

社内起業家(イントラプレナー)のモチベーション維持に関する調査研究 ——組織環境との相互作用に着目して——

鈴木 諒子

I. はじめに

不確実性が益々高まる環境下で、企業存続のためには、未来の需要を捉えて新製品・サービスの開発やイノベーションを興す必要がある。日本の場合、大企業にリソースが集中しており、大企業がイノベーションを興すことが経済活性化の鍵とも言われている(日本生産性本部イノベーション会議[2019]¹⁾。

そこで、大企業からイノベーションを創出する戦略の一つとして注目を集めたのが「両利きの経営」という「知の深化」と「知の探索」を両立させる経営理論だ。「知の深化」は、自社の特定分野の知を深掘りし、磨き込んでいく行為を示し、「知の探索」は、自社の既存認知の範囲を超えて、遠くに広げていく行為を指す(O'Reilly and Tushman[2016=2019])。探索は認知バイアスを崩し、新しい発見とアイデアに繋がるため、企業のイノベーション活動そのものである。

日本企業の多くはこの「両利きの経営」に倣い、新規事業専門部署の設置やイノベーションセンターの設立、スタートアップとの協業やビジネスコンテスト等、様々な手段で「知の探索」を実践してきた。しかし、その割にはイノベーションが次々と生まれている訳ではないようだ(日本能率協会[2017]²⁾。そこで課題とされるのが、イノベーションを実際に担う人材についてである。

企業内で起業する(新規事業を立ち上げる)人材を社内起業家(以下「イントラプレナー」³⁾)と

いう。イントラプレナーとは必ずしも新しい製品やサービスの発明家である必要はなく、新しいアイデアを発展させ、プロトタイプ(試作品)を作り、利益あるものへ実現させる人材のことを指す。加えて、研究・開発からアイデア創出、顧客検証、プロトタイプ、事業計画、事業立ち上げ、事業成長の全てのプロセスを一貫してやり抜く能力が求められる(Pinchot[1985])。

しかし、イントラプレナーの素質を持った人材が確実にイノベーション専門部署に配属されるとは限らない。その場合、イントラプレナーは他に本業を抱えながら、新規事業を創出しなければならないため、時間と体力の確保に加えて、高いモチベーションの維持が必要である。それゆえ、社内全体でイントラプレナーを支える環境や制度が不可欠である。

そこで本調査は、イノベーションを創造する上で、イントラプレナーのモチベーションがどのような組織環境に支えられているのか、また、モチベーションと組織環境との相互作用は何かを明らかにすることを目的とする。

II. 先行研究の整理

イントラプレナーが活躍できる企業の組織環境について、Pinchot[1985]は彼らがどれだけ自由に社内で動ける環境にあるか、という要素を10個列挙している。それらを“The Freedom Factors”(自由要因)という。

“The Freedom Factors”(自由要因)	
1	自己選択ができる
2	案件の引継ぎがない
3	実行者の決裁権が確保されている
4	企業にリソースに対する許容がある
5	ホームラン哲学を捨てる
6	リスクや失敗、誤りへ寛容である
7	金銭的な忍耐強さがある
8	専門領域の壁を越える
9	機能横断型チームを組成できる
10	複数の選択肢がある

また、零から会社を立ち上げる起業家(アントレプレナー)と比較して、イントラプレナーが、大企業の中で起業する利点を6つ挙げた。①マーケティング力、②技術基盤、③信用できる専門家へのアクセス、④社内の機密情報へのアクセス、⑤既存設備の活用、⑥財源の確保である。どれもアントレプレナーだと獲得するのに時間がかかる要素だが、イントラプレナーであれば、比較的簡単に社内リソースとしてリスクを負うことなく手にすることができる。しかし、それらの組織環境や利点が実際にイントラプレナーのモチベーション維持に繋がっているというところまでは実証研究が見当たらない。

次に、イントラプレナーのモチベーションが、何故イノベーションにとって重要かについて整理をする。Atkinson[1964]は、モチベーションを行動の方向性や活力、持続性に対してその時影響を与えるもの、と定義している。つまり、単なるやる気や動機といった概念ではなく、人の行動に影響を与えるのだ。イノベーションを生み出すには持続的で自発的な行動が不可欠だ。

モチベーションの種類について、大きくは2つに分類される。一つは内発的モチベーション、もう一つは外発的モチベーションという。前者は内面から湧き上がるモチベーションのことで、外部からの影響はない。楽しさや好奇心、仕事

の達成感や自身の成長等、個人の内面的な欲求を満たすような内発的報酬に起因される。外発的モチベーションは、外部から与えられる報酬や昇進等の外発的報酬によって動機付けされるモチベーションである(入山[2019])。内発的モチベーションのほうが外発的モチベーションよりも個人の行動コミットメントを強め、維持・向上させることが、先行研究において強調されてきた(堀江・井川[2007])。

内発的モチベーションを高める仕事のあり方については、Morgeson and Humphrey[2006]が特性を5つ挙げている。これらは、Pinchotの自由要因とも重なる部分がある。照らし合わせてみると、10の自由要因の半分以上が5つの特性のうち「自律性」に関するものだ。「自律性」とは、すなわち、個人が自由裁量や独立性をもって仕事ができることである。「自律性」の他には、「多様性：仕事を遂行する上で、様々な能力をもってタスクをする度合いが高いこと」、「有用性：組織の内外問わず、仕事が他人の人生や仕事に影響を与えること」、「アイデンティティ：社員がその仕事全体に一貫して関わることができること」、「フィードバック：仕事の成果が直接自分の職務や学びに繋がったと認識できること」の4つがあるが、イントラプレナーにとって、いかに自己裁量が発揮できる組織環境が大切か、Pinchotの自由要因との比較で明らかだ。Deci [1975=1980]も「自律性」が主要因であり、それが伴わないかたちで他の要因が達成されても内発的モチベーションは高まらないとしている。

さらに、イントラプレナーの高い自律性を説明するものとして、「自己効力感」(Bandura [1991])がある。「自己効力感」とは、ある状況下において、自分が己の可能性を認識し、目標に対して必要な行動をうまく遂行できるか認知できることである。イントラプレナーにとって、自分が逆境の中でも進んでいけるという自信は

かなり重要だ。何故なら、イノベーションになるアイデアは誰も聞いたことがない場合が大半のため、多くの人がまず反対する。しかし、自己効力感が高ければ、周囲の反応に囚われず、目標に向かって己が何をすべきなのか考え、行動を続けられるのだ。Banduraは、自己効力感を高める要因を主に4つ指摘している(伊藤[2012])。

- ① 「直接的達成体験」過去に自分で決めた行動を達成し、成功した経験があること。
- ② 「代理経験」他人の行動や結果を観察して、自分もできるかもしれないと思えること。成功体験には正の認知が働くが、逆にあの人ができないなら無理かもしれないと負の認知に働いてしまうこともある。
- ③ 「社会的説得」周囲から能力を認められ、目標達成の可能性について繰り返しポジティブな言葉をかけられること。
- ④ 「生理的・情緒的喚起」生理的状況や精神状態が影響すること。ストレス度合にも繋がる。

このことから、イントラプレナーの上司や人間関係が重要であることが伺える。イントラプレナーの情熱や行動力に水を差さないような社内環境が、自己効力感に影響してくると言える。

イントラプレナーが「自律性」や「自己効力感」を高める環境を求めるとを踏まえると、一見自分がやりたいように行動できることが最も大事であるかのように見える。しかし、Grant [2012]は、プロソーシャル・モチベーション(PSM)と内発的モチベーションの補完効果が個人の創造性(クリエイティビティ)を高める可能性について言及している。PSMとは、他者視点のモチベーションのことで、相手の立場に立ち、他人に貢献することでモチベーションを見出すことである。PSMの高い人は顧客や社会の立場から見て、自分のアイデアが相手にとって有用かを考えることができる。この

「有用性」がクリエイティビティの「新奇性」という要素と掛け合わさって、実現可能性に繋がる。自らの創造性が相手の役に立ち、それが自分の達成感に繋がるので、より新奇性の高い仕事に積極的になると考えられる(入山[2019])。イントラプレナーが持続的に活動が続けていくには、このPSMという要素こそ重要だということが分かる。

このようにイントラプレナーを支える外発的な組織環境とイントラプレナーの内発的モチベーションの両方が重要であると指摘されているが、これまでは別々に議論されており、その相互作用については見落とされている。そこで本研究ではその点を明らかにする。

III. 調査の概要

本調査では、イントラプレナー個人と組織の2つに着目するため、複数企業を観察するのではなく、対象を1社に絞り、その中で活動するイントラプレナー複数にインタビューすることにした。大企業は規模が大きく、同一企業に対して複数サンプルがあったほうが、組織の全容を掴みやすい。また、ある程度イノベーション創出のための環境が整備され、相互作用が起きている企業を観察するため、外部調査でイノベーション度が高いとされる企業を選択することにした。具体的には、ILS (イノベーションリーダーズサミット) 実行委員会と経済産業省の新規事業創造推進室が共同で実施した「イノベティブ大企業ランキング2019」⁽⁴⁾の調査結果より総合上位30位までの日本企業から調査可能企業を選んだ。

イントラプレナーについては、事業化までのフェーズを3つに分け、各フェーズ1名ないし2名にアプローチした。

- ① インキューベーション(2名): 研究・開発から顧客検証くらいまで。
- ② アクセラレーション(1名): プロトタイプ

製作から事業計画まで。

③ 事業化(1名)：事業立ち上げを実施。

フェーズを分けた理由は2つある。1つ目はイントラプレナーの経験値によって組織に与える影響が異なる可能性があること。2つ目はイントラプレナーが求める組織環境が各フェーズによって変わることが予想されるためだ。

標本の抽出方法は、無作為に対象者を見つけ出すことは難しいため知人の伝手により抽出をおこなった。インタビューの実施時期は2019年10月から11月である。場所は、インタビューが在籍する企業の事業所もしくは研究所でおこない、各人1時間から1時間半の時間をいただいた。形式は事前に調査票を渡して回答してもらいつつ、その場で話を聞きながら深掘りしていく半構造化面接法で実施した。

調査票の主な項目は、社内起業の切っ掛けや各フェーズにおけるモチベーションの推進要因と阻害要因、存在するイノベーション推進のための社内制度等である。特にPinchotが挙げた社内起業の利点や自由要因が対象企業に存在しているかについても確認するとともに、それらがインタビューのモチベーションの維持に繋がっているか、自由要因以外に動機付けに関係する組織環境が他に存在するかという点についても留意した。分析方法は、グラウンデッド・セオリー・アプローチ(Glaser and Strauss [1967=1996])を採用した。

IV. 調査結果

イントラプレナーと組織環境の相互作用を考察する上で、まずそれぞれの前提条件を整理する。

IV.1. イントラプレナーの人物像

本調査では「イノベティブ大企業ランキング2019」の上位企業に所属する4名(以降便宜上、A氏、B氏、C氏、D氏とする)をインタビ

ュー対象とした。調査企業への勤続年数は2019年時点で、A氏が11年、B氏が27年、C氏とD氏が1年未満だった。A氏は自分のアイデアを事業化した経験を持つとともに、社内アクセラレーションプログラムの立ち上げも実施している。B氏は8件の案件を同時に進めており、その一つがアクセラレーションフェーズにあった。C氏、D氏は入社1年目の若手社員で、部門内のアイデアコンテストに参加し、インキュベーションフェーズにいた。

先行研究から、イントラプレナーの内発的モチベーションは高いことが予想されていたが、調査してみると確かにどのフェーズの調査対象者も高かった。4名に共通しているのが、新規事業の立ち上げという行為そのものに内発的報酬を見出していることである。「新しいものを作ること自体が面白い」という言及があり、もはや趣味とのことだった。A氏とD氏は、思いついたアイデアをメモする習慣を持っていた。A氏に関しては、中学生からその習慣があり、子供の頃から新しいことを考えるのが好きだったという。そして大学生時代に授業で実施された機械系のコンテストで、初めて企画、制作、評価という一連のプロセスを体験して、さらにもものづくりが好きになったという。C氏も同様に、大学生の頃からビジネスコンテストに出場していた。このことから、調査対象者は、学生時代に「直接的達成体験」があり、入社する前から自己効力感が高かったことが伺える。

B氏とC氏については、「課題解決による社会貢献」がやりにがいに繋がっているという、プロソーシャル・モチベーション(PSM)が観察された。C氏は、大学生時代に開発していた商品が、自転車事故を無くすために改良したブレーキだった。B氏は、自分が目指す社会像と商品の理想状態とのギャップを埋めていく作業にやりがいを感じるようだ。B氏は新規事業だけでなく、社内のコミュニティ作りや社外と連携して過疎

化地域の再生プロジェクトを実施する等、社会貢献活動を活発に行っている。新規事業自体も新しい商品を通じた社会貢献という意味合いが強い。B氏は勤続年数も27年と長く、入社当時から社内で常に新しいことを生み出してきた。PSMが持続的に活動を続けていく上で原動力になったと言えるだろう。

驚くべきことに、A氏以外本業は別にあった。A氏も事業化する前は別の業務と掛け持ちで新規事業を推進していた。4名とも本業でもきちんと成果を出した上で、自分のアイデアを磨くために時間を割いていた。人事評価では加点法で評価される可能性があるが、それも制度として確立されているわけではないとのことだった。アイデアコンテスト等で優秀な成績をおさめても賞金や有休がもらえることもない。いかに4名が新事業創出に対して、内発的モチベーションが高いかが分かる。

IV.2. 調査企業のイノベーション環境

調査企業は、時代の新常識を創造するような新商品・サービスを開発することで有名な大企業である。調査票とインタビュー調査により、Pinchotが示したイントレプレナーの6つの利点及び10個の自由要因について存在するか確認して、本研究の目的を達成できるか確認をおこなった。

まず6つの利点については、「社内の機密情報へのアクセス」という項目以外は全員が存在すると回答し、それがイントレプレナーの利点であるという言及があった。特に「マーケティング力」については大きな利点と認識されていた。既に事業化を経験したA氏は、企業のネームバリューのおかげで外部からの協力が受けやすいことを挙げていた。また、インキュベーションフェーズにあるD氏も、社内起業を目指す理由として企業のブランド力を挙げていた。

一方、意見が分かれたのは「既存設備の活

用」の項目である。確かに生産設備を一から構築する必要がないことはメリットではある。しかし、事業化を経験したA氏は、社内での生産を求められるため、より価格や質の面で優れた外部部品を使用することが難しい場合がありコスト高に繋がるとの見解を示した。一方試作品を作るために自由に使える3Dプリンター等の機械があることは、インキュベーションフェーズのC氏、D氏にとっては大きな利点であった。

次に、10個の自由要因については、フェーズによって認識に濃淡が見られたが、ほとんどの項目が存在するという結果になった。全員が一致して強調したのは、「自己選択ができる」かどうかである。これは、自分の意志で新しいアイデアを提案し推進することが選択できる、という意味だ。業務外でのアイデアコンテスト等の機会に限らず、普段の業務の中でも自分の意見を進言しやすい雰囲気があるとのことだった。これは調査企業が高い「自律性」を感じられる社風であることを示す。

自由要因に溢れた企業でも「金銭的な忍耐強さがある」という部分については、唯一課題として挙げた項目である。しかし、マイナスの意味だけではなく、A氏によれば、やはり事業化する以上、数値目標の達成や投資額に見合うリターンが見込まれるかという審査は厳しいといった意味であった。

このように、調査企業は調査票とインタビュー調査においてもイントレプレナーが活動しやすい環境を保持していることが確認された。

IV.3. モチベーションを後押しする組織環境

調査企業が、内発的モチベーションの高いイントレプレナーとイノベーションを支える環境が整った組織であるということは、イントレプレナーのモチベーションと組織環境が相互作用をもたらししている状態であると言える。まず、組織環境起点で、イントレプレナーのモチベ

ションを維持・向上させる要因について3点浮かび上がった。

IV.3.1. クリエイティブ活動の充実

調査企業は、新規事業専門の部署でなくとも、自分の意思さえあればいつでもクリエイティブな活動ができる環境が整っている。アイデアコンテストは複数開催され、異文化交流ができるようなプラットフォームも充実しており、参加したいテーマやタイミングを選んで自由に参加することができる。プロトタイプが作りやすいように、材料の融通や、3Dプリンター、レーザーカッター等の機械や工具が揃ったクリエイティブスペースも複数ある。こうしたイノベーション活動のためのプロセスやインフラといった制度面はかなり恵まれている。

加えて、同じように創造的活動をしている社員との出会いや繋がりとといったことも大きい。A氏は尊敬する先輩が実際に自分の趣味を事業化したのを側で見ており、その人のおかげで自分もモチベーションが高まったという。また、アイデアの相談をして、チームメンバーの候補者を紹介してもらい、プロジェクトが前に進んだ。C氏は業務外で自分のアイデアについて情報交換をする集まりに参加して、そこで色々と刺激を受けた。また、D氏もC氏に誘われて同じ集まりに行くようになり、他の人から「フィードバック」を受けることでモチベーションが上がったという。これは、他の人ができるなら自分もできる、という「代理経験」と、こうしたらアイデアが良くなる、実現できるといった周りからの「社会的説得」がイントラプレナーの「自己効力感」を高めている。また、自分の趣味の域にある創造的活動が自由にできるため、「生理的・情緒的喚起」も良好な状態であると言える。

このクリエイティブ活動が充実した組織環境は、温めていた自分のアイデアを具体化する

初期の段階、インキュベーションフェーズで特にモチベーションの維持・向上に繋がっていると考えられる。未知の領域に足を踏み入れようとする中で、周りも試行錯誤していることを知ると切磋琢磨して己も挑戦しようという気持ちになれるのだ。そうしたイントラプレナーが増えると、またそれを支える組織環境が充実して、さらにイントラプレナーのモチベーションへと作用していく。

IV.3.2. 柔軟なチーム組成

チーム組成には「公式チーム」と「非公式チーム」がある。「公式チーム」は会社からアイデアが認められ、予算がある程度割り当てられて「仕事」としてチームを組成した場合をここでは指す。一方、「非公式チーム」は、本業とは別に社員が自主的に組成し、異文化交流やアイデアについての情報交換、並びにチームでインキュベーションやアクセラレーション等をおこなう場を意味する。Deci and Flaste [1995=1999]の内発的モチベーションの研究では、「関係性」もその維持・向上に作用するとしている。「関係性」とは支援し、支援される信頼関係である。すなわち「仲間の存在」がモチベーションにとって重要であるということだ。このことは、インタビューにおいて、頻繁に言及されていた。

A氏の場合、アクセラレーションフェーズまでは社内の人脈で「非公式チーム」を組成し、事業化になってからはそれが「公式チーム」になった。調査企業は、プロジェクト単位で社内の人材を募集できる人事制度があり、応募者が選考に通過すれば、直属上司の許可なしに自分が入りたいプロジェクトに異動して参加することができる。A氏は、「非公式チーム」が「公式チーム」にそのまま昇格したことで、「案件の引継ぎがない」状況で、「アイデンティティ」が保たれて、モチベーション維持に繋がっ

ている。また、チームメンバーの方向性が一致していたこともモチベーションを高く保てた理由と話している。A氏のチームはソフトウェアエンジニアばかりでスキルはかなり偏っていたが、同じ目的を達成するために、各メンバーが事業化に必要な新しい知識やスキルを各々自発的に身につけて進んでいったという。

また、B氏も仲間の重要性を語っている。B氏は、本業の他にアクセラレーションフェーズ含めて8件のプロジェクトを同時に進行している。案件の多さもあり、自分一人でプロジェクトを推し進めるというより、チームメンバーがいてやっと進むことができると考えている。それは、過去にチームメンバーが本業や家庭の事情でコミットできなくなることで、プロジェクトが終了する、もしくは下火になるという経験をしたからだ。そのため、プロジェクトの存続のためにチームメンバーを必要に応じて入れ替えることがリーダーの役割だと考えている。イントラプレナー自らがチーム組織を柔軟にマネジメントできることは、事業化及びアクセラレーションフェーズにおいて要であると言える。インキュベーションフェーズのC氏とD氏にとっては、自由度の高い「非公式チーム」への関わりが、モチベーション維持になっている。まずは、周囲が助言や支援をおこなってくれるので、アイデアの前進や己の学びや成長に繋がる。また、D氏いわく、本業に染まらないでいられる状況が作れるそうだ。入社1年目でも半年以上過ぎると既存の業務に慣れて良い意味でそこでの裁量も増えるため、新しいことを考える機会が少なくなってしまう。D氏は日常的に創造力を高める習慣をつけるために、新鮮な情報に触れることができる集まりに参加していると語った。

柔軟なチーム組成ができる環境は、事業化を進めるだけでなく、内発的モチベーションに作用する「関係性」を高め、イントラプレナーの

活動量や質にも影響し、その成果がまた「関係性」の切っ掛けとなり、チーム組成という良い循環が生まれている。

IV.3.3. 管理部門の協力体制

事業化にあたっては、人事や法務、経理等の専門知識を持った管理部門の協力が必要不可欠である。A氏からは、迅速な管理部門の協力体制に非常に助けられたと言及があった。人事面では、「非公式チーム」から「公式チーム」になるにあたっての社内手続き業務がある。法務については、社外とやり取りする中で、契約締結、知財やコンプライアンス確認など、信用を落とさないために必要な業務が発生する。経理については、知識不足による不正会計にならないように社内ルールに沿って会計手続きをする等、アイデアそのものを具現化する以外におこなうべき事務的作業が幅広く発生する。アントレプレナーであれば、全て外部の専門家に個別に相談して対応しなければならないが、イントラプレナーは大企業だからこそ充実したバックオフィス機能を利用できる。特にA氏はこの管理部門との連携の大切さを実感していた。

インキュベーションフェーズのC氏も特許申請について、法務の支援を受けることができたという。C氏の場合は、自ら法務にアクセスしたのではなく、アイデアコンテストのポスター発表の際に来場した知財担当者から特許取得について提案があったそうだ。困ったことがあった時の相談相手になることやアイデアを改善して特許化するために複数人でプレストをする機会も希望すれば作るとの申し出もあり、心強かったという。

本調査以外にも、複数の企業についてイノベーション環境を観察してきたが、管理部門が積極的にイノベーション活動に関わってモチベーションを高めた例を他に聞いたことがない。残念なことに逆のことは多く耳にする。既存業務

の規程が厳しく、そこに新規事業を当てはめようとすると、規程が合わなくてプロジェクトを止めてしまうケース。規程変更や、既存規程に合わせるためにイントラプレナーが社内政治に奔走して疲れ、結果的にモチベーションが減退し、ついにはプロジェクトが萎んでしまうケース。しかし、調査企業においては、リスクの高い新規事業に対して、管理部門の社員が積極的にイントラプレナーを支えている。

管理部門の協力体制は、「関係性」示し、イントラプレナーの新規事業を「フィードバック」により支えており、そのことがプロジェクト成果に繋がっている。また、イントラプレナーが成果を出したり、管理部門社員の働きに対して感謝したりすることは、管理部門の社員にとってもモチベーションになるため、協力体制が充実していくという相乗効果が生まれる。

IV.4. モチベーションが組織に与える影響

調査対象者4名は元々新規事業に対するモチベーションが高い。組織環境がそれを維持・向上させるといことは確かだが、モチベーション起点で組織との相互作用もあることが観察できた。

IV.4.1. トランザクティブ・メモリー・システム (TMS)の進化

イントラプレナーはアイデアを推進するために、社内外の様々なリソースを活用する。その中でも大きいのが人脈だ。C氏はアイデアコンテストに参加することについて、力試しをするだけでなく、そこでの繋がりや情報収集を目的としていると言及していた。実際、C氏のモチベーションが業務外の集まりに参加するという行動になり、アイデアを特許取得の可能性のあるものに成長させ、さらに知財担当者との出会いに繋がった。D氏は社内にはハブのような人が存在し、必要な知識や経験を持つ人を

紹介してくれると話していた。自らの行動が新しい出会いをもたらし、出会いによってさらにモチベーションを高めている。

これを組織学習研究の理論に照らし合わせると、社会心理学者のWegnerにより確立された「トランザクティブ・メモリー・システム (TMS)」(Wegner [1987])に該当する。TMSは、「組織内の知の分布」についてのメタ知のことだ。つまり、「組織メンバーが『他のメンバーの誰が何を知っているのか』を知っている」状況である(入山[2019])。D氏が言及したハブのような人の存在というのは、このTMSが機能している状態を指す。イノベーション創出には、各方面からその都度必要な知をかき集めなければならない。そんな時に誰に聞けば何が分かるかを把握しておけば、イントラプレナー自身がその知を習得する時間を他のことに使うことができる。A氏やB氏においては、社歴から社内外の人脈が多く、逆にTMSを発揮する立場でもある。C氏やD氏についても経験を積み、己がハブ的存在になることができるだろうし、他から相談された時に、インキュベーションの経験から紹介できる人脈は既に複数獲得している。

過去に、「専門性」と「正確性」の高いTMSを持っているチームほど、パフォーマンスが高くなるという先行研究がある(入山[2019])。これを踏まえて、イントラプレナーのモチベーションが組織に与える影響を整理すると次の通りになる。イントラプレナーのモチベーションがアイデアを推進するために、管理部門を始めとする専門分野の社内人脈を充実させる。社内人脈が充実すると自らもハブとなり、イノベーションに必要な専門知識を持つ人を他者へ紹介できる。そのことが、組織のTMSを高めて、その組織環境が新たなイントラプレナーのモチベーションを支える源となる。

IV.4.2. イノベーション文化の醸成

イノベーションの競争優位性を得る重要な要素として、組織文化がある(Tushman and O'Reilly [1997=1997])。文化は一夜にして構築できるものではなく、企業理念の下、時間をかけて築き上げていくものだ。イノベーション文化の要となるのは、やはりイントラプレナーのモチベーションであると言える。

B氏は、8件のプロジェクトを同時に回しているが、その中に複数の異文化交流会の立ち上げがある。ベテラン向けの交流会には、100社程のネットワークがある。そこでは一見自社に関係ないようなテーマも扱うという。若手向けの別の異文化交流サイトも立ち上げており、年間約300回のイベントをおこなっている。B氏はこれらの運営のために、本業とは別に時間を取り、ボランティアで貢献している状況だ。B氏はこの非公式活動である異文化交流会を推進するモチベーションについて、3点述べた。1つ目は趣味であること。つまりは活動自体に楽しみや喜びを感じている。2つ目は、若手社員にプラットフォームを活用してもらい、自身のアイデアを育てて欲しいという社会貢献的思考があること。B氏は極めてPSMの高い人物であり、そのことが組織の創造性向上にも大いに影響を与えている。3つ目は、自分のプロジェクトを進める際に、全くコミュニティのない状態で始めるよりも、情報や人脈のストックがある状態のほうが、効率が良いこと。B氏は会社公式の社内アクセラレーションプログラムがあることは認知していたが、それに加えて、少しレイヤーを下げたコミュニティがあったほうがいいと考え、その為にいくつも立ち上げていると語った。

B氏の例から、イントラプレナーのモチベーションが、イノベーション活動を下支えする場を作り、そこに集まるイントラプレナーたちが多様な人材や情報に触発され、新たなコミュニ

ティが生まれている。そしてその継続が調査企業のイノベーション文化の醸成になっている。また、顔を合わせた非公式な交流はTMSを豊かにするので、組織学習にも寄与する。

IV.4.3. 事業化への道筋

イントラプレナーが新規事業を進めることで組織に与える価値には、当然その事業そのものが挙げられるが、そのプロセスが後へ続くイントラプレナーへの道筋となり、「代理経験」となって、他のイントラプレナーのモチベーション向上を促す。

A氏は、自分のインキュベーションフェーズやアクセラレーションフェーズの段階では、新規事業部や社内アクセラレーションプログラムが存在せず、どうしたら本業として取り組めるのかの道筋が見えなかった状況が、一時期モチベーションの阻害要因となっていたという。ただ、可能性が低いからといって諦めないことは最初に決めており、アクセラレーションフェーズのA氏の新規事業に対する内発的モチベーションが、プロジェクトを支えた部分は大きい。その後A氏は社長に認めてもらうことが近道だと考え、試行錯誤で社内人脈を辿り、社長に直接プレゼンテーションをすることができた。結果的に、同じタイミングで調査企業の経営陣が今の社内アクセラレーションプログラムの立ち上げを検討している時期と重なり、A氏のプロジェクトが実験的な取り組みとして事業化への道筋を作っていた。

トップの新規事業に対する組織変革のタイミングと、ミドルの具体的新規事業案件を創造するタイミングが重なり、そのことが「知の探索」を本業としておこなう組織やチームを構築した例である。A氏のモチベーションだけが成功要因ではないが、道筋がない中で、A氏が内発的モチベーションを維持しながら、社長まで辿りつくことがなかったら、調査企業の姿は今

と異なっていたかもしれない。そのため、諦めないで行動し続けたイントラプレナーが組織変革を促したと言っても過言ではないと考える。

V. 考察

調査結果より、イノベーションを創造する上で、イントラプレナーのモチベーションとそれを支える組織環境の相互作用が確認できた。モチベーションはイントラプレナーの内発的モチベーションだけでも環境整備といった外発性だけでも維持できず、両方揃って初めて持続可能となる。

特に、重要な持続的な相互作用は次の2点だと考える。

V.1. 正の代理経験

一般的に、イノベーション創出のためには、失敗を許容する文化が必要だとよく言われ、Pinchotも自由要因に「リスクや失敗、誤りへ寛容である」点を挙げている。ただ、何が失敗を許容する土壌を作るのかは先行研究ではあまり言及されてこなかった。今回の調査により、「正の代理経験」の実感が一つの要素として挙げられる。つまり、試行錯誤して成功した人が身近にいることだ。調査企業は、力試しをする機会もその機会を活かして自分のアイデアを形にして評価された人も複数存在する。そうした人を見た社員が「正の代理経験」を感じ、自己効力感を高め、新規事業に挑戦して結果を残すことで、イントラプレナー個人だけでなく、組織的な学習効果も促していると言えよう。また、事業化に至らなくとも、アイデアが形になった達成感や周囲の人からのポジティブなフィードバックを受けることで、個人の成長になり、次のアイデアへの意欲や本業への視野拡大になる。

「正の代理経験」がイントラプレナーのモチベーションに作用し、彼らが試行錯誤して成果

を創ることで、また新たな「正の代理経験」を生み、その循環が失敗を許容する組織文化を育てていくのだ。

V.2. 非公式チームの充実

調査企業において、イントラプレナーは新規事業を下支えする非公式チームやコミュニティを自ら構築していた。しかも、意図的に会社が用意する正式な場とは別にその重要性を認識していた。つまり、「知の探索」が組織の至るところで非連続におこなわれており、何かの切っ掛けで知の化学反応が起こり、プロジェクト化する組織がしやすい環境であることが伺える。しかも、会社は必要に応じて、社員が希望する案件に異動しやすい人事制度を合わせ持っている。これは、刻々と変化するビジネス環境の中で、変化に対応するために企業がリソースを組み合わせし続けることができる能力を有している、ということではないだろうか。この「様々なリソースを組み合わせ直す企業能力」は「ダイナミック・ケイパビリティ」と呼ばれている(菊澤[2019])。どうすれば、この「ダイナミック・ケイパビリティ」を向上させることができるか、という点も研究対象とされるが、その解の一つがこの「非公式チームの充実」だと考える。

イントラプレナーのモチベーションが「非公式チーム」を生み出し、その多様性と充実が組織環境を進化させて、企業のダイナミック・ケイパビリティを高めていると言えよう。

VI. 今後の展望

本調査研究では、1社を対象にイントラプレナーのモチベーションと組織環境の相互作用の存在とその中身を明らかにしてきた。ただ、サンプルが限られているため、同条件下で他社でも同じような結果になるか検証できていない。その点については今後の研究課題としたい。

また、「事業化への道筋」のあり方について、A氏の言及から追加調査の必要性を感じる。A氏によると、道筋がない中でも実現されていくアイデアに比べて、近年整備された制度を使って出てくるアイデアは本質的に弱いという。A氏の経験から、新規事業の成功の鍵は組織環境よりもイントラプレナーのモチベーションの高さにあるという仮説だが、実際はどうかさらに調査する価値がある。何故ならば、昨今各社は躍起となってイノベーション創出のための社内体制を整備しており、それが形だけに終わらないためにも、イントラプレナーのモチベーションを維持・向上させる社内環境について他社との比較研究をする意義は十分にあるからだ。

今回は一部のイントラプレナーと企業への調査ではあったが、イノベーション創出のための示唆を複数得ることができた。特に重要な知見として、各人の本業と別に構築される非公式チ

ームの充実が大きなイノベーションの要因になることが見出された。こうした「ダイナミック・ケイパビリティ」の創出は、組織理論の上では「パワー・ギャップ」の解消の一つのやり方だとも考えられる（金井[1993]）。つまり、新規事業の創造に必要なリソースを揃えるためのパワーと実際イントラプレナーが社内の立場で持ち合わせているパワーとの間にあるギャップを「ダイナミック・ケイパビリティ」で埋め、新規事業の実現可能性を高めるということだ。その点で、本調査の成果は組織の創造性をめぐる従来の研究が重なりあう地点を示すものでもある。

最後に、ご多忙の中、本調査にご協力いただいた4名の方々に改めてお礼を申し上げたい。本研究が学術的な貢献のみならず、イノベーション実践者や企業にとって少しでもお役に立てることができれば幸いである。

註

1. 公益財団法人 日本生産性本部 イノベーション会議(2019)『イノベーションを起こす大企業実現に向けて：中間報告』<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/R3attached2.pdf>, 2021年10月2日DL.
2. 一般社団法人日本能率協会(2017)『第38回 当面する企業経営課題に関する調査：日本企業の経営課題2017』https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2017_sokuho.pdf, 2021年10月2日DL.
3. イントラプレナーと似た言葉として、経済産業省等においては「イノベーション人材」が使われており、これは企業内に閉じずに起業家(アントレプレナー)も含めてイノベーションを興す人材を幅広く指す。また、一般社団法人日本能率協会ではイントラプレナーにあたる言葉として「新規事業開発推進人材」を使用している。本調査研究においては、既存企業の中で自らの意思においてイノベーションや新規事業、新製品・サービスを生み出そうとしている人材を「社内起業家(イントラプレナー)」と定義するものとする。
4. ILS (イノベーションリーダーズサミット) 実行委員会・経済産業省(2019)『イノベティブ大企業ランキング2019』https://ils.tokyo/news/201906_01.php, 2021年9月27日DL.

文献

- Atkinson, John W. (1964) *An Introduction to Motivation*, Princeton, N.J.: D. Van Nostrand.
- Bandura, Albert (1991) "Social Cognitive Theory of Self-Regulation," *Organizational Behavior and Human*

Decision Processes, 50(2):248-287.

- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press=(1980)安藤延男・石田梅男(訳)『内発的動機づけ：実験社会心理学的アプローチ』誠信書房.
- Deci, Edward L. and Richard Flaste (1995) *Why We Do Uhat We Do : the Dynamics of Personal Autonomy*, New York: Putnam's Sons=(1999)桜井茂男(訳)『人を伸ばす力：内発と自律のすすめ』新曜社.
- Glaser, Barney G. and Anselm L. Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine=(1996)後藤隆他(訳)『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか』新曜社.
- Grant, Adam M. (2012) "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership," *Academy of Management Journal*, 55(2):458-476.
- Morgeson, Frederick and Stephen E. Humphrey (2006) "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work," *Journal of Applied Psychology*, 91(6):1321-1339.
- O'Reilly III, Charles A. and Michael L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford, Calif: Stanford Business Books=(2019) 渡部典子(訳)『両利きの経営：「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社.
- Pinchot III, Gifford (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York: Harper & Row.
- Tushman, Michael L. and Charles A. O'Reilly III. (1997) *Winning through Innovation: a Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press=(1997) 平野和子(訳)『競争優位のイノベーション：組織変革と再生への実践ガイド』ダイヤモンド社.
- Wegner, Daniel M. (1987) "Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind," in Mullen B. and Goethals G.R. (ed.), *Theories of Group Behavior*, New York: Springer, 185-208.
- 入山章栄 (2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社.
- 伊藤圭子 (2012)「「できる」はできるという信念で決まる」鹿毛雅治(編),『モチベーションをまなぶ12の理論：ゼロからわかる「やる気の心理学」入門』金剛出版.
- 金井壽宏 (1993)「組織の情報処理パラダイム：エクササイズ, 回顧, 展望」伊丹敬之他(編)『リーディングス 日本の企業システム：第1巻 企業とは何か』有斐閣.
- 菊澤研宗 (2019)『成功する日本企業には「共通の本質」がある：ダイナミック・ケイバビリティの経営学』朝日新聞出版.
- 堀江常稔・井川康夫 (2007)「R&D人材の内発的モチベーション・マネジメント：イノベーション創出のためのR&D人材のモチベーション・マネジメント」『知識創造場論集』4(2):12-23.

受稿2021年10月6日／掲載決定2021年11月18日