバード・ビジネス・スクールにてMBAを取得し、1996年、マッキンゼーでパートナー(役員)に就任。1999年に株式会社ディー・エヌ・エーを設立し、現在は代表取締役会長を務める。2015年より横浜DeNAベイスターズオーナー。著書に『不格好経営』(日経BPマーケティング)がある。



早稲田大学大学院
早稲田大学ビジネススクール 教授
入山 章栄さん
三菱総合研究所で主に自動車メーカー・国内外政府機関への調査・コンサルティング業務に従事した後、2008年に米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D.を取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授。2013年より早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール准教授。2019年より現職。著書は『ビジネススクールでは学べない 世界最先端の経営学』(日経BP社)他多数。

FORUM 02

ベンチャーの魅力を知ってしまった 大企業人材は今、何を思うのか？

続いては、実際に越境を経験した大企業人材によるステージをご紹介。ベンチャーを経験した大企業人材は、いま何を感じているのか。外を知ったことで、組織へのエンゲージメントはどう変わったのか。今回、レンタル移籍を通じてベンチャーを経験した3名の越境人材に、社外経験を通じて起こった「会社に対する考え方の変化」などを語ってもらいました。

「自分がやるしかない」環境が、人を変える

大川：まず3名のみなさんは、規模も環境も働き方も異なるベンチャーで働いたわけですけど、大変なことも多かったんじゃないかと思います。どうやって打破したんですか。

泉：僕は他業種で新規事業に挑戦したくてデイベレイクというベンチャーへ行きました。事業企画、プロダクトの仮説検証、営業などあらゆる経験をして、どれも初めてだったんですが、人がいないので「できない」なんて言ってもらえない状況でしたね(笑)。とはいえ、保険の会社から特殊冷凍を扱う全然違う領域に行ったので、自分にできないことだらけ。なので「他人に頼る」ということはすごく意識しました。最初はプライドが邪魔して自分一人でなんとかしなきゃって思っていたんですけど、本当に成し遂げたいことのために、どう動くのがベストなのか？と徐々に思考が変わっていきました。

大川：泉さんは確か「社長賞」を取っていましたよね。過去最大の大型案件を受注したとか。経験がない人がそんな実績出しちゃうってかなりすごいことだなんて。

泉：自分でも驚いていますが(笑)、自分だけの力じゃなくて他の人に支えてもらったからこそ出せた成果です。

鈴木：「できない」なんて言ってもらえないというのは僕も同じで。大きい組織にいれば、わからないことがあっても詳しい人とかできる人がどこかにいると思うんですね。でもベンチャーはそもそも人がいないので、得意ではないけど自分がやるしかないっていうのは結構ありました。「海外のデザイナーを入れたデザインコンペを運営して」っていきなり言われたり、絶対に元の組織にいたらやる機会もなかったようなことばかり。当然できないときは周りを巻き込むしかないんですけど、まずは自分ができる範囲で一生懸命やろうという感じでした。

大川：鈴木さんは、元々「地域の現場で手触り感のあるような仕事がしたい」ということでしたよね。実際に現場に行ってみてどうでしたか？

鈴木：オブスデータという地方創生に関わるベンチャーに行ったのですが、地域の農家の方たちと意見交換する機会をたくさんいただきました。役所にいるとそういう機会も少ないので。本当に困っているのはこういうことなんだろう、危機感をリアルに感じる事ができました。ただ、そういう人たちにこそ者である自分が事業説明をして興味を持ってもらわないといけなくて。なので、まずは自分が何者かを伝えなきゃと、自分のことを知ってもらうとかそういう工夫はしていましたね。

大内：むすびえというNPOで、こども食堂の支援に携わっていました。そんな中で、先程の鈴木さんの話ではないですが、私も企業の方に対してむすびえの事業紹介をするシーンが多々ありまして、衝撃的だったのが「大内さんが言うとなんか嘘くさく聞こえる」と言われたんですね(笑)。営業力とかプレゼン力は自信があったのでショックでした。

大川：その嘘くささってどうやって払拭したんですか。

大内：やっぱりこども食堂の現場に行ったことが大きかったですね。それまではミッションやビジョンを自分の言葉

で語れなくて、資料をそのまま読んでだけみたい。でも現場に行くと、こども食堂の運営者さんやスタッフの皆さんとしっかりコミュニケーションを取ったことで、社会課題に対して当事者意識を持てたんです。ミッションを「自分事化」できたことで、会社へのエンゲージメントも高まりましたし、個人としてのWILLも強くなりました。

外に出たことで当事者意識の大切さを実感

大川：大内さんは「当事者意識を持った」ということですが、これまではどうだったんですか？小野薬品で営業としてだいが現場には触れてきていると思いますが。

大内：そうですね。会社の理念は大事にしながらも、言葉を選ばずにいうと、目の前の仕事に追われて、自分が組織の歯車のひとつのように感じてしまっていて。そこまで意識できていませんでした。なので外に出たことで、当事者意識を持たないとやっていけない状況を体験できて、今はその大切さを実感しています。

大川：外に出ると自組織を相対的に見られますよね。大内さんはまだ移籍中ですが、戻ってきた鈴木さんはその違いをどのように感じていますか。

鈴木：今、歯車って話が出ましたが、「何の仕事がしたいか」っていう話になったときに、これまでだと「どのポストに行きたいか」みたいな話になりがちだったんですね。でも、「こういうことを実現したい」「こういう問題を解決したい」とか、そういうことが大事なんだってことに改めて気付かされました。なので、今は目的と手段が入れ替わらないように、「これは何のためにやってるんだっけ？」っていうのをいろんな人と対話しつつ、自分でも考えながら仕事をするようになりました。



背中を押してもらいたい

大川：みなさんは組織のサポートを受けてベンチャーに行っているわけですが、たとえば、自分で勝手に外に行く、という状況だったとしたら、挑み方も違ったんでしょうか。

大内：やっぱり「勝手に外に行く」だと、あまり会社には還元したいと思えないのかなと。チャレンジを会社が後押ししてくれたからこそ、「社外の経験を社内へ生かすにはどうしたらいいのか」ということをおのずと考えられていると思います。

大川：そうすると「行ってもいいよ」みたいな許可ではなくて、背中を押されている感じも大事になりそうですね。

泉：自分は、まさに「行ってこい」って背中を押してもらっ

ている感じでした。

鈴木：自分もそうです。だからこそ何か持って帰らなきゃというか。組織に戻ってから何か還元しないってという気持ち持ちは強くあります。

大川：それはプレッシャー？それともモチベーション？

鈴木：両方だと思います。移籍中、「何か持ち帰って残さなきゃ」っていう緊張感は常にありましたが、一方で、やらないといけないっていう責任感がモチベーションになっていたかなって。今は外で経験を積んできたっていうことがひとつの自信になって、説得力を持って話せるようになってますし、全部背中を押してもらったからこそ、できていることかなと思います。

大川：ちなみにいろんな背中を押され方があると思いますが、たとえばどんな後押しがあるとより良いんでしょうか。

大内：自分の場合は、移籍直後が一番孤独感を感じてたんですね。特に1ヶ月目から3ヶ月目くらいは上手く馴染むことができてなくて。何か1人で働いてるような気分でした。それが一番気力が落ちてしまった時期かなと思っていて。そういうときに「気にかけてるよ」みたいなコメントをもらえたんですね。「見てくれているんだな」って感じられて心の支えになったというか、ありがたかったですね。

泉：移籍元から1人って結構極限の状態にあるので、そういった中で会社の人が気にかけてくれてアドバイスしてくれるっていうのは、本当にありがたいなって思いました。実際、上司に悩みを相談した際に、すごく的確なアドバイスがきたんですね。上司は、ベンチャーの経験も特殊冷凍の分野の経験もないはずなのに。

大川：意外と自分の上司イケてるって思いました？

泉：思いました(笑)。

大川：やっぱり「好きに行ってきたいいよ」という気軽なものではなく、ちゃんと目的を持って、背中を押してくれる、応援してくれる会社や仲間の存在が、みなさんにとって大事だということがわかりました。

Profile



泉 秀和さん

住友生命保険相互会社 Vitality戦略部 Vitality企画室 主任。特殊冷凍を取り扱うデイベレイク株式会社へ移籍し、2022年7月に帰任



大内 悠太郎さん

小野薬品工業株式会社から、こども食堂の支援を行う認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえにレンタル移籍し、2022年10月に帰任(イベント時は移籍中)



鈴木 康介さん

農林水産省 大臣官房 文書課 法令審査官。農林水産省から、地方共創事業、データサイエンス事業を手がけるオブスデータ株式会社に移籍し、2022年4月に帰任

FORUM 03



大企業人材を 外に送り出した役員のホンネ

そして最後は、人材を外に送り出した大企業役員の視点をお届けします。「社員に外でも活躍して欲しい」。そんな思いから遠心力を働かせ、大企業から人材をベンチャーへ送り出している役員は、彼らの活躍をどのように見ているのでしょうか。また、優秀な人材を外に出すことで、辞めるという懸念はないのでしょうか。レンタル移籍を導入している大企業の役員3名に、その背景を伺いました。

チャレンジできる環境だった

細野：これまでのキャリアを振り返っていただいて、どのような遠心力と求心力が会社にあったのか、まずはご自身の経験をお話いただけますか。

伊藤：私は文系の大学を出て製造業に入ったので、最初はどのようにキャリアを築けば良いかわからない状況でした。そんな中で「5年先はああいう人になりたい」ってロールモデルを見つけられたことが求心力になってたように思います。遠心力でいうと40歳で課長をしていた時、イタリアの会社に派遣されました。日本人出向者はたった1人。まさにレンタル移籍者と同じような状況ですね(笑)。ミッションから自分で考えて動かなければいけないという、これまでのスキルが生かせない中で経験をさせてもらったことが大きかったと思います。

辻中：入社してからのことを振り返ると、極めて保守的だったと思います。ただ当時の研究開発部門が非常にユニークな商品を世に出していたんですね。新しい治療のあり方を啓発していく仕事で、皆で知恵を出し合いながらやりがいを持って取り組んでいました。そういう働き方がとても楽しくて求心力になっていたんじゃないかなと。その後、会社が新しい領域に手を広げることになって、新たな知を求めてキャリア採用をどんどん増やしていった時期がありました。そうした中で、私自身は同じ価値観を持った仲間と共に成長したい、会社のミッションに共感する仲間と成功したい、そんな思いがあったのですが、一緒に汗をかける仲間と、一方で、残念ながら去っていく選択をした人たちがいて。それを乗り越えて今があるのかなと思います。

林：求心力という点では、入社当時から権限をかなり任せられたことが大きかったんじゃないかなと思います。何社か担当を任されて、悪い言い方をすると丸投げです(笑)。最初は大変ですけど、自分で意思決定できたり事業の進め方に関する権限を握っているのです。大失敗もありましたけど、やればある程度成果も出ます。今思い出すと上司の手のひらで転がされていただけだったかもしれませんが(笑)、そうやって任せられてるっていうことがモチベーションアップに繋がっていたかなと思ってます。ちなみに約30年間NECに所属していますが、転職しようと思ったことは一度もありません。勇気がないだけかもしれませんが、ただ、他の事業部門への異動は希望を出していましたね。おかげさまで6部門ぐらいい経験をすることができて、これが私にとっての遠心力だったように思います。

外に目を向けていかなければ

細野：企業の成長フェーズに合わせていろんな経験をさせていращやる。今なぜ、レンタル移籍のような遠心力を働かせる取り組みをされているのかを教えていただければ。

伊藤：もちろんすべてではないですが、大体の社員が自分の成長と会社の成長がシンクロしていたのが今までの時代だったかなと。それは成長産業に身を置けたからだと思います。海外にも成長の機会があって、当時はいろんなところで自分を試せる場があったんじゃないでしょうか。これからは100年に一度の自動車産業の変革期で、今までの延長線上ではないイノベーションを起こしていく必要があるわけです。ですのでもっと外に目を向けて、新しいビジネ

スパートナーと新しい技術を生み出していかなければなりません。当然、遠心力が必要になってきます。

林：ベンチャーに行くことで、今の社会に対応したスピード感と、オーナーシップ力が身につくんじゃないかと。普通の企業の中にいると、環境上それを育成することが難しいので。大きな組織になるとどうしても機能分担されていって、それはそれで必要なことなんですけど、社長並みのオーナーシップを持って自分が何でもやる、自分が意思決定しなきゃいけないっていう感覚を見つけることが、これからの時代、大事になってきますよね。

辻中：新たな手をどんどん打たなければいけないということは皆わかっているの、自分の想像力の及ぶ範囲においてはチャレンジしてくれるんです。しかし、その外へ踏み出す勇気が持てていないように思います。それはやはり機能別組織の中で、全体を俯瞰して見るような目が養われていないのではないかなと。そんなときにレンタル移籍を紹介していただいて。「自分は研究だから、販売部門だから」、そんな言い訳ができないところに身を置いて、覚醒してもらえたらと考えました。たとえば移籍した自社の大内さんも、こんな言い方は失礼かもしれませんが「本当にベンチャーで通用するのだろうか」と(笑)。それが、本当にたくましくなって帰ってきてくれて。他の社員も移籍中ですけど、皆それぞれ、求心力を持った社員として活躍してもらえたらなと思っています。

躊躇なく手を挙げてもらえる環境を

細野：会場から質問が来ています。「遠心力を働かせるべき人材はどうやって社内で発掘していくのでしょうか」ということですけども。辻中さんいかがでしょうか。

辻中：既に頭角を現しているような人に白羽の矢を立てるという方法もありますが、新規事業においては違うように思います。社内の新規事業を見ていると、これまで目立った活躍をしていなかったような人がすごく覚醒していく様子を目の当たりにしてきました。やっぱり顧客を見つけてニーズを探りに行くようなことを繰り返すことによって、自分のWILLみたいなものが見つかってくるんでしょうね。段々と覚醒してきて、すごく魂のこもったプレゼンができるようになったりするわけです。

ですので、見つけにくいというよりも、むしろ“等しく機会を与える”ことが必要んじゃないかと考えています。ただ、手を挙げることに躊躇する人も多いのも事実。余計な仕事に携わることによってチームに迷惑がかかるんじゃないかと。なので「そんなことは心配するな。穴は会社の責任で埋めますよ」と。「躊躇なく手を挙げてください」って、会社側がちゃんと発信して、そうした成功例をどれだけ共有できるかが大事なんじゃないかなと思います。

林：辻中さんがおっしゃったように、今抱えてる仕事の状況を心配したり、家庭の状況とかもあって難しいという方もいます。だからこそ何よりも大事なことは上司の理解なんですよ。上司がそれを許容するかどうか。上司が理解して背中を押す環境にあるかどうか。極論、それだけだと思ってます。

成長できるよう、背中を押したい

細野：一方で、背中を押しすぎて、遠心力が働きすぎると優秀な人材が辞めるんじゃないかという懸念を持つのでは。

辻中：ベンチャーでもがき苦しんで稼いだとか、顧客に評価をいただいたとか、そうやって周りから頼りにされることで、「もっとやりたい」という次に進むバイタリティーを得ているのを見て取れました。私どもはレンタル移籍を始めて1年目ですので、帰ってきてどうかというところはこれからですけども、彼らが中心となってプロジェクトを進めていけるような成長の機会をつくれたら。そして、彼らの存在が社内の求心力となって周囲の社員の成長に繋がっていく、そんなサイクルができればと考えています。

細野：なるほど。エネルギーを持った人の存在が求心力になっていくと。

伊藤：ミッションが高ければ高いほど、達成するために積極的に外に出ていろんなことを勉強したり、人と会ったりということが必要になってくるわけです。そうやって外で得たことを生かして周りを巻き込んでミッションを達成していく。そこまでを後押ししてあげるのがいいんじゃないでしょうか。それから社員の立場に立つと、やっぱり選択肢が多いこともすごく大事です。デンソーの場合、いろんな海外拠点がたくさんありますので、積極的に派遣したりとか、全く異業種に派遣するとか。自分を磨く選択肢がたくさんあると、求心力になるんじゃないかなと思いますね。

林：若い社員が以前、「仕事のモチベーションがあがった」というので、理由を聞いたら、本社ビルのトイレがウォシュレットに変わったからだって言うんです(笑)。求心力になるポイントって本当に人それぞれですし、一律的な人事施策ですべての人を救うことはできないと思ってます。なので社員それぞれにとっての求心力は何かっていうことを、極力わかってあげることも大事なかなと思ってます。そして最大の求心力は、会社が仮になくなったとしても、「あなたは行くところがありません」ではなくて、違う会社に行っても働ける社員を育てること。それが何よりも大事なんじゃないかなと思います。

細野：改めて、本人が本当に成長できる機会であれば背中を押す。この遠心力こそが、求心力に繋がっているのだと、みなさんの実体験から感じられました。

Profile



株式会社デンソー
取締役・経営役員
伊藤 健一郎さん



小野薬品工業株式会社
取締役専務執行役員 経営戦略本部長
辻中 聡浩さん



日本電気株式会社
執行役員
林 良司さん

REPORT 01

ロート製薬 CHRO 高倉さんと考える 「10年後に向けて、今、人事は何をすべきか」

ロート製薬株式会社 取締役 CHRO 高倉 千春さん

経営資源の中でも、競争力の源泉となる「人」への注目が高まる中、5年後、10年後を見据え、企業人事は今何をするべきでしょうか。私たちローンディールは、「レンタル移籍」を通じて、これまで「リスキル・学び直しのための取り組み」「社員エンゲージメントを高めるための取り組み」などを、企業人事の皆様と共に実践してきました。そこで今回、2022年5月、人的資本経営の実践事例を豊富に盛り込んだ「人材版伊藤レポート2.0」が経産省より先般公開されたことを受け、委員として「人材版伊藤レポート2.0」に携わったロート製薬 CHRO 高倉千春さんをお招きし、人的資本経営の実践について考えるイベントを開催。その一部をお届けします。



Profile

1983年、農林水産省入省。1990年に米国 Georgetown 大学へ留学し、MBAを取得。1993年からはコンサルティング会社にて組織再編、新規事業実施などにもなる組織構築、人材開発などを担当。その後、人事に転じ、ファイザー株式会社、日本ペクトン・ディッキンソン株式会社、ノバルティスファーマ株式会社の人事部長を歴任。2014年に味の素株式会社入社後はグローバル人事部長としてグローバル戦略推進に向けた全社の人事制度の構築と実施をリード。2022年4月から現職。

動いていく戦略に対して、「担い手」の備えが大事

原田（インタビュアー）：高倉さんは「人材版伊藤レポート2.0」の作成に関わられたということですが、「投資家が人事・人材戦略に強い関心を寄せている」こともレポートに書かれていました。やはり投資家の注目も集まっているのでしょうか。

高倉：外資の製薬会社にいた頃の話でいうと、実は投資家が人材戦略に関心を持つのは「当然の視点」だったんです。人材への投資は胸を張って株主と投資家に話していました。「薬の開発の費用と引けを取らないくらいの費用を取っています」って。そもそも戦略ってつくったら終わりではなく、動いていくものですよね。その「動いていく」ということを企業がちゃんと捉えられているかというのが投資家にとってはすごく重要なわけです。要するに、持続的な発展や成長を裏付けるのは戦略を変化させていくことだけではなく、その担い手がいるのかどうか。ですが、こうした視点は日本はまだまだ低いんですね。そんな中で今回、投資家の方が「将来に向けてちゃんと備えがあるのか、どう向き合っているのか」がこれからの企業価値を高める上ですごく重要」とお話し下さったので、画期的だと感じましたね。

原田：「経営戦略」と「人材戦略」の連動が欠かせない。その前提を改めて認識しないと、日本企業は次にいけないんじゃないかということでしょうか。

高倉：日本企業の良いところは、新卒から段階的にしっかり人材を育てるので長期的な基盤がすごく盤石。一方で戦略ポートフォリオが変わって、人材要件も変わった時にどう対応するんだろう、というのはずっと感じていたことです。教育投資では「リスキル」を取り入れたり、社内に人材がいない場合は外部から呼んでくることも考える必要がありますが、日本はまだまだ低いと思います。

原田：戦略に合わせて必要な人材を、ということですが、変化が激しい時代の中で、そもそもの経営戦略をきっちり立てること自体が非常に難しくなっていると思います。

高倉：だからこそやっぱり人が大事なんじゃないでしょうか。柔軟性が高く、好奇心を持って、「将来の世の中のためにこういうことをやってみよう」と考えられる人たちが集団の中にどのぐらいいるかっていうことがかなり重要になってくるのでは。

職種・役割を超え、自分の"したい"を語れるか

原田：先ほどおっしゃったような社員の意欲というのは、教育や経験で、育まれるものなのでしょうか。

高倉：程度の差はあるけれど、みんな元々自分のパーパスを持って会社に入ってきていると思うんですよね。それを

どう育むかという、ロート製薬では個人と会社の“共成長”が大事だとお話しています。今までは、企業が掲げる上位概念に社員がついてくることでうまくいっていたんですが、これからは社員一人ひとりが主役になっていく時代。社員を主役にしていく、あるいは社員の心に火をつけてもっと個人に焦点が当たる人事制度が必要です。ロート製薬で複業兼業を解禁したときに、会長の山田がはっきりと「会社が社員の職業人生の目的を叶えられるということは5・6割あればいい」と話しているんですね。つまり4割程度の「こういうことがやりたい」という熱量は複業や兼業など外の機会を活用することで進化させるということ。それは会社にとってもプラスになります。日本企業は人的な流動化が制限されているところがあるので、会社公認の複業みたいなことをやっていかないといけないと思うんです。なので、レンタル移籍の取り組みも個人的に応援させていただいています。

原田：ありがとうございます！そのくらいパーパスって人それぞれだし、大事ということですね。

高倉：「どういう価値観で仕事に臨んでるか」を重視する潮流になってきていますよね、世の中が。これまでは企業目標があって、それに対して成果を出すことが求められたのが今では違う。企業の社会的な価値や、働く一人ひとりが「なぜこの会社なのか」を問われているわけです。

原田：ポジティブにとらえると、変わっていくチャンスなのかなと思うんですが。

高倉：そうですね。ただ、経営幹部だけではなくて社員全員に求めるとしたら、簡単なことじゃないと思っています。「働く上での価値観」で、どれだけの人が答えられるんだろうかと。たとえば「マーケティングをやりたい」とかは語れても、「どういう社会的な価値を出すために、マーケティングというスキルを活用したい。なぜなら、将来にはこういうものが必要だから...」というようなパーパスも含んだ文脈で自分の職業を語れるかどうかっていうのは、難しいことなんじゃないでしょうか。

原田：そうした一人ひとりの持っている多様なパーパスを、経営戦略に統合しながら、かつ、人材戦略と連動させるって本当に難しいですよね。

高倉：だからこそ、企業もパーパスが何かっていうことをしっかり明言できないとダメなんでしょうね。自分たちの企業活動が何のためにあるのか、社会にどんな価値を届けるんだっていうことがちゃんとと言えないと“共成長”になりませんから。それから、合わせて考えていきたいのが「ジョブ型」ですね。「ジョブ型」が日本でも広がっていますけど、個人的には「キャリアが狭まる」ことを危惧しています。「社会にこういう影響を及ぼしたい」というのがパーパスだとして、「自分はマーケターとしてそういうことをやりたい」みたいなことが「ジョブ型採用」になるわけですが、これだけ複雑な世の中でひとつの軸だけでいいんだろうかって。たとえば人事として事業戦略に関わるとなったときに、事業のことが理解できていないといけないので、

やっぱりどこかのタイミングで事業部を経験しておかないとダメだよなって話になるわけです。そこも考えていかなければいけないポイントですね。

人事の最大の武器はコミュニケーション

原田：これまでのお話を踏まえて、今後、経営戦略と人事戦略を連動させていくことを考えたときに、企業の人事部門はまずどういう動きが必要なのでしょう。

高倉：レポートの中にも、「人事はどうあるべきか」っていう項目があるんですが、いずれにしても今までの人事機能では対応できないと考えています。まず、経営に近いところの人たちは、将来の動向を見据えて動いてくわけです。人事の方は痛感されているかと思いますが、育成するにしても採用するにしてもリードタイムが長いんですよね。リードタイムが長い仕事をやるということは、将来を見据えるということなんです。新規事業のために、どこに相應しい人がいるのか、外に探索にいく際も、先を見て動く必要があります。そうやって将来を見据えた上で、経営幹部に対して「もっとこういう要件にした方がいいんじゃないか」って意見を言えるくらいにならないといけないんじゃないでしょうか。そのために、ずっと戦略ばかりをやっている現場のことを忘れちゃうし、現場だけでも戦略を立てられない。なので、今までみたいに「研修担当」「制度担当」など機能分担せず、総合的に経験したり、部門を行ったり来たりするのがいいんじゃないでしょうか。

原田：会場から質問が届いています。「弊社では業績が良いときには教育訓練費用をかけるものの、業績が悪くなると真っ先に削減対象になります。数値化が難しい中で、どのような点に注意が必要でしょうか？」ということですが。

高倉：人的投資って長期的な投資なんですよ。だけど業績を挽回するときには当然その担い手が必要なわけです。「長期的視点で投資しておかないと、挽回がない」ということをどれだけ経営幹部と話せるかということが肝になるんじゃないでしょうか。いくつかのKPIを置いて、経営側と話をしてみる。まずはそこからかなと思います。当然、業績が良いときも悪いときもあるので、会社として人的投資っていうのをどう考えるのかをあらかじめ作っておく必要があるでしょう。それを人事から会社に示して投資家にも発信していく。人事というのはコミュニケーターなんです。最大の武器はコミュニケーション。それをもっと活用していくことが大事だと思いますね。

いろいろ課題は多いと思うんですが、これだけ人事が着目される時代は未だかつてないので、ぜひ活発に議論いただけたらと思います。今回のレポートも「行政がこう言っているからこうしよう」ではなく、自分たちはどういう方向に進みたいのか、各企業が主体的に考えて動かないと借りものになっちゃいますよね。私も、次の時代に向けてみなさんと一緒に人材戦略を考えていけたらと思います！

REPORT 02

仲山進也さんのはみだしのすすめ “自分のプレー”を社外でもできるようにしよう

仲山考材株式会社 代表取締役 / 楽天グループ株式会社 楽天大学学長 **仲山 進也**さん

勤怠自由!? 楽天で唯一のフェロー風正社員、クラフトビールメーカーのエア社員、Jリーグクラブとプロ契約、それでいて経営者。ツッコミどころ満載の働き方をしている仲山進也さん。仲山さんは、『組織のネコ』という働き方『組織にいながら、自由に働く。』をはじめとする著者でもあります。そんな超自由すぎるかつ、ユニークな働き方をする仲山さんをお招きし、「組織をはみだして自由に働くには？」をテーマにトークイベントを開催。参加者からは「社外で活動するハードルが下がった」「もっと自分の強みを生かして、行動してみようと思った」などという感想が続々と寄せられました。イベントの一部をご紹介します。



Profile

創業期（社員20名）の楽天に入社。「楽天大学」を設立し、出店者コミュニティの醸成を手がける。楽天で唯一のフェロー風正社員（兼業・勤怠自由）となり、仲山考材を設立、考える材料を提供する。「子どもが憧れる、夢中で仕事する大人」を増やすことがミッション。「仕事を遊ぼう」がモットー。著書『今いるメンバーで「大金星」を挙げるチームの法則』ほか多数。2022年、サッカーの世界観をビジネスに置き換えた『アオアシに学ぶ「考える輩」の育ち方』が出版され、話題に。

早いうちにルールから外れてみると、 他にも道があることに気付く。

小林（インタビュアー）：仲山さんは本当に独自の働き方をされていらっしゃるんですね。楽天大学の学長をされながら会社経営、本の執筆まで。元々“はみだし気質”だったんでしょうか。

仲山：比較的、順調にルールを進む感じで大学まで行きました。司法試験の勉強をしていたんですが、4年生の時に落ちたんですね。受験勉強が苦手だったので、浪人するイメージは持てないなと。しかし就職するにしても氷河期で、新卒じゃないと採ってもらえないと言われました。卒業しないために「自主留年」というやり方があるということで、親のスネをかじらせてもらい、大学5年生になりました。この時に「ルールから外れた」感覚がありました。同時に気が楽になったというか。それまでは、ちゃんとやらなければいけないというのが強かったんですね。なので、その後新卒で入った大企業をやめて当時20人くらいだった楽天に転職するときも、まだインターネットのことをみんなあまり知らない時代で、普通だったら「なぜ上場企業をやめてその会社？」となるところを、「もうすでに1回ルール外れてるしな」という感覚でした。

小林：ルールを外れたことで、身軽になったのですね。

仲山：そうですね。ルールから外れた経験がある人の方がはみだしやすいと思うので、致命傷にならない程度でルールを外れた人はラッキーだと思います。「ルールから外れたら死ぬ」みたいに思ってる人、多いと思うんですよね。外れたらゲームオーバーみたいな。でもルールから外れて気付くのは、他にも道があるということ。ルールから外れてウロウロしていたら道路を見つけて。車をゲットすれば列車と同じくらいのスピードで移動できるし、ルールや駅がない場所にも行けることに気づくわけです。そのうち船も飛行機も使えるとわかる。なので、「ルールにしがみつき直す必要があるんでしたっけ」と思うわけです。

小林：仲山さんご自身も、そうやって新しい道を切り開かれてきたということなんですか。

仲山：僕の場合は成り行きなんですけどね（笑）。今のようスタイルを目指して成し遂げたわけでもないですし、たまたまいろんな縁でこういう働き方をしているだけです。

夢中になって取り組んでいると、 次がやってくる。

小林：成り行きとおっしゃいますが、いろんなオファーが来て、そこから広がりが生まれているわけですよね。当然、ご経験や実績も大きいとは思いますが、どうしたらそんなにオファーがくる流れがつかれるのでしょうか。

仲山：僕が考えた「加減乗除の法則」というのがあって、働

き方のステージは4つあると考えています。まずは「足し算」のステージ。苦手なことでもとりあえず選り好みしないで何でもやる時期。次が「引き算」で、強みを磨いて、強みと関係ある仕事を選び取って、関係ない仕事はやらずに済むように工夫するステージ。そうすると強みがだんだん目立つようになって、周りから「あの人、あれが得意だね」とわかるレベルに磨かれます。そうやって“強みの旗が立つ”とお声がかかるようになる。それから、自分の強みと他人の強みを掛け合わせて価値を生み出す「掛け算」のステージに移るわけです。

小林：「〇〇ができる人」と周囲に認識されることで、チャンスがやってくるということですね。

仲山：よく「成功するためには高い目標を掲げて努力して達成することが大事」みたいに言われるじゃないですか。でも僕は目標を立てて頑張るみたいなことができないので、「自分はダメな人間なんだな」と思っていたんですね。でもある本に、人間には「目標達成型」と「展開型」の2タイプがいると書いてありました。展開型の人は、今ここを夢中に取り組んでいるうちに物事が展開してって、気づいたら自分が思ってたような面白いところにたどり着いたりすることがあると。「俺こっちだ!!」と思って。僕は完全に受身な働き方をして今に至っています。

小林：数あるオファーの中から何をやって何をやらないのか？という選択もすごく大事だと思うんですが、仲山さんの判断基準はどこにあるんでしょうか。

仲山：先ほどの「掛け算」ステージに移ると、関わるプロジェクトがどんどん増えてって、どれも中途半端になってモヤモヤし始めることって結構起るんです。そこで「割り算」のステージに進むわけなんですけど、要は共通の因数で括ることができるようにするんです。やっている仕事を全部一つの要素で括れるようにする。それが「強み」で括られてもいいですし、「理念」で括られてもよくて。そうすると別々のプロジェクトをしても、得た知見や成果を別のところで利用・活用・転用しやすいですし、全部が繋がってくるわけです。僕の場合は個人の理念として、「子どもが憧れる、夢中で仕事する大人を増やす」というがあるので、それと関係あることしかしていません。

組織のネコになるトレーニング “ネコトレ”とは？

小林：自分の強みを生かして、どんどん行動を起こしてることが選択肢を増やす上で大事なかなと思います。とはいえ、これまで「会社一筋で言われたことをそつなくこなす」みたいな働き方をしていると、いきなり自分で何かやってみるみたいなことは躊躇する人も多いですよね。そこで仲山さんが考案されたという、めちゃくちゃハードルの低い“ネコトレ（組織のネコになるトレーニング）”についてお聞きしたいのですが？

仲山：前提をお伝えすると、『組織のネコ』という働き方

という本の中で、組織で働く人を「イヌ」「ネコ」「トラ」「ライオン」にわけています。イヌタイプは組織に忠実で、ネコタイプは自分に忠実。トラタイプは組織にいながら自由に活躍している人を指し、ライオンタイプは社内を統率するリーダー。はみだせない人というのは、もしかしたらイヌタイプの人が多くて、「加減乗除の法則」で言うと、「足し算」ばかりで自分の強みもわかりにくい状態にあるんじゃないかって。だから自分の強みに集中するネコ型の働き方にヒントを得るのがいいと思っています。組織優先で言われたことをきちんとやるのが得意なのがイヌですが、「言われてないこともやってみる」のです。日常業務の中でできる小さなことから構いません。たとえば社外の人にメールを送る際、宛先の「様」を「さま」にしてみるとか。距離が縮まったら「さん」にしてみるとかね。あとはメールでは「〇〇会社の〇〇です。」って名乗ると思うんですが、「〇〇会社の」を外してみるとか。最初は違和感があるんですけど、慣れてくると結構いけます（笑）。

小林：なるほど。めちゃめちゃ簡単（笑）。少しずつルールから外れていくようなイメージですね。

仲山：最近よく「越境」という表現が使われますけど、そもそもウチとソトの境界線が本当にあるかどうかよくわからないですか？それを、言われたこと以外やらない、社内でしかやらない、というのは本来ない境界線を自分で作ってしまっているようなもの。サッカーの場合、試合をホーム（本拠地）とアウェイ（相手の本拠地）の両方で行いますが、別にアウェイで試合するからといって、境界線を越えた、とはならないですよね。なので、仮に違う会社で仕事をして、別に境界線を越えているわけでもない可能性はありますよね。「社外」というとハードルが高く感じられがちだけど、日々の延長だと思えばいいんですよ。

小林：そう考えると一歩目が軽くなりそうですね。

仲山：僕は、Jリーグの「ヴィッセル神戸」にお手伝いしに行ったことがあるんですが、Jリーグクラブで何かするのなんて全くの初めてでした。「とりあえず自分に何かできそうなことないかな」って探して、まだネットショップとかサッカークラブはあまりやっていない時代だったので、ユニフォームとかグッズとか売れるものがあるならネットで売れるところを知っているな、と思って楽天市場にショップを立ち上げました。楽天社内にいるとネットショップ立ち上げができる人はそこら中にいるけど、外の会社に行ってみたらできるのは自分しかいなかったりします。会社も一緒に働く人も違うけど、自分のやっているプレーは変わらないわけです。なので、「何かできることはないか」って常にアンテナを張って生きていると、会社の中だからとか外だからとかじゃなくて、自分のプレーをいろんなところでできるようになっていけるでしょう。

もしみなさんが、まだそういう経験をできてないとか、ルールに乗っかり続けている状態だとしたら、まずは試しにはみだして何かやってみるといいんじゃないかなと思います。

REPORT 03

新規事業家 守屋実さんと考える 大企業で通用するビジネスアイデアを手に入れるには？

新規事業家／JAXA プロデューサー 守屋 実さん

「自分事として本気になってぶつかることが、その事業アイデアを筋の良いものに転換する一歩目」。新規事業家である守屋実さんはそういます。守屋さんはこれまで、株式会社ミスミで17の新規事業を立ち上げ、現在は、数々の大企業の新規事業のアドバイザーを務められています。新規事業が生まれにくい大企業に反して、いくつも事業を立ち上げる連続起業家は、どのようにしてビジネスアイデアを考えているのでしょうか？そして大企業で働く個人は、どうしたらそのアイデアを手に入れることができるのでしょうか？守屋さんをお招きして開催したイベントの一部をお届けします。



Profile

1992年に株式会社ミスミ（現ミスミグループ本社）に入社後、新市場開発室で新規事業の開発に従事。2002年に新規事業の専門会社、株式会社エムアウトを、ミスミ創業オーナーの田口氏とともに創業。複数の事業の立上げおよび売却を実施後、2010年、守屋実事務所を設立。設立前、および設立間もないベンチャーを主な対象に、新規事業創出の専門家として活動。投資を実行し、役員に就任して自ら事業責任を負うスタイルを基本とする。著書に『起業は意志が10割』、『新しい一歩を踏み出そう！』などがある。

ビジネスセンスの肝は “想定し得る失敗”をどれだけ経験したか

細野（インタビュアー）：守屋さんは新規事業家としてのすごい数の新規事業に携わっていらっしゃる。1000本ノックのように事業をやり続けていらっしゃる方は他に見たことないです（笑）。元々はミスミで新規事業の開発をされていたんですけど、そこでの経験が大きいのでしょうか。

守屋：そうですね。19歳のときに大学の先輩がつくった学生ベンチャーに入れてもらったのが初めての起業体験で、そのあと新卒で入社したミスミで10年、ミスミ創業者の田口さんとエムアウトという会社を創業してそこで10年、合計20年サラリーマンをやってきました。その中で17回連続、新規事業だけにアサインされたのです。普通、社内の新規事業ってそんなにたくさんはやりませんよね（笑）。でも田口さんが、それが問題なんだと。たとえば経理や法務のプロはずっとやるから上手くできるようになるけど、新規事業はやり続ける人がいないからみんな素人で上手くいかないのが根本的な原因だということでした。だから「お前はうまくいってもいなくても永遠にやっつけ」って。そこから新規事業人生が始まりました。誤解のないように言うと、僕が成功しまくったから17回連続指名されたわけではなくて。5勝7敗5引き分けだから負け越してる。そんなに簡単にうまくいくわけがなく、失敗しまくってます。何よりしんどかったのは周りの目が冷やかだったこと。面と向かって「守屋さんってハズレくじですよ」って言われて。当時はそんなことを言われちゃうぐらい追い詰められていました（笑）。

細野：守屋さんにもそんな時期があったんですね。

守屋：そう。よく勝ち方を教えてほしいって言われるんですけど、正直、必勝法なんてものはいまだに分からなくて、勝ちたかったら必死に頑張るだけだよって話しています。ただこれはやばいかもしれないという、危険察知能力みたいなものはだいぶ身についたと思うんですね。何回も転ぶと心と身体が覚えるので。

細野：やっぱり打席数みたいなものが、ビジネスセンスをつくった、そういう感覚ですか？

守屋：プロの定義っていろいろあると思いますが、一定の時間を費やしていれば、誰でもその分野のプロになれると思っていて。中でも特定の狭い中で“想定し得る失敗”を全部経験したかどうかが肝になる。こんなビジネスプランではダメなんだとかこんなチームではダメだとか。そういうことを体感しているかどうか大事なんじゃないかなと。

細野：失敗して「こっちは危なそうだからピボットしよう」とか、その積み重ねでうまくいく確率が上がるっていう。

守屋：新規事業って十中八九うまくいかないんですけど、失敗を重ねるとその“八九”がわかってくる。たまたま上手くいった1個に汎用性って少ないと思っていて。だから、

たった1個に賭けるのではなくて、量稽古のなかで着実に八九の経験を積み重ね、最後の1つに詰め寄る方が早くて確実なんじゃないのかなと思いますね。

ニーズや課題はそこらじゅうにある

細野：ちなみに大企業の新規事業に携わる中で、守屋さんが感じる新規事業の課題とか共通の困り事とかはありますか。

守屋：ひとことで言うと“本業の汚染”が問題だと思います。大企業がなんで大企業なのかっていうと、それは強靱な本業があるからですよ。大前提としてお客様がいて市場も決まっている。車の会社なら、車をつくって売ることが決まっているので、どこの部署に行こうが車なので、新規事業って入りにくいんですよ。当然。僕が関わっているJRでは何が一番大事かというと「定時運行」。それを実現するためにあらゆる部署の人が頑張っている。だから定時運行に関係ない新規事業は本業で何かあるとストップする。だから影響を受けない“出島”が必要だと思うんです。

細野：なるほど。一方でそもそも社員がアイデアを考へるのかどうかについてはどのように感じられていますか。

守屋：車の会社の場合、上司も同僚も部下も取引先も競合も何もかも全部車ですよ。そうすると車に関しては自然とアンテナに引っ掛かるけど、それ以外はスルーする癖がついてしまう。僕は新規事業家でやってきているから、あらゆることに自然と引っ掛かる。たとえばウェビナーをやっているときにマイクが家の玄関の音を拾ってしまうのが気になるんですね（笑）。「このマイクから半径50cmのものだけの音源をとってこれられないのかな」とか。日常の引っ掛かりがビジネスチャンスになっていくわけです。

細野：特化しすぎて生きているので、ビジネスチャンスに気づけないのが大きいんじゃないかってことですね。

守屋：事業アイデアって、実はその辺に腐るほどあるんですよ。僕の場合、1個の事業をやるとその事業に関する解像度が上がり、周りに別の課題があることに気づくことになる。事業を手掛ければ手掛けるほど、手掛けたいと思うことがどんどん増えるわけです。

細野：そうやって見つけたニーズや課題から、どうやって筋のいいアイデアを生み出せるのか、みなさん気になるところだと思いますが、いかがでしょうか。

守屋：“筋のいい”の意味が人によって違うと思うんですが、僕は「何が何でもこれを解決したい」って本人がやる気マンマンになれるものが筋のいいやつなんじゃないかと思ってんですよ。自分事として本気になってぶつかることが、その事業アイデアを筋の良いものに転換する一歩目なんじゃないかと。なので、湧き上がるものがなく、サクッとうまく成功させられるものを“筋がいい”と言ってるとしたら、成功に遠いからやめた方がいいと思います。新

規事業ってそんなに簡単じゃないので。

細野：課題やニーズをどう探せるのかってところに着目している人も多いと思うんですが、お話を伺っていると、守屋さんは別に探していないってことですよ。

守屋：先程の「マイクがなんか変じゃないか」みたいな話っていくらでもあると思うんですね。そうした気づきに創造的な仮説を立てて実際にやってみる。そうやって高速回転させていくことでいくらでも思いつくんじやないかなって。仮説を立てない、アクションして磨くことをやらないと、ずっと進化がないんじゃないかなと思いますね。

ビジネスセンスを鍛えるには、 勉強するよりもやってみた方がいい

細野：これまでのお話を伺うと「新規事業にアサインされて、今から何か考えなきゃいけない」っていう状態と、守屋さんみたいに常に全速力で楽しそうに走ってるから常に身体が温まっていて、どんなボールでも打ち返せますみたいな状態になってるのと、この体温の差が違うのかなって。

守屋：とにかく新規事業をやりたいならやってみることが大事。自転車に乗りたいたら乗るし、泳ぎたいなら水に入りますよね。起業家になりたいなら勉強するんじゃなくて事業をやった方がいいんですよ。たとえば勤めている会社をもっと自分事化させることからやってみてもいいんじゃないかと思っていて。「自分は社長じゃないから関係ない」じゃなくて自分の会社だと思って働いた方がいいですよ。他人事だと役割以上に動けないけど、自分事にした瞬間にこうしたほうがいって動きが生まれる。そうやって“起業体験”してみるのがいいと思いますよ。最もおすすめなのは修羅場で逃げないこと。たとえば細野さんの会社を手伝っていたとして、切羽詰まると最終的には細野さん頑張るとなりがち。だって細野さんの会社だから。大体の人はそうやって逃げると思うんですけど、そのマインドでいる限りは事業をやるのは難しいと思いますね。

人は“考えたようになる”じゃなくて、“行った（おこなった）ようになる”と思ってるので、今日こういう話を聞いて“面白かった”で終わらせると、面白かったと思ってそれで終わりでも何もしない、ということが身についてしまう。そうすると今後も行動まで起こせない人になってしまうと思うんですね。なので、面白かったと思ったなら、行動に移すことまでしていただけるといいかなと。そうやって一歩進んだら必ず二歩目が出ると思うので、今日がそういう機会になったら嬉しいですね。

ビジネス発想力を鍛える研修プログラム

ローンディールが提供する「outsight（アウトサイト）」は、ベンチャー起業家が抱える戦略課題に対して大企業社員が解決策を提案し、本気で議論するオンライン越境研修プログラムです。現在38社（2022年9月時点）に導入いただいております。まずはお気軽にお問い合わせください。
●HP：https://outsight.jp/

FROM LoanDEAL

INFORMATION

個人のやりたいことを応援するプログラム
「WILL発掘ワークショップ」「4th place lab」を展開中!

WILLの発掘と、WILLを実現するためのアクションに伴走

ローンディールでは2021年頃より、個人向けプログラムにも力を入れており、主には「WILL発掘ワークショップ (個人版)」と「4th place lab」の2つを展開しています。これまでレンタル移籍者や企業研修向けに展開していたWILL発掘のプログラムを個人にも解放することで、個人としてのWILLを語れる人を増やすこと、また、WILLを実現するためのアクション支援プログラム「4th place lab」も併せて展開することで、挑戦する個人の背中を押すことが狙いです。

「私たちはなぜここで働くのか」。一人ひとりがWILLを持つことが大事だと言われている一方で、内省すればす

ぐにでも「100%これだ!」というものが見つかるかというと、そうではありません。WILLを意識しながら日々を過ごし、小さなアクションを起こし続けていくことで、出会えるのです。これを私たちは「WILL-ACTIONサイクル」と呼んでいるのですが、こうした循環を作っていくことが大事だと考えています。

参加してくれた人たちからは、「夢中になれることが見つかって仕事になった」という嬉しい声も届いています。これからも、個人のやりたいという思いを大事に、組織でイキイキ働ける人を増やしていけたらと考えています。



(「WILL 発掘ワークショップ」より)



(「4th place lab」より)

詳細については HP をご確認くださいか、
メールよりお問い合わせください。
MAIL : info@loanddeal.jp

COLUMN

ローンディール 原田未来

「人が人の成長を願う」という繋がりを育もう。

今回のタブロイドではローンディールフォーラムをはじめとして、私たちが様々な領域のスペシャリストの方々と対話してきた内容の一端をご紹介しましたが、楽しんでいただけたでしょうか？

実はフォーラムは、私たち自身が学びを得る機会としても大事にしているイベントです。今回、私にとって一番の学びだったのは、「越境をする」という仕組みを作ることが大事なのではなく、「背中を押す」という行為が遠心力と求心力を両立させる要諦なのだったことでした。誰かが誰かの成長を願い、背中を押すことによって越境が起こり、それが翻って価値創造や組織変革といった形で背中を押した側にも返ってくるという循環になる。それは別に、企図せずとも起こっていくものなのかもしれません。人の自然な感情として、一生懸命やっている人を応援したくなるし、応援してくれたらその人の期待に応えたいくなる。それだけのことなのですよ、本当は。

最近よく耳にするようになったキーワードに「人的資本経営」というものがあります。この動き自体は素晴らしいことだと思いますが、これも越境と同じ話だなと感じます。人という資本への投資が投資対効果として良いとか、そんな打算的な話ではないのだろうと思う

のです。もっとシンプルに、企業がその会社で働いてくれる社員のために、機会を提供する。社員が、自分たちの会社をよくするために行動する。それを今までよりももっと積極的にやっていこう、ということなのですよ。

越境の話も人的資本の話も、根っこは同じ。人が人の成長を願う。そういうごく自然な感情と、そこから生まれる関係性を丁寧に育んでいくこと。それこそが、今、私たちが取り組むべきことなのかもしれません。そして当然のことながら、精神論としてそれを語るだけではダメで、それを組織が具体化していくための仕組みや機会、ノウハウや能力を獲得していく必要があります。

その前提に立つと、私たちが果たすべき役割も新たなステージに入ってきたと感じます。人と人の繋がりを構築するために、ローンディールという会社ができることはなんだろうか。対話が生まれる仕組み、一人ひとりが自分の想いに気づききっかけ、想いを形にするためのスキルやノウハウなど、これまで事業を通じて磨いてきたいろいろな仕掛けを、広く提供できるように進化していけたらいいなあ、と。そんなことを考えています。

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。



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。



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よくよく泣いている。



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。



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できた時に喜びを感じる。特技は妄想です。



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。



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きます。アジャイルな文化が大好き。



小田桐 麻未
キャリア支援を軸に複数の事業に携わっています。どんな人も多様な選択肢から納得いくキャリアを選ぶようにしていきたい！



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！



大川 陽介
人生の羅針盤「WILL」を言語化するWILL発掘マイスター。WILLを起点に個や組織が覚醒する舞台装置をつくり、磨き、味わうのが最上の幸せ。



横溝 直子
今の環境を維持しながら自分をアップデートできるレンタル移籍に大きな可能性を感じています。より多くの人にこの機会を届けたい！



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、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！



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！



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。



大久保 真衣
“やりたいこと”を軸に、「セルフ越境」として10以上の複業を経験。「らしさ」を活かし働く人を増やすことがミッションです！



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。



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バラルワーカーです。



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。



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。



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。



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！



中嶋 真梨花
海外帯同・出産子育てのブランクを経てローンディールに参画。自分らしく生きたい人をスパイスのように応援できる存在でありたい。

「&LoanDEAL」タブロイド版 No.11

2022年11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@loanddeal.jp WEB: <https://loanddeal.jp/>
※次回No.12の発行は、2023年春予定です。

「レンタル移籍」に関するお問い合わせ info@loanddeal.jp

「&LoanDEAL」WEB版はこちらからお楽しみください。

<https://andloanddeal.jp/>

