

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5回 新規事業組織に適合した人事制度の必要性

パーソルイ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

前回述べたように新規事業の中心を担う事業リーダーや各種専門人材（ここではイノベーション人材と呼びます）は非常に希少です。苦難の末、社内外から集めてきたイノベーション人材に存分にパフォーマンスを発揮してもらう（つまり、モチベーションは常に高く保ち、日々ぶち当たる困難を乗り越えるためにあの手この手を繰り返しチャレンジし続けてもらう）には、既存事業とは異なった特色を持つ人事制度が必要です。

パーソルグループには人材に関する調査・研究や人材開発を担うパーソル総合研究所という会社があります。同社が2022年に従業員規模300名以上の企業の新規事業担当者を対象に行った調査でも、新規事業開発の成功度を高める人事施策として最も新規事業成功度への影響度が大きいのは「挑

戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度」であるとの結果がもたらした（図表）。

今回は、新規事業組織はどのような人事評価制度を持つべきなのか整理します。

新規事業組織が 持つべき評価制度

●既存事業は「短期」「確実に成果が出ること」で評価

多くの企業では、期初に目標を設定し年度を通じて達成を目指すMBO（目標管理制度）が導入されています。ここでいう目標は、例えば営業であれば売上や粗利、またそれらをブレイクダウンした行動目標（商談数や架電数等）です。これらの目標は社員の努力次第で達成可能であることが大前提です。従って、「短期で確実にできそうなこと」が社員個々人の目

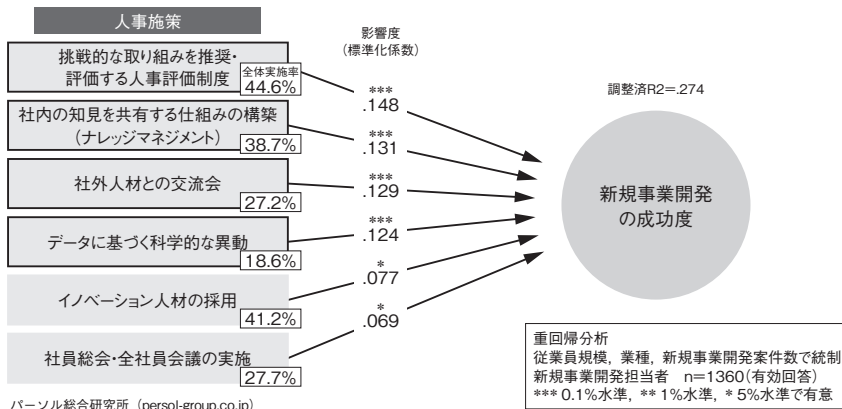
標にセットされる一方、新規事業を進めるうえで本質的に超えるべき「一見できなさそうなこと」、つまり「明らかに困難な壁があり乗り越えられなさそうだが、もし仮に乗り越えられれば事業が大きく前進する」というようなポイントを目標に盛り込むことは困難です。MBOは、既存事業を安定成長（深化）のための制度であって、新しい挑戦・イノベーション（探索）に適合した制度ではないということです。

●新規事業の「失敗」はポジティブに評価する

どんな状態を「成功」と定義するかによるものの、新規事業開発の多くは最終的には失敗に終わるものです。最終的に成功した新規事業も、そこに至るまでは紆余曲折、多くの失敗を重ねていることがほとんどです。新規事業開発は、困難な壁を乗り越えるためのチャレンジと失敗を限りなく繰り返しながら少しずつ前に進んでいくものです。

にもかかわらず「失敗」をネガティブに評価するとどうなるか。まず、困難な壁を乗り越えるための行動量、チャレンジの数が激減します。それでもチャレンジを続けるイノベーション人材は存在するかもしれませんが、徐々にモチ

図表 企業の新規事業開発の成功要因における組織・人材マネジメントの重要性



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. 新規事業組織に適合した人事制度の必要性
- 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/>

バージョンは低下し、やがて希少な人材の離反につながります。

「良い結果が出るか悪い結果が出るかはやってみないと分からないことだらけ」のなかで「やってみたら分かった」ことを積み上げていくのが新規事業開発です。成功は当然評価すべきですが、失敗は、言い換えると「そのやり方の筋が悪いことが分かった」ということであり、新規事業開発に必須のものとしてポジティブに評価すべきものです。

●事業の評価と個人の評価は明確に分ける

ただし、「失敗をポジティブに評価する」とはいえ、明らかにうまくいっていない新規事業を無闇に継続させることは、当然正しくはありません。事業そのものの評価と、事業運営を担う個人の評価は明確に切り分けるべきです。

●個人の評価は「仮説検証の進捗」と「検証のための行動の質」を重視

まず、新規事業開発を前に進めるための仮説検証の進捗をもとに評価します。事業が今どんな壁にぶち当たっているのか、その壁を超えるための仮説は何か、その仮説を検証するために、どのようなアクションを行い、成功か失敗かをどう判断するのか。これを評価者と被評価者がすり合わせながら、その進捗をもとに個人の評価を行います。この際、通常MBOのように期初にセットした目標を

年間通じて追うのではなく、その時々での事業進捗に応じて目標、つまり検証すべき仮説を頻繁に洗い替えていく必要があります。評価者・被評価者双方にとって非常に工数のかかる評価プロセスではありますが、個人の評価のためというより、新規事業を前に進めるためのプロセスとして、真摯に取り組んでいくべきです。

仮説検証の進捗を評価する際に重要なのは、「失敗は許容する」一方で、検証のための能力不足や準備不足、速さの不足は許容しない姿勢です。新規事業開発の質は仮説検証の量と質に依存します。1つひとつの仮説検証をしっかりと準備したうえで行うのが基本。ありがちなのが、検証方法を詰めきれないまま行動し、その結果が成功なのか失敗なのか判断できない状況です。そうした状況を避けるために1つひとつの仮説検証プロセスは事前にしっかりと考え抜いたうえで行う必要があります。一方で、仮説検証は量の勝負でもあります。量をこなすには、1つひとつの仮説検証には速さが求められ、考え抜くことと速さの両立は非常に困難ですが、まさにそれを乗り越えられる能力があるか、適切な準備ができていないかが新規事業の中核を担う人材の評価においてキーとなるポイントといえます。

●OKRの活用

仮説検証が進み、ある程度事業

の形ができてきて、営業・マーケティング・広報・プロダクト開発等の個別機能ごとに複数の人員を配置できるフェーズに至った事業については、OKR(Objective Key Results)の活用も有効です。OKRとは事業・機能・個人の各階層で「定性的な目標(例:顧客に〇〇の価値を提供する)=Objective」と、それを実現するための「チャレンジングな評価指標(例:リピート数を〇倍にする=Key Results)」をいくつか設定し、1～3ヵ月ごとに採点・見直しを行う評価手法です。

MBOとの違いは、Objective=目標が定性的であること、達成度が6～7割くらいになるようなチャレンジングな指標をKey Resultsとして設定すること、頻繁に採点と見直しを繰り返すことです。事業の目標と個人の目標が明確にリンクされるため、新規事業組織が一丸となって仮説検証を進める後押しができています。

ただ、OKRはそのまま人事評価に使うことは避けるべきです。OKRはあくまで事業と、事業を構成する機能と、機能を構成する個人の目標とをリンクさせるための手段であり、OKRを人事評価に使おうとした時点でOKRも人事評価も機能不全を起こします。個人の人事評価は、Key Resultsを実現するための「仮説検証の進捗」と「検証のための行動の質」をもとに行う必要があります。