

次世代リーダーの育成と起業家精神（上）

～リーダーに必要なアントレプレナーシップ～

英国国立ウエールズ大学経営大学院MBAプログラム

教授 石田英夫

アントレプレナーシップとは何か

アントレプレナーシップは起業家精神と訳されることが多いが、起業家の「精神」だけではなく「行動」をふくみ、起業家の態度と行動全体を指していると言えよう。1985年、日本の“最盛期”ともいふべき時期に、経営学者ドラッカーは『イノベーションと企業家精神』（ダイヤモンド社）という本を著し、その「日本語版への序文」の中で、日本はまさに、明治維新と第2次大戦の敗戦に次ぐ第3の社会的イノベーションと企業家精神が必要とされる時に来ており、敗戦後日本の成功自体が変革の最大の障害となっていると警鐘を鳴らした。そして、起業家精神が求められているのはベンチャービジネスや成熟期の大企業だけではなく、教育、医療、行政、労使関係、雇用慣行、その他あらゆる領域において「社会的イノベーション」が求められており、日本は自らの成功に疑問を投げかけるべき時が来ていると指摘した。バブルの破綻とその後の停滞、リーマンショックと今年の東日本大震災を経て、我々にとってこの鋭い洞察の切実さは、今や増すばかりである。

イノベーションと起業家の役割に関する古典的著作『経済発展の理論』（岩波文庫）を書いた経済学者シュンペーターは、イノベーションの本質を、物や力を従来とは異なるかたちで結合すること、今風にいえば情報の「新結合」であるとした。そのかたちとして、新しい製品の開発、新生産方法の開発、新市場の開拓、新しい原材料供給源の開拓、新しい組織の実現の5つを挙げている。そして新結合によって生まれるダイナミックな不均衡こそ資本主義的経済発展の原動力であり、新結合を実現する起業家の役割を「創造的破壊」と呼んだ。起業家は経済発展に不可欠であるだけでなく、社会の価値観をも変えてゆくのである。

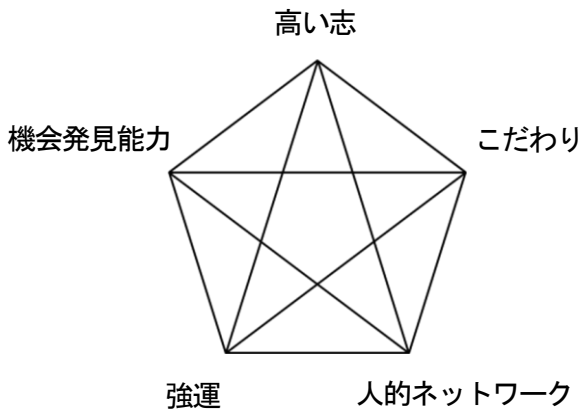
私は10年近く起業家の面接調査を行い、これまで30数名の起業家を日本各地でインタビューしてきた。この稿では先ず、起業家のインタビュー調査の結果から、起業家の成功要件のエッセンスを説明する。シュンペーターの古典的定義にあるように企業家は事業を起こした人（起業家）だけでなく既存組織のいろいろな面の変革を実行した人、組織変革者（change agent）も含んでいる。私の調査対象は起業家に限られているが、それを取り上げるのは、これからのリーダーにはアントレプレナーシップが不可欠であると考え、起業家こそその塊と見ているからである。

起業家の成功要件の5角形モデル

図1は私の面接調査から導き出された起業家の基本的成功要件を図式化したものである。それは、高い志、諦めない執拗さ（こだわり）、変化や矛盾の中に機会を見いだす能力（機会発見能力）、人的ネットワーク（人の縁）、強運、事業へのコミットメント（専心、没頭）の6要因である。図1には5つの要因が記入されているが、それらは5角形のカドから出ている線で互につながっている。その意味するところは、各要因が相互に影響し合い、強化し合っていることである。例えば、「高い志」を持って起業し苦戦している人物を見て、助けてやろうという人が現れ（「人の縁」）、好いビジネス「機会の発見」に導かれるという「強運」に恵まれ、そこから決して諦めない「執拗さ」で事業に取り組み、成功に至るといような要因間の相互関係が存在する。6つ目の要因、事業や仕事への強いコミットメントとは、さまざまな犠牲をも省みず事業に専心・没頭することを意味しているが、図1にコミットメントという要因を入れるとすると、真ん中の小さな5角形がそれにあたる。そこには外側の5角形のカドの各要因のす

べてから影響があり、かつ、そこから5つのカドの各要因すべてに影響が及ぶという相互影響関係がある。つまり5要因は事業へのコミットメントをうながし、コミットメントは5要因を強化しているのである。

図1 起業家の成功要因の5角形モデル



起業家の成功要因は資質か、育成可能か

調査の早い段階の私は直観的判断で、「成功した起業家の要件はかなりの程度（3分の2くらい）は資質的なものであり、意図的に育成できる可能性は低い」と考えた。起業家がよく挙げる過去のことで起業家としての現在につながるものとして、父親の存在（無言の教え）、小・中学校の先生の教えなど幼少期のライフイベントがある。持って生まれた資質（体質・気質）と幼少時の体験に起業家の成功要因が潜在していると考えたのである。起業家として成功するか否かは、資質と幼少期の体験により大方決まるというのでは、夢も希望もないではないかという批判がよく出てきた。

しかしその後、起業家の成功“先天要因説”を修正する必要があると考えるようになった。それには社会起業家の生育に関する体験談や文献に接したことが大きかった。『週末は若女将』という山根多恵の体験記や、わが国初のMBAである慶応ビジネス・スクールの卒業生から起業家はほとんど出ていないが、慶應のいちばん新しい「湘南藤沢キャンパス（SFC）」からは社会起業家が輩出しているようだを知って、少し調べてみた。その結果、起業家の要件のいくつか、とくに「高い志」や「機会発見能力」は先輩起業家と直接接触することによって鼓舞（インスパイア）される可能性が大きいとわかってきた。上に述べたように、「人の縁」や「強

運」は他の要因に導かれて出現することが多いが、高い志や機会発見能力も先人の影響で覚醒可能であることが分かってきた。資質的なものの極として残るのは「諦めない執拗さ」であろう。それは一種「パラノイア」、偏執的傾向に由来するという見方もある。それは起業家に限らず、名をなした科学者や芸術家にも共通する成功の要件なのかもしれない。経営学風に言えば「絶えざる挑戦意欲」となるだろう。

私の調査結果は計量的分析ができるだけのサンプル数はないので、結論の導き方も直観に頼る部分が多いが、起業家の成功要件を構成する各要因は全体として資質的要素が「優勢」であると、私は依然考えている。とはいえ、育成可能性のチャンスは相当あるということになるだろう。それ故、起業家精神の持ち主を将来のリーダーに育てるには、「選抜」が重要性をもつが、「評価」や「育成」も重要だということになる。潜在的起業家は「常識」や「体制」に対して逆らう傾向が認められるので、保守的な採用担当者は、生意気な潜在的起業家を“門前払い”してしまう可能性が大きい。たとえ潜り込みに成功しても、官僚的な組織風土に息が詰まってしまうアントレプレナー予備役は見切りをつけて辞めてしまうかもしれない。将来を見るリベラルな上司や人事担当者は、それを察知して、彼らを子会社・関係会社に“逃避”または“隔離”させることもできるし、本社からはるか彼方にある海外子会社に跳ばしたり、留学の機会を与えたりして、将来の新規事業担当者や組織変革者、ひいては新時代の革新的リーダーとして腕を揮うための“刃を磨く”機会を与えることもできる。今回は、革新的リーダーの育成と選抜を取り上げてみたい。

著者略歴

石田 英夫 経済学博士

英国国立ウエルズ大学経営大学院MBAプログラム教授
慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程修了、米国ハーバード・ビジネス・スクールInternational Teachers Program 終了、慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネス・スクール)教授、東京理科大学経営学部教授、中村学園大学流通科学部教授、東北公益文科大学大学院教授を経て現職。

次世代リーダーの育成と起業家精神（下）

～リーダーの選抜と育成～

英国国立ウェールズ大学経営大学院MBAプログラム

教授 石田英夫

はじめに

若いころ職場に心理学者の先輩がいて、経営幹部は「育成」よりも「選抜」が大事だと力説していた。彼の先天的体質・気質重視論に対して私は幾分反発していた。組織行動論や人事管理の分野で産業界にも支持者が多い教授だったが、教育さえすれば可能になるという育成万能論は「アメリカンドリーム」に過ぎないと切り捨てた。私が起業家の調査をするようになって、彼の資質重視論をよく思い起こすようになった。成功した起業家が発散する「何か」は生得的なものが多いと感じたからである。

グローバルリーダーはフラットか？

最近よく議論される「グローバルリーダー」の問題を取り上げる。私は日本企業の国際化の比較的早い時期から「国際経営者」の要件を調べていた。東南アジアとアメリカの子会社責任者 50 人のインタビュー調査結果から紹介しよう。(石田『日本企業の国際人事管理』1985)。

国際経営者に求められる要件としては、リーダーシップ、ゼネラルマネジメント能力、決断力、行動力、精神的強さ、先見性、明るい人柄など、国内経営者と共通性が多かった。それに加えて、身体壮健と語学力が国際経営者により強く求められるのは当然であろう。自由回答式で国際経営者の成功要因と失敗要因を挙げさせたところ、面白いことがわかった。成功要件は「経営管理能力」、「コミュニケーション能力」、「性格・資質」の3つの要因群がバランスよくそろっていることが大事とされたが、失敗要因のほうは3つの要因のうち「性格・資質」が突出して重要であることがわかった。そこから引き出せる国際人事の要諦は、上記3つの要因がそろっている人材を選ぶべきだが、性格・資

質に問題のある人は、たとえ語学力と経営管理能力が非常に優秀であっても、グローバルリーダー候補から外したほうが賢明だということである。失敗をもたらす性格・資質とは具体的にはどのような特徴かという点、柔軟性のなさ、自分勝手、短気、陰気、好き嫌いの激しさ、向上心の欠如、人格・教養の欠如などが挙げられた。ここでも教育によって容易には変えられない資質の要素がネガティブ・リストとして列挙されたわけだ。

グローバルマネジャーの議論で気になるのは、グローバル化とは文化や制度など異質なものがフラット化（均質化）することを意味する。それゆえ、世界中どこでも通用する能力をもつグローバルリーダーが必要というわけだ。しかしそんなことは可能であろうか？ 近年、日本のエレクトロニクス・メーカーを追い越して世界市場を席卷している韓国メーカー、特にサムスンの競争優位を人的側面から見てみよう。

サムスンは今から20年も前に、李会長の要請で「地域専門家」の制度を強行的に実施した。それは優秀な若手に、自分が行きたいと思う地域を選ばせ、1年ないし1年半現地に行かせて本人の興味の赴くままに現地を深く学習できるという制度である。最初の半年は現地語の習得に専念しなくてはならないが、その後は本人のプラン通りに行動させて、会社が費用を負担する。現地子会社で働いたり、援助してもらうことは許されず、計画と実行はすべて本人の責任で行う。ひと昔前は地域専門家の行き先は日本とアメリカが中心だったが、近年では中国、インド、ロシアなど新興市場が多くなっている。毎年300人の地域専門家が各地に赴任しており、累積4000人の地域専門家が世界中で活躍している(石田『ケースブックⅢ日本型HRM』慶大出版会2008所収「三星グループ」)。

サムスンの成功のカギは、グローバルマネジャーという平均値的な国際マネジャーを養成するのではなく、

現地を深く知る地域専門家が世界各地にはりつき、また本社の中枢にもいることである（その比率は現地と本社に半々であるという）。彼らが世界各地域の商品開発、生産、販売を「現地化」したことが、サムソンのグローバル市場制覇を支えているのである。そして、一地域を深く知り尽くした人材は、たとえ他の地域に移動しても応用が利くに違いない。そのことを示唆する“一専多能”という意味深い言葉がある。

若手リーダーの選抜と育成

これからのリーダーは若返りが必要だという意見は昔からあった。確かに外国のリーダーは政治でもビジネスでも日本よりかなり若い人が選ばれる。グローバル企業のリーダーは、アメリカだけでなく中国、インドなど新興国でも日本より若い。日本のトップリーダーが60歳を超えて最終選抜されることが多いのは、リーダーとしての能力形成には時間がかかり、人材を見極めるにも時間を要するからだという意見があるが、本当だろうか？“世論”が若い人をリーダーに選ぶのを容認しないからではないか。エリートとノンエリートの選別が遅い、あるいは公然と選別することに対して“世論”の反感が根強いことにあるのだと思う。大企業や政治のリーダーとなると40代や50歳そこそこでは若すぎる、未熟で信頼性に欠けるとされる。米国のGE社ではトップ人材500人が選別されているが、そのうち100人は毎年「更新」されるという（石田『グローバル経営とホワイトカラー』中央経済社1999補論C）。日本でも中央官庁はエントリー試験により将来の幹部候補を選別しているが、身分的に固定され、その後の“更新”はめったにないらしい。

日本企業でも30代で将来のトップ候補を選別し、ファスト・トラック式の急速キャリア開発プログラムにのせることができれば40代でトップを選抜できるだろう。ただし（1）能力・業績により毎年1割か2割程度の更新・交代が行われ、（2）トップの選抜を、現社長など実力者に一任するのではなく社外役員などを含むトップ候補人選委員会を設ける、（3）社長の業績評価の明確な基準を設けて毎年判定すること、が不可欠の条件である。

昔、有名な経営者の講話を聞いたとき、後任社長を最終的に決める際の重要な考慮事項は「退任する社長自身の社内影響力を最もよく温存してくれる者は誰

か」ということだと聞いて驚いたことがある。最近も代表的なIT企業の社長が業績不振を続けたにもかかわらず会長に就任して実権を保持し、相談役に退いてもなお隠然たる影響力を温存し、社長の選任と退任を事実上決め、社内紛争に発展した例もある。後任社長選任の内実は昔とあまり変わっていないのかと暗然たる思いであった。

リーダーに求められるもの

これからのビジネスリーダーに求められるものとして、アントレプレナーシップ・起業家精神、グローバルリーダーシップ、加えて人望の三つが挙げられる。この3要因は、かなりの程度、資質的要素が重要であるというのが私の見立てである。しかしそれは、もって生まれた体質・気質・知能などがもつばらリーダーを決めるということの意味するものではない。選抜はたしかに重要だが、広い意味での育成もそれに劣らず重要である。特に小・中・高の一般教育における、自立心・自発性・創意の涵養が大切である。高等教育については、最近、留学生問題を調査した大学院生の研究結果から衝撃を受けた。先進国でも、新興国でも、その国や地域で「一流と目される大学・大学院を、アルバイトやスポーツに明け暮れて卒業できるような国は日本の他にはない」という事実を改めて知らされた。一国の次代を担う各界のリーダーとなるべき者が20代という人材投資の効率が最も高い年代に、厳しい教育訓練と自己陶冶をくぐり抜けることなしに世に出られるということは、各界のリーダーの人的資源の質にクリティカルな影響を及ぼす可能性があり、国の将来を左右する由々しき事態といえよう。21世紀は、リーダーシップの国際競争が激化し、優勝劣敗は顕著になるだろう。優秀人材獲得のための大学の国際競争も激しくなっており、日本は劣位に立たされている。今に始まったことでないが、高等教育レベルの「ゆとり教育」に終止符を打つ時が来ている。

著者略歴

石田 英夫 経済学博士

英国国立ウエルズ大学経営大学院MBAプログラム教授
慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程修了、米国ハーバード・ビジネス・スクールInternational Teachers Program 終了、慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネス・スクール)教授、東京理科大学経営学部教授、中村学園大学流通科学部教授、東北公益文科大学大学院教授を経て現職。