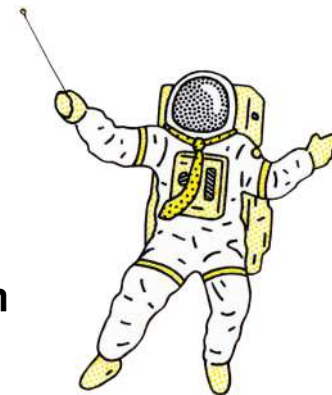

新規事業が生まれるチームづくり

CULTIBASE LIVE EVENT
2021.5.22 Sat.

田中 聡

立教大学 経営学部 助教
tanakasatoshi0630@gmail.com
www.satoshitanaka.com



はじめまして！



田中 聡

立教大学経営学部 助教

専門領域

経営学習論・人的資源開発論

- | 経営人材の育成、新規事業の人材開発・組織開発
- | 若手社員・管理職・中高年社員の育成・マネジメント
- | チーム開発（チームワーク）

経歴

2006-：パーソルキャリア

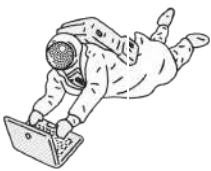
2010-：パーソル総合研究所

2018-：立教大学経営学部

主な著書(共著・分担執筆)



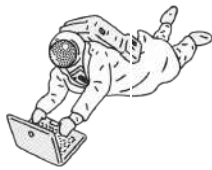
本日のテーマ



本題

新規事業が生まれるチームづくり

ついやってしまいがちな「チームづくり」



- ✓ 既存事業から完全隔離された出島特区
- ✓ 業界著名人を新規事業担当役員に招聘
- ✓ メンバーは粋のいい若手を中心に構成
- ✓ Mac支給×Tシャツデニム特別OK
- ✓ 積極的にメディア露出

：

「新規事業部門」という境界線を強調する行為

はじめに一言！

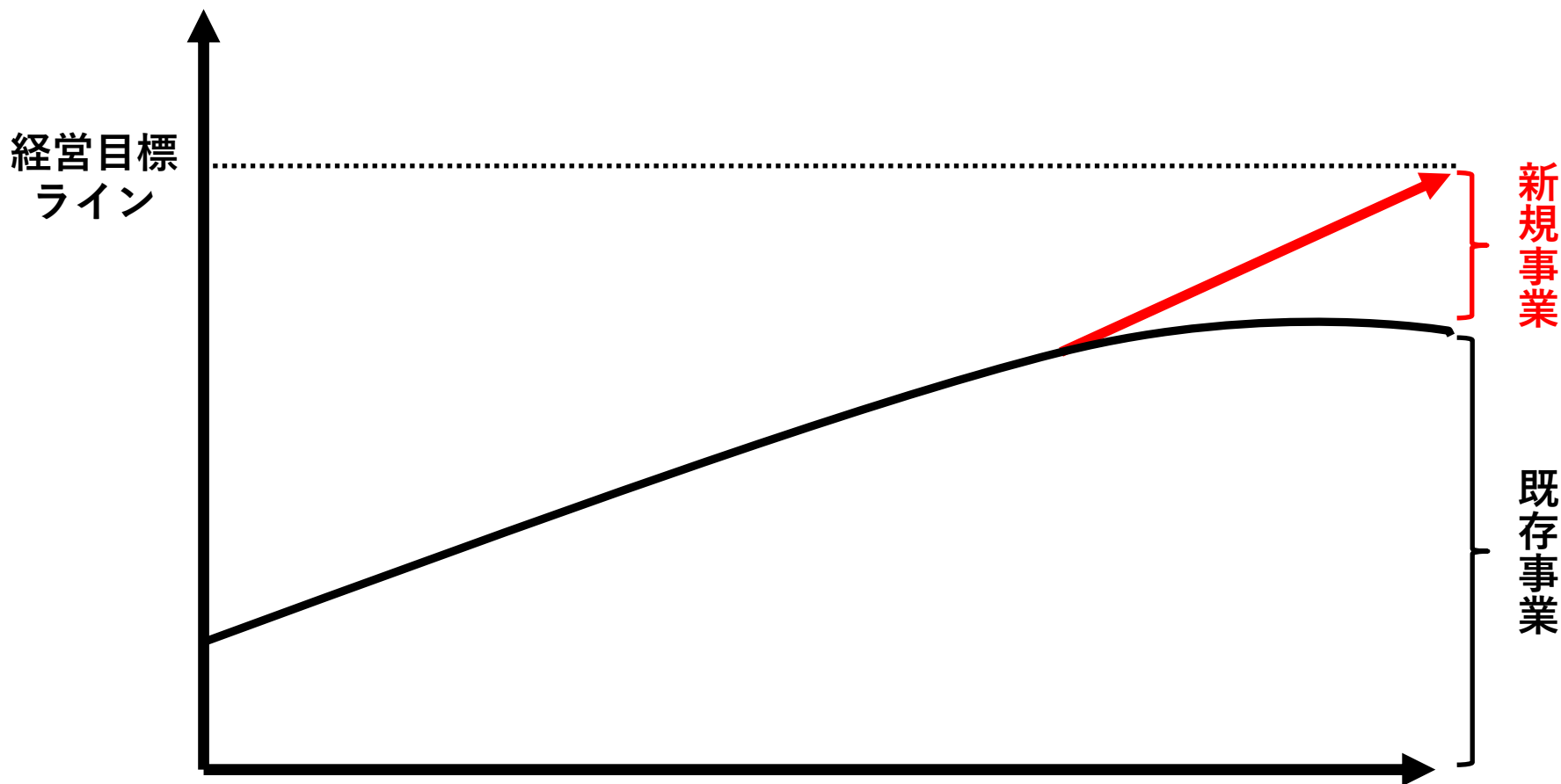


新規事業を生み出すチームとは
「新規事業担当部門」ではない

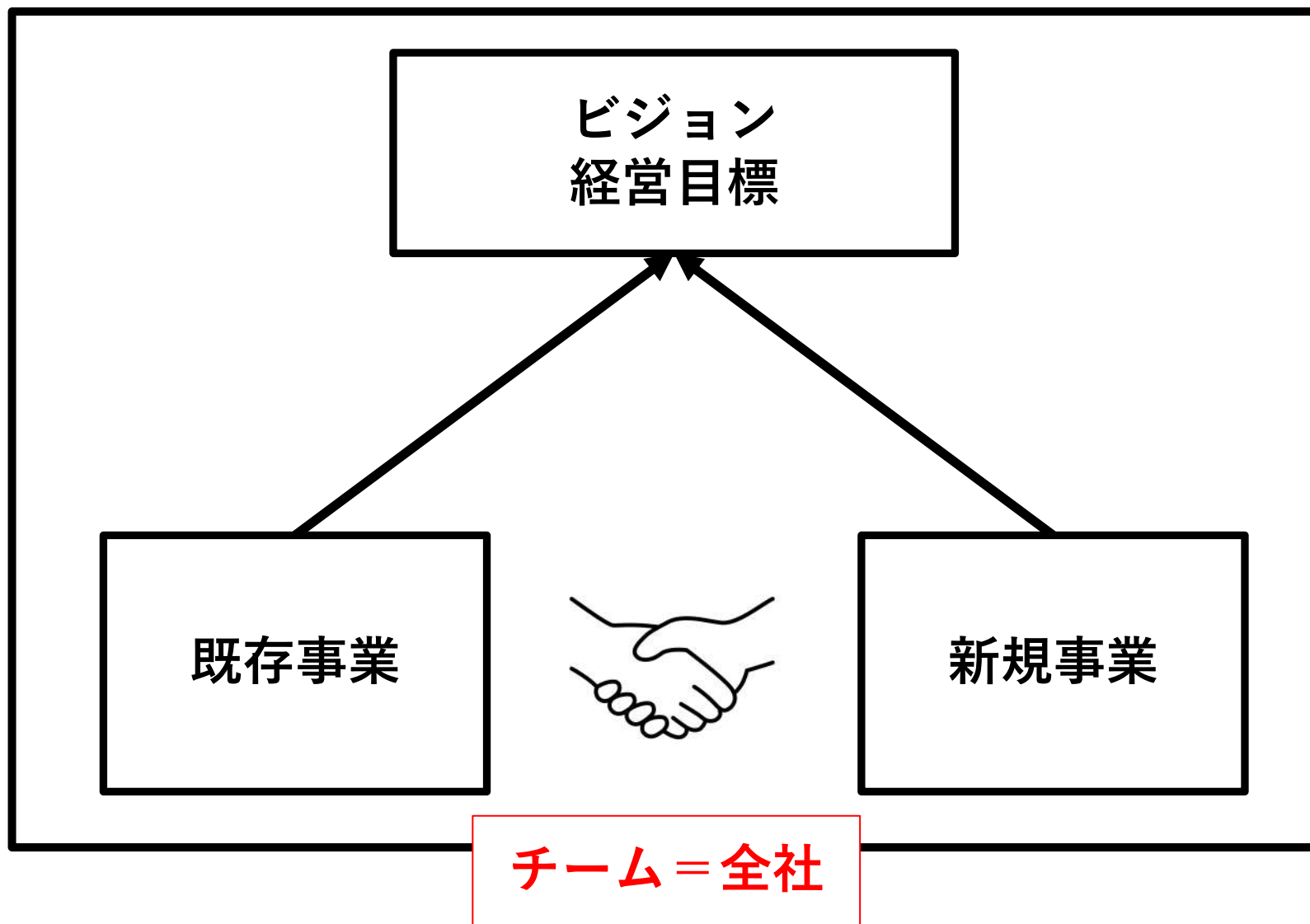
新規事業の存在意義



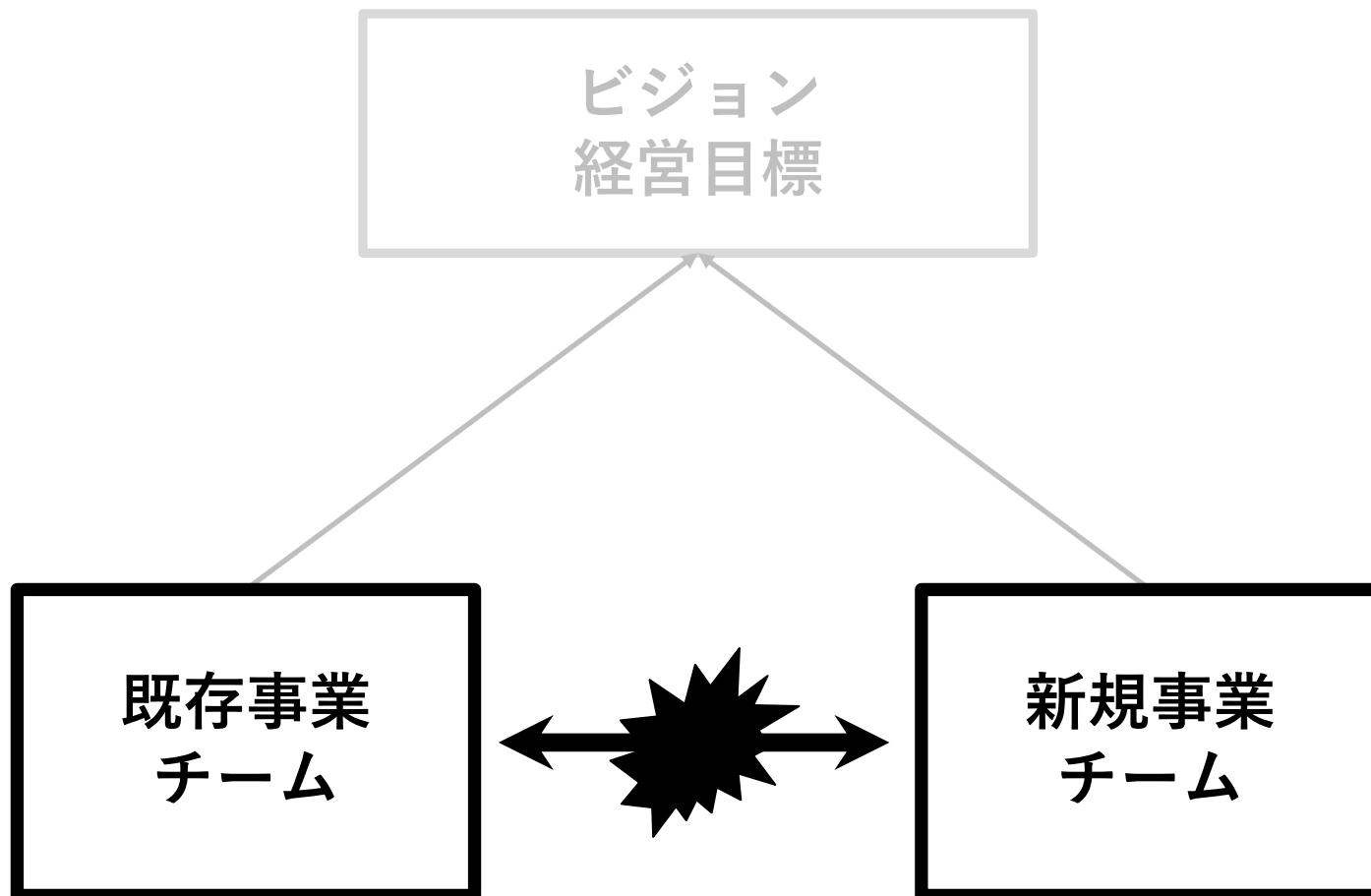
全社のビジョン・経営目標を達成するため



新規事業を生み出すチームの理想



新規事業を生み出すチームの現実



限られた経営資源を奪い合う関係性 (≒対立)

そもそも「新規事業」とは？



よくある誤解

~~あるイノベーターによって、
ゼロから革新的なアイデアが生まれること~~

新規事業

1

社内外の利害関係主体を巻き込み、

資源を動員する**組織的なプロセス**である

2

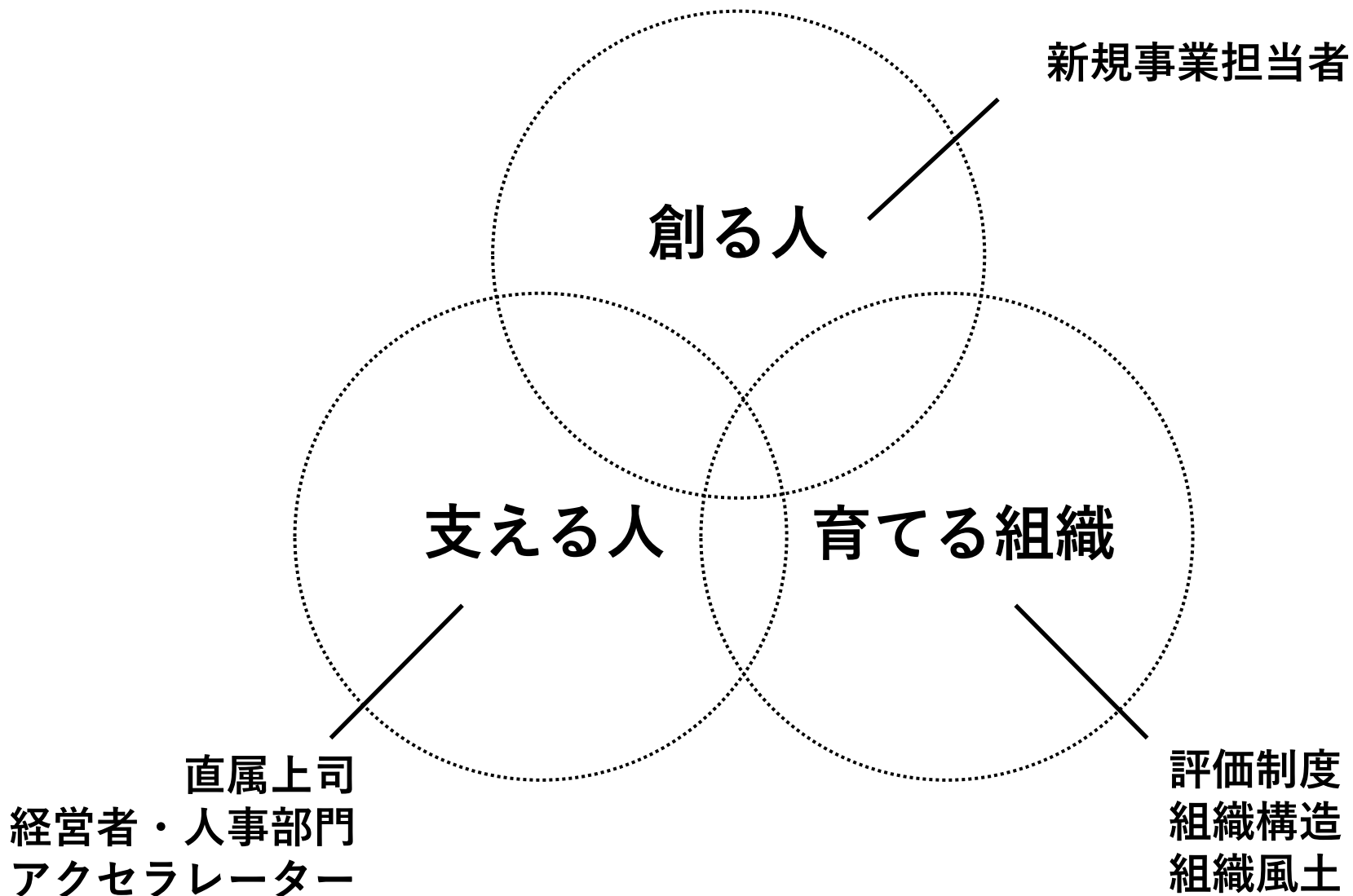
既存事業が培ってきたノウハウ・資源を活用すること

3

アイデアの革新性や新規性を競うゲームではなく、

経済成果を生み出す経営活動であること

新規事業は全社を巻き込んだ「三位一体改革」



なぜ、それが難しいのか？

実践知の偏在性が高すぎる問題

事業づくりの実践知が経験者のみに帰属

“組織の知”として共有されていない

僕が目にした新規事業のリアル

“死の谷”物語

「既存事業のエースがある日突然新規事業へ」編



絵・中原淳

画伯の代表作



創る人を待ち構える「死の谷」



「既存事業のエースが
ある日突然新規事業へ」編

創る人を待ち構える「死の谷」



「既存事業のエースが
ある日突然新規事業へ」編

既存事業村



せせと

日銭を

かせぐんだよ

創る人を待ち構える「死の谷」



「既存事業のエースが
ある日突然新規事業へ」編



既存事業村



せせと

日銭を

かせぐんだよ

創る人を待ち構える「死の谷」



「既存事業のエースが
ある日突然新規事業へ」編

経営者=神

既存事業村



せせと

日銭を

かせぐんだよ

創る人を待ち構える「死の谷」



「既存事業のエースが
ある日突然新規事業へ」編

経営者=神



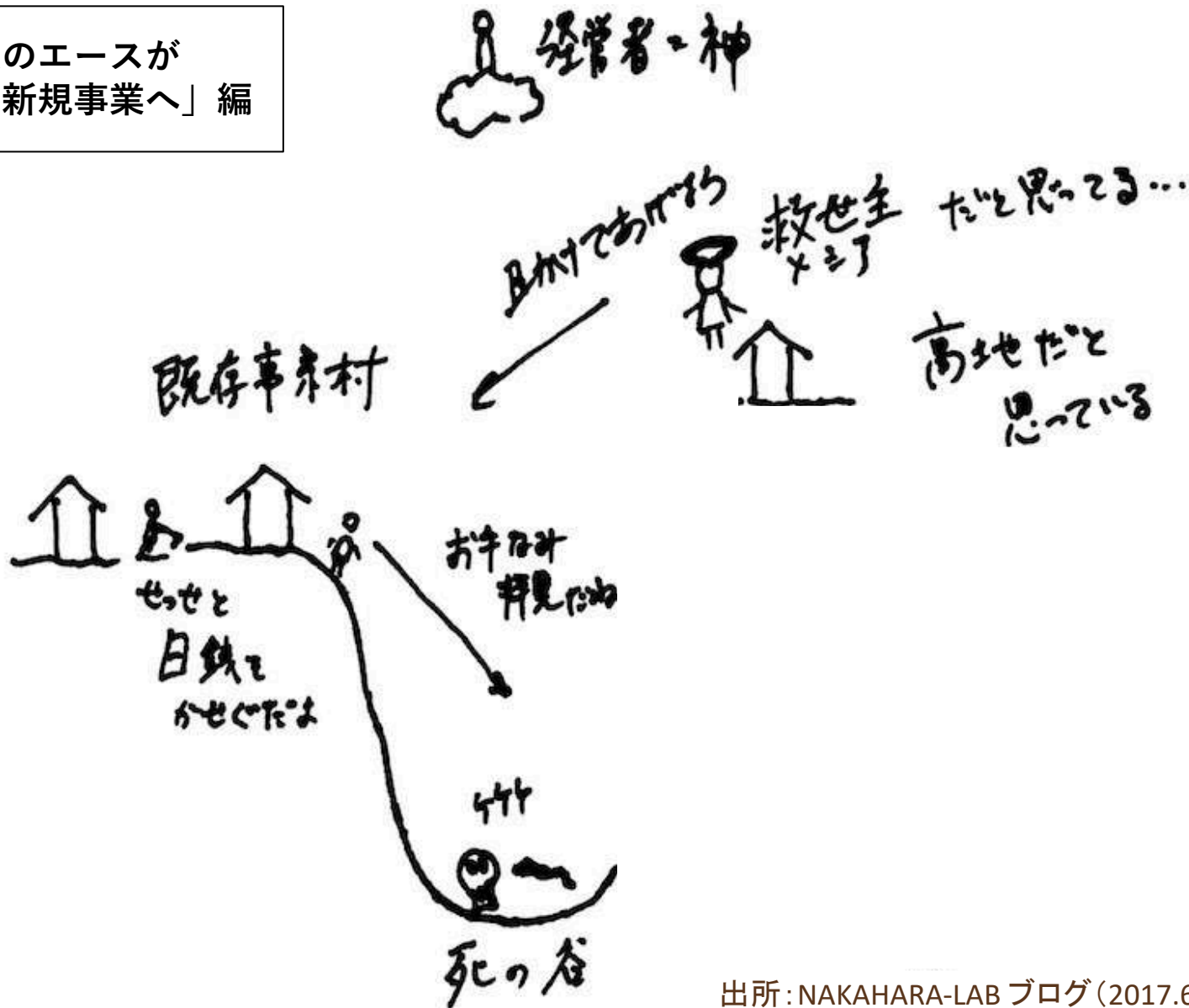
既存事業村



創る人を待ち構える「死の谷」



「既存事業のエースが
ある日突然新規事業へ」編



創る人を待ち構える「死の谷」



「既存事業のエースが
ある日突然新規事業へ」編



創る人を待ち構える「死の谷」



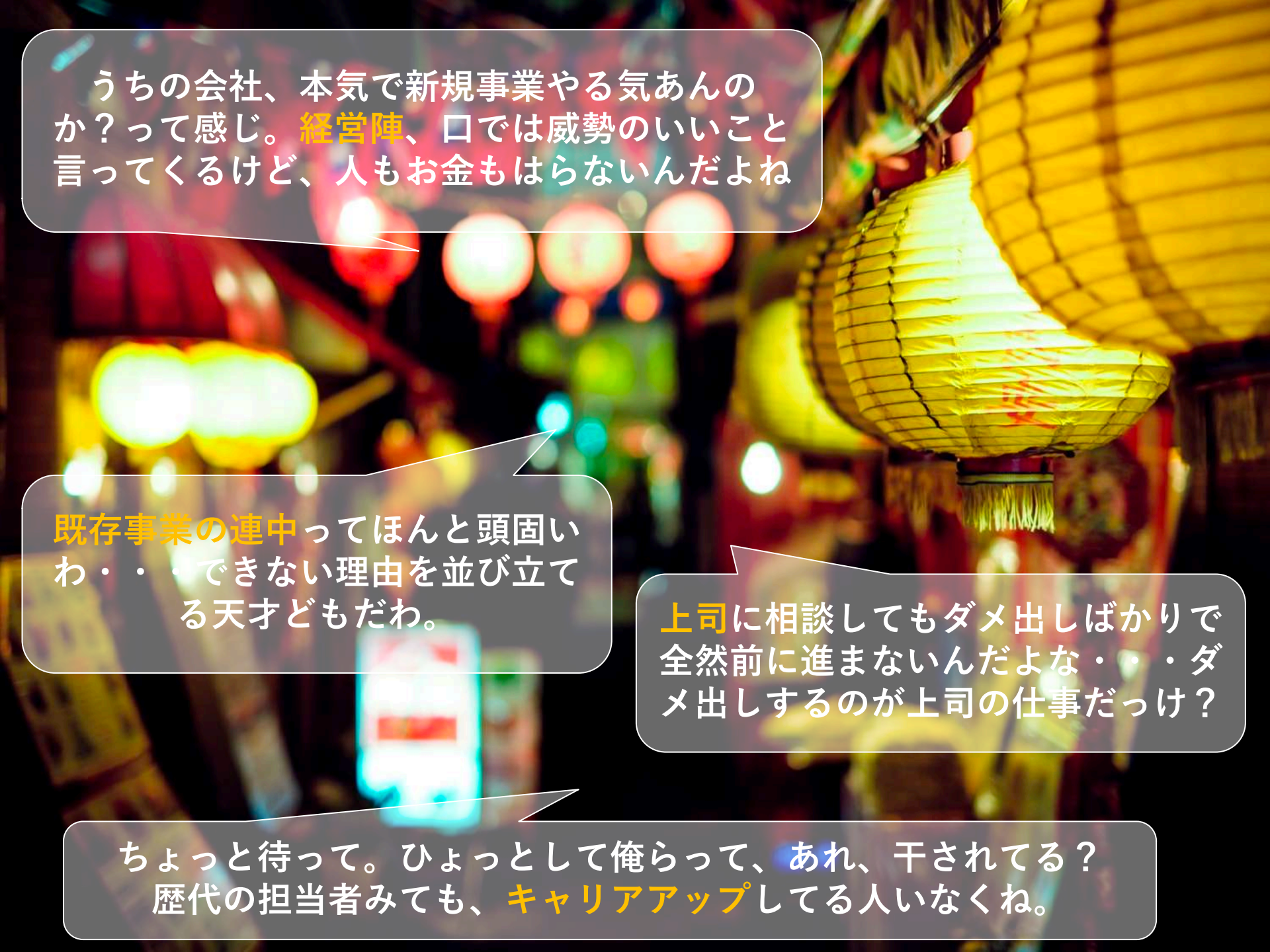
「既存事業のエースが
ある日突然新規事業へ」編



新規事業担当者が抱えるジレンマの本質は、
不条理な現実にあるのではなく、
理想と現実の間に横たわる“勾配格差”にある



**“勾配格差”が生みだす
負の心理**



うちの会社、本気で新規事業やる気あんの
か？って感じ。**経営陣**、口では威勢のいいこと
言ってくるけど、人もお金もはらないんだよね

既存事業の連中ってほんと頭固いわ・・・
できない理由を並び立てる天才どもだわ。

上司に相談してもダメ出しばかりで
全然前に進まないんだよな・・・ダメ
出しするのが上司の仕事だっけ？

ちょっと待って。ひょっとして俺らって、あれ、干されてる？
歴代の担当者みても、**キャリアアップ**してる人いなくね。

“死の谷”物語の続き



「既存事業のエースが
ある日突然新規事業へ」編



【“死の谷”物語の本当の恐ろしさ】

一度、「死の谷」の存在に気づいた既存事業村の住人たちは
その後、誰も自ら新規事業村に行こうとはしなくなる。

「新規事業村へ行くと損だ」という認知を組織的に学習する



現場の課題感と乖離したイノベーション研究



1981年～2008年に刊行されたイノベーション研究論文のうち、
「人」に着目した研究の割合とは？

5 %

出所:M. M. Crossan&M. Apaydin (2010) "A multi-dimensional framework of organizational innovation
A systematic review of the literature," *Journal of management studies*, 47(6)

イノベーション研究の盲点は「人と組織」



新規事業
成否

＝

良質な
アイデア

×

実現する
人・組織

研究動機

事業アイデアのつくり方に関する議論は多いが、
新規事業を創る人と組織のつくり方は圧倒的ナレッジ不足

前置きが長くなりました！



新規事業担当者

[今日の本題]

「3つの視点」から考える 新規事業を生み出すチームづくり

直属上司

経営者・人事部門

アクセラレーター

評価制度

組織構造

組織風土

[創る人] 編



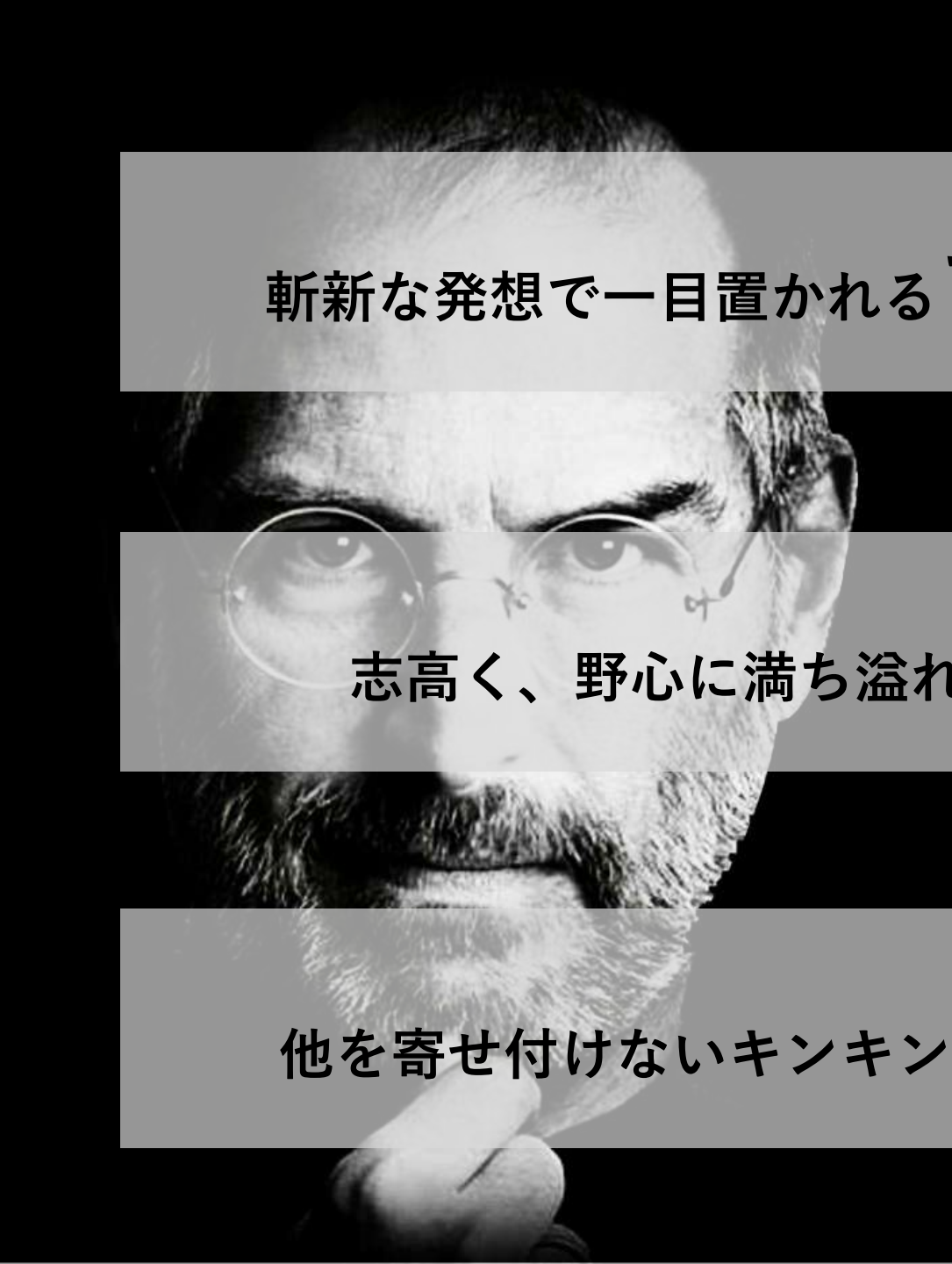


1分

事業を創る人とは？

「事業を創る人」と聞いて
どんなイメージを持ちますか？

思いついたキーワードをチャット欄へ！

A black and white close-up portrait of Steve Jobs, showing his eyes through round glasses and his beard. The image is partially obscured by three horizontal grey bars containing Japanese text.

斬新な発想で一目置かれる **アイデアマン**

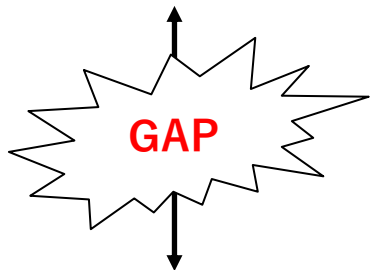
志高く、野心に満ち溢れた **変革人材**

他を寄せ付けないキンキンに尖った **一匹狼**

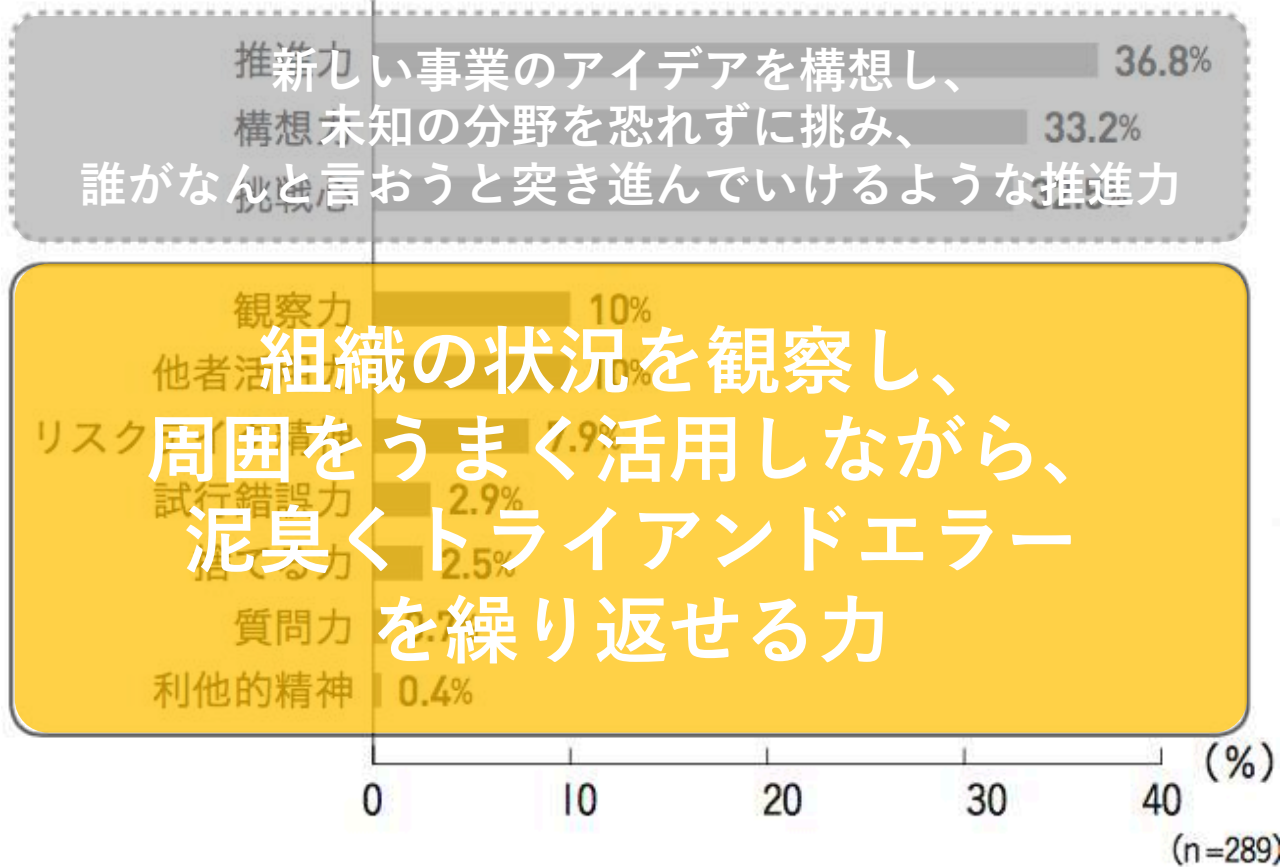
事業を創る人に“本当に”必要な能力とは



経営層が重視する
能力・素養



本人が重視する
能力・素養



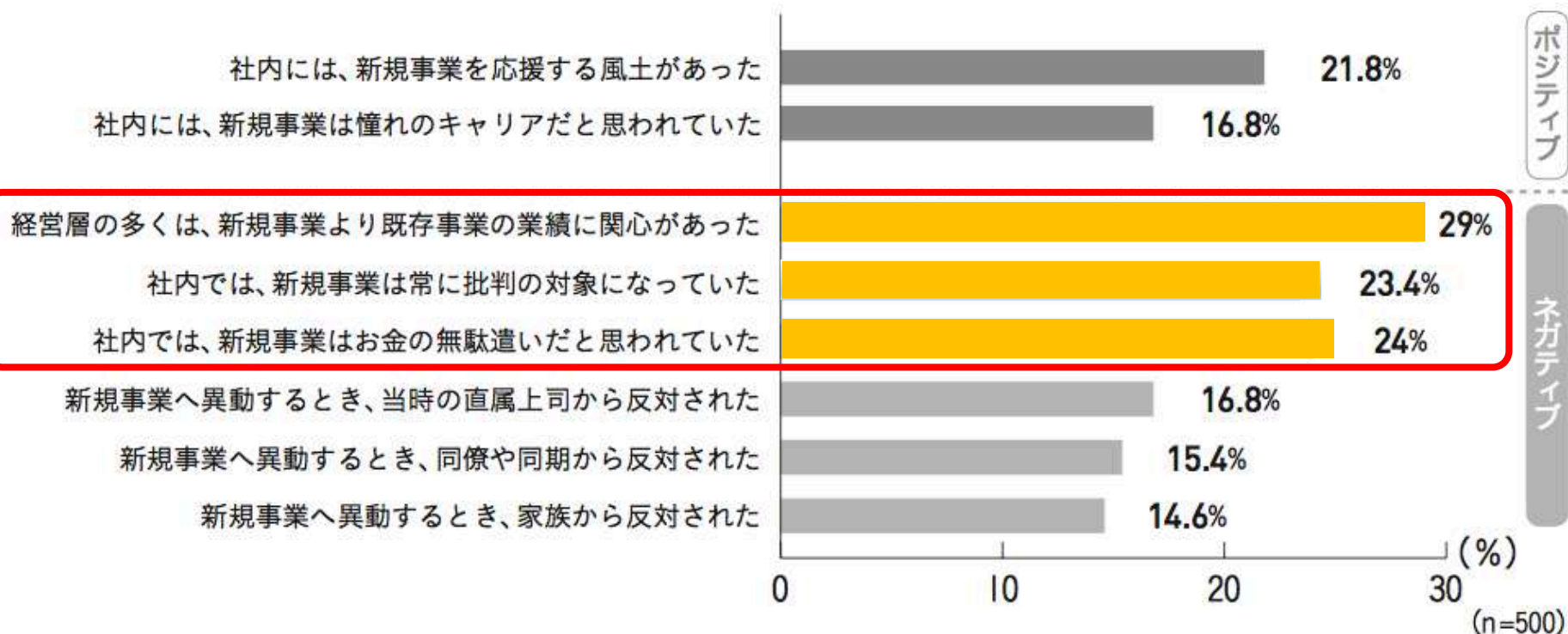
なぜ“**観察力**”や“**他者活用力**”なのか？

新規事業の敵は「身内」にあり



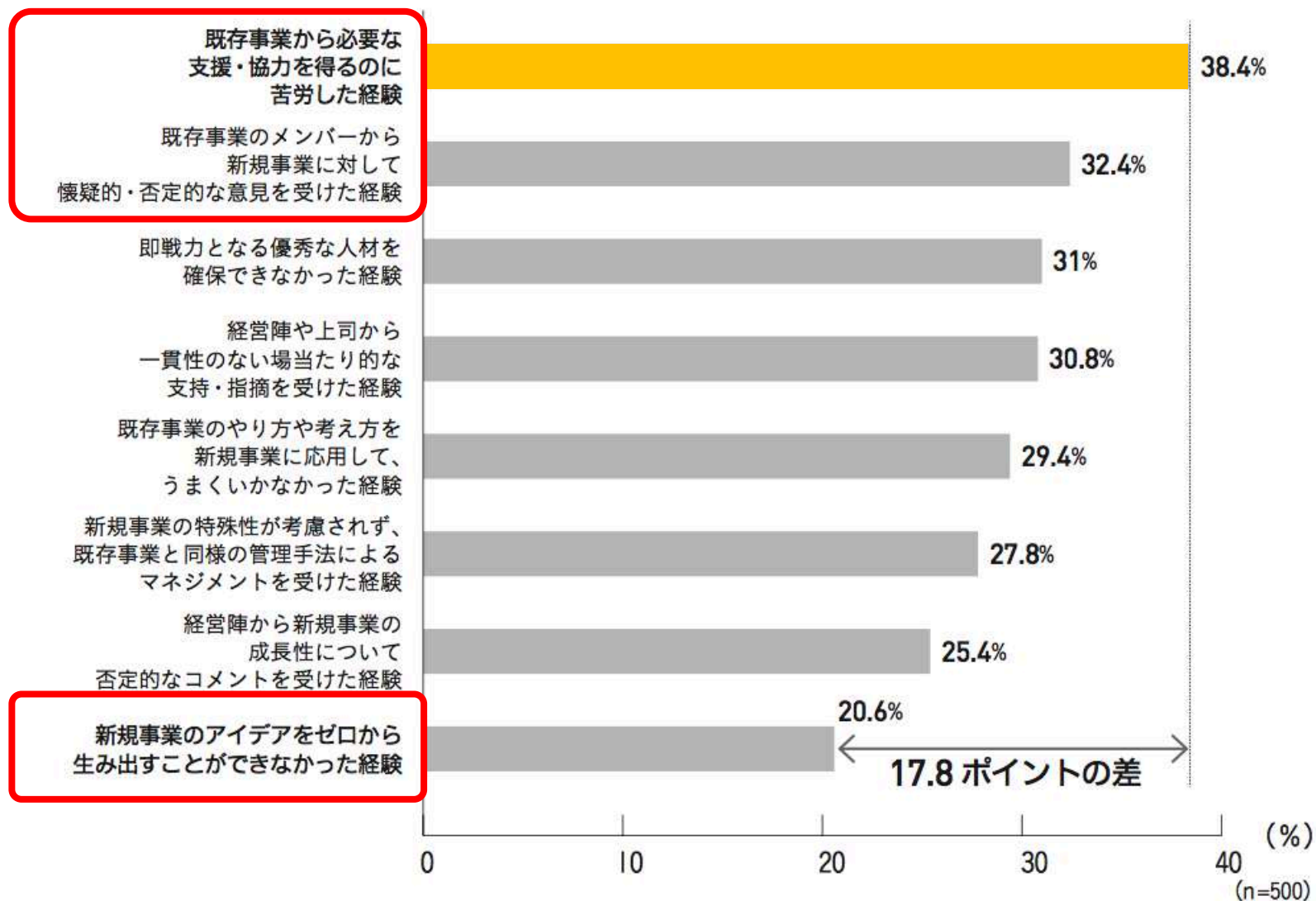
Point

4人に1人が、社内では常に批判にさらされ、お金の無駄遣いだと思われていた経験を持っている。



※「あてはまる」「ややあてはまる」を合計した割合
出所：田中聡・中原淳(2017)「事業を創る人と組織に関する実態調査」

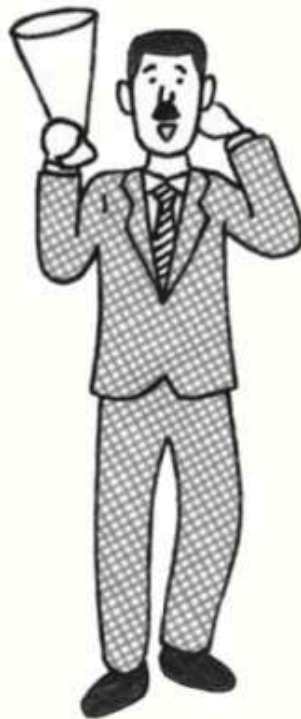
新規事業の敵は「身内」にあり



思いがけない“社内の敵”



ノープラン
風見鶏上司



無責任な
ありがた迷惑ノイズ



同じ釜の
飯を食った敵

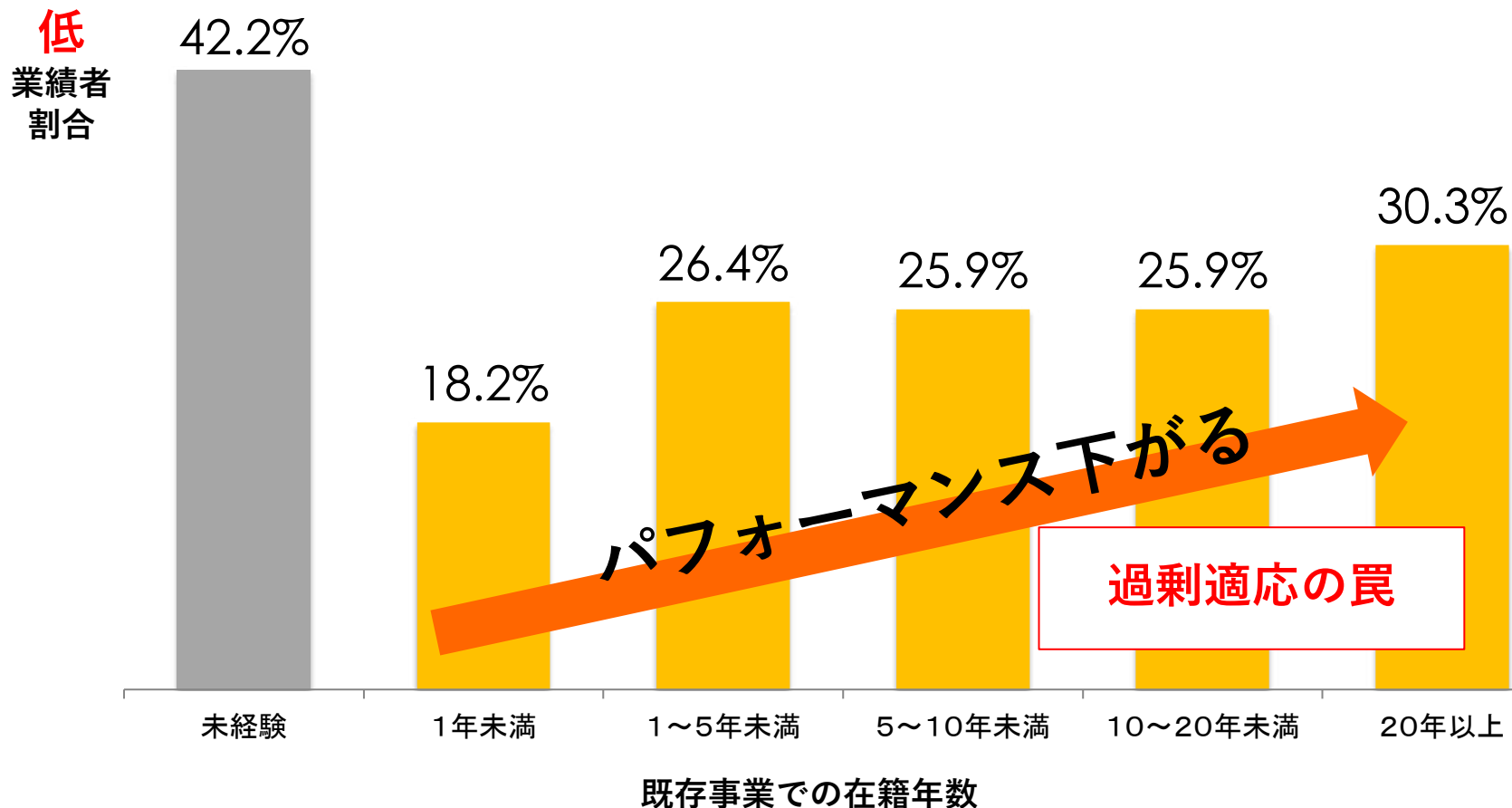
本来、創る人が向き合うべきは「市場」「顧客」であるはずなのに、
大事な時間と労力を「社内の火消し」「既存事業詣」に費やしている？

社内政治に精通した古参タイプが良い？

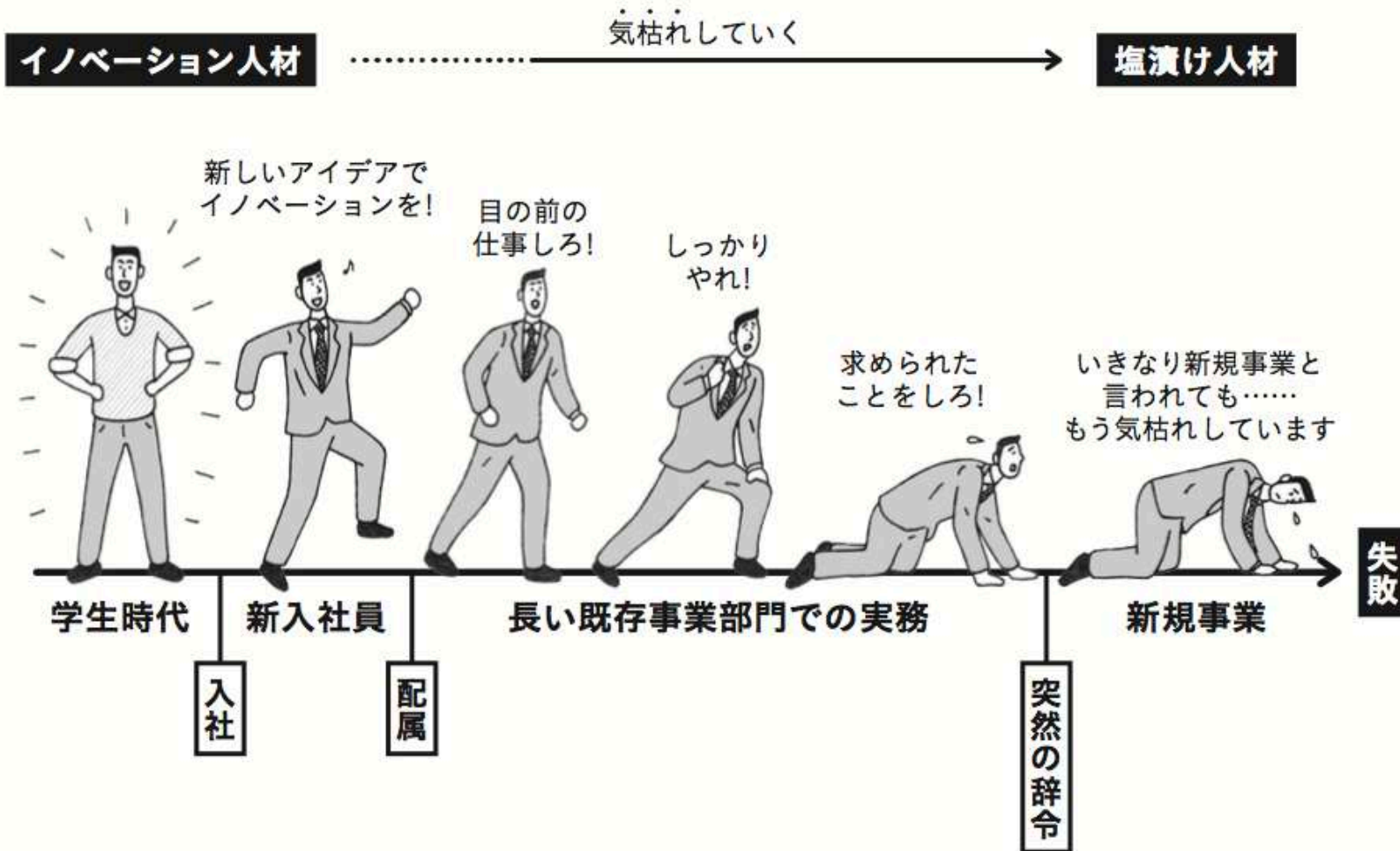


Point

既存事業の経験が未経験だと新規事業でも成果を上げにくいですが、
既存事業での豊富なキャリアが足かせになる場合もあるので要注意！



気枯れ人材は長期熟成モデルで生まれる

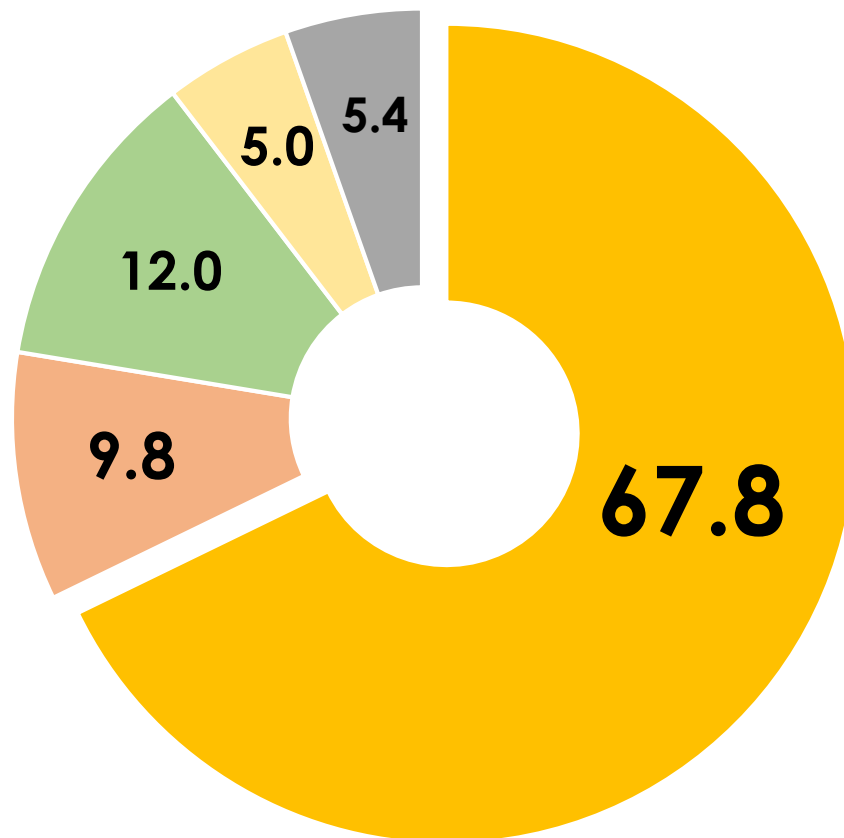


事業を創る人の多くは「会社都合の異動」



新規事業への異動経緯

- 会社の方針による異動
- 社内異動希望制度への応募
- 新規事業プランの採用
- 社外からの転職
- その他



非自己応募

2/3

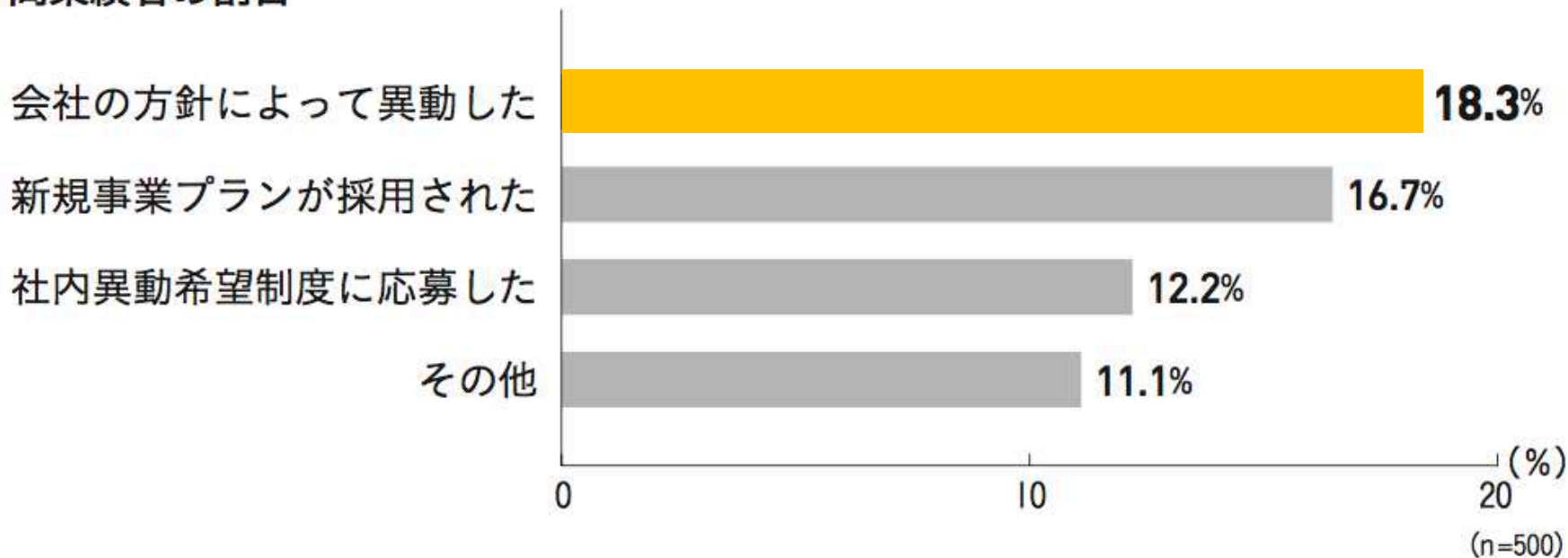
「会社都合による異動」では成果を残せない？



Point

自ら志願して新規事業にチャレンジするケースより、
会社都合によって異動するケースの方が高業績者の割合が多い
(異動のきっかけがどうであるかは重要ではない！)

高業績者の割合

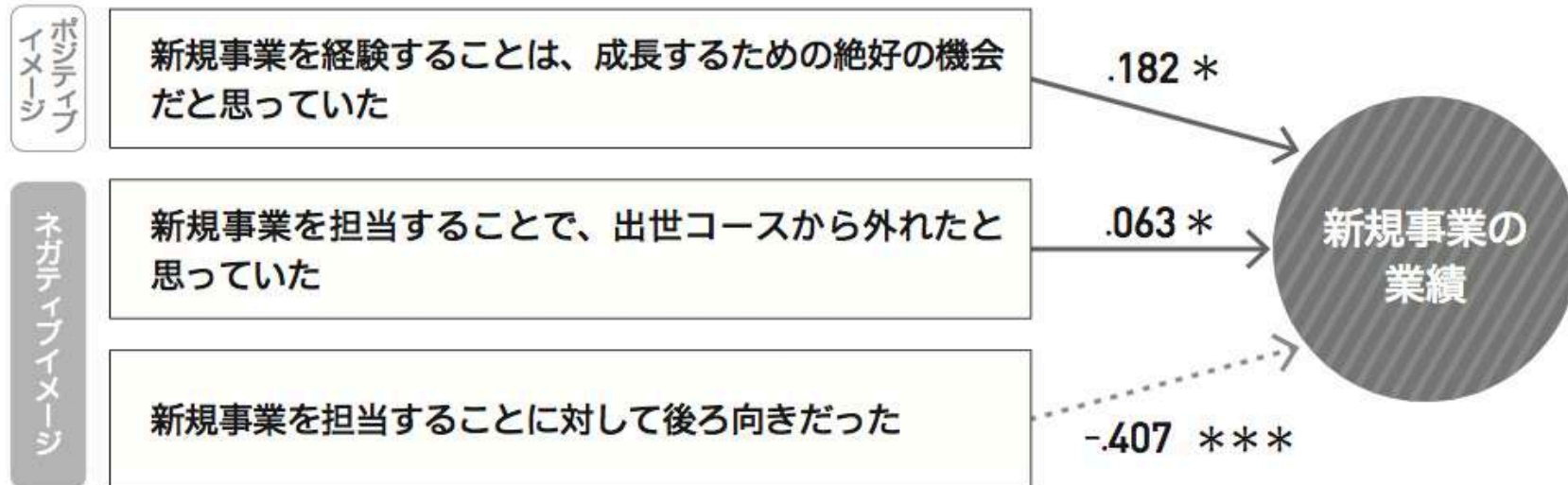


「新規事業＝学習機会」という意味づけが重要



Point

新規事業を成長の機会ととらえている人ほど成果を上げている。
一方、新規事業を担当することに後ろ向きである人ほど業績は低い。



注1:統制変数には「性別、業種(ダミー)、役職(ダミー)、新規事業タイプ(ダミー)、新規事業の規模、部下の人数、既存事業での業務経験(ダミー)、過去の新規事業経験(ダミー)」を投入し、独立変数を「前向きだった」「経営幹部候補として期待されている証しだと思った」「出世に有利だと思った」「成長するための絶好の機会だと思った」「後ろ向きだった」「出世コースから外れたと思った」「出世の道が閉ざされると思った」とし、「新規事業の業績」を従属変数とした重回帰分析を行った(Adjusted R²=.091)。

注2:矢印の実線はプラス(正)の影響を示し、破線はマイナス(負)の影響を示している。矢印の上にある数値は影響度(β)の強さを示している。

注3:数値の隣の*は 10% 有意水準, ***は 1% 有意水準を表す(有意水準は数値が小さいほど、示された関係が統計的に意味がある可能性が高いことを示す)。

新規事業 = 成長の場？



先行研究で実証済み

新規事業創出経験は 「経営人材の育成」に有用な経験

「新規事業の創出経験を有する経営者を登用しない限り、
日本企業の再興は望めない」 (三品 2011)

【補足】経営人材の育成に資する経験とは？



1 「一国一城の主」の経験

2 修羅場経験

3 事業機能・地域等異なる軸から成る多様な経験

4 保守本流ではなく、傍流や外部の経験

新規事業は修羅場の連続（成長機会の宝庫）



事業構想段階

承認段階

事業化段階

既存事業部門
ジレンマ

既存事業部門との
ミスコミュニケーション

既存事業部門からの批判

既存事業部門からの批判

経営層・上司
ジレンマ

経営陣の反対

上司による場当たりのなマネジメント

上司による必勝前提とした
マネジメント

部下
ジレンマ

戦力人材を確保できない状況下
でのマネジメント

後手に回る部下の育成

モチベーションの低い部下
のマネジメント

自己
ジレンマ

新規事業プランを生み出せない
ジレンマ

過去の成功体験に基づく思考体系の適用と失敗

新規事業部門の解散
または解散の危機

**創る人は新規事業経験から、
どのように学んでいるのか？**

事業を創る経験によって生じる学習プロセス



1 他責思考期

経営陣・上司、既存事業部門、部下など周囲とのコンフリクトや挫折・失敗経験について、その責任の所在を他者や環境に向けている段階

事業を創る経験によって生じる学習プロセス



1 他責思考期

経営陣・上司、既存事業部門、部下など周囲とのコンフリクトや挫折・失敗経験について、その責任の所在を他者や環境に向けている段階

2 現実受容期

働く目的を自問自答し、新規事業への関わりを積極的に意味づけようとする思考が生じ、自身の置かれている状況を鳥瞰的な視点から捉えなおそうとする段階

事業を創る経験によって生じる学習プロセス



1 他責思考期

経営陣・上司、既存事業部門、部下など周囲とのコンフリクトや挫折・失敗経験について、その責任の所在を他者や環境に向けている段階

2 現実受容期

働く目的を自問自答し、新規事業への関わりを積極的に意味づけようとする思考が生じ、自身の置かれている状況を鳥瞰的な視点から捉えなおそうとする段階

3 反省的思考期

これまでの問題の原因や責任の所在を自分自身の能力やスキルの問題としてとらえ直す自責思考を持ち、過去の経験から培われた思考様式・行動様式を批判的に省みている段階

事業を創る経験によって生じる学習プロセス



1 他責思考期

経営陣・上司、既存事業部門、部下など周囲とのコンフリクトや挫折・失敗経験について、その責任の所在を他者や環境に向けている段階

2 現実受容期

働く目的を自問自答し、新規事業への関わりを積極的に意味づけようとする思考が生じ、自身の置かれている状況を鳥瞰的な視点から捉えなおそうとする段階

3 反省的思考期

これまでの問題の原因や責任の所在を自分自身の能力やスキルの問題としてとらえ直す自責思考を持ち、過去の経験から培われた思考様式・行動様式を批判的に省みている段階

4 視座変容期

一部門の責任者としての限定されたものの見方・考え方を拡張し、経営者としての視点から全社を俯瞰し、長期的な視野で会社の成長をとらえる視座を獲得している段階

事業を創る経験によって生じる学習プロセス



1 他責思考期

経営陣・上司、既存事業部門、部下など周囲とのコンフリクトや挫折・失敗経験について、その責任の所在を他者や環境に向けている段階

2 現実受容期

働く目的を自問自答し、新規事業への関わりを積極的に意味づけようとする思考が生じ、自身の置かれている状況を鳥瞰的な視点から捉えなおそうとする段階

3 反省的思考期

これまでの問題の原因や責任の所在を自分自身の能力やスキルの問題としてとらえ直す自責思考を持ち、過去の経験から培われた思考様式・行動様式を批判的に省みている段階

4 視座変容期

一部門の責任者としての限定されたものの見方・考え方を拡張し、経営者としての視点から全社を俯瞰し、長期的な視野で会社の成長をとらえる視座を獲得している段階

もう少し細かくいうと・・・

傍流での不遇な日々が、
「会社事業の存在意義」や
「個人の働く理由」を
深く見つめ直す契機になる

他責
思考期

新規事業創出経験

<1. 他責思考の強化>
【他責思考の強化】

現実
受容期

<2. 働く理由の探索>
【働く目的の振り返り】
【新規事業を担う個人的な理由の再認識】

<3. 事業価値の探索>
【事業価値の探索】

<4. 鳥瞰的視点での現状認識>
【他者からの支援に対する自覚】
【不条理な現実に対する客観的な認識】

反省的
思考期

<5. 自責思考の獲得>
【失敗原因の自分事化】
【能力不足に対する自己認知】

<6. 自分本位志向の反省的思考>
【独善的なマネジメントに対する反省的思考】
【既存事業への高圧的態度に対する反省的思考】
【経営・上司への自分勝手な提案に対する反省的思考】

<7. フォロワーマインドの反省的思考>
【信念の欠如に対する反省的思考】
【受動的なマインドセットの反省的思考】

視座
変容期

<8. 他者本位志向の獲得>
【ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得】
【組織力学を動かす実践知の獲得】
【既存事業に対する肯定的な見方の獲得】
【メンバーの自主性を引き出すマネジメント観の獲得】

<9. リーダーマインドの獲得>
【志を軸にしたリーダー観の獲得】
【失敗を恐れないマインドセットの獲得】
【腹を括る態度の獲得】

<10. 経営者視点の獲得>
【経営者視点の獲得】

詳しく知りたい方は論文を！



Japanese Journal of Administrative Science
Volume 30, No.1, 2017, 13-29
経営行動科学第30巻第1号, 2017, 13-29

Article
原著

新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証的研究

東京大学 田中 聡*

東京大学 中原 淳**

An empirical study on learning by middle management
through the experience of new business incubation

Satoshi TANAKA
(University of Tokyo)

Jun NAKAHARA
(University of Tokyo)

The aim of this study is to examine learning by middle management through the experience of new business incubation. We carried out a study consisting of semi-structured interviews of 15 middle managers working in new business departments of private enterprises. We analyzed the qualitative data from the 15 participants on the basis of the Modified Grounded Theory Approach (M-GTA) and constructed a learning process model. As a result of the M-GTA based analysis, it became clear that the learning of middle management through the experience of new business incubation had four phases: I. the responsibility avoidance phase, II. the reality acceptance phase, III. the critical reflection phase, and IV. the perspective transformation phase.

Keywords : middle manager, experiential learning, executive development, new business creation

1. 問題

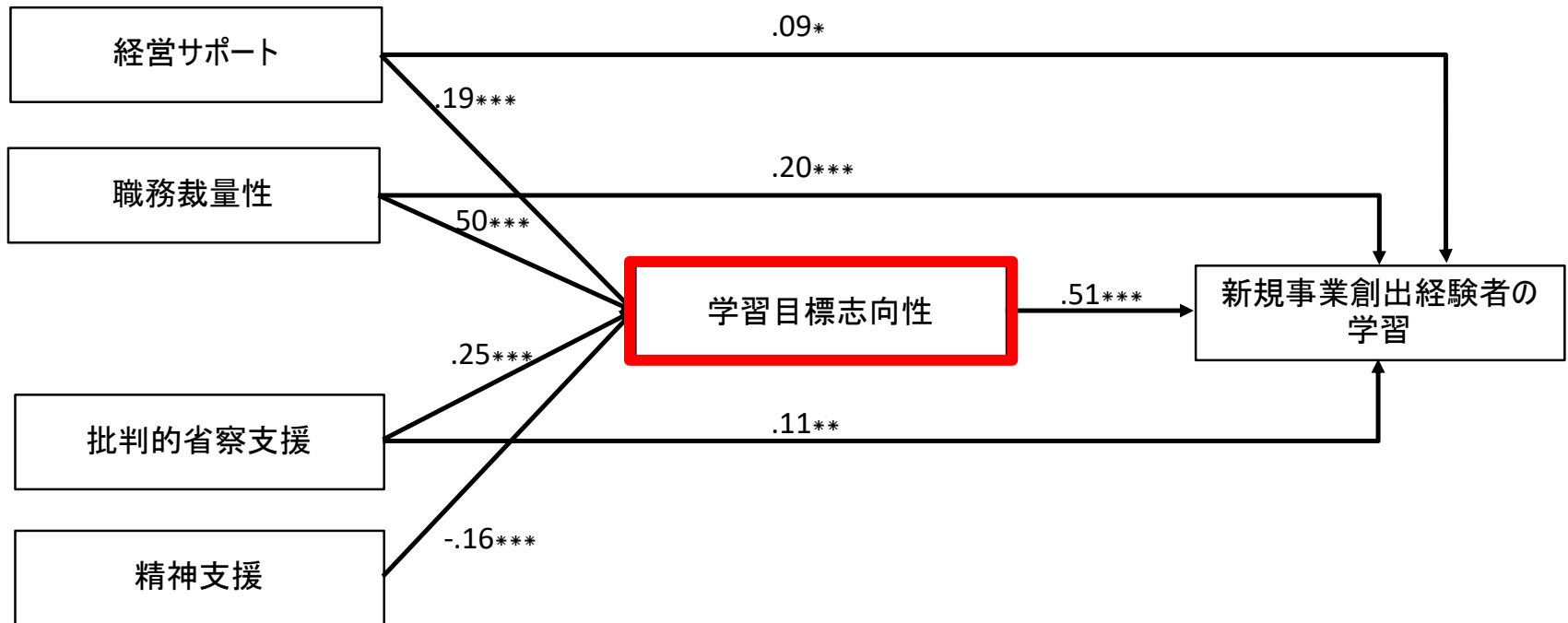
1.1 社会的背景

経済環境の変化や新技術の発展に伴い、企業が当面する経営課題はますます高度化・複雑化している。変化が激しく不確実性の高い経営環境の下、非連続的組織変革を牽引する

(組織・部署)の業績に責任を持つ、課長・部長相当職の人物」(日本生産性本部, 1995; 八代, 2002)を指すが、その中堅管理職の育成が日本企業における人材育成上の最重要課題として前景化している(坂本, 2015)。

そもそも中堅管理職の育成には、新たな能力の獲得 (U. Velamuri, M. G. ... 2004) 必

学習を促すドライバーは学習目標志向性



適合度指標 : CMIN=24.962, df=25, p=.464, GFI=.993, AGFI=.950, CFI=1.000, RMSEA=.000
表中のパス係数は, 標準化偏回帰係数を示す. *** p<.001, ** p<.01, * p<.05 (破線は, 負の効果を示す)
誤差変数の表記は省略する. 統制変数はいずれの変数に対しても有意ではないため, 表記を省略する.

「学習目標志向人材」は業績にもプラス



Point

成長に意欲的な担当者ほど、新規事業の業績が良い。

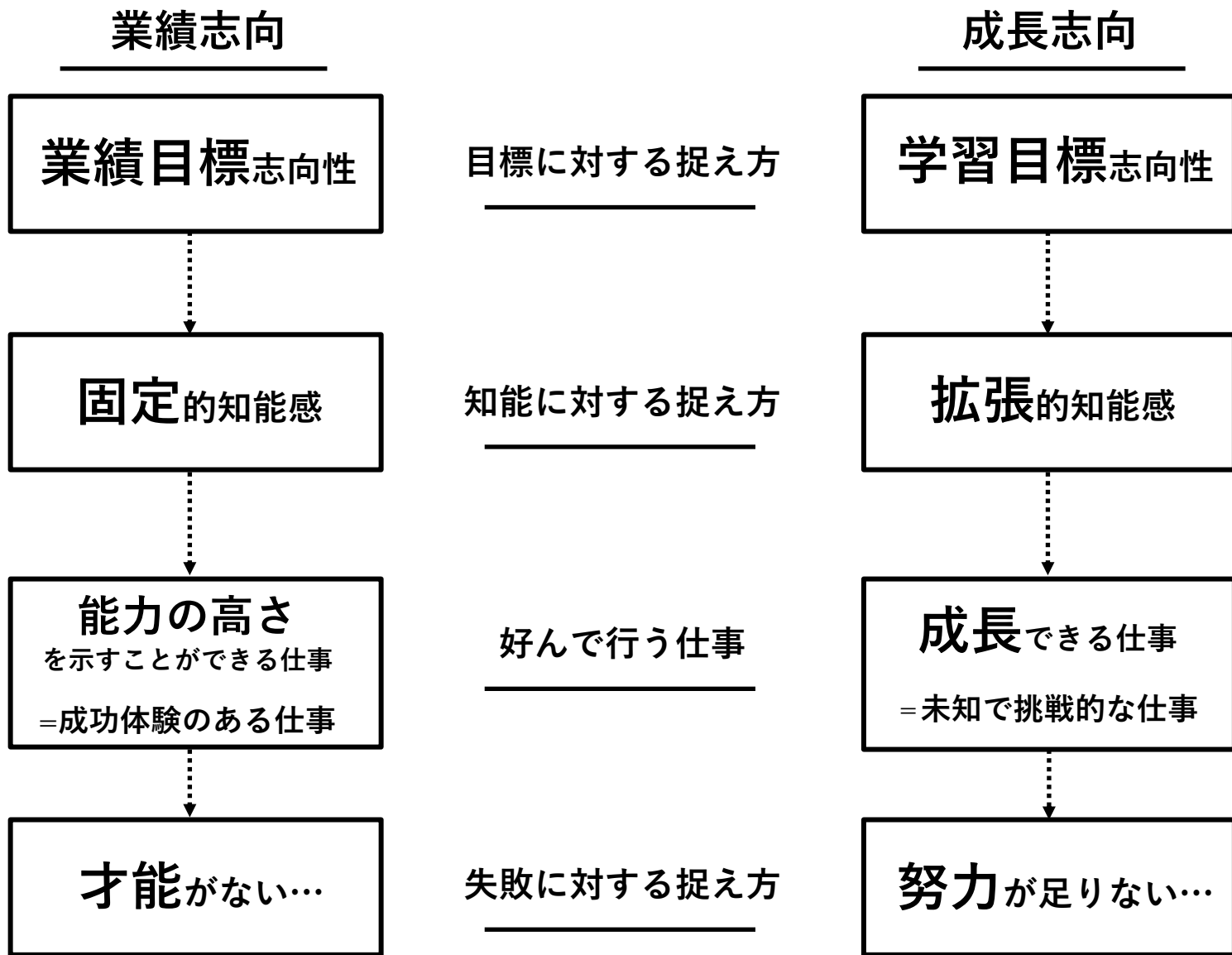
一方、業績達成に意欲的であることと新規事業の業績には関連がない



注1:統制変数には「性別、業種(ダミー)、役職(ダミー)、新規事業タイプ(ダミー)、新規事業の規模、部下の人数、既存事業での業務経験(ダミー)、過去の新規事業経験(ダミー)」を投入し、独立変数を「業績目標志向性」「学習目標志向性」とし、「新規事業の業績」を従属変数とした重回帰分析を行った(Adjusted R2=.088)。

注2:矢印の実線はプラス(正)の影響を示している。矢印の上にある数値は影響度(β)の強さを示している。注3:数値の隣の**は5%有意水準を表す(有意水準は数値が小さいほど、示された関係が統計的に意味がある可能性が高いことを示す)。

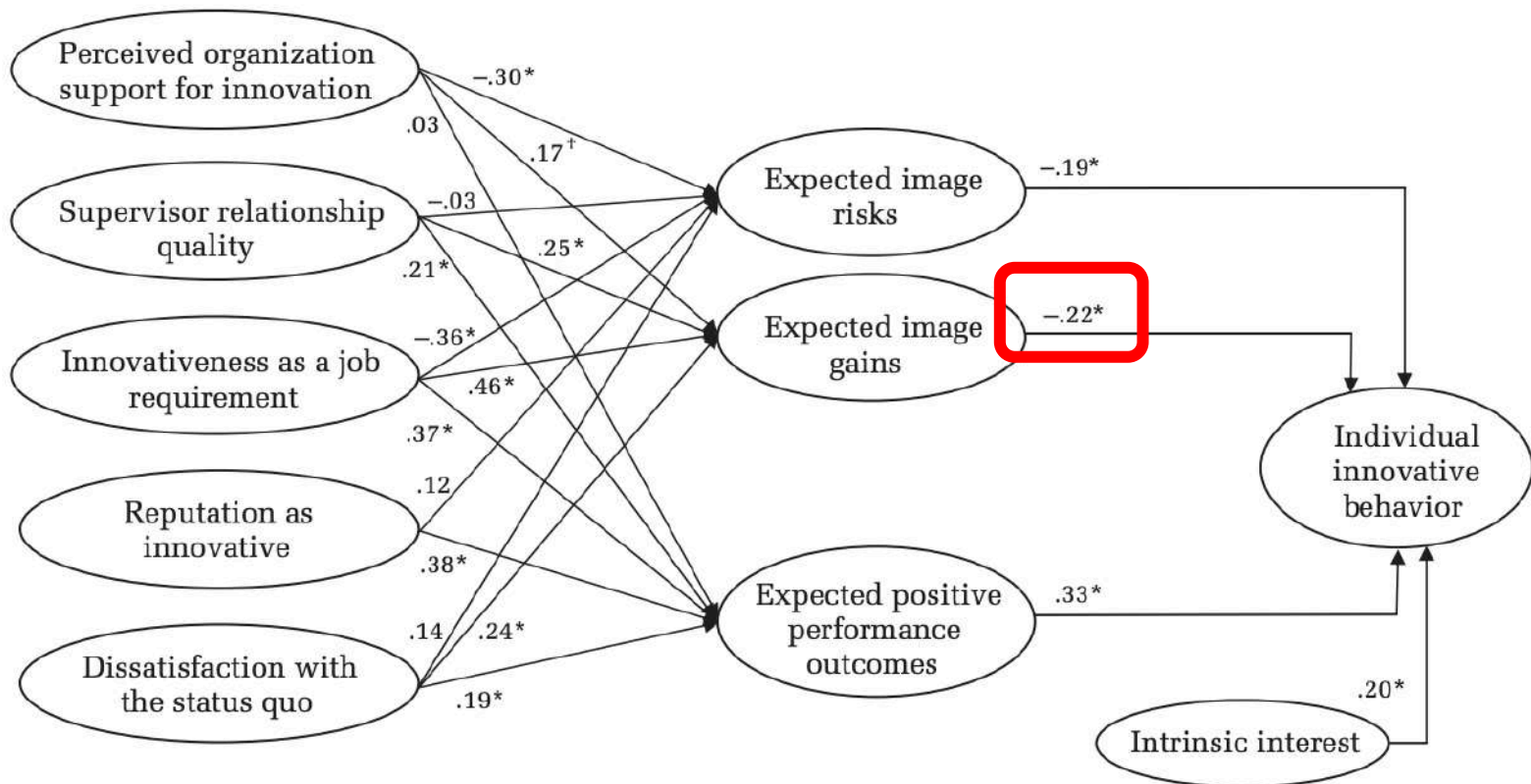
なぜ、新規事業に「学習目標志向」が重要？



セルフブランディング動機は危ない・・・



期待価値理論 = 期待 × 価値



^a Fit: $\chi^2(32, n = 216) = 73.55, p < .01, \chi^2/df = 2.30; RMSEA = .08, SRMR = .04, CFI = .96, NFI = .93, IFI = .96$. Parameter estimates are from the completely standardized solution.

⁺ $p < .10$

^{*} $p < .05$

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.

「事業を創る人」の特徴



1 戦略家より、実行力・巻き込み力のある人材

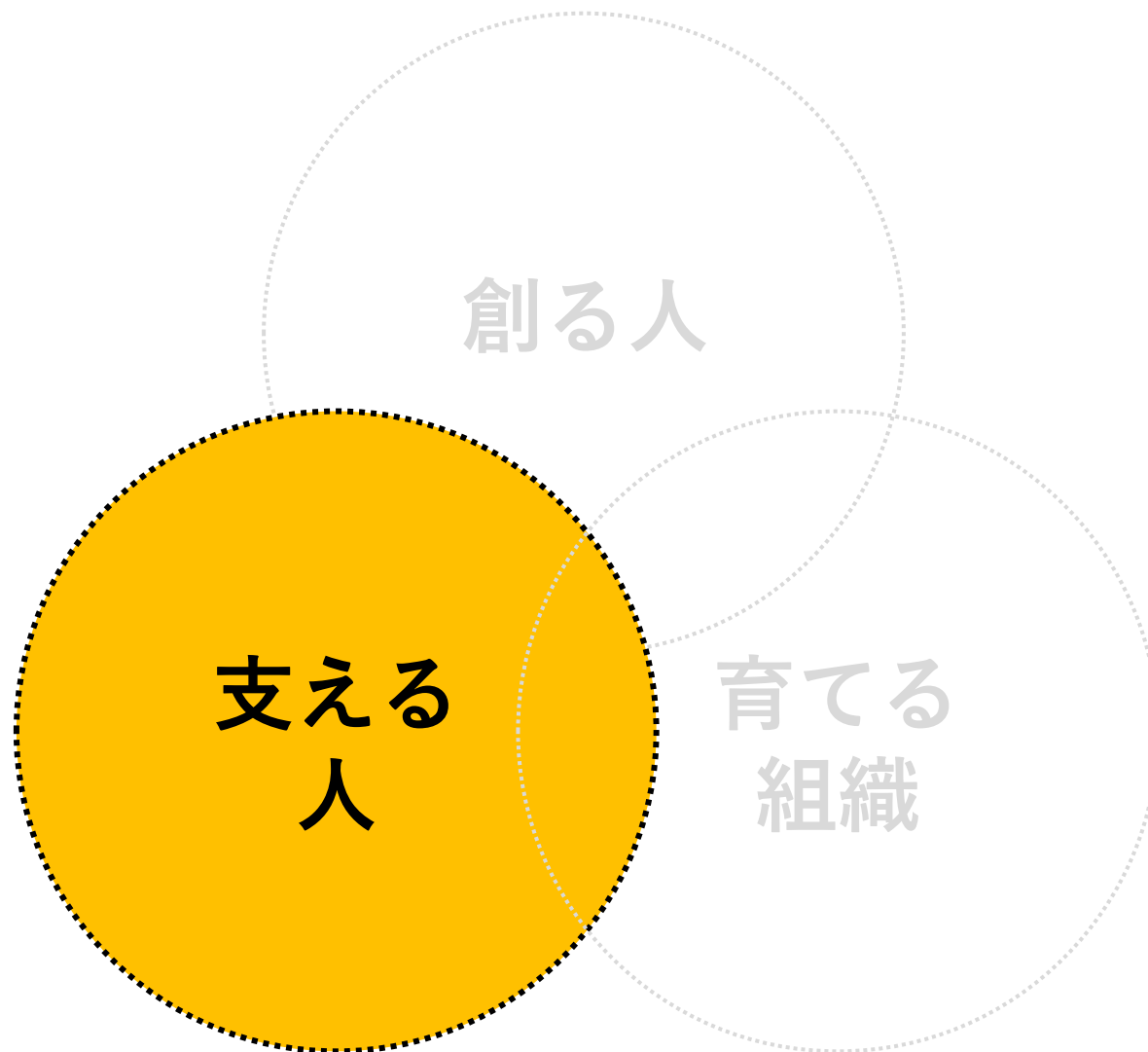
2 業績志向より、「成長志向」のある人

3 失敗経験から学び、変われる人材

「事業アイデア」「志」「ゼロイチ経験」は超重要！

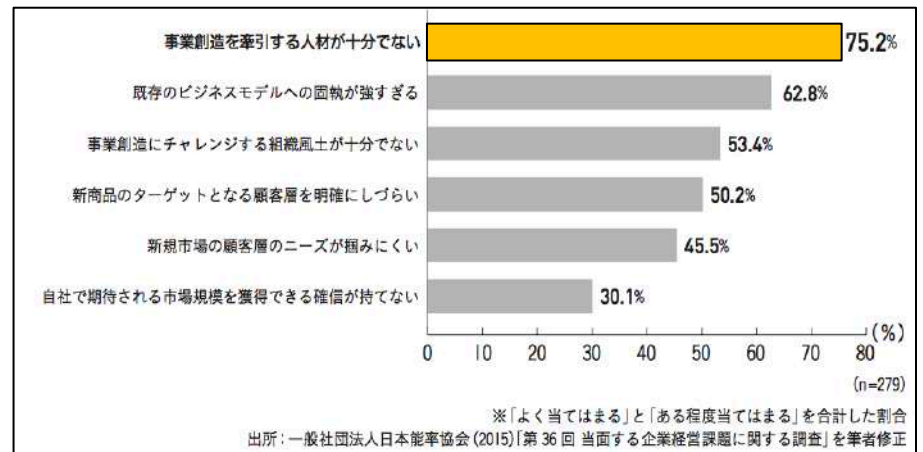
ただし！！着任時点から備わっている必要は**必ずしもない**

[支える人] 編



問い

新規事業は「創る人頼み」でいいのか？



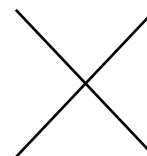
新規事業は“実行力”がモノを言う「組織戦」



新規事業
成否

＝

創造性
creativity



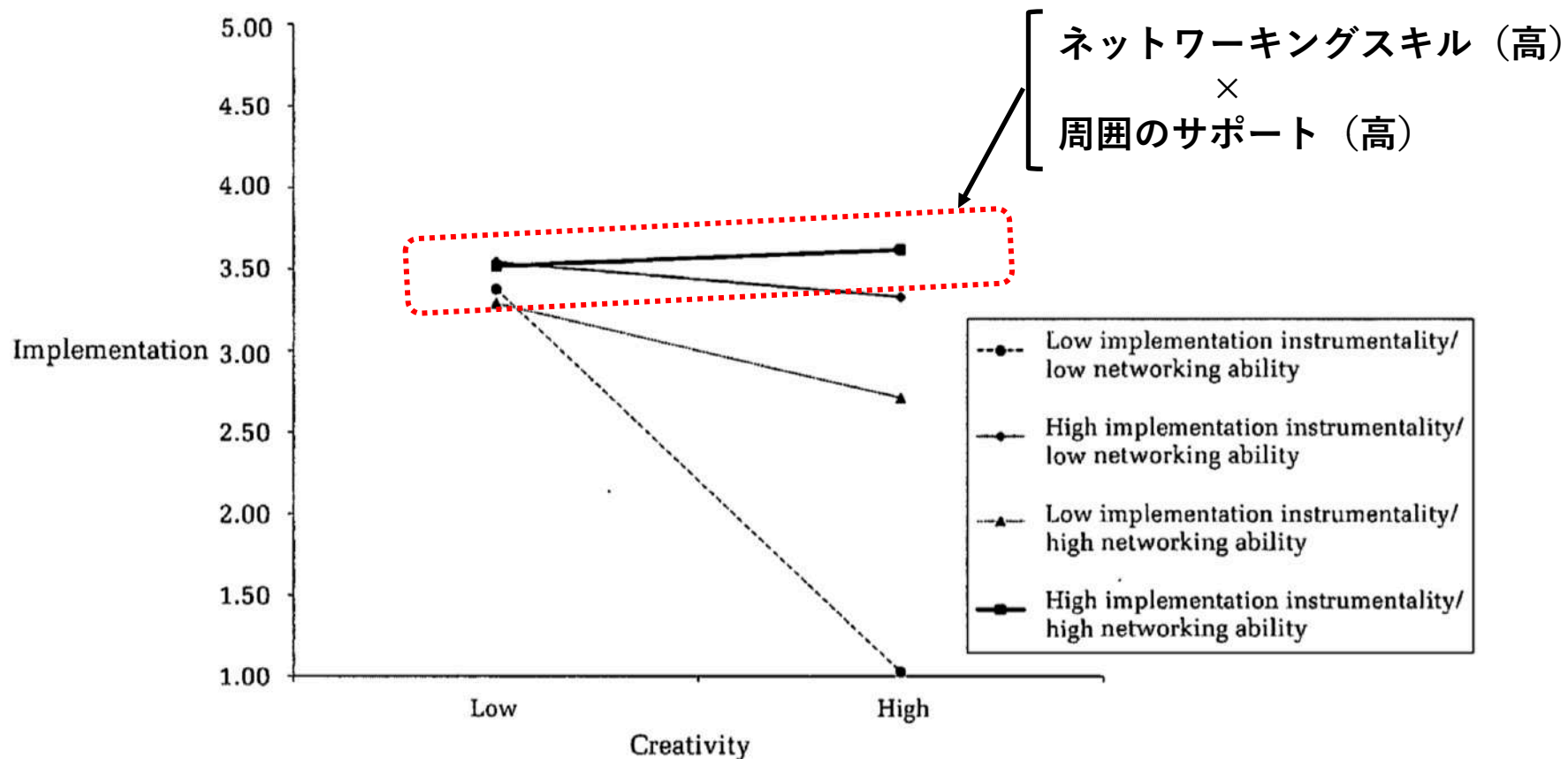
実行力
implementation



アイデアが出ないのはアイデアがないから？



FIGURE 1
Interaction Effect of Creativity, Implementation Instrumentality, and Networking Ability on Implementation

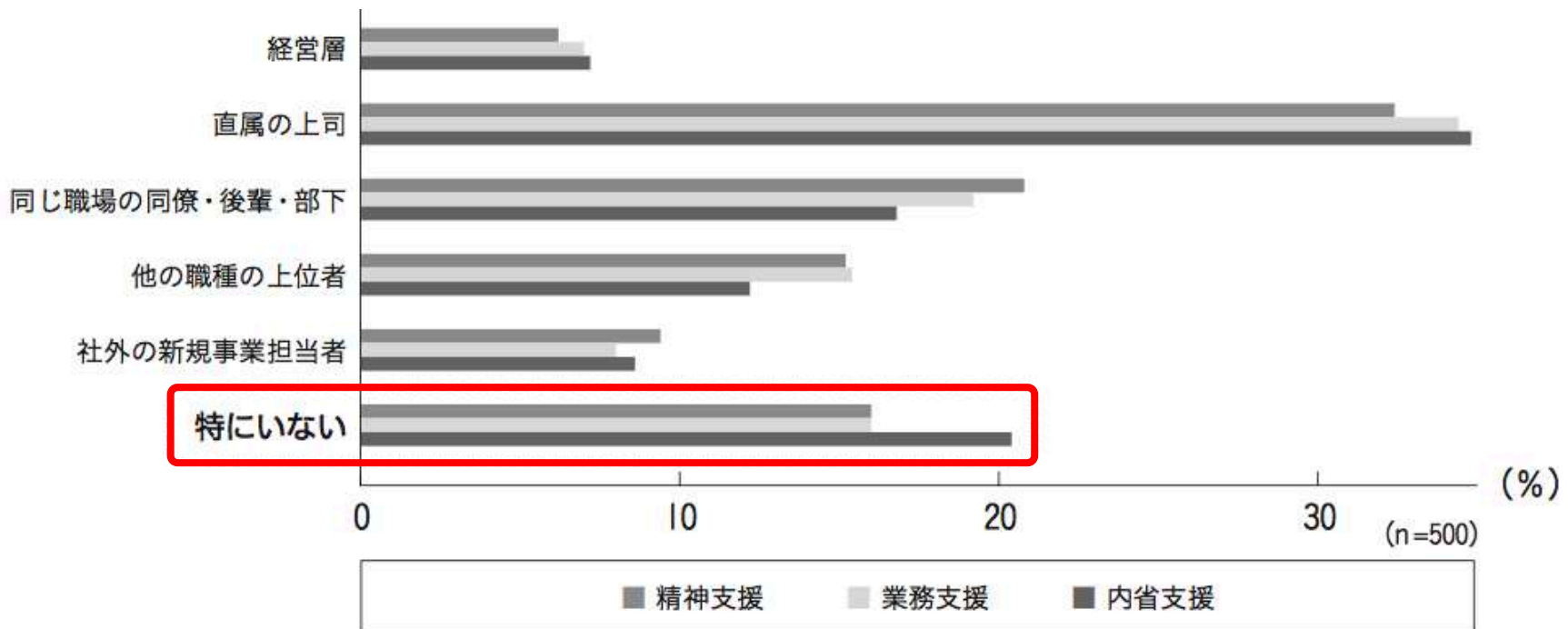


新規事業担当者は「孤独」



Point

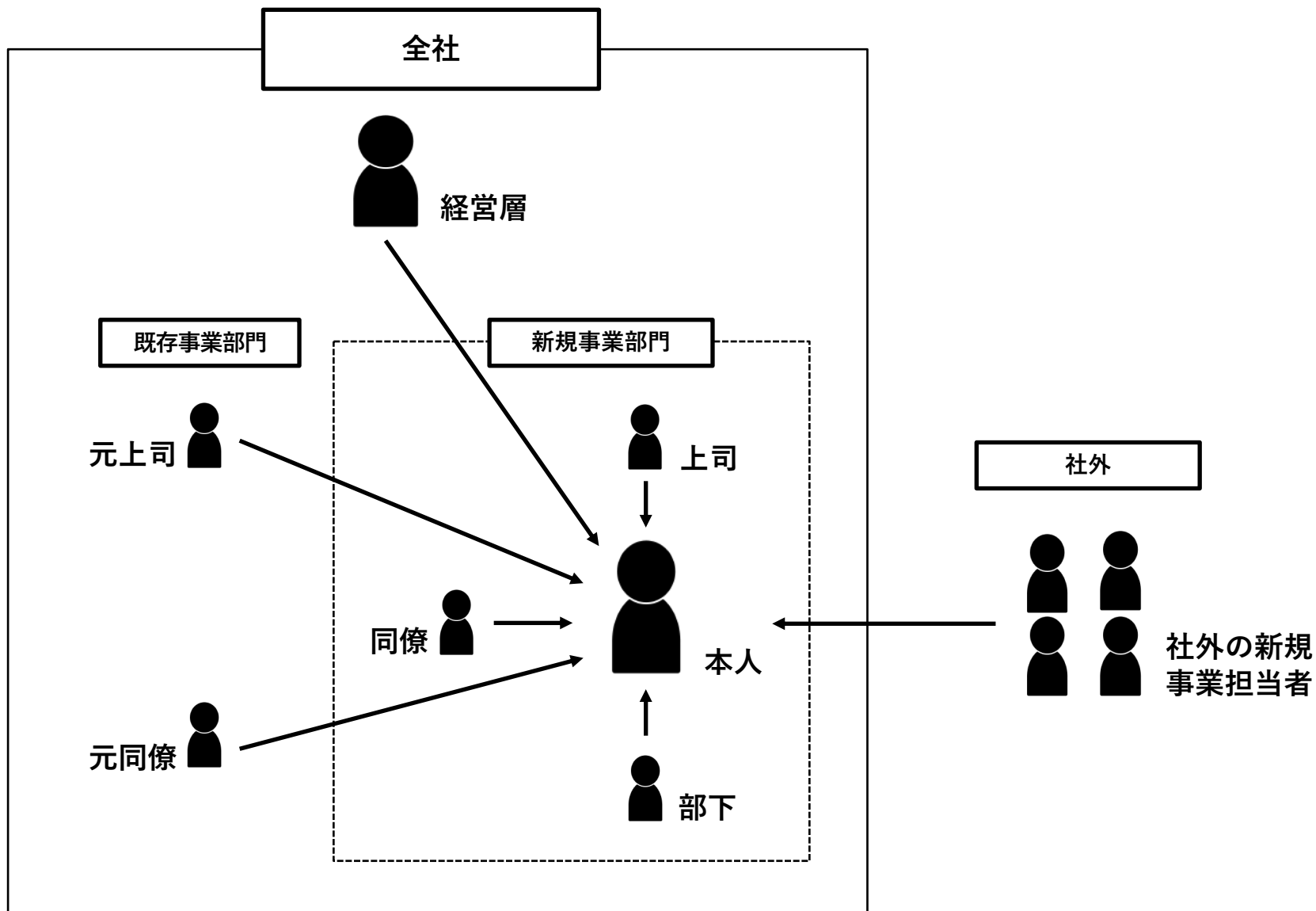
最大の理解者である「直属上司」でも、支援は30%程度に過ぎない。
内省支援は「直属上司」に次いで2番目に多い項目が「特にいない」



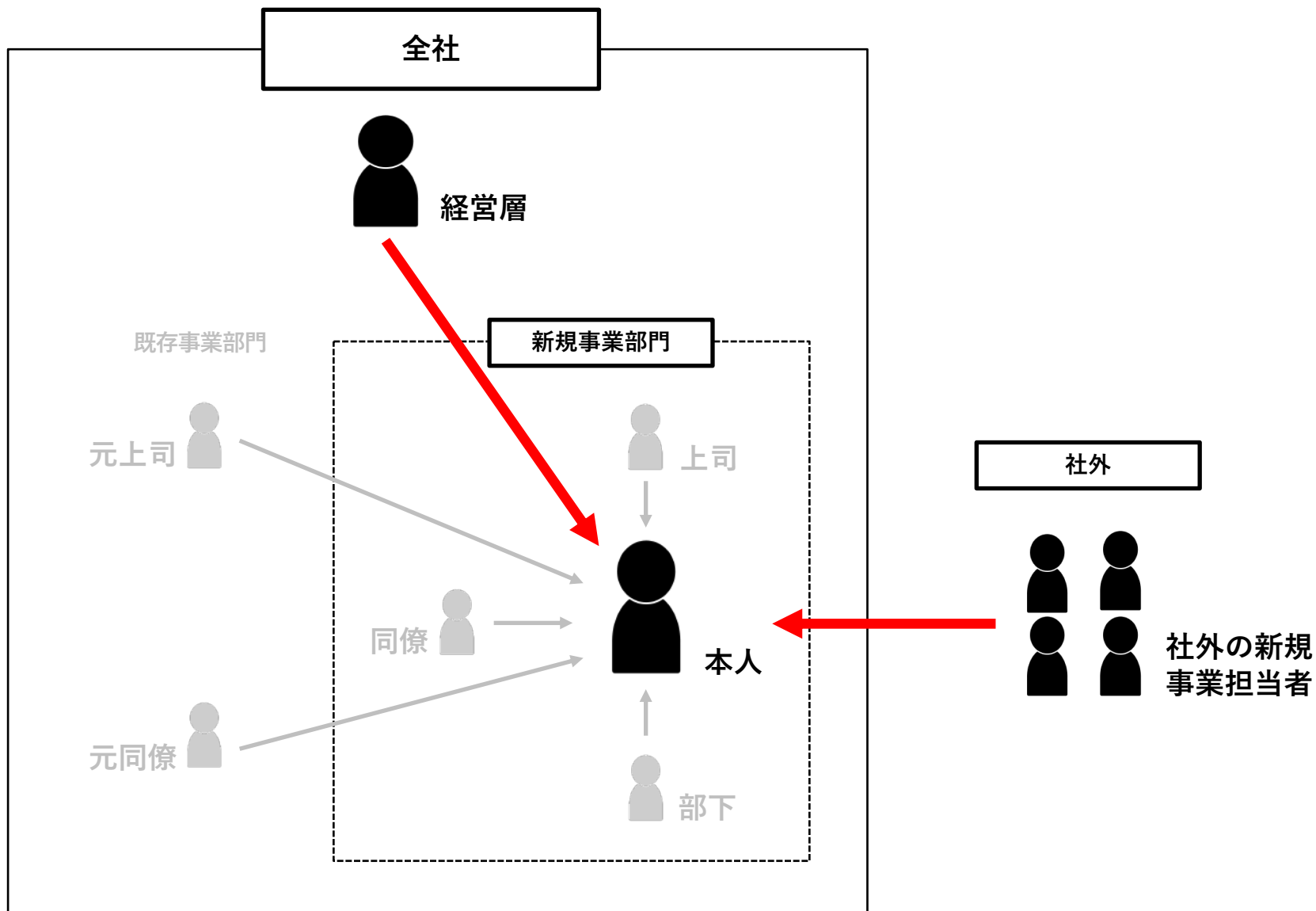
※「あてはまる」と回答した割合

出所：田中聡・中原淳(2017)「事業を創る人と組織に関する実態調査」

Q.では一体、「誰からの支援」が効果的？



Q.では一体、「誰からの支援」が効果的？

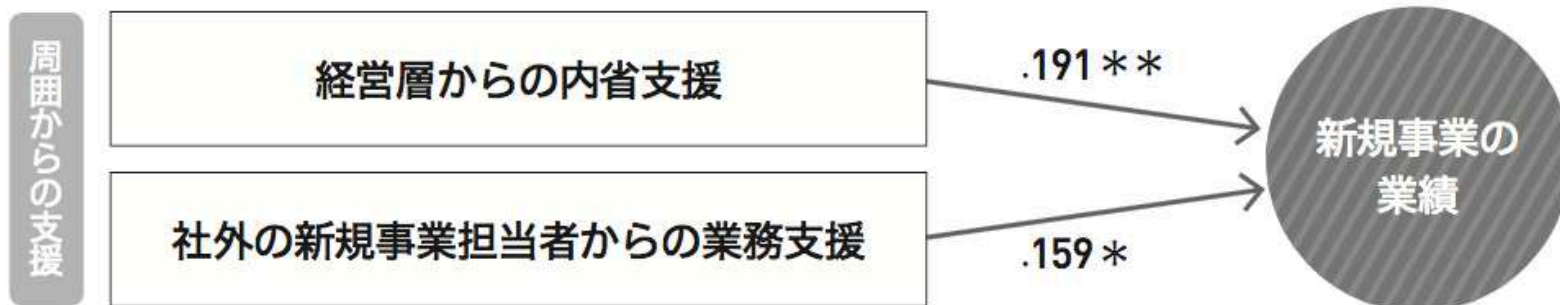


キーマンは「経営層」と「社外の創る人」



Point

事業を担う経営層から直接、振り返りの支援を得られることは効果的
新規事業の実務に関する支援は、社外経験者から得られることが効果的



注1:統制変数には「性別(ダミー)、年齢、業種(ダミー)、新規事業担当期間、既存事業での業務経験(ダミー)、過去の新規事業経験(ダミー)を投入し、独立変数を各関係者(「経営層」「直属の上司」「同じ職場の同僚・後輩・部下」「他の職場の上位者」「他の職場の協業者」「社外の新規事業担当者」「その他の社外関係者」「家族・知人・友人」「その他」)から受ける「内省支援」「業務支援」「精神支援」とし、「新規事業の業績」を従属変数とした重回帰分析を行った(Adjusted R2=.066)。

注2:矢印はプラス(正)の影響を意味している。矢印の上にある数値は影響度(β)の強さを示している。

注3:数値の隣の*は 10% 有意水準、**は 5% 有意水準を表す(有意水準は数値が小さいほど、示された関係が統計的に意味がある可能性が高いことを示す)。

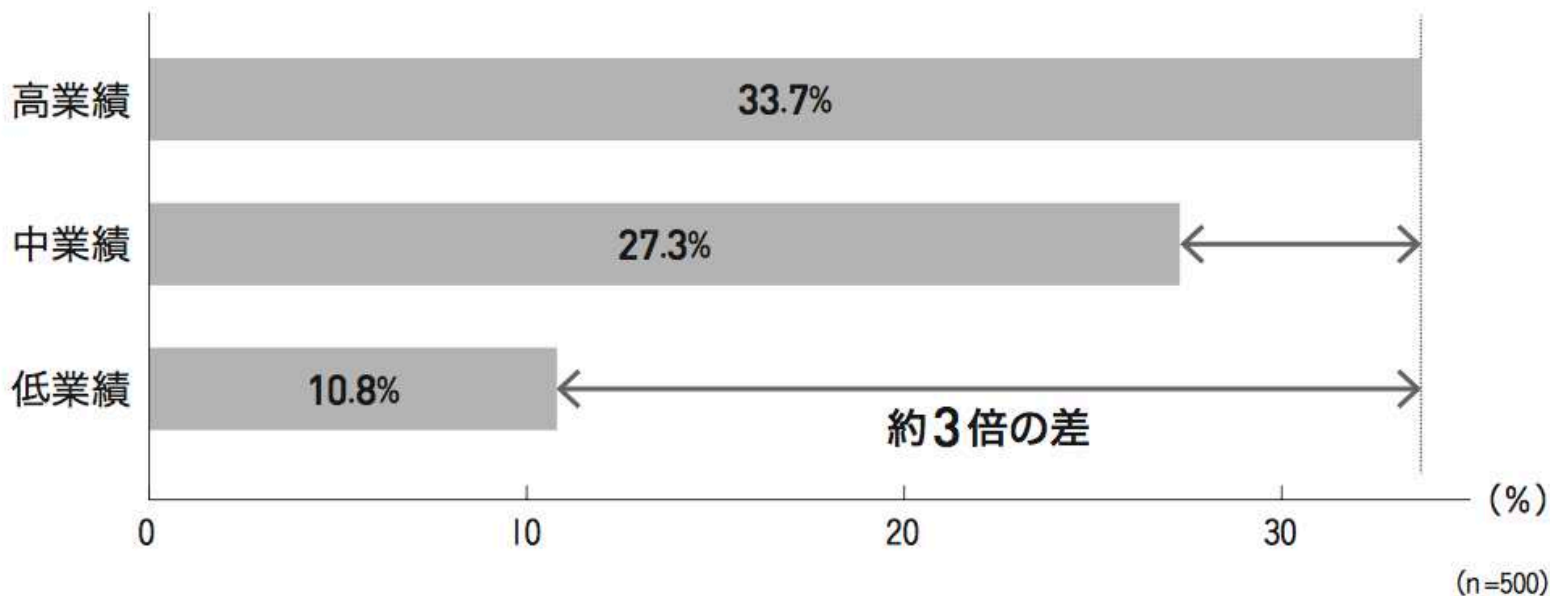
「君に託した！」と言った時点で試合終了



Point

経営層が直接、関与している新規事業ほど成果を上げている。

執行役員以上の経営層が管掌している割合



出所：田中聡・中原淳(2017)「事業を創る人と組織に関する実態調査」

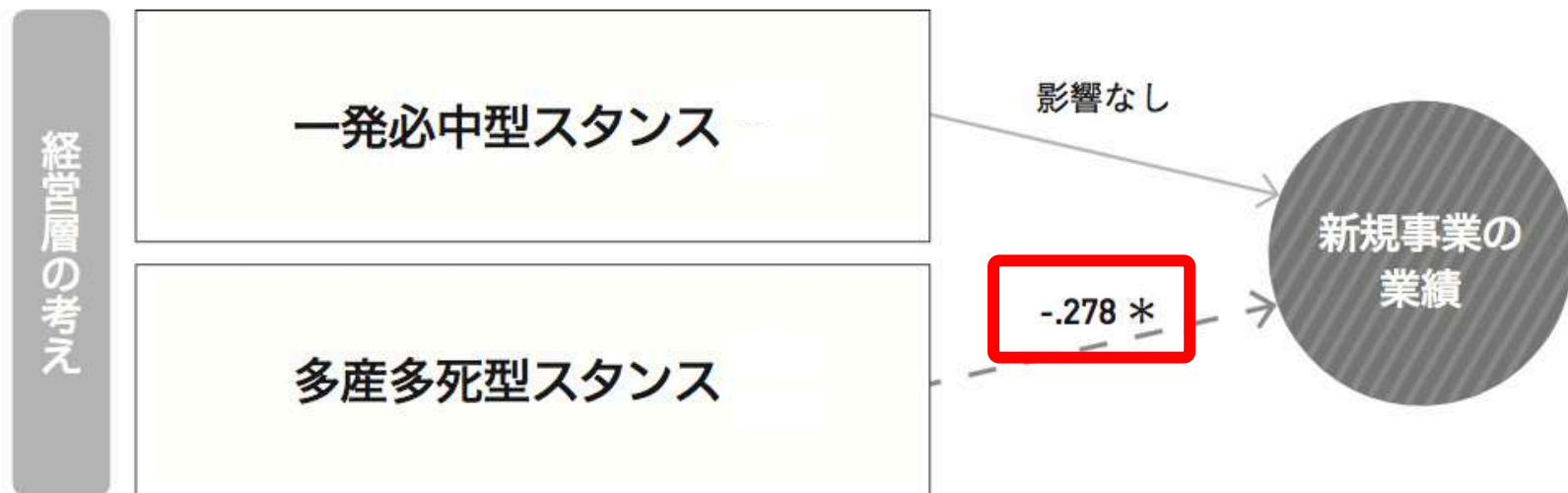
経営者の「多産多死型スタンス」は危うい…



Point

経営層による多産多死型スタンスは新規事業の業績に負の影響がある。

「失敗しても次がある」という安易なメッセージは現場の甘えを生む？



注1:統制変数には「性別(ダミー)、年齢、業種(ダミー)、新規事業担当期間、既存事業での業務経験(ダミー)、過去の新規事業経験(ダミー)」を投入し、独立変数を「一発必中型スタンス」「多産多死型スタンス」とし、「新規事業の業績」を従属変数とした重回帰分析を行った (Adjusted R²=.066)。

注2:矢印はマイナス(負)の影響を意味している。矢印の上にある数値は影響度(β)の強さを示している。注3:数値の隣の*は 10% 有意水準を表す(有意水準は数値が小さいほど、示された関係が統計的に意味がある可能性が高いことを示す)。

「社外の創る人」との繋がりがもたらす効果



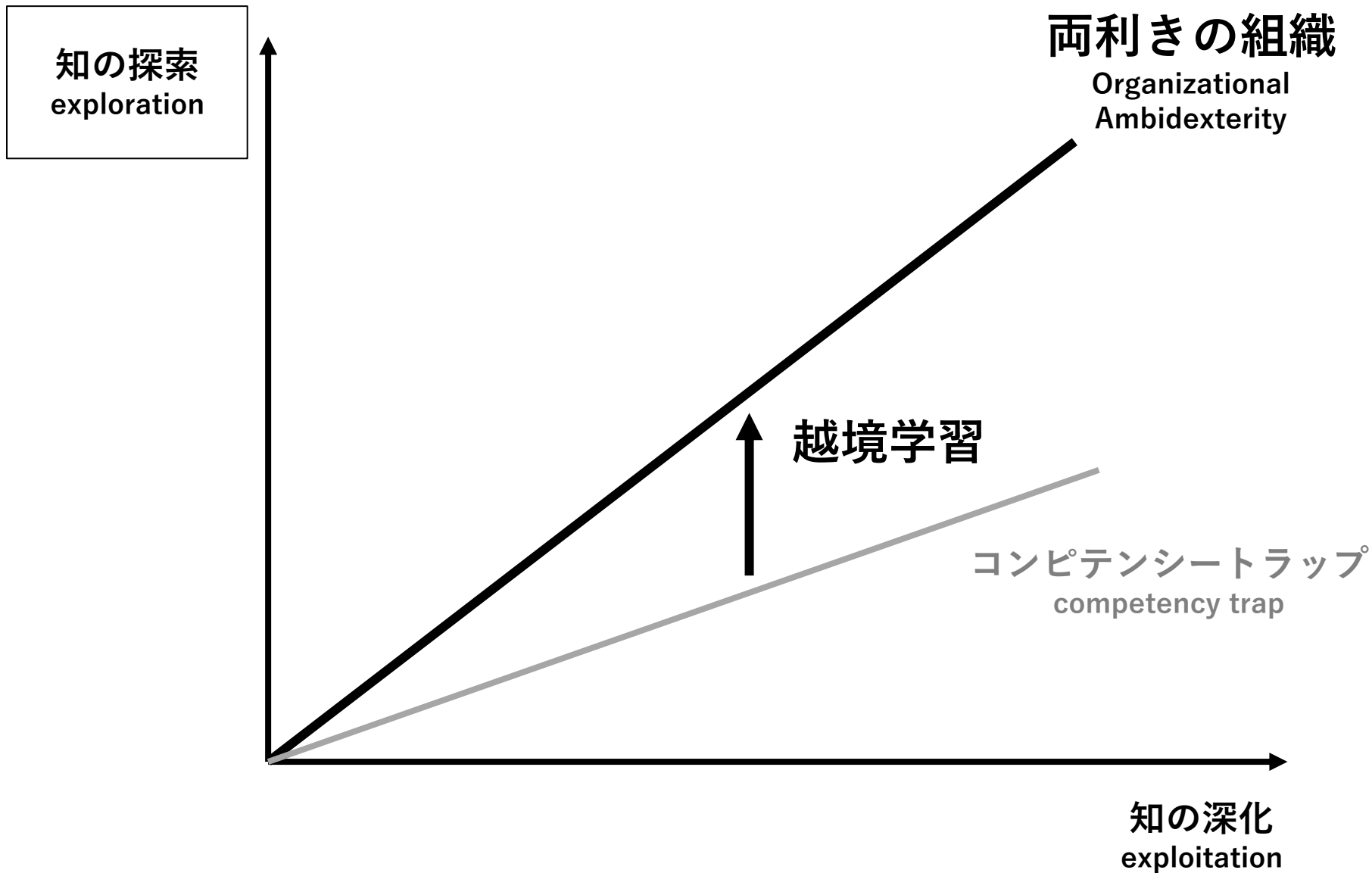
1 新規事業 に与える効果

1. 知の探索による外部資源の獲得
2. 事業アイデアに対する客観的評価の獲得
3. 著名効果(社内政治効果)の活用

2 創る人個人 に与える効果

4. 置かれた境遇の相対化
5. 自己の市場価値の認識(自己効力感の増大)
6. 自組織に対するエンゲージメントの促進

「越境学習」が必要な理由



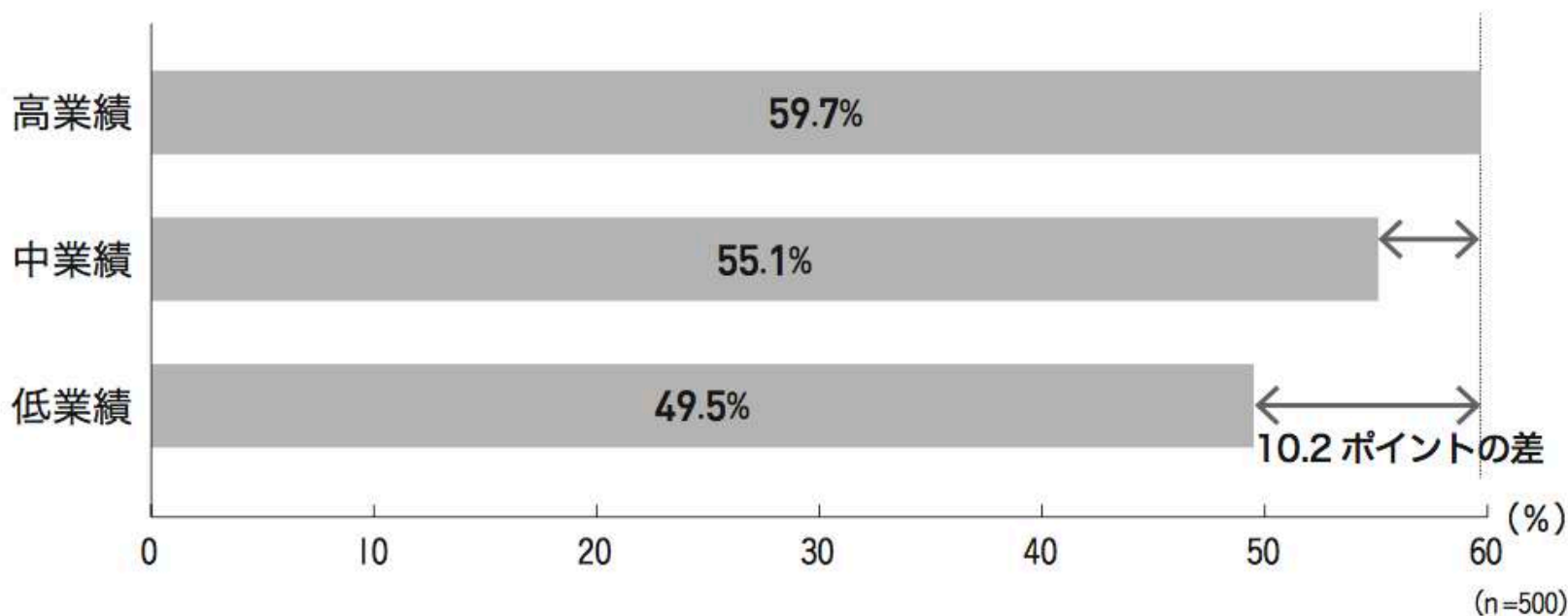
新規事業は「経験のある上司」の下で



Point

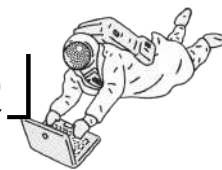
成果を上げている新規事業ほど、
上司自らが過去に「新規事業を経験したことがある」割合が多い。

直属上司が新規事業を経験している割合



出所：田中聡・中原淳(2017)「事業を創る人と組織に関する実態調査」

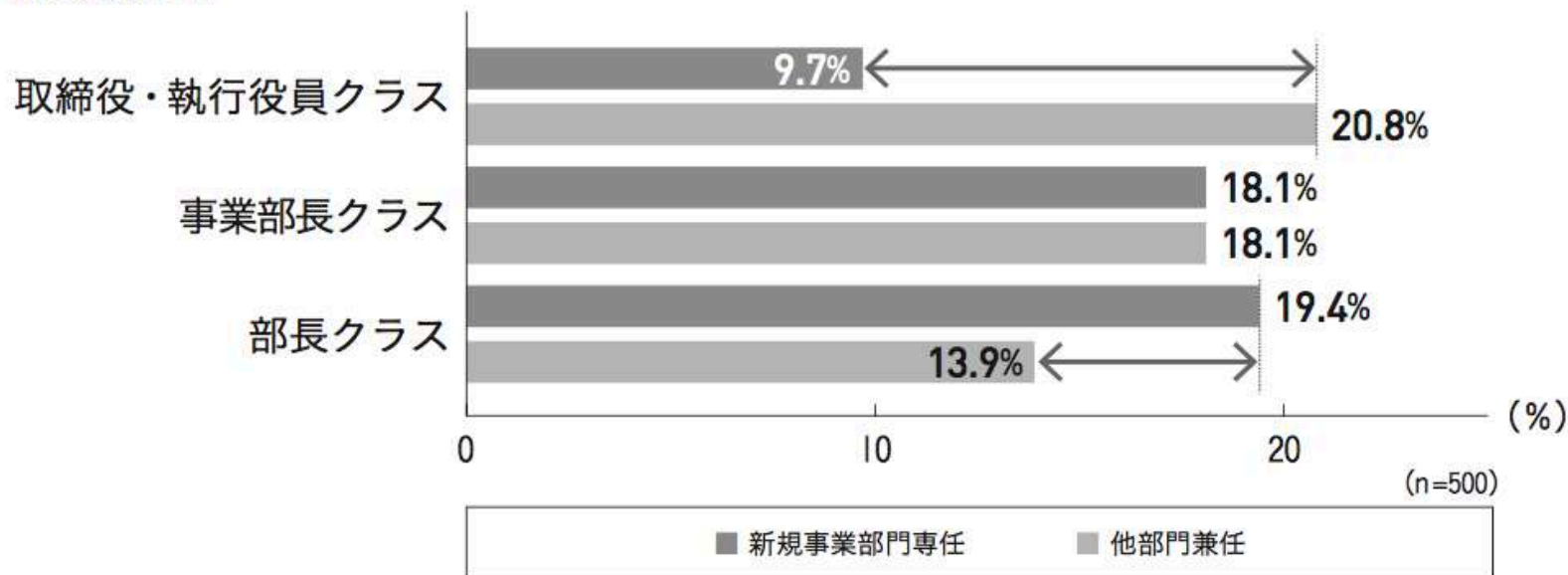
成果を出すのは「掛け持ち役員」と「専任部長」



Point

経営層ほど既存事業との掛け持ちのケースの方が高業績の割合が高い
一方、部長層の場合は新規事業専任の方が高業績の割合が高い

高業績の割合



出所：田中聡・中原淳(2017)「事業を創る人と組織に関する実態調査」

創る人を支える人が気をつけたいポイント



1 経営者自らコミットし、内省を促す支援を

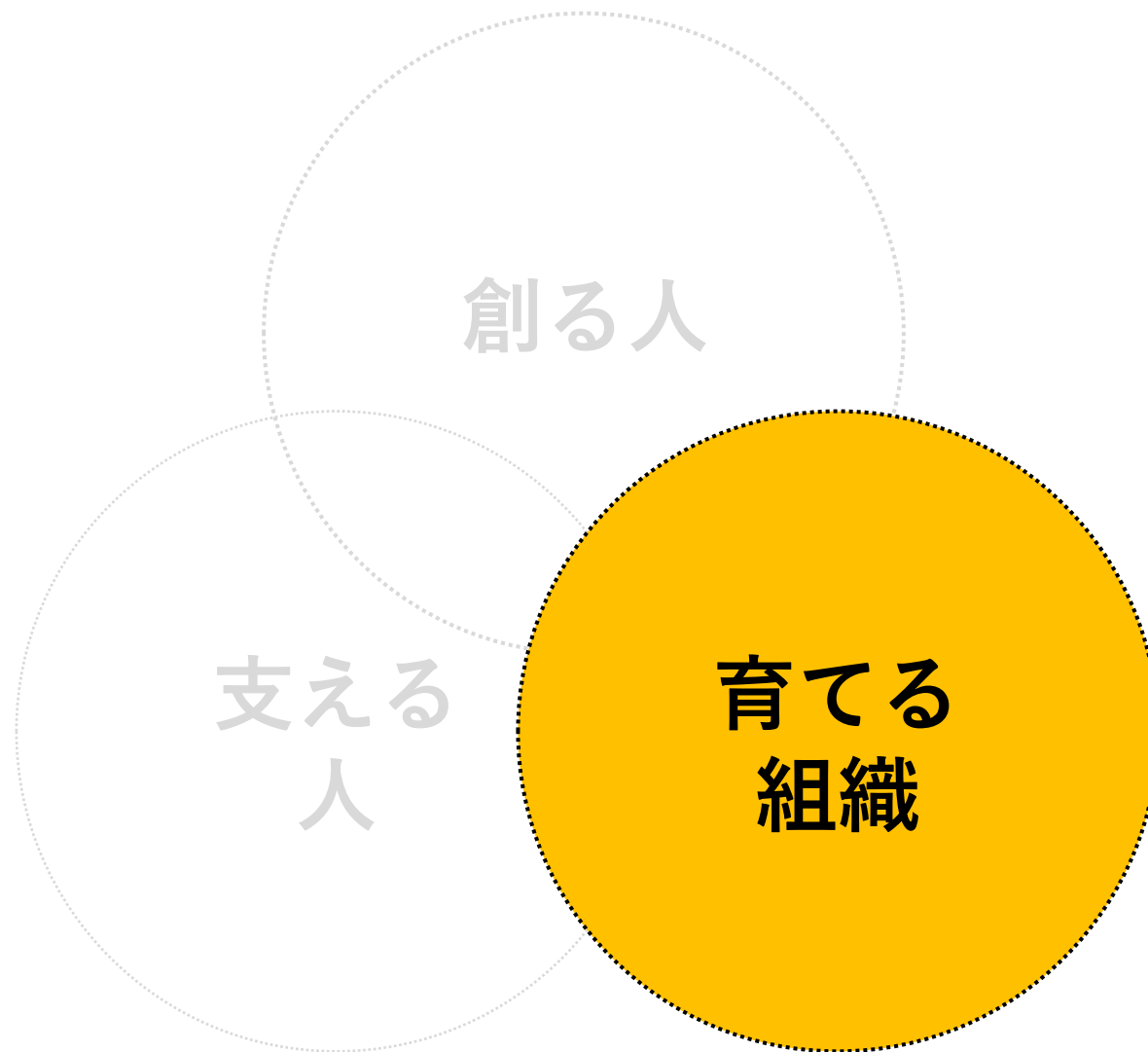
— 安易な多産多死型スタンスは逆効果

2 上司には、新規事業経験のある人材を

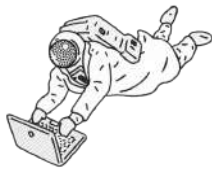
3 事業責任者には「掛持役員」か「専任部長」を

4 創る人には越境学習の積極的な奨励を

[育てる組織] 編



「両利きの組織」を実現するための4要件



1. 戦略的意図の明確化
2. 共通アイデンティティを持つビジョン
3. 新規事業に対する経営陣の積極的な関与
(経営チーム内でのコンセンサス重要)
4. 既存事業との接続と遮断のバランス

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.

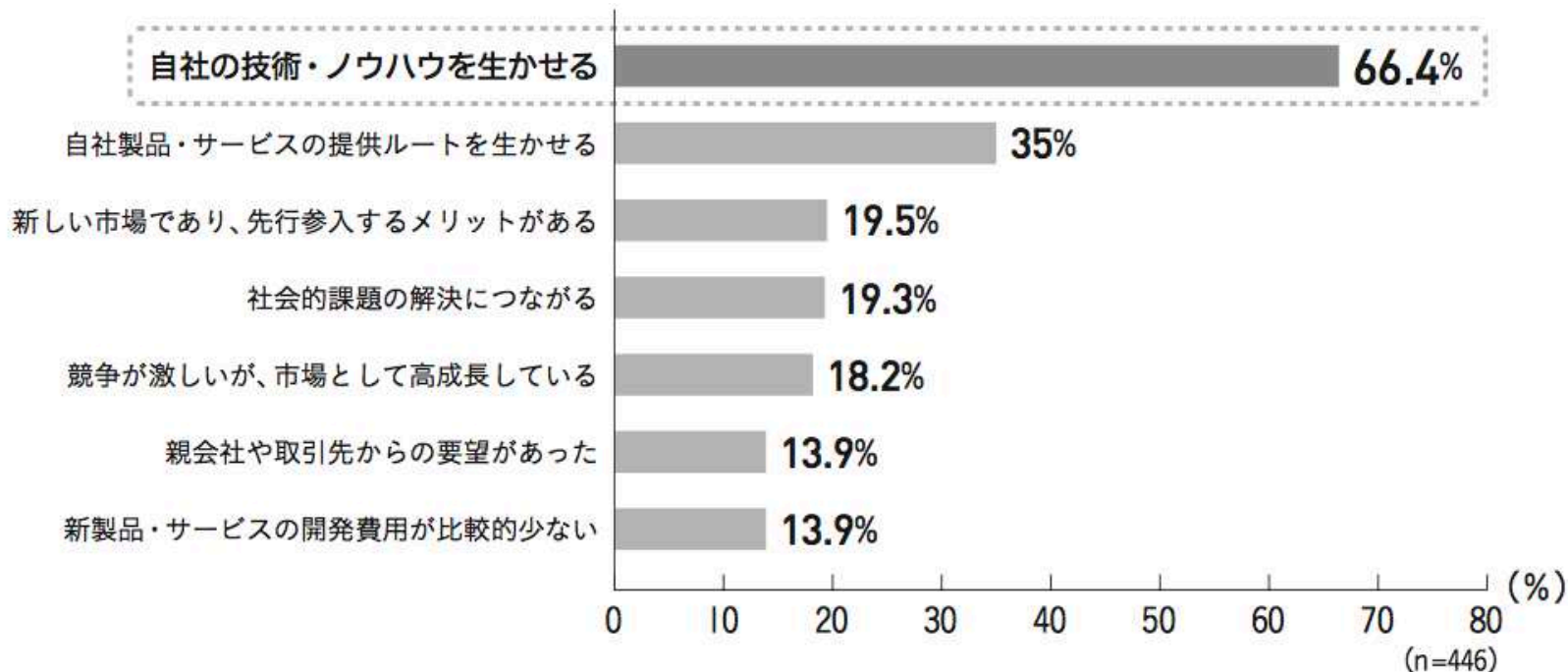
既存事業との関わりはどのようにすれば良い？

「既存事業＝新規事業のおじゃま虫」ではない



Point

新規事業で成果を上げた企業の事業分野への参入理由の最上位は、
「（既存事業で培った）自社の技術・ノウハウが生かせる」こと



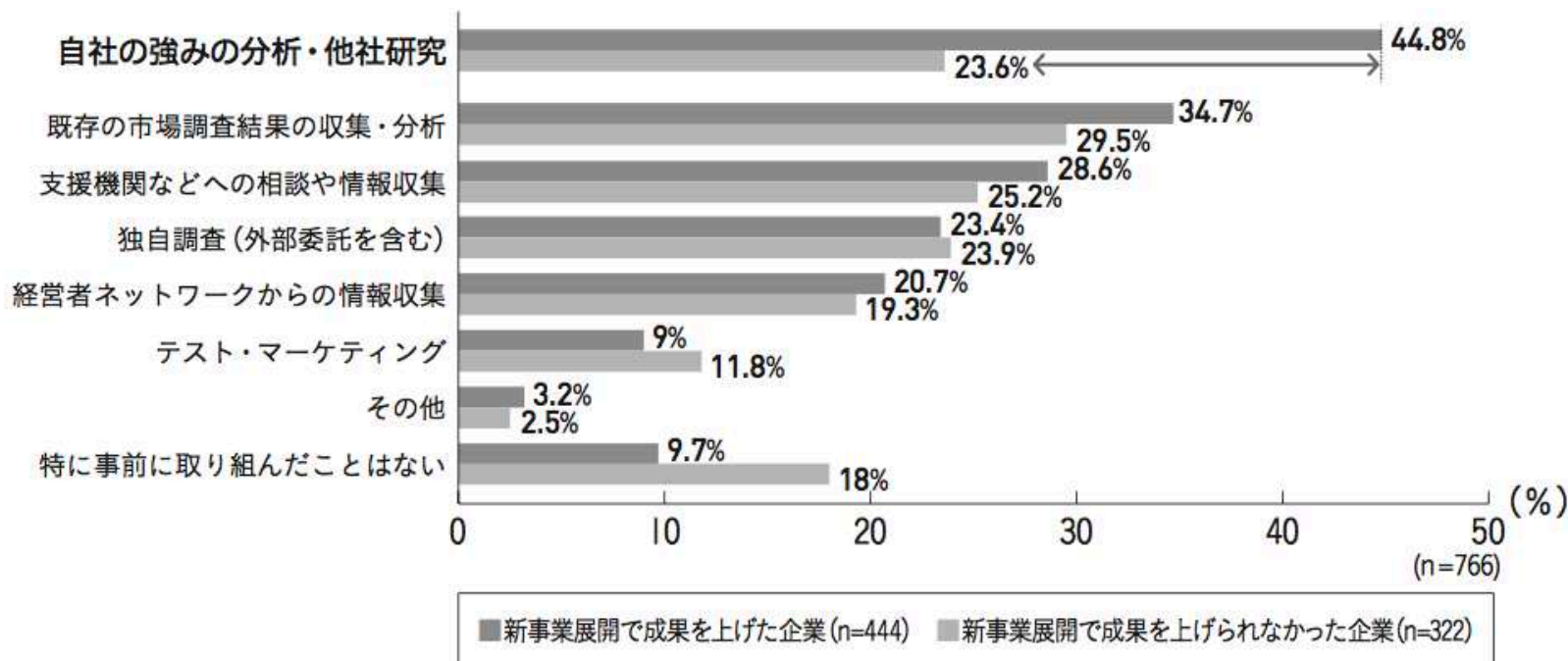
出所：中小企業庁委託（2012）「中小企業の新事業展開に関する調査」（三菱UFJ リサーチ & コンサルティング）

既存事業は「強力な武器」になる



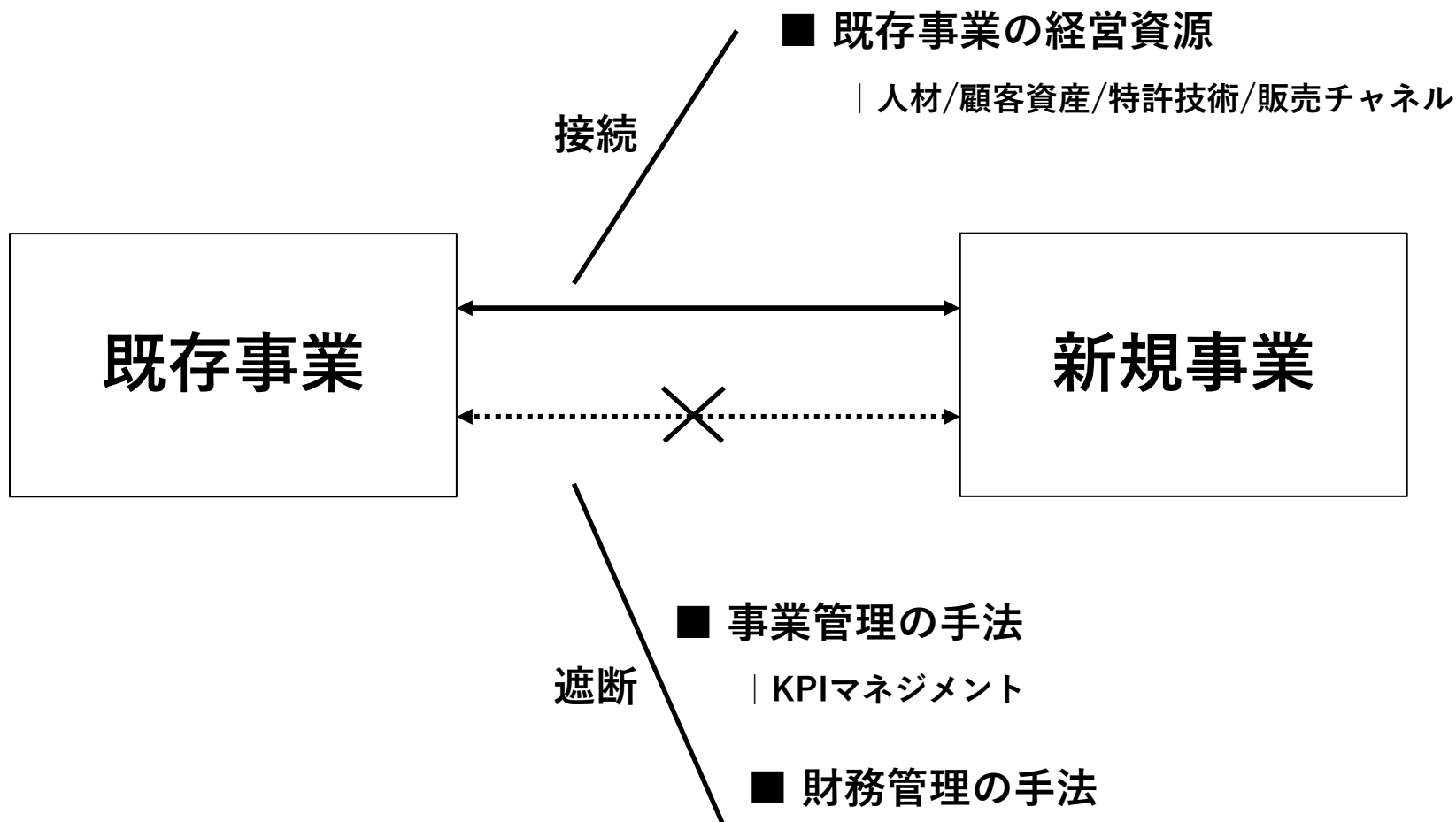
Point

新規事業の成否を分ける事前の準備は、市場調査よりテストマーケティングより、まず「自社の強みを知ること」



出所：中小企業庁委託 (2012)「中小企業の新事業展開に関する調査」(三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング)

接続すること | 遮断すること



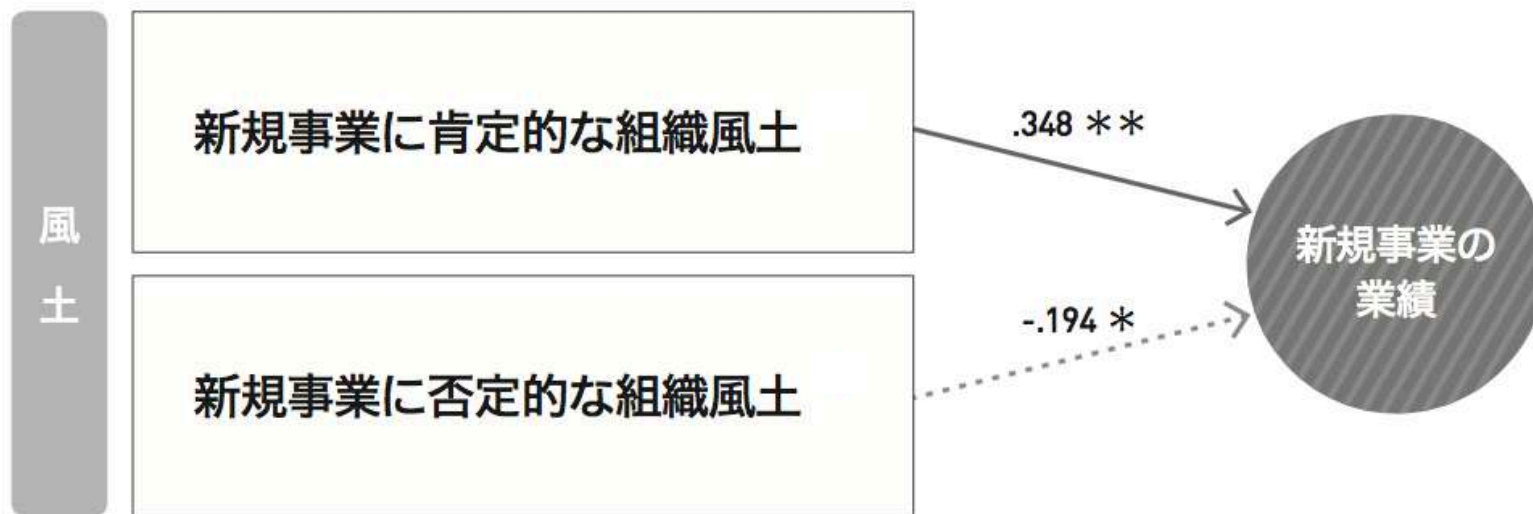
事業を創り続ける組織の風土をつくるには？

新規事業に対する組織風土と業績の関連



Point

新規事業に対して肯定的な組織風土は新規事業が成功しやすい一方、否定的な組織風土の下では失敗に終わる可能性が高い



注1:統制変数には「性別(ダミー)、業種(ダミー)、役職(ダミー)、新規事業タイプ(ダミー)、新規事業の規模、既存事業での業務経験(ダミー)、過去の新規事業経験(ダミー)」を投入し、独立変数を「新規事業に肯定的な組織風土」「新規事業に否定的な組織風土」とし、「新規事業の業績」を従属変数とした重回帰分析を行った(Adjusted R²=.086)。

注2:矢印の実線はプラス(正)の影響を示し、破線はマイナス(負)の影響を示している。矢印の上にある数値は影響度(β)の強さを示している。

注3:数値の隣の*は 10% 有意水準、**は 5% 有意水準を表す(有意水準は数値が小さいほど、示された関係が統計的に意味がある可能性が高いことを示す)。

事業を育てる組織風土



- 1 会社の本気をトップ自らが行動で示す
- 2 創る人が損をしない仕組みづくりを徹底する
- 3 全員が事業を創る人になる仕掛けを用意する
- 4 新規事業を全社で育てる「育成事業」と呼ぶ

新規事業風土を生み出す4つのKPI



会社の風土は「事例の数」で決まる！

ーサイバーエージェント 曾山哲人氏

- 1 「起案」の数（個人）
- 2 「決議」の数（経営）
- 3 「失敗」の数（事業）
- 4 「敗者復活」の数（人事）



※（）は田中の意訳

大事なものは、事業より「人と組織」



TK

★★★★★ 新規事業を「ヒト」「組織」「育成」の問題として捉える一冊

2018年2月5日

形式: 単行本 (ソフトカバー)

実際に企業の中で新規事業を動かしてみれば、人間関係の泥臭いネゴシエーションと気遣いばかり。その現場では、AppleやIDEOの事例を並べ立てるイノベーション・モノマネ本はまるで役に立たない。筆者らはそのことがよくわかっていると思う。

「新サービスで一発あてて目立ちたい」だけの人には向かないが、本気で事業の未来を憂う経営者、新しい経験によって「成長しよう」とする全ての人の参考書に。

ひとつの事業が「失敗したあと」も、組織と人は続いていく、そんな大事なことを思い出させてくれる。

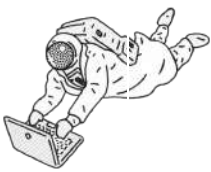
27人のお客様がこれが役に立ったと考えています

役に立った

▼ コメント

違反を報告

まとめ



**新規事業を担当部門に任せない
全社でその必要性から問い直す
すべてはそこから……！**