



島岡未来子先生

- 早稲田大学研究戦略センター教授
- 神奈川県立保健福祉大学ヘルスイノベーション研究科教授
- アントレプレナーシップ推進大使

# 失敗や想定外を楽しめるように

## ～エフェクチュエーションとは何か～

結果が読めなくても果敢に挑み、失敗しても前向きに次につなげる。そうした姿勢を育む一助となりそうなのが、エフェクチュエーション（effectuation）という考え方です。なかなか聞きなじみのない言葉ですが、どのような考え方なのでしょう。このテーマで中高生に向けたワークショップもされている島岡未来子先生にお話を伺いました。

完璧な準備はいらないし  
崖から飛び降りる必要もない

高校生に一番伝えたいことは、「今のあなたが十分です」ということです。昨今の学生は「あれが足りない」「これが足りない」と散々言われています。それが努力を促す側面もありますが、一方で「まだ準備が足りないから動けない」と考える要因にもなっています。だから別の視点も授けたいのです。「あなたは既に多くのものをもっていて、できることが十分にありますよ」と。

私が行う中高生向けのワークショップでは、生徒が次の3つを付箋に書き出し、自分の宝物をまず探します。

- ①自分は何か（自分がわくわくすること、興味、好きなこと）
- ②自分は何かを知っているか（できること、知っていること、知識や経験）
- ③自分は誰を知っているか（個人的に知っている人やその特徴）

そのうえで「今もっているもので始められること」を考えます。すると、普段はあまり前に出ないような生徒からも面白いアイデアがどんどん出て、すごく盛り上がるんですよ。「自分の姉が化粧品に詳しいから、同級生にコスメを教える機会をつくりたい」とか。

行動するにあたり「何を失っていくか」も考えます。時間やお金などのコストから、自分が提供できるものなどの資源まで。許容範囲を見極めて動くのです。

これは起業家もしていること。起業家は崖からジャンプするようなイメージがありますが、実際はリスクを計算しています。失敗は成功のもと、とはいえ、闇雲に「大失敗しよう」と促すことではないと思うのです。

許容範囲から始めれば、失敗しても取り返しがつかないことにはならず、「今回の経験を糧にして、できることをまた始めよう」と前を向きやすくなります。その行動をくり返すなかで、失敗から学ぶ姿勢も磨かれます。こうしたやり方が、エフェクチュエーションの原則に沿うものと言えます。

### 果敢そうに見える起業家から「誰もが学べる」原則とは

エフェクチュエーションとは、起業家の行動や意思決定に見られる一連のパターンを体系化したものです。下の図のように5つの原則にまとめられています。天才やカリスマ性のある人だけが実践できることではなく、「誰もが学べるし、自分で伸ばせる」ものです。

先ほどのワークショップの取組は、原則の「手中の鳥」と「許容可能な損失」に基づくものですが、それ以外の3つも含め、先生方も大なり小なり、原則に沿った行動や意思決定をしたことがあるのではないのでしょうか。ですので、先生方や高校生に試してほしいのが「自分がエフェクチュエーションを発揮した体験」を思い出すことです。

## エフェクチュエーションの5つの原則

### レモネード Lemonade



すっぱいレモン(想定外の驚き)をおいしい飲み物(価値あるもの)に変える

予想外のことが起きると  
どうしたらいいかわからない

予想外の出来事も工夫すれば  
価値あるものに変えられる

### 許容可能な損失 Affordable Loss



新しいことに挑戦するときは、失敗しても許せる範囲を考えて行動する

失敗が怖くて躊躇してしまう

失敗してもよい範囲から  
行動すればいい

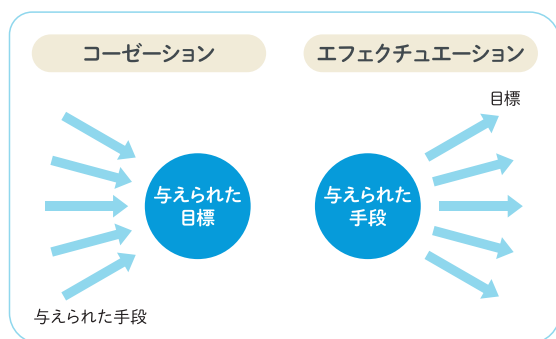
### 手中の鳥 Bird in Hand



空を飛ぶ鳥(不確実なもの)を追うより、手元にあるものを基に行動を始める

何をすればいいかわからない

興味や知っていることを基に  
できることから始めよう



出典：ANDREW BREEN, "Effectuation: Entrepreneurship with a sense of purpose" 2021などを基に作成

| 原理          | コーゼーション    | エフェクチュエーション  |
|-------------|------------|--------------|
| 出発点         | 目標志向       | 手段志向         |
| リスク認知       | 期待収益率を重視する | 許容可能な損失を見極める |
| 他者に対する態度    | 潜在的な競合他者   | 潜在的なパートナー    |
| 不確実性に対する考え方 | 回避         | レバレッジ(テコ)    |
| 未来への展望      | 予想         | 創造           |

出典：STUART READ AND SARAS D. SARASVATHY, "Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise" 2005などを基に作成

手持ちのもので無理せず始めたこと（手中の鳥・許容可能な損失）。想定外の出来事をうまく生かしたこと（レモネード）。周りにも頼って壁を乗り越えたこと（クレイジーキルト）。逆風や予測困難な状況で、自分がコントロールできることに集中して突破口を開いたこと（飛行機のパイロット）。実体験を基に理解を深めれば、原則に沿った行動を意識的に強化していけるはずです。

### 予測が困難な時代だから 今できることから道を切り拓く

エフェクチュエーションの考え方は、対立する概念となるコーゼーションのことでも知ると、より理解が深まります。上の図は両者の違いを表したものです。エフェクチュエーションの特徴は、自分がもつ「与えられた手段」から出発すること。向かう先——目標はどんどん変わってよくて、本人や周囲の思いが結集していくなかで、そのつど目指したいゴールが立ち現れます。どうなるかわからない不確実性を受け入れ、想定外のことが起きてもむしろそれをテコにして今後の展望を描き、自分たちで未来を創造しようとしています。

一方のコーゼーションでは、自分や周囲がまず目標を設定、その「与えられた目標」に向かうために手段を用います。不確実なことは避けようとし、この先何が起きそうか、未来を予測しようとしています。受験の際に、将来性も踏まえ

て志望先を決め、入試に向けて努力するのその一例です。大多数の人はこちらの思考に慣れていますよね。

両者はどちらか一方が良いということではありません。エフェクチュエーションの発想で今もつ手段から柔軟に始めたことでも、どこかの段階で目指したいゴールが定まれば、コーゼーションの方向に変わることもあります。

ただ、これまでの私たちはどちらかといえばコーゼーションを重視しがちでした。ところが社会が今直面している課題は、皆で目標を立ててがんばっても、そもそもその目標に向かうのが正しいのかわからないほど複雑化しています。不確実な未来に対応するために、エフェクチュエーションという武器も手にしよう、ということです。

では、エフェクチュエーションのことを、先生方が生徒に教えるなら、何から始めるとういでしょう。まさにそこでも5つの原則を生かしてみてください。関連する本や映像など手に入るものを活用する、ホームルームで試すなど許容できる範囲で動き出す。1人だと考えが凝り固まるので、同僚の先生と2人でもやってみて、互いの強みを生かして可能性を広げる、などと。

「もつと準備してから」と思うかもしれませんが、今のままの自分でも、できることは十分にあります。そのことに先生ご自身もわくわくして、一歩踏み出してもらえたら嬉しく思います。

### 「手中の鳥」の一つに追加を！



しまおか・みき◎早稲田大学で博士号取得（公共経営）、地球環境戦略研究機関特任研究員等を経て現職。上の画像は島岡先生が監修した『未来への扉 アントレプレナーシップ入門』。漫画でエフェクチュエーションのことを学べる。神奈川県立保健福祉大学 島岡研究室のホームページより閲覧可能。  
[https://www.kuhs.ac.jp/shi/laboratory/details\\_02296.html](https://www.kuhs.ac.jp/shi/laboratory/details_02296.html)

#### 飛行機のパイロット Pilot in the Plane

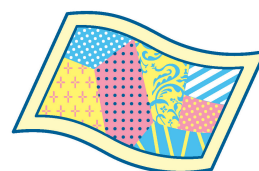


どんな状況でも操縦するパイロットのようにコントロール可能なことに集中する

どうせ何も変わらない

自分の行動でごく一部でも  
変えられることがある

#### クレイジーキルト Crazy Quilt



形や柄の違う布（個性の違う仲間）を縫い合わせて1枚のキルトにする

自分の発想や能力に自信がない

仲間を募ればアイデアも  
できることも広がる