

絆創膏現象と滑業家： スタートアップ企業の急成長の穴を埋める

小林 英夫
(多摩大学)
経営情報学部教授



< 要 旨 >

スタートアップ企業が急成長を果たす時期に、事業や組織規模が拡大することによる必要資源と既存資源とのギャップがどのように充足されているかという問題に対して、役割を柔軟に変えて組織の穴を埋めて業務を滑らかに動かす「滑業家」の存在が指摘されていた。しかし検証事例が十分とは言えず、その概念をどこまで一般化できるのかには疑問も残されていた。

本稿では、滑業家の概念提起に対する実務家からの評価の検証や国内外における追加事例研究を行った。その結果、日本のビジネス界からの共感が確認されるとともに、概念を補完する事例が複数観察された。同時に、米国でも、急成長するベンチャーにおいては主に支援部門における経営幹部層の欠員を既存の経営幹部を一時的に充てて埋める「絆創膏現象」が幾つも見られ、それを担う人物は「ギャップフィラー」と呼ばれていた。ギャップフィラーも日本で指摘される滑業家と類似した存在と考えられるが、日本では部門トップだけでなく実務リーダーのレベルでも同様の現象が見られており、これは曖昧な職掌定義のもとでゼネラリスト人材を生み出す傾向の強い日本の雇用慣行が影響している。

創業初期段階でどのような体制を組むべきかは、成長志向性や事業の人的資源調達上の特性、規模に左右されるが、ベンチャーとして急成長を志向するスタートアップ企業の場合には、首尾よく急成長を果たしつつある段階で生じる穴（但し、どこに穴が生じるかを予測するのは困難）を埋める存在の必要性を認識し、その役割を担う滑業家となることのできる人物を初期段階から意図的に経営チームに加えることが望ましい。海外事例からは、滑業家はM&Aにより吸収した企業の経営者を活かす方策としても有効であることが示唆される。

1. 問題意識	4. 調査
2. 先行研究	5. 考察
3. 研究課題と分析アプローチ	6. 結論

1. 問題意識

スタートアップ企業がどのような成長の夢を描くかは創業者によるが、ベンチャーとしての成功を目指すアントレプレナーは急成長を志向する。ベンチャーは、創造性・革新性・新規性により他社と差別化することで組織が急拡大する。実際に成長するかどうかは結果論の側面もあるが、少なくともアントレプレナーが意思を持ちそれを目指さない限り急成長は実現せず、ベンチャーである限りは急成長を見据えた方策が初期段階から採られるべきである。

成長軌道に乗ったベンチャーが抱える大きな課題は、企業規模の拡大に伴い必要とされる資源と既存資源とのギャップである（金井, 2002）。急成長時には、市場でのポジショニングや競合・連携関係といった外部環境が大きく変化するとともに、内部環境も変わり新たな機能の充足が必要となる。それに伴い組織構造も変えていかなくてはならない。成長しているから組織がうまく回っているのではなく、急成長しているベンチャーの内実は常に資源不足の問題を抱えながら走り続けている。

企業成長における資源として特に重要なものは人的資源、とりわけ経営者のチームである（Penrose, 1995）。経営チームの補填において、米国では人材招聘にベンチャーキャピタルが大

きな役割を果たしている（Hellmann & Puri, 2002）。創業初期の経営チーム組成においては「スタートアップのファウンダー CEO は、絶えず持ち上がる新たな課題にうまく対処するため、最も手っ取り早い方法として自身の人脈から経営幹部を見つけるか、組織のほかのメンバーの人脈をあてにして経営幹部を探すことが多く、CxOとVPレベルにある従業員のうち49%はファウンダー CEO の人脈による採用」であるが、「第2ラウンドの資金調達までにはファウンダー CEO がチームメンバーを見つけることが少なくなり、後から雇った経営幹部の19%はベンチャーキャピタルが紹介した人材で占められるようになる。とりわけCFOは26%がベンチャーキャピタルが見つけた人材である」と指摘されている（Wasserman, 2012: 訳書 pp.295-297）。

一方、日本では、プロフェッショナルな上位経営者人材や企業特殊でないマネジメント人材の層が薄く、ベンチャーの急成長時に経営幹部を担える人材の流通に乏しい。また、ベンチャーで働くことに対する社会的評価が高くない、参画するだけの魅力をベンチャーが訴えきれない、人材の探索と採用のプロセスに時間を要する、経営チームにはチームワークを発展させる協働経験が必要である、等の理由により、ベンチャーが経営チームを構成する人的資源を

外部から迅速に調達することは困難であり時間を要する。従って、ベンチャーの初期段階の経営チームに、その後の急成長を支え成功に導く鍵が既に内包されていることが推察される。

このようにベンチャーにおける経営チームの重要性が多く研究者により指摘される一方で、その実態を解明する研究は乏しい。また、創業者となる起業家の育成は盛んであるが、ベンチャーの初期経営チームを構成する創業者以外の人材の育成は遅れており、そのような人材となることのキャリア展望も提示されていない。結果として、有用な経営チームが組成されず、これがベンチャーの成功を妨げている可能性がある。そこで本稿では、急成長を達成するベンチャーではどのように急成長に対応する人的資源が充足されているのかを、国内外の事例研究や文献研究を通じて明らかにする。

2. 先行研究

2-1. 滑業家という存在の認識

ベンチャーが成長するとともに新たな業務も新たな問題も次々と発生する。そのような状況では、職掌を明確に定義して各々がその役割を果たすことで業務が定常的に回るとはならず、欠けている業務をどうにかして埋める手当てをしながら対処することになる。

小林（2017）は、この問題に焦点を当てて自己エスノグラフィとインタビュー調査により探索的に探究した。自己エスノグラフィとは、研究者が、ある事象の当事者としての自らの経験を対象として回顧的に振り返る研究である。創業期のベンチャーに対して研究者が自身の所属していない組織を対象として実施する参加観察

エスノグラフィを行うことは、対象の識別可能性や観察受入の余裕を考慮すると難しい。そこで創業メンバーの一員として通信ベンチャーのイー・アクセス社に参画し上場まで果たした経験を振り返り、客観的事実に加えて当事者しか知りえない視点から事象の解明を試みた結果、小林はこのベンチャーの成長期において非公式な組織内行動として様々な役割を担うだけでなく公式の担当職務を様々に変化させており、その動きは組織成長とともに危機が訪れるとその危機を乗り越えるために求められる役割を自らの動きで充足するものであったことを明らかにした。

また、21名の他のベンチャー参画経験者のインタビューから、上場または事業売却というベンチャーとしての成功を取めたアッカ・ネットワークス社、サイボウズ社、インフォキャスト社の3社にも同様の人間が存在すること、当時創業初期段階のJTOWER社にも同様の動きが将来的に期待できる人物が存在することを見出した。

このように、ベンチャーの中には初期段階で参画し様々に役割を変化させる人間が存在する事例が多くみられ、これはベンチャーが急成長を志向し、その実現過程においては大きな環境変化と組織変化に晒される存在であるために、その変化を吸収する役割が必要となるからである。初期のベンチャーの日常のオペレーションにおいては、上位層がフラットな関係で、曖昧な職掌や職務権限のもとにダイナミックな資源の融通を行いながら業務を回して高生産性を実現している（小林, 2017）が、大きな機能の欠落に対しては特定の人物がそれを埋めている。

この人物の存在が組織内の業務の滑りを良くしており、組織を円滑に動かす潤滑油的な働きをすることからこの役割は「滑業家」と命名されている。

2-2. 滑業家の特性

小林（2017）は滑業家として識別した自身を含めた5名に共通する属性として、全員が文系学部出身であり、専門技能へのこだわりは強くないこと、ビジネススクールにおいて経営全般の実践的訓練を受けているか金融機関で企業経営を評価する経験を積んでいること、滑業家としての役割を果たしていた企業は新卒で携わった業界とは別の業界であることを挙げている。このことから、携わる業界の専門知識よりもゼネラリスト的志向を持ち、経営管理能力に優れる適応意識の高い人間が滑業家になると指摘した。

さらに滑業家の特徴として、自律的に組織の状況を踏まえて自分が最も貢献できる役割を担っているように見えるものの、実際にはその動きは通常は創業者であるトップマネジメントの後ろ盾のもとに促されてのものであり、その根底には滑業家から創業者に対する信頼が存在していることを指摘した。いずれの人物も創業者の人物を評価し信頼してベンチャーに参画しており、それだけの魅力を感じさせるものを創業者は持っていることになる。

滑業家のベンチャーへの参画経緯は、創業者との人間関係に拠っている。創業者がどのようにチーム形成を行うかを説明するものとして、人間関係モデルと資源探索モデルがある。前者はチームの形成を人間関係と社会的ネット

ワークにより動かされるプロセスと捉え社会感情的考慮を重視し、後者はそれを経済的合理性に則る有益性を考慮することにより動かされるプロセスと捉え機能的考慮を重視する（Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhn, & Sapienza, 2006；Ruef, 2010；小林, 2015）。滑業家が人間関係モデルでベンチャーに参画しているのは、その人物の持つ技能が、専門性という観点で資源探索されるものではなく、欠落機能を埋める中途採用として公募されるものでもないからである。人間関係モデルで加わった人物が滑業家として動くのは、創業者との繋がりでメンバーとなっているために特定機能へのこだわりが少ないこと、創業者から機能補填の要請を受けやすいこと、創業者と考え方や意識が近いこと、などが考えられる。一方、資源探索モデルで創業メンバーに加わった者には、そこまで未経験の業務に取り組む現象はみられない。これはそもそも特定分野において必要な資源として探索された人物であり、その分野に強みを持っており、その分野を担うことが最も効率が良いからである。

2-3. 滑業家の許容

滑業家がベンチャー内でどのように存在しているかについては、組織スラックの概念が援用される。組織スラックは、「組織体が利用できる資源と連合体を維持するために必要とするペイメントの間に存在する不均衡」であり、組織が最適化でなく満足化を目標とすることによって生じるとされている（Cyert & March, 1963）。組織に存在する余裕資源であり、直面する事業で効果を上げるのに必要以上の余分

な経営資源を抱えている状態であるが、必ずしも無駄や非効率なものではなく、「新たな要求に対応できる余裕」を持ち変化が生じた時の資源枯渇による機会損失を防止するとともに、「新しいことを考える余裕」を持ち創造性を確保するという側面がある。

特に人的資源のスラックー人的スラックーは大きな役割を果たす。環境変化に対応するためには、外的環境・内部環境を大局的に把握した上での判断・対応が求められるので、定常業務の中での非定型的な判断・処理能力を決める「知的熟練」(小池, 1991)とは異なる能力を必要とする。そのような能力は、人的資源柔軟性(Milliman, Vol Glinow, & Nathan, 1991)と呼ばれる。そしてベンチャーのパフォーマンスは、人的資源柔軟性のもとに経営チームが能動的に役割を調整することにより向上する(Zolin, Kuckertz, & Lautonen, 2011)。木村(2007)は、経営資源を活用する人的スラックの重要性を強調し、変化への対応を成し遂げた組織の行動、そうした行動をとるために必要な能力、それらの能力形成に寄与する経験や教育、の分析の必要性を指摘する。

だが、ベンチャーは経営資源に余裕が無いため、組織スラックを許容しがたい状況にあり、創業初期においてスラックは“無駄”と見做されがちである(Mishina, Pollock, & Porac, 2004)。余分な資源としてのスラックには経営効率化のために削減圧力がかかり、特に経営資源の余裕に乏しい初期ベンチャーではその圧力が強い。しかしながら、ベンチャーは革新行動が求められる存在であり、また激しい環境変化に晒される存在である。組織スラックが存在し

なければ、創造性を発揮し続けることが困難になり、また競合などの外部環境の変化や成長による内部環境の変化、危機の発生などに対応して企業を存続させることが困難となるであろう。滑業家は表面上様々な業務を抱えて多忙に見えながらも実はある程度余裕を有し、また欠けると致命的な業務を担うのではなく、いざという時に必要とされる役割を担うことができる状態にある。顕在化していない、言わば隠れた組織スラックとされる。

3. 研究課題と分析アプローチ

このように滑業家の存在は提起されたが、これまでに類似の概念は認識されていなかった。この理由としては、創業期のベンチャーが学術的研究対象として識別される機会が稀であり、分析や観察を受け入れる余裕にも乏しいことが指摘できる。また、成功事例が少なく、成功要因と失敗要因の比較も困難である。結果として日本特有の雇用環境の一部に観察される事例にすぎない可能性も否定できない。

そこで本稿では、以下の3つの研究課題を掲げる。

- ①滑業家が一般的に受け入れられる概念であるかの検証
- ②滑業家が日本の環境(雇用慣行や起業行動に対する評価)に特有のものであるかの検証
- ③滑業家の概念精緻化と実務への示唆の提供

この研究課題を追求するために、これまでの滑業家の概念提起に対する評価の検証や追加の事例研究を実施した。さらに、海外における最近の類似事例や概念についてもフィールド調査や、文献研究、事例研究を行った。インタビ

ュー調査による一次資料と書籍やインターネット掲載等の二次資料を幅広く組み合わせており、二次資料の利用にあたっては、著者の非匿名性の確認や複数文献による記述の照合を行い、情報の信憑性の担保に留意している。

4. 調査

4-1. 実務家の評価

これまでの滑業家の概念の提起は一般の注目を然程集めたものではないが、一部の研究者や実務家からの反応をソーシャルメディア等で観察することができる。

投資ファンドKIBOWのインパクト・インベストメント・チームのディレクターとして社会起業家への投資を行う山中礼二氏はSNSで滑業家の概念を紹介するとともに、自らが関与する教育機関のホームページでも掲載書を推薦した(山中, 2019)。メンタルヘルスケアを手掛けるかいじゅうカンパニー社を創業した東藤泰宏氏はコンテンツ配信ウェブサイト「『滑業家』というコンセプトの力強さに惹かれ、周囲に勧めた」と記している。

共感を示したベンチャー経営者には、PR TIMES社の創業者である山口拓己氏がいる。山口は証券会社やコンサルティング会社勤務を経て2007年にプレスリリース配信を手掛けるPR TIMES社を創業した。同社は2016年に東証マザーズに上場し、2018年に東証一部に市場変更となっている。山口は創業社長であり起業を主導した人物であるが、その右腕となっているのが三島映拓氏である。三島は、東京大学文学部卒業後に役者を目指してフリーター生活をした後、広報文書執筆のアルバイトをきっか

けにPR TIMES社の社員第一号として入社、サービスマネジメントや経営企画等の社内の本業を手掛けていた。しかし、東証一部上場を果たしたのちの時期を「組織体制を強化して会社のさらなる成長を目指す第三創業期」と位置付けた山口は、2019年9月に三島の管掌を管理部門へと変更することを打診した。この際に山口は滑業家の概念を紹介したという。山口は三島の働きを高く評価した上で、それまでの役割を変えて、その時点で組織的な弱点である機能を担うことを期待していたことがわかる。三島はその期待に応え、取締役経営管理本部長として同社と山口を支えている。

その他にも、ニフティ社、富士通アメリカ社でのスタートアップ投資や事業提携などの事業開発を経て、シリコンバレーのIoTスタートアップMODE, Inc社の日本代表を務めた上野聡志氏は「【滑業家 かつぎょうか】 ついに自分のしてきた役割に名前が!と思った!自分では器用貧乏と呼んでたけど」とSNSに投稿し、リクルート、ソフトバンクBB、グリー等を経てAll Deal(現All personal)社を創業して代表を務める堀尾司氏は、「成長に合わせ、自らの役割を変化させる滑業家の重要性、創成期に限らず上場企業でも、在籍する滑業家の数が、成長の再現性高める重要要素になるだろう。」と投稿している。一方、ヘルステックのベンチャー企業で次々と社長室、経営企画、広報、CRM、ジム運営、法人営業、マーケティングを手掛けた田邊キミタカ氏は、「小さな組織をいくつか経験して、この「滑業家」が組織の柔軟性を高めることを体感した。アメーバのように変化して、リベロのように拾い対応する。」

と投稿している。

このように、何人もの人物の共感を得ていることから、滑業家は相応にベンチャーに共通する役割であると考えられる。

4-2. DeNAの事例¹

次に、成長期に滑業家の存在が見られた例としてDeNA社を取り上げる。

DeNAは、コンサルティング会社のマッキンゼー社から独立した南場智子氏により1999年に創業された。当初はPC向けのネット・オークション・サービスを手掛けていたが携帯電話向けのオークション・サービスへと事業をシフト、その後はソーシャルゲームを中心に電子商取引などのインターネット関連事業を手掛けている。2005年に東証マザーズ、2007年に東証一部に上場した。

創業者の南場は、津田塾大学卒業後に新卒でマッキンゼーに入社、ハーバード・ビジネス・スクールでのMBA取得を経て、30代前半でマッキンゼーのパートナーに就任した。DeNAの創業時は日本でビットバレー・ブームが盛り上がった時期であり、南場はビットバレーのコミュニティで積極的に発言をして、かなりの知名度を誇っていた。

創業にあたり南場が勧誘したのがマッキンゼーの同僚であった川田尚吾氏と渡辺雅之氏である。川田は、学生時代に学生ベンチャーに参画していたが、東京都立大学大学院で工学博士を取得して新卒でマッキンゼーに入社していた。渡辺は京都大学総合人間学部からマッキンゼーに新卒で入社していた。南場、川田、渡辺

の3人がDeNAの共同創業者とされているが、創業を明確に主導したのは南場である。

DeNAはアプリケーションを開発する企業であったが、3人の共同創業者はプログラマーではなく、仕様を定義した上でソフトウェア開発は外注していた。しかし外注したプログラムが納期までに間に合わないというトラブルを受けて自社の開発力の強化に取り組み、日本オラクル社から5人のエンジニアを引き抜き開発体制を強化した。南場の後の社長を務めた守安功氏もその一人である。また、業界における南場の知名度は他の人材も引き寄せており、初期段階で、南場を管理面で支え後に会長を務めた春田真氏が住友銀行を辞めて入社しているが、春田もメディアで南場の記事を目にして自らDeNAに入社を志願している。

初期の経営幹部はこのように集まっているが、この中で川田に滑業家としての動きが見られる。南場は川田について「開発の統括だけでなく、何でもやった。体制が整う過程の途上にあるベンチャーには、絶対にやらなければならないが誰もやる人がいないという仕事が次々と湧いてくる。できる人がいない、皆忙しすぎる、想定外で担当が決められていない、狭間に落ちる……、そんなことがとにかく多いのだ。複雑なプロジェクトの管理など極めて高度な仕事のことになれば、作業的で地味な仕事の場合もある。川田はそれを全部拾った。自分自身すでにあふれるほどの仕事をかかえていても、何であろうが何時であろうが拾い集めて率先してこなし、破綻しないように支えてきたのが川田だった。」(南場, 2013 : p.129) と語っている。この

¹ 当項の記述は、主に南場(2013)に基づき、初期メンバーである春田真氏のインタビュー調査(2017年9月実施)により補完している。

動きは、まさに急成長期のベンチャーにみられる人的資源の不足の状況と、それを補って成長を可能とする滑業家の働きを的確に表現している。川田は東証一部上場と前後してDeNAを離れ、その後はエンジェル投資家として活動している。

4-3. メルカリの事例²

創業者が経営陣強化のために幹部を招聘し、その人物が様々な役割を担った事例として、メルカリ社がある。

メルカリは、山田進太郎氏により2013年に設立され、フリマアプリの企画・開発・運用を生業として発展し、2018年に東証マザーズ、2022年に東証プライムに上場している。

山田は、早稲田大学教育学部在学中に楽天でインターンとして働き「楽天オークション」の立ち上げに携わるとともに、学内でもインターネットメディアを運営するサークル等で活動、試写会プレゼント情報を共有するサイトなどの作成も行った。卒業後はフリーのエンジニアとしてウェブサイトの制作を請け負い、その延長線上で2001年にウノウ社を創業した。当初は個人事業主の延長であったが、やがて写真共有サイト等のプロダクトを開発、VCからの資金調達も行い、「まちつく!」というソーシャルゲームをヒットさせた。2010年に同社を米ジンガ社に譲渡、2012年にジンガを退職して世界一周旅行をした後に、2013年にメルカリを創業した。

メルカリ創業にあたって山田が勧誘したが、富島寛氏と石塚亮氏である。富島は山田の

大学の後輩にあたり、在学中にインターンとして働いた会社でベトナムでのオフショア開発事業の立ち上げに従事、ここでシステム・スキルを身につけ卒業後に起業して動画検索サービスを立ち上げた。その時期にインターネット業界の関係者が集まる会合で山田と知己を得て、親しくなった。2010年に会社を辞めて個人でアプリの開発などを行っていたが、世界一周旅行から帰ってきた山田と再会し、メルカリの創業に参画することになった。石塚は、中学時代に父親の転勤に伴い米国に移住、大学も米国で卒業した。卒業後は日本で就職するが、米国の大学学生寮で同室だった中国系米国人から誘いを受けシリコンバレーのスタートアップに転職、その後シリコンバレーでゲーム開発会社の創業に携わった。その会社を売却した石塚に山田が声をかけて、石塚はメルカリ創業に加わることになった。山田、富島、石塚の3人がメルカリの共同創業者とされているが、この中で創業を明確に主導したのは山田であった。

共同創業者の3人はアプリ開発者としての能力が高く、開発作業にも参画している。特に石塚はエンジニアとしても非常に優秀であったが、当初は経理や人事等のバックオフィスの業務も担当した。

成長のための資金調達に向けてしっかりとしたCFOを置くことの重要性を認識した山田は2013年末に、早稲田大学商学部を出て大和証券でベンチャーのIPOを幾つか手掛けた後に日本のSNSの先駆けであったミクシィのCFOを務めていた小泉文明氏を招聘した。メルカリでは、当初の石塚もさることながら、この小泉に

² 当項の記述は、主に奥平（2018）に基づいており、会社公表資料やメディア・インタビュー資料等により補完している。

滑業家としての動きを顕著に見ることが出来る。小泉はCFOとして着任したが、担ったのは財務だけではない。共同創業者の3人がプロダクトの開発に注力する一方で小泉はマーケティングに焦点を当て、資金調達をした上でテレビ・コマーシャルを打った。またカスタマーサポートを重視し、仙台にその拠点を立ち上げることも担っている。小泉は、その後2017年に山田に代わりメルカリの社長に就任、2019年に再び山田に社長を譲って会長となりメルカリが経営権を取得した株式会社鹿島アントラーズFCの社長を務めている。

4-4. JTOWERの事例³

JTOWER社は、イー・アクセス社の創業メンバーの一人である田中敦史氏が2012年に設立した、携帯電話事業者などの通信会社による基地局設置のためのアンテナやケーブル等のインフラ設備を提供する企業である。従来インフラ設備は各々の通信会社が独自に設置していたが、これを共用することで設備投資削減や資源効率化を実現することを企図していた。小林(2017)は、創業間もないJTOWERの中に中村亮介氏を滑業家になる人物として識別していた。

中村は、慶応義塾大学経済学部から監査法人やコンサルティング会社を経てイー・アクセスに中途入社し、田中の右腕として働いていた。その後、田中がイー・アクセスを退職し起業する際に、田中に参画を直訴してJTOWERに転職している。

中村を滑業家と識別したのは、財務畑のバツ

クグラウンドを持ち、通信業界に特化するよりも一般的な経営管理志向を持っていること、イー・アクセス時代に実務能力の高さや環境適応能力を発揮していたこと、田中との間に強い信頼関係が築かれていたこと、などの理由による。

小林(2017)では「社員もあまり増えておらず、事業が順調に成長していくかどうかは未だ不透明」とされていたJTOWERであるが、その後に見事な急成長を遂げた。主力事業である屋内インフラシェアリングにおいては、国内でのサービスをNTT、KDDI、ソフトバンクの携帯キャリア3社の参画を取りつけて2016年に開始、商業施設や複合施設、ホテル、オフィスビル、病院などを中心に導入実績は2022年末で374件まで拡大した。さらに新興国市場にも現地パートナーと連携して進出、ベトナムには100%子会社を設置して200件を超える物件に導入を果たしている。また、5Gのインフラ整備の必要性を睨んだ屋外のインフラシェアリングを行うタワー事業へも参入し、都市部ではスマートポールを用いた携帯キャリアによる5Gサービスを開始、地方部でも楽天モバイルを含む携帯キャリア4社によりシェアされるタワーの建設を手掛けている。2019年にNTT、2021年にはKDDIと資本業務提携を締結し携帯キャリアとの関係を強化、参入障壁の高い市場での先行者として優位なポジションを確立している。これらの実績とともに2019年に東証マザーズへ上場した。

中村は、2023年時点においてもJTOWERに在籍し、社内取締役3名(取締役7名のうち社

³ 当項の記述は、主にJTOWER創業者の田中敦史と関係者のインタビュー(2019年8月、9月実施)に基づいており、会社公表資料や一般公開資料、メディア・インタビュー資料等により補完している。

外取締役4名)のうちのひとりとして活躍している。小林(2017)収録の2013年のインタビュー時に中村は「小さなベンチャーでは、何でもやらなければならない。営業もやるし、人とのネットワーク作りとか管理も自分でやらなければならない。」と語り、財務に絞らずビジネスを拡大するために様々なことに取り組んでいた。その後2014年CFO経営企画統括となり、2016年より取締役、2018年より経営管理本部長、2021年より常務取締役CFOコーポレート本部長を務めている。中村はCFOの肩書を有しており、他部門の不足機能充足のため主管する職掌を変えているわけではない。しかしながら実働は様々な現場の業務に深く入り込み、事業全般を掌握している。

4-5. 海外フィールド調査と文献調査：「絆創膏現象」の指摘⁴

ベンチャーキャピタルが経営チームの人材供給に大きな役割を果たしている米国であるが、幹部層の人材不足は外部調達で適切に埋めることができおり、滑業家のような存在は見られないのであろうか？この疑問を抱きつつ、シリコンバレーにて複数の日本商社のリエゾンオフィスの担当者と日本のベンチャーの現地オフィス責任者へのインタビューを行い、米国での急成長時の人的資源調達について調査を行った。それによれば、Wasserman(2012)の指摘の通り、創業初期は機能が足りない時にCEOの人脈で外部調達、以降はベンチャーキャピタルの紹介による外部調達であり、内部調

達-配転による融通-の可能性がシリコンバレーは低い。内部での手当て、未経験の内部者に緊急避難的に職務を担わせるという職務の割り当ては実務者レベルでは通常行わない。また、職掌を超えて、あるいは自律的に職掌を変えて自ら定義して、縦横無尽に動き回るような人材というものはイメージできないとのことであった。但し、部門トップレベルで内部の者が一時的に当該分野の責任を担うということはあるという。

文献を当たると、学術論文ではないが、2018年に刊行された書籍に収録されたイラッド・ギル氏とルチ・サンビ氏の対談において、経営層の人的資源の内部流用によって幹部層の人材不足の当座凌ぎをする現象があることが指摘され、その事象・役割について言及がされている(Gil, 2018)。

ギルは、カリフォルニア大学サンディエゴ校で数学と生物学を学びマサチューセッツ工科大学で博士号を取得、グーグル社のモバイル分野などで働いた後に自らが共同創業者兼CEOとして2007年にミキサーラボ社を創業した。同社を2009年に当時社員90名程度のツイッター社に売却し、ギルもツイッター社にVPとして参画した。その後2年半のツイッター社における働きについてギルは「なにかトラブルがあれば飛び込む。M&Aチームにも関わり、1ダース以上のスタートアップの買収をやり遂げ、人材採用にも駆り出された。CEOの指示の下、部門を立ち上げ、リーダーとなる経営幹部を採用し、終われば次の部門に移る。」と述べている。その間、ツイッター社は1500名規模に成長した。

⁴ 当項の記述は、米国でのインタビュー調査(2018年9月実施)と、Gil(2018)の記載に基づいており、その他の文献やインターネット掲載情報等により補完している。

サンビはインド出身でカーネギメロン大学で電子コンピュータ工学の学士と修士を取得、フェイスブック社初の女性エンジニアとして働いた後に、2011年にコープ社を共同創業しCEOに就いた。2012年に同社をドロップボックス社に売却し、自身もドロップボックスに参画、退職するまでの約1年8か月オペレーション担当役員を務めた。サンビはドロップボックスでの自らの動きについて「買収後の参画当初は自分の役割が決まっていなかったもので、社員に今すぐ取り組むべき重要な問題をヒアリングすると、誰もが主張するのは『リソースが足りない』ということだった。そこで最初に採用チームのマネジメントに取り組んだ。採用の次はマーケティング部門を作り、部門リーダーを採用した。その後も同じように、コミュニケーション部門、プロダクト部門、グロース部門、海外事業部門に携わった。」と述べている（Gil, 2018：訳書 pp.223-224）。

この経験をもとに2人は、「爆速成長中の企業は、あまりに急激に成長するために経営陣が十分に揃わないことがある。各部門の発展を担う経営幹部を採用するまでの間、空いているポジションに絆創膏を貼るように、信頼する社員にその役割を務めてもらうことがある」と指摘し、ギルはこの役割を組織の穴を埋める「ギャップファイラー」と、サンビはその事象を「絆創膏現象」と呼んでいる。ギルはツイッターで、サンビはドロップボックスで、自身がその役割を果たしてきたとそれぞれ自己分析している。

対談において2人が第一に指摘しているのは、絆創膏は急成長時には勢いと成長性を活かすために有用であるが一時的なもので、重要な

のは機能を引き継いで規模を拡大させることのできる人材を採用するということである。また、適任のリーダーを連れて来て引き継ぐためには、チームを特定の方向に引っ張りすぎないように注意する必要もあり、バランス感覚が求められるという。さらに、後任の採用を説得するために、CEOや経営陣から認められ信頼されていることが重要であると指摘するとともに、ギャップファイラーが成果を出していると、会社がその部門を担当する経営幹部の採用が優先されず、組織の土台作りが遅れてしまうという課題も指摘しており、ギャップファイラーの役割の難しさが見え隠れする。

ギャップファイラーが補う部門としては、コミュニケーションや人事、マーケティングなど、またカスタマーサポートやプロダクトの場合もあるが、駆け出しのスタートアップにとっては最優先事項ではない部門であり、優先順位が低いからこそ担当の経営幹部がいないと指摘する。ギャップファイラーは、担当することになった部門の社員に受け入れられる必要があるので、初期の社員と現役の経営陣の両方から信頼されている必要がある。またリソース補充やサポートにおいてトップマネジメントの理解を必要とするために、ギャップファイラー自身がCEOやCOO直属の経営幹部であることが適任である。従って経営幹部層レベルに限った話と指摘している。ギャップファイラーを外部から採用するのは困難であり、会社にとっても早い段階から関わっていたか、CEOや創業者が以前から知っていて会社に連れてきた人でなければ基本的に担うのは不可能な役割であるとも指摘する。

ギャップフィラーの必要性についてサンビは「指数関数的な成長をしている会社は、どこもこの役割が必要だと思います。急拡大している企業は、外から見るとすべてうまく行っているように見えますが、あまりに速く成長しているため、社内はかなり混乱しています。そしてその混乱具合を前々から想定して対処するのは難しいので、どの企業でもこの役割が必要になる」と述べている (Gil, 2018: 訳書 p.229)。

4.6. フェイスブックの事例⁵

前項のインタビューにおいてサンビは、フェイスブック社在職時に同僚として見たマット・コーラー氏の動きを評して「初めてみた絆創膏現象であった」と述べている (Gil, 2018)。

フェイスブックは、2004年サービス開始の、当時ハーバード大学の学生であったマーク・ザッカーバーグ氏が開発したSNSを提供する会社である。当初ハーバード大学内でのみ提供されたこのサービスはクチコミで爆発的に利用されるようになり、他大学へも提供が拡大された。

同社の共同創業者とされているのは、ザッカーバーグに加え、そのハーバード大学寮でのルームメートのダスティン・モスコヴィッツ氏とクリス・ヒューズ氏、そして同級生のエドゥアルド・サベリン氏の計4名である。ザッカーバーグはビジネスに詳しいサベリンにフェイスブックの30%の権利と引き換えに投資とビジネス面のサポートを要請した。また、モスコヴィッツはザッカーバーグに請われて運営を手伝うことになり、その後CTOを務めた。さらにビジネス拡大に対応するために、ヒューズが広報担

当として加わった。ザッカーバーグとモスコヴィッツがプログラミングに長けた理系の人間であるのに対して、ヒューズは文系の人間であった。

フェイスブックのサービスは、2004年5月には34校で運営され10万人弱のユーザーを獲得するに至る。ザッカーバーグは2004年の夏休みにシリコンバレーに住宅を借りてフェイスブックの開発をそこで行い、モスコヴィッツや何名かのハーバード大学の学生がそれに加わった。シリコンバレーで新たに加わったのが、当時25歳にして複数の企業を立ち上げて成功させていたショーン・パーカー氏である。パーカーはSNSの有望性を確信しており、フェイスブックがスタンフォード大学で運営を開始すると、すぐにザッカーバーグに連絡をとり親しくなっていた。パーカーは豊富な会社設立やビジネスの経験とともにシリコンバレー人脈を有しており、シリコンバレーでの活動ではザッカーバーグ、モスコヴィッツ、パーカーの3人が補完的なチームとして機能していた。9月にはザックバーグに請われてパーカーが社長に就任したが、ザッカーバーグが断固たる絶対的なリーダーであったという。

社長に就任したパーカーがザッカーバーグを助けるスタッフとして最初に招聘したのがマット・コーラー氏である。コーラーはパーカーの友人でリンクトインの創業者であるリード・ホフマンのもとで創業メンバーの副社長として働いていた。元々はイェール大で音楽を学んだ後にマッキンゼーでコンサルタントを務め、リンクトインでは創業者の右腕を務めていた。その後2005年の資金調達を経てフェイスブックが

⁵ 当項の記述は、主にKirkpatrick (2010)に基づいており、会社公表資料等により補完している

企業として本格的に体制を整備する際には、当時28歳ながらグループの最年長者として人材確保に努め、運営体制の整備を主導した。その動きは「リーダーやマネージャーがいないチームには、彼が加わるようになっていた。新しいチームを作る時も彼が加入する。」というものであった (Gil, 2018)。コーラーはフェイスブックの組織体制の確立に貢献した後、2008年にベンチャーキャピタリストに転身している。

5. 考察

滑業家に関する日本の事例からの発見と、米国の絆創膏現象におけるギャップフィラーの指摘事項を比較すると、かなりの部分に重複が見られる (表参照)。

日本での小林 (2017) の概念提起は少なからぬ実務家から支持を得ており、滑業家の概念は相応に納得性を持ち受け入れられている。一方で、自らが組織内で担ってきた役割と重ね合わせる人物の発信には、「器用貧乏」「便利屋」といった自虐的なニュアンスが感じられるものもある。有用性は理解しながらも、その役割の意義がこれまで十分に認知或いは評価されていないことに対する拗ねた思いも見え隠れする。間近にベンチャー創業者という陽の当たる存在がある傍らの日陰の立場であることが影響していると考えられるが、一方で裏方として実質的に組織を支えているという自負も窺える。

職務定義書により組織体制を整備する米国であっても、滑業家の動きをする人物がベンチャーの経営幹部層には存在し、部門長の欠員を埋める存在をギャップフィラー、穴埋めを手当とする事象を「絆創膏現象」と呼んでいる。そ

れは日本の特別な現象ではない。

Gil (2018) では、どのような組織でも成長には組織の穴を埋める存在が必要となると指摘されており、実際に近年の日本で大成功したベンチャーの中にはそのような動きをしている存在が発見された。また、一事例ではあるが、初期段階でそのような動きが期待できると指摘した人物が存在したベンチャーは、その後実際に急成長を果たしている。

小林 (2017) における滑業家の特性を本稿の日本の事例研究を踏まえて修正すると、滑業家は元々の専攻は経営系だけでなく様々で理系出身者もいるが、その後の実務経験を経て経営管理的素養を身に付けている。経営幹部クラスの人材が殆どである (創業期からベンチャーに加わっていれば、自ずとそうなる) が、その下の実務リーダー・クラスにおいても様々に担当業務を変えて業務の穴を埋める者がいる。何でも指令されたらやる存在であり、これは日本型のメンバーシップ型雇用での有能なゼネラリストの延長線上でもある。他方、経営幹部層になると自ら穴を見つけて能動的に埋める役割を担っている。

一方、米国の事例は、いずれも前職から経営層に属しており、起業してCEOを務めた経験を有する者もいる。職務専門性は「プロ経営幹部」であり、職務定義書を書くとなれば「経営層たる能力」を有する人材である。しかしながら、その企業の創業を主導したものでは無く、その立場はCEOとは明確に異なっている。M&Aによる被買収企業のCEOを務めていた人間が、買収元企業の中でギャップフィラーの役割を果たしている事例も複数見られる。サン

表：滑業家とギャップフィラーの比較

	滑業家 (小林, 2017; 本稿)	GapFiller (Gil, 2018)
社内での立場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営幹部／中堅社員 ・ トップの後ろ盾がある ・ トップへの信頼を持つ ・ 他の社員からの信頼がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営幹部、CEO/COO 直属 (トップレベルのみ) ・ CEO/ 経営陣から信頼がある ・ 初期社員から信頼がある ・ 担当チームからの信頼がある
通常の業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的スラック、経営企画等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ オペレーション担当役員等
発動時の立場、業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部門責任者、実務リーダー。CFO 兼任の場合もある ・ 主要収益源ではない業務 ・ 問題が生じて破綻しかけている業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部門責任者 ・ 駆け出しのスタートアップの最優先事項ではない業務 ・ 広報・採用・人事、マーケティング、CS やプロダクトなど
バックグラウンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専攻問わず、ゼネラリスト ・ 経営全般の知識 ・ 新卒とは別業界 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理系・文系・専攻問わず ・ 前職で経営者／幹部を経験
参画時期、参画経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業／初期メンバー ・ トップとの人間関係で参画 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社に早期から関与か、CEO/ 創業者の知己の招聘 ・ 被買収企業経営者
専門分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務内容へのこだわりが無い ・ 当該業界の専門知識よりゼネラリスト的志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロ経営幹部／部門長
業務能力・意識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営管理能力の高さ ・ 適応意識の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ スケールする組織体制作り ・ 後釜の採用が重要
継続性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最初から後釜を意識しないが、結果的には短期 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期的、2年以上は長すぎ
重視すること	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務を破綻させずに回すことを (短期的視点) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一つの方向にチームを引っ張りすぎない (長期的視点)
代表的事例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小林英夫 (イー・アクセス) ・ 坪谷諭 (アッカ・ネットワークス) ・ 山田理 (サイボウズ) ・ 田畑正吾 (インフォキャスト) ・ 中村亮介 (JTOWER) ・ 三島映拓 (PR TIMES) ・ 川田尚吾 (DeNA) ・ 小泉文明 (メルカリ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マット・コーラー (フェイスブック) ・ イラッド・ギル (ツイッター) ・ アリ・ロガニ (ツイッター) ・ ルチ・サンビ (ドロップボックス)

ビが「役割が決まっていなかったもので、社員の半数くらいに話を聞いた」と回想するように、彼らは買収されて加わったものの担務の定まっていないう一種のスラック資源であるが、その役割を自ら作り出していた。

米国のギャップフィラーは、後釜の採用が最重要職務であり、自らは強い色を出さず、問題を顕在化させないで当面の穴埋めに徹した上で、長期的にしっかりと機能し規模を拡大する組織となるように土台を形成することが期待さ

れている。成果を上げ過ぎてその業務のプロになってもいけないし、当該分野の専門スキルがつかも怪しいので、長続きする役割ではないとの指摘も首肯する。一方、日本の滑業家は後釜の採用ではなく、短期的な当面の業務的穴埋めが主たる要請である。アサインされる段階から一時的な絆創膏であることが想定されているのではなく、その業務をうまく回してくれること自体が主な期待である。これは、日米の雇用慣行の違いに大きく影響を受けていると言えよう。

急成長を志向するベンチャーは、成功時の混乱を見据えて組織の絆創膏となる「滑業家」たりえる人物を経営チームに持つべきである。欠落している業務の穴を埋めて新しく創り上げていくという意味ではアントレプレナーシップが非常に要求される役割ではあるが、一方であまり自分の色を強く出さない人物の方が有効であり、これはスタートアップを主導する人物とは異なる特性である。会社の主業務、花形業務ではない、組織体制整備が後回しにされがちな業務を支えるものであり、どちらかと言えば日陰のユニークで限定的な（それほど一般的ではない）役割である。しかしながら、急成長にはそれが必要である。そのような幾分矛盾する役割を担うことのできる人物を見定め、リーダーシップ機能を分担できる経営チームを構築することが、スタートアップには重要となろう。

6. 結論

本稿の研究課題は、①滑業家が一般的に受け入れられる概念であるかを検証すること、②滑業家が日本の事業環境に特有のものである

かを検証すること、③滑業家の概念を精緻化するとともに実務に対する示唆を与えること、であった。

①について言えば、滑業家の概念に対する共感が観察されるとともに、成功したベンチャーに滑業家と思われる人物が発見されている。さらに、滑業家的な人物が初期から存在すると指摘されたベンチャーが成功を収めていることから、ごく限定的な特殊な存在というわけではなく広く受け入れられる概念であるということが明らかであると言えよう。

②について言えば、海外においてもギャップファイラーによる「絆創膏現象」がほとんどの急成長ベンチャーでは見られることが報告されている。開業率の低さや起業に対する社会的評価の低さ、長期雇用慣行と就業後の人材流動性の低さ、メンバーシップ型雇用によるゼネラリスト化傾向、等の日本的雇用慣行が活動内容や活動レベルに影響を与えてはいるものの、滑業家の存在は日本特有のものではなく、日米共通で急成長ベンチャーに見られるものであることが示された。

③については、日本における事例研究から見出された滑業家の特徴と、米国でのギャップファイラーの特徴を比較・融合することによって、滑業家の特徴はより深く洗い出された。また、その特徴に基づいて、ベンチャーの初期段階から業界知識や職務領域の専門性に依らない人物を経営チームに加えることを意識しておくべきであることが示された。

創業初期段階でどのような体制を組むべきかは、成長志向性や事業の人的資源調達上の特性、規模に左右される（小林, 2015）が、ベン

チャーの急成長を支えるには、機能的に無駄なく構成された経営チームではなく、絶え間ない組織構造の変化に対応したマネジメントを可能とする滑業家たりうる人材を有することが求め

られる。

[謝辞] 本研究はJSPS科研費JP18K12861の助成を受けたものです。

【参考文献】

- 奥平和行 (2018) 『メルカリ』 日経BP.
- 金井一頼 (2002) 「起業のプロセスと成長戦略」 金井一頼／角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』 59-87頁, 有斐閣.
- 木村琢磨 (2007) 「戦略的人的資源管理論の再検討」 『日本労働研究雑誌』 559: 66-78頁.
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社.
- 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頁.
- 小林英夫 (2017) 『何がベンチャーを急成長させるのかー経営チームのダイナミズム』 中央経済社.
- 南場智子 (2013) 『不格好経営ーチームDeNAの挑戦』 日本経済新聞出版社.
- 山中礼二 (2019) 「スタートアップで働く方にオススメの書籍5選 | GLOBIS 知見録」 <https://globis.jp/article/7370> (2019年12月27日掲載、2023年2月15日参照)
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年).
- Forbes, D.P., Borchert, P.S., Zellmer-Bruhn, M.E., & Sapienza, H.J. (2006) “Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (2) : pp.225-248.
- Gil, E. (2018) *High Growth Handbook: Scaling Startups from 10 to 10,000 People*. Stripe Press. (浅枝大志・大熊希美訳『爆速成長マネジメント』日経BP, 2021年).
- Hellmann, T. & Puri, M. (2002) “Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence.” *The Journal of Finance*, 57 (1) : pp.169-197.
- Kirkpatrick, D. (2010) *The facebook effect: The real inside story of Mark Zuckerberg and the world's fastest growing company*. Random House. (滑川海彦・高橋信夫訳『フェイスブック 若き天才の野望』日経BP, 2011年)
- Milliman, J., Von Glinow, M.A., & Nathan, M. (1991) “Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory.” *Academy of Management Review*, 16 (2) : pp.318-339.
- Mishina, Y., Pollock, T.G., & Porac, J.F. (2004) “Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion.” *Strategic Management Journal*, 25: pp.1179-1197.
- Penrose, E. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition. Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論 [第3版]』ダイヤモンド社, 2010年).
- Ruef, M. (2010) *The entrepreneurial group: Social identities, relations, and collective action*. Princeton University Press.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton University Press. (小川育男訳『起業家はどこで選択を誤るのか』英知出版, 2014年).
- Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011) “Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams.” *Journal of Business Research*, 64 (10): pp.1097-1103.