

副業ではなく「複業」こそ、人生を豊かにするワケ —エフェクチュエーション理論で広がる事業デザイン—

中村龍太（なかむら りゅうた）
複業家（コラボワークス代表、サイボウズ執行役員、自営農業勤務）

1. はじめに

働き方改革の一環として政府は、2018年に「モデル就業規則」を改訂し「副業元年」と呼ばれる新しい時代の幕開けになった。この寄稿では、その改訂に影響を及ぼした「働き方改革に関する総理と現場との意見交換会」にも参加をして、兼業・副業の実態を説明してきたことを、副業と複業という言葉で解説する。また、私が複業による事業化の経験をもとに熟達した起業家の意思決定と行動の理論を示したエフェクチュエーションに照らし合わせて、事業デザインについて述べていきたい。

2. 副業への転機

私は、2013年9月まで、働き詰めだった日本マイクロソフトを辞めサイボウズに転職し、暮らしの補填のために、副業を始めた。なぜ、副業をしたかという点、サイボウズの報酬が、マイクロソフトの半分だったためである。私の子どもは二人いて大学生と高校生で、これから教育費がかかるため稼げなかった。たまたま、サイボウズが2012年に就業規則を副業解禁にしていたことによって、実現された。

3. 稼げない副業

2015年に、すでにサイボウズのお客様として取引があったNKアグリに契約社員として副業を始めた。NKアグリは、和歌山でレタスの水耕栽培と販売を手がける会社だ。その会社は、サイボウズのキントーンを採用し、出荷の2週間前にレタスの出荷数量を予測し、販売先とその情報を共有することによって、単価の安定と量販店との信頼を勝ち取っていた。私が契約社員になった出来事は、このレタス

事業に加えリコピン人参の事業に乗り出すことから始まった。全国のリコピン人参を産地リレーで販売する大胆な戦略だった。そのために経験と勘だけではないIoTでの収穫時期の予測をするということだった。私は「そんなことができるのか？」と疑問も持ったと同時に、私の義理の父親が持っている畑でサイボウズのキントーンを使ってNKアグリの子会社としてリコピン人参を作りたいと、社長に「おねだり」をして、それが実現をした。しかし、その金銭的な報酬は微々たるものだった。ところが、IT業界に長年いた私が、農業を通じて得られる新しい経験や人脈が、とても新鮮だった。そのような経験をしながら、1年くらい経過すると私にIoTにおける農業での講演がNKアグリを通して依頼がくるし、またサイボウズを通して農水省などから声がかかるようになった。

4. 「副業」と「複業」の違い

私は、いつしか副業・兼業に求めているものは、なんだろうと問い始めた。それは、「安心感」、「貢献感」、「展望感」だと感じた。「安心感」は、最初の副業・兼業転職をしたときのように、金銭的な報酬を得て安心・安全な暮らしができることだ。「貢献感」は、農業生産会社に副業をして、講演に引っ張り尻で、「ありがとう」を直接もらって、有用性や貢献をしているようなことだった。そして「展望感」は、ちょっと先の未来を見渡せていて、“これをやってみよう”など、向かう方向が見えている状態である。この3つを満たしている理想が、幸福な副業・兼業と言えるのだろう。

そして、これをもとに「副業」と「複業」を整理したのが以下だ（図1）。

「副業」は、言わずもがな主の仕事に対して副次的な仕事である。食べるためや生活をするためにお

	副業	複業
位置付け	サブ/サイド主に對して副	マルチ/バラレルすべて並列
主目的	食べるため。稼ぐため。	自分らしい個性的な経験を積むため。
得るもの	副収入を得るため。	収入に限らず、スキル、信頼を得るため。
対象	収入を得られる業務が対象。	すべての価値創造活動が対象。

図1 副業と複業

金を稼ぐことが目的である。私の場合、2013年に始めた兼業は、お金を稼ぐためだけの「副業」だった。それに対して「複業」は、どれが主でどれが副でもなく並列な位置付けだ。目的は、自分らしい個性的な経験を積むためとし、得るものはお金だけに限らず、スキルや人から信頼を得るためとしている。私の場合、農業が仕事に加わってから、だんだんと「複業」を感じられるようになった。そして、「複業」の対象として、“すべての価値創造活動”と書いている意味は、例えば、あなたがゴミを出すときに、きれいにしかも楽にゴミ出しができることを知っているとき、誰かにそれを教えて“ありがとう”と言われたこの仕事が、“価値創造活動”である。もしかして、これをお読みになっている皆さんの中には、すでに“価値創造活動”を行って「複業」をしている方もいるかもしれない。

5. 「安心感」、「貢献感」、「展望感」に必要な資本・資産

さて、複業による「安心感」、「貢献感」、「展望感」を満たすために必要なものはなんだろうか？また、稼げない副業が、なぜ心地良いのか、ここで解説しておきたい。

それは、橘玲氏が唱えている“幸福の資本論”(2017)で説明できる。彼によると、幸福の資本は3つあると言っている。それは、金融資産と人的資本と社会資本である。

金融資産とは、自分が自由に利用できる財産で、例えば、現金、貯金、不動産などをいう。人的資本とは、労働者が有する生産に有用な能力であり、例えば、労働に必要な体力だけに限らず、知識や経験に基づく技能などをいう。最後の社会資本は、人と

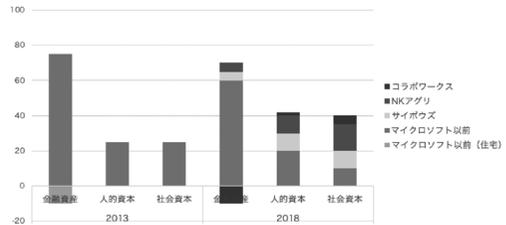


図2 3つの資本・資産のポートフォリオ

人との信頼関係、つまり、友人、知人など、さまざまな人脈と言っている。

この3つの資本・資産で、私の専門のときと複業のときとを比較すると上記の図である(図2)。

マイクロソフト時代の専門時は、金融資産においては、外資系であるのでお金の報酬が多く、貯金ができた。しかし、人的資本は、マイクロソフトのようなIT産業のみ活用できるもので、金融資産ほど蓄えられてない。例えば、法人向けの製品知識は、一般的な社会には無用なものである。社会資本はどうだろうか？それも、マイクロソフトなどIT産業領域の人脈だけしかなく、潰しが効かない。

しかし、複業を開始して5年後の私の資産・資本はどうだろうか。金融資産は、目減りしているものの、人的資本の貯金は、NKアグリへの知識の習得が加わり、ITとの掛け算でIoT農業のスキルが貯金された。また、社会資本にとっても、同様に、NKアグリでの人的資本の貯金を元に、農業関係者からの講演の引き合いや仲間が増え、着実に人脈が広がった。

このように、複業は、3つの資本・資産の総量を増やすとともに、私がIoT農業で講演料をいただくように、新しい人的資本と社会資本から、新たな金融資産を生み出す。もはや、専門だけで、「安心感」、「貢献感」、「展望感」を得る幸福な働き方は、もしかして現代社会において得られないかもしれない。これが、副業ではなく、「複業」こそ、人生を豊かにするワケだ。

6. フリーランスとしての起業

さて、私は、どこかに雇用される複業から、2017年に、自ら営業して稼ぐフリーランスとしての複業を始めた。コラボワークスという個人起業家であ

る。コラボワークスは、主に9個の事業を行っている (<https://collaboworks.jp/service/>)。

この9個の事業は、ムービー撮影から新事業開発の支援、パエリアの料理教室までさまざまである。一般の人から見ると、一見なんの関係もない事業が散らばっている感じである。しかし、この事業は、どれも自分の関心から育まれたものであり、自分に照らし合わせれば、なんの違和感もない。このような事業デザインは、熟達した起業家が行うものと言われる。その熟達した起業家が行う行動様式を説明し、複製が起業に適することを私の経験を元に解説していきたい。

7. 熟達した起業家が振る舞う「エフェクチュエーション (Effectuation)」

私が今回、紹介する「エフェクチュエーション (Effectuation)」は、バージニア大学ビジネススクールのサラス・サラスバシー教授が、アントレプレナーシップ研究を通して起業家の意思決定のモデルとして提唱したものである。

これは、私たちに馴染みのある、目的から手段を導き資源を選ぶというステップで事業を進める「コーゼーション (Causation)」に対し、エフェクチュエーションは、目的ありきではなく、自分の関心があること、できることなどの資源からスタートして手段や目的を導いていく。その過程には人同士の相互作用が必須で、パートナーシップが新たな資源となり、事業が生み出されるというものである

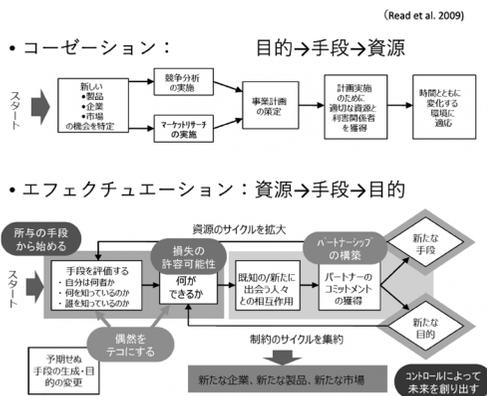


図3 コーゼーションとエフェクチュエーション

(図3)。

エフェクチュエーションには、5つの原則がある。それは、「手中の鳥」、「許容可能な損失」、「レモネード」、「クレイジーキルト」、「飛行機のパイロット」である。それでは簡単に、一つずつ解説したい。

まず、1つ目の「手中の鳥」は、Bird in Hand と言って、英語のことわざである「A bird in the hand is worth two in the bush. (手中の1羽は、藪の中の2羽の価値がある)」に由来するもので、予想不可能な目的を追うよりも、手元にある手段から行動を始めようという思考である。例えば、市場がわかっているものは、コーゼーションで良いのだが、体裁を整えるだけのために確度の低い市場や目標を記載した事業計画書を作って、現場は、あたかもそれが、リアルな市場と思って行動をして失敗するケースは少なくない。その場合は、エフェクチュエーションを使うべきである。

2つ目の「許容可能な損失」は、手持ちの手段というアイデアを行動に移すとき、期待通りの成果が上がるとは限らないと最初から考えるのである。したがって、最悪の事態に起きうる損失をあらかじめ見積もり、それが許容できるならば実行するという思考様式が、「許容可能な損失」という原則である。

3つ目の「レモネード」は、「人生が酸っぱいレモンを与えるなら、レモネードを作れ (When life gives you lemons, make lemonade.)」という英語の格言に由来するものようだ。これは、想定もしない「酸っぱいレモン」がそこにある。それを、捨ててしまうのは簡単だが、それをポジティブに変えて想定していない事態をポジティブにリフレーミングし、「レモネード」というジュースにするというアイデアで行動する様式である。

4つ目の「クレイジーキルト」は、エフェクチュエーションにとってとても大切な原則である。これまで出てきた3つの原則の中から出てきた手持ちのアイデアをパートナーにコミットをしてもらう行為である。例えば、あるアイデアがあり、パートナーとなりそうな人に、話をして、もっと良いアイデアをもらうという、「おねだり」をして、できれば予想もしない化学反応のようなコミットメントをもらうという行為である。ちなみに、この「おねだり」は、単なる独りよがりの「おねだり」ではなく、Co-creative ask と言われ、自分とパートナー

との win-win の関係を意味したものである。エフェクチュエーションのパートナーシップに関する原則が、「クレイジーキルト」と名付けられている理由は、それがパッチワークキルトづくりのプロセスに喩えているようだ。パッチワークキルトづくりでは、キルト作家がさまざまな色や柄の小さな布切れを縫い合わせてさまざまな模様のキルト作品を生み出す。このような世界観が、「クレイジーキルト」である。

5つ目の最後の原則である「飛行機のパイロット」は、エフェクチュアルな行動様式の全体を支えているものである。「飛行機のパイロット」は、不測の事態が起こったときに、瞬間、瞬間の外部、内部環境の出来事に気を配り、意思決定をしながら、操縦桿を握るはずである。それは、エフェクチュエーションにおいて、偶然の出来事や出会いによって生じる可能性を見逃さず、そこから意味のある結果を生み出すために常に操縦桿をコントロールし続けるパイロットという起業家の行動様式を言っている原則であると言える。

8. 「飾らないムービー撮影」ができるまで

私の副業の事業の一つの「飾らないムービー撮影」は、まさに、エフェクチュエーションで作られた事業である。最初から、ムービー撮影の事業を興す目的で行動を起こしたわけではなく、また、この事業の売り文句である「飾らないムービー撮影」というサービスを目標に行動を起こしたわけでもない。

では、どういうふうにもその事業が生まれたのか、前述の図3を、読者のみなさんは確認しながら、この事業の物語を元に、エフェクチュエーションの行動様式の理解の解像度を上げていきたい。

9. 感情も手中の鳥

私は、ネットを見ていたときに、たまたま安いドローンがでるといった記事を発見した。まだ、首相官邸にドローンが墜落していなかったときのことである。新しもの好きの私は、これを見て、ワクワクしていた。

実は、この久しぶりの感覚をエフェクチュエー

ションで表現することができる。それは、「ワクワクしている私がいる！」という部分である。「手中の鳥」の手元にある手段の中身は、“自分は何者か”、“何を知っているのか”、“誰を知っているのか”が、研究で明示されている。熟達した起業家は、常にこういった手段をフル活用しているのである。

私の今回のケースの場合、「ワクワクしている私がいる！」が、“自分は何者か”に値し、この「手中の鳥」を手にいれて、ドローンを操縦できると、「すごい！」と言われるかもしれない！という感情表現も「手中の鳥」と考えるのである。コーゼーションの思考では、なかなか、この発想は湧きにくい。エフェクチュエーションでは、とても大切な要素であることを覚えておきたい。

10. 許容できたドローン購入

さて、話を戻し私のとった、エフェクチュエーションのプロセスの一つ進めてみたい。それは、「ワクワクしている私がいる！」を元手に、どんな行動を取ったのかである。

私は、そのドローンにとっても興味を持った。なぜなら、値段と大きさが、とても魅力的だったのである。そのドローンは、フランスのメーカー Parrot 社の BEBOP DRONE という製品で7万円台の金額であった。当時は、DJI で Phantom という製品が発売されており、10万円を超えるものだった。しかも、大きなリュック一つ分ほどの体積になる大きなものである。とても気軽に持ち運びできない。しかし、BEBOP DRONE は、とても小さく、こづかいを少し節約するだけで購入でき、きっと今なら「すごい」と言われると確信し、ネットで購入をした。

ここで、私は、第二の原則である「許容可能な損失」の意思決定によって、行動していることがわかる。周りの人から「すごい」と言われるために、もしかして購入しても墜落させて壊すかもしれないものに10万円以上のものはかけられないという判断があったからだ。期待通りの成果が上がるとは限らないと最初から考え、7万円であれば、最悪の事態に起きうる損失をあらかじめ見積もり、それが許容できると意思決定をしたというのが、エフェクチュエーションという「許容可能な損失」である。

コーゼーションの場合は、損失の機会はリスクと

言われ、できるだけそのリスクを回避することが求められる。それは、予想可能な状況だからこそできることで、予想不可能な状況では、エフェクチュエーションの考え方が合理的であると考えられる。

11. SNSでのクレイジーキルト

2015年3月30日に、待ちに待ったBEBOP DRONEが、やっと手元に届いた。ドローンを持ってワクワクしている人という“自分は何者か”の「手中の鳥」が現実になってきた。すでに、撮影して見たかった家のそばの桜は、散っていたが、桜を観にくる人混みがなく、初めて安全に飛ばせる空間があったことは、私のすぐに飛ばしたいという欲望を掻き立てた。

まず、私はスマホの画面を使って行うコントローラーの振る舞いの確認をするために、人に迷惑をかけないという「許容可能な損失」を考え、家の中で恐る恐る飛ばしてみた。なんとなく、うまくいったので、すぐに、庭に飛び出て操縦してみた。しかし、あまりにも基本操作を知らずに飛ばしたため、思ったように操縦ができなく、家の軒先にぶつけてしまう。その結果、プロペラについているモーターの軸が曲がってしまうことになり、それをペンチで修正して飛ばしていた。

自分でドローンをうまく操縦できるように自信がついたころ、4月22日にドローンが、首相官邸の屋上で見つかったという報道で盛り上がっていた。家族から「そんなの持っているの？」と言われていたので、以前より家の農地で飛ばすときに、人の目が気になるようにはなった。ドローンが、社会が関心を持っている中、私は、4月25日、Facebookに、撮影した動画をドキドキしながらアップした。

そのときのコメントは24件、100の「いいね」をもらい、私のSNS史上、初めての大きなリアクションだった。私は、ここで新たな「手中の鳥」を得たのである。この感覚は、「農業クラブのフィールドを空撮で今度撮りましょう\(^o^)/」、「気をつけてお使いくださいね!」、「油断していると高知と萩にも飛来するかもよ!」、「我が社も練習機として購入予定でしたが…」、「今だとその辺りを持って歩いているだけでややこしいことになる事間違いな

し」などのさまざまなコメントから感じるものであった。

「クレイジーキルト」は手持ちのアイデアをパートナーにコミットをしてもらおう行為と言われているが、それは、一対一でのシチュエーションでよく語られているものである。今回の場合は、SNSという一対多な状況でも、「クレイジーキルト」だと、私は解釈しており、それは、私の行動が、少なくとも100人の人に、関心を持ってもらったというコミットメントを得たと認識するのである。

12. 新たな手中の鳥

さて、エフェクチュエーションのプロセスで「クレイジーキルト」によって、得られた「少なくとも100人の人に、関心を持ってもらったというコミットメント」という認識は、エフェクチュエーションでいうと、何を意味するのであろうか。それは、“こんなにドローンに関心がある人がいるんだな”という知識が、「私は「何を知っているか」の新たな手段「手中の鳥」を手にした瞬間として捉えられるのである。

エフェクチュエーションは、このようなサイクルを回して、手持ちの手段という「手中の鳥」の資源を増やしていくのである。このサイクルを、たくさん回せば回すほど、新たな「手中の鳥」を増やし、新たなアイデアやパートナーとの「クレイジーキルト」を産む原動力になる。

13. 新しい手中の鳥からのレモネード

さて、私は、この前述にあった新しい手中の鳥から、エフェクチュエーションがさらに続くことを経験する。それは、このFacebookでの公開を皮切りにお友達の中に、元マイクロソフトの同僚がドローンの会社を起業していることを知った。

これば、“誰を知っているのか”という新しい「手中の鳥」の認識であると考え。私は、アポイントをとって、すぐに秋葉原にあるその会社を訪問した。そこでドローン話に花を咲かせていると、このお店のお客さんであるドローン芸人という方がお店に現れた。これは、BEBOP DRONE芸人の方との偶然の出会いであった。

彼は、ドローンを使って芸をしている方で、例えば、ドローンにマシュマロを乗せて、ドローンを宙返りさせ、マシュマロを高く飛ばし、口でキャッチするような芸をしている。私にとってはすごい操縦技術の持ち主との出会いだった。

なんとか、私の「許容可能な損失」である、できるだけゼロコストで、彼の操縦技術を教えてもらいたいという気持ちにかられた。なぜなら、その当時、ドローンを教えてもらえる学校は少なく、あっても結構授業料も高い値段だったからだった。しかも、BEBOP DRONEの先生は、希少だ。色々話していると、彼は、いつも室内で飛ばしていることが多く、野外で飛ばす機会がないということだった。

お別れした数日後、どうしようかな？と思ったのだが、ダメもとで、「私の田んぼで飛ばしてみませんか」と「おねだり」をメッセージでしてみた。なぜなら、野外で飛ばす機会を提供し、その代わりにBEBOP DRONEの操縦を教えてもらえるかもしれないと思ったからだ。そうしたら、「是非環境のいい広い場所で飛ばさせてください！」という返事が来たのだ。

これが、エフェクチュエーションの「レモネード」と言われている原則である。実は、私の今回のシチュエーションでは、酸っぱいレモンのようにネガティブな状況ではないが、熟達した起業家から発見された「レモネード」の原則は、ネガティブな状況だけでなく、偶発的な事態を察知し、それを自らの機会を生み出すために積極的に活用することも解釈に含んでいる。

14. 失敗から学ぶレモネード

私は、ドローンを持っているワクワクしている自分という「手中の鳥」を手に入れて1ヶ月、経った。私は、単なるドローンを持っているという人から、結構、操縦のコツを掴み、ドローンの性能や操縦方法を知っている人に進化していた。さらに、被写体に限りなく近く撮ることにチャレンジして訓練をしていた。

その訓練中、被写体の木に近づけすぎ、とうとうドローンの骨組みであるシャーシを折ってしまうほどの墜落を5月頭にしてしまう。どうやって治すの

かと思い、メーカーのサイトでサポートのことを探した。そこには、修理の受付なるものは、なかった。代わりに見つけたのは、壊れた箇所別に整理されている、YouTube動画のリンクである。そこで初めてParrot社のBEBOP DRONEのアフターサービスの戦略を知ることになるのである。

その戦略は、私が知る今までとは全く異なる戦略だった。一般的な企業は、メーカーに修理の依頼をするのだが、Parrot社は、ユーザーで直すことを前提としている。それはYouTubeの動画にも表れていて、とても丁寧でわかりやすい解説だった。特に、その後、このような発想を元手とするアイデアは出てきていないが、私は、新たな企業経営の戦略の知見として“何を知っているか”という「手中の鳥」を得たと感じ受け入れる。

さて話を戻し、私は、壊れたドローンを自分で修理することを始めた。ここで私が、経験したことは、「人生が酸っぱいレモンを与えるなら、レモネードを作れ」という「レモネード」の原則の感覚を得る。それは、壊れたドローンを分解し修理することによって、ドローンの基本構造について学ぶ経験をした。

例えば、どこにセンサーがあるのか、どんなセンサーなのかを知ることにより、どんな地面のときに、ドローンはどういう振る舞いをするのか、また、操縦するためのコントローラーとの無線通信は、どの部分にアンテナがついているから、どういった場所でドローンを飛ばさないといけないのかなど、多くのことを学ぶことになる。この修理作業によって、操縦や撮影をするときに役に立つ“何を知っているか”の「手中の鳥」の知識を得た感覚である。

それは、私にとって、偶然の失敗の機会をポジティブに捉える「レモネード」の原則だったと解釈している。ところで、このエフェクチュエーションは、とても面白いことが言える。それは、「許容可能な損失」で修理をするという行動を、「クレイジーキルト」というパートナーとの「おねだり」を介さずに新しい「手中の鳥」を得ていることである。こういうプロセスもエフェクチュエーションというかどうかはさておき、欠かせないものだ。

15. 飛行中のパイロット

その後、私は、これまでのドローンの飛行経験を元手に、複数の複業先で地方へ出張に行くたびに、このドローンを持っていった。鳥根では、雲南市天王寺の棚田、北海道では、別海町の廃校を使ったテレワーク施設など、地域創生に関わる仕事が多かったため、地域を鳥の目で見えた映像をプレゼントすると、現地の皆さんにとっても喜んでもらったことを記憶している。その中で、私がドローンを現地のの人に見せて、撮影を試みたシーンでエフェクチュエーションの「新しい市場創造」の解説をしたい。

ドローンで、地元を撮影したい私は、「許容可能な損失」で、現地のの人にドローンで撮影できるところの「おねだり」をする。この働きかけが、「クレイジーキルト」のパートナーとのコミットメントの醍醐味である。

その話を聞いた現地の人は、撮影可能な現場に連れて行ってくれる。そして、私が飛行を開始すると想定しない絶景が、コントローラーの画面に映し出される。私も現地の人も見たことのない、光景である。まさに、私の「おねだり」によって、現地の人との協力により紡ぎ出された「クレイジーキルト」である。

そして、撮影し、その日のうちに、2～3分の映像に編集し、音楽をつけて Facebook や YouTube にアップをする。翌日、現場の人から驚きの感動をいただき、初めて会った現地の人との信頼、すなわち新しい“誰を知っているのか”という「手中の鳥」を得るのである。

エフェクチュエーションにおいて、偶然の出来事や出会いによって生じる可能性を見逃さず、そこから意味のある結果として、常に操縦桿をコントロールし続ける「飛行機のパイロット」という起業家の行動様式がうかがえる。

16. たった一人の新たな市場

さて、このようなエフェクチュエーションのプロセスを何度も繰り返していた2015年7月のことである。私は、サイボウズでクラウドサービス「キントーン」を提案するため、複業先であったNKアグリ営業社員からの紹介で、宮崎県門川町のレタス

の水耕栽培の工場にいった。工場の中は、水耕栽培のレタスに溢れ、そこには、「ドローンを栽培している工場内で飛ばして撮影をしても良いですか？」と、いつものように「おねだり」をしている自分がいた。

しかし、この「おねだり」は、「許容可能な損失」な撮影なのかと頭をよぎった。なぜなら、墜落してしまうとレタスに傷をつけてしまうからだ。そのような心配をよそに、レタス工場を説明していただいていた経営幹部は、傷つく商品は、「許容可能な損失」と受け止めたのか、施設の中で飛ばすドローンの方に興味があったのかは、わからないが、撮影を許してくれた。この一瞬が、私と経営幹部との「クレイジーキルト」の成立だった。

それによって、経営幹部は、私がすぐに撮影・編集してSNSにアップした映像にタグ付けをして、自分の経営しているレタス工場を世の中に見せる満足を手に入れ、そして、私は、経営幹部との信頼を“誰を知っているのか”という新しい「手中の鳥」として獲得できたのである。

何ヶ月か経って、彼が新しくチャレンジをする自分の農業施設を2016年3月に、有償で撮影して欲しいという依頼をいただくことになった。ドローンによるワクワクを「手中の鳥」にして約1年になるが、私にとっては、想定より早いマネタイズであった。

そして、私のこのドローンでの鳥の目による有償の撮影は、エフェクチュエーションでいうと、こう捉え直すことができる。新たなお金による喜びが「手中の鳥」として組み込まれたというだけではなく、私が起業家として、この一人のお客さまを、たった一人ではあるが、とってとって小さな「新しい市場創造」として解釈する。これが、熟達した起業家のエフェクチュエーションによる市場創造である。

17. 社会環境の変化から新たな目的へ

ドローンを買って1年が経つ2016年の初め、私はドローンの揺れない映像の素晴らしさに価値を感じ始めていた。それは、高い鳥の目だけではなく、地面から1mくらいのすれすれにゆっくりと飛ばした映像が、とても映画館で見るときのように見

えた。

そういった利用シーンの興味が拡大する頃、首相官邸の事件の後も事故などもあり、さまざまなルールができてきた。ドローンを飛ばせるところは、制限され、好きなように飛ばせないジレンマを抱えた。これが、予期せぬ偶然としての「レモネード」としてとらえられる。

そのようなとき、映画のような揺れない映像を撮る機材があることに気がついた。それが、ジンバルというものだ。ジンバルとは手ぶれ補正装置の一種で、私が欲しかったのは、今のカメラを上のにせるタイプの装置であった。ジンバルは、もともと映画やイベントなどプロフェッショナルな人が使うもので、数百万円になる装置だが、職場の私のチームに、元カメラマンが在籍しており、「手中の鳥」である彼にその情報を聞くと、なんと10万円を切る値段で販売されていることがわかった。また、新しく“何を知っているか”という「手中の鳥」として取得したと意味づけて良いだろう。

それから、私は、自分が持っているカメラがのるジンバルを探し始めた。2回くらい有償の撮影を受注すれば元が取れる、または、もし受注できなくてもお小遣いを節約するぐらいで買える「許容可能な損失」で、ジンバルを探した。残念ながら日本にはなく、アメリカのamazon.comで見つけることができた。前回のドローンより少し高い8万円である。家の前に桜が咲く頃に合わせてポチとした。そして、4月の頭に、ジンバルが届いた。私の気持ちは、箱を開ける前からワクワクでいっぱいである。

2016年4月7日と9日に、いつものように、Facebookで、ジンバル撮影と速攻編集のスキルを元手に動画を「許容可能な損失」の時間を使ってアップする。ジンバルによるアップされた動画には、「いいね」が125件、コメントが16件についた。

SNSによって、「クレイジーキルト」が生まれ、前回のドローンの映像でなく、もっと手軽に撮影できるカメラの動画撮影に関心のある人たちが、こんなにいると「手中の鳥」として捉えている私があった。そして、私は、さらに作品の幅を大きくすることでワクワクしている自分を、“自分は何者か”として「手中の鳥」を認識するのだ。

このように、私にとって予想もしないドローンの規制強化の社会変化に対して、ドローンという手段

で撮影・編集事業を運営する目的を、ジンバルという別の手段を使って、映画のようなスムーズな撮影・編集事業に目的を転換する様は、エフェクチュエーションでいうところの「飛行機のパイロット」のように解釈できる。コントロール可能な“ワクワク”の活動に集中し、予測でなくコントロールによって成果を帰結させるのである。

18. 新たなパートナーとの出会い

さて、新しい「手中の鳥」であるジンバルを手にすることによってのワクワクしている私は、2016年5月14日と15日、2日間にわたり、人が大勢いる東京都の豊洲で行われた豊洲パエリアのイベントに出かけて動画を撮影した。なぜ撮影していたかという、あるパエリアのシェフの勧めで、日本パエリア協会のメンバーとしてこのイベントを応援していたからである。そこでは、日本パエリア協会が、腕の自信のあるパエリア料理人を全国から集めて地域のご当地パエリアが振る舞われ、スペインで行われるパエリアの国際大会に出場するための国内予選会としても開催されている。私は、2014年に行われた豊洲パエリアにも参加をして、写真を撮って楽しんでいたため、会場の雰囲気や主催者との関係もできていた。この関係もエフェクチュエーションでいう「手中の鳥」と言える。このように「手中の鳥」というものは、自分の中に無限にあるようなもので、すでに持ち合わせていることが多いかもしれない。

私は、ドローンのときのように、撮影した素材をまだイベントの最中に現地で編集し、閉会間際には、動画をアップすることをしてきた。これが、そのときの動画だ。(https://youtu.be/k6-Po2-BC8w)

さて、私は、ここでも、“誰を知っているのか”の新しい「手中の鳥」を「クレイジーキルト」によって拡張することに成功する。それは、宮崎をテーマにしたご当地パエリアブースでのことだ。宮崎名産の鶏肉を使ったパエリアを振る舞っているところに、一人の女性がブースの料理人と親しげに喋っていた。

私は、料理人も女性も知らないのですが、まずは、料理人に「日本パエリア協会、動画を撮っている中村龍太と申します。料理しているところを撮影して

良いですか？」から、声をかけた。撮影を終えたところで、女性にも話をかけたところ、「パエリヤのうた」というのを歌っていて、この料理人が参加する九州のイベントで、歌ったということを知り驚いた。

そして、この会場でも、その歌を、この後、夕方に歌うということを知る。動画の素材としては絵になりそうなので、さっそく、「撮影してSNSで公開して良いでしょうか？」と、「おねだり」をした。「許容可能な損失」で、パートナーとのコミットメントを得る「クレイジーキルト」である。彼女は、すぐに「いいですよ」と言ってくれた。そこには、日本パエリア協会の人という「手中の鳥」という信頼を背景に、歌を歌う女性から見て、「許容可能な損失」だと判断されたのかもしれないと思った。このように、エフェクチュエーションを巻き込まれる側から見てとても楽しいものだ。

彼女の撮影を終えた後、女性に動画を共有したいので、連絡先などを教えてもらった。そうしたら、彼女は、シンガーソングライターで、横澤ローラさんという方であった。横澤ローラさんは、マイティアCLなど数多くのCMで活躍している方である。

そのような有名な横澤ローラさんから、「“パエリヤのうた”のミュージックビデオを創りたいので撮影に協力してほしい」と「おねだり」されるのである。そしてできたのが、この“パエリヤのうた”のミュージックビデオである。(https://www.youtube.com/watch?v=kP1y_rJjhvw)

鳥の目のドローンから始まったムービー撮影だが、私は、ジンバルでの撮影を通して、人物を自然体で撮ることに関心が芽生え、そして、プロの音楽家にもその人物をうまく撮影できることを認められるという自信を持っている“自分は何者か”を「手中の鳥」として認識したのである。

実際、本当にすごい撮影・編集の腕を持っているかというところ、そうでもないとは思っているが、自分自身が勝手に肯定していることすらも新たな手段として取り込むことがエフェクチュエーションでは、大切であると考えている。

19. エフェクチュエーションからコーゼーションへ

このように2014年から始まった動画の撮影と編集だが、4年たった2018年頃に、私のフリーランスとしてのホームページを創りたいと思っていた。

このホームページは、私の“好き”で“できる”しごとを「スキデキ業」として表現したいと思っていた。なぜならそれは、規定の映像制作業やコンサルタント業とか言える起業ではないからである。動画の撮影や編集も、その例外ではなく、ガッツリとクライアントの要望に応えるいわゆるプロとしての映像制作屋ではなく、無理なく「許容可能な損失」の範疇で行えるお仕事として表現したい気持ちがあった。なぜそうしたかったかということ、私の動画の撮影や編集は、工業製品ではなく芸術品として扱いたかった。

一般的な撮影や編集の案件は、クライアントの理想の映像が事前にスペックとして表現されにくく、それを事前にコンセプトとして提案するだけでも難儀なものである。しかも、提案してクライアントに納得したところで、実際にはギャップがあることは多く、撮り直しや編集し直しなど、私にとってそれは、許容可能でなく犠牲でしかない。しかし、私のようなわがままな映像を必要とするクライアントもいらっしやるので、それを上手に表現してホームページに載せたいと思っていた。

その動画撮影を「スキデキ業」の一つとしての表現に変換してくれたのが、デザイン事務所Cauz(コーズ)代表、一般社団法人クリエイティブ思考協会共同代表理事である芝哲也氏とエディットブレイン代表の上野郁江氏だった。

最初からいきなりホームページをデザインすることから始めるわけではなく、私の“自分は何者か”という「手中の鳥」を、「スキデキ業」にしたという言葉を元手に、芝氏が導いてくれるワークショップと対話を、何時間もかけながら、ブランディングを行った。

最初の頃、動画撮影と編集の「スキデキ」しごとは、「ワクワクムービー制作」と私が仮に名前をつけていた。後半になって、上野氏は、ブランディングワークから紡ぎ出された「好きと生きる」というメッセージを背景に、今まで納品した私の動画の作

品とデザイン思考のプロセスで見えてきた「相手の買いたい理由」、「なぜそれが実現できるのか」、「それができるまでのストーリー」を私から提示することによって、「飾らないムービー撮影」というサービス名を命名した。彼女の編集力により生み出されたサービスの説明文は以下の通りだ。

「空中撮影できるドローンや、片手持ち撮影できるジンバルを使って、シンプルながらもライブ感にあふれた動画を撮影します。あなたのニーズにそって、1分～3分程度の音楽を入れた「CMっぽいムービー」を撮影したその日のうちに提供します。」

このプロセスは、エフェクチュエーションの5つの原則の観点ではなく、コーゼーションに移行するプロセスと言えよう。なぜなら、この映像を必要とする顧客を定義し、そこに対して、どうやってアプローチするか資源を検討し、ホームページという手段を選んでいるからである。

このように、エフェクチュエーションで紡ぎ出された予測可能な市場に対してより多くの人にアプローチしていくフェーズは、今まで企業で使われるコーゼーションを使うことが合理的である。エフェクチュエーションとコーゼーションをうまく使い分けていくことが肝要である。

20. 副業ではなく「複業」こそ人生を豊かにするワケ

さて、ここまで、私の複業でのフリーランスの起業の物語によって熟達した起業家の行動様式であるエフェクチュエーションというものが身近に感じていただけたであろうか。そして、私が、この複業を楽しんでいる様子も少し伝わったかもしれない。

現在、起業というものは、登記をするなど、とても特別なものとして捉えているが、そもそも、生きていくすべの一つの選択肢として暮らしの中にあるものとして捉えてもおかしくないと、複業をして感じる。そして、その複業を通じて、お金という報酬より、むしろ経験や人脈といった報酬が先に得られ、その結果として、お金という報酬につながるこの方がとても自然であると実感するのである。

それに反して、大きな組織のサラリーマンでの専

業では、それぞれの役割が決められている。それは、その役割をできて当たり前で、“ありがとう”という言葉もなく、ミスをすると叱られるという経験をしている方は少なくない。役割をこなしてお金は得られるが、とてもオペレーショナル的である。しかし、効率的に決まった成果をあげるためには、このような組織運営が必要なことは、否定はしない。

私は、その専門の仕事の仕方を、肯定しつつも、複業での仕事をパラレルに持つことによって人が本来持っているクリエイティブ的な機会が生まれ、幸せを感じることを実践により証明した。そして、その複業において、親和性が高い思考及び行動モデルが、エフェクチュエーションであった。

それは、エフェクチュエーションの5つの原則を意識し、自分の内面から出る内的動機づけを軸に、外部環境をポジティブに捉えながら、手段→資源→目的と育んでいくことによって、複業による新規事業開発はとても効率の良いものである。なぜなら、コーゼーションのように、大企業で経営会議や株主などに行っているような目的による成果を第三者に説明するようなことをしなくてもよいからである。

また、エフェクチュエーションの「手中の鳥」の原則は、複業で説明をした3つの資産・資本にもなぞられ、元々あった資産・資本を糧に、新しい複業に投資をするポートフォリオを自分でコントロールできることも、エフェクチュエーションを複業で活用しやすい理由であろう。

これらの理由で、複業での起業が、エフェクチュエーションの5つの原則を活用しやすく、そして、その結果、複業による3つの資産・資本がバランスよく蓄積され、安心・貢献・展望による幸福感をもたらすのである。

企業での目的指向かつ、オペレーショナル的な働き方で、顕在する価値を生み出しながら、フリーランスでの手段指向でかつ、クリエイティブ指向な働き方で、潜在的な価値を育む事業デザインが、社会にとって唯一無二なイノベーションを生み出し、そして、個人にとって調和の取れた幸福をもたらす一つの選択肢だと確信する。

参考文献

- [1] サラスバシー サラス『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎，2015年。
- [2] 橘玲『幸福の資本論』ダイヤモンド社，2017年。
- [3] 中村龍太『多様な自分を生きる働き方』エッセンシャル出版，2020年。
- [4] 中村龍太『出世しなくても，幸せに働けます』PHP 研究所，2021年。

略歴

中村龍太（なかむら りゅうた）

1964年広島県生まれ。日本大学生産工学部卒業後、1986年に日本電気入社。1997年マイクロソフトに転職し、いくつもの新規事業の立ち上げに従事。2013年、サイボウズとダンクソフトに同時に転職、複業を開始。さらに、2015年にはNKアグリ提携社員として就農。現在は、コラボワークス、サイボウズ、自営農家のポートフォリオワーカー。2016年「働き方改革に関する総理と現場との意見交換会」で副業の実態を説明し、厚生労働省のモデル就業規則を副業解禁に導かせる。また、プロフェッショナル&パラレルキャリアフリーランス協会のパラレルキャリア推進チームのリーダーとして複業の伝道師としても活躍中。複業の本質をついたバイブル「多様な自分を生きる働き方」(<https://www.amazon.co.jp/dp/4909972080/>) や幸せを目的にした働き方を描いた「出世しなくても、幸せに働けます。」(<https://www.amazon.co.jp/dp/4569846688/>) の著者。この本に書かれている「エフェクチュエーション理論」を関西学院大学経営戦略研究科や京都大学経営管理大学院などで教える。