

How to be  
an entrepreneur  
on the inside

起業家  
のように  
企業で働く

令和版

小杉俊哉

TOSHIYA KOSUGI

## はじめに

本書の元になった『起業家のように企業で働く』を出版してから5年半が経過した。お陰様で多くの人に読んでいただき、多くの反響をいただいた。また、今でも授業や数多くの企業研修において課題図書に指定していただいている。

一方、この5年半を振り返ると、当時とは大きく環境が変化している。

見えやすい点としては、超人手不足で、求人倍率が高く圧倒的な売り手市場となり、新卒の学生たちは多くの内定を得て、その中でもっともよい会社を選んでいく。

また、就職活動の説明会解禁は3年生の3月、面接解禁は4年生の6月という現行のルールは、2020年卒の学生をもって廃止されることになった。それを受けて、優秀な人材の争奪戦は、もともとルールの適用を受けない外資系企業、コンサルティングなどを中心にさらに過熱、早期化し、3年生のうちに就活が終了する学生の比率もどんどん高くなっていく。

その裏側で、人材側、特に意欲が高く優秀な人材の行動も大きく変化している。5年半前は、就職人気ランキング上位を占める、金融・保険を中心とするいわゆる日本の一流企業に就職する、というのがまだ王道だった。しかし、かつては思うように人材を集められたメガバンクも今や優秀な人材を惹きつけるのに苦労している。彼らの志望は戦略コンサルティング会社や、外資系企業だったりするからだ。自身もファイナルNo.3に取り上げてもらっているので気恥ずかしいが、たとえば、数十万人が読者という「外資就活ドットコム」のチヒロさんのコラム『外資イケメン図鑑』に出ているようなキャリアがあこがれたったりするようだ。それは、まず戦略コンサルティング会社に入って、起業し、それを売却してまた次の起業をしたり（シリアル・アントレプレナー）、あるいは大学で教えたりする、というようなキャリアだ。

また、一旦退職しても、外で経験したことを活かして変革の担い手になりうる「出戻り」を積極的に進める動きが注目されるようになった。パナソニックはその代表だ。自らの専門性を磨きフリーランスとして独立して働くことを目指す人も多くなっている。

このような人材のキャリア感の変化を受けて、企業側も社員を縛り付けるのではなく、より自律的に働いてもらうという方向に急速に変化している。副業の解禁・緩和は、意識が高い人

材を社内に引き止めておく手段にもなっている。かつての副業は小遣い稼ぎが主流であったが、たとえば学生時代からNPO活動に関わってきた学生は、自分のオフの時間を使って世の中の役に立ちたいという思いを就職してからも持ち続けるからだ。働き方改革により、残業が厳しく規制されるようになり、プライベートに使える時間が増えたことも、それを後押ししていると感じる。

また、NPO法人クロスフィールズなどを使って資本関係のない発展途上国の企業に「留職」をしたり、国内でも企業間移籍のプラットフォームなどを使ったりしてベンチャーなどに人材を志向させる企業も増えてきた。資本関係のある子会社への出向だとしても甘えが生じるが、たとえば、破綻した第三セクターやスタートアップで働くことは、1年でも武者修行となり大きな成長が期待できるからだ。

この5年半で、AI、ロボットの導入の必要性は常識となり、業種を問わずAIを専攻したエンジニアやデータサイエンティストが求められるようになった。新卒でも彼らの年収は1千万円を超えるというケースも、珍しいことではなくなった。さらに、日本人ではとてもニーズをまかなうほどの人数を確保できないので、海外の新卒学生を「スカウト」にいくような動きも今後加速していくだろう。

さて、このような変化の中で、企業で働くメリットを改めて考え、企業において「起業家のように」働くことは、ごく一握りの人たちではなく、誰にでも必要なことになってきたのではないだろうか。そのような変化を本文に反映させ、より多くの人に気づきをもってもらい行動を促したい、という思いで改めて筆をとった次第だ。

企業で働く人にとって「起業家」とは、縁の遠い存在かもしれない。

何か特別な能力を持ち、成功する保証もない事業にリスクをとって臨むエネルギーに恵まれ、なるべくしてなる別世界の人、というイメージだと思う。

私は、4つの企業に勤めたあと、独立して自営業を営んでいる。同時に、3つの会社を設立しているが、私自身にはスタートアップを興したという感覚はない。個人会社も、仲間で作った2社も、それぞれがすでに専門性を持ったプロ集団であったからかもしれない。一方、並行して20代、30代のスタートアップ経営者たちを支援してきた。彼らと一緒にやっていると、そのエネルギー量をひしひしと感じ、私にはそこまでできないなあ！と舌を巻くことも多い。自分ができなかった分も彼らを応援したいと思っている。

また、組織人事コンサルタントや大学教員として多くの学生・社会人のキャリア開発を支援

し、数多くの企業人に研修や面接を通じて接してきた中で、企業で働く者の苦悩や閉塞感も理解しているつもりだ。

企業に勤める人たちとスタートアップ経営者。彼らと間近で接してきてつくづく思うこと。それは「起業家」マインドが必要なのは、スタートアップ経営者だけではない。企業で働くにしても「**起業家**」のように考え、働くことが必要だ、ということだ。

企業において、どんどん出世していく人、あるいは、やらされ感なく楽しそうに仕事をしている人は、例外なく「起業家」マインドを持って自律的に働いている。

「起業家」マインド、すなわちアントレプレナーシップが、企業人にも必要だということはさんざん言われてきた。しかし、「で、具体的にはどうすればいいの？」ということに対する答えは提示されてこなかったように感じる。

そこで、これまでに私が組織人事コンサルタントや大学教員としての経験の中で出会ってきた、「起業家」マインドを具体的な行動に落とし込んで仕事を進める「企業人」が、一体どのようになっているのか、若いビジネスパーソンに伝えたいことを中心に構成したのが、本書だ。20代後半〜30代前半の、私のゼミの卒業生に対して手紙を送るという形で筆を進めた。

また、起業家やアントレプレナーといわれる人たちの残した名言からは、学びが多い。それらはそのまま読者へのメッセージとして、各手紙の最後に付した。

日本は「令和」の時代を迎えた。首相や政府だけでなく、すでに多くの人がその出自や意味について解釈しているので、説明は不要だろう。一方、そのような意図を持って定めたのではないだろうが、私は個人的にこんな解釈をしている。

まず、元号に初めて使われた「令」という字。お達し・おきて・法律の意味であり、これらは法令遵守(Compliance)に通じる。まさに今の時代、そしてこれからの経済、企業に求められているものを表している。グローバルにもすっかり投資家の指標になったESG(Environment, Social, Governance)が指向しているものだ。「令」には貴い・立派なという意味もあるから、それを品位をもって全うするということを考えさせられる。

一方、また使われるとはとは予想されていなかった「和」。昭和、平成、令和と、三代続けて「平和」を希求しているということだ。それは国連サミットが掲げる持続可能な開発目標であるSDGs (Sustainable Development Goals)と一致している。それを世界の中で日本・日本人がリードすべきだという決意を表しているのではないだろうか。

平和ボケ、という表現は最近あまり聞かれなくなった。しかし、日本人や日本の企業が、平和に対して自ら働きかけることをせず、また国内にしか目を向けず、内向きに「働き方改革」ばかりを意識している現状は心配でならない。欧米だけでなく、中国をはじめとする国々がダイナミックに進化する中、「今までのやり方の延長」では、どんなに効率的にやってもどんどん取り残されていることを知る必要がある。

そんな、我々の襟を正してくれる元号だと思ふのだ。

この本を通して、一人でも多くの人が「起業家のように企業で働き」活躍されること、ひいては企業が活力を取り戻すことを願ってやまない。

はじめに 2

CHAPTER

0

君はただ「会社」から言われた  
とおりに働き続けるのか？

## 志を持つ

01 出世しなくてもいい 28

02 言われたことをやるだけで終わらない 35

03 上司のポジションのイメージを持って働く 42

04 自分がどうなりたいかよりも大切なこと 49

## 起業家のように仕事を やるべきこと

大きな仕事は企業でこそできる

05 ビジョンを持つ 58

06 ビジネスプランとは何か 68

07 プロフェッショナルとして仕事をする覚悟を持つ 74

08 自身がどれだけの価値を生むか 82

09 リーダーシップを発揮する 90

10 腹をくくる 97

11 会社でやる意味を常に意識する 106

12 会社のリソースを使い倒す 111

## 転職をつくる

- 13 社内外のネットワークをつくる 118
- 14 チームを最大限活用する 128
- 15 社内で「起業」「転職」できるのが企業にいる最大のメリット 136
- 16 新規事業に手を挙げる 140
- 17 難易度の高い仕事を引き受ける 145
- 18 傍流の仕事が君を成長させる 150
- 19 出向は成長のチャンス 156

# 企業内で勝っていくためのスキル

- 20 あえて畑違いの部門を希望する 161
- 21 海外業務研修や留学のチャンスは積極的に利用する 169
- 22 「最速」か「最高」でないと勝てない 176
- 23 常に市場価値を意識する 180
- 24 上司と喧嘩しない 188
- 25 アサーション 195
- 26 表現力 202

## おわりに

そうやってきた君はどこでも活躍できる

242

<b>31</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>27</b>
学習	チャレンジ	社内政治	存在	影響力
236	231	226	218	210