

企業家的喜びと我らの愚直な凡庸さ

山 田 仁 一 郎
 (京 都 大 学)
 (経営管理大学院教授)



経営も起業も自由な社会の働き方と生き方の問題である。教育や政治、投資や世間の空気で影響は受けるだろう。けれども、それだけでわかったつもりになるのは、人間的な洞察に欠ける。アントレプレナーシップ（企業家精神と行動）は、社会を導く原動力であり、その真中に何が
 あるか。それは人としてのパッション（情念）や寸志、喜びではないのか。

既存の社会科学を名乗る知識体系は、企業家のふるまいや経営行動を合理性から説明をしようとする。ただし、経営者は取引コストを減らそうとするために、人を率いて、顧客の要望に応じるのではない。むしろ、困った人の痛みをいかに減らすことができるのか、ということに自らの心意気をもって働いている。

経営者、アントレプレナーの生き方は、経営という存在を賭けた勝負である。規模も業種も関係はない。絶え間ない日々続く日常的な意思決定の連続のなかで埋め込まれる。0から1で事業を立ち上げて、キャッシュフローが生まれた感動も、祖先から事業をやっとのことで承継したときに体感した経営の重み、そんな価値に震えたような時間も記憶になり、薄らぐ。ただ、企業家的喜びは、強いパッションをもたらず。パッションは大切でもあまり目に見えない。彼らの魂に恐らく深層で刻まれるだけだ。そして傍らにいる仲間や弟子筋にも企業家的な喜びと寸志は、ポジティブに感染し、広がる。

企業家的喜びこそがアントレプレナーシップの展開を促す強いパッションを生み出す。企業家のパッションは、深い目的意識、揺るぎないコミットメント、リスクを取る意思など、いくつかの重要な要素を含む複雑かつ多面的な概念である。強いパッションを持つ企業家は、困難に直面しても回復力があり、効果的に事業を運営することができると報告されている。また事業を成功させるために必要な時間や資源を投資する意欲も高いことが示されてきた。

昨今のアントレプレナーシップのブーム、ベンチャーをスタートアップという言葉へ、無節操に入れ替えてリバイバルさせるが如しの国策的な騒ぎに対して、90年代からの研究者として心配事がある。官僚的な論理にしたがって、起業数やユニコーン数という数字合わせの発想で、各大学や金融機関に対して号令をかけていることに強烈な既視感を覚える。歴史の振り子のような繰り返しだが、起業数の増加や急成長未上場企業のプールが分厚くなることも、もしも前進するならば素晴らしい。ただ、企業家的な喜びという人間的なものを理解しないのであれば、目的と手段が逆立ちして、何かボタンをかけ違えるだろう。

私たちは、愚直なまでの凡庸さで、毎度、権力化する技術の掛け声に驚いてみせ、不安になってみせる。カタカナで翻訳し、掛け声に合わせた振る舞いを探してしまう。ただ、経営者も企業家も考えることを続けている。哲学者アレントが言う通り、考え続けることは孤独なことだ。踊らされたり急かされたりするのでなく、自分の考えで判断をするということは、社会や他者（他社）と真摯に向き合うことだ。考え続ける人間、企業家や経営者は、孤独が強い分だけ自らの行動原理や喜びのことを忘れない。パッションを失わない。

やがて空騒ぎの世間がもたらした投下資源が有意義に実になって活かされることもあるであろう。同時に無反省な発想で動員された政策的投資は、再び膨大な死屍累々の事業失敗や人生の蹉跎も創り出すだろう。そのことすらアントレプレナーシップのエコシステム（生態系）からすれば、拙著ⁱで指摘してきたように、次なるアントレプレナーシップの再起、土壌のための源泉である。正と負の事業の出口の繰り返しと新陳代謝こそが、不易流行の理なのであって、その逆などない。それゆえ、私たち人間の愚直なまでの凡庸さや無節操さを指弾はしない。むしろはかなくて、尊いものですらあると感じる。ただし、歴史から学ぼうとし、孤独な反省的思考を伴うこと、が必要条件である。

経済学者ケインズが言う通り、中長期的に私たちは既に死んでいる。私たち学者は、その骨を拾い墓標を刻む。そこからの解釈と含意を口述する。会社の盛衰という言葉があるが、ほとんどの会社は「盛」と「衰」の間にある。古い会社も新しい会社も、概ね新技術のもたらす変化の波のなかで中長期的にはそのままであれば「じり貧」ⁱⁱになるのは自然なことである。ゆえに、その諸行無常の流れのなかで、会社を畳んで新しくスタートすることも、事業戦略転換（ピボット）をして創業し直すことも選択肢である。どの選択にも孤独と忍耐と企業家的喜びがあるであろう。その背後には愚直で凡庸なまでに、悩み惑う私たちの悲しみや悔しさに関する感情のマネジメントもある。さらに、その先に企業家的なパッションと喜びの道筋や流れが生まれる。

最後に、同僚に聞いた博士論文の研究結果を小職の考えを交えて逸話として紹介したい。企業が生まれ、成長をすると組織が大きくなる。組織の成長の節目には、コントロールしきれない外部環境の変化と危機に直面する。実際に企業が危機に際すると心が乱れ、大きな負の感情が組織に生じる。危機に対する反応と行動の指針は、どうもトップと組織内部の中間管理職のマネージャーでは、乖離が生まれやすいようだ。トップは、当事者意識（心理的オーナーシップ）をもって危機に対して、変革で応じようという意思を抱く。一方、幹部以下の現場は、心が萎縮してむしろ変革についても慎重な態度を取り、保身に走りやすい。

変化の時代にあって、今（常に）来る経営環境の「危機と機会」の管理を組織感情のマネジメントの観点から考えるとこうなる。大きい会社も小さい会社でも企業家的喜びとパッションをわかち合うことはたやすくはない。私たちが愚直なまでに凡庸であることを熟知しながら、いかに企業家的喜びを創り出し、わかち合うか。単なる投資の計算式でも税込ベースの上からの掛け声でだけでもない、知的誠実さとアントレプレナーシップの倫理を考え抜く姿勢と反省的対話が求められているよう。

i 山田仁一郎「大学発ベンチャーの組織化と出口戦略」（中央経済社、2015年）

ii 高橋伸夫「殻一会社がじり貧になるとき」（ミネルヴァ書房、2013年）