

A Pattern Language for Entrepreneurship & Management

「起業と経営」パターン (2012年6月23日バージョン)

以下は、慶應義塾大学アントレプレナー寄付講座「起業と経営」(2012年度春学期、竹中平蔵・井庭崇 担当)で行われたゲスト講演をもとに作成した、起業と経営に関するパターン・ランゲージである。

ゲストスピーカーとしておいでいただいたのは、佐野陽光さん(クックパッド株式会社)、小林正忠さん(楽天株式会社)、山口絵理子さん(株式会社マザーハウス)、山崎大祐さん(株式会社マザーハウス)、宮治勇輔さん(株式会社みやじ豚、NPO法人農家のこせがれネットワーク)、青柳直樹さん(グリーン株式会社)、駒崎弘樹さん(NPO法人フローレンス)、今村久美さん(NPO法人カタリバ)、佐藤輝英さん(株式会社ネットプライスドットコム)である。ともに慶應義塾大学SFC(湘南藤沢キャンパス:総合政策学部・環境情報学部)で学び、卒業した若き起業家たちである。ゲストスピーカーの方々には、「問題発見・解決をしながら生きる」ための考え方・方法・秘訣について、経験談を交えて語っていただいた。

その講演内容を「パターン・ランゲージ」という形式でまとめたのが、以下で取り上げるものである。パターン・ランゲージとは、「どのような状況において、どういう問題が生じやすく、それをどう解決するのか」という発想・秘訣を言語化し共有するための手法である。ひとつひとつの発想・秘訣は、Context(状況)、Problem(問題)、Solution(解決)という形式でまとめられる。それをパターンと呼び、各パターンには名前がつけられている。この名前が、発想・コツを考えたり語ったりする際の共通言語として用いることができる。各パターンは、次のような形式で書かれている。

パターン名 ←発想・コツを端的に表すための名前

………………。 ←このパターンを印象的に理解するための導入文

【Context】 ……………。 ←どういう状況で、次に示す問題が生じやすいのか

【Problem】 ……………。 ←上述の状況において、生じやすい問題は何か

【Solution】 ……………。 ←その問題をどのように解決するとよいのか

各パターンを読むときには、まず、パターン名と導入文を読んで、その内容を感覚的にイメージする。そのあと、それに続く詳細な記述を読んでいく。「**【Context】** ……の状況において、**【Problem】** ……という問題が生じやすい。そこで、**【Solution】** ……をするとよい。」というふうに読んでいく。

本パターンは、ゲスト講演の内容をもとに、井庭崇(総合政策学部准教授)と授業SA/井庭研メンバーの濱田正大・松本彩によって抽出・執筆された。

A Patter Language for Entrepreneurship & Management



1. 挑戦する人生
2. 未来からの視点
3. 若いうちのリスク

4. 問題意識の芽
5. 問題発見の眼鏡
6. 当事者意識のアンテナ

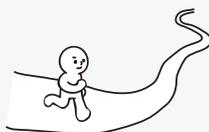
7. やる／やらない
8. 時間をつくる
9. 手段としての起業



10. ユーザー視点のスタート
11. 仕組みをつくる
12. プロセスにも哲学

13. 直感判断
14. 「Why」を詰める
15. 絶対的な価値観

16. 小さな成功から
17. 魅力的なストーリー
18. 認識を生む言葉



19. 自我作古
20. 自分の信じる道
21. 自分なりのスタイル

22. 自分への投資
23. ベースとしての学問
24. 走り続ける体力

25. 成功するまで
26. 原点確認
27. 批判を力に



28. 時代の風
29. 奥深いテーマ
30. チャレンジングな目標

31. 創造し続けられるチーム
32. 成長のための循環
33. 刺激的な環境

34. 与えず引き出す
35. 次世代の育成
36. 日本を活かす



1. 挑戦する人生

自分の人生のオーナーは、自分である。

【Context】やりたいことがあるが、なかなか実現が難しいと感じている。

【Problem】やりたいと思っているのにやらないでいると、その後の人生において、ずっと後悔することになってしまう。

【Solution】挑戦をしなかったときの後悔を考え、思い切って挑戦してみる。無理だと思っていることが、ほんとうに無理なのかをもう一度考えてみる。そして、挑戦する人生を楽しむ。

2. 未来からの視点

未来のイメージから逆算することで、今を捉え直す。

【Context】今何をすべきかを考えている。

【Problem】現状の忙しさを理由に、やるべきことを先送りしてしまいがちである。

【Solution】未来の自分や社会を具体的にイメージしてみる。その未来のイメージから逆算して、今何をすべきかを考える。例えば、10年後の履歴書を書いてみる。

3. 若いうちのリスク

若いうちは、リスクはほとんどない。

【Context】何かに挑戦したいと思っているが、まだ年齢的に若過ぎると考えている。

【Problem】経験を積んだり資金をためたりしてから挑戦しようと思っても、その頃にはある程度の年齢になっていて、いろいろな制約も出てくるので始めることができなくなることが多い。

【Solution】若いときこそリスクが少ないと考え、挑戦する。例えば、20代であれば、家庭の制約や社会的責任の面でまだまだ制約が少なく、また、失敗しても再挑戦できる余地がある。

4. 問題意識の芽

奥の方にある芽を掘り起こして育てる。

【Context】何らかのかたちで、他の人や社会への貢献をしたいと思っている。

【Problem】自分が何をしたいのかが、よくわからない。

【Solution】自分の奥深いところにある問題意識を探し、掘り起こす。あるいは、現場に入り、考え、実行することで、感受性を磨き、問題意識を固めていく。そうやって得られた問題意識を育てていく。

5. 問題発見の眼鏡

周りのどんなことにも、問題は潜んでいる。

【Context】何らかのかたちで、他の人や社会への貢献をしたいと思っている。

【Problem】自分が何をすべきなのかが、よくわからない。

【Solution】どんなことにも関心を持ち、物事の本質・裏側を見ようとするすることで、問題を発見する。問題が明らかになることで、解決のチャンス／きっかけになる。

6. 当事者意識のアンテナ

誰でもない自分を変える、という意識をもつ。

【Context】世の中で生じていることで、自分には関係がなさそうな問題を見つけてしまった。

【Problem】自分には関係ないことだとして何もしないと、問題はそのまま残り続ける。

【Solution】その問題を自分のこととして捉え、自分が「変えることができる」と思う。そのように捉えるためには、勉強・知識が重要になる。

7. やる／やらない

「できる／できない」から「やる／やらない」への転換。

【Context】何かの問題を発見した。

【Problem】自分が解決できるか・できないかを考えてしまい、なかなか行動に移すことができない。

【Solution】「できるか／できないか」ではなく、「やるか／やらないか」で考え、最初の一步を踏み出す。

8. 時間をつくる

「時間がない」という言い訳を、自分にしていないだろうか。

【Context】やりたいこと、やるべきことがある。

【Problem】それをやるだけの時間がない。

【Solution】現状での空き時間を探すのではなく、全体の時間の使い方を見直しながら、時間をつくる。具体的には、予定を組み直したり、優先順位で調整したり、個々の効率性を上げたりすることで、時間をつくる。

9. 手段としての起業

起業は、自分の思いを実現するための手段である。

【Context】何かの問題に取り組もうとしている。

【Problem】取り組んでいる問題が一人では解決できないほど大きな問題であり、解決に至らない。

【Solution】問題を解決したり、自分の思いを実現したりするために起業する。自分はどんなことをやりたいのか、またなぜそれをやるのかについて語って、仲間を集め、組織・環境づくりを行う。



10. ユーザー視点のスタート

スタートアップのときは、ユーザー視点を大切にする。

【Context】何かものや仕組みをつくり始めるとき。

【Problem】前例や常識に流されてしまったり、自分本意でつくったりすると、本当に使われるようなものにはなりにくい。

【Solution】現場や使う人にとって、本当に求められているものは何なのかを考える。

11. 仕組みをつくる

できないならば、できる方法を考える。

【Context】何かの問題に取り組む、解決をしようとしている。

【Problem】従来の常識に捕らわれてしまい、できないと思ってしまう。

【Solution】前例などに縛られずに、新しい方法・仕組みをつくる。そのときには、いくつかの要素を組み合わせたり、異なる分野の方法・仕組みを参考にしたりしてつくとよい。

12. プロセスにも哲学

よいものはよいプロセスから生まれる。

【Context】何かをつくり始めるとき。

【Problem】つくるもの（結果）にこだわるだけでは、持続的によいものをつくり続けることは難しい。

【Solution】つくるもの（結果）だけでなく、それが生み出されるプロセス（過程）にもこだわりをもつ。そこから、自分たちへの誇りと自信も生まれる。

13. 直感判断

直感を大切にする。

【Context】何らかの判断や意思決定をしようとしている。

【Problem】論理的に詳細を詰めていけば、正しい判断や意思決定ができるとは限らない。特に、前例がないことについては、確証できるデータや裏付けがとれないことも多い。

【Solution】直感を大切にし、その直感の内容を詰めていく。直感的な思考では、その答えに至る明確な根拠を示すことはできないが、自分のなかの言語化できない記憶や経験に基づいている。直感で得られた答えは、論理的に考えたものよりも、自分のものとして感じることもできる。

14. 「Why」を詰める

自分に対して、徹底的に「なぜ？」を問う。

【Context】何かに取り組んでいる。

【Problem】なぜその活動なのか・なぜ自分が取り組んでいるのかが曖昧だと、自分のモチベーションが維持できなかつたり、他の人から見て意義のある活動だと思ってもらえなかつたりする。

【Solution】なぜ自分がやっているのか、なぜやらなければいけないのかと、自分に「なぜ」を徹底して問いかけることで、活動の意義を明らかにする。そうすると、他の人たちの応援も得られる。

15. 絶対的な価値観

根本がしっかりしていれば、ぶれずに実現することができる。

【Context】何かを始めようとしている、あるいは取り組んでいる。

【Problem】目先の数値・変化や、他の人の意見・評価に左右されてしまい、ぶれてしまうことがある。

【Solution】自分の中での絶対的な価値観をもつ。ここでいう絶対的な価値観というのは、例えば、「世の中にもっと笑顔を増やしたい」というようなものであり、数値に還元できるようなものではない。これが判断・意思決定の究極的な基準となる。

16. 小さな成功から

小さくていいので成功事例をつくる。大きな流れもそこから始まる。

【Context】新しいことをやろうとしている。

【Problem】新しいものほど他の人の理解や合意が得られにくく、大きなスケールで実現することはできない。

【Solution】小さい成功事例をつくる。その成功が既成事実となって、他の地域や領域にも広がりやすくなるので、最終的に大きなスケールでの実現が可能となる。

17. 魅力的なストーリー

ものが溢れている時代には、ストーリーこそが重要だ。

【Context】 ものやサービスを提供している。

【Problem】 提供しているものやサービスがもつ意味的な価値は理解されず、機能的な価値だけで見られない。

【Solution】 それらがどのような思いでつくられているのか、どういうことにこだわっているのかという魅力的なストーリーに乗せて届ける。

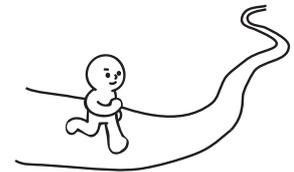
18. 認識を生む言葉

言葉が認識を生み、認識が行動を生む。

【Context】 新しいこと、前例のないことに取り組んでいる。

【Problem】 その活動・仕組み・立場に適切な名称がないために、世の中に認識されず、広がっていない。

【Solution】 その活動・仕組み・立場を、端的に示す魅力的な言葉をつくる。これが新しい認識を生み、行動を生む。



19. 自我作古

“我より古（いにしえ）を作（な）す。”

【Context】 新しいことを始めるとき、またはそれに取り組んでいるとき。

【Problem】 前人未踏の新しいこと・前例のないことに取り組むときには、やり方がわからなかったり、正当な理解・評価が得られなかったりすることが多い。

【Solution】 自分が前例をつくっていると考え、勇気と使命感をもって取り組み、困難や試練を乗り越えていく。

20. 自分の信じる道

何が正しいかなんて、最初はわからない。

【Context】 新しいこと、前例のないことに取り組んでいる。

【Problem】 自分がやっていることが本当に正しいかどうかはわからないため、他の人の評価に左右

されてしまい、身動きが取れなくなってしまう。

【Solution】主観でもよいので、自分が納得する道を選び、一歩ずつ進むなかで確かめていく。

21. 自分なりのスタイル

自分なりのスタイルをつくり、確立する。

【Context】新しいこと、前例のないことに取り組んでいる。

【Problem】新しいことに取り組んでいるときには、これまでにあった職業や立場とは異なるものになるため、自分が何者かわからなくなり、自信がもてなくなる。

【Solution】自分なりのスタイルをつくり、確立する。そのような新しいスタイルも、のちに「認識を生む言葉」が与えられることで、世間に認知されるようになることがある。

22. 自分への投資

自分が大きく飛躍するための投資を惜しまない。

【Context】何かに取り組み始めようとしている、あるいはその準備をしている。

【Problem】目先のことばかりに囚われて、目指すものが実現できなかつたり、スケールが小さいものになったりしてしまう。

【Solution】今の自分の枠を超えるために、自分への投資を惜しまない。勉強のための時間をつくったり、借金をしてでもやりたいこと／やるべきことを実行したりする。

23. ベースとしての学問

ただの体当たりではなく、研究や学問に裏打ちされている試行錯誤。

【Context】新しい挑戦に取り組んでいる。

【Problem】その活動に裏付けや哲学がなければ、ただの体当たりになってしまう。そうすると、成功の確率は下がり、自信ももてず、他の人への説得力も弱くなってしまう。

【Solution】その活動・分野に関連する研究や学問を学び、自分のベースとする。このベースがあることで、的確な試行錯誤ができるようになり、また、自分がやっていることを他の人に説得的に語るができるようになる。

24. 走り続ける体力

体力とスタミナがないと続かない。

【Context】やりたいことがあるとき、またそれに取り組んでいるとき。

【Problem】明確な目標やビジョンがあっても、それを実現するために必要となる体力が不足しているために、やりきれなかつたり、あきらめなければならなかつたりすることがある。

【Solution】挑戦し続けるために、ふだんから身体を鍛える。このとき、身体づくりは、長期的にプ

ロダクティブであり続けるために不可欠な要素だと考え、プライオリティを上げて取り組む。

25. 成功するまで

失敗かどうかは自分が決めること。

【Context】いま自分が取り組んでいる挑戦が、うまくいっていない。

【Problem】それを「失敗」と捉えると、区切りがついてしまい、そこから先に進まなくなってしまう。

【Solution】その状態を「まだ成功していないだけ」と捉え、成功するまでやり続ける。

26. 原点確認

迷ったときには、自分の原点に戻る。

【Context】何かに取り組んでいるときに、迷いが生じてしまった。

【Problem】その迷いを抱えたままでは、前向きに考えることができなかったり、積極的に取り組めなくなったりしてしまう。

【Solution】一旦自分の活動の原点に戻り、どういった目標を立ててスタートしたかを再確認する。そうすることで、スタート地点とゴール地点と現在の位置を把握し直すことができる。さらに、スタートしたときの思いや情熱を思い出すことができる。

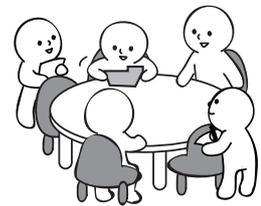
27. 批判を力に

批判の存在は、認知されていることの証。

【Context】何かに取り組んでいる。

【Problem】その活動に対する批判をすべて気にしていると身が持たない。

【Solution】批判は賞賛だと捉え直したり、「ちょうどよかった」と捉えたりすることで、これからの選択・修正に活かす。



28. 時代の風

時代の風をつかまえ、うまく乗る。

【Context】何か物事を始めるときや、意思決定をするとき。

【Problem】時代の流れを踏まえ、完全に自分本位で決めてしまうと、世の中に受け入れられにくくなる。

【Solution】時代の流れと自分の考えとをうまく調和させるように努める。いま世の中で起きていることや動きに敏感になることと、より大きなスケールでの変化を捉えることが大切である。

29. 奥深いテーマ

五年・十年掘っていけるようなテーマを見据える。

【Context】自分がどんな問題に取り組むのか・取り組んでいるのかを考えている。

【Problem】個々の問題をみているだけでは、意義や広がりが見えにくい。

【Solution】自分が取り組もうと思っている問題がどのようなテーマの一部であるかを考える。そのテーマは、五年・十年掘っていけるような奥が深いものがよい。

30. チャレンジングな目標

不可能ではないが、なかなか実現が難しいことに挑戦する。

【Context】目標を立てるとき。

【Problem】実現可能であることが明らかな目標にはワクワクしないが、実現不可能な目標には取り組む気が起きない。

【Solution】実現が不可能ではないが容易でもない絶妙な高さの目標を立てる。そうすることによって、高いレベルの成果を出すことができるだけでなく、モチベーションが高まり、向上心も刺激される。

31. 創造し続けられるチーム

トレンドや形態は、刻々変わる。重要なのは人とチーム。

【Context】自分がともに活動する仲間を集め、チームをつくらうとしている。

【Problem】個別のトレンドや形態に特化したメンバーで構成しようとする、トレンドや形態が変わったときに対応できなくなる。

【Solution】どのようなトレンドや形態になっても創造し続けられるチームをつくる。つまり、変化に対する柔軟性をもちながらも、プロダクティブであり続けられる人とチームを組むのである。

32. 成長のための循環

アイデアだけでは続かない。

【Context】素晴らしいアイデアを持っている。

【Problem】ただアイデアがあるだけでは、続かない。

【Solution】アイデアを実現するための組織と資金と事業の循環をつくり、高速回転させていく。

33. 刺激的な環境

仲間と刺激し合い、楽しむ。

【Context】どのような環境・人間関係のなかで日々を過ごすのかを考えている。

【Problem】お互いに慣れ親しんでいて心地がよい相手とばかりいることで、成長のチャンスを逃してしまう。

【Solution】思考と向上心の刺激となるような仲間と一緒にいることができる環境を自分でつくる。例えば、自分のテーマについて刺激があったり共鳴したりする人ということで、お互いに高め合うことができる。また、自分よりも優秀だと思える人をチームに招くことで、向上心と緊張感をもち続けることができるようになる。

34. 与えず引き出す

答えを与えるのではなく、相手から引き出すようにすると、成長につながる。

【Context】チームで物事に取り組んでいる。

【Problem】リーダーが他の人にすべて指示を出してしまうと、その人はただそれを実行するだけになってしまい、自ら考えようとしなくなってしまう。

【Solution】詳細な指示や答えを与えるのではなく、その人が自分で考えて答えを出せるようにする。自分で決めることで、その人はやる気と責任をもつようになる。ただし、擦り合わせのための時間の共有と忍耐が必要となる。

35. 次世代の育成

次の時代もイノベーションが起り続ける仕組みをつくる。

【Context】これまで自らイノベーションを起こしてきた。

【Problem】自分が直接取り組むことができる領域・範囲は限られている。

【Solution】広い範囲で継続的なイノベーションを起こすために、次世代の育成を行う。

36. 日本を活かす

グローバルな時代だからこそ、日本や日本人の特徴が生きてくる。

【Context】グローバルな状況・環境のなかで仕事・活動をしている。

【Problem】グローバルな世界に適応しようとして、本来持っていたはずの特徴や強みを自ら捨ててしまい、特徴のない人・取り替え可能な人になってしまう。

【Solution】日本の良さ、日本人の特徴を消すのではなく、むしろ、それを積極的に活かす。例えば、日本のおもてなしの心や信頼されやすさを活かすことで、世界での活動がしやすくなるだろう。また、モバイル先進国や高齢化社会先進国としての特徴を活かすことで世界に貢献することができるだろう。

1. 挑戦する人生
2. 未来からの視点
3. 若いうちのリスク
4. 問題意識の芽
5. 問題発見の眼鏡
6. 当事者意識のアンテナ
7. やる／やらない
8. 時間をつくる
9. 手段としての起業
10. ユーザー視点のスタート
11. 仕組みをつくる
12. プロセスにも哲学
13. 直感判断
14. 「Why」を詰める
15. 絶対的な価値観
16. 小さな成功から
17. 魅力的なストーリー
18. 認識を生む言葉
19. 自我作古
20. 自分の信じる道
21. 自分なりのスタイル
22. 自分への投資
23. ベースとしての学問
24. 走り続ける体力
25. 成功するまで
26. 原点確認
27. 批判を力に
28. 時代の風
29. 奥深いテーマ
30. チャレンジングな目標
31. 創造し続けられるチーム
32. 成長のための循環
33. 刺激的な環境
34. 与えず引き出す
35. 次世代の育成
36. 日本を活かす