

これで再成長!

# 新事業進出・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第9回

## 新事業進出の組織開発と人材確保

経営承継研究会

中小企業診断士 荒川 光一

### Question

当社は創業50年の精密機械部品製造業です。親会社の多様なニーズに応え信頼関係を築いてきました。技術力は業界でも定評があり、技能オリンピックに入賞した社員も数名います。事業の将来を考えると、余力のあるうちにこれらの人材を活かして新事業に進出したいと考えています。ただ、既存事業への影響や社内の軋轢が心配です。新事業進出に当たっての組織開発と人材確保について教えてください。

### 1 新事業進出への課題

新事業進出を成功させる上での重要な課題の一つとして、「新事業を担う人材の確保」があげられます(図表-1)。しかし、中小企業では新事業の開発を担える人材は限られ、また、外部からの採用も容易ではありません。

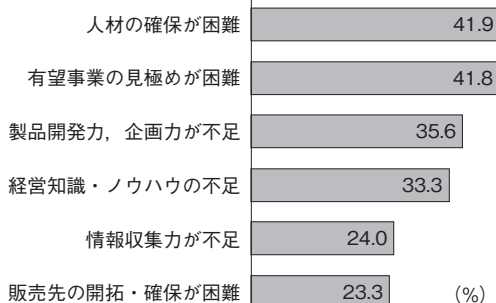
新事業進出を成功させるためには、既存事業の人的経営資源を可能な限り活かし育てながら新規拡充していくことが大切です。

そのためには、シフト後の既存事業に与える影響やシナジーを考え、新旧事業の両面からの「組織づくり(組織開発)」をすることが大切です。新事業進出の成功は、経営者の新事業に偏らないバランスの取れたマネジメントから生まれるといっても過言ではありません。

### 2 組織運営での障害と問題

新事業進出では、既存事業の戦力をいかに

●図表-1 新事業進出の主な課題



(出典) 平成26年「ものづくり企業の新事業展開と人材育成に関する調査」より筆者作成

効果的に投入できるかが成功の鍵となります。

しかし、既存事業内部には新事業を展開する上で、組織上のさまざまな障害や問題の発生が予想されます。

具体的には、既存事業の組織は一般的に保守的でありリスク回避体質がある点や、新事業が多くのヒト・モノ・カネ等の経営資源を必要とするため、他部門からの反発や強い風

**これで再成長!新事業進出・虎の巻**

当たりが生じることです。

これらの反発や軋轢故に経営資源の適切な配分が行われにくくなります。

**3 新事業進出のための組織形態**

**(1) 別組織での推進**

新事業は手のかかる赤ん坊と同じです。どうしても育児の時間や育児の場が必要となります。従来のままの組織では必ず軋轢が生じます。

そこで、混乱を避け経営資源を有効活用するため、新事業進出を考える多くの企業は、推進組織を別に設けています。日本政策金融公庫調査月報では、半分以上の企業が新事業進出にあたって組織変更をしていると報告しています(図表-2)。

●図表-2 社内組織の変更(新分野進出)

単位: %

大幅変更	一部変更	ほとんど変更なし	変更なし
6.1	44.9	22.9	19.1

(出典) 日本政策金融公庫調査月報(平成25年8月)データを筆者加工

新事業進出を進めていく上で、どのような組織形態がふさわしいのか、検討する必要があります。具体的な形態の選択にあたっては、経営戦略上の要請や自社の経営資源を勘案して決めていきます。

**(2) 組織形態選択の四つの視点**

経営者は新事業の種まきの段階から将来を見据えた推進組織を検討します。

- ① 継続的なものか、時限的なものか
- ② 主導は経営者か、それ以外か
- ③ 担当は専任か、兼任か
- ④ すでにシーズやアイデアはあるか

組織はプロジェクトの進展にあわせて変えていけば十分です。最初から完成されたチームを編成する必要はありません。大切なのは

企業家精神に富んだやる気のある同志を集めることです。

**(3) 新事業進出の三つの形態**

一般的に中小企業の新事業進出では、次の三つの形態がとられています。

- ① 社内ベンチャー：社内の小さな開発チームから始め、一事業部門として育成する形態
- ② スピンオフ：新事業進出のための別会社を設立し、親会社との深い関係を維持しながら新事業を進める形態
- ③ スピンアウト：社内ベンチャーが独立した際に、資本関係を持たないような別会社にして新事業進出を行う、経営の自由度と独立性の高い形態

万能な組織形態というものには存在せず、それぞれにメリットとデメリットがあります。新事業の進出は、現在の社風や歴史、既存事業の状況、市場環境などさまざまな角度から検討し、その企業に適した組織で進めることです。

**4 新事業進出と組織開発**

**(1) 組織開発**

組織開発とは、単なる人材開発ではなく、理念や目的を共有し働き甲斐のある場をつくり、人と組織を強化、成長、発展させていくことです。

新事業進出の成功は、環境にあった組織形態に変えるだけではなく、その組織の障害や問題点を解決し、投入資源に対するパフォーマンスを最大限にしていくことです。

**(2) 企業全体の視点での組織開発**

円滑な組織運営は、組織を分けただけでは不十分です。経営者の掲げるビジョンを実現するために、企業全体が一丸となって新事業進出を成功させる「組織開発」が重要となります。

拠り所となるヒト・モノ・カネ等の経営資源は全て既存事業からのものなのです。この点を十分認識し、企業全体の視点で、既存・新規両事業のバランスを考え組織開発を一体的に進めていくことです。

### (3) 組織開発への取組み

#### ① 経営者の姿勢

経営者には、新事業により変革を起こす企業家精神と、変革の原動力となる強力なリーダーシップが必要です。

あわせて、新事業の成功のため、既存事業部門の収益力を維持していく全方位のリーダーシップが必要です。

#### ② 経営幹部やキーパーソンを巻き込む

経営者は、新事業進出に向けて職場の関係者を広く巻き込んでいく必要があります。早い段階から影響力のある経営幹部やキーパーソンを巻き込み、現状の課題解決策として、新事業の必要性について納得を得ておくことです。

#### ③ 企業文化の変革

##### (i) 積極的な権限委譲

経営者の専権事項を明確にした上で、それ以外を責任者や担当者に積極的に権限委譲することが大切です。権限委譲することにより、仕事への期待、自尊心、企業家精神が醸成され、開発メンバーとしての意識や士気が高まります。

一方、既存事業においても、権限委譲により新たなリーダーが育ち、組織力が高まり活性化します。

##### (ii) 情報の共有化

新事業進出は、新事業という呼び名だけで一線が引かれ組織に溝が生まれるものです。無用な摩擦の回避のためには、活動を見える化し、情報の共有化を図ることです。

新事業の方向性や進捗状況を、社内報やイントラネットで公開することで、各部門

の新事業進出への関心を高め、身近なものにしていきます。

##### (iii) 全社的取組み

中小企業の新事業進出は、開発組織だけで行うものではありません。社員全員の取組みで成功している企業もあります。例えば、開発商品の名前や愛称を社内公募したり、開発商品のデザインやイメージカラーを女子社員に公募したりして、社内の参画意識を高め、全社員一丸となった取り組みをしています。

##### (iv) 人事制度の整備

新事業進出は経営者直轄で行われることが多いですが、組織が大きくなる段階では、選考の基準や処遇面を制度化していくことが必要です。

開発段階に応じてコアメンバー以外は変わります。組織や構成メンバーの特性を考えた目標制度や評価制度を導入することも円滑な進出のポイントです。

最終的には、社内ベンチャーやスピンオフなど進出形態に応じて、既存事業と分別した人事制度することも検討します。

## 5 新事業進出のための人材確保

### (1) 求められる人材とは

中小企業は、新事業進出を実現するために、既存事業の成功体験から脱却し、未来の変化を先読みしながら、企業組織を導いてゆく次のような変革型の人材が求められます。

- ① 対象分野に関する高い専門性
- ② 起業家的精神を有する人材
- ③ コミュニケーション能力を有する人材
- ④ 業務完遂能力を有する人材
- ⑤ 全体を管理・統括できる人材

### (2) 人材の確保

#### ① 既存事業からの抜擢

新事業進出の主導を経営トップが担うのは

**これで再成長!新事業進出・虎の巻**

当然ですが、実際の開発は現場の推進責任者とコアメンバーが中心となります。メンバーは、社内横断的に、前述の(1)①~⑤の能力や資質のある人材を抜擢し育成します。

現実的には、既存事業の影響を考え2~3人の限られた戦力をコアメンバーとして選出します。

しかし、新事業の開発過程では多面的な技術力・ノウハウが必要なため、開発の各段階で既存事業の各分野から必要な専門家を集め、終われば戻すといった工夫が必要となります。

既存事業との人材交流が互いに刺激となり技術力を高め、新旧事業のシナジーを生み出します。一方では既存事業のメンバーの新事業に対する理解や協力意識を醸成し、社内の一体感を創り出します。

② ダイバシティの視点での人材の確保

(i) 女性戦力の活用

女性の活用は、現場戦力を向上させるだけでなく、女性ならではの価値観、感性、能力を引き出し、新事業進出を成功に導きます。

具体的には、子育て後のデザイン・IT・マーケティングの分野の経験者を中途採用して、子育て経験や主婦としての感性を活かす場として新事業に登用し、新商品開発に成功している企業もあります。

(ii) 中高年者の活用

大企業を定年退職や中途退職した中高年者は、中小企業にとって重要な戦力です。彼らの大企業で培われノウハウ・技術力・人脈等は、中小企業にとって貴重な戦力や人材となり、新事業進出の実現を早めてくれます。

また、彼らは、若手技術者の指導者としても活用され、既存事業も含めた技術力向上に寄与します。

(iii) 外国人の戦力化

内需の低迷から海外で新事業に進出する企業が増加しています。これらの企業では、言語や現地慣習への対応の観点から外国人を積極的に採用しています。

優秀でやる気のある外国人を現地の管理職や専門技術者として登用することは、海外での円滑な新事業進出を可能にします。

加えて、既存事業での国内現場研修を通して、社内文化にグローバルな感覚が浸透し、経営面にもプラスの影響が出てきます。

(3) 人材育成・定着

中小企業であっても人材確保のために、人材育成・定着の様々な環境整備や努力が行われています。

- ① 専担の熟練技能者による日常業務の合間や終業後の指導、業界団体・大学・職業訓練所等の研修会への参加
- ② 情報収集や新技術の獲得などを目的に、社外や地域との他機関と連携
- ③ 技能検定の取得奨励、伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化・DVD化等  
以上の取組みを企業全体で推進することが新事業進成功のポイントです。

**成功のポイント!**

- ① 成功要因は、別組織と企業全体の視点での組織開発
- ② 組織開発は経営者の姿勢や企業文化の変革等が大切
- ③ 人材確保は、既存事業の人材の活用とダイバシティの視点での女性・外国人等の活用
- ④ 人材確保は、人材育成・定着の様々な環境整備に努力