# 「共創型」人材の育成を目指して

志村近史

**新規事業創造のために組織や企業を横断した改革が求められる今、企業の枠を超えて事業創造を担っていける人材の育成が急務となっている。組織内外の人材がそのプロセスにかかわる「オープンイノベーション」の進展に伴って、企業の人材には、かつてのような組織や部門の中での専門能力だけでなく、事業を構成する顧客や取引先などの関係者を巻き込み、調整しながら事業を創造する能力も必要とされるようになってきた。こうした変化の中で野村総合研究所（NRI）が提唱するのは、一つの企業に閉じず、さまざまな企業が参加し、共に優れた人材を創出していく「共創型」人材育成ネットワークの形成である。**

## オープンイノベーションの進展

多くの企業にとって、ビジネスリーダーとして新規事業をつくっていく新たな事業創造型の人材を育成することが課題と認識されるようになってきた。これは、新商品や新事業の開発に必要な手法が、従来とは異なるものになってきたからである。

新商品や新事業の開発というと、これまでは段階を追って具体的な検証を積み重ねていく「ステージゲートモデル」と言われる方法が普通であった。たとえば次のような段階に分けられ、事業創造のための人材の育成も、このモデルの各段階に必要とされる能力を育成することと考えられてきた。

①アイデア
②マーケットリサーチ
③事業コンセプトの作成
④事業性検討
⑤設計
⑥技術的検討
⑦生産計画
⑧全体的検証

このようなモデルは、自社で開発した製品を市場に送り出していく製造業に適したモデルであり、その限りでは、人材の育成も含めて十分な有効性を持つものと言える。しかし近年では、製造業においても、このような企業単独での事業開発の方法で成功することは容易ではなくなってきている。

電気自動車を例に取ると、より優れたバッテリーの開発といった技術的なものであれ、充電ステーションネットワークの整備やオンラインでのメンテナンスといったサービスの仕組みにかかわるものであれ、これを新事業として世に送り出すためには、組織や企業を超えた同時進行的なイノベーションが欠かせない。多くの新規事業は、今やこのような形で生み出されるようになり、顧客へ新たな価値を提供するには、パートナーとつながり合った複雑なネットワークが必要とされるようになってきたのである。

米国の経営学者でマーケティング理論で名高いフィリップ・コトラーの言を借りれば、イノベーションの形態は「クローズドイノベーション」（研究室や研究開発部門だけに限定されるイノベーション）から「協調的イノベーション」（組織の全員がアイデアを提供するイノベーション）を経て、今や「オープンイノベーション」（組織の内外の人材がプロセスにかかわるイノベーション）へと変化している。

NRIが2012年に開始した「NRI未来ガレージ」事業も、企業の枠を超えたオープンイノベーション



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

表1　企業の規模拡大・専門分化に伴う能力不足の問題とその背景

| 問題点 | 問題の具体的内容 | 問題の背景 |
|---|---|---|
| 状況分析力・課題設定力の不足 | ・得意先の問題点を発見し、自ら課題設定を行うリーダーシップ能力がぜい弱 | ・普段のビジネスの守備範囲が極めて狭い<br>・リアルな外界との接点をほとんど持っていない |
| 戦略構想・立案力の不足 | ・自社のコアコンピタンスについての理解が、一部製品やサービスに偏るなど表面的<br>・自社の主な製品およびサービスに対する理解、技術力の可能性と限界に対する理解が全社的に共有されていない | ・専門分野の一部を除き、技術動向や業界および競合他社の動向など、世の中の変化に対するアンテナの感度が低く、変化をチャンスとして先取りできない |
| 課題達成・伝達力の不足 | ・積極的に他人を巻き込み、影響力を行使して状況をリードしようという気概と、他者に貢献しようという姿勢が見られない | ・普段の仕事の中では、自分が置かれている立場や他者との関係を客観的に考える必要に迫られていない |

の場を提供するものであり、ビッグデータやスマートデバイスなどをテーマに、新たなサービスやビジネスを構想し、その有効性を検証するワークショップ活動に取り組んでいる[注1]。

## 新たな異業種交流型人材育成の潮流

このように事業創造の取り組みが変化してくれば、必然的に事業創造型人材のあり方も変わってくると考えなければならない。

すなわち、かつてのような組織や部門の中での専門人材だけではなく、組織を超えて、さらには企業を超えて新たな価値を組み上げていける人材が求められるのである。顧客や取引先など事業を構成する関係者を巻き込み、調整しながら新たな事業を創造する能力も必要である。

事業創造型人材を育成するための場も、従来のクローズドなものから企業の枠を超えたオープンなもの、いわば異業種交流型の人材育成の場が必要になってくる。異業種交流型人材育成が注目されるようになっているのは、企業の規模が大きくなり、併せて専門分化が進むに伴い次のような問題が起きているからである（表1）。

①状況分析力が低下し、事実に基づいて課題を抽出・設定する力が低下する
②自らの強みが見えなくなり、戦略的な構想を描けなくなる
③上述の結果として、課題を組織全体に伝え、人を導くリーダーシップ力が失われる

異業種交流型の人材育成は、新規事業の創造にかぎらず、こうした構造的な問題の解決策としても有効である。外部との接点を質と量の両面で拡充することは、確かな事実認識に基づく構想力とリーダーシップを育てる場として極めて有効だからである。

実際に、異業種交流型の研修や共同研修などの場は増えてきており、企業もこれに注目している。これまでも、いわゆる研修ベンダーが提供する、不特定多数の企業から受講生を集めて相互の交流を行うタイプの異業種交流型のセミナーは存在した。しかし最近は、企業の枠を超えて具体的なテーマに取り組むことを通じてオープンイノベーションを担っていける人材を育成しようという、新しいタイプの取り組みが見られるようになっている（次ページの表2）。

こうした取り組みは、企業戦略に沿った高度な人材育成プログラムとして行われている点を見逃してはならない。まだ一部の企業の



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

表2　新たな異業種交流型人材育成の登場（取り組み事例）

| 実施企業 | 内容 |
|---|---|
| 日本政策投資銀行 | さまざまな業種の企業の技術者や大学の研究者らを集めて、新しいビジネスアイデアを議論する「大手町イノベーション･ハブ」を開設（『日経ヴェリタス』2013年3月3日号、日本経済新聞社） |
| NTTレゾナント | 社外のエンジニアや起業家らを招き、さまざまな事業アイデアの実現を目指すハッカソン（Hackathon：「ハック」と「マラソン」を組み合わせた造語）を実施。今後もベンチャー企業と連携して同様の取り組みを進める方針（『日経MJ』2013年3月13日号、日本経済新聞社） |
| 富士通エフサス | 横浜市に「みなとみらいInnovation & Future Center」と呼ぶ新拠点を開設。社員の研修施設として利用するほか、取引先など社外の人も利用できるオープンスペースを用意（『日経産業新聞』2013年6月27日付、日本経済新聞社） |
| ポーラ、カゴメ | 両社の30～40代の営業担当者や総務など、将来の幹部候補を対象に、合宿を通じて新規事業の提案をする異業種交流研修を実施。提案は事業化することを検討（『日本経済新聞』2013年9月17日付、日本経済新聞社） |
| NRI | 企業が持つ新しいビジネスへのアイデアと、NRIが持つ社会・技術動向の調査結果やシステム開発のノウハウを結びつける場として、「NRI未来ガレージ」を開設。ワークショップなどを通じてスピーディなオープンイノベーションを目指す |

先進的な取り組みといった状況だが、今後は多くの企業で取り入れられるようになるであろう。

## 「共創型」人材育成のネットワーク

さて、「未来社会創発企業」を理念として掲げるNRIは、自らの存在価値を示しつつ他者と協働しようという、「Give & Given」（与え、与えられる関係）の精神を持つ人材を理想とする。自己を主張し情報を発信できるだけでなく、他者を認め、ともに未来（新しい価値）を創っていける人材である。

そうした人材となるには、広い視野、自由な視点、高い視座が要求される。これを自らの切実な課題として実感する最も良い方法は、外部との交流の中に実際に身を置くことであり、それが唯一の方法である。

そこでNRIは、グループ全体の人材育成を担う専門部署である「人材開発センター」が中心となって、リーダーシップに優れた事業創造型の人材を育成するための外部接点の拡充、すなわち「共創型」の人材育成ネットワークづくりを計画として掲げている。これは、事業創造をテーマとしたオープンな交流の場を設け、関心を持つ企業に参加を呼びかけ、共同研修の形で課題を検討することによって人材を育成するものである（図1）。参加企業は、企業ネットワークの中で「共創」的研修プログラムを実践することができ、これを通じてそれぞれに事業創造を担う人材の育成ができるだけでなく、企業を超えた事業創造の人的ネットワークを構築することができる。

具体的には、NRIが推進してきた「公募型新事業創造プログラム」（社内から新規事業の提案を募集し、審査を経て実際に事業化する20年来の活動）や「NRInnovation! Forum」（社員が自発的にプロジェクトを立ち上げ、社内からイノベーションを起こす全社的活動）[注2]など、イノベーション関連の各種プログラムの経験とノウハウを活かして、それらと連携した企業参加型の新事業創造演習プログラムを提供する。

このプログラムで鍵を握るのは、さまざまな企業からの参加者が交流する中での「創発」のプロセスである。こうした「創発型」の人材育成プログラムは、2003年度より神戸大学の社会人MBA（経営学修士）コースにおいてNRIが担当している、「事業創発マネジメント応用研究」講座などで実践しているものである。この講座は、



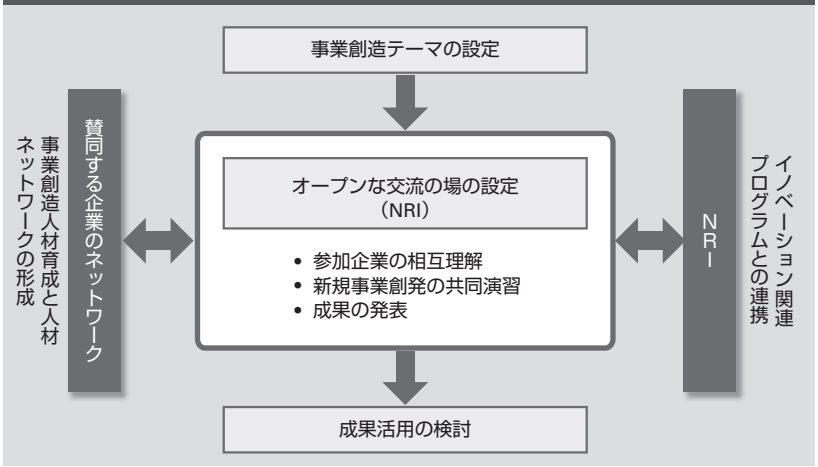
当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

受講生相互の対話を通じて、各自が所属する企業の経営や事業開発の真の課題を発見し、それを深掘りしていくところに特徴がある。

このようなプログラムは、一企業の中に閉じられた考えとは異なる気づきを得たり、受講者が持っている個別の専門知識を交換し共有することにより、本質的な問題点を発見したりすることに大きな効果がある。これは、おおむね10年にわたる講座運営のなかで実証されていると考えている。

このように、NRIは「きわ」を超えた人材の育成に豊富な経験を持っている。こうした経験を通じて確立した独自のノウハウと、会社創設時から受け継ぐシンクタンクのDNAに基づいて、企業の「きわ」を超えたイノベーション人材ネットワークづくりの核となることを目指している。

図1　共創型人材育成プログラムのイメージ




注

1　幸田敏宏「“これから”の価値を創る――企業の枠を超える『NRI未来ガレージ』」『ITソリューションフロンティア』（2013年11月号、野村総合研究所）参照

2　畠山紳一郎「SEの“きわ”を超える人材育成――“IT参謀”として期待されるビジネスアナリスト」『ITソリューションフロンティア』（2014年４月号、野村総合研究所）参照

『ITソリューションフロンティア』2014年４月号より転載

志村近史（しむらちかし）
人材育成戦略部上席



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.