

企業の新規事業開発における 組織・人材要因に関する調査 調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



調査名称	パーソル総合研究所「企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査」																
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業における新規事業開発の実施状況および成功度を明らかにする。 ・大企業における新規事業開発の組織的な成功要因（手法、組織マネジメント、人事の支援、組織風土等）を明らかにする。 ・大企業における新規事業開発の担当者の実態を明らかにする。 																
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																
調査時期	2021年 10月28日 - 11月4日																
調査対象者	<p>①新規事業開発実施企業における正社員：全国の新規事業開発実施企業の正社員 20～64歳男女 n=13,816</p> <p>②（①のうち、）新規事業開発担当者：自社の新規事業開発を専任または兼務している者 従業員規模300名以上企業、主任・リーダー相当以上（一般社員・従業員3.8%含む） n=1,800</p> <p>■ 担当する新規事業開発が自社単独かオープンイノベーション型かで以下のように割付（重複許容）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>対象者数</th> <th>自社単独の新規事業開発従事者</th> <th>オープンイノベーション従事者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>専任者</td> <td>480</td> <td>338</td> <td>280</td> </tr> <tr> <td>兼務者</td> <td>1,320</td> <td>937</td> <td>667</td> </tr> <tr> <td>担当者計</td> <td>1,800</td> <td>1,275</td> <td>947</td> </tr> </tbody> </table> <p>③（②のうち、）業務外で自らの関心に基づいた新規事業開発にも取り組む、ダブルミッションの新規事業開発者 n=91</p>		対象者数	自社単独の新規事業開発従事者	オープンイノベーション従事者	専任者	480	338	280	兼務者	1,320	937	667	担当者計	1,800	1,275	947
	対象者数	自社単独の新規事業開発従事者	オープンイノベーション従事者														
専任者	480	338	280														
兼務者	1,320	937	667														
担当者計	1,800	1,275	947														
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																

※図版内の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計と内訳の計は必ずしも一致しない場合がある。

※凡例の括弧内数値はサンプル数を表す。

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査」

概要	研究概要・サマリ・提言
調査結果①	企業における新規事業開発の実態
調査結果②	新規事業開発の組織的成功要因
調査結果③	オープンイノベーションの組織的成功要因
調査結果④	人事部の関与の重要性
調査結果⑤	新規事業開発担当者の特徴
Appendix	使用尺度の詳細・対象者属性

1.

企業における新規事業開発の実態

- 新規事業開発に取り組む企業は、300名以上企業の内、51.3%と半数超。
従業員規模や売上高が高い企業ほど実施率が高い。
- 新規事業開発が成功している企業は30.6%、成功に至っていない企業は36.4%と非成功企業の方が多い。従業員規模や売上高の多少や、オープンイノベーション型か自社単独かによる成功度の差はみられない。
- 将来自社の主力事業になりそうな有望な新規事業が生まれている企業は全体の約4割。

2.

新規事業開発の組織的成功要因

- 担当者の組織的成功要因への課題感は、「新規事業開発人材の確保」「知識・ノウハウ不足」が最も高く約4割。次いで「意思決定スピードの遅さ」「新規事業に適さない人事評価制度」が約3割。
一方、「担当者の士気」や「社外との連携」、「経営層のコミットメント」は15%未満と課題感が低い。

2.

新規事業開発の組織的成功要因

- 新規事業開発のための組織マネジメント13因子49項目と新規事業開発の成功度との間には相関性がみられ、企業内新規事業開発における組織的な取組みの重要性が確認された。
- 特に、次の要因は、実施率が比較的低いが成功度との相関が高く、注力すべきポイントとみられた。
 - ✓ 体制整備・リソース確保：「新規事業開発人材の確保」「スキル・ノウハウ獲得」
「適切な評価・マネジメント」「プロセス構築」
 - ✓ スムーズな意思決定：「意思決定の迅速さ」
 - ✓ 社内の協力体制：「既存事業からのリソース確保」「社内の関心の高さ」
- 担当者の課題感が比較的低い「チームの士気の高さ」「社外リソース確保」「経営層のコミットメント」や、「社内連携のスムーズさ」「目標・体制整備」は、実施率は比較的高いが、成功度との相関は高く重要度は高い。
- 組織マネジメント13因子の得点から企業を分類すると、他12因子は良好だが既存事業のルールや慣習が足かせとなっているタイプが14.1%存在することが分かった。

2.

新規事業開発の組織的成功要因

- 既存事業部主体での新規事業開発の推進は、意思決定スピードが遅い、既存事業が足かせとなる、といった特徴がみられ、成功度が比較的低い傾向がみられた。
- 社長・CEOが新規事業開発の最終決裁者である企業は約4割と多いが、意思決定が遅い、社内の関心が低いといった特徴がみられ、成功度が比較的低い傾向がみられた。
- オープンイノベーション実施企業の約9割、自社単独実施企業の約7割が、外部支援組織・団体を利用。特に、新規事業開発支援専門の事業者やマネジメントツールの利用が成功度を高めていた。
- 組織風土に関しては、革新性（失敗の許容／実験や挑戦の奨励／心理的安全性／コラボレーション／フラットな組織）と厳格性（能力不足への非寛容／厳格な規律／反論や批判の許容／個人の責任意識／強力なリーダーシップ）の両方の風土が、新規事業開発の成功度を高めていた。

3.

オープンイノベーションの組織的成功要因

- オープンイノベーションのための組織マネジメント8因子20項目と、オープンイノベーションの成功度との間には明確な相関がみられ、組織的な体制作りの重要性が確認された。
特に、次の要因は、実施率が比較的低いが成功度との相関が高い重点ポイントとなっていた。
 - ✓ 推進 : 「業務プロセス設計」「社内外の連携を円滑にする仕組み構築」
 - ✓ 連携先探索 : 「適切な情報発信と探索」「連携判断基準の明確化」
- オープンイノベーションの連携先探索方法としては、グループ企業や顧客を対象に探索する、事業活動に外部組織を参画させるなど、既にある接点を活用する企業がそれぞれ約3割と多い。
上記のような探索方法も、ビジネスコンテストやアクセラレーター（※）の実施といった広範な連携先探索も、ともに成功度を高めていた。
- 既にある接点のみを活用している企業では、オープンイノベーションのための組織マネジメントが未整備な傾向があった。ただし、そのような企業においても、組織マネジメントの整備は成功度を高めていた。

※アクセラレーター：スタートアップ企業のビジネス拡大を支援するプログラム

4.

新規事業開発における人事部の取り組み

- 新規事業開発に人事部が関与している企業は33.2%。その内、約7割が人事の関与が効果的と回答。
- 人事部の関与は、新規事業開発の成功度を顕著に高めていた。また、新規事業開発の組織マネジメントが実施できている企業では、人事施策も積極的に実施している傾向が顕著にみられた。
- 特に次のような人事施策が新規事業開発の成功度を高めていた。
 - 「挑戦的な取組みを推奨・評価する人事評価制度」
 - 「社内の知見を共有する仕組みの構築（ナレッジマネジメント）」
 - 「社外人材との交流会」
 - 「データに基づく科学的な異動」
 - 「イノベーション人材の採用」
 - 「社員総会・全社員会議の実施」
- 強化すべき人事施策は、開発担当者目線では「上長の理解やサポートの促進」「挑戦的な取組みを推奨・評価する人事評価制度」が最も多い。一方、人事は「新規事業開発人材の採用」が最も多く、現場との認識にややギャップがみられた。

5.

新規事業開発担当者の特徴

- 新規事業開発担当者の中には、組織が認めた公式のミッションを推進する担当者（以下、組織ミッション型）と、非公式のミッションも並行して追求する者（以下、ダブルミッション型）が一定数存在する（本調査では新規事業開発担当者の5%に相当）
- 周囲からの評価※としては、組織ミッション型が44.2%、ダブルミッション型が53.8%と、ダブルミッション型の方が評価が高い。 ※高い評価+ある程度の評価を受けている
- ダブルミッション型は社外活動に積極的に参加している。効果として、社外連携先が見つかった、新規事業のアイデアを思いつききっかけになったなど、より実用的な効果を感じている。
- 学習については、組織ミッション型は業務を通じてが最も多い（学んだ60.6%、役に立った47.8%）が、ダブルミッション型は社外の研修・セミナーでの学びが最も多い（学んだ71.4%、役に立った52.8%）。
- キャリアに関しては、過去も今後も新規事業開発、という傾向がダブルミッション型に強い。
- 新規事業開発担当になった経緯としては、会社からの命令・指名が多く、組織ミッション型が76.6%に対してダブルミッション型が57.1%だった。ダブルミッション型は自ら希望してが比較的多く（41.8%）、その理由として、様々な人との人脈を作りたいかった（84.2%）、社会課題の解決に取り組みたかった（81.6%）が組織ミッション型より高い。

5.

新規事業開発担当者の特徴

- 新規事業開発に対して、人事部門の関与が積極的（積極的+どちらかというと積極的）とする比率は、組織ミッション型で32.1%、ダブルミッション型で53.8%。人事部の関与が積極的とする人の多くが関与を効果的（効果的+どちらかというと効果的）と感じており、組織ミッション型で69.9%、ダブルミッション型で79.6%。
- ダブルミッション型が積極的と感じている人事施策としては、業務時間の一部をイノベーティブな活動に充てる制度、異動の社内FA制度、住む場所を問わない制度、副業・兼業が上位に挙げられた（いずれも組織ミッション型との差分において）。ダブルミッション型がいる組織には、こうした自律的な個人がニーズに合わせて選択でき、メリットを享受できるような人事施策が存在する傾向にある。

本調査の背景と目的

- 日本企業の多くが、マーケットの成熟化による既存事業の頭打ちに直面しており、新たな事業開発への取り組みに拍車をかけている。しかし、新規事業に取り組む企業は約半数に上るものの※、新規事業開発に成功しているとする企業は約3分の1にとどまる。一方で働き方改革、副業・兼業など新規事業を取り巻く労働環境は大きく変わろうとしている。この様に**変化しつつある今日的な環境下において、新規事業開発成功の明暗を分ける要因を探る**ことを目的に、調査を実施した。
- これまで新規事業開発の成功要因に関する考察は、ビジネスモデルの優位性といったビジネスマネジメント領域において多数存在しているが、人材や組織といったピープルマネジメントに着目したものは数少ない。今回の調査は**働く環境に着目したピープルマネジメントを主軸において成功要因、あるいは阻害要因の解明を試みた**。
- ピープルマネジメントを担うのは、新規事業の開発者であると同時に、事業を前進させたり下支えする経営層、人事部でもある。例えば開発者が現場で孤軍奮闘するだけでは解決できない、人事評価の仕組みや副業・兼業の規定など、全社に関わる課題の改善は人事部が開発者と協働して進め、経営に働きかけていくことで可能となる。今回は、**人事部の役割と人事部を起点とした施策の重要性、効果性を改めて考察し、新規事業開発に貢献する有効なアプローチを提示することを提言の骨子とする**。
- 以降、新規事業成功に向けて果たすべき役割を、人事部、経営層、開発者の順で展開していく。

1. 人事部と開発者が協働しながら新規事業開発の職場環境を整える

✓ 開発者とのすり合わせによる重要施策の検討

新規事業開発が成功している企業では、人事部が新規事業開発のための人事施策を積極的に推進しており、**人事部の関与の重要性**が明らかになった。しかし**強化すべき人事施策に関して、人事部と開発現場との認識が必ずしも同一ではない**ことが、今回の調査からうかがえた。今回調査で重要性が明らかとなった、新規事業開発特有の人材マネジメント（評価制度や教育・研修、採用、異動配置）について、開発者とすり合わせを行いながら優先順位をつけて実行に着手することが必要となる。

✓ 新規事業に影響を与える重要施策の実行

例えば強化すべき人事施策の中で、新規事業開発担当者が「挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度」を重要視している一方で、人事部は開発担当者ほど重要視しておらず、人材採用や育成施策を重要視していることがわかった。人事部は開発者との関わりを強め、例えば既存事業と同じ期待値や尺度による人事評価になっていないかなど、**人事評価の運用面を両者ですり合わせながら検証していくことが必要**であろう。

具体的な方法として、個々人の目標設定の際に短期目標に偏らない様に長期で設定できる軸を加えたり、結果指標に偏らない様にプロセス指標を加味するなど、**新規事業を推進させるための人事評価やインセンティブの仕組みを再構築していく**ことも検討に値する。

✓ 組織の枠を超えた人事施策の実施

昨今、解禁が急増している副業・兼業、あるいは越境学習といった組織の枠を越えた活動や人材交流は、業務外で新規事業開発を行う意欲的な個人に多く見られ、それが業務内の新規事業開発に波及している効果も今回の調査で確認された。**業務や組織の枠を越えた、個人の自律的な働き方を認める仕組みを構築することは今後の大きな成果が期待できる施策である。**

新規事業開発担当者の中に、業務外で非公式に自社の新規事業開発活動を行う層が一定数存在していることが今回、明らかになった。組織のミッションと個人の自発的なミッションの両方を追求する、いわば「ダブルミッション型」人材のほうが、公式な活動のみを営む「組織ミッション型」人材よりも、周囲から評価されていることが示された。

その要因として、社外連携先が見つかったり、創造的な解決方法や新規事業のアイデアが思いつくきっかけになったなど、**ダブルミッション型人材が外部での活動を通じて実用的な効果を発揮していることから、内部の活動にプラスの効果を与えていることが考えられる。**

2. 経営層は経営層にしかできない支援を

- ✓ 開発現場が効果的にマネジメントができるような環境をつくる

組織体制やプロセスを見直す、現場に権限を与えて迅速な意思決定ができる様にする、といった開発や人事部ではできない施策は経営層だからできる支援である。既存事業部を主体とした開発組織は、新規事業開発専任の組織と比べて意思決定が迅速ではなかったり、既存事業が足かせとなって進みが遅く、新規事業に適合させた業務プロセスが構築できていなかったりなど、新規事業開発の成功度が低い傾向にあったことから、例えば、新規事業開発部を既存事業部から切り離す、独立した意思決定プロセスを作る、といった施策を経営層が進めることが重要である。また、経営層が人事部を巻き込んでナレッジマネジメント、評価・インセンティブ制度、教育・研修、異動配置、社外との人材交流といった各領域で新規事業開発のための施策を進めていき、取り組みやすい環境を提案していくことも有効であろう。

オープンイノベーションにおいては、社内の推進体制を整えることに加えて、**連携先を探索する際の判断基準や自社の発信内容・ブランディング戦略を構築していくことも重要**となる。

3. 開発現場のピープルマネジメント

✓ 新規事業開発の組織マネジメント13因子の検証と対策

新規事業開発のマネジメントを担う開発者は、日々の活動の中で潜在ニーズの探索、有用な情報や技術の収集、連携先とのコラボレーションといったビジネスマネジメントに注力することと同等に、その活動の基盤となる自組織のコンディションを良化させる**ピープルマネジメントにも気を配ることが、事業の成功につながる大きな意味をもつ。**

新規事業開発は創造的かつ失敗確率の高い業務である。だからこそ、既存事業部やチーム内で円滑、密接な連携ができていないか、チームの士気は下がっていないかなど、チーム内で取り組むべき要素をはじめとして、新規事業開発の組織マネジメント13因子が効果的に機能できているかを検証して対策を練ることが重要となる。短期間ではすぐに成果は得られないかもしれないが、着実に影響を与えることができる**ピープルマネジメントを怠らないことが賢明であろう。**

✓ 革新性と厳格性のマネジメント

実験や挑戦を奨励するだけでなく、厳格な規律を求めることで相乗効果が得られることが明らかになった様に、心理的安全性を重視するあまり、反論や批判の余地を残さなければ、単なる生ぬるい組織風土に陥ってしまう。フラットな組織づくりによる風通しの良さは、新しいアイデアを創出するには最適である一方で、明確な方向性をブラさない強力なリーダーシップがなければ組織は成り立たない。**革新性と厳格性の両面を持ち合わせた日々のマネジメントを積み重ねていくことが望まれる。**

まとめ

いずれにしても人事部が主導しながら、新規事業開発の成功に貢献できる要素が大きい教育・研修、採用、ナレッジマネジメント、異動配置、人材交流といった人事施策に関して、改めて自社の取り組み度合いを**開発現場と協力しながら検証**し、十分に機能できていない施策に関してその要因を明らかにし、現場や人事部だけで解決が困難な場合は、**経営層に協力を仰ぎながら少しでも前進させていく**取り組みが期待される。

企業における新規事業開発の実態

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

本調査は、企業内で行われる新規事業開発を対象とする。社外と連携する新規事業開発（※）や個人が企業内で非公式に行う個人主導の取り組みも取り扱う。既存事業の改善は対象としない。

※本書では、社外と連携する新規事業開発をオープンイノベーション型新規事業開発と呼ぶ。

本研究で扱う領域：赤枠部分

組織主導

企業内の新規事業開発

従業員数300名以上
企業対象

自社単独の
新規事業開発

社外と連携する
新規事業開発
(オープン
イノベーション)

個人主導の
新規事業開発

共創先組織の活動

新規事業開発、
技術開発、研究開発など

個人の自主的な活動

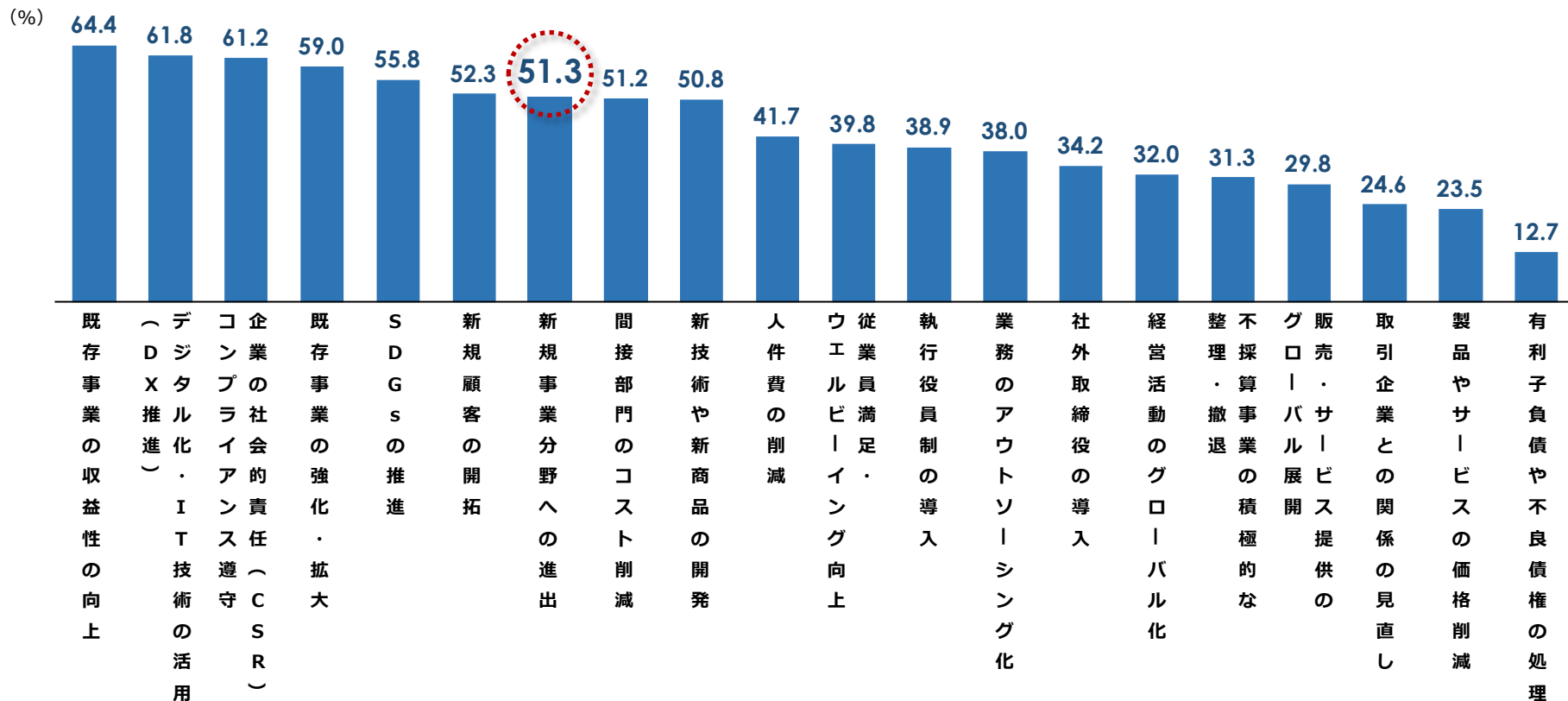
個人主導

クローズドな活動

オープンな活動

経営課題の取り組み状況を尋ねたところ、新規事業分野への進出は51.3%と半数以上が実施。
多くの企業で重要な経営課題となっている。

300名以上企業の
事業部管理職&経営層
n=1200



※複数回答形式

出所：パーソル総合研究所「人事部大研究」の調査結果データを活用（調査期間2021年10月21日～24日）

従業員規模・売上が大きい企業、海外売上比率の高い企業、上場企業ほど、
新規事業開発の実施率が高い。

300名以上企業の
事業部管理職&経営層 n=1200

		サンプル数	新規事業分野への進出 選択率 (%)
全体		(1200)	51.3
従業員規模	300人～500人未満	(208)	39.4
	500人～1,000人未満	(219)	43.4
	1,000人～2,000人未満	(173)	49.1
	2,000人～5,000人未満	(192)	53.1
	5,000人～1万人未満	(119)	56.3
	1万人～3万人未満	(129)	65.9
	3万人以上	(160)	62.5
上場	上場	(607)	61.0
	非上場	(593)	41.5
売上高	300億円未満	(312)	40.4
	300億円以上1000億円未満	(241)	50.6
	1000億円以上	(489)	64.0
海外売上比率	海外売上なし	(307)	37.8
	海外売上50%未満	(588)	58.5
	海外売上50%以上	(183)	57.9

		サンプル数	新規事業分野への進出 選択率 (%)
全体		(1200)	51.3
業種	製造業	(530)	54.3
	建設業	(74)	54.1
	情報通信業	(121)	52.1
	サービス業（その他）	(92)	48.9
	運輸業、郵便業	(64)	46.9
	金融業、保険業	(103)	46.6
	卸売業、小売業	(101)	46.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	(18)	66.7
	教育、学習支援業	(10)	60.0
	不動産業、物品賃貸業	(19)	52.6
	生活関連サービス業、娯楽業	(14)	50.0
	宿泊業、飲食サービス業	(16)	37.5
	医療、福祉	(16)	18.8
	その他（上記以外）	(22)	50.0

※グレー網掛け部分は、サンプル数が少ないため参考値

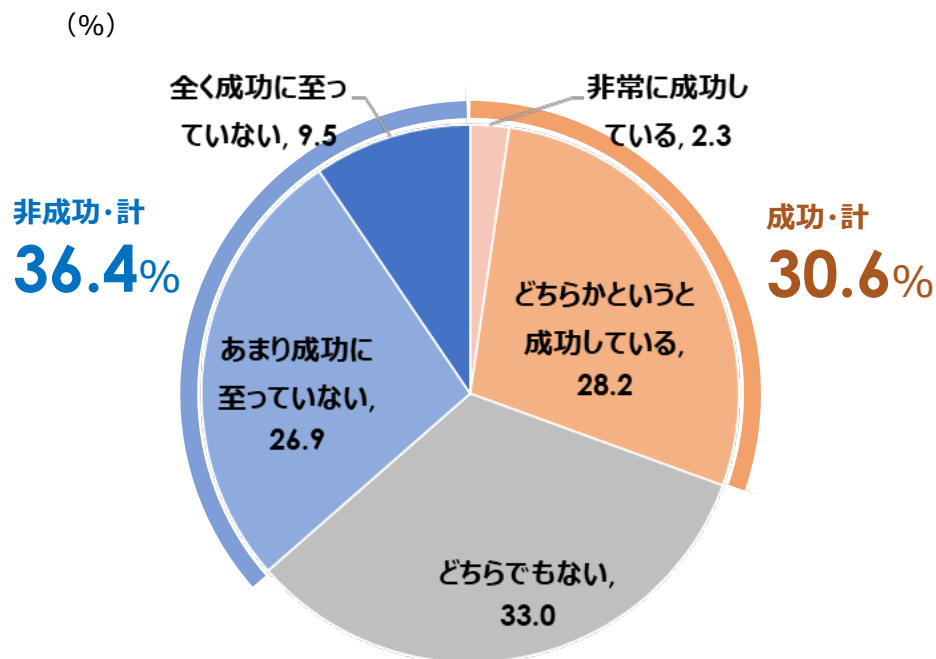
※複数回答形式

出所：パーソル総合研究所「人事部大研究」の調査結果データを活用（調査期間2021年10月21日～24日）

担当者に自社の新規事業開発の成功度を尋ねると、成功しているとの回答が30.6%、成功に至っていないとの回答が36.4%。新規事業開発実施率の高い製造業の成功度が最も低かった。従業員規模や売上高による成功度の差は見られなかった。

新規事業開発担当者
n=1800

全体



業種別

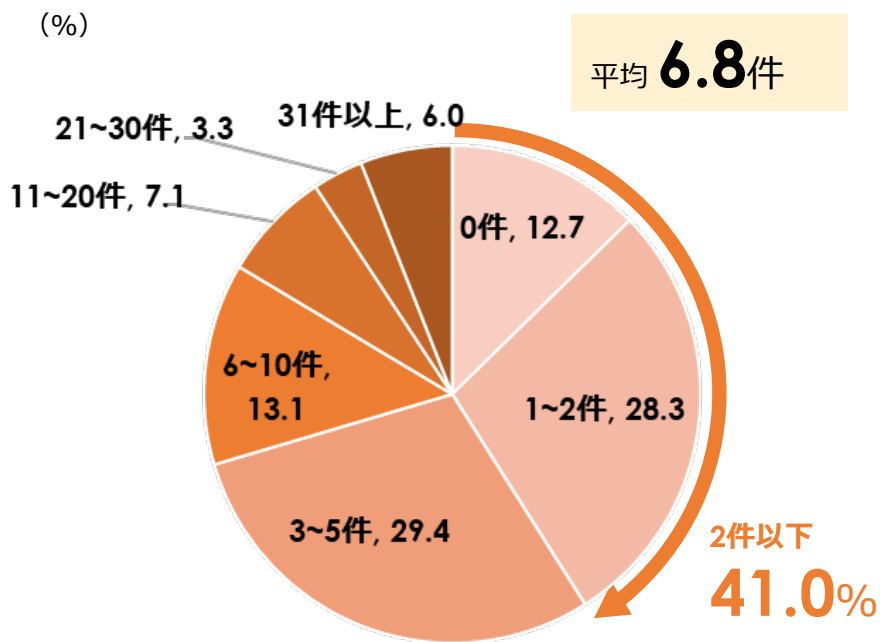
		非常に成功している／どちらかという成功している 選択率合計 (%)	サンプル数	新規事業開発の成功度 (%)
合計			(1800)	30.6
業種	建設業		(87)	42.5
	運輸業、郵便業		(55)	40.0
	金融業、保険業		(107)	35.5
	サービス業		(224)	35.3
	情報通信業		(244)	34.8
	不動産業、物品賃貸業		(45)	33.3
	電気・ガス・熱供給・水道業		(39)	30.8
	卸売業、小売業		(132)	29.5
	製造業		(543)	24.7
	その他（上記以外）		(324)	27.5

※成功度は、自社単独とオープンイノベーション型別々に聴取
いずれも実施している企業については、両者の成功度の平均を算出

2020年度に事業化に至った新規事業数は、2件以下の企業が41.0%。1社あたり平均6.8件。
 情報通信業では、事業創出数が多い傾向があった。

新規事業開発担当者
 n=1302 ※わからない除外

全体



業種・従業員規模・売上高別

	サンプル数	事業創出数 (件)
合計	(1302)	6.8
業種		
情報通信業	(169)	9.4
金融業、保険業	(77)	7.9
建設業	(68)	7.9
製造業	(370)	6.5
運輸業、郵便業	(45)	5.9
卸売業、小売業	(101)	5.3
サービス業	(188)	5.3
不動産業、物品賃貸業	(43)	4.7
電気・ガス・熱供給・水道業	(25)	7.0
その他 (上記以外)	(216)	7.4
従業員規模		
300人~500人未満	(181)	3.1
500人~1,000人未満	(222)	3.7
1,000人~2,000人未満	(183)	4.9
2,000人~5,000人未満	(229)	7.1
5,000人~1万人未満	(184)	8.2
1万人~3万人未満	(142)	8.9
3万人以上	(161)	13.9
売上高		
300億円未満	(387)	4.0
300億円以上1000億円未満	(261)	5.5
1000億円以上	(619)	9.3

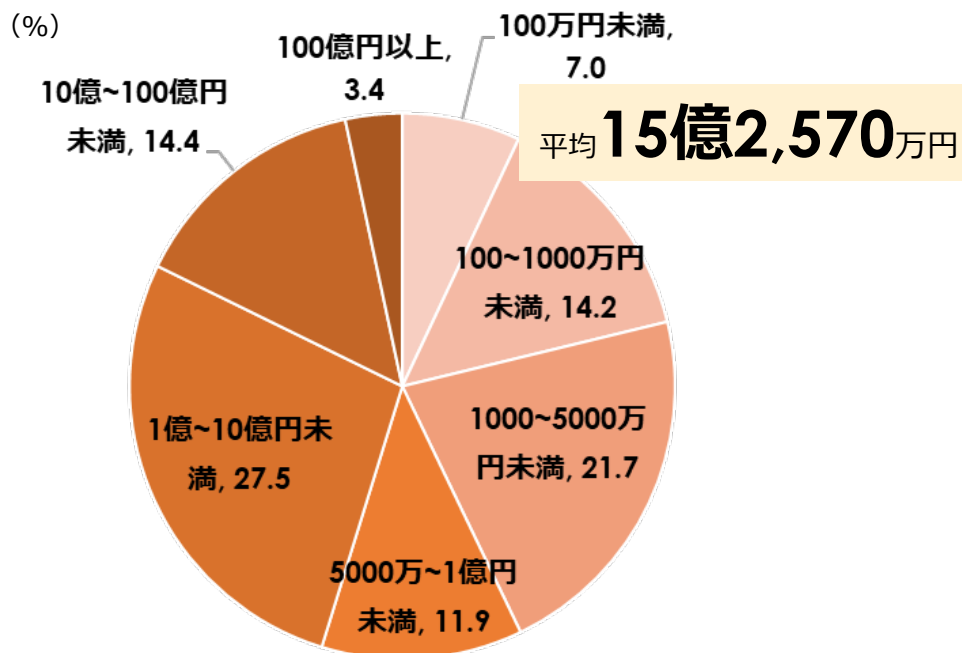
※2020年度に事業化まで至った新規事業について聴取。投資やM&Aは除外
 ※表のグレー網掛け部分は、サンプル数が少ないため参考値

2020年度における新規事業の経済規模（※）は、1社あたり平均約15.3億円。

金融業、保険業や建設業、製造業では経済規模が大きい傾向。

新規事業開発担当者
n=1099 ※わからない除外

全体



業種・従業員規模・売上高別

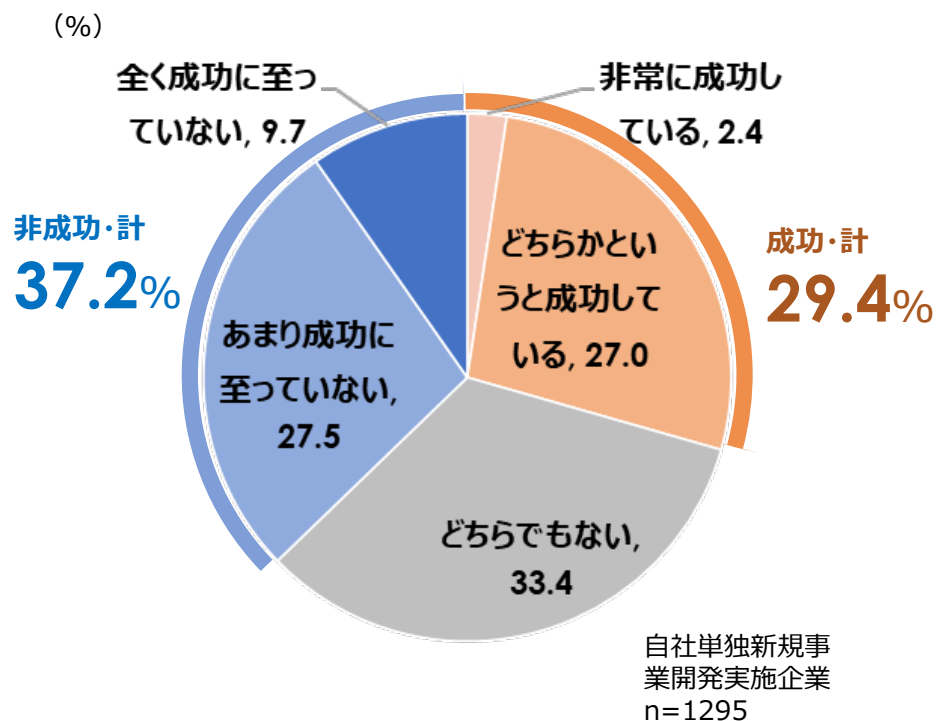
	サンプル数	1社あたり経済規模 (億円)
合計	(1099)	15.26
業種		
金融業、保険業	(67)	22.08
建設業	(57)	18.78
製造業	(318)	17.58
運輸業、郵便業	(35)	14.82
情報通信業	(146)	13.64
不動産業、物品賃貸業	(34)	13.48
サービス業	(157)	11.43
卸売業、小売業	(87)	11.11
電気・ガス・熱供給・水道業	(24)	14.86
その他（上記以外）	(174)	14.60
従業員規模		
300人~500人未満	(145)	3.93
500人~1,000人未満	(194)	4.46
1,000人~2,000人未満	(153)	9.11
2,000人~5,000人未満	(193)	12.71
5,000人~1万人未満	(155)	21.80
1万人~3万人未満	(122)	21.86
3万人以上	(137)	39.71
売上高		
300億円未満	(327)	4.97
300億円以上1000億円未満	(218)	7.26
1000億円以上	(541)	24.92

※事業化まで至った新規事業の年間経済規模（1年間に生み出された経済価値の総和）について聴取。投資やM&Aは除外

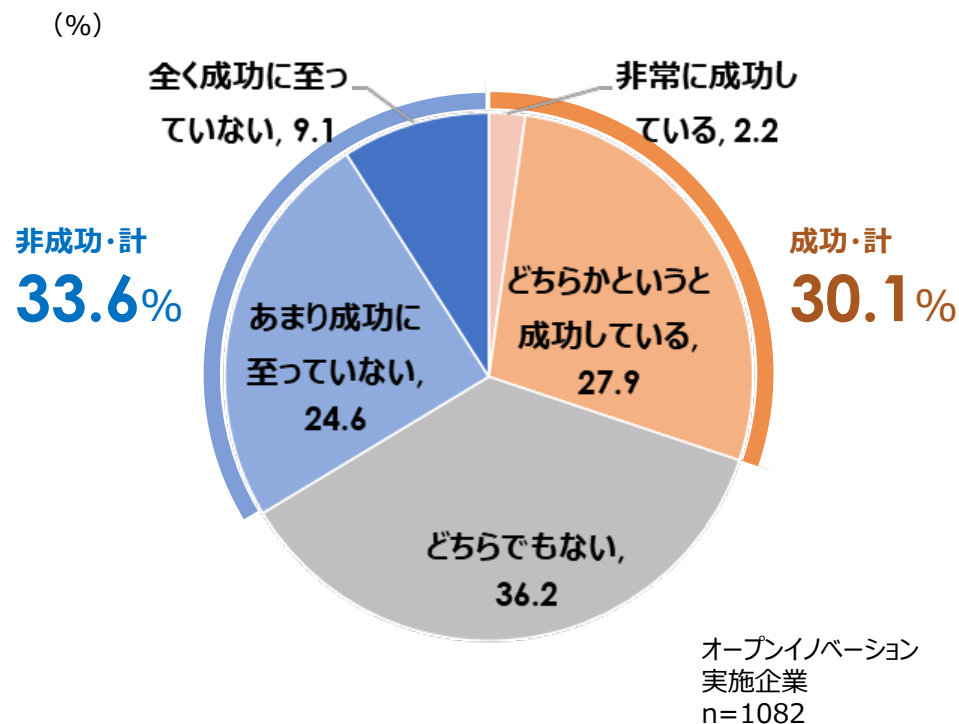
※表のグレー網掛け部分は、サンプル数が少ないため参考値

オープンイノベーション型新規事業開発と、自社単独新規事業開発で、成功していると回答する企業の割合はほとんど変わらない。成功に至っていない割合は、自社単独の方がやや多い。

自社単独新規事業開発



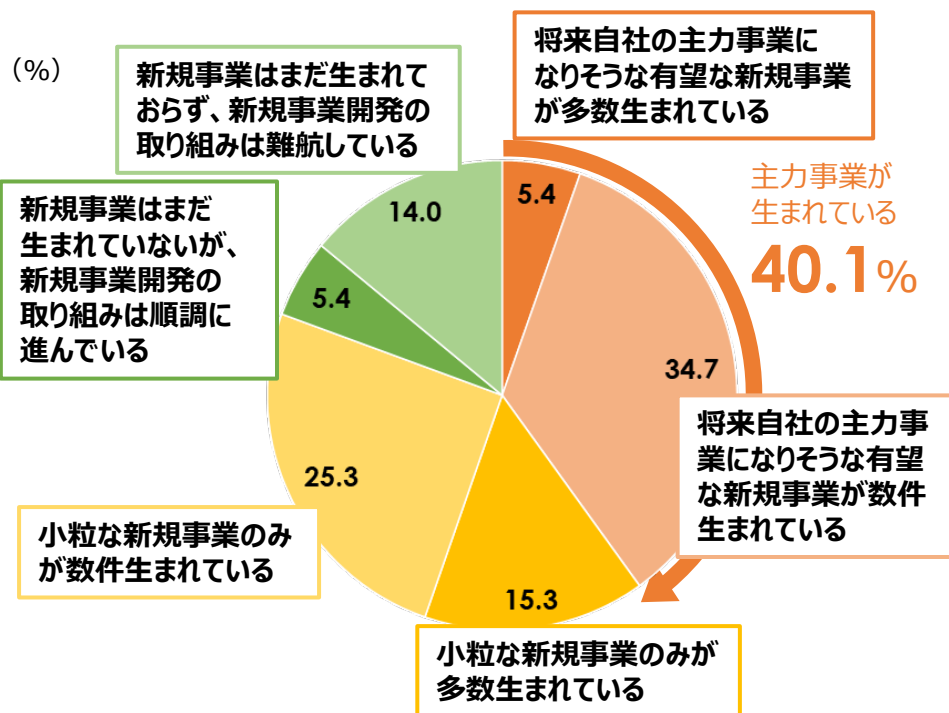
オープンイノベーション型新規事業開発



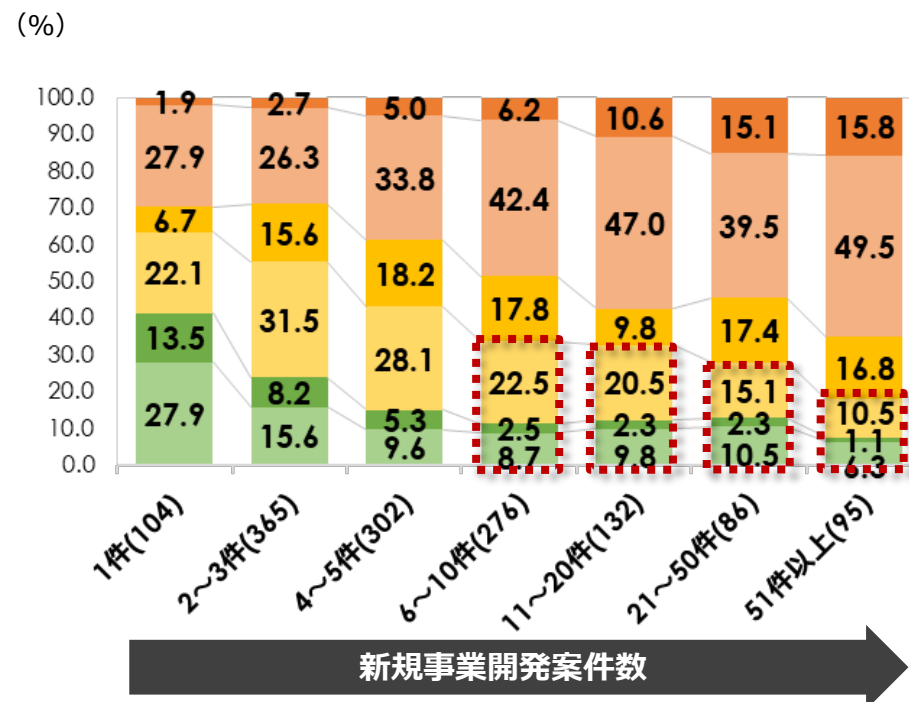
将来自社の主力事業になりそうな有望な事業が生まれている企業は全体の約4割。
 取り組み案件数が多くても進展度の低い企業も一定数存在。

新規事業開発担当者
 n=1800

全体



新規事業開発案件数別



新規事業開発の組織的成功要因

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



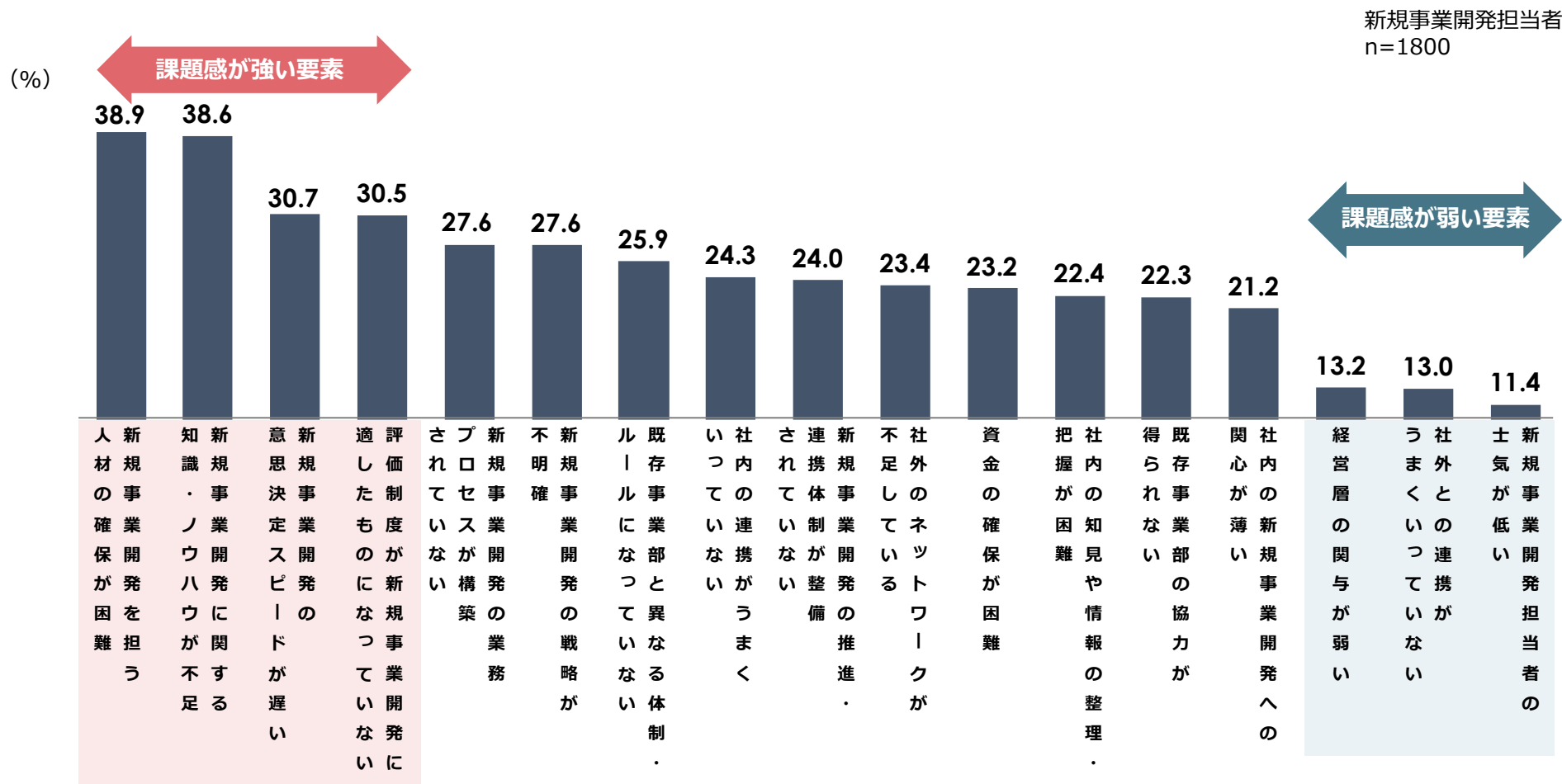
PERSOL

パーソル 総合研究所

新規事業開発の組織マネジメントにおいて、約4割の企業が人材確保や知識・ノウハウ不足に課題感を持つ。

次いで、意思決定スピードの遅さや、評価制度の不適合が約3割。

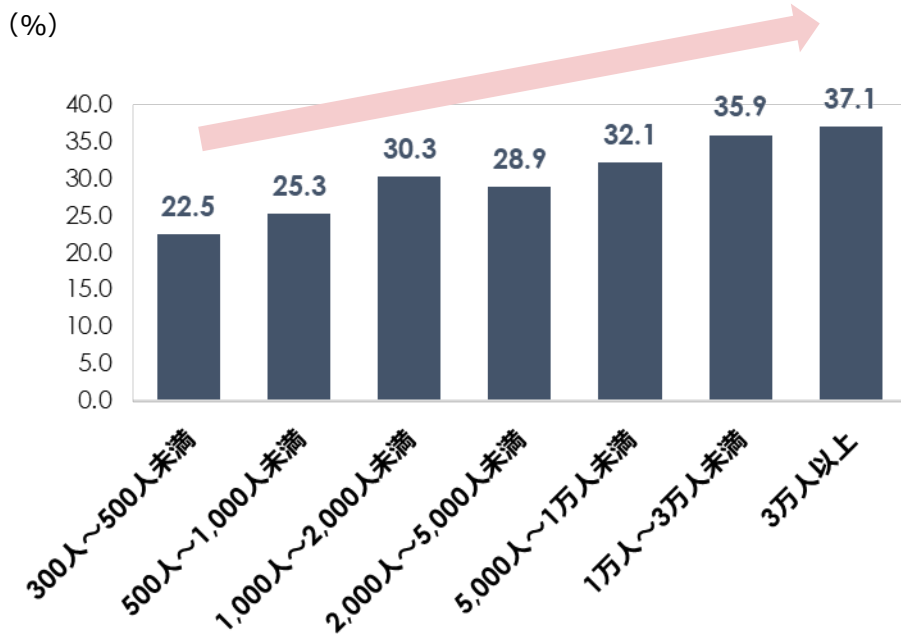
一方で、経営層の関与や社外との連携、担当者の士気は課題感が弱い。



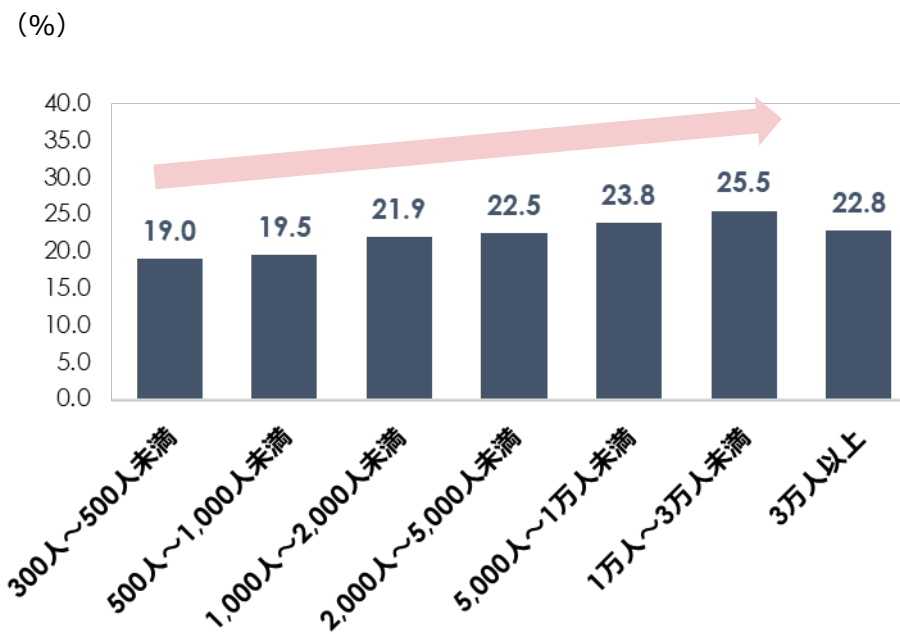
従業員規模が大きい程、意思決定スピードが遅い、既存事業部の協力が得られない、といった課題感が増加。

新規事業開発担当者
n=1800

意思決定スピードが遅い



既存事業部の協力が得られない



新規事業開発の成功に寄与すると考えられる組織マネジメント要因を49項目作成。
 新規事業開発担当者から自社の状態としてどの程度あてはまるかを5段階で聴取した。
 回答結果を解析し6分類13因子を抽出。

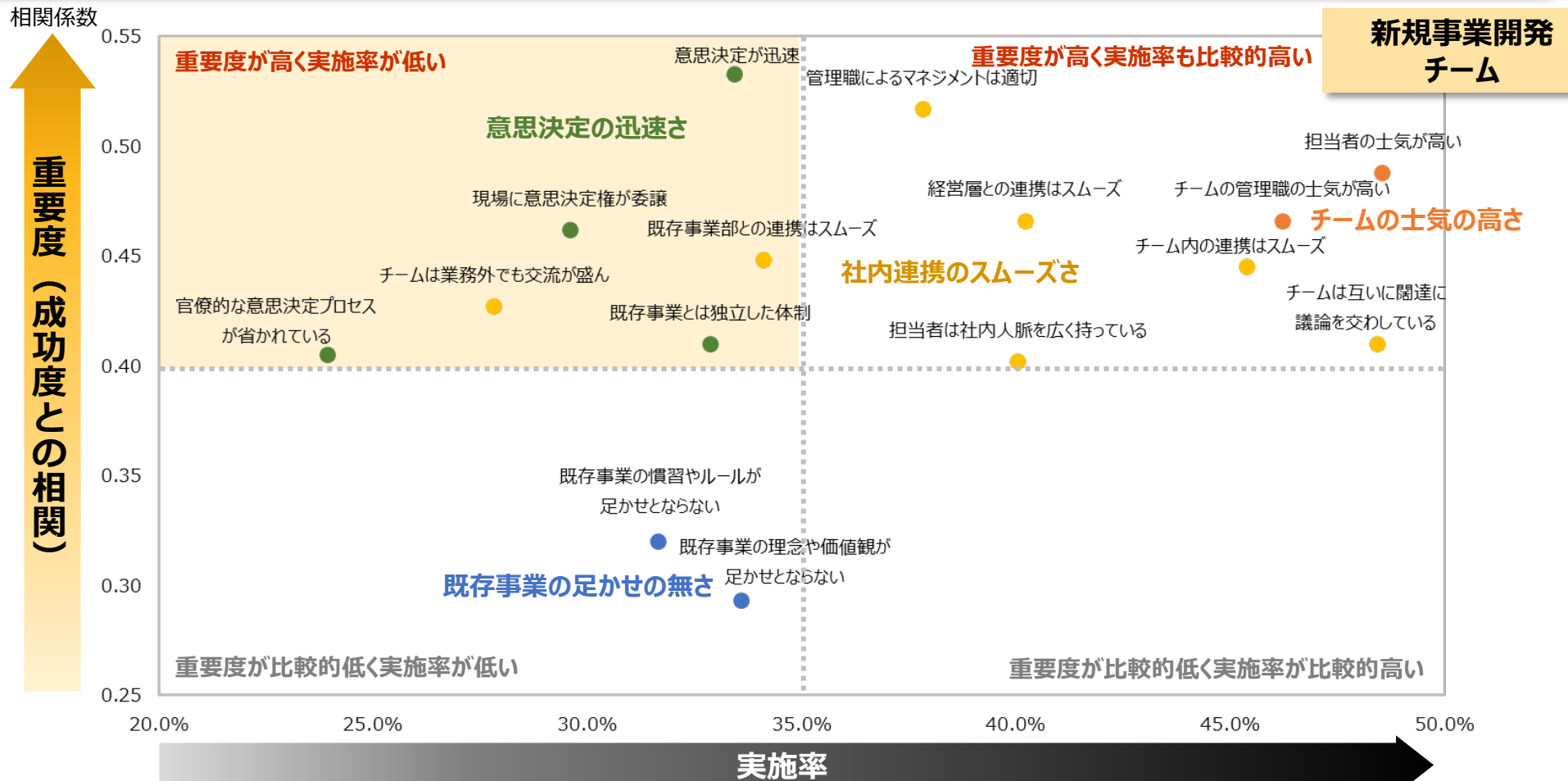


大分類	因子	項目	とても当てはまる/ 当てはまる選択率計 (%)	成功度との 相関係数
体制整備・リソース確保	プロセス構築	事業化プロセスが構築されている	36.1	0.47
		短期的な成果よりも長期的な成果が志向されている	35.4	0.40
		事業モデルの検討・検証プロセスが構築されている	33.3	0.47
		新規事業開発の業務プロセスが構築されている	31.3	0.50
		仕様が固まらない段階で試作品を世に出し、フィードバックを元に改良を繰り返している	29.8	0.33
		アイデア創出プロセスが構築されている	28.7	0.48
		新規事業の撤退条件が明確化されている	20.2	0.45
		ISO56002に準拠したイノベーションの推進がなされている	18.2	0.40
	目標・体制明確化	意思決定プロセスが明確化されている	43.5	0.47
		新規事業の目標やKPIが明確化されている	42.7	0.43
		役割分担や決裁権の明確化といった体制整備がなされている	38.7	0.47
		新規事業の内容・目標が全社で共有されている	37.0	0.45
	スキル・ノウハウ獲得	事業化のスキル・ノウハウを獲得できている	33.4	0.53
		事業モデルの検証スキル・ノウハウを獲得できている	30.2	0.51
		アイデアの創出スキル・ノウハウを獲得できている	31.0	0.51
	新規事業開発人材の確保	新規事業開発担当者は必要なスキルや経験を備えている	32.8	0.49
		IT/テクノロジー人材が確保できている	31.4	0.44
		新しいビジネスアイデアを具現化できる人材が確保できている	28.4	0.52
		新しいビジネスアイデアを考えられる人材が確保できている	27.9	0.49
	適切な評価・マネジメント	担当者が新規事業開発に失敗しても再チャレンジできる	46.6	0.36
成果だけでなく学習能力やプロセスを重視した人事評価がなされている		30.9	0.43	
マネジメントの方法やアプローチが事業創出を促進するものになっている		29.9	0.52	
新規事業開発の成功に対して担当者に報酬等のインセンティブが用意されている		22.1	0.45	

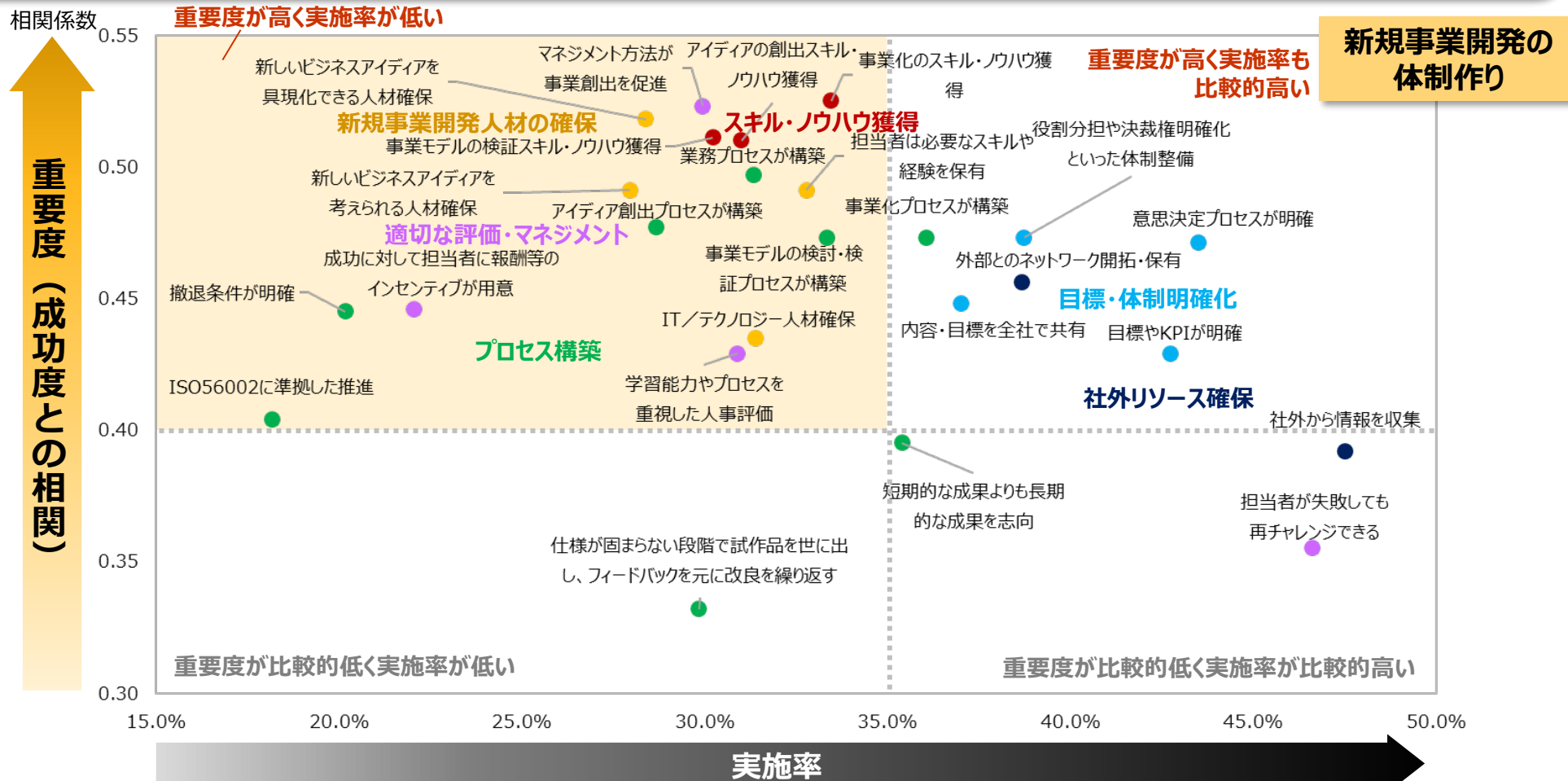
新規事業開発担当者 n=1800

大分類	分類	項目	とても当てはまる/ 当てはまる選択率計 (%)	成功度との 相関係数
良 好 な チ ー ム	社内連携のスムーズさ	新規事業開発チームは互いに関連に議論を交わしている	48.4	0.41
		新規事業開発チーム内の連携はスムーズである	45.4	0.45
		経営層との連携はスムーズである	40.2	0.47
		新規事業担当者は社内人脈を広く持っている	40.1	0.40
		新規事業開発チームの管理職によるマネジメントは適切に行われている	37.8	0.52
		既存事業部との連携はスムーズである	34.1	0.45
		新規事業開発チームは業務外でも交流が盛んである	27.8	0.43
	チームの士気の高さ	新規事業開発担当者の士気が高い	48.6	0.49
		新規事業開発チームの管理職の士気が高い	46.2	0.47
	ス ム ー ズ な 意 思 決 定	意思決定の迅速さ	新規事業に関する意思決定が迅速にできている	33.4
既存事業とは独立した体制づくりができています			32.9	0.41
新規事業開発現場に意思決定権が委譲されている			29.6	0.46
新規事業においては官僚的な意思決定プロセスが省かれている			23.9	0.41
既存事業の足かせの無さ		既存事業の理念や価値観が新規事業開発の足かせとなっていない	33.6	0.29
		既存事業の慣習やルールが新規事業開発の足かせとなっていない	31.7	0.32
社 内 の 協 力 体 制	既存事業からの リソース確保	新規事業開発に充てる資金が確保できている	44.8	0.41
		社内に既にある知的財産等の情報を収集・整理できている	40.3	0.41
		既存事業部は新規事業開発に協力的である	35.5	0.47
		既存事業部から必要なリソースを確保できている	33.3	0.50
		新規事業開発に必要な人員をさくことができている	30.2	0.44
	社内の関心の高さ	新規事業開発の重要性が社内で共有されている	45.0	0.43
社内で会社の新規事業開発に関心のある人が多い		34.0	0.44	
社内で業務外の新規事業開発の活動が行われている		28.3	0.42	
経 営 層	経営層のコミットメント	新規事業が重要な経営戦略として位置づけられている	61.4	0.34
		経営層が現状への危機感や新規事業開発への本気度を示している	51.5	0.41
		経営層の士気が高い	49.7	0.42
		経営層が新規事業開発をけん引している	43.4	0.40
社 外	社外リソース確保	社外から情報を収集できている	47.5	0.39
		外部とのネットワークを開拓・保有できている	38.7	0.46

意思決定の迅速さや、既存事業部とのスムーズな連携は、重要度が高いものの実施率が低く、注力すべきポイントと言える。チーム内や経営層との連携、チームの士気も重要度が高い。

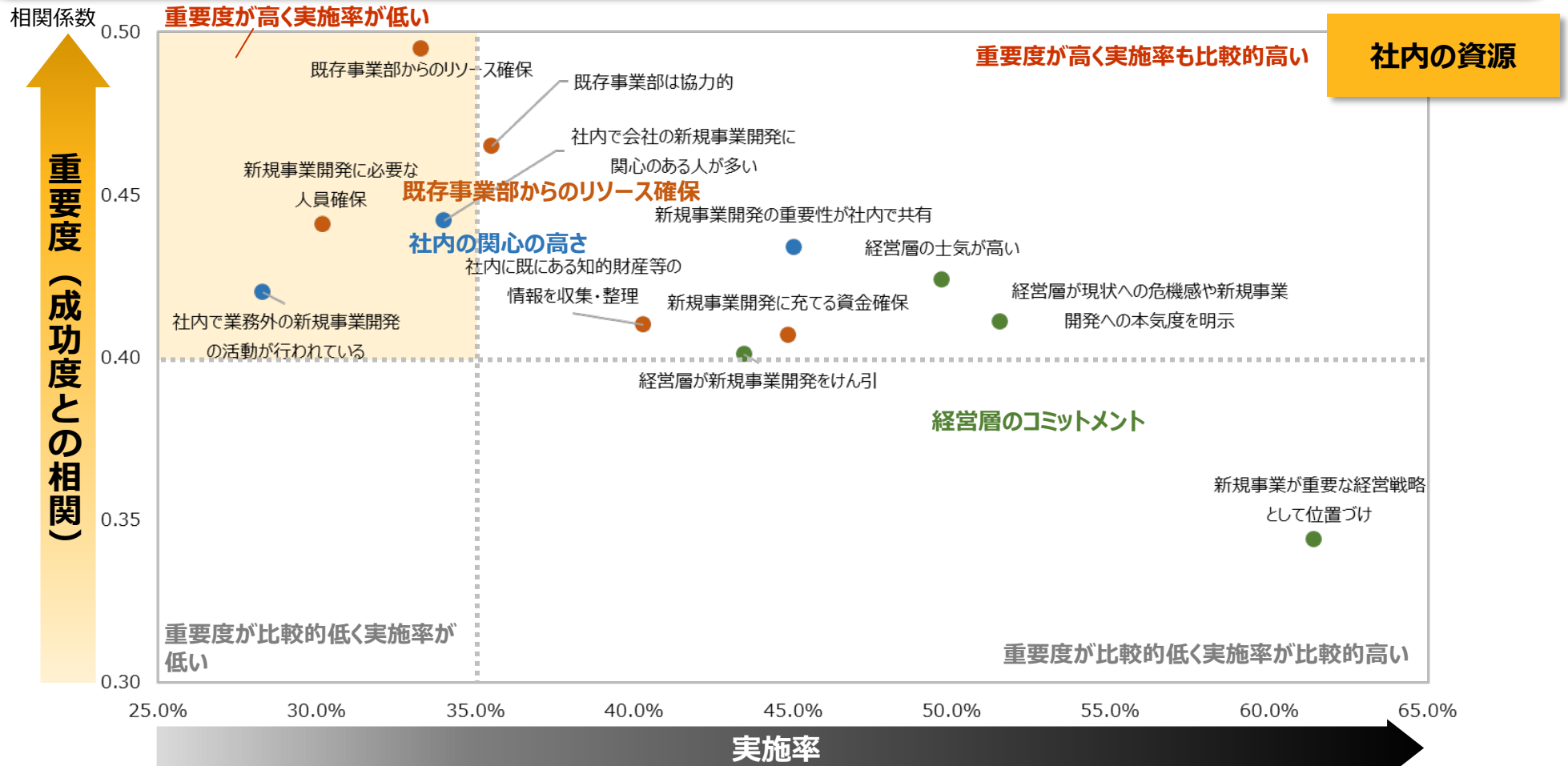


新規事業開発の体制作りにおいては、多くの要因が、重要かつ実施率が低い領域に該当。
 新規事業開発に適した評価・マネジメントの実施や、新規事業開発人材確保、スキル・ノウハウ獲得、
 プロセス構築は注力すべきポイントと言える。目標や体制作りも重要度が高いが比較的实施されている。



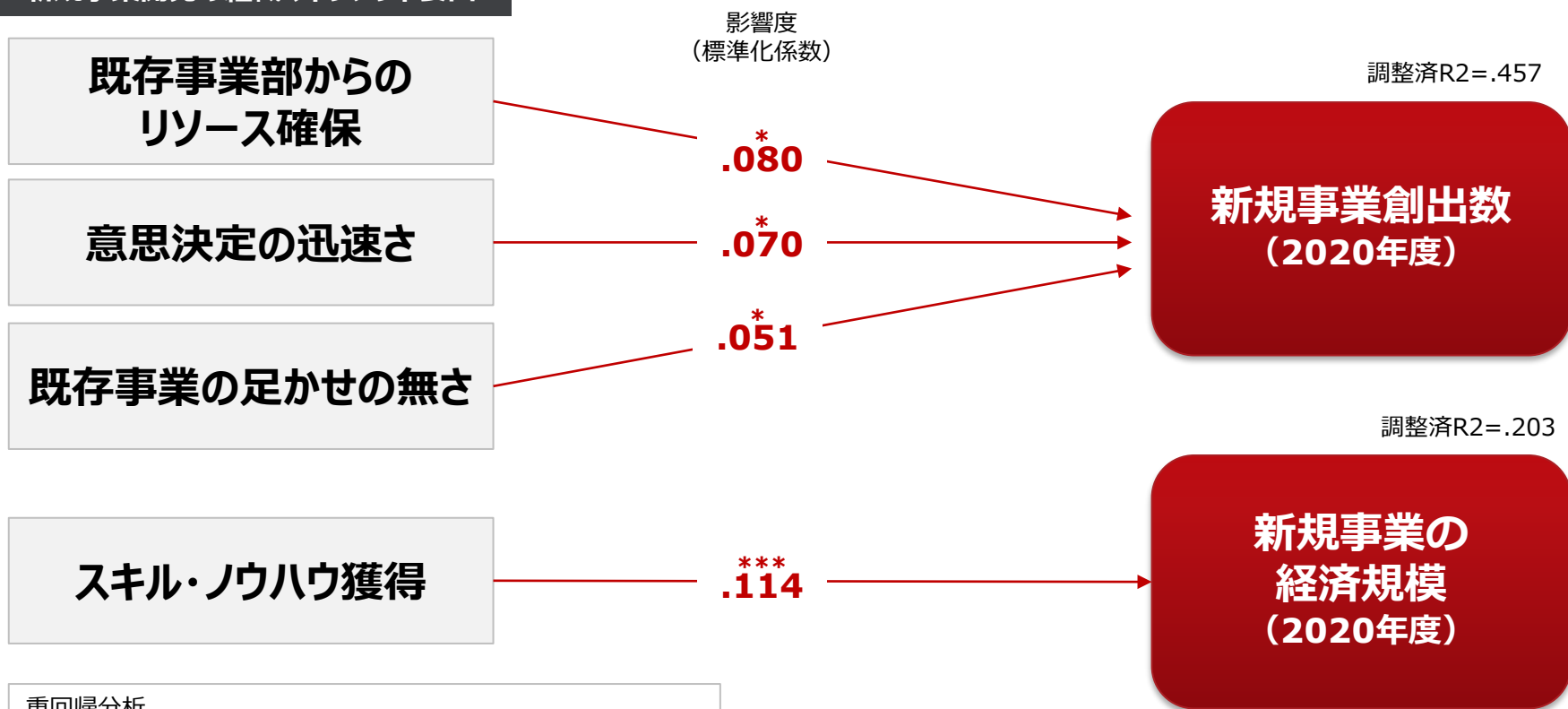
既存事業部からのリソース確保や、社内の関心の高さは、重要度が高いものの実施率が低く、注力すべきポイントと言える。

経営層のコミットメントも重要度は高いが、比較的实现できている企業が多い。



事業創出数に対しては、既存事業部からの人・資金・情報のリソース確保や意思決定の迅速さ、
 既存事業の価値観やルールが足かせとならないことが影響。
 経済規模に対しては、新規事業開発のスキル・ノウハウ獲得が影響。

新規事業開発の組織マネジメント要因



重回帰分析

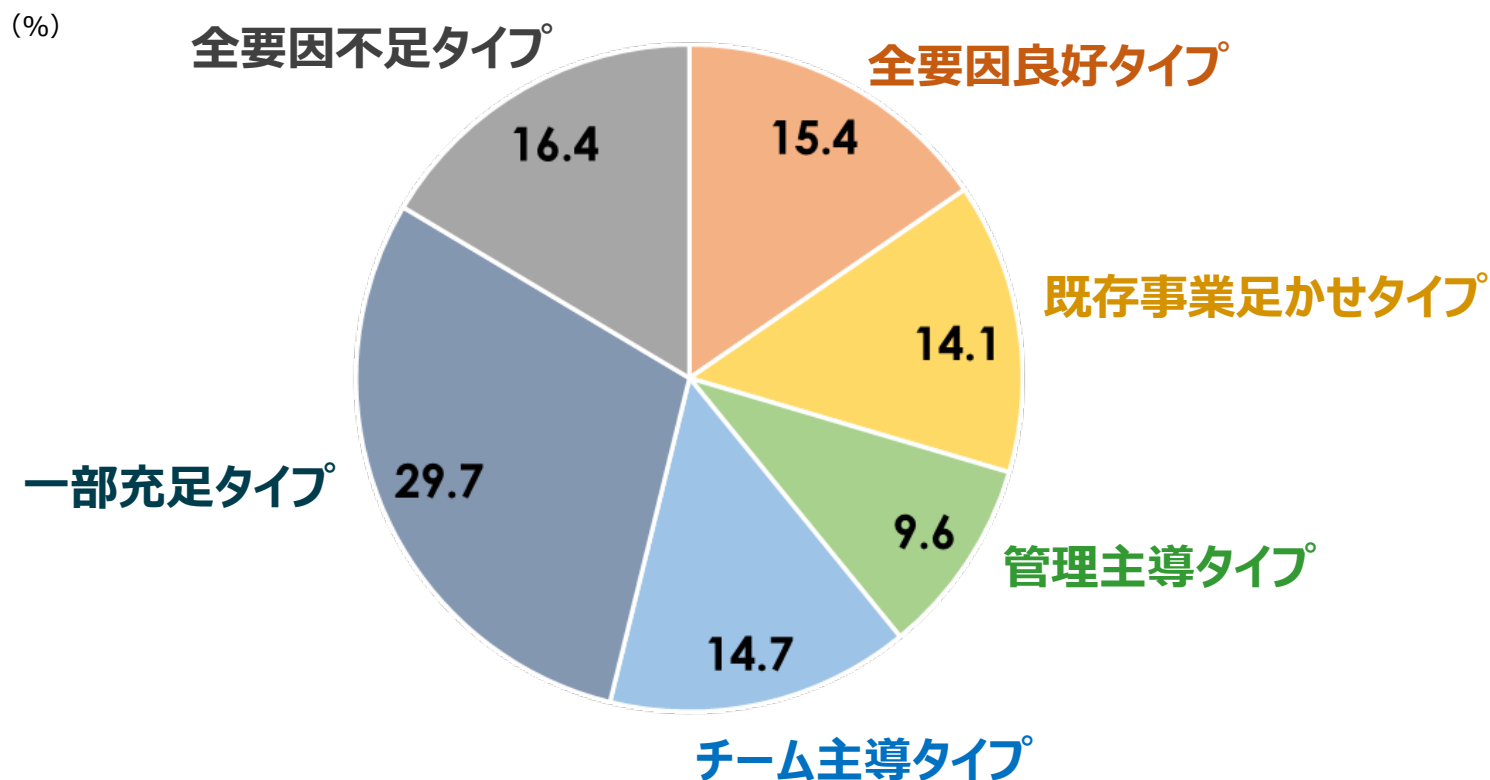
業種・従業員規模・新規事業開発案件数で統制
 新規事業開発担当者 n=1232(創出数) n=1031 (経済規模)

***0.1%水準、*5%水準で有意

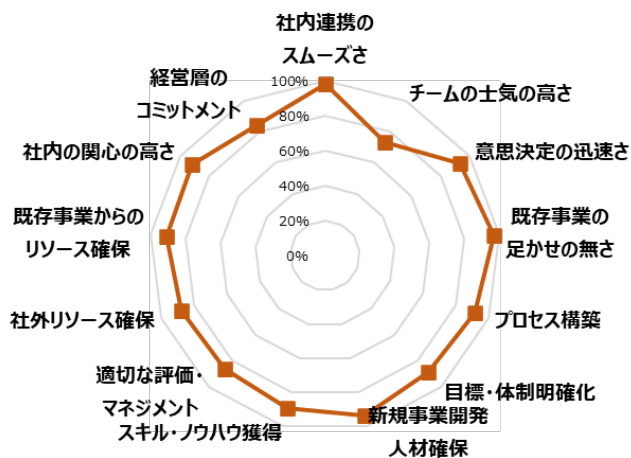
組織マネジメント要因の達成状況によって企業を分類すると、6つのタイプに分かれた。
体制作りやリソース確保が先行する管理主導タイプと、良好なチーム運営が先行するチーム主導タイプが存在。
また、全般的に良好だが、唯一既存事業のルールや価値観がボトルネックとなっているタイプが約14%存在。

新規事業開発担当者 n=1800

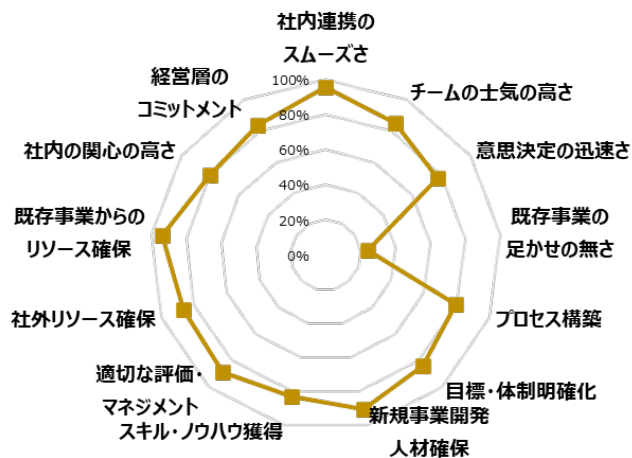
組織マネジメント要因の状況による6タイプ



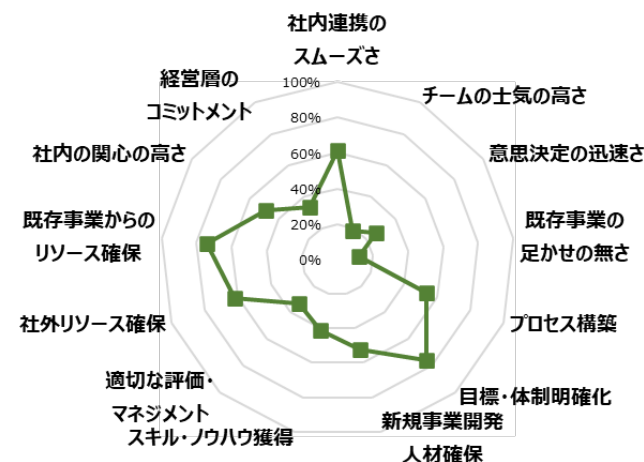
全要因良好タイプ



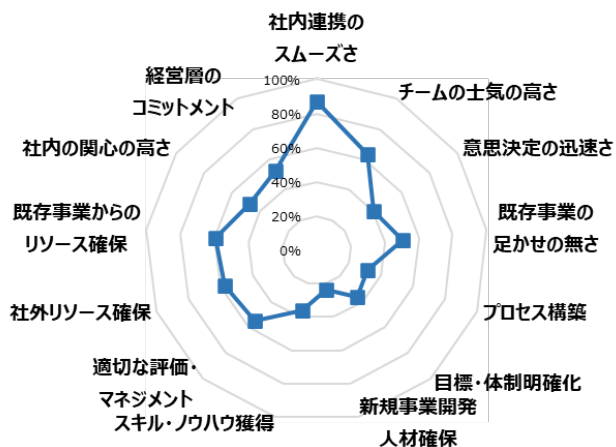
既存事業足かせタイプ



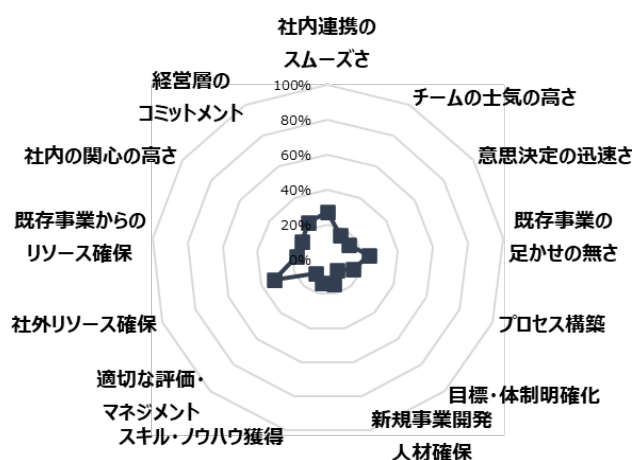
管理主導タイプ



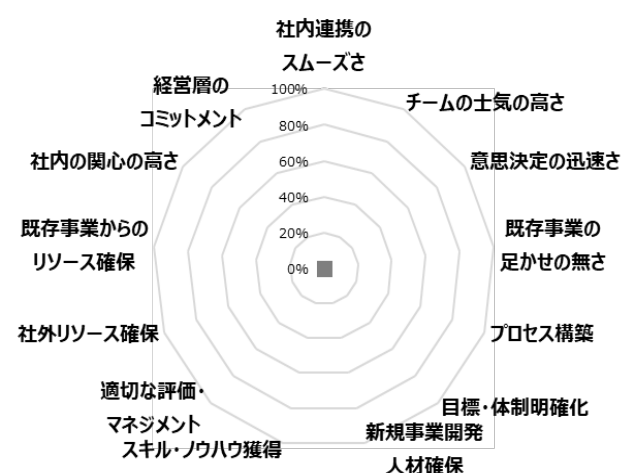
チーム主導タイプ



一部充足タイプ



全要因不足タイプ



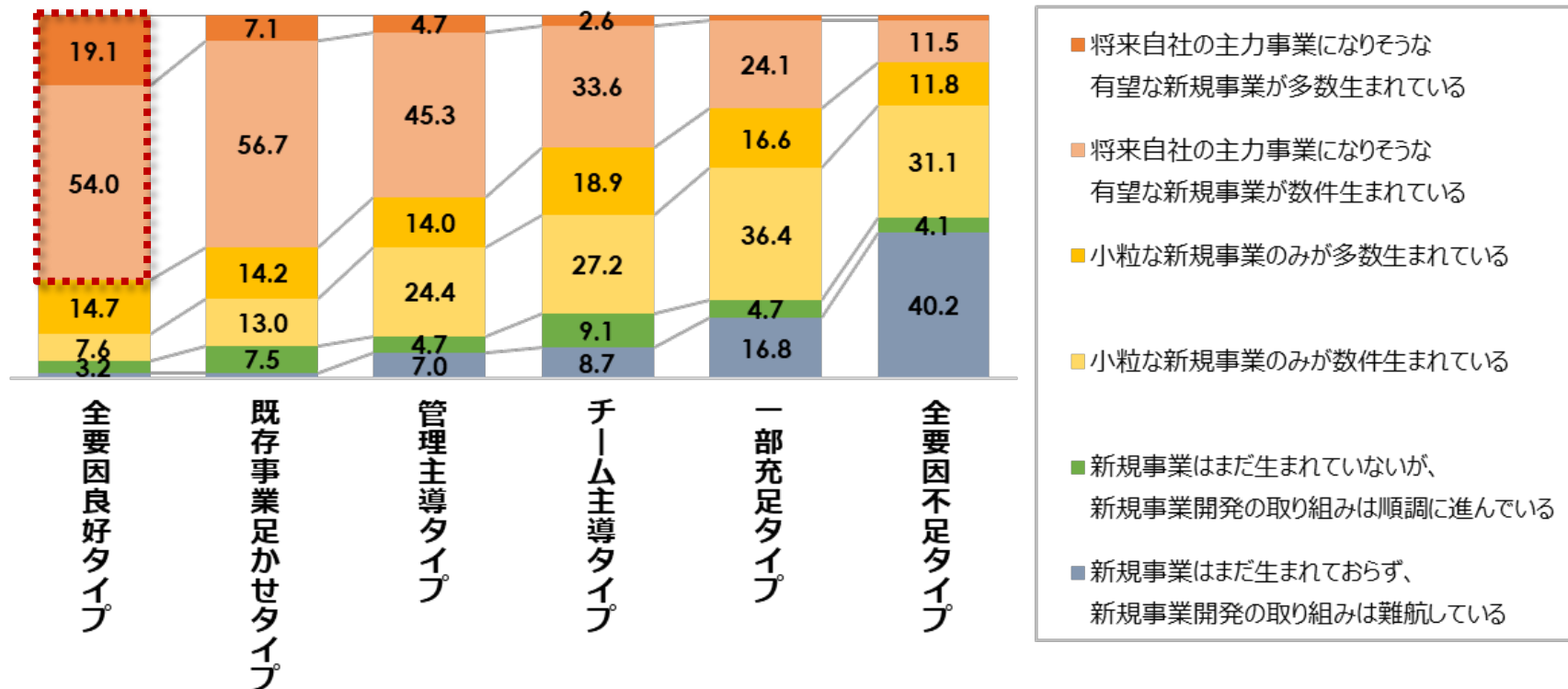
※各成功要因について、平均値以下（低群）／平均値より大きい（高群）の2値データに置き換えた上で、階層的クラスター分析を実施

グラフの数値は、各要因ごとの高群企業割合を示す

全要因良好タイプでは約73%が将来自社の主力事業になりそうな新規事業が生まれているが、全要因不足タイプでは1割強。企業内の新規事業開発の成功度は、組織マネジメントができていくかによって顕著な差が見られ、その実施いかんが、多くの企業の課題となっていることが分かる。

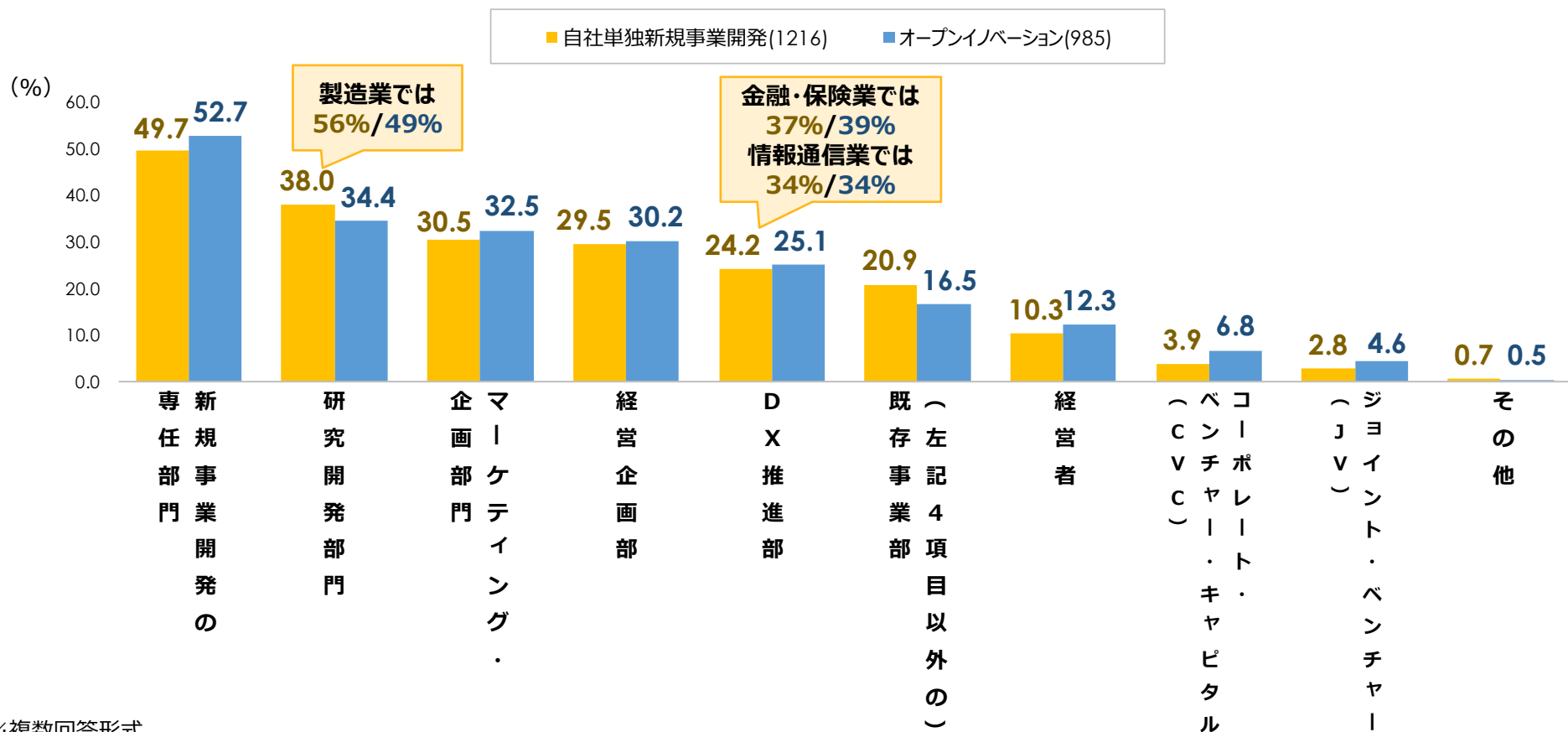
新規事業開発担当者
n=1800

(%)



新規事業開発の専任部門主体で推進している企業が約半数を占め、最も多い。

製造業では、研究開発部門主体、金融・保険業や情報通信業ではDX推進部主体が多い傾向。



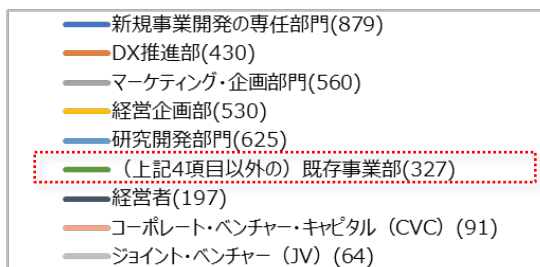
※複数回答形式

※自社単独の新規事業開発、オープンイノベーションいずれも実施企業については、重複して聴取

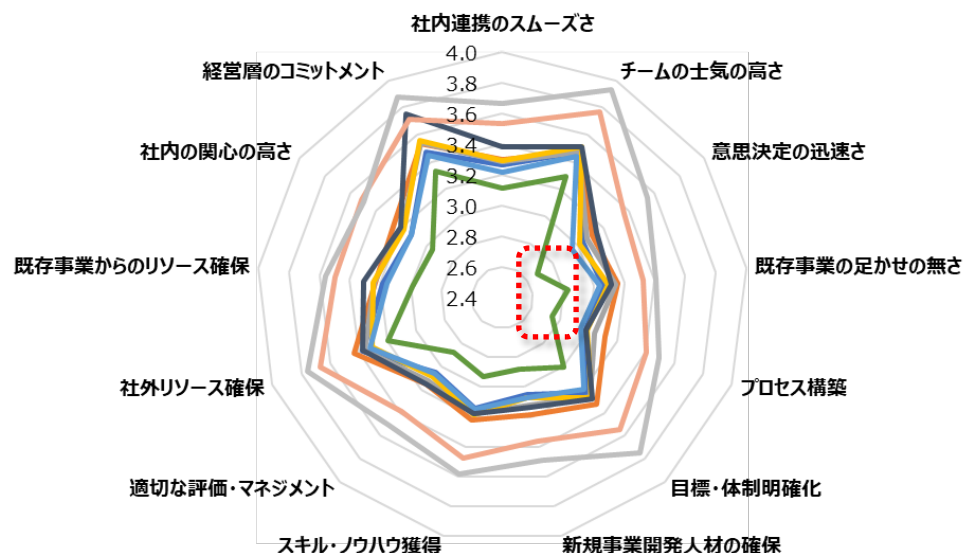
※「わからない」回答者を除外して集計

DX推進、マーケティング・企画、経営企画、研究開発以外の既存事業部主体で新規事業開発を行う企業は、意思決定の迅速さ、既存事業の足かせのなさ、プロセス構築をはじめとする組織マネジメントが弱い傾向があり、新規事業開発の成功度が低い。独立部門の設立が効果的であることが示唆される。

組織マネジメント

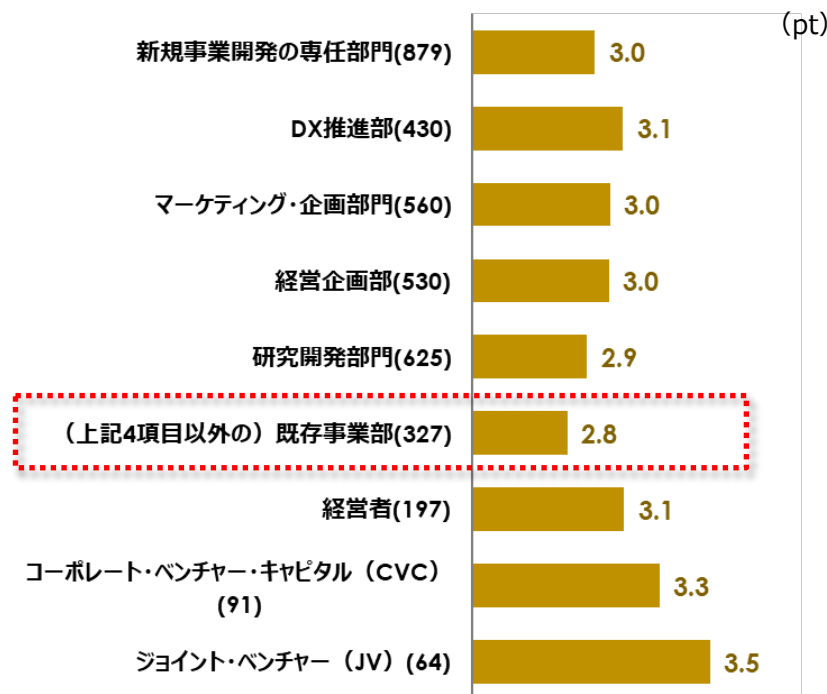


(pt)

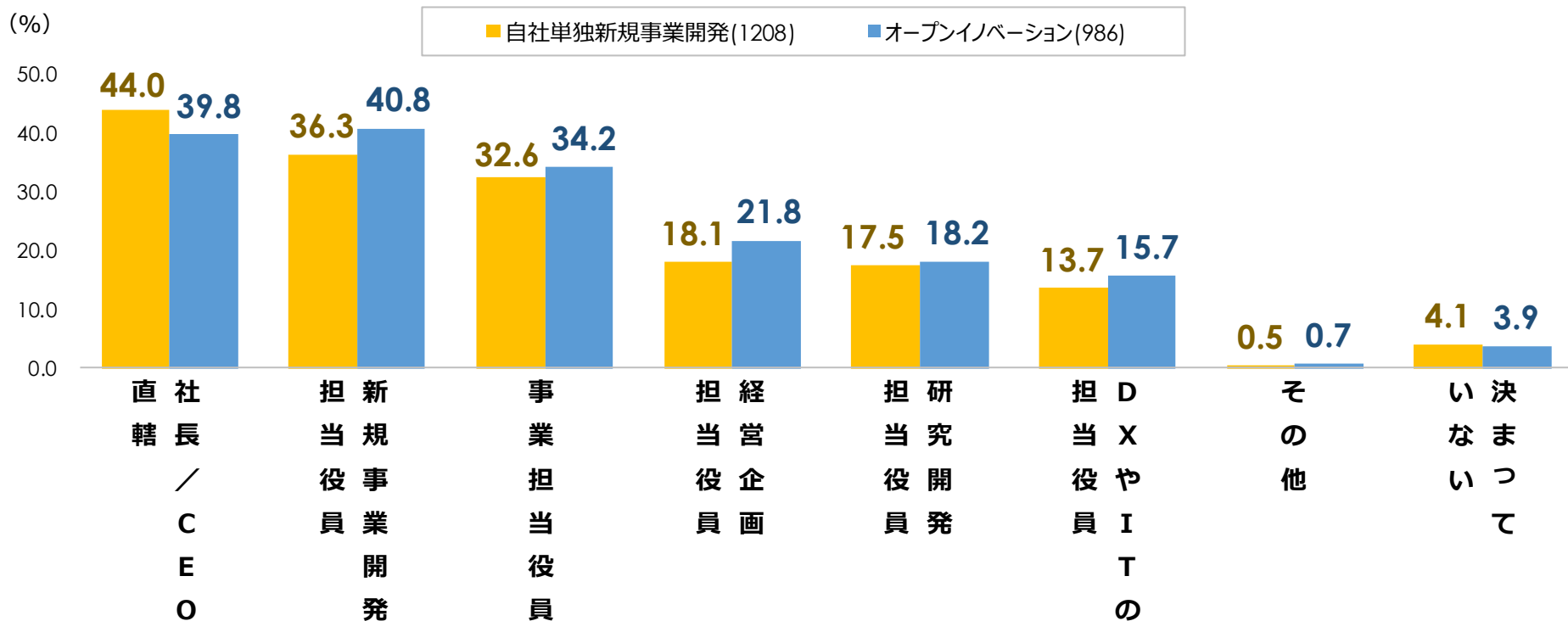


成功度

新規事業開発担当者
n=1800



新規事業開発の最終決裁者は、社長／CEO、新規事業開発担当役員がそれぞれ約4割と多い。



※複数回答形式

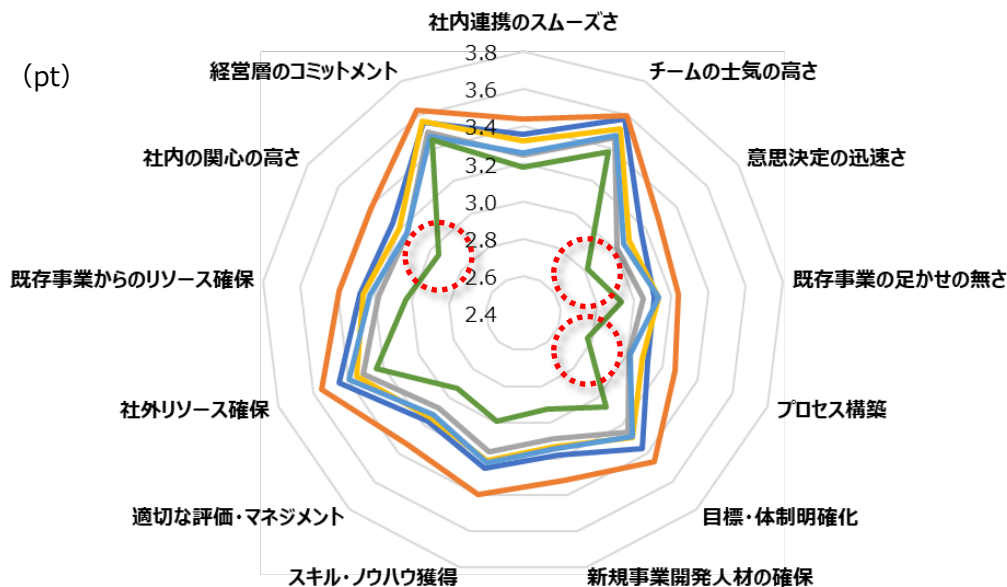
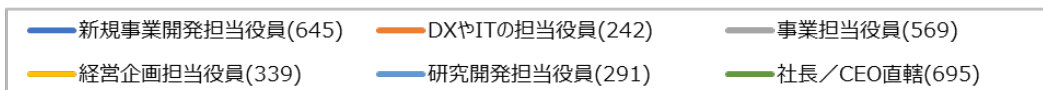
※自社単独の新規事業開発、オープンイノベーションいずれも実施企業については、重複して聴取

※「わからない」回答者を除外して集計

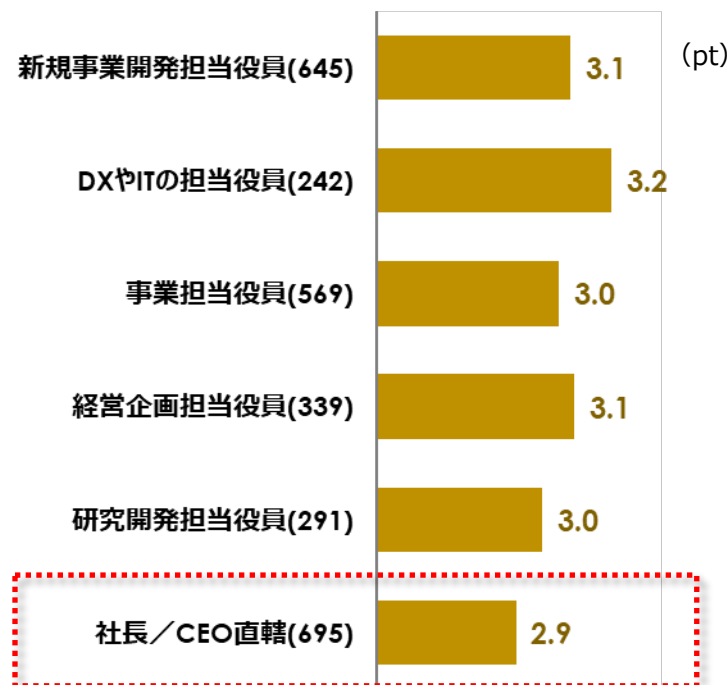
社長／CEOが最終決裁者の企業は、意思決定の迅速さ、新規事業開発のプロセス構築、社内の関心をはじめとする組織マネジメントが弱いという特徴があり、新規事業開発の成功度が低かった。適切なタイミングで、トップから権限委譲を行うことが、組織マネジメントに効果的であることが示唆される。

組織マネジメント

成功度



新規事業開発担当者
n=1800

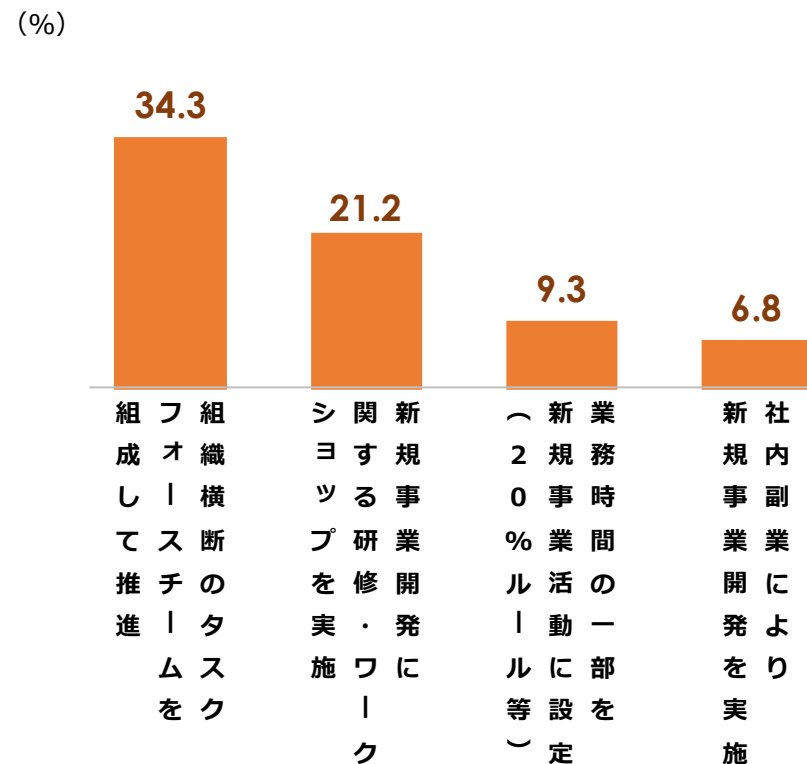
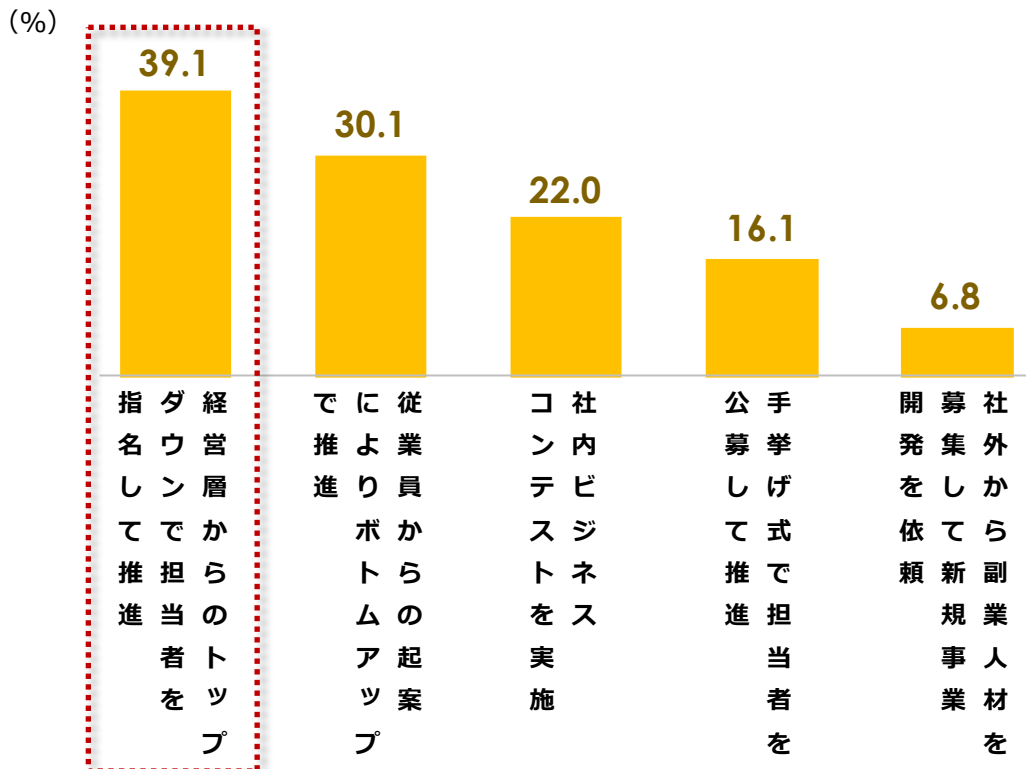


約4割の企業が、経営層からのトップダウンで担当者を指名して、新規事業開発を推進。

新規事業開発担当 n=1800

起案・担当者アサイン手法

推進手法

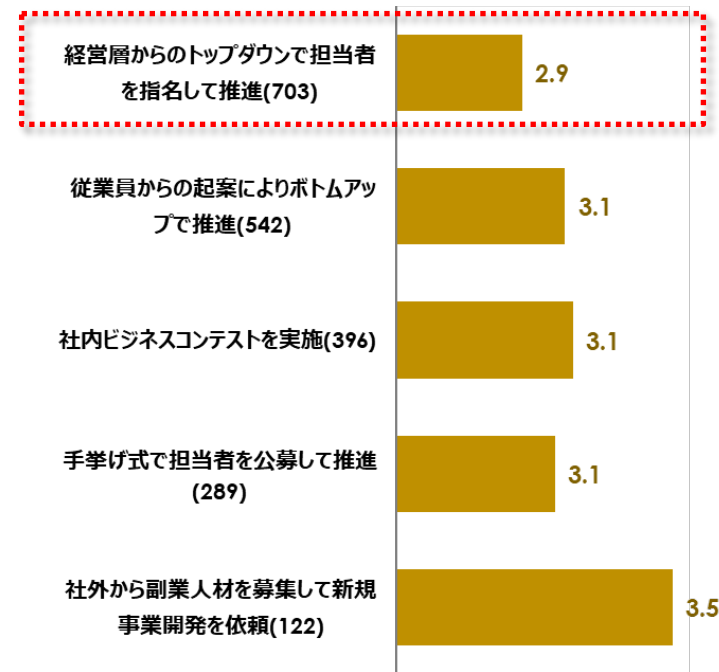
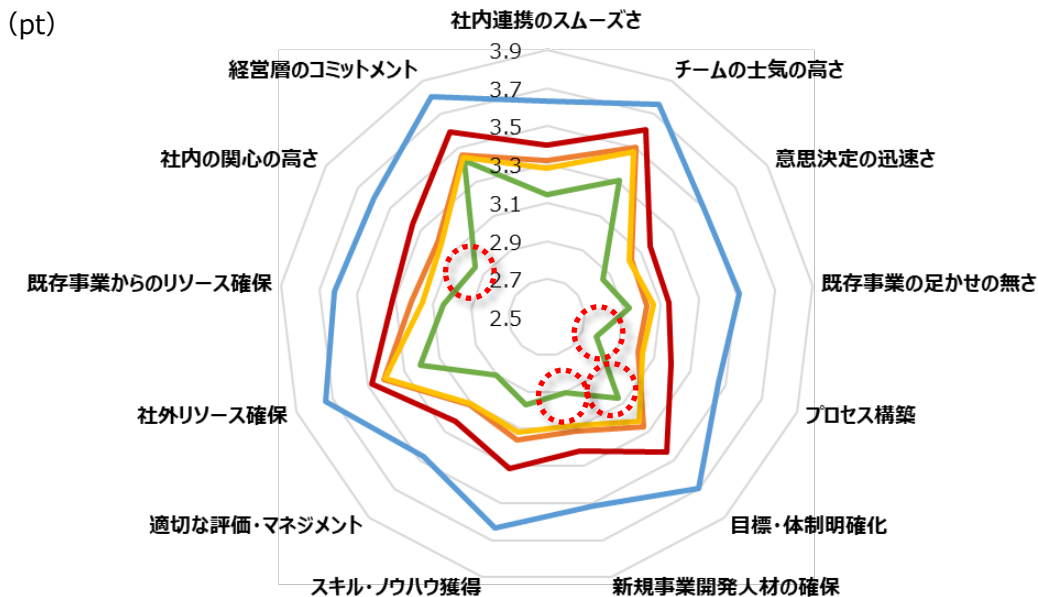


経営層が担当者を指名する企業では、経営層のコミットメントは高いが、プロセス構築や目標・体制明確化、人材確保、社内の関心の高さをはじめとする組織マネジメントが弱いという特徴があり、成功率が低かった。従業員自らが手を挙げる手法の方が、組織マネジメントに効果的であることが示唆される。

新規事業開発担当者 n=1800

組織マネジメント

成功率



オープンイノベーション実施企業の約9割、自社単独新規事業開発のみ実施企業の約7割が、何らかの外部支援業者を利用しており、コンサル/シンクタンクや大学の利用率が高い。中でも新規事業開発支援事業者やマネジメントツールを利用する企業は、新規事業開発の成功度が高い。

新規事業開発担当者
n=1579
※わからない除外

利用率

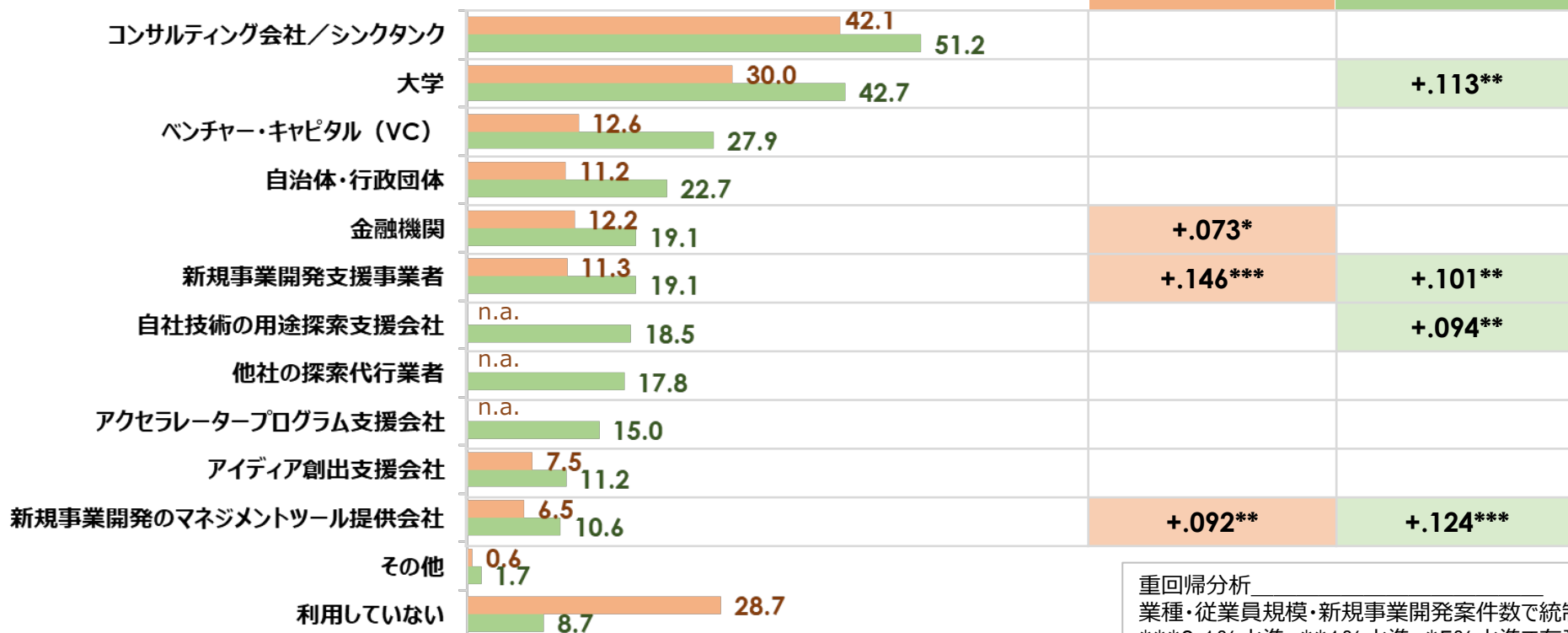
成功度への影響度 (標準化係数)

■ 自社単独のみ実施企業(617) ■ 社外連携新規事業開発実施企業(962)

(%)

自社単独
新規事業開発

オープンイノベーション型
新規事業開発



重回帰分析

業種・従業員規模・新規事業開発案件数で統制
***0.1%水準、**1%水準、*5%水準で有意

組織のイノベーションを促進する企業風土について、革新性と厳格性の2因子に分けて聴取した。
イノベーションを促進するのは、革新性と厳格性の両面を備えた企業風土であるという仮説を検証した。

イノベーションを促進する 企業風土の醸成

革新性

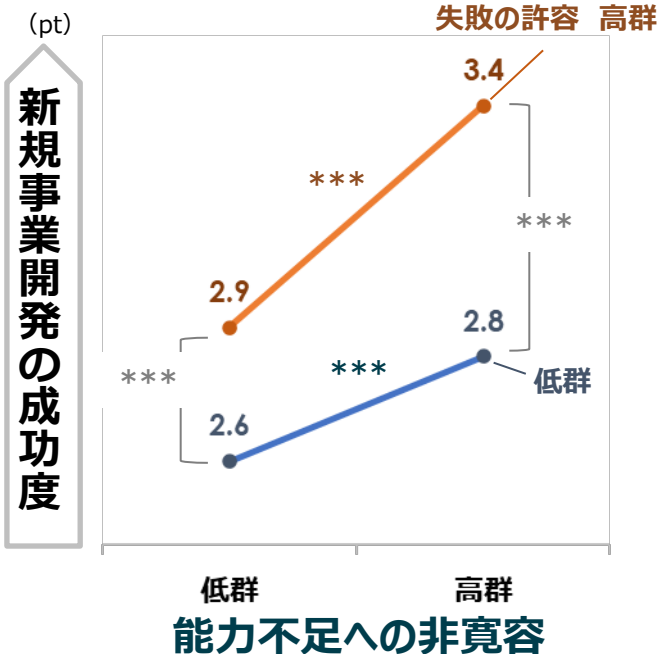
失敗の許容	失敗が許容される雰囲気がある 失敗しても次のチャレンジの機会が与えられる
実験や挑戦の奨励	実験や挑戦が奨励されている まずやってみることが重視されている
心理的安全性	職場のメンバーは、自分とは異なった考えも受け入れている 職場のメンバーに対して、間違っていることを注意したり、できていないことを指摘することが容易にできる
コラボレーション	部門間の連携が盛んに行われている 異なる専門性を持ったメンバー同士が柔軟に連携できている
フラットな組織	上司と部下の関係でも互いに言いたいことが言える 経営層との距離が近い

厳格性

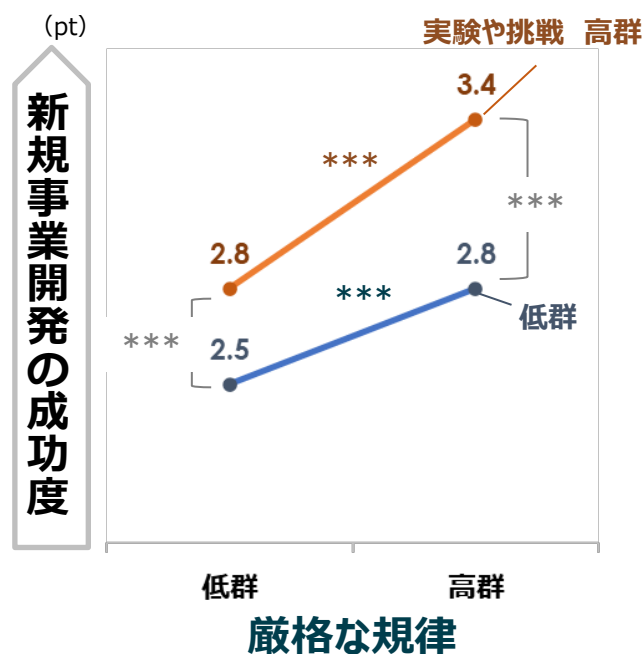
能力不足への非寛容	仕事の成果に対して高い基準が設けられている
厳格な規律	成果が出るかどうかに基づいて、仕事上の判断がなされている 仕事のスケジュールや目標、プロセスについて明確な基準を設けている
反論や批判の許容	職場のメンバーは、互いに反対意見や批判を言い合っている 建設的な反論は言うべきものとして奨励されている
個人の責任意識	自分が下した意思決定については、説明責任が求められる
強力なリーダーシップ	リーダーは明確な方向性を示して導いている リーダーはやるべき優先順位を示している

革新性と厳格性は、両方が高い場合に最も新規事業の成功度が高く、革新性だけではなく、それを支える厳格性をもった風土作りが重要であることが確認された。特に、「失敗許容」と「能力不足への非寛容」、「実験や挑戦の奨励」と「厳格な規律」は、革新性と厳格性の相乗効果※1が認められた。

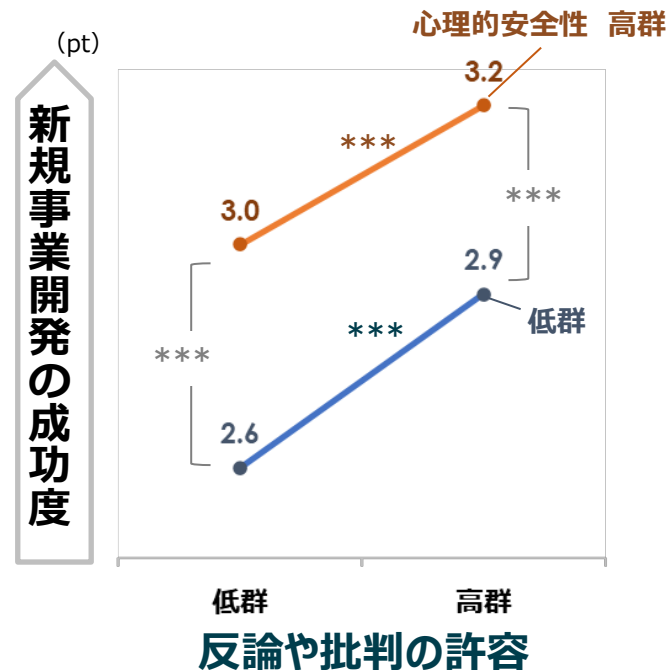
失敗の許容×能力不足への非寛容



実験や挑戦の奨励×厳格な規律



心理的安全性×反論や批判の許容



※1 相乗効果：2つが合わさることで、効果の単純な和以上の効果が認められることを指す。

「失敗許容×能力不足への非寛容」では1%水準、「実験や挑戦の奨励×厳格な規律」では5%水準で有意な相乗効果を確認。

※2 高群・低群は、2等分割

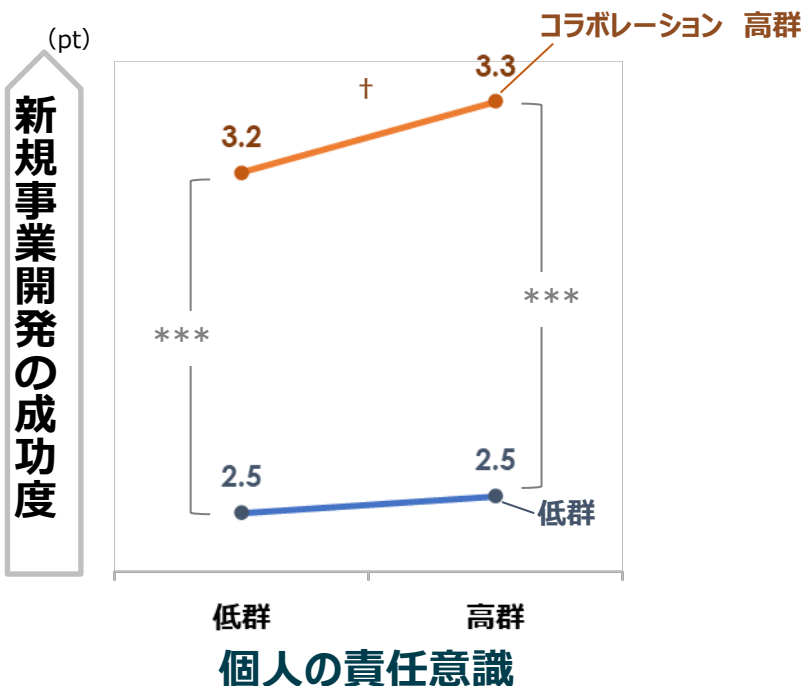
二要因分散分析

新規事業開発担当者 n=1800

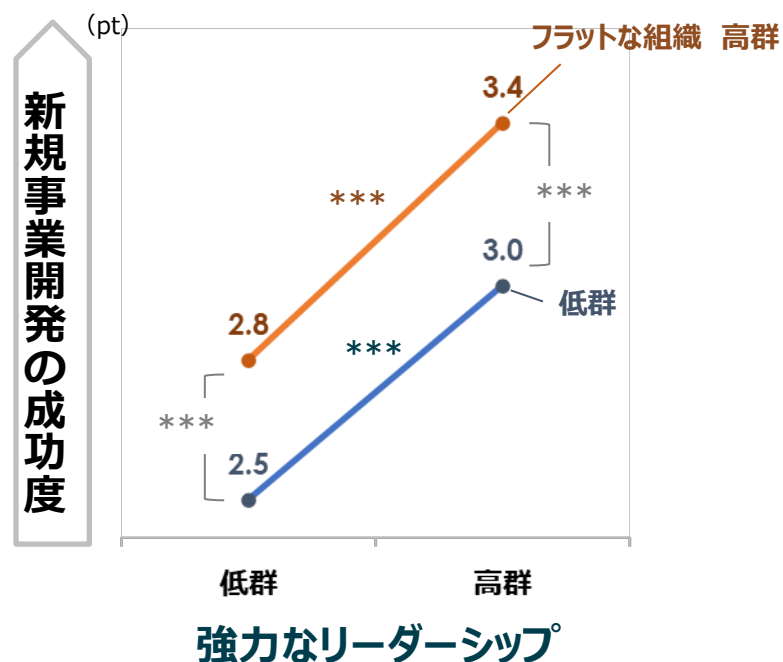
***0.1%水準で有意

「コラボレーション」と「個人の責任意識」、「フラットな組織」と「強力なリーダーシップ」は、いずれもが高い場合に最も新規事業開発の成功度が高い傾向がみられた。

コラボレーション×個人の責任意識



フラットな組織×強力なリーダーシップ



二要因分散分析
 新規事業開発担当者 n=1800
 ***0.1%水準、+ 10%水準で有意

※高群・低群は、2等分割

オープンイノベーションの 組織的成功要因

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

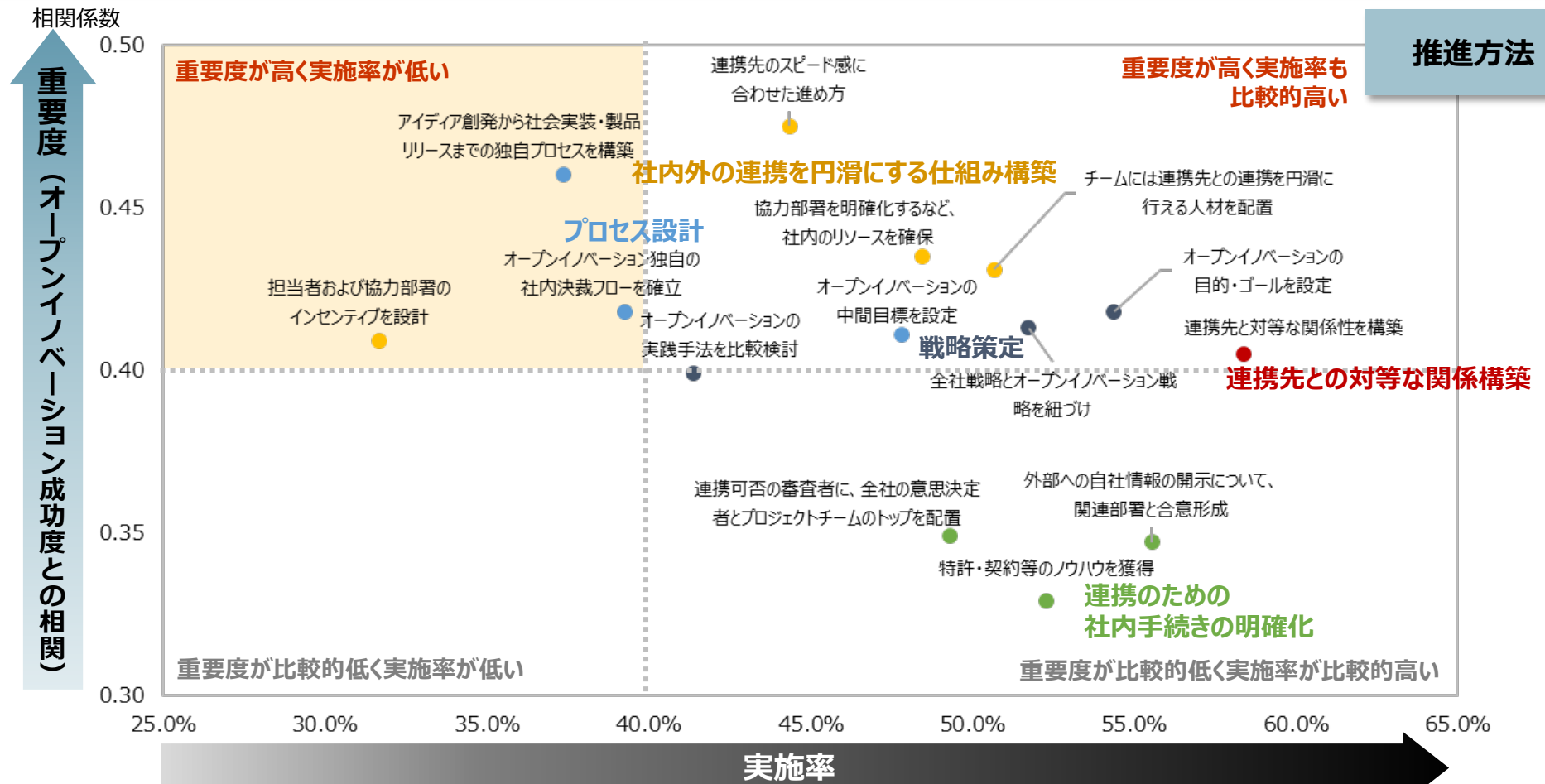


オープンイノベーションの成功に寄与すると考えられる組織マネジメント要因を20項目作成。
 オープンイノベーション担当者から自社の状態としてどの程度あてはまるかを5段階で聴取した。
 回答結果を解析し8の因子を導出。

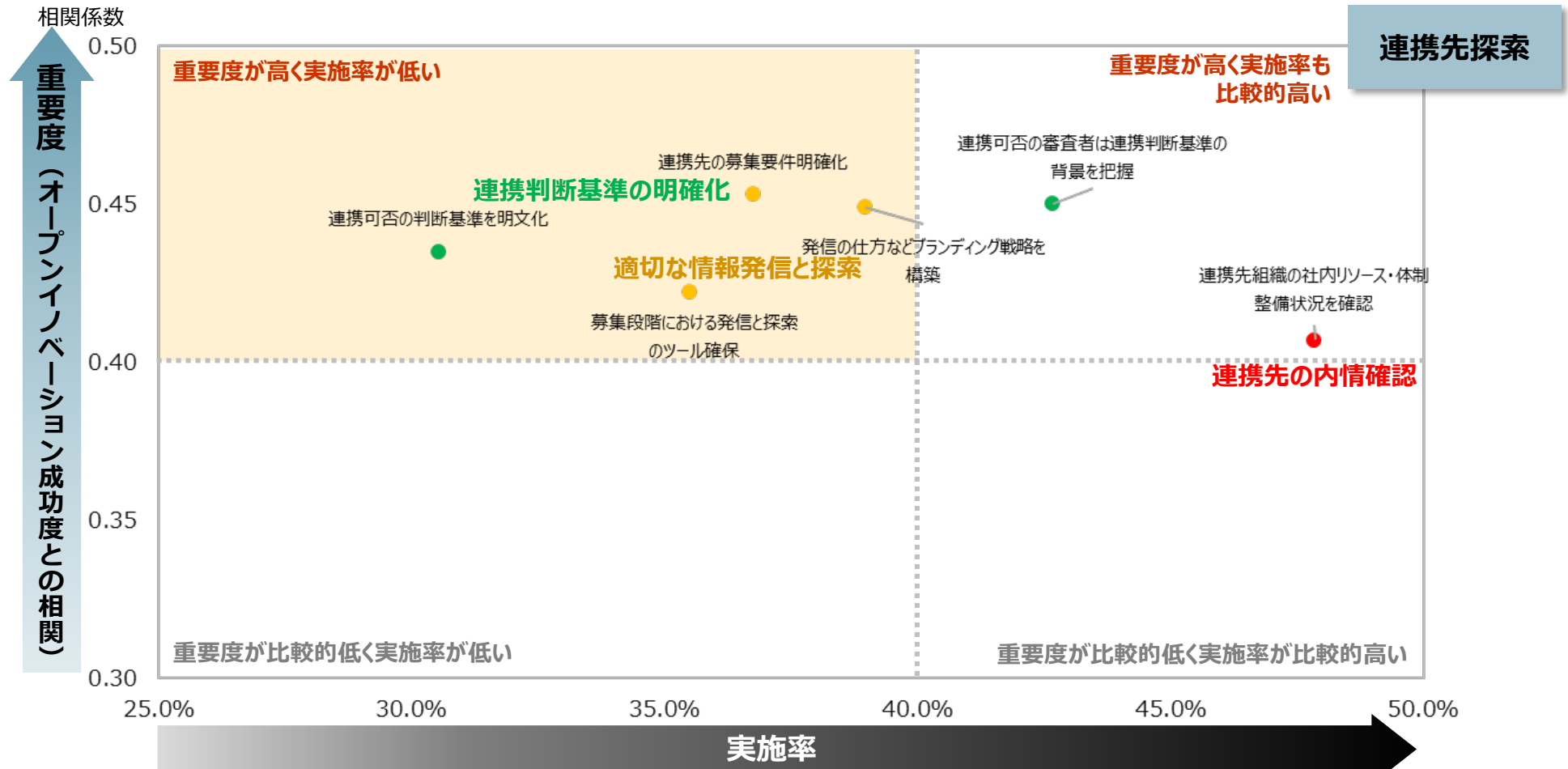
オープンイノベーション担当者 n=947

分類	因子	項目	とても当てはまる/ 当てはまる選択率計 (%)	オープンイノベーショ ン成功度との相関 係数
推進	戦略策定	オープンイノベーションの目的・ゴールを設定している	54.4	0.42
		全社戦略とオープンイノベーション戦略を紐づけている	51.7	0.41
		オープンイノベーションの実践手法を比較検討している	41.4	0.40
	連携のための 社内手続きの明確化	外部への自社情報の開示について、関連部署（広報・法務など）と合意形成をしている	55.5	0.35
		特許・契約等のノウハウを獲得している	52.3	0.33
		連携可否の審査者に、全社の意思決定者とプロジェクトチームのトップを配置している	49.3	0.35
	プロセス設計	オープンイノベーション独自の社内決裁フローを確立している	39.3	0.42
		アイデア創発から社会実装・製品リリースまでの独自プロセスを構築している	37.4	0.46
		オープンイノベーションの中間目標を設定している	47.8	0.41
	社内外の連携を円滑にする 仕組み構築	オープンイノベーション担当者および協力部署のインセンティブを設計している	31.7	0.41
		協力部署を明確化するなど、社内のリソースを確保している	48.5	0.44
		プロジェクトチームには連携先との連携を円滑に行える人材を配置している	50.7	0.43
連携先のスピード感に合わせた進め方をしている		44.4	0.48	
連携先との対等な関係構築	連携先と対等な関係性を構築している	58.4	0.41	
連携先探索	連携判断基準の明確化	連携可否の判断基準を明文化している	30.5	0.44
		連携可否の審査者は連携判断基準の背景を把握している	42.7	0.45
	適切な情報発信と探索	連携先募集段階における発信と探索のツールを確保している	35.5	0.42
		連携先の募集要件を明確にしている	36.7	0.45
		オープンイノベーションにおける発信の仕方など、ブランディング戦略を構築している	39.0	0.45
	連携先の内情確認	連携先組織の社内リソース・体制整備状況を確認している	47.8	0.41

オープンイノベーション独自のプロセス設計や、社内決裁フローの構築、担当者や協力部署のインセンティブ設計は、重要度が高いものの実施率が低く、注力すべきポイントと言える。
連携先のスピード感に合わせた進め方は、重要度が最も高い。

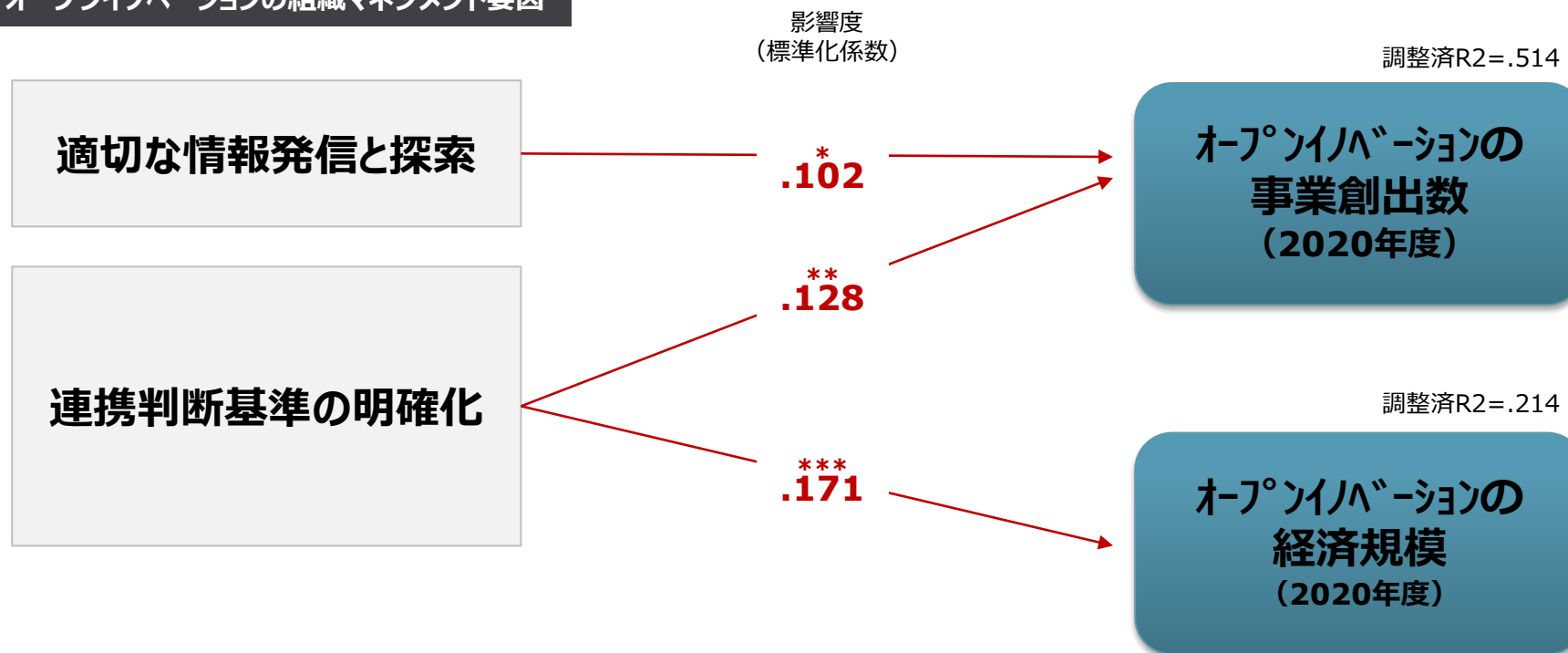


連携先探索においては、募集要件の明確化やツール確保、自社のブランディング戦略構築、連携可否判断基準の明文化は、重要度が高いものの実施率が低く、注力すべきポイントと言える。



連携判断基準の明確化は、オープンイノベーションの創出数・経済規模を高めていた。
 連携相手に対して適切な判断を行うことがその後の成功において重要であることがうかがえる。

オープンイノベーションの組織マネジメント要因

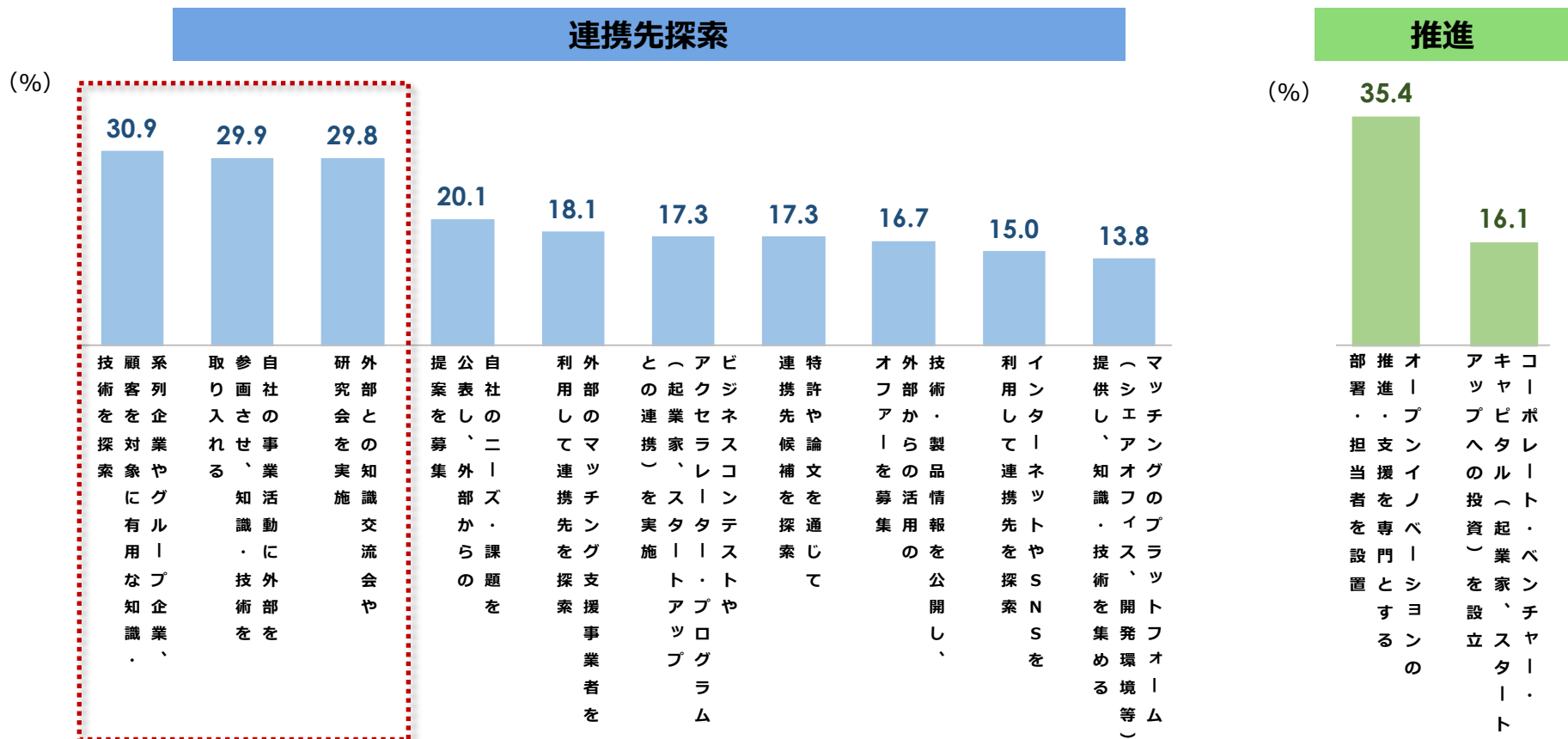


重回帰分析

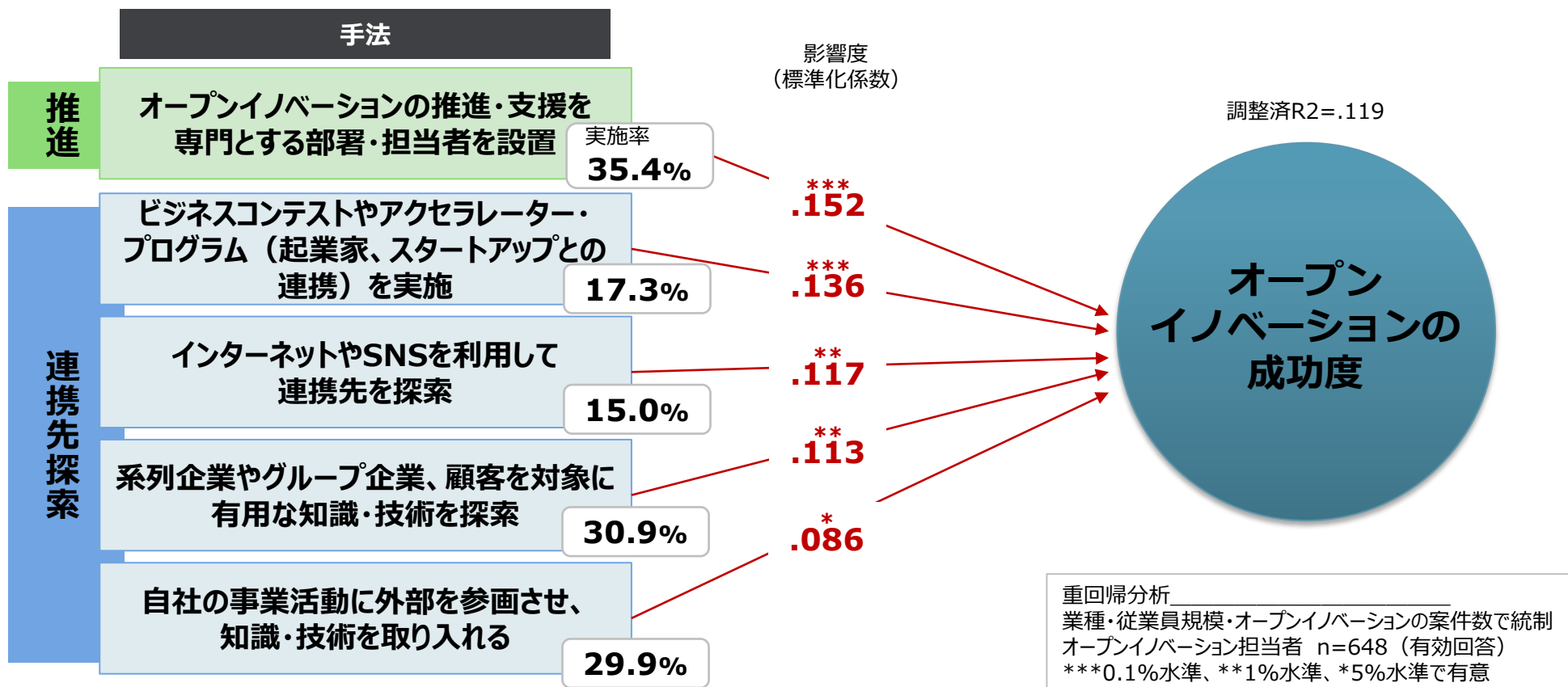
業種・従業員規模・オープンイノベーション案件数で統制
 オープンイノベーション担当者 n=595 (創出数)、n=505 (経済規模)
 ***0.1%水準、**1%水準、*5%水準で有意

連携先の探索方法としては、「系列企業やグループ企業、顧客を対象に探索」が約3割と最も多く、次いで「自社の既存事業に外部を参画させる」、「知識交流会や研究会の実施」が続く。身近な接点から連携先を探す企業が多いことが分かる。

オープンイノベーション担当者
n=947

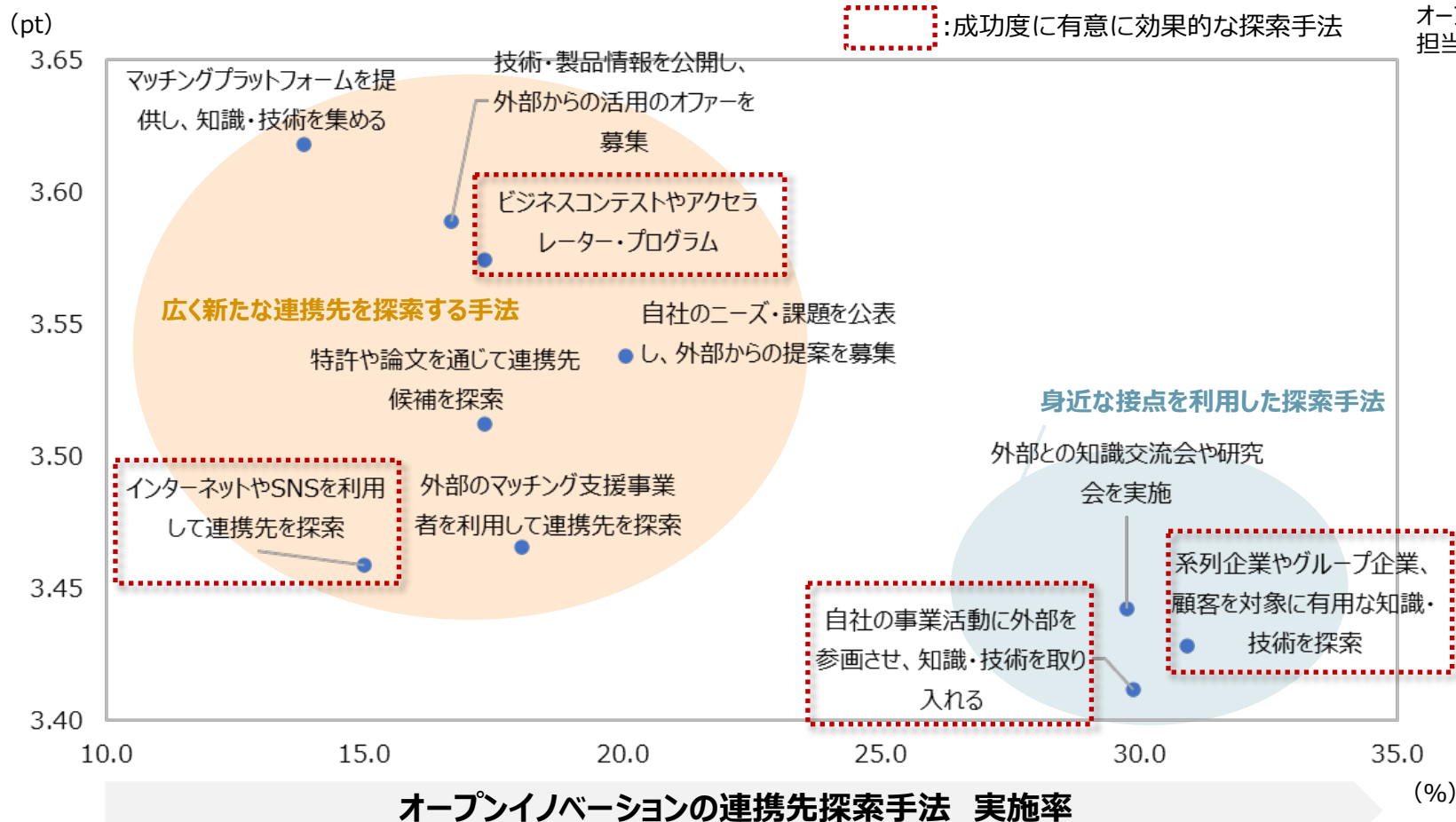


オープンイノベーションの専門部署・担当者の設置は、オープンイノベーションの成功度を高めていた。連携先探索手法については、ビジネスコンテストやアクセラレーター・プログラムの実施といった手法も、系列企業やグループ企業、顧客を対象に探索、既存事業に外部を参画させる手法も成功度を高めていた。



身近な接点を利用して連携策を探索する企業では、広く新たな連携先を探索する企業と比べ、オープンイノベーションの組織マネジメントを行わない傾向がみられた。

オープンイノベーションの組織マネジメント実施



身近な接点のみで連携先探索を行っている企業においても、

オープンイノベーションの組織マネジメントと成功度の間には中程度の正の相関がみられた。

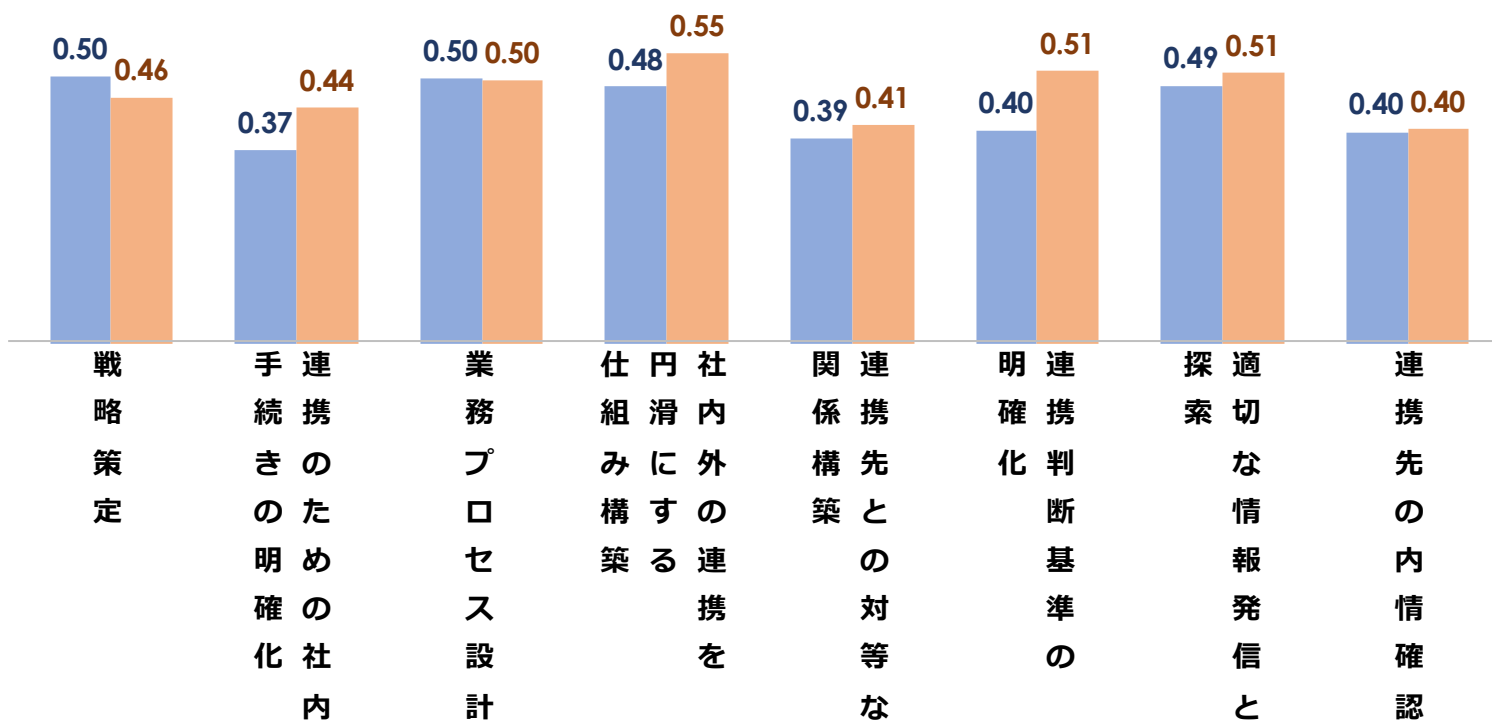
身近な連携先であっても外部組織との協業であることに変わりはなく、組織マネジメントが重要だと言える。

オープンイノベーション担当者
n=894

(相関係数)

■ 既存接点3手法いずれかのみ実施企業(220) ■ 左記以外の企業(674)

成功度との相関



推進

連携先探索

オープンイノベーションの組織マネジメント

人事部の関与の重要性

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

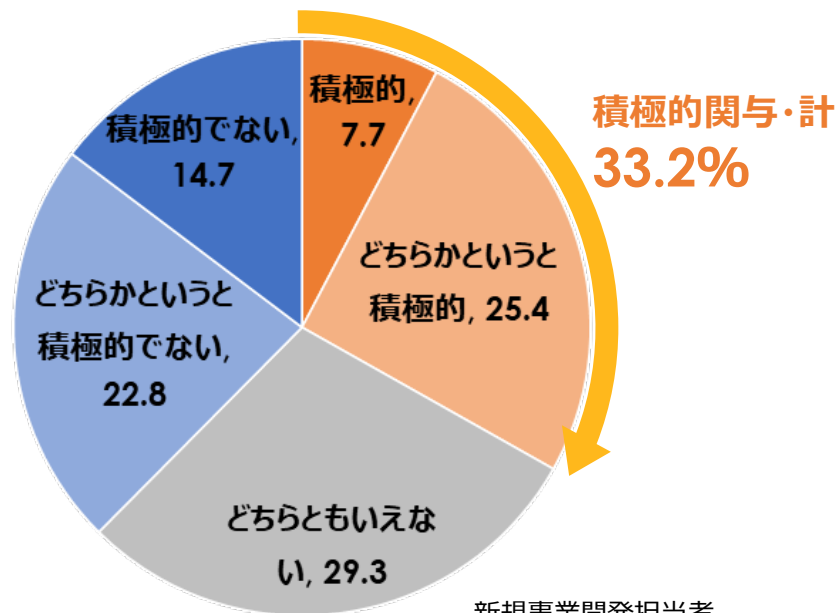
パーソル 総合研究所

新規事業開発に人事部が積極的に関与している企業は33.2%。

人事部が積極的に関与している企業において、その取り組みが効果的だと考える担当者は70.7%にのぼる。

人事部の関与度

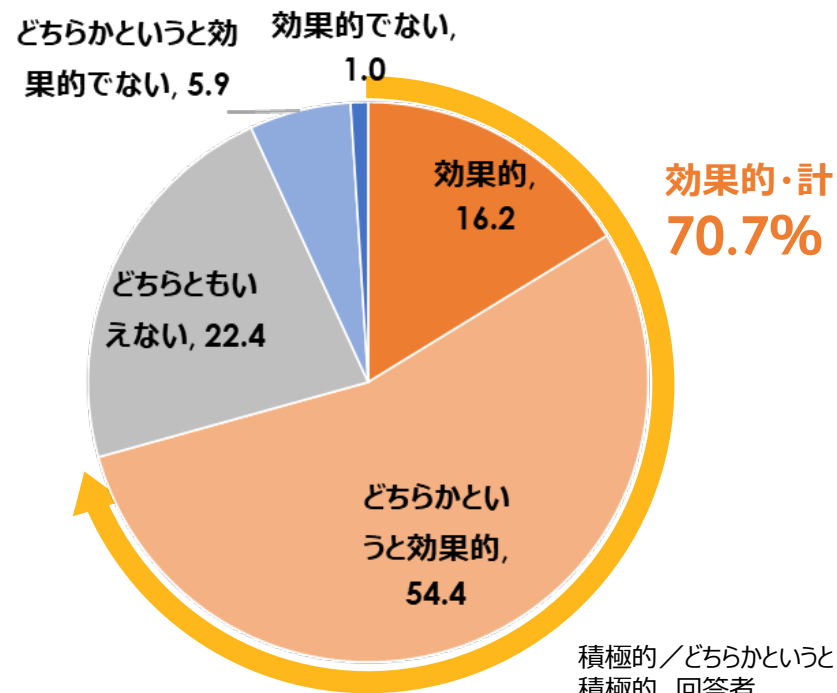
(%)



新規事業開発担当者
n=1800

人事部の関与の効果

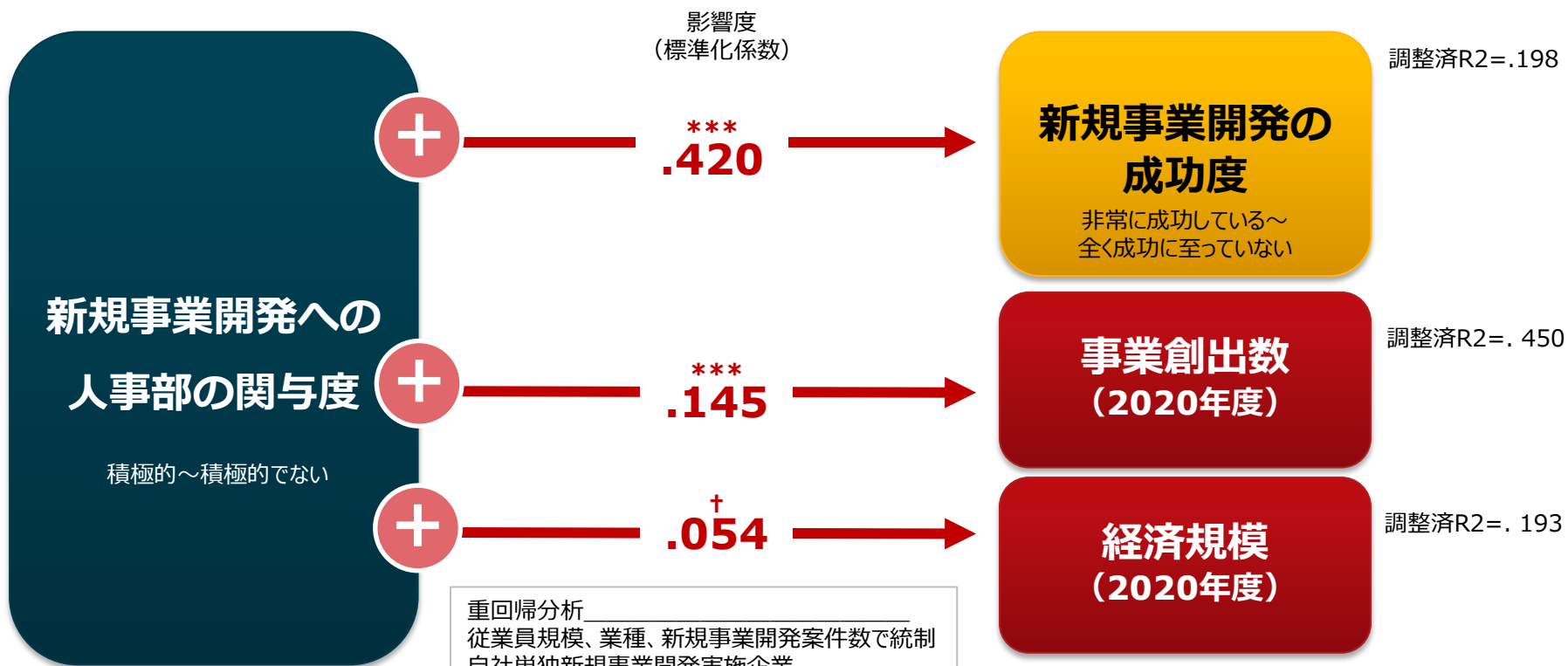
(%)



積極的／どちらかという積極的 回答者
n=597

人事部の関与度は、新規事業開発の成功度に強い影響があり、
その影響は具体的な事業創出数や経済規模にも確認された。

人事部の関与が、企業内の新規事業開発において重要な役割を果たすことが分かる。



新規事業開発のためにどのような人事施策が実施されているかを、人事部門の関与が積極的な企業とそうではない企業との差分で見た。上位には、挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度、新規事業開発に関する教育研修、イノベーション人材の採用、個人の特性や本人意向を考慮した異動が挙げられた。

「積極的」「どちらかというと積極的」選択率合計(%)

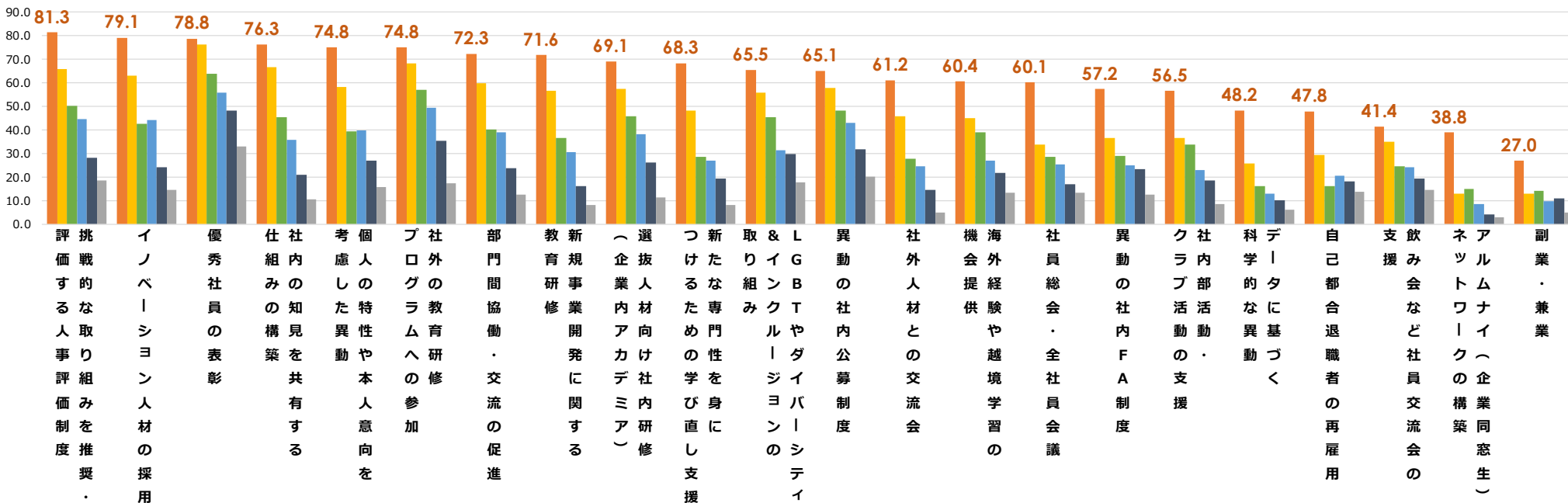
No	人事施策	人事部の関与が積極的な企業(879)	人事の関与が積極的でない企業(444)	差分
1	挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度	57.0	26.8	30.2
2	新規事業開発に関する教育研修	47.3	19.1	28.2
3	イノベーション人材の採用	54.0	26.1	27.9
4	個人の特性や本人意向を考慮した異動	52.6	25.9	26.7
5	社外の教育研修プログラムへの参加	60.0	33.3	26.6
6	社内の知見を共有する仕組みの構築	51.0	24.8	26.2
7	新たな専門性を身につけるための学び直し支援(リカレント)	41.8	16.2	25.5
8	選抜人材向け社内研修(企業内アカデミア)	49.5	24.6	24.9
9	優秀社員の表彰	67.7	43.0	24.7
10	社外人材との交流会	38.7	14.4	24.3

**新規事業開発の組織マネジメントが全要因良好タイプでは、約8割が挑戦的な取組みを推奨・評価する
人事評価制度や、イノベーション人材の採用、社内の知見を共有する仕組みの構築を実施。
組織マネジメントができていない企業では、人事部が積極的に関与している実態が明らかになった。**

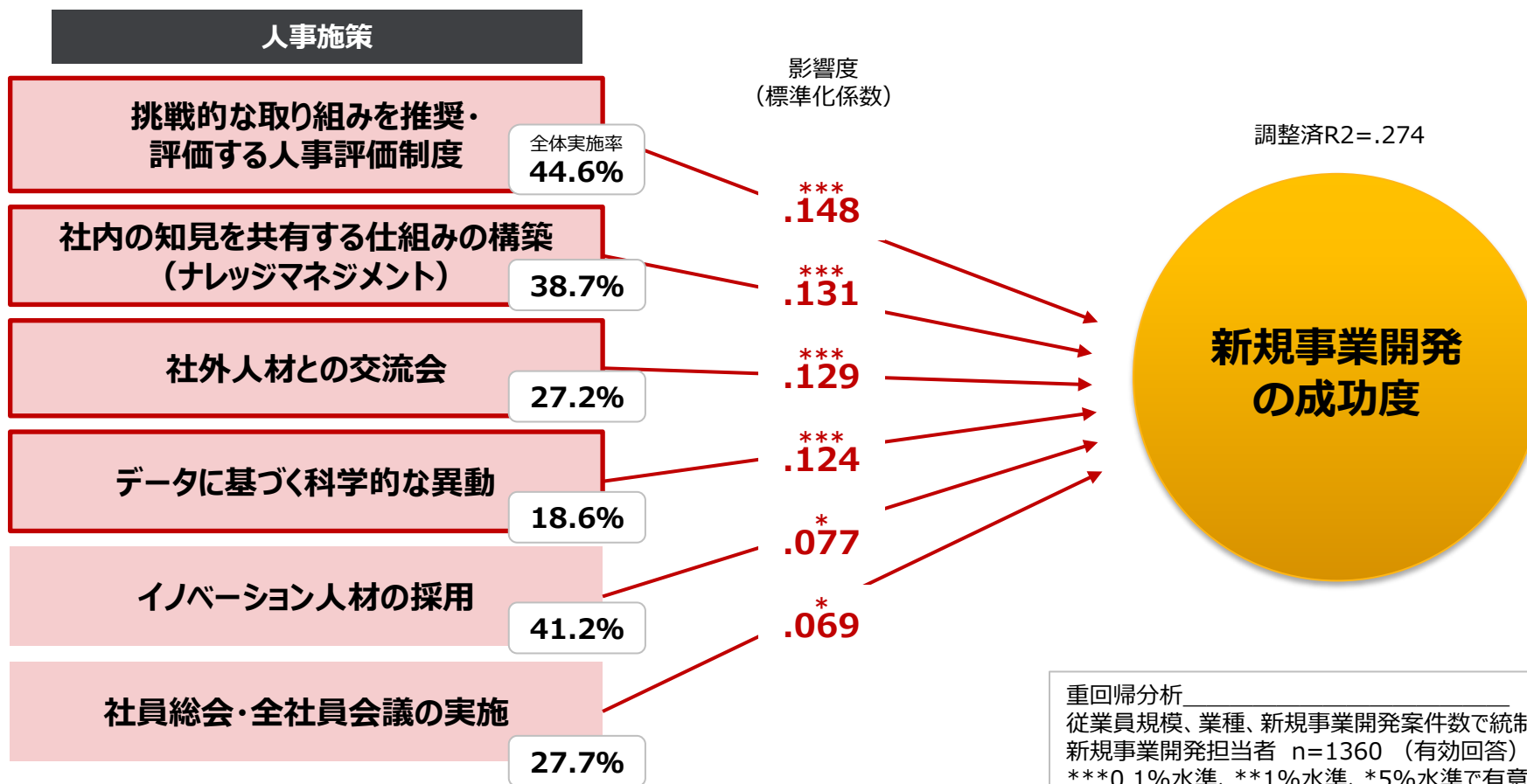
新規事業開発担当者
n=1800

実施率 (%)

■全要因良好(278) ■既存事業足かせ(254) ■管理主導(172) ■チーム主導(265) ■一部充足(535) ■全要因不足(296)



人事施策の中でも、挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度や、社内の知見を共有する仕組みの構築、社外人材との交流会、データに基づく科学的な異動が、特に新規事業開発の成功度を高める傾向があった。



重回帰分析
従業員規模、業種、新規事業開発案件数で統制
新規事業開発担当者 n=1360 (有効回答)
***0.1%水準、**1%水準、*5%水準で有意

新規事業開発を成功させるために強化すべき人事施策を問うと、新規事業開発担当者の47%が「上長の理解やサポートの促進」、38.8%が「挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度」と回答。一方、人事部はこれらの施策の回答率がやや低く、人材採用を最も重視。両者の認識ギャップが見られる。

全16項目のTOP3選択率により順位化
上位10項目を抜粋

新規事業開発担当者

人事部管理職

経営層

新規事業開発担当者 (%)			人事部管理職 (%)			経営層 (%)		
No	強化すべき人事施策	担当者 (1800)	No	強化すべき人事施策	人事部管理職 (374)	No	強化すべき人事施策	経営層 (271)
1	上長の理解やサポートの促進	47.0	1	新規事業開発に適した人材の採用	33.7	1	挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度	39.1
2	挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度	38.8	2	上長の理解やサポートの促進	31.6	2	挑戦的な取り組みを応援する企業風土	38.4
3	挑戦的な取り組みを応援する企業風土	34.4	3	挑戦的な取り組みを応援する企業風土	30.5	3	上長の理解やサポートの促進	32.8
4	新規事業開発に適した人材の異動配置	30.8	4	新規事業開発に適した人材の異動配置	29.4	4	新規事業開発に適した人材の採用	31.7
5	新規事業開発に適した人材の採用	26.1	5	新規事業開発に関する教育や研修	29.4	5	新規事業開発に適した人材の異動配置	29.2
6	新規事業開発に関する教育や研修	21.1	6	挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度	29.1	6	多様な人材を包摂した組織作り	19.9
7	新規事業開発に対するインセンティブの設計	20.6	7	多様な人材を包摂した組織作り	17.4	7	新規事業開発に関する教育や研修	18.8
8	多様な人材を包摂した組織作り	16.4	8	自発的な知識やスキル強化への支援	15.5	8	自発的な知識やスキル強化への支援	15.1
9	自発的な知識やスキル強化への支援	15.6	9	ビジネスコンテストなどの企画提案の場	15.0	9	ビジネスコンテストなどの企画提案の場	15.1
10	ビジネスコンテストなどの企画提案の場	11.7	10	新規事業開発に対するインセンティブの設計	13.1	10	新規事業開発に対するインセンティブの設計	14.0

出所：人事部管理職、経営層のデータは、パーソル総合研究所「人事部大研究」の調査結果データを活用（調査期間2021年10月21日～24日）

人事部が積極的に関与している企業と、非積極的な企業で、強化すべき人事施策の回答の差を見た。
 人事部が積極的に関与している企業では、担当者・人事・経営層いずれも
 「新規事業開発に関する教育や研修」をより重視する傾向があった。

全16項目のTOP3選択率により順位化
 上位10項目を抜粋

新規事業開発担当者

人事部管理職

経営層

強化すべき人事施策	人事部の関与		差分
	積極 (597)	非積極 (676)	
上長の理解やサポートの促進	45.7	48.4	-2.6
挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度	34.8	41.9	-7.0
挑戦的な取り組みを応援する企業風土	31.8	36.1	-4.3
新規事業開発に適した人材の異動配置	30.0	33.6	-3.6
新規事業開発に関する教育や研修	29.1	14.9	14.2
新規事業開発に適した人材の採用	27.5	25.3	2.2
自発的な知識やスキル強化への支援	18.8	12.1	6.6
新規事業開発に対するインセンティブの設計	18.1	23.2	-5.1
多様な人材を包摂した組織作り	16.8	15.1	1.7
ビジネスコンテストなどの企画提案の場	14.6	9.6	5.0

強化すべき人事施策	人事部の関与		差分
	積極 (107)	非積極 (147)	
新規事業開発に関する教育や研修	38.3	24.5	13.8
新規事業開発に適した人材の採用	37.4	32.0	5.4
新規事業開発に適した人材の異動配置	31.8	25.9	5.9
挑戦的な取り組みを応援する企業風土	29.0	29.9	-1.0
ビジネスコンテストなどの企画提案の場	26.2	12.2	13.9
上長の理解やサポートの促進	26.2	28.6	-2.4
挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度	24.3	32.7	-8.4
多様な人材を包摂した組織作り	24.3	12.2	12.1
自発的な知識やスキル強化への支援	13.1	12.9	0.2
新規事業開発に対するインセンティブの設計	11.2	17.0	-5.8

強化すべき人事施策	人事部の関与		差分
	積極 (70)	非積極 (115)	
挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度	37.1	40.9	-3.7
多様な人材を包摂した組織作り	31.4	13.0	18.4
新規事業開発に適した人材の採用	31.4	31.3	0.1
新規事業開発に関する教育や研修	31.4	13.0	18.4
挑戦的な取り組みを応援する企業風土	30.0	46.1	-16.1
上長の理解やサポートの促進	27.1	36.5	-9.4
自発的な知識やスキル強化への支援	24.3	10.4	13.9
ビジネスコンテストなどの企画提案の場	24.3	11.3	13.0
新規事業開発に適した人材の異動配置	21.4	27.8	-6.4
新規事業開発に対するインセンティブの設計	15.7	14.8	0.9

新規事業開発担当者の特徴

企業の新規事業開発には、組織が業務として認める公式のものと、業務外で行われる非公式のものがある。非公式のものの中には、組織が存在を知らないもの、知っていて黙認しているもの、起案されたが許可しなかったものなど様々あるが、いずれにせよそのような非公式な活動を並行して行う新規事業開発担当者が一定数存在することが本調査でも確認された。こうした、組織のミッションと個人の自発的なミッションの両方を追求するいわば「ダブルミッション型」の人材がどのような特徴を持っているのかを、業務である組織ミッションのみを追求している通常の担当者（組織ミッション型）と比較する形で分析した。

組織が認めた
公式の新規事業開発を担う

**組織ミッション型
新規事業開発担当者**
(1709)



公式・非公式の2つのミッションを
並行して追求する

**ダブルミッション型
新規事業開発担当者**
(91)

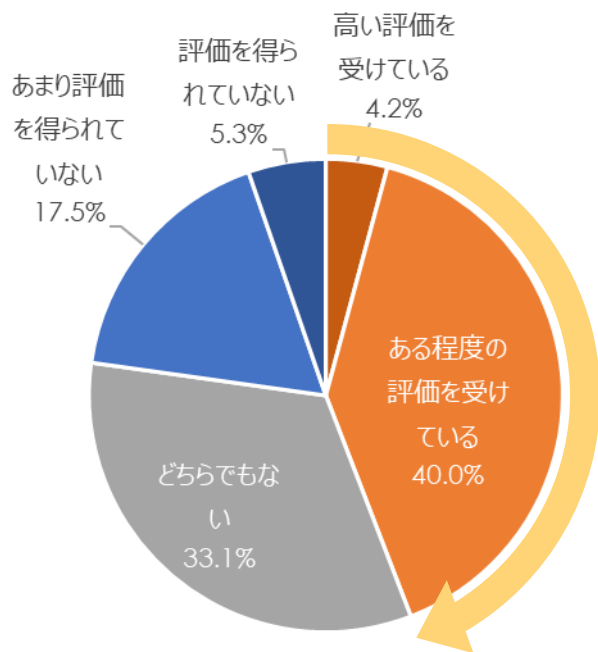
**非公式の
新規事業開発**

() は本調査のサンプル数

周囲から評価されている比率（高い評価＋ある程度の評価を受けているの合計）は組織ミッション型が44.2%であるのに対し、ダブルミッション型は53.8%と9.6ポイント上回る。

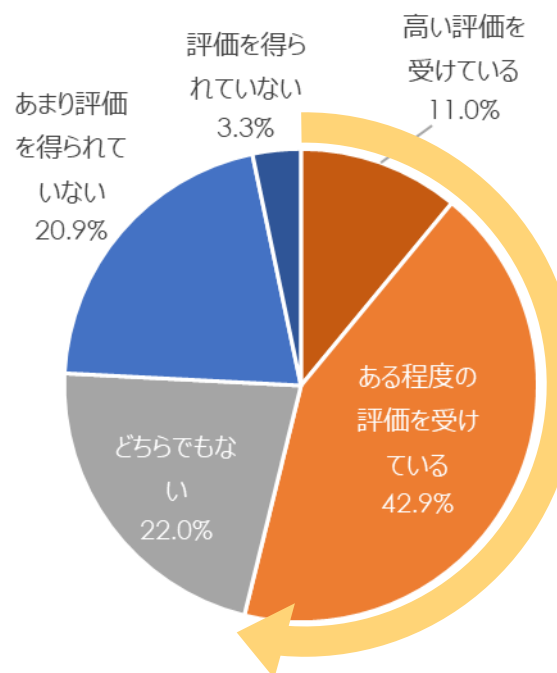
新規事業開発に対する周囲の評価

組織ミッション型 (1709)



評価を受けている・計
44.2%

ダブルミッション型 (91)

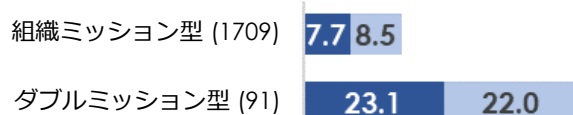


評価を受けている・計
53.8%

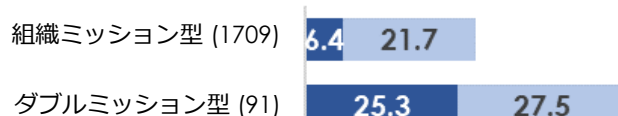
ダブルミッション型は社外活動に積極的で、副業やボランティア活動など聴取した5つの社外活動のうちいずれかを現在している割合は65.9%にのぼる。社外活動をしている人は周囲の評価も高い。

社外活動

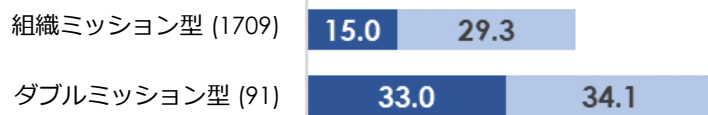
副業（現金収入を伴う仕事）



NPO・ボランティア活動

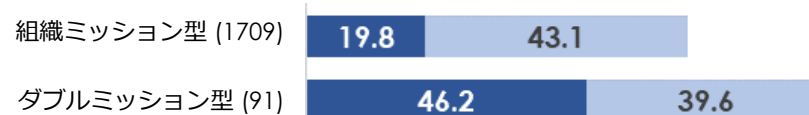


地域のコミュニティの活動

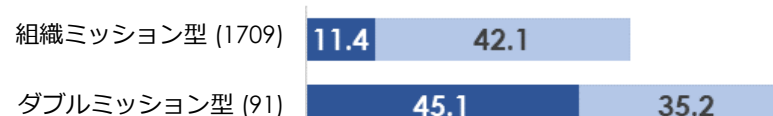


勉強会

■ 現在している ■ 現在はしていないが、過去にしたことがある (%)



異業種交流会



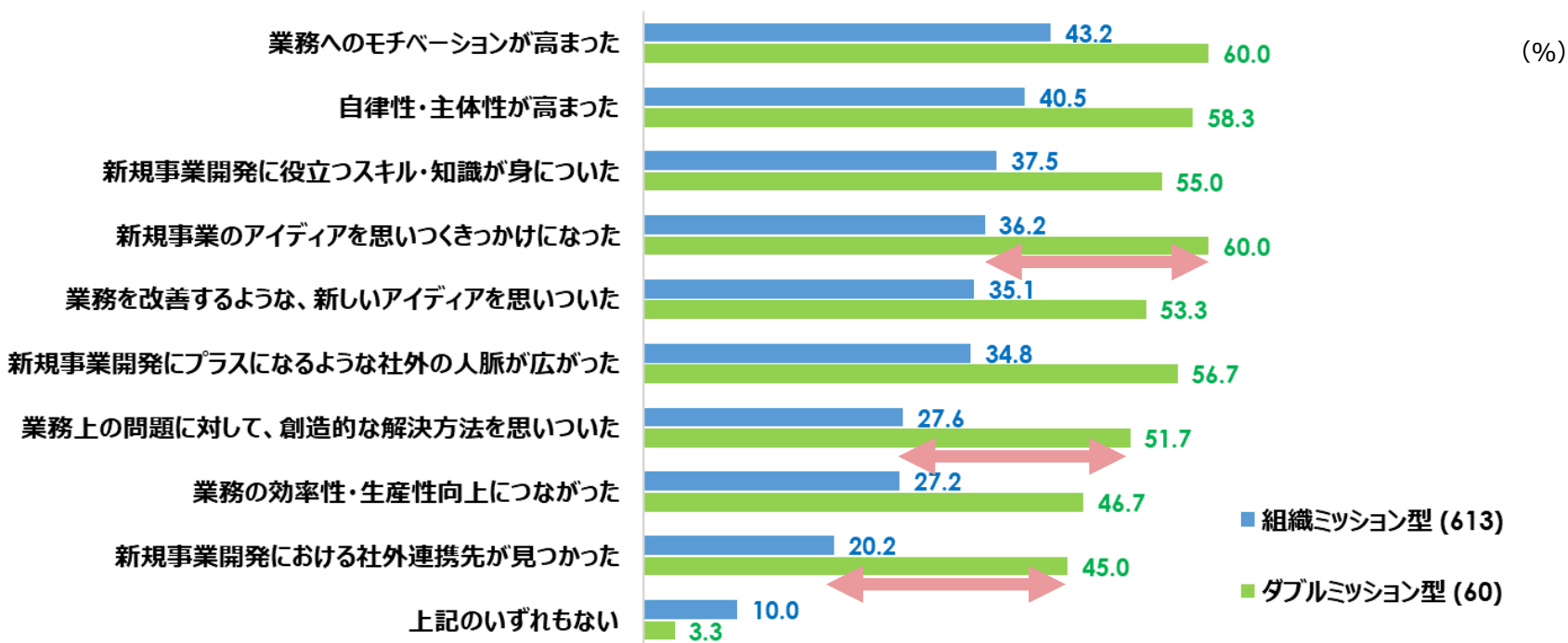
いずれかの社外活動を現在ひとつ以上している ▶ その担当者が周囲から評価されている※割合

組織ミッション型	35.9%	54.5% (n=613)
ダブルミッション型	65.9%	68.3% (n=60)

※高い評価を受けている+ある程度評価を受けている

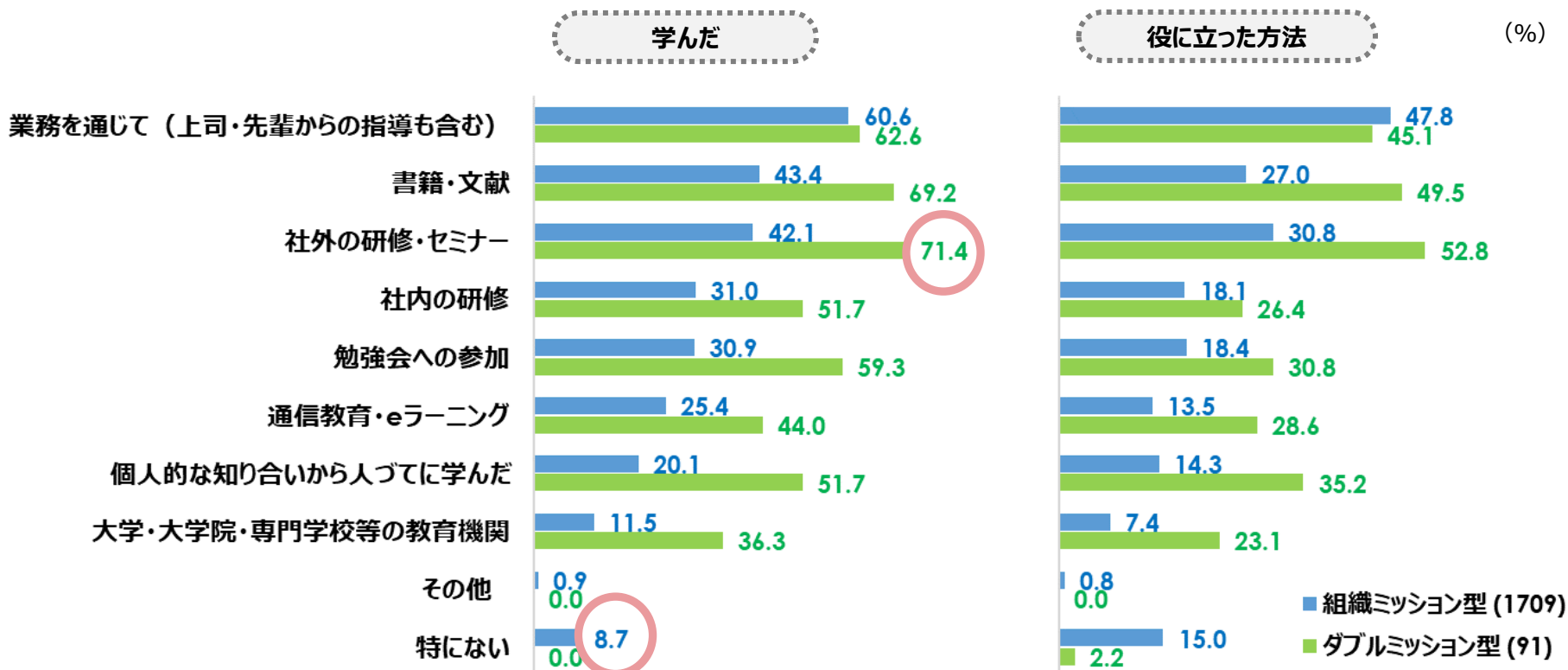
社外活動の効果としては、モチベーションが高まった、自律性・主体性が高まったとの回答がいずれも多く、意識面へのプラスの効果を示唆される。ダブルミッション型はより広範に効果を感じているが、社外連携先が見つかった、創造的な解決方法を思いついた、新規事業のアイデアを思いつききっかけになったなど、より実用的な効果を感じる傾向にある。

社外活動の効果



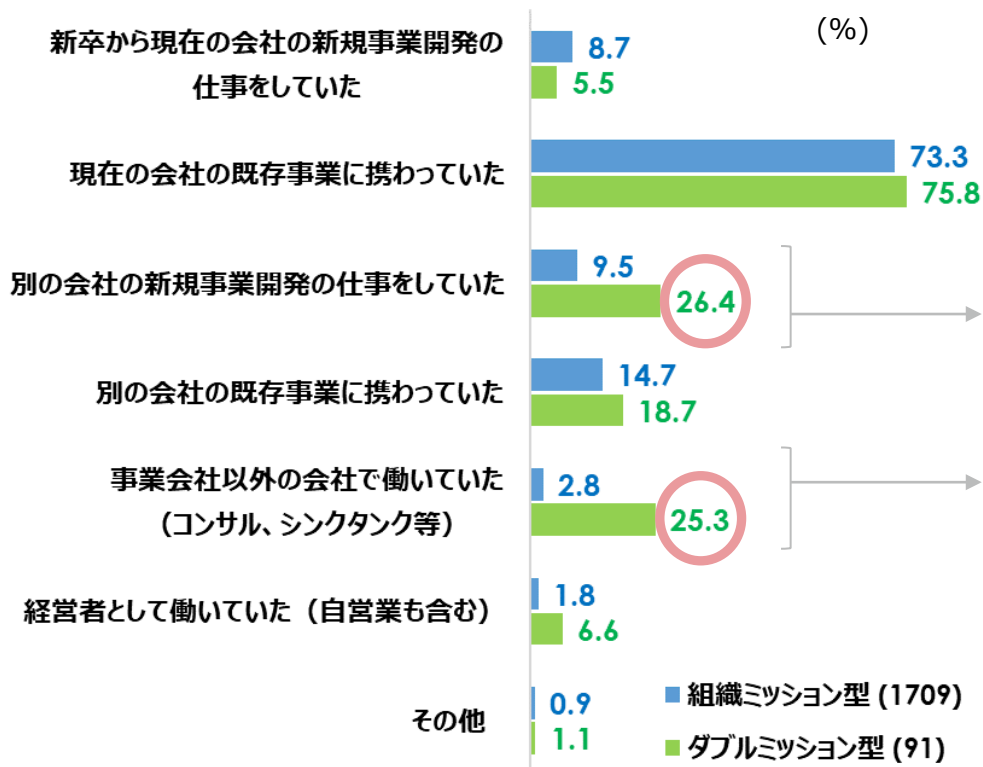
新規事業についての学びは、組織ミッション型では業務を通じてが最も多い（学んだ60.6%、役に立った47.8%）のに対し、ダブルミッション型は社外の研修・セミナー（学んだ71.4%、役に立った52.8%）が最も多い。ダブルミッション型が様々な方法で学んでいるのに対し組織ミッション型は特にないが8.7%あった。

新規事業開発についての学び方

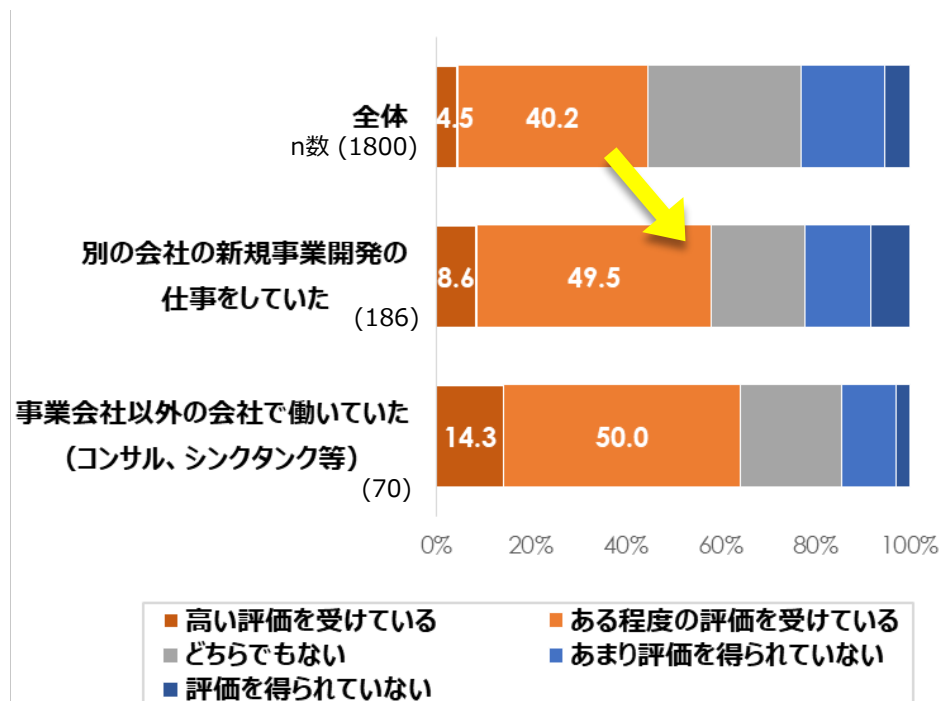


これまでのキャリアは、現在勤める会社の既存事業に携わっていた人が多く、いずれも7割を超える。
 ダブルミッション型は別の会社で新規事業開発の仕事をしていたり、事業会社以外（コンサルティング、シンクタンク等）を経験している人が多い。なお、こうしたキャリアを持つ人の周囲からの評価は高い傾向。

これまでのキャリア



キャリア別の周囲の評価



今後のキャリアについては、ダブルミッション型が、新規事業開発の継続意向が強く、独立・起業意向も強い。周囲の評価が高い人に絞って見ると、組織ミッション型は自社（同じ会社）でのキャリア継続意向が強くなるのに対し、ダブルミッション型は自社だけでなく様々な選択肢を視野に入れる傾向がある。

今後のキャリア意向

新規事業

独立

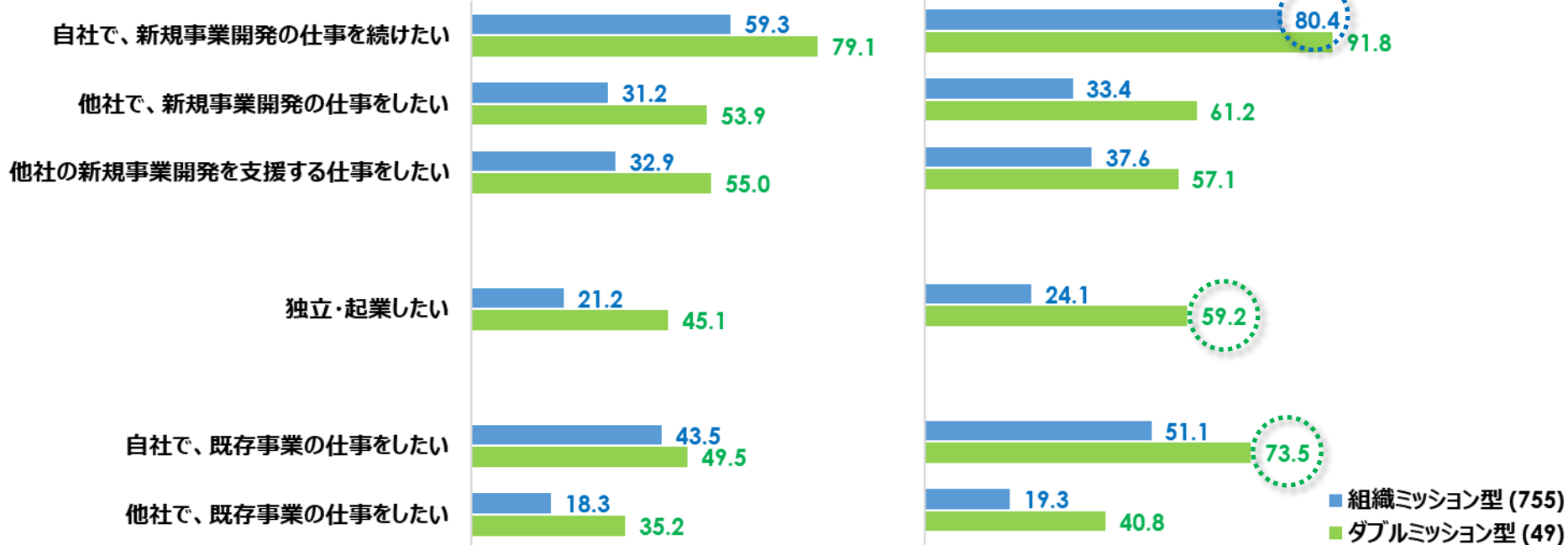
既存事業

全体

うち周囲の評価が高い人※

とても当てはまる+当てはまるの比率(%)

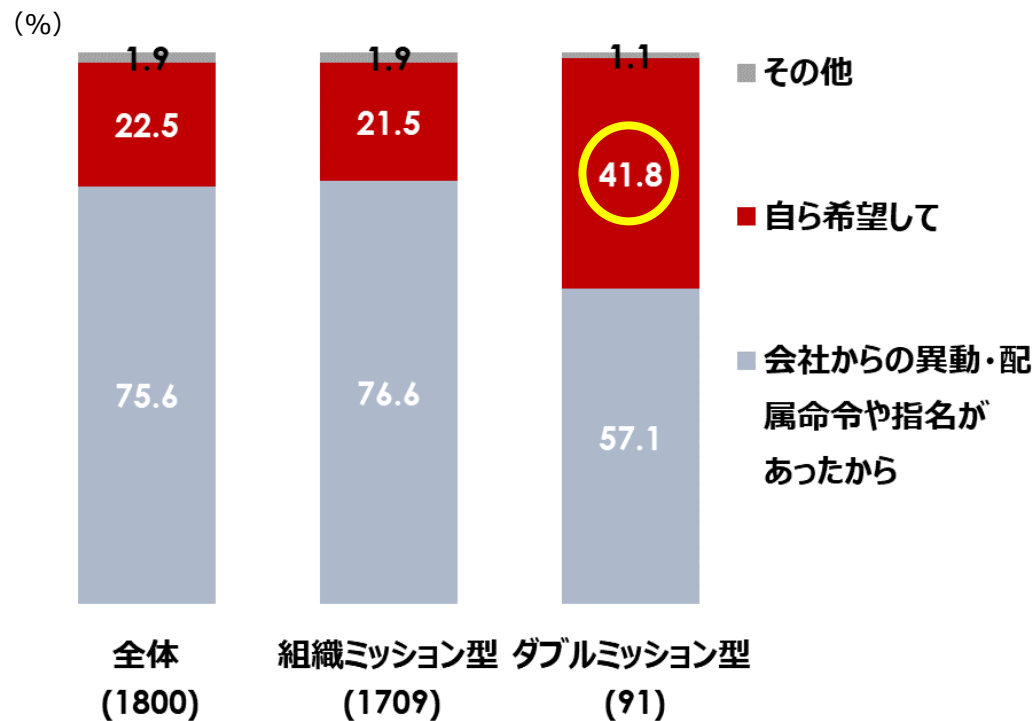
※高い評価を受けている+ある程度評価を受けている



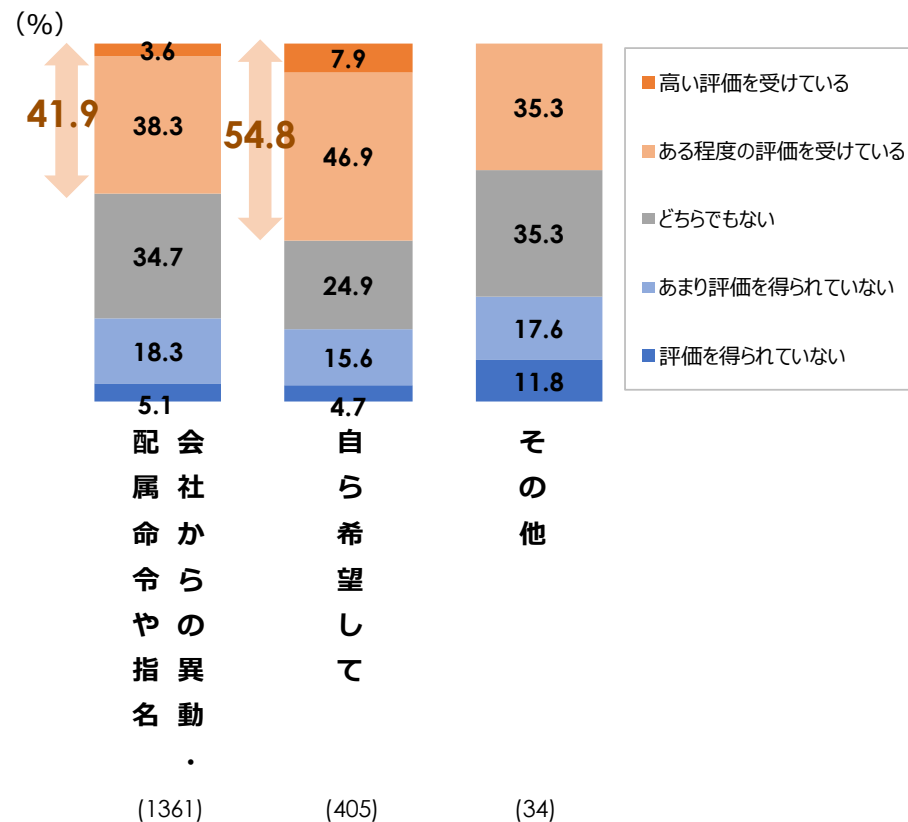
■ 組織ミッション型 (755)
■ ダブルミッション型 (49)

新規事業開発担当に任命された経緯としては、いずれも会社からの命令や指名が多いが、ダブルミッション型は自ら希望してが比較的多い（41.8%）。なお自ら希望した担当者は評価が高い傾向にある。

新規事業開発担当になった経緯



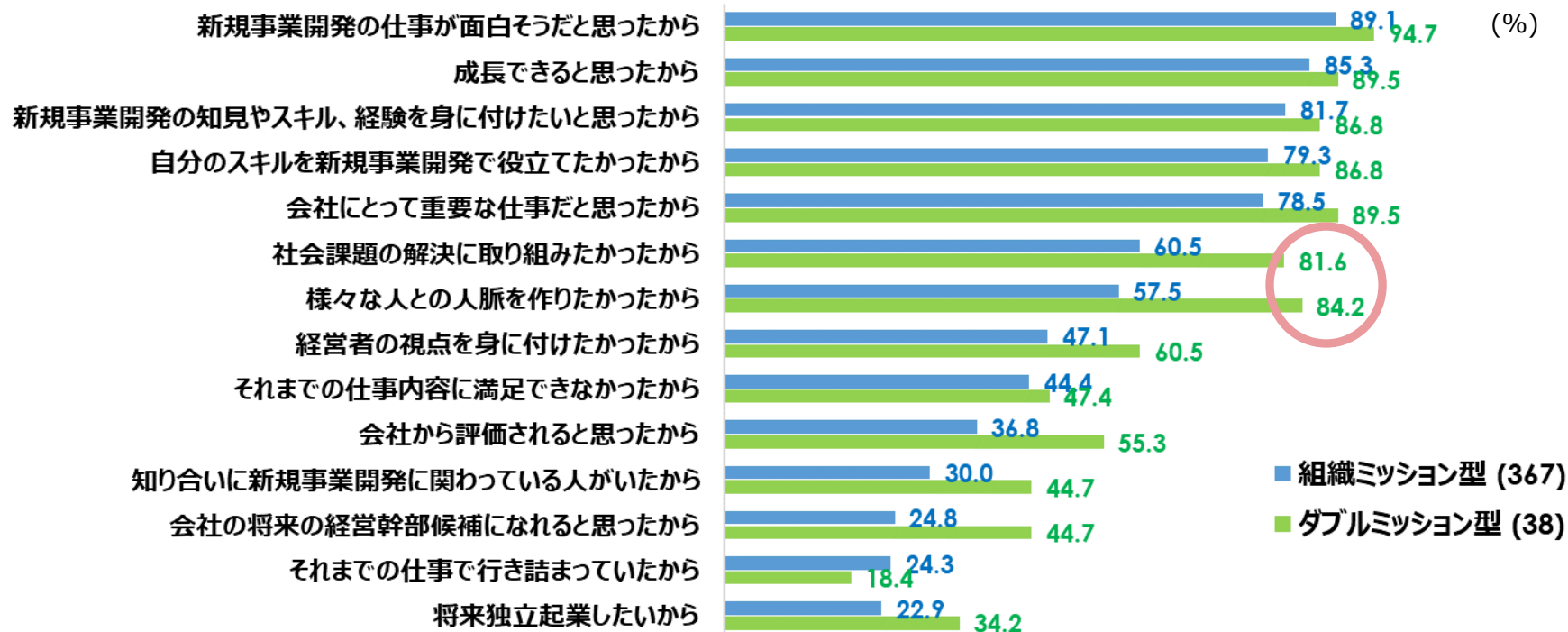
担当になった経緯と評価の関係



新規事業開発を自ら希望した理由としては、いずれも、面白そう、成長できると思ったが多いが、ダブルミッション型は人脈を作りたいかった（84.2%）、社会課題の解決に取り組みたかった（81.6%）が比較的多い。

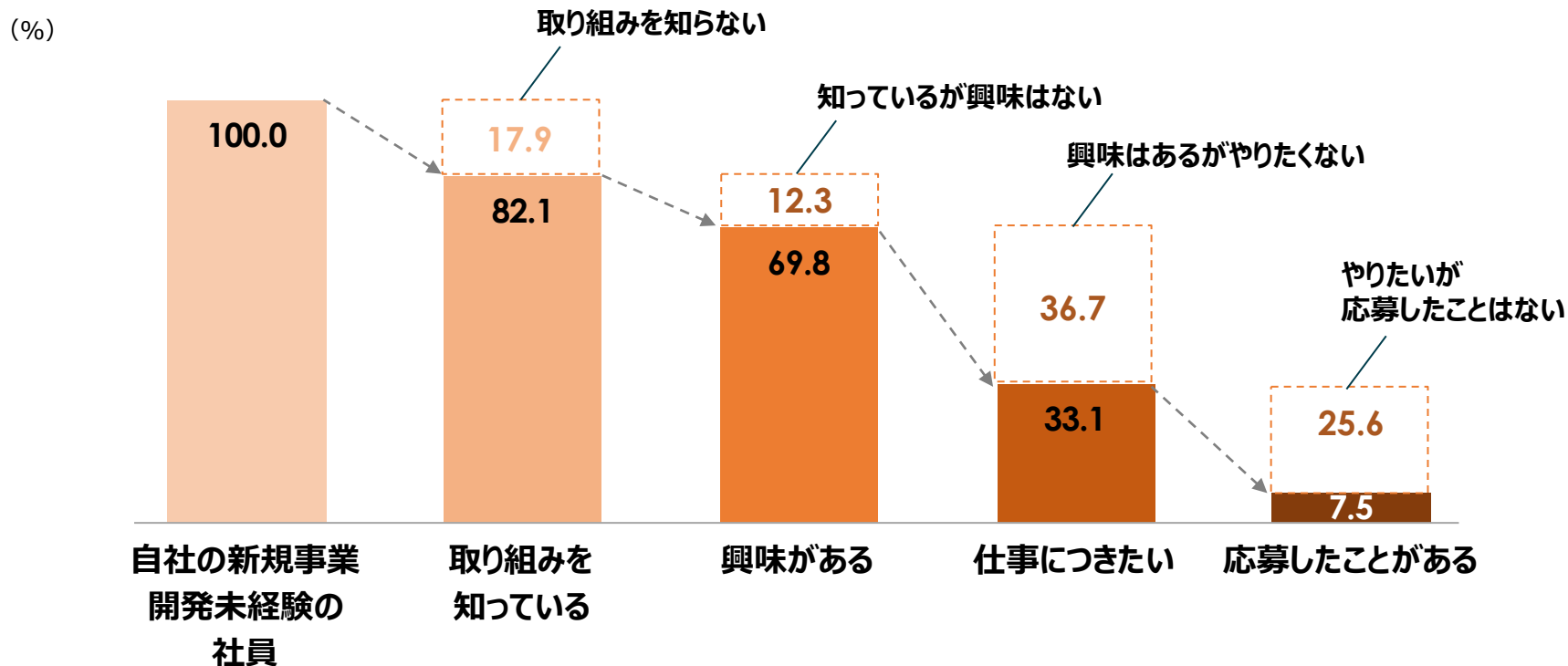
自ら希望した理由

「とてもあてはまる」+
「あてはまる」の回答率



社内の新規事業開発未経験の社員の内、興味がある社員は約7割と高いが、新規事業開発の仕事につきたい社員は約3割。

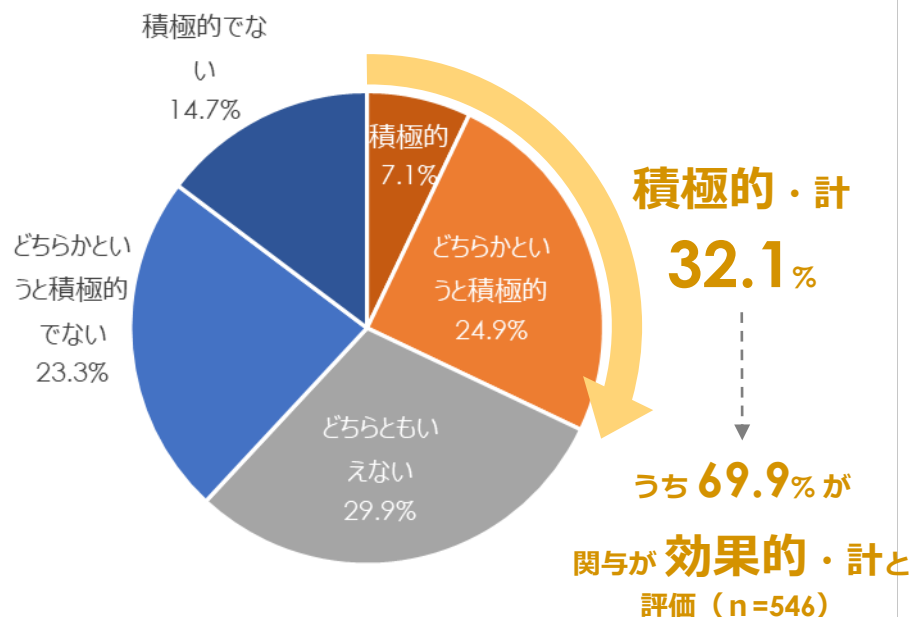
会社の新規事業開発
未経験者
n=8226



新規事業開発に対して、人事部門の関与が積極的（積極的+どちらかという積極的）とする比率は組織ミッション型よりもダブルミッション型の方が高い（53.8%）。

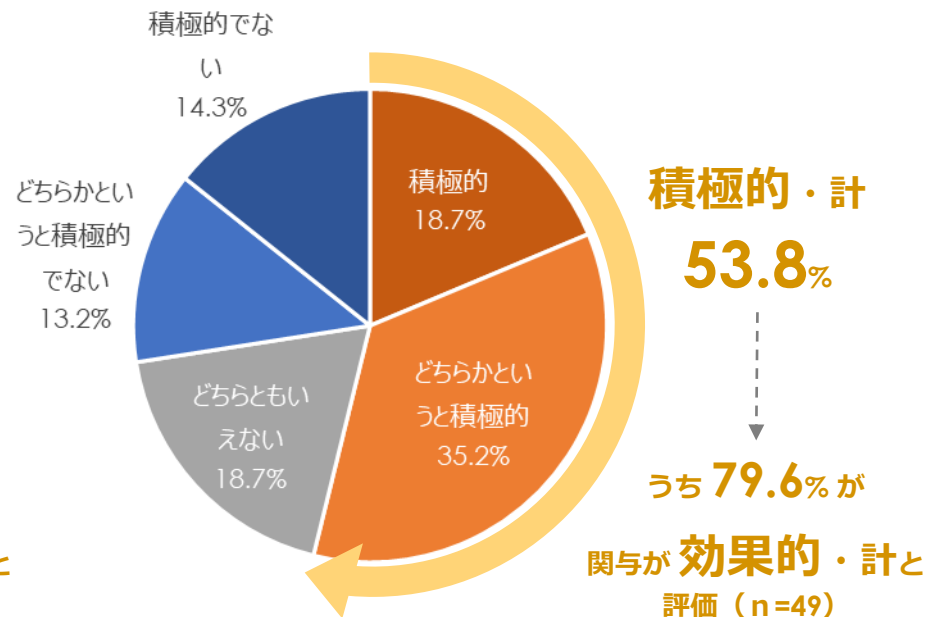
新規事業開発に対する人事部門の関与

組織ミッション型 (1709)



※効果的+どちらかという効果的

ダブルミッション型 (91)



※効果的+どちらかという効果的

人事施策に関して、ダブルミッション型は業務時間の一部をイノベティブな活動に充てる制度、社内FA制度、住む場所を問わない制度、副業・兼業などを積極的と感じている（組織ミッション型との比較において）。こうした働き方の選択肢を広げる施策が、ダブルミッション型のような自律的な人材の活動支援につながると示唆される。

積極的な人事施策

積極的+どちらかという
積極的の回答率(%)

上位10項目

39項目中上位10項目	組織ミ ッション型 (1709)	39項目中上位10項目	ダブルミ ッション型 (91)
1 長時間労働の是正	69.5	1 長時間労働の是正	72.5
2 eラーニングによる自律的な学習の支援	67.8	2 テレワーク（働く場所の自由を認める制度）	70.3
3 テレワーク（働く場所の自由を認める制度）	65.5	3 フレックスタイム（働く時間の自由を認める制度）	69.2
4 フレックスタイム（働く時間の自由を認める制度）	65.4	4 eラーニングによる自律的な学習の支援	65.9
5 優秀社員の表彰	56.6	5 優秀社員の表彰	62.6
6 社員持ち株制度	56.2	6 異動の社内公募制度（会社が社員にポストや職種要件を提示）	60.4
7 社外の教育研修プログラムへの参加	46.7	7 社員持ち株制度	59.3
8 専門職人材の特別枠採用（DX人材など）	44.7	7 男性社員の育休取得	59.3
9 挑戦的な取り組みを推奨・評価する人事評価制度	44.5	9 社外の教育研修プログラムへの参加	57.1
10 裁量労働制（働く時間や配分を個人が決められる制度）	41.6	10 働きやすさに配慮したオフィスデザイン（フリーアドレス制など）	53.9

組織ミッション型よりも回答の多い項目（数値は差分）

差分上位10項目	ダブルミ ッション型 (91)
1 業務時間の一部をイノベティブな活動に充てる制度	25.2
2 異動の社内FA制度（社員自ら異動先に自分を売り込む）	21.1
3 住む場所を問わない制度（通勤できない遠隔地などの居住を可とする制度）	20.9
4 副業・兼業	20.1
5 短時間正社員制度（正社員ながら短時間勤務を可とする制度）	19.6
6 異動の社内公募制度（会社が社員にポストや職種要件を提示）	19.5
7 男性社員の育休取得	18.5
7 ワークেশョン（観光地や帰省先など自宅以外の場所で休暇を取りつつ働くスタイル）	18.5
9 社内副業（自組織に籍を置きながら、社内の他部署の業務に携わること）	17.3
10 新規事業開発に関する教育研修	17.1

APPENDIX

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



大分類	因子	項目	α係数
体制整備・リソース確保	プロセス構築	事業化プロセスが構築されている	0.90
		短期的な成果よりも長期的な成果が志向されている	
		事業モデルの検討・検証プロセスが構築されている	
		新規事業開発の業務プロセスが構築されている	
		仕様が固まらない段階で試作品を世に出し、フィードバックを元に改良を繰り返している	
		アイデア創出プロセスが構築されている	
		新規事業の撤退条件が明確化されている	
		ISO56002に準拠したイノベーションの推進がなされている	
	目標・体制明確化	意思決定プロセスが明確化されている	0.84
		新規事業の目標やKPIが明確化されている	
		役割分担や決裁権の明確化といった体制整備がなされている	
		新規事業の内容・目標が全社で共有されている	
	スキル・ノウハウ獲得	事業化のスキル・ノウハウを獲得できている	0.91
		事業モデルの検証スキル・ノウハウを獲得できている	
		アイデアの創出スキル・ノウハウを獲得できている	
	新規事業開発人材の確保	新規事業開発担当者は必要なスキルや経験を備えている	0.89
		IT/テクノロジー人材が確保できている	
		新しいビジネスアイデアを具現化できる人材が確保できている	
		新しいビジネスアイデアを考えられる人材が確保できている	
	適切な評価・マネジメント	担当者が新規事業開発に失敗しても再チャレンジできる	0.82
成果だけでなく学習能力やプロセスを重視した人事評価がなされている			
マネジメントの方法やアプローチが事業創出を促進するものになっている			
新規事業開発の成功に対して担当者に報酬等のインセンティブが用意されている			

最尤法・プロマックス回転による探索的因子分析を実行
 因子について同様の因子分析を実施し、大分類を導出
 新規事業開発担当者 n=1800

大分類	分類	項目	α係数
良好なチーム	社内連携のスムーズさ	新規事業開発チームは互いに関連に議論を交わしている	0.90
		新規事業開発チーム内の連携はスムーズである	
		経営層との連携はスムーズである	
		新規事業担当者は社内人脉を広く持っている	
チームの士気の高さ	チームの士気の高さ	新規事業開発チームの管理職によるマネジメントは適切に行われている	0.84
		既存事業部との連携はスムーズである	
		新規事業開発チームは業務外でも交流が盛んである	
		新規事業開発担当者の士気が高い	
スムーズな意思決定	意思決定の迅速さ	新規事業開発チームの管理職の士気が高い	0.83
		新規事業に関する意思決定が迅速にできている	
		既存事業とは独立した体制づくりができています	
		新規事業開発現場に意思決定権が委譲されている	
社内の協力体制	既存事業の足かせの無さ	新規事業においては官僚的な意思決定プロセスが省かれている	0.80
		既存事業の理念や価値観が新規事業開発の足かせとなっていない	
		既存事業の慣習やルールが新規事業開発の足かせとなっていない	
		新規事業開発に充てる資金が確保できている	
経営層	社内からのリソース確保	社内に既にある知的財産等の情報を収集・整理できている	0.86
		既存事業部は新規事業開発に協力的である	
		既存事業部から必要なリソースを確保できている	
		新規事業開発に必要な人員をさくことができている	
経営層	社内の関心の高さ	新規事業開発の重要性が社内でも共有されている	0.78
		社内で会社の新規事業開発に関心のある人が多い	
		社内で業務外の新規事業開発の活動が行われている	
		新規事業が重要な経営戦略として位置づけられている	
経営層	経営層のコミットメント	経営層が現状への危機感や新規事業開発への本気度を示している	0.85
		経営層の士気が高い	
		経営層が新規事業開発をけん引している	
		経営層が新規事業開発をけん引している	
外社	社外リソース確保	社外から情報を収集できている	0.79
		外部とのネットワークを開拓・保有できている	

最尤法・プロマックス回転による探索的因子分析を実行
 因子について同様の因子分析を実施し、大分類を導出
 新規事業開発担当者 n=1800

分類	因子	項目	α 係数
推進	戦略策定	オープンイノベーションの目的・ゴールを設定している	0.83
		全社戦略とオープンイノベーション戦略を紐づけている	
		オープンイノベーションの実践手法を比較検討している	
	連携のための社内手続きの明確化	外部への自社情報の開示について、関連部署（広報・法務など）と合意形成をしている	0.72
		特許・契約等のノウハウを獲得している	
		連携可否の審査者に、全社の意思決定者とプロジェクトチームのトップを配置している	
	プロセス設計	オープンイノベーション独自の社内決裁フローを確立している	0.83
		アイデア創発から社会実装・製品リリースまでの独自プロセスを構築している	
		オープンイノベーションの中間目標を設定している	
	社内外の連携を円滑にする仕組み構築	オープンイノベーション担当者および協力部署のインセンティブを設計している	0.84
協力部署を明確化するなど、社内のリソースを確保している			
プロジェクトチームには連携先との連携を円滑に行える人材を配置している			
連携先のスピード感に合わせた進め方をしている			
連携先との対等な関係構築	連携先と対等な関係性を構築している	-	
連携先探索	連携判断基準の明確化	連携可否の判断基準を明文化している	0.77
		連携可否の審査者は連携判断基準の背景を把握している	
	適切な情報発信と探索	連携先募集段階における発信と探索のツールを確保している	0.84
		連携先の募集要件を明確にしている	
		オープンイノベーションにおける発信の仕方など、ブランディング戦略を構築している	
連携先の内情確認	連携先組織の社内リソース・体制整備状況を確認している	-	

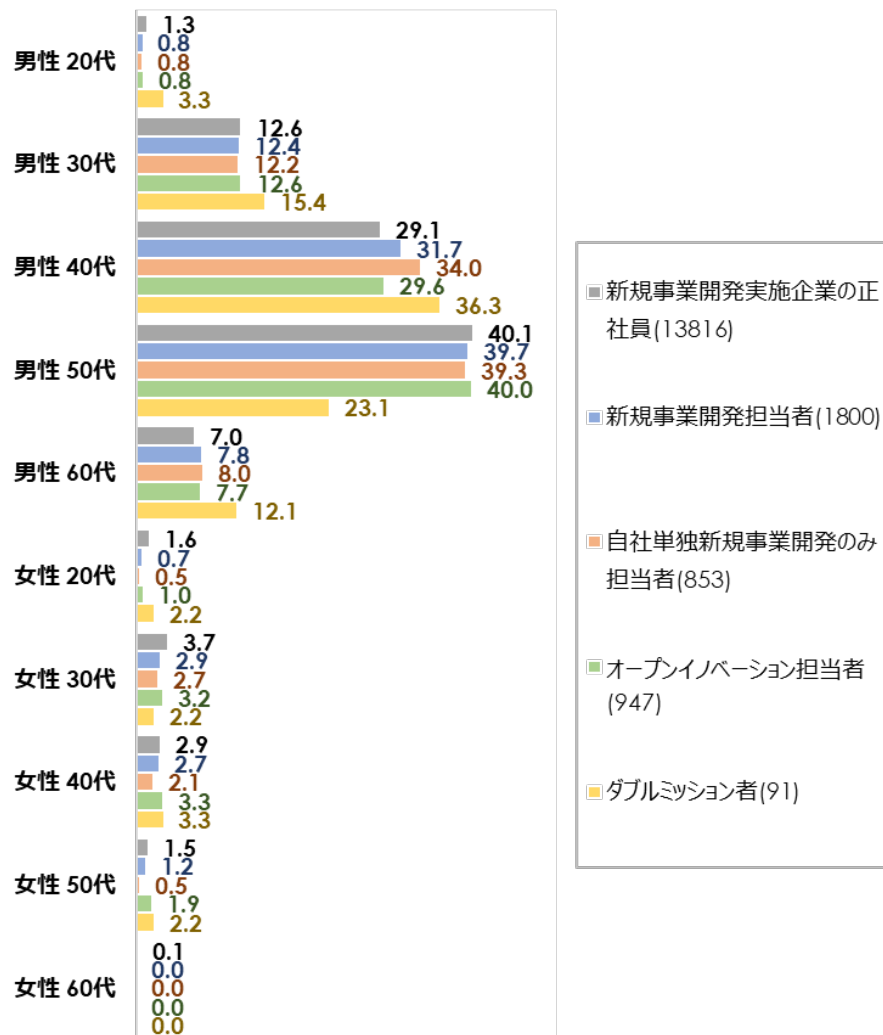
最尤法・プロマックス回転による探索的因子分析を実行
オープンイノベーション担当者 n=1082

分類	因子	項目	α 係数
革新性	失敗の許容	失敗しても次のチャレンジの機会が与えられる 失敗が許容される雰囲気がある	0.81
	実験や挑戦の奨励	まずやってみることが重視されている 実験や挑戦が奨励されている	0.79
	心理的安全性	職場のメンバーは、自分とは異なった考えも受け入れている 職場のメンバーに対して、間違っていることを注意したり、できていないことを指摘することが容易にできる	0.75
	コラボレーション	部門間の連携が盛んに行われている 異なる専門性を持ったメンバー同士が柔軟に連携できている	0.79
	フラットな組織	経営層との距離が近い 上司と部下の関係でも互いに言いたいことが言える	0.67
厳格性	能力不足への非寛容	仕事の成果に対して高い基準が設けられている	-
	厳格な規律	仕事のスケジュールや目標、プロセスについて明確な基準を設けている 成果が出るかどうかに基づいて、仕事上の判断がなされている	0.67
	反論や批判の許容	職場のメンバーは、互いに反対意見や批判を言い合っている 建設的な反論は言うべきものとして奨励されている	0.69
	個人の説明責任	自分が下した意思決定については、説明責任が求められる	-
	強力なリーダーシップ	リーダーは明確な方向性を示して導いている リーダーはやるべき優先順位を示している	0.89

革新的な風土表と裏それぞれについて
最尤法・プロマックス回転による探索的因子分析を実行
新規事業開発担当者・個人主導の新規事業開発者 n=1974

性年代別

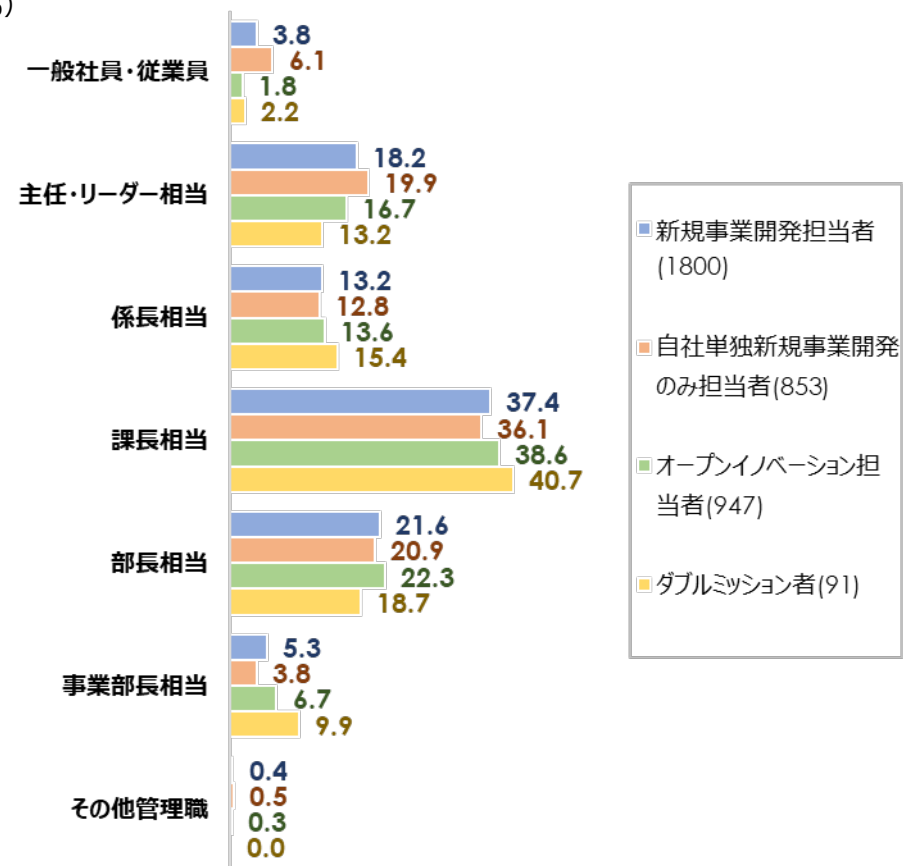
(%)



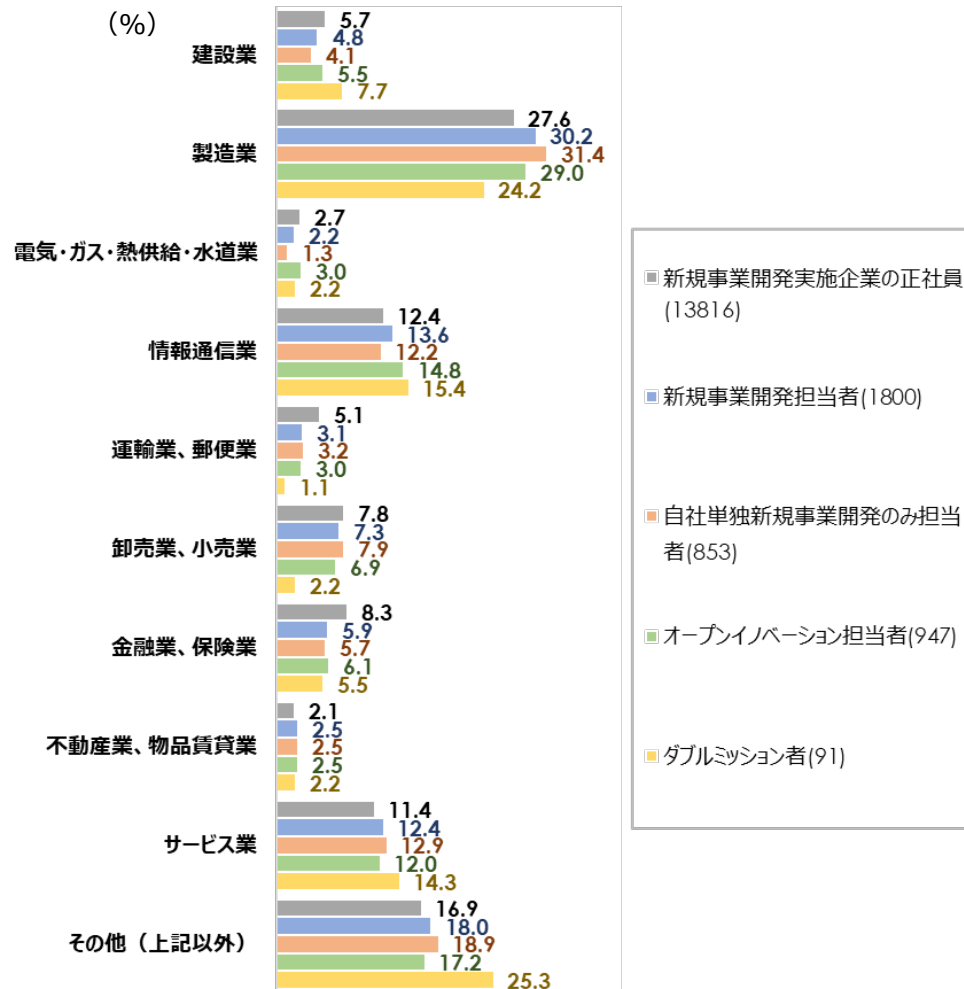
職位

(%)

※新規事業開発実施企業の正社員には未聴取

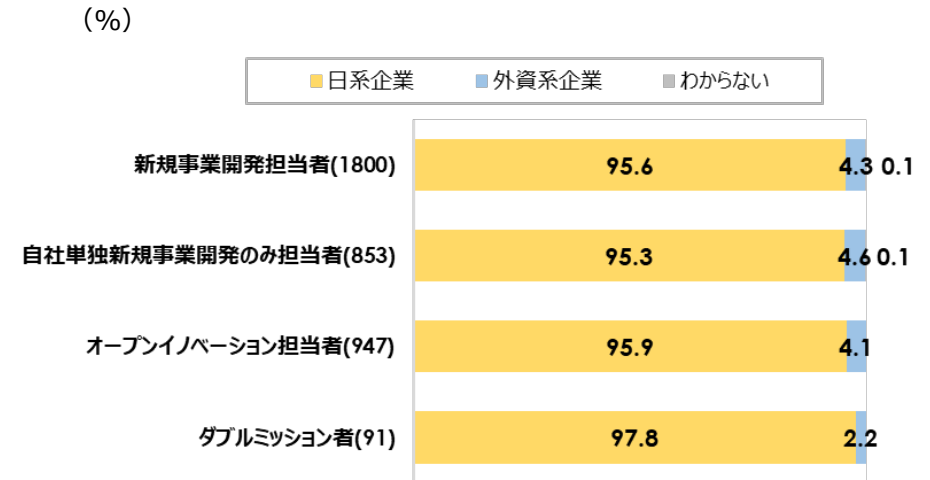


業種別



内外資

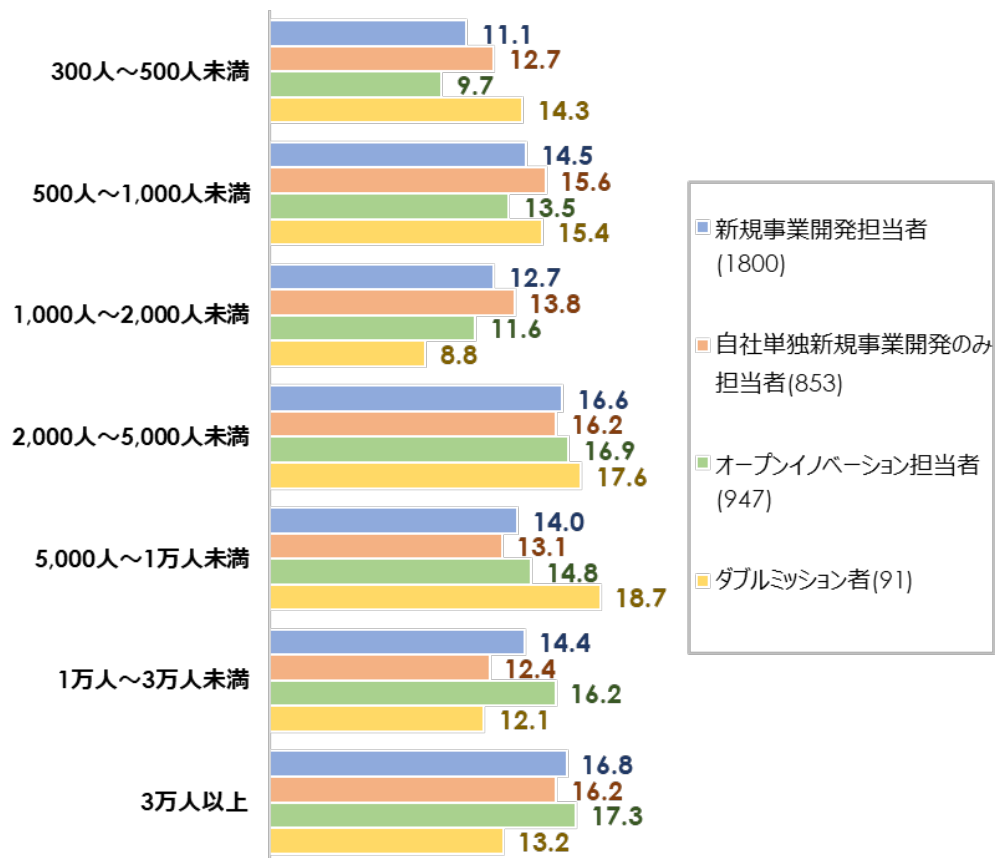
※新規事業開発実施企業の正社員には未聴取



従業員規模

※新規事業開発実施企業の正社員には未聴取

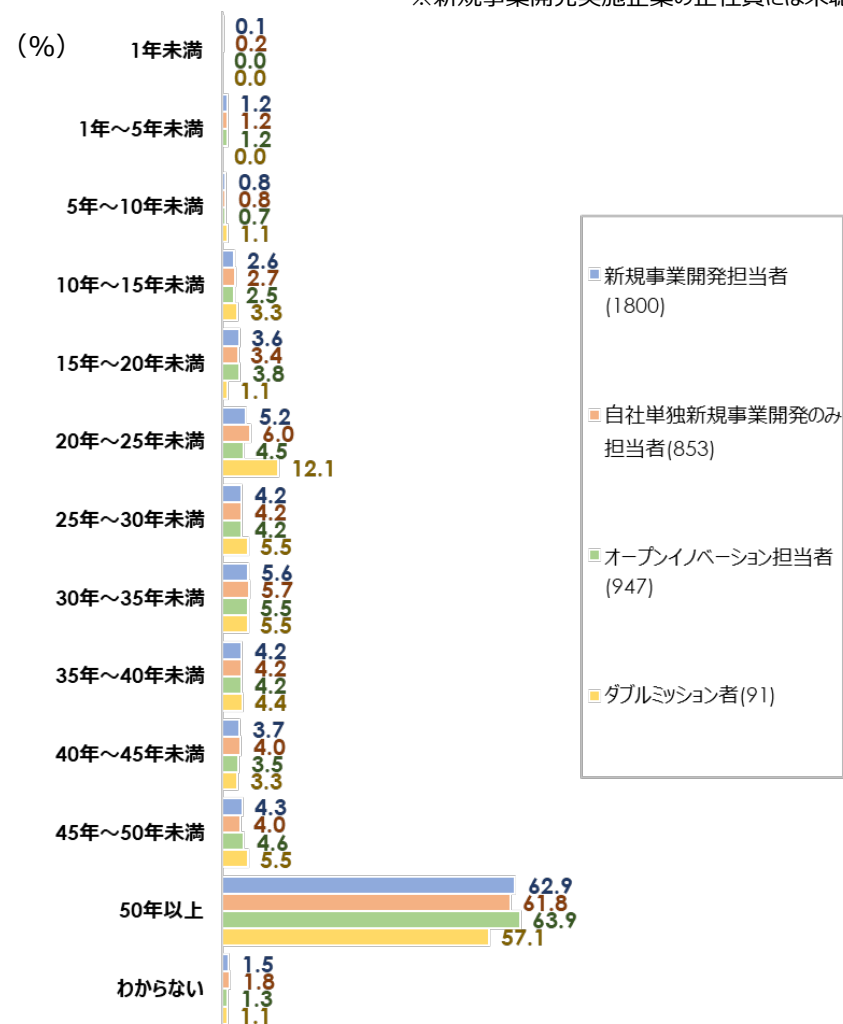
(%)



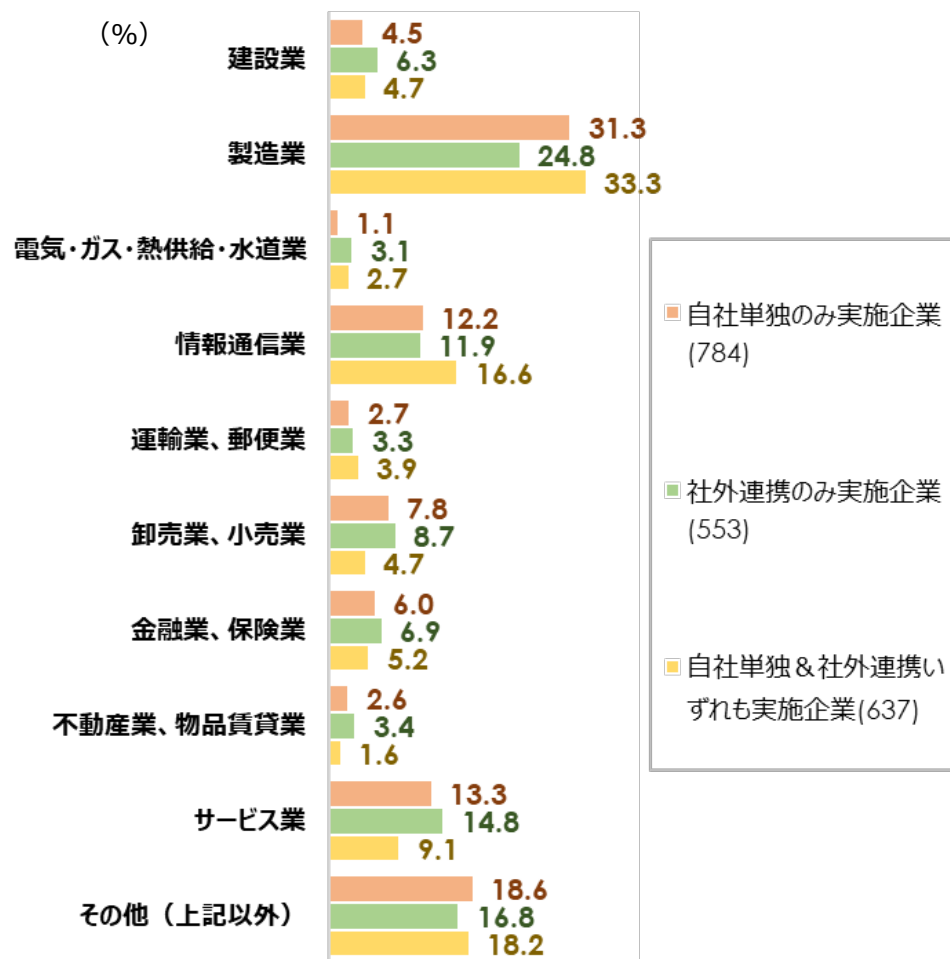
設立年数

※新規事業開発実施企業の正社員には未聴取

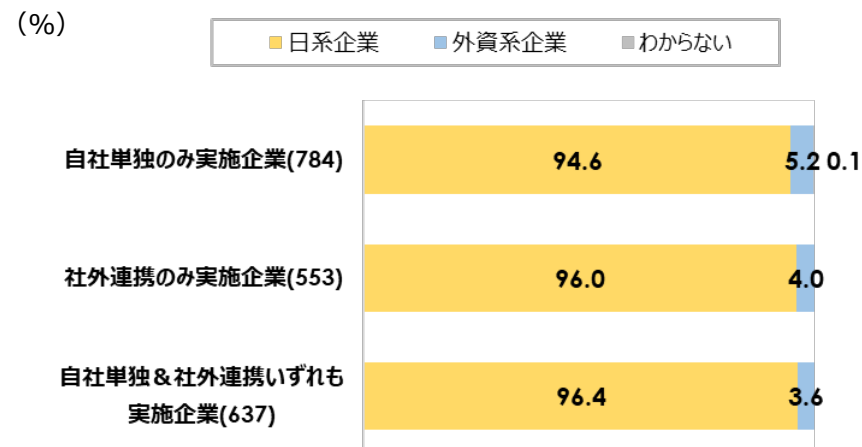
(%)



業種別

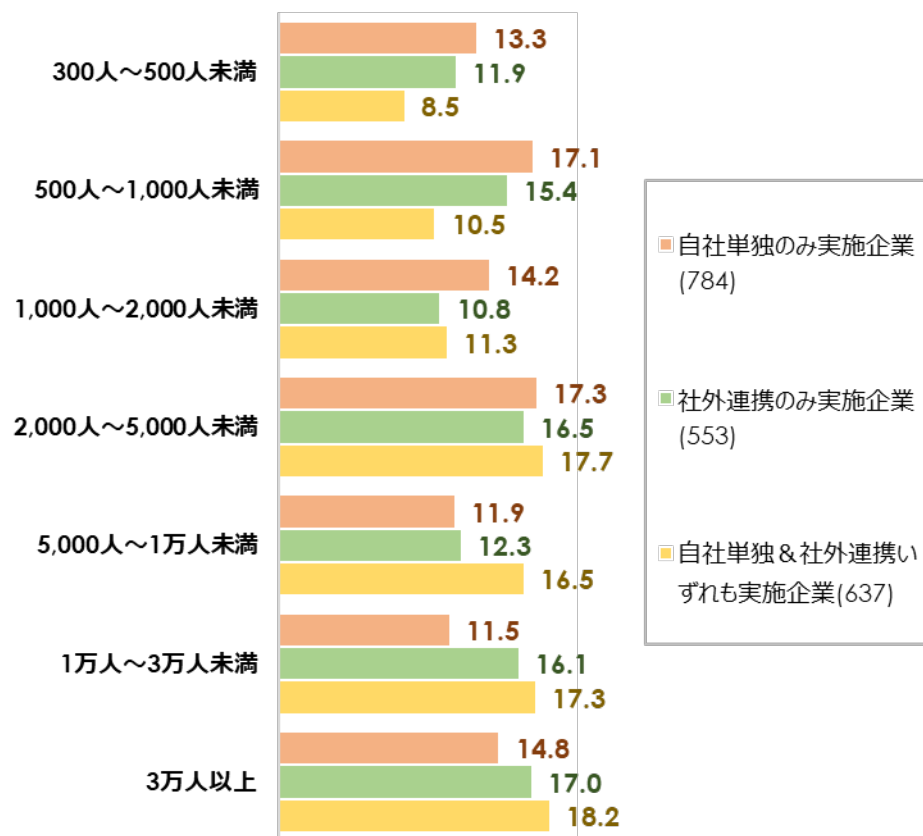


内外資



従業員規模

(%)



設立年数

(%)

