

「レンタル移籍」が日本的な イノベーション・エコシステムを構築する

ローンディール社長

原田 未来

はらだ

みらい



変革のカギは 企業文化をつなぐ人材

古くは遣隋使の時代に始まり、明治初期の岩倉使節団、戦後復興期など、時代の転換点において常に日本人は自ら外に出て学び、その学びの成果を持ち帰ることで自己変革を起こしてきた。それこそが、わが国がイノベーションを起こしてきた秘訣である。

そしていま、大手企業が学ぶべきはスタートアップである。なぜならそこに、大手企業で失われてしまった「舞台」があるからだ。役割が明確に定まらないなかで、とにかくやるべきことを全員でやる。皆が共有するビジョンに向けて一心不乱に駆けていく。大手企業にも草創期の記憶として残っているはずのものを呼び覚ますことこそが、大手企業の変

革のカギとなるのではないだろうか。

一方、スタートアップが学ぶべきもまた、大手企業である。例えば、総合的に高いビジネススキルを有した人材の育成力、再現性の高い業務プロセスを設計する力、事業拡大とリスクマネジメントを並行して行う組織力など、スタートアップが大手企業を手本にすべき点が多い。

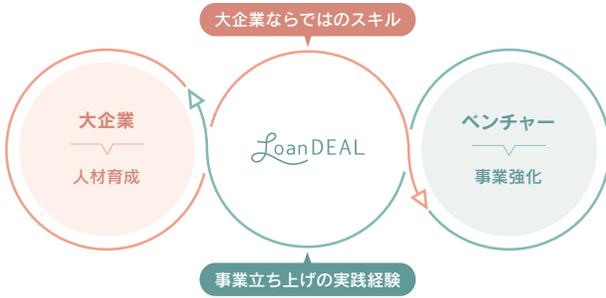
両者は互いを補い得るが、大手企業とスタートアップの連携によるオープンイノベーションの成功例がまだ少ないのは、両者をつなぐ人材が不足しているからだ。協業スキームや資本関係を構築するよりも、まずは相互の企業文化を理解しあうことが重要である。しかしながら、大手企業とスタートアップの間の人材の流動性が低く、それゆえに両者の立場を理解し統合できる人材が希少なのだ。

計画的な人材の流動化を実現する 「レンタル移籍」

大手企業とスタートアップをつなぐ人材は、どうすれば増やせるだろうか。大手企業の副業解禁やスタートアップへの転職の増加なども長期的にみれば望ましい変化だ。しかし、それらの動きはまだまだ偶発的なものであり、イノベーション・エコシステムを構築するためには、より計画的に人材の流動性を高める必要がある。そこで当社が提供しているのが「レンタル移籍」である。これは、大手企業の社員が1年程度スタートアップに身を置き、事業を立ち上げる実践的な経験を積んで自らを成長させ、元の大手企業に戻るといった仕組みである。現在、トヨタ自動車、パナソニック、経済産業省など、大手企業や官庁など約

(注) 本仕組みは、企業間研修送出事業として「グレーゾーン解消制度」の活用により、経済産業省・厚生労働省から労働法上の適法性を公式に認められている。

図表 レンタル移籍概念図



40社で導入され、また内閣府が主催した第1回日本オープンイノベーション大賞において選考委員会特別賞に選ばれている。

大手企業の人材は スタートアップで何を得的なのか

「レンタル移籍」を通じて何が起るのか、具体的な事例をみていこう。富士通の内海晃氏は、新卒で入社して以来、一貫して営業の現場でキャリアを積んできた。そんな彼がレンタル移籍したのはRapyuta Roboticsである。同社はスリランカ人のCEO・CFOが起業し、従業員が約70名、ロボットを活用した業務効率化

に取り組みスタートアップである。そこで彼が担ったのは、物流業界向けのロボット導入プロジェクトである。もともと、ロボット分野の専門性もなく、不慣れた英語でのコミュニケーションが中心の環境で、企画、

営業、運用計画、購買などの業務を幅広く担い、国内初となる大手物流会社でのロボットサービスの商用化実現にこぎ着けた。ビジョンを共有して社内外を巻き込み、正解がないなかで事業を進めていく経験を得た。スタートアップの視点を獲得したことで、方法論の選択肢が圧倒的に増えた。さらに、短期間で多くの壁に直面し乗り越えたことで、逆境に立ち向かう心理的なハードルが下がり、自己成長の欲求が高まったという。

このように、スタートアップでの経験は、個人の圧倒的な成長の機会となるのだ。さらに、業種・顧客ごとに専門性を持った担当がいる社内体制が、スタートアップには存在しない自社の強力な武器だと気づいたことも、社外に出る価値である。

そして、この「レンタル移籍」で最も重要なことは、人材が大手企業に戻ったのち変革に取り組むことだ。復帰後、内海氏はシニアマネージャーに昇格し、その経験を活かして流通業向けのDX推進事業に取り組んでいる。大手企業に蓄積された習慣や価値観をたった一人で変えることは、どんな立場の人材であっても不可能だ。しかし、「組織を変えられるとはできなくても、周囲を変えることはできる」という。さらに、帰任後、役員向けに報告会が催されるなど、経営層の課題意識の強さが彼の挑戦を後押ししている。挑戦者が生まれ、その熱が波紋のように広がっていく、その連鎖によってこそ組織は変わっていく

のだろう。

なお、この事例をスタートアップからみると、大手企業の意思決定プロセスを熟知した人材がいたことで、大手物流会社との交渉や調整が円滑に進んだと評価していることも見逃せない。大手企業の人材がスタートアップで果たせる役割は大きい。このように「レンタル移籍」を通じて大手企業とスタートアップ双方を理解し、行動できる人材を増やすことができる。

日本企業らしさと 人材の流動化を両立する

「レンタル移籍」が目指すのは、日本企業らしい人材の流動化を創出することだ。昨今、日本的な雇用慣行には否定的な見解も多いが、新卒一括採用によって組織が人を育てることを学ぶ、ジョブ・ローテーションで個人の適性を見極めるなど、個人の成長や強固な組織づくりに寄与している側面も確実にある。

問題は流動性の低さである。イノベーションを促進するには、人材の流動化と、それによって生まれる知の組み合わせが必要であることは間違いない。つまり、日本的な雇用慣行と人材の流動化を両立させることが重要なのだ。そうすることで日本企業の強みが現れてくるだろう。転職ではなく外をみて戻ってくる、「循環型」の人材の流動化こそが、日本企業におけるイノベーション・エコシステムの要となるのである。