

苦悩する連続起業家とパートナーシップ生成： 二人称的アプローチに基づく省察の追跡

京都大学 伊藤 智明*

Suffering serial entrepreneurs and partnership development:
Tracing reflection based on the second-person approach

Chiaki ITO
(Kyoto University)

This paper aims to elucidate how entrepreneurs generate partnerships in the early stages of their ventures as they struggle to realize their business concepts. For this purpose, this study describes entrepreneurs' partnership development and suffering by tracing the reflection of serial entrepreneurs using a second-person approach in which the entrepreneur and the researcher are deeply engaged. The three findings of this paper are as follows: First, the multiple failures of the entrepreneurs' businesses were used to contrast how they responded to the preemption of failure by their partners. Second, the entrepreneurs' partnership generation and loss patterns were compared over numerous business failures. Third, entrepreneurs' interactions with partnerships differed at two points in the time immediately following the failure of their businesses. From these findings and discussion, we present a three-stage model of the process of entrepreneurial partnership development and suffering.

Keywords : Serial entrepreneur, Partnership, Suffering, Second-person approach, Reflection, Anti-failure bias

1. 問題

本論文では、ベンチャーの創業期の起業家が、自らの事業構想を実現するために、苦悩しながら、パートナーシップを生成する過程の解明を行う。ここで言う起業家とは、自らの設立したベンチャーの出口が望ましいものであったにせよ、望ましくないものであったにせよ、何らかの出口を迎えた後で再び起業する連続起業家を指す。その中でも、本論文では、特に、新規株式上場や自社売却を目指すベンチャーでの

事業の失敗後に、再びベンチャーを設立し、望ましい出口を迎えられるように、そのベンチャーを成長させようとする人びとに注目する。

創業期の起業家の多くが苦悩し続けているが、その実態については、研究者のみならず、当事者である起業家も見落としがちである。これが、第2節で述べる起業の「反失敗バイアス (anti-failure bias)」(McGrath, 1999) である。実際の起業家の苦悩やその対処に着目することは、起業家が事業構想を実現する上でも、また、失敗した起業家が、連続起業家になる動機を理解する上でも極めて重要である。従来の連続起業家についての議論では、成功を繰り返

*京都大学経営管理大学院 特定助教。

す人びと、もしくは、成功した後で初期の失敗を劇的に語る人びとが取り上げられることが多かった。本論文で取り上げたいのは、そういった「極端な事例」に該当しない、起業の生態系に無数に存在する起業家の切実な苦悩である。この狙いから、本論文で取扱うのは、「個人や集団が、多様な形式で分類される、身体や魂に対する何らかの重荷、困りごと、深刻な痛手を受けたり、負ったりしなければならないという、人間の経験の普遍的な側面」(Kleinman & Kleinman, 1991, p. 280)としての苦悩である。

起業家の苦悩やその対処に密接にかかわるのが、起業家自身によるパートナーシップ生成である。創業期の起業家は、どんな事業をやるか以上に、誰とするかに自らの起業の成否を左右されることが多い。この時期の起業家は、資金調達についての選択（誰に、どのように投資してもらうか）に加えて、パートナーシップについての選択（誰をパートナーに選ぶか）で苦悩するからである (Wasserman, 2012)。起業のパートナーシップとは、「2人以上の仲間が所有と責任を分担」し、「パートナーがベンチャー設立を通じた新たな価値創造に関与」することである (Bird, 1989, p. 215)¹。

パートナーシップに関しては、革新的な企業を設立した起業家（≡創業者）と共同経営者（≡共同創業者）、例えば、本田技研工業株式会社の創業者の本田宗一郎氏と共同経営者の藤澤武夫氏など、多くの成功事例が挙げられてきた (e.g. 野中, 2017)。しかし、こうしたパー

トナーシップは、一人では自らの事業構想を実現できないという、起業家の苦悩の対処として生成されたものでありながら、しばしば起業家の苦悩の源泉にもなってきた。例えば、株式会社クラウドワークスの創業者で連続起業家の吉田浩一郎氏は、クラウドワークスの前に設立した会社で取締役役に裏切られた経験を語っている (吉田, 2013)。研究者がこうしたパートナーシップの両義性に向き合うために、どのようなリサーチ・デザインであれば、起業家のパートナーシップや苦悩を記述し得るのかを工夫する余地がある。

本論文では、起業家と研究者が深く関わり合う二人称的アプローチをベースに連続起業家の省察を追跡し続けることで、起業家のパートナーシップ生成と苦悩を記述する。調査対象との情感込みで相互的な関係を礎に研究を行うという二人称的アプローチを採用するのは、それによってこそ起業家のパートナーシップ生成過程を深く理解し、記述できるためである。研究者との対話により、起業家は自らの実践を省察するようになり、結果として共同経営者との関わり合いを語り直すようになる。研究者は、こうした語り直しを促すことで、調査対象との社会的距離を保ち客観的記述を行うだけでは困難な、起業家のパートナーシップ生成過程の詳細に迫ることができる。

そして、連続起業家の省察を追跡するのは、リアルタイムに近い時点で起業家の経験を記録し続けることで、事後的な解釈を極力回避しな

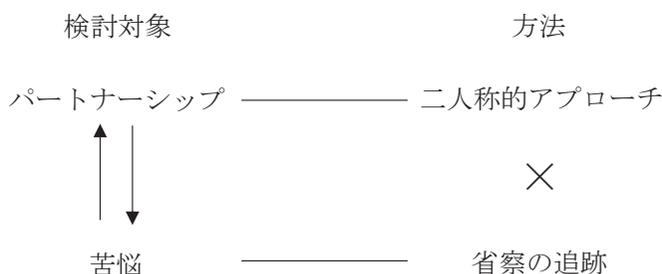


図1 本研究の検討対象と方法

がら、不確実性の高い起業や、その中でのパートナーシップ生成に伴う起業家の苦悩を記述できるからである。つまり、本論文が着目しているパートナーシップと苦悩という現象の相互関係からすれば、二人称的アプローチと省察の追跡は、同時に採用されなければならない（図1）。ここで省察とは、過去の自らの行為とその対象を想起したり、未来の自らの行為とその対象を予期したりしながら、行為の意味を吟味することである（佐伯, 2018）。

尚、こうした方法は、以下の点から、広義の臨床的アプローチに含められる。まず、研究者が実践への深い関与、すなわち、介入を行っていることである。さらに、実践への深い関与とは、実践の帰結が分からない中での関与を意味し、こうした関与ゆえに、当事者である起業家も観察者である研究者も事前に想定していた枠組みやストーリー、さらに言えば、当事者と観察者という役割関係さえも省察し続ける必要に迫られる。

本論文の構成は、以下のとおりである。まず、次節では、起業家のパートナーシップ生成と苦悩に関わる既存研究をレビューし、先行研究の限界を指摘する。続いて第3節では、調査方法や調査対象を説明する。第4節では、調査対象との臨床的関係を取り上げる。第5節では、起業家のパートナーシップ生成と苦悩の過程についての事例記述を行う。最後に、第6節では、発見事実を踏まえて、事例の考察を行うと共に、本論文の含意と課題を述べて、結びとする。

2. 先行研究レビュー

2.1 成功する起業家チームの特徴

本論文の検討対象は、起業家のパートナーシップ生成と苦悩の密接な関連にあるが、直接的に適合する研究は極めて少ない。したがって、関連する起業家チームの領域をレビューする。尚、チームには、内生的に形成されるものと外生的に形成されるものがあるが、内生的に形成されるチームが起業家チーム²である（Lazar

et al., 2020）。ここで言う内生的とは、勤務先企業や上司からメンバーが割り当てられ、チームの構造が決められるという意味の外生的の対義語で、起業家自らがメンバーやチームの構造を選択し、チームを形成するという意味である。外生的なチームは本論文で取り扱わない。

起業家チームについての研究の多くは、その外形的な特徴と業績の関係を明らかにしてきた。例えば、Jin et al. (2017) は、起業家チームの構成特性、すなわち、メンバーの特性の集約、メンバーの異質性、チームのサイズとベンチャーのパフォーマンスとの正の関係をメタ分析で明らかにした。加えて、創業時点での起業家チームのサイズ、メンバーの異質性、共同経験と市場ステージの技術型ベンチャーの企業成長への影響（Eisenhardt & Schoonhoven, 1990）、チーム内の過程で生じるチームレベルの認知的包括性とコミットメントのチームの有効性への影響（Chowdhury, 2005）、創業時点での起業家チームの機能的経験の幅と機能的構造が企業の成果に及ぼす影響（Beckman & Burton, 2008）なども示されている。

さらに、起業家チームの成功に向けた形成戦略も明らかにされてきた。起業家が、補完的な知識やスキルといった道具的、機能的な基準を重視する場合、その形成戦略は、資源探索戦略と呼ばれる（Davidson & Honig, 2003）。対して、起業家が、パートナーとの類似性、親密な関係、対人的な適合性をパートナーシップの基盤と見なす場合、その形成戦略は、対人魅力戦略と呼ばれる（Francis & Sandberg, 2000）。実際の起業家は、こうした2つの形成戦略を起業家チームの状態に応じて使い分ける、ハイブリッド戦略を用いることが多い（Forster & Jansen, 2010）。

2.2 起業家チームの形成過程

起業家チームの外形的な特徴と業績の関係を明らかにするだけでは、その外形的な特徴をどのように実現すればいいか、その過程を明らか

にできない。こうした問題意識から、近年では、起業家チーム形成の過程に着目した研究が見られ始めている (e.g. Grossman et al., 2012; 小林, 2015; Lazar et al., 2020)。

例えば, Lazar et al. (2020) が提示したのは、起業家チームの形成、ベンチャーの創業、成長の各段階での起業家チームの特性、過程、パフォーマンスを追跡するためのモデルである (図 2)。このモデルは、起業家チーム形成における特性、過程、パフォーマンスの複雑で動的な結びつきを踏まえて、従来の組織行動論における逐次的な入力-過程-出力のモデル (Tuckman, 1965) を修正したものである。

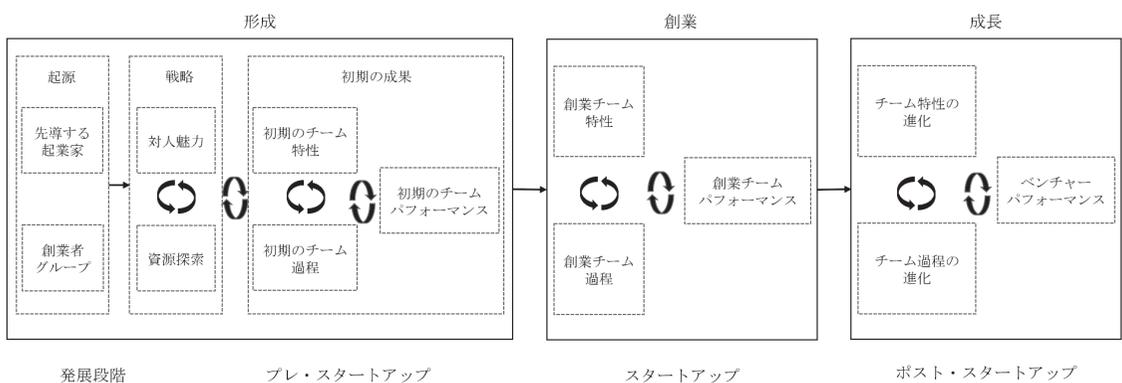
Lazar et al. (2020) は、このモデルを踏まえて、今後の研究に向けて、相互に関連する 2 つの課題を示している。第 1 に、起業家チーム形成の初期段階での起業家や共同創業者の選択への注目である。第 2 に、起業家チームの成果の内生的側面についての検討である。起業家チーム形成の初期段階から後続段階へ移行する際の進化的に生じる成果の内生的側面を検討するため、起業家チーム形成の最初期の段階での起業家や共同創業者の選択過程を明らかにすることが必要になる。逆に、起業家チーム形成の最初期の段階での起業家や共同創業者の選択に注目することの理論的な価値を示すためには、起業家チーム形成の内生的側面を考慮した研究成果

が必要になる。

2.3 起業の反失敗バイアス

実際の起業家は、多くの失敗を経験するなど、苦悩に日常的に直面しているが、起業家チームの既存研究では、起業家のパートナーシップ生成と苦悩の関連については、十分に取上げられてこなかった。成功する起業家チームの特徴や形成過程の研究においては、起業家の苦悩の存在を見落としてきたか、適切な外形的特徴あるいは形成過程により解消するものと見なしてきたようである。しかしながら、実際の起業家は、苦悩に対処するために、日々、起業家チームを形成しているが、それでもベンチャーの多くは失敗に終わる。

こうした理論と実際のギャップの原因となっているのが、起業の反失敗バイアスである。起業の反失敗バイアスとは、失敗³よりも成功を好み、失敗をもたらした自らの行為や認識のあり方について、直視しない傾向のことであり、起業家の失敗からの学習を妨げる (McGrath, 1999)。起業の反失敗バイアスは、起業家に限ったものではなく、研究者もまた反失敗バイアスに陥ることもある。本論文で問題視しているのは、起業家の反失敗バイアス以上に、起業家のパートナーシップ生成と苦悩の関連を見過ごす研究者の反失敗バイアスである。



出所: Lazar et al. (2020), p. 50より

図 2 起業家チーム形成の過程

研究者が起業の反失敗バイアスに陥ること
で、なぜ起業家のパートナーシップ生成と苦悩
の関連を見過ごしやすくなるのか。起業の成功
事例の方に価値を認めることになり、起業の最終
的な帰結にまず関心が寄せられる。したがって、
起業家が自らの起業の帰結についての十分な見
通しを得ていない試行錯誤の段階、特に起業家
チームの形成の最初期での起業家や共同創業
者の選択が考慮されにくくなる。

Ucbasaran et al. (2013) は、こうした起業
の反失敗バイアスを研究者が自覚し、回避する
ためには、起業の失敗を起業家活動の帰結と
見なさずに、その失敗後に何が起こるのかに
焦点を合わせればよいと主張する。つまり、
Ucbasaran et al. (2013) が重視するのは、
起業の失敗がなぜ起こったのかという失敗の原
因ではなく、失敗後に何が起こったのかとい
う失敗の帰結に注目するアプローチである。こ
うしたアプローチでは、起業家による失敗から
の学習過程 (e.g. Cope, 2011) に着目するこ
とになる。

とはいえ、こうした起業の失敗の帰結に注
目するアプローチ、いわゆる起業家の失敗研究
では、起業家のパートナーシップ生成と苦悩
の関連を十分に捉えることはできない。起業
家による失敗からの学習過程に着目した研究
で記述されるのは、失敗後に苦悩を解消でき
た起業家になりやすいからである。こうした
記述は、起業の反失敗バイアスを回避でき
ているが、今度は、起業家の苦悩を失敗経
験とその経験からの学習や意味形成で解消
できるもの、もしくは、解消すべきものと
位置づけることになる。

こうした起業家の失敗研究の展開を踏ま
えて、Shepherd (2019) が指摘するのは、
起業に伴う負の心理的、感情的反応である
ダークサイド (dark side) など、起業家の
苦悩を適切に取扱う研究の少なさである。
Shepherd (2019) は、ダークサイドに加
えて、起業に伴う資本の損失であるダウン
サイド (downside)、起業に伴う社会への
負の影響である破壊的側面

(destructive side) を起業の「3Ds」(the
“Triple Ds” of entrepreneurship) と呼
び、研究者が起業家の苦悩を緩和する研究
の推進を提唱する。この指摘において、苦
悩は、個人、個別の集団や組織が解消でき
るものというより、苦しむ人間とその苦し
みの原因の関係を示すもので (Kleinman &
Kleinman, 1991)、起業家と共同経営者
などの起業家にとっての特別な他者が不
断に対処し続けるものと位置づけられる。

本論文が着目するのは、上述のとおり、
既存研究で十分に検討されていない起業
家のパートナーシップ生成と苦悩の関
係である。したがって、次節では、
起業家のパートナーシップ生成と苦悩
の問題を取扱うための方法について検討
したい。

3. 方 法

3.1 調査対象

本論文では、起業家のパートナーシップ
生成と苦悩を記述する。記述の対象になる
のは、連続起業家の乃村一政氏である。

乃村氏を調査対象に選んだ理由は、
以下の3点である。第1に、乃村氏は、
2022年1月時点で5社の設立経験がある
連続起業家で、事業創造や成長の成功
経験と合わせて、廃業や倒産といった
事業の失敗も経験しているからである。
第2に、乃村氏は、複数の事業を異
なるパートナーと創造しているため、
起業家のパートナーシップと苦悩の
関係を検討する上で、適切な対象
であると判断したからである。第3に、
筆者は、乃村一政氏と2011年4月に
「ことばの交換」と名づけた対話を
開始し、現在も継続しているため、
起業家のパートナーシップと苦悩
の関係についての回顧的なデータ
セットだけでなく、予期的なデータ
セット⁴も構築できているからである。

乃村氏が2021年1月までに設立
した複数の会社についての主要な
出来事は表1のとおりである。
SOUSEI株式会社は奈良県香芝
市で2010年8月、株式会社
シェアワークスは大

阪府大阪市で 2011 年 4 月、株式会社 SMART INTEGRATION は東京都港区で 2012 年 9 月、株式会社 SOUSEI Technology は SOUSEI からの事業分社によって東京都港区で 2018 年 8 月に設立された。シェアワークス、SMART INTEGRATION、SOUSEI Technology はすでに活動していない。

3.2 調査方法

本論文で採用する方法は、二人称的アプローチに基づく起業家の省察のリアルタイムな追跡である。

まず、二人称的アプローチを採用する理由は、起業家のパートナーシップ生成過程を記述するのに適切な方法だからである。発達心

理学で提唱された二人称的アプローチは、調査対象である乳幼児と情感込みで応答し合うことを通じて、乳幼児の発達を理解しようとする (Reddy, 2008)。大量のログデータを記録するような、いわば、三人称的なアプローチで起業家の経験を記録することも、研究としては可能である。しかしながら、大量のログデータだけで、起業家のパートナーシップ生成を記述することは、極めて困難である。起業家による共同経営者とのパートナーシップ生成の経緯は、特殊で複雑なものであり、研究者が起業家の実践を客観的に観察・記録・分析するだけでは十分に理解し難いからである。二人称的アプローチは、起業家研究にも適用され始めていて、創業期の起業家活動のダイナミクスを探究する研

表 1 略年譜：乃村氏の設立した会社の主要な出来事

西暦	出来事
2010 年	7 月 20 日 SOUSEI 株式会社 会社設立 (奈良県香芝市での新築注文建築) 1 社目
2011 年	4 月 18 日 株式会社シェアワークス 会社設立 (不動産ポータルサイトの運営) 2 社目
	12 月 株式会社シェアワークス 活動停止
2012 年	9 月 26 日 株式会社 SMART INTEGRATION 会社設立 (HEMS 開発) 3 社目
2013 年	5 月 株式会社 SMART INTEGRATION 増資
	7 月 株式会社 SMART INTEGRATION 経済産業省による HEMS 補助金認定の否決通知
	9 月 13 日 株式会社 SMART INTEGRATION 経済産業省による HEMS 補助金終了の告知
	10 月 11 日 株式会社 SMART INTEGRATION 廃業の発表
2014 年	4 月 6 日 SOUSEI 株式会社 経営理念の改訂
2015 年	7 月 10 日 SOUSEI 株式会社 大阪支店開設
2016 年	4 月 26 日 SOUSEI 株式会社 奈良本社の新築、移転
2018 年	8 月 8 日 株式会社 SOUSEI Technology 会社設立 (住宅 IT の開発・運営。マイホームアプリ「knot」開発・運営、HOME OS「v-ex」) 4 社目
	10 月 1 日 SOUSEI 株式会社 乃村一政氏にかわり乃村重紀氏が代表取締役就任
	11 月と 12 月 株式会社 SOUSEI Technology 第三者割当増資
2019 年	4 月 1 日 株式会社 SOUSEI Technology 東京オフィス移転
	7 月 27 日 株式会社 SOUSEI Technology 大阪オフィス移転
	9 月 5 日 株式会社 SOUSEI Technology 資金調達
2021 年	1 月 5 日 株式会社 SOUSEI Technology 倒産手続きを弁護士に一任

究者は、起業家との深い関わり合いとそれを媒介する道具の意識的な使用を通じて（伊藤・福本, 2021）、起業家のパートナーシップ生成過程を検討できる。

二人称的アプローチで起業家のパートナーシップ生成過程を記述する手順は、以下のとおりである。まず、研究者は、起業家との対話を繰り返すために、起業家と感情的に応答し合う二人称的な関係を生成する。起業家にとっての対話は、自らの実践を省察する機会となる。起業家は、自らの実践を省察する中で共同経営者との関わり合いを語り直す。この対話の中での「語り直し⁵」（やまだ, 2000）を記述することで、研究者は、起業家がパートナーシップ生成の過程において、どのような省察を行ったか、さらには、どのような選択や行為をしたかについて理解できる。そして、二人称的アプローチに基づく対話で研究者に求められるのは、起業家が省察しやすいように介入し、起業家と共に実践の改善を目指すことである。

連続起業家の省察をリアルタイムで追跡する理由は、それが起業家の苦悩を記述するのに最適な方法だからである。起業家の苦悩に限らず、起業家が何らかの成功や帰結を迎えてから、自らの経験を振り返る場合、起業家は、自らが想定する枠組みやストーリーを持ち込むことになる（Gartner, 2007）。もちろん、リアルタイムで起業家の省察を記録したとしても、起業家および研究者が、想定する枠組みやストーリーを持ち込むことは回避できない。

ただし、起業家のリアルタイムでの省察が回顧的なそれと違うのは、起業の帰結が判明しておらず、何が重要なエピソードかを判別しがたいために、自らの想定する枠組みやストーリーに収まらない無数のエピソードが対話の中で語られ、記録される点にある。こうした対話の繰り返しとその記録の蓄積から、起業家と研究者は、どちらも自らの枠組みやストーリーの更新の契機を探索することになる。

このように、二人称的アプローチと起業家の

省察に対するリアルタイムの追跡を重ねてこそ、研究者は、起業家のパートナーシップ生成と苦悩の豊かな記述を行える。

4. 調査対象との臨床的關係

4.1 介入、成果、基準

本項では、本論文の二人称的アプローチに基づく省察の追跡が、どのような意味で臨床であるかを検討する。特に、次項以降での事例の検討に先立って、以下の3点を明らかにしておく。第1に、二人称的アプローチに基づいて、筆者が行った介入とその狙いである。第2に、二人称的アプローチの研究成果である。第3に、二人称的アプローチの研究成果の評価基準である。

まず、起業家研究の領域で筆者が行う二人称的アプローチの臨床、特に、起業家との対話での介入とその狙いを示す。臨床は、「生身の人間を相手にして、現実に生きる問題について共に考えてゆくこと」（河合・鷺田, 2010, 10頁）を含む実践である。経営学での臨床は、実在する組織を相手にして、現実に生きる問題について共に考えることになる。ここで示すのは、起業家研究の領域、および、二人称的アプローチの限定的な意味での臨床と介入である。

筆者が行ったのは、起業家が自らの実践を省察しやすくするための介入である。具体的には、対話の繰り返しとその対話の逐語記録の作成・蓄積を起業家に提案した。他にも理論的なレポートを起業家に送付することもあった。それでも、本論文での起業家への主要な介入は、対話の繰り返しとその対話の逐語記録の作成・蓄積にあったと言える。

起業家との対話の逐語記録は、音声記録の文字起こしとなる一次テキストと一次テキストをカード化した二次テキストに分けて、起業家が閲覧できる形で蓄積している。こうした記録の作成・蓄積は、梅棹（1969）のカード法とやまだ（2020）の対話的モデル生成法に依拠したものである。

起業家との逐語記録をカード化したのは、カードという媒介物を設定することで、起業家との関係を専門家－非専門家や医師－患者の関係ではなく、二人称的な関係として生成・維持する狙いによる（伊藤・福本, 2021）。起業家研究の二人称的アプローチのカードは、Schein (2017) の臨床的アプローチのフリップチャートに相当する。Schein (2017) が組織の多様な関係者の認識をフリップチャートに記録する代わりに、筆者は起業家の認識を何度もカードに記録する。

次に、本論文の二人称的アプローチの研究成果を示す。本論文では、起業家のパートナーシップ生成と苦悩の過程についてのモデルを提示する。ここでモデルとは、「知活動の図式」（やまだ, 2020, 128 頁）のことであり、「現象を相互に関連づけ包括的にまとめたイメージを示すと共に、そのイメージによって新たな知活動を生成していくシステム」（やまだ, 2020, 127 頁）と定義される。

本論文で提示したいモデルは、理論枠組みや原理を示す理論モデルと理論枠組みを具体化して示す具象モデルの中間に位置づけられる半具象モデルである。半具象モデルとは、「あらゆる現象に適用できるかわりに現実と乖離する抽象モデルではなく、また無限に多様な具体的現実を個々に写實的に写し取る具象モデルでもなく、具体的現象をできるだけ単純化しながら具体性を保持するための必要最小限の有意義情報を含むモデル」（やまだ, 2020, 129 頁）と定義される。

こうした本論文の二人称的アプローチが目指す研究成果は、知識創造過程での実務家と研究者の関わり合いを重視する点から、組織研究の臨床的アプローチの一つであるクリス・アージリスのアクション・サイエンスによって創造される「行為可能な知識」（Argyris, 1993）と部分的に重なる。行為可能な知識は、実務家と研究者の協働を通じて、人びとが試行錯誤や協働する際の困惑を減少するために、創造される。

起業のパートナーシップを生成する起業家、共同経営者、投資家などの実務家が、自らの関与する実践を省察する際に、行為の意味を吟味しやすくするための知識と言えよう。合わせて、起業のパートナーシップの生成過程に、研究者がどのように介入できるかについての知識創造につながる可能性もある。

最後に、二人称的アプローチの研究成果の評価基準を示す。本論文では、二人称的アプローチの研究成果の基準として、沼上 (1995) が提示した個別事例研究についての基準を重視する。すなわち、内的妥当性、構成概念妥当性、信頼性と追試の可能性、外的妥当性の 4 つの基準のうち、信頼性と追試の可能性、および、外的妥当性の基準を二人称的アプローチの研究成果が満たすことは困難である。

しかしながら、二人称的アプローチの強みを活かすためには、信頼性と追試の可能性、および、外的妥当性を「対話的省察性」（やまだ, 2020）の基準で置き換えることが重要である。対話的省察性とは、「自己のテキストや解釈を、対話的に『公開』し、互いのテキストを『読む』『交換する』『読み直す』作業を通じて、ズレや相違や変化プロセスを含みながら『公共化』することを旨とする」（やまだ, 2020, 212 頁）ための基準であり、沼上 (1995) が元データの公開データベース化を主張したこととも通底する。

こうした対話的省察性の基準を満たすために、本論文では、起業家との対話の継続を重視する。対話を継続する中で、起業家は、共同経営者との関わり合いを語り直し続ける。また、研究者は起業家の語り直しを聞き続けたり、何度も読み直したりする。結果、調査初期には気づかなかった関わり合いの意味を理解できることがある。このような理解の仕方の変化を踏まえて、筆者は本論文の記述を行っている。

対話的省察性の基準を前提にすれば、研究者がいかなる意図で介入し、実際にどのような介入を行い、実務家とどのような関係を生成し、起業のパートナーシップの生成過程を記述した

苦悩する連続起業家とパートナーシップ生成



図3 事例の時間軸の整理：出来事と省察

か、可能な限り示す必要がある。

4.2 事例：起業家と研究者の二人称的な関係

本項では、乃村氏が設立した SMART INTEGRATION の廃業前後に行われた乃村氏の省察についての筆者の省察を事例とし、臨床における対話的省察性の基準の満たし方を検討する。

4.2, 5.1, 5.2 の記述が事例のどの時点の出来事であるか、また、どの時点の誰の省察であるかを図3に整理した。

以降、起業家と研究者の対話空間での乃村氏の省察を記述する際、乃村氏と筆者の二人称的な関係を示すために、乃村氏のことを「乃村さん」、筆者のことを「私」と表記する。

4.2.1 事業の失敗と対話の継続

HEMS (Home Energy Management System)⁶ 開発事業を運営する SMART INTEGRATION の代表取締役の乃村一政さんは、2013年8月27日の第23回「ことばの交換」で「今日はそんなに時間がないんですけど」と話し始めた。次に、彼は「今日の『ことばの交換』は、今後ですね、ぜひ、振り返ることが多々あるだろうと思える回になるだろうと思うんですけど」と言葉をつないでから、核心を述べた。

乃村さん：結論から言いますと、極めて、

倒産の可能性が高いというところでですね。(中略) 補助金の認定がおりない。(中略) 7月の下旬に補助金認定、否決の連絡があって。理由は、いわゆる、5年、事業が継続することが証明できない。(2013年8月27日の第23回「ことばの交換」)

この日の「ことばの交換」は45分で終わった。現在までの「ことばの交換」における最短の所要時間である。

下記の引用は、事業継続の危機の中で家族から言われたことの語り直しである。乃村さんは「ことばの交換」で他者に言われたことを語り直すことがある。

乃村さん：僕がやっぱりね、唯一恐れてたのって、結局、家族だったんだと思ったんですよ。家族(乃村亜紀さん)が「大丈夫やから心配すんな」と言ってくれたことで、気持ちが楽になった、休まったってことは、僕の中での恐怖心って、家族を守れるかっていうことだったんだろうなと思うんですよ。(2013年8月27日の第23回「ことばの交換」)

その後、私からはプロ野球の元監督の野村克也氏についてのエピソードを彼の置かれた状況と関連づける形で紹介した。起業家の苦悩に対する私の応答の狙いは、乃村さんが対話の中で言及した野村氏の格言を踏まえて、乃村さんの

配偶者の乃村亜紀さんが危機の中で彼に伝えたメッセージと彼女の役割の意味を再解釈してもらったためである。

筆者：そのスランプになった時に、それが長引いたりとか、年齢のピークが過ぎてる選手の場合に、例えば、プロ野球界にいる人の中で、100人中99人が、あいつは終わったって思うわけですよね。でも、野村克也はそう思わないんですよね、多分。あなたの長打力は素晴らしいって、言える人の100人中1人。(中略)それを多分、今度は家族がやってくれたのか。 (2013年8月27日の第23回「ことばの交換」)

第23回「ことばの交換」から1か月半が経過した頃、私は第23回「ことばの交換」の逐語記録を乃村さんにメールで送信した。2013年10月10日23時8分のことであった。

乃村さんから23時22分に返信があった。そのメールには、明日、SMART INTEGRATIONの廃業を発表する旨と共に、「ことばの交換」を続ける意志が記されていた。

乃村さんのメール：経緯は後回しにして、色々な意味で私は明日から新しい道を歩まなければなりません。しかし、それでも「ことばの交換」を続けてくださいますか？ 私は話さなければならないこと、残さなければならないことがたくさんあります。(2013年10月10日の乃村氏のメール)

当時の私たち、特に、乃村さんは、危機的な状況の中で対話し、記録することを選択した。今の私たちであれば、対話ではなく、別のことを行うかもしれない。危機的な状況の中で対話し、その対話を記録することが、私たちが将来に省察する際の最良の素材になると考えたために、私たちは、8月27日に第23回「ことばの交換」を実施したのである。

4.2.2 事業の失敗に対する研究者の応答

SMART INTEGRATIONの廃業から約半年後の2014年4月15日に実施した第26回「ことばの交換」で、乃村さんは先輩経営者からの事業の失敗に対する厳しい指摘があったことを教えてくれた。この日の対話が始まるとすぐに先輩経営者の指摘のことを話し始めた。

乃村さん：簡単に言うと「前回 (SMART INTEGRATION) の事業が失敗するんじゃないかと思ってた」と。(中略)要は、1つ1つはすごく真つ当なことで、例えば、「人の採用の仕方だったりとか、事業、新しい事業を始める始め方だったりとか、始めるにあたっての下準備とか、そういったことがちょっとまるでだめだったよね」と。(中略)あとは、「事業を起こすっていうことが、どれぐらい重たいことというか、大変なことで、20人の社員を雇うっていうことは、20人の人生というか、1人1人にとっては自分が主役のドラマなわけで、20個のドラマを一手に運営するとか、責任を持つとか、それぐらいの役割を持ってるんだから、そう考えた時に非常に浅はかだったな」というふうな話を。(2014年4月15日の第26回「ことばの交換」)

当初、第26回「ことばの交換」は3月3日に大阪のオリックス本町ビルで行う予定であった。オリックス本町ビルは、SMART INTEGRATIONを設立する前に、乃村さんが設立し、新規事業開発に取り組んだ会社、シェアワークスのオフィスがあった場所で、乃村さんにとっては「失敗の象徴」のようだった。

第26回「ことばの交換」を行う予定日の2日前、2014年3月1日の朝、乃村さんからメールがあった。「心が持たなくなってきた」ために、第26回「ことばの交換」を延期したいと記されていた。

乃村さんのメール：私は連続起業家にはなれません。歩みを踏み外したきっかけの場所であるシェアワークス（のオフィスがあったオリックス本町ビル）で、見つめ直すためにことばの交換をしようと思ったのですが、心が持たなくなりそうなのでズル休みさせてください。（2014年3月1日の乃村氏のメール）

乃村さんが「ことばの交換」を「ズル休み」したのは、はじめてのことであった。この「ズル休み」は、単なる延期ではなく、彼の苦悩を象徴する表現である。この時まで、私は「乃村さんなら、大丈夫」と考えていたのだと思う。「ことばの交換」で「倒産するかもしれない」と彼が言った時も、廃業前夜にメールが届いた時も、「乃村さんなら、大丈夫」と変わらずに信じることで、彼の苦悩を理解することと向き合っただけであった。

私たちにとっての「ことばの交換」は、経営学の研究であると同時に、乃村さんの目標であった上場を達成するのに役立つためのものであった。にもかかわらず、その目標を達成できなかったのである。だから、乃村さんは、廃業前夜に「『ことばの交換』を続けてくださいますか？」と私に聞いて、これからの私のコミットメントを確認したのである。

乃村さんは、2月に先輩経営者に厳しい指摘をされ、3月にズル休みをして、4月にSOUSEIの経営理念を改訂した。彼にとっての第26回「ことばの交換」は、そうやって迎えられる。この「ことばの交換」の4日後、2014年4月19日に私は乃村さんに長文のメールを送った。このメールでは、生涯発達心理学者のやまだようこ氏の著作『喪失の語り』（やまだ、2007）から「おわりに」の一部を引用した。

筆者のメール：「死者の供養を必要としているのは、亡くなった者ではなく、喪失を抱えて生きなければならない生者であろう。『覆水盆に返らず』『とりかえしがつかない』

『過去は戻らない』『死者は生き返らない』、それは真実である。言われなくても、よくわかっている。失うことは、『時間』というものがもつ本質的な働きの一つだと思われる。」

（中略）起業家として生きることと起業家研究者として生きることとは、ほとんど一緒のことを意味するのではないかと思うことがあります。それは、表と裏の関係で、一人で演じ分けてもいいし、誰かと演じ分けてもいいのでしょうか。そうすることで、より意味のある人生を生きられるのであれば、それは望ましいことかもしれません。起業家にとっての喪失を起業家研究者が触れられることはできないと諦めることをやめます。（2014年4月19日の筆者のメール）

廃業から半年が経過して、廃業前夜の乃村さんからのメールによろやくきちんとした返信ができた。このメールで、私はSMART INTEGRATIONを故人、乃村さんを喪主と見立てて、弔辞を述べたことになる。弔辞を述べることで、私たちの「ことばの交換」をこれからも続けるという私の意思を乃村さんに改めて伝えたのである。

2時間後に乃村さんから返信が届いた。

乃村さんのメール：ずっと心に入ってくる内容でした。私のような愚か者は、喪失により本質に気づくのだと感じています。本質とは、すぐそばに離れることなく存在していますが、無色透明。色眼鏡をかけている私には見えない。色眼鏡を喪失し、失望していた私に見えたものが、本質でした。私は、手に入れることをやめたとき、手に入れたのです。まだまだ茨の道は続くでしょうが、眼鏡を外した分、歩みは楽でしょう。（2014年4月19日の乃村氏のメール）

乃村さんと半年がかりで「SMART INTEGRATIONの喪失」についてのメールをやりと

りしたことで、私たちは、「ことばの交換」をこれ以降も継続できたのだろう。研究者が起業家の苦悩を理解することには、困難が伴う。その理由は、起業家の苦悩に、どのように応答すればいいか、研究者も苦悩することになるからであろう。

4.2.3 事例における調査対象との関係

本項で記述した経験を経て、筆者は、次節で述べる乃村氏が語り直した共同経営者との関わり合いについて、乃村氏の共同経営者は、何を乃村氏に伝えようとしたのか、乃村氏は、なぜ共同経営者の意見を重視しなかったのか、彼らのパートナーシップは、なぜ喪失したのかについて、当初と異なる理解をするようになった。些細なことであると認識していた起業家と共同経営者の意見の違いを、共同経営者による失敗の先取りと起業家の応答と認識するようになったのである。

筆者がこれまでに乃村氏と共に行ったのは、二人称的な関係の生成とその関係に基づいた対話の継続である。こうした二人称的な関係において、研究者は、事業の成否以上に、対話の継続を重視する。研究者にとって、起業家の対話の継続がなければ、省察を追跡できないからである。起業家は、事業の成否を重視する。事業が成立しなければ、対話を継続できないからである。

こうした認識から、筆者は、起業家と研究者の双方の関心を「統合⁷」(Follett, 1924) するために、現実を観察するだけでなく、現実の構成に関与していった。こうした関与の仕方を通じて、起業家は、事業の成立に対話を組み込むようになり、筆者は、起業家のパートナーシップ生成と苦悩を記述できるようになった。事業の失敗経験を経て、対話および私たちの関係は、事業の成功を達成しやすくするための手段から互いの活動の継続を下支えするものへと変化したことになる。

5. 事例：起業家のパートナーシップ生成と苦悩

本節では、二人称的アプローチに基づく連続起業家の省察の追跡を通じて、乃村一政氏が設立した4社の存亡と共に、起業家のパートナーシップ生成と苦悩を記述する。まず、事業の複数回の失敗を重ねる中での、他者による失敗の先取りに対する乃村氏による応答の仕方の変化を記述する(5.1)。次に、異なる事業の失敗後の二時点を特定し、自身が生成したパートナーシップへの乃村氏による異なる対処を記述する(5.2)。

5.1 他者による失敗の先取りへの応答

本項では、起業家のパートナーシップ生成と苦悩の相互関係を明らかにするために、二時点についての起業家と共同経営者の関わり合いを他者による失敗の先取りとその応答として記述する。失敗の先取りとは、失敗が予測される状況での失敗を回避するための働きかけのことである。失敗の先取りとその応答に着目するのは、これらが起業家のパートナーシップの生成／喪失にとって決定的な影響を及ぼすと判断したからである。

乃村氏は、2011年12月にシェアワークスの活動を停止し、2013年10月にSMART INTEGRATIONの廃業を発表した。1つめの事例では、2011年4月に設立したシェアワークスの共同経営者との関わり合いを記述する(5.1.1)。2つめの事例では、2018年8月に設立したSOUSEI Technologyの共同経営者との関わり合いを記述する(5.1.2)。

5.1.1 シェアワークス(2社目)の共同経営者との関わり合い

乃村さんは2011年4月18日にシェアワークスを設立した。シェアワークスで開発しようとした事業は、奈良県に特化した不動産ポータルサイトの運営事業である。事業内容から、情報

技術 (Information Technology: IT) に精通した経営者と共同でシェアワークスを設立した。シェアワークスの取締役が当時の共同経営者である。

乃村さんは6月2日に実施した第3回「ことばの交換」で共同経営者との関わり合いの様子を私に教えてくれた。ここでの関わり合いを他者による失敗の先取りとその応答と見なせる。以下の引用は、「ことばの交換」での乃村さんの発言であり、乃村さん自身の発言と共同経営者の発言の語り直しを含む。語り直しの箇所は、括弧で括って表記する。最初の語り直しは、共同経営者の発言で、次の語り直しは、共同経営者とのやりとりでの乃村さんの発言である。続く括弧で括られていない発言は、「ことばの交換」で私の前で述べたものである。

乃村さん：「(乃村さんは) 中小企業経営者の視点からベンチャー企業経営者の視点へ切り替わっていかないといけない。ITの世界の方に好かれるように。私 (シェアワークスの共同経営者) は、乃村さんが気を悪くされるかもしれないが、失敗することを未然に防ぎたい。」「あなた (共同経営者) の概念が成功する保証もなければ、私 (乃村さん) の概念が成功する保証もない。ですので、そこは考え方をお互い変えましょう。」(2011年6月2日の第3回「ことばの交換」)

乃村さん：自分 (乃村さん) が考えているやり方で、どう成功することができるのか。この業界に、今までにない価値を生み出したというところで (私は：乃村さんは) 評価されたい。(私は：乃村さんは) 自分の経営者像を持っている。(2011年6月2日の第3回「ことばの交換」)

この時点の乃村さんは、自分のやり方や経営者像を共同経営者のそれらに積極的に合わせようとしなかった。6月以降も、乃村さんは、シ

ェアワークスの共同経営者と不動産ポータルサイトの運営事業を創造しようと模索したが、「ことばの交換」で乃村さんが話した内容の多くは、自らのやり方や経営者像および SOUSEI の事業についてであった。乃村さんが自らのやり方や経営者像および SOUSEI の事業を中心に考えている間、共同経営者も同様にシェアワークスの事業に深くコミットすることもなかったであろう。

結局、12月にシェアワークスの活動を停止した。活動停止の理由は、不動産ポータルサイトの運営事業で定めた期限までに課金できなかったことである。

ただし、シェアワークスの活動を継続するかどうかの検討段階において、共同経営者からは、住宅ビルダーの SOUSEI で取り組めない事業を一緒にやろうという提案があった。その提案を受けて、乃村さんが答えたのは、パートナーの存在の意味である。以下の第8回「ことばの交換」での乃村さんの発言は、共同経営者の発言の語り直しから始まっている。それに続き、乃村さん自身の発言が語り直された。

乃村さん：「SOUSEI さんというのは、不動産業者として正直、成功していると (私 [共同経営者] は) 思います。ノウハウとしてお金に変わるものだと思います。そこで SOUSEI さんでやりたいけど、SOUSEI さんではできないこと。」それを (共同経営者) から聞かれました。(中略)「それであれば、僕 (乃村さん) があなた (共同経営者) と一緒に仕事をする必要性が分からない。すべて、うち (SOUSEI) で動ける。サービスの中での IT、ウェブの分野をお任せするというぐらいでしかない。1つの会社の人間で集まって、ある1つの理念に基づいて、動いている。そこに注力するほどの魅力を感じない。」(2011年12月9日の第8回「ことばの交換」)

乃村さんと共同経営者のパートナーシップは、シェアワークスの活動停止と共に喪失した。乃村さんは、共同経営者の有する有形、無形の資源を、自らが認識している事業機会の実現に必要なだと評価しなかったことになる。

5.1.2 SOUSEI Technology (4 社目) の共同経営者との関わり合い

SOUSEI Technology を設立して、約 4 か月後、乃村さんは苦悩していた。彼の苦悩の理由は、自分と共同経営者の考える経営のやり方や経営者像が異なっていたから、および、共同経営者の資源が事業運営に不可欠であると認識していたからである。SOUSEI Technology の共同経営者（取締役）は、ベンチャーの上場経験者である。第 44 回「ことばの交換」で乃村さんは、共同経営者との関わり合いに言及した。以下、最初は共同経営者の発言、次は乃村さんの発言を「ことばの交換」で乃村さんが語り直したものである。ここでの関わり合いは、他者による失敗の先取りとその応答と見なせる。

乃村さん：「乃村さんの考えだったら、私（共同経営者）はこのサービス、この会社が大きくなるとは申し訳ないけど、思えない」と。だから、「それはどっちが正解かは分からない。だけど、乃村さんが正しいと思うことを乃村さんが正しいと思うようにやりたいのであれば、私（共同経営者）はいる必要はないと思う」というのがあった時に、どっちが正しいかなんて、どこまで行っても分からないんですけど、僕（乃村さん）は人の意見を聞くチャンスを失うことが怖かったんですよ。（2018 年 12 月 1 日の第 44 回「ことばの交換」）

乃村さん：「僕（乃村さん）はもっと成長したいから、むしろ僕とは真逆の意見とか、僕とは違う意見をちゃんと僕にもめても言ってくれるあなた（共同経営者）たちを失うっ

てというのは、これはもう絶対、危険だと思っている。それは僕の成長にとっても危険だし、SOUSEI Technology っていう会社にとっても危険だし。だから、必ず聞く耳を持つから、また僕が理解できない時は教えてほしい」と。（2018 年 12 月 1 日の第 44 回「ことばの交換」）

この時点で乃村さんは、共同経営者による失敗の先取りに苦悩しながらも応答できていた。自らのやり方や経営者像と共同経営者のそれらを統合しようとしていたのである。

2018 年 12 月以降、乃村さんは、融資や出資による資金調達を行いながら、人員削減、取締役の解任、事業撤退などの意思決定をする状況に追い込まれることもあった。また、住宅 IT 事業のデータ消失に関わる危機対策チームをつくるなどの対応もした。

第 46 回「ことばの交換」で乃村さんが話したことは、こうした事態を招いた経営者としての自らの甘さである。加えて、この甘さを認識するに至る中で共同経営者から言われたことである。

乃村さん：経営者として、何もかもが甘かった。それは knot の役員（共同経営者）とかが言う「乃村さんが、まだ今のままで、v-ex 事業は人も減らしません。赤字を毎月 1,000 万以上叩き出す部門だけど、どういう出口が明確にあるっていうのもないけども、やり続けたいって言うなら、悪いけど、私らが離脱します」って。あれは、金槌で頭を叩かれたような。経営者として、どの事業、どの役員が抜けたら、この会社は終わるのかは、もう自分の中で分かっている。やっぱ彼らも人生賭けて、やっぱ聞くとね、knot の役員もそうだし、彼（共同経営者）も言うんですけど、「（別の会社で）重要な立場を（SOUSEI Technology に入社する前に）やっけていて、年収も（別の会社でその

時に) 1,000 万以上もらっていて、正直ずつと食っていける」と。「それを奥さんに『俺は夢に賭けてみたい。knot っていうサービスを世に出して、日本一のサービスにするっていうことに賭けたいから、いつ消えるか分からない会社だし、年収もめちゃくちゃ落ちるけど、それでも行かせてほしい』って言って、(SOUSEI Technology に) 来てるんですよ。そこで乃村さんが、毎月クソ赤字叩き出して、そこの担当役員が、その事業を立て直すっていうことを明言もできない。そんな部門を残し続けるっていうことを、乃村さんが支援するんだったら、僕は人生賭ける価値があなたにはないから」って言われて。(2019 年 9 月 7 日の第 46 回「ことばの交換」)

乃村さんは、共同経営者のマイホームアプリ「knot」開発・運営の事業に対する深いコミットメントを感じたことであろう。結局、2021 年 1 月 5 日に SOUSEI Technology は倒産の手続きを弁護士に一任することになった。とはいえ、シェアワークスや SMART INTEGRATION で事業継続を断念した時と異なり、乃村氏と共同経営者のパートナーシップは継続することになった。また、マイホームアプリ「knot」開発・運営事業に関しては、投資家からの支援も得られて、乃村氏は、上場に向けたチャレンジを共同経営者と共に継続することになった⁸。

5.1.3 二時点での比較

本項で記述したのは、二時点における、他者による失敗の先取りへの乃村氏の応答である。

まず、どちらの時点においても、共同経営者は乃村氏に対して、経営のやり方や経営者像の変更を求めている。乃村氏の経営のやり方や経営者像では、失敗すると共同経営者が認識したからである。こうした共同経営者の認識は、共同経営者自身の IT 業界での経験に基づくものである。

シェアワークスでの事業開発に取り組んでいた 2011 年時点の乃村氏は、こうした共同経営者による失敗の先取りに対して、自らの経営のやり方や経営者像を変更することはなかった。自らの信念や住宅業界での経験に基づき、経営のやり方や経営者像を変更する必要はないと判断したからである。結果、共同経営者は、乃村氏との事業開発に深くコミットすることもなく、乃村氏と共同経営者のパートナーシップは喪失することになった。

対して、SOUSEI Technology での事業開発に取り組んだ 2018 年以降の乃村氏は、共同経営者による失敗の先取りに対して、異なる応答をしていた。乃村氏は、共同経営者との関係に苦悩しながらも、自らの信念と共同経営者が正しいと認識していることの統合を志向するようになった。結果、共同経営者は、乃村氏との事業開発に深くコミットし、倒産後も次の会社を共同で設立するなど、パートナーシップを継続できていた。

こうした乃村氏の共同経営者による失敗の先取りに対する応答の仕方の変化に、二時点の間で生じた事業の失敗およびパートナーシップ生成／喪失の経験の影響を読み取れる。共同経営者などの他者との関わり合いの稚拙さが、どのような帰結をもたらすことになるか、複数回の事業の失敗およびパートナーシップ生成／喪失の経験を通じて、乃村氏は認識したのである。

5.2 起業家のパートナーシップの存続

本項では、事業失敗の後に起業家のパートナーシップを存続できた／できなかった 2 つの事例について、連続起業家による失敗直後の省察内容を基に記述する。まずは、パートナーシップを存続できなかった事例として、SMART INTEGRATION の廃業発表から 39 日後に行われた 2013 年 11 月 19 日の第 24 回「ことばの交換」での乃村氏の発言をベースに記述する (5.2.1)。次に、パートナーシップを存続できた事例として、SOUSEI Technology の事

業停止から 66 日後に行われた 2021 年 3 月 12 日の第 48 回「ことばの交換」での乃村氏の発言をベースに記述する (5.2.2)。

SMART INTEGRATION は、シェアワークスの活動停止後、2012 年 9 月に乃村氏が設立した会社になる。5.2.1 で、シェアワークスではなく、SMART INTEGRATION の事例を取り上げるのは、以下の 2 つの理由からである⁹。第 1 に、シェアワークスは、従業員の雇用に至らない中での撤退であり、事業の失敗による負の影響が表面化しなかったからである。第 2 に、乃村氏の他者との関わり合いについての基本的な考え方は、シェアワークスで事業開発に取り組んでいた時点と SMART INTEGRATION で事業開発に取り組んでいた時点で変化していないと判断したからである。

5.2.1 SMART INTEGRATION の 廃業発表 39 日後

第 24 回「ことばの交換」は 2013 年 11 月 19 日に実施された。乃村さんは SMART INTEGRATION での HEMS 開発事業の頓挫について話し始めたが、「もし補助金が廃止されていなかったら事業を成長させられたに違いない」といった諦めきれない様子が見られた。

乃村さん：もし補助金が廃止されてなかったら、たぶん僕は今も、なぜ私たちの事業が今世の中に認められているのかとかですね。おそらく、とうとうと語っていたんだらうなと思うんですね。それって、たった一つの補助金という要因で、天国と地獄じゃないんですけど、裏と表みたいなのがあって、倒産、廃業というか、9 月末までなんの滞りもなくお支払いも全部、業者にしていたので、いわゆる負債というものもなかったですし。(2013 年 11 月 19 日の第 24 回「ことばの交換」)

乃村さんはある会議で廃業を決断したと省察

している。2013 年 10 月 5 日の会議である。経済産業省による補助金の廃止が告知されたのは、9 月 13 日のことだった。

以下は、補助金廃止の告知後に SMART INTEGRATION の取締役たちと開催した会議の様子である。自らの組織づくり、チームづくりができていなかったから、廃業を決断したと乃村さんは述べている。

乃村さん：私が役員と、それから事業部門の長を集めて、SMART INTEGRATION のことについて、「非常事態ですね」と。「これ乗り切るために、全員の給料をちょっと下げても、固定費を下げてでも乗り越えていきましょうか」という話をした時に、「いや、もうやめましょう」というのが何人かと、あとまた何人かは、「給料下がるならば労基上問題ありますよ」という話があって。それに対してどうこうというより、やっぱり、自分のチームづくりは間違っていたんだなと。それが分かったタイミングだったんですね。じゃあこれは止めようと。閉鎖しようと。今この船でこの嵐を乗り切るは無理だと思ったんですね。(2013 年 11 月 19 日の第 24 回「ことばの交換」)

乃村さんは、シェアワークスでも SMART INTEGRATION でも起業家チームを形成できた。しかし、いずれのチームについても、乃村氏はその命運を事業と共にあることとし、事業の失敗と共にチームを解消することにしたのである。

5.2.2 SOUSEI Technology の 事業停止 66 日後

なぜ SOUSEI Technology は倒産したのか。この問いへの乃村さんの答えは単純明快であった。自らの経営が間違っていたからである。以下は、2021 年 3 月 12 日に実施した第 48 回「ことばの交換」での乃村さんの発言である。

乃村さん：自分の中でも、話がまとまりきってるわけじゃないんですけど、都合17億ですかね、融資と出資と合わせてね、調達をして、それを使って伸ばすことができなかった。サービスは残ってね、今あれしてますけど、その会社ではね、伸ばすことができなかったっていうのは、やっぱり、月並みな言い方ですけど、経営が間違っていたところだと思います。(2021年3月12日の第48回「ことばの交換」)

続いて、乃村さんが話したのは、起業家チームにおける自らの役割の明確さである。下記で述べられているのは、SOUSEIの経営者だった頃から彼が掲げている「顧客サイド主義」の考え方である。自らの考え方を活かせる起業家チームの形成はできたのであろう。

乃村さん：会社で経営していると、このサービスでどれぐらい収益が上がるの？これはどれぐらいリターンがあるの？これをやったらどれぐらいマーケットなんたらとか、ビジネスサイドの話ばっかするんですけど、せっかく優秀な人間が複数いてくれるんで、僕は顧客側からしかサービスは見ないっていう代表格になろうと。その顧客側からサービスを見、それをどうお金にしていくのかっていうところを考えるために、ナンバーツー、スリーがいるんでしょう？僕は徹底的にエンドユーザー側からしか、knotを見ないっていうふうに決めてるんで、そこはすごく機能してると思うし、自分も考え方がすっきり、何か新しい、例えば質問が来ても、相談が来ても、決済の依頼が来ても、何が来ても顧客側からの目でしか見ないと。(2021年3月12日の第48回「ことばの交換」)

結果、乃村さんは、SOUSEI Technologyで形成した起業家チームを次の会社でも存続することを選択した。そして、乃村さんが形成した

起業家チームの価値を評価する投資家も現れた。共同経営者も、乃村さんと共に形成した起業家チームの価値を評価したからこそ、次の会社にも参加することを選択したのであろう。

5.2.3 二時点での比較

本項で記述したのは、二時点における、自分自身が生成した異なるパートナーシップに対しての乃村氏による異なる扱いである。

まず、SMART INTEGRATIONの廃業後に乃村氏が語ったのは、自らが形成した起業家チームの存続を断念した瞬間である。シェアワークスやSMART INTEGRATIONにおいて、乃村氏は、自らが形成した起業家チームの存続を選択しなかった。また、この時点での乃村氏は、共同経営者や共同経営者による失敗の先取りに関連することを積極的に語り直さなかった。

対して、SOUSEI Technologyの廃業後に乃村氏が語ったのは、共同経営者による失敗の先取りを踏まえた自らの経営のやり方についてであった。SOUSEI Technologyの廃業後において、乃村氏は、共同経営者とのパートナーシップの存続を選択していた。加えて、この時点での乃村氏は、自らが形成した起業家チームにおける共同経営者との役割分担に言及し、自らの役割を認識していた。

6. 考察

6.1 起業家のパートナーシップの生成と苦悩

本論文の目的は、ベンチャーの創業期の起業家が、自らの事業構想を実現するために、苦悩しながら、パートナーシップを生成する過程の実態の解明である。この目的に関連する発見事実は、以下の3つである。

第1の発見事実は、他者による失敗の先取りとその応答が、事業の複数回の失敗を重ねることを経て、対照的なものになったことである。他者による失敗の先取りに対して、事業の失敗前の起業家は、自らのやり方や経営者像を変え

ない傾向にあった。対して、事業の失敗後に、起業家は他者による失敗の先取りに対して、自らのやり方や経営者像を共同経営者のそれらと統合する傾向にあった。

第2の発見事実は、起業家のパートナーシップ生成／喪失パターンが、事業の複数回の失敗を重ねることを経て、対照的なものになったことである。事業の失敗前の起業家と共同経営者の関係は、2011年12月のシェアワークスでの事業の終わりと共に喪失している。対して、事業の失敗経験を重ねた2021年1月のSOUSEI Technologyの倒産後には、起業家と共同経営者の関係やベンチャーでの協働経験から起業家チームの存続が可能になっていた。

第3の発見事実は、事業の失敗直後の二時点、SMART INTEGRATIONの廃業後とSOUSEI Technologyの倒産後で、起業家によるパートナーシップへの扱いが対照的であったことである。前者の2013年10月時点において、起業家は、起業家チームの存続を選択しなかった。後者の2021年1月時点において、起業家は、起業家チームの存続を選択すると共に、共同経営者とのパートナーシップも存続していた。

ベンチャーの創業期の起業家は、自らの事業構想を実現するために、苦悩しながら、パートナーシップを生成する。その過程では、他者による失敗の先取りとそれの応答を起点とした、自らのやり方や経営者像と共同経営者のそれらとの統合が見られた。また、経営者像の統合が見られた共同経営者とのパートナーシップは、事業の失敗後も存続していた。

次に、前節での記述や解釈を踏まえて、ベンチャーの創業期の起業家活動を担う起業家の苦悩がどのようなもので、共同経営者とのパートナーシップの中で、その苦悩にどのように対処できるかを検討する。

起業家の苦悩は、主に以下の3点に起因するであろう。

第1に、起業家には、共同経営者と協働する以前の経験があり、そこから自らの信念や価値

観が形成されている。連続起業家であれば、起業家活動の成功経験や失敗経験から、起業家活動の成功パターンを一定程度確立している。だからこそ、連続起業家は、ベンチャー設立を選択する。また、連続起業家は自らの成功パターンに適合する起業家活動のやり方や経営者像を抱いている。

第2に、共同経営者にも、起業家と協働する以前の経験があり、そこから自らの信念や価値観が形成されている。起業家と同様に、共同経営者にも起業家活動の経験やそれに類する経験があり、起業家活動の成功パターンを一定程度確立しており、そのパターンに適合すると判断したことで、起業家チームへの参加を選択する。共同経営者も自らの成功パターンに適合する起業家活動のやり方や経営者像を抱いている。

第3に、起業家と共同経営者には、協働経験がないことである。起業家と共同経営者が起業家チームへの参加を決めるタイミングは、当然ながら、二人で協働する前になる。したがって、起業家と共同経営者はどちらも起業家チームのメンバーとしての役割が明確になっていないことになる。

これらの結果、起業家活動のやり方や経営者像のような経営課題については、何が正解かの判断基準が互いに異なってしまうことになる。すなわち、起業家の苦悩の源泉は、経営課題についての判断基準の違いとその違いを統合する手順の不明瞭さに求められるであろう。

では、この苦悩にいかに対処すればいいか。本論文の事例で起業家が志向したことは、自らの判断基準と共同経営者のそれとを統合することである。こうした対処を可能にするための研究者による関与の仕方として、起業家との対話の中で省察の機会を提供すること、および、その対話記録の蓄積を挙げられる。この関与の仕方の狙いは、起業家が共同経営者の信念や価値観、および、主張の意味を吟味しやすくなることである。

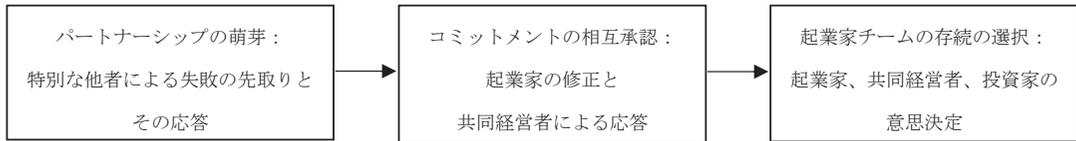


図4 起業家のパートナーシップ生成と苦悩の過程についての3段階モデル

まず、起業家は、研究者との繰り返しの対話で省察を反復する機会が得られることで、共同経営者との関わり合いを何度も語り直すことになる。次に、研究者との対話で共同経営者との関わり合いを語り直す中で、起業家は自らの成功パターンや経営者像といった信念や価値観、および、共同経営者の成功パターンや経営者像といった信念や価値観の妥当性を吟味できる。そして、共同経営者の前提を参照しながら、自らの前提を修正していくことになる。

最後に、前節での事例の記述と本項でのここまでの考察から、起業家のパートナーシップの生成と苦悩の過程についての3段階モデルを示す(図4)。

このモデルの第1段階は、起業家活動のパートナーシップの萌芽であり、特別な他者による失敗の先取りとその応答である。まず、共同経営者のような特別な他者は起業家に対して失敗の先取りをしてくる。共同経営者のような特別な他者が失敗の先取りをしてくるのは、共同経営者の成功パターンと乖離が生じていることによる。次に、他者による失敗の先取りに対して、起業家は何かの応答をすることになる。他者による失敗の先取りへの応答を失敗すれば、第2段階に進むことができない。他者による失敗の先取りへの応答に成功するためには、二者関係のコンフリクトにいかに対処するかが重要になる。外生的に形成された他のチームに比して、内生的に形成される起業家チームでは、チームから退出する選択肢を起業家と共同経営者のどちらも行いやすいからである。

第2段階で、起業家は、自らの成功パターンや経営者像を修正することで、共同経営者の起業のコミットメントを承認できるようになる。

共同経営者は、相手が起業家としてのやり方や経営者像を修正したことに對して、起業家チームへの参加を継続するかどうかの選択を行うことになる。この共同経営者の応答を経て、起業家は自らの成功パターンと経営者像を拡張させることになる。こうして、二者関係のコンフリクトは統合的に解決されたことになる(Follett, 1924)。

第3段階では、起業家と共同経営者は、自分たちの協働から形成される起業家チームのメンバーとなり、互いの役割を承認し合う。結果、起業家チームの存続が承認される。この段階において、起業家は、過去の経験やベンチャーでの共同経営者との協働経験といった自らの経験と、起業家チームにおける自らの役割や共同経営者の役割といった起業家チームの構成とを関連づけられる状態になる。こうした起業家チームが有望な事業機会を認識していれば、事業機会と起業家チームの存在を評価する投資家も現れ、そのチームの存続可能性は高まることになる。

起業家のパートナーシップの生成と苦悩についての3段階モデルは、起業家、および、共同経営者、投資家などが起業家チームを形成するにあたって、試行錯誤や協働する際の困惑を減少するための「行為可能な知識」(Argyris, 1993)を示すものである。起業家活動のためのパートナーシップを生成しようとする実務家に使われるためのモデルであり、特別な他者との二人称的な関わり合いの中で、起業家が自らの防衛的推論を建設的推論に切り替えやすくするために、使われることを想定している。防衛的推論は、自己を守るための推論であり、建設的推論は、自己を変えるための推論である

(Argyris, 2010, pp. 63-64)。

6.2 理論的貢献

本論文では、起業の反失敗バイアスを極力回避しながら、予定調和的に成功を含まない形で起業家のパートナーシップ生成と苦悩の過程を記述し、モデル化した。当然ながら、本論文の記述や解釈はあらゆるバイアスから逃れられているわけではないが、事例記述がどのようになされたかを示すことで、筆者のバイアスを詳らかにするための一定の対応を行った。

まず、本論文で行ったことは、起業家による起業家チームの形成戦略、特に、資源探索戦略の脆弱性とその対処法を示したことである。起業家チームの構成特性とベンチャーのパフォーマンスについてのメタ分析の結果からは、外的環境の不確実性に対処するために、情報処理能力を高める必要があり、そのためには、起業家チームの異質性 (Jin et al., 2017)、および、補完的な知識やスキルを求める資源探索戦略 (Davidson & Honig, 2003) が有効であると示唆される。こうした因果関係が明らかになったとしても、起業家のパートナーシップの生成過程における起業家の苦悩が十分に解消できるわけではない。

こうした過程への着目は、山田 (2006) が事例研究で起業家チームの外的環境の不確実性のみならず、内的環境の不確実性に対処しなければならない、と主張していることとも部分的に重なる。起業家チームのパフォーマンスを高めるためには、異質な資源が必要であるとして、起業家にとっての問題は、異質な資源を既存の資源といかに統合できるかであろう。本論文では、既存の資源と異質な資源を統合する前段階で、自己と他者がどのような関わり合いをしながら、互いの信念や価値観をすり合わせているか、記述することができた。

次に、連続起業家によるパートナーシップの生成過程について、起業家チームの存続に至った／至らなかった事例の両方を記述したことで

ある。起業家チームの重要な特徴は、内生的に形成されることである (Lazar et al., 2020)。内生的に形成されるということは、ある段階の起業家チームの構成特性、過程、パフォーマンスが起業の次の段階に影響を与えながら、引き継がれること、また、起業家チームを形成する初期の段階では、起業家や共同経営者などの主要なメンバーの自己選択過程が重要になることを意味する (Lazar et al., 2020)。一人の連続起業家が関与した起業家チームの形成過程の初期段階における起業家と共同経営者の2つの関わり合いを比較できれば、起業家や共同経営者の自己選択過程がどのように変化したか、また、以前の経験があとの経験にいかなる影響を及ぼすか、検討できることになる。本論文の事例における連続起業家は、起業家チームを資源探索戦略で何度も形成しようとしながら、また、省察を反復することで、異質なパートナーとの関係構築をどうにかできるようになっていた。

最後に、方法論に関わることであるが、起業家のパートナーシップの生成と苦悩の過程や起業家の信念や価値観が微調整される過程に、研究者が関与しながら、記述できたことである。起業家の信念や価値観は、暗黙的な前提を含むこともあり、どのような経験で微調整が生じるか、また、どのように起業家は他者との関わり合いの中で微調整するか、既存研究で十分に記述できてこなかった。本論文で試みたように、起業家と研究者が二人称的に関わり合うことで、「実践の中での省察」(Schön, 1983) と実践についての深い理解の両立は十分に可能であろう。

6.3 課題

残された課題は多い。第1に、他者による失敗の先取りとその応答が起業家チームの形成過程において、なぜ決定的に重要であるかをより精緻に検討することである。第2に、起業家のパートナーシップの生成過程に研究者がどのように介入するかについての知識を蓄積すること

である。第3に、起業家活動についての省察と、起業家活動の実践自体とがいかなる関係にあるかを検討する必要がある。さらには、起業家活動についてのいい省察を見極めるための基準が何かを検討する必要もあるだろう。起業家のパートナーシップの生成と苦悩は、起業家活動についての理解を深めるために、重要なテーマと考えられるだけに、さらなる学術的な研究蓄積が求められていると言えよう。

謝 辞

尚、本論文は、経営行動科学学会職場適応部会主催のオンライン研究会「経営学と臨床」で発表した内容に基づくものである。『経営行動科学』編集委員長の江夏幾多郎氏、経営組織部会・会長の服部泰宏氏、西日本部会・会長の細見正樹氏などの研究会関係者から発表の機会を頂戴した。また、本論文の執筆にあたり、若林靖永先生からは示唆的なコメントを頂戴した。中原翔氏は、草稿を添削してくださった。乃村一政氏や乃村亜紀氏などの経営者からは、起業と経営についての多くのことを学ばせていただいた。金井壽宏先生と山田仁一郎先生からは、筆者が大学院生の頃から懇切丁寧な指導をしていただいた。最後に、本論文の投稿後には、本号の編集を企画、担当された江夏幾多郎氏、査読をされた服部泰宏氏、伊達洋駆氏から、多数のコメントや示唆を頂戴した。ここに記して、感謝の意を表したい。

本論文は、科研費 19K13773 の助成と野村マネジメント・スクールの研究助成（2019年度）を受けて進められた研究成果の一部である。

注

¹ Bird (1989) の定義は、既存企業の変革に関わるパートナーシップも含んでいる。本論文で扱うのは、ベンチャー設立に関わる狭義のパートナーシップである。

² 起業家チームとは、「重要な財務的関心を有し、企業の発展に積極的に参加する2人以上の個人」(Cooney, 2005, p. 229) のことである。

³ 本論文での失敗は、事業の失敗に限定する。この意味での失敗は、事業の目標を達成できず、主要な株主の期待を満たせないために、事業を継続できなくなった場合に発生する。

⁴ 対話では、ICレコーダーやノートパソコンを使用し、各回の対話の逐語記録を作成してきた。

⁵ 語り直しとは、「他者のことばを対話的に自己の内に響かせて自分の声に変えていくプロセス」(やまだ, 2000, 90頁) のことである。

⁶ HEMSは、住宅で使用するエネルギーを自らで管理するためのシステムのことである。

⁷ 統合とは、二者間でのコンフリクトが生じた際に、両者の関心をどちらも満たす形で対処することである (Follett, 1924)。

⁸ マイホームアプリ「knot」は、株式会社マイホームでマイホームアプリ「myhm (マイホーム)」として継続している。

⁹ 逆に、5.1.1でSMART INTEGRATIONの事例を取り上げなかったのは、この会社の設立時点において、共同経営者が存在していなかったからである。この会社の共同経営者が、入社したのは、2013年3月になってからであった。

引用文献

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (2010). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. New York, USA: Oxford University Press. (河野昭三監訳・組織の罠：人間行動の現実, 文眞堂, 2016)
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization Science*, **19** (1), 3-24.
- Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Illinois, USA: Scott Foresman & Company.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing*, **20** (6), 727-746.
- Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, **23** (3), 226-235.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, **26** (6), 604-623.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social

- and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, **18** (3), 301-331.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, **35** (3), 504-529.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. New York, USA: Longmans, Green. (三戸 公監訳 創造的経験, 文眞堂, 2017).
- Forster, W., & Jansen, K. (2010). Co-Creating new ventures: Attraction, search, and uncertainty in founding partnership formation. *Frontiers of Entrepreneurship*, **30** (10), Article2. Available at: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol30/iss10/2>
- Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **25** (2), 5-25.
- Gartner, W. B. (2007). Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. *Journal of Business Venturing*, **22** (5), 613-627.
- Grossman, E. B., Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2012). Resource search, interpersonal similarity, and network tie valuation in nascent entrepreneurs' emerging networks. *Journal of Management*, **38** (6), 1760-1787.
- 伊藤智明・福本俊樹 (2021). 起業家と研究者の関わり合い: 起業家研究の方法としての二人称的アプローチと共働的な道具. *企業家研究*, **18**, 23-40.
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial team composition characteristics and new venture performance: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **41** (5), 743-771.
- 河合隼雄・鷺田清一 (2010). 臨床とことば. 朝日新聞出版.
- Kleinman, A., & Kleinman, J. (1991). Suffering and its professional transformation: Toward an ethnography of interpersonal experience. *Culture, Medicine, and Psychiatry*, **15** (3), 275-301.
- 小林英夫 (2015). ベンチャー創業チームの形成プロセス: 通信ベンチャーの事例比較. *組織科学*, **48** (3), 41-54.
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*, **14** (1), 29-59.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*, **24** (1), 13-30.
- 野中郁次郎 (2017). 本田宗一郎: 夢を追い続けた知的バーバリアン. PHP 研究所.
- 沼上 幹 (1995). 個別事例研究の妥当性について. *ビジネスレビュー*, **42** (3), 55-70.
- Reddy, V. (2008). *How infants know minds*. Cambridge, USA: Harvard University Press. (佐伯 胖訳 驚くべき乳幼児の心の世界: 「二人称的アプローチ」から見えてくること. ミネルヴァ書房, 2015)
- 佐伯 胖 (2018). リフレクション (実践の振り返り) を考える: ショーンの『リフレクション』論を手がかりに. 佐伯 胖・刑部育子・苺宿俊文. ビデオによるリフレクション入門: 実践の多義創発性を拓く. 東京大学出版会, 1-37.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). New Jersey, USA: Wiley. (梅津祐良・横山哲夫訳 組織文化とリーダーシップ, 白桃書房, 2012)
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, USA: Basic Books. (柳沢昌一・三輪建二監訳 省察的実践とは何か: プロフェッショナルの行為と思考. 鳳書房, 2007)
- Shepherd, D. A. (2019). Researching the dark side, downside, and destructive side of entrepreneurship: It is the compassionate thing to do! *Academy of Management Discoveries*, **5** (3), 217-220.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, **63** (6), 384-399.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, **39** (1), 163-202.
- 梅棹忠夫 (1969). 知的生産の技術. 岩波書店.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. New Jersey, USA: Princeton University Press. (小川育男訳 起業家はどこで選択を誤るのか: スタートアップが必ず陥る 9

苦悩する連続起業家とパートナーシップ生成

- つのジレンマ. 英治出版, 2014)
- 山田仁一郎 (2006). 不確実性対処としての企業家チームの正統化活動：地方大学発ベンチャーの組織形成プロセスと戦略的社会性. *Venture Review*, **8**, 23-32.
- やまだようこ (2000). 喪失と生成のライフストーリー：F1 ヒーローの死とファンの人生. やまだようこ編著. *人生を物語る：生成のライフストーリー*. ミネルヴァ書房, 77-108.
- やまだようこ (2007). 喪失の語り：生成のライフストーリー. 新曜社.
- やまだようこ (2020). 質的モデル生成法：質的研究の理論と方法. 新曜社.
- 吉田浩一郎 (2013). 世界の働き方を変えよう～クラウドソーシングが生み出す新しいワークスタイル～. 総合法令出版.
- (令和3年4月11日受稿, 令和4年1月20日受理)