

令和 6 年 6 月 20 日現在

機関番号：32695

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2023

課題番号：18K12861

研究課題名（和文）ベンチャーにおける滑業家の概念の理論化と国際比較

研究課題名（英文）Theoretical Framework and International Comparison of the Concept of "Lubricantpreneurs" in Ventures

研究代表者

小林 英夫 (Kobayashi, Hideo)

多摩大学・経営情報学部・教授

研究者番号：40710083

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,500,000円

研究成果の概要（和文）：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、役割を柔軟に変え組織の穴を埋め業務を滑らかに動かす「滑業家」の存在が日本で指摘されていた。本研究では、米国における、急成長ベンチャーで主に支援部門における経営幹部層の欠員を一時的に埋める役割を担う「ギャップフィラー」という類似概念との比較を通じて、その存在の一般性を明らかにするとともに、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下では実務担当者レベルでも滑業家が存在することを指摘して、その概念を拡張し精緻化した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

ベンチャー企業の急成長時の不足人的資源の充足という問題に対して指摘されてきた、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」の存在を、実務家からの評価や事例研究を通じて検証し、その概念の妥当性を明らかにした。また、事例研究を通じて、その概念が日本の雇用慣行や組織文化に特有のものではなく、国際的に適用可能であることを明らかにした。この研究を通じて、急成長を志向するスタートアップの初期チームを構成する要件が単なる必要機能充足に留まらない可能性を提示した。結果として、創業者以外の人材のベンチャー参画動機の上昇や創業チームの品質改善に貢献し、ベンチャーの成功確率の上昇に寄与した。

研究成果の概要（英文）：In Japan, the existence of a "Lubricantpreneur" has been noted as someone who flexibly changes roles to fill organizational gaps and keep operations running smoothly during the rapid growth phase of a startup. This individual helps address the gap between necessary resources and existing resources as the business and organization scale up. This study aims to clarify the generality of this concept by comparing it with a similar concept in the United States, known as the "gap filler," who temporarily fills executive roles primarily in support departments in rapidly growing ventures. The study also extends and refines the concept by pointing out that, under Japanese employment practices, which tend to produce generalist personnel under ambiguous job definitions, lubricantpreneurs also exist at the practical level.

研究分野：経営学

キーワード：滑業家 ギャップフィラー 絆創膏現象 創業者・滑業家関係 ベンチャー人材供給エコシステム

## 1. 研究開始当初の背景

本研究の背景には、ベンチャーにおける経営チームの重要性が指摘されているが、成功するベンチャーにおいて経営チームがどのように機能しているかの実態が不明であり、どのような経営チームを組成すべきかが明らかではないという問題があった。成功したベンチャー創業者に対する注目度は高く、そのカリスマ性やリーダーシップの研究は多い。創業者の重要性に議論の余地は無い。しかしながら、創業者の数以上に存在する初期の経営チームメンバーの活動もベンチャーの成否に大きく関わるはずであり、その解明には意義があると考えられた。

そこで、この問題に取り組んだ研究から「滑業家」という概念が提起された。ベンチャーの急成長時には、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、内部環境も変わる。このため、新たな機能の充足が必要となり、その機能を担う人的資源も要求される。しかし、信用力に劣るベンチャーが適切な人的資源を外部から迅速に調達することは困難である。この必要資源と既存資源のギャップをベンチャーはどのように埋めているのか。事例調査から、成功するベンチャーには初期経営チーム内に様々な担当機能や役割を変えて変化を吸収し業務を円滑に動かす人材が存在していることが認識された。これが滑業家である。しかしながら、この研究は日本国内における数十十数名を対象とした限定的なものであり、また日本の起業環境の特殊性が滑業家という存在にどの程度影響を与えているかも不明であった。このため、その普遍性には疑問も残されていた。

## 2. 研究の目的

上記の背景のもと、本研究は、「ベンチャーの創業活動の実態を解明した上で、滑業家という概念を国際的に通用するものとして確立すること」「滑業家という存在をキャリアモデルとして明確化し、初期段階のベンチャーへ参画する者の裾野を広げること」「有効なベンチャーの経営チームの組成を促し、ベンチャーの成功確率を向上させること」を目的とした。

滑業家の概念は学术界で広く認知されたものではないが、企業家や起業家とはまた異なり、ベンチャーの成長に重要な役割を果たす存在と考えられる。そこで、海外事例も含めて研究対象を広げて分析を精緻化し、概念として確立することを主たる狙いとした。また、起業活動を遂行する経営チームに関して見逃されている事実の一つに、創業を主導する者以外で初期にベンチャーに参画する者の多くは所謂典型的な起業家ではないということがある。新しいことを生み出したい、自らのアイデアを世に問いたい、といった起業家のキャリア志向を有していない者が、キャリアの自律性追求の結果として起業活動へ参画し、その中から滑業家が現れて、ベンチャーの発展に貢献している。滑業家の一つのモデルとして、ベンチャーの初期の経営チームを構成する創業者以外の人材となることのキャリア展望を提示し、そのような人材の育成と初期ベンチャーへの供給を促すことが、ひいてはベンチャーの成功確率を高めることになると期待した。

## 3. 研究の方法

本研究では、研究課題の焦点が「どのように」ということを探索するものであることと、ベンチャーという組織の特性上、定量的調査に有意な大量のリサーチサイトが望めないことから、定性的アプローチによるインタビュー調査や事例分析という研究手法を採った。

初期段階の調査として、国内および米国シリコンバレーのベンチャー各々数社の事例研究とインタビュー調査を行った。その後はベンチャーへの参与観察エスノグラフィを行うことを予定していたが、コロナ禍により常駐型参与観察は断念せざるを得なくなった。このため、インターネット上の評価の収集やインタビュー調査を行い、滑業家の概念の妥当性に対する実務家からの評価を分析するように、研究アプローチを修正した。加えて、初期段階からの継続調査や海外事例研究を行い、滑業家の概念が相応に国際的にも通用しうるものであるかを分析した。

## 4. 研究成果

### (1) 滑業家の概念の国際比較において得られた成果

シリコンバレーに赴き米国のベンチャー企業を調査した結果、その経営チームの組成プロセスは、創業初期は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、配転による融通という内部調達の可能性は低いことが理解された。当時の調査企業では、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は想定されていなかった。

しかしながら、更に調査を進めたところ、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見えてきた。この役割を担う人物は組織の穴を埋める「ギャップフィラー」と言われ、その事象は「絆創膏現象」と言われていた。それは、滑業家の概念と酷似していた。但し、あくまで経営幹部層の話であり、より現場レベルで同様の現象がみられる日本

とは若干の違いがあった。これは、日米の雇用慣行の違いが影響していると考えられた。

米国のギャップフィラーの事例は、いずれも前職から経営幹部であり、起業してCEOを務めた経験を有する者もいた。「プロ経営幹部」であり、職務定義書を書くとするれば「経営層たる能力」を有する人材である。しかしながら、そのギャップフィラーを務めた企業では、その創業を主導したわけではなく、CEOとは明確に立場が異なっていた。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た。そのような事例では、買収されて加わったものの担務の定まっていない一種のスラック資源であった被買収者が、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と日本の滑業家では、期待される役割にも違いが見られた。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に問題を顕在化させず当面の穴埋めに徹することが期待されていた。このため、成果を上げ過ぎてその業務のプロになっていけないし、当該分野の専門スキルがつくかも怪しい。あくまで一時的な存在である。日本の滑業家は後釜の採用ではなく、業務的穴埋めが役割である。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。これも、日米の雇用慣行の違いに大きく影響を受けていると考えられた。

## (2) 滑業家の概念の理論化において得られた成果

事例研究では、DeNA、メルカリ、JTOWERといった日本のベンチャーや、Facebook（現メタ）のような米国のベンチャーにおいて、成功に至る過程で滑業家としての役割を果たしていた人物を特定した。そして、それらの特性から、先行研究における滑業家の要件を修正して精緻化した。

結果として滑業家は、業務内容に対するこだわりが少なく、単に初期に様々な業務を担うだけでなく、ある程度組織が成長し職掌意識が高まった後も、急ぎ強化が必要とされた機能を次々と担っていること。元々の専攻によらず、ゼネラリストの志向を持ち、実務経験を経て経営管理的素養を身に付けており、適応意識が高いこと。必要に応じて自らの役割を変えられるような余裕を有しながら隠れた質的スラックとして機能していること。起動前は、会社の本業のライン業務に深く携わらず、業界専門性の乏しい管理・財務・企画等のスタッフ部門に置かれていること。創業者との人間関係によりベンチャーに参画し、創業者との関係と自己能力の顕示により組織内の地位を獲得していること、を確認した。

## (3) 滑業家の概念の汎用性において得られた成果

滑業家の概念に対しては、相応数の研究者や実務家から納得性に評価を得た。特に、創業者が滑業家としての役割を期待するスタッフを敢えて新たな役割を与えた事例や、ベンチャーで働く者が自らの組織内で果たしている役割は滑業家であったと理解した事例が見られ、実務家から共感を得ていることが確認された。

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からは、「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意見もあり、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していた。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が、裏方的に組織を支えているという自負も窺えた。

結果として、滑業家は相応にベンチャーに共通して存在する役割であり、一つのキャリアモデルとなりうるものであると結論づけた。

## (4) 研究成果の意義と今後の展望

本研究の課題として位置付けた「滑業家が日本の事業環境に特有のものであるかの検証」については、海外においてもギャップフィラーによる「絆創膏現象」がほとんどの急成長ベンチャーでは見られていることが明らかとなり、滑業家の存在が、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、等の日本的雇用環境によるものではなく、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。

また、「滑業家の概念の精緻化と実務に対する示唆の提供」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ィラーの特徴を比較・融合することにより、滑業家の特徴をより深く洗い出し、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。

さらに「滑業家が一般的に受け入れられる概念であるかの検証」については、滑業家の概念に触れた人々からの共感を得るとともに、事例研究で取り上げた成功したベンチャーの中に滑業家と思われる人物を見出しており、滑業家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を示した。

本研究の学術的意義は、日本国内の事例研究を通じて導き出された、ベンチャーの成長において様々な役割を果たし組織の変化に柔軟に対応できる人物という「滑業家」という概念について、米国の事例と比較することで普遍性を持つことを示したことである。

また本研究は、ベンチャー企業が急成長する際の組織の機能の穴を埋めるための人的資源と

して滑業家がどのように機能するかを示して実務において有用な知見を提供した。その成果から、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ことが明確となった。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、規模に左右されるが、ベンチャーが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のである。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、ユニークでそれほど一般的ではない役割であるが、急成長には重要である。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ることを提示したことに、本研究は実践的意義を有している。

但し、本研究には以下の限界も認識されている。まず、研究範囲を相応に広げたものの、依然として日本国内および米国シリコンバレーの一部のベンチャー企業を対象とした限定的な調査であるというサンプルの限界性がある。また、定性的アプローチを主としインタビューや事例分析に依存していることや、コロナ禍により予定していた参与観察エスノグラフィが実施できず、調査手法に制約がある。結果として、滑業家という概念が日本の特有の事象か国際的に通用するものであるか等、概念の普遍性については議論の余地も残されている。

このため、今後の研究では、滑業家の概念をより多くの国や地域で検証することや、多様な業界や企業規模において滑業家の役割がどのように変化するかを明らかにすることにより、滑業家の普遍性をさらに確認することが期待される。また、より多くの企業や経営チームを対象にした広範な調査を定量的手法を組み合わせることで実施し、滑業家の存在が企業の成功に与える具体的影響を測定し、その効果を統計的に分析することが期待される。実務面においては、滑業家の特性を基にした人材育成プログラムや、経営チームの組成方法に関する具体的な指針を開発することにより、企業の成長を支援するための実践的な手法の具体化に貢献することが期待される。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 小林英夫	4. 巻 73巻4号
2. 論文標題 絆創膏現象と滑業家	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 商工金融	6. 最初と最後の頁 29-44
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 小林英夫	4. 巻 26
2. 論文標題 滑業家の概念の社会的受容に向けて	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営・情報研究 多摩大学研究紀要	6. 最初と最後の頁 163-170
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小林英夫	4. 巻 24
2. 論文標題 ベンチャー急成長期の人的資源調達の研究	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営・情報研究 多摩大学研究紀要	6. 最初と最後の頁 95-102
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 （ローマ字氏名） （研究者番号）	所属研究機関・部局・職 （機関番号）	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------