

【論文】

社内起業家行動の正当化における 政治的プロセスの理論的考察

A Theoretical Consideration of Political Processes in the Legitimation of Corporate Entrepreneurial Behavior

黒澤 壮史
KUROSAWA Masashi

目次

1. 研究の背景と目的
2. 社内起業家とは何か～先行研究のレビュー～
3. 社内起業家研究の課題
4. 正当性獲得の政治的プロセスに関する研究
5. ミドルマネジャーの戦略的役割
6. 結論と将来の展望

(要旨)

本稿は、定義の多義性と理論的背景の断片化が指摘されてきた社内起業家研究に対し、組織政治と正当性という理論レンズを用いた統合的な考察を目的としたものである。先行研究の文献調査を通じて、企業内起業とは単なる革新的なアイデアの実現プロセスではなく、既存組織の構造や認知の枠組みにおいて新規事業に正当性を付与するという、高度に政治的なプロセスであることを示した。社内起業家の成功を規定する要因として、本研究は三つの政治的ダイナミズムを提示している。第一に、組織の価値観や戦略目標と事業を合致させ、リソースとしての正当性を獲得・操作する「正当化戦略」である。第二に、組織政治の理論との接合を試みた。これは組織内の不確実性を管理する能力として機能する。第三に、権限を持たない立場から経営層のアジェンダに働きかける「イシュー・セリング」であり、これはボトムアップの影響力行使として位置づけられる。また、このプロセスにおいてミドルマネジャーは、組織内の情報を仲介する役割を果たす存在であり、トップマネジメントの注意を制御するゲートキーパーとして重要な役割を果たしている。本稿は文献調査を通じて社内起業家研究を正当化プロセスと組織政治プロセスの理論と接合することで更なる研究領域の発展への可能性を示すものである。

1. 研究の背景と目的

企業の持続的成長を議論するうえで、経営学領域において企業が新規事業を生み出すプロセスがいかに重要であるか、という点については長年議論されてきた (Burgelman, 1983 など)。そのため、新規事業やその担い手としての社内起業家が組織の中長期的な成長にとって重要な存在であることは間違いないであろう (Covin & Miles, 2007; Narayanan 他, 2009)。近年、アカデミックな世界だけでなく産業界においても両利きの経営 (organizational ambidexterity; Tushman & O'Reilly, 1996; O'Reilly & Tushman, 2013) やリーンスタートアップ (Ries, 2011) が関心を持たれていることも、新規事業の重要性について社会的な認識が広がっていることを象徴していると考えられる。

新規事業を社内で育てていくことが重要であることが理解されるのであれば、当然のことながら新規事業の担い手についても重要性が増している、ということの意味する。その意味で、社内起業家に関して研究上も実務上も関心を持たれつつあるという状況は自然なことと言って良いだろう。実際に、Burgelman (1983) や Pinchot (1985) といった社内起業家に関する初期の研究から今日に至るまで、多くの年月が経っており、その間に数多くの研究が蓄積されてきた。

しかし経営学領域においても長年社内起業家の重要性が認識され語られてきた一方で、必ずしもその研究上の知見については理論的な観点からは体系的に議論されているとはいえない状況にある。本研究は、こうした問題意識に基づいて社内起業家研究を文献調査を通じて整理しながら、今後の研究を進展させる可能性がある理論との接続を果たしていくことが研究目的である。

2. 社内起業家とは何か

～先行研究のレビュー～

社内起業家とは、企業内で新規事業を推進する組織メンバーを指す概念である (Burgelman, 1983; Pincho, 1985)。社内起業家の概念において悩ましい課題の一つは、この概念について学術においても十分に用語の統一が果たされていない点にある。社内起業家を指すメジャーな用語としては、Corporate Entrepreneurship (Burgelman, 1983; Hornsby 他, 2002 など)、Intrapreneurship (Pinchot, 1985; Alpan 他, 2010)、Intrepeneur (Ries, 2011)、と少なくとも3つの概念で同一の内容を指している状況である。このように、用語の統一すらできていないというのが現状であるが、本研究ではこれらの概念を総称して社内起業家という用語でまとめている。そのため、本研究で「社内起業家」という用語を用いる場合は前述の3つの用語をあえて区別せずに総称する。

社内起業家の概念として最も歴史があり学術的にメジャーな概念は Corporate entrepreneur である (Sakhdari, 2016)。初期の研究では、Schollhammer (1982) や Burgelman (1983) などがこの用語を用いており、その後も Stopford & Burden-fuller (1994), Hornsby 他 (2002) Ireland 他 (2009) など、社内起業家研究における主要な研究において用いられてきた学術的にはメジャーな呼称である。

「イントラプレナー (Intrapreneur)」という用語は、Pinchot による 1985 年の著書『Intrapreneuring』によって広く普及した。はイントラプレナーを「組織内部でイノベーションを起こす責任を引き受ける夢想家 (dreamers who do)」と定義し、彼らが既存組織の資源を活用しながらも、起業家的なりスクテイクと創造性を発揮する存在であるとした。

一方、学術的には Burgelman (1983) や Miller (1983) の研究を通じて、Corporate Entrepreneurship という概念が確立された。Corporate Entrepreneur は個人レベルの行動 (Corporate Entrepreneurship Behavior) だけでなく、組織レベルでの起業家志向 (Entrepreneurial Orientation: EO) や、新規事業 (Corporate Venturing) を含む多層的な概念として発展してきた。

Intrepreneur については、Ries (2011) によって広く普及されるようになった呼称である。ただし、Intrepreneur という呼称については学術的には定着しているとは言い難く、一部の例外 (Hartono, 2020 など) を除いて一般的な呼称と理解しておくことが現時点では適切であると考えられる。

社内起業家が組織における重要性を示す理由は、組織において重要な新規事業の担い手であるからであり、社内起業家の行動や能力が企業の業績にポジティブな影響を与えていることはいくつもの研究で示されている (Alpkan 他, 2010; Saboor 他, 2020 など)。その意味では、社内起業家に関する知見が蓄積されていくことは、当該研究領域に留まらず、経営戦略論や経営組織論、イノベーション論といった多岐にわたる貢献をもたらすポテンシャルを秘めているといえるだろう。

3. 社内起業家研究の課題

社内起業家研究 (corporate entrepreneur; intrapreneur; intrepreneur) は 1980 年代から議論の対象となっているため多くの研究蓄積が存在する。一方で、下記の課題が存在しているといえよう。

第一に、社内起業家活動に対応する理論概念が明確に定まっていない点が挙げられる。Sharma and Chrisman (1999) が指摘するように、本領域では「新規事業 (corporate venturing)」, 「戦略的更新 (strategic

renewal)」, 「イノベーション (innovation)」といった関連用語が、研究者によって異なる文脈や定義で用いられてきた経緯がある。福原 (2013) においても、この社内起業家を指す概念が多様な文脈で語られており一貫性に欠けており、用語においても統一されていない点を指摘している。社内起業家という主体を定義する際においても、個人の心理的特性や志向性に焦点を当てるのか、あるいは組織内における具体的な行動プロセスに焦点を当てるのかによって、その概念の外延は大きく異なる。このような定義の多義性は、研究対象の境界を不明瞭にし、理論的な共通基盤の構築を阻害する要因となっている。

この課題に関連して、Zhara & Covin (1995) や Howell & Boje (2004) は、社内起業家の行動が各々の社会的文脈によって強く影響されることを明らかにしている。これは、複雑な文脈を読み解かなくてはならない、という点において社内起業家研究にとって可能性であり挑戦でもある。文脈を考慮するということは、関連する様々な要因がどのように影響しあっているかを複雑に読み解かなくてはならない、ということである。例えば、Seig 他 (2018) は、社内アクセラレーター機能が存在することが社内起業家行動と成果に影響を与えていることを示している。更に、中核組織の硬直的なプロセスや規制といった組織的資源は、時に支援的である一方で、遅延や柔軟性の欠如を通じて企業内起業家チームの活動を阻害する要因にもなることを明らかにしている。社内アクセラレーター機能がこうした組織内の社内起業家を取り巻く文脈に影響を与える、もしくはそれ自体が文脈として埋め込まれていることを明らかにするものである。これら一連の議論が示しているのは、個別の変数や要因レベルの議論だけでは文脈依存的な議論を体系的に統合することが困難である、ということである。この課題を克服するためには、社会的な事象や概念に基

づく変数だけでなく、議論を包括的に読み解くことができるような理論レンズを提供する理論概念が必要となるだろう。

第二に、上述した理論概念の不明確さに起因して、実証研究から得られた知見が体系的に整理されていないという課題がある。Guth and Ginsberg (1990) 以来、多くの実証研究が蓄積されてきたものの、前提とする定義や測定尺度が研究ごとに異なるため、結果の相互比較や統合が困難な状況にある。

例えば Antoncic (2007) は、社内起業家精神の先行要因（環境、組織特性）と結果（成長、収益性）の関係モデルを、構造方程式モデリングを用いて分析したその結果、組織特性（コミュニケーション、支援など）が社内起業家精神を通じて企業の成長と収益性に有益な効果を持つことを確認している。また、Kuratko 他 (2005) は Coporate entrepreneur の環境要因である仕事の裁量度と報酬/強化が、職務満足度を媒介して、マネジャーの起業家行動に間接効果を持つことが示されている。Bierwerth 他 (2015) はメタアナリシスを通じて Coporate entrepreneur の活動領域である、戦略的刷新、イノベーション、コーポレート・ベンチャリングのすべてが、業績に有意な正の影響を与えることが確認している。これは社内起業家の行動が企業の業績に影響を与えていることを確認したという意味では大きな貢献であるが、同時に Bierwerth 他は先行研究の実証研究の知見が断片化され、包括的な視点を提供できていない点についても指摘している。

先行研究の知見が体系化されていないという課題は、社内起業家の成功要因や組織パフォーマンスへの影響に関する知見の一般化を妨げ、結果として断片的な事実の羅列にとどまる傾向を生じさせている。したがって、今後の研究においては、構成概念の厳密な再定義を行い、既存の断片化された知見を包括的な枠組みの中で体系化することが必要であ

る。

こうした課題のうち、特に1つ目の課題として挙げた接続する理論概念の不明瞭さに起因する課題に対して、本研究では社内起業家研究の発展に寄与するであろう理論枠組みを正当性の獲得という観点から関連する理論を考察していくものとする。とりわけ、文脈依存性である社内起業家研究を読み解くための理論概念のヒントとして、Björkman & Sundgren (2005) が示した社内起業家が自分達のプロジェクトを正当化する政治的プロセスが糸口となるだろう。Björkman & Sundgren は社内起業家を取り巻く状況が非常にポリティカルであることを明確に示した点に貢献がある。こうした視点を切り口にして、正当化をめぐる政治的プロセスの理論研究と接続していくことに意義があると考えられる。

4. 正当性獲得の政治的プロセスに関する研究

4-1. 正当性の獲得戦略

社内起業家は、新規事業を組織の既存の価値観や戦略的目標と合致させることで、内部的な正当性を獲得しなければならない。これには、新しい活動を既存の成功事例や、広く受け入れられている外部のトレンドと結びつけることが必要となる。新規事業は当然ながら組織の中で主流派ではないため、強力な権力基盤を有していることは稀である。そのため、新規事業を正当化していくために、正当化の戦略 (legitimacy strategy) を考えることが重要になる。

正当化の戦略について、Suchman (1995) は、正当性を「実用的 (pragmatic)」、 「道徳的 (moral)」、 「認知的 (cognitive)」 の三次元に分類し、組織がこれらを「獲得」、「維持」、「修復」するための戦略的枠組みを提示した。ここでは、正当性は所与の条件ではなく、経営資源として獲得や蓄積をしたり消費することができる、操作可能な対象として想

定されている。

組織内外で正当性の獲得を具体的なコミュニケーション戦略のレベルで実証したのがElsbach (Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992)である。Elsbachは、正当性が脅かされる危機的状況 (legitimacy crisis) において、組織が「口頭による説明 (verbal accounts)」や象徴的行為を用いて、いかに認識を管理するかを分析した。特に、不祥事や論争的な事象に対し、組織がその事実を認める (acknowledgment) か、あるいは否定する (denial) かというレトリックを巧みに使い分けることで、外部の批判を緩和し、正統性の修復を図るメカニズムを明らかにした。

両者の議論を総括すると、正当性獲得の戦略とは、組織の実態と社会的期待との乖離を埋めるための「意味のマネジメント」の側面が強調されている。組織はSuchmanが示すような多様な正当性の源泉を見極めつつ、Elsbachが指摘するような印象管理を通じて、複数のステークホルダーに対し、自らの活動が望ましく適切であるという物語 (ナラティブ) を構築し続ける必要がある。

4-2. 正当化の手段としての政治的スキル (Political Skill)

正当化という観点からは、社内起業家は、周囲からの支援を獲得するためにプロジェクトが組織のアイデンティティを脅かすものではなく、むしろそれを強化するものであると説得することが求められることになるだろう。そうした意味の構築は社内起業家にとって重要な活動であるが、同時に外部の権威 (コンサルタント、提携先、市場データ) や組織内外のネットワークなどを利用して、内部の懐疑論を封じ込めるなど政治的戦術も一般的に用いられる。

組織政治の研究に関しては、1980年代の組織論研究者によって研究の礎が築かれたものである (Narayanan & Fahey, 1982; Pfeffer,

1981; Mintzberg, 1983; Kotter, 1985; Levinthal & Pham, 2024)。基本的な考え方としては、組織内の権力獲得や影響力行使のプロセスとしての研究として定着したものであり、基本的な研究の意義や概念構築はこの時代に固まっていった。その後、Ferris他 (2005) によって概念を操作化された「政治的スキル (Political Skill)」は、「職場の状況を効果的に理解し、その理解に基づいて他者に影響を与え、個人的および組織的な目的を達成する能力」と定義され実証されるようになった。社内起業において、このスキルは社会的機敏さ (Social Astuteness)、対人影響力 (Interpersonal Influence)、ネットワーキング能力 (Networking Ability)、誠実さの演出 (Apparent Sincerity)、の4つの次元で機能し、社内起業家のパフォーマンスを向上させると考えられている。

政治的スキルを構成する社会的機敏さ (Social Astuteness) は、組織内の力関係、隠れたアジェンダ、非言語的なシグナルを敏感に察知する能力。これにより、イントラプレナーは「誰が真の意思決定者か」「いつ提案すべきか (タイミング)」を的確に判断できる。対人影響力 (Interpersonal Influence) は、自身のアイデアに賛同させるための適応的な説得力。論理的な説明だけでなく、感情的な訴求や、相手の利益に訴える交渉術が含まれる。Pinchotの「十戒」にある「許可を求めるより許しを請え」という行動も、結果を出して事後的に影響力を行使する高度な対人戦術といえる。ネットワーキング能力 (Networking Ability) は、多様な人脈を構築し、必要な資源や情報を動員する力。これには、部門を超えた「連合形成 (Coalition Building)」が含まれる。強力なネットワークを持つ社内起業家は、公式なルートが塞がれた場合でも、裏口 (バックチャネル) を通じてプロジェクトを進めることができる。誠実さの演出 (Apparent Sincerity) は、行動が誠実

であり、個人的野心ではなく組織のためであると見せる能力。これにより、他者からの信頼を獲得し、政治的動機に対する警戒心を解く。この能力は、変革型リーダーシップと結びつき、周囲を巻き込む力を強化するものである。

またこれらの要素によって形成される政治的スキルは社内起業家行動に影響を与えているとされている（黒澤, 2023）。黒澤の議論では、政治的スキルが社内起業家のモチベーションに対して正の影響を与えていることが統計的に示されており、政治的スキルと社内起業家行動の研究については更なる発展の可能性が指摘されている。

さらに Saboor 他 (2020) の研究によれば、高い政治的スキルを持つイントラプレナーは、組織内の慢性的なストレス要因（抵抗、批判、不確実性）をうまく処理し、燃え尽きることなくプロジェクトを継続できることが示されている。

4-3. 政治的戦術としてのイシュー・セリング

DuttonとAshford (1993) による「イシュー・セリング (Issue Selling)」の研究は、権限を持たない下位の従業員が、いかにして上位の意思決定者に対して特定の課題や機会（イシュー）に注意を向けさせ、戦略的アジェンダとして認識させるかというプロセスを扱っている。これは企業内起業における「アイデアの売り込み」の学術的な表現であり、権限を持たない組織メンバーが物事を成し遂げようとする際に行われる政治的なプロセスである。このイシュー・セリングは、正当化の戦略の一つの側面を描いていると考える（黒澤, 2009）。

イシュー・セリングの内容について、Dutton & Ashford はイシューの意味付け (packaging)、仲間づくり (involvement)、プロセス (process)、タイミング (timing)、という4つ

の要素からイシュー・セリング行動を定義している。

とりわけイシュー・セリングにおいて重要なのは、客観的なデータそのものよりも、そのイシューがどのように意味づけられ、提示されるかである (Dutton 他, 2001)。イントラプレナーは、自身の提案を組織の現在の戦略的目標（例：収益性、市場シェア、ブランドイメージ）と結びつける「バンドリング (Bundling)」を行うことで、提案の受容性を高める。また、イシューを「脅威（放置すれば損失が出る）」として提示するか、「機会（実行すれば利益が出る）」として提示するかというフレーミングも重要である。研究によれば、機会としてのフレーミングは参加を促すが、緊急性を喚起するには脅威としてのフレーミングが有効な場合もあり、状況に応じた使い分けが求められる (Dutton & Ashford, 1993; Dutton 他, 2001)。仲間づくりについては、組織内外や多様な階層において数と質の面から仲間を増やしていくことの意義を示している。プロセスについては基本的にプロセスの公式性を指す概念である。イシュー・セリングにおいて公式プロセスと非公式のプロセスをどのように組み合わせて展開していくのか、という点がここで示されている要素である。最後のタイミングは、Dutton 他 (1997) によると、効果的なイシュー・セリングは必ずしも早期に展開しているとは限らず、風を読みながら (reading the wind)、適切なタイミングを判断しているという。

上記の4要素に加えて、黒澤 (2009) は、イシュー・セリングにおいてパワーの基盤を構築することが重要であることを指摘している。これは、ここでいうパワーとは、多くの組織研究者達 (Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983; Kotter, 1985) が論じてきた影響力の基盤としてのパワーである。ここで黒澤が主張したのは、イシュー・セリング行動は「どのように振る舞うか」という短期の戦術的な

側面だけでなく、「誰が行うか」という側面を追加したものである。ここでいう「誰が」という問題提起は、パワーの基盤を既に有しているメンバーが行うイシュー・セリング行動とそうでないものを行うことでは効果が変わってくる、という点を指摘している。

更に Dutton 他 (2002) は、イシュー・セリングが成功するかどうかは、組織の文脈(支援的な文化か、競争的な文化か、など)や、イシューの売り手(イシュー・セリング行動の主体)の信頼性(Credibility)などに依存することを示している。組織政治は常に文脈依存の側面を有しているため、研究においても実践においても文脈を考慮することが重要である。

また、近年の研究では Vacquier 他 (2024) がイシュー・セリングを単に売り手と買い手のインタラクションに留まらず、組織の中でイシューを物語化する過程として捉えることで多様なアクターの関係性を読み解くことが戦略的イシューの形成において重要であることを指摘している。Vacquier 他 (2024) は、組織内で意思決定権を持たない「売り手」が、特定の問題(イシュー)を経営層に採用させるイシュー・セリングのプロセスを、ナラティブの構築として捉え直すことを主張している。従来のイシュー・セリング研究が持つ戦略的意義が事前に与えられているという合理的・線形的な見方に対し、戦略的意義が多様なアクター間の相互作用を通じて社会的に構築される創発的なプロセスであることを指摘している。

5. ミドルマネジャーの戦略的役割

ここまでは社内起業家研究を考えるうえで理論的基盤として正当性と組織政治のプロセス研究に焦点を当てて理論的な考察を展開してきた。更に重要な論点としては、社内起業家の位置付けという観点から、ミドルマネ

ジャー研究にも関連性が高いことを指摘しておく必要があるだろう。Burgelman (1983) や Pinchot (1985) といった初期の研究から、(とりわけ初期の)新規事業の担い手は、ミドルマネジャーであることが主となることが多いことが示されている。

Floyd と Wooldridge の一連の研究(Wooldridge & Floyd, 1990; Floyd & Wooldridge, 1992, 1994, 2000) は、企業内起業プロセスにおけるミドルマネジャー(中間管理職)の戦略的な重要性を理解する手がかりを示している。トップマネジメントと現場の間に位置するミドルマネジャーは、単なる命令伝達者ではなく、情報の結節点として機能し、ボトムアップの起業活動を促進または阻害する重要なゲートキーパーである。

社会的ネットワーク理論の観点からは、ミドルマネジャーは組織内の異なるグループ(サイロ)をつなぐブローカーとしての地位にある。Burt (1992) の「構造的空隙(Structural Holes)」理論によれば、つながりのないグループ間を仲介するブローカーは、情報の優位性とコントロール権を持つ。社内起業において、ミドルマネジャーはこのブローカー的地位を利用して、異なる部門から技術や知識を組み合わせたり(新結合)、政治的な連合を形成してプロジェクトへの支持を集めたりする。しかし、この仲介機能を発揮するためには、トップマネジメントからの政治的サポートと、部門内の信頼関係の両方が必要となる。Ren and Guo (2011) らの研究によれば、ミドルマネジャーはトップマネジャーよりもイニシアチブに対する支持を集めやすく、実行の成功率が高い場合がある。

また近年では、嶋田 (2011) や Glaser 他 (2021) など社内起業家研究においてミドルマネジャーの役割に焦点を当てる研究も存在する。嶋田は、ミドルマネジャーの社内起業家行動が組織的なサポートと裁量における自律性が影響を与えていることを定量的調査を

通じて明らかにしている。また、Glaser 他はミドルマネジャーが組織内の結節点として、社会関係資本を構築できているかが重要である点を示している。これらの研究は、社内起業家のミドルマネジャーとしての立場をより協調するものである。こうした一連の研究を通じて、社内起業家研究はミドルマネジャー研究との連携も一つの発展の方向性となるだろう。

他にも、ミドルマネジャーが戦略転換において果たす役割については Burgelman (1996) の戦略転換のモデルにおいて環境の変化を感知してトップマネジメントに伝えていく役割が示されている。この点については Ocasio (1997) の Attention-Based View の議論がより明確にメカニズムを示唆している。ミドルマネジャーはトップマネジメントの注意をどこに向けるかを操作することで、企業内起業に影響を与える。組織の注意は限られた資源であるため、ミドルマネジャーは有望なプロジェクトを「プレスクリーニング(事前選別)」し、組織の戦略的志向に合致するものだけをトップの注意の土俵に乗せる。この選別プロセス自体が高度に政治的であり、ミドルマネジャー自身のキャリアリスクへの配慮や、部門利益の追求が反映される。彼らは「政策の窓」が開くタイミングを見計らい、既存の注意構造を利用するか、あるいは解体することで、特定の起業的イニシアチブを推進する。

6. 結論と将来の展望

6-1. 結論：政治的プロセスとしての社内起業家行動

本研究は、長らく経営学領域において議論されながらも、定義の多様性と理論的背景の断片化が指摘されてきた「社内起業家(Corporate Entrepreneur)」研究に対し、組織政治(Organizational Politics)と正当性

(Legitimacy) というレンズを通じた統合的な理解を試みたものである。

文献の包括的なレビューを通じて明らかになったのは、企業内起業とは、単に革新的なアイデアを持つ個人が技術的な実現を目指すプロセスに留まらず、既存の組織構造や認知の枠組みの中で、高度に政治的な「意味の構築プロセス」であるという点である。

また Björkman & Sundgren (2005) が示唆したように、社内起業家は技術的な不確実性だけでなく、組織内部の政治的な不確実性と対峙しなければならない。本研究の考察から、社内起業家の成功は、個人の心理的特性以上に、組織の文脈に合わせてプロジェクトの意義を翻訳する正当化の戦略や、社会的機敏さやネットワークキングを駆使する政治的スキル、ボトムアップでアジェンダを形成するイシュー・セリングという三つの政治的ダイナミズムが影響してくることが示唆されている。これらは、社内起業家研究の文脈により特化していくことで断片化する社内起業家研究に対して理論的なレンズを提供するだろう。

さらに、このプロセスにおいてミドルマネジャーは、単なる情報の伝達者ではなく、トップマネジメントの注意(Attention)を操作し、戦略的アジェンダを選別する存在として重要な役割を果たしている。つまり、企業内起業の成否は、起業家個人の英雄的な努力のみならず、ミドルマネジャーを含めた組織内の政治的・社会的相互作用の結節点において決定づけられるのである。

6-2. 理論的および実践的含意

本研究の理論的貢献は、社内起業家研究において散逸していた議論を、正当性獲得の政治プロセスという理論概念に接続した点にある。従来、組織政治はイノベーションを阻害する負の要因として捉えられることもあったが、本研究はそれを、必要な組織資源を動員し、社内起業家行動を通じて現状を打破する

ための不可欠な組織要件として再定義した。

実践的な含意として、企業は社内起業家の育成において、技術やビジネスモデル構築のスキルに加え、組織内での合意形成や政治的影響力行使に関するトレーニングを重視すべきであることが示唆される。また、ミドルマネジャーに対しては、自身の政治的リスクを低減しつつ、ボトムアップの提案を戦略的アジェンダへと昇華させるための権限委譲やインセンティブ設計が求められる。組織文化が「支援的」であるかどうかは政治的リスクの認知を変えるため、失敗を許容し、挑戦的なナラティブを推奨する組織風土の醸成もまた、経営層に求められることとなる。

6-3. 本研究の限界と将来の展望

本研究は文献研究に基づく理論的整理に留まっており、提示した枠組みの実証的検証が今後の課題となる。

将来の研究展望として、第一に、Vacquier 他 (2024) が提起した「ナラティブ・プロセス」としてのイシュー・セリングについての詳細な縦断的研究が求められる。社内起業家がいかにして経時的に物語を書き換え、反対派を賛成派へと転換させていくのか、その微細な言語的・象徴的相互作用の解明が必要である。

第二に、デジタル化が、組織政治のあり方に与える影響についての検証である。デジタル技術が日々進化している現代社会において、対面での非言語的な政治的スキル（誠実さの演出など）が通用しにくい環境下を想定した際に新たな正当化の手法がいかに形成されるのかは、現代的な課題である。

第三に、分析の深化である。個人の政治的スキル、チーム内の力学、そして組織全体の政治的風土がいかに相互作用し、社内起業のパフォーマンスに影響を与えるのか。この複雑な因果関係を解き明かすことは、組織の持続的な成長とダイナミズムを明らかにするうえで、重要な手がかりとなるだろう。

第四に、社内起業家研究の課題として提示したのみで本研究が焦点を当てなかった実証研究の知見の体系化に関する課題については残されたままとなっている。今後、測定尺度や変数の共通化などを通じて整合性を図ることが実証研究の体系的な知見の整理につながっていくだろう。

上記のような課題については今後の研究展望として対応していくことが求められる。様々な課題は残されているが、社内起業家の理解を通じて産業界の更なる成長に寄与することが期待される。

(参考文献)

- Alpan, L., C. Bulut, G. Gunday, G. Ulusoy and K. Kilic (2010) "Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance," *Management Decision*, Vol. 48, No. 5, pp. 732-755.
- Antoncic, B. (2007) "Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study," *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 3, pp. 309-325.
- Bierwerth, M., C. Schwens, R. Isidor and R. Kabst (2015) "Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis," *Small Business Economics*, Vol. 45, pp. 255-278.
- Björkman, H. and M. Sundgren (2005) "Political entrepreneurship in action research: Learning from two cases," *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 399-415.
- Burgelman, R. A. (1983) "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study,"

社内起業家行動の正当化における政治的プロセスの理論的考察

- Management Science*, Vol. 29, No. 12, pp. 1349-1364.
- (1996) “A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy,” *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 193-214.
- Burt, R. S. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Covin, J. G. and M. P. Miles (2007) “Strategic use of corporate venturing,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 2, pp. 183-207.
- Dutton, J. E. and S. J. Ashford (1993) “Selling issues to top management,” *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 397-428.
- Dutton, J. E. and S. J. Ashford, R. M. O’Neill, E. Hayes and E. E. Wierba (1997) “Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top management,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 407-425.
- Dutton, J. E. and R. M. O’Neill and K. A. Lawrence (2001) “Moves that matter: Issue selling and organizational change,” *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 716-736.
- Dutton, J. E. and S. J. Ashford and K. A. Lawrence (2002) “Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling,” *Organization Science*, Vol. 13, No. 4, pp. 355-369.
- Elsbach, K. D. (1994) “Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 57-88.
- Elsbach, K. D. and R. I. Sutton (1992) “Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories,” *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4, pp. 699-738.
- Ferris, G. R., D. C. Treadway, R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar, C. Douglas and D. D. Frink (2005) “Development and validation of the political skill inventory,” *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 126-152.
- Floyd, S. W. and B. Wooldridge (1992) “Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note,” *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. S1, pp. 153-167.
- (1994) “Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management’s strategic role,” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 8, No. 4, pp. 47-57.
- (2000) *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Glaser, L., S. P. L. Fourné, J. Brennecke and T. Elfring (2021) “Leveraging middle managers’ brokerage for corporate entrepreneurship: The role of multilevel social capital configurations,” *Long Range Planning*, Vol. 54, No. 4, pp. 102068.
- Guth, W. D. and A. Ginsberg (1990) “Guest editors’ introduction: Corporate entrepreneurship,” *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 4, pp. 5-15.
- Hartono, B. (2020) “The effect of intrapreneurship on innovation performance: The mediating role of organizational culture,” *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, No. 7, pp. 8031-8041.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko and S. A. Zahra (2002) “Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 3, pp. 253-273.
- Howell, J. M. and K. Boies (2004) “Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence,” *The Leadership*

社内起業家行動の正当化における政治的プロセスの理論的考察

- Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp. 123–143.
- Ireland, R. D., J. G. Covin and D. F. Kuratko (2009) “Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 1, pp. 19–46.
- Kiwi, D., S. Khanagha and A. Alexiou (2025) “Understanding the role of legitimacy during strategic change in public organizations: A review and research agenda,” *Public Performance & Management Review*, Vol. 48, No. 5, pp. 1172–1210.
- Kotter, J. P. (1985) *Power and influence*, New York: Free Press.
- Kuratko, D. F., J. S. Hornsby and J. W. Bishop (2005) “Managers’ corporate entrepreneurial actions and job satisfaction,” *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, pp. 275–291.
- Levinthal, D. A. and D. N. Pham (2024) “Bringing politics back in: The role of power and coalitions in organizational adaptation,” *Organization Science*, Vol. 35, No. 5, pp. 1704–1720.
- Miller, D. (1983) “The correlates of entrepreneurship in three types of firms,” *Management Science*, Vol. 29, No. 7, pp. 770–791.
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Narayanan, V. and L. Fahey (1982) “The micro-politics of strategy formulation,” *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 25–34.
- Narayanan, V. K., Y. Yang and S. A. Zahra (2009) “Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework,” *Research Policy*, Vol. 38, pp. 58–76.
- Ocasio, W. (1997) “Towards an attention-based view of the firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. S1, pp. 187–206.
- O’Reilly III, C. A., and M. L. Tushman (2013). Organizational ambidexterity : Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, Vol.27, No.4, pp. 324–338.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in organizations*, Marshfield, MA: Pitman.
- Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring: Why you don’t have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper & Row.
- Ries, E. (2011) *The lean startup: How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, New York: Crown Business.
- Ren, C. R. and C. Guo (2011) “Middle managers’ strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects,” *Journal of Management*, Vol. 37, No. 6, pp. 1586–1610.
- Saboor, M. J., R. Yasmin, A. T. Paracha and S. Amin (2020) “Linking Intrapreneurial Skills with Intrapreneur’s Performance: Mediating Role of Rewards,” *International Journal of Management*, Vol. 11, No. 8, pp. 1699–1712.
- Sakhdari, K. (2016) “Corporate entrepreneurship: A review and future research agenda,” *Technology Innovation Management Review*, Vol. 6, No. 8, pp. 5–18.
- Schollhammer, H. (1982) “Internal corporate entrepreneurship,” in C. Kent, D. Sexton and K. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 209–223.
- Selig, C. J., N. Heinzlmann, S. Kohlhase and G. H. Baltes (2018) “Fostering intrapreneurship through the implementation of internal corporate accelerators,” in 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), pp. 1–9.
- Sharma, P. and J. J. Chrisman (1999) “Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate

社内起業家行動の正当化における政治的プロセスの理論的考察

- entrepreneurship,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, pp. 11–27.
- Stopford, J. M. and C. W. F. Baden-Fuller (1994) “Creating corporate entrepreneurship,” *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 7, pp. 521–536.
- Suchman, M. C. (1995) “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches,” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571–610.
- Vacquier, R., L. Garreau and S. Dameron (2024) “The construction of a strategic issue: Issue selling as a narrative process,” *M@n@gement*, Vol. 27, No. 1, pp. 19–37.
- 黒澤壮史 (2009) 「組織における重要イシュー形成メカニズムの探求」『商学研究科紀要 (早稲田大学)』第 69 号, pp. 23–36。
- (2023) 「社内起業家行動を促進する要因の考察」『日本経営学会全国大会予稿集』。
- 嶋田美奈 (2011) 「ミドルのコーポレート・アントレプレナーシップ行動を促進する組織要因の探索的研究」『日本経営学会誌』第 28 号, pp. 42–52。
- 福原康司 (2013) 「企業家精神の社会的構築過程に関する探索的研究—マスメディアと社内ベンチャーを取り巻く用語法を中心として—」『専修マネジメントジャーナル』第 3 巻, 第 2 号, pp. 13–25。

(Abstract)

This study aims to provide an integrated perspective on corporate entrepreneurship research, which has been characterized by conceptual ambiguity and fragmented theoretical foundations, by employing the theoretical lenses of organizational politics and legitimacy. Through a comprehensive literature review, this paper demonstrates that corporate entrepreneurship is not merely a process of realizing innovative ideas but a highly political process of conferring legitimacy upon new ventures within the structural and cognitive frameworks of existing organizations.

The study identifies three political dynamics that determine the success of corporate entrepreneurs. First is the “legitimation strategy,” which involves aligning the venture with organizational values and strategic goals to acquire and manipulate legitimacy as a critical resource. Second, this study bridges the theory with organizational politics, functioning as a capability to manage uncertainty within the organization. Third is “issue selling,” positioned as a bottom-up influence process through which individuals without formal authority attempt to shape the management agenda. Furthermore, the study highlights that middle managers play a crucial role in this process as brokers who mediate information and as gatekeepers who direct top management’s attention. By integrating corporate entrepreneurship research with the theories of legitimation and organizational politics, this paper illustrates the potential for further advancement in this field.