

Works  
Report

2011

事業

創造

人材

の

創

造

事業創造人材研究会  
研究報告書

事業

創造

人材

の

創

造

事業創造人材研究会

研究報告書

- 02 introduction いま事業創造人材が必要な理由
- 04 topic1 21世紀型の事業創造
- 06 overview 事業創造人材の思考特性・行動特性
- 08 思考特性1 よき社会への信念
- 09 思考特性2 経験に裏打ちされた自負
- 10 思考特性3 強烈なゴール志向
- 11 思考特性4 高速前進志向
- 12 思考特性5 粘り強さ
- 13 column 事業創造人材はグッドリーダーか
- 14 行動特性1 常識の枠を超える
- 15 行動特性2 手に入れる
- 16 行動特性3 捨てる
- 17 行動特性4 決める
- 18 行動特性5 宣言する
- 19 行動特性6 やめない
- 20 topic2 事業創造人材の成長の軌跡
- 22 suggestion 事業創造人材をどうやって増やすか
- 24 afterword 事業創造人材探索の旅の途中で

# いま事業創造人材が必要な理由

日本の高度経済成長を牽引した多くの基幹産業の賞味期限が到来している。  
日本の再生と日本企業存続のキーになる「新しい事業」を、創りだせるのは誰なのか。

焼け跡から始まった戦後日本に誕生し、60年代から70年代の高度経済成長を牽引した数々の産業は、まぎれもなく現代の豊かな日本の礎であった。

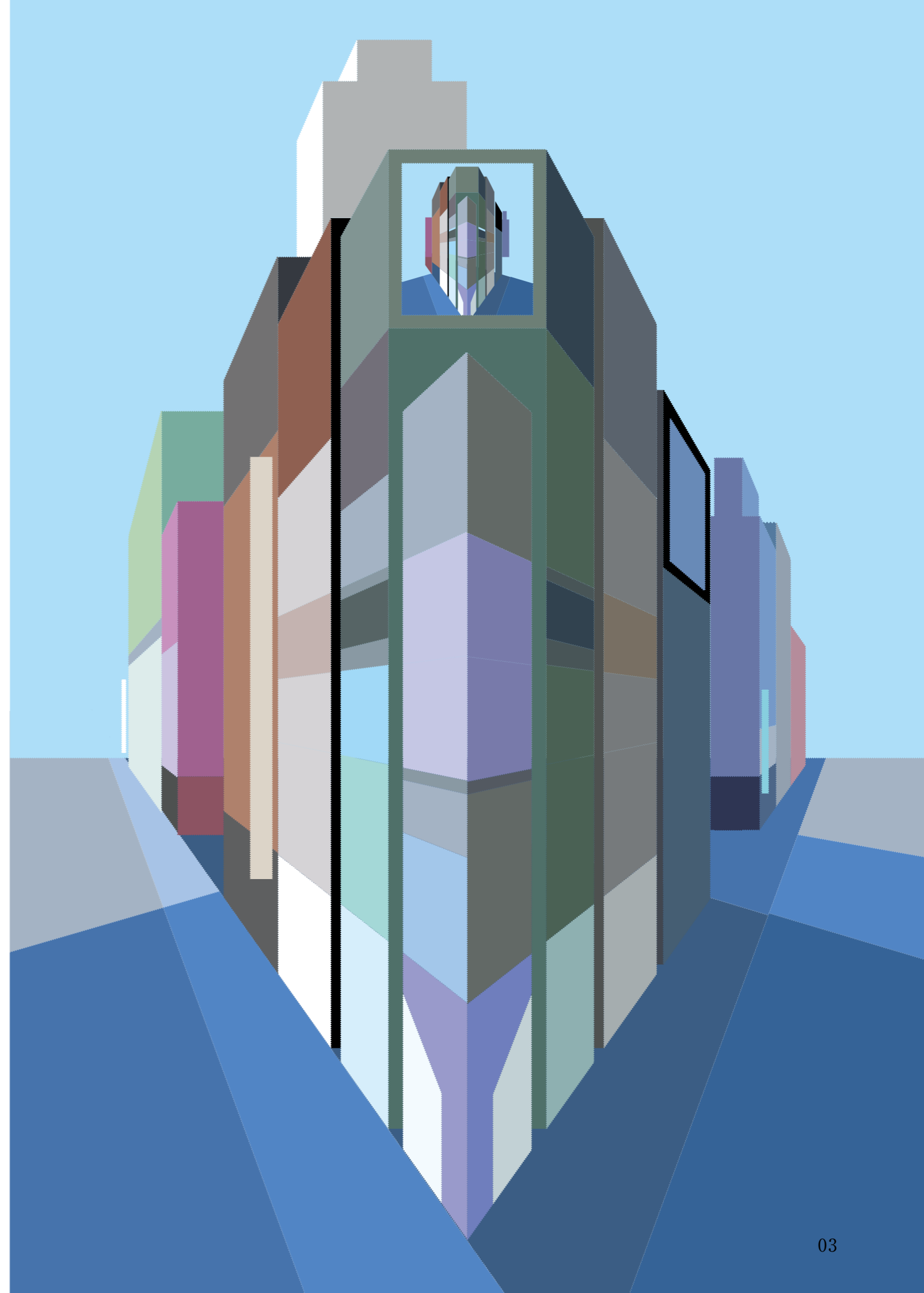
しかし、バブルとその崩壊を経たあとの空白の10年、いや、20年を改めて振り返ると、これまでの日本の基幹産業だけでは、もはや日本に成長をもたらすことはできないのだと思わされる。そうした産業は、いってみれば賞味期限に近づきつつあるのではないだろうか。新しい事業や産業が次々に勃興しなければ、日本企業の、日本の、これからの成長はおぼつかないと思うのだ。

どんな企業でも「次世代の主力事業になるような、新しい事業を創りたい」と考えているであろう。しかし、「わが社では、どんどん新しい事業が生まれています」と胸を張る会社は多くない。

確たる基盤事業を持っている会社であればあるほど、リスクを伴う新しいビジネスに本腰を入れられないでいる。「新規事業プランコンテスト」を開催して、社員からアイデアを募ったところで、ほとんどの事業構想が、1年か2年で泡のように消えていくのが現実だ。

どうやったら、企業内で、次の時代の基幹ビジネスになり得るような新しい事業を創造できるのか。いや、どんな人であったら、新しい事業を、企業の中に確立させることができるのか。

こうした問題意識を出発点に、私たちは「事業創造人材研究会」を立ち上げ、企業の中で新しい事業を立ち上げ、軌道に乗せるという快挙を成し遂げた人々の経験を、能力を、特性を、あきらかにするための探索を始めた。本書は、その成果の報告である。





# 21世紀型の事業創造

おびただしい数の特許技術。たぐいまれなるカイゼン力。日本企業的美質である。  
しかし、それだけでは「事業」には、ならない。発明や発見を使って、どんな社会を実現するのか。  
それをビジネスとして成立させるための方策はあるのか。それが問われている。

ある一流メーカーの方の言葉。「技術ならいくらでもある。  
しかし、ここ50年、わが社で新しい事業が生まれたなんて  
話は聞いたことがない」

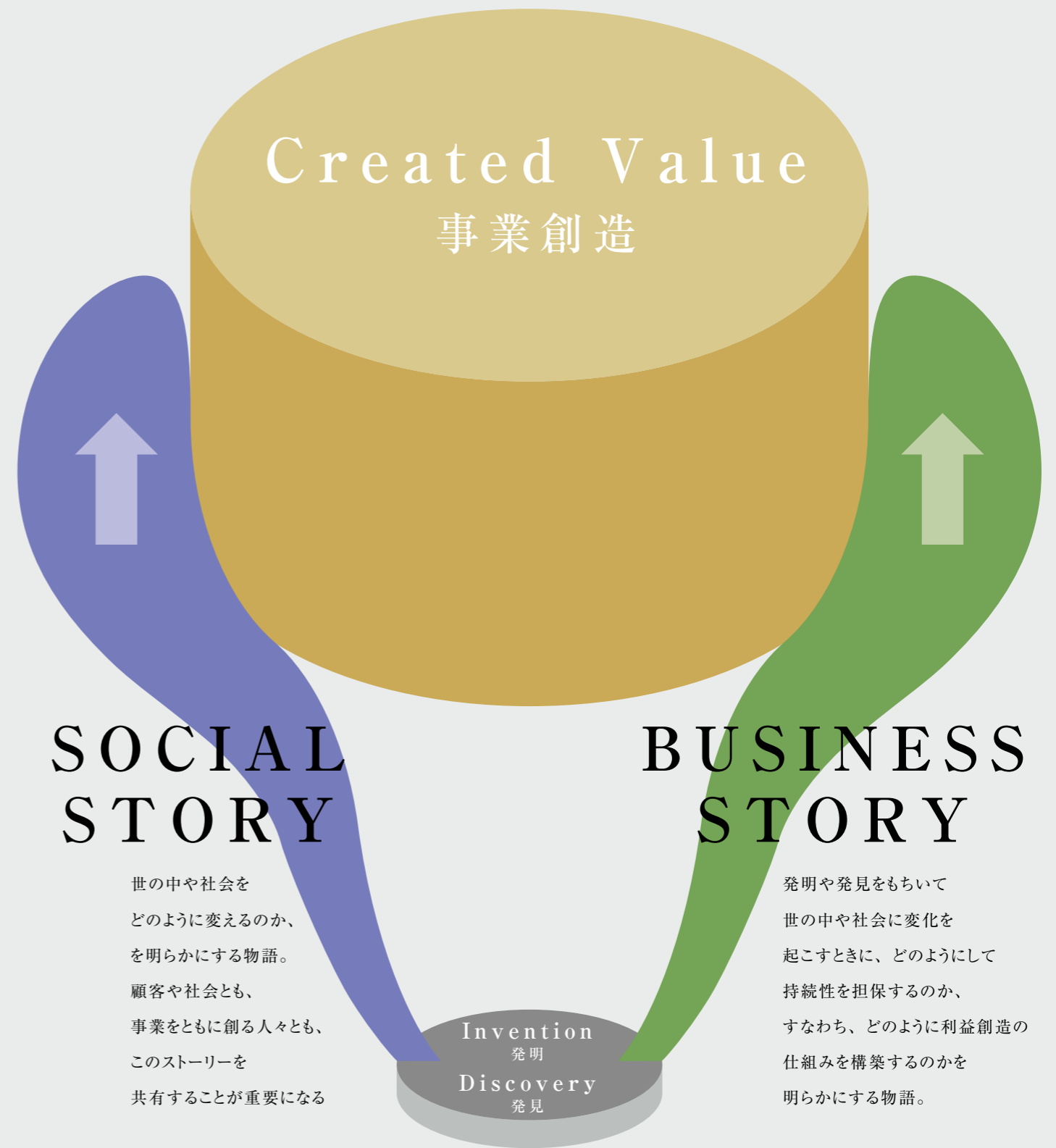
モノの溢れる 21世紀において、技術力だけでは、新しい「事業」になりうる製品やサービスを産み出すことは、至難である。言い尽くされている感はあるが「モノよりコト」、「所有より体験」というのは、今のところ確実な潮流だ。だからこそ、21世紀型の事業創造は、「どんなに優れた技術が使われた製品やサービスか」ということだけでは、始まらない。

重要なのは、この製品やサービスを使うとどんな気分になれるか、どんな楽しさや喜びが待っているか、すなわち、「どんなふうに変化するのか」を語ることだ。これを、私たちは「SOCIAL STORY」と名づけた。21世紀の事業創造をリード

する人材は、この SOCIAL STORYを熱く語る人間でなければならない。

しかし、SOCIAL STORYを語るだけでは事業が生まれないのも、また事実である。社会を変える製品やサービスを、サステイナブルに世に提供するためには、どうやってその製品やサービスから利益を得るのか、その仕組みをも構想する必要があるからだ。こちらはさしずめ「BUSINESS STORY」と言えようか。

理想論かもしれない SOCIAL STORYを語る「青臭い」部分と、冷静にマネタイズの方法論= BUSINESS STORYを語る「腹黒い」部分、一見矛盾するものをあわせ持つ、いわば「青黒い」人の存在によって、初めて、21世紀型の事業創造が可能になる。



発明や発見それ自体の価値は相対的に小さくなる。  
また、発明や発見をした者が、事業創造者になるとは限らない

# 事業創造人材の思考特性・行動特性

「青黒い」人=21世紀の事業創造人材は、どのようなコンピテンシーを持つ人なのか。

私たちは、15人の事業創造人材へのインタビュー調査をもとに、彼らのコンピテンシーを5つの思考特性と6つの行動特性として抽出した。

## 事業創造人材を突き動かしている 思想と行動規範

SOCIAL STORYとBUSINESS STORYを紡ぎ新しい事業を構想するためには、まず何よりも、より**良き社会への信念**が必要である。この信念があるからこそ、失敗を恐れずに進むことができる。この信念を支えているのは、その製品やサービスのもたらす価値や解決される問題について、誰よりも深く考え、長く対峙してきたという、**経験に裏打ちされた自負**である。

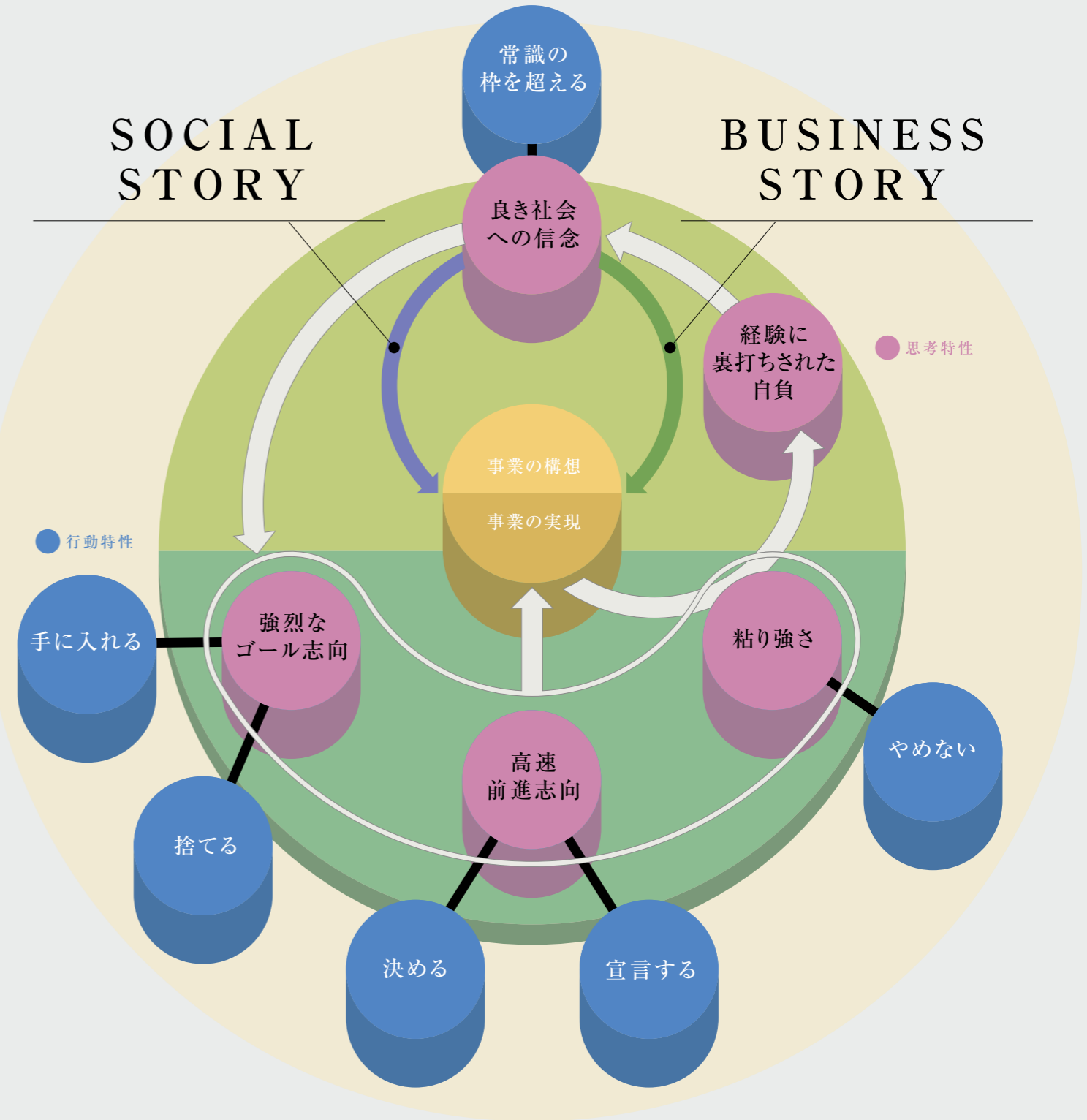
こうした思想的な土壌によって育まれた新規事業構想を実現していくフェーズでは、**強烈なゴール志向・高速前進志向・粘り強さ**という行動規範が三位一体でエンジンの役割を果たしている。構想が現実に変わるまでに直面するさまざまな困難を乗り越えられるのは、これらの行動規範が、彼らを駆り立てるからだ。

## 常識の枠を飛び越え、 ゴールを目指して走り抜ける

事業創造人材の具体的な行動において、まず目立つのは**常識の枠を超える**行動だ。信念を持って、世の中の不自然さを変えようとしても、常識やルールにのっとったままでは「無理、難しい、できそうもない」という結論に陥ることになる。そこからさらに突き詰めて考え抜くと、そうした既存の「しぼり」を飛び越えたところにある、変化を現実に起こしうる隠された道に到達できる。これを、事業創造人材は本能的に知っている。

さらには、3つの行動規範に紐づいた、**手に入れる・捨てる・決める・宣言する・やめない**という明快な行動によって、彼らはその道をどんどん切り開いていき、いつしか事業の成功という目的地に到達する。

事業創造に成功した経験は、彼らに新たな自負をもたらす。こうして、何度でも事業を創造できるような人材へと成長していくのである。



# 1 よき社会への信念

- 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

という強い確信に昇華させている

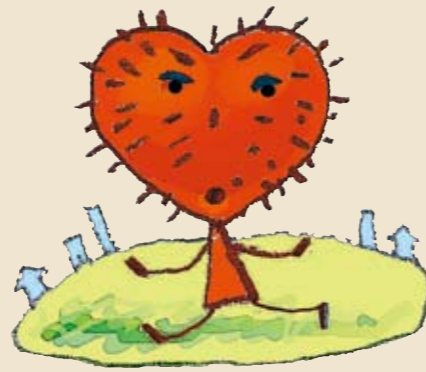
- よりよい社会を実現する／より顧客のためになる、

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

- 10年後や30年後といった長期スパンでみると社会が

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、その到来を早めるために今どう行動すべきかを決めている



「実際に創作活動や実演をしている、一番汗をかいている人が食べていけないという状況をなんとかしなければいけないというのが、青臭いですけど発想の原点」

「顧客に言われた通りのシステムを作るという世界から、顧客と一緒に何を作るのかを考える世界に、僕は変えたかった」

「ネット化して世の中で使いやすくするのは俺たち、というのが一番面白いのに、それを人にやらせて何が面白いんだろうなど」

「インターネットによって作れる世界は、ひょっとしたら国という概念のない世界かもしれない。そんなことが40代、50代にできればすごく面白いなと思います」

「どんなにいいものであっても、ある意味で興行ビジネス的に成功しないと、結局は負けだと僕は思います」

「全体の根底にある自分の考えは、やはり“正しさの追求”なんです」

# 2 経験に裏打ちされた自負

- 対象について、

誰よりも経験を積んでいる／

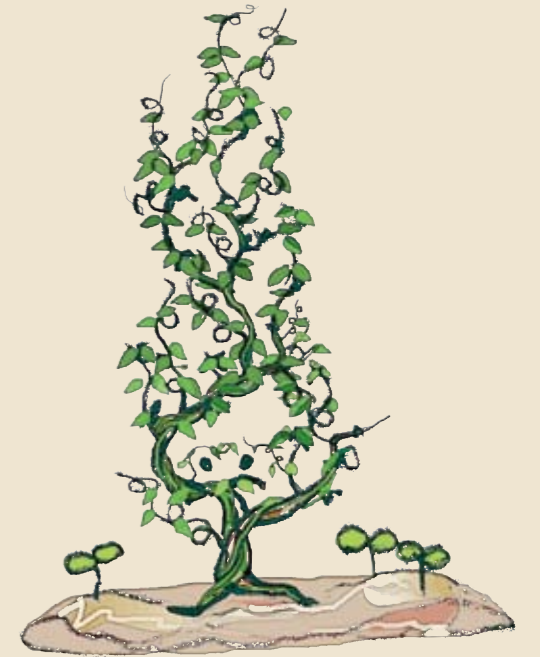
誰よりも考え抜いている

という自信をもっている

- 仕事において、困難を自力で乗り越えた経験を通じて、

正しい「有能感」をもっており、

不可能はないと信じている



「これまで中小から大手まで全部の顧客を担当しているので、だいたいどの辺の会社が、社内でどんな決裁をして、どのくらい発注するのかは見えるんです。200万なら売れないけど120万なら売れる、というのは感覚でわかるんです」

「僕は全然数学とかは出来なくて、最初、アキバ系っぽい『マンガでわかる統計学』みたいな本を買ってきてそれを読んで、次に大学の参考書を買って、今度はプログラムにする本を買ってきたりして、勉強していったんです」

「うちはリーディングカンパニーである。業界のNo.1企業として社会から役割を負託されていると考えるべきだ。競合対策なんかなくていいんだ」

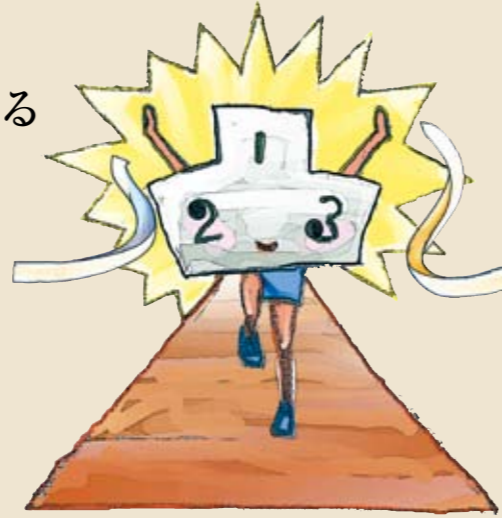
「こんな大企業にいたのに、ものすごく小さな事業で、全国で飛び込み営業もやった。それがあったので、インドに行っているいろんなことをやるのに対する抵抗はありませんでした」

「何もないところから事業を作る経験は何度もしてきたので、またゼロから自分が経験を積んで、というのは、やればできるだろうと思っていたんです」



## 3 強烈なゴール志向

- なんとしてもその**事業を成立させたい**と強く望んでいる
- ゴール到達のために必要なものと不要なものを、冷静に判断し、**獲得または排除のために確実に行動する**
- 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**



「資源戦略からみてもポジショニングとしても、合理性が高いなと思ったから、誰に何をどれだけ言われようと説明できたし前に進めた」

「何がやるべきことで、何を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」

「自分の中で話したらわかる人と、話してもわからない人を分けたんだよ。話してもわからない人たちとは仕事をしない。時間の無駄」

「上層部の反対は、“根拠もなく何を言ってるんですか”と言いたくなるようなものだったけれど、これって世の中のと真ん中の反応なんだろうな。これを超えないと世の中に受け入れられないから、どうにかして納得を引き出すしかない」

「実際、僕が間違っていた。正直に間違っていたら間違っていたと言うべきだし、自分が変わらないと、周りが変わってくれないなと思ったので、自分の考え方も変えようと、本当に強く思ったんです」

## 4 高速前進志向

- 停滞・後退を嫌い、事業成功に向けて、大小の到達目標をセットしては、**周囲と自分自身が、いまやるべきことを明瞭にする**
- 巧遅よりも拙速を好み、100%の確信に至るのを待つのではなく、60%くらいの時点で、**リスクを承知の上でまずは歩みを進める**



「5年後かもしれないし、20年後かもしれないが、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」

「何とかかなんと思っているから始めている。あとは何とかすればいいだけじゃんと思っている」

「“僕はこう思っているんです”ということと言われても困る。思わなくていいから、頑張らなくていいから、やって、という話」

「差別化はどうでもいいから、とにかくやってみればわかる」

「こことあそこがもうちょっとわかれば決められるんだけど、という話は、全部自分の無能さを証明しています。わからない段階で決めてくださいという話」

「会社に戻って上司の許可を待ってたら間に合わないかもしれない。しょうがないので、自分の意思で全部決めて、あとから了解を取ると腹をくくります」

# 5 粘り強さ

- 目的実現をあきらめず、

批判・反対・圧力・妨害に屈しない

- 成功するまで、ときには数年以上もの時間をかけてでも、

行動しつづける



「否定してもめげないで食いついてくる提案だけに耳を貸す。  
すぐへなへなとめげる人やアイデアは、その時点でだめです」

「信念があれば、上司とか周りに“そんなのうまくいかない”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」

「未来がどうなるかは99.9%わかりませんが、  
時々“これは絶対こうなる”と確信が持てるときがあります。そういう確信があれば、  
周りから“おまえ、そんなのできるわけねえじゃん”と言われてもへこまずにいられる」

「一口でいうと簡単だけど、最終的に形にするまでに3年くらいかかっている。  
何度も経営会議にかけて、1つ1つの問題をつぶしに行ったから」

「そのマーケットを、どう僕らが支援していったらいいのかというのを、  
自身の中でずっとテーマとして思い続けていて、何回もそこにチャレンジしてきたんですよ」

column

## 事業創造人材は グッドリーダーか

事業創造人材の特性は、いわゆる「良いリーダー」の特性と同じだろうか。

「リーダーシップ行動論」という学問分野があるが、この領域では、1950年代から現代までの長きにわたって、リーダーシップというのは2軸で説明されてきた。「構造づくりと配慮」(オハイオ州立大学研究)、「パフォーマンスとメンテナンス」(三隅二不二)、「アジェンダ設定とネットワーク」(コッター)など、表現の仕方はさまざまであるが、基本的には「課題や目標を設定し、それをクリアする」行動と、「チームや組織のメンバーのモチベーションを引き出し、成長をサポートする」行動の2つが、リーダーシップの軸であるとされてきたのだ。

事業創造人材の特性と、このリーダーシップの2軸を比べると、課題を解決する行動については両者にほぼ共通していると言える。しかし、メンバーのメンテナンス(モチベーションの維持管理や成長サポート)に関する行動は、事業創造人材の特徴には、当てはまらないようだ。

もちろん事業創造人材の中にもメンテナンス行動の上手い人はいるだろうが、往々にして、彼ら事業創造人材にとっては、「部下の成長」よりも「事業の成功」のほうが重大な関心事であるようだ。もっと言えば、事業成功のために必要ならば、部下育成に注力することもある、というようなスタンス。

言ってみれば彼らの特性にはある種の「偏り」があり、そのため、彼らは一見して「良いリーダー」とは言えないこともあるのだろう。こうした偏りは、時には「アクの強さ」として表出することがあるかもしれない。しかし、その強さがあればこそ、新しい事業の創造を成し遂げられるのではないだろうか。

# 1 常識の枠を超える

- 既存の前提条件に縛られず、

## ゼロベースで方法を考える

- 組織の中で通例化している行動や思考の制約にとらわれず、

## むしろ進んで逸脱する

- ものごとに、別の側面から光をあて、

## 再定義をおこない、新たな機会を想定する



「みんながやるのと同じことをやるのってあまり好きではなくて、いつも違うことをやるんですよ、だいたい」

「“新しいデジタル家電”という自分なりのパソコンの再定義をやった」

「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」

「お客様のIT予算に執着していても、もう注文は取れないよね、と。それ以外のバジェット、財布をどうやって狙いに行くか」

「オリジナルじゃないとダメ、ってよく言いますよね。だから投資効率が悪い。だったらパクればいい。パクった後で、テイスティングを“うちでないとできないように”変えてやるんです。あとからナンバーワンになったらいい」

「だからみんな、勝手に自分に枠をはめてるわけ。会社はそんな枠じゃないんだから、好き勝手に変えたらいいじゃん」

# 2 手に入れる

- 支援・支持・理解・権利・権限・資源を得るために、

## 必要な人を説得し、納得させ、味方にする

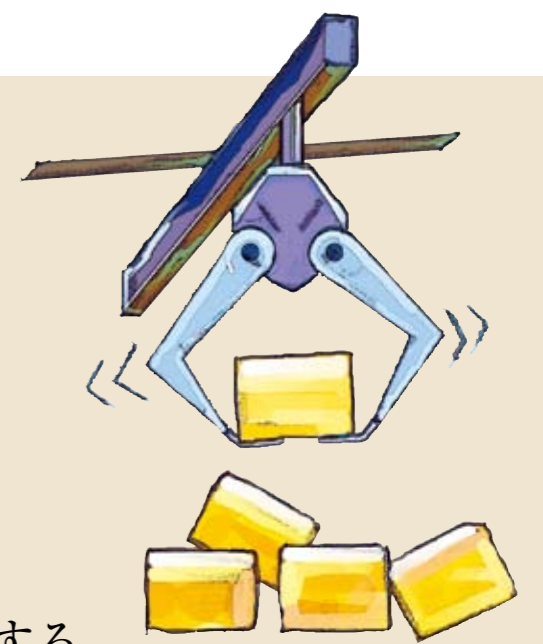
- 上司や上長の役割や機能を、自ら決定し、うまく活用する

- 自身の能力と限界を正しく理解しており、

## 不足する部分で他者の能力を活用することに躊躇がない

- 既存事業で培われた**組織能力**という資産を使って、事業の成長スピードを上げる

- 事業の成長のために、**周囲の人間を育てる**



「経営陣がこの事業の中身をそんなに理解していないということはわかるんですよ。でも経営陣は、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大切だと思っています」

「僕らから見たら、社内も単純にお客様と一緒に。サポートをいっぱいもらわなければいけませんから、優秀なSEに、このサービスをいつも売り込んでいます」

「メンバーの愚痴を聞くとか、悩んでますとかの相談には一切乗れないし、全く興味が無い。それはいつも言っている。人生相談は他をあたってください、と」

「このサービス、イニシャルの投資とか、ほとんどしてないんです。隣のサービスの集客パワーを完全に利用しているんです」

「伸びる市場を支えるリーダー人材をいっぱい育てなきゃいけないっていうのが、僕が今痛感していること」



# 3 捨てる

●目的合理的でない行動は、いさぎよく切り捨てる

●大局に関係ないことは、

メンツやプライドにこだわることなく、あっさりと譲る

●不要な雑音は無視し、ぶれがない



「“あったほうがいい”というのは禁止にしている。なくちゃいけないものだけやれと」

「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ポイント。

いらぬものを捨てましょう、もったいないという風になりがちなところを、もういらぬよねと」

「論理的に説明された時に、なるほどねと自分の主義主張を全部捨てられる素直さはすごく大事。

ここまで考えてきた僕の気持ちはどうしてくれる、みたくくだらないプライドはいらぬ」

「やる前から、頭のいい人たちが“ああでもない、こうでもない”

“絶対にうまくいかないからやめたほうがいい”みたいなアドバイスをくれます。

そのアドバイスに従っていたら、何も変わりません」

「事務処理とかつまらない仕事が嫌いで、早く終わりたいから効率を上げたい。

みんなのやり方はいかにも非効率だし、同じやり方をしたくない、自分の時間を作りたい。

仕事が嫌いだから、仕事はすごく早かったです」

# 4 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、

等の要件を早く決め、他者の持つ迷いを払拭し、行動スピードを上げる

●自分が行うことと、

他者に任せることを、明確に区別し、それを守る

「事業部の方針として、“システム化計画が終わった案件は受注するな”、

“同じものを作るな”という基準を決めた」

「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」

「子会社設立を発表した時点では、場所も決まっていなかった。

ただその発表の時に4月1日のサービスインはもう決めていた。絶対にその日に始めると」

「普段これだけロジックとか戦略とかにこだわっているのと、やる時の腹決めのようなものの違い。

あるサイズの何かに責任を持つ人は、どこかでエイヤ！が必要だし、できる」

「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、みんなそれに向かって力を発揮する」

# 5 宣言する

- すべての要素が明らかになるより前に、

何を選ぶか意思決定する

- 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



「顧客のCIOに、飲み会の時に『おもしろいもの見せるから来てください』と言った。  
1か月後になって、面白って言っちゃったから考えなきゃ、ということで考えた」

「方法は今から考える。3年で黒字化するから、それまで黙っててくれと経営陣に言った。  
だから3年間、一度もゴチャゴチャ言われたことはない」

「僕は自分が得意なこととできないこと、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、  
それを全部オープンにして、受け入れてもらってるのが大きい。  
チームの4人は誰も足を引っ張らないし、誰も技術がかぶってない」

「僕は図々しいので、会社の外の人でも、年上の人でも結構しゃべりに行っている。  
それは得しているかもしれない。ダメでもともとで聞いてみるか！みたいなのが、  
重要じゃないですかね。図々しい方がチャンスを掴めるんじゃないかと思っているんです」

「新しいプラン、僕は外の人にもどんどん話しています。  
少なくとも自分の中に勝ち筋が見えていたり、ゲームのルールがわかっている場合は、  
言っても問題ないと思うんです。それを言うことで、  
向こうが興味を持ってくれることってよくあるんですよ」

# 6 やめない



- 「途中であきらめずに

続けていれば、それは失敗ではない」と考えている

- 途中に何度も

失敗があることは織り込み済みであり、いちいちへこたれない

「やって失敗したら、またやり直せばいいんです」

「やめたらできない。  
やめなかったら、できるかどうかはわからないが、できなかったことにはなっていない」

「100回同じモチベーションで失敗できるかっていうことを自分の中で意識している。  
あと100回失敗すると思っておけば20回目で成功したら超ラッキーですよ」

「新しいことをやろうとすると、必ず合理的じゃない邪魔が入るんですよ。  
これは新規事業では必ず起きる。それを耐え抜かないと、成功する前に負けてるんです」

「メンバーを見るようになったら、  
諦めるのは自分が最後にしようと思悟してやらないといけないので、  
サッカーのフォワードみたいな仕事をしているように思われるんですけど、  
気持ち的にはゴールキーパーなんです」



topic 2

## 事業創造人材の成長の軌跡

特別な経験など何一つなかった。  
普通の日常から学び、  
目の前の現実から事業を創った。

### 経験が事業創造人材を成長させる

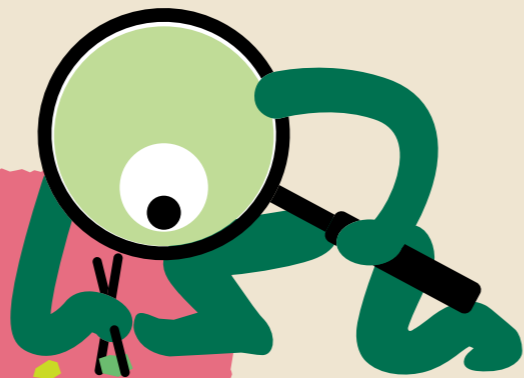
事業創造人材が、事業創造という快挙を成し遂げることができたのは、彼らに特有の思考特性と行動特性が備わっていたからである。しかし、彼らは生まれたときから、それらの特性を持ち合わせていたのではない。特性の多くは、仕事上の経験を通して育まれてきたものだ。しかも、その経験は、決して特殊なものではない。働くもの誰もが、日々対峙しているルーティンワークの経験から、事業創造人材の特性を学習していたのである。

### 日常が問題意識を生み、信念へと昇華させる

事業創造人材は、日常の緩やかな問題意識や、仕事を通じて感じた社会の不条理に対して、「おかしい」と敏感に反応する。そしてそれを正すための行動を少しずつ取り始める。このような経験を積み重ねていくうちに、その問題や不条理の解決こそが自身の使命であるとの確信に至り、それを信念へと昇華させていく。彼らの事業創造は、高邁な理想ありきで始まるのではなく、平凡な日常から巧まらずに生まれているのだ。

### 経験による学習が行動特性を研ぎ澄ます

事業創造人材は、自らの行動と、その結果の良し悪しを判断し、その中から優れたものだけを、自分の行動特性として身につけていた。多くの場合それらの行動は、成功を伴う。ある成功により、行動の正しさを学習すると、その行動は繰り返し行われるようになる。さらに繰り返しの過程で、行動のサイズを拡大させ、行動の大胆さを増していく。このように自己増殖的に行動による学習サイクルを回すことで、事業創造人材としての行動特性が研ぎすまされていたのである。

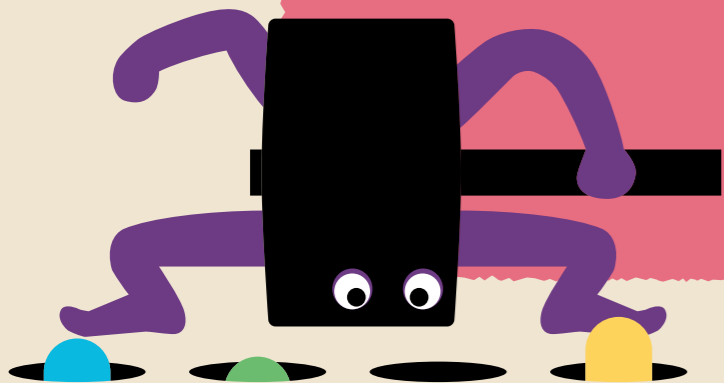


suggestion

# 事業創造人材を どうやって 増やすか

鍵となるキャリアのふたつの特徴

「類まれなる学習能力」と「跳ねっ返りな存在」



事業創造人材は経験により成長を遂げてきた。しかし、その経験は、意図的な配属や特別な能力開発プログラムによるものではない。彼らは、意に沿わない配属を含めた普通の配属、誰にでもありえる配属の中で、その時々仕事を全うしてきた。日常の困難の克服の中から、優れた行動を選択し、行動特性として身につけることの繰り返しで、成功への習慣を自ら学ぶという、高い学習能力を持った者たちなのだ。

また、事業創造人材は入社した時点からかなり革新的で破天荒な活動を行う。決して扱いやすい新人ではない。そのような彼らゆえ、時として既存のルールを踏み越えたり、多くの人が口に出せなかった問題を発言したりすることができるのであろう。しかし、企業にとってあるいはその直接の上司にとっては、マネジメントを邪魔する要因以外の何物でもない。結果的に多かれ少なかれ組織社会化の圧力が働き、事業創造人材としての行動特性の萌芽は、初期キャリアの段階で潰される危険にさらされている。にもかかわらず、我々は今回、15人の事業創造人材にインタビューすることができた。彼らは、現在の組織の環境の中で、つぶされることなく生き残ってきた者たちであるといえる。

類まれなる学習能力と跳ねっ返りな存在、この特徴は、人材育成上諸刃の剣となり得る。

あらゆる従業員に、彼らと同じ経験をさせても、彼ら同様にこれらの行動特性を獲得・強化できるとは限らない。これは、企業の人事部が、意図的に経験を与え、事業創造人材を育成するということが不可能であることを意味する。

また、事業創造人材として頭角を現す人材はごく一部に過ぎず、彼らの背後には、事業創造人材たり

えた人材であったにもかかわらず、跳ねっ返りが過ぎたがために、運悪くつぶされてしまった逸材がいたかもしれない。

新しい事業を作り出せていない日本企業の裏側には、このような人材面の台所事情が大きく起因している。そこで、日本企業が本気で事業創造人材を増やしたいと考えるならば、これまでの“育成”という概念を捨てて、“出現率の増加”というパラダイムへの転換が必要なのである。その上でのポイントはふたつだ。跳ねっ返りを「つぶさない」こと。そして類まれなる学習能力を「探す」ことである。

## 「探す」そして「つぶさない」

既存の人材育成は、広義の組織社会化である。跳ねっ返りぶりが良く、学習能力の高い人材に対するそれは、事業創造人材への成長をつぶす行為かもしれない。したがって、彼らをつぶさずに、かつ一方で社会化された組織として運用するという二律背反とも言えるマネジメントが求められる。

「探す」そして「つぶさない」マネジメントの実現はすなわち、事業現場の能力に大きく依存する。事業創造人材候補者の自由な動きを制約せずに、彼らの特性の強化に寄与できるかである。その現場に対して、指示や支援ができるのは人事部門にほかならず、より一層の現場と人事の情報共有が重要になる。

事業創造人材は“意図的”に育成することはできないが、“意志を持って”創造することは可能なのだ。

# 事業創造人材探索の旅の途中で

「なぜ事業が生まれないのか」、という問いと、  
「いかにして事業を生むか」という問いは似ているようで異なる。  
今回我々は、「今の事業開発に何が足りないのか」をまず考えてみた。  
その結果見えてきたのが事業創造人材の存在である。  
“青黒い人”。  
この言葉を覚えておいて欲しい。  
青臭いだけの甘ちゃんではない。しかし、腹黒いだけの下衆でもない。  
この、青黒い人物なしには、  
いかに優れたアイデア・技術、優れた製品ですらも、事業にはなりえない。  
イノベーションは脆弱である。新事業の芽は枯れやすいのだ。  
従来の研究では、開発者本人には焦点が当てられてきたが、  
育てる人、守る人、背中を押す人はあくまでも脇役に留め置かれた。  
我々は青黒い人を再発見し、これを増やすことを考えた。  
だが、正直に言うとまだ研究の途中であることを白状せねばならない。  
跳ねっ返りで学習能力の高い素材を発見し、うまく会社の中で潰さずに育てる。  
これがいかに難しいかは容易に想像出来よう。  
ただ、この1年間の研究で何をなすべきかは解った。  
これからは、いかになすべきかを考える段階だ。  
事業創造人材研究はまだ始まったばかりである。  
どうか今後も共に歩んでいただきたい。

2011年5月

事業創造人材研究会 座長 野田 稔

# 事業 創造 人材

の  
創  
造

事業創造人材研究会  
研究報告書

## 事業創造人材研究会

(2010年9月～2011年5月)

座長 野田 稔

(ワークス研究所特任研究顧問/明治大学)

評議員 菅原明彦 株式会社日立製作所

鈴木輝男 豊田紡織株式会社

曾山哲人 株式会社サイバーエージェント

瀧口 斉 三井物産株式会社

蛇草真人 株式会社電通

松永達也 日本アイ・ビー・エム株式会社

研究員 白石久喜 ワークス研究所主任研究員

石原直子 ワークス研究所主任研究員

事務局 森 亜紀 ワークス研究所

吉元真紀子 ワークス研究所

### 謝 辞

本研究にあたっては、事業創造人材研究会の評議員を務めてくださった皆様はもとより、多くの方々にご助言とご協力を賜った。記して心より感謝申し上げたい。

網倉久永上智大学教授、内田恭彦山口大学教授、金井壽宏神戸大学教授、坂爪洋美和光大学教授、島貫智行一橋大学専任講師、開本浩矢兵庫県立大学教授、平野光俊神戸大学教授、西村孝史東京理科大学準教授からさまざまなアドバイスやアイデアをいただいた。とりわけ守島基博一橋大学教授には、研究設計の段階から細部にわたりご指導いただいた。そしてなによりも、長時間のインタビューに快く応じてくれた15人の事業創造人材の皆様のご協力なしにこの研究は成立しなかった。本来お名前を記して一人ひとりに感謝の気持ちを述べたいのだが、お話しいただいた内容が組織の最重要戦略にかかわることゆえこのような記述になってしまう非礼をお許し願いたい。最後に、社内のインタビューをいとも簡単に取り付けてくれたリクルート人事部の巻口隆憲さん、行き詰まった我々に刺激を与えてくれたワークス研究所の同僚たち、怠惰な我々のタスク管理を担ってくれたアシスタントの森亜紀さんに心からの感謝を記しておきたい。

みなさま、本当にありがとうございました。

白石久喜・石原直子

事業創造人材研究会研究報告書

事業創造人材の創造

2011年5月初版発行

編集 白石久喜 ワークス研究所主任研究員

石原直子 ワークス研究所主任研究員

制作 若田友康

# Works Report 2011

株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com>

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー TEL.03-6835-9200

## 事業 創造 人材

の  
創  
造

事業創造人材研究会  
研究報告書