大学発スタートアップの構想段階におけるネットワーク不全回避に向けた調整の実践

－制度的要素を用いた事例分析－

辻村　千尋　京都大学経済学研究科 博士課程

1. 問題設定

(1) 背景と課題

大学の研究成果を事業化する手段として大学発スタートアップ（SU）に注目が集まって久しい。その構想段階では、研究者が技術的優位性を語るほど、「誰の、どんな深刻な課題が解決されるのか」という社会的価値を求めるグラント審査や市場側の評価軸との断絶が深まるという逆説が生じ、この構造的なずれは資金や制度の投入だけでは解消されない。

こうしたずれに政策面からも対応すべく、日本では 2019 年以降、大学と産業界の「間」に立つ起業支援人材（以下「支援人材」とする）が制度的に定義・配置されるようになった（Kato, 2022）。その前提には、事業化に必要なビジネス専門知を研究者単独では担えないという認識があるものの、支援人材は SU の事業構想段階では研究者に対する指揮命令権を持たず、助言と調整を通じて事業化を促す役割として設計されている。

研究者が起業の意向を示しても、顧客課題の特定やビジネスモデルの具体化に入れないまま時間が経過し、やがて関係者の関与が弱まりプロジェクトが消失する。これが構想段階で頻繁に観察される態様である。ここで問題になるのは、研究者個人にビジネス知識がないこと自体ではない。必要な知識は関係者のあいだに分散して存在しているにもかかわらず、それらの所在・関連性・信頼性が共有されず、集合的に利用可能にならないことにある。本稿は、この無知を、「誰が何を知っているか」の分散認識からなる知識分布の地図であるトランザクティブ・メモリー・システム（TMS: Transactive Memory System）の機能不全として説明する（Wegner, 1987; Lewis, 2003）。では、この障害を越え、協働の着手を可能にするのは何か。この命題に対し、本研究は、ネットワーク不全（Network failure）概念を踏まえつつ、仲介を行う支援人材の行為分析により対峙する。

Moretti and Zirpoli (2016) は、こうした不全の打開にはフレーミングと動員という動態的実践が必要であり、制度がその背景条件として機能することを示したが、制度化された要素が仲介においてどう機能するかは命題の提示にとどまり、現場水準で記述されてきてはいない。本研究は、制度を背景条件として扱ってきた議論を実践レベルで検討し、協働の着手はどのような現場の道具立てによって可能になるのかを論ずるため、以下のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ：階層的権限を持たない起業支援人材は、大学発 SU の構想段階において、申請書・審

査基準・締切といった制度化された要素を用いて、いかにネットワーク不全の回避に向けて、着手の動員・翻訳・方向性の明示による調整を進めるのか。

なお、本稿が示すのは回避の達成そのものではなく、回避に向かっての協働に着手するまでの調整の過程である。

2. 文献レビューと分析視角

問いに答えるため、構想段階の調整問題、制度的要素の実践的動員、制度化された書式の媒介機能という 3 つの論点を整理する。

(1) 構想段階の調整問題

大学発 SU の構想段階では、学術の側は技術的卓越性や研究の新規性を、市場の側は顧客価値や事業可能性を重視する。構想段階における停滞は、この評価基準の不一致から生じる調整問題として理解できる。

ネットワークは市場でも階層でもない調整様式として論じられてきたが（Powell, 1990）、構想段階では、その有効性条件とされるゴールの合意や信頼、参加者間の認識共有（Provan & Kenis, 2008）がそもそも十分に整っていないことが多い。さらに、相互の無知や日和見主義によって協働が妨げられる「ネットワーク不全」（Schrank & Whitford, 2011）が生じやすいのがこの局面であり、本稿の関心は、完成したネットワークの有効性ではなく、条件が未整備な段階でいかに協働への着手が起動されるかにある。

本稿は、この「無知」を、補完的専門性の所在・関連性・信頼性を相互に認識できない状態、すなわち TMS の機能不全として捉え直す。Lewis (2003) の TMS 尺度に従えば、ここで問題となるのは、専門化（誰が何を知っているか）、信頼性（その知を信頼できるか）、調整（互いの分担をすり合わせて円滑に協働できるか）の 3 次元である。本稿でいう TMS の機能不全とは、この共有地図が形成されない、または維持・更新されずに機能しない状態を指す。ただし本稿は TMS を測定するのではなく、構想段階における共有地図形成の観察枠組みとして用いる。なお、後述する P3 の「共有地図の固定化」は Lewis (2003) の 3 次元そのものではなく、TMS の構造化・更新を論じた Wegner (1987) に基づく拡張概念である。

(2) 制度化された要素の実践的動員

Moretti and Zirpoli (2016)は、ネットワーク不全を、無知や日和見主義といった静態的条件だけではなく、問題の意味づけを再構成するフレーミングと、資源やアクターを結びつける動員という動態的実践から捉え直した。そのうえで制度はこれらの実践の背景条件として作用すると論じているが、制度が現場でどのような要素として現れ、誰の手で交渉に用いる資源へ変換されるのかという実装は描かれていない。本稿はこの空白に対し、制度化された要素（Meyer & Rowan, 1977）が支援人材にとっての実践的な調整資源として用いられるという仮説を提示する。すなわち、支援人材が自らの個人的威信や階層的権限によって相手を動かすのではなく、「審査基準がこう要求している」「締切がこう迫っている」といった形で、制度の外部性と非人格性を参照しながら、着手の動員・翻訳・方向性の明示による調整を遂

行するという論理である。

また、Dhanaraj and Parkhe (2006) や Autio (2022) が論じる非階層的調整は、調整主体が中心性・知識・評判といった資源的優位性を持つことを暗黙に想定している。一方、本稿が対象とする支援人材は階層的権限を持たないものの、制度的配置に由来する正当性と制度情報へのアクセスを有する。本稿の問いは、こうした限定された制度的資源を、いかに調整力へ変換しているのかにある。

(3) 制度化された書式の媒介機能

制度化された書式が複数のアクター間の意味調整を媒介するという観点は、Star and Griesemer (1989) の境界オブジェクト論に由来する。申請書や審査基準は、関係者それぞれに異なる意味を付与されながら、共通の構造を通じて接続する標準化された媒介物になりうる。ただし、この媒介機能は書式の存在によって自動的に発動するわけではない。Carlile (2004) が示すように、研究者と市場・審査側の間に存在する意味的境界を超えるには、一方の概念を他方の文脈で再定義する「翻訳」を必要とする。申請書の審査項目は翻訳のための共通の基盤となりうるが、それが実際に媒介として起動するプロセスを本稿では記述する。

(4) 分析視角

以上から、本稿では、支援人材がいかに制度化された要素を用いていくかをプロセスに即して追跡する。Moretti and Zirpoli (2016) がフレーミングと呼んだ問題の意味づけの再構成は、権限を持たない支援人材のもとでは、支援人材個人の説得だけによってではなく、審査基準や申請様式という制度化された要素の参照を通じて遂行されると考えられる。すなわち本稿は、制度的要素が非人格的な参照点として個人の説得に代わってこの再構成の機能を担い、TMS 形成の条件を整えることで、ネットワーク不全のリスクを低減するという理論枠組みを置く。その際、各プロセスで生じる変化を、TMS の調整・専門化・信頼性の 3 次元、および共有地図の固定化という枠組みに対応づけて解釈する。なお本稿では、支援人材自身が政策的に配置された制度的存在であり、かつ彼らが手に取る道具もまた制度化された要素であるという二重の構造を、「二重の制度性」と呼ぶ。

3. 研究方法

(1) 方法論的立場

本研究は、筆者が大阪大学の非常勤の起業支援人材として研究者の事業構想を支援した実践を対象とする質的ケース・スタディであり、インサイダー・アクションリサーチ（Coghlan, 2007）の性格を持つ。ケース設計は、支援人材としての実践を単一ケースとし、筆者が支援した研究者への個々の支援プロセスを埋め込み単位として扱う埋め込み型単一ケースデザイン（Yin, 2018）を採用する。分析では、Gioia et al. (2013) に依拠して一次概念と二次テーマを抽出し、Langley (1999) の視角を援用して時系列に沿った出来事の連鎖を理論化した。

(2) ケース選定とデータ

筆者が研究シーズの聞き取りを行った研究者 13 名のうち、グラント申請の具体的検討に

まで至った研究者 3 名への支援活動を埋め込み事例とした。したがって本稿は、協働への着手が観察された過程を対象とするメカニズム探索であり、申請検討に至らなかった事例との比較を行うものではなく、成立事例内部のメカニズム記述に限定して分析した。データ収集期間は 2023 年 11 月から 2026 年 2 月までの約 27 か月である。

収集期間には複数回の申請サイクルが含まれ、プロセスの動態を時系列で追跡できた。データは、支援時のリアルタイム記録である面談記録・訪問メモ、Outlook アーカイブによるメール記録、申請書作成支援のフィールドメモ、公募要領・審査基準などの公開文書、ならびに熟練支援者への 2 回の半構造化インタビュー（計約 120 分）を用いた[1]。少数事例に基づく本研究の妥当性は、代表性ではなく、メカニズムの透明な提示にある（Siggelkow, 2007）。

(3) 反省性の確保とデータの取り扱い

筆者の研究者＝支援人材という二重役割は、成功体験の事後的正当化バイアスを構造的に内包する（Herr & Anderson, 2014）。しかしこの立場は同時に、外部観察者には把握しにくい現場の論理へのアクセスも提供する。この非対称性を踏まえ、フィールドメモでは「事象の記述」と「研究者の解釈」を分離した。また、面談記録・メール記録は時系列の再構成に、フィールドメモは解釈過程の記録に、熟練支援者インタビューはメカニズムの照合に用いた。熟練支援者からは、支援体制の確立以前から複数の技術領域と時期にわたり大学発ベンチャー創出支援に関与してきたことから、照合に加え、各プロセスの作動論理を裏づける例証の提供を受けた。なお、申請書の初稿・改稿そのものは技術情報・事業計画を含むため証拠として提示せず、記述の変化は観察記録と公開審査基準に照らして間接的に検証した。

本稿の分析対象は、支援人材が何に着目し、どのように判断し、いかなる制度的要素を用いたかという支援実践の側にあり、埋め込み単位はあくまで個々の支援プロセスであって、支援対象研究者個人の行動や属性そのものではない。支援対象研究者に関する記録は、エピソードメモ作成の段階から技術領域名・業種名・役割名への抽象化により匿名化し、個人・技術内容・事業の特定を不可能とした。これらの記録は筆者が支援業務の過程で作成した業務記録であり、上記の抽象化により対象者を特定できない形にしたうえで、支援実践の分析という本稿の目的に限って用いた。支援体制の内部で共有された事例や他の担当者による支援に関する情報は、特定の個人・案件に帰属しない一般化された形でのみ記述に反映した。熟練支援者インタビューは、研究目的・データの使用範囲・匿名化方針を説明して同意を得たうえで録音・文字起こしを行い、本人の確認を経て分析対象とした。

(4) コーディング手順

分析は、Gioia メソッド（Gioia et al., 2013）に基づき 3 段階で行った。コーディングの全体では、一次コード 17 件を 8 つの二次テーマに集約し、3 つのプロセス（P1〜P3）とその

---

[1] 熟練支援者は筆者の大阪大学における所属先に勤務しており、継続的にプロジェクトの相談をし、筆者は熟練支援者の支援に対する考えや情報を継続的に聴取していた。本件インタビューは、趣旨を共有したうえで改めて過去の支援事例等を語ってもらう形で実施された。

前提条件および横断命題からなる理論的構成概念に対応づけた。表 1 にこの対応例の抜粋を示す。

表 1　コーディングの対応例

一次コード（具体的行為・発言）[データソース]	二次テーマ	理論的構成概念
GAP ファンドへの応募を提案し、提出締切を明示した[面談記録]	外部的期限・応募要件による着手の動員	着手の動員（P1）
「申請書を書くって本当にトリガーになるので、ゴールがないと一緒に動くことはできない」[熟練支援者インタビュー]	制度的機会提示による潜在志向の顕在化	着手の動員（P1）
「技術は書けるがビジネスのところを考えるのは難しい」[面談記録]	学術・市場ロジックの構造的ずれ（意味的境界）	意味的境界の存在（P2 の前提条件）
審査基準の「社会課題・顧客ニーズ」欄を摘示し、記載を促した[面談記録]	審査基準の摘示による翻訳の基盤形成	審査基準を基盤とした翻訳（P2）
技術的優位性中心で社会課題欄が後回しの記述から、顧客課題・社会課題・競合・市場規模の記述が導入されていった[フィールドメモ]	技術中心から課題解決記述への転換	審査基準を基盤とした翻訳（P2）
申請書の共同編集過程で「何を主張するか」が明確になり、事業化の方向性が顕在化した[フィールドメモ]	様式構造による事業化論点の強制的顕在化	様式的制約による方向性の明示（P3）
先生の意欲だけでは起業させない、という判断がステップ 2 の要件として制度化されている[熟練支援者インタビュー]	外部審査・制度設計による方向性の社会的正当化	様式的制約による方向性の明示（P3）
支援人材は審査基準・応募要件を「制度がこう要請している」という語り口で提示した[フィールドメモ]	制度的外部性・非人格性による調整権限の代替	二重の制度性による非人格的な調整（横断命題）

＊ 各二次テーマの代表コードを示す（一次コード 17 件の全対応は紙幅の都合で割愛）

4. 分析結果

(1) 制度的文脈とずれの可視化

本稿で扱う KSAC-GAP ファンド（以下、GAP ファンド）は、JST の「スタートアップ・エコシステム共創プログラム」のもとで研究成果と事業化のあいだのギャップを埋めることを目的とするグラントであり、採択課題には所属大学の支援人材による伴走支援が組み込まれている（Kitaoka, 2024）。研究者には研究費獲得の機会と認識されやすい一方、審査は技術的卓越性だけでなく社会課題、顧客ニーズ、競争環境、事業性の言語での記述を要求す

る。この二重性が構想段階のずれを可視化し、翻訳と動員の実践の基盤を提供する。

ほとんどの研究者が初期段階では技術的優位性を中心に事業構想を語り、「誰の、何の課題を解決するのか」への明確な回答を持っていなかった。熟練支援者は「技術のアウトプットは面白いけど、それを使ってどういうソリューションが作れるのかってところを（中略）描けない」と述べたが、これは能力ではなく学術と産業界の論理が異なる方向を向くことの構造的帰結、すなわち知識の不在ではなく、技術知・市場知・制度知・応用知の所在と信頼性が共有されないという点でネットワーク不全のうち無知の成分にあたる。ここからは、3つのプロセス（着手の動員・翻訳・方向性の明示）で支援人材が何を用いて何を行ったかを記述する。表 2 に、各プロセスと制度的要素、TMS 次元への対応を示す。

表 2　制度的要素を介した P1-P3 プロセスと TMS 次元

プロセス	制度的要素	支援行為	観察される変化	TMS 次元／拡張概念
P1 着手の動員	締切・応募要件	応募機会と提出期限を提示する	申請書を書く共同タスクへ参加する	調整次元の起動
P2 翻訳	公開審査基準	社会課題・顧客ニーズを制度の要請として説明する	技術中心の記述が顧客・市場・競合を含む記述へ移る	専門化・信頼性の可視化
P3 方向性の明示	申請書様式	共同編集を通じて論点を取捨選択する	事業化方向性が共有可能な記述へ固定化される	共有地図の固定化
横断命題	支援人材の制度的配置＋道具の制度性	「私はこう思う」ではなく「制度がこう要請している」と示す	権限なき調整が非人格的に正当化される	二重の制度性

(2) プロセス 1（P1）：締切と応募要件による着手の動員

最初のプロセスは、研究者を漠然とした議論から「申請書を書く」というタスク指向へと引き込むことで始まる。多くの研究者が支援人材による GAP ファンドへの締切の提示により「制度上の期限があるから」という理由で行動を開始しており、支援人材は締切と応募要件という外部性により、対人的な圧力を最小化しつつ参加のコミットメントを獲得した。

当初は漠然とした事業化関心から入った研究者が、応募決定後には当初想定とは異なるシーズを自発的に提案して申請した事例は、制度的機会の提示が潜在的な事業化志向をより明確な着手へと接続したことを示しており、着手のきっかけは説得やプロモーションよりも制度的期限の提示に置かれていた。

着手の動員が効いたもう一つの理由は、応募がチームに共有目標を与えたことにある。まず締切・応募要件が行動を引き出し、次に応募という共同タスクが「何のために事業化するのか」という目的の言語化を迫った。グラントは資金獲得の手段である以前に、共有目的を言語化する強制装置として機能した。TMS の観点から見れば、知識の所在が共有されない状態でも制度的期限が共同作業の下地を作り、分散した専門性を接続する最初の場を形成した。これは調整次元の起動である。

ただし、この動員は支援人材が無条件に行使してよい道具ではない。熟練支援者は「本気にさせてしまうことの悪」があり得ると指摘した。動員が効くという性質は、裏を返せば、事業としての広がりを欠く構想までも本気にさせてしまう危うさでもある。筆者自身、共同作業を仕組みにすれば関係が動き出すという手応えを得ていたものの、常に適用してよいとの確信はなく、熟練支援者の指摘はこの留保に輪郭を与えた。すなわち P1 は、制度的トリガーが自動的に機能する過程ではなく、動員の強度と目標水準を支援プロセスごとに見極める解釈的判断を伴う実践であった。しかし着手だけでは意味のずれは埋まらず、次に起きるのは共通言語へのリライトである。

(3) プロセス 2（P2）：審査基準を基盤とした翻訳

応募が決まるとチームは「申請書を書く」実践に入り、審査基準は技術の意味を社会的文脈の中で再記述するための共通の参照事項として機能した。研究者の初稿は技術的優位性が中心になり「解決すべき社会課題・顧客ニーズ」欄は後回しになる傾向にあるが、支援人材は当該欄の内容を説明し一部作成を支援する。これは、制度の要請として、「GAP ファンドとは起業を前提とした資金であり、EXIT として SU 立ち上げを想定した記述が必要」というように、「どのような言語で語ることが要求されているか」を提示する行為である。

重要なのは、社会課題の記述が単なる審査通過のための書きぶりの変換ではなく、「自分の技術は誰のどんな困難を解決するのか」を研究者に正面から問う契機となった点である。この記述は研究者には困難な場合が多く、比較的円滑に進んだ支援プロセスは、研究者が応用について現地で実証した経験を持っているなどしていた。支援人材は申請書のフォーマットを媒介に、「技術としての優位性」から「顧客課題」「社会課題」への転換を、主に「価値の定義」「顧客の定義」「競合の位置づけ」「マイルストーン」の観点で促す。また、熟練支援者が、動機が儲けだけではなく、社会課題解決の意思を持って主体的に事業化しようとする人だと研究者との関係がうまく回ると語るような、支援人材自身の姿勢も重要となる。

この転換は、研究費獲得のための馴染み深い作業である申請書の各項目に応答するうちに、構想が技術の卓越性を語る枠組みから社会課題・顧客ニーズ・事業化可能性を語る枠組みへと少しずつ書き換えられる形で生じていた。すなわち翻訳は特別な場面ではなく、日常的な申請実務の内部に埋め込まれて進んでいた。

この観察は Carlile (2004) のいう意味的境界に対する翻訳の実践として捉えられる。支援人材が担ったのは技術知識の正誤の判断ではなく、審査基準や申請書の項目を共通の基盤としつつ、専門を異にする相手が理解可能な形へ再記述することであった。TMS の観点か

ら見れば、この外形的提示により技術知と市場知・制度知の所在が可視化され、専門化次元においては誰がどの知識領域を担うかを見られるようになり、研究者が助言を参照して記述を修正する過程で信頼性次元に対応するような変化が観察された。

(4) プロセス 3（P3）：様式要件による方向性の明示

P3 は、翻訳された認識がチームのなかで明示的な形をとる最終プロセスである。申請書は研究費の書類とは異なるロジックで論点を並べており、その項目に沿って書き進めること自体が方向性の明示につながった。支援プロセスでは、共同編集の過程で「何を主張するか」が絞り込まれ、事業化の方向性が顕在化するという共通の構造が観察された。ビジネスモデルの記載が薄い初稿は、社会課題への貢献、顧客の検討、市場規模の算出などを書き入れながら改稿され、提出時には事業の方向性が共有可能な形で記述されるに至る。この絞り込みは支援人材の独断ではなく、申請書の構成という制度的制約に導かれて起きた。

三つ目の支援プロセスでは、申請様式が事業化の方向性を選び取る道具として作用する働きがいっそうはっきり現れた。筆者は応募枠の選択にあたり、技術を「便利な技術」として売り込むのではなく社会課題解決型のストーリーとして位置づけ直すことを提案した。この位置づけ直しは翻訳（P2）の反復だが、応募枠と様式の選択という形式が方向性の取捨選択を迫った点で P3 の局面として現れており、P1〜P3 が排他的な段階ではなく様式への記入をめぐって反復的に生じることを示している。さらにこのプロセスでは、起業までのマイルストーン案を作成し、金融機関等の外部ネットワークや PoC 先の探索、顧客ヒアリングの検討が起きる。これは共有地図に外部主体の所在（誰に何を頼れるか）を書き込む地図の拡張であり、固定化が閉じた確定ではなく参照先の追記を伴い続けることを示している。

筆者の業務記録には、研究者の意識を変えるうえで審査基準という外部の圧力を利用した、という趣旨の振り返りが残っており、方向性の明示は支援人材個人の好みや権威ではなく外部化された制度的要請として研究者に受け止められた。申請書は研究内容の記録にとどまらず、誰が何を知り、何を担い、事業としてどこへ向かうのかを、チームの誰もが参照できる形に外在化した共有地図として機能しうるものであった。

なお、この申請過程を伴う GAP ファンドの仕組みは拠点都市に共通であり、2020 年以前の支援実践を踏まえて政策化されたことが熟練支援者へのインタビューからうかがえた。

5. 考察

(1) 制度的要素の活用：背景条件から実践的資源へ

前述の通り、従来、制度はフレーミングと動員が展開する背景条件として扱われてきた（Moretti & Zirpoli, 2016）。しかし本稿の分析が示すのは、制度的要素が背景に退くのではなく、支援人材が手に取る実践的資源として前面に出るという現場論理である。

P1 では、締切と応募要件が「制度上の要請」として持ち込まれ、権限なき立場からコミットメントが引き出された。P2 では、審査基準の項目が制度の要請として提示されることで、研究者の抵抗を最小化しながら記述の書き換えが進んだ。P3 では、申請書類の構成と

いう制約が社会課題や事業性の記述を強制し、方向性の共有が進んだ。TMS の観察語彙でいえば、締切・応募要件は「誰に何を頼むか」という調整次元と整合的な共同作業を生じさせ、審査基準は技術知と市場知の所在を可視化して専門化次元と整合的な変化を促し、記述の修正過程で信頼性に関する判断を表出させ、申請書様式は論点を文書上に外在化して共有地図の形成条件を整えた。いずれのプロセスにも共通するのは、支援人材自身が政策的に配置された制度的存在であり、かつ彼らが手に取る道具もまた制度化された要素であるという二重の制度性が、制度的要素の外部性に基づく調整が作動するための条件を構成しているという点である。これは階層的権限への依拠とも、個人的威信のみに基づく説得とも異なる経路である。

(2) 理論的貢献

本稿の知見は、データに直接根拠づけられる 4 つの理論的貢献にまとめられる。

第 1 に、Moretti and Zirpoli (2016) が命題レベルで提示した「制度が背景条件としてフレーミングと動員を可能にする」という理解を、申請書・審査基準・締切が着手の動員・翻訳・方向性の明示という異なる機能を担う現場の実装論理として具体化した。とりわけ、権限を持たない支援人材のもとでは、制度的要素が非人格的な参照点として、支援人材個人の説得に代わって意味の再構成を支える実践的な足場となることを示した。制度はひとつの均質な土台ではなく、局面によって異なる機能を果たす実践的資源となりうる。ただし本稿の新しさは、制度が資源として用いられるという一般的な命題そのものにではなく、階層的権限を持たない支援人材が、締切・審査基準・様式という具体的な制度的要素を構想段階の協働の着手に用いる実装論理を、過程に即して記述した点にある。

第 2 に、Schrank and Whitford (2011) のネットワーク不全論に対し、「無知」を補完的専門性の所在・関連性・信頼性の認識失敗として説明する理論的枠組みを与えた。TMS の語彙を用いる所以は、この認識の失敗を専門化・信頼性・調整の各次元に分節して理解できるようになる点にあり、この分節によって、P1〜P3 の各実践が不全のどの成分に働きかけているかを識別できるようになる。この観点は、支援人材をアドバイザーや事務補助としてではなく、分散知識の共有地図の形成に向けた相互作用を起動するアクターとして捉え直すことを可能にする。

第 3 に、制度的に配置された支援人材が制度的要素の外部性と非人格性を参照しながら調整を遂行するという調整経路を記述した。資源的優位性を前提とするオーケストレーション論（Dhanaraj & Parkhe, 2006）に対し、本稿の支援人材は階層的権限を持たない一方、制度的配置に由来する正当性と制度情報へのアクセスを有する。配置の制度性と道具の制度性が重なる構造は、これらの限定された資源を調整力へ変換する条件として作用している可能性がある。

第 4 に、Star and Griesemer（1989）の境界オブジェクト論に対し、申請書・審査基準の媒介機能が書式の存在自体によって自動的に発動するのではなく、支援人材がそれを翻訳の基盤として活用する実践を経て初めて起動することを示した。応募枠と様式の選択が方

向性の取捨選択を迫った場面（P3）の記述は、この条件性を具体的に例示している。

(3) 限界

本研究には 4 つの限界がある。第 1 に、研究者がもともと事業化への動機を有しており制度的要素は単なるきっかけにすぎなかった、あるいは助言への追従が資金獲得という功利的動機によるものだったという代替説明を、本研究のデータは決定的に棄却できない。申請着手に至らなかったフェードアウト事例を含む比較ケース研究を通じて、制度的要素を通じた調整と TMS 形成が作動する条件を特定することが今後の課題である。第 2 に、単一大学の支援事例に基づくため、知見の一般化には限界がある。第 3 に、研究方法の節で述べた筆者の二重役割に由来する事後的正当化バイアスを、完全には排除できない。メカニズムの照合に用いた熟練支援者インタビューも、筆者と実践文脈を共有する相手との対話であり、解釈の一致が生じやすいという限界を伴う。第 4 に、本稿が示す調整実践はグラント申請という特定の制度的イベントに焦点を当てたものであり、採択後にこの共有地図が長期的に維持・更新されたか、あるいは制度的要請への追従が申請書作成時限りの儀礼的な対応にとどまっていた可能性については、本稿の分析射程を超える。

6. 結論

本研究は、大学発 SU の構想段階における起業支援人材の調整の実践を、インサイダー・アクションリサーチに基づいて分析した。分析が示したのは、制度的に配置された支援人材が、締切・応募要件・審査基準という制度化された要素を用いて、それぞれ着手の動員・翻訳・方向性の明示という異なる機能を担わせながら調整を遂行するという論理である。この論理は支援プロセスに共通して観察され、熟練支援者の語りとも整合しており、分散した専門性の所在を共有可能にする TMS 形成の条件が整えられる過程として解釈できる。

制度は、調整が起きる背景ではなく、制度的に配置されたアクターが調整を遂行するための実践的資源として作動していた。配置の制度性と道具の制度性が重なることで、権限を持たない支援人材にも非人格的な調整力が生じうることを本事例は示唆する。これが本稿の中心的な発見事項である。問題を「研究者の能力不足」ではなく「補完的専門性が集合的に利用可能とならないネットワーク不全」として捉え直した点に、本稿の貢献がある。

制度的要素を調整の道具として意図的に用いるというこの実践は、権限を持たない支援人材による大学発 SU 支援を理解するうえでの足がかりとなるにとどまらず、非階層的な調整がいかにして成り立つのか、という一般的な問いに対する応答にも資するものと考えられる。実務に対しても、本稿の分析からは次の示唆が導ける。支援人材にとっては、締切・審査基準・様式は局面に応じて使い分けうる調整の資源であり、動員の強度を構想ごとに見極める判断がその運用にあたっての鍵となる。支援体制を設計する側にとっては、審査基準が資金配分の基準であると同時に翻訳の基盤として働く以上、その設計は支援現場が用いることのできる道具立ての設計でもある。

Reference

Autio, E. (2022). Orchestrating ecosystems: A multi-layered framework. *Innovation: Organization & Management, 24*(1), 96–109. https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1919120

Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science, 15*(5), 555–568. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094

Coghlan, D. (2007). Insider action research: Opportunities and challenges. *Management Research News, 30*(5), 335–343. https://doi.org/10.1108/01409170710746337

Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review, 31*(3), 659–669. https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Herr, K., & Anderson, G. L. (2014). *The action research dissertation: A guide for students and faculty* (2nd ed.). SAGE.

Kato, S. (2022). "Central Japan Startup Ecosystem Consortium" ni okeru Tongali-PF no katsudo [Activities of Tongali-PF in the Central Japan Startup Ecosystem Consortium]. *Sangakukan Renkei Journal, 18*(8), 13–17. https://doi.org/10.1241/sangakukanjournal.18.8_13 (in Japanese)

Kitaoka, Y. (2024). Osaka daigaku ni okeru sutatoappu shien ni tsuite [Startup support at Osaka University]. *Seramikkusu [Ceramics Japan], 59*(6), 414–417. (in Japanese)

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review, 24*(4), 691–710. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 587–604. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.587

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Moretti, A., & Zirpoli, F. (2016). A dynamic theory of network failure: The case of the Venice Film Festival and the local hospitality system. *Organization Studies, 37*(5), 607–633. https://doi.org/10.1177/0170840615613369

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior, 12*, 295–336.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Schrank, A., & Whitford, J. (2011). The anatomy of network failure. *Sociological Theory, 29*(3), 151–

177. https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2011.01392.x

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal, 50*(1), 20–24. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, "translations" and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–1939. *Social Studies of Science, 19*(3), 387–420. https://doi.org/10.1177/030631289019003001

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185–208). Springer-Verlag.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

Toward Avoiding Network Failure in the Pre-Venture Stage of University Spin-Offs: A Case Study of Coordination Practices Through Institutionalized Elements

Chihiro TSUJIMURA
Kyoto University
chihirotsujimura@gmail.com

Abstract: University spin-offs at the pre-venture stage face network failure: complementary expertise is distributed among stakeholders, yet collaboration does not start (Schrank & Whitford, 2011). This study explains such failure as a dysfunction of the transactive memory system (TMS), the shared map of who knows what (Wegner, 1987; Lewis, 2003). The study draws on insider action research at Osaka University (2023–2026), treating each researcher-support process as an embedded unit, and examines with the Gioia methodology how a support professional without hierarchical authority uses institutionalized elements as coordination resources. The findings show that institutionalized elements serve as impersonal reference points instead of personal persuasion, redefining the venture idea, creating observable conditions for TMS formation, and possibly reducing network failure risk. Three processes are identified: starting joint work through deadlines and application requirements (P1), translating technology-centered descriptions into market language through review criteria (P2), and making the venture direction explicit through the application format (P3). They activate coordination, make specialization and credibility visible, and help make a provisional shared map externally referable. The paper reconceptualizes the support professional as an actor who initiates constructing such a map, whose coordinating capacity rests on dual institutionality: the actor's institutional placement and the tools' institutional nature.

Keywords: transactive memory system, support professional, insider action research, dual institutionality