

イノベーションの種を育て事業化につなげるポリネーター人財

経営コンサルティング部 グループマネージャー 柳沢 樹里
経営コンサルティング部 シニアコンサルタント 岩田 紗季
経営コンサルティング部 コンサルタント 吉原 環

1 出島戦略は種を増やす段階から種を育て事業化につなげる段階へ

企業はイノベーション戦略として、新規事業創出や既存事業拡張を目指し、既存事業部門では推進が難しい領域に対して、別の専門組織を設置し、事業の種を見つけ育てる活動を進めている。この動きは、2018年に日本経済団体連合会が「会社本体と意思決定や評価制度を切り離れた異質な組織を『出島』のように立ち上げ、自由に活動する方策が有効」と提言したことを契機に「出島戦略」と呼ばれるようになった。大企業を中心に「出島戦略」を実行する企業が増加し、22年にNRIが実施したアンケート調査では、大企業の新規事業開発に携わった経験がある約1,000人のうち、5割以上が「新規事業・イノベーション推進専門組織（出島）を設置している」と回答し、さらに3割弱が「設置を検討している」と回答した。

出島戦略を実行する企業では、出島において社内外から幅広く事業の種を集める仕組みを構築し、種を増やすことに成功している事例が数多く見られる。これは出島戦略の成果といえる。一方で、その種を新規事業創出や既存事業拡張へつなげることができている事例は少なく、多くの企業が種を増やす段階から育てて事業化する段階への移行を模索している。ここで壁となるのが、出島の新規事業・イノベーションと既存事業では事業のスピードや規模が異なるため、既存事業部門へうまく接続できない点である。本来、スタートアップにはない大企業の強みは、既存事業の資産を活用することで、新規事業・

イノベーションの種の育成と成長を加速させることにあるが、この壁を乗り越えないとその強みを発揮することはできない。

一方、先行企業では、イノベーション戦略を実行するため、出島に既存事業部門との橋渡し役を担うトップおよびミドルマネジメント層の人財を配置し、この壁を乗り越えている（図表1）。この取り組みは、経営戦略と人材戦略を連動させる人的資本経営の実践例であり、このような役割を担う人財はポリネーター（媒介者）と呼ばれ、出島戦略を次の段階へ進める鍵を握ると考えられる。

本稿では、NRIが実施したポリネーター人財に関する調査研究結果をもとに、ポリネーター人財の要件や具体事例を紹介するとともに、その育成方法について考察を行う。

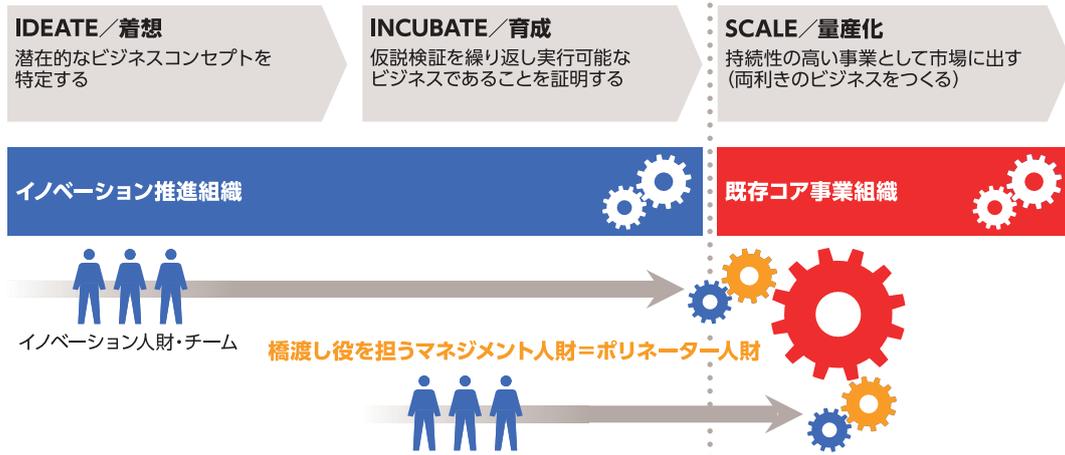
2 イノベーションの肝であるポリネーター人財

1) ポリネーター人財とは

「ポリネーター」とは自社と社外のスタートアップを積極的に仲介し、既存ビジネスを補完するきっかけをつくり、新しいビジネスの種を仕掛ける人を指す。これは、ベンチャーキャピタリストである中垣徹二郎氏と組織開発コンサルタントである加藤雅則氏の共著『企業進化を加速する「ポリネーター」の行動原則 スタートアップ×伝統企業』^{*1}の中で提唱された概念である。自社と社外のスタート

^{*}1 日経BP (2023年6月26日)

図表1 イノベーションの段階とポリネーター人財の位置づけ



出所) アンドリュー・J・M・ピンズ、チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン「コーポレート・エクスプローラー」英治出版(2023年2月3日)、「企業進化を加速する「ポリネーター」の行動原則」を基にNRI作成

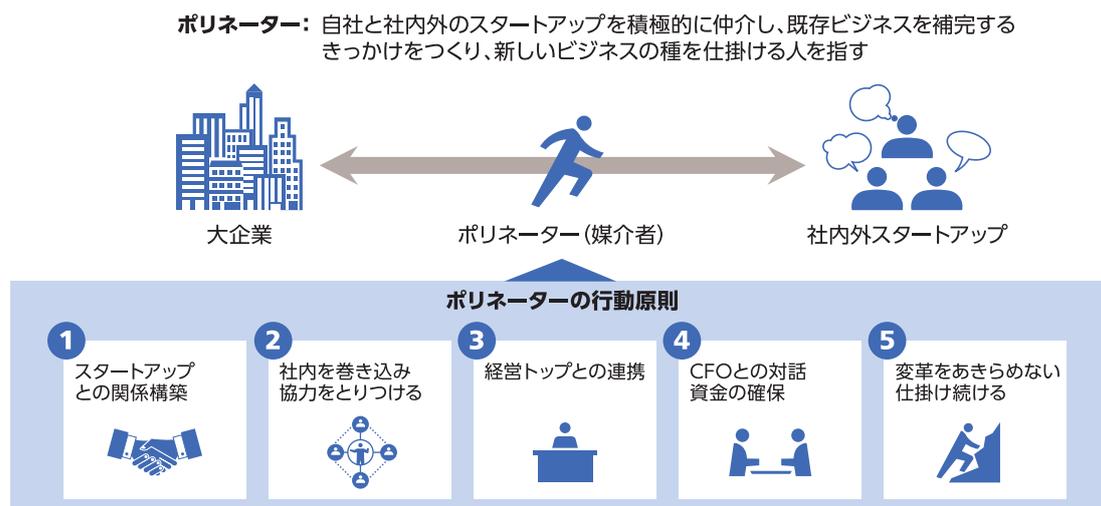
アップを仲介し協業を駆動していく役割を、花粉媒介者を意味するポリネーターという言葉を使って表現している。われわれはこの概念に強く共感し、ポリネーターは今後の日本企業のオープンイノベーションになくはならない役割であると考え、研究を行ってきた。NRIでは、自社と社外スタートアップだけでなく、社内の新規事業や社内スタートアップと既存ビジネスを仲介することの重要性についても目を向け、ポリネーターの役割をより広く捉えている。中垣氏は、NRI実施のインタビューの中で「両利きの経営を実現するには、新規事業の探索と既存事業をどちらもやるということだけではなく、新規事業を成長させる際には既存部門とつないでスケールさせることができるかどうかが重要である。ポリネーターに関しても社外スタートアップと大企業をつなぐことはもちろん、社内のスタートアップ的な新規事業をスケールさせる上で既存部門とつなぐことも重要な役割である」とも述べており、ポリネーターの役割を広義で捉えることの意義を強調した。

2) ポリネーターの役割

中垣氏・加藤氏の書籍の中では、ポリネーターの役割を大きく次のように整理している。①スタートアップとの関係構築、②社内を巻き込み協力をとりつける、③経営トップとの連携、④最高財務責任者

(CFO) との対話・資金の確保、⑤変革をあきらめない・仕掛け続ける、の五つである(図表2)。特に重要なのは、オープンイノベーションにつながる情報を本社に向かって「投げる」ピッチャーとしての役割と、本社側で「受け取る」キャッチャーの役割の双方がそろっていることである。この二つの役割は同一人物が担えることが最も望ましいが、チームで分担することも可能である。ピッチャーの役割は何よりも目ぼしいスタートアップに対し自社と組むメリットを伝え、相手側のスピードに合わせて意思決定・行動を起こすことである。米国サンフランシスコに拠点を置き、イノベーション・アドバイザー・サービスを提供するマインド・ザ・ブリッジの2019年調査によると、ベイエリアにイノベーション拠点を持つ企業222社のうち、日系企業は52社と全体の約25%を占め、米国(39社)、フランス(22社)、ドイツ(20社)などを抑え首位となっている。このことから分かる通り、日本企業は多くの人財をピッチャー役としてシリコンバレーに送り続けてきたが、日本企業のイノベーションの状況はこの数に比例しているとは言い難い。これはピッチャーとしての役割を十分に果たせていないということだけでなく、キャッチャーの役割を果たせる人財がイノベーション推進チームに配置されていないため、せっかくピッチャーがシリコンバレーで種を

図表2 ポリネーターの役割



出所「企業進化を加速する「ポリネーター」の行動原則」を基に NRI 作成

見つけてきても、それに対し本社側に対する適切なアクションを取れていないことが要因ではないだろうか。前提として、日本企業の多くはキャッチャーの役割の重要性をそもそも認識してこなかったということも理由にある。このキャッチャーというのは、既存事業や社内の動き・人脈に対し深い理解を持っていることが求められ、それらの理解をもとにイノベーションの種を社内の資産と組み合わせることで育てていく。書籍の中では、特に経営トップとの強い連携を保ち続けることや、CFO と議論をして資金を確保することなど、経営レベルに対する高い交渉力・説得力を持つことの重要性が述べられている。イノベーションを先導する人材というと、0から1を創り上げるような課題発見力・発想力・挑戦心というところをイメージする人は多いかもしれないが、そのような人材に加え、キャッチャーとして泥臭く社内の根回しができる、根気強く既存事業部を説得できるような人材がイノベーション推進には重要である。

3 ポリネーターの人財要件

ポリネーター人材は新規事業・イノベーションと既存事業の間に入り、橋渡し役を担うことが特に重要となる。そのためには、組織横断的な視点やより

多くのステークホルダーとの関係構築に必要な要素が求められると考える。

今回の調査研究では、大企業においてポリネーター人材の役割を担う人々に対し、これまでの社内外での経験や取り組みについてインタビューを行う中で、ポリネーター人材に求められるスキル項目をNRI 仮説として整理した。それらの項目を「社内を動かす」「多様なステークホルダーと連携する」「連携先・ビジネスの種を見つける」の三つのスキルセットに分類し、以下に解説する（図表3）。

1) 人財要件の定義

(1) 「社内を動かす」

ポリネーター人材として自社と社内外の新規事業をつなぎ、既存ビジネスを補完するきっかけづくりを行うためには、キャッチャーとして「社内を動かす」スキルが重要となる。

社内を動かすために必要なスキル項目としては、自社の経営方針に沿って変革の姿を描き伝え、変革を実現できる組織や人材をつくり上げる「変革実現力」、さまざまな人の意見や情報を理解し、分かりやすく周りに伝える「コミュニケーション力」、社内の人脈を使いながら、組織の力学を理解することで意思決定を円滑に進める「社内政治力」が挙げられる。

図表3 ポリネーター人材のスキル要件

区分	スキル項目	スキルイメージ
社内を動かす	変革実現力	自社の経営方針に沿って、 変革の姿を描き伝えて、変革を実現する組織・人財をつくる力
	コミュニケーション力	さまざまな人の意見や情報を、理解し、 分かりやすく伝える力
	社内政治力	社内人脈を使いながら、組織の力学を理解し意思決定を円滑に進める力
多様なステークホルダーと連携する	協働力	他者と信頼関係を築き、巻き込んでいく力
	多様性適応力	多様なステークホルダーに合わせて 行動を変化させていく力
	試行力	想像力を働かせながら、スピード感を持ってトライアンドエラーを繰り返し物事を進めていく力
連携先・ビジネスの種を見つける	アレンジ力	連携先にとっての、自社の強みを理解した上で、他のアイデアやビジネスとうまく組み合わせる力
	市場洞察力	市場の流れを把握した上で アイデアやビジネスを適切に評価する力 、評価に必要な多様な専門領域の知見を持つ人財とのネットワーク
	チーム構想力	アイデアやビジネスを最速で実現する座組を構想し、協創相手を見つける力

出所) 大企業のポリネーター人材へのヒアリング等を基に NRI 作成

(2) 「多様なステークホルダーと連携する」

次に、キャッチャーとピッチャーの両面の役割において重要となるのが「多様なステークホルダーと連携する」スキルである。

多様なステークホルダーと連携するために必要なスキル項目としては、他者と信頼関係を築き、巻き込んでいく「協働力」、多様なステークホルダーに合わせて行動を変化させていく「多様性適応力」、想像力を働かせながら、スピード感を持ってトライアンドエラーを繰り返し物事を進めていく「試行力」が挙げられる。

(3) 「連携先・ビジネスの種を見つける」

最後に、スタートアップを含めた社外との関係構築を行うためには、ピッチャーとして「連携先・ビジネスの種を見つける」スキルが重要となる。

連携先・ビジネスの種を見つけるために必要なスキル項目としては、連携先にとっての自社の強みを理解した上で、他のアイデアやビジネスとうまく組み合わせる「アレンジ力」、専門領域の知見を持つ人財とのネットワークを生かし、市場の流れを把握した上でアイデアやビジネスを適切に評価する「市場洞察力」、アイデアやビジネスを最速で実現する座組を構想し、協創相手を見つける「チーム構想力」

が挙げられる。

2) スキル獲得事例

ポリネーター人材はどのようにスキルを獲得したのか。日本の大手ゼネコンである前田建設工業において ICI 総合センター長を務める岩坂照之氏を例に見てみよう。

岩坂氏は、前田建設への入社後 8 年弱にわたり、トンネル掘削の際に用いられるシールド工法の技術開発に携わり、現場で使用するシステムの開発を行った。本部からの方針が現場の要望と合致しない場面もあったが、それぞれの希望をくみ取り、各関係者にとって最適な妥協点を見つけていった。その後、20 代後半に本業であるシールド工法の技術開発を離れ、大学院へ進学することを決意し、約 5 年間在籍した大学院において官民連携や、当時施行されたばかりの民間資金活用による社会資本整備 (PFI) 制度について研究し、実践活動にも取り組んだ。新卒入社後の現場でのニーズの聞き取りや技術開発の経験、建設業以外の分野での研究に取り組んだ経験等を通し、社内外の視点を得ることで、協働力や多様性への適応力といった「多様なステークホルダーと連携する」ためのスキルを培っていったのである。

図表4 映画『前田建設ファンタジー営業部』



© 前田建設 / Team F © ダイナミック企画・東映アニメーション
画像提供) 映画『前田建設ファンタジー営業部』製作委員会

博士課程修了後、岩坂氏は前田建設に戻り、経営企画へ配属された。経営企画での業務の傍ら、広報活動の一環として、同僚と共に「ファンタジー営業部」の立ち上げを行う。「ファンタジー営業部」は、アニメやゲームに登場する建造物を実際に建設した場合の工期や工費も含めて検討し、HP上で公開する取り組みであり、その後20年以上にわたって活動を行い、映画化もされた(図表4)。多くの人に建設業へ関心を持ってもらうための仕組みや仕掛けを構想し、多くの人になじみのあるアニメやゲームの世界に関連したコンテンツ作成にたどり着いたが、工期や工費を詳細に算出するためには、時に、競合相手の協力やこれまで関わりのなかった業種・領域のステークホルダーの巻き込みが必要不可欠であった。

異業種・異分野の技術やアイデアを自社の技術と組み合わせる、いわば「オープンイノベーション」の先駆けともいえる社内副業の取り組みは、20～30代にかけて培ったステークホルダーとの連携スキルを生かしつつ、アレンジ力やチーム構想力等の「連携先・ビジネスの種を見つける」スキルの獲得につながったといえる。また、業務外では、ビジネス小説や新聞を読みながら、社外の取り組みを自社

にあてはめることで、アイデア創造やチーム構想等のシミュレーションを行っていたという。40代以降も、広報やCSR環境部長といった社内での異動を経験し、現場から経営までさまざまな関係部門の視点を得ることで、コミュニケーション力や社内政治力等の「社内を動かす」スキルを磨いていった。

3) イノベーター人財との違い

ここまで、ポリネーター人財の事例を交え、ピッチャーとキャッチャーの両面を担うポリネーター人財に必要なスキルセットを見てきた。

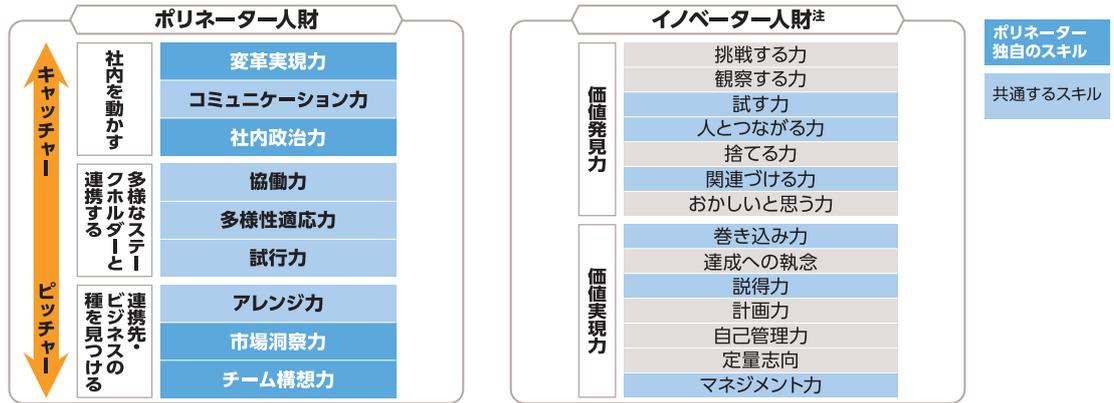
従来、イノベーション創出の鍵を握るとされてきた0から1を創出するイノベーター人財^{*2}には「価値発見力(イノベーションにつながる発想力)」と「価値実現力(イノベーションを実現するための実行力)」が求められ、ポリネーター人財とも共通するスキルを持つ。一方、1から10へと推進し、既存部門につなげるポリネーター人財には、より多くの社内外のステークホルダーを巻き込みながら、大企業の大きな歯車を動かす役割が求められる。そのため、組織や人財づくりにまで踏み込んでイノベーションにつながる仕組みを構築するための「チーム構想力」や「変革実現力」、組織の力学を理解した上でイノベーション推進のための意思決定を進める「社内政治力」、自社の特定の事業にとどまらず、さまざまな業界の流れをくみ取り、社内外のアイデアを適切に評価する「市場洞察力」といったスキルが重要になる(図表5)。

4 ポリネーター人財の育成・獲得

本章では、ポリネーター人財の成功・失敗事例とポリネーター人財のスキル獲得につながった経験をもとに、ポリネーター人財の育成方法とキャリア採

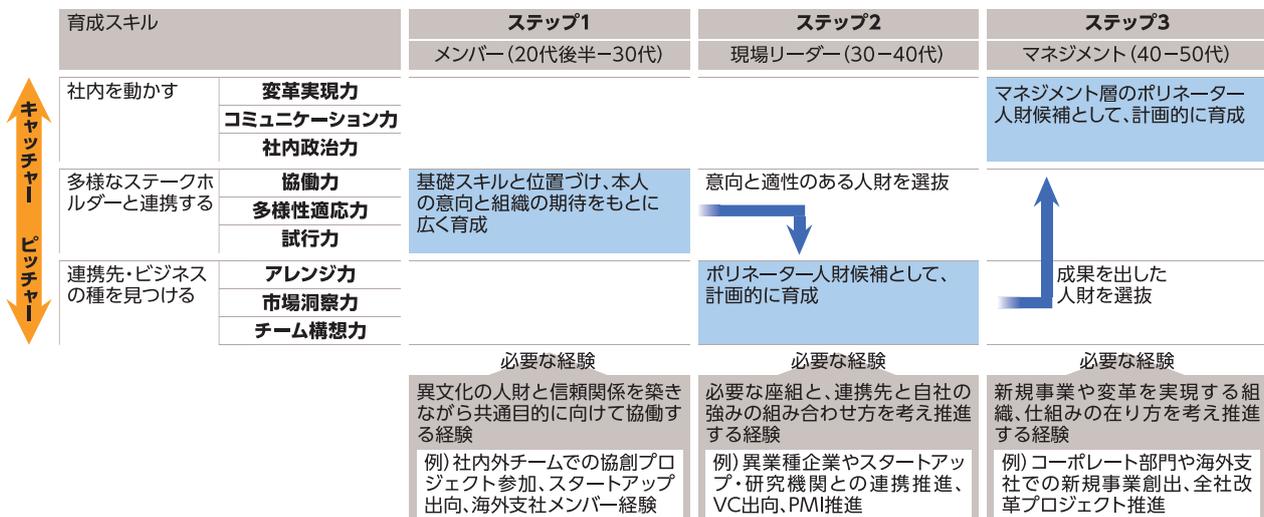
^{*2} イノベーション人財については、柳沢樹里・山口高弘・磯崎彦次郎「イノベーションを創造する「人材」像および「組織」像」NRI知的資産創造2013年1月号を参照

図表5 ポリネーター人財とイノベーター人財のスキル比較



注) NRI で定義するイノベーション人財要件から作成
出所) 大企業のポリネーター人財へのヒアリング等を基に NRI 作成

図表6 ポリネーター人財の育成方法 3段階のアプローチ



出所) 大企業のポリネーター人財へのヒアリング等を基に NRI 作成

用の活用方法について考察を行う。

1) ポリネーター人財の育成方法

ポリネーター人財の育成には、図表6に示す3段階のアプローチが有用と考えられる。以下、各段階での育成対象、育成の考え方、必要な経験について整理する。

(1) ステップ1 「多様なステークホルダーと連携する」スキルの育成

ポリネーター人財に「多様なステークホルダーと連携する」スキルが不足している場合、新規事業・イノベーションと既存事業という異なる文化を持つ組織に対して、双方と信頼関係を構築することがで

きず、橋渡しがうまくいかないケースが多い。そのため、このスキルはポリネーター人財が備えるべき基本スキルと位置づけられる。入社後、業務経験を積み、自社への理解がある程度進みつつも自社文化に染まりきっていない20代後半から30代の人財を対象に広く育成を行う方法が有用と考えられる。

スキル育成には、社内外の人財からなるチームでの協創プロジェクト参加、スタートアップへの出向、海外支社でのメンバー経験など、これまでの仕事のやり方や姿勢が通用しない環境で、異文化の人財と信頼関係を築きながら共通目的に向けて協働する経験を付与することが重要である。前田建設の岩坂氏は、異文化の人財と協働する中で「建設会社のノウハウだけで社会課題に応える付加価値を提供する難

しさを感じた」と述べており、こうした経験はオープンイノベーションを推進する目的となる問題意識を育てる上でも有用といえる。

(2) ステップ2 「連携先・ビジネスの種を見つける」 スキルの育成

ポリネーター人財は、自社への理解が深まり現場リーダーを担う30代から40代にかけて、イノベーション推進専門組織などでピッチャーの役割を担う中で「連携先・ビジネスの種を見つける」スキルを獲得しているケースが多い。そのため、ステップ1で育成した人財の中から、本人の意向と適性をもとにポリネーター人財候補を選抜し、イノベーション推進専門組織などに配属して「連携先・ビジネスの種を見つける」スキルを育成する方法が有用と考えられる。

スキル育成には、新規事業・イノベーション創出に向けた異業種企業やスタートアップ・研究機関との連携推進、企業の合併・買収(M&A)後のPost Merger Integration (PMI) 推進など、事業構想を実現する社内外の座組を考えながら、連携先と自社の強みをどううまく組み合わせるか考え推進する経験を付与することが重要である。ポリネーター人財を提唱する中垣氏は「多くの日本企業では既存事業を改善しながら遂行していく機会には恵まれても、市場洞察力やアレンジ力を養える機会が少ない」と述べており、新しい切り口で市場を開拓しているスタートアップへの出向、同様なアプローチを取る新規事業の立ち上げに関与すること、そしてベンチャーキャピタル(VC)への出向で、ベンチャーキャピタリストから「マクロ視点での市場の見方や規模の小さいアーリーステージのスタートアップの強みの見極め方」を学ぶこと等が有用であると指摘している。大企業のポリネーター人財候補に対して、自身が持つ特定市場の見方や自社の強みの理解とは異なるベンチャーキャピタリストの見方を学ぶ機会を提供することは有効な育成方法といえる。

(3) ステップ3 「社内を動かす」スキルの育成

ポリネーター人財はマネジメント経験を積む40代から50代にかけて、経営企画部や事業戦略部などのコーポレート部門や海外支社で変革をリードする役割を担う中で、キャッチャーに必要な「社内を動かす」スキルを獲得しているケースが多い。そのため、ステップ2で育成した人財の中から成果を出した人財をマネジメント層のポリネーター人財候補として選抜し、「社内を動かす」スキルを育成する方法が有用と考えられる。

スキル育成には、コーポレート部門や海外支社において新規事業創出や全社改革プロジェクト推進など、組織の力学への理解と社内人脈を深めながら、新規事業や変革を実現する組織や仕組みをどうつくるか考え推進する経験を付与することが重要である。中垣氏は「キャッチャーの役割を担うためには『あいつに言われるなら動くか』と言ってもらえるような社内での実績や信用の蓄積が重要」と述べており、こうした経験を通じた社内実績づくりがマネジメント層のポリネーター人財育成の鍵を握ると考えられる。

2) キャリア採用の活用方法

ポリネーター人財の育成においては、内部人財を育成するほか、社外にいるスキルを備えた人財をキャリア採用する方法もある。「多様なステークホルダーと連携する」スキルおよびピッチャーに必要な「連携先・ビジネスの種を見つける」スキルは、VCやコンサルティング会社などで経験を積んだ人財をキャリア採用することで育成のスピードアップが見込める。一方、キャッチャーに必要な「社内を動かす」スキルは社内実績が重要になるため、キャリア採用者の育成には時間がかかる点に留意する必要がある。

また、キャリア採用者がポリネーター人財の役割を担う場合、イノベーション戦略の理解不足や連携先にとっての自社の強みの理解不足、「社内を動か

す」スキル不足により、事業の種をキャッチャー側の本社や既存事業部門にうまく接続できないケースが多い。そのため、キャリア採用をうまく活用するには、自社のイノベーション戦略や強みの理解を促す教育機会を用意するほか、社内を動かすスキルを持つ社内人財とセットで新規事業創出や既存事業拡張へつなげた実績をつくりながら育成する計画的な取り組みが重要である。

3) 計画的な獲得・育成を実現するには

これまで整理してきたように、ポリネーター人財を育成するには計画的なアプローチが不可欠である。ただ、現場部門主導の育成には限界がある。特に、ステップ2の育成対象となる現場リーダーをイノベーション推進専門組織などへ異動させることは、たとえ本人の意向と適性があったとしても、短期的な業績目標を重視する現場部門にとっては受け入れがたいのが現状である。そのため、現場部門主導の枠を超えて、経営課題として全社横断で育成に取り組むことが重要である。

5 企業が進むべき道

企業がイノベーション戦略を実行するためには、新規事業・イノベーションと既存事業との橋渡し役を担うポリネーター人財の存在が重要であり、その育成はイノベーション戦略を成功させる鍵となる。これまで述べてきたように、ポリネーター人財には「多様なステークホルダーと連携する」スキルをはじめ、ピッチャーに必要な「連携先・ビジネスの種を見つける」、キャッチャーに必要な「社内を動かす」スキルという三つのスキルが求められる。これらのスキル育成には計画的なアプローチが不可欠であるが、現場部門主導の取り組みには限界がある。

そのため、今後企業はイノベーション戦略を実行する上で、ポリネーター人財を全社的に育成すべき中核人財として位置づける必要がある。さらに、人

的資本経営の一環として、ポリネーター候補となる人財を把握し、選抜し、計画的に配置や育成に取り組むことが求められる。従来、人事担当者は、社内のさまざまなシステムに分散する人事情報を自らの目で確認し、人財のスキルや経験を把握した上で、配置や育成の判断を行ってきた。一方、生成AIを活用することで、社内に点在する異なる形式の情報を統合し、スキルや経験を可視化することが可能になる。これにより、人事部門と経営企画部門、事業部門が共通の情報をもとに、戦略的な人財配置や育成方針について議論・検討できるようになる。まずは、生成AIを活用して内部人財のスキルを可視化し、ポリネーター人財候補が社内にどの程度存在するかを把握することから始めてみてはどうだろうか。

(監修：阿波村 聡)

筆者



柳沢 樹里 (やなぎさわ じゅり)
株式会社 野村総合研究所
経営コンサルティング部
グループマネージャー
専門は、イノベーションマネジメント・デザイン、人材育成・人材活用戦略など
E-mail: j-yanagisawa@nri.co.jp



岩田 紗季 (いわた さえ)
株式会社 野村総合研究所
経営コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、グローバル HR マネジメント、人的資本経営、各種人事制度設計など
E-mail: s-iwata@nri.co.jp



吉原 環 (よしはら たまき)
株式会社 野村総合研究所
経営コンサルティング部
コンサルタント
専門は、人的資本経営・人材戦略、オープンイノベーションなど
E-mail: t-yoshihara@nri.co.jp