

Title	知の共創に関する仮説モデルの構築
Author(s)	所, 伸之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 126-130
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17334
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

知の共創に関する仮説モデルの構築

所 伸之（日本大学）

Tokoro.nobuyuki@nihon-u.ac.jp

1. はじめに

異なる主体間の共創により新しい知を創造することへの関心が高まっている。しかしながら、多様な主体間の共創が新たな知を創造するというテンプレートはあっても、知の創造プロセスについての理論的なフレームワークが構築されていないのが現状である。

本稿では、知の共創に関する先行研究をレビューし、その理論的な限界を指摘した上で、異なる主体間の共創による知の創造プロセスについてのモデルを仮説として提示する。この仮説モデルは筆者が行ったフィールド調査から得られた知見に基づいて構築したものである。さらに、主体間の関係性が「明示的」であるか「非明示的」であるかにより、知の創造プロセスが影響を受けることを明らかにする。

2. 知の共創に関する先行研究

異なる主体間の知の共創に関しては、サービスマーケティングや戦略論の分野で研究が蓄積されてきた。すなわち、サービスマーケティングの分野では、Vargo & Lusch(2004)により提唱された Service-Dominant Logics(S-D Logic)の理論がある。これは、サービスを企業から顧客に対して一方通行的に提供するものとして捉えるのではなく、企業と顧客が市場において共創しながら作り込んでいくものとする考え方である。S-D Logic はサービスに共創という視点を持ち込んだ点で斬新な考え方であるが、知の共創プロセスについて体系的なモデルは提示していない。さらに、Praharad & Ramaswamy(2003, 2004)も市場を製品・サービスの取引の場としてだけではなく、企業と顧客の共創の場として認識すべきであるとの主張を展開した。しかし、彼らも共創の具体的なプロセスについては提示していない。一方、戦略論の分野では Chesbrough(2003, 2006)の提唱した「オープン・イノベーション」の考え方があるが、この考え方では Vangen & Huxham(2003)が主張するような企業間の信頼(trust)をいかに構築するかについての明確な説明がなく、オープン・アンド・クローズの戦略的な判断についても不明瞭である。

こうした中であって、野中、竹内(1995)が提唱した知識創造理論の SECI モデルは知の共創プロセスに関する最も体系的なモデルを示していると言えるが、SECI モデルの起点となる個人間の暗黙知の共有がいかにしてなされるかについて明確な説明がなされていない。さらに、SECI モデルの理論的な補強を志向して児玉(2018, 2019)が提唱している「境界知」(boundaries Knowledge)の概念があるが、主体間の knowledge difference を認識する能力である boundaries vision の形成についての説明が十分になされていない。

3. 知の共創プロセス：仮説モデルの構築

前節において知の共創に関する先行研究をレビューしたが、いずれの研究においても知の共創プロセスについての体系的な理論モデルは構築されていない。筆者は先行研究をレビューし、知の共創に関する重要なエッセンスを抽出するとともに、フィールド調査を行って知見を得ることにより知の共創プロセスについての体系的な理論モデルの構築を試みた。筆者が行ったフィールド調査は以下の通りである。

① Fujisawa Sustainable Smart Town Project に対する調査

パナソニックが神奈川県藤沢市の同社工場跡地に建設を進めているスマートシティプロジェクト。同プロジェクトにはパナソニックをはじめ異業種の企業、自治体、大学などが参加しており、多様な主体間の共創により新しい価値を創造することが目指されている。調査は2014年2月、2016年9月、2019年3月の計3回行われた。場所は東京、汐留にあるパナソニックの本社ビルでプロジェクトチームのマネージャー、チームリーダー等の担当者に対して約2時間の聞き取り調査を行った。

② 「環境未来都市」プロジェクトに対する調査

国家戦略プロジェクトの1つである「環境未来都市」に選定された11都市の中から富山市、北九州市を訪問し、聞き取り調査を行った。このうち富山市については2017年10月に富山市役所において環境政策課のスタッフに対してヒアリングを実施した。北九州市については2018年5月に北九州市役所企画調整局政策調整課のスタッフに対して聞き取り調査を行った。「環境未来都市」プロジェクトでは、行政・企業・市民の共創による価値創造が謳われており、その実態を探ることが調査の目的であった。

さて、先行研究のレビューとフィールド調査の知見を基に、知の共創プロセスに関する以下のような仮説モデルを構築した。

図1 知の共創プロセスに関する仮説モデル

(探索) ➡ (ゆらぎ) ➡ (共振) ➡ (集散) ➡ (融合) ➡ (軌道) ➡ (収斂)

(1) 探索

異なる主体間の知の共創における第1段階は「探索」である。「探索」とはすなわち、互いに相手がいかなる存在であるかを探り合う行為である。共創するためにはまず、相手の存在を知らなければならない。「探索」については Teece(2007,2014)が **Sensing** という概念を提示しており、類似の概念として捉えられる。フィールド調査においても「異業種間の企業の共創はどのようにして始まるのか」という質問に対して「まず互いに相手を良く知ること」という回答を複数の担当者から得ている。

(2) ゆらぎ

「ゆらぎ」とは主体間における関係に変化が生じ、不均衡、不安定な状態になることを指す。「探索」を通じて相手の存在を認識することで、それまでの認識に変化が生まれ、相手との関係を再構築するきっかけになる。「ゆらぎ」は「探索」のレベルに影響を受ける。すなわち、「探索」のレベルが高く、より深く相手を知ることができれば「ゆらぎ」も大きくなる。逆に「探索」のレベルが低い場合には、「ゆらぎ」が生じない場合もある。この点もフィールド調査において知見を得ている。

（３）共振

「共振」とは各主体が有するリソースが響き合い、稼働し始めることである。すなわち、各主体が有するリソースの中で補完関係にあるもの、あるいは各々を掛け合わせることでシナジーが生まれる可能性のあるもの等、各主体のリソースが磁石のように引き合う現象が「共振」である。「共振」が起きることで初めて主体間の共創の具体的な形が見えてくることになる。

（４）集散

「集散」とは各主体が行うリソースの選別のことである。「共振」により各主体のリソースは知の創造に向けて稼働し始めるが、その際、他の主体に対してオープンにするリソースとクローズするリソースの選別がなされる。これはオープンにすることで将来得られる価値と秘匿することで守られる利益を考慮し、リソースの切り分けを行うことである。言うなれば、オープン・アンド・クローズ戦略に基づいた戦略的判断をすることである。

（５）融合

リソースの「集散」により各主体が知の共創に向けて稼働するリソースが明確になることで、リソースが交錯し混ざり合う一種の化学反応が起きる。これが「融合」である。各主体の有するリソースがどのような形で混ざり合えばより大きな価値が生み出されるかについて試行錯誤が繰り返されることになる。

（６）軌道

リソースの「融合」を繰り返す過程で最適なパターンを見出すことができれば、知の共創による価値創造への道筋が見えてくる。この段階が「軌道」である。「軌道」の段階になるとリソースの「融合」が加速し、創造される価値の全体像がはっきり見えてくる。

（７）収斂

知の共創プロセスの最終段階が「収斂」である。これまでの６つの段階を経て新たな価値が創造されることで一連のプロセスは終わりを迎える。但し、「収斂」の段階で知の創造運動が完全にストップするというわけではなく、新たな価値創造が各主体に刺激を与え、連続的に次の共創プロセスが展開される事態も考えられるが、それはあくまでも別の共創プロセスとして把握されるべきものであり、この「収斂」をもって知の共創プロセスの１つのサイクルが完結する。

４．主体間の非明示的な関係性と知の共創

筆者の構築した知の共創プロセスに関する仮説モデルは７つのフェーズから成っているが、この中で最も重要なのは第１段階の「探索」であると考えている。すなわち、「探索」のレベルがその後に続く各フェーズに影響を与えることになり、「探索」のレベルが低い場合、知の共創プロセスは極めて貧困なものになる可能性があるのである。筆者がこうした見解を持つようになった背景には、前述した「環境未来都市」プロジェクトに対する調査から得られた事実がある。同プロジェクトでは、地方自治体が主体となり企業・市民も参加して３者の共創により「経済的価値」「環境的価値」「社会的価値」を創造することが目指されているが、筆者が調査した富山市、北九州市のプロジェクトでは知の共創プロセスの仮説モデルを検証できるような事実は確認できなかった。この仮説モデルは、パナソニックが主導する Fujisawa Sustainable Smart Town Project の調査から得られた知見を基に構築したものであるが、富山市及び北九州市のプロジェクトに対する調査では、知の共創プロセスの７つのフェーズを検証できるような事実を把握することは出来なかったのである。

2つのプロジェクトの違いを検証してみると、ある事実が浮かび上がってくる。それは「探索」のレベルの違いである。パナソニックが主導するプロジェクトでは、異業種の企業が意見交換する様々な「場」が存在し、活発な知の交流がなされていたのに対し、富山市、北九州市のプロジェクトでは行政・企業・市民の3者が活発に意見交換したという形跡は見当たらない。両市ともに一応、3者の意見交換の「場」として「協議会」あるいは「コンソーシアム」といった名称の組織は立ち上げていたものの、そこで話し合われた問題はプロジェクトの進捗状況の確認が主なテーマであったという。つまり、富山市、北九州市のプロジェクトにおいては行政・企業・市民の間で互いに相手の存在を深く知ろうとする「探索」がなされなかったのである。そしてそのことが知の共創プロセスを貧困なものにしたとみられるわけである。富山市、北九州市のプロジェクトは、行政・企業・市民の共創による新しい価値の創造というプロジェクトのスローガンとは裏腹に行政が考案、作成したプランを忠実に実行した「事前に意図された価値の創造」に過ぎない。

では何故、行政が主導するプロジェクトでは「探索」がなされないのでしょうか。再び、パナソニックが主導するプロジェクトと比較してみると両者の違いが浮かび上がってくる。それは、主体間の関係性の違いである。パナソニックのプロジェクトでは、企業間の関係は非明示的であり、状況に応じて臨機応変に関係は変化する。同プロジェクトでは、セキュリティ、モビリティ、ヘルスケア等、テーマごとにプロジェクトが立ち上げられ様々な企業がプロジェクトに加わるが、参加企業の間で明確な役割分担が決まっているわけではない。どのような価値を創造するかについて参加企業間で意見交換、すなわち知の交流が行われる中で主体間の関係は柔軟に変化する。これにはプロジェクトのリーダー企業であるパナソニックの意向が反映されている。パナソニックは電機メーカーであり、スマートシティ建設のような街づくりに関して十分な知見を有していないため、同プロジェクトでは参加企業の有する様々な知見を活用し、共創することで価値を創造することを当初から意識し、共創しやすい仕組みづくりに腐心していたのである。それにより、各主体は非明示的な関係性のなかで互いに相手がどのようなリソースを有しているかを知ろうとする「探索」欲求にかられることになったのである。このパターンは言うなれば「サッカー型」である。すなわち、各プレイヤーの役割分担は一応決まってはいるものの、あいまいであり、状況次第ではバックスの選手が相手ゴールまで攻め上がることも可能である。そして各プレイヤーの共創により、事前に意図されたものではない、意図されざる価値を生み出すのである。

これに対して行政が主導するプロジェクトでは行政・企業・市民の関係は明示的である。各々の役割分担が明確であり、各主体が定められた役割を忠実に実行することで予め計画された目標が達成されるように制度設計がされている。このパターンは「マスゲーム型」とあるといえる。すなわち、達成すべき目標（あるいは創造される価値）が事前に明確に描かれ、それに合わせて各主体の果たすべき役割が規定される。各主体は自らに課せられた役割を忠実に遂行することで事前に意図された目標（価値）が実現されるのである。このような制度設計の下では、各主体は互いに相手の存在を深く知ろうとする「探索」欲求は生じない。何故なら、各主体の関心事は自らに課せられた役割を正確に果たすことに向けられており、他の主体を「探索」する必要性がないからである。

5. 課題

本稿は、知の共創に関する先行研究のレビューと筆者自身が行ったフィールド調査から得られた知見をもとに、知の共創プロセスに関する体系的な理論モデルの構築を試みた。当該分野においては、知の共創プロセスに関する体系的な理論モデルは未だ確立されていない。その意味で本稿は当該分野におい

て学術的な貢献を果たしていると考えられる。

しかしながら、本稿で提示したモデルは限られた調査から得られた知見を基に構築されたものであり、その意味では未だ特殊解に留まっている点は否めない。例えば、知の共創プロセスの第4段階である「集散」であるが、これはあくまでも営利企業の調査から得られた知見に基づいており、全てのケースにおいてこの段階が生じるか否かは未知数である。従って、今後はフィールド調査の数を増やしてこのモデルの妥当性を検証するとともに、定量分析も実施してより精緻化されたモデルの構築を目指していく必要がある。

参考文献

- Chesbrough, H. (2003), The Era of Open Innovation. *Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 3, PP. 35-41.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models: How to thrive in the New Innovation Landscape*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kodama, M. (2018), Boundaries Innovation Through Knowledge Convergence-developing triad Strategic Communities, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 30, No. 5, PP. 609-624.
- Kodama, M. (2019), Boundaries knowledge (Knowing): A Source of Business Innovation, *knowledge Process Management*, PP. 1-19.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- 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.
- Teece, D. J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities; The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, PP. 1319-1350
- Teece, D. J. (2014), The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 4, PP. 328-352
- 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.