

# 利他的で内発的な起業家精神の時代

The Age of Altruistic and Intrinsic Entrepreneurs

紺野 登\*  
Noboru KONNO

**キーワード:** イノベーション経済、アントレプレナー、インタープレナー、目的、ダイナモ

**Keywords:** Innovation Economy, Entrepreneur, Interpreneur, Purpose, Dynamo

## 1. 「ポスト・シュンペーター」の起業家精神

筆者は産業界におけるイノベーションを広める活動に関わっている。しかし実は、イノベーションはいま多くの、とくにある規模以上の企業にとって悩みの種のはずだ。

なぜなら、イノベーションは本質的にオクシモロン (oxymoron) だからだ。オクシモロンとはギリシア語の oxys (鋭い) と mōros (愚かな) の合成語だが、両立しない言葉を意図的に連結する修辞法を意味する。〈熱い雪〉〈燃える氷〉などだ。イノベーションは、そもそも〈破壊と創造〉、〈未知の価値を具体的に〉といった矛盾の超克である。これまで効率的で安定的な経営を志向してきた企業が、激変する環境においては創造的で不確実なことに挑戦しなければならない、というのは矛盾にほかならない。

これに取り組むのが企業者あるいは起業家 (アントレプレナー) なのだが、時代の変化によってその様相が変わる。シュンペーターは若干 29 歳で『経済発展の理論』(1912) を著し、技術進歩あるいはイノベーション (革新 = 破壊と創造) が経済成長の原動力だと主張した。イノベーションは単に企業で行われる新事業開発や研究開発などだけではなく、より大きな構図のなかで、経済発展を駆動していく経済モデルであることを忘れてはならない。

20 世紀初頭、アントレプレナーによるイノベーションが経済発展をもたらす、というのがシュンペーターの悲願だった。しかし、その思いは裏切られる。起業家たちは、一旦事業が拡大し、安定するやいなや、こうした挑戦をやめてしまい、安定的な経営に移行していった。シュンペーターは晩年失意のなかにあった (紺野登『創造経営の戦略』2004)。

一方、オーストリア経済学派の祖のひとりシュンペーターだが、同学派のイノベーションについての主張はシュンペーターのそれだけではない。

シュンペーター的アプローチでは、アントレプレナーは常に既存の均衡を破壊しようとする (= 創造的破壊)。市場に不均衡をもたらすインパクトのある新機軸がイノベーションとした。

他方、オーストリア学派の経済学者、イスラエル・M・カーズナー (1930 年-) は、アント

\* 多摩大学大学院 Tama Graduate School of Business, Tama University

レプレナーは、常に安定した市場条件を作り出すために、破壊的な条件を体系的に置き換えていく、と主張した。これは「企業家的警戒心」と意義づけられ、企業家が市場活動を通じて新たな知識を獲得し、修正を重ねて持続性を志向するイノベーションによって、市場に均衡化がもたらされると考える。

つまり、イノベーションにおける起業家精神には「破壊的創造」と「持続的創造」という二面があると考えられる。いま世界の情勢を見ると、重要になっているのは後者ではないか。

## 2. 21世紀のイノベーションにおける起業家精神

シュンペーターの起業家精神は、場合によっては非情な利益追求をも容認したが、環境や社会の持続性を重視する今世紀の産業社会のイノベーションにおいては、異なった資質が求められるように思われる。これは起業家精神の多様化を意味する。そのいくつかを挙げてみよう。

### (1) ソサイエタル・アントレプレナー (societal entrepreneur)

あえて「ソーシャル・アントレプレナー」という言い方を避けてみた。ソーシャル・アントレプレナーというと、利益を度外視ししても社会問題に取り組む高潔の士をイメージするからだが、「ソサイエタル・アントレプレナー」とはまさに社会構造を革新していく、構想力を発揮する企業家である。たとえば、ニューヨーク（マンハッタン）の鉄道廃線後を公園化した「ハイライン」の都市計画家などはこうした「ソサイエタル・アントレプレナー」に分類できる。

### (2) アーバン・アントレプレナー (urban entrepreneur)

「アントレプレヌリアル・アーバニゼーション」とは、起業家精神をもって都市の活性化や復興を駆動することを意味する。「ソサイエタル・アントレプレナー」とも近いが、都市とそこでのビジネスの創出を行う起業家精神を意味する。「アントレプレヌリアル・アーバニゼーション」の事例でよく知られるのは英国・マンチェスター市だ。同市は産業革命以来の工業として栄えたが、戦後は衰退した。しかし、大学を中心として新たな知の生態系を構築し、世界から知を集め、イノベーション拠点として復興した。減少していた人口も上昇に転じたことは興味深い。

### (3) インタープレナー (interpreneur)

この概念は、日本発である。インタープレナーは、しばしば利己的な側面を持つアントレプレナーでも、自社内で自社利益を優先するイントラプレナーでもない。彼らは異なった複数のセクターや企業を越境し、繋ぎ、新たな価値を生み出していく、「利他的」な起業家として定義される (Frank-Jürgen Richter and Yoshiya Teramoto,1995)。いま、新産業の共創のためのインタープレナー研究が日本発ですすんでいる (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000064.000046109.html>)。

### (4) ダイナモ (dynamo)

後述するが、元来「発電機」を意味するダイナモとは組織内にあって、内発的に組織を変革する、起業家精神を持った人的資本を意味する（一般社団法人知識創造プリンシプルコンソー

シラム)。ダイナモは、環境変化、社会・都市・他社や外部セクターとの連携を意識しつつ、自社組織内に外的環境変化やあらたな原理（プリンシプル）に基づく経営システムの変革をもたらす人々を指す。彼らは未来に対して強い目的意識を持ち、ポジティブに変化を実践しようとする人々だ。利他的な傾向が高く、組織の枠にとらわれずに生きようとする。

インタープレナーは Out-In（社会視点で繋ぐ）、ダイナモは In-Out（内発的に駆動する）の観点からの新たなアントレプレナーである。以上のような新たなアントレプレナーは、それぞれ共通項があり、いずれ発展的に収斂していくだろう。

### 3. 草の根のアントレプレナーが核となる経営～社会革新

最近イノベーション経済（イノベーションエコノミー）というキーワードがよく聞かれる。イノベーションが、経済をリードする — そういった考え方が、おおきくはわれわれは知識社会・知識経済という時代に生きている。イノベーションエコノミーは、知識経済（ナレッジエコノミー）の部分集合だと言える。イノベーションエコノミーとは私達を取り巻く生活環境や事業環境が激変しているなかで、意味ある社会を目的にして、より良い社会を生み出す経済である。そのために知識の創造や、共有、活用が行われる。

いま、感染症のパンデミック、大国の軍事侵攻など、世界はもはや VUCA より一層カオティックな状態になっている。社会・経済、とくにそのパワー構造が劇的に変化している。20世紀的な国家や企業社会のオーソリティ（威信や信頼）が揺らいでいる。民主主義体制に対して国家主義的な独裁体制国家群の GDP が上回るといった報告もあり、矛盾に聞こえるかもしれない。しかし他方では国家そのものの能力への信頼性低下傾向も見られている。

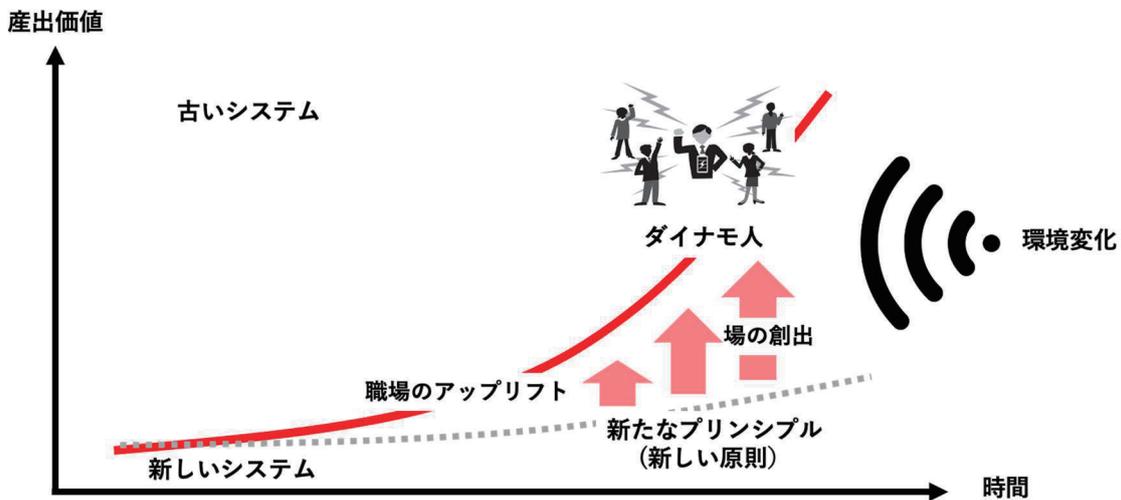
先々予測不能な社会で力を持つのは、実は個人の創造的能力や関係性、ネットワークだ。したがって未来に対して強い目的意識を持ち、ポジティブに変化を実践する人が活躍できる組織づくりが必須となる。むしろこれからは、国や社会があって企業があって個人がある、といった同心円構造が弱まり、個人の創造的能力や関係性（ネットワーク）が力を持つ時代が来ると見たらどうだろうか。ドラッカーは『イノベーションと起業家精神』（1993）の最終章で、きたるべき起業家社会を暗示した。そこで大企業や革新的技術を持ったイノベーターだけではなく、社会の誰もが起業しえる、アントレプレナーシップ社会が来ると言った。

私たちが目の当たりにしているよりカオティックな複雑系の世界では従来の常識が破れ、あらたな機会や課題を見出した個々人が、社会起点でイノベーションを生み出そうというポテンシャルが高まっている。スタートアップしか起業できないとか、大企業ではイノベーションができないといった定説は過去のものだ。社会のどこでも、新規事業を起こそうと目覚める社会がやっけてきている。その社会的な構想力の総和が大きな力となるだろう。

前述のダイナモ人は変革の原動力だが、いわゆる若手、新人類・新世代新タイプではない。環境や場が彼らを出現させる。求められるのはダイナモ人を生み出す経営や場の革新だ。ダイナモ人が自律的に動けない組織は、古いシステムが役割を終えているにもかかわらず生き続けている「ゾンビ状態」にある。ダイナモは目的意識や情熱で動く人々で、組織が変化への道筋を示し場を生み出したときに活発化する。いわば場と個の相互補完的（共生的）関係にある。

その第一歩は経営者やリーダーが未来への知識創造を志向するという「プリンシプル」(原則)

に目覚めることだ。ダイエットと同じく、小手先の便宜的手段（ノウハウやツール）より「こう生きよう」という原則が新たな信条を形成し、最初は徐々に、しかしそのうち大きな変革をもたらすのだ。このようなプリンシプルを変革する組織でないと、ダイナモ人は育まれない。



#### 4. 目的とパッションと場で新たなアントレプレナーを育てよ

新たなアントレプレナーの出現の鍵となるプリンシプルの核となるのが、目的（Purpose）と情熱（Passion）と場（Place）への注力である（紺野『イノベーション全書』2021）。

新事業、新産業、イノベーションを生み出すには極めて人間的な能力の発露が求められる。そこでは特定の一元的能力ではなく、状況に応じた多元的能力や実践が求められる。「これがイノベーションに向けた人材の特徴（タイプ）だ→ゆえにそれを育て（採用し）よう」といったステレオタイプや理想モデルに基づく教育研修などはあまり役立たないだろう。むしろ目的を掲げ、パッションを喚起し、場を設けることでその潜在的能力が表出する。そのあり方は多様だろう。

従来、目的や情熱・共感などの要素は主観的で属人的だとして、客観的科学・論理分析を志向する経営学では軽視されてきた。しかし、いま必要とされるのは「複雑適応系」の組織だ。そこでは、目標ありきの計画主義は役立たない。動的に目的・構想を共創・共有しつつ、常にフィードバック（従来で言えば「失敗」）を積極的に採り入れ、情熱を引き出し、試行錯誤し続けるための場づくりが新たなアントレプレナーを生み出すのである。