

# アントレプレナーの心理的特性と企業業績\*

Entrepreneurs' Psychological Traits and Organizational Performance

大 津 誠\*, 西 田 豊 昭\*\*

Makoto OHTSU and Toyoaki NISHIDA

## 1. 問題設定

平成不況脱出の有力な手段としてベンチャービジネスの役割に対する期待は大きい。ベンチャービジネスを起こすためには、魅力ある商品・サービスの提供、その元となる新技術の開発・実用化、及び資金調達等が必要であることは論を待たない。しかし、最も重要な要因は企業を起こそうとする企業家精神、すなわちアントレプレナーシップである。それにもかかわらず、日本におけるアントレプレナーシップ研究は十分とは言えない。一層の理論的・実証的深化が求められる。

一方、今日日本においてアントレプレナー育成のために多くの教育・訓練プログラムが実施されている。しかしその大半は限られた個人の成功体験にもとづくものであり、厳密な理論的・実証的裏付けに乏しい。したがってこの研究の目的は、理論的分析枠組にもとづいて、どのような心理的特性がアントレプレナーとしての成功をもたらすのかを実証的に研究することにある。尚、この研究は中部大学アントレプレナーシップ研究センタープロジェクトⅢ『アントレプレナーの日・米・華比較』の予備研究として行われた。

## 2. 理論的考察

アントレプレナーとして成功するための心理的特性の重要性について始めて指摘したのはマクレランド (David McClelland) (1961) であるといわれる。彼の理論は

---

\*本稿は2004年1月31日 日本経営学会中部支部における報告に加筆修正したものである。

\*経営学科—経営学

Department of Management — Management

\*\*宇部フロンティア大学人間社会学科—組織心理学

Ube Frontier University, Department of Humanities & Social Sciences — Organizational Psychology

通常「達成動機理論」(Achievement Motivation Theory)と呼ばれるように、最初は達成欲求 (need for achievement) の研究から始まったが、後に権力欲求 (need for power) 及び所属欲求 (need for affiliation) をも含み体系的な動機理論となった。

マクレランドの定義によると、達成欲求とは「物事をよりよく、より効率的に行いたい、問題を解決したい、そして複雑な作業をマスターしたいとする願望」である。そしてこの欲求はアントレプレナーとして成功するのに最も適したものであるとする。さらに欲求は生来のものであるが、教育や訓練によって開発・強化することが出来るとし、これを彼は動機 (motive 又は motivation) と呼ぶ。したがって彼は達成動機の訓練プログラムを開発し、アメリカのみならずインドでも実施して、アントレプレナーの育成にあたった。マクレランドの達成動機理論は実証研究によって支持され、また訓練プログラムも効果的であったとされる。

しかし、その後の実証研究によると、成功したアントレプレナーは確かに高い達成動機を有するが、この傾向はその他の分野で成功したグループ (例えば大企業のトップマネジメント) にも見られるという。したがって、達成動機の他にもアントレプレナーとして成功するのに必要な条件として統制の位置 (locus of control), リスクをとる傾向 (risk-taking propensity), 革新性 (innovativeness), 直感 (intuition) 等の要因があげられ、それらの影響についての研究が行われた。しかし、それらの要因が達成動機よりも強い影響を及ぼすとの結論は得られていない。また、達成欲求とそれらの要因の関係についても明らかではない。したがって、この予備研究では、基本となるマクレランドの3つの動機を中心に考察することとする。

マクレランドの理論を日本に適用するには、二つの問題点がある。第一は文化的要因の影響である。達成動機はアメリカの文化の中では効果的であるかも知れないが、日本の社会風土では有効に作用しないかもしれない。国家間の文化の相違について大規模な研究を行ったのは、ホフステーデ (Geert Hofstede) である。彼は個人主義度、権力受容度、不確実性回避欲求度、および男性度の4つの要因により50カ国の国際比較を行い、各々の要因ごとに日米間にかなりの相違があることが判明した。

第二の問題点はデータの収集方法である。マクレランドの手法はTAT法 (Thematic Appreciation Test) といわれるが、一つの絵を被験者に見せてその解釈、感想から被験者の最も強い欲求を達成、権力、所属のいずれかに判定する。しかしこの方法は大量観察には適さず、それぞれの欲求 (動機) の強さを測るためのアンケートの開発が必要となる。

### 3. 研究設計

上記の考察にもとづき43項目からなるアンケートを作成した（巻末に添付）。3つの動機の測定尺度については以下の通りである。達成動機は堀野，森（1991）の開発した「達成動機尺度」23項目のうち5項目を用いた。権力動機は Steers & Braunstein（1976）によって開発された5項目を翻訳して使用した。親和動機は Hill（1987）により開発され，岡島（1988）によって翻訳された26項目中5項目を用いた。

文化については，今回の研究の性質からして国民文化は変数として不適當である。その代わりに「事業文化」という新しい概念を作り，6項目からなる測定尺度を作成した。これはベンチャービジネスを起こしやすい事業文化と起こしにくい事業文化があるかどうかを検証することを目的としている。

アンケートはA, B, C, D, E, Fの6つの部分からなるが，今回の分析には，Bのうち7以降及びEの諸項目は使用されていない。

アンケートは『ベンチャービジネス年鑑，2003年』から得られた150社に対して2003年9月下旬に送付され，有効回答数は43，回答率は28.7%であった。

### 4. 分析の手続き

今回の分析では，独立変数としてX1：達成動機，X2：親和動機，X3：権力動機，X4：事業文化，X5：存続年数を作成し，従属変数として，Y1：過去3年間の平均手売上高伸び率，Y2：過去3年間の平均利益率の推移を使用した。

以下には，それぞれ，独立変数と従属変数の算出方法を示す（表1）。

表1 各尺度の算出方法のまとめ

#### 独立変数

X1：達成動機	(F29+F30+F31+F32+F33)
X2：親和動機	(F34+F35+F36+F37+F38)
X3：権力動機	(F39+F40+F41+F42+F43)
X4：事業文化	(①=1, ②=3, ③=2とし，Dの19から24の合計を算出，但しD22は逆転項目である)
X5：存続年数	(A2「現在の年齢」－ B6「今の事業を始めた年齢」で算出)
(交互作用)	
X6	$X1 \times X4$
X7	$X2 \times X4$
X8	$X3 \times X4$

#### 従属変数

Y1：過去3年間の平均手売上高伸び率	(C17)
Y2：過去3年間の平均利益率	(C18)

分析方法としては、まず、X1, X2, X3の測定項目を対象に、因子分析（主因子解・バリマックス回転）を行い次元の確認を行った。次に、下位尺度ごと信頼性分析（クロンバックの $\alpha$ 係数）を行った。次に、相関分析により各変数間の関連性を確認した上で、動機づけ尺度の下位次元である達成動機、親和動機、権力動機を独立変数とし、“Y1：過去3年間の平均手売上高伸び率”，“Y2：過去3年間の平均利益率の推移”を従属変数とした階層的重回帰分析を実施した。

## 5. 結果

### 1) 尺度の信頼性

#### ① 達成動機

動機づけ尺度の下位尺度のうち「達成動機」5項目について $\alpha$ 係数を算出したところ、 $\alpha = .3894$ であった。したがって、この5項目は尺度として信頼性は十分高いとはいえない。しかし、5項目の中からF30を取り除くと、 $\alpha = .6499$ へと大幅に改善されることがわかり、F30を取り除いた残り4項目の合計値を「達成動機」尺度として使用することにした（表2）。

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
F29	14.6190	6.9245	.2875	.3276
F30	15.7619	7.5517	-.1710	.6499
F31	14.9048	6.0395	.3867	.2403
F32	16.4524	4.2538	.3799	.1409
F33	15.5000	4.6463	.3856	.1530
Reliability Coefficients				
N of Cases =	42.0		N of Items = 5	
Alpha =	.3894			

#### ② 親和動機

動機づけ尺度の下位尺度のうち「親和動機」5項目について $\alpha$ 係数を算出したところ、 $\alpha = .9121$ であった。従って、この5項目は尺度としての信頼性が十分高いといえるので、この5項目の合計値を「親和動機」尺度として使用することにした（表3）。

表3 RELIABILITY ANALYSIS—SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
F34	13.4651	17.3023	.6454	.9173
F35	14.3721	14.4773	.8753	.8711
F36	14.3488	13.8992	.8736	.8710
F37	14.5349	14.1118	.7942	.8908
F38	13.9767	16.7852	.7212	.9044
Reliability Coefficients				
N of Cases =	43.0		N of Items =	5
Alpha =	.9121			

## ③ 権力動機

動機づけ尺度の下位尺度のうち「権力動機」5項目について $\alpha$ 係数を算出したところ、 $\alpha = .5837$ であった。したがって、この5項目は尺度として信頼性は十分高いとはいえない。しかし、5項目の中からF40を取り除くと、 $\alpha = .8235$ へと大幅に改善されることがわかり、残り4項目の合計値を「権力動機」尺度として使用することにした(表4)。

表4 RELIABILITY ANALYSIS—SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
F39	13.6512	8.8516	.5004	.7280
F40	14.6744	9.8439	.2439	.8235
F41	14.1395	7.7896	.6895	.6572
F42	13.7209	9.3012	.4966	.7298
F43	13.8605	7.5515	.8005	.6179
Reliability Coefficients				
N of Cases =	43.0		N of Items =	5
Alpha =	.7610			

④ 事業文化

「事業文化」6項目について $\alpha$ 係数を算出したところ、 $\alpha = .4767$ であった。したがって、この6項目は尺度として信頼性は十分高いとはいえない。しかし、いずれの項目を取り除いても $\alpha$ は大巾に改善されないため、今回はこの6項目の合計値を「事業文化」尺度として使用することにした(表5)。

Item-total Statistics	Scale	Scale	Corrected	Alpha
	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	
変換19	11.3947	4.3535	.2642	.4170
変換20	11.1053	4.0967	.5437	.2756
変換21	11.2368	5.3748	.0417	.5283
変換22	11.5263	4.7425	.2389	.4315
変換23	11.5789	4.5747	.2372	.4326
変換24	11.1842	4.8570	.1709	.4682
Reliability Coefficients				
N of Cases =	38.0		N of Items = 6	
Alpha =	.4767			

2) 因子分析

① 動機づけ測定尺度の因子分析

動機づけを測定する15項目を対象に、因子分析(主因子解・バリマックス回転)を行った結果、固有値が1.00以上の因子が4因子抽出された(表6-1)。

第1因子に高い負荷を増す項目のうち上位5項目には、F34からF38の「X2:親和動機」として想定されていた項目であった。第2因子に高い負荷を増す項目のうち上位4項目には、F39からF43の「X3:権力動機」として想定されていた項目であった。第3因子に高い負荷を増す項目のうち上位3項目には、F31からF33の「X1:達成動機」として想定されていた項目であった。しかし、第4因子に高い負荷を増す項目はF29のみであり、本来「X1:達成動機」として想定されている項目であった。

表6-1 動機づけ尺度の因子分析結果(全項目)

項目	因子負荷量			
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
F36	0.926		0.142	
F35	0.917			
F37	0.850	0.112	-0.170	
F38	0.739			0.119
F34	0.668		0.432	-0.188
F43	0.105	0.911	0.324	
F41		0.869		
F42		0.590		0.138
F39		0.491	0.172	0.244
F33			0.646	
F32	0.358	0.301	0.538	
F31	0.388		0.533	0.388
F40	-0.123	0.197	0.522	0.171
F30	0.158		-0.482	0.144
F29		0.274		0.925
固有値	4.422	2.919	1.971	1.237
寄与率(%)	29.478	19.462	13.141	8.247
累積寄与率(%)	29.478	48.940	62.081	70.329

そこで、動機づけを測定する15項目のうち、もともと想定していた3次元に含まれなかったF29と、信頼性分析の結果から除去することで $\alpha$ 係数が大幅に改善することが明らかとなったF30、F40の2項目を取り除いた上で、残り12項目で再度、因子分析(主因子解・バリマックス回転)を行った。その結果、固有値が1.00以上の因子が3因子抽出された(表6-2)。

表6-2 F29、F30、F40を取り除いた動機づけ尺度(12項目)の因子分析結果

項目	因子負荷量		
	第1因子	第2因子	第3因子
F35	0.890		0.193
F36	0.875		0.327
F37	0.837		
F38	0.804		
F34	0.590		0.452
F43		0.911	0.262
F41		0.866	
F42		0.594	-0.125
F39		0.503	0.152
F33			0.788
F32	0.257	0.328	0.629
F31	0.324		0.509
固有値	4.346	2.584	1.588
寄与率(%)	36.219	21.533	13.232
累積寄与率(%)	36.219	57.752	70.983

そして、それぞれの因子に含まれる項目を詳しく見てみると、第1因子に高い負荷を増す項目のうち上位5項目は、F34からF38の「X2：親和動機」として想定されていた項目であることから、本研究ではこれら5項目を最終的に「親和動機」尺度として使用することにした。

次に、第2因子に高い負荷を増す項目のうち上位4項目には、F39からF43の「X3：権力動機」として想定されていた項目であることから、本研究ではこれら4項目を最終的に「権力動機」尺度として使用することにした。

最後に、第3因子に高い負荷を増す項目のうち上位3項目には、F31からF34の「X1：達成動機」として想定されていた項目であることから、本研究ではこれら3項目を最終的に「達成動機」尺度として使用することにした。

### 3) 尺度間の相関分析

次に設定したモデルの各変数間の関係について検証するために、相関分析を行った。その結果、各変数間には以下のような関係があることが確認された（表7）。

まず、動機づけ尺度の下位尺度である「達成動機」と「親和動機」との間にはそれぞれ5%水準で統計的に有意な正の相関（ $r=.37, p<.05$ ）が確認された。つまり、アントレプレナーにおいては、達成動機が強い人は、同時に親和動機も強い傾向があるといえよう。

また、動機づけ尺度の下位尺度である「達成動機」と「事業文化」との間にはそれぞれ5%水準で統計的に有意な負の相関（ $r=-.36, p<.05$ ）が確認された。つまり、日本においては、達成動機が強いアントレプレナーは、自由競争を好みリスクをとる事業分野ではなく、むしろ、リスクを避ける慣行・文化の強い事業分野に多い傾向があるといえよう。

一方、動機づけ尺度の下位尺度である「権力動機」と「存続年数」との間には5%水準で統計的に有意な負の相関（ $r=-.38, p<.05$ ）が確認された。この結果から言えることは、存続年数が短い（設立後間もない）会社ほど、アントレプレナーの「権力動機」が強くなる傾向があるといえよう。

また、「権力動機」と「過去3年間の売上伸び率」との間には5%水準で統計的に有意な正の相関（ $r=.33, p<.05$ ）が確認された。この結果から言えることは、アントレプレナーの動機づけのうち、権力動機が強いほど、「過去3年間の売上伸び率」が高い傾向があるといえよう。

さらに、「事業文化」と「過去3年間の売上伸び率」との間にも5%水準で統計的に有意な負の相関（ $r=-.36, p<.05$ ）が確認された。この結果から言えることは、リスクをとる傾向が強いアントレプレナーの会社ほど、「過去3年間の売上伸び率」が高い傾向があるといえよう。

また、「存続年数」と「過去3年間の売上伸び率」との間にも5%水準で統計的に有意な負の相関 ( $r = -.36, p < .05$ ) が確認された。この結果から言えることは、存続年数が短い（設立後間もない）会社ほど、「過去3年間の売上伸び率」が高い傾向があるといえよう。

その他にも、年齢と「過去3年間の売上伸び率」との間にも5%水準で統計的に有意な負の相関 ( $r = -.32, p < .05$ ) が確認され、年齢と「過去3年間の平均利益率推移」との間にも5%水準で統計的に有意な負の相関 ( $r = -.31, p < .05$ ) が確認された。

最後に、会社の業績に対する動機づけ尺度の3つの下位尺度 (X1, X2, X3) と、X4：事業文化の交互作用について検討するために、それぞれの尺度を乗じた新たな変数を作成し、各変数間の関係について検討した。その結果、「X3×X4」と「過去3年間の売上伸び率」との間には1%水準で統計的に有意な正の相関 ( $r = .48, p < .01$ ) が確認された。この結果から言えることは、アントレプレナーの権力動機が強く、かつ、事業文化が自由競争を好みリスクをとる傾向が強い事業分野の会社ほど、「過去3年間の売上伸び率」が高い傾向があるといえよう。

以上の結果をまとめると、設立後間もない会社には、権力動機が強いアントレプレナーが多く、また、そのような権力動機が強く、設立後間もない会社で、リスクをとる傾向が強い事業分野の会社ほど、売上の伸び率が高いということが明らかとなった。

以上、相関分析の結果から、各変数間の関連性が明らかとなったが、相関分析ではそれぞれの因果関係まで推定することはできないため、重回帰分析によりさらに詳細な検証をおこなう。

表7 尺度間の相関係数

	X1:達成動機	X2:親和動機	X3:権力動機	X4:事業文化	X5:存続年数	Y1:過去3年間の売上高伸び率	Y2:過去3年間の平均利益率推移	年齢	学歴	X1×X4	X2×X4	X3×X4
X1:達成動機	—											
X2:親和動機	0.37 *	—										
X3:権力動機	0.25	0.17	—									
X4:事業文化	-0.36 *	-0.07	0.02	—								
X5:存続年数	-0.20	0.07	-0.38 *	0.19	—							
Y1:過去3年間の売上高伸び率	0.00	-0.05	0.33 *	0.36 *	-0.36 *	—						
Y2:過去3年間の平均利益率推移	-0.04	-0.13	0.04	0.23	0.09	0.20	—					
年齢	0.00	0.09	-0.03	-0.20	0.25	-0.32 *	-0.31 *	—				
学歴	-0.02	-0.10	0.20	0.22	-0.20	0.22	0.01	0.00	—			
X1×X4	0.72 *	0.36 *	0.22	0.37	-0.08	0.26	0.15	-0.10	0.16	—		
X2×X4	0.17	0.81 **	0.12	0.51	0.18	0.18	-0.04	-0.11	-0.04	0.54 **	—	
X3×X4	-0.06	0.05	0.77 **	0.65 **	-0.18	0.48 **	0.19	-0.21	0.29	0.40 *	0.39 *	—

\*\* 相関係数は1%水準で有意(両側)。

\* 相関係数は5%水準で有意(両側)。

## 4) 階層的重回帰分析

## ① 達成動機, 権力動機, 親和動機が「過去3年間の売上高の伸び率」に及ぼす影響

ここでは、動機づけの下位尺度（達成動機, 親和動機, 権力動機）が「過去3年間の売上高の伸び率」を規定すると考えるモデルを検証するために以下の順で重回帰分析を行った。

分析の手順としては、先ず第1段階として、ダミー変数として「年齢」を投入し、自由度調整済み決定係数 Adjusted R<sup>2</sup>を算出する。続いて第2段階として達成動機, 親和動機, 達成動機を段階的に投入し、それぞれ Adjusted R<sup>2</sup>を算出する。そして、第1段階で求めた Adjusted R<sup>2</sup>と、各段階における Adjusted R<sup>2</sup>の増加分に関してF検定を行った。表8はその結果を表している。

先ず、「過去3年間の売上高の伸び率」に対する各変数の貢献度を見るために、標準化回帰係数を検討することにする。その結果、「過去3年間の売上高の伸び率」に対して統計的に有意な標準化回帰係数が確認された変数としては「年齢」(Beta = -0.336,  $p < .05$ ), 「権力動機」(Beta = 0.368,  $p < .05$ )であった。

次に、各モデル間の自由度調整済み決定係数の増加分に関してF検定を実施したところ、Model3 - Model4間で5%水準の統計的有意性 ( $p < .05$ ) が確認された。

今回、自由度調整済み決定係数は統計的に有意であったとはいえ、必ずしも高いものではなかった。しかし、この結果からは、達成動機, 親和動機, 権力動機という全ての下位次元が等しく「過去3年間の売上高の伸び率」という“企業の業績”に影響するのではなく、特に、権力動機が影響を及ぼしているのではないかと推察される。この結果は、3年前の南山大学修士コース学生の修士論文「アントレプレナーとして成功した人, 成功している人は、達成動機ではなくて、むしろ勢力動機が強い」という結果と一致するものである。

今回の結果からは、むしろ「アントレプレナーとして成功した人, 成功している人は、達成動機, 親和動機ではなく、むしろ勢力動機(権力動機)が強い」ということである。

表8 動機づけ尺度の下位尺度を独立変数とし「過去3年間の売上高の伸び率」を従属変数とした重回帰分析の結果

	従属変数			
	MODEL1	MODEL2	MODEL3	MODEL4
年齢	-.319 *	-.319 *	-.319 *	-.336 *
(動機づけ)				
達成動機		.001	.000	-.094
親和動機			.003	.009
権力動機				.368 *
Adjusted R2	.079	.055	.031	.145
△Adjusted R2		-.024	-.024	.114
F値	4.519 *	2.203	1.431	2.742 *
△F値	.000	.000	6.099 *	

(注)N=44 †P&lt;.10 \*P&lt;.05 \*\*P&lt;.01

## ② 達成動機、権力動機、親和動機、事業文化、存続年数が「過去3年間の売上高の伸び率」に及ぼす影響

ここでは、動機づけの下位尺度（達成動機、権力動機、親和動機）と、事業文化、存続年数が「過去3年間の売上高の伸び率」を規定すると考えるモデルを検証するために以下の順で重回帰分析を行った。

分析の手順としては、先ず第1段階として、ダミー変数として「年齢」を投入し、自由度調整済み決定係数 Adjusted R2を算出する。続いて第2段階として達成動機、親和動機、達成動機、事業文化、存続年数を段階的に投入し、それぞれ Adjusted R2を算出する。そして、第1段階で求めた Adjusted R2と、各段階における Adjusted R2の増加分に関してF検定を行った。表9はその結果を表している。

先ず、「過去3年間の売上高の伸び率」に対する各変数の貢献度を見るために、標準化回帰係数を検討することにする。その結果、すべての変数を投入後、「過去3年間の売上高の伸び率」に対して統計的に有意な標準化回帰係数が確認された変数としては「事業文化」(Beta=.413,  $p<.05$ )であった。しかし、存続年数を投入する前のMODEL5では、「過去3年間の売上高の伸び率」に対して統計的に有意な標準化回帰係数が確認された変数としては「権力動機」(Beta=.327,  $p<.05$ ), 「事業文化」(Beta=.364,  $p<.05$ )であった。

次に、各モデル間の自由度調整済み決定係数の増加分に関してF検定を実施したところ、Model3 - Model4間で10%水準の統計的有意性 ( $p<.10$ ) が確認され、

Model4-Model5間で5%水準の統計的有意性 ( $p < .05$ ) が確認された。

この結果から、権力動機と、事業文化が、「過去3年間の売上高の伸び率」という“企業の業績”に影響するということが明らかとなった。

表9 動機づけ尺度の下位尺度と企業文化、存続年数をを独立変数とし「過去3年間の売上高の伸び率」を従属変数とした重回帰分析の結果

	従属変数					
	MODEL1	MODEL2	MODEL3	MODEL4	MODEL5	MODEL6
年齢	-.448 **	-.448 **	-.446 *	-.368 *	-.252	-.196
(動機づけ)						
達成動機		.000	.006	-.067	.105	.087
親和動機			-.012	-.004	-.036	-.008
権力動機				.308 †	.327 *	.238
事業文化					.364 *	.413 *
存続年数						-.234
Adjusted R2	.175	.147	.118	.182	.263	.282
ΔAdjusted R2		-.028	-.029	.064	.081	.019
F値	7.711 **	3.760 *	2.425 †	2.780 *	3.287 *	3.092 *
ΔF値	.000	.004	3.276 †	4.088*	1.693	

(注)N=44 †P<.10 \*P<.05 \*\*P<.01

③ 達成動機、権力動機、親和動機、と事業文化の交互作用が「過去3年間の売上高の伸び率」に及ぼす影響

上記の結果から、アントレプレナーの動機(特に権力動機)と事業文化が、「過去3年間の売上高の伸び率」という“企業の業績”に影響するということが明らかになったが、それでは最後に、動機づけの下位尺度(達成動機、権力動機、親和動機)と「事業文化」の交互作用が「過去3年間の売上高の伸び率」を規定すると考えるモデルを検証するために以下の手順で重回帰分析を行った。

分析の手順としては、先ず第1段階として、ダミー変数として「年齢」を投入し、自由度調整済み決定係数 Adjusted R2を算出する。続いて第2段階として「X1×X4」, 「X2×X4」, 「X3×X4」を段階的に投入し、それぞれ Adjusted R2を算出する。そして、第1段階で求めた Adjusted R2と、各段階における Adjusted R2の増加分に関してF検定を行った。表10はその結果を表している。

先ず、「過去3年間の売上高の伸び率」に対する各変数の貢献度を見るために、標準化回帰係数を検討することにする。その結果、「過去3年間の売上高の伸び率」に対して統計的に有意な標準化回帰係数が確認された変数としては「X3×X4」

(Beta=.399,  $p<.05$ ) であった。

次に、各モデル間の自由度調整済み決定係数の増加分に関してF検定を実施したところ、Model1 - Model2およびModel3 - Model4間で5%水準の統計的有意性 ( $p<.05$ ) が確認され、Model4 - Model5間で1%水準の統計的有意性 ( $p<.01$ ) が確認された。

つまり、権力動機と事業文化の交互作用が「過去3年間の売上高の伸び率」に対して影響を及ぼしていることが明らかとなった。

即ち、この結果から言えることは、アントレプレナーの権力動機が強く、かつ、事業文化が、自由競争を好みリスクをとる傾向が強い事業分野の会社ほど、「過去3年間の売上伸び率」が高い傾向があるということが指摘できる。

表10 「X1×X4」「X2×X4」「X3×X4」を独立変数とし「過去3年間の売上高の伸び率」を従属変数とした重回帰分析の結果

	従属変数			
	MODEL1	MODEL2	MODEL3	MODEL4
年齢	-.415 *	-.393 *	-.393 *	-.347 *
(動機づけ)				
X1×X4		.225	.195	.080
X2×X4			.054	-.017
X3×X4				.399 *
Adjusted R2	.149	.177	.154	.272
△Adjusted R2		.028	-.023	.118
F値	7.289 *	4.858 *	3.182 *	4.366 **
△F値	2.182	.090	6.366 *	

(注)N=44 † $P<.10$  \* $P<.05$  \*\* $P<.01$

## 6. 考 察

以上、アントレプレナーの動機の中でも特に「権力動機」と、さらに、「事業文化」が企業の業績に影響を及ぼすという仮説は、ある程度支持されるといえるが、「権力動機」と「事業文化」の説明力は統計的に有意であったとはいえ、十分高いものとはいえない。また、サンプル数も少なく、今後、さらに追加調査により同じ結果が得られるかどうか確認する必要がある。

より本質的な問題として、なぜアメリカの結果と異なり、達成動機ではなく権力動機が影響を及ぼすかについては、今回の調査のサンプルの特徴によるところがあるか

もしれない。43社はすべて『ベンチャービジネス年鑑2003』から得られたが、平均存続年数は約15年である。したがって創業当時は達成動機が強かったアントレプレナーも、現在ではトップマネジメントとして権力動機の発揮が必要とされ、この動機の高さが業績に結びついているのかもしれない。したがって、追跡調査にあたっては、創業1・2年の真の意味でのベンチャービジネスをサンプルとしてデータ収集をする必要がある。

### 参考文献

- Bennet, Joel B. (1988). "Power and Influence as Distinct Personality Traits: Development and Validation of a Psychometric Measure," *Journal of Research in Personality*. Vol.22, No.3, pp.361-394.
- Brockhause, Robert H. and Pamela S. Horwitz (1986). "The Psychology of the Entrepreneur," in Sexton, D. L and R. W. Smilor(eds.) *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger Publishing Co.
- Hill, Craig A. (1987). "Affiliation Motivation: People Who Need People...But in Different Ways," *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.52, No.5, pp.1008-1018.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- 堀野緑, 森和代 (1991). 「抑うつとソーシャルサポートにおける達成動機の介在要因」, *教育心理学研究*, Vol.39, pp.308-309.
- Kirby, David A. (2003). *Entrepreneurship*. London: McGraw Hill.
- 近藤公弥 (1999). 「起業家特性が企業業績に及ぼす影響」, 南山大学大学院修士論文.
- McClelland, David C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- 岡島京子 (1988). 「親和動機測定尺度の作成」 *教育心理学会第30回大会発表論文集*, pp.864-865.
- Steers, R. M. and D. N. Braustein (1976). "A behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings," *Journal of Vocational Behavior*. Vol.9, pp.251-266.

### 謝 辞

本研究の一部は文部科学省のオープンリサーチセンター整備事業により支援された。

## 参考資料（度数分布表）

以下は今回の調査における個人属性に関する質問項目の度数分布の結果である。

## 1 性別

	度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 1	43	100.0	100.0	100.0

## 2 年 齢

	度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 21	1	2.3	2.3	2.3
30	1	2.3	2.3	4.7
39	2	4.7	4.7	9.3
41	1	2.3	2.3	11.6
42	1	2.3	2.3	14.0
43	1	2.3	2.3	16.3
47	2	4.7	4.7	20.9
48	1	2.3	2.3	23.3
49	1	2.3	2.3	25.6
50	1	2.3	2.3	27.9
51	1	2.3	2.3	30.2
52	3	7.0	7.0	37.2
53	3	7.0	7.0	44.2
54	1	2.3	2.3	46.5
55	3	7.0	7.0	53.5
56	1	2.3	2.3	55.8
57	2	4.7	4.7	60.5
58	2	4.7	4.7	65.1
60	2	4.7	4.7	69.8
61	2	4.7	4.7	74.4
62	3	7.0	7.0	81.4
63	1	2.3	2.3	83.7
67	2	4.7	4.7	88.4
68	1	2.3	2.3	90.7
69	1	2.3	2.3	93.0
70	1	2.3	2.3	95.3
72	1	2.3	2.3	97.7
73	1	2.3	2.3	100.0
合 計	43	100.0	100.0	

### 3 学 歴

		度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	2	11	25.6	25.6	25.6
	3	2	4.7	4.7	30.2
	4	2	4.7	4.7	34.9
	5	25	58.1	58.1	93.0
	6	3	7.0	7.0	100.0
	合 計	43	100.0	100.0	

### 4 あなたが今の事業を始められましたか

		度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	1 はい	36	4.7	4.7	25.6
	2 いいえ	6	4.7	4.7	30.2
	合 計	42	58.1	58.1	34.9
欠損値	システム欠損値	1	7.0	7.0	93.0
合 計		43	100.0	100.0	100.0

### 5 現在の地位

		度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	1 会 長	2	4.7	4.8	4.8
	2 社 長	35	81.4	83.3	88.1
	3 その他	5	11.6	11.9	100.0
	合 計	42	97.7	100.0	
欠損値	システム欠損値	1	2.3		
合 計		43	100.0		

## 8 起業時従業員数

	度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	0	3	7.0	8.1
	1	9	20.9	24.3
	2	8	18.6	21.6
	3	5	11.6	13.5
	4	2	4.7	5.4
	5	4	9.3	10.8
	6	1	2.3	2.7
	7	2	4.7	5.4
	8	1	2.3	2.7
	10	2	4.7	5.4
合 計	37	86.0	100.0	
欠損値 システム欠損値	6	14.0		
合 計	43	100.0		

## 9 自己資金

	度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	1	4	9.3	10.8
	2	6	14.0	16.2
	3	3	7.0	8.1
	4	9	20.9	24.3
	5	14	32.6	37.8
	6	1	2.3	2.7
合 計	37	86.0	100.0	
欠損値 システム欠損値	6	14.0		
合 計	43	100.0		

10 借入資金

	度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	1	18	41.9	51.4
	2	3	7.0	8.6
	3	3	7.0	8.6
	4	7	16.3	20.0
	5	4	9.3	11.4
合 計	35	81.4	100.0	
欠損値 システム欠損値	8	18.6		
合 計	43	100.0		

11 業界関連性

	度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	1	11	25.6	30.6
	2	4	9.3	11.1
	3	4	9.3	11.1
	4	17	39.5	47.2
合 計	36	83.7	100.0	
欠損値 システム欠損値	7	16.3		
合 計	43	100.0		

13 起業前所属組織従業員数

	度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	1	15	34.9	40.5
	2	9	20.9	24.3
	3	7	16.3	18.9
	4	2	4.7	5.4
	5	4	9.3	10.8
合 計	37	86.0	100.0	
欠損値 システム欠損値	6	14.0		
合 計	43	100.0		

17 売上伸び率

		度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	1	8	18.6	19.0	19.0
	2	7	16.3	16.7	35.7
	3	9	20.9	21.4	57.1
	4	14	32.6	33.3	90.5
	5	4	9.3	9.5	100.0
	合 計	42	97.7	100.0	
欠損値	システム欠損値	1	2.3		
	合 計	43	100.0		

18 利益率

		度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	1	6	14.0	14.3	14.3
	2	11	25.6	26.2	40.5
	3	6	14.0	14.3	54.8
	4	14	32.6	33.3	88.1
	5	5	11.6	11.9	100.0
	合 計	42	97.7	100.0	
欠損値	システム欠損値	1	2.3		
	合 計	43	100.0		



C. 会社の現状についてお伺いします。

- 15 あなたの会社の業種は \_\_\_\_\_
- 16 あなたの会社の現在の従業員数は \_\_\_\_\_ 人
- 17 あなたの会社の最近3年間の平均売上高伸び率は  
①マイナス成長 ②ゼロ成長 ③10%未満 ④10%－30%未満 ⑤30%以上
- 18 あなたの会社の最近3年間の平均利益率は同業他社と比較してどう推定されますか。  
①かなり低い ②やや低い ③ほぼ同じ ④やや高い ⑤かなり高い

D. あなたの事業を取り巻く関係者についての以下の文章のそれぞれにつき、当てはまるものの番号を○印で囲んで下さい。

- 19 仕入先は  
①業界秩序を重視する ②自由競争を重視する ③どちらともいえない
- 20 納入先・顧客は  
①業界秩序を重視する ②自由競争を重視する ③どちらともいえない
- 21 競争相手は  
①業界秩序を重視する ②自由競争を重視する ③どちらともいえない
- 22 出資者・債権者は  
①リスクをとる ②リスクを避ける ③どちらともいえない
- 23 従業員は  
①安定志向である ②競争志向である ③どちらともいえない
- 24 関係省庁による行政指導は  
①多い ②少ない ③どちらともいえない

E. これまで会社の存続もしくは発展に、以下の人物はどの程度貢献されましたか？

- 25 自社のエンジニア  
①非常に貢献した ②やや貢献した ③あまり貢献していない  
④全く貢献していない ⑤分からない
- 26 自社の営業担当者  
①非常に貢献した ②やや貢献した ③あまり貢献していない  
④全く貢献していない ⑤分からない
- 27 取締役のメンバー  
①非常に貢献した ②やや貢献した ③あまり貢献していない  
④全く貢献していない ⑤分からない
- 28 融資先の担当者やアドバイザー  
①非常に貢献した ②やや貢献した ③あまり貢献していない  
④全く貢献していない ⑤分からない

F. 社長であるあなたご自身についておうかがいします。以下の問いに対して一番近い気持ちの番号に○印をおつけ下さい。

番号と番号の間に○印をお付けになることは避け、あえて言えばこれに近い、というものを選択するようにしてください。

	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
29 難しいことでも自分なりに努力してやってみようと思う。	5	4	3	2	1
30 結果は気にしないで何かを一生懸命やってみたい。	5	4	3	2	1
31 何でも手がけたことは最善をつくしたい。	5	4	3	2	1
32 成功するということは、名誉や地位を得ることだ。	5	4	3	2	1
33 ものごとは他の人よりうまくやりたい。	5	4	3	2	1
34 いろいろな人と一緒にいて、その人たちについて知ることは興味深い。	5	4	3	2	1
35 私は、他者と一緒にいることで多くの人が感じる以上に満足がえられる。	5	4	3	2	1
36 人と親密になれているとき、何か重要な事を成し遂げたような気がする。	5	4	3	2	1
37 人のそばにいて、話を聞いたり、一对一の親しい関係を持つことが、私の楽しみである。	5	4	3	2	1
38 人を見ていたり、人を理解したりすることは楽しみの一つである。	5	4	3	2	1

	いつでもそうである	だいたいそうである	ときどきそうである	ほとんどそうではない	全くそうではない
39 私はグループのなかで積極的にリーダーシップをとるようにしている。	5	4	3	2	1
40 私は周囲の人に、自分と同じ考えを持つように働きかけることはしない。	5	4	3	2	1
41 気がつくと私は、他の人を組織して、行動を指図しています。	5	4	3	2	1
42 私は工作中、まわりの出来事をもっとコントロールしようとしています。	5	4	3	2	1
43 私はグループで働く場合、指揮をとろうとしています。	5	4	3	2	1