

起業家教育についての一考察<sup>1)</sup>  
—中核人材へのコンピテンシー論アプローチ—

河野良治  
岩田一哲

Discussion on Entrepreneur Education—The Competency  
Theory-based Approach for Core Employees

Ryoji Kono, Ittetsu Iwata

要約

われわれは、新しいビジネスモデルを構築し、展開することができる人材が重要である  
と考える。こうした人材を中核人材と呼びたい。本論文では、中核人材の現代における必  
要性を確認し、起業家のコンピテンシーから中核人材のコンピタンスを抽出することを試  
みた。この視点から、中学生と高校生に対して行った起業家教育の事例を整理し、中核人  
材の育成とその課題を検討したい。

キーワード 起業家教育 中核人材 コンピテンシー

(Abstract)

We think that it is important to employ personnel who can develop and utilize  
a new business model. Let us call such personnel “core employees.” In this paper,  
we confirmed the necessity of core employees today and attempted to extract the  
competence of the core employees from the perspective of the competency theory. We  
aim to summarize entrepreneur education surveys targeted at middle and high school  
students from this viewpoint and discuss the education of core employees.

Keywords: Entrepreneur education, Core employee, Competency

<sup>1)</sup> この研究は、平成20年度科学研究費補助金 基盤研究(c) (課題番号20530379) によって助成を受けた  
研究成果の一部である。記して謝したい。

提出年月日：平成20年12月17日

高松大学経営学部講師 河野良治、弘前大学人文学部講師 岩田一哲

## 1. はじめに

日本は、多くの天然資源を持たない国であろう。その一方で、これまで優れた人材を数多く輩出してきた、科学・技術に関しても世界最高水準の国の一つに数えられている。今後、社会に求められる人材をいかに育成していくかということが現在の豊かさを維持する鍵なのでは無かろうか。

いかにこうした人材を育成するのかという問いに答える前に、これから求められる人材像をより明確にすることが求められる。本論文では、これまでにないビジネスモデルを構築・展開しえる中核人材について検討してみたい。ではこうした人材にはどのような能力が求められるのであろうか、そのヒントを得るために起業家のコンピタンスを概略してみた。もちろん多くの能力を備えた人材でなければ、新しいビジネスモデルを構築・展開することは難しいのであろう。ただし、そのような人材育成はより多くの投資を要することになる。中核人材としての本質的な能力を、様々な起業家のコンピタンス研究から明らかにしようとしている。

こうした中核人材として本質的な能力の形成は、単なる知識の伝達では十分でないと考ええる。知識や経験が同じものであっても、知識や経験を受け取る側の状況・立場の違いによってその解釈は異なる可能性がある。同じ情報・経験の提供に対して、受け手の状況・立場の違いによってどのような受け入れられ方の違いが生じるのかについて事例から検討する。こうした検討は、これからの日本を背負うキーマンとしての中核人材をいかに育成すべきかを示すものである。

## 2. 起業家教育の必要性について

起業家教育の意義を検討する前に、起業家とは何であるのか確認しておこう。起業家 (Entrepreneur) について、シュンペーター (1912) は、新結合 (イノベーション) によって現状から別の経済均衡へと推し進める存在として示した。柳 (2004) は、ベンチャー企業を「高い志と成長意欲の強い起業家 (アントレプレナー) を中心とした、新規事業への挑戦を行う若い企業で、商品、サービス、あるいは経営システムにイノベーションに基づく新規性があり、さらに事業の独立性、社会性、国際性を持った企業」と定義づけている。その上で、起業家がベンチャー企業だけでなく、政府や地方公共団体、NPOなどで

も不可欠であると論じている。こうした指摘は、社会的起業に関する社会的関心の高まりを論じるまでもなく、先見性を高く評価できる。

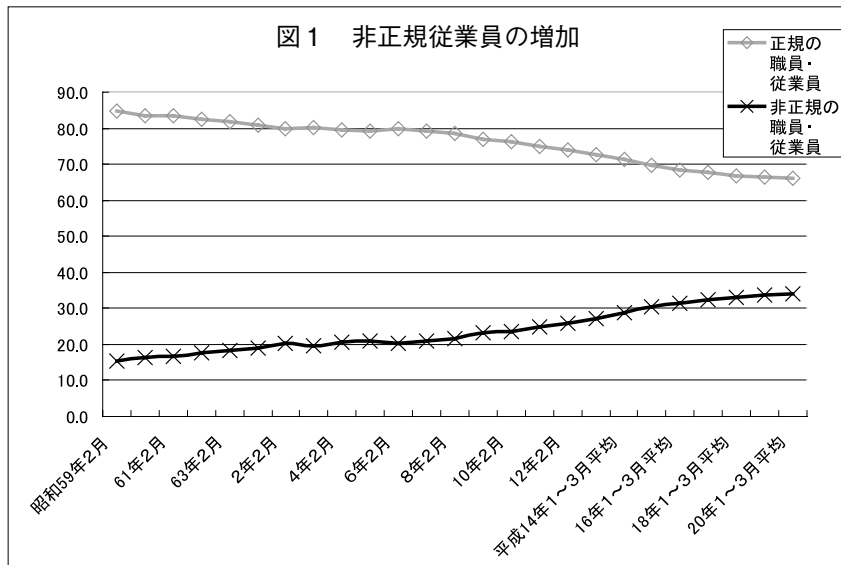
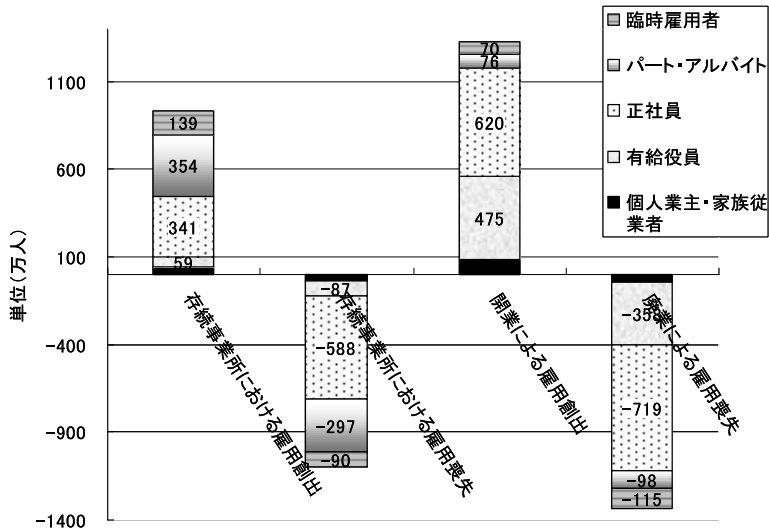


図1は、雇用形態別の雇用者数を示したものである<sup>2</sup>。調査が開始された昭和59年当時には、パート・アルバイト440万人、契約社員・嘱託164万人の非正規従業員が雇用者の15.3%を占めていた。非正規従業員は、年をおうごとに増加し続け、平成20年1～3月期には非正規従業員が雇用全体（5108万人）の34.0%というこれまでにない高い数字を示している。図2は、1999年からの2004年までの5年間で、開業による雇用創出が1325万人、廃業による雇用喪失が1334万人であり、純粋に9万人の雇用が失われていることを示している。事業所が存続していても、935万人の雇用が生まれる一方で1100万人もの雇用が失われている<sup>3</sup>。事業所が存続していても約165万人もの雇用を失ったのだが、雇用の質にも注目しなければならないであろう。事業所が存続するなかで失われた雇用のうち53.5%（588万人）が正規従業員であったが、創出された雇用のなかで正規従業員の占める比率は36.5%（341万人）に過ぎない。事業が存続する中で差し引き247万人の正規従業員の雇用が失われ、106万人のパート・アルバイトや臨時雇用者の雇用が生まれたことになる。開

<sup>2</sup> このグラフは、平成13年以前は「労働力調査特別調査」、平成14年以降は「労働力調査詳細集計」に基づいて作成した。平成13年以前は2月、それ以降の年は1～3月の平均値を用いている。

<sup>3</sup> 2007年版中小企業白書 p.38より引用第1-2-34図

図2 雇用形態別の雇用変動状況（5年間）



業による雇用創出に目を向けると、パート・アルバイトや臨時雇用者が11%であるのに対して、正規従業員が46.8%、有給役員が35.9%を占めている。

前者の現象についての一つの解釈は、正規従業員をパート・アルバイトや非正規従業員に置き換え、既存のビジネスモデルを効率的に運用していることである。これはかつて論じられた「リエンジニアリング」の発想に酷似している。リエンジニアリングの目的は、業務の無駄を省き、すべての業務プロセスを見直して顧客満足などの目的に向けて改善することであるといえよう。Hamel & Praharalad (1994) は、リエンジニアリングは他社の模倣でしかなく、未来を根本的に見直して産業を創出し直すような能力がこれからの企業にとってより重要であると指摘する。こうした中核的な組織能力とこれを担う人材を明確化することなしに、組織を効率化しようとするのは、無意味であるというよりも長期的には危険であるといえる。どのように組織の中核的能力を担う人材を見極め、育成することができるのかが、最も重要な経営課題の一つだといえよう。本論では、未来を根本的に見直して産業を創出し直すような能力を持った人材を「起業家人材」と位置づけ、次節でこうした人材を育成するためにコンピテンシーという概念から育成すべき人材像を明らかにする。

### 3. 起業家のコンピテンシー

#### 3-1. コンピテンシー概念登場の背景

コンピテンシーという概念の登場は、McClelland (1973) に遡ることができる。彼は従業員の能力を判断する際に、知能テストや適性検査などを用いた基準が、実際の職業、あるいは、職務遂行に対して必ずしも正確な予測を得るためには不十分であると考えた。コンピテンシーとはもともと「有能さ」であり、内発的動機づけ理論 (ex.Deci,1975) の鍵概念の1つとして考えられている。McClellandは、コンピテンシー概念を用いて、知能テストや適性検査に代わる新しい基準を作成しようと試みたのである。この新しい基準を導出する方法は、以下の2つであった。第1に、特徴的人材の比較を行うことであり、すでに成功を収めている人とそれほど成功をおさめていない人たちを比較して、どの点に差異があるのかを探ることであった。第2に、成功結果に導く、現実に機能している考え方や行動を見つけ出すことであり、実際に成功結果に導かれる行動とは何かを探ることであった。後にMcClellandはMcBer社を設立して、コンピテンシー分析の方法を確立させていった。

#### 3-2. コンピテンシーとは？

コンピテンシーに関する研究は非常に多くの視点から考えられ、多数の概念が提示されている。研究者による研究や、コンサルティング会社による手法にいたるまで幅広い範囲で検討されており、特に人事評価の方法としてよく用いられるようになった。大野 (2006) は、コンピテンシー研究について、多くの定義をまとめている (表1)。

表1 コンピテンシーの定義（大野, 2006, p103）

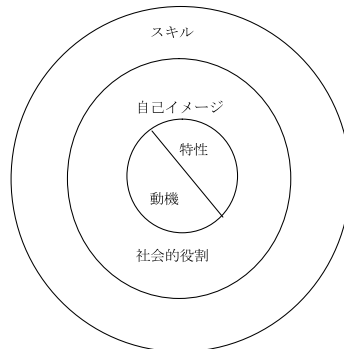
研究者	Boyatzis (1982)	動機、特性、技術、自己像の一種で、社会的役割、知識体系を含む個人の根源的特性
	Spencer (1993)	ある職務または状況に対して、一定の基準に照らして効果的に高い業績をもたらす根源となっている個人の根源的特性
	Mirabile (1997)	職務上の高業績につながる知識、技術、能力、その他の特性
	Lucia & Lepeinger (1999)	組織に対して効果的な貢献をもたらす者の知識。技術、行動を明示したもの
	Zwell (2000)	特定職務の業績を決定づける上で貢献する、永続的な特性または特徴
コンサルティンク会社	ウィリアム・マーサー (1999)	組織内の特定職務にあって優れた業績をあげる現職者の持つ特性
	太田 (1999)	ある状況または職務で高い業績をもたらす類型化された行動特性
	本寺大志 (2000)	組織の成功につながる個人の成果、貢献を生み出すもとなる知識、スキル、行動特性
	ハイコンサルティング (2001)	高いレベルの成果を安定的に出せる能力、その行動特性
	グロービス・マネジメント・インスティテュ (2002)	高いレベルの業務成果を生み出す特徴的な行動特性

コンピテンシーの多くの定義は、「高業績に結びつく特性」（加藤, 2005）をその共通項として考えることができる。したがって、具体的な行動そのものも重要であるがその裏に潜むその人独自の性格や傾向などを含めて考慮する必要があるとされる。

次に、コンピテンシー研究において考えるべき内容、あるいは、レベルを指摘したものとして、Boyatzis (1982) と Spencer & Spencer (1993) の研究を挙げることができる。

Boyatzisは、2000人以上の管理者に対して調査を行うことによって、コンピテンシーの抽出に成功した。この調査では、コンピテンシーを「動機、特性、技術、自己像の一種で、社会的役割、知識体系を含む個人の根源的特性」と定義し、コンピテンシーのレベルを以下の3つに分類した（図3）。

図3 コンピテンシーのレベル



Boyatzis, R. (1982), p.35より作成

第1に、特性や動機であり、この要因は自分では意識しないレベルのものである。第2に、自己イメージや社会的役割であり、自分で意識できるレベルのものである。第3に、スキルであり、具体的な行動に表れるレベルである。コンピテンシーとは、具体的な行動などで目に見えるものから、特性や動機などのような目に見えにくいものまでの非常に広い範囲を含む概念である。この概念をもとに調査を行い、平均的な業績や不十分な業績と優れた業績を持つ人々を区分できる特徴を挙げた（表2）。

表2 高業績者と低業績者のコンピテンシー

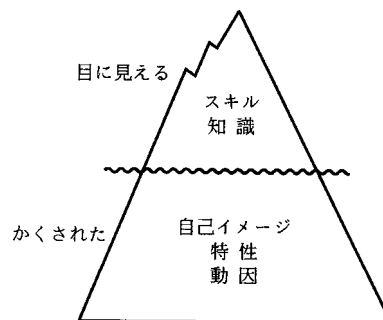
クラスター	コンピテンシー（高業績者）	必要最低レベルのコンピテンシー（低業績者）
目標・活動の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インパクトへの関心</li> <li>・診断的概念の活用</li> <li>・効率的志向</li> <li>・プロアクティブティ</li> </ul>	
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・概念化</li> <li>・自信</li> <li>・口頭プレゼンテーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・論理的思考力</li> </ul>
人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループプロセス管理</li> <li>・社会的影響力の行使</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正確な自己観察</li> <li>・前向き志向</li> </ul>
部下の指揮命令		<ul style="list-style-type: none"> <li>・育成力</li> <li>・自発性</li> <li>・対人影響力</li> </ul>
他者志向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・客観的知覚</li> <li>・セルフ・コントロール</li> <li>・スタミナと適応力</li> </ul>	
専門知識		<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門知識</li> </ul>

Boyatzis (1982) p.230、加藤 (2004) p.174より作成。

この表では、コンピテンシーと必要最低レベルのコンピテンシーに分類し、コンピテンシーの中身、つまり、クラスターが異なることが示されている。コンピテンシーの内容として多くのクラスターがあるが、このクラスターはコンピテンシーのレベルによって異なる。高業績者のコンピテンシー、したがって、高業績者のコンピテンシーの詳細な内容が理解でき、評価や能力開発に応用することが可能になったのである。

Spencer & Spencerは、コンピテンシーを「ある職務または状況に対して、一定の基準に照らして効果的に高い業績をもたらす根源となっている個人の根源的特性」と定義し、コンピテンシーの氷山モデルを提示した（図4）。

図4 コンピテンシーの氷山モデル



Spencer, L. M., and S. M. Spencer (1993) 邦訳 p.14。

それぞれのコンピテンシー要因は以下のように説明されている。

1. 動因：ある個人が行動を起こす際に常に考慮し、願望する、様々な要因
2. 特性：身体的特徴、あるいは様々な状況や情報に対する一貫した反応
3. 自己イメージ：個人の態度、価値観、自我像
4. 知識：特定の内容領域で個人が保持する情報
5. スキル：身体的、心理的タスクを遂行する能力

これらの要因の中で、知識とスキルは氷山の表層に位置し、比較的開発しやすい要因であるのに対し、自己イメージ、特性、動因は、氷山の底に位置しており、評価も開発も難しい要因であるという。

Spencer & Spencerも、Boyatzisと同様に、実際の調査に応用可能なコンピテンシー尺度の開発に注力し、6つのコンピテンシーの群（クラスター）に分類した。さらに、コンピテンシー・クラスターの各々の項目に、それぞれ行動の記述を記したコンピテンシー・



ディクショナリーを作成した。それぞれのコンピテンシーは、職種によって必要となるウェイトが異なり、職種別のコンピテンシーが測定できるようになっている。Spencer & Spencerの研究によって、職種別のコンピテンシー測定が可能となり、このことが、コンピテンシー人事評価制度の導入にあたって、より職能を具体的に記述することを可能にしたのである。

### 3-3. 中核人材としての起業家の仕事とコンピテンシー

コンピテンシー研究は、知能テストや適性検査に代わって、従業員の能力を判定する基準として援用されたことは既に述べた。ここで、本稿で議論する中核人材としての起業家を教育するにあたって、なぜコンピテンシー概念が必要であるかについて検討してみよう。

本稿では、未来を根本的に見直して産業を創出し直すような能力を持った人材を「起業家人材」と位置づけている。起業家人材は、何らかの新たなモノ・サービス等を創出することを通じて、産業全体に貢献できる人材であると考えられる。ここで注目すべきことは、既存のモノ・サービスをより効率的に生産・販売できる人材ではなく、もともとは存在していなかったものを新たに創出することができる人材を念頭に置くことである。コンピテンシー研究、あるいは、コンピテンシー人事制度の実践においては、スキルとコンピテンシーの違いが強調される。図3、図4にあるように、コンピテンシーは表面上に見える単なるスキルや知識とは異なることを強調している。また、職務遂行能力とも異なる。本稿では、コンピテンシーの多くの定義をまとめて「高業績に結びつく特性」として考えている。この意味は、新しいモノ・サービスを提示する場合は、スキルや知識のように既に行ったことのある、あるいは、既に理論として確立している事柄を直接利用することが難しい場合が想定されるということである。この時に、スキルや知識を知っているだけでなく、どのように知識やスキルを使って高業績に導いたかというその人の特性そのものが重要となる。英語の資格を数多く取っていても、実際に海外で英語を用いて不自由なく話せるかどうかの方が、実務の場では重要である。また、職務遂行能力を評価する場合も、いつその能力を発揮できるか分からないということでは、起業家のように立案したことをすぐに実行して業績を上げる必要性のある職種には特に不向きであろう。コンピテンシー評価が成果主義人事制度との関係で登場した理由は、職種別の短期の業績の評価と、その評価にかかわる職務遂行の方法を理解するためであった。したがって、起業家に必要な能

力を検討するには、コンピテンシーのように、スキルや知識だけでなく、そのスキルや知識を用いて高業績を上げられる方法や特性を持っているかどうかが決定的な要因となると考えられる。

### 3-4. 起業家に必要なコンピテンシー要素

起業家に必要な要素を研究したものは数多い。ただし、起業家のコンピテンシーとなるとあまりなく、日本における研究も同様である。したがって、日本における起業家教育に関する検討を行う方法として、日本での起業家の能力に関する研究を用いて、起業家のコンピテンシーをコンピテンシー研究の文脈から考察したい。

まず、欧米の研究では、起業家のコンピテンシーあるいは起業家に必要な要素を挙げる研究が存在する。コンピテンシー研究において、より実証的尺度に即した研究を進めたものに、前述のSpencer & Spencerの研究を挙げることができる。

Spencer & Spencerは、起業家に必要なコンピテンシーとして、以下の内容を挙げている（表3）。原著ではこれらのコンピテンシーの優先順位は記述されていないが、順序から考えた場合、達成重視、思考や問題解決、個人的成熟度などが重要な内容と考えられる。

表3 起業家の一般的なコンピテンシー

<p>1. 達成重視</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業家精神（イニシアティブ）</li> <li>・ 事業機会の発見と行動</li> <li>・ 執念</li> <li>・ 情報の探索</li> <li>・ 質の高い仕事への配慮</li> <li>・ 労働契約への関与</li> <li>・ 効率性志向</li> </ul> <p>2. 思考や問題解決</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 体系的な計画化</li> <li>・ 問題解決</li> </ul> <p>3. 個人的成熟度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自信</li> <li>・ 専門的技術・知識・ノウハウ</li> <li>・ 自身の制約に対する認識</li> </ul>	<p>4. 影響力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信念</li> <li>・ 説得力のある戦略の利用</li> </ul> <p>5. 指示と統制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 断定的な明確さ</li> <li>・ モニタリング</li> </ul> <p>6. 他者への指向性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信頼性、誠実さ、正直さ</li> <li>・ 従業員の福利厚生に関する関心</li> <li>・ 仕事における関係性での重要さの認識</li> <li>・ 従業員を訓練する</li> </ul>
---	--

Spencer L. M., & S. M, Spencer (1993), pp.222-224より作成。

Boyett & Boyett (2001) は、起業家の伝記、自伝、インタビューの内容を検討する中で、

起業家として成功したいのであれば、以下の5つの基本的要件を満たす必要があるとしている。

- ① 失敗を受け入れる
- ② 金銭を目的としない
- ③ 食らいついたら離さない、不撓不屈の精神
- ④ 私生活を犠牲にする
- ⑤ 自分の思い描いたビジョンを固く信じる

ここでは、失敗を受け入れる度量を持ち、金銭以上の目的を追求し、執念に近いほどの精神力を持っていることが強調されている。したがって、自分の持つビジョンを達成するには、どんな失敗も受け入れた上で、達成するまでやり抜く姿勢が重要である。

日本における研究では、起業家の能力、あるいは、起業家教育の文脈で起業家のコンピテンシーに近い内容が指摘されている。

まず、起業家の能力を考える場合、従来日本企業において重要な役割を担ってきた管理職との比較を考えることで、起業家の能力を描き出す方法がある。

大江（1990）は、日本における起業家と大企業管理職の特質に関する研究を行う中で、起業家と大企業管理職を判別する因子として、以下の4つを挙げている。

- ① 正規の手続きによる意思決定より個人の判断を重視
- ② 安全より成長を選ぶ
- ③ 支持基盤構造へのアクセス度が高い
- ④ ネットワークへのアクセスが高い

これらの内容を見てみると、非常に個人的な感覚を重んじた上で、成長できる方法を選び出し、外部とのネットワークを重んじていることが理解できる。

また、起業家の成功要因とは何かを検討したものもある。この方法は多くの研究者によって行われている。

西田・大津（2005）は、アントレプレナーの特性と企業の業績との関係について、日本、アメリカ、中国のベンチャー企業に対して実証調査を行った。結果として、売上高の伸び率に関して、各国共通して「事業文化」との関係性が強く、過去3年間の平均利益率との相関では、日本とアメリカでは冒険心との関係性が強いものに対して、中国では権力動機との関係性が強かった。

石田（2006）は、面接調査とアンケート調査を行い、起業家の成功要件を抽出した。面

接調査の結果からは、高い志、目標達成への執念（こだわり）、仕事への深いコミットメント、変化の中に機会を発見する能力、よい人的ネットワーク、強運の6要因を挙げている。アンケート調査の結果からは、決断力、チャレンジ精神、目標達成の執念、高い志、忍耐力、人の縁、機会発見能力、リーダーシップ、好奇心、リスク評価能力を挙げている。

ここでも、高い志、執念、仕事へのコミットメント、忍耐力などが上がっており、その意味では、欧米の研究で導き出された特徴と類似する事柄は多い。

佐藤（2006）は、成功した起業家に共通してみられるアントレプレナーシップの心理的特徴を分析し、好奇心、ポジティブ・エモーション、自己効力感を挙げている。好奇心の発現は不安の克服という条件が必要であり、ポジティブ・エモーションでは高い希望を持ち、それが達成されるという希望の好循環があり、自己効力感では、自分がその仕事をうまく行うことができるという「効力期待」を持つことから醸成されるという。

起業家の成功要因に関する研究と並んで、起業家教育をどのように行うかという視点からの検討も多い。

鶴飼（2007）は、アントレプレナー教育を実践する際に必要な能力をアントレプレナーモデルとして提示している。このモデルでは、アントレプレナー予備軍の人々が、人格形成期から成長期にわたって、事業性人格、事業感覚、経営知識、競争力、経済感覚を得るとする。この中で、人格形成期から創業期については、経済感覚以外の要因が必要としている。彼は、事業性人格と事業感覚をバランスよく訓練することが、アントレプレナー教育にとって必要であると考えている。

佐々木・小松・横溝（2007）は、農業高校において、経営者能力をはぐくむための起業家教育を行う方法について検討し、起業家教育の核心として、リスク負担と、失敗のチャンスを挙げている。

これらの研究から考えてみた場合、起業家に必要な要素として、好奇心・冒険心を持って、失敗を恐れず、高い志・ビジョンを持ち、その達成に対しては執念を持ってあたること、さらに、人的なネットワークを持っていることも条件となるようである。これらの要素をコンピテンシーの研究の文脈との関係から検討し、起業家のコンピテンシーとは何かについての仮説的提示を行う。

### 3-5. 起業家のコンピテンシー・クラスター—起業家のコンピテンシーの仮説的提示—

起業家のコンピテンシーとは何かを考える上で、前述のコンピテンシー・クラスターを知ることは重要である。能力論とコンピテンシーの明白な違いは、能力論では「〇〇の能力がある」「〇〇力」などの言葉で代表されるようにより表層的な内容を示すのに対し、コンピテンシー論では、具体的な職務行動に関する特性を含めている点にある。

コンピテンシー・クラスターについては、多くの研究者・実務家が導出しているが、もっとも有名であるSpencer & Spencerのコンピテンシー・クラスターを用いて検討する。Spencer & Spencerは起業家のコンピテンシーについて既に提示している。前述の日本および欧米の起業家の能力に照らして、起業家のコンピテンシーの項目を検討する。Spencer & Spencerのコンピテンシー・クラスターと項目の全体の内容は、以下に示した（表4）。

表4 コンピテンシー・クラスター

クラスター（群）	項目
達成とアクション	・達成重視 ・秩序、クオリティー、正確性への関心 ・イニシアティブ、情報探求
支援と人的サービス	・対人関係理解 ・顧客サービス重視
インパクトと影響力	・インパクトと影響力 ・組織の理解 ・関係の構築
マネジメント・コンピテンシー	・ほかの人たちの開発 ・指揮命令 ・チームワークと協調 ・チームワーク・リーダーシップ
認知コンピテンシー	・分析的思考 ・概念化思考 ・技術的／専門的／マネジメント専門能力
個人の効果性	・セルフ・コントロール ・自己確信 ・柔軟性 ・組織へのコミットメント

Spencer L. M., & S. M, Spencer (1993) 邦訳pp.31-115、宇都宮（2003）より作成。

コンピテンシー・クラスターの中に各クラスターを構成する項目があるが、ここでは、項目の中のそれぞれの達成レベルが書かれている。その達成レベルの内容と、前項までで示してきた起業家の能力や起業家教育の内容を対応させることによって、起業家のコンピテンシー項目を抽出しようと試みている。アルファベットと数字で書かれたものは、それぞれの項目での達成レベルを示している。

まず、「好奇心・冒険心」については、達成重視の中の、「行動の強度と徹底さ」におけるA.7と対応させる。この内容は以下の通りである。

「計算された起業家的リスクを取る。業績を向上させ、何らか新しいことにトライし、

チャレンジな目標を達成するために、際立ったリソースや時間を不確実な状況であっても投入する。同時にリスクを最小に抑えるアクションを取る。他の人たちの達成では、部下が起業家リスクを取ることを励まし、サポートする」<sup>4</sup>

「リスクを最小に抑える」という部分は、失敗を恐れないということと相反する可能性も高いが、A.7は上から2番目の達成重視の高さの項目であるため、ある程度の失敗へのリスクを取りつつも、そのリスクを最小限に抑えることも考えている。

「失敗を恐れない」については、自己確信の中の、「失敗に対処する」におけるB.2と対応させる。この内容は以下の通りである。

「自分の失敗から学ぶ。失敗を理解し、将来の業績を向上させるために自分の業績を分析する。このレベルにスコアされるためには、その説明に是正の方法が含まれていなければならない。また「私は恥かしがり屋だから」とか「どうも注意が足りないから」といった性格特性に関する説明は、業績を向上させる明確な方法が含まれない限り、このレベルにはスコアされない」<sup>5</sup>

「高い志・ビジョンを持つ」については、チーム・リーダーシップの中の「リーダーとしての役割の強度」におけるA.7と対応させる。この内容は以下の通りである。

「人を動かすビジョンをコミュニケーションする。本格的にカリスマ性を示し、人を動かす強力なビジョンを伝え、グループのミッションに対する興奮、熱情、コミットメントを生み出す」<sup>6</sup>

ただし、このレベルの実例は稀であり、観察や印象から推量されることが多いため、実際の行動のレベルに表れる事例は少ないかもしれない。

「達成に対して執念を持って当たる」については、達成重視の中の、「行動の強度と徹底さ」におけるA.8と対応させる。この内容は以下の通りである。

「起業家的努力を貫く。企業家的ゴールに到達するために、幾多の障害も乗り越えて、長時間にわたり懸命の努力を維持する、あるいは、起業家的努力を成功に導く」<sup>7</sup>

以上、それぞれ対応させてみると、起業家にとって必要なコンピテンシー項目に関して、以下の3つが比較的重要であると考えられる。

---

<sup>4</sup> Spencer L. M., & S. M. Spencer 邦訳 p.33、表4-1のA.7の項目より作成。

<sup>5</sup> 前掲書 邦訳 p.106、表9-2のB.2の項目より作成。

<sup>6</sup> 前掲書 邦訳 p.83、表7-4のA.7の項目より作成。

<sup>7</sup> 前掲書 邦訳 p.34、表4-1のA.8の項目より作成。

- ① 達成重視：特に、「行動の強度と徹底さ」
- ② 自己確信：特に、「失敗に対処する」
- ③ チーム・リーダーシップ：特に、「リーダーとしての役割の強度」

起業家にとって必要なコンピテンシーを検討した結果、起業家本人の心的特性と、変革を起こすリーダーシップの特性の組み合わせであることが理解できる。したがって、これら3つの視点から起業家のコンピテンシーを捉えることは、日本における起業家の能力に関する研究ならびに、起業家教育の検討に有用であると考えられる。

以上、起業家のコンピテンシーについて、既存研究の整理を行いながら、仮説的提示を行ってきた。次章以降は、中学生・高校生対象に行った起業家教育の事例とその際の調査をもとに、仮説の検証を行うこととする。

#### 4. レッツトライアントレプレナーシップ事業の概要

こうした社会的背景から起業家人材の現代的必要性は明確になり、その上で理論的背景から起業家のコンピタンスについて仮説的に提示してきた。起業家人材を具体的にどのように育成すべきなのか検討を進めよう。そのひとつの題材として、「平成18年度Let's try アントレプレナー事業」を紹介したい。この事業は、経済産業省四国経済産業局が主催で、高松大学経営学部がコーディネーターを務め、かがわ県民情報サービス株式会社が受託した事業である<sup>8</sup>。事業目的としては、ベンチャーに関連した情報に触れる機会の少ない小中高校生に、地域の企業の情報を発信することで、起業家精神を醸成することである。次のモデル校において、前年度実施の販売促進プログラムに商品開発プログラムを加え、受講者の年齢層や協力企業を考慮したプログラムを選択した。

表5 平成18年度Let's try アントレプレナー事業 参加校一覧

モデル校名	対象学年	受講者数	実施内容
高松市立古高松南小学校	5年生	62名	販売促進（体験レポート作成）
高松市立光洋中学校	2年生	77名	新商品開発
香川県立高松商業高等学校	3年生	22名	新商品開発
香川県立坂出商業高等学校	1年生	27名	販売促進（コマーシャル作成）
合 計		188名	

本論では特に、執筆者の河野が担当した高松市立光洋中学校（2年生77名）と香川県立高松商業高等学校（3年生22名）の事例を取り上げたい。両校共に、企業からの課題を受けて、製品開発を行うという課題に取り組んだ。授業時間としては、50分×12コマを計画していたが、最後の発表に向けて準備のためさらに時間を要した。授業の中で強調したのは、セグメントとしての顧客を探索し、そのセグメントの顧客が商品やサービスに求めているニーズを明確化し、これを製品やサービスの特性としていかに作り込んでいくのかである。言い換えれば、製品開発プロセスは顧客の生活をシミュレーションしていることであり、製品開発提案をするプロセスを経験することの重要性を指摘していた。製品開発は、本来非常に幅広い活動の集大成であり、多くの企業では企業ネットワークとして行われている。その中で共通しているのは、顧客の要求をいかに実現するのかという点であると考えられる。

具体的に、光洋中学校は丸善工業株式会社様（以下丸善工業）、高松商業は株式会社フェロー様（以下フェロー社）から課題を頂いた。丸善工業は、現在プラスチックのバッグやうちの製造を行う会社であるが、三谷社長からこれまでの会社の歴史や印刷技術を活かして紙の買い物袋からプラスチックの買い物袋へ事業が転換していったといったお話、製造工程、会社の現状についてのお話を伺った。その中で、レジ袋の有料化という新しい環境変化にいかに対応すべきかという課題が受講生との議論の中から生まれ、新しい買い物を提案するという課題が設定された。

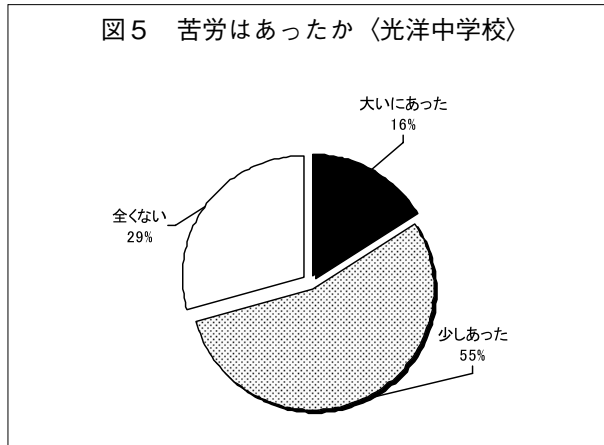
平成18年の9月6日から、6回（1日2コマ）の授業を実施した。中学校の先生方の熱心な指導もあり、70名を超える学生がそれぞれのチームの提案を三谷社長に行うことができた。その中には、興味深く製品化に活かそう提案もあったと三谷社長からの言葉もあった。三谷社長から、あたかも製品開発を担当する従業員に対するような厳しい批判をいただいたことから、地元企業の方から比較的高い評価を得たことが分かる。

---

<sup>8</sup> 地元の企業様にご協力頂き、こうした事業が実施できました。日プラ株式会社様、丸善工業株式会社様、高松信用金庫様、株式会社フェロー様、こうした企業をご紹介いただいた香川経済同友会と香川県中小企業家同友会の皆様のご協力に感謝いたします。

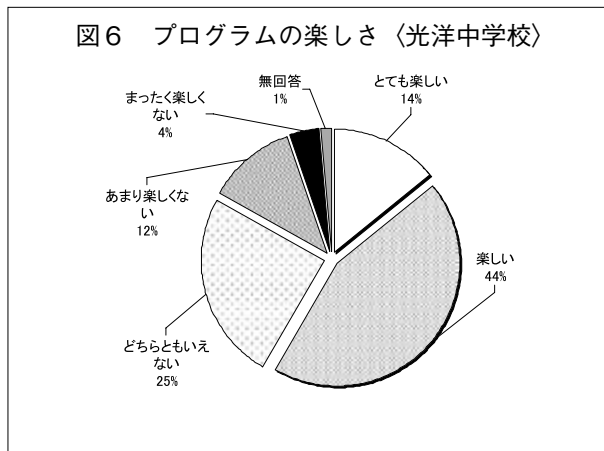


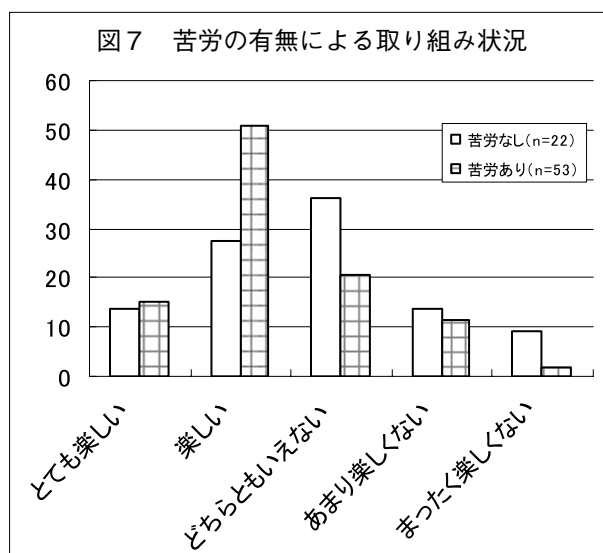
図5 苦労はあったか〈光洋中学校〉



こうした授業を経験して学生達は何を得ているのであろうか<sup>9</sup>。図5は光洋中学校の学生がこの事業のなかで苦労を感じたかを調べたものであるが、多くの学生が苦労を感じていた。中学2年生が初めて経験する会社の社長に対するプレゼンテーションは、これまで経験したことのない授業内容でもあり、多くのストレスを与えたであろうことは想像に難くない。図6は、プログラムを経験して楽しみを感じた比率を示している。比較的楽しめなかった学生が16%弱であるのに対して、比較的この授業を楽しめた学生が60%弱と高評価であった。図7を見ると、この授業に苦労を感じかつ授業をまったく楽しめなかった学生が1人いたことが分かり、授業の実施者として非常に残念である。苦労の有無によって、とても楽しいと感じた学生の比率は大きな違いはなかった一方で、苦労を感じた学生の66%が楽しさを感じていた。

図6 プログラムの楽しさ〈光洋中学校〉





この事業を通じて、学生にどのようなキャリア意識の変化が見られるのであろうか。表6は、光洋中学校の学生についてキャリアに関する意識を授業の前後に調査したものである。全体としては、仕事をするための具体的なイメージを与えるという点では、評価できるものであった。①自分で新しいビジネスをおこすという項目では、18.2%から24.7%へと上昇している。中立的な答えが20%近く上昇しているが、仕事の内容の厳しさを考えるならば仕方ないことなのかもしれない。④会社の経営や⑤会社の運営・企画も企業の中核的な人材として仕事と考えられるが、この事業を経験して大いに興味を持った学生が増えている。同様に、⑧専門職として仕事をするにも大いに興味を持った学生が増えている。光洋中学校の事例では、新しいビジネスをおこす人材、会社の中でも中核的な人材、専門家として仕事をする人材への動機付けといった意味で本事業の効果があったといえよう。

<sup>9</sup> 本稿で示される学生の意識調査は、セルフウイング社が実施した。データの出所は、『平成18年度 創業意識喚起事業 Let's Tryアントレプレナー事業報告書』に基づく。

表6 キャリアに関する意識調査結果<光洋中学校>

		興味がない		どちらとも いえない	興味がある		無回答
		全く	あまり		少し	大いに	
①自分で会社をつくって新しいビジネス（仕事）をおこす	事前	29.9%	39.0%	13.0%	14.3%	3.9%	0.0%
	事後	18.2%	23.4%	32.5%	18.2%	6.5%	1.3%
②大きな会社で社員として働く	事前	10.4%	16.9%	31.2%	35.1%	6.5%	0.0%
	事後	9.1%	15.6%	23.4%	39.0%	11.7%	1.3%
③親や親戚の仕事を継ぐ	事前	45.5%	23.4%	20.8%	9.1%	1.3%	0.0%
	事後	32.5%	27.3%	27.3%	9.1%	2.6%	1.3%
④会社の方向性を決めたり社員の働きやすさを考えたりする	事前	28.6%	28.6%	24.7%	16.9%	1.3%	0.0%
	事後	22.1%	19.5%	37.7%	16.9%	2.6%	1.3%
⑤会社の運営や企画の仕事をする	事前	18.2%	26.0%	26.0%	26.0%	3.9%	0.0%
	事後	20.8%	19.5%	29.9%	20.8%	7.8%	1.3%
⑥お客様に接して商品を売る仕事をする	事前	24.7%	23.4%	22.1%	22.1%	7.8%	0.0%
	事後	15.6%	15.6%	22.1%	33.8%	11.7%	1.3%
⑦お客様に売るための商品を作る仕事をする	事前	14.3%	9.1%	22.1%	31.2%	23.4%	0.0%
	事後	14.3%	14.3%	22.1%	31.2%	16.9%	1.3%
⑧お客様に自分の持っている技術や知識を売る	事前	20.8%	22.1%	36.4%	14.3%	6.5%	0.0%
	事後	11.7%	24.7%	22.1%	31.2%	9.1%	1.3%

高松商業は、フェロー社の古市社長から同社が開発した「コミュPEN」の新しい利用法を考えてもらいたいという課題を頂いた。フェロー社は、コンピュータソフトウェアの開発・販売をしている地元企業である。同社が開発した「コミュPEN」は、障害を持った人でも一般的なキーボードを介さずコーションをとることができるイネーブルウェアの一つに位置づけることができる。その仕組みは、紙に印刷された目に見えにくい位置情報をペン型のスキャナーによって読み取り、位置情報に対応するファイルをコンピュータが実行する。非常にシンプルであり、広い範囲で利用できる技術だといえる。高松商業の学生は、この汎用性の広さに当初苦労していたように見える。

授業としては、平成18年9月15日から12月18日まで50分×12コマの授業を実施した。学生が行った提案について、フェロー社の古市社長は、高く評価していた。特に、「コミュPEN」という商品特性の理解、市場の絞り込み、想定される顧客ニーズの具体性等について高く評価して頂いた。

図8 プログラムの楽しさ〈高松商業〉

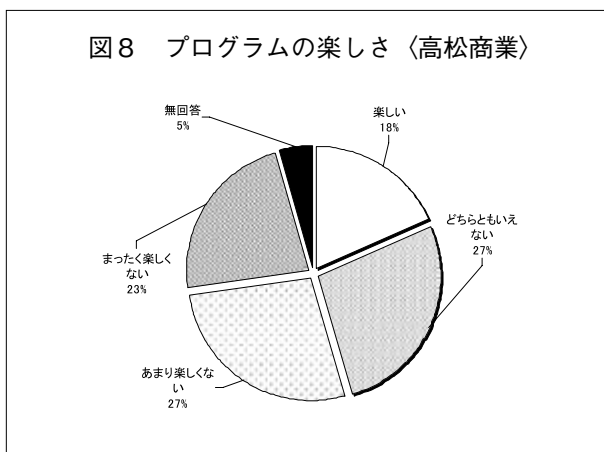


図9 苦労はあったか〈高松商業〉

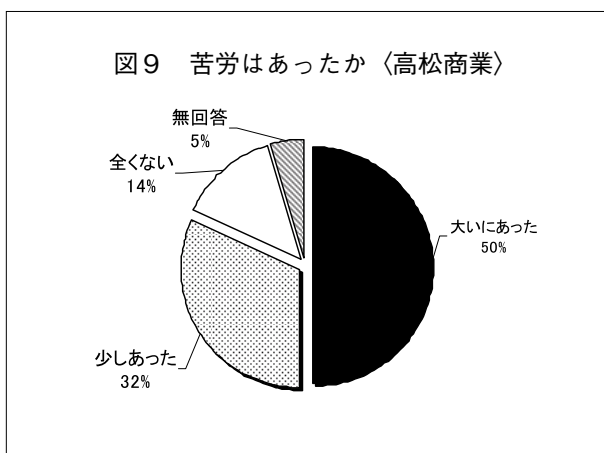


図8は、プログラムに参加した学生が楽しさを感じたかについて調査結果である。残念なことに、とても楽しいと感じた学生はおらず、楽しいと感じた学生も18.2%にすぎない。図9はプログラムを経験して苦労を感じたかという質問に対しての調査結果である。おおいに苦労を感じたと感じる学生が50%と非常に高い値を示している一方で、まったく苦労を感じていない学生は13.6%であった。高校3年生として企業の方に対して提案を行うのであるから、それなりのストレスを感じることは想像に難くないのであるが、想定した以上に苦労を感じ、プログラムを楽しむことができていない。

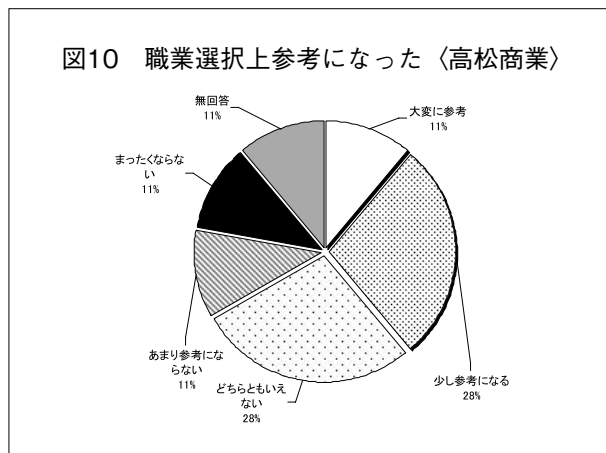


図10は、このプログラムが職業選択の参考になったかという質問に対する調査結果である。参考になったと答える学生が38%であるのに対して、参考にならないと答えた学生が22%であった。

この事業を通じて、学生にどのようなキャリア意識の変化が見られるのであろうか。表7は、高松商業の学生についてキャリアに関する意識を授業の前後に調査したものであ

表7 キャリアに関する意識調査結果〈高松商業〉

		興味がない		どちらとも いえない	興味がある		無回答
		全く	あまり		少し	大いに	
①自分で会社をつくって新しいビジネス(仕事)をおこす	事前	13.6%	31.8%	18.2%	18.2%	18.2%	0.0%
	事後	18.2%	31.8%	27.3%	13.6%	4.5%	4.5%
②大きな会社で社員として働く	事前	4.5%	13.6%	13.6%	40.9%	27.3%	0.0%
	事後	4.5%	13.6%	27.3%	27.3%	22.7%	4.5%
③親や親戚の仕事を継ぐ	事前	40.9%	27.3%	13.6%	18.2%	0.0%	0.0%
	事後	36.4%	18.2%	18.2%	18.2%	4.5%	4.5%
④会社の方向性を決めたり社員の働きやすさを考えたりする	事前	0.0%	27.3%	18.2%	31.8%	22.7%	0.0%
	事後	0.0%	31.8%	36.4%	22.7%	4.5%	4.5%
⑤会社の運営や企画の仕事をする	事前	0.0%	13.6%	13.6%	40.9%	31.8%	0.0%
	事後	4.5%	31.8%	27.3%	27.3%	4.5%	4.5%
⑥お客様に接して商品を売る仕事をする	事前	4.5%	18.2%	13.6%	36.4%	27.3%	0.0%
	事後	18.2%	18.2%	27.3%	13.6%	18.2%	4.5%
⑦お客様に売るための商品を作る仕事をする	事前	0.0%	27.3%	18.2%	31.8%	22.7%	0.0%
	事後	18.2%	22.7%	22.7%	9.1%	22.7%	4.5%
⑧お客様に自分の持っている技術や知識を売る	事前	18.2%	13.6%	18.2%	27.3%	22.7%	0.0%
	事後	4.5%	4.5%	27.3%	45.5%	13.6%	4.5%

る。全体として、本事業は、仕事の実際的なイメージをより具体的なものにしたといえよう。この授業に参加した高松商業の学生は、本授業を受ける前には⑤大企業での仕事を志向し（68.2%）、会社の運営・企画（72.7%）、⑥販売（63.7%）、④会社の経営（54.5%）、⑦商品の製造（54.5%）、⑧専門職としての仕事（50%）に興味を持っていたといえる。この授業を受けて、キャリア意識について中立的な回答が増える傾向にある。①自分で新しいビジネスをおこすという項目では、36.4%から18.1%へと半減している。④会社の経営や⑤会社の運営・企画の質問項目についても、この事業を経験して興味を失った学生が増えている。逆に、⑧専門職として仕事をすることに興味のない学生が減り、少し興味を持ったと答える学生が増えている。

## 5. 事例の整理

中学校と商業高等学校における起業家教育の事例から、起業家人材のコンピテンシーとの関係についていくつかの論点を検討する。

### 5-1. 光洋中学校の事例の整理

光洋中学校での事例における新製品開発のプログラムは、中学生にとって新奇の内容であり、彼ら・彼女らにとって初めての経験であったと考えられる。いわゆる国語・数学・英語・理科・社会等の科目の勉強とは異なり、何もないところから新たなものを生み出す作業であったといえる。この事例の中では、プログラムを経験して楽しみを感じた比率を示していた。ここでは、苦勞の有無と楽しさとの関係が示されている。苦勞を感じた学生の66%が楽しさを感じていた。新しい何かを行う時に、何らかの形で苦勞したり辛い思いをしたりすることは当然予測される。ただし、図7の結果からみた場合、この苦勞や辛い経験自体を楽しさに変えたと考えられる。

起業家に必要なコンピテンシー項目について、達成重視、特に、行動の強度と徹底さを挙げたが、この経験で、行動の強度が上がり、何らかの成果を出すことで徹底さを追求したとすれば、この経験で苦勞を感じた学生のうちの66%の学生が楽しいと感じたことと、達成重視のコンピテンシーとの関連が深いと考えられる。達成重視のコンピテンシー項目は、達成動機理論（McClelland, 1961）における達成動機（欲求）につながる。達成動機の強い人々は、職務を行う中で、何らかの基準を超えたい、成功したいという願望を強く

持っている人々である。この人々は、挑戦的な仕事や仕事を通じての成長といった、仕事に直接関わる報酬である内的報酬に強く動機づけられる。したがって、この66%の学生は、起業家教育という挑戦的な仕事を通じて達成動機が喚起され、この仕事を完遂したことで、達成重視のコンピテンシー項目が醸成されたと考えられる<sup>10</sup>。さらに、提供先の企業の社長から「興味深く製品化に生かせそうな提案もあった」という言葉もあったため、達成動機がより強く喚起されたと考えられる。

達成動機理論との関連が深く、仕事そのものへの動機づけについて体系的な研究を行ったものに内発的動機づけがある (ex. Deci, 1980, 1985)。Deciは、内発的動機づけに関する3つの命題を提示し、この中の第3命題に、内発的動機づけを増大させる報酬と減少させる報酬があることを指摘している。情動的側面は、内発的動機づけを増大させる側面であり、言語によって褒められることが例として挙げられている。社長の言葉によって、内発的動機づけが喚起され、達成動機が高まり、結果として達成重視のコンピテンシー項目が醸成されたと考えられる。ただし、苦勞した学生の34%は、このプロセスがなかったとも言えるため、結論付けるには不十分であるが、可能性は十分に有りうるであろう。

次に、仕事をするための実際的なイメージについては、事前と事後を比べて、自分でビジネスを起こす、会社の経営、会社の運営・企画、専門職としての仕事への興味が上がっている。これは、これまで職業イメージがあまり明確ではなかった中学生が、今回のプログラムを通じて、そのイメージが明確になったことを意味すると言える。どのような職業に就きたいかというイメージがあまりない中学生にとっては、起業家教育の経験が企業で働くこととは何か、また、どのような働き方があるのかについての知識を得る機会になったであろう。この事例を解釈した場合、今回のプログラムは、中学生の職業意識を高めることに大きく貢献したと言える。

## 5-2. 高松商業高等学校の事例の整理

高松商業高等学校の事例は、中学生の事例とは逆の結果が出ているように思われる。全体として、苦勞を感じた学生が50%であるのに対し、苦勞を感じていない学生が13.6%であり、苦勞を感じた学生が多くいたことは事実であろう。苦勞を感じた学生がいるにもか

<sup>10</sup> 3-5は、起業家のコンピテンシー項目そのものを抽出したため、その内容は比較的高いレベルである。本稿の事例では、高いレベルまでは進んでいないと想定できるため、「醸成」という言葉を用いた。

<sup>11</sup> 岩田 (2008)。

かわらず、とても楽しい、楽しいと感じた学生は18.2%しかいなかった。このことは、高松商業の事例では、プログラムでチャレンジングな課題を与えられているにもかかわらず、課題そのものの遂行に動機づけられることは少なかったと言わざるを得ない。ただし、高校生によって作られたビジネスアイデアが、中学生が作成したものより劣っていたわけではない。むしろ実用化し得る程高度な内容であり、企業からも高く評価されるものであった。また、仕事の実際的なイメージについては、事前と事後を比べると、キャリア意識について中立的な回答が増えている傾向が認められる。このことは、キャリアに対して迷いが生じている可能性があると考えられる。この授業は、高校3年生を対象としている。この時期の高校3年生は、進学か就職か、また、進学するとすればどの大学・短大・専門学校か、就職するとすればどの企業かについての選択に迫られている。また、商業高等学校は普通高校と比べて、簿記、情報処理等に関する実務的な教育がより多いであろう。このような状況の中で、起業家育成プログラムは彼ら・彼女らにとってより曖昧な課題であり、すでに決定している進路、あるいは、すでに習得している実務的知識との乖離を生じさせることとなった事が容易に想像できよう。その乖離の表れとして、中立的な回答が増えたのではないだろうか。中学校の事例とは異なり、すでにキャリアの道筋がある程度確立している商業高等学校の学生にとって起業家教育プログラムは、自分の確立したキャリアを混乱させる要因としてしか捉えられなかった。この混乱によるストレスが、楽しいと感じた学生が少なかったり、職業選択の参考にならないと多くの学生が答えたことに反映したと考えられる。こうしたプログラムから得られる知識や経験を自分のキャリア像として再統合していくためには、学生が経験するキャリアに関する情報のなかで整理していく時間が不可欠なのではないかと考えられる。担当した商業高校教員は、今回のプログラムを高校3年生ではなく、より下の学年に対して実施すればより良いものになったのではないかと指摘している。また、高校3年生にキャリア教育を施す場合は、より実際的な仕事に直結した内容の教育と関連付ければ、満足が高まり、効果的になるのではないかと考えられる。

## 6. 中核人材としての起業家のコンピテンシーと起業家教育との関係

起業家人材をこれからの中核人材として考え、中学校と高等学校における起業家教育の事例の整理を行い、特に達成重視のコンピテンシーと、それに関わる達成動機、内発的動



機づけとの関係を指摘した。ここで、起業家のコンピテンシー項目と起業家教育との関係を検討した上で、これからの起業家教育の方向性を考えてみたい。

第1に、達成重視のコンピテンシー項目と起業家教育との関係である。光洋中学校の事例では達成重視のコンピテンシー項目との関連が高かったのに対し、これが高松商業の事例では低かった。達成重視のコンピテンシーは、達成動機理論や内発的動機づけのように、仕事そのものが報酬の対象となり、仕事の中での成功や達成、あるいは、他者からの承認などによって醸成が促される。本稿での事例は、学生にとってはキャリアを選択するための情報源であったと考えられる。したがって、達成重視のコンピテンシー項目を醸成するには、キャリア選択までの時間が比較的長い方が、大きなストレスをかけずに、学生が取り組めるのではないだろうか。

職務遂行においても、曖昧な仕事が無駄に過ぎて、その仕事を完遂するまでの時間が非常に短ければ、従業員には大きなストレスをかけることとなろう。例えば、過労死者・過労自殺者の手記の内容を検討した上で、過労自殺者は、職位歴（その職務に就いてからの勤続年数）が短く、曖昧で突発的な職務を与えられた場合が多かったという研究がある<sup>11</sup>。ここでは、職務に適応できないこと、あるいは、この職務がうまく遂行できないことへの悩みが大きく関わっている。この内容を、本稿との関係から考えた場合、中学校（2年生）の場合は、起業家教育という曖昧な課題が与えられても、キャリア選択までにはまだ時間がある。これに対して、高等学校（3年生）の場合は、すでに進学か就職かの選択も、どの大学あるいはどの会社かの選択も決まっている。学生の多くは、すでに進学先や就職先も決まっている時期にこのプログラムが実施されていた。このような状況で、起業家教育を通じて、起業家というキャリアが理解できたとしても、この内容に適応することは難しいであろう。さらに言えば、現実的な選択を迷わせる新しい選択肢は、結果として過度のストレスが彼ら・彼女らにかかっていたかもしれない。それゆえ、キャリア形成のより早い時期で起業家教育を行うことが、達成重視のコンピテンシー項目を醸成させるには重要であろう。

第2に、自己確信のコンピテンシー項目と起業家教育との関係である。本稿の事例では、明確な関係は導出できなかった。ただし、この項目は、失敗に対処することが強調されている。起業の際には、起業して継続的な企業活動を行うまでに、倒産というリスクが既存の企業よりも大きいつきまとう。このリスクを考えた上で、なおかつ起業という決断をし、企業活動を行ってゆく。したがって、起業家は、達成重視のコンピテンシー項目に

あるような、仕事そのものの成功や達成を意識するだけでなく、失敗のリスクも計算できる人材でなければならない。この項目を醸成するには、失敗と成功の両方を知ることが重要であろう。起業家教育の中では、失敗や成功の経験を何度もすることで、どの程度のリスクなら耐えられるかの判断ができるようになるのではないだろうか。また、失敗しないための方法論などを起業家教育の中で導入すれば、自己確信のコンピテンシー項目が醸成できる可能性が増大する。起業家教育は一回きりで何もかも詰め込んで行うのではなく、起業家のコンピテンシー項目が醸成される過程を意識しながら、学生の時期に何度も行うことが重要かもしれない。

さらに、既にキャリア選択が終わっており、起業家というキャリアを選択しなかった人材でも、そのキャリアを歩む上でどのようなリスクがあり、そのリスクにいかに対処するか教育ができれば、その人が選択したキャリアに適合する形で、起業家のコンピテンシー項目も身に付けられると考えられる。

第3に、チーム・リーダーシップ項目と起業家教育との関係である。特に、リーダーとしての役割の強度が考えられているが、この項目は、起業家教育だけでは醸成し難いかもしれない。対象者が、役割の強度を感じるには、リーダーに対して大きなストレス負荷をかけなければならない。起業家教育では、キャリア選択に対するストレス負荷をかけることはできるかもしれないが、職場集団の場でのストレス負荷をかけることは難しい。この点は、疑似体験だけでなく、実際の職場でのリーダー経験によってより多くの内容を補完すべきであると考えられる。ただし、リーダーシップ論の内容を、事例を交えて説明することで、リーダーシップの取り方とはいかなるものかという知識や、職場でのリーダーシップに近い経験を提供することができよう。

以上、起業家のコンピテンシー項目と起業家教育との関係について検討してきた。コンピテンシーという概念は、単なるスキルや知識ではなく、スキルや知識を用いて職務で高業績を上げる方法、さらには、その人の特性までに入り込む概念である。個人の心理的要素に深く絡む内容を、教育によって学生に習得させるには、ある程度の時間が必要であろう。それゆえ、早期の起業家教育には大きな意義がある。また、起業家にとって最も重要なことは、達成動機や仕事への興味などの仕事そのものへの内発的動機づけを喚起することである。自分がその仕事をできる、あるいは、その仕事をしたいという欲求がまず醸成されなければ、他のコンピテンシーの内容をいくら理解できても、起業家のコンピテンシーは醸成されない。したがって、キャリア選択のより早い段階に達成重視のコンピテン

シー項目を重視した起業家教育を行うことが重要であると考えられる。

## 7. おわりに

本稿では、日本におけるこれからの中核人材は、未来を根本的に見直して産業を創出し直すような能力を持った人材を「起業家人材」と位置づけ、こうした人材を育成するためにコンピテンシーという概念から育成すべき人材像を明らかにした。起業家教育の事例を用いて、どの時期にどのようなコンピテンシーを醸成する教育を行うべきかについて、その仮説的提示を行った。

ただし、本稿の課題として以下の3つの点が残っている。

第1に、サンプル数の問題である。今回の事例は、中学校2年生77名と高等学校3年生22名へのアンケート調査に基づいて検討された。今後より多くのサンプル数を確保し、さらなる検討を積み重ねることによって、起業家教育と起業家のコンピテンシーの関係について、より精緻な分析を行ってゆきたい。

第2に、事業を行う時期の問題である。今回の事例は、中学校2年生と高校3年生の2つの事例から検討した。この事例から、達成重視のコンピテンシーをより早期に醸成する必要性を強調した。より多くの時期の調査を行うことができれば、どの時期にどのようなコンピテンシー項目を醸成するための起業家教育を行えばよいかについて、より詳細な内容を理解することができるだろう。

第3に、起業家人材を中核人材として位置付けることの意義である。今回の事例は、起業家人材を育成することに重点が置かれている。視点を少し変えれば、起業家のコンピテンシーを獲得することは、起業家以外でも、それぞれの職務においても、未来を根本的に見直して産業を創出し直すような能力を持った人材になる要素を秘めている。中核人材とは、職種にかかわらず、その職種に対して新たな方向性を示し、大きなインパクトを与えられる人材とは考えられないだろうか。中核人材のコンピテンシーを考える場合の、各職種との関係も検討すべきであろう。

### (参考文献)

- ・石田英夫 (2006) 「組織変革者と起業家」『流通科学研究』.6.1, 17-31
- ・岩田一哲 (2008) 「過労死・過労自殺と職務上の出来事との関係の分析」『弘前大学経済研究』31, 16-27

- ・ 鶴飼宏成 (2007) 「アントレプレナー育成の基盤～フレームワークとメソッド～」『中小企業季報』144, 1-11
- ・ 宇都宮守 (2003) 「コンピテンシー概念とモデルの整理」『経営研究 (九州産業大学)』, 6, 1-10
- ・ 大江健 (1991) 「比較研究：日本の起業家と大企業管理職 (経営、産業・経営における労働の諸問題)」『産業経営研究 (日本大学)』10, 1-12
- ・ 大野勝利 (2006) 「コンピテンシーの定義に関する一考察」『大阪府立大学経済研究』52.1, 99-112
- ・ 加藤恭子 (2004) 「アメリカにおけるコンピテンシー・ベースのHRMの展開」(研究ノート)『経済集志』72, 433-447
- ・ 加藤恭子 (2005) 「人事考課とコンピテンシー」馬場昌雄・馬場房子監修 岡村一成・小野公一編集『産業・組織心理学』119-135
- ・ 小玉正博 (2000) 「保健医療従事者のキャリア葛藤と職務ストレスに関する研究」『筑波大学心理学研究』22, 197-206
- ・ 経済産業省四国経済産業局編 (2007) 『平成18年度創業意識喚起事業Let's tryアントレプレナー事業報告書』
- ・ 児玉真樹子・深田博己 (2006) 「生産性に関連する他移動や行動に及ぼす職業的アイデンティティの影響」『広島大学心理学研究』6, 19-25
- ・ 佐々木正剛・小松泰信・横溝功 (2007) 「農業高校における経営者能力をはぐくむ起業家教育」『岡山大学農学部学術報告』96, pp.65-70
- ・ 佐藤善信 (2006) 「企業家精神の心理学的分析」『ビジネス&アカウンティングレビュー (関西学院大学)』1.1, pp.29-44
- ・ 西田豊昭・大津誠 (2005) 「アントレプレナーの特性・経営環境及び企業業績：日・米・華の国際比較」経営行動科学学会年次大会：発表論文集, 60-72
- ・ 柳孝一 (2004) 『ベンチャー経営論—創造的破壊と矛盾のマネジメント』日本経済新聞社
- ・ 中小企業庁編 (2007) 『中小企業白書』株式会社ぎょうせい
- ・ Boyatzis, R. (1982), The Competent Manager: A Model for Effective Performance, New York Wiley Inc.
- ・ Boyett, J. H., & J. T. Boyett (2001), The Guru Guide to Entrepreneurship: A Concise Guide to the Best Ideas from the World's Top Entrepreneurs, John Wiley & Sons Inc. (加登豊・金井壽宏監訳 大川修二訳『経営パワー大全：最強起業家に学ぶ、戦略と実行のマネジメント』日本経済新聞社, 2003年)
- ・ Deci, E. L. (1975), Intrinsic Motivation, Plenum Press (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房, 1980年)
- ・ Deci, E. L. (1980), The Psychology of Self-Determination, D. C. Heath & Company (石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房, 1985年)
- ・ Hamel, G., & Praharalad, C.K. (1994) Competing for Future, Harvard Business Press (一條和生訳『コア・コンピタンス経営-大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社, 1995年)
- ・ McClelland, D. C. (1961) The Achieving Society, Nostrand, New York (林保監訳『達成動機：企業と経済発展におよぼす影響』産業能率短期大学出版, 1971年)
- ・ McClelland, D. C. (1973), "Testing for Competence rather than Intelligence", American Psychologist, 28, 1-14.
- ・ Schumpeter, J.A. (1926), "Theorie der Wirtschaftlichen", ENTWICKLUNG (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1980年)
- ・ Spencer, L. M., & S. M. Spencer (1993), Competence at Work, John Wiley & Sons Inc. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳『コンピテンシーマネジメントの展開：導入・構築・活用』生産性出版, 2001年)

高松大学紀要  
第 51 号

平成21年 2月25日 印刷  
平成21年 2月28日 発行

編集発行 高松大学  
高松短期大学  
〒761-0194 高松市春日町960番地  
TEL (087) 841-3255  
FAX (087) 841-3064

印刷 株式会社 美巧社  
高松市多賀町 1-8-10  
TEL (087) 833-5811