

2018 年度第 8 回物学研究会レポート

「ONE JAPAN が切り拓く共創」

濱松 誠 氏

(ONE JAPAN 共同発起人・代表)

2018 年 11 月 9 日



今話題のトヨタとソフトバンクの提携という超ビッグプロジェクトは、両社の若手社員の交流から始まりました。今回の物学研究会で取り上げるのは、同じく大企業の若手・中堅社員の有志によって結成された「ONE JAPAN」の活動です。設立2年を機に開催された「ONE JAPAN カンファレンス 2018-2nd Year Anniversary」には、台風が接近する秋葉原に1000人以上が集結。8時間に及ぶ熱い議論が繰り広げられました。すでに複数のプロジェクトが始動し、今後の展開が期待される ONE JAPAN の活動について、パナソニックの社員にして、同団体の代表である濱松誠さんにご講演いただきます。

以下、サマリーです。

## 「ONE JAPAN が切り拓く共創」

### 濱松 誠 氏

(ONE JAPAN 共同発起人・代表)



01：濱松 誠 氏

#### ■個人をつなぎ大企業病を打破する

濱松:こんばんは。私は現在、パナソニックの社員という本業をもちながら、「One Panasonic」と「ONE JAPAN」という有志団体の活動をしています。今日は二つの団体の発足のきっかけ、活動事例、その成果について、それぞれお話させていただきたいと思います。

パナソニックは、四つのカンパニー体制を骨格とした37の事業部によって、約8兆円を売り上げている大企業です。社員数はグローバルを含めて27万人。これだけの規模になると、いわゆる大企業病と言われる問題が出てきます。その一つが、縦割り組織によるサイロ化＝タコつぼ化です。これが最も打破しなければいけない壁で、そのためには37事業部に横車を刺さなければなりません。

そして二つ目が、社員の非活性化問題。どうせ言っても無駄症候群と私は呼んでいます。これは本当に怖い病です。若いときはがんばっていたのに、どうせ何を言っても無駄だから

……とだんだん守りに入って存在感がなくなる人、あるいは若いのにアップデートしようとしなない人などです。

ほかにも、モノカルチャーの風土、トップと現場の距離の遠さ、企画を通すまでの関門の多さ、フリーライダーの存在、自前主義や成功体験から脱却できないなど、大企業が抱えるさまざまな問題があります。

これらを打破するために、自分たちができることは何かないだろうか。そう考えたときに、まず組織の壁を超えて個人をどんどんつないでいこうと思いました。

## ■One Panasonic 設立のきっかけ

個人をつなぐ活動を始めたきっかけは、パナソニックで内定をもらった当時、入社前にもっと多くの先輩と会って話を聞きたいと思って人事担当者をお願いしたところ、断られてしまったことにあります。松下幸之助創業者は、「モノをつくる前に人をつくる」と言っていたはずなのに……と思ったのですが、人のせいにするのは嫌だし、今後も同じような思いをもつ新入社員のために、自分がその機会をつくろうと思い、同期 20 人と内定者 20 人との飲み会を設定しました。そして 2 年目、3 年目、とネットワークをどんどん広げていった結果、6 年間で 400 人の若手社員のネットワークができあがったのです。

そして 2011 年、パナソニック、パナソニック電工、三洋電機が統合したとき、3 社がひとつにまとまるために大坪文雄社長（当時）が「One Panasonic」というスローガンを掲げました。その若手版としてつくった有志団体が「One Panasonic」です。結成日の 2012 年 3 月には 200 人の若手社員が集まり、参加してもらった大坪社長から激励の言葉が贈られました。

最初に取り組んだのは、トップと現場の距離を縮めることです。そのために、社長や役員から若手に対して直接熱い想いを語ってもらう機会を設け、「縦」の関係をつなげていきました。そして次に、部署を超えたミドルマネジメント層との「斜め」の関係をつなぐために「ようこそ先輩」という交流会を開き、経験談を語ってもらうことにしました。ほかにも、トヨタ、富士ゼロックス、日本マイクロソフトなどと他社交流会を開くなど、土日を使いながらコミュニティの幅を広げていきました。

なぜ若手のネットワークが必要なのかというと、大企業の年齢構成は、ほとんどの場合が逆三角形のピラミッドだからです。20～30 代前半の若手に 1 人対して、40 歳以上のミドル層が数人もいるのですから、どうしてもそのままでは組織が非活性化してしまいます。また、逆三角形の構造は人材不足という問題も引き起こします。今後ますます人の採用が難しくなる時代になるなかで、優秀な人材を確保するには、心理的安全性を確保しながら自由にアイデアをぶつけ合える「失敗できる場」をいかに整えられるかが重要になってくるはずです。

## ■モノを通じた交流を図る「モノ博」

大企業では、同じ社内の技術や商品を知らないということがよくあります。そこで、他の事業部の仕事への理解を深めるために、商品や技術の展示やデモを行う「モノ博」を開催することにしました。One Panasonic の全体交流会に併設した展示会場には、約 500 人が参加。大いに盛り上がったので、今度はこれにレバレッジを効かせて一気に広めようと考え、5000～6000 人が集まる社内の総合技術シンポジウムとのタイアップを企画しました。

総合技術シンポジウムは、年に 1 回開催されるイベントで、それまでも各事業部の技術を紹介する展示コーナーがあったのですが、パネルを使った説明がメインのため、わかりにくく面白みに欠けるものでした。それを改善するために、シンポジウム会場の三分の一のスペースを提供してもらえるように交渉し、社内で新しく開発した商品や、その部署が力を入れている商品などを集め、これまでとは違う、デモを中心とした展覧会を実施しました。

このように、自発的に対案を出してゼロイチを生み出す機会をつくるのが One Panasonic の活動の柱の一つになっています。

## ■アルムナイネットワーク

もう一つ、ゼロイチで作り出したのが「アルムナイ・ネットワーク」というパナソニックを（途中で）卒業した人たちのネットワークづくりです。私は、これからは「終身雇用」ではなく「終身信頼」の時代になると思っています。そのために、会社を辞めた人たちのリストをつくって、その人たちと交流する場を設けようと考えました。

そして、当時の日本マイクロソフト会長の樋口泰行さんや、サイボウズ社長の青野慶久さん、家電ベンチャーCerevo（セレボ）代表取締役の岩佐琢磨さんなどを招き、津賀一宏社長、技術部門トップの宮部義幸専務、人事部門トップの石井純常務（当時）といったパナソニックの経営層との座談会をセッティングしました。このことがきっかけとなり、樋口さんが代表取締役専務執行役員として、岩佐さんが Shiftall（Cerevo 子会社）の CEO としてパナソニックに戻って来ることになりました。

これはあくまで一つの事例で、アルムナイ・ネットワークの概念は、終身雇用が幻想となった今、会社を辞めた後も一緒に仕事ができるような終身信頼の関係を築こう、ということです。

## ■大企業の強みとは何か

大企業の強みは、人材、技術、ブランド、歴史、信頼、お金、顧客基盤という有形無形の資産を豊富にもっていること。そして、これらの資産を使い倒すことができるということに尽きます。みなさんには、ぜひそのことを言語化して部下や後輩に伝えて、彼らのやりがいにつなげるように、サーバント・リーダーシップ（支援的リーダーシップ）を発揮していただ

きたいと思います。

そして One Panasonic は、コミュニティのハブとなって社内をつなげていく。それによって、おもしろい情報がとれるようになったり、無駄を省いたり、スピードアップすることができたりするようになる。たとえば、社内に同じようなプロジェクトがいくつも走っていることが大企業にはよくあります。そういった場合は重複するものを省いたり、あるいは力を合わせたりすることができるようになります。

## ■自発的コミュニティが生み出す価値と効果

One Panasonic の活動が生み出す価値は、1) 心に火をつける (モチベーター)、2) 人をつなげる (コネクター)、3) ゼロからイチをつくりだす (イノベーター)、4) うねりを大きくする (インフルエンサー) の四つです。日本の企業は、働かない社員をクビにすることも、大幅に給料を下げることも難しい。そうした文化のなか、「どうせ言っても無駄症候群」という大企業病を解決するには、モチベートするしかありません。そして、おもしろい「知」がたくさん集まる場所をつくって人をつなげれば、プロダクト・イノベーションやテクニカル・イノベーションだけでなく、アルムナイ・ネットワークのような組織イノベーションも生み出すことができます。さらに、それを発信することでさらに仲間が集まり大きなうねりとなります。

こうした社内コミュニティは、次のような効果を生み出します。まず個人としては、1) モチベーションの向上、2) 主体性の向上、3) 共創マインドの向上、という三つの効果。そして組織としては、1) 自律的人材の発掘・育成、2) 人材定着率の向上、3) 新卒・中途採用力の向上、4) 関係の質の良化、5) 組織活性化、という五つの効果が挙げられます。

私も人事の仕事をしていたことがあるので、人を発掘・育成する難しさはよく知っています。それを自発的コミュニティは無料でやってくれるのです。また、人材の定着率が上がるだけでなく、ヘッドハンティングにも結びつく。さらに、対話する機会が増えることにより関係の質が高まり、結果として組織の活性化につながっていきます。

## ■ONE JAPAN の発足

One Panasonic の活動を続けていくうちに、ほかの大企業の同世代も共通する問題を抱えていることがわかり、社外にも仲間ができるようになりました。そこで 2 年前に、大企業の若手と中堅の有志団体の実践共同体「ONE JAPAN」をつくりました。One Panasonic のような社内の自発的コミュニティを「州」にたとえるならば、ONE JAPAN はそれらが集まった「合衆国」という位置づけで、現在、50 社が参加しています。

年齢構成は 20~30 代が約 85%、40 歳以上が約 15%、役職は、役員 1%、部長 3%、課長 10%、主任・係長 25%、担当 61%です。40 代以上の 15%は、そのまま役職に比例しているため、年功序列の組織だということがわかります。これは今後変えていかなければいけ

ません。職種については、研究開発とエンジニアがトップで、その次に営業、企画、人事、そしてデザイナーなどのクリエイターは約4%になります。

ONE JAPAN のミッションは、「挑戦の文化をつくる」こと。その一つは「組織を超えた共創を目指す」、もう一つは「自社を改革する」ことです。この二つのミッションを達成させて「空気を読む」のではなく「空気をつくる」という企業文化に変えていきたいと思いますという活動です。

ONE JAPAN の強みは「コレクティブ・インパクト」。立場の異なる組織が、組織の壁を越えて、お互いの強みを出し合い、社会的課題の解決を目指すアプローチです。その特長は、熱い思いをもって改革しようとする大企業の若手・中堅社員が、個人ではなく有志団体として参加していること。よく個人で参加したいという人がいるのですが、数十万人もの社員がいる企業を一人で変えることは不可能ですし、まずは社内を巻き込む苦勞を知ってほしい。それができなければ、自社を改革することなどできないと思っています。

## ■ONE JAPAN から生まれた「共創」

次に、ONE JAPAN というお見合いの場を通じで動き始めた「共創」の事例を紹介します。一つ目は、富士通と三越伊勢丹の「CARITE (カリテ)」というドレスのシェアリングサービスで、三越銀座店にある13ブランド約200着のアイテムが借りられるというものです。これは、デジタルに強い富士通と、20～30代の女性と売場の接点を増やしたい三越伊勢丹が、ONE JAPAN の会合で出会ったことがきっかけでスタートしたプロジェクトです。

二つ目は、パナソニック アプライアンス社のデザインセンターとマッキンワールドグループによる「GENOME HOUSE (ゲノムハウス)」。これは、人間の遺伝子データを活用して、その人にぴったりの家をつくるというコンセプトです。

三つ目は、まだ詳細は話せないのですが、日本IBMと武田薬品工業のONE JAPAN のメンバーが、AIとヘルスケアをかけ合わせた新しい取り組みに挑戦しようとしています。

また、事業だけではなく大企業で働く社員の意識調査も実施しています。これは、大企業の若手・中堅社員1600人に行った、副業・兼業に関するアンケートをまとめたものです。兼業・副業に興味のある人は約75%で、そのうち実際に兼業・副業をしている人が5%。その理由は、副収入ではなく、スキルアップやキャリアアップのためにやっているということがエビデンスとしてわかりました。この結果から推察されるのは、そうした場を社内で提供できなければ、辞めてしまう可能性があるということです。

## ■周囲を巻き込むポイント

早稲田大学ビジネススクールの入山章栄准教授は、「知の探索（新しい知を求める活動）」と「知の深化（既存の知識を改良していくこと）」の「両利き経営」がイノベーションには重

要で、日本の企業は「知の深化」だけに注力してきたために、失敗できない文化が育ち、イノベーションが起きなくなると分析しています。また、新しい知を求めて探索していたはずなのに、深化のほうに傾いてしまうということがあります。それを押し上げて探索のほうに戻すような活動が、One Panasonic であり ONE JAPAN だと入山先生はおっしゃっていました。

最後に、人を巻き込んでいくポイントを 10 箇条にまとめたのでぜひ参考にしてください。

#### 周囲を巻き込むときのポイント 10 箇条。

- 1) 自身が一番コミットせよ
- 2) Give & Give & Give
- 3) トップ・ミドル・若手・社外、すべてとつながれ
- 4) 自分のタグは何かを考えよ
- 5) 会に出るだけでなく、自ら主催せよ
- 6) チャーミングであれ
- 7) まず動け、次につながれ、そして会社に持ち帰れ
- 8) 枠の縁を歩け
- 9) 社内外へ発信せよ
- 10) 継続は力

そして、経営層の人は、1) 夢、ビジョンを語る、2) リスクを取る、3) コミュニケーションを取る、4) 外と中をつなぐハブに、5) 弱さを見せるリーダーシップを、6) 異端児こそ大切に、7) 社内外へ発信せよ、8) 率先垂範、という八つのポイントを忘れないでいただきたいと思います。部下は、お金が欲しいとか、褒めて欲しいというだけではありません。リスクをとってくれたり、人につないでくれたり、場を設定したり、そうしたことを率先垂範してくれる上司には、貢献したくなるものです。その繰り返しによって組織は活性化されていくと思います。

以上です。ありがとうございました。

## Q&A

**Q1** 最初の一步はもちろんですが、継続するのはとても難しいと思います。どのようにモチベーションをもち続けることができたのですか。

濱松：一つは、使命感のようなものです。社内がつながるといい、組織の境目は意味がない、と誰もが思っているのに解決しようとする人はいない。だったら自分がやろうと。二つ目は、私が人に熱く語って何かを伝えることが得意だったということ。三つめは、同じことを昔からやっている人がいれば、世代間の対立や非活性化の問題は解決できたはずなのに、という義憤のようなものです。一番大きかったのは、使命感とできることの部分が重なったということだと思います。

**Q2** 現在、いろいろな効果や成果が出てきていますが、それはやる前から想像されていたことですか。それとも、自然とそういう結果に結びついたのでしょうか。

濱松：後者です。いつ成果が出るのか、という言葉はプレッシャーに感じますし、成果が出なかったときに止めたくなくなってしまいます。だからよくも悪くも公式な組織体にはせず、ボランティアで手弁当なのだから報告する義務はありませんよ、と言えるようにしてきました。だからこのメンバーは成果、成果と言わないでくださいね、とぜひお願いしたい。

**Q3** 具体的なプロジェクトとしてモノやサービスをつくるときには、どこからかお金を引っ張って来なければなりませんよね。その目処はどのようにつけているのでしょうか。

濱松：ONE JAPAN はマッチングの場を提供しているだけなので、事業化したときには、それぞれの企業がお金を出し合うというのかたちでやっています。ただし、単なるお見合いの場だけではおもしろくないと思い始めてきたので、今後は何かしら考えていくかもしれません。

**Q4** 今後のビジョンを教えてください。

濱松：具体論としては、現在三つしかない事例を 10 個に増やすとか、参加企業を 50 社から 100 社に増やすといったことがあります。概念論としては二つあります。一つは、逆ピラミッド型の人口構成が続くなか、熱量が多い人をたくさん残して、今の若手がマネジメント層になったときに、既存のカルチャーを変革する人間がたくさんいる組織にしたいということ。もう一つは、2020 年のオリパラ以降、「落ち武者」ならぬ「落ちサラリーマン」が増えると思っているので、そういう人を一人でも減らす活動をしたいと思っています。

関：濱松さん、みなさん、ありがとうございました。

以上



2018年度 第8回物学研究会レポート

「ONE JAPAN が切り拓く共創」

濱松 誠 氏

(ONE JAPAN 共同発起人・代表)

---

写真・図版提供

01 ; 物学研究会

編集=物学研究会事務局  
文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998~2018 BUTSUGAKU Research Institute.