

## UNC—Chapel Hill 研修報告

### A Report of My Studies in UNC—Chapel Hill

張 淑 梅  
Shumei ZHANG\*

はじめに

- I RTP の発展と概況
- II ベンチャー企業の発展と支援策
- III ノース・カロライナ大学にみる産学協同
- IV Kenan-Flagler Business School にみる実務的教育
- V 若干の示唆と課題
  - (1) コミュニティーやネットワークの重要性
  - (2) いかにか創造性に富んだ社会を創り出すか
  - (3) 組織から個人へ

はじめに

1997年8月からの1年間、アメリカのノース・カロライナ州のチャペル・ヒルという町にあるノースカロライナ大学 (University of North Carolina at Chapel Hill: UNC-CH) に客員研究員として滞在した。そして、日本に戻ってからは、アメリカでの体験談、とくにベンチャービジネスの進展やビジネススクールの教育方式などについて報告を行なう機会を得た。本稿はこれらの報告に基づいて幾つかの点をまとめたものである。

ノースカロライナ州の概況をまず大まかに紹介しておこう。ノースカロライナ州は米国の南東部にあつて、東を大西洋に接し、海と山に恵まれて移り変わる豊かな四季をもつ地域である。「ゴルフ・ステート」と呼ばれ、「釣り人天国」でもあり、1994年米国の中で最も住みやすい地域とランクされた (Money 誌)。またアメリカ合衆国の歴史からみても、ノースカロライナ州は重要な意味をもっている。1584年からイギリスの植民地となり、転じて1773年～1776年の独立

---

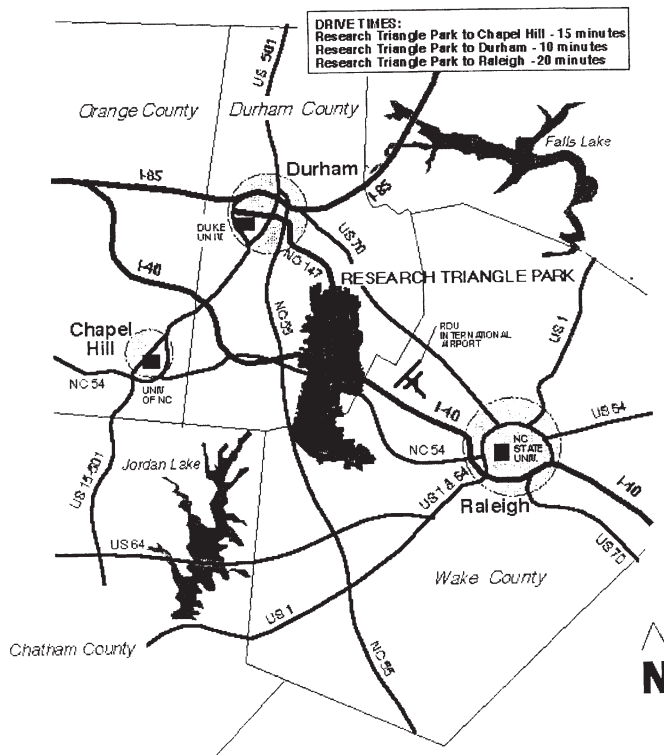
\* Associate Professor, Faculty of Economics, Nihon Fukushi University

戦争では戦略的拠点となり、1861年～1865年の南北戦争の時にも再度重要な役割を果たした。こうした興味の尽きない歴史に加えて、今日のノースカロライナはサンベルトの中でもとりわけ経済風土の優れたところとして、ますます脚光を浴びている州となっている。本田技研工業、味の素、武田薬品工業、コニカ、住友電工、三菱セミコンダクターをはじめ、すでに100社あまりの日本企業がノースカロライナ州に進出している。

この中でとくに注目したいのは、全米有数のハイテク研究開発センターとして創立されたRTP (Research Triangle Park) である。図1の地図に示されているように、RTPはRaleigh, Durham, Chapel Hillの三市を結んだ三角形の地域の中に位置するので、トライアングルという名前が付いた。

ところで、アメリカにおいて、実際にはRTPのほかに、Silicon Valley, Boston Route 128, Seattle, Salt Lake City, TexasのAustin, Madisonなどの地域もハイテク分野の研究開発拠点として挙げられている。中でも、シリコンバレーとボストンのルート128号線沿いの地域については、大変示唆に富んだ比較研究がある。カリフォルニア大学バークレー校のアナリー・サクセニアン教授が詳細の実態調査を通じて分析を行なった<sup>(1)</sup>。サクセニアン教授は、両者の違いをその地域に置かれた組織風土、思考習慣、ベンチャー精神などから説明している。

図1 RTPとその周辺



出典 : <http://www.rtp.org/RTP Area.GIF>

本報告では特に、RTP 地域の発展の概況を紹介し、アメリカの企業社会の活性化、とくにベンチャービジネスに対する政策面での支援、産学協同、起業家精神の教育、などについて考えてみたい。また、UNC の Kenan-Flagler Business School を例に、多様化するアメリカのビジネススクールとその変化が企業社会や地域の発展にどう影響しているか、あるいは影響されているかについてもみてみたい。最後に、ある地域や社会に豊かな創造性を生み出すにはどのような要因が働いているかを考えてみたい。

## I RTP の発展と概況

ノースカロライナ州では、伝統的産業として葉タバコ、繊維、家具などがあり、これらは現在依然として全米一の生産高を誇っているが、いずれも労働集約型の産業である。このため、1950 年代後半より、州政府は産業構造の転換を図ることを検討し、シリコンバレーに見られるようなハイテクの研究機関を設置し、内外の先端企業を誘致する政策を実施した。

RTP (リサーチ・トライアングル・パーク) はこうした機運のなかで 1959 年に創立された。非営利組織の Research Triangle Foundation によって所有・管理運営されている RTP は、1998 年現在 137 の組織があり、そのうち 106 は研究開発型企業である。42,000 人の従業員が毎日 16 (8×2) 平方マイルのパークに出入りしている。6,500 エーカー (およそ 2,580 ヘクタール、820 万坪) を誇るその敷地では、IBM をはじめノーザンテレコム、ジェネラル・エレクトリック、デュポン・エレクトロニクス、住友電気工業、グラクソ、バロース・ウエルカム (医薬品) などの企業・研究機関が活動している。表 1 は RTP の 40 年間の発展を表したデータである。

表 1 RTP の 40 年間の成長

年度	R & D 会 社 型 数	サービスタイプ 会 社 数	開発された 敷地面積 (平方フィート数)	従業員数
1960	3	1	204,000	500
1965	8	2	384,645	908
1970	20	6	2,396,512	8,000
1975	23	26	2,827,412	10,400
1980	40	33	6,468,912	17,500
1985	54	55	10,440,582	26,000
1990	66	47	11,620,000	32,500
1995	97	39	14,345,900	35,000
1998	106	31	15,698,070	42,000

出典 : <http://www.rtp.org/rtpgrowth.html>

分野のいかんを問わず、これらの進出企業・研究機関は、UNC、Duke 大学、ノースカロライナ州立大学（NCSSU）の三大学に近いことから、学問的な協力が得られること、研究に好適な雰囲気があることが RTP の最大の魅力の1つであると指摘している。Durham にある Duke 大学はアメリカの名門私立校の1つであり、Chapel Hill にある UNC は1794年創立された全米初の州立大学である。2つの大学は、医学、法律、経営学、コンピュータ・サイエンス、化学、ジャーナリズムの分野において、学部および大学院の研究では常に全米のトップランキングに入っている。また、Raleigh にある NCSSU（1886年創立）は工学、農業科学に優れている。

しかし、NC 地方新聞紙の The News & Observer（September 14, 1997）によると、年間特許件数、ニュービジネスの数、ベンチャーを支援するために可能な資金面での援助等、主要な技術革新のメジャーから見ると、RTP はアメリカの他の地域より遅れているという。これには幾つかの理由が考えられる。RTP とシリコン・バレーを比較してみよう。①Stanford Park（SP）は、大学のために資金を調達することを目的として設立され、大学の隣にある。これに対して、RTP は各大学のキャンパスより、少なくとも10マイルは離れている。②SP は、企業が集中しているため、ネットワークを作ったり、アイデアを交換したりするのにとても便利である。企業間の壁は人材や情報が素通りできる多孔性である。他方、RTP では各企業は離れている。③SP では大企業であっても材料、部品から完成品まで垂直統合型の企業はほとんどない。それぞれの分野を得意とする企業がたくさん存在し、セットメーカーは専門企業から必要な資材やサービスを購入する。技術者など人材でも同じである。しかし、ソフトウェア、薬品関連、コミュニケーション・ネットワークなどの多くの大企業が RTP に来て、この地域をコントロールしている。ノースカロライナ州は大企業の方により焦点をあわせているため、変化に対する柔軟性や適応性を欠いたものになっている。

これにも関わらず、Entrepreneur 誌は NC 州を「アメリカにおけるスモールビジネスのためのベストシティ」と評している。また、Fortune 誌は RTP をビジネスに最も適した地域とランクしている。理由として、次のようなことが考えられる。まず、NC 州は、労働コスト、工場用地の入手や建築コストが低いこと、税金、金融など各種インセンティブが充実していることが挙げられる。また、州内58カ所に、州民の98%が車で30分以内で利用できるコミュニティ・カレッジが整備されており、ニーズに合わせてどのような内容の技術訓練でも無料で開講してくれる。同制度は、進出した企業にとっては、利用価値の高い技術教育システムとなっている。加えて、「サザンホスピタリティ」の言葉に象徴される地域社会の暖かい受け入れ姿勢といった、経済外要因も大きかったものとする。

## II ベンチャー企業の発展と支援策

アメリカでは、ベンチャービジネス（VB, start-up）が急成長を遂げている。それは徹底した技術開発志向の VB が多いということからである。米国ベンチャーキャピタル（VC）の投資

先は、情報通信とバイオなどで8割強を占める。アメリカの産業部門のR&D活動において、とくに非製造業のR&D活動が急増しており、産業部門のR&D支出総額の4分の1を占めるまでになっている。これは、とくにソフトウェアなどの情報通信（IT）産業や、バイオテクノロジー産業の急成長が大きな要因となっている。こうした産業の発展には、ベンチャーを育てる土壌の存在が大きく寄与している。

ベンチャー企業にとって最大の関心事は、まずいかに資金を調達するかである。どんな優れた技術・アイデアをもっていても、必要な資金がなくては、これを製品化し収益を上げることはできない。若い企業は資金収支が不安定だから、債券発行、銀行借入という利子の確定した調達になじまない。自己資本を増やして伸びていくのが何より重要である。激しい競争のなかで、勝機をつかむには素早い資金調達が不可欠である。

一般に、ベンチャー企業は、必要な資金を次のように調達していく。まず、当初はVCからの出資が中心となる。これは、優先株式（preferred stock）の発行という形態で行なわれる。最初の優先株式発行、すなわちシリーズA優先株式の発行を皮切りに、順次シリーズB、シリーズCと、私募（private placement）による資金調達を繰り返す。試作品の完成、市場への製品初出荷などにより会社が成長するにつれ、優先株式の発行価額が上昇するのが理想的である。私募による資金調達を繰り返した後、一層多額の資金を調達するため、公募を行なう。すなわち、一

図2 ベンチャー支援策の日米比較

日 本		米 国	
約150社（銀行・証券・生損保系が中心）	ベンチャー キャピタル数	約1000社（独立系が6~7割）	
約850億円（95年3月末）	その投資残高	約4兆5000億円（95年12月末）	
自己勘定の投資が多い 信託銀の年金運用は未公開株不可	資金調達先	ファンド中心で5割強は年金基金から	
不明。米国に比べごくわずか	エンジェル （個人投資家）	約200万人。年間投資額約3兆円？	
ベンチャー投資の優遇税制なし キャピタルロスはその年のキャピタルゲインと相殺できるのみ	投資家優遇制度	寄付金の損金参入可 キャピタルロスの所得控除	
49人までしか参加できず、無限責任を負う	投資事業組合	何人でも参加でき、投資額に応じた有限責任	
最低資本金1000万円	ベンチャー 企業の設立	最低資本金制度なし	
認定企業のみストックオプション認可 （96年5月末現在4社）	その人材確保	ストックオプション （NASDAQ登録企業の9割が採用）	
創業から店頭公開まで平均25~30年	株式公開年数	創業からNASDAQ公開までの平均期間は5年前後	

注：野村総合研究所資料などを参考に作成  
出所『日経ビジネス』1996年6月10日、p.32.

般の投資家や機関投資家に株式を買ってもらおう。これがいわゆる株式公開（Initial Public Offering, IPO）である。会社設立から3～5年という短期間で公開に至る会社が多いのが、アメリカの特徴である。会社は公開後も、必要に応じ、株式市場から資金調達を繰り返す（Follow-on Offering と呼ばれる）。他方、株式公開に至る前に、他の会社を買収されるベンチャー企業も多々ある。

このように、アメリカでは、新たな事業アイデアはベンチャーで生まれ、エンジェルやベンチャー・キャピタルと呼ばれる個人投資家たち、あるいは大企業が有望と思われるものに投資し、研究開発を続行させるというやり方が一般的である。ここで、株式店頭市場 NASDAQ の存在が、ベンチャー企業の資金調達をより速く可能にしたのである<sup>(2)</sup>。

Durham にあるレッドハット社（Red Hat）の例を紹介しよう。レッドハット社は、1993年設立された、ネットワーク用基本ソフト（OS）「Linux（リナックス）」<sup>(3)</sup>の販売会社である。社長のボブ・ヤング氏はカナダ国籍で、トロント大学歴史学科出身である。コンピュータ関係の営業を長く経験したのち、技術開発畑出身のマーク・エビング氏に、自分の販売力を合わせて会社を創ったらどうかと提案した。

レッドハットは、Linux を企業や個人が使いやすい形で商品化しているほか、アプリケーション（適用業務）ソフト、サポートなども組み合わせて提供している。インターネットには Linux の方が向いている面があるため、マイクロソフトの有力な対抗相手になってきている。1998年以來、インテルやIBM、デルコンピュータといったコンピュータ関連の大手企業が相次いでレッドハットに出資し、自社システムに同OSを取り込むなど支援の姿勢を鮮明にしている。そして、今年の8月に、米国店頭株式市場 NASDAQ に株式を公開し、初日の終値は52.0625ドルとなり、公開価格（14ドル）の3.7倍を上回り、同社の株式時価総額は約35億ドルに達した。ちなみに、社長のボブ・ヤング氏が株式の公開で保有する株式は約1000億円の価値になった。

近年、日本でもベンチャービジネスの支援策についての議論が盛んになってきている。しかし、図2のベンチャー支援策の日米比較に示されているように、アメリカに比べかなり遅れているのが現状のようである。

### Ⅲ ノース・カロライナ大学にみる産学協同

一般的に大学と企業では研究のあり方が、次のように大きく異なっている。大学の場合は基礎研究が中心であり、20年以上もかけて1つの成果を出すような分野が好まれる。これに対し企業の研究開発は、長くても3年から5年の間で実用化されなければならない。また、大学の研究成果は論文・出版物などで公表することを目指す。企業の場合には秘密保持に重点が置かれる。そこで、大学の研究成果を民間に橋渡しするシステム、すなわち、大学における研究成果の企業への「技術移転」や「産学連携」の仕組みが重要となってくる。

アメリカの大学では、こうしたシステムが多角的・多層的に機能している。中でも、大学の研



究から生み出された「特許」の民間への移転については、「技術移転事務所（TLO, Technology Licensing Office）」の役割が大きい。多くの大学はTLOを設置しており、特許の申請、管理、企業への移転などの諸手続きを、すべてこの事務所が処理している。

名前こそ違いますが、UNCではOTD（Office of Technology Development）を設置している。そこでの主な業務は次のようなものである。

- ① Patents/Copyrights/Trademarks : UNCのすべての特許や知識所有権を保護することに責任をもっている。
- ② Marketing to Established Companies : 研究者の発明を特許申請するかどうかを判断し、申請手続きを行なう。
- ③ License and Option Drafting and Negotiation : 企業とライセンス契約を締結しロイヤリティを徴収する。
- ④ Start-up Companies : 発明者、大学および投資家間の橋渡しとして、技術の発明の商業化を推進する。
- ⑤ Corporate-Sponsored Research : 大学と企業間での情報交流の場を提供する。
- ⑥ Material Transfer Agreements and Confidential Disclosure Agreements : 発明者、学部、大学にロイヤリティ収入の配分を行なう。

OTDには、研究内容をよく理解でき、常に企業との接点を持ち、企業への技術移転のルートを確保しているスタッフが配置されている。こうしたスタッフがいるおかげで、教授や研究者は、特許申請事務等にわずらわされずに研究に専念できるだけでなく、何が企業で評価され商品化へ応用されるかについての情報を得ることができる。また特許料収入は大学・学部・発明者に分配されるため、新たな研究資金の確保が可能となり、研究者自身へのインセンティブも、より高まる仕組みとなっている。

こういった技術移転機関のほか、技術を持つ大学教授が自らベンチャー経営に参画することもあり、これが移転を容易に進める1つの要因にもなっている。

#### IV Kenan-Flagler Business School にみる実務的教育

次に、UNCにあるKenan-Flagler Business School (KFBS) の教育プログラムについて紹介しよう。このビジネススクールは次のような特徴をもっている。

##### ①多様な教育プログラム

- Bachelor of Science in Business Administration (BSBA) ;
- Master of Business Administration (MBA) ;
- Executive Master of Business Administration (EMBA) ;
- Master of Accounting (MAC) ;
- PhD in Business Administration ;

Executive Education Program ; など.

以上のように、KFBSは学部生のほか、経営学修士(MBA)と博士課程、ならびに経営者教育コース等、多様な教育プログラムを提供している。他の欧米型のビジネススクールに共通することだが、多くの講座の教授法はケース・メソッド(事例についての討論と研究)を採用している。卒業までの間に数百ものケース・スタディを行なうことを通して、意思決定のための理論と技術を身につけ、創造的な問題解決の能力を磨いていくのである。

興味深いことに、MBAコースには本学部の卒業生を取らないことと、3年間以上の実務経験を有することを原則としており、MBAコースの新鮮さと品質を保とうとしている。ちなみに、Working Woman誌(1998年10月号)は、KFBSを、ウーマン・フレンドリなMBAプログラムにおいて全米トップテンにランクした。1998年現在、550名のMBAのうち、男性403名、女性177名(35%)であった。

## ②高度な経営者教育を重視

KFBSの経営者教育プログラム(Executive Education Program)は特筆されるべきである。なぜなら、1953年に設立されたこのプログラムは、全米で高い評価を得ているからである。Business Week(Oct. 1997)では、KFBSがCustomized Programsにおいて全米No.1にランクされている。

本プログラムは企業の様々な分野やレベルの管理者を対象としている。1998年現在は次のようなコースを提供している。

- Advanced Management Program (AMP, 上級マネジメント・プログラム) : 上級管理職のリーダーシップ、グローバルな戦略的ビジョンを強化するためのコース(15年以上の管理経験を有するもの)。
- Young Executives Institute (YEI, 若手管理者コース) : ミドル・マネジメントのためのコース(事業部レベルで5年以上の実務経験を有するもの)。1998年現在40名が研修を受けた(30~50歳, うち米国人32名, 日本人7名)。
- Program for Manager Development (管理者開発のためのプログラム)
- Leadership (21世紀のリーダーシップ)
- Program for Technology Managers (技術管理者のためのプログラム)
- New Managers Program (新米マネージャーのためのプログラム)
- Management Effectiveness Workshop (有効な管理機能のためのセミナー)
- Performance Excellence through Organizational Self-assessment (組織の自己評価による業績の測定方法)
- Managing Innovation, R&D, and Technology Transfer (技術革新や研究開発, 技術移転のマネジメント)
- Creating Competitive Advantage – The Balanced Scorecard, ……

また、UNCは全米で個人や企業の要望に応じた教育プログラム(Custom Program)を提供



するための経営者教育センターを設立した、最初の大学である。この Center for Custom Program の内容は主として次のようである。すなわち、フィールド・リサーチあるいは組織分析、特定のプロジェクトの立案および実行、現場でのフォローアップや助言、経営者の短期間の研修、等である。

### ③ 起業家精神を養成するための取組み

KFBS は起業家精神およびコンサルタント養成事務所 (Center for Entrepreneurship & Educational Consultant) を設置している。また、MBA 学生が自由に参加できる High-Tech Club や Entrepreneur's Club が活動している。さらに、学生向けに Entrepreneurship Speakers Series が行われ、毎週のように、成功した企業家を招いた講演があり、企業経営者が自らの実体験に基づいて得た知識を披露している。もちろん、夏休の間には自分が興味のある企業で実習 (インターンシップ) を行なう学生も多い。このように、在学中にベンチャー企業との接点を多く持つことによって、興味もより実践的、具体的なものとなり、卒業後自ら事業を立ち上げようとするものも出てくるわけである。つまり、大学は積極的にベンチャービジネスへの夢や志を持ちやすい環境を用意しているといえる。

UNC-CH には MBA Enterprise CORPS という組織の管理機構が置かれている。この組織は 1990 年米国ビジネス・スクールの有名校のコンソーシアムによって設立された。CORPS のメンバーとなる MBA の卒業生はホスト・カンパニーの経営コンサルタントとして活動を行う。具体的には、ニュー・ビジネスの立案、投資案件の開発、マーケティングプログラムの作成、新製品の立ち上げ、会計と情報システムの開発、ジョイント・ベンチャーの交渉、従業員の訓練と啓発プログラムの作成、等である。

## V 若干の示唆と課題

一年間のアメリカ滞在で、アメリカ社会のすべてをわかることは到底不可能だが、全体として、アメリカはベンチャーを求める国、才能のある人を寛容に受け入れる国、激しい競争から人材を作り出す国であることが強く印象に残った。こういった要因があるゆえに、アメリカは豊かな国になっているのではないか。

アメリカの経済学者および歴史学者である Joel Mokyr は、ある社会が高い技術的な創造性を有するためには、次の 3 つの条件が不可欠であると分析している<sup>(4)</sup>。まず、チャレンジ精神をもつ人々の存在である。2 番目に、経済や社会の諸制度が潜在的な革新者たちに適切なインセンティブ・システムを用意しておかなければならない。3 番目に、革新は多様性および許容度を要求する。このとき、環境、すなわち社会風土や文化が創造的な社会になるための重要な要素であると指摘している。

最近日本でも、ベンチャー・キャピタル等、ベンチャーを生み出しやすい社会にするための法制度の整備に関する議論が盛んになされている。また、研究開発環境としての産学協同や、企業

のストック・オプション制度の導入などもようやく動き始めてきた。日本には規制が多く、それが新しいビジネスを創り出すには大きな障害となっていることがすでに認識されつつある。たとえば、日本では株式会社を設立するためには1千万円の資本金を集めて、銀行からの預金残高証明書を登記所に提出しなければ、会社の設立は許可されない。他方アメリカでは、最低資本金の決まりがない州もあり、高くても千ドルである。また、アメリカには様々な会社組織があり、税法上でもできるだけ有利に起業できるようになっている。

以上の日本の法制度はいずれ改善されていくであろうが、問題はどのようにして優れたアイデアを発想できるか、活力ある起業家を生み出せるかである。これは規制を緩和したから自然にわき出てくる、というものではない。社会風土や人々の意識を変化させるための違った側面の努力が不可欠であろう。十分ではないが、アメリカの経験から得られた若干の示唆と課題を述べてみたい。

### (1) コミュニティーやネットワークの重要性

アメリカの競争社会については、協調よりも競争が一般的であり、合理的に利益最大化を求め市場原理に基づいて経済効率が向上すると考えられている。雇用は不安定で、終身雇用や特定の企業への忠誠心等といったものには縁がない。しかし、前出したサクセニアン教授の詳細な社会学的研究に示されているように、弱肉強食を絵に描いたような抑制のない競争的個人主義の構図は、少なくとも、シリコンバレーにおける技術革新の本質ではない。

サクセニアン教授は、シリコンバレーの成功はバレー特有の文化によるものであると指摘している。そして、抑制のない個人主義的な競争の下に、半導体やコンピューター事業に携わる様々な企業に属する個人を結び、数多くの社会的ネットワークがあることを明らかにした。そうした社会的ネットワークは、共通の学歴や職歴をはじめとする様々な源から誕生している。通信技術の進歩にもかかわらず、ハイテクの研究開発業界のように、多くの産業は依然として特定の地域に密集している。これは、電子ネットワーク上で容易に情報を共有することができるが、それだけでは相互の信頼関係を構築することができないからだ。そのため、シリコンバレーのような場所でも、フェイス・トゥー・フェイスの付き合いやコミュニケーションが必要となり、インフォーマルなネットワークが発達することになるわけである。

たとえば、RTPにある中国人ネットワーク ([www.globalchinatown.net](http://www.globalchinatown.net)) では、定期的に Seminar Speakers for Chinese IT Professionals & Students を開いている。このようなミーティングは基本的にボランティアによって行われている。そこでは、分野、年齢を超えて多様な人が集まり、質の高い情報が交わされる。もちろん、起業家を目指したり、事業アイデアを実際に事業に結びつけていくきっかけづくりともなっている。

様々なアイデアから企業が生まれたり、生まれた企業が大きく育つためには、技術やアイデア、マーケティング、人的資源、資本、起業に必要な知識等の要素が不可欠といわれているが、1人の起業家が、最初からこれらすべてのエキスパートであることはあり得ない。起業家に欠けてい

る要素を満たし、事業を創り上げていく環境が、アメリカでベンチャー創業が盛んな背景にあり、その一要素としてインフォーマル・ネットワークやコミュニティによるボランティア・ミーティングが位置づけられている。こういったミーティングは、起業を思い立ったり準備に入ったセットアップの段階の起業家候補者や、創業間もない段階の起業家だけでなく、企業に勤めながらも可能性を求めているビジネスマンや、ベンチャーに興味のある大学生にも開かれており、起業家の底辺を拡大する役割を担っている。

## (2) いかにより創造性に富んだ社会を創り出すか

アメリカ社会は創造性の豊かな社会だとよく言われている。よく観察すると、次の幾つかの要素が考えられる。

まず、日常生活環境が重要な要素として挙げられる。たとえば、アメリカで、Wal-Mart や HomeDupo のような巨大店舗には日常生活のために使われる様々な道具やパーツが販売されている。アメリカ人は他人のサービスを受ける前に、まず何でも自分でやってみようとする習慣があるかもしれない。また、Halloween のような祝日は人々に奇想天外の発想をするチャンスを与えてくれる。Halloween Party に参加するためにいかに他人と違った服装をするか工夫する人々の苦心に、大変感服した覚えがある。

次に、失敗に対する社会の評価基準の違いである。近年のアメリカの急成長には幾つかの原因があるが、ベンチャー企業に代表される自由で旺盛なチャレンジ精神とそれを支えるリスク・マネーの存在、そして根本的には既存の枠組みにとらわれない考え方が大きく貢献したといえる。一般には、ベンチャービジネスを起す中で80%が失敗するといわれている。アメリカでは、職を探すときにこの失敗が勲章とみなされるそうである。この起業家は失敗したが、精力的で構想力があり、創造的でリスクを恐れない人だと評価してくれる。まさにどの会社でも雇いたくなるような人物である。一方、日本の場合、事業の失敗は本人の能力の不足や欠点のせいによるものだと判断されがちで、いい再就職先を探すことはほぼ不可能である。そのため、失敗しないようにリスクをとらない価値観が社会の一般的な認識となってしまったのである。

3番目は充実した教育制度の存在である。創造性に富んだ社会にするには、何よりもまず意識改革が不可欠である。教育こそが意識改革を後押しする重要な役割を果たすのである。アメリカの教育の現場で、教師が常に奨励して学生の能力を伸ばそうとすることは周知の通りである。

前述したKFBSは、成功者、あるいはこれから成功するであろうと期待される人々を大学に講演者として招いて、彼らを身近に感じ、起業家候補者を発奮させ、励ます場を意識的に作るようとしている。また、彼らとの出会いにより、起業家と投資家やビジネス支援者等の人的ネットワークを提供する役割や、ビジネスを進めていく上での様々なサポートを提供する役割を担っている。

また、会社を運営していくには、マーケティングから開発、生産、営業、さらには組織論まで必要になる。知識がなく、ゼロから立ち上げていくのは難しい。本稿で紹介したKFBSにみられるように、経営者を養成する実践的なビジネススクールの役割が大きい。アメリカでは、高度

な実務家の養成を行なってきたのは、こうしたビジネススクールやロースクールである。アメリカと比べて、日本には、アメリカにあるような実践的なビジネススクールはまだ見当たらない。「経済学部の大学院が研究者養成機関であり、その分野の専門的実務知識を教えたわけではなかった。教官の多くは真理の追究にしか関心がなかった」(野口悠紀雄)<sup>5)</sup>。

### (3) 組織から個人へ

アメリカの調査会社のエーオン・コンサルティングによると、シリコンバレーのハイテク企業の転職率は年平均24.8%。一年間でほぼ4人に1人が転職するほど人材流動が激しい。日本でも近年の大企業のリストラで、「大企業に入っても安泰ではない」という時代になってきている。ベンチャーはもはや身近な選択となっている。

80年代に入ってからアメリカ経済の原動力が、従来の大企業や政府機関などから比較的規模の小さなベンチャー企業に移っていった。このことをアメリカの経営学者のP.F.ドラッカーは従来の経済と区分して「ベンチャーエコノミーの発展」と称している。創造性や起業家精神のようなものは企業にではなく、個人に宿るものである。したがって、ベンチャーエコノミーにおけるキーワードは組織よりも個人である。「企業」を中心に据えたこれまでの発想の中からは、新しいベンチャー文化の創造ができるとは言い難い。もし会社にリストラされたら、次の会社を探すのではなく、自分で会社を興してもいいし、学問を学び直してもいい。問題は、失敗をその人のチャレンジと寛容に受け入れ、プラス評価に変える人事評価の見直しが不可決だということである。

要するに、創造性とは生来備わった能力ではなく、日常生活の態度や教育制度、社会の評価基準などによって決められるといえよう。個人の力を発揮できるようにする必要のある時代には、安住よりもチャレンジ、同質よりも異質を受け入れる中で、はじめて創造的な技術革新が生まれてくるのではないか。

現在世界は情報技術革新の時代を迎えているといわれている。情報革命は、様々なビジネスやその基礎となる技術においても、機能的な変化がもたらされていることを意味するものである。バブル経済の崩壊後の数年間、日本はアメリカと比べると業績が低迷している。これまでうまく機能している社会的なネットワーク(たとえば、系列)が一転してかなり不利なものとなり、逆機能になってしまった面も出ている。ネットワークの安定性と柔軟性が併存する可能性、その技術や技術革新の性質、競争環境との相互関係についての研究を、今後の課題としたい。

#### 【注】

※本稿は1999年8月7日に行われた名古屋大学中小企業研究会(せせらぎ会)での報告に基づいて加筆修正したものである。

1 Annalee Saxenian, "Regional Advantage-Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128", Harvard University Press, 1994. 大前研一訳『現代の二都物語』講談社, 1995年。

- 2 NASDAQ とは、全米証券業協会 (NASD) が運営する株式気配値自動伝達システムのことである。企業は証券取引委員会が定めた事業内容の開示基準を満たし、はじめて公募増資または株式の売り出しをする。最近では、ニューヨーク証券取引所 (NYSE) でなく NASDAQ への登録を目指すケースが増えている。市場参加者が豊富で株式の流動性が高く、公開手数料が NYSE より極めて安いからだとされる。昨今のアメリカの株高を支えるハイテク株の騰勢も、この NASDAQ が引っ張っているのである。
- 3 Linux は 1991 年にフィンランドの大学生が原型を開発した。ネット上で無償配布されている「フリーウェア」と呼ばれる OS の 1 つで、世界中のエンジニアが自由に改良作業に参加し機能を強化してきた。米国の調査会社 IDC によると、1998 年の世界のインターネットサーバー用 OS 市場ではシェア 17.2% を確保し、首位の「Windows NT」に迫っている。
- 4 Joel Mokyr (1990), “The Lever of Riches”, Oxford University Press, Inc.
- 5 最近日本においても、社会人大学院や起業家養成コースの開講など、「純粋にアカデミズムを志向した教育と同時に、そうした実務的な専門教育を行なうことができるよう、大学の仕組みの整備や教官スタッフを充足する」試みをなされ始めている。名古屋大学経済学部長奥野信広「経済学部 実務的教育を整備」『中日新聞』1998 年 10 月 7 日。または、『日経ビジネス』1997 年 9 月 22 日号。

**【参考する主なウェブ・サイト】**

North Carolina, <http://www.ncih.net/>

Entrepreneur Magazine, <http://www.entrepreneurmag.com/>

<http://www.successtart.com/>

NASDAQ, <http://www.nasdaq.com>

<http://www.redhat.com/>

Kenan-Flagler Business School in UNC, <http://www.bschool.unc.edu/>

OTD in UNC, <http://research.unc.edu/>

The Association of University Technology Managers (AUTM), <http://www.autm.net/>