

# スタートアップ 躍進のための 人材流動化とは

スタートアップエコシステム × 人材・キャリア

シンポジウム



提言「スタートアップ躍進ビジョン」10X10Xを目指して」では、スタートアップエコシステムを強化するためには、社会全体で人材の流動性と多様性を高めることが重要であるとして、5年後のビジョンを提示している。具体的には、中途・経験者採用はもとより、いったん退職した方をあらためて採用する「カムバック・アルムナイ採用」の導入、副業・兼業の推進、スタートアップへの人材派遣・交流の促進など、様々な施策を提案している。

本稿では、人材交流やキャリア形成に関わるサービスを提供するスタートアップ4社の課題提起に基づき、企業と働き手の意識や関係性の変化、外部人材の活用による企業力強化の動向など、人材流動化を巡る潮流を実践例から掘り下げる。

# 人材流動化を巡る 現状認識と課題提起

シンポジウム冒頭、各社の事業内容の紹介とともに、登壇者それぞれが考えるキャリア形成のあり方、人材の流動化を巡る現状認識や効果を含め、課題が提起されました。



YOUTRUST 代表取締役  
岩崎 由夏  
(いわさき・ゆか)

大阪大学理学部卒業後、2012年ディー・エヌ・エーに入社、2016年子会社ペロリに経営企画として出向。採用担当として経験を積む中で、求職者にとってフェアでない転職市場に違和感を覚え、起業を決意。「信頼される人が報われる転職市場に」というミッションのもと、2017年YOUTRUSTを設立。2018年4月にリリースした、信頼でつながる日本のキャリアSNS「YOUTRUST」は、友人や同僚と仕事の話を楽しみながら、新しいつながりやキャリアに役立つ情報・仕事と出会えるサービスで、累計ユーザー数10万人を突破。プライベートでは1児の母。

## 進む「キャリアの自己責任化」と副業・兼業

当社は、信頼でつながる日本のキャリアSNS「YOUTRUST」という「友人からの紹介で仕事・副業をオファーできるサービス」を提供しています。近年、副業・兼業が国を挙げて推進される一方、企業と個人の意識差、ギャップが顕在化しています。若者を中心に「キャリアの自己責任化」、つまり自分の市場価値を高め、転職や副業などを通じてキャリアをハンドリングする、という考え方が広まりつつあり、優秀人材と一般層という人材の二層化が進んでいます。採用市場でも、すでにDX・IT人材の獲得競争は苛烈で、大企業・スタートアップを問わず事業成長のためには、いかに選ばれる企業になるか、優秀人材の獲得戦略が重要となります。当社は、副業・兼業を活用して優秀人材の架け橋をつくるというサービスで、貢献していきたいと考えています。



ハッカズーク 代表取締役  
鈴木 仁志  
(すずき・ひとし)

カナダのマニトバ州立大学卒業後、アルバインを経て、T&Gグループで法人向け営業部長・ガム現地法人のゼネラルマネジャーを歴任。帰国後は人事・採用コンサルティング・アウトソーシング大手のレジェンダに入社。2017年ハッカズークを設立し、アルムナイ（退職者）との関係を築くプラットフォーム「Official-Alumni.com（オフィシャル・アルムナイ・ドットコム）」やアルムナイ特化型メディア「アルムナビ」を運営。アルムナイ事例について研究する「アルムナイ研究所」研究員も兼任。

## アルムナイ（退職者）の価値転換 —ネットワーク形成により「損失」から「資産」へ

当社は、企業とアルムナイ（退職者）に特化したクラウドシステム「Official-Alumni.com（オフィシャル・アルムナイ・ドットコム）」やコンサルティングサービスの提供を通じて、退職で終わらない関係を実現し、退職による損失をなくすことを目指しています。アルムナイとの関わりは、即戦力人材としての再雇用に限らず、副業採用やビジネス連携、人材開発での関与や採用ブランディング効果など様々であり、複合的な目的で導入する企業が増えつつあります。人的資本への投資の重要性と情報開示という潮流からも、アルムナイとのネットワーク形成は、投資した人材の退職という損失を資産に転換する仕組みです。

## レンタル移籍（出向）は 日本的な人材の流動化策

ローンディールは、主に大企業からスタートアップへのレンタル移籍（出向）という流れを促進しています。レンタル移籍は、大企業の社員が人材育成プログラムの一環としてスタートアップへ出向し、実際に事業を立ち上げる経験を積むことで、マインドセットを図る仕組みです。当社は、受け入れを希望するスタートアップ500社以上の候補からマッチングを行い、出向期間中はプログラム参加者のコミュニティでの交流機会等のサポート、帰任後はその成果を出向元に組織還元すべく支援しています。こうした取り組みを通じて人材の流動化の意義を整理すると、①顧客起点や実験、新たなビジネスモデルの模索など、スタートアップ的な手法を習得することでの価値創造②外部から自社の強みや価値を再発見することでの組織変革③オープンイノベーションにつながる社外連携 — の3点が挙げられます。



ローンディール 代表取締役社長  
**原田 未来**  
(はらだ・みらい)

2001年創業期のラクーン（現 プライム市場上場）に入社、営業部長や新規事業責任者を歴任。2014年、カカコムに転職し事業開発担当。人材流動化の選択肢が「転職」しかないことに課題を感じ、「会社を辞めずに外の世界を見る機会」を通じた「企業の新しい人材育成」の仕組みとして企業間レンタル移籍プラットフォームを構想。2015年にローンディールを設立し、「日本的な人材の流動化の創出」をミッションに掲げ、事業に取り組む。



ONE JAPAN 共同発起人・共同代表  
**濱松 誠**  
(はままつ・まこと)

2006年パナソニックに入社。海外営業、人事、(パナソニック初の)ベンチャー出向、新規事業を担当。本業の傍ら、2012年、組織の活性化と共創をねらいとした有志の会「One Panasonic」を立ち上げる。2016年、「ONE JAPAN」を設立、代表に就任。挑戦の文化をつくるべく、事業共創、リーダー育成、提言などを行う。現在55社約3000人。2018年同社を退職し、夫婦で約1年間、世界一周へ。帰国後はONE JAPANの活動の他、企業のコミュニティ支援、人材・組織開発プログラムの企画・伴走を行う。日経ビジネス「2017年 次代をつくる100人」に選出。1児の父。現在は、育休中。

## 終身雇用から終身信頼へ

— 辞めるか、染まるか、変えるか

私は、「ONE JAPAN」という企業横断の実践コミュニティ（共通の専門スキルやある事業へのコミットメントによって非公式に結び付いた人々の集まり）を運営しています。縦割りになりがちな大企業では、若手・中堅を中心に部署・職種・世代・役職の壁を越えて一体感を醸成することが重要です。こうした実践コミュニティを起点に大企業が持つリソースを徹底活用する素地をつくり、さらに企業横断で各企業のコミュニティ同士がつながり、事業共創や社内起業家を生み出してきました。シームレスな人材流動化には、①転職（経営人材のヘッドハンティング含む）②副業・兼業（社内副業含む）③出向④出戻り⑤起業⑥実践コミュニティの6つの観点から、仕組みが整っているかチェックしていくことが必要です。失敗を許容し、異分子を歓迎し、挑戦を応援していく。このような土壌から個人のWILLを引き出していくことが大事だと思います。

「退職」をどのようにとらえるか、  
副業を認める潮流は不可逆か

——事業を立ち上げる中で様々な困難をどのように乗り越えましたか。

**濱松** 私はアクセル全開で物事を推進するタイプなので、ブレーキを踏もうとする人や

批判的な人はいました。ただし必ず応援者もいるので、社内でも同世代に加えて、トップマネジメント層およびミドルマネジメント層に味方になってもらい、乗り越えてきました。また、社内だけでなく、社外の仲間がいることで突破できることもありました。

**鈴木** 企業では、退職者に対する既成概念、ネガティブなイメージが根強いので、これをどうしたら変えていけるか、とても苦労しました。ネガティブなイメージとつながりやすい退職者という言葉の代わりに、アルムナイという言葉を使うことによって、新たな概念として定着させ、先行して実践している企業

の事例とともにポジティブなイメージが徐々に浸透してきています。

**原田** 手塩にかけて育てた社員が退職することの心理的ショックはぬぐえない一方で、組織に縛り付けることはその社員にとって幸せではないと思います。そうした悩みはどう乗り越えていますか。

**鈴木** 社員の退職はやはり悲しい出来事です。だからこそ、どういう形でなら会社に関わり続けてくれるかを考えて実現するようにしています。フルタイムの雇用にこだわらず、副業的な形やビジネスパートナーも含めて考えています。

**岩崎** 人が辞めない組織は不健全ですし、今の日本経済の停滞感にもつながっていると 생각합니다。組織を小さな池に例えると、新たなせせらぎが入ることで、古いよどみに流れが生まれ、生態系が保たれます。一定程度、退職と入社の循環がなければ、組織は活性化しません。退職者が出たときは残念ですが、

健全な組織の1つの表出の形だと理解するようになっています。

**鈴木** 退職が当たり前になると投資回収の難しさの問題も出てきます。終身雇用が前提だと、会社が最初の数年を育成期間に充てても長いキャリアでみれば人的資本への投資が回収できますが、雇用の流動化が進むと投資回収をする前に退職が増えてしまうという考えも出てきます。

**原田** そのとおりです。ただし、企業にとって長期にわたって人材育成をする意義がなくならないとは思っていません。人を育てられる企業こそ採用力が上がり、アルムナイなど、つながりの選択肢が増える中で育てた社員が回りまわって企業のためになればよいのかなと思います。

**鈴木** 同感です。会社を魅力的にすることで離れたくないとか、つながり続けたいと思わせることが重要であると思います。社外を見る機会を設けると退職が増える懸念し、



副業や出向等を禁止する、という流れは望ましくありません。

**岩崎** 世の中の流れとして副業が当たり前になっていくと、企業が副業を認めないことが働き手にとってネガティブな要素として働きます。外の世界を見せずに囲い込むことにも弊害があることを企業は理解すべきだと思います。

## 多様な働き方の選択肢がある 社会を目指す

——日本社会では、起業が広がりつつある一方、リスクの大きさを考えると踏み出せない人も多いと思います。この点、いかがでしょうか。

**岩崎** 私は、起業を巡るリスクは小さくなっていると思っています。個人保証なしで資金調達がしやすい環境になっており、失敗しても金銭的なリスクは小さい。また仮に事業が失敗しても、大きな挑戦をした経験がある人ほど採用したいと考える会社も多くなってきており、キャリアの面でもリスクは小さく

なってきたのではないのでしょうか。

**鈴木** 起業のリスクは減っていますが、それなりにストレスがかかることは事実です。個人がやりたいことから逆算して、起業が最適解だと思えば起業すればよいと思います。一番大事なのは、副業やレンタル移籍、外部コミュニケーションへの関与などで色々な選択肢を検討できることなのではないか、と思います。

**濱松** リスクを下げるという観点では、企業側が多様な働き手を受け入れることが必要になっていきます。そうでなければ、働き手にとっては、一社に雇用され続けるか起業するか二択となり、確かにリスクがあると思います。

——「キャリアの自己責任化」の考え方が広がる中、一社に属し続け、外の世界に触れてこなかった社員をどう扱うべきかという質問が寄せられています。

**原田** そもそも一生懸命に働いてきた社員であれば、社外でも活躍の場は必ずあると確信しています。ただ、社外を知らないメ

ンバーばかりの組織に在籍していると、自分たちは社外で活躍できないと思いついてしまうのは仕方がないのではないのでしょうか。レンタル移籍や副業等で社外を見る人が増えてくると、そうした空気感は変わってくると思います。

**岩崎** 一社で定年まで勤め上げた人でも、社業の中で他社や大学等と協業してきた経験があると、退職後に複数の会社から声がかかることもあります。社外のつながりが一切ないという人はほとんどいないはずで、転職をしたことがないからといって、そう悲観的になる必要はないと思います。

**濱松** 社員の働き方やキャリアへの意識は置かれた社会情勢にもよるものなので、自己研鑽をしてこなかった社員は自業自得だ、という言葉で片づけることはできないと思います。企業は、社員のキャリアの棚卸しとWILLの醸成を行う必要がありますし、一方で社員もキャリアを会社任せにするのではなく、自己研鑽をしっかり行うことが重要なのは言うまでもないでしょう。

## 大企業とスタートアップの連携 で共に変革を進めていきたい

——人材の流動化について、どう考えますか。  
最後に一言ずつ、お願いします。

**岩崎** 自己研鑽が必要なのは間違いない一方で、副業の余裕はない人も多いですし、無理をしないこと、セルフマネジメントが重要です。副業には収入補填と自己研鑽の2つがあります。私は自己研鑽につながるか、という観点で副業を選択してほしいと思います。人は物事を比較することで評価するので、副業を通して自分自身や所属する会社の常識が世の中と比較してどうなのかを知ることができるとよいのではないかと思います。

**原田** スタートアップを増やしていくことが大企業にとって、どのような意味を持つのか、今回の提言検討のなかでもずっと議論されてきました。大企業とスタートアップの間で人材の流動性が高まることで、企業間の連携も円滑になるとともに、日本社会全体として人材が育つ機会が増え、結果として共存

共栄が実現するかと考えています。私たちも、日本の企業に適した人材流動化の選択肢を提供してまいります。

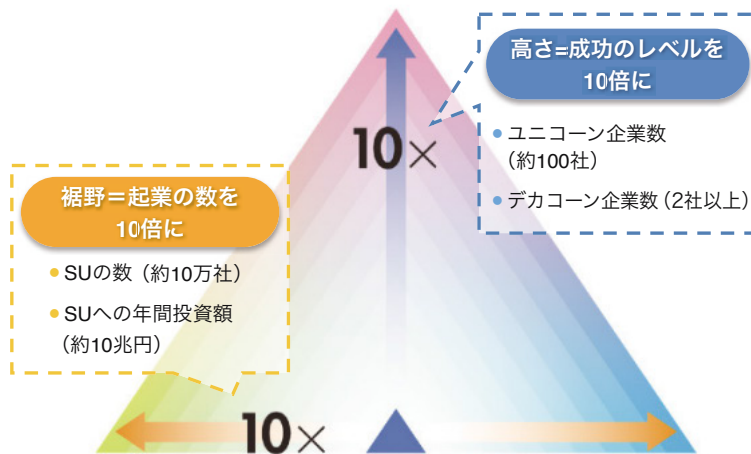
**鈴木** 世の中を変革していくには大企業が変わることが不可欠です。スタートアップは小さいかもしれないけれど、決して貧弱ではありません。副業の人材活用でも、レンタル移籍でも、協業でも、買取でも、どんな形でもよいので、我々スタートアップを使い倒してほしいと思います。そうすることで、世の中をともに変えていきたいと思っています。

**濱松** 人材流動化を実現するための6つの観点をお話しましたが、大企業人材かスタートアップ人材か、転職するかどうか、という二者択一ではなくて、実際は、副業・兼業や出向、出戻りなど、グラデーションであり、それらをまとめて「越境」と言えると思います。この越境人材を増やすことが重要です。起業家精神を持った人材・越境人材を10倍にすることが、経団連提言に掲げられた「裾野の10X」につながります。こうした認識をもっと世に広げていきましょう。

——本日はありがとうございました。

(2022年3月24日開催のオンライン会合より作成)

### 5年後の目標：10X10Xの世界へ



出所：経団連提言「スタートアップ躍進ビジョン」