

Title	イノベーション研究における企業内企業家の位置付け：なぜ今、ピンチョーか
Author(s)	山田, 貴子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 793-796
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19315">http://hdl.handle.net/10119/19315</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 2 C 2 4

# イノベーション研究における企業内企業家の位置付け：なぜ今、ピンチョーか

○山田貴子（立命館大学）  
gr0616sf@ed.ritsumei.ac.jp

### はじめに

企業は、予測不能で劇的な環境変化への対応と、イノベーションの実現を望むが、イノベーションの担い手が誰なのかについては、議論の余地がある。

本報告は、イノベーション研究における企業内企業家（イントレプレナー）の位置付けの把握を目的とする。1980年代に、自立的かつ非公式に活動する優秀な社内人材を、企業内企業家と名付けたのは、ピンチョーである。

先行研究は、大企業でのイノベーションに関わる研究を選定し、イノベーションの担い手がどのように描かれているかを整理した。

当研究で明らかにされたことは二つである。一つ目は、環境の変化に応じて、企業経営は変化し、それが、イノベーション研究におけるイノベーションの担い手の見解に影響を及ぼしているということ。二つ目は、先行研究でのイノベーションの担い手の見解については、公式組織における組織、仕組み、制度、人材に関する検討が多く、非公式組織の社内人材に関する検討が少ないということである。

本考察により、なぜ今ピンチョーに着目すべきなのかを、明示する。

### 1 環境の変化に応じた企業経営の在り方

経営史研究の泰斗であるチャンドラーは、多角的且つ重厚な企業経営の歴史的分析を通じて、経済社会の発展および企業活動拡大の原動力としての垂直統合型企業の存在を明らかにした。経済発展の原動力としてのイノベーションと、その担い手についてのサーベイに先立ち、本章では、チャンドラーが企業成長の原動力をどのように描いたのか、近代企業の成立以前と以後に分けてサーベイする。

チャンドラー（1962, 1977, 1990）によれば、近代企業以前の中心産業は、農業、商業であり、企業形態は、単一の事業主体で、小規模、経営主体は経営者で、経営者と所有者は同じという特徴があり、個人の能力が重視された。この時の調整メカニズムは、市場と価格であり、見えざる手と呼ばれる。

次に、近代企業以降、1880年代、産業の中心が工業に変わり、企業形態は、複数の事業主体、大企業になった。経営主体は、専門俸給経営者である。特徴は、多角化や大量生産、三ツ又投資などで、組織化された物的設備と人的能力が重視された。つまり、組織能力である。調整メカニズムは、見える手としての専門俸給経営者が取って変わった。そして、1960年代以降のM&Aによる無関係分野への多角化（コングロマリット）は、組織能力の効率を低下させ、1980年代の米国大企業の衰退を招いたとした。

また、1990年代には、IT革命が起こり、産業の中心は、工業から情報へ変化したことで、垂直統合はネットワークキングへと変化した（チャンドラー, 2005）。企業内の組織だけでなく、外部との能力や知識とも連携することが重視されるようになった。見えざる手から見える手、そして、つなぐ手へ。つまり、個人の能力から組織能力、エコシステムへと変化したのである。

ここで明らかにされたことは、環境変化に応じて、企業経営は変化するということである。

### 2 環境の変化に応じたイノベーションの担い手の変化

本章では、第一に、シュンペーターが提唱したイノベーションの中身を把握する。第二に、シュンペーターによるイノベーションの担い手の見解の変化として、「シュンペーター・マーク I」、「シュンペーター・マーク II」を取りあげる。

#### 2-1 シュンペーターが提唱したイノベーションの中身：イノベーション（新結合）と5つの要素

シュンペーター（1912）は、著書『経済発展の理論』において、経済発展の観点から、イノベーションを新結合（new combination）という言葉で表現した。新結合とは、自分たちが利用できるいろいろなものや力を結合したり、結合を変更するなどして、新しいことを行ったり、既に行われてきたことを新しい方法で行うことであるとした。このことを、米国の経済学者のカーズナーは、シュンペーターのイノベーションは、非連続に出現し、市場を目覚めさせ、混乱をひきおこし、市場に不均衡を起こすイノ

バージョンであるとした（カーズナー, 1973）。シュンペーターは、新結合の5つの要素として、①新しい製品の開発や新しい品質の製品の生産、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現をあげている。ここでは、⑤新しい組織の実現、つまり、マネジメントに注目する。チャンドラーは、個人の能力から組織能力への変化を示した。近代企業の特徴としての三つ又投資は、生産、マーケティング、マネジメントを表す。チャンドラーが示した近代企業における組織能力は、シュンペーターの視点からいうと、イノベーションの一要素であるといえる。

## 2-2 イノベーションの担い手の見解の変化：シュンペーター・マークIとシュンペーター・マークII

シュンペーター（1912）は、当初、『経済発展の理論』において、イノベーションの担い手に関し、新結合の遂行者と表して、企業家（アントレプレナー）をあげた。シュンペーター（1912）は、企業家とは、「新結合の遂行を自らの機能とし、その遂行にあたって能動的要素となるような経済主体のことであり」と描写した。企業家の新結合の遂行とは、非連続な形で新しいことを成し遂げることを指し、慣行の領域の外に出ることである（シュンペーター, 1912）。その実現に向け企業家が克服すべきことは、①新しい道を行くための客観的・主観的困難（考え方や行動の習慣、ルーティーンとなっている習慣への奴隷的状况）からの解放、②周囲の社会における、慣れない状況への抵抗だとした（シュンペーター, 1928）。新結合（イノベーション）を実現できるのは、経済発展の原動力としての企業家が持つ、ごく少数の個人しかもたないような資質とされるリーダーシップや、新しいことを成し遂げる力といった企業家個人の能力であるとした（シュンペーター, 1928）。これを「シュンペーター・マークI」と呼ぶ。

シュンペーター（1942）は、後年、著書『資本主義・社会主義・民主主義』において、環境変化と企業規模の変化に応じる形で、独占的な地位を占め、圧倒的な経済力を持つ大企業こそがイノベーションを実現できると示した。これを「シュンペーター・マークII」と呼ぶ。かつては、個人の企業家の天才のひらめきや、企業家の機能の発揮で、イノベーションが生まれ、経済発展につながるとしたが、時代は変わり、イノベーション自体が日常的業務になりつつあり、技術的進歩は、大企業に存在する一群の専門家の仕事として、精確に計算され、進歩そのものを予測しながら実施されるようになった。つまり、今までイノベーションの実現のために重視された企業家の機能は、大企業に取り込まれていったとして（シュンペーター, 1942）、シュンペーターはイノベーションの担い手に関する見解を変えた。

ここで明らかにされたことは、環境の変化と企業規模は企業経営を変化させ、それが、イノベーション研究におけるイノベーションの担い手の見解に影響を及ぼしているということである。

## 3 先行研究サーベイ：大企業でのイノベーションの担い手の所在

1980年代の米国の大企業の衰退や1970年ごろからのベンチャー・キャピタルの出現によって、大企業を生き残らせるためことを目的とした大企業のイノベーションに関する研究が発出し、多くの論者が提唱した。各学説で、イノベーションの担い手はどう描かれているかを整理し（表1）、特徴を導き出す。また、異色の存在であるピンチョーの企業内企業家と欧州委員会のオープンイノベーション2.0のうちピンチョーの学説を取りあげる。

表1 各学説におけるイノベーションの担い手に関する見解

イノベーション研究における各学説		経営者・上級役員		公式の社内組織・社内起業の仕組み、制度	実施者		
		独立した企業家（アントレプレナー）	イノベーションの支援者		社内人材		社外人材
					公式組織	非公式組織	
個人（～1870年代）	シュンペーター・マークI（企業家（アントレプレナー））	☑					
大企業（1880年代～）	シュンペーター・マークII（大企業の専門化チーム）		☑	☑	☑		
	アバナシー他（脱成熟化）		☑	☑	☑		
	クリステンセン（イノベーションのジレンマ）	☑	☑	☑	☑		
	ロジャーズ（イノベーションの普及）		☑	☑	☑		
	ブロック&マクミラン、ローリー他（コーポレート・ベンチャーリング、コーポレート・アントレプレナーシップ、ニューベンチャー）		☑	☑	☑		☑
	チェスブロウ（オープンイノベーション）		☑	☑	☑		☑
	オライリー他（両利きの経営）		☑	☑	☑		
	ピンチョー（企業内企業家（イントレプレナー））		☑				☑
エコシステム	欧州委員会（オープンイノベーション2.0）	☑	☑	☑	☑		☑

公式組織と非公式組織は、組織論のバーナード(1938)の定義を援用する。組織とは2人以上の組み合わせで、公式組織は、人間の活動や制度や構造が意識的に調整されるもの。非公式組織は、意識的な制度や構造を持たず、個人間の触れ合いや感情を通して自然に形成されるつながりとされる。

ここで明らかにされたことは、公式組織での組織、仕組み、制度、社内人材に対する検討が多く、非公式組織の社内人材に関する検討は少ないということである。

### 3-1 異色の存在：ピンチョーの企業内企業家（イントレプレナー）の学説

イノベーションの担い手として、非公式組織の優秀な人材に焦点を当てる独自性、異色性から、ピンチョーの学説を取りあげる。当研究では、前述のバーナード(1938)の定義にのっとり、ピンチョーの企業内企業家を、非公式組織の優秀な人材と表す。

1985年、米国のピンチョーは、大企業の優秀な社内人材が非公式で、自律的、自発的に行う企業内企業活動に注目し、大企業の内部で独立した企業家のように自由な働きをする社内の優秀な人材を企業内企業家（イントレプレナー）と名付けた。彼らを「地下（アンダーグラウンド）のチームとネットワークとをつくって、会社資源をごく日常的に「密造（ブートレグ）」したり、勤務時間を「盗ん」だりして、自分達の研究に励んでいる（ピンチョー、1985、p4）」や「実行力のあるドリーマー（”THE DREAMERS WHO DO”）」と表現している。そして、企業内企業活動を、多くの優秀な人材と豊富な資源が集まる大企業で、企業家精神を活用する方法、優秀な人材を外部に流出させない方法として位置付けている。

特筆すべきは、ピンチョー（1985）は、企業内企業家が行う企業内企業活動は、企業内で役割を同じくする公式の組織や仕組み（社内ベンチャー・グループや社内ベンチャー組織、制度的に社内での起業を推奨する仕組みでの活動等）とは同じではないと明言していることである。公式組織は、新事業の推進における特別扱いにより、他の事業部や人材からの嫉妬や妨害があり、彼らに反対する経営幹部が必要以上に詮索する等、常によそからの攻撃に晒されており、企業の資金繰りが悪くなれば、多くの場合、社内ベンチャーの活動が真っ先に打ち切られると指摘する。また、企業内企業家に不可欠な存在として、社内の障壁のバリアや予算支援等を行うスポンサー（経営者もしくは上級役員）をあげ、スポンサーは、公式組織より、非公式な個人の企業内企業家を支援する方が、行動の自由を与えやすいとしている。

ピンチョー（1985）のイノベーションの担い手の見解は、非公式組織の企業内企業家（イントレプレナー）とイノベーションの支援者としての経営者もしくは上級役員である。

## 4 考察

ここまでの議論は、図1のようにまとめることができる。

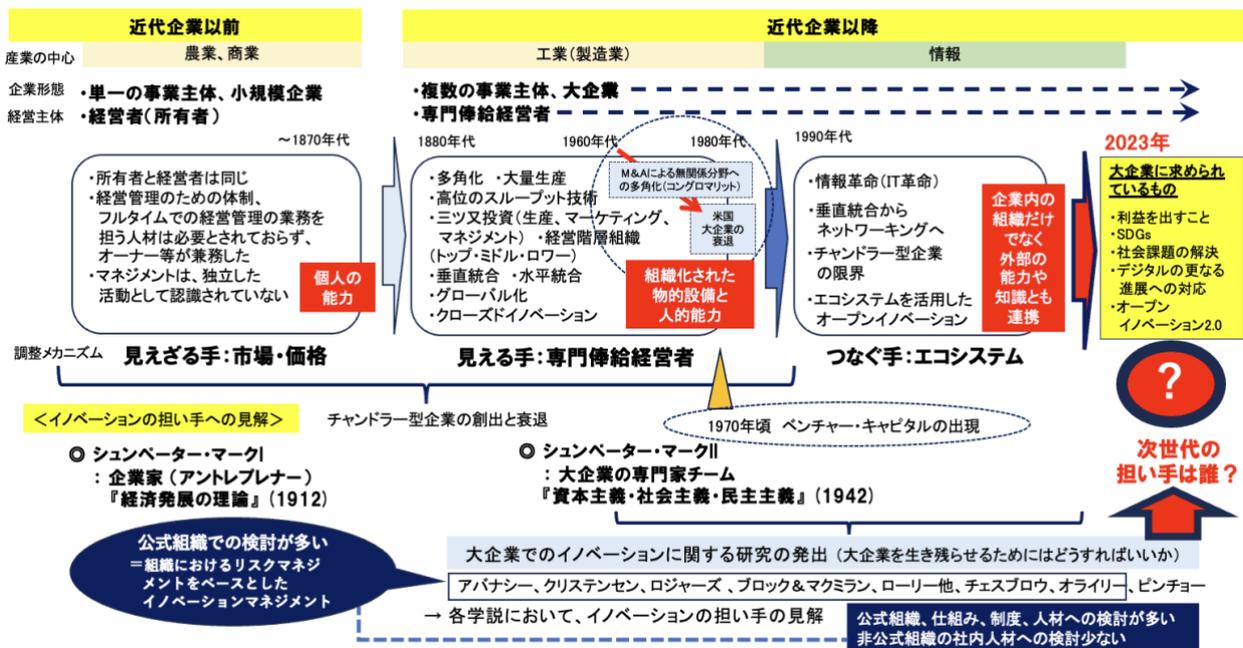


図1 環境変化に応じた企業経営の変化の変遷

当研究で得られたインプリケーションは二つである。一つ目は、環境の変化と企業規模が企業経営を変化させ、それが、イノベーション研究の各学説におけるイノベーションの担い手の見解に影響を及ぼしているということである。

二つ目は、先行研究でのイノベーションの担い手の見解については、公式組織における組織、仕組み、制度、人材に対する検討が多く、非公式組織の社内人材に関する検討は少ないということである。

2023年現在、大企業に求められているものは、利益を出すことに加え、SDGs、社会課題の解決、デジタルの更なる進展への対応、オープンイノベーション2.0などである。

つまり、こういった新しい環境への対応は、1社、1部署だけでは不可能であり、多岐にわたる緩やかな関係性と内外のリソースを上手に活用すべく、全体をコーディネートできる人材が必要とされることを考えれば、従来からの公式組織のイノベーションマネジメントだけでは限界があると言える。シュンペーターに立ち返り、シュンペーターの意味での非連続なイノベーションを起こそうと思ったら、文字通り、既存の秩序や枠組みとは連続しない、延長にはない、それらを破壊するような制度を設計する必要がある。ゆえに理屈の上では、その主体はリスクマネジメントに則った公式組織ではなく、寧ろリスクマネジメントにとってのリスク要因となりうる非公式組織となるのではないか。

これらを踏まえ、オープンイノベーション2.0が求められている今だからこそ、大企業で非公式かつ自律的に活動する非公式組織の優秀人材に注目したピンチョーの学説に着目することに意義がある。

#### <参考文献>

- Abernathy, W. J.; Clark, K. B.; Kantrow, A. M. (1984) *Industrial renaissance: producing a competitive future for America*, Perseus Books. (邦訳：望月嘉幸、『インダストリアルルネサンス：脱成熟化時代へ』ティビーエス・ブリタニカ,1984年)
- Barnard, C. I. (1938) *The Function of the Executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press. (邦訳：山本安次郎,田村毅,飯野春樹『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社,1956年)
- Block, Z., and Mac Millan, I. C. (1993) *Corporate Venturing*, Boston, Harvard Business School Press. (邦訳：松田修一『コーポレート・ベンチャリング』ダイヤモンド社,1994年)
- Chesbrough, W. H. (2003) *Open Innovation*, MA, Harvard Business School Press. (邦訳：大前恵一朗『オープンイノベーション』産業能率大学出版部,2004年)
- Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, the M.I.T. Press. (邦訳：有賀裕子『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社,2004年)
- Chandler, A. D., Jr. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, the Belknap Press of Harvard University Press. (邦訳：鳥羽欽一郎・小林袈裟治『経営者の時代(上)(下)』,1979年)
- Chandler, A. D., Jr. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, the Belknap Press of Harvard University Press. (邦訳：安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日景千景・山口一臣『スケールアップ スコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣,1993年)
- Chandler, A. D., Jr. (2005), Commercializing High-Technology Industries, *Business History Review*, 79(Autumn).
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press. (邦訳：伊豆原弓, 監修：玉田俊平太,『イノベーションのジレンマ』翔泳社,2001年)
- Kirzner, I. M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago. (邦訳：江田三喜男・小林逸太・佐々木寛雄・野口智雄,監訳：田島義博,『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論—,千倉書房,1973年』)
- Laurie, D. L. (2001) *Venture Catalyst*, MA, Perseus Publishing (邦訳：福本晃『企業を成長させるコーポレート・ベンチャー戦略』文化社,2003年)
- O'Reilly III, C. A., Tushman, M. L. (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books. (邦訳：渡部典子, 監訳：入山章栄,『両利きの経営—「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社,2019年)
- Pinchot III, G. (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York: Harper & Row Publishers. (邦訳：清水紀彦『社内企業家』講談社,1985年)
- Schumpeter, J. A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. (邦訳：塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論(上)(下)』岩波書店,1977年)
- Schumpeter, J. A. (1928) *Unternehmer*. (*Handwörterbuch der Staatswissenschaften*,1928)(邦訳：清成忠男編『企業家とは何か』(第1章)東洋経済新報社,1998年)
- Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, (邦訳：中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社,1995年)
- Wolcott, R. C. & Lippitz, M. J. (2010) *Grow from Within*, The McGraw-Hill Companies. (邦訳：西宮久雄『社内起業成長戦略 連続的イノベーションで強い企業を目指せ』日本経済新聞出版社,2010年)
- 植田統(2019)『日米ビジネス30年史』光文社
- 橋本輝彦(2006)「現代大企業の成立・発展と組織能力—チャンドラー経営史の発展—」『立命館経営学』第45巻,第3号