

# 新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性

山口みどり

## 1. 問題意識

近年、新規事業創造プロセスに関する研究領域において、利害関係者から資源を獲得するための正当化 (legitimation) に焦点が当てられている。新たな事業を創造する場合、組織はその実現に必要な資源を予め保有しているとは限らず、外部から獲得する必要があることがある。しかし、過去に前例や実績がなく、将来の見通しも不確定な新規事業が、資源を獲得することは難しい。新規事業の正当化が必要となる理由がここにある。

しかし、新規事業の正当化には論理矛盾が存在する。新規事業を正当化するために、その事業を既存の制度に合致させたものにすれば、新規性が損なわれてしまうからである。もちろん、先行研究にも、この矛盾を解決しようとしたものはあるが (e.g., Zimmerman and Zeitz, 2002; Greenwood et al., 2002), この矛盾に正面から向き合ったものとは言えず、未解決の課題が残されている。そこで本稿は、新規事業の正当化に関する先行研究が、なぜこのような矛盾を抱えることになったのかを検討し、矛盾を解消することを目的とする。

本稿では、新規事業の正当化研究が、新規事業の創造を説明できなくなる論理矛盾に直面した原因は、新規事業の構想と、それを合致させるべき制度の両方を与件とし、構想が既存の制度に合致しないという強い仮定を置いたことにあると考える。以下では、まず第2節で、新規性の不利益という理論的前提のもとで、所与の新規事業構想の正当化によって資源を動員し事業を実現する、線型的なプロセスとして新規事業の正当化を論じてきた先行研究の問題点を検討する。その上で、この問題を克服するために、行為遂行性概念を用いて、既存の制度の下で新規事業の構想が作られ、制度と折り合いをつけながら事業が創造されていくプロセスを捉える。第3節では、本稿が検討してきた遂行的な変化のパターンを、株式会社ポピンズ (以下、ポピンズ)<sup>1)</sup>の事例を通じて検討する。同社は、規制の厳しい育児支援業界において「教育ベビーシッター」という新規事業を創造するとともに、教育ベビーシッター事業を遂行する中で、保育施設運営事業、高齢者在宅介護事業などの新規事業を次々に創造してきた企業である。第4節では、ポピンズの事例に立ち戻りながら、遂行的な視点に立った場合に、事業構想、資源、利害関係者、正統性などの諸概念に関して、新規事業の正当化を論じてきた先行研究が見過ごしてきた点をより詳細に検討していく。第5節では、結論と今後の課題をまとめる。

## 2. 新規事業の正当化が抱える論理矛盾

新制度派のインプリケーションを活用して、新規事業創造プロセスを解明しようとしてきた先行研究では、新規事業の正当化 (legitimation) に焦点をしばった議論が展開されてきた (e.g., Aldrich and Fiol, 1994; Delmar and Shane, 2004; Elsbach and Sutton, 1992; Greenwood et al., 2002; Maguire et al., 2004; Starr and MacMillan, 1990; Suchman, 1995; 武石ほか, 2008; 山田, 2006; Zimmerman and Zeitz, 2002)。これらの新規事業の正当化研究における理論的な根拠は、Stinchcombe (1965) の「新規性の不利益 (liability of newness)」(p. 148) にある。Stinchcombe (1965) が、新規性の不利益として指摘した中で最も重要だとされるのが、資源獲得の問題である (Singh, Tucker, and House, 1986, p. 173)。新規事業の構想を実現するには、外部の利害関係者から資源を獲得しなければならない。しかし、新規事業は当然ながら過去の実績がなく将来の見通しが不確定なため、既存の事業に比べて資源の獲得には多くの困難が伴う。この問題の解決策として注目されてきたのが、利害関係者に新規事業の構想が既存の制度に合致したものであることを示す正当化というわけである (e.g., Aldrich and Fiol, 1994, pp. 645-646)。

しかし、この議論には論理矛盾が存在する。新たな事業構想が既存の制度に合致したものであれば、それは新規事業とは言えない、というものである。この矛盾を解消するために、先行研究では、事業の新規性を損なわずに新規事業を正当化する具体的な方法が検討されてきた。

例えば、Zimmerman and Zeitz (2002) は、新規事業に必要な資源を獲得する際に求められる正当化の具体的な方法として、正当化戦略を四つに整理している。第1に、既存の利害関係者からの期待に合わせる「適合」戦略。第2に、新たな事業に必要な資源を保有する、新たな利害関係者の要求に沿った「選択」戦略。第3に、新たな事業に関連する利害関係者に対して、その事業が正当なものに映るよう環境を変える「操作」戦略。第4に、ルール、規範、価値などが存在しない新たな領域で正統性の基盤を確立する「創造」戦略である。さらに、これらの正当化戦略は、表1のように制度の三支柱である規制的正統性、規範的正統性、認知的正統性から12パターンに分けられる。

この正当化戦略の説明から分かるように Zimmerman and Zeitz (2002) の議論は、新規事業の構想の創造プロセスと実現プロセスを分けたうえで、新規事業の構想を与件とし、その正当化を論じようとするものであり、新規事業が創造されるプロセス全体を捉えるものではない。すなわち、新規事業の正当化に潜む矛盾を回避するために、新規事業の構想が創造されるプロセスが扱われていないのである。こうして、新規性のある事業構想を与件とし、それを既存の制度の下で正当化しようとする際に、彼らが直面するのは、事業構想を既存の制度に合致させつつも事業構想の新規性をいかに保持するかという問題である。

表 1 正当化の具体的方法

正当化戦略	正統性のタイプ	正当化戦略の例
適合戦略	規制的	株式公開のために証券取引委員会に登録するなど、政府のルールや規制を遵守する
	規範的	利益を出す、従業員を公平に扱うなど、社会的規範に従う
	認知的	望ましい経験や学歴を持つトップマネジャーを雇用するなど、正しいとされているアイデアやモデルに従う
選択戦略	規制的	新規事業にとって好ましい規制（税制など）のある場所を選択する
	規範的	新規事業の製品・サービス、ビジョンに合った規範や価値を持つドメインを選択する
	認知的	新しい技術を持つソフトウェア企業が、関連する技術を持ち、関連する活動を行っている企業が近くにあるシリコンバレーに拠点を置くなど、新規事業に合ったアイデア、モデルなどを持つドメインを選択する
操作戦略	規制的	新規事業が従わなければならない既存の規制を変えるためにロビー活動を行う
	規範的	既存の規範や価値を変える
	認知的	ナップスターが音楽の流通方法を変化させたように、既存のアイデア、モデルなどを変える
創造戦略	規制的	ネット小売業者が、ネット販売にかかる各州間の消費税を一時停止する連邦法を創設させるなど、新規事業に合うようにルールや規制を創造する
	規範的	インターネット業者が「ウェブページの訪問者数」に価値を付けるなど、規範や価値を作り出す
	認知的	アマゾンのネットによる大衆市場を対象とした小売業など、新しい操作方法やモデル、アイデアを作り出す

出所：Zimmerman and Zeitz, 2002, p. 424 をもとに作成

しかし、そもそも新規事業の正当化が矛盾しているように思えるのは、構想の「新規性」、すなわち新規事業の構想は既存の制度に部分的にも合致しないという強い前提が置かれてしまっているためである。このような前提を置く限り、新規事業の構想はあたかも真空中から発生することを想定せざるを得ず、さらに新規事業は既存の制度を全面的に変更しなければ実現不可能だと言うことになってしまう。それこそが、イノベーションと言われるときのイメージに近いものなのかもしれない。だが、現実には、既存の制度の中で事業構想を見出し、また、既存の制度を与件としながら事業を存続させなければならない（もちろん、その結果として一部の制度が変わることはある）。

本稿では、こうした現実的な新規事業創造プロセスを捉えるために、新規事業は既存の制度の中で構想され、また折り合いをつけながら実現されると考える。制度派組織論において、

こうした観点から事業が創造されるプロセスを捉えるべく注目されているのが、行為遂行性(performativity)である(e.g., Lounsbury and Crumley, 2007)。行為遂行性とは、Austin(1962)によって提唱された、言語行為論に由来し、Butler(1990; 1997)によって拡張された概念である。言語の行為遂行性に基づけば、我々は、言語によって呼びかけられることを通じて、言語の世界に位置づけられ、認識可能な主体となる。この意味で、我々は既存の制度(言語)に決定されている。ただし、このような制度は「不変」のものではなく、アイデンティティの意味づけの実践の内部で起こる反復(言語の引用)を通じて変化しうる(Butler, 1990, 邦訳 255 頁)。すなわち、言語を引用した実践の反復は、制度の再生産だけでなく変化の源泉ともなるのである。

制度派組織論でも、行為遂行性が制度変化を説明する概念として用いられてきた。本稿では、制度の下での行為の遂行的な差異化のパターンは、制度の三支柱と照らし合わせれば、大きく三つに分けることが出来ると考える。第1に、ある特定の制度への依拠それ自体が、他の制度の参照につながるというパターンである(制度間遂行性)。法制度に見られるように、我々は規制的な制度への準拠にあたって具象レベルでは多様な要件を満たす必要があり、その多様な要件が新たな制度の参照や、参照する制度の取捨選択の可能性を生み出す(e.g., Borum and Westenholtz, 1995)。第2に、制度を参照した行為の遂行過程で発生する新たな利害関係者への対応が、彼らが依拠する規範的な制度を参照する可能性を生み出すパターンである(利害遂行性)(e.g., Leblebici et al., 1991)。第3に、これらの根底にあるパターンとして、個々の制度は抽象的な存在であり、具象レベルの認知を規定する「設計図」のようなものではないため(Meyer and Rowan, 1977)、制度を参照した行為は常に変異をもたらしており、それが他の制度を参照する可能性を生み出すというパターンである(時間遂行性)(e.g., Lounsbury and Crumley, 2007)。

ただし、制度変化を捉える議論としての遂行性概念には、混乱も内在している。というのは、抽象的な制度を参照した行為が具象レベルで差異化するとすれば、抽象レベルの制度が変化する論理的必然性はなくなるからである(松嶋, 2010, 141 頁)。組織ルーティンの遂行性的性質に注目するFeldman and Pentland(2003)も、組織ルーティンに基づいた行動の遂行的変化の蓄積が、顕示的(抽象的)な組織ルーティン自体の変化に繋がると指摘するが、その根拠として挙げられていたのは反省的自己モニタリングの能力を持つ人々のエージェンシーのみであった(p. 109)。このような行為の遂行的変化と制度変化の関係に関する混乱を解消するには、制度それ自体の変化が何を意味するのかを掘り下げながら、制度の動態を捉えることが必要になる。以下では、この問題も含めて、制度を参照した行為の遂行的な差異化のパターンを、事例を通じて検討していく。

### 3. ポピンズの新規事業創造プロセス

本節では、ポピンズの新規事業創造の事例を通じて、行為の遂行的な差異化の三つのパターンについて検討していく。同社は、1987年に創業されて以来、規制が厳しい育児支援産業や高齢者介護産業において、教育ベビーシッター事業や保育施設運営事業、高齢者在宅介護事業などの新規事業を創造することを通じて成長してきたベンチャー企業である<sup>2)</sup>。同社の事例の特徴は、事業の遂行過程で新産業が創出されたり、法制度の改正により既存の産業内に新カテゴリーが創出されるなど、新規事業の創造が制度変化につながった点にある。

以下では、ポピンズの事業ごとに、遂行的な差異化を通じて事業が創造されたプロセスと、事業の遂行と制度変化の関係を検討していく。まず、教育ベビーシッター事業に関し、事業が構想され、事業化されるまでの経緯と、ベビーシッター産業の創出プロセスに焦点を当てる(3.1)。次に、保育施設運営事業では、事業が構想された経緯と事業化のプロセス、および保育所の新カテゴリーの創出とそれが事業に与えた影響を取り上げる(3.2)。最後に、育児支援業界において成長してきたポピンズが、高齢者介護業界という全く異なる産業に進出し、新規事業を創造したプロセスを検討する(3.3)。

#### 3.1 教育ベビーシッター事業の創造プロセス

本項では、まず、ポピンズが教育ベビーシッター事業の事業機会をいかにして発見したかを検討した上で(3.1.1)、事業構想が作られ(3.1.2)、事業化が達成されるまでを見ていく(3.1.3)。さらに、ベビーシッター産業の形成と業界標準の確立がポピンズのビジネスに与えた影響と(3.1.4)、それに基づき事業構想が再構成された経緯を検討する(3.1.5)。

##### 3.1.1 事業機会の発見

ポピンズ創業者の中村紀子は、もともとテレビ朝日のアナウンサーであり、ベビーシッター業に関わりがあったわけではなかった。彼女が育児支援に興味を持ったきっかけは、自らが仕事と育児の両立に苦労したことにある。子供ができたことをきっかけとしてテレビ朝日を退社した後、専業主婦として育児に専念していた中村は、3年後にフリーアナウンサーとして復帰する。復帰後の中村は、仕事と育児を両立させるにあたり、二つの課題に直面した。一つは、アナウンサーは担当する番組の時間帯に合わせて早朝や深夜に出勤しなければならないが、保育所が開いていない早朝や深夜には子供を預けられる場所がないことである。もう一つは、家政婦紹介所の家政婦に子守りを依頼しても、母親と同程度以上のレベルでしつけや教育などをしてもらうことはできないため、安心して任せられないことである。中村は、何度も綱渡りのような状態に陥りながら仕事を行わざるを得なかった。中村は、アナウンサーの仕事で海外に行った際に、その国の育児支援策を調べるなど、海外の育児支援策に興味

新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性

を持つようになる。

復帰後しばらくして、中村は、「新しい経営者像の会（AKK）」というトップ企業の経営者300人が集まる勉強会の司会・運営を依頼された。この仕事を通じて300人の経営者や150人以上の政治家との人脈を築いた中村は、1986年に男女雇用機会均等法（85年法）が施行された際、女性が管理職として活躍するためには女性版AKKが必要だと考え、女性管理職を対象としたJAFE（日本女性エグゼクティブ協会）を設立する。設立後まもなく、慶應義塾大学ビジネススクールの依頼により、JAFEは「女性管理職の意識の日米比較調査」に協力した。この調査結果を見た中村は、多くの女性管理職が仕事との両立が困難という理由で結婚や育児をあきらめていることを知る。中村は、仕事に復帰できた自分はむしろ幸運であり、多くの女性は仕事と育児の両立ができない状態にあるという事実衝撃を受けた。この調査を直接の契機として、中村は仕事と育児の両立を可能にする、「働く女性の育児支援」を行うビジネスを思い描くようになった。

### 3.1.2 請負業としての教育ベビーシッターの創造：制度間遂行性

育児支援ビジネスを行うに当たり、中村がイメージしたのは、かつてアナウンサーの仕事で海外に行った際に見たイギリスのナニーであった。ナニーは、子供に関することであれば、炊事や洗濯などの家事から生活習慣のしつけや教育的遊びまで、何でも任せられる在宅保育のプロである（全国ベビーシッター協会、2002、44頁）。イギリスにはナニー養成校が存在し、所定の教育課程を履修した者には保育国家資格が認められていた。中村は、このような在宅保育のプロであれば、保育園が開いていない時間帯であっても、働く女性が安心して子供を任せられると考えた。また中村は、保育所での集団保育が中心の日本で、ナニーのような在宅保育が受け入れられるかどうかについて、日本の皇室も諸外国と同様に育児の専門家を雇用していることに鑑み、一般にも受け入れられるだろうと考えた。

ナニーを日本に導入するに当たり、まず問題となったのは、ナニーをいかにしてビジネスとして行うかということであった。日本にはナニーを養成する機関がなく、養成したナニーを派遣するシステムもなかったからである。中村は、子守りとしての家政婦を各家庭に派遣している家政婦紹介所のビジネスモデルを調べるため、全日本民営職業紹介事業福祉協会（家政婦紹介所の統括機関）の理事長を訪ねた。この結果、ナニーの派遣は、家政婦紹介所の「有料職業紹介」のシステムによっても可能であるとの返答が得られた。しかし、有料職業紹介の紹介手数料は、職業安定法により、紹介した労働者が受け取る報酬の10.1%以内と定められていることが判明した。中村は、この手数料規制の下では、プロとしての専門知識を持つナニーを養成して派遣することができないと考えた。

困っている中村に、理事長が示唆したのは、「あなたの考えているサービスは請負業ではないか」ということであった。このアドバイスをもとに請負について調べた中村は、請負には

手数料規制がないだけでなく、請負契約は、雇用主の指揮命令下に置かれる雇用契約とは異なり、依頼主に仕事のプロセスについての指図を受けずに、専門職としてサービスを提供するものであることを知る。このような請負の特徴は、中村が思い描いていた1時間2000円の利用料金を実現可能にするだけでなく、在宅保育のプロであるナニーのイメージにも合致するものであった。そこで中村は、自社のベビーシッター事業を有料職業紹介ではなく、請負業として行いたいと考えた。

しかし、ベビーシッター事業を請負業として行うためには、自社のベビーシッターの業務内容が、当時家政婦業務の一つと考えられていた子守りとは異なることを示し、請負として位置づけられるようにしなければならない。中村は、AKKで知り合った人物の伝手をたどり、家政婦紹介所を管轄していた労働省（当時）の事務次官に直接面会し、自社の事業が家政婦紹介ではなく請負であることを認めてもらうよう働きかけた。この時労働省が指摘したのは、ナニーが請負として認められるためには、「依頼主に仕事のプロセスについての指図を受けなくても、専門職としてサービスを提供できなければならない」という条件を満たす必要があるということであった。中村は、自社でベビーシッター養成のための研修を行うこと、研修カリキュラムは、ヨーロッパ最古のナニー養成機関であり、各国の王室等に採用されるナニーを養成しているノーランド・カレッジのカリキュラムに基づき、母親よりも優れた育児知識を持つプロを養成できるものにするなど労働省に示し、請負として認められることに成功した。

このようにして、請負業として、母親以上の幼児教育の知識を持つ在宅保育のプロを養成・派遣する事業が構想された。中村は、日本ではなじみのないナニーを、従来の子守りと区別するため、「教育ベビーシッター」と名付けた。また、労働省への説得が成功したことを受けて、中村は会社を設立した際、後々この問題が再び持ち上がることはないよう、定款の事業目的の欄に「乳・幼児、児童の保護介添及び教育を目的とする請負、委託並びにそれらの専門家養成のための教育活動」と明記した。

### 3.1.3 ベビーシッター事業遂行過程における資源の捉え直し：時間遂行性

請負業として、在宅保育のプロとしての専門知識を持つ教育ベビーシッターを派遣するためには、プロとして仕事を完遂できる人材を確保しなければならない。そこで問題となったのは、イギリスと異なり、養成機関がない日本で、いかにして養成コストを抑えつつ、プロとしての高い専門知識を持つ人材を育成するかであった。

この問題に対して中村は、イギリスのナニー養成機関を参照し、自社で教育ベビーシッターを養成する研修体制を構築した。まず、研修のカリキュラムは、ナニー養成校であるノーランド・カレッジと提携し、同校のカリキュラムに基づいて独自のカリキュラムを作成した。次に、短期間の研修によって、在宅保育のプロとして仕事を請け負えるだけの知識を身につ

## 新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性

けられる人材として、保育学科または教育学部に所属する女子大生に注目した。女子大生は、保育の知識を既に大学で学んでいるため、短期の研修でもレベルの高い人材にできると考えられたためである。質の高い女子大生を十分に確保するために、中村は、都内の保育学科または教育学部を持つ大学から11大学を厳選し、各大学にアルバイトの斡旋を依頼しようと考えた。中村は、教育ベビーシッターが「大学で学んだ内容をそのまま活かせるアルバイト」であり、大学教育にとってメリットがあることを強調し、大学を説得した。これは大学にも好意的に受け入れられ、サービス開始までに150人の人材を確保することができた。これらの女子大生教育ベビーシッターは、新聞で取り上げられたこともあり、サービス開始直後から反響を呼び、「〇〇女子大の学生さんを送ってほしい」などの依頼が殺到した。また、彼女らが提供するサービスの質も、顧客に高く評価された。

しかし、顧客に高く評価されたことが、女子大生を教育ベビーシッターとするものの問題点を早くから浮き彫りにしてしまう。多くの顧客から「いつも同じ人を送ってほしい」という要望が寄せられたからである。授業や試験のある女子大生では、このような要望に応えることはできない。また、授業に支障が出るアルバイトでは、その斡旋を大学に依頼することもできなくなってしまう。そこで、中村が新たに注目したのが「フルタイムで働ける保育士経験者・育児経験者」である。この頃にはポピンズの研修ノウハウも向上しており、大学で保育の専門知識を学んでいない者を、研修によって教育ベビーシッターにしていくことも可能になっていた。このような条件を満たす人材が改めて募集されたことにより、教育ベビーシッターが顧客の要望に応えることができるようになり、事業は拡大した。

### 3.1.4 ベビーシッター産業の創出と業界標準の確立がもたらした構想変化：利害遂行性

ポピンズの教育ベビーシッターサービスが軌道に乗ったことは、ベビーシッター業界への新規参入企業を増加させ、業界全体の信頼性確保という新たな問題を引き起こした。ポピンズが新たに採用した請負という業態は、許認可や届け出が必要な有料職業紹介とは異なり、誰でも事業を始めることができる業態であり、期せずして後発企業の参入を容易にしまったのである。これは、劣悪な業者の参入を警戒した厚生省（当時）の介入を招いた。

既に教育ベビーシッターの養成・派遣ノウハウを蓄積していたポピンズにとって、後発企業の参入それ自体は脅威ではなかった。しかし、厚生省は1989年にベビーシッターを初めて「業」として認め、この新産業を統制するために、業界団体の設立と、安全基準などについての業界標準の設定を行うよう働きかけた。これを受けて、中村も業界団体の設立準備委員長・副会長・研修担当理事を歴任し、ベビーシッター業界の信頼性向上に携わることになった。設立準備委員長としての中村は、業界団体の加盟基準に「請負業であること」という条件を明記するとともに、ポピンズの厳しい安全基準をもとに業界の安全基準を策定した。業界団体設立後は、副会長・研修担当理事として、業界全体の研修カリキュラムの策定に関

与した。

この結果、請負業としてのベビーシッターが業界標準となり、業界団体加盟企業のサービス水準が一定以上であることが保障されるようになった。こうして国（厚生省）の養成に従い、業界全体の信頼性向上に努めたことにより、業界団体は1991年に厚生省から社団法人の認可を得て「全国ベビーシッター協会」となった。さらに、1994年には、国庫補助事業として「ベビーシッター育児支援事業」が開始されるなど、ベビーシッター業は国（厚労省）から育児と就労の両立支援策の一つとして認められるに至った。

しかし、このことは、かえってポピンズの正統性を損なう結果になった。より安価なサービスを提供する競争相手が、業界団体への加盟を通じてサービスの品質を向上させてしまったからである。ポピンズは、業界で最も高い利用料金を正当化するため、業界標準によって標準化されていない部分に注目した。それは、同社独自のシステム「顧客マッチングシステム」である。顧客マッチングシステムとは、同社に登録している教育ベビーシッターの中から、顧客に最も適した人を直ちに選定し、派遣するためのチェックリストである。同社では、設立当初から、新規入会した顧客に対して専門の担当者が1～2時間の入会訪問を行い、要望を明らかにするとともに、自社に登録している数千人の教育ベビーシッターの中から適合する人を直ちに選定し、派遣できるようにしてきた。この時利用される100項目以上のチェックリストは、創業以来改定を繰り返し、精緻化されてきたものである。このようなマッチングのノウハウを活かし、個々の顧客の要望に適合する教育ベビーシッターを派遣することで、標準化された「請負」としてのベビーシッターとの差別化が図れると考えられた。こうして、お受験対策やピアノのレッスンなどの幅広い要望にも対応可能な、「顧客の要望に100%応えうる」教育ベビーシッターを「24時間必要な時にただちに派遣する」新しいサービスが構想された。

### 3.1.5 警視庁からの依頼とベビーシッターの法人契約構想：利害遂行性

新サービスは、従来のような個人客だけでなく、新たなタイプの顧客を引き付けることになった。婦人警官の退職問題に悩んでいた警視庁が、退職防止策としてこのサービスに注目したのである。警視庁では、当時、婦人警察官も深夜のパトロールをするようになるなど、女性の職場進出が進んでいた。しかし、緊急事態が発生した場合、警察官は昼夜を問わず出勤しなければならないにも関わらず、当時は深夜や早朝に子供を預けられる場所がなかった。このような問題に直面した婦人警察官の退職を防止するために、警視庁はポピンズのベビーシッターの、「当日でも頼める」という点に注目したのである。当時は、当日オーダーを受け付けており、緊急の派遣要請にも対応できる企業がポピンズ以外にはほとんどなかった。また、誰もいない警官の家に素性のわからないベビーシッターを入れるわけにはいかないため、警視庁は、ベビーシッターの採用・研修体制がしっかりしているかどうかを重視した。この

新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性

結果、ポピンズが選択されることになった。

1993年に警視庁が法人契約の第1号となったことを契機として、中村は、従来個人契約によって成長してきた教育ベビーシッター事業を、法人契約主体の事業に変化させた。なぜなら、従来の個人契約では、ベビーシッターの利用料金を全額個人が負担しなければならなかったため、他の育児支援策と比べて利用料金が高額になり、顧客が高額所得者に限定されていた。しかし、法人契約では契約主体である法人が利用料金の一部を補助するため、より安価にベビーシッターを利用でき、より広い顧客層を獲得することができるからである。警視庁との法人契約は、女性職員の早期退職に悩む他の県警や官公庁にも注目され、郵政省（当時）をはじめとする官公庁と法人契約が締結された。民間企業との法人契約は、1995年にシャープと契約が締結されたのをきっかけに、広まっていくことになった。現在では、教育ベビーシッター事業の売上の半分以上を法人契約が占めるに至っている。

### 3.2 保育施設運営事業への進出

ポピンズは、創業間もない1987年に、保育施設運営事業に進出した。以下では、保育施設運営事業への進出の経緯を検討した上で(3.2.1)、保育施設が構想され(3.2.2)、その構想が事業の遂行過程で変化していくプロセス(3.2.3)を見ていく。さらに、保育業界における法制度が変化し、保育施設の新カテゴリーが創出された経緯と(3.2.4)、それがポピンズの事業に与えた影響を検討する(3.2.5)。

#### 3.2.1 保育施設運営事業への進出の経緯：利害遂行性

ポピンズは、創業間もない1987年5月に、保育施設運営事業に進出した。このきっかけは、セコムから、同社の自社ビル内に開設された託児スペースにおいて、託児所の運営をしてほしいという依頼を受けたことであった。中村は、託児所の「運営」に特化する限り、派遣先が家庭か託児所かの違いはあるが、業務内容が教育ベビーシッター事業とほぼ同じであることに気付いた。また、教育ベビーシッター事業は、顧客が「必要な時だけ」利用する傾向が高いため、仕事量の変動が大きいのに対し、託児所であれば、安定して教育ベビーシッターを派遣することができるというメリットもあった。そこで中村は、託児所運営を受託し、保育施設運営事業に進出した。

#### 3.2.2 教育ベビーシッター事業に基づく新しい保育施設の構想：制度間遂行性

託児所運営を受託するにあたり、中村は、保育施設の運営ノウハウを知るために、保育所業界の標準的なモデルである認可保育所について調査した。認可保育所とは、国の定めた設置基準を満たし、国の認可を受けた保育所である。認可保育所は、その信頼性と、国・自治体からの補助によって低料金で利用できることから、利用者に圧倒的な人気があった。しか

し、調べてみると、認可保育所の設置主体は自治体または社会福祉法人に限定されており、企業は設置主体となることができないということが判明した。当時は、営利を目的とする企業は、福祉である保育とはなじまないという考えの下、企業の保育業界への参入が規制されていたのである。ポピンズは、認可を得られず、国や自治体の補助金も出ない中で、安くて信頼性の高い認可保育所と競争しなければならないという問題に直面した。

この問題に対処するに当たり、中村は、従来「利用料金が低いにも関わらず保育の質が悪い」とみなされてきた無認可保育所を、「規制に縛られずに認可保育所よりも付加価値の高いサービスを提供できる保育所」として捉え直した。この時中村が、認可保育所よりも付加価値の高いサービスとして注目したのは、ニーズがあるにもかかわらず、認可保育所が提供できていないサービスであった。具体的には、以下の三つが挙げられる。第1に、フレキシブルな預かり時間である。ポピンズの託児所では、認可保育所のように預かり時間を一律9時から17時までにするのではなく、午前（9時から12時）、午後（12時から17時）、終日（9時から22時）の3コースが設置され、必要な時に必要なだけ預けられるようにした。もともと中村は、教育ベビーシッターの利用目的として最も多いのが、保育所へのお迎えと母親が仕事から帰宅するまでの世話であったことから、従来の保育所の開所時間が、女性の働き方の多様化に対応できていないことに注目した。調べてみると、既存の認可保育所は、保育士の就労条件の問題があり、時間延長保育に対応するのが困難であることが判明した。そこで、女性の実際の労働時間に合わせたコースが設定されたのである。第2に、対象年齢を0歳児などの低年齢児を含む、小学校入学前の幼児としたことである。これも、0歳児保育をはじめとする低年齢児保育に対応した認可保育所がほとんどなかったためである。第3に、一人一人の顧客の要望をくんだオーダーメイド方式による保育プログラムである。従来の保育所では、全員に一律の保育プログラムを提供する集団保育が行われていた。しかし、ポピンズの託児所では、教育ベビーシッターを幼児2～3人に一人配置し、特注のおもちゃによる遊びや楽器演奏・工作などの情操教育を中心に、食事や話し方などのしつけも行う個別対応の保育プログラムを組んだ。

これらの保育サービスは、もともと教育ベビーシッター事業で、ポピンズがこれまで提供してきたサービス内容でもあった。これらのサービスに加えて、セコムの最新のコンピュータによる最新のセキュリティーシステムや、医師との24時間体制での連動システム等を付加し、比較的所得の高い層をターゲットにして託児所が開設された。この託児所は、「会員制の高級託児所」（朝日新聞）として新聞に取り上げられることになった。

### 3.2.3 公共施設への託児サービス提供範囲の拡大：時間遂行性

セコムセンター内での託児所運営受託を通じて、中村は、商業施設やホテル、コンサートホールなどの公共施設における託児ルームの運営を構想するようになった。これらの公共施

## 新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性

設は、認可保育所のように毎日子供を預ける場所ではなく、母親が買い物や食事、コンサートなどに出かけた際の「一時預かり」の場として見出された。創業当初から、働く女性の支援を目的としてきた中村は、働く女性を支援するには、「仕事と育児の両立支援」だけでなく、子供を連れた外出が容易になるような「母と子に優しい街づくり」も必要だと考えたのである。

これらの託児ルームの運営受託は、公共施設との契約を通じて行われた。まず、1987年9月に、帝国ホテルおよびサントリーホールに託児ルームが開設された。さらに中村は、ポピンズの知名度を高めるためには、全国から多くの人が集まる場に託児ルームを開設することが必要だと考え、様々な場所に託児所の設置を提案していった。中でも、同社の知名度向上に最も大きな成果を上げたのは、1990年に開催された花と緑の博覧会（花博）である。会場に設置された託児ルームで、花博開催期間中の半年間、全国から来た子供たち1万5千人を無事故で預かるという実績を残したことで、ポピンズの知名度は全国に広まった。また、当初「前例がない」と託児ルーム設置に非協力的であった開博事務局側も、需要の多さを目の当たりにし、今後万博の際には必ず託児室を設置するよう方針を転換した。こうして公共施設側の、託児ルームの必要性に対する認識が変化中、ポピンズをはじめとする様々な企業が、イベント会場や、商業施設、映画館、空港などの公共施設で一時預かりの託児ルームの運営を受託するようになり、企業が運営する保育施設は急速に増加していった。

### 3.2.4 保育施設の新カテゴリーの創出とそれへの進出：制度間遂行性

企業が運営する保育施設が増加し、実績を上げる中で、国や地方自治体がこれらの企業に注目するようになった。1994年12月に国の少子化対策として「エンゼルプラン」が策定されて以来、国や地方自治体は、保育所の量的拡大だけでなく、低年齢児（0～2歳児）保育、延長保育等の保育サービスの多様化に取り組まなければならなくなっていた。しかし、認可保育所の主な設置主体である社会福祉法人は、保育施設の増設や保育サービスの多様化に対応することが困難であり、財政的な制約を抱える地方自治体も、多数の認可保育所を、自ら新設することは不可能であった。この問題の解決策の一つとして、国や地方自治体は、企業が運営する保育施設に注目したのである。

まず、1994年に厚生省（当時）が、「駅型保育所」という保育所の新しいカテゴリーを設け、一定の設置基準を満たす無認可保育所への補助金の支給を開始した。また、同年、一般企業が労働者を対象としてオフィス内に保育所を設置した場合、その設置費、運営費、増築費などの費用の一部を補助する「事業所内保育所」が新設された。また、1998年には、当時全国で2番目に多い待機児童を抱えていた横浜市が、待機児童解消策として、市独自の設置基準を設定し、これを満たした無認可保育所（企業が運営するものを含む）に助成を行う、「横浜保育室」という新たなカテゴリーを創設した。同様の動きは、待機児童の多さに悩む各自治

体に広がり、2000年には東京都の「認証保育所」、2002年には仙台市の「せんだい保育室」などができた。さらに、2000年には、児童福祉法が改正され、それまで地方自治体か社会福祉法人に限定されてきた認可保育所の設置主体が、民間企業を含むように拡大された。こうした一連の施策により、企業が設置主体となった保育所の信頼性が高まっただけでなく、補助金によって保育ビジネスが採算の取れるものになった。ポピンズは、認可保育所を設置したり、横浜保育室と認証保育所の両方で設置第1号となるなど、いち早くこれらのカテゴリーに進出した。

### 3.2.5 新カテゴリーの創出による問題と資源の捉え直し：制度間遂行性

しかし、企業による保育施設の運営が正統性を獲得したことにより、ポピンズの保育施設運営事業は、新たに二つの問題に直面することになってしまった。第1の問題は、同一カテゴリーに属する保育所間の品質の差が不明瞭になったことである。無認可保育所では、設置基準がないため、ポピンズが独自の基準を設定し、高品質の保育サービスを提供できた。しかし、ひとたび共通の設置基準が設定されると、その基準を満たした保育所同士の差異は、かえって見えづらくなる。1990年代後半以降、ベネッセやピジョンなど異業種の大企業が次々に保育業界に参入し、自治体の認証保育所等を設置・運営するようになると、利用者の保育所の選択基準が、実際の保育品質ではなく、企業の知名度に影響されるようになってしまったのである。これは、主として保育所を設置する物件確保の問題として現れた。都市部では設置基準を満たせる物件は限られており、物件が確保できるかどうかは保育ビジネスにとって重要な課題となる。しかし、魅力的な物件の所有者である、駅や新築マンションなどに保育所の設置を検討している電鉄会社やデベロッパー、事業所内保育所の設置を検討している企業などは、同じように自治体等の認証を得て、一定の品質を満たしている保育所であれば、知名度の高い企業の保育所と契約することが多くなってしまったのである。

第2の問題は、認可保育所、自治体の認証保育所に進出する際には、保育施設の運営だけでなく、設置も自社で行う必要があるという問題である。従来は保育所の設置基準では、保育所の設置と運営を分離しておらず、多くの新しい施策も、設置と運営を同一主体が行うことを想定していた。新施策の下では、設置に必要な費用は国や自治体から助成されるため、採算は取れる。しかし、中村にとってこれは、国や自治体の補助金の動向によって自社の業績が左右され、不安定になることを意味していた。実際、中村が懸念した通り、2003年に厚生労働省が2010年度までに駅型保育所への補助打ち切りを発表したり、財源枯渇により、事業所内保育所への新規助成がストップしたため、新たに事業所内保育所を作ろうとしている企業が100社以上待たされることになるなどの事態が発生した。

中村は、第2の問題（補助金の動向）に左右されずに自社が安定的に成長を続けるためには、一つのタイプの補助金に依存しすぎないようにすることが重要だと考えた。そのために、

## 新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性

バランスよく様々な保育施設を持てるよう、認可保育所をはじめとして、事業所内保育所、院内保育所、駅型保育所などから地方自治体の独自認証の保育所まで、あらゆる形態の保育所を意識的に手掛けるようにした。

このような多様な保育所の運営は、第1の問題の解決にもつながると考えられた。中村は、他社との品質の違いを明らかにするには、ポピンズの保育品質の高さを、利用者だけでなく、デベロッパーなど物件の所有者にもわかりやすく示すことが必要だと考えた。ここで注目されたのが、いち早く保育施設運営事業に進出し、あらゆる形態の保育所を手掛けてきた同社の多様な保育施設運営ノウハウである。中村は、これらの運営ノウハウを生かし、物件の所有者に、各物件に最も適した保育所を提案し、必要に応じて運営を受託する、「コンサルティングサービス」を構想した。この最初の例としては、1997年にヤマト運輸の事業所内保育所の運営を委託された際、事業所内保育所への助成を行う21世紀職業財団と交渉し、事業所内保育所を一部地域に開放できるようにし、利用者確保だけでなく企業のCSRにも役立つ方法を提案したことが挙げられる。このほかにも、2003年に資生堂汐留本社の事業所内保育所の運営を受託した際には、複数企業がコンソーシアムのメンバーになることで事業所内保育所の運営費を軽減する「コンソーシアム型保育所」など、単に既存の保育形態の中から最適なものを選択するだけでなく、新たな方法を開発しながら、それぞれの顧客に合わせた保育形態を提案している。また、現在では、物件の所有者だけでなく、エンゼルプラン以降保育サービスが急速に変化する中で、延長保育や0歳児保育などの新たな保育サービスへの対応に苦慮している旧来型の認可保育所に、最適なサービスを提案し、必要な保育士を派遣する、運営支援も行っている。

### 3.3 高齢者在宅介護事業

本項では、育児支援サービスを提供する企業として成長してきたポピンズが、全く異なる介護ビジネスに進出し、VIPサービスと呼ばれる新たなサービスを創造した経緯を見ていく。以下ではまず、同社が高齢者在宅介護事業に進出した経緯を検討した後(3.3.1)、高齢者在宅介護事業の構想がつくられたプロセスと(3.3.2)、事業化のプロセス(3.3.3)を見ていく。

#### 3.3.1 高齢者在宅介護事業への進出の契機：利害遂行性

教育ベビーシッター事業や保育所運営事業などの育児支援産業で成長していたポピンズは、1996年に高齢者在宅介護事業に進出した。このきっかけは、過去に同社の教育ベビーシッターを利用していた顧客から、「介護業界には、ポピンズの教育ベビーシッターのようにきめ細かい要望に応じてくれる企業がないため、介護サービスも提供してほしい」という要望が何件か寄せられたことにある。これらの元顧客が、育児支援サービスの会社であるポピンズに介護サービスを依頼した背景には、ポピンズが「働く女性の支援」を最も重要なミッション

としていたことがある。彼女たちにとって、育児だけでなく、介護との両立も、仕事を続けていくためには重要な課題であった。中村は、当時自らも両親の介護に直面し、満足できる介護者を探すのに苦勞していたため、元顧客の要望に応えられるよう、介護事業への進出を検討し始めた。

### 3.3.2 後発企業としての構想：制度間遂行性

この時間題になったのは、これまでポピンズは新たなサービスで市場を想像してきたのに対し、介護業界では後発企業であるということだった。介護業界では、介護保険法によって提供可能な介護プログラムが定められており、介護保険法に対応したサービスでは、ニチイ学館やコムスン等の大手企業を含む多数の企業が競争していた。中村は、介護保険のサービスを調べるうちに、介護保険では対応できない介護ニーズがあることに気付いた。介護保険では、提供できるサービスがかなり限定されており、その範囲外のサービスを必要としている人がいたり、また、家風やプライバシーの問題などにより、介護保険に該当する場合であっても、介護保険を申請したくないという人が存在していることが判明したのである。中村は、これらの介護保険では対応できないニーズに対応する、「自費対応」の在宅介護サービスを構想した。

### 3.3.3 介護サービスの観点からの自社資源の捉え直し：制度間遂行性

「自費対応」の在宅介護サービスを開始するに当たり、中村は、サービスを提供するのに必要な資源のほとんどは、既に社内に蓄積されていることを見出した。なぜなら同社は、教育ベビーシッター事業で既に「顧客の要望に100% 応える」在宅サービスを提供しており、育児が介護に変わっても、このようなサービスを提供するために必要な体制には共通している部分が多かったからである。具体的には、顧客マッチングシステムや、スタッフの採用及び研修方法などの資源が、高齢者在宅介護事業にも転用できると考えられた。とりわけ、ポピンズが教育ベビーシッターの法人契約による顧客増大に対処するため、1995年に開発したコンピュータによる顧客マッチングシステムは、いつ、どのような要望が来るかわからない介護サービスへの進出を可能にするのに重要な役割を果たすと考えられた。中村は、個人宅にスタッフを派遣することは、人材派遣会社でも難しいと指摘する。人材派遣会社は、顧客である企業と、1か月単位あるいは1年単位で契約し、コンピュータや受付や経理などの限られた仕事のできる人を派遣している。これに対し、ポピンズは、様々な場所にある個人宅に、何月何日の何時から何時までという非常に細かい単位で、一人ひとり異なる100項目以上の要望に応えうるスタッフを派遣していかなければならない。これを可能にするため、同社のコンピュータによる顧客マッチングシステムは、全ての登録スタッフと顧客の情報をコンピュータに登録し、利用客が教育ベビーシッターに来てほしい日時、住所や子供の性格など百

## 新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性

数十項目の情報に基づいて、派遣可能な教育ベビーシッターの中から、条件に合致する人がすぐに表示されるようになっていた。このシステムを高齢者在宅介護事業にも活用することにより、教育ベビーシッターよりも多様な要望に応えなければならない介護サービスにおいても、様々な要望に応えることが可能になると考えられた。

また、スタッフの採用・研修体制については、教育ベビーシッターや保育施設運営事業における、「厳選採用と研修によって必要な知識やスキルを持つ人材を作り出す」という方法が転用された。ただし、採用では、高齢者に対して先を読んだサービスを提供するために、教育ベビーシッター事業と同様、事業開始当初はスタッフの募集対象を社長・会長・役員秘書経験者、国際線・国内線のCA経験者、ホテルのコンシェルジュ経験者、姑あるいは舅の介護経験者に限定した。どのような要望にも応えていくためには、介護の資格を持っているか否かよりも、顧客の要望を正確に把握し、先を読んでサービスを提供できる「サービスマインド」があることが重要だと考えられたためである。また、これらの人々を介護スタッフとして養成するために、独自の研修カリキュラムが構築された。さらに、顧客から介護保険に対応する部分は介護保険を利用してほしいという要望が出された場合に備え、1998年には厚生省指定のホームヘルパー2級養成研修指定機関としての認定を受け、自社でホームヘルパーを養成できるようにした。

このようにして、教育ベビーシッター事業や保育施設運営事業で蓄積された資源の再解釈と転用によって、自費対応の高齢者在宅介護事業への多角化が実現された。現在では、通常の介護だけでなく、「フランス語が話せる人と、昔フランスにいた頃の話をしたい」、「歴史の話とオペラの話ができる話し相手がほしい」、「病院への通院の介助をしてほしいが、その際に秘書然とした対応ができる人を送ってほしい」などの多様な要望に応えている。

## 4. 考察

本稿では、新規事業の創造プロセスを、制度を参照した行為の遂行的変化として把握してきた。このことは、新規事業の創造プロセスを、新規事業の構想を所与とし、足らざる資源を動員するために、利害関係者に対する正統性を獲得するという線形的なプロセスを想定してきた先行研究に対して一定の理論的含意を持つ。本節では、ポピンズの事例に立ち戻りながら、構想(4.1)、資源(4.2)、利害関係者と正統性(4.3)の三つの観点から、先行研究に対する本稿の理論的含意を確認していく。

### 4.1 構想

先行研究では、新規事業創造プロセスの出発点は「技術・商品・事業をめぐる革新的なアイデアが生み出されること」(武石ほか, 2008, 12頁)であるとされ、革新的なアイデアを実

現するプロセスで組織が直面する問題としての「新規性の不利益」の解決に焦点を当ててきた。しかし、このように新規事業の構想段階とその実現段階を分け、実現段階のみに焦点を当てた結果、「新規事業の正当化」という矛盾に直面しただけでなく、いかにして新規事業が構想されるかも説明できないと批判されている。

本稿の議論は、以下の二つの点で先行研究とは異なる。第1に、新規事業はそれ以前に何もなかった真空から生み出されるのではなく、既存の事業やその事業が埋め込まれている制度を参照することで生み出される。ここでは、制度的な制約が、組織の創造性を支持するような働きを持つことに注意しなければならない(Lampel, Honig and Drori, 2011, p. 584)。第2に、構想が完成されてから、その実現のために必要な資源動員が行われるわけではない。構想自体が、事業の遂行を通じて作られた資源や利害関係者、正統性との関係の中で、精緻化されたり、再構成されたりする。これらのプロセスを通じて形成された新たな社会関係が、新規事業と見なされるのである。

これらの2点について、ポピンズの教育ベビーシッター事業の創造プロセスを振り返って確認していこう。まず、第1点目について、ポピンズの三つの新規事業は、制度を参照することによって構想されている。教育ベビーシッター事業の構想は、家政婦紹介所が依拠する職業安定法（有料職業紹介）の参照と、それへの不満という形で明確化され、それによって請負という別の制度が参照されたことによってつくられた。保育施設運営事業と高齢者在宅介護事業の構想は、ベビーシッター事業の観点から認可保育所、介護保険のそれぞれを捉え直すことによってつくられた。このように、既存の制度を参照することで、それとの差異の形でアイデアが明確化され、そのアイデアを通じて別の制度や資源の意味付けが変わり、それらが参照されることで、遂行的に行為が差異化していく。新規事業の創造は、既存の制度におさまらない革新的なアイデアを出発点とするのではなく、むしろ既存の制度を参照した行為の遂行的な変化を通じて、新たな社会関係が作られていくプロセスとして捉えられるのである。

第2点目について、構想は、事業の遂行過程で構成・再構成される。これは、制度を参照した行為の遂行過程で、ズレが発生したり、新たに参照すべき制度が見出されたり、新たな利害関係が出現するなどして、事業自体が変化していくからである。例えば、教育ベビーシッター事業の場合、事業化が成功したことにより、厚生省が新たに利害関係者として介入することになり、その結果、請負としてのベビーシッターが業界標準となったことが、単なる在宅保育のプロの派遣ではない新たな事業構想の必要性を生み出した。さらに、この新たな事業構想が、警視庁という新たな利害関係者を生み出したことで、教育ベビーシッターの法人契約というさらなる構想の変化を招いた。このように、構想を所与として、それを正当化するのではなく、構想自体が資源、利害、正統性との関係性の中で構成・再構成されるものとして捉える必要がある。

## 4.2 資源

先行研究では、新規事業の実現に必要な資源に関し、二つの仮定を置いてきた。第1に、事業構想が決まれば、その実現に必要な資源は一義的に特定できるということである。第2に、組織、とりわけ新しい組織は、新規事業に必要な資源をほとんど保有していないため、必要な資源を外部から獲得しなければならないということである。

第1の仮定については、既に前節で、事業構想を与件とすることはできないことを指摘した。しかし、仮に事業構想を与件としたとしても、資源を一義的に特定することはできない。なぜなら、本来資源は多義的であるだけでなく、新規事業では、予めその事業のための資源が用意されているわけではないため、別の用途に使われていたものや、従来資源とはみなされてこなかったものに新たな意味づけをするなどして、新たに資源を作っていかなければならないからである。また、一旦資源として識別されても、その資源の価値は、事業の遂行過程で構想や他の資源、利害関係者、正統性との間に新たな関係性が作られることにより、変化する。このように、もし構想を通じて資源が一義的に特定できないとすれば、新規事業に必要な資源が識別されるプロセスを検討しなければならない。

第2の仮定に関し、先行研究では、このような仮定を置くことにより、既に保有している資源が価値ある資源になるように新規事業が構想されるという側面が見落とされてきた。組織は、制度化された社会関係と、自らが利用可能な資源とを照らし合わせることで、価値ある資源を識別し、その資源を活かせるような事業を構想する。

これらの2点について、教育ベビーシッター事業における資源の捉え直しと、高齢者在宅介護事業への進出プロセスを振り返って確認してみよう。

第1の点につき、教育ベビーシッター事業では、当初女子大生を価値ある資源として見出した。しかし、女子大生は、顧客の「いつも同じ人を送ってほしい」という要望の発生により、資源としての価値を失ってしまった。授業や試験のある女子大生では、顧客の要望に合わせていつでも各家庭に派遣することが難しかったからである。ここで、中村は、自社の研修体制の整備が進み（保有資源の変化）、保育や教育に関する知識を学んでいない子育て経験者でも、教育ベビーシッターとして必要な知識を研修によって身につけさせることができるようになっていたことに鑑み、募集対象を女子大生から幼稚園教諭・保育士経験者、および子育て経験者へと変えた。このように、利害関係者や資源の間の関係性の変化によって、資源の価値は変化するため、構想に基づいて一義的に資源を特定することはできず、資源の識別プロセスを考慮する必要がある。

第2の点につき、ポピンズの高齢者在宅介護事業は、教育ベビーシッターをかつて利用していた元顧客から、教育ベビーシッターのようにきめ細かく要望に応えてくれる介護サービスを提供してほしいという依頼を受けたことをきっかけに始められた事業であった。中村は、従来の育児支援サービスと全く異なる業界において、顧客から要望された介護サービスをポ

ピンズが提供できるかどうかを検討したところ、教育ベビーシッター事業で培ってきた顧客マッチングシステムや、スタッフの採用及び研修方法などの資源が、高齢者介護事業にも転用できることを見出した。中村は、これらの「顧客の要望に100%応える」ための資源を生かせる場として、介護保険では対応できないサービスを提供する自費対応の在宅介護サービスを見出す。このように、組織は常に新規事業に必要な資源を保有していないわけではなく、既に保有している価値ある資源を識別し、それを活かせるように事業が構想されることもある。

#### 4.3 利害関係者と正統性

先行研究は、新規事業の実現に必要な資源を保有する利害関係者と、彼らから資源を動員するために獲得すべき正統性が予めわかっていることを前提としていた。しかも、利害関係者は、新規事業に対して「敵対的」であり、説得を通じて資源動員に向けて動機づけなければならないと仮定してきた (e.g., 武石ほか, 2008, 5頁; Aldrich and Fiol, 1994, p. 645)。このように、獲得すべき正統性を与件とし、それに新規事業を合致させなければ利害関係者を説得できないとしたために、先行研究では、既存の制度の下で正統性を獲得できる限りでの新規事業しか説明できなくなっていた。

本稿では、このような前提が成り立たないことを、二つの観点から明らかにしてきた。第1に、新規事業の構想や資源は、前項までみてきたように、事業の遂行過程で変化するため、構想の実現に必要な資源を保有する利害関係者や、彼らの求める正統性を所与とすることはできない。第2に、新規事業の創造プロセスは、構想を既存の制度に合致させることで必要な資源が獲得され、構想が実現されることで終了するわけではない。新規事業が実現されることで、考慮すべき新たな社会関係が立ち現われる。新規事業は、利害関係者の取り込みを通じて制度化されるとともに、制度化された新規事業は、他者から参照され、取り込まれる主体でもあるからである (松嶋・高橋, 2009, 48頁) このため、利害関係者や正統性を所与とすることはできない。

第1の点について、ポピンズの教育ベビーシッター事業は、ベビーシッター産業が作られ、請負業としてのベビーシッターが業界標準となり、競合他社が業界標準に従ってサービスの水準を向上させたことにより、ポピンズが業界で最も高い利用料金を設定していることを正当化できなくなってしまった。これをきっかけとして、ポピンズは標準化されていない部分に注力するというように構想を変化させ、それが新たな資源や新たな利害関係者の識別につながっていた。このように、請負業としてのベビーシッターが正当化されることが、ポピンズの利用料金という別の側面での正統性を損なうことがありうる。同様の問題は、保育施設運営事業で、一定の水準を満たした企業が運営する無認可保育所が、自治体認可の保育所として正当化された際にも、生じていた。このように、正統性の獲得によって新たな社会関係

新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性

が発生し、それが新たな利害関係者の識別と取り込みにつながることもあるため、利害関係者や獲得すべき正統性を所与とすることはできないのである。

次に、第2の点について、保育施設運営事業への進出プロセスを振り返ることで検討していこう。保育施設運営事業への進出の契機は、ポピンズの教育ベビーシッター事業を参照したセコムから、自社ビルでの託児所の運営を依頼されたことである。セコムは、制度化された教育ベビーシッター事業を参照し、自らの事業遂行の観点からポピンズを取り込もうとした。セコムから託児所用スペースという資源の提供を受けた中村は、教育ベビーシッターと保育施設運営は、教育ベビーシッターの派遣先が異なるだけで、業務内容はほぼ同じであることを見出す。中村は、日本の保育施設の業界標準である認可保育所を参照し、運営方法を決定しようとした。しかし、ここで、企業は認可保育所を設置できないことが判明する。中村は、無認可保育所制度を「規制に縛られず認可保育所よりも付加価値の高いサービスを提供できる保育所」として捉え直し、認可保育所を超えるサービスを提供する「会員制高級託児所」を作った。この託児所の運営経験をもとに、中村は商業施設やホテル、コンサートホールなどを教育ベビーシッター事業の新しい資源および利害関係者として見出す。これらの一時預かりの保育施設で実績を積み途中で、ポピンズなどの企業運営の保育所は、国や地方自治体に参照された。国や地方自治体が、少子化対策として、企業運営の保育所のうち一定基準を満たす保育所に助成を行うことで、保育所の量的拡大を達成しようと考えたためである。こうして、自治体の独自認証制度が創設され、企業運営の保育所（のうち一部）は自治体から正統性を認められるようになった。

このように、ポピンズの教育ベビーシッター事業や商業施設などでの一時預かりの保育施設が制度化されることにより、セコムや国・地方自治体など他の主体がポピンズを参照し、取り込もうとして利害関係者になる場合がある。そのため、利害関係者や彼らが求める正統性を、自らが取り込もうとしている主体だけに限定したり、所与とすることはできない。

## 5. 結論

本稿では、新規事業の創造プロセスを、革新的なアイデアに対する正統性獲得のプロセスとしてではなく、既存の制度を参照した行為の遂行的変化のプロセスとして捉え直してきた。本稿では、この行為遂行性の理由を制度間遂行性、利害遂行性、時間遂行性という三つのパターンから捉えることができた（第2節）。さらに、ポピンズの事例分析で描かれた三つの新規事業の創造プロセスの記述を通じて（第3節）、構想・資源・利害関係者・正統性が、事業の遂行過程で相互に参照され、その意味を再構成されながら、既存の制度におさまらない新たな社会関係が作り出されていることを明らかにした（第4節）。

最後に、制度の動態に関する理論的課題に触れておきたい。これまで制度の遂行的性質に

注目した研究では、制度を通じた行為の差異化を強調する一方で、制度それ自体の変化について理論的な体系化ができないままだった。しかし、本稿の事例分析を通じて明らかになったように、例えば保育施設運営事業における児童福祉法の改正（認可保育所の設置主体の拡大）や自治体認証の保育所という新カテゴリーの創出等に見られた法制度それ自体の変更は、単なる行為の遂行的変化の蓄積ないしは、それに対する反省的自己モニタリングでは説明できない。これらの「制度変化」は、ポピンズの活動と、それに応答した法制度の制定主体（国・自治体）の遂行的な活動（児童福祉法の改正・保育所の認可範囲の拡大）が折り重なった結果として捉えられる。今後は、この制度の動態に関わる多面性を捉えるために、企業の側からだけでなく、利害関係者と彼らを取り巻く制度と、制度を参照した遂行的行為が形作る全体のエコロジーを捉えていかなければならないだろう。

## 謝 辞

本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究（B）「制度的起業：ベンチャー企業による制度変革のマネジメントに関する研究（課題番号：18330083）」と、2013年度の東京経済大学共同研究助成費（研究番号 D13-01）の助成を受けた研究成果である。ここに記して感謝申し上げます。

## 注

- 1) 同社が1987年に創業した当時の社名は、ジャフィサービス株式会社であった。その後1996年に株式会社ポピンズコーポレーションへと社名が変更され、さらに2011年9月1日より株式会社ポピンズという現在の社名になっている。本稿で取り上げた事業活動が行われたのは、主としてジャフィサービス株式会社と呼ばれていた時期であるが、当時からブランド名としてポピンズという呼称が使用されていたことなどに鑑み、本稿では同社の呼称を「ポピンズ」で統一した。
- 2) 本節で取り上げるケースは、山口（2004, 2007）に基づく。
- 3) 資源動員と構想の関係については、確かに、武石ほか（2012）も「知識創造と資源動員は切り離せるものではない。それらはイノベーション・プロセスを推し進める両輪として、相互に影響を与え合いながら、常に共存しているものである。そして、この相互影響のあり方が、イノベーション・プロセスの前進に関わっている」（196頁）と指摘している。しかし、彼らはいくまでも革新的技術の構想を出発点とし、線型的なモデルの下でこれらの相互影響を捉えている（150頁）。つまり、この場合の「知識創造」とは、技術開発を進めて、当該技術の実現可能性を高めたり、革新的技術の応用分野を開拓して技術の新たな経済的価値を発見したりすることであり、これによって革新的技術にまつわる「不確実性」が削減されると、資源動員が容易化されるという関係になる。このような線型的なモデルの下の相互影響の捉え方では、本稿で指摘したような、資源や利害が事業機会を見出させるという側面について考慮されているわけではない。

参考文献

- 全国ベビーシッター協会編 (2002) 『ベビーシッター講座：在宅保育の考え方と実際 I』中央法規.
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2008) 「イノベーションの理由：大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』 Vol. 42, No. 1, 4-14 頁.
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2012) 『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣.
- 松嶋登 (2010) 「制度的起業家のディスコース」『経営学の展開と組織概念』経営学史学会年報第 17 輯.
- 松嶋登・高橋勅徳 (2009) 「制度的企業家というリサーチ・プログラム」『組織科学』 Vol. 43, No. 1, 43-52 頁.
- 山口みどり (2004) 「ポピンズコーポレーション」『経営と制度』 Vol. 1, 115-140 頁.
- 山口みどり (2007) 「保育業界における制度変革と企業の戦略行動：(株)ポピンズコーポレーション」首都大学東京大学院ビジネススクールリサーチペーパー VB-07-04.
- 山田仁一郎 (2006) 「不確実性対処としての企業家チームの正当化活動：地方大学発ベンチャーの組織形成プロセスと戦略的社会性」『日本ベンチャー学会誌』 Vol. 8, 23-32 頁.
- Aldrich, H. E. and C. M. Fiol (1994) "Fools Rush In?: The Institutional Context of Industry Creation," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 645-670.
- Ashforth, B. E. and B. W. Gibbs, (1990) "The Double-Edge of Organizational Legitimation," *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, pp. 177-194.
- Austin, J. L. (1962) *How to Do Things with Words*, Oxford University Press (坂本百大訳『言語と行為』大修館書店, 1978).
- Borum, F. and A. Westenholtz (1995) "The Incorporation of Multiple Institutional Models: Organizational Field Multiplicity and the Role of Actors," in W. R. Scott, and S. Christensen (Eds.) *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*, Sage.
- Butler, J. (1990) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge (竹村和子訳『ジェンダー・トラブル：フェミニズムとアイデンティティの攪乱』青土社, 1999).
- Butler, J. (1997) *Excitable Speech: A Politics of the Performative* (竹村和子訳『触発する言葉：言語・権力・行為体』岩波書店, 2004).
- Delmar, F. and S. Shane (2004) "Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures," *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, pp. 385-410.
- 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.
- Feldman, M. S. and B. T. Pentland (2003) "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, pp. 94-118.
- Greenwood, R., R. Suddaby, and C. R. Hinings (2002) "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields," *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 58-80.
- Lampel, J., B. Honig, and I. Drori (2011) "Discovering Creativity in Necessity: Organizational

- Ingenuity under Institutional Constraints,” *Organization Studies*, Vol. 32, No. 4, pp. 584-586.
- Leblebici, H., G. R. Salancik, A. Copay, and T. King (1991) “Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 333-363.
- Lounsbury, M. and E. T. Crumley (2007) “New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation,” *Organization Studies*, Vol. 28, No. 7, pp. 993-1012.
- Maguire, S., C. Hardy, and T. B. Lawrence (2004) “Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada,” *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 5, pp. 657-679.
- Starr J. A. and I. C. MacMillan (1990) “Resource Cooptation via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures,” *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 4, pp. 79-92.
- Singh, J. V., D. J. Tucker, and R. J. House (1986) “Organizational Legitimacy and the Liability of Newness,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 2, pp. 171-193.
- Stinchcombe, A. L. (1965) “Social Structure and Organizations,” in J. G. March (Ed.) *Handbook of Organizations*, Rand MacNally, pp. 142-193.
- Suchman, M. C. (1995) “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.
- Zimmerman, M. A. and G. J. Zeitz (2002) “Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy,” *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 414-431.

—2013年9月18日受領—