

スタートアップ出向という「修羅場の経験」を通じた イノベーション創出の動き

株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
コンサルタント 中村 凌熙



1 はじめに

これからのグローバル競争を勝ち抜くためには、既存事業を経営しながらイノベーション経営を進める「両利きの経営」が不可欠である。既存事業の推進体制では効率性のマネジメントが求められ、新規事業の推進体制では創造性のマネジメントが求められることから、「両利きの経営」にあたっては両方のマネジメントをバランス良く運用していくことが求められる（図表1）。両者の推進体制では求められるものが大きく異なるため、既存事業の推進体制から新規事業の推進体制への転換には大きな変革を伴う。特にこれまで生産性や効率性を重視する経営を原則としてきた大企業においては、事業の不確実性を極力排除することが目標とされ、また短期的な視点での利益の評価が原則であったこともあり、新規事業の推進体制への転換は容易ではないのが現状である。

近年、新規事業の推進体制の実現に向けた打開策として、慣れない環境でがむしゃらに切り開いていく「修羅場の経験」を社員に積ませることが重要視されており、特に、スタートアップ出向と呼ばれる、大企業社員が所属企業に在籍したまま、スタートアップ企業での業務に従事するスキームが注目を集めている。実際に、仲介支援事業者の一つである株式会社ローンディールの実績では、2020年5月時点で36社・95人の導入事例がある。

本稿では、近年拡大が進んでいるスタートアップ

出向を取り上げ、その意義やリスク、実施に当たったの要検討事項を整理し、大企業に新規事業の推進体制を根付かせる上で政府および大企業に求められる要素を提示する。

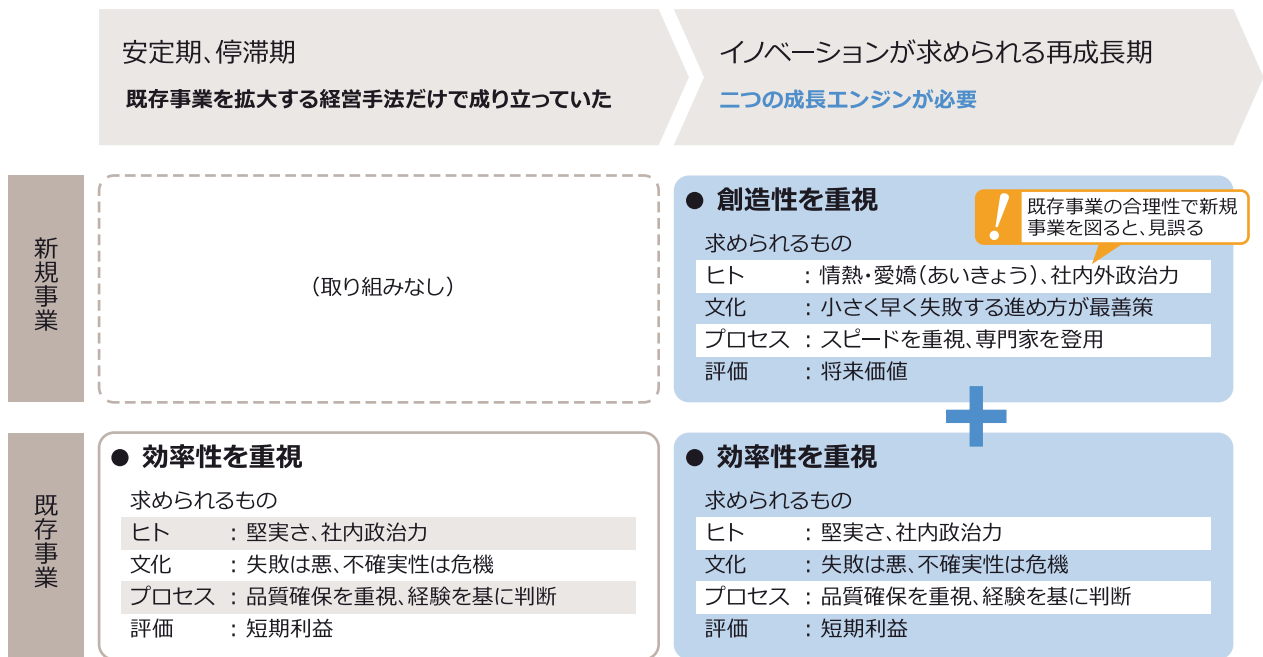
2 「修羅場の経験」の一選択肢としての スタートアップ出向

日本において、モノ・カネの経営資源は大企業に集中しており、また、55.1%の学生が「大手企業志向」と回答している^{*1}ことから、優秀な人材は大企業に集まりやすくなっている。このように、ヒト・モノ・カネの経営資源は大企業に集中しているのが現状である。

新規事業の推進体制の実現は、自社の成長のために新規事業に取り組み続ける必要がある大企業にとって重要であり、また、経営資源が大企業に集中しているわが国の経済活性化・産業競争力の維持・向上のためにも不可欠である。そして、「ヒト」に着目すると、新規事業の推進体制を実現していくためには、ゼロから新規事業に挑戦できる人材を大企業内に増やしていくことが重要である。

ゼロからの新規事業への挑戦に際しては、既存制度では想定していない問題への対応や、社内関係者による反発や抵抗との調整等、従来の業務では経験し得ない問題への対応が求められる。そのため、ゼロから新規事業に挑戦できる人材の育成や、これを

図表 1 両利きの経営の必要性



出所) 経済産業省「平成 30 年度イノベーション経営の普及に係る調査研究」より NRI 作成
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H30FY/000229.pdf

通じたイノベーションの創出には、慣れない環境でがむしゃらに切り開いていく「修羅場の経験」を社員に提供することが重要である。にもかかわらず、多くの大企業では、修羅場の提供機会が減ってきているのが実情である。例えば、企業のグローバル化が始まった高度経済成長期では、海外拠点の立ち上げの機会が数多くあったことから、社員は、海外拠点の立ち上げを通して、ゼロから新規事業に挑戦する経験を積むことができた。一方、グローバル化が落ち着いた現在では、海外拠点も安定期に入り、国内拠点と同様、スピードを重視し失敗を許容するフェーズからリスクを回避し不確実性を排除していくフェーズへと移りつつあり、また、業務内容については、事業開発業務のみならず管理業務の重要性も高まりつつあるため、「修羅場の経験」の機会は減少している。

新規事業の推進体制の実現に向けた人材育成策として、これまでも多くの大企業では、イノベーション創出や人材育成を目的とした制度が実装されてお

り、例えば、社内ベンチャー制度や、MBA 制度等の海外留学制度、また、海外拠点への出向制度が整備されてきた。このような中、「修羅場の経験」の場の新たな選択肢として、所属する企業の業務からある程度離れたスタートアップ企業にて業務を行う「スタートアップ出向」が注目されており、新規事業創出や人材開発を行う取り組みの有力な選択肢となり得る制度として、複数の企業にて活用が広がっている。

3 スタートアップ出向とは

1) 形態・活用状況

スタートアップ出向とは、大企業に在籍したまま、出向や研修等の形態でスタートアップ企業に参画し、スタートアップ企業の業務に従事するものである。出向元企業の社員が、出向先において、スター

※ 1 株式会社マイナビ「2021 年卒マイナビ大学生就職意識調査」(2020 年 4 月)

図表2 スタートアップ出向と既存類似制度との相違点

	スタートアップ出向	社内ベンチャー	MBA等海外留学	海外拠点への出向
異なる環境か?	当てはまる	(社内での従事)	当てはまる	当てはまる
ビジネス業務か?	当てはまる	当てはまる	(修学が目的)	当てはまる
0→1経験か?	当てはまる	当てはまる	当てはまる	(機会が少ない)

出所) NRI 作成

トアップ企業ならではのスピード感・責任感の下で業務に従事するものであり、近年関心が高まっている越境学習や越境体験の一形態である。期間は、半年間や、1～数年間が一般的である。

スタートアップ出向の目的は、主に、「修羅場の経験」を通じて出向者をゼロから新規事業に挑戦できる人材に育成することである。異業種スタートアップ企業への出向と同業種スタートアップ企業への出向に大別されるが、どちらにおいても、出向元企業とは異なる環境にて業務に従事することができ、ゼロからの新規事業の創造に挑戦することが可能である。併せて、出向者のスキル向上やスタートアップ企業との関係構築への効果も期待される。

人材育成が主目的であることから、出向者の属性は、新規事業の開発に高い関心をもつ入社5～10年目の社員がほとんどとなっている。大企業としては、帰任後、出向者を自社の組織変革や自社内での新規事業の開発へ従事させることを念頭に置いているため、不活性人材や定年前後以降のシニア人材ではなく、血気盛んな若手～中堅社員をスタートアップ企業へ出向させている。

弊社が経済産業省より受託し実施した「令和元年

度戦略的基盤技術高度化・連携支援事業（新規事業創出の促進に向けた大企業人材の流動化に係る調査）」（以下、「経産省調査」という）によれば、異業種スタートアップ企業への出向事例は、公開情報ベースで数十件存在している。異業種スタートアップ企業への出向を実施した企業は、通信会社や電機メーカー、エンターテインメント会社等さまざまな大企業であり、さらには経産省等の政府機関も含まれている。また、その出向者属性を見ると、出向元企業で新規事業部や経営企画部、マーケティング担当を経験してきた人材が中心となっている。

2) 既存類似制度との相違点

既存類似制度として、社内ベンチャー制度、MBA制度等の海外留学制度、海外拠点への出向制度がある。ここでは、スタートアップ出向と既存類似制度を比較する（図表2）。

(1) 社内ベンチャー制度との比較

社内ベンチャー制度は、イノベーションの創出を目的とした方法論として広く活用されており、大企業の資金や人材等のリソースを直接活用できるとい

ラメリットがある。

一方、スタートアップ出向では、出向者は、従来とは異なる環境、つまり、より速いスピード感やより大きな責任の下で、多様なバックグラウンドをもつ同僚がいる環境にて、業務に従事することになる。スタートアップ企業での業務を通して、イノベーション創出に欠かせない人材、つまり、多様なステークホルダーを巻き込みスピーディーに新しい事業機会を切り開いていく人材が育成されていくことが期待される。

(2) MBA 制度等の海外留学制度との比較

海外というこれまでの従事環境とは全く異なる環境での成長を期待する制度という点で、海外留学制度はスタートアップ出向制度と類似しているが、海外留学制度はあくまでも学問を修めることが目的であるため、必ずしも実践的なビジネス経験を積むことができるとは限らない。

一方、スタートアップ出向の場合、当然ビジネス目的での出向であるため、より実践的なビジネス経験を積むことが可能である。

(3) 海外拠点への出向制度との比較

さらに、海外拠点への出向制度は、海外という異なる環境の下、ビジネス経験を積める制度という点で、スタートアップ出向制度に類似した制度である。

しかし、上述したように、海外拠点が安定期にある企業の場合、海外拠点での業務に占める、業務効率化や現地社員の育成・評価等の比率が高まっているため、海外拠点への出向で得られる経験のうち、効率性のマネジメントの経験の比率が高くなっている。また、ポストの少なさや企業による駐在手当の負担の観点から、海外に出向させることが可能な社員の数は限定的であるのが実情である。

一方、スタートアップ出向では、経験できる業務内容が大きく異なり、新規事業立ち上げというゼロからビジネスをつくり出す業務が主軸となっていることから、より「修羅場の経験」を積むことが可能である。また、海外勤務手当が不要である分、海外出向よりも企業側の費用の負担は小さくなっている。例えば、一般財団法人労務行政研究所の調査によれば、35歳係長・課長代理級がニューヨーク・シンガポール・上海に赴任する場合をモデルとすると、国内勤務よりも1.2～1.3倍の支給額が必要となる^{※2}ため、海外拠点への出向をスタートアップ出向に置き換えた場合、出向者1人当たり年間150万～200万円の支給が抑えられる試算となる。

4 想定されるリスクと実施に当たっての要検討事項

1) 想定されるリスク

スタートアップ出向には、既存事業への影響と出向者の退職という二つのリスクが想定される。

(1) リスク1 | 既存事業への影響

出向候補者は、各事業部で活躍している人材である場合が多いため、このような人材を出向させることで、所属事業部の売り上げ等にマイナス影響を与えること、ひいては既存事業の推進・拡大にマイナス影響が及ぶことが懸念される。

事実、既存事業への影響は否めないと思われ、各部署の利害衝突は避けがたいことから、特定の部署が主導して関係部署を調整することは難しい。そこで、経営企画部や経営層が主導し、トップダウン的にスタートアップ出向の実施を進めていくことが望ましい。

※2 一般財団法人労務行政研究所「世界主要都市別に見た海外赴任者の給与・年収水準調査」(2012年11月)

(2) リスク2 | 出向者の退職

出向者の退職リスクも当然憂慮すべきリスクである。出向者のほとんどは入社5～10年目の血気盛んな社員であることから、このような社員がスタートアップ企業の自由な企業風土に感化され、出向元企業を退職してしまうリスクも否めないであろう。

しかしながら、裏を返せば、出向中は、大企業の良さを実感できるタイミングでもある。大企業の良さとは、具体的に、実験施設等の充実した研究設備、豊富な事務スタッフによるバックオフィス体制、さらには、社外ネットワークや販売チャネルの豊富さ等が挙げられる。退職リスクを懸念してスタートアップ出向の実施を忌避するのではなく、大企業の良さを踏まえつつ、スタートアップ企業ならではの自由な企業風土をいかに大企業に取り入れていくかを考えるべきである。

実際、前出の経産省調査によると、スタートアップ企業に出向したからこそ出向元企業の良さを実感できたという事例も見られている。この事例では、出向先のスタートアップ企業では、事務手続きに係る業務も全て出向者自身で処理する必要があり苦労したが、一方、出向元企業での業務を振り返ると、事務手続きに係る業務の一部を事務スタッフや別部署にお願いしていたことに気付き、大企業ならではの人的リソースの豊富さを実感したとのことであった。スタートアップ出向を通して、出向者自身が、所属する出向元企業を客観視できたことで、大企業ならではの充実したリソースのありがたみを実感できたと考えられる。

スタートアップ出向を実施する際には、これら二つのリスクを認識した上で、適切な対応策を講じられるよう調整していくことが肝要である。

2) 実施に当たっての要検討事項

スタートアップ出向の実施プロセスは、スタートアップ企業以外への出向とおおむね同様に整理される(図表3)。

以下では、スタートアップ出向ならではの要検討事項として、4点を詳述する。まず、知財の帰属に関する契約は十分に留意すべき点である。また、出向先企業の選定も、スタートアップ出向の効果最大化に当たり重要である。さらに、出向後の退職リスクを軽減する施策として、出向中のフィードバック/サポートの実施および出向後の評価が重要となる。

(1) 要検討事項1 | 知財の帰属に関する契約

出向先企業との契約に際して、知財の帰属が争点となる場合がある。その際、出向元の大企業の知財のみならず、スタートアップ企業側の知財についても配慮が求められる。スタートアップ企業にとって、知財こそが企業存続の生命線あるいは競争力の源泉といえるが、この点に対し大企業側の理解が及んでいないことが、両者の関係悪化につながる場合もあり得る。大企業側は、スタートアップ企業自身が保有する知財こそがスタートアップ企業にとって最も重要な資源であることを理解し、スタートアップ企業の知財管理に十分な配慮をすることが求められる。

具体的には、出向中に、出向者が中心となって新開発した知財の帰属について、当然に出向元企業に帰属するとの整理は避けるべきである。スタートアップ企業に出向したからこそ開発できた知財であることに鑑み、原則として、スタートアップ企業の帰属とすべきである。前出の経産省調査によれば、出向元企業のリソースを活用した場合等を考慮し、出向元企業として知財の帰属を特に求めたい場合、「開発に対する貢献度合いに応じて協議事項とする」と

図表3 スタートアップ出向における各プロセスと検討事項

	各プロセスの実施内容	検討事項
利用検討	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ出向の経営戦略／人事戦略上の位置づけ 目的の設定 	<ul style="list-style-type: none"> あえてスタートアップ出向を行う意義は何か 出向先企業の業種と出向の目的は適切か
社内選考	<ul style="list-style-type: none"> 選考方法の決定 出向者の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 出向者本人の意思は明確か 出向者が所属している部署の理解があるか
出向準備	<ul style="list-style-type: none"> 出向者の目的設定 出向先企業との契約締結 	<ul style="list-style-type: none"> 出向者本人の目的は明確か 知財の帰属に関する契約は適切か
出向中	<ul style="list-style-type: none"> 労務管理・業務内容の確認 フィードバック/サポートの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 超過勤務となっていないか 業務を通じた成長が見られているか
出向後	<ul style="list-style-type: none"> 成長評価/フィードバックの実施 出向後の配属/アサインの検討 	<ul style="list-style-type: none"> どのように出向による成長を評価するか どのように配属や担当プロジェクトのアサインに反映させるか

出所) NRI 作成

した事例もある。

(2) 要検討事項2 | 出向先企業の選定

出向先企業の選定に当たっては、出向の目的や出向者の興味関心分野を考慮すべきである。また、仲介支援事業者等の外部専門家と協力することも一案である。

選定に当たっては、よりスピード感があり大きな責任を伴う業務に従事できるかという挑戦機会の有無という点は当然重要な要素であるが、それだけでなく、出向者を受け入れ成長を促すことに協力的かどうかという点も重要な要素である。例えば、定期的に出向者へフィードバックが行われる、あるいはスタートアップ企業担当者と出向元企業との連携が円滑である等、出向者にアドバイスを受ける機会や内省する機会を与え、出向者の成長をサポートすることに協力的なスタートアップ企業であれば、スタートアップ出向の目的である、ゼロから新規事業

に挑戦できる人材の育成をより期待できる。

(3) 要検討事項3 | 出向中のフィードバック/サポートの実施

出向中は、事務的な労務管理もさることながら、出向者の心身の状況や成長度合いの確認が重要である。

慣れない環境での労務により、出向者が心細く感じる場合や、計画通りに出向経験が積めない場合もあり得る。そこで、出向元企業の上司などが、出向者と定期的にフィードバックやサポートのための面談を行い、出向目的の達成状況を確認したり、出向者の悩みに寄り添ったりすることが重要である。その結果、出向元企業にとっても出向者本人にとっても効果的なスタートアップ出向を実現でき、また、出向終了後の退職防止にもつながることが期待される。

(4) 要検討事項4 | 出向後の評価

出向終了後は、スタートアップ企業以外への出向と同様、出向元企業や出向先企業担当者による出向者の評価がなされる。

出向元企業担当者には、出向中の成長の評価や出向経験を踏まえた配属・アサインが求められるが、出向者への適切な理解を示さなくては、最悪のケースとして、出向者の退職という事態を招いてしまう。特に、スタートアップ企業以外への出向と異なり、出向者の起業家精神が高い場合がほとんどであるため、出向者への出向後の配属・アサインには十分配慮する必要がある。加えて、特に帰任後の配属先の上司や評価者においては、出向者が経験したスタートアップ企業での方法論やマインドに対して、自社の慣習や制度にそぐわないものとして一蹴するのではなく、新たな方法論やマインドを、イノベーション創出に向けて必要な新たな取り組みとして受容することが求められる。

5 おわりに

本稿では、スタートアップ出向の意義やリスク、実施に当たっての要検討事項を整理した。

スタートアップ出向の活用は急速に拡大しており、仲介支援事業者の出現やメディアを通じた広報によって、スタートアップ出向の実施自体のハードルは下がりつつある。しかしながら、スタートアップ出向を一過性のイベントに終始させることなく、継続的な仕掛けとして社会に普及していくためには、政府による支援や企業における風土改革が求められる。

まず、政府においては、適正な出向契約締結の支援と効果の定量化、地域でのスタートアップ出向の振興が求められる。大企業とスタートアップ企業で

は、企業規模に差があり、大企業有利の契約となることも否定できない。そのため、政府には、例えば契約書ひな型やガイドラインの整備など、契約面での不安や課題を解決できるような情報発信や啓発活動が求められる。また、スタートアップ出向は、新規事業創出をアウトカムと設定した場合、必ずしも短期的・直接的に成果が得られるものではないため、スタートアップ出向の効果が見えづらくなっている。そして、この点が企業のスタートアップ出向実施の際の障壁となり得る。そのため、新規事業創出につながった成功事例の整理や、出向者の成長指標の明確化等を通じたスタートアップ出向自体の評価方法の確立が求められる。さらに、スタートアップ出向の活用方法として、例えばスタートアップ・エコシステム推進拠点都市^{*3}におけるイノベーションエコシステムの形成の一環として、同一地域内の大企業とスタートアップ企業との間においてスタートアップ出向を支援することも一案である。

一方、大企業においては、スタートアップ出向をイノベーション経営の一要素として適切に機能させるために、スタートアップ出向を適切に評価できる社内環境の整備が必要である。起業家精神の高い社員が出向者となりやすいため、出向後に、大企業独特の組織風土になじめず、出向者が退職する可能性も否定できない。出向元企業内で「イノベーション力」を高めていくためには、出向者を出向後も出向元企業に残すことが不可欠であるが、そのためには、大企業において、価値観の多様性を認める組織風土が求められる。具体的には、出向経験者に対し、出向後に適切な機会を付与する仕組みや、社員のスタートアップ出向経験を評価する人事評価項目の策定、さらには、出向制度やイノベーターマインドへの理解・評価をマネジメント層の評価項目に組み込むことが求められるであろう。

最後に、スタートアップ出向を通じて、大企業とスタートアップ企業の関係が強固になり、イノベーションが次々と創出されるようになることを期待して、本稿の結びとしたい。

※3 内閣府「スタートアップ・エコシステム拠点都市の選定について」(2020年7月14日プレスリリース)

●…… 筆者

中村 凌熙 (なかむら りょうき)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

コンサルタント

専門は、スタートアップ支援政策および

エネルギー・環境政策に係る制度設計・

制度調査など

E-mail: r3-nakamura@nri.co.jp

8

NRI パブリック
マネジメントレビュー

**Public
Management
Review**

Vol.206
September 2020