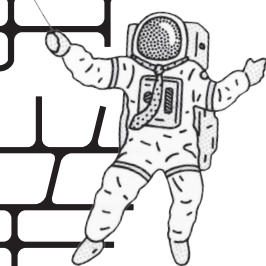
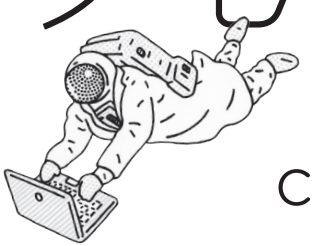
田中 聡
Tanaka Satoshi
中原 淳
Nakahara Jun

「事業を創る人」の大研究



人を育て、
事業を創り、
未来を築く



The Study for
Corporate Entrepreneurs

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

「人と組織」が盲点だった新規事業を徹底解剖する

本書は、**「人と組織」という観点から「事業を創ること」について考え抜いた、過去にあまり先例がない著書**です。研究室の指導学生のひとりである田中聡さん（東京大学大学院・博士課程在学中）が中心になり、ご自身の修士研究や、私とともに行ってきた共同研究（電通育英会の支援による中原研究室の共同研究）に関する知見をまとめ、一冊の書籍とさせていただく機会に恵まれました。指導学生との共著書が世に出て、多くの人々に読まれることは、私自身の単著刊行のときと異なり、また格別の喜びを感じます。

田中さんは修士・博士と私の研究室で研鑽をつみ、試行錯誤と研究室の仲間からのフィードバックを糧に、なんとか研究方法論を習得し、今まさに研究者として独り立ちしようとしています。田中さんが主導なさったさまざまな論考が多くの実務家に読まれ、「イノベーションが生まれる仕組み」が組織内で多様に整備されることになったとしたら、これ以上に嬉しいことはありません。

私は、日々、研究室で「宛先のない研究はするな」と学生に指導しています。研究室で生まれたさまざまな知見が、多くの人々にお届けできることを願っています。

“曖昧”で“混沌”としたまま解散に追いやられる新規事業

さて、本書のテーマは「事業を創ること」です。

これに関しては、私も、過去に「新規事業の立ち上げ経験」を持ち、それにまつわる思いを持っています。本書を書き起こすにあたり、私自身の経験の吐露が、もし仮に許されるのであれば、そこから筆を進めてみたいと思うのです。

考えてみれば、それらの経験から、20年弱の時間が経ちました。もうそろそろ、あのときの思い出も“時効”であろうと判断して、ここでは、それにまつわる思いを語りたいと思います。なお、20年も前の思い出です。ここで語ることになんらかの覚え違いがあるかもしれませんが、ご容赦いただきたいと思います。

今からおよそ20年前……。

大学院時代に私は、ある企業の中で、いわば社員のように働き、新規事業の推進に関わっていたことがあります。

直接、学部生から大学院へ入学した私が、なぜ、企業の中で働いていたのかを話しだすと、紙幅を過剰に費やす可能性があるので、ここでは割愛させていただきます。しかし、ほぼ２年間にわたって、大学院での研究を推進する傍ら、私は、当時、ある企業で進められていた、新規事業の立ち上げに奔走していました。

大学院時代は苦学の連続でした。当時は、今ほど若手研究者に対する研究費の援助が容易ではなく、研究に必要な書籍やソフトウェアなどは自分で調達せねばならない時代でした。さして実家が裕福ではない私は、そういう背景から、週の３分の１から半分を企業で、残りを大学院で研究することを選んでいました。忙しい毎日でしたが楽しくもありました。社会とは隔絶された大学院という場所と、世の中の最先端を走る新規事業の立ち上げ。この「往還」をもって、ようやく、精神的安定を保っていたようにも思います。

当時、私が関わった新規事業は、時代の最先端をいくものでした。

５年後､10年後の社会を見据えて新規事業を立ち上げよう。もちろん、社内には、堅牢な既存事業も存在し、現在は安定的に日銭を稼げている。しかし、その利益は年々下がっており、おそらく10年はもたない。既存事業を救うべく、それに代替する新規事業を立ち上げるのだ。

そのような思いを持って、新規事業部門のような即席のグループの中で、数名の若い社員の方々と私は、そのプロジェクトに従事していました。

はじめての“会社勤め”は、ものすごく刺激に満ちあふれていました。

個人情報保護やコンプライアンスなどが今ほど喧伝されることのない、まだ鷹揚な時代、あるいは、のんびりとした時代だったのでしょう。私は正社員ではありませんでしたが、会社の中を自由に歩き回ることができました。社員の皆さんは、私を受け入れてくださり、同じ仲間のように接してくれました。お昼を一緒に食べたり、タバコ部屋で薫陶を受けたり、夜は飲みへ出かけたり、カラオケに行ったり……。そのように皆でワイワイと議論をしたりする中でプロジェクトを推進していきました。

私が関わった新規事業は、その後、２段階で実証実験を行うことになりました。第１段階は「アルファ版」と呼ばれるもの。こちらは簡易システムを構築し、本当に事業がうまくいくかの検証を行いました。幸いなことに、私たちのアルファ版はよい成果を残し、第２段階に進むことが許されました。

第２段階は「ベータ版」と呼ばれていました。こちらには１桁違う投資がなされ、実際のユーザーの方々に参加いただき効果検証を行いました。技術的な課題も少なくはなかったのですが、無事にデータを取得でき、あとは事業として推進されるかどうかの判断を待つだけになりました。

しかし、そのあたりからなのです。
プロジェクトに“暗雲”が立ち込めるようになってきたのは……。

部長や社員の皆さんが、オフィスの片隅でこそこそ話をする回数は、次第に増えていき、顔色があまり優れなくなりました。
結論から言うと、私たちが企画した新規事業は、組織の中のさまざまな会議体を通過することができず、「時期尚早」と判断されて事業化は見送られました。プロジェクトメンバーたちは、他部署へ異動していったり転勤になったりしました。

プロジェクトから、ひとり、またひとりと人がいなくなっていく。
周囲にも「**なんか大変そうだねぇ**」と声をかけてくれる人はいました。「新規事業って、なかなかうまくいかないよね。**だから、あんまり関わりたくないね**」とおっしゃる方もいらっしゃいました。

のちに伝え聞いた噂を集めると「**既存事業とのシナジー（相乗効果）を描けていないので既存事業から反対を受けた**」とか「**どこからともなく横槍が入った**」とか、本当か嘘かわからないようないろいろな理由を聞きました。誰もが理由に確証は持っていないようにも見えました。新規事業が見送られた理由は、20年が経った今なお“曖昧”で“混沌”としています。その意思決定が組織の中で為されたことは間違いないのですが、あまりクリアに語られることはありませんでした。かくしてプロジェクトは解散ということになりました。

人と組織という観点から事業を創る

以上、紙幅をとり、私の過去の経験を語りました。

ここで、読者の皆さんに注目いただきたいポイントは、先ほどのエピソードの顛末にある“曖昧さ”や“混沌さ”です。組織の中のさまざまな権力によって、新規事業の事業化は知らず識らずのうちに見送られ、プロジェクトは解散になっていったのです。

ここで私が過去の経験を語ってお伝えしたかったことは、本書で、田中さんと私が取り組んだ内容――**「人と組織」という観点から「事業を創ること」**に深く関連しています。

私たちの新規事業は、今から考えてみれば技術的にプリミティブであったかもしれませんが、目指すべきビジョンや戦略は比較的クリアなものでした。それでも結局のところ、組織の中の曖昧で混沌とした意思決定・相互作用の果てに事業化されませんでした。そうしたプロセスを傍観している人は「新規事業って、なかなかうまくいかないよね。だから、あんまり関わりたくないね」という感想を持つようになりました。かくして、新規事業にさらに挑戦しようとする人の数が減っていくことになります。

新規事業への挑戦が減ってしまうことをいかに防止するか

それこそが、本書で紙幅を220ページ以上にわたって費やして論じることです。

おそらくは、これに類する事例は、日本全国の会社において枚挙にいとまがないものと思われます。しかし、序章で述べるように、**新規事業の敵は「組織の構造」**にあります。そして、この組織の構造を変化させないことには、新規事業はなかなか奏功しないことが予想されるのです。

実証的データから問題を知る

本書で私たちは、事業創出のために、**新規事業担当者をどのように選び、仕事を任せ、彼らの新規事業構想をサポートできるのか**という視点に立って本書をしたためています。新規事業が生まれるためには、どのような人が必要で、どのように組織的な支援を行っていくのかを実証データから科学的に明らかにしていくことが私たちの目指すところです。個人的には、こうした知的作業を通じて、知らず識らずのうちに立ち消えになってしまった、かつて私が関わった新規事業を“弔いたい”という思いがあります。

これまで新規事業の書籍には、新規事業経験者や経営者によって書かれた新規事業創出の実践書か、あるいは、経営学者によって執筆された戦略論に基づく新規事業創出の学術書がありました。

これらの経験や学術的探究は非常に貴重なものだと思いますが、私たちは、そうした立場とは異なる点から新規事業の問題を論じます。人材開発の研究室である中原研究室ならではの視点とは「人と組織」。**人と組織の観点から、実証データに基づき、この問題にアプローチする**ことが特徴です。

本書は、これから新規事業を進めようと思う人、新規事業を社内に生み出したいと願う人々、経営者の皆さん、そして新規事業にまつわる探究をなさっている方など、**新規事業に関わる全ての「事業を創る人」のための本**です。

市場の発展のスピードが速くなり、既存事業では利益を出せなくなっていく時代に入って久しいものがあります。本書がきっかけになり、それぞれの会社・組織の新規事業の仕組みが整備され、よりクリエーティブな事業が生まれることの一助になったら、これ以上に嬉しいことはありません。

＊　＊　＊

最後になりますが、謝辞を述べさせていただきます。

まずは、本書のきっかけをくださった株式会社クロスメディア・パブリッシングの皆さんに心より感謝いたします。本当にありがとうございました。

また、調査の一部をご支援いただいた公益社団法人電通育英会の皆さまにも心より感謝いたします。宮島泉さん、永妻光夫さん、小林洋一専務理事、森隆一理事長、もうご退職なさいましたが一昨年前まで同社の研究担当をなさっていた吉村彰芳さんに心より感謝いたします。本当にありがとうございました。

私たちは、日本人は「クリエーティブな人材」であると思っています。しかし、伝統的な日本企業は、もしかすると「クリエーティブなアイデアを持つ個人」をうまく処遇し、うまくサポートできていなかったのかもしれないなと思います。

本書がきっかけで、そうした現状が変わり、さらに多くのイノベーティブな商品やサービスが生まれることを願います。

新たなものごとの創造に関わる
全ての人々へ
届け！　我らの思いと知恵よ
変われ、新規事業のパラダイム

2017年12月24日　クリスマス前夜

中　原　　淳

はじめに …… 3

「事業を創る人と組織に関する実態調査」の概要 …… 17

序章　事業創造の実態を探る

1 新規事業創造論の盲点は「人」…… 22
2 新規事業の成功確率は“挑戦母数”がカギ …… 26
3 新規事業の敵は、「社内」にあり …… 28
4 「新規事業は君に任せた」と言った時点でゲームオーバー …… 32
5 新規事業に関わる全ての人のための「見取り図」…… 34

第1章　新規事業は「人」で決まる

1 そもそも「事業を創る」とは …… 40
「事業を創る」の定義　40
さまざまな新規事業の形　42
オープンイノベーションという新たな潮流　44

2 「事業を創る」の現状 …… 47
加速化する新規事業への取り組み　47
新規事業の成功確率は“千三つ”？　50

3 問題は「人材」にあり、と決めつける前に …… 53
「新規事業を担う人材の能力不足」を嘆く経営者 53
事業を創るのに本当に必要な能力とは 54
新規事業創出施策を迷走させる
「アイデアが必ず腐るメカニズム」 58
真の課題は、人や事業をとりまく「構造」にあり 62
4 創る人をもれなく「廃人」にする魔の見取り図 …… 64
5「事業を創る」は“三位一体”である …… 68
第１章　まとめ …… 70

第2章 データで見る、創る人の実像

1 入社前の実像【学生生活編】 …… 72
リーダーシップを発揮していたか？ 73
社会人との関わりがあったか？ 76
就職活動で何を重視していたか？ 77
2 入社後の実像【初期キャリア編】 …… 80
どんな業務経験を積んでいたか？ 80
既存事業での豊富なキャリアは「武器」になるか？ 82
3「成功する」創る人の特徴 …… 84
「バカな」を「なるほど」に変える 84
尖った一匹狼より、周りを巻き込む交渉人 85
あり合わせ料理の達人、エフェクチュエーター 86
第２章　まとめ …… 90

第3章 創る人を発掘し、任せる

1 創る人の選び方 …… 92
実力は確かでも後ろ向きのエースに任せてはいけない 92
業績志向人材と成長志向人材、どちらに任せるべきか？ 95
経験者にはセカンドチャンスを 98
2 新規事業の任せ方 …… 100
なぜ、任せ方が重要か――「獅子の子落としモデル」の弊害 100
ゲームのルールが変わる――テトリスからシムシティへ 102
新規事業ワクチン「ＲＪＰ」と「ＲＤＰ」 104
なぜ、あなたなのか？　という意味づけ 105
出口のイメージをすり合わせる――成功したとき、失敗したとき 108
3「任せた」で終わらない …… 110
共同登山のスタンスを明確に 110
第３章　まとめ …… 112

第4章 創る人を支える

1 創る人を待ち構える“死の谷” …… 114
“新規事業村”へ飛び立ったはずが……？ 114
2 創る人が直面する悶絶体験――４つのジレンマとの戦い …… 117
「既存事業部門」ジレンマ 119
「経営層・上司」ジレンマ 121
「部下」ジレンマ 123
「自己」ジレンマ 125

3 創る人は孤独 …… 129
支える人不在の現状　129
なぜ、支えることが重要か？――事業を創り、人を育てる　130
キーマンは「経営者」「新規事業経験のある上司」「社外の新規事業担当者」　133

4 創る人を支える人 …… 136
経営者がとるべきスタンスは？　136
専任上司と掛け持ち上司。成果を出すのはどっち？　140
社外の創る人と積極的に関わる機会を　142

第４章　まとめ …… 146

第5章 創る人と事業を育てる組織

1 既存事業との対立構造にどう向き合うか …… 148
「出島モデル」の功罪　149
最大の武器は社内にあり――ゼロイチ信奉の罠　150
既存事業と新規事業、その遮断と接続のバランスとは　153

2 人と事業を育てる組織風土 …… 156
組織風土の重要性　157
①会社の本気をトップ自らが示す　158
②創る人が損をしない仕組みをつくる　158
③全員が創る人になる仕掛けを用意する　159
④新規事業を全社で育てる「育成事業」ととらえる　160

3 人と事業を育てる人材マネジメント …… 163
①着任前のキャリアデザイン　163
②着任時の人事評価制度　167
③離任後のキャリアパス　169
④創る人の転職・独立意向　172

4 人と事業を育て、会社の未来を創造する …… 177
創る人を育てる、ということ　177
人を育て、事業を創り、会社の未来を築く　180

第５章　まとめ …… 182

Interview 第6章 事業を創る先進企業の最前線

〈テーマ〉
企業の中で事業を創る人とは、どういう人なのか？
創る人が活躍するために、組織はどうあるべきか？

サイバーエージェント

曽山　哲人さん

東レ経営研究所

手計　仁志さん

聞き手

田中　聡

中原　淳

おわりに …… 203

特別付録　新規事業は「人を育てる」――創る人の成長プロセス

「事業を創る人と組織に関する実態調査」の概要

私たちは、2017年にインターネットモニター調査を通じて、民間企業に勤める新規事業経験者1,500名を対象に「事業を創る人と組織に関する実態調査」を実施しました[1]。以降、本書では同調査のことを「独自調査」と表記します。調査対象者の概要については次頁をご覧ください。

調査結果の転載・引用について

本書に掲載されている「事業を創る人と組織に関する実態調査」の結果や図表は、ご自由に転載・引用することができます。ただし、引用・転載にあたっては、必ず以下の【出典記載例】に則って出典のご明記をお願いします。

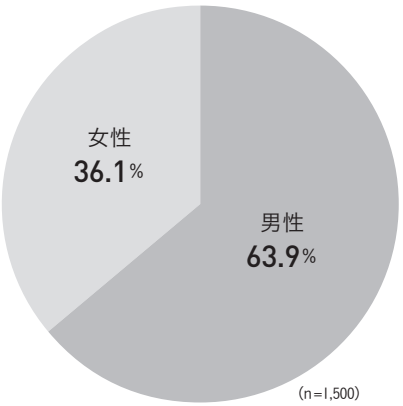
【出典記載例】

田中聡・中原淳（2017）「事業を創る人と組織に関する実態調査」

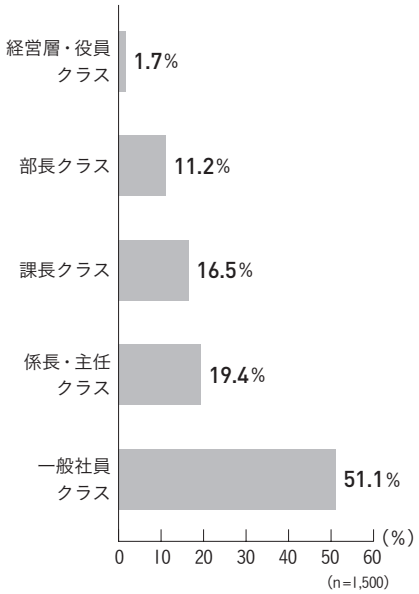
1）公益財団法人電通育英会からのご支援により、東京大学中原淳研究室が2017年に実施した調査です。本書の著者である田中聡・中原淳で共同研究を遂行しました。

【調査回答者の内訳】

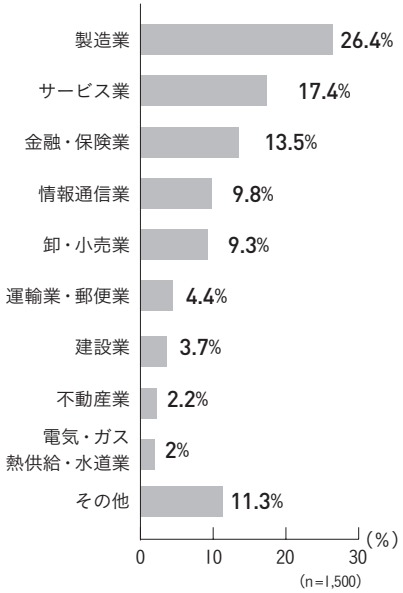
図表 0.1　性別



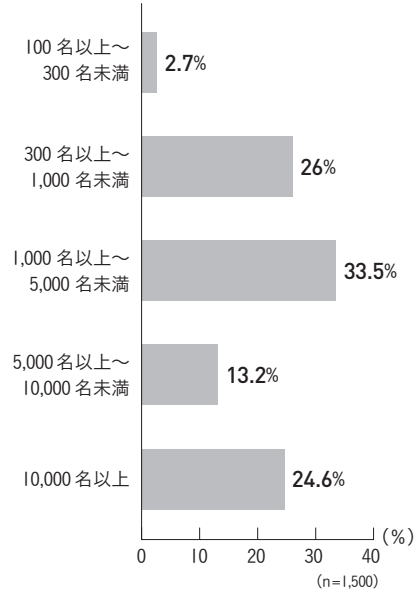
図表 0.2　役職



図表 0.3　業種



図表 0.4　企業規模



【特別付録での調査方法について】

特別付録では、新規事業部門での経験を通じて、新規事業担当者が学びを得る成長のプロセスをご紹介しています。このプロセスは、新規事業を立ち上げた経験のあるミドルマネジャー15人を対象にした定性調査の結果、明らかになった知見です。

【インタビュー内容】

調査は、半構造化面接というインタビュー調査の手続きに基づいて行われました。インタビューでは、調査対象者に冒頭で経歴と担当している新規事業の内容について自由に話してもらい、その後「新規事業を創出するプロセスで成長の契機となった出来事」「価値観が変化するきっかけとなった出来事」などについて話してもらいました。

成長を促す印象的な出来事を想起してもらうため、「大変だったこと」「衝撃的だったこと」「忘れられない失敗」「うまくいかなかった瞬間」「突発的な出来事の対処」「一皮むけたと思ったこと」といった観点から問いを投げかけ、それらの経験を通して心境や行動にどのような変化があったのかを自由に話してもらいました。

インタビューに要した時間は、一人あたり２時間から３時間程度です。インタビュー調査における回答は、調査回答者の了承を得て、ICレコーダーで録音し、得られたデータは全て文字に起こしました。

【分析手法】

得られたデータは「M-GTA（Modified Grounded Theory Approach）」といわれる分析手法に基づいて分析しています。M-GTAとは、フィールド（現場）に密着し、そこから得られたデータを帰納的にまとめ、現場の問題解決につながる理論の生成を目的とした方法論です[2]。

2）M-GTAの詳細については、次の文献をご参考ください。
木下康仁（2007）『ライブ講義――M-GTA 実践的質的研究法 修正版グランデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂.

図表 0.5　インタビュー調査対象者一覧

調査対象者	業界	役職	年代	新規事業経験年数	新卒／中途
A	出版	課 長	40 代	1 年	中途
B	エンターテイメント	課 長	30 代	4 年	新卒
C	教育サービス	課 長	30 代	2 年	中途
D	不動産	課 長	40 代	0.5 年	中途
E	エンターテイメント	課 長	30 代	3 年	新卒
F	総合電機メーカー	主 任	30 代	2 年	新卒
G	日用品メーカー	課 長	40 代	7 年	新卒
H	重工業メーカー	課 長	30 代	3 年	新卒
I	情報サービス	課 長	40 代	2 年	中途
J	都市銀行	課 長	40 代	8 年	新卒
K	人材サービス	本部長	30 代	2 年	新卒
L	自動車メーカー	課 長	40 代	2 年	中途
M	Web IT	役 員	20 代	6 年	新卒
N	人材サービス	課 長	20 代	2 年	新卒
O	情報サービス	課 長	20 代	2 年	新卒

序章

事業創造の実態を探る

新規事業を語る前に、これまで新規事業がどのように語られてきたか、そして、何が語られてこなかったかを確認します。

新規事業の成功や失敗についてさまざまに語られてきたことをデータで読み解くと意外な事実が明らかになりました。