

ベンチャー企業の成功要因 (KFS)⁽¹⁾ と 人的資源管理

——ヒアリング調査を中心に——

谷 内 篤 博

1. 問題の所在
2. 調査研究のフレームワーク
3. ヒアリング調査結果の分析・考察
4. ベンチャー企業における成功要因 (KFS)
5. ベンチャー企業における人的資源管理
6. おわりに

1. 問題の所在

バブル経済の崩壊による不良債権の処理や社員の高齢化、さらには長びく業績低迷の中、大企業を中心に企業活力が大きく低下しており、雇用の安定が失われつつある。日本経済が活力を取り戻し、雇用の安定をはかっていくためには、人材の受け皿となり、国内外の市場に向けた高付加価値商品を生み出していくベンチャー企業の育成・輩出が必要不可欠となっている。

このような状況の中、わが国においては「第3次ベンチャーブーム⁽²⁾」と言われるくらいにベンチャービジネスへの関心は高まり、新規事業法や第二店頭市場の設立などベンチャー企業を支援する環境は急速に整備されつつある。

しかし、その一方でベンチャー企業の現状は、開業率が趨勢的に減少し、近年では廃業率が開業率を上回り、事業所数も減少している。こうしたベンチャービジネスの現状から、ベンチャービジネスは単に起業家がアイデアと情熱を持ち、そこに資金が投入されれば、事業として成功するといったものではなく、大企業との競争に打ち勝つだけの競争優位となる技術やノウハウ、さらにはそのベースとなる人材の確保・育成がベンチャービジネス成功の重要な鍵となっていることが暗に予想される。

本論文は、ベンチャー企業の成否はその企業の雇用管理や人材マネジメントに大きく依存するとの認識に立ち、先駆的なベンチャー企業の雇用管理や人材マネジメントに焦点をあててヒアリング調査を実施し、これらベンチャー企業における効果的な雇用管理や人材マネジメントの実態、さらには成功要因を明らかにすることを主たる目的としている。

2. 調査研究のフレームワーク

(1) ヒアリング調査の概要

本ヒアリング調査は、平成10年に財団法人雇用情報センターが労働省の委託を受けて実施した成長産業分野の雇用システムの動向に関する調査研究の一環で実施・展開されたものである。⁽³⁾ 筆者は本委員として本調査に参画し、主にアンケート票の設計およびヒアリング調査の総括を担当した。成長産業の特定に関しては、政府作成の「経済構造の変革と創造のための行動計画（平成9年5月）閣議決定」の「新規・成長15分野における雇用創出の見通し等」⁽⁴⁾をベースとし、今後その成長とともに雇用創出がかなり期待される産業、実査上の問題等を勧案し、以下の7分野に特定された。

- ①生活文化関連分野（生涯学習，余暇，ファッション，家庭支援，生活用品など）
- ②環境関連分野（環境調和型製造業，廃棄物処理・リサイクル，環境関連装置など）
- ③人材関連分野（労働者派遣，有料職業紹介など）
- ④住宅関連分野（住宅，住宅設備，住宅リフォーム，住宅コンサルティング，省エネ，高齢化住宅，中古住宅流通，ホームセキュリティなど）
- ⑤情報通信関連分野（情報サービス，電気通信事業，放送，情報通信ニュービジネス）
- ⑥ビジネス支援関連分野（事業代行，支援関連サービス，広告，デザインなど）
- ⑦国際化関連分野（輸入関連物流，外国為替関連サービス，投資コンサルテーション，外国企業に対する情報提供など）

アンケート調査は平成10年10月から1ヵ月をかけて、帝国データバンクの最新のデータベースから、上記7分野で、首都圏（東京，千葉，埼玉，神奈川），中京圏（静岡，愛知，三重），近畿圏（京都，大阪，兵庫）に本社のある従業員5人以上の企業3000社を無作為に抽出して実施した。⁽⁵⁾ アンケートの回収状況は13%で、391社からの有効回答をえた。

それに対して、ヒアリング調査は事業の革新性やその成長性，さらには報酬の革新性などから有意に16社を抽出して実施した。その結果，ヒアリング対象企業が事業分野や地域等において一部偏りがあることを事前にことわっておきたい。ヒアリング調査を実施した企業の概要を示すと以下の通りとなる。

表1 事業分野

事業分野	企業数
生活文化関連分野	3社
情報通信関連分野	4社
ビジネス支援関連分野	6社
住宅関連分野	3社
計	16社

表2 地域

地域	企業数
首都圏	13社
中京圏	3社
近畿圏	—
計	16社

表3 正規従業員数

正規従業員数	企業数
1～29人	3社
30～99人	6社
100～299人	1社
300人以上	6社
計	16社

表4 創業年数

創業年数	企業数
1～9年	6社
10～19年	8社
20～29年	1社
30年以上	1社
計	16社

表5 売上高

売上高	企業数
10億未満	2社
10～29億	5社
30～49億	1社
50～100億	1社
100億以上	6社
不明	1社
計	16社

(2) ヒアリング調査における調査項目

ヒアリング調査の項目はアンケート調査をベースに、以下の6項目から構成されている。

- ①企業の発展史と成功要因 (Key Factors for Success)
- ②人材の確保 (必要とする人材の特性, 採用の仕方, 職種別採用の有無など)
- ③人材の評価・処遇 (職能資格制度の有無, 専門職制度, 評価の視点, 敗者復活制度の有無, 賃金体系, 年俸制の有無, 裁量労働制の有無など)
- ④人材の定着・モラル向上 (従業員の定着促進策, モラル向上策, カウンセリング制度の有無など)
- ⑤人材育成 (人材育成の基本的考え方, 能力開発の体系・施策, 能力開発の目標など)
- ⑥就業形態 (雇用形態の多様化の有無とその施策など)

なお、本ヒアリング調査は銀行系総合シンクタンクの研究員、筆者を含む大学等の学識経験者からなる9名の事例調査委員によって実施された。

(3) ベンチャー企業⁽⁶⁾の定義

ベンチャー企業の定義に関して汎用的に確立したものはないが、先駆的な研究者の定義を参考に、本研究におけるベンチャー企業の定義を試みてみたい。

- ・清成忠男の定義

「ベンチャービジネスとは、知識集約的な現代的イノベーターとしての中小企業である。創造的で、ソフトに特徴のある中小企業である。具体的には、研究開発集約的、デザイン開発集約的、あるいはシステム開発集約的な企業である」

(清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済, p. 78 より)

・松田修一の定義

「ベンチャー企業とは、成長意欲の強い起業家に率いられたリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独立性、事業の独立性、社会性、さらには国際性をもった、なんらかの新規性のある企業である」

(松田修一『ベンチャー企業』日経文庫, p. 16 より)

以上の定義を参考に、さらにベンチャー企業をアンケート調査やヒアリング調査の中で操作的に定義することは実際上困難かつ不相当と考え、本研究ではベンチャー企業を、「ベンチャー・スピリッツ旺盛な起業家に率いられ、イノベーションを軸に起業を行い、事業の独立性を保持しつつ、成長を強く志向する企業」と定義した。

3. ヒアリング調査結果の分析・考察

(1) ヒアリング調査企業のプロフィールと類型化

ヒアリング調査企業のプロフィールは表6に示した通りである。前述したように、ヒアリング対象企業はベンチャー企業の革新性、成長性などを考慮して、先進的な企業を選定したため、表6に見られるように地域や事業分野、さらには企業規模などにおいて一部偏りがある。

従って、ヒアリング調査の結果の解釈・考察に際してはヒアリング調査企業をある一定の基準に基づき、何らかの形で分類する必要があるものと思われる。表6のプロフィールを参考に、ヒアリング調査結果を売上高や事業の革新性、さらには創業の経緯などの視点から分類すると、大きく3つに類型化することができる。1つ目のタイプは「サクセス型」で、独自の技術や商品、サービスなどで売上を拡大し、株式の公開ないしは上場できるにまで至っている企業群を意味している。株式の公開、上場でいわゆる一流企業の仲間入りを果たしている企業群である。

2つ目のタイプは「イノベティブ型」で、売上高はまだそれ程大きくないものの、独自のサービスやビジネスノウハウで一定の競争優位やシェアを保ち、今後の成長が期待できる企業群である。

最後のタイプは「ニッチャー型」(すきま型)で、親会社からスピンオフし、特定の市場や事業領域で生存競争を展開する企業群で、売上高はまだかなり少ないのが特徴的となっている。こうしたニッチャー型企業群には、社内ベンチャーを育成するためにスピンオフしたり、大手企業を退社したメンバーでベンチャービジネスを展開する企業などが含まれることとなる。ヒアリング調査企業をこうした3つのタイプに分類すると表7の通りとなる。

表6 ヒアリング企業のプロフィール

No	企業名	所在地	創業年	社員数	売上高	公開・上場	事業分野
1	A	首都圏	1955	1597人	1873億	大証一部	生活分野
2	B	〃	1989	382人	726億	店頭公開	〃
3	C	〃	1986	118人	146億	公開予定	〃
4	D	〃	1986	902人	414億	店頭公開	情報通信
5	E	〃	1981	1033人	2050億	東証一部	〃
6	F	中京圏	1981	305人	28億		〃
7	G	〃	1982	85人	8億		〃
8	H	首都圏	1996	5人	—		ビジネス支援
9	I	〃	1986	8人	4億		〃
10	J	〃	1994	15人	15億		〃
11	K	〃	1982	899人	338億	東証二部	〃
12	L	〃	1990	65人	13億		〃
13	M	〃	1992	50人	15億		〃
14	N	〃	1973	40人	30億		住宅
15	O	〃	1995	90人	62億		〃
16	P	中京圏	1987	37人	24億		〃

表7 ヒアリング企業のタイプ分類

タイプ分類	分類定義	当該企業
サクセス型	売上高が大きく、株式の公開ないしは上場を果たしている企業群	A, B, C, D, E, K
イノベティブ型	売上高はそれ程大きくないが、独自のビジネスノウハウで競争優位を保っている企業群	J, M, N, O, P
ニッチャー型	売上高がまだ小さく、特定の事業領域で生存競争を展開するスピノフ型企業群	F, G, H, I, L

こうしたヒアリング企業の類型化に基づき、次節以降ではベンチャー企業の成功要因および人的資源管理のあり方について分析・考察していきたい。

(2) ヒアリング企業に見られるマネジメントの特異性

本ヒアリング調査において、大企業ではあまり見られないマネジメント上の特異性が見出された。特異性の1点目は、経営トップの思想や考え方を伝え、浸透させることができる中間管理職の存在である。経営トップのカリスマ性や強いリーダーシップで導かれたベンチャー企業

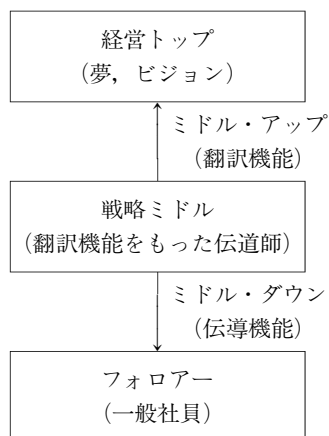
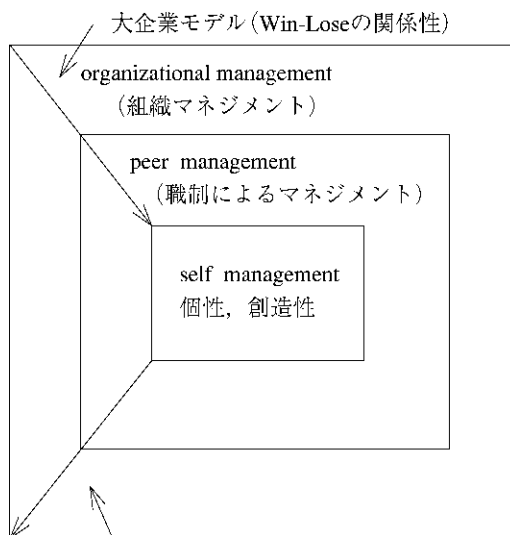


図1 戦略ミドルによるミドル・アップ・ダウンの実践



ベンチャー企業モデル (Win-winの関係性)

図2 企業と社員の関係性

は、その会社固有の企業文化や個性を築き上げ、時にはその強さのゆえに排他的になり、価値観が多様化している若手社員や中途入社者との距離を遠ざけてしまう危険性がある。こうした危険性を未然に防ぎ、企業文化や組織固有の価値の共有化をはかっていくためには、まず経営トップ自らが自分の声や言葉で、社員に自らの夢やビジョンを語っていくと同時に、それを社員に的確に翻訳し、伝道していける戦略ミドルが必要となってくる。ベンチャー企業が成長・発展していくためには、経営トップのリーダーシップとこうした翻訳機能を担う戦略ミドルの存在が極めて重要な鍵となってくる。まさに、野中郁次郎氏が指摘するミドル・アップ・ダウンを実践できる戦略ミドルの存在が大企業に見られない強い企業体質を生み出しているものと思われる (図1 参照)。

マネジメント上の特異性の2点目は、企業と社員との関係性である。一般に、大企業は個人の論理よりも組織の論理が優先したり、あるいは組織の階層性により個人は指示・命令を受け管理される対象となり、社員個々人の個性や創造性が損なわれてしまう危険性がある。こうした大企業における企業と個人との関係は Win-Lose の関係と表すことができる (図2 参照)。

それに対して、今回のヒアリング調査からはベンチャー企業においては大企業に見られるような Win-Lose の関係とは異なる Win-Win の関係が見出された。これはベンチャー企業がその強みとも言うべき商品やサービスの開発力を維持・発展させていくためには、社員の個性や創造性を発揮できるような企業と社員の関係、つまり Win-Win の関係を強く志向している結果と考えられる。ベンチャー企業における商品やサービスの開発力はこうした社員の個性、創造性をうまく引き出す Win-Win の関係から生まれてくるものと思われる。

4. ベンチャー企業における成功要因 (KFS)⁽⁷⁾

本ヒアリング調査から導き出されたベンチャー企業に共通する成功要因 (Key Factors for Success) は以下の5点である。

(1) 経営トップのリーダーシップと明確な事業コンセプト

ニッチャー型企業群を除いてほとんどすべてのヒアリング調査企業において、経営トップの強いリーダーシップと会社の方向性を決める明確な事業コンセプトが存在している。ベンチャー企業が成功するためには、こうした経営トップの時代をよむ先見力と経営ナビゲート力、さらには会社の方向性を決める明確な事業コンセプトや経営ビジョンが必要不可欠となる。経営トップのリーダーシップや事業コンセプトが不明確な企業は、仮に成長できたとしても、それは単にブームや追い風に乗ったに過ぎず、いずれはその反動で衰退に追い込まれざるをえない。特に、事業の立ち上げ期 (スタートアップ期) においては、全員の行動ベクトルを合わせ、組織の凝集性を高める経営トップのリーダーシップや事業ビジョンは極めて重要と考えられる。サクセス型企業群においては、こうした経営トップのリーダーシップや事業コンセプトが明確に打ち出されており、これがベンチャー企業を公開・上場企業といった一流企業の仲間入りを可能にさせたといっても決して過言ではないものと思われる。

(2) 独創的な商品・サービスの開発

成功要因の2点目としては、独創的な商品・サービスの開発があげられる。いずれのタイプのヒアリング企業においても、ベンチャー企業が成長していくためには成長性の高い市場で、大企業にはない独創的な商品やサービス (儲かる仕組みづくりやビジネス・モデルなどを含む) を提供し事業の差別化をはかっていかざるをえないことが強く認識されている。こうした認識に基づき、実際に独創的な商品開発による事業展開がサクセス型企業群、イノベティブ型企業群を中心に展開されている。ハイリスクのベンチャー企業がハイリターンを目指し、かつ莫大な資本と資源を背景にした大企業との競争に打ち勝っていくためには、こうした独創的な商品・サービス開発は経営トップのリーダーシップや事業コンセプトと同様に、ベンチャー企業にとっては競争優位に向けた差別化要因となってこよう。

(3) フラットな組織と柔軟な組織運営

成功要因の3点目はフラットな組織と柔軟な組織運営であるが、これは主にイノベティブ型企業群とニッチャー型企業群において顕著に見られる。サクセス型企業においては、公開や上場に向けて組織の役割やミッション、さらには権限などが明確にされており、組織学習 (organization learning) が可能となっているが、イノベティブ、ニッチャー型企業群はまだこうしたレベルには至っておらず、フラットな組織と柔軟な組織運営による迅速な意思決定が必要不可欠となっている。こうしたフラットな組織と柔軟な組織運営が、意思決定の迅速化と社員参画型の開発体制を可能ならしめるとともに、前述した独創的な商品やサービス開発に

繋がっているものと思われる。

(4) 外部の経営資源およびネットワークの活用

成功要因の4点目は外部の経営資源およびネットワークの活用であるが、これはイノベーター型企業群において顕著に見られる。人、物、金、情報といった経営資源に限りがあるベンチャー企業にとっては、外部の経営資源やネットワークを活用して効率的な経営を展開できるかどうかは成功の重要な鍵となっている。限りある経営資源しか有しないベンチャー企業にとっては、こうした外部資源を活用した事業展開は極めて有効な経営手法で、いわば弱者の戦略とも言えるべきものである。外部のネットワークを活用して効率的な経営を展開している事例としては、イノベーター型企業群の住宅関連分野の企業に多く見られ、住宅流通チェーンの活用やFC（フランチャイズ）による事業拡大などがその具体的経営手法としてあげられる。

(5) ハイブリッドな要員構成による人材の補強

成功要因の最後はハイブリッドな要員構成による人材の補強であるが、これはヒアリング企業全体において幅広く見られる成功要因である。ハイブリッドな要員構成とは新卒採用を中心とする生え抜き人材と中途採用やヘッドハンティングを中心とする外部調達人材の融合化を意味しているが、新卒採用を中心とする内部育成型で人材育成を行う時間的に余裕のないベンチャー企業にとっては、こうしたハイブリッドな要員構成により人材を補強していかざるをえない。ヒアリング企業においては、即戦力や管理職・経営スタッフの補強の両面から中途採用が積極的に展開されている。むしろヒアリング企業の中には、今後の急速な環境変化を先取りする観点から、新卒採用を中止して中途採用に切り換えるベンチャー企業すら存在する。こうし

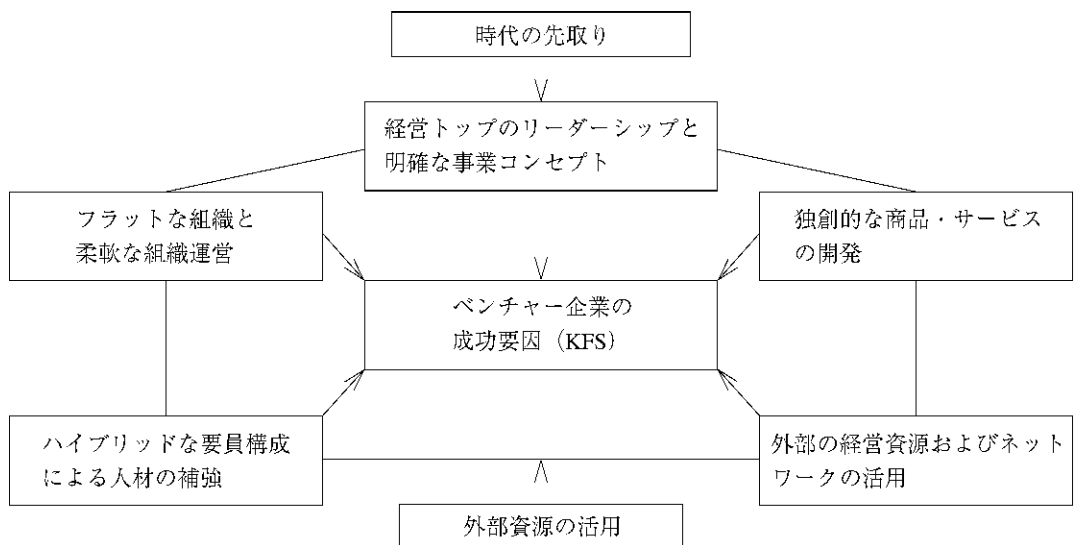


図3 ヒアリング調査から導き出されたベンチャー企業の成功要因

たハイブリッドな要員構成が、ベンチャー企業における組織の新陳代謝を高めるとともに、新規事業開発や創造的な商品・サービス開発といったものを可能ならしめているものと思われる。

以上、ヒアリング調査に基づきベンチャー企業の成功要因を明らかにしてきたが、こうした成功要因はそれぞれが孤立的に存在するものではなく、相互に関連しあってベンチャー企業の成功要因となっている。こうした成功要因の相互関連を図式化すると図3の通りとなる。

5. ベンチャー企業における人的資源管理

(1) 人材の確保

サクセス型、イノベティブ型、ニッチャー型いずれのタイプのベンチャー企業においても、採用は新卒採用、中途採用にこだわらず、必要に応じて採用を実施する企業が多い。中でもこうした傾向は創業年数が短く、経営資源に限りがあるニッチャー型およびイノベティブ型企业群において顕著に見られる。

ニッチャー型およびサクセス型企业群において、採用を新卒の定期採用を中心とする企業はごく一部で存在するものの、多くのヒアリング企業においては新卒採用よりも中途採用を重視する傾向が強い。これは多くのベンチャー企業が大企業に見られるような新卒を中心とする内部育成で人材を育成する時間的余裕がなく、事業展開に必要な即戦力の人材を必要としている点から当然の結果と言えよう。

募集方法としては、いずれのタイプの企業群においてもインターネットによる募集が展開されており、中にはインターネットを活用した人材登録制度で優秀な人材を確保している企業もある。その他の募集方法としては、中途採用の場合は募集する人材の質とレベルに応じて新聞、専門誌、求人雑誌などが適宜使い分けされている。ヒアリング企業の中には管理職クラスの募集に関してはヘッドハンティング会社を活用しているケースも見られる。

採用にあたっては、いずれのヒアリング企業においても、新卒採用、中途採用の区別なく、行動・実行力、創造力・企画力、熱意・情熱、チャレンジ精神などが重視されている。ただし、中途採用や管理職の採用の場合はこれらに加えて、専門的知識・技能、マネジメント能力などが重視されている。さらに、中途採用の場合は自社の企業文化や風土・体質に合うかどうか、つまりその企業固有の価値や企業文化の共有化が可能であるかどうかがいノベティブ型企业群を中心に重視されている。

なお、職種別採用に関しては3つのタイプの企業群それぞれの一部において実施されており、職種としてはSEやプログラマー、技術者、プロデューサーなどの専門性の高い職種において限定的に実施されている。

(2) 評価・処遇制度

サクセス型およびイノベティブ型企业群の約半数の企業では、評価・処遇の基本となる人事制度の基本理念として、「自由と自己責任」、「自立する社員」など自立型社員の育成を標榜

しており、大企業に見られない新しい企業と社員の関係性が模索されている。独創的な商品やサービスで大企業との競争に打ち勝ていかなければならないベンチャー企業にとって、個の尊重や自立する社員の育成・輩出は人事理念としては至極当然のことと言えよう。

一方、人事制度としては3つのタイプいずれの企業群においても職能資格制度が過半数を超える企業で導入されている。特に、サクセス型企業群における導入率は高く、ほとんどのヒアリング企業で職能資格制度が導入されている。

また、人事制度運用の要となる評価制度は、ニッチャー型企業群のごく一部を除いてほとんどのヒアリング企業で導入されており、評価のウエイトとしては一般社員は能力重視、管理職は業績重視の傾向にある。しかし、ヒアリング企業の中には今後は一般社員においても成果・業績を重視していきたいとする企業は少なくない。サクセス型およびイノベティブ型企業群においては、人事評価の客観性や納得性の観点から目標管理制度（MBO）や部下・同僚などが評価に参画する多面評価などが一部の先進的企業において導入されている。イノベティブ型企業群の中には、バーチャルカンパニー（仮想企業）制の導入による業績管理を展開する企業すら存在する。

さらに、賃金（処遇）制度に関してはほとんどすべてのヒアリング企業において、能力主義的賃金が導入されており、賃金形態としては職能給をベースに、年齢給、職務給などを加味するものが多くなっている。一般社員に関しては年功的色彩が残るものの、年齢給を廃止する企業も出始めており、今後はより一層能力・業績が重視されつつある。それに対し、管理職の場合は業績給や職能給に象徴されるように、能力や業績が非常に重視されている。ところで、大企業を中心にその導入が増加しつつある年俸制に関しては、16社のヒアリング企業中、約半数の7社（ただし、内1社は導入予定）で導入されており、かなり高い導入率となっている。年俸制の適用対象者はサクセス型およびニッチャー型企業群では管理職が中心となっているが、イノベティブ型企業群においては全社員がその対象になっている企業すら見受けられる。

(3) 人材の定着・モラル向上

従業員の定着促進・モラル向上策としては、「能力・業績を重視した処遇制度」を筆頭に、それと関連性が深い「報奨金・奨励金」、「抜擢人事」、さらには従業員の参画意識を向上させる「自己申告制度」、「提案制度」、従業員の学習意欲向上を支援する「自己啓発・資格取得の援助」などがほとんどのヒアリング企業で実施されている。

ところで、最近、長期的インセンティブとして脚光を浴びつつあるストックオプションに関しては、ヒアリング調査企業16社中、4社において導入されており、その適用対象者において3つのタイプ間で少し差異が生じている。サクセス型企業群（2社で導入）では役員や課長以上の管理職を対象にストックオプションが付与されているが、イノベティブ型、ニッチャー型企業群（それぞれ1社で導入）では全社員を対象に付与されている。わが国においては、これまで賞与や昇給といった短期的インセンティブが重視されてきたが、今後は優秀な人材を確

保・維持していくために、ストックオプションや従業員持株制度、利益分配制度（profit sharing）などの長期的インセンティブがベンチャー企業においてこれまで以上に重視されてくるものと思われる。

もう1つの注目すべきカフェテリアプラン（選択福祉制度）は、サクセス型企業群における2社、ニッチャー型企業群の1社の合計3社で導入されているのみで、その導入率は高いとは言えない。しかし、人件費の効率的配分、従業員のライフサイクルの変化の観点から、今後はベンチャー企業においてもカフェテリアプランの導入は高まっていくものと思われる。

(4) 人材育成

すでに評価・処遇制度のところで述べたように、ヒアリング企業の多くが人事理念として自立型社員の育成・輩出を標榜しており、これは人材育成においても目指すべき目標となっている。しかし、こうした教育目標とは裏腹に、サクセス型企業群の一部を除いて、教育体系は未だ整備されていないのが実状のようである。その結果、ほとんどのヒアリング企業においては、OJT やプロジェクト参加による実践教育が人材育成の中心となっている。しかし、こうしたOJT を中心とする現場教育は、集合教育と比べてコストも安く、きめ細やかな個別教育が可能となり、教育効果はかなり高い反面、短期的指向や視野狭窄に陥りやすいと同時に、指導者や管理職の知識や経験に大きく制約されてしまうといった欠点がある。従って、こうしたOJT の欠点を補い、人材育成の効果を高めていくためには、一部のヒアリング調査企業で実施されている社外での集合教育や階層別教育、職能別教育などが必要となってこよう。実際、ヒアリング企業の中には、管理職不足や人材の層の薄さを危惧する企業も多く、マネジメント能力の向上をはかる階層別教育はベンチャー企業にとっては必要不可欠となってくるものと思われる。

その他の人材育成の施策としては、社内公募制や自己申告制による配置転換があげられるが、中でもサクセス型企業群におけるA社の事例は極めて優れたものとなっている。A社では、職務選択のガイドブックとして「ジョブ・セールス」と呼ばれる職務内容の明細を記述した冊子を2年目以上の社員に配布し、さらにその説明会まで実施している。しかも、希望する職務の申告は直接、人事部長宛となっており、直属上司に知れることなく、異動希望を提出することが可能となる。A社では、こうした一種のジョブ・リクエスト制で、かなりの数におよぶ社員が異動を行っている。こうした社内公募制や自己申告制を活用した配置転換は、自主的なキャリア・メイキングにつながるとともに、自立型社員の育成・輩出にも大きく貢献するものと思われる。

(5) 就業形態

就業形態の多様化に対応するための施策としては、サクセス型、イノベーター型、ニッチャー型いずれのタイプの企業群においても、フレックスタイム制や契約社員制度が導入されて

いる。裁量労働制に関しては、サクセス型およびイノベティブ型企業群の一部において開発、編集などの知的ワークを中心に導入が進んでいる。

なお、在宅勤務制度に関してはその導入率が低く、今後は情報通信関連分野の企業を中心に、SEや成果測定が行いやすい専門性の高い職種などで導入の検討をしていきたいとする企業が出始めている。

6. おわりに

以上、労働省の委託調査におけるヒアリング調査をベースに、ベンチャー企業における成功要因と人的資源管理の実態をつぶさに見てきた。その結果、ヒアリング対象企業には事業分野や地域等には一部偏りはあるものの、成功要因としては5つの要素が明らかになるとともに、人的資源管理に関しても大企業とは大きく異なる実態が明らかとなった。

しかし、本ヒアリング調査から導き出されたこうした結論は、ヒアリング対象企業の成長ステージが異なっている点、売上高や社員数に大きな格差がある点、さらには事業分野に偏りがある点などから、その解釈や適用性については限定的に解さざるをえない。しかし、これまでの先行研究や調査とは異なる、本調査独自のベンチャー企業の成功要因を抽出できた点、さらにはベンチャー企業における人的資源管理の実態を明らかにした点などから大いに研究成果があったものと確信している。

ところで、前述したように本ヒアリング調査では対象企業の成長ステージやライフサイクルを考慮に入れることなく、ヒアリングを実施した。商品や事業にライフサイクルが存在するように、企業においてもライフサイクルは存在しており、その成長ステージごとに経営課題や成功要因は大きく異なっていると考えられる。従って、今後の研究課題としては、企業の成長ステージ別にヒアリング調査を実施し、そこにおける成功要因や人的資源管理の実態を明らかにしていく必要があることを指摘しておきたい。

最後に、本ヒアリング調査から導き出されたベンチャー企業における人的資源管理のあり方を大企業モデルと比較し、本論文のまとめ⁽⁸⁾とした⁽⁸⁾ (図4参照)。

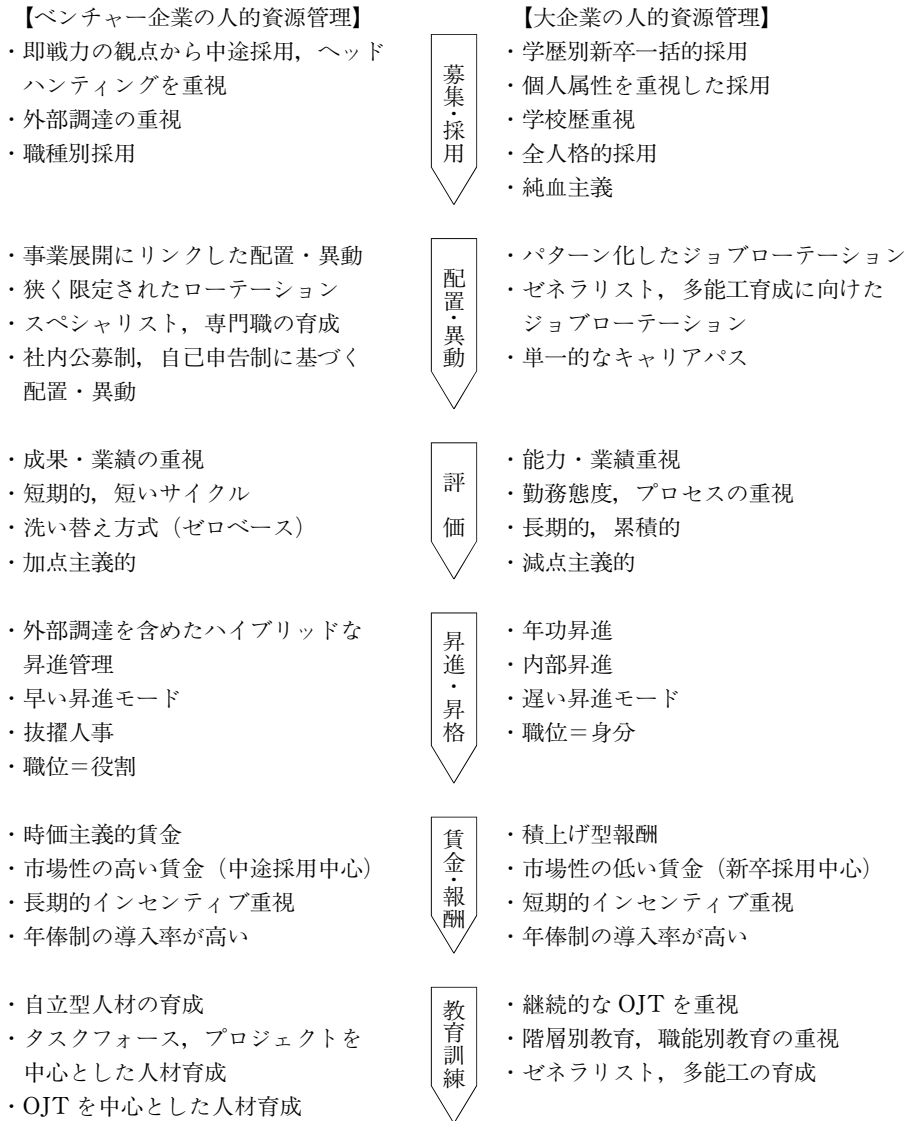


図4 ベンチャー企業と大企業の人的資源管理の比較

(注)

- (1) KFS とは、Key Factors for Success の略で、成功要因を意味している。
- (2) わが国におけるベンチャーブームはこれまでに 3 回あったとされている。第 1 次ベンチャーブームは 1970～73 年にかけてであり、多くの研究開発型企業が登場した。この時期に日本初のベンチャーキャピタルが設立されている。第 2 次ベンチャーブームは 1982～86 年にかけてであり、エイチ・アイ・エス (HIS)、ソフトバンク、スクウェア、光通信などのベンチャー企業が誕生している。第 2 次ベンチャーブームは証券系、銀行系、外資系のベンチャーキャピタルが数多く設立され、いわばベンチャーキャピタルブームの観を呈していた。第 3 次ベンチャーブームは 1994 年以降で、第二店頭市場が創設されるなど官主導のベンチャーインフラ整備に加えて、起業家エンジェルや産官学一体となったベンチャー支援が展開されている。
- (3) 本調査研究は労働省の外郭団体である財団法人雇用情報センターが、労働省の委託を受けて実施したもので、調査研究委員は学識経験者、実務家など 4 名の委員で構成されている。座長は元筑波大学教授の木村周氏で、筆者も調査研究委員として参画をしている。なお、本調査研究には、上記調査研究委員以外に、ヒアリングを担当する 5 名の事例調査委員が加わっている。
- (4) 政府作成の新規・成長 15 分野は、本調査研究における 7 分野以外に、医療・福祉、新製造技術、流通・物流、海洋、バイオテクノロジー、都市環境整備、航空・宇宙、新エネルギー・省エネルギーの 8 分野から構成されている。
- (5) 詳細は財団法人雇用情報センター編『成長産業分野における雇用システムの動向に関する調査研究報告書』(平成 11 年 3 月) 参照のこと。
- (6) ベンチャービジネスという用語は、1970 年 5 月、第 2 回ボストン・カレッジ・マネジメント・セミナーに参加した通産省の佃近雄氏によって初めてわが国に紹介された。アメリカでは、こうしたベンチャービジネスは一般にスモールビジネスと総称され、テクノロジーを重視し、新しいビジネスに挑戦するという意味から、ニューテクノロジー・カンパニー、ニューベンチャー、スモール・ビジネスと呼ばれている(詳細は松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、1998 参照)。
- (7) 松田修一氏はベンチャー企業の成功要因として次のような 9 つの要因をあげている。
①起業家の性格、能力、②起業家の過去の実体験、③経営環境の正確な把握、④ビジョンの明確化、⑤市場や顧客の絞り込み、⑥事業や製品・サービスの選定、⑦機動力ある経営チームの組成、⑧必要な資金の調達と資金の固定化回避、⑨社会的起業インフラの積極的活用(詳細は松田、前掲書、p. 62～71 参照)。
- (8) 井田修氏らは、採用、教育、配置・異動、評価、報奨、福利厚生、退職といった人材フローの視点からベンチャー企業と大企業の人事制度の比較を行っている。本論文における人的資源管理の比較は、井田氏らの概念図を大幅に修正する形でまとめている(詳細は井田修、大嶋祥世『ベンチャー型人間の作り方・育て方』ダイヤモンド社、1998、p. 184 参照)。

(参考文献)

1. 井田修、大嶋祥世『ベンチャー型人間の作り方・育て方』ダイヤモンド社、1998。
2. 清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社、1997。
3. 財団法人雇用情報センター編『成長産業分野における雇用システムの動向に関する調査研究報告書』1999 年 3 月。
4. 日興リサーチセンター編『成功するベンチャー企業はここが違う』東洋経済新報社、1995。
5. 野村総合研究所社会・産業研究本部『新産業創出の起爆剤 SBIR』野村総合研究所、1998。
6. 松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、1998。
7. 松田修一『起業論』日本経済新聞社、1997。
8. 吉田和男『ベンチャー・ビジネスは日本の救世主だ』東洋経済新報社、1998。