

企業家精神の社会的構築 過程に関する探索的研究

—マスメディアと社内ベンチャーを取り巻く用語法を中心として—

An Exploratory Research of Social Constructive Process in Terms of
Entrepreneurship: The Terminology in Mass Media and Corporate Venturing

福原 康司

Yasushi Fukuhara

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

実践としての企業家精神, 社内ベンチャー, 企業内企業家, ディスコース

■要約

本論文では、企業家精神、とりわけ企業内企業家精神の社会的構築過程に関する探索的調査を主たる目的としている。そこで、先行研究をレビューし、学術用語として企業家精神がどのような文脈で使用されてきたかを概観することから始める。次に、企業内企業家精神の社会や組織における構築過程に関する探索的な実証分析を試みる。結論として、学術レベルの言語使用と社会や組織における日常の言語使用とは、大きな隔たりのあることが明らかになった。

■Key Words

entrepreneurship as practice, corporate venturing, corporate entrepreneur,
discourse

■Abstract

A major goal of this paper is to make an exploratory research on how a term of entrepreneurship, in particular, corporate entrepreneurship is socially constructed in Japanese society and organization. I review the previous study of entrepreneurship and overview the terminology as academic word. In addition, empirical studies are conducted with regards to social constructive process of corporate entrepreneurship. As a conclusion, I found out about the difference between academic and practical language in use.

受付日 2013年11月5日

受理日 2013年12月10日

Received 5 November 2013

Accepted 10 December 2013

1 はじめに

企業家精神 (entrepreneurship) なる用語は、シュンペーター (Shumpeter, J. A) が提起して以来、多くの研究者によって極めて多様な文脈で使用されてきた。この事実は、企業家精神という言葉が有する多義性を増大させてきた要因であると換言できる。それゆえ、経営実践の場においては、同用語が経営者や管理職など、ステークホルダーにとって都合の良い使われ方がなされている可能性もあろう。

一方、種々の研究視座を内包しながら長期にわたって展開されてきた企業家精神に関する研究は、企業家精神を構成している性格や資質などに着目する資性的なアプローチ (trait approach) と、企業家精神に基づいて発揮される具体的な行為や影響力などに焦点を当てる行動的アプローチ (behavioral approach) とに大別されることが多い (Gartner, 1988; 1990)。しかしながら、企業家精神が社会や組織の文脈の中で実際にはどのように認識され、いかにして使用されているかに注目する研究は、これまであまりなされてこなかった。従来の規範的な経営理論の探求とは一線を画し、組織において、経営学の鍵概念の言語使用に関心を示しながら、組織のリアリティとそれら鍵概念の実践過程を究明しようとする萌芽的研究は、経営戦略論や経営倫理の分野でも「実践としての経営戦略 (Strategy As Practice: SAP)」や「実践としての経営倫理 (Business Ethics As Practice: EAP)」として近年に散見されつつある (例えば Clegg, Kornberger and Rhodes, 2007; Johnson et al., 2007)。そして、こうした実践論への転回を主張する研究者達は、組織とは、様々なステークホルダーから構成されているが故に、彼・彼女らの言説 (discourse) によって絶えず組織の中の正当性が書き換えられるような政治的場である、という前提を共有している (Grant et al, 2004)。その意味で、本稿は実践としての企業家精神

(Entrepreneurship As Practice: EAP) の萌芽的研究として位置づけられる。

上記のような問題意識の下、企業家精神、とりわけ企業内企業家精神 (corporate entrepreneurship) に関する社会的な構築過程についての定量的かつ定性的な探索調査を実施し、発見事実から得られるいくつかの研究示唆について検討することが、本稿の主たる目的となる。独立企業家ではなく企業内企業家に注目する理由は、独立企業家に比べ、組織内外の種々のステークホルダーによる影響を受けながら意思決定を強いられる存在なので、企業家精神の社会的な構築過程をよりダイナミックに描写できる可能性の高いことが予想されるからである。そこでまず、企業家精神に関する文献をレビューすることから始め、同用語が学術レベルで極めて多様な文脈で使用されてきたことを明らかにする。次に、企業内企業家精神、つまり社会や組織の中に埋め込まれた企業家精神についての実証研究を行う。社会的構築過程の分析単位には、マクロレベルとしての社会、ミクロレベルとしては組織を想定し、前者はマスメディアのコンテンツをサンプルにエクセルを用いた統計的分析を、後者は企業家精神発揮を制度的に促進している企業2社の元従業員を対象に行ったインタビューに基づいたディスコース分析を行う。最後に、分析結果から導出される発見事実といくつかの研究示唆について検討し、今後の研究課題について若干触れることにする。

2 多様な文脈における企業家精神

企業家精神とは、経営学の領域で極めて多様な意味を内包しながら使用されてきた言葉の1つだろう。言うまでもなく、経済学の領域でシュンペーター (Shumpeter, 1926) が市場におけるイノベーション機能の主な担い手として企業家の重要性を指摘して以来、その用語の意味は敷衍され、多義的に解釈されてきた。5つの要素の新結合をもって市場にイノベーションを与える行為主体に

ついて、晩年シュンペーター (Shumpeter, 1942) は、その多様なレベルの担い手が想定されるような解釈余地を残している。

2.1 企業家精神の行為主体の変遷

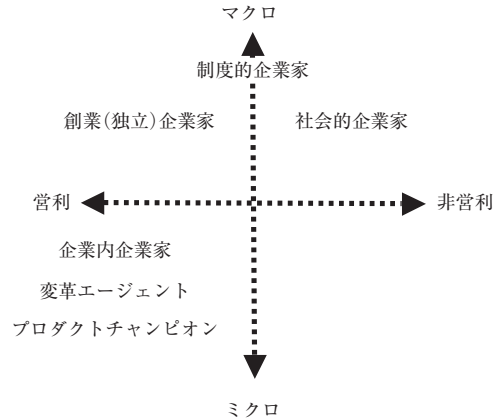
一方、経営学においては、経済学の領域で想起された企業家もしくは企業家精神という概念を、当初はシュンペーターの主張を引き継ぎながら持ち込んだが、その後意味を敷衍して、多種多様な文脈で使用されるようになっていった。紙幅に限りがあるのでその全貌を詳細に取り上げることはできないし、また本稿の主たる目的でもない。ここでは、企業家精神発揮を發揮する主体が変遷してきた軌跡を雑駁に把握しておこう。

上述のようにシュンペーターの概念提起を踏襲して、経営学の領域でも企業家精神は、創業経営者や雇われ経営者などのトップ・マネジメントの資質や行動様式に言及しながら、多くの研究蓄積がなされ、老舗から近年刊行された専門ジャーナル¹⁾に至るまで、現在でも精力的な研究が継続されている (例えば Cole, 1959; Collins and Moore, 1970; Lumpkin and Dess, 1996; Gaddam, 2007; Wincent and Westerberg, 2005)。

創業タイプもしくは生え抜きタイプの企業家に限定されがちだった企業家精神の研究は、1980年代に入るところからミドルやローワー・マネジメントなど、組織内のより広範な行為主体との文脈で論じられるようになっていく。組織における企業家精神発揮の主体は、企業内企業家 (Pinchot III, 1985; Nonaka and Takeuchi, 1995)、変革エージェント (Kanter, 1983)、あるいはプロダクトチャンピオン (Burgelman, 1983; Guth and Ginsberg, 1990) などと呼ばれ、組織の中でイノベーションや変革の行為主体として企業家的に振る舞う役割が期待された。

さらに近年では、社会的企業家 (social entrepreneur) や制度的企業家 (institutional entrepreneur) など、イノベーションや変革の対象が社会や制度のようなマクロな構造に移行し、かつ目的概念も営利性から非営利性もしくは公共性に転じ

図表1 学術用語としての企業家精神のマッピング



出所：筆者作成

ながら論じられるようになりつつある (例えば Boschee, 1995; Dees, 1998; DiMaggio, 1988; Waddock and Post, 1991)。ある意味で、シュンペーターがイノベーションの対象として仮定していたマクロ構造 (=市場) に原点回帰しているかのような気さえする。

このように、企業家精神の発揮もしくはその行為主体としての企業家は、図表1に示されているように、マイクロ-マクロあるいは営利-非営利など、多面的・多次的な研究視座が展開されてきた。

2.2 企業家精神に関する多義的言語使用の論理

前節で考察されてきたように、企業家精神は様々な文脈において多義的な言語使用がなされてきたわけだが、ガードナー (Gartner, 1988; 1990) によれば、その研究アプローチは資性的と行動的とに大別できる。

資性的アプローチは、企業家精神に関する初期の研究に多く見受けられ、新規事業を生み出した創業経営者や雇われ経営者に共通して観察される性格や志向などの特性を解明しようとする立場である。企業家の内面を分析するという意味において、まさに企業家精神に関する原初的研究であり、「企業家とは誰で、何なのか」を探求することを基としている。

しかしながら、リーダーシップの資性論がその限界を露呈したのと同様に、研究者が各様に企業家精神を定義していたことも相まって、企業家特殊な資質について定量的分析を繰り返し行っても有意な差を導くことが困難であった。また、そもそも企業家精神を資質的要素に還元してしまうと、環境要因を与件として考えることになり、企業家精神や企業家の育成余地が失われるなどの批判に晒される。そこで、研究者達が代替的なアプローチとして注目したのは、企業家に固有な行動である。「企業家とは何をするのか？」を問う行動アプローチは、資質のような行為者の内面構造とは異なり、比較的観察可能である。それ故、ある行為主体の企業家精神の発揮もしくは企業家的行動が、観察学習 (Bandura, 1965) を通じて他の組織メンバーに伝播する過程をも分析の対象として取り込むことが可能となる。とりわけ、非公式的な場でのエンパワーメントが組織内の逸脱行動を促してきた日本企業にあって (Fukhara, 2011; 2013), 行動アプローチは、社会や組織における企業家精神の社会的構築過程を分析の俎上に載せる研究意義は大きいと思われる。

加えて、いくつかの先行研究 (例えば Carland et al., 1984; Mescon and Montanari, 1981) では、創業経営者や雇われ経営者など、同じ企業家に位置づけられても、彼・彼女らのバックグラウンドの相違によって、その資質に根本的な差のあることが指摘されている。これらの研究結果を措定すると、資性的よりも行動的アプローチの方が、普遍化や一般化への可能性が高まるのが容易に想像できよう。逆説的には、企業家精神の発揮する行為主体を組織内外に拡張するために、企業家精神の分析は、資性的から行動的なアプローチへと着眼点がシフトしたと解釈することも可能である。すなわち、企業家精神を企業家的行動と置換することで、様々な行為主体がそうした企業家的行動を発揮する存在へととなり得たのである。

3 企業家精神の社会的構築過程

学術用語としての企業家精神という概念は、前章まで考察されてきたように、組織や社会のあらゆる行為主体に包摂されうる多義的な言語使用がなされてきた。そこで、本章ではこのような多義性の高い企業家精神が、いかにして社会的に構築されているか、その過程に関する探索的な調査を行う。

分析の対象として取り上げるのは、マスメディアと個別企業の事例である。前者のサンプルとして、日本経済新聞の朝刊および日経ビジネスの記事内容を、後者は企業家精神の発揮を制度的に促進している社内ベンチャー制度を導入している企業2社の従業員の認識状況をそれぞれサンプルとして選定した。上記2つのマスメディアを採用する理由は、ビジネス関連の記事を中心に扱う日本で最もポピュラーな新聞・雑誌であり、経営現象に感心を示すコミュニティへの社会的インパクトが強いからである。また、社内ベンチャー制度を導入している企業を事例として取り上げる理由は、既述したように、種々のステークホルダーが関与する余地が多分にあり、それゆえ企業家精神という用語のよりダイナミックな社会的構築過程を描写できることが予想されるからである。社会というマクロな対象に流布する言語使用と、組織という社会に比べるとミクロな対象に流布する言語使用とを複眼的に眺める研究スタンスは、Gee (1999) が主張する大文字と小文字のディスコースの視点を含意している²⁾。それでは、個別に見ていこう。

3.1 社会における言語使用 (マスメディアに関する定量的分析)

3.1.1 サンプル

日本経済新聞朝刊と日経ビジネスの記事内容について、日経テレコンおよび日経BP記事検索サービスの2つのデータベースを用い、アーカイ

ブされている1975年1月1日から5年間を時系列の区分単位として、2009年12月31日までの35年間をサンプルの対象とした。

3.1.2 分析方法

Excel 2013 を用いて各期間における記事の見出しおよび本文の中に含まれるキーワードの出現頻度の時系列分析を行った。検索ワードは、「企業家（起業家）精神」、「企業家（起業家）的行動」、「ミドル」、「社内ベンチャー」などである。「ミドル」を検索ワードに含めたのは、AND 検索を行うことで、トップに限定されない文脈での企業家精神の言語使用について考察するためである。なお、「企業家（起業家）精神」と「ロー」とのAND 検索では全期間にわたってほぼ出現しなかったため、分析の対象からは外してある。

3.1.3 分析結果

まず、企業家精神という用語がどれくらいの頻度で記事内に登場してきたかについて、図表2に日本経済新聞朝刊、図表3には日経ビジネスの検索結果がそれぞれ示されている。

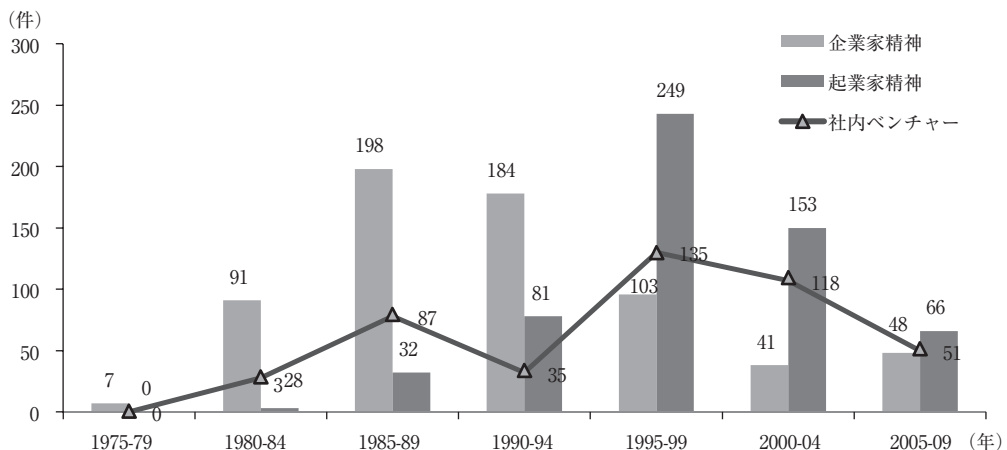
アカデミックワードとして、経営学者は「企業家」を使用する機会が多い³⁾のに対して、マスメディアでは、「起業家」表記が散見される。そこ

で、「起業家精神」での出現頻度も合わせて検索することにした。

両図表を見て明らかのように、1980年代半ばまでは「起業家」という表現は皆無で、1980年代後半までは「企業家精神」の頻度が圧倒的に高かったのに対し、1990年前後を境界に「企業家精神」に代わって「起業家精神」の頻度が次第に増加している。このような表記方法の変遷に影響を及ぼしている要因が何か探索的に調べるために、後から「社内ベンチャー」というキーワードの時系列頻度をこれらのグラフにあてがってみると、どうも「社内ベンチャー」という用語の頻度が増加傾向を迎えるタイミングと重なり合うように、「起業家精神」表記も増加の一途を辿っていることがおぼろげながら見え隠れしている。

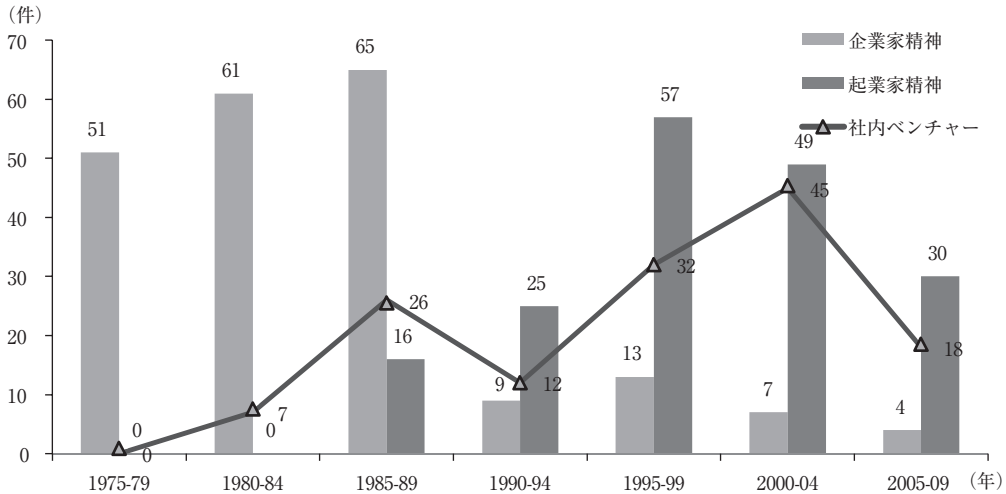
本稿は探索的調査のために記述統計に留まるが、すべての記事内容をサンプルにテキストマイニングを行うと、おそらく興味深い因果関係が導出できるかもしれない。この点に関して、川上（2010）によれば、純増していた企業数が1980年代末から減少に転じたために、産官をあげて新しい企業や既存企業内の新規事業の創造を扇動する意図から、「起業家」という用語が好んで使用されるようになったことが指摘されている。憶測の域を脱しないが、こうした産学の意図をさらにメディア

図表2 「企業家精神」、「起業家精神」、「社内ベンチャー」の時系列出現頻度（日本経済新聞朝刊記事）



出所：日経テレコンの記事検索を用いて筆者作成

図表3 「企業家精神」, 「起業家精神」, 「社内ベンチャー」の時系列出現頻度 (日経ビジネス記事)



出所：日経BP記事検索サービスを用いて筆者作成

が煽る形で、「起業家」がドミナントディスコースとして機能していった可能性はあろう。今後の研究課題としたい。

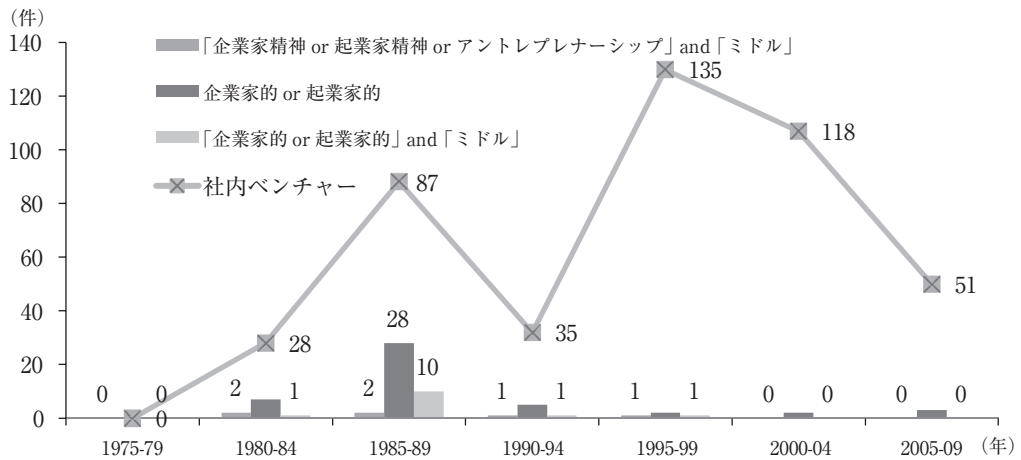
上述したように、新しい企業の創造だけでなく、多角化のような企業内の新規事業の創造という意味でも使用されている事実から、企業家精神が組織内外の多様なレベルの事業創造を含意する用語であることが垣間見られた。この分析結果は、前節で考察された行動アプローチが現れたことによって、企業家精神が組織のあらゆる管理階層で発揮され得る概念へと意味が拡張された論理と整合的である。そこで次に、企業家精神が行動という文脈や、トップ以外の行為主体との文脈でどれくらい使用されているかについての分析を試みた。行動様式としての企業家精神の言語使用を探索的に調査するために用いたキーワードは、「企業家的」もしくは「起業家的」とした。行為主体は職種や管理階層など、様々な属性に切り分けて分析することが可能だが、本稿では探索的調査という性格上簡便に行えることを優先し、ひとまず管理階層別に分析を行ってみた。図表4と5には、「企業家精神」もしくは「起業家精神」、さらに「アントレプレナーシップ」という表記も想定されるので、これら3つの用語いずれかと、「ミド

ル」とが同じ文脈で使われている出現頻度を、時系列的に分析したものである。加えて、図表2と3に示した分析結果との単純な比較を行うために、「社内ベンチャー」の出現頻度も示してある。図表4は日本経済新聞朝刊、図表5は日経ビジネスの記事をそれぞれサンプルとしている。

図表4と5の結果から明らかなように、「企業家精神 (起業家精神・アントレプレナーシップ)」と「ミドル」とのAND検索では、各区分一桁ないしはゼロと、ほとんど使用されていないことが明らかである。「企業家的」もしくは「起業家的」の出現頻度も、日本経済新聞の85-89年区間を除いて、各区分わずか1-3回しか登場していない。なお、85-89年区間の外れ値は、「やさしい経済学」のコラムで、当時一橋大学だった榊原清則と野中郁次郎の両氏が執筆連載をしていたことに起因する。

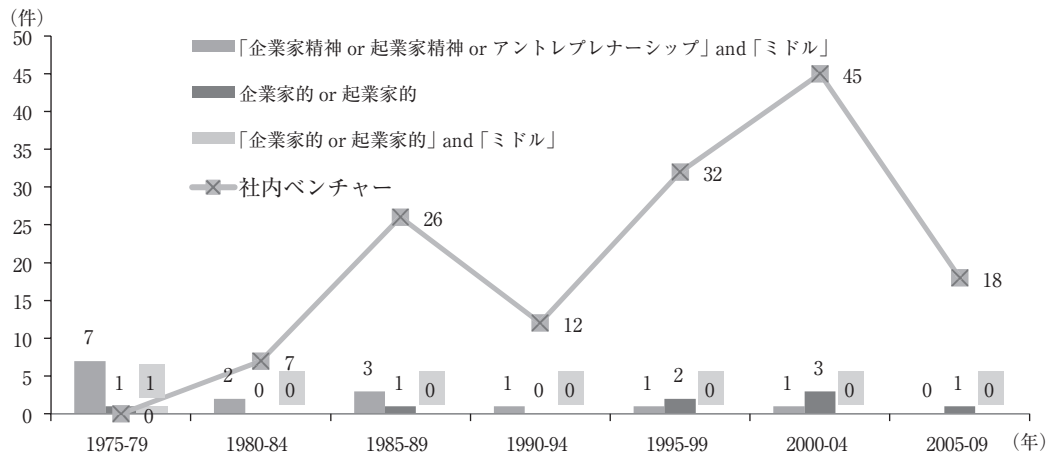
なお、「ローワー」と「企業家精神 (起業家精神・アントレプレナーシップ)」とのAND検索を試みたが、日本経済新聞および日経ビジネスのどちらのサンプルも、全区間の出現頻度は皆無であった。そこで、アカデミックワードの色彩強い「ローワー」に代替されるものとして、「現場」を用い、「企業家精神」、「起業家精神」、そして「アントレ

図表4 「企業家精神(起業家精神・アントレプレナー)」、「ミドル」、「企業家的(起業家的)」、「社内ベンチャー」の時系列出現頻度(日本経済新聞朝刊)



出所：日経テレコンの記事検索を用いて筆者作成

図表5 「企業家精神(起業家精神・アントレプレナー)」、「ミドル」、「企業家的(起業家的)」、「社内ベンチャー」の時系列出現頻度(日経ビジネス)



出所：日経BP記事検索サービスを用いて筆者作成

プレナーシップ」とのAND検索を行ってみた。すると、全区間の総計は、「現場」と「企業家精神」の両キーワードが同時に登場する記事の出現数が、日本経済新聞朝刊記事では46件、日経ビジネスでは42件となった。同様に「起業家精神」と「現場」とのAND検索の結果は、日本経済新聞朝刊では31件、日経ビジネスは66件である。さらに、「アントレプレナーシップ」とのAND検索は、日経ビジネスがわずか7件であるのに加

え、日本経済新聞にあっては0件という結果であった。全区間の膨大な記事数からすると、組織の末端という文脈において使用されている企業家精神は極少数と言える。

3.1.4 発見事実と解釈

これまでの定量的分析の結果から、次のような発見事実が確認できる。すなわち、マスメディアにおいて、1990年前後を境に「企業家」から「起

業家」へと使用言語が大きく変化している。このことは、組織のあらゆるレベルの事業創造を含意するものとして使用文脈が変化した可能性を有する。しかしながら、「企業家精神（起業家精神・アントレプレナーシップ）」と「ミドル」や「ローワー」などの管理階層を示唆する用語が同一記事内で使用される頻度が全区間にわたって極めて少ないことから、組織における企業家精神発揮の主な行為主体は明確に定義されないまま使用されることの多いことが予想される。さらに、こうした「ミドル」や「ローワー」とのAND検索の結果、あるいは「企業家的」もしくは「起業家的」というキーワードの出現頻度の少なさは、「起業家」という表記の推移と相まって、われわれ研究者コミュニティが使用する学術用語と経営実践家の用いる日常言語とに大きな乖離があることが指摘できよう。いわゆる、一次構成概念と二次的構成概念の相違が顕著に現れた結果と解釈できる（金井, 1998; 福原, 2005）。

3.2 組織における言語使用（経営実践家の語りに関する定性的分析）

前節ではマスメディアを分析対象としながら、大文字のディスコースとして社会というマクロなコミュニティに焦点を当て、企業家精神に関する社会的構築過程について探索的な調査を行った。これに対して本節では、小文字のディスコースの社会的構築過程に視座を移すため、組織の中での企業家精神に関する言語使用について探索的な調査を試みる。その際、企業家精神が有する経営実践の場での多義性を考慮し、同用語の直接的な言語使用というよりはむしろ、そうした言語使用の周辺的なディスコースに着目する。

3.2.1 背景

そこで本稿では、組織における企業家精神の社会的構築過程を顕著に観察できそうな社内ベンチャー制度を導入している企業2社を選定し、その元社員に対してインタビュー調査を試みることにした。バイアス軽減のために属性の似通った企

業が望ましいことから、同時期に社内ベンチャー制度を導入した類似産業に属する富士通とパナソニックを選出した。組織の制度や文化の違いが企業家精神の社会的構築過程に影響を及ぼすかもしれないので、両者の社内ベンチャー制度の概要や相違について概観しておく。

富士通は1994年に社内ベンチャー制度を導入し、2013年9月現在までに14社が創業し、そのうち既に4社が廃業している。12社が2000年前後までに起業し、近年事業を立ち上げた2社の企業家はいずれも外国国籍である。その意味で、同社の社内ベンチャー制度は現在積極的な活用がなされていない状況と言えよう。以前と比べて社内企業家が現れにくくなった理由は定かではないが、富士通の社内ベンチャー制度を活用して起業する場合、その起業に関わる社員はすべて退職をし、かつ50%以上を自己負担で出資するルールに起因しているように思われる。つまり、退路を断たれるのである。

これに対して、2001年からパナソニックが導入しているスピナップ・ファンドという社内ベンチャー制度は、起業に関わる社員は退職ではなく出向という形態をとる。また、出資比率もパナソニック本体が99%を持ち、起業する経営者の持ち出しは1%で済む。人を大事にする創業者イデオロギーが制度設計に強く反映されているのかもしれない。従業員のリスク軽減に配慮した同制度を利用して起業した数は、現在までに29社あり、その内18社が廃業している。なお、富士通も、社員の起業意識のハードルを下げるために、既に社内活動している事業や技術開発プロジェクトがそのままスピアウトすることを可能にさせるスピオフ制度を2000年に導入している。経営者以外は出向という形態をとり、創業資金も経営者はマイノリティ出資で済む同制度を利用して起業した企業数は、現在まで9社存在する。このように、富士通の社内ベンチャー制度では、起業に際して必然的に伴うハイリスクハイリターンを従業員に突きつける制度なのに対して、パナソニックでは従業員の企業家精神発揮を積極的に促

すための人事施策を採用した結果、多産多死型になっている。

3.2.2 サンプル

インタビューは、いずれも各社の元従業員で、職種は各社の人事およびセールスエンジニア2名ずつの計4名である。各社とも制度が導入されてから定着期にあたる時期（2000年前後）に在籍されていた人と、それ以降に入社して2010年前後まで在籍していた人で、グループ会社から本社に移籍した人もいれば、その逆の人、あるいは生粋の生え抜き社員もいる。

3.2.3 分析方法

インタビューは、1人1.5-2時間程度で、対面およびSkypeを用いて行った。事前に質問内容を取って詳細に設定せず、双方向的なやりとりの中で相手の考えや意図を導出する半構造化インタビューを採用した。インタビュー期間は、2013年8-9月である。主な質問項目は、第一に各社の社内ベンチャー制度自体やその周囲への影響に関すること、第二にそれを下支えするHRM制度や組織文化などの環境要因に関することの2つを設定した。インタビューから得られた象徴的な語りをトランスクリプトし、ディスコース分析を試みた。

3.2.4 分析結果

紙幅に限りがあるので、本研究の問題意識に関連する象徴的なディスコースを抽出し、適宜解釈を加えることにしよう。

3.2.4.1 制度認識に関連する象徴的ディスコース

先述した第一の設問、すなわち企業家精神の発揮を直接的に促進する社内ベンチャー制度自体に関する従業員の認識について尋ねた際、次のような印象的なディスコースが導出された。

A氏（元富士通人事）：正直あまり記憶にないんです。確かに、えーと、池田さんというカリスマ

エンジニアが昔いて、伝説の人なんですけど、その人の影響は強かったですね。うーん、文系職だったからそんなに認識してなかったのかもしれないけど、研究職の人は使っていたような気がします。

B氏（元パナソニック・グループ会社人事）：そんな制度があったんですか？当時パナソニックグループで運用されていたかもしれないけど、実質的に制度凍結していたかもしれません。

A氏もB氏も在籍当時人事部に配属されており、起業後の雇用形態に関して事務手続きを司る可能性の高い部門であるにも拘わらず、極めて脆弱な制度認識しかない。また、セールスエンジニアの次のディスコースも、上記の二人と同様に、社内ベンチャー制度への関心が極めて薄弱したものであったことを物語っている。

C氏（元パナソニックセールスエンジニア）：僕は文系職だったから、うーん、あまり意識してなかったけど……、エンジニアの人達が主に利用してたんだと思います。技術の種がないと起業できないですね

3.2.4.2 環境認識に関連する象徴的ディスコース

次に第二の設問、すなわち間接的に企業家精神を促す組織風土やHRMポリシーに関する象徴的ディスコースには、次のような内容が興味深かった。

B氏：同じメーカーなのにソニーとは真逆です。むしろ企業家精神よりも遵奉の精神を繰り返して教え込まれたくらいでしたので、既存のものを大切にしている会社でした。

C氏：個人個人は優秀かもしれないけど、松下イズムに染まることが美徳なんですよね。いかに仲良く群としてうまくやっていくことが大事なんです。あらゆることが平等主義で、よくも悪くも美徳主義なんです。とても良い会社だったけど、もう少し社内の競争原理や転職者へつなぎとめのイン

センチブという泥臭さがあっても良かった気がしますね。

D氏（元富士通セールスエンジニア）：とにかく、池田さんの武勇伝が語られることが多くて、割合ドラスティックに人事改革を昔からやる企業でしたけど、「ともかくやってみろ」という池田さんの口癖は語りぐさになってたんで。まあ、チャレンジ精神は割合あったんじゃないかな。

元パナソニックの従業員だったB氏とC氏の語りは、同社の創業者松下幸之助のイデオロギーが色濃く反映されている。「人をつくる会社」とか「事業は人なり」など、人を大事にすることを説いた松下幸之助の言葉はあまりにも有名だが、そうした社風が、ややもすれば従業員達の企業家精神発揮を抑制するようなドミナントディスコースとして機能しているかもしれない。企業家精神を発揮して組織にイノベーションを生み出す過程は、その組織を成功ならしめてきたプロダクトやプロセスの否定から始まる場合が少なくない。イノベーションを起こす人々は、これまで功績のある他の組織メンバーの否定というジレンマに直面するからである（Christensen, 1997）。「人を大事にする」、というイデオロギーが、「他人を傷つけない」という意味に変換されてしまうと、企業家精神の発揮が困難になることは想像に難くないだろう。

これに対して、富士通は、富士電機からスピニアウトしてできた会社であり、同社自体もまたファナックやニフティなどの企業を輩出していることから、企業家精神が社風に根づいているのかもしれない。また、そうしたカルチャーは、日本のコンピューター産業の父と崇められ、富士通の核となる事業を創造して名声を轟かせた池田敏雄ウェイが強く影響を及ぼしてそうである。既述のA氏やD氏のトランスクリプトデータの中で池田敏夫が引き合いに出されている事実から、素行についても武勇伝の語られることが多い池田について語り継ぐ行為が、同社の企業家精神を育む際にイデオロギー的に機能していることが推察され

る。

3.2.4.3 発見事実と解釈

これまでのディスコース分析から、発見事実とその解釈について考察しよう。

半構造化インタビューで用意した設問は、社内ベンチャー制度と企業内企業家精神との相互影響関係についてと、HRM施策や企業文化などの組織環境と企業内企業家精神との関連に関する項目とに大別されていた。

第一の企業内企業家精神を直接的に促進する社内ベンチャーに対する制度認識は、既述したように、極めて脆弱であった。もちろん、インタビューイーが文系職であったことが制度認識の脆弱さを手伝っていたことは想像に難くない。しかしながら、従業員達の企業家精神の発揮を促すことで組織を活性化させるなど、モチベーション向上のためのHRM施策の一環として社内ベンチャー制度を導入している意図があるのなら、少なくとも人事部だった2名の元従業員の制度認識がもう少し強くあってもおかしくないだろう。

ブロック・マクミラン（Block and MacMillan, 1993）らの調査結果では、図表6に示されているように、日米企業では社内ベンチャー制度を導入する目的や狙いについて、類似している項目もあるが、大きな差異のあることが分かる。

図表から明らかなように、「基幹事業の成熟化」、

図表6 社内ベンチャー制度導入理由の日米比較

	米国企業(%)	日本企業(%)
基幹事業の成熟化	70	57
戦略目標の達成	76	73
マネジャーに対する 挑戦課題の提供	46	15
次世代マネジャーの 育成	30	17
生き残り	35	28
雇用確保	3	24

出所：Block and MacMillan, 1993, p. 20（邦訳, p. 21）

「マネジャーに対する挑戦課題の提供」, 「次世代マネジャーの育成」, そして「雇用確保」という項目において, 日米企業の認識ギャップが窺える。本稿のディスコース分析の結果との関連で言えば, 日本企業では, マネジャーに挑戦課題を与えて育成することを目的として社内ベンチャー制度を導入する意識が米国企業に比べて弱いことから, モチベーション効果を企図して同制度が各企業に導入されてはいない。それ故, 元人事部だった二人の制度認識が脆弱だったかもしれない。

少ないサンプルで一般化するつもりはまったくないが, 日本企業における社内ベンチャー制度は, どうも HRM 施策との連動性をもってポジティブに導入されているとは必ずしも言えない側面がありそうである。

第二の HRM 施策や企業文化などの職場環境と企業内企業家精神との連関に関する語りだが, とりわけパナソニックでは人を大事にするというドミナントディスコースが, 従業員達の企業家精神を抑制する機能として作用してしまっている様子が垣間見られた。この結果は, 日本企業における集団凝集性の高さが強固なピアプレッシャーを周囲に与え, 組織内の逸脱行動やイノベーションの阻害要因になっている Fukuhara (2013) の分析結果と通底する。この点に関して, 4人との対話の中で, 彼・彼女らが当時の状況を振り返る際, 実は元同僚を「優秀な社員」として意味づけるディスコースが散見されている。「優秀な」とは, エリートとしてのアイデンティティを醸成するレトリックだが, 逆説的には組織の中の逸脱行為者と他の標準的な従業員とを峻別しようとするアイデンティティの表象である, と解釈できなくもない。その意味で, 日本の社内ベンチャー制度は, 組織の中の異端児をスピアウトさせる受け皿としての存在しているかも知れない。憶測の域を脱しないが, 社内ベンチャー制度が権力装置として機能している側面は, 極めて興味深い研究示唆を我々に与えてくれるであろう。

4 | むすびにかえて

本稿では, 企業内企業家精神の社会的構築過程について, 大文字のディスコースの視座として, 日本経済新聞と日経ビジネスの記事をサンプルに定量的分析を, 小文字のディスコースの視座として社内ベンチャー制度を導入している2社の元従業員をサンプルに定性的分析を, それぞれ探索的に行った。前者の定量的調査は, 記述統計であったため, 言語使用のコンテクストを詳細に検討することができず, 一次構成概念と二次構成概念の乖離という発見事実しか導出することができなかった。後者の定性的調査では, 被験者の語りの内容をディスコース分析することで, 社内ベンチャー制度がそれほど企業内企業家精神を促進するものとして作用していないことが分かった。

最後に, 今後の研究課題について触れておこう。

第一に, 研究方法の精緻化に関連する課題を指摘できる。本研究は探索的調査という位置づけであったために, より深い洞察を導出するための丁寧な分析が今後は求められる。メディアに関する定量的分析は, サンプルとなる記事を OCR 等ですべて電子化し, テキストマイニングによる統計的な分析を行うと, より詳細な因果関係が検討できる。電子化に際しては極めて高い作業負荷が予想されるが, 喫緊に取り組むべき課題である。また, 定性的分析にあっては, 従業員の意識を解釈したに過ぎず, 企業家精神や社内ベンチャー, もしくはそれに準じる別の日常言語が, 各ステークホルダーによってどのように利用され, 意味付与されているかを分析して初めて, 社会的構築過程を究明したことになる。その意味で, 社内ベンチャー制度を導入していた両者の統括部門のスタッフ, また同制度を利用して実際に起業した従業員, あるいは現役の他の従業員など, 様々なステークホルダーに対してインタビューを実施し, 多面的な解釈をあてがうディスコース分析が行われるべきである⁴⁾。

第二に、もう少し研究対象の属性を加味した因果関係の解明が必要であろう。今回事例として取り上げた2社は、社内ベンチャーやHRMなどの制度ポリシーや企業文化が根本的に異なる。それらの差異を浮き彫りにした上で、企業内企業家精神の関係を検討する必要がある。

第三の研究課題は、研究対象のタイポロジーに関連する。業種や企業規模によっても企業内企業家精神の発揮に有意な差があるだろうし、企業内

企業家精神の発揮を通じて起こるイノベーションの種類やレベルにも差がある。そもそも企業家精神旺盛なマインドの人々は大企業には就職しないかもしれないし、大企業であっても、RECRUIT社のように、企業家精神に溢れた企業も存在する。これらの切り分けを行って因果関係を探求しないと、何にでも効く薬は何にでも効かなくなってしまう。

●注

- 1) 言うまもなく、1962年に発刊された *Journal of Small Business Management* や1976年発刊の *Entrepreneurship Theory and Practice* を筆頭に、近年では1995年に刊行された *Academy of Entrepreneurship Journal* および *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*、直近では2011年に *Entrepreneurship Research Journal* が刊行されるなど、理論的かつ実証的な研究が豊富に蓄積されている領域と言える。
- 2) 批判的ディスコース分析を標榜する Gee (1999) は、社会における行為者達の読んだり書いたり話したりする表面的な日常の言語使用 (language-in-use) を「小文字の discourse (little d)」, そうした日常の言語使用が共有されているコミュニティに潜在する価値や習慣などの社会的実践を「大文字の Discourse (big D)」と区別し、とりわけ後者のディスコースに着目している。
- 3) 起業家は字義の通り、「事業を起こす」が含意されている一方で、企業家の方は「事業を企てる」という意味を指す。経営学の領域にあって、これらの用語法について体系的な整理が行われてきたかと言われれば必ずしもそうでないように思われる。創業経営者であろうと、既存経営者であろうと、事業を創造し営むためにはリスクマネジメントが必然的に伴うので、その過程は「企てる行為そのもの」であるから、「企業家」と表記するのが正しい筆者は正しいと考えている。どうも「起業家」には事業を新たに起こす創業経営者に行為主体の意味が限定される傾向にあるのに対して、「企業家」の方が既存企業の経営者をも含む広義の行為主体を含意しているように思われる。よって、「きぎょうか」が含意する行為主体を矮小化せず、意味の価値中立性を担保するために、経営学者は「起業家」ではなく「企業家」を使用する傾向にあるのだろう。
- 4) 筆者は、既に富士通の社内ベンチャー制度を運営している部門のスタッフにインタビューを行っている。今後は、同社の社内ベンチャー制度を利用して起業した元従業員へのインタビュー調査を行う予定である。また、同様のインタビューをパナソニック本社とスピンアウトした従業員に対しても行う予定だ。

●参考文献

- Bandura, A. (1965), "Influence of Models' Reinforcement Contingencies on the Acquisition of Imitative Responses," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 1(6), pp. 589-595.
- Boschee, J. (1995), "Social Entrepreneurship: Some Nonprofits Are Not Only Thinking about the Unthinkable, They're Doing It: Running a Profit," *Across the Board*, Vol. 32(3), pp. 20-25.
- Burgelman, R. A. (1983), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28(2), pp. 223-244.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., and Carland, J. C. (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization," *Academy of Management Review*, Vol. 9(2), pp. 354-359.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社).
- Clegg, S., Kornberger, M., and Rhodes, R. (2007), "Business Ethics as Practice," *British Journal of Management*, Vol. 18(2), pp. 107-122.
- Cogliser, C. C. and Brigham, K. H. (2004), "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to Be Learned," *The Leadership Quarterly*, Vol. 15(6), pp. 771-799.
- Cole, A. H. (1959), *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University Press (中川敬一郎訳 (1965) 『経営と社会—企業者史学序説』ダイヤモンド社).
- Collins, O. and Moore, D. G. (1970), *The Organization Makers*, Appleton.
- Dees, G. (1998), "Enterprising Non-profits," *Harvard Business Review*, Vol. 76(1), pp. 54-66.
- DiMaggio, P. J. (1988), "Interest and Agency in Institutional Theory," in *Institutional Patterns and Organizations*, Ballinger, pp. 3-22.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row (小林宏治監訳 (1985) 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社).

- Fukuhara, Y. (2011), "A Critical Interpretation of Bottom-Up Management and Leadership Style in Japanese Companies: With Focus on Empowerment and Trust," Proceedings for Critical Management Studies 7th conference, Naples, Italy.
- Fukuhara, Y. (2013), "The Dark Side of Japanese-Style Management: A Critical Discourse Analysis of Followers' Perception of Leadership," *Senshu Management Journal*, Vol. 2(1), pp. 1-13.
- Gaddam, S. (2007), "A Conceptual Analysis of Factors Influencing Entrepreneurship Behavior and Actions," *Journal of Management Research*, Vol. 6(11), pp. 46-63.
- Gartner, W. B. (1988), "Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question," *American Journal of Small Business*, Vol. 12(4), pp. 11-32.
- Gartner, W. B. (1990), "What Are We Talking about When We Talk about Entrepreneurship?," *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 15-28.
- Gee, J. P. (1999), *An Introduction to Discourse Analysis: Theory and Method*, Routledge.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. and L. Putnum eds. (2004), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, SAGE Publications (高橋正泰・清宮徹監訳 (2012) 『ハンドブック組織ディスコース研究』同文館).
- Guth, W. D. and Ginsberg, A. (1990), "Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer, pp. 5-15.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R. (2007), *Strategy as Practice Research Directions and Resources*, Cambridge University Press (高橋正泰監訳 (2012) 『実践としての戦略』文眞堂).
- Kanter, R. M. (1983), *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster (長谷川慶太郎監訳 (1984) 『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房).
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., and Hornsby, J. S. (2005), "A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*, Vol. 29(6), pp. 699-716.
- Lassen, A. H., Waehrens, B. V., and Boer, H. (2009), "Re-orienting the Corporate Entrepreneurial Journey: Exploring the Role of Middle Management," *Creativity and Innovation Management*, Vol. 18(1), pp. 16-23
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to performance," *Academy of Management Review*, Vol. 27(1), pp. 135-172.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社).
- Mescon, T. and Montanari, J. (1981), "The Personalities of Independent and Franchise Entrepreneurs: An Empirical Analysis of Concepts," *Journal of Enterprise Management*, Vol. 3(2), pp. 149-159.
- Pinchot, III. G. (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row. (清水紀彦訳 (1985) 『社内企業家』講談社).
- Schumpeter, J. A. (1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2 Aufl. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1937) 『経済発展の理論(上・下)』岩波書店).
- Schumpeter, J. A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row (中山伊知郎・東畑精一訳 (1951) 『資本主義・社会主義・民主主義(上)』東洋経済新報社).
- Sharma, P. and Chrisman, J. J. (1999), "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23(3), pp. 19-39.
- Waddock, S. and Post, J. E. (1991), "Social Entrepreneurs and Catalytic Change," *Public Administration Review*, Vol. 51(5), pp. 393-402.
- Wincent, J. and Westerberg, M. (2005), "Personal Traits of CEOs, Inter-Firm Networking and Entrepreneurship in their Firms: Investigating Strategic SME Network Participants," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 10(3), pp. 271-284.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, SAGE Publications (遠田雄志・西本直人訳 (2002) 『センスメイキング・イン・オーガニゼーションズ』文眞堂).
- 金井壽宏 (1998) 「新手法としての『現象学的アプローチ』」別冊宝島編集部編『わかりたいあなたのための経営学・入門』宝島社。
- 川上義明 (2010) 「企業生成・発展の変動要因としての企業家 (VII) —企業家、企業家精神、イノベーター—」『福岡大学商学論叢』第54巻2/3/4号, pp. 153-189.
- 福原康司 (2005) 「経営学とナラティブ—その研究パースペクティブとリーダーシップ研究への接近—」『専修大学経営学論集』第81号, pp. 53-101.