様式Ｃ－１９

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年　6 月　11 日現在

機関番号：33601
研究種目：基盤研究（C）
研究期間：2008 年　～　2011 年
課題番号：20530379
研究課題名（和文）　技術系ベンチャー企業における戦略転換と組織学習に関する実証的研究

研究課題名（英文）　Empirical study of strategically turnaround and organizational study in technology based Venture business.

研究代表者
河野　良治（KONO Ryoji）
長野大学・企業情報学部・准教授
研究者番号：30350424

研究成果の概要（和文）：本研究の目標は、イノベーションの担い手として注目されるベンチャー企業が成長するために有効な戦略転換のパターンとそのための組織学習を明らかにすることである。調査を進める中で、ベンチャー企業の経営者である起業家の果たす役割が明確になってきた。そのため、起業家として求められる能力の中で、知識や能力では十分に説明できない曖昧な状況に対応するという側面に焦点を絞り、コンピテンシー論から分析を進め、調査を実施した。その結果、ベンチャー企業の経営者は、多くの成功体験を経験していることが観察できた。このことは、ベンチャー企業の経営者は、コンピテンシー論における自己確信をより多く持っていることを示す傍証として理解できる。

研究成果の概要（英文）：This study focus on effective pattern of strategically turnaround and organizational study on technology based Venture business. As interview research has proceeded, we began to understand How Entrepreneurs are important on Venture business firm. Therefore, we focus on Entrepreneurs, Especially ability to respond to ambiguity. That's ability come from not only knowledge and information, but also some experience and values. We made the research based on competency theory. Many Entrepreneurs had successive experience any number of times. That fact suited to competency theory, Many Entrepreneurs have self-confidence, one of the Entrepreneur's competency.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合　計
2008 年度	700,000	210,000	910,000
2009 年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2010 年度	900,000	270,000	1,170,000
2011 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総　計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：経営学
科研費の分科・細目：経営管理
キーワード：ベンチャー企業、起業家、イノベーション、経営戦略、コンピテンシー、組織学習

１．研究開始当初の背景

Mintzberg＆Waters(1985)らは、戦略策定が実施以前に完全になされていなければならないという考え方を批判し、ある方向性に向かって戦略を実施することで組織学習を促して、よりよい戦略の策定と実施を目指すべきだと主張する。戦略的意思決定と実現した戦略は、リニアな関係にはないのである。

さらに、近年技術進歩が非常に速い経営環境におけるイノベーションは、基礎研究だけがイノベーションの契機になるとは考えにくい。柳(2004) は、ベンチャー企業へのインタビュー調査を行い、ベンチャー企業の成長には五つの段階があり、それぞれの段階に固有の経営課題が存在し、これらを解決するために昆虫の変態のように大規模な組織の組み直しが不可欠だと指摘している。

２．研究の目的

本研究の目的は、技術をベースに起業したベンチャー企業における戦略転換の軌跡とそこでの組織学習を検討することにある。ベンチャー企業の経営チームは、どのような目的を持って、どのような事業を構想し、どのような場合に、どのような方向性へと方向転換したのかあきらかにしたい。

３．研究の方法

ベンチャー企業（20 社）へのインタビュー調査および、900 社のベンチャー企業に対する質問票アンケート調査を実施した。インタビュー調査の対象になったベンチャー企業は、早稲田大学と広島大学の大学発ベンチャー企業を中心とする技術に強みを持つ大学発ベンチャー企業と一般的なベンチャー企業である。質問票のアンケートを実施した企業は、2000 年以降に新興企業に上場した企業、アントレプレナーオブザイヤー、中小企業創業国民フォーラムにノミネートされた企業であった。

４．研究成果

サブプライムローンに端を発する世界金融危機が本調査に少なからず影響を与えている。急激な成長を目指すことがベンチャー企業の特徴の一つであると考えられた。株式上場は、そのための有効な手段であったが、株式市況の低迷によって、ベンチャー企業にとって上場が必ずしも有利でないものになっていったためか、上場を志向するベンチャー企業の比率は大きく下がった。同時に、業績の悪化は、大学発ベンチャー企業には大きな影響を与えていない事例もみられたが、インタビュー調査では一般のベンチャー企業の代表取締役たちの口を重くし、アンケート調査をも難しいものにしていった。

ただ、ベンチャー企業に対するインタビュー調査は、非常に有意義なものとなった。具体的には、大学発ベンチャー企業だけでなく、ある程度大規模なベンチャー企業であっても十分な権限の委譲が行われているケースが少なく、起業家の果たすべき役割が非常に大きい様子が観察された。つまり、ベンチャー企業において起業家そのものが決定的に重要な存在であることが明らかとなった。このように課題を設定し直すと、彼らの経験したキャリア等が大きく影響を与えるコンピテンシーとういう分析視角が有効であるとの考えるに至った。

インタビュー調査の結果を参考にして調査票アンケート調査を実施したところ、図 1 に示されるように、多くの起業家が価値観の変わるような成功体験を経験していることが明らかとなった（2010 年調査結果　回答数 100 社）。

図1　ベンチャー企業経営者の
成功をとおして価値観の変わるような体験

あなたは、考え方・意識を大きく変えた成功体験をどの程度経験していますか？それぞれのうちあてはまるものをひとつお選びください。

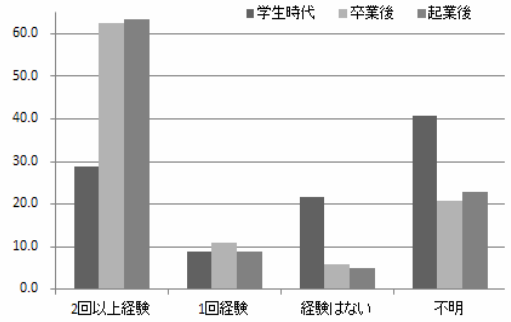


表1.ベンチャー企業経営者の最終学歴

起業家の最終学歴	世界の起業家調査(1997年)＊1					日本追加調査	
	米国	英国	ドイツ	韓国	日本	2003年 *2	2010年
義務教育・高校	18.7	40.0	26.1	13.9	47.9	15.9	13.1
専門学校・短大	5.1	16.4	15.2	1.7	9.7	12.4	6.1
大学(中退含む)	43.7	20.0	17.4	61.7	39.6	52.0	65.7
大学院(修士博士)	32.5	23.6	41.3	22.7	2.8	17.2	16.2
有効回答数(人)	261	55	46	115	301	396	99

出典：＊1．VBSケース『世界の起業家調査から見た日本のベンチャー支援の課題と方向性』1997年
＊2．創業・ベンチャー国民フォーラム『2003年度調査報告：高度技術ベンチャーの現状と新たな課題』2004年

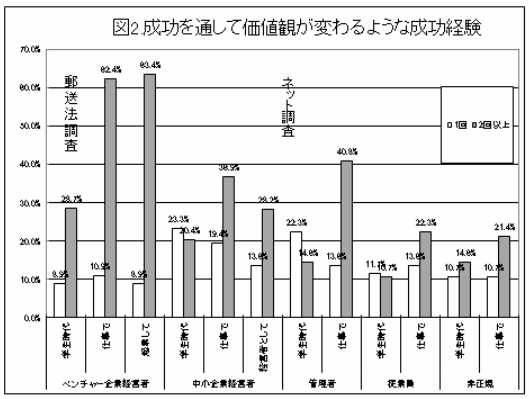
表 1 は、ベンチャー企業の経営者の学歴を示したものである。1997 年に実施された起業家の国際的比較研究において、日本における起業家の最終学歴の最頻値は、義務教育・高校（47.9％）であった。今回実施した調査（2010 年）における最頻値は、大学レベル（中退を含めて 65.7％）であった。2003 年に技術系ベンチャー企業に対して実施された調査結果にも同様の傾向がみられるため、近年起業家が高学歴化していることが見て取れる。しかしながら、近年技術進歩が早くなっているにもかかわらず、大学院レベルの起業家が欧米に比して十分に高まっていない事実が示された。

別の研究資金を得て、小規模な調査を実施

したところ、曖昧性の高く責任の重い職位を担う人材ほど成功を多く体験していることが明らかとなった。

図 2.が示すように、調査結果は、もっとも曖昧性と責任が重いと予測できるベンチャー企業の経営者が、もっと高い頻度で成功を経験していることが明らかとなった。

学生時代に成功を通して価値観が変わるような経験をした回答者はあまり多くはないが、学生時代の成功を通して価値観が変わるような体験と有能感には一定の関係があるように読み取ることができる。



こうした事実は、起業家のコンピテンシーに関する研究と整合性が高い。Spencer & Spencer（1993）によれば、コンピテンシーは、「目に見える」技能や知識などの実際の職務を行うことに関わる要因と、「目に見えない」自己イメージ、特性、動因等の関係として示される。この関係は、コンピテンシー論において氷山モデルと呼ばれる。高い業績を上げる人材は、その人が持つ技能や知識がその人の自己イメージ・特性・動因等と適応していると考える。こうした能力感は、起業家の特性を考察する上では有効性が高いと考えられる。なぜなら、起業家という非常に高い曖昧・責任を担う人材には、単なる「目に見える」技能や知識だけでは十分に説明するは難しいのではなかろうか。高い曖昧・責任を担う人材には、「人間力」などと一般的に称される資質が求められる。こうした起業家に求められるコンピテンシーとして、本研究では自己確信（Self-confidence）について注目した。自己確信を備えた人材は、リスクが高い課題にも果敢に挑戦し、失敗から学ぶことができるという特徴を持つ。

Spencer & Spencer（1993）は、自己確信が成功経験を基礎にした好循環を繰り返す中で強化されると指摘している 。自己確信の形成プロセスを、コンピテンシー論に大きな影響を与えた McClelland（1987）の達成動機と Deci(1995)を参考に分析すると、成功を繰り返し経験することによって、有能感が強化されてより高い目標に挑戦するようになると考えられる。

経営者として、本人の資質や環境が影響を与えるであろうが、高い目標に挑戦することでいわゆる「一皮むける経験」によって能力が大きく高まる可能性が生じる。コンピテンシー論から考えれば、極端に言えば知識や能力が向上しなくとも、高い目的を達成するために役割の意識や自己イメージを変化させることで能力を高めることは可能である。このような好循環が繰り返された結果として、自己確信の高い経営者としての能力が形成されるのだと考えられる。

高い自己確信を持った人材にとって、経営者としての技能や知識は、時間を含めた資源と環境の関数であると考えることができよう。問題は、起業家教育として自己確信の高い人材をいかに養成することができるのかという点にある。

５．主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 3 件）

① 河野良治、中小企業経営者能力に関するコンピテンシー論的分析、日本中小企業学会論集 31 巻、同有館、2011、75-88 査読あり、掲載予定

② 河野良治、ベンチャー企業と起業家の現状について、 弘前大学経済学会会報 第 51 号. 2009、94-96 、査読無し

③ 河野良治、岩田一哲、起業家教育についての一考察-中核人材へのコンピテンシー論アプローチ- 高松大学紀要 第 32 号. 2009、37-64、査読無し

〔学会発表〕（計 7 件）

① 河野良治、起業家教育に関するコンピテンシー論アプローチ、日本ベンチャー学会全国大会(2011/11/26).キャンパスプラザ京都

② 河野良治、中小企業経営者能力に関するコンピテンシー論的分析、日本経営学会全国大会(2011/10/1).兵庫県立大学

③ 河野良治、起業家教育に関するコンピテンシー論アプローチ、日本経営学会全国大会(2011/9/10).甲南大学

④ 河野良治、日本における省エネ技術の開発-あるベンチャー企業における調湿機開発の事例-、中小企業に関する国際シンポジューム. (2010/10/29). 中国五邑大学

⑤ 河野良治、ベンチャー企業と起業家の現状について、 第 34 回弘前大学経済学会. (2009/10/24). 弘前大学人文学部メディアホール

⑥ Ryoji KONO、The Present Condition of Venture Business Founder in Japan、

International Forum on SMEs' Development2009. (2009/10/16). Beijing Conference Center_

⑦ 河野良治、イノベーションが継続的に生まれるクラスターを形成するための理論的検討、日本経営学会第 82 回全国大会. (2008/09/04).一橋大学

〔図書〕(計１件)

① 河野良治、「イノベーションが継続的に生まれるクラスターを形成するための理論的検討」『日本企業のイノベーション』千倉書房. 2009、156-157

６．研究組織

(1)研究代表者

河野　良治（KONO　Ryoji）

長野大学・企業情報学部・准教授

研究者番号：30350424

(2)研究分担者

池田　武俊（IKEDA Taketoshi）

千葉商科大学・サービス創造学部・准教授

研究者番号：40381438

(3)連携研究者

(　　)

研究者番号：