

「レンタル移籍」「outsight」「side project」をはじめ、  
ローンディールがいま、取り組んでいること



# LoanDEAL

TABLOID EDITION

アンド ローンディール タブロイド版

## No.12

今号のテーマ

特集号「ローンディールのすべて」

これまでは、「レンタル移籍」を中心とした記事をお届けしてまいりましたが、今号では、ここ数年でローンディールが取り組んでいる活動についてご紹介していきたいと思います。私たちのことを少しでも知っていただけたら嬉しいです。

CONTENTS

COLUMN

ローンディールの新しい事業はこうして生まれた  
ローンディール COO 後藤 幸起

side project

「業務時間の20%」で参加できる越境プログラムがスタート  
side project 事業責任者 東 香織

outsight

ベンチャーの課題解決が、自社を変えるきっかけに  
株式会社NTTドコモ 九州支社 松永 敦さん  
outsight 事業責任者 細野 真悟

レンタル移籍

今と昔のマネジメントの違いとは？

～多様な人材を活かして伸ばすミドルマネジメントのヒント～  
アサヒクオリティアンドイノベーションズ株式会社 曲淵 哲朗さん  
三菱重工株式会社 伊藤 芳樹さん  
ローンディール 代表 原田 未来

WILL発掘ワークショップ

日本特殊陶業が挑む「WILL」を語る組織づくり  
日本特殊陶業株式会社 梶田 隆司さん  
「WILL発掘ワークショップ」開発者 大川 陽介

4th place lab

社員に火をつけ、一歩踏み出させるには？

東日本旅客鉄道株式会社 菊池 康孝さん  
「4th place lab」共同発起人 小林 ござ恵

COMMUNITY

<LoanDEAL Salon>

「移籍者コミュニティ」の魅力とは？

旭化成株式会社 鈴木 翔さん  
コミュニティマネージャー 村上 静香

<アルムナイ>

移籍を終えても挑戦の火を灯す同志がいる  
producer 楠原 ジュンヘン

<人事のための対話会>

多忙な企業人事をいつでも待っている、あたたかい場所  
producer 笠間 陽子

TALK

本間浩輔さんと考える「いい会社ってなんだろう」  
with ローンディールメンバー

ローンディールとは？

「日本的な人材の流動化を創出する」をミッションに、大企業の社員が、一定期間ベンチャー企業で事業開発などの取り組みを行う「レンタル移籍」を提供。2015年のサービス開始以降、計71社移籍者数264名の実績がある（※ 2023年6月1日）。また、2021年4月には、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「outsight(アウトサイト)」を開始。2023年6月には、稼働時間の20%×3ヶ月間の越境プログラム「side project(サイドプロジェクト)」も本格スタート。

「& LoanDEAL」WEB版はこちら <https://andloanddeal.jp/>

LoanDEAL CONTENTS



side project



outsight



COMMUNITY



WILL発掘ワークショップ



レンタル移籍



4th place lab



# COLUMN

## ローンディールの新しい事業はこうして生まれた



ローンディール COO

### 後藤 幸起

今号では、ローンディールで取り組んでいる様々な事業・活動についてご紹介していきます。それぞれの取り組みはどのようにして生まれたのか。どのような思いがあるのか。その背景を皆様を知っていただければと思います。COOの後藤より、お話しさせていただきます。下の図と合わせてご覧いただけたら嬉しいです。

#### Profile

学生時代の起業、人材派遣会社での人事担当、人材紹介会社の起業などを経て、2015年、中堅システム開発受託会社取締役に就任。全体の戦略策定、組織構築、採用などを担当。組織を成長させるには率いている経営陣が誰よりも成長すべきと考え、自ら教育系スタートアップへレンタル移籍。2018年システム開発受託会社を上場企業へ売却、ローンディールに参画。COOとして事業の拡大や新規事業の立ち上げを担当。

こんにちは。COOの後藤です。2023年7月で創業8年を迎えるローンディールは、これまでレンタル移籍の実績を少しずつ積み上げてきましたが、取り組む中で見えてきた課題を起点として、近年は、レンタル移籍以外にも活動の幅を広げています。今号では、そうした複数の取り組みについて、携わるメンバーの思いや、活用いただいている方々のナマの声をお届けしますが、その前に、それぞれの概要や成り立ちについてお伝えできればと思います。

まず、私が入社した2018年秋、レンタル移籍の導入企業数は約15社、移籍者は累計30名ほどでした。当時は移籍中のサポートも今ほど型が決まっておらず試行錯誤の連続。とにかく移籍者の挑戦を、無我夢中でサポートをしていたことを覚えています。

移籍前の移籍者に対し、会社から用意された研修という意識ではなく、自分事として臨んでもらうために実施し始めたのが、「WILL発掘ワークショップ」です。組織の看板を一旦取っ払って「自分は仕事や人生において何をしたい人なのか（個人のWILL）」を言語化するというもの。このWILLは、移籍者に限らず必要だというご要望から、2018

年より企業研修として切り出し、実施を始めました。やがて、移籍を終えて大企業に戻る人も増えてきた中で、新たに生まれた取り組みの一つが、オンライン越境研修「outsight」です。これは、毎週1時間、様々なベンチャー経営者から出される経営課題に対して、解決策を考え議論するというもの。戻った移籍者の多くは、イノベーション創出を期待されますが、「そもそも良いアイデアを思いつかないと、イノベーションは起きない。発想力強化には、継続的なインプットや思考の習慣化が必要」という、メンバーの実体験から来る思いが元になっています。

また、より多くの人に越境の機会を、との思いから生まれたのが「side project」です。3ヶ月間、業務時間内の20%でベンチャー企業プロジェクトに携わるというもの。これは、フルタイムのレンタル移籍で培った知見を活かし、短期間で、フルタイムでなくても、成長に繋がるような仕組みにすることができている、と感じています。

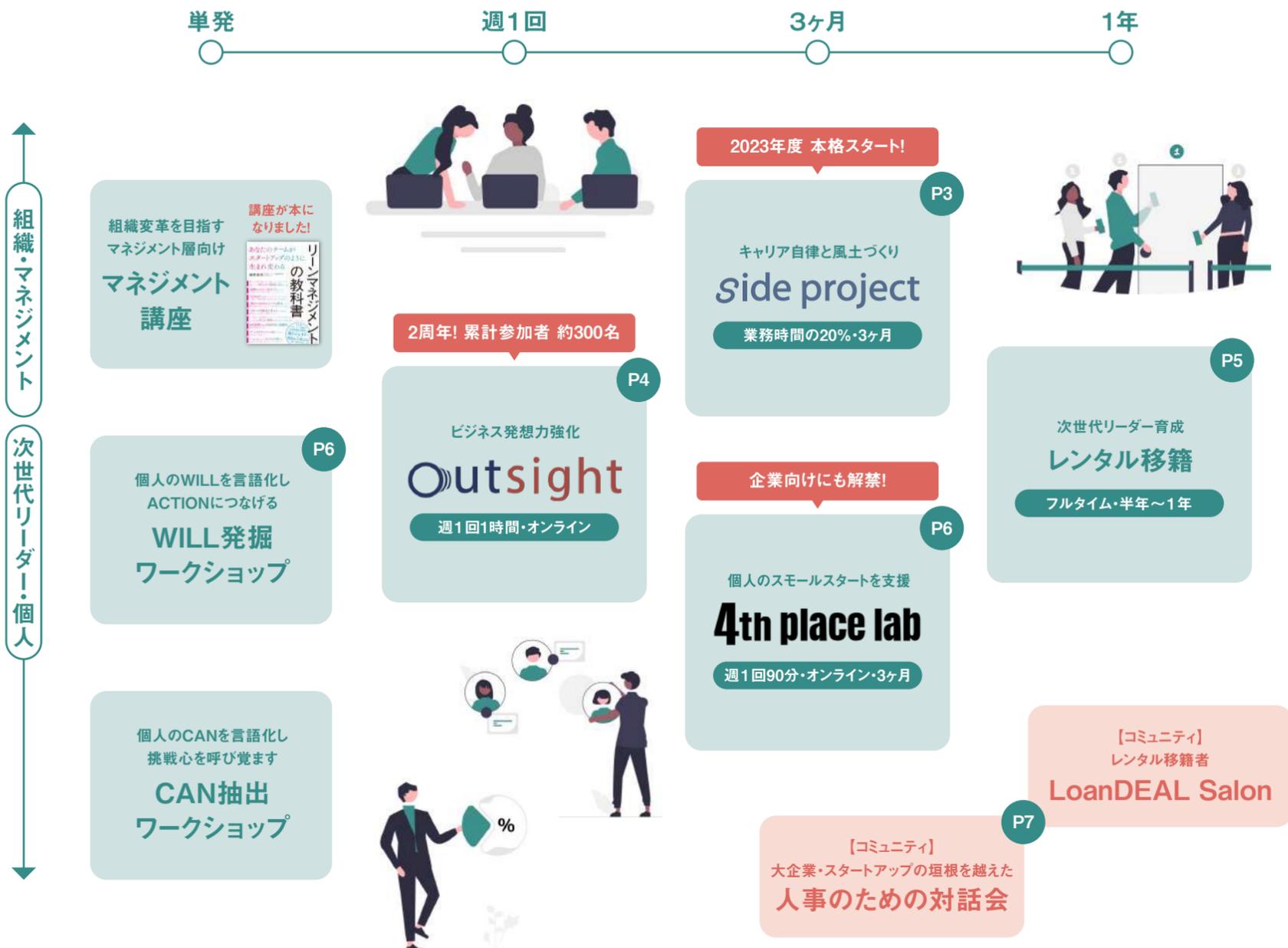
創業時より大切にしているコミュニティも、様々な形で広がりを続けています。たとえば、移籍者たちのコミュニティ「LoanDEAL Salon」は、2022年夏頃から終了時期に近い

移籍者を集めた「アルムナイ」という形で分化し始めました。他にも、関わりのある大企業やベンチャーの人事担当者を集めて交流する場「人事のための対話会」も運営しています。いずれも、大企業に戻った移籍者を応援し続けたい、企業規模にかかわらず人事が交流できる場を作りたい、といったメンバーの思いから生まれました。

そうしたコミュニティ構築の経験も活かして生まれた取り組みが「4th place lab」です。やりたいことはぼんやりとあるが進め方がわからない、フツフツした個人をコミュニティ化して応援しようと始まったこの取り組みは、ついに今年度、企業での導入が決まり、大企業内で個人が取り組むプロジェクト立ち上げの支援を行っています。

こうしてダイジェストにして並べてみると、ひとつの取り組みが、別の取り組みにも良い影響を及ぼしたり、ある取り組みが他の取り組みを補完する役割を担っていたりと、すべての活動が密接に作用しあっているんだな、と改めて感じます。まだまだ試行錯誤の連続ですが、今号が、日々事業の立ち上げや変革に取り組んでいらっしゃる皆様にとって、何かしらのヒントになれば幸いです。

## ローンディールが取り組んでいること



# side project

## 「業務時間の20%」で参加できる越境プログラム「side project」スタート

ローンディール project manager / 「side project」事業責任者 **東 香織**

**Profile**

新卒でプライダル業界に従事した後、株式会社リクルートへ入社、法人営業・営業企画・販促企画、出産育休を経て25名の女性メンバーマネジメントを経験。その後、「日本的な人材の流動化を創出する」というミッションに強く共感し、2020年よりローンディールに参画。レンタル移籍のプロジェクトマネージャーを経て、「side project」の事業責任者。



「もっと気軽にできる越境があってもいいんじゃないか」。ローンディールではこれまで、半年や1年、ベンチャー企業で働く「レンタル移籍」を行ってきました。これまで260人以上が参加していますが、長期間自社を離れることや、未知なる環境で働く不安などから「挑戦してみたいけどできない…」という声も。また組織として多くの人に経験させたくても、一度に全員を送り出すわけにはいかず、手をあげても行くことができない。そんな風景を目の当たりにしていました。そこでローンディールでは新たに「業務時間の20%」かつ「3ヶ月間」で越境ができる「side project」をスタート。事業責任者である東香織が、その背景と展望について答えます。

### レンタル移籍には、手を上げられない人がいた

— どのような背景から、今回の「side project」は始まったのでしょうか。

東：これまで「レンタル移籍」に興味を持ってくださる方はたくさんいらっしゃったのですが、公募すると「行きたい気持ちはあるけど、実際には行けない」という声が多くありました。業務を離れることができないという物理的な理由もありましたが、「ベンチャーのチャレンジングな環境に対応できるか」「自分の力量では、通用しないのではないだろうか」というような不安を抱える方も多くて。また、企業側も長期間、同時に何人もの社員を社外に送り出すというのは現実的ではありませんでした。

そういった背景も含めて、フルコミットではなく、今の業務を担当しながら社外経験を積んでもらうことができれば、大企業としても導入しやすいし、これまで手が上がらなかった社員の方にも挑戦しやすい機会になるだろうと。そんな着想を得て出来上がったプログラムです。

— これまで参加できなかった方にも焦点を当てたプログラムなんですね。どのようなポイントを重視して、設計されたのでしょうか。

東：期間や時間が短くても、できるだけ越境学習の効果を高められるように設計しています。たとえば、プロジェクトに参加する前に、まずは事前研修を受けて、企業と面談をしていただきます。フルタイムのレンタル移籍と同様に、面談で合格をもらわないとプロジェクトに参加できないシステムです。

これは、自分で機会を獲得するというプロセスを経ることで、「会社から言われたから」「とりあえず参加してみる」というマインドではなく、なぜこのプログラムに参加しようと思ったのかを内省し、本人の中に動機がある状態をつくることのできるからです。

また、事前研修でも「教えてもらおうというスタンスではなく、受入先の一員としてまずはできることから成果を出し、自ら動いて挑戦の機会を得よう」と、挑戦と貢献のバランスについて話をしています。そして、ただ経験して終わりではなく、きちんと内省の機会を持つこと。これまでレンタル移籍を通して見えてきた、経験学習サイクルを回すために重要なポイントを組み込んでいます。

— レンタル移籍では週報を通じてメンターとコミュニケーションを取り、繰り返し内省することで成長を促す仕組みがありますね。こうした仕組みもあるのでしょうか。

東：side projectの場合は、週報や月報を通じた内省と言語化に加え、他社からの参加者を含む3〜4人で、グループメンタリングを行います。同じ時期にプロジェクトに参加している人たちと意見を交わす中で、悩みを共有したり、みんなで解決策を考える機会を持つことを目的としています。

### たった3ヶ月でも、仕事に自信が生まれた

— もうすでに複数社がトライアル実施されているそうですね。どのような目的で実施されたのでしょうか。

東：事業環境の変化に対応できる主体的な人材を育成すること、社外の価値観を取り入れ、事業のあり方や仕事のやり方についての議論を活性化すること等を目的にトライアルにご協力いただきました。参加者は20代後半〜40代後半・メンバーから管理職クラスまで幅広く、職種も様々。受入先でのプロジェクトが現業に近い方もいれば全く未経験の業務に取り組みされた方もいらっしゃいましたね。

— 多様な方が参加したのですね。受け入れ先のベンチャー側の反応も気になるところです。

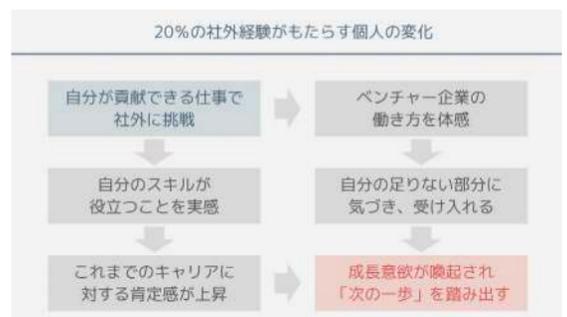
東：満足度がとても高く、また受け入れたいと言ってくださっている企業がほとんど嬉しかったです。ベンチャーは日常的に業務委託やプロポノ人材を活用しており、限られた時間で関わる人材に業務を切り出して依頼することに慣れているケースも多い。実際のプロジェクト内容は、たとえばSNS運用、育成研修の企画運営、データ関連業務の効率化などがありました。

中には終了後も継続して、副業やプロポノという形で関わりを続けている人もいます。私たちが御膳立てしたわけではなく、ご自身で関わりをつくることのできたようで。そこまで想定してはなかったのですが、越境し続けるきっかけになったのは良かったですね。そういった意味では、副業制度の活用を促進したい、社員のキャリア自律を支援したいと考えている企業にも効果があるのではと思います。

— 実際に参加した方々はいかがでしたか。

東：自分が当たり前やってきた仕事に対して自信が持てたり、スキルが自社以外でも役立つことを認識できたといった声がありました。「side project」は期間が短い分、できる業務は限られてきますし、ベンチャー側もその仕事にマッチしたスキルを持つ人を厳選してアサインします。参加者からすると、やり方のイメージが湧く業務が多いため、すぐに仕事に取り組み成果を出すことができ、短い期間でも十分、自信に繋がったようです。

ある40代の参加者は、これまでの経理実務経験を活かし、支払フローを構築する業務にアサインされました。当初は初めて触る会計ソフトに戸惑い、「本当に自分にできるか自信が持てない」とこぼしていましたが、なんとか役に立ちたいという一心で、出来ることから着手していきました。少しずつアウトプットが出せるようになってからも、「期待に応えられているのか」と不安を抱えたままでしたが、周囲からのフィードバックなどを通じて、自分ができたことへの内省が深まり、「自分を過小評価しすぎず、取り組もう」と気持ちを新たに臨んでいました。最終的には、期待されていた業務を完遂しプロジェクト終了。今までの経験や過去に勉強した知識が役に立った部分が多くあり、自信につながったといいます。終了後も「今の業務経験が成長につながっていると意識できるようになった」と前向きに話されていましたね。



### ベンチャーの経験をリアルタイムに取り込める

— 改めて3ヶ月で「自信が生まれる」ってすごいですね。

東：事前研修や月報の様子を見てみると、なかなか自信をもてない人もいましたが、グループメンタリングの中で取り組み内容を他のメンバーに伝えたときに「それはすごいことですよ!」と褒められたことで、まず最初の自信につながったという方も。そして実際に3ヶ月経験したあとには、「今までの自分のキャリアは無駄ではなかった」「経験すべてに意味があることに気づいた」という話を聞くことができ。社外に出たことによって初めて自分に対する評価基準がアップデートされたんですよ。

他にも、会社や仕事について改めて見直し、取り組み方を変えるヒントを得たという方も多かったです。「社内にはこんなにたくさんリソースがあるじゃないか」「この情報って、業界内ではうちの会社が一番持っているんだ」と大手企業が持つアセットに改めて気づく。そこから「もっとこんなことができるんじゃないか」というアイデアが生まれていく。「side project」の良さは、目の前の仕事に取り組みながら社外を経験できることです。つまり、新しい経験を通して自社の現状に向き合い、その経験をどう活かしていくかをリアルタイムで考えられるということ。今後、みなさんの仕事にどのような変化があらわれてくるのか、私たちも楽しみにしているところです。

— 最後に、どんな想いの人に参加して欲しいですか。

東：少しでも社外経験に興味がある方・自分に何ができるか悩んでいる方がいたらぜひ挑戦してみてください。多くのビジネスパーソンが、自分の成長やキャリアに自信が持てず、不安を抱えています。その不安を解消する一つの打ち手が、社外に出て自分を見つめてみることだと思えます。「業務時間の20%×3ヶ月」という限られた時間の中でも代えがたい経験ができる。マインドが変わる。そんな方がたくさんいました。「side project」は自分のキャリアを改めて見つめ直すきっかけになる時間を提供できるはずです。ぜひ多くの皆さんと一緒にできたらと思っています。

### お知らせ

#### 「side project」2期・参加企業を募集

現在は、2023年12月〜2024年2月の3ヶ月間で参画される企業を募集しております。まずはお気軽にお問い合わせください。

# outsight

## ベンチャーの課題解決が、 自社を変えるきっかけに。

株式会社NTTドコモ 九州支社 企画総務部人事担当 **松永 敦**さん

ローンディール CSO/out sight 運営責任者 **細野 真悟**

### Profile 松永 敦さん

株式会社NTTドコモ 九州支社 企画総務部人事担当  
NTTドコモのモバイル通信事業における販売戦略、販売店コンサルティング、1to1マーケティング等の業務を経て、2021年4月より九州グループの人事担当マネージャーに。多様な人材活躍に向けて人事育成改革に日々奮闘中。



大企業社員100人×ベンチャー経営者が本気で議論する実践研修「outsight (アウトサイト)」はおかげさまで2周年を迎えました。

これまで42社にご参加いただき、累計約300名の方がベンチャー企業のリアルな事業課題やその解決策について議論してきましたが、現在は議論の枠を超え、次なる動きも生まれ始めています。

そこで今回、2022年から参加いただいているNTTドコモ九州支社の担当者・松永敦さんに、「outsightが自社にもたらしたもの」についてお話を伺ってみました。インタビュアーはoutsight運営責任者の細野が務めます。

### 会社の外に出ると 知らないことが多いという現実

**細野**：御社から課長職2年目以上の23名がご参加いただきましたが、改めて導入の背景を教えてくださいませんか。

**松永**：弊社では毎年、管理職向けに育成研修を行なっています。これまでは、外部講師の方と連携して、講演会や勉強会などの座学を取り入れていましたが、時代の流れに合わないんじゃないかなと思いついたんです。コロナ以降、オンラインに切り替えたものの、やっていることはこれまでと一緒で、もっと普段できない体験の方が良いのではないかなと思うようになりました。

じゃあどんな体験がいいのかと考えた時に、やはり外に触れることが大事だなと。我々は社内できていることには詳しいのですが、一歩外に出ると知らないことが多い。それなのに「どうやって変革を起こそうか」という議論をしていることに疑問を感じて。私自身もこれまで社外のパートナーやお客と一緒に仕事をする中で大きく成長できた実感がありました。

そうした経験を社内でもっと増やしたいと考えていました。加えて、社内でも実現性の高い事業アイデアが生まれずなかなか前に進まないという課題もありました。そんな中でoutsightに出会って、これだと。

**細野**：コロナをきっかけに会社に変化していく中で、ちょうど良いタイミングだったということですね。そんな中で、まずは松永さん自身にご参加いただきましたね。

**松永**：実際に私自身が経験してみて、ベンチャーの経営者の生の声や考え方に触れられて非常に良かったですね。また、自分たちが出したアイデアに対して社外から優しくも厳しい視点で「それじゃ通用しないよ」など(笑)、ハッキリ言ってもらえることも魅力的でした。他社の参加者の、レベルが高い話も良い刺激になりました。

**細野**：それは良かったです。その後、御社に導入いただいたわけですが、実際に参加したメンバーからはどのような感想がありましたか。

**松永**：「とにかく刺激的な時間だった」と言っていました。経営者の考えを知ることができたことはもちろんですが、周りの参加者のレベルの高さにも驚いたという声も多かったですね。他社の参加者は弊社より若い方も多かったですが、「ここまでしっかりと自身の意見を発言できる」ということに驚き、「自分が情けなく感じた」という意見も挙がり、狙い通りでした。自分に足りないところを社外のフィルターを通して見ることができたのは、貴重な経験だったようです。危機感を持ち、もっと頑張らなといけなという意欲を掻き立てられたと聞いています。



(平均参加期間は6ヶ月間。その間ひとりの参加者がどのような経験をするのかをまとめたもの。プレスリリースより抜粋)

### 嬉しい誤算 メンバー間に生まれた新たな議論

**細野**：みなさん前向きに取り組んでいただいたんですね。危機感を持ったことがその後の動きにつながっていきそうですか。

**松永**：outsightに参加している時は「ドコモの社員」という意識ではなく、経営者の視点で考える必要があると思いますが、同時に「ドコモとして取り組むことで、何か自分たちができることがあるんじゃないか」という視点が得られたようです。「参加したメンバーで集まって議論したら何か新しい価値を生み出せるんじゃないか」、そんな会話も生まれています。

**細野**：それはめちゃくちゃ面白いですね！

**松永**：嬉しい誤算でした。メンバーとはコミュニケーションツールの「Slack」で意見を出し合い議論していますが、それだけでは足りないという雰囲気になっています。実際にオフラインで会い、ワイワイガヤガヤ意見を出し合いたいと、意欲がすごく高まっていますね。

**細野**：いい流れですね。今後、どのような動きを期待されていますか。

**松永**：メンバーには今後、管理職として更に周りに影響を与えられるようになって欲しいと思います。今回の経験を一過性のものにせず、大事にして欲しいです。メンバーも同じ思いを持っていて感じています。

**細野**：今回、営業・コーポレート・インフラ部門など、御社のいろいろな部署の方に参加していただきましたが、部署や会社全体への波及効果はどうでしょうか。

**松永**：社内で「もっと学ぼうよ」とか「こういうプログラムがあるからどう？」と紹介しあうような動きが生まれていて。以前はなかったのだからかなり大きな変化だと思います。管理職はどうしても学びの場が少なくなってしまうのですが、outsightでの学びによって、部下や周囲の人々に伝えようという機運が盛り上がっていると感じています。

また数人の参加メンバーから言われたのが、「自分たちだ

けじゃなく、一般社員にもoutsightを経験させてあげたい」ということ。弊社では様々な育成プログラムを実施していますが、最近は自律を意識し、希望者が自ら立候補する取組を増やしています。outsightのようなプログラムを経験して鍛えられた人たちが、「自分がやってみて良かったから」と次の世代の人たちに推薦する。それを聞いた先輩が手を挙げ、そのまた先輩が手を挙げて、というように伝播していき、社内で自立の輪が広がっていくと良いなと。

### 管理職が変われば会社も変わる

**細野**：outsightに参加したメンバーが、社内の意識に変化を起こすきっかけとなっているということで、僕も本当に一緒にできて良かったと思います。ちなみに、松永さんご自身にも何か変化はありましたか。

**松永**：日々アップデートしていかないといけない、という思いが強くなりました。社員にプログラムを受講させるだけさせておいて、自分は「お疲れ様でした」と言うだけでは反感を買ってしまいますから(笑)。人事担当として日々学んでいるところを他の社員にも見せないといけないと思います。最近嬉しかったのは、私のチームメンバーも自ら「これを経験してみたい」「これを勉強していきたい」と積極的に学ぼうとしてくれていること。今回のoutsight参加メンバーや、周囲の社員に刺激を受けているようです。そういった動きを見て、更に私自身ももっと成長したいと意欲を掻き立てられています。

**細野**：最後に。どんな課題感を持っている企業にoutsightは向いていると思いますか。実際に経験した立場から率直な意見を教えてくださいませんか。

**松永**：大企業はどこも必要なのではないでしょうか。たいしてのことは社内で完結してしまうため、結果、世の中の動きに気づきにくかったり、危機感を抱きにくくなったりしてしまうということは、少なからずどこにでも起こっていることだと思います。今回、我々は参加メンバーを管理職に絞って募ったのですが、これも良かったと思います。管理職は社内への影響も大きいので、自分が学んだことや考えたことを周囲に対して発信しやすい立場にあります。各部署の主要な管理職の人々が声をあげると、会社の雰囲気が一気に変わるので、そういう意味でも良かったなと思います。今後よろしくお願いします。

**細野**：こちらこそ。NTTドコモ九州支社さんでの今後の動きが楽しみです！

### 「outsight」1ヵ月無料体験 受付中!

1社最大4名まで参加いただけますので、周囲の方や決裁者の方などもお誘いあわせの上ご参加ください。以下のフォームより「無料体験希望」とお送り下さい。(法人での参加となりますので、個人での参加はご遠慮ください) <https://outsight.jp/inquiry/>

# レンタル移籍

## 今と昔のマネジメントの違いとは？

### ～多様な人材を活かして伸ばすミドルマネジメントのヒント～

大企業に所属しながら一定期間ベンチャー企業で働く「レンタル移籍」。ベンチャーでの経験は社員を大きく成長させますが、一方で帰任後に摩擦が起こり、浮いてしまうリスクも。ここで重要となるのが、ミドルマネージャーの存在です。貴重な経験をした部下に活躍してもらい、価値創造や変革の起点となってもらうにはどうすれば良いのか。

そのヒントを探るべく、部下をレンタル移籍に送り出した2社のマネジメント層の方々をお招きし、セミナーを開催しました。ローンディール代表・原田とのトークセッションの一部をお届けします。



アサヒクオリティードイノベーションズ株式会社  
**曲淵 哲朗**さん



三菱重工業株式会社  
**伊藤 芳樹**さん



ローンディール 代表  
**原田 未来**

#### Profile

**曲淵 哲朗**さん

アサヒクオリティードイノベーションズ株式会社  
醸造科学研究所 所長

2002年にアサヒビール入社後、主にマーケティング、商品開発の業務に従事し、酒類・飲料の商品開発を手掛けてきた。2019年よりアサヒグループの基盤研究を担う、アサヒクオリティードイノベーションズの設立に参加。醸造の基盤研究と消費者にとっての価値を繋げることを課題として新価値創造に取り組んでいる。

**伊藤 芳樹**さん

三菱重工業株式会社 民間機セグメント工作部 主幹

1995年三菱重工業入社以来、民間機を中心に航空機事業に従事。製造、調達などサプライチェーン領域の業務を担当している。キャリアの中ではベトナムに赴任し現地スタッフとともに高品質な製品を顧客に提供し続けたことで事業拡大に貢献できたことが思い出深い。現在は民間機分野のサステナブルなサプライチェーン構築に向けた活動に加え、ともに働く仲間にとって働き甲斐ある職場とは？について試行錯誤している。

#### 今と昔のマネジメントの違いとは？

**原田**：曲淵さんには、これまで3名の部下をレンタル移籍に送り出していただいておりますが、ベンチャーで働く中で、部下の方々が壁にぶち当たることはありましたか？

**曲淵**：もちろんありました。でも、できなかったことはショックだけど、その後に「やるしかないんだ」と振り切れるというか、開き直るといえるか、新たな領域に入ってそこからはずごく楽しくなったようです。

**原田**：曲淵さんご自身もこれまでいろんな壁にぶつかってこられたと思うのですが、部下の方がぶつかっている壁は、また違う種類なのでしょうか。

**曲淵**：違う気がします。私の時代にはある程度決められた路線があったのですが、今はそういう時代じゃない。研究者であっても基本的なビジネススキルを持っていないといけないと実感しています。弊社は研究の会社なので、社内で資金調達のスキルを伸ばすのは難しいですし、営業もやったことがない。なのにいきなりそれをやらせてもらえるのはうらやましくもあり、ありがたいと思います。私自身も彼らと会話できるようそれなりに勉強していますよ。つまらない会社に戻ってきた、と思われるのは嫌ですからね(笑)。

**原田**：ちなみに、三菱重工業さんは今年初めてレンタル移籍を導入いただいておりますが、移籍している社員の方を見て、伊藤さんは何か発見はありましたか？

**伊藤**：移籍先の代表の方がご自身の思いを熱く語っているのを見て、「リーダーとして何をしたいのか」を言葉で伝える大切さを感じています。私自身も組織の中で部門長という立場にいますが、自分がしたいことをもっと言葉にして語らないといけないなど、学ばせてもらっています。

**原田**：おふたりが上司の方からされてきたマネジメントと、今部下の方にしていくマネジメントは異なる気がします。マネジメントの失敗例のひとつに、「俺はこうされてきたから、これが正しい」と思い込んでしまうことがあります。伊藤さんにもそうした失敗はありましたか？

**伊藤**：昔はありましたね。若い時は上司のやり方がかっこいいと思い憧れていたのが同じことをやっていた。でもそれでは人はついてこないですし、最近はコロナの影響で事業環境が大きく変わったこともあり、各々が「自分はどこを修正すべきか、自分たちの事業や組織は何のためにあるのか」など、皆と語り合う機会を設けたんです。これにより、話を聞いて議論できる組織になったと思います。

**曲淵**：私は30代の頃から、昔ながらの上位下達のマネジメントを変えたいと強く思っていました。そこで大学院で知識科学などを学び、卒業したタイミングで研究所のマ

ネージャーになり、実践してきました。また「新しい職場で新しい仕事をする事で人はより成長できる」という信念があり、その最たるものがレンタル移籍だと思っています。違う組織で違うことをやるのは大変ですが、その分成長して戻ってきてくれますからね。

**原田**：レンタル移籍から戻ってきた部下の方を、「扱いづらい」と思うことはなかったですか？

**曲淵**：全然なかったですよ。そのうちの1人は戻ってくる時に意向を確認したところ、「ものづくりをやりたい」とのことでした。なので醸造というものづくりの仕事に任せることにして、今はリーダーとして頑張っています。

**原田**：伊藤さんの部下もこれから戻ってくると思いますが。

**伊藤**：彼はもともとリーダーシップを強化したくてレンタル移籍を志願したので、リーダーシップを発揮できる場所をいくつか想定して準備していました。でも色々と学んで経験していく中で希望が変わったようなので、改めて活躍できるチームや部署を探し、再調整しているところです。



(左：曲淵哲朗さん | アサヒクオリティードイノベーションズ株式会社 醸造科学研究所 所長 / 右：伊藤芳樹さん | 三菱重工業株式会社 民間機セグメント工作部 主幹)

#### 個人の「WILL」と会社の「MUST」をどう整理する？

**原田**：ここからは、レンタル移籍に限らずマネジメント全体の話を知りたいと思います。おふたりとも部下の「WILL(意志)」を尊重していると感じますが、そうはいても会社としてやらないといけない「MUST(やるべきこと)」もあると思うんです。その2つをどう整理していますか？

**伊藤**：悩ましい問題ですが、私は本人のWILLが実現できるタイミングがいつなのかを話すようにしています。半年後に希望のプロジェクトが立ち上がるのであれば、それまでの半年間は別のことをやらせてもらうことになる。だけどあなたのWILLは理解しているし、配属について無碍にはしていないと伝えます。それから「何がやりたいのかをもう少し言葉にしてくれ」とも言っています。私が理解する言葉と、本人が発している言葉が同じものかどうか、すり合わせのためにもう少し言葉の情報がほしいという話をしています。

**曲淵**：未来に向かう研究をやっているのでも、自分で考えることを推奨しています。ゼロから1を生み出すアイデアは

すごく重要なのでもっと考えましよう。「うまくいったらあなたたちの成果、うまくいかなかったら私の責任」と話して、マネタイズができるかどうかという彼らの不安を打ち消しています。その上で、研究が完成したら社会がこういうふうになるかもしれないとか、うちのグループの事業がこう変わるかもしれないよねとか、そういうストーリーはちゃんと握っておく。研究のゴールは設定しますが、達成した後に事業としてマネタイズをどうしていくのかというストーリーは早めに話しておきたいと思っています。

#### これからのミドルマネジメントとは？

**原田**：昔はミドルマネジメントという「決まったものをいかに管理していくか」という管理者のイメージがりましたが、最近は経営者寄りになり、難易度が上がった印象を受けます。これからのミドルマネジメントについて、おふたりの考えを教えてください。

**曲淵**：ミドルマネジメントには、経営者マインドと創出力の2つが必要だと思います。視座を高く持ち、研究もしっかりやりながら、社会にどう貢献してお客さんをどう楽しませるのか。財務的な部分も押さえつつ、考えていくことが必要です。適性もあるので全員そうである必要はないですが、ある程度の数の人間は新しくテーマを創出する力も持ったほうが良いと思っています。

**伊藤**：上下関係だけでなく横のつながりも重要です。お客さんに対応するにあたって、横のつながりで理解をして対応するのとそうじゃないのでは大きな違いがありますから。また、メンバーや上司から自分の想像を超えたことを言われた時に、受け止める余裕も必要だと思います。すぐに反応するのではなく、一拍置いてから反応する度量というのにも必要なのかなと。

**原田**：最後に、おふたりが感じているミドルマネジメントの面白さを紹介していただけますでしょうか。

**伊藤**：人の決断や成長を間近で見て、そこに関与できることですね。長い時間を経た後でも「あの時、こうだったよね」とかなり深い話ができるのは、面白いところです。

**曲淵**：私も人が育っていく過程を見られて、その手助けをできるのが一番楽しいと感じます。だって、「責任は俺が持つからやってみないか」という話をした時に、「やってみよう」と言ってくれたらうれしいじゃないですか。上の許可がまだ出ていなくても私がマネジメントできる範囲で許可するとか、お金は私が何とかするとか、そういうことをやると喜んでくれるので、すごく楽しいです。

**原田**：今日はありがとうございました！

## WORKSHOP

## WILL 発掘ワークショップ

日本特殊陶業が挑む  
「WILL」を語る組織づくり

ローンディール CCO

日本特殊陶業株式会社 「WILL発掘ワークショップ」開発者

梶田 隆司さん 大川 陽介

日本特殊陶業株式会社では、2021年からWILLの概念が語られ始めていました。一方で現場からは「WILLって何？」という声。そんな社員の戸惑いを感じたモビリティビジネスカンパニー事業管理部の梶田隆司さんは、社員が腹落ちすることが重要と考え「WILL発掘ワークショップ」を導入。その結果、社内にどのような変化が生まれたのでしょうか。お話を伺いました。

大川：改めて導入の背景を教えてください。

梶田：2021年に発表した長期経営計画の中で、初めて「WILL」という言葉が使われました。会社に変換期にあり、人も変わっていかねばならないということで、WILLという言葉が生まれたんです。それを契機に社内WILLがよく使われるようになりました。ですが社内では「そもそもWILLって何？本当に必要なの？」といった雰囲気もありまして。多くの社員が腹落ちしないままこの言葉を使っているように感じました。そこでWILLにしっかり向き合う機会、WILLの重要性を知る機会を作りたいと思ったのが背景ですね。当社はレンタル移籍を導入していますが、ベンチャーから帰ってきた社員が、研修でWILL発掘を行い、「すごく難しくモヤモヤしたけど、自分の中でWILLを持つ大切さが腹落ちした」と話してくれて。これをもっと多くの社員に向けてやってみるのはどうだろうと考えました。

大川：まずは「ショート版」からご一緒しましたね。

梶田：そうですね。まず「WILLがなぜ必要なか」を理解

して欲しいと思い、社員200人を対象としました。ただ人によってはこういう取組みを好む人と好まない人がいるという懸念もあって。やらされ感で参加しても意味がないと思ったので、まずは感触をつかんでもらい、さらにWILLを深めたいと感じた人には、次のステップとして通常ワークショップに参加してもらおうと、2段階で進めました。

大川：ショート版でもイメージは掴んでもらえるんじゃないかと思いますが、参加者からどんな感想が出ましたか？

梶田：参加者の8割くらいが肯定的で。「こんな風に体系的に学ぶことができると驚いた」とか「改めて自分の気づきになった」というコメントがたくさんありました。

大川：社内でWILLという言葉を見聞きしていたから、入りやすかったのかもしれませんが、更に、手を挙げた8名の方に本格的なワークショップを受けてもらいましたね。

梶田：「WILLが見えた」と言っている人もいました。「自分のWILLを会社の仕事につなげていくことが重要だと感じた」という声もありました。WILLというと、個人で突き進

むものように聞こえますが、その想いを仕事にも活かしていきたいと自ら感じたようです。また、あれから半年程経ちますが様々な変化がありました。たとえば、「どんどん自分を出しちゃえばいいじゃん」というオープンな雰囲気になっています。「仕事でも自分を出して、周りからヒントをもらっていきたい」といった声もありましたね。

大川：自己開示が進んだのはいいですね。ちなみに梶田さんご自身も受講されて変化が起きましたか？

梶田：はい。たとえば上司に企画の提案をすると「そもそも君は何がしたいの？」と聞かれるんです。そんな時「自分にはこういう想いがあって」とWILLを語るだけでよく伝わるんですよ。他の参加メンバーからも「自分もそうです！」と言われますね。なので、まさに当社にはハマったと思います。社員が自分のWILLを語れるようになると、「私はこういうことがしたい。だからこの部門に行きたい」といったことも伝えられるようになり、会社としてもさらなる適材適所が実現するんじゃないかと思っています。

大川：それは嬉しい！ やってよかったです（笑）。

協力：日本特殊陶業株式会社 文：大沼 美実子 ※2023年4月の取材をもとにしています。

## 4th place lab

社員に火をつけ、  
一歩踏み出させるには？

東日本旅客鉄道株式会社

ローンディール

マーケティング本部 マネージャー 「4th place lab」共同発起人

菊池 康孝さん

小林 こず恵

組織で働く個人のスタートを支援する「4th place lab」では、今年4月から企業連携をスタート。その一環で、JR東日本が運営する新規事業創出プログラム「ON1000（オンセン）」の一部メンバーが4月から参画し、個人プロジェクトの立ち上げを目指しています。「ON1000」の責任者である菊池康孝さんをお招きして開催したイベントの一部を要約してお届けします。

小林：「ON1000」は、2018年の開始以降4000件以上のアイデアが集まっているそうですね。年々枯渇していくという悩みを聞くことがありますが、毎年一定の数が集まり続けているのは、どのような背景がありそうでしょうか。

菊池：そうですね。「600文字でエントリーできる」というハードルの低さや、目に留めてもらえるよう、告知活動を工夫しているというのはあると思いますが、やっぱりコロナで危機感が増したといえますか。新しい事業を始めなきゃいけない、何かしなきゃいけないという意識が社員全体に広がっていることも要因かなと思います。

小林：そんな中で今回連携させていただき、「4th place lab」に「ON1000」メンバーが数名参加してくれています。過去にエントリーし、惜しくも採択までいかなかったけれどアイデアを磨いて再度チャレンジしたいという方や、次期募集時にエントリーする予定の方などがいます。4th place labでの活動による期待はありますか？

菊池：すごいですよね。何かしなきゃいけないという意識はあっても、具体的に何をしたいかわからない

という人は多いと思います。やりたいことを発見する方法は色々あると思いますが、4th place labのように、実際に会社の外に出てアクションを起こしてみる中で、「自分が本当に解決したいことは何なのか」ということに向き合えるのは非常に良いと思います。

小林：ありがとうございます。実際に関わってみないとわからないことだらけですからね、世の中は。ちなみに「具体的に何をしたいかわからない人が多い」とおっしゃいましたが、やはり「ON1000」に応募する方も、最初から「これがやりたい！」という特定のテーマを持っているというよりも、危機感から「何かやりたい」と応募する人が多いのでしょうか。

菊池：やりたいことが具体的な社員ももちろんいますが、具体的ではない人も多くですね。一方で、「ON1000」に参加したことで、それが生まれたという声もあります。顧客の課題を探ようになった結果、「本気で実現してみたいな」「社会をより良くしたいと思った」とか。

小林：いいですね！意識するようになったことで、社会の

課題が見えてきて、同時に自分の思いも生まれるという。そうやって思いを持った人たちが、「自ら一歩踏み出す」ためには、どんな仕掛けがあったらいいでしょうか。

菊池：たとえば、コミュニティの存在は大きいと思います。アイデアを出した本人が、新規事業に必要なスキルを全部持っているわけではありません。そういう時にコミュニティで声をかけたりしてスキルを補完し合える関係性が築けると、自然にアクションに繋がるんじゃないでしょうか。

小林：人に頼るのが苦手という人も多いと思うのですが、仲間がいることで「できること」が一気に増えますからね。4th place labでも、仲間をつくる・周囲を巻き込むプロセスは大事にしていますし、そうやって巻き込まれた側の人の源泉もわきあがらせて、アクションが次々に伝播していったらいいなと思いますね。

菊池：はい。毎回たくさんのエントリーを見て、「世の中を良くしたい人って人がこれだけたくさんいるんだ」と、嬉しくなるんですよ。なので、それを実現する仕掛けを企業からどんどん出してほしいですね。

協力：東日本旅客鉄道株式会社 文：小林こず恵 ※2023年5月のイベントをもとにしています。

# COMMUNITY

## LoanDEAL Salon



### 「移籍者コミュニティ」の魅力とは？

ローンディール  
旭化成株式会社 コミュニティマネージャー  
**鈴木 翔**さん **村上 静香**

**Profile** 鈴木 翔さん  
2020年7月から1年間、旭化成株式会社から株式会社チカクへ移籍

ローンディールには様々なコミュニティがあります。人が出会い、対話し、繋がることで新たなストーリーが生まれています。今回は、250人を超えたレンタル移籍者のコミュニティ「LoanDEAL Salon (ローンディールサロン)」(以下、サロン)をご紹介します。サロンでは、移籍者同士の学び合いや繋がりを目的にメンバー向けイベントの開催やfacebookグループでの交流機会などがあります。今回、移籍経験者の鈴木翔さんにサロン活用について、コミュニティマネージャーの村上が話を伺いました。

**村上:**改めてサロンの活用について教えてもらえますか。

**鈴木:**新規事業案件のインタビュー候補を探すのに何度か活用させてもらっています。サロンのfacebookグループに「話聞かせてくれる人いませんか」というような感じで投げて、インタビューを引き受けてもらったり、人を紹介してもらったりしましたね。

**村上:**投稿を見ましたが、かなり反響がありましたよね。

**鈴木:**移籍中、省庁や自治体に繋がりをつくろうと活動しているときに、僕もベンチャー側も繋がりがなくて困っていたのでサロンで投げてみました。そしたらたくさん反応していただけて。結果的に省庁からレンタル移籍している人と繋がれてお話を聞かせてもらうことができました。「〇〇さん、この件どう？」って、別のメンバーが該当しそうな人にメンションしてくれたこともあって。普通に省庁に電話をかけたらすごく時間がかかると思うので、すごく助かりましたね。

**村上:**みんなが好意的に反応してくれるのって、やっぱり「同じ仲間だから」みたいな感覚があるんですね。

**鈴木:**あると思います。移籍中だけでなく、終わった後も個別に相談しましたが、断られたことは一度もなく(笑)。レンタル移籍の仲間というだけで理解し合えるから早いし、深い相談もしやすい。同志というか、みんな大企業に勤めているのでわかり合える部分も大きくて。

**村上:**(鈴木)翔さんの投稿は特に皆さんの反応がいい感じがしますが、投稿時に何か意識しているのでしょうか。

**鈴木:**私が置かれている状況とか、なぜ話を聞きたいか、という背景をできるだけ詳しく書くようにしているからでしょうか。具体的だから手を挙げやすいとか、紹介しやすいとかはあるかもしれませんね。

**村上:**他のコミュニティに関わることもあると思うのですが、こういうやりとりってサロンならではの、それとも良くあることなのか。どうでしょうか。

**鈴木:**ならではですね。サロンは心理的安全性が担保されていると思います。同じ中学校を卒業した同窓生のような感覚なんですよ。なので「はじめまして」でもすぐに握手できるみたいな感覚があります。だからこそ、内容がま

だ整っていないふわっとした状態でも気軽に聞くことができるのが魅力。これがオープンな場だと、出す情報にも気を使うし、曖昧な表現をすると突っ込まれたりするわけです(苦笑)。

**村上:**ちょうどいいですね(笑)。ちなみに、サロンのイベントにもよく参加してくれていますが、その理由は？

**鈴木:**これまでの話に繋がるんですが、ひとつはネットワークが目的です。イベントで繋がっておけば何かあったときにより気軽に聞きやすくなりますし。移籍を終えた方が行う「報告会」では自分の経験との違いを味わったりして、新しい視点を手に入れることができる。終わってからもゆるい繋がりを続けられるのが嬉しいです。

**村上:**多様な経験を持つメンバーが集まりながら、「レンタル移籍」「大企業」という共通言語があるから心理的安全性が高い。そんな場で、挑戦する仲間同士がフラットに繋がりが助け合えることが移籍者の皆さんにとって魅力なのかと思いました。今日はありがとうございました！

協力:旭化成株式会社 ※2023年4月の取材をもとにしています。

### レンタル移籍者「アルムナイ」



### 移籍を終えても挑戦の火を灯す同志がいる

ローンディール producer  
**楠原 ジュンヘン**

250名を超えるレンタル移籍ですが、移籍を終えた方に向けた場を作ろうということで始めたのが、アルムナイコミュニティです。アルムナイではどんなことが起きているのか、発起人の楠原からご紹介します。

こんにちは。アルムナイを担当している楠原です。移籍を終えた方々が、日常業務を離れて相互に近況を気軽にシェアできる場があるといいなと思い、アルムナイを始めました。というのも、移籍者の皆さんから「移籍後も、引き続き外との繋がりを作ってほしい」「自社に戻ってしばらく経つと、移籍中の情熱を忘れてしまいそう・・・」といった声を多くいただいていたこともあり、何かできないかなと思ったことがきっかけです。

アルムナイでは今挑戦していること、悩んでいること、皆に相談したいことをセルフワークで振り返っていただき、それを他の移籍者と会話しながら共有してもらっています。移籍元に復帰してから順調な方が盛り上げる時もあれば、悩みが多い方のモヤモヤを周りがフォローする時もあるのですが、いずれにおいてもレンタル移籍という共通の経験をした同志という意識があるからか、会社を超えて本音で会話をしている移籍者の姿がとても印象的です。

参加してくれた方から「元気をもらえた！また集まりたい！」というメッセージをいただいたり、話が盛り上がり個別で繋がったという方もいっしょに、アルムナイをやったよかったな、これをもっともっと活発にしたいと考えています。そのため1回やっておしまいということではなく、定期的集まり、交流する場を移籍者の皆さんと作れるといいなと思っています。またそれだけでなく、私自身も移籍を終えた方が活躍していく姿を見ていきたいので、新たな取り組みや移籍者同士でコラボレーションする動きを後押ししていきたいです。

### 人事のための対話会



### 多忙な企業人事をいつでも待っている、あたたかい場所

ローンディール producer  
**笠間 陽子**

日々、大企業やベンチャーの人事の方と接する中で生まれたのが「人事のための対話会」です。発起人である笠間が、コミュニティでの取り組みをご紹介します。

「人事のための対話会」は大企業・ベンチャーの垣根を超えた人事コミュニティです。私は2008年新卒で入社した大企業で約7年間、人事の仕事に従事し、主に制度設計を担当しました。その経験の中で「人事制度という枠組みだけでは社員の心は動かない」と痛感し、「ボトムアップでいいチーム作りに携わりたい」という想いから2021年にローンディールに参画し、producerとして個人・組織の成長を支援しています。今は人事という仕事を離れていますが、やはり人事を応援したいという想いを常に持ち続けていて、コミュニティを立ち上げました。

対話会で大切にしていることを2つ紹介させてください。1つ目は人事の越境機会であること。前職を振り返れば、目の前の業務に精一杯で社外交流に出ることはほぼありませんでした。そこで業種業界・企業規模が異なる人事の皆さん同士で、ご自身の考えのアウトプットしたり、他の方の声を聞くことで思考を整理したり、自社を俯瞰しメタ認知を高める越境機会にしてもらいたいと思っています。2つ目は「あたたかい場」にすることです。人事は業務の性質上、人事部以外に相談が出来ないことも多く、さらに人事部内も縦割りになっていて、各業務が孤立しがちです。ですから、このコミュニティでの対話を通じて、自分の信じる道を突き進んでいいんだ、とパワーをもらえるような場にしたいと思っています。

現在、毎月開催していますが、大企業人事とベンチャー人事がフラットに質問をしあい、学びあうシーンに毎度ハツとして、私自身も皆さんからパワーをもらっています。レンタル移籍導入企業・人事部門に限らず、人の可能性を信じる方であればどなたでもご参加いただけますのでご興味あればぜひご参加ください！ info@loanddeal.jp

## TALK

# 本間浩輔さんと考える 「いい会社ってなんだろう」



Profile 本間 浩輔さん

パーソル総合研究所取締役(社外) / 立教大学大学院 経営学専攻リーダーシップ開発コース 客員教授 / 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 兼任講師  
1968年神奈川県生まれ。早稲田大学卒業後、野村総合研究所に入社。コンサルタントを経て、後にヤフーに買収されることになるスポーツナビ(現ワイズ・スポーツ)の創業に参画。2002年同社がヤフー傘下入りした後は、主にヤフースポーツのプロデューサーを担当。2012年社長室ビープル・デベロップメント本部長、人事担当執行役員、コーポレート管掌常務執行役員などを経て、2019年Zホールディングス執行役員、2022年退任。  
神戸大学MBA、筑波大学大学院教育学専修(カウンセリング専攻)、同大学院体育学研究科(体育方法学)修了。

今号では、ローンディールが取り組んでいるさまざまな活動についてご紹介してまいりました。最後に、アドバイザーとして関わっていただいている本間浩輔さんと一緒に、「そもそも、いい会社ってなんだろう」という話をした際の会話を少しご紹介させていただこうと思います。何か答えが出たわけではないのですが、こういう議論を皆様とさせていただきながら、私たちも本当に必要な取り組みをしていきたいと考えています。ぜひ、続きをご一緒にしましょう！

## 「越境」が市民権を得てきた



本間さんは最近の越境の動向をどう見えていますか。



「越境」という言葉を概念だけでなく、“経験として”わかってきた人が増えてはいる感じはしますよね。市民権を得てきたというか、というのも、これまでのやり方では企業が勝てなくなってきたから、いろんな経験をしている人が必要になってきている。それを企業が認知するようになったという背景じゃないかと。



多様な経験の必要性って、本当に日本の組織は感じてはいるんですかね。



個人レベルでは感じているでしょうね。組織でいうと「いろんな経験がある人がいないとイノベーションが起きない」ということは当然わかっているんですけど、変わっていない組織は多いんじゃないですか。なぜなら必要に迫られていないから。組織が変わるとしたら、経営が変わるか、誰かが破壊するか、世代が変わるか。

それを変えるひとつがレンタル移籍だと思うし、ローンディールはもっと普及活動をしてほしいんだけど、越境が現場に浸透するには、時間がかかるといった方がいいかもしれない。



以前「レンタル移籍は10年スパンで成果を考えた方がいい」と話していただきましたが、組織側が“成果が出るまでに時間がかかること”をやり続ける理由を、どのようにとらえたらいいんでしょうか。「やり続ける理由づけ」といいますか。



たとえば、最近では人的資本が共感と呼んで、株価にもいい影響を与えるってことが普通に言われるようになったけど、4、5年前は誰も考えていなかった。そうやって世の中がちゃんと正しく人に投資しようという流れになってきているのは間違いないです。

ちなみに若い世代が企業を選ぶときには「人への投資」は、重要なファクターになってきていますよね。昔みたいに有名企業だからとか給料がいいからとかじゃなくて、いい経験ができそうだから。だから人が入ってこなくなっていると、いよいよ組織も動かざるを得ないでしょうね。人事が会社を動かすときに一番効くことって「新卒が取れません」だから。

## 「人を大切にする」の意味が変わってきている



越境した人が自社に戻って何かしようとした時に、中間管理職が壁になることもあります。多様な経験をした人は大企業のマネジメントを変えていけるのでしょうか。



先程の「やり続ける理由」にもつながるんだけど、大企業って一気に何かを変えるのは無理だけど、色々な経験をした人は時が来れば動くことができると思います。たとえば外に出してみただけ5年経っても変わってないと。それだけ見て「効果がなかった」とってとらえちゃダメで。そういう経験をしていた人が50歳くらいになってもう一回チャレンジしようと思ったり、タイミングが来たら動くことができるはずなんです。そういう意味でレンタル移籍よりもインパクトあるものってあんまりないと思うから、僕は筋がいいって言うだけですね。



会社は成長機会を与えようとしていますが、そもそも、個人は育成機会を求めているんでしょうか。



本人がどれだけ自律して考えられているかにもよると思います。ただ前提として「働くこと」と「育成」の境界線が曖昧だから、どちらにしても「うちの会社に入るといろんな経験できるよ」とか、「一緒にチャンスを見つけるよ」という“人を大切にしている”というメッセージが大事になってくるんじゃないかな。



もしかしたら「人を大切にする」の意味が変わってきているのかもしれないね。大切にすることが、以前は「同質化させる」ことに近かった気がして。でも今は「個を大切にする」という。



そう。ファミリーでもチームでもなくて、コミュニティになっていくでしょうね。会社という場所は、お金を稼ぐだけではなくて、会社がなければ集えなかった仲間と何をやっていくのかってことが大事になってくる。だから、サポートが必要な人がいればみんなでサポートするのが当たり前。そう考えた時に、人を育てるとか、いろんな経験をさせるっていうのはやっぱり最優先事項でしょう。

## 「いい会社」ってどんな会社だろうか



そもそも「いい会社」とはどんな会社なんだろうね。これまで転職を何度か経験していますが、会社によっていろんな良さがあると感じています。



「人にやさしい会社ってどんな会社？」っていう議論は必要ですね。たとえば、人をやめさせない会社はいい会社なんだろう。活躍できない人をずっと雇用しておくより、次の場に行ってもらった方がその人の可能性が広がるかもしれない。そうやって「人に対して真摯であるってどういうことなのか」を、みんなが考えるべきですよ。



これまでの話を伺って、選ばれない会社は、選ばれない現状を目の当たりにした方が変わるのになって思っていますね。変わらざるを得なくなっている。



そういえば、組織に昔みたいな厳しさがなくなって、若者がゆるい環境に不満を抱えていると聞きます。そんな中で新しいことにチャレンジするって、どういうモチベーションなんだろうというのを最近ずっと考えています。



若手は「楽をしたい」と思っていないんですよ。意味のない残業は違うと思っているだけで、健全に学びたいと考えている。でもハラスメントがこわくて上司が正しくフィードバックができなくなっているんでしょう。だからこそ社内でチャレンジできたり、レンタル移籍のような育成機会をつくるのが健全ですよ。



出戻りに対するネガティブなリアクションも気になります。「外で通じないから戻った」という価値観の人が社内が多いから流動化がすすまない気がしています。



人がやめていく時、戻ってくる時にどういうスタンスを取るのか。答えはないので考え続けることが大事なんじゃないですか。先ほどの「本当にいい会社って?」「人を大切にできる会社って?」っていうのを僕は考え続けなくちゃいけないと思うんですよ。短絡的に答えを出して終わりじゃなくて。

こういう場で、みんなで議論して考え続けていくことこそが重要だし、一人ひとりの価値観も育ててくる。そういう集団っていいですよ。



ローンディールも、みんなでアップデートし続けられる集団で続けたいですね。

※2023年4月の対話をもとにしています。

