

## PVC 第 1 回講演 濱松誠氏 (7 月 28 日)

### 「大企業×価値 ～仕事はもっと楽しくできる～」

大企業——。私たち学生は、大企業に対してどのようなイメージを抱いているだろうか。  
安定している？成功している？離職率が高い？  
プラスのイメージも、マイナスのイメージもあるが、なかなか想像するのは難しい。

「僕が今から話す『大企業』や「パナソニック」という言葉を、『神戸大学』に置き換えて考えて  
みてください。」

はじめは「大企業」について見当もつかなかった私たちに向け、濱松氏のお話はこの言葉から始まった。



#### ★「会社の色に染まるな」

濱松氏は、2006 年にパナソニックへ入社。

その後、2018 年に退職するまでの 12 年間にわたってパナソニックに勤務。

2012 年に「何かを変えたい」という志を持つパナソニック社員が集まって知見を交わし、人脈を広げる若手有志社員のコミュニティ「One Panasonic」を設立。

さらに、2016 年には交流範囲を大企業の社員同士に広げた「ONE JAPAN」を立ち上げた。

「『同じ組織(パナソニック)に12年間も居続ける』というのは、良くも悪くもどうしてもパナソニック色に染まってしまうんです。」

濱松氏は話す。

組織の色、大企業の色に染まってしまうと、知らないうちに自分の中で壁を作ってしまう。

どうせ言ってもムダ・・・何を言っても変わらない・・・

このような壁が企業に変化を生まなくなってしまう。

「でも、それではもったいない。」

濱松氏は違った。

「パナソニックという価値観だけよりも、もっと違う価値観を持つ人と出会って、面白いことをやっけていこうと。」

想いを胸に濱松氏は動き出した。

### ★「一人多様性を持つ」

沢山の人と出会って、多様な価値観に触れる。そして、行動してみる。

そうすることで、自分の中に「多様性」を生み出す。

この「一人多様性」こそが、強さになるのだと濱松氏は語る。

「自分の枠にとどまらず、いろいろな人と関わる。大企業にいても、人と関わる機会を作っていないと、変わることはできません。」

自らの組織に誇りを持ち、その組織をコアとしながらも、外の世界と交流して新しい価値観を得る。

そして、新たに得た価値観を組織に持って帰る。

こうした「内と外の行き来」が、自分を、仲間を、そして組織を成長させるのだという。

「大企業にしがみついていたままではいけない。」

これは、大学でも同じことが言えるだろう。

私たちは、自分の現実を、未来を変えるために、

自ら行動を起こして積極的に外の世界から刺激を得られているだろうか？

大学にしがみついているだろうか？

「企業におんぶに抱っこでは、本当に自分のやりたいこと、面白いこと(=価値創造)はできません。」

皆さんもぜひ一度自身の生活を振り返り、そして向き合ってみてはいかかだろうか。

### ★「自分の中につくられた壁」

しかし、大企業で価値創造を続けるのは、一番難しい。

濱松氏は、如何に大企業で「面白いこと」を生み出していったのだろうか？  
大企業に勤めながら、価値創造へのパッションを持ち続けるには、何が必要なのか？

「当時のパナソニックは、組織を超えたつながりはあまり多くありませんでした。企業だと各部署、大学だと各学部で、どうしても縦割りになります。でも、縦割りの中だけで完結してしまうと、他の面白い人と出会える機会がめっぽう減る。自分の部署や学部以外にも面白い人がいるのに会わないなんて、めちゃくちゃもったいない。」

濱松氏は力を込める。

パナソニックの持つ、30万人の社員と約40の事業部は企業にとって大きな資産。  
その資産を活かさず、つながりを作らないのは非常に惜しい。

「縦、横、斜め・・・その壁は、自分が勝手に作っているんです。」  
この勝手に作られている壁を壊し、面白い人とつながりたい。出会ってみたい——。  
誰もこの壁を壊さないなら、自分が壁を壊そう。

この考え方がOne Panasonic や ONE JAPAN につながり、後述するアルムナイネットワークをも生み出した。

### ★「仲間との土壌づくり」～終身雇用から終身信頼へ～

濱松氏はこうした壁を壊すために、「土壌づくり」に取り組んだという。

「『失敗してもいい、だからみんなで面白いことをしよう』という土壌を、社内で生み出していったんです。」

濱松氏はこの「土壌づくり」に社内の経営幹部やミドルマネジメント層、若手に加えて、アルムナイと呼ばれる会社の「卒業生」も巻き込みたいと考えていた。

しかし、アルムナイに関しては、すべてではないが、大企業ではまだ「裏切り者」と呼ぶ風潮が残っている。

そこで濱松氏は、パナソニックで有志のアルムナイネットワークを構築。このことがきっかけのひとつとなり、濱松氏が退職する前に、日本マイクロソフト会長（当時）の樋口康行氏などの出戻りや、退職後、「出戻り推奨」の人事制度が生まれ、パナソニックを「卒業生が帰ってこられる場」に変化させた。

「終身雇用から終身信頼へ。」

会社からの「卒業生」は「裏切り者」なんかじゃない。

企業にとって、新しく面白い考えをもたらしてくれる存在であり

内と外の行き来を担う、組織を成長させてくれる仲間でありパートナーなのだ。

変革を起こす「土壌づくり」に力を入れることで、「失敗しても大丈夫」という雰囲気、そして、沢山の挑戦が生み出されていく。

皆の熱意に火をつけ、「面白いこと」への温度をどんどん高めていく。

### ★若手ができるのは「信頼できる仲間をつくること」

では、現実を変え、革新を生むには、何が必要なのだろうか？

「それは、『想いや使命感』と『信頼できる仲間』なんです。」

想いや使命感を持って、人を巻き込む。

そして、信頼できる仲間を作る。

「信頼できる仲間なしに、変革はできないんです。若手の内にできることは、こうしたプロセスを経て、信頼できる仲間をつくっていくこと。これしかありません。」

濱松氏は強調する。

大企業や大学で何かを変えるには数年はかかる。

「弱火でぐつぐつ煮込むことが大切。」

「自分の出汁、組織の出汁をうまく混ぜていくことが大切。」

しかし、仲間なしにはそもそも煮込むことも、良い組織の出汁を出すこともできない。だから、若手のうちに変革を可能にする土台やつながりを作っておくことが重要なのだ。

仲間と共に、じっくり、こつこつと。私たち学生にとっても、大切な姿勢だろう。

### ★「One Panasonic も長い時間がかかった」

One Panasonic 自体も、設立当初、周り全員が乗り気なわけではなかったという。

「でも、会社と同じ方向を向いていることをアピールして、積極的に社長や役員、人事や広報に働きかけたんです。」

One Panasonic は常に当事者の若手社員や経営幹部（会社）が求めていることは何か、相手の立場に立つ「Give」の精神で考え続けてきた。

「目の前に糸（＝チャンス）が落ちてきたときに、つかめる準備を常にしていたからこそ、道が拓けたんです。」

そしてパナソニックが赤字に苦しみ、事業再編に取り組もうとしているとき、社長が One Panasonic の交流会に参加。

若手・中堅が団結し、企業を変えていこうとする One Panasonic の想いに社長は共感してくれて、

まさに1つになったのである。

新型コロナウイルスの感染拡大によって、自粛生活が強いられている今、

悶々としている学生は多いのではないだろうか。

筆者もそのうちの一人である。

しかし、今のこの時間を、「いつか来るチャンスのための準備期間」と捉える必要があるのかもしれない。

## ★「行動し続ける」

「まず動け。次に動け。走りながら考えろ。」

この言葉からも分かるように、「行動し続ける」というのが濱松氏のモットーだ。

現在はパナソニックを退職し、

奥様と世界一周旅行に赴くなど、挑戦を続けている濱松氏。

これには、奥様との出会い、そして奥様が乳がんを経験されていたことが、大きく関わっているという。

人生はいつ終わるかわからない——。

奥様と出会ったことによる死生観の変化が、「たとえ半年後に死んでしまっても『やりきった』と思える人生を送ろう」と考えるようになったきっかけだと言う。

大企業での仕事を、もっと楽しく。もっと面白く。

そのためには、仲間を作って、失敗を許容する土壌を生み出して、人を巻き込んで・・・

変革には多大な時間、努力、苦労が必須であるが、そこから生まれた価値は企業にとってかけがえのないものとなる。

「辞めるか、染まるか、変えるか。」

たとえ大きな組織にいても、私たちは思考や行動次第で、自分の人生を、さらに企業をプラスに切り拓ける。輝くことができるのだ。

さて筆者は濱松氏が初めに「パナソニックや大企業という言葉を神戸大学に置き換えて考えてみて」と仰っていた理由を考えてみた。

そこには自身の話を別世界に生きる他人事として聞くのではなく、自分事として捉え、心を動かして多くの物を得て欲しい。そして、それらを聞き手のフィールドに持って帰り面白い人生を作っていくって欲しいという濱松氏の優しさが込められているのではないかと。

お話からは、濱松氏自身の熱意と行動力、そして優しさがヒシヒシと伝わってきて終始心を打たれた。

濱松氏の伝える力、周りを巻き込む力、恐るべし。

私たち学生にも、行動力、伝える力、そして周りを巻き込む力が求められている。

### ★濱松氏から価値創造に励む学生へのメッセージ

「神戸大学 V. School の考えや取り組みは、まさに僕が古巣のパナソニックでやろうとしていたこと、今、ONE JAPAN でやろうと挑戦していることそのものです。組織の縦割りに横串をさし、部分最適ではなく全体最適で、考える。他人任せにせず、自分事として行動する。周りを巻き込み、発信する。V. School という素晴らしい場所はつくられた。活かすも活かさないも、学生の皆さん次第。何事も自らが動くことでしか変わりません。皆さんの挑戦を心から応援しています。」

濱松 誠



(写真：終始熱くお話をしてくださった濱松氏。)