

アクション・リサーチと地域・社会の企業家活動への関心

— 「企業家活動Ⅰ・Ⅱ」と「社際企業家」概念の創造 —

金井 一 頼

青森大学学長・大阪公立大学大学院教授

I 企業家研究事始め

私の企業家研究は、始まりから現在まで幾重にも重なった偶然の産物である。大学院の頃から、組織におけるイノベーションを研究のテーマとしていた。修士論文はレビュー論文で、組織におけるイノベーションをプロセス（問題解決および政治的過程）、組織構造、組織形態の視点から検討した。博士課程では、地方自治体のワイン事業進出プロセスについて池田町と富良野市の比較事例研究を行った。当時、経営学の分野で大学院生のインテンシブな研究に付き合ってくれるような（大）企業はあまりなかったこともあり、自治体ならば受け入れてくれるであろうと考え、酒屋を営んでいる父に頼んで、池田町と富良野市のワイン事業進出のイノベーションをリサーチ対象とし、創造的革新と模倣的革新という概念をベースに比較事例研究を行った。当時は意識しなかったが、これが私の企業家研究の始まりであった。現代的に言えば、パブリック・アントレプレナーシップ研究となるのであろう。また、この頃の実験を通じて、地域のイノベーション研究への刷り込みが無意識のうちになされていたのかもしれない。

企業家研究は、何をバックボーンにして研究するかによって特徴が出てくるが、私の企業家研究は組織論や戦略論がベースとなっているのである。このことが私のその後の企業家研究を特徴づけるものとなった。なお、この研究は神戸大学の博士後期課程の単位取得論文（未公開）となるとともに、その後、割愛訂正し大阪大学に提出した博士論文の一部ともなっている。

II 地域における企業家活動とアクション・リサーチへの関心

ベンチャー創造における企業家活動への関心は、大学院修了後に赴任した弘前大学時代から顕在化した。これまで漠然と研究対象として考えていた大企業のイノベーションから、中小企業のイノベーションと地域との関係を研究テーマとして明確に設定したのである。分析対象となっ

た中小企業のなかには、革新的な既存中小企業のみならず、スタートアップの中小企業（ベンチャー企業）も含まれていた。こうした研究を通じて、スタートアップ企業における企業家活動への関心も醸成されていった。地域のスタートアップ企業や革新的中小企業は、多くの大企業には見られない地域（社会）との関係を意識して経営していることを研究を通じて実感した。これが後に「地域企業」という概念を提示する（『経営戦略』有斐閣、1997年）契機となっている。

地域のイノベーションを明確に意識するようになったのは、北海道大学に移った頃からであった。そのきっかけとなったのが、1990年に北海道からの寒冷地特有産業（北海道産業）の振興方策を考えて欲しいとの依頼である。研究メンバーを組織化し、ほぼ1年かけて調査報告書（1991年3月）を公刊した。内容は、北海道の技術マップ、有望市場機会マップ、生産性評価、産業間シナジーを分析し、有望産業を特定化したものであった。この調査は、私の産業クラスター研究のスタートとなった（当時は、地域の戦略的産業と呼んでいた）ばかりでなく、ベンチャー創造のアクション・リサーチを始めるトリガーにもなった。

1990年に刊行されたM. E. ポーターの『国の競争優位』における産業クラスターと私の戦略的クラスター研究とは、①分析対象（国か地域か）、②政策的か分析的帰結か、③企業家活動の明示化、④場やプラットフォームの強調、という点において異なっている。この研究は、地域イノベーションとしての産業クラスター研究であると同時に地域における企業家研究でもあり、その後、「企業家活動Ⅰ・Ⅱ」の概念を創造する研究の始まりとなったのである。

本報告書刊行後、提示した3つの戦略的産業（食・健康、住空間、観光リゾート）と2つの基盤産業（IT、デザイン）に関連して、初めてアクション・リサーチを実施していった。研究として戦略的産業の政策を提示してみたものの、何か物足りなさを感じていた。創造の手触り感が欲しかった。それがアクション・リサーチをスタートした動因であった。そこで、食・健康関連産業に関しては植物情報物質研究センター（JST創造科学プロジェクトの研究成果をベースに一般社団法人「植物情報物質研究センター」を共同設立し、理事、副理事長に就任）、住空間産業に関してはHOP株式会社の創設と展開における企業家活動Ⅰ・Ⅱのサポート活動、ITに関してはサッポロバレーと金井ベンチャークリニックでの実践がアクション・リサーチの現場となった。「観光リゾート関連」に関してもアクションを行ったが、研究、実践ともに成果には結びつかなかった。これらのアクション・リサーチを通じて企業家活動Ⅱや社際企業家のイメージが徐々に固まってきた。

地域における企業家活動に関しては、企業家による新規事業の創造ばかりではなく産業クラスターの形成・展開と企業家活動との関係というテーマもあったことで企業家活動と地域の発展との関係が研究の焦点となっていた。企業家活動と地域の発展の鍵となる地域イノベーションに関連して「企業家活動Ⅰ・Ⅱ」という概念創造の契機となったのが2000年に発表した“Accumulation Process of Regional Industry and Entrepreneurship: Case Study on Sapporo Valley,” (Owen Business Scholl Working Paper) と「ベンチャー創造の『場』の形成と展開—地域におけるアクション・リサーチの試み—」（OA学会招待論文）と題した2つの論文であった。何れも地

域というメソ・レベルのイノベーションを対象にした論文である。シュンペーターの経済発展のメカニズムは、企業のイノベーションという小さな渦が、当該企業が属している「産業というメソ・レベル」においてイノベーション競争を生起させ、イノベーションが群生することを通じて産業が発展し、これが他の産業に波及することによって国レベルの経済発展に結びつくというロジックである。翻って、イノベーション競争が欠けている「地域というメソのレベル」では、イノベーションの群生や簇生はどのようなメカニズムで生起するのであろうか。それが地域イノベーションを考える視点であった。地域でイノベーションが簇生される仕組みが欠如している限り、単発のイノベーションが生起してもイノベーションの群生のトリガーとはならず、地域の発展にはつながらないケースが多いことは、地域を観察している研究者にとって周知の事実である。それが企業家活動Ⅱによる企業家プラットフォームの創造という概念を考えた理由である。地域発展に関するアジェンダを提示し、企業家活動Ⅱによって企業家プラットフォームを創造し、プラットフォームでの濃密なインタラクションを通じて企業家活動Ⅰが簇生できるというロジックを組み立てたのである。企業家活動Ⅱは、ヨーゼフ・シュンペーターが提示する5つのタイプのイノベーションの中で、新しい組織の創設に該当するイノベーションである。

Ⅲ 社際企業家概念の創造とソーシャル・イノベーション

他方、社際企業家概念が生まれたのは、1993年に産能大学の故腰塚弘久氏から「21世紀の望ましい企業像とミドル像」に関して調査をして欲しいという依頼を受けたことが契機となっている。当時、コーポレート・アントレプレナーシップに関心をもち、企業家的ミドルの研究(“Corporate Entrepreneurship and Organizational Learning,” *Economic Journal of Hokkaido University*, 1992)を行っていたこともあり、依頼を受諾した。産能大学のメンバー(中西晶、松木邦男、松本尚子氏)に、田中康介氏(現、神戸学院大学教授)と涌田幸宏氏(現、名古屋大学准教授)を加えて調査チームを発足させた。調査チームは、質問票を作成し、無作為に抽出した上場企業、非上場企業の社長、役員、人事担当部長および部長、課長、係長、一般社員1万7,400名に対して質問票を送り、回収した質問票を因子分析にかけて分析を行った。そのなかから、「価値志向性」と「組織プロセス」という2つの次元を抽出し、4つの企業モデル(それぞれ「組織管理型」「ソシオオーダー型」「組織ダイナミクス型」「ソシオダイナミクス型」と命名)を構成することができた。21世紀の望ましい企業像として析出されたのは、利益や成長という伝統的企業価値を超えてより広い社会価値を志向し、自律性をベースにしたプロセスを特徴とする「ソシオダイナミクス型」と呼んだ企業像であった。ソシオダイナミクス型の企業の特徴は、戦略的社会性を通じて収益性と社会性の両立を実現できる企業であり、それを20世紀型のコントロール志向の他律的プロセスではなく、自律的な意思決定を中核とする自己組織的な動きによって実現していく企業である。そして、その中核的人材としては、個々の企業においては境界に位置し(社際)、社会の多様な組織と連携しながら連結ピンのように行動し、収益性と社会性の両立を実現するイノベーション

を創出する社際企業家であるというのが結論であった。とはいえ、調査グループは、当時、析出された新しい企業像と中核人材をどのような概念とするかについて悩んでいた。社際企業家、ソシオダイナミクス企業、戦略的社会性という奇妙な概念は、考え抜いたうえで絞り出した用語である。最近、社会問題の解決において個別の組織の限界を超えて多数のプレイヤー間の協働を通じてソーシャル・イノベーションを創造する「コレクティブ・インパクト」(Kania & Kramer, 2011)の重要性が強調されており、広く流布されている社会企業家概念とは違う社際企業家の意義が高まってきていると考えている。

当時、実業界においては、バブルがはじけて収益を上げるにも苦勞している時期であり、何よりも収益性と社会性の両立という点について理解を得られなかった。学会においても議論されることなく、ほとんど無視の状態であった(論文としては1995年に「地域の産業政策と地域企業の戦略」を、1999年に「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」を、いずれも『組織科学』で、テキストベースでも1997年に『経営戦略』[有斐閣]等で発表)。しかし、2000年頃を境にして、企業の社会性の議論が社会企業家、ソーシャル・イノベーションのテーマとともに特に「企業と社会」の研究領域で展開されるようになってきた。私の社際企業家の概念は、企業の戦略や組織の視点から展開している点が「企業と社会」の多くの分析と異なっていた。2011年には谷本寛治氏(早稲田大学)を中心に「企業と社会フォーラム」という学会が発足しており、私も発起人として参加している。

企業の社会性の研究は、受け身的な議論としては古典的な企業の社会的責任論があるが、それとは別に1980年代の中頃からR. E. フリーマン(Freeman, 1984)がステークホルダー・アプローチによる戦略経営を主張していた(詳細については加藤・金井, 2009, 参照)。経営戦略論において社会性の議論が一気に高まったのは、Porter & Kramer (2006)が「共有価値」という概念を提示して以降である。世界の大企業をはじめとして研究者もこの概念に飛びついた。それ以降、企業の社会性の研究においては「共有価値」概念が常に引用されるようになった。ポーターの影響力の大きさに驚かされたものである。しかし、これらの研究は戦略論における社会性の議論の範囲を超えるものではなく、企業家研究とは言いがたい研究である。

IV アクション・リサーチによる新たなビジネスモデルの創造

社際企業家研究においてリサーチ・サイトとなったのは、ハウジング・オペレーション(HOP)の創業におけるアクション・リサーチである。もともこのリサーチは前述の戦略的産業(産業クラスター)における住空間産業の創造プロジェクトからスタートした。基盤となるデザイン、情報産業と住宅産業を組み合わせることで戦略的クラスターを創造しようという試みである。本プロジェクトの中心人物であった石出和博氏(ハウジングオペレーションアーキテクト・グループCEO)はデザインとITを活かしたセミオーダー型の住宅構想を持っており、私の提案した産業クラスターをベースとした住宅産業開発と協働することに合意し「新住宅産業研究会」を設立し

たことで協働がスタートした。協働のプロセスにおいて、石出氏が北海道の人工林の間伐が進まないことで林業が危機的な状況になりつつあることを知り、間伐材の活用をこのプロジェクトに導入できないかと考えた。その時期は、私が前述の産能大学の報告書をまとめた時期と重なっており、我々はこのプロジェクトに間伐材の伐採と活用を組み込むことで環境共生型の住関連産業開発に進化できると考え、「北海道新住宅産業協議会」を公式に設立したのである。並行して、石出氏は原木の伐採から製材、プレカットまでを行う「新住宅システム開発協同組合」を森林業者、森林組合、HOP等とともに設立した。このようにして、原木の伐採から住宅の建設、販売までを協業化できる新たなビジネス・モデルを創造したのである。しかも、このシステムを通じて、環境との共生、ユニバーサル・デザイン、住宅強度の強化と言う社会性と収益性を両立できるイノベーションを創出することが可能となったのである。このプロジェクトを通じて、我々が提案したソシオダイナミック企業の創造と社際企業家の意義、そして多様なプレーヤーの知と努力をあわせるプラットフォームの重要性を実感したのである。私にとっては、21世紀の企業モデルとして提示したソシオダイナミック企業の実現可能性とその中核人材としての社際企業家の意義を実感できた瞬間であったのである。

アクション・リサーチについては、方法論としての多様な批判もあるが、実践的学問としての経営学においては、自らが構想した考え方を実証できるメリットもあると考えている。現在もリサーチにはなっていないが、青森大学発創業ベンチャーの共同創業者兼取締役として企業家の実践の一端を担っているが、創業の治験に向けて莫大な資金調達の困難性を痛感している。アクション・リサーチは時間もかかり、実践家との信頼関係の構築が試される方法であるため、研究者自身がワクワク感を感じなければ難しい方法なのかもしれない。加護野忠男氏からは、研究途中で「アクションは分かるが、リサーチはもう少しだな」と彼特有の表現で励まされた(?)ことがあったが、その時から少しは進化したのではないかと考えている。

私の企業家研究は、このように慎重に計画して進んできたと言うよりは、コンテキストの変化による偶然性に支配され、その節目に調査報告書による挑戦的な試みを通じて進化してきたと言えそうである。その周りには私の弱点を補ってくれた多くの研究と実践の仲間がおり、アクション・リサーチを許容してくれた企業家との協働と信頼によって進んできたものであることは確かである。私の企業家研究は、偶然性に支配されているため参考にはならないかもしれないが、企業家研究が、ワクワクする研究の時間を与えてくれることは自信を持って言うことができる。

【関連文献】

Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management*, Pitman.

Kanai, K. (1992) "Corporate entrepreneurship and organizational learning," *Economic Journal of Hokkaido University*, Vol. 21.

金井一頼 (1995) 「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』第29巻第2号。

金井一頼 (1999) 「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』第

32 卷第 4 号。

Kanai, K. (2000) "Accumulation process of regional industry and entrepreneurship: Case study on Sapporo Valley," *Owen Business School Working Paper*.

Kania, J. and M. R. Kramer (2011) "Collective Impact," *Stanford Innovation Review*, Winter.

加藤敬太・金井一頼 (2009) 「経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性」『大阪大学経済学』第 59 卷 2 号。

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求—』有斐閣。

Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006) "Strategy & Society," *Harvard Business Review*, December.