

【研究ノート】

エフェクチュエーションの論理からの 起業家的マネジメントの可能性への考察

——相互作用/起業エキスパート/人工物の設計を
中心とした熟達マップへの研究ノート——

森 一 彦

要 旨

本研究は、アントレナーシップ研究でサラスバシーが主張した「エフェクチュエーション」の論理をベースとして、起業家がネットワークを介してビジネスインキュベーションする仕組みを相互作用/人工物の設計/起業への熟達の3つの論点から考察した。ICT（情報技術）が全ての産業に融合するデジタル経済では、個人や小規模事業者がネットワーク・コミュニティをビジネス資源として、相互作用を起こし、未利用資源の統合や資源密度の再構成をするインキュベーション（孵化）の可能性が広がると思われる。そこでは、1) 事業機会を紡ぎ出し、2) 未利用な資源を統合することで事業密度を高め、3) 手段から目的への戦略的循環を導く人工物のデザインとしてエフェクチュエーションの論理が起業家的マネジメントでの重要な役割を果たす。

I はじめに

本研究は、起業家（アントレプレナー）がビジネスを生み出していくプロセスや、そこでの事業機会の認知、意志決定について明らかにすることを目的としている。今後、AI/IoTなどの先端デジタル技術を（ICT）が核として産業全体が再編され、既存のビジネスモデル自体がシフトする中で、さらに起業への関心が高くなっていくと思われる。特にここ数年でアイデアとビジョンを掲げて投資を呼び込み、スタートアップ企業を創業しIPOやM&Aから資産を形成することは若い世代が目指す共通の働き方となって来ているのではないだろうか。アクセレーターやピッチコンテスト、大企業へのベンチャー投資の増加とともに個人を対象とした創業支援も盛んになっていくと思われる。本研究では、Sarasvathy（2008）の提唱するエフェクチュエーションという概念モデルから起業家（個

人)と市場(機会)が統合されるプロセスとして定式を抜き出し、起業成功者への半構造化インタビューからの事実や意思決定との照応を介して起業家的マネジメントの可能性を整理、考察する。さらに Sarasvathy が指摘するようにこうした動きは、個人からの「希望の中に存在する市場」に向けて事業機会を紡ぎ出していく動的な活動である。本研究ではこの視点から迅速な意志決定を促す熟達マップ(事業を構想し、意志決定を導くためのエキスパートへのガイドライン)として集約することを目指し、エスノグラフィー的な関与観察を含むノート形式(定式—照応—考察)で取り組んでいく。

II 背景＝問題意識としての予測不可能な領域の拡大

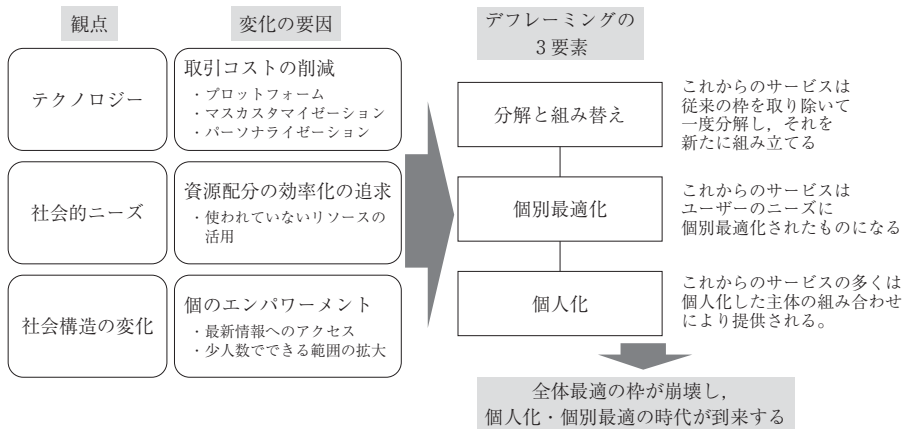
本研究の出発点として、先端デジタル技術がもたらすデジタル経済への移行では単に産業経済だけではなく、社会や個人の働き方や生き方を大きく変えると同時に個人が事業機会を鋭敏に把握、そこに自己の想い、パートナーとの関わりを介して新しいビジネス潮流を拓くのではないかという問題意識がある。「情報通信白書(令和元年版)」の「デジタル経済とその先にある Society 5.0」という特集からはデジタル経済がもたらす特徴は以下に要約できる。

- 1) 一連の先端デジタル技術(AI/IoT, ビック・データ解析, クラウド, オープンソースなど)の進化によってサイバー空間と現実世界が高度に融合する Society 5.0 へと移行し、あらゆる産業が ICT をコアとしてビジネスモデルを変革するデジタルフォーメーションが到来する。
- 2) そこでは、経済発展に留まらず、SDGs での社会課題の解決や「所有から利用へ」を志向するシェアリングエコノミーなど社会全体の変革が同時の変化として起きる。
- 3) それらは、取引コストを劇的に引き下げ、今まで自明としてきた既存の枠組みに大きなゆらぎをもたらし、個々人の生活や働き方、さらに生き方をも根底的に変える。

ここで本研究が目指すのは、事業が様々な領域での未利用資源を巻き込んで他の領域に越境していく可能性である。そこでは予測不可能性が高まる一方で、組織中心であった事業機会の立ち上げがむしろネットワーク・コミュニティを介して資源統合や資源密度を高める個人発のビジネス形態が進行するのではないだろうか。

高木(2019)は、デジタルトランスフォーメーションが、単なるビジネスモデルの変化を超えて社会の構造や仕組みそのものに深い影響を与えているとして以下のような3つの要素によるデフレーミングという概念を主張し、今後のデジタル経済ではサービスの多く

が個人化する主体の組み合わせが重要となることを指摘している。こうした考えからは起業家的マネジメントは、未利用の資源を統合し、新しいサービス交換を生み出す点で広く一搬化し、むしろ従来の企業ベースのマーケティング活動は、一定以上の規模や範囲で制度的安定性を持つ市場のみに限られ、その中で、両者は相互浸透していくのではないだろうか。



図表1) 『デフレミングの背景と構造』高木 (2019) より森加筆作成

III Sarasvathy のエフェクチュエーション；予測不可能性を前提とする

Sarasvathy (2008) は、予測不可能性を前提としたエフェクチュエーションという概念を提示し、アントレプレナー研究の新しい展開を開いた。Sarasvathy の翻訳者の一人であり、大学発アントレプレナー研究者である高瀬 (2017) は、起業家の役割についての定義を「組織の創造 (organizations formation)」から「事業機会の認知 (recognizing opportunity)」に再定義したことで、認知科学の知見を応用する新しい研究潮流が生まれたと分析する。この認知科学研究での熟達に関する30年に及ぶ研究者がノーベル経済学者賞を受賞した Herbert A. Simon であり、その最晩年6年間共同研究をした弟子が Sarasvathy であることはよく知られている。高瀬 (2017) によれば、起業家には特有の起業機会の発見を導く認知能力=情報や信念に基づく推量 (仮説) の形成があり、起業家と事業機会が結びつく活動で人生経験、社会的ネットワークに基づく知識やスキルでなんらかの熟達が見られるという。起業を個人に還元するのではなく、アントレプレナーシップに富む「個人」と価値ある「機会」の関係を一体として理解し、エフェクチュエーションに基づく起業家は起業家の人生や価値に基づいた平凡な現実からスタートし、最終的には機会をつむぎ出す (Fabricate) という視点は特に注目しておきたい。

Sarasvathy (2008) は、起業家の意思決定は、特に予測困難な事業環境での成功であり、従来の手順での合理的意思決定とは明らかに異なったパターンの違いがあると主張した。従来のアプローチを「コーゼーション」、それに対する新たなアプローチを「エフェクチュエーション」と呼び、この2つ対比させることでアントレプレナー独自の手法を明らかにした。「コーゼーション」手法では、マーケティング分野では Kotler (1967) に見られるように、事業機会を外部環境での予測の精緻化に求め、市場を分析セグメント、ターゲットを定め、自社事業の有利なポジショニングを導くことで戦略展開への意思決定をしていく。それは「リスク (最少化)」と「リターン (最大化)」に分離命題として分析的に捉えていくアプローチであり、従来的には、この手法が一般的とされてきた。一方で、「エフェクチュエーション」は、事業環境 (外部環境) での予測を困難と認識し、むしろ事業機会を内部環境と外部環境の両者の接合点である「人工物の設計」として捉え、人工物を介して顧客に影響を及ぼす事により事業コントロールを図る事を主張している。Sarasvathy (2008) のエフェクチュエーションの定義は『起業的熟達の論理であり、世界において新しい人工物を創造する、ダイナミックで対話的なプロセス “a logic of entrepreneurial expertise, a dynamic and interactive process of creating new artifact in the world”』である。本研究では、この定義を以下の3つの論点としてテーマ化し、調査協力者でのインタビューとの照応を通じて起業家的マネジメントでの活動と意志決定として考察していく。

- ・論点1) 事業機会の実現プロセス (a dynamic and interactive process)
= 起業での起業機会の実現プロセス (認知, 特定, 開拓) はどのようにおこなわれるのか
- ・論点2) 熟達者の論理 (a logic of entrepreneurial expertise,)
= 起業における熟達者が持つ論理とはどのようなことを示すのか
- ・論点3) 人工物の創造 (creating new artifact in the world)
= 人工物を創造するとは具体的にどのようなこととして展開されるのか

IV 調査協力者

照応すべき事例としてインタビュー対象者として、予測不可能性を前提として事業機会を自ら創出したと思われる起業家であるとともに、今日的な状況として、情報通信白書で指摘されたサイバー空間と現実世界が高度に融合する「デジタル経済」を特徴付ける

- ①既存のビジネスモデルを変える
- ②社会的課題解決との両立を目指す
- ③社会文化や生き方、働き方を大きく変える

これらの諸点を強く反映している起業家を候補とする。さらには連続的企業 (Serial

entrepreneurship) として、成功したこともあれば失敗したものもある複数の企業を立ち上げた経験を持つ起業家 (Sarasvathy は、習慣的起業=habitual entrepreneurs と呼んでいる) として、以下の3名の方を調査協力者として個々の事業展開での事実関係と意志決定についてインタビューした。

(1) 山口豪志 (やまぐち ごうし)

1984年生まれ。2006年にクックパット株式会社へインターン生として関わり、大学卒業時の2007年3月にクックパット株式会社14番目の社員として入社、創業期を支える。2012年3月に株式会社リート (後にランサーズ株式会社へ社名変更) へ入社。スタートアップの成長請負人と言われ、エンジニアリングやデザイン、経営ではなく、ビジネスサイドの役割を担い、高い営業成果を残してきた。現在は、インキュベーション施設のマネージャー、エンジェル投資家、スタートアップのコンサルタントという複数の立場から活動する。プロトスター株式会社代表取締役 COO, 株式会社54代表取締役社長。

(2) 鈴木雅剛 (すずき まさよし)

1979年広島県生まれ。2004年大学院卒業後、株式会社ミスミに入社。2007年、田口一成氏と共に、株式会社ボーダレス・ジャパンを共同創業。同社は、社会起業家が集い、そのノウハウ、資金、関係資産をお互いに共有し、さまざまな社会ソリューションを世界中に広げ、より大きな社会インパクトを共創する「社会起業家のプラットフォーム (共同体)」として、社会起業家およびソーシャルビジネスを次々と世に送り出している。2019年8月時点で、12カ国30事業を展開中。

(3) 山中哲男 (やまなか てつお)

兵庫生まれ。2002年、兵庫にて飲食店を開業。2007年、米国ハワイ州にてコンサルティング会社を設立し CEO に就任。2008年、株式会社インプレス (現: トイトマ) を設立し、代表取締役社長に就任。2018年、代表取締役会長に就任。2019年、ヒューマンライフコード株式会社、マテリアルワークス株式会社の社外取締役に就任。コトを動かせる探究家集団として違和感、矛盾、不安を解消し、事業開発、事業戦略の専門チームとして様々な企業と連携しながら社会価値を創造している。

V Sarasvathy のエフェクチュエーション

次に Sarasvathy のエフェクチュエーションについて確認しておこう。Sarasvathy は自身

の研究の発見とそれに続く理論の開発についての概要を、以下の3つのパートに分けて概説している。(P 18-22: 2008)

◆パート1. 企業の熟達についてのプロセス要素 (18-19; 2008)

「起業家的熟達についてのプロセス要素」(19; 2008)

- ◆起業家的行為者は、「自分は誰であるのか (who they are)」「何を知っているのか (what they know)」「誰を知っているのか (whom they know)」からスタートし、すぐに行動を起こし、他の人々と相互作用をしようとする。
- ◆彼らは自分のできること (what they can) にフォーカスして、実行 (do) する。何をなすべきか (what they ought) については思い悩むことはしない。
- ◆彼らが交流する人々の一部は、自発的にそのベンチャーにコミットし、プロセスに参加する。
- ◆上記のコミットメントのひとつ一つは新しい手段 (mean) と目的 (goal) をそのベンチャーにもたらす。
- ◆ネットワークの拡大で資源が蓄積されるにつれ、制約条件がついて回るようになる。その制約条件は将来の目的変更の可能性を減じ、誰が関与者のネットワークに入って良いか/良くないのかを制限する。
- ◆関与者が増えるプロセスが時期尚早に停止しない限りは、ゴールやネットワークは新しい市場や企業と同時的に収束する。

こうしたプロセスを図式化し、さらに次のような起業家的熟達の原則をその該当箇所と重ね合わせると図表4) のような図式となる。(P 134: 2008)

◆パート2. 起業家的熟達の原則

起業家的熟達の原則

◆「手中の鳥」の原則

この原則は「目的主導 (goal-driven)」ではなく「手段主導 (mean-driven) の行為の原則である。ここで強調されるのは、所与の目的を達成するために新しい方法を発見することではなく、既存の手段で、何か新しいものを作ることである

◆「許容可能な損失」の原則

この原則はプロジェクトからの期待利益を計算して投資するのではなく、どこまで損失を許容する気があるか、あらかじめコミットすることである。

◆「クレイジーキルト」の原則

この原則は、機会コストを気かけたり、精緻な競合分析を行ったりすることなしに (コミットする意思を持つ) 全ての関与者と交渉していくことにかかわる。さらに経営に参画するメンバーが企業の目的を決めるのであり、その逆ではない。

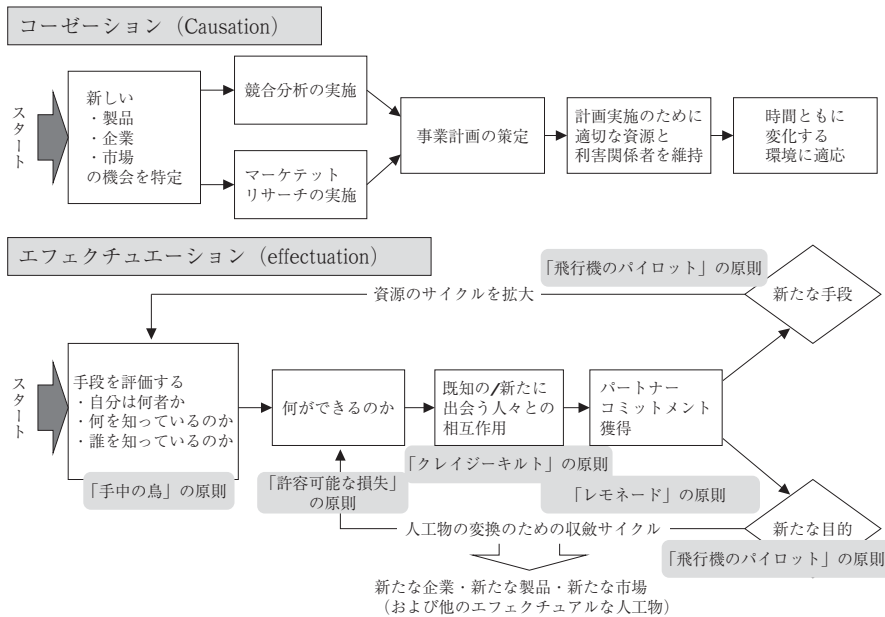
◆「レモネード」の原則

この原則は、不確実な状況を避け、克服し、適応するのではなく、むしろ予期せぬ事態を梃子として活用することで、不確実な状況を認め、適切に対応していくことを示している。

◆「飛行機のパイロット」の原則

この原則は、技術トラジェクトリーや社会経済学的トレンドのような外的要因を活用することに起業家の努力を限定するのではなく、エージェンシーとして人間に働きかけることを事業創造の主たる原動力とすることを示している。

エフェクチュエーションの循環構造で特に焦点を当てたいのがこの人工物の位置付けである。起業家が事業機会を発見し、開拓するために導かれるのがエフェクチュアルな人工



図表2) コーゼーションとエフェクチュエーションの比較 Sarasvathy (2008) より森作成

物であり、それは具体的にはどのようなアプローチなのかを明らかにする事が鍵となると考える。

◆パート3. エフェクチュエーション：起業家的熟達の論理

起業家的熟達の論理

論理とは「世界に行為するための明確な基盤となる内的に一貫した考え」であり

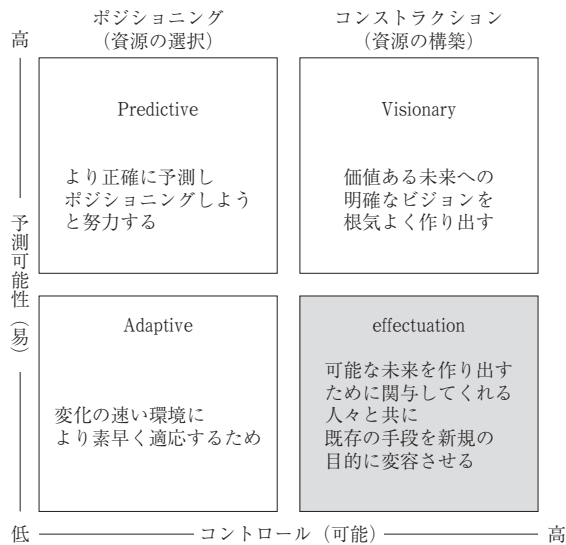
- 1) コーゼーションの論理は「不確実な未来における予測可能な側面」に焦点を当てる
「未来は予測できる範囲において、未来をコントロールする」という論理
- 2) エフェクチュエーションの論理的前提は、「予測できない未来のコントロール可能な側面」に焦点
「未来がコントロールできる範囲では、予測は不要である」というもの。

このエフェクチュエーションの論理は、以下のような世界観や立場を導くものとなる。

- ・世界をオープンで「作られつつあるもの (in-the-making)」と見る。
- ・彼らは、人間の行為の真の役割を見出し、そして企業や市場を人間が作ったもの (人工物) とみなす。
- ・機会を認識・発見するためだけでなく、機会を紡ぎ出すために尽力する
- ・企業や市場を手段として見るがしばしば、企業は彼ら自身に価値をもたらし、彼ら自身の世界を創造するための手段である。市場は発見される (Found) よりも、作られる (made) という色合いが強く、顧客を含む多様な関与者は、自らが作り出している冒険のパートナーとして位置付けられる
- ・失敗を避けようとするのではなく、成功を引き起こそうとする。このことは、「失敗は成功するベンチャーの不可欠な一部である」という認識を必然的に伴う。失敗を生き抜くことを学習し、継続的な投資を通じて成功案件を積み重ねる。
- ・起業家個人の「成功/失敗」は企業の「成功/失敗」と必ずしも等しくはない。

VI 意思決定者が持ちうる論理と戦略の方向

Sarasvathy は、意思決定者が持ちうる論理は特定の戦略を導くとして、論理が導く戦略レベルで「予測に基づく戦略」「予測に基づかない戦略」に分け、予測 (Prediction) とコントロール (Control) に2つの直交する軸で図表5) を提示している。コーゼーション的な戦略マネジメントでの決定的なフレームワークでは「予測を高めればコントロール可能となる」という論理前提となる。一方、エフェクチュエーションは、「予測がつかないとしても、コントロール可能な範囲を確保する」右下の象限で自身が置かれる「環境」をコントロールして作り出すことで、成果を生み出していくという。



図表3) 予測に基づく戦略と基づかない戦略 Sarasvathy (2008) より森作成

調査協力者との照応をしてみたい。調査協力者は、立ち上がりに初期には事業機会の確率、事業目的、事業での選択比重での不確かさからこの「問題空間」に直面していると言える。

山口は、大学(茨城大学理学部)時代、日本最大のレシピ会社クックパットにインターンとして関わり、卒業後直接入社し、その後「逆境のビジネス」と呼ぶように暗中模索の状態から営業部門で売上を担当していく。ランサーズ創業でも「場所と時間にとらわれない働き方を可能にする事業」という構想はあるものの、未来の成功の確率は未知数であり、ゴールとすべき目標も、どのような環境に働きかけるのかも明確な方向性はなかった。

鈴木も大学卒業後、自ら塾の経営をしながらも悶々とした生き方を送っていた。やる気なくつまらなそうに働くバイト先の人々や、働きたくても働けない人々の存在を目の当た

りにし、未来の成果をそこでは見出せていない。

山中も、就職するものの短期間で辞めて、仲間を集めて居酒屋の経営に行きつく。明確な目的や成功の見通しが立たないまま、仲間の協力を仰ぎながら居酒屋を回転させていく。そこでは多くの助言から事業で何を重視して良いのかわからない状態であった。ハワイに旅立った後も、そこでも同じように予測できないことへの模索の日々を送るのである。

共通しているのは、卒業後に「定職」と呼ばれるような会社から与えられた保障や確定的なポジション、提供してくれる資源から選択していく事ができなかった。(しなかった)その状況の中で様々な資源から何かを選択し、自分をポジションニングする機会は叶わず、どのように活動していくための資源を作り上げるのかと必死に格闘していたのと言える。

Sarasvathy (2008) が主張したように、こうした論理は調査協力者の以下の「世界はつくられつつある」という共通の世界観や立場をもたらししている。

「知らない事が私たちをチャンスへと導く」(山口), 「セカンドチャンス黒字にしていく」(鈴木), 「とにかく動くこと」(山中), いずれも、現実の世界は自分が働きかけることで作られつつある世界 (in-the-making) であり、自分で機会を紡ぎ出すという認識は共通していると言える。以下順次、個々人のインタビュー発言とエフェクチュエーションの論理を照応していく。

VII 論点 (1) 事業機会の実現プロセス (a dynamic and interactive process)

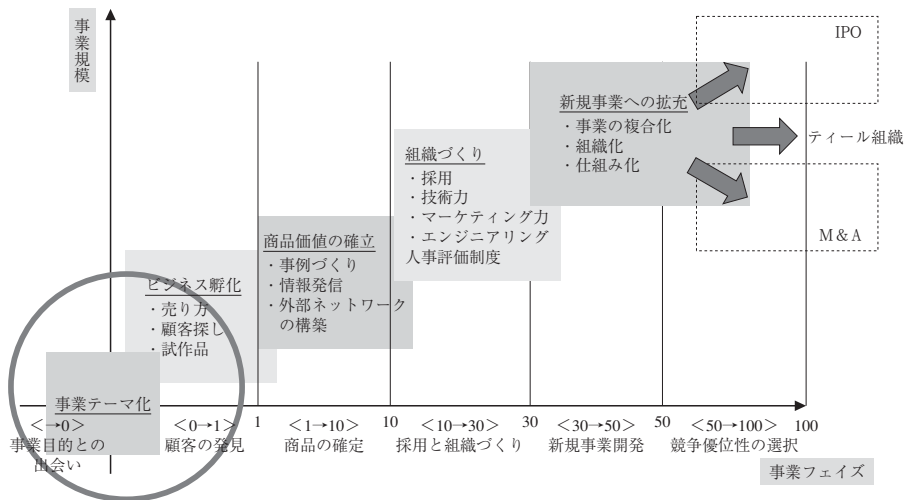
山口豪志の事例＝起業機会の認知、実現プロセスはどのようにおこなわれるのか。

Sarasvathy (2008; P 133) 定式 (1) =エフェクチュアルな行為者は、手持ちの手段つまり「自分は誰か」「何を知っているのか」「誰を知っているのか」からスタートする。彼の行為は、「彼ができること」「実行するに値すると信じていること」によって規定される。彼が最初に行くことは「他の人との相互作用をすること」である。その相互作用の一部がベンチャーへのコミットメントへ結びつく。しかし、ベンチャーの経営に参画するそれぞれの関与者は「新しい手段」と「新しい目的」の双方を持ち込む。そしてそれぞれのコミットメントは「拡張」と「収束」の同時発生的なサイクルを作り出す。

～ベンチャーがすることは2つしかない。①既存事業のリニューアル (業態の刷新)
②新しいマーケットを生み出す。なので、既存の事業の枠で考えてしまうとそれは無理となる～ (山口インタビューより)

～自分なりの「テーマ (事業の目的)」を掲げながら、新たな事業を生み出すために奔走し、周りに「共感」を呼びかけていくのです。～ (山口; 戦略地図036)

山口は、事業を立ち上げる構想の期間を「泥臭いまでの構想期間」と呼び、 $<0 \rightarrow 1>$ に先立つ $< \rightarrow 0 >$ （ゼロマエ）の時期と定義している。山口事例からは、起業からIPOをゴールとして想定したプロセスを事業規模と事業フェイズが成長していく戦略地図というマップが示されている。それは、「エフェクチュエーション」から「コーゼーション」へと架橋する推移とも言えるが、このマップ上から見ると、エフェクチュエーションは立ち上がり先に先立つ $< \rightarrow 0 >$ （ゼロマエ）の時期に特に強く見られる事業の機会を創造する活動であり、事業フェイズは上がるにつれ、コーゼーション要素が強くなっていく。



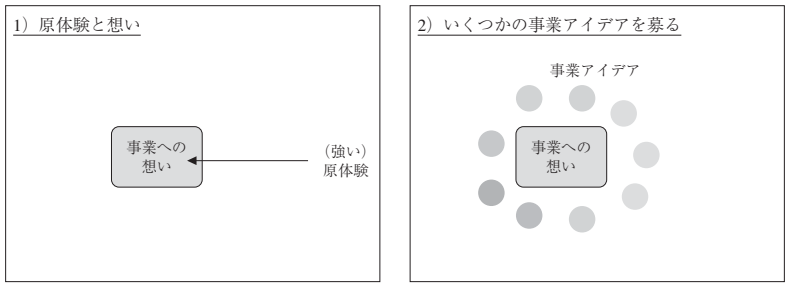
図表4) 起業での事業ステージ 山口(2017)より森加筆作成

この $< \rightarrow 0 >$ （ゼロマエ）の時期ではどのように「事業機会」は認知されているのだろうか。そこでは、市場分析、競合など外部環境に機会を求めるのではなく、個人が事業テーマを共有する仲間と出会うことが何よりも必要なこととなってくる。山口のインタビューと著作『戦略地図』から筆者が ①自己投入 (Selfing) ②事業機会の認識 (recognizing) ③特定 (identifying) ④開拓 (exploiting) という4つの段階としてプロセスをまとめてみた。

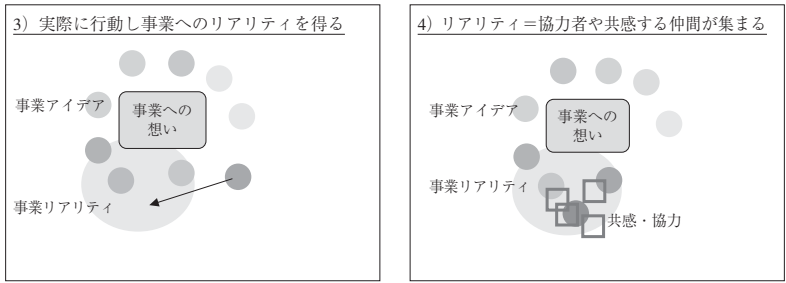
注目されるのは大きく事業機会の創造を左右するのは、第1ステージでの原体験や事業への思い、それを実現するアイデアというよりも、それを核として第2ステージでの仲間からの共感から事態が動く中で、具体的なテーマとして顕在化するプロセスであり、山口は「周囲の共感なくして事業としての成功はあり得ない」とまで断言している。

～最初の仲間を見つけるためには、周囲に自分が取り組んでいるテーマを発信し続けるしか方法はありません。～ (『戦略地図』049)

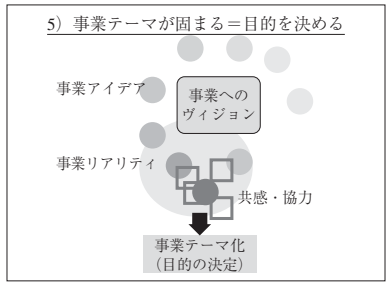
ステージ 1) **selfing** (自己投入) 事業への思いから、事業アイデアを持つ



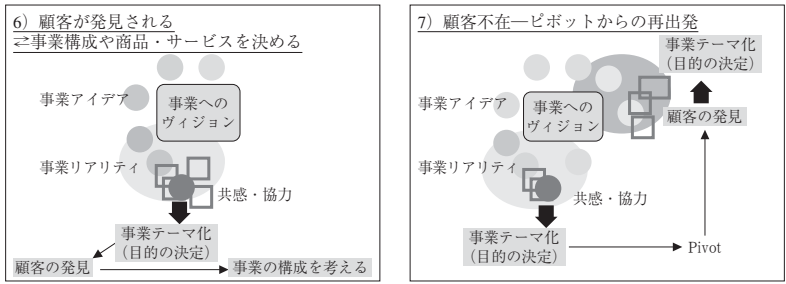
ステージ 2) **recognizing** (機会の認知) アイデアが仲間からの共感や協働を得て、テーマが顕在化する。



ステージ 3) **identifying** (特定) パートナー協力により事業目的や働きかける対象が確定する。



ステージ 4) **exploiting** (開拓) 有望顧客が見つかる、あるいは見つけられずピボット (転換) する



図表 5) エフェクチュエーションとしての事業機会の紡ぎ上げのプロセス

この意味では、存在とは自分は誰かを示すことであり、情報発信することで初めて仲間との相互作用が起きてくる。ここで、山口が強調するのは「旗印」である。

～存在するとは情報発信すること。訴えかけるための有力なコンテンツを持つ。その旗印に人は集まる。そのためユーザーがジョイントできる切り口を見つけて、インフルエンサーを作ることが大事である。クックパットもランサーズも「ここにいくとレシピが見つかる」「仕事が見つかる」などの旗印に向けて人は集まる。ランサーズの広報では、自分たちがどのような旗印のもと活動しているのかを散々説いた。「クラウドソーシングの旗を掲げ、＜仕事を探すのはランサーズ＞」～（山口インタビューより）

しかも、仲間＝利用者が見えてくるとファーストクライアント探しの方向性が見えてくる。それは、その事業で喜びをもたらす人の発見でもある。

～お金を払ってくれるクライアントを探す努力が必要となります。そのためには、「誰に喜んでもらいたいのか」ということを真っ先に考えなくてははいけません。～（『戦略地図』）

事業価値＝喜びを実現するコンテンツ（内容）が同時に見えてくるとネットワーク・コミュニティを介して事業サイクルが動態化し始めるのである。
起業家は続ける、やめない、うまくいくまで続ける。いい循環が生まれる、横にいる会社が変わり、生態系が変わる。事業では、収束フレーズと発散フレーズが交互にやってくる。
～（山口インタビューより）

熟達者はベンチャーの初期ステージはエフェクチュエーションに基づく「行為」を好んで用いるものの、後々のステージでコーゼーションの「推論」が必要なステージへうまく移行できないことを Sarasvathy は指摘している。この点では初期には山口個人とネットワーク外部が交流する中で事業機会が紡ぎ出されていく一方で、事業規模の拡大とともに次第にその機能は組織内部へと抱え込まれ、事業機会の紡ぎ出しが少なくなる一方で、外部とは組織対組織の取引として機会＝コーゼーション的な枠組みが現れてくる点も興味深い。

VIII 一視点（2）熟達者の論理（a logic of entrepreneurial expertise,）

鈴木雅剛の事例＝起業における熟達者が持つ論理とはどのようなことを示すのか

Sarasvathy (2008; P 102) 定式 (2) 起業家は、彼らの行為や決断を表面的な選好よりも根本的に「彼らが何者であるのか」という観点からしばしば語る。

自分たちは、社会起業家であり、ソーシャルインパクトを作ることが全てである。その特徴は漠然とした目標ではなく、顔が見える状態まで具体化して対象を深める。貧困者であればこの誰を幸せにするのかまで絞る。①どこで誰が困っているのか、②それは何が原因なのか、③理想の社会関係とはどのようなものか、④そこから、どのようなビジネスを始めるのか、この起点を *Social Concept*、と呼び、事業のもっとも大事な起点としている。(鈴木インタビューより)

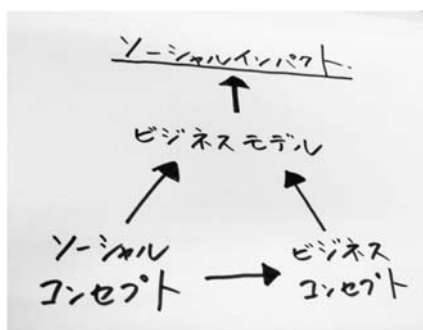
高瀬 (2017) は、田中俊也『熟達者と初学者』を引用しながら、熟達に関して3つのパターンを紹介している。Routine expert (定型的熟達者=課題に対する手際よさを持つ)、Adaptive expert (適応的熟達者=環境変化に対するスキルや知識を持つ)、Creative expert (創造的熟達者=自らアイデアを形にすることに加え、それを評価するメタ認知能力を持つ) である。鈴木の場合、戦略地図よりもメタ認知能力としてのコンパス (羅針盤) を持つことでこの創造的熟達を可能としていると考えられる。社会起業では、事業アイデアをカタチにすることとそれを評価づけることが同時に起きる。その時、鈴木が言う“*Social Concept*” が羅針盤の磁力となる。Sarasvathy が分離命題として指摘したように「ビジネスは社会と分離している」として事業を切り離して別なものとして考えるのではなく、事業アイデアは<even if ~そうであったとしても>そこでの非予測的コントロールできる領域と手法から起業を見出していく。それが常に創造的熟達者へと駆り立てる。逆にビジネスでは、社会的コンセプトが実現するのであればどのようなビジネスでも手がけ、事業の模倣、修正や方向転換 (pivot) も厭わないのである。

~通常であれば、企業が拡大し、組織が大きくなるにつれて求心力としてビジョンを掲げ組織をまとめ上げていく。しかし、こうした後追いではなく、最初に目標としてビジョンを掲げ、それを軸としていく。(鈴木インタビューより)

Sarasvathy (2008; P 139) 定式 (3) エフェクチュアルなコミットメントの中で、個々の小さな相互作用が、どのように2つのサイクル、すなわち、利用可能なネットワークやリソースの規模を拡大し、同時に関与者の目的に一定の制約を課すことで新しい構造へと収束していくのかを理解しよう。

鈴木事例では、最終的な事業目的は社会的インパクトをもたらすかどうかである。しかし、この最上位目的は例えば「貧困層の解消=雇用創出」(ソーシャルコンセプト) としても、それが具体的な下位目標としてどのように行動すべきか (ビジネスコンセプト) を

直接、導くわけではなく、ましてやビジネスでは事業価値やそこに関わる組織全体が収束できる構造（ビジネスモデル）へと向かわなければならない。



図表6) ボーダーレス日本の事業構想の組み立て HP (鈴木ブログ) より

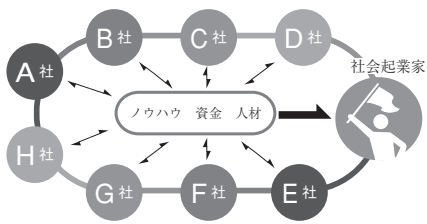
バングラディッシュでの就労困難な人を世界に通用する革職人にする事業“JOGGO”の場合でも、まずエフェクチュエーションと同じく事業手段からスタートし、何が達成できるのか模索から始まっている。最初は蜂蜜である。イスラム社会では主婦が家を出て働くことに多くの抵抗があるため在宅の養蜂であれば雇用が生まれると事業検討したが、その地区では年内で事業稼働できる期間が5ヶ月ほどしかなく断念。次にココナッツオイルの抽出を事業化しようとしたが、フィリピンのプランテーションでの大量生産に対して競争力を持たず、労働コストからしても多くの雇用が生まれず断念。その後、バングラディッシュでの牛の宗教的行事「犠牲祭」で大量の牛皮が廃棄されていることを知り、バングラディッシュ政府の産業振興策もあり、工場を設立した。児童労働などの問題に対して工場としてのスタンダードを引き上げ、雇用創出により貧困の解消につなげるというものだった。しかし、その牛皮の皮革事業では、バックなど他の工場での量産化低価格に対して単品の一個流しとしての付加価値の高い商品を販売しなければならなかった。こうした制約から思いついたのが、Webを介してカスタムデザインできる販売システムである。ギフトをメインとして日本国内でパーツごとに色を選べて、名入れ、誕生日を刻印し、こだわりのある人のニーズに応える付加価値商品を確認した。バックなど量産低価格品の製造では一律の単純労働を強いるが、小物のカスタムオーダーであれば多能工化し、職人もプライドが持てるという。こうした事業体を形成するネットワークは、自在に変容されていく。逆に言えば、最上位目的である Social Concept さえ確かであれば、事業はどのような形態でも構わないため、むしろ既存の概念に縛られることはない。今までの活動が「点」であったのが、それぞれの国のスキルが別の国でも応用できる相互のネットワークが確立し横展開が可能となってきている。ここから、次第に社会起業家からネットワークを形成し、相互に支え合うプラットフォームが構想されていく。

社会起業家たちがお互いに支え合う
「相互扶助システム」

多くの社会問題をどのように解決するのか。
私たちの答えは社会起業家たちのプラットフォームを創ることでした。

グループ各社は独立経営を維持しつつも、立ち上げ当初に必要な資金・ノウハウ全てをシェアできる相互扶助のプラットフォームがあれば、成功の可能性を飛躍的に高められます。

そして、経営が軌道に乗る剰利益を生み出した時は、新たな社会起業家へ投資する。
社会起業家を成功に導き、さらに成功した起業家が次の起業家に恩を繋いでいく。そんな「恩送り経営」がボーダレスの本質です。



図表 7) ボーダレス日本のネットワーク HP より

Sarasvathy (2008; P 151) 定式 (4) 目的は階層構造を持つ。……個人の目的ではなくネットワークの目的=X を特定のカタチに変容させていく

～小規模で分散させる。一つ一つは個人の問題の集合体である。その人だけでなく、周囲に人が協力し解決していく。助け合い、人と人の信頼が生まれ、共感力としての関係性がベースとしてお金が付いてくる。自立自走型、顔が見えている人間同士が関係を作り、助け合うことで基本となる。～ (鈴木インタビューより)

IX 論点 (3) 人工物の創造 (creating new artifact in the world)

山中哲男の事例＝人工物を創造するとは具体的にどのようなアプローチなのか。

Sarasvathy (2008; P 149) 定式 (5) =多くの存在可能な市場から1つを選ぶように起業家が振る舞う時と、既存の現実を新しい市場に変容させるように起業家がふるまう時とでは、どのような違いが生み出されるのか?……機会コストの無視である。最初のエフェクチュアルなコミットメントを超えた探索を行わないことそして「人工物がどうなるのか」を拡大する関与者のコミットメントによるネットワークの決定に委ねてしまうことである。

リソースを次のネットワークに乗せていく。ネットワークの中に種をまいておく。それがネットワークを再び変えることで、雪だるま式に増えていく。種が栄養をもらうので、リアリティが増えてアウトプットされてくる。気づくと何かができていることが多い。逆に目標数値化されるとモチベーションが下がり、モノゴトへの種を転がせなくなる。うまくいくときはうまくいくと考えるしかない。(山中インタビューより)

山中は、自身が意識的にネットワーク力を生かした人工物を形作ることの熟達者と言える。創業間もない時期では「何者でもない自分だから身近に関わりを持つ誰かと始めるし

かない」という意識は「何者でもないから何者でもなれる」というネットワークに身を委ねた時にこそ自身のアイデンティティもそれに同化しうる自己変容力に熟達した。

Sarasvathy (2008; P 204) 定式 (6) 「個人や企業が、彼らの内部・外部環境をどのようにデザインするのか」に焦点を当てる必要がある。その中でもとりわけ、「どのようにして新しい目的が (適応によるものであれ、交渉されたものであれ) 生み出されるのか」「どのようにして特定の戦略が環境を形づくり、個人の選好を再構成し、企業の構造を再編するのか」に焦点を合わせる必要がある。アントレプレナーシップを人工物科学として研究することは「デザインはしばしば内部環境と外部環境の形成を含むものであり、どちらか一方を他方の説明のために都合よく固定化することはできない」

人工物を示す山中での好例は、広島でのダンススクールでの Pivot (方向転換) である。山中への相談として持ち込まれたダンススクールは、プロの育成を目指したもので、有名アーティストにも関わっただけあってそのレッスンの質は高かったがなかなか人が集まらなかった。山中は、しばらくダンスに来る生徒の経過観察をした後に、初心者用のプログラムを開発した (人工物)。山中が発見したのは、ダンスをすると人前で緊張しない、明るくなる、人気者になれるなど、スポーツでも勉強でもない領域で自分を表現できたことだった (目的)。ダンスのプロを目指す人ではなく、ダンスを介して自分を解放する、仲間を作るなどの目的から教室に来る人を対象とした (外部環境)。また、今までのプロの養成ではなく、初心者にやさしいインストラクターとして起用する (内部環境)。ダンスだけでなく、それを介して仲間やつながりをもたらす効果を狙うものだった (戦略)。あるきっかけは、その初心者クラスに来ていた子供の妹にダウン症の子供がいたが、ダンスをしたいと言い出し、あまりにもグズるので授業が進められなくなった (偶然を梃子)。するとインストラクターがダウン症の子供用にプログラムを作ると言い出したのである (エフェクチュアルな関与者のコミットメント)。やがてそれが、養護学校で話題を呼び、それを地元テレビ局が取材し放送したため、一気に知名度が上がった (リソースの拡大)。さらに、そこから彼らは小中学校の学校教育にダンスが取り入れられることを知り、学校の先生だけのための無料プログラムを組み込んだ (人工物の変換による市場拡大)。やったことがないことをやるのは恥ずかしい。誰でもできるようなステップなど先生でも成功体験が生まれるようにしたのである。その先生たちは学校で教えるとともにそこでの生徒たちがダンススクールに通うようになった。そして、その中からプロを目指す人間もあらわれてきたのである (新たな市場の創出)。このように人工物のデザインにより Sarasvathy (2008) が指摘する「システムがある様態から別の様態に相転移する」という事態が起きた

のである。

Simon (1999) は、人工物の目的側面—目的の達成、目標への適応には3つの間の関係が関わっていると指摘する。図表8) での3つの要素でその関係での相転移を確認してみよう。

Simon (1999) はわかりやすい例示として、ナイフの切れ味は、その刃の材質と切るべき物体の硬度とによって決まると提示する。こうした人工物の構造、人工物の環境のデザインに関して山中は、自分自身が多く介入するのではなく、ダウン症の子供に寄り添い、ダンスに来る先生たちが自信をつけるためのダンスのパターンを動画でとりDVDとして配布するなど、ネットワーク・コミュニティ自体が活性化するための活動を介して紡ぎ出している。こうしたことは、偶然を梃子として、内部と外部を同時的に動かす人工物 (fabrication) に働きかけるデザインとして意識的な活動が展開されたといえる。

1) 目的ないし目標	2) 人工物の特性	3) 人工物が機能する環境
プロ仕様	プロ養成のプログラム	ハイレベルなダンス育成環境
自分を明るくする 友達を作る	仲間と協働するプログラム	自分が解放され、仲間とつながる環境

図表8) 人工物による相転移 (山中事例より)

Sarasvathy (2008; P 213) 定式 (7) =ある事象は、アイデンティティを持つがゆえに存在するのでありその事物が存在するからアイデンティティを持つわけではないのである。(大学は建物の集まりだが建物を集めたからと行って大学ができるわけではない) 統合された組織的アイデンティティ

5-10年後はこうしたコミュニティにどのように参加するかで2-3つの顔 (アイデンティティ) を持ちながら生きていくのが当たり前となると思う。いまの自分はその先触れで動いている。そのネットワークで個人がバリューを持ち、その高いバリューを持つ個人がまた集まると創発されていく。その中の真ん中に立つと楽になる。(山中インタビュー)

Sarasvathy (2008; P 199) 定式 (8) つまり人工物とは「模造 (fabrication)」である。それらは行動 (behavior) を示すものであり、しばしば計画的な言葉 (intentional term) で記述される。……Simon は人工物を内部環境と外部環境の境界 (界面) として定義している。

山中はリアリティの解像度を上げるという。高瀬 (2017) は木村英紀の「工学としての2つのカテゴリー」として自然科学での〈仮説—実験—検証〉に対して人工物科学での研

究プロセスを「使用命題—設計—価値評価」として紹介している。特徴的なのは、この設計（デザイン）による現実の生活世界での解像度をあげることによって仕様命題や設計、価値評価へとフィードバックする流れが紡ぎ出されるという点である。エフェクチュエーションに基づく行為者は、いま与えられた中から選択するのではなく新しい選択肢を構築（デザイン）するのである。特定の手段を使って可能な結果をデザインし、時間の経緯に伴い、創業者と彼が交流する人々と相互作用によって生み出される様々なイマジネーションや熱意を通じて、目的が偶発的に生まれることを許容する。手段（means）からスタートし「これらの手段を使って何ができるだろうか」と問いかけるのである。

Sarasvathy (2008; P 214) 定式 (9) 準分解可能性のシステムは、繰り返される分化と特殊化を通じてボトムアップにデザインされる意味で、モジュール的システムと区別される。アイデンティティの知覚は、このプロセスの結果ではなく、原動力である。

「パフォーマンス」と「モチベーション」モチベーションをあげていくことが大事、ターゲットがどうなってほしいと思いを抱くと理想が語り出す。社会という抽象的なレベルはなく、皆バラバラな個人の集合体であり、目の前にいる人と一緒にできること、その人が喜ぶことをしていくとエネルギーが大きくなって広がる。共感できる価値観をネットワークしていく。他人と比較して価値観を押し付けるものではない。常につながることによって好きなことが変わっていく。コミュニティの維持は難しいが、大抵、失敗する人は自分のやろうとしていることを信じていない。熱量がないのは、自分でやろうとしていることを本気で信じていないからです。(山中インタビューより)

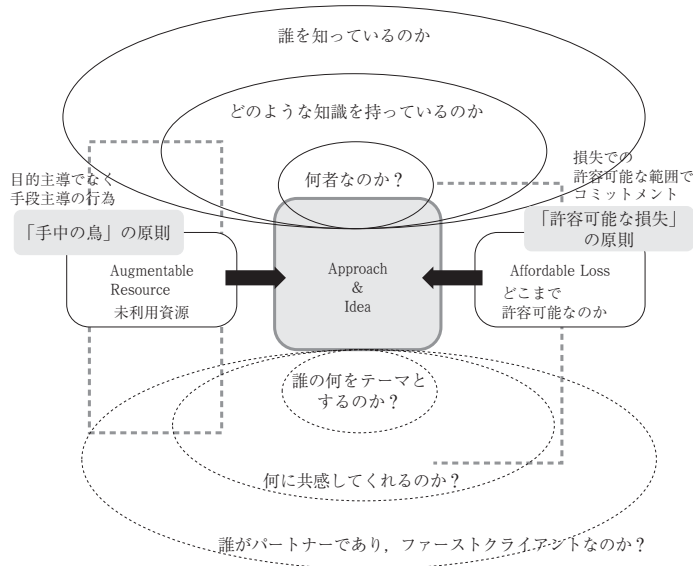
X 最後に、小括として

Sarasvathy (2008; P 194) 定式 (10) エフェクチュエーションは、人間が作った世界において物事を生み出すためのデザイン原則でもある。言い換えれば、エフェクチュエーションに基づくアントレプレナーシップとは「人工物の科学」(Simon 1981) である。

Sarasvathy (2008) が提唱するエフェクチュエーションは個人が市場を紡ぎ出す手段であり、ネットワークを介して相互作用を起こす中で新しいイノベーションや新しい事業価値を生み出す大きな可能性であると言える。そこでは、1) 意思決定するための要素を俯瞰する、2) 動態局面での事業機会へのコミットメントを引き出す、3) 状況に応じて資源統合、資源密度を高めるために人工物を設計することが求められてくると考える。以下、エフェクチュエーションでの3つの命題に従って、起業家的マネジメントへの熟達に向けてのマップとして試案を提示する。

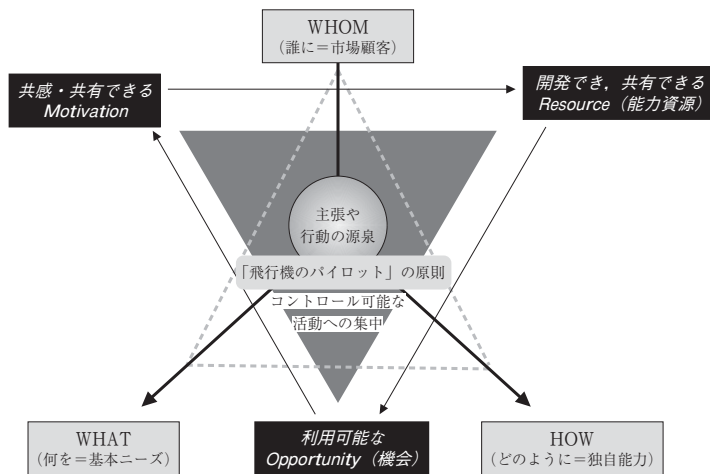
・論点1) 事業機会の実現プロセス (a dynamic and interactive process)

目的=個人や小さな事業者が特定の共感・協働ネットワークでの相互作用を介して事業やサービスの機会を紡ぎ出し未利用資源の活用と許容可能な損失を同時に俯瞰することが可能となる。



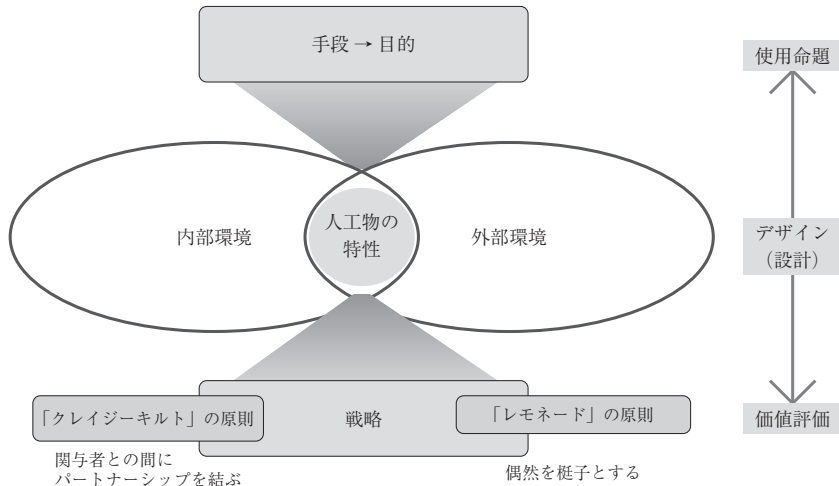
・論点2) 熟達者の論理 (a logic of entrepreneurial expertise,)

目的=熟達者が持つ論理は、小さくバラバラな単位に事業要素を分化・特化し、それを状況に合わせて未利用資源として再統合し、資源密度を高める連続的サイクルを戦略として導く。



・論点3) 人工物の創造 (creating new artifact in the world)

=人工物を創造するとは具体的には、内部環境と外部環境を同時的につなぐ仕組み（人間が構想したデザイン）を介して、新たな目的（使用命題）、戦略（価値評価）を複合的に縫い上げ、常に新しい循環への原動力をもたらしていく。



最後となるが、今後はこの熟達マップからさらに現実的な事業機会への展開を踏まえたアントレプレナーシップとして研究を深めたいと考える次第である。

参 考 文 献

- Ries, E. (2018), *The Startup Way*, Fletcher & Company, New York (井口耕二 (訳) 『スタートアップウェイ』日経BP社, 2018年)
- Sarasvathy, S. D. (2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, UK, Edward Edgar Publishing (加護野忠男 (監訳)・高瀬進・吉田満梨 (訳) 『エフェクチュエーション～市場創造の実効理論』碩学舎, 2015年)
- Simon, H. A. (1996), *The Science of the Artificial third edition*, MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹 (訳) 『システムの科学 第3版』パーソナルメディア(株), 1999年)
- Vargo Stephen L and Robert F. Lusch “SERVICE-DOMINANT LOGIC, Premise, Perspective, Possibilities” CAMBRIDGE University Press 2014 井上崇道監訳庄司真人, 田口尚史訳「サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用」同文館出版2016年
- 高木聡一郎 (2019) 『デフレーミング戦略 アクター・プラットフォーム時代のデジある経済の原則』翔泳社
- 高瀬進 (2017) 『大学発ベンチャー起業家の「熟達」研究：瀧和男のライフヒストリー』中央経済
- 山口豪志 (2017) 『0 to 100 会社を育てる戦略地図』ポプラ社
- 山口豪志 (2017) 『逆境のビジネス』
- 情報通信白書-ICT 白書 (2018) 総務省