

紹介

ベンチャーの報酬施策と 人的資源柔軟性

——中小企業とは何が異なるのか

小林 英夫

(多摩大学准教授)

目次

- I はじめに
- II ベンチャーの定義
- III 研究課題
- IV 事例研究——イー・アクセス株式会社
- V 考察
- VI おわりに

I はじめに

付加価値や雇用の創出において中小企業の果たす役割は非常に大きい。1960年以降、法人企業の算出する付加価値額に占める中小企業のシェアは50～60%で推移している。中小企業は企業数構成比で99.7%を占めるとともに、全就労者に占める中小企業勤務者の比率は69.7%と、就労機会の提供に大きな貢献を果たしている(中小企業庁2009, 2014)。中小企業の付加価値や雇用の創出力を経済成長の源泉と評価する時、それは企業類型としてのベンチャーが持つイメージと重なる。だが、全ての中小企業がベンチャーとして捉えられるわけではない。果たして、ベンチャーと中小企業の違いはどこにあるのであろうか。そして、ベンチャーで働くということと中小企業で働くことは何が異なるのであろうか。本稿はこの問題意識のもと、初めにベンチャーと中小企業の違いをベンチャーの定義を辿りながら明らかにする。その

上で、その違いがベンチャーでの労働にどのような変化をもたらすのかを、あるベンチャー企業に対するエスノグラフィ的事例研究により提示する。

II ベンチャーの定義

そもそもベンチャーとは何かという定義は曖昧である。中小企業には量的基準に基づく定義があるが、ベンチャーにはそのような基準は存在しない。人により微妙に異なる曖昧なイメージのもとにベンチャーという言葉が用いられることが混乱を招いている。

日本における中小企業の定義は、1963年制定の中小企業基本法により明確に規定されている。会社の場合は資本金と従業員数、個人企業の場合は従業員数のみによって決定されており、その基準は大分類の業種によって異なる。中小企業かどうかは現在の規模だけが問題とされる。会社設立からの年数、株主構成、上場有無、将来計画等は無関係なく、現時点の資本金額と従業員数で全ての企業は大企業か中小企業のいずれかに分類される。ベンチャーと呼ばれても、企業規模が中小企業の定義に含まれれば、それは中小企業でもある。一方、中小企業の定義に含まれてもベンチャーとは呼ばれない企業もある。従って、中小企業という集合にベンチャーと非ベンチャーという2つの副集合が存在する。

では、同じ中小企業でもベンチャーと非ベンチャーを分ける基準は何なのであるか。日本で企業類型としてベンチャーという言葉が持ち込まれたのは1970年、米国でのセミナーから帰国した通産省の佃近雄が、セミナーでの用語を紹介したとされている(松田1998)。但し、佃は「Venture」という言葉が研究集約的な中小企業を指す用語として米国で一般に用いられていると誤解して日本に紹介しており、実際には米国ではそうした用語法は存在していなかった(清成1984)とされ、日本のベンチャーと米国のVentureのニュアンスは若干異なっている。英和辞書ではVentureに「冒険的企て、危険、思惑、投機、冒険的事業」といった訳が当てられており、企業類型としての米国のVentureは「リスクをとりながらリターンを求める冒険的企業」という投機的意味合いが強い。日本では、用語に対する概念的特徴付けが清成忠男らの研究者によってなされ、ベンチャーという言葉は1970年から1971年にかけて急速に普及した。その定義は「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」であり、「それらは小企業として出発するが、従来の新規開業小企業の場合とちがうのは、独自の存在理由をもち、経営者自身が高度な専門能力と、才能ある創造的な人々を引きつけるに足る魅力ある事業を組織する企業家精神をもっており、高収益企業であり、かつ、このなかから急成長する企業が多く現れていることである。」(清成・中村・平尾1971)とされる。清成はその後「重化学工業化の成熟段階に登場する知識労働の投入度の高い創造的な中小企業をいう。その特徴としては、企業家(entrepreneur)がリスクを負って創造の所産を企業化するという点をあげることができよう。」(清成1984)と改めてベンチャーを定義した。1990年代に入り、柳(1994)は「高い志と成功意欲の強いアントレプレナー(起業家)を中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムにイノベーションに基づく新規性があり、さらに社会性、独立的、普遍性を持った企業」とベンチャーを定義した。また松田(1998)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、製品や商品の獨創性、事業の獨立性、社会性、さらに國際性をもったなんらかの新規性のある企業」とベンチャーを定義した上で「ここで挙げられている要件のうち半分以上を満たせばベンチャー企業と呼ぶ」とし、更に「最低限『リスクを恐れず新しい領域に挑戦する若い企業』まで範囲を広げてもよい」と、その範囲を非常に広く捉えた。金井(2002)はベンチャーを「起業家によって率いられた革新的な中小企業」と定義した上で、「ベンチャー創造という現象をアントレプレナーシップと表裏一体の現象と考え『企業家』活動の一部である『起業家』活動をベンチャー企業の鍵となる要件であると規定」した。

研究者による定義に加え、行政機関による出版物や行政機関主催の研究会報告書においてもベンチャーが定義されている。総務省ITベンチャー研究会中間報告書(2003)では(IT)ベンチャーを「高い志と成長意欲の高いアントレプレナー(起業家)を中心とし、情報通信技術(IT)を活用した新たな商品やサービスの提供、新たな情報通信技術による商品やサービスの提供方法や経営システム等の開発等、新規性のある事業に挑戦する創業後間もない企業であって、日本発の技術等でグローバルな発展、展開を志向するなど高い成長性が期待されるもの」としている。『九州ベンチャー読本2004』(経済産業省九州産業局地域経済部新規事業課2004)は「(1)会社設立からの期間が短いこと(おおよそ5年~10年以内)、(2)事業内容が従来型産業ではなく、提供する技術、製品、サービス等に新規性があること、(3)将来的に株式公開を目指しているなど、成長志向型であること、(4)大企業の資本系列にないこと」をベンチャーの定義として挙げる。中小企業総合研究機構研究部(2005)は、「(1)新規性・革新性があること、(2)短期で大きく成長する可能性を秘めていること、(3)高い志を持ったアントレプレナーに率いられていること」の3点を指摘する。一方、経済産業省ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会(2008)の最終報告書は、「新しい技術、新しいビジネスモデルを中核とする新規事業により、急速な成長を目指す新興企業」と簡単に記したの

みで、最早ベンチャーとは何かは議論するまでもないものとの位置づけに見える。

これらの定義にほぼ共通するには、①創業からの期間が短い、もしくは中小規模であること、②アントレプレナーの存在、③創造性・革新性・新規性を持つこと、④成長志向であること、という項目である。

「①創業からの期間が短い、もしくは中小規模であること」は重要であるが、一方でこの項目が「起業＝ベンチャー」という短絡的視点を導き、中小企業とベンチャーの違いの議論の混乱の種となっている。榊原(1999)は、「日本でベンチャーあるいはベンチャービジネスという言葉が注釈なく使われる場合、それはほとんど例外なく『創業後間もない事業会社』をさしているといつてよいように思われるが、それは『間違いである』と米国の研究者に指摘された」と記している。だが、開業率が高くボーングローバルなベンチャーを輩出している米国においても、「起業すること」と「ベンチャーを興すこと」の区別がされずに、「企業家精神＝シリコンバレーで見られるようなベンチャーの創業」という誤解が存在する。Shane(2008)は、典型的な起業者のイメージが「数人の仲のいい友人と数百万ドルのベンチャー資本を調達して会社をおこし、特許によって守られた新発明の装置を開発するような、ジェット機にしょっちゅう乗るシリコンバレー在住のエンジニアで、「会社を興して億万長者になるといったアメリカン・ドリームのような」起業にまつわる神話が存在するとした上で、「実際に起業している者はすぐ隣にいるような人であり、自分が生まれ育った土地で人生の大半を過ごして住み続け、長年その業界で働いた経験のある、建設会社や自動車修理工場のようなローテクな事業を興す40歳代の男性で、貯金や銀行からの個人保証の融資による少額の資金を元手とする個人企業であって、他人の下で働きたくはないが生活費を稼いで家族を養うために事業を興している」と指摘する。これは日本におけるベンチャーの創業と中小企業の創業の違いと類似している。設立から日が浅くても、自己資金をもとに1人で小さなお店を開業するようなケースはベンチャーとは言い難い。ベ

ンチャーは、創業からの期間が短いもしくは中小規模であるが、創業からの期間が短い企業や中小規模の企業の全てがベンチャーというわけではない。

次に「②アントレプレナーの存在」について検討する。Schumpeter(1926)はアントレプレナーを「新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行に当って能動的要素となるような経済主体」と定義した。ここで新結合とは、「(1)新しい財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産、(2)新しい生産方法の導入、(3)新しい販路、市場の開拓、(4)原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、(5)新しい組織の実現、の5つの生産手段の組み替えが含まれる」であり、これこそがイノベーションであるとされる。Schumpeterは、アントレプレナーが新結合の遂行と呼ばれるイノベーションを率先して実現することによって変革が生まれ、経済発展がもたらされると考えた。就労形態や経営者としての立場、起業・創業にはこだわっておらず、アントレプレナーは新しい企業を興す人のみに適用されるのではなく既存企業の枠内で新しい考えを持ち込む人にも広く適用される概念である。Schumpeterが非連続的な変化としての「イノベーション」に焦点を当てたのに対し、未利用の機会の認知に焦点を当ててアントレプレナーを捉えたのがKirznerである。Kirzner(1973)は「アントレプレナーシップとは、新しい製品や新しい生産技術を導入することではなくて、新しい製品が消費者に価値あるものとなり、他人が知らない新しい生産技術が企業化できることを見直す能力」と定義する。従って、先駆者として非連続的な革新をもたらす者だけでなく、新しい機会を積極的に開拓して利用して漸進的に進化をもたらす「アントレプレナーに追随する模倣者の群れ」もアントレプレナーであると考えている。Shane & Venkarataman(2000)はアントレプレナーシップの概念を改めて体系化することを試み「アントレプレナーシップは、それ以前には存在しなかった、新しい製品とサービス、組織化手法、市場、プロセス、原材料を組織化する取り組みを通じて導入する機会の発見、評価、探索を含む活動である」と定義した。さらにShane(2004)は、実

実践的調査における操作化を容易にするため、人に雇われるのではないこと (Self-employment) と新規事業創造 (Founding of a new business) を定義に加えているが、これはシリコンバレーの興隆でネット・バブル的状况が生まれてきたことも少なからず影響していると思われる。だが、アントレプレナーの定義の基本は、元来どのような組織に所属するかによらず、事業機会の発見や創出、認識を通じて革新や進化をもたらす人物である。アントレプレナーの活動は創業活動には限らず様々な組織・立場で遂行されるものであり、ベンチャーにはアントレプレナーが存在するが、アントレプレナーが存在する組織の全てがベンチャーというわけではない。

「③創造性・革新性・新規性を持つこと」についてはどうであろうか。確かに、創造性・革新性・新規性無くしてベンチャーであることは難しい。だが、東京の大田区や大阪の東大阪市に集積する町工場のように、ベンチャーとはされないが高い技術力を誇り革新的な製品を創りだしている中小企業も存在する。いずれの地域も古くから海苔養殖や木綿といった産業が栄え、戦後の高度成長期に貸工場の誘致や工場建設を通じて金属加工等の中小企業が集積してきたという歴史を持っている。創業から時間を経ており急成長しているわけでもないが、その高い技術力で創造的で革新的な製品を生み出している企業も存在する。従って、ベンチャーは創造性・革新性・新規性を有するが、創造性・革新性・新規性を持っている企業が必ずしもベンチャーというわけではない。

このように、「①創業からの期間が短い、もしくは中小規模であること」「②アントレプレナーの存在」「③創造性・革新性・新規性を持つこと」は、ベンチャーにとっては必要条件ではあるが十分条件ではない。一方「④成長志向であること」はこれらとは異なる。経営者であれば利益を生むことを目指すのは当然であり、それはベンチャーであるか中小企業であるかを問わない。しかしながら、どの程度の成長を志向するのかは企業により異なる。急成長を志向しなければ、リスクを抑えながら堅実な成長を目指す。これは中小企業の戦略である。一方、急成長を志向すれば、リスクをとり

積極的な投資をして飛躍的成長を目指す。これはベンチャーの戦略である。急成長を志向することは上記の①～③の項目を前提とする。大企業になるとその時点の事業規模に対して何倍・何十倍という成長を短期間に実現する夢を描くのは困難であり、飛躍的成長には創業からの期間が短い、もしくは中小規模であることが必要となる。実際に成長するかどうかは企業の事業遂行力や環境に左右されるものであり結果論の側面もあるが、どの程度の成長を志向するかどうかは意図的なものであり志を持ったアントレプレナーの存在が必要となる。また、急成長の実現は他社と同じことをしては難しいため、新たな技術開発や事業モデル、展開手法などでの相当の差別化を必要とする。従って、ベンチャーには革新性・創造性・新規性が必要となる。以上を踏まえると、ベンチャーと非ベンチャーを分ける最大の要素は、成長志向であること、とりわけ急成長志向性の有無であり、それは①～③も伴うことになる。

Ⅲ 研究課題

ベンチャーと非ベンチャーの中小企業は急成長志向性に違いがある。同じ起業するにしても、成長性をそこまで重視しないか意識しないで中小企業を創業するのか、急成長を志向し明確な夢を描いてベンチャー企業を創業するのかでは、様々な事柄が異なる。

急成長を志向するベンチャーは、初期の赤字を受け入れた上でリスクを取り積極的な投資、開発を行う。この赤字を持ちこたえるため、成長シナリオを描いた事業計画を作成しベンチャーキャピタル等からリスクマネーを調達する。第三者から資金調達をすると、投資家に対する説明責任が生じ、経営責任を果たす公的な統治体制が求められる。また、ベンチャーキャピタルは、単なる資金供給を行うのみでなく、人的資源政策、ストックオプション導入、マーケティング責任者の採用など、ベンチャー企業の専門化に大きな影響を及ぼし、さらに外部CEOの招聘などの役割も担う (Hellmann & Puri 2002)。社員に対してもストックオプションを用いたインセンティブ施策が可能

となる。ベンチャーは給与が低くても成功時にはストックオプションで一攫千金が狙えるといったイメージも存在する。だが、創業期のベンチャーに絞った給与水準や金銭的報酬の実態については、実証的研究が乏しく意外と明らかではない。

急成長を実現すると、市場でのポジショニングや競合・連携関係といった外部環境は大きく変化し、企業内の環境も変わる。成長とともに新たな機能の充足が必要となり、人員増強が求められ組織構造も変わる必要がある。この時、企業の成長は経営チームの能力により制限される (Penrose 1995)。また、環境変化に対応し組織変革を実現するためには組織スラック (March & Simon 1958) が有用である (大月 2005)。特に人的資源のスラック——人的スラック——は環境変化対応に大きな役割を果たす (木村 2007)。一方、ベンチャーのパフォーマンスは、人的資源柔軟性——外部環境および組織内からの動的で多様な要求に効果的かつ適時に対応するような組織機能を促進する人的資源管理の能力 (Milliman, Von Glinow & Nathan 1991) ——のもとに経営チームが能動的に役割を調整することにより向上する (Zolin, Kuckertz & Kautonen 2011)。従って、急成長を実現したベンチャーでは、経営チームに人的資源柔軟性を有する人材が人的スラックとして存在し、成長時の環境変化への対応力を担っていることが推察される。一方で余剰資源としてのスラックには経営効率化のために削減圧力がかかり、特に経営資源の余裕に乏しい初期ベンチャーではその圧力が強いと思われる。果たして、成長を実現したベンチャーでは人的スラックがどう確保され、どのように人的資源柔軟性が達成されているのだろうか。

このような意識のもと、本稿は「ベンチャーの急成長志向性は労働にどのような変化をもたらしているのだろうか」という研究課題を設定し、これを報酬施策と人的資源柔軟性の視点から調査する。このために、“ベンチャーであること”を目指して設立された企業を取り上げ、事例研究を行う。

なお、筆者はこの研究対象企業の創業メンバーの一人であり、内部者として創業から上場に至る

まで継続して参画している。本稿の記述はその経験にもとづくエスノグラフィ的なものであり、本人の記録や他の関係者に対するインタビュー、当時の資料のうち公表可能なものを加え、上場目録見書 (イー・アクセス 2003) や創業者の回顧録 (千本 2008) 他の外部文献等の二次資料に基づいている。

IV 事例研究——イー・アクセス株式会社

イー・アクセスは1999年11月1日に、家庭用電話回線による高速インターネットアクセスを提供するADSLサービスを行う企業として設立された。創業者は千本倅生であり、エリック・ガンが共同創業者となっている。千本は京都大学工学部電子工学科を卒業して新卒で電電公社 (現NTT) に入社したが、1984年の通信自由化の際にNTTを飛び出して京セラの稲盛和夫と第二電電 (以下DDI、2000年にKDDと合併しKDDI) を共同創業した。千本は、DDIを上場に導き副社長まで務めた後、1996年に慶應義塾大学経営大学院教授に転身し、ベンチャー企業経営論を教えていた。またシリコンバレーのベンチャー教社の社外役員を務め、米国流のベンチャー企業経営に習熟していた。一方のガンはゴールドマン・サックス (以下GS) で情報通信担当アナリストを務めており、通信会社の資金調達に習熟していた。

当時日本では、“ビットバレー・ブーム”と呼ばれたベンチャー・ブームが起こっていた。絶頂期の2000年2月に開催された交流会には2000人以上が集まり、大変な熱気であった。しかしながら千本は、ビットバレーに群がるベンチャー企業の殆どが単にブームに乗って事業らしきものを行っているに過ぎないと考えていた。そして、甘い事業計画に簡単にお金が付く状況を苦々しく思っていた。千本は、ベンチャー・バブルが弾け、それによって以前より言われてきた「日本ではベンチャーが育たない」という通説が再確認され、創業支援環境の整備が滞り、日本がベンチャー不毛の地となることは避けたいという意識があった。そこで敢えて意識的にビットバレーからは距離を置きつつも、お手本となるような企業を自ら

興すことによって、日本でもしっかりとしたベンチャー企業が育てられることを示したいと考えていた。イー・アクセスの創業に際して千本は、次のように語っている。

日本では、いまこそ本当の意味でのベンチャー、要するに地に足が着いていない浮ついた感じのベンチャーではなく、「真正ベンチャー」が求められていると思います。……（中略）……かつて日本に存在しなかった本格的なシリコンバレー型ベンチャーをやる……（中略）……揺るぎないビジネスモデル、世界にそのまま通用するフィナンシャルプラン、選り抜きのマネジメントチーム……。そうしたものを基盤としたベンチャー企業のお手本、あるいは道標になるような会社を立ち上げようと考えた（日経ベンチャー 2000）

従ってイー・アクセスは、ベンチャーとはどのようなものであるかを熟知した創業者が、ベンチャーとして在ることを明確に意識して創った企業である。果たしてイー・アクセスは、2000年後半から2001年にかけてネット・バブルが崩壊しブームに群がった殆どのベンチャーが消え去る中、千本の目論見通りに急成長を遂げた。2000年4月に試験サービスを開始、10月に商用サービスを開始した。2001年3月期の売上高は4億2千万円、経常損失は27億3000万円、期末社員数は127名、2002年3月期は売上高51億9000万円、経常損失59億1000万円、期末社員数205名、2003年3月期は売上高202億7000万円、経常損失52億9000万円、期末社員数236名であった。2003年6月期の四半期決算で、売上高82億5000万円、経常利益は1億4000万円と黒字化を達成、2003年10月には東証マザーズに上場した。

1 創業経緯

事業の発案は1999年5月に遡る。日本のインターネット接続環境の遅れに対する問題意識を共有していた千本とガンは米国へ視察旅行に出かけ、ADSL技術の日本での適用可能性への確信を得て、本格的な事業計画の立案に取り掛かった。何回も書き直された事業計画書は、最終的に英文で数百ページにも及ぶものとなった。事業機会、会社の強み、戦略、業界分析、経営陣、資本構成、

10年間の財務計画、月次設備投資計画、キャッシュフロー分析、事業リスクなどの項目が網羅されており、非常に精緻な事業計画書となっていた。

事業計画書の作成と並行して、2人は創業メンバーを勧誘した。千本はDDI時代の部下に声を掛け総務と渉外を担う者を引き入れた。また、自らのゼミ生のIBM出身者を引き入れた。ガンはGSでの部下や金融業界での知人を引き入れた。さらに千本は、KDD出身でソフトバンク、マイクロソフト、東京電力の合弁会社で無線インターネット接続を手掛けようとしていたスピードネット社のオペレーション責任者の小畑の評判を聞きつけ、取締役の席を用意して勧誘した。小畑はこれに応じるとともに、KDD時代の同僚でマーケティング担当者2名と、NTTデータとJENS（日本テレコム系ISP）のネットワーク技術者を勧誘した。結果として、千本とガンが共同創業者、その他の10名の創業メンバーは、千本に直接勧誘された者が4名、うち2名はDDI出身、1名は小畑でKDD出身、1名はIBM出身のMBA生であった。また小畑が勧誘した者が4名で、KDD出身が2名、NTTデータとJENS出身が各1名であった。また、ガンが2名を勧誘し、1名はGS、1名はフィデリティ出身であった。3名の取締役は、千本が社長兼CEO、ガンがCOO兼CFO、小畑がCTOとなった。

創業に先立ち千本とガンはGSへ出資を打診した。確約がとれたわけではなかったが好感触を得て、ガンはGSを、千本も大学を辞めることを決断し、1999年11月1日にイー・アクセスを設立した。設立時点での資本金は3000万円であり、発行価格5万円で600株を発行し全額を資本に組み入れている。その後、2000年1月に発行価格5万円で3900株を発行して全額を資本に組み入れ、資本金は2億2500万円となっている。この大部分は共同創業者である千本とガンが拠出し、他の創業メンバーが残りを出している。

オフィスは、規制産業という事業特性を踏まえて監督官庁である郵政省（現総務省）に近い虎ノ門に構えた。創業メンバーの多くは、当時の所属企業に籍を残しながら夜や週末になるとオフィスに現れて様々な業務を行い、2000年3月につ

て次々に籍を移してきた。

2 外部資金調達と経営姿勢

創業後もGSとの出資交渉は継続して行われていたが、同時にモルガン・スタンレー（以下MS）にも出資を打診した。イー・アクセスへの投資は本社案件となり、千本とガンは2000年の正月早々に米国へ飛び事業計画の説明を行い、出資への承諾を取り付けた。同社は、国際的基準で評価を得た。出資とともにGSとMSから各1名の社外取締役を受け入れ、さらに2名の社外取締役を加え、社外取締役が取締役会の過半数を占める体制となった。メンバーの入れ替わりはあったが、社外取締役が取締役会の過半数を占める構成はずっと維持された。

イー・アクセスは東証マザーズ上場までに、3回の第三者割当増資を行った。第一ラウンドは2000年2月で、発行価格300万円で1500株を発行し45億円を調達した。創業メンバーへの創業株式割当から1カ月で60倍の価額となったこの割当の大部分は、GSとMSにより引き受けられた。1:10の株式分割の後、第二ラウンドは2001年2月に実施され、発行価格30万円で50億1570万円が調達された。この割当は、GSとMSに加え、オリックスや富士銀行などの日本の金融機関も引き受けていた。第三ラウンドは2001年9月に実施され100億4088万円を調達したが、ITバブル崩壊やYahoo! BB参入による競争激化などの影響で事業環境が悪化し発行価格を12万円に下げざるを得ないことを余儀なくされた。この大部分は、カーライルと日本テレコムにより引き受けられた。

第三者の経営監視に晒されることは、イー・アクセスに厳格な財務管理をもたらした。後に「一円の節約は一円の利益」とのスローガンに結実する会社の厳しいコスト意識は創業時から徹底していた。早くから予算実績管理をシステム化し、月次会議により進捗状況を確認する体制を整えた。EXCELの表がライン毎にチェックされ、管理が甘いと千本とガンにより糾弾された。余剰資源を許容する雰囲気は皆無であった。財務業績は月次で出資者へ報告された。

3 人材調達と報酬制度

創業後の人材調達は、「ベンチャー企業は成長するにつれ『ヘッドハント』から『公募による中途採用』、そして『新卒採用』へと、採用チャンネルをシフトさせていく」という中小企業基盤整備機構（2011）の調査を裏付ける。2000年3月末までに同社は創業メンバーに加えて8人の社員を採用しているが、いずれも縁故採用であった。2000年4月～2001年3月にかけては114名を採用、そのうち36名が縁故、78名が人材紹介会社を通じた公募採用であった。さらに、商用サービスも開始していない2000年5月に翌年4月入社の新卒社員の採用活動を行い、50名に内定を出した。この社員が2001年4月に入社し、2001年4月～6月の新規採用者67名の内訳は、縁故1名、公募中途採用16名、新卒採用50名であった。以降は中途採用と新卒採用を組み合わせ、創業から2003年10月の上場までに計362名、うち縁故53名、公募227名、新卒82名の採用を行った。

イー・アクセスの初期の制度設計は、DDIで総務部長を務めていた人物が担った。このため、労務関連の規定はDDIを多分に模倣している。しかしながら、人事評価や給与改定については何も決められないままに会社は走り出していた。2001年秋に社員数は約200人にまで増加し、そこには新卒社員50名も含まれていたが、人事評価制度も給与改定規定も存在しなかった。年俸制という名のもとに時間外勤務手当も全く支払われていなかった。形式上の人事担当役員は小畑が務めていたが、創業メンバーの中に経験者が居なかったこともあり、人事部長は創業以来存在していなかった。だが、社員から不安と不満の声が高まり、IBM出身の創業メンバーが2001年10月に初代人事部長に就任し人事制度の整備に着手した。SEあがり的人事畑は未経験だったが、IBMの人事評価制度を多分に模倣して制度構築を行った。2002年2月には退職者が未払い時間外手当の支払いを求めて労働基準監督署に訴えるという労働問題が発生し、これを契機に賃金制度が整備された。年俸制は維持したが、一般職については年俸の30%を時間外手当と定め、それを超過し

た分を追加で支払うようにした。同社で初めて給与改定が行われたのは2002年4月であり、創業から2年半が経っていた。

イー・アクセスの報酬制度の特徴に、全社員に対するストックオプション付与がある。初めて実施されたのは2001年9月で、153名に対し行使価格12万円で2816株が付与された。その後上場までに、2002年2月に160名に対し行使価格12万円で3568株、2002年8月に189名に対し同12万円で3485株、2003年1月に200名に対し同12万円で1224株、2003年2月に2名に対し同12万円で312株、2003年8月に226名に対し同12万円で4367株が付与されている。合計1万5772株、行使価格はいずれも12万円である、上場時の初値は25万円であり、即時行使できたわけではないが20億5036万円の含み益が社員にもたらされていた。付与数は職位に応じた傾斜配分を基準にしていた。但し、2001年9月の付与時には、創業株割当を受けていない縁故入社者に対して多く付与されており、入社時の報酬の一部としてのストックオプション付与の約束が守られている。

時間外手当の問題はあったが、給与はきちんと支払われていた。創業メンバーの年俸は一律で、前職の給与水準は考慮されていなかった。前職の通信会社や金融機関での給与よりは下がっていたが、2000年2月に第三者割当増資で調達した45億円を原資に相応の給料が支払われていた。創業メンバー以外の中途採用者は、転職前の給与が年俸設定の一つの目安となっていた。もう一つの目安は入社後に同職位となる社員の年俸水準との比較であった。2003年の上場時の社員平均年収は約615万円で、2013年3月期決算の上場企業の平均年収の約600万円と比較しても遜色ない。新卒採用者の年俸はKDDIの初任給を参考に設定しており、2001年入社の新卒1期生に対しては4年制大学卒で約340万円となっていた。

4 組織設計と職務分担

イー・アクセスでは取締役以外の9名の創業メンバーは横並びを基本としており、組織構成も創業メンバーに合わせた形態となっていた。立ち上げ当初に置かれたのは、管理、経営財務、情報シ

ステム、マーケティング、技術の5部門であるが、明示的な部門長は居なかった。管理部門には総務部と企画部があり、DDI出身の創業メンバー2名が部長となった。経営財務部門は、経営企画と経営戦略に分かれ、GSとフィデリティ出身の創業メンバー2名が担当した。情報システム部門には、情報システム企画が置かれIBM出身者が担当した。マーケティング部門にはサービス企画とマルチメディア企画が置かれ、KDD出身者2名が担当した。技術部門はネットワークプランニングとネットワークエンジニアリングが置かれ、CTOの小畑のもとNTTデータとJENS出身者が担当した。

事業が動きだすと、新たな機能を充足する必要が発生する。創業メンバーで欠けていて、最も必要とされたのは営業部隊であった。そこで、総務部長がDDI時代の縁を頼りに営業部隊を勧誘した。営業部隊は集団で転職してきて、それを母体に組織を形成していった。他の部門は、中途採用で徐々に社員を増加させていた。中途採用者は前職の経験による専門スキルを期待されての採用と配属であり、ジョブ・ローテーションは存在しなかった。勤務時間は長かったが、ベンチャーであるからといって特別な職務内容や職務分担をしていただけではなかった。仕事は動的でルーチンワークでないものが求められることも多く、部門間の壁は低く何か問題が発生すると協力して解決する姿勢はあったが、組織自体はDDIやKDDを模倣して設計されており、特別な工夫がなされていたわけではなかった。

この中で、千本ゼミ生のIBM出身者だけは遊軍的な動きをしていた。創業メンバーに加える際に千本は「あいつなら、何でもできるよ」と話している(企業家倶楽部2008)が、実際、初期は社長補佐や各種申請、情報システム立ち上げ、技術部門の作業要員など、様々な部門の応援に回っていた。2000年5月に試験サービスを開始するとコンテンツ事業者などから事業提携話が舞い込み、事業開発担当としてそれらを裁く役割を担った。2000年10月に商用サービスを開始しマスコミ露出が高まると、広報に変わった。会社の状況を見て、何をするのが会社を一番うまく動かすの

かを考えた末の自らの選択であった。約1年間広報を務めた後、2001年10月に今度は人事へと変わった。前述の通り人事管理に対する社内の不満の高まりを感じた末の決断であった。広報にしても人事にしても、適任者の採用活動を全く行わなかったわけではなかったが、採用しても良いと思える人材はすぐには見つからず、自ら名乗りを上げていた。

社員が増えると階層化が進んだ。営業部隊以外でも、新たに縁故採用された者が部長格についてきていた。だが、創業メンバーはいずれも部長格で階層化は中々行われなかった。初期の組織は管理、技術、営業、バックオフィス、情報システムといったグループに分かれていたが、明示的なグループの統括責任者はずっと置かれず、結果的に文鎮型に20以上の部が並ぶような構成となっていた。最終的に創業メンバーの間に階層化が行われたのは、2002年4月になってである。この時、営業本部、技術本部、経営企画本部、組織管理本部の4本部が新設され、創業メンバーの中から2人が、経営企画本部長（DDI出身）と組織管理本部長（IBM出身）に就任した。営業本部長（DDI出身）と技術本部長（KDD出身）は創業メンバーでなく、以降に縁故入社した者が就任した。その他の創業メンバーは、いずれかの本部で部長となった。この組織変更と本部長の選任の決定は千本が行った。各本部の人員は前職のこだわりなく配置されていたが、部長以上については、営業はDDI系、技術はKDD系という色分けが明確で、経営企画・組織管理はDDI、KDD、金融機関、その他の混成となっていた。

5 会社のその後

上場から1年後の2004年11月、イー・アクセスは東証一部へと指定替えとなった。2005年には子会社イー・モバイルを設立、移動体周波数免許を獲得して携帯通信事業へ新規参入した。モバイルのブロードバンドデータ通信市場に焦点を当て、廉価PCと通信用データカードのセット販売やモバイルWiFiルーターの投入で独自の地位を築いていった。しかしながら2012年10月にソフトバンクの買収提案を受け入れて100%子会社と

なった。買収金額は約2200億円、社員は約1400人になっていた。そして2012年末をもって上場廃止となり、独立企業としての歴史に幕を下ろした。

V 考察

イー・アクセスは、当時の日本では珍しく周到に設計されたベンチャーである。それを踏まえて、報酬施策と人的資源柔軟性の2点に焦点を絞り、成長志向性がどのように影響したかを考察する。

同社は、創業直後に投資金融機関から45億円を調達した。この資金調達により、事業を開始する設備投資が可能になるだけでなく、売上もなく大赤字の段階から相応の給与を支払い、社員を集めることが可能となっている。ストックオプションのメリットは広く認識されているが、注目すべきはストックオプションではない給与水準である。平均的に中小企業の給与水準は大企業に比較して劣っている（中小企業庁2009）が、イー・アクセスのそれは創業直後から大企業である業界他社を比較対象とした高水準なものであった。低賃金を将来的なストックオプションで補うのではなく、給与は相応にあった上のエキストラとしてストックオプションの夢がある。このような資金調達ができしたのは、急成長の夢を描いた事業計画書を作成し、その実現性を説得することができたからである。但し、それを持続させるには、事業計画通りに成長し、新規ラウンドの資金調達をすることが必要である。ベンチャーキャピタルから資金調達をするには、上場や企業売却を視野に入れた急成長の事業計画を立案することが必須である。社員に対する報酬施策としてのストックオプションだけでなく、創業メンバーに対しては創業株の割り当てをすることで早期にインセンティブを与えるとともに、経営者意識が共有されている。給与水準には、事業に関する能力を有する人材を調達するには参入業界の他社をベンチマークとして設定する必要があるという側面もある。人材獲得の雇用条件は、参入業界の労務条件に影響される。人事制度設計者がその業界の人間であることが多く制度が模倣され、またその業界から人

を採ってくるからである。従って、ベンチャーにおいて人事制度は、中小企業としての慣習よりも参入業界の労務慣習に依存する。

人的資源柔軟性による環境変化対応についてみると、創業メンバーの殆どは通信業界や金融業界の専門性の高い人材で、自分の業務を環境からの要請を踏まえて能動的に変化させていたわけではない。人的資源柔軟性は一人ひとりで担われているものではなく、成長志向性が特に働き方を大きく変えているわけでもない。だが、創業メンバーの中に人的資源柔軟性が高い人物が紛れており、時々の状況を踏まえて自らが選択して次々と担当業務を変えて穴埋めをしている。そのような動きをした理由には、通信業界の専門知識に劣っており、そのような形で自らのポジションを作る必要があったこと、MBAを取得し経営全般の素養を身につけていたこと、キャリアがゼネラリスト志向であったこと、などが指摘できる。またイー・アクセスでは無駄の削減が徹底され、スラック資源を許容する雰囲気は皆無であったが、社長の千本の直接の教え子であることで他メンバーから特別視される傾向があり、表面上は余剰資源とは見られなかった。だが潜在的には人的スラックの役割を担っており、千本も意図的にそのような人物を創業チームに加えていたことが窺える。このようにベンチャーの人的資源柔軟性は個々人がそれぞれに担うものではなく、特に人的資源柔軟性の高い人間が潜在的な人的スラックとして少数存在し、それが多数の専門性の高い人材と組み合わせられることにより、組織全体としての急成長実現能力が達成されている。

VI おわりに

本稿では、中小企業とベンチャーの本質的な違いを成長志向性の差と捉え、ベンチャーの成長志向性が労働にどのような違いをもたらすかを事例研究により明らかにした。どの程度成長を志向するかは起業者の意思の問題であり、中小企業を指向することとベンチャーを指向することのどちらが良いかという話でも、中小企業とベンチャーのどちらが良いかという話でもない。しかしながら、

起業する者はその違いを正しく認識し、自らが目指す企業の形を明確に意識するべきである。また、労働者も、就労する企業がどのような志向をもった企業であるのかを正しく認識することにより、自らの働き方や習得スキルの方向性について正しく考えられるようになることが望ましいと思われる。

但し、本稿はベンチャーであることを明確に意識している企業ではあるが、あくまでも一社の事例分析であり、一般化されるものではなく可能性を提示するにすぎない。実証研究の蓄積とそれに基づく理論的精緻化は今後の課題である。

参考文献

- イー・アクセス (2003) 『新株発行並びに株式売出届出目録見書』イー・アクセス株式会社。
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版。
- 金井一頼 (2002) 「ベンチャー企業とは」金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 企業家倶楽部 (2008) 「千本倅生のすべて」『企業家倶楽部』13 (2) : 6-35。
- 木村琢磨 (2007) 「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』559: 66-78。
- 清成忠男 (1984) 「ベンチャー・ビジネス——その日米比較」『組織科学』17 (4) : 32-33。
- 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司 (1971) 『ベンチャー・ビジネス』日本経済新聞社。
- 経済産業省九州経済産業局地域経済部新規事業課 (2004) 『九州ベンチャー読本 2004』経済産業省。
- 経済産業省ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会 (2008) 『ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会 最終報告書』経済産業省。
- 榊原清則 (1999) 『ベンチャー・ビジネス——日本の課題』科学技術庁。
- 千本倅生 (2008) 『挑戦する経営——千本倅生の起業哲学』経済界。
- 総務省 IT ベンチャー研究会 (2003) 『IT ベンチャー研究会 中間報告書』総務省。
- 中小企業基盤整備機構 (2011) 「ベンチャー企業の人材確保に関する調査」『中小機構調査研究報告書』3 (6)。
- 中小企業総合研究機構研究部 (2005) 『ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究』中小企業総合研究機構, 96。
- 中小企業庁 (2009) 『中小企業白書 2009 年版』経済産業調査会。
- (2014) 『中小企業白書 2014 年版』。
- 日経ベンチャー (2000) 「編集長インタビュー」『日経ベンチャー』2000 年 5 月号 : 40-43, 日経 BP 社。
- 松田修一 (1998) 『ベンチャー企業』日本経済新聞社。
- 柳孝一 (1994) 「ベンチャー企業の位置づけと支援の必要性」早稲田大学アントレプレヌール研究会編『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社。
- Hellmann, T. & Puri, M. (2002) “Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence.”

- Journal of Finance*, 57 (1) : 169-197.
- Kirzner, I.M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press. (田島義博監訳『競争と企業家精神——ベンチャーの経済理論』千倉書房, 1985年)
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958) *Organizations.*, John Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)
- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. (1991) Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. *Academy of Management Review*, 16 (2), 318-339.
- Penrose, E. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論 [第3版]』ダイヤモンド社, 2010年)
- Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd revised ed. Leipzig: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1977年)
- Shane, S. (2004) *A General Theory of Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing.
- (2008) *The illusions of entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live by*. Yale University Press. (谷口功一・中野剛志・柴山佳太訳『〈起業〉という幻想 - アメリカン・ドリームの実現』白水社, 2011年)
- & Venkataraman, S. (2000) "The Promise Of Entrepreneurship as a Field of Research." *Academy of Management Review* 25 (1) : 217-226.
- Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011) Human Resource Flexibility and Strong Ties in Entrepreneurial Teams. *Journal of Business Research*, 64 (10), 1097-1103.

こばやし・ひでお 多摩大学経営情報学部准教授。最近の主な著作に「固い紐帯を持つ半公式組織の形成の研究」『日本労務学会第42回全国大会研究報告論集』pp.177-184, 2012年。組織マネジメント、アントレプレナーシップ専攻。