

## 第9回 事業開発における 人材開発



青嶋 稔

## CONTENTS

- I 事業開発に求められる人材
- II 人材の具体的獲得方法と育て方
- III 先進事例
- IV 事業開発を実現する人材を獲得するために

## 要約

- 1 事業開発に求められる人材は製品開発に求められる人材とは異なる。つまり、製品、サービス、オペレーションなどを組み合わせながら事業を創り上げられる人材である。こうした人材をいかにして育てるかが重要な課題となっている。
- 2 そのような人材は、内部での育成だけでなく、外部からの積極的な獲得を検討する。そして、外部からの即戦力人材と内部人材をうまく構成していくことで、内部人材の育成を行っていく。
- 3 先進事例としては、①GE（ゼネラルエレクトリック）、②ゼロックス・コーポレーション、③日立製作所、④コマツがある。
- 4 人材獲得には、人材要件を明確にすることが必要となる。その上で、獲得方法を明確にしなが、外部人材の獲得、内部人材の育成といった計画を構築していくのである。

## I 事業開発に求められる人材

事業開発に求められる人材は、製品開発に求められる人材とは異なる。つまり、製品だけではなくサービスやオペレーションなどを組み合わせながら事業を創り上げられる人材である。こうした人材をいかにして育てるかが重要な課題となっている。

事業開発は、顧客のニーズをしっかりと把握して製品や技術開発につなげるため、技術に関する知識は不可欠である。つまり、製品に関連する技術だけではなく、ICT（情報通信技術）などの事業の基盤となる仕組みに関する理解、コンテンツやサービスと組み合わせた事業を開発するための顧客とのコミュニケーション力、などが求められる。また、顧客の悩みやニーズに基づき、自社製品だけでなく、さまざまなコンテンツやサービスと組み合わせながら事業を進めるため、顧客の悩みやニーズについて仮説を構築し、あるいは仮説を検証しながらそのニーズを理解するコミュニケーション力も必要となっている。

こうした人材は研究開発部門にいただけで育成できるものではないし、むしろ、自然的に育成できるものでもない。

## II 人材の具体的獲得方法と育て方

製品事業とサービス事業を組み合わせた事業開発を行うには、サービス事業自体やその事業化に関する経験が豊かな人材が求められる。製造業には製品開発の経験が豊かな人材は多いが、サービス事業化の経験が豊かな人材は多くない。そのため、外部から人材を獲得することも考えなければならない。

さらに、こうして獲得した人材と、もともと内部にいた人材をうまく組み合わせ、事業開発を推進する機能を構築して、そこで内部の優秀な人材も育成していかなければならない。

社内で人材の棚卸しをしておくことが必要である。製造業における優秀な人材というのは、とかく製品事業の影に隠れていて見えにくくなるからである。

製品の技術に詳しい人材は豊富にいるが、ソフトウェアやコンテンツサービス、エンジニアリングサービスなどといった非ハードウェア領域についての経験や知識がある人材は、製造業において表には出にくい。社内の人材をよく棚卸ししておけば、こうした経験知を保有している人材を把握することができる。たとえば関連会社などに出向になっている人材や、小さい事業を担当し、事業全体を見渡している人材の中には、製品とオペレーションやサービスを組み合わせ、技術とマーケティングを一体化させて事業開発しているケースが多い。こうした人材を本社としてしっかりと把握し、事業開発すべき領域に振り向けていくことが必要となる。

内部にそういった経験や知識を持つ人材がいなければ、外部からの獲得も必要となるであろう。

その際、人材の要件や人数、内部で育成するのか外部から獲得するのかも含めて、人材獲得・育成計画を明確に策定する。

日本の製造業は従来、ソリューション事業を標榜しているが、実際には常に人材不足が叫ばれている。なぜならば、事業開発は製品だけではなくさまざまな事業要素の組み合わせで事業を組み立てることから、求められる

人材は従来の製品事業とは異なるためだ。たとえば、社会インフラ関係の事業であれば、ターゲットとする市場である現地政府と強いコネクションを持つ人材が求められるであろう。どのような人材が必要か、そしてどうしたらそういった人材を獲得できるのかを明確に定め、そのための機能を構築するのである。

### III 先進事例

先進事例として、①GE、②ゼロックス・コーポレーション、③日立製作所、④コマツにおける人材育成を挙げる。

## 1 | GEにおける事業開発と人材育成

### (1) GEの事業開発のための人材育成

GEはグローバル規模での成功を収めている企業である。時代に応じて、ビジネスモデルの革新を繰り返している。昨今は、IoTを活かし、インダストリアルインターネットにより、事業開発を推進している。

具体的には、IoTで事業展開をするためのプラットフォームとして「Predixクラウド」を構築し、顧客に導入されているハードウェアの遠隔監視、予兆保全のみならず、顧客がそれをどう運用したらいいかまで踏み込む形で事業開発を推進している。

この事業開発を実現するため、同社では、グローバル戦略策定プロセスにおいて、人材育成プロセスを明確に定めている。経営戦略を策定するプロセス内に、「セッションC」という人事評価制度を作り、組織や人材育成について一年に一度レビューを行っている。このように、人材育成は同社にとって戦略実

現上、最も重要な課題であり、経営者は自らの課題として人材育成に取り組んでいる。

さらに、2014年、GEはこれまでの求められる人材の行動規範であった「GEグロースバリュー」を改め、「GE Beliefs」を定めた。「GE Beliefs」の「Beliefs」は信念である。既存の枠にとらわれず、新しい視点で考え、行動する必要性の高まりを意識するのに必要な5つの行動基準のことである。その5つとは「顧客に選ばれる存在であり続ける」「より速く、だからシンプルに」「試すことで学び、勝利につなげる」「信頼して任せ、互いに高め合う」「どんな環境でも、勝ちにこだわる」で、顧客重視の姿勢を明確に打ち出している。

これはGEが社内外の有識者を招き、「リーダーは何を備えるべきか」を議論し、経営者がコミットメントした形で策定しているものである。この「GE Beliefs」は同社の全社員の人事評価指標にまで落とし込まれている。

そして、これが実行できているか一年に一度の評価をしているのが、前述の「セッションC」である。これにより、優秀な人材を「見える化」するとともに、経営者が常に経営戦略に人材を活かすことを狙っている。

より具体的にいうと、優秀と目された人材については「ストレッチ・アサインメント（少し背伸びをさせる任命）」と呼ぶように、事業開発上、より重要かつより困難な業務に就かせることで、戦略的業務において人材の資質を引き出すという育成を行っている。より、クロスファンクションかつグローバル規模での経験をさせることで、トップがコミットメントした形での人材育成を実施している。

GEがこのように人材要件を明確化し、事業戦略と一体となり優秀な人材に「ストレッチ・アサインメント」を行う理由は、同社の事業が単にハードウェアを販売するだけではなく、機器の監視、予兆保全、運用技術への提言などICTを活用したサービス事業モデルへと大きく転換しているからである。同社はこうして、着実に事業開発を推進しているのである。

## (2) GEからの示唆

### ①事業戦略と求められる人材要件の明確化

GEの事例からの示唆は、事業戦略と求められる人材要件を明確にしたことにある。

つまり、ハードウェアの販売からIoTを活かしたハードウェアとソフトウェア、そしてサービスを組み合わせた形での事業開発モデルへ転換するために、必要となる人材像を明確にするプロセスを事業戦略の策定プロセスに融合している。これにより、事業開発を実現するための人材の獲得と育成を事業戦略と一体で推進している。

### ②事業計画と人材育成計画の融合

GEは求める人材像に沿った人材を着実に育成するため、ポテンシャルが高い人材を「見える化」し、「ストレッチ・アサインメント」を行っている。重要なポジションに人材を配置して、チャレンジングな役割を担わせることにより、その育成を進めている。こうして、早期に優秀な人材の育成を進めるとともに、事業開発の推進状況をフォローすることで、育成状況を可視化している。

## 2 | ゼロックス・コーポレーションにおける人材獲得と育成

### (1) ゼロックス・コーポレーションが進めた事業開発と買収による人材獲得

ゼロックス・コーポレーションは複写機事業のパイオニアである。普通紙複写機は同社で発明され、レンタル事業という画期的なビジネスモデルにより、市場に広く普及した。その後、キヤノン、リコー、コニカ（当時）、ミノルタ（当時）、シャープ、東芝といった数多くの日本メーカーが複写機事業に参入した。この市場のパイオニアである同社は、大手企業に対してXOS（XEROX OFFICE SERVICE）というドキュメントサービス事業を強化していった。XOSは、複写機を単にレンタルするのではなく、他社機も含めた複写機資産管理、ヘルプデスク、集中コピーセンターの運用といったサービス事業を強化したものである。しかしながら、複写機を中心とした資産管理サービスはMPS（MANAGED PRINT SERVICE）として業界では広く一般化していくようになり、ゼロックスのみが提供できるサービスではなくなった。

そこで同社は、業務ターゲットを明確に定め、特定業務について業務プロセスを代行できる専門性の高いサービスの実現を戦略として定めた。どういった業界を狙うべきか、どのような業務を狙うべきかを社内で徹底的に議論し、戦略策定がなされた。実現するために必要なリソースも議論され、M&Aによる資源獲得を行うこととした。同社にとって、一番伸ばしたい業種はヘルスケア業界向けのBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）事業である。そこで2009年、ヘルスケアに豊富な経験と顧客基盤を保有するACSを買収

した。診療報酬請求などの業務プロセスに非常に強い知見とBPO事業を提供しているACSを買収したことで、その業務プロセスを分析し、BPR（ビジネスプロセスリエンジニアリング）のコアとなるリソースを獲得し、BPO事業での事業開発を実現した。

さらには伸ばすべきサービス事業を、ACSを中心に再編成し、ゼロックスが実施してきたXOS事業を推進しているサービス事業人材をACSの組織と統合、新しいサービス事業ユニットとして構成した。

このように、ゼロックスは大きく自社の事業構造を変革するために、外部から必要となるリソースを獲得し、もともと自社にいた優秀な人材と統合することで、内部でも人材育成ができる仕組みを構築したのである。

## (2) ゼロックスからの示唆

### ① 目指す提供価値を明確に定め、

#### 必要となるリソースを外部から獲得

ゼロックスの事例からの示唆は、目指す提供価値や必要となるリソースを明確にし、それが内部になれば外部からの獲得も積極的に推進したことにある。

### ② 獲得したリソースを統合し、

#### 内部人材へのノウハウ移転を推進

ACS買収後、ゼロックスは従来からのXOS事業の人員をACSに統合するなど、ACSが持つビジネスプロセス改革の進め方、BPO事業のノウハウを従来の自社の組織に移転し、人材の育成を進めた。こうした同社の取り組みは、日本企業にとって示唆に富んだものである。

## 3 | 日立製作所

### (1) 日立のグローバル人財マネジメント戦略

日立製作所は、社会インフラを事業戦略の中心として、グローバル規模での戦略策定と展開による成長の実現を目指している。

事業開発を着実に実現するため、同社では、トップマネジメントの強いコミットメントの下、「グローバル人財マネジメント戦略」を策定し、これを推進する組織として、2011年7月にグローバル人財本部を設立している。同社が狙っているのは、①グローバルな人財共通基盤の確立、②事業部門と連携した地域・事業特性に応じた最適な人財マネジメントの推進、である。

この戦略の特徴は、日本を欧州、米州と並ぶ一地域と捉えるなど、視座の中心にグローバル展開を据えていることである。加えて、その展開において、人事部門が事業部門に近い視点にいるということである。目的はあくまで事業における成功であることから、事業部門との協働を重視し、「グローバル共通の人財マネジメントの仕組み・制度・ノウハウを構築し、グローバルに展開すること」を掲げている。

同社はグローバル規模での人材データベースを構築し、また人材育成・登用・処遇のグループをグローバルの共通基盤として構築して、海外の工場で生産を行うスタッフを除いた全社員を対象とした人材の「見える化」を進めている。このデータベースは、氏名、役職区分、職種区分などで構成されており、グローバル人材の最適配置を目指している。

さらに、日立グループ全体のマネジャー以上の職務について、その価値をグローバルでの統一基準で評価し、グレード付けを行うグ

表1 日立グループのグローバル人材マネジメント戦略

グローバルに基準・手続きを統一する部分		考え方・情報を共有する部分（具体的運用は各社）		
施策・対象		一般社員	部課長	役員
・人財理念（日立コアバリュー） ・人財戦略		グループ共通理念・バリュー・戦略を策定・共有		
・トータルリワード	ジョブグレード	グローバルグレードによる共通尺度での職務等級格付		
	パフォーマンスマネジメント	共通の仕組みで評価		
	処遇・報酬	報酬情報（市場データ）を共有		共通の仕組みで処遇
	退職金・年金・福利	重要事項は本社で把握・認識、地域ごとのベンダー共有などでコスト低減推進		
・タレントマネジメント	採用・採用戦略	サーチファームとの戦略的提携		
				共通基準で異動・配置決定
	異動・配置・キャリア開発	国を跨ぐ異動・キャリアを想定した仕組み・制度を整備		
		幹部層と優秀人材は共通基準で選抜・育成		
選抜・育成	共通経営者育成プログラム実施			
・情報インフラ基礎情報		共通データベース構築による基本的な人材情報を一元管理		
・コンプライアンス（安全・リスク・ダイバーシティ）		方針共有し、基本的な情報を一元管理		

出所）日立製作所IR情報より作成

ローバルグレーディング制度により、人的リソースのグローバル規模での最適配分と経営幹部候補の育成を目指している（表1）。

## (2) 事業開発推進のために VALUEの共有を推進

また、同社は歴史的に大切にしてきた考え方、価値観を明文化し、「HITACHI VALUE」として浸透を進めている。HITACHI

VALUEでは、職位や職種による細目は設けず、全社員共通の10項目の基準を示し、管理職自らが職位や職種に応じた行動課題を分析・設定している。それは「経営ビジョンに基づく行動」「変化の創造と完遂」「専門性」「組織マネジメント」「人材の育成」の5つの大項目で構成されている。

「経営ビジョンに基づく行動」は、①顧客満足、②信頼、③スピード、「変化の創造と完

表2 HITACHI VALUE

区分	項目
経営ビジョンに基づく行動	①顧客満足
	②信頼
	③スピード
変化の創造と完遂	④チャレンジ・変革
	⑤組織ビジョン・事業戦略の明確化と徹底
	⑥課題の完遂
専門性	⑦専門能力と知識
組織マネジメント	⑧リーダーシップ
	⑨個の尊重
人財の育成	⑩人財の育成
出所) 日立製作所IR情報より作成	

「経営ビジョンに基づく行動」は、①顧客満足、②信頼、③スピード、「変化の創造と完遂」は、④チャレンジ・変革、⑤組織ビジョン・事業戦略の明確化と徹底、⑥課題の完遂、「専門性」は、⑦専門能力と知識、「組織マネジメント」は、⑧リーダーシップ、⑨個の尊重、「人財の育成」は、⑩人財の育成、で構成されている（表2）。

HITACHI VALUE導入の背景には、同社がソリューション事業へと事業構造を転換したことが挙げられる。1999年11月、中期経営計画「i.e.Hitachiプラン」を発表し、ソリューション企業への脱皮を目指すことを発表。2008年のリーマン・ショック後は、大幅な赤字を計上したため、事業ごとの採算明確化を目指してカンパニー制度の導入などを推進してきた。カンパニー制度導入以降は、グローバルでの社会イノベーション事業にリソースを集中的に投下し、その拡大を行っている。これに伴い、グローバル規模でのHITACHI VALUEの浸透がますます必要となっている。同社ではHITACHI VALUEのさらなる

進化のため、各事業部門のトップが事業における重要な行動様式を明確化し、部門全体に浸透させることを目指している。

### (3) 事業開発を推進できる リーダーシップの育成

日立製作所が推進する社会インフラ事業は、単に製品を販売するだけではなく、ICTやデータ分析など同社が持つさまざまな技術や製品、外部企業とのアライアンスを組み合わせ、事業開発をしていくものである。そのため、単に製品を販売するリソースとは異なり、社内外と協業をしながら、顧客価値を創造できるリーダーシップの育成に努めている。

そのため、2012年度から日立製作所事業部門や主要グループ会社で、経営幹部を世界規模で選抜・育成する仕組みとして「グローバルリーダーシップ開発プログラム（GLD：Global Leadership Development）」を一部運用開始した。13年度からさらに運用対象を拡大し、15年度以降は、国内外の日立グループで幅広く実施している。GLDは、より迅速にかつ世界規模で経営者を育成することを目的に、経営ポジションに求められる人材要件を明確化するほか、「グローバル人財データベース」「グローバルグレーディング」を活用して、経営幹部候補者の選定を行う仕組みである。

選抜された候補者は、各ポジションの要件に加えてコンピテンシーとパフォーマンスに基づいて評価される。この制度の狙いは、経営幹部を選抜、育成する仕組みを世界規模で共有し、世界規模でのキャリアパスを明確化することで、重要なポジションに最適な人材



を登用し、経営者の育成を世界規模で実現しようとしている。また、こうした制度には経営者自らがコミットメントしている「グループコーポレート人財委員会」で、経営幹部候補者の確保、育成、配置についてグローバルな規模で検討を進めることとなっている。

このように、新規事業育成や海外事業拠点でのマネジメント経験を積ませて、人材要件に合わせた育成をすることで、事業開発が推進できる経営者候補の早期発掘と積極的な育成を実現しようとしている。

#### (4) 日立からの示唆

##### ①グローバル規模での有望人材の可視化と最適配置を進める事業に近い人事

日立製作所は、事業開発で目指す事業を社会インフラと定義し、保有するICTを組み合わせ、ハードウェアのみではない運用やサービスも含めた提供価値の拡大を目指している。こうした事業開発を実現できる人材要件を明確にすると同時に、グローバル規模で優秀な人材を可視化し、事業開発の重要なポジションに最適配置することを目指している。

日本企業では、人事部門と事業部門との間に距離が生じてしまうことが多いが、同社では、グローバル人財本部が人材要件を事業部門にヒアリングしながら明確化するとともに、優秀人材の探索と育成をグローバル規模で進めている。

##### ②求められる行動規範をHITACHI VALUEとして具体化したこと

日立製作所では、求められる人材要件を明確に行動規範に落とし込み、幹部候補は評価にまで落とし込んでいる。このように、事業

開発で求められる行動規範を定義し、評価制度にまで落とし込んで浸透させようとしている日本企業は非常に稀有である。

## 4 | コマツ

### (1) コマツが展開する事業開発

コマツは単に建設機械を製造、販売するだけでなく、KOMTRAXというシステムによる遠隔監視、鉱山における無人運転するダンプトラックの提供など、製品の製造、販売にとどまらない事業開発を推進している。

コマツは坂根正弘社長時代から「ダントツ商品」、つまり他社の追随を3年許さない最新技術を搭載した商品の開発を進め、キャタピラを脅かす存在となっている。

さらにその後、KOMTRAXでの遠隔監視による「ダントツサービス」を推進し、現在、大橋徹二社長の下で、さらなるビジネスモデルの進化を目指し、ICT建機による情報化施工による「ダントツソリューション」の実現に向けて、さらなる提供価値の高度化を推進している（図1）。

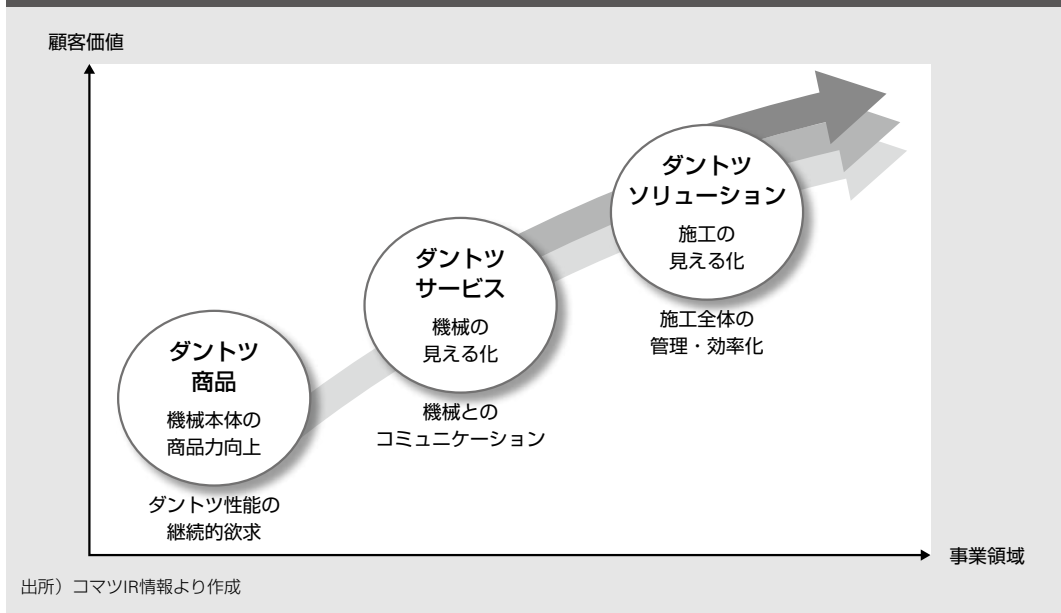
### (2) コマツウェイによる人材育成

コマツは「コマツウェイ」というグループ全社員にとって共通した価値観を浸透させることを、経営者が強いコミットメントをもって展開している。コマツウェイは、全社一丸で顧客への提供価値を実現するための人材を育成するために、大きな意味を持っている。さらにコマツウェイにおいて、ブランドマネジメントを推進し、顧客との関係性をいかに高めていくかを目標に置き、事業開発を推進している。

同社の売上は8割が海外事業であり、社員



図1 コマツが目指す顧客価値と事業領域の推移



の53%が外国人である。坂根社長時代に経営構造改革を達成してきた強みを継続するため、世界中のコマツ社員が共有すべき価値観の明文化をトップダウンで行った。グローバル化に伴い、さらに多様化するコマツの組織や社員においても脈々と受け継いでいってほしいこととして、創業者の精神をベースに、先人が築き上げてきた同社の強さ、強さを支える信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動様式を伝承し、「代を重ねるごとに強くなる会社」にしようとしている。コマツウェイは、①コーポレートガバナンスの充実のためのトップマネジメント編と、②モノ作り競争力強化のための全社共通編があり、それぞれ、各部門別の内容が揃えられており、各部門が過去から伝承してきた大切にしている考え方、成功や失敗から学んだこと、受け継いでいきたい大切な考え方が明文化されている。

トップマネジメント編は部長クラス以上の

管理職、関係会社社長、現地法人社長に向けた内容となっている。顧客重視の考え方、現場主義、人材育成の考え方、コマツ語録などがまとめられており、海外現地法人の経営者含め、同じ価値基準での事業展開を可能にしている重要な基盤となっている。

全社共通編は、モノ作り7項目などコマツが大切にしているモノ作りに関する考え方の浸透を狙っている。

コマツウェイを確実に全世界のグループ社員に定着させるため、2006年7月にはコマツウェイ推進室を設置し、普及促進のための活動を継続的に展開している。歴代の坂根社長、野路社長も社員やビジネスパートナーに向けて、年に50回以上のプレゼンテーションを自ら行うなど、トップがコミットメントを持って展開していることが大きな特徴である。

コマツウェイの浸透には、トップメッセージの発信、あるいは専門のコマツウェイ推進

委員会での活動方針や進捗状況を確認しながら、冊子、ビデオの作成や体験事例の収集といったプロモーション活動、また、「コマツウェイサーベイ」などによる現場への浸透と改善などを実現する制度の展開、個人別ミッション、業務評価などの人事制度への落とし込みなどを通して、同社が大切にしている考え方、価値観をグローバル規模で浸透させる取り組みを粘り強く展開している。

### (3) コマツウェイのブランドマネジメントにより、顧客との関係性を尺度で明確化

コマツは、顧客との関係性を常に尺度として持っている。コマツウェイによりブランドマネジメント体系をうたっている中で「コマツなしでは事業が成り立たない」存在になることを重要な目標と定めている（表3）。

同社はこのブランドマネジメントに基づき、顧客とともに生きる存在になるために、戦略的ツールとしてKOMTRAXを用い、顧客理解を深めている。

たとえば、ICT建機による情報化施工によって顧客にさらなる高付加価値を提供することで、顧客との関係性を高めようとするということである。ICT建機を核にした「スマートコンストラクション（スマコン）」の推進は、コマツの企業姿勢そのものであろう。

「現場の安全性をいかに高めるか」「熟練オペレータの不足」といった建設現場における世界共通の課題に対して、同社は外部企業と積極的に連携をしながら取り組んでいる。こうした企業姿勢は、コマツウェイに基づく価値観の浸透と人材育成によるところが大きいと思われる。

表3 コマツが提唱するブランドマネジメント体系

	顧客関係性 7 段階モデル	顧客にとってのコマツの価値
7	コマツなしでは事業が成立しない 一緒に成長したい	コマツなしでは 事業が成り立たない
6	コマツに何かしてあげたい 一緒に何かを創りたい	コマツがあれば 最大限メリットを享受
5	今後もコマツを買いたい 今後もコマツと付き合いたい	コマツがなければ オペレーションに支障
4	コマツを買ってよかった 期待通りだ	他社よりも望ましい
3	他メーカー同様、 1台ぐらい買おうかな	1サプライヤー
2	話ぐらいは聞いてやろう	—（買わない）
1	出入り禁止	—（買わない）

出所）コマツIR情報より作成

### (4) コマツからの示唆

#### ①事業開発で実現する提供価値の明確化

コマツは、ダントツソリューションなど実現したい提供価値を明確化し、常に全社員との意思統一を行っている。

#### ②求められる人材像をコマツウェイという行動規範にまで落とし込み

ダントツソリューションを実現するため、同社の社員としての行動規範を策定し、その共有に努めている。その展開はグローバル規模に及んでおり、経営幹部自ら現地に赴いて社員へメッセージを発信するなど、徹底した推進を行っている。

#### ③ブランドマネジメント活動で顧客との関係を具体化

顧客に求められる提供価値を実現していく

ため、コマツウェイのブランドマネジメントを体系化し、顧客との関係性を具体的に示している。さらに、社員が顧客との現在の関係性をレビューしながら、さらなる提供価値や関係性向上のために粘り強くフォローしている。

#### IV 事業開発を実現する人材を獲得するために

日本の製造業がソリューション事業へのビジネスモデルの転換を標榜しつつも、現状はなかなか困難が伴っている大きな理由として、必要とする人材像とそのポジショニングを明確にできなかったこと、さらにはそうした人材の育成や獲得が不十分であったことが挙げられる。

こうした状況を打破し、事業開発を推進するためには、①事業開発に必要なポジションと人材要件の明確化、②候補人材の抽出もしくは外部からの獲得と育成、③戦略と人事の一体運営による人材計画のPDCAの推進、を行わなければならない。

### 1 | 事業開発に必要なポジションと人材要件の明確化

事業開発を実現する人材を獲得するためには、それに対応したポジションを用意するとともに、求める人材要件の明確化が欠かせない。そのためには、事業戦略を策定する際、人事部門や経営企画、事業部門が一体となって議論をしていくことが必要となる。なぜならば、事業開発に求められる人材要件は製品事業とは異なるものであり、製品事業を推進してきた人材だけでビジネスモデルを転換していくことは難しいからである。

たとえば人事部門は、事業開発に成功している競合他社などが設置した重要ポジションをベンチマークとして、具体的な役割を明確にすることなども有効である。

### 2 | 候補人材の抽出もしくは外部からの獲得と育成

必要となるポジション、求められる人材要件を明確にした上で、そのような人材の獲得方法を明確にするとともに、育成計画を構築していくことが必要となる。その人材要件は製品開発とは全く異なるはずである。

日本企業はこれまで、優秀な人材がその事業に携わっていたことにより偶発的に事業成長したという場合が多い。そうではなく、企業の意思として、事業開発を実現するための人材要件を明確にし、その要件に合致する人材を内部から、もしくは内部に存在しないのであれば外部から獲得しなければならない。

人材の獲得はまず、社内人材の探索から進める。なぜならば、製造業では優秀な人材は製品事業に隠れており、事業部門が人材を囲ってしまっていることも多いからである。そのため、本社の人事部門が主導して、人材のリストアップを行うことが必要となる。これには、優秀な若手に事業開発の経験を積ませることで、人材育成につなげられる可能性を創出するという意味合いもある。その際にたとえば、社内で抜擢した、もしくは外部から採用したリーダーに若手をつけて事業開発ができる人材を増やしていくことも有効である。

そのために、大事になるのが人材育成計画である。事業開発に必要な人材要件、事業計画に合わせて、重要ポジションごとに必

要となる人材規模を明確にし、社内での優秀人材のローテーションなども含め育成計画を立てる。事業開発に携わることを社内のキャリアパスとして位置付ける。つまり、優秀な人材に対してキャリアパスとしての育成計画の一環として、事業開発に携わらせることが人材の育成には求められる。常に事業開発において必要となる人材を明確化するとともに、外部からの獲得、必要となる人員の要件と育成計画を明確に立案し、育成状況をフォローしていくことが必要である。

### 3 | 戦略と人事の一体運営による 人材計画のPDCAの推進

事業開発を着実に推進していくためには、

戦略策定と、重要ポジション、人材要件を明確にして、人事部門、経営企画部門が一体となり、事業戦略の推進状況と、求められる重要ポジションを担える人材の育成状況のPDCAを回していくことが必要となる。

もし進捗が芳しくなければ、外部からの獲得比率を高めると同時に、内部人材の育成を早めていくということも必要になるであろう。

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など