

# 共創によるイノベーション創造： 異なるパターンの探求

Creating Innovation through Co-creation :  
Exploring Different Patterns

所 伸 之  
Tokoro Nobuyuki

## 1. はじめに

イノベーションに対する社会的な関心が高まっている。革新的な技術や製品、サービスを如何にして生み出すか、イノベーションが生まれやすい環境・条件とは何か、あるいはイノベーションを創造する人材を如何にして育てるか等、イノベーションに関する議論は現在、世界中で盛り上がりを見せている。社会や経済の仕組みをドラステックに変える革新的な技術や製品、サービスはそう容易く生み出されるものではないが、イノベーションが創造されることで我々の社会や経済が新しいステージに入り、進化してきたことは確かである。

イノベーションに関する研究は国内外において膨大な数に上るが、これまでの研究成果において社会的に認知され、ある程度正当化されている形式知が存在する。それは、イノベーションは異質な者同士の交わりの中から生まれやすいという事実である。このことは、ノーベル賞級の世界的発見や発明から企業における革新的な製品・サービスの開発に至る

まで、斬新な発想やアイデアが如何にして生み出されたかを分析するなかで、多くの研究者が指摘している点である。つまり、思考パターンや行動パターンが類似している同質の者同士が集まって知の交流や議論を行っても、同じような結論にしか至らず、斬新な発想やアイデアが生まれる可能性は低いというものである。

本稿では、異質な者同士の共創によるイノベーション創造のパターンの探求を試みる。異なる思考や行動様式を有する者が交わり、知の交流や融合が行われる中でイノベーションが創造される場合、どのようなパターンが考えられるのか。本稿は、イノベーション創造に関する新たな知見の確立を目指すためのひとつの試論である。

## 2. 共創とは何か

イノベーションが異質な者同士の共創により生み出されると仮定した場合、そもそも共創とはいかなる行為を指すのかを明らかにしておく必要がある。共創という概念は近年、

様々な領域で用いられているが、必ずしも統一された概念規定がなされているわけではなく、論者の主観的な解釈により用いられているのが実態である。類似の概念としてコラボレーションという用語があるが、両者の区別も不明瞭である。しかしながら、共創にせよコラボレーションにせよ、共通して言えることはその行為が単独ではなく、他者との関係性における行為であるという点である。従来、画期的な発明や発見、あるいは斬新なアイデアを生み出す創造的行為は、個人の資質に依存する部分が大きいと考えられてきた。身近な例を挙げれば、アップルの創業者であるスティーブ・ジョブスなどはその典型であろう。しかしながら、事実を注意深く観察してみると、全く無の状態から個人の才能、資質のみに依存する形で革新的な発明、発見等の創造的行為がなされているわけではないことがわかる。

例えば、近代科学の父といわれるアイザック・ニュートンが、リンゴが木から落ちるのを見て万有引力の法則の着想を得たというエピソードは有名であるが、そもそもニュートンは全く無の状態からリンゴが木から落ちるのを見て、突然、万有引力の着想を得たのであろうか。もし本当にそうであるとしたら、彼は正真正銘の天才であるが、実際には彼の頭の中には、惑星の軌道に関するヨハネス・ケプラーの法則や物体の落下に関するガリレオ・ガリレイの法則等、ニュートン以前の科学者たちによって確立された科学的知見が埋め込まれており、そうした知をベースにしながら新たに万有引力の法則を打ち立てたのである。リンゴが木から落ちるのを見て着想を得たというエピソードは、単にそのきっかけを与えたに過ぎない。万有引力の法則の発見は、ニュートンの優れた才能、個人的資質により得られた偉業であるとして一般には認識されているが、このような文脈で捉え直してみると、万有引力の法則はニュートンとそれ以前

の科学者たちによる知の共創の産物であったと見ることができよう。

このように、創造的行為とは1人の天才が全く無の状態から突然ひらめいて新たな知見を生み出すという性質のものではなく、時間軸においてそれがリアルタイムであるか、あるいは過去に遡るか、また物理的環境においてフェイス・ツー・フェイスであるか、バーチャルな空間であるか等の違いはあっても、他者との関係性の中での知的交流を通じて発現される行為である。前出のジョブスも「創造性とは、物事をつなぐことだ」と述べており、様々な知見をつなぎ、組み合わせる中で世界的な発明や発見、あるいは革新的な技術や製品、サービスが生み出されるのである。従って、共創とは他者との関係性という文脈のなかで発現される知的な交流活動であると捉えることができよう。

### 3. 共創についての先行研究

共創に関する研究は近年、様々な領域で行われており、多くの成果を挙げている。例えば、サービスマーケティングの分野では、サービスを企業が顧客に対して一方通行的に提供するものという伝統的な捉え方に対し、サービスは企業と顧客が共創しながら作り込んでいくものである新しい考え方が浸透しつつある。この考え方は Service-Dominant Logic (S-D Logic) と呼ばれ、Vargo & Lusch (2004) によって提唱された。S-D Logic では、企業の価値創造は製品の価格を基準にした伝統的なモデルから、サービスのシステムやロジックを重視したモデルに変わりつつあることが主張されている。これをきっかけに企業と顧客の価値共創のプロセスやメカニズムを分析した数多くの研究成果が生まれている。例えば、Grönroos, Voima (2013), Echeverri, Skälén (2011), Payne, Storbacka, Frow (2008), Vargo, Maglio, Akaka (2008),

Saarijärvi(2012), Mele, Spena, Colurcio(2010), Karababa, Kjeldgaard (2014), Gummerus (2013) 等の研究がある。これらの研究はいずれも企業と顧客の間で行われる価値創造のプロセスやメカニズムに焦点を当てている。

企業と顧客の共創を企業の競争優位との関連で分析した研究としては、Praharad & Ramaswamy (2003, 2004) がある。彼らは、21世紀の市場では企業の競争優位は顧客との価値共創により獲得されると主張した。彼らによれば、20世紀までの市場では価値を創造する主体は企業であり、顧客は企業が創造した価値を対価を支払って購入するだけの存在であった。これに対して21世紀の市場では、価値は企業と顧客の共創によって創造され、市場は製品・サービスの取引の場としての機能だけではなく、企業と顧客の共創の場としての機能も果たすことになる。

しかしながら、企業の論理と顧客の論理は異なるため、共創を可能にするためには様々な体験を積み重ねることが必要になる。そしてその体験のプロセスの中で重要なのが「対話」(Dialogue) であると彼らは主張する。Prahalad & Ramaswamy の研究は、企業の競争優位や戦略論の領域に共創という新たなコンセプトを導入した。

共創についての研究は、社会科学の領域に留まるものではない。近年は、自然科学の領域においても共創という行為のメカニズムの解明に関心が高まっている。<sup>1)</sup> 例えば、東京大学人工物工学研究センターは2004年に共創工学研究部門を設置し、共創のメカニズムについて工学的なアプローチで分析を行っている。上田等(2004)によれば、共創工学の目的は人間と人工物の共創的關係のあり方を変えることであり、そのアプローチは工学分野におけるオーソドックスな手法である制御理論や最適理論といったトップダウン方式のアナリシス型ではなく、ボトムアップ方式による理論構築が目指されているという。す

なわち、共創工学では行動主体(人に限定されず、知的な人工物や企業などの組織体も含む)による相互作用のメカニズムを解明するにあたって、システムを構成する諸要素を細かく分解してその性質を調べ、それによりシステム全体を理解するというやり方ではなく、諸要素の部分的な相互作用がやがてシステム全体を制御し、新たな創造物を生み出していく行為として把握する。このようなアプローチ法はシンセシスと呼ばれる。

#### 4. 共創のための要件

異なる主体間の共創を生み出すためには、どのような要件が求められるのか。ここでは野中等の提唱する知識創造理論(Nonaka, Takeuchi, 1995)に依拠しながら、「場」の構築、「場」のリーダーの存在という2つの要件を提示することとする。

##### (1) 「場」の構築

「場」は異なる主体同士が出会い、交流し、何らかの価値を生み出す行為を行う上で必要不可欠の要素である。「場」という言葉自体は日常会話の中でしばしば用いられる。例えば、「場」の雰囲気と和ませ、「場」数を踏む、話し合いの「場」を設ける等、様々な状況で使われるが、そもそも「場」とはいかなる概念を指すのであろうか。

19世紀の物理学では、「電場」「磁場」といった形で「場」の概念が登場する。「電場」とは、電気を帯びた物体を取り巻く空間の状況を指し、「磁場」とは電流によって発生し、その磁力が他の電流に作用する状況を意味する。古典物理学では、こうした「場」が基本的な物理的実体であると考えられた。その後、20世紀になるとアインシュタインの相対性理論が登場し、物質と場は非分離の關係にあり、物体が存在すれば必ず重力場が存在することが主張されるようになる。現代物理学で

は、物体は単独で存在するものではなく、周囲と不可分に結びついており、物体の性質は周囲との関係性により規定されるものと考えられている。

一方、社会科学においてはゲシュタルト社会心理学のLewin (1951) による「場」の研究がある。<sup>2)</sup> Lewin は、一般に相互に依存していると考えられる共在する事実の全体が「場」であると定義し、人とその現実を包含している生活空間は心理学ではひとつの「場」とみなす必要があると主張した。さらに哲学の分野では、西田幾太郎(1965)、清水博(2000, 2003) による「場」の研究が挙げられる。彼らは、主体と客体を明確に分離した西洋の近代科学とは一線を画し、主体と客体が一体化した主客未分離という東洋の禅の思想をベースに独自の場の理論を展開した。

このように「場」の研究は物理学や心理学、哲学等の分野で独自に行われてきたが、それらの知見を取り入れながら、マネジメントの分野で発展させたのが前出の野中等の研究である。すなわち、彼らの提唱する「知識創造理論」においては「場」は知を創造する上で必要不可欠な要件であるとされる。但し、ここで想定されている「場」とはオフィスや会議室等、物理的な場所のみを意味してはいない。インターネットを通じて遠隔地の未知の人間と情報のやり取りをするバーチャルな空間や「思い」を共有する人間同士のメンタルスペースもまた「場」として捉えられる。つまり、「場」とはある特定の文脈の下で人々の間に構築される関係性の概念である。

例えば、大都市の駅は多くの人々が行き交う場所であるが、特定の文脈の下での関係性という視点で捉えてみると「場」の機能は有していないことがわかる。何故なら、人々の間に何ら意味のある関係性が存在しないからである。通勤や通学、あるいは旅行のために利用する人、待ち合わせ場所として利用する人、駅の中にある店で買い物をするために

利用する人等、駅を利用する人の目的は様々であり、皆、各々の目的のためにたまたま居合わせたに過ぎない。従って、そこでは人々の間に心理的エネルギーの共振や知の交流が行われることはないのである。これに対して、駅前の広場で行われている集会に参加している人々の場合はどうか。彼らは集会のアジェンダに対して何らかの興味、関心を持っており、アジェンダを媒介にした関係性が存在する。すなわち、人々の間には共感、共鳴、反発、怒り等の心理的エネルギーの交流があり、そこから何らかの価値が生み出される場合がある。この場合は「場」の機能を有していると見ることができる。

## (2) 「場」のリーダーの存在

共創を生み出すための2つ目の要件として、「場」のリーダーの存在が挙げられる。「場」が構築されたとしても、それにより必然的に異なる主体間の共創が起こる訳ではない。むしろ、主体間の利害対立が起こり、価値を創造するどころか修復不能な事態を引き起こすということも想定される。Vangen & Huxham (2003) によれば、多くの組織は他の組織とコラボレーションすることで価値を創造することを望んでいるが、実際にそれをマネジメントすることは非常に困難であり、組織間の信頼 (trust) なしにはあり得ないと指摘している。このように、様々な背景を持つ異なる主体同士が「場」で交わる場合には、相互に信頼関係が醸成されていることが必要であり、それがなければ共創など起こり得ないのである。例えば、互いの技術を公開することでさらに進化した技術を開発しようとしても、お互いに信頼関係がない状態では、相手に技術を盗まればはしまいかという不信感が先に立ち、よい結果が得られない。「場」に参加している主体間で信頼関係を構築するためには、リーダーの存在が鍵を握る。つまり、皆から信頼を集めている人物がリーダー

となり、様々な利害を調整し、主体間の交流を促すようなマネジメントを行えば共創は起こりやすくなる。いわゆる「場」のマネジメントの実施である。

「場」のマネジメントについて、伊丹(1999)は「場」のリーダーが担うべき役割として次の5つを挙げている。

- ① かき回す(あるいは、ゆらぎを与える)
- ② 切れ端を拾い上げる
- ③ 道をつける
- ④ 流れをつくる
- ⑤ 留めを打つ

「かき回す」とは、「場」に刺激を与えることである。これまであまり交流のなかった者同士が集まっても、最初は互いの関係がぎくしゃくしたものになりがちである。「場」のリーダーはそうした関係を崩し、スムーズな交流が行われるよう、「場」に意図的に刺激を加え、ゆらぎを与えることで新たな流れを生み出すきっかけを作り出すのである。

「切れ端を拾い上げる」とは、「かき回す」ことで「場」にゆらぎが起これ、新たな行動を起こし始めた人々の中から「きらりと光るもの」を見出すことである。

「道をつける」とは、「きらりと光るもの」の中から、それらが指している方向性を感知し、それを適切な表現でまとめることである。いくら「きらりと光るもの」を見出しても、その方向性を感知し、それを適切な表現で表せなければ価値創造に結び付けることはできない。「場」のリーダーには「きらりと光るもの」の深層に潜む価値を理解する能力が求められる。

「流れをつくる」とは、③で示された方向性に向かって人々が自発的に動き出すよう背中を押すことである。ここでは他のメンバーを統率し、牽引していくリーダーシップが問われることになる。

「留めを打つ」とは、流れの方向を皆で確認するために、定期的に立ち止まることであ

る。流れの方向に人々が動き出しても、定期的にこの作業を行わないと流れが暴走して好ましくない方向に向かってしまうことも考えられる。「場」のリーダーは、定期的に「留めを打つ」ことで、流れの方向性について確認する必要があるのである。

さて、このように「場」のマネジメントを担うリーダーの役割を捉えてみると、その性格は通常の組織における管理者の役割とは大きく異なっていることがわかる。この違いは、「リーダー」と「マネージャー」の違いとして認識することができる。通常の組織、とりわけ官僚制組織における管理者の役割、あるいは求められる資質とは仕事の効率的な配分と運用である。与えられた仕事を部下に効率良く割り振り、仕事が正確に遂行されるよう管理、監督、指導する能力が重要視される。ここで求められる能力とは、いわゆるオペレーショナルな業務遂行能力であり、こうした能力は「マネージャー」に求められる資質として認識される。これに対して「リーダー」に求められる能力とは、オペレーショナルな業務遂行能力ではなく、メンバーの創発を引き出し、それらを総合して新しい価値を創造していく能力である。そのために既成の秩序や価値観に敢えて挑み、それらを破壊することで組織にゆらぎを起これ、ブレークスルーを引き起こすといった行動力もリーダーには求められる。「場」のリーダーには、こうした資質が備わっていなければならない、組織のマネージャー的な役割を果たしていたのでは共創を促すことはできない。

## 5. イノベーション創造のパターン

本章では、イノベーション創造のパターンについて考察する。前章までの考察で明らかにしたように、異なる主体間の共創を通じてイノベーションが創造される場合、「場」の構築と「場」のマネジメントを担うリーダー

の存在が要件になるとの仮説を提示した。ここでは、そうした仮説に基づき共創によるイノベーション創造のパターンについて推論してみたい。

#### ① サッカー型

共創によるイノベーション創造において考えられるパターンの1つが「サッカー型」である。このパターンの特徴を理解するためには、その前提としてまず、サッカーというスポーツ競技がいかなる性質を有するものであるかを把握する必要がある。サッカーは、11人の選手で行われる競技であり、相手チームのゴールにボールを入れて得点を競い合う競技である。競技のルールのなかで最も重要なものは、ゴールを守るゴールキーパーを除く10人の選手は手でボールを扱ってはいけないということである。それ以外にオフサイドなどのルールもあるが、一般的に個々のプレーに関して厳格にルールが決められているわけではない。無論、相手選手に対する危険なプレーについては反則が取られるが、ラグビーなど類似の競技と比べると比較的、ルールによる規制は緩いといえる。例えば、各選手はフォワード、ミッドフィルダー、バックス等、それぞれのポジションは決められているが、これは絶対的なものではなく、試合の流れの中で臨機応変にポジションを変更することは可能である。つまり、味方が好機であればバックスの選手が相手チームのゴール近くまで攻め上がり、得点を奪うことが出来る。状況次第ではゴールキーパーまでポジションを離れ、攻撃に参加することさえある。各選手が事前に決められたポジションを離れることができず、バックスの選手が攻撃に参加することは禁止するなどというルールはサッカーには存在しないのである。従って、試合前に監督が立てる作戦計画も限定的なものとなる。監督が事前に立案した作戦計画に基づいて、各選手がその計画通りに動き、その結果、得点が発生するなどというシナリオ

はサッカーにおいては想定しづらい。事前に立てる作戦計画としては、相手チームとの力量差を考えてディフェンスに多くの人員を割り、守りを固めることで失点を防ぐ（あるいは、その逆パターンで攻撃に多くの人員を投入し、大量得点を狙う）、マークする選手を決め、徹底的に抑え込む等ぐらいのものである。つまり、試合に勝つためには相手チームよりも多くの得点をしなければならないが、そのためのプランを事前に周到に練り、選手をプラン通りに動かし、得点を上げて勝利することはサッカーにおいては現実的に困難であり（無論、100%不可能とは言い切れないが）、実際の得点は試合の流れ、状況に応じて選手が臨機応変に対応し、創造的なプレーを繰り出す中で生まれているのである。強豪チームになるほど、選手個々人の高い技術に裏打ちされた創造的なプレーが生まれる確率が高くなり、選手間の共創による流れるようなプレーの連続から美しいゴールが生まれ、人々を魅了する。これらは、事前に計画されたシナリオの再現ではなく、ある特定の状況下で生まれた「意図せざる結果」である。

さて、異なる主体間の共創において、こうした「サッカー型」共創が行われる場合、その特徴を挙げるとすれば次のような点になる。

- 1) 異なる主体同士が交わる「場」には比較的緩い規制のみ存在し、「場」に参加する各主体は自律的、自発的に行動することができる。
- 2) 「場」のリーダーが考案する計画は細部まで緻密に練られたものではなく、全体としての方向性や大枠を定めたものである。
- 3) イノベーションの創造は、事前に計画されたシナリオの再現により実現されたものではなく、各主体間の創造的行為のプロセスの中から生まれた意図せざる結果の産物である。

このタイプの共創の場合、「場」に厳しいルールが敷かれ、参加者の行動に制約が課せられ

るようなことはなく、参加者は自由に発言し、行動することが可能である。こうした環境の下では、参加者の創発が起りやすく、創発を価値創造に結びつける適切なマネジメントがなされればイノベーション創造の可能性が高まる。「サッカー型」の場合、「場」のリーダーの役割は、あくまでも参加者の自律的、自発的な行動を促し、創発を引き出すことであり、むやみに行動を縛るようなことはすべきではない。しかし、だからと言って「場」のリーダーにリーダーシップの発揮が期待されていないということではなく、逆に高質なリーダーシップの発揮が要求される。それは、参加者にビジョンを示すこと、参加者の創発が起りやすい「場」づくりを行うこと、「参加者」同士の利害調整を行うこと、創発を価値創造に結びつけるための行動をすること等である。

図1 イノベーション創造のパターン:「サッカー型」



### 知の交流

筆者作成

#### ② マスゲーム型

共創によるイノベーション創造のもう1つのパターンとして想定されるのが「マスゲーム型」である。このパターンは、上記した「サッカー型」とは多くの点で異なる。このパターンについてもマスゲームという競技の特質から、そのエッセンスを抽出することとしよう。マスゲームとは、演技者個々人の持ち場、役割が厳格に定められており、各々が自らの持ち場において課せられた役割を正確に遂行することで、全体としての美しさが生

まれ、その美を競い合う競技である。演技者は大規模なものでは数百人に上り、演技者には他者との高い同調性が求められる。この競技においては、監督の果たす役割は極めて大きい。監督はまず、全体の設計図を考え、どのような美、パフォーマンスを実現したいのかを構想する。次に、その構想に基づいて演技者個々人の持ち場、役割を決め、設計図の中に当てはめていく。ここでは、各演技者は全体を構成するパーツに過ぎない。そして、監督が思い描く美やパフォーマンスを表現するために、演技者個々人に演技の指導を行うことになる。マスゲームにおいては、演技者自身が状況に応じて判断し、他者と創造的なパフォーマンスを繰り広げるといった行為はあり得ない。そのようなことをすれば、事前に構想した設計図が台無しとなり、集団全体の統制が取れなくなってしまう。各人は、あくまでも事前に決められた通りの演技をすることが必要なものであり、求められているのは正確な演技力と他者との同調性である。つまり、この競技においては、事前に構想された設計図をいかに忠実に再現するかが重要なのであり、その設計図の水準が高く、且つそれを再現する演技者の力量が高ければ高い評価を受けることになるといえる。従って、ここで創出される価値とは「事前に意図された価値」の再現である。

さて、このパターンによる価値創造は果たして、共創によるイノベーション創造といえるのかどうかという疑問が生じる。本稿のこれまでの指摘でも明らかなように本来、共創とは異なる主体間が出会い、知的交流のプロセスの中で新しい価値が生み出される行為を指すのであり、こうした解釈に基づけば「マスゲーム型」の各人は共創行為を行っているとは言えない。また、各人が出会う「場」も厳格な規制の下にあり、各人が自律的、自発的に行動できる状況ではない。さらに、「事前に意図された価値」の再現はイノベーシ

ンと呼べるのかどうかという問題もある。イノベーションとは、「意図せざる価値」の創造であり、事前に創造される価値がわかっている場合には、それはイノベーションではないという主張も成り立つ。

しかしながら、筆者は「マスゲーム型」もまた共創によるイノベーション創造の1つのパターンであると考えている。その理由は、このパターンが共創やイノベーションに関するこれまでの議論から逸脱していたとしても、このパターンにより創造された事実が十分イノベティブな価値を有するのであれば、それはイノベーション創造の1つのパターンとして捉えるべきであると考えからである。例えば、ある人物が従来、誰も成し得なかったような革新的な事業プランを構想し、それを実現しようとしたとしよう。彼(彼女)は、その計画を実現するために情熱を持って周囲の人間を説得し、自らの計画に協力してくれるよう依頼する。彼(彼女)の頭の中には、すでに計画が実現した時に創造される価値の全体像や実現までのステップが明確にインプットされており、それらを熱心に語ることでその計画の魅力に惹かれ、賛同し、協力を申し出る人間が現れる。そうした人間を巻き込みながら、彼(彼女)は各人の役割を明確に定め、各々がその役割を忠実かつ正確に遂行することで当初の計画が実現できるよう、強力なリーダーシップを発揮して牽引していく。その結果、彼(彼女)の革新的な事業プランは現実のものとなり、社会に新しい価値が提供されることになる。

上記の例は、あくまでも仮定の話であるが、現実の社会ではこれに類似したケースは多数、存在するものと思われる。確かに、計画の実行プロセスにおいては、従来の共創とは明らかに異なるプロセスを経てはいるが、異なる主体が関わり、各々が自らに課せられた役割を遂行することで結果としてイノベティブな価値が実現されるのであれば、この

パターンは共創の変形パターンとして捉えられるのではないと思われる。但し、ここで1点留意しなければならないことは、アウトプットとして実現された価値が十分、イノベーションに値するものでなければならないということである。このパターンで想定されるよくあるケースとして、さほど革新的ではない計画を効率的な組織を通じて実現し、これをイノベーションの創造と称している場合である。行政が主導するプロジェクトなどにおいて、そうした事例が比較的多くみられる。従って、このパターンを共創によるイノベーション創造として位置づけるためには、事前に構想された計画が従来、見られなかったような革新的な内容のものであり、それが実現されることが必要となる。

図2 イノベーション創造のパターン：「マスゲーム型」



筆者作成

### ③ ミックス型

「サッカー型」共創と「マスゲーム型」共創は両極端の性質を有しており、実際にはこの2つのタイプが融合した「ミックス型」も多く存在することが考えられる。例えば、



「マスゲーム型」であっても、計画の実行プロセスにおいて参加者による創発や知の交流があり、事前の計画とは異なる価値が創造されるケースなどが想定される。Mintzberg (1973,1978,1990) が指摘するように、組織における戦略はトップダウンとボトムアップが融合する中で形成されるものであり、組織を通じた価値創造もまた現実にはトップダウンとボトムアップがせめぎ合い、ぶつかり合う中で生み出される可能性がある。「サッカー型」と「マスゲーム型」を分ける大きな違いの1つが「場」のリーダーの果たす役割である。前者の場合、リーダーはメンバーの創発や知の交流を促す「場」づくりに腐心し、メンバー相互の利害調整なども担う。いわば裏方的な役割が中心であり、強いリーダーシップを発揮して他のメンバーを引っ張っていくようなタイプのリーダーではない。一方、後者の場合は、リーダーは自らが掲げるビジョンや将来のあるべき姿を示し、その実現に向けて他のメンバーを強い統率力で牽引していくタイプのリーダーである。このリーダーの性格の相違が「場」の性質やメンバーの行動に影響を及ぼし、それが両者を分ける大きな要因となっているわけである。

しかしながら、実際には「場」のリーダーは状況に応じて前者と後者を使い分けしていることも考えられる。すなわち、ある局面では「静かなリーダー」の役割を演じ、メンバーの自発的な行動や知の交流を促すために、組織に「ゆらぎ」を起こす行動をとったり、またメンバー間の利害対立の調整をコツコツとこなしたりする。しかし別の局面においては、価値の創造に向けて強いリーダーシップを発揮し、反対勢力を抑え込む等の行動をとることもある。つまり、1人のリーダーには複数の顔があり、局面に応じて使い分けしているということである。同様のことは、「場」の参加メンバーについても言える。「場」のリーダーが参加メンバーの創発や知の交流を促

す「場」づくりに腐心し、メンバーの自発的な行動に期待を寄せたとしても、メンバーにそうしたことへの理解が欠如している場合には、その行動は積極性を欠き、むしろリーダーの指示通りに動くことを好むかもしれない。逆に、「場」のリーダーによる強力なリーダーシップの下、参加メンバーに強い制約が課せられ、自発的な行動が困難な状況下にあっても、メンバー間の知的交流が新しい価値を生み出す可能性があることをメンバーが認識していれば、制約下においても活発な知的交流が起きる可能性がある。

要するに、「サッカー型」と「マスゲーム型」を直線上の両端に位置づけ、その間にこの両者の特徴の濃淡により様々なパターンの共創が存在するということである。

## 6. 課題—結びに代えて

最後に本研究の今後の課題について述べておきたい。「はじめに」で記したように現在、イノベーションの創造に関する研究は多角的、多面的な視点から国内外で行われており、多くの研究成果が蓄積されてきている。本研究もまたそうしたイノベーション研究の中に位置づけられるべきものであり、イノベーション研究に新しい知見をもたらすことを志向している。本研究は、異なる主体間の共創のパターンを類型化し、各々のパターンにおいて、どのようなメカニズムを通じてイノベーションが創造されるのかを明らかにすることを目指している。前述したように、「サッカー型」と「マスゲーム型」を直線上の両端に位置づけ、その間にこの2つのパターンの有する特徴の濃淡に応じて、様々な「ミックス型」が存在するというのが本研究の主張である。

しかしながら、こうした主張は現時点では理論的なフレームワークの提示のレベルに留まっており、実証的な裏付けがなされていないのが現状である。すでに筆者は、地方自治

体・企業・市民の連携により推進されている「環境未来都市」プロジェクトの実態調査から、いくつかの興味深いインプリケーションを得ているが、未だモデル化するまでには至っていない。今後、実態調査をさらに進めて、共創によるイノベーション創造の様々なパターンについてモデル化する作業を推進していく必要がある。その際、留意すべき点はアウトプットの評価、すなわち、どのような価値が社会にもたらされたかを的確に見極める視点である。社会経済のシステムや人々の行動、価値観に大きな影響を与え、社会が進化し、新たなステージに入るようなインパクトのある価値創造であれば、イノベーションの創造といってよいであろう。しかしながら、社会的関心の高さもあってか現在、イノベーションという言葉自体が多少インフレ気味に用いられている傾向があり、もたらされた価値がおよそイノベーションとは呼べないよう

な場合においても、イノベーションの創造が謳われていることもある。この点は、イノベーションの定義を明確にし、冷静に判断しなければならないところである。これまでの見解では、イノベーションとは「意図せざる価値の創造」を指すのであり、事前に予想された価値創造はイノベーションではないというのが一般的であったと思われるが、筆者は仮に事前に予想された価値であっても、それが既存の社会経済システムや人々の行動、価値観に大きな変化をもたらす革新的な内容であれば十分、イノベーションの要件を満たすものであると考えている（無論、それが実現されることが条件ではあるが）。重要なことは、「意図せざる価値の創造」か「事前に意図した価値の創造」かにあるのではなく、もたらされた価値がイノベーションに相当する価値であるか否かという視点である。

（商学部教授 所 伸之）

---

(注)

1) 2017年4月には理系の研究者を中心とした共創学会が設立されている。

2) Lewinの遺稿集は1951年にCartwrightにより編集され、出版されている。

(参考文献)

(英語文献)

- ・ Echeverri,P., Skälén,P. (2011). Co-creation and Co-destruction: A Practice-theory based Study of Interactive Value Formation. *Marketing Theory*, Vol.11, No.3, pp.351-373.
- ・ Grönroos,C., Voima,P. (2013). Critical Service Logic: Marketing Sence of Value Creation and Co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.41, No.2, pp.133-150.
- ・ Gummerus,J. (2013). Value Creation Process and Value Outcomes in Marketing Theory: Strangers and Siblings? *Marketing Theory*, Vol.13, No.1, pp.19-46.
- ・ Karababa,E., Kjeldgaard,D. (2014). Value in Marketing: Toward Sociocultural Perspectives. *Marketing Theory*, Vol.14, No.1, pp.119-121.
- ・ Lewin,K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Edited by Dorwin

- Cartwright. New York: Harper.
- Mele,C., Spena,T.R., Culurcio,M. (2010). Co-creating Value Innovation through Resource Integration.  
*International Journal of Quality and Service Science*, Vol.2, No.1, pp.66-78.
  - Mintzberg,H. (1973). Strategy-making in Three Models.  
*California Management Review*, Vol.16, No.2, pp.44-53.
  - Mintzberg,H. (1978). Patterns in Strategy Formation.  
*Management Science*, Vo.24, No.9, pp.934-948.
  - Mintzberg,H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management.  
*Strategic Management Journal*. Vol.11, pp.171-195.
  - Nonaka,I, Takeuchi,H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
  - Payne,A.F., Storbacka,K., Frow,P. (2008). Managing the Co-creation of Value.  
*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.83-96.
  - Praharad,C.K., Ramaswamy,V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation.  
*Sloan Management Review*, Vol.44, No.4, pp.12-18.
  - Praharad,C.K., Ramaswamy,V. (2004). Co-creation Experience: The Next Practice in Value Creation.  
*Journal of Interactive Marketing*. Vol.18, No.3, pp.5-14.
  - Praharad,C.K., Ramaswamy,V. (2004). *The Future of Competition, Co-creating Unique Value with Customers*.  
Boston,MA: Harvard University Press.
  - Saarijärvi,H. (2012). The Mechanisms of Value Co-creation.  
*Journal of Strategic Marketing*, Vol.20, No.5, pp.381-391.
  - Vangen,S., Huxham,C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in International Collaboration.  
*The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.39, No.1, pp.5-31.
  - Vargo,S.L., Lusch,R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.  
*Journal of Marketing*, Vol.68, pp.1-17.
  - Vargo,S.L., Maglio,P.P., Akaka,M.A. (2008). On Value and Value Co-creation: A Service System and Service Logic Performance.  
*European Management Journal*, Vol.26, No.3, pp.145-152.

(日本語文献)

- 上田完次編著 (2004) 『共創とは何か』 培風館
- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント：経営の新パラダイム』 NTT 出版
- 清水博 (2000) 『場と共創』 NTT 出版
- 清水博 (2003) 『場の思想』 東京大学出版会
- 西田幾多郎 (1965) 『西田幾多郎全集』 岩波書店

