

研究論文（査読付）

## アントレプレナーによるアイデンティティおよび 戦略の創造とコンテキストの関係

石谷 康人  
高知工科大学 経済・マネジメント学群

キーワード：アントレプレナー、アイデンティティ、戦略、コンテキスト、社会的自我論

### <要旨>

本論文は、G. H. ミードが提唱し、船津らが発展させた社会的自我論を導入して、コンテキストから影響を受けたアントレプレナーによるアイデンティティおよび戦略の創造について論じた。そのために、社会的自我論から分析枠組みを導出すると共に、無公害杭打機サイレントパイラーの製造販売を行っている株式会社技研製作所の事例をそれで分析した。その結果、アントレプレナーである北村精男が、①自身をとりまくさまざまなコンテキストから影響を受けていたこと、②その上で同一社会の成員との関係性のもと企業家の客我（アイデンティティ）と主我の相互作用による内省的思考や創発的内省性を発揮したこと、③それでアントレプレナーとしてのアイデンティティを源泉として戦略と組織アイデンティティを創造したことなどが分かった。そうしてアントレプレナーによる戦略およびアイデンティティの創造とコンテキストの関係性を経験的に示した。

### 1. はじめに

アイデンティティとは、個人、集団、組織にとって、自分は何者であるかに関する主観的な解釈であり、主張である (Albertt & Whetten, 1985; 浅野, 2014; Oliver, 2015; Caza et al., 2018)。そうしたアイデンティティは、組織や職業の文脈において、アントレプレナーシップ、業務、プロジェクト、事業、合併などほぼすべてのものに結びつく (Caza et al., 2018)。したがって、これまでに組織や戦略の分野で多くの研究がなされてきた。

これまでの研究の大部分は、組織の合併、戦略的变化、逆境、スピノフなどの稀な出来事に焦点を合わせ、十分に確立されたアイデンティティの変化に着目してきた (Oliver & Vough, 2020)。それに対して、組織の発生期におけるアイデン

ティの起源と戦略の起源の関係性に関する研究はあまりなされておらず、それは戦略とアイデンティティの結びつきを探るための新しい文脈であるともなされている (Ravasi et al., 2020)。

組織の発生期におけるアイデンティティや戦略の創造は、アントレプレナーシップやベンチャー創出における中心的な課題とされている (Navis & Glynn, 2011)。アントレプレナーは、既存の組織が存在せず、製品、サービス、戦略、運営システム、または文化が存在する前に自身のアイデンティティを形成する (Navis & Glynn, 2011)。したがって、アントレプレナーのアイデンティティは、戦略や組織のアイデンティティの源泉となる。

アントレプレナーは、産業、経済、社会などが

ら影響を強く受けて、事業を創造し、組織を創設する (Jones et al., 2019)。そうしたコンテキストは、アントレプレナーのアイデンティティの形成に重要な役割を果たす (Donnellon et al., 2014)。しかし、アントレプレナーシップにおけるコンテキストとアイデンティティの関係性について、十分な検討がなされてこなかった (Jones et al., 2019)。

以上から、アントレプレナーへのコンテキストの影響を考慮しつつ、組織の発生期における戦略とアイデンティティの創造の関係性を議論することは、これまでにほとんどなされていないということができよう。そこで、本論文では、「アントレプレナーによる戦略およびアイデンティティの創造とコンテキストの間にはどのような関係性があるか」という研究設問を設定して、それに対応する理論仮説の導出を試みる。

Jones et al. (2019) は、コンテキストに影響を受けたアントレプレナーのアイデンティティ形成をより良く理解するのに、心理学などの他の分野からの理論的基礎の援用が有効であるとした。そこで、本論文では、アイデンティティを含む自己概念が社会的に形成されるとした社会的自我論を社会心理学から導入する。それをフレームワークとして用いて、Yin (1994) のいう極端あるいはユニークな単一事例を分析することにより、コンテキストから影響を受けたアイデンティティの起源と戦略の起源の関係性にまつわる理論仮説を導出する。

## 2. アイデンティティと戦略の関係性

個人のアイデンティティとは、「私は誰か」という問いに対する答えとなる何かを意味する (浅野, 2014)。それは、単に現にある自分を指すというよりも、あるべき自分、本来そうであるはずの自分といった規範的な意味合いを帯びている。

Navis & Glynn (2011) は、アントレプレナーのアイデンティティとは、「ファウンダー」のレベルの主張と、「新しいベンチャー」のレベルの主張の二つで構成されるとした。そのうちの「ファウ

ンダー」のレベルの主張とは、「これが我々だ」に対する個人レベルの主張である。もう一方の「新しいベンチャー」のレベルの主張とは、「これが我々のすることだ」に対する事業レベルの主張である。ここで、浅野 (2014) の定義を踏まえると、アントレプレナーのアイデンティティは、「これが (あるべき) 我々だ」さらには「これが我々のする (べき) ことだ」という主張になるということができる。

アントレプレナーが、事業を創造して創業者となり、組織を創設して組織のトップになると、組織アイデンティティを形成することがある。組織アイデンティティは、Albert & Whetten (1985) によって初めて導入されたが、それは、「我々はどのような存在であるか」「我々はどのようなビジネスを行っているか」「我々は何になりたいか」という三つの問いに対する組織で共有された主張である。

組織アイデンティティも、浅野 (2014) を踏まえると、「我々はどのような存在である (べき) か」「我々はどのようなビジネスを行っている (行うべき) か」「我々は何になりたい (なるべき) か」への主張であるということができる。そして、アントレプレナーの「これが (あるべき) 我々だ」という主張が、組織の「我々はどのような存在である (べき) か」への主張へ発展し、アントレプレナーの「これが我々のする (べき) ことだ」という主張が、組織の「我々はどのようなビジネスを行っている (行うべき) か」と「我々は何になりたい (なるべき) か」への主張に発展するということができる。

伊丹 (2012) は、戦略とは、将来の「ありたい姿 (事業のあるべき姿)」とそこへ至るための「変革のシナリオ」の二つからなるとした。そして、「ありたい姿 (事業のあるべき姿)」とは、中核戦略のことであり、「誰になにを売るか (製品・市場ポートフォリオ)」、「そのためにどんな仕事の仕組みにするか (ビジネスシステム)」、「その仕事をきちんとやれるように、どんな能力・資源を自分で

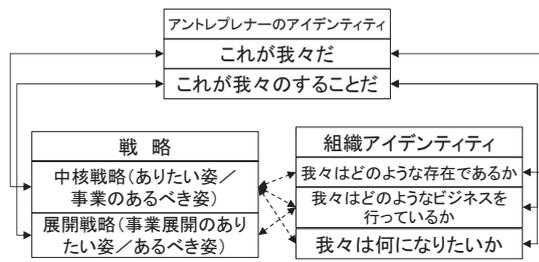


図1. アイデンティティと戦略の関係性

(出所) 先行研究をもとに筆者作成

もつか(経営資源ポートフォリオ)」で構成されるとした。また、「変革のシナリオ」とは、中核戦略を実行していくための「事業展開のありたい姿(あるべき姿)」としての展開戦略のことであるとした。

伊丹(2012)による戦略の定義も、浅野(2014)の定義を踏まえると、「ありたい姿(事業のあるべき姿)」としての中核戦略を「誰になにを売る(べき)か」「どのような仕事の仕組みにする(べき)か」「どのような資源・能力をもつ(べき)か」と表現することができる。その内容がアントレプレナーによって定義された場合に、アントレプレナーの「これが(あるべき)我々だ」という主張が「ありたい姿(事業のあるべき姿)」としての中核戦略の内容へと結びつく。また、「これが我々のする(べき)ことだ」という主張が「事業展開のありたい姿(あるべき姿)」としての展開戦略に結びつく。したがって、アントレプレナーのアイデンティティと戦略および組織アイデンティティの間には図1に示す関係性があると考えることができる。

### 3. 研究方法

本研究では、上述した研究設問に対する理論仮説を導出して、戦略とアイデンティティの結びつきを考察する研究分野(Ravasi et al., 2020)と、コンテキストとアイデンティティの関係性を検討する研究分野(Jones et al., 2019)に対して理論的貢献を図ることにした。そのために、浅野(2014)、Navis & Glynn(2011)、Albert & Whetten(1985)、伊丹(2012)などの先行研究に依拠してアイデンティティと戦略の関係性を明確にした上で、Mead(1922; 1934)に端を発し船津(2000)

表1. インタビュー調査の概要

日時	場所	対象	役職(当時)
2018年 7月2日	株式会社 技研製作所 高知本社	工場見学対応者	
2019年 7月25日		山本 卓也	執行役員 製品事業担当
		田中 康弘	開発部部門 リーダー

(出所) 筆者作成

が発展させた社会的自我論を理論枠組み(フレームワーク)として導入した。そして、それをもとに分析単位を設定して、事例分析を行うことにした。その際に、高知県に本社と生産拠点を有し、ニッチ市場で持続的競争優位を発揮している株式会社技研製作所(以後、技研製作所と呼ぶ)の単独事例を選択した。

技研製作所の事例では、創業者である北村精男が、ユニークなアイデンティティを形成し、それを源泉としてまったく新しい原理の建設機械を発明・実用化した。さらに、そのニッチ市場を創造して、そこでシェア90%を占めて持続的競争優位を確立し、ひいてはユニークな組織アイデンティティを創造した。本研究では、それが、要因と結果がともに顕著であるとみなせる極端あるいはユニークな事例(Yin, 1994; 野村, 2017)であると考えた。本研究では、そうした単独事例を用いて、社会的自我論の枠組みに基づいて分析を行い、研究設問に対する理論仮説を導出することにした。

本事例研究では、アントレプレナーと企業にまつわるインタビューデータ、社史や公開されている企業データなどの一次資料、新聞や雑誌の記事などの二次資料を定性データとして活用した。それぞれのインタビューでは、半構造化インタビューを実施した。インタビューの概要を表1に示す。

### 4. 分析のフレームワークの導出

本節では、アメリカの社会心理学者であったG. H. Meadが提唱した社会的自我論から、事例分析のためのフレームワークを導出する(図2参照)。

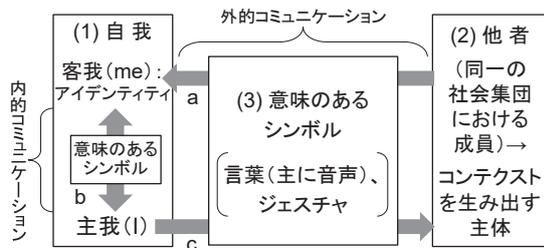


図2. 社会的自我論から導出したフレームワーク (出所) Mead (1922; 1934) と船津 (2000) に基づいて筆者作成

その際、社会的自我論の概念として、船津 (2000) が発展させたものを用いる。それは、船津 (2000) が、Mead (1922; 1934) を発展させ、「創発的内省性による問題解決」にまで展開したからである。そうした考え方が、アントレプレナーがコンテキストに影響を受けてアイデンティティと戦略を創造するプロセスを分析する際に役に立つからである。

Mead は、社会が人の自我 (self のことであり自己ともいう、図2の(1)) に先行して存在していることを指摘し、自我は事後的で社会的に形成されるとする社会的自我論を提唱した (船津、2000、p.44)。そうした社会的自我論は、自我が、同一社会の成員としての他者 (図2の(2)) とのコミュニケーション (図2の a と c) から社会的に形成されるとした (船津、2000、p.45)。

Mead は、人間のコミュニケーションが「意味のあるシンボル (図2の(3))」によって媒介されるとした (船津、2000、p.45)。それは、他者と自己に同一の反応を引き起こしうる言葉 (主に音声のこと) やジェスチャ (目による一瞥から反応にまでいたる肉体の態度のこと) を指す (船津、2000、p.45)。そうしたコミュニケーションでは、送り手と受け手の両方とも意味が分かるため、外的と内的の二重のコミュニケーション (図2の a ~ c) が引き起こされる (船津、2000、p.45)。この場合の外的コミュニケーションとは、他者と自己のコミュニケーションのことであり (図2の a と c)、内的コミュニケーションとは、自己の内部におけるコミュニケーションのことである (図2の

b)。

Mead は、人間の自我とは、客我 (me) と主我 (I) の二つの側面からなるとした (船津、2000、p.48) (図2の(1))。ここで、客我 (me) とは他者の反応を取り入れる自我の側面であり、主我 (I) とはそうした客我 (me) に反応する自我の側面である (船津、2000、p.48)。社会的自我論では、他者の反応としての態度や期待が意味のあるシンボルを介した外的コミュニケーション (図2の a) によって客我 (me) に投影されると、主我 (I) が内的コミュニケーション (図2の b) においてそれらを解釈するとともに自己を修正したり再構成したりする (船津、2000、p.50)。それは、主我 (I) が、客我 (me) に対する創造的・変革的な主体であることを意味している (片桐、2011、p.68)。客我 (me) とは対象化された自己のことであり、主我 (I) は行為する過程としての自己のことである (片桐、2011、p.68)。

Mead によれば、人間は、内的コミュニケーションにおいて (図2の b)、他者の反応 (相手がどう反応するのか) だけでなく、自己の反応 (自分がどう反応するべきか) についても考えを巡らす (船津、2000、p.50)。その際、他者の観点から省みて自己のあり方を検討する内省的思考がなされる (船津、2000、p.50)。さらに、自己と他者との関係が再構成されて、新たな行為 (意志や目的をもった行い、図2の c) が追求される (船津、2000、p.50)。というのも、主我 (I) は、自我の積極的な側面を表し、人間の個性や独自性を示し、新しいものを生み出す自我の側面だからである (船津、2000、p.48)。

主我 (I) による内省が、既存の自我のあり方を見直すとともに、修正や変更を施し、再構成をも促すと、既存の自己を超えて新たな自己を生み出す可能性が高まる (船津、2000、p.49)。そうした働きをする主我 (I) は、人間の自己内省による新たなものの創出という意味から創発的内省性を発揮するということができる (船津、2000、p.50)。創発的内省性に基づく内省的思考は、社

会で出会う問題的状況の克服を図り、新たな状況を生み出すことを可能とする(船津、2000、p.48)。

本論文では、Meadのいう客我(me)をアイデンティティとみなす。というのも、アイデンティティとは対象化された自己のこと(船津、2000、p.52)であり、それはまさしく客我(me)のこと(片桐、2011、p.68)であるからである。また、上述した「主我(I)による反応」を、個人におけるダブル・ループ学習(Kim, 1993)のことでもあるとする。それは、ダブル・ループ学習が、既存の目的、前提、枠組み、信念、価値観などを問い直し、軌道修正を行うからである(Argyris, 1976)。社会的自我論では、主我(I)が客我(me)を変革して自己のあり方を検討し修正または再構成することから、内的コミュニケーションにおける「主我(I)の反応(図2のb)」がダブル・ループ学習になると考える<sup>1)</sup>。本論文では、そうしたダブル・ループ学習において、客我(me)としてのアイデンティティが、変更、修正、強化、再構築されることがあるとする。さらに、同一社会の成員としての他者を、アントレプレナーを取り巻くコンテキストを生み出す主体でもあると考える。以下では、こうした拡張を伴う図2のフレームワークを事例分析に用いる。

## 5. 事例分析

本節では、図2をフレームワークとして用いて、技研製作所の事例を分析する<sup>2)</sup>。その際、構成要素の「客我(me)と主我(I)で構成された自我(図2の(1))」「同一社会における成員としての他者(図2の(2))」「外的コミュニケーション(図2のaとc)」「内的コミュニケーション(図2のb)」を分析単位(Yin, 1994)とみなす。事例分析では、それぞれの分析単位に該当する事実を明確にする。

### 5.1 アントレプレナーのアイデンティティの創造

技研製作所は、2020年8月末の時点で、創業

者の北村精男が代表取締役会長を務めており、江東区と高知市に本社を置く、売上高が246億円で従業員数が633名の企業である(技研製作所、2020)。同社は、売上高の割合から、基礎工事のための建設機械であるサイレントパイラー<sup>3)</sup>という無公害杭打機の開発、設計、販売をメインの業務としているファブレスメーカーである。

サイレントパイラーは、従来の大きな騒音と振動を生み出すバイブロハンマー<sup>4)</sup>とはまったく異なり、鋼矢板などの土留め杭を地中に油圧で静かに押し込む(すなわち圧入する)ことを大きな特徴としている。同社は、サイレントパイラーが可能とする無公害杭圧入の市場を従来の建機市場とは別の市場と捉えており、そこで90%以上のシェアを獲得して、持続的競争優位を確立している。

北村は、1959年に高校を卒業すると、建設工専用機械のレンタル業者であった高知建設センター(現株式会社四国建設センター)に入社した(技研製作所、2017、p.8)。北村は、同社で8年ほど働いたが、その間に、重機類の操作技術、管理手法、メンテナンス技術、工事の知識などを身に着けた(技研製作所、2017、p.11)。そして、1966年の暮れに退職をすると、翌年の1月に高知技研コンサルタントを設立して、工事の下請け業務をはじめとする様々な仕事を手がけた(北村、2017、p.40)。

北村は創業者として、やがて、「我々は、あらゆる建設機械に精通し、運転・修理はもちろんのこと、何でもアドバイスできるプロフェッショナルである(技研製作所、2017、p.13)」というファウンダーレベルの主張と、「我々は、高知を拠点として、建設機械を自前で買い揃えて、得意の基礎工事を中心にした工事請負業を行う(技研製作所、2017、p.15)」というベンチャーレベルの主張としてのアイデンティティを形成した。そうした北村の創業者としてのアイデンティティは、北村の自己を構成する客我(me)としてのアイデンティティ(図2の(1))となった。それは、独立開業というコンテキストに影響されて創造されたもので

あり、北村とともに工事を行う従業員や同社のクライアントという同一社会の成員としての他者（図2の(2)）との関係性のもとで形成された。

## 5.2 同一社会の成員としての他者とコンテクスト

1970年に台風10号が高知県へ甚大な被害を及ぼすと、その復興工事によって高知技研コンサルタントにも多くの仕事をもたらされた（北村、2017、p.42）。北村精男は、それで得た収入をもとに1971年に同社を株式会社として法人化すると、以後はバイブロハンマーを用いた杭打ち工事を主力とするようになった（北村、2017、p.43）。

しかし、それが工事のたびにすさまじい騒音と激しい振動を撒き散らしたことから、工事現場周辺の住民から苦情が相次いだ（北村、2017、p.43）。それは、眠れない、赤ん坊が泣く、家が揺れるまたは壊れるというものであった。他にも、農作物の収穫高が減った、鶏が卵を産まなくなった、ハウス栽培の花が落ちた、養鰻場のウナギが餌を食べなくなったなどの産業面での苦情もあった（北村、2017、p.44）。仕事が増えて業績が伸びたものの、仕事をやればやるほど自社が建設公害の元凶となってしまうことから、北村はジレンマに陥り、自社の将来に対して危機感を抱くようになった。

そこで、北村は、騒音や振動を出さない杭打機を探したものの、それがどこにも存在しないことを知った（北村、2017、p.45; 技研製作所、2017、p.19）。北村は、国内外の建機メーカーが、騒音・振動を出さない製品の開発をまったく考えていないことに気づき、心底怒りを覚えた（北村、2017、pp.46-47）。騒音・振動を出す製品を作っている建機メーカーが非難されずに、それを使う基礎工事業者が非難されることをばかばかしく思った。

以上から、北村らがバイブロハンマーを用いて行った基礎工事の現場周辺の住民や、バイブロハンマーを製造する建機メーカーは、北村らにとっての同一社会の成員としての他者（図2の(2)）

であったと考えることができる。また、工事現場の周辺住民から苦情を訴えられたことが、北村らの業務を妨げるコンテクストになったといえることができる。それだけでなく、建機メーカーがそうした状況を改善する製品を販売しておらず開発する意思もないことが、北村らの先行きを暗くするコンテクストになったといえることができる。どちらも、北村にとってネガティブなコンテクストとなった。

## 5.3 アントレプレナーのアイデンティティの強化

工事現場周辺の住民が苦情を申し立てた態度や、建機メーカーが騒音・振動を出さない建機を開発・販売しない姿勢（図2の(2)）が、意味のあるシンボル（図2の(3)）を介した外的コミュニケーション（図2のa）によって、北村精男の客我（me）としてのアイデンティティ（図2の(1)）に投影された。北村は、そのうち特に、建機メーカーが基礎工事業者の建設公害にまつわる困惑を意に介していない態度に憤慨した（技研製作所、2017、p.19）。

そこで、北村は、自己の内部における内的コミュニケーションにおいて（図2のb）、「よし、それなら俺が自分でつくってやろう」と考えた（技研製作所、2017、p.19）。それは、「このままでは、この会社は大きくなれない」という内省から生じた決断であった（北村、2017、p.45）。そして、「既に打ち込んだ杭を数本掴んでその引抜抵抗力を利用して次の杭を押し込む」というアイデアを思いついた（北村、2017、p.4）。それは、仮設としての土留め工事で打ち込まれていたH形鋼が土中からなかなか抜けなかった光景をかつて見ていたことを思い出したからであった（北村、2017、p.48）。

北村は、1973年に、自身のアイデアを方眼紙に書いてみた（技研製作所、2017、p.20）。それがサイレントパイラーの概念設計となった。しかし、北村自身は、建設機械の操作やメカニズムに精通していたものの、設計や製造まではできな

った。北村はそうした内省（図2のb）から、垣内商店（現株式会社垣内）の社長の垣内保夫にサイレントパイラーの実用化に向けた詳細設計と試作を依頼することにした。それは、垣内が、後に高知のエジソンと呼ばれるほど、機械の設計・組立に精通していたからである（垣内、1994）。この時点で、垣内も北村にとって同一社会の成員としての他者（図2の(2)）となった。

垣内は、北村から相談を受けると北村の案に興味を示し、サイレントパイラーの共同開発を引き受けた。そして、北村と相談をしながら、その詳細設計と試作を実施した（垣内、1994、p.34）。そうした相談は、意味のあるシンボルを介した外的コミュニケーション（図2のaとc）としてなされた。その内容が、北村の客我（me）としてのアイデンティティ（図2の(1)）に投影されると、北村は、自身の内的コミュニケーション（図2のb）において、「これが我々のすることだ」への主張として「我々は、無公害杭打機を自力で作る」を加えて、アイデンティティを強化した。それが北村自身の目的や価値観を問い直すことにもなった。したがって、北村は、内省的思考からのダブル・ループ学習（図2のbとしての主我（I）の反応）から、アイデンティティを強化したと考えることができる。

#### 5.4 アントレプレナーによる戦略的意思決定

北村精男と垣内保夫は1975年7月にサイレントパイラーの第一号機「KGK-100A型」を完成した（技研製作所、2017、p.24）。その後すぐに、高知技研コンサルタントの高須事務所の西側にある畑で試運転を行ったところ、ファーストパイリングに成功した（北村、2017、p.57）。それは、高須周辺の地盤が柔らかかったことによる偶然の産物であったが、二人に「これはいける」という確信を強めさせ（北村、2017、p.60）、さらなる開発へ向かわせるポジティブなコンテクストになった。

北村と垣内は、第一号機の性能を向上しつつ軽量・コンパクト化した第二号機を完成させた（技

研製作所、2017、p.29）。そして、1976年7月に、第二号機を高知市の住宅地付近で行われた上下水道管敷設工事に投入して、無公害杭圧入の実用化に成功した（垣内、1994、p.37）。さらに1977年6月に大阪市内で行われた工事にも投入して成功すると、売って欲しいという申し入れが引きも切らなくなった（北村、2017、p.70）。それは、どの基礎工事業者も、自らが行う工事で生み出される建設公害で困っていたからである。

同一社会の成員としての他者である基礎工事業者の購入希望（図2の(2)）が、外的コミュニケーション（図2のa）によって北村の客我（me）であるアイデンティティ（図2の(1)）に映し出されると、北村は自身の内的コミュニケーションにおける内省から（図2のb）、サイレントパイラーを販売することにした（北村、2017、p.71）。北村は、当初、サイレントパイラーを自分たちで使うために開発し工事の受注の切り札にするつもりでいたため、外部からの申し入れを断っていた（北村、2017、p.70）。したがって、サイレントパイラーの販売の決断では、北村の目的や前提が問い直されて、内省的思考からのダブル・ループ学習（図2のbとしての主我（I）の反応）を経た戦略的意思決定がなされたと考えることができる。

北村は、量産体制が整っていなかったものの、1977年8月に、第4号機のKGK-100D型を大阪のセントラル工業に納入した（技研製作所、2017、p.33）。そして、1978年1月に、技研製作所を設立して、建機メーカーとして歩み始めることにした（技研製作所、2017、p.34）。それは、サイレントパイラーのユーザーという同一社会の成員としての他者（図2の(1)）へ働きかけた外的コミュニケーション（図2のc）となった。

#### 5.5 戦略と組織アイデンティティの創造

北村精男と垣内保夫は、技研製作所の設立を機に、量産機の開発に着手し、1978年6月にKGK-100H型を発売した（北村、2017、p.77）。それが、国内の基礎工事業者に売れたことから、同社

はまったく新しい無公害杭圧入の原理を用いる建設機械のメーカーとして市場で地位を築き始めた。それが、北村を取り巻く新しいコンテキストとなり、北村の自己に影響を及ぼすようになった。

北村は、そうしたコンテキストの影響から、自身の内的コミュニケーションにおいて「我々は、無公害杭打機を自力で作る」というアイデンティティに照らして(図2の(1)とb)、技研製作所と垣内商店の間にきちんとした業務分担を取り決める必要があると判断した(技研製作所、2017、p.34)。それは、「自社が建機メーカーとして自立していく以上、垣内商店に詳細設計まで依頼するやり方では今後の発展が望めない」と内省したからであった(技研製作所、2017、P.34)。

北村は、そうした内省的思考をもとに、垣内に対して外的コミュニケーション(図2のc)としての相談を持ちかけた。そして、KGK-100H型以降は、技研製作所が開発、設計、販売を行うファブレスメーカーとなり、垣内商店は製造のみを行うOEMメーカーとなる分業体制とすることにした(技研製作所、2017、pp.34-35)。北村によるこうした戦略的意思決定では、これまでの「垣内が詳細設計と組立を行う」という前提あるいは枠組みが問い直されたことから、北村は内省的思考からのダブル・ループ学習(図2のbとしての主我(I)の反応)からファブレスメーカーになる決断をしたと考えることができる。

北村は、高知技研コンサルタントを株式会社技研施工(以下、技研施工と呼ぶ)へと商号変更をして、基礎工事の請負業務を引き続き行うことにした。北村は、サイレントパイラーと圧入工法の両方で開発能力を高め、それを用いた施工を実際に行うことで、両者のシナジー効果を生み出して自社を発展させようとした。それは、北村による既存の自己を超えて新たな自己を生み出そうとする創発的内省性から生み出された戦略的思考であった。その結果、北村は、製品・市場ポートフォリオとして「サイレントパイラーを無公害杭圧入の市場で販売する」、ビジネスシステムとして「技

研製作所はファブレスメーカーとなり、製造を垣内商店に任せる」、経営資源ポートフォリオとして「無公害杭圧入の市場を拡大し、そこで競争力を発揮するための経営資源をもつ」という中核戦略を策定した。また、「技研製作所でサイレントパイラーと工法を開発し、技研施工で基礎工事を行う」という展開戦略を策定した。

そして、北村は、戦略の組織的实践において従業員の一体感を高めるべく「我々は、無公害杭圧入を可能とするサイレントパイラーのファブレスメーカーである」「我々は、サイレントパイラーの開発・販売だけでなく、それを用いた施工方法も開発する」「我々は、建設業界の発展増進のために無公害工法の発展、普及、向上を図る存在になりたい」とする組織アイデンティティを形成した。同社は、以後、これらの組織アイデンティティを源泉とし、展開戦略を組織的に遂行して、無公害杭圧入の市場の拡大とそこでの持続的競争優位の確立に成功して中核戦略を具現化した。

## 6. 考察

以上で述べた事例分析から、北村精男がコンテキストに影響を受けつつ創造したアントレプレナーとしてのアイデンティティ、戦略、組織アイデンティティの関係性は、図1に基づく、図3の①~③のように表現することができる。それは、前節で述べた図2のフレームワークに基づく事例

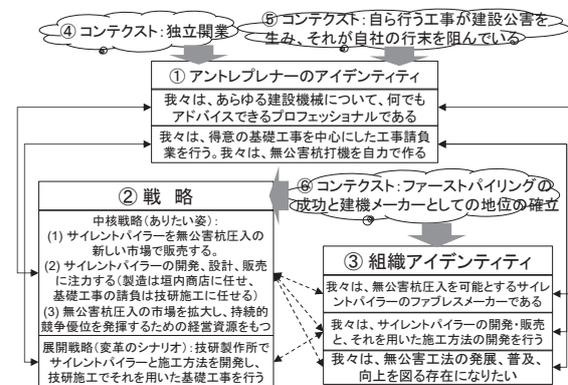


図3. コンテキストの影響を受けたアントレプレナーによるアイデンティティと戦略の創造 (出所) 筆者作成

分析から、(1)アントレプレナーのアイデンティティの形成と強化→(2)戦略的意思決定→(3)戦略の創造→(4)組織アイデンティティの創造というダイナミクスでなされたといえる。

本節では、以上の分析結果を踏まえつつ、研究設問「アントレプレナーによる戦略とアイデンティティの創造とコンテキストの間にはどのような関係性があるか」に対する理論仮説を導出する。そのために、技研製作所の社史を質的データとして位置づけ、それを用いた「コンテキスト」と「戦略と組織アイデンティティの創造」にまつわるテキスト分析の結果を利用する。本研究で用いた質的テキスト分析は、(1)カテゴリの設定、(2)セグメント化、(3)コーディング、(4)テーマ分析で構成される標準的なものである (Kuchartz, 2002)。

北村に影響したコンテキストに関するテキスト分析では、その要因である外的環境としてのマクロ環境 (政治、経済、社会、技術) およびミクロ環境 (市場、競合) と、内的環境としての強みと弱みの根拠としての経営資源 (ヒト、モノ、カネ、情報) をカテゴリとして設定した。そして、社史における語句のうちコンテキストの要因にまつわるものをセグメント化し、それへカテゴリを付与するコーディングを実施した。その結果を表2に示す。

北村による戦略と組織アイデンティティの創造に関するテキスト分析では、その原動力となった「内省的思考に基づく行動」と「創発的内省性に基づく行動」の二つのカテゴリを設定した。そして、社史における語句の集合のうち、北村の戦略的行動にまつわるものをセグメント化し、それへカテゴリを付与するコーディングを実施した。その結果を表3に示す。

本研究では、テーマ分析として、前節の事例分析と図3を踏まえ、二つのテキスト分析を結びつけた。その結果、表2の社会的環境要因③、技術的環境要因④、競合的環境要因⑥のそれぞれに基づくコンテキストが表3の行動 (a) および

表2. コンテキストの環境要因のテキスト分析

カテゴリ		コーディング結果
マクロ環境	政治	①昭和32年には「公害対策基本法」、昭和43年には「大気汚染防止法」と「騒音規制法」を制定、昭和46年には環境庁が設置
	経済	②ときは高度経済成長期…日本全国の都市部では建設ラッシュが起き…
	社会	③工事中の振動、騒音は大きな社会問題となっていた。高知市でも市役所への激しい抗議や、さらには訴訟…
	技術	④騒音や振動を出さない機械がないものか国内外を問わず探した…いくら探してもそのような機械はない
ミクロ環境	市場	⑤台風10号が幸運の女神となった。…復興工事の発注が一気に増え…。「KKGK-100H型」…は当社の建機メーカーの地位を確固たるものにして…
	競合	⑥大手建機メーカーは…、公害を作り出す機械を平然とつくり続け、儲けている
経営資源	ヒト	⑦社員も14、5名に増やし、業績は順調に伸びはじめた
	モノ	⑧クレーンやバイプロハンマーなどの建設機械を自前で買い揃えて、…工事請負業に進出
	カネ	⑨通産省の中小企業向け「近代化資金」、…700万円の融資を受けることができた
	情報	⑩北村自身は建設機械の操作やメカニズムには精通しているが、設計技術や製造技術は持っていない。垣内保夫氏は、…さまざま職種を経験してのち…本格的に機械製造業に乗り出していた。記念すべき第一号機の試運転は大成功だった

(出所) 技研製作所 (2017) をもとに筆者作成

表3. 内省からの戦略的行動のテキスト分析

カテゴリ	コーディング結果
内省的思考からのダブル・ループ学習に基づく行動	(a) 「よし、それなら俺が自分でつくってやろう」…北村はアイデアを初めて方眼紙に書いてみた
	(b) 垣内社長にラフスケッチを見せて構想を説明した
	(c) 手塩にかけて育てた我が子同然の機械を販売する
	(d) 技研製作所が開発 (企画・設計) と販売を行うファブレスメーカーとなり、垣内には製造 (加工・組み立て) のみを一手にお願いする
創発的内省性に基づく行動	(e) 杭打ち工事に関わる杭材、施工機械、現場施工のすべての分野をグループ内にもち、一貫体制で研究開発をすればどうか

(出所) 技研製作所 (2017) をもとに筆者作成

行動 (b) に結びついた。また、表2の市場的環境要因⑤と情動的資源⑩に基づくコンテキストが行動 (c)~(e) に結びついた。そうしてコンテキストに影響された表3の行動 (a)~(e) は、図3の戦略と組織アイデンティティの創造の源泉となった。

本論文では、図3と表2・3を用いた本節の説明を研究設問に対応する理論仮説であると考ええる。

## 7. 含意

本論文の理論的含意は、「先行研究からアントレプレナーのアイデンティティと戦略と組織アイデンティティの関係性を導き出すとともに、社会的自我論を導入してコンテキストの影響下におけるアイデンティティと戦略の創造の分析のフレームワークを導出した」ことである。それを用いた事例分析と考察から、戦略とアイデンティティの結びつきを探求する分野 (Ravasi et al., 2020) と、コンテキストのアイデンティティへの影響を探求する分野 (Jones et al., 2019) への理論的貢献を図った。

また、実務的含意は、「アントレプレナーの自己を、同一社会の他者の存在を前提としながら、「客我 (me) としてのアイデンティティ」と「主我 (I) の反応としてのダブル・ループ学習」の観点で読み解くことにより、コンテキストの影響下でのアントレプレナーによる戦略とアイデンティティの創造にまつわるダイナミクスを詳細に示すことができた」というものである。それは、「あるべき自分」や「事業のあるべき姿」を念頭に創業しようとする実務家にとって参考になると思われる。

しかし、本研究は、Yin (1994) のいう極端でユニークな事例を用いたものの単独事例の分析にとどまっているため、得られた理論的仮説や含意において普遍性の面で限界がある。今後は、事例研究を重ねることで本研究の妥当性を高めていきたい。

## 謝辞

本研究はJSPS 科研費 (研究課題/領域番号: 19K01838) の助成を受けたものです。本論文の執筆にあたり2名の匿名のレフェリーの先生方から大変有意義なコメントを頂戴いたしました。株式会社技研製作所の関係者の皆様には、インタビュー調査や資料提供などで大変お世話になりました。ここに記してお礼申し上げます。

## 注

- 1) Mead のいう主我 (I) はさまざまに解釈できることから (片桐, 2011, p.68)、事例分析では主我 (I) を単体として捉えるのではなく、ダブル・ループ学習の主体として捉えた。
- 2) 技研製作所の事例の記述は、表1に示したインタビューの内容と、同社にまつわる一次情報および二次情報を総合的に活用して得た。
- 3) すでに地中に押し込まれた杭/矢板を数本つかみ、その引抜抵抗力 (引き抜かれまいとする力) を反力として次の杭を油圧による静荷重で地中に押し込む油圧式杭圧入引抜機のこと。
- 4) 杭に強制振動力を伝達することで、杭が接する土の粒子間の結合を低下させて杭を地中に打ち込む建設機械のこと。

## 参考文献

- Albert, S., and Whetten D. A. (1985) "Organizational Identity," *Research in Organizational Behavior*, 7, pp.263-295.
- Argyris, C. (1976) "Single-loop and Double-loop Models in Research on Decision Making," *Administrative Science Quarterly*, 21(3), pp.363-375.
- Caza, B. B., Vough, H., and Puranik, H. (2018) "Identity Work in Organizations and Occupations: Definitions, Theories, and Pathways Forward," *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), pp.889-910.
- Donnellon, A., Ollila, S., and Middleton, K. W.

- (2014) “Constructing Entrepreneurial Identity in Entrepreneurship Education,” *The International Journal of Management Education*, 12(3), pp.490-499.
- Jones, P., Ratten, V., Klapper, R., and Fayolle, A. (2019) “Entrepreneurial Identity and Context: Current Trends and an Agenda for Future Research,” *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(1), pp.3-7.
- Kim, D. H. (1993) “The Link Between Individual and Organizational Learning,” *Sloan Management Review*, 35(1), pp.37-50.
- Kuckartz, U. (2002) *Qualitative Text Analysis: A Guide to Methods, Practice and Using Software*. UK: Sage Publication Ltd. (佐藤郁哉訳『質的テキスト分析 基本原理・分析技法・ソフトウェア』新曜社)
- Mead, G. H. (1922) “A Behavioristic Account of the Significant Symbol,” *The Journal of Philosophy*, 196, pp.157-163. (船津衛・徳川直人編訳「意味のあるシンボルについての行動主義的説明」『社会的自我』恒星社厚生閣、1991年)
- Mead, G. H. (1934) *Mind, Self and Society, from the Standpoint of a Social Behaviorist*, Chicago, IL. USA: The University of Chicago Press. (稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳『現代社会学大系10 精神・自我・社会』青木書店、1973年)
- Navis, C., and Glynn, M. A. (2011) “Legitimate Distinctiveness and the Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility,” *Academy of Management Review*, 36(3), pp.479-499.
- Oliver, D. (2015) “Identity Work as a Strategic Practice,” In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, and E. Vaara, (Eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp.331-344.
- Oliver, D., and Vough, H. C. (2020) “Practicing Identity in Emergent Firms: How Practices Shape Founders’ Organizational Identity Claims,” *Strategic Organization*, 18(1), pp.75-105.
- Ravasi, D., Tripsas, M., and Langley, A. (2020) “Exploring the Strategy-Identity Nexus,” *Strategic Organization*, 18(1), pp.5-19.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research 2/e*, CA. USA: Sage Publication Inc. (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法 第2版』千倉書房、1996)
- 浅野智彦 (2014) 「多次元的自己と移行過程」溝上慎一・松下佳代編『高校・大学から仕事へのトランジション——変容する能力・アイデンティティと教育』ナカニシヤ出版、183-213頁。
- 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 第4版 ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』日本経済新聞出版。
- 垣内保夫 (1994) 『機械屋人生 60年』高知新聞社。
- 片桐雅隆 (2011) 『自己の発見 社会学史のフロンティア』世界思想社。
- 技研製作所 (2017) 『技研50年史——創造と革新の軌跡——』株式会社技研製作所。
- 技研製作所 (2020) 『株式会社技研製作所ホームページ』 <https://www.giken.com/ja/>。
- 北村精男 (2017) 『工法革命 インプラント工法で世界の建設を変える』ダイヤモンド社。
- 野村康 (2017) 『社会科学の考え方 認識論、リサーチ・デザイン、手法』名古屋大学出版会。
- 船津衛 (2000) 「社会的自我論の展開」『東洋大学社会学部紀要』38巻1号、37-54頁。