

# 新規事業を創出する会社は

## 何が違うのか?

～アイデアを事業化する仕組みと  
人材の活かし方～

第4回

新規事業を担う人材の集め方

パーソルインノベーション株式会社

ビジネス開発第2統括部 統括部長

吉野 壮文

前回までに新規事業を継続的に生み出し続けるための組織設計のあり方や、いわゆる「出島」の特徴的な事例を紹介しました。今回からは、新規事業を担う人材の集め方と、新規事業組織において特に配慮すべき人事制度上のポイントについて整理していきます。まず人材の集め方についてです。

### 新規事業人材の要件

#### ●「誰がやるか」で成否が決まる

「戦略という概念は死んだ」という言葉をご存じでしょうか。テクノロジー・社会情勢等の外部環境が変化する速度が急激に上がった結果、「戦略の前提とする外部環境を固定し、その環境に適合した事業戦略を描くこと」よりも「急速な外部環境変化のなかで常に最適な戦略を描き、ビジネスプロセスに落とし込める組織能力」に競争優位性の源泉が変化しているという意味です。

新規事業開発も同様に戦略そのものより組織、そして組織を構成する「人」の質が最重要です。新規事業のアイデア、つまり初期仮説は事業を進めるなかで少しずつ形を変えていくものですし、「これではだめだ」となったら全く違った形にピボット（路線変更）することもあります。また、初期仮

説の段階では具体的なプロダクトの設計やビジネスプロセス（販売、調達、導入、メンテナンス等）が詳細まで詰め切られていることはありえないので、事業を前に進めながらでそれらを詰めていく必要があります。初期仮説を磨き、高度化し、必要に応じてピボットさせながら成功に導くこと。それが新規事業開発を担う人材の役割です。

つまり最初の事業アイデアがどれだけ秀逸であったとしても、成功するか否かは事業推進を担う人材次第。「誰がやるか」が勝負を分ける決定的な違いになります。

#### ●既存事業のエースは必ずしも新規事業人材として適切ではない

大企業が社運をかけた新規事業を始める際に既存事業のエースを抜擢する例がよくあります。当社の主力事業で目覚ましい成果を出してきたこの社員なら、新規事業もきつとうまくやり遂げてくれるはずです。そうした期待があつてのことでしょう。大企業が新規事業に取り組む目的の1つに「将来の経営幹部人材の育成」が挙げられることがあります。その意味でも既存事業のエースを新規事業の中核人材にアサインし、新規事業の現場で修羅場を経験させることはある種合理的に思われます。

しかし、多くの場合うまくいきません。理由は2つあります。

1つ目はスキルセットの違いです。既存事業側で成果を出すために求められるスキルセットと新規事業側で成果を出すためのスキルセットは必ずしも一致しません。既存事業側では、例えば営業であれば、既存の役割分担や営業の型がある前提で成果の出し方を求められます。一方新規事業で求められるのは、営業1つとってもあらゆる面で既存の型（=準拠すべき正解例）がない状態で、ひたすら顧客や市場と向き合うことを通じ正解を見つけるまで試行錯誤を続けられるという力です。

2つ目はマインドセットの違いです。大企業のエース人材は長きにわたる出世競争を勝ち抜くことで現在の地位を勝ち得ました。自分が担当した新規事業が失敗に終わると同僚との出世競争に敗れてしまい、二度と巻き返せないと気負っています。この心理的な強迫観念は非常に強いものがあります。結果、「十中八九は失敗して当たり前」という新規事業の世界にいるにもかかわらず極度にリスクを恐れながら事業を運営し、結果何も前に進まない、何も生まれないという事態になることが多いように思います。

1. 企業内で新規事業を創出する歩み
2. 新規事業におけるHR領域の課題
3. 「出島」の活かし方
4. 新規事業を担う人材の集め方
- 5.
- 6.



## 吉野 壮文

アクセンチュア(株)などで、コンサルタントとしてメディア・IT・人材・ヘルスケア・金融の幅広い領域で、新規事業の立上げ戦略策定・実行、事業マネジメントの仕組みづくりに関わる多数のプロジェクトを担当。その後、パーソルイノベーション(株)に入社し、パーソルグループにおける新規事業ビジネスユニットの経営企画・事業統括機能の立上げに従事。現在は新規事業の企画・立上げを担当する事業部を管掌。

## パーソルイノベーション(株)

●住所：東京都港区北青山2-9-5 スタジアムプレイス青山6階

●URL：<https://persol-innovation.co.jp/>

## 新規事業人材を集める

### ●社内から発掘する

パーソルイノベーションでは、パーソルグループ6万人超(2023年3月時点)の社員から新規事業人材の発掘に取り組んできました。まだまだ試行錯誤の最中ではありますが、自社内から新規事業人材を見出すには以下3つの施策が有効であると捉えています。

#### ①新規事業側の物差しで人材を評価する

先に「既存事業のエースは必ずしも新規事業人材として適切ではない」と述べましたが、新規事業の困難さを乗り越えられる人材は既存事業でも一定の成果を挙げています。ここで重要なのは「なぜ成果が挙げられているか」をスキルやコンピテンシーレベルで要素分解し、それが今始めようとしている新規事業開発において確実に有効なのか、それとも既存事業側でのみ有効なのかを確認することです。

#### ②自分から手を挙げさせる

新規事業は雑に言えば十中八九は失敗します。それでも事業を成功に導けるのは、あらゆる困難や責任から逃げず、事業の成否を左右するような恐ろしい意思決定を下し続けられるタフな人材です。新規事業人材とは「新規事業開発という業務にアサインされた担当者」ではなく「当事者としての強い意志を持った事業家」でないと務

まりません。それには、「業務命令としてやらせる」のではなく「自分から手を挙げさせる」べきです。

#### ③何度もやらせる

大企業の新規事業開発がうまくいかない理由の1つに「新規事業のノウハウが蓄積されない」という点があります。そもそも新規事業開発の成功率は低いので一度目のチャレンジで失敗することはむしろ当然です。その一度の失敗で「新規事業を成功させられない人」とレッテルを貼って配置転換をしたりせず、「何度もチャレンジさせる」「何なら失敗したことを賞賛する」「うまくいったとしても、いずれその事業からは離れてもらい、呼び戻す」そうした活動を通じて、時間をかけて新規事業人材を育てていくことが有効です。

### ●社外に目を向ける

現実問題として、経験豊富な新規事業家を大企業の人材から見つけ出すことはなかなか困難です。新規事業に外部人材を活用する事例も増えてきていますので、いくつか特徴的な施策を紹介します。

#### ①スタートアップとの協業・M&A

スタートアップ企業の経営者はまさに「当事者としての強い意志を持った事業家」です。もし自社の志向する新規事業と同じ方向性のスタートアップがあれば、協業・M&Aを検討するのも1つのオプションです。我々パーソルイノベーションでも過去に数社、この目的でスタ

ートアップのM&Aを行ってきました。ただ、大企業がスタートアップを新規事業の中核として育て上げることは簡単な話ではなく、独特の難しさがあるのも確かです。

#### ②副業人材の活用

新規事業開発の中核となる人材には原則フルコミットを求めるべきで、他業務との兼務、特に新規事業が片手間になってしまうような業務アサインは絶対に避けるべきです。

一方で新規事業の初期フェーズでは、多種多様な専門人材の手を少しずつ借りることは非常に大きなメリットになります。例えば「SaaS型の営業プロセスを立ち上げたい」「ある領域に特化したマーケティングプロセスを立ち上げたい」といった場合、そうした知見をプロのレベルで備えた人材が社内から見つかることは少なく、コンサルティングファームに依頼するほどの予算もないといった現実には、まさに欲しい知見・経験を持つ人材に副業として参画いただくことも有効です。私の所属するパーソルイノベーションでは副業マッチングプラットフォーム『lotsful』を運営し、自社内での事業立ち上げを含め、実際に多くの大企業やスタートアップにおける新規事業開発を「副業人材のマッチング」という形で支援しています。

その他、客員起業家の活用などもあります。