

小樽商大 ビジネス・ワンポイント

先行き不確実な時代の社員育成を考える 「イントラプレナーシップを育む社員教育」の必要性

国立大学法人 小樽商科大学
グローバル戦略推進センター 産学官連携推進部門
特命准教授 山本 真史



日経平均株価がバブル経済崩壊後の戻り最高値を更新し、25年ぶりの水準にある一方、ここ数年は毎年2兆円前後の当期純利益を出しているトヨタ自動車でも業界構造変化への危機対応を進める等、近年は過去に類を見ないスピードで既存産業の先行きに対する不確実性が高まっています。このような先行き不確実な時代では、地元を主要市場とする中小企業であっても経営者は時代変化への感度を高め、適切なリスク管理の下、新しい事業や市場に積極的にチャレンジしていくことが不可欠です。

しかし経営者のアイデアだけで新規事業を考え、推進したとしても、やはり一人の発想には限界があります。また経営者自身の年齢が上がるにつれ、最新の技術トレンドに疎くなっていくことは否めません（今やマーケティングツールとして欠かせなくなつたFacebookやインスタグラム等SNSですが、実際に使いこなせている60〜70代の経営者はどれだけのいるでしょうか）。このことから会社の継続性を高める組織作りには、社員の立場でありながら適切なリスクを取り、新規事業や新市場にチャレンジできるマインドのイントラプレナーシップを有した社員を意図的に育成していくことが益々重要になっていきます。

1 イントラプレナー (社内起業家)とは

本学が設置しているビジネススクールは正式名称を、大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻（専門職大学院過程）と言います。アントレプレナーシップとは「企業家精神」を意味し、本学ではベンチャー企業を起こすこと（「起業」に限らず、勤め先企業での新規事業開発や組織改革も含む、広く「革新」を実行しようの意識や能力」と定義しています。アントレプレナーの中でも企業内で新しいビジネスを立ち上げる社内起業家・企業内起業家を特に、「イントラプレナー」と呼びます。近年は、社内の保守的社風の打開や、新規事業立ち上げを目的に、イントラプレナー人材の育成を進めるプログラムを有している大手企業が数多くあります。そしてそれは、従来の座学中心の研修とは異なるものです。

2 地元企業こそ、イントラプレナーの育成が必要

国内のアントレプレナーシップ教育の歴史を振り返ると、1980年代〜90年代にかけて大企業を中心に、米ハーバード大学を始めとした海外の有名大学に社員を留学させていた時期がありました。結果、著名なところでは、楽天の創業者で社長兼会長の三木谷浩史氏やパナソニック専務で前・日本マイクロソフト社長の樋口泰行を輩出する等、社会的に影響ある人材が輩出されました。その一方、両氏の当時の所属企業（三

木谷氏は旧・日本興業銀行（現・みずほ銀行）、樋口氏は松下電器産業（現・パナソニック）の立場から見ると、海外留学させたために、せっかく投資した社員が起業・転職して会社を離れるという結果になりました。背景には留学して刺激を受けて戻ってきた社員の意欲に燃えられない職務を提供できる社内制度が整えられていなかったためと考えられます。日本は、99%以上が中小企業です。一般的に中小企業が複数社員を年単位で海外留学させることは難しいでしょうし、仮に留学させた社員がその意欲のために起業・転職をして、会社を退職する事態になるのも避けたいところです。とは言えこれからの時代、社員の企業家精神を育む教育も不可欠です。そこで登場するのが社員に適切な成長機会を提供してイントラプレナーを育てるという考え方であり、これは企業側と社員側の双方にとってメリットがある方向性だと考えられます。

3 イントラプレナーシップを 育てる仕組みを整備しよう！

中小企業がイントラプレナーの育成を仕組み化するメリットは、大きく3つあります。
①社員、特に優秀な社員が企業を辞めにくくなる
②会社として、新規事業の種を継続的に複数生み出すことができる（社長一人で

新規事業を考えなくても、社員からポトムアップで新規事業案が上がってくる）
③イントラプレナーは、将来の後継者候補になりうる（若いうちに経営者感覚を身に付けさせる格好の教育機会となる）
以上の3つは、経営者にとってどれも重要課題のほうです。その整備にはもちろんコストやリスクも伴いますが、企業としてこれらのメリットを享受して継続性を高めるためには、次のような仕組みを取り組んでみてはいかがでしょうか。

- ①年齢を問わず、やる気ある社員を発掘し、引き上げる仕組み（独立・転職するよりも、自社に残る方が成長機会を得やすいとの納得感を醸成する）
- ②一定範囲・期間内での、自由な決裁権（決裁権、人事権）を付与。例えば3ヶ月間、予算50万円、業務時間の50%まで自由に取組める新規事業プロジェクトを推進する等
- ③独立した経営権付与を可能とする組織体制づくり。具体的には、若手の子会社社長への就任や、子会社社長としての独立支援制度等（ただし所有権については、該当社員の頑張り次第でケースバイケースで考える必要あり）
- ④以上②③を経験した社員が結果的に独立・転職したとしても、一定要件を満たすことで出戻り入社を受け入れる体制づくり