

2017年度商学部専門科目経営学」

第12回 企業文化とベンチャースピリッツ

1 今年度後期開講予定のキャリアデザイン論の紹介

毎年受講希望者が結構多いです。締め切りをきっちり守り、受講理由をしっかりと書きましょう！

2 前回の復習

株主価値創造経営論

企業ごとの違いにつながる企業の経済的な価値

生産システム論

実務家と研究者の不十分な意思疎通

現在のIoTの興隆にみる生産活動の再認識→付加価値の創造

トヨタ生産方式にみるヒトとヒト、ヒトとモノの現実的なオペレーションの実際…マネジメント

◎ 企業の独自性につながる一つの要因としての企業文化（テキスト 150頁）

(1)組織メンバーの「共有された価値観」

◎ 現在の企業社会においても重大な課題

「働きすぎ」、自死につながる最悪の企業文化（参考資料）

3 本日の目標と内容

当該企業の経営行動に対して大きな影響を与えるという企業文化とはどのようなものか、それをある意味で変えるベンチャースピリッツはどのようなものかを検討する。

4 著者の想いと今回のキーワード

著者の想い

- 企業文化論も、実は日本企業の経営のあり方に注目するなかで登場した。その企業文化は、経営諸要因に深く影響を与え、企業経営の基盤という重要なものである。
- 他方、日本企業の再生においては、既存のあり方を打破し、リスクをとってイノベーションを起こし、国際競争力を回復しうることが求められる。そうしたアントレプレナーたる企業家の活躍できる社会を作る必要がある。

今回のキーワード

企業文化

経営風土や社風ともほぼ同義に扱われるが、企業のもつ個性すなわち固有の「企業らしさ」のこと。

組織

2人またはそれ以上の人間の意識的に調整された行動または諸力のシステム

戦略経営

組織が自らの存続を賭けて戦略を通じて環境に奉仕するように経営すること

企業倫理

企業が、消費者や社会からの信頼に応えるために遵守すべき規範として、経営理念や行動原理の柱

のひとつとして明文化されるものである。(weblio 辞書「企業倫理」
http://www.weblio.jp/content/%E4%BC%81%E6%A5%AD%E5%80%AB%E7%90%86、
2017/7/5)

イノベーション

単なる生産技術の斬新的な変革のみにとどまらず、生産技術をも含む経営全般にわたる変革を意味する。経済発展の動因となるとともに、新たな利益源泉をもたらすことになる。

リスク

企業を取り巻く各種の危険（リスク）のこと。

ベンチャービジネス

強い起業家精神、高度な専門技術、卓越した事業プランなどをもつ者に率いられた革新的な中小企業、あるいはその事業活動。

アントレプレナーシップ

新しい機会をいち早く見つけ、従来にはなかった視点や方法で経営資源を組織し、事業を展開すること。

5 企業文化論とは何か

5.1 なぜ、どこから、生まれたのか

「新しい風」(DVD1) はなぜ「新しい」のか

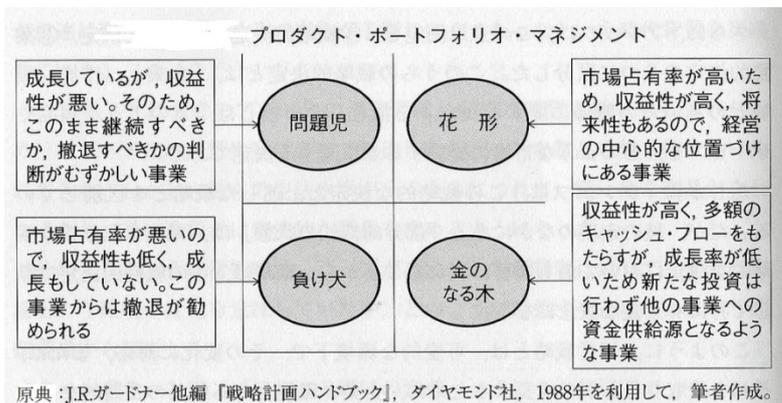
1970年代当時の欧米企業の依拠した分析的アプローチへの懐疑

代表的な分析的アプローチ…プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) (資料 1)

定量化したデータに依拠、新規事業に対する消極性→保守的 (テキスト 152 頁)

…(2)人間味のない抽象論

資料 1



出所 齋藤 (2012), 132 頁。

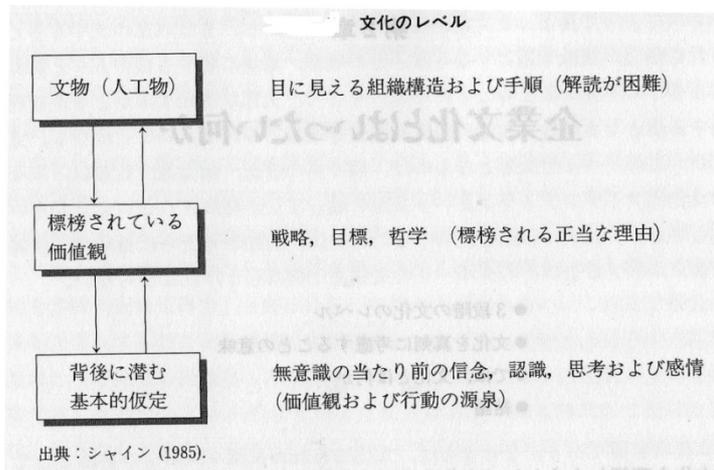
躍進する日本企業、成功した米国企業にみられる「共有された価値観」

⇒企業文化

「組織内の人びとを動機づけて、組織への貢献や成果に結びつける」際の重要な要素 (テキスト 152 頁)

≡無意識に「背後に潜む基本的仮定」(資料 2)

資料 2



出所）Schein（1999），邦訳 18 頁。

5.2 そもそも組織とは

個の集まりが、(3)共通目標，貢献意欲，コミュニケーションが揃った協働体系へ（資料 3）

資料 3

個人のもつ能力の限界を超えるために、人は力を合わせることを考える（協働）。たとえば、ひとりでは持ち上がらない荷物も、3人でなら動かすことができるであろう。荷物を運ぶためには、まず、3人のあいだで「この荷物をここから、あそこに運ぶ」という目標が共有されていなければならない。さらに3人が、それぞれの力を精一杯発揮することが必要である。また、3人がばらばらに力を出してもうまくはいかない。だれがどの部分を、どのタイミングで持ち上げるのか相談して、息を合わせる必要がある。/このように、共通目標，貢献意欲，コミュニケーション，の3要素が揃ったとき、協働の体系としての組織は成立する。大昔から人は組織をつくり、活動してきたにもかかわらず、このようなことが明らかに定義されたのは、わずか70年ほど前、近代組織論の祖とよばれるバーナードによってである。（齋藤，2012，144頁）

「内部統合」の視点

好業績の一要因としての「強い文化」（資料 4）

資料 4

超優良企業は、同一の価値観や信念を共有した一枚岩的な組織，つまりある意味では、熱狂的な信者を数多く擁する宗教集団にも似た組織として描かれます。そして、その強固な文化こそが、それらの企業のすぐれた経営業績の原動力になっているのだとされます。この本の著者たちは、アメリカの超優良企業の調査をおこなっていく中で、それらの企業が、日本企業が持っているものにも勝るとも劣らないほどの「強い文化」を持っているという事実を発見させられた、とします。また、著者たちは、その様な企業では、全従業員がその文化にすっかり同化するようにしており、同化できない者は退社してしまうのだとさえ主張しています。（佐藤&山田，2004，26-7頁）

もちろんそうやすやすと個人は制約されないが（資料 5）

資料 5

それまでの社会学理論では、文化は、望ましい価値を人々が追求すべき目標として設定することによって人間の行動に対して影響を与えるのだ、とするような考え方が主流でした。つまりその考え方では、個人は自分が属する社会に特徴的な文化に「染まる」（社会化される）ことによって、その社会で望ましいものと見なされている価値を内面化し自分自身が追求すべき目標としてとらえるようになる、と仮定するのです。これまでこの本で見えてきたように、組織文化論、とくに初期の企業文化論は、まさにこのような形で企業の目指す価値や目標と企業のメンバーである個人の価値

観や目標とが一致していく「統一文化仮説」的なプロセスに重点を置いていました。/このような見方に対して、スウィドラーは、分化が人間の行為に対して与える影響について考える時には、文化の枠組みを、個人が追求すべき価値や行為の目標を厳格に規定し、人間の行動を型にはめてしまう型枠のようなものとして考えるべきではない、と主張します。…要するに、それまでの理論では、「文化中毒者」である人間の行動を文化が支配するというイメージが濃厚であり、まるで「文化が人間を従順なロボットのようにして使っている」ようなとらえ方をしていたのに対して、スウィドラーは、むしろ人間の方が文化の中の特定要素を生活上の道具として能動的かつ主体的に選んで「使う」こともあるのだ、と主張するのです。(佐藤・山田, 2004, 205-6 頁)

しかし、「強い文化」ゆえの「逆機能」

傲慢さ、官僚主義、硬直性、不祥事等企業倫理問題

外部環境への適応の必要 (テキスト 163 頁)

⇒(4)内部統合と外部適応のバランス (テキスト 165 頁) …戦略経営

※冒頭の「新しい」風のDVD

6 企業内部の再生に向けた取り組み

6.1 イノベーションの発揮

アメリカにおけるベンチャービジネス論の影響

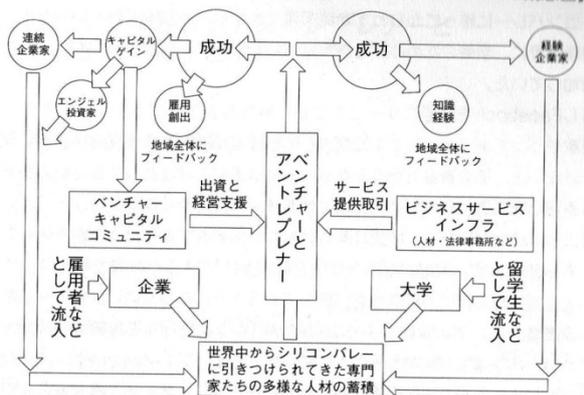
ベンチャー企業にリスクマネーを提供するベンチャー・キャピタルへの注目

= 新興企業に対するハイリスク、ハイリターン of 資金供給システムへの注目 (テキスト 178 頁)

(5)重要なイノベーションのシステム (資料 6)

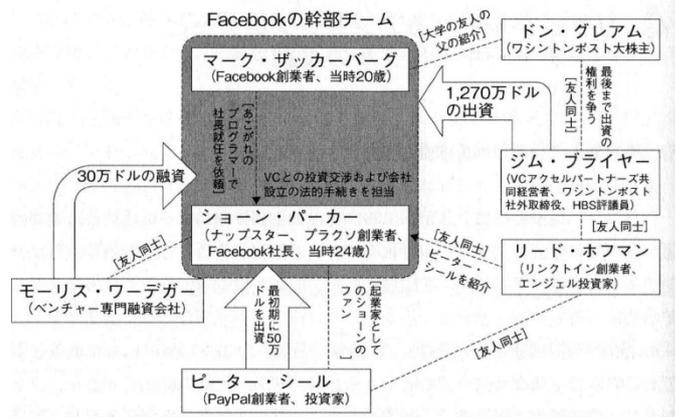
資料 6

【図15-3 シリコンバレーのスタートアップのエコシステムの概念図】



出所: ケニー他 (2002) を参考に筆者作成

【図15-4 Facebook初期の人的ネットワークと資金調達】



出所: カークバトリック (2011) を参考に筆者作成

出所) 山田・江島 (2017), 225 頁。

出所) 山田・江島 (2017), 228 頁。

アントレプレナーによる「創造的破壊」への期待 (テキスト 185 頁)

「P」に囲まれた 4 つの「E」

passion と energy, energize, edge, execute

10 の「D」

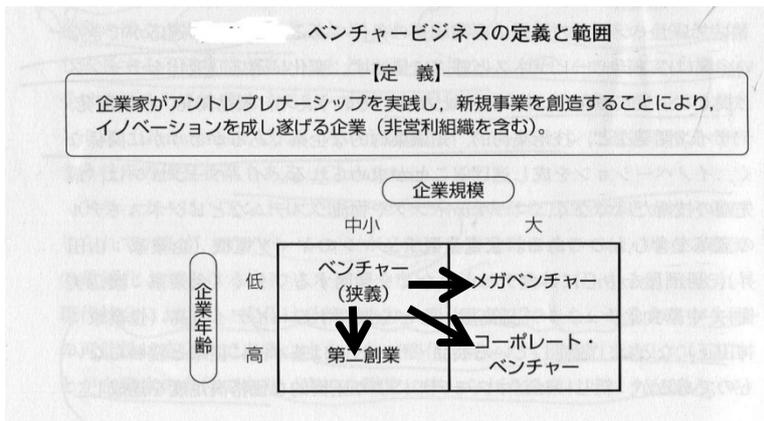
Dream, Decisiveness, Doers, Determination, Dedication, Devotion, Details, Destiny, Dollars, Distribute

企業家精神ではなく、(6)企業家的能力の実践、企業家活動

6.2 ベンチャービジネスについて

企業規模、社歴（創業後 10-15 年程度であれば）は無関係、
 企業家によるアントレプレナーシップの実践、新規事業の創造によるイノベーションの実現（テキスト
 192 頁、図表 7-4）

図表 7-4



出所) テキスト, 192 頁。

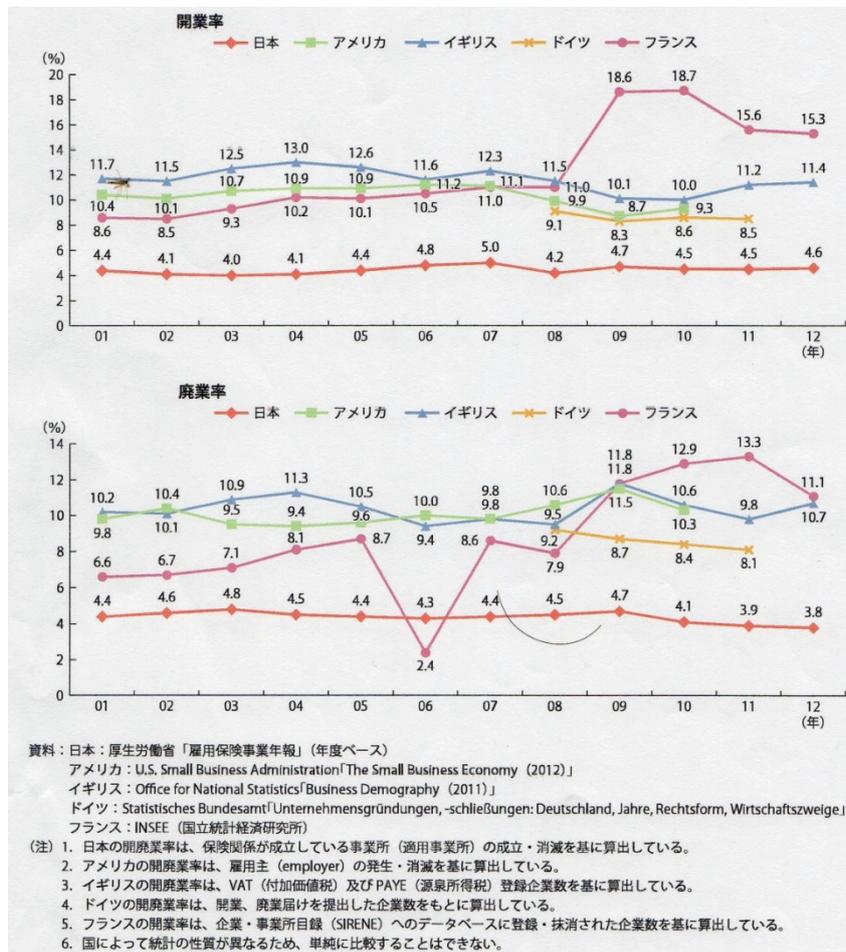
- 「海賊と呼ばれた男」(DVD2)

7 日本の現状は

筆者の想いをくじく日本の現実

諸外国と比較した開業率、廃業率の低さ (資料 7)

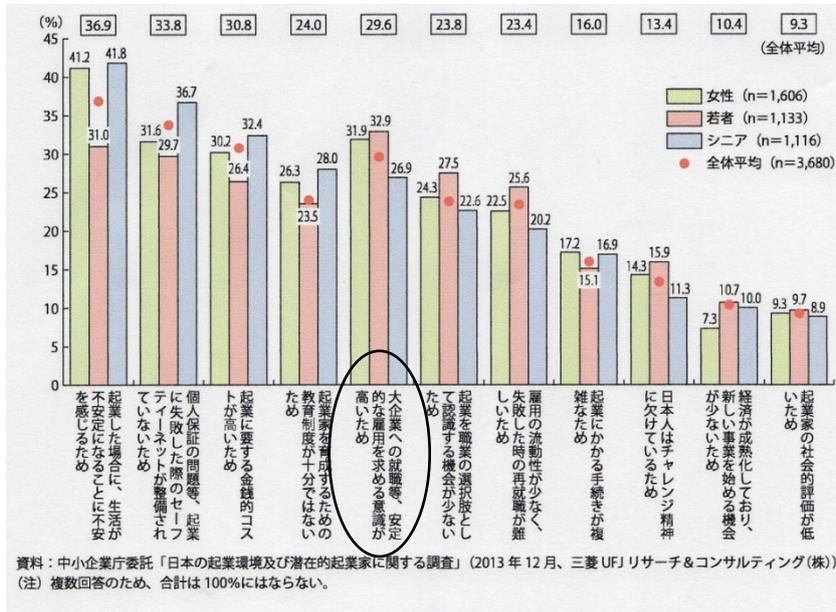
資料 7



出所) 中小企業庁 (2014), 187 頁

起業しない理由 (資料 8-10)

資料 8



出所) 中小企業庁 (2014), 219 頁
資料 9

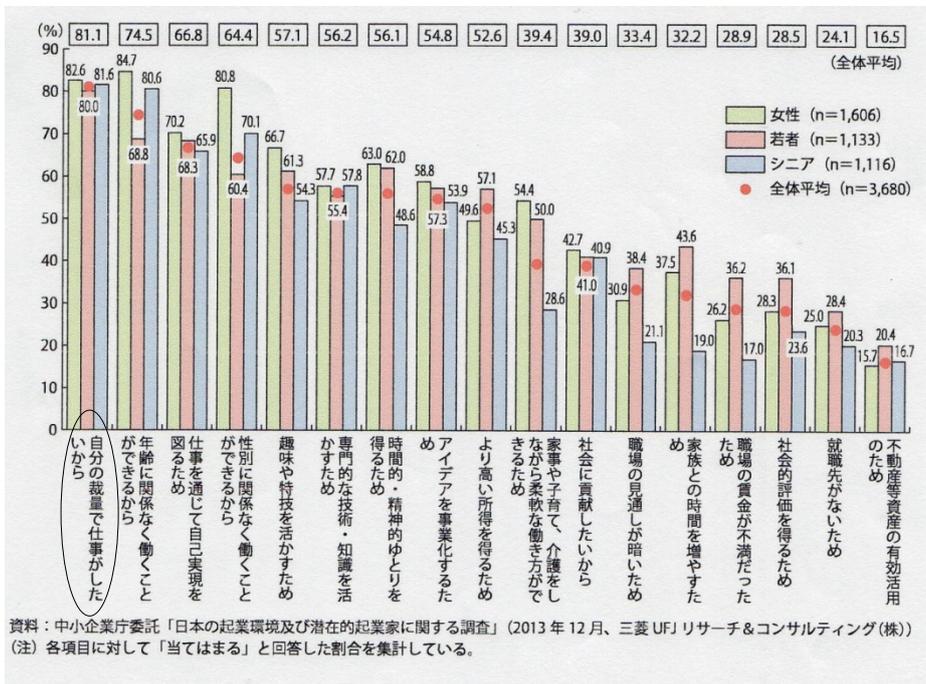
	総合順位	会社登記に要する手続き数	会社登記にかかる日数	開業コスト
シンガポール	3	3	2.5	0.6
香港	5	3	2.5	0.8
アメリカ	20	6	5	1.5
イギリス	28	6	12	0.3
韓国	34	5	5.5	14.6
フランス	41	5	6.5	0.9
ドイツ	111	9	14.5	4.7
日本	120	8	22	7.5

資料：世界銀行「Doing Business 2014」
(注) 1. register firm を会社登記と訳した。
2. 開業コストは、一人あたりの所得に占める金額の割合を表している。

出所) 中小企業庁 (2014), 190 頁。

※変化の兆しが見える⇒(7)「自己裁量」への希望 (資料 10)

資料 10



出所) 中小企業庁 (2014), 196 頁。

8 経営学について

「経営」…企業が営む基本的な活動である事業を適切に管理運営すること

「経営学」…(8)事業活動の継続性の向上と事業体にかかわるステークホルダーの便益の最大化を目標
(テキスト 193 頁)

これまでの講義内容について

※経営学についての原理原則を知る最初の作業 (資料 12)

資料 12

すなわち“論理”を通じて事象や世界を理解することができ、その原理原則を介して現実社会を鋭く観察することができるようになります。原理原則を知ることで、単に個々の現象のみを追いかけているよりもはるかに多くのことを、その根本から深く体系的に整理し理解することができるようになるのです。(上林他, 2007, 384-5 頁)

3つの柱

講義、講演と企画レポート

自分にとって、「経営学」とはどのような学問かを復習しておいてください。

採点基準

論理の明快さ、論理の一貫性、おもしろさ

参考文献

Edgar H. Schein (1999) The Corporate Culture Survival Guide ; Jassey-Bass Inc. (金井壽宏監訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房, 2004 年)

佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化』日本経済新聞社

齋藤毅憲(2012) 『経営学を楽しく学ぶ Ver.3』中央経済社

中小企業庁 (2014) 『中小企業白書 2014』

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/h26_pdf_mokuji.html ,

2016/07/14

上林憲雄・奥林康司・團泰雄・関本浩矢・森田雅也・竹林明 (2007) 『経験から学ぶ経営学入門』有斐閣ブックス

山田幸三・江島由裕 (2017) 『1からのアントレプレナーシップ』中央経済社

汐街コナ (2017) 『「死ぬくらいなら会社辞めれば」ができない理由(ワケ)』あさ出版