

新規事業創造人材の行動特性に関する一考察

○石橋加奈子 堀博美 (日本エス・エイチ・エル株式会社)

A Discussion on the Personality of Entrepreneurs

Kanako Ishibashi Hiromi Hori (SHL-Japan Ltd.)

目的と背景

近年、競争が激化するグローバル市場において、新たな事業やサービスを生み出すことはどの企業にとっても重要な経営課題である。一方で、新たな付加価値を生み出すイノベーター的な人材は多くの企業で不足しており、人材の獲得、発見、育成が急務である。

経済産業省(2010)では『新たな市場を開拓し、世界の生活者を魅了する画期的なビジネス・イノベーションを生み出すことが可能な人材“フロンティア人材”の創出』を目的としたプロジェクトを立ち上げており、国を挙げて企業の新事業創造の問題に取り組んでいる。

Dyer et al. (2009)によれば、次の5つのスキルがイノベーターにとって重要となる：関連づける力、質問力、観察力、実験力、ネットワーク力。また、経済産業省(2013)は既存の研究等を組み合わせて事業創造人材の要件を発想フェーズと実行フェーズに分けて整理した。すなわち、発想フェーズの5つの側面：発想を生み出す思考、思考を支える特性、発想を生み出す外部との関わり、外部との関わりを支える特性、イノベーションのエネルギーと実行フェーズの5つの側面：実行に向けて動員する力、動員する力を支える特性、実行に向けてやり切る力、やり切る力を支える特性、イノベーションのエネルギーである。

新規事業創造人材やイノベーション人材の特性をテーマにした研究は昨今少なくないが、人材要件をパーソナリティ検査データから研究した事例はあまりない。定量化を行った先

行研究としては、社会起業家に限定したエゴグラムとの関連性の研究があり、CP(批判的な親)、NP(養育的な親)、A(成人)、FC(自由な子ども)が相対的に高く、AC(順応した子ども)が著しく低いことが明らかになっている(須藤, 2015)。また、ビッグファイブとアントレプレナーシップの関係性の研究では、外向性と協調性が関係することが分かった(Leutner et al., 2014)。

本研究の目的は、新しい価値創造を行う起業家人材を「新規事業創造人材」と定義し、パーソナリティ検査を用いて行動特性を考察することで、新規事業創造人材をパーソナリティ検査データの観点から可視化することである。パーソナリティ検査データを用いて研究を行うことで、単なる人材要件の再定義を行うだけでなく、個人における新規事業創造人材のポテンシャルを定量的に予測する可能性についても考察したい。

パーソナリティ検査はOPQ(Occupational Personality Questionnaires: 日本エス・エイチ・エル株式会社、以下OPQ)を使用する。

仮説

1. 新規事業創造人材は共通する行動特性を持つ。
2. 同じ新規事業創造人材でも独立起業家と企業の従業員では行動特性が異なる部分がある。理由は、独立して会社を興した経営者と、企業内に所属しながら新規事業等に関わった人とは、課せられる責務や業務遂行環境が異なることが想像されるためである。

研究結果と考察

【目的】

独立起業家及び企業内新規事業創造人材の OPQ の特徴を分析することにより、対象者の行動特性を明らかにする。

【実施期間】2015年～2016年

【対象】

①独立起業家 36人

②企業内新規事業創造人材 179人

(メーカー6社64名, 商社1社41名, 金融1社34名, 通信1社14名, サービス5社13名, メディア1社7名, IT4社6名)

尚, 本研究の対象者をより具体的に定義するため, 経済産業省のイノベーションの定義を参考に, ①独立起業家は以下1~4の, ②企業内新規事業創造人材は以下1~5のいずれかの経験がある人を対象とした。

1. 新商品・サービスを開発・企画した
2. 新市場・マーケットを開拓した
3. 新生産方式, 新ビジネスプロセスの導入を行った
4. 新原料・新資源を開発した
5. 新事業を立ち上げた

【結果と考察】

検証1. (仮説1) 独立起業家と企業内新規事業創造人材の2つの集団別に OPQ データの平均値を集計し, 全国平均と比較した(表1)。2つの集団に共通して顕著な差(1%有意)がみられた尺度は「説得力(+」「指導力(+」「友好性(-)」「社会性(+)」「協議性(-)」「面倒み(-)」「オーソドックス(-)」「概念性(+)」「緻密(-)」「批判的(+)」「決断力(+)」の11尺度である。人物像としては, 「細かいことは気にせず, 社会的な自信を持ち, 交渉を好む。人と協調しながら物事を進めるよりも, 孤高にリーダーシップを発揮する。また, 既存の考え方や慣習に疑問を持ち, 論理的に挑戦する」である。

表1. 独立起業家と企業内新規事業創造人材の特徴(全国平均との比較)

独立起業家=36、企業内新規事業創造人材=179

OPQ	独立起業家		企業内新規事業創造人材		共通	
	平均値	有意差	平均値	有意差		
人との関係	説得力	6.47	++	6.54	++	✓
	指導力	6.61	++	6.75	++	✓
	独自性	6.97	++	5.80	+	(✓)
	外向性	4.83	-	4.41	--	(✓)
	友好性	3.61	--	3.32	--	✓
	社会性	6.64	++	6.07	++	✓
	協議性	3.83	--	4.12	--	✓
	面倒み	4.42	--	4.63	--	✓
考え方	具体的事物	5.33		5.19	-	
	データ	5.92		6.37	++	
	美的価値	4.94		4.77	--	
	人間	6.33	+	6.21	++	(✓)
	オーソドックス	4.08	--	4.07	--	✓
	概念性	7.39	++	7.61	++	✓
	創造的	6.11		5.97	++	
	緻密	4.14	--	4.83	--	✓
エネルギー	几帳面	4.75	-	4.83	--	(✓)
	抑制	5.28		5.07	--	
	批判的	6.42	++	6.66	++	✓
	行動力	4.89		4.89	--	
	競争性	5.08		4.66	--	
	上昇志向	5.67		5.92	++	
決断力	6.89	++	7.05	++	✓	

※「有意」列: ++/-は1%有意, +/-は5%有意

※OPQ30尺度のうち, 統計的に有意差が見られた尺度のみ抜粋

Dyer et al. (2009) による5つの重要スキルに照らし合わせれば, うち「関連づける力」, 「質問力」, 「観察力」, 「実験力」の4つと, 「既存の考え方や慣習に疑問を持ち, 論理的に挑戦する」という行動特性に共通性があると考えられる。また, 残り一つの「ネットワーク力」は, 「社会的な自信を持ち, 交渉を好む」点や「リーダーシップ」を持つ点で共通性があるものの, OPQ のデータからは, 他者と足並みを揃えて業務を進めるのではなく, 目的のために時に孤独に自身の信念を貫く人物像が想像される。Leutner et al. (2014) の研究と比較すると, 「外向性」の行動は共通性があるものの, 「協調性」という点では反対の特徴を示している点が興味深い。また, 経済産業省(2013)の「フロンティア人材」の人材要件も同様に, 次の共通性があると推測される; 発想フェーズの複数の側面と「オーソドックス(-)」「概念性(+)」「批判的(+)」「決断力(+)」。「実行フェーズの複数の側面と「説得力(+)」「指導力(+)」「社会性(+)」「オーソドックス(-)」「概念性(+)」「批判的(+)」「決断力(+)」。

検証2(仮説2) 各集団同士の OPQ デー

タを比較したところ、有意差がみられたものは「独自性 (+)」と「計画性 (-)」の2尺度であった(表2)。

表2. 独立起業家と企業内新規事業創造人材との比較

独立起業家=36、企業内新規事業創造人材=179

OPQ	独立起業家		企業内新規事業創造人材		t-値	p	有意差
	平均	標準偏差	平均	標準偏差			
独自性	6.972	2.131	5.804	2.031	3.122	0.002	++
計画性	4.889	1.968	5.676	1.942	-2.214	0.028	-

※「有意」列: ++/-は1%有意、+/-は5%有意
 ※OPQ30尺度のうち、統計的に有意差が見られた尺度のみ抜粋

独立起業家は、企業内新規事業創造人材と比較して、「他人の影響を受けず、自分で考え行動し、計画を立てるよりもその場その場で対処することを好む」。検証1で2つの集団に共通性が数多くみられた一方で、独立して自ら起業する人物と、組織のバックアップを受けながら新規事業創造を行う企業所属者では、異なる行動特性があることが示唆される。起業家もほとんどがかつて企業に所属していた人であることが想像され、また現在、企業に所属している新規事業創造人材も将来独立の可能性を潜在的に秘めていることから、両者の境界は流動的であると推測される。それにも拘わらず、両者の違いが OPQ で浮き彫りになったことは興味深い。

検証3(仮説2) 対象者の類型化を検討するため、全員の OPQ データをクラスター分析した。まず、ウォード法を用いてクラスター数を検討し、k-means 法で分類した。分類後、クラスターごとの OPQ データの平均値を検討し、結果的に2つのクラスターに分類した。各クラスターの OPQ 平均値を全国平均と比較した結果は次の通りである(表3-1,2)。

表3-1. クラスター1の特徴(全国平均との比較)

クラスター1=77

OPQ	クラスター1		±1以上の差異
	平均値	有意差	
人との関係	説得力	4.909	--
	独自性	5.974	+
	外向性	3.766	--
	友好性	3.260	--
	社会性	4.844	--
考え方	協議性	4.870	--
	具体的事物	6.506	++
	データ	7.390	++
	人間	7.052	++
	変化志向	4.623	--
	概念性	7.896	++
	創造的	4.675	--
エネルギー・感情	計画性	6.351	++
	緻密	6.247	++
	余裕	4.610	--
	心配性	6.935	++
	タフ	4.974	-
	楽観的	4.571	--
	批判的	6.857	++
	行動力	3.844	--
	競争性	4.325	--
	決断力	6.312	++

※「有意」列: ++/-は1%有意、+/-は5%有意
 ※OPQ30尺度のうち、統計的に有意差が見られた尺度のみ抜粋

クラスター1 で極めて顕著な差(1%有意かつ全国平均との得点差±1以上)がみられた尺度は「外向性(-)」「友好性(-)」「具体的事物(+)」 「データ(+)」 「人間(+)」 「概念性(+)」 「心配性(+)」 「批判的(+)」 「行動力(-)」 「競争性(-)」の10尺度である。「極めて論理的・合理的なアプローチを好む」タイプで、「対人積極性はあまりなく、繊細な」人物像である。

表3-2. クラスター2の特徴(全国平均との比較)

クラスター2=138

OPQ	クラスター2		±1以上の差異
	平均値	有意差	
人との関係	説得力	7.428	++
	指導力	7.254	++
	独自性	6.014	++
	外向性	4.877	--
	友好性	3.435	--
	社会性	6.906	++
	謙虚さ	4.812	--
	協議性	3.623	--
考え方	面倒み	4.152	--
	具体的事物	4.493	--
	美的価値	4.580	--
	オーソドックス	3.319	--
	変化志向	6.261	++
	概念性	7.391	++
	創造的	6.725	++
	計画性	5.094	-
エネルギー・感情	緻密	3.862	--
	几帳面	4.232	--
	心配性	4.355	--
	タフ	6.138	++
	抑制	4.790	--
	楽観的	6.290	++
	批判的	6.486	++
	競争性	4.957	--
エネルギー・感情	上昇志向	6.319	++
	決断力	7.420	++

※「有意」列: ++/-は1%有意、+/-は5%有意
 ※OPQ30尺度のうち、統計的に有意差が見られた尺度のみ抜粋

一方で、クラスター2で極めて顕著な差(1%有意かつ全国平均との得点差±1以上)がみられた尺度は「説得力(+」「指導力(+」「友好性(-)」「社会性(+)」「協議性(-)」「面倒み(-)」「具体的事物(-)」「オーソドックス(-)」「概念性(+)」「創造的(+)」「緻密(-)」「几帳面(-)」「心配性(-)」「決断力(+)」の14尺度である。「対人積極性が強い一方で、他人に流されず自分で物事を決定する」タイプで、「細かいことは気にせず新しいことを進めていきながら」人物像である。クラスター1は研究者のような人物像であり、クラスター2は対外コミュニケーションに長けた革新派の人物像と思われる。

各集団内のクラスター別の人数は表4の通りである。人数分布をカイ二乗検定で検証したが、有意差はみられなかった。独立起業家／企業内新規事業創造人材によって大きな偏りはないことが分かった。

表4.対象者ごとのクラスター別人数

独立起業家=36、企業内新規事業創造人材=179

実測値	クラスター1	クラスター2	合計
起業家	15	21	36
企業内人材	62	117	179

今後に向けて

本研究では、OPQによって新規事業創造人材に共通する行動特性を捉えることを目的とし、検証によってOPQでその特徴を可視化することができた。また、独立している起業家と、企業に所属する人材では、一部異なる特徴があることも分かった。パーソナリティ検査が「新規事業創造人材」のポテンシャルを予測できる可能性があり、現在、日本企業が直面している「新規事業創造人材」の発掘・育成・活用における課題(経済産業省, 2013)の一助となりうる点で、有意義であると考えられる。OPQは汎用的なパーソナリティ検査であるため、改めて「新規事業創造人材」発掘のためだけに専用の質問紙を回答しなおす必要

がなく、採用や能力開発の場面で収集したデータを活用することができる利点がある。

一方で、本研究ではデータ数による限界もある。独立起業家では36名のみでこれ以上の細分化が出来なかったものの、経営年数や企業規模、業種ごとに求められる要件が若干異なる可能性が想像される。また、企業内新規事業創造人材は合計19社の協力を得たものの、企業によるデータ数のバラつきが大きく、また全ての業界をカバーしているわけではないため、日本企業の一般的な「企業内新規事業人材」として定義するには尚早である。より潤沢なデータを集めることで、更なる行動特性の検証を行うことが可能になるだろう。

参考文献

- 経済産業省(2010) 経済産業省が取り組む「フロンティア人材」創出について
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/frontier-jinzai/> (2016年6月10日現在)
- 経済産業省(2013) 新しい事業を創造するための企業内の人材マネジメントの在り方を考える研究会 報告書
 経済産業省 イノベーション・スーパーハイウェイ構想について
http://www.meti.go.jp/policy/economy/gijutsu_kakushin/innovation_policy/ishw.htm (2016年6月10日現在)
- Dyer, J.H., Gregersen, B., & Christensen, C.M. (2009) The Innovator's DNA - Five "discovery skills" separate true innovators from the rest of us. *Harvard Business Review* 12, 60-68
- 須藤順(2015) 社会起業家の行動特性：エゴグラムによる検討 地域活性研究 6, 11-19
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014) The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences* 63, 58-63