

本立道生

特別編

新規事業開発は、「はまる」人選がカギ

インヴィニアアジアホールディングス代表取締役CEO
インヴィニアCHINA董事長 **大城 昭仁**

※「君子務本、本立而道生」（「論語」学而篇より。君子は本を務む。本立ちて道生ず）。立派な人は根本的な事柄を大切にす。それがしっかりしていてこそ、初めて各々の進むべき道が見えてくるものであるという意味。

視察やマーケット調査では不十分

総合商社や素材メーカーなどのお客さまから、イノベーションや新規事業開発に関する研修の依頼をよくい

ただなのですが、話を伺っていると新規事業開発に対する致命的な誤解があるように思います。それはマーケットをよく見さえすれば事業が生まれるという誤解です。この誤解から、2パターン“お疲れプロジェクト”があら

ちで大量生産されています。

パターン①お疲れ視察

東洋のシリコンバレー、深圳を見に行こう！で、なんとなくスタートアップやアクセラレーターを周り、モバイクに乗ってみて、無人コンビニを体験。深圳すごいね！でも、それからどうするの？

パターン②お疲れマーケット調査

新規事業担当が決まり、中国の有望な市場を探するというミッションが下る。コンサル会社から資料をもらうと、自動車市場が日本の何倍もあるね。で、こういう部品のニーズがある。市場は大きいし、やろう！日本のR&D、商品作ってくださいよ。でも、日本がなかなか動かない。結局、プロジェクトは頓挫。

15年以上、さまざまな事業開発プロジェクトをやってきた経験から言い切ります。新規事業のカギは、「人選」です。何をするか？と同じくらい、いやそれ以上に、誰がやるかが重要です。そして、「はまる」人選が大事です。「はまる」には2つの意味があります。

「はまる」不良社員を選ぶ

まず、新規事業担当として「はまる」

人材をアサインすること。「はまる」人物というのは、リスクを好み、アイデアや着眼に優れ、柔軟で、先の見えない課題に対して、何度も仮説検証を繰り返し、断られても失敗しても粘るタフさを持った人物です。ところが、一方で、通常の業務の中で出世するタイプの人材というのは、段取りがしっかりしていて、決められたことを計画的にきちんとできる、問題解決能力やコミュニケーション能力に優れ、リスクを避け、自分や部下の目標達成を成し遂げられる人材です。つまり、出世しているような人に新規事業をさせても、はまらない。ここに、新規事業人材の人選の難しさがあります。

私はよく、新規事業には「不良社員」をあてて下さいと言っています。新規事業に「はまる」人材は、たいていの場合、現場で有能だと言われながらも、詰めが甘く、ヒカヒカの出世頭としては扱われていない場合が多いので、そういう何か足りない、有能なのに伸びきらないという人物を現場からアセスメントをかけて人選します。そうすると、新規事業開発にぴったり「はまる」人材が、時々見つかります。

「はまる」状態=フロー

もう1つの「はまる」は、新規事業開発の活動に「はまる」ことです。人間は、極度の集中状態に入ると、時間感覚が喪失し、自己と周りの環境が一体となるような感覚になる時があります。このような状態を、シカゴ大学のチクセントミハイ教授は、「フロー」状態と名づけました。同教授は、例えばロッククライミングという行為は何

の外発的報酬もなく、観客の喝采すら浴びないのに命を賭けてまでのめり込む人がいるのはなぜか、といった疑問を持ったことからさまざまな調査を行い、そうした状態に共通する特徴を抽出していきました。

新規事業は、上記のような「はまる」人材が、フロー状態に「はまる」ことで生まれます。新規事業を経験した人は良く言いますが、プロジェクトを進める過程で、目にするもの、会う人の話が、不思議なくらいに自分の考える事業にどンドン繋がってくる時があります。これがフローです。私自身、何度もこれを体験していますし、新規事業開発プロジェクトの中で、人がこの状態に「はまる」ところを見てきました。新規事業を切り拓く突破力というのは、こういうところから生まれます。

一方、うまく行かないのは、新規事業に対して、お金や評価などをインセンティブにすることです。新規事業に向くタイプの方々にとって最高の報酬は、その仕事そのものになりますし、逆に言えば、お金や評価目当て、その程度のはまり方では、新規事業開発という、最高難度の仕事を成し遂げられる突破力は生まれてこないとも言えます。

最後に、フロー状態はどうやったら出来るのか？ チクセントミハイ教授は以下の7つが条件と言っています。

- ①目標の明確さ
- ②どれくらいうまくいっているかの認識
- ③挑戦と能力の釣り合い
- ④行為と意識の融合
- ⑤注意の散漫を避ける



大城 昭仁
インヴィニアアジアホールディングス
代表取締役CEO
インヴィニアCHINA 董事長

野村證券、独立系投資会社を経て、2004年にインヴィニア入社。100社を超える上場企業において、次世代リーダーの育成、営業組織のパフォーマンス向上、組織のベクトル統合などのプロジェクトを主導。11年よりインヴィニアチャイナ 董事長兼総経理CEO、16年より現職。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員(CIMA)、国際公認投資アナリスト(CIA)。上海市浦東新区外商投資企業協会常務理事。中国の大手研修雑誌の理事も務める。

- ⑥自己、時間、周囲の状況を忘れること
- ⑦自己目的的な経験としての創造性

人選という観点、そして、その人たちが「はまる」環境という観点から、もう一度、新規事業開発のやり方を考え直してみたいかでしょうか？ より良い方法が見つかるかもしれません。

INVENIO CHINA Discover the Potential for Leadership 英必諾企業管理諮詢(上海) (インヴィニアチャイナ)

1997年にマッキンゼーのOBによって設立。経営的視点から、人材育成、企業文化の変革や理念の浸透に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力をEduce=引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市徐匯区天平路320弄25号(上海)
深圳市南山区海德三道166号 航天科技
広場B座4樓A20室04(ATLAS寰圖)(深圳)
☎021-6437-0001
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp



新規事業の成否は「人」で決まる(画像はイメージ)