

企業内事業創造人材の特性と成長 (前編)

——15人の企業内事業創造者への定性的調査による——

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員
白石 久喜 リクルートワークス研究所・主任研究員

企業内事業創造人材15名への定性的調査をもとに、その思考や行動の特性と、それらを獲得することになった経験の内容の解明を試みた。思考特性として「信念・自負・ゴール志向・前進志向・粘り強さ」の5要件を、行動特性として「枠を超える・手に入れる・捨てる・決める・宣言する・やめない」の6要件を抽出した。特に行動要件については、経験による学習を経て、獲得・強化が行われていることが見て取れる。

キーワード： 企業内事業創造人材, イノベーション人材, 社内ベンチャー, 行動特性, 成長

目次

- I. 問題意識
- II. 既存研究における課題と本研究の位置づけ
 - II-1. イノベーション人材に関する研究
 - II-2. リーダーやマネジャーの行動特性に関する研究
 - II-3. 本研究の位置づけ
- III. 調査概要
- IV. 調査結果と分析 (1) 企業内事業創造人材の特性
 - IV-1. 概観
 - IV-2. 詳細分析
 - IV-3. 考察
- 以下、後編
- V. 調査結果と分析 (2) 企業内事業創造人材の成長
 - V-1. 概観
 - V-2. 詳細分析
 - V-3. 小括
- VI. 結論とインプリケーション

戦後に成立した多くの企業の多くの事業が、50年ほどの間に大きく成長し、多大な価値を創出し、日本の経済力を飛躍的に向上させた。しかし、すでに、そうした事業の価値創造の力は衰え始めているようだ。新しい時代に合った新しい事業を生むことができなければ、どのような企業であっても、徐々に衰退することから逃れられない。昨今の日本のように、企業を取り巻く環境が一昔前とは大幅に変わってしまったような場合には、戦後の復興期と同様に、どんどん新しい事業や産業が生まれ、新陳代謝が起こることが、経済発展の観点からは望ましいであろう。

しかし、今のところの日本では、新事業が次々に生まれ、それらが成長して新たに国を支える産業になっているとは、言いがたい状況である。これはベンチャーの創業についても、既存企業内における新事業の創造についても、ほぼ同じような状態であろう。特に既存企業内で新事業を創造しようとするならば、Christensen (1996) の言う「イノベーションのジレンマ」が発生するので、既存

I. 問題意識

事業における成功の割合が高ければ高いほど、また、既存事業に投下した資源が多ければ多いほど、新しい事業に振り向ける投資は少なくなり、結果として、そうした新事業の成功する確率は低下する。日本の企業は、まさにイノベーションのジレンマに陥っているように見える。

筆者らは、この状況を打破するためには、新しい事業を創ることのできる人材、すなわち、事業創造人材の数を増やすことが重要だと考える。本研究では、事業創造人材とはいったいどのような人なのか、彼らはどのようにして育つのか、また、そのような人材を獲得するために、企業が人材育成や開発の面でなしていることがあるのか、といった諸問題を解明したい。

ところで、本研究では、対象を「企業内」事業創造（internal corporate venturing）人材に限定する。ベンチャー企業を立ち上げる起業家（アントレプレナー）が増えることも、もちろん重要だ。しかし、新規事業を創造すると同時に、古い事業が革新され、ある時には淘汰されていくことが健全であるとするならば、企業の中で生まれる新規事業のほうに、より強く期待したい。そのようにして、企業内で成長率の低い古い事業に据え置かれているヒト・モノ・カネという資産を、新規事業に回していくことのほうが無駄がないし、すでにある程度集積されている資産を一度に大量に投入できるため、事業の成長にレバレッジを効かせられる可能性が高いと考えるからだ。また、既存企業の中で新たな事業を起こす場合と、ベンチャーを創業する場合では、直面する困難の種類が異なるだろうとも考えている。おそらく、既存企業内での新規事業創造の場合の困難とは、多くがイノベーションのジレンマとの戦いであり、ベンチャー起業の場合の困難とは、知名度・信用度ゼロの状態でのリソース獲得、ということになるだろう。以上のような差異を念頭においた上で、本研究では、既存企業の中で新規事業を創造する人材（以下、事業創造人材）の特性というものに着目していくことにする。

II. 既存研究における課題と本研究の位置づけ

II-1. イノベーション人材に関する研究

企業内新規事業創造の研究は微妙な位置づけに置かれている。きわめて近しく使われている概念に「イノベーション」があり、イノベーションをテーマとして、様々な角度から、多彩な研究が行われている²。しかし、筆者らは、企業内「イノベーション」と「企業内新規事業創造」は同じではないと考える。

イノベーションは、たとえば、一橋大学イノベーション研究センター（2001a）によれば、「発明や発見、技術開発を通じた製品化や事業化、そして社会全体への普及に必要となる一連の諸活動を通じて、経済成果をもたらされる革新」と定義される。このように、イノベーションには、構成要素として「発明や発見、技術開発」が内包されることが多い。それだけでなく、発明や発見、技術革新はほとんどイノベーションの「起点」であり、その起点から新製品や新サービスが生まれる、というプロセスが想定されていることが圧倒的に多い。つまり、「イノベーション」という表現には「テクノロジーの革新」の意味合いが色濃く含まれているのだ³。

しかし、筆者らは「新規事業創造」においては、技術開発や発明といった「テクノロジーの革新」が、必須の要素であるとは考えていない。新規事業は、「顧客・市場の変化を手掛かりに、新しく社会が求めている『価値』が何であるのかを定義しなおし、それを提供し続けるために、どのようなデリバリーの仕事みを構築するか（すなわちマネタイズの方法）を新しく考えだすこと」と定義することが可能であり、「新規事業創造」とは、そのような新しい価値の提供システムを実際に構築し、デリバリーした価値の対価を得られるようになること、と表現できる⁴。この定義下では、テクノロジーの革新は、起点とはならない。もちろん、新しい価値提供を実現するために、テクノロジーの革新が必須の「手段」になるケースもあるが、テ

テクノロジーの革新なくして成立する新規事業もありうる。

以上のとおり、「イノベーション」と本研究における「事業創造」は厳密には同義ではないのだが、共通する要素も持っている。そこで、ここで、イノベーションを主導する個人のパーソナリティや能力要件に関する既存研究を概括しておこう。

軽部ほか(2007)によると、イノベーションの研究にはイノベーション経済学・イノベーション社会学・イノベーション歴史学等とならんでイノベーション経営学という類型がある。イノベーションの経営学はさらに、その分析レベルによって3つに分類できる。1つ目は、イノベーションに起因した産業進化と企業の適応力の問題を検討する「企業と産業レベル」に着目した一連の研究であり、2つ目は、「企業内の新製品開発活動」をイノベーションの主要フェーズと位置づけ、新製品開発活動を促進(阻害)する戦略と組織的特徴(分業・コミュニケーションのあり方)を検討する一連の研究である。3つ目が、イノベーションの推進者の個人属性や動機、問題解決スタイルやリーダーシップを検討する「個人レベル」に着目した一連の研究である。本研究の視点は、個人レベルへの着目という意味で、この3番目の類型と同じものである。

ただし、前述のとおり、イノベーション研究の文脈には常に「テクノロジーの革新」の要素が多分に含まれるため、イノベーションを主導する人材に着目した研究では、「研究者」や「開発者」が重要なポジションを占めることになりやすい。たとえば、櫻井・藤村(2008)では総合電機メーカーのシャープの技術情報誌である「シャープ技報」の記事執筆数を指標として同社のイノベーションキーパーソンを特定し、その活動内容を分析した。「技法」を分析情報として活用することで、単に技術や研究として優れているだけでなく、同社の経営戦略や事業的成功と結びついた技術上の重要テーマに取り組んだ人物を抽出している。この点で、「事業創造」に近い概念を部分的に取り込んでいると言えるが、そもそもの分析情報が「技報

であるがゆえに、「研究者」と「開発者」が、イノベーションキーパーソンの多数を占める結果になったのは当然とも言える。

一橋大学イノベーション研究センター(2001a)は、「創造的技術者の論理とパーソナリティ」について取り上げている。創造的技術者は「イノベーションとは従来の常識を変え、新しい常識を作り上げること」であり、「常識とは、その人の、その分やの、その集団の、その時点の支配的なものの見方・考え方をいう」と広くとらえている。彼らにとって、彼らが行おうとしている技術革新が経済価値を生むかどうかはあくまでもその結果であり、多くの創造的技術者はビジネスの実務家というよりはむしろ芸術家のセンスに近い、と説明される。我々の取り上げる「事業創造人材」はここでいう創造的技術者とは異なり、「ビジネスの実務」についても踏み込んでいく存在でなければならない。

また、創造的技術者には「アブダクション」の能力が必要であるとしている。アブダクションとは、不可解な事実が観察された場合、これをその結論として説明しようとする仮説を構想して提起する推理であるという。そして、アブダクションを得意とする創造的技術者はパーソナリティとして「理性的な大人」の要素と「自由な子供」の要素を強くもつという⁶。「理性的な大人」は相手や自分を理解し、事実に基づき冷静に吟味し判断するが、一方では打算的であったり悪知恵を働かせたりする。「自由な子供」は自由奔放で好奇心に溢れ、のびのびとした状態であるが、一方ではわがままであり自己中心的であり衝動的であったりする、としている。

また、Dyer et al. (2009)は、最も「イノベティブな起業家」の特徴として、5つの「発見力」を提示している。5つの発見力とは、「関連づける力・質問力・観察力・実験力・人脈力」であり、イノベティブな起業家は、この5つの力を駆使して、「発見」することに心血を注いでいるという。

II-2. リーダーやマネジャーの行動特性に関する

研究

「事業創造」あるいは「イノベーション」の文脈から離れて、企業における特定の人材群に共通する特性を明らかにしようとする研究には多種多様なものがある。ここでは、本研究が対象とする「事業創造を主導する人材」と、立場や権限において共通する部分が多いだろうという観点から、「リーダー」と「マネジャー」の特性に関する既存研究を概括する。

「リーダー」の役割や行動特性に関する研究の中でも本研究の立場と近いと思われるのは、「リーダーシップ行動論」の系列に属する研究であろう。リーダーシップ行動論では、リーダーに必要なとされる行動と行動原則を明らかにしようとする。これは、それまでにあった「リーダーシップ資質論」では、リーダーとして成功するためには、リーダーに必須の「生来の」資質が必要であり、後天的にそのような資質を獲得することはできない、とする立場への批判に基づく立場の研究であり、行動特性や行動原則が明らかになれば、トレーニングによってリーダーシップを向上させることができる、という考え方をしている。リーダーシップ行動論の中でも古典的なものに、オハイオ州立研究やミシガン研究、三隅研究（三隅 1978 等）がある。

オハイオ州立研究では「構造形成」と「配慮」、ミシガン研究では「生産志向性」と「従業員志向性」、三隅研究では「パフォーマンス」と「メンテナン」のように、これらの研究は、リーダーシップ行動を、目標達成と部下マネジメントの 2 軸で整備した。以降の代表的なリーダーシップ研究はみな、基本的にこれらの研究で明らかにされた 2 軸を踏襲していると言ってよい。

また、望ましいリーダーシップは、その人物のおかれた環境に応じて変わるとする、コンティンジェンシー・リーダーシップ論がある。本研究が目指す「事業創造人材」の特性の解明は、ある特定の環境、しかも相当難易度の高いミッション（新事業を構想し、実行し、収益につなげる）を負託

された状態に適合的なリーダーシップ行動について、明らかにすることとつながるかもしれない。

一方で組織における「マネジャー」の役割や行動特性を明らかにしようとした研究も少なくない（Kotter 1982; Kanter 1983; Mintzberg 1973, 2009 など）。たとえば、比較的新しい Mintzberg (2009) では、マネジメントとは、「振り返り・分析・広い視野・協働・積極行動からなる複雑な相互作用」であると定義される。これらの相互作用にはマネジャーの個人的な「エネルギー」が注入され、すべて要素が社会的に「統合」されているという。

本研究が着目する「事業創造人材」は、役職としてマネジャーであるかどうかを限定していない。しかし、事業を創造するという難易度の高いミッションにおける中心的役割を果たした人材を対象にしているため、マネジャー相当かそれ以上の役職についている可能性は高い。したがって、本研究の成果は、「一般的」な組織を率いる管理職人材と、事業創造という「特定の」ミッションを果たす責任者との差異を明らかにすることにつながる可能性がある。

II-3. 本研究の位置づけ

繰り返しになるが、以上で概括した既存研究の成果を踏まえて、本研究はどのような位置づけになることを目指すものなのかを、改めてまとめておく。

第 1 に、従来のイノベーション研究が内包する「テクノロジーの革新」を必須条件から外した「事業創造」を想定することで、研究者や開発者の行動（あるいは彼らの間の連携や相互作用）に限定されず、「社会の求める新たな価値をデリバリーするプロセスを構築し、しかもそれを実際の収益に結びつける」人物の、思考や行動の特性を浮き彫りにすることを目指す。

第 2 に、一般的な、あるいは抽象的な「業績のよい」リーダーやマネジャーではなく、「事業創造というミッションを持った個人」という具体的な

条件下にある個人を分析対象にするので、その思考や行動の特性も、より具体的に、かつある意味での「偏り」の状態が明らかになるであろうと期待できる。こうした差異が明らかになることで、リーダーやマネジャーの研究に、少しでも興行きを加えることができることを目指す。

III. 調査概要

本研究では「その企業でこれまでになかったやり方で、新しい事業を立ち上げるか、海外への進出を主導した人物」を事業創造人材と定義する。15人の事業創造経験者に対して、インタビュー調査を実施した。以下に調査概要を記す。

○調査対象者の選別方法：15名中13名は、筆者らが主催する「事業創造人材研究会」の参加企業7社の研究委員に推挙・紹介していただいた⁷。また、15名のうち2組4名は、当該新事業の主導者ならびにその上司という組み合わせである。調査対象者の属性等の一覧を図表1にまとめた。

○調査期間：インタビュー調査は、2010年10月から2011年1月にかけて行われた。

○調査内容：15名中13名に対しては、1.5時間～2時間のインタビューを1回ずつ行った。A氏およびN氏には、ご厚意を得て各回2時間のイ

ンタビューを2回ずつ受けていただいた。インタビューには少なくとも筆者ら2名が参加した。

聞き取りの主たる内容は以下の3点である。①当該事業とはどのようなものであり、どのようにしてそれを立ち上げていったのか。②当該事業創造プロセスにおいて、対象者自身はどのような役割を果たし、また、どのような行動をしていたのか。③対象者のこれまでの経歴・キャリア。このうち、③については、十分な聞き取りができなかった者もある。

インタビュー終了後、音声記録をもとに逐語録を作成し、分析に用いた。インタビュー以外に、対象者らの作成した事業資料、創造した事業に関する社内報等の各種記録、場合によっては雑誌やインターネットメディア上での発言、本人の著作やブログ等も参考にしている⁸。

IV. 調査結果と分析 (1) 企業内事業創造人材の特性

IV-1. 概観

事業創造人材の特徴を抽出するにあたっては、その特徴が少なくとも過半数の対象者に共通することを基本的な条件とした。特徴の各要素を定義し、モデルを組み立てるにあたっては、事業創造

図表1 調査対象者の属性

対象者	現年齢	現在の役職	所属企業の業種	事業創造の内容
A	50代	事業部長	総合電機製造業	システム開発における上流工程(システム化計画)の可視化工程の開発および事業化
B	50代	事業部長	総合電機製造業	インドにおける空調設備製造販売事業の建て直しおよび事業拡大
C	30代	執行役員 (副社長)	インターネットサービス業	モバイル向けソーシャルアプリケーション開発事業の立ち上げ
D	50代	開発室長	広告代理店	デジタルコンテンツの権利許諾コードシステムの開発および流通管理ビジネスの立ち上げ
E	50代	研究所長	出版・インターネット情報サービス業	人材の地域間移動サポートサービスの立ち上げ、地域活性化サポート事業の立ち上げ
F	50代	会長補佐	専門商社	工業部品カタログビジネスの北米および中国進出
G	40代	課長	出版・インターネット情報サービス業	人材の志向性と企業の人材ニーズをマッチングするサービスの立ち上げ
H	30代	シニアセールス	システムインテグレーション	業務アウトソーシングおよび当該業務受託ビジネス立ち上げサポート事業の立ち上げ
I	30代	課長	出版・インターネット情報サービス業	インターネット広告最適化システムの開発および同事業の立ち上げ
J	40代	開発室長		
K	30代	開発室長	出版・インターネット情報サービス業	旅行代理店および宿泊施設向け成約課金型ビジネスの立ち上げ、食品EC事業の立ち上げ、フラッシュマーケティング事業の立ち上げ
L	50代	関連会社社長	総合商社	テレビ通販チャンネルの立ち上げ
M	40代	課長	出版・インターネット情報サービス業	中小企業向け求人サービス事業の開発
N	40代	執行役員 (関連会社社長)		
O	50代	起業(社長)	電気機器製造業	デスクトップPC事業の再建、コンシューマー向けAV商品の開発

人材研究会の各委員との個別の討論および集合での討論を重ねながら収束を目指し、精緻化を試みた。

結論から言えば、事業創造人材の特徴は、5つの思考特性と6つの行動特性によって説明することができる。思考特性として抽出されたのは「良き世界への信念 i1」「経験に裏打ちされた自負 i2」「強烈なゴール志向 c1」「高速前進志向 c2」「粘り強さ c3」であり、行動特性として抽出されたのは「常識の枠を超える a1」「手に入れる a2」「捨てる a3」「決める a4」「宣言する a5」「やめない a6」である。思考特性はさらに、「思想」と「行動規範」という2つの階層に分類できる。思想レベルにはi1とi2が入り、c1、c2、c3が行動規範レベルに分類される。また、6つの行動特性はみな、特定の思考特性に基づいている。a1はi1に、a2とa3はc1に、a4とa5はc2にa6はc3に帰属する行動特性である。これを要約したのが図表2である。

これらの各要素がどのように関連し、あるいは相互作用をおよぼしあっているのかは、後述する。

IV-2. 詳細分析

以下に、11の特性について、個別詳細な検討を行う。各要素について、定典型的な思考・行動の様式を示したうえで、調査対象者らが実際にどのような思考・行動として表現したかを示す。

①良き社会への信念

【典型的な思考】

- ・仕事や生活を通じて出合った不合理・不条理・不自然さに対する違和感や問題意識を長期にわたって熟成した結果、それを変えたい／変えるべきであるという強い信念に昇華させている
- ・よりよい社会を実現する／より顧客のためになる、という「公的」な志が私心に優先しており、ビジネスを通じてそのような社会を実現できると信じている

図表2 事業創造人材の特性

思考特性	行動特性
思想レベル	
i1 良き社会への信念	a1 常識の枠を超える
i2 経験に裏打ちされた自負	
行動規範レベル	
c1 強烈なゴール志向	a2 手に入れる
	a3 捨てる
c2 高速前進志向	a4 決める
	a5 宣言する
c3 粘り強さ	a6 やめない

・5年後、10年後、30年後、といった長期スパンで考えた場合に、社会がどのようになっているはずか／なっているべきか、という巨視的な思考をし、その社会の到来を早めるように今何を行動すべきかを決めている

【発言例】

「(コンテンツビジネスの経験を通じて) 著作権の今後みたいなこととか、(中略) 権利者にちゃんと分配する仕組みができないと、多分創造のサイクルが回らないなという感じがしたので、そのあたりのことを具体的にイメージしてみた」「実際に創作活動や、一番汗をかいて実演をしていらっしやる方が食べていけないという状況をなんとかしなくてはいけないというのが、青臭いですけど発想の原点」(D)

「働きたいと思っている人に、生き生きと働ける機会を提供するのが(自社の)仕事であり、それは範囲として、女性はいらないとか、高齢者はいらないとかいう話ではないんだと。仕事をしたがっているすべての人たちを対象にした事業なんだということを宣言すべきだ」(E)

「あのときの反対は間違いだったし、さっき言ったように、大手ばかりを相手にしているとパイが限られてくるので、中小(企業)を開拓しなければ絶対にできないというのは、僕の勝手な思いとしてありました」(H)

「IT というものは、もっと言うとう人間の生活は便利に行く方にしかいかない(中略) これに逆行する人は絶対にうまくいかない。世の中がどうやったらもっと便利になるんだろうなというのがベースで、たまにそうじゃないっていう人はノスタルジーが好き

な人っていうだけ(後略)」(K)

②経験に裏打ちされた自負

【典型的な思考】

- ・対象について、誰よりも考え抜いている／誰よりも経験を積んでいるという自信を持っている
- ・仕事において、困難な状況を自力で乗り越えた経験を通じて、正しい「有能感」を持っている(「やっつけられないことはない」と信じている)

【発言例】

「一番自分がソーシャルアプリについて詳しくなる、ソーシャルアプリの面白さみたいなものを自分が分析する、何かしらの理論を自分の中で持つみたいなのところを作るのに一番時間を(使いました)」(C)

「自分で A (自部署の所属する事業部門) の戦略を考えることをいつもやっている。A をここ 5 年、3 年どうするかっていう中で、a (自部署) はどうすべきかということも…。a は何をするのかわからないということをいつも言われていて、A にも戦略は無く、A がどうなっていくべきで、その中で a はどういうことをすべきだということ、自分たちで戦略作って、それを事業部長と刷り合わせることをやってきた」(G)

「最初に良かったと思うのは、1 個のサービスを全部自分でやらなければいけなかったのも、どんなサイトにするのかというコンセプトの話から、データをどうやって集めて来るのか、どういう仕組みでそれを動かすのか、どういうデザインにしていけるのか、どういうビジネスを作るのかというのを全部自分で計画していた」(I)

「結局どれだけ腹から反省できるかだと思っています。何回腹から反省できるか、腹からね、俺が馬鹿だったと泣き崩れられるかしか成長できないと思います」(K)

「そのときに初めての事業経験だったので、一気通貫、自分で直感的に全部上から下まで理解しないとまずいと思ったから、工場のラインに行っ自分のところの商品を組み立てました。あとは、日本全国の営業所を全部回りました。北海道から九州まで 18

カ月かかりましたが、全部回りました。自分のために一気通貫の経験をやりました。」(O)

「(お客さんが) あいつができないと言っているから、できないだろうと思ってくれました。あいつは一生懸命やっつけて、お客様のことも必死に考えていて、ぎりぎりまで考えてあいつができないと言うんだから、きっとできないだろうと思ってくれました」(A)

③強烈なゴール志向

【典型的な思考】

- ・何としてもその事業を成立させたいと強く望んでいる
- ・ゴールに到達するために必要なもの／不要なものを、論理的かつ冷静に判断し、獲得または排除のための行動を確実に取る
- ・論理の前に素直であり、納得したら、こだわることなく方向転換できる

【発言例】

「何がやるべきことで、何が乗り越えなくてはいけないのか。難しいか難しくないかは関係ない」(G)

「リソースを引っ張ってくるということも含めてですが、あるいは『やってもいい』という言葉はどう引き出すかだと思うんですけど、経営がわかるのは数字だと思うんですよ。経営は数字はやはりすごくわかるから、僕はまず数字で見せるということが、すごく大切だと思っています」(I)

④高速前進志向

【典型的な思考】

- ・停滞・後退することを嫌い、事業成功に向けて、小さな到達目標を設定しては、周囲と自分自身の行動を引き出す
- ・巧遅よりも拙速を好み、100%の確信に到達するまで待つのではなく、60%くらいでとりあえずの結論を出して、まずは歩みを進める

【発言例】

「5 年後かもしれないし、20 年後かもしれないが、

どう考えてもどこかでブレイクするならやった方がいい、どうせ失敗するなら早すぎたねと言われる方がいい」（K）

「差別化？差別化はいいからとにかく、やってみればわかるから」（K）

⑤粘り強さ

【典型的な思考】

- ・ 目的実現に向けて、あきらめず、批判・反対・圧力・妨害に屈しない
- ・ 成功するまで、時には数年以上かけてでも行動を続ける

【発言例】

「やっぱり新規事業は成功する確率の方が低いので、10 やって1個成功すればマシな方だということをすぐ感じていて。普通の人だと、（中略）都合10回かかるんだけど、10回目の挑戦をする時には、モチベーションがメチャ下がってるんですよ。（中略）『あと何回失敗するか俺は』っていう考え方にしてるんです。なので100回同じモチベーションで失敗できるっていうことを自分の中で意識している」（I）

「否定してもめげないで食い付いてくる提案だけに耳を貸す。それは試しているわけです。そういうちょっとしたテストで、すぐへなへなとめげる人だったりアイデアだったら、多分その時点でだめです。だけど、信念があれば、上司とか周りに、『そんなうまくいかない』とどんなに言われても、やはりやっついこうと努力し、工夫するわけです」（O）

⑥常識の枠を超える

【典型的な行動】

- ・ 既存の前提条件に縛られず、ゼロベースで方法を考える
- ・ 企業内で通例化している行動や思考の制約にとられない
- ・ 社会に提供できる価値や、ターゲットを新たに定義し直し、新たな機会を想定する
- ・ 自社の持つ既存のアセットや蓄積された知識を

絶対視はせず、時にはそれらとのカニバリゼーションをも辞さない。

【発言例】

「僕が変えたかったのは『言われた通りに創る』とか、その時のコアコンピタンスは『品質と信頼性、性能』という世界から、『客と一緒に何を作るのかを考える』という風に変えたいなど」（A）

『中身はパソコンだけど、新しいデジタル家電として』という自分なりのパソコンの再定義をやった」

「要は、常識的なことをやっていても勝てっこないから、これだけ最後発でやるんだったら、とにかく、非常識なことをやらない限り勝ち目はないと思いました。逆張りではないけれども、商品企画から全部、非常識なことをやろうと思いました」（O）

『ITの枠に執着しても、もう（注文は）取れないよね』というときに、それ以外の（お客様の）パッケージ、財布をどうやって狙いに行くかというところを考える」（H）

『うちは、オリジナルじゃないとだめ』とか、『ほかのまねするなんて、うちらしくない』と言われましたが、その分、うちは投資効率が悪いでしょう。『だったらばくればいい。どんどんばくってしまえ』。なので、効率よくばくります。ばくった後、テイステイングを、『うちでないといけないように変えてやる』みたいな。（中略）本陣がこっちになるような」（N）

⑦手に入れる

【典型的な行動】

- ・ 支援・支持・理解・権利・権限を得るために、必要な人を説得し、納得させる
- ・ その際、論理的に話して納得を引き出す時もある
- ・ 感情に訴えて説得する時もある
- ・ 上司や上長の役割／機能を自ら決定し、うまく活用する
- ・ 人・モノ・カネ・時間等の必要なリソースを自身の事業に振り向けさせる
- ・ 組織や既存事業で培われた組織能力（アセット）を無駄なく活用し、事業にレバレッジをかける

- ・他者や他部署等の協力を得るために、Win-Winの条件を提供できる
- ・自身の能力を正しく把握しており、足りない部分を他者の能力を活用することに躊躇がない
- ・事業の成長のために、周囲の人間を育てる

【発言例】

「どういう風にやるかについてはこれからじっくりと考えるから、それで3年間で黒字化するから、それまで黙っててくれと(経営陣に)言ったの。だから3年間は1回もゴチャゴチャ言われたことはない」(E)

「(事業プランに反対を示した上司に対して)でも世の中の頭の悪い人はみんなこういう反応をするんだろうなと思って、俺の中で、〇〇さんの反応は大衆ど真ん中だった。この人の反応って、世の中全般ど真ん中の反応なんだろうな。これがリアルだから、これを超えないと世の中に受け入れられないから、仕方ないなと思った」(G)

「僕は、なんぼしたら儲かるのかという料金設定の力は無いし、どういう手順で誰とどんな契約を結べばいいかはわからない。僕は自分が得意なことでできないこと、やりたいこととやりたくないことがハッキリしてるから、それを全部開示して受け入れられてもらってるのが結構大きいし、その4人は誰も足を引っ張らないし、誰も技術とかがかかぶってない」(G)

「僕らから見たら、単純に社内もお客様と一緒になので、サポートをいっぱいもらわなければいけません。

(中略)ですから優秀なSEを自分のリレーションとして持っておくのが重要です。だから、社内での売り込みはもっと大事で、もっとこのサービスを知ってもらって」(H)

「感覚値になったら決裁者は認められないじゃないですか。だからそれを上手く伝えるというか、それがいかに合理的かってことを伝えるみたいなことが大事」(I)

- ・目的合理的でない行動は、潔く切り捨てる
- ・大局に関係ないことは、メンツやプライドに拘ることなくあっさり譲る
- ・不要な雑音を無視し、ぶれない

【発言例】

「当時の担当していた役員から全否定されて、こんな人とは仕事ができないと思って、それ以来、その人には1回も相談したことがない。勝手に決めて、彼に1回も報告に行ったことがない」(E)

「『やった方がいい』というのは禁止にしている、やるべきものだけやれと。こういう観点で見た方がいい、こういう準備もした方がいいと言いつつ(何もできない)」(G)

「論理的に説明をされた時に、なるほどねと自分の主義主張を全部捨てて、そうだと思う素直さはすごく大事だと思って、論理的には正しいんだけど僕はここまで考えてきて、この気持ちはどうしてくれるみたいなくだらないプライドはダメ」(G)

「『絶対売れない』みたいに散々言われました。だけど、やってみたら全然違って、それが大ヒットしました。だから、周りの人の言うことは全く当てになりません。自分の信念です」(O)

「今まで部長あたりは、会社が車を用意して、車で工場へ行きました。それをやめてバスにしました。部長は個室にいましたが、個室はやめさせました。言ってみれば、会社株主になって、何か新しいCOOが日本から来て、突然リストラを始めていることになります。10人、20人なら、すぐに話せばわかります。話してもわからない人は辞めていきました。残った人たちは賛同してくれたわけだから、残った人たちでやろうと」(B)

「新しいのを作る時の立ち上がりの投資をどれだけ抑えられるかっていうところが1つの苦心ポイントなんです。もう1つやはり捨てるっていう、いらないもの(機能)を捨てましょうという。もったいないという風になりがちなのを、もういらぬよねと」(M)

⑧捨てる

【典型的な行動】

⑨決める

【典型的な行動】

- ・自分が行うことと、他者に任せることを決める
- ・どちらに進むのか、いつまでにやるのか、どこまでやるのか、といった要件を早く決め、他者の持つ迷いを払拭し、行動スピードをあげる

【発言例】

「事業部で方針を出してみんなびっくりしたのは、『もうシステム化計画が終わったものは受注するな』、『上流から入れ』、『同じものを作るな』ということをはじめた」(A)

「それは気にしないでいいから本当の面白さとか、これが持つポテンシャルをどうやったら出せるか、ということをとにかく見れるように、目線を持っていく」(C)

「でも、(事業会社を)潰すということを決めたのでいろんな潮目が変わったのではないかと思います」(D)

「論のつながりを明らかにすると議論する内容もシャープになるし、論理的に正しく明示すれば、みんな向かってそれを発揮するし」(G)

「情報共有の目的も明確にしていけないミーティングが多いと思っていて、僕は昨日上手くいったことは明日も上手くいくように、昨日誰かが失敗したことは明日みんながしないようにするためだって言っている。」(G)

「毎週ミーティングをするんですけど、『これがわかったからって何の価値になるんだっけ』みたいなことをいくつかぶつけながら、『だったらこれはもう止めちゃえば』とか、重要か重要じゃないかは一緒に決めて、やり方はもう任せますという感じです」(I)

「(TV 通販チャンネルを立ち上げることを発表した後) その時点では場所も、決めていないんですね。ただその発表の時に4月1日の放送開始がもう決まっていた。僕は絶対にそれ以降に始めてはいけない」と(L)

⑩宣言する

【典型的な行動】

- ・すべての要素が明らかになるより前に、何を選

ぶかを意思決定する

- ・自分にできないこと、やらないことを周囲に知らせておく
- ・アイデアやプランを、早い段階でオープンにし、独り歩きさせて育てる

【発言例】

「(部下のマネジャーたちに言っているのは) このデータとこのデータがもうちょっとこう分析がわかれば決められるんだけど…という話は、全部あなたの無能さを証明しています。わからない段階で決めて下さいと」(K)

「お客の CIO に、飲み会の時に『(自社が提供している) クイズ番組なんかより10倍くらいおもしろいもの見せるからデザイン本部来てください』と言って、1か月後とかになって、10倍くらい面白くなって言っちゃったから、考えなきゃって1か月で考えた」(A)

「(ビジネスプランなどを外の人たちに) 出してみるのに、そんなに恐れる必要はなくて、少なくとも自分の中に勝ち筋が見えているとか、こういう勝負だよねというゲームのルールがわかっている場合は、言っても問題無いと思うんです」(I)

「覚悟を決めているのです。こっち(自分の統括する別の事業)は絶対に儲けるわけです。何が何でも。なので、いいと。つまり、これ(既存事業)が失敗したらこっち(新規事業)も言えないし。これ(新規事業)が失敗しても、被害の度合いはこっち(既存事業)の伸び代で埋めてみせるから、という覚悟を決めてやります」(N)

⑪やめない

【典型的な行動】

- ・「途中でやめなければ失敗ではない」と考えている
- ・途中で失敗が何度もあることは織り込み済みであり、へこたれない

【発言例】

「やって失敗したら、またやり直せばいいんです」(B)

「一口でいうと簡単だけど、すごく時間がかかった。最終的に本を出すまでに3年くらいかかっている。何回も経営会議やってるから、1個1個の問題を潰しに行ってるから」(E)

「何であそこでその本質を自分としてチャレンジしなかったのかなって、個人としての大きな反省ですね。入ったばかりだし、一番偉い社長がアメリカで言うからいいやって…。でも今の自分とかプロとして考えたら、やはりそこでなぜ自分は詰めなかったのか、というのが失敗その1ですね」(F)

「山だと思ったら登れないけど丘だと思ったら登れるって話じゃないのとか、やめようと思ったらやめちゃうんだけど、やめないと思ったら終わってないんじゃないのとか、結構考えましたね。(中略)そういうしつこさはそこから来ている。やめたらできない、やめなかったら、できるかわからないが、できなかったことにはなっていないということ」(G)

「新しいことをやろうとすると、その既得権益みたいな人たちはすぐに『リスク』と取るから、必ず合理的じゃない邪魔が入るんですよ。これは新規事業は必ず起きると思っていて、それを耐え抜くことがないと、成功する前に負けてるんですね」(I)

「負けてへらへらしている人は、事業は無理です。負けたらもう悔しくて、人目を忍んで涙をこぼすぐらい、(中略)一晩寝られないぐらいでないと、事業なんてできないと思います」(O)

IV-3. 考察

ここでは、考察として以下の2点を試みる。

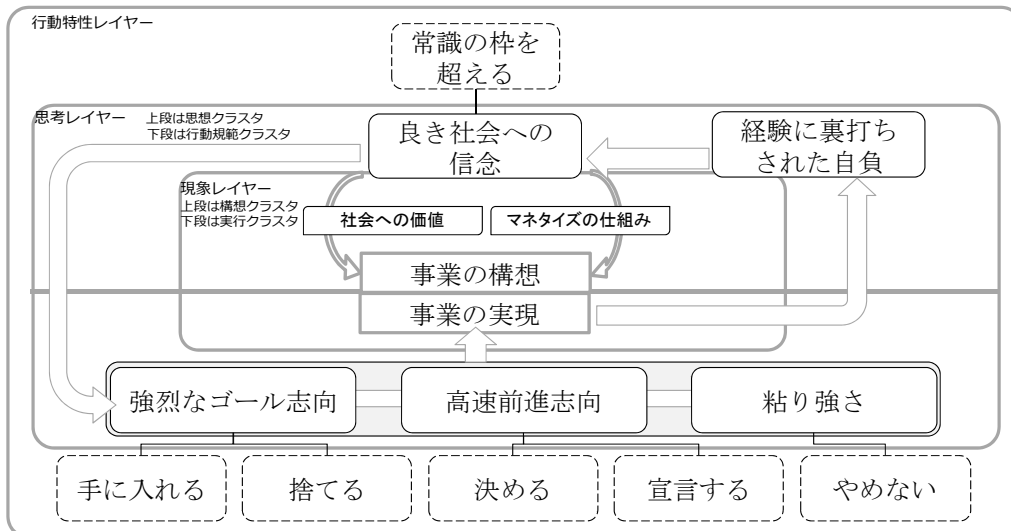
第1に、これまでに説明してきた11の要素間の関係を整理してみる。

「新規事業」では、まずはその構想そのものが卓越した、これまでにない新しいコンセプトや既存の前提条件の枠を超えるようなものでなければならぬわけだが、そのような「枠を超える」発想は、自分に見えている問題を解決したいという「信念」から発生する。信念をもって解決策を突き詰めて考えるプロセスで、既存の枠を超えた発想というものが生まれるのだ。そして、その信念は、自分がその問題を誰よりも深く考えつづけ、誰よりも真剣に取り組んでいる、という自負に支えられている。

ここまでの、事業の構想のフェーズ、いわば、新規事業成功の第1段階である。

この次に「新規事業の実現」のフェーズがある。机上の空論を現実に落とし込む作業であり、ここでは「行動規範」と、それに紐づく「行動特性」にあげられる特性が、彼らを成功に近づけることになる。ゴール志向、前進志向、粘り強さとそれらに紐づく「手に入れる・捨てる・決める・宣言する・やめない」という行動が、事業を確立させ、

図表3 事業創造人材の特性の関係



加速化するのである。こうして事業が実現すれば、そのことは、事業創造人材にとって、更なる自負として次の事業創造サイクルの起点となるであろう。以上のことを図示したのが、図表3である。

これ以外にも、いくつかの特徴をあげることができる。たとえば、「枠を超える」という行動特性は、事業の構想段階でだけ働いているわけではなく、そのほかの行動特性を、非常に高いレベルにまで押し上げる働きもしているように思われる。また、「経験に裏打ちされた自負」は、自分が誰よりも考えている、という意味で信念を下支えするのみならず、各行動の段階での迷いや躊躇を消す働きもしているように思われる。

このように、図示した以上に、各要素は複雑に関連し、相互作用を及ぼしあっていると推測されるのであるが、定性的調査では、その因果関係を明確に、網羅的に、解明するには限界がある。

第2に、ここで明らかにした事業創造人材の11の特性と、第2節でとりあげたイノベーション研究における個人特性やリーダーシップの要素とを比較してみたい。

イノベーション研究における人的側面の研究では、何よりもキーパーソンの技術力、あるいは、技術革新を引き起こす力が重視されているが、事業創造人材の場合、本人が高い技術力を持っているかどうかは問題にされない。調査対象者の中には、高い技術力を持ち、事業の技術面を自らリードする者もいたが、技術に関しては自身はほとんど携わることなく、他者に委ねている者も少なかつた。そもそも、彼らの起こした事業が「新しい技術」を必要としないものであることすらある。事業創造人材には、事業の成功のためにどうしても必要な技術があるならば、それをどうにかして獲得する力こそが必要とされている。

また、リーダーシップ行動論の代表的な2要素のうち、目標達成志向に関しては、事業創造人材の特性にも共通する部分がある。しかし、部下マネジメントやメンテナンスに類する特性は、事業創造人材にはあまり見られない。事業の拡大にあたって組織も大きくする、という段階で、手段

として「人を育てる」のであり、「よい組織を作る」ことの優先順位は、事業創造人材の中ではあまり高くない、というのがインタビューを通じての実感でもある。したがって、事業創造人材は、一般的にいう「よいリーダー」とは異質な存在であるようだ。こうしたある種の「偏り」が実は重要なものかもしれない。

なお、ここまでで明らかにした特性を、事業創造人材がどのような経験によって獲得してきたのかを主題とした分析と、全体の総括は後編にて記述する。参考文献はまとめて後編の末尾に記す。

注

¹ たとえば、戦後1945年から1992年くらいまでは、日本の経済規模は一貫して右肩上がり続けており、言ってみれば日本企業は連続的な成長の中にいたということである。しかし、1990年代以降、この成長は止まり、空白の20年とも呼ばれる90年代～2000年代を我々は迎えたわけである。この間、日本は人口減少社会へと移行し、また、企業は国際競争にさらされるようになった。そして、消費者の志向も、物質的な豊かさから精神的な豊かさを求めるように、物質的価値から意味的価値の追求へと変化したと言える

² イノベーション研究の全体像をまとめたものに、米倉・青島(2001)、軽部ほか(2007)などがある。

³ これについて、一橋大学イノベーション研究センター(2001a)では、「イノベーションの本来の意味はもっと幅広い。技術の革新に限定されるものではない」としている。しかし、既存の多くのイノベーション研究で取り上げているのは「技術開発」である、というのもまた事実である。

⁴ この定義は、筆者らが本研究を通じて独自に整備したものであるが、近い考え方に、延岡(2006)の価値創造と価値獲得の概念がある。ただし、延岡においても、価値創造の部分は技術革新・製品開発の文脈で語られている。イノベーションの文脈に、基本的に「ものづくり」「テクノロジーマネジメント」の思想がセットになっているというのはここからもわかる。

⁵ 多くのイノベーション研究で、技術開発にかかわる人物以外に、「事業化」プロセスを率いる人物の存在が指摘されている。

⁶ パーソナリティ理解のアプローチの一手法である「交流分析」では、人の心理構造を「自我状態モデル」で説明する。自我状態は5つに分類でき、それは「支配的な親」「養育的な親」「理性的な大人」「自由な子供」「順応した子供」となる。

⁷ 事業創造人材研究会は2010年9月から活動している。事業創造人材の要件を明らかにし、どうやって育てるのかを明らかにすることを目的とする研究会である。参加者は、その所属事業において、事業と人事の双方で責任者の経験を持つ方々である。

⁸ 分析にあたり参照した雑誌記事やWEB上の事業創造人材の発言、著書などに関して、本来であれば、出所を明らかにし、参考文献として記すべきであるが、ご本人を特定される可能性があるため、守秘義務の観点から記載を断念した。