

② 組織をつくり上げ、それを維持する役割。

企業家の組織と人事

- ・ 組織がイノベーションに成功するための原理と方法は何か？
- ・ 企業家精神を発揮するには、いかに人を組織し、配置すべきか？その場合の障害、誤解は何か？
- ・ 企業家の役割とその意思決定は何か？

企業家精神のための組織

【原理と原則】

- ・ 組織の全員が変化を脅威でなくチャンスとして捉えるようになる必要がある。
- ・ イノベーションを行うには、そこに働く一人ひとりが企業家になれる構造が必要である。
- ・ 報酬、報償、人事を企業家精神に報いるものにし、企業家精神を阻害するものにしてはならない。

【注意すること】

- ・ 企業家精神のためには、組織の中の一人ひとりが新しいものを求める存在となる必要がある。

【やるべきこと】

- ・ 組織の一人ひとりにとって、イノベーションこそ、組織を維持し発展させるための最高の手段であり、一人ひとりの成功にとって最も確実な基盤であることを周知させる必要がある。「どのように周知させるか？」

【注意すること】

新しい事業に、担えるはずのない負担を負わせてはならない。
 既存の事業は、今日の危機に対しては今日対処しなければならない。したがって、イノベーションに関わる活動はすべて先延ばしにされる。

- ・ 「新事業は、既存の事業から分離して組織しているか？どのような組織になっているか？」 Y・N

- ・ 当初の報酬は、新事業を担当する直前の水準に合わせておくことが妥当である。成功し事業として発展させた暁には、担当副社長や事業部長に任命し、相応の地位やボーナスあるいはストックオプションを与えるようにすべきである。「成功し事業として発展させた暁には、報酬や地位をどのように応えるか？」

- ・ イノベーションを担当する人たちは、たとえ失敗しても元の仕事、元の報酬に戻れるようにしておくべきである。挑戦に罰を与えてはならない。「失敗に対して、どのように応えるか？」

- ・ トップマネジメントの一人が、明日のためのその特別な仕事に責任を負う。それは専任である必要はない。通常そのような人は、廃棄の制度化、企業診断、イノベーションの必要度の把握、イノベーションの機会についての体系的な分析、若い人たちとのインフォーマルな会合から出てくる提案の評価を担当する。「イノベーションを担当するトップマネジメントは、何を担当し、何に責任を負うか？」

・「新しい事業について、既存のシステムとは異なる会計、人事、報告、報酬のシステム、ルール、評価基準となっているか？どのようなシステムか？」

<input type="checkbox"/> 会計システム		
<input type="checkbox"/> 人事システム		
<input type="checkbox"/> 報告システム		
<input type="checkbox"/> 報酬システム		
<input type="checkbox"/> ルール		
<input type="checkbox"/> 評価基準		

企業家精神のための人事

イノベーションと企業家精神の原理と方法は誰でも学ぶことができる。企業家として、特別な個性は必要ない。必要とされるのは、学び続け、粘り強く働き、自らを律し、正しい原理と方法を適用する意思である。

- ・「トップマネジメントの一人が、明日のためのその特別の仕事に責任を負う組織となっているか？」 Y ・ N
 - ・新事業の核となる人はかなり高い地位にあるべきである。
 - ・人事は常にリスクが伴う。もとより人事の決定は徹底的に考えなければならない。
- ①「大勢の候補を挙げたか、それは誰か？」
 ②「一人ひとりの実績を調べたか？」
 ③「一人ひとりについて、一緒に働いたことのある者からヒアリングをたしか？」

①候補は誰か？	②その実績は？	③一緒に働いた者のヒアリング内容は？