

ノミネートメンバー講演会

新産業を創出し続ける社会へ
～人的資本の最適配置への挑戦～

シリーズ第5回目となるノミネートメンバー講演会が7月29日に開催された。今回はスローガン取締役社長の伊藤豊氏が「新産業を創出し続ける社会へ～人的資本の最適配置への挑戦～」をテーマに、参加者に向けて知見を披露した。

伊藤氏からは、新産業に向けて才能を配置転換するプラットフォームを作り上げてきた軌跡と、「若者から選ばれ続ける会社を目指す」という観点で意識すべきこと、自社で取り組んできたことなどを講演いただいた。その後、参加者と活発な意見交換を行った。



伊藤 豊 (いとう ゆたか)

スローガン 取締役社長
現在、2021・2022年度教育改革委員会副委員長として活躍。



私は大学を出て普通に就職した後、28歳で起業した。社会が変わるために何かしたい、何かできるのではないかという思いが先行する形で起業したので、最初は大いに苦労した。創業後の3年間は無給状態だった。しかし、粘り強く取り組み続けた結果、昨年11月にマザーズ市場（現グロス市場）に上場し、次なるチャレンジを目指せる段階になってきた。

今日掲げたテーマはずいぶん大きいものではあるが、創業の背景や当社が目指している社会をご紹介します。自社でも実践している人的資本経営の考え方をお伝えできればと思っています。

「普通」ととらわれない気持ちから 信念を持って事業を立ち上げ

中学生時代にさかのぼると、濡れ衣を着せられて部活をクビになった経験がある。そこからグレる方向にも行き掛けた。しかし、未来は自分で切り拓くという思いから勉強に時間を注ぎ、進学校の開成高等学校に合格した。当時は宇都宮市に住んでおり、親は長時間通学に反対した。それを押し切って3年間、毎日新幹線通学をしたが、「普通はこ

うする」ということにとらわれない気持ちは、この時から始まっていたのかもしれない。

新卒で入社した会社ではなかなか手応えが得られなかったが、ベンチャー企業に出向し、新事業をつくる経験をいくつか積むことができた。経営者に近い距離で仕事することができたことが、起業家精神の芽生えにつながったと思う。一方で、自身の有能さはさほどでもないと思ひ、その分、社会的意義のあることで人を引きつけようという方に向いた。

あらためて当社の事業をお伝えすると、「人的資本×新産業」が主たる領域である。新産業における才能の配置転換を実現するプラットフォームを作り、若い人材が新産業領域で活躍しやすくすることに取り組んできた。これが持続可能な社会づくりにとっても重要だと信じている。

具体的には、「Goodfind」という新卒採用支援のサービスを主軸とし、他にスタートアップへの転職サービスや、起業家の方々の取り組みを紹介していくようなメディア「FASTGROW」の運営、また「TeamUp」という1on1の仕組みを支援するサービスなども提供している。

背景には、これからの社会への危機意識があった。人口減少をはじめとする社会のダウントレンドはすでに始まっている。既存産業は成熟から衰退へ向かうかもしれない。だからこそ、これからの可能性を持つ新産業に若者が多く参画することが、社会の停滞を起こさないためにも必要だと考えた。

もう一つ、「人は変わることができる」という信念も、この領域での創業を後押しした。何かにすがろうとする安定は、それ自体が不安定である。自ら社会に必要なものを生み出せる人材が増えるような事業をしたいと思ったのだ。

スタートアップから大企業へ 人材が還流することが社会を活性化させる

当社が目指すのは、人材がフラットに環流する社会である。新卒でスタートアップに入り、その後大企業に転職する人が当たり前になること、大企業がスタートアップ経験のある中途採用者を増やしていくことは、世の中をより活性化させると思っている。また、「日本版海亀政策」といった発想もあるだろう。中国の政策になぞらえて、一度スタートアップなど外部で活躍した人材を後に呼び戻す。さまざまの方と協力しながら、われわれもこのような動きの加速に力を入れていきたいと思う。

新卒採用は社会の受け皿として重要だが、時期を限定し、エントリーシートで一律に是非の判断をする仕組みには問題があると思う。経験者も含めた通年採用や長期インターンの仕組みを推奨したい。われわれは長期インターンの斡旋事業にも取り組んでいるが、活用する企業はスタートアップやメガベンチャーばかりで、大企業はほとんどない。「長期インターンにやってもらった仕事がない」という理由で話が頓挫することも多い。しかし、その発想はおかしいと思っている。新卒を採用して仕事を渡していけるなら、長期インターンも同様であるはずだ。一方で、学生側も留年や休学をすると就職時期に乗り遅れると思って躊躇する。大学卒業時点で就職先が未確定であることへの社会的な許容も必要である。ギャップイヤーのような形でポジティブに捉えられる社会になればよいと思っている。

もう一つ実現したいのは、年齢のダイバーシティだ。30代、40代の経営人材を増やすことにも意識を向けたい。伝統的な日本の企業は経営層の年齢が高めだが、そこに新たな層を混ぜていく。起業家を一つのステップとしてサクセッションプランに組み込むことも考えられる。

若者から選ばれ続け、若者が活躍できる社会を目指して、 共感と対話に基づく人材育成システムを推進

スローガンで実践している人的資本経営について、少しご紹介したい。最近思うのは、若者から選ばれ続け、入社した若者が活躍できる会社となることが人的資本経営そのものではないかということだ。

当社で注力しているのはミッションに共感した採用活動



と、1on1を軸とした人材マネジメントの仕組みである。相互の自己開示、心理的安全性などをベースに培い、内面に入り込んで率直な対話ができるような人材育成システムを作っている。

併せて、フラットでオープンな組織文化を促進するために、会議冒頭のチェックイン文化の醸成と会議後のアンケート収集を徹底した。工夫したのはルールベースではなくプリンシプルベースのカルチャーブック作りである。「これを守ろう」という項目が増えると、窮屈なルールにもなりかねない。プリンシプルというのは、「できないかもしれないけれど、できていた方がいい」もので、目指したい方向について合意するために設けた。

人的資本経営の一丁目一番地はダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)だと思っている。ジェンダー、年齢などを中心とした多様性は特に欠かせない。一方、阻害要因となるのは、マネジメントが持つ他者への不寛容だ。自分が何かしら忍耐・我慢していることがあると、そこに反する他者の行動には寛容になれないものだ。そのような構造にあることをメタ認知すること、そして一つひとつほぐしていくことがDEIの実現につながる。1on1クラウドのサービスは、組織の中にそのようなカルチャーを創っていく一つの切り口として構築した。

人的資本の扱い方をZ世代にも 受け入れられる形にアップデートしていく

最後に、大企業の皆さまと共創していく可能性についてお話ししたい。

若者から選ばれる企業であるためには、人的資本の扱い方をZ世代のような層を意識した形にアップデートしていく必要がある。それが女性や外国人など多様な人たちが活躍できるダイバーシティ組織につながる。

アップデートの方法を三つほどご紹介したい。

一つ目は、長期インターンの導入である。「若い世代に対してできること」を積極的に考える機会として、本気で検討いただければと思っている。

二つ目は、スタートアップやベンチャー出身者の中途採用だ。多様な人材の層がいることが価値ある開示情報にもなり得る。ときにスタートアップ人材と大企業人材とが二項対立のように言われることもあるが、その差が縮まっていくことが目指すべき方向ではないだろうか。

三つ目として、1on1によるフラットな対話文化を創っていく取り組みも推奨したい。業務の進捗確認しんちよくに終わるような場ではなく、フラットに何でも言えるような関係性づくりが重要である。

逆のケースを紹介すると、2年間休学して家業を手伝っていた学生が就職活動で苦労していた。年齢や他とは違う

経歴が見送りの理由に挙げられていたのを目にしている。優秀な学生が新卒一歩目でスクリーニングされてしまうような社会は、ぜひ変えていきたいと思う。

これまで約17年かけて、多くの若者と向き合ってきた。そ

● 主な質疑応答 ●

Q 若者の中でも二極化が進んでいるように感じる。早晚、大企業には安定を求める人たちばかりが集まり、チャレンジを求める層が寄りつかないことにならないだろうか。

A その傾向は感じている。実はここ数年、優秀な学生がベンチャーやスタートアップに流れることに危機感を持った大企業から相談を受けることが増えた。その縁で、大企業のご縁があった方々とコミュニティを立ち上げた。尖った人材を採用していく動き、スタートアップから大企業に転職する動きを増やしていけたらと考えている。

Q 若者の中でもチャレンジマインドが高くない層がいるとしたら、何によって変わるのか。

A チャレンジマインドを広げるには、起業家と接するのが最も近道だろう。実際、起業家の近くで働いた経験を持つ起業家は多い。私も出身校の学生向けの機会づくりに取り組み始めているが、それがもっと広がるとよい。

Q 変わりたくても変わらない大企業に対して、何かヒントとなるご示唆はあるか。

A 最初に着手しやすいのが新卒採用だと思っている。何らかの一律基準で、通常と異なる経歴の人をはじいてしまっている可能性はないだろうか。多様な人が増えるための一歩目として、あらためて見直すことも考えられる。

Q 大企業での経験がある人がスタートアップにかかわることについてはどうお考えか。

A 大企業のエグゼクティブの方ほど、スタートアップで副業することを大いに推奨したい。スタートアップにかかわり、社会との接点広がっていくと、考えの幅も広がり今の組織の硬直的なところがほぐれていくかもしれない。

Q ルールベースからプリンシプルベースへのシフトは、さまざまな話に通じると感じた。他方、真面目さが硬直的なルール遵守をもたらすことはないか。

A 実は、ルールからプリンシプルへの移行には反対の声もあった。「ルールがないと混乱する」といった声は組織規模を問わず出てくるのかもしれない。

のような人たちが社会に出て、いきいきと活躍していけるような世の中にしていきたいと考える。ぜひ、共に次なる社会をつくっていかれたらと思っており、私の今日の話が少しでもヒントになれば幸いである。

そこで思うのが、不確実なものに対する耐性を組織的につけていく必要があるのではないか。そのためにもベースとなる価値観の共有・浸透が必要となる。

Q スタートアップ経験者を採用しても辞めてしまうことが多かった。大企業が考えるべきことは何か。

A 例えば、デジタル庁が行っているような期間限定や特命ミッションのような雇用形態で多様な人材を受け入れる方法もある。総合職のような形態に限らず、多様な入り口を設けるのも一つの方法だと考えられる。

【今後の講演予定】

第1期 ノミネートメンバー：2021年度より正会員



伊佐山 元 (いさやま げん)

WIL 共同創業者兼CEO
2019年度教育問題委員会／2020年度教育改革委員会／2021・2022年度成長戦略評価・実行委員会／企業経営委員会 各副委員長

第2期 ノミネートメンバー



倉橋 隆文 (くらはし たかふみ)

SmarterHR 取締役COO
2021・2022年度働き方改革委員会 副委員長



平野 未来 (ひらの みく)

シナモン 取締役社長CEO
2021・2022年度データ戦略・デジタル社会委員会 副委員長



本間 真彦 (ほんま まさひこ)

インキュベイトファンド 代表パートナー
2021・2022年度ラウンドテーブル・クロスリーチPT アジアPT 各副委員長



山野 智久 (やまの ともひさ)

アソビュー 取締役CEO
2021・2022年度観光再生戦略委員会 副委員長

(五十音順・敬称略。副委員長職は7月29日現在)