

ると。これが九州という地域特性であると思って、これがビジネスチャンスだと思ったんだよ」(E)

「東京でこの九州版を売るとき、博多ラーメンとか明太子とかいろんな地域の産品を貰えるっていう営業キャンペーンを東京でやってもらったんだよ。その収入によって、初めて九州版の求人情報誌が黒字化し、そして設立20周年にして初めて九州が黒字化したんだよ」(E)

その後、名古屋支社では、東京で地方の求人を行い成功した事例を目にする。九州や名古屋で地域間流動の可能性を確信したE氏は、東京への異動後、それをさらに全国紙として展開。E氏の枠を超える行動の特徴は、社会性の高い信念に基づいていることだ。その結果、社内の既存の価値観に対して、社会正義に基づいた意思決定を行うべきだと、終始一貫しており、その対象は、商品や競合対策にはじまり、ゆくゆくは経営にまで広がっていった。

「その頃競合リプレイスキャンペーンをやって、そのキャンペーンの本部長をお前がやれと言われて、(中略)その時に俺が言ったのは、まだわが社には「一人ひとりが生き生きと働くために」というところについて言えば、やるのがいっぱいある。そんな対競合なんて言ってる場合ではないと。むしろ、まだ出来ていないところ、競合対策の視点ではなくて、自分たちの理念から考えて、事業運営をするべきで、それが結果的に競合対策になっているんだと考えるべきであり、我々に競合は無い!というつもりで事業運営することが究極の目標なんじゃないですか? “という話をして、(役員全員から)あぐりという顔をされた」(E)

「新卒の情報誌を“なぜ全員に送らないんだ?”と聞くと、企業がそれを嫌がってるからだと言うので、そうじゃない、情報は公正に与えなければダメだ。俺がやるってことは、全員にも配本するぞ、それは絶対に譲れないと言ったんだよ」(E)

N氏の枠を超えた行動は、新人時代に、当時の営業体制に疑問を感じ、経営提言を記し、それが採択されることで始まる。氏の提案は、結果を出しながら徐々に徐々に大胆なものに変化している。

学習、繰り返し、拡大の様子を、非常に顕著に確認することができた。

『何かこういうのっておかしいよな』と思い始めて、経営提言で、「200人を別部署に動かすべきですよ」などと徐々に書くようになりました。(中略)『それが実現できる案だったららむので、次回の経営会議に上げてくれよ』といわれた」(N)

「何が問題でこうなってしまったのかという解決の方法を自分らでシミュレーションします。例えば、先ほどの営業のいわゆるマネジメントができていないから、受注に追われているだけで、後工程に効きませんでした。」(N)

「まず、これをキャンペーンのルールにします。(中略)ちょっと変えてみる。すると、何が変わったのかを直後に味わいます。『やはり足りないね』(N)

「次に『ここは義務化しましょう』とか、あるいは『ここは組織長に面倒を見てもらいましょう』とか、『ここはフィードバックすることにしましょう』とか、(中略)ボトルネックの解消策を、二度とその火が炎上していかないように一方でやるわけです」(N)

『だったら、それはアウトソーシングへ任せるという発想はどうですか』といういろいろな手練手管のオプションを、その当ても発案します。」(N)

一方、行動したことによる学習だけでなく、過去を振り返り、枠を超えた行動をしなかったことを反省し学習したと考えられる発言も、K氏やN氏から聞くことができた。

まずは、担当役員に対して自社の戦略のなさを嘆いたK氏の述懐である。

『ウチもダメになったな』みたいなことを言っていて、(役員に)『お前優秀だとか言われているらしいけど、俺らの時は上役にどうなんですか?』という時には、俺ならこうするというのを必ず持っていったと。それならお前ウチに就職した意味なんかねえよ、馬鹿』と言われた」(K)

新卒情報誌の市販化に失敗した経験を振り返ったN氏の反省はこうだ。

「商品の見立てに失敗したんです。マーケットにないものを今ある資源をストレッチさせて無理させると、それぞれががっかりする」(N)

②手に入れる

【行動の特徴】

・手に入れる行動は、事業創造人材にとって、そもそも必然性の高い行動なので、その重要性は所与のものとして行動されており、行動そのものが成功体験なので、成功体験による学習は観察されなかった。

・手に入れる行動は、経験を重ねるごとにその対象のサイズが大きくなっている言及が確認された。これは、常識の枠を超える行動のサイズの拡大に連動していると考えられる。

・また、手に入れるための方法が「ビジネスストーリー」から「ソーシャルストーリー」に変わるケースもあった。

・枠を超える同様「信念に基づいて」手に入れる行動も確認された。

【具体的な言及】

これまで培った方法がまったく通用しない顧客に対して、Aの下した結論は提案による受注の獲得であった。徹底的に顧客主義を貫き受注を手に入れようとした。

「『この場で、最高の提案をしる。もし本当に最高の提案をして、お客がみんな泣いたら、間違えばこの注文は来るぞ』と言って、2週間ではない、もっと長かったな、1カ月弱ぐらいでした。みんなで会議室を占拠して、20人ぐらいで寝袋を持ち込んで合宿を組みました。(中略) どうやって顧客のネットワークの皆様を安心させるかです。顧客のネットワークの皆様が何を困っているかとか、僕たちはそれにどうこたえるかとかという観点で全部書きました」(A)

さらに、業界では絶対ひっくり返らないといわれていたX社に様々な提案を行うに際し、協働の仲間を募り、提案に副社長を担ぎ出し、さらに大きな提案に際しては社長まで動員した。

「プラス「アイデア勝負」。「この指生まれ」と。そして、ボランティアの有志を募集して、(中略)特典は、これに入った人間には僕のプレゼントで、「X社プロジェクト」という名刺がもらえます。集まった、集まった。そこで、アイデア出しをやりました」(A)

「Mさんという副社長を担ぎ出して、最初に行ったときに名刺を受け取ってもらえなかった思い出もあって、ウチはまじめな会社だと見せたくて、『来て』みたいな」(A)

「正月の4日に当時の社長だったSさんを連れて、X社社長のところに行きました」(A)

また、副社長命令で某銀行の大プロジェクトのプロジェクトマネージャーとして派遣されたA氏は、着任時9カ月遅れの状態を、決める力と求心力を、手に入れることで、納期を挽回した。

「決める能力です。俺が決めた。では決まりません。決めてみんなを納得させる能力です。それは、いろいろなやり方があります」(A)

「ソフトを作るのに関連会社を10社も使って、ばらばらで連携が取れなくて、彼らみんなを1カ所に集めて全員を本気にさせてやろうと思ったら、いろいろな演出が要ります」(A)

「何か切れ目があると大騒ぎするわけです。飲み会とか、表彰するとか」(A)

このように手に入れる行動の対象も、協働の仲間から、福社長、社長と拡大し、さらには関係会社をコントロールする力に至る様子が観察された。

D氏の場合、最初の顧客A社は訳ありでメディアへの広告掲載が困難な状態であった。代替のメディアを探すことから始まり、さまざまなリソースを手に入れては受注を貰う。メディアを「手に入れる」ことから始まる日常の営業活動は、D氏にとって「手に入れる」行動を促し、加速させたのである。

「K(先輩)という人間が当時一緒になって新聞局(社内の部署)と新聞社を口説いてくれて、U社はそんなに悪い会社じゃないから広告を載せて下さという作業を一緒にやらせて頂いた」(D)

「(U社は) 広告はしたい訳ですが、お得意さんとして受け入れられない、それで色々な事を仕掛けなくてはいけないということで、F1のスポンサーをしてもらったりしました」(D)

D氏の手に入れる活動は、メディアに留まらず、コンテンツ、顧客のビジネス上の権利、そして新聞への掲載権利など多岐に広がる。枠を超える行

動がそうであったように、手に入れる行動も総合的に拡大していることがわかる。

「また、ちょうど通信カラオケが出始めた時だったので、(中略)あの辺のキャンペーン作業とか、あとは通信カラオケですので背景の映像がありますよね。あれをA(音楽プロデューサー)さんに頼んで作ってもらったりとか、事務所からプロモーションビデオを借りてきて、それを通信カラオケの背景画に使ったりしました」(D)

「で、広告を出稿する代わりに(パーティーで)、同時再送信の許諾書に同意して下さいという作業を、色々な放送局にアプローチさせてもらったということもありますね」(D)

社内他事業からのカニバリのクレームを排除するために、説得材料として丁寧に検証し、自らの事業環境をクリアにする。

「美容院に行くだとか買い物に行くだとか、そんなようなものに求人を入れたって、効果は出ないだろうと。(中略)オフィスでは求人は見ないだろうと。(中略)それも解決したいので、大宮版に求人のその地域のものだけ全部無料で載せるということを最初やったんですよ。効果が出ないということを検証してやろうと思った。それで全部載つけたの、ほとんど効果がなかったんだよ。」(E)

新聞への折込コストを何とか削減するために、別の流通ルートを手に入れる。

「それで流通ルートはフリーペーパーで、要するに現場に置貨を払って持って帰ってもらうっていうカタチを取ろうじゃないかと。これは当時の販売部(M局)に頑張ってもらって、試行錯誤して交渉してもらった」(E)

新卒情報を全員に届けるための最適なメディアとして、当時他社に先駆けてインターネットのプラットフォームを手に入れる。

「それから新卒情報はネットに移行する方向にしたんだよ。まだ当時はインターネットのプロバイダ加入の事業があって、まだそんなに学生でインターネットを使っている人があまりいなかったの、プロバイダ事業と連携して学生に加入させるっていうサービス事業とセットでやろうということになって。

(中略)インターネットが最も双方向性に優れているので、求人はインターネットが向いてると、俺はその時言ったんだよ」(E)

地域情報の地図サービスの開発に際して、広告掲載件数の少なさがネックとなりサービスがピンチになった。そこで、I氏は、顧客と営業網をもらうために、隣の事業部に異動した。

「大量のユーザーが必要だということがわかりました。(中略)ローカルのお店からお金をもらうビジネスはまだ成立しづらいので、僕らが何をやりに行ったかという、いわゆるナショナルクライアントから(出稿を)もらおうと」(I)

また、I氏は、アイデアを形にするための知識不足がわかり、手に入れる範囲も社内から、社外の知識へと広がって行った。

「東大の先生に会いに行ったりとか、数学オリンピックに出た人に会いに行ったりとか、(中略)結局、ハーバードのすごく若い研究者と一緒にやったんですけど、20代前半ですごい有望な子でした」(I)

最初はビジネスストーリーで決済を得ていたK氏であるが、いつしかその交渉はソーシャルストーリーに変わった。

『食品ECサイト』は全員がかりでつぶされにかかった。(中略)『じゃあ1億円ですか』と言って、『その代りこのKPI,3つのうち1つでもマイナスになったらすぐやめますから、実験で1億使わせてもらってもいいですかね、こんなに儲かっているんだから1億くらいいいじゃないですか』と言った」(K)

「たとえば去年フリーペーパーの美容室情報は予約サイトにするべきだと僕は言いました。でも反対される。よくよくみんなの意見を聞いていくと、『30年後、美容室に今週空いています?』(電話して)言っていると思います?』というところ思っていない。30年後の未来像はみんな一緒。『でもクライアントの6割にパソコンがないんだよ』、とか『クライアントは髪を切っているからホテルみたいに受付担当みたいなのはないんだよ』とか、『お前は現場わかっていないとか』話していくとここ(30年後)は一緒なんですね。そうすると何年後に変わるですかね?20年後ですか?10年後ですか?という話をする、

意外と5年後くらいかもしれないということにだんだん気づいてくる。でさあ、もうちょっとクライアントのパソコン環境が良くなってからやるほうがいいんじゃないのという意見もある。でも僕が思うのはこれをネット化して世の中で使いやすくするのは俺たちだというのが一番面白いと思うのに、それを人にやらせて何が面白いんだろうなど。それをやるのがわれわれなんじゃないですか？」(K)

受注を取るために必要なシナリオを記し、自分の得意なことに集中し受注を手に入れるN氏。さらには影響範囲の広がりを手に入れ、オペレーションからクロージングする立場にスイッチし、さらに受注をあげ組織内における影響力を手に入れていった。繰り返すと拡大が顕著に観察されたN氏の発言である。

「今度は、お客さんの説得力を上げるために、通常の営業マンがやらない、当時で言えば企画書を、(中略)そして、『どうやら認知度が低い』とか、『どうやら情報感度が低いところに・・・』、(中略)同期がやっているヒューマンな右脳的な提案にも憧れはありますが、自分はそのスキルを磨いてきていないので、その分、右脳から左脳的な闘い方に自分なりに切り替えて、結果としてうまくミクスチャーできればいいです」(N)

「与えられた時間に必ず12週で達成しなければいけない目標とか、稼働域が、徐々にそういうパフォーマンスを上げることによって説得力が増すので、そうすると、決済力が増えます」(N)

「そうすると、「アルバイトの営業マンをNに任せようか」という話になります。(中略)そういうのを説得力で増していくと、仕事のパフォーマンスがどんどん上がりやすくなって、今度はその稼働域を何に生かすか、何に集中させるか。自分が新規で頑張るよりも、彼らを鍛えて彼らが育ったほうがいいという発想をするので、今度は3人ぐらい付いたノンコードの子を育てます。彼らの成長が、今度は自分を助けてくれます。こういう組み合わせが徐々に始まります」(N)

「なおかつ、当時はDC(事業をまたいだダブルカウンターの売上計上システム)というのがあって、隣の

事業部のメンバーや同期に、「何かあったら決めるからね」と言います。こちらは、「新卒も紹介するからね」というのをやって、他地区のDCを裏に取る」(N) 「そうすると、当時は広企(広報企画部)といって、新卒の大手部隊でやっていたYさんというあねご肌の先輩が、「Nさんと組むと決めてくれるので、是が非でも持ってくるからね」と。その人は右脳系のとても優れた営業マンでした。左脳系の僕と右脳系のYさんがコンビで行くと、お客さんは掴んで逃がさない」と(N)

③捨てる

【行動の特徴】

・捨てる行動は、繰り返しなされているが、経験を重ねるごとに捨てる行動のサイズが大きくなっているという明確な傾向は確認できなかった。
・「捨てる」行動の多くは、目的合理性の低いモノ・コトをあっさり捨てるケースと、上司等の不要な社内の雑音を排除するために「人」を捨てるケースが多く見られた。

【具体的な言及】

前に進むことを阻害する要因は容赦なく捨ててきたA氏は、雑音としての上司を幾人も捨てた。

「僕の上に主任が来たんだよね。2カ月ぐらい一緒に仕事をしましたが、2カ月後には、『仕事を分けましょう』と言った。だって、僕はその仕事をずっとやってきて、全部知っています。あとから知らない人(主任)が来て、全部教えてあげないと進まないとか、(中略)止まるのは面倒臭いです」(A)

「たまたま、ひどい部長でした。ひどい部長を、僕が引き受けました。多分、僕のことは苦手で嫌っていたと思います。(中略)彼が何も仕事をしなくても注文が来るように仕込んで、顧客へのお礼だけ時々連れていってやって、『注文を取るから、あんたは出てこないでくれ』と言いました」(A)

さらにA氏は、納期を間に合わせるために必要のないモノをあっさり切り捨て実績を上げた。

「(システムの無駄な機能を)切り捨てまくって2年で本当に動かした、動いたんですよ」(A)

捨てる行動の繰り返しが最も顕著に確認された

のが E 氏である。目的が明確になった後のオペレーションに対する対処は非常に速い。様々な事業における意思決定において、間違いと認識すればすぐに改め、古い決定は捨て去る。グロスの利益が確保できれば、自部署の取り分にはこだわらない。また、目的合理的でない経費やプライドは、冷徹なまでに捨てる。

「新聞の折り込みチラシをすると、新聞社を儲けさせるだけだ。(中略) ころは馬鹿らしいなど。やっぱり新聞折り込みじゃないのではないか、別のルートを考えなきゃいけないんじゃないかと」(E)

「関係会社がカニバリだって言い始めた。それで、合同で事業をしましょうと話をしたんだよ。それで、利益は両方に分散できるので、シェアできるようにしましょうと話をし、『一緒に新しいマーケットを取りに行きましょうよ』という話をした」(E)

「ウチの制作はいろんな物を作り過ぎると。工夫などしなくていいと、機械的に求人を出す(表示する)というカタチでパターン化して、もうほとんど制作ナシっていう、制作ゼロで作ろうっていう。制作マンは関与しない求人広告っていうカタチにして」(E)

「その時に言われたのは『そんな合同チラシなんていうのは、マーケットまでわが社が取りに行くのか』という風に言われたんですよ。でもそれは論理がわからんな、取りに行くのに決まっているじゃないか!と俺は言ったんだけど」(E)

E 氏もまた、前に進むことを妨げる上司を、ぼつさり切り捨てた一人である。

「それ以来、その人には1回も相談したことがない。勝手に決めて、1回も報告に行ったことがない」(E)

「俺の中で話したらわかる人と、話してもわからない人を分けたんだよ。この人たちとは仕事をしないと、時間の無駄」(E)

「(この人はバカだと) この人と話をしても時間の無駄だと思ったので、その間、俺は人事役員のところに行って、ぼちぼち移りたいですって言ったんだよ。今の担当役員と仕事をしても自分にとってマイナスなだけだから、他のことをやらせてもらえませんか」と話をし、人事役員も『そうか、ちょっと考えるから』という感じで」(E)

新しい事業、特にネット系の事業においては、旧勢力の反対が大きい。幾度となく K 氏もその経験をし、そこで学習したことは彼らに本質的な理解を期待することを捨てることだった。要は適当にごまかすということなのだが、そこに力を割いては前に進むことができないという強い危惧があつてこそその捨てる行動なのだ。

「絶対ウチの特におっさんとかは、「Kはどこの差別化で勝とうと思ってるの?」とか言うから、それは僕が払わなくてはいけないコストだと思っているので、しょうがないからこんなでとか言って、(企画書に) それ(一応の差別化要因)は書きますね」(K)

「クーポンサイトの時はコンセプトがないとある人から言われて、ものまねでは絶対うましくないと言われて、お前メディアってわかってる?と言われた。だから何回も言っているけど、インターネットはメディアじゃないんですよと言うのも、もう面倒臭かったから」(K)

過去、言われたことを素直にやってしまったがゆえの失敗を振り返って、目的合理性の低い行動は捨てる必要があつたと学習している発言を、I 氏から聞くことができた。

「フリーペーパーの時に納期をはみ出したり、予算をはみ出したりみたいなことを見て、それは言われた通りにやったんですけど、言われた通りにやらこうなるよと突き返さなきゃいけなかったし、たぶん担当者としてはNo!と言わなきゃいけないこともあつたんだと、今反省しているんですけど、そういうことがわかってきて」(I)

④決める

【行動の特徴】

- ・決める行動は経験を重ねるごとにそのサイズが拡大するという事実は確認できなかった。
- ・しかし、行動の繰り返しのより、決めることの重要性が、本人にとって高まり、決める経験の積み重ねで、先が読めてくるようになるといった言及があり、学習効果が確認された。

【具体的な言及】

A 氏は、事務処理が価値を生まないことに対す

る疑問と本来やるべき三次オンの営業ができないことへの対処として、無駄な事務処理を急いで終わらせるためにまず自分の役割を決めた。

「だから、上司と仕事をやりません。いや、簡単に言うと、1人で全部やれるようにするというのが最初の目的でした。入社してすぐというのは、つまらない仕事が非常に多いです」(A)

「定時後は、会社で事務処理でやるのではなく、ひたすら営業活動をしたかったです。どうしていたかという、定時後は顧客と飲みに行きます。そうすると、大体12時に終わるので、事務処理はそのあと会社に戻って、4時まで片付けて、朝まで会議室で寝ます」(A)

9ヶ月遅れのプロジェクトの火消しに派遣されたA氏は、遅れの最たる要因を誰も決めないことに気づき、決めることでスピードを上げ、遅れを取り戻し、期日内の納品を実現した。

「判断ができる人間とか、決められる人間がいなくて進みません。トラブルしたときとか何かあったときに、手続きとか、非常に面倒臭いです。僕がいると顔パスですべてできるから、仕事の効率が10倍ぐらい上がるみたいです。原始的な、プリミティブなひどい世界です。『Aさんが言うならしょうがないね』、それで終わるようになりました」(A)

「だから、うまくいきました。そういうものを作れるということ。僕が言ったらできないんだ。とみんなが信じました。(中略) あいつができないと言っているから、できないんだろうと思ってくれました。」(A)

「勘定系とか、第三次オンで3年とかかけるわけです。それを半年でシステムを動かさなければいけない。(中略)『もう、決めました』と言うと、時間がないから誰も反論しませんでした」(A)

N氏は、好業績の先に待っていた途方もない目標金額の実現のために、自分の役割と部下の役割を明確に決めた。そして自分にできないことは他者の力を借りると決め、効率的な営業活動を実現し目標を達成した。

「1億1,400万円。そうすると、3千万円ぐらいは自分で新規でやらなければいけないので、人間業で

はありません。そうすると、どうするかというと、ノンコードマンの営業マンに、『ちゃんと(受注を)決めてあげるから、探客だけやって。商談は俺に任せろ』と」(N)

「営業は、ないものを自分で新たに着けるより、あの人とコンビネーションを組んでいくと、総合力で言えば営業力です。これでいいというふうになる。自ら持たなくてもいい。なおかつ、それがアウトソーサーだったり、自分を頼りにしてくれる人をネットワークでたくさん作れば、その人の輪が最終的には自分の力になります」(N)

決めるポジションを獲得してからのN氏の経験の発言には、不確実性の高い事項も決めることの繰り返して読みがたつことを学んでいる様子が伺われる。

「そうすると、代理店を動かせば、商品はすぐにできる。(中略) そうすると、『いついつまでにこれ(戦術)は可能だな』というのが想定できます」(N)

「それで、何が稼働域なのかというのがわかるようになる、無理しなくてヒットが連チャンで打てるようになるでしょう」(N)

I氏は、あるサービスの一連の業務を自分ひとりで行う経験をし、そこで決めることの重要性を学習した。

「1個のサービスを全部自分でやらなければいけなかったんで、どんなサイトにするのかというコンセプトの話から、データをどうやって集めて来るのか、どういう仕組みでそれを動かすのか、どういうデザインにしていくのか、どういうビジネスを作るのかというのを全部自分で計画していた」(I)

しかしその直後、決まらない、決めないことで事がまったく前に進まない忸怩たる経験もしており、決めることの重要性を反語的に学習する経験となっている。

「あともう一人、パートナー企業から来ている方がいて、この4人がだいたいキーマンだったので。決まらないんですね、なかなか」(I)

しかしその直後、決まらない、決めないことで事がまったく前に進まない忸怩たる経験もしており、決めることの重要性を反語的に学習する経験

となっている。

「俺は食品 EC の時にも言ったけど、別にウチの会社に他に何か金を賭けるモノあるんですか？伸びそうなものに何かあるんですかねっていう。消去法でもいいですよっていう。優先順位の問題でという話だったので、それはそうかもしれないですし」(K)

⑤やめない

【行動の特徴】

・特徴を抽出できるほどの言及を得ることができなかった。

【具体的な言及】

「コンペには負けたのですが、僕は『S さん(広告クリエイター)、いいゲームを作ると言ったんですからゲーム作ってくださいよ』と言ったんですね」(D)

「それで5か月くらい経ってから携帯に電話がかかってきて、要は〇〇(ゲームタイトル)の原型で、(中略)開発スタッフを3名くらいつけて頂いて、出来るまで1年半くらいかかったのです。S社さんはウチの扱いではなくて、競合さんの扱いだったが、〇〇(ゲームタイトル)が出る時にはウチの扱いでいただいたりできました。」(D)

「地図情報サイトをやって、その時に僕は地域の広告は上手くいかないと判断して、フリーペーパーの事業部に行ったんですけど、それを、“いや、こういうやり方でやったら上手く行く”と言ってやってきた後任の人たちがいて、彼らはそれを失敗と認めなかったというか、そこから違う結論を出して、商品としてちゃんと磨いてきてくれたんですよ」(I)

⑥宣言する

【行動の特徴】

・特徴を抽出できるほどの言及を得ることができなかった。

【具体的な言及】

「結構そうですね、勉強会とかで会って名刺交換をする時に、“実はこういうことをやっています、聞かせてください”と言ったり、(中略)しゃべる時は、何かというと、勝ち筋が見えている時で、真似されてもいいんです」(I)

「結局中途事業の課長の俺と、新卒事業の事務局をやっていた F とで、理念を作るということを担当したんだよ。ここで自分としての考え方の筋を通したんだよ。」(E)

V-3. 小括

ここまでの事例分析の結果をまとめる。

6個の行動特性のうち「宣言する」「やめない」の2個については、その行動に対する言及が少なく、二つの仮説の検証には至らなかった。

残る4個の「枠を超える」「手に入れる」「決める」「捨てる」については、経験の繰り返しにより獲得・強化されるという第一の仮説は確認された。しかし、繰り返しに際し、そのサイズが大きくなるという第二の仮説については、「枠を超える」「手に入れる」の2個のみ確認はできたが、「決める」「捨てる」については仮説の証明に足りる記述は発見できなかった。

また、成功体験からではなく、過去を振り返り、ある行動をとらなかったことによる反省から、その行動の重要性を学習したと考えられる記述も確認されている。

そして、これらの経験の特性を分析したところ、顕著な傾向がひとつ表れた。それは、これらの経験が日常の業務に過ぎず、ことさら特殊な経験ではなかったことである。

VI. ディスカッション

分析では、事業創造人材6名の発言を、6つの行動特性ごとに、細かく分解する方向で分析を行ってきた。しかし、経験についての言及の中に、6つの行動特性には当てはまらない事業創造人材の特徴的な行動が散見された。ここでは、それらを特にパーソナリティの観点で統合した事業創造人材の特徴を2点、ディスカッションという形で検討しておきたい。

①跳ね返りな存在としての事業創造人材

事業創造人材は、入社した時点からかなり革新

的で跳ねっ返りな活動を行っていた。具体的には、A氏が上司の決裁を得ずに契約を結んだ出来事や、D氏が顧客の広告掲載許可を得るために、上司の名前でレポートを配布した出来事、E氏が九州への異動を命じられた際に、役員に抗議をした出来事など、決して扱いやすい新人ではなかったであろう。またI氏やK氏は、それぞれ入社前、入社後に自身で起業しており、この行動も従順な新人像とはかけ離れた存在であることの傍証と考えられる。そのような彼らであるから、時として既存のルールを踏み越えたり、多くの人が口に出せなかった真実を発言したりすることができるかと推測される。また、彼らは、そのような行動に対してあまりリスクを感じていないようだ。

②学習能力が極めて高い事業創造人材

二つ目の特徴として、学習能力の高さを上げることができる。I氏は通常の新人配属先の職場で、新規事業を考え、提案し、知恵を絞って実現した。実現の過程では、組織のどの変数を動かせば自分の提案が実現するかを考え尽くした。K氏も通常の新人配属先で、自分の発案による企画を成立させるために、どうしたら顧客が買ってくれるかを考え尽くし、本気の本気で売るという行動を学んだ。ここで言う学習能力とは、ありふれた経験から学習する能力を指している。先の小括でも触れているが、彼らがその行動特性を獲得し、強化したと考えられる経験は、企業人であればだれもが経験しうるものであり、ごく普通の仕事への取り組みの中から、成功への習慣を、自ら学んでいるのである。

この二つの特徴は、思考特性や行動特性とは異なる事業創造人材の全体的な印象としての特徴である。本稿では分析の対象外であるが、このようなメタなパーソナリティと、行動特性や思考特性との関係性を有機的に描くことは、事業創造人材の成長を解明する大きな一助となるに違いない。

VII. 結論とインプリケーション

VII-1. 結論

本稿では、15人の事業創造人材のインタビュー調査から、事業を創造する人材に特徴的に表れる特有の思考様式・行動様式はいかなるものか。そして、その思考様式・行動様式がどのように獲得されてきたのかを明らかにしようとしてきた。ここまでの論考を通じてわかったことは次の3点である。

まず、事業創造人材は、これまでの研究で明らかにされてきた一般的なよいリーダーとは、異なる思考様式・行動様式を持っていた。彼ら事業創造人材が追っているのは、極めて不確実性が高いゴールである。わからないことを決める時に、それは決してロジカルであるとは限らないし、わからないものために、リソースを手に入れることには、けた外れの困難の克服が求められる。そこでは常識的なよいリーダーとは異なる規範に従う、あるいは判断を行う必要も出てくる。それゆえの差異が表れていると考えられる。

次に、彼ら事業創造人材の行動特性の多くは、経験によって獲得し強化されてきたものであるといえる。しかし、彼らと同じ経験をさせることで、誰もが、彼ら同様にこれらの行動特性を獲得・強化できるとは言えない。また、彼らの歩んだ経験は、必ずしも特別な環境や特殊な経験ではなく、きわめて一般的な、日常的な業務環境における経験であった。そのような日常の困難の克服における自分自身の行動と、その結果の良し悪しを判断して、自分の行動の中から優れたものを、自分の行動特性として身につけているといえる。これは、Kolbの経験学習モデルにおける第二段階、内省的観察の行動に、彼ら事業創造人材が長けているということであり、先述の極めて高い学習能力とは、この内省的観察の能力の高さといえることができる。

最後に、意図的に経験を与えることで事業創造人材を育成するのは困難であると考えられる。なぜならば、彼ら事業創造人材は意図的な配属や特別な開発プログラムにおいて対面する仕事をクリアした上で事業創造人材になっているのではない。意に沿わない配属を含めた普通の配属、誰にでもありえる配属の中で、彼らは仕事をしてきた。だから

ら、昨今言われている、人が育つために必要な、成長機会や場がないと言った類の議論は、こと事業創造人材に関しては的外れであるといわざるを得ない。

VII-2. インプリケーション

これまでの分析結果から、企業内での事業創造人材の創造・開発について、実践的なインプリケーションを抽出することを試みる。

事業創造人材は跳ねっ返りな存在である。企業にとってあるいはその直接の上司にとっては、既存のマネジメントを邪魔する要因以外の何物でもなく、そのように扱いにくい部下は好まれざる存在である。結果的に多かれ少なかれそこには社会化しようとする圧力が働き、言葉を選ばずに言うと、事業創造人材の行動特性の萌芽は、初期キャリアの段階で潰される危険にさらされているのである。今回インタビューに協力してくれた15人の事業創造人材はたまたま現在の組織の環境の中で生き残ってきた人たちかも知れない。実際彼らがなしえた事業創造における述懐において、経営ボードや社内競争からつぶされないために行った、具体的な行動への言及も少なくなかった。このような事実を鑑みると、彼らは事業創造人材としての現在に至るまでに、つぶされないことの重要性を何らかの形で学んで来たものと考えられる。そして、彼らの背後には、ひょっとすると事業創造人材たりえた人材であったにもかかわらず、運悪くつぶされてしまった逸材がいたかもしれない。したがって企業が本気で事業創造人材を増やしたいと考えるとき、彼ら跳ねっ返りをつぶさずに、かつ一方で社会化された組織として運用するという二律背反とも言えるマネジメントが求められることになる。この点を踏まえることは、彼らの成長を論考する上で非常に重要になるであろう。というのも、組織は事業創造人材だけでは存続しえず、創造した事業を抜かりなく運用していく人材こそが多数であるべきであるからだ。したがって、事業創造人材の“意図的な”育成は困難である事実

を認め、“育成”から“出現率の増加”に視点を変えることで、企業が具体的に行うことができる施策の先を開くことができる。出現率の増加のためには2つのポイントを指摘したい。まずは、事業創造人材候補の人材を「つぶさない」こと。次につぶさない対象を「探す」ことである。先に述べたとおり、彼ら事業創造人材は非常にユニークな特性を持っており、入社時の若年期から“跳ねっ返りな存在”であった。このような扱いづらい部下は、日本企業の組織の中ではたいていつぶされる。これを防ぐ方法が必要である。

以上のような考察を踏まえて、次の2つの施策をインプリケーションとして指摘する。

第1に事業創造人材ネットワークの確立である。事業創造人材候補の人材（以下候補者）か否かを判断し、候補者をつぶさずマネジメントし、候補者のロールモデル兼メンターとして機能しうるのは、事業創造人材自身であろう。事業創造人材自身が芽のありそうな人材を候補者としてピックアップし、人事との連携をとり、候補者にできるだけ早い段階で、事業創造人材との協働機会を設ける。それによって枠超えの承認を体感したり、ロールモデルとしての認識を促す。一連のネットワーク内のコミュニケーションにより、候補者に対して、自身の活動の正当性を確認させ、行動特性の早期の獲得機会を提供することになる。ネットワーク自体はフォーマルである必要はないが、ネットワークの中に居ることを候補者が自覚する支援は必要である。

第2にネットワークを支える人事部の支援である。具体的には候補者のモニタリングや、柔軟な配置である。すべての候補者を事業創造人材の配下に置くことは不可能であり、むしろそうでないことの方が望ましい。つぶされそうな気配の連絡を受けたら即座に異動させるなどの配慮が必要である。

本稿の理論的課題とさらなる発展可能性として、1. 企業内事業創造人材といわゆる起業家の差を明らかにすること。本研究は計画の時点で、組織の中での事業創造にフォーカスしたため、イ

インタビューの対象から、創業社長や起業家の方々は除外している。2. 事業創造人材と、いわゆる普通のよいリーダーの間には、行動特性における明確な差があるのかどうかをデータを収集したうえで明らかにすること。本稿においては事業創造人材のみの分析から、特徴的な要素を抽出しており、よいリーダーとの違いは、先行研究におけるリーダーの特性との比較においての考察にとどまっている。3. 企業内事業創造人材は、実際にはどのような企業にどのような比率で発生しているのかという実測すること。4. 事業創造人材の思考レイヤーの特徴（信念、自負）と成長の関係性を明らかにすること。5. チームによる事業創造の検討。6. 事業創造人材の若年期の上司が果たした役割とライフストーリーの検討。を上げることができる。現時点で考慮できていない重要な問いとして、継続的な研究を続けていくつもりだ。

最後に本研究の方法論上の課題を指摘しておく。インタビューした事業創造人材が15人と少ないサンプルを対象とした限定的なものであるということだ。特に後編では先の理由から6人とさらに少なく、どちらの分析も、必ずしも事業創造人材を代表しているとはいえない。同様に所属企業も8社と業種・業態によるバイアスを排除できず、企業の発展段階による差異も考慮されていない。また、後編のみの問題として、ケース収集の方法が非構造化インタビューであったため、「宣言する」行動や「やめない」行動について検証可能な情報が収拾できていない⁴。

こうした方法論における問題は残るが、本事例研究により事業創造人材の特性を特定できたことと、それを踏まえたうえで、彼らの成長をサポートしうる企業施策を実務的インプリケーションとして提供したことについては一定の貢献ができたのではないだろうか。残る課題については今後さらなる研究を深めたい。

注

¹ 企業内事業創造人材の行動要件と成長（前編）
—15人の企業内事業創造者への定性的調査による—
石原 直子*白石 久喜

² 対象者は、前編5P図表1における、B,D,E,I,K,Nの6名である。

³ インタビュー調査の特性上、件数のカウントはなんら優位性を持ち得ないが、7人の行動の全体像の把握として付記しておく。

⁴ たとえば臨海事象法等を用いることで、6個の行動すべてにおける経験は聞き出すことは可能であろうが、半ば無理やり聞き出した経験がどの程度本人にとって有効であるかは測定できず、そういった方法が最善であるわけではない。

参考文献※全編・後編を通じての参考文献を掲載

- 青島矢一・楠木健, 2008, 「システム再定義としてのイノベーション」『一橋ビジネスレビュー』55(4): 58-77。
- Burgelman, R., A & Sayles, L., R., 1985, *Inside Corporate Innovation*, New York: Free Press. (=1986, 小林肇監訳, 海老沢栄一・小山和伸訳, 1986, 『企業内イノベーション』ゾーテック社。)
- Clayton M. Christensen., 1997, *The Innovator's Dilemma*, Boston: Harvard business school press. (=2001, クレイトン・クリステンセン, 伊豆原 弓訳, 玉田 俊平太監修, 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』, 翔泳社。)
- 一橋大学イノベーション研究センター, 2001a, 『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- , 2001b, 『知識とイノベーション』東洋経済新報社。
- Kanter, R., M., 1983, *The Change Masters*, New York: Free Press. (=1984, 長谷川慶太郎訳, 『ザ・チェンジマスター——21世紀への企業変革者たち』二見書房。)
- 軽部大・武石彰・青島矢一, 2007, 「資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション——その予備的考察」一橋大学イノベーション研究センター・ワーキングペーパーWP#07-05。
- Kotter, J., P., 1982, *The General Managers*, New York: Free Press. (=2009, 金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川 富秋訳, 『ビジネス・リーダー論』ダイヤモンド社。)
- Kolb, D. A., 1984, *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- 三隅二不二, 1978, 『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。
- Mintzberg., H., 1973, *The Nature of Managerial Work*, New York: Haper & Row. (=1993, ヘンリー・ミンツバーグ, 奥村 哲史・須貝 栄訳, 『マネジャーの仕事』)
- , 2009, *Managing*, CA: Berrett-Koehler Publishers. (=2011, 池村千秋訳, 『マネジャーの実像——「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経 BP 社。)
- 延岡健太郎, 2006, 『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社。
- 櫻井良樹・藤村修三, 2008, 「イノベーションを創造する人と組織——『シャープ技報』から分析した同社のイノベーションシステム——」『組織化学』42(1): 15-25。
- 武石彰・青島矢一・軽部大, 2008, 「イノベーションの理由」『一橋ビジネスレビュー』55(4): 22-37。
- 武石彰・青島矢一・軽部大, 2008, 「イノベーションの理由: 大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』42(1): 4-14。
- 米倉誠一郎・青島矢一, 2001, 「イノベーション研究の全体像」一橋大学イノベーション研究センター編『知識とイノベーション』1-23, 東洋経済新報社。