

<書評>

佐藤善信 『企業家精神のダイナミクス』 関西学院大学出版会、2017年3月、270頁

井上 芳郎*

Yoshiro Inoue

本書は著者である佐藤善信氏が「企業家精神とは一体全体何であるのだろうか」という問題意識をスタートとして、心に湧き上がってきた企業家精神へのリサーチ・クエスチョンに対し順を追って回答を見つけていく、という枠組みで書かれている。書き下ろしである第1章と第10章を除く8つの章は、一つの書物としての構成を意識しつつ既出の論文を大幅に加筆修正したものである。テーマ探求のスタートとなった第2章、第3章のベースである論文は2003年に執筆されていることから、本書は15年に亘る佐藤氏の企業家精神に関わる研究の集大成というべきものであるといえよう。

本書全体を通じての佐藤氏の基本的な姿勢は、ケーススタディを基礎資料として、それらを多面的に分析しあるコンセプトに基づき組み合わせることで理論的な枠組みを構築しようというものである。ケーススタディに基づく分析については、時に「少数の事例から普遍的な見解を述べることができるのか」という問いが投げかけられる。その問いに対して佐藤氏は膨大なケースを蓄積し、その情報を踏まえて理論構築を実現することで答えていると、評者は理解している。この姿勢は佐藤氏が第10章で述べている「アダプション力」、すなわち「演繹および帰納に先立って、観察された現象を説明する仮説を発想し、形成する手続き」によるものであると考えられる。佐藤氏が有する学術的な蓄積をベースにある着地点をイメージした上で、ケーススタディから得られた知見をもとに微調整を繰り返しながら理論を構成していく、という流れである。

佐藤氏は、ケーススタディ作成に際しては主としてライブラリー・ケーススタディの手法を取っている。その手法は、対象とする企業及び経営者の直接インタビュー調査を中心としたライブ・ケーススタディとは一線を画し、新聞記事や雑誌記事等のデータをもとに研究・考察を進めるものである。ライブラリー・ケーススタディに対しては、経営者との直接対話を通じた「臨場感」に欠けるとの見方がある。確かに経営者の息づかいや企業の営みを直接に感じているのはインタビューのみである。経営者の鋭く澄んだ眼光、その熱き想い、現場に漂う機械油の焦げる匂い、コルトレーンに満ちた商品開発現場での緊張感あふれるミーティングなどは、インタビューアや

*流通科学大学人間社会学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

リサーチャーのみが体感できるものである。確かに読者にはもちろん、作者にも知的興奮を惹起させずにはおかenないものであろう。一方で、ライブラリー・ケーススタディは、様々な視点から対象企業及び経営者の理解をすすめることができるという利点を有していると評者は考える。むしろ「臨場感」がもたらす相手の雰囲気幻に幻惑されることなく、企業及び経営者の理解を深められるという点では、ライブラリー・ケーススタディが優れていると考えられる。

様々な視点で作り込まれたインテリジェンスは、経営者や企業に深く入りこんでつかむ情報とは違った価値を持つものである。これは多くの創業経営者及びその予備軍に接した評者の経験から感じるところでもある。急成長を遂げてIPOを実現した企業のライブ・ケーススタディを行なった際に、当該企業の目覚ましい発展状況や社長の醸し出す雰囲気に圧倒され、その過去はともかく将来をもバラ色に描くという、ケーススタディにおける禁じ手をおかしてしまったことがある。その後、新規事業の推進に苦心した当該企業は残念な結末を迎えることになってしまった。評者がより冷静な分析を積み重ねれば、あるいは避けられた事態かも知れない。

本来の書評に戻ろう。前述の通り、本書は佐藤氏の15年にわたる企業家精神の研究を総括したものである。その内容を俯瞰すると、第10章にまとめられているとおり、「企業家精神の発展と退歩のプロセスとその理由を分析」、「成功した企業家の企業家精神のダイナミクスの構成要素の解明」、そして「成功した企業家によるビジネスチャンスの発見とビジネスモデルの創造と実現プロセスの解明」の3つのテーマに収斂される。佐藤氏はこれらのテーマについてケーススタディをベースに切り刻んでいる。多くの企業のケーススタディが佐藤氏の頭脳の中で分解され、そして再結晶化されていると言えよう。佐藤氏が述べるところの3つのテーマを評者なりの言葉に置き換えれば「企業のライフサイクルと企業家精神」、「企業家に求められる要件」そして「創業から成長そしてさらなる発展を実現した企業家が採用する戦略体系」ということになる。

評者のベンチャービジネスに対する想いを胸に本書を読み、評者なりに鳥の目をもって感じた三つの特筆すべき点を紹介したい。佐藤氏のいうところの「ユーレカの発見」である。

第一点は、企業家精神の本質及び定義に新たな切り込みを入れているという点である。

佐藤氏は、従来はともすれば企業家の「個性」ととらえられていた企業家精神の本質・定義について、豊かなケーススタディを踏まえつつ、成功する企業家に共通する本質・定義を5つの要素に落とし込んでいる。この議論は第2章及び第3章でなされている。すなわち「セレンディピティ（幸運な偶然）の捕捉」、「逆境に打ち勝つマインドセット」、「高次の目標（夢）の追求」、「不断の創意工夫・試行錯誤」そして「コンピテンシーの形成」である。この考察は第4章の心理学的なアプローチによって、さらに深められる。

全体のプロセスを一言で表現するならば「偶然を必然に変える」ということであろうか。その中で、まず企業家にとって、ある意味では「幸運な出会い」が必要であるということである。ここで重要なのは、多くの場合、同じ現象に遭遇している人は一人ではないということである。そ

の中で、その現象を事業に育てていくためには、多くの人には見ることでできない未来をその現象の行く末に見定める能力が要求される。いわゆる洞察力あるいは創造力である。ただ、それだけでは企業家としての成功は期待できない。企業経営には種々の困難が待ち受けるが、それらに対して、常に志を高く持ち、成功するまで諦めないという不屈の精神をもって事業に臨むことが必要なのだ、と佐藤氏は主張する。若き日の稲盛和夫氏が「成功する秘訣は成功するまで続けること」という松下幸之助氏の話聞いて、多くの人が失笑する中で決意を新たにしたら、という著名な話に相通じるところがある。

以上のように、企業家に必要な要素を因数分解的に展開した点は白眉であるといえる。換言すれば、5つの項目のうち4つが抜群に優れていても一つの項目で0点ならば、企業家としての成功はおぼつかないということになるだろう。

上記で重要な点は、企業家の資質よりも行動に重点を置いている点である。佐藤氏の5つの項目を何度か読み返しながら、評者の心に強く残る Peter F. Drucker のフレーズを思い出した。Drucker は『経営者の条件』のなかで次のように述べている。少し長いが引用する。「私 (Drucker) がこれまでの 65 年間コンサルタントとして出会った CEO (最高経営責任者) のほとんどが、いわゆるリーダータイプでない人だった。性格、姿勢、価値観、強み、弱みのすべてが千差万別だった。外交的な人から内向的な人、頭の柔らかな人から硬い人、大まかな人から細かな人までいろいろだった。彼らが成果を上げたのはつぎの 8 つのことを習慣化していたからだった。(1) なされるべきことを考える (2) 組織のことを考える (3) アクションプランを作る (4) 意思決定を行う (5) コミュニケーションを行う (6) 機会に焦点を合わせる (7) 会議の生産性を上げる (8) 「私は」でなく「われわれは」を考える。」

佐藤氏の見解と Drucker の見解を融合すると、成功する企業家の行動と、それを支える想いというものが透けて見えるような気がする。

第二点は、佐藤氏のメインフィールドである経営戦略及びマーケティングの知識を柱としつつ、心理学、社会学等の知見を織り込むことで、より豊かな考察を進めている点である。

経営学においては、ともすれば個別の事象を説明するために理論が構築される傾向があり、結果として一時的な「流行」に終わってしまう場合がある。とくに、かつて評者が従事していた経営コンサルティングの世界では、日常的に新たなコンセプトや手法が生まれては消えていった。確かにとるに足らないものもあったであろうが、磨けば光る金の玉もあったかもしれない。あるいは知る人ぞ知る秘伝として、今も静かに輝き続けるものもあるかもしれない。そのように個々では無味乾燥な理論が、本書では生き生きと関連をもたせながら鮮やかに展開されている。新たな生命を吹き込まれているのである。

このような試みは、Charles W. Hofer & Dan Schendel が『戦略策定—その理論と手法—』(千倉書房、奥村昭博、榊原清訓、野中郁次郎共訳、1981年1月)で、David A. Arker が『戦略市場経営』

（ダイヤモンド社、野中郁次郎、北洞忠宏、嶋口充輝、石井淳蔵 訳、1986 年 9 月）において、主として経営現場で使いやすい理論を関連づけて述べたことが端緒であったように思う。『戦略策定』と『戦略市場経営』の二冊は、評者が経営コンサルタント時代に同僚と輪読し経営計画のマニュアルを作り上げた際、書き込みと手垢でその重さが変わるかと思うくらい読み込んだ書籍である。その後、Henry Mintzberg、Bruce Ahlstrand、Joseph Lampel が『戦略サファリ』（東洋経済新報社、斎藤嘉則監訳、1999 年 10 月）を著し、個別の理論や枠組みに固執することへの疑問を投げかけた。これらの影響を受けて、すでにこの頃に優れた企業経営者は、意識的であれ無意識であれ、経営現場での現象を考察するときには種々の経営理論をもって対応し始めていたように、当時経営コンサルティング業に従事していた評者は記憶している。

その後わが国では、沼上幹が『経営戦略の思考法』（日本経済新聞社、2009 年 10 月）によって Mintzberg らと同様の試みを展開した。基本的には『戦略サファリ』の 10 学派を 5 学派に再編成して考察している。最近では入山章栄が『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』（ダイヤモンド社、2015 年 11 月）で脚光を浴びた。入山は 2013 年から、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス誌で『世界標準の経営理論』を連載している。この連載は当初は 21 回の連載で構想されていたが、この書評を執筆段階で連載は第 36 回を数えて継続中である。今日のダイヤモンド・ハーバード・ビジネス誌読者のニーズが後押ししているのだろう。入山氏の業績については、機会があれば評してみたいと考えている。

佐藤氏の業績が前掲の研究者らと一線を画する点は、サービス産業にフォーカスして検討している点、豊富なケーススタディをベースにした展開であるという点であろう。ともすれば概念的な議論に終始してしまいがちな試みが、佐藤氏によってより具体的かつ説得力に富む内容となって読者に迫ってくる。この成功の背景にはサービス業に絞り込んで考察を進めた佐藤氏の試みがあると評者は考えている。経営者の息吹に日常的に接しながら、研究の場ではあくまでデータをもとに理論構築をすすめる佐藤氏にして初めて可能となったところであろう。

第三点は、失敗した企業家についても果敢に検討している点である。

失敗した企業家に焦点を当てることは難しい。まず、情報量が少ない。仮に存在していたとしても、その取扱いの判断が困難となる。いわゆるゴシップ的な情報があふれかえる。また、前述したケーススタディの持つ危険性は看過できない。すなわち、ある時点で輝いていた企業が、その後厳しい状況に陥る可能性は否めない。そのことによって、そのケーススタディの価値が低下するということである。当該企業がスポットライトを浴びていた時点ではもてはやされたケーススタディが、その企業の退潮に従って見向きもされなくなるという現象である。読み手に先入観が存在してしまうのだ。そのことから、正面から失敗者を見つめる勇氣は持ちにくいのが現実であろう。

佐藤氏の企業家精神に関わるケーススタディ研究で取り上げられた企業や経営者にも、当然の

ことながら浮き沈みが認められる。その中には、ブックオフ創業者の坂本氏のように見事に復活を成し遂げた方が存在する一方で、捲土重来を期して日々過ごしている経営者も存在する。佐藤氏はそのような事例を1つの情報として体系化・理論化に織り込む試みをしている。これは非常に高く評価されるべきことと考える。それは前述したとおり、佐藤氏がライブラリー・ケーススタディの手法を重視していることに起因すると評者は考える。すなわち、ある時点での企業及び経営者を、淡々とした目で見つめているということである。

ある経営学者に研究上のアドバイスを求めた時に「経営学は過去を体系化する学問である」といわれ、非常に驚き、失望した記憶がある。おそらく、過去を体系化することで組み立てられた理論あるいは考察を参考に、経営者は明日への指針を探る（入山氏の見解では、そもそも経営者の行動を意識しない経営学者が本来の経営学者ということにもなるが）ということになるのだろう。そのような視点にたてば、都合の悪い事例は排除した上で体系化・理論化すれば事足りる。成功事例だけを集めて昇華させれば完全な企業経営が可能になるという考え方もあるかもしれない。そのような対応が可能な状況においても佐藤氏は体系化・理論化に適切な事例を選択し、まとめ上げている。その企業が現段階ではかつての輝きを失った企業であったにしても、である。この姿勢の背景に、評者は佐藤氏の経営者に対する限りない敬意を感じる。すなわち「企業は生き物なんだよ、経営者だって人間だから失敗することもあるんだよ、大切なのは経験を糧として次の飛躍を試みることなんだよ」というエールである。

以上、書評を進めつつ、評者なりの評価を行ってきた。最後に佐藤氏の今後の研究についての希望を、二点ほど述べておきたい。

まず一つは、企業家精神の研究をすすめる上で、サービス業以外にフィールドを広げていただき、理論構築をしていただきたい、ということである。

本書では、サービス業を中心としたケーススタディが柱となっている。我が国においてサービス経済化の進展は継続的な傾向であり、またサービス業には欧米諸国との比較の中で生産性の向上が強く求められている。そういった点からサービス業に焦点を当てた企業家精神研究の深掘りは時宜を得たものであると考えられる。

一方で、我が国の将来を鑑みると、開発型の製造業や卸売業の高度化、さらにはユニークなテール産業の発展も望まれている。世界第三位の規模である我が国経済は驚くほど多様なのだ。とくに高度経済成長を支えた製造業の復活及び再興は強く求められるところである。確かに、これらの分野はサービス業に比べてイノベーションのスピードが緩やかで、その成果が見えにくい部分もある。個別の企業での完結性が低く、研究対象としては漠然としたものになる傾向にあると思われるが、一方で我が国の力を底上げするという点では、未だに重要な役割を果たしている」と評者は考えている。我が国がこれからも経済大国として君臨し続けるうえでの旗印として、ま

た絶対値としての雇用吸収にも貢献するところが大きい。佐藤氏の豊かな洞察力で、これらの分野における企業家精神のあり方も取り込んだ上で理論化していただきたいと希望する。

二つ目は、佐藤理論の発現を待望する、という点である。

多くの研究者の知的成果を企業家精神の研究に結びつけている点は、佐藤氏の知的裾野の広さと深さによって初めて可能となったところであろう。一方で、知的裾野の面でそれほどの状況でない評者のような者にとっては、同じような概念の用語の異なった表現での使われ方に戸惑いがあったことは確かである。例えば、起業段階や新市場開拓段階ではアクション力が重要である点は理解できるのであるが、その中で「セレンディピティ」との関連が述べられれば第2章、第3章とのつながりが鮮明になる気がする。このような手引を加えていただくことで、評者のような浅学なものでも理解が進みやすくなるように感じた次第である。

そして新たな枠組みで統合していく場合には、佐藤氏の独自の言葉での導きがあれば極めて理解しやすいものとなると確信する。そのようなスタイルは学術的ではないかもしれないが、企業家及び企業家予備軍にとっては福音となると確信する。

おそらく、佐藤氏の頭脳の中には、ご本人独自の理論構築ができあがっていることと思われる。よって、その考えを具体的に表現するにはそれほど多くの時間を必要とはされないであろう。極めてご多忙とは理解しつつ、後進のために新たな道を照らしていただきたいと切に願う次第である。

佐藤善信先生には評者が研究者として歩み出すきっかけを与えていただいた。経営コンサルティング会社に勤務していた評者にビジネススクール教員にチャレンジするようお勧めいただいたことが昨日のように思い出される。佐藤先生のおかげで評者は学生と向き合い、従来とは異なった視点で企業人や行政の方と議論を行うなど、実に様々な経験を蓄積する機会を持つことができていた。先生との出会いから20年を超えた。異なる職場で働くようになってからも折に触れてご指導を頂いている。先生の末永いご健康とますますのご活躍を心から祈念申し上げる次第である。