

危機状況下における中小企業の企業家活動プロセス —アントレプレナーシップ研究からの接近による分析枠組の構築—

関 智 宏

本研究は、危機に直面した中小企業ないし中小企業家が、その危機をいかにして乗り越えていくか、その一連の企業家活動プロセス (entrepreneurial process) を検討していくための分析枠組を構築していくことを目的とする。そして、アントレプレナーシップ研究の領域において、危機とそれへの対応にかんする研究のなかでもちいられている、エフェクチュエーション (effectuation)、ブリコラージュ (bricolage)、レジリエンス (resilience)、インダウメント (endowment) などの諸概念に着目し、諸概念の構成要素を紐解き、その諸概念の間の関連を説明しながら、分析枠組の構築を独自に行う。本研究における考察をつうじて構築された分析枠組は、危機に直面した中小企業ないし中小企業家が、その危機をいかにして乗り越えていくか、その一連の企業家活動プロセスを解明していくために有用である。さらに、本研究は、中小企業研究およびアントレプレナーシップ研究、さらにはビジネスにかかる諸研究の発展に貢献する。しかし、これからわれわれが研究を進めていくにあたっては、企業家活動プロセスをめぐって、空間的なコンテキストを考慮しなければならないこと、またわれわれが採用する研究アプローチについて慎重に検討しなければならないこと、といった検討課題が残されている。

1 はじめに

本研究は、危機に直面した中小企業ないし中小企業家が、その危機をいかにして乗り越えていくか、その一連の企業家活動プロセス (entrepreneurial process) を検討していくための分析枠組を構築していくことを目的としている。

危機はあらゆる企業に対して大きな影響を及ぼすが、企業は生じうる危機を避けて通ることができない。このため、あらゆる企業がその危機への対応を余儀なくされている。ビジネスの研究領域において、危機にかんする研究関心は、危機が世界の至るところで顕在化するたびに高まってきている。たとえば、21世紀に生じたおもだった危機とビジネスにかんする研究をみても、一例であるが、アメリカにおける9.11の同時多発テロ (2001年9月11日) (Czinkota et al. 2005)、アメリカを襲ったハリケーン・カトリーナ (2005年8月末) (Grube and Storr 2018; Runyan 2006)、リーマンショックに

よるグローバル規模での金融危機（2008年9月15日以降）（Cowling et al. 2012； Simón-Moya et al. 2016； Smallbone et al. 2012），ギリシャ財政危機（2009年10月）（Williams and Vorley 2015），ハイチ地震（2010年1月12日）（Williams and Shepherd 2016），ニュージーランドのカンタベリー地震（2011年2月22日）（Battisti and Deakins 2017； Lewis 2013），東日本大震災・原発事故（2011年3月11日）（Fujimoto and Park 2014； Park et al. 2013），などの諸研究がある。そしてまさに今われわれが直面している新型コロナウイルス感染症（COVID-19）（2020年1月以降（未確定））について，まさに研究が展開されているところである（Bapuji et al. 2020； Donthu and Gustafsson 2020； Kuckertz et al. 2020； Sharma et al. 2020； Sigala 2020）。

これらに示されるような危機は，あらゆる企業に多大な影響を及ぼしうるが，とりわけ規模が相対的に小さい中小企業に対する影響は計り知れない。とくに中小企業の場合には，その危機の程度によっては，存続自体が危ぶまれる。あらゆる危機のなかでも，今われわれが直面している新型コロナウイルス感染症（COVID-19）という危機は，全世界的なパンデミックであるだけでなく，人々の行動の制限を要請することから多面にわたってその影響がある。この行動制限は，感染症を未然に防ぐためのロックアウトのようなある特定地域での人々の行動制限であり，経済活動の自粛につながる。これにともない人々の消費活動が著しく低迷し，それによってサービス業をはじめ（Sigala 2020），流通，生産活動などサプライチェーンも段階的に影響を受け（Sharma et al. 2020），企業の経済活動に多大な影響を及ぼしうる。しかしながら，いくつかの研究が指摘するように，危機やその対応をおもなテーマとした中小企業にかんする研究は，例外的に自然災害，とりわけ台風被害（Runyan 2006）や地震への対応（Smallbone et al. 2012）があるものの，これまでほとんど行われてこなかったとの指摘がある（Herbane 2010； Runyan 2006）。

本研究では，中小企業の存続を可能とする危機への対応の1つとして中小企業家による企業家活動プロセスに焦点を当て，中小企業ないし中小企業家が危機を乗り越えようとする企業家活動プロセスを解明していくことを目指し，中小企業ないし中小企業家による危機への対応を検討していくための分析枠組を構築することを目的とする¹⁾。本研究では，具体的には，アントレプレナーシップ研究の領域において²⁾，危機とそれへの対応にかんする研究のなかでもちいられている，エフェクチュエーション（effectuation），ブリコラージュ（bricolage），レジリエンス（resilience），インダウメント（endowment）などといった諸概念に着目し³⁾，それらを体系的に整理し，分析枠組の構築

を独自に行う。これらの諸概念は、中小企業ないし中小企業家が危機に直面したさいの企業家活動プロセスの解明にとって多くの有益な示唆をもたらしているが、それらの諸概念が具体的にどういう内実を含み、またそれらの諸概念がどのように関連しているかについては、検討の余地が残されていると考える。そこで本研究では、いくつかの先行研究をとりあげ、これらの諸概念をとりあげながら、諸概念の内実を紐解き、その諸概念の間の関連を説明しながら、危機を乗り越えようとする中小企業ないし中小企業家による企業家活動プロセスを提示していく。

2 危機管理と中小企業

ビジネスの研究領域において、危機にかんするおもなトピックは、おもに危機管理 (crisis management) とレジリエンス (resilience) の2つであると言われる (Bullough et al. 2014)。本節では、これらのうち前者の危機管理と中小企業との関連について述べていく。レジリエンスについては、関連する他の概念とともに、次節でとりあげる。

危機管理 (crisis management) は、災害など何らかの危機に直面したとき、あるいはその後にとるべき行為であり (Caponigro 2000)、危機の影響を最小限にするだけでなく、その状況下で組織を統制するのに役立つとされている (Whitman and Mattord 2003)。危機管理としてとられる手段には、大企業の多くが採用しているような危機管理計画や危機管理チームがある (Spillan and Hough 2003)。

中小企業における危機管理の実際を明らかにした研究はあまり多くないが、例外的な研究もいくつか存在する (Herbane 2010; Spillan and Hough 2003)。中小企業の場合には、その危機管理の計画やチームの必要性はあまり感じられておらず、このため中小企業がいざ危機に直面したさいに多大な影響を被り (Runyan 2006)、中小企業の脆弱性が露呈することになることが懸念されている (Herbane 2010)。Spillan と Hough は、アメリカにおけるペンシルベニアとニューヨークの162の中小企業に対するサーベイ調査を行い、中小企業の場合、多くは危機管理計画や危機管理チームを保有していないが、中小企業の場合には、危機への関心は、そうした管理の保有ではなく、過去の危機の体験から生じると指摘している (Spillan and Hough 2003)。

Herbane は、英国における4社の中小企業のケース・スタディから、危機管理に関連して、リスクの理解や、その準備および支援を検討している (Herbane 2010)。Herbane によれば、中小企業においては、リスクは日常的に存在するために2つの準備があると

いう。1つは、成長の脆弱性のパラドックスであり、リスクを低めるための製品および市場の多角化を意味する。またもう1つは、リスクの弾力性 (risk elastic) であり、既存の事業に悪影響を及ぼすことを恐れて、新しい事業を引き受けないという成長の機会の削減を意味する。

さらに Harbane は、危機について、制御の欠如、金銭の欠如、そして対応時間の圧迫という3つの次元があるとしている (Herbane 2010)。1つ目の制御の欠如は、その焦点が危機へとエスカレートするのを防ぐことができないということと、組織の外部で脅威が生じる可能性があることである。2つ目の金銭の欠如は、金銭的な問題が生じたときに、その潜在的な危機が顕在化することである。3つ目の対応時間の圧迫は、予期せぬ状況が生じたり、あるいは不確実な取引条件を強いられたりすることである。これら3つの次元のうち、前者の2つの次元をとくに中小企業のコンテキストにおいて重要でありうるとしている (Herbane 2010)。そして、これらのような状況が生じると、企業家は重圧とストレスを抱くようになり、その状況が危機だと感じられるようになる。さらに Spillan と Hough も指摘したように (Spillan and Hough 2003)、危機の経験が、その危機に対するより高い懸念につながる。

Harbane は、その危機が顕在化してくると、危機の過去の経験から、その危機に対してあらかじめ決めておいた計画的な対応とるか、あるいは臨時的な対応をとるか、どちらかの対応をとるという。そしてその脅威の程度や対応の有無が、財務および感情 (ストレスあるいは驚き) に影響を及ぼすという。Harbane は、中小企業が計画を保有していれば、脅威の影響を知るのに役立つだけでなく、組織のレジリエンスを向上させる対策ともなるとして、危機の状況につながっていく一連の行為を回避するための将来の発展として、とりわけ中小企業の危機管理計画を策定することの重要性を指摘している (Runyan 2006; Herbane 2010)。

しかしながら、Doern らも指摘するように、危機といっても、予測可能性の程度や、規模や原因によってさまざまである (Doern et al. 2019)。具体的には、その危機が、予期できない予測不可能な出来事であるのか、あるいは平凡で日常的に生じうるリスク (Herbane 2010) であるのか、突然的なものか段階的なものか、またメジャーかマイナーか、内部か外部か、技術的か経済的か、その中心性が人なのか社会的なのか組織なのかといった次元があり、多様である (Doern et al. 2019)。中小企業にとって、計画やチームなど危機管理が重要であることは否定しえないが、その管理のあり方が過去の経験を基にしているということから考えると、たとえばこれまでに経験したことの無い、

または予測できないような危機に直面したときに、中小企業がそれらの危機にいかに対応することができるかは不透明である。Harbane はあまり明確に強調していないが、危機の内実によっては、中小企業は、計画的な対応よりは、むしろ臨時的な対応をとることも必要である。

3 危機と企業家活動

企業家を取り巻く環境の状態によって、企業家活動がどのように変わるかについて、いくつかの研究が展開されてきた。とくに不確実な環境における企業家の、Harbane がいう「臨時的な対応」は、比較的最近のアントレプレナーシップ研究においてその中心的なトピックの1つとなってきた。以下では、こゝにちのアントレプレナーシップ研究の領域においてもちいられているいくつかの概念を紹介し、次節でその関連を考察しながら、分析枠組の構築を行う。

3.1 エフェクチュエーション

企業家が事業機会を創造し、そして活用していくという一連の企業家活動プロセスは、アントレプレナーシップ研究の中心的課題であり、その研究領域は拡大しつつある。企業家活動のなかでも、とくに中心的なものとしてきたのが、革新性 (innovativeness)、先取性 (proactiveness)、そしてリスク受容性 (risk-taking)、の3つの要素である (Gupta and Dutta 2018; Kreiser and Davis 2010)。これらのなかでも、研究領域の拡がりをとくにみせたのは、企業家がとりうる先取的な活動である。とくに不確実な環境下において、企業家がなぜ先取的な活動をとりうるのかについて研究が深化され、それまでの企業家の知識や体験、またそれにかかる企業家をとりまくネットワークの存在の重要性が明らかになってきた (Studdard and Munchus 2009)。

企業家が先取的な活動をとるのには、事前に企業家によって設定された目標を、企業家が、他より先んじて達成しようという動機があるとみられてきた。それゆえ、とくに戦略的行動の観点から、企業家活動とその成果の実証研究が深化してきた (Gupta and Dutta 2018)。しかしながら、不確実な状況下では、そもそも設定された目標に意味をなさず、さらに過去の経験や知識を活かすことができない。こうしたなかでも、企業家は意思決定をしていくことがある。このような企業家活動はエフェクチュエーション (effectuation) と呼ばれる (Sarasvathy 2001)。

エフェクチュエーションを想定した企業家活動は、どのような活動がとられるかは企業家などのアクターの活動に依存することになる (Schweizer et al. 2020)。設定された目標が明確ではない場合に、なぜ企業家がそのような活動をとろうとしたのかという意思が問題となる。また、環境への働きかけだけでなく、環境からも影響を受けることになる。具体的には、たとえば他の企業家や顧客・従業員など利害関係者、コミュニティといったアクターが、ある企業家とどのような相互作用をしているかといったダイナミクスが重要となる (Schweizer et al. 2020)。このため、企業家を含むアクターの諸活動の相互作用は、ときに意図しない結果を生み出すことがある。

投資などの諸活動のさいの意思決定は、設定された目標が意味をなしえず、またその結果も意図しないことが起こりうるために、その諸活動がもたらすと期待される収益や費用といった計画よりも、その投資に伴う損失をどの程度まで受容することができるかを決定する必要がある (Saravathy and Dew 2008)。このような考え方は、「受容可能な損失 (affordable loss)」と言われる (Dew et al. 2009)。

3.2 プリコラージュ・レスポンス

かつて Lévi-Strauss は、エンジニアとの対比のなかでブリコルアー (bricoleur) という概念を提唱した (Lévi-Strauss 1966)。エンジニアは、作業を行うためにある特定の手順に従う人であるのに対して、ブリコルアーは、「手元にあるものは何でも (whatever is at hand)」使う人のことである。ブリコルアーがもちいる資源のレパートリーはときに風変わりであり、ときに多様である。何らかのうちに「手元にあるものは何でも」用いるのが、ブリコラージュ (bricolage) である。このブリコラージュの概念は、ビジネスの研究領域において企業家や組織のレベルで使用されてきている (Witell et al. 2017)。たとえば、Baker らは、企業を設立するプロセスのなかでネットワークという観点からブリコラージュに注視する (Baker et al. 2003)。また Witell らは、サービス・イノベーションの文脈から、イノベーションを実現するまでの一連のプロセスにおけるブリコラージュをとりあげている (Witell et al., 2017)。

ブリコラージュで注目されるのは、企業家ないし組織が有するケイパビリティである。ケイパビリティは、資源へのアクセスや資源の操作を容易にする、知識や技能、能力、そしてルーティンなどのプロセスのことである (Teece et al. 1997)。つまり、ブリコラージュは、特定の機会や顧客にとってより高い価値を創造するために、事業機会の創造や活用など一連の企業家活動プロセスに組み込まれており (Vanevenhoven et al.

2011), このプロセスにおいて, 新しい状況や機会に取り組むための新しい資源を模索したり (Duymedjian and Rüling 2010), また既存の資源を戦略的に結合したりすることが含まれる (Baker and Nelson 2005; Garud and Karnøe 2003)。

危機のさいに, 企業家がまず最初にとる行動が, 企業家のブリコラージュであり (Senyard et al. 2009), 危機への対応としてのブリコラージュ・レスポンス (bricolage response) である (Gilbert-Saad et al. 2018; Senyard et al. 2012; Williams et al. 2017)。Kuckertz らは, ネットワークによって外部資源と内部資源とを結びつけることの重要性を主張しており, とくにパートナーの善意やコミュニティにおける相互支援, またブローカーを介した諸関係と政府支援を含む金融のそれぞれを, 関係と金融のケイパビリティとして位置づけている (Kuckertz et al. 2020)。

危機時においては, ネットワークなどといった諸関係がたんに存在するというだけでなく, 当事者間に信頼関係があることがより重要であることが知られている。たとえば, Shepherd と Williams は, 災害に影響を受けたコミュニティのメンバー間の信頼とネットワークが悲惨な低木地帯の火事において重要なことを明らかにし, また企業家活動にともなう先行の知識や体験が, その火事の後遺症における行動を促進したことを明らかにしている (Shepherd and Williams 2014, Williams and Shepherd 2016)。また Colquitt らは, 信頼は協働する者たちの誠実性や以前の経験上での行為や価値の間で知覚されてきているものに基づいており, 不安定な環境では, 信頼はよりよい状況に進めていくうえで重要であるとしている (Colquitt et al. 2011)。このことは, 逆に言うと, 逆境の状況に直面することを予知していない組織が要素的なケイパビリティ (信頼など) を開発できないことを示唆している (Williams et al. 2017)。

ブリコラージュに含まれるケイパビリティには, 上で示した, 外部とのネットワークを構築するというケイパビリティ以外にも, 別に3つのケイパビリティがある (Duymedjian and Rüling 2010)。それら3つのケイパビリティとは, 1つは, 資源を節約すること, 2つは, 利用可能な資源を取り扱うこと, 3つは, 即興で (言わば行き当たりばったりに) 資源を再結合することである。これらのケイパビリティの有無が他者と比べてうまくいくといった差につながる。これらのケイパビリティのなかでもまず注目すべきは, 日本語では即興性とも翻訳されるインプロビゼーション (improvisation) である。インプロビゼーションは, 一般的には手あたり次第的に生じると考えられるが, 実際には, それが生じるために, 直感や創造性, または問題解決などと結びついた知識と経験が蓄積されていることが必要である (Duymedjian and Rüling 2010)。

3.3 レジリエンス

不確実性には、程度などの違いがある。危機と異なる観点ではあるが、しかし企業家活動にとくに大きな悪影響を及ぼすものの1つに、逆境 (adverse) がある。逆境を直視して、それに立ち向かおうとする行動姿勢は、ときにレジリエンス (resilience) といわれる (Fredrickson and Tugade 2003)。

レジリエンスは、逆境のように、独特で予測できないダイナミクスの結果として生じる。そして、特別な状況というよりかは相対的に普通の過程から生じ、時間とともに学習されたり、経験を伴ったりするものとされる (Bullough et al. 2014)。そのような学習や経験は、現実の即座な受入と、人生が意味あるものという深い信念と、そして行き当たりばったりでやる能力を通じて可能になると言われる (Coutu 2002)。

このように、企業家の心理状態が企業家活動に大きな影響を及ぼすことがある。レジリエンスに関連しているとされるものに、セルフ・エフィカシー (self-efficacy) という考え方がある。これは、心理学などで使用されてきた概念であり、所与の到達を生み出すのに必要とされる一連の行動を組織しまた遂行することができる能力に対する信念を意味している。企業家のなかにはこのセルフ・エフィカシー (entrepreneurial self-efficacy) が備わっているだけでなく (Bullough et al. 2014)、には、企業家のセルフ・エフィカシーと忍耐力が事業の創造と成功と関連していると言われる (Rauch and Frese 2007)。

危機とレジリエンスとの関係は、企業家や組織が逆境を予想 (anticipate) し、調整 (adjust) し、対応 (respond) するのかという新しい洞察を提供することに貢献している (Williams et al. 2017)。ここでいう「予想」は、未然に想像するというよりも、むしろ将来にわたってこれからどういうことが起こりうるか、またそれへの対応をどう講じていくかという意味である。これまでのレジリエンスにかんする研究の多くは、大企業に焦点を当ててきたが、危機管理が十分ではないとされる中小企業においても、逆境下でレジリエンスを弱めることはなく、その状況に素早く対応したことが知られている (Branicki et al. 2018 ; Smallbone et al. 2012)。

中小企業がレジリエンスを発揮することができた要因は、企業家の行動や個人的態度であることが明らかとなっており、これらが中小企業の構造や戦略、そして成果に強く直接的な影響を及ぼすと言われる (Miller and Toulouse 1986)。Branicki らは、いかに中小企業がレジリエンスに達するかということについて、企業家活動と中小企業のレジリエンスとの関連性を検討し、19名の中小企業オーナー経営者を対象とした11のフォー

カスグループと 20 の半構造化インタビューから、中小企業のレジリエンスが、企業家のレジリエンスの態度に直接かつ間接に影響があることを明らかにしている (Branicki et al. 2018)。具体的には、Branicki らは、アントレプレナー的視点から企業家の感情および認知の能力が、企業家のレジリエンス (entrepreneurial resilience) であると定義づけている (Branicki et al. 2018)。

Branicki らが行った定性研究において明らかにされた興味深い点は、企業家の感情や認知の能力を中小企業のレジリエンスの重要な要素として位置づけているだけでなく、具体的に次の諸点を指摘していることにある。すなわち 1 つに、中小企業家は、自社の従業員と家族のような関係 (社会的なつながり) を築いている (これが組織文化ともなっている) こと、2 つに、計画や投資は控えめであり、自律と高い制御の部分に価値を有していること、3 つに、不確実な状況下でも企業家は気楽、チャンス、または希望の兆しというような感情を抱いていること、4 つに、そのような状況下でも何とかやっている、という 4 つのポイントが中小企業のレジリエンスの発揮において重要である (Branicki et al. 2018)。

3.4 インダウメント

企業のレジリエンスにとって、企業家の行動や個人的態度が重要であるということは、そもそも企業家ないし組織に先天的に備わっているものが影響している。このような企業家や組織に先天的に備わっているものは、インダウメント (endowment) と呼ばれ、企業家ないし組織といったアクターが逆境に先立って独自に保有するものであり、積極的な調整のための容量 (capacity) を形づくる資質のことである (Williams et al. 2017)。このインダウメントが、企業家や組織の逆境への適応可能性を容易にし (Gittel et al. 2006; Pal et al. 2014)、積極的な取り扱いを促進し、そして個人や組織といったアクターが解釈し、積極的な方法で新しいチャレンジに対応することによる手段を提供することによってレジリエンスが促進される。

ここでは Williams らがとりまとめた (Williams et al. 2017)、ケイパビリティのインダウメントをとりあげる。ケイパビリティのインダウメントは、次の 5 つのタイプに類型される (Williams et al. 2017)。1 つは、金融のケイパビリティであり、金融上の蓄えを意味する。仮にその企業家ないし組織が金融上の蓄えを保有しているとすれば、それはその当事者の資質によるというものである。2 つは、認識のケイパビリティである。逆境に直面したさいにそれ以前に知っていること、また管理できることなどが、諸活動

をとる前の気づきとなり、機能を維持したり再開させたりすることができる。3つは、諸活動のケイパビリティである。ある活動の代替手段など諸活動のレパートリーを含んでいる。Williamsらは、規模の小さい企業ほど創造的で、この創造的な活動が積極的な機能を維持する手助けとなるという (Williams et al. 2017: 744)。4つは、感情制御のケイパビリティである。これは、精神的な不屈さのことである。あまり苦しめないように感じることで長期にわたった調整を行う。5つは、関係のケイパビリティである。資源へのアクセスや交換を容易にする社会的なつながりである。この関係のケイパビリティは、企業家や組織の認識、行動、感情のケイパビリティを活性することが可能であり、また危機を乗り越えるさいに重要であり肯定的な結果を達成するために最も重要であると位置づけられている。

4 分析枠組の構築

危機を乗り越えていこうとする中小企業ないし中小企業家による企業家活動は、ここまでみてきたような危機への対応に関連したさまざまな諸概念、具体的には、エフェクチュエーション、ブリコラージュ・レスポンス、レジリエンス、そしてインダウメントなどの諸概念と密接に関連している。本研究では、これらの諸概念そしてその具体的内実や諸概念の関連を明らかにしてきた。それらの諸概念の内実や関連に共通することは、危機に直面する以前から危機に直面したその時点、そして危機に直面して以降という時間的な流れに伴う経時的な変化を観察することが重要となるということである (Langley et al. 2013)。さらに、その単位も企業家個人のレベルから組織のレベルまで重なり合っているものがあるが、中小企業を想定した場合には、別個に切り離して考えられるべきものでもなく、それがまた新しい視点を提供することにつながるということである (Branicki et al. 2018)。このこともあって、本研究では中小企業に中小企業家という表現を併記している。

本節では、これまでとりあげてきた諸概念の内実と関連をあらためて再構成し、独自の分析枠組を構築していく。以下では、これまでとりあげてきた諸点を次の5つの視点に整理する。

第1に、危機に直面したさいに企業ないし企業家がとりうる諸活動は、事前に設定された明確な目標に基づくものではなく、いわば行き当たりばったりの即興的なものである。このような企業家活動は、ときに意図しないような結果を生むことがある。この

ような諸活動は、企業家が危機をどのように認識し、また受け止めたかという心理状態、そしてそれにも影響を及ぼしうると考えられる企業家ないし組織の経験や知識、また学習などが影響している。

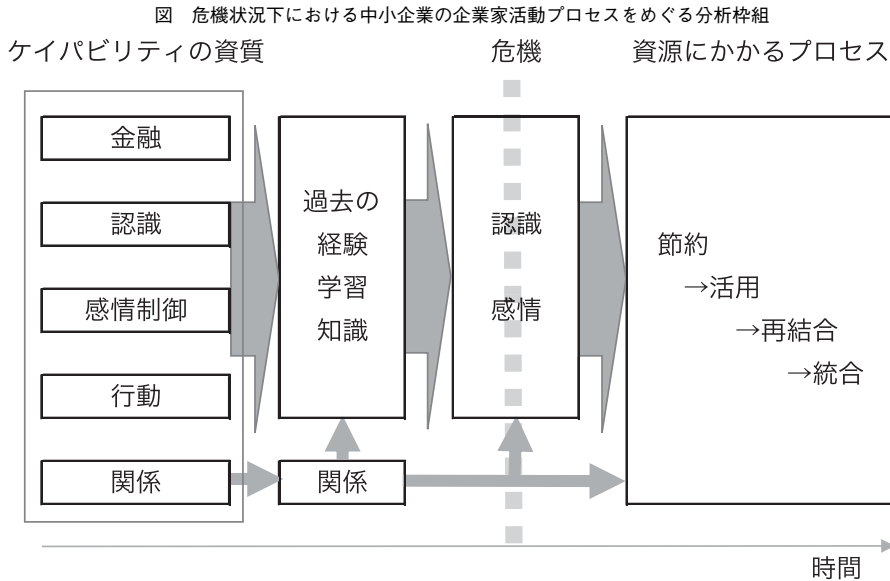
第2に、危機に直面して以降、時間の経過とともに、行き当たりばったりの何かをした（している）ことに加えて、何かをしようとした（場合によって何もしないとすることもありうる）という一連の諸活動が連鎖していく。さらにそれぞれの諸活動にともなって企業家を取り巻くさまざまなアクターとの間に相互作用が生じる。

第3に、企業家には、それを取り巻くさまざまな程度を含んだ多様なネットワークが存在している。このネットワークにはさまざまなアクターも含んでおり、企業を想定した場合には従業員のみならず、顧客や取引先、仲間、家族などがある。この企業家を取り巻くネットワークの存在は、危機に直面した企業家の行き当たりばったりの諸活動を可能とする要因の1つであるとともに（後の経営資源と関連する）、さらにその企業家活動によって影響を受ける（相互作用する）ことになる。さらにネットワークは単に存在するだけでなく、危機に直面したさいにはそれぞれのアクター間で信頼関係が構築されていることがよりよい結果へとつながっていくさいに重要となる。

第4に、企業家ないし企業組織は多様な資源を保有しており、その資源にかんするさまざまな事項がある。これらの事項には、具体的には、企業家や企業組織が保有する資源の節約、利用可能な資源の活用、内部資源の再結合、そして上のネットワークとの結びつきが含まれている。危機に直面する以前に保有していた資源が、時間の経過とともに、企業家ないし組織によってどのように処理されていくかといった一連のダイナミクスが重要となる。

第5に、危機に対する企業家の感情や認識、また危機に直面する以前の当人に備わっているさまざまな資質、また過去の経験や学習などがある。感情や認識など心理的な要素は企業家個人によるものである。心理的な諸要素以外の学習や経験、そして資質は、企業家だけでなく、組織にも当てはまる。

以上の5つの視点を分析枠組として再構成し、それを図示したものが、次の図である。図中の横軸は時間を表している。点線で示したところが、まさに危機が生じたその時点を表している。図中にいくつかの矢印が明記されている。この矢印は、企業家ないし組織による諸活動がとられていることを意味している。図の全体が、企業家ないし組織による諸活動の連鎖を表している。その矢印は、資源にかかるプロセスとして示した枠組に至るまでは、過去の経験、学習、知識、また危機に直面したときの認識や感情な



出所：筆者作成

どから影響を受けているため、その因果の関係を強調するために太く示されている。しかしながら、資源にかかるプロセスにいったん入ってしまうと、その先については必ずしもそのように展開されるとは限らず、意図せざる結果を招くことがあることから、矢印は比較して細く示されている。また、関係という枠があるが、すでに説明したように、ここには企業家ないし組織以外のさまざまなアクターを含んでいる。

5 今後の研究の方向性と課題

本研究は、危機に直面した中小企業ないし中小企業家が、その危機をいかにして乗り越えていくか、その一連の企業家活動プロセスを検討していくための分析枠組を構築していくことを目的としていた。そして、アントレプレナーシップ研究の領域において、危機とそれへの対応にかんする研究のなかでもちいられている、エフェクチュエーション、ブリコラージュ・レスポンス、レジリエンス、インダウメントなどの諸概念に着目し、諸概念の構成要素について紐解き、その諸概念の間の関連を説明しながら、分析枠組の構築を独自に行った。こうして構築された分析枠組は、前節で図として示したとおりである。この分析枠組が、危機に直面した中小企業ないし中小企業家が、その危機をいかにして乗り越えていくか、その一連の企業家活動プロセスを解明していくために有

用な分析枠組となると確信している。

しかしながら、企業家活動プロセスとして描かれる分析枠組をめぐって今後研究を進めていくにあたっては、次の諸点を検討していく必要がある。1つは、企業家活動プロセスをめぐって、空間的なコンテキストを考慮しなければならない。Gupta と Dutta が指摘するように、かつてアントレプレナーシップとして表現されたコアな3つの要素、すなわち革新性 (innovativeness)、先取性 (proactiveness)、リスク受容性 (risk-taking)、にみられるものが、北アメリカの「ごつごつした男性 (rugged masculine)」に見られるものと同じようなものであるという (Gupta and Dutta 2018: 166)。われわれが、たとえば日本を舞台として、日本の中小企業家に上の企業家活動プロセスの分析枠組を適用する場合には、上でみられるアントレプレナーシップの要素が、日本の中小企業家のコンテキストでどのように適用ないし修正されるかを慎重に検討しなければならない。

さらにわれわれが研究を進めていくにあたって、もう1つは、われわれが採用する研究アプローチについて慎重に検討しなければならない。そもそも中小企業ないし中小企業家が直面しうる危機がどのようなものであるか、また中小企業家はその危機をそれぞれどのように認識し、その危機たるものに対応してきたか、あるいは対応しようとしてきたか、などといった諸点は、あくまで中小企業家の主観的なものである。それゆえ、われわれが企業家活動プロセスを解明していくためには、中小企業家の知識や体験といった、主観に入り込むような研究アプローチを採用しなければならないであろう。

しかしながら、われわれが研究を深めていこうとする研究対象としての中小企業ないし中小企業家を、われわれははたしてどのように抽出すればよいであろうか。われわれは研究対象を抽出するために、その実態を把握するための質問票調査などを行わなければならないであろう。質問票調査を設計していくにあたっては、本研究の検討をつうじて構築された企業家活動プロセスをめぐり分析枠組のなかで、次の諸点に着目する。1つは、企業家が、危機に直面したさいにどのようにその危機を認識したり、いかなる感情を抱いたりしたかという点である。たとえば、Branicki らは、不確実な状況下でも企業家は、自社の従業員と家族のような関係 (社会的なつながり) を築いていること、2つに、自律と高い制御の部分に価値を有していること、3つに、不確実な状況下でも気楽、チャンス、または希望の兆しというような感情を抱いていること、4つに、そのような状況下でも何とかやっている、といった諸点が、中小企業のレジリエンスにおいて重要であるという (Branicki et al. 2018)。もう1つは、そうしたレジリエンスを達成するなかで重要な役割を果たす関係 (ネットワーク) の存在である。企業家ないし組織を

取り巻くアクターはさまざまであるが、それらのアクターとどのような関係にあるかという点である。関係の有無、また関係の程度に着目する。これらのように、アンケート調査では、おもに企業家の認識や感情、そして企業家や組織を取り巻く関係（ネットワーク）の存在とその関係のあり方を質問項目として設定し、そこから研究対象の抽出を図っていかなければならないであろう。

われわれが行っていかうとする諸研究は、危機に直面した中小企業ないし中小企業家が、その危機をいかにして乗り越えていくか、その一連の企業家活動プロセスを解明していくものであり、中小企業研究およびアントレプレナーシップ研究、さらにはビジネスにかかる諸研究の発展に貢献すると確信している。しかしながら、当然のことながら、われわれが行おうとする諸研究は、われわれのためだけの研究であってはならない。われわれは、まさにいま起こっていることを把握するだけでなく、その事実を的確に記録するために、その危機に直面している中小企業家の「声」を集め、それをまとめ、何らかのかたちにし、われわれもまた企業家の認識を「認識する」こと、そしてその情報を、企業家を含めた社会と「共有する」ことを目指さなければならない。われわれのようなアカデミアによる研究は、つねに実践者との対話のなかで活かされるために、実践者への還元を意識していかなければならないのである（Bartunek 2007; Bartunek and Rynes 2014）。

付記

本研究は、JSPS 科研費 JP18K01820 の助成ならび同志社大学研究開発推進機構の「新型コロナウイルス感染症に関する研究課題 研究費」の支援による成果の一部である。

本研究の査読プロセスにおいて、少なくとも1名の査読者から丁寧な指摘をいただいた。この場をお借りし、感謝の意を表したい。

注

- 1) 本研究では、検討対象として中小企業に、中小企業家という表現を併記してもちいることがある。中小企業と企業家は、多くの諸点で合致することがあろうが、中小企業のすべてが企業家ではないし、企業家のすべてがまた中小企業ではない（Messegem 2003）。それではどのような企業が企業家であるのかを見出すレンズが必要となる。そのレンズの1つが、企業家活動プロセスであると考ええる。
- 2) アントレプレナーシップ研究は、いまや多くの国際ジャーナルのなかで研究論文が発表されているだけでなく、比較的最近にかけて、その内容もまた複合領域にまたがった横断的な拡がりを見せている。アントレプレナーシップの研究は、この最近に新しく台頭

してきた企業群の創出という現象に基づいた、比較的新しい研究であること、ある特定の研究領域に強く根差していないこと、アントレプレナーシップという用語に広く受け入れられた統一の定義はなく、研究者がその目的に応じて柔軟に定義することができるということ、の3点が強みとして指摘されている (Wiklund et al. 2019: 420-421)。またアントレプレナーシップの研究は、理論とパースペクティブの「万華鏡」を描くも (Shepherd 2015)、理論駆動というよりは現象駆動的な側面が強いことから、研究の妥当性を獲得することが課題であるとの指摘もある (Wiklund et al. 2019)。

- 3) 本研究で、国際ジャーナルに掲載された諸研究でもちいられている諸概念を、日本語に翻訳せずに原語 (英語) をカタカナで表記しているのは、原語をできる限りそのままのかたちでとりあげることを企図したためである。また、仮に原語を日本語に翻訳したさいに、その原語の微妙なニュアンスを日本語で表現できない可能性を押しよくするねらいもある。このことは、たとえば、アントレプレナーシップが「企(起)業家精神」として、またイノベーションが「技術革新」と翻訳されたことを回顧してみれば、容易にその理由が理解されるものと考ええる。

参考文献

- Baker, T., Miner, A. S., and Eesley, D. T. (2003) "Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process," *Research Policy*, 32, pp.255-276.
- Baker, T. and Nelson, R. E. (2005) "Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage," *Administrative Science Quarterly*, 50, pp.329-366.
- Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., and Allen, D. G. (2020) "Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn," *Journal of Management*, 46(7), pp.1205-1222.
- Bartunek, J. M. (2007) "Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration," *Academy of Management Journal*, 50(6), pp.1323-1333.
- Bartunek, J. M. and Rynes, S. L. (2014) "Academics and practitioners are alike and unlike," *Journal of Management*, 40(5), pp.1181-1201.
- Battisti, M. and Deakins, D. (2017) "The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment," *International Small Business Journal*, 35(1), pp.78-98.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., and Livschitz, S. R. (2018) "How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), pp.1244-1263.
- Bullough, A., Renko, M., and Myatt T. (2014) "Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), pp.473-499.
- Caponigro, J. R. (2000) *The Crisis Counselor: A Step-by-Step Guide to Managing a Business*

Crisis, Contemporary Books.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Zapata, C. P., and Wild, R. E. (2011) "Trust in typical and high-reliability contexts : Building and reacting to trust among firefighters," *Academy of Management Journal*, 54(5), pp.999-1015.
- Coutu, D. L. (2002) "How resilience works," *Harvard Business Review*, 80(5), pp.2-8.
- Cowling, M., Liu, W., and Ledger, A. (2012) "Small business financing in the UK before and during the current financial crisis," *International Small Business Journal*, 30(7), pp.778-800.
- Czinkota, M. R., Knight, G. A., Liesch, P. W., and Steen J. (2005) "Positioning terrorism in management and marketing : Research propositions," *Journal of International Management*, 11(4), pp.581-604.
- Dew, N., Sarasvathy, S., Read, S., and Wiltbank, R. (2009) "Affordable loss : Behavioral economic aspects of the plunge decision," *Strategic Entrepreneurial Journal*, 3, pp.105-126.
- Doern, R., Williams, N., and Vorley, T. (2019) "Special issue on entrepreneurship and crises : business as usual? An introduction and review of the literature," *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), pp.400-412.
- Donthu, N. and Gustafsson, A. (2020) "Effects of COVID-19 on business and research," *Journal of Business Research*, 117, pp.284-289.
- Duymedjian, R. and Rüling, C.-C. (2010) "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory," *Organization Studies*, 31(2), pp.133-151.
- Fredrickson, B. L. and Tugade, M. M. (2003) "What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11 th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), pp.365-376.
- Fujimoto, T. and Park, Y. W. (2014) "Balancing supply chain competitiveness and robustness through "virtual dual sourcing" : Lessons from the Great East Japan Earthquake," *International Journal of Production Economics*, 147(Part B), pp.429-436.
- Garud, R. and Karnøe, P. (2003) "Bricolage versus breakthrough : Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship," *Research Policy*, 32, pp.277-300.
- Gherhes, C., Williams, N., Vorley, T., and Vasconcelos, A. C. (2016) "Distinguishing micro-businesses from SMEs : A systematic review of growth constraints," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), pp.939-963.
- Gilbert-Saad, A., Siedlok, F., and McNaughton, R. B. (2018) "Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties," *Journal of Business Venturing Insights*, 9, pp.75-80.
- Gittell, J. H., Cameron, K. S., Lim, S., and Rivas, V. (2006) "Relationships, layoffs, and organizational resilience," *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), pp.300-329.
- Grube, L. E. and Storr, V. H. (2018) "Embedded entrepreneurs and post-disaster community recovery," *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(7-8), pp.800-821.

- Gupta, V. K. and Dutta, D. K. (2018) "The rich legacy of Covin and Slevin (1989) and Lumpkin and Dess (1996) : A constructive critical analysis of their deep impact on entrepreneurial orientation research," Javadian, G., Gupta, V. K., Dutta, D. K., Guo, G. C., Osorio, A. E., and Ozkazanc-Pan, B. eds., *Foundational Research in Entrepreneurship Studies : Insightful Contributions and Future Pathways*, Palgrave Macmillan, pp.155-177.
- Herbane, B. (2010) "Small business research : Time for a crisis-based view," *International Small Business Journal*, 28(1), pp.43-64.
- Kreiser, P. M. and Davis, J. (2010) "Entrepreneurial orientation and firm performance : The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), pp.39-51.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., and Berger, E. S. C. (2020) "Startups in times of crisis : A rapid response to the COVID-19 pandemic," *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., and Van de Ven, A. H. (2013) "Process studies of change in organization and management : Unveiling temporality, activity, and flow," *Academy of Management Journal*, 56(1), pp.1-13.
- Lévi-Strauss, C. (1966) *The savage mind*, University of Chicago Press.
- Lewis, K. V. (2013) "The power of interaction rituals : The Student Volunteer Army and the Christchurch earthquakes," *International Small Business Journal*, 31(7), pp.811-831.
- Messeghem, K. (2003) "Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs," *International Small Business Journal*, 21(2), pp.197-212.
- Miller, D. and Toulouse, J.-M. (1986) "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms," *Management Science*, 32(11), pp.1389-1409.
- Pal, R., H. Torstensson, and Mattila, H. (2014) "Antecedents of organizational resilience in economic crises : An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs," *International Journal of Production Economics*, 147(Part B), pp.410-428.
- Park, Y. W., Hong, P., and Roh, J. J. (2013) "Supply chain lessons from the catastrophic natural disaster in Japan," *Business Horizons*, 56, pp.75-85.
- Rauch, A. and Frese, M. (2007) "Let's put the person back into entrepreneurship research : A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), pp.353-385.
- Runyan, R. C. (2006) "Small business in the face of crisis : Identifying barriers to recovery from a natural disaster," *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1), pp.12-26.
- Sarasvathy, S. (2001) "Causation and effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency," *Academy of Management Review*, 26(2), pp.243-263.
- Sarasvathy, S. and Dew, N. (2008) "Effectuation and over-trust : Debating Goel and Karri," *En-*

- Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), pp.727-737.
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., and Johanson, J. (2010) "Internationalization as an entrepreneurial process," *Journal of International Entrepreneurship*, 8, pp.343-370.
- Senyard, J. M., Baker, T., and Davidsson, P. (2009) "Entrepreneurial bricolage : Towards systematic empirical testing," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(5), Article 5.
- Sharma, A., Adhikary, A., and Borah, S. B. (2020) "Covid-19's impact on supply chain decisions : Strategic insights for NASDAQ 100 firms using twitter data," *Journal of Business Research*, 117, pp.443-449.
- Shepherd, D. A. (2015) "Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial," *Journal of Business Venturing*, 30(4), pp.489-507.
- Shepherd, D. A. and Williams, T. A. (2014) "Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster : The role of localness and community in reducing suffering," *Journal of Management Studies*, 51(6), pp.952-994.
- Sigala, M. (2020) "Tourism and COVID-19 : Impacts and implications for advancing and resetting industry and research," *Journal of Business Research*, 117, pp.312-321.
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., and Ribeiro-Soriano, D. (2016) "Influence of economic crisis on new SME survival : Reality or fiction?," *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), pp.157-176.
- Smallbone, D., Deakins, D., Barttisti, M., and Kitching, J. (2012) "Small business responses to a major economic downturn : Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom," *International Small Business Journal*, 30(7), pp.754-777.
- Spillan, J. and Hough, M. (2003) "Crisis Planning in Small Businesses," *European Management Journal*, 21(3), pp.398-407.
- Studdard, N. L. and Munchus, G. (2009) "Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(3), pp.242-261.
- Teece, D. I., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
- Vanevenhoven, J., Winkel, D., Malewicki, D., Dougan, W. L., and Bronson, J. (2011) "Varieties of bricolage and the process of entrepreneurship," *New England Journal of Entrepreneurship*, 14(2), pp.53-65.
- Whitman, M. and Mattord, H. (2003) *Principles of Information Security*, Course Technology.
- Wiklund, J., Wright, M., and Zahra, S. A. (2019) "Conquering relevance : Entrepreneurship research's grand challenge," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), pp.419-436.
- Williams, N. and Vorley, T. (2015) "The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis-hit economy : the case of Greece," *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1-

2), pp.28-49.

- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., and Zhao, E. Y. (2017) "Organizational response to adversity : Fusing crisis management and resilience research streams," *Academy of Management Annals*, 11 (2), pp.733-769.
- Williams, T. A. and Shepherd, D. A. (2016) "Building resilience or providing sustenance : Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti Earthquake," *Academy of Management Journal*, 59(6), pp.2069-2102.
- Williams, T. A. and Shepherd, D. A. (2016) "Victim entrepreneurs doing well by doing good : Venture creation and well-being in the aftermath of a resource shock," *Journal of Business Venturing*, 31(4), pp.365-387.
- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., and Perks, H. (2017) "A bricolage perspective on service innovation," *Journal of Business Research*, 79, pp.290-298.