

ハイテク・ベンチャー企業の人材育成

-イノベーションとマネジメント・コントロール-

山田伊知郎（神戸大学）

研究開発型企業においては、高い技術力あるいは研究開発力やそこから生まれるイノベーションがその企業の競争力の源泉となる。それゆえこのような企業においては、この技術力や開発力を継続して高めるための人材の育成が重要と考えられる。本研究ではハイテク・ベンチャー企業において、どのような能力が必要なのか。それをどのようにすれば獲得できるのかといった問題について、人材育成の面から研究する。また研究対象としては、ハイテク・ベンチャー企業にこだわらず、人材育成に関して関連が深いと考えられる研究開発型企業についても、研究調査対象に含めることにする。

研究方法として、既存研究のレビュー、インタビュー記事、インタビュー調査を利用する。最初に本研究に関連する既存研究として、イノベーションに関するものおよび人材育成に関する既存研究をレビューする。

Abernathy and Utterback(1978)は、イノベーションには、製品イノベーションと工程イノベーションの2種があるとした。産業の初期段階では、製品イノベーションが重要な役割を果たす。いったん支配的なデザイン(dominant design)が登場すると、工程イノベーションへと比重が移り、産業が進化していくとした。Argyris and Schon(1978)は、製品イノベーションは、ダブルループ学習によって、既存の知識体験を破壊するような学習によって引き起こされる。工程イノベーションにおいては、生産性向上へ向かって努力を起し、組織の柔軟性の欠如や新しい市場ニーズや技術への対応ができなくなっていくとしている。Christensen(1997)は、1990年から1997年にかけてのハードディスクのディスク径に関する市場を分析し、新規の市場あるいは重要性の低い周辺的な市場セグメントにおいて破壊的イノベーションが起こり、新規参入企業によって商品化されていることを見出した。企業は持続的イノベーションに注力することによって、破壊的イノベーションの影響を過小評価しやすくなり、また既存顧客のニーズに対応した持続的イノベーションに焦点を当てることによって、組織の柔軟性が失われるとしている。

Abernathy *et al.*(1983)は、企業の既存知識体系に与えるインパクトに注目して、技術軸と市場軸を用いてイノベーションを類型化している。技術面、市場面の両面において保守的なインパクトと考えられる通常型イノベーションは、本研究の対象とはならない。どちらかの面、あるいは両面において破壊的であるイノベーション、つまりアーキテクチャ構築

型イノベーション(市場技術面で破壊的)、ニッチ創出イノベーション(技術面で破壊的、市場面で保守的)、革命的イノベーション(技術面で保守的、市場面で破壊的)の3種がハイテク・ベンチャー企業あるいは研究開発型企業の競争力となっていると考えられる。

人材開発に関しては、以下の研究をレビューした。Manz and Sims(1993)は、エキスパート・セルフマネジング・チームを提唱している。そこには、自立性、異質性、民主性と自然発生的リーダーシップの原則があるとしている。Morgan McCall は、リーダーシップは才能だけで決まるのではなく、組織内の日常業務を経験することによって開発されるとしている。現在のリーダーは次のリーダーを育成する責任があり、成功すれば競合優位性が生まれるとする。

次に、インタビュー記事から、ベンチャー企業の人材育成に関する示唆を得よう。非破壊検査の社長は、その業務のあり方から従業員の高度な職業意識が当該企業にとって非常に重要であると考えている。一方、社長のこのような考え方を徹底するためには従業員が100人まででなければならぬと考えている。そのため、創業者ははじめにその考え方を理解し、指導できる幹部社員を育成する。幹部社員は、分社後の社長となって新しい企業が経営され、成長し続けている。

インタビュー調査により、製品開発部署の人材育成に関する現実の対応と課題を提示する。医薬品企業の製品開発担当者に対するインタビュー調査において、バイオ・ベンチャー企業(アムジェン社)とその他の企業(国内外資合わせて10社)とに開発製品の特徴に差があり、それが人材育成の差として現れていたケースを紹介する。既存の大規模な医薬品企業における開発では、通常既に比較対象とする既存薬があり、それと開発中の医薬品との比較試験となることが多い。ここでは、治験担当医師が主導権をもってプロトコル(治験計画書)などを作成し、実施していくという方法を採用。一方、アムジェン社では、海外のもっとも早い段階で経験を積んできた人が日本における開発のプロジェクト・リーダーとなる。この開発する化合物は新規性が非常に高いため、治験担当医師ではなく、プロジェクト・リーダーが治験においても主導権をもつことになる。アムジェンにおいては、製品開発の中心となるプロジェクト・リーダーの育成が重要なポイントとなっている。アムジェンにおいては、製品開発を行なうプロセスの中で経験を積ませて人材を育成している。

以上のことから、現時点では次のことが言えそうである。つまり、何を学ばせるのかが明確になっていること、経験を通じてそれを学ぶ環境にあることが重要である。

以上