

# エフェクチュエーションにおける起業家マインド醸成に 関する研究

佐々木 孝美

キーワード：エフェクチュエーション、コーゼーション、起業家研究、起業家教育、創業支援

## 1. はじめに

我が国の経済・社会構造の変化、及び経営者の高齢化の進展に伴い、中小企業・小規模事業者の数は年々減少を続けている。これまで地域経済を支えてきた中小企業・小規模事業者が市場から退出することで、地域の活力が失われることが懸念されている。こうした状況において、新たな地域経済の担い手を創出するべく、起業を促進することの意義は大きい。さらに、起業は産業の新陳代謝を促進し、我が国経済を活性化する役割を持つ。しかしながら、我が国の開業率は欧米に比べ、低い水準で推移している<sup>1</sup>。

図1にも示しているように、日本の開業率は2015年時点で5.2%であり、英国（14.3%）やフランス（12.4%）の水準と比べて低い状況にある。

---

<sup>1</sup> 『中小企業白書』 2017年 p.181

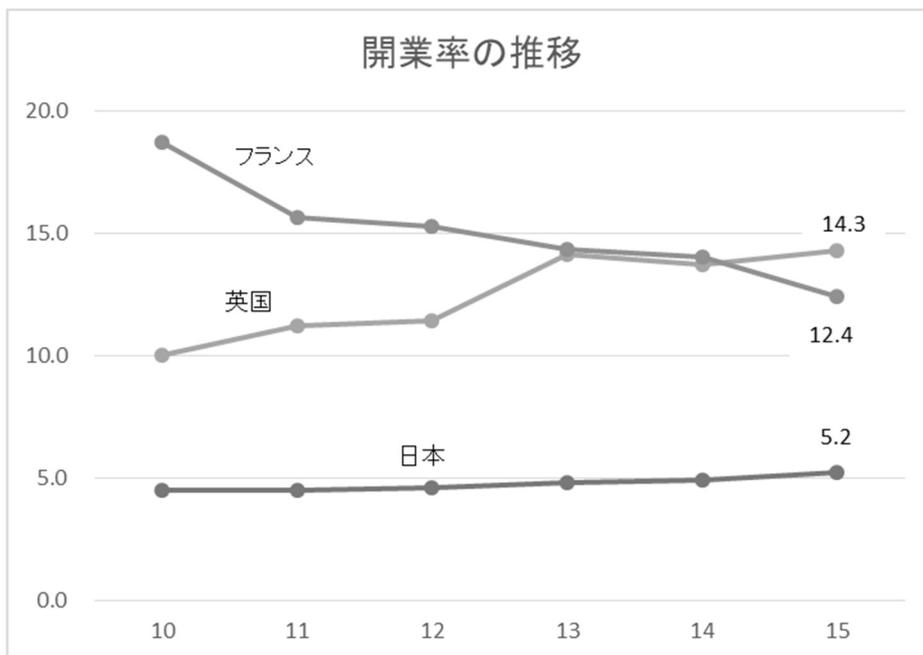


図 1 開業率の比較

(出所) 中小企業白書 p.103 を加工して筆者作成

『中小企業白書 (2014年)』では、起業大国に向けた対策として、起業家教育の必要性があげられている。図 2 に示されているように「起業家意識の変革」が第 1 の課題であり、その対策の 1 項目目が、起業家教育となっている。それでは、起業家教育の意味することは何であろうか。

### 課題1 起業家意識の変革

- 対応策1 起業家教育
- 対応策2 起業家に対する社会的評価の改革

### 課題2 起業後の生活・収入の安定化

- 対応策1 起業のセーフティーネット
- 対応策2 兼業・副業の促進

### 課題3 起業に伴うコストや手続きの低減

- 対応策1 誰もが起業家応援社会の構築
- 対応策2 起業することでメリットのある仕組み
- 対応策3 起業に関する相談体制の拡充

図 2 「起業大国」に向けた課題と対応策（出所）中小企業白書 2014 年 p.220

起業家教育において、起業の際には、まず目標を決め、その目標を達成するのに最適な方法を決めていくという意味決定を学習する。吉田（2017、p.13）によると、因果推論である。サラスバシー（2015年、p.20）は、この意思決定のプロセスを、コーゼーション（Causation）と呼んでいる。しかし、環境の変化が激しい不確実性な状況であったり、人、モノ、金、情報といった経営資源が乏しかったりする場合、コーゼーションの考え方では、なかなか起業への一歩が踏み出せない。これに対して、自分ができることから始めるという考え方が、近年注目され始めている。これは、サラスバシー（2015、p.20）によって提唱された概念であり、エフェクチュエーション（Effectuation）と呼ばれる概念である。エフェクチュエーションの定義については、次のような見解が述べられている。

「熟達した起業家の意思決定の特徴（高瀬ほか、2015、iv）」

「成功した起業家のものの考え方と行動原理（福島、2016、p.8）」

『「やってみなはれ精神」にも通じる行動原理（栗木、2018、p.7）」

具体的な中身に関する定義は、栗木（2018）が最も言い表していると考えられる。起業という行動を実際に起こすにはどうすればよいのかという行動原理がエフェクチュエ

ーションという言葉に凝縮されているといえる。

高瀬ほか（2015、p.ii）は、エフェクチュエーションは学習可能であり、学んで欲しい対象者を次のように述べている。

「第一に（エフェクチュエーションを）読んで頂きたい読者はスタートアップを検討している方である。スタートアップは、起業の当事者として、実践を通じて学ぶものであるが、事業機会に関する洞察には起業家としての「熟達」が必要であり、さらにそれは学習可能なものである。」<sup>2</sup>

エフェクチュエーションを学習することで、起業を目指す人に対して、起業に向けた一歩を踏み出す後押しをしてくれるのではないだろうか。そこで、本稿では、このエフェクチュエーションという概念が日本の起業家を増やす一助となるかを吟味していく。この課題に向けて、第1にエフェクチュエーションとは何かを明らかにする。第2にエフェクチュエーションという概念が日本の起業家を増やす一助になるかを吟味し、その留意点を明らかにする。そして、第3に結論と今後の課題を提示し、むすびとする。

## 2. エフェクチュエーションとは何か

ここでは、第1にエフェクチュエーションとコーゼーションの概念とその違いを説明する。第2にエフェクチュエーションの研究概要を示す。第3に熟達した起業家が用いるプロセスを説明する。そして、第4にそのプロセスで用いられる5つの行動原則を説明する。

### 2-1. コーゼーションとエフェクチュエーション

第1にエフェクチュエーションとコーゼーションの違いを説明する。サラスバシー（2015、p.94）は、コーゼーションを次のように述べている。

「コーゼーションの論理は、「選択」を助け、・・・（中略）・・・未来が予測可能で、目的が明確で、環境がわれわれの行為から独立している場合に有効である。・・・（中略）・・・

---

<sup>2</sup>（ ）内の言葉は、筆者が説明のためにつけたもの

コーゼーションに基づく行為者は、求める「結果 (effect)」からスタートし、「これを達成するためには、何をすれば良いか」を問う。」

つまり、コーゼーションは、市場の環境は変わらないという想定のもとに、未来を予測して目的を達成するために選択を行っていくことである。

サラスバシー (2015、p.49-51) は、典型的なコーゼーションの例としてマーケティングプロセスをあげて説明している。マーケティングプロセスでは、製品やサービスが対象とする市場を定義して、その後セグメンテーションを行い、そのセグメンテーションの中からターゲットが決められ、ポジショニングが定義される。要するに、最初に市場を発見して意思決定を行っていくことであり、先に述べたように未来を予測した後に選択を行っていく。

これに対してエフェクチュエーションは、コーゼーションの反意語としてサラスバシーによって名付けられた造語である。サラスバシー (2015、p.94) は次のように述べている。

「エフェクチュエーションの論理は、「構築」を助ける。・・・(中略)・・・未来が予測不能で、目的が不明瞭で、環境が人間の行為によって変化する場合に有効である。・・・(中略)・・・エフェクチュエーションに基づく行為者は、「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、再度、「これらの手段を使って、他に何ができるだろうか?」と問うのである。」

市場の環境は変わっていくため未来は予測できない。したがって、エフェクチュエーションは、今自分が持っている手段を使って、未来をデザインしていくという考え方である。

サラスバシー (2015、pp.49-51) の見解をまとめると、エフェクチュエーションでは決められた結果や市場からはスタートせずに、所与の手段を定義し、幾つかの可能な結果から選択をする、継続的に新しい機会を紡ぎ出し、有効に活用しようとする。ここで言う手段とは、「自分が誰であるか (Who) (選好やアイデンティティ)」、「何を知っているか (What) (知識や経験)」、「誰を知っているか (Whom) (ネットワーク)」という今の自分および自分を取り囲む状況である (サラスバシー、2015、p.18)。

表 1 エフェクチュエーションとコーゼーションの比較

	エフェクチュエーション	コーゼーション
考 え 方	手段から始まり 未来をデザイン	目的から始まり 未来を選択
市 場	創造する	発見する
未 来	予測不可能	予測可能

(出所) 筆者がサラスバシー (2015) に基づいて整理したもの

コーゼーションは、未来は予測可能という前提のもと、市場を発見して、目的達成のために選択を行っていく。エフェクチュエーションは、未来は予測不可能という前提のもと、市場を自ら創造して今の手持ち手段を元に未来を構築していく。2つの違いを、考え方、市場、未来に分けて整理をすると、対極の考え方であることがわかる。この考えに沿って、エフェクチュエーションとコーゼーションの違いをまとめたものが表 1 である。

## 2-2. エフェクチュエーションの研究概要

次にエフェクチュエーションの研究の概要を説明する。エフェクチュエーションは、サラスバシーの研究によって発見された概念である。その研究の原点は、従来の資質があるからなどの起業家に対する見方に対して、意義を唱えるものであった。レイヴ (Lave) (2015, pp. ix) は、アントレプレナーシップ・プログラム (起業家教育プログラム)、小規模事業を立ち上げるための資金調達の見つけ方、キャッシュフローの把握の仕方など、ハウツー本であったと述べている。核心的な問題について我々に教えてくれる研究は、ほとんど存在しておらず、アントレプレナーシップを促進するためには、どのような課題があるかが明らかにするものではなかった<sup>3</sup>。サラスバシー (2015) の研究は、プロセス・アプローチであり、アントレプレナーシップの発揮にどのような特徴があるかを明らかにしたものであった。レイブ (2015, p.x) は次のように述べている。

<sup>3</sup> この点を、吉田 (2017, p.12) は、「それまで (また今日においても) 「起業家精神とは何か」という問いには、様々な研究の努力が行われてきたものの、明確な答えが見出せずにいた。ある研究は、それを性格や属性といった起業家自身の個人特性によって説明しようとし、別の研究は、環境に存在する機会と関連づけて説明しようとしていたが、いずれも統一的な結論を導くことができなかった。さらに、仮にいずれかが起業家精神の要因だと証明されたとして、それは当の起業を考える人々にとって、何ら実用的な示唆を与えられないことが問題であった。

「成功した起業家に対して、「提案された事業アイデアをどのように成功させるか」を尋ねた発話プロトコルを解釈する作業を通じて、Sarasvathy 博士は、彼ら全員が、ある時点で一步を踏み出すために探索や分析を限定的にしか用いない「エフェクチュエーター」であることを発見した。」

サラスバシーは、認知科学における手法を起業家研究に応用し、起業家が用いる意思決定の方法を研究した<sup>4</sup>。つまり、サラスバシー（2015、p.15）の研究は、資質やスキルにとらわれない基礎的理論であり、サラスバシーは、以下の2つの問いを探究した。

- ①複数の熟達した起業家が、同じアイデアから事業を始め、同じ意思決定の課題に直面した時に、その意思決定プロセスにどのような共通点や相違点があるか。
- ②存在していない市場に直面して未来を予測する場合、熟達した起業家の意思決定に、何が影響を与えるのか？

ここでサラスバシー（2015、pp.27-28）は、熟達した起業家の基準を以下のように設定している。

「個人・チームを問わず、1つ以上の企業を創立し、創業者・起業家としてフルタイムで10年以上働き、最低でも1社を株式公開した人物」

具体的な研究として、サラスバシー（2015、p. xx）は、対象にした起業家から次のような手法で1次データの収集を行った。

- ① スタートアップ企業に典型的な10の意思決定についての17ページの問題群を作成する
- ② 合理的手続きによって母集団の代表として抽出された27名の熟達した起業家にその問題を解いてもらう
- ③ 回答に際して、思い浮かんだことを継続的に言葉にして話してもらう（シンクアラウド法による発話プロトコル）
- ④ シンクアラウド法による発話プロトコルを録音データとして収集する

---

<sup>4</sup> 吉田（2017、p.12）カーネギーメロン大学大学院でノーベル経済学賞受賞者のハーバート・サイモンの下で研究をしていた。

## ⑤ 音声データを文字起こししたものを研究の1次データとする

サラスバシーは、以上のような方法でデータを収集し、分析を行った。その結果、サラスバシーは、熟達した起業家が用いるプロセス、プロセスにおいて用いられる5つの行動原則、論理（ロジック）を発見した。

### 2-3. 熟達した起業家が用いるプロセス

ここでは、上記の研究の結果から導かれた、熟達した起業家が用いるプロセスを順に説明する。サラスバシー（2015、p.18）は、熟達した起業家を取る最初のステップを、「自分が誰であるか(Who)（選好やアイデンティティ）」、「何を知っているか(What)（知識や経験）」、「誰を知っているか(Whom)（ネットワーク）」という3つの質問を考えることから始まるとしている。要するに、起業家が既に持っている手段を内省することからスタートする。サラスバシー（2015、p.18）によると、次のステップは、3つ質問の答えから「何ができるのか」を考えて実行する。つまり、自身が持つ経営資源を認識した後に、自分に何ができるかを考えて実行に移してみるということである。サラスバシー（2015、p.19）によると、3つ目のステップは、「他者との相互作用」である。手持ちの手段から始めているため、他者との相互作用を通じて「パートナーのコミットメント」を得て、次の「新たな手段」や「新たな目的」をもたらす。この「パートナーのコミットメント」の獲得から、「新たな資源」と「新たな目的」を得ることが、サラスバシー（2015、p.19）が示す第4ステップと第5ステップである。サラスバシー（2015、p.19）が言う新たな資源の獲得は、起業者が使える資源の拡大を意味する。他方で、新たな目的の獲得は、新たな市場を作り、新たな企業で新たな製品というサイクルへとつながっていく。以上のプロセスは図2に示されている。



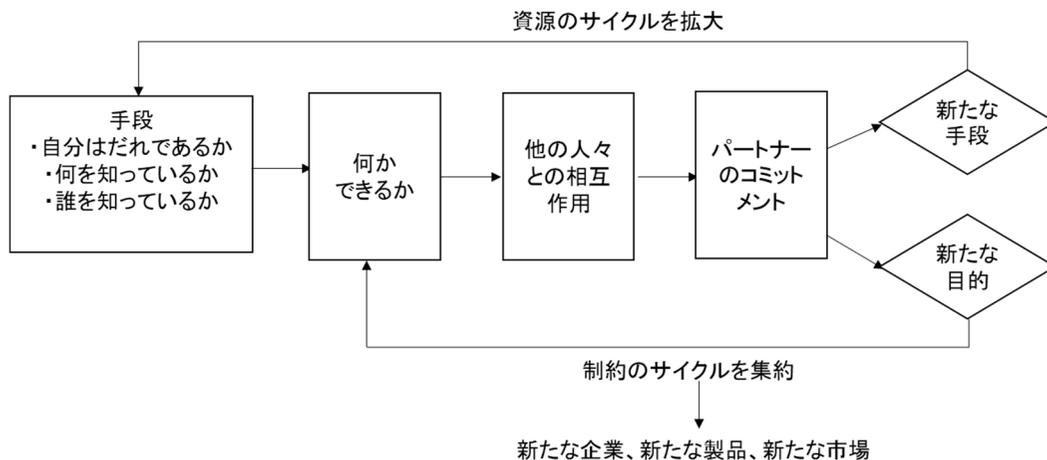


図 3 エフェクチュエーションのプロセスモデル

(出所) サラスバシー (2015、p.134) のエフェクチュエーションのプロセスモデルを筆者が加筆したもの

その後、サラスバシーは熟達者ではない人についての研究も行った。高瀬 (2012、p.3) によると、サラスバシーは、起業経験をほとんど持たない MBA 学生を対象にプロトコル分析との比較研究を行った。その結果、MBA 学生は、コーゼーションを前提とした意思決定をしており、熟達した起業家とは正反対の結果になった。高瀬 (2012、p.5) によると、コーゼーションに基づく意思決定は、マーケティングの教科書で扱われる伝統的なマーケティングリサーチの方法であるとし、5 段階のプロセスとして次のように説明をしている。

1. 製品に対して可能な限りの全顧客からなる事前に定義された市場から、プロセスを始める
2. 事前に定義された市場についての情報は、フォーカスグループ、サーベイ等を通じて集められる
3. 妥当な変数を用いることで、市場をセグメントに分割する
4. 潜在的市場の戦略的価値に基づいて、いくつかの特別なセグメントを、選択し、目標とする
5. 最後に競争分析に基づいて、資源や技術制限の条件下で最適な方法で、製品はターゲットセグメントとポジショニングされる

コーゼーションによる意思決定のプロセスをまとめると、最初のステップで市場を特定する。ここで、新しい製品、起業、市場の機会が特定される。次にマーケットリサーチや競争分析を行う。そして期待利益を想定し目的が決まり、事業計画の策定へと移る。その事業計画実行のために適切な資源と利害関係者を獲得していく。その先は、時間とともに変化する環境に適応していく。以上のプロセスは図 3 に示されている。

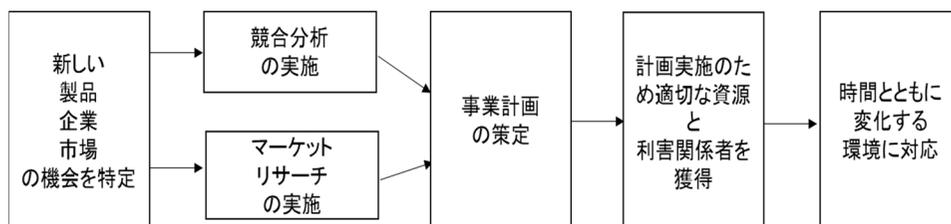


図 4 コーゼーションのプロセスモデル

(出所) 高瀬 (2012、p.5) のコーゼーションのプロセスモデルを筆者が加筆したもの

#### 2-4. 5つの行動原則

ここでは、サラスバシー (2015) が研究の結果導き出したエフェクチュエーションの5つの行動原則を説明する。サラスバシーの研究は、熟達した起業家が、この5つの行動原則に従っていることを明らかにしている。

##### ①「手中の鳥」の原則：既に持っている資源を使う

手中の鳥の原則は、プロセスの最初の段階で使用される行動原則である。この原則は、最初に何をするかということを決めるのではなく、既にあるものを使って何ができるかを考えることを意味している。その意味では、目的を実現するためにスタートを切るといふよりも、既存の手段からスタートを切り新しいものを作っていくという行動原則といえる。

サラスバシーは (2015、pp.95-96) は、この原則をコーゼーションとエフェクチュエーションを対比させ、次のように説明している。

「コーゼーションに基づく場合、彼 (シェフ)<sup>5</sup> は、まずメニューを選定し、メニューに応じた良いレシピを参考にして、必要な材料の買出しを行い、適切な用具や器材を揃えて料理を作る。つまり、コーゼーションに基づくプロセスはまず目的としてのメ

<sup>5</sup> ( ) 内の言葉は、筆者が説明のためにつけたもの

ニューを選択し、その目的を達成する効果的な方法を見つけていくのである。一方、エフェクチュエーションに基づく場合は、シェフはまずキッチンの棚にある材料や器材を見て、その上で可能なメニューをデザインする。実際、彼女が料理の準備をする中で、メニューが生まれてくることも少なくない。つまり、エフェクチュエーションを用いるシェフは、所与のキッチンから初めて、可能性をデザインし、時に意図していなかった完全にオリジナルな料理さえも創作することである。」

手中の鳥の原則は、エフェクチュエーションの根幹であり、既に準備できている手持ちの資源からできることを考え、すぐに行動を起こしていくことである。

## ②「許容可能な損失」の原則：失敗を想定し、許容可能な損失額を決めておく

許容可能な損失の原則は、最初に許容可能な損失額を決めておくことである。サラスバシー（2015年、pp.105-106）は、コーゼーションとエフェクチュエーションの違いを次のように述べている。

「コーゼーションでは最適な戦略を選び、期待収益を最大化することを重要視する。しかし、エフェクチュエーションでは期待利益は設定せず、「いくらまでなら損しても良いか」を検討して、手持ちの手段で行動を始める。」

吉田（2017年、p.15）は、損失を最小化することについて次のように述べている。

「損失を最小化するためには、調達する資源の絶対量を減らせないかを検討する。例えば資金調達が必要であれば、いかに調達するのかを考えるよりも前に、①キャッシュの支払を遅くする、②固定費を変動費にする、③手持ちの手段で間に合わせることを、④世の中の余剰資源を使えないか、などを検討してみる。」

サラスバシーは（2015、pp.106）は、この原則をコーゼーションとエフェクチュエーションを対比させ、次のように説明している。

「コーゼーションの論理を用いるシェフは、レストランの開業に必要な資金を割り出し、その資金を集めるために、時間、努力、エネルギーを投資する。それとは対照的に、エフェクチュエーションに基づくシェフは、不利な面を見積もって、ベンチャーを始

める上で『いくらまでなら損しても良いか』を検討しようとする。」

つまり、許容可能な損失の原則は、見込める利益（黒字）から考えるのではなく、どの程度マイナスでもよいか（赤字）を考えることである。また、起業家ごとに損失を許容できる水準は違う。これは人により手持ち資金も違えば行う事業も違うため、起業家によってどれだけマイナスを許容できるかは違うという意味である。

③「クレイジーキルト」の原則：パートナーを組み合わせて価値あるものを作り出す  
クレイジーキルトの原則とは、パートナーを作っていくことで価値あるものを作り出していくことである。クレイジーは、素晴らしいという意味で使われており、キルトは端切れの布を繋ぎ合わせて大きな布を作るパッチワーク・キルトを指している。キルト作品は、自分達が持つ布切れを好ましいと思うやり方で並べて、縫い合わせて作っていく。つまり、クレイジーキルトとは、様々な役割の人をつなぎ合わせ、一緒に事業を行っていくことの隠喩として使われている。吉田（2017、p.25）によると、具体的には、アイデアに対するアドバイザー、必要なものを提供してくれるサプライヤー、関心をもってくれる顧客など、事業を成長させていく上で不可欠なパートナーとパートナーシップを築き、彼らを事業に参画させていく。

例えば、ユニクロの製品開発のケースである<sup>6</sup>。ヒートテックに始まり、エアリズム、ウルトラライトダウンなどを開発できたのは、東レとのパートナーシップよるところが大きい。人々の生活をより快適にする服「LifeWear」を提供という事業で、ユニクロは素材メーカーの東レの参画を得たことで、事業を実施することができた。

サラスバシー（2015、p.115）は、この原則をコーゼーションとエフェクチュエーションを対比させ、次のように説明している。

「戦略マネジメントで Michael Porter が提唱するようなコーゼーションのモデルは、詳細な競合分析を強調する（Porter,1980）。その点、エフェクチュエーションは、不確実性を減らして参入障壁を作るために、関与者の事前のコミットメントや相互協力を強調する。実際、エフェクチュエーションは、事前に決められたベンチャーやその目標を元に関与者を選ぶのではなく、コミットした関与者達を、企業の形作りに積極的に参画させるのである。」

---

<sup>6</sup> ユニクロ [https://www.uniqlo.com/jp/corp/pressrelease/2017/10/17102513\\_torayevent.html](https://www.uniqlo.com/jp/corp/pressrelease/2017/10/17102513_torayevent.html)  
(2018年8月21日アクセス)

要するに、クレイジーキルトの原則は、外部の組織などを競合と考えるのではなく、上手くパートナーシップを築いて、新しい価値を創造していくパートナーと考えることである。エフェクチュエーションのパッチワーク・キルトに対して、コーゼーションの隠喩で使われるのは、ジグソー・パズルである。サラスバシー（2015、p.82）によると、ジグソー・パズルの絵が市場の機会であり、他者よりも素早く効率的に儲かる機会についてジグソー・パズルを解いていく必要がある。

#### ④「レモネード」の原則：予期せぬ事態を梃とする

レモネードの原則とは、予期せぬ事態を梃として好ましものを生み出していくことである。サラスバシーは（2015、p.117）は、アメリカには「酸っぱいレモンをつかまされたら、レモネードを作れ（when life gives you lemons, make lemonade）」という格言があると述べている。これは、「酸っぱくて食べられないレモン＝予期せぬ事態、梃子にするもの」、「美味しいレモネード＝好ましいもの」という意味で使われている。

例えば、カニ風味かまぼこ（以下カニカマ）このケースである。今では外国でも日常的に食べられているカニカマは、思わぬところから生み出されたものであった<sup>7</sup>。

「カニカマの誕生には、"ある失敗"が関わっています。それは人工クラゲの開発。当時、クラゲの輸入がストップしたことを受けて人工クラゲの開発に着手したものの、食感が再現できずあえなく失敗。そんな中、3代目社長の杉野芳人が刻んで食べてみたところ、かにの食感に似ていることに気づき、人工カニ肉へ開発の舵を大きく切ったのです。」

このように、人工クラゲの失敗は予期せぬ事態であったが、これを梃子にしてカニカマという好ましいものが出来上がった。

サラスバシー（2015、p.117）は、この原則をコーゼーションとエフェクチュエーションを対比させ、次のように説明している。

「コーゼーションのモデルは、偶発性が存在するにもかかわらず、常に、予測できない要素を避け、予め決められた目標を達成しようとする。エフェクチュエーションは、これとは対照的に偶発性を活用しようとする。エフェクチュエーションに基づく行為者は、予測できない出来事を、「出現しつつある状況をコントロールするための練習の機

<sup>7</sup> スギヨ [http://www.sugiyu.co.jp/special/kanikama\\_anniversary/](http://www.sugiyu.co.jp/special/kanikama_anniversary/)（2018年8月21日アクセス）

会」として扱うことで、不確実性を梃子として活用する。」

つまり、レモネードの原則は、既存の目標に捉われず柔軟性を持つことで、予期せぬ事態に対応ができることである。

⑤「飛行機の中のパイロット」の原則：不確実な状況の中で臨機応変に対応する

飛行機の中のパイロットの原則は、①～④を通した考え方であり、未来を予測するのではなく、臨機応変に対応してコントロールすることを意味する。サラスバシー（2015、p.120）によると、飛行機に自動運転機能がついていても、いざという時はパイロットが必要になる。パイロットの役割は、不確実、不測の事態に備えであり、何かあれば臨機応変に対応することである。サラスバシー（2015、p.32-33）は、不確実性について Knight（1921）による概念を用いて3つあるとしている。

(a)結果はわからないが、確率は計算できる場合、つまり、リスク

(b)結果もわからず、確率も計算できないが、何回かの実施で確率を推定できる場合、つまり、不確実性

(c)一切手がかりがない場合

(a)リスクや(b)不確実性であれば、予測することができるため、コーゼーションの理論を使うことができる。しかし、(c)の不確実性に関しては予測がつかないため、コーゼーションでは対応できない。(c)の不確実性の場合、不確実な状況で臨機応変に対応するエフェクチュエーションが有効である。予測できない未来だからこそ、手持ちの手段でどうしたらできるのだろうかを考える。つまり状況に応じて、コーゼーションとエフェクチュエーションどちらの意思決定を行うかを使い分ければよいということである。

また、サラスバシー（2015年、p.120）は、この原則をコーゼーションとエフェクチュエーションを対比させ、次のように説明している。

「コーゼーションの論理とエフェクチュエーションの論理は、いずれも未来をコントロールすることを旨とするものであるが、コーゼーションは、「不確実な未来における予測可能な側面」に焦点を合わせる。この論理的前提は、未来が予想できる範囲にお

いて、われわれは未来をコントロールできる（To the extent that we can predict the future, we can control it）というものだ。一方、エフェクチュエーションは、「予想できない未来のなかのコントロール可能は側面」に焦点を合わせる。この論理的前提は、未来がコントロールできる範囲では、予測は不要だ（To the extent that we can control the future, we do not predict it）というものだ。」

要するに、飛行機の中のパイロットは、不確実な未来を予測する必要はなく、自分で未来をコントロールして自らがデザインしていく。

### 3. エフェクチュエーションとコーゼーションの対比

ここまでコーゼーションとエフェクチュエーションを対比させ記述してきた。まとめると、コーゼーションは目標ありきで行動するのに対して、エフェクチュエーションは手段ありきで行動する。言い方を変えれば、コーゼーションでは、結果からスタートし、これを達成するために何をすればよいか考える。エフェクチュエーションでは、手持ちの手段からスタートし、この手段を使って何ができるかを考える。

ただ、サラスバシーはコーゼーションを完全に否定しているわけではない。また、エフェクチュエーションの方が優れていると言っているわけでもない。状況に応じてエフェクチュエーションとコーゼーションを使い分けながら組み合わせて使っていく必要があり、どちらも大切であると考えている。これについてサラスバシー(2015, p.306)は、次のように述べている。

「私の講義は、「コーゼーション」と「エフェクチュエーション」という2つの工具箱と、新しいベンチャーの創造過程でこの2つを効果的に用いる方法を中心に組み立てられている。」

例えば、ソニーや松下などの創業の段階ではエフェクチュエーション的な理論で事業展開をしてきたはずであるが、大企業へと成長すると、コーゼーション的な考え方も活用している。企業のライフサイクルでいえば、イノベーションを起こす0→1のフェ

ーズにはエフェクチュエーションが、マネジメントしていく1→10のフェーズにはコーゼーションが有効である<sup>8</sup>。

変化する環境の中で新事業を行ったり、新市場を創出したり、不確実性が伴い予測不能な場合は、エフェクチュエーションが効果的である。加護野（2015、p.448）も次のように述べている。

「環境の不確実性を考えれば、事前に決めた目的と将来予測をもとに行動するのは合理的ではない。逆にあぶなっかしそうに見える実効論<sup>9</sup>のほうが合理的である。起業家は一見すると危なそうに見えるが、きわめて合理的な決定方法を採用している。」

しかし、マネジメントをしていく上では、目標を先設定した後に手段を考え実行していく因果的な行動が一般的であり、コーゼーションが効果的である。

また、エフェクチュエーションやコーゼーションのプロセスモデルは一種のフレームワークであり、必ずしもこのステップに従っていくわけではないだろう。エフェクチュエーションの5つの行動原則についても、1つ1つを独立して考え、置かれている環境などに応じて臨機応変に使えばよいだろう。

#### 4. 結論と今後の課題

エフェクチュエーションという概念が日本の起業家を増やす一助となるだろうか。この問いに対して次のように議論してきた。第1にエフェクチュエーションは何かを、既存の概念であるコーゼーションと比較しながら確認した。第2にエフェクチュエーションとコーゼーションそれぞれが有効なケースと留意点を確認した。

上記の議論から、エフェクチュエーションは起業家を増やす一助になり得るということができる。起業したいと考えてはいるが、手持ち資金があまりない、自分にはアイデアがないという人もいるだろう。また未来が予測できない場合もあるだろう。このような場合、資金を調達しなければ、明確な目的を決めなければ、未来が予測できなければ起業は難しいという考え方から、エフェクチュエーションの考え方にシフトすることで起業への敷居が低くなるだろう。

しかし、エフェクチュエーションには課題も残っている。まずは、サラスバシー（2015、

---

<sup>8</sup> MANA・Biz(マナビズ) <http://www.mana-biz.net/2018/02/post-276.php> (2018年8月21日アクセス)

<sup>9</sup> 加護野（2017、p.448）は、エフェクチュエーションをあえて日本語訳すると「実効論」となろうと述べている。



p.310) がエフェクチュエーションを教えていて感じた、エフェクチュアルな行為を、「そうした種類の分析をしないこと」と混同していることである。これについてサラスバシー (2015、pp.310-311) は、「エフェクチュエーションが何であるか」と同時に、「エフェクチュエーションが何ではないか」を説明する必要があると述べている。サラスバシー (2015、p.311-314) によると、具体的にエフェクチュエーションでないと教えているのは、以下の8点である。

1. 「なんでもあり」の別名ではない
2. 楽な方法ではない
3. 非合理的でも直観的でもない
4. カリスマ的リーダーシップではない
5. 「情熱は全てに先立つ」ではない
6. 「恐れないこと」ではない
7. 資質の寄せ集めではない
8. 成功のレシピではない

エフェクチュエーションをコーゼーションと異なる点を比較しながら、理解を深めてもらう必要がある。

次は、エフェクチュエーションをシンプルに伝えることである。これまで取り上げてきたようにエフェクチュエーションにはプロセスと5つの原則があるが、これから学習する人にとっては理解しづらいのではないだろうか。これをよりシンプルに伝えることで理解が深まると考える。シンプルに伝えるには、メインになる手中の鳥の原則、許容可能な損失の原則、クレイジーキルトの原則の3つに絞って伝える。残った飛行機の中のパイロットの原則は全体を通した考え方であるため、個別の原則として説明しない。もう1つのレモネードの原則は、応用の考え方として、最後に伝えるのが良いと筆者は考えている。具体的な起業家の教育プログラムとして開発していくことが今後の課題といえる。

そして、最後に原則を日本の実情に合わせてより分かりやすい表現に変えていくことが3つ目の課題といえる。要するに、5つの原則を日本人起業家の予備軍が直観的にわかるように、簡単な言葉にする作業である。私論としては、ステップ①手段を洗い出そう、ステップ②赤字許容額を考えよう、ステップ③パートナーを作ろう、このように伝えてはどうだろうかと考えている。エフェクチュエーションの概念をシンプルにす

るのであれば、より分かりやすくなり、日本でも起業家教育としてエフェクチュエーションの概念が浸透していくのではないだろうか。

以上の点を検討課題として、エフェクチュエーションという概念を日本での起業家教育にどのように取り入れていくか、今後さらに検討していきたい。

#### 参考文献

サラス・サラスバシー (2015) (加護野忠雄監訳 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

中小企業庁編 『中小企業白書 2014 年』

中小企業庁編 『中小企業白書 2017 年』

吉田満梨 (2017a) 「エフェクチュエーションに基づく新規事業開発 (1) 不確実性の下でいかに意思決定が可能か」『BtoB コミュニケーション』2017年9月号 pp.12-19

吉田満梨 (2017b) 「エフェクチュエーションに基づく新規事業開発 (2) 手持ちの資源と最小のリスクで一步を踏み出す」『BtoB コミュニケーション』2017年9月号 pp.12-17

吉田満梨 (2017c) 「エフェクチュエーションに基づく新規事業開発 (3) 偶然を梃子にし、パートナーと共に未来を紡ぎだす」『BtoB コミュニケーション』2017年12月号 pp.12-17

栗木契 (2018) 「エフェクチュエーションを加速化する省察」『JAPAN MARKETING JOURNAL』 Vol.37 , No.4, pp.5-15

福島路 (2016 年) 「起業家の意思決定とエフェクチュエーション: 地域産業振興の新たな視点」『NETT: North East Think Tank of Japan』 91, pp.9-11

高瀬進 (2012 年) 「大学発ベンチャー起業家の意思決定」『神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキング』 201205a pp.1-26

参考 WEB サイト (全て 2018 年 8 月 22 日現在)

MANA-Biz(マナビズ)

<http://www.mana-biz.net/2018/01/post-275.php>

<http://www.mana-biz.net/2018/02/post-276.php>

株式会社 UNIQLO

[https://www.uniqlo.com/jp/corp/pressrelease/2017/10/17102513\\_torayevent.html](https://www.uniqlo.com/jp/corp/pressrelease/2017/10/17102513_torayevent.html)

株式会社スギヨ

<http://www.sugiyo.co.jp/company/history.html>

**【謝辞】**

本稿の執筆にあたり、適切な助言および丁寧なご指導をいただきました、兵庫県立大学大学院 山口隆英 経営研究科長並びに地域イノベーションの先生方に感謝申し上げます。