

# 社内起業による人材育成効果の分析

## An Analysis of the Effect on Human Resource Development by Intrapreneurial Venturing

宮内 栄治  
Eiji Miyauchi  
原口 恭彦  
Yasuhiko Haraguchi

### 要 約

企業におけるホワイトカラーを取り巻く環境は厳しく、また、求められる技能のレベルも高まり、その育成は企業内に留まらずビジネススクール等の外部機関も活用されている。このような外部機関の利用を社外経験と捉えた場合、社内起業が企業の内部で育成可能な重要な手段として位置づけられるのではないかとこの立場に立ち、企業内で社内起業を経験したホワイトカラーと企業本体での業務を経験しているホワイトカラーを対象に、技能及びその習得プロセスの比較を行った。なお、これまでの社内起業に関する先行研究については、社内起業を担うホワイトカラーの育成に焦点を当てたものが少ないため、本研究では、既存の理論に基づく仮説検証型研究ではなく、調査及び分析により仮説的知見を導くという仮説探索型研究を採用した。調査及び分析の結果から、社内起業経験の優位性を主張する仮説的知見とともに、社内起業経験による人材育成モデルを提示した。

キーワード：社内起業、ホワイトカラーの人材育成、ホワイトカラーの技能、グラウンデッド・セオリー・アプローチ、質的研究

### 1. 研究の課題

国際化やIT化の進展等、企業を取り巻く環境は厳しく、管理者、経営者となり企業を支えていくホワイトカラーには、これまでよりも高いレベルの技能が求められており、その形成には企業内大学の設置、大学のビジネススクールへの派遣等、企業の外部機関が活用されている。しかしながら、企業はこのような外部の力を頼らなければ、高い技能を備えたホワイトカラーを育成することができないのであろうか。

守島他(2002)<sup>1)</sup>は、「高いレベルの仕事—たとえば、新規プロジェクトへの配置、新規事業立ち上げの経験、戦略作成への参加など—を意図的に与えていくことが育成のための重要な手段」と述べており、また、金井(2002)<sup>2)</sup>は、「一皮向けた

経験」について20名の経営幹部を対象にインタビューを行った結果、「新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ」を挙げた被験者が最も多く、これを「花形の経験、絶好のイベント」として位置づけている。これらのことから、企業本体に身を置きながら新規事業を起こす(以降、社内起業)経験が、企業の外部の力を頼らず、ホワイトカラーを育成する有効な手段となり得ると推測される。

そこで、本研究においては、社内起業が企業内部でホワイトカラーを育成する有効な手段であることを明らかにするために、社内起業の経験と、企業本体の主要な事業分野において製造、販売といったライン部門や、人事、財務といったスタッフ部門における業務経験との比較を行う。具体的には、社内起業の経験と企業本体の経験を通して

1) 守島基博「ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力」『一橋ビジネスレビュー』, 2002年, 50巻2号, 40頁。

2) 金井壽宏「仕事で「一皮むける」」, 光文社新書, 2002年, 88-89頁。

形成された技能及び形成のプロセスを明らかにするとともに、それぞれの経験において、①形成された技能、②技能の形成プロセス及びその技能がその後の経験にどのように活かされているのか、③技能と形成プロセスとの関係性、という3つの側面から比較を行うこととする。

なお、本研究は、企業におけるホワイトカラーの育成に関して、実務的な意義を有する研究であると考えられる。また、これまでの社内起業研究を概観すると、研究の関心が起業の組織形態や企業本体の戦略及び組織に向けられており、その担い手となるホワイトカラーの育成に焦点を当てたものではない。したがって、実務的な意義とともに、先行研究が存在しない研究として理論的な意義についても有する研究であると考えられる。

## 2. ホワイトカラーの人材育成に関する先行研究

### (1) ホワイトカラーに必要な技能

二神 (1999)<sup>3)</sup> は、日本におけるホワイトカラーを「専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者」と定義しており、小口他 (2003)<sup>4)</sup> は、企業の人員削減などに伴い、ホワイトカラーは企業の戦略や企画などを練る中核メンバーと定型的な業務を行う周辺メンバーに峻別されつつあることを示唆している。本研究におけるホワイトカラーとは、企業において管理的職業に従事する、もしくは従事する予定の従業員とする。さて、ホワイトカラーの技能についての代表的な研究にカツ (Katz, R., 1985)<sup>5)</sup> が挙げられる。彼は、ホワイトカラーが職務遂行上必要とする技能を、テクニカル・スキル (Technical Skill)、ヒューマン・スキル (Human Skill)、コンセプチュアル・スキル (Conceptual Skill) の

3類型で説明している。テクニカル・スキルとは、「特定の業務における必要な知識、方法、技術、器材を使用する能力」、ヒューマン・スキルとは、「他人とともに、ないし、他人を通して仕事をやる能力と判断力」、コンセプチュアル・スキルとは、「全体組織の複雑さと、その複雑な構造の中の自分の位置づけ、を理解する能力」と定義している。この3つの技能が組織の諸階層で必要とされる割合は、一般社員ではテクニカル・スキル中心であるが、管理者、経営者と階層が上がるにつれて、コンセプチュアル・スキルの比重が増すと指摘している。

### (2) ホワイトカラーの技能の形成プロセス

このような技能の変化と技能を形成する“source (源)”との関係を明らかにしたものに、小池他 (2002)<sup>6)</sup> が挙げられる。小池他はホワイトカラーの技能の内容と技能を形成する“source (源)”との関係をモデル化し、技能形成プロセスの説明を行っている (図表1)。

この図について説明すると、ホワイトカラーの技能は「企業特殊/企業間で共通」、「固定/非固定的」の2軸で整理され、また、技能を形成する“source (源)”は、組織階層間の異動や職能間での異動といったジョブ・ローテーション、OJT及びOff-JTが中心である。なお、小池他 (2002) は、ホワイトカラーの技能の形成プロセスについて、「『企業間で特殊かつ固定的な技能』→『企業間で特殊かつ非固定的な技能』が主体であったが、現在では『企業間で共通かつ非固定的な技能』が必要」と述べている。

また、小池他 (2002) は、各タイプの技能がA→B→C→Dというプロセスで重層的に高度化していること、日本の企業ではB→Cの流れが主体であったが分社化や国際化に伴ってAやDの必要性が認識されはじめていることを指摘している。また、金井他 (2003) は、経営幹部候補としてのホワイトカラーの育成には、早期にマネジメント要素の強い業務を経験することや経営的な視点を養うための「縦方向への幅」の経験が重用である

3) 二神恭一 (編著)「ビジネス・経営学辞典」, 中央経済社, 1999年, 490頁。

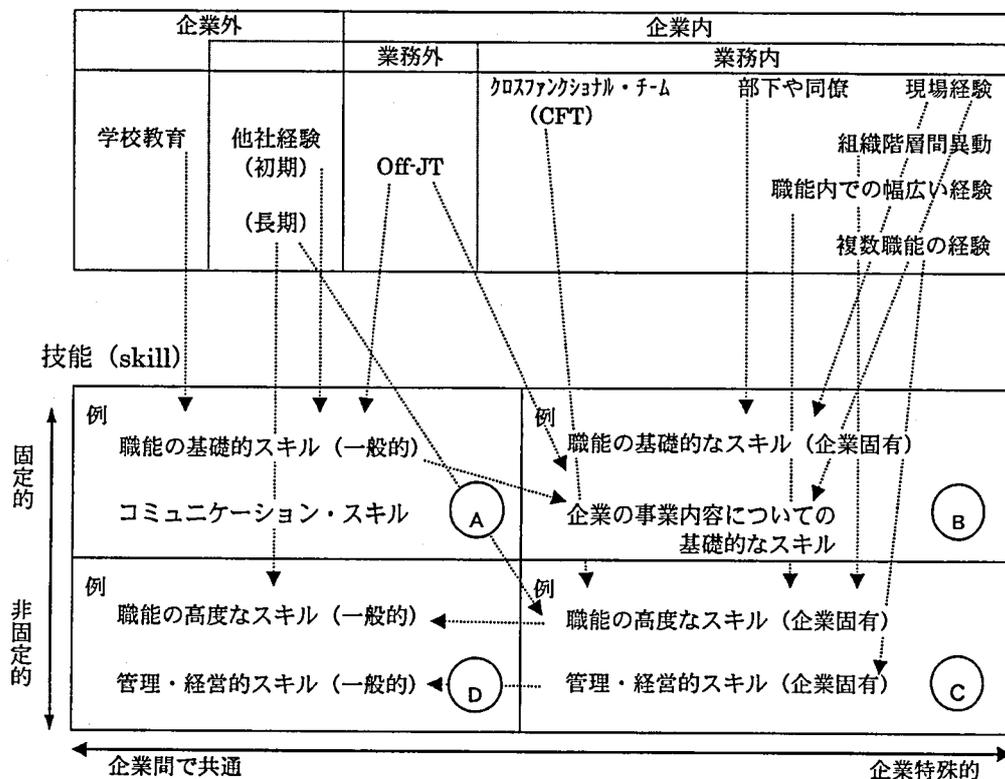
4) 小口孝司・楠見孝・今井芳昭「エminentホワイト  
ホワイトカラーへの産業・組織心理学からの提言」, 北大路書房, 2003年, 2-3頁。

5) Katz, R. "Skills of an effective Administrator",  
*Harvard Business Review*, January-February 1955

なお、引用は、Hersey, P., K. H. Blanchard and D. E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, Seventh Edition, Prentice Hall, inc., 1996 邦訳 山本成二, 山本あづさ訳『行動科学の展開 (新版) 人的資源の活用』生産性出版, 2002年

6) 小池和男・猪木武徳・山本茂・本田一成・八代充史・  
本田由紀・加藤隆夫・佐藤博樹・守島基博「ホワイト  
カラーの人材形成-日米英独の比較」, 東洋経済新報社,  
2002年

source (源)



図表1 形成される技能の内容と技能の“source (源)”についての概念図

小池和男他, 2002年, 183頁から引用。

と指摘している。したがって、これらのことから、ホワイトカラーには非固定的な職能の高度な技能や管理・経営的技能が求められ、特に現在では、企業間で共通な技能が求められていること、これらの技能は主に企業外での経験を通して形成されるものであるが、現在の立場よりも更に高度な立場での経験を早期に積むことが、ホワイトカラーの育成にとって、より有効であることが示唆された。

### 3. 社内起業家に関する先行研究

#### (1) 社内起業家の定義

社内起業とは、「新規事業を創造するために企業内にきわめて独立性の高い【社内起業家的集団】をつくり、その自主的な新事業創造の活動を本社が全面的にバックアップしていく組織」である(坂下, 2002)<sup>7)</sup>。また、金森(2003)<sup>8)</sup>は、「社内企業家」を「組織において活動的に、また熱烈

にアイデアを促進し、組織の支持を構築し、障害を乗り越え、そのアイデアの推進に対して決定的な貢献を行った結果、新事業を新たに起こした個人である」と定義している。さらに、「新事業とは、社内の中で新しい事業を起こすという意味の範囲であり、既存の事業からは出にくい新しい事業をさす」と述べている。本研究においては、これらの定義を参考に、「新しい事業システムを構築し、それを持って既存の事業とは異質な市場に参入するために、本社の支援の下で社内起業を推進する組織に属し、主要メンバーとして活動を行う者」を、「社内起業家」と定義した。

#### (2) 社内起業家の特性

社内起業家の特性に関する研究には多様なものがあるが、その中でも代表的なものとして、Pinchot(1985)<sup>9)</sup>、NRIアメリカ他(2001)<sup>10)</sup>、奥村他(2001)<sup>11)</sup>の研究がある。これらの研究で

7) 坂下昭宣「経営学への招待」、白桃書房、2002年

8) 金森敏「社内企業家の行動に関する文献レビュー」研究年報「経済学」(東北大学)、2003年

9) Pinchot III, Gifford., Intrapreneuring, Haper & Row, 1985. 邦訳 清水紀彦「社内企業家」、講談社、1985年

10) NRI アメリカ・バブソン大学「コーポレート・アントレプレナーシップ」、野村総合研究所、2001年

図表2 社内起業家の特性

マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・脱常識</li> <li>・創造的破壊</li> <li>・スピード／決断力</li> <li>・チーム主義／成功の共有</li> <li>・失敗から学ぶ姿勢</li> <li>・リスクの受容</li> <li>・行動を指向する</li> <li>・個人として自律する</li> <li>・ネットワークを形成する</li> <li>・すすんで雑用をする</li> <li>・ビジョンと行動を結びつける</li> <li>・徹底的に仕事に打ちこむ</li> <li>・内なる声を優先させる</li> <li>・自分で目標を決める</li> <li>・自分で納得のいく高い水準を設定する</li> <li>・長期的な事業目標に従う</li> </ul>	スキルセット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業機会の発見／特定</li> <li>・事業仮説の具体化</li> <li>・経営資源の調達のための組織の操作</li> <li>・リスクマネジメント</li> <li>・アライアンス</li> <li>・複合人間になる</li> </ul>
---------	--	--------	--

Pinchot (1985), NRI アメリカ他 (2001), 奥村他 (2001) より筆者作成。

は、「社内企業家」(Pinchot, 1985), 「コーポレート・アントレプレナー」(NRI アメリカ, 2001), 「社内起業家」(奥村他, 2001) と呼称が異なるが、それぞれが定義している特性を整理した結果、図表2のように分類することができた。

図表2によれば、「スキルセット」が「マインドセット」の多さに比べて数が少ないこと、それぞれの内容も構造化されておらず曖昧であることが分かる。また、ホワイトカラーの育成に関する先行研究のレビューによりホワイトカラーの技能について明らかにしたが、この図表からは、社内起業家には技能にあたると思われる「スキルセット」以外にも、「マインドセット」のような特性を有することがわかる。

### (3) 社内起業のプロセス

社内起業のプロセスについては、Pinchot (1985), 山田 (2000)<sup>12)</sup>, 金森 (2003) の研究により明らかにされている。Pinchot (1985) は、「事前リサーチ, アイデア, 顧客の反応, プロトタイプ, 事業計画, 創業, 計画着手, 現状に適合した調整, 半確立化したパターンの反復 (急成長期)」までと述べている。山田 (2000) は、「6つのフェーズからなる事業開発のプロセス」とし

て、「新事業の立案・案件審査, 新事業のための資源獲得・人事, 新事業の開始, 新事業の運営と権限, 新事業の評価, 新事業の継続, もしくは撤退」を挙げている。また、金森 (2003) は、「事業機会の発見をするところからアイデア促進までの着手段階」, 「アイデアの促進からプロジェクトが正式に承認されるまでの承認段階」, 「プロジェクトが正式に承認された後の社内企業家の行動をさす実行段階」と整理している。

これらの定義から、本研究では、社内起業のプロセスについて、3者の主張が重なり合う着手、承認、実行の段階に、山田 (2000) の主張する運営を含んだ4段階と定義した。

## 4. 調査の対象と方法

### (1) 調査の課題

本研究の命題は、社内起業で形成される技能の優位性を発見することにあるが、先行研究のレビューの結果を踏まえ、調査における具体的な課題を以下のように提示する。

- ①社内起業家の技能及びマインドの探索
- ②社内起業家の技能の機能上の分類及び構造的な整理
- ③社内起業プロセスを基にした技能形成の“source (源)”及び形成プロセスの整理
- ④ホワイトカラーの技能形成プロセスにおける社内起業経験の位置づけ

11) 奥村昭博, 國領二郎・千本倅生・高木晴夫・高山信彦・古川公成・山根節「アントレプレナー創造」, 生産性出版, 2001年

12) 山田幸三「新事業開発の戦略と組織—プロトタイプの構築とドメインの変革—」, 白桃書房, 2000年

## (2) 調査の対象

調査は、本業の鉄道の利用者や沿線の経営資源、とりわけ駅の集客ポテンシャルを活かした新事業を企業本体及びグループ会社で起業している鉄道会社X社とした。X社は、新事業の開発体制を強化するために専門部署を設置し、昭和63年にスタートした「社内ベンチャー制度」を活用して、社内からの起業を積極的に促している<sup>13)</sup>。調査の対象者は、X社で社内起業の経験を有する4名の大卒ホワイトカラーとし、企業内でのキャリアによる技能のバイアスを排除するために、管理職に達する前までに起業を行った者とした。また、比較対象として、企業本体の業務（スタッフ部門、鉄道のライン部門）に従事する大卒ホワイトカラー社員3名を調査対象とした。なお、選定にあたっては、経験年数及び企業内での職階が起業経験を有する者と同等となるように配慮した。

## (3) 調査の方法

調査にあたっては、依拠すべき理論もない中で、多くのデータを収集する必要があること、形成された技能とは、本人の主観によるもので他者の判定・評価することが難しく、技能に対する「個人の主観的な意味づけを知る必要」(大谷他、2003)<sup>14)</sup>があること、技能及び技能の“source(源)”及び形成プロセスを詳細に把握する必要があること、起業ケースの内容や対象者の背景等、それぞれ多岐に亘ることが予想されること、起業ケースが量的調査を行うほど多くないこと、と

いった理由により仮説探索型の質的研究を採用し、調査対象者にできる限り自由に語ってもらう半構造化によるインタビュー調査を実施した。なお、起業経験者への質問項目は、調査の課題に沿って、以下のように設定した(図表3)。

なお、企業本体の従事者についても、社内起業の経験者と同様な内容となるように留意しながら、起業経験と企業本体での経験を比較するための質問項目を設定した。インタビュー調査は、平成16年8月から10月の間に、対象者が所属する会社の会議室等において、一人当たり1時間から2時間程度で実施し、実施後、全てインタビュー録を作成した。

## (4) 分析の方法

収集したデータの分析には、GTA(グラウンデッド・セオリー・アプローチ)を採用した。木下(2003)<sup>15)</sup>によれば、GTAは、データに密着した分析から独自の説明概念をつくって、それらによって統合的に構成された説明力にすぐれた理論であること、限定性を明確に設定した上で、その範囲内に関しては人間の行動の説明と予測に関して十分な内容であり、かつ、数量的研究方法を含め他の研究方法による結果と比べた時に優れた説明力をもちうること、人間の行動、なかんずく他者との相互作用の変化を説明できる、言わば動態的説明理論であること、実践的活用を促す理論であること、といった特性を有し、本研究の課題と先行研究の問題点を考慮すれば、相応しい方法

図表3 インタビューにおける主な質問項目(起業経験者)

分類項目	質問内容
企業本体での技能の習得	これまでの具体的な業務内容と必要だと感じた技能 これまでの経験で、前職の経験が役に立ったこと これまでの経験で、前職の経験が役に立たず、新たな技能が必要だったこと
起業経験での技能の習得	新規事業の事業内容及び事業目的、組織体制、担当した業務の内容、起業の経緯 起業経験で、最も苦労したこと 起業経験で、これまでの経験が役に立ったこと 起業経験で、これまでの経験が役に立たず、新たな技能が必要だったこと 起業経験により習得できた技能、大切だと思う技能
その他	起業前後での仕事の進め方の変化 起業の担当者となった目的、起業の担当者に指名された際の目的の認識

筆者作成。

13) X社社会案内パンフレット

14) 大谷信介・木下栄二・後藤範章・小松洋・永野武「社会調査のアプローチ論理と方法」、ミネルヴァ書房、2003年

15) 木下康仁「グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践」、弘文堂、2004年

であると言える。

GTAは、研究者の立場によってはいくつかの方法があるものの、データの収集から、オープン・コーディング、軸足コーディング、選択的コーディング、継続的比較分析と理論的サンプリング、理論的飽和化の流れが研究者で共通している。本研究では、この流れに従って、調査結果の分析を進めることとした。まず、インタビューデータの中から、研究の命題や具体的課題に関係が深いと思われる、また最低限の文脈で読み取れる部分を切り出した（切片化）。切片化したデータを同じ内容を示すもので収束し、その特徴を表現した短い語句をつけた（コード化）。コード化されたデータを比較し、関連するもの同士のまとまりをつくり（カテゴリー化）、内容的に上位の概念で括れる複数のカテゴリーをまとめてカテゴリー・グループ（以下CG）を編成した（オープン・コーディング）。この作業を社内起業経験者と企業本体の従事者に分けて行っていった。さらに、これを繰り返し再整理し、カテゴリーを洗練した（継続的比較分析と理論的サンプリング）。次に、カテゴリー、CGを、先行研究のレビューで得られた内容を基に、再整理、比較及び論理的関連性をたどる（軸足コーディング）ことで、文脈、ストーリーを明らかにした。最後に、社内起業の経

験者と企業本体の従事者のカテゴリー、CGの比較、概念化を行い（選択的コーディング）、仮説を生成することとした（理論飽和化）。

## 5. 分析の過程と結果

### (1) 分析の過程

はじめに、社内起業の経験者と企業本体の従事者に分け、インタビューデータの中から切片化及びコード化を行った（図表4）。図表4に見られるようなコード化したデータは、社内起業経験者から81個、企業本体の従事者から39個抽出されたが、特に、社内起業経験者から多くのデータを抽出することができた。

次に、社内起業経験者のコード化したデータについて、起業経験時の状況をプロセス的に示したデータ（how）と、得ることができたものを構造的に示したデータ（what）に分類しながら、データのカテゴリー化を進め、カテゴリー、下位CG、上位CGデータに収束させるとともに、生成されたカテゴリー、CGについて、再整理を行った（図表5）。また、企業本体の従事者についても、コード化したデータを基に、カテゴリー、下位CG、上位CGに収束を行った（図表6）。

また、社内起業の経験において生成されたカテゴリー、CGについて、論理的関連性をたどるこ

図表4 データの切片化及びコード化の例（起業経験者）

	切片化したデータ	コード化
What	やはり、起業経験が一番身についたのはスキルではなくて感覚なんです。机上でやったのではなくて、自分が実際に事業をやってみて、収支が肌感覚で身についたことではないでしょうか。（A氏）	事業収支の肌感覚
	現在100名の従業員を抱える組織になっていますので、従業員の採用や管理といった労務管理、また請求書作成や代金回収といった経理業務も自分で行っています。企業本体の経験では、お金の出入りもなく、労務管理も行わない、ましてや人件費を使っているという意識もありませんでした。企業本体とは違い小さな自己完結型の組織でもあり、労務管理や経理業務の知識が必要だと思います。（B氏）	事業運営のための 労務管理、会計管理技能 完結する事業運営の仕組み
	新規事業を起業するには事業化するためのトータルな力が必要なのですが、専門性は他に求めることが多く、その力をうまく使っていくことも覚えたのではないかと思います。（C氏）	他の力を使って事業を構築する技能
How	（社内起業時には）自らのスキルのなさを痛感しましたが、ビジネスのスキルの向上に留まらず、商品となるCDについては誰よりも一番の知識を持つために、一人レコード会社等々を訪問して人脈を築き、音楽業界、CDの流通、CDのマーケット等の研究を行いました。（A氏）	必要な知識は社内になく外部に求める必要
	新規事業の企画、調査段階でのマーケティングや事業企画を立案していくスキルが必要となりました。新規事業の起業はグループ会社で行うのですが、その承認を得るためにX社本体の中で各部門の調整を図らなければならない、ヒューマン・スキルが必要であったと思います。このように、新規事業を進めるにあたり、段階に応じて必要となるスキルが異なるのだと思います。（C氏）	起業、運営の段階を経ること

筆者作成

図表5 生成されたカテゴリー（起業経験者）

上位 CG	下位 CG	カテゴリー	
起業前の状況	担当者となった経緯	担当者への指名	
		社内での公募	
起業時の状況	社内起業の構造	企業本体とは異質な事業	
		最小限度の組織体制	
		起業家にかかる責任の集中	
	社内起業のプロセス	起業時の混乱	
		一から始める建設的な業務	
		事業の段階に応じた業務の変化	
起業後の状況	企業本体の構造	起業時と企業本体での立場の違い	
		企業本体の組織的な業務	
		企業本体の各職能の専門性	
技能	起業時	事業計画に必要な実務知識	
		事業計画に必要な情報収集・活用技能	
		事業計画を組み上げていく技能	
		事業承認時に必要な論理的思考	
		事業承認時に必要な社内調整術	
		事業実行時に必要な実務知識	
		事業実行時に必要な論理的思考	
		事業計画・実行に必要な社外との交渉術	
		事業運営に必要な実務知識	
		事業運営に必要なリーダーシップ	
		広い視野、経営的な視点	
		企業本体時	技能の適合
			技能の不適合
	仕事観	起業前	役割の認識
起業時		起業家としての結果の志向	
		起業家としての行動力	
		管理者としての責任感の強さ	
企業本体時		起業経験の自らのキャリアへの意味づけ	
		起業経験への愛着	
	仕事観のギャップ		
	仕事観の継続		

筆者作成。

図表6 生成されたカテゴリー（企業本体の従事者）

上位 CG	下位 CG	カテゴリー
企業本体での状況	新たな業務の経験	現場経験、組織階層間の異動の経験
		職能間の異動及び職能内での幅広い業務経験
		一から始める初めての業務の経験
	他者への働きかけが必要な業務の経験	多くの相手と関わり合う業務の経験
		社内の他部署、経営幹部を動かす業務の経験
企業本体で得るもの	技能	特定の職能に必要な専門知識
		企業の事業内容についての知識
		ビジネスの一般的な技能
		社内での交渉術（他部署、上司、他の階層）
		社外との交渉術
		広い視野で会社全体を捉える技能
		意思決定者と関わるための論理的思考
		情報を収集する技能
		施策を起案する技能
		スケジュールリングの技能
		部署、立場によってコンセプチュアル・スキルは必要ない
意識の転換点		社外人脈の形成
		職能内での幅広い経験

筆者作成。

ととした。具体的には、ホワイトカラーの技能及び社内起業に関する先行研究のレビューを基に作成された2次元のフレーム上に上位CG【技能】に含まれるカテゴリーをプロットした。さらに、切片化した記述データを参考に、上位CG【社内起業の構造】に含まれるカテゴリーと関連性があるものをネットティングした。その結果、起業で得た【技能】と【起業のプロセス】との関係性がより明らかとなり、カテゴリー間の文脈、ストーリーが読み取れることとなった(図表7)。

さらに、【仕事観】CGに含まれるカテゴリーと【起業時の状況】CGに含まれるカテゴリーについて、関連性の探索を行ったが、直接的な関連性はないものの、【役割認識】カテゴリーをキー概念とした間接的な関連性について見出される結果となった(図表8)。

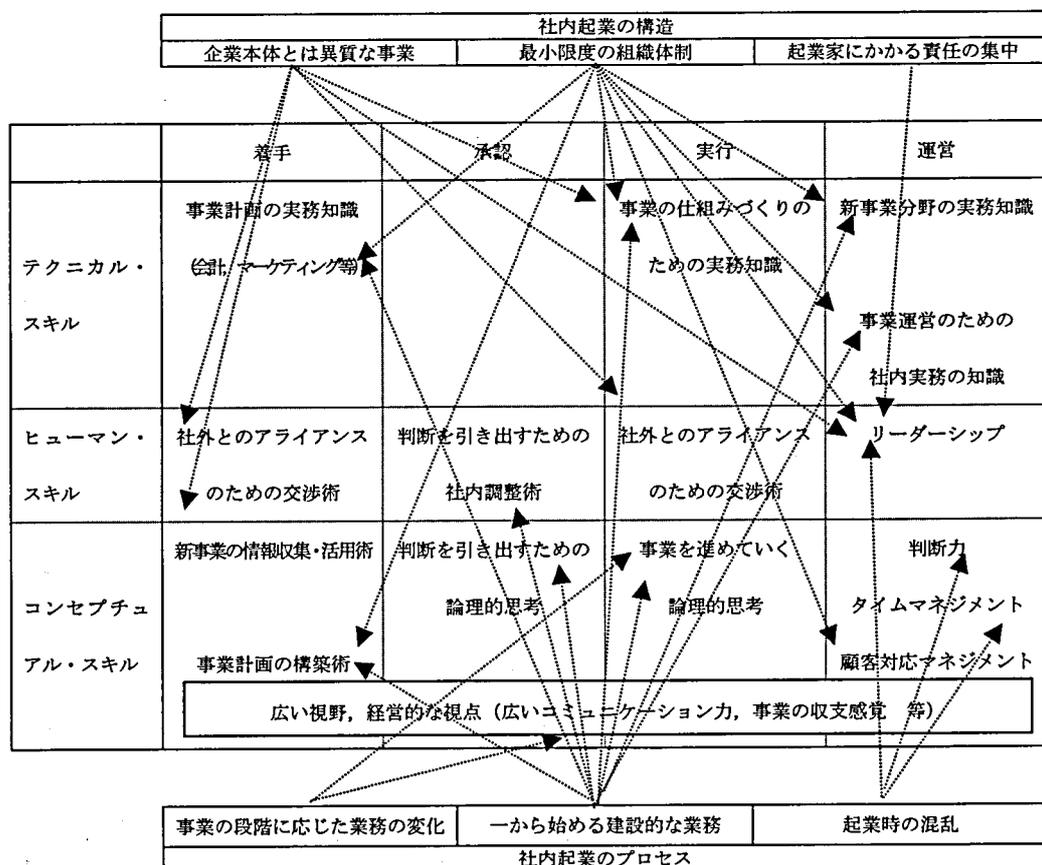
企業本体の従事者についても、起業経験者と同様に、カテゴリー、CGについて、精緻化を進めた。まず、上位CG【企業本体で得るもの】における下位CG【技能】の論理的関連性を探索し、

各CGに含まれるカテゴリー間で関連性があるものをネットティングし、図示を行った(図表9)。その結果、企業本体で得られた【技能】と【企業本体での状況】との関係性が明らかとなり、カテゴリー間の文脈、ストーリーが読み取れることとなった。

## (2) 分析の結果

社内起業と企業本体それぞれの経験で得たもの(what)を比較した結果、社内起業の経験により得られた技能は、豊富かつ経営的・管理的な要素を多分に含んでおり、社内起業経験による優位性が見出された。また、社内起業経験では、自らの置かれた役割を強く認識することによる「仕事観」が生成された。

次に、プロセス(how)の比較を行った結果、社内起業経験者は、目標の高いタスク、ハードなワークを短期間で遂行するという使命を負っていることが明らかになったが、これと企業本体での経験とを比較することができずに、社内起業経験



図表7 カテゴリー間の関連性のネットティング (【技能】-【起業時の状況】CG間)

筆者作成。

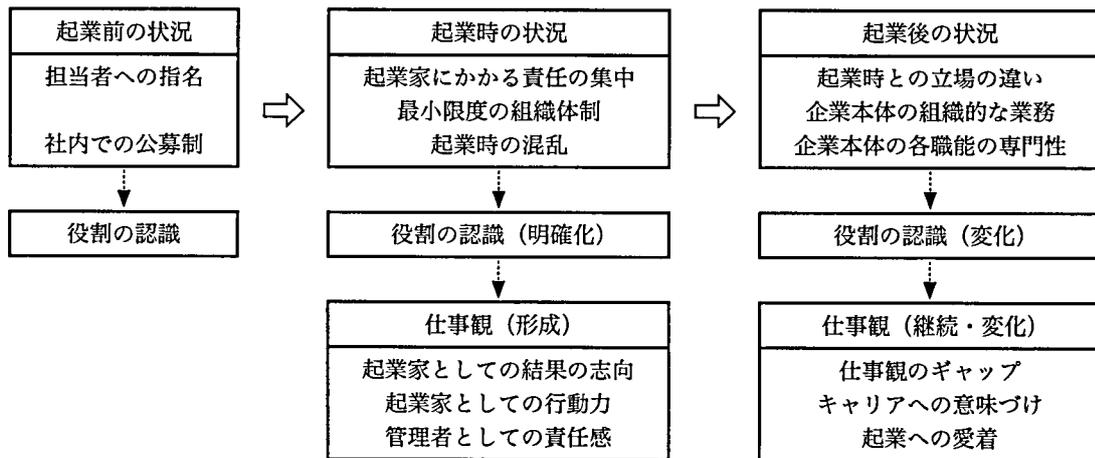
の優位性は、経験単独ではなく、これらの経験がどう技能や仕事観の形成につながったかという関係性を見てはじめて、明らかにできるものではないかと結論づけた。また、社内起業で得られた技能の企業本体での活用についても、社内起業経験の優位性は見出されなかった。

最後に、得たものとプロセスとの関係性の比較を行ったが、直接的な関係性からは、社内起業経験の優位性は見出されなかった。しかしながら、仕事観と仕事観を形成する経験との関連に着目した結果、社内起業経験者は、厳しい環境に晒される中で、技能の不足を認識し、技能を身につけて

いく対応能力を磨いていくという人材育成効果が明らかになった。さらに、社内起業と企業本体との構造を比較し、社内起業の単純な組織が自らの役割を明確に感じさせているのではないかと推論を行った。

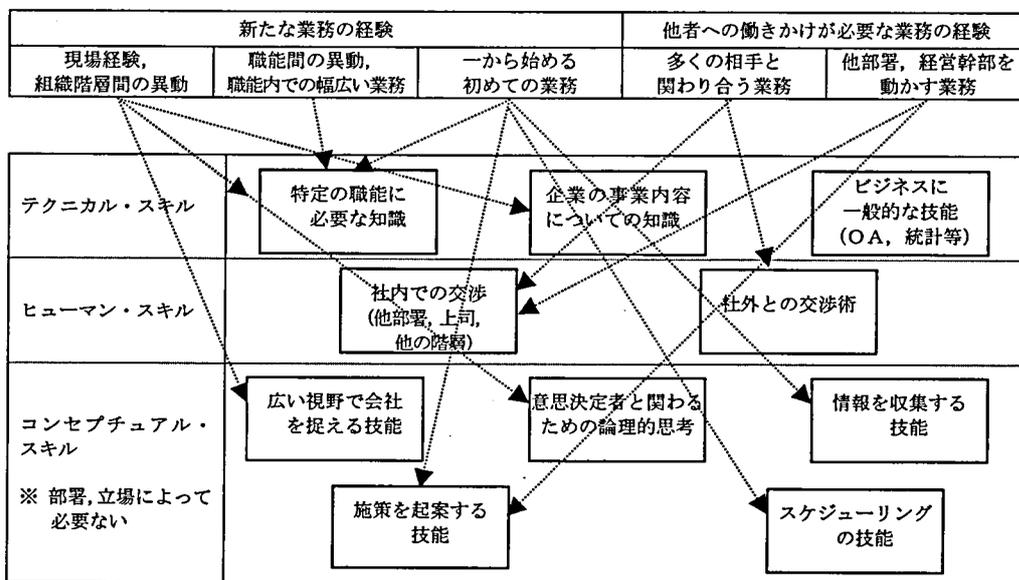
### (3) 仮説の生成

分析の結果から、社内起業経験に関する人材育成効果として、以下のような仮説的知見を提示した。(仮説1) 事業の実務知識、社外との交渉術、経営的視点、論理的思考、リーダーシップ等、テクニカル・スキル、ヒューマン・スキル、コンセプト



図表8 カテゴリー間の関連性のネッティング  
 (【仕事観】-【起業前の状況】・【起業時の状況】・【起業後の状況】CG間)

筆者作成。



図表9 カテゴリー間の関連性のネッティング (【技能】-【企業本体での状況】CG間)

筆者作成。

チュアル・スキルそれぞれの分類において、豊富な技能が形成される。

(仮説2) 企業における自らの立場よりも更に高度な業務を早期に経験するので、経営幹部候補のリーダーシップ開発に有効である。

(仮説3) 着手、承認、実行、運営の短期間のプロセスにおいて、技能が形成される。

(仮説4) 厳しい環境での明確な役割認識に影響を受け、仕事観が形成される。仕事観は、社内起業前後の状況における役割認識にも影響を受ける。

(仮説5) 技能の不足を認識し、短期間で技能を身につける能力が形成される。また、役割認識の明確化が、対応能力を促進させる。

## 6. 社内起業による人材育成モデル

提示された仮説的知見から、社内起業による人材育成効果という論点を明確化するために、①社内起業経験と企業本体の経験で形成される技能の比較、②ホワイトカラーの技能形成における社内起業経験の位置づけ、③社内起業経験における技能の形成と役割認識のプロセスに関して説明を行うとともに、社内起業による人材育成モデルを提示した。

### ①形成技能の比較 (図表10)

企業本体の経験では、数年毎のジョブ・ローテーションを中心とした専門性の分断が新たな技能を形成させるのに対し、社内起業の経験では、短期間において、一人で何役もこなす豊富な経験

が、社内起業家の技能を形成させる。また、テクニカル・スキルについては、企業本体の経験では職能の実務知識の形成を中心に企業の事業内容についての広い知識が形成されるのに対し、社内起業経験では、起業分野の実務知識、事業を構成する全職能の実務知識といった広い職能での、深い実務知識が形成される。ヒューマン・スキルについては、企業本体の経験では社内での広範囲にわたる交渉術が形成されるのに対し、社内起業経験では、社外とのアライアンスのための交渉術とともに組織内でのリーダーシップも形成される。コンセプチュアル・スキルについては、企業本体の経験では意思決定者との深い関わりの中で施策を起案する技能が形成されるのに対し、社内起業の経験では社内起業家に比較的自由度、裁量が与えられる中で事業を進めていく論理的思考、目的を明確とした経営的視点が形成される。また、社内起業の経験で事業運営を行うことができれば、管理者としての技能も形成される。

### ②社内起業経験の位置づけ (図表11)

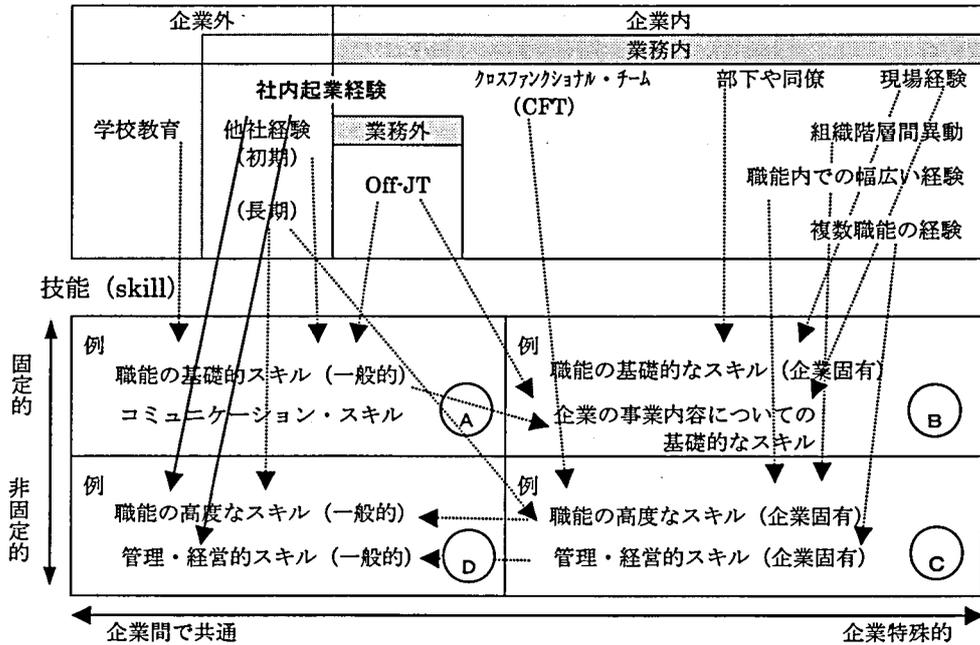
ホワイトカラーが企業本体で必要とされる技能は、まず企業本体の事業を理解し、各職能としての技能を習得することを優先されるため、(B) → (C) を中心としたプロセスとなる。一方で、社内起業経験は早期に非固定的かつ企業間で共通な技能 (D) を形成することができることから、経営者、管理者を育成できる一つの“source (源)”として位置づけることができると考えられる。

図表10 形成技能の比較 (社内起業経験・企業本体経験)

		社内起業の経験	企業本体の経験
技能形成プロセス		着手・承認・実行・運営のプロセス	現場経験・組織階層間異動の経験 職能間での異動・職能内での幅広い業務経験
形成技能	テクニカル・スキル	起業分野の実務知識 事業を構成する全職能の実務知識	事業内容についての広い知識 特定の職能の実務知識
	ヒューマン・スキル	社外とのアライアンスのための交渉術 (社内は限定的) リーダーシップ	社内での広範囲にわたる交渉術 (社外は職能限定的)
	コンセプチュアル・スキル	事業計画を構築、推進する論理的思考 意思決定者と関わる論理的思考 (判断を引き出す) 広い視野、収支を前提とした経営的な視点 判断力 タイムマネジメント 顧客対応マネジメント	情報収集、施策を起案する技能 意思決定者と関わる論理的思考 (双方向での) 広い視野、経営的な視点 タイムマネジメント ※ 部署、立場によっては必要ない
期間		数ヶ月～1年	数年

筆者作成。

source (源)



図表11 ホワイトカラーの技能形成における社内起業経験の位置づけ

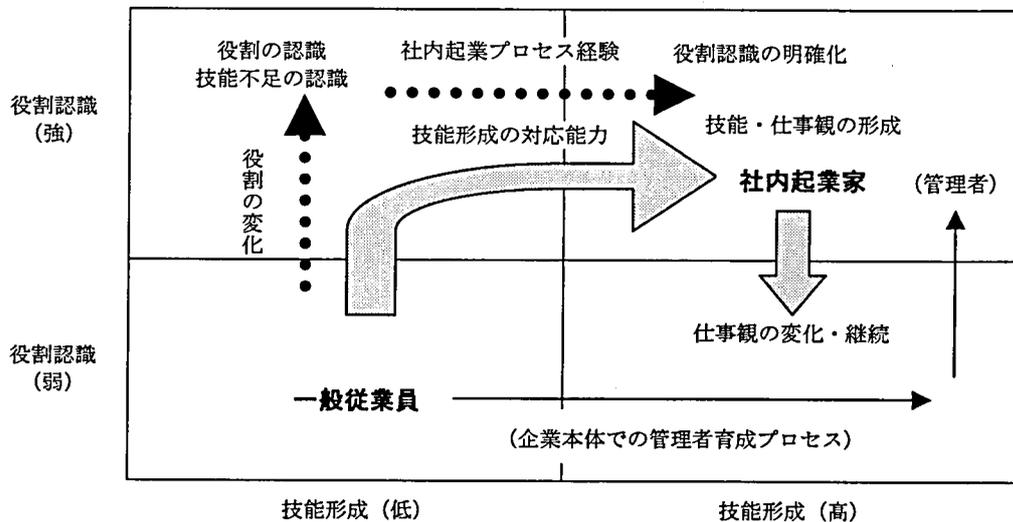
小池和男他, 2002年, 183頁から引用し, 筆者が加筆修正。

③社内起業経験による技能・役割認識構築プロセス (図表12)

企業本体での管理者育成プロセスが技能形成を前提とした役割付与・認識のプロセスであるのに対し、社内起業家育成プロセスは、役割付与・認識を前提としており、厳しい環境に置かれることによって認識を増幅させ技能を形成するプロセスであると考えられる。

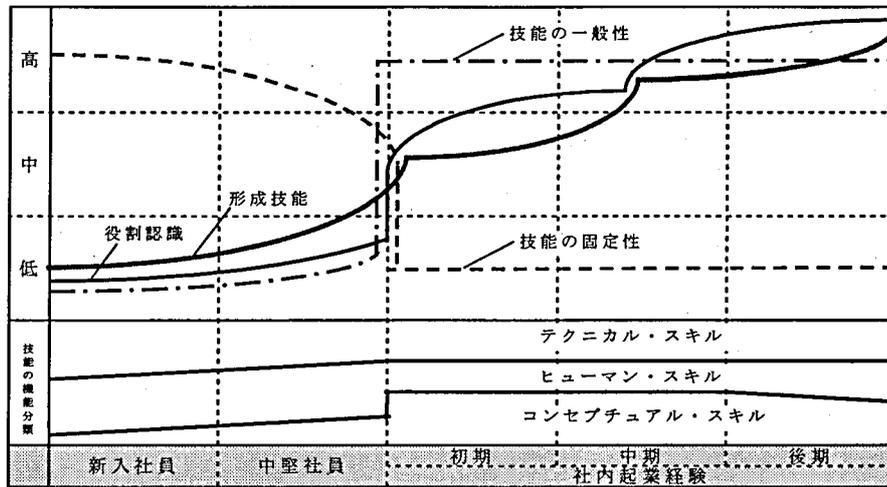
④社内起業経験による人材育成モデル (図表13)

このモデルは、企業本体時から社内起業時までの時間経過に沿って、形成技能、役割認識、技能の固定性、技能の一般性の増減推移と、技能の機能分類毎の構成比の推移を示したものである。社内起業の経験により、技能の形成及び役割認識が増加するとともに、経営者・管理者に必要なとされる技能の一般性も増加する。また、ホワイトカ



図表12 社内起業経験による技能・役割認識構築プロセス

筆者作成。



図表13 社内起業経験による人材育成モデル

筆者作成。

ラーの技能の中でも、コンセプチュアル・スキルが豊富に形成されることとなる。これにより、社内起業の経験で形成できる技能、ホワイトカラーの技能形成における社内起業経験の位置づけ、社内経験における技能形成・役割認識プロセスをまとめて表示し、それぞれにおける社内起業経験の優位性がより明確となった。

## 7. 結論及び課題

調査結果から、社内起業経験による人材育成モデルは、企業を取り巻く厳しい環境下での管理者及び管理者から経営層への早期育成手段として、非常に有効であるとの結論を得た。これにより、

本研究は、ホワイトカラーの育成、社内起業家のマネジメントに関する実務的な含意を有すると考えられる。さらに、これまでの社内起業研究の関心が、社内起業の組織形態や企業本体へのイノベーション機能に向けられており、ホワイトカラーの育成に焦点を当てたものでなかったことから、本研究が理論上の含意も有すると考えられる。

本研究の結果として提示された社内起業による人材育成モデルは、X社1社の限られた社内起業家の経験から得られた仮説的知見である。したがって、今後、1社に限定した質的調査から、定量的調査や他企業の調査によるモデルの追試が望まれる課題である。

(2005年11月30日受付)  
(2006年1月13日受理)