

|              |                                                                                                                                                   |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | 経済的利益の創出と社会課題の解決の両立型オープンイノベーション(OI2.0)における新たな行為主体『人際(じんざい)』の理論的枠組み                                                                                |
| Author(s)    | 山田, 貴子                                                                                                                                            |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 40: 718-721                                                                                                                          |
| Issue Date   | 2025-11-08                                                                                                                                        |
| Type         | Conference Paper                                                                                                                                  |
| Text version | publisher                                                                                                                                         |
| URL          | <a href="https://hdl.handle.net/10119/20112">https://hdl.handle.net/10119/20112</a>                                                               |
| 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                                                                                                                                            |

## 経済的利益の創出と社会課題の解決の両立型オープンイノベーション (OI 2.0) における新たな行為主体『人際 (じんざい)』の理論的枠組み

○山田貴子 (立命館大学)  
gr0616sf@ed.ritsume.ac.jp

### はじめに

本研究は、経済的利益の創出と社会課題の解決の両立を志向するオープンイノベーション 2.0 (以下、両立型 OI 2.0) において、大企業における担い手としての個＝新たな行為主体「人際 (じんざい)」を理論的に提示するものである。先行研究の整理を通じて、企業内の OI の担い手に関する理論的空白を特定し、フィランソロピー、CSV、SDGs、ESG、DX の文脈から「人際」の必要性和特性を位置づけた。

「人際」とは、産学官地域連携のエコシステムにおいて共創を自律的に駆動し、制度や文化を越境して両立型価値を実装する能動的媒介者である。「人際」という行為主体の特性と存立の条件を構造的に捉え直し、その解像度を高めていくことは、両立型 OI 2.0 の理論的深化と実践的展開の双方において不可欠である。

### 1 先行研究の整理

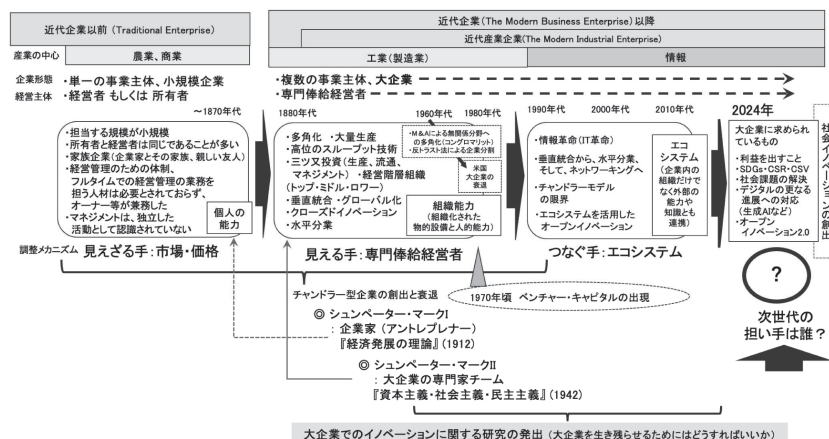
#### 1-1 環境変化に対する企業経営とイノベーションの担い手の変化について

企業は環境変化に対応し、持続的な競争優位を確保するために、経営のあり方とイノベーションの担い手を段階的に変化させてきた。

経営史研究の泰斗チャンドラー (1962; 1977a; 1977b; 1990) によれば、近代企業成立以前の主要産業が商業や農業であった時代は、市場による「見えざる手」が支配的であった。しかし近代企業成立以降、産業の中心は工業となり、大量生産・大量流通を支える垂直統合型の大企業が登場した。ここでは生産・流通・マネジメントへの三位一体的投資を通じて、専門の俸給経営者が組織能力を構築し、「見える手」による経営形態へと転換した。さらに近年では、産業の中心は情報へと移り、情報革命とオープン・イノベーションの潮流を背景に、企業の内外を越えて知と人材をつなぐ「つなぐ手」が重視されている。

一方、シュンペーター (1926; 1942) はイノベーションを新結合として位置づけ、担い手の変化を二段階で描いた。すなわち、個人の創造性に依拠する「企業家 (マーク I)」から、大企業内部の専門家チームによる「組織的創出 (マーク II)」への移行である。

これらを統合的に捉えと、企業は環境変化に応じて経営の姿勢とイノベーションの担い手を変化させてきたことがわかる。そこで本研究は、現代の環境変化のもとで「イノベーションの担い手は誰か」という問いを改めて提起する。株主価値の最大化を超えて、経済的利益の創出と社会課題の解決の両立が求められる今日において、大企業内部の個に焦点を当て、OI 2.0 における理論的空白を踏まえた新たな概念として「人際 (じんざい)」を検討する。



出所：山田(2024)、筆者作成

図1 環境変化に応じた企業経営の変化の変遷とシュンペーターのイノベーション論

## 1-2 クローズド・イノベーションからオープンイノベーション論の変遷

企業は、環境変化に適応するために、経営のあり方や担い手だけでなく、イノベーションの形態も変化させてきた。現代における主要な枠組みは、オープン・イノベーション (OI) とイノベーション・エコシステム (IE) である。

OI は Chesbrough (2003) により提唱され、従来のクローズド・イノベーション (CI) に代わる新しい研究開発の方法として注目された。その後の展開を整理すると、①企業主導・経済的利益中心の OI 1.0、②産学官の重層的連携を含む OI 1.5 (Chesbrough et al., 2006, 2014)、③社会課題解決と経済的価値の両立を志向する OI 2.0 (European Commission, 2013) へと進化してきた。

さらに、Moore (1993) に端を発する IE 研究は、当初は中核企業を中心とした安定的な利益追求を強調していたが、その後は多様なステークホルダー間の関係性と連携の仕組みを分析する方向へと発展している。すなわち、OI 2.0 と IE はいずれも、共創とネットワーク構造の重視という点で交差している (表 1)。

表 1: クローズド・イノベーションと OI およびエコシステム概念の変遷

| 産業の中心     | 1870年代                                                                                                                                 | ～1990年代                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2000年                                       | 2010年                                                                 | 2020年                                                                                                   | 2022年11月                             | 2024年              |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| 産業の中心     | 工業                                                                                                                                     | 情報                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                             |                                                                       |                                                                                                         |                                      |                    |
| 企業を取り巻く環境 | 大量生産、大量流通<br>垂直統合、ミッド投資                                                                                                                | 労働市場の流動化、<br>ベンチャーキャピタルの出現<br>水平分業、企業間ネットワーク、製品アーキテクチャ<br>IT革命 (情報革命) ビッグデータ (GAFAM) の隆盛による産業構造の変化<br>Web1.0 (インターネット) Web2.0 (ビッグデータ、AI、IoT (SNS、ブログ等))                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | リーマンショック                                    | 利益と社会課題の解決の両立、CSV経営 (Porter&Kramer, 2011)                             |                                                                                                         | 生成AI (ジェネレーティブAI) の出現<br>(Chat GPT等) | デジタルの新潮流<br>・AIの脅威 |
| 学説の呼称     | クローズドイノベーション                                                                                                                           | オープンイノベーション1.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | オープンイノベーション1.5                              | オープンイノベーション2.0                                                        |                                                                                                         |                                      |                    |
| 代表的な学説    | チャンドラー<br>(1962; 1977a; 1977b; 1990)                                                                                                   | チェスブロウ (2003; 2006; 2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | チェスブロウ他 (2006),<br>Chesbrough et al. (2014) | European Commission (2013),<br>Curley & Salmelin [2013] Curley (2015) |                                                                                                         |                                      |                    |
| 提唱の背景     | ◎大量生産、大量流通                                                                                                                             | コンピュータ産業、ハイテク産業、IT企業の出現と、そのベストプラクティスが元になっているため、産業の変化やデジタルの急速な進化と連動している                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                             |                                                                       | ◎イノベーションのベストプラクティスから<br>3つのメカニズムを抽出し共通価値: CSV経営 (ポーター&クラマー (2011))<br>①デジタル化の進展 ②マスコラボレーション (共創) ③持続可能性 |                                      |                    |
| 特徴        | 利益重視、企業主導一競争                                                                                                                           | 利益重視、企業主導一競争の中での共創                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                             |                                                                       | 利益+社会課題の解決の両立一競争と共創                                                                                     |                                      |                    |
| 関係性       | 社内                                                                                                                                     | 社内外、産学連携                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                             |                                                                       | 社内外、イノベーション・エコシステム、産学市民連携                                                                               |                                      |                    |
| 対象分野      | 研究開発                                                                                                                                   | 研究開発→ビジネスモデル→サービス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                             |                                                                       | →利益+社会課題の解決に関する分野全般                                                                                     |                                      |                    |
| イメージ      |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                             |                                                                       |                    |                                      |                    |
| 特徴        | ・社内R&Dを中心とした研究開発<br>・チャンドラーモデル (垂直統合型企業)<br>・多角化・大量生産<br>・高位のスループット技術<br>・ミッド投資 (生産、流通、マネジメント)<br>・経営階層組織 (トップ・ミドル・ロー)<br>・垂直統合・グローバル化 | ・社内外の優秀人材と知識の活用、産学連携 (研究開発、ビジネスモデル、サービス等)<br>アウトサイド・イン型<br>インサイド・アウト型<br>結合型<br>・産官学地域市民連携での共創 (ユーザー、市民参加型)<br>・利益+社会課題の解決の両立・ネットワーク<br>・共通価値 (CSV経営: Creating Shared Value (ポーター&クラマー (2011)))<br>・リビングラボ (地域イノベーションエコシステム) ・多様で学際的な実験機能・社会的能力の複合体 (人類の生存と進歩、芸術、スキル)<br>・市民、ビジネス、学術、政府の市場での同時価値創造<br>＜エコシステム研究＞ 【主な事例対象: ハイテク産業、IT企業】<br>初期研究<br>企業間の相互依存・相互連結起点<br>新しい価値提案起点<br>Moore (1993), ガーランド & クスマ (2002),<br>イアン・ティム・レビン (2004) 相山・高尾 (2011), Adner (2017),<br>アドナー (2021) |                                             |                                                                       | 次世代の産学官地域AI連携に必要なものは何か                                                                                  |                                      |                    |

出所: 山田 (2025), 筆者作成

## 1-3 「両立時代」(経済的利益+社会課題解決) への転換

企業の役割は長らく株主利益の最大化に置かれ、経済的利益の創出が競争優位の主要な源泉とみなされてきた。しかし近年では、経済的利益と社会課題の解決を統合的に追求する経営へと転換しつつある。株主資本主義の論理 (Friedman, 1962, 1970) は、CSR やフィランソロピーを経て、CSV (Porter & Kramer, 2011)、ESG 投資、SDGs へと発展し、社会課題対応を競争優位の源泉として位置づける枠組みを形成した。CSR が事業活動から切り離された「余剰の還元」として理解されていたのに対し、CSV は中核事業と社会課題解決を統合し、経営戦略そのものに社会性を組み込む方向へと転換を促した。こうした変化は、企業経営における価値創造の枠組みを再定義するとともに、ステークホルダー資本主義の潮流を後押ししている。

イノベーション研究においても、同様の変化が見られる。クローズド・イノベーション (CI) から、OI 1.0 (Chesbrough, 2003; Chesbrough et al., 2006)、さらに OI 1.5 (Chesbrough et al., 2014) を経て、経済的利益と社会課題解決の両立を志向する OI 2.0 のイノベーション・エコシステムへと展開されてきた (European Commission, 2013)。このように、経営理論とイノベーション研究の双方において、「両立」を軸とする新しい時代区分が形成されつつある。

## 1-4 イノベーションの担い手としての企業内の個に担い手に関する研究

企業内のイノベーションの担い手に関する先行研究としては、イントラプレナー (Pinchot, 1985), Chesbrough et al. (2024) が提示した 6 類型, ライセンスマネジャー (Chesbrough et al. 2024), ゲートキーパー (Allen, 1977), ブローカー (Burt, 1992), テクノロジー・ブローカー (Hargadon & Sutton, 1997), インタープレナー (Richter & Teramoto, 1995), バウンダリー・スパー (Aldrich & Herker, 1977) などが挙げられる。これらはいずれも経済的利益の創出を主要な目的とし, 社会課題の解決は副次的なもの, あるいはコスト要因として位置づけられてきた。言い換えれば, 担い手像は経済合理性を軸に構築されており, 社会的価値創出を積極的に説明する枠組みは提示されてこなかった。

こうした議論は, CI, OI 1.0, OI 1.5 といった段階に対応する担い手として整理できる。しかし, 経済的利益と社会課題の解決を統合的に追求する両立型 OI 2.0 においては, 依然として理論的空白が存在している。この空白を埋めることこそが, 本研究の中心的課題であり, 新たな担い手概念「人際 (じんざい)」を提示する意義につながる (表 2)。

表 2: OI の進化段階と企業内のイノベーションの担い手の整理 (理論的空白の可視化)

| 利益の源泉となる<br>コンテキスト      | 企業内の<br>イノベーションの担い手                                                                                                                                                                                 | イノベーション創出の<br>仕組み               |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 経済的利益の創出                | ・イントラプレナー (企業内企業家)<br>・チェスブロウの 6 つの OI 人材<br>(①テクノロジースカウト,<br>②ゲートキーパー, ③アシミレーター,<br>④シェパード, ⑤チャンピオン,<br>⑥アンバサダー)<br>・ゲートキーパー<br>・ライセンスマネジャー<br>・ブローカー<br>・テクノロジー・ブローカー<br>・インタープレナー<br>・バウンダリー・スパー | クローズドイノベーション<br>OI1.0<br>OI1.15 |
| 経済的利益の創出と<br>社会課題の解決の両立 |                                                                                                                                                                                                     | OI2.0                           |

出所：筆者作成

## 2 まとめ: 理論的空白の明示と今後の展望

本研究は, 両立型 OI 2.0 における担い手の理論的空白を明らかにするため, 企業経営における経済的利益と社会課題解決の両立に関する理論的枠組み (フィランソロピー, CSR, CSV, ESG, SDGs, OI 2.0) ならびに企業内の担い手研究を整理した。その結果, 以下の 3 点が導かれた。第 1 に, 社会的価値は, 企業価値向上を含む経済的利益の源泉として認識されるようになった。第 2 に, 両立の実現には, 技術革新のみならずルール形成や制度設計の重要性が増している。第 3 に, OI 2.0 を推進する個人の概念は, 依然として理論的に十分位置づけられていない。

以上を踏まえ, 本研究は, 企業における OI 2.0 の担い手としての個を新たに「人際 (じんざい)」と定義する。人際とは, 社会的価値と経済的価値を同時に内包し, 企業内外の制約を越えて共創を推進する存在である。

近年, 国内各地で OI 2.0 を志向するイノベーション拠点が設立され, スタートアップと大企業との協働をはじめ, 産学官市民連携による多様な共創実践が進展しつつある。今後, これらの取り組みの成果が一層問われる中で, その担い手としての人際の特性と存立要件を構造的に把握することは, 両立型 OI 2.0 の理論的深化と実践的展開を切り拓くための核心的課題である。

### <参考文献>

- ・ Adner, R. (2021). *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*. Cambridge, MA: MIT Press. (邦訳：蓑輪美帆訳『エコシステム・ディスラプション 業界なき時代の競争戦略』東洋経済新報社, 2022 年)。
- ・ Aldrich, H., & Herker, D. (1977). "Boundary Spanning Roles and Organization Structure". *Academy of Management Review*, 2(2), pp.217–230.
- ・ Allen, T. J. (1977). *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*. Cambridge, MA: MIT Press. (邦訳：中村信夫訳『技

術の流れ”管理法—研究開発のコミュニケーション』開発社, 1984 年).

- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. (邦訳: 有賀裕子 訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004 年) .
- Chandler, A. D., Jr. (1977a). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. (邦訳: 鳥羽欽一郎・小林袈裟治 訳『経営者の時代 (上)』ダイヤモンド社, 1979 年) .
- Chandler, A. D., Jr. (1977b). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. (邦訳: 鳥羽欽一郎・小林袈裟治 訳『経営者の時代 (下)』, 1979 年) .
- Chandler, A. D., Jr. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. (邦訳: 安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日景千景・山ロー臣 訳『スケール・アンド・スコープ: 経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993 年) .
- Chesbrough, W. H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (邦訳: 大前恵一朗訳『オープン・イノベーション—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部, 2004 年) .
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006) *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford: Oxford University Press, (邦訳: 長尾高弘監訳: PRTM『オープン・イノベーション 組織を越えたネットワークが成長を加速する』英治出版, 2008 年) .
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2014). *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. W., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2024). *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Curley, M., & Salmelin, B. (2013). *Open Innovation 2.0: A New Paradigm*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <<https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf>> (2025 年 8 月 16 日閲覧).
- European Commission. (2013). *Open Innovation 2.0 Yearbook 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/742bb1dc-b856-4ab3-84ad-0ad686e896e7/language-en>> (2025 年 8 月 16 日閲覧) .
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”. *The New York Times Magazine*, September 13, pp. 122–126.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (邦訳: 小林敏男監訳『プラットフォーム・リーダーシップ: イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣, 2005 年) .
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). “Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm”. *Administrative science quarterly*, pp.716–749.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (邦訳: 杉本幸太郎訳『キーストーン戦略』翔泳社, 2007 年).
- Kania, J., & Kramer, M. R. (2011). “Collective Impact”. *Stanford Social Innovation Review*, Winter. (邦訳: 友納仁子訳「これからの『社会の変え方』を探しにいく。」『Stanford Social Innovation Review Japan』2021 年, 10~25 頁).
- Moore, J. F. (1993). “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, 71(3), pp.75–86.
- Pinchot, G., III. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an entrepreneur*. New York: Harper & Row. (邦訳: 清水紀彦『社内企業家』講談社, 1985 年) .
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). “Creating Shared Value”. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 89(1/2), pp.62–77. (邦訳: DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「Creating Shared Value 共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』2011 年 6 月号, 8~31 頁).
- Pinchot, G., III. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an entrepreneur*. New York: Harper & Row. (邦訳: 清水紀彦『社内企業家』講談社, 1985 年) .
- Richter, F. J., & Teramoto, Y. (1995). “Interpreneurship: A New Management Concept from Japan”. *Management International Review*, 35, pp.91–104.
- Schumpeter, J. A. (1926). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (2nd ed). München und Leipzig: Duncker & Humblot. (邦訳: 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』(上) (下) 岩波書店, 1977 年) .
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers. (邦訳: 中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社, 1995 年).
- 梶山泰生・高尾義明 (2011) 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』45 (1), 4~16 頁。
- 山田貴子 (2025) 「オープン・イノベーション論およびエコシステムの理論的系譜に関わる先行研究サーベイ」『立命館経営学』64 (1), 77~112 頁。