



「新事業創造」社員育成法

新たな市場を見出し起業に挑む社内人材の育て方ポイント

アップ経営コンサルタント株式会社 代表取締役 伊神 純子

■ 企業成長の源泉は人・人・人

企業の経営資源は、「人ものかね」から「人人かね」に変わりつつある。不況下にあっても人に投資する企業は伸びている。人事部は、教育はコストでなく、将来への投資であるとの見解を持つべきである。人事担当者は自社の経営戦略を再度よく吟味し、自社が実行する戦略をどのように展開すべきかを熟考する。そして、必要な人材要素を階層別・業務別に抽出し、育成体系図を作成する。その後、育成手法を確立させる。育成手法は、スキル教育から、「実践型」に軸を移していく。より、成果を追求することである。さらに、経営戦略と育成に合致した人事制度に変える必要がある。つまり、戦略・育成・人事制度の一体的運用が必要となる。

今、まさしく市場は大きなうねりのなか、新しいもの新鮮なものを求めている。従来と発想を変え、チャレンジする人材を多く輩出する必要がある。本稿にて新事業を創造する社員の育成法について解説を試みた。貴社の新たな成長発展のヒントになれば幸いである。

構成

1 市場は「新しいこと」を待っている

2 「新事業創造」に人事部は何をすべきか

- (1) イノベーションのための思考・行動
- 夢の舞台を用意する
 - 人的付加価値
 - Yes志向
 - 資金準備
- (2) イノベーションのための人事制度・組織改革
- 新事業誘導の人事制度
 - 提携
 - 育成制度
 - 提案制度
 - 活動しやすい組織

3 「新事業創造」を担う人材はこう育てる

- (1) 育成の基本事項
- 育成できる会社は強い
 - 新事業挑戦への喜び
 - 「新事業創造」における人材育成
 - 達成感・感動
- (2) 育成ステップ
- ① 発想力・創造力
- グルーピング
 - 3つの脳力
 - 発想力訓練
- ② 企画力
- 経営センス
 - 財務
 - 投資・回収
- ③ プレゼン力
- ④ 事業運営
- 組織運営力
 - 新市場開拓力
- ⑤ 課題解決
- 問題発見力
 - 問題解決力
- (3) 具体的育成プラン
- 新事業創造～実践までの育成プラン

4 「わが社の新事業創造度」をチェック

■ 伊神純子 (いかみ じゅんこ) アップ経営コンサルタント株式会社 代表取締役

開発型メーカーの財務・システム・上場準備を経験後、2000年アップ経営コンサルタント株式会社を設立。大企業向け経営幹部教育（役員・部長・課長）、中堅企業向け経営コンサルティング（経営戦略・人事制度構築・製品開発・営業強化）、上場支援（JQ）、M&Aコンサルティングを実施。中小企業診断士・ITコーディネータ。

<http://upkei.jp/>

1 市場は「新しいこと」を待っている

人は飽きやすい、特に日本人は飽きやすい。だから常に「新しいものやこと」を探している。そのために、企業は、多くの研究費を投入し、常に新しいものを開発し、市場に提供している。

画期的な新商品や新サービスは、現状に飽き足りない日本人、ヨーロッパ、アメリカでは、歓喜とともに受け入れられる。

一方、他の海外地域を見てみよう。アジア圏は、今成長の最中であるが、日本が今まで持っていた技術・商品が「新しいものやこと」と感じる。電化製品はじめ、日用品、果物までもが、目新しく映る。例えば、日本でおなじみの折りたたみ傘は、アジア圏では珍しく映る国もあるようだ。

日本の優れた品質は、海外では好感を持たれ、日本製品を所有していることが、一種のステータスとなっている。日本市場の低迷は、新興国への積極的な進出で、勢いが出てきた企業も多い。

中国はじめアジア圏でも、一握りのお金持ちは、日本のお金持ち以上の生活を好み始めた。旺盛な不動産買収は、彼らの好みに合わせた住宅設計も必要になってきた。意思決定も素早く、日本人が稟議している間に決定してしまう。

このような世界市場環境のなか、「新しい」という捉え方は、国、地域によって違う。

開発力が未熟でも資金が豊富な中国企業は、世界の企業に対して、企業買収を積極的に仕掛けている。先進国の開発力が高い企業、特定分野で世界シェアを持っている企業、多くのノウハウを抱えている企業に積極的にM&Aを仕掛けてきている。

もちろん、日本企業も世界市場にどんどん乗り出してきている。円高は外国企業の買収に有利であり、大型の海外企業買収も積極的になってきた。

世界の情報は、ある意味瞬時に手に入る世の中になった。

「顧客が求めるもの」ではなく、「顧客が考えられないようなもの」をいち早く提供できるかが、市場を一気に動かす時代である。そして、このような商品・サービスは、日本、アジアの区分なく一気に世界に導入できる。販売手法の多様化により、世界中の人が、多少のタイムラグはあるものの、手に入れることができる。

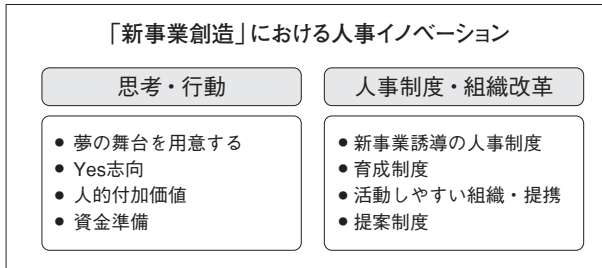
世界市場は、新しいものを待っているし、反面特定の国では、旧来製品を待っているという複雑市場のなか、われわれは、新しいという意味を踏まえて、自社でできる「新しいもの・こと」をいち早く捉え、提供することが、企業成長に必要なことである。

現在は、市場を素早くキャッチし、新商品・サービスという「新しいこと」を提供できれば、企業は成長できる素地を十分持っている時代といえる。

2 「新事業創造」に人事部は何をすべきか

元気のある日本企業は、会社の動きを活発化させている。経営幹部はじめ、社員全体が生き生きとしている。さまざまな企業に営業に行くと、受付に立ったとき、「この会社は動いているな」と感じる。それは、訪問客が多い、社員の動きが早い、明るい声が聞こえる等である。このような会社は、新規事業を積極的に行っている場合が多い。

「新事業創造」とは、いわゆる企業にイノベーションを起こすことである。それは、社員に対する「新事業への挑戦のしやすさ」を、思考・行動および制度面で作り上げることである。



(1) イノベーションのための思考・行動

● 夢の舞台を用意する

人事部は、社員に社内起業という夢の舞台を用意して、社員を、その舞台で自由に演じさせることである。もちろん、最高の演技を誘導する必要がある。

夢の舞台を用意するためには、自社としてどんな舞台がよいかを決定することである。自社の将来ビジョンは何か、強みをどこに作るべきか、事業ドメインは何か等、基本的な経営の舞台装置を作る必要がある。

社員には、その用意された舞台で思い切り演じさせる。

夢の舞台作りには、経営トップの意向が左右する。経営トップ自らが発信できるように仕掛けなければならない。

● Yes志向

人事部は、組織の動きをキャッチし、問題があれば修正する。

例えば、部下が作ってきた新事業企画書を上司が見て、「これはダメだ」ではなく、まずは、企画した内容にしっかり目を通し、「Yes」の気持ちで受け止める管理職でなければならない。「後で読んでおくから」とか「今忙しいから、来週には返事するよ」では、モチベーションが下がってしまう。

部下は、多くの情報、時間、調査を要し、企画書を作っている。自信を持って、作った企画書である。承認されれば、自分を含めメンバーで新しい事業ができるという夢を持った企画書である。

たとえ時間がなくても、まずは提案した企画書の概要を聴くことが重要である。部下が、いかに熱心に話すかによって、その企画書への思いが伝わる。

役職が上になればなるほど、部下の提案をよく聴くことである。一番の問題は、直属の上司が、その働きをしない場合である。直属の上司が、新事業に積極的でない場合、部下の企画書に関心を示さない。

人事部は、「うちの会社はなかなか新しい案が挙がってこないな」と思ったら、どこかの段階で新規提案が却下され、部下が希望を失っていることを感じ取らなければならない。

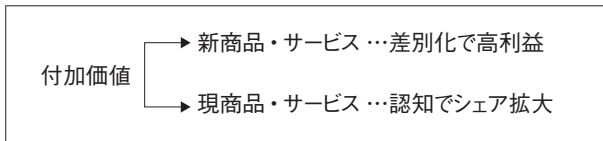
このような問題が発生している場合、人事部は、新規事業の企画書を直接経営トップに提示できる制度に変えるべきである。それと同時に、部下の企画書に関心を示さない上司に対し、その資質を調査し、上司失格の場合、降格等の対処をする。

● 人的付加価値

人事部は、自社の事業内容をもっとよく知る必要がある。人事部の重要な業務は、「人の付加価値」と「経営の付加価値」を作ることである。そのためには、自社の将来構想を行い、どんな人材が必要か、どんな能力が必要かを明確に会社全体に示すことである。そのためには、自社の事業戦略立案、中期経営計画作りに積極的に参加し、経営面、人的面から意見を述べる等関わるべきである。

海外進出が増加すれば、外国人の役員・幹部・管理職も必要となる。発想を思い切って変化させなければ、イノベーションは起こせない。

ここでさらに付加価値経営についていえば、利益を出すためには、リストラ、コストダウン中心の経営ではいけない。市場が受け入れる他社にはないものを提供する経営をすることである。この場合、価格は自由設定になり、利益率を確保できる。つまり、付加価値を高め、利益を上げること



ができる。

他社と差別化できにくくなった商品・サービスになった場合は、営業を徹底して商品・サービスの認知度を高め、購入しやすい条件を整えてシェア拡大を図る。商品・サービスをよく知ってもらうという付加価値を高める必要がある。

● 資金準備

新規事業を行う場合、新製品開発や新市場開拓には一定の資金が必要となる。社員に提案を仰ぎながら、資金がないからと頓挫させるようなことがあってはならない。経営トップが「いけるぞ」と思った時が、行き時であり、そのための資金手当は財務が行うものであるということではなく、人事部含め全体で行動する方向に持っていく。

(2) イノベーションのための人事制度・組織改革

● 新事業誘導の人事制度

「積極的に企画提案する人を高く評価する」という人事制度を導入する。企画提案も従来の延長線上でなく、市場および製品・サービスの新規性がある提案を出すように仕向ける。提案の量よりも質を重視するが、あまり高度な質を要求すれば、提案自体がなくなってしまう。基本方針を提示し、その方針に合った内容ならば提案の量も評価対象にすべきである。従来の評価制度のなかに追加しても構わない。

評価制度は、すべての社員、アルバイト、パートも対象にするとさまざまな角度からの提案が集まる。優秀なパートを正社員にする制度を導入すれば、埋もれた能力を発揮し、事業拡大の礎を築くことにもつながる。

● 育成制度

新事業が多く出る企業ほど、人材育成が体系的にうまく回っている。新事業を創造する社員の育成には時間がかかるものと思いがちだが、実践的な内容を加味し、育成しながら実践すれば、その効果も明確になる。

数回の研修後、新事業を立ち上げ、途中で何回かの研修をはさみながら、事業をうまく軌道に乗せた事例も多い。

育成制度は、体系的に作り、社員に周知させる。その体系も長年同じものを利用するのではなく、経営環境の変化とともに見直す。

「新事業創造」の人材育成法については、後述する。

● 活動しやすい組織

長年同じ組織で運営すると、いつの間にか組織硬直が起きてしまう。組織硬直とは、新しいことに取り組みない、変化を嫌う、行動的でない等、柔軟な組織運営ができないことをいう。

新事業を発想し、開始するためには、変化に対応できる組織にする必要がある。

変化に対応できる組織とは、自在に変えることができる組織をいう。市場が変化すれば、その市場に合った組織、新事業を開始する場合は、組織メンバーを集合させやすい組織をいう。

● 提携

大きなテーマでの新事業の場合、強みを持った企業との提携も視野に入れる。例えば、自社では開発に強みを持っているが販売が弱い場合、販売の強い企業と提携する。

あるいは、自社では開発のなかの一部は抜き出して優れているが、製品全体となると弱い場合、強い企業と提携し、製品を完成させれば、早く良いものができる。

提携する場合、お互い資本参加で行えば、株主

関係を築くことで継続的なつながりが可能となる。
 自社の経営資源に限界があり、市場変化が激しい場合、提携は一つの経営の手法である。

● **提案制度**

社内に提案制度を設ける場合、提案された内容の評価がうまくできていないため、いつの間にか提案がなくなってしまう事例も多い。

提案制度は、人事部が経営トップとともに実施することが大事である。経営トップが発案者に直接内容を聞いたり、経営トップの前で発表の機会を設けたりし、素晴らしい提案を逃がさないようにする。そのためには、一定の評価基準を作り、制度内容と併せて公表する。評価が高いものは事業化させる旨を明確にし、常に社員の関心の的にさせる。たとえ事業化できなくても、そのアイデアを他のものに应用させる等、利用価値の余地があることも示す。

非正規社員も巻き込めば挙がってくる件数も多くなり、実現性の高い案件ができてくる可能性がある。あるスーパーでは、パート社員の発案で、惣菜事業で新事業を開始し、高い粗利益を得ることになった。新事業の芽は意外なところにあるものである。

3 「新事業創造」を担う人材はこう育てる

(1) 育成の基本事項

● **育成できる会社は強い**

新規事業開発に取り組み始めた当初は、新しい商品・サービスを次から次に展開できたとしても、年月が経つほど、新しいアイデアが枯渇し、新商品・新サービスがさっぱり出てこなくなる場合が多い。このような企業では、最後には一般社会に広くアイデア募集を出すこともある。

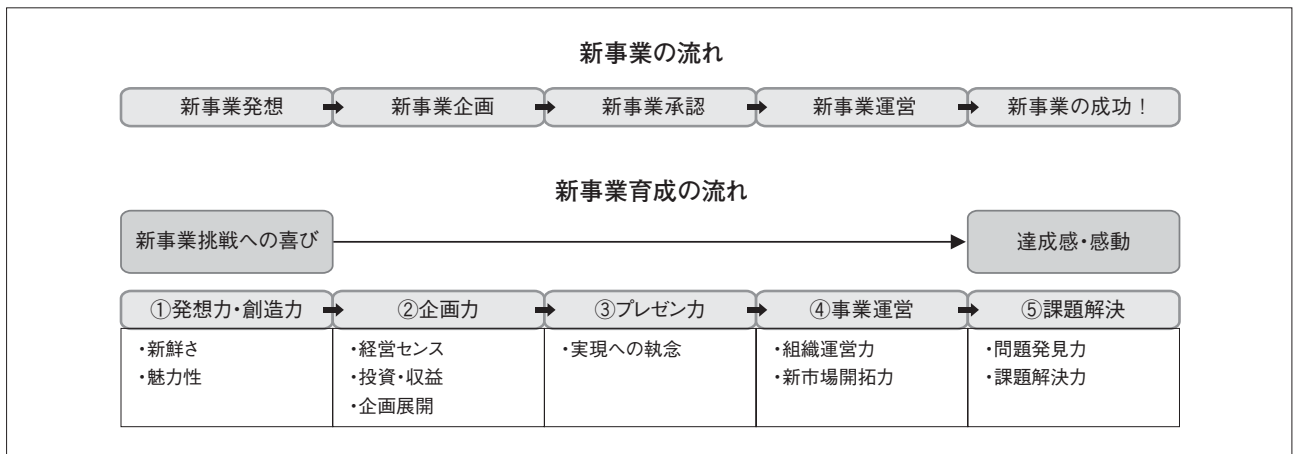
反対にアイデアは豊富に出てくるが、それを事業化するプロセスがなく、結局多くのアイデアが捨てられている企業も多い。

つまり、アイデアを出す方法やそのアイデアを商品化する方法に問題がある。このような場合、解決できるかどうかは現場の「人」次第であり、その育成が不可欠である。

景気が悪くなると、たちまち教育費用を削減する会社が多い。しかし、今や経営資源は物や金ではなく「人」である。「人」に投資しない企業は成長しない。

● **「新事業創造」における人材育成**

「新事業創造」の目的は、市場性ある商品・サー



ビスを、事業として実施し、企業の成長を促進させることにある。そのために大事なことは、新事業を創造する人に挑戦の喜びを与え、その挑戦の達成感を植え付けることである。

新事業は、発想～事業化までいくつかのプロセスを経て実施される。そのため、新事業創造のための人材育成もそのプロセスごとに実施する。

● 新事業挑戦への喜び

人は、「何のために仕事をするか」という問いに即座に答えられる人は意外にも少ない。管理職のなかでも、何のためなのかうまく説明できない人がいる。結局「お客様のため」という漠然とした答えが返ってくる。

人は、一定の報酬が得られるまでは、報酬を上げることに興味を示し、どんな仕事も頑張るやろうとする。やれと言われたことを工夫・努力して成し遂げる。結果、その成果が認められ、報酬が上がる。報酬が上がれば、再度もっと上の報酬を目指して、評価される仕事をやり遂げる。

やがて、自分が欲しい報酬が達成されると、次は報酬ではなく、仕事そのものに興味を示す。ワクワクするような仕事をしたいという欲求に変わる。挑戦したくなるのだ。すべての人がこのようになるのではない。なかには、挑戦力が萎えてしまって、新たなことはやりたくないと思う人も出てくる。

管理職は、一般的に所属する組織の業績を上げることが最も求められる。そのためには、従来の事業にばかりこだわってはいられない。市場性のあるところを模索し、新事業の展開を図らなければならない。しかしもちろん、すべての管理職がこのような新事業を行うわけではない。従来の事業を伸ばすことにも市場性があれば、十分業績を上げることができる。

経営トップは、管理職には経営トップと同じ考えで事業を運営してほしいと願う。管理職の重要

な業務は、日本市場に成長の見込みがない部署は、積極的に新市場を創造し、市場成長がある世界の国に販売を展開することである。

そのためには、社員に新事業を行うことへの喜びを周知させることが重要である。特に、報酬よりも新しい仕事へ興味を持つ社員に対し新事業への積極的参加を誘導する。

この人材育成の基本は、「新事業挑戦の喜び」を植え付けることにあり、それには、強制的ではなく、自ら挑戦するという能動性を引き出す必要がある。

社員自らに「自分でもできる」という確信、「やってみよう」という欲求を抱かせるようにしなければならない。

● 達成感・感動

物事がうまくいった場合、少し大げさに褒める。褒めることは、日本人には苦手な人が多い。ある会社の部長40名に「最近、部下を褒めたか」と聞いたところ、3名しかいなかった。どのように褒めたかと聴くと「思ったよりもうまくできたね」とか「かなり早くできるようになったね」という程度である。

褒める視点は、「何がどのようにどこまで、結果どうなった」と内容を含め明快にする。そして、大勢の前でしっかり褒めることである。

褒められることによって、実施者は、困難な仕事に立ち向かい達成感を得るのである。特に、新事業は困難が付き物である。最初の数年は、全く売れない、開発が完了しないなどトラブルが続くものである。その困難を乗り越えて、新事業を軌道に乗せたことに関係者以外も含め、全員で達成感を共有することである。そうすれば、次の挑戦者が現れる。

今や、外国人の採用も多くなってきた。日本的な褒め方でなく、外国式も取り入れるべきである。

ある企業では、新製品開発で多大な貢献をした

人に対して、CEOが、ディナーに招待するという。ここの社員は、今までCEOに何回ディナーに招待されたかが、大きなステータスとなっている。ディナーへの招待は、社員全員に公表される。

新事業を成功させるには、会社内部に新事業に挑戦しようというチャレンジャーをいかに多く抱えるかである。そのチャレンジャーに対して、的確な教育を実施し、育成スタイルを確立すれば、新事業の成功頻度を増加させることができる。

以下、ステップごとの育成のポイントを述べる。

(2) 育成ステップ

① 発想力・創造力

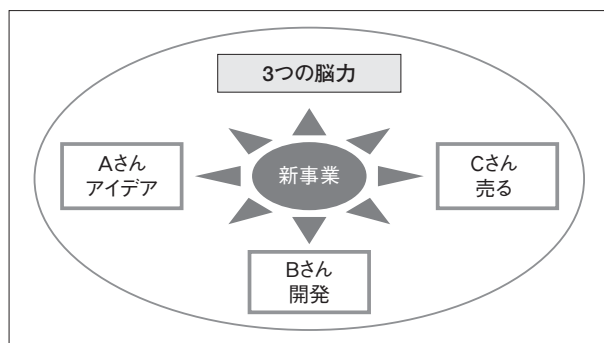
新しい事業を発想し、創造する人材を育成するためには、以下3つの視点が重要である。

- グルーピング…市場に近い年齢をグループ化
- 3つの脳力 …アイデア・開発・売る
- 発想力訓練 …多様な発想力をつける

● グルーピング

「その商品を使うのは誰か」を基本に、新事業のグルーピング化を行うことも必要である。例えば、20代、30代向けの男性を扱う商品を開発する場合、そのターゲットに合った人をグルーピング化して、新事業を思考させる。女性物の商品・サービスならば、女性をグルーピング化して、新事業を考えさせることも重要である。

人口の塊となっている団塊世代をターゲットと



するならば、60代のグルーピング化をすべきである。意外と少ないのが、この団塊世代の商品で、市場はあるのに新商品・サービスが薄いところである。

● 3つの脳力

人には、得意不得意がある。アイデアはいっぱいあるが実現方法が分からない人、アイデアはないが誰かのアイデアを実現させてしまう人、新しいアイデアの商品・サービスを世の中に広めるのが得意な人がいる。

新事業を行うためには、まずは3者3様の脳力があるとよい。そのためには、個人的な育成方法とともに、人を組み合わせて育成する方法もある。

● 発想力訓練

発想には右脳に刺激を入れ、「画像・イメージ」で捉えると分かりやすい。その画像・イメージをより具体的に整理するのは左脳の役割といわれている。イメージトレーニングを行い、右脳を刺激する訓練を続けると、新しい発想力が身につく。ふと頭に湧いたことを書きとめる習慣も発想力の訓練によい。

新事業は、日頃「こんなことができたらいいな」とか「こんなものが欲しいな」という欲求から生まれる場合が多い。

例えば、「手のひらに乗るコンピュータがあればいいな」とか「交通事故が防げる車があったらいいな」という夢みたいなものを見つける。意外にもそれは、他の人も考えており、自分が夢だと思っていたことが、結構現実になってくる場合が多い。いち早く考え、それを実行している人や会社が世の中にはたくさんいるものである。

新商品や新サービスは、基本的には、「人の欲望＝自分の欲望」を見つけることである。リラックスした睡眠前に突然アイデアが浮かぶことは多いようである。そんな小さなアイデアをどうやっ

て事業に結びつけるか。

発想力訓練には、社内で、発想がうまい人が講師になるのも一つの方法である。身近な題材で右脳を刺激しながら、発想訓練を定期的実施する。

② 企画力

アイデアが固まったら、次は事業を企画する段階になる。企画書には、事業コンセプト、事業の将来性、事業実施方法、事業計画、利益シミュレーション、組織体制、組織運営手法、資金投資等を立案する。

このとき、3つの視点を強化させる。それは、

● 経営センス、● 財務、● 投資・回収、
である。

● 経営センス

新事業を開始することは、すなわち会社を興すことに等しい。従って、新事業を実施するメンバーには、経営センスが重要となる。経営センスとは、事業ビジョン・事業戦略・中期的計画・組織編成・組織運営・利益・資金管理・決算等会社経営全般に関わる知力を持ち、経営を成功させるノウハウである。

経営センスを身につけるには、今自分が所属している組織を一つの経営体とみて、運営するとよい。例えば、10人程度の組織であれば、その組織自体を一つの会社とみなして、運営してみることである。四半期決算、半期決算、年度決算により、会社経営の視点から、問題を洗い出し、経営計画を達成させる。

そこには、総合的判断力、重要な意思決定など経営トップとしてのスキルが必要となる。経営センスを身につけるには、常に「自分が社長だったらどうする」という問いを自分自身にぶつけることである。

また、自社の社長の意思決定をよく観察することである。なぜ、そのような決定をするのか、ど

んなタイミングで公表するのか、その結果、問題が発生したら、どのように修正するのか、部下をどのように使うのか等、自社の社長から学ぶことは多い。

● 財務

管理職でも自社の決算書を見たことがない人が多い。決算書とは、自分たちが1年間行ってきた仕事の成果を数字で表したものであり、経営の集大成として公表するものである。

決算時点での資産、負債、純資産を表す貸借対照表は、年間の調達と運用の結果を表し、会社の力が分かる。年間の収益や利益は、損益計算書であり、頑張った成果が見え、問題点も見えてくる。売上、営業利益、経常利益という3つの視点で組織の成果を把握している。

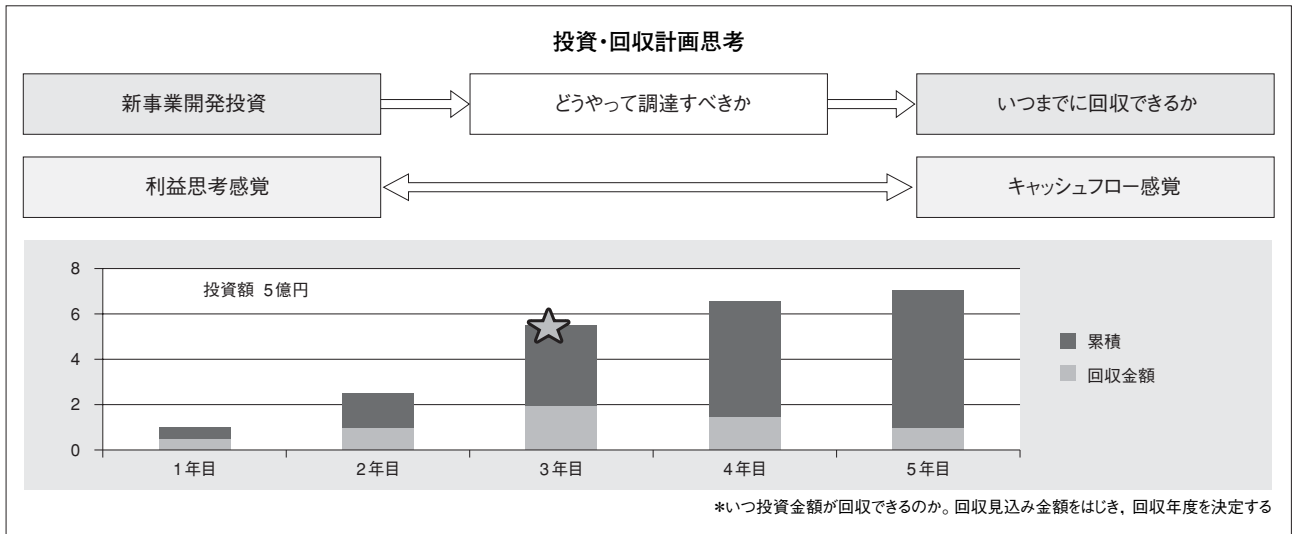
年間の儲けをキャッシュでつかんだ場合、期首と比較してどれだけキャッシュが増加したかを見るのが、キャッシュフロー計算書である。キャッシュフロー計算書は、実際の入金・出金を一定の区分で明示したものである。

新事業では、貸借対照表と損益計算書、キャッシュフロー計算書を見ながら、その成果を把握する必要がある。従って、上記3表については必ずその内容を理解し、問題点が分かるようにならないといけないのである。

● 投資・回収

新事業というと、即「お金がかかる」と思うと、なかなか新しいことに挑戦する意欲が薄れてしまう。しかし、新事業投資には、反面大きな収益として会社を潤すことが期待できる。従って、プランニングが大事になる。

新事業プランのなかに、投資に対するリターンを明確にするように指導しなければならない。投資に対するリターンとは、その開発にはいくらかかり、かかった開発費用をいつまでに回収すべき



かを定めることである。

投資関連についての知識は、教育によって養う。いくつかのモデルを用意し、そのモデルは、投資に値するかを訓練させる。そこに、キャッシュフローの考えを入れながら、新事業運営のシミュレーションを体験させることである。

開発投資に多額の資金が必要ならば、調達をどうすればよいかまで考えさせる。社債を発行して、調達するならば、社債返還期限までに一定のキャッシュフローを得る必要がある。社債利息も加味しなければならない。

以上、企画の段階では、新事業の規模、新事業運営の方法、キャッシュフロー計算を自ら行い、経営者感覚を身につける。新事業計画のなかに、必ず資金調達の仕方および、年度ごとのキャッシュフローを入れ、確実に実施できる方法を思考する。

③ プレゼンカ

一度、拒否された企画書でも、修正箇所を聞いて、修正し、再度提案できるようにさせる。何度も挑戦させる企業風土にすることは大事である。

大きな新事業になれば、簡単にOKを出さない場

合が多い。この場合、何が問題であるかを本人に明確に伝えることである。

「事業の内容は、新規性があり、当社にとって大きく成長できる。しかし、販売計画の妥当性を示すために、同様な他社事業の実績をもとに、再度練り直してほしい」というように具体的に伝える。

何度も挑戦させることによって、問題点が明確になり、実際に事業を行ったときに、結果的に役立つことは非常に多い。また、繰り返しチャレンジすることで、根性が据わり、執念が身につく。執念がなければ、新事業の成功は覚束ない。

④ 事業運営

● 組織運営力

新事業を開始し、実際に事業を運営する場合、事業計画に沿って、組織を編成し、うまく運営するためのノウハウを身につける必要がある。そのための人材育成方法は、日常のノウハウや研修によって身につけさせる。

新事業では、最初は小組織で実施し、ステップごとに人材を増加させる方法を取る場合が多い。そのため、ステップごとに綿密な計画が重要となる。計画はときとして遅延するという問題が発生する。遅延を放置すれば、競争先に先を越される

こともあり、遅延はできるだけ出さないようにする。そのための予防策を事前に作り上げていくことである。このようなことは、新事業以外の日常業務でも起こるべきことであり、日常業務で得たノウハウを新事業にもうまく利用する仕組みを作る。

組織が大きくなり、複雑な動きが始まると、人の管理をうまく行う必要がある。特に新事業は、初めての経験が多くなり、動きにムダが出て、やるべきことがやれていないという不測の事態が発生する。

海外進出の場合には、外国人の扱いに慣れていないと、なかなか前に進まないことがある。このような場合、事前に相手国の消費者、労働者の慣習を勉強し、伝え方、仕事のさせ方を自分なりに考えていく必要がある。

● 新市場開拓力

新事業が成功するか否かは、開発した商品・サービスをいかに市場に素早く参入させるかである。多額の広告費を投入できない場合、市場への認知はさまざまな工夫をしなければならない。販売する国や地域によって、多様な販売方法を選択する必要がある。インターネット販売の比率が増加しているが、新たな販売手法も活用しながら、営業も行う等タイミングよい選択をする。

新市場開拓力を身につけるには、成功事例とともに失敗事例も参考にして、模索しながら身につけさせる。限られた広告費ならば、限定市場に特

化して集中的に費用を投入する方法もある。

市場開拓の手法は、事前に立てた新事業計画通りにいかない場合が多い。事前に立てた販売手法の問題点を洗い出しながら、最適な選択をする等、組織内が臨機応変に動けるような体制にすることである。

⑤ 課題解決

● 問題発見力

新事業を開始するとさまざまな問題が発生する。例えば、時間通り進まない、資金が不足してきた、人材が集まらない、市場開拓がうまく進まない、自社では新商品でも他社が自社よりも数段上の商品を販売し始めた等である。

「一番の問題は、問題を問題と思わないことだ」と言われることがあるように、問題認識力があればよいほうで、なかには問題と気づかないまま、後で大変になったということがある。

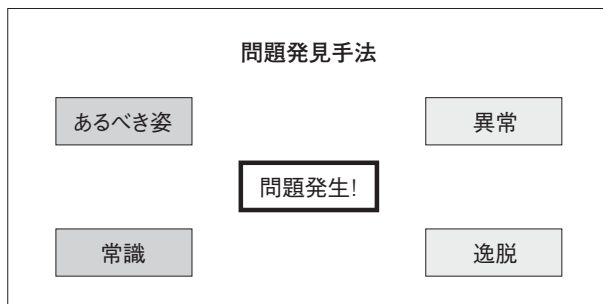
事業開始前に十分調査したことで、その後の変化によって、予期せぬ問題にぶつかる場合がある。進出国の法律、取引先との商習慣の違い等、幅広い面から問題点をつぶさなくてはならない。

新事業では、問題発見が遅れると、新事業事態が成立しなくなる可能性がある。

問題発見力は、日常的にも訓練によって、強化できる。なかなか訓練時間がとれない場合、集合研修で問題発見スキルを強化することができる。

問題発見には、あるべき姿を明確にすることである。「あるべき姿になっていない」ことを素早く見つけさせるのである。ほんの「ちょっとした違い」ならば、「まあ、いいか」とそのままにしておいて、大問題となったケースは多い。

また、「常識である」と思っている『その常識が人によって違う』ことも案外多い。その場合、問題の捉え方も人によって違ってしまふ。「常識」という概念を全員に共有化させなければならない。



新事業創造研修プログラム

実践型研修(教育)の流れ

研修A 2日 (新事業の基礎的 事項の教育)	実践 (新事業を企画・決裁 を取る)	研修B 1日 (新事業の運営訓練)	実践 (新事業運営組織編成 ・投資・事業開始)	研修C 1日 (新事業の運営時の 課題解決)
------------------------------	--------------------------	----------------------	-------------------------------	------------------------------

研修A <新事業の基礎的事項の教育>

テーマ	内容	実施方法
1. 新事業の意味・必要性	<ul style="list-style-type: none"> ・自社における新事業とは ・自社の中期経営計画骨子 ・自社が必要とする新事業の規模と展開 	講師が誘導しディスカッション方式で展開。 発想法ツールを利用し、発想を豊かにする。 発想しやすい人との組み合わせを行い、 実現性の高い新事業を思考する
2. 新事業発想法	<ul style="list-style-type: none"> ・右脳発想法 ・展開マトリックス発想法 ・発想の集約 ・制約条件からの選択 ・新事業をイメージする 	
3. 新事業の企画	<ul style="list-style-type: none"> ・新事業の企画書全体 (コンセプト・事業特性・内容・利益計画・CF計画・ 組織体制・開発・製造・販売・流通その他) ・調査・資料収集 ・シミュレーション 5ヵ年 	
4. 新事業承認の取り方	<ul style="list-style-type: none"> ・決裁者のこころ ・プレゼンテーションのコツ ・新事業への執念と夢 ・何度でも挑戦・根性 	

研修B <新事業の運営訓練>

テーマ	内容	実施方法
1. 新事業実施計画	<ul style="list-style-type: none"> ・短期事業計画詳細 ・組織ごとの目標設定 ・モチベーション向上 	実施内容を具体化させ、成功できるという 心構えを作る
2. 事業経営	<ul style="list-style-type: none"> ・資金管理 ・計画進捗度管理 ・協力体制 ・運営ルール ・リスク回避策 	

研修C <新事業の運営時の課題解決>

テーマ	内容	実施方法
1. 現在発生している課題	<ul style="list-style-type: none"> ・発生している課題 ・その解決手法 	具体的な内容を元に、課題を探り・解決 する
2. 今後発生が 予想される課題	<ul style="list-style-type: none"> ・新事業進行に従って発生する課題・解決 計画遅延・資金不足・他社が同様の事業を開始等 ・問題を問題として捉える視点 	

● 問題解決力

問題が見つければ、その根本原因を追究すれば、解決策を見つけやすい。しかし、新規事業は、根本原因が見つかって、解決策が見つかりやすい場合ばかりではない。未経験のことが多いからである。

問題解決力には、必要な情報、知識、習慣、文化等解決策を思考する教育が必要となる。多面的な手法を活用して、最適な解決策を見つける力を養う必要がある。

そのための人材育成手法は、情報のオープン化、知識の共有化、外部研修などを組み合わせる。

自分たちで解決できない困難な問題にぶつかった場合、専門家に相談する機会が多いが、特に海外との取引上の問題は、その現地国をよく知った専門家を事前に見つけておくことである。

不景気といわれながら、確実に伸びている企業がある。そこには、経営トップの強い意志と社員の挑戦力がある。人事部は、今一度自社の教育・育成体制をチェックし、新事業を創造できる社員が育つ取り組みを強化することである。

(3) 具体的育成プラン

● 新事業創造～実践までの育成プラン

対象 若手管理職・中堅社員

目的

- ①新事業を創造し、承認後、実際に新事業を行う
- ②新事業を成功させ、次に続く人材を育成する

実施方法

- ①新事業に興味、関心ある人材を募集もしくは抽出
- ②研修A 2日間＜新事業の基礎的事項の教育＞
- ③具体的に新事業を企画し、上長の決裁を取る
- ④研修B 1日間＜新事業の運営訓練＞
- ⑤新事業開始のための組織編成・投資を受ける
- ⑥新事業開始
- ⑦研修C 1日＜新事業の運営時の課題解決＞

人事部が行う「新事業創造」のための人材育成は、単に知識を埋め込めばよいのではなく、より実践的に行うべきである。そのことによって、挑戦者が増加し、企業が活発化する。成果実績を公表することも継続のためには重要である。

「人は誰でも成長したがっている。よって、チャンスは公平に」を肝に銘じて、新事業に挑む人材を育成することが人事部の重要な業務である。

4 「わが社の新事業創造度」をチェック

最後に、自社の新事業創造度をチェックしてみよう。

項目	該当に○
1. アイデアが多い企業である	
2. 事業化しやすい環境にしている	
3. 社員のモチベーションが高い	
4. 教育・育成は投資と考えている	
5. 何度でも挑戦する人が多い	
6. 新事業に挑戦する人を、高く評価している	
7. 柔軟な組織になっている	
8. 新事業におけるミーティングが活発である	
9. 公平な評価をしている	
10. あなた自身もアイデアパーソンである	

該当項目が7つ以上の場合、新事業創造度が高い。特に、2、4、5、6に○が付いた場合、活発な新事業が期待できる。