

起業段階における新市場創造プロセスと知識構築

—株式会社ガクトラボの事例—

Process of Value Creation in Local Communities
—A Case of GAKUTOlab inc.—

杉山 裕子
Hiroko SUGIYAMA

〈要 旨〉

本論文は、起業段階における新市場創造プロセスについて、実践的な見地から明らかにするものである。起業段階では市場自体が未発達であるため、市場の理解を起点とする従来のマーケティング・マネジメント議論では限界がある。市場創造過程に含まれる市場の不確実性や不安定性を受容し、市場参加者と共通認識を構築することが求められる。しかし、こうした場合において、なぜ新たな事業機会を得ることができるのか、その論理については十分に議論されていない。市場参加者の相互作用によって構築される知識を市場とした場合、こうした市場を構築するための組織的要件を、起業段階においてどのように確保するのが論点となる。本論文では、この組織的要件を最小有効多様性及び情報の冗長性と仮定し、十分な組織能力を持ち得ていない起業段階において、起業家はこうした要件をなぜ確保することができるのかを明らかにする。

調査は、優れた起業実績を持つ起業家を対象に、参与観察を用いた事例検討を行った。結果、起業段階において新たな事業機会を得るにあたり、起業家が積極的に行う他者との関係構築が、市場の多様性を吸収するだけの多様と、新たな知識を生成するための情報の冗長性を含んでいることを明らかにした。併せて、起業段階においては、小規模な組織能力を補完するため、新市場創造にかかる必要条件、例えば経営資源の確保や仲介機能の設置など、価値共創の仕組みづくりを地域人材や外部ネットワークといった形で整備している可能性を示した。

〈キーワード〉

市場創造プロセス、起業段階、知識構築、経営資源、地域人材

1 問題の所在

本研究は、新市場の創造にかかる議論において比較的等閑視されてきた、起業段階における新市場創造プロセスについて、実践的な見地から明らかにするものである¹。

起業家の意思決定様式 (Sarasvathy 2001; 2008) が明らかになる中で、Read *et al.* (2009) は起業段階における新市場創造プロセスを提示した。市場の不確実性 (Day 1994) については、これまでの議論が当該不確実性実要因

の回避もしくは軽減を論点としていたのに対し、Read *et al.* (2009) はこうした市場の不確実性要因を市場創造プロセスに積極的に取り入れ、むしろ活用する手法を示している。これにより新市場創造のプロセスの多様性が議論されるようになる一方でしかし、なぜこうしたプロセスが新市場創造の機会を得ることができるのかについての議論の蓄積は十分ではない。

企業が持つ知識と顧客が持つ知識とをつなぎ、新たな知識を創造することを市場の創造と定義したとき、組織は両

¹ 本論文の事例検討の部分は、杉山 (2019) 「市場創造プロセスにおける起業家の意思決定と資源構築株式会社ガクトラボの事例」、日本マーケティング学会ワーキングペーパー、6 (1) を一部加筆修正した。

者を仲介する機能を当該組織内に構築する必要がある（杉山 2017; 2018）。すでに十分な組織能力を持つ企業であれば、こうした機能を組織内あるいは企業内に整備することができよう。しかし、起業段階においては必ずしも十分な組織能力を持っているとは限らないため、こうした条件を組織内に整備することは難しい。すなわち企業を資源ベースでとらえたとき、十分な経営資源を保有していない起業段階において、なぜ新たな市場を創造することができるのかを明らかにする必要がある。

調査は、参与観察を用いた事例検討により行う。調査対象として、石川県を中心に活動する仁志出憲聖氏と氏が代表取締役社長を務める株式会社ガクトラボ（以下、「ガクトラボ」という。）に協力を依頼した。氏は当該企業を起業し、優れた実績を持つことに加え、事業を新たに立ち上げるに際して、Read *et al.* (2009) が示す手法、すなわち市場の不確実性への対処について、軽減や回避というよりはむしろ積極的に活用する方法を用いていると判断される。ガクトラボは、学生の挑戦と地域資源とをつなぐコーディネート業務を主たる業務としている企業である。ここでは、仁志出氏をはじめとする数人の社員がコーディネーターとして業務にあたっている²。本論では、資源を知識に限定し、彼らと彼らを取り巻く外部環境との相互作用をとおして知識の展開や構築を観察する。これにより、起業段階において新市場の創造するにあたり、どのような条件が必要なのかを明らかにすることが本論の目的である。

2 分析視座

(1) 先行研究

マーケティング研究や競争戦略研究における製品開発研究分野は、新市場創造プロセス議論の発展に貢献してきた。ただし、議論の基軸を競争戦略論に置くかあるいはマ

ーケティング論に置くかで当該議論は大きく2つに分けることができる。

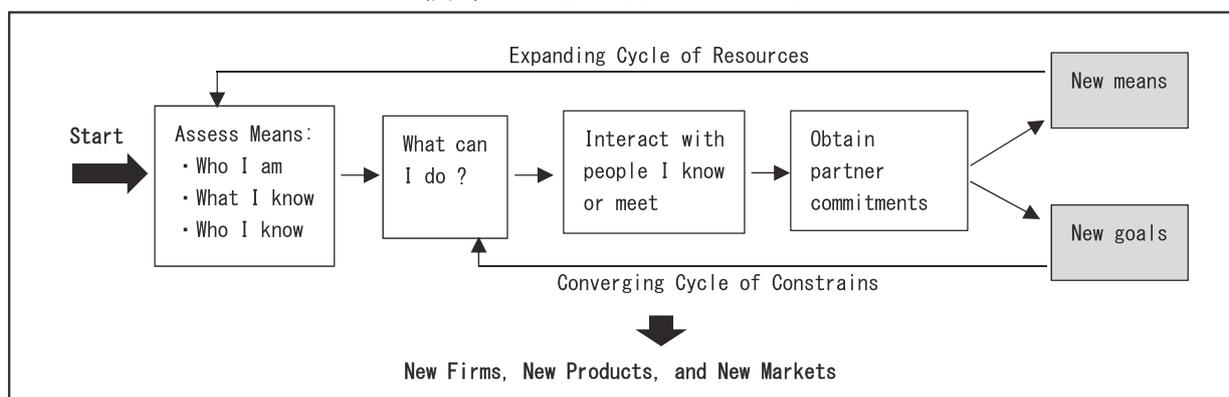
ひとつは合理的なマーケティング・マネジメントの手法の提示である。例えば、市場細分化理論（Kotler 2000）は、その代表的な論理と言える。詳細なマーケット・リサーチに基づき新技術を計画的かつ戦略的に当該市場に適合させる手法は、一定の合理性を持っており、広く受け入れられている。しかしながら、市場の展開は予測できるものであることを前提としているところにその限界があると言えよう。

一方、マーケティング研究では、市場は他者との相互作用によりつくりだされるものであることを前提とする。例えば顧客志向（Day *et al.* 1979; 川上2005）や市場志向（Kohi and Jawarski 1990; 南 2006; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1995）は、製品市場の構造は、顧客や競合他社、取引相手など他者の行為によって変化するという市場ダイナミズムを提示している。こうした議論展開は他方で、市場は市場メンバーの相互作用によって構築される知識であるという概念を導いた。例えば、Rosa *et al.* (1999) は、市場は市場メンバーによって社会的に構築された知識構造であることに言及している。石井（2003）は、市場は製品の価値や消費者の欲求に関する構築された知識であることを前提とし、競争という文脈においてこうした知識の共有プロセスに着目するものである。

このような構築主義的な議論によれば、価値とは企業側と消費者側とで共有される知識であり、市場はこうした市場参加者の共通認識の結果生み出される知識構造である（Rosa *et al.* 1999; 宮尾 2011）。したがって、新たな市場の創造を議論するならば、市場メンバーの相互作用によって知識が構築されるプロセスに関与しなければならない。

他方、起業段階の市場創造プロセスを提示したRead *et al.* (2009) もまた、こうした構築主義的な視座を前提と

(図1) The Effectual Process Model



(出所: Read *et al.* (2009, p.4) から一部抜粋)

² (株) ガクトラボ会社概要資料を参照した。

するものである。これまでのマーケティング・アプローチは計画性を重視したものである (Kotler 2000)。詳細なマーケット・リサーチに基づき新たな市場機会が特定されたならば、次に明確な事業計画を策定し、当該新技術を市場に適合させる手法を示してきた。しかし、Read *et al.* (2009) は、熟達した起業家の多くはこうした手順を踏まないことを調査の結果明らかにした。こうした起業家たちは、自身が持っている技術や経験から実行可能な活動を見出し、次いで事業を遂行する中でパートナーシップの形成やコミットメントを獲得することによって自身の事業範囲を広げようとするプロセスを選択する (図1)。

Read *et al.* (2009) のこうした議論はさらに、起業家自らが市場を構築できる可能性を示したと言えるだろう。計画性を重視する従来のマーケティング・アプローチは、どのような戦略を策定するにせよ、市場の理解を起点としている。一方 (図1) が示すプロセスでは、実行に先立って解があることを想定していない。結果は本質的に多様であり、予測困難である。だからこそ新たな関係の構築が創発的行動を促進し、結果を創造的に模索することを可能とする論理である。Read *et al.* (2009) が主張するように、起業家自らが持つ資源を原資に、他者との関係構築において自身の活動領域を創造的に広げようとするならば、他者との相互作用によって行われる知識構築は、起業家自らの行為を通じて行う、マネジメントの対象になる。

以上のように起業段階での市場創造プロセスが明らかになる一方でしかし、なぜこうした手順が新たな市場機会をとらえ得るのかについては明らかではない。構築主義的な視座のもと、たとえ熟達した起業家がこのように他者に及ぼす作用を重視し、(図1) が示すようなプロセスで新たな市場機会の創出を行ったとしても、こうした行動がなぜ市場機会の創出を可能なものにするのかについては、別の問題として存在している。

市場参加者の相互作用によって構築される知識を市場と定義した場合、こうした市場を構築するための組織的要件としては、最小有効多様性と情報の冗長性があげられる (杉山 2017; 2018)。最小有効多様性 (野中 1974) 及び情報の冗長性 (野中 1989) はいずれも市場を構造的にとらえた場合において、当該市場と組織構造との適合条件を論じたものである。組織を情報処理機関とするならば、組織は増加する市場の多様を吸収できる程度に多様を持ち得なければならない (野中 1974)。加えて、市場を知識構

造、すなわち多様な情報と多様な視角から議論される中で知識は精緻化され、共通認識として認められるものとするならば、組織は起こり得る多くの可能性に十分に対応できるだけの認識能力として情報の冗長性を含んでいる必要がある (野中 1989)。杉山 (2017) は、市場は市場参加者の相互作用によって社会的に構築されることを前提としてもなお、企業はこうした条件を備えることで、意図的に自社に有意な市場機会を創出することが可能であることに言及した。

しかしながら、(図1) においてもこうした条件が適用できるとは限らない。というのは、すでに十分な組織能力を持つ企業であれば、こうした機能を組織内あるいは企業内に整備することができよう。しかし、起業段階においては必ずしも十分な組織能力を持っているとは限らないため、これらの条件を組織内に整備することは難しい。言い換えれば、十分な組織能力を持ち得ていない起業段階において、なぜ新たな市場を創造することができるのかを明らかにする必要がある。したがって本論文は、組織が新たな市場を創造する際の組織構造の条件を組織の最小有効多様性 (野中 1974) 及び情報の冗長性 (野中 1989) としたとき、(図1) においてどのようにこれらの機能を持ち得るのかを明らかにすることを目的とする。

(2) 事例の着眼点

以上のように、研究課題は探索的であることから事例検討の手法を用いる (Yin 1994)。調査には、石川県内を中心に活動する起業家、仁志出憲聖氏と氏が代表取締役社長を務める株式会社ガクトラボに御協力をいただいた。選定基準には、第一に起業家として優れた実績を有していること。第二に新事業の創出経験を持つこと。第三にその際に (図1) が示す行動、すなわち他者と関係性を構築し、結果を創造的に模索する手順を選択していると判断できることを条件とした。仁志出氏はこの選定基準を満たしている³。

氏が経営するガクトラボは、広くいえば人材育成分野で活躍する企業である。学生のチャレンジと地域・企業を繋ぐことを専門としたコーディネート機関として事業を展開している⁴。コーディネートとは、一般的に、事業等を遂行する際、当該事業が円滑に行われるよう関係者の間に立って調整を図ったり、アドバイスを行ったり、あるいは事業全体をまとめたりする機能のことである。こうした役割

³ 仁志出氏は起業経験も比較的長く、石川県内における知名度は極めて高い。また、ガクトラボは学生と地域・企業を繋ぐことを専門にしているコーディネート機関として、石川県で幅広く活動しており、県や市など地方自治体からの委託事業も多く担っていることから、優れた実績があると判断できる (出所：(株)ガクトラボ会社概要資料)。

⁴ (株)ガクトラボ会社概要資料を参照した。なお、石川県では唯一、コーディネート業務を専門としている機関である。

を担うためには、幅広い専門知識や経験を要する。仁志出氏自身もコーディネーターとして活動している。起業家としての技術や能力はいくつか考えられるが、コーディネート業務を主たる目的としていることからここでは着眼点を知識に限定する。

事例検討に用いる資料は、公開されている資料に加え、ガクトラボとともに活動する中で入手した資料や情報等から引用した⁵。

3 事例検討

2019年8月25日、石川県野々市市において「野々市わかもの会議」本会議が開催された。わかもの会議とは、特に決まった解釈はないが⁶、若者の目線からまちづくりの推進を図ることを目的とする活動もしくは団体のことを指す⁷。一般的には、若者が、自身が住む市（又は町村等）の行政や地域に関心を持ち、彼ら/彼女らが考えた提言や改革案を市に反映させる仕組みであり、近年多くの自治体で取り入れられている。「野々市わかもの会議」は、石川県野々市市が主催し、運営はガクトラボに委託され行われた。ここではガクトラボの取り組みの中でも「野々市わかもの会議」開催までのプロセスを取り上げる。理由は次の2点である。ひとつは、仁志出氏が事業活動の中で用いるひとつの典型的な手法、ワークショップを用いた事業であること。そしてもうひとつは、当該事業が学生、市関係者、地域企業、地域団体など多様な人々を巻き込む、新たな学生プロジェクトの立ち上げであること。以上から、熟達した起業家自身が持っている手段を使って新たな事業機会を得る事例の条件を満たしていると考えられる。

（事業内容と企業概要）

ガクトラボは、学生と地域や企業とをつなぐことを専門としたコーディネート機関として、2015年に設立された企業である（表1）。地域を基盤として活動する様々な主体（企業、行政、大学等）において共通の目的を持っているにもかかわらず、異業種間の交流が十分でないがために課題が生じている場合は少なくない。こうした地域課題に対して、当事者同士を結び付け、課題解決につなげようとするのがコーディネート機関としての同社の役割であろう。ガクトラボで行われている事業は、大きく3つに分けられ

（表1） 株式会社ガクトラボ会社概要

設立	2015年11月10日（創業2011年）
代表者	仁志出憲聖氏
従業員	4人
事業内容	実践型インターンシップ事業 GARENA 採用活用支援事業 学生活動キャリア支援事業

（出所：（株）ガクトラボ会社概要）

る。学生と企業とを直接つなぐ「実践型インターンシップ事業」、企業におけるリーダーの育成や、採用や働き方などの改革を支援する「採用活躍支援事業」、学生の主体的な活動や起業など学生のチャレンジを支援する「学生活動キャリア支援事業」の3事業である⁸。ただし、これらの活動を見てみると、ガクトラボの事業は、地域のつなぎ役というよりは、連携をうながすことで新たな事業機会を生み出そうとする創造的な活動という印象が強い。つまり、その解決を既存の仕組みに求めるというよりはむしろ、当該課題をきっかけに当事者の新たな挑戦や仕組みづくりを創出し続けることができるような地域づくりを目指した事業を行っている。したがって、後述する「野々市わかもの会議」もガクトラボによる「学生の挑戦の場づくり」と、野々市市がかかえる地域課題とを結び付けた仕組みの創出と言える。

（野々市わかもの会議）

「成功」や「幸せ」が多様化し、主体性の求められる今。何が正解で何が間違っているのか分からない中でこそ、自分が暮らす街を知り、未来を考え、自分の夢や希望を見つけて挑戦することが大切です。同世代の仲間と一緒に、私たちの住む野々市の「これから」を語り合い、発信していきましょう！（「野々市わかもの会議 #1」チラシから引用）

上記は、「野々市わかもの会議」の趣旨である。若者自らの企画運営によって、野々市市の未来について考え、その思いを市政に届けることを目的に、野々市市が主催するものである⁹（表2）。運営は、野々市市から業務委託されたガクトラボと、わかものまち野々市実行委員会が行う。わかものまち野々市実行委員会の運営メンバーは、

⁵ 2019年5月23日からプロボノ契約で、ガクトラボの活動に参加している。

⁶ 三輪・水野（2017）もまた、若者会議の定義はないとしながらも、ゆえにその組織体制や活動に地域の特徴が表れることを述べている。

⁷ 一部において「わかもの会議」と「わかもの議会」とがあるが、ともに定義付けられていないことから本論文ではこれを区別しない。

⁸ 出所：（株）ガクトラボ会社概要を参照した。

⁹ 出所：野々市市報道発表資料「「野々市わかもの会議（ゼロ会議）」の開催について」、2019年6月21日。

(表2) 野々市わかもの会議概要

目的	自分の街を好きになってもらう
開催日	2019年6月22日(事前学習会) 2019年7月23日(事前学習会) 2019年8月25日
参加者	(メイン)中学生から大学院生を中心とした25歳までの若者 (オブザーバー)35歳までの若者
主催 企画運営	野々市市 株式会社ガクトラボ わかものまちなち野々市実行委員会

(出所:わかものまちなち野々市実行委員会内部資料から筆者作成)

学生メンバー(高・大学生)十数人を中心に構成され、35歳までの若者数人がオブザーバーとして加わっている。なお、ガクトラボからは仁志出氏を含む2名がメンバーとして参加している。

今回開催される「野々市わかもの会議」の最終的な目標のひとつは、上記で示したように若者の考えを市政に届けることである。ただし、若者のどのような考えを市政に伝えるのか、また、どのような手法を用いるのか、という点においては探索的に行われたと言えるだろう。たとえば、「野々市わかもの会議」の開催目的については、「市民活動として若者が何をやりたいかを定める場にしたい」、「自分たちの活動をおして、他の地域の人にも『こんなことができるんだ!』と思ってもらえる機会にする」、「幅広い世代がひとつのことを考える機会にする」など、運営メンバーそれぞれの言葉で表現されている¹⁰。加えて、若者が具体的な提案を公式に市に提言する本会議の前に、事前学習会が2回行われた(表3)。なお、本会議には、野々市市の栗貴章市長が参加し、市への提案が直接行われた。

このように3回にわたって行われた「野々市わかもの会議」において注目すべきは、運営メンバーの技術的な向上

である。「野々市わかもの会議」の各参加者は固定しているわけではないので、どの回も1回で完結する内容となっている。一方、3回をとおしてみても、会議全体のクオリティが上がっていることがわかる。これには、運営メンバー、中でも特に準備段階から中心的に動いていた学生の技術の向上が大きい。

では、具体的にどのような技術の向上があったのだろうか。3回の各会議はそれぞれ独立したものではあるが、一方で構造は同じである。2部構成になっていて、1部ではゲストを招いた講演、2部ではワークショップが行われる。1部で参加者の共通認識を形成し、2部で行われるディスカッションにつなげている。以降はワークショップに焦点を絞り、運営メンバーの技術の向上をとらえていく。

ワークショップとは、山内他(2013)によれば、「創ることで学ぶ活動」と定義される。ある特定の意図を持った集団において、ファシリテータと呼ばれる司会進行を担うサポーターのもと、実践的に学ぼうとするものである。さらには複数人のアイデアをその場で連鎖させることで、複数の既存概念を包含するような新たなアイデアが創発される(安齋他 2013)。このように、比較的手軽に有効なアイデアが創出される仕組みであることから、近年では多くの学習の場で用いられている。他方、その効果的な活用など議論の蓄積も多い。

たとえば、安齋・青木(2018)は、ワークショップをデザインの設計とファシリテーションの技術とに分け、ワークショップの中のどのフェーズで課題が発生しているのかに着目する視点を示している。デザインとは、どのような目標を立てるのか、その目標を達成するためにはどのような手順で何をするのかなど、プログラムの設計の部分である(安齋 2013a)。一方、事前に計画したプログラムを踏まえながらも、それが円滑に進むようその場の状況に合わせて適切に運営することが必要である。これがファシリテ

(表3) 野々市わかもの会議各回の概要

名称	野々市わかもの会議		
	第0回(事前学習会)	第0.5回(事前学習会)	第1回(本会議)
日時	6月22日(土) 14時~16時30分	7月23日(火) 18時~20時	8月25日(日) 10時~18時
目的	わかもの会議のコンセプトの理解「やってみたい」「面白そう」と参加者に感じてもらう 運営メンバーの募集	中高生の運営メンバーを増やす 本会議に参加したいと思ってもらう	若者がどのような考えを持っているかを市長に伝えたい 野々市市でどのような市民活動をするかを決めていく
定員	30人	30人	40人

(出所:わかものまちなち野々市実行委員会内部資料から筆者作成)

¹⁰ これらの発言は、わかものまちなち野々市実行委員会において、2019年7月15日に行われたミーティング等の議事録から一部を抜粋した。なお、主旨を変えない程度に修正を加えている。

ーションである。ファシリテーションは、参加者の様子を観察し、時には問いかけや助言をその場で行い、創造的な学びを促す役割を担う（安斎 2013b）。ワークショップにはこのように、2つの基本的な機能があり、これらは独立していながらも、車の両輪のように作用しあっている。

学生メンバーの技術の向上とはすなわち、こうした2つの機能を担う知識や技術の修得と言いかえられる。実際、ミーティングにおいて多くの時間を費やしたのは、ワークショップのデザインの部分である。何を目的にするのか、どのような目標を立てるのか、話題提供や意見交換はどのように行うのか、ファシリテータは何人必要かなど、「野々市わかもの会議」の各開催に合わせてその都度計画が練られた¹¹。一方、ファシリテーション技術は「野々市わかもの会議」を繰り返す中で、実践的に修得していったと言えるだろう。ワークショップの運営は学生を中心とした運営メンバーで行われる。各会議の終了後に行われた振り返りの時間では、特にワークショップに関するデザインやファシリテーションに関する課題に多くの時間が割かれた¹²。

野々市わかもの会議の開催の要因が、学生を中心とした運営メンバーによるワークショップの運営あるいは実施にあるとするならば、なぜ彼ら/彼女らは、こうした技術の修得に至ったのだろうか。これについては次の3つを提示したい。①仁志出氏が持っている固有の知識が運営メンバーに移転されたこと、②運営メンバーの中で知識の積み上げが行われたこと、③こうした知識あるいは技術が市場、すなわち「野々市わかもの会議」の開催に適合したことの3つである。

そもそも、イベントひとつを実施するにあたり、どれほどの作業があり、ひとつを決定するのにどれほどの時間と労力を要するのかを想像できる運営メンバーはどれだけいたのだろうか。会議の企画はもちろん、広報計画や集客予定、ゲストや市関係者との連絡調整など業務は多岐にわたる。経験がない中で全体像をイメージすることは困難であり、何から手を付けていいのかもわからなかったはずである。一方仁志出氏は、ガクトラボの代表業務の傍らコーディネーターとして現場に関わることも多く、年間を通して相当数のワークショップをこなしている。今回の「野々市

わかもの会議」でも、会議当日はもちろんのこと、ミーティングにも概ね毎回参加し、運営メンバーのディスカッションを見守っていた。「困ったら（仁志出）けんせいさんに頼ってしまう。ちょっと悔しい」¹³と、ミーティングの会議録にも記録されているように、運営メンバーにとって仁志出氏のサポートは大きかったに違いない。しかし、その関わり方は極めてサポート的であったといえよう。仁志出氏からは具体的な指示や提案はなかったように思われる。「こういうことも決めないとね」「それ、いつまでにやる？」と言うような問いを投げかける形で運営メンバーへの関与は行われていった。

したがって、運営メンバーとして必要な主要な知識は、議論あるいは経験を重ねる中で、彼ら/彼女らが自律的に積み上げていったと言えるだろう。たとえば、「困ったらけんせいさんに頼ってしまう。」という先ほどの問いに対しては、「ならば、U-25（25歳以下）だけで打ち合わせをしよう」「0回会議は大人の人に手伝ってもらおう」などの提案がなされた。あるいは「大人数で合意形成するのが難しい」という問いに対しては、「目的を明確にしておけばある程度緩和される」というひとつの解が導かれた。また、0回会議の前には、「参加者にどうなってほしいか、何を考えてほしいか、目的を再度確認」など、議論を丁寧に重ねていく様子が議事録に残っている¹⁴。

運営メンバーがこのように実践によって自ら必要な知識を得る方法を選択した理由は、これがまさにワークショップであり、そして同時にこれが仁志出氏のやり方だからであろう。ワークショップでは、解は決して他人から与えられるものではない。たとえ問題が発生したとしても、学習者自身で試行錯誤を繰り返し、解決することが求められる。したがって、仁志出氏から学生メンバーに対して与えられたのは、こうした手法によって彼ら/彼女らが自らの力で解を得る機会であった¹⁵。

ただし、こうした知識の移転は仁志出氏からだけでは無い。「わかもの会議」の開催回数を重ねる中で、開催に至る知識へと精緻化されたと考えられる。

¹¹ 出所：わかものまちなみ野々市実行委員会内部資料。2019年4月から8月までに行われたミーティング等の議事録を参照した。

¹² 出所：わかものまちなみ野々市実行委員会内部資料。2019年4月から8月までに行われたミーティング等の議事録を参照した。

¹³ わかものまちなみ野々市実行委員会内部資料、2019年5月5日の議事録による。

¹⁴ これらの発言は、わかものまちなみ野々市実行委員会において、2019年4月から8月までに行われたミーティング等の議事録から一部を抜粋した。なお、主旨を変えない程度に修正を加えている。

¹⁵ さらにもうひとつ付け加えるならば、仁志出氏自身も実戦の経験を積むことによって、ビジネスに必要な知識や経験を修得してきたことも大きいであろう。こうした方法が適していることを経験的に知っていたからであると考えられる。（出所：金沢市起業支援サイトホームページ <https://hatarakouka-kanazawa.com/>）

4 ディスカッション

以上を踏まえて、なぜ「野々市わかもの会議」が開催に至ったのかについて考察する。事例では、運営メンバーの知識の修得の側面から、それに至る3つのフェーズを導き出した。①熟達起業家からの知識の移転、②運営メンバー間における知識の構築、③市場参加者（わかもの会議参加者等）を巻き込んだ知識の共有である。これらを足掛かりに、個人が保有する知識や情報が他者、すなわち運営メンバーや市場参加者にどう作用したのかを考える。

仁志出氏が持っている固有の技術は、コーディネーターとしてのコーディネート技術である。一方が持つ言葉の奥に隠れた欲求を理解し、それを他方が持っている知識や技術とつなげることがその役割である。事例において、運営メンバーが必要とする知識や技術に対して仁志出氏から技術的助言があったのは事実である。しかしそれは、仁志出氏からの教示によるというよりはむしろ、運営メンバーが必要な知識や技術を修得できる機会と動機付けであったといえよう。以上から考えると、(図1)のスタート時点において仁志出氏が持っていた固有の資源とは、運営メンバーが「野々市わかもの会議」の開催に必要な知識や技術を修得するための方法論であると言える。

次に、当該起業家が持つ固有の資源から、新たな事業機会をとらえ得る可能性を考える。事例で見られたのは、運営メンバーが議論や経験を重ねる中で「野々市わかもの会議」の開催に必要な知識や技術を積み上げていく様子である。この時、上記で示したように、仁志出氏が持つ固有の資源は、運営メンバーが自ら知識を積み上げるための場の提供やあるいは相互作用の促進として働いた。こうして起業家と運営メンバーの知識は混ざり合い、新たな事業、すなわち「野々市わかもの会議」の開催へとつながる可能性へと発展した。

ただし、こうした知の展開は、ある一定条件のもとですぐにできたかと言われればそうではない。「野々市わかもの会議」は3回繰り返された。この間、運営メンバーが重ねた議論は半年では足りない。その中で試行錯誤が何度も行われ、「野々市わかもの会議」は開催に至った。新たな事業機会をとらえ得る資源を構築するためには、起業家、運営メンバーと併せて市場参加者が対話や実践を重ね、知を共有する経験や時間が必要である。

以上のような一連のプロセスは(図1)にあてはまるといえるだろう。仁志出氏はコーディネート技術として「野々市わかもの会議」開催に至る方法(Assess Means)を持っていた。しかしそれが「野々市わかもの会議」の開催に適合するとは限らない。そのため、運営メンバーとの相互作用(Interact with people)や関係者とのコミ

ットメントの獲得(Obtain partner commitments)を経て、その結果「野々市わかもの会議」開催に至る知識や技術(New means)へと展開させた。では、こうしたプロセスの中で、リサーチ・クエッションで示した組織構造の条件、すなわち組織の最小有効多様性(野中 1974)及び情報の冗長性(野中 1989)はどのように持ち得ていたのだろうか。もしこうした条件が、市場参加者の深い欲求を理解し、それを満たす知識構築に必要な組織的条件であるとするならば、これが他者との相互作用(Interact with people)あるいはパートナーとのコミットメントの獲得(Obtain partner commitments)にあたる(図1)。こうした他者との対話が、組織の最小有効多様性及び情報の情報性の機能を有しているといえよう。仁志出氏はたしかに手段を持っている。しかしそれだけでは市場の多様なあるいは複雑な要望や情報に対応できない。分権化の理論でいえば、市場の多様性を吸収するだけの多様性が組織には必要になる(野中 1974)。加えて、情報を展開し新たな知識を生成するためには、情報間の関係生成が十分にまた柔軟に行われる程度の冗長性を含んだ対話が必要になる(野中 1989)。こうした組織的機能が(図1)における他者との相互作用あるいはパートナーとのコミットメントによって得られたと考えられる。

5 結論

本論は、起業段階における新市場創造プロセスについて、(図1)をモデルとした場合における必要条件を論じるものである。市場参加者の相互作用によって構築される知識を市場と定義した場合、当該市場を構築するための組織的要件として最小有効多様性(野中 1974)及び情報の冗長性(野中 1989)が必要であるとするならば、次はどのようにこれらを確保するのが論点となる。事例では、起業段階において新たな事業機会を得るにあたり、起業家が積極的に行う他者との関係構築が、市場の多様性を吸収するだけの多様と、新たな知識を生成するための情報の冗長性を含んでいることを明らかにした。特に十分な組織能力を持っていない起業段階においては、こうした条件をプロセスの中で確保する可能性を示したものである。言い換えれば、起業段階においては、小規模な組織能力を補完するため、新市場創造にかかる必要条件、例えば経営資源の確保や仲介機能の設置などを地域人材や外部ネットワークといった形で整備しようとする可能性が示された。

しかしながら、本論ではある特定の事例からこうした仮説を提示したに過ぎない。理論的枠組みとしての論理性を確保するためには、さらなる研究蓄積が必要であろう。イノベーションや起業が社会現象として増加する一方で、起

業段階における新市場創造の議論はまだ途についたばかりである。熟達した起業家の行動は時に直感的で、個人の判断の範囲であることも多い。問題はこうした個人の意志決定を組織のコンセンサスへとつなげる組織体制の整備であろう。これについては今後の研究課題とし、改めてリサーチする。

謝辞

本稿の執筆にあたり、株式会社ガクトラボ代表取締役社長仁志出憲聖様、ユースコーディネーター石原加奈子様、その他株式会社ガクトラボの皆さま、わかものまちなみ野々市実行委員会の皆さまには、資料の提供や貴重なコメントなど度重なる御協力をいただきました。ここに記して感謝申し上げます。なお、本稿にありうるべき誤謬はすべて筆者に帰すべきものです。

参考文献

- 安斎勇樹 (2013a) 「ワークショップを企画する」 山内祐平・森玲奈・安斎勇樹 『ワークショップデザイン論—創ることで学ぶ』, 慶應義塾大学出版会, pp.41-99.
- 安斎勇樹 (2013b) 「ワークショップを運営する」 山内祐平・森玲奈・安斎勇樹 『ワークショップデザイン論—創ることで学ぶ』, 慶應義塾大学出版会, pp.101-153.
- 安斎勇樹・青木翔子 (2018) 「ワークショップ実践者のファシリテーションにおける困難さの認識」 『日本教育工学会論文誌』 42(3), pp.231-242.
- 安斎勇樹・益川弘如・山内祐平 (2013) 「創発的コラボレーションを促すワークショップの活用構成—アナログカル・ジグソーメソッドの効果の検討」 『日本教育工学会論文誌』 37(3), pp.287-297.
- Barney, Jay B. and Delwyn N. Clark (2007), *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.
- Day, George S.(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organization," *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
- Day, George S. Allan D. Shocker, and Rajendra K. Srivastava(1979), "Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets," *Journal of Marketing*, 43(Fall), 8-19.
- 石井淳蔵 (2003) 「競争の場を作り出す競争」 『国民経済雑誌』 第188巻第4号, pp.1-16.
- Johnson, Gerry, Ann Langley, Leif Melin and Richard Whittington (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge, New York.
- 川上智子 (2005) 『顧客志向の製品開発』, 有斐閣。
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Kotler, Philip(2000), *Marketing Management: Millennium Edition, Tenth Edition*, Prentice-Hall. (恩蔵直人監訳, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 (第10版)』, ピアソン・エデュケーション, 2001年。)
- 南知恵子 (2006) 『顧客リレーションシップ戦略』, 有斐閣。
- 三輪昭子・水野翔太 (2017) 「名古屋わかもの会議とESD—若者の声 集約事業から」 『地域デザイン研究』 5, 愛知学泉大学地域社会デザイン総合研究所, pp.59-68.
- 宮尾学 (2011) 「製品カテゴリを再定義する新製品開発—技術の社会的形成アプローチによる検討」 『組織科学』 第44巻第3号, pp.120-131.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場—組織の環境適合理論』, 千倉書房。
- 野中郁次郎 (1989) 「情報と知識創造の組織論—イノベーションの組織化過程」 『組織科学』 22 (4), pp.2-14.
- Sarasvathy, Saras D. (2001), "Causation and Effectuation: Towards A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency," *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288.
- Sarasvathy, Saras D. (2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing. (加護野忠雄監訳, 高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション—市場創造の実行理論』, 碩学舎・中央経済社。)
- Slater, Stanley F. and John C. Narver(1995), "Market Orientation and Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
- 杉山裕子 (2017) 「文房具市場における流通システムの比較研究—戦略と事業システムの適合の視座から」, 名古屋市立大学博士論文。
- 杉山裕子 (2018) 「販売会社機能を生かしたソリューション事業の展開—コクヨグループの事例」 『流通』 42, 日本流通学会, pp.55-63.
- 杉山裕子 (2019) 「市場創造プロセスにおける起業家の意思決定と資源構築—株式会社ガクトラボの事例」 『日本マーケティング学会ワークショップペーパー』 6 (1)。
- Read, Stuart, Nicholas Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song and Robert Wiltbank (2009), "Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach", *Journal of Marketing*, 73(May), 1-18.

- Rosa, José Antonio, Joseph F. Porac, Jelena Runser-Spanjol, and Michael S. Saxon(1999), "Sociocognitive Dynamics in a Product Market," *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 64-77.
- 山内祐平・森玲奈・安斎勇樹 (2013)『ワークショップデザイン論—創ることで学ぶ』, 慶應義塾大学出版会。
- Yin Robert K.(1994), *Case Study Research 2/e*, Saga Publications. (近藤公彦訳『新装版ケース・スタディの方法 第2版』, 千倉書房, 1996年。)
- 吉田満梨 (2018)「新市場プロセスにおける不確実性と意思決定」『マーケティングジャーナル』37(4), 日本マーケティング学会, pp.16-32.

参考資料 (各ホームページ閲覧日2019年9月20日)

- 株式会社ガクトラボ会社概要資料。
- 株式会社ガクトラボホームページ <https://g-garena.jp/>
- 金沢市起業支援サイトホームページ <https://hatarakouka-kanazawa.com/>
- 野々市市報道発表資料 「『野々市わかもの会議 (ゼロ会議)』の開催について」, 2019年6月21日。
- 野々市わかもの会議 (#0~#1) 配布チラシ。

