

# 企業内事業創造人材の特性と成長

## —事業創造人材研究会活動報告—

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の特性を明らかにし、その成長・育成の方法を探るためにワークス研究所では企業の人事部長らに呼び掛け、事業創造人材研究会を2010年～2011にかけて実施した。本稿はその研究会における活動記録をまとめたものである。成果の記述ではなく、研究会における事業創造のモデルの検討と議論の過程、そして事業創造人材のモデルの検討と議論の過程に焦点を当てて記したものである。

**キーワード：** 企業内事業創造,イノベーション,成長,人事

目次

- I. 研究会の概要
- II. 議論の概要
- III. 事業創造モデルの検討プロセス
- IV. 事業創造人材モデルの検討プロセス
- V. まとめと今後の課題

### I. 研究会の概要

2010年、ワークス研究所では、「人材の育成・成長」を研究テーマに掲げ活動に取り組んだ。その中でHRM研究チームは、これからの企業を牽引する人材、ひいては日本の産業を牽引する人材を“事業を創造する人材”と定義し、彼らに研究のフォーカスを当てた。

事業を創造する人材とは、いったいどのような能力を必要とし、どのような役割を担っているのか。また、そのような人材を組織の中でどのように選り抜くのか、育成するのかを検討するために、「事業創造人材研究会」を立ち上げ、2010年9月から2011年3月までの半年間活動した。本稿はその研究会の活動と、検討のプロセスの記録である。

研究会は、ワークス研究所特任研究顧問でもある明治大学大学院グローバルビジネス研究科教授野田稔氏を座長に、大手企業6社の人事部長・人事担当役員、人事を経験している事業部長などに

依頼し、研究委員として協力を仰いだ。図表1は6名の研究委員のプロフィールである。

**図表1 研究委員のプロフィール**

A委員	総合電機製造業	人財開発部長 兼 総合教育センター長
B委員	総合商社	部長
C委員	機械部品製造業	常務役員
D委員	システムインテグレーター	執行役員
E委員	広告代理店	人事局長
F委員	インターネットサービス業	取締役 人事本部長

研究会メンバーのスケジュール調整の負担を減らすために、集合しての研究会を何度も行う形式ではなく、集合での議論は初回と最終回に設定し、その間は、ワークス研究所の研究員が各社を訪問し議論を重ねていくリレーディスカッション方式を採用し、それを2ラウンド実施した。また1ラウンドと2ラウンドのディスカッションの間で、研究委員の推挙する事業創造人材本人への直接のインタビューを行い、このインタビューが今回の研究における、貴重な分析素材となった。

### II. 議論の概要

事業創造人材の研究にあたって、まず事業創造の定義を行い、そののち事業創造人材の議論に入った。議論の詳細は次節以降にゆずるが、この研究では、新技術や新製品の開発に着目するのではなく、それをビジネスとして成立させる、いわば

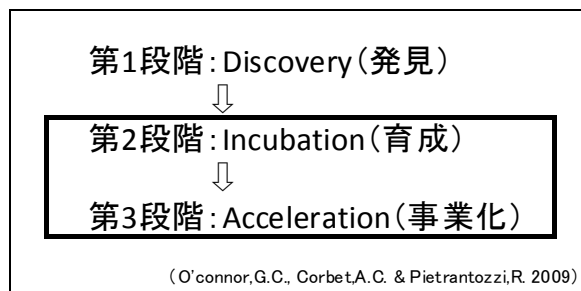
後工程にフォーカスし、そこまでを通してはじめて事業創造である、という前提にこだわった。

また、事業創造人材の議論においては、彼らが一般的なリーダーと呼ばれる人材とは異なる特性を持つであろうという仮説をたて、その差こそが鍵となるという考えに立って議論を進めた。

### III. 事業創造モデルの検討プロセス

研究会における第一の論点である、事業創造の定義は、以下のような議論を経て、モデルを完成させた。

図表 2 事業創造の第一次モデル



図表 2 は、初期に採用したモデルである。事業創造は、発見、育成、事業化の3段階からなるという O'connor らのモデルの、2-3 段階が、我々の考える事業創造の主たる部分であることを確認した。また初回の議論では、チームによる事業創造の概念の提案と、事業創造プロセスへの関心が問題提起された。以下は具体的な発言の引用である。

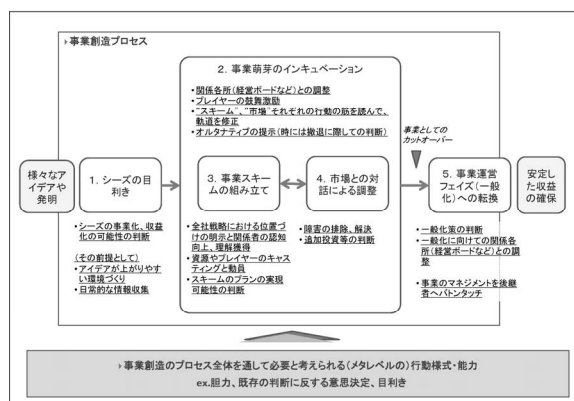
「事業が明らかに生まれているだろうというケースのプロセスで、どういうプレイヤーがどういう役割を演じてきたかをつぶさに記述するところからやっていきたい」

「技術開発、製品開発以降をいかにして事業にしていくなか、そこにどんなプレイヤーが参加しているのか、(中略) 名プレイヤーはどう育ってきたのだろうか、ということを見第一段階で見ていきたい」

この議論を受けて、我々は、事業創造のプロセスをより細分化したうえで、それぞれのプロセスにおいてどのような行為が発生するのかという観点から第二次モデル (図表 3) を設計し、第 1 回

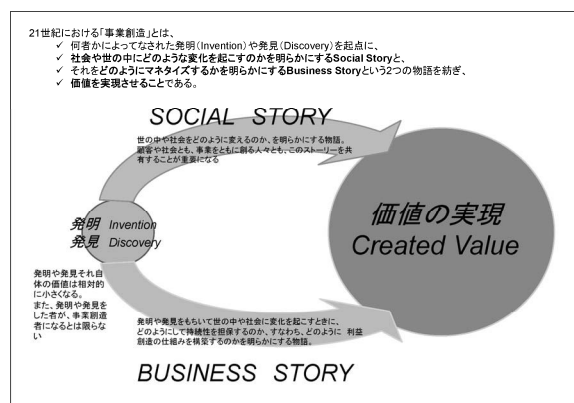
目のリレーディスカッションに臨んだ。

図表 3 事業創造の第二次モデル



このモデルに関する議論では、事業創造プロセスの起点が争点となり、事業創造はシーズから発生するのではないという結論になった。続く事業創造人材本人のインタビューにより、社会の不条理や疑問に対して、事業創造人材自身が強い信念を持って事業創造に挑んでいることが明らかになった。このような議論を経て、我々の事業創造のモデルでは、発明や発見を、価値の実現に変えていく二つのストリームであると定義し、価値を実現するこのストリームを起こす行動こそが重要であると考えた (図表 4)。

図表 4 事業創造の第三次モデル



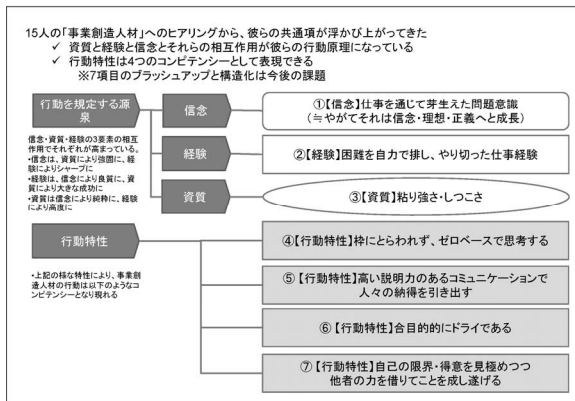
### IV. 事業創造人材モデルの検討プロセス

事業創造人材 15 名のインタビューをもとに、人材モデルの構築に着手した。

インタビューにおいて明らかになった事実は、

事業創造人材は「通常言われている良いリーダーと異なり、わがままな人、勝手な人と勘違いされかねない推進力を持つこと」、「創造した事業が世の中を変えると心から信じていること」、「新人時代に、徹底的に仕事をやり切った経験を持つこと」などがあつた。この段階で作成した事業創造人材モデルが図表5である。

図表5 事業創造人材の第1次モデル



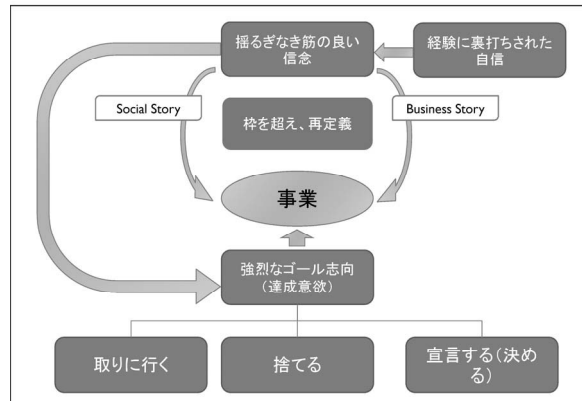
ここでは、信念、経験、資質、行動特性という4大分類のもと、以下の7つの特性をモデルの要素とした。

- ①【信念】仕事を通じて芽生えた問題意識
- ②【経験】困難を自力で排し、やりきった仕事経験
- ③【資質】粘り強さ・しつこさ
- ④【行動特性】枠に囚われず、ゼロベースで思考する
- ⑤【行動特性】高い説明力のあるコミュニケーションで、人々の納得を引き出す
- ⑥【行動特性】合目的的にドライである
- ⑦【行動特性】自己の限界・得意を見極めつつ他者の力を借りてことを成し遂げる

このモデルをベースにリレーディスカッションの2ラウンド目を実施した。そこでは、次の3点が大きな論点となった。まずは、信念、経験、資質を並列に扱っていることへの疑問。そして、④のゼロベース思考と⑤、⑥、⑦における重複あるいは、概念階層の不一致に関する指摘。最後に、一般的な良いリーダーとの差が感じられないという指摘であった。

この議論を踏まえて、さらなる改編を加えて作成した新たなモデルが図表の6である。

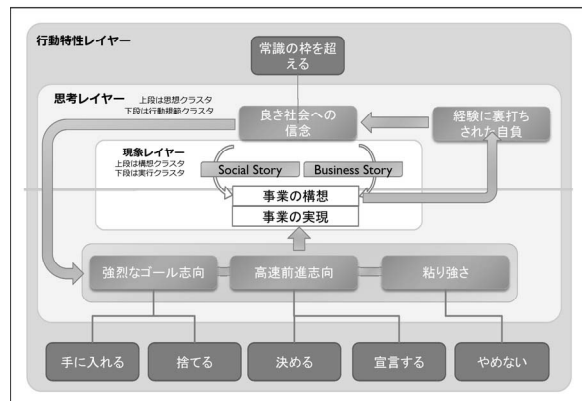
図表6 事業創造人材の第2次モデル



新しいモデルでは、前節の事業創造人材モデルにおける2つのストーリー（ソーシャルストーリーとビジネスストーリー）による2つのストリームを加味し、それぞれの特性の関係に階層性のあるモデル作成した。さらには、一般的な良いリーダーとの違いを際立たせるために、より特徴的な要素のみを抽出すべく取捨選択を行った。

しかし、このモデルでは逆に事業創造人材の具体的な行動がイメージしづらい、特性をすべて表現できていないとの指摘を受け、さらに改編し、図表7の最終モデルへと昇華させた。

図表7 事業創造人材の最終モデル



最終モデルの各要素の定義等詳細は、論文「事業創造人材と特性と成長（前編）」に譲り、ここでは研究会における議論の流れを説明する。第2回研究会ではモデルについての議論と、具体的な育成についての議論が行われた。後者については、人事または組織としての施策という観点で、次の9つのポイントでその可能性が検討された。

- ①事業創造人材の目利き

・事業創造人材として育成すべき候補者を見つけることができるのは誰なのか。

#### ②経験としての新規事業コンテスト

・新規事業コンテストの目的を、新規事業を考えるトレーニングと位置づける施策の有効性が検討された。

#### ③経験としての海外赴任

#### ④経験としての失敗

#### ⑤経験としてのプロジェクト（一貫通貫の業務経験）

・③、④、⑤は、海外赴任、失敗の経験、プロジェクトマネジメント等の経験が、行動特性の獲得や強化に、良い影響を与えるのかどうかの検討がされた。

#### ⑥コアバリューの浸透や風土形成

・事業創造人材の行動特性を許容するあるいは後押しする風土や文化の存在の重要性について議論された。

#### ⑦事業創造人材（候補者）の評価

・新しいことをなした人材に高い評価をつけることができない組織では、事業創造人材は生まれにくいであろうという議論がされた。

#### ⑧行動のチェックリスト

・事業創造活動を補完するものとして、ナレッジマネジメントやチェックリストの可能性が議論された。

#### ⑨ネットワーク、モニタリング、緊急時の異動、メンターのセッティング、最初の上司など

・人事部門でどのような支援ができるのかについて、上記のような施策の有効性と可能性について議論がされた。

一連のこの議論においては、即効性のある具体的施策としての結論は見いだせなかったが、事務局からの提案「事業創造人材となる可能性のある人材を組織が潰さない、最初の一步を踏み出させてあげること。そして行動特性の部分を強化していくことが、出現確率を上げる方法」に対して、同意を得ている。さらに様々な小さな施策の積み重ねで、事業創造人材を効率よく「探し」、「つぶさない」ことへの努力の必要性を確認した。

前者に関しては、モデルの精査の必要性はあるが、妥当性への指摘はなく、新たに付加すべき論点が多数議論された。以下に例を挙げる。

#### ①良き社会への信念について、義憤という概念の付加提案

「以前に『ベンチャービジネスの社長が、何を訴えかけて最初の一人を抱き込んだか』という研究をしたが、

みな『義憤』が原点であった」（座長）

#### ②入社後の経験学習に加えて、入社前の経験やその資質との関係性への関心

「（事業創造人材を思い浮かべ）群れない、新しい場面や知識に対して恐れがない傾向にあると思った。これは経験に裏打ちされたものなのかもしれないが、入社以前から持っていたと考える方が自然」（A委員）

「その人のパーソナルストーリーがあるのかもしれない」（D委員）

「年齢を経たら経るほど変化させることは難しく、大学生の時にやらせたほうが入社10年目よりは変化できそうというイメージは肌感覚としてある」（F委員）

#### ③育成観点での決断経験の重要性への言及

「大きな決断のできる人は、過去に小さな決断の積み重ねがあり、だから、小さな決断のできない人に大きな決断ができるはずはない」（A委員）

「自社では、『決断経験値』と言っており、例えば営業の提案を、AのプランとBのプランのどちらを持っていくか、これも決断経験値」（F委員）

#### ④「枠を超える思考や行動」と、組織社会化の関係性において、高次の組織社会化なのではという提案

「（事業創造人材は）自己変革力というメタな意味での、高いレベルでの組織化に成功した人ではないか。この人たちは、決して組織を壊しているわけではない。しかし組織べったりで我慢することこそ美德だと思っている人にしてみると不愉快な存在」（座長）

## V. まとめと今後の課題

以上が本研究会の活動を簡単に振り返った記録である。

研究会を通じて明らかになった事実は、「事業創造人材の思考特性と行動特性」と「彼らが経験により、その特性を学んだということ」で、この発見は論文にまとめ発表される。また育成のためのいくつかのポイントに関しては、さらに考察を加え、研究報告書にまとめる予定である。また、後半議論した新しい論点については、引き続き、新たなインタビューや、委員の方々との議論を踏まえ、研究を深めていくつもりである。