

起業家教育を通じたメンター・ネットワークの形成

鈴木 勝 博

目 次

- I. はじめに
- II. 起業家教育の意義
- III. 創業支援におけるメンターの役割と意義
- IV. メンターへのメリットの付与とエコシステムの形成
- V. メンター・ネットワークの形成事例
- VII. おわりに
～中堅大学でのメンター・ネットワーク構築に向けて～

I. はじめに

一国における産業の創造と振興を考える際、科学技術に関する叡知が集積された大学が果たす役割は小さくは無い。実際、われわれの生活を根底から変えるようなイノベーションが創出される際、その基盤となるテクノロジーはしばしば大学にそのルーツを有する。たとえば、ここ数年急速に実用化フェイズに突入した「人工知能」は、大学研究者らによる半世紀以上にわたる研究の積み上げがその基盤を支えている。特に、現在の「第三次AIブーム」を牽引しているDeep Learningの興隆には、「多層ニューラルネットワーク」の研究者が大きく貢献している (LeCun et al., 2015)。また、国内に目を向ければ、臨床フェイズに入りつつある「IPS細胞」は、医療の在り方を根本的に変え、われわれの身体観念にも変化をおよぼすような大きなインパクトを生み出す可能性が秘められている (科学技術振興機構、2007)。

このような先端的なテクノロジーにもとづく産業創出とともに、近年、注目を集めているのは、若年起業家の柔軟な発想にもとづくルールチェンジャ

一の創造である。たとえば、米国では、学生が興した柔軟な発想にもとづくベンチャー企業が、われわれの生活の在り方や社会ルールを変化をひきおこしながら、多大な付加価値と雇用を生み出す事例に事欠かない。Stanford大学の二名の大学院生によって開発されたGoogleや、Harvard大学の学生の手による Facebook はその代表的な事例といえよう (Google, 2017)。また、シェアリング・エコノミーの旗手と目されるUber, AirBnBの創業者も学生時代からアントレプレナーとしてのキャリアを積んでいる (Business Insiders, 2014)。一方、かつて、ホンダやSONY等、世界にインパクトをあたえるベンチャー企業を輩出してきた我が国の創業率は、現在、極めて低い。次世代の日本を支える新たな産業の創出を促すためにも、創業率の向上は重要な課題のひとつとなっている (ベンチャー有識者会議, 2014)。

さて、近年、創業支援、あるいは、シード・ステージのベンチャー企業の成長支援において、メンタリングの有効性が実証されてきている。実際、2005年以降、DropboxやAirbnbを輩出したY Combinatorの輝かしい成功に触発され、世界各地に数多くのシード・アクセラレータが出現している (Cohen, et al., 2014)。同プログラムの根幹のひとつは、創業経験者やベンチャー支援の経験者らをメンターとする、期間を区切った集中的なメンタリングにある。創業という事象は (特に我が国においては) なかなか発生しないレアイベントであり、これに関わった人材によるメンタリングは、はじめて起業を志す人々にとって大変に貴重な機会となるであろうことが推察される。そのため、起業促進をめざすためのエコシステム (創業支援エコシステム) の形成においては、メンターに適した人材をいかに発見し、巻き込んでいくのがきわめて重要となる。

一方、そもそも起業家の絶対数に限りがあるわが国においては、メンター候補者の探索は容易とはいえず、また、メンターらを含むエコシステムを長期的に維持していくためには工夫が必要となる。本稿では、起業家教育の意義、ならびに、メンター／メンタリングの有効性を整理するとともに、大学というプラットフォームを活用したメンター・ネットワークの形成について、先行研究や成功事例をもとにそのキーファクターを探る。

II. 起業家教育の意義

米国のバブソン大学や英国ロンドン大学ビジネススクールの起業研究者達が主体となって実施している GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 調査の結果によれば、日本の創業率は4%前後にすぎず、先進国中では最下位である(内閣府、2014)。また、同調査における「起業に必要な知識・能力・経験があるか」という設問項目に対するポジティブな回答は9%にすぎず、先進国の平均値(38%)の四分の一程度にとどまっている。さて、国内創業率が低迷している原因としては、「リスクマネーの供給量が少ないこと」に加えて、「起業が、キャリアパスとして認知されていない」、「失敗した際の社会復帰が難しい」等、社会的受容に関係する根深い問題も存在している。しかしながら、その大前提として、「起業に必要な知識が欠落していること」も極めて大きな原因であろうと考えられる。そのため、起業のエッセンスを伝える教育は、大変に重要であろうと考えられる。

さて、ここでひとつ生ずるのは、「起業に必要なナレッジの一部を、そもそも学校カリキュラムを通じて習得できるのであろうか?」という素朴な疑問である。「起業にもっとも必要なのは天賦の才能であり、遺伝的特性が最も重要である」という考え方にも一理あり、これを支持する先行研究も存在している(Nicolaou, 2008)。しかしながら、累積25,000社におよぶ数多くのベンチャー企業を輩出し、300万人余の雇用を生み出しているマサチューセッツ工科大学のテキストでは、起業のプロセスが24ステップに分解され、「起業にふさわしい発想や行動力は、(後天的に)学んで得られる」と考えられている(Aulet, 2013)。加えて、過去10年余の間に、イノベーション創出や創業に関する「プロセスへの理解」は格段に深まり、「デザイン思考」、「リスタートアップ」といったきわめて実践的な手法も生まれてきている。¹ 座学のみでは限界があるが、最新の創業手法のエッセンスを取り入れた体験型教育によって、起業のための基本的なナレッジやマインドセットを体得させ、潜在的な起業予備軍のすそ野を広げる教育は、きわめて有意義だと考えられる。²

なお、現代の起業家教育のもうひとつの意義としては、上述の種々の実践的な手法は、起業の際に役立つのみでなく、既存企業において新しいビジネスを立ち上げる際にも有効であることが挙げられよう。AIやフィンテックなど、ビジネスルールそのものを変革するようなテクノロジーが急速に発展

など、ビジネスルールそのものを変革するようなテクノロジーが急速に発展し、また、オープンイノベーションを通じたスピーディな付加価値創出が求められている現在、既存の企業においても、上述のようなナレッジ／スキルセットが必要となろう。次の世代を担う人材の基礎的な素養の習得のためにも、起業家教育はその重要性を増していると考えられる。

Ⅲ. 創業支援におけるメンターの役割と意義

組織においてイノベーション創出を目指す際、「知の探索」と「知の深耕」、双方のバランスがとれた経営が有効であることは、組織学習の観点からさまざまな実証研究が積み上げられている (March, 1991 ; Katila, 2002)。えてして組織は後者に傾注しがちであり、新たな付加価値を生み出す際には幅広い「知の探索」を行い、いわゆるコンピテンシー・トラップに陥らぬよう十分に留意する必要がある。なお、「探索した知識」を具体的な企業業績の向上へと結び付けていくためには、これを組織が有効に活用する必要がある。その際、組織全体として共有すべきは、探索した知識そのものではなく、むしろ、「社内の誰がどのような知識を持っているのか (Who knows what) 」に関する「トランザクティブ・メモリ」であることもまたよく知られている (Wegner, 1991 ; Lewis, 2004)。組織としてイノベーション創出を目指すにあたっては、上記を活性化するような取り組みが重要となる。

さて、上記は「組織学習」の観点からの留意点だが、一方、イノベティブな起業家という「個人」に関しても「知の探索」や「トランザクティブ・メモリの強化」に貪欲であることがその後の研究で指摘されている。実際、Peter Thiel, Jeff Bezos といった世界をリードする革新的起業家へのインタビューにもとづく研究の結果、彼らの思考特性として、(1)現状に常に疑問を投げかける Questioning, (2)興味をもったことを徹底的にしつこく観察する Observing, (3)仮説をたてて実験する Experimenting, (4)他者のナレッジをフル活用する Idea Networking に秀でていることが指摘されている (Dyer, et al., 2008)。この(4)は、何か疑問が生じた際、自らの手で解決するというよりは、まず「誰に相談したらよいか」を考えるような特性であり、自らの保有人脈における「トランザクティブ・メモリ」の活用に対応しているものと考えられる。また、(3)、(4)は、「知の探索」を支える特性だと考えられる。

さて、個人が起業、あるいは、イノベーションの創出を試みる際、誰もが上述の革新的起業家をもつ、優れた資質を持っているわけではない。しかしながら、経験豊富なメンターらとの対話や助言を通じて、それまでに知らなかった有用なナレッジを獲得したり、業界の重要人物との人脈がつながるような可能性を高めることは可能であろう。創業支援というコンテキストにおいて、メンター・ネットワークが果たす第一義的な役割は、このような「知の探索」の機会を広げ、「トランザクティブ・メモリ」を外部的に強化する機能にあろう。もちろん、その他、「資金調達支援」、「人材獲得支援」、「販路開拓支援」、等、メンターや支援者が果たすべき役割は多岐にわたる。しかしながら、創業前、あるいは、創業のきわめて初期の段階において、ビジネスのコアを定める重要なステップ、すなわち、Problem-Solution Fit、あるいは、Product-Market Fitの段階 (Muller, 2012) では、メンター・ネットワークとその副次的な人脈までもを駆使した「知の活用」が、ことさらに有効性をもつのではないかと推察される。

なお、国内における旧来型のインキュベーション施設では、若干名のインキュベーション・マネージャが支援を行うようなパターンが多い。³ 一方、近年、世界各地で急増しているシード・アクセラレータでは、数十人以上のメンターをあらかじめ確保しておき、当該ベンチャー（もしくは起業家）とシナジーがでそうな複数のメンターとのマッチングによって、加速度的な成長を支援している。萌芽期のビジネス・アイデアの評価は、しばしば、人によって大きく異なる。特に、世の中のルールを覆すような真にイノベティブなビジネス・アイデアは、賛否両論を喚起することが多い (濱口, 2015)。筆者自身がメンターとして参画しているアクセラレータにおいても、一部のメンターが否定的な見解をもつようなビジネス・アイデアであっても、他のメンターがこれを絶賛し、積極的なサポートにまわることは少なく無い (中小企業基盤整備機構, 2017)。それゆえ、異なるバックグラウンドをもつ複数のメンターらをプールしておくことは、さまざまなイノベーションの芽を育てる際に有益だと考えられる。

なお、このようなメンタリングによって、現実的なベンチャーの成長が加速されることは、第 I 節で述べたとおりである。実際、トップクラスのアクセラレータを経由したベンチャーとそうでないベンチャーとを比較した場合、「資金調達に要する期間」が有意に短くなることが指摘されている (Hallen, et al., 2014)。シードステージ、アーリーステージを支える創業

支援エコシステムとしては、なるべく多くのメンターを取り込むことが望ましいと考えられる。

近年、大学における起業家教育においては、単なる起業マインドの醸成にとどまらず、現実的な起業者の育成にむけた実践的な取り組みが求められつつある。創業の前段における「起業家教育」の段階においても、理想をいえば、多くのメンターらを巻き込んだプログラムの実現が望ましいと考えられる。その際、可能であれば、学生らと年代が近い若い起業家を巻き込むことが望ましいであろう。学生にとっては、若い起業家そのものが、将来のキャリアパスに対するひとつのロールモデルとなりうるからである。

IV. メンターへのメリットの付与とエコシステムの形成

さて、前述のように、創業支援や起業家教育においてきわめて有効であろうと考えられるメンターのネットワークだが、その形成は必ずしも容易ではない。実際、我が国においては起業経験者の絶対数がすくないため、まずは、起業経験者の探索そのものにコストを要するからである。

また、たとえメンターに適した起業経験者を発見できたとしても、サステナブルな関係性を築くことは簡単ではない。実際、リスクマネーの限られたわが国においては、VC等からの資金調達額が平均的に小さく、短期間で急成長できるベンチャーはごく僅かである。多くのベンチャー企業はゆるやかに成長していくため、一定期間、最低限のリソースでの操業を余儀なくされ、起業家は大変に多忙な日々を送ることになる。⁴ そのため、業務に直結しないメンタリングに対し、時間を割く余裕がないケースも多いであろうと推察される。

なお、一般に、大学等での起業家教育に協力的なメンターは、自らがその大学のOBであることが多い。しかしながら、多忙であるがゆえ、2~3年のあいだ母校の起業家教育にコミットできたとしても、なかなか長続きしないケースが散見される。メンターに対する十分なメリットを提供できない場合、メンター・ネットワークの長期維持は困難となる。本節では、メンター・ネットワークにおけるサステナビリティの確保の方策について検討を行う。

助言や指導を行うメンターに対し、これを受けるアクターはプロテージと呼ばれるが、先行研究によれば、メンタリングという行為を通じての受益者

はプロテージに限られないことが指摘されている (Brurke, 1984 ; Carroll, Olian and Giannantonio, 1993)。すなわち、メンタリングの効果はメンター自身にもあられ、具体的には

- (1) メンタリングを通じた学習による、自らの知識・技術の向上とその再認識
- (2) 他者から得られる様々なポジティブな効果
- (3) 優秀な部下の獲得

等が挙げられている。このうち、(1)は、プロテージへの指導を通じて、自らも専門業務等に対する「気づき」を得、「学び」を深められることを意味する。また、(2)は、まだ成熟していないプロテージへの支援や指導により、これを眺めた他者からの信頼、賞賛、尊敬、好感等を獲得できることを指す。一方、(3)は、プロテージからの絶大な信頼と尊敬の念をメンターが獲得し、将来的にプロテージが自らの部下になり、業務をともにすることを意味している。なお、これらは、どちらかといえば、同一組織内でのメンタリングの効果だが、起業家教育や創業支援エコシステムにあらわれる外部メンターについても、本質的に同様な効果があるものと推察される。

ただし、前述のように、多忙な起業経験者をメンターとして集め、そのネットワークの維持を試みる場合、メンターらに対するさらに直接的なメリットが求められよう。具体的には

- (1) 「金銭授受」
- (2) 「株式の付与」
- (3) 「信用力の付与」
- (4) 「人材のリクルーティング」
- (5) 「潜在顧客の獲得」
- (6) 「その他、大学等のプラットフォームを通じたビジネス機会や人脈の拡大」

等が考えられる。このうち、(1)の金銭授受は、起業家教育、あるいは、アーリーステージの創業支援にはあまりそぐわないのではないかと推察される。まだ具体的な売上や利益が出ておらず、ビジネス自体の検討・検証を行

っている段階においては、メンタリングの経済価値を都度換算することは極めてむずかしい。むしろ、プロテージらが検討しているビジネスとその将来性に興味をもち、ともに知恵を振り絞ってくれるようなメンターをアサインすることが、将来的な付加価値の創出に結びつきやすいのではないかと考えられる。実際、メンターがボランティアで参加しているアクセラレータ・プログラムも数多い。⁵ メンターらは、プロテージへの指導そのものから収益を得たいのではなく、むしろ、彼らが生み出すビジネスの将来価値、あるいは、メンタリングという行為を通じて付与される間接的な価値に重きを置いているのではないかと推察される。

なお、米国のアクセラレータでは、プログラム自体の対価として、(2)の株式(数%程度)を取得するパターンが多い。リスクマネーが豊富に存在し、EXIT率も相応に高い米国では、メンターにとってもこれが大きなインセンティブになるであろうことが推察される。⁶ 一方、EXITまでたどり着けるベンチャーが限定されるわが国においては、(3)「信用力の付与」、や、(4)「リクルーティング機会の提供」が、まずは有効なインセンティブになるであろうことが推察される。実際、当該メンターがまだ駆け出しの起業家の場合、大学等での起業家教育に参加していることは、当該ベンチャーの信頼性の向上につながりうる。とくに、B2B型のビジネスをおこなうベンチャー企業の場合、起業家教育へのコミットメントが大学のホームページ等で公開されていれば、取引先からの信頼醸成に一役買うであろうことが推察される。

また、(4)に関しては、社内メンターのケースと同様、プロテージとの強固な信頼関係を構築することができれば、将来的には自社の社員としてのリクルーティングにつながる可能性も高いものと考えられる。通常、大学での起業家教育プログラムは、必修科目とはなっていない。わざわざそのようなプログラムを受講する学生は、そもそも一定の起業マインドを持っていることが推察される。参加するメンターらからみた場合、潜在的な社員候補の探索プールとしては、このような機会は、一定の価値をもつであろうと考えられる。

なお、成長力の高いベンチャーがつぎつぎと輩出される米国のような国においては、(5)に示したように、プロテージらが興す企業が、メンターらが行うビジネスの「顧客」になる可能性も相応に高い。一例として、ニューヨーク州の34の大学・ビジネススクール等による合同起業ワークショップ、“Pre-Seed Workshop” (Albers et al., 2010) の運営者(コーネル大学の

Susi Sturzenegger Varvayanis氏)⁷ へのインタビューによれば、参加する100名程度のボランティア・メンターらは、(3)と(5)の意識が強いとのことであった。ただし、どちらかといえば、起業家メンターというよりも、財務・法務・知財等を支援する専門家メンターらについての話である。自らの顧客獲得のチャンスにつながるのであれば、メンターらは、「営業活動の一環」としてメンタリングに相応に注力できる。いずれにせよ、このようなウィンウィンの関係性の実現が、国内における創業支援システム構築における「長期的な目標」のひとつとなろう。

V. メンター・ネットワークの形成事例

さて、我が国において、上記のようなメンター・ネットワークの構築が、有る程度おこなわれている大学はいくつか存在している。特に、すでに200社以上のベンチャーを輩出し、それらの時価総額が一兆円を超えている東京大学の事例は多いに示唆に富む(Nikkei College Café, 2015)。東京大学では、国立大学の独立行政法人化(2004年)を機に、「アントレプレナー道場」という起業家教育プログラムが開始された。一年間を通じて、いくつかの講義やコンテストが行われるが、前半の半年間は、毎回異なるOB起業家がゲスト講演をおこなう「起業論入門編」(7回)、起業の基本的な流れを学習する「起業論基礎編」(7回)が行われ、毎年200名~250名が受講している。⁸ これらのプログラムを通じて、起業へのマインドセットや基本的なナレッジが学生に伝えられる。

一方、8月から11月にかけては「アントレプレナーシップ・チャレンジ」と銘打たれたビジネスプラン・コンテストが実施される。このコンテストはチーム制となっており、冒頭の8月の時点で6~8チームが一次選抜されることがその特徴のひとつである。その後、各チームにはメンターがアサインされる。OB起業家、コンサルタント、ベンチャーキャピタリスト、会計士、弁護士などがアドバイスをを行い、合宿なども行いながら、本格的なビジネスプランを練り上げていく。なお、本コンテストの優勝チーム(1チーム)と準優勝チーム(2チーム)には小額ながら賞金が支給され、また、海外渡航プログラムへの参加がゆるされる。元Mixi社長の朝倉祐介氏や、ロボットベンチャーSchaftの鈴木稔人COOは本道場の出身者である。

この「アントレプレナー道場」や「アントレプレナーシップ・チャレン

ジ」は、すでに10年以上運営されてきている。かなり早い時期に開始されているにも関わらず、すでに、シード・アクセラレータ・プログラムと同様なプロセスが組み込まれていることはきわめて興味深い。あらかじめ有望なチームを選抜し、メンタリングによって集中的にブラッシュアップする仕組みは、現在世界中に広がっているシード・アクセラレータ・プログラムと酷似している。また、前半の座学では、受講者の間口を広げ、受講者個人へのアントレプレナーシップ精神の喚起を試みている点も非常に興味深い。

確率が低い事象であるがゆえ、起業する人材を増やすためには、まずは幅広い層に「起業というキャリアパス」の存在を認知せしめ、関心をもってもらう必要がある。「起業論入門編」・「起業論基礎編」において、ロールモデルと基本的なナレッジをできるだけ多くの学生に与え、そこから実際に「起業というアクション」をおこす少数の学生を選抜し、育て上げる仕組みは理にかなっているといえよう。このような「基本構造」は、他大学での起業家教育の実装時にも多いに参考となろう。⁹

さて、このような東大での起業家教育の仕組みにおいて、さまざまなメンターやゲスト講演者が登場する。これらの人材の多くはOB起業家だが、その一部は本道場の卒業生であり、また、一部は東大と縁をもつベンチャーキャピタル、会計士等のプロフェッショナル人材である。本プログラムでの特筆すべきポイントは、これを受講し、起業家として巣立った人材の還流が生じていることにある。10年間というタイムスパンの間には、起業したのち、有る程度安定したビジネスの構築に成功した起業家も出てこよう。そのようなOB起業家らが東大へもどり、次世代起業候補者へのメンタリングにコミットしている。東京大学は日本のトップ大学でもあることから、メンターの視点でのメリットとして、(3)「信用力の付与」の効果はかなり大きいのではないかと推察される。また、コンスタントに起業家があらわれ、上場を実現する企業も出てきていることから、(4)「リクルーティング」、(5)「潜在顧客の獲得」、等もそれなりの動機付けを与え、これを愛校心が支えているのではないかと推察される。

このようなメンターへの「メリットの供与」という意味では、他大学において、東大と同様な効果を与えることは簡単ではない。しかしながら、重要なのは、当該大学において、起業家教育を連綿と遂行しつづけることにあると考えられる。たとえブランド力で劣るとしても、大学は公器の側面をもっており、信用力向上へ向けたプラスの要素はわずかでも存在しているはずで

ある。毎年、常に起業家教育プログラムが開催され、OB起業家がこれに絡めるような設計となっていれば、このプログラムの存在自体が、OB起業家と大学との重要な接点を与えることになる。

なお、ある別の大学では、同様な発想から、「起業家教育プログラム」ではなく「起業家カフェ」のような部屋を設け、起業を志す学生とOB起業家とのコミュニケーション促進を試みた事例がある。¹⁰ しかしながら、結果として、当カフェには学生も起業家もよりつかず、構想倒れに終わってしまった。多忙な起業家にとって、さしたる目的もなくわざわざ大学をおとずれるべき理由はない。また、学生にとっても、起業家がない「起業家カフェ」に魅力はない。この事例では大学（「起業家カフェ」）は、「学生」と「メンター」を異なる（広義の）顧客とする典型的なツーサイド・プラットフォームとなっているが、いずれにも付加価値をあたえることができていない（Osterwalder, 2010）。似たような事象は起業の意識がほとんど浸透していない他の大学でも、往々にして起きるのではないかと推察される。学生と起業家との交流の場をゼロから立ち上げるのであれば、カフェではなく、むしろ、期間や目的がはっきりした「起業家教育プログラム」や「創業イベント」のほうが、起業家にとってもコミットしやすく、サステナブルなメンター・ネットワークの構築に寄与するであろうと推察される。

VI. おわりに

～中堅大学でのメンター・ネットワーク構築に向けて～

前節で紹介した東京大学では、実は、技術系の創業希望者が多い。技術シーズをもった修士や博士の学生が、自らのキャリアパス形成の意識のもと、道場に参加している。東大の事例は、起業家教育プログラムの基本構造やメンター・エコシステムの創造という点では多に参考となるが、受講者の属性としては、いささかユニークなたてつけになっているものと考えられる。

そのため、各大学でのメンター・ネットワークと創業支援エコシステムの構築時においては、独自の文脈をよく勘案し、それぞれの歴史的パスに応じた実装が求められよう。東大の事例では起業家教育プログラムは単位が出ない非正規科目であったが、単位を出す正規科目として実装し、これが現実の起業家の輩出に結びついている事例も存在する。実際、早稲田大学における

「ベンチャー起業家型リーダー養成講座」は15回の講義に対して単位が付与されている。学部横断型の講座だが、理工系よりもむしろ人文社会系の学生が多数参加しており、東大とはまた異なる特色をもったプログラム実装例となっている。当プログラムの前半は座学が中心であり、起業家精神の醸成に力点が置かれている。その後、徐々にプラクティカルな要素が強まり、最終盤にはビジネスプラン・コンテストが二回開催される。一回目の予選では、受講者のほぼ全員がビジネスアイデアを提出し、外部審査員らによる審査の結果、8～10程度のアイデアが選抜される。¹¹ その後は、選抜されたアイデアに対してそれぞれ学生のチームが組成され、チームとして決勝に臨む独特の実装となっている。当講座には、メンタリング・プロセスが陽には組み込まれていないが、東大同様、OB起業家がゲスト講演やビジネスプラン・コンテストの審査員をつとめ、特に意欲のある学生には、個別のメンタリングが実施されている。そのため、現在でも、毎年若干名の起業家が輩出されている。¹²

また、最近では、崇城大学や九州大学のように、課外活動を利用して起業家を育てようとする試みも行われつつあり、それぞれの地の利や文脈を生かしたユニークなエコシステムの形成がはじまっている（熊野、2016）。今後、中堅大学、あるいは、地方大学でメンター・ネットワークの構築を試みる際、地域自治体や、学生の就職先の企業など、大学を取り巻く各種アクターをも積極的に巻き込んでいったほうが良いものと推察される。どのような大学にも、密な関係性をもつ外部機関や企業はあるはずであり、それぞれ独自のネットワークを通じて、有望な起業家、金融機関、VC、会計士等、創業支援に前向きな外部人材との結びつきを構築していくことが可能であろうと考えられるからである。なお、その場合、シリコンバレー型の「大きくスケールするベンチャー」のみを目指す必要は必ずしも無く、地域の小規模な雇用を地道に支える「マイクロ・アントレプレナー」の輩出をミッションに加えてもよいであろう。あるいは、仮に近隣に大規模なトップ大学が存在していれば、当大学の先進的な起業家教育プログラムにジョインし、すでに形成されているメンター・ネットワークの恩恵にあずからせてもらうような方策も考えられよう。¹³ New York の Pre-Seed Workshopの事例のように、地域のさまざまな機関を巻き込んだ共同プログラムが立ち上がれば、メンターに与えることができるメリットも相応に大きくなり、さらにネットワークが充足していくであろうことが期待される。

本稿は、著者自身の経験や伝聞にもとづく内容も多く、仮説が多く含まれている。今後は、アンケートやインタビュー等を積み重ねながら仮説の検証を行い、現実的なメンター・ネットワーク、ならびに、創業支援エコシステムの構築に資するエビデンスの収集に注力する予定である。また、その結果をもとに、自身に関わる起業家教育プログラムや起業家支援活動の改善と改良へとつなげていきたいと考えている。

(注)

- 1 いずれの手法も、必ず起業（or イノベーション創出）の成功を確約する、というわけでは無いが、そのために必要なプロセスを具体的に明示している点において、画期的だと言えよう。
- 2 2014年に開始された EDGEプログラム（文部科学省）においては、採択された13大学について、「デザイン思考」の方法論を取り入れた起業家教育の実装が始まっている（文部科学省、2014）。
- 3 たとえば、中小機構、神奈川県、横浜市、東京工業大学が共同運営する「横浜ベンチャープラザ」では、3名のインキュベーション・マネージャが半常駐し、支援を行っている。
- 4 一方、資金調達に成功した際には、経営に参加するアクターが増え、そのためのさまざまな調整案件が発生する。そのため、やはり創業社長は忙しいままであることが多い。
- 5 たとえば、フィンランドにおける 著名なアクセラレータ、Startup Sauna は無償プログラムを提供しており、メンターらも基本的にボランティアである（Forbes Japan, 2017）。なお、同プログラムのCEOによれば、成功要因として「長く続けていること」をまず第一に挙げている。
- 6 Y Combinator のアクセラレータ・プログラムのAlumniベンチャーの総数は1400社にのぼり、226社（16%）がすでにEXITに達している。総資金調達額は、173億ドル（1兆9,000億円）である（Seed-DB, 2017）。
- 7 Varvayanis氏は、コーネル大学 BEST Program（Broadening Experiences in Scientific Training）のSenior Director であり、起業家教育にも携わっている（Cornel University, 2017）。
- 8 この「アントレプレナー道場」や「アントレプレナーシップ・チャレンジ」

は、もともと単位を伴う正規科目ではない。現在も、工学部の一部学科以外では、単位として認められない。

- 9 なお、東京大学の成功の背景には、上記のような「メンタリングをうまく活用した起業家教育プログラム」に加えて、大規模かつ本格的なベンチャーファンド（東京大学エッジキャピタル、東京大学共創プラットフォーム開発）の存在も大きく貢献していると考えられる。他大学から見た場合、むしろ、ファンドを模倣することのほうが簡単ではないであろう。
- 10 当大学においては、起業家教育プログラムの認知度はきわめて低く、受講者数は全学生の1%未満である。
- 11 当ビジネスプラン・コンテストには、外部の起業家、VC、支援者等が審査員として参加しており、筆者自身もその末席をつとめている。受講者層の特性からか、技術シーズありきのビジネスアイデアはほとんど無く、「身の回りの気づき」や「社会課題」を踏まえた骨太のビジネスアイデアが出てくる印象である。
- 12 当講座の第一期生には、国内最年少上場を果たしたリブセンス社の村上太一氏がおり、現在もゲスト講演を担当している。
- 13 文部科学省 EDGE プログラム（グローバルアントレプレナー育成促進事業）では、個々の大学における起業家教育を充実させるのみでなく、「大学横断的なエコシステム」の形成がその目標として掲げられている。

参考文献

- 科学技術振興機構（2007）、「多能性幹細胞研究のインパクト：iPS細胞研究の今後」、
http://www.jst.go.jp/report/2007/071225_ips_sympo_report.pdf
（2017年12月19日確認）
- 熊野正樹（2016）、「ベンチャー企業の創出と起業家教育—崇城大学起業家育成プログラム」、日本政策金融公庫論集 第30号, pp. 63–82.
- 中小企業基盤整備機構（2017）、「ビジネスト：アクセラレータ・コース」、
<http://businest.smrj.go.jp/course/accelerator/>（2017年12月19日確認）
- 日本経済新聞（2015）、「東大ベンチャー200社突破 企業価値1兆円超」（2015年6月30日朝刊）、https://www.nikkei.com/article/DGKKASDZ29I10_Z20C15A6TI1000/
（2017年12月19日確認）

- 濱口秀司 (2016), 「デザイン思考を超えるデザイン思考」, Harvard Business Review (日本版) 2016年4月号.
- ベンチャー有識者会議 (2014), 「ベンチャー有識者会議とりまとめ」(2014年4月),
http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/downloadfiles/yushikisyu_kaigi_torimatome.pdf
(2017年12月19日確認)
- 文部科学省 (2014), 「グローバルアントレプレナー育成促進事業 (EDGEプログラム) 平成26年度～平成28年度」,
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/edge/1400289.htm (2018年1月31日確認)
- Aulet, B. (2013), “*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*”, Wiley.
- Albers, J. J. and Wilson M. W. (2010), “*Pre-Seed Workshop: Six Year Study 2004–2010*”, Networks LLC, Dec. 2010.
- Business Insiders (2014), “How Uber CEO Travis Kalanick Went From A Startup Failure To One Of The Hottest Names In Silicon Valley”, Sep. 5, 2014,
<https://www.businessinsider.com.au/uber-ceo-travis-kalanicks-success-story-2014-9>, (2017年12月19日確認)
- Burke, R. J. (1984), “Mentors in Organizations”, *Group & Organization Management* Vol. 9 (3), pp. 353–372.
- Cohen, Y. G. and Hochberg Y. V. (2014), “Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon”, SSRN id 2418000.
- Cooper, B. and Vlaskovits, P. (2010), “*The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany*”, Cooper-Vlaskovits.
- Dyer, J. H. and Gregersen, H. B. and Christensen, C. (2008), “Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, Issue 4, pp. 317–338.
- Forbes Japan (2017), 「5週間でスタートアップを「大改造」 ヘルシンキの起業支援キャンプ」,
<https://forbesjapan.com/articles/detail/14948> (2017年12月19日確認)
- Google (2017), “Larry Page and Sergey Brin”,
“<https://www.google.com/intl/en/about/our-story/>”, (2017年12月19日確認)
- Hallen, B. L., Bingham, C. B. and Cohen, S. (2014), “Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success?”, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, doi: 10.5465/AMBPP.2014.185.

- Katila, R., and and Ahuja, G. (2002) , “Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction” , *Academy of Management Journal* Vol. 45, No. 6, pp. 1183–1194.
- Lewis, K. (2004) , “Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams : A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems” , *Management Science* Vol. 50, pp. 1519–1533.
- LeCun, Y., Bengio, Y and Hinton, G., “Deep learning” , *Nature* 521, pp. 436–444.
- March, J. G. (1991) , “Exploration and Exploitation in Organizational Learning” , *Organization Science* Vol. 2, No. 1, pp. 71–87.
- Muller, R. and Katja, T. (2012) , “Design Thinking vs. Lean Startup : A comparison of two user-driven innovation strategies” , *Proceedings of 2012 International Design Research Management Conference*, Aug. 8–9, 2012 (Boston) .
- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L. and Spector, T.D. (2008) , “The influence of sensation seeking in the heritability of entrepreneurship” , *Strategic Entrepreneurship Journal* Vol. 2 (1), pp. 7–21.
- Nikkei College Café (2015) , 「東大生、6人に1人が起業家精神」 (2015年11月12日) , <http://college.nikkei.co.jp/article/51301011.html> (2017年12月19日確認)
- NNDB (2010) , “Sergey Brin”, *Retrieved January 7, 2010*.
- Olian, J. D., Carroll S. J. and Giannantonio, C. M. (1993) “Mentor Reactions to Proteges : An Experiment with Managers” , *Journal of Vocational Behavior* Vol. 43 (3), pp. 266–278.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) “*Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*”, Wiley.
- Seed-DB (2017) , “Y Combinator” , <https://www.seed-db.com/accelerators/view?acceleratorid=1011> (2017年12月19日確認)
- Wegner, D. M., Erber, R. and Raymond P. (1991) , “Transactive memory in close relationships” , *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 61, pp. 923–929.