

稲垣京輔・高橋勅徳

企業家研究における分厚い記述

—大阪天満界限で活動展開する

クリエイター間の関係形成の変化—

2010/03/31

No. 95

Kyosuke Inagaki

Professor, Faculty of Business Administration, Hosei University

Misanori Takahashi

Associate Professor, Graduate School of Social Sciences, Tokyo Metropolitan University

Thick description in entrepreneurial activities:
Relational change among creators doing their
business in Osaka Tenma area

March 31, 2010

No. 95

1. はじめに：企業家研究における「分厚い記述」とプロセス論

我々は、企業家をいかに捉え、彼らの行為を記述し得るのだろうか。この問いに対して、企業家研究は経時的に企業家の具体的な行為を捉え、記述していくプロセス論（process theory）が試みられてきた（Steyaert, 2007）。例えば、プロセス論の嚆矢とされるGreiner（1972）は、創業間もないベンチャー企業が、参入障壁を克服し、既存企業との競争に打ち勝ち顧客を獲得し、大企業へと成長するプロセスを、企業家による進化のプロセスとして記述する、規範的線型モデル（normative linear model）を提示した。すなわち、企業家研究において「分厚い記述」とは、個別企業の成長プロセスを、その中心人物（すなわち企業家）の特異な能力に基づく行為に根ざして、還元的に記述していくものであった（ex. Cole, 1959）¹。

この規範的線型モデルに対して、新たな記述モデルとして提示されたのが、Aldrich（1999）による進化論的アプローチ（evolutionary approach）である。

この進化論モデルでは、企業家の行為を変異→淘汰→闘争→保持のプロセスとして記述する。具体的にAldrich（1999）では、規範的線型モデルにおける企業家に代わり、既存の組織個体群（≒業界）が有するルーティンに対して、新たなルーティンを提示する主体としてイノベーター組織（innovator organization）を設定する（変異）。このイノベーター組織は、その新奇性ゆえに既存の組織個体群から組織を運営する各種資源を動員することは難しい（淘汰）。そのため、イノベーター組織は、資源獲得のために新たな経路（network）を切り開く必要に迫られる（闘争）。そして、新たな経路を切り開き、生き残りを果たしたイノベーター組織に対して、彼らが提示する新しいルーティンを模倣する再生産者組織の登場することで、新たな組織個体群が出現する（保持）。このようにAldrichは、企業家の行為を、変異→淘汰→闘争→保持というプロセスを推進する、ネットワークの形成を通じた資源獲得や正統性を調達する行為行為として捉える、新たな記述モデルとして進化論的アプローチを提示した。

この進化論的アプローチは、規範的線型モデルに対する批判であると同時に、企業家研究にいくつかの理論的転回を迫るものであった。

まず、進化論的アプローチは、分析単位を企業家という主体そのものや、企業家が率いる個別の新興企業ではなく、組織個体群（organizational ecology）に置くことで、分析単位を個別の企業家レベルから彼らが構築する集団へと変えた（Aldrich, 1999, 邦訳, 116-117 頁）。この分析単位の変更は、1990年代に企業家研究において展開されてきた、企業家の概念定義を巡る論争へのAldrichからの回答でもある。

周知の通り、今日的な意味での企業家概念は、Schumpeter（1926）の『経済発展の理論』において提示された、「革新（イノベーション）の遂行者としての企業家イメージに依拠している（高橋・松嶋, 2009）。規範的線型モデルが、ベンチャー企業が企業へと成長するプロセスを記述することを目指したのは、この企業家イメージに依拠しているからである。

他方で、「革新（イノベーション）の遂行者」という企業家イメージは、規範的線型モデルが依拠するシュムペーター体系との齟齬を生み出すことになる。そもそもシュムペーター体系において、企業家とは新結合を遂行することで、市場に完全均衡をもたらす資本主義の推進者として位置づけられている（Kirzner, 1973; 塩野谷, 1995）。それゆえ、学説史的に企業家概

¹ Cole（1956）は、シュムペーターの提起する企業家イメージに基づいて、彼のモデルに於いてブラックボックス化されてきた企業家の内実を、歴史的視座から解明していく新たな研究領域として、企業家史を提起した。

念とは、資本主義体制が生み出した正統な存在であり、企業家研究における「革新（イノベーション）の遂行者」という企業家イメージとは異なる存在なのである。それ故、規範的線形モデルに基づいて現象記述を試みた場合、我々は「分析対象が本当に企業家なのか？」という疑義から逃れることは困難となる。

例えば先行研究では、分析対象が企業家であることを担保するため、Carland et al. (1983) は、Schumpeter (1926) の提起する「新結合の五類型」に依拠し、新結合を遂行しているか否かで、企業家と創業経営者を区分しようとした。しかし、Schumpeter (1927) が提示する企業家概念そのものが、資本主義体制における一つの役割である限り、このような企業家の定義はシュムペーター的な「企業家」と、企業家研究における「企業家イメージ」との乖離が拡大されることになる。あるいは、分析対象とするベンチャー企業の経済的成功やIPOを、分析対象が企業家であるか否かを判断する指標として用いることが考えられる（ex. Gartner, 1989）²。しかしながら、経済的成功やIPOが既存の経済体制内での成功で有り限り、そのような指標の下で捉えられる存在は、シュムペーター的な意味での「企業家」であっても、「変革の遂行者」である確証は得られない。つまり、現象に根ざした「分厚い記述」といっても、企業家概念に潜む規範性に絡め取られ、必ずしも企業家の行為を捉えたテキストになり得ないのである。

この問題点を踏まえた場合、規範的線形モデルの抱える課題と、Aldrich (1999) が進化論的アプローチを提起した意図が明確となる。まず、規範的線形モデルは、分析対象が真に企業家であることを担保するために、モデルの到達点として、個別企業の経済的成功を置いている。それ故、そこで描かれる企業家とは、既存の市場での成功者であれ、新たな産業を切り開いた存在であれ、無自覚の内にシュムペーター的な企業家概念に近似し、企業家研究が求める企業家イメージから乖離していくことになる。

従って、シュムペーター体系に依拠しながら、「変革の遂行者」という企業家イメージの下で新たな研究領域を切り開いた企業家研究において求められるのは、この研究領域独自のイノベーション／企業家に対する新たな概念規定を構築し、改めて企業家の行為を捉え得る記述モデルを提示することにあつた（ex. Gartner, 2007）。そこで提示されたのが、進化論的アプローチである。このアプローチは、新たな組織個体群の出現を分析単位とすることで、その組織個体群の構築を図る主体を企業家として定位し、フィールドに根ざしたプラグマティックな記述を可能にしたのである。

具体的にAldrich (1999) は、組織個体群の構築をイノベーションと位置づけることで、暗黙に経済原理への適応を意味する経済的成功やIPOやシュムペーターの定義に依ることなく、企業家を定義することを試みた。なぜなら、組織個体群の形成を企業家の役割として位置づけることで、大学や行政、宗教団体といった非市場領域からの資源動員によるイノベーター組織の生き残りを、組織個体群の形成として視野に納めることが可能になり、最終的には経済原理へ回収されてしまう既存の記述モデルの持つ限界を克服しうるからである³。更には、分析単

² Gartner (1989) は、Carland et al. (1983) のようにシュムペーターによる企業家の定義に基づく「企業家である／無い」という区別を求める研究は、企業家の具体的な行動を記述し得ない規範論であるという批判の下、急成長している企業や新産業を研究対象とし、その中で中心的役割を果たす人物に着目しその行動をプラグマティックに記述する、行動アプローチ (behavioral approach) を提唱した。Gartner (1989) のこの問題提起は、企業家研究のプロセス論の嚆矢となり、後の進化論的アプローチに結実することになる。

³ Aldrich (1999) の組織個体群概念は、Hannan and Freeman (1984) の組織個体群研究から借用さ

位を組織個体群に置くことによって我々は、企業家を現前する組織個体群の中で、生き残りを賭けて資源動員を図る主体として、（シュムペーターの企業家定義に依らず）見出すことが可能になる。Aldrichが進化論的アプローチを提起することで目指したのは、プラグマティックに企業家の行為を捉え、記述していくことにあったのである。

2. 秩序構築の主体としての企業家

しかしながら、近年、Aldrich の進化論的アプローチは新たな批判に晒されている。例えば MacKelvy (2004) や Steyart (2007) は、プラグマティックな現象把握を目指す進化論的アプローチが、その実、先行研究と大差の無い予定調和的な記述に陥っていることを指摘する。

例えば、進化論的アプローチに於いてイノベーター組織の殆どは市場において淘汰され、かつ、このような組織が生き残るためには、非市場領域から資源を調達する経路を切り開くために正統性を獲得していく必要性が指摘される (Aldrich, 1999, 邦訳, 326 頁)。この Aldrich の見解は、企業家の行為と組織個体群の形成を現実的に見据えた様に見える。

他方で、この論理には、市場（経済合理性）に適合して生き残る再生産者組織と、非市場領域（社会的規範）に適応して生き残るイノベーター組織という、二者択一の構造が潜在している。その結果、進化論的アプローチのプロセス記述において描かれるイノベーター組織は、ネットワークの開拓によって自身が生存しうる領域を開拓し、その結果、他者（再生産者組織）が市場／非市場領域に適応を推し進める存在となってしまう。そのため Aldrich (1999) の進化論的アプローチは、市場／非市場というメタ構造へ適応過程を捉える、予定調和的な記述モデルとして批判の対象とされるのである。当然、例えイノベーター組織が非市場領域における生き残りを推進する存在であっても、メタ構造への適応過程を「進化」として捉える限りに於いて、進化論的アプローチに基づいた記述は、企業家研究が求める「企業家のイメージ」から乖離していくことになるのである⁴。

しかしながら、Aldrich (1999) が進化論的アプローチを提示した本来の意図が、規範的線型モデルに対する批判にあり、プラグマティックな現象把握に根ざした企業家の行為を記述していくことにあることを、我々は改めて留意せねばならない。そこで、彼が進化論的アプローチに込めた、本来的な含意を再度確認することで、企業家研究が目指しうる「分厚い記述」の方向性を探っていきたい。

まず、Aldrich (1999) が進化論的アプローチを提唱する際に、企業家の行為を組織個体群の構築プロセスとして捉えるようとしたことについて、改めて着目せねばならない。彼は、シュムペーター的な企業家定義と企業家研究における「企業家イメージ」の間で生じるアポリアを踏まえた上で、イノベーションを新たな組織個体群の出現として定義し、その組織個体群の構築に携わる主体をイノベーター組織（すなわち企業家）として定位した (Aldrich, 1999, 邦訳, 169-188 頁)。つまり、企業家はイノベーター組織として分析的な与件とされるのではなく、組織個体群の構築を図る「秩序構築の主体 (Steyaert, 2007)」として我々の現前に立ち現れる

れた概念である。Hannan and Freeman らによる組織個体群研究は、経済合理性への回帰を環境適応として論じてきたコンティンジェンシー理論に対する批判として、組織個体群概念を提唱している (Haveman and David, 2008)。

⁴ 例え非市場領域からの資源動員に着目したとしても、変異から保持に至る進化のプロセスに従って記述した場合、そこで描かれる企業家の行為は、非市場領域への適応プロセスとなってしまう、「変革の遂行者」たる企業家イメージから乖離してしまう。

ことになる。

このように、秩序構築の主体として企業家を捉え直したとき、イノベーター組織／再生産者組織という分析対象の区分にも、通説的な理解とは異なる含意が見出される。規範的線型モデルと異なり、進化論的アプローチは、ベンチャー企業の大企業化（生き残りに帰結としての経済的成功）に導く企業家の行為の終着点ではない。企業家は新たな組織個体群の構築を担う主体であり、再生産者組織が新たな組織個体群に参加することが求められる。つまり、自ら新たなルーティンに参加し生き残りを図るという意味で、再生産者組織もまた秩序構築を担っており、単なる適応として再生産者組織への道を選択したわけではない。むしろ、再生産者組織は組織個体群を切り開いたイノベーター組織と比べ、組織個体群内において劣位に置かれる。それ故、再生産者組織もまた、組織個体群内での生き残りを目指した闘争を仕掛けることになる（Aldrich and Fiol, 1994）。それゆえ、再生産者組織は単にイノベーター組織を模倣し生き延びるのではなく、組織個体群の中で次なるイノベーションの機会を見出し、遂行して行く存在となりうる。その意味で、Aldrichが論じる進化論的アプローチとは、市場／非市場というメタ構造に適応していく連続的な過程を進化として捉えるのではなく、イノベーター組織が新ルーティンを提起し資源動員を図ることで適応しうる組織個体群そのものを作り出し、その組織個体群に参加する再生産者組織の作用によって組織個体群が誕生と消滅を繰り返す、非連続的なプロセスを進化として記述していくことを目指したのである（Aldrich, 1999, 邦訳, 293 頁）⁵。

そこで本論文では、大阪市天満界限における、広告制作業界の地域集積に着目し、広告代理店を頂点とする縦割りの分業関係という業界構造に対して、地域内に集住するクリエイター間の連携の構築を図る主体（インキュベーションマネジャー）と、その連携に参加する中で新たな事業機会を見出し差異化していく主体という新たな秩序構築を図る主体（クリエイター）による、地域内の関係構築プロセスについて、詳細なフィールドワークに基づいた「分厚い記述」を試みていきたい。

3. 大阪市天満界限における広告制作クリエイターの新たな関係形成

シリコンバレーのみならず、特定の地域にベンチャー企業が集積し、新産業の成立や地域の経済発展に寄与するといった、外部経済性に基づく効果が生じることは良く知られている。しかしながら、何故、特定の地域でこのような集積が形成されるのかについて、そのメカニズムは十分に知られていない。本ケースで取り上げる広告・デザイン関連の制作事業は、地理的な立地に左右されにくい業種となりつつあるが、そのような事業領域において、新たに地域的な関係を形成するためには、主体である当事者のどのような行為が必要となるのだろうか。

本ケースで取り上げるメビック扇町は、大阪市天満に立地するビジネス・インキュベーション施設（以下 BI 施設）であり、大阪市におけるコンテンツ産業の振興を目指し、2003 年に設立された公営インキュベーション施設である。所長の M は、インキュベーションマネジャー（IM）であると同時に、同施設の運営を通じて、施設周辺のクリエイターを動員し、「扇町クリエイティブ・クラスター」の形成を目指そうとした。この活動は、クリエイター相互の顔の見える関係を形成することで、地域集積の活性化が目的とされた。他方で、扇町界限で独立経

⁵ Aldrich (1999) は、単純に市場原理による取捨選択を論じる社会ダーウィニズム論や予定調和的なステージ・モデルを痛烈に批判していた（邦訳 pp. 28-30; pp. 288-294）。

営するクリエイターは、IT化の進展に伴って、相互の関係が極めて希薄となった。それは、情報処理技術の発展にともなって、デザイン、版下、写植、印刷などといった従来は分業によって成り立っていた一連の工程をすべて端末でおこなうことが可能となったためである。つまり、専門化されていて水平的な分業体制がIT化の流れの中で崩壊し、広告制作業は、企画やディレクションといったクライアントとの垂直的な関係の中で、自己完結的に作業をおこなうようになったのである。メビック扇町の所長であるM氏は、このような状況の下で、扇町にクリエイターを中心としたクラスターを形成すべく活動を展開している。本事例では、Mと広告制作系のクリエイターの相互行為を通じて、既存の業界での関係構造を変革しようとする試みの中で、地域でのクリエイター間の新たな関係が形成されるプロセスを検討していくことにする。

本ケースの執筆にあたり、筆者はBI施設の所長M、そして、クリエイター6人に対象を絞って、定点観測によるヒアリングをおこなった⁶。インキュベーション施設であるメビック扇町による創業支援活動と地域での関係構築戦略の経緯について、所長のMに対してヒアリングをおこない、クリエイターに対しては、その施設に入居していたクリエイター4人と、メビック扇町との関係を持ちながら地域の界限で活動するクリエイター2人を対象とした。彼らがどのような形でMの企画したイベントや活動に関わり、地域内での関係を構築してビジネスを展開していったのかというプロセスに着目しながら聞き取り調査をおこなった。これらの調査を通じて、Mによってとられた変革行動によって、いかに各主体間での関係が開発され、新しい行為が引き出されるかについて、そのプロセスを明らかにするとともに、Mの地域内活動に対してどのような形で動員関係が成立していったかについて検討していくことにする。

4. BI施設の所長Mによる変革活動の取り組み

(1) Mが取り込まれていた既存の関係

大阪市天満界限は、昭和初期から新聞社、出版社、TV局ならびに広告代理店が数多く立地しており、もともと出版物媒体におけるコンテンツの作成を請け負うクリエイターが集積する地域であった。メビック扇町はこの立地を活かし、新たに独立経営するクリエイターを発掘・育成することで、大阪市におけるコンテンツ産業の振興を目指すBI施設として設置された。

一般的に、インキュベーション施設におけるマネジャーの役割は、3つに大別することができる。一つは入居企業の選定である。第二に、入居企業の経営者に対するさまざまな支援を充実させること、そして第三に、施設の入居率を高めるための活動である。メビック扇町の活動は、その設置主体である大阪市に対して、委託事業としての定期的な報告の義務を負っているものの、当初に一定額の予算が付けば、同じ事業に関しては継続的に同額の予算が確保され、最低限に定められた仕様の報告しか求められなかった。Mは、インキュベーション施設としてのパフォーマンスを高めることよりも、クリエイターが自由に活動できる場を確保することが重要な課題であると考えていたため、設置者との当時の関係は、実現しやすい環境にあった。

⁶ クリエイターC1からC6に関する記述は、筆者が2006年11月から2008年12月までの間に、定点観測でおこなったそれぞれのヒアリング・データに基づく。また、Mに関する記述については、メビック扇町所長の堂野智史氏本人より数々の助言やコメントを賜った。筆者の取材に対してだけでなく本ケースの執筆、公開にあたり、多大な御協力をいただいたことに謝意を表したい。

そのため、大阪市が求める報告義務の枠にとらわれず、クリエイターと接する中で本当に必要なことを新たに事業化することで、獲得予算規模を拡大し、前年度に実施した活動のさらなる充実化に取り組んできた。具体的には、インキュベーション事業、コラボレーション事業、情報発信事業などであるが、とりわけ 2006 年度に実施した活動をより充実するために。2007 年度は、「扇町クリエイティブ・クラスター創生事業」として予算要求し、それを実現に導くことで、後述するこのクリ博覧会やクリエイター取材班などの活動へと展開することになった。

(2) 広告業界における既存の関係構造と地域内での関係構築戦略

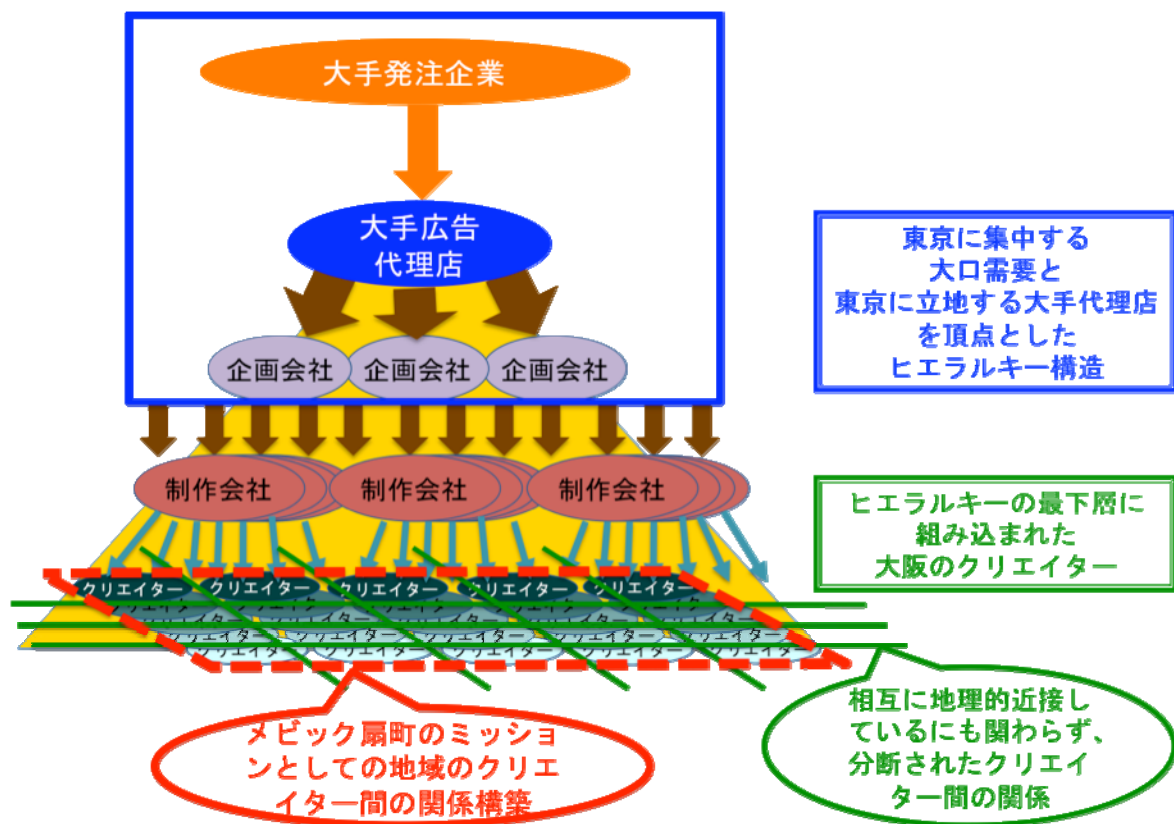
Mをはじめとしたメビック扇町のスタッフは、クリエイターと関わる中で、すぐに起業家育成と地域活性化を結びつける根本的な問題に直面するようになった。つまり BI 施設に与えられている本来の役割である起業家の輩出、すなわちポテンシャルの高いクリエイターを発掘し、独立経営できる状態に育成したところで、大阪市の広告制作を主体としたコンテンツ産業の振興にただちに直結するような成果をもたらさないということである。真にクリエイターが活動できる場を確保するには、業界の構造を地域での活動を通じて変革していくことが必要と感じたのである。

広告制作業は、電通、博報堂、大広といった大手広告代理店が大口の顧客である大企業との間で、大型のプロジェクトを形成し、いくつかの仕事の束としてのブロックを傘下の企画会社に配分し、それを個々の制作単位に分けて制作管理会社に発注し、政策管理会社は、動画や写真などの映像、イラスト、紙媒体のデザインと制作、ウェブ制作、ロゴ制作、といった専門的な作業を自社で抱えるクリエイターや契約で働いているクリエイターに仕事を投げるといって、いわば大手広告代理店を頂点とした強固なヒエラルキー構造を持っている。その強固なヒエラルキー構造の中で、大阪と東京のポジショニングは図 1 に見るように、大手企業の大きな金額が動く企画はすべて東京の企業が支配し、大阪は末端の制作において多少の仕事を分担されるという、いわば頭脳と手足の関係になっている（図 1 参照）。

実際に、M が接する多くのクリエイターが、自らが所属する広告制作業における業界構造と自社のポジショニングに対して、そのようなヒエラルキーの末端に位置することを前提と考えており、彼らの上位の大口顧客となる松下やサンヨー、シャープといった大手家電メーカー、あるいはその傘下のマーケティング機能がすでに活動の拠点を東京に移していたことを理由として、口をそろえて、「所詮、大阪では仕事がない」と嘆いている姿を、M は何度も目の当たりにしたという。

他方で M は、シンクタンク在勤時代に、東大阪などに立地する多くの中小製造業が、やはり大企業からの受注が減り、新たな仕事を自分たちで作って行かなくてはならないという状況取材してきた。関西地区に立地する中小製造業の多くが、モノを作ってもそれをさばく販路を持たず、また、マーケティングの知識や機能が脆弱であるために、系列や既存の取引関係を離れて独立してオリジナル商品を開発していくことが困難であった。M は、この両者をつなぐことで、大阪からのクリエイターの流出を食い止め、各クリエイターが大手広告代理店を頂点としたヒエラルキーからの脱却を図る具体的な戦略となるのではないかと考えたのである。

(図1) 広告制作業における既存の関係構造と大阪のクリエイターのポジション



大阪市天満地区を活動拠点とするクリエイターの多くが下請け的な取引関係だけを重視しており、クリエイター間で横の関係が殆ど存在しないだけでなく、地域内で仕事を融通し合うような関係ももはや成立しない。Mは、その原因を広告制作業に存在するヒエラルキー構造にあると考えた。その構造を変えていくには、クリエイターに対して、大手広告代理店を頂点とした階層構造を前提として成り立つルーティンを徐々に減らし、新しい関係を構築しようとする意識を芽生えはじめさせることから始めなければならなかった。大阪を拠点として活動する広告制作クリエイターの新たな活路が、大手の広告代理店の下請けから脱却し、相互の顔の見える関係や同業者間の連携から得られる競争力の源泉を取り戻す仕組みを作っていくことにあり、そのような関係構造に変えていくことが、Mがインキュベーション・マネージャーとしての役割を果たした上での、とりくむべき最も大きな課題とみなしたのである。

(3) Mによるクリエイターを巻き込むための活動

Mのこのような考え方は、メビック扇町の活動に大きく反影された。そのためには、まず、クリエイター間で相互に相手のやっている仕事に関心をもたせ、相互に連携していくような仕掛けを作るために、入居企業のクリエイターと外部のクリエイターとの分け隔てを廃することが必要であった。とりわけ、メビック扇町の活動に対して、少しでも積極的に参加しようとするクリエイターを発掘し、連携できる関係に巻き込んでいくことが優先的な課題とされた。Mは、まずメビック扇町とクリエイターの事務所との地理的關係を明らかにして、扇町界隈に

クリエイターが集積している状況を可視化するために、メビック扇町を中心とした北区の東半分を網羅する大きな地図（クリエイティブ・クラスター・マップ）を作成した。これは、シリコンバレーを構成している企業のロゴをマッピングした地図から発想を得たものであり、入居企業やメビック扇町に関連するクリエイターの所在地を示すことで、この界隈にどれだけ多くのクリエイターが存在するのかをまず把握し、そのことの意味をクリエイター自身によく理解してもらうことが狙いとされた。メビック扇町を舞台としながらクリエイター自身が関係を新たに生み出すことことで、クラスターを形成していこうとする試みは、「扇町クリエイティブ・クラスター創生活動」と名付けられ、クリエイターが当然のものとして受け入れている既存の広告業界のコンテクストに対抗する新しい概念を掲げることとなった。

M の、「扇町クリエイティブ・クラスター創生活動」を推進する目的は、クリエイターを協働させながら、相互に共感、触発や切磋琢磨できる関係を意図的に生み出すことであった（堂野, 2007）。そのような関係の形成を促進するために、クリエイターを巻き込むことを目的として継続的に取り組んだ活動は、①定期的なクリエイティブ・クラスター・ミーティングの開催、②この街のクリエイター博覧会の開催、そして、③クリエイターがクリエイターの活動を紹介するサイトの作成で、取材班を組織することで継続的にクリエイターのネットワークを拡大していくことの3つであった。

まず、クリエイティブ・クラスター・ミーティングは、メビック扇町内で、月一回のペースで少人数による公開座談会形式で開催されてきた。各回のスピーカーは、入所企業や周辺企業、あるいは関連企業の経営者など、さまざまな出会いの中から M の意向によって選ばれ、しかも「この人とこの人を合わせたら何かおもしろいことが起きそうだ」というように、人的資源の結節によって新たな活動が生じることが期待された。また、独立間もない入所企業が先輩クリエイターと対等な立場で意見交換が出来る場となり、そして自己発信が出来る機会となることが意図された。

メビック扇町がクリエイティブ・クラスター創生活動の一環としておこなってきた活動の中で、クリエイターの関わる度合いと負荷量を高めることによって、相互に知り合うことを目的に展開された活動が、「この街のクリエイター博覧会（以下、このクリ博覧会）」であった。このイベントは、入居企業だけでなく、扇町界隈の有志のクリエイターを巻き込みながら、協働によって相互の理解を深め合うことを目的として M がイベントのグランドデザインを発案によっておこなわれてきた。本研究では 2007 年末までに開催された第1回と第2回について、M とクリエイターがどのように関わってきたかについてとりあげることにする。第1回目は、まず M が、クリエイターの仕事のやり方や生き様を紹介したいというコンセプトを打ち出し、地域での研究会やフォーラムなどの活動に積極的に参加するクリエイターに声をかけ、具体的な展示内容の企画を彼らに任せることによって実現した。あるクリエイターのアイデアで、自社のオフィスをそのまま再現することによって、彼らのクリエイティブな活動の現場をアピールするという方向でおこなわれることが決まった。M の呼びかけや参加するクリエイターの誘いで、結局、メビック入居企業や周辺企業など 11 人のクリエイターがこの企画に賛同し、会場を 11 のブースに区切って、各クリエイターが自分の事務所をそのまま再現した。第1回目の博覧会は、展示を見たクリエイターの何人かにも大きなインパクトを与え、「もう一度取り組みたい」、「今度は、自分も参加したい」というクリエイターの声を積極的に拾い上げることで、第2回目の開催へとつながっていくこととなった。第2回目における M の構想では、作品の展示を通じて相互に仕事の内容を理解するだけでなく、もう一段踏み込んで、知り合った

クリエイターが組織の壁を越え、協働によって展示作品を企画・制作にあたることを通じて、クリエイターが相互に深く理解していくことができるような企画を目論んだ。このように M を中心としてメビック扇町の主催によっておこなわれた「このクリ博覧会」の特徴は、M がコーディネーターとして直接的に企画に携わるのではなく、クリエイターに展示の企画・制作・運営を委ねる形で進められるところにあった。特に第二回目の博覧会では、地域での活動に対して積極的なクリエイターがコーディネーターとして抜擢されただけではなく、彼らのネットワークを活用し、さらに他のクリエイターを動員させることが大きな目的とされた。

クリエイター紹介サイトの作成は 2004 年から始まる。メビック扇町のインキュベーション・マネジャーが入居企業の経営者にヒアリングをおこない、彼らのプロフィールと起業までのエピソードを紹介した。その目的の一つは、人となりや考え方、事業に向き合う姿勢を外部に発信することで、彼らの信頼性を高めることだったが、もう一つの目的は、IM がクリエイターに対して充実した支援をおこなうために、入所企業の状況をより詳しく把握するためであった。M らメビック扇町のスタッフは、クリエイティブ・クラスターの創生事業に向けて、扇町周辺のクリエイターや制作企業とも広く接触を持つようになっていく。彼らが企業訪問を継続的にこなってきたのは、地域のクリエイターの実態を把握し、業界内での立ち位置や仕事に関する情報を収集することで、メビック扇町の活動に巻き込むことができるかどうかをスクリーニングすることを第一義的な目的としてきたからであった。訪問を繰り返す中で、扇町周辺に立地する広告制作クリエイターの多くが、自己発信能力に乏しいことがわかった。そして彼らの自己発信を支援するために、M らは入居企業に対してと同様に取材活動をおこない、人となりや考え方、活動の状況などをヒアリングし、「クリエイターズファイル」としてサイト上に掲載し始めた。しかしながら、扇町地域周辺の企業の取材を進めていく過程で、いろいろと問題に直面することになる。それは、入居企業以外の企業を同業者とは異なる立場で取材することが難しく、極めてよそよそしいものになってしまうこと、そして何よりクリエイターが使う専門用語や技術的な文脈をメビック扇町のスタッフが全て理解できないことであった。そこで、M は地域での人脈形成に積極的なクリエイターを集めて「このクリ取材班」を組織し、彼らに取材から文章作成までの仕事を全て委託することによって、こうした問題を解決しようと試みた。このやり方による効果はそれだけにとどまらず、取材班の活動によって、クリエイターがクリエイターを訪問することで、「顔の見える関係」の重要性を啓発するとともに、現状と課題、支援ニーズ、メビック扇町でのイベントへの勧誘をおこなっていくことが見込まれた。このように、クリエイター自身がコーディネーターとなって人脈を発掘し、さらに、メビック扇町が彼らの取材活動に対して謝金を支払うことによって、一連の活動が、クリエイターの地域でのネットワーキングにインセンティブを高めながら、しかも地域の活性化に対して効果的に税金を投入できる一つの事業モデルとなると考えられた。扇町のスタッフが取材を担当していた当初は、スタッフが知っているクリエイターによる紹介や、電話やメールによる飛び込みの案件だけに限定されていた。しかしながら、2007 年に、扇町周辺の約 2000 社を対象としたアンケート調査を実施し、企業訪問・サイト掲載希望の有無を把握した後に、希望者に対し取材班メンバーが訪問するというスタイルをとった。そして、取材班メンバーの訪問によって紹介されたクリエイターにもアクセスが可能になり、訪問案件が増えることによって、取材可能な件数もまた飛躍的に増えることとなった。さらに、M は取材班のメンバーが、それぞれ中小製造業との接点を持ち、何らかの協働の可能性を模索していることにも着目した。2008 年には、「クロスポイント」という在阪の製造系の中小企業を取材する企画を別に立ち上げる

ことによって、クリエイターの訪問と取材を通じて、製造業の製造プロセスや加工プロセスをクリエイターの視点から理解を深めることによって、具体的に協働の可能性を広げていくことを支援した。

5. M と関わったクリエイターの行為

M によって発案され、クリエイター達の協働によって実現した第1回、第2回「この街のクリエイター博覧会」をはじめとした諸活動は、M の思惑通りメビック扇町内外のクリエイター達が、お互いの仕事の内容やその力量を知り合う機会となった。しかし、クリエイター達がお互いに知り合いになったからといって、その関係が直ぐにメビック扇町の目指す「扇町クリエイティブ・クラスター」へと結びつくわけではなかった。むしろ、「扇町クリエイティブ・クラスター」という、広告制作業界内のヒエラルキー構造に変わる新たな掲げたコンテクストをメビック扇町がかかげ、施設内外のクリエイター達を巻き込み動員していった結果、各クリエイター達は地域内で形成された新たな関係構造の中で、M が当初に想定していた地域内連携とは異なる、あらたな戦略を見出して個々にアクションを始めていくことになる。本節では、(1) 個別のクリエイターがいかなる経緯でメビック扇町の活動に参加し、(2) 何を見出して次のアクションに繋げていったのかについて、詳細に検討していく。

(1) 個々のクリエイターが埋め込まれた業界内での関係

C1 は、大阪の大手電機メーカーをメインの取引先とする広告制作会社でコピーライターとして勤務し、家電製品の取扱説明書などの紙媒体の政策に従事した後に、スピンオフして独立した経緯を持っている。現在でもその広告制作会社との関係が継続しており、仕事を分担するだけでなく、独立後の取引先も電機メーカー関連をメインとしている。大企業をメインの顧客としているため、特定のクライアントとの間で社内広報やパンフレットなどの媒体制作に特化することを重要な業務として位置づけていた。クライアントから信頼を獲得することによって、業務の範囲を広げていくことが、極めて重要であった。そして請け負う業務が多岐にわたるようになるほど、制作に携わる従業員の数を増やすことが必要となった。納期の異なる受注案件を同時に走らせている状況の中で、業務の進捗管理や従業員の採用、取引先との交渉などの仕事が増えていき、地域内部でのネットワークの形成に関わる時間的余裕が生まれなかった。

それに対して、C2 は広告の企画に関わる多様な業務を転々としてきた。まず、フリーランスのプランナーとして企画事務所の仕事を手伝い、そこでは大手広告代理店を通じて、行政や大手企業の施設・設備などの企画業務に関わった。次に制作会社に入社し、大手 FC 企業に出向社員として派遣され、加盟店向け社内報と業務マニュアルの編集に携わることになるが、実質的に任された業務は広範に及び、経営改革を進めていたこの企業での広報戦略の策定という重要な業務を担当した。さらに大手企業のハウスエージェンシーに移籍し、システムキッチンのプロモーションなどに参画し、商品に関する幅広い知識や、巨大な組織のなかで多くの関連部門との調整業務をおこなうスキルを身に付けた。さらに C2 は、建設会社に在籍し宣伝・プロモーション計画を整理し、体系化する作業に従事し、Web サイトのリニューアルに携わったことによって、見込み客の発掘やブランディングに関わる業務をおこなうことによって、広告の発注主としての経験を積んだ。こうした発注側と受注側の両方の立場に立って仕事をした経験から、両者のミスマッチが多いことに気づき、クライアントとクリエイターの間にあって、本

当に必要なものを生み出すことをミッションとする企業活動を立ち上げた。この企業の経営を通じて C2 は、ワンストップ型の広告ソリューション事業が強みとなることを三井だし、事業を展開してきた。しかしながら、受注案件をライターやデザイナーなどの各専門のクリエイターに発注する上でのバリエーションを広げていくためには、多様なクリエイターへの発注体制を整える必要があった。メビック扇町での M の活動をうまく活用することで、発注先として作業が出来る人材の発掘が可能になるのではないかと期待していた。

他方で C3 は、印刷会社の営業から独立し、従業員 2 名で印刷物のコンサルタントとしての会社を設立した。彼は、もともと近隣の飲食店や介護ケア会社、各種サービス業や役所などをクライアントとしながら、チラシやポスター、冊子パンフレット、パッケージなどの制作物を扱ってきた。業務の範囲は、クライアントのイメージを形にし、印刷紙のセレクトからデザイン提案、モノとして納品するまでであるため、自社には工場はなく、自らが受注の窓口となり、さまざまな得意分野の印刷工場に印刷を外注する形式をとる。そのために天満界限にどのような仕事のできる企業が立地しているかという情報探索は不可欠であり、受発注先の開拓において近隣の関係が濃密であったことから、M が日常からその重要性を語る地域内部での人間関係は、自身の経験の中でも非常に重要であると捉えていた。

C4 は、クリエイターが地域内での協働関係を構築していくことの重要性を感じていた。広告制作会社でデザイナー、そしてディレクターとしてのキャリアを積んだ後に、独立開業を果たした。前職の企業が広告代理店を通さずに大手企業クライアントとの直接的な取引をおこなっていたため、クライアントを巻き込み、営業、デザイナー、コピーライターがひとつのチームとなって、協業の上で制作物を作り込んでいくことの大切さについて学んだ。しかしながら、大企業がクライアントの場合だと、大きな組織の担当者だけとのやりとりになるので、自分の制作物がどれだけ企業全体の戦略や意識向上に貢献しているのかというフィードバックが得られないという限界もわかってきた。ましてや、広告代理店などの仲介者を通じた案件では、行程毎に細分化された状態で引き渡されるために、仕事の全体像が見えず、顧客の要望を把握することが難しいことを知った。さらに、デザイナーからディレクターとしての仕事へと移っていく過程で、デザイン以外にブランド構築、マーケティング、販促など、経営のあらゆる側面の知識を持たなければならないと考えていたことから、創業準備段階において入居したインキュベーション・オフィスでは、経営やマネジメントについて他の起業家の仲間と議論し話し合う場を持つことで、幅広い知識を吸収できた。デザインの世界は、モノではなくデザインという無形の価値を取引しているため、製造業などの業種に比べてクライアントとの取引が不安定になりがちであることを知った。そこで、クリエイター同士で協力し、デザイナーのプレゼンスや地位を上げていくための活動が必要であると考えた。彼には、その活動拠点を築いて行くためにも、メビック扇町の諸活動に対して積極的に協力していった。

C5 は、設計事務所からスピンオフし、当初は大手企業から下請け受注する設計事務所として開業した。最初は大阪府の別のインキュベーションに入居し、そこで他の業種との関わりが、それまでにない様々な知識を得る機会となり、いい経営者との繋がりが、自分自身に気づきを与えて、飛躍のチャンスになることを自覚するようになった。メビック扇町への入居後は、クリエイターの概念を変える出来事の連続であった。とくに、大手ゼネコンからのデザイン受注の仕事を主な業務としていた彼は、建設業界だけにとりこまれた仕事がルーティンから逃れられないことに退屈さを感じており、新しい仕事への模索を考えていた。メビック扇町への入居による最大の強みは、広告業界に関わる他のクリエイターの仕事に触れる機会が得られること

と考え、デザインと制作をより広く捉えながら、広告業界に所属する彼らとのコラボレーションの場を見つけようとしていった。

C6 は、もともと広告代理店に勤務し、コンピュータ情報雑誌の広告紙面の営業を担当していたが、広告主の依頼で制作にも携わるようになったことから、ソフトウェア関連の企業に転職して、企画を担当していた。彼は、勤務先の倒産から必要に迫られて自社を立ち上げ、そこで前職での取引関係などをつてに仕事をもらった経験から、何よりも人脈が重要であると感じていた。他方で、IT 端末機器の発展によって媒体が急速に変化を遂げることにより、これまでのように広告代理店がテレビや新聞などの主要媒体における広告枠をほとんど押さえ、縦割りの取引によって広告制作の仕事をもろうような慣行が、すでに崩れ始めていることに、大きな事業機会があると認識していた。

(2)「扇町クリエイティブ・クラスター」の下での、各クリエイターのアクション

①地域での関係構築に消極的なクリエイター

C1 は、入居当初はMの入居企業に対して求める方針に従って、同じフロアに入居する別のクリエイターとの間で親交を持とうとした。とりわけ、C1 が大企業の広告や販促物などの請負しか経験を持たなかったために、当初は M の指導や他のクリエイターを見習って、東大阪の中小企業などでも取引を開始し、販促物の作成などの営業を展開した。しかしながら、大企業との取引の中で契約や工程管理などが全てルーティン化された仕事に慣れていた C1 にとって、中小企業との取引は困難を極めた。まず、自社製品の何を誰に向けて発信したいのか、という発想がクライアントに欠如していたためにコミュニケーションがとれなかったこと、さらにアイデアやコンサルという形のないものに対して全く価値を認めてもらえないことなどがストレスとなって、結局、中小企業向けの営業をおこなわないことにした。メビック扇町の入居企業の多くが中小企業をクライアントとしていること、また、メビック扇町が掲げているクリエイティブ・クラスター構想もまた中小企業とクリエイターのコラボレーションがメインであると捉え、自身のビジネスには直接的には関わらないものとして、入居企業間のやりとりの数は激減し、メビック扇町内部での関係はほとんど発展しなかった。

C2 は、企画プロデューサーという立場から、同じフロアに入居する制作系のクリエイターやクライアントとなりそうな企業との間で親交を深めようとした。とりわけ、クリエイターの間で良好な仕事の関係を構築するためには、彼のようなプロデューサーの側から積極的に声をかけ、仕事のスタイルを共有すべきであると考えていたからである。しかしながら、実際にメビック扇町に入居する企業と仕事の話を語り始めると、自分とは相容れない様々な相違点が発見された。コピーライター、イラストレーター、デザイナーの C4 などの仕事を見ながら、彼らの多くが、商品づくりと作品づくりを混同しており、代理店やクライアントもまたそれをよしとする傾向が強いことに疑問を持ち始めた。その結果として予想される事態は、「格好いいホームページだけど問い合わせが来ない」というような問題に直面しやすいことを見通した。つまり、「クライアントの利益を上げるために何をすべきなのか、ホームページのリニューアルがどれほど重要なのか」という視点が欠けていることに気づいた。彼はその後、この経験を自分のビジネスにフィードバックする上で、どれだけタイトに制作を担当するクリエイターの仕事をコントロールできるかということに重点を置くようになり、近隣企業との関係は、特定のクリエイターとの間での取引関係にだけ限定したビジネスライクな付き合いとなっていった。

②地域への関係構築に積極的なクリエイター

印刷営業から独自のビジネスの展開を目指す C3 は、もともと M の前職場であったシンクタンクに営業で出入りしていて、M は業務上のパートナー的な存在であった。その後、C3 自身だけでなくその同僚までもが独立開業することとなる。C3 の同僚が、グラフィック・デザインの企業を立ち上げる際に、メビック扇町に入居することが決まったことから、C1 もメビック扇町に立ち寄ることとなり、新たに所長となった M との関係が新しい形で始まることとなった。しだいに、メビック扇町のパンフレットの制作に関わることになり、そこで、C3 は数多くの入居企業や近隣企業のクリエイターと出会い、とりわけデザイナーとのコラボレーションがおこないやすくなったことで、より積極的に関わるような新しい関係が生まれることを期待した。それまでのように単にデザイナーにデザイン行程を全て任せしめるのではなく、デザイナーの注文や希望を反映する形で、用紙の選択や製版の方法などの新たな提案を行えることに仕事のおもしろさを感じた。最近のデザイナーは PC の画面上で仕事が完結してしまうことが多く、実際の仕上がりまで考えて仕事をする人が少ないことを営業の中で感じていた。そこで彼自身は、紙質・色・サイズなどを提案することで、クリエイターの意識を高め、印刷媒体の可能性を広げていくことを、メビック扇町を通じた新たなミッションとしていった。

デザイン系広告制作出身のディレクターである C4 は、前インキュベーション入居時代に他の入居企業との関係の中で仕事繋がり、事業の成長を助けるような経験が得られたことから、メビック扇町に入居後も、他のクリエイターとの親交を深めようとした。所内で開催される成果報告会や展示会、その他の交流会などに積極的に参加することによって、彼自身が他の入居企業からデザイナーとしてのクオリティの高さを評価され、ロゴの制作や企業広報誌などの紙媒体の制作をいくつか受注することで、事業自体も発展していった。とりわけ、M が主導するクリエイティブ・クラスター事業にかかわる案件を積極的に引き受けることで、地域での他のクリエイターとの関係を構築していくことが可能になった。他方でデザイナーの地位を向上させて、ブランドの確立に貢献していくものと考えた。

建築インテリア・デザイナーの C5 は、メビック扇町に入居することによって、ウェブデザイナーなどの別の分野のクリエイターの仕事に興味を持ち、コラボレーションが可能になる場を探していた。M の勧めで、このクリ博のコーディネーターを務めることとなったのを契機として、本格的に広告クリエイターとの共働によって企画から出展までをおこなう全ての責任を負うことになる。彼は、このクリ博への取り組みを、自社の事業の一部として捉えた。彼がこれまで関わってきた建築関連の市場がすでに成熟しており、大手ゼネコンの下請け的な関係の中で閉鎖的で、しかも今後の発展の展望が見えないのに対し、広告クリエイターとの連携が、インテリア・デザインを超えた企画力の大幅な飛躍につながるものと捉えていた。このクリ博で協働したデザイナーが商業ベースのデザインの世界を超え、よりアートとしての表現を大切にし、であったことから、意気投合した。その反面で、年の離れた年長のクリエイターからアドバイスをもらうことによって、これまでのように設計図を書き直接デザイン作業をおこなうのではなく、適切な指示を出していくディレクターとしての力量を磨く訓練の場としての認識を持つようになる。

広告代理店営業出身の C6 は、C1 と同様に社内で抱えるクリエイターの離職率の高さに悩んでいたが、C1 がクライアントからのプロセス管理が厳しく他のクリエイターとの関係を構築していく時間的余裕がないのに対して、C6 は制作に関する社内での権限委譲を積極的に進め、また、コンペによる案件の性格上、成果物だけが求められ、プロセス管理が緩かったことから、

地域での関係構築を積極的に展開できる環境にあった。M と出会った当初は、人材を確保するために多くのクリエイターを知ることが重要と考えていたが、メビック扇町の活動を見て認識したのは、想像よりも天満界隈のクリエイターの数が極めて多いということであり、M への協力によって、この街の新しく知り合ったクリエイターと何かおもしろいことができる可能性を見いだしていった。このクリ博覧会では、一つの展示グループの中に入ることとなり、グループのコーディネーターを補佐する役割を担い、積極的に企画に携わった。また、もともと大阪の中小企業の経営者を広く紹介する活動を一つの事業の柱としておこなってきただけで、地域での関係は幅広く持っていた。とりわけ、ポータルサイトの運営や大阪市が設置する中小企業支援機関によって発行される広報誌の企画から編集までを担当していた。そうした経緯もあって、M の活動を積極的にサポートし、とくにこの街のクリエイターの取材班を組織する際には、クリエイターの視点から取材するノウハウを提供した。さらに、扇町周辺のクリエイターを発掘し取材していく作業を M とともに受け持ち、クリエイターと製造中小企業のコラボレーションを取材するクロスポイントの企画に、積極的に関わっていった。

③地域での関係を組織化していくクリエイター

このクリ博覧会は、展示作品の企画・作成活動の中で、クリエイター間の協働関係を作り出したが、同イベント終了後も、グループ・メンバーでの活動を継続しながら、地域での関係を組織化していくような動きが3つ見られた。ここでとりあげた C3 から C6 は、いずれもこのクリ博覧会において、各展示ブースの作成においてMがコーディネーターを募った際に、自ら率先して引き受けたり、他のクリエイターによって推薦・抜擢され、それぞれがイベントの中核的な役割を果たしてきたクリエイターであった。C3 が率いたチームは、イベント終了後に活動を継続せず、C3 自身もメビック扇町に所属するクリエイターとの関わりが少なくなっていたのに対して、C4、C5、C6 は、チームのメンバーとの活動を継続し、名称を与えることによって組織化し、それぞれグループα、β、γを形成した。本報告では、C4 と C5 が形成したそれぞれのグループαとβに着目しながら、内部での活動の状況と C4 と C5 がそれぞれどのようにグループ内活動に関わったかについて検討していきたい。

グループαは、C4 が所属するデザイン会社だけでなく、他に入居企業1社と周辺企業1社の経営者によるデザイン系企業3社を核としたグループである。彼らは、デザイナーの地位を向上し、集合的にブランディング活動を推進していくことを目的として、グループαを組織した。また、「このクリ博覧会」を一つの契機として、意識を共有できる経営者を巻き込みながら活動を展開していった。組織の立ち上げ当初は、顧客との交渉力を向上させるために、受発注の窓口を統一していくことを目指したが、組織としての実績がない段階で、会員に等しく組織の維持コストのための負担を求めたことから、コアメンバーと周辺的に参加したメンバーとの間で対立が表面化した。そのため、まずはブランディングやデザインに対する考え方を啓蒙する意味での勉強会やセミナーを、グループの当面の主な活動とした。

C4 は、顧客との交渉力を向上させるために、グループを形成することでデザイナーに対する正当な対価を獲得していくことを目指したが、実際に具体的な案件が持ち込まれ、グループ内で仕事を分担することになると、仕上げ品質の程度において他のクリエイターとの間で調整が難航した。また、ブランディングに対する考え方などにおいて対立が表面化するほど、グループの中でも特定のクリエイターに対してしか業務を分担し権限を委譲することが難しくなり、クリエイターとの横の関係を発展させていくことに対するコスト意識が芽生え始めた。む

しろ、勉強会やセミナーにおいて材料を提供する企業の営業担当者や金属加工の企業との間で話し合う中で、デザインによって素材の可能性をどのように引き出せるかということに新たなビジネスの可能性を見いだした。そのため、クリエイターとのヨコの連携ではなく、商材を提供してくれる製造業者や加工業者といった異なる業種とのネットワークをより重要な関係とみなすようになった。

それに対してグループβは、「このクリ博覧会」での展示で新たなスポンサーがつき、次の展示会の話が持ち込まれることによって、メンバーが継続的に活動することによって成立したグループである。当初は、デザイナー2人とイラストレーター、印刷系クリエイターなど5名が中核となっていたが、次々に展示イベントの依頼が継続的に入ることによって、そこに参加するメンバーも入れ替わっていった。スポンサーがつくことで活動内容の性格が決定されていくため、グループαのそれとは異なり、彼らはメンバーを囲い込んで価値観の共有を図るような行動をとらなかった。若いデザイナーを中心に企画を立て、それをベテラン・デザイナーや素材の供給業者がサポートし、必要に応じてイベント毎に参加メンバーを外部に求めるという、役割分担を柔軟に変えることのできるグループを形成していった。

C5は、そのなかで中心的な役割を担うこととなる。このクリ博覧会においてグループ化した当初は、クリエイティブ志向の強いクリエイターとの協働によって「いかにデザイン能力、自己発信能力を高めるか」ということが課題であったが、スポンサーのオファーが、グループでの活動を進める中で、立場や考え方の異なる多くのクリエイターを巻き込んでいくという課題にそれだけでは十分に答えられないことから、次のイベント展示での課題はコンセプトをどう共有し、ディレクション能力を磨いていくかという課題に移っていった。しかしながら、イベントごとにメンバーが入れ替わり、その都度、メンバー間で分業関係をどのように調整するかということが重要な課題であった。また、C5自身が年少者であることから、年配のクリエイターに対してどう接するかということを考えてときに、民主主義的に企画を立てていかなければならないと考えていた。こうした配慮と調整の課題に対して、グループ内の年長のクリエイターから、より強い個性とリーダーシップの発揮を求められたことを契機に、内部で形成されつつあったしがらみを超えて、斬新なアイデアでプロジェクトを立て、マネジメントしていく能力を磨いていった。

このようにクリエイターの間で二つのグループが形成され、継続的に活動を展開していくなかで、グループ間、あるいはグループを形成するメンバーとそうでないメンバーとの間の関係は希薄になる傾向が表れた。とりわけ、グループのウェブサイトが立ち上がり、参加するメンバーの氏名やプロフィールが公表されることになると、この傾向は顕著に表れた。また、メンバーの数が増えるに従って、相互に存立基盤を確保するためにグループとしての目指す方向性の違いが表面化し、それが、クリエイターとしての資質や評価へと発展するようになると、静かな対立が表面化するに至った。そのため、グループ間での無用な対立を避けるために、C4とC5は相互に干渉せず、他のグループの動向に対して無関心であることを装い、メンバーもまた、相手のグループに関わらないことが暗黙の中で求められるようになった。

6. Mとクリエイター間にみる動員関係の変遷

2回の「この街のクリエイター博覧会」の活動を経て扇町界限に現れたのは、地域内連携を意識しながらも、異なる目標掲げる小集団の集合体としての「扇町クリエイティブ・クラス

ター」であった。Mがこの企画を立ち上げた当初に期待した、従来のヒエラルキー構造とは異なる水平的な協働のネットワークではなかった。Mはこのようなクリエイターのアクションを観察していく中で、メビック扇町の活動の方向性を少しずつ調整していくことになる。

(1) ネットワーク形成に対するクリエイターの考え方の変化

地域でのネットワーク形成を目的として、Mが発案したイベントやミーティングなどの活動に対して、クリエイターは日常業務を抱える中でどのようにそれと向き合い、巻き込まれ、ネットワークをどのように活用できたと考えたのだろうか。

C1は、体調を崩したことをきっかけに、仕事のやり方を変えるように心がけた。もともと受注できる仕事を選ばず何でも引き受けていたことから、単価の低い細かい作業を多数引き受けていたが、少人数体制で受注案件が多いことによるリスクを避けるために、よりまとまった仕事をもらえるクライアントを中心に受注案件を絞っていった。また、社内で制作に携わるスタッフが定着せず、常に人員が不足していたため、自らが仕事の調整や納期に間に合わせるための発注の手配などのやりくりに追われる毎日であった。とりわけ、大手メーカーの制作物は、納期やプロセス管理が厳しく、クライアントの担当者との密接なやりとりが必要であった。そのため、メビック扇町でのイベントへの参加はもとより、Mなどの施設管理者との定期面談において、業績を報告するための資料づくりも大きな負担となっていた。とくに企業会計における報告に関しては、市販の会計ソフトを使って4半期ベースでの資料を作成していたため、メビック扇町への入居時を基準とした業績の資料を求められると、作り直す作業が煩雑となり、人手を避けない状況の中で、極めて大きな時間的なロスとなっていた。また、地域の関係を構築していく中で資源動員を可能にしていくことをMが各クリエイターに期待していたのに対して、C1はメビック扇町のスタッフが、人材獲得などの経営スキルや経営資源を直接的に提供してもらえることを望んでいたために、メビック扇町に入居したことで近隣のクリエイターとの関係をどう構築し、それを自社のビジネスに活用するかというところまでは全く考えが及ばなかったという。

C2は、このクリ博のイベントの参加において、 α グループを形成したデザイン系クリエイターから展示内容の企画を任された。彼自身は全体のスケジューリングを決め、役割分担を決めることで、各クリエイターが主体的に動くことができるようになるまでの負荷量が大い初期段階だけに関わった。しかしながら、最初の計画段階での完成度の高さを重要視する彼のやり方によって、他のメンバーとの間の対立が表面化する。プロジェクトが動き出す段階には、自身が降りざるを得なくなったのは、入居企業のデザイナーとの対立が顕在化したからであった。彼自身はプロデューサー視点で全体の企画とコンセプトにこだわったのに対して、他のデザイナーの多くが、「自分のデザインする作品が格好良く見えればそれでよい」「それぞれが思い思いに表現すれば、全体としてうまくいく」と考えているようにみえたのである。メビック扇町の他の入居企業とのトラブルを1つの経験として、デザイナーの間では、価格交渉に関するコンフリクトが生じやすいことがわかった。そうした事態を避けるために、デザイン発注に関しては、自社のルールに従って価格決定をおこなうように細かい規約を設けた。同時に、メビック扇町界隈のクリエイターの間では、逆に顔の見える関係が邪魔になり、発注関係を持てなくなっていった。

C3は、このクリ博では1つの展示スケジュールのコーディネーターとなったが、他のクリエイターとの年齢差があったために、若手を束ねていく役割を自覚していた。しかしながら、

同時にクリエイター同士の関係の中に甘えが発生しがちであることもわかった。それは後に、メビック扇町で知り合ったデザイナーに対して発注した案件で、納期に間に合わずに、クライアントに迷惑がかかる事件として確実なものになっていく。M が掲げる「顔の見える関係」の構築に対して、最初は賛同していたものの、お互いが深く知り合うほど、そこに甘えが生じてしまうことに対して疑問を持つようになり、関係の中に距離感を保つことの大切さを知るようになる。彼は、クリエイターとの関係を広げて、管理が行き届かないようなリスクの高い事業を展開するのではなく、既存の印刷業との取引関係の中で、固定客に対して堅実に受注案件を確保する方向に切り替えている。

C4 はこのクリ博覧会以降も、メンバーを組織してグループ α を形成し、その中心的なメンバーの一人として活躍した。また、M がすすめるこのクリ取材班の活動にも取材メンバーのとりまとめ役として関わった。とりわけクロスポイントというクリエイターと製造業者とのコラボレーションを取材する企画については、新しい関係を掘り起こすための材料となった。また、勤続か公企業の依頼の中で企画を立てる中で、いくつかのコラボレーションの事例を自らの事業の一つとして考えるようになり、グループ α においてデザイナーと製造業者とのコラボレーションの場をセッティングすることで、それを中心的な事業へとシフトしていくこととした。そうした結果、次に表面化した課題は、協働によって生まれた作品をどのようにビジネスとして成立させていくかということであり、グループでの活動において収益化を可能にするビジネス・モデルを模索した。

C5 も同様にこのクリ博覧会以後に、メンバーを組織してグループ β を形成した。C4 が率いるグループ α が閉鎖的で意識を共有できるクリエイターだけにメンバーを絞ったのに対して、グループ β の活動はイベントごとにメンバーが入れ替わるために、展示会のプロジェクトに合わせて人材をどう抜擢してマネジメントするかが問題となった。展示会の内容については、スポンサーの依頼で和紙や特殊紙を使ったものという制約があったために、素材提供者やものづくり企業との交流が盛んになっていった。その過程でM が企画するこのクリ取材班の活動にも参加し、クリエイターや製造業者などのさまざまな経営者との接点から、新しい企画を考える材料としていった。他方で、企画展示会を見学した業者からの商談が入ったものの、試作を量産化する設備やクレーム対応などの体制が取れないことから、そうした話を自ら断ることとなった。その経験から、グループでの活動を本格的にビジネスとして成立させるための方向性を探ることになっていった。また、和紙を扱う素材の供給業者との関係から、そうした特殊素材を展示ブースや内装などにどう取り入れていくかというような自身の事業における商材開発にも生かそうと考えた。そうした経緯から、M の発案で始まったクリエイターと製造業者の間での協働の取材にも積極的に取り組み、製造業者との関係を深めていった。

C6 も、C4 や C5 と同様に、このクリ博覧会の協働メンバーとの間で、会合を続けてきた。しかしながら、イベントなどの具体的な活動ではなく、むしろ情報交換にとどまるものであった。C6 自身が運営する事業に関しては、2008 年に大阪市との契約を打ち切れ、コンペでの再契約がとれなかったことから、大阪の中小企業の社長を取材する雑誌の編集・企画を別の形で事業にしていくことを考えることになった。彼はかねてから新たな映像媒体が広告ビジネスを根本的に変えていくことを予想し、YouTube などの誰でも利用できる安価な自己発信ツールに注目し、これを中小企業の宣伝・広告ツールとして活用していく事業を進めようとした。また、M の依頼によってメビック扇町が主催するさまざまなイベントに企画者として参加する中で、その意識も大きく変わっていった。最初は新しいクリエイターの発掘に注力していたが、

クリエイターと製造業者のマッチングや新しい事業の展開に対して積極的に関わる中で、それを取材していく中で宣伝用、PR用のパッケージツールを提供して利用してもらうことで、副次的に自社のビジネスに還元する方法を見いだしていこうとした。

Mが企画するメビック扇町での活動は、他のクリエイターとの協働の機会を得ることによって、クリエイターがビジネスにおける新たな資源動員の間としてよりもむしろ、つきあいの幅を広める自己研鑽の間として、あるいは「おもしろそうだ」として自らの事業とは無関係に好奇心で関わろうとしたクリエイターほど、新たな出会いによって得られる不確実性に積極的な意味を感じ取っていたことがわかる。C4やC5のように、自らのディレクションの能力を開発する間として活用したクリエイターは、同じメンバーで組織を形成し、活動を継続することによって、さらに新たな関係を形成している。他方で、C1やC2のように、直接的にビジネスにつながるような関係や資源動員の機会を求めて参加するクリエイターにとっては、地域での関係への投資に対するコストが大きいことを知って、裏切られる結果となった。

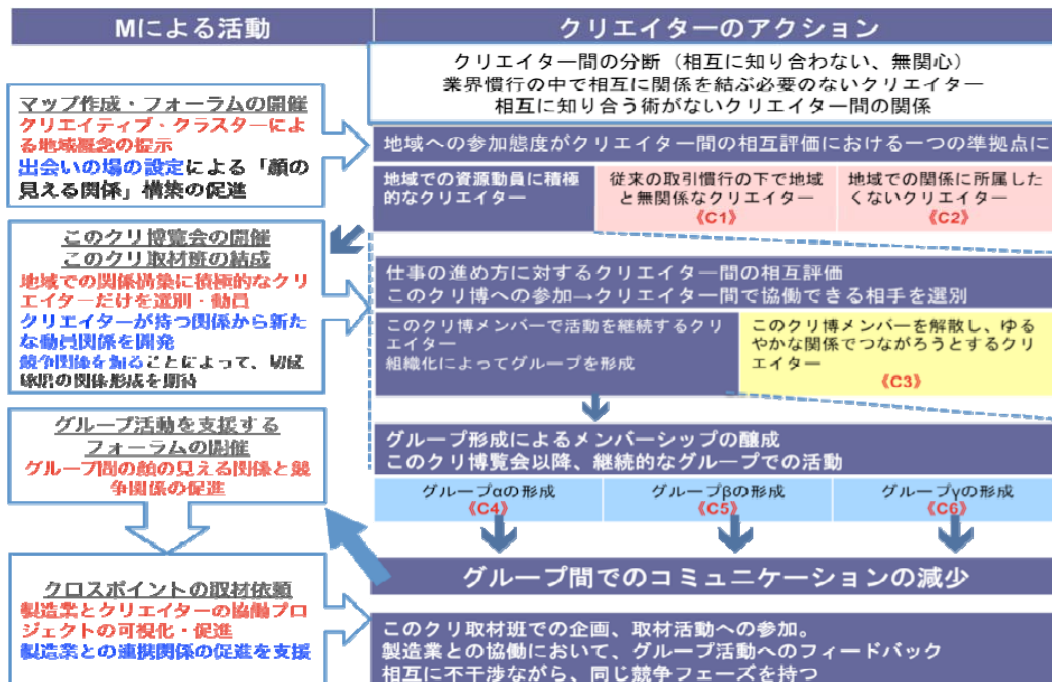
(2) 動員関係の変遷

Mが「扇町クリエイティブ・クラスターの創成」を掲げ、各種イベントを開催していくことは、逆に、広告代理店を頂点としたピラミッド構造という支配的な業界慣行の存在をクリエイターの間に意識させるところとなった。同時に、既存の業界慣行が相対化されたことで、それに順応あるいは対抗する意図を持つクリエイターが誰で、どのような対抗戦略をとろうとしているのかという認知が容易になった。クリエイターは、Mの発した「扇町クリエイティブ・クラスター」という概念を一つの手がかりとして、相互に相手の事業戦略やビジョンを評価・判断していくことになったのである。以下、Mとクリエイターの間で動員関係がどのように変遷を遂げていったかについて、もう一度振り返っておこう（図2参照）。

Mの発した「扇町クリエイティブ・クラスター」という概念がマップやメビック扇町としての活動の中で明らかにされた結果、メビック扇町の近隣に集住していたクリエイターは、IMの意図に応え地域の同業者のネットワークを形成する者、地域での関係に対してあまり深くコミットしたくない者という、2つのカテゴリーが、彼らの間で明確な形で生成されていくことになる。そしてさらに地域での関係に深くコミットするクリエイターの間でグループが形成されることによって、それに加わるクリエイターとそうでないクリエイターという2つのカテゴリーが形成され、クリエイターの間で新たな関係が生まれるほど、「地域」での関わりの強さが、相互のビジネスのスタンスを見分ける上での1つの準拠点として機能するようになった。

以上のような経緯に着目していたM自身も、「扇町クリエイティブ・クラスター構想」を掲げた当時に想定していた「顔の見える関係」を構築するために、自らが結節点となって入居企業や界隈の企業のマッチングや顔合わせを継続的におこなうものの、これらのクリエイターの間の関係については、すでに次のステージにステップアップしたものとして捉えるようになった。すなわち、彼らが切磋琢磨できる関係の構築を支援していく方向に活動の内容を切り替えていくことになる。

(図2) Mとクリエイターの間での動員関係の変遷



さらに、このクリ博覧会以降になると、クリエイターの中でも継続的にメビック扇町での関係を維持して、活動の範囲を広げていくクリエイターが3つ存在したが、彼らがグループとして組織的に活動していくほど、グループ間、あるいはグループを形成するメンバーとそうでないメンバーとの間の関係は希薄になる傾向が表れた。これは、クリエイターがこのクリ博という、相互に深く知り合うプロセスを通じて、個人として、またグループとして相互に求めるものが異なっていることを確認したからである。仕事の進め方に対するトラブルや取引関係での対立が避けるために、相互に干渉せず、他のグループの動向やグループに参加しようとしないうクリエイターに対して、意図的に無関心であることが求められた。

それに対してMは、グループαとβの活動を他のクリエイターに対して公開させるためのフォーラムを企画した。そのフォーラムではグループ形成の経緯や活動について詳細を語ってもらうことによって、他のグループやクリエイターとの間で激論が交わされ、報告者と徴収との間で相互に競争心を煽るなどの何らかの影響を与えることが期待されていた。しかしながら、相互に干渉しないという関係が保たれていたために、フォーラムに参加したクリエイターは少なく、Mが期待するような切磋琢磨できる関係の構築は思うように進まなかった。

ところが、クリエイターが中小製造企業を取材するクロスポイントの企画では、取材を担当していたC4やC5が、それぞれグループ内に取材の成果をフィードバックしようとしていた。彼らは別々に、グループを形成していたが、それぞれにおいて、素材を生かしたデザインと商品の開発を製造業者との間で協働の形でおこない、それをどうやって事業として成立させていくかにおいて試行錯誤を続けることとなった。したがって、Mの行為は、彼らに対して、クリエイターだけではなく中小製造業者との関係をどのように深め、協働体制をつくって、新しい事業に育てていくかという方向付けを促進することとなり、図らずして相互に不干渉で目指す方向性が異なっているはずのクリエイター・グループに対して、同じ競争のフェーズを持たせることとなった。

7. インプリケーション：関係性の変容と巻き込み手法の変化

最後に、M がクリエイター間の関係を構築するために、どのように巻き込みの手法を変えてきたかについてふり返っておこう。

M は、メビック扇町の設立以来、同所のインキュベーション・マネジャーとしての役割を果たすと同時に、「扇町クリエイティブ・クラスター構想」を掲げ、入居企業や界隈の企業全体に対して「顔の見える関係」の構築に積極的に取り組んできた。しかしながら既存の業界慣行に従う傾向の強いクリエイターを中心として、地域での関係構築に積極的に取り組む態度を示さなかった者も多い。最初は、さまざまなクリエイターに対して活動の協力を仰いだものの、本来業務の多忙さを理由に、積極的に地域での関係形成に努めようとするクリエイターは数が限られていることを知った。

そのために、クリエイティブ・クラスターを発展させるための活動においては、インキュベーション・マネジャーという立場の M 自らが、地域のクリエイターを取材し、人脈作りの支援をおこなうだけではなく、クリエイターの目線から動員関係を作ることようなしくみを整え、地域でのクリエイター間の関係構築が促進されることを意図した。また、「顔の見える関係」の構築を掲げていた当初は、新しい関係を構築することだけが目的であったのに対して、このクリ博覧会以降になると、そうしたネットワーキング活動に加えて、地域での関係構築に積極的に投資してきたクリエイターに対しては、より高度な関係形成を促すステージへと誘導する。すなわちクリエイター間の競争を煽り、切磋琢磨できる関係の構築を支援していく活動を加えていったのである。

他方で、新たな関係の中でグループを組織していったクリエイター（C4 と C5）は、グループの内部で「どのように振る舞うべきか」ということに対して神経を使うようになり、グループの統括による相互関係の調整が、地域における関係形成の大きな目標となっていく。その結果、グループ間相互の関係は遮断され、相互に相手のグループの動向について情報が入らないだけでなく、無関心になっていく。

しかしながら、それぞれのグループを牽引していく C4 と C5 がグループをどのように統括してきたかについて変遷を追うと、C4 と C5 の間にはコミュニケーションがほとんど欠如していたにもかかわらず、グループの抱える課題やテーマの移り変わりが驚くほどシンクロしていることがわかる。グループ形成当初、両グループの課題は、グループのミッションをどう明確にしていくなかであり、その時点において、両者は相互に求めるものが異なっており、相容れないことを強調していた。その後、M の後押しで開催されたクリエイティブ・フォーラムにおいても、お互いに相手グループが主催するイベントにはオーディエンスとして参加することすらなく、相互のコミュニケーションは全く途絶えていた。そのような状態の中で、両グループはそれぞれが内部において問題を抱え、メンバー間の関係の調整やディレクションのあり方をめぐって対立が生じたり、メンバーの入れ替わりも経験した。そして次の段階では、クリエイター同士の繋がりを超えて、素材メーカーや加工などの異業種との関わりを持ち、コラボレーションによる制作プロジェクトが立ち上げるようになっていく。そして、製造業とのコラボレーションを具体的なビジネスに作り込んでいくための制度作り、収益化のためのモデルがその次のステージにおける課題となっており、両者ともに意識的に競争や切磋琢磨というような関係を築いているわけでないにもかかわらず、常に両グループは、同じ課題を抱え、同じ競争のフェーズに立っている。

さらに見落としてならないのが、両グループの課題が移り変わっていく際に、Mの行動が間接的に介在している点である。グループを形成した C4、C5、C6 は、相互にアプローチが異なっているにもかかわらず、このクリ博覧会以降から徐々に時間をかけながら、製造業者とクリエイターとのコラボレーションをグループ活動における一つの大きな柱と位置づけるようになってきている。グループの中には、C5 や C6 のように、そうした活動で得られた成果をさらに自社の事業に対してフィードバックさせようとしているクリエイターも存在する。このクリ博以降、M は取材班を編成するだけでなく、製造業者とクリエイターが協働する取り組みを取材し可視化できるクロスポイントという企画を展開してきた。そこでは、取材先の企業を巻き込む形で、クリエイターが企画、取材、編集といったコーディネーション機能を任されていた。そのため、そこで培われたノウハウやスキルが、グループ活動に転用されて活性化するほど、グループ間の関係は、図らずも同じ競争フェーズを持つこととなった。

C4 や C5 などのクリエイターは、それぞれが閉鎖的に個々のグループ内で直面している課題にとりくみ、グループ相互の活動をモニタリングできない状態にあったために、M は、グループに所属するクリエイター達が切磋琢磨できる関係を構築させるべく、C4 や C5 に対してグループ活動をオープンにするようなフォーラム形式のイベント開催を促した。しかしながら、そうした直接的な取り組みよりも、当初は、周辺企業を訪問しネットワークを広げながら、「顔の見える関係」の普及と啓発という目的の下に組織された取材班の活動こそが、C4、C5、C6 らのクリエイターの自発的な動員関係を活かし、結果的には彼らが率いるグループ間の相互の競争フェーズが同じレベルに絞られ、新たな対話や新たなフェーズの関係が生まれる可能性が高くなってきている。それは、すなわち「切磋琢磨できる関係」を構築するというMが本来目指したクリエイター間の関係に、意図せざるプロセスをたどりながら、近づくことになったのである。

8. 結びにかえて：理論的貢献

それでは、本論文で実践してきた「分厚い記述」から、先行研究に対していかなる理論的貢献が可能になるのだろうか。

まず、本論文の記述から指摘しうるのは、企業家に変革への指向性を獲得するという、動機の発生メカニズムである。大阪市天満界限において M は、インキュベーション・マネジャーという立場から、地域内の人々と関係を取り結ぶ中で、広告制作業界における業界構造を理解し、その対抗戦略として「扇町クリエイティブ・クラスター」を構想し、Mebic 扇町を中心に地域内のクリエイターの連携を目指すという、新たな秩序構築を目指した。他方でクリエイター達は、この M が掲げた「扇町クリエイティブ・クラスター」という構想に対して、それぞれの立場からこの構想に参加する動機を見出し、地域内でクリエイター間の連携を作り上げる中で、M が想定したクラスター構想の将来像とは異なる戦略を見出し、グループを形成していく。このように、人々が新たな秩序構築を図る動機は、彼らが参加する集団内で共有される「現実」への反駁として生じるものであると考えられる。規範的線型モデルや進化論的アプローチでは、この企業家の動機の側面について、暗箱化され問われることは無かった。それゆえ、フィールドに根ざしたプラグマティックな記述を思考したのにもかかわらず、そこで描かれる企業家（イノベーター組織）には、シュムペーター体系に根ざしたヒロイックな企業家イメージが滑り込み、予定調和的な記述となる危険性を孕んでいた。本稿から見出される、共有された

「現実」に対する反駁という、企業家の動機に関する新たな視座は、企業家の動機の発生までを視座に入れた上で、新たな秩序構築としてのイノベーションを記述し得る可能性を切り開くものであると考えられる。

もちろん、共有された現実に対する反駁し、変革への動機を獲得するのは、この現実を共有するすべての主体である。しかしながら、実際に「企業家」として振る舞い、新たな秩序構築を遂行しうる主体は限られている。しかし、規範的線型モデルや進化論的アプローチでは、分析的に企業家を所与に置いて記述を試みるモデルであるため、何故、特定の主体のみが「企業家」たり得るのかについて十分な説明が為されてこなかった。

この問題について、本論文で実践した「分厚い記述」は、新たな理論的視座を提供しうると考えられる。まず、Mが「扇町クリエイティブ・クラスター」を掲げ、秩序構築に乗り出せたのは、彼自身が行政の一員として施設管理の権限を握っていたことが上げられる。Mはイベント開催に必要な予算を行政から調達できるだけでなく、自身の掲げる新秩序に協力しうる入居者を選択し、自身の周辺に配置することができた。これは、「扇町クリエイティブ・クラスター」の名の下で、新たなグループを作った主体にも同様なことが言える。彼らは、関西県内で強力なクライアントを有しているが故に、「扇町クリエイティブ・クラスター」構想を掲げ、地域内に新たな秩序の構築を図りうるパワーを有していたのである。このような、秩序構築を目指して掲げる目標に対して、資源を動員しうる権力を有している主体が、企業家として振る舞うことが出来るのである。この点を鑑みれば、同じ変革への動機を獲得しながらも、企業家たり得る主体とそうでは無い主体が現れるのは、このような権力の有無にあると考えられる。もちろん、主体間での権力の格差は、彼らが参加している業界内での関係性に根ざしている。

そのため、企業家の行為を記述するためには、まず、社会集団内で共有された「現実」を把握し、その「現実」の下で構成される関係構造を捉えていくことが求められると考えられる。その上で、その「現実」に対して変革の動機を獲得し変革を遂行しうるパワフルな主体が、「企業家」として立ち現れ、彼らの秩序構築を図る行為を捉え記述し得るのである。このような、社会的現象として企業家を捉え記述していくにあたって、「厚い記述」は有効な手段であると考えられる。

引用文献

- Aldrich, H. (1999) *Organizations Evolving*, Sage Publications. (若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳『組織進化論』東洋経済新報社, 2007年.)
- Aldrich, H. E. and Fiol, C. M. (1994) "Fools rush in? : The institutional context of industry creation," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 645-670.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. and Carland, J. A. C. (1984) "Differentiating entrepreneurs from small business owners : A conceptualization," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 354-359.
- Cole, A. H. (1959) *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University Press (中川敬一郎訳 (1965) 『経営と社会：企業者史学序説』ダイヤモンド社).
- 堂野智史(2007)「地域資源の活用と産業振興―「扇町クリエイティブ・クラスター」創生活動の現場から―」『中小企業と組合』No.745, pp10-13.

- Gartner, W. B. (1989) ““Who is an entrepreneur?” Is the wrong question,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, No. 4, pp. 47-68. Gartner, W. B. (2007) “Entrepreneurial narrative and a science of the imagination,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, No. 5, pp. 613-627.
- Haveman, H. A. and David, R. J. Owen-Smith, J. and Powell, W. W. (2008) “Ecologists and Institutionalists: Friends or Foes?” in Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. and Sahlin, K. (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, pp. 573-595.
- Kirzner, I. M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press.
- MacKelvey, B. (2004) “Toward a Complexity Science of Entrepreneurship,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, Issue3, pp. 313-341.
- 塩野谷祐一 (1995) 『シュムペーター的思考：総合的社会科学の構想』東洋経済新報社.
- Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung : eine Untersuchung uber Unter- nehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd revised ed., Duncker and Humblot (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1980) 『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波文庫).
- Steyaert, C. (2007) “Entrepreneuring as a Conceptual Attractor?: A Review of Process Theories in 20 years of Entrepreneurship Studies,” *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 19, No. 6, pp. 453-477.

参考文献

- 堂野智史(2005)「産学連携基盤としての産学官民コミュニティの形成—INS, KNS の事例を通じて—」『産業学会研究年報』Vol.20, pp.31-42。
- 堂野智史(2009)「クリエイティブ産業の活性化とネットワーク」富沢修身編著『大阪新生へのビジネス・イノベーション』ミネルヴァ書房。

稲垣京輔 (いながき・きょうすけ)
法政大学経営学部教授

高橋勅徳 (たかはし・みさのり)
首都大学東京大学院社会科学部准教授



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)

禁無断転載