

1. はじめに

どんな企業活動も人によって成り立っている。事業立ち上げの短期間に、資本整備・コアメンバーの一致団結・技術やノウハウの確立といった経営資源が集積されることはR&Dにおいては重要である。また、新規事業あるいは事業会社をベンチャービジネスであるとすれば、ベンチャースタートアップの時期には、事業の牽引役であるリーダーが成功の可否を握るといわれている。今日のベンチャービジネスの成功・継続性には、外部支援やIT環境といった周辺システムの他、企業の社会的責任(CRS)や理念も含めたインスティテュションが不可欠になってきている。殊に、CRSや理念に関わる組織運営には、アントレプレナーシップ以上に、リーダー資質が重要と考えられる。

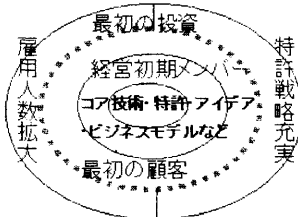


図1. 新規事業やベンチャービジネス立ち上げ時の内外構成

2. リーダータイプ分析の経営組織への適用

事業体全体を俯瞰した場合、外部支援や調達資本は外部要因であり、IT環境はそれに付随する要素、組織内の人的資源や特許などのコア技術は内部要因に分けられる。欧米で着目された人間関係の心理学的手法に、「エニアグラム」という手法があり、日本でも近年、企業の管理職研修(1994年からソニーが導入)や自己発見講座などに盛んに採用され始めた性格分析の一種である。

エニアグラムは2千年前のアフガニスタンに起源を發しているといわれ、1960年代にアメリカの精神医学と心理学の分野で体系化され、1970年代には人間学の研究と

して世界各国に広がったものである。そこでは、個人の特性を9つのタイプに分類し、性格分類をした場合、この9つのどれか(あるいは複合的に)に当てはまり、本人も気づいていない潜在的要素や本質を知ることが出来るといわれている。

9つの特性に優劣はないが、その人が置かれた立場や環境によって、人間関係性の強弱が変わってくる。これを、Daniel²⁾は「エネルギー」と表現している。また、Rob Vest³⁾は、そのエネルギーのことを「特別な人がかもし出す雰囲気やムード」と捉えている。

経営組織における人的資源としては、事業推進役であるアントレプレナーを始めとしたコアメンバーが経営初期メンバーであり、互いにサポートできる関係が好ましい。また、既存組織においても、限られた経営資源の中で人材活用を図るとき(例えば、配置転換や昇進の検討において)、エニアグラムをツールとして、力関係(ヒューマンダイナミクス)を理解することが非常に効果的といわれる所以である。

3. 成功した企業家像の具体化

リーダータイプ分析は、これまではっきりしなかった「成功した企業家イメージ」に適用されるものとして、エニアグラム協会を中心に企業家の特徴が、年齢や産業別によってどのように異なるかということの調査を進めている。これまでのリーダー研究調査やアントレプレナーの特性分析については、平成10年に中小企業庁が行った「中小企業創造的活動の実態調査」などがある。リーダーシップとアントレプレナーシップには類似性がみられるが、アントレプレナーはカリスマ的な成功者のイメージ、リーダーには継続性や組織運営者といったイメージがある。従来研究の中で示された起業家精神の定義として、表1のような要素があげられてきた。

表1. これまでになされた起業家精神の定義

- ・リスクを負う・イノベーション・野望・
- ・独立願望・権力志向・達成要求の実現
- ・未来の価値観の方向付け
- ・目標設定と適度のリスク
- ・支配願望・挑戦・成長志向・独立志向
- ・職人志向・市場機会の認知・リーダーシップ
- ・資源を持つ人とのネットワーク
- ・目標を自ら設定・達成する努力
- ・戦略を創り、実行できる能力

中小企業庁の見解では、支援者との関係を調査した結果(図1)、リーダーシップを発揮し、柔軟性ある誠実な創業者像が評価されていることが明らかになった。事業者と支援者の捉え方にも創業者像に対するズレのあることも明らかになった。また、調査に回答した企業のうち、成功したと自ら考えている企業が約7割であり、事業体継続→生き残り→成功といった図式が見えてきた。中小企業の多くは経営者の個性によって支えられ、新たに創業した企業ではなおさらである。

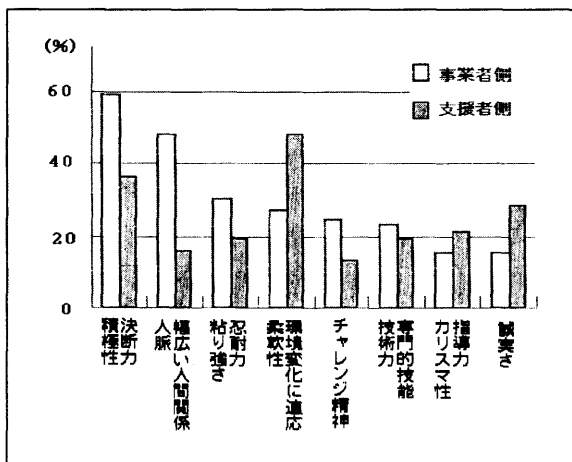


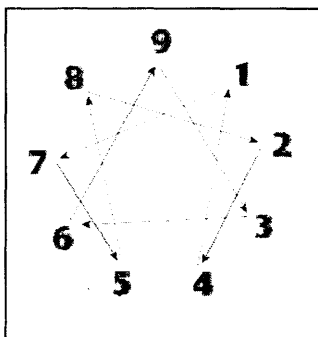
図2. 創業者に必要な資質 1)

4. 北海道 R&D クラスターのリーダー分析と方法

今回、ベンチャースタートアップの典型事例として、北海道産業局管轄の R&D スモールクラスターのトップマネジメントをヒアリングし、エニアグラムの質問項目に回答頂いたものを分析した。北海道地区は、森林・畜産資源に恵まれており、施策の効果も徐々に始り、近年大学発ベンチャーや新規事業クラスターが発展しつつある。従って、アントレプレナーシップや R&D 指向のリーダーとしてのプロトタイプを得られるものと予想した。

エニアグラムのアンケートは、北海道経済産業省管轄の大学ベンチャー企業 19 社の CEO と役員や新規事業担当者を対象に行った。また、4 人の CEO をヒアリングした。質問アイテムは、9 つのタイプに各 20 項目、合計 180 項目について、O か X のチェックを記入する。エニアグラム分析での 9 タイプとは次のような特徴をもつ。

- Type 1: 完全主義・理想主義・責任感
- Type 2: 献身家・与える人・癒しの人
- Type 3: 達成者・成功指向が強い・積極性
- Type 4: 芸術家・感受性に富み、創造的
- Type 5: 研究者・分析力に優れ、独立独歩
- Type 6: 堅実家・ルールを重視、誠実
- Type 7: 楽道家・度胸・プレッシャーに強い
- Type 8: 統率者・決断力・指導者的
- Type 9: 調停者・調和・受け身的



それぞれの関係性として、1は7から学び、2は4から学び、3は6から学び、4は1から学び、5は8から学び、6は9から学び、7は5から学び、8は2から学び、9は3から学ぶとされている。

図3. タイプの関係性

5. 分析結果

5-1. エニアグラム分析

19人のアンケートから得られたエニアグラム分析の結果から第1位～第3位までのタイプ得点を示した。

表2. エニアグラムのタイプ別得点

	1st	2nd	3rd	3位の合計得点
Type 1	1	5	3	9
Type 2	3	4	4	11
Type 3	2	0	0	2
Type 4	0	0	0	0
Type 5	2	3	1	6
Type 6	2	5	2	9
Type 7	9	1	6	16
Type 8	0	0	3	3
Type 9	0	1	0	1
Total	19	19	19	

タイプ1、2、6、7の4つは得点が高く、他は相対的に低いことがわかった。また、タイプ9の受け身的とされる人は少なく、タイプ4に至っては0という極端な結果となった。また、第1位の性格がタイプ7のリーダーは9人いたが、当然のことながら同じパターンの方は1人もいなかった。

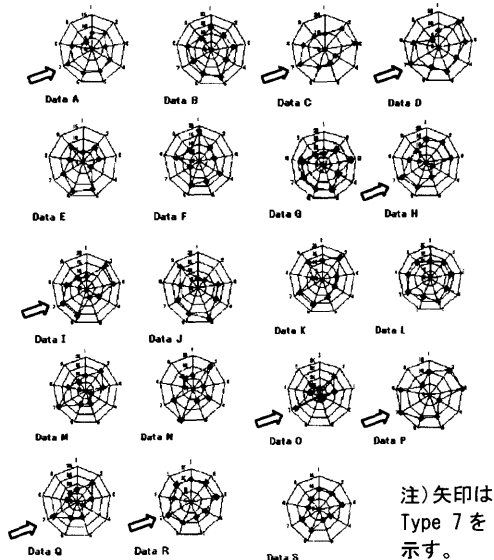


図4. 19人のエニアグラムパターン

5-2. ヒアリング

A 社社長: 遺伝子研究などを行う北大系ベンチャー企業。生活習慣病やアレルギーに関係する遺伝子の発見、動物実験、製薬会社と共同しての新薬開発などが主な業務だが、自らは元商社マン。事業成功はもちろんのこと、「長期的な視野で、ポスドクなど若い研究者を育てる場になりたい」と意気込む(Data A, Type 7, 6, 5)。

B 社社長: 北大の研究成果を事業化する食品バイオベンチャー。高齢化社会に対応する技術開発と食品販売の2本立てで堅実な経営をめざす、元研究者。ネット販売の手法を取り入れ、消費者指向がある(Data B, Type 5, 6, 8)。

C 社社長: BSEなどの危険性がない、世界初の植物性素材で被覆した人工血管を実用化、人工臓器メーカーからのスピンアウト技術者(Data C, Type 7, 3, 2)。

D 社常務: 既存企業の新規事業会社を立ち上げた元商社マン。再生医療用の細胞培養技術の開発と、すでに開発済みの健康食品や親会社の保有する既存特許を活用した商品販売を手がける(Data D, Type 7, 2, 3)。

5-3. 結果の考察

以上の分析はサンプル数が少なく、あくまで定性的な傾向でしかないが、9つの性格をリーダータイプとした場合、いわゆるベンチャーや新規事業といったスタートアップ期に対応するリーダーの特質を捉えることが可能である。高得点順に、次のようになった。

Type 7 (楽道家) … 明朗さや柔軟性・行動力を持ち合わせ、危険を冒す度胸があり、プレッシャーに強い。

Type 2 (献身家) … 人間関係を大事にする。

Type 6 (堅実家) … 誠実さや責任感がある。

Type 1 (完全主義者) … 几帳面で丁寧・確実な仕事をする。これは、前出の中小企業庁の見解である、リーダーシップを発揮し、柔軟性ある誠実な創業者像とほぼ一致する。ここで、本来的なリーダーとしての資質であるタイプ8 (統率者) や3 (達成者) が少なかった理由として、(1) スタートアップ期のリーダーは、事業体自身が設立数年であり、事業体自身の目標 (例えば事業を軌道にのせる、株式公開等々) が未達のため、達成者意識が薄い。

(2) 事業規模が小さい(多くて20人程度)ため、全体把握がしやすく、創業期のメンバーとアントレプレナーとの距離が近いため、よくある末端社員までに至る強いカリスマ性を発揮する必要が少ない、と考えられる。

タイプ7(楽道家)が多かった理由としては、アンケートやヒアリングに応えた方々は事業発展途上で、まだ夢も希望もあるし、なによりもご本人達が生き生きとしていることに帰結する。後に続く人をひっぱり、外部の協力も得てやっていきたいという意見が多かった。

ヒアリング4社の結果の考察について、A社・C社・D社CEOのエニアグラムパターンは若干の違いがあるものの類似点が見られる。ところが、B社社長は、不完全だが全体にバランスがとれている。これらの違いには、次のような背景がある。前者は自ら志願して事業の中心となり外部からの資本を入れて、成長路線を目指している。後者は、研究者仲間から推されて代表となり、資本も仲間内だけであり、現時点では事業拡大路線よりも堅実経営を目指している。この事業立ち上げの初期条件が、コア人材であるCEOのエニアグラムパターンの違いとして現れたものと推測される。

この他、経営上の問題として、外部支援は必要不可欠であるが、特に創業期にあるベンチャー企業は、事業計画書作成にあたって外部支援を求めており、内部人材育成としてMOT教育にも興味を示す前向きな方が多かった。

6. 結論

6-1. 知見

・CEOのエニアグラム分析とその結果は、リーダーの特質と、事業体の現状をある程度反映している。

・北海道R&Dにおけるスモールクラスターは、ベンチャースピリッツ・アントレプレナーシップの一面(危険を冒す度胸＝リスクをとる・挑戦)に当てはまる。

6-2. 今後の発展研究

対外的にも積極性を求められるベンチャー&新規事業のリーダーは、エニアグラム分析のビジネスへの応用を手がけているDanielの表現を借りると、“Driving energy”つまり「事業推進のエネルギー」を沢山もっている必要

がある。“Driving energy”については、その具体的な数値を測定する装置があるわけではない。しかし、例えば、すでに株式公開を果たしたベンチャー企業のCEOクラスのリーダー特性を調べ、加えて事業実績や成長率などを分析し、因子分析などをやることによって、事業推進エネルギーを何らかの形で定義づける可能性がある。あるレベルの規模や利益に到達するまで、そのエネルギーは事業開始時と比較して、累積で数百倍から数千倍になる必要があると考えられる。これは、ベンチャースタートアップのミルククラウンモデル⁶⁾において、死の谷を越えて事業を継続するためのエネルギーレベルに相当するものであろう。

エニアグラム分析をやって、内部要因として明らかになる要素は、人間性・職業適性・不足能力・学ぶ相手や教える相手のタイプ・組織の中の位置付けなどだが、その人の成長や置かれた立場により時々刻々変わってくる。ベンチャービジネスに限らず「よい組織」とは、特徴ある構成員同士(その分野のプロフェッショナル)がバランスよく、かつ十分に能力を発揮できる「人的インスティテューション」が整備されているものである。お互い専門外の部分を補いあって、プロジェクトに邁進する時、組織全体のエニアグラムは完全なチャートに近づき、力強く周りからも頼りがいあるチームとなりうる。

今回のスモールクラスターの調査を踏まえ、更なるベンチャーのリーダー資質調査を進めつつ、R&Dベンチャーの継続・成功に必要な内外要因を検証していく。

REFERENCES

- 1) 平成10年度、平成11年度 中小企業庁調査報告
- 2) <http://www.enneagraminstitute.com>
- 3) Rob Vest, Enneagram Theory: Does it Work?, <http://homepages.ius.edu/rvest/enneagram.htm>
- 4) R.Santiago and A.Larson, The Enneagram for Interpreters, <http://home.earthlink.net/~terpento/id7.html>
- 5) N. Takahashi, Enneagram and Coaching. <http://shining.main.jp/>
- 6) M.Mitsuda and C. Watanabe, "Initial Trajectory of the Start-up of New Ventures-Suggestion from the Milk Crown Model to Services Management", Journal of Services Research (2005) in print.