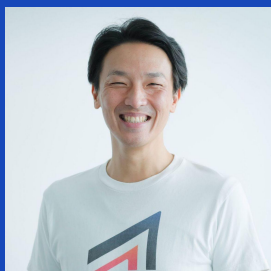


セミナーレポート #1

大企業の事例から学ぶ、 人事が起こす社内変革



ONE JAPAN
共同発起人・共同代表
濱松 誠 氏



株式会社ローンディール
代表取締役社長
原田 未来 氏

2020年6月18日開催オンラインセミナー 「大企業で社内変革が必要な理由」 ～事例から学ぶ、人事が起こす社内変革～

人生設計やキャリア設計が多様化し、企業と個人の関係は大きく変化しています。加えて、新型コロナウイルスによるパラダイムシフトが起きたことで、「企業としての在り方」も変化が求められています。

そんな中、人事はどのような社内変革を起こせるのでしょうか？

そのヒントを6月18日に開催したオンラインセミナー「大企業で社内変革が必要な理由～事例から学ぶ、人事が起こす社内変革～」よりご紹介します。

スピーカーは、パナソニック株式会社で人事として仕事をしながら、組織活性化とオープンイノベーションをねらいとした有志の会「One Panasonic」を立ち上げることで変革を起こしてきた濱松誠さん。ナビゲーターは、企業間レンタル移籍プラットフォーム「LoanDEAL」を展開する株式会社ローンディール代表の原田未来さんです。

「いま大企業でなぜ変革が必要なのか」「人事から起こせる社内変革は何か」を考えてみましょう。

目次

- 4 [大企業も待ったなし。今こそ社内変革が必要な理由](#)
- 6 [“評論家視点”を捨てた人事が変革を目指せる](#)
- 8 [社内変革には“外科治療”と“内科治療”、両方の視点が不可欠](#)
- 11 [人事が社外とつながることで施策スピードも向上できる](#)
- 13 [人を変えるのは難しい。だけど、変わる人もいる](#)
- 14 [「自分の視点を持つ」「仲間を増やす」
今日からできる人事の社内変革](#)

スピーカー

ONE JAPAN 共同発起人・共同代表 濱松 誠 氏



2006年パナソニックに入社。マーケティング、人事、ベンチャー出向などを経て、2018年12月にパナソニックを退職。本業の傍ら、2012年に組織活性化とオープンイノベーションをねらいとした有志の会「One Panasonic」を立ち上げる。

2016年、NTTグループやトヨタなど、大企業の同世代で同じ課題意識を持つ者たちを集め「ONE JAPAN」を設立、代表に就任。現時点で約50社・2000名の有志が参画。企業間の共創や社内起業家育成、働き方意識調査など、挑戦の文化をつくる活動をしている。

ナビゲーター

株式会社ローンディール代表取締役社長 原田 未来 氏



2001年、創業期の株式会社ラクーン(現 東証一部上場)に入社、営業部長や新規事業責任者を歴任。2014年、株式会社カカコムに転職し事業開発担当。人材流動化の選択肢が「転職」しかないことに課題を感じる。サッカーなどスポーツの世界で行われている「レンタル移籍」に着想を得て、「会社を辞めずに外の世界を見る」「企業の新しい人材育成」を目的に6～12か月社外で働く仕組みとして、企業間レンタル移籍プラットフォームを構想。2015年に株式会社ローンディールを設立。「日本的な人材の流動化」の創出をミッションに掲げる。

大企業も待ったなし。 今こそ社内変革が必要な理由



原田

濱松さんは2012年からパナソニックで人事を務められていましたが、濱松さんが入社された2006年から退職される2018年まで、社内での社内変革に対する考えやはどのような温度感だったのでしょうか？

濱松

パナソニックのみならず、日本企業は何かしらの社内変革をしないとまずいという危機感があったと思います。少なくとも経営層はそう思っていたのではないのでしょうか。パナソニックは、当時すでに30年間売上・利益ともに横ばい状態。横ばいが衰退を意味するならば、これは何とかしないと、という焦りがあったと思います。

原田

リーマンショック、東日本大震災、今回の新型コロナウイルスの問題も含めて、この10年は社会的変化が大きかったですからね。変革の必要性を感じていた企業は多かったのかもしれませんが。

濱松

パナソニックはリーマンショックの少し前、僕が入社した2006年の前後は調子がよかったのですが、以降は危機の連続でした。言葉を選ばずに言えば、つぶれかけていました。

でも、それはパナソニックだけではなく、他の大企業でも同様で、今や企業のほぼ全てが「何が起こるかわからない」という状況だと思います。そう考えると、「社内変革が必要ではない企業」なんてないと思うんですよね。

大企業も待ったなし。 今こそ社内変革が必要な理由



原田

なるほど。ところで、そもそも「社内変革」という言葉自体が少し漠然としていますね。イノベーションなのか、人事・人材の変化なのか。濱松さんはどう思いますか？

濱松

職種や業界によって違うと思いますが、僕は人事で、人と組織に興味があったので、まず社内を見渡してみたんです。そうしたら必ずしもイキイキ働いている人ばかりではなかったんですね……。

あえて企業を大企業とベンチャー企業というくくりで大きく分けるなら、後者の方が楽しそうに働いているのでは？という雰囲気です。

だから、まずは自分ができる範囲で「人と組織」を変えてみようと思いました。

“評論家視点”を捨てた人事が変革を目指せる



原田

濱松さんは、パナソニック在籍中にONE JAPANを設立され、現在はパナソニックを退職されています。大企業の社内変革について今の課題感はいかがですか？

濱松

変わらず、“待ったなし”の状況だと思います。人にしても、組織にしても。

実際、自分自身、活動をしていて一部の貢献はできていると思っています。でも、一部なんですよね。経営者以外の個人ができることは、正直、限られています。やっぱりトップのコミットメントやリーダーシップが最も重要です。

「変えられている」という自負はありつつ、社会の変化のスピードが速いですし、競合も絶え間なく変化しています。



原田

危機感は更に高まっているということですね。

濱松

はい。待ったなしだと理解していても、当然ですが、今あるシステムをすぐに変えることはとても難しい。終身雇用、年功序列、企業内労働組合、新卒一括採用……こういうシステムって、功罪の両面があります。

でも、そんな大きなことをどうするか悩んでいたりするのなら、結局、まずは自分ができることから始めるしかないんですよ。そして徐々に周囲を巻き込んで行動を起こしていく。トップに働きかけて、トップのマインドや人自体を変える。そうしていかないと、意味がないんです。

あえて一括りにすると、「人事」って、評論家になりやすい職種だと思っていて。何となく経営者と近いですし、バックオフィス業務ですから前面に立つこともなく、顧客と会うこともなく。変化に追いつくことが難しいポジションにいると思うんですよね。

でも、そういう評論家思考こそ変えるべきで、むしろ泥水をかぶるようなマインドでいるべきだと思うんです。人事自らのマインドから変える必要があるのではないのでしょうか。

社内変革には“外科治療”と“内科治療”、 両方の視点が不可欠



原田

濱松さん自身、若手のポジションから社内変革を仕掛ける、というのはなかなか難しいことだったと思うのですが、具体的にどんな仕掛けをしたんですか？

濱松

社内変革に限らず、やらなければならないこと(must)、やれること(can)、やりたいこと(will)の三つが重なる真ん中のところに取り組むしかないと思うんですよね。

それも、“しつこく”やる。やりながら、仲間を増やす。時には運の力も借りる。この三つのどれか欠けても実現できないな、と思います。

具体的には、人事視点で取り組む社内変革は、“外科治療”と“内科治療”のどちらの治療もできます。外科治療の視点なら、劇的に売上高を変えるための買収やリストラがすぐに思いつくと思うのですが、それだけを行うのは違うんです。内科治療の視点も含めて、両方考える必要がある。特にそれを強く言いたいですね。

社内変革には“外科”と“内科”、 両方の視点が不可欠



原田 | 両方取り組まなければならない、と？

濱松 | はい。僕は「変革」ってトップ、ミドル、ボトムの方の人が、それぞれの意識と行動を変えることでしか変わらないと思っています。
実際のところ、アメリカの西海岸のようにすぐにリストラができるわけでもなく、新卒一括採用で終身雇用と言われた時代が終わりつつあると言っても、3年目の優秀な若手より20年目の何となくのベテランの方が給料が高い年功序列の現実は今も悪くも残っているわけで。正直、そんな中で「同じ方向を向いて頑張ろう！」はなかなか難しいですね。

でも、そんな状況でも、40%より80%、80%より100%のパフォーマンスを発揮できる人が一人でも増えたら。パフォーマンスのレベルが上って、一人でも顧客が笑ってくれたら。「何か変わったね、パナソニック」と実感してもらえたら。それを目指して、地道な活動を続けました。

原田 | 具体的にはどんな活動をしたんですか？

濱松 | “内科”的観点で言えば、人事ができること、One Panasonicができること、どちらもあると思ったので、両輪で取り組みました。

例えば、元気でやる気のある人を一人でも増やそうと、社内公募や人材交流、インドでの事業立ち上げプロジェクト、ベンチャー出向など、さまざまな制度づくりや運用に携わりました。これまであまり力を入れられてなかった「おいおい、そこまでやるのか」と言われるようなことをやり続けたんです。

社内変革には“外科”と“内科”、 両方の視点が不可欠



濱松

一面だけを見て僕が“暴走”していると受け取った人もいるかもしれないですし、現に「傷を負うよ」と心配してアドバイスをくれた人もいます。でも、そんなことは織り込み済み。一步踏み出して突き進むことで、良い方向に進むと信じて、社内外で取り組みを続けました。

ただし、ボトムだけの活動だと「自己満足」だと言われてしまいますし、一人でも取り組んでも意味がありません。ボトムアップでの変化を目指しつつ、トップやミドルにも何度も直談判して少しずつ変わって……。そうやって一歩一歩進んでいきました。

人事が社外とつながることで施策スピードも向上できる



原田

先ほど「顧客の笑顔」や「顧客に変わったと思ってもらう」という話がありました
が、濱松さんの立場から見た「顧客」の相手は誰ですか？それが人事としての
モチベーションにもつながっていたと思うのですが、モチベーションは何だったん
でしょう？

濱松

もちろん、人事社員でも、エンドユーザー・お客様のことは常に頭にありながら
も、人事の時の顧客は社員でした。モチベーションは2つあって、一つは社員の
成長や笑顔です。「濱松さんのおかげで、私の人生が変わりました」と言われる
とやる気が出ますね。自分の取り組みについて周りの上司やミドルの人から止
められることもあったけど、意味があることができたんだなって実感できました。

もう一つは、他社とのつながりです。人事の勉強会に限らず、他職種・他業種の
人たちと自分の意思で触れ合うことがめちゃめちゃ大事だと思います。知っている
範囲が限定されていると、全てを同じように横並びで見えてしまいますから。

そのためには、アンテナを広げる必要がありますよね。自ら外へ出て学んで、自
分たちなりのエッセンスを入れて持ち帰る。そして、また外へ出る。そうやって社
内外を往復することで自分の“出汁”を作っていくんです。今は、組織における
個人の“出汁”が薄すぎます。



原田

そういう取り組みをしている人事ってまだまだ少ないですよ。

濱松

外とつながるべき理由はいくつかありますが、その一つとして、例えば社内でAという施策を行うときに、出てくるであろう周りからの最もらしい指摘に根拠を持って説明し、納得してもらうため。

「A社とB社とC社の人事に聞いたらこう言っていました」

「実際に他ベンチャー企業の社員〇〇人に聞きました」

こういう切り返しがあるだけで、施策スピードは上がりますよ。「絶対大丈夫」と返したいときに、社外の声は大きな力になります。

もちろん、本人の志や熱量が最も大事ではありますが、そうやって他社事例を参考にして、人事の施策スピードが上がれば社員はハッピーですし、結果的に会社が、社会が、ハッピーになると信じていました。

人を変えるのは難しい。 だけど、変わる人もいる



原田

先ほど、トップ、ミドル、ボトムそれぞれの立場を巻き込んでいくというお話がありました。立場が異なるとアプローチする方法も変わってくるのでしょうか？

濱松

難しいですね。人材の課題はいろんな観点がありますが、ミドルへのアプローチ方法は中々正解がなく、どの企業も悩んでいます。

でも結局は、大規模なリストラもできない状況で、ミドルは変わるしかないし、変わってもらえないということは明確に言えます。でも、それってとっても難しいことなんですよ。今まで変わることを求められてこなかったんだから。

だけど、人は変われます。だから、個人も企業も決して諦めないでほしい、と声を大にして言いたいです。現にONE JAPANでも、1~2割のミドルの人たちが参加してくれて、若手を応援したり、挑戦している人たちの邪魔だけはしないようにすると言ってくれています。

原田

たしかに、僕らもレンタル移籍などに取り組んでいる中で、若手層が関わるミドルの中で、課題意識を持っている人は各所にいるんだなと実感しています。今は点でもそれがつながっていけば、「変わる」糸口はたくさんあるような気がしますよね。

濱松

全員が全員ではないけれど、中には面白いミドルの方もいる。それが事実だと思います。一方で、40~50代のミドルの方に「今すぐ変わって」と言うのは「今すぐTikTokを始めて」と言っているのと同じ(笑)。それができないのは理解できません。

でもだからこそ、変わることを求めるなら、言い続けなければならないと思います。

「自分の視点を持つ」「仲間を増やす」 今日からできる人事の社内変革



原田

最後に、「今日からできる社内変革」という観点で人事のみなさんにアドバイスををお願いします。

濱松

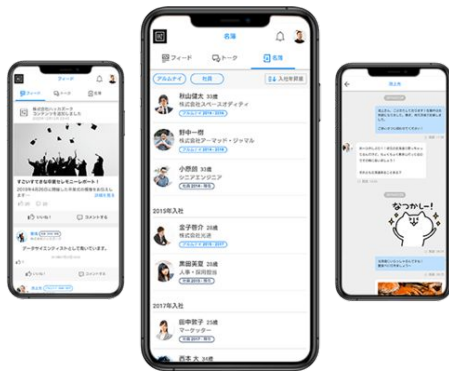
人事の方に限ったことではないかもしれませんが、例えば、今とったメモをみなさんが信頼できる人たちに、1人でもいいから、考察を含めて投げて、仲間を増やしてください。

人事として、もやもやしたり、何とかしたい、という思いがあるのであれば、何が正しいか答えは出せなくても、自分はこう思う、これは違うと思うという意見を持ってほしいなと思います。

僕が思うに人事が苦手なのは、自ら「旗」を立てて発信すること。そして、社外と積極的につながること。リアルに名刺交換ができない今こそ、SNSを活用して発信したり、どんどんつながりを作ったり、講演やイベントの企画を“脊髄反射的に”考えて、実行してみるといいと思います。

サービス

アルumni名簿&SNS



名簿(アルumni・社員一覧)

登録者の基本情報を一覧で表示することができます。名簿機能から興味のあるアルumni・社員と連絡を取り、繋がりを持つことができます。

フィード

新規登録者の参加やプロフィールの更新時にフィードが更新され、常にアルumniの最新情報を知ることができます。

プロフィール詳細表示

名前、入社・退社年などの基本情報から、活動エリア・利用目的などの詳細情報まで確認が可能で、お互いの近況を知ることができます。

個別・グループチャット

使い慣れたチャット形式のインターフェースで、企業もアルumniもスムーズなコミュニケーションが可能です。

お問い合わせ専用ページ

<https://official-alumni.com/contact/>



 contact@official-alumni.com

株式会社ハッカズーク 〒160-0023 東京都新宿区西新宿6-12-6 コアロード西新宿1206 <https://hackazouk.com>

アルumniイリレーション

検索



<https://official-alumni.com>