

アントレプレナーシップ入門

—チャレンジ課題への取り組み方—

第 10 章 最良チームをつくる

① あなたが起業すると仮定した場合、独りとチームのどちらを選ぶか。それはなぜか。

事業機会などに対して戦略的直観を抱き、行動を起こすアントレプレナーは、無数の困難やジレンマに出会うことになる。その中でも、このソロ（独り）とチーム（仲間）に関わる人間関係の問題は、最たるものの一つである。ここではいくつかの論理の筋道によって、単独での起業を選ぶ考え方やチームで進もうとするもののアプローチなどについて、実際に、具体的に言葉や声に出して説明をしてみる事が大切である。創業に必要な経営資源をリストするだけではなく、その調達方法や経路、コストなども具体的に考えながら、議論を試みよう。

このエクササイズは、頭のなかで消化して理解してもらおうとするのではない。とくに、クラスや講義室の中では、声に出してもらって、さまざまなアントレプレナーシップの行動を起こす時に関わる人間関係について、理解や考え方の幅があることに直接触れてもらうことが、理解を深めるための不可欠な契機（きっかけ）になる。キャリアや人材市場、そしてアントレプレナーの個人要因などの設定が具体的である方がいい。

「最良チーム」という言葉や考え方についても、かなりの幅があつて然るべきものである。その上でなお、アントレプレナーシップに関わる人間関係については、事業内容や資金調達の方法などと深く関連して、必要な役割や報酬の

ジレンマが発生することが不可避なのである。クラスの中の討議の進め方としては、仮想の経営チームを設定した「喩え話」としてでも、固有名詞のAさん、Bさんといった名前などを出して説明をしてみると、生身の人間の問題としての親近感がわく。

② 起業チームが経営チームへと変化を遂げるために、経営者自身の成長のために必要な条件とは何か。具体的な例を挙げて説明してみよう。

アントレプレナーシップの展開のなかで、共同創業者のメンバーが「創業前から共有している経験」、あるいは「その経験の欠如」は、経営チームのあり方に大きな影響を与える。事業の成長や困難な状況に対して協力して対処するためのチーム行動の能力、状況をとらえて分析するためのスキル・知識などの多様性や奥行き、さらにチームの安定性などにも左右されるものである。

会社や事業を安定させるためには、起業初期段階では経営の体制はシンプルに維持するほうがよいという考え方があり得るが、もしも事業を本当に急成長（スケールアップ）させたいと思うのであれば、十分ではない。新しい組織が失敗しやすい理由として、成長する組織におけるコミュニケーションや信頼関係、さらには経済的報酬の分配の仕方の問題は、古くから指摘されてきた。

経営者自身が成長するための条件を考えるためには、その困難さの理由について、できるだけ深く理解することが不可欠だろう。身近なベンチャー企業などの例示から、受講生同士論じ合ってみることが必要である。もしもサイボウズのケースが法人市場の印象が強くて難しいようであれば、ツイッター（Twitter）社の例を用いると、比較的情報量が多く、ユーザーとなっている人も多いのでイメージを持ちやすいかもしれない。

ツイッターを生み出したアントレプレナーの関係性の結ばれを紐解いてみると、その複雑さやダイナミズムが伝わってくる。たとえば主人公としての視点を、ブロガー社も生み出したエバン・ウィリアムズさんに置いて考えてみるとおもしろい。ウィリアムズは、商業ベースのブログ・サービスの先駆けである「ブロガー」を破産寸前に追い込まれながらも一人会社に踏みとどまって復活させ、グーグルに売却し、億万長者になった。その経緯の人間関係は、下記の

文献に詳しいので、参照してほしい。

■ニック・ビルトン『ツイッター創業物語——金と権力，友情，そして裏切り』日本経済新聞社，2014年

また，誰と起業するか，雇うか，あるいは広義の経営チームの問題として投資家との関係までを考えるには，下記の文献が参考になる。

■ノーム・ワッサーマン（小川育男訳）『起業家はどこで選択を誤るのか』英治出版社，2014年

※著作権は著者に帰属します。

※私的使用および，大学等の講義・ゼミ等の教育目的に限って使用できます。