新たなビジネスモデル創出を導くカギとは? 組織改革

既存事業に捉われないビジネスモデルの構築や組織イノベーションにおいて重視すべきポイントや課題について、 加速するデジタルビジネス市場の拡大を追い風に、DXを取り入れた新規事業開発に乗り出すエンタープライズ企業は数多い 事業開発・組織開発の視点からリブ・コンサルティングの窪谷ディレクターと小林マネージャ ーに話を聞いた。

目的・ビジョンの明確化新規事業開発のスタートは

を取り入れた新規事業開発の進捗は? エンタープライズ企業におけるDX

持っています。 企業が検討あるいは着手している段階に **窪谷** DXによる新規事業開発という観 題を抱えている企業が多いという印象を としてどう進めていくかという部分に課 ロセスに落とし込む段階において、 ビジョンを実際のデジタル戦略や実行プ あると考えています。ただ、DXの目的・ 点では、すでに多くのエンタープライズ 組織

的な成果が見えない」「社内の活性化につ ジェクトを立ち上げたけれど「現場の実 ながっていない」といった声が聞かれます。 行スピードが上がらない」「なかなか具体

よくある悩みとして、新規事業のプロ

いない、 捉えています。 材がいない、成果への評価基準があいま 問題が複層的に絡んでいる場合が多いと トアップの初期段階) において陥りがちな諸 込む戦略・プロセスがきちんと練られて これらの背景には、計画を実行に落とし など、アーリーステージ(事業スター 実際に事業を推進・指導する

小 林 目的・方向性を定める経営層、次に実行 取り組む立場の方々を大きく3つの階層 たとき、新規事業開発のプロジェクトに る現場のプレイヤ そして実際に事業を探索・検証・実行す チームを組織・管理するマネジメント層、 に分けることができます。まず、事業の の方々です。

層の方とセッションを行うのですが、そ れぞれの階層によって抱えている課題や 新規事業開発のプロジェクトでは各階

私たちの視点でクライアントを見

意をどのように形成するか、また他部署 方々は事業を構築する上で経営層との合 に動けばよいのかという悩みや不安は大 ことがない方が多く、具体的にどのよう 問題意識が異なっています。特にプレイ からいかに理解・協力を得るかなどに苦 きいものです。一方で、マネジメント層の 心されています。経営層に関しては組織 の方々は事業の立ち上げを経験した



株式会社リブ・コンサルティング 窪谷隆志氏



れていることが多い印象です。 を起点とした全社への波及に重きを置か を高める風土づくりなど、より新規事業 全体のモチベーション、事業創出の機運

方の違いは当然あるものですが、経営層 ように感じます。 ぐ感が生じてしまうケースも少なくない が大きく、結果として事業全体にちぐは の描くビジョンと現場の実情にギャップ こうした階層ごとの課題や事業の捉え

きことは? 新規事業開発において主眼を置くべ

株式会社リブ・コンサルティング 事業開発事業部 Business Transformation チーム マネージャー

何を達成するか」があいまいでは具体的な を明確にすることでしょう。「いつまでに 万向性やロー 組織の行動変容を目的とした手段とし まずは前提となる目的・ビジョン -ドマップが提示できません。

小林彩香氏

ての新規事業なのか、あるいは既存事業

といった前提によって、プロジェクト に代わる柱として新規事業が必要なの もきちんと精査する必要があります。 の実情とフィットしているのかという点 わってきます。もちろん、その前提が組織 ド感や規模感、優先度が大きく

事業とのバランスを考慮した上でロード なります。こうした前提をもとに、既存 優先したゴール設定などの工夫が必要と 共通認識づくりや、検討プロセスにおけ 業の人材を新規事業に投下することへの 見せ方自体が重要になってきます。この 化されているので、新規事業を立ち上げ 土を進歩的・革新的なものに変えたい」と 小さくても新規事業が立ち上がることを る社内メンバー参加パートの設定や公開 ため、管理職層の新規事業の位置づけの らのリアクタンスも想定されます。その 不満など、既存事業を担っている方々か ションの不安や、人員不足の中で既存事 ケースでは、既存事業とのカニバリゼ て浸透させていくためにプロジェクト る意義を社内全体に理解させ、風土とし あれば、〝組織変革〟というニーズが顕在 て新規事業立ち上げたいというケー いう経営層の思いから、その起爆剤とし 例えば、「今まで保守的だった会社の風 ・スで

> ジェクト戦略・実行プロセスを構築して マップを作成し、そこから逆算してプロ くことが重要となります。

窪谷 特に市場の変化が加速しているデジタ 存事業に倣った承認プロセスが必要とな 早く動きたくても、意思決定のたびに既 襲してしまうことです。現場としては素 業で陥りがちなのが、新しいことをやろ 動くプレイヤーは「何をどこまで決裁し 割や裁量の範囲があいまいなケースも レイヤ 事業の延長線上にあるものであれば、あ 重要な要素となります。新規事業が既存 上げ時の人的配置や権限付与範囲なども ビジネスにおいては、意思決定のスピ を逸してしまっては元も子もありません。 す。それによって事業成長のタイミング ると、当然、事業開発は停滞してしまいま うとしているのに既存事業のあり方を踏 てよいのか」と悩む場面が多くなります。 の権限を与えているつもりでも、現場で ます。しかし、そうでない場合は自身の役 る程度必要な人材・能力が想定でき、プ い。そうなると、上層部としてはある程度 また、デジタルネイティブではない企 見落とされがちですが、 - もだいたいの動き方が見えて 事業立ち 多

KOBAYASHI Ayaka imes KUBOYA Takashi

ドを強く意識することが求められます。

構成◉角田昇太/撮影◉石原俊彦 38

既存部門を巻き込む

新規事業がつまずく要因とは?

規事業開発に関するアンケ り組みに対して「評価する人事評価制度」 ト」という回答が最も多く、新規事業の取 ために必要なのは「上長の理解やサポ ると、新規事業の立ち上げを成功させる いないという問題があります。実際、新 題を上層部や他部署が理解・共有できて ひとつには前述のような現場の実情や課 ですが、組織という側面から見てみると、 プロジェクト自体に目が行きが ト調査によ

小林

窪谷 業の部署の上長や同僚の方々からのサ 後者のような雰囲気では、既存事業と兼 異なります。特に兼務の場合は、既存事 思いをすることになってしまいます。 務しながら行うことに本人も肩身の狭い という空気なのかでは全然違いますよね の成果に関わるポイントになってきます。 が集中して取り組める環境づくりが事業 がらやらなければいけない場合で状況が あてられる場合と、既存業務を兼任しな いう空気なのか、「なんかやっているね トが非常に重要となり、プレイヤ が新規事業にリソースを1 社内の理解という意味では、プ 0

事業よりも既存業務の成果を優先してほ かせになっていることが多いのです。 しいと考えるも ーズドなマインドがプロジェクト のでしょう。そうしたク -の足

得られないという状況に孤立感を覚え ケースも少なくないようです。 たり、意欲が削がれてしまったりという が社内に伝わっていない、理解や関心 ているにもかかわらず、がんばりや苦労 表1)。非常にチャレンジングなことをし 「応援する企業風土」と続いています。(図

「社をあげて事業を応援しよう」と

実際に所属部門の上長としては、新規

う意識を醸成させることにつながります。 たちで新し す。そして、なにより新規事業開発メ ヤリティやエンゲージメントも高まり 体のモチベーション、自社に対するロイ 義を浸透させ、それが企業の価値向上に 規事業がなぜ必要なのかという目的・意 ディング」が重要になってくるのです。 づけ、という意味でも、既存部門を巻き込 つながるということが伝われば、社内全 んでいくという意味でも「インナーブラ 自身に「やりたい、やるべきだ、 だからこそ、事業メンバーの、動機 いことを考えてみよう!」と

織は全社横断的が望ましい? そうした意味では、新規事業開発組

であり、 は挙手制や公募制というやり方もあり 見えている場合は、そのテーマに紐づく 内の各部門から満遍なく人材を登用して 小 林 りません。新規事業のテーマがある程度 という意味で合理的なようにも見えます しかし、必ずしもこの方法が適切とは限 いる企業も多く、社内で平等に負担する あるいは既存部門にすでに、事業の 確かに、組織の組成方法として社 逆にテーマづくりから行う場合 をきちんとア サインするべき

新規事業開発成功のために 強化すべき人事施策

1 上長の理解やサポートの促進

推奨・評価する人事評価制度

4 新規事業開発に適した人材の異動配置

新規事業開発に関する教育や研修

9 自発的な知識やスキル強化への支援

10 ビジネスコンテストなどの企画提案の場

※全16項目のTOP3選択率より順位化。上位10項目を抜粋 出典:パーソル総合研究所「企業の新規事業開発に関する調

新規事業開発に対する

インセンティブの設計 8 多様な人材を包摂した組織づくり

挑戦的な取り組みを応援する企業風土

(新規事業開発担当者の回答より)

47.0%

38.8%

34.4%

30.8% 26.1% 21.1%

20.6%

16.4%

15.6% 11.7%

うやり方もあるかもしれません。 種、があるのであれば、そこにフォー して事業の立ち上げをオファーするとい 全社横断的なプロジェク カス

む原因となります。 みが生じてしまいます。あるいは、チ のやり方を踏襲してしまうと、そこに歪 に取り組むべきですが、各々が部門ごと 視点を持ってフラットな体制で新規事業 から集められます。その際には全社的な を組成する場合、参加する人材が各部門 してしまう場合もチームに戸惑いを生 が自身の所属部門のやり方に固

間にとっては取り組みへの評価に対する ンは大きく低下してしまいます。 納得度が低いと、業務へのモチベー 適正に評価が行えないのです。現場の人 スで評価制度がつくられているために、 門であるにもかかわらず、既存事業べ 題があります。 事業のやり方から脱却できないという課 価」も大きなポイントですが、やはり既存 加えて、組織開発という観点では「評 なわち、新しい事業部 ショ

ある程度期間を経たタイミングでこうし つで、実際にプロジェクト立ち上げから において最も頭を悩ませるテーマのひと 評価の問題についてはマネジメント

> がっているものなので、まさにダブルパすが、その課題の多くはどちらにもまた開発と組織開発は両軸で考えるべきで談に至るケースもあります。やはり事業 ンチ状態といえます。 た問題が浮き彫りとなり、私たちへの相

強力なリー 立ち上げ時に求められるのは ダーシップ

新規事業組織のキーパーソンとは?

窪谷 発揮できる人材です。 実際のところ未開拓分野の事業に適した に不足しているということもありますが、 は事業を牽引していくリ でしょう。そうなると、やはり重視すべき 人材のアサインメントの知見が人事部門 人材や能力を正しく定義するのは難しい 現状では新規事業における適正な ・ダー シッ

成長モデルにおいて創業期は「創造性に 小林 はないでしょうか(図表2)。 グレイナ 長モデル」が最もイメー では、まさに「グレイナー 組織マネジメントのあり方を変えていけ 立ち上げにおいては「成長段階に応じて るかどうか」が重要な要素です。その意味 企業の創業期と同様、新規事業の - の5段階企業成 ジ

よる成長段階」と言われ、「優れた着想力

事業の目的・ビジョンを実現するために 要素となります。 ここでリーダー に求められるのは

ていくスタイルが最も成長を加速させる

と強いエネルギーを持つリ

ダー」が率

図表2 グレイナーの5段階企業成長モデル 第4段階 第1段階 第2段階 第3段階 第5段階 大 協働による 創造性による 指揮による 移譲による 調整による 成長 成長 成長 成長 成長 形式主義の危機 新しい危機 組織の規模 の危機 自主性の危機 リーダーシップ の危機 若い 組織の年齢 成熟

KOBAYASHI Ayaka 🔀 KUBOYA Takashi