

コーポレート・アントレプレナーシップ

—進化する企業に求められるもの—

企業内起業家の必要性

磐石な経営基盤をもつ大企業でも、現在のビジネス活動を維持、強化する一方で、つねにダイナミックに人や組織を活性化していかなければ、やがて硬直化し衰えてしまう。これを避けるには、大企業の内部に、ひらめき、創造的破壊、柔軟性、スピード、決断力、成功への執念など、起業家的な行動を導入しなければならない。

そこで必要とされるのが、古いビジネス慣習にとらわれず、新しい方法を切り拓いていく力をもった「組織内の起業家」(コーポレート・アントレプレナー)である。

以前から、日本は起業家が育ちにくい国だと言われている。それを裏付けるものとして、バブソン大学(米国マサチューセッツ州)とロンドンビジネススクール(英国)が2000年に実施した起業家活動の国際比較調査「グローバル・アントレプレナーシップ・モニター」(図1参照)がある。バブソン大学は、現在NRIアメリカと提携してe-ラーニングを活用した新しい組織内起業家育成の仕組みを開発中であり、米国で起業家教育ナンバーワンとの定評がある大学である。この調査によれば、日本の起業活動指標は先進国中なんと最下位である。世界第2位の経済大国は、同時に世界最低水準の起業国なのである。起業は次の時代の競争力そのものであるから、この事実が将来の日本経済にもつ意味は重大である。

矛盾しない、組織の中の起業家

組織の中の起業家というのは概念矛盾ではないか、との疑念を向けられることがある。たしかに大組織は官僚的で、リスク回避的な風土があり、起業家とは相容れないことが多い。このような環境のなかでは起業家が生まれないという指摘はもっともである。

しかし、起業先進国の米国でさえ、喜んでリスクを抱える者などいない。ダウンサイドへのリスクをできるだけ少なくすることが望ましいのは言うまでもないことである。

一般に、リスクを回避することだけを考える管理型人材は、成長の可能性まで奪ってしまう。起業型人材とは、成長の可能性を狭めずに、リスクをコントロールする工夫をするものである。つまり起業家にとってリスクとは、単に回避するものでも受容するものでもなく、能動的に制御するものである。

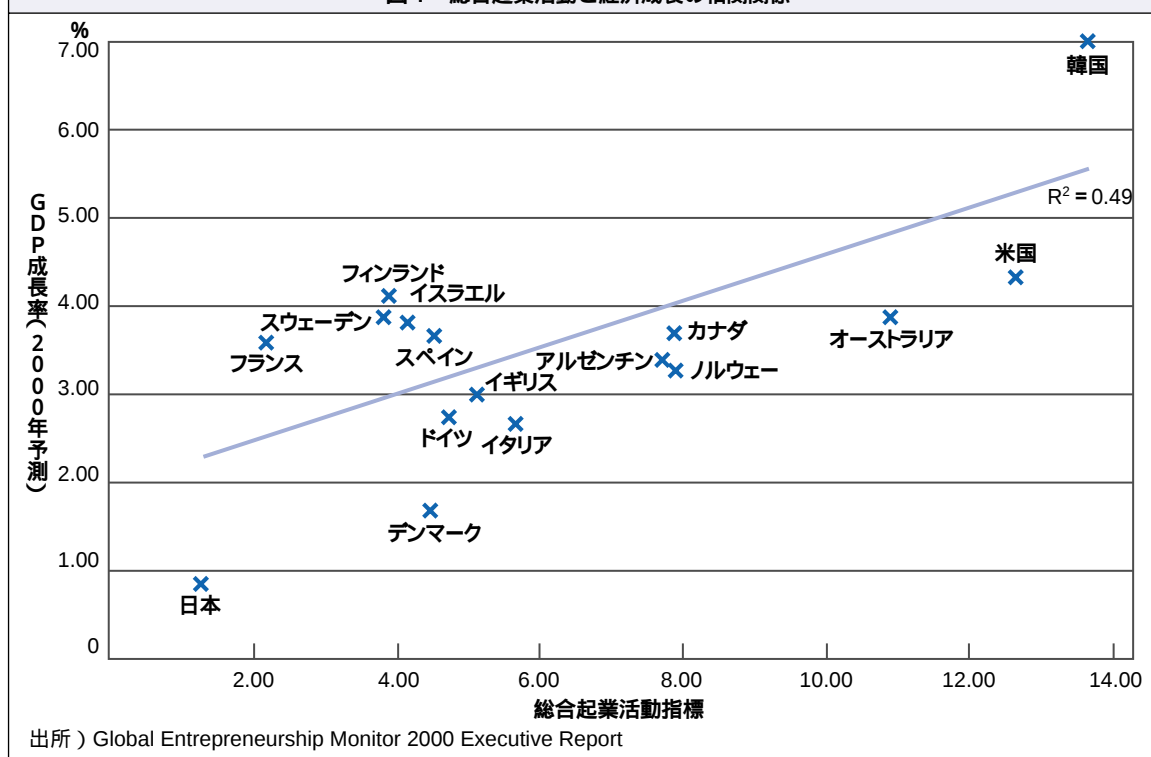
また組織内における起業の成功にとって、母体となる組織の人材やブランド、ノウハウ、顧客基盤、資金などを有効に活用できるか否かが重要である。大組織は、旧く強固な慣習・文化が組織内起業の阻害要因となる一方、起業家が活用できる経営資源の宝庫でもあり、組織内起業の優位性を活かせるかどうかは、この経営資源の活用の可能性にかかっている。

組織内起業家の意識と技術

組織内起業家に求められる意識や技術とは、



図1 総合起業活動と経済成長の相関関係



具体的にどのようなものだろうか。

まず、意識面では、「脱常識」「創造的破壊」「失敗から学ぶ姿勢」「チームワークの重視」などがあげられる。文字で表すとありふれた概念に見えるが、これまでの管理者に求められてきた意識とはかなり異なる。つまり起業家意識には、現実に対する鋭い問題意識、停滞した現状を破壊するとともに新しく創造しようという姿勢、成功への執着をもち失敗からも学習する精神、さらに自分だけの評価を超えたチームとしての視点が必要である。

また起業家の技術としては、アイデアを着想し事業機会にまで洗練させるビジネスプランニングの数々の技術、IT（情報技術）を用

いてビジネスプロセスを抜本的に革新する構想力、事業の実行に必要な経営資源を社内や社外から調達する技術、成長の可能性を狭めずに多様なリスクをコントロールする実践的な創意工夫、戦略的に重要なパートナーと提携を組み立てる技術などが必要である。

「言うは易く行は難し」のものばかりで、どれひとつとってもこれまでの日本では戦略的に育成されてきたとは言えないのが実情である（次ページの表1参照）。

学習可能な起業家的思考

では、実際にどのように組織内起業家を育

コーポレート・アントレプレナーシップ

—進化する企業に求められるもの—

表1 組織内起業家に求められる技術と思考

起業家的思考セット	脱常識、創造的破壊、スピード、決断力、リスクテイク、率先垂範、チーム主義、失敗から学ぶ姿勢
起業家的技術セット	事業機会の特定、事業仮説の具体化、ITを用いたビジネス革新、社内外資源の調達、リスクコントロール、戦略的アライアンス

てるべきであろうか。起業家精神とはもって生まれた資質であって育成するものではない、との意見がある。しかし、起業家精神の育成には、組織の風土や価値観など環境条件が大きく作用する。起業家的な思考方法や技術は学ぶことが可能であり、組織において意識的に起業家精神を育てることは可能なのである。

前述したバブソン大学で行われているマネージャーを対象とした短期集中講座では、起業家の思考方法と技術を実践的に学び、自らを変える機会を得ることができる。

起業家的技術については、企業組織という枠組みの中で、いかにしてダイナミックにビジネス機会をとらえていくかをテーマとし、機会の発見、開発、実現の方法や、アイデアとビジネス機会の区別、起業のさまざまなタイプとその実例などを学ぶ。

起業家的思考については、起業家的技術を通して学ぶことになる。起業家的思考を効果的に習得するポイントは、技術と切り離して考えるのではなく、技術を学ぶ過程で思考の変更を余儀なくさせる学習方法を導入することである。

また、せっかく生まれた組織内起業家を存続させるためには、組織を起業家に適した環

境に変える必要がある。その第一歩となるのは、これまでの研修方法の見直しである。新任管理職全員を対象とした定型的な階層別集合研修は、いまではほとんど意義を失っており、管理職に必要な組

織内の知識やルールの伝達ならば、イントラネットを介して効率的に行うことで足りるであろう。企業に真に必要なのは、今後を担う起業家的ビジネスリーダーであり、必要な時に、必要な人材に、効率的かつ有効な方法で学習機会を与える研修である。既成の路線に立った管理者育成を前提とした研修から、明確に起業家的ビジネスリーダーの育成を目指した研修へと、研修に対する考え方を180度転換する必要がある。

経営が果たすべき役割

以上に述べた起業家的意識と技術を育成することとともに、経営者に求められているのは、人事や報酬制度を通じて起業家精神の発揮を促進することである。有能で起業家的な人材であれば、組織内で何が重要で、何が報われるかを端的に示されることにより、能力発揮の仕方が変化する。人事・報酬制度が企業変革に及ぼす影響力は大きく、これを起業型人材に対応できるように作り替える必要がある。

起業型人材に対しては、従来に比較してリスクとリターンの双方の幅が大きい新たな評

価の枠組みが求められる。米国では、事業から生じる利益の共有化や、エクイティインセンティブ（株式を使った報酬）が多用され、他方でベースとなる基本給のカットも行われている。

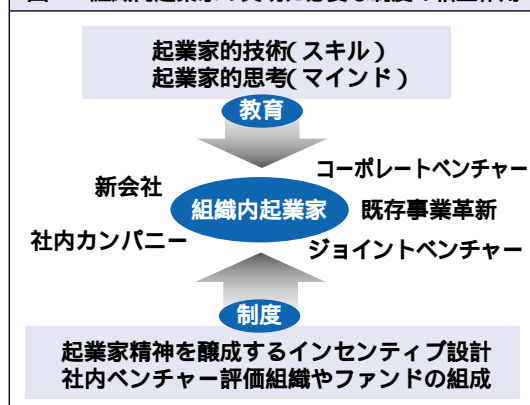
このようなハイリスク・ハイリターン型の報酬は、程度が大きすぎると組織を破壊しかねないことには注意が必要である。しかし、現状の日本の人事・報酬制度は、安定的で変動の小さい給与・賞与体系に基づいており、起業型人材に適しているとは言えない。ハイリスク・ハイリターン型の報酬の導入がなければ、起業家精神が現状の壁を突き破って湧き起こることは期待できない。

経営者はさらに、社内ベンチャーの評価組織を作ったり、ファンド（基金）を準備するなど、組織内起業家を発掘し育てるための仕組みを作り、これを社員に対してオープンにする必要がある。

ところが、日本企業は仕組み作りには熱心ではあるが、それを十分に機能させるところまで至っていないことが多い。たとえば、評価組織のメンバーに組織内起業の経験者やベンチャーキャピタリスト経験者が一人もいないため、ベンチャーの評価ができなかったり、評価組織は本来、組織内起業家を支援し、その可能性を伸ばすべきものであるが、リスクを見つけてその批判に終始していることがよくある。

また、ベンチャーの売上計画は、既存事業とは異なり、初期プランの数字など仮説に過

図2 組織内起業家の実現に必要な制度の相互作用



ぎず大幅に振れるのが常であるのだが、その特性を無視した数字の詮索によって発展の可能性を摘まれてしまうこともある。このようなことを防ぐには、ベンチャーの本質を理解し、実践的な判断と評価のできる体制を、外部専門家も含めて構築する必要がある（図2参照）。

企業が変わり、発展するために

また、忘れてはならないのが経営トップのリーダーシップである。経営トップの支援が不明確だと、組織内起業家は旧来の組織の力学に巻き込まれて、つぶされてしまう恐れが大きい。

官僚化した体質を打破し、起業家的な企業に向けて大きく舵をとるトップの明確な姿勢が社員に伝わる時、はじめて起業型人材が育つ。そして、起業型人材を育てることで、企業は大きな変化に対応し、また自ら変化を創出することが可能となるのである。 ■