



起業家はどこで 選択を誤るのか

担当：天井、今井田、坂井

本日のタイムテーブル

I

本日の目的 (2分)

II

<起業家のジレンマ>

- ・ 理論の復習 (15分)
- ・ Work (10分)
 - ー 解説 (10分)

III

<理論からの発展>

- ・ Work (12分)
 - ー 解説 (8分)

IV

発表班の見解 (5分)

V

講評 (5分)



本日の目的

I 本日の目的

- 起業家が直面する「問題」を理解する
- リサーチ・プロポーザルを練習する

II

III

IV

V

本の復習

I

II

<起業家の
ジレンマ>

III

IV

V



ノーム・ワッサーマン
『起業家はどこで選択を誤るのか』

起業家におけるジレンマ

I

II

<起業家の
ジレンマ>

創業前

キャリアのジレンマ

III

IV

創業チーム

ソロかチームか、
人間関係、役割、報酬のジレンマ

V

チームを
超えて

雇用、投資家
ファウンダー交代のジレンマ

ソロかチームかのジレンマ

I
II <起業家のジレンマ>
III
IV
V

「資本ベース・アプローチ」
創業に必要なリソース（＝人的資本・社会関係資本・経済的資本）
を見積もりソロかチームかを選択する

人的資本



ソロのファウンダーになる

社会関係資本



共同ファウンダーを探す

経済的資本

三つの資本によって判断する

ソロとチームのメリット・デメリット

	メリット	デメリット
ソロ	- 意思決定のコントロールを維持できる - コミュニケーション、インセンティブの問題を回避できる	- 備えがないままスタートして失敗しやすい状況にさらされたりする - 対応が比較的遅い
チーム	- 三つの資本の不足を補える - 情報収集、処理能力が高まる - 対応が比較的早い	①人間関係のジレンマ ②役割のジレンマ ③報酬のジレンマ

①人間関係のジレンマ

		均質なチーム	多様性のあるチーム
II <起業家のジレンマ>	短期	経歴が重なっているので、 コミュニケーションが取りやすく 関係を築くのに時間がかからない。	関係を構築するのに 時間がかかる 。
	長期	人的資本が 重なりがち なので、強みが 重複 し、必須とされるスキルに 欠ける チームになりやすい。	スキル だけでなく、 人脈 の面でも豊かになり、新たな投資家や優秀な人材との接点が広がる。

タイミングごとに、チームを見直す必要がある

②役割のジレンマ

	強み	弱み
役割重複	・ スタートアップ初期段階に適した柔軟性がある。 ・ チーム全員の集団的知識をいかせる。	・ 職責が分散されるのでやる気を下げる。 ・ 同じような資質を持つもの同士なので衝突が起こりやすい。
役割分担	・ 仕事、職責を割り当てやすい ・ 説明責任も果たしやすい	・ 分野をまたぐ仕事で各部門を協力させるのが難しくなることがある。

スタートアップの発展に沿って、
役割分担の仕方も発展させていくことが必要

③報酬のジレンマ

I

II

<起業家の
ジレンマ>

III

IV

V

早期に分割する



後で分割する

- ・エクイティによるインセンティブを必要とする重要な人物を引き入れるため。
- ・すでに別のスタートアップで共同ファウンダーと十分に仕事をしたことがあるため。（互いの適切な報酬を計れる）
- ・分割が難しい問題になる前に、冷静な話し合いをするため

- ・共同ファウンダーの貢献度を理解するため。
- ・役割をはっきりさせるため。
- ・共同ファウンダーのコミットメントを理解しインセンティブを強めるため。

状況の変化に柔軟に対応できる仕組みを
整えておくことが大切

③エクイティの分割を決定する要因

I
➤ **これまでの貢献**

どのくらいスタートアップの価値構築に貢献したのか。

II <起業家のジレンマ>
➤ **アイデアプレミアム**

アイデア発案者は、そうでないものより多くのエクイティを得ることが多い。

III
➤ **資本拠出**

ファウンダーが拠出した資本が多いほど、ファウンダーのエクイティシェアは大きいことが多い。

IV
➤ **機会コスト**

スタートアップに携わるために何を犠牲にしたのか。

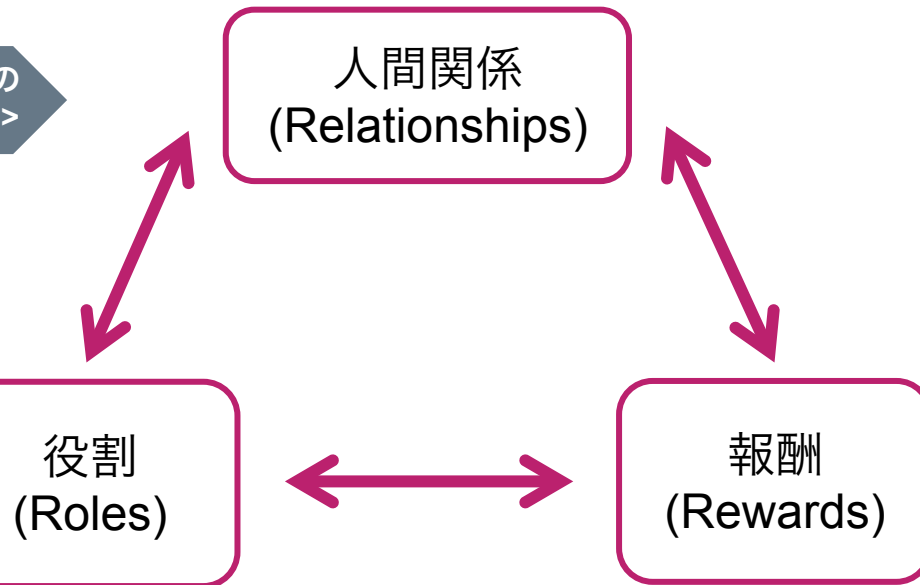
V
➤ **これからの貢献**

今後どのくらいスタートアップへの価値の貢献が期待出来るか。

➤ **ファウンダーの動機と好み**

動機が経済的利益か、そのほかのことか。

3Rシステム



バランスを保つのを難しくする
三つの問題

①コミュニケーション

微妙な問題についての話し合いを避けようとする。

②変化

予期せぬ変化に対応するのが
難しい。

③惰性

惰性や自己満足は、組織環境の急速な変化に対応するための調整ができなくなる、原因となる。

個々の状況だけではなく3R全体に目を向けよう

Work

I

II

<起業家の
ジレンマ>

III

IV

V

あなたはジレンマをどのように解決する？

事例

<人物紹介>

福岡 将史：

早稲田大学で政治学を専攻しつつ、小説の腕を磨く。様々なアルバイトを続けながら自身の本を出版した。その後フリーの脚本家として活動する中で、オンライン書籍サービスのアイデアを思いついた。

しかし、彼には起業についての知識、アイデア実現のテクノロジーに関する知識が欠けている。彼はこの事業は必ずもうかると確信しており、ゆくゆくは都内の一等地に自宅兼オフィスを構えるつもりである。

東 卓哉：

横浜在住のアントレプレナー。これまでに数社のスタートアップに携わる。自分の専門分野に他者から介入されることを嫌う。自由奔放な性格が災いし妻と別居中。

難波 勇人：

東京工業大学で三つの学位を取得した極めて優秀なエンジニア。あまりにも本が好きであるために、人を好きになることが出来ず悩んでいる。

I

II

<起業家の
ジレンマ>

III

IV

V

事例

福岡は、自身のアイデアを形にしたいと思っているが、定職に就いていなかったために組織や会社についての知識が欠けており、また技術的専門知識も欠けていると自覚していた。その時偶然、妻の友人の夫である東と出会う。彼はこれまでに数社の起業を助けてきた。東は福岡のアイデアを評価し、この起業を進めようと協力した。さらに、自らの人脈を活用して三人目の協同ファウンダー、難波を連れてきた。彼らの会社「ビオリオポラ」はスタートアップにおいて成功を収めた。

I

II

<起業家の
ジレンマ>

III

IV

V

事例

I
II <起業家のジレンマ>
III
IV
V
この創業チームでは、役割の重複を最小限に抑えた。福岡は「アイデア担当」、ビジョンを練り上げて明確に表現することに専念した。東は「ビジネス担当」、財務・事業開発・経営上の実務の管理責任を負う。最後に難波は、「エンジニア担当」であり、プロトタイプを作り上げることにについて責任を負った。彼らのチームは順調のように見えた。

しかし、事業が成長するにつれて、資金調達などの担当領域のまたがる問題解決や決断に問題が生じ、チームの意思決定が遅れるようになった。また、重大な問題への注意力が低下した上に、福岡のリーダーシップスキルが高まり、資金調達力も増した。そのために、福岡の役割が次第に東と重なるようになった。

I

II

<起業家の
ジレンマ>

III

IV

V

【問い】

あなたが福岡だったら、
この役割のジレンマをどのように解決しますか？

解説

役割重複と役割分担がもたらす強みと弱み (p.184 図5-3)

	強み	弱み
役割重複	➤ スタートアップ初期段階に適した柔軟性がある ➤ 各チームメンバーが必要に応じて売り込みを行える ➤ チームメンバー全員の集团的知識を活かせる	➤ 職責の分散がやる気を下げる ➤ 人員過剰な場合は重複する職責を可能な限り減らす努力をしなくてはならない ➤ ほかのメンバーの領分に立ち入ると緊張が高まる ➤ スタートアップが展開して分業化が進むと、特定の部門や分野に担当が限定されるのを拒むチームメンバーが出てきて緊張が高まることがある
役割分担	➤ 肩書き、仕事、職責を割り当てやすい ➤ 説明責任を果たしやすい ➤ 異質性の高いチームの場合各ファウンダーの強みに合わせて役割を割り当てやすい	➤ 分野をまたぐ仕事で各部門を協力させるのが難しくなることがある ➤ 均質なチームの場合、初期には最適な役割ではなく、次善の役割を割り当てざるを得ないことがある ➤ 会社が発展しないと、組織体制と職務の必要性にずれが生じる怖れがある

当初は役割分担の強みを活かした組織体制

解説

I 平等主義から階層型へ (p.195図5-4平等主義的意思決定か階層型意思決定か)

II <起業家のジレンマ>

	平等主義的	階層型
メリット	➤ 見知らぬ人同士が信頼関係を築くのを促す ➤ 友人同士のチームの場合待遇を平等にするという意思の確認になる	➤ 意思決定者は新戦略に素早くリソースを回すことができる ➤ 説明責任が明確である
デメリット	➤ 合意に至るまでに時間がかかりすぎることが多く特に変化の激しい起業環境では問題になる ➤ 説明責任があまり明確ではない	➤ 複雑な状況は1人では処理しきれない。 ➤ たいていは専門知識のある複数の人物から情報提供を受けるとより適切な判断ができる

階層型への移行が必要となった

解説 実務家の声



ブライアン・アームストロング

Coinbase 共同創業者

👤 起業家向け

CEOたちがやっていること

🔗 <https://medium.com/@barmstrong/what-ceos-do-3add9d41397d#.krjedvd4j>

この仕事を始める以前、私はCEOたちのことを、戦地に向かう前の軍隊を鼓舞する将軍のように思っていた。虚勢と狂ったような指令が私の頭の中にこだしました。

アプリ『PeraPera』

後になって、世界にはあらゆるタイプのCEOがいて、どんなスタイルでもCEOになれるということに私は気づいた。それよりも大切なことは、あなたが無理にあなたではない何者かになろうとするよりも、あなたの強みを2倍にする方がいいということだった。私が将軍のようなCEOを目指していたら、きっと不調和でぎこちないものになっていただろう。その代わりに、わたしは自分の強み

（話を聞くこと、合意形成、ライティング）を活かすことができた。あなたと似たスタイルで成功したロールモデルを見つけるのもいいだろう。ページやザッカーバーグ、マスク、ゲイツはみな、昔ながらの「オタクな」CEOなのだ。

CEOの基本的な仕事は3つある：

- ・ **明確なビジョンの設定**
みんなを同じ目標に導こう
- ・ **ふさわしい人材を仲間に入れること**
最高のチームと役員を採用し維持しよう
- ・ **十分な資金があることを確かめること**
会社が財務的に健康な状態であることを確実にしておこう

明確なビジョンを設定し最高のチームを維持

解説

キャサリン・アイゼンハート

「条件付合意」アプローチ

1：チームは全員から合意を得るよう努める

ここで、公開討論会などで全員から意見を聞くようにして、

2：すぐに合意が得られそうにもない場合はCEOと関係部門が決断を下す

VCのティム・コナーズ

「クォーターバック」

誰かが「クォーターバック」（サッカーチームでの司令塔）になることを説明

彼が指示を出すと、全員で情報を共有。そして次の指示が出る。クォーターバックが意見に耳を傾けなければチームは負け、別のクォーターバックが選ばれる。

ノーム・ワッサーマン『起業家はどこで選択を誤るのか』

適切な判断を行える組織へ

まとめ

富とコントロール

I

II

<起業家の
ジレンマ>

III

IV

V

創業前

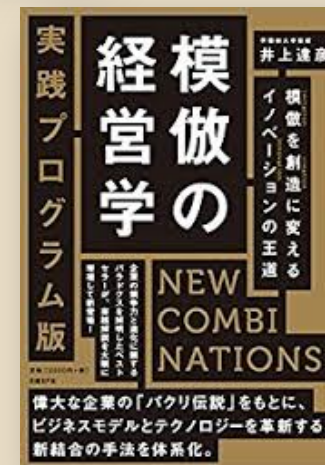
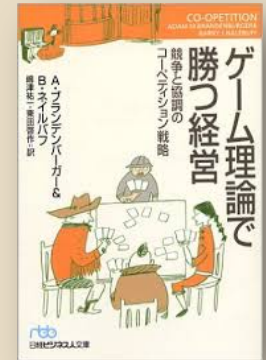
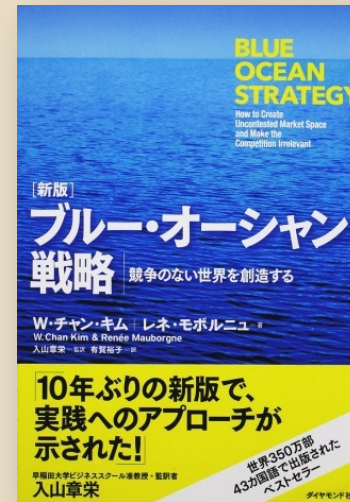
キャリアのジレンマ

創業チーム

ソロかチームか、
人間関係、役割、報酬のジレンマ

チームを
超えて

雇用、投資家
ファウンダー交代のジレンマ



今までのゼミ活動からの興味を研究課題へ

Work

I

II

III

<理論から
の発展>

IV

V

あなたならどんな研究課題を設定する？

Work

I

II

III

<理論から
の発展>

IV

V

間もなくリサーチプロポーザルが始まります！
その練習をしてみましょう！

Work

I

II

III

<理論から
の発展>

IV

V

事前課題で持ち寄った疑問を元に、
リサーチ・デザインをしてください。（12分）

Work

I	研究課題	どのような問題を 何を目的にしてリサーチするのか
II	理論	リサーチの枠組みとしてどのような理論を 使うのか
III <理論からの発展>	データ	実証のためどのようなデータを使うのか
IV	推論技法	データから推論するために どのような技法を使うのか
V		

Work 発表班の例

I	研究課題	ビジネス機会のプロトタイプはどのような属性を含んでいるのか
II	理論	プロトタイプ理論 認知科学の理論と方法
III <理論からの発展>	データ	対象：米国の経験豊富な起業家と初心者起業家 方法：インタビュー 内容： Q1：あなたの新しいベンチャーの基になったアイディアは何ですか？ Q2：あなたはなぜ、これが追求するに値する良いアイディアだと感じたのですか？
IV	推論技法	テキストマイニング 因子分析
V		

Work 発表班の例

I	研究課題	リッチかキングかの選択がどの程度他のジレンマにおける意思決定に影響するのか
II	理論	ノーム・ワッサーマン(著)/小川育男(訳)(2014年)『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つのジレンマ』英治出版株式会社
III <理論からの発展>	データ	対象：ランダムに選出した起業家 方法：インタビュー 内容： Q1：起業の目的は何ですか？ Q2：ジレンマに直面した際どのような選択肢がありましたか？ Q3：その中からどの決断をしましたか？ Q4：なぜその決断をしましたか？
IV	推論技法	Q4について「リッチかキングか」「環境」「他の要因」が意思決定に影響するのかラベリングをして探る
V		

Work 発表班の例

I	研究課題	日本における創業前のジレンマは何なのか？
II	理論	岡田悟(2013)『我が国における起業活動の現状と政策対応』
III <理論からの発展>	データ	対象：起業経験のある人 方法：インタビュー 内容： Q1：起業以外のキャリアの選択肢はありましたか？ Q2：なぜ起業を決めましたか？ Q3：創業前にどんな困難がありましたか？
IV	推論技法	ケーススタディで考察
V		

Work 発表班の例

I	研究課題	日本における創業前のジレンマは何なのか？
II	理論	岡田悟(2013)『我が国における起業活動の現状と政策対応』
III <理論からの発展>	データ	対象：先ほどのインタビューでわかった、起業に必要な要素を持ちながらも起業できなかった人 方法：インタビュー 内容：なぜ起業できなかったのでしょうか？
IV	推論技法	ケーススタディで考察
V		

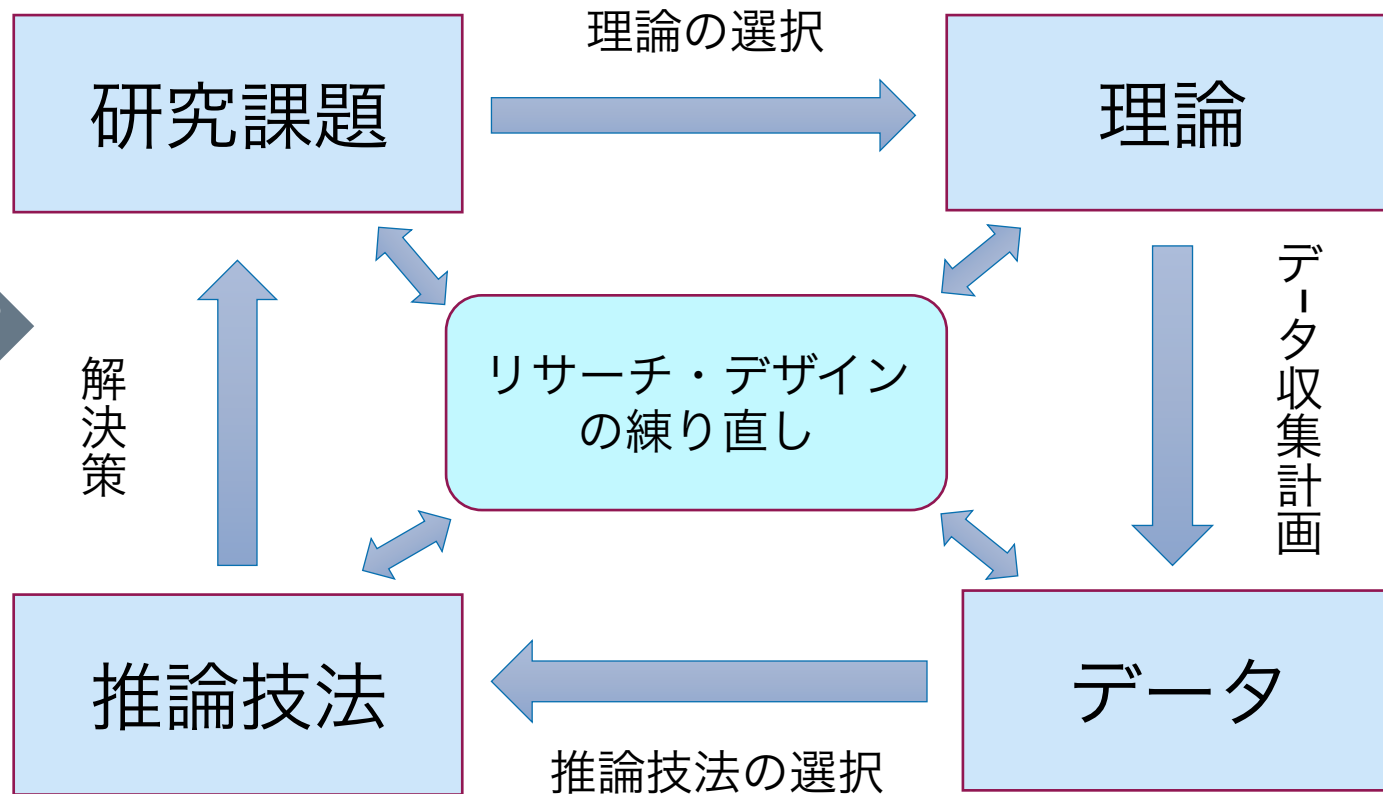
発表班の見解

- データと研究課題の設定のやり直しを何度も行った
- 研究課題が面白いものであればリサーチ・デザインは成功するはずである
- デザインしている本人が興味を持っていることでなければ周りを巻き込む事はできない

IV 発表班の
見解

純粋な疑問を大切に

リサーチ・プロセスとリサーチ・デザイン



プロセスを繰り返すことでデザインを練る

参考文献

- ・板倉雄一郎(2002年)『失敗から学べ！「社長失格」の復活学』株式会社シナノ
- ・畑村洋太郎(2006年)『「失敗学」事件簿～あの失敗から何を学ぶか』株式会社小学館
- ・ノーム・ワッサーマン(著)/小川育男(訳)(2014年)『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つのジレンマ』英治出版株式会社
- ・菅野寛(2014年)『経営の失敗学』日本経済新聞出版社
- ・浜口隆則(2007年)『戦わない経営』株式会社かんき出版
- ・浜口隆則(2015年)『起業したくなったら』株式会社かんき出版
- ・畑村洋太郎(2009年)『回復力 失敗からの復活』株式会社講談社
- ・金田信一郎(2016年)『失敗の研究 巨大組織が崩れるとき』日本経済新聞出版社
- ・森谷正則(2009年)『戦略の失敗学』東洋経済印刷
- ・拜原正人(2009年)『プロマネ失敗学 あなたを成功に導く14事例の教訓』
- ・岡田悟(2013年)『我が国における起業活動の現状と政策対応-国際比較の観点から』国立国会図書館調査及び立法考査局
- ・田村正紀(2006年)『リサーチ・デザイン-経営知識創造の基本技術-』白桃書房