

リーダーからイントラプレナーへの変容¹

－理論的架橋に向けた探索的考察－

新藤 晴臣 中央大学大学院戦略経営研究科

福原 康司 組織ディスコース研究所

1. はじめに

「イントラプレナーシップ (intrapreneurship)」の研究は、1970 年代の社内ベンチャーの経営チーム形成や既存企業のアントレプレナーシップなどの研究を出発点とする (Kuratko & Audretsch, 2013, pp.324-325)。イントラプレナーシップは、「(既存企業の) 社員が革新的、積極的にリスクを取るにより機会を認識・活用するプロセスであり、既存企業が新たな製品、プロセス、サービスを創造し、自己改革を開始し、競争力と業績を高めるために新規事業を立ち上げること」と定義される (Nessen et al., 2019, p.551)。こうした活動の主体者は、「社内で活動するアントレプレナー (incorporate entrepreneur)」の略語として「イントラプレナー²」と呼ばれ (Pinchot III, 1985, p.xii)、(独立型) アントレプレナーと対比されている。

イントラプレナーには、管理職などの既存企業のリーダーが就任すると想定されるが、その際に、当事者は大幅な変容が求められる。具体的には既存企業の管理職から、社内ベンチャーの「経営者」へ立場が変化する。また既存企業で管理業務を行う「管理サービス」の提供者から、新事業開発を実行する「起業サービス」の提供者へと役割が質的に変化する。

「起業サービス」の範囲には、新たなアイデアの導入、(新事業での) マネジャーの獲得、資金調達、管理組織の変革、拡張計画の立案などの (Penrose, 2009, pp28-29)、新事業開発に不可欠な役割が含まれる。さらに既存企業での当事者の位置も、既存企業のマネジャーという完全な内部から、社外と間の境界あるいは既存企業の完全な外部へ移行する。

さらに研究面に着目すると、既存企業のリーダーとイントラプレナーとは、適用される研究領域も異なる。イントラプレナーに関する研究は、「アントレプレナーシップ」の一部となる反面 (Shindo et al., 2021b)、新事業開発に携わるリーダーに関する研究領域としては、「リーダーシップ」が関連しており (Fukuhara, 2021)、別個の研究領域として扱われている。

本研究は、既存企業のリーダーからイントラプレナーへの変容について、仮説として理論モデルを探索することを目的とする。その方法として、本研究は論文データベースの検索を通じた学術誌やキーワードの比較分析と、先行研究のレビューを行っている。それにより、最終的にアントレプレナーシップとリーダーシップの研究領域の架橋を目指している。

¹ 本研究は JSPS 科研費 JP24K05036 の助成を受けたものです。

² イントラプレナーの同義語として、「corporate entrepreneur」や日本語で「社内企業家」などが存在するが、本研究ではそれらを総称して「イントラプレナー」と表現する。

2.アントレプレナーシップとリーダーシップ

(1) 概念の比較

イントラプレナーはもともと管理職など既存企業のリーダーであることから、その変容をとらえる上では、「アントレプレナー」を研究対象とする「アントレプレナーシップ」と、「リーダー」を対象とする「リーダーシップ」という2つの研究領域を俯瞰することが求められる。アントレプレナーは、「新しく事業を始める人であり、起業機会を認識し、起業機会を実現するために組織をつくり上げる人」(Bygrave & Zacharakis, 2010, p.1)と定義される。一方、リーダーは、「他者に影響を与え、共有された目標に向けた努力を促進するプロセスに従事する行為主体」(Yukl, 2006, p.8)と定義される。アントレプレナーとリーダーの関係については、同義とする研究の流れと、別個の内容とする研究の流れが存在する。同義とする議論では、リーダーシップの分野で論じられるマネジャーとリーダーとの対比が、マネジャーとアントレプレナーとの対比と相似形となっている点が指摘されている(Cognizer & Brigham, 2004, p.774)。一方で、アントレプレナーとリーダーとを比較した場合、前者は価値創造のための起業機会の特定・評価が前提になる反面、後者は「フォロワー」を持つことが前提になる点で異なるという議論も存在する(Pollack et al., 2020, pp.927)。

さらにアントレプレナーやリーダーが個人(またはチーム)に限定される一方、アントレプレナーシップとリーダーシップはより広い概念とされる。アントレプレナーシップでは、個人(またはチーム)に関する議論に加え、起業機会、経営資源、事業コンセプトといった要素も含めて議論される(Shindo, 2015, p.62)。また、リーダーシップの場合も、複数によるダイナミックな現象を反映した、より広い概念とされる(Cognizer & Brigham, 2004, p.774)。

表 1. アントレプレナーシップとリーダーシップの類似点・相違点

基本構造	アントレプレナーシップ	リーダーシップ
ビジョン	・ベンチャーの成長に関連(ビジョンの属性と内容) ・フォロワーの動機づけ(関与、参加、有意義な使命)	・フォロワーを鼓舞する主要要素 (模範的な成果、目標達成への行動、組織成果など)
影響力(の行使)	・アントレプレナー: 起業機会の追求力+資源獲得能力 ・有効手段: 合理的説得+直感的アピール	・リーダー: 目標達成に向けた他者への影響力 ・有効手段: 合理的説得(上司・部下・同僚に対する)
イノベーション/創造性を牽引する背景	・アントレプレナー型リーダーシップ (アイデアの創出→構造化・推進が必要)	・創造的人材に対するリーダーシップ (技術的専門性、創造性、多様な影響戦術が必須)
計画立案の必要性	・将来行動のメンタルシミュレーションが必要 (戦略を選択する際の潜在バイアスの予測)	・成果に向けた計画立案が必要 (複雑・ダイナミックな環境下のコーディネート活動)

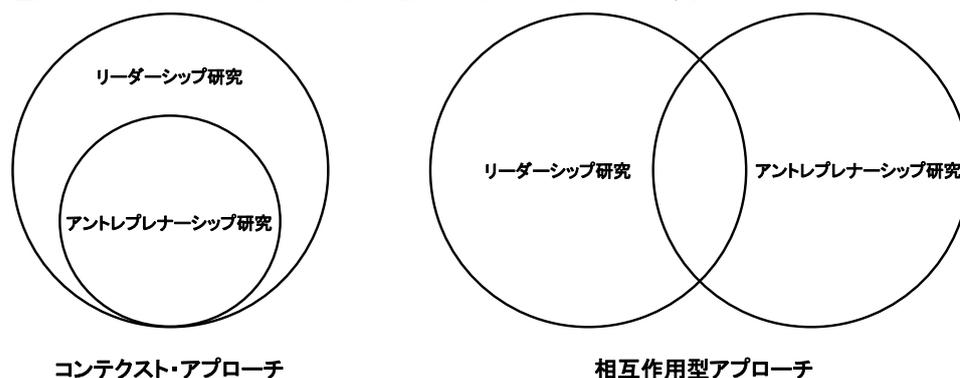
[出所] Cognizer & Brigham, 2004, p.773 をもとに筆者翻訳・改訂

アントレプレナーシップとリーダーシップとの類似点・相違点は、表1により表される。第1に、ビジョンについては両者とも、フォロワーを動機づける点で共通しているが、アントレプレナーシップの場合、設立されたベンチャーを成長させることと強く関連している。第2に、影響力(の行使)については、アントレプレナーの場合、起業機会を追求する力や経営資源を獲得する能力が重要となる一方、リーダーの場合は、目標達成に向けた他者への影響力が重要となる。第3に、イノベーション/創造性を牽引する背景としては、アントレプレナーの場合、アイデア創出→構造化・推進を行う「アントレプレナー型リーダーシップ」が求められる反面、リーダーの場合、技術的専門性、創造性に基づく、創造的人材に対する

リーダーシップが求められる。最後に計画立案は、既存企業のリーダーに不可欠である一方、不確定要素が多いアントレプレナーには、将来行動のシミュレーションがより重要となる。

(2) 研究アプローチ

図 1. アントレプレナーシップとリーダーシップの研究アプローチ



[出所] Pollack et al., 2020, p.917 をもとに筆者翻訳

表 1 の議論から、アントレプレナーシップとリーダーシップとは全く別の概念ではなく、一定の重なりを持つ概念と理解される。こうした前提のもと、アントレプレナーシップ研究とリーダーシップ研究の関係を示す研究アプローチとしては、「コンテキスト・アプローチ」(contextual approach) と「相互作用型アプローチ」(interactional approach) の 2 つの種類が挙げられる (図 1)。コンテキスト・アプローチでは「アントレプレナーシップの活動や行動に関する特定の研究を、より広範な、あるいは確立されたリーダーシップの理論やフレームに基礎を置く」(Pollack et al., 2020, pp.917-918) とされる。また相互作用型アプローチは、「(アントレプレナーシップとリーダーシップの) 両分野を、それぞれ主観的な定義、アプローチ、目標、実践規範を持つ制度的な学問分野と扱われ」「各分野で確立された定義や理論フレームの間でより深い交流や需要が行われる」(Pollack et al., 2020, pp. 918-919) となる。さらにイントラプレナーシップを対象とする場合、図 1 の左図の内側 (アントレプレナーシップ) と外側 (リーダーシップ) を入替える「逆コンテキスト・アプローチ」³が想定されるほか、ベンチャーのダイナミックな変化に合わせてアプローチを変化させる「コンティンジェンシー・アプローチ」の存在も示唆される (Pollack et al., 2020, pp. 925)。

ここまで、アントレプレナーシップ研究とリーダーシップ研究の関係を示す複数の研究アプローチについて説明してきた。また一方で本研究は、マネジャーからイントラプレナーへの変容に関する理論モデルの探索を通じて、アントレプレナーシップとリーダーシップの研究の架橋を目指している。よって本研究で用いる研究アプローチとしては、両者を等価として相互作用を扱う「相互作用型アプローチ」、イントラプレナーシップを主対象とする

³ Pollack et al. (2020)では、「第 3 のアプローチ」と表現しているが、概念間の整理を明確にするため、ここでは「逆コンテキスト・アプローチ」と表現する。

「逆コンテキスト・アプローチ」、さらにマネジャーからイントラプレナーへの変容を対象とすることから「コンティンジェンシー・アプローチ」のいずれかを採用すべきと考える。

しかしここで1つの疑問が発生する。これら研究アプローチは、アントレプレナーシップ研究とリーダーシップ研究の関係を示す概念にすぎず、イントラプレナーシップ、中でも、マネジャーからイントラプレナーへの変容を取扱う場合に、どの研究アプローチが最適であるかについて、十分に議論がなされていない。この疑問に答えるには、アントレプレナーシップ研究の一部であるイントラプレナーシップと、新事業開発に関するリーダーシップ研究との間で、実際にどの程度の重複があるか、また具体的にどの部分が重複し、どの部分が異なっているかについて、明らかにする必要がある。よって以降では、論文データベースの検索と比較を通じて、それらについて明らかにする。

3. 論文データベースを用いた比較

(1) 掲載学術誌の比較

表 2. 掲載学術誌の比較

【イントラプレナーシップ】		【リーダーシップ（新事業開発関連）】	
雑誌名	論文数	雑誌名	論文数
Small Business Economics	15	Strategy and Leadership	22
International Entrepreneurship and Management Journal	14	Organization Development Journal	15
Vikalpa: The Journal for Decision Makers	10	Business First of Buffalo	10
Education + Training	9	Journal of Cleaner Production	10
Entrepreneurship Theory and Practice	9	Journal of Business Strategy	8
Journal of Business Research	9	Journal of Leadership, Accountability and Ethics	8
Journal of Cleaner Production	8	Industrial and Commercial Training	7
Management Decision	8	Economic Development Journal	6
Sam Advanced Management Journal	8	Strategic HR Review	6
Technovation	7	Asia Pacific Business Review	5
Entrepreneurship and Regional Development	6	Management Learning	5
IEEE Transactions on Engineering Management	6	Business Horizons	4
Journal of Enterprising Culture	6	Business Strategy and the Environment	4
Business Horizons	5	Integral Leadership Review	4
International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	5	International Small Business Journal	4
Journal of European Industrial Training	5	Journal of Business Research	4
Industrial and Commercial Training	4	Journal of Healthcare Management	4
Journal of Sport Management	4	Organization Development review	4
		Physician Leadership Journal	4
		Seybold Report: Analyzing Publishing Technologies	4

※太字斜体=共通内容

[出所] 筆者作成

ここではイントラプレナーシップ研究と、新事業開発に関するリーダーシップ研究とがどの程度、親和性を持っているか、2つの研究領域では何が論点になっているかを明らかにするために、EBSCO host の論文データベース検索を用いた、集計結果の比較分析を行う⁴。具体的には「イントラプレナーシップ」「リーダーシップ（新事業開発関連）」に関する論文についてデータベース検索を行っている。その集計結果に基づき、第1に掲載論文数が多い学術誌を比較することで、イントラプレナーと（新事業開発に関わる）マネジャーに関する研究との間で、どの程度の親和性があるか明らかにすることを試みている。第2に、2つの領域の論文に関するキーワードを集計することで、両者の論点の抽出と比較を試みている⁵。

⁴ EBSCO host を用いた近接領域のレビュー論文としては、Popowska (2020)が挙げられる。

⁵ 論文データベースの検索には「EBSCO host」を用い、以下の条件で実施した。

イントラプレナーシップ及びリーダーシップ（新事業開発関連）の論文が掲載されている学術誌のうち当該テーマの論文が4本以上掲載されている学術誌は、表2の通りとなる。表2より分かる通り、イントラプレナーシップとリーダーシップ（新事業開発関連）の領域に共通する学術誌は、幅広くビジネスを扱う学術誌（Journal of Business Research、Business Horizons など）が中心となっている。また各領域の特徴を見ると、イントラプレナーシップの領域では、アントレプレナーシップに関する学術誌（Small Business Economics、International Entrepreneurship and Management Journal、Entrepreneurship Theory and Practice）及び人材育成に関する学術誌（Education + Training、Journal of European Industrial Training など）が中心となっている。一方、リーダーシップ（新事業開発関連）の領域では、戦略・リーダーシップの学術誌（Strategy and Leadership、Journal of Business Strategy、Journal of Leadership、Accountability and Ethics など）が中心となり、別個の学問分野にて議論がなされている。

(2) キーワードの比較

イントラプレナーシップとリーダーシップ（新事業開発関連）の論文を検索の上、キーワード（サブジェクト用語）別に集計した結果は、表3の通りとなる。表3では、半数以上のキーワードが重なるため、イントラプレナーシップとリーダーシップ（新事業開発関連）とが同一の現象を観察対象にしていることがわかる。

2つの領域に共通するキーワードは、①組織、②個人、③戦略、④イノベーションに分類される。①組織は、既存企業の組織に関する用語であり、corporate culture、organizational change、organizational structure が含まれる。②個人は、社内ベンチャーの運用や立場に関する用語であり、personnel management、leadership、executives が含まれる。なおこの①と②は、前述の「イントラプレナーシップ」と概ね重なる範囲と想定される。③戦略とは、戦略計画の用語であり、business planning、strategic planning が含まれる。④イノベーションには、technological innovations、innovations in business など、イノベーションの概念が含まれている。

反面、これら2つの研究領域には、異なるキーワードも存在する。イントラプレナーシップのみに含まれるキーワードとしては、アントレプレナーシップの独自用語（venture capital

【データベース】

Academic Search Ultimate、Business Source Ultimate、EconLit with Full Text、Regional Business News

【検索用語】（フィールド選択＝指定なし）

イントラプレナーシップ： intrapreneur or intrapreneurship

リーダーシップ（新事業開発関連）： leader and business development

【検索オプション】

フィールドの選択（オプション）＝使用

出版日＝1980年1月-2022年12月

学術誌（査読）＝あり

出版物タイプ＝academic journal、journal article

文献タイプ＝article

言語＝英語（english）

など)に加え、ソーシャル・アントレプレナーシップのキーワード (social entrepreneurship、social responsibility of business) が存在する。またリーダーシップ (新事業開発関連) の領域では、既存企業の成果 (business success、corporate growth) が強調されている。

表 3. キーワードの比較 (サブジェクト用語)

【イントラプレナーシップ】		【リーダーシップ (新事業開発関連)】	
キーワード	論文数	キーワード	論文数
entrepreneurship	212	business development	287
technological innovations	43	leadership	137
business enterprises	31	industrial management	60
businesspeople	30	business planning	50
corporate culture	28	strategic planning	49
innovations in business	26	business enterprises	36
new business enterprises	26	business models	34
social entrepreneurship	23	corporate culture	31
leadership	21	senior leadership teams	31
personnel management	19	entrepreneurship	25
industrial management	18	organizational change	25
organizational change	16	personnel management	22
human capital	15	organizational structure	18
business planning	14	organizational performance	17
organizational performance	14	sustainable development	17
small business	14	innovations in business	16
organizational structure	13	small business	16
strategic planning	13	business communication	15
economic development	12	executives	15
organizational behavior	11	management	15
employees	10	technological innovations	15
executives	10	business partnerships	13
social responsibility of business	10	business success	13
venture capital	10	decision making	13
		corporate growth	12
		economic competition	12
		chief executive officers	10
		industrial efficiency	10

※太字斜体=共通内容

[出所] 筆者作成

前述の、①組織、②個人についても、2つの領域間で差異が見られている。①組織について、イントラプレナーシップの領域では、human capital、organizational behavior が含まれ、組織論の概念が導入されている。一方で、リーダーシップ (新事業開発関連) の領域に、business communication、business partnerships が含まれており、事業レベルでの組織論の視点が導入されている。さらに、②個人についても、前者では、businesspeople、employees など、イントラプレナーが「マネジャー」である段階が着目される反面、後者の領域では、senior leadership teams、chief executive

officers など「経営者」の段階に注目が集まるなど、両者の間での違いがみてとれる。

4. 新事業開発に関する論点

(1) コーポレート・アントレプレナーシップ

ここまで、イントラプレナーシップ研究と、新事業開発に関するリーダーシップの研究について、論文データベースをもとに比較分析を行った結果、両者の親和性と論点について、俯瞰することが可能となった。一方で、上記は全体傾向を示したにすぎず、マネジャーからイントラプレナーへの変容について、必ずしも個々の論点を十分に掘下げたとは言えないと考える。よって、新事業開発におけるマネジャーからイントラプレナーへの変容の論点を明らかにするために、「コーポレート・アントレプレナーシップ」「イントラプレナーシップの要素」「リーダーシップ研究からの視点」について、先行研究のレビューを行う。

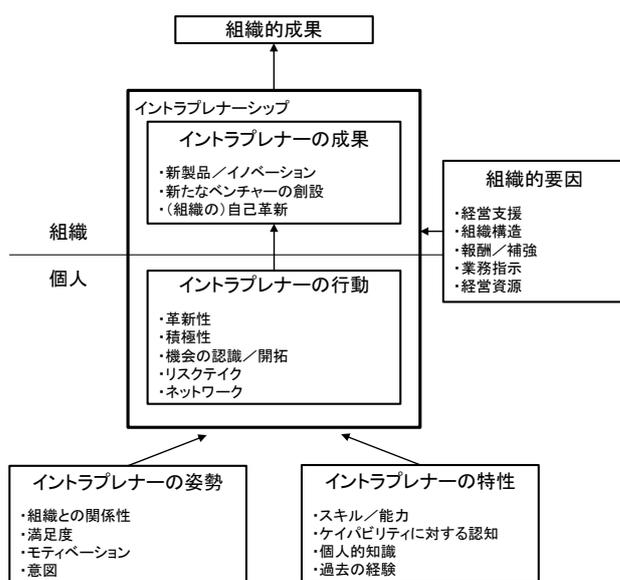
「コーポレート・アントレプレナーシップ」(corporate entrepreneurship : 以下 CE) は広義には「既存企業により行われるアントレプレナーシップ」(Shindo et al., 2021b, p.11) と定義され、既存企業とは別個に起業が行われる「独立型アントレプレナーシップ」(independent entrepreneurship) と対比される概念である (Sharma & Chrisman, 1999, p.20)。イントラプレナーシップと CE との関係について、両者を並列に比較した上、プロセスの主体 (既存企業の経営者/社内ベンチャーの経営者) に違いを求める研究も存在するが (Åmo, 2010)、多く

の場合、イントラプレナーシップ研究は、CE 研究の主要な一部として含まれる (Glinyanova et al., 2021; Lampe et al., 2020; Urbano et al., 2022)。

先行研究では CE の構成要素として、「コーポレート・ベンチャリング (corporate venturing: 以下 CV)」「戦略的アントレプレナーシップ」「イノベーション」の 3 つの種類のうち複数
が挙げられている (Kuratko, et al., 2011; Popowska, 2020; Sharma & Chrisman, 1999; Shindo et al., 2021a; Shindo et al., 2021b)。これらは、「組織」「戦略」「イノベーション」という CE の論点と対応しており、CV を起点として、残り 2 つの重なる領域が CE の研究領域となる (Shindo et al., 2021b)。この重なる領域のうち、イントラプレナーシップが対象とするのは、前述の「イントラプレナー」と、社内ベンチャーを初めとする組織体制を扱う「内部志向型 CV」の部分が該当すると想定される。なおここまでの議論から、マネジャーからイントラプレナーへの変容を考察する際は、既存企業のビジネスモデル変革などの「戦略的アントレプレナーシップ」や「イノベーション」についても、視野に入れる必要があると考える。

(2) イントラプレナーシップの要素

図 2. イントラプレナーシップのフレーム



[出所] Nessen et al., 2019, p.561 をもとに筆者翻訳

最終的に、既存企業の「組織的成果」に影響を与えるとされている。

一方、イントラプレナーシップに対しては、いくつかの要因が影響を与えるとされている。イントラプレナーの個人レベルでは、組織との関係性、満足度、モチベーションといった「イントラプレナーの姿勢」と、スキル・能力、個人的知識、経験など「イントラプレナーの特性」が影響を与える。イントラプレナーには、グループリーダーや社内ベンチャーのリーダーなど、既存企業のマネジャーが就任すると想定されるが (Burgelman, 1984, p.34)、

既存企業のリーダーからイントラプレナーへの変容に直接的に関係する研究としては、「イントラプレナーシップ」の研究領域が挙げられる。それらの構成要素を考える一助として、先行研究のレビューに基づく近年の包括的なフレームの例としては、図 2 が挙げられる。

図 2 ではイントラプレナーシップの構成要素として、革新性、積極性、機会の認識・開拓、自己革新など、個人レベルの「イントラプレナーの行動」と、新製品・イノベーション、新たなベンチャー創設などの、組織レベルの「イントラプレナーの成果」が挙げられている。これらの要素は

必ずしもすべてのマネジャーがイントラプレナーとして行動するわけではない。イントラプレナーとして行動を起こす際、これら2つの要因が何らかの影響を与えると想定される。

さらに、経営支援、組織構造、報酬、経営資源の投入など、既存企業の「組織的背景」は、組織レベルにて、イントラプレナーシップに影響を与える。なお、イントラプレナーシップの枠外にある組織的要因と組織的成果は、CV研究における「組織コンテキスト」「(CVの)成果」(Narayanan, et al., 2009, p.62)に概ね該当するものとする。また、イントラプレナーシップの定義では「(既存企業の)社員が…」と記載されていることから、社内ベンチャーなどの「内部志向型 CV」は含まれる一方、他社とのジョイントベンチャーなどの「協同型 CV」や、コーポレート・ベンチャーキャピタル投資 (CVC 投資) などの「外部志向型 CV」は、その射程外になると想定される。以上の議論から図3とCEとの関係については、個人=イントラプレナー、組織=内部志向型 CV と重なっているため、既存企業のリーダーからイントラプレナーへの変容については、上記の論点を中心に検討すべきと想定される。

(3) リーダーシップ研究からの視点

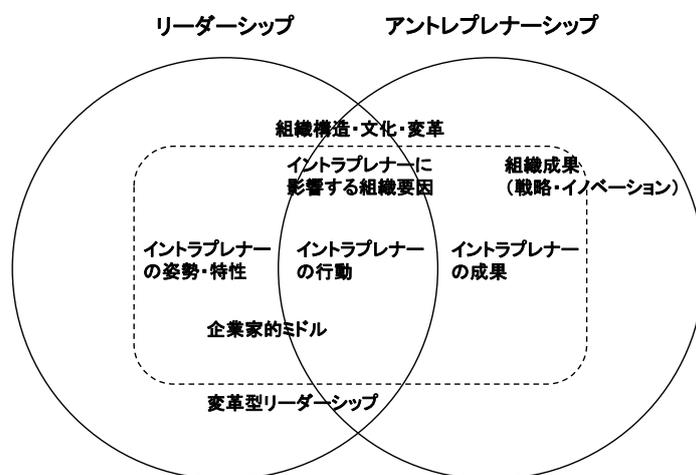
既存企業のリーダーからイントラプレナーへの変容を考える際、リーダーシップの概念を基にした研究は多くはないが、新事業開発に関わる領域として、「変革型リーダーシップ」に関する研究が挙げられる。「変革型リーダーシップ」はリーダーシップの感情的・象徴的側面に着目し、フォロワーに自己の利益を超えチームや組織の利益に貢献するよう影響力を発揮させる概念となっている (Dvir, et al., 2002)。変革型リーダーシップとイントラプレナーシップを結びつけた研究の例としては、台湾 (Chang et al., 2019)、パキスタン (Shafique & Kalyar, 2018; Soomro & Shah, 2022)、米国 (Ling et al., 2008) の中小企業を扱った実証研究が挙げられる。これらの研究は、いずれも図1の「コンテキスト・アプローチ」に基づいており、新事業開発に変革型リーダーシップの概念を援用したに過ぎない内容となる。

こうした中、リーダーシップ研究をベースとし、イントラプレナーシップに切込む概念として「企業家的ミドル (entrepreneurial middle management)」が探索されつつある。「企業家的ミドル」とは、「所属する部門や組織の境界を越えて活動し、様々なステークホルダーを結びつける役割を担いながら、アントレプレナーシップをみずから発揮したり周囲に発揮させたりする革新者 (innovator)」(Fukuhara, 2022, p.37) と定義される。企業家的ミドルについては、エクセレンスアプローチをベースとする「リスクマネジメント行動」、戦略計画アプローチをベースとする「リスクマネジメント行動」、資源動員アプローチをベースとする「ネットワーク行動」があるとされるが、当分野ではこれまで十分に議論をされなかった組織外部へのネットワーク行動のモデル化が試みられている (Fukuhara, 2022, p.36)。

ここまで、マネジャーからイントラプレナーへの変容と新事業開発について議論したが、その他に、「イントレプレナーの人的資源管理」(Shindo, 2021b, pp.183-188)、「アイデンティティ・ワーク」(Alvesson, et al., 2008) といったテーマについても議論が行われている。

5. おわりに

図3. マネジャーからイントラプレナーへの変容に関する理論モデル



[出所] 筆者作成

ここまでの議論から、既存企業のリーダーからイントラプレナーへの変容に関する理論モデルは図3の通りとなる。本モデルは、アントレプレナーシップとリーダーシップの研究領域の架橋を目指すため、前述の図1の「相互作用型アプローチ」をベースとし、リーダーシップとアントレプレナーシップの研究領域を、一部が重なる円として示している。さらに、これまでの議論から既存企業のリーダーからイントラプレナーへの変容という経営現象は、アントレプレナーシップとリーダーシップの議論に概ね収まっていることから、該当する経営現象の範囲は、2つの重なる円形の中に点線で示されている。これらの研究領域および経営現象の範囲を背景に、図3ではここまで検討された論点がプロットされている。

先行研究のレビューのうち、イントラプレナーシップに関する研究、なかでも図2のうち「イントラプレナーシップ」に関する要因と、その先行要因となる「個人」に関する要因は、図3の中央にプロットされる。図2の議論から「イントラプレナーの行動」には、積極性やネットワーク構築などのリーダーシップ研究の要素と、機会の認識／開拓やリスクテイクなどのアントレプレナーシップ研究の要素の両方が含まれることから、図3の中央に位置すると想定される。また、「イントラプレナーの姿勢・特性」には、リーダーシップ研究の要素が多く含まれる一方、「イントラプレナーの成果」には、前述のCVに関する議論など、イントラプレナーシップ研究の要素が多く含まれるため、それぞれ左右にプロットされる。なお図2のうち、イントラプレナーの姿勢・特性、行動、成果に影響を与える組織的要因については、「イントラプレナーに関する組織要因」として、点線の内側にプロットされる。また図2の組織的成果は、CEに関する議論による戦略・イノベーションと概ね重なる一方、戦略・イノベーションのすべてがイントラプレナーシップに関するわけではないことから、「組織成果 (戦略・イノベーション)」として半分だけ点線の内側に含めている。さらに、リーダーシップに関するレビューから、「企業家的ミドル」の議論も点線の内側に含まれる。

一方で、マネジャーからイントラプレナーへの変容に関する概念に近接しているものの、その中に含まれない議論も存在する。「変革型リーダーシップ」についてはリーダーシップに関するレビューに含まれるものの、それらは「コンテキスト・アプローチ」に基づき援用されているにすぎないことから、点線の枠外にプロットされる。また、論文データベースを用いた比較により抽出されたキーワードの多くは、既出の要素のいずれかに含まれるが、**corporate culture**、**organizational change**、**organizational structure** といったキーワードは、そのどれにも該当しないと考える。しかしそれらは、既存企業のコンテキストに該当する内容であることから、「(既存企業の) 組織構造・文化・変革」として点線の枠外にプロットされる。なお図 3 は既存企業のリーダーからイントラプレナーへの変容に関する理論モデルであるため、左側の要素から右側の要素に影響を与える何らかの因果関係があると類推されるが、本研究では確認されていないことから、個々の論点を図 3 にプロットするにとどめている。

本研究の含意としては、第 1 に、仮説として、既存企業のリーダーからイントラプレナーへの変容に関する理論モデルを提示した点が挙げられる。イントラプレナーシップ研究においては、既存企業のリーダーがイントラプレナーに変容することが暗黙の前提とされてきたが、変容プロセス全体を射程に入れた理論モデルは、これまで構築されてこなかった。第 2 に、本研究の含意としては、アントレプレナーシップとリーダーシップの研究領域の「架橋」を試みた点が挙げられる。具体的には、研究アプローチの議論を援用しつつ、論文データベースを用いた比較分析と先行研究のレビューを行うことにより、相互作用型アプローチをベースにした架橋を行うことに一定程度、成功しているといえる。

本研究には上記の理論的貢献もある反面、いくつかの限界も存在する。第 1 に、本研究で導出された理論モデルは探索的考察であり、粒度がやや粗い点が挙げられる。具体的に図 3 では、既存企業のリーダーからイントラプレナーへの変容を俯瞰するために、抽象度がやや高い論点を中心に、理論モデルの中にプロットしている。しかし、マネジャーからイントラプレナーへの変容を分析するには、アントレプレナーシップの領域にある「イントレプレナーの人的資源管理」(Shindo, 2021b, pp.183-188) や、リーダーシップの領域における「アイデンティティ・ワーク」(Alvesson, et al., 2008) など、具体的な論点に基づいて、研究を深める必要がある。第 2 に本研究の課題としては、図 3 の理論モデルはあくまで「仮説」にすぎないという点が挙げられる。この課題を解決する上では今後、マネジャーからイントラプレナーへの変容を丹念に追った事例研究の実施や、アイデンティティ・ワークの尺度開発 (Colaner, 2014) に基づく定量研究など、本研究で提示された仮説をさらに堅牢なものとし、検証を進めることが求められると考える。

References

- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organizations*, 15 (1), .5-28. <https://doi.org/10.1177/13505084070844>
- Åmo, B. W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behavior among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2 (2), 144–158. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.034819>
- Burgelman, R. A. (1984). Managing the internal corporate venturing process. *Sloan Management Review*, 25 (2), 33-48.
- Bygrave, W. & Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship (2nd ed.)*, Wiley & Sons Inc.
- Chang, Y., Liu, Y., & Chang, C. (2019). A multilevel examination of entrepreneurial orientation and corporate entrepreneurship: The joint impact of unit-level social capital and firm-level transformational leadership. *Entrepreneurship Research Journal*, 9 (4), 1-19. <https://doi.org/10.1515/erj-2018-0130>
- Cogliser, C.C., & Brigham, K.H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 771-799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Colaner, C. W. (2014). Measuring Adoptive Identity: Validation of the Adoptive Identity Work Scale. *Adoption Quarterly*, 17 (2), 134–157. <https://doi.org/10.1080/10926755.2014.891546>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Fukuhara, Y. (2022). *Kigyokateki midoru no tansaku* [Entrepreneurial middle management]. Dobunkan Shuppan (in Japanese). (<http://id.ndl.go.jp/bib/032305204>)
- Glinyanova, M., Bouncken, R. B., Tiberius, V., & Ballester, A. C. C. (2021). Five decades of corporate entrepreneurship research: Measuring and mapping the field. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17 (4), 1731-1757. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00711-9>
- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (3), 323-335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations (3rd ed.)*. South-Western College Publishing.
- Lampe, J., Priscilla, S. K., & Andreas, B. (2020). Mapping the field of research on entrepreneurial organizations (1937–2016): A bibliometric analysis and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44 (4), 784-816. <https://doi.org/10.1177/1042258719851217>
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M.H, & Veiga, J.F. (2008). Transformational leadership's role in

- promoting corporate entrepreneurship: Examining the ceo-tmt interface. *Academy of Management Journal*, 51 (3), 557-576. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.32626023>
- Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research policy*, 38 (1), 58-76. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.08.015>
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15 (2), 545-571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Penrose, E. T. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4th ed.). Oxford University Press.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row Publishers.
- Pollack, J. M., Carr, J. C., Corbett, A. C., Hoyt, C. L., Kellermanns, F. W., Kirkman, B. L., & Post, C. (2020). Contextual and international approaches to advancing leadership and entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 57 (5), 915-930. <https://doi.org/10.1111/joms.12605>
- Popowska, M. (2020). Corporate entrepreneurship: A literature review and future research perspectives. *International Journal of Contemporary Management*, 19, 61-87. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.20.003.12668>
- Shafique, I., & Kalyar, M.N. (2018). Linking transformational leadership, Absorptive capacity, and corporate entrepreneurship. *Administrative Sciences*, 8 (2), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci8020009>
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4
- Shindo, H. (2015). *Antorepurena no senryakuron* [Entrepreneurial Strategy]. Chuokeizai-sha (in Japanese). (<http://id.ndl.go.jp/bib/026307905>)
- Shindo, H., Hashimoto, Y., Kikawa, D., & Wada, M. (2021a). Koporeto antorepurenashipu: Kisonkigyō ni yoru bencha soshutsu no riron taikai [Corporate Entrepreneurship]. *Soshikigakkai Taikai Ronbunshu* [Transactions of the Academic Association for Organizational Science], 10 (1), 210-216. https://doi.org/10.11207/taaos.10.1_210 (in Japanese)
- Shindo, H., Hashimoto, Y., Kikawa, D., & Wada, M. (2021b). *Koporeto antorepurenashipu* [Corporate Entrepreneurship]. Nippon Hyoron Sha (in Japanese). (<http://id.ndl.go.jp/bib/031859724>)
- Soomro, B.A., & Shah, N. (2022). Robustness of the transformational leadership towards corporate entrepreneurship. *Journal of Public Affairs*, 22 (2), 1-11. <https://doi.org/10.1002/pa.2509>
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 59, 1541-1565.

<https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations (6th ed.)*. Prentice Hall.

The Transformation from Leader to Intrapreneur: Toward a Theoretical Bridge between Leadership and Entrepreneurship

Haruomi SHINDO
Chuo University
hshindo940@m.chuo-u.ac.jp

Yasushi FUKUHARA
Institute of Organizational Discourse Research
byr03310@gmail.com

Abstract: In existing firms, the transformation from a leader of an established company to an intrapreneur takes place in the development of new ventures. To explain this management phenomenon, it is necessary to construct a theoretical model that bridges entrepreneurship and leadership. The purpose of this study is to construct a theoretical model of the transformation from leader to intrapreneur. As research methods for this purpose, this study conducts (1) a comparative analysis of journals and keywords by searching article databases and (2) a review of previous studies.

The presented model of the transformation from leader to intrapreneur includes at its core the attitudes, characteristics, behaviors, and outcomes of intrapreneurs, as well as organizational factors that influence intrapreneurs, some organizational outcomes, and entrepreneurial middle management. In addition, organizational structure, organizational culture, organizational change, and transformational leadership are outside of the leader-to-intrapreneur transformations. The implications of this study are (1) that it presents a theoretical model of leader-to-intrapreneur transformation and (2) that it bridges the research areas of entrepreneurship and leadership. On the other hand, the challenges are that these theoretical models need to be made more robust and the hypotheses need to be tested through empirical research.

Keywords: leader, intrapreneur, leadership, entrepreneurship, narrative review