

NRI「新規事業開発における外部人材活躍」調査レポート

【前編】アンケート調査結果

新規事業開発における外部人材の活用実態と課題

－先行企業にみる外部人材活躍の3つのポイント－

柳沢 樹里、清瀬 一善

株式会社野村総合研究所

コンサルティング事業本部

経営DXコンサルティング部

2022年6月

NRI

Share the Next Values!



1

はじめに

2

新規事業開発における外部人材活躍で重要なことは？

3

新規事業開発における外部人材活躍で難しいことは？

4

外部人材活躍を促進する取り組みとは？

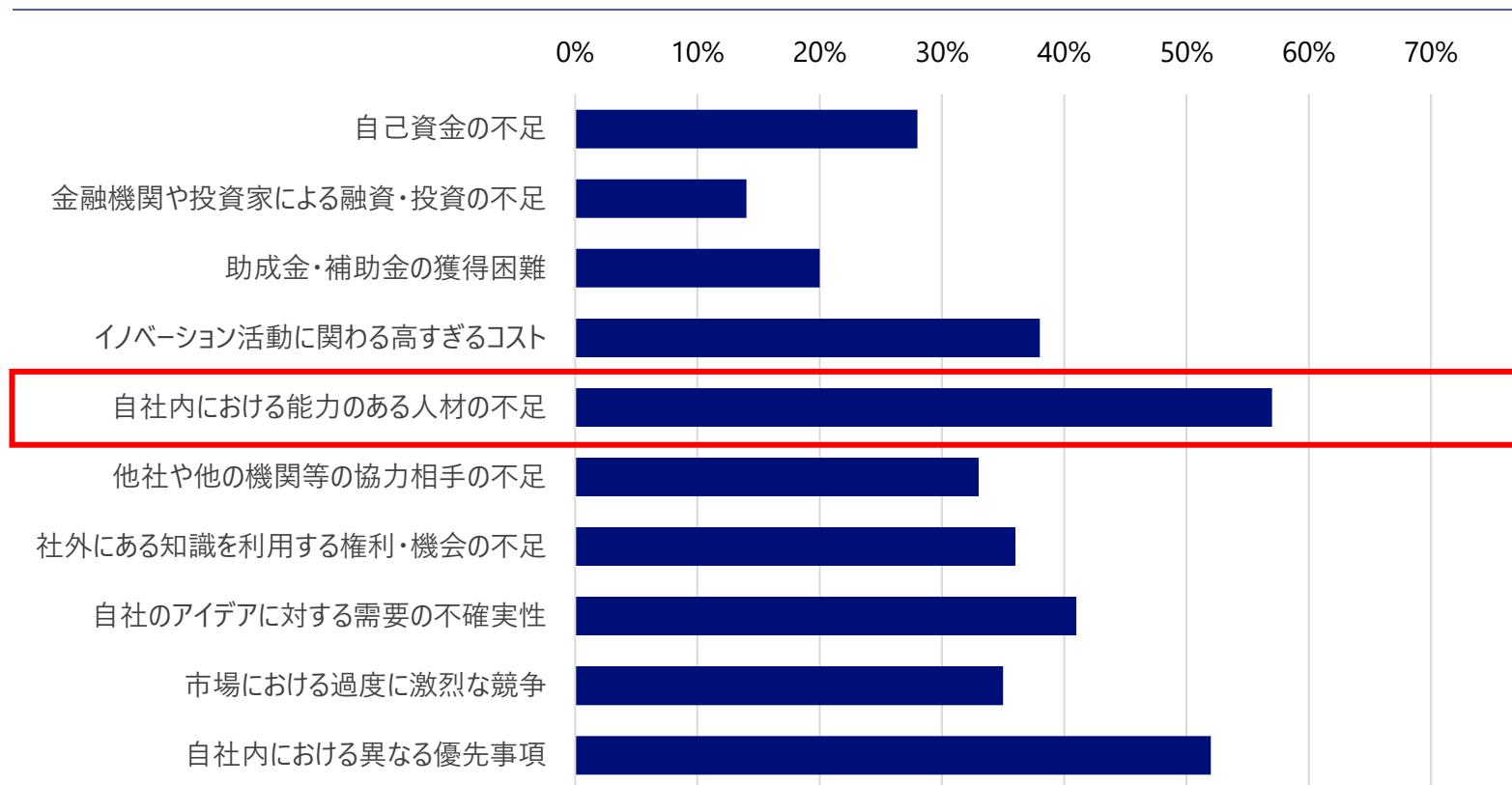
5

おわりに

はじめに

社内人材の不足が、イノベーションを阻害する最大の要因となっている。

イノベーション活動の阻害要因



新規事業開発がうまくいかない原因は、外部人材の調達・活用にあるのではないか。

現状認識

- 多くの日本企業において新規事業開発の必要性が認識される中、会社全体での取り組みのほか、出島（新規事業開発の専門組織・機能）を設置し、取り組みを進める企業が増えている
- また、必要スキル・ノウハウの不足を外部労働市場からの人材調達で補おうとする動きが進むが、外部人材を上手く活用し、成果に結びつけられている例は少ない

本調査研究の目的

- 新規事業開発において、自社に不足するスキル・ノウハウを有する外部人材を調達・活用し、成果に結びつけるための要諦を明らかにする

本レポートの位置づけ

【前編】アンケート調査結果

- 新規事業開発に携わった大企業勤務者へのアンケート調査結果に基づき、新規事業開発における外部人材の活用実態と課題を明らかにする

【後編】先行企業ヒアリング調査結果

- 新規事業開発の先行企業へのヒアリング調査結果に基づき、アンケート調査で抽出した外部人材活躍のポイントを、成果に結びつける要諦を明らかにする

新規事業開発における外部人材の活用実態と課題を把握することを目的としたアンケート調査を実施。

NRI「新規事業開発における外部人材活躍」アンケート調査

検証事項	<ul style="list-style-type: none">• 新規事業開発における外部人材活躍で重要なことは？• 新規事業開発における外部人材活躍で難しいことは？• 外部人材活躍を促進する取り組みとは？• これらは回答者自身や勤め先の新規事業開発経験や状況で変わるのか？
調査対象	<ul style="list-style-type: none">• 全国の大企業に勤める20歳~59歳の役員・正社員のうち、新規事業開発に携わった人材 ※回答者の勤め先は、従業員数（連結）3,000人以上の大企業• サンプル数 982人 ※回答者の勤め先での役職は、一般社員（係長・主任クラス、一般社員）495人 ミドルマネジメント（部長・課長・次長クラス）415人、トップマネジメント（取締役・執行役・執行役員）72人、
調査時期	2022年2月
調査方法	インターネットアンケート
調査項目	<ul style="list-style-type: none">• 新規事業開発における外部人材活躍 – 勤め先における重要度、難易度• 外部人材活躍を促進する取り組み – 勤め先における実施状況、重要度• 回答者 – 属性、外部人材との新規事業開発経験• 回答者の勤め先 – 属性、新規事業開発状況

1

はじめに

2

新規事業開発における外部人材活躍で重要なことは？

3

新規事業開発における外部人材活躍で難しいことは？

4

外部人材活躍を促進する取り組みとは？

5

おわりに

新規事業開発における外部人材活躍で重要なことは？

調査対象企業全体では、中途採用した一般社員の活躍・評価が重要テーマだが、新規事業開発の先行企業においてはマネジメント層の採用・定着への関心が高い。

新規事業開発における外部人材調達・活用【重要度】

	一般社員	ミドル マネジメント	トップ マネジメント
採用		新規事業開発の先行企業※のみ	
定着		重要度の高いテーマ	
活躍	全企業で 重要度の 高いテーマ		
評価	全企業で 重要度の 高いテーマ		

※本アンケート調査において、新規事業による売上増実現企業を“先行企業”と設定

【先行企業とその他企業の共通点】

- 新規事業を担う一般社員の採用・定着には一定の道筋が見えている可能性が高い
- そのため、新規事業の推進を担う一般社員の活躍・評価が重要度の高いテーマ

【先行企業で特にみられる特徴】

- 先行企業は、既に一般社員の活躍・評価に一定の成果が出ているのではないか
- そのため、新規事業開発をリードするマネジメント層の採用・定着への関心が高まっている可能性がある

新規事業開発における外部人材活躍で重要なことは？

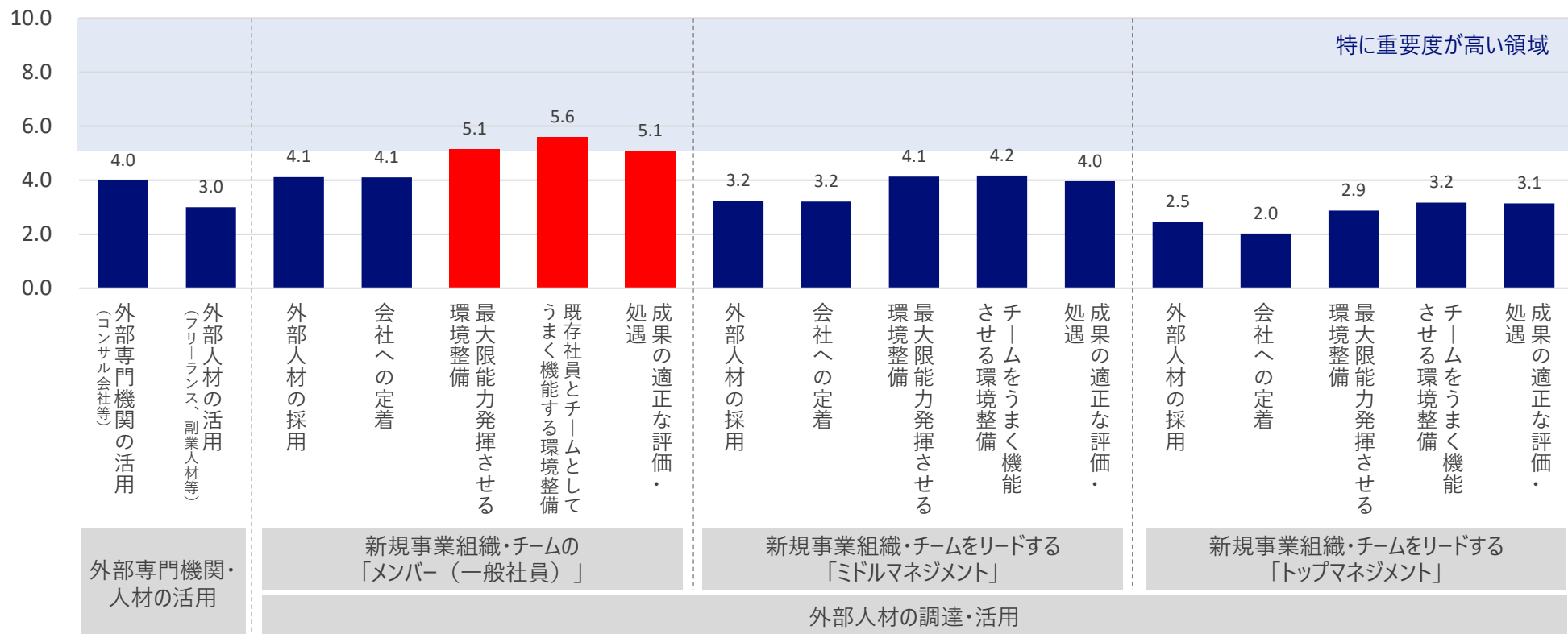
新規事業開発における外部人材活躍で重要度の高いテーマは、中途採用した新規事業のメンバー（一般社員）の活躍を促進し、その成果をどのように適切に評価するか。

- 新規事業開発に向けたメンバー層の採用は進んでいるが、採用した人材のポテンシャルを十分に活かしきれていないという問題意識が強いのではないかと。
- ミドルマネジメント層についても、同様の問題意識を読み取ることができる。

外部人材調達・活用【重要度】

※4段階の回答を点数化した平均値：「とても重要」10点、「重要」5点、「あまり重要ではない」-5点、「全く重要ではない」-10点

Q：新規事業に必要な外部人材確保・活用について、貴社における「重要度」を教えてください。（N=982）



新規事業開発における外部人材活躍で重要なことは？

先行企業とその他の企業とのギャップが大きいのは、 トップマネジメントおよびミドルマネジメントの採用と定着。

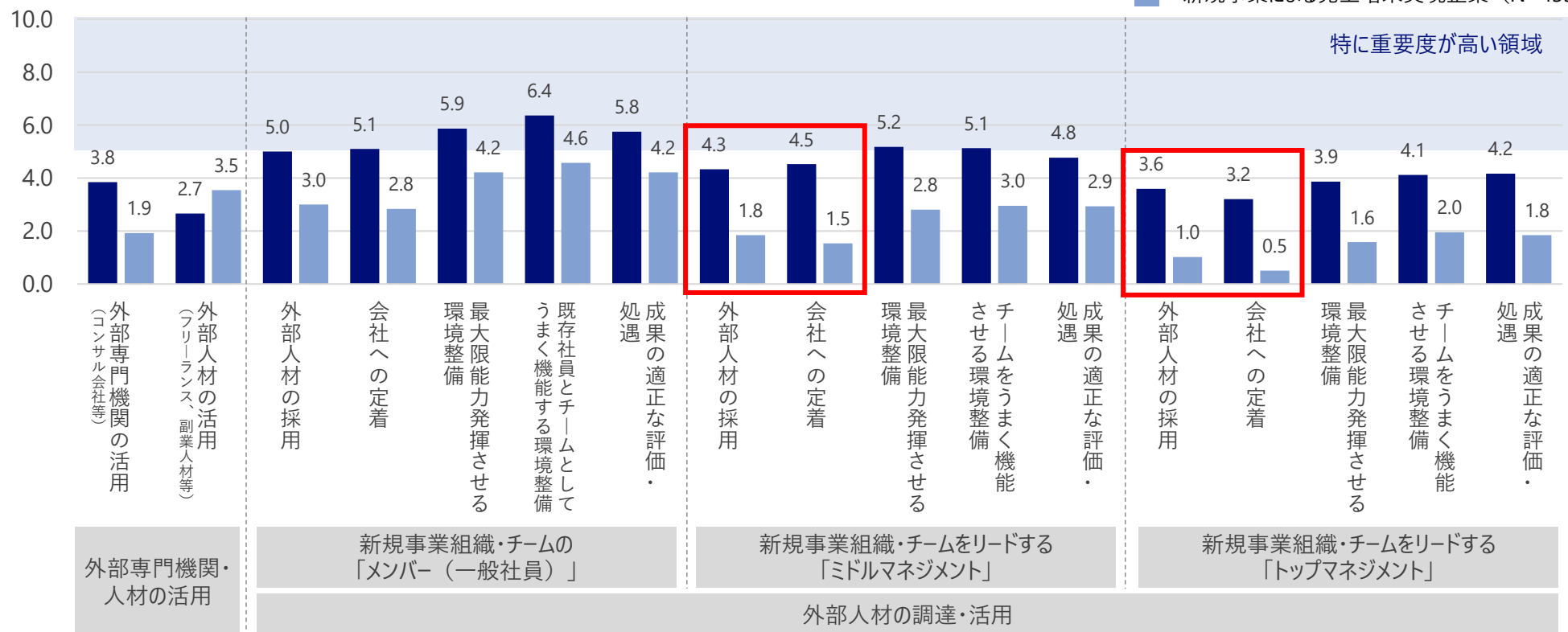
- 先行企業では、新規事業開発を成功させるためには、メンバー（一般社員）層の活躍に加え、新規事業開発をリードするトップマネジメントおよびミドルマネジメントの採用・定着・活躍が必要であるとの認識が高いのではないか。

外部人材調達・活用【重要度】

※4段階の回答を点数化した平均値：「とても重要」10点、「重要」5点、「あまり重要ではない」-5点、「全く重要ではない」-10点

Q：新規事業に必要な外部人材確保・活用について、貴社における「重要度」を教えてください。（N=982）

- ：【先行企業】新規事業による売上増実現企業（N=549）
- ：新規事業による売上増未実現企業（N=433）



1

はじめに

2

新規事業開発における外部人材活躍で重要なことは？

3

新規事業開発における外部人材活躍で難しいことは？

4

外部人材活躍を促進する取り組みとは？

5

おわりに

新規事業開発における外部人材活躍で難しいことは？

調査対象企業共通で難易度が高いテーマは、
新規事業開発をリードするトップマネジメントおよびミドルマネジメントの採用。

新規事業開発における外部人材調達・活用【難易度】

	一般社員	ミドル マネジメント	トップ マネジメント
採用		難易度の高いテーマ	
定着			
活躍			
評価			

【先行企業とその他企業の共通点】

- 新規事業開発をリードするマネジメント層は、外部労働市場での人材獲得競争が激しい
- そのため、マネジメント層の採用に苦戦している可能性が高い

【先行企業にみられる特徴】

- 先行企業は、マネジメント層の採用に取り組み、暗黙の社内ルールの明文化が進んでいるのではないかと
- そのため、内部要因によるマネジメント層の採用ハードルが下がり、採用しやすくなっている可能性がある

新規事業開発における外部人材活躍で難しいことは？

先行企業においても、トップマネジメントおよびミドルマネジメントの採用が難易度の高いテーマ。

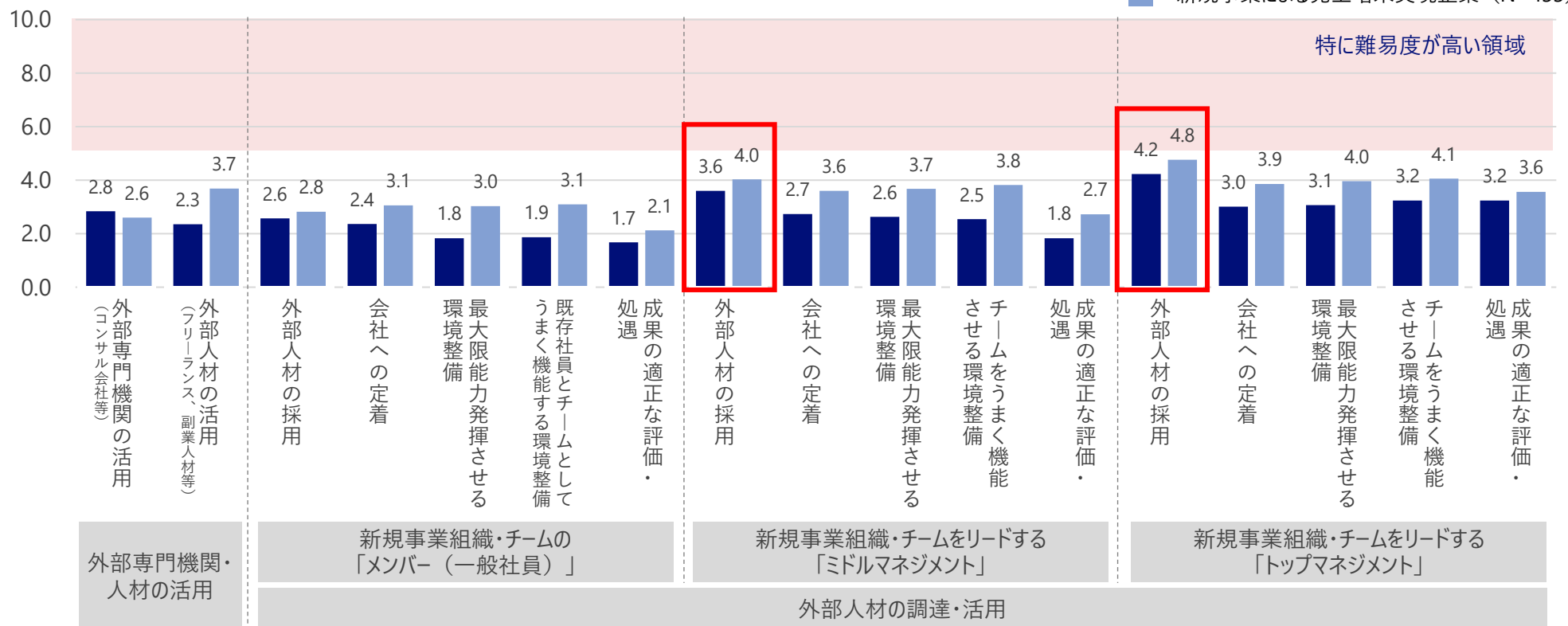
- 先行企業でもマネジメント層に必要な経験を持つ人材が外部労働市場に少なく人材獲得競争が激しいため、採用に苦戦している可能性が高い。

外部人材調達・活用【難易度】

※4段階の回答を点数化した平均値：「とても難しい」10点、「難しい」5点、「あまり難しくない」-5点、「全く難しくない」-10点

Q：新規事業に必要な外部人材確保・活用について、貴社における「難易度」を教えてください。（N=982）

■：【先行企業】新規事業による売上増実現企業（N=549）
 ■：新規事業による売上増未実現企業（N=433）

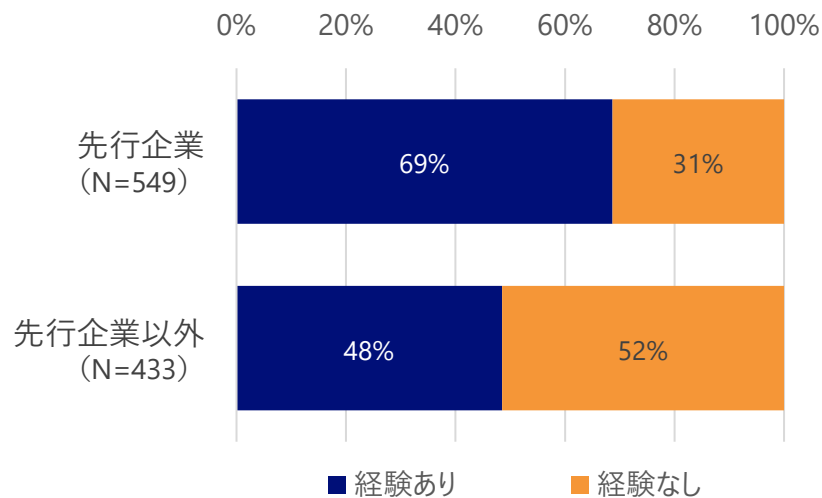


新規事業開発における外部人材活躍で難しいことは？

先行企業は難しさがある中でも、新規事業開発をリードするマネジメント層の採用に取り組み、中途採用したマネジメント層と新規事業開発を進めている。

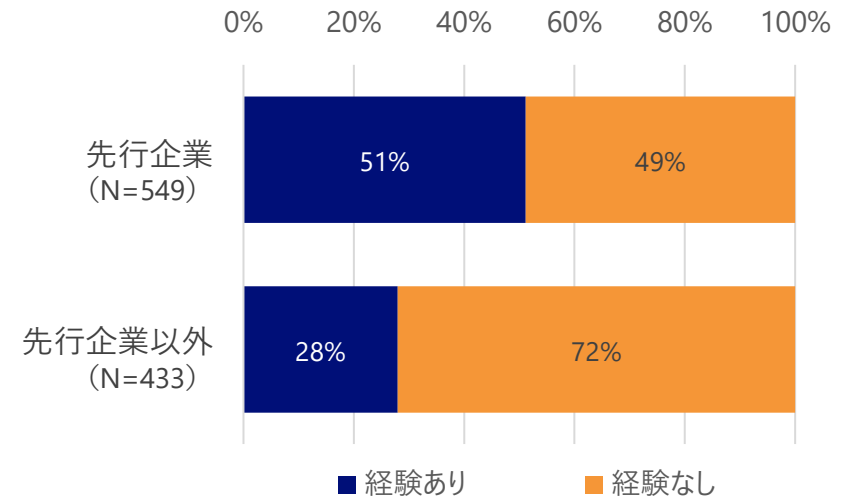
- 先行企業はマネジメント層の採用に取り組む中で、暗黙の社内ルールの明文化が進み、内部要因による採用ハードルは下がっているのではないか。

中途採用の「ミドルマネジメント」との新規事業開発経験



※ミドルマネジメント：部長・課長・次長クラス

中途採用の「トップマネジメント」との新規事業開発経験



※トップマネジメント：取締役・執行役・執行役員

1

はじめに

2

新規事業開発における外部人材活躍で重要なことは？

3

新規事業開発における外部人材活躍で難しいことは？

4

外部人材活躍を促進する取り組みとは？

5

おわりに

外部人材活躍を促進する取り組みとは？

外部人材活躍を促進するため、先行企業は3つのポイントのもと、特徴的な取り組みを進めている。

アンケート調査で明らかになった 先行企業の取り組みの特徴

① 社内のしがらみに縛られず
意思決定を行うため

新規事業専門組織（出島）の
トップに外部人材を登用

意思決定の仕組みを本体から独立
（人材獲得や投資の意思決定）

② 外部人材と内部人材からなる
チームで新規事業を推進するため

トップとメンバーで共通体験を積み
ゴール・目的を共有

社員に社外業務経験を付与

③ チャレンジしやすくするため

社員のチャレンジを加点評価



従来の取り組み

トップは内部人材を登用
（メンバーに外部人材を採用）

意思決定の仕組みは本体と共通

トップがメンバーにゴール・目的を
伝える

社員に社内業務経験を付与

チャレンジは推奨するが評価は
チャレンジを回避させる減点評価

外部人材活躍を促進する取り組みとは？ 【実施状況の観点】

先行企業は社内のしがらみに縛られず新規事業を進めるため出島トップに外部人材を登用し、トップとメンバーで共通体験を積みゴール・目的を共有し、社員に社外業務経験を積ませる。

- 出島トップに内部人材ではなく外部人材を登用することで、社内のしがらみに縛られずスピード感を持って新規事業を進めることができるのではないか。
- トップがメンバーに実現したいゴール・目的を伝えるのではなく、トップとメンバーで共通体験を積みゴール・目的を共有することで、また、内部人材に社内経験ではなく社外経験を積ませることで、共通の考え方や経験の少ないチームが機能し、新規事業で成果を上げられるのではないか。

先行企業が実施しているもの【TOP5】

共通

1	新規事業専門組織（出島）を設置
2	目標と業務進捗を高頻度ですり合わせる
3	ゴール・目的共有のため共通体験を積む (現場観察、ユーザーヒアリングなど)
4	出島トップに外部人材を登用
5	社員に社外業務経験を積ませる (出向、社外副業、レンタル移籍・留職など)

目標共有の前に
「ゴール・目的共有」

トップから伝えるのではなく
「共通体験を積む」

トップこそ内部人材ではなく
「外部人材」

社員に必要な経験は
社内経験ではなく「社外経験」

(参考) 先行企業以外の企業が実施しているもの【TOP5】

共通

1	新規事業専門組織（出島）を設置
2	全員で目標を考え共有
3	社員に自律的な働き方を促す仕組みを整備 (社内公募、社内FA、働き方・雇用形態の複線化など)
4	期限を区切り専任として新規事業を推進 (兼務主体の推進体制にしない)
5	目標と業務進捗を高頻度ですり合わせる

外部人材活躍を促進する取り組みとは？ 【重要度の観点】

先行企業は進めるべき取り組みとして、意思決定の仕組みを既存組織から独立させることと、社員のチャレンジを加点評価することを重視。

- ・ 社内のしがらみに縛られずスピード感を持って新規事業に必要な人材獲得や投資の意思決定を行うには、出島トップに外部人材を登用するだけでは不十分で、既存組織から独立して意思決定を行うことのできる仕組みが必要なのではないか。
- ・ 従来の減点評価では社員が失敗を恐れてチャレンジを避けてしまうため、チャレンジを加点評価し、チャレンジしやすい環境を作ることが重要なのではないか。

先行企業が特に重要と考えているもの【TOP5】

共通

1	新規事業専門組織（出島）を設置 チャレンジは減点評価ではなく「加点評価」
2	チャレンジとチャレンジによる失敗を評価 (チャレンジの加点評価、チャレンジによる失敗の過度な減点なしなど)
3	出島トップに外部人材を登用
4	出島を社長直轄組織化、別会社化 人材獲得や投資の意思決定を既存組織から独立させる
5	出島に既存組織とは別の意思決定プロセスを整備 (新規事業に適した意思決定プロセス、投資基準など)

(参考) 先行企業が実施しているもの【TOP5】

共通

1	新規事業専門組織（出島）を設置
2	目標と業務進捗を高頻度ですり合わせる
3	ゴール・目的共有のため共通体験を積む (現場観察、ユーザーヒアリングなど)
4	出島トップに外部人材を登用
5	社員に社外業務経験を積ませる (出向、社外副業、レンタル移籍・留職など)

1

はじめに

2

新規事業開発における外部人材活躍で重要なことは？

3

新規事業開発における外部人材活躍で難しいことは？

4

外部人材活躍を促進する取り組みとは？

5

おわりに

新規事業開発における外部人材活躍の重要度と難易度

現時点で重要度が高いテーマは一般社員の活躍・評価だが、新規事業開発の先行企業を中心に、難易度は高いが重要度も高いテーマは、マネジメント層の採用。

新規事業開発における外部人材調達・活用【重要度】&【難易度】

	一般社員	ミドル マネジメント	トップ マネジメント
採用		難易度の高いテーマ	
定着		新規事業開発の先行企業※のみ 重要度の高いテーマ	
活躍	全企業で 重要度の 高いテーマ		
評価	全企業で 重要度の 高いテーマ		

※本アンケート調査において、新規事業による売上増実現企業を“先行企業”と設定

【重要度の高いテーマ】

- 全企業共通で、一般社員の活躍・評価への関心が高い
- 先行企業では、マネジメント層の採用・定着への関心が高い

【難易度の高いテーマ】

- 全企業共通で、マネジメント層の採用に苦戦している可能性が高い

外部人材活躍を促進するため、先行企業は3つのポイントのもと取り組みを進めている。
今後、先行企業ヒアリングを行い、取り組みを成果に結びつける要諦を明らかにする。

アンケート調査で明らかになった 先行企業の取り組みの特徴

① 社内のしがらみに縛られず
意思決定を行うため

新規事業専門組織（出島）のトップに外部人材を登用

意思決定の仕組みを本体から独立
（人材獲得や投資の意思決定）

② 外部人材と内部人材からなる
チームで新規事業を推進するため

トップとメンバーで共通体験を積みゴール・目的を共有

社員に社外業務経験を付与

③ チャレンジしやすくするため

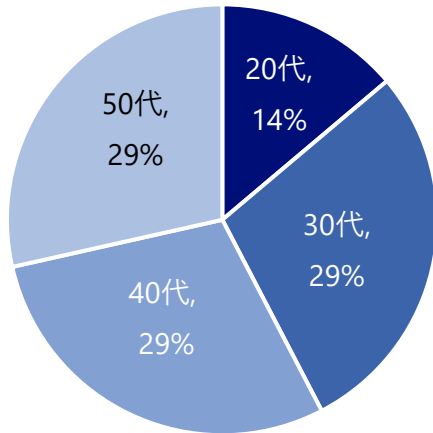
社員のチャレンジを加点評価

(参考) NRI「新規事業開発における外部人材活躍アンケート調査」調査対象

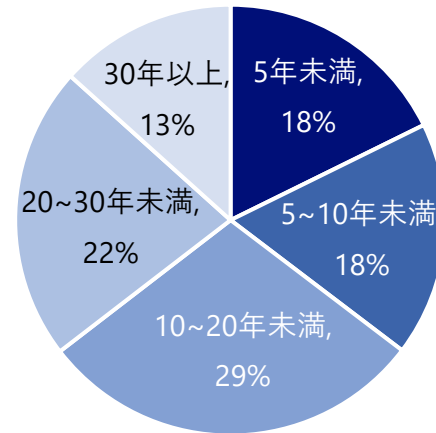
(参考) NRI「新規事業開発における外部人材活躍アンケート調査」調査対象

全国の大企業に勤める20~59歳の役員・正社員のうち新規事業開発に携わった人材回答者の属性 (年代、勤め先への採用経路、勤続年数、役職)

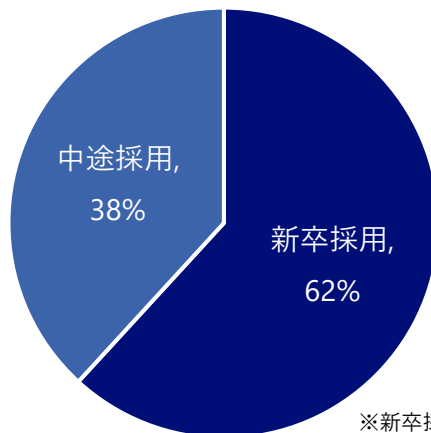
年代 (N=982)



勤め先での勤続年数 (N=982)

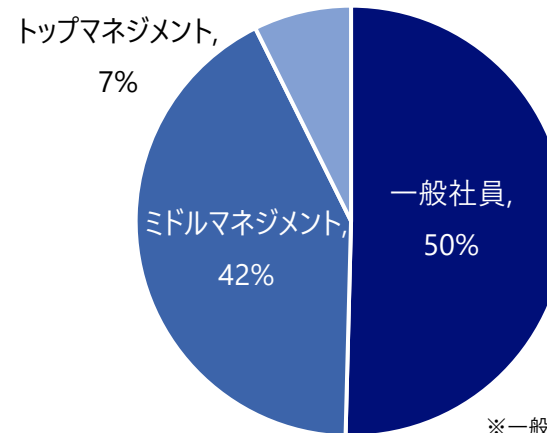


勤め先への採用経路 (N=982)



※新卒採用：現在の勤め先が1社目
※中途採用：現在の勤め先が2社目以上

勤め先での役職 (N=982)

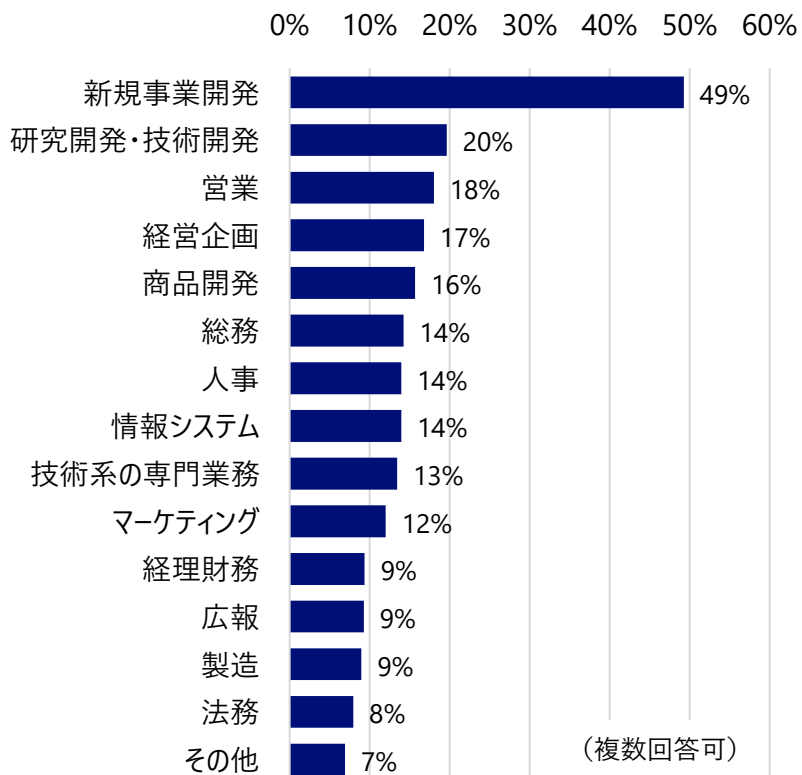


※一般社員：係長・主任クラス、一般社員
※ミドルマネジメント：部長・課長・次長クラス
※トップマネジメント：取締役・執行役・執行役員

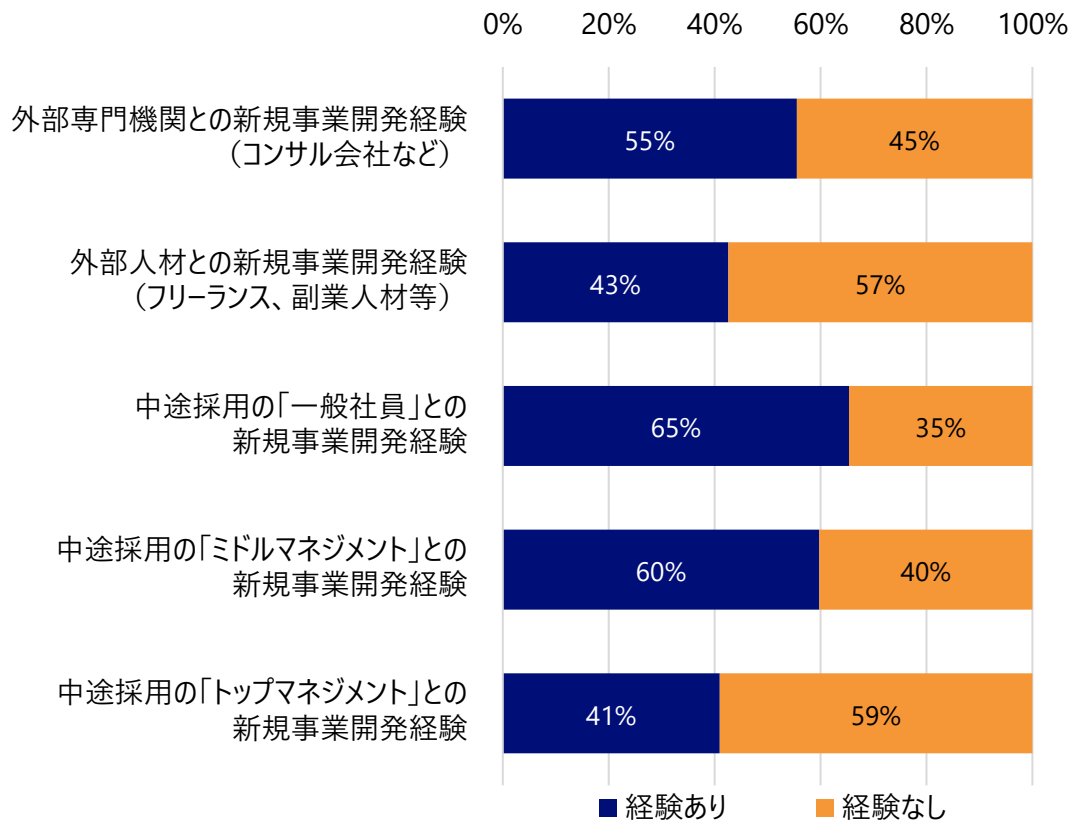
(参考) NRI「新規事業開発における外部人材活躍アンケート調査」調査対象

全国の大企業に勤める20~59歳の役員・正社員のうち新規事業開発に携わった人材 回答者の属性（勤め先での現在の業務内容）、外部人材との新規事業開発経験

勤め先での現在の業務内容 (N=982)



外部人材との新規事業開発経験 (N=982)



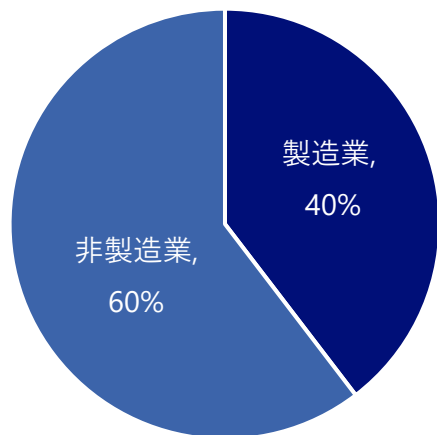
※一般社員：係長・主任クラス、一般社員
※ミドルマネジメント：部長・課長・次長クラス
※トップマネジメント：取締役・執行役・執行役員

(参考) NRI「新規事業開発における外部人材活躍アンケート調査」調査対象

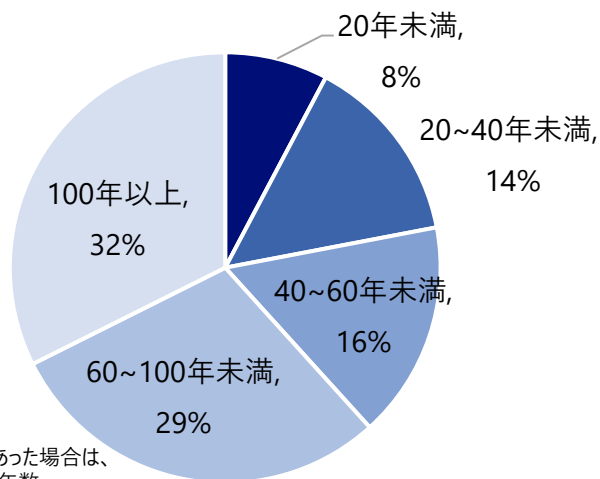
全国の従業員数（連結）3,000人以上の大企業

回答者の勤め先の属性（業種、創業年数）、新規事業開発状況

勤め先の業種（N=982）

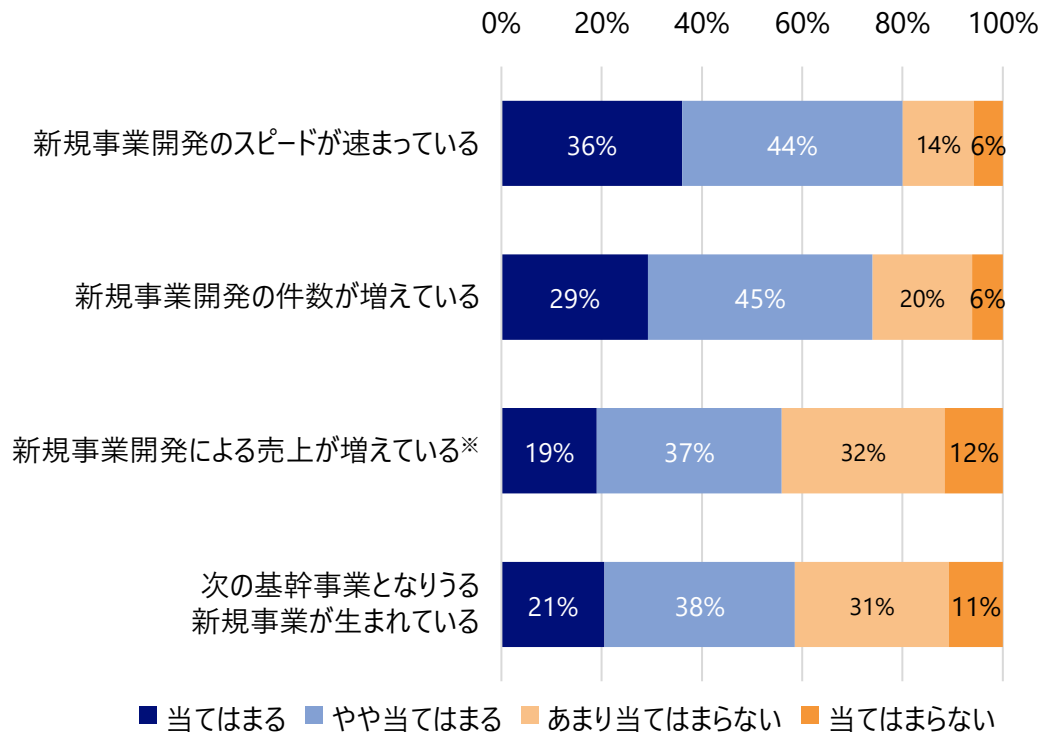


勤め先の創業年数（N=982）



※合併・分社・持ち株会社化等があった場合は、母体となる会社が創業してからの年数

勤め先の新規事業開発状況（N=982）



【先行企業】、【先行企業以外】の対象

- 【先行企業】新規事業による売上増実現企業の対象：新規事業開発による売上が増えている※に対して「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した人（N=549、56%）
- 【先行企業以外】新規事業による売上増未実現企業の対象：同設問項目に対して「あまり当てはまらない」「当てはまらない」とした回答した人（N=433、44%）

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!