

企業家による事業の失敗に対する意味形成プロセスの解明

—省察的対話における語り直しとスキーマの更新に着目して—

What Causes Entrepreneurial Failure?

—The Sensemaking Process of Business Failure and Its Outcomes—

神戸大学大学院経営学研究科 伊藤 智明

大阪経済大学 足代 訓史

大阪市立大学 山田 仁一郎

大阪経済大学 江島 由裕

要旨

本稿は、企業家による事業の失敗に対する意味形成プロセスとその成果を、省察的対話における語り直しとスキーマの更新に着目して解明することを目的とした探索的な単一事例研究である。ベンチャーの廃業前後の研究者との対話の逐語記録を分析対象とした継時的な分析の結果、二つのことが明らかになった。第一に、事業の失敗に対する意味形成過程における、企業家の批判的省察や危機の対処行動を促す他者の役割である。第二に、事業の失敗の原因に関する自責と他責の選り分け方の変更、および、他者の視線に気づきそれへ配慮できるようになったことが、意味形成過程の成果となっていたことである。これらから示唆されることは、事業の失敗に伴う負の感情を制御するための企業家の省察的実践の働きと、企業家の判断基準の変更を前提にした理論構築の必要性である。

キーワード: 事業の失敗、意味形成、企業家の語り、省察、語り直し

Abstract

This article is an exploratory single-case study that aims to clarify the sensemaking process of business failure by an entrepreneur. The article focuses on the retelling of reflective dialogue and the update of schema to explain business failure outcomes. An analysis of the verbatim record of dialogue with the researcher revealed findings on the sensemaking process of business failure. First, the role of others motivates the entrepreneur's critical reflection and behavior to cope with the crisis. Second, the change in differentiating the intropunitive and extrapunitive impact in

addition to noticing and considering external judgment. The results indicate reflective entrepreneurial practice regarding the management of negative emotions associated with the business failure. Further, the results imply the presumption of change in the entrepreneur's judgment criteria.

Key words : Business failure, Sensemaking, Entrepreneurial narrative, Reflection, Retelling

1 はじめに

我が国の経営学の古典的労作として戸部・寺本・鎌田・杉之尾・村井・野中 (1984) の『失敗の本質』が挙げられる。同書に典型的に見られるように、失敗は経営学の研究テーマとして取り上げるに値すると見なされてきた。しかしながら、誤解を恐れずに我が国での経営学的な失敗研究の現状を評するならば、学術的な蓄積が十分であるとは言い難い。翻って、海外の研究動向を見てみると 1990 年代後半からの企業家研究の隆盛の中、企業家の失敗研究への関心が高まり、知見が積み重なってきている。

このような認識に基づき、本稿では、企業家による失敗に対する意味形成過程における他者の役割と、意味形成過程の成果の解明を目的とした事例研究をおこなう。その問題意識としては、二つを挙げることができる。第一に、なぜ企業家にとって事業の失敗から学習することは困難であるか、である。本稿では、失敗からの学習を意味形成プロセスと捉えることで、そのメカニズムを探究していく。第二に、なぜ事業の失敗が企業家活動の成功のインプットとなるか、である。企業家の成功物語を彩るエピソードとして、困難や危機が頻繁に挙げられている。幾分の誇張があるとはいえ、そのような困難や危機を

自分たちの失敗であると捉え、困難や危機の経験を転機として、物語の主人公である人物が企業家として成長するというストーリーには、企業家活動の本質を捉えるためのヒントがあるのだろう。

本稿での失敗は「事業の失敗」に限定する。「売上の減少や費用の増加が、企業を支払不能に陥せたり、企業が新たな融資や自己資本を調達できなくなったりするような重大な事態に陥った際に、事業の失敗は発生し、結果的に、現状の所有と経営では運営できなくなる」(Shepherd, 2003, p. 318、を一部筆者が補足)という定義、つまり、失敗を「採算悪化による事業の終了」であると捉える立場に依拠して、以降の議論を展開する。

本稿の構成は以下の通りである。2 節では、企業家の失敗研究の学習アプローチを中心にレビューし、本稿の分析視角を提示し、研究課題を導出する。続いて 3 節では、調査方法や調査対象を説明する。そして 4 節では事例分析をおこない、分析の結果として企業家による事業の失敗に対する意味形成過程とその成果を記述する。5 節では発見事実を整理し、その示唆するところを検討し、最後 6 節で本稿の含意と課題を述べて、結びとする。

2 先行研究の整理と分析視角

2.1 ベンチャーと企業家の成功／失敗

元来、企業家活動の成功と失敗の区分は曖昧なものである。Low and MacMillan (1988) は企業家活動の成果を単純に成功や失敗と決めつけることに、二つの理由から警鐘を鳴らす。第一に、ベンチャーの失敗は競合企業によるリアクションの帰結かもしれない、新しい企業の参入が他の企業の失敗という反応を引き出したことで産業における競争が促されたのであれば、経済的進歩は達成されたことになるからである。第二に、失敗は学習にとっての重要な源泉のひとつであり、ベンチャーでの失敗を通じて、人々が未来での成功につながるようなスキルや知識を獲得しているかもしれないからである (Maidique and Zirger, 1985)。

確かにスタートアップ期の企業家活動で成果を上げられないベンチャーは多いが (Aldrich, 1999)、ベンチャーが倒産したとしても直ちにそれを企業家の失敗と見なすべきではない (Sarasvathy, 2008)。なぜなら、ベンチャーの倒産はベンチャーの終わりを意味するだけであり、「企業家の終わり」ではないからである (Singh, Corner and Pavlovich, 2015)。

この観点に基づけば、ベンチャーそれ自体は企業家の目的を追求するためのツールであり、企業家活動は学習プロセスと見なされる (Sarasvathy, 2008)。

近年、ベンチャーの成功／失敗と、企業家の成功／失敗の区分を自覚的に取扱うものとして、「企業家の失敗」研究が着目されている。その端緒となった McGrath (1999) は、失敗への嫌悪に伴う認知バイアスや、直接的な操作による失敗の無節操な回避という反失敗バイアス (anti-failure bias) が、失敗から学習しようとする企業家の能力構築を妨げると指摘し、リアル・オブションの観点から失敗の回避よりも失敗のコストの管理が重要であると主張する。

2.2 失敗からの学習研究と企業家の失敗研究

企業家の失敗に関する既存研究は、組織行動論での失敗からの学習に関する研究と相補的な関係に位置付けられる。組織行動論での失敗からの学習に関する研究は、失敗の意味内容がある程度同定されていることを前提とするのに対して、企業家の失敗研究は、失敗からの回復や学習の過程で失敗の意味内容が変容していくことを前提とする。本稿が着目するのは、後者のダイナミズムから前者への展開を含んだ、失敗の意味形成過程とその成果である。

組織行動論では、McGrath (1999) 以前にも失敗からの学習に関する研究は蓄積されている。これらの研究の共通点は、失敗に対する脅威 - 硬直の反応をいかに回避し、失敗からの学習の成果を上げられるかに焦点を合わせることである。例えば、Sitkin (1992) は失敗からの学習を促す組織の条件に着目し、失敗の利益と成功の負債を対比し、知性的な失敗 (intelligent failure)、それを促進する組織の条件、組織学習のつながりを説明する概念枠組みを構築した。この枠組みに基づき、成功が独善、近視眼、実験の欠如をもたらし、思慮深い処理を醸成しないと指摘し、逆に失敗が組織学習を促進するという仮説を導出する。加えて、組織学習を促進するような知性的な失敗の特徴として、十分に計画された行為、成果の不確実性、控えめな規模の失敗、行為サイクルのスピーディさ、失敗経験と未来の行為とのドメインの関連性の 5 つを提示した。

同様に Baumard and Starbuck (2005) は、成功の繰り返しからの学習が、構造や戦略の慣性、過剰なプロセス志向、不注意や狭量を促進するために、未来の失敗をしばしば引き起こすと指摘する。彼らは、ヨーロッパの大規模な通信会社の事例研究を通

じて、戦略の失敗を小さな失敗と大きな失敗に区別した上で、それぞれの学習への影響を検討した。明らかにしたことは、小さな失敗が中核となる信念を強化する傾向があり、蓄積的な学習を促進する、そして大きな失敗が起きた時に主として外的要因に原因帰属させてしまうことで学習を妨げることである。これらの発見事実から、失敗からの学習にとって学習棄却の成功が前提条件になりうると結論づける。

Cannon and Edmondson (2001) は集団レベルの信念の影響を重視する。彼らは、自己効力感や自尊心へのダメージを含む個人レベル、および、烙印を押されること (stigmatization) のリスクや信用の毀損を含む組織レベルの失敗からの学習の障壁を検討した上で、集団レベルの信念が失敗と直面した時に生じる不快な感情を軽減しようと主張する。

これらの知見は企業家の失敗研究にも積極的に取り込まれ、議論の基盤を提供している。

企業家の失敗に関する既存研究は二つの研究群に大別できる。第一に、失敗のコストのマネジメントに焦点がある研究群である。このグループは、失敗からの回復過程での喪失志向性と復元志向性の揺らぎ (Shepherd, 2003)、問題または感情に焦点化する二種類の企業家による失敗の対処戦略 (Singh, Corner and Pavlovich, 2007)、事業の失敗の金銭的なコストと感情的なコストのバランス (Shepherd, Wiklund and Haynie, 2009) などに着目してきた。

第二に、失敗からの学習の成果に焦点がある研究群である。例えば、失敗の原因帰属と失敗への反応の関連 (Cardon and McGrath, 1999)、企業家の失敗への態度の文化差 (Cave, Eccles and Rundle, 2001)、事業閉鎖への態度や事業閉鎖からの教訓 (Stokes and Blackburn, 2002)、スタートアップの経験や事業閉鎖の経験と失敗に対する態度の関連 (Politis, 2008; Politis and Gabrielsson, 2009) など、失敗に対する反応に焦点を当てている。また、事業の失敗経験や企業家の種類と比較楽観主義との関連 (Ucbasaran, Westhead, Wright and Flores, 2010)、事業の失敗に関する原因帰属と失敗後に設立したベンチャーの成長との関連 (Yamakawa, Peng and Deeds, 2010, 2015) などに着目する研究成果もある。

2.3 既存研究の限界

既存研究の限界としては以下の二点が挙げられる。第一に、事業の失敗発生前後から、企業家にとっての失敗の意味内容が変容し、同定されるまでの過程

に関する企業家活動の実践を追跡した調査が実施されてこなかった点である。このような調査が求められる理由は、この種の調査を実施しない段階で理論構築をすれば、一方で理論的な志向性として文脈や状況を重視し、他方で理論構築の際にそれを軽視せざるを得ないからである。第二に、事業の失敗からの学習や意味形成過程での他者の役割が明示的に論じられていない点である (Ucbasaran, Shepherd, Lockett and Lyon, 2013)。危機的な状況下では、他者に影響を受けながらの意味形成が事業の失敗のもっともらしいストーリーを生成するという前提は一定程度妥当であると言えよう (cf. Weick, 1995)。

Sarasvathy (2008) によれば、ジェームズ・マーチ (James G. March) は「失敗は企業家のコンピタンスを高めるかもしれないが、同時に自信を低下させる」(p. 130) と指摘する。この指摘は、企業家がいかに失敗から学習するかを検討する上で、重要な逆説を示唆する。それは、企業家にとっての失敗は高次学習の契機になるが (Cope, 2011)、短期的には金銭的なコストと感情的なコストを要するために (Shepherd, 2003)、反失敗バイアスに陥る (McGrath, 1999)、というものである。企業家の失敗研究には、この逆説への解法の提示が求められる。

既存研究において、概念上のブラックボックスとなっている事業の失敗に対する意味形成過程とその成果への影響を検討する必要がある。

2.4 企業家による事業の失敗の意味形成プロセス：省察的対話における語り直しとスキーマの更新

本稿では、企業家による事業の失敗からの学習を、意味形成過程として捉える。その際、Cardon and McGrath (1999) による「学習の旅」の隠喩を踏まえた「失敗からの学習の時間枠」(Cope, 2011) や、Ucbasaran et al. (2013) によるシステムティックな文献レビューで構築された企業家による事業の失敗に関する研究のための概念枠組みを参照すると共に、企業家の「語り」に着目する。失敗からの学習の時間枠は、失敗への転落、失敗を管理する経験、失敗の余波、失敗からの回復、失敗からの再創発の五段階¹⁾ (Cope, 2011)、Ucbasaran et al. (2013) の概念枠組みは、事業の失敗の出来事、コスト、事業の失敗からの学習や意味形成、失敗の成果で構成される。事業の失敗前後から一定程度回復するまでの企業家の語りを分析し、事業の失敗の企業家にとっての意味変容と意味同定を含む意味形成過程と事業

の失敗の成果、およびそれらの関連を解明していく。

また、分析する上で省察的対話における「語り直し」(やまだ, 2007) に着目することで、事業の失敗に対する意味形成過程での他者の役割を明らかにする。ここで省察とは、「経験の意味づけを解釈し、意味づけをおこなう努力の内容とプロセスを、また努力の想定を批判的に評価するプロセス」(Mezirow, 1991, p. 104) である。高度に不確実な企業家活動を遂行する際、企業家は「省察的実践家」(Schön, 1983) として振る舞い (Cope and Watts, 2000)、事業の失敗のような自らの前提認識が揺らぐ経験の意味形成には「批判的省察」(Mezirow, 1991) が伴う (Cope, 2003)。「語り直し」とは、「他者のことばを対話的に自己の内に響かせて自分の声に変えていくプロセス」(やまだ, 2000, 90頁) であり、「語りを、ユニークでオリジナルな主体が独創的に語る個性的な物語とみなすよりも、いつかどこかで誰かが語った語りの反復やヴァリエーション」(やまだ, 2006, 200頁) と捉える概念で、発達心理学のライフストーリー研究で提唱されている。企業家の語り直しの主体と内容に着目し、企業家による事業の失敗の意味形成過程と成果に、どのような他者がいかに影響を与えているかを明らかにする。

本稿の分析視角では、意味形成過程の成果を企業家のスキーマの更新に関連づけて、検討する。ここでスキーマとは、「認識枠組み」のことを指す。スキーマ²⁾に着目する理由は、Neisser (1976) が「スキーマは行為のためのパターンであり、また、行為そのもののパターンでもある」(p. 56) と述べていることから分かるように、企業家の行動、認識、さらには、言語や概念のように企業家の「解釈が外在化(enact)」(Weick, 1979) された対象も射程に含められるからである。また Mezirow (1991) は意味スキームをある特殊な期待の習慣、意味パースペクティブを期待の習慣のセットとして概念化し、意味スキームの方が批判的省察の対象になりやすく、特に、道具、コミュニケーション、自己の理解と関わると主張する。意味形成過程を考慮する際、スキーマの更新を通じて、企業家がいかに企業家活動の実践の道具 (例えば、財務諸表)、他者とのコミュニケーション、自己の役割を捉え直すかに焦点を合わせる。

以上を要約すれば、企業家は他者のことばを語り直すことで、異なる視点を取り入れた意味形成を行ない、自らのスキーマを更新していくと言えよう。

2.5 研究課題

本稿では、上述の先行研究の検討と分析視角の提示から二つの研究課題を導出する。(1) 企業家はいかに事業の失敗から意味形成していくか、また、(2) 何がその意味形成の成果となるか、である。本稿では、これらの研究課題に基づき、事例分析を進めていくが、省察的対話における語り直しとスキーマの更新に着目し、企業家による事業の失敗経験の意味形成プロセスに関する継時的な分析をおこなう。

3 方法

本稿は、前節で示した分析視角と研究課題に基づき、企業家による事業の失敗の意味形成プロセスに着目し、事業の失敗からの学習の試行錯誤の過程と帰結を捉えようとする探索的な単一事例研究である。

事例分析の対象は、2010 年 7 月に奈良県香芝市に設立された住宅ビルディング事業を運営する SOUSEI 株式会社 (以下、SOUSEI) の創業者である乃村一政氏が東京都港区南青山の株式会社 SMART INTEGRATION (以下、SI) で取組んだ HEMS (Home Energy Management System) 開発事業³⁾に関する失敗経験とそこからのリカバリー過程となる。乃村氏は高校卒業後、会社に勤め営業経験を積んだ。営業成績が優秀だったため、25 歳でその会社の代表取締役役に就任、しかし 30 歳の時、その会社は閉鎖した。その後、不動産会社に就職、3 年後に SOUSEI を創業した。また SOUSEI 設立後の 2011 年 4 月には、大阪市に株式会社シェアワークスを設立し、不動産ポータルサイト事業の開発を目指す、12 月に断念した。

この事例の選択理由としては以下の二つが挙げられる。第一に、2013 年 10 月、SI は廃業しているために、これに関わるエピソードは乃村氏にとって事業の失敗の典型例になると判断したためである⁴⁾。SI の廃業は SOUSEI の経営状態にも影響を及ぼしたため、乃村氏は SOUSEI の危機に対処する必要があった。第二に、2011 年 4 月より本稿の著者の一人が乃村氏と継続的な対話型リサーチを実施し、SI の廃業前後からその後の乃村氏の意味形成過程までを追跡できる対話の逐語記録の蓄積ができていたためである。本稿ではこの逐語記録を用いることで、乃村氏の事業の失敗に対する意味形成の文脈を一定程度の精度で捉えられると判断し、継時的な分析を実施する。その際、蓄積されている逐語記録の中で

分析対象としたのは、SI の廃業直前のタイミングだった 2013 年 8 月 27 日に本稿の著者の一人と実施した第 23 回目の対話⁹から、SOUSEI が危機を脱したと判断できるタイミングであった 2014 年 12 月 16 日に実施した第 29 回目の対話までのものである。以下の表 1 は、対話の実施日と期間中の主要な出来事を整理したものである。

表 1 乃村氏との対話の実施日と主要な出来事

日付	出来事	対話
2012.09.26	SI の設立	---
2013.08.27	---	第 23 回
2013.10.11	SI の廃業	---
2013.11.19	---	第 24 回
2013.12.24	---	第 25 回
2014.02	増永寛之氏との面会	---
2014.04.06	企業理念の改訂	---
2014.04.15	---	第 26 回
2014.07.15	---	第 27 回
2014.08	SOUSEI のメインバンク 撤退	---
2014.10.07	日本政策金融公庫から SOUSEI への融資決定	---
2014.10.09	---	第 28 回
2014.12.07	奈良県宅地建物取引業協 会主催の宅建業開業セ ミナーでの講演	---
2014.12.16	---	第 29 回

対話の逐語記録は、乃村氏から提供された社内文書や乃村氏との間で交わされた電子メール、乃村氏が利用しているソーシャルメディアにおける書き込み、各種公開資料などと合わせ、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) (木下, 2007) に基づいて分析した。また、事例分析のデータ構造は本稿の末尾に記載している (図 2)。第 4 節の記述は調査協力者の乃村氏にドラフトをレビューしてもらうことで、構成概念妥当性を高めようと心がけ、共著者間で企業家の語りとその解釈の峻別を確認したり、特定の解釈に対して逐語記録における複数の発話箇所を提示したりすることで、解釈の整合性を担保しようとした。

4 事例分析

4.1 省察的対話における語り直し

乃村氏は、香芝市の SOUSEI で住宅ビルディング事業を営みながら、南青山で HEMS 開発事業のための別会社である SI を設立した。したがって、HEMS 開発事業の失敗は SI の廃業を同時に意味した。さらには、そこでの損失が SOUSEI の経営状態にも影響を及ぼすことになったために、事業の失敗からの意味形成は SOUSEI の危機に対処する中でおこなわれることとなった。以下では、SI の廃業直前である 2013 年 8 月から SOUSEI の経営状態が危機を抜け出した 2014 年 12 月までの期間のクリティカル・インシデントを参照点にし、乃村氏の語りがどのような状況での誰の語りの「語り直し」なのかを明示しながら、企業家のスキーマの更新に至るまでの試行錯誤の過程とその帰結を照射する。

(1) 廃業前後の語り

SI での HEMS 開発事業が基盤を失いつつあると判明したのは、経済産業省による補助金認定の否決通知があった 2013 年 7 月下旬であった。この時期に、設立当初からの社員が退社するなどの綻びも生じていた。そのような状況で乃村氏が語り直した時の主体は、先輩経営者の増永寛之氏¹⁰、配偶者、そして自分自身であった。

語り直した内容で特徴的であった点は、廃業の可能性が高くなったことに言及しながら、このような困難を含むすべての現状は自分の言動がもたらしたと述べたことであった。

人のせいにしないこと。全ては自分が未熟であり、自分が無知であったことで、生まれたことなんだというふうに思うようにしてますね。そうしないと、僕に成長可能性がない。(第 23 回目の対話)

(野村克也氏の格言である)「負けに不思議の負けなし」は、現状は全て因果応報、私の行ないで生まれたものという意味なんです。(第 23 回目の対話)

その後、乃村氏は配偶者などの家族の励ましに支えられながら、廃業を回避するべく、万策を尽くした。しかし、9 月 13 日には、無情にも HEMS 補助金の打切りが経済産業省により発表された。撤退すべきか否か。早急な決断を下さなければならない事態に追い込まれる中、10 月 5 日の役員会で SI の

廃業を決定した。

廃業後、乃村氏は何が失敗の原因であったかを分析した。経営者である自分の考え方、組織のつくり方、資金の集め方、人材採用の仕方、補助金の打ち切りなどさまざまな原因を検討した。原因分析をおこなう中で乃村氏が強調したのは、うまくいかない前提で組織づくりをする必要性であった。

結論、今回のミスは、僕自身が経営者として、ビジネスとは何なのかというものを、大きな枠で考えていなかったとか、分かっていなかったとか、が大きかったと思います。(第24回目の対話)

組織づくりは事業を伸ばすためのチームづくりをすると思いがちですけど、うまくいかなかった時に、乗り越えられるチームをつくるのが組織づくりなんです。(中略) やっぱりそこは僕の組織づくりに対する考え方が間違っていた。(第24回目の対話)

(2) 増永寛之氏との面会後の語り：批判的省察

年が明けて2014年2月になると、自身の先輩経営者である増永寛之氏から連絡があり、面会した。その面会は約4時間に及んだ。内容はSIでの事業の失敗を踏まえた問題点の指摘であった。経営者としての責任感のなさ、事業に対する真摯さの欠如、人に対する不誠実など、いずれも自分が薄々感じていたことであった。

「人の採用の仕方、新しい事業の始め方、始めるにあたっての下準備、そういったことが、まるで駄目だったよね」というようなこと。あとは「事業を起こすことが、どれくらい重たいことで、20人の社員を雇うということは、20人の人生というか、一人一人にとっては自分が主役のドラマなわけで、20個のドラマを一手に運営する、責任を持つ、それくらいの役割を持ってるんだから。そう考えた時に、非常に浅はかだった」というかなり厳しい指摘を色々受けたんです。自分では少し分かってはいたものの、ストレートにそうやって話をしてくれる人というのはほぼいなかったのですごく省みるいい機会になって。(第26回目の対話)

三期目に入ったばかりの香芝市での住宅ビルディング事業を SOUSEI の社員に任せて、別会社を南青山に設立して事業開発に取組んだこと、事業の始め方、人の採用の仕方など、増永氏から指摘を受け

た HEMS 事業失敗の要諦は、事業開発の準備で踏むべき手順を乃村氏が踏んでいなかったことにあった。それでは経営者失格であることを乃村氏は自覚した。しかし、増永氏からは厳しい言葉だけでなく、最後には期待の言葉も乃村氏に伝えられた。

最後に言われたのが「乃村さんは人の何倍もエネルギーも行動力もある。ただ、悪いところはそれを拡散、発散してしまうところ。その行動力、エネルギーをたった一点のみに集中して注いだら、僕はすごいことになると思う。それを見せてほしい。家づくり、暮らしづくり、この一点のみにあなたのエネルギー、行動力、能力を全部注ぎなさい。そしたら、お世辞じゃなくて、そこらへんのやつに負けないと思う」と言われたんです。(第26回目の対話)

(3) SOUSEI の危機の中での語り：危機への対処行動

増永氏との面会后、SOUSEI の企業理念を改訂するなど、乃村氏は香芝市での住宅ビルディング事業にさらなる専念をした。そんな中、2014年8月、SOUSEI に危機が訪れる。SIでのHEMS事業が失敗したことで、SOUSEI の経営状態が悪化し、メインバンクが撤退してしまった。乃村氏は融資先の確保など、資金繰りと営業に専念し、この危機を突破しようと試みた。

この危機的状況の中、彼は配偶者が水先案内人となったことで、問題に焦点化した対処行動を実行し続けられたと振り返る。

あの危機的状況を乗り切った時の、僕にとっての最高の右腕って何だったんだろうと考えたら、結局、家内なんです。(中略)「私がやることはもうたった一つ。この危機的状況をあんたが見事に乗り切るために私がやるべきことはたった一つで、何かっていうと前向いているっていうことをあなたに伝え続けることだけなんだ。」僕という経営者が危機的状況を乗り越える時に大切だったことっていうのは、今自分がやっていることを客観的に正当性があるよと認めてくれることだったと思う。(第28回目の対話)

乃村氏は配偶者からのメッセージを受け、この危機的状況に対処するため、解決可能なレベルまで問題を具体的に特定し、行動レベルでの対処策を導出した。彼が考えたのは、融資を依頼するために、「今

日やるべきことは、(顧客に) 家を売ることに帰結する。これがあれば、選択肢が増えてくる」であった。結果、そのことが、メインバンクが撤退した状況で、日本政策金融公庫から融資を引き出す契機となった。

4.2 企業家のスキーマの更新

企業家のスキーマは批判的省察を通じて、また、事業の失敗の余波である危機に対処する中で更新された。役割アイデンティティ (Hoang and Gimeno, 2010) の変化 (4.2.1) や危機の中での行動様式の変更 (4.2.2) をもたらし、これらの更新での主体性を維持するため、語り直しを通じた失敗の原因帰属に関する自責と他責のバランスを調節した (4.2.3)。

(1) 役割アイデンティティの変化：企業家と経営者

補助金廃止という、その時点の自分たちではどうすることもできないことで HEMS 事業の存続を断念せざるを得なかった経験は、乃村氏が経営者の役割を再考する契機となった。それまでは、企業家として新たな事業を生み出すことが自分に求められていると考えていた。翻って廃業後には、企業成長のために事業存続への悪影響を再三再四チェックする経営者の役割が自身にとって不可欠と認識し始めた。

このような認識変化は増永氏の指摘に続き、家族からの自分への視線を意識する中でも確認することになった。長女が自分の影響もあって、大学で経営学を専攻することになり、長男は中学校の卒業文集で「僕のライバル」という文章を書き、いつか経営者として父親を抜きたいと宣言し、父親は息子である自分を大学に行かせなかったことを後悔していると伝えてくる出来事が重なった。

自分が思っている以上に、みんなが結構期待もしているし、注目もしている。そうした時に、ちょっと経営者としての自分があかん。カッコ悪いな。もっとちゃんと経営しよう。経営者になろうと思ったんですよね。(第 27 回目の対話)

経営者としての自身の役割を認識すると共に、乃村氏の意識は SOUSEI の財務体質を改善していくことに向かう。そして今までは経理任せにしていた財務諸表の分析を自分で担う必要性を感じ始めた。

自分の役割は (中略) うちの会社が成長しにくい

要因を見つけることが、まずせなあかんことなんですよね。そういうものが、財務諸表を通して分かってくる。(第 27 回目の対話)

僕は自分でもベンチャー企業家と言うてました。

(中略) 自分は事業を生み出せる人間なんだから、整える人間じゃない。そういうことに、違うと気付いて。(第 27 回目の対話)

(2) 危機の中の行動様式変更

増永氏との面会后、創業当初の初心に戻るために、また、SOUSEI の経営状態の逼迫もあり、社員と同様に接客もクレーム対応も乃村氏自身がおこなうようになった。先述のとおり、財務諸表の分析も自身で担うようになるなど、企業家と経営者の役割を使い分けながら、仕事に向き合うようになった。

この時期には取引業者との関わり方にも変化が見られる。企業理念の改訂と合わせて定義された SOUSEI のミッションである「なくならないでほしいと言われる会社になる」を踏まえて、コストダウンのための交渉を見直すようになった。これは取引業者だけでなく、様々な利害関係者とのつながりを意識し始めたためである。というのも、危機に陥った場合、救出されるかどうかは、日常的なやりとりの内容や密度によって決まってくると考えられるからである。乃村氏は南青山から香芝市に戻った後に前職の上司でもある経営者からの教を語り直した。

「約束は必ず守る。それが一番いい。けども、どうしても約束を守れない時って、人間誰しもある。その時に何が量られるのか。その人の約束を破るまでの生活である。」(第 25 回目の対話)

乃村氏は、SOUSEI の危機に対処した後、より自覚的に、日常的な状況と危機的な状況では、「モード」の切替えが必要であると言語化した。具体的には、危機的な状況において、日常的な状況での能力の高い自分のイメージに囚われることが問題であり、そのイメージをきちんと否定する必要があると主張する。このモードの切替えができたことで、問題に焦点化した危機の対処行動を実行できたのであろう。

(3) 失敗の原因帰属バランスの調節

失敗の原因帰属を自責とするか、他責とするかは思いの外、曖昧な区分にならざるを得ないかもしれないが、企業家の語りからはそのベースが自責にな

っているか、他責になっているかの判断は一定程度可能であろう。乃村氏の場合は、補助金廃止というその時点の自分たちでは動かし難い事象であっても失敗の原因帰属を自責にしようとした。それ自身が好ましい志向性であるかはさておき、そのような志向性が現状の問題を焦点化し、危機的な状況を解決可能な状況へと変換する「状況との会話」(Schön, 1992, p. 125)を促すことになる。

乃村氏の省察を詳細に見てみると、他者との対話を語り直すことで、失敗の原因帰属に関する自責と他責のバランスを調節していることが分かる。増永氏との面会での指摘を語り直すことで、自責の原因帰属を促進させ、批判的省察の契機にし、企業理念の改訂、役割アイデンティティの変化、行動様式の変更などの企業家のスキーマの更新を生じさせた。

逆に、他責の原因帰属を促進するような配偶者の励ましの語り直しは、危機的な状況での対処行動を生じさせている。加えて、長女、長男、父親からの経営者としての自分への期待の語り直しは、自らの役割アイデンティティの変更を促進した。

乃村氏は自責の原因帰属を突き詰める語り直しもおこなっている。前職の上司からの教への語り直しは、失敗が不可避であることを前提にしながら、危機的な状況に陥った場合に利害関係者からのバックアップが得られるかどうかは、日常的な状況での他者とのやりとりが規定するという考え方の表明である。失敗の原因帰属を自責に偏らせるからこそ、逆説的に他責の原因帰属も成立させられ、自責と他責の原因帰属のバランスを調節できると考えられる。事業の失敗を契機として企業家活動を終わりにするのでもなければ、企業家やベンチャーが、単純に他責の原因帰属を正当化する動機や意義は実のところほとんどないと言えよう。

4.3 編集による語り分け：利害関係者の視線を意識した言語化や概念化

省察的対話における語り直しによる事業の失敗からの意味形成は、企業家活動を遂行する中で意識していなかった他者の視線に気づく過程であり、企業家はその変化を取り込んだ言語化や概念化することで、その後の企業家活動に反映させようとする。本事例では、企業理念、不動産業界での事業機会、顧客満足の考え方に関する言語化や概念化がなされた。

(1) 企業理念の改訂

SIでのHEMS事業が失敗に終わり、香芝市に戻り、SOUSEIでの住宅ビルディング事業に専念しようとする中、失敗はネガティブな結果でしかないという前提で多くの人々が自身に話しかけてきた。例えば、ある金融機関の社員からは冷淡な経営者イメージを当てはめられることがあった。

「ある意味、怖いと思うのは乃村社長が事業の継続のためなら、人の解雇というのをバサッとできてしまうところ」と言われた。(中略) 人の見方って、十人十色である。結局、自分の中に、哲学を持っていないとぶれちゃうんだと思う。(中略) だから、自分が経営者として、どんな哲学を大切に生きていくのか。(中略) どんな哲学を持って、事業をやっているか。どんな哲学を持って、人様の家を建てさせてもらっているかが、ちゃんと自分の中に確固たるものを持ってないと駄目。(第25回目の対話)

SOUSEIにはすでに企業理念があり、それは「家創りを通して家族の絆を応援する」であった。しかし乃村氏にとって「自己の全否定」であった事業の失敗は、自分の根源的な欲求を言語化する契機となり、それが企業理念の改訂をもたらした。新たな企業理念は「誠実に行動し、喜ばれる」になった。

今まで生きてきた人生を振り返ると、基本的に誰かに喜ばれたいみたいなのが、根源的な欲求として学生時代からずっとあった。(中略) あとは自分が欠落していた、誠実であるということ。(中略) いま、振り変えれば、あの時に東京に行こうとした判断は、そこまでSOUSEIと一緒に戦ってきた社員たちに誠実じゃなかったのかな。この二つが、僕を構成する変わらない要素というか。(第26回目の対話)

企業理念の改訂で意識された他者の視線は、社員、顧客、取引業者や家族などに加えて、ある意味、未来の自分であった。「せめて、明日ぐらいは後悔しない発想をしましょう。」これは乃村氏のメンターである安田佳生氏の教えである。この教えを参照しながら、乃村氏は事業の失敗経験を踏まえ、未来の自分の言動を方向付けるために、企業理念を改訂した。

(2) 事業機会の焦点化

SIの設立前には、どちらかと言えば、香芝市で住宅ビルディング事業を運営することに対する脅威が

乃村氏の口から語られていた。しかし、廃業後1年が過ぎた2014年10月になると不動産業界の事業機会が語られるようになる。増永氏の指摘を踏まえながら、SOUSEIの経営に専念する中、実績が評価されたことで、奈良県宅地建物取引業協会主催の宅建業開業セミナーでの講演の依頼があった。その準備を通して、不動産業界で自らが認識している事業機会を言語化した。

乃村氏はその要諦を四点に集約する。第一に、成熟産業で働いている人々のモチベーションが低いことである。HEMS事業との比較から、成熟産業では経営者のモチベーションが低いゆえに競合が増えない一方で、市場規模が大きいままという点に事業機会があると述べる。第二に、在庫を抱えるビジネスになっていることである。乃村氏は、SOUSEIの成功理由を在庫ビジネスが当たり前の不動産業界で在庫を持たなかったことに求めている。また、この点は老舗企業とSOUSEIのような新興企業が協業する上でも重要であると指摘する。第三に、経営者に高齢者が多いことである。この点は、競合となる企業が変化を好まないこと、および、今後の廃業企業が増えることでの競合数の減少を踏まえての指摘であり、上述の第一のポイントと同種のものである。第四に、商圈が狭いことである。エリアや専門性を絞ることで、大手企業に対しても勝算があるような戦略を構想できるという指摘である。実際にSOUSEIは2013年度には香芝市の建築棟数で第1位(株式会社住宅産業研究所認定(2015年1月30日))になるなど、順調に実績を上げてきた。

これら事業機会を言語化するにあたって、乃村氏が意識した他者には同業の協会関係者も含まれている。失敗を未然に防ぐためには、自分たちではどうしようもない事象にも働きかけられるようにならないといけない。HEMS事業での補助金廃止の教訓を活かそうとしているのである。

奈良県宅建協会のお偉方たちおるじゃないですか。その人たちに僕は一石を投じられる場だろうなと思っていますんですよ。新しい取り組みする時に、様々な許認可があつて、その時に応援してもらえる人が多いにこしたことはないですね。(第28回目の対話)

(3) 顧客サイド主義

なぜ顧客満足を追求しなければならないか。

SOUSEIの一期目において、乃村氏が社員に伝えることが難しかった点である。当時、社員は顧客満足の追求を建前であると捉えていた。乃村氏自ら資料づくりのレクチャーを社員におこなうなど、顧客満足の追求が決して絵空事でないことを伝えてきたが、十分に徹底できているとは言い難かった。

増永氏との面会以後、接客やクレーム対応など、顧客と直接やりとりすることも増え、不動産を購入しようとする顧客の行動や認識を考えることになった。そこで乃村氏が気づいたのは、例えば、なぜ顧客が値段交渉をしてくるか、である。SOUSEIの顧客は極めて高額な商品を購入する未経験の行動を、出会って間もない営業担当の社員と実行しなければならない。このように考えれば、顧客は軽いパニック状態に陥り、怒るような態度をしたり、社員を評価する判断材料が他にないために値段交渉したりしていることになる。そこで乃村氏は、顧客を「満足させる対象」ではなく、「支援する対象」へ変更した。

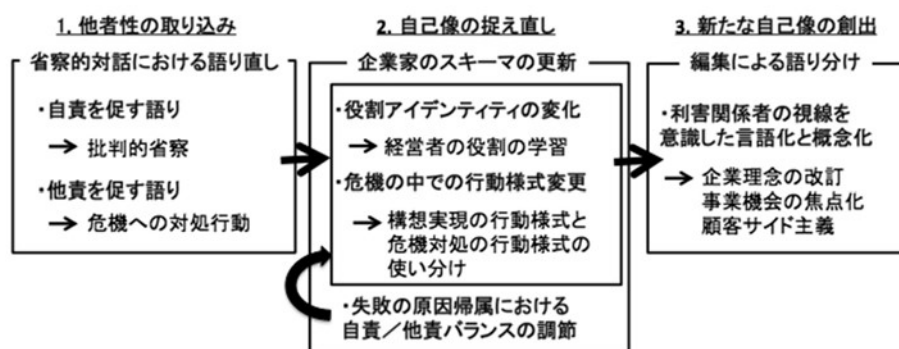
乃村氏は顧客支援の考え方にに基づき、顧客サイド主義を提唱し始めた。

顧客満足とか、顧客感動とか、みんな言うけど、甘い。顧客満足はこっちと顧客。違う。顧客になれ。顧客サイドというのは、この二極の軸じゃなくて、一極になれということ。(中略)それを僕は顧客サイド主義と言う。ただこれは難しい。なんで難しいかと言えば、表面的には利益相反になるから。僕の中では、利益同一なんです。顧客側に立つほうが適切な利益上がることを知ってる。(第29回目の対話)

顧客サイド主義における社員の使命は、顧客の視点で物事を判断し、住宅を購入し、その後の生活をスムーズに始められるような暮らしづくりの支援である。この点が明確になったことで、社員が売上目標を達成しようとすることにプレッシャーを感じ過ぎず、この使命を全うすることに集中できるように、社員の育成に取り組んでいけばいいことが分かった。

顧客満足に関する考え方は顧客支援や顧客サイド主義へと涵養された。一期目に、顧問から問いかけられた「なぜ社員は顧客満足を追求しなければならないのですか」を探究した成果であるとも言えよう。乃村氏が顧客の視線を意識することで、ようやく社員に伝えられる考え方にできたのである。

図1 企業家による事業の失敗に対する意味形成プロセス：自己と他者の関係性の変容



5 議論

5.1 発見事実

本稿の研究課題を踏まえて、発見事実を提示する。本稿の研究課題は、(1) 企業家はいかに事業の失敗から意味形成していくか、また、(2) 何がその意味形成の成果となるか、であった。図1は事例分析の結果を要約したものである。

(1) 企業家による事業の失敗に対する意味形成プロセスでの他者の役割

本事例での企業家は、事業の失敗後、既存の企業での事業活動に専念する中で、失敗経験の意味形成をおこなった。既存事業が失敗の活用先として確保されていたために、企業家活動での失敗からの学習を検討する上で、示唆的な事例であると言える。

Cope (2011) によれば、企業家による失敗からの学習過程には、失敗の余波、失敗からの回復、失敗からの再創発の段階が含まれるが、本事例での企業家の語りを踏まれば、これらの段階を企業家が進んでいく際に、他者の役割が重要であった。一方で他者の存在は、企業家に失敗が自分の責任で生じたと捉えさせる自責の考え方を促す役割であり、企業家の批判的省察をもたらした。他方で危機に対処する中で他責を促しながら、企業家の正当性を認める役割であり、企業家による危機の対処行動をもたらした。前者の役割は先輩経営者である増永氏、後者の役割は配偶者が担った。いずれも日常的な状況では遂行されない危機的な状況に固有の役割である。

つまり、企業家にとって、現状の問題解決パターンのレパートリーでは対処できない事態にあるが故に、危機的状況に陥っているわけである。危機に対処する時は、脅威 - 硬直の反応を回避しつつ、別の問題解決パターンを導入する必要がある。企業家に

よる資源や情報の探索における弱連結の強みがしばしば指摘されてきたが (e.g., 金井, 1994)、本事例を踏まれば、失敗からの回復や失敗からの再創発を生じさせるためには、強連結や弱連結のいずれであっても、他者と三人称的にではなく、二人称的に関わり合うことの重要性が指摘できる。二人称的関わり合いとは、特別な他者との能動的かつ情動的な関わり合いで、他者を傍観者と位置づけた資源や情報の交換と峻別される (Reddy, 2008, Ch. 3)。二人称的な関わり合いでは、まさに語り直しが喚起される。企業家は他者と二人称的に関わり合いながら、事業の失敗から意味形成する。そこでの他者の役割は企業家に失敗が自分の責任で生じたと捉えさせる自責の考え方を促す役割と危機に対処する中で他責を促しながら、企業家の正当性を認める役割であった。

(2) 企業家のスキーマの更新と企業家の言語や概念のイナクトメント

本事例を踏まれば、失敗からの再創発の段階は、さらに二つに区分できる。第一に、他者の視線に気づく段階であり、第二に、それを企業家の言語や概念に反映させる段階である。これらの二段階を経る上で、企業家は語り直しによって他者性を取り込み、自己像を捉え直し、言語や概念をイナクトすることで新たな自己像を創出していた。

本稿では、ここでの前半の段階を企業家のスキーマの更新と呼んだ。事例において、企業家は批判的省察を通じて、また、失敗の余波である危機に対処する中で、危機の芽を事前に摘む経営者の役割や危機的状況での行動様式の変更の必要性を学習しながら、スキーマを更新していった。ここで重要な点は企業家が自らのスキーマの更新に対して一定程度の主体性を担保していたことである。そしてそれは事業の失敗の原因帰属に関する自責と他責のバランス

を調節することでなされており、この調節は「状況との会話」による自責と他責の選り分けが可能にしている。事業の失敗からの学習の主要な成果の一つ目は、この失敗の原因に関する自責と他責の選り分け方が変更されることである。

後半は、企業家のスキーマの更新を言語や概念として外在化させる段階である。この段階があり、企業家の批判的省察による「変容的学習」(Mezirow, 1991)の成果を組織へ反映しうる状態になる。企業家の失敗からの学習の成果に関わることで重要なことは、これらの言語や概念には、失敗以前には気づいていなかった他者の視線が取り込まれていることである。企業の存続を不用意に危うくさせない、また危機に陥った際に利害関係者からバックアップが得られやすくするために、日常的な他者とのやりとりから期待を読み取り、応えておく必要がある。事業の失敗からの学習の主要な成果の二つ目は、失敗以前には意識していなかった他者の視線に気づき、それに配慮できるようになることである。

これらの発見事実を踏まえれば、企業家による事業失敗の意味形成過程を考慮することの意義は、自己と他者の関係性の変容として企業家のスキーマの更新を捉えられることにありと見えよう。

5.2 考察

二つの研究課題に関する発見事実をもとに、企業家による事業の失敗に対する意味形成過程とその成果に関して示唆されることを検討する。

(1) 事業の失敗の意味形成過程と負の感情

企業家にとって事業の失敗は学習の契機である以前に、金銭的なコストや感情的なコストを要し、自己の前提認識が揺らぐような痛みの伴う経験である。さらには、失敗に対する烙印を押すような環境であれば、人々が反失敗バイアスに陥ったとしても自然なことである。この点を踏まえ、McGrath (1999) は企業家活動を遂行すれば、多くの失敗を経験することになるので、それらのコストを管理する発想が望ましいと主張する。企業家の失敗研究で議論されていることの帰結は「学習の契機になるから失敗せよ」という短絡的な主張ではないことに注意を要する。

Shepherd (2003) が主張するように、企業家による事業の失敗からの学習には、悲嘆からの回復 (grief recovery) が内包される。彼はこの回復プロセスを速めるために、喪失に伴う負の感情と積極的に

直面し、喪失に関する意味形成をする喪失志向性と喪失から自分自身を遠ざける復元志向性との間での揺らぎが重要になると述べる。本事例での企業家も省察的対話における語り直しによって、一方では積極的に負の感情と直面し、批判的省察から新たな自己像を創造し、それらを踏まえた言語化や概念化に取り組んだ。他方で危機の対処行動が必要な場合には、負の感情を切り離すような励ましを語り直した。ここで示唆的な点は、企業家の省察的実践がその調整弁と言える働きをしていたことであろう。

もちろん企業家が自らの感情を直接的に操作することはできないだろう。そうではなくて、本稿の事例において乃村氏は、誰との対話の、どのような内容を語り直すか、を主体的に選択し続けることで、いわば、物語の編集権を失わないようにしていたことが注目すべき点である。さらには、そこで生成されるもっともらしいストーリーの主体として組織を再配置し、開発していくことの重要性にこれまで以上に気づくことになった。このように考えれば、企業家は省察的実践をおこなうことで、負の感情という管理し難い対象を何とか制御し、失敗後の活動につなげようとしていたと捉えられる。

(2) 企業家のライフストーリーの生成と継承

一つのベンチャーを一人の企業家（一つの企業家チーム）が創造し、何らかのイノベーションを実現したのであれば、それを成功事例として扱うことに異議を申し立てることは基本的に難しい。一人の企業家が複数のベンチャーを設立し、いくつかは失敗に終わり、一つだけが革新的な成果を上げた場合、研究者がある種の反失敗バイアスに陥っていることに無自覚であれば、失敗した企業は捨象されるか、せいぜい成功事例の伏線に位置づけられるかであろう。もちろん、ベンチャーの失敗研究であれば、その失敗要因を解明することになるが、企業家の失敗研究が目指すことは単なる失敗要因の分析ではなく、事業の失敗などの企業家の失敗経験が企業家活動の成功をもたらしやすい論理の提示である。

このような姿勢を堅持しようとする場合、我々は何を議論の土台にできるであろうか。本事例は省察的実践家としての企業家による事業の失敗の原因に関する自責と他責の選り分け方、すなわち判断基準が変更される様相を記述した。この分析結果が予期することは、他責と選り分けた原因を今後、当該の企業家はもはや他責と選り分けられなくなる事態で

ある。例えば、当初、乃村氏は HEMS 事業の失敗原因の一つに経済産業省の補助金廃止を挙げたが、もはや現在の彼にとってそのような制度は配慮すべき、さらには働きかけさえする対象になっている。

この点を踏まえれば、企業家のライフストーリーに着目し、企業家活動へ現象学的に接近することが今後の研究課題となるであろう。そして自己の語りと他者の語りがいかに影響を与え合い、企業家のライフストーリーが生成され、継承されるか、に関する「因果的連関」(沼上, 2003)にある程度の土台を与えたい。企業家が失敗からの意味形成の成果として自らの判断基準を変更する中、我々、研究者は成功と失敗の区分をどのように省察できるであろうか。

6 結び：含意と課題

本稿では、企業家による事業の失敗に対する意味形成過程とその成果を、省察的対話における語り直しとスキーマの更新に着目して検討した。事例分析の結果、企業家の批判的省察や危機の対処行動を促す他者の役割、および、事業の失敗の原因に関する自責と他責の選り分け方の変更や他者の視線への気づきとそれへの配慮が明らかになった。

本稿の理論的含意を三つ挙げる。第一に、企業家による事業の失敗に対する意味形成過程とその成果という調査実施が困難であると考えられていた事象へアクセスし、そのメカニズムを一定程度示した点である。第二に、企業家による事業の失敗の意味形成過程での他者の役割を取り上げ、その役割が意味形成過程にポジティブな影響を及ぼし得ること、および、企業家のスキーマの更新を介して、その後の企業家活動にも影響を及ぼすことを示した点である。第三に、危機的な状況での企業家の主体性を省察的実践が一定程度担保し得ると示した点である。

実践的含意は、事業の失敗から回復し、学習していく際、省察的対話における語り直しが効果的であると示した点である。金銭的な損失が生じると共に、負の感情を喚起させられる失敗の出来事は耐え難いものであるが、誰の、どのような内容を語り直すかは自分自身で選択できるために、自らの置かれた状況と会話した上で、負の感情との距離感を考慮しながら、対処策を講じればよいだろう。このことは、失敗が生じる以前から他者との関わり合いをいかに定義するか、同時に自己の役割をいかに定義するかを検討していく必要性も示唆している。

残された課題は多い。まず、本稿の分析結果は探索的な単一事例研究によるものであり、一般化には慎重にならざるを得ない。他の研究方法での検討も含めて、さらなる検討が必要である。また、本稿では、企業家が適切に省察するための条件を考慮できていない。省察的実践が事業の失敗から意味形成する上で、効果的であるならば、省察的実践の巧拙と企業家活動の実践の巧拙の異同を精査した議論も必要になってくるだろう。企業家活動の実践をより一層明らかにするために、企業家の失敗が重要なテーマであることはイメージし易いだけに、我が国でも学術的な研究蓄積が求められていると言えよう。

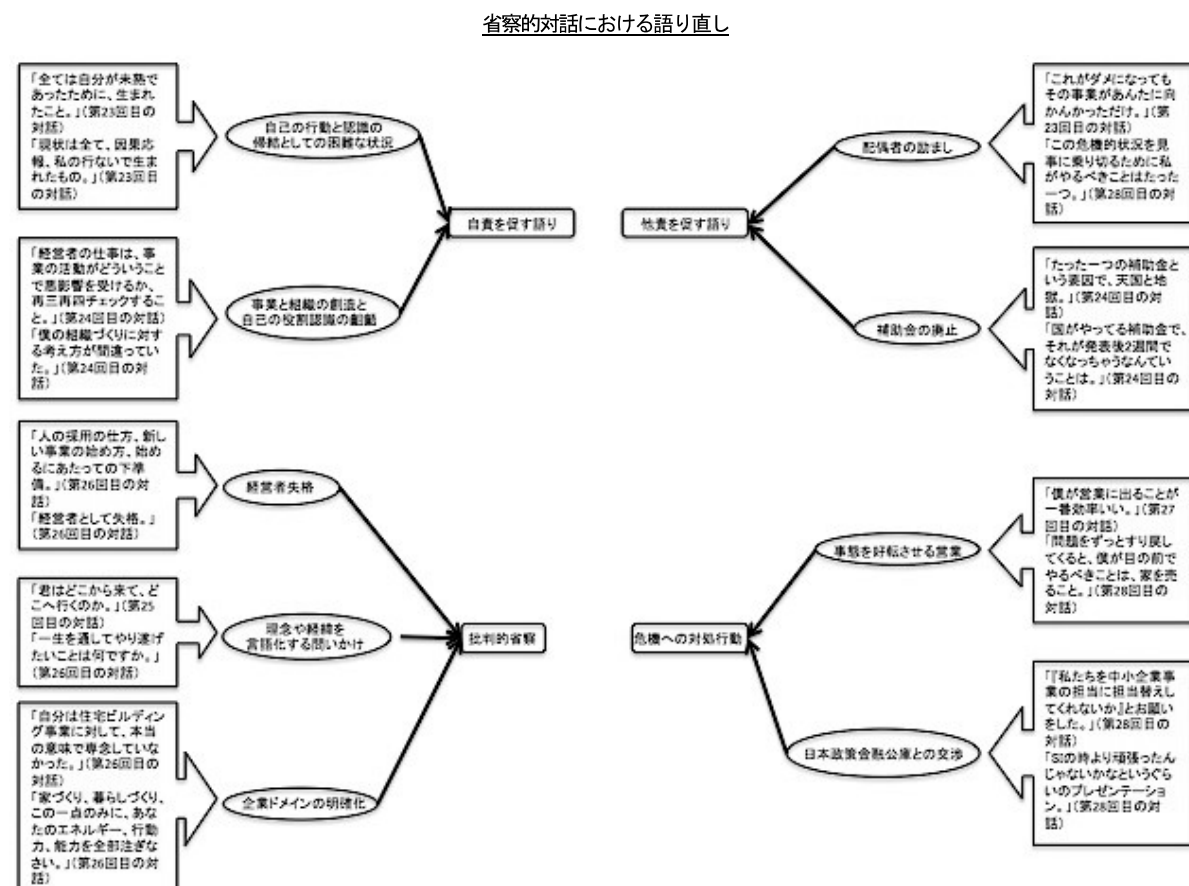
【謝辞】

本稿の調査にあたって、乃村一政氏、SOUSEI 株式会社、株式会社 SMART INTEGRATION から多大なるご協力を得た。また、投稿後には、SE である伊藤博之先生をはじめ、2 名の匿名レフェリーの先生方から非常に建設的なコメントを頂戴した。尚、本稿は日本ベンチャー学会研究プロジェクト、組織学会研究支援費、科学研究費基盤研究 (C) 24530468、若手研究 (B) 24730344 から支援を得ている。ここに記して、感謝の意を表します。

【注釈】

- 1) Cope (2011) は五段階の後の三段階を対象としている。前の二段階を対象としたものとして、コンセプチュアル・ペーパーであるが、Shepherd, Wiklund and Haynie (2009) を挙げられる。
- 2) 本稿でのスキーマの定義は Neisser (1976) の「スキーマは、知覚循環全体の一部であり、それは知覚者個人の内的過程であって、経験によって修正を受け、いずれにせよ、そのときに知覚されているものに固有のものである。スキーマは感性面に有効に働きかける情報を受け入れ、その情報によってまた変化を受ける。スキーマはまた、さらに多くの情報を手に入れるための運動や探索活動を方向づけ、それによって得られた情報によりさらに修正される」(p. 54) に依拠している。
- 3) SI は HEMS の開発、製造、販売を主要事業とするために設立されたが、販売には至らなかった。
- 4) 不動産ポータルサイト事業は資金調達や雇用などを本格化する前に撤退したため、本稿の分析対象に加えなかった。
- 5) 乃村氏との対話は 2011 年 4 月 21 日に第一回目を実施された。2016 年 1 月 11 日に第三十五回目の対話を実施され、現在も継続中である。
- 6) SOUSEI を設立して以降、乃村氏は増永氏に経営の教を請うことが複数回あった。
- 7) 2012 年 7 月、乃村氏は安田氏が主宰を務める勉強会に参加した。その後、安田氏は SI の顧問となった。

図2 事例分析のデータ構造



企業家のスキーマの更新

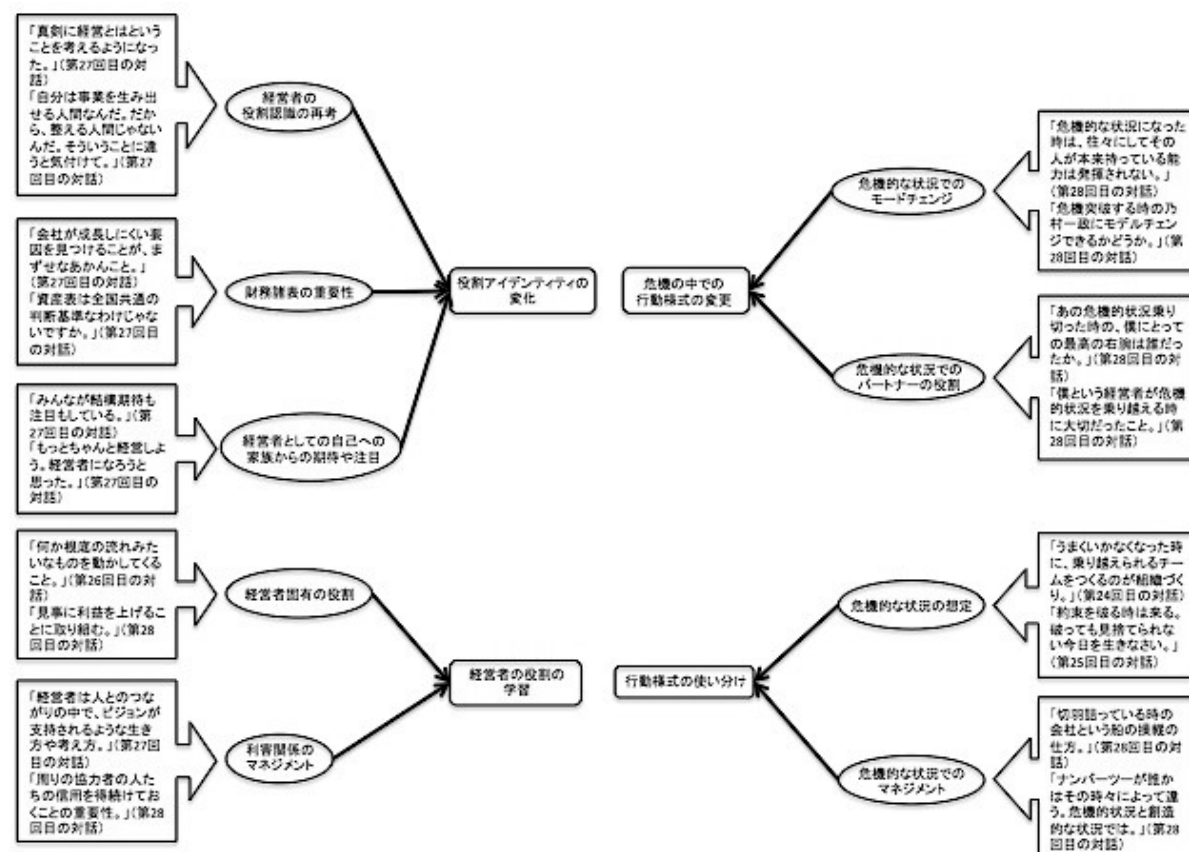
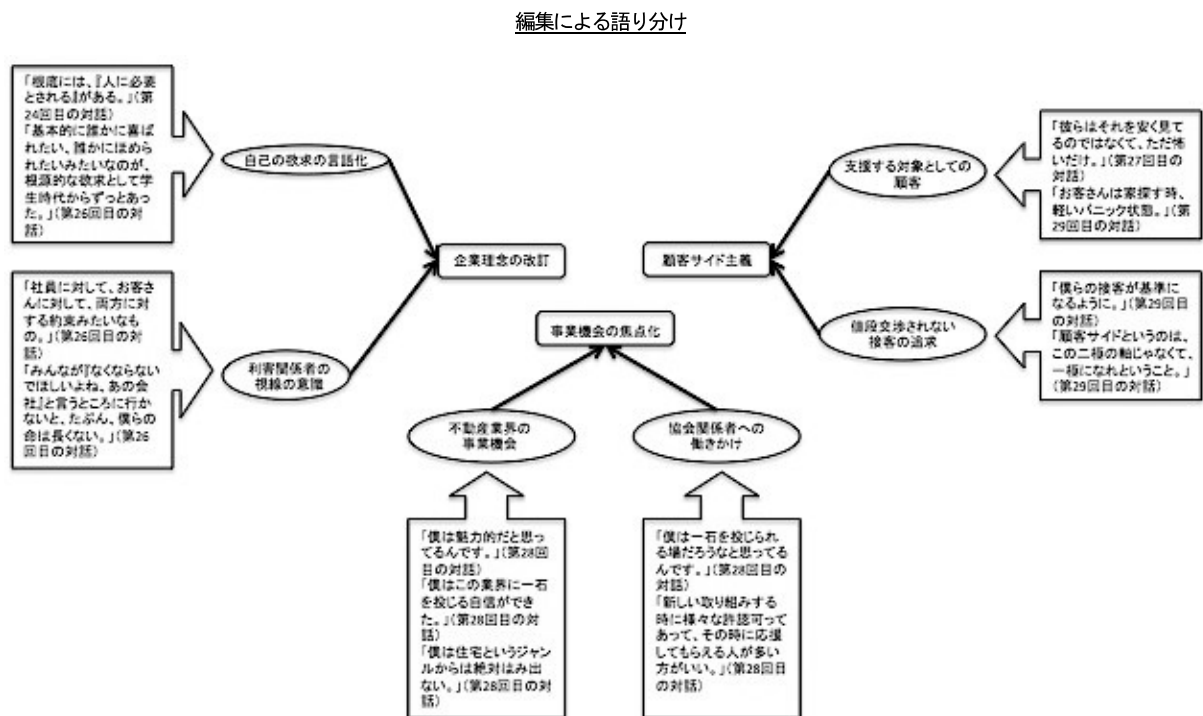


図2 事例分析のデータ構造（続き）



【参考文献】

- Aldrich, Howard E. (1999) *Organizations evolving*, London: Sage Publications. (若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳『組織進化論』東洋経済新報社, 2007年。)
- Baumard, Philippe & William H. Starbuck (2005) Learning from failures: Why it may not happen, *Long Range Planning*, Vol. 38, Iss. 3, pp. 281-298.
- Cannon, Mark D. & Amy C. Edmondson (2001) Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, Iss. 2, pp. 161-177.
- Cardon, Melissa & Rita Gunther McGrath (1999) When the going gets tough...: Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation, paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research Conference.
- Cave, Frank, Sue Eccles & Matthew Rundle (2001) An exploration of attitudes to entrepreneurial failure: A learning experience or an indelible stigma?, paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference.
- Cope, Jason (2003) Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for 'Higher-level' learning, *Management Learning*, Vol. 34, No. 4, pp. 429-450.
- Cope, Jason (2011) Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis, *Journal of*

Business Venturing, Vol. 26, Iss. 6, pp. 604-623.

- Cope, Jason & Gerald Watts (2000) Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, No. 3, pp. 104-124.
- Hoang, Ha & Javier Gimeno (2010) Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, Iss. 1, pp. 41-53.
- 金井壽宏 (1994)『企業者ネットワークの世界——MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求——』白桃書房。
- 木下康仁 (2007)『ライブ M-GTA : 実践的質的研究法 修正版』ラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂。
- Low, Murray B. & Ian C. MacMillan (1988) Entrepreneurship: Past research and future challenges, *Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 139-161.
- Maidique, Modesto A. & Billie Jo Zirger (1985) The new product learning cycle, *Research Policy*, Vol. 14, Iss. 6, pp. 299-313.
- McGrath, Rita Gunther (1999) Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 13-30.
- Mezirow, Jack (1991) *Transformative dimensions of adult learning*, Jossey-Bass. (金澤睦・三輪建二訳『おとなの学びと変容——変容的学習とは何か』鳳書房, 2012年。)

- Neisser, Ulric (1976) *Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology*, San Francisco: W. H. Freeman and Company. (古崎敬・村瀬旻訳『認知の構図——人間は現実をどのようにとらえるか——』サイエンス社, 1978年。)
- 沼上幹 (2003) 「組織現象における因果的連関・信念・反省的学習：組織の分権化を題材として」『組織科学』第37巻第2号, 4-16頁。
- Politis, Diamanto (2008) Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning?: A comparison between novice and habitual entrepreneurs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, Iss. 3, pp. 472-489.
- Politis, Diamanto & Jonas Gabriellsson (2009) Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 15, Iss. 4, pp. 364-383.
- Reddy, Vasudevi (2008) *How infants know minds*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (佐伯胖訳『驚くべき乳幼児の心の世界——「二人称的アプローチ」から見えてくること——』ミネルヴァ書房, 2015年。)
- Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing. (加護野忠男監訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学会, 2015年。)
- Schön, Donald A. (1983) *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York: Basic Books. (柳沢昌一・三輪建二監訳『省察的实践とは何か——プロフェッショナルの行為と思考——』鳳書房, 2007年。)
- Schön, Donald A. (1992) The theory of inquiry: Dewey's legacy to education, *Curriculum Inquiry*, Vol. 22, Iss. 2, pp. 119-139.
- Shepherd, Dean A. (2003) Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 318-328.
- Shepherd, Dean A., Johan Wiklund & J. Michael Haynie (2009) Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, Iss. 2, pp. 134-148.
- Singh, Smita, Patricia Corner & Kathryn Pavlovich (2007) Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management and Organization*, Vol. 13, Iss. 4, pp. 331-344.
- Singh, Smita, Patricia Doyle Corner & Kathryn Pavlovich (2015) Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization, *Journal of Business Venturing*, Vol. 30, Iss. 1, pp. 150-166.
- Sitkin, Sim B. (1992) Learning through failure: The strategy of small losses, in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, JAI Press, Vol. 14, pp. 231-266.
- Stokes, David & Robert Blackburn (2002) Learning the hard way: The lessons of owner-managers who have closed their businesses, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 1, pp. 17-27.
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 (1984, 1991) 『失敗の本質——日本軍の組織論的研究』中央公論新社。
- Ucbasaran, Deniz, Dean A. Shepherd, Andy Lockett & S. John Lyon (2013) Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs, *Journal of Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 163-202.
- Ucbasaran, Deniz, Paul Westhead, Mike Wright & Manuel Flores (2010) The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, Iss. 6, pp. 541-555.
- Weick, Karl E. (1979) *The social psychology of organizing*, Second Edition, Reading, MA: Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学〔第2版〕』文真堂, 1997年。)
- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文真堂, 2001年。)
- やまだようこ (2000) 「喪失と生成のライフストーリー——F1ヒーローの死とファンの人生」(やまだようこ編著『人生を物語る——生成のライフストーリー』ミネルヴァ書房, 77-108頁)。
- やまだようこ (2006) 「非構造化インタビューにおける問う技法——質問と語り直しプロセスのマイクロアナリシス」『質的心理学研究』第5号, 194-216頁。
- やまだようこ (2007) 『喪失の語り：生成のライフストーリー』新曜社。
- Yamakawa, Yasuhiro, Mike W. Peng & David L. Deeds (2010) Revitalizing and learning from failure for future entrepreneurial growth, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 30, Iss. 6, Article 1.
- Yamakawa, Yasuhiro, Mike W. Peng & David L. Deeds (2015) Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39, Iss. 2, pp. 209-236.

(論文受理日: 15.8.25 採択日: 16.2.2)

担当審査編集委員: 伊藤博之