

ベンチャー企業の成長モデルに関する考察 —Greinerの説をもとにして—

高 島 克 史

【目 次】

- I はじめに
- II Greinerの成長モデル
- III ベンチャー企業研究における成長モデル
- IV むすび

I はじめに

ベンチャー企業によせる関心は高い。それは、ベンチャー企業が経済の活性化、技術の発展と普及、雇用の創造、その結果としての国家の発展など、経済的、社会的に重要な役割を担っている（當間, 1999）と考えられているからである。経済産業省や中小企業庁は「大学発ベンチャー 1000社計画」や「スタートアップ助成金の募集」を行ったり、多くの地方自治体ではベンチャー企業の創業者あるいは創業希望者を対象としたセミナーを開催し、経営支援に積極的である。そして、これらセミナーに積極的に参加する創業希望者も少なくない。このように政策面からもその関心は高い。これは、ベンチャー企業は経済や社会上の問題を解決する鍵として期待されているという背景があるためである（金井, 2002）。

一方、学術的にみればベンチャー企業に関する研究には、若干の偏りがみられる。わが国のベンチャー企業に関する研究は、ファイナンスに関する研究蓄積は厚いものの、その他の経営戦略などを取り入れた議論は相対的に希薄である（金井, 2002；中橋 2004；當間 2006）。翻って、米国の研究に目を移してみると、わが国のそれとは異なる状況を見ることが出来る。米国では、1980年代から、ベンチャー企業の経営戦略に関する研究が盛んに展開されている。その状況は、一過性のブームではなく、今日まで続いている。

ただし、米国におけるベンチャー企業研究においても、問題がないわけではない。米国の研究をみていると、ベンチャー企業の創業前後に焦点をあてた研究が多い。たとえば、「創業間もないベンチャー企業にとって有効な戦略とはどのようなものか (Sandberg, 1986)」「どのようなビジネスモデルを構築することがベンチャー企業の競争優位につながるのか (Morris et al, 2005)」などで

ある。もちろん、創業時に焦点を絞った研究蓄積が多いことを批判しているわけではない。Stinchcombe (1965) が言うように、経営資源の不足や組織上の問題、マーケティングの問題などベンチャー企業の脆弱性があることは了解している。また、米国においては、ベンチャー企業の4分の1は、創業して1年で倒産している (Van de Ven et al., 1984)、あるいは、約80%のベンチャー企業が創業して3年以内倒産している (Sandberg, 1986) というような事実も報告されている。そのため、創業時に研究の関心が置かれることは当然という側面もある。

ただ、創業時にベンチャー企業の存続が最も危ぶまれるということがあるとしても、それを脱すれば、すなわちベンチャー企業の成長へと簡単につながるものではない。むしろ、その後も多様な問題に直面していくことになる (Timmons, 1994)。ベンチャー企業に対する関心の背景に、経済発展や雇用の創出があるとすれば、単に創業時に焦点をあてた研究だけでなく、それらを踏まえたベンチャー企業の創業から成長・発展段階までも視野に入れた成長モデルについて考察することも重要である。かくて、本稿ではベンチャー企業の成長モデルについて考察したい。

本来であれば、以下ではベンチャー企業の成長モデルについていくつか提示し、それについて考察をすすめていくのが1つの手順であろう。しかしながら、本稿ではそれとは異なる作業手順を踏むこととしたい。本稿がそのように考える理由としては、次のとおりである。

そもそもベンチャー企業の成長メカニズムや成長モデルを扱った研究が少なく不十分 (加護野, 1984) である。他方、特定のベンチャー企業の成長については、日経ベンチャーをはじめとした雑誌や書籍などで紹介されている。これらは、創業者自らが執筆している場合もあれば、評論家などによって記されることもある。これらは物語風 (narrative) に書かれている。

このような雑誌や書籍が多いことは悪いことではない。これらの中でも、資料価値の高いものについては積極的に活用されるべきである。しばしばいわれるように、「よい科学はしばしばよい描写から生まれる (Good science often begins with good description) (Alvarez=Barney, 2008)」からである。Alvarez=Barneyによれば、現象描写からその説明する段階に移行する場合、まずは既存のフレームワークを借用あるいは修正することから始まる。さらに、それらでは十分に説明ができない場合、それを当該現象が十分に説明できるように適応されるべきであるという。

本稿ではAlvarez=Barneyの言葉に従い、まずは既存の成長モデルについて考察を行う。成長モデルについては、多様な議論が展開されてきているが、本稿ではその中でもGreiner (1972) の説に注目し、彼の成長モデルについて考察を行い、その特徴を明らかにする。次いで、これまで提出されているベンチャー企業の成長モデルを紹介する。そして、Greinerのそれと比較考量し、ベンチャー企業の成長モデルを考察するにあたっての課題を抽出することとしたい。

I. Greinerの成長モデルの概要

本節では、既述したようにGreinerの成長モデルについて考察をおこなう。彼の成長モデルに

については1972年に報告されたものであり、既に古典となった感もある。しかしながら、彼の成長モデルから得られる示唆は大きい。

成長モデルに関する研究蓄積は多い。そこで展開されている主張を分けるれば以下の2つが考えられるだろう。はじめに、「組織は成長するにつれて、必ず何らかの問題に直面する」というものである。これは、Greinerの主張とも一致する部分であり、同様の主張がなされている。次いで、「経営者はその直面する問題を解決できないから苦しむのではなく、問題が何であるのかわからないから苦しむのである (Lippitt=Schmidt, 1967)」というものである。すなわち、彼らは、経営者はどのような問題がいつ生じるかわからないため予測的 (predictive) 成長モデルの必要性を主張しているのである。

他方、Greinerは、「組織内に生じる問題の原因は、過去に採用したマネジメント手法にある」という。すなわち、経営者が直面する問題の原因は組織内にある、ともすればマネジメントを主導する経営者自身にあるともいえよう。誤解を恐れずにいえば、Greinerのモデルは予測だけでなく、問題の発生 (generative) 原因やそのメカニズムをも明らかにしようとした研究であるといえよう。

(1) Greinerの成長モデルの構成要因

Greinerの成長モデルは、組織の誕生から成熟段階までの時間を視野に入れ、組織規模が増大していく過程において、組織はどのような問題に直面し、それをどのように克服していくことによって組織が成長していくのか示したものである。彼によれば、組織は単純な右肩上がりに成長していくのではなく、各成長段階において成長期と変革期の2つの期間を経験する。この成長期と変革期は互いに影響し合っており、成長期が変革期を生み出す苗床となり、変革期を克服する際に採用されたマネジメント手法がその後の成長期のあり方を決定するという。

Greinerは、組織の成長モデルを描くために、5つの構成要素をあげている。すなわち、組織のライフサイクル (age of organization)、組織の規模、成長段階、変革段階、産業の成長率である。それぞれ各要素について説明していくこととしよう。

組織のライフサイクルは、組織が誕生してから成熟していくまでの時間をあらわしたものである。長期にわたる時間を視野に入れることで、組織内の意思決定や行動の変遷を追うことが可能となる。Greinerは時間を軸として採用することにより、組織内で同じような組織行動が長期間持続されることはないこと、後にその詳細について記述するが、組織内における経営上の問題は過去に遡ればそのルーツを組織内に見出すことができること、そしてなぜ組織内で組織成員の行動が慣例化し、変化させることが困難となるのか説明できると主張している。

次に組織規模について見ていこう。先に、経営上の問題という言葉に触れたが、それは単に時間が経過することで必然的に生じるものではない。時間の経過とともに、組織規模の増大も伴ってはじめて生じるものである。Greinerは、組織規模として従業員の増加と売上高の増加の2要因を考慮に入れている。従業員や売上高が増加することによって、はじめてコミュニケーションや調整の

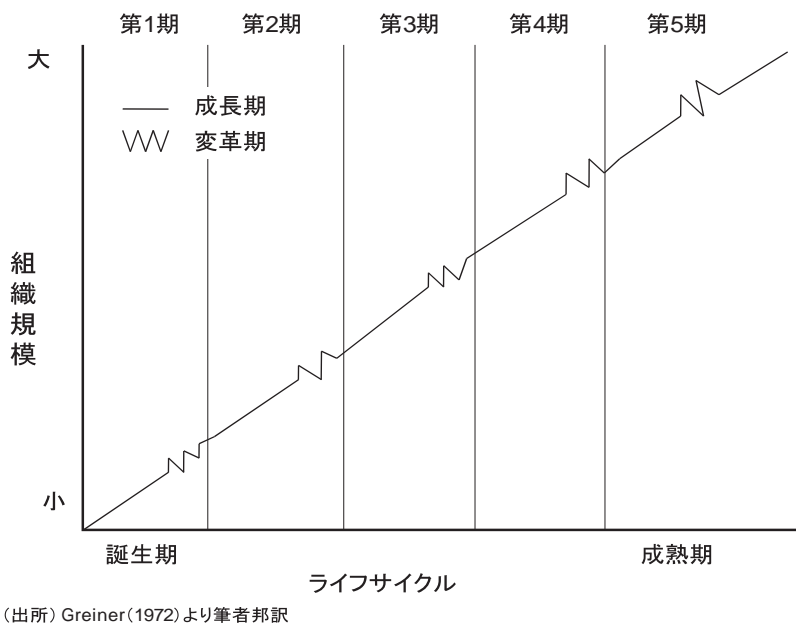


図 1. Greiner の組織成長モデル

問題、組織構造の問題などが生じることとなるのである。逆に、組織規模が大きくなならない組織については、長期にわたって同様の問題に直面し続けることとなる。つまり、経営上の問題が生じる主な原因は組織規模の増大にある。そのため、組織の成長モデルを考察する場合には組織規模という軸が必要となる。しかしながら、組織が直面する問題がいつも同じとは限らない。むしろ、各成長段階において直面する問題は異なる。それぞれ異なる問題を描写するためには、長期にわたる時間という軸が必要となる。かくて、Greinerの成長モデルでは組織規模と組織のライフサイクル（時間）がそれぞれ縦軸、横軸として位置づけられている。

次に、成長段階と変革段階についてみていこう。まず成長段階は組織内において大きな混乱もなく、持続的に成長している段階である。図1でいえば、右上に向かってのびている直線の部分にあたる。反対に、変革段階は、組織内が大きな混乱に陥っている段階である。これは、成長期をあらわす直線と直線の間に見られるジグザグの部分にあたる。

図1でみられるように、成長段階と変革段階は交互にあらわれる。しかも、変革段階は組織が次の成長段階へ移行する際にみられるという特徴的な現象をあらわしている。Greinerによれば、機能別組織に代表される中央集権的組織が成長するといずれ、分権的な事業部制組織への変化が求められるようになるように、成長段階の組織やマネジメントが変革期に生じる問題の苗床となっているのである。また、この変革段階の問題解決が次の成長段階の組織やマネジメントを規定するという。つまりこれら2つの段階はそれぞれ相互に関係し合っているのである。

最後に、産業の成長率についてみていこう。産業の成長率は組織規模の成長に大きな影響を及ぼすとされている。産業成長率が高い産業では、組織規模が増大するスピードが速い。他方、産業成長率が低い産業では、組織規模が増大するスピードが遅い。既述したように、組織規模の増大はコミュニケーションや調整など組織的問題を引き起こす要因である。そのため、産業成長率の低い産業にある組織よりも、それが高い産業にある組織の方が早く変革期に直面することとなる。

以上が、Greinerの成長モデルを構成する5つの要因である。

(2) 5つの発展段階

記述した5つの要因をもとに、Greinerは組織の成長段階を5つに分類した。ここで、特徴的なこと次の2点である。それは各段階において、①それぞれ直面する問題が異なるということであり、それぞれの問題は突発的に発生するのではなく、②前段階のマネジメントや意思決定が次段階の問題を生じさせるという点である。それを示したのが、以下の図2である。以下ではそれぞれ、どのような問題があるのかみていくこととしよう。Greinerの成長モデルを概観するにあたって注目すべきは、組織内の人の相互作用である。これらが、組織内の成長と変革を生み出す大きな要因であると考えられるためである。

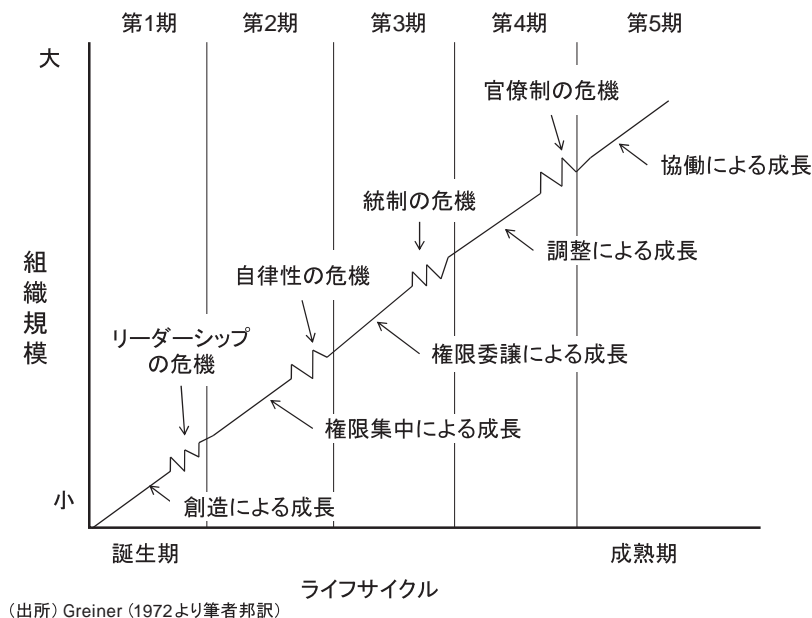


図2. 5つの成長段階

創造性による成長とリーダーシップの危機

はじめは、創造性の段階である。ここでは、製品やマーケティングにおいて創造的な活動が重視される。創業者は技術志向あるいは革新的志向が強く、製造・販売活動に専ら注力する。一方で、組織成員とのコミュニケーションについては十分な配慮を行わない傾向がある。このことが、第1段階にみられる固有の問題を引き起こす。それがリーダーシップの危機である。ここで、問題となることは、組織成員との非公式なコミュニケーションやリーダー間の激しいコンフリクトなどである。おもには、創業者の組織成員に対する十分な管理がなされていないことが大きな問題の原因と考えられる。これらが、リーダーシップの危機とどのようにつながっていくのか見ていこう。

まず組織規模が大きくなるにつれて、生産を効率的に行う必要性が出てくる。しかしながら、創業者は、それに伴って組織成員の管理方式を変更しようとはせず、非公式なコミュニケーションを図ろうとするため、十分に組織成員を管理することができない。さらには、十分なコミュニケーションが図れずに困惑したロワーリーダー間で激しいコンフリクトが生まれる。創業者は、既述したように製造・販売に注力しているため、これら問題に対して十分な対応がとれず、結果、組織内においてリーダーシップの危機を生み出すこととなる。これに対し、Greinerは創業者に受け入れられるような新しい管理者を新たに採用し、ともに組織を管理することでこの問題を脱することができる」と主張している。第1段階では、創業者の製造・販売に対する創造的活動が成長をもたらすものの、それが後に組織内において混乱をひきおこされるのである。

権限集中による成長と自律性の危機

第1段階の危機を乗り越えると、次に第2段階の成長期へと移行していく。ここで、組織の成長に貢献するのが、機能別組織の確立や指揮命令系統の確立である。創業者や管理者は指揮命令系統の確立に大きな責任を有するようになる一方で、ロワーレベルの管理者は、機能別の専門家としての役割が与えられる。これが、後に自律性の危機をひきおこすこととなる。すなわち、ロワーレベルの管理者は特定職務に従事することによって、トップよりも市場や生産について多くの知識を有するようになる。しかし、彼らは規定の職務手順に従うことが求められ、自律的な意思決定が制限される。つまり、十分な権限が移譲されないことへの不満や困惑がうまれるのである。

この場合、ロワーレベルに必要な権限委譲を行うという解決策が考えられるが、このスムーズな移行が難しい。それは、一度集権的な組織を構築することで成長することができたことから次に権限委譲を行うことにトップの心理的抵抗があるためである。この結果、多くの組織ではトップが中央集権的な組織に固執してしまい、トップとロワーとの間で、権限の委譲をめぐり、互いの考えの間に相違が生まれてしまう。このためロワーは幻滅を感じ、組織をさっていくことがある。

権限移譲による成長と統制の危機

第2段階の自律性の危機を分権的な組織を採用することで脱した組織は、第3段階へ移行してい

く。ここでは、第2段階ではトップによって掌握されていた権限の多くが、下位の管理者へ移譲される。これにより、ローワーはより動機づけられるようになり、より大きな市場への進出、顧客への素早い対応、新製品の開発などが積極的に展開されるようになる。一方、トップは例外事象への対応を担うようになり、彼らへの報告も電話や報告書によりものへと変わっていく。このことが後に、統制権の危機を生み出すこととなる。すなわち、大きな権限移譲により、トップはその統制権の多くを失うことを意味する。そのため、トップは再び組織全体の統制権を得ようとし、第2段階にみられたような中央集権的組織への回帰を求めるようになることが第3段階で生じる問題である。これに対し、Greinerは特別な調整テクニックを導入することによって解決が可能であると主張する。

調整による成長と官僚制による危機

第4段階では、新たに予算や評価システムなどの公式的な管理システムを採用することで成長段階に移行することができる。具体的には、ローワーは特定部門の成果に対し大きな責任を有する一方で、技術部門などの専門スタッフが雇用されるようになり、トップは組織全体の計画を策定し、公式的な管理システムを構築・運用することから、経営資源の配分など組織全体の調整を行うようになる。トップと現場とを結びつける管理-調整メカニズムの導入によって、組織は安定的に成長し続けることができるようになる(田尾・桑田, 1998)。

このように、組織規模が大きくなるにつれて、それを管理するためには官僚的な仕組みを構築する必要がある。しかし、組織が過度に複雑かつ大きなものになってしまうと、官僚的な仕組みの維持が難しくなっていく。というのも、ローワーは組織全体の目標よりも自組織のそれを重視するようになったり、問題解決やイノベーションよりも規則を順守した行動をとるようになる。いわゆる、官僚制の逆機能という状態に陥るのである。

官僚制の逆機能を克服するためには、人的交流を促し、部門を超えたチームやタスクフォースの結成を通じた協働が必要となる。これが第5段階の協働による成長である。部門横断的なチーム編成が要請されるため、これまで以上に柔軟な管理が求められるようになる。

こうして、チームによる行動の重視や新たな成長に向けたイノベーションへの圧力がローワーを精神的に疲労させてしまうことにより心理的飽和状態という問題が生じる。このような危機を克服するためには、ローワーを定期的に休ませたり、再度動機づけたりするための組織構造やプログラムが必要となる。

(3) Greinerの成長モデルの特長

Greinerの成長モデルは、時間軸を組織の誕生期から成熟期まで長期にわたってとっていた。そのため、組織が成長とともに、直面する問題、その解決策が論じられていた。その特徴を簡単に要約すれば以下のようなようだろう。

- ① 成長期と変革期が交互に現れる
- ② 変革期において採用された問題解決法が次の成長期のあり方を決定する
- ③ 各変革期には固有の問題が存在する
- ④ 各変革期にみられる固有の問題の原因は過去に遡ることによって明らかとなる
- ⑤ 各変革期にみられる固有の問題は組織内のヒトとヒトとの相互作用から生じる

ここで、これら5つの特徴から成長モデルが有する機能として2つの視点から議論することができるようになる。1つは、①②③の3つの特徴より、図1や図2にみられる成長モデルに自組織を位置づけることにより、将来において、どのような問題が起きる可能性があるのか、一定の予測(predictive)をすることが可能となる。これにより、将来において「何(what)」が起これ、それに対し「どのように(how)」対応すればよいのか一定の指針を得ることができる。

2つ目は、④⑤の特徴より固有の問題が生じた原因を究明することが可能となる。Greinerに従えば、組織固有の問題は突発的に生じるものではなく、組織内にそれが発生する要因が存在する。それも、成長モデルに自組織を位置づけ、過去に遡ることによってその原因を知ることが可能となる。これにより、「なぜ(why)」特定の問題が生じたのか分析することが可能となる。彼は必ずしも明確に論じたわけではないが、それは組織内のトップやローワーとの間の相互作用が大きな要因として考えられる。

Greinerの成長モデルは、その他多くの研究にあるような「what」と「how」を強調する研究というだけではなかった。成長段階においてこの2つの要因を理解することが重要なことは間違いないであろう。しかし、この[問題→対応]図式は十分ではない。Greinerの指摘にもあるように、問題の背後には何らかの要因やメカニズムが潜んでいる。その潜在的な要因やメカニズムを明確することによって、問題が生じた原因が明らかとなり、結果直面している問題に対し有効な対応を図ることが可能となるのである。いわば、[問題→原因究明→対応]という図式が成長モデルを考察する場合に重要といえるであろう。

2. ベンチャー企業研究における成長モデルの諸研究

ここでは、ベンチャー企業と対象とした成長モデルのレビューを行う。ここでは、近年注目を集めているベンチャー企業論の中から、Timmons (1994) と Flamholtz=Randle (2000) の研究概要を簡潔に述べることにしたい。ここで、彼らの研究のレビューをする目的は、既述した5つの要素がベンチャー企業の成長モデルではどのように議論されているのか明らかにすることである。

(1) Timmons (1994) の研究

ベンチャー企業を対象とした成長モデル研究の嚆矢としては、Timmonsがあげられる。Timmons

の成長段階は以下の表1の通りである。

表1. Timmonsの成長モデル

成長段階	スタートアップ期	急成長期	成熟期
企業家の行動	自ら行動	直接組織成員を管理	管理者の管理
売上高	0～300万ドル	300万～1000万ドル	1000万ドル以上
従業員数	0～30	30～75	75以上
変革期	創業者主導の創造性 絶えることない変化、 不明瞭性、不確実性 インフォーマルな意思 疎通 反直観的な意思決定と 構造 相対的な経験不足	創業者の創造性の侵食 曖昧な職務、職責 企業目標の混乱 自主性と統制 vs 権限 委譲の願望	継続的に創業者を輩出 することの失敗 管理機能の欠如 創業者間の対立

(出所) Timmons (1994) (千本倅生・金井信次 (1997) 『ベンチャー創造の理論と戦略』 pp.224)

Timmonsはスタートアップ期には、ベンチャー企業を先導する企業家とベンチャー企業経営チームの1名あるいは2名が率先して行動するという。この時期において、中心的な活動は顧客や投資家などからの信頼の確保である。ただ、企業家自らが率先して行動をしているため、組織成員とのコミュニケーションは非公式なものとなる。

次に急成長期に入ると、企業家は権限委譲の必要性を感じるようになる。この時に、停滞する企業では、企業家が個人の権限や政治力の確保に熱中する。一方で、この急成長期に成功する企業家は、正式な権限よりも組織全体の目標達成のために影響力を有しようとする。これは、組織内のコンフリクトを解決したり、部下の管理能力を育成することなどによって獲得できる力であるという。

成熟期に入ると、創業者間で組織の目標や支配権について対立や次なる経営者の登場が望まれるようになる。

まず、Timmonsのベンチャー企業の成長プロセスに関する考え方をみていこう。これについて、彼の主張はGreinerのものと同じである。すなわち、どのような企業でも成長する段階もあれば、停滞する時期もあり、その停滞期には固有の問題が生じるという考え方である。彼は、次のように述べている。

スムーズで曲線的な成長を経験する成長企業はまれである。新規ベンチャー企業の成長を実際に10年以上にわたってグラフ化してみれば、成長曲線は通常描かれるよりはるかにジェットコースターのアップダウンのようであろう。典型的な成長企業の一生は、波瀾万丈、起死回生、平穩の連続である。終始上昇を続ける場合もあろうが、倒産に至らずとも崩壊寸前の危機を経験するベンチャーも多い。(Timmons (1994) 邦訳pp.561)

この記述より、Timmonsは成長段階と変革段階がともに存在することを認識していると考え、ことに問題はなかろう。

次に、表1の変革期の欄をみていただきたい。それぞれの段階において生じると考えられる問題が列挙されている。スタートアップ期は、創業者の行動、市場の不確実性、組織のコミュニケーションの問題が指摘されている。これはGreinerのいうリーダーシップの危機に対応するといえよう。次に急成長期では、統制を求める創業者と権限委譲を求めるローワーの問題が指摘されている。これもほぼ、自律性の危機に対応する問題であると考えられる。最後に、成熟期では創業者間の問題が指摘されており、これはGreinerでは指摘されていなかった部分である。

そのほかに、「変革期における問題解決手法が次の成長期のあり方を決定する」「各変革期にみられる固有問題の原因」「各変革期にみられる固有問題が組織内のヒトとヒトとの相互作用から生じる」という事項であるが、残念ながらこれに対してTimmonsは議論をしていない。彼は、Greinerの研究でいえば、「組織はどのようなプロセスを経て成長していくのか」「各成長段階ではどのような問題がみられるのか」という点に大きな関心を寄せており、「なぜ問題が発生するのか」ということについて、言及はみられない。

いずれにせよ、TimmonsとGreinerの議論については類似している部分があることが確認できる。

(2) Flamholtz = Randle (2000) の研究

次にFlamholtzらの研究を見ていこう。彼らが考えるベンチャー企業の成長段階は以下の表2のとおりである。

Flamholtzらも確かにベンチャー企業が成長するにつれて、危機を迎えることがあるという。彼らはそれを「成長の痛み (growing pains)」と呼ぶ。しかし、この成長の痛みが生じる原因についてFlamholtzらの研究はGreinerらの考え方とは異なる。彼らによれば、この成長の痛みが生じるのは、成長と組織開発のずれに起因する。以下ではまず、Flamholtzらの成長段階について概説していくこととし、その後それとかかわりのある組織開発についてみていくこととしよう。

第1段階が、ニューベンチャーの創設である。この段階は、売り上げがメーカーで100万ドル、サービス会社で30万ドル程度に達するまでの期間を指す。この段階で、組織にとって重要な行動は市場の特定と製品・サービスの開発である。

表 2. Flamholtz=Randle の成長モデル

成長段階	ニューベンチャー の創設	事業拡大	プロフェッショ ナライゼーション	コンソリデーション
成長における 重要開発分野	市場と製品	資源とオペレー ション・システム	マネジメント・ システム	企業文化
組織の概算規模 (売り上げ) ：メーカー	100万ドル以下	100万～1000万ドル	1000万～1億ドル	1億～5億ドル
組織の概算規模 (売り上げ) ：サービス会社	30万ドル以下	30万～330万ドル	330万～3300万ドル	3300万～ 1億6700万ドル

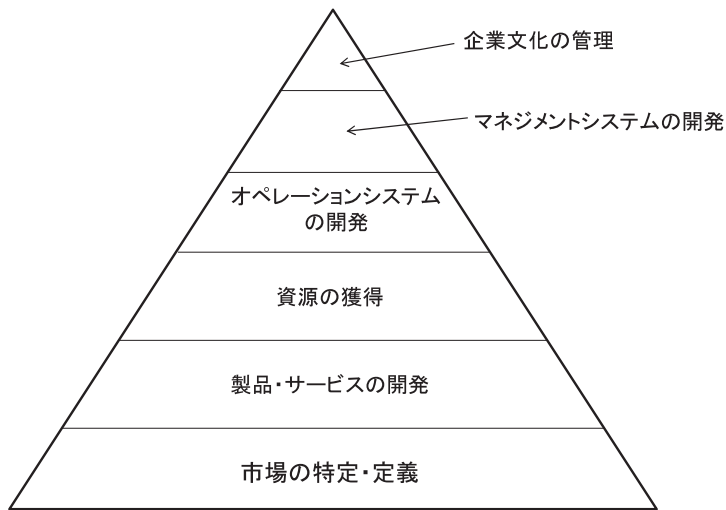
(出所) Flamholtz = Randle (2000) (加藤隆哉監訳 (2001) 『アントレプレナー マネジメント・ブック』 pp.41)

第2段階は、事業拡大である。この段階では、売上や従業員数などさまざまな面で急激な成長を遂げる。売上の増加によって、経営資源が大量に必要とされるようになる。ここで、あらわれる大きな問題が、事業規模とオペレーション・システムのギャップである。売上や従業員は増加しているにもかかわらず、十分に日常業務を処理するようなオペレーション・システムが確立していないため、在庫管理、品質管理などが徹底されず経営難に陥ることがある。

第3段階が、プロフェッショナルライゼーションである。ここでは、組織内における正式な計画立案、定期的な会議、組織の役割・職責の定義、業績評価システムなどの整備が求められる。前段階までは、ある程度曖昧さが許容された組織であった。しかし、売上や従業員の増加とともにそのような曖昧さは組織を混乱・無秩序な状態に陥れる可能性がある。そのため、ここでは組織の整備が求められるようになる。

第4段階が、コンソリデーションである。ここで管理すべき要因は、企業文化である。企業文化とは、企業の価値観、信念、規範について組織が重要と考えているものである。価値観は、オペレーション、従業員、顧客などに対して組織が最も重要と考えるものであり、信念は個人が自分自身、顧客、組織に対して持っている考えであり、規範は、行動する上での規範的なルールである。これらは、組織成員にとって物事を認知し、行動するための基準となるものである。組織がより強固(コンソリデート)していくために、企業文化の管理を行うことがこの段階で必要になってくるのである。以上、ベンチャー成長段階の4つについて述べた。表2にもあるように、各段階にはそれぞれ要求される行動がある。それが組織開発行動である。次にそれについて述べていくこととしよう。

組織開発とは、組織の成功を左右する主要な6つのタスクのことを指す。それを図示すると以下の通りとなる。



(出所)Flamholtz=Randle(2000)(加藤隆哉監訳(2001)『アントレプレナー マネジメントブック』pp.22)

図3. 組織開発ピラミッド

ピラミッドの下から順番に説明していこう。まず、市場の特定・定義では、ターゲットとなる顧客の特定をさす。さらに、彼らはニッチ・マーケットの創造が基本前提であるという。ここでは、組織が存続・成長していくために、顧客がどういった製品をもとめているかを理解し、それに基づいて何を提供すべきなのか決定することを指す。ここでは、できるだけ未充足ニーズを発見し、それが提供できるかどうか、創業期におけるベンチャー企業の存続に大きな影響をおよぼすという。次に、製品・サービスの開発は、顧客や見込顧客のニーズを分析し、それを満たすような製品やサービスを設計・生産することである。これら2つがニューベンチャー創設期には重要なタスクである。

次に、資源の獲得は成長に必要となる経営資源の獲得や開発を指している。いくら市場を特定し、製品を開発できても、十分な資源がなければ効果的な競争ができない。ベンチャー企業の製品に対して、市場の需要が高まればそれだけより多くの設備、人材、資金などが必要となる。ここでいう資源の獲得とは、単に多くの資源を有しているということだけではない。加えて、重視されるのは将来の成長を見越してどれだけ経営資源を獲得・蓄積できているかということも含まれている。次に、オペレーション・システムの開発は、企業が効率的に機能するために会計、広告やリクルーティングなど基本的な日常業務を運営するために必要となるシステムの開発をさしている。事業拡大につれて日常業務が疎かにならないように、オペレーションインフラの構築がここで求められているのである。これらが、事業拡大期に重要となるタスクである。

次に、マネジメント・システムの開発は、計画立案システム、組織構造、マネジメント能力の開発システム、コントロール・業績管理システムの4種類のシステム開発が含まれている。一定規模

以上に成長した組織を運営していくために必要となるシステムの開発がここで求められるのである。これは、プロフェッショナルライゼーションの段階で求められる。

最後に、企業文化の管理である。これは、組織独自の価値観、信念、規範とも言い換えられるものであり、組織成員の日常行動を規定するものである。これは、コンソリデーションにおいて重要となってくる要因である。

Flamholtzらは、表2にある組織の成長段階とそこで求められる組織開発との間にズレが生じた場合に、成長の痛みが現れるという。たとえば、売り上げベースでみた場合、成長段階がプロフェッショナルライゼーションレベルに位置づけられるにも関わらず、いまだに市場の特定や製品・サービスの開発活動を行っているような組織は、明らかに成長段階と重要開発分野にズレがある。このような場合に、組織は成長の痛みを経験することとなるというのである。

Flamholtzらのこのような考え方は、GreinerやTimmonsなどの考え方とは異なる。そもそも彼らの考えに従えば、組織は成長すると必ず問題が生じると考えているのに対し、Flamholtzらは、組織が成長するだけでなく、その成長段階とそこで求められる組織開発に齟齬が生じた場合に組織に対して問題が生じると考えているのである。

(3) まとめ

本節では、TimmonsとFlamholtzらの成長モデルについてみてきた。彼らの研究はそれぞれのような特徴を持っているのか、Greinerモデルから抽出した5つの特徴をもとに考えていくこととしよう。

表3. Greinerモデルの特徴とTimmonsモデル・Flamholtzモデル

	Timmons	Flamholtzら
成長期と変革期が交互に現れる	○	
変革期において採用された問題解決法が次の成長期のあり方を決定		
各変革期には固有の問題が存在する	○	
各変革期にみられる固有の問題の原因は過去に遡ることによって明らかとなる		成長の痛みは成長段階と開発行動間のズレが原因
各変革期にみられる固有の問題は組織内のヒトとヒトとの相互作用から生じる		

まず、Timmonsモデルからみていくこととしよう。彼のモデルはGreinerモデルの2つの特徴とほぼ同じであった(表内で丸を付した部分)。Timmonsは、ベンチャー企業の成長過程では成長期と変革期が交互にあらわれ、それぞれ段階に応じて生じる問題も異なるということを主張していた。また、そこで示されていた固有の問題についても、ほぼGreinerと同様のものが示されていた。

Timmonsの成長モデルの関心は、ベンチャー企業が成長するにつれてどのような問題が起きるのかということが中心であり、なぜそのような問題が生じるのかということに関する分析や考察は十分になされていない。

次に、Flamholtzらの研究を見ていこう。彼らの研究は、誤解をおそれずにいえば、どうして組織が成長する段階において問題が生じるのか、その原因の一端を明らかにしたものであった。彼によれば、ニューベンチャー創設期には新製品や市場の開発業務が最も重要であり、事業拡大期には経営資源の獲得とオペレーション・システムの開発が重要となるなど、各成長段階において組織が取り組むべき開発行動は異なる。その成長段階と開発行動との間にズレが生じることによって、組織に問題が生じるという。これは、Greinerの研究特徴からみれば、どうして成長段階において問題が生じるのかという点に焦点をあてた研究であるといえよう。

また、TimmonsとFlamholtz双方のモデルとも、組織内のヒトとヒトとの相互作用については言及していない。ともに、企業家がベンチャー企業を主導する立場であり、経営上非常に重要な位置づけを与えてはいるものの、企業家の行動が他の組織成員にどのような影響を及ぼすのか、そしてそれがベンチャー企業の成長や問題にどのような影響を及ぼすのか議論が展開されていない。Greinerの議論から分かるように、組織内におけるヒトとヒトの行動を分析することは、重要である。この点については、今後考察を進める必要があるだろう。

IV. むすび

本稿では、組織の成長モデルについて主要な研究のレビューをしてきた。ベンチャー企業に関する研究について、ファイナンス研究は盛んに行われているものの、その他の分野についてはその研究蓄積が乏しい。そのため、ベンチャー企業の成長モデルについていくつか研究が存在しているとしても、そればかりをレビューすることによって、何が欠落しているのか、何がベンチャー企業の特徴を表したものになるのか、明確にならない。そのため、本稿ではまずGreinerの研究をレビューし、その後ベンチャー企業の成長モデルについて若干の考察を行った。

次の3点が、本稿において明らかとなったことである。そこから成長モデルを考える際の視点として、「何が問題なのか (what)」「問題に対しどのように対応すべきか (how)」「なぜ問題が生じるのか (why)」の3つを指摘した。

Greinerは組織が成長していく過程において、それぞれ固有の問題が生じ、それは過去のマネジメントや意思決定が影響していると主張した。本稿では、彼の研究を考察する中で組織内のトップやローアの認識や行動に着目することの重要性を唱えた。それらに着目することにより、問題の発生メカニズムがより明確に理解できるであろう。

最後に、ベンチャー企業の成長モデルとしてTimmonsとFlamholtzのそれに着目し、それぞれレビューを行った。そして、Greinerから得た視点をもとに、それぞれの研究を位置づけるとTimmons

の研究は、「what」「how」の側面をより重視したものであり、Flamholtzのそれは「why」の側面を重視したものであることがわかった。

しかし、本稿に残された課題は多く存在する。

本稿では、ベンチャー企業の成長モデル研究の現状と課題を明らかにしようとしてきた。しかし、これら研究から、成長モデルに必要な視点と指摘したに過ぎず、分析枠組みの構築やそれに基づいた実証研究を行ったわけではない。企業家などに対しより実践的なインプリケーションを示すことが必要である。さらに、成長モデルと関わりのある分野として組織変革論、組織開発論、組織学習論などがあげられる。これらについては、本稿では十分にふれられなかった。今後、これらとの関わりを考慮しつつ議論を展開することが必要である。これら課題について今後も考察を進めていきたい。

参考・引用文献

- Alvarez, S.A. and J.B. Barney (2008) "Opportunities, Organizations, and Entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.2, No.3, pp.171-173.
- Broom, H.N. and J.G. Longenecker (1976) *SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, South-Western Publishing Company.
- Flamholtz, E.G. and Y. Randle (2000) *GROWING PAINS: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass Inc. (加藤隆哉監訳 (2001)『アントレプレナーシップ マネジメント・ブック』ダイヤモンド社。)
- Greiner, L.E (1972) "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, July-August, pp.37-46.
- Kazanjian, R.K. (1988) "Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new venture", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.2, pp.257-279.
- Lippitt, G.L. and W.H. Schmidt (1967) "Crises in a developing organization", *Harvard Business Review*, November-December, pp.102-112.
- Miller, D. and P.H., Friesen (1984) "A longitudinal study of the corporate life cycle", *Management Science*, Vol.30, No.10, pp.1161-1183.
- Morris, Michael, Minet Schindehutte and Jeffery Allen (2005) "The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective", *Journal of Business Research*, Vol.58, No.6, pp.726-735.
- Quinn, R. and K.Cameron (1983) "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence", *Management Science*, Vol.29, No.1, pp.33-51.
- Sandberg, W.R. (1986) *New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*, Lexington Books.
- Shepherd, D.A. and M. Shanley (1998) *New Venture Strategy: Timing, Environmental Uncertainty, and Performance*, SAGE Publications.
- Stinchcombe, A.L. (1965) "Social structure and organizations", *Handbook of organizations*, pp 142-193. Chicago.
- Timmons Jeffry (1994) "New Venture Creation 4th edition" Richard D. Irwin, Inc. (千本俤生・金井信次訳 (1997)『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社。)

- Vesper Karl (1989) "New Venture Strategy" Prentice Hall Inc. (徳永豊・二瓶喜博・井上崇道・森博隆・小林一・篠原敏彦訳 (1999) 『ニューベンチャー戦略』同友館。)
- 大滝精一 (1997) 「成長の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (1997) 『経営戦略 創造性と社会性の追及』第6章、有斐閣アルマ。
- 加護野忠男 (1984) 「ベンチャー企業の経営」『国民金融公庫 調査月報』No.283, pp.37-44。
- 金井一頼 (2001) 「コア能力を核にしたビジネスモデルの構築と事業ドメインの展開」『月刊中小企業』第53巻第5号, pp.44-46。
- 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司 (1971) 『ベンチャービジネス 頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 「組織の長期適応と発展過程」
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』第13章、有斐閣アルマ。
- 高島克史 (2005) 「ベンチャー企業の経営戦略に関する一考察」『星陵台論集』第37巻第1号, pp.1-20。
- 當間克雄 (1999) 「わが国におけるベンチャー企業実態：アンケート調査の集計結果」後藤幸男・西村慶一・植藤正志・狩俣正雄 (1999) 『ベンチャーの戦略行動』第2章、中央経済社。
- 當間克雄 (2006) 「ベンチャー企業の経営戦略をめぐる議論：先行研究のレビュー」『商大論集』第57巻第3号, pp.157-181。
- 中橋国蔵 (2004) 「知識ベース戦略論とイノベーション」『商大論集』第55巻第6号 pp.65-84。
- 松田修一 (1994) 「ベンチャー企業支援の必要性」日本経済新聞社。
- 松田修一 (2005) 『ベンチャー企業 (第3版)』日本経済新聞社。
- 柳孝一・山本孝夫編著 (1996) 『ベンチャー・マネジメントの変革』日本経済新聞社。
- 柳在相 (2003) 『ベンチャー企業の経営戦略』中央経済社。