
平成21年3月

博士（学術）学位論文

イノベーティブ人材の発掘と育成について

～業務請負を中心とする大企業関連会社での事例からの考察～

- Issues of finding and forestering innovational employee

平成20年12月12日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻（起業家コース）

学籍番号 1068002

熊本 圭介

Keisuke Kumamoto

<目次>

第 1 章	はじめに.....	5
第 2 章	論文の構成.....	6
第 3 章	技術志向企業の課題.....	8
3.1.	日本経済の低迷とイノベーション.....	8
第 4 章	イノベーション理論の変遷と社内起業家人材の定義について.....	10
4.1.	資源ベース・アプローチ.....	10
4.1.1.	理論の変遷.....	10
4.1.2.	人材面での側面.....	11
4.2.	自己組織化の条件.....	12
4.2.1.	自己組織化の定義.....	12
4.2.2.	自己組織化のプロセス.....	12
4.2.3.	自己組織化促進の条件.....	13
4.2.4.	自己組織化における人材.....	14
4.3.	知識創造企業.....	14
4.3.1.	知識創造における組織的要件.....	14
4.3.2.	知識創造モデルにおける人材タイプ.....	16
4.3.3.	知識創造における組織構造.....	17
4.3.4.	知識と組織との関係.....	19
4.3.5.	知識創造モデル.....	19
4.3.6.	知識創造企業における社内起業家人材.....	20
4.4.	破壊的イノベーション.....	20
4.4.1.	破壊的イノベーションの概要.....	20
4.4.2.	破壊的イノベーションと社内起業家人材.....	24
4.5.	創造的イノベーション.....	24
4.5.1.	創造的イノベーションの概要.....	24
4.5.2.	創造的破壊と社内起業家人材.....	25
4.6.	イノベーションと起業家精神.....	25
4.6.1.	概要.....	25
4.6.2.	起業家精神と社内起業家人材.....	26
4.7.	イノベーションの定義と社内起業家人材の定義.....	27
第 5 章	社内起業家人材に関するリサーチクエスチョン.....	30
第 6 章	事例研究対象企業の条件と対象企業の概要.....	31
6.1.	事例研究対象企業の条件.....	31
6.2.	事例研究対象企業の概要.....	33
6.3.	システムインテグレーション事業.....	33
6.4.	ハードウェア事業.....	34
6.5.	研究開発事業.....	34
6.6.	親会社との事業分担について.....	35

第 7 章	S I 企業における社内起業家人材の事例.....	37
7.1.	社内起業家人材モデルの概要.....	37
7.2.	社内起業家人材モデルについて.....	37
7.2.1.	社内起業家人材.....	37
7.2.2.	準社内起業家人材.....	39
第 8 章	社内起業家人材モデルとマズロー理論との関連.....	42
8.1.	社内起業家人材的側面からみたマズロー理論.....	42
8.1.1.	至高経験の定義.....	42
8.1.2.	至高経験者の特徴.....	42
8.2.	マズロー理論の社内起業家人材への適用.....	50
第 9 章	社内起業家人材経歴分析について.....	57
9.1.	生まれてきた意味や生きる目的・使命感の形成について.....	57
9.2.	社内起業家人材の経歴.....	63
9.3.	人事制度の潮流.....	67
9.3.1.	外部環境の変化.....	67
9.4.	社内起業家人材の発掘・育成モデル.....	70
第 10 章	S I 企業における人事制度の変遷.....	73
10.1.	1997 年の制度改定.....	73
10.2.	2000 年度以降の人事制度改定.....	74
10.3.	社内起業家人材の育成を目指した人事制度変革.....	75
10.4.	人事制度変革状況把握のためのオピニオンサーベイのフレームについて.....	80
10.5.	2004 年度以降のオピニオン・サーベイの推移状況.....	81
第 11 章	社内起業家人材創出の 3 要素について.....	84
第 12 章	結論.....	86
第 13 章	謝辞.....	87
	<参考・引用文献 一覧>.....	88

第 1 章 はじめに

日本は、1990年代のバブル崩壊以後、「失われた10年」といわれるなど長期的な低迷を経験している。この低迷は、日本がイノベーション的にも低迷したことが原因であると考えられる。

そして、今日、日本は実態感なき経済成長を続けてきた。この成長はインド、中国等の低賃金を背景とした世界の工場としての躍進に対抗し、日本はイノベーションによる高付加価値の技術をベースに製品を市場に投入してきたのである。

そして、全世界は、米国の金融危機であるサブプライム問題に端を発した大転換期にいきなり突入した。この転換期は、米国を中心としたグローバルシステムが崩壊し、新たなシステムの確立が必要であると言われている。この新しいシステムを構築するためには、今までの価値観やシステムにとらわれずに、新たな視点や観点で発想することができるイノベティブな人材が必要である。

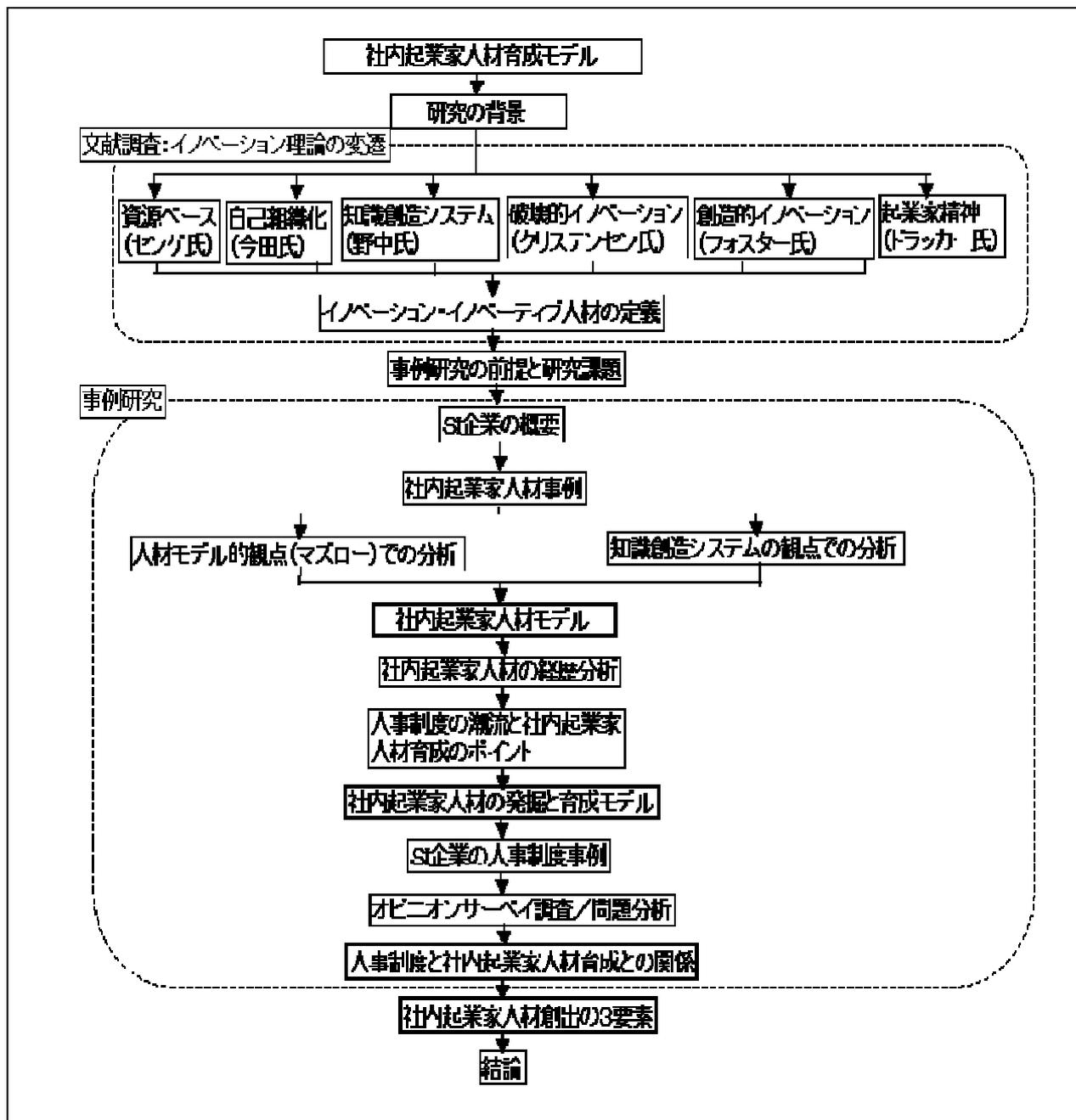
この論文では、通信とコンピュータを大きな事業領域としている大企業のソフトウェア開発を担当しているその大企業の関連会社を取り上げている。この企業では、その大企業の2つの大きな事業を担っている。一つは、大企業が立案した事業戦略推進の一環を担う企業として、大企業が受注もしくは連携して受注活動をおこない受注した顧客へ提供するソフトウェア開発を担当している。もう一つは、その大企業が提供しているコンピュータ製品に搭載する基本ソフトウェアの開発を担っている。この企業でも中期事業計画等は立案するものの、そのフレームは大企業が立案した事業戦略の一部を遂行する計画であり、自主的に事業を展開することを大企業から求められていない状況である。このような事業環境におかれた企業でも、その企業が親会社から求められていない事業領域での事業拡大、その会社におけるイノベーションを発生させたことがあった。これらのイノベーションは、数名の特定の人材によって推進されたものであった。これらの状況と人材の特徴等を分析することにより、イノベーションを発生させた「社内起業家人材」人材についてその特徴に応じたタイプ分けと育成方法について論じるものである。

この企業で発生したイノベーションと社内起業家人材について分析することは非常に有意義である。それは、この企業が大企業の関連会社の下請企業であることと技術志向の会社であることの2点である。日本の企業の半数以上は、大企業からの仕事を請ける下請け事業を中心とした事業運営を行っている。この論文で分析対象としている企業は、大企業のバリューチェーンのうちシステム開発と大企業のコンピュータ製品およびそれに搭載するソフトの開発を担当している。このため、中小企業よりも事業の裁量性が低い企業である。ゆえに、この下請企業でイノベーションを発生させた「社内起業家人材」分析することで、日本で大多数をしめる下請企業でイノベーションを促進することを可能とすることに繋がる。

また、この企業が技術志向であることの意義は、日本の競争力のコアが製造業等による技術にあることにある。すなわち、日本がこの大転換期を乗り切っていくための重要な戦略の一つは、製造業等の技術を中心とした競争力の強化となるべきである。このためは、技術志向の大企業でのイノベーションを発生させるシステムの分析も重要であるが、大多数を占める中小企業、とくに技術志向の中小企業でイノベーションをおこすことが可能なシステムを明示することが非常に重要である。

第 2 章 論文の構成

この論文は、【図 2-1】で示しているストーリーで分析を行っていく。



【図 2-1】論文構成図

この論文のテーマである「イノベーション」と「社内起業家人材の定義」を、イノベーションに関する先行研究を通観することによりそれぞれ定義する。なお、先行研究としては、「資源ベース・アプローチ」、「組織学習」、「動態能力」、「自己組織化」、「知識創造システム」、「破壊的イノベーション」、「創造的イノベーション」、「イノベーションと起業家精神」を対象とする。

そして、本論文のリサーチクエスチョンとして、「社内起業家人材のコア要件の提示は可能か」、「社内起業家人材の育成システムは設定可能か」、「社内起業家人材は企業の人事制度で育成が可能か」を設定し分析していく。

これらの分析の最初に事例研究対象企業で発生した社内起業家人材の分析を通じて社内起業家人材のコア要件を提示しようとしている。社内起業家人材の定義は先行研究から定義するが、その定義で示された人材イメージがイノベーションをおこすことが可能であることを証明しなければならない。事例研究対象企業での社内起業家人材分析で社内起業家人材のコア要件が提示されるが、この人材への分析のみでは、この人材特有の要件に偏るリスクがあるため、先行研究を調査することにより体系的に纏めている人材モデルを探した。先行研究による人材モデルとしては、経済人モデル、社会人モデル、自律人モデル、自己実現人モデル¹と大きな潮流があるが、本研究が人材モデルのコア要件を提示しようとする目的に最も合致しているのはマズローの自己実現モデルであった。このモデルをベースに発展させて社内起業家人材のコア要件を提示することを試みた。

そして、事例研究対象企業で発生した社内起業家人材のうち、本論文で提示した社内起業家人材に合致した事例対象者の経歴に焦点をあて、さらに分析することにより社内起業家人材の発掘・育成モデルを提示しようとしている。

なお、この論文での分析を通じて、社内起業家人材を企業や学校教育において育成することは不可能であり、その素質をもった人材を発掘し育成することしかできないとの結論に達している。

この観点で、社内起業家人材の発掘・育成モデルとして提示したモデルを企業の人事システムに取り入れ検証した事例を取り上げている。

最後に、この論文で分析してきた成果を取りまとめるモデルとして、社内起業家人材を創出する要素を3つに集約したモデルを提示している。

第 3 章 技術志向企業の課題

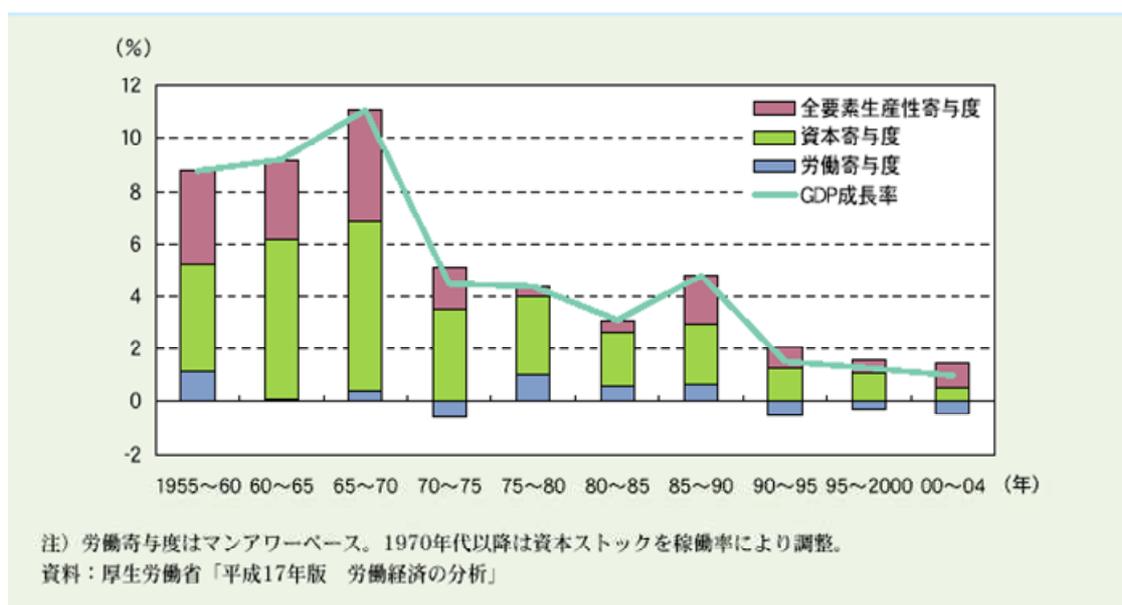
3.1. 日本経済の低迷とイノベーション

下図の表は、日本の全要素生産性とGDPとの推移をあらわした資料であり、平成 18 年の科学技術白書に掲載されていた。

全要素生産性は、単に工学的な「技術革新」だけでなく、経営刷新や労働者の能力向上などを含んだ広い概念である。また、全要素生産性のなかには、規模の経済などの「技術進歩」以外の要素も含まれることに注意が必要である。このため、全要素生産性の増加率がイノベーションの増加率とイコールであるといいがたい点はあるが、シュンペータという新結合という定義で考えるならば、これがイノベーションによる増加率と考えても大きな見当違いはないと判断し、この資料を考えていくこととする。

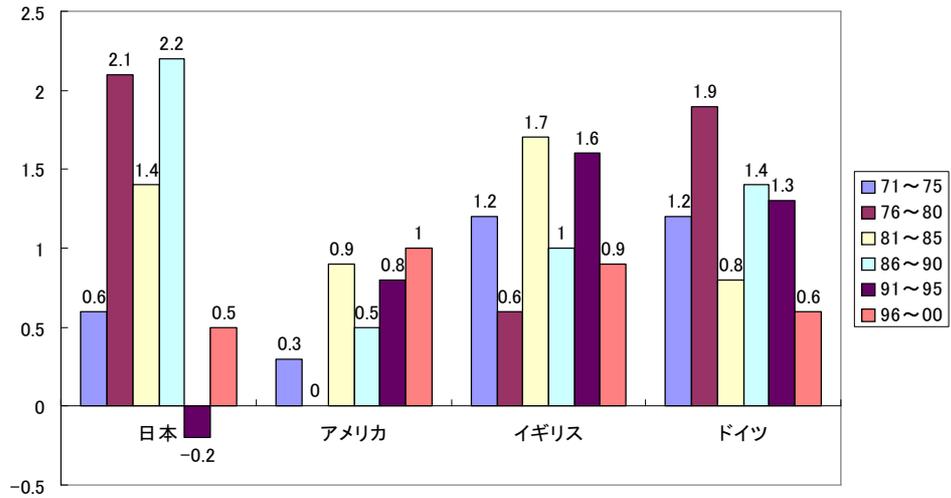
この図によれば、1955 年から 1970 年までは、GDP の高度成長は資本寄与度、全要素生産性寄与度がそれぞれ半分程度であった。これが、1970 年～1985 年までの間において、全要素生産性寄与度が資本寄与度を大幅に下回るようになるにつれて、GDP もジリ貧の傾向を示すようになってきている。1985 年から 1990 年においては、全要素生産性の回復とともに GDP も一時的に回復し 5 % 程度の成長率を達成した。しかし、その後は、バブル崩壊とともに、全要素生産性は縮小の傾向を示すにつれて、GDP も 2 % の成長を下回る結果となって推移している。

【図 3-1】 GDP 成長率の要因分解



全要素生産性指数の成長率を主要国と比較した場合、日本は 90 年までは高いレベルで推移している。これが、経済成長率に結びついてきた。しかし、91～95 年にマイナス成長となった以降はイノベーションにおいて停滞が発生し、これが経済成長率の停滞に結びついていると判断することが可能である。最近の資料においても、イタリアのマイナス成長を除き、日本が先進国において、最低の全要素生産性の上昇率であり、これが日本経済停滞の大きな原因の一つと考えている。

【図 3-2】 主要国の全要素生産性成長率の推移



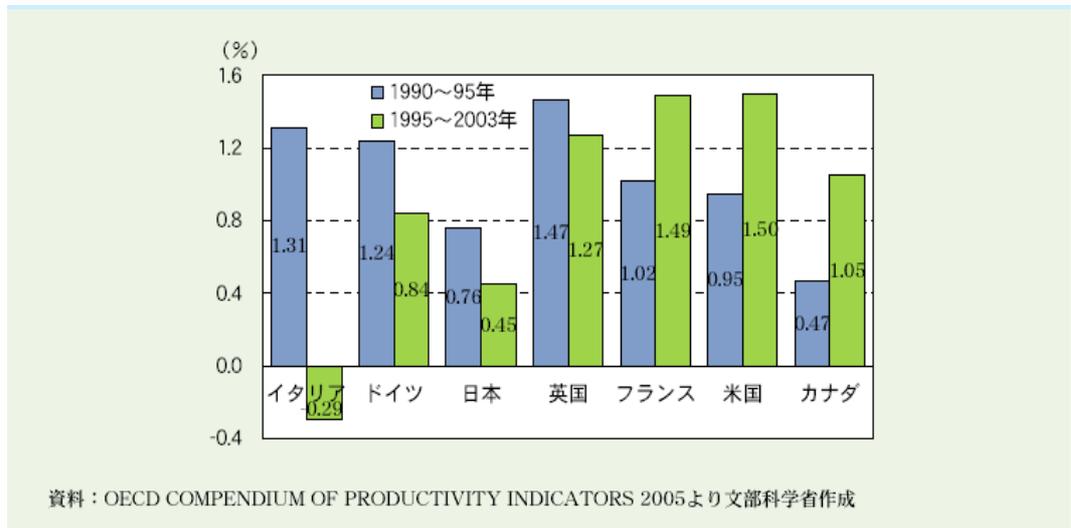
(資料出所)OECD“statistics database”International statistics database96”

(注)ドイツは1991年まで西ドイツのデータを利用

全要素生産性上昇率=付加価値成長率-全生産要素投入量増加率(労働・資本)

(出典)(財)社会経済生産性本部・生産性総合研究センター
「生産研究レポートNo.666全要素生産性の国際比較～
OECD加盟13カ国の全要素生産性～」

【図 3-3】 全要素生産性の上昇率の変化



第 4 章 イノベーション理論の変遷と社内起業家人材の定義について

本章では、これまでのイノベーションに関する理論の変遷を確認し、それぞれの理論において社内起業家人材に関する定義とその育成について検証していきたい。

この検証を通じて、この論文で定義するイノベーションと社内起業家人材タイプについて明示する。

4.1. 資源ベース・アプローチ

4.1.1. 理論の変遷

企業を取り巻く環境の劇的な変化、顧客の多様化する嗜好変化への対応、IT技術の急激な進展による時間と空間という障壁が低くなることへの対応などは、これまでの企業戦略に大きな変化をもたらしてきている。

これまでは、ポーター等が提唱していた競争優位の創造と維持するための枠組みとして提示される「Five force Model」や「バリューチェーンモデル」などが主流であった。最近では、組織学習、資源ベース・アプローチが主流となってきている。

組織学習²は、センゲが提唱したモデルである。野中教授は、このモデルを能動的な「創造学習」³と受動的な「適応学習」を大きな特徴としていると指摘している。⁴このモデルの要点を引用し要約していく。

そして、その組織の管理者がやるべき5つの「修練」(ディシプリン)⁵を挙げている。

それは、次のとおりである。

- ①「システム思考」⁶
- ②「人生の達人」になるように自分を励ますこと⁷
- ③一般的な「メンタルモデル」を意識の表面に出してそれに挑戦すること⁸
- ④ビジョンを構築して共有すること⁹
- ⑤チーム学習を助けること¹⁰

この理論のキーポイントは、システム思考である。この思考により、個人一人ひとりが外部の世界と繋がっていると考え、問題の原因が「外部の」特定の個人や現象ではなく、その特定の個人や現象に繋がっている組織メンバーの行動がその個人や現象の原因を作り出していると考えることが可能となる。

このシステム思考により、チームとしての団結力や突破力が生まれてくるのである。すなわち、組織のメンバー一人ひとりが、自分の行動を変えることにより外部の問題を解決できると信じて、組織ビジョンを構築・共有し、その実現に向けて「人生の達人」となることや「メンタルモデル」を意識の表面に出して挑戦するようになるからである。

さらに、組織学習とともに、プラハードやハメル、ストーク、エバンス等が提唱する「資源ベース・アプローチ」がある。

これは、企業の競争優位が、企業の「外部」の市場環境で発見すると提唱しているアプローチに対して企業の「内部」の資源や技能で発見されなければならないと主張しているアプローチである。

プラハード、ハメルは、「中核的能力(コア・コンピタンス)」¹¹で、組織の集団学習能力、とくに多様な生産技能を調整し、多数の技術の流れを統合する点を競争力の源泉と位置づけている。

ストーク、エバンス、シュールマンは、「能力（ケイパビリティズ）ベースの競争」¹²で、価値連鎖全体を含むビジネスプロセスに焦点をあてて分析した。

この分析では、市場を静態的、動的な状態に分類し、過去に分析していた市場は静態的であり、現在の市場は動的であるとして論理が組み立てられている。

過去の静態的市場では、戦略も静態的でありえた。耐久商品、安定した消費者ニーズ、きちんと定義できた市場、はっきり特定できた競争相手などを特徴とする世界では、競争は静態的な市場を確保する競争であった。

それに比べ、今日の市場は、動的市場であり、成功は市場動向の予兆と変化し続ける顧客ニーズへのすばやい対応に掛かっているのである。成功している企業は、商品、市場、ときにはビジネス全体へすばやく参入し、あるいはそれからすばやく撤退している。そのような環境では、戦略の本質は、企業や市場の構成にあるのではなく、その行動のダイナミックさにあるのである。

この理論をさらに発展させたのが、ティース、ピサーノ、シューエンが「動態能力（ダイナミック・ケイパビリティ）」¹³で提唱した理論である。この理論は、競争力の源泉が、長い間に学習、適応、変化する組織の能力であり、組織レベルでの問題探索、発見、解決能力にあることを主張している。

4.1.2. 人材面での側面

センゲは、ラーニング・オーガニゼーションのリーダーとして5つのディシプリンが必要であるとしている。学習する組織においては、リーダーは常にチーム、組織にクリエイティブ・テンション¹⁴を与え続けなければならない。リーダーは、チームの目的とビジョンを明示し、現状を冷静に分析しビジョンとのギャップを明らかにしなければならない。これにより組織は変革のためのエネルギーが蓄積されるのである。

さらに、リーダーは、蓄積されたエネルギーが効率よく回るようにメンバーを支援しなければならない。この支援とは、チームメンバーへの指示ではなく、メンバーが自ら考えるようにすることである。この支援によりチーム・組織は学習するのである。

この学習する組織において、リーダーはチーム・組織のメンバーが共鳴する組織の目的・ビジョンを構築しなければならない。組織のビジョンは具体的なものであり、いつまでにどのような行動をおこない、どのような結果を出そうとしているかを明示するものである。これに対して、組織の目的は、「われわれがどこから来てどこへ行くのか」という命題のなかで考えるものである。さらに、「われわれ」とは、組織そのものをこえて、もっと広い意味で人類を指している。このため、組織の目的はそのリーダーの個人的な価値観に依存している。

このため、この目的は、本質的に固有なものであるとともに普遍的なものであり、他人との相対的な比較において決められるのではない。そして、その個人、チーム・組織の成長とともに成長していくものである。これにより、その組織・チームは共通の目的の達成を目指して結束するとともに、共通の存在意識とアイデンティティをもつことができる。

高度な自己マスタリーのレベルに達した人は、目的の達成に対して非常に強い欲求をもっているため、学習をし続ける。死ぬまで終わることはない。生きることの意味・目的を探求しながら、常に試行錯誤を繰り返していくのである。

このようなリーダーは、マズローが定義している人材タイプにおいては、自己実現レベル（至高経験者）である。

センゲは、学習する組織のリーダーの特徴と必要な資質について次のように述べている。

「リーダーの特徴は、考え方の明快さと説得力であり、責任感の強さであり、常に学び続けようとする前向きの姿勢である。彼らは、『答えを知っている』わけではない。しかし、彼らは『心底から欲する結果を達成するために必要な事柄は、何でも学ぶことができる』という自信を周囲の人に植え付けることができる。これも、リーダーの特徴である。

リーダーの資質は、概念創出とコミュニケーションの技術を身につける努力であり、個人としての価値観を吟味して自分の行動をそれに近づけようとする努力であり、また、他人の考え方を聴き、何かを学びとる方法を身につけようとする努力である。」¹⁵

しかし、センゲは社内起業家人材にも通じる学習する組織のリーダーとしてのあるべき資質や能力開発しなければならない項目を明示したが、その能力開発のステップや育成方法については述べていない。ゴールを明示しているのみである。

4.2. 自己組織化の条件

4.2.1. 自己組織化の定義

動態能力(ダイナミック・ケイパビリティ)の延長線上にある論文が、Harvard Business review の2003年3月号に掲載されている東京工業大学大学院教授の今田 高俊教授の「自己組織化の条件」である。

この理論では、自己組織化を「内破」¹⁶による変化であり、次の条件を満たすこととしている。

＜自己組織化の条件＞

- ・ 組織に存在するシステムが環境との相互作用を営みつつ、自らの手で自らの構造・秩序を作り変えていくものである。¹⁷
- ・ 変化する力の源泉が内部に存在すること¹⁸
- ・ 自らが自らのメカニズムに依拠して自らを変化させること¹⁹

自己組織化の条件を充たすことは、外部環境に適応するために、自らのメカニズムに依拠して自らを変化させることである。この変化は、外部環境の変化によって強制的に組織が変化させられる場合には組織は不安定となるが、自ら生成変化することにより人も組織も否定的にはならないのである。このように自ら生成変化することは、自らの価値観や基準によって生成変化することになる。このため、この生成変化によって、人や組織は初めて自己のアイデンティティを形成・維持することが可能となるのである。

4.2.2. 自己組織化のプロセス

自己組織化のプロセスについて論じる。

従来の組織では、機能と効率化を付加価値として提供することを目的としていた。今田氏の論文では、従来の組織が「所有の追及」²⁰を目的としてトップダウンで企業の方向性を決めていている。

これに対して、自己組織化の組織は「意味の組織」²¹を目的としている。「存在の豊かさ」²²を追求する組織である。そのためには、組織内で発生する変異を自らの適応多様度を示す指標として組織内にプールする仕組みが必要である。そして、組織内で次のプロセスを展開することが必要である。

<自己組織化プロセス>²³

自由な発想→ゆらぎの発生→組織の意味の再生産（リミーニング）
→組織の方向付け＋自己変革の誘導→機能・効率の見直し

4.2.3. 自己組織化促進の条件

自己組織化プロセスを展開する組織となるための自己組織化を促す条件として、今田教授は、次の項目を挙げている。

<自己組織化の促進条件>

- ・ 創造的な「個」の営みを優先する風土²⁴
- ・ ゆらぎを秩序の源泉とみなす風土²⁵
- ・ 不均衡ないし混沌を排除しない風土²⁶
- ・ コントロールセンターを認めない風土²⁷

これらについて論述していく。

「創造的な『個』の営みを優先する風土」は、組織の変革が個の変革を優先することである。個の変革を優先するためには、個人の組織における役割を固定的な役割から、柔軟に対応できる役割に変革することが必要である。さらに、この役割の変革とともに個人の創造的な活動を重視する組織風土の醸成も必要である。

「『ゆらぎ』を秩序の源泉とみなす風土」は、「ゆらぎ」を管理することである。自己言及性と結びついた系統的な歪みを生み出すことが自己組織化促進では必要である。このゆらぎを生み出すことにより、組織はある方向性を持ち、新たな構造や存在へと組織内のシステムを変革するのである。また、この「ゆらぎ」は、創造的逸脱でありブーメラン効果を持っており、社会の変化が組織内に取り込まれ、その組織で生み出された「ゆらぎ」が社会に回帰してその中に取り込まれる。個の「ゆらぎ」は、統制しようにもできず、それまでとは異なる方向性、つまり新たな秩序を内包したものとなる。これらの「ゆらぎ」がもたらす組織と社会との双方向的な関係をコントロールすることが必要である。

「不均衡ないし混沌を排除しない」とは、「ゆらぎ」がもたらす不均衡ないし混沌を排除しないことである。ゆらぎを組織の中に取り込むことによって、組織は不均衡を生み出したり混沌とした状態に陥るが、この状況を「カオスの縁」と今田教授は名付けており、自己組織化からくる力が活性化している状況と捉えている。しかし、この状況は、組織が安定化するか組織が崩壊するかの瀬戸際であることも認識しておくことが必要である。「カオスの縁」²⁸である状態をコントロールし、カオスを秩序立てる新たなシステムを生み出すことが必要である。

「コントロールセンターを認めない」とは、組織を効率的に運用するためのコントロールセンターが不必要なことである。自己組織化は、個人を活性化し、ある程度ゆらぎを生み出すようにメンバー

の自由度を広げたり、あるいは「カオスの縁」から秩序を回復するために組織を引き締めたりする支援が必要である。引き締めることしかししないコントロールセンターは不必要である。

4.2.4. 自己組織化における人材

今田教授は、自己組織化組織における人材については、論述が少なくリーダーの役割についてのみ、述べている。

リーダーの役割を、「一人ひとりの自発的な活動の結晶として組織は変わり、活力が生まれてくる。一人ひとりの活動から全体にシナジーをもたらす風土を醸成すること」²⁹と定義している。

そのための具体的な活動として、次の2点を示している。

＜具体的なリーダーの活動＞

- ・ 組織内の「ゆらぎ」が系統的なシナジーを持っているか否かを判断する。そして、これに該当する「ゆらぎ」で組織が励起し閾値に達しようとするときに、方向性（ビジョン）を与える。³⁰
- ・ 行動を規定するビジョンを提示すること。このビジョンは、「秩序パラメータ」として機能する。³¹

このように、自己組織化のプロセスでは、組織の意味の再生産や組織の方向付け（ビジョン）、自己変革の誘導が必要とされている。これは、センゲの学習する組織でも述べられている組織のリーダーの個人の生き方をベースとした組織の目的の再定義であり、それをベースとした共有ビジョンの構築、チーム学習と共通する事項も多い。

自己組織化における人材としては、今田氏は明示されていないが、センゲが定義している人材像と共通する事項が多い。

4.3. 知識創造企業

1996年に、野中郁次郎教授と竹内弘高教授が発表した「知識創造企業」³²は、これまでのイノベーションに関する研究をベースに体系的な観点で取りまとめられた論文である。

この論文では、知識を「正当化された真なる信念」³³と定義し、さらに、「個人の信念が人間によって『真実』へと正当化されるダイナミックなプロセス」³⁴と定義している。そして、組織的知識創造は、「個人によって創り出される知識を組織的に増幅し、組織の知識ネットワークに結晶化するプロセス」³⁵であると定義している。

この論文を、知識創造における組織的要件、知識創造モデルにおける人材タイプ、知識創造における組織構造、知識と組織との関係、知識創造モデルの観点で述べていく。

4.3.1. 知識創造における組織的要件

知識創造における組織的要件は、意図³⁶、自律性³⁷、揺らぎと創造的なカオス³⁸、冗長性³⁹、最小有効多様性⁴⁰の観点で定義される。

「意図」は、組織メンバーに、組織の知識創造の意図を明確にしてそれを組織メンバーに提示し、彼らの献身的態度を育成することである。組織の目的達成のために創造しなければならない知識につ

いて明示することである。すなわち、知識の獲得、創造、蓄積、利用のための組織的能力の開発に関して、どのような知識を創造するかという知識ビジョンの作成とそれを経営実践システムに具体化することである。そのために、トップやミドルは、「真実とは何か」「人間とは何か」「生きるとは何か」といった本質的な疑問を問いかけることによって、根本的価値へのコミットメントの重要性に組織の関心を引きつけなければならない。

「自律性」は、知識創造が個人の自律的な意識や行動によって生み出されるがゆえに重要である。

自律的な個人が、部分の中に全体の情報が含まれるホログラフィック構造の一部として機能していることが前提である。自己創造システムの本質は、自分の内部に起こるすべての変化をコントロールすることである。つまり、各単位が自己増殖によって自分の領域を決めている自己言及性が自己創造システムの本質であることを示している。すなわち、知識創造組織の自律的な個人やグループが、より高い組織レベルの意図的に表明された究極目標を追及するための自己の任務範囲を自主的に設定することを意味している。企業の中で個人が自律的に行動できるような状況を創り出すための強力な手段の一つは、職能横断的な自己組織化チームである。

組織と外部環境との相互作用を刺激している「ゆらぎと創造的なカオス」は、個人の暗黙知、組織の暗黙知を活性化させるのに非常に有効である。

この「ゆらぎ」は、完全な無秩序ではなく「不可逆的な秩序」によって特徴づけられている。組織が環境情報にオープンな態度をとれば、それらの情報に含まれる曖昧性、冗長性、あるいはノイズを利用して、自らの知識体系を向上させることもできるのである。

「創造的なカオス」の恩恵は組織構成員が自らの行動について考える能力があってはじめて実現される。そういう内省がなければ、ゆらぎは破壊的なカオスになりやすい。

トップは意図的にゆらぎを起こし、組織の下部レベルに「解釈の多義性」が生まれるように仕向ける。そして、この多義性が引き金となって、ひとり一人が自分の考え方を根本的に変えることになる。それは、彼らの暗黙知を明示化するのを助ける。

「冗長性」は、組織構成員が当面必要のない仕事上の情報を重複共有していることを意味する。

冗長性は、暗黙知に根ざすイメージの言語化がきわめて大切なコンセプト開発のフェーズで重要である。情報冗長性は、互いの知覚領域に「侵入することによる学習」をもたらす。このためには、言語化しようとすることを互いに感じ取れる環境の構築が必要である。

「潜在的指揮の冗長性の原則」（マカロック）は、システムの各部分が同じ重要度をもち、状況に応じてリーダーになることを可能ならしめるための条件であり、非公式のコミュニケーション・チャンネルの構築を助け、階層的組織と非階層的組織が相互に成り変わるのを助けるのである。

個々人は組織における自分の位置を知ることができる。それは、個人が組織全体の方向に合うように自己制御するのを助ける。組織にその方向を制御するメカニズムを提供するのである。

この方法は、オーバラッピング・アプローチにくわえ、非常に異なる技術分野あるいは職能部門のあいだでの人事の戦略的ローテーションである。

「最小有効多様性」は、知識創造を迅速に効率的に行えるために必要な要素である。

つまり、複雑多様な環境からの挑戦に対応するには、組織は同じ程度の多様性をその内部に持っていないなければならない。最小有効多様性は、組織の全員が情報を柔軟にさまざまな形ですばやく組み合わせたり、平等に情報を利用できたりできるようにすることによって強化できる。

多様性を増やすためには、組織のすべての構成員が最小のステップをつうじて最も早いスピードで可能な限りいろいろな情報を利用できるように保障しなければならない。

4.3.2. 知識創造モデルにおける人材タイプ

「知識創造企業」では、知識を創造する人材のタイプを、ナレッジ・オペレータとナレッジ・スペシャリストに区分されるナレッジ・プラクティショナー⁴¹、ナレッジ・エンジニア⁴²、ナレッジ・オフィサー⁴³と定義している。それぞれの役割と求められる資質について纏められている。

まず、それぞれの役割について述べる。

ナレッジ・オペレータは、経験に基づいて体系化された技能の形で豊かな暗黙知を蓄積・創造する。

ナレッジ・スペシャリストは、伝達可能でコンピュータにも蓄積できる技術的・科学的、あるいはその他の量的なデータの形できちんと構造化された形式知を扱う。

ナレッジ・エンジニアは、知識変換モードのすべてのモードにおいて知識変換を促進する役割であり、存在論的次元と認識論的次元で役割を果たしていく。具体的には、トップが持っているビジョンとしての理想と第一線の社員が直面することの多い錯綜したビジネスをつなぐ「橋」としての役割を担っている。

また、別の表現をするならば、中間レベルのビジネスコンセプトを創ることによって、「こうであるという現実」と「こうあるべきだという理想」を仲介する役割である。

ナレッジ・オフィサーは、「企業全体レベルでの組織的知識創造プロセスのマネジメント」⁴⁴と「会社の価値体系となる知識ビジョンを確立する役割」⁴⁵を担っている。

「企業全体レベルでの組織的知識創造プロセスのマネジメント」は、会社の知識創造活動に「こうあるべきだ」という方向感覚を与える役割であり、具体的には次の三つポイントがある。

＜「企業全体レベルでの組織的知識創造プロセスのマネジメント」実現のための役割＞⁴⁶

- ・ 会社のあるべき姿についてのグランドコンセプト創出
- ・ 企業ビジョンの形をとった知識ビジョンの確立
- ・ 創られた知識の価値を正当化するための基準の設定

二つ目の役割である「会社の価値体系となる知識ビジョンの確立」は、曖昧で多様な解釈を許容しどこまでも発展できるように開いた知識ビジョンを確立することである。そして、ビジョンの確立により、自己組織チームのメンバーに自分の目標は自分で決める自由と自律性を与え、トップの理想の意味をいっそう積極的に模索するように仕向けるのもナレッジ・オフィサーの役割である。

次に、各人材タイプの求められる資質について纏めていく。

まず、ナレッジ・オペレータとナレッジ・スペシャリストに求められる資質は、次のとおりである。

＜求められる資質＞⁴⁷

- ・ 高度な知的水準
- ・ 自分のものの見方に応じて世界を創りかえることへの強いコミットメント
- ・ 社内外でのいろいろな体験
- ・ コミュニケーション能力

次に、ナレッジ・エンジニアに求められる資質は、次のとおりである。

<求められる資質>⁴⁸

- ・ 高度なプロジェクト管理能力
- ・ 新しいコンセプトを創るための仮説設定技能
- ・ 知識創造のためのさまざまな手法統合能力
- ・ コミュニケーション技能
- ・ メタファーを用いてほかの人がイメージを創りだし、それを言語化するのを助けるのがうまい。
- ・ チームメンバー間の信頼感醸成
- ・ 歴史を理解し、それに基づいて未来の行動経路を描ける
- ・

最後に、ナレッジ・オフィサーに求められる資質は、次のとおりである。

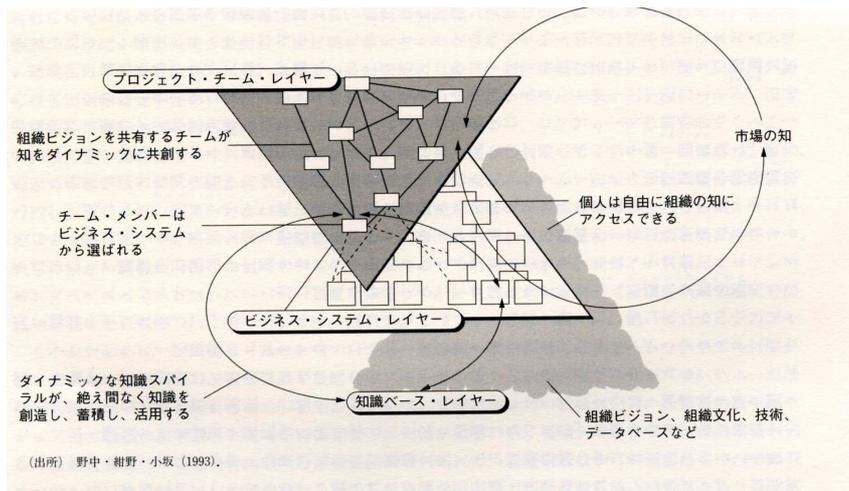
<求められる資質>⁴⁹

- ・ 会社の知識創造活動に方向感覚を与える知識ビジョン創造能力
- ・ 知識ビジョンとその基盤である企業文化をプロジェクトメンバーに伝えて理解させる能力
- ・ 組織の基準に基づいて創られた知識の質を正当化する能力
- ・ プロジェクトリーダーを選別する能力
- ・ 大胆な目標を与えてカオスを創り出す思いっきりのよさ
- ・ チームメンバーと濃密に相互作用しながらメンバーからコミットメントを上手に引き出す技能
- ・ 組織的知識創造の全体プロセスを指揮管理する能力

4.3.3. 知識創造における組織構造

「知識創造企業」では、「ハイパーテキスト型組織」⁵⁰と定義された組織構造を提唱している。この組織は、ダイナミックなスパイラル・プロセスの繰り返しによって、新しい知識を絶えず創造、共有、蓄積、利用できる戦略的能力が必要である。

暗黙知をベースにSECIモデルにおける共同化と表出化を生み出すタスクフォース（ビジネス・チーム・レイヤー）と同様に連結化と内面化を担うビューロークラシーの相互交流によって知識創造が行われると定義している。



【図 4-1】ハイパーテキスト型組織⁵¹

【図 4-1】の組織図はマトリックス組織と形式が似ているが、別の概念である。

マトリックス構造では、組織のメンバーは同時に二つの部署に所属するかあるいは報告する義務がある。それと対照的に、ハイパーテキスト型組織メンバーは、たった一つの部署に所属し報告する。プロジェクト期間中はプロジェクトだけに属し、それ以外の「普通の」時期はビジネス・システム・レイヤーに配属されるのである。したがって、プロジェクトのメンバーは、自分が進めているプロジェクトだけに注意を集中することができる。

ハイパーテキスト型組織では、ビュロクラシーとプロジェクトチームがそれぞれのやり方で知識を創造・蓄積するので、組織的知識創造は円滑に進むが、マトリックス構造はとくに知識変換を意識して作られているわけではない。

ハイパーテキスト型組織では、レイヤーごとに異なる知識の内容を、時間をかけてより柔軟に組み合わせることができる。

ハイパーテキスト型組織ではプロジェクトに期限があるので、プロジェクトの目標を達成するために、資源とエネルギーをその期限内により集中的に使うことができる。

プロジェクトはトップ直轄なので、トップ、ミドル、ローアのあいだのコミュニケーションは、形式的な階層組織より時空間的に圧縮され、その結果として階層間で深く突っ込んだ対話が徹底的に行われる。そういう意味で、ハイパーテキスト型組織は、ミドル・アップダウン・マネジメントを促進するといえる。

さらにハイパーテキスト型組織は、外部からの知識を組織的に変換する能力を持っている。オープン・システムの特性として、消費者や他企業の知識とダイナミックに絶え間なく相互作用するのである。新製品に対する消費者の反応を集めたり、消費者ニーズの動向を見つけたり、他企業と一緒に製品アイデアを開発したりするのである。

ハイパーテキスト型組織の最も重要な特徴は、そのメンバーが持っている文脈を変える能力、ある文脈から別の文脈へ簡単に出たり入ったりする能力である。

4.3.4. 知識と組織との関係

個人の価値体系に深く根ざした「コミットメント」や信念に代表される知識の行動的・主観的側面を、組織的知識創造理論の重要な基礎としている。これは、情報は行為によって引き起こされるメッセージの流れであり、メッセージの流れから創られた知識は、情報保持者に信念として定着し、コミットメントとなる行為を誘発するからである。

厳密には、知識を創造するのは個人であり、組織の役割は、創造的豊かな個人を助け、知識創造のためによりよい条件を作り出すことである。したがって、組織的知識創造は、個人によって創り出される知識を組織的に増幅し、組織の知識ネットワークに結晶化するプロセスである。

4.3.5. 知識創造モデル

知識創造モデル⁵²は、【図4-2】の通り「共同化→表出化→連結化→内面化」の4つのプロセスで構成されている。



【図 4-2】 4つの知識変換モード⁵³

「共同化」⁵⁴は、グループの相互作用における「場」で経験を共有化するなどによりメンタルモデルや技能などの個人の暗黙知をグループの暗黙知に創造することである。

「表出化」⁵⁵は、暗黙知から形式知を創造することであり、イメージや表現の不一致が人間の思考や相互作用を促進することになる。この際には、メタファーからアナロジーを経てモデルとするのが有効なプロセスである。

このプロセスを経て、参加者に共通のイメージをもったことをベースとして、アナロジーを実施する。

これは、二つの異なったものの間の「共通点」に特に注目することで、未知の部分を減らしていくことである。論理的思考により、二つのものの間の構造的、機能的類似に焦点をあてることで、共通点と差異を明らかにする。これにより未知の部分を既知の部分を通じて理解するのを助け、イメージと論理的モデルとの間のギャップを埋めることである。

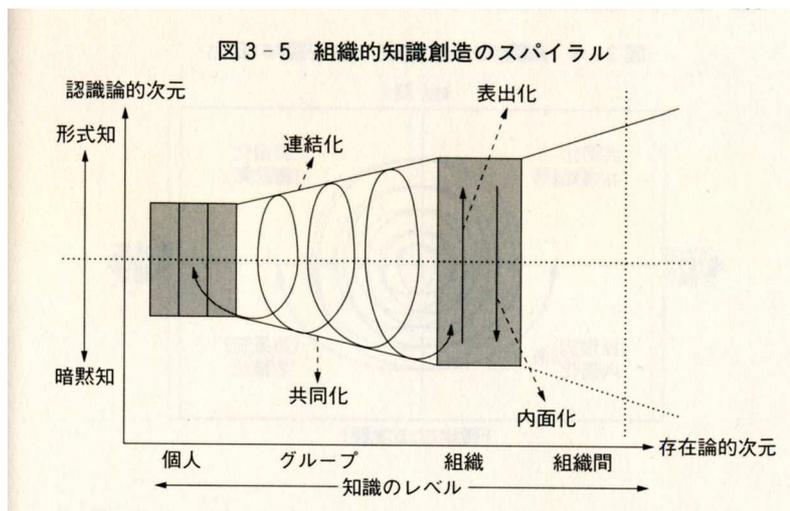
そして、最後にモデル化することにより形式知とするのである。

モデル化は、複数の明確なコンセプトができると、それらを使ってモデルを構築することができる。論理モデルは、矛盾は存在せず、すべてのコンセプトや命題は規則にのっとった言語と首尾一貫した倫理で表現されなければならない。

「連結化」⁵⁶は、個別の形式知から体系的な形式知を創造することである。これは、これまでのプロセスを経て創造された新しい知識と組織にすでに存在する知識との結合である。

「内面化」⁵⁷は、形式知から暗黙知を創造することである。文書化による体験の内面化やマニュアルにより形式知を個人の暗黙知に変換することなどである。すなわち、行動を通じて形式知を個人の暗黙知に変換するステップである。

このサイクルを、【図4-3】のように個人の段階からグループ、部門、全社レベルへと拡大することが肝要である。



【図 4-3】 組織的知識創造スパイラル⁵⁸

4.3.6. 知識創造企業における社内起業家人材

「知識創造企業」は、この論文で検証してきた学習する組織、自己組織化をも統合・集約化した体系的な論文である。人材面でも、知識を創造する人材のタイプとしてナレッジ・オペレータとナレッジ・スペシャリストに区分されるナレッジ・プラクティショナー、ナレッジ・エンジニア、ナレッジ・オフィサーとして定義されている。

このようなタイプの人材がイノベーションを実現するためには必要であるが、それぞれの人材タイプをどのように育成していくか、それぞれの人材タイプをどのように発掘していくかについては述べられていない。

4.4. 破壊的イノベーション

4.4.1. 破壊的イノベーションの概要

1997年にクレイトン・クリステンセンが、「イノベーションのジレンマ」⁵⁹を発表した。これは、技術を「持続的」技術と「破壊的」技術に分類するとともに、成功している企業はその成功ゆえに「破壊的」技術には対応できにくいことを分析した。

クリステンセンは、この論文におけるキーワードを次のように定義している。

<キーワード>

「技術」⁶⁰：組織が労働力、資本、原材料、情報を、価値の高い製品やサービスに変えるプロセス

「イノベーション」⁶¹：エンジニアリングと製造にとどまらず、マーケティング、投資、マネジメントプロセスを包括している技術の変化

「持続的技術」⁶²：主要市場のメインの顧客が今まで評価してきた性能評価に従って既存製品の性能を向上させる技術

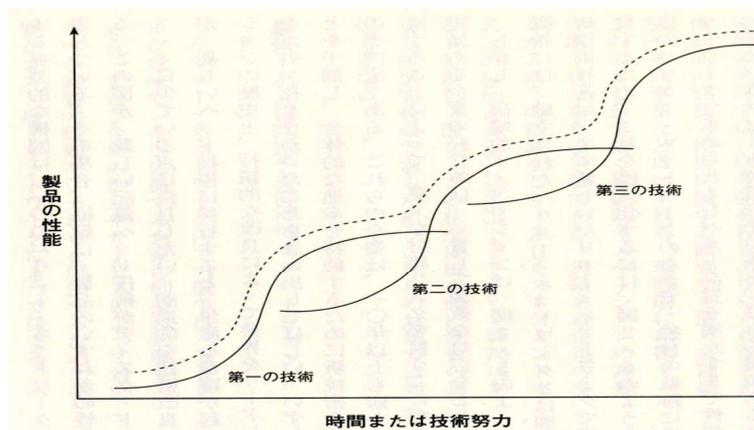
「破壊的技術」⁶³：通常は低価格・シンプル・小型で、使い勝手はよいが、主流市場では製品の性能を短期的に引き下げる。このため、従来とはまったく異なる価値基準を市場にもたらし、主流から外れた新しい顧客に評価される技術

「バリュー・ネットワーク」⁶⁴：企業は、このネットワークの中で顧客ニーズを認識し、対応し、問題を解決し、資源を調達し、競争相手に対抗し、利潤を追求する。また、このネットワークの中では、各企業の競争戦略、とりわけ過去の市場選択によって、新技術の経済的価値をどう認識するかが決まる。各企業が、追求するイノベーションによってどのような利益を期待するかは、この認識によって異なる。

クリステンセンは、これらのキーワードの中でバリュー・ネットワークを分析の基本としていた。成功している企業は、その成功要因であるバリュー・ネットワークが効果的に機能するがゆえに破壊的イノベーションに対応できないことを論証したのである。

クリステンセンは、企業がバリュー・ネットワークの中で経験を積むことにより、このネットワークに際立って見られる需要にあわせて能力、組織構造、企業文化を形成すること、そして、生産量、量産にいたるまでの生産量増加の勾配、製品開発サイクルの周期、顧客とそのニーズを見極める組織的コンセンサス、コスト構造などを決定するとしている。さらに、企業が属するバリュー・ネットワークで評価されるイノベーションが利益に結びつくとしている。

これを、技術的な側面で分析したのが、「技術のSカーブ」⁶⁵と「破壊的技術のSカーブ」⁶⁶である。



2.5 一般的な技術のSカーブ

資料：クレイトン・M・クリステンセン「技術のSカーブの限界追求 第一部：部
品技術」（『プロダクション・アンド・オペレーションズ・マネジメント』1, No.4
1992年秋号 340ページ）。転載許可済み。

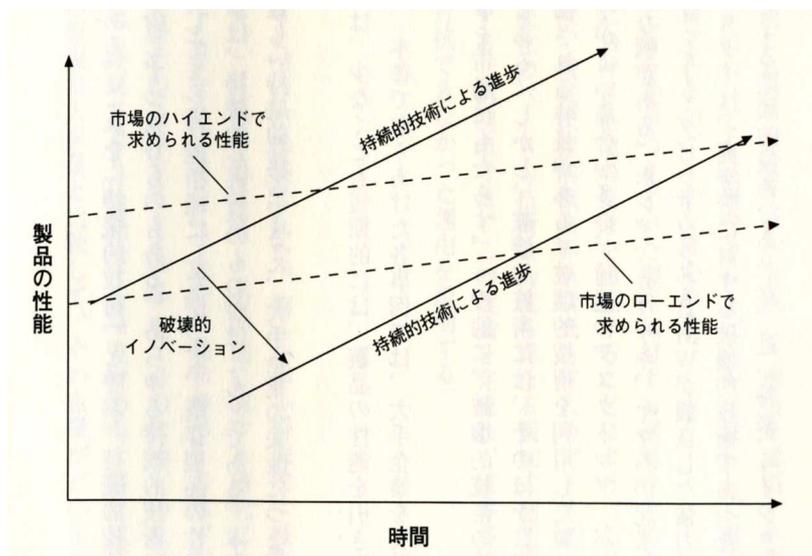
【図 4-4】一般的な技術のSカーブ⁶⁷

「技術のSカーブ」は、次のような理論である。

技術の初期段階では性能向上の速度は比較的遅い。その技術が理解され、扱いやすくなって普及すると技術の向上は加速する。しかし、成熟期に達すると、徐々に物理的な限界に近づき、今まで以上に時間をかけたり、技術的努力を費やしたりしなければ性能が向上しないとする理論である。

【図4-4】のとおり、技術の初期段階では性能向上は比較的遅く、普及してくると加速度的に製品の性能が向上し、成熟期には性能向上は実現しにくいことを表すと英文字のSに似ていることで表現している。

「破壊的技術のSカーブ」は、この「技術のSカーブ」を、さらに発展させたものである。破壊的技術は、既存の技術とはまったく違うバリュー・ネットワークで生み出され、その技術が提供している性能とはまったく違う性能を中心として「技術Sカーブ」の軌跡にしたがって発展していくのである。



【図 4-5】 持続的イノベーションと破壊的イノベーションの影響⁶⁸

そして、破壊的技術が、既存技術のバリュー・ネットワークの中で求められるレベルと品質を満たすまで性能が上がると、既存技術のネットワークを侵食しはじめ、おそるべきスピードで既存の技術と既存の実績のある企業を駆逐していくのである。

これは、技術の進歩のペースが、市場の要求が変化するペースを上回る場合に発生する。市場は、自らが要求する性能の幅を超える製品を高い価格を払ってまで購入することはないのである。破壊的技術が、市場が要求する性能レベルを超え、かつ既存のバリュー・ネットワークから提供される製品よりも低価格で提供されるならば、おそるべきスピードで乗り換えるのである。

成功している企業が、破壊的技術に駆逐される理由は、次のとおりである。

<成功している企業が破壊的技術に駆逐される理由>

- ・ 企業の資源配置が顧客と投資家に依存している。⁶⁹
- ・ 小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できない。⁷⁰
- ・ 存在しない市場は分析できない。⁷¹
- ・ 組織の能力は無能力の決定要因になる。⁷²

これらの理由について、順次、述べていく。

一つ目の「企業の資源配置が顧客と投資家に依存している」について記述する。

顧客と投資家を満足させる投資パターンを持たない企業は生き残れないため、実質的に資金配分を決めるのは顧客と投資家である。これは、業績の優れた企業ほどこの傾向が強く、顧客が望まないアイデアを排除するシステムが整っている。その結果、このような企業にとって、顧客がその技術を求めるようになる前に、顧客が望まず利益率の低い破壊的技術に十分な資源を投資することは極めて難しい。

このような企業が迅速に破壊的技術で地位を築くことに成功するためには、経営者が自律的な組織を設立し、破壊的技術の周辺に新しい独立事業を立ち上げる任務を与えたときだけである。このような組織は、主流組織の顧客の力から解放され、破壊的技術の製品を求める別の顧客層の間で活動する。

上位市場で競争するためのコスト構造をもった企業にとって、下位市場でも同様の収益性を達成することは難しい。破壊的技術の特徴である低い利益率で収益性を達成するためのコスト構造をもった独立組織を設立することが、実績ある企業がこの原則に調和する唯一の有効手段である。

二つ目の「小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できない」について記述する。

成功している企業は、株価を維持し、社員の職務範囲が広がるようチャンス設けるため、成長し続ける必要がある。しかし、同じ成長率を達成するとしても大企業と中小企業ではその達成に必要な売り上げ規模が異なるのである。大企業がその成長率を達成するために必要な新市場がない可能性もあるのである。そのため、組織が大規模になり、成功するに従い、新しい市場を成長の原動力とすることに無理が生じる。

大企業が定めている、あるいは暗黙のうちにもっている資源配分プロセスのため、その市場がいつか大規模になるとわかっているにもかかわらず小規模な市場に十分なエネルギーと人材を集中することは難しい。

三つ目の「存在しない市場は分析できない」について記述する。

成功している企業は、確実な市場調査と綿密な計画の後で計画通りに実行することが得意である。市場の規模と成長率がおおむねわかっており、技術の進歩の軌跡が確立され、主な顧客の需要が明らかになっているため、このような合理的なアプローチを取ることができるし、また、この分析が得意であるがゆえに成功しているのである。

しかし、投資プロセスで、市場規模や収益率を数量化してからでなければ市場に参入できない成功している企業は、破壊的技術に直面したときに、身動きがとれなくなるか、取り返しのつかない間違いをおかす。

破壊的イノベーションでは、市場調査と事業計画が役に立った実績はなく、その企業で求められるのは、実行するための計画というより、学習し発見するための計画である。この経験を通じて、先駆者は破壊的イノベーションの市場で圧倒的に有利な立場を確保するのである。

四つ目の「組織の能力は無能力の決定要因になる」について記述する。

組織の能力は、その中で働く人材の能力とは無関係である。組織の能力は、2つの要素によって決まる。一つはプロセスである。これは、組織の人員が習得した労働力、エネルギー、原材料、情報、資金、技術といった「インプット」を価値の向上という「アウトプット」に変える方法である。もう一つは、組織の価値基準である。これは、組織の経営者や従業員が優先事項を決定するときによりどころとする基準である。組織の能力を生み出すはずのプロセスや価値基準も、状況が変わると組織の無能力の決定要因になる。

これらの要因によって、破壊的イノベーションに成功している企業は対応できないのである。

4.4.2. 破壊的イノベーションと社内起業家人材

イノベーション・ジレンマでは、成功している企業が破壊的技術に対応できないことを中心に述べられている。破壊的技術を生み出している企業がどのようにして、その技術を生み出し、その技術を中心として事業を展開・拡大しているかは述べられていない。かつその破壊的技術を創造している人材についても明示されていない。

4.5. 創造的イノベーション

4.5.1. 創造的イノベーションの概要

2001年にリチャード・フォスターが、「創造的破壊」⁷³を発表した。

この著書で、フォスターは「優れた会社は、その優秀さゆえに継続性の罠にはまり込んでしまい、市場で生き残るために必要な創造的破壊ができなくなってしまう。その結果、長期的に見れば、市場全体よりも低い成長しか達成できない」⁷⁴と述べている。そして、継続性の前提には企業の構造そのものともいえる「メンタルモデル、情報システム、意思決定プロセス、実務能力、管理体系」⁷⁵が大きく影響している。この継続性の罠から逃れるためには、企業の変革を阻害してしまうメンタルモデルをいかにして変えていくか、また断絶の前提を受け入れ、市場に負けないスピードと規模で変化を起こし続けるための仕組みをどのように作り上げていくかといった変革の取り組みが必要となると明示している。

フォスターは、変革が必要な理由として、抜本的イノベーションと漸進的イノベーションを取り上げている。抜本的イノベーションは、漸進的イノベーションの結果に比べて10倍の変化と10倍の収益をもたらすとしている。さらに、抜本的イノベーションは自己増殖することが多い。いったん抜本的イノベーションが起きると、次のイノベーションを呼び起こすことがある。さらに、フォスターは、創造的過程、とりわけ発散的思考⁷⁶は、組織運営には要求されることの少ない次の3つの技術が鍵となるとしている。

< 3つの技術 >

- ・ 会話の技術⁷⁷：自分のアイデアを他の人にうまく伝えるには、上手に話し合うことが必要となる。
- ・ 観察の技術⁷⁸：関連情報を吸収するためには、他の人には関連性がないように見えるようなときでも、複数の業界や文化に幅広く目を向けなければならない。
- ・ 熟考の技術⁷⁹：孵化の段階では、吸収したさまざまな情報についてじっくりと考え、ばらばらの要素を意味のあるパターンや目的に纏め上げるスキルが要求される。

企業は、これらの技術を駆使して、創造と破壊、継続と変化をうまくバランスさせることが重要である。おそらく今までに例のない断絶の時代に突入している。古いモデルの上に成り立っている事業は、廃れ、消えていくと断定している。

これらのスキルをベースとして、企業は、次の3つのポイントに取り組むことにより、市場のスピードと規模で自己変革することが必要である。

<市場のスピードと規模で自己変革するポイント>

- ・ 変化のスピードを市場のスピードから遅れないように加速する。⁸⁰
- ・ 意思決定のプロセスをオープンにし、会社とそのパートナーの才能を全体として活用するようにする。⁸¹
- ・ 事業活動にマイナスにならない程度に従来型の管理の概念を緩める。⁸²

これらのことを実現するために、経営には3つの責任がある。⁸³第1に、経営は業務管理に失敗せずに、創造的活動を豊かにすることが可能なプロセスを構築する責任を引き受けなければならない。

第2は、経営はこのプロセスの指揮をとる際に見落としがないようにしなければならない。そうすることで、市場のスピードと規模に合わせた有益な成果を得ながら、しかも業務管理のロスや、組織内の生産性を落とす歪や軋轢を生じないようにする。第3は、経営は、創造的活動を管理するときに補助的とはいえ重要ないくつかの支援活動を行わなければならない。

このようにフォスターも、企業は外部の市場の変化に追随できる、さらに外部の変化をリードできる自己変革できるシステムを確立することの重要性を述べているのである。

4.5.2. 創造的破壊と社内起業家人材

創造的破壊を実現するための技術として、会話の技術、観察の技術、熟考の技術の3つの技術を取り上げている。しかし、この論文でも、それらの技術をもつ人材をいかに育成するかについては明示されていない。

4.6. イノベーションと起業家精神

4.6.1. 概要

ドラッカーは、「イノベーションと起業家精神」⁸⁴で、起業家の人材的特徴と企業家精神のための組織構造、企業家精神にとってのタブーを述べている。この三点は、社内起業家人材を企業内で活用するためのポイントでもある。

ドラッカーは、イノベーションと起業家精神を次のように定義している。

イノベーションを「資源の創造と富の創出能力の増大」⁸⁵と定義し、起業家精神を「変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する精神」⁸⁶と定義している。

この定義を前提として、ドラッカーは起業家人材に必要な特徴として、「学びつづけ、粘り強く働き、自らを律し、適応する意思」⁸⁷であるとしている。

また、企業家精神のための組織構造として、以下の5点をあげている。

<起業家精神のための組織構造>

- ・ 既存のものからの分離⁸⁸
- ・ 担当トップへの直結⁸⁹
- ・ 負担は別に⁹⁰
- ・ 評価も別に⁹¹
- ・ 責任体制の明確化⁹²

これから順次、この5点について述べていく。

「既存のものからの分離」は、イノベーションが既存の事業から分離されることの必要性である。既存の事業を担当するものは、明日の危機よりも今日の危機に対応しなければならない。既存の事業を担当する人たちは、今日に危機に対応するために、既存の事業の拡大、修正、調整しかできないのである。

「担当トップへの直結」は、イノベーションにかかわる仕事が、つまり明日のための特別な仕事が、既存の事業の現場管理者ではないかなり高い地位にいる人に直結させることである。

「負担は別に」は、新しい事業に他部門と同じような負担をさせるべきではないことである。また、新しい事業の成果によって評価・処遇すべきではない。その新しい事業を担当する前の評価・処遇を継続すべきである。さらに、その事業に失敗したとしても、元のポスト・仕事や処遇に復帰できるようにルール化しておく必要がある。しかし、新しい事業に成功したときには、その貢献に応じた評価・処遇を実施すべきである。

「評価も別に」は、新しい事業を担当している人を既存事業を担当している社員と同じように評価してはならないことである。新しい事業は、長い間利益も成長ももたらさず、資源を浪費しているかのように見える。しかし、新しい事業が成功する場合は、急激に成長し、莫大な利益をもたらすのである。このため、企業は、「イノベーションのための期間」、「資源の投入時期」、「事業規模拡大の時期」等について、過去の経験や競合企業のイノベーションの実績を体系的に分析した評価基準を設定しなければならない。

「責任体制」は、企業の新たな事業については、一人の人間、および一つの単位組織にイノベーションにかかわる全責任を持たせる体制の必要性である。

4.6.2. 起業家精神と社内起業家人材

ドラッカーは、起業家精神の組織構造として5つの施策を提示している。しかし、企業家人材の特徴として、「学びつづけ、粘り強く働き、自らを律し、適応する意思」をあげているのみである。起業家精神をもった人材の育成・発掘については明示していない。

4.7. イノベーションの定義と社内起業家人材の定義

イノベーションに関する主要論文の変遷について、これまで振り返ってきた。これらを、さらに要約すると【図4-1】の通りである。

【表 4-1】 イノベーション理論の変遷

主要理論	要約
組織学習	組織・個人の受動的な自己変革
資源ベース・アプローチ	企業の競争優位が、企業の「内部」の資源や技能で発見されなければならないとする
動態能力	競争力の源泉が長い間に学習、適応、変化する組織の能力であり、組織レベルでの問題探索、発見、解決能力にある
自己組織化	自己組織化の成立要件として、「適応能力」が必要であるとしている。これは、外部環境の変化に対応するために必須の能力であり、人や組織が安定的に存続するためには、自らに対する差異を生み出しつつ生成変化を遂げる必要があるとしている
知識創造システム	組織的知識創造は、個人の信念が人間によって「真実」へと正当化されるダイナミックなプロセスであると定義している。そして、知識創造における組織的要件を、「意図」「自律性」「揺らぎと創造的なカオス」「冗長性」「最小有効多様性」とし、「揺らぎと創造的なカオス」により外部との相互作用を通じて、組織内に意図的な揺らぎを引き起こすことにより組織内の知識体系を向上させる必要があるとしている。
破壊的イノベーション	技術を「持続的」技術と「破壊的」技術とに分類するとともに、成功している企業では、その成功ゆえに「破壊的」技術には対抗できないとしている。この研究では、イノベーションを組織内部の変化のあり方として議論を展開している。
創造的イノベーション	継続性の罠から逃れるためには、企業変革を阻害するマインドモデルを如何にして変えていくか、また断絶の前提を受け入れ、市場に負けないスピードと規模で変化を起こし続けるための仕組みをどのように作り上げていくかといった組織内の変革の取り組みが必要なことを提示している。
イノベーションと起業家精神	イノベーションを「資源の創造と富の創出能力の増大」と定義

(※ 主要論文をもとに、熊本が作成)

このように、主要論文は、イノベーションを外部環境の変化に対応するために組織内部のシステムが変化することと定義している。

センゲは組織学習において、システム思考という概念を提唱し、個人一人ひとりが外部の世界と繋がっているため、問題の原因が外部の特定の個人や現象ではなく、その特定の個人や現象に繋がっている組織メンバーの行動であると捉えた。ゆえに、組織内の個人の行動を変えることにより外部の問題は解決できると捉えた。つまり、外部の環境変化に対応するためには、組織内の個人の行動を変えることが必要であると捉えている。

資源ベース・アプローチや動態能力は、外部環境は動的であるため、企業は市場動向の予兆と変化し続ける顧客ニーズへの素早い対応にかかっていると捉えている。特に、動態能力では、競争能力の源泉が、長い間に学習、適応、変化する能力であると捉えている。同様に、自己組織化では外部環境の変化に適応するためには「適応能力」が必要であると、知識創造企業では「揺らぎと創造的なカオス」により外部との相互作用を通じて、組織内に意図的な揺らぎを引き起こすことにより組織内の知識体系を向上させることが必要であるとするなど、外部環境の変化に対応するために組織内に「揺らぎ」や「適応能力」などで表現されている自律的に変化するシステムの重要性を述べている。

イノベーション・ジレンマや創造的破壊では、成功している企業がその成功ゆえに外部で興っている破壊的技術による変革に対応できないことを分析している。言い換えるならば、企業は常に外部で発生している変化に対応できるようなシステムが必要であると述べているのである。

ドラッカーの「イノベーションと起業家精神」では、イノベーションを「資源の創造と富の創出能力の増大」と表現されているが、起業家精神として「変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する精神と定義していることから、外部環境の変化に対応することの重要性を認識していると思われる。これらを纏めたのが、【表4-1】の主要なイノベーション理論におけるイノベーションの捉え方である。

これらのことから、本論文ではイノベーションを「外部環境の変化に対応すべく組織内部で発生するシステムの変革」と定義する。

そして、社内起業家人材について論じていく。

組織学習では、「人生の達人」になるように社員一人ひとりを励ますことが管理職のやるべきことと述べられている。管理職は、ビジネスマンとして優秀であるだけでなく一人の人間としても優秀でなければならない。これは、組織の目的を提示しなければならない管理職は、個人的な価値観に基づいて、組織のメンバーである「われわれ」が、さらには人類が、「どこから来てどこへ行くのか」を提示しなければならないからである。さらに、高度な自己マスタリーレベルに達した人は、目的達成に対して非常に強い欲求をもっているため、学習を続け、死ぬまで終わることなく、生きることの意味、目的を探求しながら、常に試行錯誤を繰り返していくと述べられている。

資源ベース・アプローチや動態能力では、特に人材面での記載はない。自己組織化では、リーダーの活動として、組織メンバーの行動を規定するビジョンを提示することの必要性が述べられている。

ビジョンの提示において、ビジョンをどこまでの内容とするかは記述されていないが、センゲが記述している個人の価値観というレベルで考えていくのが妥当であると判断する。

知識創造企業では、知識を「正当化された真なる信念」と定義し、組織的知識創造は、個人の信念が人間によって「真実」へと正当化されるダイナミックなプロセスと定義している。さらに、組織のトップは、組織の知識創造の意図を明確に伝えることが必要である。その際には、「真実とは何か」「人間とは何か」「生きるとは何か」といった本質的な疑問について応えるものでなければならないと述べられている。

イノベーション・ジレンマや創造的破壊では、特に人材面での記載はないが、創造的破壊で簡潔に会話の技術、観察の技術、熟考の技術について述べられているのみである。

イノベーションと起業家精神では、起業家精神を「変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する精神」と述べているだけであるが、起業家人材に必要な特徴として、「学び続け、粘り強く働き、自らを律し、適応する意思」をあげている。

これらの要旨を纏めたのが、【表 4-2】の主要なイノベーション理論における社内起業家人材の定義である。

【表 4-2】主要なイノベーション理論における社内起業家人材の定義

組織学習	資源ベース・アプローチ	動態能力	自己組織化
人生の達人。人類がどこから来てどこへ行くのかを考え、それに基づいた目的達成のために学習を続け、死ぬまで終わることなく生きることの意味、目的を探求しながら試行錯誤を繰り返す人材	特に記述なし		個人の価値観に基づいた組織メンバーの行動を規定するビジョンを提示
知識創造企業	イノベーション・ジレンマ	創造的破壊	イノベーションと起業家
知識＝正当化された真なる信念。「真実とはなにか」「人間とは何か」「生きるとはなにか」といった本質的な考えに基づいた組織の知識創造の意図を明確にする人材	人材面での記述はない。	会話の技術、観察の技術、熟考の技術がなければならない	学び続け、粘り強く働き、自らを律し、適応する意思がある人材

(※ 主要論文をもとに、熊本が作成)

この表に記載している通り社内起業家人材については、記述している論文と記述していない論文とがあるが、人材について記述している論文である組織学習、知識創造企業、イノベーションと起業家精神での記述事項で共通しているのは、「生きることの意味」や「人間とはなにか」などの根本的な疑問を見つめつつ、「死ぬまで学び続ける」ことである。これらから、この論文では、社内起業家人材を「目的の達成に対して非常に強い欲求を持っているため死ぬまで終わることなく学習をし続け、生きることの意味・目的を探究しながら、常に試行錯誤を繰り返す人材」と定義する。

第 5 章 社内起業家人材に関するリサーチクエスチョン

第 4 章で述べている通り、人材について記述している論文である組織学習、知識創造企業、イノベーションと起業家精神での記述事項で共通しているのは、「生きることの意味」や「人間とはなにか」などの根本的な疑問を見つめつつ、「死ぬまで学び続ける」ことである。「生きることの意味」や「人間とはなにか」などの根本的な疑問を見つめつつ「死ぬまで学びつづける」ことがイノベーションにとって必要であるプロセスが明確になっていない。

さらに、社内起業家人材の育成についても明確になっていない。特に、企業がイノベーションを引き起こす人材の確保と育成について如何にしていくかということについても明確になっていない。

これらの点をリサーチクエスチョンとして提示し取り組んでいくものとする。

<リサーチクエスチョン>

- ・ イノベーションを引き起こす仮定を明示した上で、社内起業家人材のコア要件の提示は可能か
- ・ 社内起業家人材の育成システムの設定は可能か
- ・ 社内起業家人材は企業の人事システムで育成可能か

第 6 章 事例研究対象企業の条件と対象企業の概要

6.1. 事例研究対象企業の条件

日本の経済の活性化のためには、日本が得意とする製造業でのイノベーションが必須である。製造業は、【表 6-1】の通りほとんどが中小企業であり、かつ【表 6-2】の通り約 50% が下請け企業である。このことから、イノベーションがおこりにくいと思われる下請け企業でのイノベーション発生事例を分析し、イノベーションをおこす社内起業家人材のコア要素の提示や発掘・育成モデルが提示できれば、下請けよりイノベーションが発生しやすい環境を整備できる大企業等でもイノベーションを促進する可能性が高いと思われる。このことにより、日本の製造業が復活し、日本経済の活性化に貢献できると判断する。

【表 6-1】企業数基準での中小企業の割合

産業	年	中小企業				大企業		合計	
		企業数	構成比 (%)	うち小規模企業 企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)
鉱業	2001	2,618	99.7	2,276	86.6	9	0.3	2,627	100.0
	2004	2,306	99.8	2,027	87.7	5	0.2	2,311	100.0
	2006	2,082	99.8	1,844	88.4	4	0.2	2,086	100.0
建設業	2001	543,397	99.9	516,405	95.0	363	0.1	543,760	100.0
	2004	507,086	99.9	484,828	95.6	319	0.1	507,405	100.0
	2006	489,343	99.9	468,400	95.7	302	0.1	489,645	100.0
製造業	2001	548,830	99.6	489,306	88.8	2,121	0.4	550,951	100.0
	2004	489,115	99.6	433,917	88.4	1,941	0.4	491,056	100.0
	2006	455,621	99.6	401,597	87.8	2,002	0.4	457,623	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2001	510	94.8	266	49.4	28	5.2	538	100.0
	2004	490	94.6	262	50.6	28	5.4	518	100.0
	2006	537	94.7	295	52.0	30	5.3	567	100.0
情報通信業	2001	32,240	96.8	19,486	58.5	1,070	3.2	33,310	100.0
	2004	30,815	96.5	18,358	57.5	1,129	3.5	31,944	100.0
	2006	33,814	96.5	20,137	57.4	1,238	3.5	35,052	100.0
運輸業	2001	86,046	99.7	66,999	77.6	281	0.3	86,327	100.0
	2004	80,479	99.7	62,345	77.2	262	0.3	80,741	100.0
	2006	77,132	99.6	58,833	76.0	271	0.4	77,403	100.0
卸売・小売業	2001	1,309,984	99.5	1,092,042	83.0	5,938	0.5	1,315,922	100.0
	2004	1,160,117	99.6	958,117	82.2	5,141	0.4	1,165,258	100.0
	2006	1,109,630	99.6	919,310	82.5	4,791	0.4	1,114,421	100.0
卸売業	2001	255,587	99.1	176,374	68.4	2,394	0.9	257,981	100.0
	2004	252,389	99.2	176,360	69.3	2,131	0.8	254,520	100.0
	2006	231,755	99.1	161,019	68.9	2,091	0.9	233,846	100.0
小売業	2001	1,054,397	99.7	915,668	86.6	3,544	0.3	1,057,941	100.0
	2004	907,728	99.7	781,757	85.8	3,010	0.3	910,738	100.0
	2006	877,875	99.7	758,291	86.1	2,700	0.3	880,575	100.0
金融・保険業	2001	34,281	99.1	33,126	95.8	313	0.9	34,594	100.0
	2004	30,192	99.1	29,120	95.6	283	0.9	30,475	100.0
	2006	29,985	99.1	28,870	95.4	271	0.9	30,256	100.0
不動産業	2001	297,082	100.0	293,782	98.9	94	0.0	297,176	100.0
	2004	287,005	100.0	283,704	98.8	91	0.0	287,096	100.0
	2006	285,710	100.0	282,344	98.8	102	0.0	285,812	100.0
飲食店・宿泊業	2001	742,710	99.9	655,641	88.2	914	0.1	743,624	100.0
	2004	677,377	99.9	597,980	88.2	883	0.1	678,260	100.0
	2006	647,754	99.9	573,277	88.4	860	0.1	648,614	100.0
医療・福祉	2001	175,542	99.9	134,995	76.8	261	0.1	175,803	100.0
	2004	178,743	99.9	136,098	76.0	249	0.1	178,992	100.0
	2006	188,514	99.9	141,982	75.2	238	0.1	188,752	100.0
教育、学習支援業	2001	119,100	99.9	108,115	90.7	122	0.1	119,222	100.0
	2004	114,720	99.9	104,167	90.7	123	0.1	114,843	100.0
	2006	115,803	99.9	104,890	90.5	131	0.1	115,934	100.0
複合サービス事業	2001	3,960	100.0	3,957	99.9	0	0.0	3,960	100.0
	2004	3,588	100.0	3,587	100.0	0	0.0	3,588	100.0
	2006	3,717	100.0	3,707	99.7	1	0.0	3,718	100.0
サービス業 (他に分類 されないもの)	2001	793,308	99.8	685,773	86.2	1,917	0.2	795,225	100.0
	2004	763,757	99.8	662,353	86.5	1,891	0.2	765,648	100.0
	2006	758,077	99.7	657,583	86.5	2,110	0.3	760,187	100.0
非1次産業計	2001	4,689,608	99.7	4,102,169	87.2	13,431	0.3	4,703,039	100.0
	2004	4,325,790	99.7	3,776,863	87.1	12,345	0.3	4,338,135	100.0
	2006	4,197,719	99.7	3,663,069	87.0	12,351	0.3	4,210,070	100.0

資料：総務省「事業所・企業統計調査」再編加工

- (注) 1. 企業数 = 会社数 + 個人事業所 (単独事業所及び本所・本社・本店事業所) とする。
 2. 中小企業基本法改正後の定義に基づき、常用雇用者 300 人以下 (卸売業、サービス業は 100 人以下、小売業、飲食店は 50 人以下)、または資本金 3 億円以下 (卸売業は 1 億円以下、小売業、飲食店、サービス業は 5,000 万円以下) の企業を中小企業とする。
 3. 常用雇用者 20 人以下 (卸売業、小売業、飲食店、サービス業は 5 人以下) の企業を小規模企業とする。
 4. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
 5. 産業分類は、2002 年 3 月改訂のものに従っている。
 2001 年は旧分類の産業小分類を新分類の産業小分類に接続して作成した。

【表 6-2】 中小企業における下請け企業数と下請け企業の割合の推移

業種区分	推移					
	昭和41年	昭和46年	昭和51年	昭和56年	昭和62年	平成10年
下請企業数(企業)	---	---	373,439	465,369	378,046	315,907
製造業平均	53.3%	58.7%	60.7%	65.5%	55.9%	47.9%
食料品	16.5	30.2	14.5	17.5	8.2	8.6
飲料たばこ	-	-	-	-	-	5.9
繊維工業	79.8	75.9	84.5	84.9	79.7	76.4
衣服繊維製品	73.6	71.4	83.9	86.5	79.1	70.8
木材木製品	35.0	43.8	42.9	48.0	21.7	22.2
家具装備品	45.6	49.4	41.2	51.6	38.5	23.7
紙パルプ	51.0	43.9	44.8	51.6	41.3	44.2
出版印刷	46.3	51.0	50.8	59.0	42.0	30.8
化学工業	40.2	38.7	37.1	38.5	22.5	23.4
石油石炭製品	30.1	30.7	27.0	38.9	18.4	11.8
プラスチック製品	-	-	-	-	68.7	58.5
ゴム製品	62.3	54.3	61.1	71.8	65.6	58.4
皮革製品	60.0	64.5	62.5	68.8	64.7	61.7
窯業土石製品	33.8	34.0	29.4	36.6	35.5	27.0
鉄鋼業	66.0	66.0	70.4	72.0	52.6	47.4
非鉄金属	67.1	69.7	68.7	73.6	62.3	45.4
金属製品	66.3	71.7	74.8	78.6	71.0	58.4
一般機械器具	70.7	75.8	82.7	84.2	74.8	59.2
電気機械器具	81.4	78.9	82.3	85.3	80.1	65.2
輸送用機械器具	67.1	77.9	86.2	87.7	79.9	69.3
精密機械器具	72.3	70.7	72.4	80.9	70.4	58.8
その他の製造	50.8	58.7	56.5	62.2	43.5	31.4

<平成10年 商工業実態基本調査>

さらに、これに加えて、次の2条件を追加したい。一つは、下請け企業でも、下請けから脱皮し段階的に自主的な事業展開を行うことも可能である。このため、下請け事業が主要な事業であるが、一時的にも自主的な事業展開等を行っていることを事業環境と社内起業家人材の育成との観点で分析を行えるため選出条件とする。二つ目は、イノベーションが発生しにくい下請け企業を選出条件とするが、さらにこれに加えて業種もイノベーションが発生しにくい業種・業界とすると、些細なイノベーションしか発生せず、これを見落としてしまう可能性が高くなる。これを避けるために、業種・業界自身は技術革新等で変化が激しい業種・業界を選出条件とする。

これらを整理すると次の通りである。

<事例研究対象企業の抽出条件>

- ・ 製造業の下請け企業であること
- ・ 下請け企業ではあるが、自主的な事業展開を行った、行っている企業であること
- ・ 変化が激しい業種・業界であること

6.2. 事例研究対象企業の概要

これらの条件に合致するこの論文で取り上げる技術志向企業は、コンピュータ系企業グループの関連企業の会社である。この企業のプロフィールを紹介すると、資本金約70億円、売上高 2007年度で約963億円、従業員数 約3800名である。

東京・大阪の2本社制をとり、主な事業領域は【表6-3】の通りである。

【表 6-3】 主な事業領域

事業領域	内容
S I 事業	業種ソリューション
	プラットフォームインテグレーション
I T 基盤ソフトウェア開発事業	ミドルソフトウェア開発
	基本ソフトウェア開発
ハードウェア事業	ハードウェア設計・開発
研究開発	研究開発

6.3. システムインテグレーション事業

システムインテグレーション事業は、大きく2つの領域に分類される。業種ソリューションとプラットフォームインテグレーションである。

業種ソリューションは、マーケットのセグメントに応じた区分である。その企業では、マーケットのセグメントを次のように分類している。

<マーケットのセグメント>

- ・官庁・大学関係
- ・自治体・公共事業体関係
- ・金融関係
- ・医療関係
- ・通信業関係
- ・製造・装置関係
- ・流通・サービス関係

官庁関係では、防衛庁関係のシステム開発、警察関係における自動車免許証の管理システム・犯罪の犯行手口の管理システム、電子政府システムとして電子入札・電子調達・電子認証・電子決済システムの開発などを行っている。また、大学関係としては、大学事務の統合システム・入試管理システム・大学図書館システムの開発などを行っている。

自治体関係では、都道府県レベルから市レベルのシステム開発を行っている。市町村の合併対応、住民基本台帳システム・電子入札調達・水道局関連・国民健康保険・選挙関連のシステム開発を行っている。公共事業体としては、電力会社・JR関連のシステム開発を行っている。

金融関係では、都市銀行・地方銀行の勘定系のシステム開発、消費者金融関連のシステム開発、証券・生命保会社のシステム開発を行っている。

医療関係では、大学病院・国立病院などの大病院を中心に電子カルテ、医療事務関係のシステム開発を行っている。

通信業関係では、NTTおよびNTTコミュニケーションズ、NTTドコモ関連のシステム開発を行っている。通信回線の監視システム・課金システム・通信システムの資産管理のシステムなどである。

製造・装置関係では、主にメーカーや装置産業企業で稼動するシステム開発である。主な企業としては、トヨタ・マツダなどの自動車産業、松下電器産業、シャープ・ダイキンなどの家電業界、住友金属工業などの鉄鋼業界、装置産業としては三井住友化学などのFA関連システムの開発などがある。

流通・サービス関係では、卸業界、小売業界（コンビニエンスストア）業界向けのシステム開発やホテル業界向けのシステム開発などを行っている。最近では、特にCRM関係のシステム開発も行っている。

プラットフォームインテグレーション事業としては、大規模システム構築におけるネットワーク環境の構築などのインフラにおける設計・構築をその事例研究対象企業で保有している基盤技術とシステムインテグレーションサービスのシナジーを活かして事業展開を行っている。さらに、個別企業のインフラ設計等における技術支援、コンサルティングも行っている。

IT基盤ソフトウェア開発事業は、さらに二つの事業領域からなる。一つは、ミドルソフトウェア開発であり、もう一つは基本ソフトウェア開発事業である。

ミドルソフトウェア開発事業は、ハードを動かすソフトウェアである基本ソフトウェアの上で動くソフトウェアであり、機能としてはセキュリティーシステムやグリッドコンピューティング、ネットワークシステム、ストレージ基盤システムなどがある。これらのシステムは親会社のブランドとして出荷しているシステムであるが、これらのシステム開発をコンピュータメーカーである親会社の関係部門と連携して担当している。

基本ソフトウェア開発は、まさにハードを管理するシステムであり、マイクロソフト社のWINDOWSを親会社のパソコンに搭載するための開発や親会社のサーバに搭載するためのドライバー等の開発、さらに親会社の携帯電話に搭載するためのOS層の開発も担当している。

6.4. ハードウェア事業

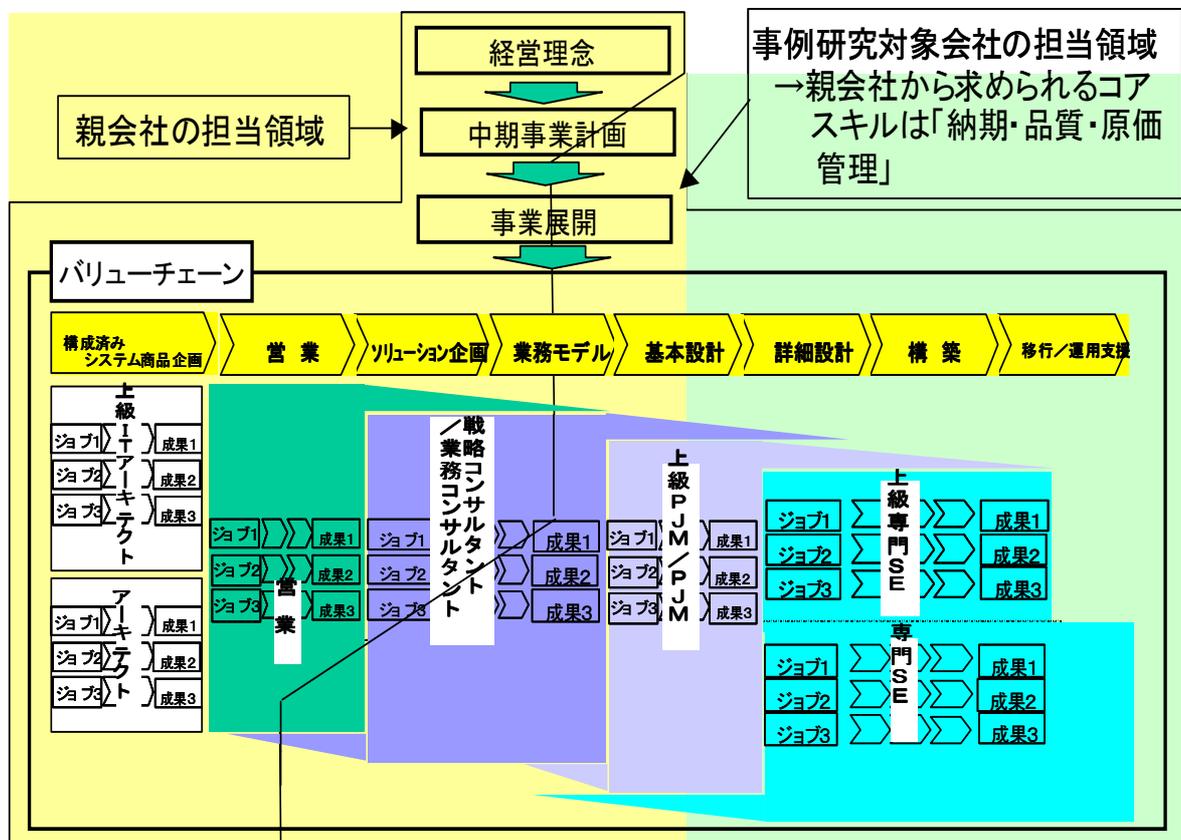
サーバの開発やネットワークボードの開発、ネットワークボード専用のLSI開発、3D・2Dのグラフィックス専用のLSI開発などを担当している。

6.5. 研究開発事業

研究開発事業としては、RFID分野における新たな適用技術に関する研究や航空写真から固定資産の状況が自動的に判断できるシステムの研究を行っている。事例研究対象企業の研究所は、基礎研究ではなく実用化直前の新技術を実用化するための研究に特化している。

6.6. 親会社との事業分担について

選出した事例研究対象企業の親会社との事業担当領域は【図6-1】の通りである。



【図 6-1】 分析企業とその親会社との事業担当領域

この分析対象企業は、企業としての存在意義である経営理念や事業活動の中期事業計画等を親会社の企業グループとして定められているものを用いている。この論文の分析対象企業は、親会社が中期事業計画を立案し、その計画のフレームに沿った事業計画の一部を担当遂行していく観点で中期事業計画を立案することを、この論文の分析対象企業は親会社から求められているのである。一部の事業領域では、親会社の担当部門が脆弱であるため分析対象企業が親会社グループとしての事業戦略や事業遂行を担っていることもある。しかし、それは、その企業において特別なケースである。

事例研究対象企業でも、営業部門は新規開拓を主要業務としているが、その新規開拓先は親会社の営業部門が要員不足で営業活動が行き届かない地域等を担当しているのが実情である。

また、この事例研究対象企業は、親会社の意向により、2005年に東京証券市場に上場を果たしている。この時期には、投資家からは親会社と一線を引いた事業運営を求められ自主的な事業計画と事業運営を求められていた。社内でも、この時期はそれまでの組織風土を一掃するような活気が漲っていた。それまでは、親会社が受注してきたプロジェクトを、納期・品質・原価管理を目標どおりにキープすることが求められていたため、目の前の仕事をまじめにひたむきに遂行していく保守的な職場風土であった。このため、その企業の営業管理システム、経理システム、人事システムも親会社に

準拠したものであった。事業ラインも、自事業部のシステム等を自ら構築することもなくスタッフが親会社の規定・基準・ルールに準拠して制定したシステムを指示されたことを指示されたとおりに運用していくことが当たり前の職場風土であった。この上場の時期は、これらの規定・基準・ルールを見直そうという機運が高まった時期でもあった。しかし、翌年に上場廃止となり、親会社の事業運営上の重要なセグメントとして位置づけられてはいるが、従来の組織風土に戻った。

第 7 章 S I 企業における社内起業家人材の事例

7.1. 社内起業家人材モデルの概要

事例研究対象企業では、一部の事業領域や特異な環境におかれた場合には社内起業家的な人材が育成されたことがあった。

この典型的な事例を 2 パターン分析していく。

一つ目の事例は、親会社として弱体であった事業領域を関連会社の事業部門長で企業グループの戦略立案と遂行を取り仕切った社内起業家人材のケースである。このため、他社との競合で勝ち残っていくためのイノベーションを必要としていたのである。しかし、この人材の仕事の遣り甲斐は、イノベーションをおこし業績を上げるのではなく、自分の部下たちが喜ぶことであり、自分の部下たちが成長していくのを感じることでであると述べている。イノベーションをおこし業績を上げて、上司からの評価や昇進や多くの昇給や賞与を受け取るのではないのである。このように他人の評価や評判で自己のモチベーションをあげるのではなく、自分の部下が生き活きと仕事をしていると自分が感じることにモチベーションの源泉がある人である。これを、社内起業家人材と定義しておく。

二つ目の事例は、たまたま担当していたシステム開発プロジェクトが終了したときの担当役員がイノベーション的なビジョンをもち、その推進を督促されたケースである。そのメンバーは、その役員の指導に従って行動することによりイノベーションを実現することができたケースである。

この事例は、野中郁次郎氏が「知識創造企業」で発表されたナレッジ・プラクティショナー、ナレッジ・エンジニア、ナレッジ・オフィサーというチームで仕事をするようになった特異な状況でイノベーションを起こした人材である。

これは、ナレッジ・オフィサーがイノベーションを誘導したが、そのナレッジ・オフィサーとの関係が解消されるにつれて大きなイノベーションをおこすことが少なくなってきた。

この社内起業家人材は、ナレッジ・オフィサーからの誘導でイノベーションを起こしていき、組織において評価され昇格することができた。この間、継続して電子政府ビジネス等の新規事業に携わってきているが、新規事業への独特な自己の価値基準をベースに業務を行っているため、リーダー的な立場でイノベーションを発生するが困難な状況となっている。しかし、当人は新規事業の遂行に対する情熱は衰えず、かつそれを遂行することに対する周囲からの評価等にとらわれない。この人材を、準社内起業家人材と定義しておく。

7.2. 社内起業家人材モデルについて

7.2.1. 社内起業家人材

この社内起業家人材は、2008 年度で満 47 歳である。1984 年 10 月に、現在の会社に S E として入社した。入社当時は、メーカー系のユーザに対して S E としてシステムの開発に従事してきた。そして、1992 年に 31 歳で主任に昇進、1997 年に 36 歳で規模なコンピュータシステムのインフラ整備を担当する部門の課長として昇進、2002 年に 41 歳で部長昇進、2006 年に 45 歳で事業部長代理職である統括マネージャーに昇進、2007 年に 46 歳で事業部長に昇進した。この間、継続して大規模システムのインフラ構築を担当する事業分野で業務を行ってきた。

この社内起業家人材へのヒアリングを次のポイントを中心に行った。

<確認事項>

- ・ 無我であるか否か
- ・ 自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感
- ・ 認識の特徴である「世界との一体性」、「独創性」、「世界からの自由」
- ・ 行動の特徴である「精神の統合性」、「自発性」、「完全なる機能」

まず、「無我」については、仕事へのモチベーションという観点で確認をおこなった。この人材の仕事へのモチベーションは、「自分が担当している事業部のメンバーが成長していると喜んでくれる」ことだと述べている。決して、上司の自分への評価が上がるためであるとか、自分の現在のポジションを維持するとかいうことではなかった。

そして、そのために自分達がコントロールできる事業領域であり、かつその事業領域でトップを取れる状況であるか否かを判断基準としていると述べている。

トップを取れる状況とは、自部門が保有している人員数やその人員のスキル、組織が持っている強みを活かすことによって、その事業領域で主導権を確保できる可能性があるということである。その事業領域で主導権を確保し利益を拡大することにより、さらに自部門のプレゼンスが向上し、いろいろな局面でより強固な主導権の確保と自部門にさらに有利な環境の構築、そしてさらなる利益の拡大という好循環のサイクルをまわすことに繋がっていく。そして、このサイクルを維持することで、自部門のメンバーがさらに成長する機会が確保できることに繋がると考えていたのであった。

この判断基準は、IT業界がサービス化しているトレンドや上司の期待、さらには既存の価値観は関係ないのである。メンバーが成長できるように、自分の現在担当している事業領域を拡大する可能性が判断基準なのである。ただし、この判断基準は、既存の分析手法から導き出される結果がスタートであるが、その結果から、業界のトレンド等を先入観なしで自分の体験や自分で集めた情報をもとに、自分の頭で考え判断しているのであった。

「行動」面では、その社内起業家人材は、「自分が求められている役割だとか、自部門のメンバーの期待に応えるのが一番重要な役割である。そのためには、見過ごしていいものと、見過ごしてはいけないことを自分の中で整理していかなければならない。世間でいっていることを安易に自部門のメンバーに伝えるのはリーダーとして不適切である」と述べている。また、「上司であろうと、他の誰であろうと、自分で判断して設定したフレームを推し進めることに迷いはない」とも述べている。このことから、自分の考えに基づいて行動することにためらいがないことは明白である。

この社内起業家人材の特徴的な事例としては、担当している事業領域である大規模システムのインフラ構築事業で東京マーケットへ進出があげられる。

この企業は、日本で東京に次ぐ大きさのマーケットである関西地区マーケットを基盤としていたため、東京マーケットへの進出を果たさなければならない必要性が少なかった。このため、その企業グループの中でも東京進出が遅れたのである。しかし、東京へ進出してみると、その事業領域へ進出しているグループ内の事業部門はなかったのである。その社内起業家人材が率いる事業部門が競合することはなく、その企業グループで唯一の大規模システムのインフラ構築事業を担う立場で事業を展開することとなったのである。

これは、東京マーケットという大きなマーケットは競合他社にとっては魅力的なマーケットであるため自部門が進出しても残されたマーケットはないという先入観にとらわれることなく進出を検討・実行した成果である。マーケットそのものをじっくりと分析し、自部門の強みが活かせるマーケットをさがした結果である。

また、些細な事例としては、自部門の幹部教育として慶応大学のビジネスコースへの派遣を躊躇なく行ったことがある。他の事業部門は、会社が提供している教育プログラムや幹部候補者研修への参加だけであるにもかかわらず、慶応大学の集中合宿のビジネスコースへの派遣を行い、現在まで毎年継続している。これは、その会社では、他の事業部では事例がない画期的な事例である。

7.2.2. 準社内起業家人材

イノベーション的観点で顕著な新システムの開発や新製品の開発はこの企業ではほとんどないが、唯一の実績は業務アプリケーション構築基盤を一つのプロダクトとして製品化したことである。

このプロダクトは、ユーザが業務設計に専念することができる特長をもっている。今までは、ユーザは開発言語、開発方式、開発手法、ネットワーク技術などのIT技術の変化の影響を受けざるを得なかった。ユーザも、常にこれらの開発言語、開発方式等の最新技術動向に注意を払い、最新技術動向を踏まえたシステムをシステムインテグレーション企業から提供してもらうことが必須であった。しかし、この業務アプリケーションの導入により、IT技術の変化はすべてこのアプリケーションで保障されることとなり、ユーザは、このパッケージで提供されている開発方式・開発手順に従った業務設計に専念することが可能となる。このパッケージは、親会社のパッケージとして市場に提供されることとなったシステムである。

現在は、開発技術のトレンドに準拠して、Microsoft .NET Framework の環境で構築するパッケージと Java の標準的なアーキテクチャーを採用し、J2EE では標準のソフトウェアパターンである MVC モデルをベースとしたパッケージを提供するまでに進化してきている。

JAVA版で提供されている開発手順により概要を紹介すると、次表のように纏められている。要件定義、システムの分析・標準化、システム設計、製造、テストの各工程において次の項目を定義していくことによって、システムの概要から詳細設計していくことが可能となるのである。

【表 7-1】 システム構築における検討項目

大分類項目	中分類項目
要件定義	対象領域の定義
	運用要求仕様確認
	UI 要求仕様確認
	DB・ファイル要求仕様確認
	システム運用環境確認
	性能要求仕様確認
	処理方式要求仕様
	HWアーキテクチャ設計
	SWアーキテクチャ設計
システム分析/標準化	業務用語整理

	業務フロー分析
	外部インタフェースの確認
	データ分析
	サブシステム分析
	入力設計
	設計標準の設定
	プログラム標準の規定
	アプリケーションフレームワークのカスタマイズ
	外部設計プロットタイプ
	DB論理設計
	共通部品設計
	開発環境設計
	プロットタイプ製造テスト
システム設計	外部設計
	プログラム設計
	DB論理設計
	移行設計
	共通部品製造
	本番環境設計
	性能設計
	テスト方針の検討
製造	プログラム製造
テスト	

(引用 http://www.necst.co.jp/product/ome/java/gaiyou/kaihatu_gaido.html)

このパッケージは、実は特定のユーザ向けに開発されたシステムであった。しかし、このシステム開発を担当したプロジェクトリーダーが当時の役員にこのプロジェクトの経過について報告した際に、そのシステムの汎用化を役員が提案したのが、この業務アプリケーション構築基盤プロダクトの開発がスタートした切っ掛けであった。

この構図は、野中氏が「知識創造企業」で提唱されているものが当てはまる構図である。

役員がナレッジ・オフィサーの役割を演じ、ナレッジ・エンジニアの役割を、このプロジェクトリーダーが演じているのである。そして、そのプロジェクトメンバーがナレッジ・オペレータとナレッジ・スペシャリストを演じているのである。

役員は、無意識に行われていた開発プロセスを定型化し、その各プロセスにおける定義要件項目を明示することにより汎用的なシステム開発プロセスとなるというイノベーションの方向性を明示した。この方向性に従って具体的なプロセスを検討し進めていったのがプロジェクトマネージャーである。そして、実際に作業していったのが、プロジェクトメンバーである。

この過程において、役員が方向性を明確化したことは重要であるが、さらに重要なのは、その方向性を具体的な活動として実践したナレッジ・エンジニアであるプロジェクトリーダーである。このプロジェクトリーダーは、具体的なプロセスの実際の作業においては発生したいろいろな課題に対してもナレッジ・オフィサーと連携をとりながら解決していった。その意味においても、この活動における一番のキーマンは、このプロジェクトリーダーである。ナレッジ・スペシャリストとナレッジ・オペレータの役割を演じたプロジェクトメンバーは、個別の開発場面におけるナレッジの創作を行っているが、ナレッジ・エンジニアが提供しているフレームに基づいて活動している域を超えるものではない。

この業務アプリケーション構築基盤を一つのプロダクトとして製品化したのち、この人材は部長に昇進したが、部下の指導やコンプライアンスに対する意識の低さからライン管理職から専門職系統のエキスパートへと転換せざるを得なくなってしまった。この転換は、本人にとってはより適正な配置となった。この人材は、マネジメントよりも自分がやりたい仕事である新規ビジネスや新規技術をベースにしたシステム構築を一人のプレイヤーとして取り組んでいくことを誰かのためではなく自分のために自分が好きだからやりたかったのである。この価値観をベースに本人は先頭を走るのを好み、気がつくとなら誰もついてきていないという状態がしばしば発生していたとのことである。

この人材も、ナレッジ・オフィサーの指導の下では、一つのイノベーションをおこしたことは事実である。

第 8 章 社内起業家人材モデルとマズロー理論との関連

8.1. 社内起業家人材的側面からみたマズロー理論

8.1.1. 至高経験の定義

至高経験者を次のように定義する。

至高経験者とは、「過去や未来の目的や価値観にとらわれることなく今を生きることにより世界との一体感を感じながら自らの独創的な価値観や認識をベースにして行動している。その価値観は無為、無欲、無私を基準としており、換言すれば、普通の欲求や衝動を超越したものとして判断・行動する」人である。

また、表現を変えるならば、至高経験者は、「いまや、あらゆる事柄が自然に生じ、心ならずして、労せずして、意図せずして、勢いの赴くところ流れ出すのである。行動そのもののため以外に他意はない。かれの行動や経験は、それ自体のためであり、それ自体として正当化される。手段行動、あるいは手段経験ではなく、むしろ目的としての行動であり、目的としての経験になるのである」という特徴を持っている人である。

まずは、至高経験者の特徴を明確にしておきたい。

8.1.2. 至高経験者の特徴

「至高経験者の特徴」は、次の事項である。

- ① 精神の統合性⁹³
- ② 世界との一体性⁹⁴
- ③ 完全なる機能⁹⁵
- ④ 自発性⁹⁶
- ⑤ 独創性⁹⁷
- ⑥ 世界からの自由⁹⁸
- ⑦ 無我⁹⁹
- ⑧ 完成¹⁰⁰

これらを順次簡潔に整理していく。

「精神の統合性」は、至高経験にある人は、既存の価値観や既存の習慣等にとらわれていないため、自分の価値観・認識と行動との間にずれが少なく自己矛盾に苦しむことが少ないことである。このため、自分の価値観や認識・行動などのすべてが互いに矛盾をおこすことなく、それらがすべて一つの目的達成のために集中的、調和的、効率的に機能する。

②の「世界との一体性」は、至高経験が高まるにつれて、自分の周りの環境との融合が進み、自分の回りの環境をあるがままに受け入れ一体化する状態となっていくことである。この状態では、比較的無我になる。

③の「完全なる機能」は、至高経験における個人は、自分のなかに矛盾がないために、個人の能力が最大限に発揮される状態にあると感じられることである。このため、個人はその力の絶頂期にいると感じられる。

④の「自発性」は、至高経験者が自分を能動的・創造的主体であると感じ、他者の基準や他者の指示を待つことなく課題等があるがままに認知したことをベースにして「自己の生きる目的・使命感」達成のために行動する自発性が非常に高いことである。自制して責任を完全に果たそうとする断固とした決意と他の場合には見られないような「自由な意思」でもって自己の運命を開拓していると感じる。

⑤の「独創性」は、至高経験者の認識や行動は、自発性が高く世界との一体感をもって活動するため自己の利益などの自己意識にとらわれることなく、活動や思考の対象があるがままに見つめ思考する。このため、既存の価値観や分析手法にとらわれることなく、また、その延長線上の発想から生み出されたものではない。それは、当意即妙、無より生ずるもので、予想できるものでなく、新奇で斬新な、陳腐でも通り一遍でもない、教わることのない非習慣的なものという独創性を発揮する。まったく、予想できないものを作り上げていくという独創性を発揮するのである。

⑥の「世界からの自由」は、至高経験者の認識と行動における特徴である。

至高経験者の認識は、「無我」と「生まれてきた意味や生きる目的・使命感」に基づくものである。したがって、生まれてきた目的や生きる目的・使命感を果たすことに対する強い欲求を持っている。そのためには、自己の欲求や既存の価値観に基づいた認識を取ることがなく、かつ過去のしがらみや未来への思惑や希望に引きずられて課題や対象を歪めることもなく、すべてをそのままで認識できる自由が必要である。至高経験者は、生きる目的・使命感を果たすために無我であるがゆえに対象や課題そのものを具体的に認識することができるのである。

また、同様に、行動基準は、自己の認識に基づいた行動が行えるようになる。既存の価値体系や既存の分析手法等に依存する必要性を感じなくなるのである。既存の価値体系や既存の分析手法の結果に対する違和感があるときには、自己の認識とそれに基づく行動を優先するのである。このことは、自己の価値観や認識で理解できない場合は、それを無理に自己の認識や価値観にあてはめようとせず、しばらくそれ自体の法則によって行動させ推移を見守ることも大切であることを意味している。。これは、自分が自己の価値観・認識ならざるものから脱却、つまり自分と違和感あるものを否定し、しばらく様子を見ることにより自己の中での法則や規則によって、その行動が決定されるのを待つことの重要性と通じるところがある。

これらのように、至高経験者は、過去や未来に引っ張られるのではなく今この瞬間に生きており、かつ、現在の自己の精神内法則を基準にして行動するのである。決して、他者や過去の著名人や宗教を基準にすることはなく、自頭で考え出された自己の精神内法則に基づいて行動するのである。

至高経験者も、葛藤や不幸や不安や混乱から免れているわけではない。この際には、至高経験者も、助けを求めるのである。しかし、成長動機をつよ至高経験者は、瞑想的な方法によって、内面に向かい、いわばだれか人に助けを求めるよりも、自己探求によって自分で解決していくのである。

⑦の「無我」は、至高経験者が欠乏欲求の観点からの動機はもたないことを意味している。至高経験者は、「生きる目的・使命を果たすため」に現在のやるべきことを淡々と行動していくのである。

このため、至高経験者は、無為、無欲、無私として、換言すれば、普通の欲求や衝動を超越したものとして判断・行動する。これは、言い換えるならば、「生きる目的・使命感」を実現するために、自己矛盾がなく、自分の認識に基づいて必要と判断した行動を自然に躊躇なく実行できることを意味している。至高経験者にとっては、この一連の認識から行動は、あらゆることが自然に生じ必要なこ

とを自然に淡々とこなしていくことなのである。そこには、気分の高揚や落胆などの浮き沈みはなくあらゆることが自然なのである。

⑧の「完成」は、至高経験者は、前項で記述していることが「生きる目的・使命感」の達成のため自然に生じ、心ならずして、勞せずして、意図せずして勢いの赴くところに流れ出すように課題等を認識し矛盾なく自発的に淡々と行動できることである。そこには、目的達成のための肉体的、精神的緊張と完全でないものを耐え忍ぶという不安定さ、闘争、心理学的不健康さが存在することはありえない。

8.1.2.1. 至高経験の認識

至高経験者の認識の特徴は、次の通りである。

<至高経験の認識の特徴>

- ①無比較的認識、没価値的、没判断的¹⁰¹
- ②多様性と有用性¹⁰²
- ③自我超越的、自我忘却的¹⁰³
- ④認知と価値との同一性
- ⑤絶対性¹⁰⁴
- ⑥受動的・受容的¹⁰⁵
- ⑦具体性の認知¹⁰⁶
- ⑧両極性の統合¹⁰⁷

至高経験者の認識は、上述の特徴を有している。至高経験者の認識の特徴は、対象となる事象を既存の価値体系や判断基準とは関係なく対象そのものをあるがままに受け入れることである、その際には、自我超越的に、自我忘却的に、対象を中心に捉えるのである。この認識により、自我超越的で客観的、達観的、受動的な至高経験者の認知は、価値そのものとなるのである。

これに対して、通常の認識は、基本的欲求あるいは欠乏欲求と、それらの満足、不満足の見地から組織される認識となるのである。これらの認識は「D認識」もしくは「利己的認識」¹⁰⁸と呼んでいる。この認識では、欲求を満足させてくれるものと挫折させるものという基準で評価・認識され、それ以外の特徴は無視されたり軽視されたりするのである。

これらについて、簡潔に説明する。

まず、「無比較的認識、没価値的、没判断的」について述べる。

普通の認識においては、対象はそのままを認識されるというよりも、むしろ外界における価値体系で認識され、その大きな価値体系に組み込むための判断・認識が行われる。

これに対して、至高経験者の認識は、対象をそのまま捉えるのである。自己の価値体系や自己の評価基準や先入観では認識・価値判断をしないのでそのままを受け入れるのである。

さらに、この認識のために、対象を入念に観ること、課題の全体を考えることが必要である。注意を継続し、繰り返し見たり考えたりすることにより対象のすべての側面を知ることができるのである。既存の価値体系への組み込みや何らかの判断のための認識や分析であれば、目的を達成すれば対象に対する興味は失われることとなる。これは、至高経験者が対象に没頭し認識することを目的とする認識とは決定的な違いである。

②の「多様性と有用性」は、①の「無比較的認識、没価値的、没判断的」とも関係するが、対象に興味を抱き没頭しることにより対象への理解が一層深いものとなり、対象の価値観が多様化し、その有用性が増すのである。これに対して、普通の人々の認識は、対象が単に有用か否か、役に立つか役に立たないか、危険か危険でないか、というような価値基準等にもとづいて行われるため、この分類が行われたならば対象に対する興味はなくなるのである。

③の「自我超越的、自我忘却的」は、対象や課題に対する認識を行う際には、対象中心・課題中心であるがゆえに自我超越的・自我忘却的であることを意味している。あたかも、絵画や美しい景色に見とれている際には、その絵画や景色に極度にまで没入するがゆえに、自我超越的・自我忘却的になるためである。それに、至高経験者は、「生きる目的・使命感」の達成のために淡々と行動するがゆえに、無私となり自我超越的になるのである。

③の「認知と価値との同一性」は、マズローの「完全なる人間」から次の文書を引用して述べていきたい。

「展開し、成熟をとげた人間、自己を実現し、完全に機能する人間においては、これら真、善、美は極めて高い関連性を示し、実際目的のためにそれらは一つの単一形態に融合している、といってもよいほどである。わたくしはいま、他の人びとにとっても至高経験の際には、これがあてはまることをつけ加えたいと思うのである。

この事実がもしも正しいとなると、あらゆる科学思想を導いている基本原則の一つ、すなわち、認知が客観的で没人格的であればあるほど、ますます価値より独立するようになるとの原理に真っ向から対立することになる。事実と価値とはほとんどつねに反意語であり、たがいに背反するものと（知識人によって）考えられてきた。だがおそらく事実は逆である。なぜなら、最も自我超越的で客観的、達観的、受動的な認識を調べてみると、それが価値をじかに見ようとしており、価値は現実より摘みとられておらず、最も深い「事実」の認識は「存在」と「当為」とを融合させるものであることがわかるからである。これらの瞬間においては、現実が脅威、感嘆、畏敬、賛意でもって、すなわち価値でもって彩られているのである。」¹⁰⁹

この文章は、非常に難解であるが、次のように理解すべきものと考えよう。「認知が客観的で没人格的であればあるほど、ますます価値より独立する」の意味を考えよう。

「価値」の定義は、次のとおりである。

- ・物事のもっている値うち。あたひ。「千金の価値がある」
- ・人間の基本的な欲求、意志、関心の対象となる性質。真、善、美、聖など。
- ・ある目的に有用な事物の性質。使用の目的に有用なものを使用価値、交換の目的に有用なものを交換価値という。

至高経験者以外の認知は、「価値」の3つ目の定義である個人一人ひとりの使用目的等を基準にして行われる。したがって、客観的で没人格的な認知からは乖離していくのである。

しかし、至高経験者の認知は、自我超越的で客観的、達観的、受動的な認識をしている。この自我超越的で客観的、達観的、受動的な判断基準に基づく「価値」を基準とした認識は、「存在」と「当為」とを融合させるものである。この瞬間においては、現実（事実）が真、善、美の鼎立を融合した脅威、感嘆、畏敬、賛意という価値で彩られるのである。

すなわち、自我超越的で客観的、達観的、受動的な至高経験者の認知は、価値そのものであり、この認知は価値より独立するものではない。

④の「絶対性」は、通常認知が時間的・空間的に組み立てられるのに対し、至高経験者の認知が絶対的な真理を有していることである。

通常認知では、既存の価値観等を基準に認識することが多い。この価値観は、その個人が生まれた国や地域の歴史や文化から生み出された基準である。ゆえに、この価値観は時間や空間の中で組み立てられたともいえる。これに対して、至高経験における認知は、自我超越的で客観的、達観的、受動的な認知を基準におこなわれる。この基準は、国や地域の文化に組み込まれた価値観を超越したものである。人間も自然の一部であり、さらに言うならば全宇宙の一部であるがゆえに、その本質においては絶対的な真理を有していると考えられる。その真理を基準として認知するならば、その認知は絶対的であるということが可能である。

⑤の「受動的・受容的」は、至高経験者の認知が能動的であるよりも受動的・受容的であり、無意識的に対象を受け入れ、そのまま受け入れることを意味している。

通常認知においては、個人が自己の価値観にもとづいて行おうとするのである。その意味においては、観察は能動的な行動である。自己の価値観を基準に、その個人が欲する目的を達成しやすいように、見ようとするものと見ようとしなないものを意識的、無意識的に判断する。そして、見たものを既存の価値観等にもとづいて分類、配列しながら目標に向かって見たものを組み立てていくのである。

これに対して、至高経験者は、認知が完全であるためには、対象からかけ離れ、利害関心をもたず、無欲、無動機にならなければならないのである。さらに、このようにしてはじめて「役立つもの」とか「脅かすもの」等々に抽象化するのでなく、客観的、本質的特質をもった対象自体を、ありのままにとらえることができるのである。すなわち、対象を受容的にあるがままに観察すること虚心になることによって初めて、対象を完全に正確に認識することができるのである。

そこに、目的や先入観、世間の価値体系をもちこむと、対象の本質的特質を正確に認識することはできない。

⑥の「具体性の認知」は、対象を生でそのまま具体的に認知することである。通常認知では、対象を既存の価値体系や思考体系などのグループに分類したり、図式化したり、等級化したりしながら抽象化していく。これらの作業は、対象をありのままに認知するというよりも、むしろ、自分の内面世界の構造や既存の価値体系の構造をその対象に当てはめているのである。

これに対して、至高経験者の認知は、具体的で、なまで、特殊であるものを、鮮やかに捉える認知であり、具体性を失わないで抽象化する能力と抽象性を失わないで具体的である能力とが同時に見出されるのである。さらに、この具体性の認知において、調和の取れた全体として存在する意味や活動の意味を部分よりも高く評価する能力が重要性である。

⑦の「両極性の解決」は、至高経験者の認知や自然界のシステムにおいては、二極化した事項や自己矛盾した事項が統合されていることを意味している。二極化や自己矛盾していることは、部分的認識に基づく認識であり、全体的認識においては、その両極端の先端は融合しており円環、もしくは螺旋状の構造となっているような認識をできるのが至高経験者である。

これは、次のような事例が参考となる。

子供が風邪をひき高熱が出た場合は、すぐに熱を下げるための治療が必要であると考えやすいが、最近の医療では風邪の治療のためには一定レベルの熱は出たほうがよいとされているようである。こ

これは、一定レベルの熱が出ることによって白血球が活動をはじめ体内に侵入したウイルスを駆除すると考えられているからである。一定レベルの熱が出る前に熱を下げる治療を行うことによりウイルスを完全に駆除することができず風邪が治るまでに時間が掛かってしまう結果になると考えられている。

このように、高熱が出ることは悪い状態であり早急に熱を下げる治療をしなければならないという人間の治療システムの無知による部分的認識の判断ではなく、人間の治療システムを一段高いレベルから判断した全体的認識に基づく対応が最新の医学の常識となっていることを、この項目の具体例として紹介したい。

また、イノベーション理論の進展により、「ゆらぎ」の効果が認識されて始めている。従来は、機能・効率を最優先する経営が行われてきた。この経営においては、トップダウンで意思決定された方針・施策を疑うことなく社員全員が一途に行動することが求められてきた。

しかし、東京工業大学大学院教授の今田高俊氏が提唱されているように、現在のように外部環境が激しく変化していく時代においては、社員一人ひとりが、外部環境の変化を感じ、自らの手で自らの構造・秩序を作り変えていくことが求められている。社員一人ひとりが自分で考えて行動することは、経営的には「ゆらぎ」である。このゆらぎは、「平均値からのズレの解釈を拡張し、既存の枠組みや制度には収まりきらない、あるいは既存の発想では処理できない現象」と定義される。このゆらぎは、従来の理論では、認められない動きであった。しかし、現在では、組織が「ゆらぎ」を作り出しマネジメントすることが必要である。

このように「ゆらぎ」という従来の経営においては認められなかった動きが、現在では必須の要件として考えられることは、両極性の解決の例示となる。

8.1.2.2. 至高経験の創造性

マズローは、「完全なる人間」で、「至高経験者の創造の源泉は、至高経験者特有の性格学的な特徴であること、そして、さらにこの源泉により生み出される一次的創造が現実世界での評価に耐えるような一般的な検証（二次過程）をへて世間に受け入れられるものとなる」¹¹⁰と明示している。

これから、マズローの主張を基本として、至高経験者特有の性格学的な特徴、さらに一次的創造と現実世界での評価に耐えるような検証（二次的創造）の重要性について述べていく。

8.1.2.2.1. 至高経験者特有の性格学的特徴

マズローは、至高経験者の性格学的特徴として、「大胆、勇気、自由、自発性、明快、統合、自己受容」¹¹¹をあげている。

私は、この性格学的特徴の項目を、さらに次のように位置づけてみたい。これらの性格のうち、一番基本となるものは「自分の深層にある自己を認め、受け入れている」という自己受容であり、この自己受容があるがゆえに、大胆、勇気、自由、自発性、明快が可能となる。そして、それらの特徴は、至高経験者の一人ひとりが有する「生きる目的」に沿うように統合されていく。

至高経験者は、あらゆる判断・行動において、自我、すなわち、自己の基準や価値体系にもとづいて判断・行動するため、一般的な判断基準や価値体系にとらわれることがすくない。このため、世間の現実をありのままに観察し受け入れることも可能となるのである。そして、あるがままに受け入れ

た世間の現実を自己の基準や価値体系に付け加えたり、世間の現実に基づいて自己の基準や価値体系を修正したりするのである。

この際には、世間の基準や価値体系との乖離を恐れることはない。世間から、まったく評価されなかったり、嘲笑されたり、認められないことも厭わないのである。このため、多くの人に見られる自己葛藤は、至高経験者においては少ないのである。

このことから、至高経験者は、自分の知らないもの、神秘的なもの、わけのわからないものにも平気で、往々にして積極的にそれにひかれる。すなわち、じつくり考えるためにこれをとりあげ、これについて熟考し、熱中することができるのである。

8.1.2.2.2. 一次的創造、二次的創造、統合された創造性

「一次過程」、「二次過程」について、最初に述べる。

インターネットのブログで「Keyword Project + PSYCHOLOGY」で「一次過程・二次過程、一次変化」 ([Http://digitalword.seesaa.net/article/16197753.html](http://digitalword.seesaa.net/article/16197753.html)) を検索すると、次のように記載されている。

「一次過程」は、シグムンド・フロイトが創始した精神分析学では、男根期（4～6歳頃）に至る発達早期の心的過程のことであり、快楽を志向して不快を回避する快楽原則に基づいた行動原則である。

「二次過程」は、母親（養育者）との分離固体化によって生まれる「自我意識」が実現する心的過程で、エス（パーソナリティーの原始的で、根本的な部分）の本能的衝動の充足を現実的に延期することができる精神機能を含んだものである。

また、二次過程は、エディプス・コンプレックスの去勢体験（幼児的万能感の挫折）で形成される「超自我（善悪を分別する規範意識・倫理観）」によって起こる心的過程である。人間は、善悪を分別する超自我の機能によって、その状況に相応しい行動とそうでない行動を判断し社会的な責任ある行為をできるようになる。

一次過程は快楽原則に従うエス（動物的本能・本能的欲求）を中心とした内面の過程であり、二次過程は現実原則に従う自我と超自我を中心とした内面の過程である。

マズローは、二次過程よりも一次過程に発し、また、これを用いるものを「一次的創造性」と呼んでいる。また、大部分二次的思考過程にもとづいている創造性を「二次的創造性」と呼んでいる¹¹²。新発明や新発見は、一次的創造性により個人の性格学的特徴により生み出されたものであるが、それを「二次的創造性」により世間の批判や既存の価値体系に準拠した批判や疑問に答えて行かなければならないのである。このように、一次的な創造性は二次的な創造性を融合されなければ世間に受け入れられないのである。このため、一次過程、二次過程をよく融合し、よく系統立てて容易に、上手に使うような創造性を「統合された創造性」¹¹³と呼んでいる。

二次過程を、さらに詳細に述べるならば、ビジネス上の発明やアイデアは、単に閃きや思い付きで実現するものではない。閃きや思い付きなどの一次的創造がスタートであったとしてもひたむきな努力、容赦のない批判、完全主義的基準にたえることができる二次的創造が必要なのである。閃きや思い付きなどの自発性にひきつづいて慎重さが、直観にひきつづいて厳しい考察が、むこうみずな行為にひきつづいて用心が、空想や想像にひきつづいて現実の検証が必要なのである。

これらの個人の閃きや思い付きを、二次的創造により職場の関係者が理解し納得できるシステム体系もしくは論理性を持たせることが必要なのである。

8.1.2.3. 成長と退行的力

至高経験が可能な人は、極くわずかである。この人も、幼児期においては、ただ単に放置しておけば自律的に育成されてくるものではない。現実世界によって幼児期の満足に制約が課されること、他人もまた満足を求めており、他人は自分の快樂を実現するための単なる手段ではないことを学ばなければならないのである。これは、いわば、幼児期における「しつけ」である。

この「しつけ」を経ない無制限の甘やかしや満足は、無責任、ストレスに対する無抵抗、未成熟、ある種の性格異常をもたらすのである。

欠乏が単なる動機として見られるとすれば、成熟した人は高次動機あるいは無動機ということもできる。成長の過程は、人間生成の過程である。受容的な認識を通じて、自分よりも一段と大きな全体として自己を没入することが容易となり、連続的な至高経験、自己没入により人は自立的になり、より容易に生命の状態を維持することが可能となるのである。

このように成熟した自己訓練を積んだ信頼できる人に対してのみ、「君のいう通りにせよ、そうすればおそらくすべてうまくゆくだろう」ということができるのである。

人間の基本的欲求の満足は、身体的欲求が満たされた後は、①庇護、安全、防衛、②家族、コミュニケーション、派閥、仲間、愛情、恋愛といった所属、③敬意、尊重、是認、威厳、自尊、④人の能力や可能性の最大限の発達、自己実現の自由が求められる。この欲求は、階層的に、低い欲求から高い欲求への順次上がっていくのである。しかし、高い欲求に上がった人、自己訓練を積んだ信頼できる人でさえも、真に自由な選択の場におかれると、真・善・美を高く評価するとともに、退行的な平和と安静、睡眠と休息、断念、依存と安全などの生存、ホメオスタシスの価値をも高く評価し求めるのである。マズローは、この退行的な行動と価値を健康性退行、あるいは「滑走」価値¹¹⁴と呼んでいる。

至高経験者などの健康的なひとは、健康であればあるほど、成長価値を望むことが多く、「滑走」価値を求めることは少ないが、なくなることはない。健康的な人でも、成長価値と滑走価値の両方を求めているのである。

至高経験などの自己実現欲求は、安全欲求の絶えざる満足に基づいているのである。安全欲求は、たとえ活動はしていなくても消滅してはいない。さらに、このことは、低い欲求に退行する過程が、つねに可能性として残されていることを示しており、これに関しては、病気だとか疾患としてみるだけでなく、全有機体の統合に絶対必要なものであり、「高次欲求」の存在や機能に不可欠のものと考えなければならないのである。安全性は愛情が成り立つために必要な前提条件であり、この愛情は自己実現にとっての前提条件ということになる。

さらに、低次の欲求や価値は、大多数の人びとにとって高次の欲求や価値より有力であって非常に強い引力を働かせている。高次の価値が一貫して度々選ばれ、好まれるのは、良好な生活条件の下で安全性が確保されている最も健康で、成熟をとげ、最も発達をした個人だけである。

成長は、個人の勇気と意思と決断の強さが求められる。

成長は、未知なるものへの一歩であり、危険なのである。現状のよく知っている、好ましく、満足すべき状態を捨て去ることをも意味しているのである。それゆえに、恐怖、しり込みしてもおかしく

ないのである。成長は、現状の単純で無為な生活を断念し、これと引き換えに要求の厳しい責任ある容易でない生活を送ることを意味するのである。成長への前進は、これらの損失にもかかわらずおこなわれるがゆえに、個人の勇気と決断の強さが必要なのである。

成熟した人は、「信じなければならない」と教えられるからではなく、真実であるがゆえにこそ信じ、これにうち込むことのできる妥当で有益な価値体系を持ち得たのである。すなわち、自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感を持ちえたからこそ、前進するのである。これは、自己の充実したエネルギーを外部に表現し他に分かち与えたいという欲求、すなわち与える欲求なのである。

人間は自分のうちに、さらに完全な存在になろうとして、人格の統合性、自発的な表現性、完全な個性と統一性、盲目にならず真実を直視すること、創造的になること、善なること、その他多くのことに向かう力をもっている。この力は、大部分の人がよい価値と呼ぶもの、すなわち、平安、親切、勇気、正直、愛情、無欲、善へと向かうものである。これらの力は、与える欲求であり、成長や自己実現へと向かう健康な人格においては、むしろこの与える欲求が中心的動機となっているのである。

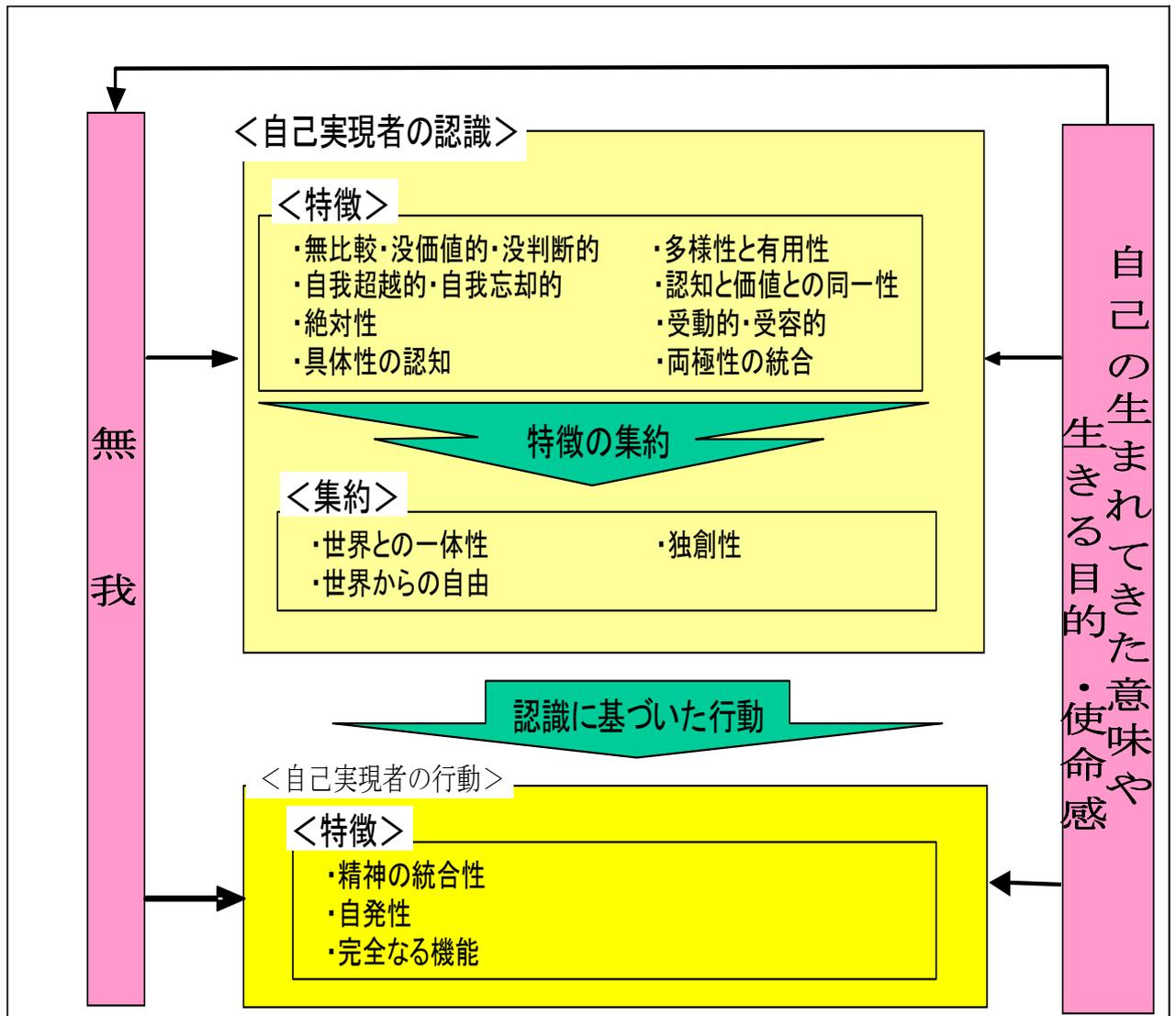
さらに、成長がそれ自体得るところの大きい刺激的過程であるがゆえに、成熟した人は、成長動機が満足により弱まるのではなく、さらに強まるのである。成長動機が優位を占めている人びとは、まったく良い人間になろうとするがゆえに満足動機を弱めるよりもむしろこれを強めるのである。

8.2. マズロー理論の社内起業家人材への適用

マズローの理論を社内起業家人材という観点とビジネスという観点で要約・補足してみたい。

マズロー理論で④段階に達成した人材の原点は、「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感を実現しよう」があるがゆえに「無我」となりえるのである。そして、「無我」を基準とした「認識」があり、「無我」であるからこそ、「無我」で「認識」し判断したことを「行動」できる。

これをマズローが纏めている「自己実現者の特徴」に当てはめると【図8-1】の通りである。



【図 8-1】 自己実現者の要素関連図

自己実現した人材の特徴である「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」をもちつつ、「無我」の境地であることから持たされる「認識」の特徴がイノベーションを生み出すために必要なのである。自己実現者が認識する際の特徴は、【図8-1】の自己実現者の認識の特徴に記載されている「無比較・没価値的・没判断的」、「多様性と有用性」、「自我超越的・自我忘却的」、「認知と価値との同一性」、「絶対性」、「受動的・受容性」、「具体性の認知」、「両極性の統合」である。

これらの自己実現者の認識の特徴のうち、「無比較・没価値的・没判断的」、「多様性と有用性」は、ビジネスにおいては、「合目的性」の観点で補足することが必要である。

「無比較・没価値的・没判断的」は、課題や分析対象を既存の価値体系や既存の分析手法という既存の枠組みで捉えるのではなく、没判断的・没価値的に課題や分析対象をそのものの存在を無比較的にとらえ、課題や分析対象をビジネスの目的に照らして考えるという「合目的性」という観点を付加して理解することが必要である。

「多様性と有用性」は、通常の場合は、既存の価値体系や分析手法で導き出される基準に照らして「有用性」を判断しがちであるが、自己実現者のビジネスにおいては、認識課題に照らした「合目的性」の観点での「有用性」を付加して理解すべきである。

「認知と価値との同一性」、「絶対性」、「受動的・受容的」、「具体性の認知」、「両極性の統合」は、「合目的性」の観点での補足は必要ではないが、ビジネスにおける通常の認識において必要とされる特徴である。

そして、これらの特徴をもった認識の結果生み出されるアウトプットの特徴として、「世界との一体性」、「独創性」、「世界からの自由」といったものがある。

「世界との一体性」とは、認識において先入観等で自分の周りの環境を判断・分析することなく、環境そのものがあるがままに受け入れることを意味している。「独創性」とは、自己の利益や自己意識、既存の価値体系、既存の分析フレームワーク等に囚われることなく、分析対象や思考対象があるがままに受け入れて思考することから生まれてくる成果がもっている特徴である。この特徴は、無より生じたものであるため、新奇で斬新的な、過去の発想やその延長線上で考え出された成果ではない独自性をもっている。「世界からの自由」とは、「独創性」と、ほぼ同じ意味である。自己実現者は、過去や未来に引っ張られるのではなく、今この瞬間に生きており、かつ、現在の自己の精神内法則を基準にして行動する。このため、既存の価値体系、既存のフレームワーク等を基準にして考察するのではなく、自頭で考えることを意味する。

そして、自己実現者は、この認識をもとに行動するため、「精神の統合性」、「自発性」、「完全なる機能」という行動面での特徴を有するのである。「精神の統合性」とは、自己実現者の認識で記述したとおり既存の価値観に囚われないため、自己の行動を既存の価値観に照らして判断することがなく自己の認識・価値観と行動との間にずれが少なく自己矛盾に悩むことが少ないということである。さらに、自己実現者は、自分を能動的、創造的主体であると感じ、他者の基準や他者の指示を待つことなく対象があるがままに認識したことをベースにした基準や自己の価値観で行動するため、「自発性」が非常に高い。このように「精神の統合性」「自発性が高い」という特徴を有するがゆえに、当然に自己が保有している能力・スキルは完全に発揮される「完全なる機能」となるのである。

イノベーションは、従来の価値体系や既存の分析手法で導き出される結果で生まれることもあるが、それらのフレームワークでは分析できない環境変化やその変化に対する対応を検討しなければならない状況で生まれてくることもある。そのような状況で分析し対応を検討する際には、自己実現者の「無我」の境地であることから持たされる「認識」の特徴が必要となる。分析対象を、何らかの既存の価値観等で比較するのではなく、そのものがあるがままに受け入れ、その中に没頭することによって分析対象の多様性や有用性を具体的に見なければならない。既存の価値観や分析手法で認識するならば見落としが発生する可能性が高いからである。

そして、その分析で得られた結果を、既存の価値観を照らして前例がないといって躊躇するのではなく、「精神的な統合性」をもって果敢に、「自発的」に行動していかなければならないのである。

このようにイノベーションは、自己実現者の「自分の生まれてきた目的や生きる目的・使命感」と「無我」をベースにした「認識」と「行動」によって発生する可能性が高いのである。

しかし、この自己実現者は、マズローの欲求段階である「①庇護、安全、防衛、②家族、コミュニケーション、派閥、仲間、愛情、恋愛といった所属、③敬意、尊重、是認、威厳、自尊、④人の能力

や可能性の最大限の発達、自己実現の自由が求められる」のうち①～③の段階を経て、④の段階に来るのであるが、④段階に来る可能性はきわめて低いのである。

つまり、①、②段階へのステップアップは、比較的容易である。しかし、③段階、④段階へのステップアップは、マズローが指摘しているように、③段階、④段階へと成長する可能性もあれば、②段階、③段階で成長が止まる可能性や③段階から②段階へ退行する可能性もある。さらに、④段階へ成長する可能性が100人、もしくは200人に一人であるとのマズローの指摘をも考慮した際に、この極めて限られた人材が④段階にステップアップするモチベーションについて考慮することが必要である。これは、マズローの記述の中で「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感を持ちえていること」と記述していることが④段階にステップアップする人材のモチベーションの源泉であると指摘したい。

さらに、このモチベーションの源泉を持ちえた人がすべて④段階にステップアップすることを意味しているのでもない。ステップアップできる環境が整っていることが必要である。この環境が整っていない場合は、③段階で留まることとなるのである。

この環境の整備とは、④段階にステップアップするようにチャレンジしても、①段階、②段階の現在実現されている環境が脅かされないようにすることである。

自己の生まれてきた意味や生きる目的を達成するためには、現在勤めている会社を退職し、独立するほうがより実現しやすい状況の場合、すべての人が独立できるとは限らないことである。現在勤めている会社で、現在担当している仕事で、生きる意味や生きる目的・使命感を実現できるのであれば素晴らしいことである。しかし、そのようなケースは少なく、担当している仕事で生きる意味や目的の実現を目指して独立する人は少ない。なぜならば、独立しても成功する可能性が不確定だからである。家族、子供の進学、独立するために必要な人脈・資金がない場合など、なかなか容易に独立・転職することは容易ではない。本人は、自分が一般的な価値観や基準、体裁にとらわれることはないとしても、自分の価値観や基準、体裁を家族にまで押し付けることはできるものではない。

これは、①段階、②段階の条件を充足していないことになる。

したがって、「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感を持ちえていること」を実現するためには、本人のみならず家族までも包含して、①段階、②段階を超えるための環境が必要なのである。

そのためには、本人が退職しても生活していけるだけの生活基盤が確立していることが必要なのである。

また、④段階の人が社内で「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感を持ちえていること」を実現するために活動することは、社内の上司・同僚との軋轢を引き起こす可能性が高い。それは、④段階の人は、その認識は、無比較・没価値的・没判断的、自我超越的・自我忘却的である。そのため、課題に対して本質的になさなければならないことを絶対的な判断基準で決定されるのである。そのため、通常の判断基準等とかけ離れた意思決定を行うケースが多い。そのため、本人の上司・同僚と軋轢を引き起こすことが想定される。

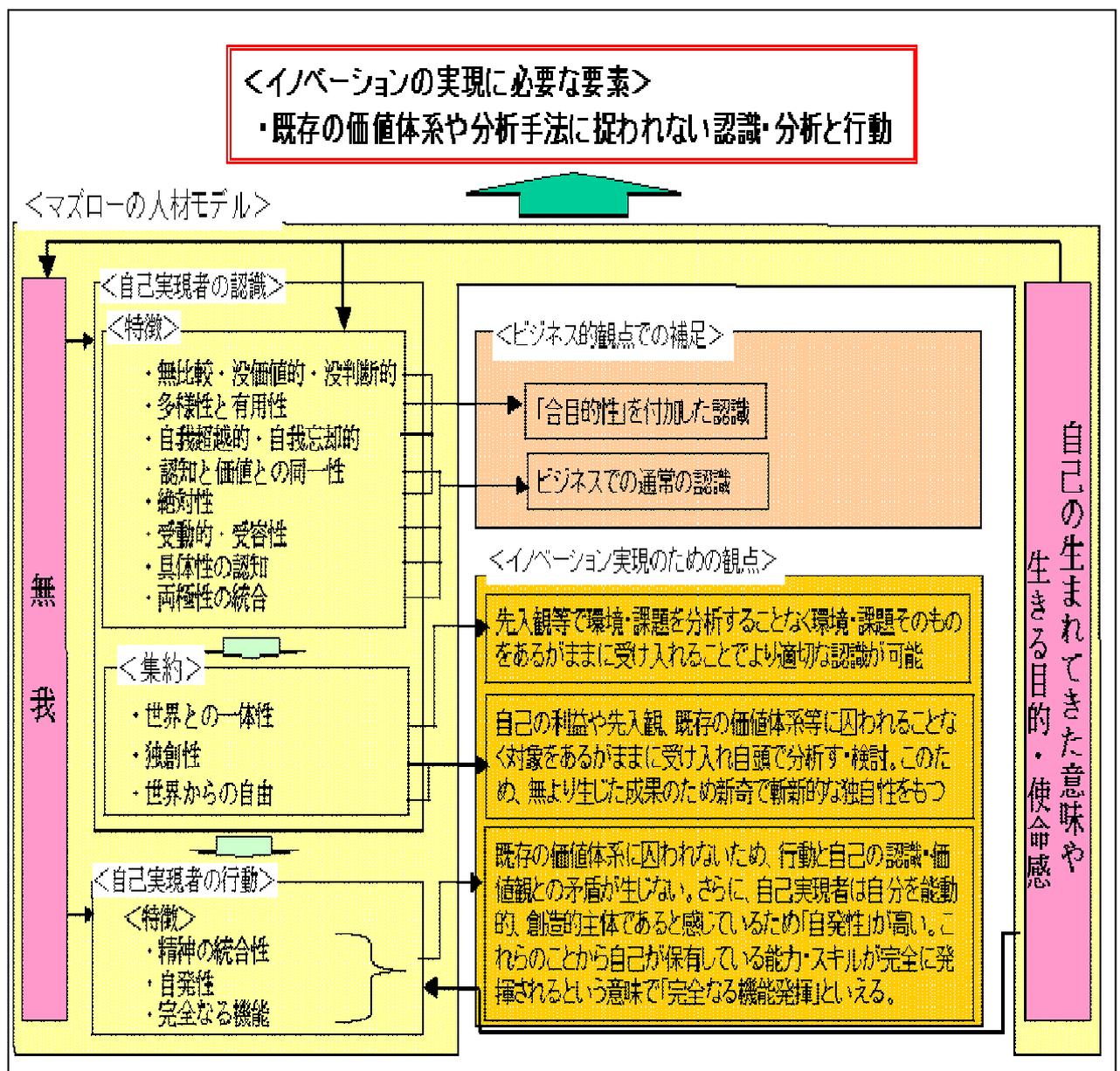
このため、本人が組織内で「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感を実現しよう」とするならば、それを実現できる権限と責任をもてる立場にすることが必要である。

当然ながら、同僚・部下は、上司である本人が会社の業務遂行において責任を持つがゆえに、また、権限を持つがゆえに、本人が持っている「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感の実現」にむけて支援をしてくれるのである。

この際には、一次的創造で生み出された事項を、二次的創造を通じて、本人の上司・部下・同僚に説明していく努力が必要なのはいうまでもないことである。

最後に、社内起業家人材の特徴としては、「無我」であり、かつ「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」を持っていることである。これらの特徴を本当に持ち合わせているかを見分ける方法としては、その人材の「認識」と「行動」で見分けることが可能である。それは、「認識」としては、自己実現者の認識による特徴である「世界との一体性」、「独創性」、「世界からの自由」という観点で、そして、「行動」としては、同様に「精神の統合性」、「自発性」、「完全なる機能」という観点で見分けることが可能である。

これらを、【図8-1】をベースにして追記したものが【図8-2】である。



このフレームをベースにした場合、社内起業家人材はこのフレームがすべて該当するが、準社内起業家人材は、「無我」と「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」を意識していないと考えられる。社内起業家人材は、自分以外の個人・組織・社会に対する自分ができること、自分が貢献できることを考え行動していく。これに対して、準社内起業家人材は、自分の価値観、自分の美学的な価値観で課題等を認識・判断して行動する。たとえば、自分が担当していた事業で予定通りの成果がでなかった場合などは、上司がその責任を問題にする前に自分の美学的な価値観で責任をとって辞任することなどである。これは、「無我」であるというよりも、自我があるというべきである。「無我」であれば、そのようなケースでも、自分がやるべきことを淡々とやり続け責任を追及するのも追及しないのも他人が決めることであり、自分は生きる目的・使命感を追求し続けるのである。

このため、準社内起業家人材は、自己の価値観に基づいて認識するため世界との一体性は不適であると判断する。しかし、自己の価値観に基づいた認識は、既存の価値観・分析手法にとらわれることがないため独創性はある。また、自己の価値観は、成果がでなかった場合には辞任することに躊躇がないため自己利益・自己保身を追求することはなく自我超越的でさえあるので「世界からの自由」は該当する。したがって、行動は自己の価値観に基づいて行動することに躊躇はないため「精神の統合性」は該当し、自己の価値観に基づいて行動する「自発性」は高い。これらの観点から「完全なる機能」が発揮されていると判断できる。

このことを纏めたのが【図8-1】社内起業家人材のタイプ別コア要件である。

【表 8-1】社内起業家人材のタイプ別コア要件

特徴			Aタイプ	Bタイプ
大分類	小分類	特徴		
		自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感	○	×
		無我	○	×
認識	世界との一体性	受動的・受容的・具体性の認知、多様性・有用性	○	×
	独創性	無比較・没価値的・没判断的	○	○
	世界からの自由	自我超越的・自我忘却的、認知と価値との同一性、絶対性	○	○
行動	精神の統合性	—	○	○
	自発性	—	○	○
	完全なる機能	—	○	○

これらのことを人材イメージとして纏めたのが、【表8-2】の社内起業家人材タイプ別の人材イメージである。

【表 8-2】社内起業家人材タイプ別の人材イメージ

人材タイプ	社内起業家人材	準社内起業家人材
定義との整合	イノベティブ人材の定義に合致	イノベティブ人材の定義には合致しない
人物イメージ	自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感が確立し無我であるがゆえに目的達成に対して非常に強い欲求を持っている。そして、無我であるがゆえに自我超越的に、既存の価値基準・分析手法に頼らない課題認識と独自の解決策の提示が可能となる。さらに、無我であるがゆえに、いわゆる常識にとらわれない認識・解決策を行動することを躊躇せずイノベーションの実現が可能。	自分で定義した価値観・判断基準をもっている。その価値観・判断基準を実行することに躊躇はない。その価値観・判断基準が個性的であるためリーダーとして成果を発揮することが困難なケースが多い。
イノベーション 発揮期待度	前例がない抜本的なイノベーションが可能	ナレッジ・オフィサーの下で抜本的なイノベーションを推進する

第 9 章 社内起業家人材経歴分析について

9.1. 生まれてきた意味や生きる目的・使命感の形成について

社内起業家人材の重要な要件として、「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」と「無我」であることを指摘した。これらをどのように持ちえるかということを考えて生きたい。

これを考える題材として、NHKの「プロフェッショナル」という番組で取り上げられた人をいくつか事例にあげながら考えていく。

まず、2007年9月4日に放映された靴職人 山口千尋氏を取り上げる。山口氏は、オーダーにより靴を作る職人である。一足30万円以上するが10年以上履ける靴を作っている職人である。

山口氏は、都内の展示スペースに自分で作った靴をおいってもらって、売れるようになるまで9年間にわたり我慢してチャンスを待っていた。この長い間我慢できた理由を山口氏は、「イギリスで見た靴のすばらしさ、それは嘘ではないと信じることにより我慢できた」と語っている。また、「自分を信じる力、自分の実力を信じるのではなくて、昨日の自分があこがれた対象がそこにあって、それが間違っていないことを信じる力、昨日の自分は正しかったんだ。それでやっぱり明日をみていける力があるんだと信じることによって継続していくことができる」とも語っている。

このように、単に自分が作った靴が売れるか売れないかを基準にして行動しているならば、この長期間にわたって我慢することはできなかったはずである。もっと売れる靴を作ったはずである。山口氏は、そうではなくイギリスで見て学んできたいい靴を、自分が考えるいい靴を作って、それを世間に提供することによって、人のためになりたいと思って仕事をしてきた。自分の価値観を基準に生きてきたのである。

山口氏は、「本物のプライド」として、次のように語っている。

「何をしてでもいい靴を作ってやろうとするプライド、自分がかっこよくなるためのプライドは人に迷惑をかけるだけなんだ。いいデザインを創りたい。人のためになりたいというプライドを遣り通すことは泥臭くて、時にはかっこ悪いことなんです、それって、勇気がいって、プライドが高い行為である」

まさに、マズローが定義している自己実現している人がもっている価値観を有していると判断できる。

しかし、山口氏を紹介している番組では、山口氏が売れる靴を作らずに、イギリスでみたいい靴にこだわり続けた理由が明確ではない。山口氏が本来的に持っていたパーソナリティーかもしれない。

二人目は、2007年7月13日に放映された世界屈指の外科医 幕内 雅敏氏である。幕内氏は、血管が複雑に入り組み最も手術が難しい臓器の一つである肝臓を専門とし、他の病院で手術を拒否された患者が最後の拠りどころとして集まってくる医師である。幕内氏もこの番組で「自分が最後の砦」と述べている。

幕内氏は、大学卒業後、手術の成功率が極めて低い肝臓がんの専門医師となり、スキル向上のために多数の手術を行い最先端の治療法を学び続け、自分でも肝臓手術で使用する超音波診断機をメーカーと共同で開発するなど新たな手術方法も考え出していた。

しかし、幕内氏も手術で一度失敗を経験したことがある。誰も手を出せずにいた難しい肝臓がんの手術を引き受けたが、失敗し、手術中に他の医師が割って入り辛うじて一命を取り留めたことがある。

この経験から、幕内氏は、「学び続けることでしか、人の命は救えない。365日24時間医者であれ」が信念となっている。

具体的には、30年以上自分が担当した手術の詳細な記録を残し、それを見直すことで腕を磨き続けている。さらに、「医学は日進月歩。学び続けることが、明日の患者を救うことになる」と、年間200以上の手術を担当しながら長時間の手術後も最新の論文を読んでいる。

幕内氏は、365日24時間医師であり続けられる情熱の源泉を、次のように語っている。「僕らの仕事の宿命でしょうね。診ているといいんですけど、目を離すと具合が悪くなっちゃってお亡くなりになったりすると非常につらいし、嫌なんです。そういうのになるべくあわないように……と

思っているだけです。まめに丹念に見ていかなくちやいけない。しっかり見ていれば、結構人間って強くてみんな元気に帰るんですね」

また、幕内氏は、「医師という過酷な仕事は使命感だけでは続かない。自分が手を下して手術をして元気になった患者さんから感謝されることがエネルギーになっている」とコメントしている。さらに、「大変であればある程、得られる喜びも大きい。苦勞してやって初めて喜びがあるんで、お金が儲かるだとか、どっちの方が楽だとか、そんなことで選んでいるのではない。楽なことは楽な喜びでしかない。普通の喜びでしかない。人ができないことをやって初めて深い喜びが得られる」とコメントしている。

深い喜びとは、幕内氏の手術で助かった絶望の淵にいる患者さんの喜びを見ることによって得られる喜びである。患者さんの症状が重ければ重いほど手術は大変となるが、それで助かった患者さんの喜びは症状の重さと比例している。幕内氏の喜びはこの患者さんと家族の感謝である。

幕内氏は、患者さんから尊敬されることを期待しているわけでも、世間から賞賛されることを期待しているわけでもない。患者さんが健康を回復したことを喜んでくれることが、幕内氏の行動の基準である。これは、「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」を基準としている。すなわち、自己実現型のタイプである。

幕内氏は、なぜ、自己実現型になりえたのであろうか。それは、医師という仕事柄、常に死と直面し、死による家族の非常に大きな悲しみを体験していたからであると推測する。手術の成否にかかわらず患者が亡くなり家族が悲しんできた場面に何回も出会ったことがあったはずである。その都度、自分は医師として最善を尽くしてきたかとの自問自答を繰り返してきたのではないだろうか。その自問自答の答えが幕内氏の行動となっていると思われる。当然、同じ経験をしても、自己実現型とならない人もいるはずである。幕内氏が、人の死に直面して、自分の使命感を感じたのは、幕内氏の人間性によるものであるのは間違いない。

三人目は、9月11日に放映された海上保安庁のヘリコプターパイロット 森 公博氏である。現在は、函館航空基地で海難救助を行っている。森氏は、学校を卒業後、海上保安庁に入りヘリコプターパイロットとして腕を上げてきた。44歳のときに、能登半島沖で急病人が発生し救助に向かった。通常は救助隊員をヘリコプターから船の船首か船尾に下ろすのであるが、その場所には機材が積み込まれていて救助隊員を下ろすことができなかった。そのため、機材が積み込まれていない船の中央に隊員を降ろそうとしたが、その位置ではヘリコプターの操縦室からは目標となる目印が見えないためホバリングができなかつた。そのため、救助ができず帰還せざるをえないという挫折を経験した。そのときに、森氏の奥様に命の危険がある腫瘍が見つかった。奥様の手術が成功し、命を取り留めた経験があった。

このときに、森氏は自分が救助している人たちにも家族があり、その家族は自分が救助しようとする人たちの無事を祈っていることに気づいた。この家族の気持ちは、自分が妻の無事を祈っている気持ちと同じであることに気づいたのである。このとき以来、森氏は、「自分で限界をきめない」をモットーにもっと多くの救助を必要としている人を救助したいと自分に厳しい訓練を課している。

森氏も、最初は海上保安庁という仕事だから救助活動を行うと思っていた。この状況では、安定した生活のためであったり、賞賛を受けるためであったりするレベルである。救助の失敗と奥さんの病気をきっかけとして、森氏は「仕事の意義や生きる目的」を見つけたのである。これにより、森氏は自己実現型のレベルに達したと判断できる。

四人目は、助産師の神谷整子さんである。

神谷さんは、高校時代に助産師として働くお母さんの姿を見て、やりがいのある仕事だと思って助産師になることを決意している。神谷さんは、自分の出産・育児の体験と出産後、育児不安になり精神的に追い詰められている母親の姿をみて、自分の役割を見つけた人である。出産後の母親と子供の笑顔を見ることが仕事のやりがいであるとコメントしている。名声・賞賛や金銭が目的ではない。

神谷氏は、助産婦学校で専門教育を受けて東京大学付属病院に就職し、5人／日のお産に立ち会う多忙な日々を誇りをもって仕事に取り組んでいた。そして、結婚し、出産した。出産は、予定より一ヶ月早く陣痛が始まり出産したため、産後のひだちも悪く子供も2000gの低出生体重児であった。自分が動けない横で泣き続ける子供を見ながら、お産のプロである自分がなにもできない状況を情けなく思った経験を持っている。

その後、仕事に復帰し、仕事と育児を両立させようと懸命に頑張った。食事はすべて手作り、夜寝る前には絵本を読みながら子供を寝かしつけていた。その後、子供も3人となったが、手を抜かなかった。このため、睡眠時間3時間となりながらも、母親としても助産師としても完璧を目指していた。

しかし、神谷氏は、子供の何気ない一言で、何のために頑張ってきたのかという目的の再検証を突きつけられた。その一言とは、「お母さん、いつも寝ているね・・・!!」である。子供の視線で見たときには、神谷さんは「いいお母さんではなかった」のである。自分としては、「いいお母さん」であるために完璧を目指して頑張っていたのである。その無理のために、家では疲れ果てて寝てしまうことが多々あった。子供にとっては、食事が手作りでなくても夜寝る前に絵本を読みながら寝かしつけてくれなくても、もっとお母さんと一緒に話したり一緒に遊んでくれたりするのが「いいお母さん」なのである。それに、気がついたのである。

そのことに気づいた神谷さんは、自分の観点での完璧をやめた。手作りの食事もやめ、忙しければ出来合いのものも使った。そうすることにより、気持ちに余裕が生まれ、子供との会話もはずんだ。さらに、働き方もかえ、病院を退職し、近くの保健センターで日中の短時間だけ働くようにした。

このように神谷さんは、自分よがりの狭い視野での思い込みや自分よがりの価値基準を脱し、再検証で得た「生きる目的」を達成するために「人が本当に喜んでくれる」ための視点や価値基準で判断することができるようになったのである。

この経験により、神谷さんは同じように苦しんでいる産後間もない母親をサポートすることに生きる目的を新たに見出すのである。

自分が手を抜くと子供がいい子にならないという脅迫観念にさいなまれている母親の気持ちが自分の経験と重なり手に取るように理解できる神谷さんにしかできない仕事をするようになったのである。

この事例では、神谷さんは、子供からの一言で自己実現のレベルがアップしたと判断できる。それ以前においても、自己の生きる目的として、自己の価値基準で、「完璧な母親」となるべく努力をしてきたのである。誰からの賞賛を求めるためでもなく、尊敬を得るためでもなく、自分で定めた価値基準に基づいた行動してきたのである。しかし、その価値基準の対象である子供から自分の今までの行動が評価されないことを突きつけられたのである。子供のために行動してきたことが、その子供自身が喜ぶこと、求めていることではなかったのである。

この事実に対して、神谷さんは子供が喜ぶことを最優先として転職し生活パターンを変えたのである。これは、自己実現者の価値基準・行動ではないと思われる方がいるかもしれない。すなわち、子供という他人からの賞賛を得るための行動であり、この行動は自己実現者の価値基準・行動ではないというものである。しかし、神谷さんのこの事実に対する判断は自己実現者のものである。

なぜなら、自己実現者レベルの人は、自己の生きる目的の対象となっている人がその目的を達成するのであれば金銭や賞賛を得なくても一切気にせずに行動ができるからである。それに対して、賞賛を価値基準として行動する人は行動の対象となっている人に喜んでもらうよりも、多数の人からの賞賛を得るために行動するのである。決して一人が喜んでくれるために行動はおこさないからである。

5人目は、6月19日に放送されたソムリエ 佐藤陽一氏である。

佐藤氏は、自分の店をもち、お客様にワインを提供している。佐藤氏がソムリエになったのは、大学時代にお好み焼き店でアルバイトをしたときにお客様が自分の焼いたお好み焼きをおいしそうに喜んで食べる姿をみて、人が喜んでくれるのがうれしくて飲食業にすすむと決めたのがきっかけである。

最初は、日本の高級店でソムリエとして働き始めた。当時はワインブームで、人気店でお客さんが望むままに高級ワインを提供していた。しかし、一人ひとりのお客さんと向き合うこともなかったため、本当のソムリエのサービスとは何かについて悩んでいた。そして、ソムリエの大会で優勝できなかったことをきっかけに、本当のソムリエのサービスを追及するために、独立開業した。

そして、毎日、毎日、お客様を感じることに務め、ソムリエとはワインでお客様を幸せにすること、ワインという豊かな森を案内するガイドに徹している。

店では、お客様を喜ばせるのはワインであるとして、自分がお客様に媚びることや諂いは邪魔になるだけであると考えている。さらに、佐藤氏の信条として、熟成したサービスを追い求めている。この熟成されたサービスは、自分の外部に基準を求めている。自分の内部に基準を求めている。

佐藤氏は、次のようにコメントしている。

「自分を追い込むように仕事に取り組むのは、目標があるからだ。自分としては、できれば熟成を目指してはいるけれども、世の中って残酷だから一生懸命だとしてもおいしくないって言われるときもあるし、思っていたのと違うって言われるときもある。その時、地道にやっていないと・・・、一日一日重ねていくと熟成になるかもしれない。」

また、「ワインは樽の中で血の出るような修行をしている。時を経て熟成するワインのように自分も修行を重ねていけば、いつか熟成したサービスにたどり着けるかもしれない。しかし、ソムリエとして熟成された姿は死ぬ前しかわからない」とも言っている。

佐藤氏は、ソムリエの世界大会で5位となり4位内に入賞できなかった時に、次のようにコメントもしている。

「何かが足りないから最後の4人に入れなかったわけなので、それは普段の生活態度なのか何かかなと思ひながら、また、それを考えながらやる方が僕は性にあっているかもしれない。逆に言うと毎日毎日暮らしていく中で気にかかることがあるということが僕の幸せだと思うんですね」

このように佐藤氏は、人が喜ぶものを提供することを自分の信条として若いときに決め、それを提供するために毎日毎日、地道に努力を積重ねている。「ここでいいや」と思わずに、自分の限界を決めずに熟成を求めている。その熟成は、ゴールはなく自分が死ぬときが限界であり、その姿を受け入れる覚悟でいる。その生きる目的や価値観は、他人にあるのではなく、自分の中に求めている。

神谷さんと同じように、お客さんを喜ばすという他人の感情・価値観に依存する部分はあるものの、お客さんに喜んでもらうために自分ができることを精一杯努力していく覚悟をしている。喜んでもらうための方法やそのプロセスは自分で考え、自分でその進捗管理をしているのである。多分、お客さんが喜んでもらえなくても、自分が精一杯努力したことには、満足できるように毎日毎日を大切にしているはずである。ここに、自己実現者としてのモデルがある。

6人目は、4月17日に放映された盲導犬訓練士の多和田 悟氏である。

多和田氏は、「困っている人の役に立ちたい」と盲導犬訓練士になった。

多和田氏は、若いときは朝5:00から晩の21:00まで16時間訓練に没頭して命令に忠実な盲導犬を育てることを目標に訓練をおこなっていた。

しかし、「あなたの犬は使えない」というクレームが寄せられる結果となり、自信をなくしていった。これは、朝早くから夜遅くまで自分の身体を痛めつければ痛めつけるほど優秀な盲導犬が育てられると考えていた多和田氏の人生を否定されたような結果となった。盲導犬は、多和田氏の前では命令に従うが、多和田氏がいなくなると従わなかったからであった。恐怖で盲導犬に命令に従わせていたため、恐怖を与える人がいなくなると指示に従わなかったのである。

その時に、多和田氏は盲導犬の本場であるイギリスに留学した。イギリスでは、盲導犬は補助具ではなく、家族として扱っているのを実感したのである。つまり、命令に服従するだけの補助具としての犬ではなく、人生を豊かにしてくれるパートナーとして扱っていたのである。

そこで、多和田氏は、犬と向き合う日々を暮らし、人生を豊かにしてくれるパートナーとしての犬の育成方法を追求したのである。その結果、誉めるという訓練法に行き着いたのである。犬は厳しくしなくても、誉めていれば犬は学ぶことに気づいたのである。誉めて育てた犬は、盲導犬になって訓練所から介助する人のもとへ行っても楽しそうに仕事をする事が確認された。

多和田氏は、この経験を通じて次のようにコメントしている。

「できなかつたら悔しい。でも、下手なんだからしょうがない。きついですね。でも、下手なんです。下手なのは上手になればすむことである。自分が情けないことも自分が納得して受け入れることが大切なんです」

このように、多和田氏は、「困っている人の役に立ちたい」という動機で盲導犬訓練士になり、精一杯、日夜盲導犬の訓練をしたのである。しかし、その結果は、その努力は報われなかった。多和田氏は、その結果を受け入れて、さらに、人の役に立つための努力を続けたのである。そして、新たな訓練方法を見出したのである。

このプロセスを通じて、多和田氏は他人の価値観や評価を基準とした生き方から、自己実現レベルタイプの基準である困っている人の役に立つために自分がすべきことをなすという価値観に到達したのである。

このように自己実現のレベルに到達した人の行動の基準は、「人の役に立ちたい」という強い信念である。

これまで記述してきた人たちについて纏めると次のとおりである。

【表 9-1】プロフェッショナル人材の特徴一覧表

氏名	役に立ちたいこと	根拠のコメント等
靴職人 山口 千尋氏	いい靴を作って人のためになりたい	何をしてでもいい靴を作ってやろうとするプライド、自分がかっこよくなるためのプライドは人に迷惑をかけるだけなんだ。いいデザインを創りたい。人のためになりたいというプライドを遣り通すことは泥臭くて、時にはかっこ悪いことなんです、それって、勇気がいって、プライドが高い行為である
外科医 幕内 雅敏氏	患者さんの笑顔	医師という過酷な仕事は使命感だけでは続かない。自分が手を下して手術をして元気になった患者さんから感謝されることがエネルギーになっている
ヘリコプターパイロット 森 公博氏	救助しようとする人にも無事を祈っている家族がいる	自分が救助している人たちにも家族があり、その家族は自分が救助しようとする人たちの無事を祈っていることに気づいた。この家族の気持ちは、自分が妻の無事を祈っている気持ちと同じであることに気づいたのである。
助産師 神谷 整子氏	出産後の母親と子供の笑顔	仕事をしていくことの支えは好きだから。お母さんと赤ちゃんの笑顔が好きだから。報われることが多い。人の見せるところに入っていける仕事はそんなに多くない。助産師はそんな仕事である。
ソムリエ 佐藤 陽一氏	人が喜んでくれるのがうれしくて飲食業に進む	本当のソムリエのサービスを追及するために独立した。
盲導犬訓練士 多和田 悟氏	困っている人の役に立ちたい	自分自身の生きるうえでの信念をもち、ぶれても返るところを持っていることが重要だ

このように、NHKのプロフェッショナルで放映されているプロフェッショナルは、何らかの体験から人の役に立ちたい、人が喜ぶところが見たいという動機で仕事に就いた。そして、その動機を実践していくために行った懸命な努力が報われない経験をする。

靴職人の山口さんは、値段が高いからと人のためにと精一杯作った靴を見向きもされない不遇な時が10年間続いた。外科医の幕内医師は、懸命に手術した患者さんが亡くなられてしまった経験があ

ると推測される。助産師の神谷さんは、助産師として母親として身を削って仕事をするが、子供に「お母さんは、いつも寝ているね」といわれてしまった経験をもつ。ソムリエの佐藤さんは、懸命に努力しても、バブルな時代で努力してもしなくても高いというだけでワインが飲まれているという本当のサービスが求められない環境で仕事を続けていくことの虚無感を感じながら仕事をした経験をもつ。盲導犬訓練士の多和田さんは、朝早くから夜遅くまで自分の身体を痛めつけば痛めつけるほど優秀な盲導犬が育てられると考えて盲導犬を訓練するが、「あなたが訓練した盲導犬は使えない」と言われてしまい自分の人生を否定されたように感じた経験をもつ。

安全や集団に属すること、集団で尊敬を受けることの是非等を基準としているレベルでのイノベーションであれば、それぞれが次のように判断し行動していたはずである。

靴職人の山口さんは、集団で尊敬を受けるためであれば、少々履きにくくても売れる靴を作ったほうが組織では尊敬を受けるはずである。外科医の幕内医師も、懸命な努力をして困難な手術と引き受けなくても誰も非難はしないはずである。一定のレベルの技術を維持さえしていれば、困難なリスクを受けなくても一定レベル以上の報酬と名誉は得られているはずである。神谷さんも、助産師として引き受ける仕事の数を制限さえすれば、もっと楽に育児と仕事の両立ができるはずである。ソムリエの佐藤さんも、バブルでお客さんが本当のサービスを求めているのであれば、サービスのレベルのこだわらず数をこなささえすれば、儲かったはずである。

しかし、これらのプロフェッショナルは、この基準で行動しなかったのである。

儲かることよりも、尊敬を受けることよりも、自分の中の価値観、すなわち自分の行動の原点である「お客さんが喜ぶところがみたい」「患者さんの笑顔がみたい」という価値観を追求したのである。

この項で紹介した方々が、自己実現者であることの証明と、その価値観の源泉について記述してきた。森さんは、奥さんが病気になった時の体験がトリガーとなり生きる目的を持ちえたのかもしれない。しかし、他の5名は、顕著なトリガーは見出せない。あえて言うならば、その方々が生まれながらにして持ちえた人間性や価値観かもしれない。すなわち、ほとんどの人は生まれながらにして持ちえている人間性や価値観であるため、生きる目的・使命感を会社の研修等で習得させることは不可能である。

このため、本論文では、社内起業家人材の育成モデルを社内起業家人材の定義に合致している社内起業家人材の認識・行動の開発に焦点を絞って分析を進めていくこととする。

9.2. 社内起業家人材の経歴

事例研究対象企業における社内起業家人材は、この論文で規定した社内起業家人材の要件を充たしている。この人材は、如何にして社内起業家人材としての要件を充たすことができるようになっていった経緯について分析してみたい。

この人材の大きな特徴は、「責任感」である。この「責任感」の具体的な責任のとり方が、その時々状況に応じて変化してきている。

主任から課長、部長、統括マネージャー、事業部長として、自分が責任を感じている対象の多さに応じて責任の取り方が変わってきている。担当の時には、自分が一番下であるため上司の期待に応えたいという責任であった。そして、次第に役職が上がるにつれて、上司よりも自分の部下の人数が多くなり、それに応じた責任を考えるようになったのである。その責任とは、個人の満足は個人で解決

すべきであるとしているが、組織長としてはメンバーが満足しやすい環境、成長し遣り甲斐がある仕事ができる環境を整備することであると考えている。そのためには、担当している事業・組織を成長させていくことが必要であり、成長している事業・組織にいるからこそ個人も成長し、遣り甲斐がある環境で仕事ができる確率が高くなると考えている。

そのためには、上司にも自分の責任を果たすために率直に意見を言うことに躊躇はないのである。

この責任の感じ方は、さらに成長している。この人材は、2008年4月にこの企業の命運を左右する新規事業分野の事業部長に異動した。この際に、「今まで自分の仕事のモチベーションだったメンバーも失った。その事業部への異動を指示した上司も定年で退職していった。さらに、この事業部は新規事業を創造するためには、リソースのシフトも行わなければならないだろうと覚悟している。リソースをシフトすることは、今までのモチベーションである自部門のメンバーが成長し喜んでくれる姿を感じるができないことを意味している」とコメントしていた。しかし、この事業部長は、与えられた役割をモチベーション高く遂行しようとしている。これは、具体的な自部門のメンバーを喜ばすことから、自分が担当する新規事業で大きな成果をあげることで、会社が発展しその企業グループでのプレゼンス向上や利益向上による事業拡大を通じて会社全体のメンバーが喜んでくれるという責任を果たそうとしていると考えられる。これは、より高い自己実現のレベルに来ているのかもしれない。

この人材は、自分の責任の取り方が普通であると認識している。それは、その人材の幼児期から学生時代に自分をおいていた環境や成長過程に根源があると考えられる。

その人材は、岸和田で生まれ育ち、だんじり祭りという地域の結びつきが非常に強い環境で成長してきた。この環境で地域のいろいろな職業の人や老若男女の幅広い人たちとの交流を通じていろいろな価値観があることを理解した。そして、学生時代は体育会系の運動部に籍をおき、先輩後輩の結びつきが強い人間関係で、かつサボることが許されない環境で成長してきている。大学時代は、寮生活で4人／部屋で生活する環境で約4年間を過ごしてきている。

このように非常に濃密な人間関係で生活することを通じて、価値観は多様であり、かつ、いろいろな価値観をもった人たちがお互いに係わり合いを持って真剣に生きていくためには中途半端なことや筋が通らないことは許されないという体験が身に染み付いていると語っている。

だからこそ、人間は自分が果たさなければならない「責任」というものを意識して生きていかねばならないという人生観を持ちえたと考えられる。

また、この多様な価値観があるということを知りえたことにより、入社して仕事や職場での価値観一色に染まることはなかった。このことが、自分の価値観である「責任」を通すことの行動を取ること躊躇することなく精神の統合が可能となったのである。そして、「責任」を果たすということは、自我を抑制することも意味している。自我を抑えて責任ある行動を足ることにより「無我」が形成されていったのである。濃密な人間関係を体験していることにより、人間関係でのトラブルを恐れることなく、または、人間関係のトラブルが発せないように「筋を通すという」スキルを習得してきたのである。

これらのことが統合されて「生きていくための目的・使命感」と「無我」を取得し、かつ、これらを実行する基礎スキルを習得してきたのである。

さらに、この人材がいかにして「責任」という意識を持ち合わせながら社内起業家人材へと成長していったかを検証する。

この人材が課長に昇進して以降、二人の事業部長との出会いがあった。その二人の事業部長は、非常に個性的な人材であった。その二人に共通しているのは、細かい指示はせずに抽象的な言葉で自分が事業運営において大事にしている価値観を表現し、判断・指示がぶれなかったことである。

その二人の抽象的な言葉は、「仕事に対する思い入れ」と「頭をとれ」である。この言葉で代表される判断基準がぶれることはなかった。その二人の事業部長に引き入れられたメンバーは、その判断基準が粗くても偏っていてもぶれないことで、非常に働きやすかったとっている。

これらの上司のもとで、この社内起業家人材は、自律的に担当した仕事を、担当した事業領域の拡大を目指して業務を遂行してきたのである。自律的に仕事をできたことにより、自分で環境や課題を認識し分析し、対策を講じてくる体験を通じて自分なり価値観等が醸成されてきたのである。

そして、2006年に統括マネージャーに昇進した際に、幹部候補者研修の一環として、MOT研修を受講した。この研修の目的は、①既存技術の実践的・現実的対応②イノベーション技術の創造 ③次世代事業リーダー創出 である。

具体的なプログラムを研修内容は、次表の通りである。

【表 9-2】MOT研修 プログラム

プログラム名	内容
I Tと経営戦略の基本	I Tを活用して、如何に経営改革を行うか！ 資源ベース戦略論（模倣障壁、移動障壁）
イノベーションとマーケティング	技術とマーケティングの関係（死の谷、ダーウィンの海、戦略の4C、業界規格競争、その他）
I Tと事業システム	戦略の基本の理解、I Tと事業システム（ビジネスモデル） 持続的な競争優位のための経営の仕組みを通じた差別化
知識ネットワーク時代の社会、組織、企業	知識社会の構築 理念改革・価値創造
新事業開発プロセス	新事業開発の成功率を高めるには、新事業開発の土壌づくりと体制の構築が鍵
ハイテクベンチャー起業論	ハイテクベンチャーの成功事例（成功のポイントと留意点）
戦略策定とビジネスプラン	決算書の読み方 事業計画の立て方 事業計画書の書き方 会社設立の基礎知識
外部連携におけるネットワーマネジメント	内外の知識の統合的活用を最適化する組織（組織内、組織間、外部の知識統合）
中国活用による成功の事例	ソフトウェア開発、ソフトウェアベンダーとの提携、 戦略的ポジショニング

この人材は、この研修を受講することによって、今までの経験が整理でき、かつその経験を体験した時々のあるべき判断・行動等をレビューしたと語っている。

そして、この研修で書籍を読むことの楽しさを知ったと語ってもいる。今までは、仕事に直接に関係する書籍しか読んでこなかったが、現場の中でコストや人間関係等で悩んでいるがゆえに、これらに関係する書籍を読むことによって、視界が広がり視点があがることを実感している。

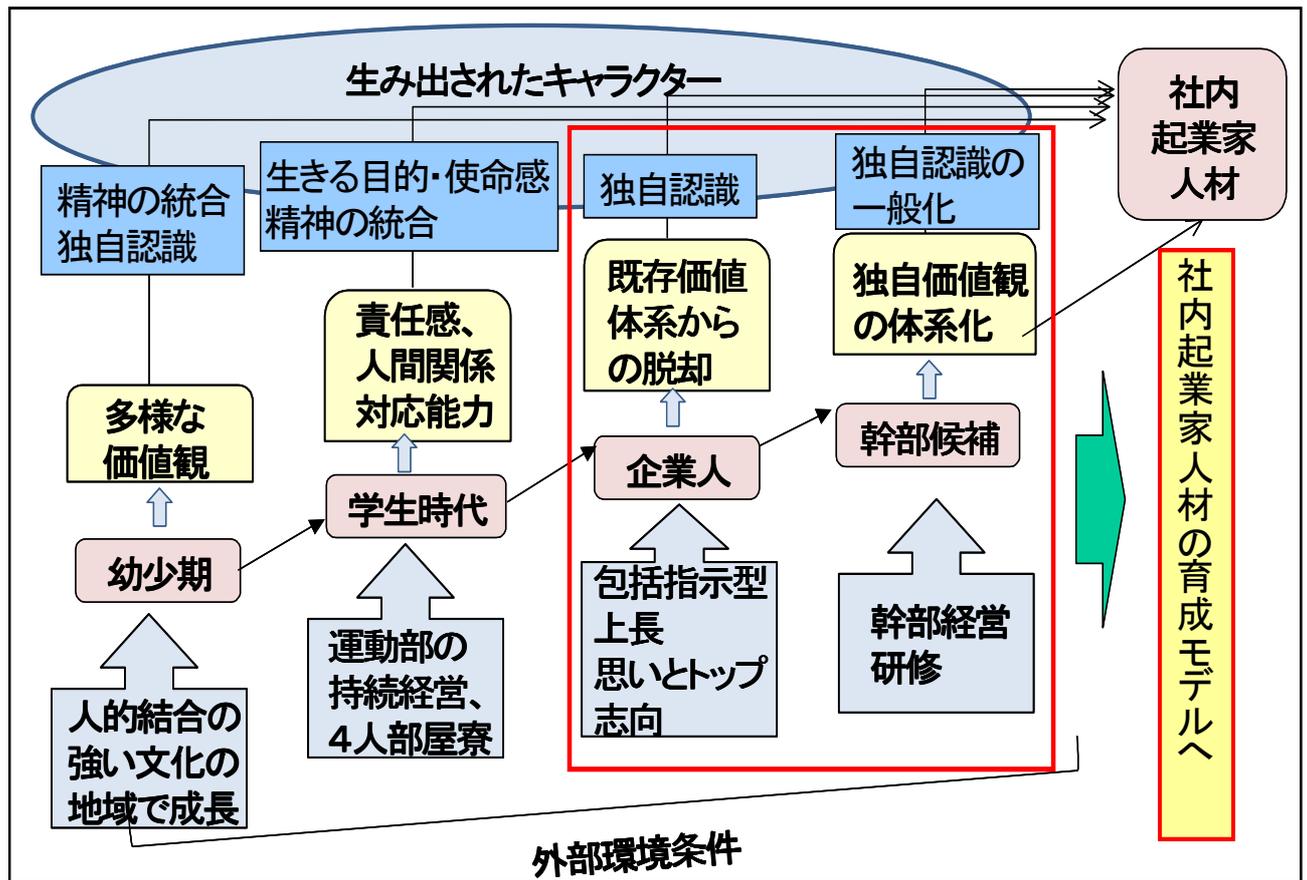
このことは、勉強が先か、実学が先かという議論の判断にもなるが、社内起業家人材として必要な「認識」という観点で考えるならば、実学が先であると判断する。それは、社内起業家人材の認識は、「世界との一体感」、「独創性」、「世界からの自由」が特徴であり、既存の価値体系や分析手法にとらわれることなく対象や課題をありのまま観察することが重要である。この観点で考えるならば、勉強を先にすることにより、既存の知識や分析手法を絶対のものとして考える傾向を生みがちとなる可能性が高い。この観点でも、実学を先の学び、それで成功してきた体験をベースに既存の価値体系や分析手法を学ぶほうが効果的である。

この項の最後として要約すると、この項では、社内起業家人材のベースである「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」、「無我」をどのようにして確立するかという分析はできていない。

しかし、これらの価値観を持ちえた人材には、ビジネスマンとしての一通りのマナー・スキルを習得させた後は、抽象的な価値観でビジネスの方向性を示す上司の下で自律的に活動させることが重要であることを示している。これは、社内起業家人材の特徴である「行動」において「自発性」があるように、自分で考え成長していくのである。

そして、ある程度の実学での経験を積んだ後に、経営学・マーケティング・組織行動学・人的資源管理・アカウントティング等の事業経営者として必要な研修を受講させることが望ましいことを示している。

これらのことを図示すると【図9-1】の通りである。



【図 9-1】社内起業家人材事例における成長過程

9.3. 人事制度の潮流

9.3.1. 外部環境の変化

9.3.1.1. 外部環境変化が企業にもたらした影響

人事制度の変遷については、ピータ・キャペリが2001年に発行した「雇用の未来」で記述した論旨が纏まっているため、この論旨をもとに纏めていきたい。この著書で述べられている人事制度の潮流は現在も継続され、かつサブプライムローンを端緒とする企業を取り巻く環境を勘案するならば、景気の回復とともに一時的に緩和されたように思えるこの潮流はさらに進行していくと考える。

まず、1980年代にはアメリカにおける不景気を発端とした企業を取り巻く環境の変化が現れた。

この特徴は、①製品市場の競争激化と株主価値の上昇をもとめる圧力による短期業績至上主義 ② I T技術の進展 ③新しい経営手法、特にベンチマーキングの導入である。

製品市場の競争の激化と株主価値の上昇を求める圧力による短期業績至上主義は、I T技術の進展とともに市場のニーズを短時間で把握することが可能となり、それに合わせたシステムが必要となってきた。このため、業績の低迷とともに株主価値の短期間における上昇をしている求める圧力により、企業は人や設備に対する固定的な資本投資を行えなくなったのである。さらに、人材は基本的には内部で育成するよりも、必要なときに必要な人材を外部から調達するという発想が一般的となったのである。

I T技術の進展は、これまでの管理職が担っていた監督と調整という機能を肩代わりするものであり、組織はフラット化を目指す方向へ向かっていった。

ベンチマーキング等の新しい経営手法の導入は、企業内に市場原理を持ち込むこととなった。これまでの企業内部の基準で運用されていたあらゆるシステムが社外の卓越したシステムとの比較で議論され、その卓越したシステムに社内のシステムが競争力を持ち得ない場合は、アウトソーシングが検討されるという環境にさらされることとなった。

9.3.1.2. 人的リソースの変遷

9.3.1.2.1. 従来の人事施策

従来の人事施策を、ピータ・キャペリはI BMを取り上げることにより分析している。この分析は、I BMが目指していた人事制度の理念と制度設計・運用は、日本の大企業で行われていた終身雇用とほぼ同じであることを指摘して述べていく。

I BMは終身雇用制をベースに市場価値の向上ではなく自社内での価値向上を目的とし昇進を重要なモチベーション要素として位置づけた人事制度構築と運用を行ってきた。

I BMは、その当時は大型コンピュータ市場ではガリバーであり、競合といえる企業がほとんど存在せず、I BMの事業計画が、すなわち大型コンピュータ市場の動向となる状況であった。このため、I BMは自社の事業計画に応じて終身雇用を前提とする採用計画と育成計画を立案・実行することが可能であった。さらに、この人的リソースの育成目的は、労働市場での価値向上ではなく、I BMという企業での人材の存在価値を高めることが目的であった。それは、会社全体の事業内容やビジネスシステムに関する知識の習得であり、最も重要なのは社内での幅広い人脈の構築であった。これは、I BMが垂直統合された巨大かつ広範囲な企業であったため、部門間の調整が最も重要な業務となるからである。

I BMや日本の大企業は、これを可能とするために昇進を中心とした人事制度を構築し運用してきたのである。

従来の昇進は、適材適所を実現することによって業績向上を目指すよりも長年の功績に報いるために行うのが通例であった。このため、社員は長年にわたり出世競争にさらされ業績目標達成を強いられてきたのである。このため、厳密な業績目標を設定したり進捗管理を行ったりする必要がなかったのである。また、管理職クラスでは、労働市場で競争力を持ち得ない状況とすることで会社への忠誠心を持たせることに成功していた。その組織固有のスキルの習得や組織に閉じた人脈の構築などは、労働市場では競争力を持ち得なかったのであるが、企業内では貴重な戦略となっているのである。

9.3.1.2.2. 新たな人事施策を取り巻く環境

これまでの人事施策は、製品市場の競争激化と株主価値の上昇をもとめる圧力による短期業績至上主義、I T技術の進展、ベンチマーキングの導入などにより企業は人的リソースの内部育成を放棄せざるを得なくなった。そして、この状況に応じた新たな人事施策に取り組みざるを得なくなった。

人的リソースの内部育成を放棄せざるを得なくなったのは、次の理由による。

<人的リソースの内部育成の放棄>

- ・組織のフラット化による組織階層の削減のため、仕事の難易度や遣り甲斐を計画的に増やすように異動させながら育成することができなくなった。
- ・組織のフラット化のため管理・監督者のポストが削減され、直接的に部下に指示を出したり指導したりする機会の減少
- ・組織のフラット化により、管理職に求められる能力がより広範囲で職務・責任を伴う「高業績」ワーク・システムへの移行し、かつ入社後に何らかの形で組織に貢献しつつ、自分のペースでスキルを習得しながら熟練度を高める余裕の消滅

この人的リソースの内部育成の放棄とともに、企業は、終身雇用保障を廃棄せざるを得ない環境となり、その企業にとってのみ貴重な戦力となることを目的する人的リソース育成のための昇進等を誘因とした人事施策は崩壊した。すなわち、組織内部の原則によって運用され、企業と社員の双方が外部労働市場の圧力にさらされることのないようにバッファーとしての機能を果たしていた定期昇格・組織内の公正な処遇を目指した給与算定方式などの慣行を一掃せざるを得なくなったのである。内部労働市場型の雇用慣行が衰退したことで、社員と外部労働市場の間にあったバッファーはその効力を失い、市場による影響が大幅に増大した。この結果、人的リソースは、労働市場における自己の価値向上を目指すようにならざるを得なくなったのである。このため企業は、個人のキャリア・アップを意識した人事施策を展開せざるを得ない状況となった。

企業は、個人のキャリア・アップを指揮した人事施策を展開しなければならない。しかし、企業は十分な投資効果が発揮できない場合は、短期業績至上主義のために人材への教育投資を手控えざるを得ない能性が高い。

しかし、企業は事業展開において特定のスキルが必要となった場合には、労働市場からの調達か内部育成かの選択を迫られるのである。事業展開上に必要とされるスキルが企業特有の場合は、労働市場からの調達は不可能であり、内部育成を行わなければならない。しかし、そのスキルが労働市場においても需要が高いスキルの場合は、労働市場からの調達も可能であるが、内部育成した場合には退職され社外に流出する可能性も高くなるのである。その意味において、企業は内部育成したとしても社外に流出しない企業となることが必要となるのである。

9.3.1.2.3. 新たな人事制度の潮流

企業は、これまでの記述の通り「終身雇用の否定」「スキル開発の自己負担」を労働者に求めている。そして、この要求の引き換えとして、「より刺激的な職務と業績に対する報酬の保障」を行わざるを得なくなっている。

「より刺激的な職務と業績に対する報酬の保障」とは、社員が労働市場での価値向上のためのスキル開発になりうる職務の提供を保障し、その職務で高業績をあげた場合には、より刺激的で市場価値が向上する職務の提供や高額な報酬を与えなければならない状況となっている。

この新たな人事制度の潮流は、労働者が労働市場での自分の価値向上を意識するということである。自己のスキル向上のためには企業内に閉じず労働市場でのキャリア・アップを考え、絶えずスキル要件が変化している自己のスキル領域についてベンチマーキングを行うことを労働者に求めているの

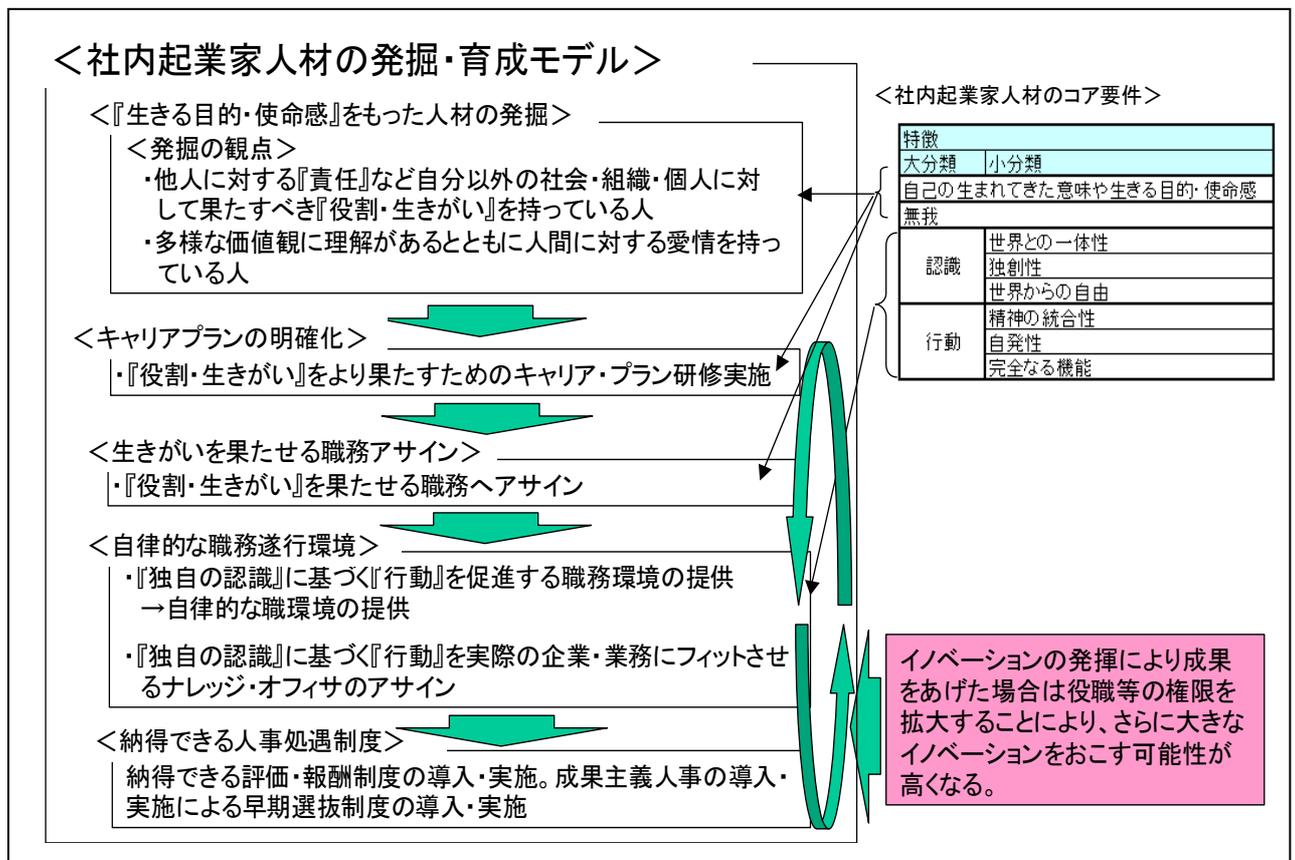
である。企業には、市場原理に基づく雇用関係を意識し、あらゆる手段を駆使して社員の獲得と維持を図ることを求めているのである。この手段とは、ベンチマーキングによる労働市場の動向や個人のキャリア・アップを実現できる人事制度の構築と成果に応じた透明性のある報酬制度の構築と運用である。

社内起業家人材にとって、この人事制度の潮流は好ましいものである。社内起業家人材にとって、一番重要なのは、「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」を果たせる職務に就けることであり、その目的達成のために必要なキャリア・アップを果たせる環境である。報酬や昇進は社内起業家人材にとっては、一定水準以上であれば問題ではないのである。

さらに、社内起業家人材となるための成長環境では、自律的に仕事ができる環境が最も必要である。入社直後には、基本的なマナーやスキルを習得することが必要であるが、それを習得すれば、自発的に成長していくのである。そういう意味では、スキル開発は自己の責任で行うことに違和感はないはずである。

9.4. 社内起業家人材の発掘・育成モデル

これまでの分析をまとめて、社内起業家人材の発掘と育成モデルについて述べていきたい。このモデルの概要は、【図9-2】の通りである。



【図 9-2】 社内起業家人材の発掘・育成モデル

全体のステップは、【図9-2】の通り、①「生きる目的・使命感」をもった人材の発掘し、その人材の生きる目的・使命感を活かすための②キャリア・プランを明確化し、③そのプランに基づいた職務にアサインし、④その職務で自律的に職務が遂行できる環境を整備し、⑤その職務の成果を納得できるように処遇評価することである。

「生きる目的・使命感」をもった人材の発掘は、高邁な生きる目的・使命感を持った人材を発掘することを意味しているのではない。本論文で取り上げている社内起業家人材が持っている「責任」のような自分以外の社会・組織・個人に対して果たすべき目的を持ち合わせている人を発掘するのである。そして、多様な価値観があることを理解し、濃密な人間関係で鍛えられてその環境のなかで生きていく術を習得した人材を発掘するのである。

そして、若い人の多くは、その「生きる目的・使命感」をビジネスでどのように実現していくか、そのためにはどのようなスキルをどのような時期に習得していけばいいのかを知らない。このスキル習得のため、キャリア・プランを受講し具体化していくのである。

次は、「生きがいを果たせる業務アサイン」である。このためには、入社時であれば、会社の部門別の事業内容とその部門で必要とされる職種別の人材モデルを提示のうえ、配属希望先に配属することが必要である。すでに入社している社員であれば、全社の中期事業計画とその事業を展開していくために必要な人材モデルの公開を受けて、事業部門であればその事業部の中期事業計画と人材モデルの公開を受けて、自分のキャリアマップとの整合を自己申告面接等で上司とともに確認することが必要である。そして、配属されている部門の中期事業計画と人材モデルでは、自分のキャリア・アップと整合が取れない社員のために社内公募制度等で生きがいを実現できる職務・部門への異動が可能となる環境を整備することが必要である。

その次は、「自律的に職務を遂行できる環境」の整備である。外部のリソースを活用するための決裁権限や各種の発注権限、客先との交渉権限などをエンパワーメントすることが必要である。社内起業家人材は、独自性の高い認識と分析で課題に自主的に取り組んでいく傾向がある。独自性が高い認識と分析のため、個々に上司等に決裁を受けることは、その独自性を上司が理解できなくて実行できない可能性が高くなることを意味するのである。このため、ある程度の決裁権限を社内起業家人材に付与し、成果でもって判断するシステムを構築することが重要である。しかし、当然ながらプロジェクト等を社内起業家人材に丸投げするのではなく経営理念や各種指標等で進捗をマネジメントするシステムを取り入れることが必要なのは言うまでもないことである。

また、「自律的に職務遂行できる環境」では、ナレッジ・オフィサーをアサインすることも大切である。社内起業家人材は独自性のある認識と自発的な行動をとるため職場で孤立してしまうリスクがある。これを回避するため、さらには適性にガイドすることにより、より大きなイノベーションをおこすたにもナレッジ・オフィサー的なメンターをアサインすることは非常に重要である。

そして、最後に、社内起業家人材の成果を適性に評価できるシステムが重要である。目標を可能な限り数値化することにより客観的な評価を可能とすることや評価の透明性を向上させ、成果のレベルに応じた処遇が事前にかかるようなシステムが必要である。社内起業家人材が発揮した業績を適性に評価し適正な昇進を行うことが大切である。社内起業家人材は、昇進等により権限があがればあがるほどイノベーションを発揮し業績を拡大する可能性が高い。

評価処遇に関しては、社内起業家人材は一定レベル以上の処遇を得ていれば無関心である。それよりも、「生きる目的・使命感」を果たせる職務を遂行できることが最大のモチベーションである。

第 10 章 S I 企業における人事制度の変遷

事例研究対象企業は著名な通信・コンピュータ企業グループの会社である。1997 年までは、親会社の人事制度に準拠した制度を導入・運用してきた。そして、1997 年より管理職の増大や親会社の業績低迷による自立化要請等により人事制度の改訂を行った。

その人事制度の改訂を行った後の職場の指標であるオピニオン・サーベイの結果をスタートとして、社内起業家人材にとって働きやすい職場作りを目指して社内起業家人材の育成モデルにそった人事制度変革を 2000 年度から行った状況を分析する。社内起業家人材にとって働きやすい職場となれば、多数の社内起業家人材が現れ職場が活性化しているはずである。

10.1. 1997 年の制度改定

1997 年から 1998 年にかけて、S E という職務上の特徴である仕事にかけた時間に成果が依存しないという観点にあった人事制度への改定と管理職の増加に対応して稼げる管理職の育成という観点での人事制度の改定が行われた。

具体的には、「プレイングマネージャーの拡充」として、次のような具体的目標を掲げた。

＜人事制度改定 目標＞

- ・ 課題目標 1
 - ・ 柔軟な職位体系の実現
 - ・ 管理職の実務能力を活かせる制度
- ・ 課題項目 2
 - ・ 個人に焦点をあてた個人の役割の明確化
 - ・ 個人の業績を積極的に報酬に反映する

そして、具体的な施策と実施時期は【表 10-1】の通りである。

【表 10-1】人事制度改定の主な施策と実施時期

施策	内容	実施時期
職位体系改定	複線型職位体系の導入	1997年4月
目標管理制度の導入	業績レビューシートの導入	1997年上期
報酬再設定	報酬体系の再編と個人業績賞与の導入	1997年昇給時

そして、1998 年には主任層を対象に裁量労働制度が導入されるとともに、評価の透明性向上のための報酬体系の再編が行われた。

これらの制度改定は、会社の評価対象が部門経営職以外にも広がったことを、つまり社内起業家人材が部門経営という以外で発生したイノベーションをも評価することになるため意義がある。

10.2. 2000年度以降の人事制度改定

2000年度には、オピニオン・サーベイの結果を踏まえて、社員一人ひとりが企業家精神をもち、自己責任においてビジネスを展開し業績に応じた労働市場価値に基づく報酬をえることを尊ぶ組織風土、プロフェッショナルな集団に応じた組織風土の醸成を目的として人事制度改定計画が検討され実行された。

まず、この人事制度改定の発端となったオピニオン・サーベイの結果は次の通りである。

＜オピニオン・サーベイの実施概要＞

- ・ 回答率 約50%（1200名中600名回答）
- ・ 男女比 男性 87% 女性 13%
- ・ 年齢構成 20代：28% 30代：60% 40代：10% 50代：2%
- ・ 役職別 担当：54% 主任：32% マネージャー：11%
部長以上：3%

オピニオン・サーベイの特徴を、「自社の技術力」、「処遇制度と自己評価」、「仕事への取り組み姿勢」、「会社の意思決定と仕事のしやすさ」、「会社生活で重視するものと自己の成長」、「キャリアに対する意識」の観点を中心に分析を行った。

「自社の技術力」では、自社の強みを技術開発力であると評価している社員が多いが、その技術力が他社に比べて優れていると評価している社員が30%となっている。これは、自分の技術力に対するプライドはあるが、それが市場において競争力の有無が判断できないという状況である。

「処遇制度と自己評価」では、処遇制度において業績志向はあるものの、同僚から昇進・昇格に遅れてもいいと回答する割合が高く、かつ、業績による処遇の格差拡大には反対している回答が多い。また、自己評価では、自己の社内でのポジションが把握できず評価制度の改定により社内のポジションが把握できるようになることを望んでいる回答が多い。これらのことから、成果主義の導入には総論賛成であるが、自己評価が把握できないため、報酬の格差拡大には一抹の不安を感じているため一定限度内での拡大にすべきとの結論になっている。もしくは、自己の関心が他人と自分との関係ではなく自分のことだけしか興味がないためとも考えられる結論である。

「仕事への取り組み姿勢」では、仕事には積極的に取り組んでいると回答した社員が80%程度となっている。そして、約60%程度の社員が人一倍努力していい仕事をしたいと思っている。その結果、約70%程度の社員が会社には十分貢献していると回答している。しかし、約40%程度の社員が仕事に達成感を感じていないと回答している。また、70%程度の社員が積極的に業務知識の習得に積極的であるが、約45%程度の社員が業務知識が不足していると回答している。これらのことから、スキル不足を感じながら仕事には積極的に取り組み人一倍努力して目の前の業務を成功させることによって会社には一定の貢献を果たしていると考えている。しかし、仕事をこなしているだけのため達成感が得られていないと判断される。

「会社の意思決定と仕事のしやすさ」では、仕事の意思決定のスピードが遅い、もしくはわからないと回答した割合が65%となっている。また、意思決定が適切なレベルで行われていない、もし

くはわからないと回答した割合が55%となっている。エンパワメントについても、その状況が適切であるか否かについて判断できないと回答した割合が70%程度となっている。これらから、仕事の意思決定のスピードが遅いと感じていても、それに対して、もっとエンパワメントを実施して意思決定のスピードを上げるべきであると考える割合が少ない。これは、仕事に対して主体的に自律的に仕事に取り組んでいく社員の割合が少ないことを示している。すなわち、現在の職務環境を受け入れ、その環境なかで慢性的に与えられた仕事をこなしていく姿勢の社員が多いことをあらわしていると判断できる。

「会社生活で重視するものと自己の成長」では、会社生活では仕事と能力開発を重視する社員が最も多いが、会社での成長に対して満足している社員の割合は20%程度でしかない。しかし、その企業で定年まで勤務することの望んでいる社員と基本的に転職は考えていない社員との割合が60%となっている。この結果でも、自己の成長を自律的に考えている社員は少なく、現在の会社で現在の部門で与えられた仕事をまじめにこなしていく姿勢の社員が多いことをあらわしていると判断できる。

「キャリアに対する意識」では、自己のキャリア計画を意識して能力向上に努めている社員の割合が35%程度であり、「だいたい行われている」と「行われていない」と回答した社員の割合が65%程度である。また、定年後の生活や仕事について考えているマネージャー以上の社員の割合は50%以下である。これらのことからでも、自己の生活設計について自律的に考えている社員は少なく、現在の会社で現在の部門で与えられた仕事をまじめにこなしていく姿勢の社員が多いことをあらわしていると判断できる。

これらの分析結果を取りまとめると次の通りである。

<組織風土の特徴>

- ・ 技術的・能力的に労働市場での自己のポジショニングが把握できていない。
- ・ 仕事にまじめに取り組んでいる。しかし、自己の能力開発に意欲的でなく、日常の業務に埋没しているものの仕事の達成感がない。
- ・ 社員の主体性・自律性がなく、慢性的に仕事をこなしている。
- ・ 自己のキャリアについて意識が低く、慢性的に目の前の仕事をこなしている現状肯定派が大多数である。

□

10.3. 社内起業家人材の育成を目指した人事制度変革

事例研究対象企業の組織風土を、社内起業家人材育成を目的として「社員一人ひとりが企業家精神をもち、自己責任においてビジネスを展開し業績に応じた労働市場価値に基づく報酬をえることを尊ぶ組織風土、プロフェッショナルな集団に応じた組織風土の醸成」という人事制度理念等を次のように人事部内で定めた。

「人事理念」

- ・ 個性を尊重し、魅力ある人を育てます。
- ・ 社員一人ひとりの自主性を尊重し、個人の能力に応じた業務目標とその遂行に必要な資源と権限を賦与する。そして、成果に応じた労働市場で妥当な報酬を支払う。

- ・ 社員一人ひとりのキャリアビジョンを尊重し、キャリア形成に対する次の支援を行う。

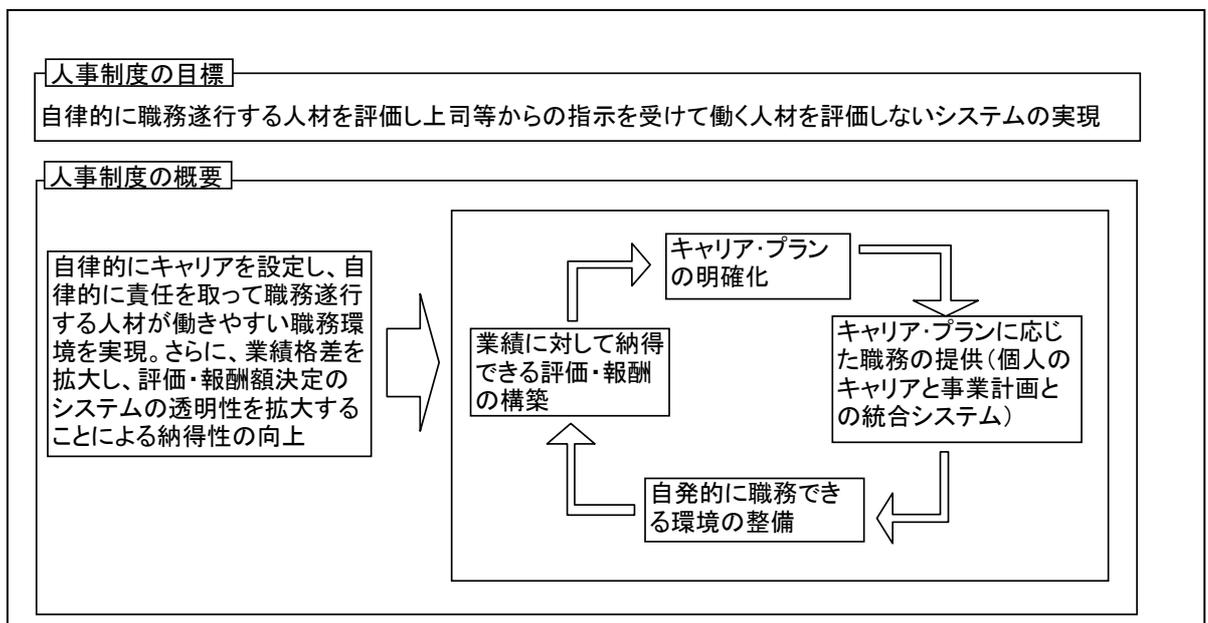
「キャリア形成に対する支援」

- ・ キャリアビジョン検討に対するカウンセリング
- ・ キャリアビジョンを尊重した社内外にわたる職務提供へのチャレンジ
- ・ 社員一人ひとりの自主性を尊重するために、社内外の情報が容易に入手できる環境を提供する。

「E S向上の観点」

- ・ 働き甲斐のある職場環境を提供する。
- ・ 自分のキャリアデザインにあった業務を担当し、それを完遂して公正な評価を実現する。
- ・ ビジョン経営に基づき会社の戦略を提示することにより個人のキャリアデザインとの整合を図る。
- ・ 評価をはじめとする経営の透明性の向上を図る。

これらの観点をベースに、社内起業家人材の育成モデルにそった人事制度の概要は【図10-7】の通りである。



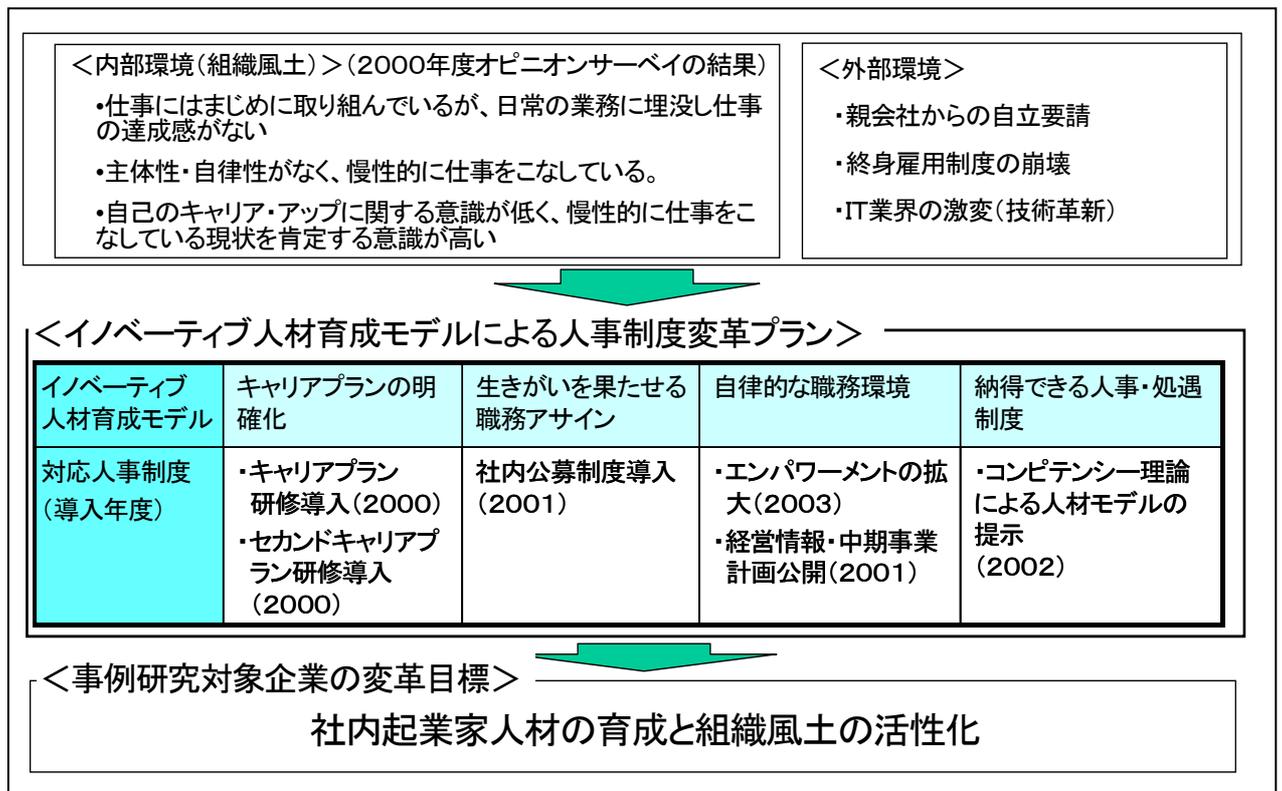
【図 10-1】 目指すべき人事制度の概念図

社内起業家人材の育成モデルにそったこれらの人事制度改定により、社員一人ひとりの価値観や個々の家庭状況に応じたキャリア・アップや職務環境を検討する①キャリアビジョン研修の導入、②研修で検討した職務を担当することができる制度の整備、そして③その環境で「自発的」に職務遂行ができる制度の整備、さらに④その業績に対して納得できる評価・報酬制度の整備、そして、更なるキャリア・プランのレビューをおこなうというサイクルを回し続けることを目的とした。このシステ

ムにより自律的な人材は、自己のキャリアに沿った職務を自発的に遂行でき、そして納得できる処遇を受けることにより、ますますモチベーションがあがり活性化するはずである。それに比べ、受動的な人材は、上司からの指示にそって指示されたことを指示されたとおりに行うだけでは評価されないシステムである。このシステムは、社員全員が自己の価値観に沿って自発的に職務遂行することを求めるのである。

このシステムのキーポイントである社員一人ひとりの価値観には、社内起業家人材が持っている「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」を否定するものではなくこれを受け入れ尊重するものである。そして、この価値観を職務として遂行しやすい環境の整備と納得できる処遇をうけられる制度構築を目指したものである。

これらの人事システムの主な施策関連図は【図10-8】のとおりである。



【図 10-2】組織風土改革のための主な施策の関連図

これらの施策のポイントを簡潔に述べる。①キャリアビジョン研修では、自分が大切にしている価値観を認識し、その認識を実現できる職務を行動ベースでまとめられたコンピテンシー理論による人材モデルをもとに自己のキャリアを検討するものである。このキャリアビジョン研修を入社5年目、10年目、20年目で実施することとした。なお、このコンピテンシー理論に基づく人材モデルは企業の中期事業計画を達成するために必要な社員が保有すべきスキルという観点で纏められている。

そして、この研修でまとめたキャリアアッププランを実現するためのシステムとして社内公募制度が導入されている。さらに、導入済みであった自己申告制度の異動希望も活用することが検討された。

社内公募制度は、会社が自律的な人材の育成を目的に人事施策等の改定を検討・実施していることを明示する象徴として導入された。社内公募制度では、長期間にわたる大規模プロジェクトマネジメ

ントスキルを必要とする職務や高度な技術スキルを要求される職務を社内公募制度で募集することとした。「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」を真剣に考え、それらを果たすために真剣にキャリア・アップしている人材を支援する制度であり、決して現在の職場で仕事をすることを回避するような消極的な意図をもった異動が実施されないように制度を設計し運営するように実施されてきた。

そして、社内起業家人材が希望する職務を担当できたとすると、次は職務遂行において自発的に判断・意思決定できる環境の有無が課題となる。

職務遂行における自発性の確保のための環境整備として、次の制度・システムの整備が検討・導入された。

<自発的な職務遂行のための制度・システムの整備>

- ・ エンパワーメントの拡大
- ・ 経営情報の公開基準の拡大
- ・ カフェテリアプラン型教育の実施

自発的に業務遂行できる環境としては、自発的に職務遂行を行っている社員に決定権限を委譲するとともに、意思決定に必要な経営情報を公開する方向で検討・実施された。

公開された情報としては、中期事業計画・半期毎の事業計画・予算および予算進捗情報である。

ただし、この情報公開は、企業が他社と競争している環境であり、かつ、個人情報保護等の社会的な規範が情報公開を制限する方向へ変化したことやこの企業グループにおける不正経理処理問題が発生したことなどにより決定権限等の基準が一時的にエンパワーメントされたが、従来以上に制限される基準へ引き上げられる結果となってしまった。

教育面では、この時期における経費効率化の観点から従来の入社年次管理による教育の一斉受講から自発的な研修実施方式であるカフェテリア形式に移行する企業が多くなってきていた。これは、その研修で習得すべきスキル等についてその必要性を感じていない社員へ一斉に教育を実施しても、その研修で習得すべきスキルの習得が期待できないとの問題に対する結論の一つの方向性であった。

この方向性を取り入れることで、会社は、自発的に業務を遂行すること目指し、自発的にスキル・アップしようとする社員向けに教育コースをカフェテリア方式で受講できる制度の導入を図った。これは、特に社内起業家人材を想定した制度変更ではないか、結果としては社内起業家人材の特徴である自発性を尊重した制度変更となっている。

これらの制度変更や制度導入により自発性（自律性）の育成を促進することを目指して取り組んできた内容を述べている。そして、この取り組みのコアは、そのような業務遂行の結果、生み出した成果を納得できる評価・処遇へ結び付けることが重要である。自己実現できた人材においては、一定水準以上の処遇を得られれば会社の評価や処遇は業務遂行のモチベーションとはなり得ないが、社内起業家人材に向かいつつある人材レベルでは、上司や会社の評価・処遇は重要なモチベーションの源泉である。

この評価・処遇における納得性のキーポイントは、次の通りである。

<評価・処遇における納得性のキーポイント>

- ・ 目標設定時の評価基準の明確化

-
- ・ 日常の業務遂行上のマネジメント
 - ・ 業績評価報酬部分の割合の拡大

目標設定時の評価基準の明確化は、業績目標部分と能力評価部分とに分けて考える必要がある。

業績評価部分は、役職別に期待される数字で表現された業務目標の設定である。これは、当然ながら部門業績達成のために必要な個人単位に設定される売上目標・利益目標でなければならない。

能力評価部分では、潜在的な能力は評価せず顕在化している能力、すなわち保有している能力が行動として顕在化し成果に結びついている部分を評価するシステムを導入している。この方針を実現する具体的システムとして、コンピテンシー理論をベースとした人材モデルの提示と、これを基準とした能力評価システムを導入した。このシステムは、コンピテンシー理論に基づき具体的な行動の有無で能力の発揮状況进行评估するシステムであるため、評価の納得性が向上できると考えられている。

この理論をベースとして、部門業績を達成するために必要な行動ベースで記載された能力目標を設定することが望ましい。その企業では、この方針に沿った方針は明示されているが、全社的にその基準に従った目標設定と評価が徹底されるマネジメントレベルには達していない。

そして、日常の業務遂行上のマネジメントは、査定期間終了後の業績面談でいきなり評価を伝えるのではなく、日常の業務遂行のマネジメントにおいて部下が業務目標を達成できるように目標の進捗状況を確認するとともに目標達成のために解決すべき課題やその対応方法についてコミュニケーションをとることにより、評価の納得性を高めることを目指すシステムである。

評価・処遇の納得性のキーポイントの最後は、業績報酬部分の拡大である。社内起業家人材となるべく努力している途上の人材は、自発的に業務遂行することで取らなければならないリスクに見合う報酬を期待する。このリスクに見合う報酬水準を支給できるように制度変更を行うことが必要であり、人件費の総額を変えずに報酬部分を拡大する方向で検討・実施された。

そして、2006年度に、当初の計画とは別に、平均年齢の高齢化とそれに応じた昇進期待抑制を目的として管理職層を対象とした職務給制度の導入が行われた。この制度で定義している役職とは、事業目標を達成するために必要な諸機能を分割し、各ポジションに割り当てたものである。

そして、この役割は、さらに果たすべき成果責任と、その成果を果たすために求められる行動で規定されることとなっている。

成果責任は、「戦略策定・方針遂行」、「業務遂行」、「組織・インフラ整備」で定義される。

行動は、「行動基準」と「経験・語学・知識・スキル・ノウハウ」で定義することとなっている。

「行動基準」は、次の13項目のうち重要性が高い項目を7つ選択することとなっている。

<行動基準>

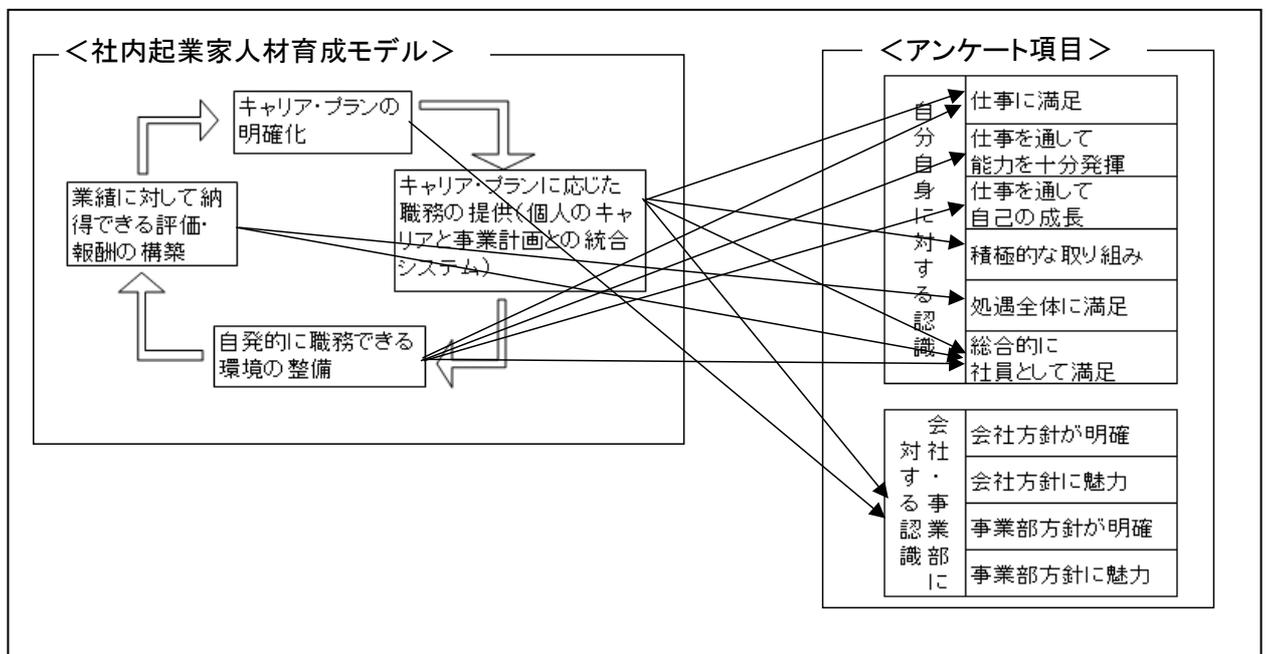
- ・ 撤退と絞込みによる損切り
- ・ 試行錯誤による課題突破
- ・
- ・
- ・

この役職給制度の理念は、職務を最初に設定し、その職務に適任者をアサインするというものである。最初に社員のスキルを評価し人事制度上の資格を決定した後、それに相当する職務を決定するシステムではない。社員のスキルとは関係なく事業遂行のために必要な役割が先に決定されるのである。このため、この制度の導入により、事業拡大がなく事業規模が一定ならば管理職および課長相当職以上の専門職のポストを増やさないと運用を行うようになった。

10.4. 人事制度変革状況把握のためのオピニオンサーベイのフレームについて

2000年度から始まった人事制度変革の状況を2004年度に行ったオピニオン・サーベイで分析するフレームについて論じる。

社内起業家人材の育成モデルに応じたオピニオン・サーベイの質問項目は【図10-9】の通りである。



【図 10-3】 社内起業家人材育成モデルとオピニオン・サーベイとの関連図

社内起業家人材の育成モデルのキャリア・プランに応じた職務の提供を受けるためには、「会社方針・事業部方針」が明確であり、それぞれに「魅力」を感じているはずである。また、キャリア・プランに応じた職務の提供を受けていれば「仕事に満足」し、かつ「仕事に対するやりがい」を感じ「積極的に取り組んでいる」はずである。さらに、自発的に職務に専念できる環境となっていることが必要である。会社方針・事業部方針が明確であり魅力を感じ、さらにアサインされている仕事に魅力を感じていても、自発的に職務に専念できる環境ではなく上司から事細かく進捗等をマネジメントされる場合は、社内起業家人材はモチベーションが下がる可能性が高い。社内起業家人材の独創性のある認識や自発的すぎると思われる行動が上司にとってはリスクが高いと判断されがちなのである。この観点でも、数値による管理等により社内起業家人材に適した間接的なマネジメントシステムを確立することが必要である。

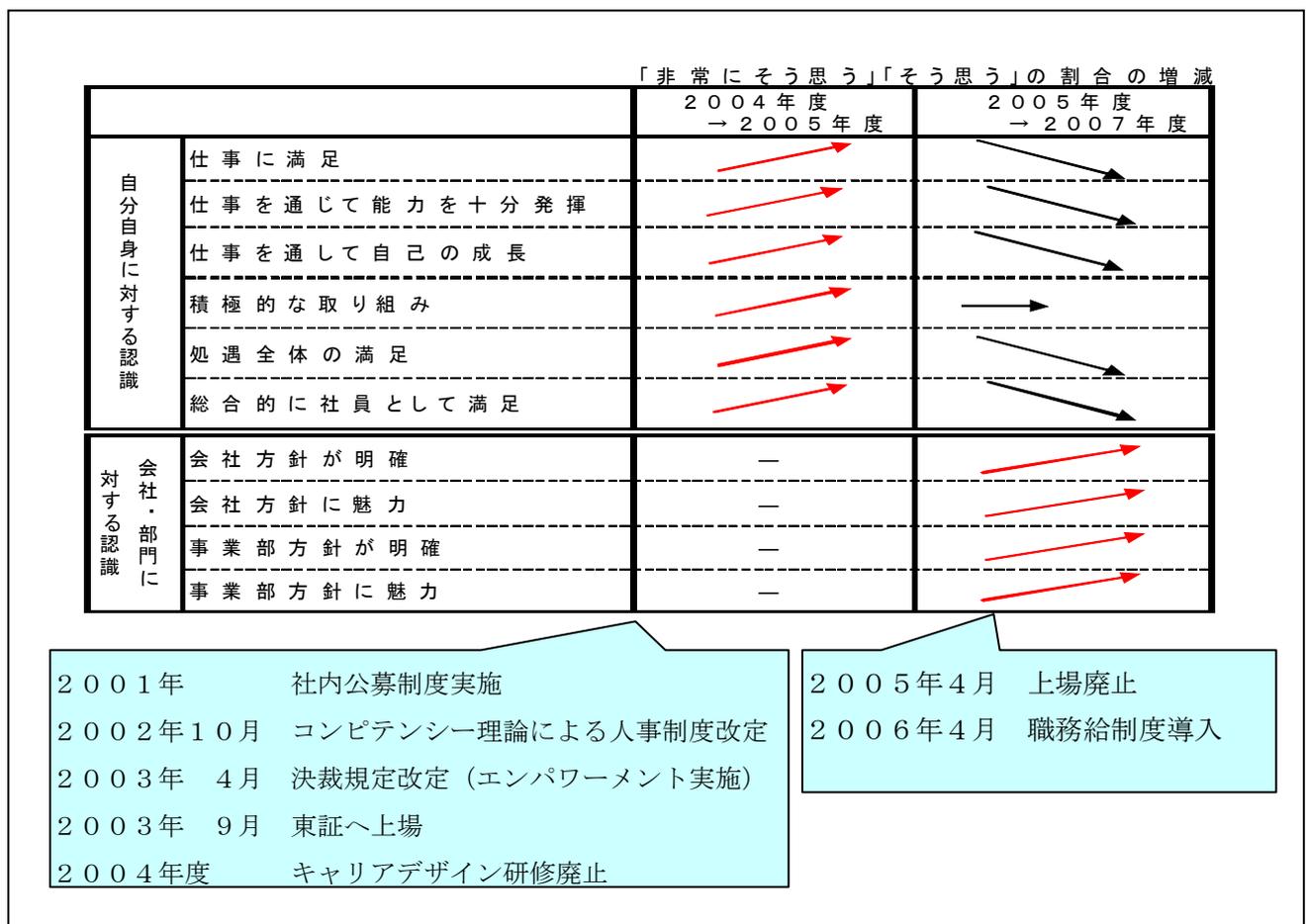
「仕事通じて能力を十分発揮」や「仕事を通して成長」している質問項目は、「生きる目的、使命感」を果たせる職務にアサインされており、かつ「自発的な職務環境」で仕事ができるのであれば、社内起業家人材には最も適した環境である。やりたい仕事を自分が思うように仕切ることができれば、その結果はいい結果でも悪い結果でも受け入れることに社内起業家人材は躊躇はないのである。社内起業家人材にとっては、悪い結果でもその原因を分析し「生きる目的・使命感」を追求し続けることが大切なのである。この追求し続けることによって、社内起業家人材は、「仕事通じて能力を十分発揮」や「仕事を通して成長」を感じ続けていくのである。

これまでの分析と異なり社内起業家人材にとって業績に対して納得のできる評価・報酬制度の有無は、一定水準以上のレベルの処遇を受けている社内起業家人材には関係ないのである。このため、評価・報酬制度に関するアンケート項目はいい評価となる。

社内起業家人材にとって、「総合的に社員として満足」なのは評価処遇ではなく「生きる目的・使命感」のある仕事にアサインされ「自律的な職務環境」で仕事ができることである。「生きる目的・使命感」を仕事で追求できることが社員として総合的に満足できる状態なのである。

10.5. 2004年度以降のオピニオン・サーベイの推移状況

2004年度以降のオピニオン・サーベイの推移状況は、【図 10-10】の通りである。



【図 10-4】 2004年度から2007年度のオピニオン・サーベイの推移とその間の人事制度等の状況

オピニオン・サーベイは、1999年度に実施され、その次に実施されたのは2004年度、2005年、2007年度である。

この間の会社の主な沿革を記述する。2001年10月に、この企業は親会社の関連会社4社と合併した。そして、2003年9月に東京証券市場に上場を果たしたが、2005年4月に上場廃止となった。そして、親会社のSBUとして位置づけられ親会社の事業戦略の一翼を担うことを明示された。

1999年度から2004年度のオピニオン・サーベイの推移を比較する。この間に合併があり、オピニオン・サーベイの対象となった社員が1300人から3700名へと約3倍になったため単純には比較できないが、全体の傾向を確認しておきたい。

まず、仕事の満足度は、1999年度は満足している社員が50%強だったが、2004年度は45%と下がっている。積極的な仕事への取り組みは、1999年度は80%の社員が積極的に仕事に取り組んでいたが、2004年度は60%にまで下がっている。

この状況を前提とした2004年度をベースに、さらに2005年度と2007年度の推移を確認していく。

2004年度から2005年度にかけては、調査項目の指標は大幅に上昇している。2003年9月に東京証券市場への上場を果たし、親会社の関連会社ではあるが自主独立の会社として事業を展開していくことに社内のモチベーションは高まっていった可能性が高い。この当時の社内の雰囲気は、親会社の関連会社というものではなく自分達の会社であり、自分たちの手で会社を成長させていかなければならないというものであった。親会社に対する認識も、親会社であるというよりも自分達の会社の最大顧客であるという認識に近いものであった。この状況が2000年度から取り組んできた社内起業家人材の育成モデルに基づいた人事制度の変革が効果を発揮しだす2004年度から2005年度のオピニオン・サーベイの傾向に現れていると考えられる。この傾向は、社員一人ひとりが自律的に仕事に取り組んでいく姿勢を促進したことがオピニオン・サーベイの結果に現れていると考えられる。そして、社内起業家人材にとっても、この状況は自らの生きる目的・使命感をビジネスにおいて実現できる環境が整っていることにもなるのである。

このように社内起業家人材の育成モデルは、下請け企業でも自律的な事業展開を行う場合は有効であると考えられる。

この傾向とは逆に、2005年度から2007年度にかけては、2005年6月に東京証券市場への上場が廃止され、親会社の事業の一翼を担うとされたが、その企業の自主独立の事業展開ではなく親会社の事業戦略に組み込まれたという雰囲気が社内に漂った結果が、2007年度のオピニオン・サーベイの悪化に現れている。上場廃止の具体的な意味は、この企業は自らの事業戦略を検討しなくてもいいということである。この会社は、親会社であるSBUが立案した事業戦略をスケジュールどおりに実行していくことが事業戦略となるのである。また、言い換えれば、親会社の事業戦略がまもらなければ、その企業は事業戦略を立案することができないのである。

このことを人材的側面で考察すると、親会社が立案した事業戦略を着実に、かつ迅速に実行してくれることを親会社はその会社に要求しているのであって、自分の頭で環境を分析し戦略を立案・実行することを求めているのである。このため、自律的な人材や社内起業家人材が生まれてくる環境にはならないのである。

人事制度面においても、親会社との一体となった事業展開を推進するため両社間の人事交流を促進することが必要であるので、人事制度、人材開発体系を親会社の制度・体系をそのまま導入するような指導を受けている。

その企業の人事制度は、親会社の人事制度を導入する傾向にあるため、親会社がその人事制度を変革した理念や目的を社内に浸透することなく、制度を導入することだけが目的となってしまう。このため、事業ラインは、人事制度変革の理念や目的を省みることなく、事業ラインが行いたい人事・昇格を実現できるように人事制度を運用するのである。

これらの事業環境変化により、この企業では親会社を取りまとめた事業戦略を迅速に実行することが求められているため、社内起業家人材が必要ではなくなったのである。さらに言えば、社内起業家人材が自分で戦略を立案することにより、戦略の迅速な実行ができないと判断する兆候さえあるかもしれない。このような組織風土で社内起業家人材は生まれなくなったのである。

しかしながら、事例研究対象企業の社内起業家人材は、このような環境でも生きる目的である部下を育成し喜んでくれる顔がみたいとイノベーションをおこし続け、その結果として昇進を続けていつているのである。

この結果から、社内起業家人材はいかなる事業環境、職場環境でもイノベーションに取り組み続けるのである。そして、成果を挙げ続けているのである。社内起業家人材の育成モデルを、このことを勘案するならば、「社内起業家人材の素質がある人をより大きなイノベーションを発揮させるための育成方法等」であると定義する。

第 11 章 社内起業家人材創出の 3 要素について

「社内起業家人材育成モデルによる人事制度変革の有効性」と「社内起業家人材のコア要件」から「社内起業家人材創出の 3 要素モデル」が提示できる

「社内起業家人材のコア要件」では、イノベーションを起こすためには、既存の価値体系や分析手法にとらわれない認識・分析と行動が必要であることを示した。このことは、既存の価値体系や分析手法にとらわれない認識・分析と行動が取れるのは、個人の特性という指標で捉えるならば、自己実現レベルと準自己実現レベルの人材になること示した。

そして、この自己実現レベル・準自己実現レベルの人材と企業のビジネスモデル、組織の形態との区分で社内起業家人材創出の可能性を論じる。

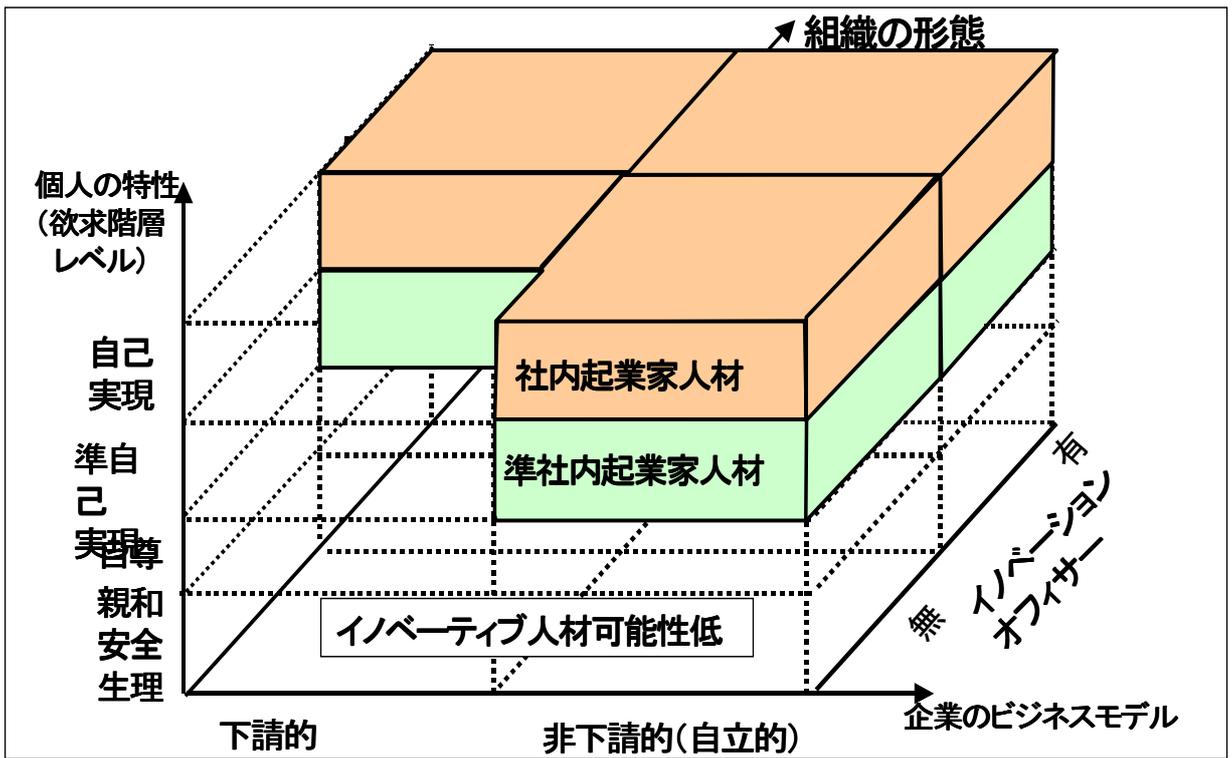
まず、「社内起業家人材育成モデルによる人事制度変革の有効性」では、企業のビジネスモデルが自立的な事業環境であるならば社内起業家人材育成モデルをベースとして人事制度変革が有効であることを確認した。つまり、自立的な事業環境ではイノベーションを企業は必要としており、かつ自己実現レベル、準自己実現レベルの人材が自律的に業務遂行しやすい環境を与えられるならば、それぞれ社内起業家人材レベル、準社内起業家人材を創出可能性が高いことを提示する。自立的な事業環境でない場合は、その企業においてはイノベーションを必要としないため社内起業家人材も生まれにくいことを示したのである。

このことから、社内起業家人材の創出のためには、準自己実現モデル以上の個人特性をもつ人材が自律的な事業環境でビジネスを遂行することが社内起業家人材創出には必要であることを提示する。

ただし、組織の形態としてイノベーションオフィサーがいる場合に、準社内起業家人材が自立的な事業環境でない場合でもイノベーションが発生したことを指摘した。このことから準自己実現レベルの人材が非自律的な事業環境でビジネスを遂行していてもイノベーションオフィサーがいる場合には、準社内起業家人材となる可能性が高い。当然、自己実現レベルの人材であれば、非自律的な事業環境でビジネスを遂行していてもイノベーションオフィサーがいる場合には、社内起業家人材となる可能性が高い。

これらのことを図示したのが【図 11-1】の社内起業家人材創出の 3 要素モデルである。

この図は、社内起業家人材と準社内起業家人材が、個人の特性と企業のビジネスモデル、組織の形態の 3 要素で区分される個々のケースにおいて発生する可能性の有無についてモデル化したものである。下請け企業でも、自立的な事業を計画・展開することは可能なはずである。その事業に社内起業家人材を発掘し社内起業家人材の育成モデルで提示した人事制度を導入することにより社内起業家人材を生み出すことは可能になる。そこで育成した人材を梃子にして下請け事業の分野や自立事業の分野でも事業拡大を図ることは可能となる。



【図 11-1】社内起業家人材創出の3要素モデル

第 12 章 結論

本論文の結論を纏める。

1. 社内起業家人材のコア要件の提示
 - ・ 社内起業家人材のコア要件として、「生まれきた意味、生きていく目的・使命」と「無我」から導かれる「独自性のある認識」と精神的統合性をもった「行動」を提示。
2. 社内起業家人材のコア要件と人物イメージの明示
 - ・ 社内起業家人材と準社内起業家人材の人物イメージを明示した。社内起業家人材はコア要件がすべて該当し、準社内起業家人材は「自己の生まれきた意味や生きる目的・使命感」と「無我」、「世界との一体性」が該当していないことを提示した。社内起業家人材が自分以外の個人・組織・社会への貢献などを生きがいや使命とするため、抜本的なイノベーションを引き起こす可能性が高いことを提示した。準社内起業家人材は自己の価値観や目的を基準として認識・行動するため独りよがりになりがちであるため、抜本的なイノベーションを引き起こす可能性が低いことを提示した。しかし、ナレッジ・オフィサー的なリーダーの指導の下では抜本的なイノベーションをおこす可能性があることも提示した。
3. 社内起業家人材の育成システムの提示
 - ・ 「生きる目的・使命感」は、学校生活や地域活動などの幼児期から学生時代の成長を通じて自然に育まれるものであるため、企業の知識教育等では開発できないことを提示した。
 - ・ 社内起業家人材の発掘・育成モデルとして、①『生きる目的・使命感』をもった人材の発掘 ②キャリア・プランの明確化 ③生きがいを果たせる職務アサイン ④自律的な職務遂行環境 ⑤納得できる人事処遇制度 を提示した。
 - ・ 社内起業家人材が持っている「生きる目的・使命感」を仕事として遂行できる環境を提供することによって社内起業家人材は、自らを育成していくことを前提としたモデルを提示した。
4. 社内起業家人材を人事制度で育成可能か
 - ・ 社内起業家人材の発掘・育成モデルをフレームとした人事処遇制度での社内起業家人材の育成が自立的な事業環境では有効であることを検証した。社内起業家人材は、自立的ではない事業環境でもイノベーションを起こすとは考えられるが、自立的な事業環境で社内起業家人材の発掘モデルを枠組みとする人事制度で評価処遇することにより、より大きなイノベーションをおこすとともにより大きく育成することができる可能性を提示した。
5. 社内起業家人材創出の 3 要素を提示
 - ・ 社内起業家人材創出を①個人の特性、②企業のビジネスモデル、③組織の形態の 3 要素で表現される区分でその可能性を明示した

第 13 章 謝辞

大学での就職活動の際には、人間の生き方や人間としてのあるべき行動についての書籍を読んでいたことから「人」に関する仕事がしたいと考えていました。しかし、文系学科に在籍している学生は営業職として就職する可能性が高いただろうと思ひ込み、かつ、営業職として就職することに対する抵抗感と父が町工場を営んでいたこともあり、職人的な仕事でいわば「手に職をつける」的な仕事をしたいと思ひSEを目指して就職活動を行いました。そして、現在の会社でSEとして内定をいただきました。しかし、入社直前に会社からの呼び出しを受け、事務職への転換を指示されました。そのときも、総務・人事関係の仕事ができるとは思っていませんでしたが、幸運にも総務・人事職として職務を担当することとなり、それ以来、約25年間にわたり人材の採用・育成・評価を中心に仕事をしてきました。

そして、40歳を超えた時点から、組織と個人が対等の「WIN-WIN」の関係で、組織は業績拡大を、個人はキャリア・アップできる関係の構築ができる人事システム等に興味をもち検討を進めてきました。そして、この「WIN-WIN」の関係を構築するためには、個人が自律的に考え行動することがスタートであるという信念をもつようになってきました。

この仕事での状況とともに、プライベートで大学院への進学を勧められ修士・博士課程後期過程に進学することとなり、大学院での研究でイノベーションについて勉強することとなりました。

この仕事での状況と、プライベートでのイノベーションについての研究とが統合されてきたのが、この論文です。社内起業家人材は、自律的に考え自己の価値観に基づいて行動できる人材です。われわれは、この社内起業家人材を発掘し育成していくことが必要な時代になっていることはいままでもないことです。この論文が、その要請に少しでも貢献できることを願っています。

最後になりましたが、この論文執筆中も、会社の業務の都合で半年間休業したり、病気のため会社で倒れ約2ヶ月間の入院と1ヶ月の自宅療養を強いられたりした時期もありました。今から思えば、この経験も社内起業家人材の特徴である「無我」「自己の生まれてきた意味や生きる目的・使命感」を自分の問題として考えざるをえなかったことが、この研究に深みを持たすことに繋がっていると思います。しかし、この間、私の体調を心配しながらも論文作成のために暖かく叱咤激励し続けてくださいました富澤治学部長、平野真コース長に感謝するとともに、厳しくも暖かく論文のご指導をいただきました若木 宏一教授、桂 信太郎准教授、松本 平八教授、お互いに励ましあってきた同窓生の皆さん、そして体調を心配しながらも私の我儘を見守ってくれた家族に心より感謝し謝辞とさせていただきます。本当に有難うございました。

<参考・引用文献 一覧>

- 1 渡辺 峻 「人的資源の組織と管理」 中央経済社 2000 P 1 4 5
- 2 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003)
- 3 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003) P 2 2 6
- 4野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 6 4
- 5 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003) P 1 4
- 6 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003) P 1 4
- 7 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003) P 1 5
- 8 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003) P 1 6
- 9 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003) P 1 7
- 10 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003) P 1 8
- 11 Prahalad, C.K and G.Hamel.(1990) “TheCore Competence of the Corporation”,
Haravard Business Review, May-June, pp.79-91
- 12 Stalk, G.,P Evans, and L.E.Shulman. (1992) “Competeing on Capabilities; The New Rules
of Corporate Strategy, “, Haravard Business Review, March-April, pp.57-69
- 13 Teece, D.J., Pisano, and A.Shuen. (1991) “Dynamic Capabilities and Strategic
Management.” CCC Woking Paper, University of California, Barkeley
- 14 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003) P 1 8 0
- 15 Peter M. Senge(1990), The Fifth Discipline , Doubleday Books
(守部信之訳、「最強組織の法則」徳間書店 2003) P 3 9 2
- 16 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 2
- 17 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 2
- 18 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 2

-
-
- 19 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 0
- 20 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 1 0 1
- 21 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 1 0 1
- 22 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 1 0 1
- 23 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 1 0 1
- 24 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 4 引用・要約
- 25 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 5 引用・要約
- 26 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 7 引用・要約
- 27 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 8 引用・要約
- 28 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 7
- 29 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 8
- 30 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 8
- 31 今田高俊 「自己組織化の条件」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
P 9 8
- 32 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996
- 33 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 9
- 34 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 8 5
- 35 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 8 8
- 36 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 1 0 9 引用・要約
- 37 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 1 1 2 引用・要約
- 38 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 1 1 6 引用・要約
- 39 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 1 1 9 引用・要約
-

-
- 40 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 1 2 2 引用・要約
- 41 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 2 9 引用・要約
- 42 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 3 2 引用・要約
- 43 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 3 5 引用・要約
- 44 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 3 5 引用・要約
- 45 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 3 6 引用・要約
- 46 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 3 5 引用・要約
- 47 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 3 1
- 48 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 3 4
- 49 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 3 7
- 50 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 5 0 引用・要約
- 51 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 2 5 3 引用・要約
- 52 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 9 1 引用・要約
- 53 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 9 3
- 54 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 9 2 引用・要約
- 55 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 9 5 引用・要約
- 56 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 1 0 0 引用・要約
- 57 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P 1 0 2 引用・要約
- 58 野中郁次郎 竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社 1996 P108
- 59 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
- 60 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 6 引用・要約
- 61 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 9 引用・要約
-

-
-
- 62 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 9 引用・要約
- 63 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 10 引用・要約
- 64 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 59 引用・要約
- 65 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 72 引用・要約
- 66 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 75 引用・要約
- 67 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001) P 73
- 68 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 10
- 69 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 14 引用・要約
- 70 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 15 引用・要約
- 71 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 16 引用・要約
- 72 Clayton M. Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma*, HBS Press
(玉田俊平太監修、伊豆原弓 訳 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2001)
P 18 引用・要約
- 73 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), *Creative Destruction*, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002)
- 74 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), *Creative Destruction*, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 412
- 75 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), *Creative Destruction*, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 102
- 76 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), *Creative Destruction*, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 26 引用・要約
-
-

-
-
- 77 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), Creative Destruction, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 167 引用・要約
- 78 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), Creative Destruction, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 167 引用・要約
- 79 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), Creative Destruction, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 167 引用・要約
- 80 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), Creative Destruction, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 220
- 81 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), Creative Destruction, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 220
- 82 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), Creative Destruction, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 220
- 83 Richard Foster Sarah Kaplan (2001), Creative Destruction, McKinsey & Company, Inc
(柏木亮二訳 「創造的破壊」 翔泳社 2002) P 264 引用・要約
- 84 Peter F. Drucker (1993), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, First
HarperBusiness
(上田惇生訳、「イノベーションと起業家精神」 ダイヤモンド社 2004)
- 85 Peter F. Drucker (1993), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, First
HarperBusiness
(上田惇生訳、「イノベーションと起業家精神」(上) ダイヤモンド社 2004)
P 44
- 86 Peter F. Drucker (1993), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, First
HarperBusiness
(上田惇生訳、「イノベーションと起業家精神」(上) ダイヤモンド社 2004)
P 40
- 87 Peter F. Drucker (1993), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, First
HarperBusiness
(上田惇生訳、「イノベーションと起業家精神」(下) ダイヤモンド社 2004)
P 49
- 88 Peter F. Drucker (1993), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, First
HarperBusiness
(上田惇生訳、「イノベーションと起業家精神」(下) ダイヤモンド社 2004)
P 31 引用・要約
- 89 Peter F. Drucker (1993), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, First
HarperBusiness
(上田惇生訳、「イノベーションと起業家精神」(下) ダイヤモンド社 2004)
P 32 引用・要約
- 90 Peter F. Drucker (1993), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, First
HarperBusiness
(上田惇生訳、「イノベーションと起業家精神」(下) ダイヤモンド社 2004)
P 35 引用・要約
-
-

-
-
- 91 Peter F.Drucker (1993), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, First HarperBusiness
(上田惇生訳、「イノベーションと起業家精神」(下) ダイヤモンド社 2004)
P 38 引用・要約
- 92 Peter F.Drucker (1993), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, First HarperBusiness
(上田惇生訳、「イノベーションと起業家精神」(下) ダイヤモンド社 2004)
P 40 引用・要約
- 93 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P133 引用・要約
- 94 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P133 引用・要約
- 95 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 134 引用・要約
- 96 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P136 引用・要約
- 97 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P137 引用・要約
- 98 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc. 引用・要約
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P138
- 99 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P140 引用・要約
- 100 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P141 引用・要約
- 101 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P96 引用・要約
- 102 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P97 引用・要約
-
-

-
-
- 103 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 99 引用・要約
- 104 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 107 引用・要約
- 105 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 109 引用・要約
- 106 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 113 引用・要約
- 107 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 117 引用・要約
- 108 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 256
- 109 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 107
- 110 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 182
- 111 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 184
- 112 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 183 引用・要約
- 113 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 183
- 114 Abraham H.Maslow(1968), TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING, Van Nostrand Reinhold Compny Inc.
(上田 吉一訳、「完全なる人間」 誠信書房 2006) P 219 引用・要約
-
-