

企業内事業創造人材の特性と成長

—よき社会への信念はどのように形成されるのか—

白石 久喜 リクルートワークス研究所・主任研究員

論文本編では15人の企業内事業創造者のインタビューより、事業創造人材の思考特性・行動特性を明らかにし、行動特性は経験によって獲得し強化されることを明らかにした。本稿ではその思考特性の核である「よき社会への信念」が問題意識から昇華し、信念へと強化・形成される過程で、経験が寄与していることを明らかにした。

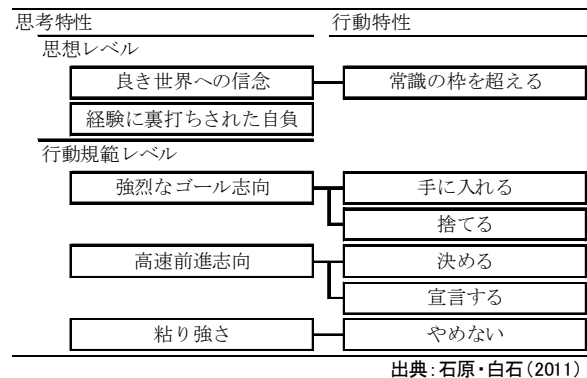
キーワード： 企業内事業創造,イノベーション,思考特性,成長,信念

目次

- I. 問題意識
- II. 調査の概要と分析の視点
- III. 調査結果と分析
- IV. 考察

は強化されるとの仮説を想定し、検証を試みるものである。

図表 1 事業創造人材の特性



I. 問題意識

事業創造に必要な条件として、石原・白石は、事業の構想が新しいコンセプトや既存条件の枠を超えるものであることと、その発想は自分に見えている問題を解決したいという「信念」から発生することを挙げている(石原・白石 2011)。また信念をもって解決策を考えることにより、既存の枠を超えた発想が生まれるとも言っている。その観点で「信念」は、事業創造における中核概念と言えよう。

この信念という概念は、石原・白石の研究において、事業創造人材の特性を明らかにしたうちのひとつの要素である(図表1)。その特性は思考特性と行動特性からなり、行動特性は思考特性に紐づいており、行動特性を規定するものとして考えられている。

また、石原・白石(2011)は、事業創造人材の行動特性が経験によって獲得・強化されている事実を検証した。本稿では、思考特性である信念もまた、行動特性と同様に、経験により獲得あるいは

II. 調査の概要と分析の視点

分析には、事業創造人材研究会¹の活動の過程で行った企業内事業創造人材へのインタビュー調査²の結果を用いた。15人中、特に信念の言及が多かった6人³のキャリアを中心に分析を行った。

まず、6人のインタビューにおけるキャリアに関する言及の中で、「信念」に触れている発言を抽出した。さらに、その発言がどのような経験の過程で現れ、そこで彼らとその経験から何を感じたのかという現象を確認し、経験の影響を明らかにしていく。

Ⅲ. 調査結果と分析

分析から、次のような特徴を明らかにした。

彼らの信念は、初期段階ではゆるやかな問題意識であり、社会の不条理への気づきであるが、時間の経過とともに、その思いが補強されたり、再構成されたりしながら信念として形作られ、彼らの事業創造の起点となっていた。ここで言う時間の経過は、仕事を行う過程での経験を、幾重にも積み重ねていくことにほかならない。まず、仕事を行う過程での経験により問題意識を感じ、さらなる経験で問題意識が強化される。そして、この問題を解決したい、解決しなければいけないと思いが強くなる経験を経て、信念として形成されていると考えられる現象が、事業創造人材の発言から観察された。

以下では、実際の事例として3人分の発言録を記している。

【事例①-A氏】

新人時代のA氏は、あまりにも多い事務処理のせいで、満身に顧客との商談時間が取れないことを平然と受け入れている職場の状況に対し、自分たちが本来やるべきは営業活動ではなかったのかと疑問を抱いた。

「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。(中略) 次の第三次オンライン構想が立ち上がりました。本当はそちらの営業をしなければいけませんが、誰もできません。一番あるのは、僕はそれがしたかったです」

A氏は、寝る間を惜しんで夜中に事務処理を行い、平日は自宅に帰らない日々を過ごし、日中の全ての時間を顧客と向き合うための時間として費やすことを実行し、芽生えた問題意識に対峙した。

中堅となったA氏は、景況悪化の対策として難攻不落の顧客に挑む。金額やリレーションが通用しない顧客を相手に、徹底的に顧客志向で提案を考え抜き、受注を獲得することができた。

「諦める前にもう1回考えようということでみんなを集めて、『2週間みんなで死にましよう。死のう』

と。そのときに考えたのは、普通のこと聞こえるかもしれませんが、提案で勝とうと、(後略)」

「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)僕はずっとそこに24時間座っていて、みんなが資料を持ってくると見て、『こんなのでお客さんが泣くか』と突き返します。『もっとお客のことを考えろ』と」

この出来事が、A氏の問題意識が信念へと変化した経験であると考えられる。A氏の意識の中に、信念としての顧客志向が根付いたのであった。

次に9カ月遅れの大型プロジェクトに対して、プロマネとして火消しに派遣された。何とか遅れを取り戻し納品を終えたが、そのことが、本当に顧客志向を実現できていたのか自問する。

「(スケジュールは)戻せたんだけど、動いたシステムは使いやすいの?とか、これが本当にユーザーのためのシステム?っていうと全然違うなという思いがすごくあったんですね。」

このプロマネの経験で良いシステムを作るための条件を自ら構築する。これによりA氏の中の顧客志向はますます高まることになる。このような経験を経て、良いシステムを作ることを核とした顧客志向は、A氏にとっての信念としてここで固まったといえる。

「その時に『仕事の中身を変えよう』と思った。僕が変えたかったのは“言われた通りに創る”とか、その時のコアコンピタンスである“品質と信頼性、性能”という世界から、“顧客と一緒に何を作るのかを考える”という風に変えたいなと」。

以上のような過程を経て形成されたA氏の信念は、「顧客のためになる良いシステムを作る」といえる。この信念に基づいて、システム開発における上流工程(システム化計画)の可視化工程の開発及び事業化を実現したのである。

【事例②-D氏】

音楽にかかわる仕事をしたいという思いで入社したD氏は、イチ営業担当の立場を超えて、広告の営業に留まらず、コンテンツ作成やプロデューサーなど職域を広げ活動した。念願であった音楽制

作の現場にプロデューサーとして携わったのだが、その実態を見て著しい不条理を感じてしまった。

「そのバンドにしても NY に連れていったりして、向こうでも評価が高いんですが、結果的に解散したのは活動ができないんです。みんなバイトをやっていて、海外ツアーとかも顎足が出ない。(中略) 実際に創作活動や、一番汗をかいて実演をしていらっしゃる方が食べていけないという状況をなんとかしなければいけないというのが、青臭いですけど」

業務上見ざるを得なかったクリエイターの現実には、本当の創造者に利益が還元されないという不条理であった。D氏はやるせない問題意識を抱くのであった。

中堅時代になると、コンテンツに密接に関わる仕事が増える半面、それは、創造の源であるクリエイターの窮状を目の当たりにすることであった。

「そういったコンテンツをプロデュースするという風なことをできた時代だったので、結論じみて言うところ、そういう経験で著作権の今後みたいなこととか、(デバイスがこんなに出ることはそんなに想像できなかったが、) その時には権利者にちゃんと分配する仕組みができないと、多分創造のサイクルが回らないという感じがしたので、そのあたりのことを具体的にイメージしてみたものが許諾コードという考え方になったんだと思います」。

このままでは創造活動そのものを阻害してしまうという危機感を募らせたD氏は、時期を同じくして著作権という概念に出会う。そこでD氏は、「著作権のあるべき運用」こそが、本当の創造者の権利を守ることでありという信念を形作るのであった。また同じ時期に、さらにその思いを強くする社会の動きがあった。中古ソフト市場の急拡大である。

「ゲームソフトの新中古を、要はデジタルだから劣化しないですよ、それを今で言うブックオフとかに卸すこと自体に裁判が勃発し始めた時期だったので。いずれにしても著作権法的に守られている意味での著作権者“だけ”ではなくて、ちゃんと汗をかいた人にきちっと権利を分配する仕組みというのは良いものではないかと思いついたのが97年の3月

ですかね」。

このような経緯を経て形成されたD氏の信念は、「本当の創造者の権利を守る」ことであるといえる。この信念に基づき、デジタルコンテンツの権利許諾コードシステムの開発および流通管理ビジネスの立ち上げが実現されたのである。

【事例③-E氏】

新任マネジャー時代のE氏は、九州支社の赤字事業の黒字化のために奔走するなか、九州の労働市場の特性である「九州の人というのは、東京に就職で出て行くのだが、九州に対する愛着が強いのでまた九州に戻りたいと思っている」という特性に気づき、ここにビジネスチャンスを見出した。

「俺の作戦は、九州版(九州エリアの求人情報誌)を九州で売る(九州の企業の求人掲載する)のじゃなくて、東京で売ってもらおう(東京の企業の求人掲載する)と。だからどんどん東京に出して、どんどん東京から戻せばいいじゃないかと思った」

「その人材の地域間流動っていうのは、非常に大きなうち(自社)の仕事かもしれないし、そのことがまたビジネスチャンスとして非常に大きいんだという風に思ったんだよね」

この施策は、地域を超えた転職を考えている求職者の希望をかなえることになり、地域間の人材流動の支援という自社の貢献可能性を気づかせた経験となった。さらにその後、E氏は、異動先の名古屋で、岐阜の会社の求人を、関東の就職情報誌に掲載し、大成功するという事例を目にした。

「この辺って景色もいいし、環境もいいので、名古屋の人間にとっては田舎でしかないんだけど、東京の人間にとっては逆に魅力的に見えるんじゃないか、(中略)掲載したら、すごい人が来たんだよ」

「もともとうち(自社)ののやる大事なひとつっていうのは、大きな意味での人材の再配置であるという風に思っていたわけ」。

それまでの求人情報誌は、県や地域といった狭いエリアの中での求人を想定していた。しかし、それでは本当の求職者の希望はかなえられておらず、その結果が企業の採用難という現象が問題と

なっていたのである。この二つの経験を通じ、E氏の中には、求職者に向き合って仕事をするというゆるやかな信念が形作られていった。

やがて部長になり東京に異動となる。しかし、異動先では中核事業が不誠実な活動を行っており、E氏は、その憤りを、事業の改革へのエネルギーに変えた。

「その時にもう1つ思ったのは、採用する企業を見て仕事をするんじゃないくて、求職者というか、個人の方を向いて仕事をしようよと。個人を惹きつける事業やろうと。それが結果的には、人を採用したいと思う企業にとっても有効な仕組みになるんだと」

改革諸策の一つとして、E氏は「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」という事業のミッションステートメントを制定した。この言葉には、「我々の事業は仕事をしたいすべての人たちを対象にした事業である」というE氏の信念が込められている。次々と改革をすすめる、不誠実さを排除していったE氏は、自身の信念に従い、地域間異動や人材再配置を促進する情報誌を創刊し、地域の活性化をミッションとした事業を立ち上げることとなった。

IV. まとめにかえて

本稿における3人の事例から、緩やかな問題意識が経験を通じ強化され、信念として各人の中に形成され根付いて行く過程を確認された。したがって、信念の形成に、経験が寄与するという前半の仮説はおおむね支持された。しかし、信念が強化される過程で、経験が寄与するという後半の仮説については、その事実を確認することはできなかった。

さらに事例から確認されたもう一つの特徴として、行動特性を経験学習する場合の経験は、そこに行動の成功・失敗という帰結が含まれていた。事業創造人材は、帰結に至る一連の行動を意味付けし、その行動の取捨選択を行っているという構造が見られたが(白石, 石原, 2011)、信念を獲得する経験学習としての経験は、必ずしも帰結の

伴った行動ではなかった。むしろ、ある現象に対する、極めて主観性の高い個人の判断により、問題意識としてまず認識され、この問題意識が信念の起点となっていた。この違いは、「信念」が思考特性であることと関係が深いと考えられ、行動特性とは、その性格が異なることを表しているであろう。

本稿では、事業創造人材の思考特性である信念の形成プロセスに、経験が寄与していることを確認した。行動特性同様、経験の重要性は明らかになった。さらに、問題意識が起点になって、信念が形成されることも明らかになった。一方で、信念が強化されていくプロセスについては今回の発言からは明らかにできていない。残る課題については今後さらなるインタビューを重ね、研究を深めたい。

注

- 1 リクルートワークス研究所で行われた事業創造人材の創造に関する研究会。
- 2 調査の詳細は「事業創造人材の特性と成長(前編)」(石原, 白石, 2011)を参照のこと
- 3 対象者は、「事業創造人材の特性と成長(前編)」(石原, 白石, 2011)の5P図表1における、A,D,E,I,K,Nの6名である。

参考文献

- 石原直子・白石久喜, 2011, 「企業内事業創造人材の特性と成長(前編)」『Works Review Vol.6』
 白石久喜・石原直子, 2011, 「企業内事業創造人材の特性と成長(後編)」『Works Review Vol.6』