

大江 達 大江事務所代表

本荘修二 大江事務所(現ホストコンサルティンググループ勤務)

1. 緒言

本研究は、起業現象のモチベーション・スタディーから得られた結果について報告したものである。ベンチャー起業家とベンチャー事業、大企業及び大企業マネージャー、そして研究者及び研究所の間の違いに着目し、各々を比較し客観的に評価することによって創造性と起業現象の分析を行った。

本研究では、簡単な人間の二元的願望モデルを考えた。人間の内には二つの互いに葛藤する願望が存在する。ひとつは「他の人と同じでありたい」という願望であり、もうひとつは「他の人と異なっていたい」という願望である。この二つの欲求は、幼少時からの経験を通して、互いに継続した内面での闘争を続けている。そして成熟してくると、この葛藤する願望は平衡状態に到達する。パーソナル・アイデンティティーは、平衡状態下での他の人との違いを反映する。言うならば、「私は他の人と違う」ということがアイデンティティーの強さをもたらすのである。これが自己を表現する創造的活動のモチベーションになる。言い替えれば、他と違うことの欲求が、芸術や、自然科学、そして起業活動などの創造的活動へと人を向かわせるのである。

2. 方法と理論

調査対象を以下のように設定し質問表を送付した。

- 1.ベンチャー起業家125人：年齢や事業年数などの制限を設けず、自分自身の事業を創業した人をベンチャー起業家と定義した。
- 2.大企業マネージャー87人：部署の制限無し。
- 3.研究者129人：大企業及び、大学の研究者。

本研究では、PDI(Personal Difference Index)、CDI(Corporate Difference Index)そして個人と事業・研究のバックグラウンドの三つの部分からなる質問表を使用した。

起業現象は起業家的人材とそれを囲む事業環境によって生み出されると考え、まず個人について仕事に関する価値観、モチベーション、行動理念、事業哲学を質問し、次に会社・研究所の体制・風土・経営方針、社内で得られる機会・資源等の事業環境について質問した。個人の質問を「他の人とどれだけ違うか」という尺度で指数化(0-100)したものをPDIと呼び、事業・研究環境の質問を「他の事業・研究所とどれだけ違うか」という視点で指数化(0-100)したものをCDIとして、この二つの指数によって創造性と起業現象の分析を行った。このPDIはパーソナル・アイデンティティー、またCDIはコーポレート・アイデンティティーを示している。

3. 分析結果

3.1. PDI, CDI 分析

ベンチャー起業家、大企業マネージャー、研究者のPDI, CDIをグラフ上にプロットすると、ベンチャー起業家と大企業マネージャー・研究者が区別されることが明らかに示される。ベンチャー起業家は、個人・事業共に「他と違う」という認識が強く、大企業マネージャーは「他と同じ」という認識に近いことがわかる。この議論は判別分析の結果によっても確認された、75%のベンチャー起業家と大企業マネージャーがPDI, CDIによって正確に区分された。更に、研究者はマネージャーよりも低いPDI, CDIの分布となっている。CDIは同程度だが、PDIはかなり低い。研究者の方が、マネージャーよりも枠に縛られ、同質化しているといえよう。

3.2. 相関分析

PDI, CDIと個人・事業・研究のバックグラウンド・データとの相関分析を行い相関マトリクスを作成した。

定年まで勤める意志が強いマネージャーほどPDIが低い。また独立する意志が強いマネージャーほどPDIが高い。この結果はPDIが起業家精神の測定法として有効であることを示している。

更にまた、マネージャーは年齢、大企業経験年数、勤続年数が大きいほどPDIが低い。一方、ベンチャー起業家のPDIは年齢や大企業経験とは相関していない。つまり、大企業の体制や風土の中では個人の起業家精神は次第に失われて行き、組織の一部に同化して行くのである。

次に、ベンチャー起業家は、従業員数、売上高が大きいほどCDIは低くなる。すなわち、事業の大規模化・成熟化がCDIを下けているのである。大企業マネージャーのCDIは従業員数、売上高とは相関していないが、起業家のCDIよりもかなり低い。これは、事業規模と従業員の増加による圧力によって起業家精神が押さえられることを示している。

また、研究者は、若い方がPDIが高く、中間管理職では低くなる。そして、所長クラスになっている人は、PDIが高い。同様に、高学歴であるほど、親が研究者であったものほどPDIが高い。

3.3. 因子分析

起業家、マネージャーは意思決定についての項目の重要度が高い。自分への権限とそれを実現させる体制が鍵となる。

一方、研究者は、起業家やマネージャーと違い、より他人や社内との関係を示す因子の重要度が高い。すなわち、日本の研究所では、内部の関係が一番の関心事であり、自己の創造的活動についてはマネージャと比較しても劣るということが出来る。それだけ、内部文化・体制への同化の圧力が強いのであろう。

4. ベンチャー起業家

創業期（事業年数5年以内）のベンチャー起業家の80%を右上の領域に、20%を左下の領域に含むところを選び線を引きと起業曲線（E-Line: $CDI = -0.9PDI + 63$ ）が描ける。大企業マネージャーのほとんど(87%)は起業曲線すなわち起業現象の起こる境界線の下である。

バランス曲線は、全起業家サンプルの回帰直線（ $CDI = 1.1PDI - 11.1$ ）である。創業期の起業家はバランス曲線の周囲に散在しているが、事業年数15年以上の生き残ってきたベンチャー起業家はバランス曲線の近くに分布していることから、バランス曲線はPDIとCDIの適正バランスを示しているように解釈される。バランス曲線に近いものが生き残り、遠いものは淘汰されたことを意味しているのであろう。

事業年数10年未満で売上高10億円以上の高成長ベンチャーは、起業曲線とバランス曲線の交点付近に集中している。そして、事業年数10年以上で売上高10億円未満の低成長ベンチャーは、高成長ベンチャーの分布する領域を挟むように2つの領域に集まっている。急成長ベンチャーは、起業曲線に近く、その多くはバランス曲線に沿って分布している。一方、低成長ベンチャーは、起業曲線から離れ、バランス曲線からも散在している。これは、PDI、CDIの低い領域のものは起業家精神に欠け成長も遅い、またPDI、CDIの高い領域のものは「他と違い過ぎ」て環境に適合できないということを意味しているように思われる。

ベンチャー・キャピタル、ベンチャー起業家へのインタビューによって、各領域のベンチャー起業家には共通する点が多く、これにより傾向として、おおまかに3タイプに分類できることが分かった。その特徴は以下の通りである。

● ワンマン型（高いPDI、CDI）：ワンマン型の経営、カリスマ的社長。若い企業や小さい企業が多い。事業年数が長いものでも、個人企業的色彩が強く、成長していない。上場は難しいとみられている。

● ベンチャー型（起業曲線前後）：成長性の高いものはここに多い。個性と常識のバランスがとれ、起業家精神と現実的な事業運営を両立。ベンチャーキャピタルの投資先がこの型に多い。

● マネリ型（低いPDI、CDI）：ピークを過ぎ低成長、現業維持。古い下請け的企業やすでに大きくなった企業が多い。

5. 大企業マネージャー

ここでは会社ごとにマネージャーの平均をとり、PDI、CDIの会社平均を使って、業界と会社人材について分析した。

ベンチャーについては、事業規模が大きくなるほどCDIが低下してきて大企業に近くなる。一方、大企業については、CDIは業界によって決まってくる。大企業マネージャーの会社ごとの平均点をとると、同じ業界内の企業はCDIが似通った値をとっている。

エレクトロニクスが最も業界平均CDI（IDI: Industrial Difference Index）が高く、続いて化学、証券、サービス、石油、繊維、消費財、保険、鉄鋼

の順になる。技術革新の激しい電子や化学業界が高いI D Iを示しており、一方新製品は多いが技術革新は速くない消費財、規制の大きい保険業、そして業態転換が迫られている鉄鋼業等が低いC D Iを示している。

起業環境は会社というより業種によって決まり、I D Iは技術そして市場進展のスピード、すなわち業界の進展度によって決まる。これは業界特有の投資金額と時間の単位に関係しているように思われる。1千億円20年単位の鉄鋼業や10億円半年単位の電子産業の投資などのように業界固有の物差しがあり、それがI D Iに結び付いているのであろう。

大企業マネージャーの会社ごとの平均点をとると、平均年齢が若くて平均転職回数が多い会社はP D I, C D Iが高いことがわかった。したがって、中途採用の効用や、平均年齢の若い会社に起業現象が起きやすいであろうということがいえる。また、伝統のある古い会社より、歴史が浅い若い会社はP D I, C D Iが高い。同じ業界の数社を比較すると、C D Iは同程度だが人材P D Iは会社によって異なっている。

すると新事業に適した人材P D Iは、若い人材・外部人材の起用という方法で到達可能ではないだろうか。人材登用については、登用された人材そのものが起業家的であることと、登用人材が社内に刺激を与え活性化されるという二つの効果があると思われる。

6. 研究者

研究者を実績のある研究者、大学の先生、企業の研究者の3グループに分けて比較すると、P D I, C D Iともに企業の研究者が最も低い。また、依存心の少ない創造的なものほど実績もあげている。

テーマの選択の自由度からみても企業研究者は、事実上、現場の下請けであり、その点大学には自由が残されている。しかも、大企業マネージャーと比較してみてもかなり低いP D Iである。研究者は、総じて狭い世界で皆同じという意識が強いのであろう。よく企業では、業際・新領域での研究や、ニーズを取り入れた研究開発の推進が唱えられているが、現状はそれとは全く逆で、外部との接触がほとんどないといえよう。

今までの研究の体制は、応用技術の改良、効率性の追求が主眼とされ、この点においては最適のものとなっていた。しかしこれからは、独創的すなわち「他と違う研究」をする上でも、P D I, C D Iを高めるような、創造的研究を推進する新しい体制・仕組みが必要である。

7. 結言

将来の研究課題としては、他国における調査による国際比較が期待される。特に、個人の個性が重要視され、創造的環境の米国での研究が望まれる。また調査対象の拡大が必要である。個人としてでなく、研究チームとして調査することは有効な手段であろう。そして、研究組織全体に渡る調査が出来れば、創造的研究組織構成が研究できるであろう。