

人材育成学会第17回年次大会シンポジウム

2019年12月8日に、早稲田大学早稲田キャンパスにて、人材育成学会第17回年次大会が開催されました。「人材育成と現場活動のオープン化」を大会テーマとしてシンポジウムが企画され、法政大学大学院教授の石山恒貴先生のファシリテーションで、株式会社 ANA 総合研究所の森孝司先生、旭化成株式会社の竹内雅彦先生そして複業家（サイボウズ・NK アグリ・コラボワークス）の中村龍太先生にご登壇いただきました。当日のシンポジウム内容をお届けします。

人材育成と現場活動のオープン化

パネリスト

- | | |
|----------|---------------------------|
| ・森 孝司 氏 | 株式会社 ANA 総合研究所 主席研究員 |
| ・竹内 雅彦 氏 | 旭化成株式会社 人事部 人財・組織開発室 課長 |
| ・中村 龍太 氏 | 複業家（サイボウズ・NK アグリ・コラボワークス） |
| コーディネータ | |
| ・石山 恒貴 氏 | 法政大学大学院 政策創造研究科 教授 |

(敬称略)

石山：

それでは時間になりましたので、シンポジウムを始めさせていただきます。本日コーディネータを務めます、法政大学の石山と申します。よろしくをお願いします。

本日のシンポジウムですが、「人材育成と現場活動のオープン化」ということがテーマです。人材育成といいますと、とりわけ今まででしたら、どちらかといえば、企業の中の学びということに、フォーカスが当たっていました。例えばキャリア的な OJT で長期間の人事異動であるとか、そういったものでいかに企業特殊スキルを高めていくかというところに、かなり焦点が当たっていたというのが事実ではないでしょうか。近年では、そのようなことだけではなく、もっと外に開かれた学びも必要であるという観点から、企業様でもさまざまな取り組みがされています。

今日はそのような内容につきまして、企業の取

り組み、あるいは個人の取り組みということをご紹介させていただきながら、議論させていただきたいと思っております。

最初に、後ほどご登壇いただきますが、パネリストの方をご紹介させていただきます。

まず、株式会社 ANA 総合研究所の主席研究員森孝司様です。

森：

よろしくをお願いします。

石山：

それから、旭化成株式会社の人事部人財・組織開発室課長竹内雅彦様です。

竹内：

よろしくをお願いします。

石山：

複業家として、サイボウズ、NK アグリ、コラ

ボワークスなどの団体で複業されている中村龍太様です。

中村：

こんにちは。よろしくお願いします。

石山：

こちらの3名の方と共に話ししていきたいと思えます。

森さんは、ANAさんのバーチャルハリウッドという、会社の中での課外活動と申しますか、就業時間外での非常に特徴ある取り組みをされています。竹内さんは、旭化成さんもいろいろオープン化に向けた取り組みをされているのですが、実は独自にその中で、オープン化について社内の方がどのようなご関心をお持ちであるかなど、その濃淡を色分けされているといった、興味深いお話もごございます。龍太さんは、非常に有名な方で、複業家、マルチのほうの複業家ということで、サイボウズさんを初めとして、いろんな活動をマルチに、個人としておやりになっています。3名の方とも、非常に独特の取り組みをされていますので、面白いお話と共に、シンポジウムを進めてまいりたいと思えます。

今日の進行ですが、私のほうから、最初に簡単に趣旨、つまり、シンポジウムの体系をお話ししてから、パネリストの方に、自己紹介とお取り組み内容について15分ずつプレゼンいただきまして、その後、パネルディスカッションを行います。会場から質疑を受けたいと思っています。

それでは早速、私のほうから簡単に趣旨を説明させていただきます。

近年やはり特に注目されているのが、第4次産業革命とか、AIの進展等ですが、そうなりますと、やはり働き方がある程度変わってくるのではないかと申します。厚生労働省とか、経産省とか、いろいろな研究会で、例えば、将来の働き方はどう変わるのかということ、すごく研究もされたり定義もされたりしているのですが、大体似たような話になってきています。特に、厚労省の「働き方の未来2035」というものが有名ですが、ここを何と言われているかということ、2035年には企業

という枠は溶けて、働き方はプロジェクトの固まりになるみたいなことが言われているわけですね。これは、企業という枠が溶けるといっても、企業がなくなるということではないと思っておりますが、そうであっても、企業の内部も企業の外も、あるいは外と中も、プロジェクト単位のものでどんどんつながっていくということです。

今まででしたら、第4次産業革命みたいなことがなければ、大きなことを成し遂げるには、長期間同じような人たちと同じような場所でプロジェクトをやらなければ、大きなことはできなかったわけですが、今は例えば3~4人の人が初対面でも、場合によっては同様の大きなことができたりするという時代になってきています。

そうやってきたときに求められるものは、今までだったら、何とか会社の誰々さんということが大事だったのですが、これからは何かができる誰々さんということが、プロジェクトにふさわしい働き方じゃないかみたいなことが言われています。何かができる誰々さんとは、いわば『オーシャンズ11』みたいな世界が来るのではないかと申します。『オーシャンズ11』というと、普段は、例えば花屋さんとかをやっている、泥棒スキルでもこんなことができるからということで声を掛けられて、プロジェクトを組んで、数カ月で金庫を破ってみようかみたいな話になるわけですね。泥棒がいいかどうかは別として、そういう何かができる誰々さんじゃないと、声が掛かってこない時代になったのではないかなということもあるわけですね。

ところが、やはり日本の働き方は、どちらかというと企業内部のスキルが大事だということですね。例えば25歳以上の社会人が大学などの高等教育機関に在籍している割合というのは、OECDでいうと16%か17%ぐらいが平均なのですが、日本は2.5%で、断トツで少ないのです。リカレント教育ということが言われるゆえんなのですが、やはり外部への関心というのがやや低いのかなということもあります。これに限らず、厚労省の能力開発基本調査ですとか、リクルートワークスの調査における自己学習者の比率ですとか、そういう

ものを見ても、やはり社内の中に努力は傾注するけれども、社外というものへの関心はやや薄いのかなという傾向があるのではないかと思います。

そういった中で、今まででしたら企業内の人材育成というのは、OJT、OFF-JT、自己啓発の3点セットで割と働いてきたのではないかと思います。これも、学びというものを、ここで学習転移と状況学習といつているのですが、学習転移は簡単に言えば、何か知識というものが存在するとすれば、なんでも知っている知識を持っている人が、知識を持っていない人にその知識を移転させて、移転させられたこの人は、それを体内で、自分の体の中で習得して行って、使えるようになっていくという、そういう学習観です。例えばOFF-JTのような集合研修ですとか、自己啓発で何らか通信教育で学ぶというときは、こういう学習転移みたいな学習観というのが前提になっていると思います。

一方、日本の強みというのは、そういった学習転移だけではなくて、まさにOJTとか長期間の人事異動といったもので状況の中で学ぶ・・・、そういった状況の中でこそ学びがあるということで、OJTが非常に日本の強みだと、今までは言われてきたわけです。

ただ、この状況というものが、結局企業という中の同一の状況の中の学びだったのではないのかなと思うわけですね。そうしますと、確かに企業というある独特の文脈の中で、学びというか、その知識というものは、非常に学びが深くなりますし、それが企業の強みにもなるし、今後もそうかもしれないですが、逆にいうと、その企業の一つの同質的な知識みたいなものだけが深掘されてしまうと、他のものに目を向けられないというか、その前提の中でしかものを考えられないという、強みであると同時に弱みにも転じてしまうのではないかなというようなことが、ひょっとしたらあるのではないかなと思うのです。

そうすると、第4次産業革命とかAIみたいな、何かができる誰々さんの時代になってくると、もっと別の文脈の学びというものが同時になければいけなくなるということで、ここでも状況が2つあるとか3つあるということと同時に学ぶとな

ると、例えば越境学習というような、企業以外の文脈でも学ぶということが必要になってくるのではないかなと思うわけです。

越境学習というと、割と企業の中から外に行くと、その企業の中と外の境界が越境の境界なのかなというふうに、簡単には理解できます。これは定義の問題ですが、私はもうちょっと広く捉えています、要は自分が心理的にホームと思う所と、自分が心理的にアウェーと思う所が境界なんじゃないかなと思ってまして、自分が心理的にホームと思う状況というのは、普段ずっと長く一緒にいて、社内用語もばりばり通じるし、そこにいるととても安心でき、居心地のいい場所ですね。アウェーというのは、社内用語も通じないし、見知らぬ人ばかりいて、居心地が悪く、刺激がある場所ですね。このホームとアウェーという2つの状況というのを、同時に有して、それを短期間に行ったり来たりするということが、今までの企業内の学習というものの拡張になるのではないかなと思っているわけです。

私も越境学習の研究をしていますが、アウェーな場所の特徴は、例えばプロボノといわれる、ビジネススキルを生かしてボランティアをするような、短期間のプロジェクトのような場所というのは、上下関係がないということが特徴なのと、そこで社内用語みたいなのが通じないので、異質性が非常にあるということが特徴なのと、もう一つはそもそもそういったアウェーのプロジェクトみたいな、短期間のプロジェクトみたいなものは、ミッションそのものから定義しなきゃいけないというところがあります。会社のプロジェクトだと、何だかんだ自由にやっつけていいよと言いながらも、基本的なミッションはあつたりするので、そこから考えないといけないとなります。そうすると、非常に抽象性が高いということなのですね。そうすると、この上下関係のなさとか、異質性とか、抽象性の高さというものは、3つ組み合わせますと、上下関係がないので、1人1人がリーダーシップを発揮しなきゃいけなくなります。つまり、共有型リーダーシップみたいなものが学びになったりとか、非常に異質性が高いので、多様性と曖昧さに慣れたりですとか、試行錯誤しなければいけ

ないのですよね。いっぱい失敗するわけですが、失敗からこんなに学んでいいのだという、失敗から学べるということの認識ですとか、何と云ってもやはり自分たちの文脈だけじゃなかった、他の文脈もあるのだという、そういう思い込みが外れるというか、視座が広がるというような学びがあるのではないかと思います。

これは結構、越境している人たちが共通に挙げていることなので、この辺りがオープン化みたいなことの学びにもなるのかもしれませんが、そういったところに行ってみると、会社の中で自分ができることと、会社の外で自分ができることが違ったりするので、自分は、ここは意外にもっと思っているよりできたとか、ここはできないとか、あるいはもっと自分はこれをやりたかったのだとか、そういった自分の在り方みたいなことも再認識できるのではないかと思います。

こういった観点でオープン化みたいなものが必要なのではないのかなと思っています。こういったことがまとめというのもどうなのかということも含めまして、これからパネリストの方に15分ずつお話をいただければと思います。それでは早速ですが、森様、よろしく願いいたします。

森：

ANA 総合研究所の森でございます。本日はよろしくおねがいたします。このような貴重な場を頂きまして本当にありがとうございます。また、日頃より出張やご旅行の折には、ANA グループのフライトをご利用いただきまして本当にありがとうございます。感謝しております。

本日は、私が担当しておりますANAグループ内の社員提案制度について、ご説明をさせていただきたいと思っております。バーチャルハリウッドという変わった名前ですが、その前に、私の簡単な略歴をご紹介したいと思います。

私は元々、システムエンジニアをやっておりまして、30年近く前に、第2次AIブームのときにAIの研究開発をやったり、銀行の第3次オンラインシステムを開発したり、していたのですが、二十数年前にANAに転職しまして、その後システムから貨物事業、それからLCC、現在ANA総

合研究所ということで、いろいろな仕事を経験させてもらったと思っています。

特性としては、好奇心旺盛で新しいもの好きで、一方で非常に鈍感な部分があって、私自身いろいろな、先ほどもお話がありましたが、失敗を繰り返してきた人間でございます。本日は、こういったことから、バーチャルハリウッドというプログラムを中心に、いろいろなANAグループの取り組みをご紹介したいと思いますと思っております。

まずは背景として、ANAグループは、皆様ご存じの方も多いかと思いますが、67年前に創立したときには、ヘリコプター2機から始まった、いわゆるベンチャー企業でございました。経営が安定しないので、本当に何でもやらなきゃいけないということで、社員一丸となっていていろいろなものに取り組みました。一方で、収入も少ないので、社長が「現在窮乏、将来有望」ということを言っていて、社員を鼓舞していたという時代が最初の頃でございます。

その後、航空需要が順調に伸びたこともあり、このグラフのように非常に順調に売り上げが伸びてまいりました。オレンジのところは国際線ですが、国際線に出て、最初はかなり苦勞したのですが、おかげさまで今は国際線も順調にお客さまが増えているということで、昨年度はついにANAグループ全体で2兆円を上回る売り上げということになりました。

一方、こういったことで、最初はベンチャー企業から生まれたのですが、今は大企業となっておりますし、それから航空運送事業というものは安全安心というのが経営理念にございます。そういう関係で、つつい社内は挑戦をしなくなる傾向にあるのではないかと、ある意味、大企業病ということなんです。

挑戦をしなくなるというのはどういうことかという、前例主義、昨年度までこうやってきたから、今年もこれをやるという…、あるいは近視眼的、これは今年度の売り上げや利益に貢献するものが優先になるということ。それから効率優先ですね。失敗を許容するということが必要な、新しいものを生み出すことに対して、効率を優先すると失敗してられないということになります。

それからリスク配慮ですね。何かあってはいけないということで、石橋を叩いても渡らないという、このような、いわゆる大企業病がはびこってしまうと、それに対して、やはり新しいものを生み出すチャレンジをしなければいけないのではないかと、当時思った役員がいて、そこからバーチャルハリウッドというプログラムを導入したという経緯です。

ANAグループの社員の職種を簡単にご紹介しますと、実は8割がフロントライン、サービススタッフでございます。キャビンアテンダントが32%、パイロット、整備士、空港係員といった、日常の業務ではマニュアルに従って、シフト勤務で24時間365日サービスをする社員が多いという、社員の構成でございます。

その中で、バーチャルハリウッドというものが何かというと、社員4万4,000人が自分の組織や業務と無関係に、自由に提案をできる制度でございます。既成概念に挑戦して、新たな価値を創造するというでやっております。なぜバーチャルハリウッドかと申しますと、既存の組織とは違うバーチャルなチームをつくって、ハリウッド映画のようにお客さまや社会を感動させたいと、こういったような思いでネーミングされているもので、元々富士ゼロックス様が1999年から始めておるプログラムを、ANAグループとして2004年に導入をさせていただいております。

導入した当時の話ですが、社長が価値創造プログラムを探していました。航空会社というのは、同じ飛行機を使って同じようなサービスをするのですが、その中でお客さまに選ばれるためには、常に新しいアイデアを出し続けなければいけないのだと、その源泉は「人」ですということを、当時の社長は思ったわけです。そして、そのプログラムを探して、バーチャルハリウッドを導入したわけですが、それによってお客さまへのサービスはもちろんですが、社員も満足度が向上するのではないかとということで導入しました。

当時、社長は日経ビジネスに、「変人よ集まれ！」という衝撃的な文言を出したのですが、とにかく大企業の中ではなかなか動かなかったものが、いったん動き出すと、隠れていたエネルギーが湧

き上がってくるのだと・・・、このような思いを持って、最初、当時の社長が導入したという経緯がござります。

バーチャルハリウッドのコンセプト、仕組みですが、テーマは何でもありの自由な提案制度です。自主的に参加します。そして提案者だけではなくて、そのテーマに賛同する仲間が全国から集まってきて、組織横断的な活動を展開します。ただし、活動は原則として勤務時間外ということになります。提案内容を役員に直接プレゼンテーションするという特徴もござります。

この活動の中では、提案が実現した「成果」、これはもちろん目指しますが、そのプロセスの中で、「人材の育成」であるとか、それから「失敗を許容する風土や、グループの一体感」、こういったものも期待できるということで、この3つを意識しながらプログラムを運営しているところでございます。

プログラムは1年単位でやっております、4月に提案を募集した後、クランクインという映画の言葉を使っていますが、開始式があって、その後チームが集まって活動を展開して、最後は役員にプレゼンをして、採用されれば実現していくと、こういったことを毎年繰り返しているわけです。

2年ほど前から、メンター制度も導入して、中間管理職もこれに理解を示してもらおうということで、担当役員が指名した管理職がメンターとしてその提案をサポートするということを行っています。

特徴とルールですが、あくまで自律的な活動ということで、オーナー役員や関係先に相談はするものの、どのように活動するかは自分たちで決める、というものです。何をゴールとするか、どのようなスケジュールで進めるかといったことは、相談はしますが、どうするかは自分たちで決めていく・・・、その決めた責任も自分たちにあるという活動です。撤退の自由もあります。提案が採用されて、活動するチームができたからといって、絶対それを最後までやれということではなく、自由に撤退もできるということです。

そういう中では、参加する社員は、時間外で活

動していますので、報酬はもちろんありませんし、人事評価とも一切関係ないということで現在進めていますので、評価も報酬もない、そういう提案制度でございます。そのような中で、参加した社員は、どういったモチベーションで参加しているのか、どういった価値を感じてくれているのかですが、事務局の私が分析している中では、何ものにも制約されない自由な活動ができる開放感が得られること、役員や他の部署との接点ができること、グループ内の多くの部署との交渉の経験ができ、社外との接点ができることが挙げられます。それから、この活動を通して仲間になった人は、それからずっと仲間の関係が続いているというチームが多いです。モチベーションがアップしますし、広い視野ができます。そして達成感や自己成長、自己実現と、こういったようなことを感じてくれています。

14年間の間に、紆余（うよ）曲折はありましたが、ここ5～6年は毎年参加者も増えてきています。あまり増え過ぎたので、昨年からは入り口で、絞るトライアルを行ったりしてはいますが、参加意欲のある社員が多いということです。

ANAグループ内での認知度についても、3年ほど前に調査しましたが、6割以上の社員が概要は知っていますし、今後の参加意識も、7割近い社員が参加してみたいと思っています。

参加した人たちはどうかというと、参加して良かったという人が9割。直近の調査は昨年やりましたが、95%が参加して良かったと言っています。今後に関わりたいという社員も7割近くいます。時間外で自分のプライベートの時間を使って、何の報酬もない、評価もないのですが、皆がこのように理解をして参加してくれています。

では、どのようなテーマが実現したかということ、簡単に紹介します。「安全の教育センター」を空港係員だったシンゴが提案をしました。以前は零石の事故のような事故を経験した社員も多かったのですが、最近はや言葉では分かっても体で分からない、そういう意味では事故の悲惨さをぜひ多くの社員に知ってほしいという思いがあって提案をし、研修センターができました。ANAグループ、4万4,000人が必ず1回は受講する

ということで、今は2巡目に入っています。

関西空港で働くコジマが提案したのは、空港の滑走路を使ったマラソンです。萩・石見空港という島根県にある空港は、1日2便しか飛行機が飛んでいないのです。ですから昼間、滑走路が空いています。そこを使ってマラソン大会をしたらいいじゃないかということで、マラソンをやっています。ある意味、地元からすると飛行機はあまり来ない、過疎な地域だという自虐ネタにもなるのですが、逆にマラソンブームも手伝いまして、滑走路を走れるということで評判になって、地元のPRにもなって、大きなイベントとして10年以上続いております。

フカボリは、パイロットのマニュアル等を作っております技術職の社員です。世界中で貧困や飢餓、そういったものをなくしたいと頑張っているチェンジメーカー（社会起業家）といわれる人たちがいるのですが、この人たちはビジネスとしてそういった社会課題を解決しようという人たちで、その人たちの、実は一番の課題は、アフリカや東南アジアやいろんな地域に出向いていく必要があるものの、飛行機のコストだけで年間数千万円かかるため、それが足かせになって、活動に制約があるというのをフカボリが聞いて、これじゃまずいということで、ANAグループとして何とかできないかということから、BLUE WINGというプログラムを提案しました。ANAグループが社会起業家（チェンジメーカー）の皆さまの移動をご支援する、その代わりにチェンジメーカーの皆さまがANAのことを少しでもFacebook等でPRしていただくということになりますと、ANAグループとしては欧米での認知度が今低いのですが、欧米でリスペクトが多いチェンジメーカーの皆さんがPRしていただくと、欧米での認知度が上がるということで、お互いにWIN・WINになるプログラムということで、今も続いております。

ウインドサーフィンのワールドカップを日本に誘致するという提案もありまして、これも地元横須賀市が中心になって実現していただき、ANAグループもスポンサーの1社となっていますが、四方を海に囲まれている日本は、もっと地域が活性化する要素が海にあるのではないかとこと

を目指してやっています。

社員が生き生き働くために、社内の保育園をつくるという提案もあり、実現しました。

ANAグループの一体感ということで、今グループ合同入社式をやっていますし、それから昔のダビンチのヘリコプターがモデルとなる社員証から、今はANAのフィンのロゴに変わったのですが、これはグループ共通でやっています。これも社員の提案から生まれています。

最近では昨年、ちょうど1年前になりますが、街中でお客さまとの接点を作りたいということから、カフェを提案して、それが実現をしています。1号店は羽田にできたのですが、これから次第に街中にもお客さまとの接点ができればとっております。

飛行機の中で結婚式をやるという提案も出てまして、これは、2回ほど中部空港でトライアルを実施して好評でした。参加した社員たちも非常にいろいろ感じてくれるものがあったのですが、なかなか継続するのは難しく、まだ今は継続的な実現とはなっていないという状況でございます。

フカボリが、2度目の提案なのですが、アバターを提案しました。アバターというのは、最近テレビ等でも取り上げていただいています。遠隔地に自分の分身ロボットを置くという提案でございます。そうすると、あたかもドラえもん「どこでもドア」のように、離れた所でお客さまとのつながり、あるいはいろいろなサービスも展開できるし、寝たきりのお子さんが例えば美ら海水族館に行って、あたかも水族館を見学しているようなこともできるということで、世の中を変えるようなビジネスモデルでございます。

ただ、このビジネスモデルは、ある意味航空会社として人の移動という本業を否定するようなビジネスモデルですが、なぜフカボリがこれを提案したかといいますと、全世界で飛行機を利用できている人は今まだ6%しかいないのです。残りの94%が、世界中の人たちとつながることをサポートしたいといった思いから提案をしたものでして、今これをビジネスにしようとして、チームをつくって、部署もできて、奮闘しているプロジェ

クトでございます。

将来どのようなものを目指しているかを、イメージビデオで見たいと思います。

(映像開始)

こういった提案をしますと、多くの企業さんが協力してくれるわけですが、このイメージビデオも、ボランティアで作っていただいたのです。まさに概念なのですが将来はこうなりたいというイメージでございます。

実はJAXAさんとも組んで、宇宙開発にもこれから進出したいということで、頑張っています。

(映像終了)

このように、本当に思いを持った社員がいろいろと取り組んでいて、これまで15年間で1,700名近くが参加しました。

簡単にまとめますと、ダイバーシティ・アンド・インクルージョンと言われますが、多様な社員が集まって、そしてチームをつくって活動し、イノベーションというのは多様な社員が集まれば集まるほどイノベーションが出てくるのだと、こういったようなことで進めています。

新たなものにチャレンジする意味には、経営者も意識を変えていく必要があるなということで説明をしています。ANAのDNA、つまり、チャレンジするDNAを引き継いでいく、そういう活動として継続しております。ある意味、文化ということが言えるのではないかと考えておりますが、この活動を通して、生き生きしている自分に気が付いて、自分や社会や会社が好きになるということで、エンゲージメントも高まっているかなとっております。そして、ワクワクする、生きがいを感じるということで、幸福感につながるかなとっております。

新しいものを生み出すという意味では、自然の摂理ですが、公園の木であれば下から出てくる枝は剪定(せんてい)をされるのですが、こういった小さな枝を大事にしていけないと、これから競争が激しくなる中では生き残っていけないという考えも必要かなとっております。実現しなかった

テーマもいろいろありますが、「失敗を許容する」ということが重要だということで進めております。

最後に、これはとにかく新しいことに挑戦することが重要ということで、どのような研修プログラムよりも社員が学んでいる、いろいろな社員がつながっているということを述べているのですが、これは実は Google の20%ルールのことで、Google も実は社員の育成のために「仕事の20%を自分のミッション以外に使っていいですよ」ということでやっているということでございます。こういうチャレンジする文化を大事にしようということで、歴代経営トップがずっとサポートしてくれておりまして、これからもずっとこのプログラムを続けていきたいなということしております。

最後にバーチャルハリウッド協議会ということで、現在は13の企業、団体がこれに賛同して、今、活動を展開しております。すいません、長くなりましたが、これで終わります。

石山：

森さん、ありがとうございます。非常に発想が豊かで、まさにこれは統一の文脈を飛び越えて、新しい所に行っているのではないかと思いますし、社会とのつながりもすごくあるのかなと思います。これは2004年からずっと続いていて、参加されている方が着実に増えつつあるところがあるところが、本当に素晴らしいのかなと思いました。

では、続きましては竹内さんのほうからご発表いただきたいと思います。

竹内：

竹内と申します。よろしく申し上げます。私は旭化成というところで人材開発の仕事をしていて、今の森さんの、こういったオープン活動で、非常に先進的なものをお話ししてくださって、すごくいいなと思って聞いていました。私のほうから、弊社の現状みたいなことをお伝えしたいなと思っています。

私の立ち位置は、所属は人事で、人材・組織開発というところでやっています。それと、キャリアアドバイザーということで、個人個人の話を開

くということと比較的よくやっています。

下に、アウトサイドイン、インサイドアウトというふうに書いているのですが、これは10年くらい前に、絵を描くセッションに参加しまして、その描いた絵を絵描きさんというかアーティストの人がコメントしてくださるのですが、その人が「竹内さんの絵は、アウトサイドインのインサイドアウトが感じられる」と、なぜかチャネリングのように上から降りてきたように言われて、「どうしたことかな」と思ったのですが、私は、企業外部と企業内部という境界みたいなところに自分がいて、外からいろいろなものを取り込もうとして、社内で消化するのに苦労したり、あるいは社内の人たちが外に目を向けてもらうということに苦心してきたかなと思っていました。今回こういうテーマで、オープン化ということでこういう場を与えられて、この言葉を10年ぶりぐらいに思い出しました。絵を見てもらおうと思ったのですが、人様に見せられるような絵じゃなかったのが、掲載はしないことにしました。

それで、いきなりなのですが、私がこのテーマを頂いたときに、弊社のノーベル賞を取った人もいるのですが、弊社の人々のオープン度というのが、どのような分布になっているのかなというのを私なりの感度で書きました。左の方は内部志向が強いひとで、右側の方は外部に対してオープンであるということですね。ただ、タテ軸が何なのというのは、ちょっと自分も書きながら定義がされていないので、これは、また後で石山先生に教えてもらおうかなと思っています。

弊社の特徴でいうと、やはり大多数は内部志向が強い人が多くて、一部の外部にオープンに対して、非常にセンスのある人たちがいるという感じなんです。私の事例発表は、このAタイプ、Bタイプ、Cタイプの3つの切り口で分けて、こんながあるよねということ、現場のご報告ということで、ご提供したいなと思っています。

初めはこのAタイプの、一番外部に対してオープンな人たちの活動からお話いたします。Aタイプの1例が、これは先々月にあった活動なのですが、ホームカミングナイトというのを、弊社の起業家クラブという人たちが、そういう有志の人

たちが行った企画です。ホームカミングというのはどういうことかという、3種類の人が集まろうよという企画なのですが、ずっとこの旭化成という会社で、入社して、新卒で入って働いている人。2つ目に、キャリア入社で、途中から入って来られた人。この名前が付いているのは、3番目がメインなのですが、旭化成から他社に転職した人に、今日は帰ってきてよという人で、その3種類の人に声を掛けて、単に有志の活動なのですが、約100人が集まりました。そして、働き方や多様性について話し合うという活動をしています。

これは今後も継続的にやろうというふうに言っているのですが、こういうことが許されたり、人事の役員がそこにゲストで、座っていたり、そういったことができるというのは、かなり会社のオープンな部分を示しているのかなと思っています。

ちなみに、こういう起業家クラブということをやりたい人は、やはり若いときから何となく尖っていて、私がキャリアアドバイザーの仕事をしているときに、何となく目立っていて「竹内さん、相談ののってくれ」と来た人で、多分何度も転職するかもしれないみたいな状態がありながら、やはりこの会社にしようというような人たちが、外に行くぎりぎりのところで踏みとどまって、こういう活動をしているのかなというのが、自分としては非常に感慨があったイベントでありました。

2つ目の事例ですが、これはフォーマルなことなのですが、弊社でマーケティング&イノベーション推進部というのを今年新設しました。新事業をつくるために、従来は右側にある、研究開発本部と新事業本部という、技術アプローチのことを一生懸命やる会社で、当然メーカーですのでそうなのですが、今年新設したのが、マーケティング&イノベーションということで、これは、マーケットアプローチでやろうという部をつくりました。

さっき森さんの発表の中で、バーチャルハリウッドで、弊社もその末席に入れていただいているのですが、このマーケティング&イノベーションの人たちがそういうバーチャルハリウッドとか

でも入れていただいて、活動を一緒にさせていただいているということです。このような素材産業なので、どうしても右側の、技術アプローチを取りがちなのですが、こういった左側の、マーケットアプローチをするということをし始めたのが、私としては、会社も少し変わってきたなと思っているのと、あと、そこに集められた人たちが、やはり非常に外に対してオープンな、さっきのANAの社長さんの話の「変人集まれ!」とかです。そういう人たちが、いい感じで活躍している部署かなと思っています。

2つ目は、Bタイプのことです。Bタイプというのは、外部の志向性はあるのですが、そこまで尖っていない、普通の人たちです。Bタイプの人たちを活性化しようということで、去年ぐらいから力を入れてやっているのが、キャリア入社の人たちから学ぼうという活動です。

近年弊社の採用数は、新卒で採用する人と、キャリアで採用する人が、大体半分くらいずつになっています。中には、Uターンとあって、外へ転職して行ってまた帰ってくるという人もいて、これはずっと、10年以上前だとそんな出戻りは許さないという人たちもいたのですが、今はこういうことが非常に自然に行われています。むしろ、社内にはいたら経験できないようなことを身に付けて帰って来るといえることですね。帰って来るとしては、受け入れる側も入る側も、それをよしとして、受け入れているので、こういうことも増えてきます。

キャリア入社した社員の懇談会というのを通じて、キャリア入社の人たちが思っているこの会社の違和感、そこから学ぼうということをしているのですが、その情報を経営会議に上げています。最初は、経営会議に上げたり、私が役員のところの説明に行くと、「そういう非常に一部の意見をあなたもみんなの意見みたいに言うのはどうか」とかで、随分怒られたりしたのですが、やっているうちに、最近は経営ボードのほうが、こういうことが大事だというふうになり始めています。こういうのは、地道にやると少しずつ変わっていくものだと思います。

そのキャリア入社者の懇談会の中で、組織のタ

イプと成長のポテンシャルということをごこのような図で説明したりしています。伝統的なタイプというのは、新入社員、中堅・マネジャーというふうに3つの丸の大きさとかを見ていただいたらいのですが、伝統的なタイプには、やはり先輩が後輩に教えるというのが合理的なやり方なのです。しかし、新しいタイプの組織というのは、マネージャーが、一番知っているとは限らないということなのです。新入社員や中堅の社員も、先輩が知らないことをいっぱい知っているということなので、やはりお互いに学び合うというようなスタイルが非常に合理的になってきていると思います。

これは、私はキャリア系のことが一応専門なので、何年か前にサニー・ハンセンという人の本を読んで思ったことなのですが、多数派と少数派のありようというのは、やはりこの右下の「統合」が一番良くて、一体にはなっているのですが、少数派の人のユニークさが消えていないという意味ですね。それがちゃんと生かされているという意味ですね。このような話を、キャリア入社の人にして、自分たちのアイデンティティーをちゃんと生かしてくださいということを言うと、いろいろ意見が出たり、「この会社にキャリアで入って、何かなじんでしまったけれども、はっと思い出した」みたいな、そのようなことを言ってくれます。

具体的に、キャリア入社の人から学んだ、当社が世間の基準と比べて遅れている部分というのは、これは経営会議で言ったのですが、会議の効率や意思決定の迅速性が遅れていますねと。これは多分、石山先生が最初に言われた、習い性としてやはりその組織に初めからいる人が身に付けている仕事の仕方ということなのだと思うのですが、それだけでは今からはやっていけない… こういったことが言われています。

それから、これはちょっと余談なのですが、吉野さんが、今ちょうどスウェーデンに行かれていて、今日か明日くらいノーベル賞の表彰だと思うのですが、私はちょっと鼻がききますので、吉野さんが社内でそこまで有名になる前に、吉野さんに「研修してよ」と頼みに行くと、「いいよ」と言って受けてくれて…。吉野さんって、テレビで出るあのとおりの人です。吉野さんがリチウムイオ

ン電池の研究をされたときのことを、キャリアアドバイザーとしてのアプローチで聞くと、吉野さんがキャリアを少しずつ、話してくださったのですが。やはり死の谷を越え、ダーウィンの海を越えるといった、研究者として非常に大変な時期を乗り越えてきて、今の研究成果があるのだと思います。

吉野さんは、Aタイプ、Bタイプ、Cタイプのどれかなということを考えてみたのですが、適宜、そのときに一番いいA、B、Cのポジションを、縦横無尽にとってきた人かなと思っています。最初の研究開発のときには、当時のユーザーさんだったソニーさんにいろんなことを教えてもらったときはAタイプだったし、社内のリソースが必要になったときに、やはりBタイプやCタイプに変わってやっていったというのが、私が言うのは僭越ですが、うまくいった理由かなと感じました。

じゃあ弊社の経営幹部はどうかということをごA、B、Cタイプで分類しました。これは、経営幹部の経験をインタビューして、次世代のリーダーのケース教材を作るという作業をして、経営ボードのメンバーのケースを、1年に1人ずつ作りました。私が、キャリアアドバイザーなりにこの人は内部志向かオープン型かというのをプロットしたのですが、いいなと思ったのは、やはり経営ボードもバラけているということなのです。やはり、そんな外部とひよひよひやっている、情報が漏れて本当に大事なコアな技術情報が漏れたりして、それは良くないという人もいますし、自らどんどん外に行く人もいて、ボードメンバーにこういう多様性があるというのは、意外といいことなのかなと、これを作りながら思いました。

それから、石山先生がご説明されていました越境学習も、次世代経営リーダーの育成プログラムに取り入れようとしています。東北の被災地のリーダー、復興している市井のリーダーの人たちと対話は結構ききますね。誰が悪いわけでもない理不尽な被災の中で立ち上がっていくマインドみたいなものは、ものすごく響くものがあるという感じがします。

それからもう一つが、ダイアログ・イン・ザ・ダー

クっていう、真っ暗な中に入って3時間ぐらいワークをするということがあるのですが、これはガイドしてくださる方は、目が見えない方で、その人たちは暗闇の中で何も不自由なく私たちをガイドしてくれるということで、これは非常にレアな体験をしてもらっています。

うちは遅いくらいですですが、海外でMBAのアドバンスコースへの参加みたいなこともしていこうということを考え始めて。これは経営ボードが、やはり外部型の人が増えてくるに従って、こういうことがやりやすくなってきていると感じています。

最後に、じゃあCタイプの人はどうするかという話なのですが、Cタイプの人を少しでもオープン志向にしようと、何をしてきたのかということを振り返りました。弊社で2016年から3年間、マネージャー向けのMBO-S研修をしています。MBO-Sが猛威をふるったのはもう20年前で、今頃何をしているのかということなのですが、何がしたかったかという、部下のMBO-SのSのところ、具体化しようということなのです。セルフコントロールをうまく作れるマネージャーというのが、部下を本当の意味で骨太に育成させることができるということだと思います。

越境学習みたいなものであるとか、あるいは石山先生が越境学習の解釈、さっきされていましたが、アウェーのところに行きみたいな、自分がやりたいと思うアウェーのところを見つけるのだというのが、このMBO-SのSなのかなと・・・、そういうことにマネージャーが部下の背中を押してやるということをやっとやってきたかなと思います。

最後ですが、オープン化みたいなことに関して、自分が今回こういう場があって振り返ってみると、学んだ先生は3人いらっやったことに気が付きました。花田先生のOJDという、OJTじゃなくてディベロップメントという概念を生かすということなのですが、そのときに自分の快適なゾーンからどんどん広げていく・・・、成果を出すということだけを考えるのではなくて、成長を考えるとということであるとかですね。高橋先生の主体的なジョブデザインということや中原先生の越

境学習というようなことが、自分の軸になっているのかなと感じた次第です。ありがとうございました。

石山：

ありがとうございました。お話を伺っていますと、アルムナイとかUターンといった、旭化成からいったん外に出たり戻ったりする人に、反発があったみたいなことが、だんだん変わっていくことも面白いですし、またそういったことに対しても、竹内さんが経営会議等でそういうこともいいのだよとやっていること自体も面白いですね。

もう一つ面白いなと思ったのは、実は吉野さんみたいに、必ずしもAタイプが全ていいというか、タイプを使い分けたりするというのが実はいいのではないとか、あるいは経営会議、ボードメンバーも実は全部Aタイプとか全部Cタイプとかというよりは、多様性があってタイプが違っているのがいいのではないとか、その辺りの話が非常に現実的で、面白いお話なのかなと思って伺っていました。

それでは、龍太さん、よろしく願いいたします。

中村：

中村龍太でございます。当初予定だと、僕は終わっている時間なのですが。ここで、「失礼します」と帰ってしまうところです。

今日は僕の、会社としての自分というよりは、石山先生から個人としての自分を、ちょっとお二方とはまた違う目線でということでしたので、お話しをしたいと思います。今日は私の複業大実験ということで、お話しをしたいと思います。

最初に、ちょっと僕がどういう仕事の仕方をしているかという、NHKで放映されたのを見てください。

<映像開始>

ナレーション：

週休3日による収入減を、本業以外の仕事、いわゆる副業でカバーする人も出ています。都内の

IT企業に務める、中村龍太さん、53歳。外資系企業の営業マンとして、猛烈に働いてきましたが、4年前、この企業に週休3日社員として転職してきました。

会社の休みは土日、そして月曜日。中村さんは主に月曜に、フクギョウを行っています。それは農業。農業生産法人に所属し、希少種のニンジン栽培。販路の開拓も担います。住んでいるのが妻の実家で農家のため、農機具や農地への投資はかかりません。天気や自分の体と相談しながら、ゆったりとしたペースで働けるのも気に入っています。

中村さんが転職を決意できたのは、フクギョウのおかげです。当時、娘2人は大学生で、妻は専業主婦。働き方を変えたいという思いがあったものの、収入が大きく減るため、踏み切れませんでした。しかし、副業を足せば、以前の収入の6割はカバーできると分かり、50歳を手前に決断したのです。

中村：

転職というのが、ある意味、50を過ぎるとなかなかできないと言うじゃないですか。2人の大学生を養えるだけの金額が出るということが分かったので、そういうふうには踏み切ったのかもしれないですね。

ナレーション：

副業は、収入だけでなく、思わぬメリットももたらしました。

中村：

これがセンサーです。

ナレーション：

中村さんは、本業のITを農業にフル活用。畑に設置したセンサーで、温度と湿度も計測。そのデータから、最適な収穫時期を予測しています。これによって、安定的な出荷体制を実現させました。

実は、この事業に使っているのは、本業のIT企業のソフトです。他の農業法人にも売れるよう

になり、本業の営業成績もアップ。そして、お金以外に得たものもあります。

中村：

2つのものが増えたと思います。1つはいわゆるスキルといわれる知識ですね。農業というものに関して知識がものすごく増えました。それから、人って言う人たちが、たくさんの仲間が増えるということが、僕にとってはすごい価値だと思います。

<映像終了>

中村：

ちょっとかっこよく取材していただきまして、うれしいなと思っているのですが、私の経歴はこんな感じで、広島に生まれまして、もう今ジジくさくなって55歳になりました。NECに入社して、ティール組織でいえばアンバーみたいな会社を経験し、Microsoftにご縁があり、ティール組織でいえば、オレンジみたいな会社に入って、7年前にティール組織で言うところのティールのような会社であるサイボウズと、ここにありますコラボワークスと、NKアグリに勤めています。

サイボウズでの私の役割ですですが、社長室におりまして、社長の抱持ちをやっているわけではなくて、社会の課題を解決する社会実験の仕事をしています。うちのチームの中では、例えば虐待防止のプロジェクトがあります。サイボウズのチームあふれる社会にするために、そういう虐待防止のことをみんなで、チームで情報を共有しあって、無くそうといった活動をしています。あまり得意でないマネジメントの社長室長もやらせていただいています、約1年ちょっとになります。

NKアグリは、ファーマーですね。簡単に言うと百姓です。ニンジンを栽培しております。自営農家としても働いています。NKアグリは、和歌山にある会社なのですが、僕は千葉の自分の家の前の農場でやっています。試験圃場をやっている、ニンジンを大量に作るというよりは、土の質の変化、場所を変えてどういうふうな環境で育成するかといったようなIoTも絡めた試験農場の責任者です。

コラボワークスは、最近屋号を付けた個人事業主。好きでできる仕事をやっています。

こういう働き方をしていますのでメディアにも多く取り上げられます。想定していなかったのは、安倍総理に総理官邸に呼び出されて、ニンジンを持って、こんな働き方をしていますという話をしに行ったのがありますが、この後、副業解禁ということで、厚生労働省ですかね、就業規則のテンプレートが副業できるふうに変わったと認識しています。

さて、これはコラボワークス Web サイト (<https://collaboworks.jp/service/>) です。コラボワークスとして何をやりたいか。好きでできる仕事、9種類の事業を持っています。例えば動画撮影の仕事もそうですし、ここにマイクの絵がありますが、これは、今日のような場面、モデレーターをやるのが好きなので、そんなことをやったりしています。真ん中は、新規事業開発、これがサイボウズで提供している事業、スキルなのです。自分を軸にすると、できるスキルをこのように言語化し、それを複数あるどの会社・組織に提供しているのかなという学びをしましたが、これを作るのに1年3カ月かかりましたね。つくづく言語化するのとはすごく大変だなと…。もし良かったら、コラボワークスを検索して、好きと生きるという見出しで、上のほうに出てくると思います。複業家の一つの理想のホームページ、個人事業主が作るホームページのテンプレートになるのではないかと勝手に妄想しています。

さて、複業のきっかけの話をしします。サイボウズのコラムを SNS でシェアしているのをみて、それで「いいね」と。シェアしていた人が、このスライドに ken aoyama さんと書いてありますが、彼がサイボウズの社員でございまして「ちょっと飲みに行く？」から始まっています。僕は別に転職したわけではないのですが、次に社長と会う機会が作られ、「よかったらサイボウズに来ませんか」と言われたのですが、僕が Microsoft で働いて頂いていたお給料を言ったら、「社長より高いのね」と言われて、話が終わってしまうかと思うと、副業の制度を使ってもいいのではといった話があったので、もう一つの会社を見つけ

ることをしました。さっき言ったように大学生が2人いたので、お金が必要であり、嫁にちゃんと説明責任を果たすためにも選択の余地なく副業をやり始めたという感じです。

今は、もう複業を始めて7年にもなりますが、基本的な仕事のスタイルはニンジンをやりながら、サイボウズのグループウェアの画面をスマホで見れば、その時点でサイボウズの仕事になりますし、サイボウズの時間の中で NK アグリの資料を作っていたりみたいなことをしています。必要なタイミングで一番生産性が高い仕事の手段を選んで、その場その場で切り替えてやっています。LINE でいえば、LINE のグループを変えているようなものですが、そんな仕事のスタイルです。

こうやると、何か妬みとかいろんなことが起きそうなのですが、あまり起きることはありませんでした。一つ工夫をしたことは、全部複業の中身、要するに秘密情報以外の予定を全部サイボウズのグループウェアに公開してしまして、ここには、中村龍太は、今日はニンジンで、これは播種（はしゅ）と書いているのですが、「今日は種を撒いているのね」とか、右側には、コラボワークスで甲子高原とかここにいるのは、「ずいぶん遠くで仕事をしているのね」とかを誰もが知ることしています。全部入れて公開すると、面白いことをやっているねと聞きに来てくれるようになりました。公明正大であることが大切で、今日のオープンという規範じゃないですが、基本的に僕の行動を全てオープンにしているから、妬みとかそういうコソコソするような会話は少ないのではないかと思います。

さてここから、複業のメリット・デメリットをお話します。まずは、個人からメリットですね。「知識やスキルを高める」。最初は、農業にはあまり興味もなかったのですが、ニンジンの農家をやりはじめて3年目。結構ニンジンについて話せるようになっていきます。僕が作っているニジンは、リコピンニンジンという、機能性表示野菜なので、これだけ話すと多分1時間半ぐらいしゃべりたくなります。そして、農業担当者に対して、結構人気がある講座を持っています。

「人脈」ですね。農業の話でいくと、農水省にも呼ばれるようになりまして、農水省の中でITとかスマート農業という「文脈」で、何がIoT農業の大切なポイントなのかみたいなものを話すことができるようになりました。

「モチベーションは維持」、できますね。「収入」も多少なり増えます。「キャリアプラン」、これがいいですね。自分が、ちょっときき手の右手で肩慣らしをして、何がいけるのかなというのを、感触をつかめるみたいな感じですね。「リフレッシュ」できたり、「幸福感が高まったり、自分でやりたいことを模索したりするということ」ができます。個人のメリットは、こんな感じです。

ちょっと会社のほうのメリットの方もいきますね。割とサイボウズという主語にしていますが、「採用力が強化」できます。他に複業している社員が何人かいて、面白い社員が増えたりしています。「オープンイノベーション」という名前は嫌いなのですが、結果的に社外の知識を取り込んだりしていますね。僕も農業をやり始めて、さっきのビデオのように、IoTで、NKアグリに対しては収穫予測をして、いわゆる売り上げに貢献しているのですが、それを使ったサイボウズ側では、農業に対するこういう事例がありますということで、他の農家さんに売れるようになりました。

「リフレッシュ」でき、「マネージメント」もできますね。僕は社長室で、6人のメンバーがいるのですが、全員複業していますよ。ここのマネージメントはどうするの、みたいなスキルができつつあります。多分サイボウズをクビになっても、履歴書に僕は複業者をマネージメントできますと書けそうです。「社員の自立の促進」とか、「ハイレベルな人材の登用」みたいなものがあります。写真を撮る人は撮っていただいていた方がいいですが。このようなのが、サイボウズから見たメリットになります。

デメリットは、まずは、個人ですね。「アブハチ取らず」です。どちらにも信頼を失うような、業務を、うまく成果が上がらなかったと。2つ目は、ちょっと似たようなのですが、「頑張り過ぎて体調を壊しちゃう」と。僕もぎりぎりな状態を経験しています。

でも、僕にとって一番デメリットを経験したのは、情報に神経質になるということで、4つぐらい同時に複業やっていると、僕の複業はNKアグリとサイボウズのように重なり合いを作るので、どの情報をどこに利用していいか分からなくなってきています。今日、時間があればパネルディスカッションで話をしますが……。僕が、経営会議で被告人席のような形で、「それはサイボウズの情報を外に出したのか」というような、そういう場面もありまして。いろいろ複業には罣がありますね。

最後に企業にとってのデメリットですが、会社から見たら「効果は未知数」ですということでしょうか。未知数でいいのではないかなと思っています。なぜなら複業は、人が本来持っている人権だから、企業へのメリットを考える方が間違っていると思っています。

今回、人材育成という学会なのですが、僕からすると複業と言う手段を使ってその会社のために人材育成という解釈というのは、もやもやしています。

その他に「本業との競合」、「労務管理」とか、「社会保険」とかいろいろデメリットがあるかもしれません。ここまでが複業のメリット・デメリットになります。

最後に、僕が複業に追い求めているということで、ちょっと自分を俯瞰（ふかん）して、振り返って抽象化したものをご紹介します。

僕が、何を複業に求めているかということと3つあります。第一に、安心感。元々、最初に複業を始めたように、お金が足りないよという話をしたのですが、この安心感は、イコール僕はお金みたいな感じですね。何かかっこいい複業でも何でもなく、イノベーションとかでも何でもなく、お金で安定を求めている自分がいます。第二に貢献感。これは、サイボウズで貢献がないかという意味ではなく、複業の相談会をやっていて、いろいろ僕に相談しに来るサラリーマンからの話です。その人に聞きますと、「ありがとう」が会社にはないのですと。本当は、「ありがとう」の延長線上にお金があるはずなのですが、まさに明治以降労働集約的にやってきた機械的組織（オペレーショナル

な組織)が、コミュニケーションコストをかけない効率性というのに、多分振れきっちゃっているんで、良い悪いは別として、「ありがとう」がないという中で、この複業に期待する貢献感が、1つ求められているものがあるのかなと思います。

第三の幸福感。これは何となくまだ分からないです。自分が心地いいなという感覚です。やりたいことができている状態かもしれません。さて、これを得るために必要なモノが3つあると思っています。それは、金融資産、人的資本、社会資本です。金融資産というのはお金ですね。人的資本は、生産に必要なもの、例えば、体力、経験、スキルですね。そして社会資本は、人と人との信頼。この3つを上手に蓄えていると、結構、安心でき、貢献でき、幸せかもみたいな、というのが僕の今の学びです。

複業後、この3つの資産・資本がどうなったかというのを、お話しします。このスライドは、中村龍太の3つの資本・資産のポートフォリオとって、左のグラフは、2013年のMicrosoft 専業時代です。3つの資産・資本で100ぐらいにしたいなという基準に、70ぐらいの龍太の金融資産、貯金がありました。これは、住宅ローンを差っ引いているので、こんな感じです。あと、人的資本とか社会資本ですね。人的資本は、30ぐらいのIT業界でしか利用できないスキル、社会資本は30ぐらいのMicrosoftを中心とした人間的関係性みたいなのがあって、ちょっと足りないなと思っていた自分がいます。右のグラフの2018年は、3つの仕事のポートフォリオが組まれていて、今までの資本・資産に加えて、サイボウズとかNKアグリとコラボワークスで、違った性格の資産・資本が増えています。特にこの人的資本、さっき言った農業で、農業分野で講演できるスキル。それによって、農業の人との関係性も増えて、この3つの資本の人的資本と社会資本の2つが結構大きく伸びています。この3つがバランス良く取れているといいのかなみたいな、そんな感覚で、ちょうど会計のバランスシートのように抽象化して表現してみました。

あんまり時間もないようですので、終わりにしたいと思います。ありがとうございました。

石山：

龍太さん、ありがとうございました。ではパネリストの方はそれぞれ、ご登壇お願いいたします。龍太さんからは、個人側としてどうなのかということをお話しいただきまして、自分自身で実験しているという言葉もありましたが、まさにご自身でいろいろ体験されてみて、そうしたらメリット、デメリットがあり、それを分かりやすくまとめていただいたということだと思っております。なおかつ、学会の名称変更までご提案いただきました。

ということで、パネルのほうに移っていきたいと思うのですが、龍太さんがおっしゃっていたとおり、4人が5分ずつ延ばしていきまして、予定時間よりも20分過ぎているという状況になっておりますので、ちょっと効率良く質問していきたいと思います。

最初に、ANAさん、2004年からおやりになっているという中で、トップの方のコミットがあったということで、ご報告の中でバーチャルハリウッドをやっていた、やっていく必要性みたいなことはお話しいただいたのですが、とはいえ、やはりトップの方がどうしてそこまでコミットして、なぜ2004年の段階でオープン化というものを考えなければいけなかったのか、なおかつ、それがずっと継続されているというところまで、それを重要だと思っているのはなぜなのかという、そういう必要性のお話があると思います。

これは竹内さんの場合には、やはり社内の中で、全員が一様にオープン化したいということではないですが、だんだんそういう理解が深まってきたり、なおかつ竹内さんとしてはやはりオープン化が必要だということで、いろいろなさったりしているわけですが、例えば、オープン化しなくても旭化成さんだったらその中でやっていっても十分いけるはずなのに、なぜそこに踏み込んでいらっしゃるのか。

龍太さんの場合は、最初お話があったとおり、実はオープン化というよりも、転職するときに青野さんより給料が高かったから、必然的に複業で金銭的なものを対応していきましようということだったと思うのですが、でもやはりその中で、複業をやっていく中で、ご自身としてオープン化の

必要性をどう考えているのかという辺りが、もうちょっと実態のところをお聞きしてみたいと思います。

じゃあ、森さんのほうからいかがでしょうか。

森：

まず、ANAグループでは、必要性というところについて言うと、まず社長が当時感じていたのは、やはり大企業病になっていくのではないかという危機感ですね。右肩上がり伸びてきましたし、それから当時でも就職人気ランキングの上位に常に顔を出すようになっていて、社内政治というか、社内の調整力のある人は育つのですが、破天荒なことをする人間があまりいなくなるのではないかということで、当時社長は人事も含めてです。田舎出身者を採れとか、変わったものを採れっていうふうには、実は言っていたこともありまして、社内にそういったような人間がいないと、ビジネスとして将来性が減ってくる、レジリエンスが減るんじゃないかというふうなことを感じていたと思います。

とは言いながら、8割がオペレーションの業務に携わっておりますので、なかなか会社を挙げて全体でというのは厳しく、これまで1,700名が参加したということは、まだまだANAグループ4万4,000人の中では4%でしかないのですが、そういう思いのある人たちが本当に生き生きと活動することで、周りに影響を及ぼしていくことの価値を感じておりましたので、今日まで続けておりますし、その効果がじんわりと社内にも分かかってもらっているかなと。まだまだ、「本業が忙しいのに」とかいう話もあり、中間管理職も含めて抵抗勢力がありながら、「でもやるのだ」というようなことで、やっているという状況でございます。

石山：

ありがとうございます。トップは「変人集まれ！」ということで、コミットは間違いないと思うのですが、おっしゃったとおり、フロントラインが80%で、そこは安心安全で失敗してはいけない。失敗してはいけないのに、オープン化どこ

ろじゃないでしょうみたいな、そのトップはそうだけど、中間管理職とか現場との意識の違い、現場のその必要性の認識は、今どんな感じでいらっしゃるのですか。

森：

そういう意味では、現場から見ると、しっかり本業をやってくださいねという思いは当然強いです。ただ、今世の中全体がイノベーションであるとか、新しいことに取り組むという状況もある中でいうと、現場こそ、実はお客さまとの接点という意味では、顧客の求めるものをどうキャッチして、自分たちのサービスに変えていくかという気付きがとても大事です。そういう意味では、問題を発見する力というのを、通常の言われたとおりのオペレーションをやるだけでは、何も生まれてこない。そういうことに対して、こういうバーチャルハリウッドという開放区があることで、実はそこに参加してくれる人たちは現場の人たちのほうが多いです。そこでいろいろな気付きがあったり、それから、いろいろな人たちが交じり合うことで、現場では何で本社はこのようなことを言うのだろう、こんな大変なのにとおもっても、実は本社の人たちと同じチームで酒を飲みながらディスカッションしていると、「そういうことなのね」ということで、現場も理解をして、それがまた参加していない人たちにもじんわりとつながって、横の連携が非常に取りやすくなる、風通しのいい風土といいますか、そういうものにも貢献しているという部分はあるというのが、だんだん理解をされてきています。まだまだ反対者は多いのですが、だんだん理解されています。

あとは、時間外でやるということで、本業はちゃんとやっていますよ。でも時間外でやっているのだから、許容してくださいという、そういったようなメッセージも込めているということでございます。

石山：

ありがとうございます。バーチャルハリウッドという開放区があると、本社と現場のすれ違いみたいなものが、実はそこで埋まっていくという効

果があるということですね。じゃあ、竹内さん、いかがでしょうか。

竹内：

弊社は、オープン化というのをやりましょうということ、経営がものすごく言っているわけではないのです。ただ、今質問を受けて分かったのですが、弊社の中期計画は2010年に作って、その次2015年に作って、2018年に作ったのですが、その都度外部とコラボしていくということが、だんだん声高になってきました。なぜかという、今の内部リソースで、当面は何年か稼ぐということは多分できると経営は思っているのですが、その先にもっと骨太に何か作っていかうというときに、危機感として持っているのです。

最初は、2010年の頃は内部の、弊社はいろんな事業をやっている、その内部の技術をコラボすれば、他の会社にはないものができるよねとかいうことを言っていたのですが、そのうちだんだん、それこそ今までコンソーシアムというか、外部と接点を作っていくみたいなことをやらないと、やはり駄目だというのが、何となく分かってきたと。それで、さっきのマーケティング&イノベーションみたいな部署を本当につくったり、その一部の人がバーチャルハリウッドでお世話になったりするわけですが、その中で、そんなことがじわっと動いてきているという感じです。

石山：

今までだったら、別々の内部リソースの結合で何とかいけたのが、内部と外部のリソースを結合しなきゃいけなくなったと。何かそういったことが、今までの内部リソースだけの結合だと限界で、内部と外部のコラボというか、リソースの結合で、成果が出た事例とか実感とか、何かおありですか。

竹内：

そういう意味だと、ちょっと弊社にとってこれまでのやり方と芸風を変えたところがあります。これまではある技術をAという業界に応用する、Bという業界に応用するというやり方で、会社が大きくなってきたのですが、そういうやり方では、

もう限界がきているというようなことじゃないかと思うのです。それでちょっと芸風を変えて、外とくっついて、お客さんの近くでもっとやらないといけないみたいなですね。そういう感じだと思います。

石山：なるほど。ある意味、何か強力なコアコンピタンスみたいなのがあって、それをいろんな業界に波及させているのは良かったのですが、それだけでも限界があって、むしろコアコンピタンスみたいなのはどこかと本当にコラボして、もっと新しく作り変えないといけないというようなところから、今実感されているという・・・。

竹内：

そうです。

石山：

ありがとうございます。龍太さん、いかがですか。

元々、龍太さんは最初の複業というのは、青野さんとの給料の関係で、サイボウズに行ったら複業しないといけませんねという、元のきっかけはお金の問題だったんじゃないのかなと思うのですが、実際にいろいろ、NKアグリとかいろいろやられてみて、オープン化は何かある意味個人とか会社とかで必要な側面はあるのかという点ではいかがですか。

中村：

すみません。主語を企業にした、複業=オープン化という解釈でみた時は、今までの企業感だととても違和感があります。それはなぜかという、企業は事業発展のためにオープン化し人材育成することと、個人が個人のためにしたいことで個人がオープン化することに矛盾を覚えるからです。オープン化を目的にするとこのような矛盾が出てくるのかもしれませんが。自分の経験をお話すると、自分自身がオープンにしていなかった時期がありました。NECやMicrosoftは、社畜のように働いていましたからね。そういう自分もあったわけですよ。

そんな中で、自分が変わっていった経歴を振り

返ったりすると、こうです。四角い箱でノミが跳ばしていると、箱を外しても、その箱があるかのように、ノミが跳ぶという実験結果があるようです。以前の僕はそのノミのようでした。それが1つは家庭という箱であったり、あるいは、企業という箱であったり、その箱を、自分で勝手に作っている箱があるようなイメージがあるのですよね。それがあがる意味、人生の中でその箱が必要なときもありますし、なくてもいいときがある。さっき、誰でしたっけ、えらい人、いろんところを飛び歩いている、違ったか。どこかで、いろんな立場をうまく利用しているという。

石山：

吉野さん。

中村：

吉野さんか。あの人も多分、人生の中でどれかをつかみとろうとしているとき、僕のイメージはそれを、箱の中でしたほうがいいなという自分がいたり、箱の外でやったほうがいいなというのも、多分選んでいたのではないかなと思ったりしています。

僕が固定的なその箱の呪縛から離れたタイミングは、仕事があまく行かない、将来が見えない、などのもやもやからでした。

もやもやというのは、なんとなく満足していないということを経験することかもしれません。世の中には、不安を見て見ぬふりしている人たちが8割、9割いたりします。それはどういう現象から起きているかという、行動しないけど、不安だけど、まあ、大きな問題になっていないから、いいかな、みたいな。

だけど、その不安や満足していないというものをもっとポジティブに肯定化すると、恐らく勝手にオープン化するのだと思います。ここは、僕はまだ思考投資をしている途中なので、ちゃんとうまく伝わらないかもしれないのですが、そもそも人間はオープンなのですが、何だか今までのいろいろな付度を考えながら、クローズにしている人が多いのではないかということです。

あともう一つは、オープンにしたい人としてたく

ない人もいる、したい時期としたくない時期があると思うので、それは多様性という意味で、いろいろな人がその人の今の立場とか、状況を考えて、理解し合えればいいのではないかとこのところでございます。

石山：

私なりに解釈しますと、箱を外しても変わらないというのは最近よく聞く話ですが、働き方改革である会社がビジネスカジュアルにしたのですが、みんなネクタイを締めているとか。ある会社は、スーパーフレックスにして、テレワークで在宅勤務の回数制限もないですが、みんな会社に9時5時で来ているとか。そういうお話もあったりすると思います。でも、今の龍太さんの話だと、人間は元々オープンだから、実はその枠組みを外してみたら、もっと自由に振る舞っているほうがいいはずだということではないかと思うのですが、龍太さん自身は、どこかで自分が箱を外してもっと跳ぼうみたいに思えた瞬間はあるのですか。

中村：

そうですね。やはり不安から来ていますよね。簡単に言うと、サイボウズで複業を始めたきっかけは、その時の不安ではなくて、将来に不安があるわけですよ。もう少し言うと、ずっと55歳、60歳になって、Microsoftには勤められない、つらいと。これは多分、体力も続かないし、これは何とかしなきゃいけないという意味では、ある意味外部的要因を感じたということですよ。僕でいうと、どうやって外部的不安を感じるかという、感じることの、そしてまた自分に問いを立てるのですが、どうやったらそれを感じられるのか？なかなか哲学的になってくるのですが……。僕にとっては、きっかけでした。実は、人は外部的要因でしか変わらないと思っています。外部的要因を感じるか感じないかという、そういう部分かなとは思っています。

石山：

なるほど。そうすると、人はみんな外部要因を

感じるセンサーみたいなものを持っていますが、ある意味、箱の中にずっと長くいると、センサーがひよっとしたら摩耗しちゃっているかもしれないというようなお話ですよ。

会場からの質問も受けたので、いきなり最後の質問になってしまうのですが、今度、そういったオープン化が進められてきて、3人の方が苦勞した点というところを伺いたいのですが。

まず、順番を逆に、龍太さんはちょっと聞いてくれという感じでしたので、情報の関係で鋭敏な部分で、被告人席に座られたというエピソードを語っていただけそうなのでそれを聞かせていただきたいと思います。

竹内さんにつきましては、会社がどんどんやってくれという感じじゃなくても、いろいろな取り組みをされていて、結構面白い取り組みをされていると思うのですが、それはやはり、ある程度反発があるとすると、そういう反発がある中で、そういう新しい取り組みをされていくのはどういっご苦勞があったのかということ。

森さんにつきましては、バーチャルハリウッドもANAグループ全体の中で、4%くらいの、1,700人くらいの社員が参加なさっているわけですが、やはり長く地道に続けていかれる、活動を事務局として継続させる苦勞とか工夫とか、その辺りをお聞きしたいのですが。

じゃあ、まず龍太さんからよろしく。

中村：

いろいろ複業で、罫にハマったことがあるのですが、僕の今日お話ししたい罫は、会社の中での、いわゆる人事が持っている研修プログラムが、すごく素敵だったからはじまった事件です。それを僕は経営情報学会で、そのプログラムを学会の発表資料にまとめました。ここまでは会社に共有していました。この資料にまとめたことにより前めりになっていた僕は、これがいいものだから公開したいと思って、Kindleに上げました。今でも上がっていますが、Kindleに上げるためには、値段を付けなきゃいけないですよ。値段をつけるということは、自分のポケットにお金が入るわけですよ。当時はもちろん、サイボウズの人事研修の

メソッドとか、研修の中身が公開されておらず、ある社員から人事の方に報告が上がりまして、会社の情報を勝手にお金に替え自分のポケットに入れているということはどういうことか？から始まって、経営会議の被告人席に立ち、尋問に答えるという事件がありました。当時会議で議論した時間は40分くらいありましたかね。1時間半ぐらいしかないのに、これに、40分もかけるのかとか・・・、ドキドキですよ。議論の中は、誰がそれを指示したのかとか、指示があったのかとか、それは自分自身でやったことなのかとか、その内容とはどういう事実確認をしながらも、結果的に、その内容自身が、サイボウズを毀損していないということで、おとがめはありませんでした。その内容は、発表資料の中身は悪いことは書いていないし、それが会社にとってマイナス面になっていたということではなくて、むしろそれはすごいいいことを書いている。論文っぽいからいいのではないかという話と、そのお金が、じゃあサイボウズに対して払ったら、サイボウズとしてはうれしいのかとか、意味があるのかとか、その金額自身は、サイボウズが受けたほうがいいのか、龍太が受けたほうが価値としてはリーズナブルか。1冊売れても、250円なのです。そういう意味では、社員が内容として良いことを外に出しているということは、ある意味別に副業としていいのではないかという話を、議論しました。

そこで起きていること、大切なことは、複業の細かなルールを決めることではなくて、すごく僕もいいなと思ったのは、これからも出てくる複業の問題は人によって、ものすごく事情が違っているので、会社としては個別の事情をちゃんと話しましょうと。ものすごいコミュニケーションコストがかかるのですが、複業なんて基本100人いたら100通り違うので、何か問題があったら、ルールを決めずに、1つ1つ確認しながら解決しましょうと。その中から学びがあって、ルールがもし必要ならしましょうというふうに、僕がきっかけに今もそういうオペレーションになっています。

当然、僕みたいな今まで実績がない話は他の複業社員にそこそこありまして、今はサイボウズのグループウェアの中で議論し、それが社内にも全部

公開されているので、みんなはそれを見ながら、どんなことが良くて、どんなことに気をつけなければいけないかというのを、自立して考えるような会社になってきていると思います。ちょっと長くなりましたが、いかがでしたでしょうか。

石山：

ありがとうございます。良かれと思って会社のいいことを公開したのに、AmazonでKindleだとたまたまお金がかかるからということで、それである意味妬みか分かりませんが、経営会議の場に立たされてしまったと。だけどそこで、サイボウズさんとしては非常に妥当な判断をされたということだと思うのですが。やはりオープン化していくと、センシティブな問題というのは、その都度個別事項なので判断が必要になる場合もあると。でもそれはひょっとしたら、必要なコミュニケーションコストであって、それを全部一律でやってしまおうと、そこをちょっと効率化してしまうというのは、いかがなものかというような、そういう問題があるのかなというふうに思いました。では、竹内さん、いかがでしょうか。

竹内：

オープン化したときの反発みたいなことを、どううまくマネージするかという話だったと思うのですが。3つぐらい思いついて、簡単に言いますと、1個目が非常に元気にオープン化していく人たちが、うまく活躍できるように、やや知恵を付けるみたいなことは、キャリアアドバイザーとしてやっています。やり過ぎると、おまえはぶつかるだけで、それはしんどいだけよ、ということを言ったり、その人たちのエネルギーみたいなものが、いい感じでなるべく発動されるように、話し合ったりすることというのはありますね。

仮に辞めたとしても、Uターンで戻ってこれるようなメンタリティーになって辞めてもらうみたいなことは意識しています。そういう人がさらに増えると、マネージャーや経営層はこの活動がプラスというふうに思いやすくなるのではないかなと、地道なことですが。

2つ目は、これは非常に分かったことなのですが、さっき経営者のケースを、次世代リーダーの教材として作っているという話なのですが、これをして分かったのですが、インタビューをやっているときは、役員がものすごく素直なのですよ。

役員自身が、自分が本当に次世代に残せるレーニンポイントが自分のキャリアの中であるのかとか、どういう振る舞いかというのを、内省するのだと思うのですが。そういう話の中に、オープン化したことが大事みたいなことがあったときに、ちょっとずつフィーチャーしていく。そんなことは考えたりしています。

石山：

ありがとうございます。今お話を聞いていて思ったのですが、これは、元気にオープン化していく人にちょっと知恵を付けるというか、支援者というか、伴走者になるとか、あるいは経営のほうにある意味そこで、何らか素直になっていただいでいく中で、ちょっとインプットするとか。キャリアアドバイザーの新しい役割の、最先端のすごくいい例なんじゃないかなと思って、すごく感心して聞いておりました。じゃあ、森さん、いかがでしょうか。

森：

オープン化で苦勞したこと、活動を継続するための苦勞、こういったものについては、しゃべると1時間、2時間続きそうなので、この本にくわしく書いてありますので、きょう持ち帰られたらぜひ読んでいただければと思いますし、皆さんに広めていただけたらうれしいと思います。よろしくお願ひします。

ポイントだけお話ししますと、まず社員の提案活動が時間外で行われていても、抵抗勢力はいっぱいあります。例えば、新しい旅行を提案しようとする、ANAセールスという本業でやっているところと打ち合わせしなきゃいけないのですが、そこの管理職から言わせると、例えばANAセールスは年間500万人のお客さまに旅行に行ってもらっていますよと。新たな提案が来たときに、

これは年間何万人がツアーに参加してくれるのですか、みたいなことから始まるわけですね。やはり、本業でやっている人たちが、ゼロから1を生み出すところに対しての意識が低いわけで、そういう抵抗勢力はすごくある。そして、やはり時間外で活動できるのだったら、もうちょっと本業で残業してくれよという人もいる、いろいろなことがあるのです。

そういう抵抗に、何とか負けずに続ける要素が2つあるかなと思うのですが、1つはやはり、経営トップがこれを推進しているのですよという虎の威を借りながら、うまく進める。これがないと、なかなかボトムアップだけでそれを運用しようとしても、抵抗勢力に閉ざされてしまうとか、邪魔されてしまう部分があるのかなというふうに思います。

もう一つは、それに関連するのですが、うまく成果を外に出して、広報とか使いながら、メディアに対してPRする。実は15年もやっても、じゃあ本業で何億円も稼げるようなビジネスができたかという、そこまで何も行ってないわけです。ただ、うまくPRして、さっきのAvatarもそうです。いろいろメディアを使いながら、外から、バーチャルハリウッドという取り組みをやっているのですねと言われるような持って行き方をして、そして社内がじんわりと理解してくれる。こういったことを、合わせ技でやっています。

今後についてはさらに、実はやはり人材育成学会というところで皆さんが考えていらっしゃると思うのですが、オープンにすることによって、実は一番人が育っています。研修とか教育じゃない、生な経験ができること、かつ社内外のいろんな人と交じり合うことの効果、それを生み出す源泉は何かというと、やはり自分の思いに従っているということです。動物もそうです。水を飲めと言われても水を飲まないですね。でも、喉が乾いているとがぶがぶ飲みますよね。これと同じで、自分の思いに立脚した活動については、評価も報酬もなくとも一生懸命やりますし、その思いに賛同したチームは本当に真剣に

取り組むのです。これによって、間違いなく育っています。これは事務局を私が8年担当しているので、よく分かります。

そういった人たちが、また本業の中でも成果を出していっているの、そういう部分をもうちょっと可視化できるような評価を、分析をしていきたいなど。それによって、説得力を付けて、社内ですらなる認知をしてもらいたいと思ってますし、エンゲージメントという部分もこれから重要になっていくのですが、その測定等もできるかなというふうには思っています。

石山：

ありがとうございます。自分の思いでやっていると、本当に活動がガンガン前に進んで、やる気も高まるということなのですが、1つだけお伺いしたいのは、逆に時間外であることによって、例えばQCサークルの問題のようで、やりがい搾取とか、あるいはこれは時間外手当を出すべきじゃないかみたいな、そういう議論というのはどうですか。

森：

おっしゃるとおりで、バーチャルハリウッド協議会の各社さまでもその議論がいろいろ出ています。ただ、われわれは、法務部門とも相談をしているのですが、明確で、まず指揮命令系統一切なし、つまりオーナー役員から言われても、誰から言われても、それに従う必要なしということなので、実は業務とは一切みなされませんということです。かつ、本当に提案を、じゃあ会社として採用して実現するとなれば、これは業務ですということで、提案者の人事異動も含めて、明文化はしていないのですが、過去にいろいろな例が出ていますが、本人がその実現を業務として携われるように異動するみたいなことで、ちゃんと切り分けている。提案活動自体は自由で、その代わり部活ですよというようなことで、明確化しています。ブラック企業にならないようにしています。

石山：

ありがとうございます。それでは、限られた時間になりますですが、会場からの質問をお受けしたいと思います。ご質問されたい方を指名していただくか、3人ともご指名いただくか、ご所属、お名前を名乗っていただいてから、ご質問を頂きたいと思いますが、いかがでしょうか。

質問者 A：

今日は、有難うございました。ポイントが2つありまして、前段のほうは竹内様あるいは森様に伺いたい話で、後段は中村様に伺いたいのですが。私はもう化石といわれる年になりまして、振り返ると、若い頃にはまだあれもやってみたいこれもやってみたいと興味がありましたし、あれもできそうこれもできそうと増やしていたのですが、振り返ると30、35、40になるにつれて、よく言えばこれができるもありますが、悪く言えばそれしかできない、私もそれでガッツと、中村様じゃないですが、突っ込んできました。そのうちだんだんいろいろなことが出てきて、それで、自分もこれをやっていていいのかなと悩みながらも、結局それを続けるしかないというので、化石になる年までになっちゃいました。

そうすると、オープン化というのが、さっきノミのお話もありましたが、結局若い人たち、今出ているような、そういう人たちはいいのでしょうか、今は特にノミの箱があるようなところで、ある程度の年までいったところから、オープン化は進められるものなのかというのが、最初のポイントです。

もう一つは、そこを乗り越えられて、もう五十数歳になられた中村様が、ITの世界だったら分かるのですが、全く違う世界に出ていく、あるいは出ていこうというときに、気持ちの動きはどんなものだったのか、というのを伺いたいと思うのですが。

石山：

どうですか。

森：

まず、おっしゃる部分は、私もだいぶ年になってきたのが分かる部分もありますが、実を言うと、バーチャルハリウッドでいうと参加者を見ると、本当に60を過ぎている雇用延長の人も参加してきていますし、若い人ももちろんなのですが。

見ていますと、確かにある分野で専門性を求めていくとすると、新たにまたその専門性を付けるというハードルがあるのかもしれませんが、人生100年時代の中でいうと、そういったことももちろんやっていく必要性もあると思います。ある程度の年になると、そこまで深掘りはできませんという人も多いと思いますが・・・。

ただ、いろいろ新しいことを生み出す中でいうと、生み出すチームには多様な人たちが必要なですね。例えば、若い人たちのアイデアやエネルギーだけじゃなくて、それを取りまとめたり調整したりする能力も必要だったりするのですが、それぞれの人たちが会社の中で培ってきた能力をベースに、そこからちょっとピボットして、新しいものに転用できるものが必ずあると思います。特にこれから、AIがどんどん入ってきて、仕事の50%がなくなると言われていますが、AIが入れば入るほど、今度は新しいことがまたビジネスとして、仕事として出てくると思うのですが、その新しい分野には、ひょっとしたらこれまでの経験が生きる部分も多々あるのではないかなというふうにも思っています。

そういう意味でも、今の枠組みで考えちゃうと、新しいものを勉強するのはしんどいと思うのですが、実は可能性はいっぱいあるなというふうに思って取り組まれるのが、僕は正解じゃないかと思っています。うちの活動を見ていると、そんな気がしています。

質問者 A：

ありがとうございます。

竹内：

私は、オープン化というのは、会社の全員が必要はないと思っていて、会社の戦略としてみれば、例えば2割ぐらいの人がそういう人がいれ

ば、それで新しいフレッシュな情報が入ると思うので、それで良いかなというふうに思っています。

個人のキャリアの戦略という意味だと、やはりそれはみんなにそれを強いることではないですが、やはりオープン化みたいなことに目を持っている人のほうが、いろいろな事態の変化に対して対応できるのかなというふうに思っていて、それを必ずみんなにやれということではないのかなというふうに思っています。

質問者 A :

ありがとうございます。

中村 :

難しい問題ですよ。僕の経験からいうと、ポイントは3つありまして、1つは自分がやりたいことが分からない問題という問題があります。実は人は誰でも関心軸というのがありますが、関心の元になるものというのが研究されていて、それを自分で分かると、すごく楽になるというか、次の行動が起こしやすくなる。関心軸というのは、わくわく、喜びを感じることに根っこということですね。自分が何によって喜びを感じるかと。これは、人に言われてできるようになったことや得意じゃなくて、好きのワクワクの元です。例えば、何かあの子、恋人であれば恋人になる前ですね、「あの子は夜に何を食べているのだろう？」みたいな、そういうレベルの関心。

その軸で見ると、僕の場合は、「内的妄想力」がすごく関心軸で、状況を見て何でもパクパクと取り込み、ニヤニヤと頭に描くのが、喜びなのです。人にはなかなかこれは分かってもらえないのですが、それが、自分の農業とかに入っていく一歩になっているということですね。

2点目が、きょう言った金融資産と、人的資本と、社会資本、このどれを上手に貯め、上手に使うか。お金があればお金で、どこかのコミュニティーに入ってもいいわけですし、何か仕事に入ってもいいです。僕の場合、農業は、人的資本の何かの知識とかじゃなくて、健康、体力という誰でも持っているもので、「手伝います」ということからやっています。体力資本を利用すれば、多分誰でもで

きるわけです。皆さん、今日、早稲田まで来られるという体力を使って、それで自分の資本・資産にどう貢献することならできるはずですよ。一番やりやすいのは、人的資本の中の、スキルでもなく、健康という元手。これが一番です。

3番目に、それを覚悟できるかということですね。覚悟というのは2つ意味があるのですが、崖っぷちに立ってそれを受け止めるという覚悟と、僕の中でもう一つは、それを受け入れちゃう覚悟。ぼんと身を投げて、水の中で浮いてみようみたいな覚悟ということなのですが、これをどれくらい自分が持てるか。これは一気にはできないので、ちょっとそういう場所、例えばコミュニティーに入って、ちょっと違うなと思ったらすぐに帰っていったりするということを、何回か繰り返すみたいな。

この3つがキーかなと思うのです。まだ自分でも分からない部分があるのですが、何かお役に立てればと思いました。

質問者 A :

ありがとうございました。

石山 :

それでは、まだまだ会場からご質問があるかと思うのですが、申し訳ございません、時間が来てしまいましたので、1件しかお受けできなくて大変恐縮だったんですが、個別の質問があれば、もしお時間が許すようであれば、個別に登壇者の方に後ほどお聞きいただければと思います。それでは、3名のパネリストの方に拍手を頂ければと思います。

それでは、シンポジウムを終了いたします。どうもありがとうございました。

