

## 【論 文】

# 企業家行動と新しさゆえの脆弱性

高 島 克 史

### はじめに

Schumpeter (1934) が新結合を遂行する経済主体として企業家という概念を発表して以来、その企業家が持っている、あるいは実現に寄与している革新性に注目が集められてきた。企業家については定義の内容はいまだ確立されていないものの、企業家が何らかの革新を実現するイノベーターとして定義されることが多い。

企業家研究では、「なぜある企業家が経済成果をもたらすイノベーションを実現することができたのか」ということに関心を寄せてきた。そこでは企業家の心理特性、ベンチャー企業の創業を促進する制度、資金調達、IPO、ベンチャー企業の戦略や組織、女性企業家など、多様な分野の研究を援用しながら多くの研究成果が報告されてきた (e.g. Timmons, 1994; 後藤・西村・植藤・狩俣, 1999; 松田, 2000; 松田, 2005; 金井・角田, 2002; 大滝, 2006など)。

しかし、何を援用にするにせよ経済成果をもたらすイノベーションの実現にばかり焦点をあてて分析するのであれば、イノベーション研究との違いが曖昧になってしまう。これは、本来であれば問われるべき課題が所与とされてしまっていることに原因がある。すなわち、「必ずしも経営資源を豊富に保有しなくても、社会的な正統性を獲得しているわけではないのに」経済成果をもたらすイノベーションを実現できたのはなぜか。このカッコで括られた部分について、多くの場合に所与とされ、十分な考察がなされてなかったように思われる。であれば、社会的正統性が欠如し、経営資源を豊富に所有していないにもかかわらず、どうやってイノベーションを実現することができたのか、問われなければならない。つまり、新しさゆえの脆弱性をふまえた企業家研究を再検討されなければならない。企業家研究において、新しさゆえの脆弱性 (liability of newness) は避けてはとおれない問題なのである。

本稿では、上記のような問題意識のもと、新しさゆえの脆弱性に関する主要な議論をその基本的な方法論も意識しながら、振り返ることとしたい。そして、それをふまえた議論を展開するためのカギとなる視点を探りたい。

本稿はまず、企業家研究における基本的な方法論として、決定論的思考と構築主義的思考があることを示す。第2に、主題であるStinchcombe (1965) が提示した新しさゆえの脆弱性という概念

を紹介する。彼がこのような概念を提示してからは、その実証的研究がポピュレーション・エコロジーの中で展開されてきた。第3に、そこで得られた知見について紹介する。第4に、社会構築主義的思考をベースとしていると考える山口（2011）の研究を紹介する。最後に、先行研究を比較検討し、今後の課題を検討する。

## I. 企業家研究の方法論

社会現象をめぐる研究方法論では、主意主義と決定論という2つの異なる考え方がある（Burrell & Morgan, 1979；加藤，2011）。主意主義は、人間は自らの意思で行動し、社会秩序を形成するという考え方である。他方、決定論は、人間は環境からの影響・刺激に対して機械的に反応するものと考えられている。どちらの考え方が良いのかどうということについて、一義的な見解は存在しないものの、加藤（2011）は、経営学の領域で、主流を占めてきたのは決定論的視座だということ。このような状況は企業家研究においてもみられる。

例えば、Thornton (1999) は、企業家に関する先行研究を2つに分類している。彼はそれを supply-side と demand-side と呼んで分けている。

supply-side では、企業家行動を起こすのは特殊なタイプの人と考える。すなわち、成功する企業には、そもそも特別な気質や才能を有している企業家があり、その人が成功へと導いていると考える。ここでは、企業家を「社会的圧力から解放された超越者としての企業家（高橋，2003）」を前提として議論が展開される。

この視角に基づけば、新規事業の成果は企業家個人の心理的・社会的・文化的・民族的特性あるいは彼らが策定した戦略的決定などに起因する。そして、社会に対してこういった特別な個人やその人が実践した経営手法の供給（supply）を行うことが有益であると考えられる。このような考え方に沿った企業家研究は、達成欲求（McClelland, 1961）に始まり、競争戦略（Sandberg, 1986）や認知枠組み（Gatewood et al., 1995）に関するものなど、その研究蓄積は厚い。

この視角の特徴的な点としては、経験的事象の観察から実証的に未知の因果関係を確立すること（網倉，1999）で、規範的な示唆を得られることであろう。例えば、「製品差別化戦略をとっているベンチャー企業ほど高い業績をあげている（Sandberg, 1986）」「locus of controlが内部にある企業家に率いられているベンチャー企業ほど高い業績をあげている（田尾，2003）」などである。また、定量手法を用いた実証研究も多く行われており、「結局、どうすればいいのか」「何が成果に影響していたのか」といったような実践的な問いに対してより普遍的なインプリケーションを引き出しやすい。その一方で、単一の要因に還元されることもあり、決定論視座に基づいた研究として位置づけることができる。

他方、demand-side 視角に基づいて分析されるのは、「企業家が実際に何をみて、何を考え、どういった行動をしていたのか」という企業家の意図や行動である。supply-side 視角では、ある現象

の原因となるような要因を列挙し全体像を把握していた<sup>1</sup>のに対し、demand-side 視角では人と人やモノ・出来事などの相互作用を時間展開など社会状況の変容を解明していく、いわゆるメカニズム解明法（沼上，2009）に基づいて考察される。demand-side にたつ研究において基本的な企業家像は、「社会的なコンテクストに絡め取られた状態で、起業という行為を選択し、イノベーションを実現していく社会的な存在（高橋，2003）」である。

Bruyat & Julien (2001) が指摘するように、このような考え方は社会構築主義に依拠した考え方である。すなわち、組織や組織間において生じる諸現象は、人の意図や行為とは独立に生じるわけではない。そういった諸現象は、人と人、人と組織、その時の社会状況、自然や人工物との関係性、さらにはそれらに対する企業家をはじめとした各主体の意味づけで満たされている（Berger & Luckman, 1966; 原，2006）。そのため、同じような環境であっても当事者の主観によって全く異なる環境認識が可能であり、組織構造や組織過程の固有性を説明することができる（網倉，1999）。

そして、いったん諸現象が創造されるようになると、それに伴って企業家には様々な主体との関係が形成されるようになる。このような関係が企業家の行動や解釈を制約したり、逆に行動や解釈の強化や変化を促す。すなわち、ここでは個人と構造や制度は対話的（dialogic）な相互作用をし合う関係にあるといえる（Giddens, 1976; Bruyat & Julien, 2001）。ただ Thornton は、この視角に基づいた企業家行動に関する研究はまだ多くないといい、Bruyat & Julien はこのような視点からの研究が必要であると唱えている。

本節では、Thornton に依拠しながら、企業家研究における 2 つの流れをみてきた。そして、分析対象がマクロとミクロであったり、分析手法が定量的であったり定性的であったりするなど互いに違いがあることが示された。ただ、そのような違いがあるからと言って、互いに独立した関係にあるわけではない。

supply-side にたつ研究では、成果に影響を及ぼす多様な要因を列挙することが可能となる。それによって、より体系的・網羅的な理解が可能となる。一方で、Five-Force モデルに対する批判に代表されるように、多様な要因を列挙することは静態的な分析にとどまってしまうことがある。そのため、短期的な課題の明示にとどまってしまうことがある（沼上，2009）。

これに対して、demand-side にたつ研究は、このような多様な要因の列挙をもとに、要因の形成、各要因間の関係やその時間的変化プロセス、そしてそれらを主導する行為主体の意図や行動、主体間の相互作用を考察する。それによって、妥当な問題把握・問題認識が可能となり、その後の戦略策定にも効果的な示唆をえることができる（沼上，2009）。

ただ、このような行為主体を中心とした分析ばかりでは、各論にとどまってしまう可能性がある。それによって、個別の事例については蓄積できるが、より普遍的な示唆をえることは容易では

<sup>1</sup> 沼上（2009）はこのような考え方を要因列挙法と呼んでいる。そして、「要因と結果の間、また要因相互間の関係を読み解く際に、行為者たちの相互作用が時とともに展開されていくメカニズムが十分に意識されていない点が深刻である」と批判する。

ない。そこで、demand-sideに基づく研究から得られた知見の一般化を問うためには、supply-sideに立つ研究方法を援用する必要が生じてくる。したがって、この2つの視角は、補完的な関係にあるといえるだろう。

## II. 新しさゆえの脆弱性 (liability of newness) とは

中小企業やベンチャー企業は経営資源の不足などといった独自の経営上の問題を抱えていると指摘される（例えば、Sandberg (1986)；Vesper (1989)；松田 (2005)；福島・権 (2009)）。このことは中小企業白書における実態調査でも報告されている。このような経営資源などの不足によって、起業しても短期間で消滅してしまうケースは少なくはない。

Stinchcombe (1965) は、このような現象を「新しさゆえの脆弱性 (liability of newness)」と呼んだ。これは「新しい組織は既存の組織よりも高い割合で消滅する」という仮説を示したものである。またこういった消滅率は、組織が年を重ねていくにつれて、低減していく傾向がある。彼はこういった現象が生じる要因として、以下の4つを指摘している。

第1は、新しい組織あるいは新しい組織形態は、新たにスキルやルーチンを学習しなければならない点である。それは、組織独自のスキルやルーチンを確立するためである。ただそのために、教育にコストを費やさなければならない。また新しいスキルなどを獲得するまでの間は、他社でも調達可能な一般的な資源で事業をしていかなければならない。このような状況は組織的イノベーションを抑制するような影響を及ぼす。

これに対して、既存の組織であれば、既にその組織独自のスキル、意思決定基準、各自の役割における責任などが確立されている。そのため、必ずしも改めて組織固有のスキルやルーチンの開発に投資をする必要性が生じるわけではない。

第2に、高い業績をあげるために必要となる組織内の新しい役割の開発、組織内の相互関係や報酬・罰則制度が整備されるまでに、時間・気づかい (worry)・コンフリクトや一時的な非効率性のために高いコストを払わなければならない。こういった課題が解決されるような標準的な社会ルーチンが整備されれば、新しさゆえの脆弱性は低減されていく。あわせて、イニシアティブをもった人材も重要である。事業を進めるうえで、必要となる制度の整備やイニシアティブをもった人材の存在が新しさゆえの脆弱性を低減させるという。

第3に、組織成員同士の信頼関係の弱さである。新しい組織は、親族友人以外では、知らない人で形成されることがほとんどである。そのため、親族や友人を組織内で優遇したり、雇用契約を順守する意識が低かったりするような文化が生じてくると、親族の忠誠心や労働力を中心とした組織を編成される。そのため既存の組織と比べれば、成員同士の信頼関係は不安定なものとなる。結果として、効率的な組織編成ができなくなる。

上記の3点が組織内に関する課題であるのに対し、第4には組織外のアクターとの関係性の欠如

である。すなわち、顧客をはじめとした利害関係者との安定的な関係の弱さである。既存組織と顧客との関係性が強固であればあるほど、あるいは既存企業と顧客との間の関係性の強弱について顧客の忠誠心の要素が大きければ大きいほど、新しい組織が外部関係者との関係を構築することが困難となる。それによって、既存組織との競争が有効的に展開できないことがある。

ここでStinchcombeは、新しさゆえの脆弱性を、既存組織と新しい組織を相対的にとらえながら提示している点に注意をしておきたい。ベンチャー企業や中小企業論においては、資源量の少なさを問題視している研究が散見される。しかしStinchcombeの議論では、資源量の少なさを問題としているのではなく、4つの要因による影響から既存組織との競争上の劣位や組織アイデンティティ確立の難しさを問題視している。このことが、組織の消滅に関係していると考えているのである。

### Ⅲ. 淘汰プロセスにおける信頼性と説明能力<sup>2</sup>

Stinchcombeの問題意識は、新しさゆえの脆弱性が社会状況からどのような影響を受けるのかという点にもある。ただ、彼は社会状況から受ける影響に関する実証研究までは十分に展開できなかった。そのような実証研究は、ポピュレーション・エコロジーの中で主に展開された。ここでの基本的な視点は、社会状況が組織個体群に及ぼす影響にある。

ポピュレーション・エコロジーでは、個別組織が意図的に環境適合 (adaptation) することについては、懐疑的な態度を示す (加藤, 2011)。環境適合に関する議論では、しばしば従属変数として効率性や有効性が重要視されるが、Hannan & Freeman (1984) はこのことをもっともらしい議論ではあるが、正しくはないという。彼らは、組織が特定の目的を達成するために、高い信頼性や説明責任を果たすことによって、環境から正統性や支持を獲得することが必要であると考ええる。

Hannan & Freeman (1977) によれば、ポピュレーション・エコロジーでは、環境が組織に対する淘汰圧力 (selection pressure) に焦点をあて議論が展開される。それを主張することによって、社会から正統性や指示を受けられない組織が淘汰されることが説明できる。

Hannan & Freeman (1984) は、組織の信頼性 (reliability) と説明能力 (accountability) の程度が、環境からの淘汰圧力の強さに影響を及ぼすという。ここでいう信頼性とは、組織パフォーマンスの変動を指す。パフォーマンスの変動が小さい組織ほど、信頼性の高い (Singh et al., 1986)。高い信頼性の獲得には、一定の品質をもつ製品を繰り返し生産できるような能力が組織に求められる。不確実性の高い状況において、利害関係者は組織内の効率性よりも信頼性を重視する。利害関係者は必要最低限の品質を備えた製品やサービスが入手できるという確実性に対して対価を支払うと考える。

<sup>2</sup> ポピュレーション・エコロジーをめぐる議論において、中心的な論点は、社会状況が①「新しい組織や新しい組織形態の創造率」、②「新しい組織や新しい組織形態の消滅率」、③「組織形態の変化率」に及ぼす影響を明らかにすることにある (Singh & Lumsden, 1990)。本稿では上記の3つの論点のうち、②における実証研究を中心に取り上げていく。



説明責任とは、組織行動を合理的に説明する能力のことを指す。すなわち、どのように経営資源が使用され、一連の組織的な意思決定や特定の結果を生み出した行動がどのように形成されたのか、公に説明できる能力のことを意味する。このようなことは当然のことにように思える。だが、Hannan & Freeman (1984) は、組織は組織成員あるいは公に経営資源をどのように使用したか、また問題 (debacle) がなぜ生じたのか、必ずしも正直に説明するわけではない。従って、適切なルールや手順に従って合理的な資源配分や組織的行動がたえず生産されているか重要な課題である。この説明責任については、組織成員や外部の利害関係者が投資した時間やコミットメントが無駄になっていないか、たえず検証 (test) されることになる。

組織は、高い信頼性と説明責任を果たしているかどうか絶えず外部環境から検証を受ける。そして、組織成員や投資家などの利害関係者からの検証を通じて、高い信頼性や説明責任を実現できない組織は淘汰される。このような淘汰プロセスは創業時から断続的に続いていくものであり、どのような状況であれ信頼性や説明責任能力に問題が生じた場合は組織の存続が脅威にさらされることになる。すなわち、高い信頼性や説明責任能力は一過性のものではなく、持続的に維持されなければならない。

そこでHannan & Freeman (1984) は、高い信頼性や説明責任能力を持続的に得るために、組織構造の再生産 (reproducible) の重要性を唱える。そのためには、組織の内外で再生産が可能となるような制度化が進んでいくことになる。具体的には、組織内については、組織成員が組織内の役割を習得し、相互に調整し合い、組織内の社会化が促進することである。

組織外については、利害関係者から正統性を獲得したり、関係を再構築することである。それが促進されていくことによって、組織構造の再生産力が時間とともに向上していく。このように組織構造の再生産性が繰り返された結果、強い慣性 (inertia) が働くようになる。淘汰プロセスでは、慣性を備えた組織構造ほど恩恵を受けるため、組織の消滅率は時間を追うごとに低減していくことになる。

## 淘汰プロセスにおける新しさゆえの脆弱性の実証研究

ポピュレーション・エコロジーにおける議論を見れば、組織構造の持続的な再生産が新しい組織の存続に影響を及ぼしていることが示唆されている。これに関する実証研究では、まず新しさゆえの脆弱性の存在について確認がされている。次いで、どのような社会状況が新しさゆえの脆弱性に影響を及ぼしているのかが指摘される。

実証研究では、新聞社や労働組合、半導体産業などのポピュレーションを対象として、そこにおける組織年齢と消滅率との関係性についてにおいて分析されている (e.g. Carroll & Delacroix, 1982; Freeman et al., 1983; Singh et al., 1986)。それら分析によれば、企業年齢と消滅率とは逆相関の関係にあることが示されている。すなわち、組織年齢が低ければ低いほど消滅率は高く、組織年齢が高くなればなるほど消滅率は低くなることが明らかにされている。これによって、先行研究では新

しさゆえの脆弱性の存在が確認されたと結論づけられている。

また、そのような新しさゆえの脆弱性が引き起こされる要因としては多様なものが報告されている。例えば、Carroll&Delacroix (1982) は、アルゼンチンとアイルランドの新聞社を対象に、企業を取り巻く産業状況や経済状況といった諸環境が及ぼす影響について時系列分析を行っている。

産業状況は、産業そのものが誕生間もない時期では、そこから提供される製品が社会においてはまったく認知されていない。そのため、商業上も制度上も何のために、なぜ提供されるのか、その正統性が欠如している。このような状況が、産業に対して財務資源の調達を難しくさせる。また、産業誕生時にはそれに関連した知識・経験・技能を有した人材もほとんどいない。そのため、創業時には多くの企業が消滅するという。ただこのような状況も、時間がたつにつれて消滅していく企業数は減少していくことが彼らの研究によって示されている。

次に、経済状況については、経済的成長は産業内の企業消滅率を低下させることが明らかとされている。たしかに、経済成長に伴い経営資源が豊富になり、容易に調達できるようになれば、組織の存続可能性は高まる。だが、このような効果も永続的なものではないという。すなわち、多くの企業に必要最低限の経営資源がいきわたるようになると、また別の要因が企業の存続可能性を脅かすようになる。

彼らの事例を見ていけば、19世紀にはアルゼンチンもアイルランドも資源や企業間のネットワークの欠如が組織の存続率に大きな影響を及ぼしていた。それが20世紀になり、経営資源が十分にきわたりネットワークも形成される状態になると、産業内での競争が企業の存続可能性に大きな影響を及ぼすようになってきたことが報告されている。

Freeman et al. (1983) は、半導体企業、新聞社、全国労働組合の3つの個体群を対象に分析を行った。それによれば、まず新しさゆえの脆弱性については、半導体企業への影響が最も大きく、次に新聞社、全国労働組合の順になっている。これら3つとも創業時が最も消滅率が高くなる傾向があり、個体群間での違いは見られなかった。ただ興味深いことに、その後新しさゆえの脆弱性の影響が最も長く受けたのが、全国労働組合であり、新聞社、半導体企業の順になっていた。すなわち、新しさゆえの脆弱性からの影響を最も強い個体群においては、その影響が消失<sup>3</sup> (wear off) するのも最も早いことが明らかとなった。

ただ、これは扱う経営資源の違いによるところもある。そのため、消滅と言っても新聞社の場合は、倒産 (dissolution) することが多いが、労働組合の場合は吸収合併 (merger-absorption) されるケースが多く観察されている。また労働組合については、年齢だけでなく小規模がゆえに消滅することも確認されており、これを小規模ゆえの脆弱性 (liability of smallness) と呼んだ。

Singh et al. (1986) は、社会的正統性の獲得に焦点をあてて議論している。彼らは、新しさゆえ

<sup>3</sup> 消失は、倒産 (dissolution) と吸収 (absorption) の2つに分類することができる。新聞社の場合は、創業時は吸収されることが多いものの、時間がたつにつれて倒産する企業の方が多くなる。他方、労働組合の場合ははじめてから吸収される場合が多い。

の脆弱性のプロセスについて明らかにしようとする。特に、外部的要因である「正統性の低さ」「主要な取引業者との強い関係性が結べないこと」や組織内要因である「組織内での役割の習得や相互の調整が難しい」ことについて検討している。

外的正統性の獲得は、新しい組織にとって重要な問題である。外部組織とのより強固な取引関係をむすぶことによって、権力階層の一部を担うようになり、個体群内におけるアクターとしての行動が保証されるようになる。これによって、資源の調達量が増え、淘汰圧力が減退し、生存可能性が高まっていくことになる。逆に外的正統性が低い場合は、淘汰圧力が高まり組織の生存可能性が高まっていくことになる。

他方で、内的要因も組織の消滅率に影響を及ぼす。というのも、職場グループの入れ替え、新しい人材の雇用、既存のルーチンやコミュニケーション経路の見直しなど、再組織化あるいは組織の変革を行うことで、業績の安定性が損なわれることがある。それによって組織の消滅率が高まってしまうことが考えられる。また、この2つのプロセスは独立したものではなく、体系的に関係している。ただ、再組織化による内的混乱はすぐに影響が出てくるのに対して、組織の正統性は一定のタイムラグのあとに生じてくるものである。

彼らの分析によれば、外的正統性が得られた組織ほど、年とともに消滅率が低減する傾向がみられた。ただ単に年を重ねるだけで消滅リスクが低減するのではなく、その中で外的正統性を獲得している企業がリスク低減に成功している。それは外的正統性を獲得することが資源の獲得などのための取引業者とのつながりを強くするためである。

またここで強調された点として「新しさゆえの脆弱性に関するパターンが個体群内の全組織に対して普遍かつ恒常的なものではなかった」「創業時の高い消滅率は全ての組織が自動的に年齢とともに低減するわけではないが、外的正統性を獲得している企業によって低減が促進されていた」というものである。

ポピュレーション・エコロジー論では、マクロな視点から分析が行われているため、ここで示したような全体的なパターンやトレンドが明らかにされてきた。ただその一方で、ポピュレーション内の個別組織を取り上げて分析されることはなかった。そのため、なぜこのようなパターンやトレンドが生じたのか、淘汰された組織と淘汰されなかった組織では何が異なるのか、などといった問題には十分な分析を行うことができていない。

#### IV. 企業家行動と社会との相互作用

本節では、山口（2011）の研究を紹介しながら、新しさゆえの脆弱性をめぐるマネジメントを行為主体といったミクロな視点から確認したい。

山口（2011）は、育児支援産業の事例をもとに新規事業創造プロセスについて考察を行った。彼女は、そのプロセスにおいて、武石ら（2011）が議論するような資源動員のための正統性獲得プロ



セスに示唆を得ながらも、それよりも広い視野から考察を行っている。すなわち、「経営資源はもとより事業の構想、利害関係者、正統性が事業を通じて遂行され、既存の制度におさまらない新たな社会関係がつくりだされていくトータルなプロセス (p.95)」を視野に入れた分析を行っている。

それは、既存の正統性獲得をめぐる議論では、既存の制度内における正統性獲得活動について議論が展開されていることが多いためである。そのため、企業家活動のような、新たな制度を創造するような活動は十分に把握できない可能性がある。また、新しい制度を構築するような活動に取り組む場合、あらかじめそのための資源や利害関係者が存在するわけではない。つまり、既に紹介したような、新しさゆえの脆弱性が存在する。

そこで彼女は、資源や利害関係者、獲得されるべき正統性は事業活動を通じて見出されることを指摘した。さらに、そのような活動を通じて、事業構想自体が再構成されたり、新しい社会関係が構築されていくことも指摘している。

また、彼女は研究の独創的な点として「新規事業構想によって必要な資源が決まるのではなく、組織が価値ある資源として識別した資源を通じて新規事業が構想されること」「事業の遂行を通じて、不足する資源が認識され、それを保有する利害関係者が見出されること」「新たな資源を利害関係者から調達することで、考慮すべき新しい社会関係が出現し、それをもとにまた新たに必要となる資源が認識されるようになること」であるとしている。このような経営資源の不足や正統性にまつわる諸現象については、Stinchcombeの議論でも指摘されていたことである。ただ、そこでは上で示したように4つの要因を示すことにとどまっていたのに対し、彼女の研究ではそのような要因が、いつ、誰によって、どのように生じるのか示そうとしている。

彼女は、教育ベビーシッター事業を立ち上げた株式会社ポピンズの創業者の活動を中心に新規事業創造プロセスのマネジメントについて分析を行った。彼女の事例をみる中で、まず特徴的な点は、企業家をsupply-side視角にみられるような、先天的に天賦の才能が備わった人物として描写していないことである。むしろ、いわゆる普通の主婦だった女性が、過去の経験や自身を取り巻く社会的状況によって、現在や将来の社会の在り方について考え方や視点が変化していくことである。

山口は、事業構想について「知識創造プロセスにおいて完全な構想が創られ、それを実現するために資源が動員されるのではなく、資源、利害関係者、正統性との関係性によって、新規事業の構想がつけられ、再構成される (p.101)」という。

確かに事例を見れば、事業構想については、予め起業することを想定して分析や準備が進められていたような様子はうかがえない。むしろ、事業アイデアとは関係のなさそうな仕事（経営者の勉強会の司会・運営）をしたことが示されている。他方で、社会では男女雇用機会均等法の制定など、政治的・社会的・文化的状況が変化していった。そういった状況を創業者が自らの仕事と関係づけ、意味づけていく中で事業アイデアの着想に至っている様子が明確に描かれている。また、意味づけの過程で、創業者が過去に訪れた海外での経験やそこで得た知識が、事業構想における源泉の

1つとなっていたこともあげている。

これらをふまえ事業構想においては、保有はしているものの活用されることのなかった資源（未利用資源）が再発見され、意味づけられることによって、その価値が見出されることを明らかにした。また、このような価値の発見に基づいた事業構想は、事業の遂行を通じて精練されたり、再構成されたりすることが明らかにされている。

次に、資源調達についてみていこう。山口は、「新規事業の創造プロセスにおける資源に関する重要な問題は、外部からの資源の獲得方法というよりも、むしろ、自らが保有する資源がいかにして識別され、それらを活かせるような事業構造がどのように作られるかということになるだろう（p.102）」という。すなわち、新規事業ではStinchcombeも指摘するように、予め経営資源が用意されているわけでもなく、また仮に用意されていたとしてもそれを獲得することは容易ではない。

山口の研究では、そのように市場を介して調達できる資源以外にも、企業家を取り巻く社会状況・社会関係に依存するものの、これまで資源としてはみなされてこなかったものに意味付与をすることによって、新たな資源の創出が可能であることを示唆している。主に経営戦略論においては、未利用資源の有用性について指摘されてきた（伊丹，2003）が、それがベンチャー企業や企業家研究の文脈で積極的に議論されてくることはほとんどなかった。

最後に、正統性の獲得については、「新規事業実現のために必要となる資源を保有している利害関係者や獲得すべき正統性が事前にわかっていることはない（p.102）」という。取引をする主体が多様になっていく。事業構想時には資源調達に関する主体との関係が多かったものの、事業を遂行していくと当初は想定もしていなかったような主体との関係が重要になっていくことが報告されている。山口の事例でいえば、事業が軌道にのったことによって、新たな競争相手の参入を招いたり、劣悪なサービスが提供されないように厚生省の介入があったり、それによって業界団体設立や業界標準の設定などである。

山口は、「新規事業の構想や資源は、事業の遂行過程で変化するため、構想の実現に必要な資源を保有する利害関係者も変化するため、それらの正統性を所与とすることはできない（p.102）」という。またそれに加えて「新規事業の創造プロセスでは、構想を既存の制度に合致させることで必要な資源が獲得され、構想が実現することで終了するわけではない。新規事業が実現されることで、考慮すべき新たな社会関係がたちあらわれる。そのため、利害関係者や正統性を所与とすることはできない（p.102）」という。

以上で見てきたように、山口の研究から新しさゆえの脆弱性において指摘されていた諸現象は、自然現象のように人や組織の意図に関係なく必然的に生じるものではないことが理解できるであろう。むしろ、新しさゆえの脆弱性とは、人と人や組織が相互作用することから絶えず生じてくる社会現象であるといえる。

## V. 考察

それでは、Thorntonによって分類された2つの研究方法論とそれぞれに該当する研究の内容をふまえながら、先行研究を吟味してみよう。ここでは、supply-side視角にたつ研究としてHannan & Freemanらのポピュレーションエコロジー研究を位置づける。他方、山口の研究をdemand-side視角に基づくものとして位置づけたうえで、両者の比較検討を行う。

まず、人や組織に対する前提についてみていこう。supply-sideでは、産業や組織個体群と外部環境の2つの要因間の関係性について扱われる。そして、外部環境が組織個体群に対する淘汰圧力の影響が主たる考察の対象となる。そのため、個別組織や経営者は、外部環境に対して影響を及ぼすことが想定されていない。それによって、淘汰圧力がどの程度影響を及ぼし、それが時間展開の中でどのように変化していくのかパターンやトレンドが示されている。そのため、経営戦略論や経営組織論で議論されるような、個別組織や経営者が外部環境にはたらきかけて、主体的に環境を創造したり、変化させたりすることが議論されることはない。人の意図や実践については考慮されず、質点としてとらえている。

他方で、demand-sideでは、利害関係者・自然・人工物や時間など多様な社会的コンテクストとの関係性を強調している。ここでは、人は意図や意識、実践を中心に考察されている。社会・経済現象は人々の相互作用の中から生じてくるものであり、そこでは必ずしも意図したとおりの結果が生じるわけではない（原，2006；松嶋，2006）。また、決定論において想定されているように、人は社会的制度などから規定されているだけでなく、実践と通じて学習・反省しながら、制度を再生産したり、抵抗したり、変化させたりもする。

次に、新しさゆえの脆弱性との関係性についてみていこう。supply-sideでは、外部環境からの淘汰圧力によって組織個体群内の組織が消滅していくプロセスを追う。それによって、時間がたつにつれて組織の消滅率が低下していき、新しさゆえの脆弱性の存在を確認することができる。ただしこの議論では、新しさゆえの脆弱性が観察される前に、外部環境や淘汰圧力の存在が前提として置かれている。また信頼性・説明能力の高低や正統性の有無が新しさゆえの脆弱性に影響を及ぼすと解釈されるわけだが、誰が何を基準としてそれらの高低や有無をどのように判断するのかということが所与とされている。

社会現象の形成や変化は想定されている要因ばかりで説明することはできない。栗木（2012）によれば社会現象は、「他でもありえた偶有性に関われたかたちで、他の事象や出来事との関係を取り結びながら、相互依存的な構成を時間の中で形成していく（p.90）」という。このような社会現象の形成をめぐるダイナミクスを扱うには、demand-sideにあるように1つの主体を取り巻く多様な利害関係者や社会状況などを視野に入れなければならない（石井，2003；原，2006）。山口の研究では、企業家が自ら認知・行動する中で、インフラや社会からの眼差しの変化、新しい利害関係者の誘発などが企業家の行動を支持したり、規制したりすることが報告されている。またSingh et al.

(1986) も、新しさゆえの脆弱性は全ての組織に対して同じような程度で影響するわけではなく、外的正統性、各組織固有の歴史的背景によって多様であるという。つまり、新しさゆえの脆弱性は予め自然に用意されていて、新しい組織であれば必ず直面するものというよりも、企業家の行動次第で直面することもあれば、そうでないこともありうるものと考えられる。

## 残された課題

最後に、先行研究において必ずしも十分な議論がされていない点について指摘したい。Stinchcombe は新しさゆえの脆弱性のために、新しい組織は企業間競争を必ずしも有利に展開できないことを指摘した。ただ残念ながら、先行研究においては「新しい組織の中でも、なぜ存続あるいは成長する組織もあれば、そうでない組織があるのか」「組織間で成果において違いが生じるのはなぜか（青島・加藤，2012）」という競争戦略に関する問題について言及されたものは多くない（金井，2005）。

Sandberg（1986）を嚆矢としたベンチャー企業の経営戦略研究<sup>4</sup>では、新しさゆえの脆弱性を所与として、高い業績をあげるためにどのような戦略が有効であるか、定量的に分析を行っている。そこで高い業績を達成するための戦略パターンは示された。その後も、同様の研究が蓄積され、「製品差別化をしている企業ほど業績が高い」「ニッチよりも複数のセグメントをターゲットして事業展開している企業ほど業績が高い」ことなどが示されてきた。ただこれらも上記に示したsupply-sideにおける議論と同型である。すなわち、戦略と業績との関係性について扱っているにすぎない。そのため、『戦略は利害関係者などどのような社会状況で実践されたのか』『戦略が実践されることによって社会状況や市場にどのような影響を及ぼしたのか』『その社会状況が戦略に対してどのような影響を及ぼしたのか』『企業家は社会状況をどのように認識・解釈していたのか』など議論の余地が残されている（石井，2003；高島，2004）。つまり、demand-sideにたつ研究が十分に議論されていない。

このような課題に取り組むためには、昨今盛んに議論されている「実践としての戦略（strategy as practice）」という視点が有効であろう。これまでの戦略論では、戦略を組織が所有する（organizations have）ものとして考えられてきた。そして、いくつかの研究ではあたかも戦略は1回の決定から形成されるかのような議論がなされることがあった。

しかし、実践としての戦略では、既存の戦略論よりもよりミクロな視点から考察される。すなわち、戦略とは人々が実行する（people do）ものとしてとらえ、実行における人々の相互作用を視野に入れた分析を志向する（Johnson et al., 2007）。加えて、戦略に関して人々が行ったこととそれが行われた背景である組織や制度的状況にも焦点をあてる。また対象とする人々についても、組織内外まで視野に入れた考察が求められる。

<sup>4</sup> ベンチャー企業の経営戦略研究については當間（2006）が詳しい。彼は海外におけるベンチャー企業の経営戦略研究を幅広くレビューしている。ただし、そこで取り上げられている研究内容は、ほとんどsupply-sideにたつ研究である。

企業家研究において、より有効な戦略的マネジメント手法を解明するためにも、このような視点から分析・検討することは必要なことであり、研究上においても新たな視界が広がる可能性があると考えられる。

このような「実践としての戦略」といった視点から、有効な経営戦略を明らかにしていくことが今後の課題である。そのために、事例分析をすすめながら、考察をすすめていきたい。

## 謝辞

本稿は、日本学術振興会科学研究費補助金・若手研究（B）「企業家の認識・解釈プロセスをふまえたベンチャー企業事業化プロセスの体系的研究（課題番号：25780224）」の助成を受けた研究成果の一部である。

## 参考文献

- 網倉久永「組織研究におけるメタファー」『組織科学』第33巻第1号，1999，pp.48-57.
- 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論 第2版』東洋経済新報社，2012.
- Berger, P.L. and T. Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, 1967. (山口節郎訳『日常世界の構成：アイデンティティと社会の弁証法』新曜社，1977)
- Brüderl, J. and R. Schüssler “Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, 1990, pp.530-547.
- Bruyat, Christian and Pierre-Andre, Julien “Defining the Field Research in Entrepreneurship,” *Journal of Business Venturing*, Vol.16, 2000, pp.165-180.
- Burrell, Gilson and Gereth. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, 1979. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎『組織理論のパラダイム』千倉書房，1986)
- Carroll, G.R. and J. Delacroix “Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, 1982, pp.169-198.
- 中小企業庁編『中小企業白書』2011.
- 中小企業庁編『中小企業白書』2013.
- Freeman, J., Glenn R. Carroll and M. T. Hannan “The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates,” *American Sociological Review*, Vol.48, 1983, pp.692-710.
- 福島路・権奇哲「資源創出理論序説」『VENTURE REVIEW』第14巻，2009，pp.23-32.
- Gatewood, E.J., K.G. Shaver and W.B. Gartner “A Longitudinal Study of Cognitive Factors Influencing Start-up Behaviors and Success at Venture Creation,” *Journal of Business Venturing*, Vol.10, 1995, pp.371-391.
- Giddens, Anthony, *New Rules of Sociological Method-A Positive Critique of Interpretative Sociologies*, Polity Press, 1993. (松尾精文・藤井達也・小幡正敏訳『社会学の新しい方法基準 [第2版]』而立書房，2000)
- 後藤幸男・西村慶一・植藤正志・狩俣正雄編著『ベンチャーの戦略行動』中央経済出版社，1999.
- Hannan, M.T. and J. Freeman “The Population Ecology of Organizations,” *American Journal of Sociology*, Vol.82, Vol.5, 1977, pp.929-964.
- Hannan, M.T. and J. Freeman “Structural Inertia and Organizational Change,” *American Sociological Review*, Vol.49, Vol.2, 1984, pp.149-163.
- 原拓志「企業における技術の形成」『科学技術社会論研究』第4巻，2006，pp.43-53.



- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理〈第3版〉』日本経済新聞社, 2003.
- 石井淳蔵「戦略の審級」『組織科学』第37巻第2号, 2003, pp.17-25.
- 石井淳蔵『ビジネス・インサイト』岩波新書, 2009.
- Johnson Gerry, Ann Langley, Leif Melin and Richard Whittington, "Strategy as Practice: Research Directions and Resources" Cambridge University Press, 2007.
- 金井一頼・角田隆太郎『ベンチャー企業経営論』有斐閣, 2005.
- 加藤俊彦『技術システムの構造と革新』白桃書房, 2011.
- Knight, David and Glenn Morgan, "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique," *Organization Studies*, Vol.12 No.2, 1991, pp.251-273.
- 栗木契『マーケティング・コンセプトを問い直す』有斐閣, 2012.
- 近藤弘毅「地場産業における起業と「新しさの不利益」」『目白大学 経営学研究』第7号, 2009, pp.25-37.
- McClelland, D.C. *The Achieving Society*, Van Nostrand. 1961. (林保監訳『達成動機』産業能率短期大学出版部, 1971)
- 松田修一監修『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社, 2000.
- 松田修一『ベンチャー企業〈第3版〉』日本経済新聞社, 2005.
- 松嶋登「経営学における技術研究の理論的射程」『科学技術社会論研究』第4巻, 2006, pp.15-29.
- 松嶋登・水越康介「制度的戦略のダイナミズム：オンライン証券業界における企業間競争と市場の創発」『組織科学』第42巻第2号, 2008, pp.4-18.
- 沼上幹『行為の経営学』白桃書房, 2000.
- 沼上幹「不確実性に対応する戦略はどうあるべきか？」伊丹敬之・沼上幹・関満博・加護野忠男『知的武装講座』プレジデント社, 2004, pp.184-192.
- 沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社, 2009.
- 大滝精一「成長の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略 新版』有斐閣, 2006, pp.169-198.
- Romanelli Elaine "The Evolution of New Organizational Forms" *Annual Review of Sociology*, Vol.17, 1991, pp.79-103.
- Sandberg, W.R. *New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*, Lexington Books, 1986.
- Singh, J.V., D.J. Tucker and R.J., House "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, 1986, pp.171-192.
- Singh, Jitendra. V and Charles J. Lumsden "Theory and Research in Organizational Ecology," *Annual Review of Sociology*, Vol.16, 1990, pp.161-195.
- Stinchcombe, Arthur. L. "Organizations and Social Structure", in J.G. March, (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, 1965, pp.153-193.
- 高島克史「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, 2004, pp.1-20.
- 高橋勅徳『企業家の社会的構成』滋賀大学経済学部, 2008.
- 武石彰・青島矢一・軽部大『イノベーションの理由』有斐閣, 2012.
- 田尾雅夫『成功の技法』中公新書, 2003.
- Thornton, Patricia H. "The Sociology of Entrepreneurship," *Annual Review of Sociology*, Vol.25, 1999, pp.19-46.
- Timmons, Jeffrey, *New Venture Creation*, Richard D. Irwin, Inc., 1994. (千本倅生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社, 2001)
- 當間克雄「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, 2006,

pp.157-181.

Vesper, Karl, *New venture strategies*. Prentice Hall Inc., 1989. (徳永豊・二瓶喜博・井上崇通・森博隆・小林一・篠原敏彦訳『ニューベンチャー戦略』同友館, 1999)

山口みどり「新規事業創造プロセスの再検討：育児支援産業の事例研究」『日本情報経営学会誌』第32巻第1号, 2011, pp.95-104.