

【A1】  
新規事業創出における  
企業内企業家の主体性形成過程に関する  
アジャンスマン概念を用いた考察

井登友一

京都大学経営管理大学院博士後期課程

inobori.yuichi.77r@st.kyoto-u.ac.jp

企業家は新規事業実現にいたる正当性、および主体性をどのようにして獲得しうるか？

- 企業家による新規事業創出に関する先行研究

- 「制度的企業家」論(DiMaggio, 1988; DiMaggio & Powell, 1991)
- 「資源動員の創造的正当化」(武石 et al., 2012) など

- 先行研究の課題

- 上記の先行研究の課題である「新規事業の新規性がどこから生まれるか」という点について、山口(山口, 2013ほか)は「行為遂行性」に着目することで説明したが、未だ課題が残っている。(次頁)

### ● 先行研究の課題（続き）

- 企業家個人のひらめきのみ依存せず、多様な関係者との相互行為によって新規性のある事業を生み出せる可能性を示唆したが、研究対象となった企業家が特殊な能力や経験、人脈を保有している点で汎用化することが容易ではない点
- 制度的企業家論に源流をもつ研究では、最終的に（既存）制度に議論が集約されており、制度との相互行為を遂行する企業家個人の主体性には言及されていない点（最終的には個人もしくは集团的個人が行為を遂行している）

企業家は新規事業実現にいたる正当性、および主体性をどのようにして獲得しうるか？

先行研究における従来の議論は、

企業家の事業実現は、**所与としての個人の内在的主体性**によるものか、

個人の主体性は関係なく、**制度を用いた正当化**によるのか、

という二分法にとどまっている。



双方を分離せず「**宙吊り（中断）**」にすることで本課題を乗り越える視点・可能性はないか？

典型的な一般的企業人として、企業内で新規事業創出を目指す「企業内企業家」を採り上げることで、企業内企業家が、特殊な立場・環境下にはない中、どのように新規事業の正当性を獲得したか？

同じく、企業内企業家が、どのように事業実現に向かう強い主体性を獲得できたのか？

上記2つの理由についての考察を試みた。

※p.6以降、本稿における「企業家」は「企業内企業家」を指す。

## 企業内新規事業創出制度の事例研究

- 研究協力企業
  - パナソニック株式会社（くらしアプライアンス社）
- 研究対象と調査方法
  - 社内新規事業創出制度「ゲームチェンジャーカタパルト（以下GCC）」
  - GCCの制度創設・運営関係者3名、GCC制度に応募した事業起案者5名、計8名の関係者への半構造化インタビューから得られたデータ
  - 発表者自身が外部コンサルタントとして一部起案者の事業化支援を行った際のアクション・リサーチ的な関わりを通して知り得た情報
  - Webサイトやメディアなどで一般公開されている二次データ
- 分析方法
  - 上記調査データのうち、主にインタビューで得られた一次情報をGTA手法を用いてコード化し解釈した

## 前提となるファイナディングス

- 調査対象とした企業家が、必ずしも事業起案の時点で特別な資質や環境を備えていたわけではなかった
- 事業起案の時点では、企業家自身に十分な内発的動機があったわけではなかった

## 特徴的なファインディングス

- 企業家は外部と分断された超越的個人ではなく、多様なアクターとの関係性ネットワークによって主体の役割を与えられ、その中で主体性が生成・強化されていく
- 事業の正当性は、企業家と多様なアクターとの相互行為の中で主客未分化が発生し、中動的な関係性が生まれる中で次第に生成される



## 4つの共通点

### 1. 関係性によってつくられる主体性

新規事業実現への熱意や信念といった強い主体性は起案者個人の内発的なものだけではなく、起案後に様々な関与者との相互行為の中で生成されたものである

### 2. 言表行為によって変化する環境

未だ明確な事業価値を説明できない構想初期に、起案者の事業に対する「想い」を早期に対外的に語ることで、起案者を取り巻く環境に変化が起きる

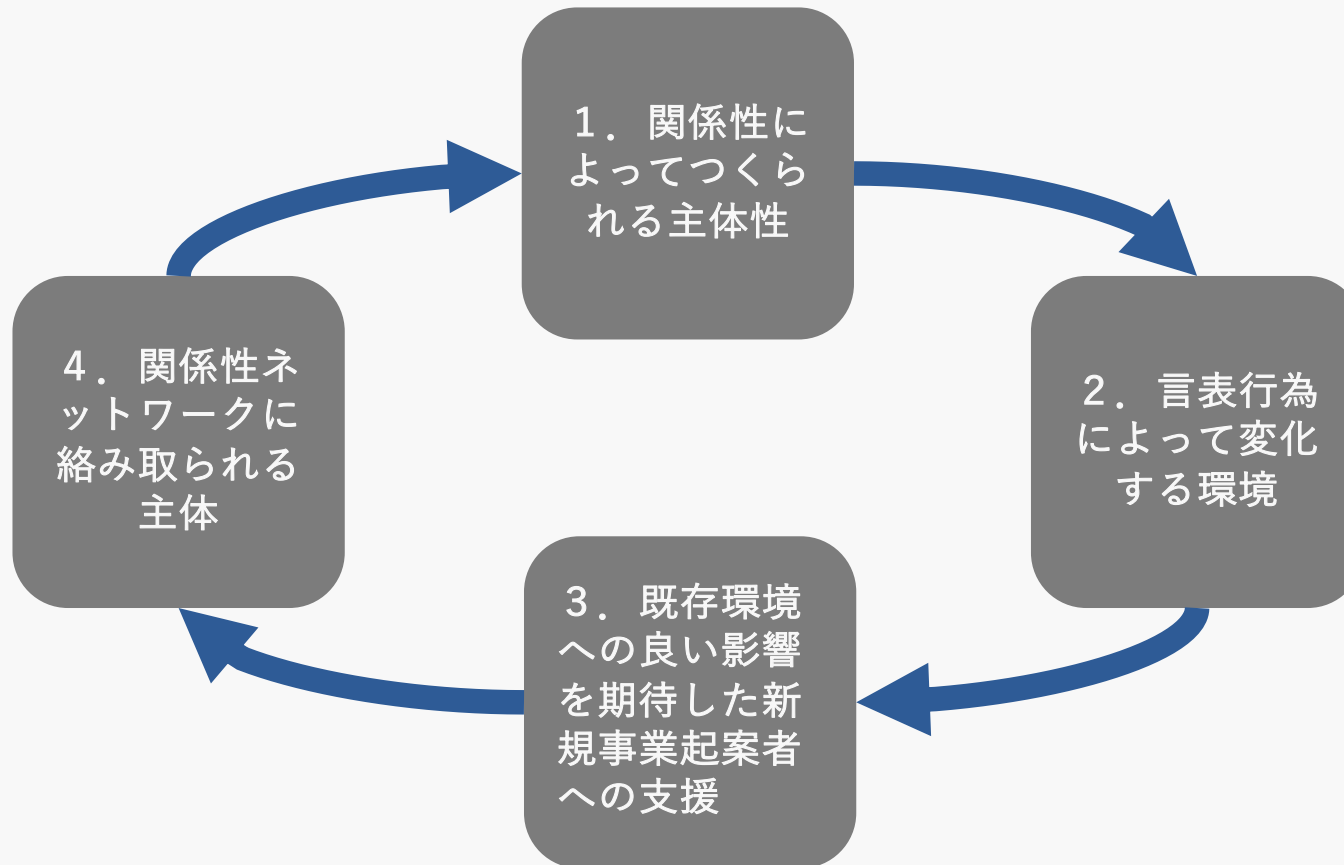
### 3. 既存環境への良い影響を期待した新規事業起案者への支援

社内協力者が起案者を支援する理由は、新規事業の内容がどうであるか以上に、自分たちの既存事業や制度に良い影響を与えてくれる可能性や期待にある

### 4. 関係性ネットワークに絡み取られる主体

多様な関与者との関係性の中で、起案者は「主体」という役割を与えられ、同時に関係性に絡め取られる立場となることで後戻りできない状態にもなる

起案以後、次第に生成される関係性がダイナミックな生成変化のループを生み出す



### 1. 関係性によってつくられる主体性

企業家の主体性の芽生えは、新しいことへの挑戦の芽を摘む自社の風潮や、倫理的な観点での問題意識などからくる義憤によって他者との関係性に変化を起こすべく生成される場合や、起案当初は企業家自身もそれほど熱意を持っていなかった事業アイデアに社外の人々が想定外の興味を示し応援し始めてくれたことを契機として、主体性を意識し始めるケースが数多く見て取れた。

### 2. 言表行為によって変化する環境

大手企業における新規事業開発では、事業アイデアや事業構造などの精度や確証性を十分に高めてから社外への情報開示・発信を行うことが多いが、本事例ではまだ初期段階の事業構想や、原始的なレベルの製品プロトタイプ、中には製品プロトタイプすら未だ存在せずピッチ資料とコンセプトムービーだけしかない状態であっても、早い段階で国際的に注目を集める場（米国オースティンで開催されるSXSWなど）に出展を行い、企業家自身が多数の人々の前にプレゼンテーションを行うことを制度として強制される。その行為によって、社外からの関心を集め応援してくれる存在を見つけ出すことができる。そして、社外からの評判や評価は（「外圧の形成」と呼ぶ）新規事業に対してネガティブな見方をもつ者も少なくない社内にも変化を与え、徐々に正当性を形成していく。

### 3. 既存環境への良い影響を期待した新規事業起案者への支援

社内の既存事業に従事する関係者が新規事業を実現させようとする企業家を支援する理由は、新規事業そのものの内容（良し悪し）ではなく、新規事業に関する企業家たちの活動が、既存事業側にとって良い影響・変化を起こしてくれることを期待してのものである。例えば、下記が挙げられる

- 既存事業と兼業で新規事業創出活動を行う企業家が、社内からの支援を得るために通常以上に既存業務で良い成果を出す努力をすることで、所属元の事業におけるパフォーマンスが向上する。
- 企業家たちが工夫して、既存の制度（業務フローやルール）を逸脱してくれることで硬直した既存制度が脱構築され、既存業務をすすめる上でも快適で効率のよいものになっていく
- 成熟した既存事業内で新たな製品発想が停滞する中、新規事業の中でも価値や将来性はあるが資源動員の問題などで事業化できないアイデアを引き取り、既存事業領域に引き込むことでブレークスルーがもたらされることを期待する

### 4. 関係性ネットワークに絡み取られる主体

企業家の主体性は本人（たち）に閉じているものではなく、多様な関係者との相互行為の中でつくられることはさきに述べたが（スライド11）、同時に企業家自身の意志は、関係するアクターからの期待や、支援に対して発生する義務感と責任と自身の意思が渾然一体となることで、主客未分化の状態になる。そのような中で企業家は関係性ネットワークの中に絡み取られ、逃げ道がなくなっていく。

ある調査対象者が「小さな約束をたくさんつくると、退路がなくなる」と表現する、このような作用によって、企業家には一層事業の実現に向けて主体性を強め、問題を解決しようと活動を強める動きが生まれる。

## ドゥルーズ & ガタリ (Deleuze & Guattari, 1980) による「アジャンスマン」概念を援用する

- アジャンスマンとは、物質的、社会的なモノ、ヒト、表象、言説など異種混淆的要素が相互に関係しながら機能している多様体を意味する関係性ネットワークを指す (Deleuze & Guattari, 1980; 鉄川 & 山内, 2020, pp.63)。
- アジャンスマンにおいては主体や客体は所与のもととして存在せず、主体や客体といった役割はアジャンスマンが然るべきアクターに対して「役割を与える」という考え方をとる。つまり、もし主体というものがあるとすると、それは超越的中心ではなく、アジャンスマンの結果として捉えることになる (ibid.)。

本稿ではこのアジャンスマン概念を用いて、企業内で新規事業が起案され、様々な障壁や課題に直面しながらも起案者が事業化実現を推進する主体性を獲得し、事業化のための状況や環境が生成されていくプロセスを明らかにした。

前掲した調査対象である企業家の共通要素(p.6)と、アジャンスマン概念に固有の特徴的な点が一致することが考察された。

企業家の共通要素

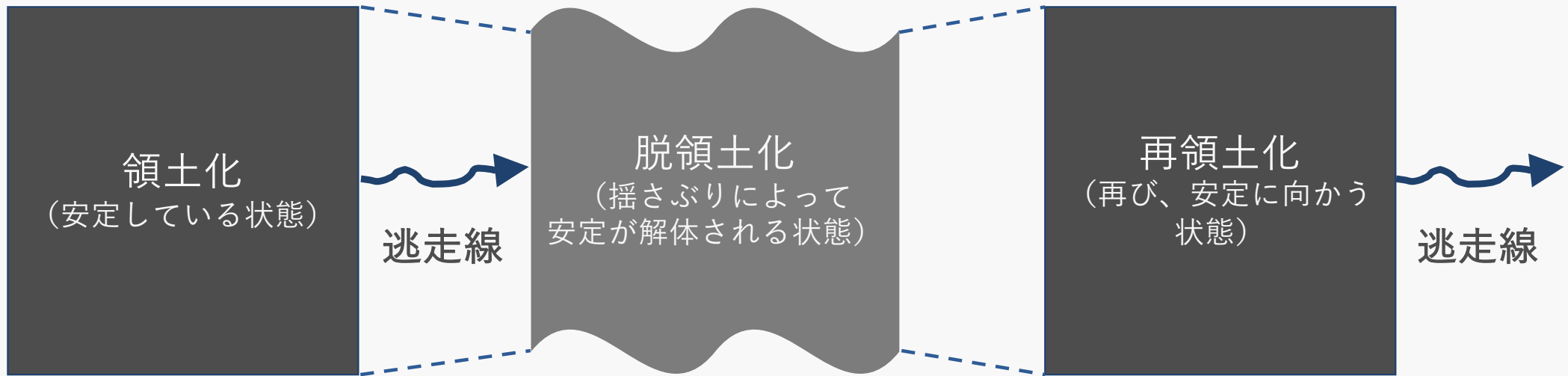
アジャンスマン概念固有の特徴

<p>1. 関係性によってつくられる主体性</p>	<p>2. 言表行為によって変化する環境</p>	<p>3. 既存環境への良い影響を期待した新規事業起案者への支援</p>	<p>4. 関係性ネットワークに絡み取られる主体</p>
<p>アジャンスマンにおいて役割として与えられる主体</p>	<p>言葉（言表行為）との相互介入によって内容がつけられる「言表行為による集団的アジャンスマン」の形成</p>	<p>関与者も集団的アジャンスマンを構成する要員となり、起案者の言表行為によって引かれる「逃走線」による既存制度の「脱領土化」を目指す</p>	<p>個人が孤立した存在ではなくアジャンスマンの配置における一アクターであり、配置によって「再領土化」される動きから逃走する二重の動きを含んだ存在である</p>

※「逃走線(lignes de fuite)」とは、既存の概念構造の中から大切な中身が漏れ出して行くような現象の軌跡を表現したもので、固定化された状態に変化を起こし、新たな状態に生成変化させていく端緒のようなものを指す (Deleuze & Guattari, 1980)。



安定した既存の制度・関係性が逃走線が引かれることで揺さぶられ、解体・再構築され、再び安定に向かう運動が絶え間なく行われる



以上の考察から、企業家による新規事業創出過程において起案者自身とその周囲に起きる現象を、ドゥルーズ＝ガタリの「言表行為の集団的アジャンスマン」概念を用いて説明することができる可能性を導出した。

本研究では、「新規事業実現における企業家の主体性が個人の先天的で内発的なものではなく、アジャンスマンによって与えられる役割としての『主体』である」という仮説を打ち立て、企業事例を用いて考察を試みた。

- 企業家の主体性は、特殊な環境や条件を備えた個人の特質に依存するのではなく、アジャンスマンによって役割として与えられること。
- アジャンスマンにおける多様な相互行為の結果として、正当性が獲得されること。
- 企業家個人の主体概念と、制度による正当化概念の双方が分離しておらず、互いが宙吊りにされた中動的な状態の中で各々が生成されること。

これらの考え方は、多くの企業や企業人にとって企業内で新規事業を創出する可能性を広げる視点を当該研究領域に持ち込むことができる点を、企業家研究における貢献と考えたい。

- 現時点では一企業の少数のサンプルデータのみを用いた考察にとどまっているため、本稿で提示した概念が企業における新規事業創出について汎用的に再現可能であるか？例外なく説明可能であるか？については検証できていない。加えて、このようなアジャンスマンをいかにして企業内外で形成・実践するかという方法論についても提示できてはいない。
- これらの課題については今後の研究において複数のケース分析を行い、企業において実践可能な方法論として具体化するモデルの探索を継続する予定である。
- ドゥルーズ＝ガタリの考えでは、アジャンスマンは意図的に作ることもできるものではなく、様々なアクターの動的な関係性の中で結果として形成されるものであるという点も、実践的な方法論を模索するにあたって大きな課題となる。

ご清聴、ありがとうございました。

inobori.yuichi.77r@st.kyoto-u.ac.jp

- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words* (J. O. Urmson, ed.). Harvard University Press.
- Butler, J. P. (1990). *Gender trouble : Feminism and the subversion of identity*. Routledge.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of Saint-Brieuc Bay. In J. Law (Ed.), *Power, Action and Belief; A New Sociology of Knowledge?* (pp. 196–223). Routledge & Kegan Paul.
- Callon, M. (2013). Qu'est-ce qu'un agencement marchand ?. in Callon, M., Akrich, M., Dubuisson-Quellier, M., Grandclément, C., Hennion, A., Latour, B., Mallard, A., Méadel, C., Muniesa, F., & Rabeharisoa, V., *Sociologie des agencements marchands* (pp. 325-440). Mines ParisTech.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Mille plateaux*. Éditions de Minuit.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2010). *Sen no purato : Shihon-shugi to bunretsu-sho* [Mille plateaux]. (Uno, K., Tanaka, T., & Ozawa, A., Trans.). Kawade Shobo Shinsha. (Original work published 1980) (in Japanese)
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In Lynne G. Zucker. (Ed.), *Institutional patterns and organizations : Culture and environment*. (pp. 3–21). Ballinger Pub. Co.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir, Naissance de la prison* (Éditions G). Gallimard.
- K. Kuwata, N. Matsushima, & M. Takahashi (Eds.). (2015). *Seido-teki kigyo-ka* [Institutional entrepreneurship]. Nakanishiya Shuppan. (in Japanese)
- Latour, B. (1987). *Science in action : How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.
- Latour, B. (1996). Actor-Network Theory: A few clarifications and more than a few complications. *Soziale Welt*, 47(4), 369–381.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor network: Ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practice*, 5, 379–393.
- Schumpeter, J. A. (1926). *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung : Eine untersuchung über unternehmergewinn, kapital, kredit, zins und den konjunkturzyklus*. Duncker & Humblot.
- Takeishi, A., Aoshima, Y., & Karube, M. (2012). *Inobeshon no riyu : Shigen doin no sozo-teki seito-ka* [Reasons for innovation : Creating legitimacy for resource mobilization]. Yuhikaku. (in Japanese)
- Tetsukawa, H., & Yamauchi, Y. (2020). Ajansuman to shite no kenkyu kaihatsu manejimento : Taiyo-ko hatsuden gijutsu to saibo kenshutsu gijutsu no jirei bunseki [Research and development management in assemblage::Case studies of solar energy and cell detection technologies]. *Soshikikagaku* [Organizational Science], 54(1), 60–73. (in Japanese)
- Yamaguchi, M. (2013). Shinki jigyo sozo mekanizumu to shite no koui suiko-sei [Exploring the concept of performativity in innovation research]. *Tokyo keidai gakkaiishi* [Journal of Tokyo Keizai University], 280, 79–101. (in Japanese)
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival : Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.