

大企業とスタートアップの 人材流動を起点としたイノベーション



小野寺 萌



岸 浩稔

CONTENTS

- I イノベーション創出を担うスタートアップ
- II 大企業人材とスタートアップの接点創出
- III 大企業とスタートアップの人材流動
- IV 人材を起点としたイノベーションエコシステムの創出に向けて

要 約

- 1 イノベーションは職務経験、学歴、研究分野において多様な背景を持つ人が集まる組織から生まれるといわれ、その本質は価値観の多様性にある。企業内では多彩なケイパビリティを持つ人材のエンゲージメントを高め、イノベーションを牽引する体制を強化する取り組みが行われる一方で、マクロな観点からすれば、企業、業種、業界を横断した人材交流やキャリアパスの多様化を通じて、人材市場の流動性を高めることがイノベーション創出に必要である。特に、イノベーションの担い手となるスタートアップを巻き込んだ人材流動は、現状では人材が流入しにくい状況にある。
- 2 大企業の人材施策として、スタートアップで就業経験を積む「スタートアップ出向」が注目されている。大企業側のイノベーション機会不足とスタートアップ側の経営人材不足の解消を目指した施策であり、双方での新事業創出を加速させるものである。その施策には、転職に限らず、兼業・副業・プロボノといった多様な選択肢が存在し、大企業人材がスタートアップへのキャリアを具体的に考えるための接点は広がってきている。
- 3 人材を起点にイノベーションエコシステムを加速させるためには、大企業人材にスタートアップキャリアへの関心を高めさせ、行動を促す具体施策を整えるとともに、人材流動を支援する仲介事業者の役割が重要になる。人材紹介会社、アクセラレーター、ベンチャーキャピタルといったエコシステムの担い手それぞれが、スタートアップの成長すなわちイノベーション創出の役割を担えるかが重要であり、人材を流動させた結果、ビジネスがグロスしたのかどうか、流動先に価値が生まれたのかどうかによって報酬が判断されるような、長い事業の目線で人材ビジネスを捉え直すことが求められる。

I イノベーション創出を担う スタートアップ

1 価値観の多様性が

イノベーションを加速させる

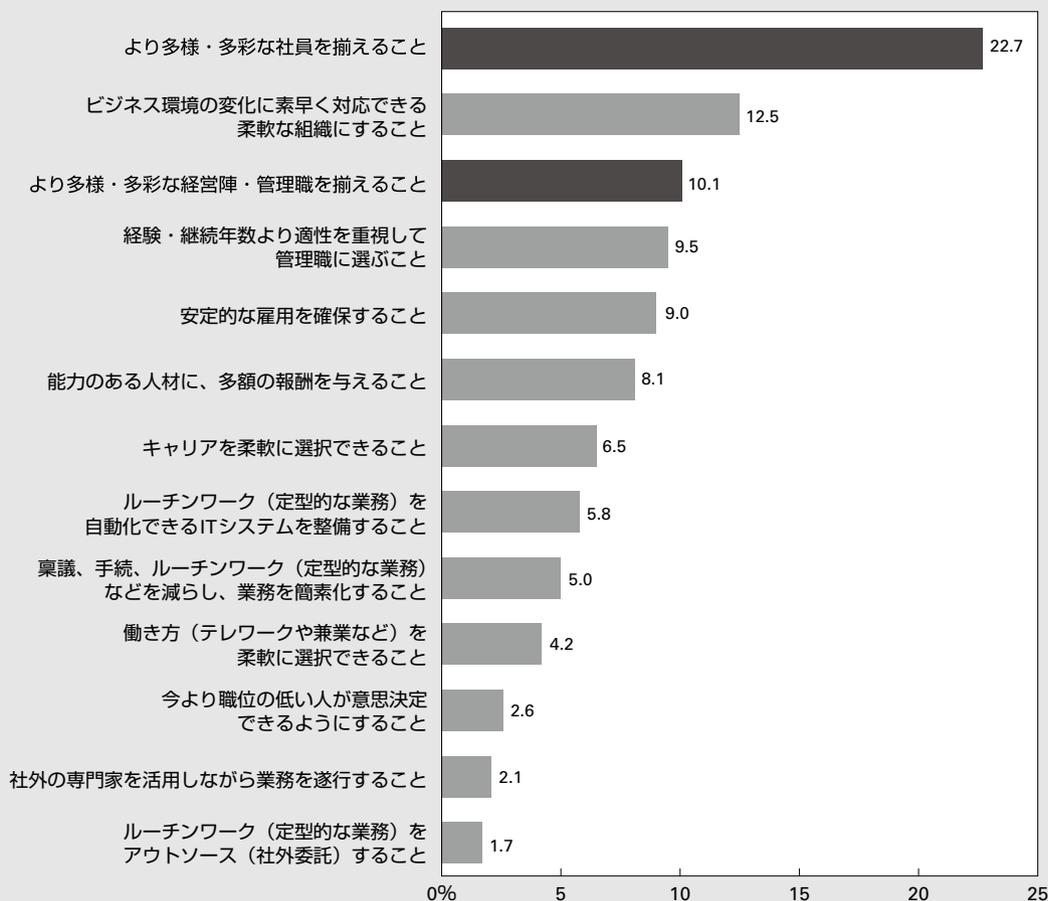
「イノベーション」という言葉が示す意味は文脈によってさまざまである。非連続な変化をもたらす技術革新であるとも、これまでにない要素の組み合わせによる新結合であるとも、シンプルに事業の成長を実現することであるとも、何か新規事業を生み出すことであるともされる。確実なのは、どのような組織

でも常にイノベーションの要求にさらされており、それは簡単には満たすことのできない先の長い取り組みだということである。

過去の調査研究では、イノベーションに必要なものは創造性であり、創造性は組織内に性差のほか、職務経験、学歴、研究分野などにおいて多様な背景を持つ人が集まることで生まれると指摘されており^{※1}、過去、日本の多くの組織で女性比率などの数値目標を掲げ、性別・国籍・年齢などの統計学的な属性から多様性を満たそうとしてきた。

人口減少時代に入って久しい日本企業の課

図1 創造的に働くために必要な要素



出所) 野村総合研究所「中間管理職層を対象にした働き方に関するアンケート」(2017年2月)より作成

題は、既存事業のマーケット縮小と社員の高齢化に伴うスキルの陳腐化である。事業の非連続な成長のために新規事業の創造、すなわちイノベーションの創出を目指すわけであるが、モノをつくればどんどん売れた時代に事業を効率的に回すように最適化された組織では、新しい柱となる事業を生み出すことは簡単ではない。新しい取り組みを始めようにも業務が変わることへの抵抗が大きい。

図1に野村総合研究所（NRI）が企業の部課長級を中心とする中間管理職層を対象に行ったアンケート調査を示す。組織が創造的に働くために必要な要素は、安定的な雇用を確保することや能力のある人材へ多額の報酬を与えることよりも、「より多様・多彩な社員を揃えること」であると認識されているが、実際に多様・多彩な社員を自社でそろえていると自負する日本企業は多くないという裏返しとも読み取れる。

近年では多様性に対する理解はさらに深まり、ビジネスにおいて必要な能力や経験、そして価値観²の多様性を担保し、組織の力を強めていこうという動き（ダイバーシティ&インクルージョン）が見られる。これはグローバルへの事業展開が前提であり、かつ移民の多い欧米の大企業では以前から積極的にうたわれていたことである。日本でも、多様な人と柔軟に働ける環境を用意し社員の高いエンゲージメントの向上を図ること、さまざまな国籍・文化・背景を持つ社員によって各地域のマーケットの理解につながることで多様な人が異才融合することで新しい価値創造を生み出すこと、が経営に認知され、積極的なビジネス上の戦略として推進されている。国内でもダイバーシティ経営の推進は

官民を挙げて取り組まれているが、その目的の最上位は価値創造によるイノベーションの創出だとされている³。

2 人材を組織の外に送り出す

人材流動性が低い日本の労働市場において、採用を通じて新たな人材を獲得するのは限界があり、組織の多様性を高めるには不十分である。そのような状況下で、多くの大企業は人材を育成する試みとして、部署ローテーション、MBA留学、海外研修といった施策を実施している。これらの取り組みは、人材育成というだけではなく、社外の環境に人材を送り出し、内部にいる人材とは異なる業務経験や専門分野を身につけた後に元の組織に戻ってくることで、異分子として組織の多様性を高める意味合いを兼ね備えている。このような取り組みは欧米の大企業の施策とは異なっているものの、ダイバーシティ&インクルージョンを通じたイノベーション創出の取り組みともいえる。この取り組みをより効果的に行う施策の方向性として、破壊的イノベーションを志向し、商慣習も働き方も意思決定の構造も、すべてが大企業とは異なる、スタートアップとの連携が注目されている。

3 イノベーションの担い手となる スタートアップ

スタートアップはイノベーション創出の主体として期待されている。岸田首相の掲げる成長戦略では2022年度をスタートアップ創出元年とし、スタートアップエコシステムの構築とオープンイノベーションの推進が言及されている。社会全体でイノベーションを創出

するには、大企業だけでなくスタートアップを含めたエコシステムレベルで成長戦略を考えようというメッセージである。

しかし、スタートアップエコシステムの創出においては、人材・事業・資金の観点で良好な循環を生み出すことが必要である一方で、それぞれの課題が入り乱れ、実現できていない現状が指摘されている^{注4}。特に人材の観点では、起業家精神を持つ人材の絶対数の不足、資金調達において必要になるCFO（Chief Financial Officer）などの経験と専門性を有する経営幹部となる人材の不足、事業のグロースに必要な、「スタートアップ文化に共感する」営業・マーケティング・バックオフィスといったスタッフ部門の人員など、あらゆるポジションが求められる。しかし、現状では構造的にスタートアップに人材が流入しにくい中で、質・量ともに限られた人材プールから人員を融通しているという状況である。

4 スタートアップが直面する 人材課題

スタートアップとは、新しいビジネスモデルを開発し、ごく短時間のうちに急激な成長を実現することを目指す人々の一時的な集合体である。近年では、新卒で就職した企業から別の組織への転職や、大学卒業後のキャリアとしてスタートアップを選択することも広がりつつあるが、依然としてスタートアップ起業・就職をファーストキャリアにする人は多くない。

2020年に発表された「起業家精神に関する調査報告書」によると、日本の総合起業活動指数（起業活動者が成人人口に占める割合）

は米国、英国、ドイツ、フランスに比べて低く、日本の起業活動は諸外国に比べて低い水準にある^{注5}。21年に行われた調査では、大学生の65%は大企業（従業員300人以上の企業を定義）を就職予定先としていることから、数人～数十人規模の小規模組織であるスタートアップに就職する人はまだ少数派である^{注6}。また、他国と比較し、日本では独自の雇用慣行として「新卒一括採用」や「長期雇用」と、それに伴う企業年金や健康保険組合といった「社会保障」が存在し、同じ会社に勤め上げる傾向が強い。このような慣行から、大企業をファーストキャリアに選んだ人材が、その後にスタートアップなどへ転職することに積極的になれない状況が存在する。

大企業で副業や兼業が容認されていないことも、スタートアップへの人材流入を阻害する要因となっている。現状、大企業とスタートアップでは組織風土や労働環境が大きく異なり、大企業に勤める人材にとってスタートアップで働くことは未知の世界である。転職までせずとも、副業・兼業で部分的にスタートアップでの勤務を経験することが、スタートアップ転職を促す一助になり得るが、そのような活動を公式にできない人材が多く存在する^{注7}。

研究開発を伴うテック系スタートアップでは、技術ノウハウに比べて事業化に必要なノウハウが不足しているケースが多い。そのような場合には、大企業などでビジネス・マネジメント経験を積んだ人材が活躍するポテンシャルが存在するが、起業家が技術者である場合、大企業のビジネスマンやスタートアップを渡り歩く経営人材との接点がないほか、地方に拠点を置くスタートアップの場合、ベ

ンチャーキャピタル（VC）や支援団体などによるマッチングが機能しておらず、経営人材を外部から採用するルートが限定されている。結果的に、研究者の個人的な人脈頼りで経営人材を探している例も少なくない。

このように、スタートアップが抱える人材課題の背景は、①大企業に人材が集中しスタートアップへの接点が失われていること、②キャリアを選択する時点でそもそもスタートアップでの就労を想定できていないこと、があり、結局のところ大企業に人材が集中・滞留している現状がある。現在の日本のスタートアップを見ると、大企業と同様に、ある種、組織の多様性は低く、事業の成長フェーズによって異なる要件を有する人材を確保できておらず、同質的な価値観の近い少数の社員で構成されているといえる。本来、経営資源を持たず既存事業を否定し破壊的イノベーションを志向するスタートアップであっても、成長に必要な人材が不足している状態ではイノベーションも起きにくくなってしまうため、大企業からの人材受け入れなどを通じて多様性を確保する必要がある。

5 大企業人材への

アプローチによる人材の還流

人材流動性が高い欧米では、大企業とスタートアップという二項対立のキャリア論が語られることは少ない。そもそも一社に勤め上げるという観点が希薄である上に、社会保障や給与水準といった処遇も企業次第であるため、大企業とスタートアップそれぞれの人材課題として取り上げられることは少ない^{注8}。したがって、日本の課題構造は諸外国では類がなく、参考のできるモデルがない。

人材流動性を高めようというのは簡単ではあるが実現は簡単ではない。そもそも人材流動性が高いことが日本にとって望ましいのかという社会学的観点での長い議論がある。そこで本稿では、日本の雇用慣習を前提とした上で、大企業とスタートアップ双方がイノベーション創出を推進するために、人材流動の観点からアプローチする方法について言及する。まずは、①大企業人材にスタートアップとの接点をどう創出するか、という具体施策を取り上げる。その上で、②そもそもスタートアップへのキャリアを自然な選択肢とするために何が必要なのか、をイノベーションエコシステムの観点から考察する。

II 大企業人材とスタートアップの接点創出

1 人材育成施策としての「スタートアップ出向」

日本の大企業にとって比較的導入しやすい人材育成施策に、研修や出向など、人材を一定期間組織外に送り出すものがある。部署異動やグループ会社への出向もあるが、より環境を大きく変えてこれまでとは価値観の違う人々の中で刺激を受けるという狙いの下、「スタートアップへの出向」という施策が注目されている。大企業では新しいビジネスを創出するマインドセットや成功体験を持った人材がおらず、スタートアップではビジネスを仕組み化して大きく成長させた経験のある人材がないという場合、双方の課題を解決しようという取り組みになる。ただしここで、大企業が施策の恩恵を受けるのは、人材がスタートアップに出向し元の企業に戻って

きてからになる。短期的に恩恵を受けるのは事業を推進する人材を獲得できるスタートアップであり、人材流動化によって大企業のイノベーション推進力を高めるという観点では即時的な効果を期待する施策ではない。

スタートアップ出向は、普段は大企業で働く人材がスタートアップ・NPO・NGOといった自社以外の組織で一定期間、そのメンバーとともに仕事をした上で再び所属組織に戻ってくることを指す。たとえば、大企業の新規事業開発担当の社員を、ビジネスの「0→1」を生み出そうとしているスタートアップに送り込み、半年から1年程度のまとまった期間、スタートアップの社員として働く。一定期間、所属組織にはない環境に身を置くことで、新たな気づきや物事の進め方を学び、戻ってきた後「一皮むけて」所属組織におけるイノベーションの推進や多様なメンバーのマネジメントなどの実行を期待するものである³⁹。

大企業は制度やルールが整備されており、安定的な組織運営の下で働くことができる一方、スタートアップなどの小規模な組織は制

度やルールが十分に整っているとは限らず、柔軟な変化が求められる。何をすればよいのか分からない状態で次々に新しいメンバーが参画し、人間関係を構築していく必要性に迫られる。異なる環境で働くという葛藤に直面することで、マインドセットを含めた人間的な成長を促す人材育成プログラムである。

このような学習は学術的に「越境体験」と称される。図2に越境体験がもたらす人材育成効果を示す。新しい環境での経験が「認知的不協和」^{註10}（人が自身の認知とは別の矛盾する認知を抱えた状態、またそのときに覚える不快感を表し、人はその不快感を解消するために何らかの行動を起こす）を生み出し、良質な葛藤を得ることで越境を経験した人材のスキルやコンピテンシーが変革されるとされている。

プログラムを導入する大企業は、越境体験によって壁にぶつかっても乗り越えた経験がもたらす推進力をイノベーションの創出へつなげようとする。実際、大企業が越境体験を導入する際は、新規事業推進人材の育成や次世代を担う幹部候補生の育成目的とされて

図2 越境体験がもたらす人材育成効果

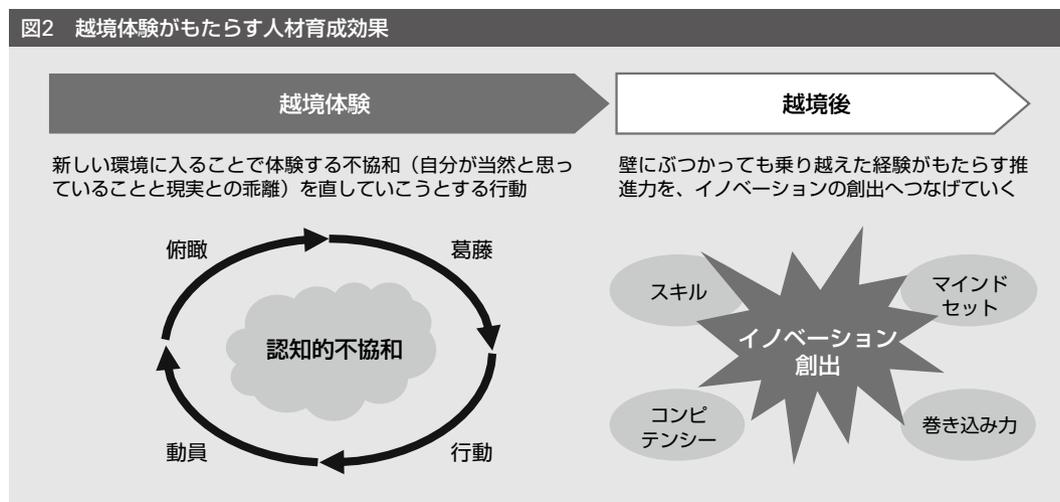
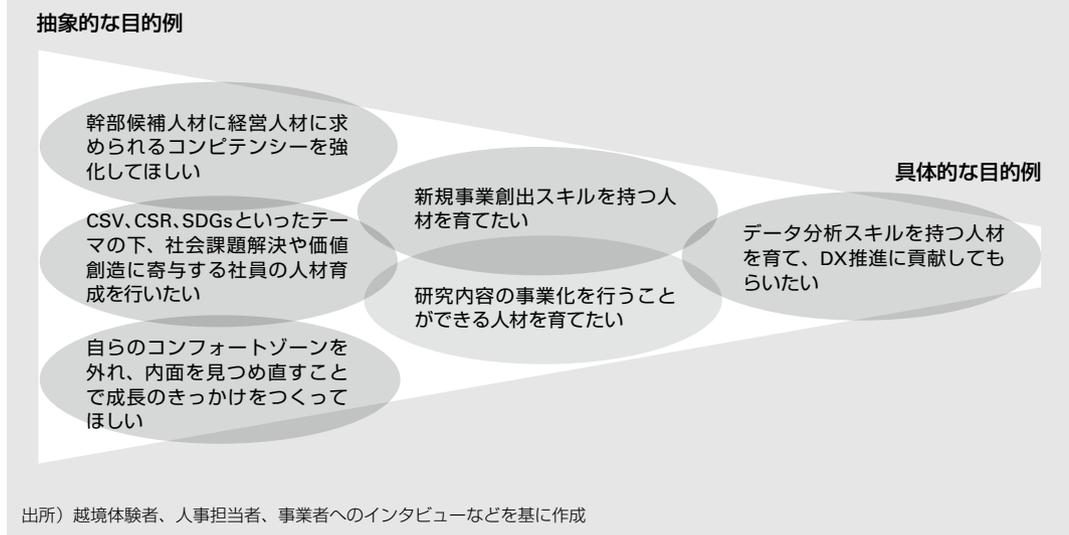


図3 スタートアップへの越境体験を導入している企業から見た越境体験導入の目的



いるケースが多く、事業の推進力や提案力、周囲の巻き込み力などの変化を期待するという。図3に示すように、企業が越境体験のプログラム導入を行う目的はさまざまであり、まずは予期せぬトラブルを経験する「修羅場体験」の克服による人間力の成長をという抽象的な目的から始めることが多い。その上で、プログラムの導入に慣れてくると、具体的にこのスキルを身につけさせたいということや、スタートアップと特定のビジネスを実現させる上での関係構築のために派遣したいという、ビジネスケースとしての目的がより明確になっていく傾向にある。

ある大手製薬企業では、新規事業担当部署の社員がスタートアップに半年間、出向して、事業開発や営業に従事し事業開発を行う上での進め方、提携する協業相手との交渉方法を学び、出向から戻った後は元いた部署でオープンイノベーションの活動を行っている。大手通信企業では、プロジェクトマネジメント業務が中心になりがちなエンジニア

に、開発の最前線で技術やプロダクト製作を経験できるスタートアップを派遣先として用意し、戻ってきてからは自社のDXサービス開発にスピード感を持って推進するといった事例が存在する。

2 導入を支援する 仲介事業者の役割

このプログラムにおいて重要な役割を果たすのが仲介事業者である。仲介事業者は、大企業の人事部や人材派遣元の現場と越境体験の目的や内容のすり合わせを行い、越境者との対話を通じて、目標の設定や課題意識の明確にする。越境者の越境先となるスタートアップ選定も仲介事業者が行う。優れた仲介事業者は、越境者が成長する場所として適しているかどうか、スタートアップの事業内容やフェーズ・組織の状況を見極めて越境者に紹介し、その上で、越境中にはメンターを設定し、越境者の抱える悩みや葛藤について問いかけることで自己認識を支援するほか、マイ

ンドセットやスキルの変化を把握し、越境者の大企業での所属部署や人事との情報連携を図る。

越境後は、越境を体験した人材が自社に戻った際に活躍できるよう、スタートアップから持ち帰った経験を報告会などを通じて上司や周囲の人に共有し、協力を促す支援を行う。一社員が建てつけもない状態から、自らの意思で上司や人事部を巻き込んでこれらの工程を推進するのは困難である。仲介事業者の価値は、スタートアップに出向する前から元の組織に戻ってくるまでの長期にわたり、越境者と面談などの対話を通じて、マインドセットやスキルに関する目標の設定や課題意識の明確化をサポートすることにある。

このような大企業向けの越境体験プログラムを提供する仲介事業者は存在しており、「企業間レンタル移籍」を行うローンディールや「他社留学」を支援するエッセンス、海外スタートアップへの派遣をアレンジするクロスフィールズといった国内事業者が存在する。

また、スタートアップ自身の事業創造を支援するアクセラレーターやVC、人材紹介事業者も、このエコシステムの活性化を担うプレーヤーである。プログラムを導入・運用する大企業としては、部署間異動、関係会社や取引先への出向、MBA留学といった自社の人材開発メニューがさまざまにある中で、コストと効果、狙いを鑑みながら導入を検討する必要がある。スタートアップ出向は、企業内に徐々にイノベーションを推進する担い手を育てるという観点では魅力的でありつつも、既存組織に半年や1年という期間不在になることへの抵抗は大きい。そして、スタートアップ出向がガス抜きやご褒美と捉えられてしまう部分もある一方で、それならば留学の方が魅力的だと感じる社員もいるだろう。キャリア開発・タレントマネジメントの視点でいかに効果的かつ魅力的な施策にできるか、イノベーションの担い手としての投資対効果があるのかの判断が、今後、評価されることになる。

コラム

海外グローバル企業における越境体験

人材流動性の高い欧米では、経営幹部の育成に向けたマインドセット変革としてスタートアップ出向という施策が採用されるケースは少ない。一方で、より優秀な人材の囲い込みや、成長機会を提供するための人材育成投資として、社外への短期または長期の派遣を伴う研修プログラムは多々存在する。欧米のグローバル企業の越境体験に類する研修プログラムの導入目的には4種の意図が見られる（表1）。

一つ目は、優秀な人材の取り込みである。アマゾン・ドットコムやシスコなどの大手IT企業では、優秀な人材が長く在籍する動機づけのために、教育機関を通じて、データサイエンスなどの市場価値の高い分野のハードスキルを身につけてもらう機会を提供している。このような取り組みは、組織外でのスキル習得、経験を積むという観点で越境体験型のプログラムといえるが、組織内でイノベーション創出を起こすことや、組織外で得られたスキル・経験

表1 海外グローバル企業における越境体験型研修の類型

	越境体験型研修の目的	背景
優秀な人材の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> 地域内で優秀な人材を引きつけるための一施策として、将来に活用できる市場価値の高いスキル獲得の機会を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 企業自身が資金に余裕があり人材育成に十分に投資可能
短期目線でのハードスキル獲得	<ul style="list-style-type: none"> 越境体験は、現場での即戦力となるスキルを鍛える 長期目線での人材育成を見据えたマインドセット変革の目的は見られない 	<ul style="list-style-type: none"> 「就社」の文化がないため、長期目線でのソフトスキルの育成に焦点が当てられていない
イノベーションの創出	<ul style="list-style-type: none"> 外部から人材を取り込み、社内人材とともにビジネスを創出（オープンイノベーションに近い形） D&Iを目的とした越境体験も含まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 社内人材のマインドセット変革というよりも、ビジネスにおけるイノベーション創出の観点が強い
CSRの一手段	<ul style="list-style-type: none"> 雇用創出による社会貢献を主眼としており、越境体験を通じた従業員の自己成長は二次的なもの 	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の向上や、ステークホルダーからの信頼・優秀な人材の獲得を目的としている

出所) 公開情報によるデスクトップリサーチ

をもって社内の人材に影響を与えるといった、日本で行われる越境体験プログラムの実施目的とは異なった特色を持つ。

二つ目は、業務に直結させるためのハードスキル獲得である。グローバルにビジネスを展開する企業では、海外赴任が決まった社員向けの語学研修や、マネジメント層向けの外国語でのコミュニケーション研修を提供している。そのほか、エンジニアリング企業では、社員または将来就職を予定している学生向けに、電気技術者として必要なハードスキルを習得してもらうために研修を受講し、企業が認める認証企業から資格を授与するといった取り組みが行われている。これらは現場での即戦力として、越境体験を通して言語やエンジニアスキルの習得が実施されており、日本の大企業においてもこのような研修の導入例は見られる。

三つ目は、イノベーションの創出を目的とした越境体験である。大企業がイノベー

ション創出を目的として起業家やスタートアップと連携する例や、マイノリティ人種の管理職人材向けに多様性の必要性を伝える研修を提供し企業文化の変革を狙うなど、多方面での取り組みが見られる。コカ・コーラは、シードステージのスタートアップを支援する「Coca-Cola Founders platform」を2013年から運用しており、同社で働くシニアマネジャーがアドバイザーとして起業家を支援するプログラムを実施している。米国のメディア企業であるワシントンポストは、研修会社と提携し、マイノリティ人種の管理職人材向けに、多様性への理解があるメディアとしてのデジタルメディア戦略の在り方やリーダーシップ論、マネジメント手法を約一週間で習得してもらうプログラムを提供している。これらのプログラムは、社員個人のマインドセット成長やイノベーションに寄与するソフトスキル習得を図るというよりも、組織全体としてイノベーション創出を狙っている

という点で、日本の越境体験型研修と異なっている。

四つ目は、CSRの一手段としての活用を目的とした越境体験である。このような目的の場合、主眼は将来の社員候補になる優秀な学生を対象とした無償教育プログラムの形を取る傾向がある。企業のCSRとして、雇用創出による社会貢献を主眼としており、従業員は学生のメンタリングや講師の立場での参加にとどまる。つまり、彼らは学生への教育指導を通じて越境体験を経験するが、自己成長は二次的であることが多いため、日本の大企業が越境体験の導入効果として求める、従業員の自己成長を促

す内容とはなっていない。

海外においては大企業からスタートアップ、スタートアップから大企業への転職による人材還流は頻繁に行われており、大企業が自ら投資してまで社員をスタートアップに出向させ、組織内で経験できない体験やマインドセットの成長を促すという意図は見られない。一方で、グループ内での異動や転籍、機会付与としての越境機会は多く存在している。社外への越境体験型の研修としては、現場での即戦力となるハードスキル獲得を目的としている傾向が見られる。

Ⅲ 大企業とスタートアップの 人材流動

1 大企業からスタートアップへの 人材の流動を阻害する構造的要因

スタートアップ出向は、大企業人材を一時的に外部組織に送り出し、一定期間が経つと元の組織に戻る。出向先のスタートアップの成長と、戻ってからの組織内でのイノベーションの担い手としての活躍が期待される。スタートアップの経営人材不足を一時的に補う役割を担う一方で、マクロの目線では、継続的にCXO級の幹部人材として尽力するといった、スタートアップのそもそもの採用難や人材不足を根本的に解決するアプローチではない。

近年では出向ではなく、大企業などの人材が新規事業創出に挑戦する「出向起業」（社員のセーフティーネット＜収入、福利厚生な

ど＞が確保された状態で新規事業の創出に従事できる仕組み）を企業が導入することや、大企業出身の人材が自らスタートアップを起業するといった人材の流動もあるが、起業を成功させるハードルの高さや現業への影響の大きさから、簡単に実施できるものではない。

大企業からスタートアップへの人材流動には構造的な問題がある。まず、多くの大企業人材が、スタートアップへのキャリアについて具体的な情報を得る機会が少ないことが挙げられる。雇用の安定性や報酬、労働環境の面から漠然としたネガティブイメージを抱いていることで、そもそもスタートアップへの転職を選択肢から除外し、市場への流動数を減らしている要因となっている^{注11}。製造業などハード・メーカー系の業種や経理・人事などバックエンド系の職種の人材は、スタートアップからの需要が高いにもかかわらず、

そもそも事業開発を経験する割合が少なく、スタートアップでのキャリア形成意向を醸成するきっかけが得られていない。

次にスタートアップの視点からは、採用に時間を割く資源がないこと、必要な人材要件が不明確であること、などが課題として挙げられる。シード・アーリー期のスタートアップは採用担当がおらず、経営陣自らが採用活動をせざるを得ない場合が多いが、事業拡大に必死な時期でもあることから、採用活動に十分な時間を確保するのが困難である。スタートアップは、ダイレクトスカウトをする時間が確保できず、採用工程が長期化してしまうことで、候補者の母集団形成ができず、転職の意向を示している人材を取り逃してしまう。

スタートアップは成長ステージによって抱える課題が異なり、それに伴い組織に組み込むべき人材が持つスキルや知見が変わってくるが、そのことを人材側に訴求できていない。たとえば、シード期のスタートアップは、事業を軌道に乗せるため、猫の手を借りてでもやるべきことを進めたい状況である。大企業人材のうち、第二新卒層や組織の仕組みづくりができる正社員を採用する、もしくは事業に関連する高い専門性を有する層を業務委託で採用したい、といったニーズを持つ。アーリー期以降のスタートアップでは、自社にとって有益な仕組みや、その仕組みを浸透できる組織をつくるのが求められるため、業務を切り出して副業や兼業で外部人材に支援を依頼したり、事業化経験を持つ大企業人材の採用を行ったりしたい、といったニーズを持つ。しかし、こうしたニーズは大企業人材に十分訴求できておらず、それ故、大

企業人材はスタートアップでの挑戦をキャリア選択から外してしまっている。

最後に、大企業人材とスタートアップをつなぐ人材紹介事業者の視点で考えると、ビジネスモデルの課題が大きい。大企業人材をスタートアップへ流動させることは、人材紹介事業者の立場からすると決してメリットが大きいとはいえない。スタートアップへの転職を考える大企業人材の絶対数が少ない中で、それを決心させるまでサポートを続けるには労力を費やすことになるため、キャリアアドバイザーのメリットを見だしにくい。また、スタートアップを経験しているアドバイザーが少なく、候補者に適切なサポートもできないため、さらにスタートアップを選択肢にする機会を失っている。仮にマッチングが成立したとしても、大企業と比べて相対的にスタートアップの年収水準は低いことから、マージンとして得られる利幅が少なく、インセンティブに乏しいのである。

2 人材にスタートアップのリアルを伝えていくことが第一歩

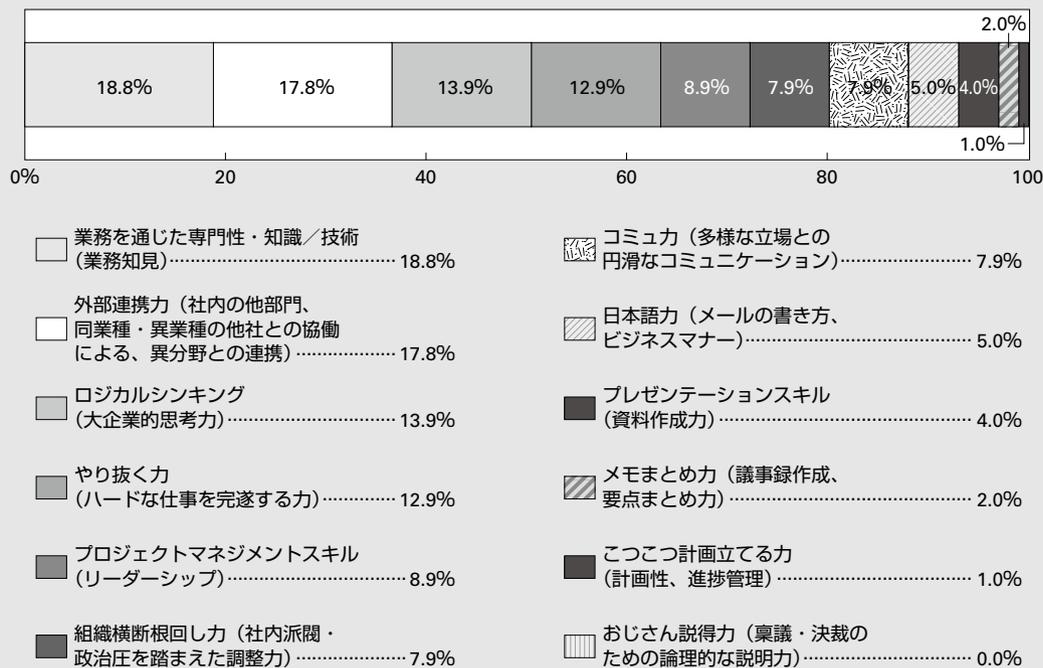
構造的に人材の流動が進みにくい中、大企業からスタートアップへの人材流動を促す底上げ施策には、スタートアップでのキャリア形成に興味がない、考えたこともないという無関心層や、関心はあるが漠然としたネガティブイメージを持っている層に対し、スタートアップ転職の実情を周知する地道なPR活動が必要である。

経済産業省の事業として社会実装推進センター（JISSUI）とNRIが共同で実施した「大企業からスタートアップへの転職経験に関する調査」では、大企業からスタートアップへ

の転職経験がある101人を対象にアンケートを行った。自身の転職活動を振り返って、スタートアップへの転職を後悔している人は

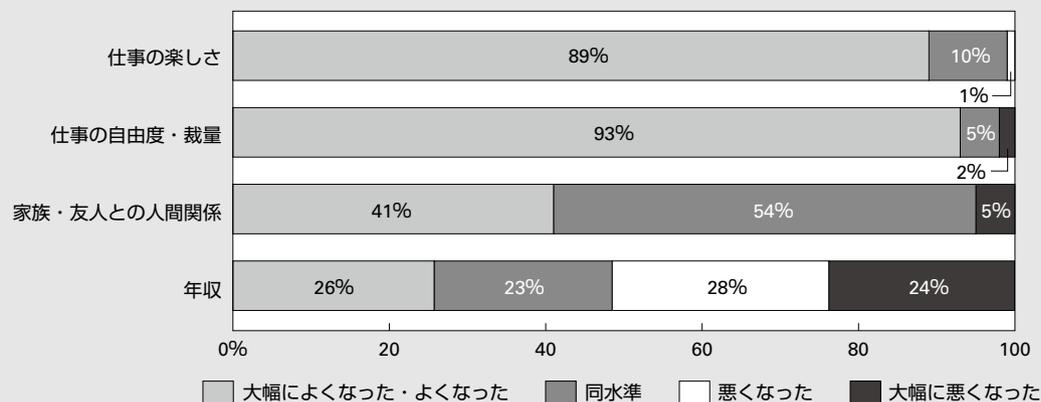
101人中たった1人であり、年収が下がったという人は半数にとどまり、半数は転職前と同水準または大幅に上がったと回答してい

図4 過去に大企業で働いていたときに身につけた・磨かれたスキルの中で最も役に立っていると感じるもの



※小数第二位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
出所) 社会実装推進センター・野村総合研究所「大企業からスタートアップへの転職経験に関する調査」(2021年5月)より作成

図5 大企業からスタートアップに転職して変化があったもの



※小数第一位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
出所) 社会実装推進センター・野村総合研究所「大企業からスタートアップへの転職経験に関する調査」(2021年5月)より作成

る。また、「大企業で働いていたときに身につけた・磨かれたスキルのうち、スタートアップで働くに当たり最も役に立っていると感じるものは何か」という質問に対しては、大企業で身につけた「業務を通じた専門性・知識／技術（業務知見）」と回答している（図4）。

この結果はスタートアップのキャリアへの漠然としたネガティブイメージに対抗するものであり、かつ、大企業人材が自らの業務経験やスキルをスタートアップの仕事で活かすチャンスがあることを示唆している。さらに、大企業からスタートアップに転職して変化があったものとして、スタートアップへの転職者のうち9割以上は転職によって仕事の楽しさや自由度が高まったと回答したほか、家族・友人との人間関係について悪化したという人は5%にとどまった（図5）。

このようなスタートアップへの転職の実情に関する情報を定量的に把握する機会は少ないため、人材市場の形成において実態を適切に把握し、社会の機運を高めていく広報的な活動が必要になってくるだろう。

3 関心層を行動層へ引き上げる

図6に大企業人材のスタートアップでのキャリア形成意向に関するモデルを示す。スタートアップへのキャリアチェンジを前向きに捉える人材プール層の拡充に向け、広報により無関心層への認知を高めることに加えて、関心層を行動層へ引き上げるための施策も重要になる。

関心層はスタートアップでのキャリアに意欲・興味はあっても行動を躊躇する傾向がある。漠然としたネガティブイメージは持って

いないにしても、転職・副業・業務委託などを具体的に検討するといった行動にはまだ距離がある。このようなセグメントには、キャリアイベントやメンタリングの機会を通じて、スタートアップキャリアを考え、行動してもらいきっかけを提供することが有効であろう。たとえば、VCのジャフコグループはキャリアアカデミー事業を運営しており、スタートアップで活躍し得る人材の中長期的な育成および拡大を目的に、大企業人材向けにイベントやキャリア面談を実施している。ジャフコグループとしては、自社が投資実行をしているスタートアップに優秀な人材が流入することで事業の成長につながり、長期的にはリターンを回収できるというモデルになる。

スタートアップでのキャリア形成を意識する行動層や決心層に対しては、個々のスタートアップに理解の深い仲介事業者が重要な役割を果たす。ステージごとの課題やニーズを適切に把握していなければ、適切な人材をマッチングさせることは難しい。人材プールにリーチを持ち、メンタリングに工数を割くことができる仲介事業者が、VCなどスタートアップに対する深い知見がある事業者と連携し、複数の人材流動パターンをスタートアップに提示できるような体制が理想的である。または、VCやアクセラレーターといったスタートアップに日頃から密にかかわっている事業者が人材紹介機能を持つ形態もある。小規模なシード期のスタートアップや経営幹部クラスの人材募集については、現状は個人的人脈のつながりのあるリファラルの形で流動しているケースが多いと考えられるが、事業として人材紹介を通じてスタートアップを支

援する事業者も存在する^{注12}。人材がスタートアップでのキャリアをより明確に意識し、自己実現の場として適切であると納得できれば、流動は促されていく。

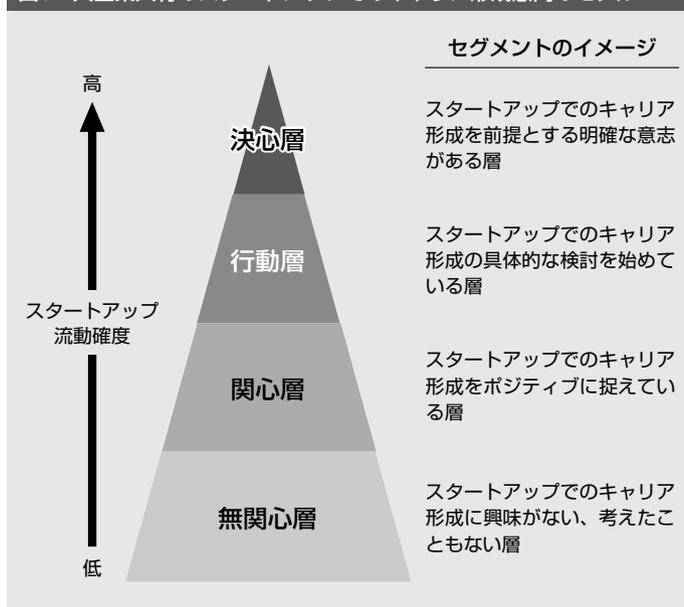
大企業からスタートアップへの流動を支援する仲介事業者からは、大企業人材に対してカウンセリングや面接対応などコストを掛けてスタートアップへのキャリアを促しても、結局、雇用が安定した大企業に転職してしまうという声がある。雇用の安定や収入の面では、総じて大企業に利がある状況はすぐには変わらない。人材プールを広げる中で、「収入や安定といった大企業に求めるものとは違う、自分なりの目的意識がある人」をいかに見いだすか、育てていけるかが、スタートアップ人材市場を成長させるためには必要である。

IV 人材を起点とした イノベーションエコシステムの 創出に向けて

1 人材のスタートアップ志向性を 高める

大企業でイノベーション人材を育成する目的で行われるスタートアップ出向では、大企業とスタートアップをうまくマッチングさせないと人材は成長できず、得るものがないまま元の組織に戻ってくることになる。スタートアップとしても、自社の事業への貢献が期待されない人材を受け入れても、ただのお荷物を抱えることになってしまう。越境元である大企業とその人材、そして越境先となるスタートアップがWin-Win-Winとなるマッチングのためにも、意義や目的を明確にするこ

図6 大企業人材のスタートアップでのキャリア形成意向のモデル



とが重要である。

越境体験に限らず、大企業人材のスタートアップへの転職や起業など、イノベーションエコシステムを人材起点で活性化する上でも、大企業人材とスタートアップとの間で適切なマッチングを実現することが根本の課題である。スタートアップでのキャリアをイメージし切れない大企業人材を強引に転職させても、高いパフォーマンスを期待するのは難しいだろう。

スタートアップでの挑戦を大企業の人材に決意してもらうには、「スタートアップだからこそできる経験を積みたい」という志向性を高める必要がある。とはいえ、スタートアップでの勤務経験がない中でそのような志向を持つことは難しいだろう。大企業人材が自らのキャリアで達成したい本質的な欲求を具体化し、それが実現できる環境がスタートアップであると気づけるように働きかけることが、人材流動のファーストステップといえ

る。

大企業に所属しながらスタートアップ志向性を高める手法として、プロボノ・兼業・副業・業務委託などを通じて就業時間外で部分的にスタートアップとの接点を持ち、その実情を把握してもらうことは有効策といえる。特にプロボノは、副業・兼業・業務委託などと異なり、副業規定に抵触しないことに加え、対価を得ずにボランティアとしてスタートアップの業務に関与するため、心理的障壁が低い参画方法である。スタートアップの働き方を肌で感じる実体験は、スタートアップに対する志向性を高めるきっかけとしては非常に有効である^{注13}。

人材を起点としたイノベーションエコシステムの構築に向けては、大企業人材がスタートアップに転職することのみを促すのではなく、出向やプロボノといった多様なきっかけを通じてスタートアップとの接点を増やすことが重要である。

2 人材の流動を プラスに考える社会に

大企業に集中・滞留する人材をスタートアップに流動させ、イノベーションの担い手として活躍させていこうという取り組みは、大企業からすれば貴重な人材資源の流出とも捉えられる。スタートアップ出向は自社のイノベーションを担う人材を育成する取り組みとはいえ、しばらくの間、外の世界を見て刺激を受けることで、元の組織における違和感や失敗が認められない窮屈さに嫌気がさし、結果的に人材を失う結果となってしまう可能性もあるだろう。大企業人材が自らの意思で、兼業・副業・プロボノの形でスタートアップ

に参画することになれば、それまでの活動に対する優先度を落としかねない。転職となればなおさらである。

一方、スタートアップにしても、猫の手も借りたいという状況であればそれなりに気の利く働き手がいればよいというのが本音である。本格的に経営をともにしていくような人材は個人的な人脈（リファラル）で見つけているのが実態であり、仲介事業者を介した人材の採用に時間をかける余裕がないというのが現状である。さらに、仲介事業者となり得る人材エージェントやVCにとっても、構造的にインセンティブを見だしにくい市場である。だからこそ、この人材を起点としたエコシステムの構築は難しい課題として残積しているのである。

人材側の目線では、広報活動を通じて無関心層を関心層に引き上げることや、行動層を決心層に引き上げるような機会提供を行うことが、適切な人材流動を促すだけでなく、イノベーションエコシステムを正の方向へ循環させるための具体的なアプローチとして有効である。

その上で仲介事業者、アクセラレーターやVCらが新しい取り組みを進めることで、大企業からスタートアップへの人材流動の機会は加速する。この機運をさらに加速させるためには、大企業側が人材の流動をより前向きに捉えることが必要である。大企業から人材がスタートアップに転職し、短期的には大企業からの人材流出になったとしても、いずれ出戻り社員の登用やスタートアップとのオープンイノベーションなどで、中長期的には大企業側にも大きなリターンが得られると考えられる。

一部の企業では「アルムナイネットワーク」などと呼ばれる、企業を離職・退職した人で形成されるコミュニティを組成し、元社員同士が交流する場や企業に在職している社員とのかかわりの場をつくり出している。そのネットワークで人材を紹介したり、元の企業に出戻るきっかけになったりするなど、アルムナイネットワークを利用した採用活動が行われている。また、退職者に対して一定期間、復職する権利を付与するジョブリターン／カムバック制度を導入する企業では、非連続な経験の機会に飛び込むきっかけや、育児休暇など女性の多様なキャリアの在り方を支援する機会にもなっている。

退職者を「裏切り者」として冷遇するのではなく、社外資産と捉えて関係を持続ける取り組みは、自社のイノベーション創出にとどまらず、社会のイノベーション創出を促すための一助になっていくだろう。

3 三方よしの人材市場を目指して

長期的に見て、大企業、スタートアップ、そして仲介事業者の三つの事業体が人材流動によるメリットを享受できる市場を目指すことが望ましい。

大企業にとって、大企業・スタートアップ間での人材流動性が高まれば、新卒採用にとらわれない多様な経歴を持つ人材を採用しやすくなる。しかも、スタートアップという新しい環境での認知的不協和を経験することで、壁にぶつかっても乗り越えることができるマインドセットを持った人材は、大企業内でイノベーション創出のリーダーとして活躍することができる。

スタートアップにとっては、人材流動性が

高まることでスタートアップへの新卒入社や起業を目指す人が増えるほか、大企業で経営資源を用いた事業開発の経験や特定の分野での業務経験を持つ人材を正社員、業務委託、兼業・副業、プロボノ、大企業からの出向など、あらゆる手段で採用しやすくなり、組織の成長を押し上げることができる。

仲介事業者にとっては、スタートアップへの流動可能性が高い大企業人材のプールが大きくなることで、スタートアップの要件に合う人材をマッチングでき、スタートアップ向け人材紹介事業という新しい市場を獲得することができる。

大企業からスタートアップへの人材流動が促された先には、スタートアップから大企業への人材の還流もある。その周辺には、大企業同士やスタートアップ同士の人材流動もあるだろう。そこには人材紹介会社、VC、アクセラレーターらが多様なビジネスモデルでかかわり、イノベーションエコシステムを構築している。これらのステークホルダーが短期的な人材獲得争いをするのではなく、長期的な目線でイノベーションの創出に寄与するプレーヤーとして機能すべく、政策としてスタートアップへの人材流動を促すための支援といった介入も必要であろう。

本質的には、人材を大企業からスタートアップ、またはその反対へ流動させることによって収益が生まれる手数料ビジネスではなく、その流動の結果ビジネスがグロースしたのかどうか、流動先にとって価値が生まれたのかどうかによって報酬が判断されるような、長い目線で人材ビジネスを捉え直す必要がある。それには、もちろん政府の旗振りも必要となってくる。

大企業と一言でいっても、自社の人材に対する機会付与の考え方や、人材起点でのイノベーション創出に向けた施策には、状況によって多種多様な選択肢がある。人材流動を介してスタートアップやVC、アクセラレーター、仲介事業者といったステークホルダーと連携することは、イノベーション創出に向けた取り組みの新しい選択肢の一つであり、市場からよい人材を自社で獲得し、抱えようという刈り取りの施策ではない。機会を与え、期待し、鍛えることで人材は成長するともいうが、スタートアップでのキャリアという機会を与え、自社での還元を期待し、しばらくの間見守る（鍛える）という取り組みが成果を出すまでにはしばらくの時間がかかる。

人材育成が一朝一夕でいかないように、人材を起点としたイノベーション創出はすぐに成果が出せるものではない。大企業は、イノベーションの担い手となるスタートアップをうまく巻き込み、エコシステムを構築するプレーヤーとして、社会に良い循環を生み出していく存在でありたい。

注

- 1 Ostergaard, R., B. Timmermans, and K. Kristinsson (2011) "Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation," *Research Policy*, 500-509.
- 2 「多様性の本質は価値観の多様性にあり、多様な視点を持つ人材が集まることで、それぞれの意見が触媒として化学反応を生み、革新的な発想をしやすいイノベティブな組織になると考える」(上田恵陶奈、岸 浩稔、光谷好貴、小野寺萌「AIとの共存に向け多様性を高めよう」『知的資産創造』2018年7月号)

- 3 経済産業省「ダイバーシティ経営の推進」
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>
- 4 経済産業省「第4回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会」
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/004.html
- 5 経済産業省「令和3年度 グローバル・スタートアップ・エコシステム強化事業（起業家精神に関する調査等）」
- 6 公益社団法人全国求人情報協会「2021年卒学生の就職活動の実態に関する調査」
- 7 パーソル総合研究所の「第2回副業の実態・意識に関する定量調査（2021年）」によると、副業を行っていない正社員約40%が副業を行いたいと感じている一方で、企業側は半数近くが全面的に副業を禁止している状態である
- 8 スタートアップエコシステムが強固に確立されているシリコンバレーのトップスクールであるスタンフォード大学では、優秀な学生ほど起業し、次いでスタートアップ、それ以外が大企業というキャリア選択になっているという
- 9 「一皮むける」だけでイノベーションの創出につながるわけではなく、得た経験を自社に還元し広めていくことが重要になる。制度の導入企業からは、スタートアップ出向経験者を孤立させないようコミュニティ化させ、熱量を維持し続けられる環境づくりが重要だという指摘がある。また、適切な職務へのアサインや挑戦と失敗を評価する仕組みといった人事制度を整えることも重要である
- 10 L. Festinger (1957) A Theory of Cognitive Dissonance
- 11 一般社団法人社会実装推進センター・野村総合研究所「スタートアップで活躍する「あの人」のリアルなキャリアに関する調査」
- 12 for Startups社ではVCなどと連携することで、求職者のキャリア、経験、才能を最大限発揮できるスタートアップへの転職に注力した人材紹介事業を扱っている
- 13 一方で、対価を伴わない働き方だからこそ、秘

密保持契約などの情報管理や業務範囲について定めがなく参画しているケースもある点は課題として指摘されている

著者 _____

小野寺 萌（おのでもえ）

野村総合研究所（NRI）ICTメディアコンサルティング部シニアコンサルタント

専門は消費財・情報通信分野を中心に、デザイン思考やテクノロジー起点のイノベーション創出に係る事業戦略・実行支援、および政策立案に従事

岸 浩稔（きしひろとし）

野村総合研究所（NRI）ICTメディアコンサルティング部チーフコンサルタント

専門はテクノロジー起点のイノベーション創出に関する事業戦略・実行支援