

小規模事業者によるイノベーション －企業家論の視点より－

山下 紗矢佳

〈抄 録〉

近年、中小企業政策の一環で小規模事業者を地域経済の主体と捉え「地域創生」を果たそうと小規模事業者をめぐる法整備がすすめられている。従来中小企業による経営革新すなわちイノベーション発現による経営力強化の方策は論じられてきたが、より規模の小さな小規模事業者がイノベーションを発現するにあたりイノベーターとして有すべき資質とはいかなるものか。企業家論の視点よりイノベーションを発現する「企業家」を検討しながら、小規模事業者が「企業家」であるためにビジョンとミッションの再検討の必要性について明らかにしていく。

1. はじめに

日本には約385万社の中小企業が存立し、そのうち約9割近くが小規模事業者である¹⁾。こうした圧倒的多数の小規模事業者の盛衰は雇用・納税をはじめ、地域経済において重要な役割を果たしている。すなわち小規模事業者の発展は地域経済の発展に寄与し、日本経済再生を果たすうえでも重要な役割を果たしているのである。しかしながら小規模事業者の現状をみると生産性の低迷、人材不足、事業の持続的発展への懸念など小規模事業者をめぐる諸条件は厳しい。

こうした小規模事業者を取巻く諸問題を背景に、2014年6月に「小規模企業振興基本法（以

下、小規模基本法）」及び「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律（以下、小規模支援法）」が成立し、「地域創生」²⁾を柱に地域小規模事業者の振興及び地域活性化が中小企業政策のひとつに据えられた。また「中小企業新事業活動促進法」が改定され2016年7月には「中小企業等経営強化法」が施行されるに至り、小規模事業者を含む中小企業を対象に生産力の向上すなわち経営力向上を図ることを目的とした支援体制が強化されている。

そもそも現在に至る中小企業政策の根本的在り方を支えているのが1999年改定の「中小企業基本法」である。中小企業政策は中小企業の抱

山下 紗矢佳（やました さやか）、神戸山手大学現代社会学部講師

- 1) 中小企業基本法によると、小規模企業者は業種別に常時雇用する従業員で定義されている。製造業・建設業・運輸業においては20人以下、卸売業・サービス業・小売業においては5人以下とされている。
- 2) 兵庫県では「地方創生」策をあえて「地域創生」策として策定している。「兵庫県地域創生条例」を制定し、「地域創生」を「急速な少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少を抑制するとともに、東京圏に一極集中している人口及び活力を地方に分散することにより、地方が自立する構造を確立し、将来にわたって、県内の各地域で活力ある地域社会を構築していくための取組」として独自の展開を試みている。詳しくは佐竹隆幸(2017 予定)を参照のこと。

える各種問題を解決し、中小企業の発展を図ることを目的とし、各時期の問題に応じてその目的も異なり、政策の基本構造が変化してきたのである。このように中小企業基本法の改定以後、前述のように法整備が進められてきたが、いづれにおいても近年の中小企業政策のキーワードとなるのが「経営革新」³⁾すなわちイノベーションであることは明白である。

中小企業基本法改定以前の中小企業政策では、業種ぐるみ・地域ぐるみ・業界ぐるみといわれるように、中小企業政策の対象をその業種・地域・業界に属す企業全般に捉え、格差是正を目的に中小企業の近代化を求めてきた。しかし1990年代以降の日本経済の長期停滞のなか中小企業基本法改定を受け、中小企業対策の対象を個別の中小企業と捉え、個別企業によるイノベーションの発現が中小企業政策の柱に据えられたのである。

中小企業のイノベーション発現に関しては経営革新の認定制度による信用力創造の推進、いわゆる第二創業を果たすことで中小企業経営の革新に取り組むことを促している。従来の本業からイノベーションを通じて新たに事業転換することで、企業のライフサイクルを伸ばす。すなわち長く当該地域に存立し続けることでその地域の雇用・納税を図り、地域内再投資力を高めしていくことで地域経済を振興・活性化していくというプロセスである。こうした取組を進めるにあたってのイノベーション研究は多くの研究者の間で進められ、筆者もこれまで中小企業の経営革新すなわちイノベーション研究をすすめ

てきたが、そもそものイノベーション発現という役割を期待されるイノベーターとなりうる企業家に関する研究、とりわけ小規模事業者を対象とした企業家に関する研究が多いとはいえないのではないだろうか。

そこで本論ではイノベーション発現を期待される企業家に焦点をあて、企業家の特徴や企業家に関する研究の位置付けを把握したうえで、中小企業政策が重視する小規模事業者に求められる企業家について考察することを目的とする。

2. 企業家に関する研究の系譜

まず企業家とは一体何をさすのかを明らかにしていく。企業家について捉えるうえで、1948年にCole,A.H.を中心に創設された企業者史研究センター（Research Center in Entrepreneurial History）による企業者史（entrepreneurial history）を整理・検討していく。

企業者史とは「経済発展の担い手である革新的な企業者群が供給されるための経済的・文化的・社会的背景を、実証的なデータに基礎をおいて追求すること」を課題として、企業者と企業者の環境との相互作用関係を分析する学問として捉えている⁴⁾。

このような企業者史は、Schumpeter,J.A.による『経済発展の理論』に由来する。1920年代にハーバード大学ビジネススクールにおいて成立した「経営史（business history）」学に対する種々の不満を克服すべく登場した。企業者史研究センターの創出メンバーであるCole,A.H.やSchumpeter,J.A.によれば、企業者ないし企業者

3) イノベーション＝経営革新であり、「第二創業」や「経営の革新」など、イノベーションに含まれる用語は多岐にわたる。

4) 瀬岡誠（1980）p.1.

活動を「人間的・主体的なものと社会的・構造的なものとの接点」⁵⁾に位置するものと捉えている。また「社会構造論的研究に集中していた当時の経済史学と、企業者を社会的・歴史的・経済的環境から切り離してしまった経営史学とに対する不満」を抱えていたとしている。すなわち従来の経済史と経営史の境界領域に企業者ないし企業者活動に関する研究が位置していると捉え、企業者活動のダイナミックな歴史的発展の様相をとらえるためには、経済の主体たる企業者の活動、すなわち、人間的・主体的なものと、彼（企業者）をとりまく社会的・経済的背景、すなわち、社会的・構造的なものとの緊密な相互関連性に注目することが重要となる、と指摘したのである。このように企業者史学の起源を辿ると、経済史学と経営史学との双方に欠如した視点の補完から始まったといえる。

経営史学とは経済学を方法的基礎として、いわばマクロの観点から一般経済現象を歴史的に分析することをその任務とする⁶⁾とされる。つまり新古典派経済学における利潤極大化を常に志向する「経済人 (homo economics)」という仮定において、「ひとつの質的次元を含むがゆえに量的に定式化しにくく、また、企業者の成長という非経済的要因の意義の検討が必要となるため」、無視されてきたという背景がある。このようにして従来経済学においては、土地・労働・資本等の生産要素のみが分析の対象となり、それらの生産要素を結合していく企業家の主体的機能については、「経済人」の仮定によって捉えられるに過ぎなかった⁷⁾のである。

1927年にアメリカのハーバード大学ビジネススクールにおいて、現実の企業家を「生き生きとした人間主体ととらえる」とされた。1920年代においては、イギリスにおいてもマンチェスター大学を中心として、「歴史的・社会的諸条件よりも、それら諸条件の下でダイナミックに行動する企業者という主体的要素の役割に着目する個別企業の史的研究」が広く行われていた。ハーバード大学ビジネススクールにおける経営史学の特徴としては以下の点があげられる。第1に、ミクロの観点に立脚して、個別企業の経営の内部的諸問題の発展に研究の焦点を定めたこと。第2に、経済史における人間の行動は、外界的環境によって一方的・受動的に決定され则认为られているのに対して、経営史における人間すなわち経営者は、彼をとりまく社会的・経済的環境に制約されながらも、そこに彼自身の主体的・能動的な行動選択の自由が与えられていると主張されたこと。第3に、経営史の第一義的な課題は、意思決定についての主体的自由をもつ経営者の、その選択的意思決定の有効性についての歴史的にあること⁸⁾、の3要素である。

N.S.B.Grasらによって進められたこのような経営史学における特徴は、「社会の複雑な経済構造のコンテキストの中に経営者を配置し、その歴史的役割を研究しよう」とし、企業経営に関する内部的諸問題についての詳細なケース・スタディを輩出した。またそうした研究ゆえの欠点、すなわち「その方法的基礎を経営学に求めることによって始めて科学としての独自性

5) 社会経済史学会編 (1963) p.153.

6) 栗田真造 (1971) pp.176-187.

7) 瀬岡誠 (1980) pp.1-2.

8) 瀬岡誠 (1980) p.6.

を獲得することができたのであるが、その母体たる経営学の内包する問題」である、「超歴史的な一定不変のビジネスマンという前提が、経営史学にとってひとつの制約とならざるをえなかった。さらにビジネススクールにおけるケース・スタディというかたちの個別企業史研究の方法も要因となり、企業経営についてのより広い社会的視野と長期的・歴史的観点を養成するという当初の課題に答えられなく」なるという結果になった⁹⁾。

企業者史学は、1948年ハーバード大学に設置された「企業者史研究センター (Research Center in Entrepreneurial History)」が「企業者に関心を有する歴史学者、経済学者、社会学者などによる『学際的な』共同研究機関として発足したことに始まる。同センターの評価としては、その取り扱っている主題の多様性とアプローチの範囲の広さゆえに、経営史学や経済史学のみならず、経済学や経営学にも大きな影響を与えると同時に、周辺科学からも多くの成果を積極的に取り入れることによって、企業者史学という新しい学問分野の形成に貢献したとされる。

3. Schumpeter, J.A. による企業家とイノベーションに関する研究

以下では企業者史研究センターの中心的人物として取上げられるSchumpeter, J.A.について考

察していく。Schumpeter, J.A.は、「経済発展の過程の中心に人間の動因を配置した最初の主要な研究者」¹⁰⁾といわれ、そうした意味で「企業者史学の創始者」として扱われている¹¹⁾。

Schumpeter, J.A.はその著“*Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl. (1926)” (同邦訳、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』(1977))において、企業家の役割を明確に打ち出した。すなわち、企業家は「新結合の遂行 (*Durchsetzung neuer Kombinationen*)」を行うことによって、「革新 (*innovation*)」¹²⁾を起こす。Schumpeter, J.A.によれば企業家とは、「新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行に当って能動的要素となるような経済主体」とであるとされる。

Schumpeter, J.A.は企業家によって遂行される新結合として以下の5つをあげている¹³⁾。

第1に、新商品：消費者の間には未だ十分に知られていない財貨あるいは新品質の財貨の製造。第2に、新生産方法：当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。この生産方法はあえて科学的に新規の発見にもとづくことを必要とせず、また商品の商業的取扱いにおける新方法をも含む。第3に、新市場：新販路の開拓。すなわち、当該国の当該産業部門にこれまで開かれていなかった市場の開拓。ただし、この市場が既存のものであるか否かは問わない。

9) 中川敬一郎 (1960) 及び社会経済史学会編 (1963), 瀬岡誠 (1980) p.6.

10) Kilby, P. (1971) pp.2-3.

11) 瀬岡誠 (1980) p.9.

12) Schumpeter, J.A. は「革新 (*innovation*)」を以下のように捉えている。すなわち、「革新 (*innovation*)」とは、「限界における無限小の変動あるいは変化によって影響されえないような生産要素の結合の変化」として理解され、「それらは、主に、生産と輸送の方法における変化、あるいは産業組織における変化、あるいは新商品の生産、あるいは新しい市場の開拓、あるいは新資源の開発のことである」とされる。Schumpeter, J.A. (1950) p.295.

13) Schumpeter, J.A. (1926) pp.100-101 (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) pp.182-183).

第4に新資源：原料あるいは半製品の新しい獲得資源の占拠。この場合においても、同獲得資源が既存するか否か（その理由は単なる閉却かまたはその獲得が不可能と認められたことによると考えられる）、あるいはそれが初めて作り出されねばならないか否かはあえて問うものではない。第5に、新組織：新組織の達成。これは、独占的地位（たとえばトラスト化による独占的地位の形成あるいは独占の打破）の形成あるいは独占の破壊等を意味する。

このような「新結合」は、経済における慣行的な循環を抜本的に変化させ、経済構造を内部から変革し、均衡を打破してゆくものである。こうした企業家の役割が資本主義経済の発展にとって中心的な役割を担う主体であると企業家を位置づける所以でもある。

Schumpeter, J.A. がいうところの「企業家」とは、慣行的に循環を繰返す経済、すなわち、新古典派経済学において想定される均衡状態を破壊する主体である。そこではあらゆる財が余ることなく生産手段として消費されている。「新結合」による「革新」が遂行されるには、5つの「新結合」にあるように、ある生産財を何か従来とは異なった新たな別の用途に転用する必要がある。たとえば、Schumpeter, J.A. がいうように、「労働給付及び土地用役を慣行の用途か

ら奪い取ることによって行われる」¹⁴⁾ということである¹⁵⁾。

Schumpeter, J.A. によれば、「革新」とは、「生産関数の形の変化」であると考えられるが、その具体的な内容に関しては多岐にわたっており、5つの新結合に合致したものが含まれることになると考えられる。革新の本質とはこのように「経済に刺激を与え、均衡を打破してゆこうとするとところにある」と考えられる。このような「積極的、闘争的要素」を含むプロセスこそが、「創造的破壊」の過程であり、企業家はこの「創造的破壊」のプロセスにおいて、「新結合＝革新の遂行」という企業家機能を果たするのである¹⁶⁾。

Schumpeter, J.A. のいう企業家とは如何なる主体であるのか。Schumpeter, J.A. が想定する企業家とは、新結合の遂行にあたって「能動的要素となるような経済主体」であり、さらに「個人が行う職能を意味するもの」であるとされる¹⁷⁾。そして「いかなる歴史的時代の、いかなる形態の社会において」も、企業経営者や個人経営はもちろん、「事実上の地位が企業者機能とは無関係な人たち」、また、「単に新規設立のためにのみ働き、その後はその企業との持続的な関係をもたない人たち」であっても、彼らが上の5点に合致した「新結合」を実行する限りにおい

14) Schumpeter, J.A. (1926) (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) p.251)。

15) Schumpeter, J.A. は、このように「新結合」による「革新」を遂行するにあたっては企業家が生産手段の購買力を必要とするため、そのための資金が必要となるとし、このような資金を調達するために、「銀行の信用創造」が不可欠であるとした。そして、「新通貨の増発と革新の遂行という衝撃は、相まって従来の均衡を破壊するのであるが、この革新が模倣によって一般化するにつれて、経済は再び新しい均衡をとり戻すであろう。革新による古い均衡から新しい均衡への発展、この推移過程のなかで企業者利潤、利子、資本、信用そして景気の回転というおよそ動態に固有と考えられる現象に説明を与えようとするものである」と指摘する（酒井正三郎 (1966) p.210）。経済を動態的に把握することによって、はじめてこうした現象を理解しようと Schumpeter, J.A. は強調する。

16) 十川広国 (1991) p.81。

17) 十川広国 (1991) pp.81-82。

ては「企業家」であると考えるのである。逆說的にいうならば、Schumpeter,J.A.による企業家の概念においては、一般的に企業家とされる企業経営者や個人経営者といった独立した経済主体であっても、新結合を遂行しえなくなった時点で、「企業家」とはみなされなくなる。Schumpeter,J.A.によれば、ある経済主体が企業家であるか否かは、「新結合」の遂行という機能を果たす「革新者(innovator)」であるか否か、という問いに置き換えられる。そして企業家であることは個人が置かれている状況を示すものであり、企業家とは職業ではなく原則として一般に永続する状態ではないのである¹⁸⁾。

さらにSchumpeter,J.A.はこの点に関し、「だれでも『新結合を遂行する』場合にのみ基本的に企業者であって、したがって彼が一度創造された企業を単に循環的に経営していくようになると、企業者（家）としての性格を喪失」¹⁹⁾してしまうという。このような経済主体はもはや企業家ではなく、慣行の経済循環という静態的な世界における構成要素の1つとして扱われる市場参加者であり、その機能は新結合による「創造的破壊」から、日常業務における「調整機能」の遂行へと変化してしまうのである。

慣行的な経済循環を破壊する企業家とは、ある意味では「逸脱者」であるとも捉えられよう。つまり均衡が成立している状態においては、各市場参加者は、「他のすべての経済主体との間に、循環に適合した態度についての役割期待の相補性が成立している」ことになる。このなかで「新結合」を遂行するために企業家は慣行的

循環の「潮流に逆らって」行動を起こすことになる。これは通常、遺伝や教育や環境の圧力によってほとんど摩擦なしに伝達される伝統的な思考習慣や行為規範にとらわれることなく革新を遂行するには、企業者はある意味で「逸脱者」であらざるをえない²⁰⁾。Schumpeter,J.A.が企業家の活動というものを、通常の経済循環ではなくそれを打破するものとして想定している以上、こうした循環からは逸脱するものとなるのである。

「逸脱」によって企業家による活動が遂行されるにあたっては、非常に困難が伴うこともSchumpeter,J.A.は言及している。それは以下の3点であるという。第1に、経済主体が慣行的な循環から逸脱する際には、決断する際に必要となる与件ないし行為のための規則たる「決断のための知識」が欠けていること。第2に、経済主体は慣行的状態を維持する性質があるため、企業家たりうる行動に事実上の困難性がない場合でも、抵抗が発生すること。第3に、社会環境による抵抗、すなわち、法律的・政治的な抵抗やさらには社会集団の他の成員による直接的ないしは間接的な非難、が革新を遂行するうえでの困難として指摘される²¹⁾。このような困難性を排除し企業家となりうる個人には、「特殊な性格」が必要であると考えられる。以下では、Schumpeter,J.A.が想定する企業家に必要とされる能力について詳しくみていく。

18) 大野忠男（1972）p.200.

19) Schumpeter,J.A.（1926）（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳（1977）p.207）.

20) 瀬岡誠（1980）pp.12-13.

21) Schumpeter,J.A.（1912）pp.124-129（中山伊知郎・東畑精一訳（1938）pp.207-215）.

4. 企業家と指導者

Schumpeter, J.A. は慣行的な経営を繰返す単なる業主と対比される企業家について「通常の人々よりも優秀な能力を持つ者」であるとし、その能力とは「創意心、先見の明、指導力、勇気、権威等々」²²⁾であるという。Schumpeter, J.A. は創造的であることは、改良的であることよりも、より高次であり本質的でありより重要なものとして理解している²³⁾。さらにSchumpeter, J.A. は、企業家の特徴として「指導者」としての能力を想定している。

ではなぜ企業家あるいは企業家の活動にとって優れた指導者であることが必要であるのか。それは革新を進める仮定から考察することができる。ここまでみてきたように「新結合」を遂行することで実現される革新とは、慣行的な循環を打破する「創造的破壊」が不可欠となる。しかしそれはこれまで日常的に行われていた行動や意思決定とは全く異なる性格を有しており、従来「正確に知られていた、決断のための与件や行動のための規則がなくなってしまう」ため、企業家は未だ確定しない将来的な展望についての優れた洞察力を駆使して、他の人々にとって「行動の基準となる根本原則について（中略）本質的なものを確実に把握し、非本質的なものをまったく除外するような仕方です態を見通す能力」が必要とされる。さらに、企業家は、人々に当然のように受け入れられている、あるいは当然企業家のなかにも潜んでいる伝統的な

思考習慣等、革新の遂行に抵抗する「心理的な障害」を克服しうる「精神的自由」の必要性を強調する²⁴⁾。このように経済循環へのインパクトを与える企業家においては指導者の性格が必要とされるが、ここでSchumpeter, J.A. は「確固たる事物をつかみ、その真相を見る意思と力」、「ひとりで衆に先んじて進み、不確定なことや抵抗のあることを反対理由と感ぜない能力」、さらに「『権威』、『圧力』、『人を服従させる力』」といった言葉で表すことのできる、他人への影響力」こそが、指導者の役割を担うべき企業家にとって不可欠であることを強調するのである²⁵⁾。以上を考慮してSchumpeter, J.A. がいうところの「企業家の能力」について整理するならば、企業家とは「新しい事柄を行うにあたり常に生じるそれへの抵抗を排除し、勇気と決断をもってこれを断行する」個人であると考えられる²⁶⁾。

Schumpeter, J.A. による企業家とは、社会的・文化的・歴史的要因との関係によって規定され、伝統的な社会秩序とは異なる行動を執ることによって創造的に反応していく、歴史的・社会的な経済主体たる個人として、経済過程と一切の自然的・社会的・文化的環境の媒介因子として扱われていた²⁷⁾。

このことから明らかなように、企業家の役割を検討する際には、経済理論のみでは十分ではなく、Cole, A.H. が強調するように、「社会諸科学・歴史との双方を包摂する学際的（interdisciplinary）」研究が要求されるのである。

22) Schumpeter, J.A. (1939) (吉田昇三監修, 金融経済研究所訳 (1958)).

23) 大野忠男 (1971).

24) Schumpeter, J.A. (1926) (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) p.226).

25) Schumpeter, J.A. (1926) (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) p.230).

26) 瀬岡誠 (1980) p.16.

27) 瀬岡誠 (1980) p.16, 大野忠男 (1972) p.90-91.

こうした要求に応える形で発展してきたのが、企業者史学であり、経営史学との大きな相違点でもある²⁸⁾。

すなわち経営史学は経営者すなわちビジネスマンという人間的要素を強調するという「ミクロ的思考」ととらわれ過ぎた為に、経営者や経営者を取り巻く社会的・文化的・歴史的環境の間における関連性の把握に失敗してしまった。その結果、経営史学における経営者は、「個別企業内部においてはその選択的意思決定における主体的自由をもつものとみなされてはいたものの、全体社会における社会的・文化的諸条件に一方的に規定される」という意味で、受動的な存在であると想定されていた。一方の企業者史学は、企業者及び彼らの行動を、それらを取巻く社会的・文化的・歴史的要因との間における相互作用という形で捉えようとしたのである。したがって特にSchumpeter, J.A.を中心とした企業者史学においては、「社会的・文化的諸条件の制約を受けながらも、一方的にそれに決定されるのではなく、(中略)それらをまさに『創造的に破壊』してゆく」企業家が把握されえたのである²⁹⁾。

5. 小規模事業者に求められる企業家

これまでのSchumpeter, J.A.による見解を用いる場合、イノベーションを発現しうる企業家について「指導者」としての能力を有し、「新しい事柄を行うにあたり常に生じるそれへの抵抗を排除し、勇気と決断をもってこれを断行する」個人であるということを念頭に置き、小規模事業者における「企業家」としての要素について検討していく。

小規模事業者の多くが生業的経営をおこなっているということは広く認識されているが、参考までに、2015年に実施した兵庫県の商工会地域を対象とした小規模事業者の経営実態調査³⁰⁾に触れることとする。事業を営む動機や目的について7項目設問を設け³¹⁾、経営者の意識調査をおこなった。この7項目のうち特徴的であった点としては、「生業として、生計を支えるため」を目的としている事業者が約9割弱にのぼる点、「組織をマネジメント（運営）することが好きだから」すなわちマネジメントに対する関心については約6割以上の事業者が目的としていない点が分かった。すなわち小規模事業者の事業の目的が生業あるいは生計にとどまり、事業的経営すなわちイノベーションを発現しうる「企業家」としての側面が極めて低い結果となった。あわせてこのように事業の目的が生業あるいは生計にとどまる事業所の約7割以上が

28) 瀬岡誠 (1980) p.16.

29) 瀬岡誠 (1980) pp.16-17.

30) 本調査は兵庫県商工会連合会および多可町商工会との連携のもと、2015年10月～12月に多可町商工会の会員企業を対象に質問調査紙を用いて実施した。質問調査紙は749社中332社より回収した。詳細については、山下紗矢佳他 (2016) 「小規模事業者の経営実態に関する受託研究報告書—兵庫県多可郡多可町における小規模事業者に対する質問紙調査より—」兵庫県商工会連合会・神戸山手大学を参照のこと。

31) 「事業を営む動機や目的」の7項目は次の通りである。①生業として、生計を支えるため、②利益を出すため、③自己実現のため、④先代からの事業を絶やさなため、⑤地域社会に貢献するため、⑥モノづくりやサービスそのものが好きだから、⑦組織をマネジメント（運営）することが好きだから。これらの項目に対し、「よくあてはまる」「少しあてはまる」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の4つの回答を用いた。

事業承継についても「廃業予定」と回答する傾向がみられた。さらに「地域社会の問題解決において事業所として責任や関心がある」についても関心があると回答した割合は約3割にとどまった。すなわちステークホルダーに影響を与えうる「指導者」としての側面についても不足しているといわざるをえない結果となった³²⁾。

では生業的経営の傾向にある小規模事業者に求められる企業家としての要素とはどのようなものであるか。この要素について「ビジョン」と「ミッション」より捉えていきたい。

これまで多くの中小企業の経営革新に関する研究において「ビジョン」からイノベーション発現の可能性を追求する研究は多くなされてきた。「ビジョン」とは「経営理念」と解釈され、経営革新（第二創業）の認定制度において求められる経営指針（ビジネスプラン）作成において重要な項目である。経営指針（ビジネスプラン）とは企業の経営理念・経営方針（戦略）・経営計画の3つを総称している³³⁾。企業の現状認識を把握するための基本的なツールとして活用が求められ、中小零細企業において戦略的な経営指針（ビジネスプラン）を立てることを促すために中小企業家同友会を中心に取組を推奨している。「ビジョン」つまり経営理念とは、経営者の思いをきちんと経営者自身で確認しそれを成文化したものであり、企業の「組織としての性格」を決定する要因となる。経営理念に基づいていかに経営を志向していくかを考え、そのための具体的な計画を立てていく。経営指針（ビジネスプラン）の運用状況は企業によっ

てさまざまであるが、経営指針を実践化にあたり、各中小企業では経営理念の朝礼での唱和、経営指針（ビジネスプラン）の社内会議での必携や経営指針（ビジネスプラン）にそった説明、個人目標との結付けや個人面接の実施などがある。このように経営指針（ビジネスプラン）を作成することは自社の事業戦略・目標・ビジョンを明示することができ、自社の進むべき方向性を明らかにするとともに、自社の実際の業績を評価することができる。ここでいう自社の事業戦略・目標・ビジョンは「ゴール」とも表現されることがある。この「ゴール」は、経営指針（ビジネスプラン）に該当する。経営者は実際の業績を直視しながら自社が期待する業績と実際の業績とを比較しなければならない。

続いて「ミッション」について検討する。「ミッション」とは「何のための組織なのか」を表す重要な要素である。「ミッション」についてはイノベーション研究においてしばしば同時に議論されるアントレプレナーシップ（起業家精神）に関する研究を参考にしていきたい。一般にアントレプレナーシップとは「高い志を持ち、新規性があり、付加価値を生む組織をつくり、成長させること」とされる。玉置（2016）によれば、アントレプレナーシップには「無から有を生み」「成長され」「付加価値を増大させる」意味合いが含まれているとし、「アントレプレナーは付加価値を増大させるため、常に成長を志向し、「将来大きくなることを志向する」と指摘している。この「成長」がアントレプレナーにとって重要な意味をもつ

32) 本調査はあくまでひとつの地域を対象としているため他の地域においても適用可能な結果かどうかについては疑問が残る。しかしながら小規模事業者の実態を把握するにあたり重要な調査結果であったといえよう。

33) 佐竹隆幸（2008）p.253.

としたうえで、成長を志向しないすなわち企業規模の拡大を目的としない企業の経営・管理においては、リーダーシップは必要であるが必ずしもアントレプレナーシップは必要ではないと指摘している³⁴⁾。このアントレプレナーシップの概念には「成長」がひとつの重要な要素となるとしているが、成長を志向していない、つまり小規模のまま存立し続けることを目的とする小規模事業者にとって「ミッション」を伝達するプロセスを踏む機会が極めて少なかったために「ミッション」を再確認する行為から離れてしまう傾向にあるのではないかと考えられる。つまりアントレプレナーシップをもつ企業や組織体は企業規模拡大にあたり組織を形成していくうえで「何のための組織なのか」すなわち「ミッション」を決め組織の構成員へ伝達していくプロセスを経ている。「ミッション」を継続的に伝達していくことでステークホルダーに影響を与える「指導者」としての要素の形成に役立っていると捉えることができるのではないだろうか。

徳岡（2012）³⁵⁾はビジネスモデルのイノベーションに焦点を置きながら、ビジネスモデルを創造していくリーダーには金儲け以上に共通善を視野に入れ、社員やパートナーを奮い立たせ、顧客・社会・世界を明るくしていく能力が必要であると指摘している。すなわちこの「共通善」とは、自社が「何のための組織なのか」つまり「社会の公器」としての「ミッション」がどこにあるのかを経営者自身が認識する必要があるということである。そのうえでイノベーションを発現していくにあたり基本となる経営

指針（ビジネスプラン）作成は必然である。これまで特に規模の小さな小規模事業者は「ビジョン」を意識することが多くなかったであろう。それは小規模ゆえに「組織としての性格」は無形の企業文化によるものが多く、「ビジョン」を明文化し意図的に伝達する必要がなかったためではないだろうか。しかしながら「地域創生」を柱とした中小企業政策の一環において小規模事業者向けの支援策が進められていることは事実である。一方で小規模事業者が現実的に支援策を活用しきれていないのも現状である。企業規模の違いはあれど、小規模事業者も営利を目的とする組織体である限り「何のための組織なのか」を認識したうえで変化に対して柔軟に適応しながら進化、つまりイノベーションしていくことが地域に長く存立し続けるための方策になるのではないだろうか。

6. 結びに代えて

最後に小規模事業者が「企業家」としての要素を獲得するにあたりコーチングの活用の可能性について論じていく。

あらゆる小規模事業者に以上のような企業家としての能力を獲得し実践に移していくことは容易ではない。ゆえに小規模事業者におけるイノベーションを求めるならば、第一段階として経営者自身が「企業家」としての能力を形成していくにあたっての意識改革が必要となる。そのうえで効果が期待される取組としてセルフコーチングがある。前述にあるように、指導者としての要素をもつ企業家には破壊的創造にあたり経済的インパクトによる障害を恐れない

34) 玉置浩伸（2016）pp.1-15.

35) 野中郁次郎・徳岡晃一郎（2012）pp.278-321.

「精神的自由」と従業員をはじめとしたステークホルダーに対する「他人への影響力」が求められる。

そもそもコーチングが注目されるようになった背景に経営環境の激化や、企業の業態変化、とくに組織のフラット化による労働者の価値観の変化がある。コーチングとは戦略的コミュニケーションのひとつとして位置づけられ、会話を広げ、会話を促進するためのスキルであり、「指示」ではなく会話の質と量により自発的行動を促すスキルとして、多くの場合マネージャーであるコーチが部下や後輩の指導にあたり身につけるべきスキルとして活用されてきた。長期不況や人材不足が懸念されるなかで、小規模事業者が存立し続けるためには経営自体の革新はもちろんのこと、組織改革にあたるうえでも小規模事業者自身が企業家としての自覚と誇りを認識しながら経営していかなければならない。

セルフコーチングとは自身の思いや見識、価値観や信念を見出していくことである。小規模事業者は小規模ゆえに経営資源が乏しいということも一要因となり、日々の業務が日常の繰返しとなり、創業時の志や思いや信念を振返る余裕が十分にあるとはいえない。しかしながらこうした振返りは暗黙知を蓄え、問題意識や仮説を生み出し、日々の実践が深まっていく³⁶⁾のである。野中（2010）は、「実践知」³⁷⁾という表現

を用いて、イノベーターには6つの要素があると指摘している。それは、①「善い」目的をつくる能力、②場をタイムリーにつくる能力、③ありのままの現実を直観する能力、④直観の本質を概念に変換する能力、⑤概念を実現する能力、⑥実践知を組織化する能力、とされる。これはSchumpeter, J.A.により指摘されている企業家である「通常の人々よりも優秀な能力を持つ者」、「創意心、先見の明、指導力、勇気、権威等々」と解釈することができる。

先にも示したように2016年7月に施行された「中小企業等経営強化法」は従前の「中小企業新事業活動促進法」が改定され、引続き中小企業の経営革新を推進するとともに経営革新を果たすことで経営力向上を促す施策となっている³⁸⁾。この経営力向上について、中小企業等経営強化法では「事業者が、事業活動に有用な知識又は技能を有する人材の育成、財務内容の分析の結果の活用、商品又は役務の需要の動向に関する情報の活用、経営能率の向上のための情報システムの構築その他の経営資源を高度に利用する方法を導入して事業活動を行うことにより、経営能力を強化し、経営の向上を図ること」としている。すなわち「事業者」が主体となり経営革新に取り組むにあたっての企業行動を起こしていく必要があるのである。事業者が単なる日々の日常業務を繰返していくとそれは「企業家」

36) 野中郁次郎・徳岡晃一郎（2012）pp.278-321.

37) 野中は古代ギリシアの哲学者アリストテレスの提唱した「フロネシス」の概念を援用し、「実践知」について「共通善（Common Good）の価値基準をもって個別のその都度の文脈のただ中で、最善の判断ができる身体性を伴う実践的な知恵」としている。さらに実践知を有する人物を「実践知リーダー」、その能力を「実践知リーダーシップ」としている。

38) 中小企業等経営強化法（第一条）より、法律の目的は次の通りである。「中小企業等の多様で活力ある成長発展が経済の活性化に果たす役割の重要性に鑑み、創業及び新たに設立された企業の事業活動の支援並びに中小企業の経営革新及び異分野の中小企業の連携による新事業分野開拓並びに中小企業等の経営力向上の支援を行うとともに、地域におけるこれらの活動に資する事業環境を整備すること等により、中小企業等の経営強化を図り、もって国民経済の健全な発展に資すること」。

ではなくなる。日々の日常業務の繰返しは「企業家」でなくなるだけでなく、事業体としての「ビジョン」と「ミッション」をも失っている状態といえる。イノベーションを発現するのは新結合の遂行に特異な技術やノウハウ、発想は必ずしも必要ではない。第一に必要なことは現状を認識し問題の解決にあたり行動していく能力、つまり小規模事業者が「能動的要素となるような経済主体」になることである。

小規模事業者は地域経済の主体である。日本に存立する中小企業のうち約9割近くが小規模事業者であり、地域経済を支える主体として地域経済・雇用を支えている。小規模事業者及び地域経済を取巻く環境は、人口減少、高齢化、過疎化、海外との競争激化等、厳しい側面が強調されており新たな取組をおこなううえで待ったなしの状況であることは間違いない。しかし小規模事業者にとってすべてが不利な状況であるのか。「地域」は「ある特定の自然条件と歴史的条件のもとで暮らす人間の生活の場」という意味を本源的に有している。人間は自らの足で歩ける範囲の土地の上で、自然に働きかけをおこない、そこから「衣食住」の生活手段を得て、それを加工・消費する生活を繰返してきた。現代は「人間の生活領域としての地域」と「資本の経済活動領域としての地域」が大きく乖離した³⁹⁾。しかし高齢化が進むなかでむしろ人間の一日の生活領域は狭くなることが予想されるなかで、地域に密着した小規模事業者にとってむしろ取組次第で好機になるといってもよい。一方で本論では触れることができなかったが、小規模事業者を巡る内部環境は経営者の高齢化

や事業承継問題等、廃業・倒産に直結する問題も山積しており、小規模事業者に関する研究をするうえでの今後の課題は多い。いづれにしても小規模事業者に対する支援策が講じられるなかで小規模事業者が経営革新あるいは経営力向上していくにあたり、まず経営者自身の事業に対する意識改革、地域経済に対する責任感を今こそ問直す時ではないだろうか。

39) 岡田知弘・高野祐次・渡辺純夫・秋元和夫・西尾栄一・川西洋史（2013）pp.23-24.

【参考文献】

- D.J.Storey (1994) Understanding the Small Business Sector (忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳『アントレプレナーシップ入門』(2004) 有斐閣).
- 岩崎邦彦 (2004)『スモールビジネス・マーケティング—小規模を強みに変えるマーケティング・プログラム—』中央経済社.
- Drucker, P. F. (1985) INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, Harper & Row, Publishers (小林宏治監訳, 上田惇生・佐々木実智男訳 (1985)『イノベーションと企業家精神—実践と原理—』ダイヤモンド社.
- Kilby, P. (1971) Entrepreneurship and Economic Development, Free Pr; First Edition edition.
- 清成忠男編訳 (1998)『企業家とは何か』東洋経済新報社.
- 井上忠勝 (1971)『経営史学』経営学全書 4, 丸善.
- 栗田真造・豊原治郎編 (1973)『企業者活動の国際比較』千倉書房.
- Laura Whitworth, Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House, Phillip Sandahl (2011) Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives. Nicholas Brealey (CTI ジャパン訳 (2012)『コーチング・バイブル—本質的な変化を呼び起こすコミュニケーション』東洋経済新報社).
- Richard L. Daft (2001) Essentials of Organization Theory and Design. 2nd ed. Daft, R. L. South-Western College Publishing Div. of Thomson Learning (高木晴夫訳 (2002)『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』ダイヤモンド社.
- 松重和美監修, 三枝省三・竹本拓治編著 (2016)『アントレプレナーシップ教科書』中央経済社.
- 中川敬一郎 (1960)「企業者とその社会的環境」『経済往来』, 第 12 卷.
- 社会経済史学会編 (1963)『近代企業家の発生: 資本主義経済成立過程の一面』有斐閣.
- 中川敬一郎 (1981)『比較経営史序説 (比較経営史研究 1)』東京大学出版会.
- 中川敬一郎編 (1990)『企業経営の歴史的研究』岩波書店.
- 野中郁二郎・遠山亮子・平田透 (2010)『流れを經營する—持続的イノベーション企業の動態理論—』東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・徳岡晃一郎編著 (2012)『ビジネスモデル・イノベーション—知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社.
- 岡田知弘 (2005)『地域づくりの経済学入門—地域内再投資力論—』自治体研究社.
- 岡田知弘・高野祐次・渡辺純夫・西尾栄一・川西洋史 (2010)『中小企業振興条例で地域をつくる—地域内再投資力と自治体政策—』自治体研究社.
- 岡田知弘・高野祐次・渡辺純夫・秋元和夫・西尾栄一・川西洋史 (2013)『増補版 中小企業振興条例で地域をつくる—地域内再投資力と自治体政策—』自治体研究社.
- 大野忠男 (1971)『シウムペーター体系研究—資本主義の発展と崩壊—』創文社.
- 大野忠男 (1988)『経済学史』岩波書店.
- 酒井正三郎 (1966)『経営学方法論』森山書店.
- 佐竹隆幸編著 (2002)『中小企業のベンチャー・イノベーション—理論・経営・政策からのアプローチ』ミネルヴァ書房.
- 佐竹隆幸 (2008)『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方』ミネルヴァ書房.
- 佐竹隆幸 (2014)「戦後日本経済の産業構造の変遷と経済のグローバル化」佐竹隆幸編著『現代中小企業の海外事業展開—グローバル戦略

- と地域経済の活性化―』 ミネルヴァ書房, pp.11-34.
- 佐竹隆幸編著(2017 予定)『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館.
- Schumpeter,J.A. (1912) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Bonn,1.Aufl,pp.124-129 (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する一研究』(1938) 岩波書店).
- Schumpeter,J.A. (1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Bonn,1.Aufl,pp.100-101 (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究—』上(1977) 岩波書店).
- Schumpeter,J.A. (1939) *Business Cycles*, p.99 (吉田昇三監修, 金融経済研究所訳(1958)『シュムペーター景気循環論：資本主義過程の理論的・歴史的・統計的分析 1』 p.144).
- Schumpeter, J. A. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*. 3rd edition, New York: Harper and Row. (中山伊知郎・東畑精一訳(1962)『資本主義・社会主義・民主主義 上・中・下』東洋経済新報社).
- 瀬岡誠(1980)『企業者史学序説』実教出版.
- 十川広国(1991)『企業家精神と経営戦略』森山書店.
- 玉置浩伸(2016)「アントレプレナーシップとイノベーション」松重和美監修, 三枝省三・竹本拓治編著『アントレプレナーシップ教科書』中央経済社 pp1-15.
- 寺岡寛(2010)『指導者論—リーダーの条件—』税務経理協会.
- 山下紗矢佳(2014)「イノベーションによる中小企業の事業創造プロセス」『星陵台論集』(兵庫県立大学大学院神戸商科キャンパス研究会) 第 47 巻第 1 号 pp.77-91.
- 山下紗矢佳(2014)「中小企業基本法の変遷と企業・地域振興」『星陵台論集』(兵庫県立大学大学院神戸商科キャンパス研究会) 第 47 巻第 2 号 pp.51-66.
- 山下紗矢佳(2014)「中小企業の海外事業展開とイノベーション」『現代中小企業の海外事業展開—グローバル戦略と地域経済の活性化—』ミネルヴァ書房 pp137-159.
- 山下紗矢佳(2015)「中小企業の存立基盤強化のためのベンチャー・イノベーション」『星陵台論集』(兵庫県立大学大学院神戸商科キャンパス研究会) 第 47 巻第 3 号 pp.61-75.
- 山下紗矢佳・久富健治・飯嶋香織(2016)「小規模事業者の経営実態に関する受託研究報告書—兵庫県多可郡多可町における小規模事業者に対する質問紙調査より—」兵庫県商工会連合会・神戸山手大学.
- 山下紗矢佳(2017 予定)「地域中小企業の経営革新によるソーシャル・イノベーション」佐竹隆幸編著『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館.