

## (インタビュー) 起業家の理論の新潮流、 「エフェクチュエーション理論」のご紹介

株式会社スケールアウト

ユニゾン リーダー

絹川 輝和 氏

- 起業家の理論として従来の「コーゼーション理論」<sup>(注1)</sup>に対して新しい潮流として注目を集めている「エフェクチュエーション理論」について、同理論に詳しい株式会社スケールアウトのユニゾンリーダー、絹川輝和氏にお話を伺いました。

エフェクチュエーション理論とはバージニア大学ビジネススクールのサラスバシー教授によって提唱された起業家・アントレプレナーシップの理論です。

まず、その概要を説明します。サラスバシー教授は「1960～1985年に最も成功した起業家100人のリスト」と「Entrepreneur of The Year (E&Y)」の受賞者リスト245人から調査に応じた45名のうち、27名に実際に調査を行いました。

調査の結果、優れた起業家には共通するパターンとして「自分の価値観と手札から何が出来るかを考えて、変化する環境に対応しスケールしていった」ことがあると判明し、エフェクチュエーション理論として発表しました。

この考え方は、「コーゼーション理論」とは対立的な考え方ではありますが、実際の起業家のエピソードに照らし合わせてみても納得性が高かったため、現在ではアントレプレナーに必要なマインドとして認知されています。

- エフェクチュエーション理論の中心的概念についてご説明いただけますか。

サラスバシー教授は、起業家に共通するマインドとして「4つの原則＋全体を跨る世界観」を提唱しています。一つ一つ、見ていきましょう。

まず、「Bird in hand(手中の鳥)の原則」です。

これは、「完璧なチャンスがやってくるまで行動を起こさない」のではなく、今の自分が持つ手段(自分自身、知っていること、知っている人)を使って一歩目を踏み出すという考え方です。

- 「手の中の鳥一羽は藪の中の鳥二羽分の価値がある。」という意味の“Bird in the hand is worth two in the bush.”ということわざが由来のようですね。トランプのポーカーでいえば、「手札で勝負する」という感じでしょうか。

---

注1「コーゼーション理論」とは、これまで起業家に必要と信じられてきた「目標からスタート」し、「達成するにはどうすればよいか」を考え、「そのための手段を決める」という理論。

2つ目は、「Affordable Loss(許容可能な損失)の原則」です。

この原則は、期待収益を予測して行動するのではなく、許容可能な損失を予め決め、その範囲内で求めうるチャンスを追求するという考え方です。

— 株式投資に例えると、事前に決めていた許容可能な損失を上限として投資をするという、リスクコントロールに似ていますね。

3つ目は、「Crazy Quilt(クレイジーキルト)の原則」です。

一見、自分とは合わなさそうな対象であっても、硬直的な戦略にこだわりすぎることなく、柔軟にパートナーリングや巻き込みを図る考え方です。

— クレイジーキルトとはパッチワークの一種で、端切れをつなぎ合わせて作る豪華な「キルト」(スコットランドの民族衣装)のことですね。異質なものを組み合わせて一つにするということでしょうか。

そして、4つ目が「Lemonade(レモネード)の原則」です。

この原則は、偶発的に起こったことは「良し悪しに関係なく」機会と捉え、柔軟に活かそうとする考え方です。

— 西洋には、「どんなに酸っぱいレモンでもレモネードに変えられる」という格言があるそうですが、日本の「災い転じて福となす」に近いですね。

この4つの原則に加えて、サラスバシー教授は「Pilot in the Plane(全体に跨る世界観)」が成功した起業家に共通するマインドだとしています。

これは、機中のパイロットのように常に対応できるよう「コントロールできるファクターに集中してそれをコントロールすること」を心掛け、同時に予想外の機会も捉えて状況把握をしようという考え方です。

— 不測の事態に備えて、臨機応変に対応するという姿勢ですね。

この「4つの原則+全体に跨る世界観」は、ベンチャー企業や新事業創出に携わる人だけではなく、オープンイノベーションやDX、既存事業においても「新たな価値創造の実践に必要なマインド」という点で共通する考え方なので、デザイン思考やリスタートアップなどの様々な思考法の土台として活用されています。

また、最近話題となっている「人的資本経営」や「未来人材ビジョン」、「人材版伊藤レポート」で叫ばれている「担い手となる人材不足」を解消できる、自律的な人材に必要なマインドにもなっています。

— 御社では、具体的にどのような取り組みをしておられるのでしょうか。

私どもは、イノベーションに取り組む人材を増やし「多産多死」のサイクルを回すことが、イノベーションを爆発的に増やすために必要だと考えています。

そのために、ワークショップの場でエフェクチュエーション理論を活用して、起業家マインドを体験できるイノベーションへの心理的ハードルを下げることで、「イノベーションノウハウの頭でっかち構想から一歩も前に進まない」という現象に陥らずに、実際にイノベーション活動に取り組む人を増やしていこうとしています。

エフェクチュエーション理論は「知っている」ことではなく、「実践できる」ことが重要なため、講義形式で知識習得を図るのではなく、「ワークショップ形式」を通して起業家がエフェクチュエーション理論を「実践できる」ようになることを目指しています。それが「イノベーションに取り組む母数を増やすこと」につながっていくからです。

— ワorkshopでは、具体的にどのような課題を検討されているのですか。

私どもの「エフェクチュエーション・ワークショップ」では、新規事業にまつわるモチベーションの課題を解決しています。例えば、次のようなものです。

- 価値創造のためのプロセス（新規事業創出プログラムなど）を整備したが、人が集まらない
- イノベーション手法論を社内で展開したが、なかなか使われない
- イノベーションプロジェクトを任せしたが、スタートアップのような覚悟が見えずなかなか成果がでない
- 起業家マインドを持つ人材を増やしたいが、どこから手をつけたいかわからない

エフェクチュエーション・ワークショップでは、以上のような課題を解決するため「手持ちの手段から実現できそうなアイデアを考える」こと「Bird in hand(手中の鳥)の原則」を体験し理解していただきます。

「まずは手持ちの手段からイノベーションを始めてみよう」と考えることで、イノベーションに挑戦する人材を増やし、数多くのイノベーションが生み出されることを目標にしています。

実際のエフェクチュエーション・ワークショップは、ZOOM などのオンラインもしくは対面で、1～2 日間の日程で開催しています。参加人数は 32 名程度(4 名×8 チーム)ですが、グループ分けに際しては、部署・職位・性別・年齢などを混在させるのが望ましいと考えています。

— 実際の事例をご紹介ください。

約 30 名が参加した 2022 年 6 月、7 月の「横浜オープンイノベーション・プロジェクト」です。みなとみらいに集積している大企業を相手にエフェクチュエーション・ワークショップを行い、オープンイノベーションのための効果的なつながり作りに寄与できました。

(詳細、下記参照)

【横浜オープンイノベーション・プロジェクト】

「エフェクチュエーション ワorkshop」イベントレポート

(前編)

<https://tomoruba.eiicon.net/articles/3606>

(後編)

<https://tomoruba.eiicon.net/articles/3640>

もう一つは、NEC です。2021 年から新入社員向けの研修に導入されています。毎年 2 日間のワークショップを実施しており、「新事業を作るのは思っていた以上に楽しい」「異なる要素の組み合わせで新規事業を作る感触が新鮮で驚いた」などの感想がありました。

— 本日は貴重なお話をありがとうございました。

以上