

# 社内起業による人材育成効果の分析

M1265332 宮内 栄治

## 1. 研究の課題

企業内大学の設置やビジネススクールの活況に見られるように、企業のホワイトカラーには幅広い経営知識や技術が求められ、その形成には企業の外部機関が活用されている。しかしながら、企業は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。先行研究では、社内起業の経験がホワイトカラーの技能形成につながると推測できるものの、社内起業とホワイトカラーの人材育成とを明確に結び付けた研究は存在しない。したがって、社内起業と企業本体の経験とを、技能形成、そのプロセスにおいて比較し、社内起業経験の優位性を発見することが研究の課題となる。

## 2. 先行研究のレビュー

ホワイトカラーの育成及び社内起業家に関する先行研究のレビューにより、以下のことが明らかにされた。

ホワイトカラーには、テクニカル、ヒューマン、コンセプチュアルの3つのスキルが必要とされる。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。技能を「企業特殊／企業間で共通」、「固定／非固定的」の2軸で整理すると、その形成プロセスは、「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」が必要とされている。技能を形成する source 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。

社内起業家とは、「新しい事業システムを構築し、それによって既存事業とは異なる市場に参入するために、本社支援の下で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」と定義される。社内起業家の特性は、マインドセット、スキルセットに分類され、技能にあたるスキルセットは数が限定されており、調査での更なる探索が課題である。社内起業は、着手、承認、実行という3段階のプロセスを経る。

## 3. 調査の対象と方法

調査では、鉄道会社 X 社で社内起業経験を有する大卒ホワイトカラーを対象とするとともに、比較のために X 社本体の業務に従事する大卒ホワイトカラーも対象とした。方法論としては、先行研究において依拠すべき理論が存在しないことから、仮説探索型の研

究を採用した。データ収集には、技能及び形成プロセスの詳細な把握が必要であるため、半構造化によるインタビュー調査を採用し、データ分析には、データに密着し、独自の説明概念から理論を生成するのに適しているグラウンデッド・セオリー・アプローチを採用した。

## 4. 調査結果

### 4-1 仮説的知見の提示

データの分析においては、社内起業経験と企業本体の経験とを、形成された技能、形成のプロセス、技能とプロセスの関係性で比較することで、以下の社内起業家に関する仮説が提示された。

(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、ヒューマン、コンセプチュア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。

### 4-2 人材育成モデルの提示

仮説から、社内起業が企業本体との比較で豊富な技能が形成されること、社内起業経験が管理・経営者の早期育成プロセスとして位置づけられること、社内起業経験が役割付与・認識を前提とした技能を形成するプロセスであることが明らかとなった。また、これらが概観できる「社内起業経験による人材育成モデル」を提示した。

## 5. 結論及び課題

調査結果から、社内起業経験は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、ホワイトカラー育成及び社内起業に関する実務、理論の両面での含意を有すると考えられる。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課題である。