

SPECIAL EDITION I - 6

# 企業の新しい価値創造モデル 「リレーション経営」

——— 津田 郁



Kaoru Tsuda

リクルートキャリア エージェント事業本部 事業企画部  
1982年生まれ。2006年神戸大学経済学部卒。2020年筑波大学大学院  
ビジネス科学研究科経営システム科学専攻博士前期課程修了。大手  
金融機関で営業企画に従事し、2011年リクルート海外法人(中国)入  
社。グローバル新卒採用事業「WORK IN JAPAN」のマネージャーやリ  
クルートワークス研究所研究員などを経て、2020年より現職。研究  
分野は、イノベーション、マネジメントのあり方と組織形態、戦略策  
定プロセスといったマネジメント全般と組織論。

## イノベーションは、リレーションから生まれる

加速する時代の変化のなか、企業の経営スタイルは株主至上主義からシフトしはじめている。すべてのステークホルダーとの関係を重視する世界的な潮流が生まれ始めている。では、経営スタイルはどう変わるのか。価値の出し方、イノベーションの生み出し方はどうすればいいのか。私たちは、企業が持つ多様なリレーションこそを価値の源泉であるとする「リレーション経営」を提唱する。

## 価値の源泉はリレーション

2019年8月、米国主要企業の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは、株主至上主義を見直し、社員や顧客、地域社会などのステークホルダー全体の利益を尊重することを表明した。社員や取引先、地域など、すべてのステークホルダーと共に発展していく経営への回帰は、世界的な潮流になりつつある。テクノロジーやマネジメントのスキルを有した人材の獲得競争は熾烈を極めており、特に総人口が減少している日本では、あらゆる人材を自社だけで囲い込むことは難しい。ますます複雑性が高まっている環境のなかで、ビジネスに必要なとされるスキル自体が目まぐるしく変化している。このような状況のなかでは、価値の出し方やイノベーションの生み出し方も変えていく必要がある。わたしたちは、企業が持つ多様なステークホルダーとのリレーションこそが価値の源泉であると考え、新たなイノベーション創出手法を構築した。


## 最前線の人材の想いが起点になって、事業が生まれる

これまでのように社内の特定の部署のみがイノベーションを担う形態では、変化が激しい環境に対応するのは困難である。社内外を問わず多様な人々を惹きつけ、彼らが知るビジネスの最前線の事象を事業に昇華するような、人を起点とした新しい価値創造の仕組みが現代の企業には必要である。そのような経営モデルを求めて、わたしたちは約40社の取り組みを分析し、そのなかの10社に話を伺った。

その結果、ビジネスの最前線の人材が起点となって事業を成長させている企業には、共通点が見つかった。それは、「個人の自発的な参加」「組織の壁にとらわれない活動」「他者との真摯な対話」という要素である。これらを統合してモデル化したものが、リレーション経営の価値創造メカニズムである。

## 多様なステークホルダーとのつながりを通じた価値創造

多様なステークホルダーとのつながりを通じて、新たな価値を創出する経営モデル。それが「リレーション経営」である。リレーション経営では、人々の関係性から企業のいたるところでイノベーションの種が生まれる。また、それらの種を育て上げるのは社員だけではなく、ときには顧客や取引先企業、元社員が仲間となって新しい価値創造に向けて共創していくのだ。



リレーション経営の価値創造メカニズムを図表①に示した。それは[バウンダリレス・メンバーシップの奨励][心躍る目的生成の見守り][人と事業の未来への投資]という3つのステップから構成されており、各ステップのなかに重視すべきポイントを記載している。順に解説していこう。

---

## バウンダリレス・メンバーシップを奨励してつながりを育む

リレーション経営による価値創造の第1ステップは、[バウンダリレス・メンバーシップの奨励]である。これまでのように自社の社員、特定の部署に閉じた事業開発ではなく、自社を辞めていった元社員、顧客、ベンチャー、NPO……と組織の垣根を越えたメンバーシップをつくるのが、リレーション経営の土台となる。


顧客のニーズを的確に汲み取って、スピーディに価値を提供するには、第一線にいるすべての人々が創造性を発揮しなくてはならない。その第一歩が、[個人の気づき・問題意識]である。「こんな問題をなくしたい」「本当はこうあるべきなのではないか」という思いを持った人の行動がきっかけになり、[組織の垣根を越え]、共鳴できる仲間に出会うことからすべてが始まるのだ。そのために企業は、組織や社外との壁をなくし、人々が入りやすいような状態をつくっておく必要がある。それによって職種や業種、経験などの[異質な他者とのつながり]が生まれ、同質な人材だけでは着想しえないようなアイデアが生まれるのだ。そのアイデアや取り組みに惹かれて、しだいに仲間が増え、[非公式な場の出現]につながるのである。

---

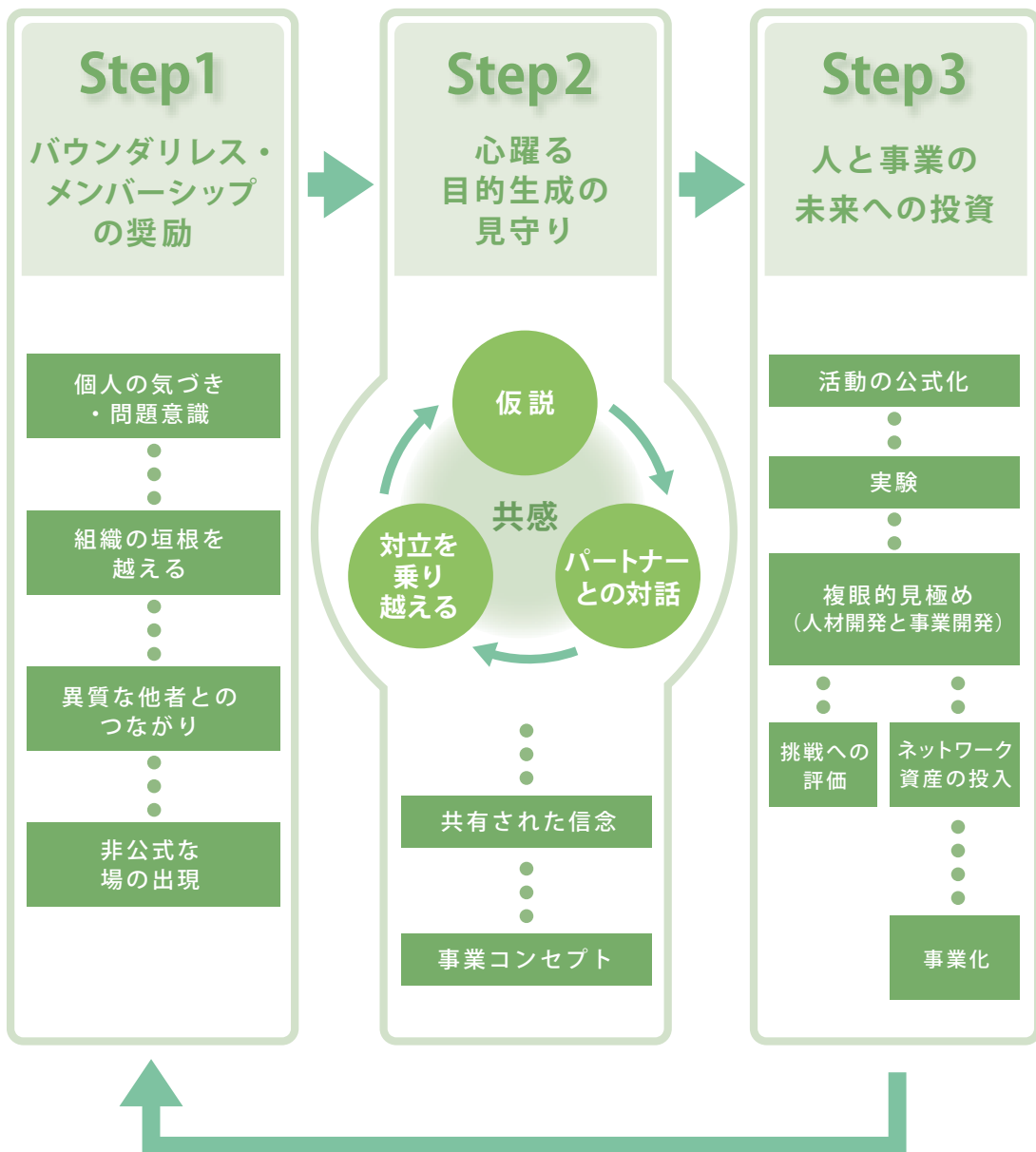
## 真剣勝負抜きに心躍る目的は生まれない

第2ステップは、[心躍る目的生成の見守り]である。真剣勝負の議論をするなかで、全員が深く共感する信念が共有され、課題解決につながる事業コンセプトが生まれる。

データを分析するだけでは、顧客の潜在的な課題にたどり着くことは難しい。実際に課題を抱える人との対話を繰り返すことで初めて、自分たちのバイアスを打ち破るような気づきが得られるのだ。非公式な活動を始めた人たちが最初にすべきことは、課題解決の[仮説]を立てて、[パートナーとの対話]を実施することである。その課程でときにはコンフリクトが発生するかもしれない。しかし、単に心地よだけの仲良しクラブから深いイノベーションは生まれない。誰かに同調しているだけでは議論に深まりは生まれず、問題の本質にはたどり



図表① リレーション経営の価値創造メカニズム



着かないのだ。一人ひとりが徹底的に考え尽くして意見をぶつけ合い、考えの違いから生じる[対立を乗り越える]ことが欠かせない。

仮説と対話と真剣勝負の議論を繰り返しているうちに、お互いに共感が生まれる。顧客が抱える課題や仲間の考えを自分事と思えるようになり、「自分たちがやるべきこと、解決すべきことはこれである」という[共有された信念]が生まれるのだ。このようなプロセスを経て、全員が共有している信念から[事業コンセプト]が生まれる。

これらの非公式な活動を、企業はどのように見守ればいいのか。ポイントを3つ紹介しよう。1つ目は、[パートナーとの対話]のパートナー選定である。問題意識に心から共感してくれたり、その取り組みを応援してくれたりするような人とこそ議論する必要があるのだ。企業は、そのような熱量を持つパートナーと出会えるように支援することが大切である。2つ目は、対話や仮説構築が何度も繰り返されているかという点である。問題の本質に迫るためには、対話と仮説の循環を何度も繰り返して議論を深める必要がある。このような取り組みをしないまま、拙速に解決案の提示に至っている場合には、より一層の対話や議論を促すことが重要である。3つ目は、意見が対立することは健全な状態であると示すことだ。対立を避けて意見を言えないなど安易に同調している状態であれば、その状況を改善するように働きかける必要がある。

---

## 人と事業、両方の未来のために投資する

価値創造メカニズムの最後のステップが[人と事業の未来への投資]である。リレーション経営では、自発的活動からできた事業コンセプトを、企業のネットワークに組み込むことで一気に事業の拡大を実現していく。

事業コンセプトをつくった人々は、企業から[活動の公式化]が認められる。本格的な事業化を検討するために、製品やサービスのプロトタイプを作成してマーケットで[実験]を行い、自分たちの事業コンセプトが多くの人に共鳴するか確かめるのだ。

企業は実験の結果をみて、事業化するか否かの意思決定をする。その際、損益だけのシングルラインではなく、人材開発と事業開発の観点から[複眼的見極め]を行う。当然ながら、すべての活動が事業化に至るわけではない。企業は事業化に到達しなかった活動に携わった人々に対して、ここまでの[挑戦への評価]をして次なる自発的な活動を後押しする。一方で、本格的に拡大すべきであると判断した活動には、[ネットワーク資産の投入]を行う。企業が持つ販路や取引先企業とのつながりを最大限活用して、瞬く間に[事業化]を実現していくのである。

最後のステップでは、企業がイニシアチブをとって積極的に活動を支援する必要がある。イノベーションが実現するプロセスには、新しいアイデアや豊かな発想が生まれる段階と、それをビジネスとして成立させて事業にしていく段階がある。このステップは後者の事業化段階なので、戦略を描き、人材配置やナレッジ提供をして共に事業化を目指す。特に重要なのは、[複眼的見極め]だ。企業の意思決定は、企業に関わるすべての人へのメッセージであり、意思決定の積み重ねが組織風土を形づくる。事業化を決定する際は、ビジネスとして収支が見合うかどうかの一つの基準になる。しかし、それだけではなく、事業を任せることで未来の経営リーダーを生み出すといった人材開発も念頭に置いて、複眼的に検討することが重要なのだ。複数の切り口から柔軟に判断すれば、事業開発と人材開発の両方を実現していくことが可能になる。

以上がリレーション経営の価値創造メカニズムの全貌である。リレーション経営の価値創造メカニズムを支えるのは、多様な人々が自発的に活動して3つのステップが循環することだ。多様なステークホルダーとのリレーションから、数多くのバウンダリレス・メンバーシップを育て、心躍る目的を生み出す。そのため企業は、自発的に動く人々を奨励して、うまくいかないことがあっても何度でも挑戦してもらうような循環をつくっていかなくてはならない。世界的な経営学者であるヘンリー・ミンツバーグは、「我々は『人的資源(Human Resource)』などではなく、『機知に富んだ人間(Resourceful Human Being)』である」と喝破した。企業は、人材を単なる労働力ではなく、一人の人間としてとらえ直さなくてはならない。人々の想いと共にしなやかに変化できる。それが21世紀において社会から必要とされる企業像なのである。

