

企業家的志向性（EO）の先行条件

—何が中小企業経営トップの戦略行動に影響を与えるのか—

大阪経済大学経営学部教授

江 島 由 裕

要旨

本研究の問いは次のとおりである。企業家的志向性（EO）表出において、経営トップの行為を左右する資質／気質として、将来の事業発展に資する展望マインド（促進焦点）と、失敗を未然に防ぐ防衛マインド（予防焦点）のどちらがより大きな影響を及ぼすのか。また、その選択に当たって、企業を取り巻く外部経営環境の過酷さ（環境ダイナミズム）と事業の成長度合いの認知（事業成長）が、どの程度、展望マインドと防衛マインドに影響を与えて、EOの発揮を左右するのか。

EOとは、実践経営の場で、既存より新規、守りより攻め、分析より行動、緻密な正確さよりスピード感を志向する態度として認識されている。その中核概念は、革新性、先駆性、リスクテイキングで、経営トップが戦略的意思決定プロセスで重視する組織行動の要諦とされており、経営成果に影響を与える要因として、世界的に注目を集めている。他方、EOはどのように形成されるのか、何がEOの発揮に影響を与えるのか、といったEOの先行条件についての議論は発展途上にある。

本稿ではこの点に注目し、制御焦点（促進焦点／予防焦点）理論を分析枠組みに据え、10の仮説を設定し実証分析を試みた。その結果、経営トップの制御焦点がEOの重要な先行条件の役割を果たし、中でも促進焦点が事業成長とEO表出の媒介要因として機能している可能性が高いことがわかった。

1 問題意識

経営トップ¹の戦略マインドと行動パターンは、中小企業の成長にどのような影響を及ぼすのか。また、そうした戦略姿勢にはどのような特徴がみられるのか。こうした問いに対して、30年以上にわたり学術研究は進み、一定の知見が蓄積されてきた。その一つが、新たな機会を発見、認知、活用する、資質、思考、行為、いわゆる企業家的志向性 (Entrepreneurial Orientation、以下、EO) である (江島、2018)。

EOは実践経営において、肌感覚として腑に落ちる戦略姿勢と認知されており、学術コミュニティにおいても世界的に実証されつつある概念である。企業組織が新たな市場や技術の開発に取り組むプロセスにおいて、既存より新規、守りより攻め、分析より行動、緻密な正確さよりスピード感を志向する態度として認識され、研究が進んできた。その中核概念は、革新性、先駆性、リスクテイキングで、経営トップが戦略的意思決定プロセスで重視する組織行動の要諦とされ、事業の成果に影響を与える要因として世界的に注目を集めている。

他方、こうした戦略姿勢はどのように生まれ、形成されるのか。何が、EOの発揮に影響を与えるのか。EOを生み出すこうした先行条件についての議論は発展途上にあり、本稿は、この点に注目した。

分析の中心的な枠組みは、制御焦点理論 (Regulatory Focus Theory, RFT) に置いた。これは、人がある選択や動機づけを行う際、一方の行動様式の選択に制限をかけて、他方の選択に集中する傾向があるとする考え方である。その選択がEOの発揮に影響を与えるという観点で分析を行う。

本研究では、事業の戦略的意思決定に影響を及ぼす経営トップ個人の先天的な資質／気質として、制御焦点 (促進焦点: Promotion Focusあるいは予防焦点: Prevention Focus) に注目した。それがEOに及ぼす影響と外部要因への反応を分析し、制御焦点の特性を明らかにするとともに、EOの先行条件の解明を試みた。言い換えると、経営トップの促進焦点あるいは予防焦点としての資質は、戦略的行為としての革新性、先駆性、リスクテイキングにどのような影響を与えるのか、また、その影響は、過酷な外部環境と経営成果への反応を通じて、どのように変わるのか、という問いへのアプローチである。

本稿は、本節の問題意識に続き、本研究の主たる学術的問いにかかわる先行研究と仮説、調査と分析結果、考察とインプリケーションで構成する。

2 先行研究と仮説

(1) EOとは

過去30年にわたり、国内外において、EOにかかわる多くの概念的かつ経験的研究が行われてきた。EOは、革新的かつ挑戦的で、リスクを伴う戦略姿勢の追求を重視する組織行動 (または態度) として広く認知されている。EO研究者は、EOが新たな機会を探索あるいは活用し、企業業績を大幅に高めるための、組織レベルでの主要な戦略エンジンまたはイニシアチブであることを一貫して主張する (Rauch, *et al.*, 2009)。

EOと企業業績／経営成果は、肯定的な関係にあると世界的に認知されている。新製品の開発や新サービス市場への参入を、EOの行動姿勢で取り組むことにより、企業成長にプラスの影響を及ぼすことが、多くの研究から実証された (Wiklund,

¹ 本稿でいう経営トップには、実質的に経営の意思決定を担う代表取締役社長やCEOなどの個人のほか、役員や経営幹部を加えた経営チーム／経営陣を含む。

1999; Rauch, *et al.*, 2009; 江島, 2018)。

EO概念は、そもそも企業家的戦略意思決定モード (Mintzberg, 1973; Khandwalla, 1977) に端を発して発展を遂げてきたが、現在、学術研究コミュニティにおいて最も頻繁に引用あるいは援用されているEOの構成概念 (Rauch, *et al.*, 2009; Rosenbusch, Rauch, and Bausch, 2013) は、Miller (1983) および Covin and Slevin (1989, 1991) によるもので、Miller/Covin and Slevinモデルと称される。これは、革新性 (Innovativeness)、先駆性 (Proactiveness)、リスクテイキング (Risk-taking) という三つのEO下位次元が同時に共有され、顕在化する反射的潜在測定変数 (reflective model) と捉えられており、他領域にも拡張しながら研究が進展している。

革新性とは、新興市場において独自の製品・サービスを生み出す可能性を秘めた、新たなアイデアの実験や創造的な活動プロセス、技術的なリーダーシップに向けた企業の行動を指す。革新的なモードをもつ企業は、確立された技術、ビジネスモデル、慣行に留まる傾向は少ない。

先駆性とは、迅速かつ積極的な市場戦略や製品開発プロセスへの指向性を指す。典型的な例として、競合他社が新規市場に参入する前に行動を起こし、新たなビジネスチャンスを捉え支配しようとする事が挙げられる。先駆的行動は、企業が戦略的に市場の将来の欲求やニーズを探求することを促すことにつながる。

リスクテイキングは、失敗の可能性や不確実性が高いが将来リターンも大きいことが予想される事業に対して、大規模な資源投入を行い、市場で戦う戦略姿勢を指す。緻密に計算された行動だとしても予期せぬ事象が事業の遂行を阻むことはあり、それに対する組織としての覚悟と危機認識をもつことである。

EO概念について、機会追求学者は、その本質は、資質／気質論に基づくものではなく、行為／

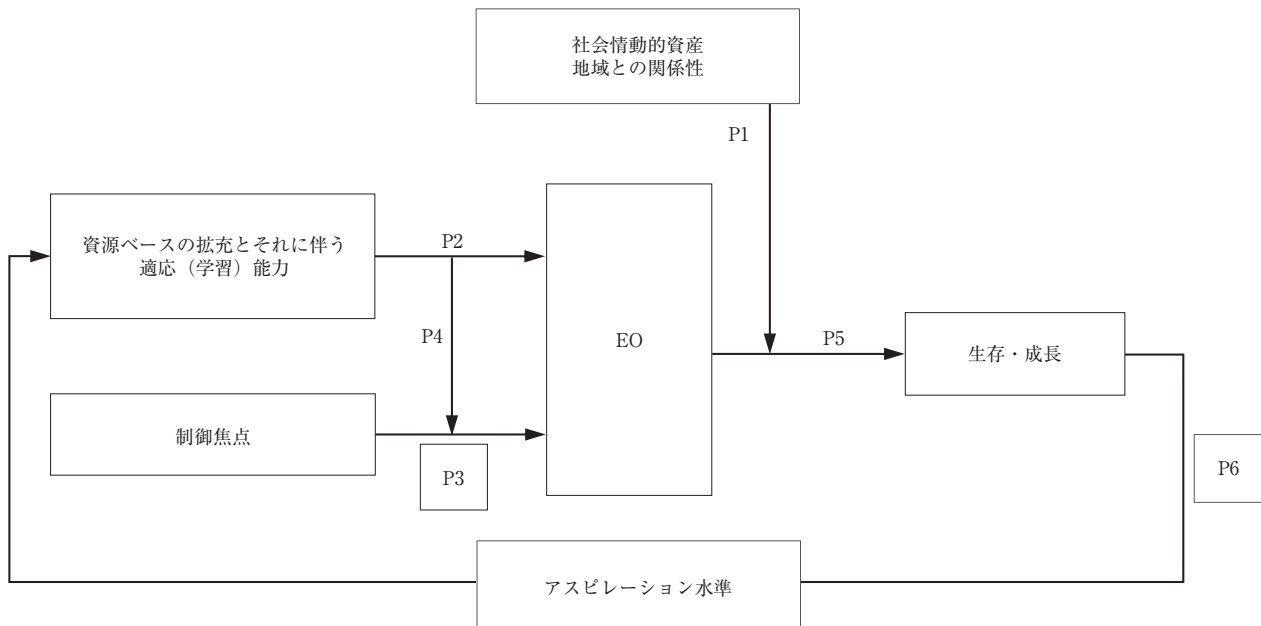
態度の志向要素に基づくと主張する (Covin and Lumpkin, 2011)。但し、これは、革新性、先駆性、リスクテイキングという三つの下位次元が、機会の探索と活用という活動に本質的に関与しているという前提に立つ。EOの一次元的な概念を維持するためには、この三つの下位構成要素が先行要因となり、因果的に付随する共通の資質／気質を有している必要がある。それは、資質／気質が行動を引き起こす、あるいは引き寄せる要因となるからにはほかならない。しかし、これらの因果的先行要因が何であるかは明確とはいえず、本研究の狙いはそこにある。

(2) EOの先行条件

EOを生み出すあるいは呼び起こす先行条件については、概ね①トップの意思決定様式 (リーダーシップ)、②組織内部の規範・学習 (文化・組織学習)、③外部の圧力 (事業環境)、④意思決定の枠組み (ガバナンス) の組み合わせとして議論されてきた。他方で、Wales, Gupta, and Mousa (2013) は、そうした議論を踏まえつつも、特に内部組織の調整要因や、より細かな内部条件に関する精緻な研究の蓄積が必ずしも十分でない点が、今後のEO研究の重要な論点になると指摘する。本稿では、こうした視点に立ち、前述した行為としてのEO概念を呼び起こす要因は何かという観点に注目し、経営トップ個人の資質論の立場から、EOの先行条件にアプローチすることとした。

具体的には江島 (2018) の主要命題を出発点とすることにした (図-1)。そこでの議論は、危機的な外部環境への反応を前提としたEOの先行条件に関する分析を中心に行われていた。危機的状況下で、EO水準は強まるのか、あるいは弱まるのか、またその影響は事業の業績にどのような影響を与えるのか、さらにその業績の影響が、経営トップの制御焦点にどのように反応し、それがEOの強弱にどういった影響を及ぼすのか、という外

図－1 出発点：六つの主要命題（P 1～P 6）



資料：江島（2018） p.171を一部修正

部環境、EO、業績／成長、制御焦点の関係性について検討が加えられている。

分析の結果、危機的な状況／逆境から抜け出し、中小企業が成長軌道に乗るためには、EOの発揮が最も重要な要諦になることが確認されたが、その触媒／調整要因として、過酷な環境を受け止め、それを跳ね返すクッションである社会情動的資産（地域・コミュニティ、家族、取引先、同業者等）の役割の重要性が示された。加えて、EOを生み出す先行条件として、資源ベースの拡充とそれに伴う市場適応（学習）能力、組織の経営成果にかかわるアスピレーション水準の超過、そして経営トップの促進焦点マインドの役割が指摘された（江島、2018）。他方で、当該研究は、フィールドワーク中心の仮説発見と命題提示を意識したもので、より精緻な情報とデータに基づく経験的調査研究は次の課題として位置づけられた。

特に、①経営トップの制御焦点（促進焦点ならびに予防焦点のそれぞれ）が、どういう状況下で、どの程度EOの発揮あるいは抑制に影響を与えたのかについては、明示的かつ詳細な分析が十分に

なされたとはいえなかった。加えて、②戦略的意思決定の根幹をなす経営トップの制御焦点（促進焦点／予防焦点）が、過酷な外部環境に対して、どのような反応を示し、戦略姿勢としてのEOに影響を与えたのかについても、明確な根拠に基づく発見事実を得られたとはいえなかった。同様に、Eshima and Anderson（2017）が示唆した、③成長成果を起点とするEO表出プロセスの解明も不十分であり、アスピレーションメカニズムを踏まえた事業成長への経営トップの反応が、促進焦点ならびに予防焦点それぞれで、どのように異なり、それがEOの表出と抑制にどうつながるのかについても明確にはわかっていない。

本研究は、こうした先行研究の残された重点課題に対してアプローチしたものである。前述した議論に基づく問題意識を踏まえ、図－1に示した主要命題のうち、主として命題P3とP6に注目し、そこを出発点として、経験的定量研究を実施した。分析の焦点とした変数は、EO、制御焦点、環境ダイナミズム、事業成長で、前述した命題から10の仮説を新たに設定し分析に当たった。

なお、この仮説が前提とする本研究全体の問いは、EOの発揮には、経営トップの行為を左右する資質として、将来の事業発展に資する展望マインド（促進焦点）と、失敗を未然に防ぐ防衛マインド（予防焦点）のどちらがより大きな影響を及ぼすのか、また、その選択に当たって、企業を取り巻く外部経営環境の過酷さと事業の成長度合いの認知が、どの程度、促進焦点と予防焦点に影響を与えて、EOの発揮を左右するのか、という点にある。

以下では、分析の対象とした概念と仮説について述べていく。

（３）制御焦点とEO

本稿の分析視角は、前述した制御焦点理論に依拠している。制御焦点理論とは、人間の選択の行動様式の特徴を表したものである。Higgins(1997)や Higgins, *et al.* (2001)によると、人はある選択や動機づけを行う時に、一方の行動パターンの選択に制限をかけ、他方の選択に集中する傾向があるとし、それは、言い換えると、自分を守る保護や予防などのリスク回避に注力する傾向（予防焦点）と将来の発展や成長など促進に焦点を置く傾向（促進焦点）に分かれる。

企業組織の経営トップが戦略的意思決定プロセスの途上で、どの選択行動にどのような促進を図るのか、または制約をかけるのかは、その後の戦略行動と成果に大きな影響を与えるだろう。新たな事業や技術の発展ならびに新規参入プロセスにおける、革新性、先駆性、リスクテイキングというEOの表出行為に対しては、そうした促進志向あるいは予防志向という資質／気質がどの程度、影響を及ぼすのだろうか。

EOは、リスクに向き合い、競争相手より先に市場に参入し（new entry）、工夫と知恵で新たな事業や技術に取り組む戦略エンジンである。一方、実践経営においては、いかに緻密な情報収集と分析

を行い、適切な方法で戦略立案や組織体制を整備したとしても、大小様々な失敗はつきもので、必ずしも事業が上手に進むとは限らない。従って、事業の最終的意思決定に責任をもつ経営トップの判断は難しく、その根幹にある行為を突き動かす資質／気質や、本質（authenticity）としての制御焦点は、組織行動のトリガーとなるため注目されることになるだろう。

将来の事業発展に資する展望と、失敗を未然に防ぐ防衛マインドの選択が、意思決定には混在する。不確実性が高い状況下では、新規参入を試みるよりは、予防的に様子を見る行為の方が企業の存亡や発展にとっては望ましいと考えられるかもしれない。逆に、先がみえにくいからこそ、機会（opportunity）が隠れており、そこを果敢に攻める姿勢こそが、企業の存亡と発展の道を切り開くともいえるだろう。つまり、経営トップの予防焦点志向は、EOの革新性、先駆性、リスクテイキングの表出を制限し、促進焦点志向は、逆にそれらを鼓舞する役割を果たしている、といえるかもしれない。これらを検証するために、以下の仮説H1～H6を設定した。

- H1 促進焦点は、革新性の発揮を促す傾向にある
- H2 促進焦点は、先駆性の発揮を促す傾向にある
- H3 促進焦点は、リスクテイキングの発揮を促す傾向にある
- H4 予防焦点は、革新性の発揮を抑制する傾向にある
- H5 予防焦点は、先駆性の発揮を抑制する傾向にある
- H6 予防焦点は、リスクテイキングの発揮を抑制する傾向にある

（４）環境ダイナミズムを踏まえた

制御焦点とEO

企業を取り巻く外部環境の変化が著しく大きい場合、前述した制御焦点とEOの関係性(H1～H6)

は、どう変化するのか。さらに際立つのか、あるいは仮説が逆転するのか。その両方の可能性が考えられるだろう。つまり、促進焦点志向ならびに予防焦点志向が、大きな外部環境の変化にどのように反応をするのか、という問いとなる。

この点について、繁栄理論 (Prospect Theory) (Kahneman and Tversky, 1979) の立場からは、厳しい経営環境に直面する企業は、深刻な損失を回避するためにリスクを取り、先駆的な行動に踏み出すと主張される。いわゆる退路を断つ姿勢である。

他方で、脅威硬直性アプローチ (Threat-rigidity Perspective) (Staw, Sandelands, and Dutton, 1981; Sitkin and Pablo, 1992) の立場に立つと、過酷な外部環境は、予防焦点を介して、リスクを追求するEO表出を抑える可能性が高いとされており、管理統制が強化され、組織の柔軟性や前向きな姿勢が低下すると主張する。いわゆる守る姿勢である。

自社の事業を展開する際に個別環境要因が大きく影響を与えている場合、それは事業や会社の根幹を揺るがす重要な事態と想定できるだろう。その場合、自社の事業ドメインの再定義や新たな事業展開に向けた検討を進める、あるいは既存の事業ドメインの守りを固め、新規事業展開を控えるなど、経営判断が分かれるのではないだろうか。

経営トップの戦略行動は、ダイナミックな環境変化に対して、どのように反応し、それがEOの表出にどのような影響を与えるのだろうか。促進焦点志向ならびに予防焦点志向が、ダイナミックな外部環境の変化とEOの革新性、先駆性、リスクテイキングの表出の媒介要因となり、EOの先行条件の中心的な軸になっている可能性があるのではないだろうか。本研究ではこの点を検証することとして、以下にその仮説H7、H8を示す。

H7 過酷な外部環境は、促進焦点を促し、それがEOを強める傾向にある

H8 過酷な外部環境は、予防焦点を促し、それがEOを抑制する傾向にある

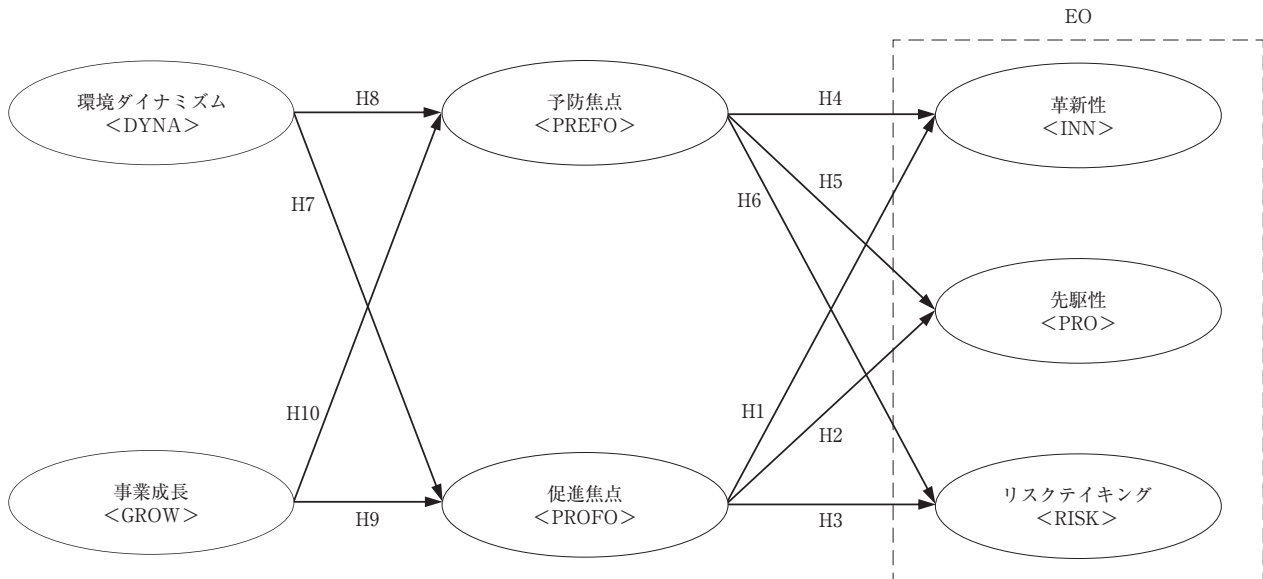
(5) 事業成長を踏まえた制御焦点とEO

企業の資源ベースの拡充を伴う事業成長が、経営トップが目標とするアスピレーション水準を通じて、制御焦点に影響を与える可能性が知られている (Eshima and Anderson, 2017; 江島, 2018)。すなわち、企業組織の市場開拓や技術開発など新たな投資判断は、今の事業成果が経営トップの目標とする期待値や満足度とどの程度離れているのかによって、その程度が異なってくるという考え方である。

アスピレーション水準とは、意思決定者が目標達成に関して、「この程度であれば満足できる」と認識する最低限の成果基準を指す概念である。実際に得られた成果がこの水準を下回る場合、意思決定者は目標未達成の状態にあると認識し、損失の拡大を避けるために慎重かつリスク回避的な行動を選択しやすくなる。一方、成果がアスピレーション水準を上回ると、目標が達成されたとの認識が生じ、意思決定者はより高い成果を追求するために、相対的にリスクを受容する、あるいはリスク志向的な意思決定に移行するとされる (Schneider, 1992)。アスピレーションの水準点を挟み、経営トップの焦点が予防焦点から促進焦点に変わり、戦略行動がよりEOに接近する場合もあれば、逆のケースもあるだろう。

経営トップが抱く事業成長目標に対する満足度の水準を成果が大きく超えた場合は、資源ベースの拡充とそれに伴う適応 (学習) 能力の高まりとともに、経営マインドが促進焦点へと移行し、それがEO水準を高める方向に働くと考えられる (Eshima and Anderson, 2017; 江島, 2018)。他方で、事業成長が目標を大幅に下回った場合は、戦略マインドが縮小し、慎重になり、守りに徹する予防焦点へとシフトし、EOの表出は制限される

図－２ 分析仮説



資料：筆者作成

かもしれない。これらを検証するために、ここでは以下の仮説H9、H10を設定した。なお、図－2に本研究の分析仮説を示している。

H9 事業成長は、促進焦点を促し、それがEOを強める傾向にある

H10 事業停滞は、予防焦点を促し、それがEOを抑制する傾向にある

3 調査と分析結果

(1) サンプル

前述の仮説を検証するため、本研究では、従業員数10～300名の電気機械器具製造中小企業3,000社を対象とする郵送アンケート調査（以下、本調査）を実施して、分析データを収集した。企業データは(株)帝国データバンクのデータファイルを活用し、ランダムに3,000社を抽出したが、重複してカウントしている企業、グループ会社、公社・協同組合の9社を除き、最終的に2,991社を

調査対象企業とした。調査の回答者は経営トップ陣とし、「独立した単一事業」と定義される主要事業部門を参照して回答するように依頼した。

本調査は、2015年の夏に実施し、2週間後に督促調査を実施している。その結果、269社からの回答を得て、回答率は9%となった。欠落／欠損データを考慮すると、有効回答数は201社で、回答企業の平均の従業員数は43名、設立年数は38年、資本金は35,670.5千円、売上高は827,575.5千円であった。

なお、本研究が意図する焦点概念（EOと制御焦点）に関する調査票は、原点となる論文が英語で作成されていたことから、日本語に変換する必要がある。本調査では、英語に堪能な日本語を母国語とする者が日本語に翻訳し、それを日本語に堪能な英語を母国語とする者が逆翻訳を行って確認を行っている²。表－1に本調査の調査項目を示した。EOの質問項目はCovin and Slevin (1989) を、制御焦点の質問項目はLockwood, Jordan, and Kunda (2002) を基本に、本調査の対象である中小

² 制御焦点の日本語訳については尾崎・唐沢 (2011) も参考にした。

表－１ 調査項目

① EO

革新性	INN 1	全般的に、経営陣は研究開発、技術・システム面でのリーダーシップ、イノベーションに力点を置くことを好む。
	INN 2	過去３年間で新たな種類の製品・サービスを非常に多く市場に投入した。
	INN 3	過去３年間で市場に投入した製品・サービスの種類の変化は常にとても劇的なものであった。
先駆性	PRO 1	競争相手への対処に関して、当社は、通常、主導的に動き、相手が我々の行動に反応する。
	PRO 2	競争相手への対処に関して、当社は、新製品・サービス、管理手法、生産手法等を最初に導入することがと多い。
	PRO 3	競争相手への対処に関して、当社は、通常、非常に競争的で、相手を弱体化させる姿勢をとる。
リスク テイキング	RISK 1	全般的に、経営陣はとて高いリターンのある、リスクの高いプロジェクトへ向かう傾向にある。
	RISK 2	全般的に、経営陣は会社の目的を達成するために、事業環境の性質から大胆で広範な行動が必要と考える。
	RISK 3	不確実性を伴う状況で決断を迫られた時、当社は通常、潜在的な機会の活用を最大化するため、大胆で攻撃的な姿勢をとる。

② 制御焦点

促進焦点	PROFO 1	どうやったら自分の目標や希望をかなえられるか、よく想像することがある。
	PROFO 2	私はたいてい、来自分成し遂げたいことに意識を集中している。
	PROFO 3	私は、自分の理想を最優先し、自分の希望や願い・大志をかなえようと努力するタイプだと思う。
	PROFO 4	私はたいてい、人生において良い成果をあげることに意識を集中している。
	PROFO 5	将来どんな人間になりたいかについて、よく考える。
	PROFO 6	こうなったらいいなと願っていることがかなう様子を、よく想像する。
予防焦点	PREFO 1	私はたいてい、悪い出来事を避けることに意識を集中している。
	PREFO 2	どうやったら失敗を防げるかについて、よく考える。
	PREFO 3	自分の責任や役割を果たせないのではないかと、よく心配になる。
	PREFO 4	怖れている悪い出来事が自分にふりかかってくる様子を、よく想像する。
	PREFO 5	自分が将来そうってしまったら嫌だと思う自分像について、よく考えることがある。
	PREFO 6	私にとっては、利益を得ることよりも、損失を避けることの方が大事だ。

③ 環境ダイナミズム

環境 ダイナミズム	DYNA 1	競争相手の行動を予測するのは総じて難しい。
	DYNA 2	当社の業界では製品需要を予測するのは難しい。
	DYNA 3	当社の業界では顧客の嗜好を予想するのは難しい。

④ 事業成長

事業成長	GROW 1	売上高の伸び（過去３年間の平均）
	GROW 2	資産の伸び（過去３年間の平均）
	GROW 3	営業利益の伸び（過去３年間の平均）

企業や経営トップの文脈に沿う形で、質問項目を調整した。

（２）指標

表－１の調査項目を用いて、因子分析を行った。
構成概念別の指標は次の通りである。

① EO

Covin and Slevin (1989) のEO尺度 (INN 1、INN 2、INN 3、PRO 1、PRO 2、PRO 3、RISK 1、RISK 2、RISK 3) を用いて、EOの三つの下位次元である革新性 (INN)、先駆性 (PRO)、リスクテイキング (RISK) を測定した。各調査質問項目に対して、それに当

ではまる程度という観点で、1 (まったくそう思わない) ~ 5 (非常にそう思う) までの数値を記入して回答するよう依頼した。なお、本研究での指標運用 (operationalizing) に際しては、一つの指標 (PRO 3) は、意図した構成概念 (PRO) への負荷が低かったため除外した。因子分析の結果は次項で述べる。

② 制御焦点 (促進焦点: PROFO / 予防焦点: PREFO)

Lockwood, Jordan, and Kunda (2002) が開発した尺度に基づき、促進焦点 (PROFO) と予防焦点 (PREFO) のそれぞれについて 6 項目を用いて測定した。調査質問項目には、①EOと同様に 5 点リッカート尺度を用いた。指標の運用に際しては、三つの指標 (PREFO 1、PREFO 2、PREFO 6) は対象概念 (PREFO) への負荷量が低かったため除外した。

③ 環境ダイナミズム (DYNA)

企業を取り巻く急激な環境変化を把握するため、ここでは三つの質問項目に基づく環境ダイナミズム指標を用いた (Anderson, Covin, and Slevin, 2009)。具体的には、「競争相手の行動を予測するのは難しい」「当社の業界では製品需要を予測するのは難しい」「当社の業界では顧客の嗜好を予想するのは難しい」について、回答企業の主要事業 (総売上高の大部分を占める事業) を想定して、5 点リッカート尺度で回答を依頼した。三つの項目はすべて、意図した構成概念に使用された。

④ 事業成長 (GROW)

事業成長 (GROW) は、過去 3 年間の売上高の伸び、資産の伸び、営業利益の伸びの平均が、自社が最も近い業界競合他社と比較して、どの程度

の水準にあるのかについて、1 (最低) ~ 3 (平均) ~ 5 (最高) の範囲で回答するよう依頼した。そして、これらの指標を用いて、潜在的な事業成長の構成概念をモデル化している。

⑤ 制御変数

ここではEOと先行条件変数との関係性を明らかにするため、そのメカニズムに影響を与える可能性のある変数として、従業員規模 (EMP) と設立年数 (AGE) を、Anderson and Eshima (2013) を参照し制御している。両変数とも、分析に際しては対数変換した。

(3) 測定モデル

本研究では、構成概念の妥当性と信頼性を検証するために、確認的因子分析 (Confirmatory Factor Analysis) を実施した。結果は表 - 2 に示した通りである。まず、各構成概念の平均分散抽出量 (Average Variance Extracted; AVE) は、0.5 以上の基準をやや下回る項目もあるが、概ね適切であった。特にPROFO (0.58)、PREFO (0.59)、INN (0.59)、RISK (0.53)、DYNA (0.56)、GROW (0.82) など、潜在変数が関連項目から十分に分散を抽出していることを示している。

信頼性については、Cronbachの α 係数を用いて評価した。全体的に良好な信頼性が確認された。PROFO (0.90)、PREFO (0.80)、INN (0.80)、RISK (0.77)、DYNA (0.77)、GROW (0.93) などは高い信頼性を示し、尺度の内部一貫性が十分であると判断される。一方、PRO (0.63) はやや低めであったが、許容範囲内と考えられる。

モデル適合度指標は、 χ^2 検定は有意であったものの ($\chi^2 = 273.11$, d.f. = 207, $p = 0.001$)³、本研究で用いた適合度指標 (RMSEA = 0.040, CFI = 0.970, TLI = 0.963) は概ね良好で、モデルは妥当と判断で

³ χ^2 検定はサンプルサイズに敏感で、さらに推定モデルが複雑になっているほど有意になる傾向があるので、ここでは、単独で適合を判断せずRMSEA/CFI/TLIなどを合わせて総合的に判断した。

表－2 確認的因子分析

構成概念／尺度	標準化係数
<i>PROFO</i> (AVE=0.58／ α =0.90)	
1 どうやったら自分の目標や希望をかなえられるか、よく想像することがある	.73
2 私はたいてい、将来自分が成し遂げたいことに意識を集中している	.79
3 私は、自分の理想を最優先し、自分の希望や願い・大志をかなえようと努力するタイプだと思う	.79
4 私はたいてい、人生において良い成果をあげることに意識を集中している	.81
5 将来どんな人間になりたいかについて、よく考える	.69
6 こうなったらいいなと願っていることがかなう様子を、よく想像する	.74
<i>PREFO</i> (AVE=0.59／ α =0.80)	
3 自分の責任や役割を果たせないのではないかと、よく心配になる	.59
4 怖れている悪い出来事が自分にふりかかってくる様子を、よく想像する	.84
5 自分が将来そうなってしまったら嫌だと思う自分像について、よく考えることがある	.85
<i>INN</i> (AVE=0.59／ α =0.80)	
1 全般的に、経営陣は研究開発、技術・システム面でのリーダーシップ、イノベーションに力点を置くことを好む	.56
2 過去3年間で新たな種類の製品・サービスを非常に多く市場に投入した	.83
3 過去3年間で市場に投入した製品・サービスの種類の変化は常にとても劇的なものであった	.88
<i>PRO</i> (AVE=0.46／ α =0.63)	
1 競争相手への対処に関して、当社は、通常、主導的に動き、相手が我々の行動に反応する	.66
2 競争相手への対処に関して、当社は、新製品・サービス、管理手法、生産手法等を最初に導入することがとても多い	.70
<i>RISK</i> (AVE=0.53／ α =0.77)	
1 全般的に、経営陣はとても高いリターンのある、リスクの高いプロジェクトへ向かう傾向にある	.76
2 全般的に、経営陣は会社の目的を達成するために、事業環境の性質から大胆で広範な行動が必要と考える	.76
3 不確実性を伴う状況で決断を迫られた時、当社は通常、潜在的な機会の活用を最大化するため、大胆で攻撃的な姿勢をとる	.67
<i>DYNA</i> (AVE=0.56／ α =0.77)	
1 競争相手の行動を予測するのは総じて難しい	.61
2 当社の業界では製品需要を予測するのは難しい	.91
3 当社の業界では顧客の嗜好を予想するのは難しい	.70
<i>GROW</i> (AVE=0.82／ α =0.93)	
1 売上高の伸び（過去3年間の平均）	.89
2 資産の伸び（過去3年間の平均）	.86
3 営業利益の伸び（過去3年間の平均）	.96
χ^2	273.11 (d.f.=207, p=.001)
RMSEA	.040
CFI	.970
TLI	.963

きる。特にRMSEAは0.05未満であり、CFIおよびTLIも0.95を超えていることから、モデルがデータに対して適切に適合していることが示唆された。

また、媒介／先行条件の構成概念である促進焦点 (PROFO) および予防焦点 (PREFO) については、弁別的妥当性を評価するために、各構成概念の平均分散抽出量 (AVE) と概念間の最大共有分散 (Maximum Shared Variance, MSV) を比較した。

一般に、AVEがMSVを上回る場合、構成概念は固有性を有し、他の構成概念と区別可能であることが示される (Fornell and Larcker, 1981)。本分析の結果、外生変数（環境ダイナミズムおよび事業成長）と促進焦点・予防焦点との間、さらに促進焦点および予防焦点とEOの下位次元との間で十分な弁別的妥当性が確認された⁴。これにより、本研究で設定した媒介／先行条件の構成概念は、異

⁴ 各構成概念のAVEおよびMSVは以下の通りである。PROFO (AVE=0.58)、PREFO (AVE=0.59)、DYNA (AVE=0.56、MSV=0.000)、GROW (AVE=0.82、MSV=0.023)、INN (AVE=0.59、MSV=0.071)、PRO (AVE=0.46、MSV=0.059)、RISK (AVE=0.53、MSV=0.061)。

表－3 相関関係

	平均	1	2	3	4	5	6
1. PROFO	3.568						
2. PREFO	2.721	-0.050					
3. INN	2.917	0.267	-0.255				
4. PRO	3.157	0.243	-0.157	0.536			
5. RISK	2.723	0.246	-0.237	0.662	0.593		
6. DYNA	3.015	0.014	0.253	-0.118	-0.357	-0.117	
7. GROW	2.807	0.152	-0.100	0.177	0.416	0.247	-0.196

(注) 1 N=201 (以下同じ)。

2 ±0.14以上の相関は、0.05水準以上で有意である。

なる要素として区別可能であることが示された。

なお、構成概念間の相関関係は表－3の通りである。

(4) 推定結果

促進焦点（PROFO）・予防焦点（PREFO）とEO下位次元の間の基本構造モデルの結果を表－4に示す。仮説モデルはデータに良好に適合した（ $\chi^2=200.093$ 、d.f.=136、 $p=0.000$ 、RMSEA=0.049、CFI=0.956、TLI=0.939）。分析結果から、促進焦点（PROFO）は、INN（ $\beta=0.264$ 、 $p<.01$ ）、PRO（ $\beta=0.217$ 、 $p<.05$ ）、RISK（ $\beta=0.244$ 、 $p<.05$ ）と統計上正の有意な関係をもつことが示された。予防焦点（PREFO）は、INN（ $\beta=-0.293$ 、 $p<.01$ ）およびRISK（ $\beta=-0.290$ 、 $p<.05$ ）と統計上負の有意な関係性を示したが、PROとは統計上有意な関係はみられなかった。仮説のH1、H2、H3、H4、H6は支持されたが、H5は支持されなかった。将来の発展や成長を展望する促進焦点志向の経営トップの資質／気質は、市場に対して先駆的、革新的、リスクテイキングな行為を示す傾向にあることがわかった。

環境ダイナミズム（DYNA）と事業成長（GROW）が、促進焦点（PROFO）と予防焦点（PREFO）に及ぼす影響については表－5に示した。分析の結果、環境ダイナミズム（DYNA）は、予防焦点（PREFO）に対して正の影響（ $\beta=0.241$ 、 $p<.01$ ）を

表－4 推定結果（基本）

パス	標準化偏 回帰係数	標準誤差
<i>仮説パス</i>		
INN ← PROFO	0.264 **	0.089
PRO ← PROFO	0.217 *	0.090
RISK ← PROFO	0.244 *	0.096
INN ← PREFO	-0.293 **	0.106
PRO ← PREFO	-0.153	0.104
RISK ← PREFO	-0.290 *	0.115
<i>統制変数のパス</i>		
INN ← EMP	-0.094	0.153
PRO ← EMP	-0.151	0.161
RISK ← EMP	0.132	0.175
INN ← AGE	-0.141	0.201
PRO ← AGE	-0.085	0.212
RISK ← AGE	-0.841 ***	0.235
χ^2	200.093 (d.f.=136, $p=.000$)	
RMSEA	0.049	
CFI	0.956	
TLI	0.939	

(注) * $p<.05$ 、** $p<.01$ 、*** $p<.001$

示したが、促進焦点（PROFO）に対しては有意な結果は示さなかった。事業成長（GROW）については、促進焦点（PROFO）に対して正の有意な影響（ $\beta=0.126$ 、 $p<.05$ ）を示したが、予防焦点（PREFO）に対しては有意な結果は示されなかった。

また、促進焦点（PROFO）ならびに予防焦点

表－５ 推定結果（環境ダイナミズム／事業成長）

パス		標準化偏 回帰係数	標準誤差
仮説パス			
INN	← PROFO	0.266 **	0.088
PRO	← PROFO	0.221 *	0.090
RISK	← PROFO	0.248 *	0.096
INN	← PREFO	-0.297 **	0.106
PRO	← PREFO	-0.172	0.104
RISK	← PREFO	-0.295 *	0.115
PROFO	← DYNA	0.044	0.090
PREFO	← DYNA	0.241 **	0.086
PROFO	← GROW	0.126 *	0.058
PREFO	← GROW	-0.045	0.051
統制変数のパス			
INN	← EMP	-0.097	0.152
PRO	← EMP	-0.155	0.161
RISK	← EMP	0.128	0.175
INN	← AGE	-0.140 ***	0.201
PRO	← AGE	-0.083	0.211
RISK	← AGE	-0.839	0.234
χ^2	394.316 (d.f.=255, p=.000)		
RMSEA	0.052		
CFI	0.937		
TLI	0.920		

(注) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

(PREFO) とEOの下位次元の関係は、表－４で示した結果とほぼ同様で、促進焦点 (PROFO) が INN、PRO、RISKと統計上正の有意な関係を示した。予防焦点 (PREFO) はINNおよびRISKと統計上負の有意な関係性を示したが、PROとは統計上有意な関係はみられなかった。

なお、仮説モデルはデータに概ね良好に適合した ($\chi^2=394.316$, d.f.=255, p=0.000, RMSEA=0.052, CFI=0.937, TLI=0.920)。

この結果は、高い環境ダイナミズム (DYNA) への対応として、予防焦点 (PREFO) 志向の経営トップは、革新性 (INN) とリスクテイキング (RISK) の戦略姿勢が抑制されるように反応する可能性が高いことを示唆している。対照的に、促進焦点

(PROFO) 志向では、事業成長 (GROW) への反応として、EO概念の革新性 (INN)、先駆性 (PRO)、リスクテイキング (RISK) の発揮を強める傾向があることを示したといえるだろう。

その結果、予防焦点志向の資質／気質は、媒介要因として過酷な外部環境に反応してEOを抑制的に働かせたといえるだろう。逆に、促進焦点志向の資質／気質は、事業成長の媒介要因としてEO表出を強める働きをしたといえるかもしれない。自身を守る保護や予防などのリスク回避に注力する予防焦点と将来の発展や成長などの促進に焦点をおく促進焦点の経営トップの資質／気質が、外部環境や事業成長の仲介役となり、EO表出の行為に影響を与える可能性が高いことがわかった。

分析の結果、仮説のH7は支持されなかったが、H8は部分的に支持された (PREFO→PROを除く)。また、H9は支持されたが、H10は支持されなかった。

４ 考察とインプリケーション

(１) 主要発見事実と学術的含意

何がEOの表出に影響を与えるのか。本研究では、制御焦点理論の枠組みから、経営トップの戦略的意思決定を左右する資質／気質に着目した。将来の事業発展に資する展望マインド (促進焦点) と、失敗を未然に防ぐ防衛マインド (予防焦点) が、どのような影響を及ぼすのか、また、その選択に際して、企業を取り巻く外部経営環境の過酷さと事業の成長度合いの認知が、どの程度、促進焦点と予防焦点に影響を与え、EO表出を左右するのか。この点が本研究の問いであった。

本研究の発見事実として、１点目は、促進焦点は、EOの表出に肯定的な影響を与え、予防焦点は、先駆性の発揮を除き、EOの表出に抑制的に働く傾向にあることである。２点目は、外部要因の

影響を考慮すると、制御焦点（促進焦点／予防焦点）の働きに変化が生じることである。過酷な外部環境下では、促進焦点は、EO表出を促す可能性は低く、逆に予防焦点が、先駆性を除き、EO表出を抑える傾向にあることが示された。経営資源が潤沢とはいえない中小企業にとって、不確実性が高く、自社にとって有利とはいえない環境下では、少し先のことなく、目の前の課題解決に焦点をあてる経営姿勢が優先されるといえるかもしれない。

この外部環境要因とEOの関係性についてはこれまで長きにわたり学術コミュニティで継続的に議論がなされてきたことでもある。ここでの発見事実は、過酷な外部環境要因は、予防焦点を介して、リスクを追求するEO表出を抑える可能性を示したもので、この点において、EO表出は、脅威硬直性アプローチ(Staw, Sandelands, and Dutton, 1981; Sitkin and Pablo, 1992)との親和性が強いことが示唆されたといえるかもしれない。つまり、環境を脅威と捉えることで、企業は不確実性の高い新規投資や実験を回避し、結果を予測しやすい低リスクの取り組みへと行動をシフトする傾向が強くなるという主張である。その結果、企業の情報収集と活用は制限され、管理統制が強化され、組織の柔軟性や前向きな姿勢が、低下することも考えられる。

他方、この結果は、繁栄理論 (Kahneman and Tversky, 1979) を必ずしも支持する訳ではないことも示唆する。繁栄理論は、意思決定において確実性の高い成果が過度に重視される結果、利得局面ではリスク回避、損失局面ではリスク志向が生じるとする。この理論に基づけば、厳しい経営環境に直面する企業は、深刻な損失を回避するためにリスクを取り、先駆的な行動に踏み出すと考えられるが、本研究の結果は、こうした理論的含意

とは異なるものであった。類似した分析結果ならびに脅威硬直性アプローチと繁栄理論の議論は、紙面の都合上、ここでの説明は控えるが⁵、今後、精度の高い実証分析と理論的検討が必要なことはいうまでもない。

3点目は、事業成長は、促進焦点を促し、それがEOを強める傾向にあることである。経営トップの促進焦点は、高い事業の成果に反応し、EO表出の先行条件となっていた。これは、目標へのアスピレーション水準を実際の成果が超えたことによる影響と解釈できるかもしれない。

実際の成果がアスピレーション水準を下回る場合にはリスク回避的行動が促され、上回る場合にはリスク志向的行動が誘発されると論じられている。アスピレーションの水準点を挟み、成果がそれを超えたことで、経営トップの促進焦点とフィットし、EO表出に結びついたといえるのではないだろうか。

促進焦点の役割について、過酷な外部環境への反応は鈍いが、事業成果が経営トップのアスピレーション水準を超えることで、新規参入やリスク志向を刺激し、EOとの接合性が高くなることがわかった。促進焦点がEOの先行条件であり、EOが企業成長の主要因であるという前提(江島, 2018)を踏まえると、改めて経営トップのマインドならびに経営成果へのコミットメントの重要性が際立ってきたといえよう。こうした主要発見事実に基づき、以下、中小企業への実践的含意について検討を加えてみる。

(2) 実践的含意

将来の不確実性が高く、自社を取り巻く経営環境が必ずしも良好とはいえない場合には、中小企業の経営トップは、攻める姿勢を一旦控え、立ち止まり、直面する経営課題に集中することが求め

⁵ 例えば、江島 (2014) p.201、p.203を参照。

られるのかもしれない。冷静に状況を省察し、自社の原点や存続意義などの守るべき軸に焦点をあて、戦略と組織の再定義を試みるような、いわゆる一時的な充電期間という姿勢である。その上で、その後の市場に上手に適合する組織能力と新たな経営資源が漸進的に蓄積されるプロセスにおいて、経営トップの促進焦点が発揮されていくことになるのである (Eshima and Anderson, 2017)。まさに、コロナ禍での一連の中小企業のマネジメントの実態が、こうした点を想起させてくれたといえよう (江島、2021)。但し、経営トップは、いつどんな時でも、即座に発揮できる準備だけは怠ってはいけなだろう。

組織内部の要因として、事業成長 (成果) が、経営トップの期待や満足の水準を超えることが、促進焦点を介して、EO表出に効果がある点は、Eshima and Anderson (2017) からも肯定的に捉えられた。そこでは、事業の成長は組織の市場における適合能力を高める契機となり、それがEO表出に結びつくことが示された。

企業組織の中で、事業の成長や成果というものは、経営トップ、組織構成員、組織全体を前向きに、そして元気にしてくれる。そして、そのことは、主要部門に限ったものではない。それは、現場の各部署 (企画、営業、製造、研究開発、総務等) にもあてはまる。生産性、効率性、時間管理、職場管理など業務タスクの、小さな成功／成果として、部長やプロジェクトリーダーなどの責任者／担当者の満足度を高め、それが促進焦点とフィットしてEOに結びつくのである。

EOは独立した組織の戦略行為であり、組織内の各階層にある部署や戦略ユニットで表出しうるものである。必ずしも全社単一次元／一箇所に存在するものではなく、多元的に表れる現象である。意思決定の責任者も複数存在し、資質／気質も多様で、新旧交代や新規部署による新たな責任者も登場する。それぞれの置かれた組織の環境 (過酷

な環境)、諸活動の成果 (事業成果)、責任者の資質／気質 (促進焦点／予防焦点) が、EO表出と複雑にかかわってくるのである。中小企業の経営トップは、こうした組織の重層的な事情を理解し、EOの火種を決して消すことなく、組織の存続と発展に向けて適切にマネジメントを担うことが求められているといえよう。

では、どうすればEOを生み出すだけでなく、その火種を消すことなく維持、拡充あるいは再生することができるのだろうか。促進焦点資質／気質とEOとのグリップを意識し、最後に経営トップに対して、実践的メッセージを述べてみたい。それは、従来のやり方に慣れた組織にとってはやや痛みを伴うかもしれないが、中小企業の発展にとっては欠かせない経営姿勢とも考えられよう。

(3) 経営トップへのメッセージ

組織は経時的発展に伴って、一般的にその行動様式が守りへと傾斜し、攻めの姿勢が抑制されるとよく指摘される。これは、組織は成熟する過程で過去の成功体験に依存するようになり、新規の挑戦に対して躊躇する結果、競争優位の更新が遅延し、他社に対して相対的に劣位な状態が累積する、という見方といえよう。さらに、経営幹部においても年齢の上昇に伴って同様の守勢化が生じうるほか、保身的な動機へと収れんする事例も多々みられる。

興味深いのは、組織の黎明期において「挑戦こそ最大の防衛である」といった方針を掲げていた企業が、設立年数および経営者個人の年齢の進行とともに、その姿勢が後退する点である。つまり、EOが減退あるいは消滅する現象といえよう。

EOが組織内で一挙に失われるのではなく、むしろ静かに、しかし確実に浸食されていく可能性を前提に、経営トップは、そこに早期に介入する必要があるだろう。現在、こうした「黄信号」が点滅している中小企業は意外に多いのではないだ

ろうか。挑戦意欲がなお保たれているうちに、経営トップが可及的速やかに動き、組織内外にEOの火種を意図的に散布しておくことが求められる。この点について、江島（2018）が指摘する、やや荒療治ではあるが、その本質をつくEOの維持／拡充／再生の視点をもとに以下の四つのメッセージを提起しておきたい。

第一に、意図的に過酷な競争環境へ身を置き、組織に緊張感ならびに危機感を付与することである。具体的には、「生き残るためには成長が不可欠である」「組織を守るためには攻めが必要である」といった認識スタイルを、実践事例を通じて組織に定着させることが考えられる。場合によっては、従来の延長線上での市場の戦い方ではなく、あえて差別化を捨てて、同質的な市場で競合他社と正面から対峙する、といった乱暴にもみえる手段が、結果として闘争心を喚起することにつながるかもしれない。重要なことは、挑戦を制度的かつ実践的に要求する状況を組織内で設計しておくことである。

第二に、新規事業やプロジェクトの立ち上げ、新組織設立や既存組織の改革、若手の抜擢を通じた人事の刷新などの、前向きで挑戦的なやりがいを感じられる取り組みを繰り返して、組織内に小さなカオスを意図的に生成することである。これは、個々人が主体性と創造性を発揮して将来を展望できるような組織文化を醸成する基盤が築かれる契機となる。荒療治になりうるが、経営トップが本気であることを組織に伝えるメッセージにもなるだろう。EOの醸成、あるいは維持／拡充／再生にとっては不可欠な実践スタイルとして、EOの火種を次世代につなげる重要な施策として位置づけられよう。

もっとも、これらの取り組みは、従来のやり方に慣れた組織にとって一時的な痛みを伴い、一定の時間が必要となるだろう。従って、実現に向けては、結局のところ、経営トップの覚悟が問われる

ことになる。組織にEO行為を促す戦略、制度、仕掛けを、経営トップが先頭に立って主導できるかである。これがすべての出発点といえるかもしれない。

第三は、環境決定論から主体的選択論への視点の転換である。EOを鼓舞する条件の根本は、いわずもがな、経営トップの主体的認識と行為にある。近代経営学では、組織が採るべき戦略を考える際に、二つの主要な方法論が提示されている。一つは環境決定論であり、これは自社を取り巻く事業環境が戦略の方向性を大きく左右するとみる立場である。この方法に基づく組織の行動様式は、分析的で慎重なスタイルが特徴となる。これに対して、もう一つは主体的選択論である。そこでは、組織の意図や目標を中心とし、将来に向けた展望をもって積極的な行動を選択する。この行動様式は事業環境を変革することも可能であり、イノベーションや新市場の創造、新技術の開発など、能動的な挑戦が促されるという特徴がある。

理想をいえば、環境決定論の分析的スタイルと主体的選択論の能動的スタイルがバランスよく統合されることが望ましいとされる。しかし、現実には主体的選択論による行動はリスクの高さから躊躇されがちである。特に組織は業歴が長くなるにつれて守りに入りやすく、主体的な攻めの姿勢が弱まる傾向がみられる。また、経営陣が攻める姿勢を強調する一方、中間層以下では分析的かつ保守的な行動が強まるケースもある。

この能動的行動様式の根源を、加護野（2003）は「戦略駆動力」と呼び、組織内の心理的エネルギーによって支えられるものとして以下のように説明する。

「戦略駆動力とは、企業としての志の大きさ、人々の負けん気、闘争心、それらが生み出す企業としての積極性、大胆さである。一般的に企業家精神と呼ばれているものの核心をなすものである」

本研究の成果からの示唆も、この戦略駆動力を源流とする将来展望へのマインドシフトであった。景気の悪化や事業環境の変動を企業業績の低迷の理由にしがちだが、環境の変化はどの企業にも平等にかされるものである。重要なのはその環境をどう認知し、迅速に改善に向けて主体的な行動を起こせるかであり、それが企業の命運を左右するといえるだろう。

第四に、企業の競争優位は一時的であると認識することである。従来の競争戦略論は、企業が持続的な競争優位を獲得し維持できることを前提としてきた。しかし、加速度的に変化し続ける事業環境においては、この考え方が急速に妥当性を失いつつある。McGrath (2013) は、変化の激しい環境下においては、経営陣は短期的かつ一時的な競争優位を素早く掴み取り、そこから価値を生み出す能力を重視すべきだと論じ、従来の思考の枠組みやシステムがむしろ組織の足かせとなる可能性を指摘する。いわゆる、持続的競争優位の前提の崩壊仮説である。

今や事業環境は絶えず変動し、事業計画は短期間で陳腐化することが常態化している。特に小規模企業は、自然災害や市場変動など予測困難な諸課題に直面しやすく、環境変化の影響をより直接的かつ深刻に受ける傾向がある。そのため、小さな企業ほど一層競争優位の持続が難しく、危機対応と回復の連続を余儀なくされている現状が見受けられる。

競争優位が長期的に続くことと捉えることは危険であり、常に不確実性に備えながら迅速に組織体制やビジネスモデル、商品・サービス自体を見直す姿勢が不可欠になるといえよう。過去の成功体験に固執せず、変革することを躊躇わない勇気と経営者の覚悟こそが、現在の競争環境で生き残る鍵となる。まさに「守るために攻める」というパラドックスのもと、競争優位の持続可能性を期待しすぎることなく、自己変貌を遂げていく決意が経営トップに求められているといえよう。EO表出の出番といえるかもしれない。

<参考文献>

- 江島由裕 (2014)『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』白桃書房
- (2018)『小さな会社の大きな力：逆境を成長に変える企業家的志向性 (EO)』中央経済社
- (2021)「危機と気づき」商工総合研究所『商工金融』2021年11月号、pp.1-2
- 尾崎由佳・唐沢かおり (2011)「自己に対する評価と接近回避志向の関係性—制御焦点理論に基づく検討—」日本心理学会『心理学研究』2011年82巻 5 号、pp.450-458
- 加護野忠男 (2003)「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」組織学会『組織科学』2003年36巻 4 号、pp.4-10
- Anderson, Brian S., Jeffery G. Covin, and Dennis P. Slevin (2009) "Understanding the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation." *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.3(3), pp.218-240
- Anderson, Brian S. and Yoshihiro Eshima (2013) "The Influence of Firm Age and Intangible Resources on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Growth among Japanese SMEs." *Journal of Business Venturing*, Vol.28(3), pp.413-429
- Covin, Jeffery G. and Dennis P. Slevin (1989) "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments." *Strategic Management Journal*, Vol.10(1), pp.75-87
- (1991) "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16(1), pp.7-25
- Covin, Jeffery G. and G. T. Lumpkin (2011) "Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a

- Needed Construct.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35(5), pp.855-872
- Eshima, Yoshihiro and Brian S. Anderson(2017) “Firm Growth, Adaptive Capability, and Entrepreneurial Orientation.” *Strategic Management Journal*, Vol.38(3), pp.770-779
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981) “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.” *Journal of Marketing Research*, Vol.18(1), pp.39-50
- Higgins, E. Tory(1997) “Beyond Pleasure and Pain.” *American Psychologist*, Vol.52(12), pp.1280-1300
- Higgins, E. Tory, Ronald S. Friedman, Robert E. Harlow, Lorraine C. Idson, Ozlem N. Ayduk, and Amy Taylor (2001) “Achievement Orientations from Subjective Histories of Success: Promotion Pride Versus Prevention Pride.” *European Journal of Social Psychology*, Vol.31(1), pp.3-23
- Kahneman, Daniel and Amos Tversky(1979) “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk.” *Econometrica*, Vol.47(2), pp.263-291
- Khandwalla, Pradip N. (1977) *The Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Lockwood, Penelope, Christian H. Jordan, and Ziva Kunda(2002) “Motivation by Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.83(4), pp.854-864
- McGrath, Rita G. (2013) *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press(リタ・G・マグレイス著、鬼澤忍訳 (2014)『競争優位の終焉』日本経済新聞社)
- Miller, Danny(1983) “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms.” *Management Science*, Vol.29(7), pp.770-791
- Mintzberg, Henry(1973) “Strategy-Making in Three Modes.” *California Management Review*, Vol.16(2), pp.44-53
- Rauch, Andreas, Johan Wiklund, G. T. Lumpkin, and Michael Frese(2009) “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.33(3), pp.761-787
- Rosenbusch, Nina, Andreas Rauch, and Andreas Bausch(2013) “The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment-Performance Relationship: A Meta-Analysis.” *Journal of Management*, Vol.39(3), pp.633-659
- Schneider, Sandra L. (1992) “Framing and Conflict: Aspiration Level Contingency, the Status Quo, and Current Theories of Risky Choice.” *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol.18(5), pp.1040-1057
- Sitkin, Sim B. and Amy L. Pablo(1992) “Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior.” *The Academy of Management Review*, Vol.17(1), pp.9-38
- Staw, Barry M., Lance E. Sandelands, and Jane E. Dutton(1981) “Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.26(4), pp.501-524
- Wales, William J., Vishal K. Gupta, and Fariss-Terry Mousa(2013) “Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research.” *International Small Business Journal*, Vol.31(4), pp.357-383
- Wiklund, Johan(1999) “The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.24(1), pp.37-48