

■■グローバル時代におけるリーダーの器■■ 配布pptあり
ビジネスコーポ株式会社 常務取締役 チーフHRオフィサー 吉田 寿様

人事とコーチングのハイブリッドの仕事

●人口、競争力の動向

生産年齢人口は少し増えているが、今後また落ちてくる。
女性や高齢者が頑張っても維持は難しい。
日本の人口4割外国人にしないと、難しい。

2150年の日本の人口は？

⇒1500万人になるという推計(400年前の江戸幕府の時代になる)

だからこそ、海外に出ていかないといけない。

2010年はグローバル人材育成元年。日本はどこに行っているか⇒アジアが多い。今後もアジアや新興国に行く必要がある
⇒そういうところで活躍できる人材を育てられるかがカギ

日本の競争力は失墜。

今までは日本バッシングだったが、日本バッシング(無視)に
1990年は1位だった世界競争力は今は25位
バブル崩壊を機に低落。企業の構造改革に。(2000年代半ば成果主義⇒1on1)
失われた10年が20年30年と続くような、浮上しない現状。

人事制度の見直しではなく、1on1のように現場から改革を。⇒1on1スキルを管理職が身につける

そのために、ある会社は管理職片っ端から研修

(対象者4500人、研修回数180回 1年で終わらせるといった目標でほぼ毎日実施)

日本人の志向はどンドン内向きに⇒世界で戦える人材の企業問題意識 【乖離】

日本企業でさえも、外国人とコワーキングできる必要が大いにある。

国内で仕事しているから海外との接点はないというわけではない。スカイプがあったりやり取りはどンドン増える。

⇒職場に差し迫るグローバル化の嵐

●グローバルで通用するグレード制度の必要性

⇒先進的なのはHITACHIのグローバル人事

どんな人材がいるか整理する必要がある⇒グローバル人材データベース

海外のことは海外に任せると現法人材を把握していない日本企業が多いが、
このままではいけないと海外人材も含めデータベースを導入し始めている企業が増えている。

●タレントマネジメントの必要性

海外は先にしかるべきポジションがある。なので、適所適材。

日本は人にどうポジションを与えるかという適材適所だ。。。

グローバル制度・グローバル人材データベース・適所適材 ⇒この3つをどうするか

味の素はグローバルグレーディングに取り組んでいる。

●アセスメントの重要性

採用困難な時代⇒ほしい人材像の明確化⇒グローバルレベルで通用するアセスメントを入社希望の段階で実施(85%以上足切り)

⇒最終面接で4人全員がいいといわない限り採用しない⇒入り口で厳選

人が少ないからだれでも彼でも取つたらいいわけではない。厳選採用をする必要がある。

ただし、いい人材はどこでもいい人材。人材獲得戦争

・・・日本人に絞っている場合ではない。

内向き志向の日本人、男性志向の日本企業⇒どンドン劣勢に

楽天は内定者にTOEIC650点を入社までに取らないと、内定取り消しになる。

●グローバル人材とは？

日本人としてのアイデンティティをもっている

尚且つ、広い視野に立って培われる教養と専門性(仕事ができる人)

何かに特化して、専門性の高い仕事ができることが大切。

人間としての教養を深めることはグローバルで大いに役に立つ。

①仕事力(卓越した専門性)

②人間力(パーソナリティ/人間関係資本)

③英語力(グローバル75%はノンネイティブ。使われている単語は1500語)

日本人は“マネジメント”と“リーダーシップ”が弱い

現地に不人気な日本人上司 日本人上司は部下ではなくどこかほかのところを見ている。

GEの9ブロック⇒下20%をどンドン解雇していった。GEは9ブロックをもうやめている。今は評価をしていない。

●次世代リーダープログラム

一定レベルまでは全体を上げていくが、そのあとは一本釣り(マンツーマンで経験豊富なコーチをつける。)

同じような能力、活動があっても人間力によって成果・結果が変わる。

人間力(知・徳・体)

人間力あるなと思う人はカテゴライズ一つにされる。

人望が厚い

言葉遣い

人間力はにじみ出てくるもの(周りの人が感じるもの)

●フェニックスプログラム

上りマインドを昇華させ、改めて求められる役割で活躍してもらう

⇒目線の高さをキープする。

変革は1人でも2人でも仲間を作り、変革の同志を2割は作る。

■企業内新規事業の作り方■
株式会社アルファドライブ 代表取締役社長 麻生要一様

リクルート新卒入社
 ⇒リクルートの社内起業(2年目)
 ⇒入社5年目リクルート100%出資でベンチャー立ち上げNIJIBOX 2名(0.8人)で立ち上げ、
 今では150人の従業員ITでマザーズに上場するまでに成長
 ⇒リクルートHDの新規事業総監督に31歳で最年少の経営幹部に

1500件創出、12件事業本格化
 スタートアップ企業支援渋谷にインキュベーションプログラム 3年間で318社 1141人排出、卒業者の総資本400億
 3年間で2000件の0⇒1をやった。

●同時多発的に創業
 ゲノムクリニック
 インキュベーション(アルファドライブ)
 ベンチャーキャピタルとして投資家
 NewsPicksの執行役員

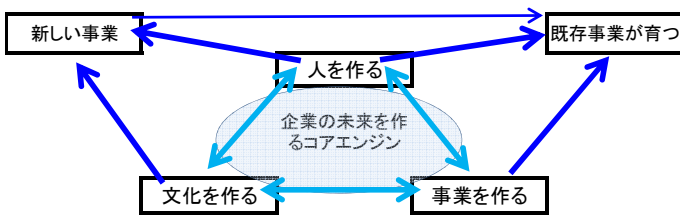
●今までやってきたこと
 入社2006年⇒2018年独立
 12年間でのリクルートでの変化(急速に肥大化)において、常に一貫してフロンティアにいた
 4000億⇒2兆
 4000人⇒45000人 ⇒すごい勢いで、内向きに。大企業病に。起業家精神の維持が難しかった。
 時価総額4兆 16位に(19位三菱商事、17位任天堂)

急速に巨大化する日本企業の中から新規事業が生まれ育ち続ける普遍的な仕組みづくり
 天才じゃなくても新規事業が作れる汎用的な方法を模索して実装してきた。

●独立のきっかけ
 いろんなところで講演する機会が増えていった
 MBAの研究の対象となっていた
 リクルートだけで活用できるものではなく、すべての日本企業に活かせる処方箋のようなものだから、日本のために

- 今日話したいこと
- 1日本企業はなぜ新規事業を起こせないのか
 - 2そもそも企業活動にとって新規事業とは
 - 3新規事業の作り方
 - 4画期的なアイデアを生み出す方法
 - 5新規事業を作る人材を作る方法
 - 6オープンイノベーションで成果を上げる方法
 - 7経営者がすべき新規事業を生み出すための最低限の枠組み

●そもそも企業活動にとって新規事業とは何なのか(経営上どういう意味を持つ活動であるか)
 新規事業を作る⇒新しい事業が育ち儲かる というイメージしかもっていない。
新規事業開発が真にインパクトをもたらすのは既存事業のトランスフォーメーションにおいて価値発揮するときである。
 リクルートのビジネス構造は変わっていないが、メディアが全く違う形になっている(雑誌⇒フリーペーパー⇒オンライン)
 このトランスフォーメーションを新規事業としてきた。変化するという事業の起こりではなく単体で生まれてきた。
 ⇒NewRINGという社内新規事業コンテスト(これが時代と合うと既存事業のトランスミッションとなる)



●日本企業が新規事業が埋めない7重苦

【そもそもアイデア・プランがない】		【生まれた事業を適切に育てることができない】		
①アイデアが生まれにくい、タレントが少ない	②アイデアが育たない形にならない	③事業化に伴うガバナンスリスクが取れない	④生まれた事業を育成しきれない	⑤投資・撤退の適切な判断ができない
⇒①～⑤は左から右に課題が移り変わってくる				
⑥0⇒1ができる人を育てる仕組みがない(社内起業家人材の育成ができない) ⇒成功はたまたま配属された人が適した人だった時に立ち上がるけど...				
⇒⑥、⑦はどのステージでも課題				
⑦新規事業プロジェクトのマネジメント(管理)方法がわからない				
【人材がいない、育てられない】				

- 新規事業の作り方
- ②やりたいことがない人
- ↓
- ①やりたいことがあることがある人

①やりたいことがある人のアイデアをどう新規事業としていくか
 ありがちな9つのプロセス⇒【**確認・事例・調査・会議・資料**】&【**社内・上司・先輩・競合**】で仕事をしている。仕事の無限ループ
 既存事業では成果が上がる。

新規事業を起こすということに関しては、上記の事は一つもいらない。

必要なのは【**仮説&顧客**】(仮説を顧客に持っていき、仮説を修正する(ピボット:軸足だけを残して修正する)を繰り返す)
 何ピボットでどのくらい形になるか。⇒300回(最初の仮説の精度や業種は関係ない)

原案: 年収の高い男性と年齢若くてかわいい女性を繋げたら儲かる⇒ハードウェアサービス支援
 ……原型をとどめない素晴らしい事業ができる

社内新規事業開発はタイムリミットがある。
 プロジェクトは半年、1年以内に成果を出す必要がある
 ⇒300ピボットその間で回さないといけない。半年なら1日2.5回ピボットしないとけない。
 ⇒社内の9つプロセスをやっている時間はない!

原型をとどめないほど変わる⇒それが正しい進め方
 ⇒リーンスタートアップ: 書籍(今日の起業家たちはどうやってあれだけの連続的なイノベーションを生み出し
 ビジネス的な成功を収めることができるのだろうか)

⇒いかなるビジネスプランも顧客と対話すると無傷ではいられない。どんな技術力でも要は顧客

●300回転の回し方

Dropbox 創業時、サービスの使い方開設のムービーを作ってユーチューブにアップした(まだサービスはない)

⇒いろんな意見(パッシング)をもらった⇒サービスの使い方ムービーを修正
 ⇒すごい、いいねという意見が出始める⇒やっとサービスを作るコードを書き始める

MVP 検証に必要な最小限の機能の製品

最小単位の製品はそれを説明した30文字の日本語

⇒絵を描く
 ⇒チラシを作る
 何を作ればいいのか明確になるまでいわゆるプロダクトを作らない

②やりたいことがない人へ

WILL(強い思い気持ち)

★使命感・圧倒的当事者意識(縦軸)低い⇒高い

★取り組む領域の明確さ(横軸)緩い・広い⇒狭い・シャープ

社内起業家になっていくには、右上になっていく。一番右上に入るのに壁がある。原体験化が必要
 原体験は作れる。原体験で覚醒できる⇒課題の根深い現場に放り込む(10人中1、2人は社内起業家として覚醒する)
 ⇒貧困・障がい・介護施設破綻・被災地 課題を現場で見えていない。

●画期的なアイデアを生み出す方法

そうはいつでも最初の仮説が“何でもいい”で始められない…という病気

画期的なアイデアはない!! ⇒まだ誰も見たことがない画期的なアイデアを説明できているのが間違い。
 初期段階で評価すべきはアイデアではなくビジネスモデルでもない。正しい眼鏡を持たなければ優れた事業の種もあまりきりに見える
 何にもない時点でアイデアを言っても画期的とは思えない。
 本当に成功している企業というのは既存のカテゴリにはまらない。説明できない。

最も初期段階の新規事業において評価すべきはアイデアやビジネスモデルではなく人と領域、およびその相性

誰が、誰の、何の課題を解決するといっているかが大切。

- ①言い出しっべ、②想定顧客、③想定課題
- 何言ってるかわかんないことの方が新規事業として成功する

既存事業: 一つ一つできるように教育がある(名刺交換⇒アポ⇒商談⇒プレゼン⇒条件⇒クロージング)

新規事業: 教育が皆無(考える⇒?? ⇒経営陣にプレゼン)

間が抜けている⇒新規事業開発を特別な業務と思っはいけない

できるやつがないのではなく、やらせて育てれば現れる。

●ガバナンス

コーポレートガバナンスが新規事業に適していないと、いつまでたっても新規事業は生まれえない

経営会議に持ち込んだ時点でできない。判断する権限を経営会議未満に置く。

⇒社内情勢を整える。

●質疑応答

仮説をもっていく前に…

Willを話す⇒顧客が応援してくれる⇒Willが強くなる。

あとは応援してくれる人がいると引けなくなる。

仮説を回していくと顧客が応援団になってくる瞬間がある。

会社を説得する最大の方法は顧客を連れてくること。

顧客もピボットして大丈夫

ヒアリングされる方は嫌われたくないから良いように言う(バイアスが入っている前提を知る、疑ってインサイトを聴く)

ヒアリングで説得をしてはいけない(おいしいですか?と聞いてはいない)

説明しない、ただ置いておく。それをヒアリング対象者がどう思うか見る

一番最初はその人の日常、周辺情報をヒアリングする。

ヒアリングの回数によってヒアリング手法は異なる

⇒誰に何をぶつけたらどんなお金が得られるかが見えてくる。

■■今日のPRとは■■ 配布pptあり
IR&PR プロフェッショナルコンサルタント 守屋 和明様

企業イメージ=相手の思い込み⇐これをどのように思い込ませるか。思い込みをどうやっていくか。
その手段として、広告・広報等がある。

企業は9グループの訴求者にコミュニケーションする
(社内、ローカル、インフルエンサー、業界、自治体、メディア、金融機関、顧客、一般大衆)
広報:99%会社側のメッセージの発信
IR:株価を上げるというミッション

コミュニケーションの危機管理:
隠さない(わかっていることはすべて話す)

新規事業の危機管理

企業のクライシスコミュニケーションは広報?経営企画?
⇒社長室、経営企画室、広報、法務が中心となってクライシスマネジメント
ポジションペーパー:会社としての見解を明確にする

大切なのは危機管理マニュアル作成後の検証。

不祥事・事故時のコミュニケーション
一番大事なのは初動で間違えないこと。会社に行ってから判断では間に合わない。まずは電話。
電話ではわからないことも多いが、その時に広報の人がどのように現場とコミュニケーションをとるかということが大切。

事実を隠さないこと(情報の入手をスムーズにできないセクショナリズムがないように、日ごろからコミュニケーションを)
いかに早く動くかということ
悪いのはお前だという決めつけに対して、挑発に乗らない。

広報は個人組織関わらず必要。だが、一部上場企業にもないところもある。

具体的手法などに関しては、配布資料に記載。

以上