

NRI「新規事業開発における外部人材活躍」調査レポート

【後編】先行企業ヒアリング調査結果

新規事業開発における外部人材活躍のポイント

－先行企業にみる3つのポイントと成果に結びつける9つの要諦－

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

全体まとめ

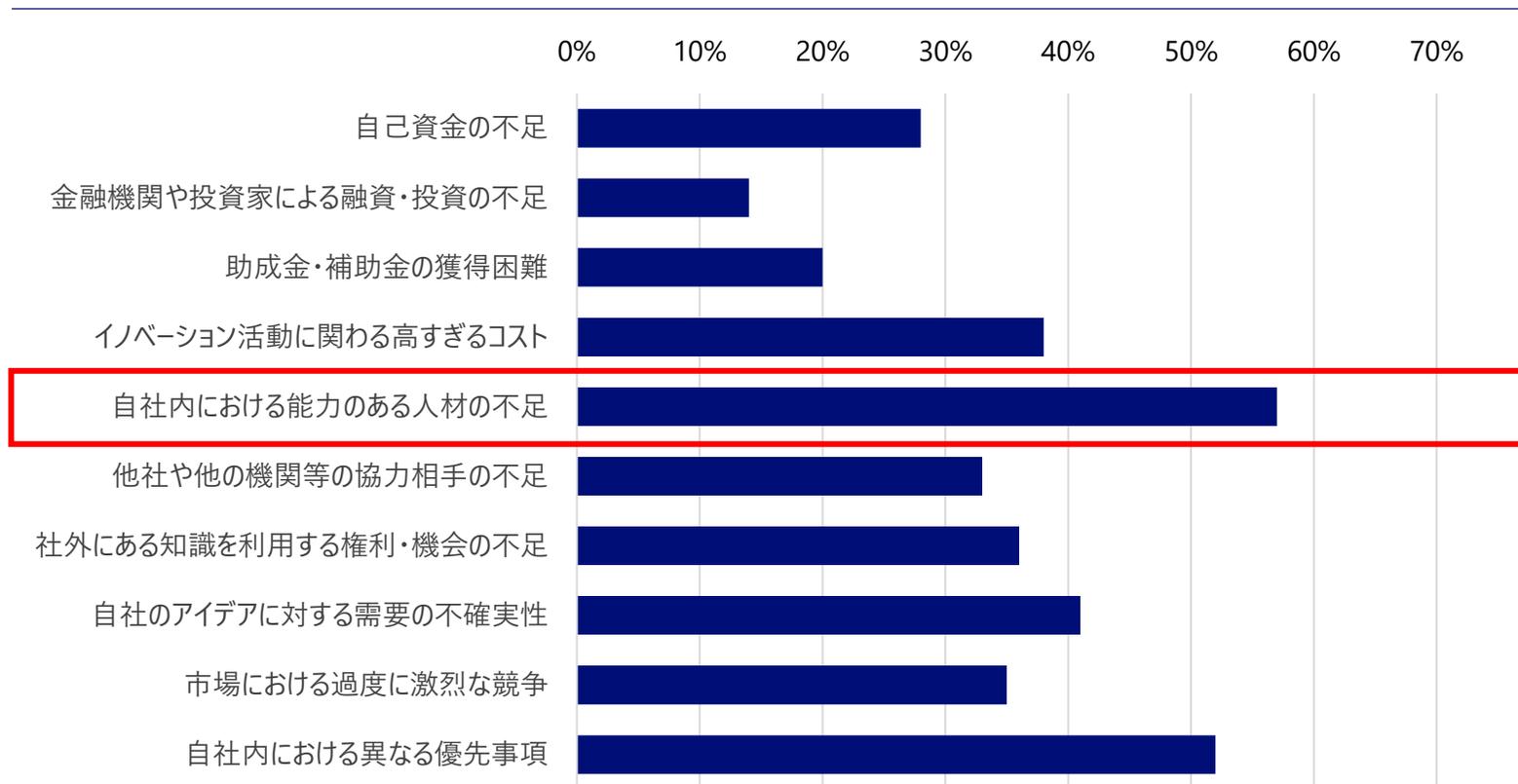
3

3つのポイントに対する取り組みの概要と具体例

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

先行企業ヒアリング調査概要

アンケート調査で抽出した外部人材活躍の3つのポイントを、
成果に結びつける要諦を把握することを目的とした、先行企業ヒアリング調査を実施。

NRI「新規事業開発における外部人材活躍」先行企業ヒアリング調査

調査対象	<ul style="list-style-type: none">新規事業開発において出島を設置し、外部人材活躍に向けた先行的な取り組みを進める大企業ヒアリング調査実施企業 5社（飲料メーカー/電機メーカー/素材メーカー/金融業/物流業） ※掲載許可をいただいた企業3社については、次頁に各社の出島概要を掲載
調査時期	2022年4月～5月
調査方法	対面ヒアリング、またはオンラインヒアリング
調査項目	<ul style="list-style-type: none">アンケート調査で抽出した新規事業開発における外部人材活躍の3つのポイントを、成果に結びつける要諦<ol style="list-style-type: none">① 社内のしがらみに縛られず意思決定を行う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③ チャレンジしやすくする

ヒアリング調査にご協力いただいた先行企業の出島概要 ※掲載許可をいただいた企業のみ

NRI「新規事業開発における外部人材活躍」先行企業ヒアリング調査実施企業の出島概要 ※掲載許可をいただいた企業のみ

業種	企業名	出島※	
		組織・機能名	取組概要
電機メーカー	コニカミノルタ株式会社	Business Innovation Center (BIC)	イノベーションを起こし、人々の生活やビジネスに役立つ新しい事業を創造し続ける専門チームとして、世界5拠点で活動を展開する
金融業	株式会社セブン銀行	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コーポレート・トランスフォーメーション部 ✓ セブン・ラボ 	全社のイノベーション推進チームとして、オープンイノベーションによる新規事業創出と、新しいものを生み出す組織環境づくりに取り組む
物流業	ヤマトホールディングス株式会社	イノベーション推進機能	オープンイノベーションを軸とした新規事業開発、スタートアップ投資を行うコーポレート・ベンチャー・キャピタル、ビジネス・技術の種を作る研究開発という3つの機能を中心に活動を行う

※出島：新規事業開発の専門組織・機能

1

はじめに

2

全体まとめ

3

3つのポイントに対する取り組みの概要と具体例

全体まとめ

アンケート調査で抽出した外部人材活躍の3つのポイントに対し、
先行企業は、出島および全社で、成果に結びつけるための9つの取り組みを展開。

アンケート調査で抽出した 外部人材活躍の3つのポイント

先行企業ヒアリング調査で抽出した 必要な取り組みと、成果に結びつける9つの要諦

① 社内のしがらみに
縛られず意思決定を行う

【出島※】
採用・投資基準の設定
と自由度の担保

ビジョン共感を
重視した採用

社内外の人材へ
向けたアンテナ

新規事業に適した
案件管理

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

【出島】
共通ゴール・方法論と
育成施策の整備

実現したい
社会像の導出

事業開発方法
の標準化

内部人材の
スキル底上げ

③ チャレンジしやすくする

【全社】
チャレンジしやすい
組織カルチャーの醸成

チャレンジの発信
と意思決定

チャレンジの
加点評価

チャレンジによる
失敗の組織知化

※出島：新規事業開発の専門組織・機能

1

はじめに

2

全体まとめ

3

3つのポイントに対する取り組みの概要と具体例

① 社内のしがらみに縛られず意思決定を行う 【取組概要】

出島で、独自の採用・投資基準を定め、自由度を担保することで、
 機を逃さず、新規事業に必要な人材獲得と案件投資・中止判断を行えるようにすることが肝要。

外部人材活躍のポイント

① 社内のしがらみに縛られず
 意思決定を行う

・ 機を逃さず、新規事業
 に必要な人材を獲得
 する

・ 機を逃さず、新規事業
 案件への投資・中止を
 判断する

必要な取り組み

【出島※】
 採用基準の設定と
 自由度の担保

【出島】
 投資基準の設定と
 自由度の担保

成果に結びつける要諦

ビジョン共感を
 重視した採用

出島のビジョンへの共感を重視した
 採用基準を設定し、経験・スキルだ
 けで選考しないようにする

社内外の人材へ
 向けたアンテナ

社内外の人材へ向けたアンテナを
 張り、基準を満たす人材を柔軟に
 採用する

新規事業に適した
 案件管理

新規事業に適した、独自の案件管
 理プロセスを整備・運用する

※出島：新規事業開発の専門組織・機能

① 社内のしがらみに縛られず意思決定を行う 【具体例】

成果に結びつける3つの要諦に関する、先行企業の具体例

成果に結びつける要諦

ビジョン共感を
重視した採用

先行企業の具体例

【狙い】

- ・ 出島のビジョン実現に向け、長期で活躍する人材を獲得する

【具体例】

- ・ 社内外の潜在的な候補者に対し、必要な経験・スキルのほか出島で実現したいビジョンを伝えた上で、ビジョンへの共感を重視した採用を行っている（ヤマトホールディングス）

社内外の人材へ
向けたアンテナ

【狙い】

- ・ 出島のビジョン実現に必要な人材を、社内外から機を逃さず獲得する

【具体例】

- ・ 出島のマネジメントが常に社内外の人材へ向けたアンテナを張り、さまざまな雇用形態を活用し、柔軟に採用している（飲料メーカーX社）

新規事業に適した
案件管理

【狙い】

- ・ 既存事業に囚われない投資判断のもとで、新規事業開発をやりきる

【具体例】

- ・ 事業アイデアに必要な要件として、①ソーシャルイシュー、③サステナビリティ、③スケラビリティ、の3つを設定し、仮説検証を進めながら①から③の順に評価している（コニカミノルタ）
- ・ 新規事業開発にあたり、やりたい人がやりきることを重視して、一定の予算枠を設け、その中でやりきってもらうようにしている（セブン銀行）

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 【取組概要】

出島で、ゴールを共有するとともに、仕事の進め方とスキルレベルを標準化することで、外部人材と内部人材が共通認識に基づいて、新規事業を推進できるようにすることが肝要。

外部人材活躍のポイント

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

・ 出自を問わず、メンバー全員が共通認識に基づき新規事業を進める

・ メンバー全員の新規事業開発に必要なスキルレベルを揃える

必要な取り組み

【出島※】
共通のゴール・方法論の設定・共有

【出島】
内部人材の早期戦力化

成果に結びつける要諦

実現したい
社会像の導出

新規事業が目指すゴールを明確化し、メンバー全員で共通認識を持つ

事業開発方法
の標準化

仕事の進め方・考え方を共通化し、メンバーの出自に関係なく、仕事を進められるようにする

内部人材の
スキル底上げ

新規事業経験が少ない内部人材のスキルレベルを、短期間で引き上げる

※出島：新規事業開発の専門組織・機能

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 【具体例】

成果に結びつける3つの要諦に関する、先行企業の具体例

成果に結びつける要諦

実現したい
社会像の導出

先行企業の具体例

【狙い】

- ・ 新規事業開発チーム全員で事業開発のゴールを考え、認識を合わせる

【具体例】

- ・ 未来予測に基づき、チームとして、個人として何に取り組むべきかを意識できるようにしている
(飲料メーカーX社)
- ・ プロジェクト開始時に新規事業を通じて実現したい「ビッグピクチャー」を描き、それに基づいて短期と長期のプロジェクトを同時に推進している (ヤマトホールディングス)

【狙い】

- ・ メンバーの出自に関係なく、同じ考え方・方法に基づいて仕事を進められるようにする

【具体例】

- ・ 新規事業開発の共通言語となるフレームワークを整理し、プロジェクト運営の基本の考え方として活用している (ヤマトホールディングス)

【狙い】

- ・ 新規事業開発に必要なスキル・ノウハウを効率的に獲得させる

【具体例】

- ・ 出島での新規事業開発業務を通じ、内部人材が新規事業開発に必要なスキルを獲得できるよう支援している (コニカミルタ)
- ・ 新規事業開発担当者向けの育成プログラムを作り、提供している (素材メーカーY社)

内部人材の
スキル底上げ

③チャレンジしやすくする 【取組概要】

全社で、チャレンジしやすい組織カルチャーを醸成することで、新規事業にチャレンジする人材と案件の数を増やすことが肝要。

外部人材活躍のポイント

③チャレンジしやすくする

- 新規事業にチャレンジする人材と案件の数を増やす

必要な取り組み

【全社】
 チャレンジしやすい組織カルチャー※の醸成

成果に結びつける要諦

チャレンジの発信
 と意思決定

マネジメントがチャレンジの重要性を発信し、スピード感のある意思決定を行う

チャレンジの
 加点評価

社員のチャレンジする仕事の進め方を、加点評価する

チャレンジによる
 失敗の組織知化

チャレンジによる失敗の原因を分析し、組織知として蓄積する

※組織カルチャー：組織の仕事の進め方

③チャレンジしやすくする 【具体例】

成果に結びつける3つの要諦に関する、先行企業の具体例

成果に結びつける要諦

チャレンジの発信
と意思決定

先行企業の具体例

【狙い】

- ・ マネジメントがチャレンジしやすい組織の土台をつくる

【具体例】

- ・ 社長が常に挑戦することが良いことであると発信し続けるとともに、役員が挑戦的な案件の実行をスピード感を持って決断している（素材メーカーY社）
- ・ マネジメントが組織の様々なチャレンジ経験と新たな取り組みを周知することで、社員のチャレンジに対するマインドセットづくりを進めている（セブン銀行）

【狙い】

- ・ チャレンジする仕事の進め方を促進し、行動の定着を図る

【具体例】

- ・ メンバーに対し、挑戦的な目標を立てさせ、達成できた分のみ評価している。未達分の減点評価はしない（飲料メーカーX社）

【狙い】

- ・ 効率的にチャレンジする仕事の進め方を、組織知として蓄積する

【具体例】

- ・ チャレンジによる失敗の原因を、マネジメントとメンバーで分析した上で、次の活動にどう活かすかを議論している（素材メーカーY社）

チャレンジによる
失敗の組織知化

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!