

イノベーションを促す「ストレンジャー」の視点 －多様性がもたらす革新を実現するための諸条件－

日本政策金融公庫総合研究所上席研究員

柴山清彦

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

丹下英明

要旨

地域経済を取り巻く環境が変化するなかで、新たな発想をもたらす人材（本稿では「ストレンジャー」と呼ぶ）を地域外あるいは異業種・異分野から受け入れることで、新たな製品の開発などに成功し、地域経済の活性化を実現するケースが少なからずみられる。これは、単に、ストレンジャーの発想がストレートにイノベーションにつながるというよりは、ストレンジャーのもたらす新たな視点が既成概念の再考を促し、地域経済を担う人々の意識が変化することで、地域経済のなかで培われてきた多様な経験が新たな文脈のなかで解放され、それが地域経済活性化への可能性を開くためであると我々は考える。

実際、代表的な事例を観察すると、ストレンジャーの視点・行動がきっかけとなって、いろいろな摩擦を経ながらも、地域産業に携わる人々の意識が徐々に変化するとともに、多様な経験・アイデアが持ち寄られ、それらが互いにハーモナイズするなかで、イノベーションが実現していくというプロセスを明瞭に見出すことができる。また、事例の観察から、ストレンジャーがその役割を果たすための条件として、(1)ストレンジャーに対する権限の付与、(2)軋轢を調整する「調停者」の存在、(3)闊達なコミュニケーションを促す場の存在、という三つの条件が働いていることが見出された。

ストレンジャーの新たな視点を契機としてイノベーションを実現しようとするものの、うまくいかないケースは全国に多々存在する。こうしたケースでは、本稿で示したイノベーションプロセスがどこかで断ち切られている可能性がある。ストレンジャーの視点を契機としたイノベーションプロセスの中核にあるのは、地域経済を担う人々の意識の変革であり、さまざまな工夫によってそれが円滑に進む条件を作っていくことが必要であるといえよう。

1 はじめに

公共投資の減少をはじめとして、地域経済を取り巻く環境が大きく変化するなかで、従来にも増して地域の活性化が求められている。そのためには、地域経済を支える中小企業や地域産業がイノベーションに取り組むことが必要であり、政府も「中小企業地域資源活用プログラム」や「農商工連携」などによって、そうした取組を推進しており、多くの地域で、イノベーション実現に向けたさまざまな試みが行われている。

そうしたなか、近年、新たな発想をもたらす人材を地域外あるいは異業種・異分野から受け入れることで、既成概念からの脱却を図り、新たな製品の開発などに成功するケースが少なからずみられる。このため、こうした、企業や地域産業に新たな視点をもたらす人材（本稿では「ストレンジャー」と呼ぶ）の働きが注目され、ストレンジャーの持つ特有の機能を活かして、イノベーションに成功した事例も多く報告されている。

しかしながら、これまでの研究では、ストレンジャーの視点によって企業や地域産業でどのようにイノベーションが実現されていくのか、そのプロセスを詳細に考察したものは少ない。敷田(2009)が指摘するように、これまでの研究の多くが「地域づくりによそ者が貢献していることの実事の報告、あるいはその「成果」について言及しているだけ」(p.80)である。地域産業の活性化が注目されるなか、ストレンジャーの視点を契機とするイノベーションのプロセスを詳細に研究することは、意義があると考えられる。

ストレンジャーの新たな視点を取り入れさえすれば、イノベーションを実現できるというわけで

はない。ストレンジャーの働きを活かしてイノベーションを実現しようとした取組が失敗に終わったケースも少なくない¹。

こうした点を踏まえ、本稿は、以下の2点を目的としている。第1は、ストレンジャーの視点によって促されるイノベーションは、どのようなプロセスを通じて実現されるかを明らかにすることである。第2は、ストレンジャーの視点に促されたイノベーションを実現するためにはどのような条件が必要かを明らかにすることである。

本稿の構成は、次のとおりである。

2では、ストレンジャーの機能に関する予備的考察を行い、事例研究の着眼点を得る。

3では、2で得られた着眼点をもとに、ストレンジャーの視点によってイノベーションを実現した具体的事例を観察する。そして、ストレンジャーの新たな視点そのものが地域産業にイノベーションをもたらすのではなく、ストレンジャーの新たな視点が地域産業に携わる人々の意識変革を促し、それが本来、地域産業に携わる人々に備わっている多様性を解放し、それによって地域産業活性化に向けた有効な探索が継続されるといったプロセスを通じてイノベーションが実現されることを明らかにする。

4において、そうしたプロセスが円滑に機能するための条件を考察する。

5において、上記2から4を要約するとともに、含意について述べる。

¹ これについて、敷田(2009)は、「よそ者が単純に地域に利益をもたらすという素朴な期待は誤りである。たとえば、地域づくりで、自治体の長や地域づくり関係者が、地域外から専門家などを呼んでくることが多い。それが、有用であることは多いが、一方で弊害もあることは、各地の地域づくりで語られている」(p.90)としている。

2 「ストレンジャー」の機能に関する

予備的考察

(1) ストレンジャーのまなざし

我々がここで、ストレンジャーの視点がイノベーションを促進するというのは、単に、異なった視点から新たな発想が生まれ、それがイノベーションのきっかけとなるというようなことを言わんとするのではない。我々が注目するのは、ストレンジャーの視点からみると、ある特定の社会集団の構成メンバーの日常的なものの見方（エートス）、価値観、行動様式などを律している暗黙のルール（コード）が、なんら普遍的なものではないことがあからさまになること、そこからこの暗黙のルールがいわば危機に瀕し、ものの見方、価値観、行動様式などが根本的に変容する、つまり、パラダイムの転換が起こるということである。

まず最初に、ストレンジャーの視点からみると、ある特定の社会集団の構成員が従っている暗黙のルールがなんら普遍的なものではないことが明らかになるという点を、アルフレッド・シュッツの“The Stranger”という論文を手がかりとして、述べてみようと思う²。

シュッツは、生前に出版（1932年）された唯一の著作である「社会的世界の意味構成」において、「ベルグソンの持続の哲学やフッサールの超越論的現象学のような意識の一般理論を使って」「ヴェーバーによって行われたよりもさらに深い

層において、理解社会学の方法として用いる道具を根づかせる」ことを試みた³。友人の勧めに応じて、この著作をフッサールに送ったことをきっかけとして（フッサールは献呈を感謝する手紙のなかで、シュッツに「私の一生涯の仕事を引き継いでいただける数少ない現象学者のひとり」という最大限の賛辞を送っている）、シュッツは晩年のフッサールと親密な親交を結ぶことになる⁴。しかし、1938年にオーストリアがナチに併合されると、シュッツは家族とともに難をのがれ、しばらくパリに滞在したあと、ニューヨークに移住することを余儀なくされた。

この“The Stranger”という論文は、1944年5月、The American Journal of Sociologyに掲載されたものだが、このとき、シュッツは、まさに「ストレンジャー」としての立場にあったといっている。

1952年に、ニューヨークのニュー・スクール・フォー・ソーシャル・リサーチの教授の職に就くまでは、シュッツは銀行員として生計を立てていた（フッサールに「昼は銀行員、夜は現象学者」と称されたという）ので、ビジネスの世界で、ヨーロッパと米国の金融慣行や取引慣行の違いにも直面したであろう。思想家・社会学者としても、それまでシュッツは、ドイツ・オーストリアを中心としたヨーロッパの思想的伝統のなかで、その考えを育んできたわけだが、それとは思想的風土の異なる米国の社会学に直面することになる。たとえば、当時の米国社会学の大立者たるタルコット・パーソンズとの間に往復書簡の形で交わされた議論は、厳密な学問的方法を要請するシュッツ

² この「ストレンジャー」をテーマとする研究プロジェクトを始めたのは、別の研究テーマのために文献を渉猟していたとき、たまたま、シュッツのこの論文に出会ったことがきっかけとなっている。

³ シュッツ（佐藤嘉一訳）『社会的世界の意味構成』p.36。シュッツのこの試みについては同書（とくに、第1章 予備的考察）を参照。シュッツの社会学史上の位置づけについては、新睦人・中野秀一郎編『社会学のあゆみ パートII』現象学的社会学、片桐雅隆『シュッツの社会学』を参照。

⁴ フッサールとシュッツの親交がきわめて親密なものであったことは、シュッツ著作集第1巻の邦訳に付録として訳出されているシュッツによるフッサールに関する思い出の記を読むとよくわかる。なお、シュッツあてのフッサールの書簡（1932年5月3日付け）については、シュッツ著作集第1巻に寄せられたH・L・ヴァン・ブレーダの序文（邦訳pp.5-8）およびシュッツ（森山眞規雄・浜日出夫訳『現象学的社会学』の訳者あとがき（p.353）を参照。

の立場をパーソンズが「哲学的」ということで拒否するというように、必ずしも実りあるものではなかったといわれる⁵。

こうした状況のなかで、シュッツは『経験と判断』などに示されたフッサールの晩年の思想⁶を吸収し、一方で、ウィリアム・ジェームスの多様な現実の秩序（下位宇宙）という考え方などにも刺激を受けつつ、自らの考えを彫琢していった。このプロセスで生まれた一つの佳品が“The Stranger”という論文である⁷。

シュッツは、この論文の冒頭で、「ストレンジャー」の典型的な例として、移民を挙げている。一方、集団と単に一時的な接触をもとうとする訪問者とか客人、子供とか未開人、異なった文明段階に属している個人間や集団間の関係は、考察の対象から除外している。

その上で、シュッツは、「集団生活の文化の型」が、仲間達とともに集団内で日常生活を送っている人々の間の常識として、どのように形成されるかという問いから考察を始める。

社会的世界に対する私心のない科学的観察者たる社会学者と異なり、「行為者は、自己の社会的世界についての知識に関心がある場合、この知識

を科学的体系によってではなく、自己の行為との関連性（relevance：引用者補）によって組織する。」⁸こうして実践的な要請から形成された知識の体系は、整合性がなく、一貫性に欠け、部分的にしか明晰ではない。したがって、普遍的なものではなく、類似の実践的な要請を共有する特定の社会集団に特有な側面を持っている。しかし、この知識の体系（つまり、「集団生活の文化の型」）は、「内集団の成員にとっては相互に理解しあえる理に合ったチャンスを提供するには十分な整合性と明晰性と一貫性をみかけの上で備えて現れる。（強調は原文）」⁹

しかし、異なった「集団生活の文化の型」で育ったストレンジャーにとって、「彼が接近する集団の成員にとっては疑う余地もないと思われるほとんどすべてのことを、疑問視せざるをえない者となる。」¹⁰（端的に言って、これが「ストレンジャー」の定義である。）

こうした状況に直面したストレンジャーは、なんとか、自らのなじみのある「集団生活の文化の型」から、異なった「集団生活の文化の型」を解釈しようとする。しかし、シュッツによれば、これはきわめて困難なのである¹¹。

⁵ 桜井厚「A・シュッツの基本概念と生活史」（シュッツ（桜井厚訳）『現象学的社会学の応用』所収）、シュッツ（森山真規雄・浜日出夫訳）『現象学的社会学』の訳者あとがき、片桐雅隆『シュッツの社会学』1章を参照。

⁶ 『経験と判断』は、有名な『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』と比較すると、やや地味な存在だが、シュッツの社会学のキーコンセプトであるレリヴァンスという考え方は、フッサールが『経験と判断』のなかで、「経験の地平」あるいは「内的地平」とよんでいるものに基礎を置いている。このことは、このコンセプトが最初に展開された草稿である『生活世界の構成—レリヴァンスの現象学』を読めば、明らかである。なお、この『経験と判断』という著作は、フッサールの晩年にその助手を務めたルドヴィヒ・ランドクルーベが、フッサール本人の監修のもとに編集したもので、1938年、フッサールの死の直後、プラハの書店で印刷された。この書店は、その翌年、ナチのチェコスロバキア併合によって解散に追い込まれたため、大陸ヨーロッパでは出回らず、ロンドンの書店に送られた200部だけが、イギリスと米国で販売された。シュッツは故国を去ることを余儀なくされ、米国に移住したため、いち早く、この書物に接することができたのである。

⁷ この論文には次の二つの邦訳がある。(1)渡部光・那須壽・西原和久訳「よそ者」（『アルフレッド・シュッツ著作集 第3巻』所収）(2)桜井厚訳「他所者」（『現象学的社会学の応用』所収）。我々はいずれも参照しているが、引用は(1)による。なお、以下の要約は、できるだけオリジナルに忠実にするようにしているが、当然、本稿の論旨に応じた我々なりの解釈が入っている。

⁸ 『アルフレッド・シュッツ著作集 第3巻』p.135。ここにも、すでに、フッサールが『経験と判断』で示した「経験の地平」「内的地平」という考えがこだましているように思う。ちなみに、シュッツは、世界が関連性の程度に応じて階層化される様相を「関連性の等高線：contour line of relevances」という言葉で表現している。

⁹ 前掲書p.137

¹⁰ 前掲書p.139

¹¹ 我々の理解では、この異なった「集団生活の文化の型」が相互に翻訳不能であるという洞察こそが、この論文の核心である。この洞察は、やがて、「生活世界の構成」「シンボル・現実・社会」「平等と社会生活の意味構造」に結実していくものだが、ここでは、ストレンジャーのまなざしからこの問題がとらえられている。

シュッツは、いくつかの側面からその理由を述べているが、それらを網羅的に挙げるのは避けて、我々にとって核心だと思われる部分だけをとり挙げることにしたい。それは、端的に言って、文化の型を実践的な意味で使いこなすことができるのは、内集団のメンバーだけだということである。シュッツは、外国語を習得するには、言語を受動的に理解する段階と、自分自身の行為や思惟を実現するための一つ的手段として言語を能動的に習得する段階とで、質的な差があるという観点からこのことを敷衍している¹²。外国語を母国語のように使いこなすには、いくつかの困難を克服しなければならない。

第1に、あらゆる単語と文は、ウィリアム・ジェームスのいうfringeを伴っている。ここでいうfringeとは、口では表現のしようのない情緒的価値や非合理的な含意のことである¹³。

第2に、言葉はもちろんそれ固有の意味を持っているが（したがって、翻訳可能だが）、その言葉が使われるコンテキストとか社会的環境に置かれたとき、はじめて実践的な意味を獲得するということである。

第3に、どのような社会集団も、（言葉が実践的な場で有意義に働くように変換する）その集団固有な私的な（暗黙のと言ってもいいと思う）コードを持っている。「そのコードが理解できる人び

とは、そのコードが成立することになった過去の共通の経験に関わってきたか、あるいはそうした過去の経験と結合している伝統に関わってきた人びとのみである。』¹⁴

ストレンジャーは、単に一時的に異なった文化の型を持つ集団に接触するのではない。彼ないし彼女は、そこで生きていかねばならない。（シュッツがストレンジャーの典型として移民を念頭においていることを思い起こしてほしい。）したがって、「よそ者にとって、その接近していく集団の文化の型は、避難所ではなく冒険の領野であり、あたりまえのことではなく疑問視しうる探索の課題であり、諸々の問題状況を解きほぐすための道具ではなく、なかなか修得することの困難な問題状況そのものなのである。』¹⁵

ここから、ストレンジャーは、内集団のメンバーには自明だと思われる事柄を注意深く検討するまなざしを獲得する¹⁶。このまなざしには、内集団のメンバーには見えないことが見えてくる。「よそ者は、しばしば苦痛の込もった慧眼さをもって、「相対的に自然な世界観」（内集団のメンバーにとって自明なものの方：引用者補）の全基盤を脅かしかねない危機が迫っていることを嗅ぎ分ける。それに対して、慣習的な生活様式の継続の上に安住している内集団の成員達は、こうした徴候をすべて気づかないままに見過ごしてしまうのである。』¹⁷

¹² ここには、おそらく母国語ではない言語で論文を書かなければならないシュッツのもどかしさが反映している。

¹³ 実は、このfringeには、「経験の地平」「内的地平」の問題と関連して、フッサールも言及している。フッサールは、『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』のなかで、「わたしの知るかぎり、fringeという名のもとに地平現象に注意したのは、ウィリアム・ジェームスただ一人であるが、彼は志向の対象や含蓄についての現象学的に獲得された理解もなしに、どうしてこれを問題にしえたのだろうか。」という疑問を呈しているが、このジェームスの学説には、おそらく、チャールズ・サンダース・パースの影響が反映している。シュッツは、米国にフッサールと通低する思想を見出し、そういう経路から「ストレンジャー」から内集団の成員へと歩んでいったのかもしれない。

¹⁴ 前掲書p.144。シュッツのあげる4番目の点は省略する。

¹⁵ 前掲書p.148

¹⁶ こうしたストレンジャーの特性をシュッツは「よそ者の態度にみられる客観性」と称している。ゲオルグ・ジンメルに「よそ者についての補論」という論文がある（シュッツがこの論文を参照しているかどうかはわからない）が、このなかで、ジンメルもストレンジャーに対し、やはり「客観性」という特性を与えている。この意味は、ストレンジャーが先入観のない、より自由な視点を持つということだから、シュッツのいう「客観性」と共通するものがある。ただし、ジンメルは、ストレンジャーと内集団の成員との間のものの方のギャップをシュッツほど深刻に考察していない。ちなみに、ジンメルがこの論文でストレンジャーのモデルとしてあげるのは、（移民ではなく）、「行商人」である。

¹⁷ 前掲書p.148

ストレンジャーが、慧眼をもっていち早く危機を見抜くばかりではなく、危機が存在することを集団のメンバーに説くような積極的行動に出るとなると、「ストレンジャー」はいわゆる「トリックスター」の相貌を帯びることになる。ただ、この点の考察に移る前に、ストレンジャーの視点がイノベーションを促進する機能を持つことを、別の「視点」からみておこう。

(2) ストレンジャーの視点の有効性

多くの地域において、地域産業を取り巻く環境条件が大きく変化し、地域産業の再生を実現するための最適な解が模索されている¹⁸。ストレンジャーの視点、つまり、これまで地域産業に関わってきた人々とは異なった視点がイノベーションを促進する効果を持つようになってきている背景には、こうした具体的な時代状況がある。

最近、“The Difference”という、我々の問題関心に照らして、たいへん興味をそそられる題名の本が出た¹⁹。この本のアイデアは、著者のスコット・ページがたまたま出会った発見から生まれた。ページは、エージェントベースモデル（コンピュータのコードで表された規則に従って相互作用しながら最適の解を発見する複数のエージェントから構成されるモデル）のプログラムのチェッ

クをしていた。その方法は、ある特定の条件を与えて、当然そこから帰結する結果が本当に出るかどうかを試してみるというものであった。このプロセスで、ページは、選りすぐりの高い能力を持つ主体のみからなるグループと、もう一つは一定の能力はあるがより多様な広がりを持つ主体で構成されるグループを分け、どちらがより高いパフォーマンスを示すかをチェックした。ページの予想は、（当然）前者がより高いパフォーマンスを示すだろうというものであった。ところがコンピュータが示した答えはノー。別のプログラム言語でモデルを作成しても、答えはやはりノーであった。

この偶然ともいえる発見をページは次のような端的な命題で表現している。「多様性が能力に勝る。」

もちろん、どのような場合でも「多様性が能力に勝る」わけではない。そのためには、いくつかの条件がある。条件とは、次の四つである²⁰。

- (1) どのソルバーも自分だけの力で、グローバル・オプティマム（最適の解）を見つけることはできない。
- (2) ソルバーはみな、問題を解く能力をある程度は持っていなければならない。
- (3) ソルバーのうち、少なくとも一人は、特定

¹⁸ こうした動きについては次の一連のレポートを参照。

「地域活性化における中小企業・地域コミュニティの役割と課題」中小公庫レポートNo.2006-10

「企業間連携を成功に導くマネジメント」中小公庫レポートNo.2007-2

「地域資源を活かした新たな地域産業の形成」政策公庫総研レポートNo.2008-1

「1.5次産業における国内外市場への新たな展開」日本公庫総研レポートNo.2008-4

「地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割」日本公庫総研レポートNo.2009-1

「異業種・異分野人材が導く地域産業のイノベーション」日本公庫総研レポートNo.2009-3

¹⁹ 著者はミシガン大学教授で、複雑系の研究で有名なサンタフェ研究所にも所属するスコット・ページ。この本は、2007年、Princeton University Pressから出版された。邦訳は『「多様な意見」はなぜ正しいのか』（2009年）

²⁰ 本文に示した四つの条件は、解説を抜きにしてオリジナルのまま引用してもわかりにくいと思うので、（解説にあるページ自身による表現などを参照して）書き換えてある。このため、厳密性は多少犠牲になっている。念のため、邦訳のまま、四つの条件を以下に引用する。前掲書p.207~211。

条件1：問題が難しい どのソルバーも個人で必ずグローバル・オプティマムを見つけられることはない。

条件2：微積分条件 すべてのソルバーのローカル・オプティマムをリストに書き出すことができる。すなわち、すべてのソルバーが賢い。

条件3：多様性条件 グローバル・オプティマム意外のすべての解が、最低一人のソルバーにとってローカル・オプティマムではない。

条件4：大勢のソルバー候補からかなりの大きさの集団を選ぶ ソルバーの母集団は大きくなければならず、一緒に取り組むソルバーの集団にはある程度の人数のソルバーが含まれていなければならない。

のローカル・オプティマム（最適の解と比較して価値の低い解）よりも価値の高い解（それは必ずしもグローバル・オプティマムでなくともよい）を知っており、後者を選択する。

(4) ソルバーの母集団がかなり大きくなければならず、集団を形成するソルバーの集合も小さすぎてはならない。

これらの条件は、直観的にもわかりやすいのではないかと思う。

(1) の条件が成立しなければ、「能力」が、「多様性」よりも、強みを発揮することになる。(4) は、いずれのグループも、一人で構成されるという極端なケースを考えてみればいい。逆に、(2) は、多様なソルバーをいくら大勢集めても、そのソルバー達が解くべき問題に関してまったくの素人であれば、単なる「烏合の衆」にすぎず、問題解決になんら役に立たないということである。(3) は少しわかりにくいかもしれないが、我々の理解では、上記命題が成立するための核心だと思う。ごく簡単に言ってしまうと、多様なソルバーからなるグループの方には、(あるローカル・オプティマムからそれより価値の高いローカル・オプティマムへという形で)、探索を通じて最後にはグローバル・オプティマムに到達するような条件が与えられているということである。(演繹的推論の常として、あまり簡単に言ってしまうと、ありがたみが薄れるきらいはあるが。)

これらの条件は、我々のテーマに関連して考えても、たいへん示唆的である。

(1) の条件は、なぜいま、ストレンジャーの視点が地域産業の再生に有効性を発揮するかという問いに明瞭な答えを与えてくれる。日本の産業が先進国へのキャッチアップを目指しているような時代であれば、明確な目標があるわけだから、「多様性」などむしろ邪魔である。そういう時代状況であれば、目標の設定、それに到達するための方

法の明確化、それを推進する強力なリーダーシップ、そういった要素が重要となる。しかし、現在では、どの地域産業においても、目指すべきお手本などはない。地域産業をいかに再生するかという問題は、誰か一人の有能な人物が解決できるような問題ではない。だからこそ、(すぐ次に述べるような意味で)、ストレンジャーの視点が有効性を発揮するのである。

(3) は、我々のテーマに照らしても、やはり、もっとも含蓄が深い条件だと思う。この条件は、我々のテーマとの関連から次のように翻訳できよう。つまり、ストレンジャーの視点が有効なのは、ストレンジャーが地域産業の再生のための最適な解を持ち込むからではない。そうではなくて、ストレンジャーの視点が内集団のメンバーが共有する「相対的に自然な世界観」を揺るがすことにより意識の変化が起こり、地域経済のなかで培われてきた多様な経験・知識が新たな文脈のなかで解放されることが、地域産業再生の可能性を開くのである。あるいは、こう言ってもいいかもしれない。内集団のメンバーが共有する日常的なもの見方(エートス)が、(やや極端にいえば)、白紙にかえり、メンバーそれぞれが異なった観点、問題解決のためのツールを持ち寄って、より価値の高い解を自発的な協力関係のもとで探索する創造的な場が生まれるとも。

したがって、ストレンジャーの視点が促す地域産業の再生において注目すべきは、(ある意味で当然のことながら)、地域産業に関わる人々の意識がどう変化していったか、また、そのなかで地域産業再生に向けての解がどのように探索されていったかである。このプロセスが、実は、イノベーションそのものだともいえる。

(3) 意識の変革としてのイノベーション

「イノベーション」という言葉には、いろいろな側面があるが、ややもすると、新たな製品の開

発とか、技術の開発といった、いわば目にみえやすい「物の」側面だけが注目されがちである。しかし、イノベーションは、すぐれて、社会的なプロセスであり、人々のものの見方とか行動様式の変化が、その本質的側面をなす²¹。

イノベーションとは、それに携わる人々の合意形成プロセス（最適解の探索プロセスといってもいいと思うが）だということを雄弁に描いてくれたのが、沼上幹の労作（『液晶ディスプレイの技術革新史』）である。この労作は、「技術をあたかも「外界」(out there) に存在する客観的な実在物であるかのような捉え」るような考え方に対するアンチ・テーゼとして、「技術革新をあくまで社会的行為によって生成されていくプロセスであると考え、その社会的行為のシステムとして技術と技術革新を考察」したものである²²。この本に克明に記される液晶ディスプレイの技術革新史は、イノベーションが、まさに、多様な人々による最適解の探索プロセスであること、また、人々の合意が形成されて新たなものの見方が生まれるプロセスであることをまことに説得的に示している²³。

科学の世界で液晶の研究が興隆を始めたのは、物理学者のレーマンが、物質の相を定義し、また、液体 (liquid) と結晶 (crystal) という、それまでの常識では結びつきようのなかった二つの言葉を結合して、新たな呼び名 (“floating crystal” “crystalline liquid” “liquid crystal”) を試行錯誤しながら与えたことがきっかけとなっている。いわば、命名によって、科学者が真剣に取り組む研究対象が新たに生まれたのである。

液晶ディスプレイは、ハイルマイヤーをリー

ダーとするRCAのサーノフ研究所のプロジェクトチームによって発明された。この成功には、二つの要因が関与している。一つは、社長のサーノフがポスト・カラーテレビのテーマとして掲げた「壁掛けテレビ」というテーマに、チームがコミットしていたことである。電圧の印加によって液晶の色が変わるというハイルマイヤーが発見した現象に、このテーマが結びつくことで、プロジェクトのコンセプトが明確に定義され、科学者ばかりではなく、応用に関心のある技術者、さらには経営者の関心を引き付けた。もう一つは、サーノフ研究所に、多様な分野の科学者、技術者に自由なテーマの設定を許し、闊達なコミュニケーションが可能となる環境があったということである。ハイルマイヤーは、次のように回想している。「振り返ってみると、すべてのことをうまく運ぶ上でカギだったのは、有機化学者と電気技術者が相互に尊敬し合う雰囲気の中で協働する能力をもっていたということである。われわれは自分の専門領域以外については、愚かだと思われるのをまったく恐れなかった。」²⁴異なった観点と問題解決のためのツールが互いに協働する自由で創造的な場で、液晶ディスプレイは生まれた。

液晶ディスプレイの事業化が本格的に開始される初期の段階で、日本の企業とヨーロッパの材料メーカーが、品質の安定を維持するために協力するフレームを構築していくプロセスも、我々のテーマに照らして、きわめて興味深い。日本の企業とヨーロッパの企業は、いわば文化的土壌が異なる。日本の企業は、大量のデータを積み上げることによって不良の原因を推論するフレームを

²¹ 『経済発展の理論』（第2章 経済発展の根本現象）のなかの企業家の機能を論じた有名な箇所、シュンペーターは、「慣行の領域の外に出ること」がいかに困難かを詳しく記述している（邦訳 岩波文庫版 pp.223-228）。

ここで慣行とは、経済主体がそのときどきにおいておかれている「環境、社会事情、時代の知識または各経済集団の視野」（同p.210）のことである。したがって、フッサールの「内的地平」、シュッツの「相対的に自然な世界観」とそう違うものではない。ちなみに、この著作の初版は、1912年、シュンペーターが、オーストリアのグラーツ大学で教鞭をとっていたときに発行されている。

²² 沼上幹『液晶ディスプレイの技術革新史』p.499

²³ 以下の記述は、主として、前掲書pp.506-512による。

²⁴ 前掲書p.87

作る方向からアプローチした。一方、ヨーロッパの企業は、理論から出発して不良の原因を推測するための精密な測定装置を作るという方向からアプローチした。このように正反対ともいえる方向からアプローチしつつ、互いにコミュニケーションができるいわばプラットフォームを構築していった。

液体と結晶、有機化学者と電気技術者、日本の企業とヨーロッパの企業、それぞれ別の閉集合に属していた要素が結びついて、新たな位相を持つ空間が生まれる。しかし、イノベーションは、位相空間のなかで起こることではない。それは生身の人間の営みである。したがって、そのプロセスでは、さまざまな軋轢が生じうる。

(4) 「トリックスター」としての ストレンジャー

内集団のメンバーからみれば、ストレンジャーは「相対的に自然な世界観」つまり「良識」を理解しない者と映る。ストレンジャーが、進んで、「良識」に異を唱えるような行動に出れば、ストレンジャーは、いわゆる「トリックスター」としての相貌を帯びることになる。

トリックスターとは、神話や物語などに登場し、その振る舞いによって騒ぎを起こし、世界を活性化する役割を担うキャラクターである²⁵。しばし

ば、道化者とか悪戯者などの姿をとって登場する。ヒーローではなく、アンチ・ヒーロー。既成の秩序に対するある種の反逆者だが、暗さはあまりなく、むしろエキセントリックな雰囲気を伴っている、概していうと、そういったキャラクターである²⁶。

山口昌男は『道化の民俗学』において、イタリア喜劇に登場するアルレッキーノ（フランス語の「アルルカン」という呼称の方がよく知られているかもしれない）をはじめとして、広範な文化圏における道化（あるいは道化の姿をしたトリックスター）の性格を考察している。著者の該博な知識が駆使され、論点は多岐にわたるため、簡単に要約できるような本ではないが、我々のテーマに照らして、次のような指摘が興味深い²⁷。

まず、アルレッキーノ役者が行っているのは、「日常的情感に支えられた人間および世界像の破壊」²⁸であるという指摘である。アルレッキーノは、また、日常性を破壊することを通じて、観客を異界に誘う²⁹。この役割は、アルレッキーノ（アルルカン）が「マーケットにおけるカーニヴァルの祝祭的空間」³⁰から生まれたことと関係している。その空間は、「傍若無人な笑い、あけすけな態度と神聖冒瀆、粗野であるが自由な人間関係の支配する世界」³¹である。アルレッキーノ（アルルカン）は、奇抜な衣装を身にまとい、奇矯な振

²⁵ 中国の五大白話長編小説には、トリックスターの典型のようなキャラクターがふんだんに登場する。よく知られたところでいえば、「西遊記」の前半で天界を騒がす孫悟空、取經の旅に出てからの猪八戒、「三国志演義」の曹操、曹操が退場したあとの諸葛孔明、「紅樓夢」の王熙鳳など（井波律子『トリックスター群像』を参照）。

²⁶ ローベルト・シューマンのピアノ曲「謝肉祭」には、ピエロとアルルカンという異なったタイプの道化が登場するが、前者がやや哀愁を帯びたトーンで表現されるのに対し、トリックスターの性格を持つアルルカンには、飛び跳ねるようなリズムを伴いながら、ややエキセントリックな雰囲気も添えられている。

²⁷ 山口昌男は、また、『文化と両義性』において、「異人 ストレンジャー」にも言及しており、「記号論的分裂を常に促進する媒体」（岩波現代新書版 p.67）と規定している。同書では、また、シュッツの“The Stranger”にも言及しており（同p.92）、第5章では、シュッツを主題的に論じている。

²⁸ 山口昌男『道化の民俗学』p.18

²⁹ 観客を異界に誘うといえ、日本の能の場合、この役割を果たすのは「ワキ」である。ところが、この「ワキ」は奇矯な振る舞いをする「トリックスター」とは、ほぼ、正反対の性格を持つ。ただ、「ワキ」が多くの場合、旅人（安田登『ワキから見る能世界』によれば、「ワキ」の役柄として最も多いのは旅の僧だということである。）だということからすれば、「ストレンジャー」と共通する性格を持っている。「ワキ」は能舞台を日常とは異なる空間に変換する役割を担っているといえる。

³⁰ 山口昌男『道化の民俗学』p.59

³¹ 前掲書p.59

舞いで人々をそういう世界に誘う。こうした役割を果たすトリックスターは、良識の世界に住む人々、とくに良識ある世界を維持する上で責任を持つ人の目からみれば、当然、排除すべき対象と映る。

かくして、「古事記」に登場する典型的なトリックスターである「スサノオ」は高天原を追放され、中世ヨーロッパの伝説的なトリックスターである「ティル・オイレンシュピーゲル」は処刑されてしまう³²。

このため、トリックスターたるストレンジャーが、我々の期待する役割を果たすには、たとえば、調停者の存在などさまざまな条件、仕掛けがなくてはならないだろう。それが、どのような仕掛けなのか。この問いには、もはや、この予備的考察の範囲では答えられず、事例を観察するほかはない。

3 「ストレンジャー」の機能に関する

ケーススタディ

予備的考察を踏まえて、ここからは、具体的な事例を観察していこう。その前に、予備的考察によって得られた二つの視点（事例を考察するためのフレームワークといってもよいだろう）を簡単にまとめておく。

第1に、ストレンジャーの視点がイノベーションを促す上では、次のようなプロセスの存在が想定される。それは、「ストレンジャーの視点によって、社会集団内では意識の変革が起きる。その結果、メンバーが本来持っていた多様性が解放され、最適解を探索する」といったイノベーションプロセスの存在である。

第2に、ストレンジャーがトリックスターとし

て内集団の良識に異を唱えるような行動に出た場合、内集団の人々からは排除すべき対象とされることが多い。そのため、ストレンジャーが前述のプロセスにおいて排除されずに、その役割を果たすためには、何らかの条件、仕掛けが必要となる。

以上、二つの視点から具体的な事例を観察することで、ストレンジャーの視点によるイノベーションプロセスの詳細を明らかにするとともに、そうしたプロセスが機能するための条件を事例から抽出してみよう。

(1) 代表的な取組事例の紹介

我々の目的を果たすために、当公庫総合研究所が2008年度に実施した調査「異業種・異分野からの人材導入による革新」のインタビュー調査結果を用いることとする（インタビュー先の概要は表を参照³³）。同調査は、ストレンジャーの視点を契機としてイノベーションを実現した地域産業の関係者に対して行われており、ストレンジャーと地域産業との出会いから、イノベーションを実現するまでのプロセスを明らかにしている。そのため、本稿の問いを検討するには好材料と考える。

しかし、誌面の制約から、そのすべてを紹介することができないため、ここでは代表的な取組事例として、有田焼産業と小布施町（小布施堂グループ）に関わる調査結果を詳細に紹介する。

前者は、ストレンジャーの視点が地域産業を担う人々の意識を徐々に変えていった典型的な事例であり、後者は、トリックスターの相貌を持つ（「台風娘」の異名を持つ）ストレンジャーの活躍で地域社会が活性化した典型的な事例である。

³² 病死するという伝承と処刑されるという伝承がある。リヒャルト・シュトラウスの交響詩「ティル・オイレンシュピーゲルの愉快なはずら」は、後者に従っている。

³³ 同調査の結果をもとに編集・発行されたのが、日本政策金融公庫総合研究所（2010）である。

イノベーションを促す「ストレンジャー」の視点
 -多様性がもたらす革新を実現するための諸条件-

表 インタビュー先の概要

事例	地域	ストレンジャー	受け入れサイド
①旭川家具産業 ～デザイン重視による産地の構造転換～	北海道 旭川市	(株)カンディハウス 代表取締役会長	旭川家具産業
②阿寒観光産業 ～銀行での経験を活かした阿寒湖温泉のまちづくり～	北海道 釧路市	(株)阿寒グランドホテル 代表取締役社長	阿寒観光産業
③青森県深浦町 ～市場ニーズを踏まえた経営展開により観光客増加と特産品創出を実現～	青森県 深浦町	(株)ふかうら開発 代表取締役専務	深浦町
④長野県小布施町 ～外国人による企業変革とまちづくり～	長野県 小布施町	(株)榊一市村酒造場 代表取締役	小布施町
⑤豊岡鞆産業 ～デザイン導入による鞆産地のブランド化～	兵庫県 豊岡市	県外デザイナー、 (株)吉田(鞆メーカー)	豊岡鞆産業
⑥匹見木工品産業 ～木製パズル製作・販売による地域の活性化～	島根県 益田市	県外パズル作家	匹見木工品産業
⑦島根県海士町 ～地域資源活用による新産業の創出～	島根県 海士町	島根県海士町 町長	海士町
⑧有田焼産業 ～有田焼産地での万華鏡・万年筆開発～	佐賀県 有田町	(有)佐賀ダンボール商会 代表取締役副社長	有田焼産業
⑨リングフロム九州(自動車部品) ～中小企業の連携体による自動車産業への展開～	熊本県 ほか	アイシン九州(株)社長	九州自動車部品産業
⑩八重山ミンサー ～伝統工芸産地における新事業展開～	沖縄県 石垣市・ 竹富町	(株)あざみ屋	八重山ミンサー産業

出所：日本政策金融公庫総合研究所(2010)

〈代表的な取組事例1〉有田焼産業³⁴

地域産業	有田焼産業 (佐賀県有田町)
ストレンジャー	(有)佐賀ダンボール商会 代表取締役副社長 石川 慶蔵氏 (有)佐賀ダンボール商会の概要 ①所在地：佐賀県有田町 ②業種：化粧箱・ダンボール製造 ③設立：1958年 ④資本金：10百万円 ⑤従業員数：22名

① 有田焼産業の概況とストレンジャーの略歴

有田焼産業は、安土桃山時代から400年近い歴史を持つ、日本を代表する伝統工芸の一つである。出荷額は1990年前後をピークに五分の一以下に落ち込んでおり、深刻な問題となっている。

(有)佐賀ダンボール商会(以下、同社という)の石川慶蔵副社長は、1947年に佐賀県小城市に生まれた。鹿児島大卒業後、松下電器産業に入社、PHP研究所への出向も含め31年間勤務し、長年、

松下幸之助氏の理念や考え方(以下、松下理念)に触れてきた人物である。

2000年に松下電器産業を早期退職した石川氏は、妻の実家が営む(有)佐賀ダンボール商会の副社長に就任した。同社は、佐賀県有田町で、主に有田焼を梱包するダンボール箱を製造・販売している。

② 有田焼産業とストレンジャーの接触経緯

石川氏が同社に入社したころ、すでに陶磁器関係の町全体の売上は年々縮小しており、同社の売上も縮小傾向にあった。こうしたなか、石川氏は同社の事業拡大に取り組むのだが、それに先立って、創業者であり義母でもある緒方社長から釘を刺された点がある。一つは、事業を本業の梱包資材販売に限ること、また、得意先の開拓は、有田の業界秩序を守るため、他府県で実施することである。もう一つは、一国一城の主であり、それぞ

³⁴ 日本政策金融公庫総合研究所(2010)に掲載されているインタビュー調査結果をもとに筆者が執筆した。

れに経営に関して一家言を持つ経営者達に対し、松下理念を全面に出した発言を軽々しく口にしないことであった。石川氏は、前勤務先で松下理念の普及活動を展開していたため、日々の言動にも自然とそれが出てくる。しかし、「よそ者が地域の現状を理解することなく発言すれば、地元の経営者から反発されるのではないか」と緒方社長は危惧していた。そのため、石川氏が町の人達と融和し、地域にとけ込めるよう松下理念の考え方や体験を話すことを封印したのである。

そうした社長のアドバイスに従って、石川氏は、有田町の近郊ではなく、他県の異業種企業に対して得意先開拓を行った。また、地元にとけ込むため、地元経営者の集まりである六日会や法人会、ロータリーの役員ばかりでなく、町内会の役員や地元高校の評議委員長なども積極的に引き受け、人脈を広げていった。そうしたさまざまな場であつた人達との対話のなかから、経営者の悩みと厳しい不況を肌で感じ、有田焼の将来に強い危機意識を持つことになる。

③ 有田焼による万華鏡開発への取組

2003年、石川氏は大病を患い入院する。そのとき、1本の本製の万華鏡が自身のみならず、寝たきりのおばあさんや看護師さん達を癒した。こうした経験から、万華鏡の持つ不思議な癒しの力に気づき、有田焼による万華鏡製作を思い立つ。

石川氏は、日本を代表する万華鏡作家や窯元、ガラス製造業者、金属製品製造業者などに自らの思いを説得してまわった。そして、賛同してくれた12の異業種のプロを結集して「有田焼万華鏡研究会」を設立する。

そして、2003年度佐賀県「たくましい佐賀企業づくり支援事業」に応募した。申請は12の異業種との連携提案で、審査委員会でのプレゼンテーションは、石川氏が自ら行った。だが、その審査会では、焼物の専門家から「1本1本サイズの違

う焼物と、精密な金具やガラスとを組み合わせるのは難しい」と指摘され、またマーケティングの専門家からも、「万華鏡は日本ではおもちゃの世界であり、高価な有田焼万華鏡は売れない。採算が取れない」と難点を多数指摘された。しかし、石川氏は、「不況こそ発展のチャンス。道は無限にある。衆知をあつめれば、不可能が可能となる。有田の町を元気にするため挑戦させてほしい」と訴えた。専門家からは多くの課題を指摘される一方、かえって焼物やマーケティングを知らない審査員からは、「その事業は面白い」と評価され、結局、有田焼による万華鏡製作のプロジェクトは、この審査委員会で支援事業として認定された。

こうした公的支援の決定や「有田焼万華鏡研究会」に参加してくれた著名な万華鏡作家の協力もあって、有田焼万華鏡の実現に当初は懐疑的だったメンバーも、その可能性を信じ始めるようになる。審査委員会で専門家から指摘された数々の課題解決には苦労したが、窯元が土の配合や焼き方などこれまで蓄積したノウハウを提供するなど、皆が知恵を出し合った結果、短期間（8カ月）で解決した。

2004年5月の有田陶器市でデビューした「有田焼万華鏡」は、大手百貨店や通信販売などに取り上げられ、販売から1年目で1億2,000万円(3,000本)の新しい市場をつくった。また、ポーランドのクラクフ国立美術館での展示やアメリカでの世界万華鏡大会を始め、海外でも高く評価されている。

④ 有田焼による万年筆等への取組

第2弾として、有田焼万年筆の商品化に着手し、開発に成功した。世界に販売網を持つ文具業界の大手企業にコラボレーションを提案し、2年がかりで開発したものだが、2008年7月のG8北海道洞爺湖サミットで、各国首脳への記念品として採用されている。

さらに、電子レンジに対応した有田焼酒器セッ

トやIH対応鍋の開発にも取り組んでいる。地元
 の若い後継者を連れて、大手メーカーの電子レン
 ジ事業部やIH事業部を訪問し、アドバイスをも
 とに新商品を開発した。また海外視察やマーケッ
 ト調査にも若い後継者を同行させた。その結果、
 有田の若手経営者のなかには、異業種との商品開
 発や海外への輸出に積極的に挑戦する者まで出て
 きている。最近では、若い窯元や商社の後継者か
 ら、今後の商品や新しい市場開発などの相談が増
 えているという。

現在は、世界中の人が喜ぶ、オンリーワン商品
 を開発しようと150の窯元に一窯一品運動を展開
 している。こうした活動により、緒方社長は、石
 川氏が町内に十分とけ込んだと判断して、今では
 松下幸之助氏の理念と考え方の普及活動を解禁し
 ている。

〈代表的な取組事例2〉小布施町（小布施堂グループ）³⁵

地域	小布施町（小布施堂グループ） （長野県小布施町）
ストレンジャー	(株)榊一市村酒造場代表取締役 セーラ・マリ・カミングス氏 (株)榊一市村酒造場の概要 ①所在地：長野県小布施町 ②業種：飲料品 ③設立：1755年 ④資本金：28百万円 ⑤従業員数：10名

① 小布施町および小布施堂グループの概要と
 ストレンジャーの略歴

小布施町は、人口約12,000人の小さな町である。
 だが、葛飾北斎の肉筆画を展示する北斎館を中心
 とした景観整備と、住民参加によるまちづくりによ
 って全国から注目され、今では年間120万人も
 の観光客が訪れる町として認知度も高い。

小布施堂グループ（以下、「同グループ」という）
 は、(株)榊一市村酒造場（長野県小布施町で市村家
 が宝暦5（1755）年より営む老舗の造り酒屋）を
 中核会社とし、栗菓子販売の(株)小布施堂を含む計

4社からなっている。同グループは、1980年代か
 ら始まった小布施町の古い蔵や建物を修復し、再
 利用する町おこし運動において中心的な役割を
 担ってきた。

セーラ・マリ・カミングス氏（以下セーラ氏）
 は、1968年アメリカペンシルベニア州に生まれ、
 ペンシルベニア州立大学在学中の1991年に1年
 間、大阪の関西外国語大学に交換留学生として来
 日した。1992年にペンシルベニア州立大学国際ビ
 ジネス専攻を卒業、1993年には長野冬季五輪組織
 委員会のボランティアスタッフとして日本に再度
 来日する。

そして、長野市で1年間食品会社のシンクタン
 ク部門で契約社員として働いていたが、契約期間
 終了が近づいていたこともあって、次の職を得る
 必要に迫られる。その際、上司から(株)小布施堂の
 市村社長を紹介されて面談したところ、その日の
 うちに採用となり、1年間の契約社員として働く
 ことが決まった。

② 小布施堂グループでの社内改革

当時、市村社長は、老舗ならではの古い体質を
 持つ社内の変革が必要だと考えていた。そのため、
 違った価値観から同グループの経営を変えてく
 れることを期待し、セーラ氏を受け入れたわけ
 である。

セーラ氏は、(株)小布施堂で経営情報室に配属さ
 れ、3カ月の試用期間を経て経営企画室長に就任
 する。「文化事業の開拓とその推進」というミッ
 ションが与えられた以外は、上司も部下もおらず、
 市村社長からは「自分で仕事を考えなさい」と言
 われるなど、ある程度自由に活動する権限を与え
 られていた。

当時、同グループには老舗ゆえの古い体質が
 残っており、組織的な管理体制が十分ではなかつ

³⁵ 日本政策金融公庫総合研究所（2010）に掲載されているインタビュー調査結果および清野（2002）をもとに筆者が執筆した。

た。たとえば、従業員が外部から物品を購入するときも、それを組織的にチェックする仕組みがなく、誰でもノーチェックで発注できた。そこでセーラ氏は、まず、過去2～3年分の領収書の伝票を分析することから始める。

しかし、ここですでに軋轢があった。よそ者が経理をかき回すということで、「俺達を信じてないのか」「会社をやめろ」と他の従業員からの反発にあう。だがセーラ氏は、「今こそ社内を改革しなければならない」との思いから、伝票のチェック・分析を続けた。

そうした作業を続けることで、社内に変化が起こった。人にチェックを受けるということ自体が従業員の意識に影響を与え、外部への無駄な発注が減った。

③ 木桶仕込みでの酒造り復活に成功

その後も、セーラ氏は、外国人からみて変だと思ったことはどんどん提案していった。当初は社内でも浮いていて、企画を提案しても「ダメ」「無理」と言われ続けてきたが、社内を説得し、一つずつ実現していく。

1997年には、使用されていない酒蔵の一部をローコスト経営のレストランに改装する計画が持ち上がった。しかしセーラ氏は、同グループのコンセプトに合わないとして、その内容に異を唱え、市村社長に会う度に粘り強く変更を訴え続けた。そして、最後は市村社長もセーラ氏の意見を認め、プロジェクトをセーラ氏に一任することになる。こうしてオープンしたレストラン「蔵部(くらぶ)」は、和風のおしゃれな店内で一流の酒、一流の料理が出される人気店となっている。

1998年には、木桶仕込みによる酒造り復活に取り組む。現代の酒造りでは、漏れや蒸発の少ないステンレスやホーロー製の桶を用いるのが普通で

あったが、セーラ氏は、手間がかかっても木桶仕込みの方が味に深みが出るため、特色が出せると考えた。だが、他の従業員は容器の手入れが大変な手間であるなどとして、あまり乗り気ではなかった。社長も、大変な苦勞を伴うとして当初は反対したが、結局、セーラ氏の情熱に押され、「業務終了後のボランティア活動であれば」と了承した。そしてセーラ氏は、今では入手困難な木桶などを自ら調達し、従業員を必死に説得するなど試行錯誤し、1年後に木桶仕込みによる日本酒の復活に成功した。

④ 第三回国際北斎会議の小布施開催を実現

セーラ氏による新たな取組は、同グループ内だけにとどまらない。小布施町内においても、地域活性化に向けたさまざまな取組を行っている。たとえば、著名人を招いての講演会「小布施セッション」やハーフマラソン「小布施見にマラソン」の開催などが挙げられる。

なかでも、浮世絵師葛飾北斎に関する学術会議「第三回国際北斎会議」の開催は、地域の人々に刺激を与えた。小布施町は、葛飾北斎が晩年を過ごした地である。セーラ氏は、「海外で評価が高い北斎の価値に当の小布施町が気づいていない、十分にアピールできていないのではないかと感じていた³⁶。

そこで、地域の有志、識者に声をかけて「小布施北斎研究会」を発足させる。小布施町長や北斎研究家など十数人のメンバーが週に一度会合を持ち、北斎に関する情報を共有した。

そのなかで、4年ごとにベニスで行われていた「国際北斎会議」の存在を知り、小布施で開こうと考える。「サポートを惜しむつもりはなかったが、秘書もいないセーラがひとりで調整するのは、まず彼女にとって荷が重過ぎるだろう³⁷と市村

³⁶ 清野 (2002) pp.40-44

³⁷ 清野 (2002) pp.53-54

社長でさえ考えたように、誰もが実現は困難と考えていた。だが、セーラ氏は、面識もない世界中の北斎研究者に直接連絡をとるなど、各方面の説得にあたった。その結果、ついに小布施への会議誘致に成功した。

小布施町の関係者によると、同町では、こうしたセーラ氏の活動に影響を受けて、民間による町おこし活動が活発となるなど、波及効果が出てきているという。

このように、セーラ氏は「台風娘」の異名をとる行動力で周囲の人々を巻き込み、同グループの活性化にはじまり、小布施町の町おこしに精力的に取り組んでいる。

(2) ストレンジャーによる

イノベーションプロセスの確認

3 (1) に示した代表的な取組事例をみると、いずれも「ストレンジャーの視点によって地域産業に携わる人々の意識が変化し、再生に向けた最適解を探索する」といったイノベーションプロセスが観察される。

まず有田の事例をみると、有田焼万華鏡をつくるためには、サイズが一つ一つ異なる焼物と、精密な金具やガラスをうまく組み合わせることが必要となる。有田焼に携わる人達にとって、それが非常に困難だということは、いわば当たり前のことであった。しかしながら、有田焼に関しては素人であった石川氏にとって、それはなんら当たり前のことではなかった。そのため、自らの万華鏡に対する思いを実現すべく、窯元を始めとする地域の人達に対して有田焼万華鏡の実現を積極的に働きかける。当初は、審査委員会での軋轢にも見られるように、皆が有田焼万華鏡の実現に懐疑的であった。

だが、審査委員会で認定されたことや、日本を代表する万華鏡作家が協力することで、メンバーも「ひょっとして実現できるのでは」というふう

に意識が変わっていく。そして、焼物のサイズを安定させるために、土の配合や焼き方といったノウハウを窯元が提供するなど、有田焼万華鏡研究会のメンバーそれぞれが問題を解決するためのツールを持ち寄った。その結果、有田焼万華鏡の製品化に成功している。

小布施の事例も同様である。小布施堂の従業員にとっては、組織内でのチェックなしに物品を発注するという習慣は、当然のことであり、暗黙のルールともいえるものであった。だが、同社に入社したばかりのセーラ氏の視点からは、こうしたルールが奇異なものに映る。そのため、伝票をすべてチェックするという、これまでの同社の「良識」に異を唱えるような行動に出る。当初、従業員は反発したものの、セーラ氏は作業を続けた。その結果、従業員の意識が変化し、外部への無駄な発注が減るといった、同社にとっての最適解に到達している。

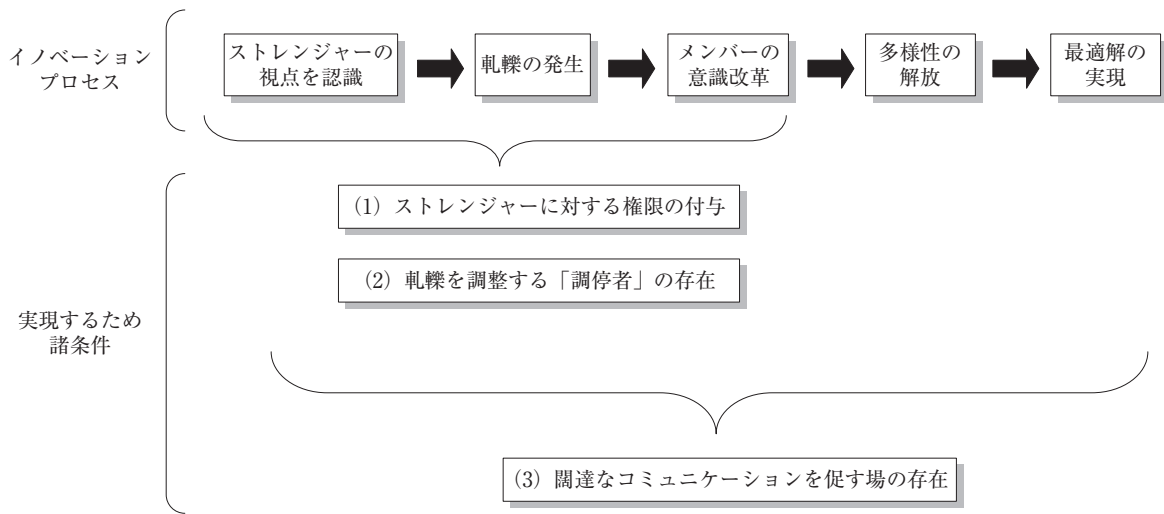
また、小布施は北斎との縁が深い地であるにも関わらず、小布施の人々は、海外で評価が高い北斎の価値に気づいていなかった。セーラ氏は、外国人の視点から、北斎の価値にいち早く気づき、それをまず地域に伝えようと、地域の有志、識者に声をかけて「小布施北斎研究会」を発足させる。小布施町長や北斎研究家など十数人のメンバーが週に一度会合を持ち、北斎に関してさまざまな話し合いを行った。そうしたなか、セーラ氏は国際北斎会議の存在を知る。メンバーの多くが実現困難と思っていたが、セーラ氏が持ち前の行動力で世界中の北斎研究者に直接掛け合った結果、国際北斎会議の小布施誘致に成功した。

4 ストレンジャーの視点を契機とした

イノベーションを実現するための諸条件

このように、代表的な取組事例をみると、図に示したイノベーションプロセスが観察される。具

図 ストレンジャーの視点を契機としたイノベーションプロセスと、それを実現するための諸条件



資料：筆者作成。

体的には、まず、ストレンジャーの新たな視点が地域産業内のメンバーに認識される。そして、その視点がメンバーの持つ暗黙のルールと異なる場合、双方の間で軋轢が生じる。うまく軋轢が調整されると、メンバーに意識変革が起きる。その結果、メンバーが本来持っていた多様性が解放され、互いに協調しあうことで、結果的に最適な解（グローバル・オブティマム）を実現する。

こうしてみると、ストレンジャーの視点を契機としたイノベーションプロセスは、ストレンジャー自身が地域産業再生のための最適な解を持ち込むのではなく、ストレンジャーの視点をきっかけとして、メンバーに意識変革が起きることで、実現するものであることがわかる。

一方、1でも述べたように、ストレンジャーの視点を導入することで、必ずこうしたプロセスが実現するというわけではない。実際、外部専門家を招聘するなど、ストレンジャーの視点を導入してはみたものの、イノベーションを成し遂げられなかった事例は少なくない。そうした事例では、前述のイノベーションプロセスの連鎖がどこかで断ち切られている可能性がある。

こうした点を踏まえると、ストレンジャーの視点がイノベーションを促した事例では、図に示したイノベーションプロセスが断ち切れないよう、何らかの条件、仕組みが存在しているのではないかと考えられる。

そこで、3(1)に示した代表的事例を再度観察してみると、ストレンジャーの視点がイノベーションを実現するための条件として、次の3点が抽出される。すなわち、(1) ストレンジャーに対する権限の付与、(2) 軋轢を調整する「調停者」の存在、(3) 闊達なコミュニケーションを促す場の存在である（図）。

以下、それぞれについてみてみよう。

(1) ストレンジャーに対する権限の付与

有田、小布施の事例とも、ストレンジャーが一定の権限を与えられ、その活動に対してお墨付きを得ていることが、イノベーションの実現に貢献している。

有田の事例では、石川氏の義母でもある社長が、自ら経営する会社の代表取締役副社長に石川氏を就任させることで、対外的な活動に対して一定の

権限を与えている。石川氏は、代取副社長という肩書きを得ることで、それまで有田町と何ら縁がなかったにも関わらず、地元の有力者が集まる会合などにも積極的に参加できた。それによって地域の人々に対して、自らの存在を認識してもらい、地域に溶け込むことに成功したのである。石川氏を代取副社長に就任させたことは、結果的に石川氏の地域内での活動にお墨付きを与えたともいえる。

小布施の事例では、社長がセーラ氏を経営企画室長に就任させ、「文化事業の開拓とその推進」というミッションを与えるとともに、「自分で仕事を考えなさい」と自由に活動する権限を与えている。このことが、社内外での活動にお墨付きを与えたといえる。

まず、社内では、社長直轄のもと、とくに決まった仕事を与えず自由に活動することを許可することで、さまざまな事業に取り組む権限を与えている。このことは、従業員に対して、ある程度指示する権限を与えているともいえる。その結果、セーラ氏は、社内の問題点を発見し、改善を実現している。

また、対外的にも、経営企画室長の肩書きと「文化事業の開拓とその推進」というミッションを与えることで、ミッションに沿った仕事であれば自由に活動できる権限を与えている。その結果、国際北斎会議や小布施ミッションなどの地域一丸となった取組を実現している。

図に示したイノベーションプロセスを実現させるためには、まず内集団のメンバーにストレンジャーの新たな視点を認識してもらう必要がある。だが、予備的考察でも述べたように、ストレンジャーがトリックスターとして進んで内集団の良識に異を唱えるような行動に出た場合、内集団のメンバーなどから排除される可能性が高い。

したがって、ストレンジャーの視点をイノベーションにつなげるためには、まずストレンジャー

が地域から排除されないような仕組みをつくるのが重要だ。その際、ストレンジャーがある程度の権限を与えられ、その活動にお墨付きを得ていることで、メンバーからの反発は少なくなるだろう。このことは、ストレンジャーがなんら権限を与えられていない場合を想像するとわかりやすい。

また、ストレンジャーに一定の権限を与えることは、ストレンジャーの視点をメンバーに認識してもらうのに役立つだけでなく、メンバーとの間で軋轢が生じてから、意識改革が実現するまでのプロセスでも有効に機能する。小布施の事例において、レストラン「蔵部」プロジェクトや木桶仕込み復活プロジェクトでの成功は、セーラ氏にプロジェクトを任せ、権限を与えたことも大きい。それによって、セーラ氏の発言権が増し、結果的に軋轢を極力減らすことにつながっている。

このように、地域内で活動する上で必要となる一定の権限をストレンジャーに付与し、ストレンジャーの活動をバックアップすることが、イノベーションを実現する上で効果的といえる。

(2) 軋轢を調整する「調停者」の存在

また、有田、小布施の事例とも、ストレンジャーとメンバーとの間で軋轢を調整する「調停者」が存在し、大きな役割を果たしている。調停者は、ストレンジャーの活動をときには推進し、ときには制御することで、無用な軋轢が生じないようにうまく調整している。こうした取組によってストレンジャーが地域から排除されずに、受け入れられていくことへとつながっている。

有田の事例では、石川氏の義母である緒方社長が調停者となっている。石川氏は前勤務先で、松下幸之助氏の理念を普及させる活動をしていたため、日々の言動にも松下理念が自然と出ていた。そうした言動は、それぞれの経験から経営に関しては一家言を持つ有田町のメンバーにとっては、

異を唱えるような発言ととらえられ、反発される可能性が高い。そこで緒方社長は、地元へ溶け込むまでの間、松下理念を前面に出すような発言を石川氏に対して禁止した。つまり、ストレンジャーの活動を未然に制御することで、地元との間で無用な軋轢が生じることを防いだといえる。

そうしたアドバイスに従って、石川氏は松下理念を封印するだけでなく、地元法人会やロータリー、町内会などの役員を積極的に引き受けるなど、地元へ溶け込むよう努力した。その結果、次第に地元からの信頼を得ていった。緒方社長による事前の調整がなければ、石川氏の新たな考えは、地域内で意識変革を起こす前に、排除されていたかもしれない。

一方、小布施の事例では、セーラ氏を受け入れた小布施堂グループの市村社長が調停者となっている。市村社長は、セーラ氏を採用する際に、「雑巾がけはたたんです」といった基本的なことから、「社員に英語を教えるな」といったことまで、様々なアドバイスを行っている³⁸。また、入社当初、アパートでボヤが起き、電気配線業者を訴えようとしたセーラ氏に対して、市村社長は「この土地で暮らしていくならば、今後の関係も考慮して訴えないように」とアドバイスし、セーラ氏は訴えるのを思いとどまったという。

もとより、市村社長は、セーラ氏の存在によって一定の軋轢が生じ、地域の人々の意識変革が進むことをむしろ期待していたわけである。だが、余計な軋轢は、ともすると双方の対立につながり、なんの成果も生み出さない可能性もある。そのため、必要以上の軋轢が生じないように、セーラ氏に対して事前にアドバイスすることで、余計な軋轢を未然に回避しているといえる。

また、市村社長は、木桶仕込みでの酒造り復活プロジェクトを始めとして、セーラ氏が引き起

したさまざまな軋轢を調停している。経営者として、セーラ氏と従業員の意見を客観的な立場から聞き、それらを踏まえた上で、自らが責任を持って決断して他の従業員との軋轢を調整することによって、セーラ氏に期待した役割を発揮できるような条件を作っているといえよう。

こうした事例を図に示したイノベーションプロセスの視点からみた場合、調停者の存在は、二つのプロセスで重要な役割を果たしている。一つは、無用な軋轢が生じないように、ストレンジャーとメンバーが会う前に未然に調整することである。ストレンジャーが早々に排除されてしまえば、イノベーションの実現には至らない。そのため、こうした取組が有効となる。

もう一つは、こうした未然の取組にも関わらず発生した軋轢を調整することである。軋轢が調整されなければ、ストレンジャーは排除されてしまう。そのため、ストレンジャーの新たな視点が引き起こす軋轢を調停者がうまく調停することで、メンバーの意識変革を促すことに成功している。

いずれにせよ、軋轢を調整する調停者の働きが重要となる点では、両事例とも共通しているといえよう。

(3) 闊達なコミュニケーションを

促す場の存在

二つの代表的事例では、いずれもストレンジャーとメンバーとの間で闊達なコミュニケーションを促す「創造的な場」が存在しており、イノベーションの実現に貢献している。

有田の事例では、有田焼万華鏡協会がそうした場として機能している。同協会には、ストレンジャー以外にも日本を代表する万華鏡作家や窯元、ガラス製造業者などが参加した。こうしたメンバーは、有田焼万華鏡協会という場において、そ

³⁸ 清野 (2002) pp.27-33

それぞれ独自に培ってきたさまざまなスキルを持ち寄り、課題を克服しようと協力した。窯元が土の配合や焼き方などのノウハウを提供し、一番の課題であった焼物と金具とのサイズ調整を克服したのは、まさにその典型といえる。

また、審査委員会もこうした「創造的な場」として機能している。審査委員会では、有田焼万華鏡の実現に積極的なストレンジャーと、その実現に懐疑的な専門家との間で徹底的な議論が行われた。そうした議論を経て、有田焼万華鏡事業が審査委員会から認定されたことで、それまで懐疑的であったメンバーもその実現可能性を信じ始めるようになった。それによって、前述のようにメンバーがさまざまなスキルを持ち寄り、課題を克服しようとするなど、多様性の発揮につながっていった。

一方、小布施の事例では、小布施堂グループという会社そのものが「創造的な場」となった。ストレンジャーは、小布施堂グループに従業員として雇用されたことで、他の従業員と社内で活発なコミュニケーションを行い、さまざまな軋轢が生じている。しかしながら、会社で継続的なコミュニケーションを行うことで、その軋轢を克服し、社内のさまざまな改革や新事業の創出に結び付けている。

また、地域との関係では、小布施北斎研究会が「創造的な場」として機能している。同研究会には、小布施町長や北斎研究家、僧侶などさまざまな経歴を持つメンバーが参加していた。こうした人々が、同研究会において、北斎に関するさまざまな議論を行った結果、それまではメンバーの誰もと考えなかった第3回国際北斎会議の小布施誘致を思いつき、それを実現した。

このように、闊達なコミュニケーションを行う創造的な場が存在し、双方の意見を戦わせていることが、イノベーションの実現に大きく貢献している。

また、図で示したイノベーションプロセスの視点からみると、創造的な場の存在は、プロセス全体を円滑にするために機能している。メンバーとの間で生じた軋轢を調整するだけでなく、メンバーが多様性を発揮し、最適な解を実現するプロセスでも、創造的な場の存在は、重要な役割を果たしている。こうした点は、(1)、(2)で示した条件がどちらかといえばイノベーションプロセスの前半（ストレンジャーの視点の認識～軋轢の発生～メンバーの意識改革）で主に機能しているのと対照的である。そのため、ストレンジャーの視点によるイノベーションを実現するためには、(1)～(3)の条件が互いに補完し合って初めて、うまくいくといえるのではないかと考える。

5 まとめ

以上、予備的考察によって得られた二つの視点から、3(1)に示した代表的な取組事例の考察を行ってきた。その結果、ストレンジャーの視点を契機としたイノベーションにおいては、ストレンジャーの新たな発想そのものが地域産業にイノベーションをもたらすのではなく、「ストレンジャーの視点によって、地域産業に携わるメンバーの意識が変化し、それぞれが本来持つ多様性が解放され、地域産業再生に向けた最適解を探索する」といったプロセスが存在し、そのプロセスそのものがイノベーションであることが明らかとなった。

また、ストレンジャーが排除されることなく、その役割を果たすための条件として、(1)ストレンジャーに対する権限の付与、(2)軋轢を調整する「調停者」の存在、(3)闊達なコミュニケーションを促す場の存在の三つが確認された。

こうした結果は、これまでストレンジャーによる地域貢献事例の紹介にとどまっていた先行研究に、新たな結果を付与するものである。

ここで、本稿で得られた結論を、ストレンジャーの視点によって今後イノベーションを実現しようとする地域産業の立場でみた場合の含意を考えてみたい。地域産業において、ストレンジャーの新たな視点をイノベーションにつなげようとするのは、環境が大きく変化するなかで、非常に有効である。だが、本稿の調査結果が示すように、ストレンジャーの新たな視点を持ち込むだけでは、イノベーションを実現することはできない。ストレンジャーの視点がさまざまな軋轢の発生を通じて、メンバーの意識変革を促し、各人が本来持っていた多様性を解放することこそが重要なのである。

ストレンジャーの視点は、地域産業においてイノベーションを実現するためのきっかけに過ぎない。そのため、地域産業においては、ストレン

ジャーに多大な期待をしすぎてはならない。そうではなく、たとえば、本稿で述べた三つの条件を整備することなどによって、ストレンジャーの視点・行動が一つのきっかけとなって、地域産業を担う人々の多様なアイデアが解放され、それらがハーモナイズして最適解に接近していくような仕組みを構築することが重要であるといえよう。

もとより、本稿で提示した三つの条件というのは、ごく限定された事例調査に基づいて導かれたものにすぎない。そのため、本稿で挙げた条件以外にもストレンジャーの視点によるイノベーションを成功させる条件がないかどうか、更なる検討が必要である。また、今後は、成功事例だけでなく、失敗事例も分析することで、更なる検討を加えていくこととしたい。

<参考文献リスト>

- 新陸人・中野秀一郎編 (1984) 『社会学のあゆみ パートⅡ』 有斐閣
井波律子 (2007) 『トリックスター群像』 筑摩書房
片桐雅隆 (1993) 『シュッツの社会学』 いなほ書房、星雲社
清野由美 (2002) 『セーラが町にやってきた』 プレジデント社
敷田麻美 (2009) 「よそ者と地域づくりにおけるその役割にかんする研究」 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 『国際広報メディア・観光学ジャーナル』 No.9
中小企業金融公庫総合研究所 (現・日本政策金融公庫総合研究所) (2007 a) 「地域活性化における中小企業・地域コミュニティの役割と課題」 『中小公庫レポート』 No.2006-10
——— (2007 b) 「企業間連携を成功に導くマネジメント」 『中小公庫レポート』 No.2007-2
日本政策金融公庫総合研究所 (2008) 「地域資源を活かした新たな地域産業の形成」 『政策公庫総研レポート』 No.2008-1
——— (2009 a) 「1.5次産業における国内外市場への新たな展開」 『日本公庫総研レポート』 No.2008-4
——— (2009 b) 「地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割」 『日本公庫総研レポート』 No.2009-1
——— (2010) 「異業種・異分野人材が導く地域産業のイノベーション」 『日本公庫総研レポート』 No.2009-3
沼上幹 (1999) 『液晶ディスプレイの技術革新史』 白桃書房
安田登 (2006) 『ワキから見る能世界』 日本放送出版協会
山口昌男 (2000) 『文化と両義性』 岩波現代文庫
——— (2007) 『道化の民俗学』 岩波現代文庫
Alfred Schutz (1932) *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt: Eine Einleitung in die Verstehende Soziologie* (1932, 1936) Wien, SpringerVerlag (1974) Frankfurt a. M., Suhrkamp Verlag. (佐藤嘉一訳 (2006) 『社会的世界の意味構成：理解社会学入門 (改訳版)』 木鐸社)
——— (1962) *Collected Papers I: The Problem of Social Reality*, edited and introduced by Maurice Natanson

- (Phaenomenologica Vol.11), Martinus Nijhoff, The Hague. (渡辺光・那須壽・西原和久訳 (1983) 『アルフレッド・シュッツ著作集第1巻 社会的現実の問題 [I]』マルジュ社)
- (1962) *Collected Papers I: The Problem of Social Reality*, edited and introduced by Maurice Natanson (Phaenomenologica Vol.11), Martinus Nijhoff, The Hague. (渡辺光・那須壽・西原和久訳 (1985) 『アルフレッド・シュッツ著作集第2巻 社会的現実の問題 [II]』マルジュ社)
- (1964) *Collected Papers II: Studies in Social Theory*, edited and introduced by Arvid Brodersen (Phaenomenologica 15), Martinus Nijhoff, The Hague. (渡辺光・那須壽・西原和久訳 (1991) 『アルフレッド・シュッツ著作集第3巻 社会理論の研究』マルジュ社、桜井厚訳 (1980) 『現象学的社会学の応用』御茶の水書房)
- (1970) *On Phenomenology and Social Relations*, The University of Chicago Press. (森川真規夫・浜日出夫訳 (1980) 『現象学的社会学』紀伊國屋書店)
- (1970) *Reflections on the Problem of Relevance*, edited, annotated, and with an Introduction by Richard M. Zaner, Yale University Press, New Haven and London. (那須壽・浜日出夫・今井千恵・入江正勝訳 (1996) 『生活世界の構成—レリヴァンスの現象学』マルジュ社)
- Edmund Husserl (1954) *Die krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie: Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie*. (細谷恒夫・木田元訳 (1995) 『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』中央公論社)
- (1964) *Erfahrung und Urteil; Untersuchungen zur Genealogie der Logik*, Redigiert und herausgegeben von Ludwig Landgrebe, Dritte unveränderte Auflage, Classen Verlag, Hamburg. (長谷川宏訳 (1975) 『経験と判断』河出書房新社)
- Georg Simmel (1908) “Exkurs über den Fremden. in” *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. (北川東子編訳 鈴木直訳 (2004) 「よそ者についての補論」『ジンメル・コレクション』ちくま学芸文庫)
- Joseph A. Schumpeter (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2.* (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論 (上) (下)』岩波文庫)
- Scott E. Page (2007) *The Difference*. (水谷淳訳 (2009) 『「多様な意見」はなぜ正しいのか』日経BP社)