

平成 12年度

春季修了

修士学位論文

社内ベンチャー方式による新規事業創出の可能性

Possibilities for Creation of New Business in the Form of Corporate Ventures in Japan

平成 13年 1月 10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 :1035021

塚原 和幸

Kazuyuki Tsukahara

論文要旨

現在国を挙げての重要な経済的課題のひとつとして新産業・新事業創出がある。この課題に対してベンチャー企業が大きな期待を担っている。第三次ベンチャーブームといわれ、支援バブルとさえ揶揄されつつも、起業支援体制はかなり充実され環境は整ってきたといっていようだろう。

1980年代後半からアメリカでは、ハイテク分野をはじめとする多くのベンチャー企業が誕生し成長を遂げ、ベンチャー型経済と称されるまでに新たな産業分野を形成しつつ、景気を大きく牽引してきた。しかしながら、これまで日本では二度のベンチャーブームがあり、支援制度的な充実をみながらも、日本経済を担うようなベンチャー企業群にはなり得ていない。

ベンチャーの振興は政策の問題でもあるが、同時に最後はわれわれ一人ひとりの意識と文化の問題にかかわっている。「創造性の根元は個人である」とするKaoの理論、つまり起業も個人にかかる問題であると認識できる。起業家精神、アントレプレナーシップについての根本的な問題として、個人のもつ国民文化と組織文化の分析から「日本人の特性を活かした新事業創出」という課題を考察した。つまり、アメリカ型の独立ベンチャーのありかたでは、一般的に日本では確信をもった起業になりにくいのではないかという事を踏まえている。「確信: Certainty」は起業の原点であろう。

本論は、文化が極めて根源的な現象であるとの立場で、「個人である起業家の思考や行動も、その人がもつ文化に拘束される」という理論のもとに、オランダの社会心理学者ホフステードの国際的な国民文化の調査分析を通して、日本においては日本型の起業を求めべきではないかとの提案をするものである。

例えば日本人的な特性は、起業というような「先行きの不確かなものへの挑戦」という課題に対してどのように対処するかというその仕方に差として表れる。それは不確実性回避(Uncertainty Avoidance)の指標で表されており、日本のスコアは高い。つまり不確実性を強く回避しようとする相対的なポジションを示している。更に日本社会は、ホフステードの個人主義指標が低く、つまり集団主義的特性を多く示すことが、ホフステードの調査を借りて間接的ではあるが実証的に分かる。

また社内ベンチャーもしくはコーポレートベンチャーでは上手くいかない、という多くの批判に対して、その反論を試みた。既存の大手企業のいわゆる大企業病的な部分に変化できないということが、コーポレートベンチャーが成功しないとの批判の根拠のひとつになっている。国民文化と組織文化の関係を理解すれば、個人の価値観の部分を変えるというよりは、組織文化を変える方が容易であるという理論が成り立つ。よって、「大企業は、変化できる」との理論より日本における文化特性である集団主義的及び不確実性回避の高い産業では、新事業創出の手段として個人(独立)型ベンチャーよりも、社内起業家インタープレナーによるコーポレートベンチャーに、有利な点が多く見受けられるとの論証を試みたものである。

目次

第1章 序論

第2章 研究の背景 (文化との関係)

- 2- 1 なぜ今、起業家による新産業・新事業創出か
- 2- 2 建設業界の苦悩
- 2- 3 上手く進まない新産業・新事業創出

第3章 コーポレートベンチャーの現状

- 3- 1 新産業・新事業の方法とコーポレートベンチャー
- 3- 2 なぜ今「コーポレートベンチャー」なのか
- 3- 3 コーポレートベンチャーの現状 (概観)
- 3- 4 建設における新規事業の事例

第4章 起業家と文化の関係

- 4- 1 起業家精神 (アントレプレナーシップ)について
- 4- 2 文化とパーソナリティと起業家精神
- 4- 3 文化の概念について

第5章 国民文化と起業

- 5- 1 ホフステードの調査について
- 5- 2 権力格差(power distance)
- 5- 3 集団主義(collectivism) と個人主義(individualism)
- 5- 4 アメリカ型市場経済と個人主義
- 5- 5 不確実性回避(uncertainty avoidance)の問題

第6章 組織文化

- 6- 1 国民文化と組織文化
- 6- 2 組織文化を管理する
- 6- 3 組織文化を変えるには
- 6- 4 建設会社 (業界)の組織文化と技術における創造性

第7章 結論

第1章 序 論

建設会社に勤める身の私が、縁あって「高知工科大学工学研究科基盤工学専攻起業家コース」に学ぶ機会を得た。

建設会社に勤めてはいるが私自身文科系のいわゆる「事務屋」であり、このような工学系大学院に学ぶということに不安定なものを感じていた。研究テーマを決めるにも大いに苦慮した。主査の馬場先生、副査の長尾先生をはじめ起業家コースの先生方にご指導を受けるも、自分としては納得のいくテーマとして結論を導くことができず時間を浪費した。“ようやく”このテーマにたどり着いたというのが正直なところである。よって本研究自体十分な探求ができているとは言い難いことは十分自覚している。

ただ、歴史的な変革のうねりに直面している建設業界に身を置き、一建設会社の新規事業部に勤めるミドルの立場になった自分が日頃覚える危機感、なかなか上手く進まぬ焦燥感、何とかこの状況を打破するために役に立ちたいとの思いを糧として、これまで仕事に、またこの起業家コースで学ぶことに奮闘してきたつもりである。

「日本でも米国と同じやり方でベンチャーに取り組んでも上手くはいかない。」という事は繰り返し指摘されてきた。私もこれはもっともなことであろうと思っていたし、何か日本型の新事業創出の方法があるべきであると思っていた。一般的にアメリカ型のベンチャー論で起業家に求められる資質などを説くなかには、その素晴らしい一面は認めながらも個人的にはどうしても自然と受け入れられず、釈然としない感覚が残っていた。また、なぜ日本でベンチャー型が上手くいかないのかという根本的な部分についての解答を、政策や制度など表面的な分析で私自身片づけていた。

現在私が所属している新規事業部は、社内ベンチャー的に設けられた部であり 当社の事例を見る中でも、日本では個人ベンチャーよりも社内ベンチャー方式が有効ではないか、という漠然とした意識は持っていた。この社内ベンチャーの有効性の論証が本論のテーマである。

日本の技術系ベンチャーが低迷していることについて、ものづくりの原点から指摘している記事があった。2000年7月26日の日刊工業新聞で千葉商科大学の熊谷孝教授は、「わが国でベンチャービジネスの創造が低迷しているのは、職人的な仕事の衰弱と同根である。職人的仕事の底にある自分への挑戦や誇り、他人の仕事への思いやりが希薄になっている為でもある」と指摘している。そして同紙は、頻繁に開催されるベンチャーセミナーも、テーマはもっともらしく整った経営戦略など、いかに「要領よく環境に適應するか」という教育が中心であり、こうした教育では、モノづくりに挑戦し、自らの力で市場を切り開いていくチャレンジ精神は育たない」と述べている。日本の技術系のベンチャーが上手く育ていかない理由の深層部分に着目していると思う。「職人的仕事の根底にある自分への挑戦や仕事への誇り」とは、日本人が大切に育んできた価値観であり、ものづくりの原点でありそれはまた起業へエネルギーであろう。それ自体が弱体化していると指摘しているのだ。

一方、「日本型の起業」という視点で考えないと上手くいかないという観点からは、経団連を

中心に、1995年頃から日本型ベンチャーとして、コーポレートベンチャーが取り上げられ、その有効性を含めた提言をしてきており、私自身も建設会社で新規事業に携わっている体験からも、アメリカ的な良さは認めつつも、やはり日本的なかたちを踏まえないと上手くいかないのではないかとの漠然とした思いはあった。

主査である馬場敬三教授のご指導により、文化的側面から「起業」を見てみるという示唆をいただいた。正直なところ「文化」というものなど、未だかつて深く考えたことがなかった。しかし今や「智恵の時代」や「個の時代」というのがキーワードになっている。これはかつて、「知識には行為能力を意味しない」と考えられていたものが、今日では、ここにこそ「創造性」の源泉があると考えられるようになったという。

では、文化はどうか。人の思考、感じ方、行動などの源泉は文化にあると考えられるのではないか。ここでいう文化とは、芸術や文学といった狭義の文化ではなく、社会人類学でいう人の思考や行動のパターンを総称するものとして捉えている。

起業をとらえ、起業家精神を発揮した起業家という個人によってなされる。その起業、特に日本型起業をとらえようとするとき、また起業するビジネスに国際的な広がりを含めて考えるのならば、日本人がどのような文化的特性を持ち、世界の中で相対的にどのようなポジションにいるのかを踏まえて、起業を考察することは大変興味深いし、重要なテーマのひとつになりうる。本論では、日本人の文化的な特性により、アメリカ型独立ベンチャーのあり方では、一般的に日本では確信を持った起業が難しいとの理論を展開している。

オランダの社会心理学者ヘールス・ホフステードは、「文化的価値観の変化についての研究が、繰り返し明らかにしてきた結果によると、裕福になってきた国で、個人主義的傾向が高まったことを除いて、時が経つにつれて多様化している各国の価値観が収斂している」という証拠はほとんどない。何世紀も前に記された国々の中の価値観の違いは、接触が密になった今日においてもまだ残っている。あと二、三世紀は国々の文化的な多様性は残り、その差異は大きいままであろう。国々の文化的多様性が引き続き残るといっただけではなく、各国の国内における文化的差異が増大しているように思われる。」(1995年、「Culture and Co-operation」)と述べている。

情報革命といわれ、社会の仕組みは大きく変わろうとしている。しかしながら、心の深層部分である文化の多様性という問題は、明らかにドッグイヤーといわれるものとは本質が違う。文化の基本概念を整理して理解したとき、政策としていくら起業家になれと鼓舞されようが、この人の心に組み込まれたメンタル・プログラムとしての文化のレベルというのは、そう簡単には変わりうるものではないことが分かる。ここにアメリカで成功したベンチャー型経済がなぜ日本でなかなか緒に着かないのかという解答のヒントがあるのではないか。われわれの足下をしっかりと見つめ直し、つまり日本人の相対的な国民文化の評価及び組織文化（これは業界文化にもつながる）の観点や、産業の技術的特性などにより、建設やそれに近い文化特性をもつ産業分野では日本ではコーポレートベンチャーに有利な点が多いということを論証していきたい。産業の特性

については、私の体験的なことからとらえたいので、建設産業としている。

個人のベンチャーにしても、コーポレートベンチャーにしても文化の影響は無視し得ない。少し遠回りにも見えるが、文化の概念を私自身も整理する意味を含めてのホフステードの文化のとらえかたを第4章に示した。これをベースに起業家精神、アントレプレナーシップを確認ながら、既存企業による新事業創出の可能性を考察した。

第2章 研究の背景 (文化との関係)

2-1 なぜ今起業家による新産業・新事業創出か

戦後日本の経済は、西欧へのキャッチアップを目標に、政・官・民一体となって成長を遂げてきた。その過程において個という意識を出来るだけ傍らにおいて、いわゆる「企業中心型社会」が形成され、目標の為には異質性より同質性が求められてきたといえるだろう。

戦後半世紀を経て、これまで有効に機能してきたと思える日本の経済社会システムは大きな転換点にさしかかっている。製造業においては廃業率が開業率を上回った。また、経済構造も大企業社会から起業家社会へともいわれる。

現在国を挙げての重要な経済的課題のひとつに新産業・新事業創出がある。この課題に対してベンチャー企業が大きな期待を担っている。第三次ベンチャーブームといわれ、支援バブルとさえ揶揄されつつも、起業支援体制はかない充実され環境は整ってきたといっている。

1980年代後半からアメリカでは、ハイテク分野をはじめとする多くのベンチャー企業が誕生し成長を遂げ、ベンチャー型経済と称されるまでに新たな産業分野を形成しつつ、景気を大きく牽引してきた。しかしながら、これまで日本では二度のベンチャーブームがあり、支援制度の充実をみながらも、日本経済を担うようなベンチャー企業群にはなり得ていない。

一方、情報化による変化の激しい社会環境において既存企業も、今まさに自らが大胆に変革し、そして創造的破壊により新産業・新事業を生み出している。

1995年7月の経団連の「新事業・新産業創出への提言 - 起業家精神を育む社会を目指して」と題する報告書では、「リスク・テイクに見合う成功報酬が享受される環境・条件を実現することにより、起業家精神に富む企業の創設や既存企業の創造的な新規事業展開を促進することを目的とする政策提言であると同時に、真の起業家たるべき企業経営者へのメッセージである」としている。つまり大企業においても、これまでの本業を補完する意味での新事業にとどまらず、起業家精神を発揮して、本業にインパクトを与える、あるいは企業風土を刷新するような新規事業展開を進めようという主旨である。

しかしながら、政府や経団連を中心として大企業自身が新産業・新事業創出に向けて何度も提言を重ねているが結果は芳しいものではない。本論では、なぜ上手くいかないのかという問いを解く鍵を、制度や仕組みの問題に求めず、根源的な「文化」に求めている。例えば、先の経団連の提言にある、「新産業・新事業創出が、既存企業の企業風土を刷新するような」という点であるが、これは文化論としてとらえれば、もう少し国民文化と組織文化を把握し、文化が変わるとはどのような現象でどのようなメカニズムなのかを解明する必要がある。本論では、この点をオランダの社会心理学者ヘールス・ホフステードの理論を使って明らかにしていくものである。文化を変えるという作業がいかに困難なものであるかがその構造を通して分かる。また、本論では組織文化はある程度管理できるというホフステードの理論により、既存企業の組織文化の変化が可能であることを第6章で論じる。

表2 1と表2 2は、ある集団の文化的次元の特性を表したものである。起業家としての資質が育つのに、どちらがより適切だと思えるであろうか。

表2 1 ある文化的次元の特性 1

- ・ 人々間の不平等は最小限にすべきである
- ・ 組織における階層的構造は、便宜的意味で役割の不平等を設定したものにすぎない
- ・ 成人すれば、自分と身近な家族だけの世話をすればよい
- ・ アイデンティティは、自分自身に根ざしている
- ・ 子供は「私」 という視点から物事を考えることを学ぶ
- ・ 職務が人間関係よりも優先される
- ・ 確実でないということは、人生の自然な営みであり、毎日それを受け入れている
- ・ ストレスは低く、幸福感がある
- ・ 曖昧な状況であっても、危険についてよく分かっていなくても平気である
- ・ 違うということは、興味をそそる
- ・ 奇抜な革新的なアイデアや行動に対して寛容である
- ・ 達成と尊重または所属によって動機付けられる

表 2 2 ある文化的次元の特性 2

- ・ 人々の間に不平等があることは受け入れられているし、望まれてもいる
- ・ 組織における階層的構造は、上司と部下の間に実在する不平等を反映している
- ・ 人々は、拡大家族または他の内集団のなかに生まれて、その集団に忠誠を誓う代わりに保護され続ける
- ・ アイデンティティは、自分が所属する社会的ネットワークに根ざしている
- ・ 子供は「われわれ we」 という視点から物事を学ぶ
- ・ 人間関係が職務よりも優先される
- ・ 人生に絶えずつきまとう不確実性は恐れであり、取り除かねばならない
- ・ ストレスが高く不安感が漂っている
- ・ 危険についてよく分かっている場合は受け入れるが、曖昧な状況であったり、危険についてよく分からない場合は恐れる
- ・ 違うということは、危険である
- ・ 奇抜なアイデアや行動を抑制し、革新に対する抵抗がある
- ・ 安全と尊重または所属によって動機付けられる

表2 1と表2 2の違いは、何であろうか。

これはオランダの社会心理学者ホフステードが、各国で働く多国籍企業 IBM の社員を対象として、50カ国3地域における人々の価値観に関する大規模な調査データを、文化的ないくつかの次元でとらえたものの一部である。

表2-1は、アメリカ型の権力格差が小さく、個人主義的であり不確実性回避が弱いという次元の特性の一部を表抜き出したものであり、表2-2はその逆で、権力格差が大きく、集団主義的であり不確実性回避が強いものの特性の一部を抜き出している。

これについては、第5章の「国民文化と起業」で詳述するが、日本人の文化的な特性はどちらに多く含まれていると見えるだろうか。私には、それを表2-2の方に多くを見いだすのである。

起業もまた、個人にかかわる問題である（アメリカのシリコンバレーのように多様な国籍をもつアントレプレナーたちが、次々とベンチャー企業を起こしているのとは違い、日本では当面日本人の起業家を中心に考えればよいだろう）。国民文化とはなにか、では組織文化とは、そして起業に影響を及ぼすものなのかという点を中心にして日本での起業を確認しつつ、新産業・新事業の創出において社内ベンチャー方式での起業の有効性を見いだそうという試みである。

2-2 建設業界の苦悩

本論は、ホフステードの著作「Cultures and Organisations」を軸として、文化の分析を私の社会人としての体験を通しての実証的に論じるという形をとる。よって、ここでは私の所属する建設業界の発展過程と現状を概観しておく。

戦後建設産業は、日本のGDPの約15%から20%近くの市場規模を謳歌してきた。それゆえ、会社数や就業者数の多さも含めて建設は、日本のリーディング産業の一つであるという認識さえあった。高度成長期までは施工自体が成長分野そのものであったが、1980年代前半から中頃は、「建設冬の時代」といわれていた。1985年頃は産業界では財テクという言葉が踊り、他産業の決算では史上最高の経常利益といわれていたが、建設業界は蚊帳の外であった。

かつての高度成長期の面影はかけらもない。殿様商売は通用しない。既存分野にしがみついているのは景気の波に置き去りを食うだけでなく、既存分野を革新することもできない。未知のリスクへの挑戦である。建設業の持つ総合力、フロンティア精神がものをいう時代の到来である」という時代認識のもとに、新事業花盛りといわれるくらい建設各社は新事業の取り組みの姿勢を見せていた。

当時は、不動産部門や炭素繊維強化コンクリートの開発、住宅関連ではインテリア、リフォーム、リノベーション、ユニット家具の販売など建設周辺分野を中心としたものが圧倒的に多く、また高度情報化社会といわれ経済・社会のソフト化・サービス化を反映して、建設情報のデータベースとか建設CADなどの外販事業、ホテル事業、テニスクラブなどスポーツレジャーの関連経営などの進出が目立った。例外的であったが、建設とは全く関係のない分野である、グアム島でトカツ屋の経営、受験生用のビデオソフトを販売、海外で金採掘などの新規事業も含まれていた。今日これら分野が華々しく成功したという話は聞かない。

当時も新規事業としての狙いとされていたのは、収益源の多様化であり、事業の安定成長を

目指し、保有経営資源の活用などであった。

GDP に占める建設投資の割合が 20% 近くというのは、冷静に考えてみればいかにも高い。

高い経済成長率を示している発展途上国の社会資本投資となんら変わらないのではないかと。急激な経済発展途上の一時期を除けば、施工を中心とする建設産業が、経済全体のなかに大きなウエイトを占めること自体が自然ではないだろう。それはヨーロッパ先進国やアメリカの事例からも自明である。

以下に述べるように、大手建設会社を取り巻く環境は、これまでになく厳しく、歴史的な変革を求められているといっても過言ではない。高知工科大学の馬場教授は「技術面でもこれまでのハード中心、建設中心から維持管理やライフサイクルアセスメントなどの総合的な評価技術が求められるようかわるであろう。このように建設界のおかれた条件は極めて厳しい。だから、これからの条件にどのように適応するかが建設界に要求されることである。これはまさに生物学上の進化が要求されている。進化とは生き延びるために環境の変化に従って、自己の性格を大きく変化させることをいう。さもなくば変化する環境に耐えて生存することが不可能になる」と述べている。建設界においては、「対応策はない。進化あるのみ」ということである。

建設産業には「進化」が求められている。

市場の選択が厳しくなっているこの時代、「昨日と同じ事を続けている企業は生きていけない。」自らの事業を常にリストラ(再構築)する姿勢がかかせない。」といった発言は、今日よく耳にする。既存企業であり日態依然とした業態の代表格のような建設産業は、今歴史的な変革期に直面している。

経済同友会がいうように、建設界にとっても「自らの将来に向け、高付加価値を生む独創的な新規事業を創造することこそが、日本経済の活性化の源泉であり、また、それが日本の社会風土を変革することに繋がっているもの」ととらえなくてはならない。そうした意味で、大手建設会社自らがベンチャー的な新規事業を創出することの意味は大きく、これまでになく切実さで新規事業分野を開拓しようとしている。新産業・新規事業の創出の課題について、経団連を中心に既存大手企業発の新規事業創出を鼓舞してきた。バブルの処理が大幅に遅れ、大手建設会が銀行から債権放棄を受けた金額は 2 兆円を越えたというなか、一部の建設会社では新しい事業創造への取り組みが始まっている。

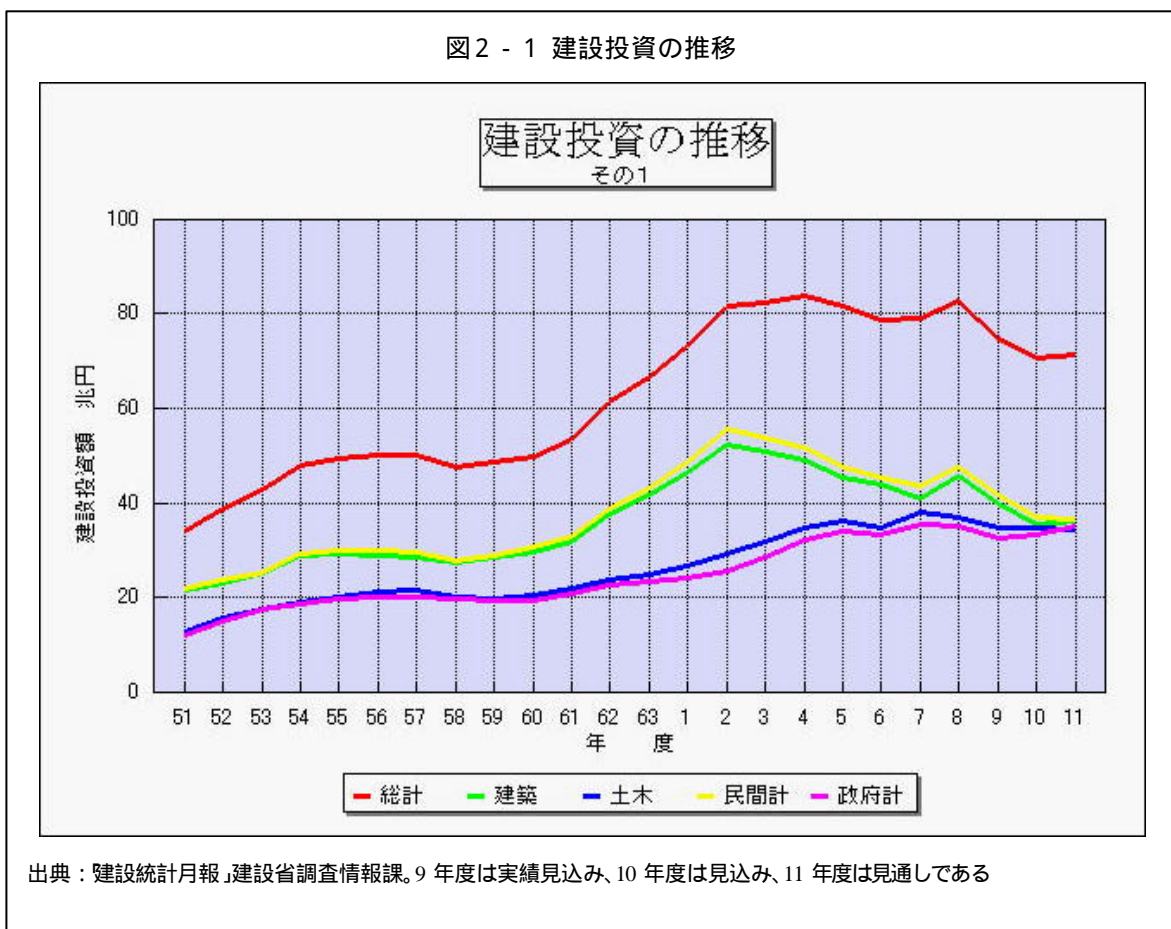
1985年の日経産業新聞に「シミュレーション・21世紀企業」として鹿島建設の今後の経営戦略が紹介されている。新規事業を「多角化ブーム」ではなく、経営戦略としてとらえ、将来事業の柱のひとつとして、建設周辺分野の新規事業を非建設部門として全売上高の二割から三割を確保しようというものであった。鹿島建設の2000年3月決算をみて見れば、開発事業、設計サービス、不動産管理、リースなどが建設以外の事業分野としてあり、連結ベースで3264億円の売上げがある。連結総売上高1兆7278億円に対して当初目標の20%近くを確保している。また、子会社で新規事業をやる場合には、提案者を責任者として送り込むという原則が貫かれていたという。その背景には、何より建設投資が現実に急減しているのである。政策的な公共

事業の恩恵に依存することも適わなくなることも明らかであり、まさに歴史的な転換期に直面しているという認識において新事業創出は建設業界にとって極めて大きな命題である。

建設投資のピークであった 1990 年初め頃は、83 兆円の投資規模であったものが、1999 年には約 71 兆円となっている (図 2-1)。図 2-2 は、建設産業の公共事業とのかかわりを如実に表している。民間建設投資が減少すれば、政府建設投資とくに政府土木のシェアが急上昇している。

また、ここでアメリカの建設投資額との比較をしてみたい。総建設投資額は、両国はほぼ同程度である。しかし、国土面積においてアメリカは日本の 25 倍であり、また人口においては約 2.5 倍である。GDP で比較すれば、アメリカの GDP に占める建設投資の割合は 7.5% と約日本の半分である。これはアメリカにおける高速道路やダム、港湾設備など大型のインフラが日本より先普及しており、公共投資が新規の建設より既存施設の維持、補修に重点が移されていることが理由の一つである。日本で建設投資に占める政府投資分が多い。日本の公共投資の内土木系が圧倒的に多いのもインフラ整備にまだ重点が置かれている現状があるからである。

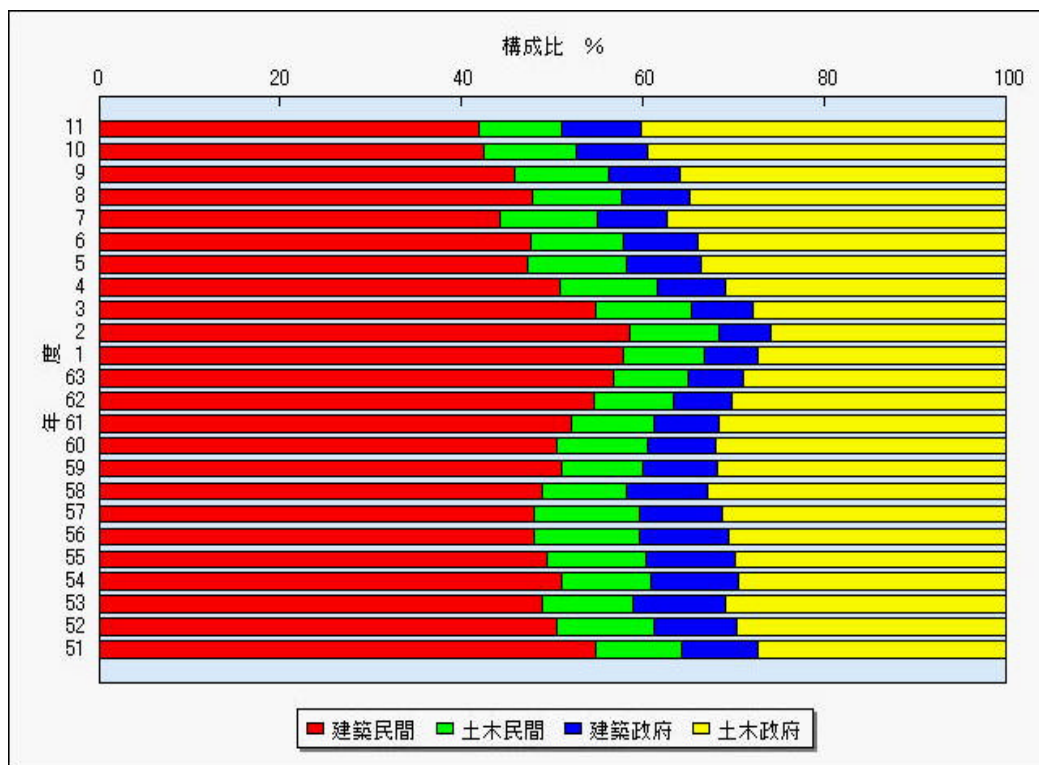
図 2 - 1 建設投資の推移



建設経済研究所の見通しでは、2010 年には建設投資額は 55 兆 2000 億円という予測がある。

これはピーク時の 1992 年度に比べれば 34%のマイナスである。今後財政再建路線が鮮明に

図2 - 2 建設投資の官民の構成比



出典：建設統計月報、建設省調査情報課。9年度は実績見込み、10年度は見込み、11年度は見通しである

なれば更に減少する可能性は大きい。

大手建設会社の受注減は更に激しい。ゼネコンと呼ばれる大手建設会社が加盟する日本建設業団体連合会法人会員 64 社の受注額推移を見てみると、国内受注で 1990 年 27.1 兆円の受注額が 1999 年には 15.8 兆円と 42% 減と急激に減少している。官民別に見れば、1990 年官公庁からの受注 6.2 兆円が 1999 年には 5.3 兆円、民間は 20.7 兆円が 10.4 兆円とほぼ“半減”である。大手建設会社の置かれている経済状況はこのような環境にある。バブル後の不良債権の処理も道半ばであり、先にもふれたように金融機関から巨額の債権放棄を受けて生き長らえている企業も少なくないとの見方が多い。

しかし、戦後の経済発展にともなった建設投資の急激な増加には明らかな理由がある。

例えば道路建設であるが、2001 年 12 月 31 日の朝日新聞によると「遅れてきた自動車大国、追いつかなかった道路」という見出しで「明治以来鉄道立国であった日本では、自動車の普及が遅れ 1955 年でやっと 92 万台であった。しかし高度成長期を迎えアメリカに半世紀遅れてモータリゼーションが始まった 1965 年には 724 万台、その 10 年後には 1800 万台以上と一気に普及していく。そして今やアメリカに次ぐ 7,000 万台を有し自動車大国となり.. (中略) 自動車の急激な普及に対応するために道路整備も急がれた。

図2 - 3 米国建設市場の規模と構造



1: 商務省発行 Construction Review Fall 1997、数字は1996年、レートは\$1=¥140、2: 日建連ハンドブック1998、3: 商務省発行 Statistical Abstract of the United States 1997、数字は1996年、レートは\$1=¥140、4: 日建連ハンドブック1998、5: 日建連ハンドブック1998、6: 商務省発行 Statistical Abstract of the United States 1997、数字は1992年、7: 商務省発行 Construction Review Fall 1997、数字は1996年、8: 上記 Statistic Abstract より算出、9: 経済企画庁発行 The Japanese Economy: Recent Trends and Outlook 1997 より算出。a: 一戸建、集合住宅、含補修改築、b: 向上、オフィス、ホテル、その他の商業施設、宗教施設、教育施設、病院、保養等施設、c: 通信、鉄道、電気、照明、ガス、石油パイプライン、d: 民間による道路、橋梁、駐車場、下水道設備、公園、遊園地、ゴルフコース、飛行場等

出所 :JFCC

高速道路は現在、その構想 (14,000 キロ) の約 52% が実現し、全国に 7,265 キロの高速道路が形成されている。しかし、日本の道路が本格的に進められるようになって、まだ半世紀も経っていない。欧米が馬車の時代から 300 年に渡って進めてきた道づくりに、わずか 50 年で追いつこうとしているわけだが、それ以前の状況は「信じがたいほど悪い」ものだった。」と伝えている。

日本には、必要な社会資本整備は残っている。それに向けて建設界が果たす役割の重要性は変わらない。しかし経済発展を遂げ、社会がある程度成熟し低経済成長が続く中で、建設市場が中長期的に漸減していくと予想することは、極めて常識的な見方だと思う。このような閉塞感極まる建設業界であるからこそ、新事業への挑戦は意味が深い。

この新規事業への挑戦という意味で、大幅に先行する他産業では日本型の創業ということでコーポレートベンチャー方式を採用している企業が少なくない。本論は、アメリカ型の新事業創出を追いかけるより日本人の多くが受け入れられる日本型の起業のスタイルを確立すべきであると主張する。その根拠となるのは、国民文化の特性である。アメリカ型個人主義的経営の対極にあるような日本の建設産業では、その旧来より日本人的な特性を鑑みれば、独立ベンチャーによる創業よりも、起業家精神をもったリーダ (企業内起業家) による新規事業 (コーポレートベンチャー) 創造が、起業に有効に機能するという理論を論証してきた。

建設界の企業体質を変えるのも、建設界に適した起業を考えるにも、文化の側面に立ち入らざるを得ないのである。

2 3 上手く進まない新産業 新事業創出

独立ベンチャーの成長も期待通りではない今日、政策的に大企業によるコーポレートベンチャーが期待されている。

経団連では、「大企業の有する人材、技術、資本等の資源を有機的に組み合わせれば、強力なハイテクベンチャー企業を社内に構築する事ができる。その意味で既存事業の延長線上の分野であっても、全くの新規分野であっても、大企業こそが日本型ベンチャーの担い手となりうる存在である」と強調した。非常に政策的なおおいのする表現であるが、「自らが大胆に変革に取り組む」「創造的破壊」「新産業 新事業の創出」というシナリオを描いている。

しかし、戦後の経済発展の仕組みの中で役割を果たしてきた経済構造や、大企業の「体質」から発生する問題点も多い。

大企業においてなぜ新産業 新事業が進まないのかを、経団連では 1995 年の報告書で次のように表現している、「既存企業のこれまでの新規事業進出の問題点もしくは大企業の真の多角化を拒んでいるものはなにかという原因は、なによりも企業の内部にある」。

起業を拒んでいるもの、改革を拒んでいるもの」とはなにか

- ✓ 戦後のめざましい発展という成功故に、安定を良しとする風土が定着している
- ✓ 何事にも失敗を恐れず取り組む意識や創造的な試みや挑戦への気概が希薄化している
- ✓ 事業活動や資金調達に係わる様々な規制の存在

- ✓ 裏腹にある既得権重視型の制度や政策運営の仕組みが、自由で活力のあるべき市場メカニズムを妨げている。このような制度・環境的要因が、国民の意識を起業家精神から遠ざけ、社会全体が「起業」に重要な価値を見いだせない。
- ✓ 大企業病という組織問題。組織の秩序を維持しようとする
- ✓ 「改革」は、管理・運営といわれるものと性格が違うことが分かっていない
- ✓ 社員を自立させない(日本的)経営。社員は会社に依存
- ✓ 「自分たちの城」を守ろうとする無駄な仕事をやっている
- ✓ 第一に失敗しないことが結果的に昇進の早道となる人事制度
- ✓ 暗黙の了解・理解が幅をきかせる
- ✓ 自分というものはなかなか変わらない
- ✓ 自前主義などに見られる企業内に蔓延する大企業意識
- ✓ 安定性があり、給与・福利厚生面でも恵まれ、社会的信頼性もある大企業に勤めていて、いきなり新規事業だといわれてもそう簡単には実現しない
- ✓ これまで大企業が進めてきた新事業は、本業の高度化や延長線上にあるものがほとんどである
- ✓ 大企業に勤務する者の多くは安定を求めている
- ✓ 異業種に参入したとしても、余剰人員の受け皿的な位置づけの下に既に事業形態として存在し、ある程度の採算が見込まれる業種に、必要最低限の予算を与えて営んでいた事例が多い
- ✓ 企業としての経験則や先行事業者の動向により、進出後の事業展開がある程度予測できる分野に進出していく傾向がある。結果、多額の資本を用いながら安定志向で小さな収益結果に止まっている例が少ない
- ✓ 日本経済の順調な成長を前提として、各企業が本業を中心に勤しむことで概ね事足りてきた
- ✓ 同業他社の動向を睨みつつ横並び的志向による新規事業
- ✓ 変化の大きい今日においては、組織をあげた大規模な事業展開に適している上意下達型(ピラミッド型)組織には限界がある
- ✓ 新事業分野を担当する部署は、主流・本流と離れて位置づけられていたことが多く、必ずしも最優秀の人材や経営資源が投入されていたとは言い難い
- ✓ 「本社と子会社」の限界。子会社という位置づけでは、事業方針の決定に関して本社の意向に左右される上、実績重視・安定志向型の事業展開をしがちになる。本社が従来型の物差しで子会社を評価しようとして、その活力を削いでしまう。

多様な問題点が指摘されている。既存企業が新事業を自律継続的に創出してくには、企業風土の改革が重要であることを示している。ひとつの新規事業を立ち上げれば、それが企業体質に与える影響は短期的部分的にはあるだろうが、それは文化の表層部分の影響にとどまり「体質が変わる」というものではないだろう(第6章の組織文化)。

新事業創出といってもよいし、多角化といってもよいが、それらは企業にとって永遠のテーマであり、なによりそれらは競争する市場において挑戦的であり、創造的なものである。上記の日本の大手企業のネガティブな問題点について、それを単に制度上の政策問題や企業経営者の問題と非難し片づけられないものがある。第4章以下で検証する日本人としての国民文化の特性にかかわる問題である。独立であろうが社内であろうが、新事業創出は起業家精神をもった起業家が行うものであり、起業は個人にかかわるものであるとの立場をとるからである。

第3章 コーポレートベンチャーの現状

3-1 新産業 新事業創出の方法とコーポレートベンチャー

既存企業の新事業の開拓方法として、一般的には次のような方法・手法が考えられる。

- ✓ M&A
- ✓ ジョイントベンチャー
- ✓ ライセンスの取得
- ✓ 社内での事業部制
- ✓ 社内カンパニー制
- ✓ 全社的 組織的な特別プロジェクト制 (ハイテク分野の新製品開発など)
- ✓ 社内プロジェクト型 社内の一部門として小回りのきく体制による新事業開拓
- ✓ グループ内独立企業型 提案した社員がグループ内の独立企業を自らの責任において設立運営する。

従業員の出資を認め、店頭公開 株式買い戻し、ストックオプションなどのインセンティブが付与される。社内部門とほぼ同等の支援が受けられる。

ひとつここで付け加えておきたいのは、コーポレートベンチャーリングという考え方で、単に新規事業のみならず、母体企業がベンチャーキャピタル的な機能を担う場合もあるし、最先端の情報収集の為にベンチャーキャピタルファンドに投資するケースも見受けられる(富士通のケース)。

狭義のコーポレートベンチャーの定義は、上記の「グループ内独立企業型」を指すのであるが、本論の主題は経営戦略としての組織論ではないので、社内での事業部、社内カンパニー制などを含めた広い範囲で考えている。広い概念でコーポレートベンチャーをとらえるが、いずれにしても、本体企業の事業領域からある程度はずれ一定の独立性をもったものであり、戦略性の高いもの、というとらえ方になるだろう。

3-2 なぜ今「コーポレートベンチャー」なのか

第一次、第二次ベンチャーブームといわれる時期があり、今ベンチャー支援制度もバブルといわれるくらいに制度的には充実してきている。それにもかかわらず、ベンチャー型ビジネスは日本の経済を担うようなものになり得ていない。

政策的には、個人ベンチャーのみならず、既存企業から生み出される新産業・新事業に期待もかかっている。日本経済の実状をみれば、既存企業特に大企業にはヒト・モノ・カネ 情報にしても圧倒的に有利であり、国民経済への影響力は多大である。

「新産業 新事業創出」という課題は、政策的に既存企業に期待がかけられているとらより、従来の市場が縮小している建設産業などにおいては、避けて通れない課題である。

当然政府としては、独立系ベンチャーからもそしてコーポレートベンチャーからも、新産業・新事業の創出を願っているし、それに伴う経済システムの改革を期待している。

また、先にふれたように財界としても1995年に経済同友会は、これまでに日本で形成されて

きた社会風土、経済システムを変革することの困難さを承知しつつ、既存の企業が自らの将来に向けた新規事業を創造することこそが日本経済の活性化の源泉であり、また、それが日本の社会風土を変革することに繋がっていくものとしてとらえた。

大企業が独立ベンチャー企業とならんで、積極的にその人材、技術、資本、経営ノウハウ等の豊富な経営資源を活かして新事業に取り組む施策があつて何の不思議もないし、これは以前よりあつた。もっとも事業を多角化することは企業経営の永遠のテーマでもあろう。大企業がそのもつ特性を活かし日本型ベンチャーと呼ばれる形で事業戦略を実現していくことに他ならない。

コーポレートベンチャーを、「既存企業が、本体企業の事業領域からある一定の独立性をもつた形で、高い戦略性をもった新事業」と定義しても、3-1で示したように形態はさまざまである。通常の社内の一事業部に近いものから、極めて個人ベンチャーに近いものまでが含まれている。それらの評価であるから、ばらつきは大きい一般的な問題点の認識としては参考になるので次に示す。

肯定的な評価

- ✓ 大企業に備わる豊富な経営資源を活用できるのと同時に、スピード機動性に優れるベンチャー企業のよさを併せ持つ
- ✓ グループの経営資源も利用でき、グループの連結経営の思想をもてば、大胆な事業展開も可能
- ✓ 何より本体の、社会的な信用・ブランドが活かせる。これは本体からの「無形の金」である
- ✓ 本体の支援により、新ビジネスのコアの部分に少ない人的資源を集中投入できる
- ✓ 本体では攻めにくかった市場に取り組みやすくなる
- ✓ 自発的な企業の成功体験を積み重ねることによって、安定志向の大企業の風土を挑戦的風土にかえる引き金になり、社内に刺激を与えるという効果も期待できる
- ✓ 特に製造業では、経営資源を大規模にあるいは長期間投入しなければ成功を期待できないビジネスが少なくなく、これらに対応できるのは個人ベンチャーではなく大企業によるコーポレートベンチャーである
- ✓ 大企業内にいる起業家予備軍に挑戦機会を与えることになり、既存企業の活性化のみならず、独立ベンチャーが次々と輩出してくるようなダイナミズムにつながる可能性もある

否定的な評価

- ✓ 大企業の安定志向からは、挑戦するベンチャー的な事業はうまれない。生まれたとしても中途半端でうまくいかない。保守的、現状肯定的
- ✓ 独立性を保つのが難しい
- ✓ ベンチャーの事業分野が、本体との関連が低い場合、必ずしも本体の経営資源を有効利用できない
- ✓ ベンチャー子会社に出向しては、本気でベンチャーを成功させ意欲と執念に欠ける

- ✓ 赤字がでてでもピンとこない
- ✓ 大企業では、職員も安定をもとめている
- ✓ 実体は、リストラ対策になっている場合が多い
- ✓ 本体の営業体制やしがらみに縛られる、結局は柔軟性も機動性もなくなる
- ✓ 新規事業部といえども、独立性は低く、稟議制度など本体の意志決定システムにしばられる
- ✓ ベンチャーの子会社を株式公開に持ち込み、キャピタルゲイン狙いの財テク的側面
- ✓ 新規事業といえども、どっぷり本体企業の体質で進められ、収益性ばかりが注目され失敗や成功の経験が企業内に蓄積されない
- ✓ 起業家を輩出する企業内文化の醸成ができておらず、そのような企業からは起業家が出てこない
- ✓ 自前主義などにみられる各企業内に蔓延する大企業意識 (外部の経営資源の活用に制限)
- ✓ コーポレートベンチャーが、本体企業の保守的な風土や複雑な意志決定システムから逃れる代償として、社内に蓄積された豊富な経営資源にアクセスしにくくなる。G・ハメル&C・K プラハードは著書「コア・コンピタンス経営」のなかで、「新しいベンチャーを会社の保守的な慣習から守ることと、新事業のチームが会社のコア・コンピタンスをフルに使ってまったく新しいマーケットを作り出せるということは、たいていの場合トレードオフの関係にあり、単発のちょっとした新事業を産むことはできても、十年以上の開発期間を要したり、不可欠な企業力が複数の事業部に分散しているような複雑なビジネスでは、このような手法では実現不可能である」と指摘している。

3-3 コーポレートベンチャーの現状

ここでは、いくつかのコーポレートベンチャーに関する報告に基づいて、コーポレートベンチャーの概略を示したい。富士通、ソニー、トヨタの事例を概観した上で、新規事業開拓が成功した要因及び失敗した要因を整理し、これら製造業の一部のコーポレートベンチャーの現状を示す。

富士通の社内ベンチャー制度

大企業の社内ベンチャー事例として、富士通のハイリスク・ハイリターン型社内ベンチャー制度がある。富士通には社内ベンチャー制度に基づいてできた会社が12社あり、しかもその大半が黒字化し、内数社は上場準備中というように、制度は良好に機能している。富士通では、社内ベンチャー制度は、コーポレートベンチャーリングと呼ばれる活動の中の一部として位置づけられている。アメリカベンチャーキャピタルへの投資、そして日本中心のグローバルベンチャーキャピタルファンドの設立である。目的としているところは、富士通グループとしての新規ビジネスの創出とコアビジネスの強化であり、将来にわたって成長と発展を図ることを目的としている。

社内ベンチャー制度は1994年に、コーポレートベンチャーリングの一環として制定。最大の特徴は、起業する社員にとってハイリスク・ハイリターン型であるという点である。コーポレートベ

ンチャーを立ち上げるときは、富士通退職が条件であり、失敗しても再雇用の道はなく一方通行である。その代わり新会社の株式の過半数を所有可能であり、上場すれば多額のキャピタルゲインが得られるしくみである。富士通の総合企画室では、「新規事業が成功しないのは以外に社内の周囲の協力が得られないということがありがちである。」という、つまり「あいつだけがいい思いをしてずるい、だから協力しない」ということが起こりがちであるので、起業する社員には会社を辞め、退路を断ってビジネスに邁進する。そしてその意気込みを表せば尊敬もあつまり協力を得られるという

ソニーの新事業への取り組み

次にソニーの新規事業への取り組みであるが、いかにもソニーらしい。

ソニーには、一般的に社内ベンチャー制度とよばれるものは存在しない。常に人のやらない新しいことへの挑戦が、いわば社員の宿命となっており、また固定的な組織・システムを嫌い、朝令暮改ならぬ朝令朝改をいとわず、目的に適った組織作りと人材再配置を果敢に行う風土が既にあるという。既に1960年代に腕と意欲に燃えながら組織の壁に頭を打ち付けている有能な人材こそを求めべく「出る杭を求む！」という求人広告を掲載しており、今のその精神を今も持ち続けているという。ソニー自体がベンチャーであり、管理職から一般社員までが新たな企画、アイデアを様々な機会を通じて発表する機会を与えられており、その中から商品化、事業化されるケースも少なくない。

開拓者精神を発揮して新分野に挑戦していこうと、「業種にとらわれない好奇心」を重んじる思想も一貫している。

新事業分野を開拓するとき、その事業分野への集中、専念が不可欠であり、大きな組織内にあると、担当責任者の活動にも他からの干渉があり、新分野に集中できなくなりがちである。そこで、別会社、別法人の形態を取ることにより、社内起業家を特定事業に専念させ、独自の経営戦略、マネジメント手法による事業展開を円滑に進められるようにしている。別会社での成功例としてソニー・コンピュータ・エンタテインメントがある。

トヨタ自動車のケース

活力ある企業として成長・発展を続けることを、新事業に取り組む目的としている。将来の柱となりうる事業の開拓とともに人材・ベンチャーマインドの活性化やチャレンジマインドの醸成も目指す。

住宅事業には以前から取り組んできた。金融サービス、FA事業、エレクトロニクス、バイオ、情報通信の5分野の事業に着手し、その後自動車分野の経営資源を活かせる分野としてマリソン、エアロへの取り組みも始めている。テーマは公募する方式をとっている。

景気動向に左右されず取り組む姿勢をトップが示す。企画段階では、新規事業の推進者としては、エリート意識を持たず、雑草的な粘り強く責任感のある人間が適する。労務対策的な取り組みを排し、成長分野のテーマあるいは新規性のあるテーマに挑戦する。起業家のための経営者教育をし、また早期の分社化、独立を図る。新規事業会社立ち上げ後2~3年間は事

業企画、営業活動をじっくりできるように本社が支援する必要がある。またトップが常に新規事業会社のトップを励まし、その孤独感を払拭することも重要。今後は副社長会で意志決定し、500億円の社内ベンチャーファンドを設け機動的な資金を投入する。新事業会社経営陣の出資、ストックオプション制度の適用など成果に報いるインセンティブ制度の導入。「トヨタ起業塾」を開設し新規事業要因の育成を図っている。

既存企業が、新規事業としてコーポレートベンチャーを進める方策は企業毎にさまざまである。富士通のようにコーポレートベンチャーリングとして位置づけ、ベンチャーキャピタルへの投資を含んだり、企業内にベンチャーキャピタル的な機能をもつものもある。すなわち本体の総合企画室が、アイデア等に対して明確な審査基準を設定し、その将来性を見込んで資金を供給する制度、仕組みを構築する役割を担っているのである。ソニーは企業体質が既に、起業家をつぎつぎと輩出する風土をもっており、職員の多くがその行動プログラムの価値観を共有しているということだろう。

いずれにしても、建設界の一部しか知らない自分にとって、このような取り組みは驚きに近い。やはりそこに同じ日本企業といえども業種による企業文化や業界文化といったものが存在すると思える。

また、新事業開拓において陥りやすい失敗」として、次のような点が多く指摘されている。

- ✓ 従来体制の延長での取り組みに止まっており、事業化に対する意欲と執念が不足している
- ✓ ゆとりがない：プロジェクトチームといっても本業で手一杯
- ✓ 簡単なはずのことを複雑にしてしまう。意外に多いデスク作業
- ✓ 新規事業育成をスタッフ任せで、トップに確固たる経営姿勢がない。スタート時に思い切った 資源投資がない
- ✓ 市場特性の認識が不十分：従来と異なる顧客層であるのにその特徴を把握せずに始める
- ✓ 決断のタイミングがずれてしまう：参入時期が早すぎ、ニーズが立ち上がっていない、あるいは関連インフラが未整備段階で参入した。また、撤退の決断が遅れた結果、撤退のタイミングを逃し、より一層大きな損失を被る

次に、新規事業開拓に成功した / 成功するための要因として多くあげられているのは

- ✓ 自社または自社グループに技術・商品があると確信できる。技術革新の動向、類似品の動向、海外市場の動向などから成長市場があると確信できる。確信こそがビジネスの原動力である
- ✓ トップ自らが挑戦に値する新規事業を考え、社員に示すとともに積極的な推進姿勢を示す
- ✓ 情熱をもった事業推進リーダーが存在する 経験、ノウハウ、技術をもった人材が実施する
- ✓ 自らの事業を常にリストラ(再構築)する姿勢が欠かせない
- ✓ トップのリーダーシップによって、従来の事業ルールと異なるルールを適用する。従来のしがらみにとらわれない

- ✓ 分社化により、異なる企業カルチャーを認める
- ✓ 創造性を重んじる社風を醸成する。新しいことをやっていくことが社員の宿命であるという意識
- ✓ 人は失敗を重ねて成功するという考えにたって、進取の精神を重んじる
- ✓ 分社・独立を前向きに取り入れ、企業戦略の延長線上での積極的なスピアウト制度として位置づける
- ✓ 母体企業と上手く対応できるコーディネータ的技量・資質を持ち合わせた経営者が望ましい
- ✓ トップが固い信念をもって、リスクの大きな新事業に積極的に取り組む姿勢を示し、執念をもって取り組む。その姿勢を社内に広く示す
- ✓ 既存企業に於いては、トップこそが「エンジェル」でありその姿勢を示すことが大切
- ✓ トップのリーダーシップで粘り強く新事業を育てる
- ✓ 事業の種を、従来の社内の発想や嫉妬心などによって潰さない
- ✓ 提案の検討にあたっては、独立ベンチャー企業経営者の意見を聞く
- ✓ 事業テーマは、市場の動向からでてくる。従来の社内の発想からではない
- ✓ 社内公募制度、契約社員制度を活用し、社内外の優秀な人材をフレキシブルに投入する
- ✓ 立ち上げ後2～3年は事業企画、営業活動に専念できるように支援を行う
- ✓ 固定的な組織・システムを嫌い、朝令暮改ならぬ朝令朝改を許容する風土をつくる
- ✓ 地位、役職に関係なくトップを含めてあらゆる社員が経済社会との接点をもつ現場との自覚をもって、新規事業の企画立案を行う
- ✓ 自前調達には限界がある。市場が成熟し変化の激しい現在においては最適とは言えない。自社の限界を客観的に評価し自社の得意分野に特化するとともに、内外企業との連携の分業による利益実現を目指す。

社内ベンチャー制度について

既存企業において「社内ベンチャー制度」を導入または導入を検討している企業は少なくなはうだ。2000年においても、三菱電機、沖電気、昭和電工、アサヒビールそして建設界でも初めて清水建設が社内ベンチャー制度を導入している。

この制度が導入されかけた頃は、「社内ベンチャー制度」を、単なる社内の起業家精神の高揚策として、あるいは独立支援策として位置づけられていたという。しかしそうした位置づけから、現実に会社全体の新規事業展開の戦略として位置づけ、有効に活用しようとする企業が出てきている。

既存企業が新規事業開拓にどのような取り組み方をしている、ひとつの手法として社内ベンチャー制度は、どのように運営されているのかという主な特徴をとらえ整理すると次のようになる。

1. 新事業開拓に対する姿勢 / 目的 / 事業分野

- ✓ 将来の柱となりうる事業の開拓、成長分野、新規性のある分野（トヨタ）
- ✓ 人材・ベンチャーマインドの活性化、チャレンジマインドの醸成

- ✓ 人のやらない新しいことへの挑戦が、いわば社員の宿命。よって制度は必要ない(ソニー)
- ✓ 役職にかかわらず、いいのも、新しい方法・方式を提案する声には耳を傾け、トップ自らも真剣に判断しようとする姿勢(ソニー)
- ✓ 会社全体がベンチャー的体質になっている(アサヒビール)
- ✓ 本業周辺(アサヒビール、デンソー、清水建設)
- ✓ ある一定以上の規模が望める事業で、鉄に近い分野(新日鐵)
- ✓ 社内の福利厚生サービスを行う部門を分社化(新日鐵)
- ✓ 社内に蓄積された技術資産を活用して、新事業に進出(デンソー)
- ✓ 製造業の分野で新事業を興すには、知識、経験、人材そして相応の資金が必要であり、個人ベンチャーよりも企業ベンチャーの方が上手くいく可能性が高い。日本企業には健全な赤字と認められれば比較的許される風土がある。もしそこで失敗してもその赤字で本体が行き詰まるということはなく、成功すれば個人ベンチャーよりも大きな成果を生む可能性が高い。日本では人材の大企業志向が強く、企業内にはスピンオフは好まないが、新事業に挑戦する気概をもった人材は豊富にいる。そうした人材を積極的に活用して新産業・新事業を開拓する方が効果的(デンソー)
- ✓ 社内ベンチャーは事業マップの中では足りないところを補完するという位置づけ。新事業本部は副社長をヘッドとしているが自ら事業を行うのではなく、予算と人材を確保し、将来日立の柱になりうる事業の選定というプロモータ役(日立製作所)
- ✓ 大企業病からの体質改善、ベンチャー推進プログラムを導入し、本業周辺にあり、将来的に行の拡大が期待されるニッチ市場での新事業開拓を推進(NEC)
- ✓ 製品技術の革新はまったく普通のことであり、新製品開発がストップしたら会社は沈没する(日本ヒューレットパカード)
- ✓ 社内ベンチャーはミドルクラスのリスクの新規事業を始める場合に手がけるものと考えている(NTT データ通信)
- ✓ プロジェクト型の社内ベンチャーは、提案者が社内プロジェクトを設立してプロジェクトリーダーになる。事業領域も本業に近いもの。社外ベンチャー(独立型)は、提案者が退職して関連会社を設立(本社からの出資は34%以上49%以下)。事業領域は本業からやや遠いものとする(NTT データ通信)
- ✓ 社内ベンチャー制度による起業は、独立ベンチャー企業と同様に成功の確率は決して高くないこと、会社本体の売上げに与えるインパクトは小さいこと、大企業には起業家的人材がほとんど居ないので大きな成果は期待しにくい。社内ベンチャー制度はミドルクラスのリスクのある事業に適しており、リスクの非常に高い分野には向かないというような点は社内ベンチャーの限界である。独立系のハイテクベンチャーのように一人の天才科学者による新事業の創出とは違い、大企業のベンチャーの場合天才はいないが大企業の保有する豊富な経営資源を活用できるため、特に多様なスキルのぶつかり合うメリットを活かせる分野のベンチャーを生み出すことが有効ではないか(NTT データ通信)
- ✓ 組織としての新規事業部門はない。現場には新しいことを常にやろうという考え方が全社に

ある。トップも現場という意識で、トップにしか入らない情報をもとに事業化を検討することもある(オリックス)

- ✓ 総合電器メーカーの持つ組織化した総合力を特徴として、グローバルな視点で、変化の激しい複合した事業領域でトップランナーを目指す(東芝)

2. 新規事業への取り組み時期

- ✓ 1985年に会社方針で総合企画室にて新事業への取り組み。1989年に事業開発部による、新事業のシーズ探索(トヨタ)
- ✓ 1986年前後にスーパードライに取り組んでいたころからベンチャー的体質に(アサヒビール)
- ✓ 1972年開発企画委員会事務局設置で、鉄以外を模索。1977年開発企画室設置新規事業開拓本格化、1983年経営企画部のなかに新規事業企画部設置、1987年新規事業部門へ発展(新日鐵)
- ✓ 1995年に新事業推進本部設置(日立製作所)
- ✓ 1986年から社員による商品アイデア提案活動「新チャンピオン商品運動」、1992年に社内起業家制度、1995年から「ベンチャー推進プログラム」、2000年社内ベンチャー制度導入(NEC)
- ✓ 1994年にベンチャー制度(富士通)
- ✓ 1994年にどの事業本部にも属さず社長直轄のAdvanced-I事業本部を設立、その後副社長を本部長とする全社の横断的体制を構築(東芝)
- ✓ 1964年の会社設立がそもそもコーポレートベンチャーであった(オリックス)
- ✓ 1997年に社内ベンチャー制度(INAX)
- ✓ 2000年に社内ベンチャー制度で公募制(清水建設)
- ✓ 2000年社内ベンチャー制度新設(昭和電工)
- ✓ 2000年社内ベンチャー制度、新事業の社長を公募、MBO独立支援(アサヒビール)
- ✓ 2000年社内ベンチャー制度導入、一案件に2億円程度提供(三菱電機)
- ✓ 2000年社内ベンチャー制度導入(沖電気)

3. コーポレートベンチャー制度や運営上の特徴

< トップや本体からの支援 / 本体との関係 >

- ✓ 新事業開拓に向けたトップの固い信念が支える(トヨタ)
- ✓ 2~3年間は事業企画、営業活動をじっくりできるように本社が支援する。トップによる励まし(トヨタ)
- ✓ 1996年に個別予算からベンチャーファンド設立へ。500億円の社内ベンチャーファンドによる機動的な資金投入(トヨタ)
- ✓ 本体企業が市中銀行から借り入れる金利に0.1%の金利上乗せで貸付(富士通)
- ✓ 本体はベンチャーキャピタル的視点から事業のインキュベート・サポートを行う(NEC)
- ✓ 資金援助は1億円を上限(NTTデータ通信)

- ✓ 提案者は本体企業を退職することが条件。提案者が過半数株式を保有（富士通）
- ✓ 2000年7月に100億円のファンド設立。ベンチャーキャピタルを通じた投資、独立ベンチャーへの直接、社内のベンチャーへの投資の三種類で（日立製作所）
- ✓ トヨタ起業塾（1996年より）による新規事業要員の育成
- ✓ 独立志向の社員も対象にした「社長ファンド」設立、2000年（三菱商事）

<制度/担当部署>

- ✓ 固定的な組織・システムを嫌う。目的にあった組織づくりと人材再配置を果敢に行う風土がある（ソニー）
- ✓ 新事業開拓の組織・システムはない（アサヒビール）
- ✓ 組織としての新規事業部門はない（オリックス）
- ✓ 準備室立ち上げ、フィージビリティ・スタディ、プロジェクト部、利益が出せる目処がいたら事業部に格上げ（デンソー）
- ✓ 約10年間社内ベンチャー的なことや人材公募制による事業化を行ってきたが必ずしも十分な成果を得たとは言えない。よって「制度」はつくりず、事実を先行させて、うまくいったところを制度化に繋げていくという発想に切り替えた（日立製作所）
- ✓ 全社的に「特別プロジェクトグループ」体制により、コアとなる事業の立ち上げ段階を集中的にインキュベートする仕組み（NEC）
- ✓ 会社は1件当たり最大1億円の資本金出資、同額までの債務保証または融資。当社出資比率51%以上、本人出資を含む外部出資は最低10%以上を原則（三菱電機）

<アイデアの公募>

- ✓ 全社課長以上を対象に社内公募（トヨタ）
- ✓ 管理職から一般社員までが新たな企画・アイデアをさまざまな機会を通じて発表できる機会を与えられている（ソニー）
- ✓ トップダウンによって動き出すことが多い。他には経営企画室で立案（アサヒビール）
- ✓ アイデアの社内公募制あり（日立製作所）
- ✓ 在籍3年以上の当社社員（三菱電機）

<コーポレートベンチャーの組織形態>

- ✓ 社内に足場のあるものは社内、その他は事業開発部で取り組む（トヨタ）
- ✓ 早期の分社化、独立を図る（トヨタ、NEC）
- ✓ 社内起業家を特定事業に専念させるため、別会社・別法人。異なる企業カルチャー、異なる人事制度を作る（ソニー）
- ✓ 独立した子会社（アサヒビール、富士通、ゼロックス、ヤマハなど）
- ✓ 社内で進める（リコー、ニコン、ベネッセ）
- ✓ 事業推進部を本社内に設置、全社横断的プロジェクト、ベンチャービジネス設立支援など多

様な手法 (東芝)

- ✓ 社内プロジェクト型と独立ベンチャー型の併用 (NTT データ通信)

<インセンティブ>

- ✓ 新規事業会社経営陣による出資、ストックオプション制度の導入 (トヨタ)
- ✓ 子会社の業績がよければ子会社の給与が親会社の給与を上回ってもよい (アサヒビール)
- ✓ 提案者が株式の過半数保有、基準をクリアした時点で本体に対して事業買収を要求し、本体に復帰することも可能 (富士通)
- ✓ 提案者の出資を認める (NEC)
- ✓ 社内で推進する場合賞与や特別手当で対応 (日立造船)
- ✓ 失敗しても人事考課上で大きなマイナスにならないように配慮 (ヤマハ)、意欲を評価 (ベネッセ)
- ✓ 提案者の出資を認め、株式上場を実現し、創業者利益のフィードバックを促進する
- ✓ 社内ベンチャーの場合は、100万円以下の表彰金。独立ベンチャーの場合は、本社に株式の高額買い取りをしてもらうことによりキャピタルゲインを得る (NTT データ通信)
- ✓ 社内ベンチャーの場合は、成功の報奨金として100万円以下の表彰金を与える (NTT データ通信)

<提案者とその仲間の雇用上の地位は>

- ✓ 親会社から社員を派遣。いずれは本体に戻すことが多い (アサヒビール)
- ✓ 親会社からの出向 (NEC)
- ✓ 提案者は本体企業を退職することが条件。その他のメンバーは社内外を問わず募集可能、社内では公募権を行使でき公募に応募した者の希望を最優先する。応募者は新会社への転籍もしくは出向を選択できる (富士通)
- ✓ 母体企業からの出向 (トヨタ)
- ✓ 提案者がプロジェクトの責任者。または本体を退職した上で新会社の社長、失敗した場合の再雇用はない (NTT データ通信)
- ✓ 出向または、自立 (退職) の選択あり 将来的には自立 (退職) (三菱電機)

<成功の基準>

- ✓ 3年で単年度黒字 (NTT データ通信)
- ✓ 3年目で単年度黒字、5年で累積損失解消が典型的。

<撤退の基準>

- ✓ 会社設立承認時に一定の損失限度額を決めており、それを越える赤字が発生した場合は、ほぼ完全に撤退する (アサヒビール)
- ✓ パソコン事業の失敗から、プロジェクトの当事者が情熱と説得力を持っていても、経営陣が相

当の見識をもって止めることが必要なこともある(新日鐵)

- ✓ 3年経っても事業化の目処が立たなければ、会社を精算(富士通)

単に、社内でベンチャー企業を起こすことのみならず、コーポレートベンチャーリングとして、シリコンバレーでの新しい動きを積極的に取り込むことや、北米での人材スカウト、ベンチャーキャピタルファンドへの参画により、現地の最新情報を入手(NEC)するといった狙いをもった既存企業のベンチャーリング活動もある。企業によって目的が異なるため、制度もばらばらについている。

3 4 建設における新事業創出事例

建設界においては、高度成長期までは施工自体が成長分野そのものであったが、1980年代前半から中頃は、「建設冬の時代」といわれていた。1985年頃は産業界では財テクという言葉が踊り、その3月決算では史上最高の経常利益といわれていたが、建設業界は蚊帳の外であった。かつての高度成長期の面影はかけらもない。殿様商売は通用しない。既存分野にしがみついているのは景気の波に置き去りを食うだけでなく、既存分野を革新することもできない。未知のリスクへの挑戦である。建設業の持つ総合力、フロンティア精神がものをいう時代の到来である」という時代認識のもとに、多くの新事業に建設各社は取り組みの姿勢を見せていた。

当時は、不動産部門や炭素繊維強化コンクリートの開発、住宅関連ではインテリア、リフォーム、リノベーション、ユニット家具の販売など建設周辺分野を中心としたものが圧倒的に多く、また高度情報化社会といわれ経済・社会のソフト化・サービス化を反映して、建設情報のデータベースとか建設CADなどの外販事業、ホテル事業、テニスクラブなどスポーツレジャーの関連経営などの進出が目立った。例外的であったが、建設とは全く関係のない分野である、グアム島でトカツ屋の経営、受験生用のビデオソフトを販売、海外で金採掘などの新規事業も含まれていた。今日これら分野が華々しく成功したという話は聞かない。

当時も新規事業としての狙いとされていたのは、収益源の多様化であり、事業の安定成長を目指し、保有経営資源の活用などであった。

1985年の日経産業新聞に「シミュレーション・21世紀企業」として鹿島建設の今後の経営戦略が紹介されている。新規事業を「多角化ブーム」ではなく、経営戦略としてとらえ、将来事業の柱のひとつとして、建設周辺分野の新規事業を非建設部門として全売上高の二割から三割を確保しようというものであった。鹿島建設の2000年3月決算を見てみると、開発事業、設計サービス、不動産管理、リースなどが建設以外の事業分野としてあり、この分野で連結ベースで3264億円の売上げがある。連結総売上高1兆7278億円に対して当初目標の20%近くを確保している。また、子会社で新規事業をやる場合には、提案者を責任者として送り込むという原則が貫かれていたとら

清水建設と前田建設の新規事業の事例

他産業に比べて、建設業界ではベンチャー的な取り組みはかなり少ない。しかし、1985年

の鹿島建設の新規事業への取り組みにあった、当時既に提案者自身に子会社の責任者をやらせるといふ、社内ベンチャー制度的なものも設けていたことは驚きである。これは、熱意をもって事業にあたるので成功確立は高まるし、本体にも新事業をやってみたいとの活気を期待していたといふ。

建設業界の幾分特殊な体質からか、ベンチャー方式による新事業創出の取り組みは少ないが、ここでは清水建設と前田建設の事例を紹介したい。

清水建設のケース

2000年7月10日の建設工業新聞によれば、清水建設は5月に建設事業の強みを生かした新事業の創出に専門に取組む「事業開発部」を設置し、事業の社内公募制度をスタートさせたとしている。新事業の創出により安定した収益源を確保するために、社内ベンチャーマインドやチャレンジ精神を醸成し、企業体質を活性化する狙いという。今後の狙いや方向性そして制度の概要は次のようである。

- ✓ 新事業の創設で清水の特長を生かした新たな文化やブランドをつくる
- ✓ 将来請負の市場は減ると予想され、新たな収益源を確保
- ✓ 閉塞感があるなかで、社員にチャレンジする機会を与え、社内を活性化
- ✓ 請負に付帯する事業ではなく、建設業に関する新しいビジネス
- ✓ 民間顧客が多いことを生かし、パートナーとの共同事業も視野
- ✓ 本体の請負の都合でパートナーを組ませることはしない。請負から離れる意味で、別のビルに移転する。
- ✓ 将来は上場を狙う
- ✓ 利益面で清水グループに二割から三割の貢献が出来る会社を目指す
- ✓ 会社が新しい事業を構想して、参加したい人が手をあげる「テーマ提示型」と、応募者がテーマを提案した事業に参加する「テーマ」持ち込み型がある
- ✓ テーマが採用されれば、提案者を優先的に新事業に従事させる。3年間は出向または休職の形で新事業に関与させるが、新会社に転籍して事業化する場合は、ストックオプション制度によって事業会社の株をもたせる。

ここには、これまでの「請負の文化」を新事業を通して変えて、新たな企業文化やブランドを作りたいとの意図がある。課題として、人材の育成をあげている。新ビジネスを立ち上げるには、人材の育成も重要だ。請負で育ってきたので、ある案件に対する感度は敏感だが、顧客の問題を解決するソリューションビジネスに対する感度はうまく働いていない。海外を含め外部で研修させると共に、新たなカリキュラムを整備するなどし、事業家として育成したい」としている。

新事業を立ち上げるということは、これまでの施工を中心とした作業の効率性や生産体制の見直しなどの領域を進めることとは、根本的に異なるとの認識がなされている。

前田建設の事例

前田建設には社内ベンチャー制度はない。

昨年、本業とは独立した事業部として始めた本業周辺の新規事業である『個人向け小口工事サービス「修繕屋又兵衛」』は、建設業界になかったビジネスモデルであると注目されている。制度は設けず、経営トップの発案を、総合企画部で事業を練り上げた形である。この事業に参加を希望する職員については、社内で公募されている。

アサヒビールでも新規事業に着手するときは、「トップダウン」で動き出すことが多いという。この事例も同様であり、必ずしも事業提案が職員からなされる必要はない。ある意味では、思い切った初期投資を必要としたり、かなり異なる分野への新規事業の場合、トップダウンで始まる方が望ましいのではないだろうか。

この事業は、個人向け小口工事であることから、エンドユーザである個人に密着したサービスを提供しているヤマト運輸との提携も実現している。本体の組織内で、本体のブランドを初め内部の経営資源を最大限に利用すると同時に、外部との提携も含んでいる。

また、トヨタにはトヨタ起業塾があるようだが、前田建設には、非常識集団「前田塾」という前田又兵衛会長が塾長となって、「下学上達」をモットーにした若手中心の塾がある。「常識にとらわれぬ発想を育て、それに多くが耳を傾ける柔軟な思考にこそ、新たな技術の開発と若々しい会社の風土が醸成される」と前田会長は述べている。この塾は、隔週の土曜日に開催され会長自身が塾長として必ず出席する。建設という日常の業務領域を離れて自由なテーマ（事業テーマでもよい）を小集団で練り上げ、プレゼンテーションを「英語」でするのである。異業種の工場見学なども含まれたこのような活動を若い社員はトップの会長とともに、二年間かけて活動しているものである。「企業体質を変える」、「保守的でヒエラルキーに毒された活力のない社員はいらない」というトップの思いを、具体化する地道な試みであり、塾生（職員）は、企業内起業家のたまごとしても期待されている。

第4章 文化と起業家精神

4-1 起業家精神 :アントレプレナーシップについて

「起業家とは」という原点の部分を少し整理したい。

イノベーションと起業家精神を語るときには、必ずといって良いほどシュンペーターの名前が登場する。シュンペーターは、1912年に刊行されたシュンペーターの代表作である「経済発展の理論」において、「経済発展の担い手が、新結合（イノベーション）を遂行するのが起業家」とあると定義した。この定義によれば、企業内であるとか独立型・個人型であるとかは余り意味をもたず、新結合の遂行者という意味でとらえれば、日本語で表記する場合も「起業家」でも「企業家」でよいと解釈する。本論では「起業家」を使うが、この起業家は企業家であることも含んでいる。

シュンペーターは、「単なる成長ではなく、アントレプレナーによる従来の経済を創造的に破壊する革新と飛躍こそが、資本主義の本質である」と考えた。

まず、イノベーションの定義を求めなくてはならない。シュンペーターは、新結合（イノベーション）とは、簡単にいえば「生産的諸力の結合の変更」といい、その新結合の内容を具体的に次の五つに分けている。

1. 新しい財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産
2. 新しい生産方法の導入
3. 新しい販路の開拓
4. 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得
5. 新しい組織の実現（例えば、トラストの形成や独占の打破）

シュンペーターが明らかにしようとしたのは、新しい技術と組織による供給構造の変化であり新製品の登場による市場の創造であった。この新結合の担い手が、シュンペーターのいう起業家であり「誰でも新結合を遂行する場合にのみ、基本的に起業家である。従って、起業家が一度創業された企業を単に循環的に経営していくことになると、アントレプレナーとしての性格を喪失する。」と考えていた。つまりシュンペーターはアントレプレナーを、循環の軌道に従う「単なる経営管理者」と明確に区分しており、真のアントレプレナーは発展においてのみ現れると定義付けたのである。

また、経済分野における指導者としてのアントレプレナーはいつでも存在しているが、リーダーシップとは、「これらのものを“生きた”もの、実在的なものにし、これを遂行すること」とであるという。そしてそのリーダーシップを特徴づけるものとしてシュンペーターは、「まず事物をみる特殊な方法」、「ひとりで衆に先んじて進み、不確実なことや抵抗のあることを反対理由と感ぜない」、「権威」「圧力」「人を服従させる力」といった言葉で表すことのできる他人への影響力を挙げている。このリーダーシップの特徴からもアントレプレナーを単なる経営管理者と明確に区分していることが分かる（フランスの経済学者ワルラスによれば、経営管理者は、利潤も得なけれ

ば損失も蒙らない存在」という)。

そして、シュンペーターは、何がアントレプレナーを動機付けるのかと考えていたか。

他の経済学者が、「企業者利潤というものは、アントレプレナーの個人的業績によって説明され尽くされるものではなく、組織のリーダーシップも無視できない」とする主張に対して、シュンペーターは、「企業者利潤は先頭を切ったアントレプレナー『個人』の新結合の成功から生まれるものであり、組織の力によるものではない。アントレプレナーを動機付けるのは、『私的帝国』を建設しようとする夢と意志であり、第二に『勝利者意志』であり、最後に『創造の喜び』である」といった。

私には、事業としての利益をもたらすのは、組織やマネジメントの問題は大きくかかわると思う。ドラッカーによれば、「ベンチャービジネスには“マネジメント”が必要であり、既存大企業には『起業家精神 - アントレプレナーシップ』が必要だ」ということになる。個人ベンチャーであれ、変化をとらえて挑戦していこうとする大企業であれ、アントレプレナーシップの重要性は変わらない。

今日日本では、「大企業体制から起業家社会へ」ともいわれる。シュンペーターは起業家の特性を際立たせるために、起業家と『循環の軌道に従う単なる企業管理者』を厳然と区別している。しかし、そのような『単なる経営管理者』は、今日皆無とはいわないが、多くはいないとしたほうが、実体の理解を誤らないと思う。改革を心から目指す大企業経営者、もしくはその経営者の革新の意志に同調する社員が、既存の大企業において創造的破壊となるイノベーションを社内起業家として引き起こすと考えることに何か無理があるだろうか。そう考えれば企業内起業家の存在は、決して特殊ではないということも、強く主張しておきたい。

日本の大企業から生まれいずる起業家精神を否定することは、合理的な理由を欠くと思う。役所でもあるまいし、今日、寄らば大樹の陰とと思っている民間企業の従業員はどれほどいるだろうか。

ここで、アメリカベンチャーの代表格のひとつであるデルコンピュータ社の創業者であるマイケル・デル氏の「なぜ起業したのか」という質問に対する回答を紹介しておきたい。「(前略)私の考え方の基礎は、まず経済的かどうかということ。そして顧客に照準を合わせること。製品はその次だ。私は、組織の中で働くことなど想像したこともない。今会社を経営していてすごく楽しい。創造する人間でありたいし、戦略にタッチしていきたい」というものであるが、日本でこの思考を持っている人が周りにどの程度いるだろうか、「この考え方・価値観に近いものを自分も持っている」と違和感なく自然と受け入れられる人がどのくらいいるだろうか。この例は決して特殊ではなく、われわれがアメリカの起業家精神を聞くなかでの一例として、よく出てくる話である。違和感がないと言える人がどれくらいいるだろう。また、その違和感は何だろうか。

1996年12月の経団連の新産業・新事業委員会企画部報告書には、「社内起業家の人物像」として

1. 新市場や事業機会に敏感であり、リスクを感じながらも果敢に挑戦する人物
2. 雑草型で粘り強い行動派の人物

3. 独立性・自主性と協調性(人の話に耳を傾け、アドバイスを率直に受け入れ)とのバランス、あるいはチャレンジ精神と危機意識とのバランスがとれている人物
4. 機会をとらえ、事業化のために迅速に人材と資源を動員する能力をもっている人物

などが挙げられている。表現は慎み深い、「雑草的である」というのは、ある程度ゲリラ的であるということであろう。ベンチャーには多かれ少なかれそうした要素は必要だと思う。「協調性や人と資源を動員する能力をもっている」としているところが、コーポレートベンチャー的な特色がでている。

表4 - 1 起業家の性格 単位 (%)

性格区分	米国(全)	米国(SV)	英 国	ドイ ツ	日 本
バランス型	30.3	31.2	20.8	19.1	15.2
攻撃型	28.2	14.3	14.6	0.0	13.9
合理主義型	8.8	13.1	8.3	42.9	8.9
温情型	0.0	1.8	2.1	0.0	14.4
即断即決型	10.9	9.7	16.7	7.1	14.9
熟慮慎重型	3.8	9.1	10.4	9.5	8.4
有効回答数(人)	204	151	46	46	348

出所：早稲田大学アントレプレヌール研究会調査報告書、1997より

注) 米国(全)とは全米をサンプルに、米(SV)とは、シリコンバレーをサンプルにしている

表4-1は、1985年以降に設立されたベンチャー企業や起業家を対象に調査を行ったものである。どの国においても、バランス型が一番である。著者の松田修一氏は、「ベンチャー企業は、一人で成り立つモノではない。起業というビッグバンを破綻無く拡大できるのは、起業家の自己成長と企業全体に対するバランス感覚が鋭敏だからである」と説明を加えている。

他の国にはほとんどなくて、日本だけにみられるのもので「温情型」がある。日本で起業家というと特殊であるように感じてしまうが、温情主義は日本人のもつ文化的な側面を強く表していると思われる。

4-2 文化とパーソナリティと起業家精神

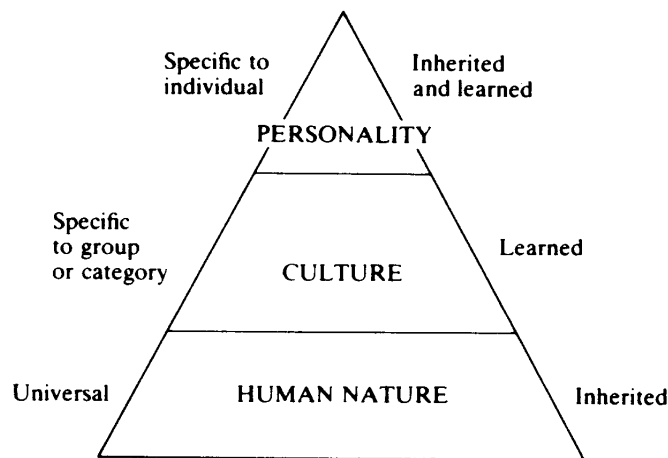
「文化」と「起業家精神」とは、われわれの精神のなかでどのように位置づけられるかを把握する。

オランダの社会心理学者のホフステードは、パーソナリティ(personality)と文化(culture)そして人間性(human nature)の関係について図4-1のように示している。ここでいう「文化」とは、精神洗練を意味する芸術や文学などの狭義の文化をいうのではなく、社会人類学が取り扱うように「考え方、感じ方、行動の仕方のパターンを総称するもの」という広義の文化であり、狭義の文化と比較すれば人間の根元的な部分を扱っている。

この図は人間性、文化、パーソナリティの関係を簡潔に示しており、理解しやすく大変興味深い。ホフステードは、「文化」は人間性ともパーソナリティとも区別して考えるのであると指摘している。その違いは次のようにいえる。

図4-1で示す人間性とは、全人類に共通する普遍的(universal)なものであり、遺伝(inherited)によって世代から世代に受け継がれる。われわれがもつ恐怖、愛情、怒り、喜びなどを感じる根本的な能力であり、コンピュータでいえば Operating System であるとしている。これら感情をどのように処理し、表現するかが「文化」にかかわって来るという

図4-1 人間のメンタルプログラムの三つのレベル



出所：ホフステード著「Cultures and Organizations」、1995

そして、個人のパーソナリティとは、それぞれの人に特有のもの(specific to personality)であり、他者とは共有されるものではなく、遺伝(inherited)による特性と生後学習された(learned)特性の両方に基づいている。この「学習された」というのは、その人の個人的経験の影響だけでなく、集団的なプログラミング、すなわち文化の影響によってパーソナリティが変容することも意味している。「文化」は、学習により得られ、集団やカテゴリーに特有(specific to group or category)のものであるという。文化は、遺伝されるものではなく学習されるものであるという。そうであれば「壊れやすいもの」、「変わりやすいもの」と思えるが、実際は文化的な特徴は世紀を越えて世代から世代へと受け継がれ、文化のパターンの差は驚くほどに逆に安定していることに気づく。ここに文化のこわいほどの影響が示されているのである。

さて、「起業家精神」という特性は、どこに位置づけられるであろうか。起業家精神は、起業家という個人に帰属する問題であり、組織やシステムが自然と持つものではない。また、ある集団やカテゴリーに特有なものとする文化そのものでもない。本論では、起業家精神はパーソナリティに属し、それは文化の影響によって変容する事もあり得るものとして位置づけた。このように考えれば、起業家の起業家精神も、文化的な拘束をある程度受けているものであるという理論が成り立つ。

起業家精神というパーソナリティの一部は、遺伝と学習によって習得され、その起業家がもつ文化によって変容されるという理論構造が、ここに確認できる。

4-3 文化の概念について

今一度、先に述べた広義の文化について明確にしておきたい。

文化の違いという問題は、今まで知的娯楽のようにみられていたという確かに私にも、文化論の比較とはのんきな話した、という感覚があった。しかし、ホフステードによれば、「文化とは社会全体に影響を及ぼす深遠な現象」であるという。

グローバリゼーションといわれ世界がひとつの市場としてとらえられ、お互いに依存する関係が益々深まっている。お互いに依存する関係ということは、取り先直さず相手国の国民と深くかわることであり、その意味でも、「文化が人類の協力や競争において、ひとつの重要な役割を果たすようになった」と認識した方がいいだろう

また、社内、社外を問わず今日のベンチャーの起業においても、多くのベンチャーが国際市場を立ち上げ時から視野に入れているという点は、疑いの余地がない。この意味においても、各国との相対的な国民文化の違いを認識すること、何より自らの文化的なポジションを掴むことの意義は大きい。

過去においては、自国の基盤となっている文化を踏まえ、単純に成功している国の魔法の仕掛けをそのまま真似ることが大事と思いが、発展途上国においての開発協力や技術移転の試みにおいて多くの失敗例を残したといわれている。われわれ日本人は、「ベンチャー」や「起業家精神」を真似ようとしているのか。そうではないとして、ではわれわれの文化的なポジションを、相対的にどのように把握しているかという議論は、あまり聞かれない領域である。

文化は、社会全体に影響を及ぼす。グローバリゼーションが進めば進むほど、この重要性は高まってきている。

「技術を移転することはできても、その技術が機能する背景までは、移転する事はできない」(ホフステード)という。もしくは、「技術に国境はないかも知れないが、技術者には国籍がある」(高知工科大学馬場敬三教授)とも指摘される。

シリコンバレー的なベンチャーの考え方や仕組みを、そのまま日本に持ってきても、日本では、そのまま上手くいく訳がない」とは、かねてより繰り返し指摘されてきたし、多くがそれに賛同する。シリコンバレー的な起業基盤の一部である、例えば制度や支援策であれば、日本でも政策として決めればある程度近いものはできる。数の多寡や質の問題はあるが起業家をサポートする弁護士や会計士、ベンチャーキャピタルも日本にもある程度は存在する。では起業家精神はどうか。起業家精神とは、多くの国々で同じように評価され共有されているものなのだろうか。

「日本的な起業」になり得ていないために、ベンチャーが育たないのではないか、という疑問を冒頭で示した。

ホフステードによれば、「すべての人々は、どのように考え、感じ、行動するかについて、その

人に固有の「メンタル・プログラム」または「Software of the mind」というパターンを備えている。人は、人生を通してこのパターンを学び続けていくが、ほとんどは幼年時代に身につけたものである。しかし、その考え方、感じ方などのパターンを一旦身につけてしまうと、それと違ったパターンを覚えるのは極めて難しい。」という「この違ったパターンを覚えることが難しい」と指摘している理由は、そのパターンは根源的なものであり、心の深層部分にあるからである。

ホフステードは、文化はこのメンタル・プログラム、ソフトウェアにあると定義した。先に図4-1で示したように、三角形の一番下部で基盤となっている「人間性」の部分、コンピュータのOperation Systemという恐怖や愛情、怒りなどを感じる普遍的なプログラムとしてとらえたのに対して、それらの感情をどのように処理し、どのように表現するのかを司るのが「文化」というメンタル・プログラムであり、学習によって得られ、集団などによって固有のものである、ととらえたのである。

文化は、常に集合的な現象である。なぜなら、同じ社会環境の中で生きている人々は、その環境のもとで文化を学習しているため、少なくとも部分的には同じ文化を共有するからである」という理論である。

ここまでで注意することがひとつある。ホフステードは、各個人が既に習得したメンタル・プログラムによって、人間の行動は支配されコントロールされるということをいっているのではない。「人間は、コンピュータのようにプログラムで制御されていない。メンタル・プログラムによってあらかじめ決定されているのは、人間の行動の一部分にしか過ぎない」とし、「人間はメンタル・プログラムによって決められた行動とは異なった行動をとったり、これまでにない創造的な、時には破壊的な、あるいは予測もつかない反応を示す基本能力を備えている」と説明している。

つまり「メンタル・プログラム」の考え方は、「ある人が成長してきた過程が分かれば、その人の反応をある程度予測でき、理解できる」ということを示唆しているに過ぎないということである。

文化と起業家のパーソナリティを考えると、大きくはそのパーソナリティは文化によって変容されるという前提と、予め決められているというメンタル・プログラムの部分と、このプログラムでは制御されない基本能力を人は備えている、とら構造をまず認識しておく必要がある。

また、パーソナリティに影響を与える文化が、「集合的」に人の心に組み込まれるものであることは、集団によってまたはカテゴリーによって、そのプログラムは異なっているという事になる。日本人の起業家とアメリカの起業家は、当然それぞれの国民としてもっている文化は異なり、それらがもつ起業家精神の部分は異なるという解釈ができる。それぞれの起業家は、固有の起業家精神をもっている。なぜなら、パーソナリティは個人に特有のものであり、他者と共有されるものではないからである。

本論でのアプローチは、国民レベルでの各国の文化比較を通して、日本型の起業のひとつとして、コーポレートベンチャーを位置づけようとするものである。

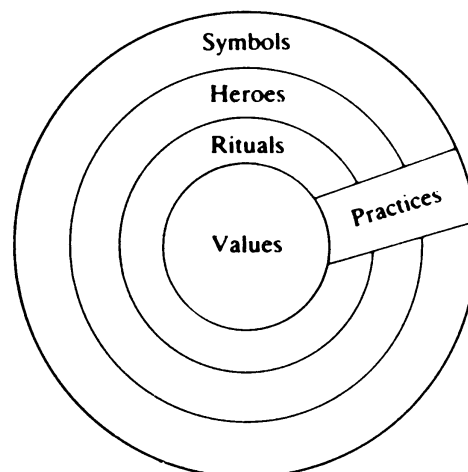
ホフステードによれば、文化の相違はいくつかの形となって表出するという文化を説明する言葉はたくさんあると思うが、シンボル(Symbols)、ヒーロー(Heroes)、儀礼/儀式(Rituals)、そし

て価値観 (Values)という四つの言葉で表現したホフステードの文化の概念 (図 4 - 2)は、初めて「文化」を考えるものにとっても大変理解しやすく貴重な整理された概念図だと思う

図 4 - 2は、文化の概念を表出のレベルで整理している。最も中心であり内部にあるのは、「価値観(values)」であり次に「儀礼 儀式(Rituals)」、その外には、「ヒーロー (heroes)」、そして一番表層には、「シンボル(symbols)」がある。表層部分であるシンボル、ヒーローそして儀礼は慣行(Practice)によって繋がっており、それらは慣行(practice)として表層部分を構成している。

つまり文化の概念を深層部分である「価値観:values」と表層部分である「慣行:practice」に区分し、その慣行(practice)部分を更に三つ (シンボル、ヒーロー、儀礼)に区分している。この文化の概念の整理の仕方は、かなり理解し易く、また文化を起点に起業を考えるよいプラットフォームを与えてくれる。文化の中核は、「価値観」としており、図で表現すると円の面積は小さくなってしまいが、この意味の重さが以下で分かってくる。ホフステードは、次のように説明している。

図 4 - 2 「たまねぎ型モデル」:文化の表出レベル



出所：ホフステード著「Cultures and Organizations」

シンボル(symbols) :

同じ文化を共有している人の特別な意味を持つ言葉、仕草、服装、髪型、旗やステータスシンボルなどを意味している。シンボルは文化の表層部分である。それゆえ新しいシンボルは簡単に生み出され、古いシンボルは消えていく。他の文化集団によってコピーされることもよくあることである。

ヒーロー (heroes) :

その文化で、非常に高く評価されている特徴を備えていて、その文化集団の人々の行動モデルになる人物。

儀礼 儀式(rituals) :

人々が集団で行うものであるが、目的達成のための技術的手段などになりえるものではない。しかし、その文化圏の人々にとっては、社会的になくってはならないもの。挨拶の仕方、尊敬の仕方、社会的儀礼や宗教的儀礼など。

以上のシンボル、ヒーローそして儀礼は、慣行(practice)として他文化圏の人々の目に触れる。しかしながら、それらがもつ「文化的な意味」は、目に見えることなく、その文化を共有する人々だけが理解することができる。

価値観(values) :

文化の中核は価値観である。価値観は、ある状態の方が他方の状態よりも好ましいと思う多様な傾向であり、肯定面と否定面の両側面をもつ感情である。価値観は次のような感情を取り扱う：

evil vs. good
 dirty vs. clean
 ugly vs. beautiful
 unnatural vs. natural
 abnormal vs. normal
 paradoxical vs. logical
 irrational vs. rational

このような価値観は、子供達が早い時期に意識しないで暗黙の内に学ぶ事柄のひとつである。発達心理学者によれば、たいていは十歳までには基本的な価値体系を身につけるといふ。そして一旦体系が出来てしまうと、その後で変更を加えるのは難しい。価値観は人生の極めて早い段階で形成され、われわれは意識しないままに多くの価値観を内面化しているのだから、価値観というものは議論の対象となることもないし、また他者から観察されるものでもない。しかし、価値観はさまざまな状況下で人々がとる行動様式で推論されるに過ぎない。

一部では、現代の世界において国々の文化が似通ってきていると主張する人々がいる。このように主張する人々は同じ服を着ているとか、同じ製品を使っている(シンボル)、同じ映画を見ている(ヒーロー)、同じスポーツやレジャーをする(儀礼)など「慣行(practice)」レベルで見られる証拠を取りあげる。これらは文化の表層部分の現象であり、これに目を奪われると、時として誤りを犯す。文化の根底にあって、慣行の意味を決定している価値観の存在を見落としてしまう。

ここまでの説明で、「価値観」とわれわれが日常的に呼んでいるものが、文化的にとらえた場合どこに位置しており、それがいかに根源的なものであるかを理解できる。幼児期においてほとんどの価値観は確立するというが、確かに「良い - 悪い」、「きれい - 汚い」、「美しい - 醜い」などは、まさに幼年期に習得してしまう根源的な価値観であると実感する。

起業家精神については、起業家個人が属する集団やカテゴリーの文化の影響を受けている

と考えた方が自然であろう。つまり「起業」という行動についても、起業家のもつメンタル・プログラムが作用する。そしてそのメンタル・プログラムは、起業家が属する各国の文化に影響を受けるといことになる。そうすれば、各国毎にある種異なった「起業家精神」がありうるし、ある種の起業には適さない集団の特性、とらのもあるかも知れないとする論理展開ができ、ある意味すっきりする。

アメリカの現在の経済繁栄や、アメリカ型ベンチャーの多くのサクセスストーリーを大量に聞きすぎたのか、それらが自分にないために魅力的であったのか定かではないが、アメリカパターンが深く印象に残り、アメリカ型の精神と起業の仕方がよいという観念が、しらずしらず私の価値観の部分揺さぶっていたのだろう。アメリカ型のベンチャーについての、「多産多死、短期間の上場によりキャピタルゲインを得る短期決戦型、起業家とベンチャーキャピタルとのせめぎ合い、退出戦略」などは、私の体験からはえたいの知れないものであり、何か落ち着かず、居心地の悪い感じがしていた。

「ベンチャーの多産多死」からは、ベンチャー使い捨てのようにも感じてしまう。そのようなベンチャーであれば、新産業を興し、産業構造をも変えるような力にはなり得ない。「挑戦しろ」はいいが、「潰れても気にするな」という環境を日本に実現しようとするのは、国民文化の深層レベルの話であり一朝一夕にはいかない。少なくともベンチャー使い捨て論を受け入れる土壌は日本にはないと思う。個人がリスクに果敢に挑戦する意欲などは良いが、独立（個人）型もしくはアメリカ型ベンチャー起業を、日本においては少し「安定化」する必要があるのではないだろうか。それは「安易さ」をいっているのではなく、良質なものである。

先にふれたデルコンピュータ社のマイケル・デル C.E.O.のような起業感覚は、起業家として素晴らしいと思うしそれも理解するが、どうも自然に受け入れられない、というわだかまりをいくらか説明していると思う。

価値観のほとんどを、幼年期に身につけるとホフステードはいう。価値観と慣行(practice)が、どのように身につけられていくかを説明している優れた図がある(図4-3)。左は国家、職業、組織のレベルを示しており、右は社会化が行われる(文化を身につけていく)場所が示されている。時間軸は、生まれてから育てられる家庭から、学校を経て職場へという流れである。

この図が示すのは、国民レベルでの文化の相違においては、価値観がほとんどを占めており、慣行(practice)部分は少ない。その反対に組織レベルで見れば、価値観の部分は少なく大部分を慣行(practice)が占める。国民レベルの差の根は深い、組織レベルで見れば価値観の部分はわずかしかないということである。

これは右の軸にある社会化がどう進むかによっても説明がつく。

価値観のほとんどは、幼い頃に家庭や近所を含む環境で身につけられ、学校に行き出すとまたそこで社会化(socialisation)が進む。10歳くらいまでには、メンタル・プログラムとして集合的に心のなかに組み込まれる。「三つ子の魂百まで」ということか。この図4-3は、日本でも起業家を育てるには教育である、としている方針の根拠となり得るものであろう。

経団連の1995年の報告書の最後の部分に、アントレプレナーシップにかかわる提言があり

「アントレプレナーを育む社会を」- の第 5 章で次のように述べている。これは、「国民意識の変革」という大きな命題の下に、教育の問題を提起していおり、国民のもつ価値を変えていこうとする壮大であると同時に、緊急の課題でもあろう。まさにこれは、文化の領域である。

最終的な課題は、国民意識の変革であり、起業家精神に溢れる社会を作り上げていくためには、創造的人材の育成に向けて教育改革などの中長期的な取り組みを進めなければならない。新産業・新事業を支えていくのは結局は人である。制度・仕組みを整えても、国民全体の意識が起業に高い価値を置き、失敗を恐れずに新たな挑戦を求めるものとならなければ、わが国に新たなビジネス・フロンティアは生まれぬ。平等を是とし、全体の和と安定を重んじる国民性は優れたものであっても、自由で活力のある市場経済の本質とは相容れ難い一面があることも事実である。国民の価値観を、結果の平等より機会の均等を重視するものに、事業での成功に高い評価を与えるものに、また何よりも自己責任原則を徹底し、リスク・テイクと成功への大きな報償を是認するものに改めていかなければならない。

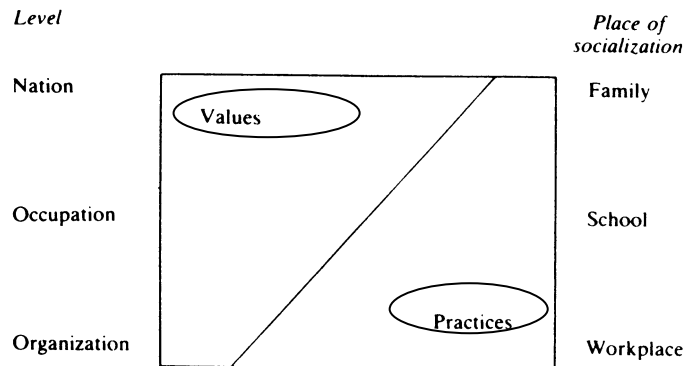
国民意識の改革を進めていくことは、基本的には教育の課題である。高等教育レベルに止まらず、初等中等教育、さらには家庭や社会の中で、アントレプレナーたり得る創造的な人材を育成していかななくてはならない。これらは、一朝一夕にできることではなく継続的な取り組みを要する課題であるが、今、直ちに着手しなければならない。」と結んだ。

当論文の焦点はここにある。起業を考えると起業家精神にまで踏み込まなければ、その提言はいかにも皮相的である。制度・環境が整えば土壌は耕されておりいつでも種を蒔けば育つようなものではないだろう。起業家精神という種も遺伝子をもっている。起業するのは起業家精神を発揮して立ち上がる個人であり、これは独立・個人ベンチャーでもコーポレートベンチャーといわれる企業内ベンチャーでも同じである。

一方組織レベルでは、価値観の部分は既に幼年期に身につけているため、割合としては小さく、大人になっては職場で慣行(practice)を身につけるといことである。組織レベルではわずかながら価値観は学習しているが、割合としては小さいことを示している。

繰り返すが本論では、「起業家のもつ起業家精神がメンタル・プログラムとして既に決定してしまっている」、という議論をするものではない。先に述べたように、「起業」という行動についても、起業家のもつメンタル・プログラムが作用し、そのメンタル・プログラムは、起業家が属する国などある集団の文化から影響を受けるとい構造があることを踏まえれば、各国毎に異なった「起業」がありうるのではないかという部分の議論を発展させたいのである。

図4 - 3 国家・職業・組織レベルでの文化の習得

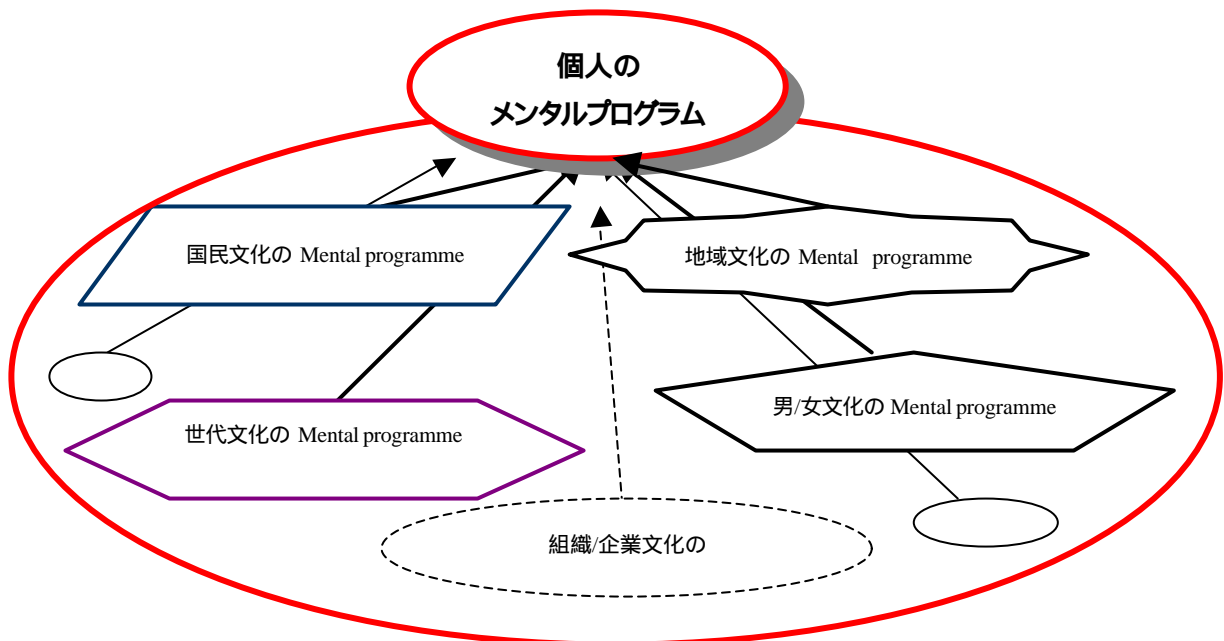


出所：ホフステード著「Cultures and Organizations」

文化についての概論部分の最後に、「文化の多層性」についても、少し理解しておく必要がある。

人は大抵、いくつかの異なる集団やカテゴリーに同時に属している。例えば、国であり 地域、宗教、言語、性別、世代、社会階級そして組織（企業レベル）も含めてよいだろう。ということは、われわれは、一般的にいくつかのメンタル・プログラムを同時に持ち歩いていることになる。よって、単純にひとつのメンタル・プログラムによってわれわれの感じ方や、行動が影響を受けているわけではない（図4-4）。

図4 - 4 文化の多層性



出所 筆者

挑戦者といわれる起業家は、「何ら特別意識しないで自分は自由に考え、感じ、行動している」と通常思っているが、起業家もまた、それが属する集団もしくはカテゴリーのもつ文化的特性によって、起業家の思考や感情や行動に自然と枠をはめられているのだ」と発想するところに、出発点を見いださうという姿勢である。文化の違いの本質的な部分を探り、そのような違いを生み出した源泉と、その違いがもたらす結果を予測しつつ、日本における起業を考えていこうとするものである。

先に例示したアメリカのデルコンピュータ社のマイケル・デル氏はアメリカでは高く評価される特徴を備えていて、文化的にはアメリカの人々の行動のモデルとなる文化の表層部分の“ヒーロー”であろう。しかし、現在において多くの日本人にとっても彼はヒーローだろうか。彼の起業に対する考え方について、「理解はするが、どこか違和感が残る」という感情が起因している根本的原因を理解することは、文化を通して多様性を知ることである。それはわれわれが起業家となるときに、「自分自身は、成長過程においてある特定の環境で自身の価値観を得てきたから、別の環境で成長した人々とは異なって当然である」と自覚して、自分なりの起業スタイルを見つけだすスタート地点に立つことである。

まずもってここを出発点として、日本での起業を考えることは十分価値があると思う

第5章 国民文化と起業

5-1 ホフステードの調査について

1954年に二人のアメリカ人、社会学者アレックス・インケルスと心理学者ダニエル・レヴィンソンが、「世界の国々はどこも共通の基本的な問題に取り組んでいる。しかしその解決方法には違いがあり、その解決方法は社会の機能や社会を構成している集団の機能、さらには集団に属している人々の行動に多大な影響を与えている」との主張を展開した。二人のいうあらゆる社会が直面している共通の問題とは次の3点である。

1. 権威(authority)との関係
2. 自己概念(Conception of self)。特に a. 個人と社会の関係 b. 男らしさと女らしさについての概念
3. 衝突(conflict)の対処の仕方 - 攻撃性と感情表現のコントロールを含む

(Inkeles and Levinson, 1969)

インケルスらの指摘から20年後ホフステードは、各国で働く多国籍企業 IBM の社員を対象とした、50カ国以上の国々における人々の価値観に関する大規模な調査データを分析し、国民文化を比較する次元を実証的に見いだした。本論では以下この実証データを用いて、日本人の特性をみていく。

この分析は、国民文化を通して国民の価値観の違いを検討しようとした。IBM 調査の中から、価値観に関する質問の回答を、統計的に分析した結果、どの国の IBM の社員にも共通する「問題」があることが分かった。そして、次にあげる分野では、それら問題の解決の仕方が、国によって異なっていることに気づいた。

1. 権力格差の大小(power distance)
2. 集団主義 対 個人主義(collectivism vs. individualism)
3. 女性らしさ 対 男性らしさ(femininity vs. masculinity)
4. 不確実性の回避の強弱(uncertainty avoidance)

この結果は、インケルスらの主張とかなり一致している。そしてホフステードは、「これらの問題領域は文化の次元(dimension)を表しており、その文化の次元においては、他の文化と相対的に比較できる側面」としてとらえた。つまりこの四つの次元を組み合わせると、国民文化の違いを表す四次元のモデルになるというものである。

この国民文化の観点からの調査を通して、日本の相対的なポジションをまず確認する。「起業」に強く関連すると思われる、権力格差、集団主義と個人主義、そして不確実性回避の三つの次元を用いて相対的な日本の特性を掴むことを試みる。

コーポレートベンチャー方式の起業を考えたとき、会社との関わり方の重要性から「組織文化」をどうとらえるかを整理しておく必要がある。Schein, Lorsh などらによると、組織文化は「安定装

置」,「見えざる障壁」でありイノベーションに対して制約的である (Schein, Organization culture and Leadership,1992) という一方で、Denison, Kotter and Heskettなどは「適応的文化」や「革新文化」がイノベーションを促進する組織文化の種類であると指摘している。

本論では、組織文化とイノベーションの関係は取りあげない。それは繰り返すが起業やイノベーションは、社内であれ、社外であれ起業家個人にかかわる問題であるとする立場を取るからである。

国民文化に対して「組織(企業)文化」という概念がある。これは、ホフステードにいわせれば、1980年代からの「流行」の話題である。組織社会学者が、組織に属している人々が共有しているメンタル・プログラムを「文化」と言い表した。文化ということばを、国家と組織の両方に使用すると、二つが同じ現象に見えるが、これらは根本的に異なるもの」とホフステードは指摘し、次のようにその根本的な違いを述べている。

国民が帰属する国家は「組織」ではなく、組織とはひとつの特徴をもった社会システムに過ぎない。国民文化と組織は、次の点で根本的に異なっている。

1. 組織メンバーは組織の加入に当たって、たいていは自分の意志でそれを決断する余地がある
2. メンバーが組織にかかっているのは、基本的には就業時間に限られる
3. メンバーが組織を去る可能性を、絶えず抱えている(いつでも変われるし、離脱することも出来る)

そして、ホフステードは「組織文化は、比較的表層的であり価値観とは関係のない現象である。だからこそ、それぞれ独自の価値観を持ったさまざまな国の人々からなる国際的な組織が存在しうるのである」という興味深い指摘をしている。これは例えば、多国籍企業としての組織が備えている組織文化といわれるものは、表層部分の話であるからこそ、そこで働く固有の価値観をもつ社員が、その組織文化のもとで働きうるといふ考えであろう。これも極めて論理的であり私もこの立場に賛同する。それゆえ文化の多層性を示した図4-4では、組織文化を波線で印した。国籍にしても、育った地域、世代、性別などは、動かしやうがないものである一方、組織(会社)は自ら選んで入社し、雇用を契約と考えれば就業時間内しか拘束されず、転職の可能性も絶えず持っているということである。

しかしながら、後述するが日本は集団主義的なポイントが高く、企業といふ組織と個人の関わり方において「運命共同体」や「家族的」といったようにも表現され、少なくとも多くの他の先進諸国とはかなり状況が異なる可能性がある。よって組織文化については、第6章で詳細に取りあげたい。

5-2 権力格差(power distance)について

IBMの50カ国3地域に勤める社員を対象とした研究であり「人と人との間に、不平等が存在するという事実について、どのように対処するか」について尋ねたものである。権力格差の指標は、その国における「依存」に関する情報を与えるものであり権力格差の定義をホフステー

Hは、「それぞれの国の制度や組織において、権力の弱い構成員が、権力が不公平に割り当てられている状況を、受け入れている程度」としている。

調査項目は、

1. 社員として管理職に反対意見を表明することに、どの程度尻込みをしますか（「非常によく まったく起こらない」の五段階尺度の平均スコア）
2. 上司が実際行っている意志決定のスタイルについての部下の捉え方（ありそうな五つのスタイルの選択肢から、独裁的:autocratic 及び温情主義的: paternalistic を選択したパーセンテージ）
3. 上司の意志決定のスタイルとして、「部下が」好ましいと思っているスタイル（相談的であるというスタイルを除く独裁的、温情主義的、多数決に任せるスタイルを選んだパーセンテージ）

「不平等」が存在しうる関係とは、社会にどのようなものがあるだろうか。身近なところでは、会社の中での組織の階層、親と子供、教師と生徒、社会階級、国家権力と市民の関係もそれらに含まれるだろう

統計的な手続きを用いて、各国の権力格差指標をスコア化したものが表5-2である。この指標は各国の「絶対的な位置」を示すものではなく、「相対的な位置」を示していることに注意する必要がある。

このスコアを見てみると、ラテン系諸国とアジア、アフリカ諸国において権力格差の値が高い。日本のスコアは57であり、アメリカ(45)、英国(35)などと比較して値は高い。フランスのスコアは68であることから、この結果は、単純に先進国と発展途上国の差とはみられない。

少し外れるが、われわれ日本人は、しばしば日本と、「欧米」というくくりで文化的な比較を試みる。この権力格差を文化比較の指標としてとらえたときに、このような括りで評価を試みるということが、いかに乱暴な仕業であるかを知る好例であろう。改めて文化というものの、多様性を感じる。

質問内容からみても分かるように、「上司に対し賛成しないことの表明についての恐れ」、「上司の独裁主義的であるとか温情主義（これは日本的に考えれば親分的ということだと思う）であるというスタイル」などから、相手に対する「依存」の関係を示している。

権力格差の値が小さいアメリカ、英国、北欧諸国などの国々では、上司と部下の依存関係は限定的であり、部下は上司が意志決定において自分にも相談してくれることを好んでいる。つまり上司と部下といえども、弱者から強者への一方的なものではなく、相互に依存の関係が成り立ち、両者の感情的な距離も近いということを示している。

私は、英国とフランスで若干仕事をした経験がある。フランスの顧客の事務所内では部下は上司にかならず「Monsieur」をつけて呼んでいたが、ロンドンではファーストネームでのやりとりが多かったと記憶している。これは、フランスが中央集権的な権威を、実在する不平等として受け入れていることの裏付けとしてみることができるし、また英国の場合両者の距離が近いことも示している。

表5 1 50カ国と3つの地域における権力格差指標(PDI)の値

Score rank	Country or region	PDI score	Score rank	Country or region	PDI score
1	Malaysia	104	27/28	South Korea	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Iran	58
2/3	Panama	95	29/30	Taiwan	58
4	Philippines	94	31	Spain	57
5/6	Mexico	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japan	54
7	Arab countries	80	34	Italy	50
8/9	Equador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonesia	78	35/36	South Africa	49
10/11	India	77	37	Jamaica	45
10/11	West Africa	77	38	USA	40
12	Yugoslavia	76	39	Canada	39
13	Singapore	74	40	Netherlands	38
14	Brazil	69	41	Australia	36
15/16	France	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Germany FR	35
17	Colombia	67	42/44	Great Britain	35
18/19	Salvador	66	45	Switzerland	34
18/19	Turkey	66	46	Finland	33
20	Belgium	65	47/48	Norway	31
21/23	East Africa	64	47/48	Sweden	31
21/23	Peru	64	49	Ireland (Republic of)	28
21/23	Thailand	64	50	New Zealand	22
24/25	Chile	63	51	Denmark	18
24/25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguay	61	53	Austria	11
27/28	Greece	60			

出所 ホフステード著「Cultures and Organizations」

価値観は、家庭、学校、職場で社会化が進む中で慣行とあわせて習得していくことは先にふれた。子供の頃に価値の体系がプログラムとしてできてしまうことから、家庭の役割は大きいと考えられる。家庭においても親に対して子供がどのように依存の関係にあるかは、権力格差の値の差に表れる。権力格差が小さな国々の家族のなかには、「個人の自立」という理想が存在しているという。よって、こどもは少しの差はあれども大人と平等に扱われ、早い時期から自分のことは自分でさせる。そして、子供自身が積極的に実践を試みることを奨励され、親にも反対意見を言っても良いし、「No」もいえるようになるという。

権力格差の大きい状況での特徴は、子供は親に対して従順であることが期待され、こどもが勝手に自立した行動をとることをあまり良しとされていない。両親や年長者への尊敬が基本的な価値である。

またホフステードは、一部の国々が行動の指針として存続してきた儒教の影響も勘案して次のように述べている。権力格差の表の中で中国人が大多数を占める国、もしくは中国の文化

的影響を受けた国は、順に言えばシンガポール、香港、韓国、台湾、日本であり、スコアは中の上から中程度である。社会の安定は人々の間の不平等な関係を基礎にしており、主君と臣下、父と子、兄と弟、先輩と後輩などの依存の関係が根強く残っている。そしてこの関係は相互に補足し合う義務が伴っている。後輩は先輩を尊敬し従わねばならない、一方先輩は後輩を保護し思いやらねばならないと考える。これらの国々の人々は不平等（平等でないこと、格差があること）の存在を受け入れ、その意義を評価している」という

翻って日本はどうであろうか。権力格差の日本のスコアは、相対的にみれば中程度にあるが、アメリカなどに比較すると高い。IBM につとめる日本人の分析であろうから、外資系に勤める日本人として、特に依存の関係については一般的な日本人の意識とは違いがあるように思う。しかし、先のホフステードの分析にはなるほどと思わせる点が多い。更にいえば日本の権力格差の実体はこのスコアよりも高いかも知れない。例えば、日本の職場では名前を呼ぶどころか、「部長」、「課長」など役職名だけで呼称する習慣もある。

上司や組織との依存の関係、そして何より「自立という理想」を、幼い頃から価値観としてプログラムされてくることの差は大きいだろう。起業家の資質に影響をあたえる重要事項であろう

職場での権力格差を見た場合、格差の小さな国々の次の特徴が起業家の視点でも参考になる。

- ✓ 部下も上司もお互いを平等な存在であると考えている（機会の平等を前提していると理解している。政治的な集団主義のような平等主義をいっているのではない）
- ✓ 職場の階層的なシステムは役割において不平等であるが、それは便宜上のものである
- ✓ 今日部下であったものが、明日は上司かもしれない
- ✓ 組織は分権化されており、ピラミッドも平たい
- ✓ トップと底辺の職種の給与差は比較的小さい
- ✓ 地位の高い人の特権は基本的には望ましくない

日本の権力格差におけるスコアは決して高くない。そして近年の社会現象から会社と個人の関係、親子関係も権力格差の小さな特徴に変化してきていると推定できる。しかし、この進み具合はかなり遅い。上の例は差異を強調するための極端な表現になっていることを割り別けても、日本人の一般的な特性として、あまり権力格差は低いとはいえないだろう

権力格差を依存の関係としてとらえ、そしてそれが自立・独立の精神につながるとすれば、起業家として望ましいのは、いわずもがなであるが権力格差が低い方がよいのである。

5-3 集団主義(collectivism)と個人主義(individualism)

調査と結果

集団の利害が個人の利害よりも優先される社会を、「集団主義社会」と呼び、その反対で個人の利害が集団の利害に優先される社会を、「個人主義社会」と呼んでいる。この集団主義は社会主義国という集団主義のような政治的な意味はもたない。

個人主義を測る調査項目は、「仕事の目標」に関するものである。あなたの理想とする仕事において、何があなたにとって重要であるか、それらはどの程度重要かという問いがあり、14項目が続く。

個人主義の極では、これらと強く結びついている。

1. 個人の時間 自分や家族の生活に振り向ける時間的余裕が十分にある。
2. 自由 かなり自由に自分の考えで仕事ができる。
3. 挑戦 challenging な仕事であり、達成感の得られる仕事

集団主義の極では、次の3項目と関連が強い。

4. 訓練 訓練の機会がある。
5. 作業環境 物理的なよい作業環境(通風、証明など)
6. 技能の発揮 自分の技術や能力を十分に発揮できる。

ホフステードは、これをもとに個人主義社会に属する国と、集団主義社会に属する国に分類した。文化の違いの源として、「集団主義」対「個人主義」という次元は、人間社会において最も根源的な問題であるとホフステードは位置づけている。

個人主義指標のスコアであるが、表5-2に示すように、アメリカ及び英連邦諸国が非常に高いポイントを示し、日本はスコア46で中位あたりにいる。アメリカの個人主義を実証的にも示したものと見える。

集団主義的社会と個人主義的社会の特徴

さて、ホフステードの分析によるこの次元のそれぞれの特徴であるが、「個人主義を特徴とする社会では、個人と個人の結びつきが緩やかであり、自分のことを「I」としてとらえ、他の「I」と区別する。個々人は、核家族(nuclear family)として自分自身と近い肉親の面倒を見ればよい。

一方集団主義では、生まれたときから大家族(expanded family:親戚や近隣なども含む)に育ち、自分は「we 集団」の一員として認識し、世に他にも存在している「they 集団」と区別している。集団主義社会では、この「we 集団」もしくは内集団(in-group)が自らのアイデンティティの源と考え、内集団に忠誠を誓う限り、人々はその集団から生涯にわたって保護される」というものである。

個人の時間、自由、挑戦を重視していることは、個人主義とつながるとみていいだろう。これらは、社員が「組織から自立」しようとしていることを示していると解釈できるからである。

その対極の訓練などは、組織に対する社員の依存性を強調していると解釈でき、集団主義と一致する。この会社への依存というのはまだかなり日本には存在すると思う。社宅、寮、制服、健康診断、社内教育、そして制度上の問題もあるが、年末調整、年金も会社任せ等枚挙にいとまがない。

しかし、これらが悪いとは判断できない。集団主義の特性とともとれるものは他に例えば、甲事時にかかわる会社の手伝い、永年勤続表彰なども含まれるだろう。

表5-3で集団主義的な社会と個人主義的な社会の違いを整理してある。

表5 - 2 50カ国と3つの地域における個人主義指標(IDV)の値

Score rank	Country or region	IDV score	Score rank	Country or region	IDV score
1	USA	91	28	Turkey	37
2	Australia	90	29	Uruguay	36
3	Great Britain	89	30	Greece	35
4/5	Canada	80	31	Philippines	32
4/5	Netherlands	80	32	Mexico	30
6	New Zealand	79	33/35	East Africa	27
7	Italy	76	33/35	Yugoslavia	27
8	Belgium	75	33/35	Portugal	27
9	Denmark	74	36	Malaysia	26
10/11	Sweden	71	37	Hong Kong	25
10/11	France	71	38	Chile	23
12	Ireland (Republic of)	70	39/41	West Africa	20
13	Norway	69	39/41	Singapore	20
14	Switzerland	68	39/41	Thailand	20
15	Germany F.R.	67	42	Salvador	19
16	South Africa	65	43	South Korea	18
17	Finland	63	44	Taiwan	17
18	Austria	55	45	Peru	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	Spain	51	47/48	Pakistan	14
21	India	48	47/48	Indonesia	14
22/23	Japan	46	49	Colombia	13
22/23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Iran	41	51	Panama	11
25	Jamaica	39	52	Equador	8
26/27	Brazil	38	53	Guatemala	6
26/27	Arab countries	38			

出所 ホフステード著『Cultures and Organizations』

分析

ホフステードは、アメリカを筆頭に富める国々のほとんどにおいて個人主義指標のスコアが高く、貧しい国々ではほとんどの場合そのスコアは低いことに注目し、国の富と個人主義の程度は強く関連していると分析した。集団主義的社会の貧しい国々では、訓練の機会や作業環境などは先進国のように自明のことではなく、仕事の良し悪しを決める本質的な要素であり、仕事の目標のなかでも大変重要なこととしてとらえているのである。

日本の相対的なポジション

表5-3に示す個人主義指標の順位は、22/23位で中位であるが、スコアは46であり、アメリカの91と比べた場合「低い」と認識するほうが自然であろう。私自身日本に表5-4にある集団主義的社会の特性の多くがあることを見いだすが、個人主義的社会の方には当てはまるものが極めて少ない。身近な例として浮かんだのは、社内の文書などで、部の名称と役職名はあれども、その役職をもつ個人の名前がないことが多々ある。個人よりも部の名前や役職の方が

会社では意味をもっている。更に、日本の文書は社印や組織印でオーソライズされるが、アメリカ型の場合は個人のサインが必要になることにも表れていないか。文書にサインをするときも、アメリカ型であれば、氏名が先に来て、次の段に組織であるが、日本では通常自分の名前を組織の前や上に置く習慣はない。

また、アントレプレナーシップの壁となっているといわれる、「出る杭は打たれる」や「嫉妬の文化があり お互いに足を引っ張り合う」というのもこの集団主義の特性として理解できるのではないか。

表5 - 3 集団主義的な社会と個人主義的な社会の違い -

集団主義的	個人主義的
人々は大家族または他の内集団のなかに生まれ、その集団に忠誠を誓う代わりに保護され続ける アイデンティティは、自分が所属する社会的ネットワークに根ざしている	成人すれば、自分と身近な(核)家族だけの世話をすればよい アイデンティティは、自分自身に根ざしている
子供は「われわれは」という視点から物事を考えることを学ぶ 常に調和が保たれねばならず、直接対決は忌避される	子供は「私は」という視点から物事を考えることを学ぶ 自分の心のうちを語る人こそ、誠実な人物である
コミュニケーションは状況に左右されやすい 不法行為を犯すことは、本人とその内集団にとって恥であり面子を失うことである 教育の目的は、具体的な方法を学習することである	コミュニケーションは状況に左右されにくい 不法行為を犯すことは、罪の意識をかき立て、自尊心を傷つけることである 教育の目的は学習の仕方を学ぶことである
卒業証書を得ることは、より地位の高い集団の一員となる道を開く 雇い主と社員の関係は、家族関係と同じく、道徳的な観点から評価される 採用や昇進に関する決定では、社員の内集団についての情報が考慮される 経営とは集団をいかに管理するかである 人間関係が職務よりも優先される 個人の利害よりも集団の利害が優先される 集団の見解に従わねばならない 経済は集団の利害を基盤にしている	卒業証書を得ることは、経済力ばかりでなく自尊心を高める 雇い主と社員の関係は、相互の利益に基づいて結ばれた契約関係である 採用や昇進は、技量と規則にのみ基づいて決定されるはずである 経営とは個人をいかに管理するかである 職務が人間関係よりも優先される 集団の利害よりも個人の利害が優先される 個人的な見解の存在を前提としている 経済は個人の利害を基盤にしている
社会の調和と合意を達成することが究極の目的	誰もが自己実現できることが、究極の目的
出所 :ホフステード著「Cultures and Organizations」	

これらの私の評価については文化の多層性を思い出せば、私が建設界という業界のメンタル・プログラムに影響を受けているからかもしれない。ハイテク企業に勤める方々の評価は異なるかもしれない。

また、「国の富と個人主義の程度は強く関連している」という指摘により日本のポジションを再確認すれば、日本は先進国の中では最下位である。その中では集団主義の特性を一番多くもっているということになる。確かに、集団の利益を優先する、“we 集団”としての認識や内集団への忠誠など身近に思い浮かぶものが多く、日本は集団主義的社会の特性を多く含んでいると判断してよいだろう。当然日本の社会のなかでもそうではない集団やカテゴリーはあるだろう。しかし建設会社に勤める立場で体験的にいえば、身近に集団主義的の特性が色濃く感じられる。建設界は、日本ではまだ集団主義的社会の典型のひとつであるとみてよい。

更に日本が集団主義的の特性を示していること思える事例を、以下いくつか示したい。

High-context communication

ホフステードは、「個人主義的な文化においては、人々が会うときには「言葉」によってコミュニケーションをする必要がある。沈黙していると変だと思われる。社交上の会話は平凡きわまりないこともあるが、避けては通れない。逆に集団主義的な文化においては、その場に共にいるというだけで気持ちの上では十分である。伝えるような情報がなければ話す必要はない」と述べている。

これは、アメリカの人類学者エドワード・ホールがいう high-context communication から low-context communication という分析次元である。ホフステードは、「集団主義社会でみられる high-context communication では、ほとんどの情報が物理的環境に入り込んでいるか、既に人々に内面化しているので、言語や文字で表す必要がない。そして low-context communication では、明文化された記号の形で大量の情報が与えられる。これは個人主義的社会の典型的なコミュニケーションの様式である。集団主義的社会にとっては自明といえるような事柄でも、個人主義的な文化ではハッキリと言葉で表現されてなくてはならないことが多い。アメリカの契約書は日本のそれと比べればはるかに長い」と述べている。日本の「阿吽」はここでいう high-context communication の典型であろう。

日本人は一枚岩になりたがる

「日本人は一枚岩になりたがる。アメリカ人は過剰に個別化を求める。」(アメリカの歴史家シールドン・ハックニー)とされる。「全社一丸となって」「心をひとつにして」など、われわれが日頃よりよく耳にする表現である。

5 4 アメリカ型市場主義と個人主義

ここで、ホフステードが指摘している、特にアメリカ型個人主義的な多くの手法が、集団主義的な文化の認識を疎かにしているか、もしくは使う側の多くが、個人主義を基盤につくられた仕組みであるのに、それを理解せずにいる例をいくつか示したい。制度や仕組みなども、当然その集団の構成員のメンタル・プログラム上に成立していることの例証である。

個人主義的社会が例外

視点を世界に向けて見れば、ほとんどは集団主義的社会であり 個人主義社会とよばれる国々は少数派であり 例外的である」というホフステードの指摘には意表をつかれた。

起業を考える中で私の頭の中には、アメリカもしくはヨーロッパの一部の国々しか意識がなく、その中での日本のポジションしか意識になかった。ベンチャー諸制度や、成功したアメリカを中心とした起業家の事例などを見るに付け、低迷する日本について、遅々として経済構造改革も進まず、ベンチャーも緒につかず、世界中の国々のなかで取り残されているように感じていた(先進国内及び個人主義的な国際社会においてはその通りかも知れないが)。

ホフステードのこのコメントを聞いてはたと、自分がいつのまにか、アメリカと同じ土俵にあっており、更に悪いことには世界中が同じ価値観上に存在するような 錯覚に陥っていたことに気づいた。世界の構図がどうであって、文化的側面のどこに日本がいるのかという視点を、明らかに忘れていた。視点を換えれば、つまり文化を基軸に考えれば、個人主義的な国こそが例外であるという見方が成り立つ。自分がどこにいるのか分からなくなることは、歩み出す方向を見つけれないのであるから、元気も出ない。低迷の始まりとはこういうものかも知れない。

個人主義の上に成立

ホフステードは、経済学は個人主義の社会で確立されてきた。企業経営の技術と(経営コンサルタントの得意とする)トレーニングの方法も、ほとんど例なく個人主義的な国々によって開発されてきている。それらは、集団主義的な文化には当てはまらない個人主義特有の文化的な仮定の上に成り立っている」という

われわれは、経営分野ではアメリカを中心にこれらを学んできた。われわれ日本人は、アメリカから伝えられた多くが、個人主義を背景として成立していることを意識して、学んできただろうか。自分の文化的特性を自覚した上で、個人主義的手法をどう受け入れればよいかを思索してきただろうか。私自身は、少なからず内省が必要である。

マズローの欲求階層説の限界

個人主義的社会の特性のひとつに「誰もが自己実現できることが、究極の目的である」という理念がある。モチベーション、人間の動機にかかわる考え方では、枕詞のように出てくる、マズローの人間の欲求階層説(hierarchy of human needs)がある。

マズローによれば、欲求には階層があり、低い水準から高い水準へと、生理的欲求(食欲、性欲など)、安全欲求(職場でのセキュリティも含まれる)、社会(愛と所属)欲求、自我(自尊心)欲求そして、頂部には自己実現図がくる(図5-1)の様に配列されている。高い水準の欲求が現れるためには、低い水準の欲求がある程度満たされていなくてはならないという考えで、その頂点には自己実現(self-actualisation)の欲求がある。

自己実現とは、個人に備わった潜在的な創造力を可能な限り開花させることであり、これは1960年代にアメリカの若者文化が掲げたスローガンの「Do one's own thing」を意味している。今なお経営学を学ぶものにも影響を与え続けている理論だが、この理論のいうように自己実現が最高のモチベーションとなりうるのは、個人主義的社会においてのみである。なぜなら、集団

主義的文化のもとでは、内集団の利益と名誉を達成することこそが最高の動機付けである」とホフステードはこの説も個人主義の上に成立している点に注意を喚起している。

図5 - 1 マズローの欲求階層説



アメリカでは、起業家を「Make things happen」と表現する。ハーバート大学のマックレランドは、欲求には、達成欲求、親欲求、権力欲求があるという。そして、達成要求の高い人が多いほど経済発展が高いとまで言い放っている。これも典型的なアメリカ型の個人主義を表すものであろう。

また、中国系アメリカ人の人類学者フランシス・シューによれば、中国語には、西洋的な意味での personality に相当する言葉がない。西洋でいう personality とは、社会や文化と別個に独立した存在(entity)であり、個人の属性(an attribute)である。中国語の訳として一番近いのは人(ren)であるが、ren は「普遍の人間特性(human constant)」である。これは「人たるもの」を表しており、個人ばかりでなく、人の存在に意味を与えている周辺の親密な社会的文化的環境をも含む概念である」という。マズローの欲求階層説も personality の概念を基礎としているが、中国の例にあるように、普遍的なものではない。

自己実現にかかわる問題は、起業家にとって根幹にかかわる問題である。日本人の個人主義指標はアメリカのように高くはないが、決定的に低くもない。つまり各集団においても個人主義的部分と集団主義的部分を併せ持っていると解釈すべきであろう。

集団主義と日本

日本は、戦後の急速な経済発展から今日の成熟化にともなって、個人主義化が進んでいることは間違いのないだろう。そしてこれからもこの傾向が、進んでいくことも想像に難くない。

しかし、これまでに見てきたように、ホフステードが指摘する集団主義的社会の特性とみなされるものが、驚くほどの確にまた多く私自身の周りに現存していると思えるのである。再びこれも私が属している集団の文化の影響を受けている事を前提としなくてはならない。

文化はそう簡単には変わらない。特に価値観レベルになると変わらない。しかし、前進や後退を繰り返しながら、個人主義へ向かいつつあり現在の日本はその過渡期として集団主義的な特性と個人主義的な特性が混在してカオス状態になっていると思われる。

進みつつある方向は、個人主義的社会であろう。しかしその個人主義は当然国や集団によって多様である。その個人主義的社会自体も、先にふれたように世界を見れば国の数では少数であり今日でさえ例外であるという「アメリカは個人主義の極端な例である」と明確に理解する方が、われわれは出発しやすい。

アメリカ型個人主義は、アメリカ人の文化的価値観の上に成り立っている。個人主義的競争というアメリカの価値観が、アメリカの市場社会論やベンチャーのあり方を裏付けている。文化の多様性や多層性を無視して言えば、アメリカ人の価値観を持たない日本人(いや、日本人の価値観をもっている)が、アメリカ型個人主義に基づく成功を直ちに追うことの不合理性が理論的に成り立つ。ここを出発点としてのプラットフォームにできるからである。また制度を真似てもそれを支持するわれわれの価値観がある程度「集合的」に共有されていないとベンチャーにおいてもブームと呼ばれてやがて終わりが来ることは容易に想像がつく。

私には、日本の建設産業は明らかに集団主義的体質が多いと体験的に見る。しかし、集団的社会の特性は恐らく他の多くの日本企業もまだ持っているものであると推定する。「守ってくれる集団の中にいることに安住してしまう」という否定面を強調する向きが多いが、「安心感があるからそこ、挑戦できる」と考えることも自然である。

マズローの欲求階層説の自己実現を個人主義を具現化したものであるといったが、その下部にある欠乏動機の「安全」の欲求は「安心」と読み替えても大きな誤りにはならないだろう。不安だらけで「確信」のないところからは、起業は生まれない(満ち足りた至福の状態からも出てこないかも知れないが)。そう考えれば、この安心感を活かして起業家精神を発揮することは、不自然であろうか。起業に対する気持ちの持ちようは、日本と例えばアメリカとは決定的に異なると感じている。個人であれ社内で提案するのであれ、日本人のまだまだ多くは、「人生を賭けるくらいのつもり」で起業に取り組むのである。10万円ですぐに起業してしまうという特性はもっていないのである(不確実性回避の指標)。アメリカ的な個人主義に基づくベンチャーを追いかけている日本人の姿をみて、アメリカはほくそ笑んでいるかも知れない。アメリカ経済の強さはその「文化」に根ざしており、その強さは情報革命を先駆けたという話ではない。アメリカの強さは根深い。

シュンペーターがいうように、経済には飛躍もしくは leap があるだろうし、技術開発にも革新的、革命的なものがあるだろう。しかし、われわれ一人ひとりの価値観が変わるという過程には、leap はあり得ない。

5-5 不確実性回避(uncertainty avoidance)の問題

起業家精神に一番強く関連してくると思えるのが、この不確実性回避の強弱という次元である。

「不確実性の回避」という言葉は、アメリカの組織学者ジェームズ・G・マーチの研究で使用された。ホフステードは不確実性回避を、「ある文化に属する人々が不確実な状況や未知の状況に対して、どの程度脅威を感じるか」としてとらえ、それを指標で表そうとしたものである。つまり不確実な将来に目を向けた時に、それぞれの社会で感じられる不安の程度を意味する。

起業家精神としては、いうまでもなく不確実性回避の指標が低いほうが望ましい。新たな事業への挑戦という意味で、起業家にとって重要な特性といえる。

不確実性ということについて、少し説明が必要だろう。

ホフステードは、「不確実性に対処する方法は、どの国においても人間を取り巻くあらゆる制度の本質的な要素となっている。すべての人間は、明日何が起こるか分からないという事実立ち向かわなければならない。未来というものは不確実であるが、それでも生きていかななくてはならない。不確実性が極端に高いと耐えられないほどの不安に陥る。人間社会はこの不安を和らげる方法を生み出してきた。科学技術、法律や宗教といったものは、それぞれの役割の中で、不確実を回避するのに役立っている。科学技術のおかげで、自然によって引き起こされる不確実な出来事を回避でき、法律や規則によって人々が不確実な行動をとるのを抑制し、宗教は超越的な力とつながりで、自分ではどうしようもない不確実なことから、宗教の力を得てそれを受け入れることができる。不確実であるという事は、本質的には個人的なものであり感情であるが、ある程度社会の他の人々と共有されていると考えていい。これまでに論じてきた価値観と同様に不確実であるという感情やそれに対処する方法は、社会の文化遺産であって、家族、学校、国家といった基本的な制度を通して受け継がれ、そして強化されてきている。」と述べている。

ホフステードは同じく IBM の調査プロジェクトから各国の「不確実性回避」の指標スコアを得ている。主な質問は、

1. 仕事のストレスに関する「あなたは仕事で神経質になったり、緊張することがありますか」:不確実性の回避の高い文化のもとでは、仕事においても神経質や緊張と言った不安レベルが高くなる
2. 「たとえ会社の利害においてベストであると思っても、会社の規則は破るべきではない」:不確実性の回避が強い社会では、より多くの人々がこの考えを受け入れない。それは曖昧さを生み出す。皆が自分のやりたいようにやりだすとどうなるかと考える
3. 「今後いつまで IBM に勤務したいと思うか」(これは未知のものに賭けることを意味する):不確実性の回避の高い国々では、この考えはあまりポピュラーではない。これは、未知への冒険(venturing into unknown)を意味すると解釈している。これなどは、起業家の資質にかかわる重要領域であろう

表 5-4 を見ての通り、大方の予想通り、日本は 7 位で 92 ポイントであり、相対的に高い不確実性回避指標の値を示している。先進国の中では一番不確実性回避のスコアが高く、アメリカや英国、スウェーデンなどが低い値であるのと対極に近い。

英国人の不確実性回避低いのは、大航海の末に七つの海を支配したことに思いを馳せる。

ここで注意すべき事として、ホフステードは「不確実性回避」は「リスク回避」とは異なるとしている。危険(risk)は、何か特定の問題の対象を持っており、何か特定の出来事が発生する「確率」を表現している。一方、不確実性とは漠然とした「感情」であり、対象を伴わない。よって、不確実性を確立では表せない。不確実性とは、何かが起こるのだろうが、それが何だか分からないという状況であるという。

厳密にとらえれば、起業家が「何か起こるか分からない」ものにかかるということは、あまり現実的な解釈ではない。あくまでも、特定の対象をもったRisk-takerであろう。しかし、ここでいう不確実性回避の指標は、起業家の創造性やチャレンジ精神、もしくは戦略性に関する曖昧性に対する許容度の指標のひとつとしてとらえることは、許されるだろう。

表5 450カ国3地域における不確実性回避指標

1	Greece	112	28	Ecuador	67
2	Portugal	104	29	Germany FR	65
3	Guatemala	101	30	Thailand	64
4	Uruguay	100	31/32	Iran	59
5/6	Belgium	94	31/32	Finland	59
5/6	Salvador	94	33	Switzerland	58
7	Japan	92	34	West Africa	54
8	Yugoslavia	88	35	Netherlands	53
9	Peru	87	36	East Africa	52
10/15	France	86	37	Australia	51
10/15	Chile	86	38	Norway	50
10/15	Spain	86	39/40	South Africa	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	New Zealand	49
10/15	Panama	86	41/42	Indonesia	48
10/15	Argentina	86	41/42	Canada	48
16/17	Turkey	85	43	USA	46
16/17	South Korea	85	44	Philippines	44
18	Mexico	82	45	India	40
19	Israel	81	46	Malaysia	36
20	Colombia	80	47/48	Great Britain	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Ireland (Republic of)	35
21/22	Brazil	76	49/50	Hong Kong	29
23	Italy	75	49/50	Sweden	29
24/25	Pakistan	70	51	Denmark	23
24/25	Austria	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Singapore	8
27	Arab countries	68			

出所：ホフステード著「Cultures and Organizations」

ホフステードによれば、

不確実性回避が弱い文化では、

1. 例えば転職に伴う危険や、規則のない活動に従事する際の危険といった、どのような危険が伴うのか分からないものまで受け入れられる
2. 危険の分類はあるが、それはゆるやかなものであり、未知の状況や見知らぬ人間やなじみのない考え方に対して、疑わしい点を有利に解釈するという態度で接する
3. 「違うということは、興味をそそる」と考える

不確実性の回避が強い文化では、

1. 不確実性を回避しようとする行動とは、リスクを減らすというより、曖昧さを減らす方向に向かう。人々は何か起こるかを明確に予測でき、理解出来る構造を、組織や人間関係に求めようとする危険に関する分類は厳密で絶対的なものである
2. 「違うということは危険である」という信条は、不確実性回避が強い文化の信条を端的に表している

表5 5 不確実性の回避の弱い社会と強い社会の基本的な違い

不確実性の回避が弱い	不確実性の回避が強い
確実でないということは、人生では常であり、毎日不確実性があることを受け入れている	人生に絶えずつきまとう不確実性は、脅威であり、取り除かねばならない
ストレスは低く、幸福感が漂っている 怒りや感情を見せってはならない	ストレスが高く、不安感が漂っている 怒りや感情を発散させてもよい時間や場所が決まっている
曖昧な状況であっても、よくわからないリスクについても平気である	危険についてよく分かっている場合は受け入れるが、あいまいな状況であったり、危険についてよく分からない場合は恐れる
汚いものやタブーについて、子供たちはあまり厳しく言われない	汚いものやタブーについて、子供たちは厳しく教えられる
違うといことは興味をそそる	違うということは危険である
学生は自由な学習の場を好み、討論に関心がある	学生は構造化された学習の場を好み、正解にこだわる
教師は、「分からない」といってもよい	教師たるものは、何についても答えられると考えられている
絶対に必要な規則以外は必要ない	たとえ絶対に守られることがないとわかっていても、規則を求める気持ちがある
時間は自分を方向づける枠組みである 暇なときはくつろいだ気分になる；必要な時にのみ一生懸命働く	時は金なり 忙しくしていないと気がすまない；一生懸命働くとする内面的な衝動がある。
精密さと規則正しさは学習しなければならない 奇抜な革新的なアイデアや行動に対して寛容である	精密さと規則正しさは自然に身につく 奇抜なアイデアや行動を抑制し、革新に対する抵抗がある
達成と尊重または所属によって動機づけられる	安全と尊重または所属によって動機づけられる
法や規則は少なく、あっても一般的なもの	多くの詳細な法や規則がある
多彩な知識や技能を持つ人が信頼され、常識が重んじられる。看護婦が多く、医者が少ない	専門家が信頼されて、専門分化が重視される。医者は多いが、看護婦が少ない
学問上で敵であっても、個人的な友人である	学問上で敵であれば、個人的な友人になりえない

出所：ホフステード著「Cultures and Organizations」

ここでホフステードが示す、職場における不確実性回避の強弱による特性を見てみる。この分析の中には、私が身近に感じる日本の不確実性回避の強さの特性が多く見いだせる。

職場での不確実性回避

人間の行動の不確実な要素を取り除く方法として、社会には法律や規則がある。不確実性回避の強い社会では、雇い主と社員との権利・義務にかかわる多くの法律や規則、作業工程を定める内規などが多くある。幼い頃からこのように構造化された環境の中にとると、心地よく感じるようなメンタル・プログラムを組み込まれており、偶然が入り込む余地は最小限におさえられている。回避の弱い国では、規則は絶対視されず概して「尊重」されるものとして受け止められている。

不確実性回避の強い国では、職場での不安の程度にも顕著な違いが認められる。不確実性の回避が強い社会では、人々は一所懸命に働くことを好み、少なくとも忙しくしていないと気が済まない。時は金なりである。そしてこの社会では、規則を求めようとする人々の気持ちが強いために、人間の能力の中でも精密さと規則正しさが向上する。この特徴は、特に権力格差が相対的に小さく部下の行動が上司の監視下に左右されないような状況で顕著に現れる。スイスの時計産業はかつてその例であったし、日本の文化のこの側面から多くの日本の産業は利益を得ていると見られる。

一方、不確実性の回避の弱い国は、「必要があれば」当然一所懸命働く。しかし、いつも何かをせざるにはいられないというような内面的な衝動に駆られる人はいない。」

戦略性とイノベーション

また、戦略の切り口から、フランスのジャック・ホロウィックは、「英国、フランス、ドイツの企業経営者の職務についての研究によると、英国の経営者は経営戦略上の問題解決に携わることが多く、日常的な運営上の問題には余り関与しない。しかしフランスとドイツ（不確実性回避のスコアが比較的高い）の経営者の場合は、その逆である。」という

経営戦略というのは、そもそも形式化し構造化されるものではなく、運営上の問題に比べれば、そもそも本質的にはるかに曖昧さに対して寛容であることが要求される。不確実性回避が弱い国では、奇抜なアイデアに対して寛容であるために、根本的な Innovation を産むような刺激が生じやすい。

しかし、根本的な革新を発展させて広範囲に実施 (implementation) させようとする場合、それにはかなりの正確さと規則正しさ (punctuality) が要求される。この点では、まさに回避の強い国の方が有利と言える。英国には日本よりノーベル賞受賞者が多くいるが、日本は英国よりも多くの新製品を世界にもたらした。これは Innovation の文化と implementation の文化の協働 (synergy) の好例である。前者がアイデアを出し、後者がそのアイデアを発展させるのである。」と、ホフステードは分析している。

不確実性回避と動機付け

また、不確実性を回避することにおいて差があるということは、動機付けのパターンにも違いがあることを示している。マズローの欲求階層説にある自己実現という概念も、個人主義的社会にしか適合しないことは、先にもふれた。ハーバード大学のマックレランドは「The Achieving

Society」(1961)で、各国の動機付けのパターンを描き出そうとした際に、アメリカ人であるマック
 レランドは、アングロ的な価値観の典型である「達成動機:Need for Achievement」を経済的な成
 功を導く「普遍的な処方箋」に祭り上げてしまったと、ホフステードは嘆いている。

不確実性回避次元での日本

図5-2は、縦軸に個人主義の強弱、横軸に不確実性回避指標をとっている(国名の略式表
 記は表5-6に示す)。

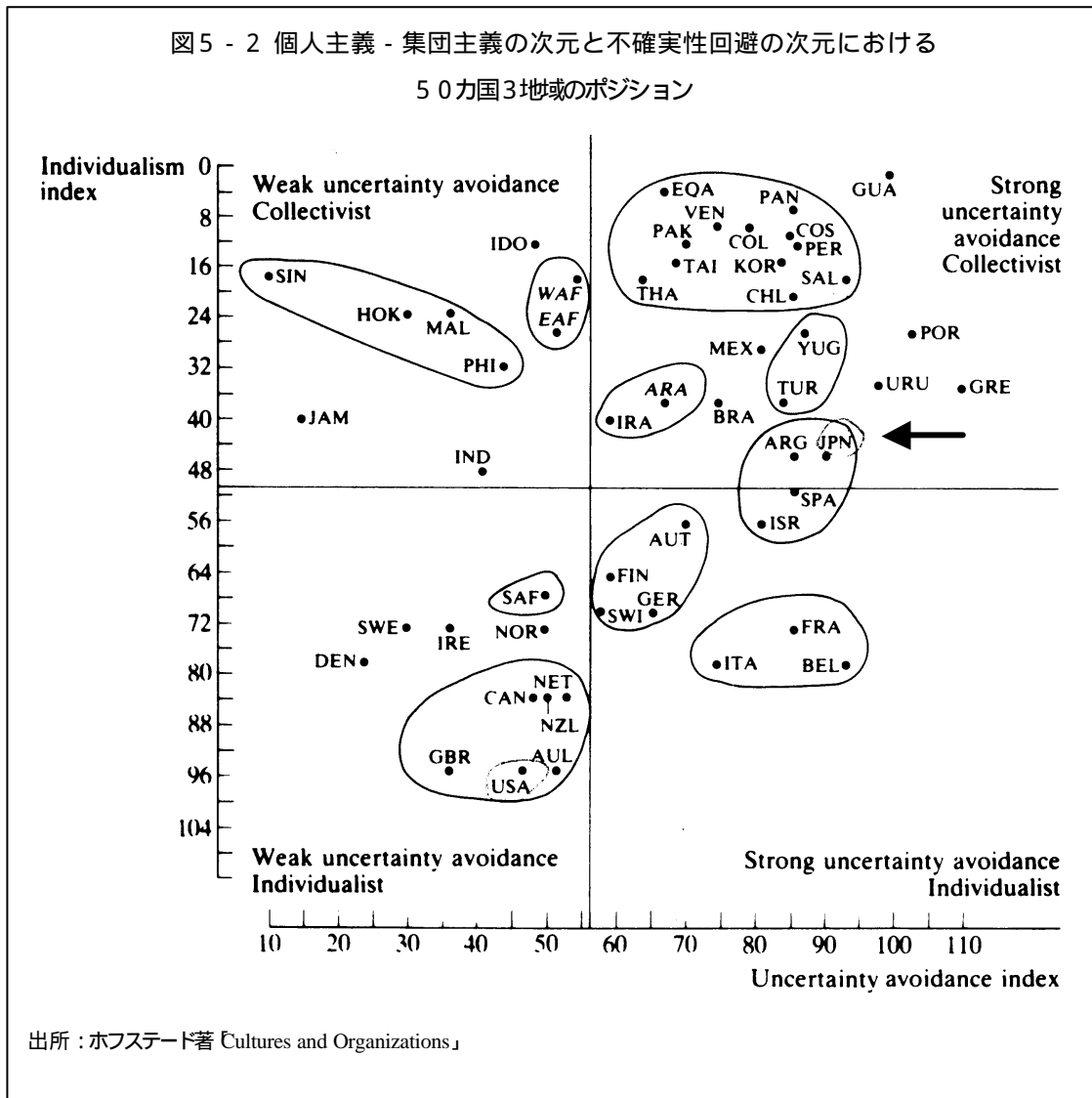


図5-2において、アメリカ、英国が左下のマスに位置するのに対して、日本は対極の右上の
 マスに位置している。この図からは、日本のポジションは集団主義的であり、不確実性回避が
 強いということがみてとれる。

ホフステードが示してきたこれらの次元に強く関連する特性、例えば、職場での規則、マニ

マニュアル、内規などが多い」、「一所懸命働く事を好み、少なくとも忙しくしていないと気が済まない」、「正確さと規則正しさ」などは、私が体験的に身近に感じ取れる特性である。

また、建設界を振り返ってみると、作業現場をもち、受注産業である建設業界としては、「図面や仕様書で要求されたものを施工するという枠がある」、「安全第一のための規則やマニュアルの多さ」、「業界秩序の重要性」などを見た場合、図5-2に示す日本の位置よりも更に不確実性回避の強い傾向を示すと推定できる。

この次元での評価として、日本は、個人主義及び不確実性回避の弱さを示すアメリカや英国の、対極にあるといえる。

先に、日本も個人主義化してきていると述べた。2000年元旦の朝日新聞に、「揺らく終身雇用社会」という見出しで記事があった。「終身雇用」と「転職」のどちらが一般的な世の中が望ましいか聞いたところ、世代によって答えは大きく異なったという。「終身雇用」を望ましいと答えたのは40代以下では五割を切り、特に20代では36%だった。「転職」の割合は若い人ほど高く、20代の男女と30代前半の男性では「転職」が半数をこえた。また都市部と市町村部でも大きな差がみられたという。

図らずも、文化の多層性が証明された形だが、このようにある集団においては、個人主義的な方向に向けて、急ぎ足で進んでいるのかも知れない。

表5-6 国と地域の略式表記

Abbreviation	Country or region	Abbreviation	Country or region
ARA	Arab-speaking countries (Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates)	ISR	Israel
ARG	Argentina	ITA	Italy
AUL	Australia	JAM	Jamaica
AUT	Austria	JPN	Japan
BEL	Belgium	KOR	South Korea
BRA	Brazil	MAL	Malaysia
CAN	Canada	MEX	Mexico
CHL	Chile	NET	Netherlands
COL	Colombia	NOR	Norway
COS	Costa Rica	NZL	New Zealand
DEN	Denmark	PAK	Pakistan
EAF	East Africa (Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia)	PAN	Panama
EQA	Equador	PER	Peru
FIN	Finland	PHI	Philippines
FRA	France	POR	Portugal
GBR	Great Britain	SAF	South Africa
GER	Germany F.R.	SAL	Salvador
GRE	Greece	SIN	Singapore
GUA	Guatemala	SPA	Spain
HOK	Hong Kong	SWE	Sweden
IDO	Indonesia	SWI	Switzerland
IND	India	TAI	Taiwan
IRA	Iran	THA	Thailand
IRE	Ireland (Republic of)	TUR	Turkey
		URU	Uruguay
		USA	United States
		VEN	Venezuela
		WAF	West Africa (Ghana, Nigeria, Sierra Leone)
		YUG	Yugoslavia

出所：ホフステード著「Cultures and Organizations」

以上のように、国民文化としての軸で不確実性回避を見た場合、日本人のスコアは高いとみ

とめられ、不確実なものへの拒否反動的なものは大きいというように一般的に解釈できる。

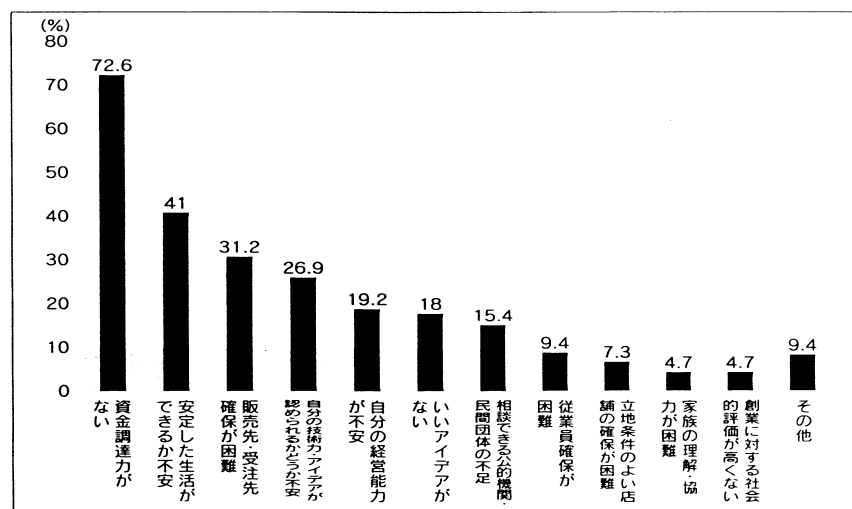
不確実性回避の強い文化の社会においては、不確実性や偶発性をできるだけ最小化するために法律や規則を心情的なレベルで欲し、つくろうとするという。ここに幼いころから規則などで構造化された環境の中にいると心地よく感じるメンタル・プログラムが組み込まれてきているという

私のメンタル・プログラムに従えば

これまでの日本人の文化の相対的なポジションや特性を踏まえると、私のメンタル・プログラムに従うことになるが、次のような起業についての理論展開が可能であると思う

日本のような集団主義社会においては、不確実性を回避して、このような心地よさを求めることは善である。この集団から与えられるものは、「良質」の安心感である。そして、その安心感は、何かリスクのあるものへ向う挑戦であってもそのモチベーションになり得る。なぜなら、われわれは自己実現といわずとも、「皆(会社)の為(いつかは何らかの形で、個人にもどるといふの持ちよう)」という価値をかなり肯定的に受け止めており「会社を通して、お互いのために頑張る」ことに抵抗は少ない。ある一定の安心感を携えて「お互いのために頑張る」という価値観は、個人の価値観の深い部分でまだ多くの日本人に共有されていると思うのである。その頑張る価値観の方向は、リスクを伴う目標でも構わない。リスクのある方向を目指す、不確実回避のプログラムが働きだし、構造化を求め、不確実性を取り除くことを繰り返すことになると思えて良い。なぜならば、集団の中では、集団の利益である共通の目標が優先されるからである。』

図5 3 創業活動の阻害要因



中小企業庁「創造意欲に関する実態調査」平成6年12月。複数回答。

もっともこの私の理論は、集団主義的な個人の価値観と企業文化を前提にしている。そして、

「安心感がモチベーションになる」という考え方は、マズローの欲求階層説の「安全の欲求」の一部と考えてよい。マズローの欲求階層説は、個人主義の価値観に成り立っており、集団主義には当てはまらなるとホフステードが指摘したように私もそれに同意する。しかし、マズローの示した欲求で、自己実現以外の生理的欲求などは、欠乏しているがゆえの動機であり、自己実現とは本質的に異なるものである。欠乏状態ゆえの欲求は否定できない。

私の主張は、集団主義においては、マズローが欠乏動機として下位に位置づけた「安全・安心の欲求」が、重要なモチベーションになり得るといえるものである。まして、日本人の不確実性回避が強いのである。

図5-3では、創業の阻害要因を表している。資金調達は一番の問題点になっているが、2番目は「安定した生活ができるか不安」、4番目は「自分の技術力・アイデアが認められるか不安」などを挙げている。これらの「不安」は、日本人の不確実性回避の強さを端的に示している。残念ながらアメリカの結果がないが、「安定した生活ができるか不安」ということが上位を占めることはないだろう。

第 6 章 組織文化

6 1 国民文化と組織文化

これまでは、国民性と結びついた「文化」について論じてきた。ここで、組織文化とは何であり国民文化とどのような位置づけなのかを整理したい。そこから、オールドエコノミーといわれるような大企業の組織文化も変われるのかを論じるためである。第4章で、「組織文化は、文化ととらえたとしても表層部分の概念であり、価値観レベルとは関係のない現象であり、国民文化とは根本的に異なるものである」というホフステードの理論を紹介した。

しかし、日本の場合終身雇用制を前提とした時に(崩れつつあるというが)、会社というのは単なる社会システム以上に位置づけられる。運命共同体に例えられたり、家族のようにも例えられたりするし、この傾向は同族的経営では更に強まる。このことから、日本においては、社員にとって会社は集団主義的社会におけるwe 集団 (in-group) に近い集団でとらえることもできよう。つまり、図 4 3で示しているように、組織のレベルでは価値観の部分はわずかで、慣行 (practice) を共有しているというのが普通であるが、日本の一部では組織 (会社) との関わりでは普通よりずっと広く価値観を共有している現象があるのではないか。このような集団では、組織 (会社) は家庭などに近い存在として認められており、雇用契約書はほとんど意識されておらず、退職時には、「この会社で育ててもらった」という挨拶に表れる。

組織の「文化」についての議論が出てきたのは最近の現象ということである。組織文化 (organizational culture) という言葉は、1960年代に風土と同義語 (synonym of 'Climate') として英語の文献に出てくるようになった。また、同義語の企業文化 (corporate culture) は1970年代に現れた。1982年にトマス・ピーター・ロズとロバート・ウオーターマンが『In Search of Excellence』と題した本が大当たりして以降「企業文化」が一般的に使われるようになり、企業の「文化」について語る事が一種の流行になっているとホフステードはいう。ホフステードの定義による組織文化は次のようになる。

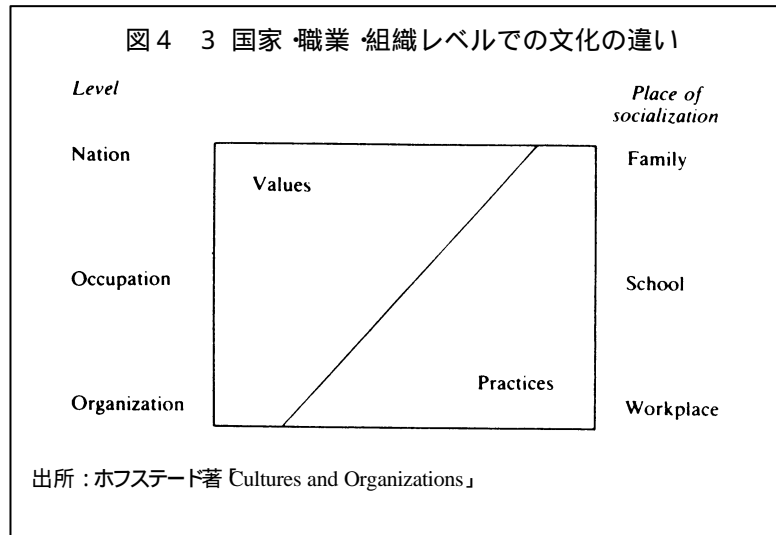
- ✓ 全体論的 (holistic) : 全体はそれを構成している部分の寄せ集め以上のものである
- ✓ 歴史的に決定される : 組織は歴史を反映している
- ✓ 人類学者が研究している事柄と関連する : 儀礼であるとかシンボルであるとか
- ✓ 社会的なストラクチャー : 共に組織を構成している人間の集団によって作られ維持されている
- ✓ ソフトである : ハード的なものではない
- ✓ 変革が困難 : どれほど困難かは研究者によって違いがある

国民文化を定義するのと同様に考えれば、「組織文化」は、ある組織に属する人の心に集合的にプログラムとして組み込まれるものであり、組織によってそのプログラムは異なる」といえる。

冒頭で文化のたまねぎモデルで示したように、国民文化と組織文化の違いは、「価値観」と「慣行 (practice)」のそれぞれの役割に起因している。

6 2 組織文化を管理する

オランダのリンブルフ大学の異文化間協力に関する研究所(IRIC)の研究である。下図からも明らかなように、組織と国家レベルで比較してみると、価値観(value)と慣行(practice)が果たす役割が全く逆である。



この研究は、勤務している組織が違うだけで、他の点では共通点の多い人々を比較したところ、慣行 practice においては大きな差がみられたのに対して価値観の相違ははるかに小さかった。つまり、どの組織のメンバーであるかという事よりも、そのメンバーの国籍、年齢、学歴などを基準として時の方が違いが大きかったという事である。

図4 3にあるように、国家レベルでの文化の違いとはほとんどが価値観のレベルが異なり一方組織レベルでは逆に価値観が占める割合は小さくなり、慣行部分が大きくなっている。

この現象は「価値観」や「慣行(practice)」が、どこで社会化(学習)されるのかによって説明されている。国家レベルの価値観は、幼い頃の家庭を中心に組み込まれ、実際組織に入る頃には価値観はしっかり身に付いた後である。慣行レベルの文化は、学校や職場で多く習得される。

同じ「文化」という言葉を使っても、この二つの現象は異なる。多くの研究者が、「構成員が組織内で共有する「価値観」が組織文化の中核をなす」というそれに反してホフステードの考えは、「組織文化の中核をなしているものは、毎日の「慣行(practice)」についての認識が共有されているに過ぎない」(shared perception of daily practice)としている。組織文化は、価値観レベルの話ではないと主張しているのだ。また、創業者や重要なリーダーの「価値観」と多くの組織メンバーの価値観を区別して考えるべきであると指摘している。

「組織文化」というものは、しばしば文化の表層部分であり、ヒーローたち(その文化で高く評価される特徴を備えていて、人々の行動のモデルになる人物)のメッセージによって描き出されるとして、その創業者や重要なリーダー立ちのメッセージがどの程度まで伝わっていくのかを調べている。

結果として、創業者や重要なリーダーの価値観が組織文化を形成しているのは疑う余地はないが、これらの文化が一般メンバーに影響を及ぼす仕組みは、「共有された慣行 (practice)」を通してであるとしている。つまり、創業者やリーダーの価値観がメンバーの慣行になる」という主張をしている。組織自体が文化そのものではなく、「組織は文化を備えている」という考えに立てば、慣行は組織がもっている特性であるといえる。そして、慣行(practice)が組織文化で重要な役割を果たしているのであれば、組織文化はある程度管理できるのではないかとホフステードは考えた。当然、大人の集団である会社の価値観レベルを変えることは、不可能でないかもしれないが、非常に難しい。この困難さはこれまで繰り返し述べてきた。わずかに変わるとしても、価値観というのは誰か他人の書いた設計図に従って変わるものではない。変わると恐ろしいことになる。

先に述べたように、組織という集団における慣行(practice)は、ストラクチャーやシステムといった組織上の特徴に左右されるとすると、これらストラクチャーやシステムを変えることにより、多少なりとも組織文化を予測しうる方向へ導けるのではないかというのが、ホフステードの理論である。組織上の特徴とは、例えば、経営戦略、組織構造 :部門の閉鎖や新設、プロセスの変更 :コントロールの排除など、人事方針 :雇用の基準や昇進の基準などを指している。

“慣行(practice)が変化し、結果として組織に影響を与える” とする理論である。

既存の大手企業を中心に非常に多くが、企業体質、風土、文化の変革を目指している。コーポレートベンチャーを立ち上げるにも、この企業文化の改革が前提であり 鍵であると私も考えていた。同時に「漠然と企業風土というものは、変えるのは困難である」と受け止めていた。

しかし、困難であることには変わりないが、この理論は、「組織文化がある程度管理可能な構造をしている」という 変化できることを積極的に認めていることで大いに注目できる。

ホフステードが、組織文化を流行から経営の道具へと移行させることになるようにとの考えで、文化を managing するための手続きをチェックリストとしてまとめている (表 6-1)。

Managing culture というアプローチが私自身は聞いたことがなく新鮮な響きがある。この表の項目ひとつひとつは特に目新しいものではないが、組織構造を変えたり 人事制度を変えたり ということを 組織文化を管理 managing するという切り口でとらえており、それらの変革の意味は組織文化がかかわっていることを明確に表している。また、興味深いのは、「文化と戦略の整合性」という視点である。文化を戦略と同レベルに持ち込み、適合しなければ戦略自体を変える選択も用意している。これは、目に見えないし日々強く感じるものではないが、文化の縛りの強さを表しているといえよう。

例えば次のような項目を挙げている。

- ✓ 組織文化を管理 :managing するということは、トップの仕事であり、誰かに委任することの出来るものではない

- ✓ 組織の文化地図を作ることからはじめよ :文化の診断が必要
- ✓ 現在の文化は経営戦略と適合しているか、適合していないとすれば、経営戦略を文化に合わせることができるか
- ✓ もしそれができないとすれば、文化をどのように変える必要があるか
- ✓ 組織のなかに文化の変革を実行する担当者ネットワークをつくる
- ✓ 組織構造上の変革を計画する :部門の閉鎖や新設、統合と分割など
- ✓ 運営上の変革を計画する :コントロールを排除もしくは新設
- ✓ 人事の方針の変更 :雇用の基準や昇進の基準をかえる
- ✓ 継続的に組織文化の development をモニタリングすること

表6 1 組織文化をマネジメントするとは

MANAGING (WITH) ORGANIZATIONAL CULTURE

Is a task of top management which cannot be delegated
 Demands both power and expertise
 Should start with a cultural map of the organization
 Demands a culture diagnosis
 Demands strategic choices:
 Is present culture matched with strategy?
 If not, can strategy be adapted?
 If not, what change of culture is needed?
 Is this change feasible—do we have the people?
 What will be the costs in terms of management attention and money?
 Do the expected benefits outweigh these costs?
 What is a realistic time span for the changes?
 If in doubt, better change strategy anyway
 Different subcultures may demand different approaches
 Create a network of change agents in the organization
 Some key people at all levels
 If key people start, others will follow
 Can resisters be circumvented?
 Design necessary structural changes
 Opening or closing departments
 Merging or splitting departments or tasks
 Moving groups or individuals?
 Are tasks matched with talents?
 Design necessary process changes
 Eliminating or establishing controls
 Automation or disautomation
 Establishing or cutting communication links
 Replace control of inputs by control of outputs?
 Revise personnel policies
 Reconsider criteria for hiring
 Reconsider criteria for promotion
 Is personnel management up to its new task?
 Design timely job rotation
 Be suspicious of plans to train others; need for training has to be felt by trainees themselves
 Continue monitoring development of organizational culture
 Sustained attention, persistence
 Periodically repeat culture diagnosis

出所 : ホフステード著「Cultures and Organizations」

この理論は、コーポレートベンチャーを考える上で意味深い。コーポレートベンチャーを語るときに、そのあり方について否定的な評価が少なくない。つまり、「大企業には大志がない」、大企業は不確実性に耐えられず、間口を広げて安心感を追い求めるもの、特に大企業での社内ベンチャーは中途半端であり、とてもベンチャーたり得ない、自ら変革できない大企

業から、起業家精神は生まれにくいし、挑戦意欲の高いベンチャーが生まれることはあり得ない」というような批判である。この批判の根拠となるひとつは、いわゆる大企業病にかかっている、大企業が「変わらない」という考えが根本にある。しかし、このホフステードによれば、企業文化の変革は容易ではないが、理論的にある一定の管理が可能であるということが示されているのである。

6 3 組織文化を変えるには

ドイツのエーベルハルト・ウィッテは、組織文化が変わるためには「権力者(power holder)と専門家(expert)が協力して、同時に役割を分担して進める方法を提案している。権力者は行政官的であってはならず、文化の変革の困難さを認識し断固とした態度をとり関心を持ち続けることが重要。専門家は、その集団の組織文化の見取り図から出発し、文化の診断を行う。同じ組織内でも、立場によっても捉え方が大きく異なることがある」と述べている。

文化を変えようとするとき、新しいシンボルを用いると注目されることが多い。日本でもCI(corporate identity)と呼ばれる手法が大いにはやった。しかし、文化の概念でホフステードが示したように「シンボル」は、慣行(practice)のなかでも最も表層部分にある。新しいシンボルといえども、より価値観に近いヒーロー、儀礼そして重要なリーダーなどの根本的な変化に支えられていなければ、お祭りで終わってしまうことが理論的に理解できる。

また、リストラクチャリングと呼ばれる手法によって、企業体質の変革が行われようとする。それを実行するに当たっては、この文化の理解をもっているべきである。組織文化とそのサブカルチャーの現状を把握して進めていかないと、変革は表層部分に止まり、メンバーの心のより深い部分に長期にわたって影響を及ぼすことはない。メンバーが「集合的に共有する慣行(practice)」というものが構築できずに、結果として企業体質の変革などにはなり得ないことが分かる。

心してかからねば、進まない。組織体質を変えるとは、文化を変えることであるとすれば、そう簡単ではないことは誰にも容易に理解できる。しかし、同時に変わる構造をもっているという理論を得た。組織文化の変化は、ある一定予測する方向に導けるという理論である。

慶應義塾大学の榊原清則教授は、なぜ会社は変わらないかというテーマの中で、「制度やシステム、戦略などハードに属するものは「変えよう」と思えばトップダウンでも変えられる。しかし会社に対する「思い」であるとかチームワークを良くしようとする「気持ち」などのソフトに属する部分は「変えよう」だけでは変わらない。人の気持ちが変わっていくのは「変えよう」とするだけでなく、責任あるポジションの人が先頭に立って「一緒に変わろう」とするときである。「変わろう」と「変えよう」が絶妙のバランスで作用するとき、企業体質は根本的に変わっていく。」というように表現されている。意味するところは同じである。会社の風土は変えられる。

Subordinate Ship

榊原教授の理論にもトップのリーダーシップが強調されているが、この点についてもホフステ

ードは興味深い指摘をしているので書き添えておきたい。

「リーダーシップについて書かれた人気のある経営学の大方の文献は、リーダーシップは「従うもの」がいてこそ存在可能(only exist as a complement to 'subordinate ship')であることをしばしば忘れている。権威は服従するものがいてこそ存続する。」というものである。文化の権力格差の次元でみたように、権威者のリーダーシップのあるなしにかかわらず、従うものの文化が異なれば、権力のあるものへの反応(尊敬など)は明らかに異なるのである。また、「企業においても、こと文化においては、管理職は自分の部下に従わざるを得ない。つまり管理職は、部下の文化的な土俵で部下と出会わなくてはならない。管理職としてどのような行動をとるかは選択できるが、部下達のもつ文化的な拘束は一般に経営文献でいわれているよりも、はるかにきついものである」と述べている。

起業家としても、Leadership に対するSubordinate-ship は十分に意識しておくべきだろう

日本人が国民文化として今も集団主義的な特性を強く残している部分があるとすれば、個人にとって会社という組織(集団)は、集団主義に基づく家族や地域社会のような内集団、in-group として位置づけられているのではとの見方を示した。それは、われわれ日本人のある程度共通したメンタル・プログラムと見てよいだろう。これが、アメリカ型の個人主義とは対極にあることは明白である。私は、日本人すべてが集団主義的であるといっているのではない。日本でも個人主義的な方向に進んでいるし、集団によっては(例えば若い世代)、既に十分個人主義的かもしれない。ただ、私の社会人としての体験を通していえば、個人主義と集団主義のどちらに日本人の重心があるかといえ、それは集団主義的な社会のほうであると感じるのである。

われわれには、われわれの文化を背景にした「起業」があるのではないか。そして起業家毎に適した起業の仕方があることを認めるべきであろう

組織文化の構造から、組織文化が変わる可能性があり、既存企業も変革的な企業文化を持つことは可能であるとの理論を進めてきた。

既存企業が果敢に体質を変え、革新的な企業文化をもちながらも、集団主義的文化の強みを生かして新事業をコーポレートベンチャーとして創出することができるという私の理論的根拠である。

6 4 建設会社(業界)の組織文化と技術における創造性

ホフステードは「組織文化」とは、「ある組織に属する人々の心に集合的にプログラムとして組み込まれるものであり、組織によってそのプログラムは異なる」と定義づけた。ひとつの業界は、合理的な理由や伝統的にも、特定の職種の人を雇用し特定の組織慣行を維持している。そして、組織文化は、慣行(practice)の次元から明らかになるとの理論から、それらの慣行を通して建設業界の特質を推定してみる。

建設産業の特徴といわれる事項で出来るだけ本質的なものを挙げてみる。

建設産業の特性は、先ず受注産業であることが挙げられる。そして、一般的には受注時に契

約で決められた構造物を図面や仕様書に示された通り建設し、完成させて引き渡す、これが通常の施工を中心とした事業である。地域開発、設計施工など企画型案件、そして今や大手建設会社を中心に次世代建設システムの構築といった画期的な施工技術の開発などが進められており、そのようなイノベーションの部分否定するものでは決してない。しかし、建設業全体を見たときにはその範囲はある程度限定的であることも否めない。また、受注産業であるため「売る」心配がないためマーケティングの意識が希薄であり、受注時に工事代金も決められているのでリスクも基本的には少ない。よって、開発工事や海外工事を除けば、リスクが少ない分利益も薄いという特徴が認められる。

受注という性格上、発注者と業者の甲乙関係は強く意識され、特に公共工事の発注者となる官庁との関係意識は、権力格差としてみれば、大きな権力格差がそこにある。不平等を受け入れている現状がある。

そして、建設業の生産の主体である工事現場は労働集約的である。現場でのフィジカルな作業がまだまだ多くある。労働集約的であることにより安全の問題が生じる。

残念な結果であるが、労働災害の死亡事故の約40%は建設業で発生している。この現実には安全に関しての現場での規律や多くの規則・マニュアルを必要とし、特に元請会社には、安全の一切の責任を負わせる制度的特徴があるため、命にかかわる緊張感が現場にある。事故は個人の責任というよりも、組織の問題としてとらえられる。そこには、所長に権限が集中され、指揮命令系統が厳しく構造化されている。この現場領域においては、一旦施工が始まるとリスクへの挑戦や創造力などといったところに価値を見いだすのは難しい。明らかにスタンドプレーは危険であり、ここでは安全はすべてに優先されるのだ。これは単なる標語ではない。危険予知活動とは、不確実性を最小限に止めることの作業に他ならない。

また現場作業では、重いものを持つときなどは、自然と側から手が差し出されお互いに協力し合う集団としての協調性が重視される。現場では生活も共にする事も多い。個人の利益が優先されるという部分は少ない。

ここでは、不確実性回避はかなり強く、また集団主義的特性が見いだされる。業界秩序が重視されることも集団主義的な特性といえるだろう。

古いが1975年のある建設会社の入社式での社長挨拶は、建設界とくに同族的な会社での集団主義的な文化が良く表れていて興味深いので紹介する。私はこの精神は時代と共にわずかな変化はあれども、その根幹は今日も変わっていないと思っている。

今日から皆さんも、大きなピラミッド型をなしている会社組織の底辺の一角をとって加わったわけでございますから、会社は皆さんへ「自分たちも底辺の一人として小さいながらも会社を支えるのだ」という気概をもつようこの機会にお願いしたいのでございます。また皆さんはそのぐらいの覚悟をもって当社に入られたと確信するのでございます。(中略)「もうやめたい」と思い直して、又勤めると、もう一遍やめよう」というようなことを二三回繰り返しながら、会社の実体をとらえ、自分の将来を深刻に考える苦しみをひとつ味わっていただきたいのでございます。“この会社ではこれだけの給料がもらえる、また、ここに居ればなんとかなるだろう”というような平々凡々な自分の時代を過ごすよりは、そのように深刻に悩み「自分の将来はこの会社へ」と決心した折りに、会社の期待する人間が

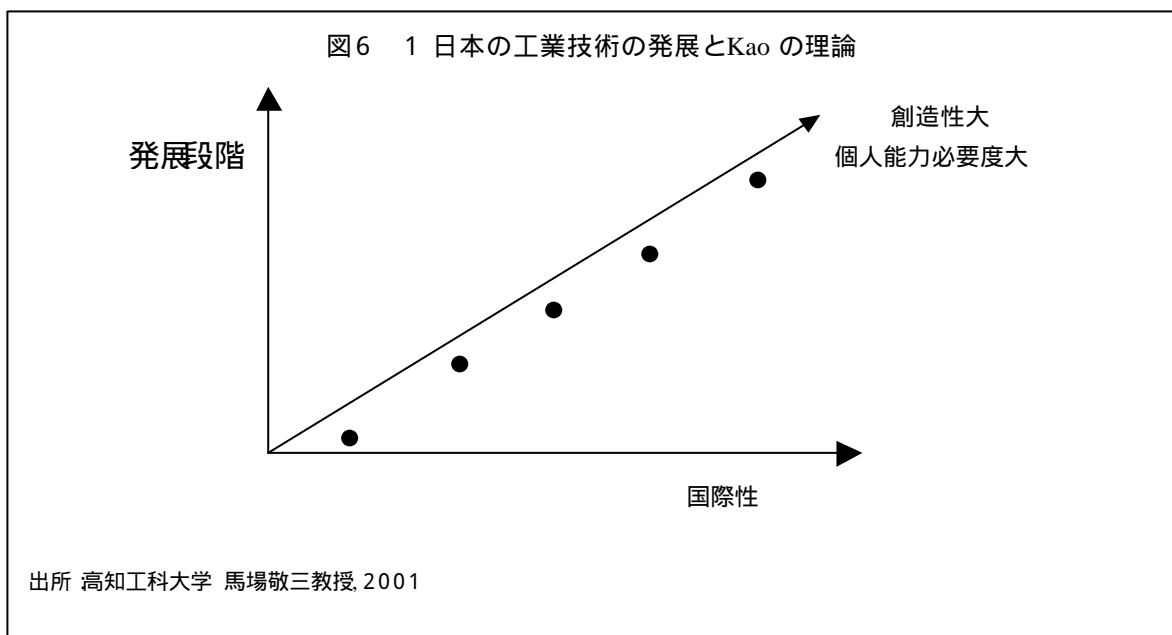
そこに生まれると私は思うのでございます。

批判から運命共同体の一員になると、そして苦楽を共にし、嬉しいときには共に喜ぶのだと、又、苦しい時には共に苦しむのだというような、運命共同体の名実ともに一員となる決心をした人が会社の期待する人でございます。(後略)」

技術的には、建設業はアッセンブリー産業、システム産業と表現される。つまり建設固有の技術というより、機械や材料というさまざまな分野を集合的に取り扱う“境界がハッキリしない”産業である。また、建設という個別生産であることから属地的であり、国際性は高くない(大手建設会社でも海外工事の占める割合は、5%から10%程度である)。

ストックホルム大学のBjorn Bjerke 教授は、著書『Business Leadership and Culture』のなかで、日本の工業技術が国際市場に出ていく際に従った‘5Is’の製品開発戦略と製造プロセスがあるという。それは、次の五段階で進んでいるという理論です。

- 1 Imitation 模倣 :他をコピーすることから始めた。他の諸国にある製品を安い労働力や材料で製造を安い労働力で製造した。安かろう悪かろう
- 2 Improver 改良 :第二段階は当初の模倣品に少し改良を加える。日本の製品が認知されはじめる。
- 3 Improviser 限定的革新 (地域的なものであって国際的なものではない) :その地で優れた機能と品質の製品製造し始める。
- 4 Innovation 革新 :日本の製品が、西欧諸国の製品と比較しても優位性を示すようになる。
- 5 Invention 発明 経済的な勝利の最後の段階、新製品の発明。例えばスーパーコンピュータ、人工知能、バイオテクノロジーなど



これに、創造性と個人の能力について、「個人の能力活用度は、創造性に比例する」というハーバード大学の Kao の理論を併せて考えると、高知工科大学馬場教授によれば図 6-1 のようになる。建設産業の特性として一般的に、多くは属地性そして国際性の低さを示している。また建設の基盤技術は図 6-1 に示した技術発展過程の 1 から 3 の模倣から限定的革新のレベルで多くをカバーしており、特性としては地域限定的であり技術的な創造性要求が他産業との比較において低いと分析している。

第7章 結論

「日本型の起業を考えないといけない。日本でベンチャーの新産業・新事業創出が上手く進まないのは、結局は国民一人ひとりの文化や価値観にかかわっており、一朝一夕にはいかない」と繰り返し指摘されてきた。

本論は、この指摘の根幹部分である「個人の価値観や文化」の構造に入り込み、そこから日本人の起業に対する特性を評価してみようという試みである。文化や価値観が起業家の行動に大きな影響を与えているということは、多くが認めるところである。では、なぜ、どのような仕組みで文化や価値観が起業という行為に影響を与え、かかわっているのかを解きほぐしてみようとしたのである。

そのために、文化は、“Software of the mind”として、集合的に人の心に組み込まれるものであり、集団やカテゴリーによってそのプログラムは異なっているという理論の確認から出発した。

文化とパーソナリティ、根源的な人間性 (human nature) の区分と同時にまたそれらが相互にどのように影響しているのかを確認した。結果、「起業家精神」をパーソナリティの一部として位置づけた。このことより、起業家の起業家精神は文化の影響を受け、その起業家が属する集団やカテゴリーによって、異なるものであるという論証を第4章で展開した。

起業家精神は、「人間性」のように普遍的なものではなく、国民文化としても差がでるもの(当然アメリカと日本では異なる)であるということを出発点とした。

次に文化の構造を、図4-2のたまねぎ型モデルでとらえ、中心に「価値観」があり、その周辺に表層部分として慣行(practice)あるという文化の表出の切り口である。見えやすく変わりやすい表層部分の慣行(practice)であるシンボル、ヒーロー、儀礼と、根源的な深層部分であり簡単には変わらないという特性の「価値観」という構造が、われわれの心の中にあることを理解した。

以上により「起業」は個人にかかわる問題であり、起業家精神はその文化によって影響を受け、集団によって異なっていることから、その集団の文化で受け入れられやすい形の起業であるべきであるとした。もし、日本がアメリカ型の起業を単純に追っているならば、文化の影響を無視しており、歪みが生じていると考えられる。ホフステードがどのように文化の与える影響を、過小評価してはいけない。

起業についても、「自分自身は成長過程において、ある特定の環境で自身の価値観を得てきたから、別の環境で成長した人々とは異なって当然である」、と自覚するところから始まり、自分なりのスタイルを見つけ出す姿勢が必要になるとした。企業側としても、画一的な制度を多く設けるよりも、日立製作所にあるように、「制度」はつくり、事実を先行させていき、上手くいったところを制度化するという姿勢が望ましいと考えられる。

次に、日本人の文化的特性とはどういうものかというのを、ホフステードのIBMの調査結果と私の体験を踏まえ推定した。それは、国民文化としての特性であり、日本人の相対的な文化の

差を起業に関係すると思われる三つの次元、権力格差、集団主義と個人主義そして、不確実性回避の指標を用いて評価した。これは、われわれ日本人が、世界の中でどのような文化特性をもっているのか、つまりどのようなポジションにいるのかを客観的にみて見るという試みである。自分がどこに居るのかを知ることは重要である。どこに居るのかを知ることで、どちらに進むべきかというしっかりとした決断をするモチベーションが働く。

三つの次元で国民文化を比較した結果は、

1. 権力格差

権力格差(power distance)の次元では、日本のスコアは中位程度であるが、私の体験的な感覚を加えればさらに権力格差は大きいと評価した。権力格差の指標は、「人との不平等であることの存在をどのように受けと入れているかを示すものであり人の「依存」に関する情報である。つまり 極端な表現をすれば「個の自立」が理念として存在し、例えば、「今日部下であったものが、明日は上司かもしれない」と感じている社会は権力格差が小さく、「勝手に自立した行動をとることをあまり良しとされていない」または「人々の間の不平等の存在を受け入れており、その意義を評価しているのは権力格差が高いのである。私の日本人の評価は、権力格差が高い方の範疇だと思っている。起業家は前者の社会のほうが、より生まれやすいのは明らかだろう

2. 集団主義と個人主義

「起業」とは本来集団的な行為ではなく、起業家という個人の資質に負うところが大きい。アメリカ型市場主義は、個人主義的競争というアメリカ人が多く共有している価値観レベルに裏付けられており、成功する為の文化的要因が備わっている。アメリカ型のベンチャーは、アメリカの個人主義の文化に裏付けられている。アメリカの個人主義のスコアはトップで91であり、日本は46で相対的には中位であるが、先進国の中では最下位である。

集団主義的な特性を多く持ちながら、アメリカのベンチャーを学んでいるというねじれ現象が生じている。アメリカ型の制度を取り入れるにしても、それはアメリカのもつ起業文化の「表層部分」を見ているに過ぎない。制度の意味を裏付けている文化の理解が必要である。

日本での起業の問題点としていわれる、「出る杭は打たれる」や「嫉妬によって足を引っ張り合う」というのは、明らかに集団主義の基本機能であると考えたと説明がつく。集団主義的社会におけるアイデンティティのよりどころである内集団に、異質のものをつくらうとしているからである。また逆の方向ではコーポレートベンチャーの批判として、「社内でベンチャーといっても、結局はなれあいになる」というものがある。しかし、これは集団主義の理論からみれば正しくないだろう。私自身が新規事業部にいる立場からいえば、「なれ合い」などよりも、社内での「緊張感」を感じる。

私の身近な事例をみても日本には集団主義的な特性を多くみつけることができ、個人主義的なものよりも、集団主義的なものに価値を置いていることが分かる。つまりこの

ような特性をもっている場合、個人・独立型のベンチャーは難しい。

3. 不確実性回避

日本人の不確実性に対する回避の傾向は強い。アメリカとの比較では、対極に近いくらいの差がみられる。起業とはリスクへの挑戦であることから、日本人はアメリカなどに比べて個人で起業するには適していないという評価が得られる。逆に、アメリカなどのこの指標が低い国民は、何が起こるか分からないという「不確実」な局面でも comfortable でいられる特性をもっているといわれる。

不確実性回避が強い社会では、人々は曖昧さを最小化し、「不確実」を「リスク」に変えていくという方向に動く。これは、日本のベンチャーキャピタルを中心としたファイナンス機能にも表れていると思われる。銀行系のベンチャーキャピタルは、専ら間接金融を中心としているし、ベンチャーキャピタルは本来ハイリスク・ハイリターン の典型であるといわれながらも、日本のベンチャーキャピタリストの話しを聞くと「ローリスク・ローリターン」ではないかと感じてしまうことがある。これはまさに彼らの不確実性回避の指標が強く、不確実性を最小化しているという現象であろう。

組織文化の定義は、理論的に確立しているものではないようだ。しかし、国民文化とは根本的に異なる。国民文化では、集団で「価値観」を共有しているという深いかわりを示すが、組織文化では、価値観のような深い部分ではなく、表層的な部分を共有しているという理論に従った。よって、組織では、価値観を共有しているというより、毎日の慣行(practice)を共有しているという構造をもって理論構成をした。毎日の慣行とは、組織構造であったり、運営上のシステムである。

この前提に立てば、この慣行(practice)を通して、組織文化はある一定管理できる manageable である、との理論が成り立つ。コーポレートベンチャーが上手くいかないという批判のひとつに、「本体組織の大企業病の変革は極めて困難であり、そのような現状維持思想の大企業病的風土からは、ベンチャーは生まれてこない」とするものがある。起業とは、本来個人的な創造行為であると思うが、企業内に「起業」への価値が共有されていないと、社員側からの事業提案というのは出てこないだろう。よって、挑戦的な企業風土の変革が、コーポレートベンチャー成功の鍵にもなる。先の理論によれば、大企業は変わらないのではなくて、組織文化とは十分にかかわることのできる構造をもっており、大企業からコーポレートベンチャーを生み出していく可能性に、積極的な理論的モチベーションが与えられた。

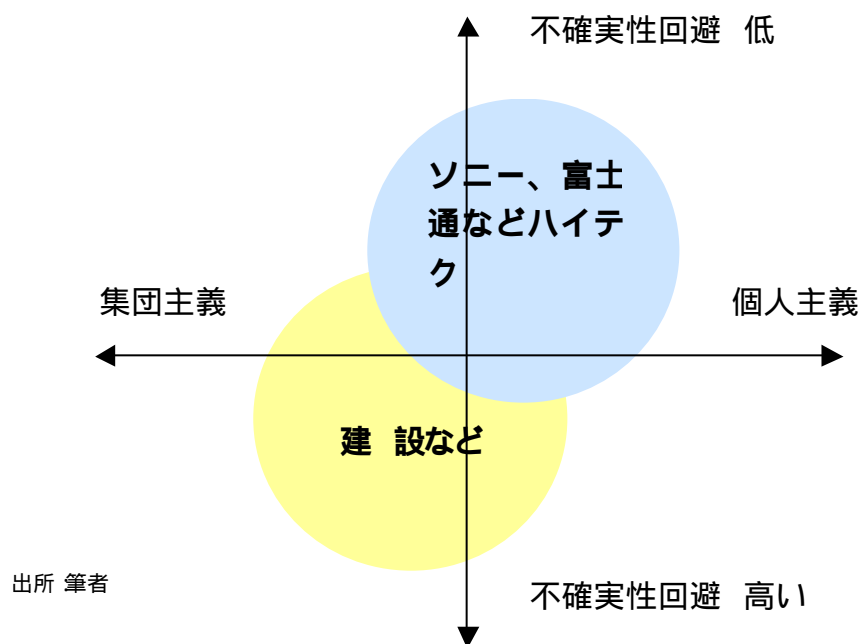
建設産業は、ホフステードの分析を踏まえ、また私の体験からも集団主義的であり、不確実性回避が強いと判断している。また、建設産業の事業特性から、属地的であり、国際性も高くない。しかしこれらの特徴は、日本の産業界全体に視線を転じて、一部のハイテク分野や金融の大企業では、いわゆるグローバルスタンダード的なものに従い、より高い国際性が求められるであろうが、建設産業のように国内経済を基軸にしているような産業はまだ日本には多く存

在しているのではないかと思う

『個人の能力活用度は、創造性に比例する』との Kao の理論により 建設産業の技術発展のレベルをみれば、多くが模倣(imitation)から限定的革新(improviser) の範囲であり 高い個人的な創造性が要求されているとは相対的には言い難い。

建設産業の不確実性回避と集団主義・個人主義の次元をハイテク産業などと比較して図に示すと 図7 1のようになると思われる。

図7 1 建設産業とハイテク産業の
不確実性回避と集団主義・個人主義次元のポジション



出所 筆者

以上より 日本の建設産業及びそれに近い特性をもつ産業においては、個人の資質に大きく依る個人・独立型ベンチャーよりも、社内ベンチャー方式の起業の方が比較に置いて適性が高いのではないかと考えた。

独立・個人ベンチャーを考えた場合、起業に必要なリスクへの挑戦など起業家に求められる資質を備えているひとは、日本にはまだ少数であろうし、一足飛びにこのレベルに個々人の価値観は移行できない。われわれ一人ひとりの価値観が変わるといふ過程には、時間がかかる。そこには、技術革新のような leap はあり得ない。その意味では、社内ベンチャー方式による起業は過渡期的なものかも知れない。広く意識を変えていくなかで、起業・開業の裾野を広げていかなければ経済的な効果も期待しがたい。

個人主義がその国の豊かさとともに進んでいくとら、日本は世界でGDP第二位を誇る経済

をもっている。多くの日本人は、日本でも若い世代を中心に個人主義的になってきているという意見には多くが賛同するだろう。日本でも個人主義が進行しつつあることは間違いないであろうが、個人主義や不確実性回避における国民文化の次元では、日本のポジションはアメリカやイギリスのレベルではないという事実も踏まえてはならない。起業においても日本型の起業として確立するべきであろう。アメリカ型の個人主義をベースとした起業を、われわれが目指している間は、決してアメリカのレベルには達しない。アメリカは、このような日本の現状をほくそ笑んでいるかもしれない。アメリカが一番いやがるケースはなんであるかを考えれば、われわれ日本が目指す方向が少し見えてくるのではないか。アメリカには出来ない、つまり日本の国民文化をしっかりと踏まえた起業である。開業率を上げる為、自律発展する経済の為と政策的に国民を刺激しても、われわれの価値観の部分を急激に変化させるには至らない。

個々人の価値観はそう簡単には変わらない、しかし企業の文化は変わるのである。そうであれば、比較的変わりやすい企業風土を変え、その企業文化に賛同(同じ価値観をもつ)する社員とともに、起業を進めていくというやり方の方が現段階では現実的であろう。パラドキシカルであるが、日本では集団主義的な良さを活かしながら、挑戦的な企業文化へと変革を進めてゆくべきであろう。

個々人の価値観については、自身のアイデンティティを相対的なポジションとしてある程度掴むことが出発点だ。国際的な文化比較の意味はそこにある。自分やある程度共通する価値観をもつ集団の特性とそのポジションを知ってこそ、グローバル化の波の中での変革にも耐えうる精神的な準備ができるし、自ら敢えて「変わろう」とする動機付けがここで行われると思うからである。私の論点は、「人は変わらない」ではなく、空回りするのではなく自分の足下を見つめて自らかわっていく「進化」の姿勢を主張している。

文化的な相対比較により、また「起業」の観点からも、日本で個人ベンチャーがなかなか育ってきていないとか、また少数であっても成功しつつあるベンチャーがあるとかという現象を、日本人の文化特性を踏まえて俯瞰できる機会を得るからである。

将来に視線を転じれば、われわれは多様性を受け入れ、それを尊ぶ価値観の方向に進むべきであると私は思っている。個人主義的社会を狭義にとらえれば、「個人の利益が、集団の利益に優先する」社会である。ここには強烈な自由な創造性の源があるように思えるし、起業家にとっても重要な考え方であろう。しかし日本人にとってこの文化側面はなじみにくいというのが私の実感である。また個人主義が成熟し「Do one's own thing.」レベルまで行くとそこには摩擦が起きやすくなり、そこからの損失も増え経済の成長が鈍化するという個人主義が進みすぎた場合の弊害も指摘されている。われわれが進むべき方向は、個人主義的社会の良い部分をその文化的な背景を理解しながら取り入れ、日本型で多様性を尊ぶ価値観を少しでも多くの日本人が共有する社会に変わっていくことだと考える。「この方向は自分にとって幸せである」という価値観を集合的にわれわれの心にプログラムされ共有されるようになるまで、根気強く変化を追っていかねばならない。

不確実性回避の指標が強い日本人には、集団主義的社会的「安心感」が有効に働くと考える。コーポレートベンチャーでも、この「良質」の安心感と内集団の中に集団をもう一つ集団をつくることから生まれる「緊張感」は、コーポレートベンチャーの成功のキーワードではないだろうか。

本論を終わるにあたって、次のような思いが頭をもたげている。本論では論証できなかったが、コーポレートベンチャーの本質は、諸制度や社員からの提案の動機付けというよりも、「経営トップが強烈な起業家精神をもった起業家であるか」にかかっているのではないかというものである。もともと「起業」とは組織的というよりも個人的な創造性にかかわる行為であろう。アントレプレナーシップに満ちた経営トップが新規事業を自らのリーダーシップで立ち上げていく形である。アサヒビールや前田建設の事例は、トップダウンが起点である。社員からの事業提案はそれはそれで、企業体質を挑戦的な方向へ導いていこうし、その価値は認める。しかし、社内ベンチャーの本質とは、「大企業トップ自ら起業家精神を発揮して、思い切った新事業を立ち上げていく」というものではないだろうかという気がしている。

さて、先にも述べたように大手建設会社を取り巻く環境は、これまでになく厳しく、歴史的な変革を求められているといっても過言ではない。高知工科大学の馬場敬三教授は「技術面でもこれまでのハード中心、建設中心から維持管理やライフサイクルアセスメントなどの総合的な評価技術が求められるようかわるであろう。このように建設界のおかれた条件は極めて厳しい。だから、これからの条件にどのように適応するかが建設界に要求されることである。これはまさに生物学上の進化が要求されている。進化とは生き延びるために環境の変化に従って、自己の性格を大きく変化させることをいう。さもなければ変化する環境に耐えて生存することが不可能になる」と述べている。建設界においては、「対応策はない。進化あるのみ」という厳しい認識である。

建設産業は、アッセンブリー産業やシステム産業と表現され、建設固有の技術というよりも機械や材料というさまざまな分野を集合的に扱う「境界がハッキリしない」産業である。そのため本業における異業種との関連は深く、広い。この特性は「新結合」を生む土壌でもある。大企業が陥りやすい自前主義や社内ベンチャーの欠点ともいわれるグループ内での近親相姦的なコーポレートベンチャーに陥らない起業を自ら心がけ、本論を終わりとしたい。

おわりに

冒頭でも触れたが、本論のテーマを決めるのに多くの時間を費やしてしまった。慣れない論文執筆で更に大いに苦労した。力不足ゆえ、論文が遅々として進まぬ状況でも、まさに根気強くご指導をいただいた高知工科大学の馬場敬三先生にまずもって深くお礼を申し上げたい。

テーマとしては、今でも起業家コースの論文として、これで良かったのだろうかという思いは残っている。しかし、文化的な側面は私自身6年あまりヨーロッパで勤務経験があったこともあり興味深いものだった。ホフステードの書籍『Culture and Organisation』からは、私がこれまで疑問に思っていたことに随分多くの解答をもらった。

遅れ遅れで精神的にもつらい数ヶ月であったが、この期間高知工科大学の馬場先生をはじめとした先生方、会社の皆さん、そして家族にも大いに励まされた。励ましの有り難みを今回ほど感じたことはなかった。

改めて起業家コースに学ぶ機会をいただき、そして今修士課程を終えるにあたり、暖かく見守りつつ、絶えず励ましをいただいた前田建設の多くの方々に、深くお礼を申し上げたい。

有り難うございました。

参考文献

- 『Business Leadership and Culture』, Bjorn Bjerke
- 『組織文化とイノベーション』(1998年2月), 咲川 孝
- 『多文化世界』, Gホフステード 著 / 岩井紀子・岩井八郎 訳
- 『ベンチャーハンドブック』, 水野博之 監修 / ハンドブック編集委員会 編
- 『新たな総合建設業の確立を目指して - 日建連ビジョン - 』, (社)日本建設業団体連合会
- 『CULTURES and ORGANIZATIONS』, Geert Hofstede
- 『建設業の未来戦略』, 清水建設 『グループFS』編 代表・長谷川文雄
- 『下学上達3 前田教授の非常識ゼミナール』(2001年1月), 前田塾三期生
- 『起業論 アントレプレナの資質・知識・戦略』, 松田修一
- 『研究開発マネジメント11月号』(2000年11月)
 - ・ 通産省のベンチャービジネス振興政策について
通産省産業政策局 新規産業課長 石黒憲彦
 - ・ 大企業の社内ベンチャー事例
富士通のハイリスクハイリターン型社内ベンチャー制度
リコーの社内ベンチャー制度 『ザ・マンプロジェクト』
- 『コーポレートベンチャー調査について』(1997年5月), 通商産業省 新規産業室
- 『新産業・新事業委員会中間提言 新産業・新事業への提言 - 起業家精神を育む社会を目指して』(1995年7月), (社)経済団体連合会
- 『新産業・新事業委員会企画部会報告書 日本型コーポレートベンチャーを目指して』(1996年12月), (社)経済団体連合会
- 『新産業・新事業創出に関する緊急提言 大学 企業の起業家精神の発揮を望む』(1998年6月), (社)経済団体連合会
- 『経団連意見書 新産業創出に関する緊急アンケートについて』(1999年1月), (社)経済団体連合会
- 『経団連意見書 大企業の活性化と企業内起業家の活用に向けて』(2000年3月), (社)経済団体連合会
- 慶應義塾大学島田晴雄研究会第21期国際経営パート
- 『起業論 ベンチャー企業の外的環境と創造プロセス』, 及川 哲、川崎裕一、木村朋枝、前川隆浩、森田 康
- 『新製品戦略と産業の変化』(1998年7月), 慶應義塾大学 総合政策部 榊原清則
- 『ベンチャー戦略の時代 考えることを『習い事』に』(1999年7月) (株)サイロ インターナショナル 研究所 代表取締役 辻 理氏

- 企業家精神復活 - 日本経済の新たなる飛躍に向けて - 」(1995年6月) 経済同友会
- シュンペーター」(1993年3月岩波新書)、伊東光晴・根井雅弘
- 経営革命の構造」(1999年11月岩波新書)、米倉誠一郎

* * * *