副業・出向・転職。会社の枠を越えるリーダーが求められている

昇進の条件は社内試験から、副業や出向経験に？

連載

『「人が育つ現場」考』第79回

株式会社FeelWorks代表取締役
青山学院大学兼任講師　前川孝雄

前川孝雄＝FeelWorks代表取締役／青山学院大学兼任講師。大阪府立大学、早稲田大学ビジネススクール卒。2008年に人材育成の専門家集団㈱FeelWorks設立。日本郵政グループをはじめ約400社・団体を支援。『「働きがいあふれる」チームのつくり方』（ベスト新書）、『コロナ氷河期』（扶桑社）、『50歳からの逆転キャリア戦略』（PHP研究所）、『本物の「上司力」』（大和出版）、『人を活かす経営の新常識』（FeelWorks）など著書多数。最新刊は、『50歳からの人生が変わる痛快！「学び」戦略』（PHP研究所、2021年11月）

皆さんは、副業・出向・転職に対し、どのようなイメージをお持ちでしょうか。副業は収入補填のサイドビジネスで、本業に支障が出る。出向は出世コースから外された左遷。転職は仕事や人間関係がうまくいかず挫折すること…。しかし、近年はこうした価値観が真逆になりつつあるのです。

三井住友海上火災保険は、2021年4月から社員の副業を解禁し促進。徐々に「2枚の名刺」を持つ社員を増やそうとしています。さらに、課長昇進の要件に副業や出向など社外経験を課す方針を発表。段階的に進め、必須化するとしています。

主力の既存事業や商品・サービス依存では限界が見え、企業存続には新分野事業開拓が不可欠。社外の経験や連携を取り込む、オープンイノベーションが必須との考えです。

トヨタ自動車は、2022年1月から、ベンチャー企業のボーダレス・ジャパンが主催する人材育成プログラム「ゼロイチ出向」に若手社員を派遣。ボーダレス・ジャパンは、社会問題をビジネスで解決するソーシャルビジネスを世界で展開。「ゼロイチ出向」は、企業からの出向者が社会起業家と一緒に新規事業開発の実践力を身につけるもの。トヨタ自動車の社員は、日本への難民の雇用を産むパソコンリユースの事業開発に取り組んでいます。自動車産業も100年に一度の大変革、CASE（コネクト〈IoT〉化、自動運転化、カーシェアリング化、電気自動車化）の荒波の真只中。「カイゼン」で大企業となったトヨタ自動車も、組織や業界の枠を越えた超創造的な人材育成に挑戦しているのです。

経営トップもプロパー社員より転職経験者から

同様に、転職についても捉え方が変わりつつあります。

例えば、パナソニックホールディングスのグループ会社で、BtoB事業を担うパナソニックコネクトを率い、経営改革手腕を発揮する樋口泰行社長。

1980年に新卒で旧松下電器産業に入社するも、92年に退社。外資系企業に転職し、その後、日本ヒューレット・パッカード、ダイエー、日本マイクロソフトの経営トップを経て、再度パナソニックに帰還した〝出戻り〟経営トップです。

樋口氏は、近況を語るインタビューで述べています。「同一的、画一的なカルチャーだと、自分たちのどこが悪いのか分からなくなります。自分たちとは違う価値観が世の中に存在するということも。そうなると、組織はますます変われなくなってしまいます。だからいろいろな考え方の人がいることを許容する必要がある。そうすることで柔軟な考え方が出てきて、新しい戦略をつくることができるようになるのです。」（日経ビジネス、2022・8・8）

私が働いていたリクルートでも現場で活躍した後退社し、複数社で経営経験などを積み、再度リクルートに戻り活躍している役員もいます。大企業としては変革に対応できていると思われがちなリクルートでも、社外を知る出戻り人材を登用しているのです。多くの他流試合を経験し戻ってきたトップだからこそ、組織の壁を越えて働き、学び、新しい知見や多様性を呼び込むことができるのです。

「はみ出そう」を合言葉に人材育成

こうした社外経験豊富なリーダーが重視されるようになってきた背景には、日本企業の切実な危機感があります。旧来型のパラダイムで、地道な努力を積むだけの事業活動や経営ではイノベーションは起こせず、激しい変化の時代に生き残れない。新たな発想や知見を取り入れた経営改革が待ったなし、との認識でしょう。ヨーロッパでは、「地獄への道は善意で舗装されている」という諺があるほどです。外部のプロ経営者や優秀な専門人材を招聘する企業も目立ってきています。

しかし、全く社内事情に疎いリーダーによる改革は社内にハレーションを生み、頓挫してしまうことも少なくありません。そこで、社員に積極的に外部経験を積ませ、リーダーとして育成する道が期待されるのです。

私が、前職で就職関連事業を担う多数の部署を束ねる幹部管理職に着任した際、しきりとメンバーに呼びかけた言葉が「はみ出せ！」でした。

各部署の社員は、日々担当の仕事に真面目に取り組むあまり、内向きのセクショナリズムに陥り、部署間で反目し合う場面も多かったからです。従来の枠組みに囚われ、未来に向けて協働する道が見えなくなっていたのです。

そこで私は、我々の事業の共通の目的は何か？と問いかけ、「就職したいと願う一人でも多くの学生のよい就職を応援することである」と定義し共有しました。そのうえで、今までの仕事の枠から意識的にはみ出し、目的達成へのよりよい方法を一人ひとりが考え実行しようと呼びかけたのです。その結果、これまで燻っていたメンバーやリーダーの目が輝き始め、斬新なアイディアや提案が出され、チーム横断の協力体制で新規事業やイベントが実現していきました。

既存の会社やチームの枠に囚われず、将来ビジョンを描き、実行できる人と組織が育つ時、イノベーションも生まれるのです。