

## 起業家教育における自己確信と有能感の重要性

### The Importance of Self-Confidence and Sense of Efficiency for Entrepreneurship Education

河野良治\*

Ryoji KONO

#### 1 はじめに

日本の経済の仕組みは大きく変化しなければならない状態にあるのではなかろうか。いかに効率的に作るかを競うよりも、ビジネスモデルにおける競争が行われていると考えられる。こうした変化から筆者は、日本にはより多くの起業家が輩出されるべきだと考える。開業率と実質GDPには正の相関があることは、よく知られている。

多くの優れた経営者は、学校教育を受けた後に社会で何らかの経験を積み、新たな事業を志して起業家として新しいビジネスを構想し、これを効率的かつ安定的に実施する経営者へと成長していく。優れた起業家が育つ素地をいかに構築するかが問題となろう。問題は、果たして今日の教育によって十分に優れた起業家が育成できているのかという点にある。著名な経営学研究者も実際の経営の大部分は理論的に説明することは難しいと指摘する<sup>1</sup>。この指摘は、経営者として優れていることの定義にあるのではなかろうか。今日では、関係者の努力によって、経営だけでなく起業についても多くのことを学ぶ事ができる環境が整備されつつある。しかしながら、日本における起業意識は十分な高まりを得てはいない。筆者は、優れた経営者とは単に経営管理の知識や能力が豊かな人材ではない、むしろ起業家としていかに気概を持った人材であるかという点にあると考える。グラッドウェルが紹介する「クォーターバック問題」<sup>2</sup>

に似て、教育の場で起業家が直面する状況を再現することは難しいであろう。加えて、特定の知識や技能を持っているだけでは、十分に起業家として活動することはできない。多くの起業家が、リスクが高いにもかかわらず、長い期間になぜここまで努力を続けられるのかという点に着目し、気概のある起業家をいかに育成すべきか検討してみたい。

#### 2 背景となる研究の整理

##### 2.1 経営者能力と起業家能力に関する研究

優れた経営者は、時には起業家として新たな事業機会を見だし、これを効率的かつ安定化させている。経営者能力に関する研究で、最も源流に位置するものはHenri Fayolであろう。Fayol (1916)は、企業経営者としての経験から『産業ならびに一般の管理』を著して、管理プロセス（計画し、組織し、指揮し、調整し、統制する）を示しながら、経営者に求められる管理能力が管理すべき組織の規模によって変化すると論じた。この本がアメリカに紹介され、その後経営学の主流となる管理過程学派が形成され、経営者教育に大きな影響を与えた。Fayolは、それまで経験則でしかなかった経営・管理に分析的な枠組みを与えることで経営学の確立に貢献したのである。経営学の成立によって、それまで経験によってのみ育成されてきた経営・管理者を、経営に関する知識を提

\*企業情報学部准教授

供することで、より短い時間で育成することを可能にした。その後も、経営者・管理者教育は、教育すべき知識体系を拡大・精緻化し、その有効性を高めていった。

その一方で、経営者に求められる能力を探索するアプローチとして、キャリアの発展としてとらえる視点も不可欠である。なぜなら、経営者の能力を考察する場合、学校での教育のみで十分に説明ができるとは言いがたいからである。例外もあるだろうが、多くの場合、学校で能力を高めてもいるが、学校を卒業した後にも仕事の中で能力を高めて、ミドルやトップの経営者としての役割を果たしている。こうしたアプローチによる代表的な研究として「一皮むける経験」(金井、2001)をあげることが適切であろう。この研究は、移動や配置転換、ワンランク責任の重い業務、困難な業務、このような仕事をこなすことがその後の良好なキャリア開発につながると指摘する。

ストレスは時として成長に良い影響を与えている事は事実であろうが、従業員が過大なストレスとして受け取った場合には悲劇にもなる諸刃の剣である。岩田(2008)は、過労死・過労自殺が突発的な職務(突然要求される未経験で曖昧な職務)との関係が深い事が示されている。過大なストレスによるメンタルヘルスへの悪影響は、社会的にも大きな課題として認識される。どのような資質を持った人たちが、時にストレスを活かして成長し、過大なストレスに処しているのだろうか。この課題は、現代の経営学に関わる研究者として最も重要な課題の一つであろう。

こうした課題に対して、イノベーションの担い手であり、ベンチャー企業の経営者である起業家を分析することが有効であると考えられる。イノベーションの担い手であるベンチャー企業や起業家をどのように捉えるべきであろうか。

イノベティブな商品・サービスを生み出す担い手が、ベンチャー企業であり、その中心に起業家がいる。柳(2004)は、ベンチャー企業を「高い志と成功意欲の強いアントレプレナー(起業家)を中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムにイノベーションに基づく新規性があり、さらに社会性、独立的、普遍性を持ち、矛盾のエネルギーに

より常に進化し続ける企業」と定義している。

起業の成功要因について論じた研究も多い。Shane(2000)は、起業前の知識とネットワークが起業に大きな影響を与える事を示している。久保田(2011)は、事業承継の事例研究から、次世代経営者の社外経験や新規プロジェクトが事業承継に有効であることを示している。こうした研究が示すのは、起業家が成功のリスクが高い状況であっても、新たなビジネスモデルを模索し、これを効率的に展開し、組織を効率的に運営することができると考えられる。加えて、経営の最高責任者として非常に解決が困難な経営課題に対しても、継続的に取り組むことが求められる存在でもあろう。

起業家は、経営者の一類型でもあるとも考えられるが、本論文では、キャリアの発展として統合した研究戦略を提案したい。これまでの起業家研究の多くが、例えばTimmons(1994)は優れた起業家についてベンチマーキングすることでベンチャー企業の成功にとって何が求められるかを類推するアプローチをとっている<sup>3</sup>。これまでの経営者や起業家の能力に関する研究に共通するのは、能力をいかに育成するという視点よりも、能力の高低から人材を選抜する視点に重きが置かれているのではないかと考えられる。起業家を比較する事はある程度有効なのであろうが、調査においてそこに生じる差異は相対的に小さいものにならざるを得ない。むしろ他の職位と比較することで生じる差異は、より明確に認識することができる。例えば、起業家と管理者の違いを明確にし、その上で優れた起業家をその枠組みに位置づけることが適切なのだと考える。

より良い起業家教育のためには、その予備軍も含めて知識や能力を計測するだけでは不十分であろう。こうした問題意識から、知識や能力は、自己の経験から得られた価値観等と適応している場合に高いパフォーマンスを発揮すると捉えるコンピテンシー論から分析を進めていきたい。

コンピテンシー論を分析枠組みとするもう一つの理由は、現代の起業を金銭的な誘因からでは十分に説明できない点にある。中小企業庁編(2002)『中小企業白書2002年度版』によれば、多くの起業家は、金銭的誘因よりも、自分らしく仕事すること、社会に貢献することに動機づけられている<sup>4</sup>。

これは、内発的動機付けとしてDeci(1995)が指摘するように、自分らしい成長(有能感)や自己決定(自律性)への欲求を源泉とし、内発的に動機づけられる現代の起業家像を窺い知ることができる。

## 2.2 起業家のコンピテンシーにおける自己確信

図1 冰山モデルとしてのコンピテンシー概念

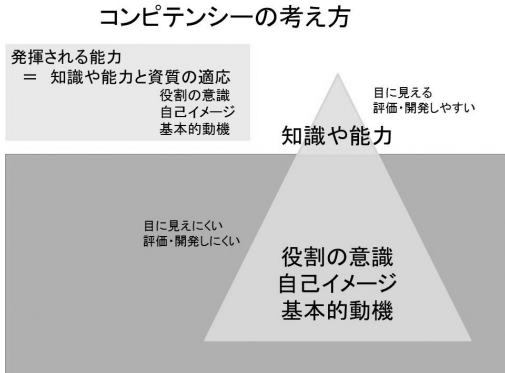


図1に示されるとおり、Spencer & Spencer (1993) は、「目に見える」技能や知識などの実際の職務を行うことに関わる要因と、「目に見えない」自己イメージ、特性、動因等の関係として示す。この関係は、コンピテンシー論において冰山モデルと呼ばれる。高い能力を発揮する人材は、その人が持つ技能や知識がその人の自己イメージ・特性・動因等と適応していると考えられる。逆に、高い技能や知識を持っていても、その人の自己イメージ・特性・動因等と適応しなければ十分に能力を発揮しないと解釈できる。

本論文では、起業家に関わるコンピテンシーのなかでも、自己確信 (Self-confidence) について注目した。Spencer & Spencer (1993) は、多くのコンピテンシーのなかでも自己確信が、経営者や起業家だけでなく、高い業績を上げる人材に共通した基礎的な特徴であると指摘する。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。言い換えれば、ストレスを成長に活かしつつ、過大なストレスに処することのできる人材像に接近するための有効な分析視点だといえる。自己確信の特徴は、本論文において二つの意味を持つ。第一に、起業家研究において最も強く求められる

資質に対応したコンピテンシーであると考えられる。第二に、起業家だけでなく他の人材にも応用可能なコンピテンシーだという点である。

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<sup>5</sup>。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) を参考に分析してみたい。

McClelland (1987) によれば、達成動機の誘因は、さらにすぐれた課題を解決することから得られる心理的満足であり、達成動機が高い人は生理的な活性が高まるだけでなく、業績向上に関わる刺激に高い関心を示し、学習と業績の向上に結びつく位置づけられる。達成動機の高い人は、易しい課題をより易しいものと認識し、当事者にとって成功の確率が中程度と見積もられる課題に惹きつけられ、その解決に力を注ぐ。容易にはなしえない成功の経験は、有能感を伴って、達成動機と同様に一流の仕事を成し遂げることによって得られる達成感によって内発的に動機づけられる。

図2 自己確信の形成

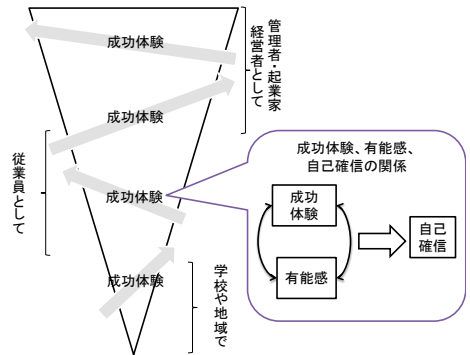


図2に示されるように成功を経験することによって、有能感が強化されてより高い目標に挑戦するようになる。本人の資質や環境が影響を与えるであろうが、高い目標に挑戦することによって「一皮むける経験」によって能力が高まる。コンピテンシー論から考えると、極端に言えば知識や能力が向上しなくとも、高い目的を達成するために役割の意識や自己イメージを変化させることで能力を高めることは可能となる。このような好

循環が繰り返された結果として、自己確信と高い経営者としての能力が固まる素地が形成されるのだと考えられる。つまり、成功を経験することで有能感と積極性が強化され、成功が成功を生むプロセスの中で自己確信が形成されるのだと考えられる。

こうした研究の整理から、二つの命題が得られる。命題Ⅰ：起業家は、成功を通して価値観の変わるような経験を繰り返している。命題Ⅱ：成功を通して価値観の変わるような経験は、有能感と自己確信を形成する。

### 3 調査結果

#### 3.1 調査の概要

本報告では、二つの調査の結果を示したい。第一に、2009年9月と2010年9月にベンチャー企業経営者に対するアンケート調査を行った。調査対象となった企業は、2000年以降新興市場に上場した企業、調査時点でグリーンレーベルに登録している企業、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それぞれに2000年以降ノミネートされた企業、合計約900社あまりに質問票を送付した。

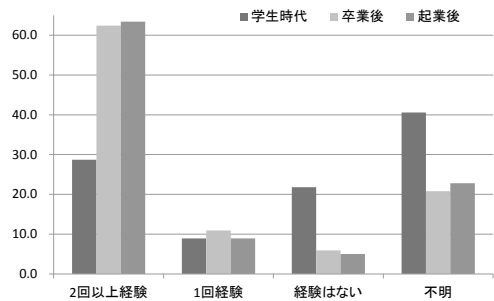
第二の調査は、2010年8月にマクロミル社の協力でweb調査を実施した。調査対象者は、日本国内の30歳代・40歳代の男性412名に対して調査を実施した。web調査において男性に限定した理由は、起業家に対するアンケート調査で得られた回答の98%が男性であったためである。この412名は、4つの集団から構成されている。10名程度の従業員を抱える中小企業経営者、6名程度の部下を持つ係長クラス、役職の無い正規従業員、派遣社員を除く非正規従業員(それぞれ103名づつ 合計412名)である。こうした調査設計の意図するものは、それぞれの担うべき曖昧性や責任の重さが、中小企業経営者>管理者>従業員>非正規従業員となるであろう事が予測できる。

#### 3.2 調査の具体的な結果

第一調査の結果として、図3 (2010年調査結果回答数100社) 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経験を体験していることが明らかとなった。起業家の40%近くが何らかの成功体験を経験していることを示すこの調査結果をどのように位置づけるべきであろうか。他の

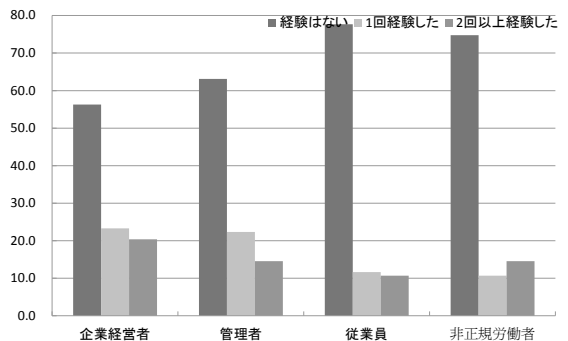
図3 ベンチャー企業経営者の成功をとおして価値観の変わるような体験 あなたは、考え方・意識を大きく変えた成功体験をどの程度経験していますか？それぞれのうちあてはまるものをひとつお選びください。



職位を担う人材における成功体験は、どのようなものであるかを調査するため平成22年度長野大学助成研究の支援を受けてweb調査を行った。

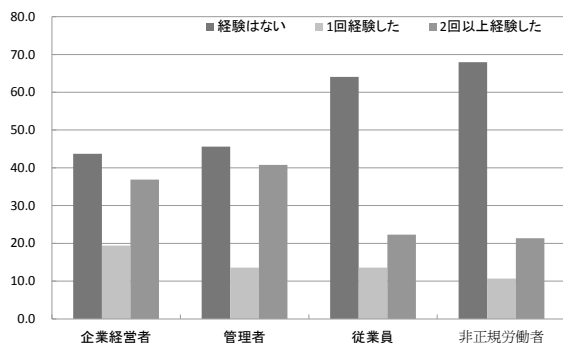
図4と図5は、web調査から得られた「価値観が変わるような成功体験を経験したか」という問いに対する回答を集計したものである。図4は学校を卒業するまでに経験した成功体験であり、図5が卒業の後仕事の中で経験した成功体験を示している。こうしたグラフから、想定される担うべき曖昧性や責任の重さと成功を通して価値観の変わるような経験に密接な関係が見てとれる。

図4 成功を通して価値観が変わるような経験【学生時代の成功体験について】



相関関係をみると学生時代の成功を通して価値観が変わるような経験と仕事の中での成功を通し

図5 成功を通して価値観が変わるような経験  
【卒業後、仕事の中での成功体験について】



て価値観が変わるような経験の相関係数は、0.597 (1%有意)である。こうした事実は、成功を通して価値観が変わるような経験を繰り返して、自己確信を強化している事を示しているのではないかと考えられる。最終学歴は、職位や学校で成功を通して価値観が変わるような経験、仕事の上での成功を通して価値観が変わるような経験にも影響を与えている(1%有意)。ただ、最終学歴は、起業後の成功を通して価値観が変わるような経験だけでなく、有能感との関係もまた統計的に有意ではない<sup>6</sup>。最終学歴だけでは、経営者としての職位、有能感や自己確信を十分に説明することはできないのである。

表1 成功を通して価値観が変わるような経験と  
有能感の関係

		成功を通して価値観が変わるような経験		
		学生時代	仕事で	起業の後
有能感	相関係数 sperman	-0.133**	-0.316**	-0.139
	有意確率	.007	.000	.161
	N	412	412	103

\*\* 相関係数は1%水準で有意(両側)です。

成功を通して価値観が変わるような経験と有能感の相関関係を確認しておこう。ちなみに、本論文において、有能感は、「あなたは、自分が最も重要だと思う仕事をこなす能力について、同様の仕事をしている人の中でどの位置にいますか」という質問への回答である。表1が示すように、

成功を通して価値観が変わるような経験は、起業後のそれを除いて、有能感を十分に説明している(1%有意)。

これまでの調査に加えて、ストレス反応についてweb調査のデータを回帰分析にかけた。すると、他の階層では十分結果が得られないのであるが、中小企業経営者(N=103)でのみ回帰式が成立した。

表2 web調査におけるストレス反応についての回帰分析

ストレスによる精神的反応			ストレスによる身体的反応		
	ベータ	有意確率		ベータ	有意確率
年齢	-.153	.107	年齢	-.098	.316
最終学歴	.156	.111	最終学歴	.177	.080
有能感	-.353	.000	有能感	-.198	.050
成功体験-学生	-.162	.175	成功体験-学生	-.228	.066
成功体験-仕事	.031	.824	成功体験-仕事	.125	.379
成功体験-起業	-.014	.911	成功体験-起業	-.119	.349

R=.402

調整済みR2乗=.161

R=.324

調整済みR2乗=.049

表2が示しているように、有能感の高い中小企業経営者は、ストレスによる精神的な反応でも身体的反応でも統計的に有意な関係を示している。例えば、有能感の高い中小企業経営者は、ストレスによる精神的反応が低いことが示されている。同様に、学生時代に成功を通して価値観が変わるような経験を体験したまたは有能感の高い中小企業経営者は、ストレスによる身体的な影響が小さい。当然のことながら、有能感の高い中小企業経営者は、直面するストレスの絶対的な量が少ないとは考えにくい。しかし、有能感の高い中小企業経営者は、ストレスによる精神や身体への影響がより小さいのであるから、有能感の高い中小企業経営者はストレスからの影響が軽減されていると解釈するのが適当であろう。

## 4 調査結果の分析と今後の課題

### 4.1 分析

本論文では、起業家のコンピテンシーのなかで自己確信に注目し量的調査を行った。命題Iに関して、図3は、ベンチャー企業経営者の多くが、成功を通して価値観が変わるような経験を繰り返し

体験していること示している。図4および図5が示すとおり、web調査においても、成功を通して価値観が変わるような経験する比率は、中小企業経営者≧管理者>従業員であった。これらの事実から、命題Ⅰは支持された。

命題Ⅱに関して、以下のような事実から、妥当性は高いといえよう。表1が示すとおり、成功を通して価値観が変わるような経験と有能感は、統計的に有意な相関関係がみられた。また表2によれば、有能感の高い中小企業経営者は、ストレスによる精神的な反応・身体的反応が小さいことが示された。こうした事実は、成功を通して価値観が変わるような経験を繰り返して体験することによって、有能感と共に自己確信が醸成されているであろうこと予測できる。こうした結果は、むしろ有能感や自己確信を身につけることなしに、企業経営者のように大きな曖昧性や責任に耐えて仕事を続けていくことはできないと考える方が自然かもしれない。

これまで、コンピテンシーの測定はインタビュー調査を基にして研究がなされてきた。しかし、ここに示された職位間比較という形で氷山の下側を比較検討してみた。調査結果は、巧みに曖昧な仕事に対応しつつ、ストレスを成長の糧とさせる自己確信というコンピテンシーを備えた人材像を大量のサンプルから示すことができたのではなかろうか。

これらの調査結果が示すことは、起業家教育の裾野を広げてより多くの起業家を育成するためには、起業家としての知識や能力だけでなく、成功を通して価値観が変わるような経験を繰り返し経験して有能感や自己確信を醸成することのできる環境をいかに整備するべきか検討する必要があるという点にある。

起業家や経営者の仕事は、単に知識や技能があれば果たせる仕事ではないであろう。起業を含む

経営学に関する学習環境の整備が進み、ある程度時間を含めた資源があれば、今日の日本では経営や企業に関わる知識を得ることができるようになった。本質的に問題なのは、知識や技能など「冰山モデル」の上の部分ではなく、自信や困難であっても起業する理由ともなる価値観（「冰山モデル」の水面下の部分）だと調査結果は示しているのではなかろうか。高い自己確信を持った人材にとって、起業家・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られる。

## 4.2 インプリケーションと今後の課題

こうした検討は、起業家の育成だけでなく、より広い文脈にも位置づけられるべきであろう。つまり、若者のエンプロイアビリティ(employability)や「コア人材」として正規従業員として求められる本質的能力を含んでいると考えられる。パートや派遣等非正規労働が一般化している今日では、大学を卒業した正規従業員の仕事は、新たな仕事を作り出すことであり、より曖昧な仕事に対応することが求められる。大学を卒業する学生の数十%が就職先を得られないことが社会問題になっているが、この原因の一つは、現代の正規従業員として求められる能力を社会・企業・学校が十分に示していない点にあるのではなかろうか。担うべき責任が大きく、対応するべき仕事の曖昧性の高い人材が、どのように自己確信や有能感を形成し、どのような意識を持っているのかという点を含めて研究と実践を深める必要があり、この点を今後の課題としたい。

本研究は、科学研究費補助金（課題番号 20530379 および課題番号 23530515）および平成22年度長野大学助成研究の成果の一部である。研究の機会を与えてくれたことに記して謝したい。

## 注

- <sup>1</sup> Mintberg H., (2004) または楠木建(2010)を参照されたい。
- <sup>2</sup> マルコム・グラッドウェル著(2010)
- <sup>3</sup> ティモンズ著(1997) pp40-41
- <sup>4</sup> 中小企業庁編(2002) p. 52を参照されたい。同様の傾向は他の調査でも指示されている。例えば瀧口(2011)を参照されたい。
- <sup>5</sup> Spencer, L. M., & Spencer, S. M., (1993), pp80-81
- <sup>6</sup> 相関分析の詳細については、河野(2012)を参照されたい。

## 【参考文献】

- Deci Edward L., and Flaste Richard (1995) *Why We Do What We Do*, G.P. Putnam's Sons (桜井茂男監訳 『人を伸ばす力：内発と自立のすすめ』新曜社、1999年)
- Fayol H., (1916) *Administration Industrielle et Générale*, Bordas S. A., (山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社、1985年)
- McClelland David C. (1987) *Human Motivation*, Cambridge University press (梅津祐良・菌部明史・横山哲夫訳『モチベーション』生産性出版、2005年)
- Mintberg H., (2004) (池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』日経BP社)
- Isacson W., (2011) *Steve Jobs*, Sion & Schuster (井口耕二訳『Steve Jobs I』講談社、2011年)
- McClelland David C., (1987) *Human Motivation*, Cambridge University press (梅津祐良・菌部明史・横山哲夫訳『モチベーション』生産性出版、2005年)
- Santa Clara Valley Historical Association, (1996) *Silicon Valley :A 100 year renaissance*
- Shane S., (2000) *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, Organization Science Vol.11, No4
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M., (1993), *Competence at Work*, John Wiley & Sons Inc (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳『コンピテンシーマネジメントの展開：導入・構築・活用』生産性出版、2001年)
- Timmons, Jeffrey A., (1994) *New Venture Creation : Entrepreneurship for the 21st Century*, Burr Ridge : Irwin (千本倅生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略：起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社、1997)
- 岩田一哲(2008)「過労死・過労自殺と職務上の出来事との関係の分析」、『弘前大学経済研究』31号16-27頁
- 楠木建(2010)『ストーリーとしての競争戦略-優れた戦略の条件-』東洋経済新報社
- 久保田典男(2011)「世代交代期の中小企業経営」中小企業学会(編)『世代交代期の中小企業経営』中小企業学会論集 同友館17-31頁
- 河野良治(2012)「中小企業経営者能力に関するコンピテンシー論的分析」中小企業学会(編)『中小企業のイノベーション』中小企業学会論集 同友館94-104頁
- 齋藤毅憲(2006)『スモールビジネスの経営を考える』文眞堂
- 清水龍瑩(1983)『経営者能力論』千倉書房
- 瀧口匡(2011)「ベンチャーの起業家・経営チーム・資本政策」松田修一監修『ベンチャーダイナミズム』白桃書房
- 中小企業庁編(2002)『中小企業白書2002年版「まちなちの起業家」の時代へ』ぎょうせい
- 中小企業庁編(2007)『中小企業白書2007年版地域の強みを活かし変化に挑戦する中小企業』ぎょうせい
- 寺島雅隆(2009)「大学教育の変容と起業家教育」中小企業学会(編)『中小企業政策の再検討(日本中小企業学会論集29)』同友館90-101頁
- 松田修一(1997)『起業論』日本経済新聞社
- マルコム・グラッドウェル著(勝間和代訳『THE NEW YORKER 傑作選3』講談社、2010年)
- 柳孝一(1997)『起業力をつける』日本経済新聞社
- 柳孝一(2004)『ベンチャー経営論-創造的破壊と矛盾のマネジメント』日本経済新聞社