

キャリア形成手段としてのベンチャー

小林 英 夫
(多摩大学)
(経営情報学部教授)



就職人気企業には依然として大企業が名を連ねる。大企業志望者が魅力に挙げるのは、給与水準や福利厚生、世間体の良さや安心感、そして大きな仕事への参画可能性などである。だが、組織の安定性に頼るのは自分への自信の無さの裏返しでもある。結果として大企業は、組織の庇護の下でしか自らの存在意義を見出せない依存型社員を生んできた。しかしながら、働き方改革が叫ばれ副業解禁も進み、組織と個人の関係性は変化してきている。人生100年時代には、もはや余生とは言えない定年後の生き方も問われる。個人が組織に依存せずに自らの在り方を考えなければならない時代が訪れている。

長期雇用慣行下の大企業では、社員は会社はそのキャリア形成を委ね、会社は幅広いローテーションを通じてゼネラリストを養成してきた。これが社員の知的熟練を促し日本企業の強みとなってきた一方で、スキルが企業の特異性に関わるものに偏り社外で通用する専門性が育まれにくかったという指摘もある。

だが、ゼネラリスト・スキルは、資源に乏しい中小企業、特に革新的な新興中小企業であるベンチャーでこそ、より生きる。体制未整備のベンチャーでは、成長とともに新しい業務が発生し誰かが拾わなければならないが誰もやる人が居ない、という状況に数多く直面する。しかし、社会的認知に劣るベンチャーが人材の限られた外部労働市場から適任者をタイムリーに調達することは難しい。そのような状況に差し当たり対処することを可能とするのが、ローテーションにより未経験業務に短期間で相応に習熟することで鍛えられたゼネラリスト・スキルである。そのようなスキルを持つ人材を組織内に有することこそが、ベンチャーの急成長を支える。

個人にとっても、中小企業勤務がキャリア満足度を上げる可能性が高まっている。近年、キャリア満足度では、客観的な所属企業や地位よりも主観的に自らのキャリアをどのように位置づけて捉えることができるかが重要となってきた。大企業勤務には、組織内での自分の比重の軽さ、硬直化した組織文化、裁量の幅の狭さ、出世競争の厳しさ、といった短所があり、疲弊し不満を溜める者も多い。またキャリア選択における自己統制の余地も少ないが、キャリアが自身の選択の結果であるかどうかは納得感に大きな違いをもたらす。実際に大企業からの転職理由を調べると、建前として「スキルアップ」と回答するものの、深く探ってみると本音は「人間関係」に由来するものが多く、そこには自分で制御できない力学によりキャリアが左右されることの理不尽さへの抵抗感が見え隠れする。

しかしながら、ベンチャーへ効果的に人材が導かれているとは言えない。確かに大企業を早い段階で辞めてベンチャーへ転職する若手社員は増えつつあり、その多くは自社に勤め続けた結果の将来に不安を覚え、若くして成功し颯爽とメディアに露出する創業者に憧れ転職を考えるという。彼らがロールモデルとするのは、スティーブ・ジョブズやマーク・ザッカーバーグ、孫正義や三木谷浩史、山田進太郎といった稀代の企業家であり、彼らを目指して起業することを促す企業家イベントも数多い。自らが創案・創業を主導し起業活動を牽引するこれら創業企業家の功績は大きく、彼らの後に続く者を育てることが非常に大切であることは疑いようがない。しかしながら、起業はチームで遂行される活動であり、ベンチャーの初期経営チームは創業企業家と彼らに勧誘され参画する初期メンバーにより構成される。そして初期メンバーの実数は創業企業家よりも遥かに多い。従って、創業企業家を生み出すだけでなく初期メンバーとなる者を数多く生み出すことも必要である。創業を煽る現在の企業家教育にはこの部分が欠落している。

初期メンバーで留意すべきは、その多くはギラギラと起業機会を窺っている者では無いことである。筆者が携わったベンチャーの創業チームは2名の共同創業者と10名の30代の創業メンバーで構成されていたが、各人の職業選択の指針となるキャリアアンカーを調査したところ、共同創業者2名と創業メンバーの1名のみが「アントレプレナー」で、残りは「スペシャリスト」「マネージャー」「フリーランス」「チャレンジャー」等に分散していた。創業企業家と初期メンバーはキャリアに対して全く異なった志向を持つ存在であり、初期メンバーは従来の企業家育成プログラムで育てられるものではない。彼らをベンチャーに導くには、そのキャリア志向がベンチャー参画によって満たされる可能性が膨らむことを認識させることが必要である。

実際の初期メンバーは、創業企業家が自らの人脈から勧誘するものが多い。但し、親しければ良いというものではなく、目ぼしい人物が吟味される。適任者が居ない場合は、創業企業家はツテを辿り能力ある人間を探し出し勧誘する。従って初期メンバーになるには、まずは創業企業家の探索範囲に身を置くことである。自らが起業機会を虎視眈々と狙うのではなくても、起業活動に対する興味を抱き、起業機会を狙っている人の近くに居るのである。また、勧誘してもらえだけの能力も必要である。但し、それは高度な専門能力とは限らない。前述の通り大企業が育成してきたゼネラリスト・スキルが十分に活用できる。企業に特有のものではないが高度専門能力でもない状況対応力が、変化の激しいベンチャーでは求められる。

また、ベンチャーへの人材供給源としては金融機関へも期待がかかる。元来金融機関は資金供給だけでなく経営支援の役割を担っており、経営全般への幅広い知見が求められる。金融機関でゼネラリストの素養を磨き、ベンチャーに転身して幅広い業務で活躍する人材は、日本にも散見される。

このようにベンチャーには機会も可能性も多く、創業を目指さない人にとってもキャリア形成の有効な手段となり得る。転職してベンチャーで働くという選択肢を積極的に考えられるように促すべきであり、社会的にそのような認識が進むことが新規事業創出を通じた社会の活性化に繋がるであろう。