

第19回地域福祉のためのネットワーク 2023.7.23

地域福祉に使える、かもしれない
エフェクチュエーションの紹介

堀 崇樹

エフェクチュエーションへの関心

- 地域活動は、どのように誕生するのか？
- 活動はどのように人びとをつないでいくのか？
- 人びとのつながりは地域に何をもたらすのか？
- 活動はどのように変化していくのか？



起業家、企業(家)、イノベーションと一定の相同性

質問・疑問	頁
Q1 行政・包括(支援者)の立ち位置は？	4
Q2 地域住民を巻き込むには？	5
Q3 活動を住民主体に切り替えるには？	6
Q4 膨大な地域情報を取捨選択するには？	7
Q5 多世代の取り組みをつくるには？	8
Q6 一層と二層の連携は？	12
Q7 兼務の仕事とのバランスをとるには？	13
Q8 協議の場のテーマ設定のコツは？	15
Q9 自治会との関わり方のコツは？	16
Q10 職場内の理解促進を図るには？	17
Q11 二層の取り組みを職員と共有するには？	18
Q12 担当者が突然退職するときの対応は？	19
Q13 新しい参加者を受け入れる場づくりは？	21
Q14 若い世代に入ってもらうには？	22
Q15 押しつけにならない支援の方法は？	24

質問・疑問	頁
Q17 包括支援から住民主体に移行するには？	27
Q18 若い担い手を探すには？	28
Q19 話し合いの場を構築するには？	30
Q20 メンバーに温度差がある場合の対応は？	33
Q21 コロナ禍での活動の工夫は？	34
Q22 メンバー間の意向の違いへの対応は？	35
Q23 行政課題を住民に依頼するモヤモヤは？	36
Q24 高層マンションでの課題への対応は？	37
Q25 協議体での意見の食い違いへの対応は？	38
Q26 新しいキーパーソンを見つけるコツは？	39
Q27 地域課題といえるかどうかの判断は？	40
Q28 COの役割をCO自身が受容するには？	42
Q29 COに求められる成果は？	43
Q30 住民主体の活動の支援方法は？	44
Q31 目指すべき居場所の姿は？共有方法は？	45



JET – PEER MENTORING PROGRAM for Japanese Effectuation Teachers

WHO?

Eligibility: Faculty members/teachers who work in entrepreneurship education in Japan. Number of seats 24.

You should join JET, if you are interested in applying effectuation in entrepreneurship classes. However, we also welcome art, engineering, ICT, nursing etc. teachers, who want to collaborate in entrepreneurship projects. **After all, crossing disciplinary boarders is a must in new venture creation.** You should be able to follow the workshops in English, but peer activities will take place in Japanese.

WHAT & WHY?

Peer Mentoring is widely used in Finland as a method for teachers' professional development. It is based on:

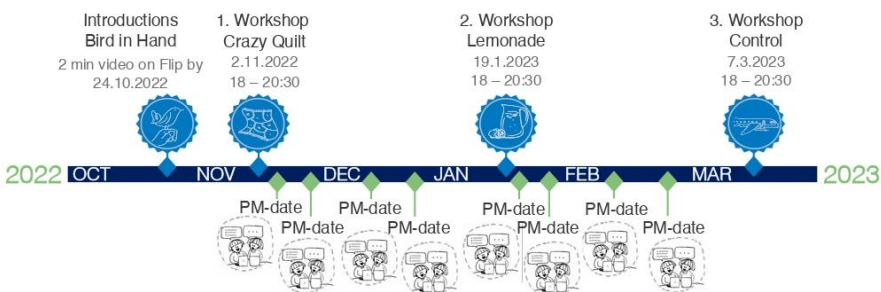
- Constructivism
- Integrative Pedagogy
- Dialogue & Narrativity
- Autonomy & Equity

In this peer mentoring program, the aim is to promote teachers' professional development by putting effectuation in action through peer mentoring. The program offers a community of practice, which invites teachers to experimentation, sharing and learning from colleagues across universities.

HOW?

The program will start in November 2022, and it will run till March 2023. There will be three online workshops (in Zoom) for the whole group and between these workshops the self-selected peer mentoring duos/trios will organize their own meetings. The program is not only *about* effectuation, but effectuation is also *embodied* in its activities. The program outline is depicted below. Each encounter picks its theme from effectuation principles: we start with video introductions in **Flip** (bird in hand), in the first workshop we engage in team formation activities and precommitments (crazy quilt, affordable loss), in the second workshop the theme is unexpected twists (lemonade), and in the final workshop we run a retrospective of the JET-process (pilot in the plane).

- Two experienced facilitators will guide you through the process
- Guest speakers from higher education entrepreneurship scene will offer trigger presentations in the workshops
- A variety of digital facilitation tools and methods will be used
- The most important work will take place in the meetings of the self-selected mentor-mentee duos/trios.



「つまるところ、新規事業を創出するには分野を越えることがマストです」

日本のエフェクチュエーション 教員のためのピアメンタリング・ プログラム

2022.10.24 – 2023.3.7

3回のワークショップ

6回のピアメンタリング

<https://sites.google.com/view/jetpeermentoring/home>

エフェクチュエーション

市場創造の実効理論

サラス・サラスバシー

【著】

加護野忠男

【監訳】

高瀬 進 / 吉田満梨

【訳】

Effectuation:
Elements of Entrepreneurial Expertise

ジェイ・バーニー推薦

エフェクチュエーションの概念は、「原因と結果」の性質について、社会科学において長らく持たれていた信念に対しての挑戦であり、社会現象についての新しい洞察を産み出す源泉でもある。この概念は特に、最善を尽しても、「原因と結果」の関係を理解することが全くできないような状況におかれている起業家的行動の分析に適したものとなっている。

Saras D. Sarasvathy

Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, 2008

インド生まれ。ボンベイ大学卒(統計学)、カーネギーメロン大学、Ph.D(情報システムとアントレプレナーシップ)。1978年ノーベル経済学受賞者であるハーバート・サイモン教授の最晩年の弟子にあたり、熟達した起業家の意思決定についての研究で博士論文を執筆した。現在、バージニア大学ビジネススクール教授(戦略・倫理・アントレプレナーシップ部門)。…専門領域は、アントレプレナーシップ、認知科学、行動経済学。

研究の動機と方法

本書における私の目的は、起業家の熟達に関する要素を特定し、・・・例えばスペースシップ・ワンのような現象の創造と関連付けることである。
(p.14)



<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B9%E3%83%9A%E3%83%BC%E3%82%B9%E3%82%B7%E3%83%83%E3%83%97%E3%83%AF%E3%83%B3>

【リサーチデザイン】

直接の観察から「経験的規則性」を特定し、その後、見識の高い理論を構築してテストする(Carnap)

【研究方法】

シンク・アラウド法(思考発話法)による発話プロトコル分析 cf. 認知科学

【調査協力者】

熟達した起業家27人

創業経験／10年以上／上場経験

先行研究との相違(pp.14-15)

《先行研究》

- ① 成功／失敗を説明する、起業家自身の一連のパーソナリティ資質 (Llewellyn and Wilson 2003) → 資質の開発
- ② 成功／失敗の萌芽となる、そのプロジェクトの環境を含む、一連の状況や属性(Thornton 1999) → 戦略、「機会」の認識・特定・開拓

《本書の視座》

熟達研究の概念レンズによって、1つの特定領域におけるさまざまな熟達者の共通性を理解することに焦点を合わせる。

熟達した起業家の論理のイメージ

最初にデータから浮上してきたテーマは、
「熟達した起業家は、マーケットリサーチを信用しない」
ということだった。

・・・未来を予測することなく、どうやって意思決定するのか？
(p.31)

熟達した起業家の論理のイメージ



既知の分布の壺 《リスク》

緑のボール5個と赤のボール5個が入った壺からボールを引くゲーム。
赤を引くと50ドルもらえる。



未知の分布の壺 《不確実性》

緑のボールと赤のボールが入った壺。
何個のボールが入っているか、赤が入っているかも不明。

Knight, F. H. 1921 [2002]. *Risk, Uncertainty and Profit*.

Ellsberg, D. 1961. Risk, ambiguity, and the savage axioms. *Quarterly Journal of Economics*, 75: 643-69.

熟達した起業家の論理のイメージ

・・・エフェクチュエーションの論理を使う人々は、壺の中のボールの分布を予測することにエネルギーを浪費しない。彼らは、どうにかして、赤いボールを集めてきて壺の中に入れる。また彼らは、赤いボールを持っている人を説得して、赤いボールを壺にいれさせ、パートナーとしてゲームに参加させる。つまり、自分が有利なくじを引けるような壺を用意しよう、と考えるのである。もし、それが実行不可能な場合には、エフェクチュアルな行為者は、その赤が勝つゲームを拒否し、緑のボールが勝つ新しいゲームをデザインする。(p.35)

コーゼーションとエフェクチュエーション(p.94)

コーゼーション（因果論）

- 「選択」の問題
- 「選択」を助ける論理
- 未来が予想可能で、目的が明確で、環境が我々の行為から独立している場合に有効な戦略
- 行為者は、求める「結果」からスタートし、「これを達成するためには、何をすれば良いか」を問う
- Shane: 機会の発見と活用

エフェクチュエーション（実効論）

- 「デザイン」の問題
- 「構築」を助ける論理
- 未来が予測不能で、目的が不明瞭で、環境が人間の行為によって変化する場合に有効な戦略
- 行為者は、「手段」からスタートし、「これらの手段を使って、何ができるだろうか？」と問いかけ、再度、「これらの手段を使って、他に何ができるだろうか？」と問う

本研究の発見

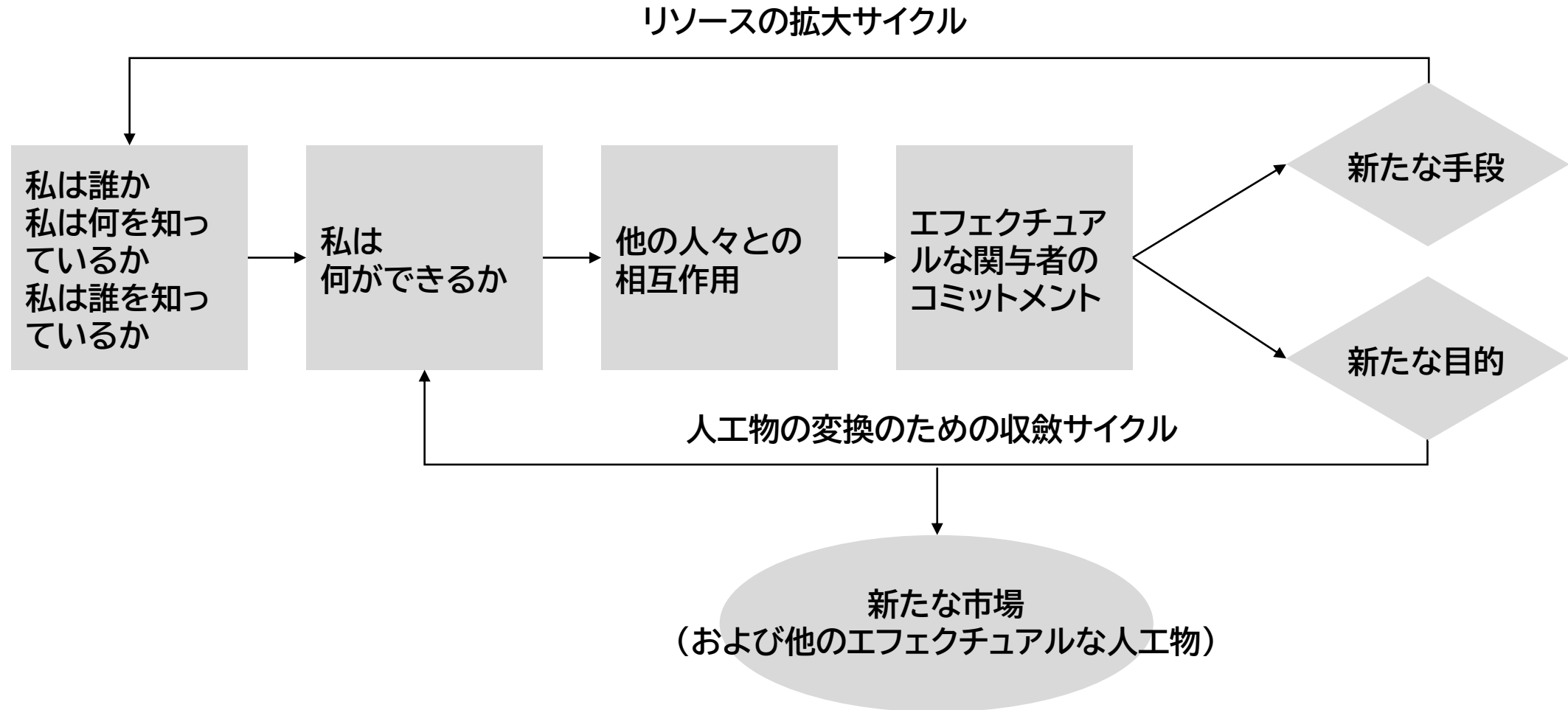
- ① 起業家的熟達のプロセス要素（動学モデル）
- ② 起業家的熟達の原則
- ③ 起業家的熟達の論理

発見① 起業家的熟達のプロセス要素 (pp.18-19)

- 熟達した起業家は、「自分が誰であるのか」、「何を知っているのか」、「誰を知っているのか」からスタートし、**すぐに行動を起こし、他の人々と相互作用をしようとする。**
- 彼らは、自分ができることだけにフォーカスして実行する。何をすべきかについては、思い悩むことはしない。
- 彼らが**交流する人々の一部は、自発的にそのベンチャーにコミットし、プロセスに参画する。**
- 上記のコミットメントの1つひとつは、**新しい手段と目的をそのベンチャーにもた**らす。
- ネットワークの拡大で資源が蓄積されるにつれ、制約条件が付いてまわるようになる。その制約条件は、将来の目的変更の可能性を減じ、誰が関与者のネットワークに入って良いか／良くないかを制限する。
- 関与者が増えるプロセスが時期尚早に停止しない限りは、**ゴールやネットワークは、新しい市場や企業へと同時発生的に収束する。**

新しい市場はどのようにして誕生するのか？

図5.1 エフェクチュエーションの動学モデル (p.134)



発見② 起業家的熟達の原則（pp.18-21, 第4章）

手中の鳥

「目的主導」ではなく、「手段主導」の行為の原則。目的を達成するために、新しい方法を発見することではなく、既存の手段で何か新しいものを作る

許容可能な損失

期待利益を計算して投資するのではなく、どこまで損失を許容する気があるか、あらかじめコミットする

クレイジーキルト

（コミットする意思を持つ）すべての関与者と交渉していくこと。経営に参画するメンバーが、企業の目的を決めるのであり、その逆ではない

レモネード

不確実な状況を避け、克服し、適応するのではなく、むしろ予期せぬ事態を梃子として活用することで、不確実な状況を認め、適切に対応していく

飛行機の中のパイロット

技術や社会経済学的トレンドのような外的要因を活用するのではなく、エージェンシーとしての人間に働きかけることを、事業機会創造の主たる原動力とすること

発見③ 起業家的熟達の論理 (pp.22-23)

- エフェクチュアルな行為者は、世界をオープンで、「作られつつあるもの」と見る。
- 市場は発見されるよりもつくられる、という色合いが強く、顧客を含む多様な関与者は、自らが作り出している冒険のパートナーとして位置付けられる。
- エフェクチュアルな行為者は、失敗を避けようとするのではなく、成功を引き起こそうとする。…彼らの失敗に対する積極性により、エフェクチュアルな行為者は、成功と失敗についての時間的な事業ポートフォリオを作り、失敗案件を小さいままに留めたり、早めに潰したりして、失敗を生き抜くことを学習し、継続的な投資を通じて成功案件を積み重ねる。エフェクチュエーションの世界観では、「成功／失敗」はブール代数ではない。「失敗はそのプロセスに不可欠なインプットである」(p.191))

コラボ企画の種は 互いの間 (intersubjectivity) にある



- ① 知識、経験
- ② 事業、活動
- ③ 知り合い

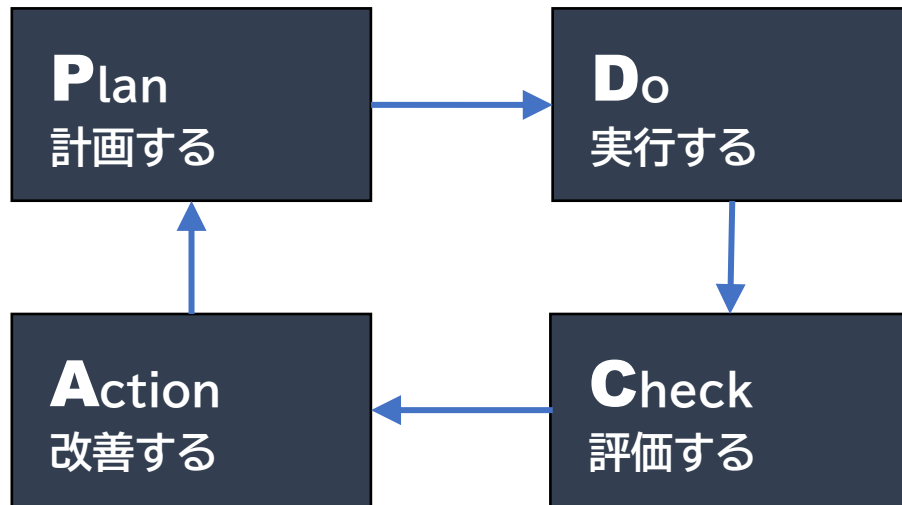
「それ、いいね！」
を繰り返す



事業管理思考

PDCAサイクル

設定した目標値を達成するためのモデル

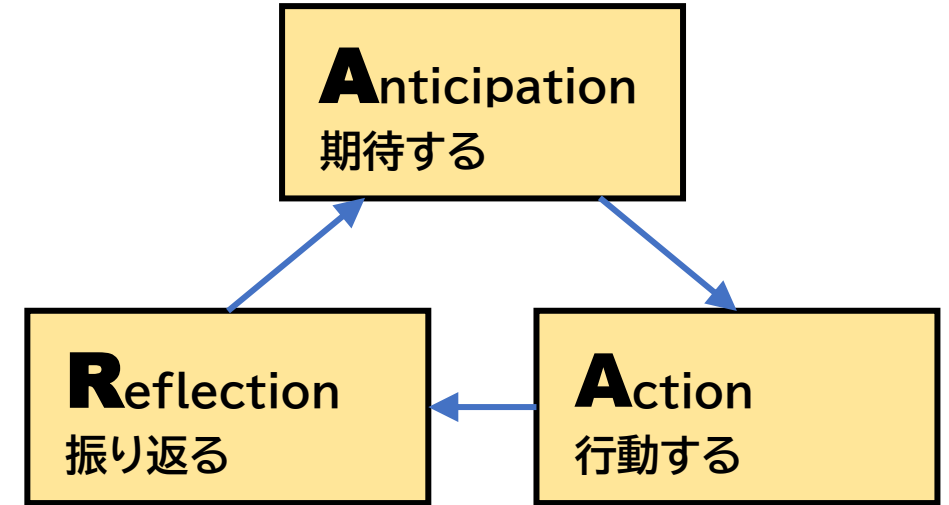


- 目標を達成するために働く
- 全国レベルのモデル事例が基準点

期待創出思考

AARサイクル

参加者の期待を増幅するためのモデル



- 未来を描き、やってみる
- ローカルレベルの現状が基準点

地域福祉(コミュニティ・ディベロップメント)への示唆

- 地域支援(社会計画モデル)に適合的な事業管理のツール、理論として、PDCAタイプの枠組み(社会的インパクト・マネジメント、ロジックモデル、コレクティブ・インパクトなど)が登場してきているが、アーリーステージの説明理論はあまりないのではないか。
- 活動の多くが住民のサークル的な集合行為としてスタートし、その後もボランティアな動機を更新しながら展開する(アーリーステージを繰り返す)ことを考えると、活動をサポートする理論は、運営管理や評価設計よりも自由な発想を促進する思考枠組み(ex. 地域開発モデル)の方がフィットする。その点、エフェクチュエーションの動学モデルは参考になる。
- エフェクチュエーションは目的や調査、計画よりも行動が先行する枠組みであり、「参画するメンバーが相互作用のなかで目的を決める」、「失敗は不可欠なインプット」などの論理は、地域支援はもちろん、社協などの社内ベンチャー(新規事業)を検討する際にも活用できる可能性がある。