

Co-Innovation コモンズ・エコシステムの地域イノベーション体現性

高知大学名誉教授 池田 啓実

名古屋大学教授 齊藤 弘久

マイプロジェクト（株）代表取締役 須子 善彦

要旨

近年、「新しい資本主義」、「地方創生」、「地域中核大学」などの様々な文脈で「地域イノベーション」が語られるようになったが、そこには「経済成長」を最重要視する従来のパラダイムを超える「生きがい」や「豊かさ」を志向する潮流が見て取れる。本研究では、この現在進行形の地域イノベーションに関わるパラダイムシフトの鍵を握ると考えられる「Co-Innovation コモンズ・エコシステム」の存在と機能を理論的に解き明かすため、地域貢献などのCSRや女性活躍に力を入れている横浜市所在の(株)スリーハイが主導してきた、東山田準工業地帯での住民と地域企業の交流や共創の事例を分析した。

その結果、以下のことが理論的に明らかになった。

まず、地域イノベーションが経済成長を超える貢献を生み出すために必要な CoI コモンズ・エコシステムには、(1) システム体現の外形要因（基本原理①）、(2)「間人」モデルの相互作用と状況型行為（基本原理②）、(3) 第3世代活動理論の相互行為（基本原理③）の3つの基本原理がある。

これら基本原理が充足のとき、Co-Innovation コモンズ・エコシステムには、4つのフェーズ（縁起体形成、使用価値創発、「富」転化、主体縁起変容）が創出し、最終フェーズで、「共豊潤縁」の質を表す縁起豊潤性の構成要素の、人や関係性などの縁起系要素に規定される全要素縁起豊潤性に変化があれば循環は継続し、それが正のスパイラルなら地域イノベーション創発基盤は向上し続け、負なら CoI コモンズ機能が低下し続ける。

また、Co-Innovation コモンズ・エコシステムは、地域イノベーション創発に関して次の特性を持つ。感性成分を起点に人と企業や関係性の質向上を通して技術と経営成分も創出する感性起点性と、フェーズ循環のパラダイム破壊型イノベーションの源である暗黙知増幅機能がもたらす持続性である。

以上の理論的モデルは、東山田準工業地帯だけでなく、各地で試みられている経済成長を超える地域イノベーションの取り組みにも援用できると考えられる。

キーワード：Co-Innovation コモンズ、間人主義、状況型行為、第3世代活動理論、地域活性化

The Co-Innovation Commons as an Ecosystem: How It Facilitates Regional Innovation

Kochi University, Emeritus Professor

IKEDA Hiromi

Nagoya University, Professor

SAITO Hiro

My Project Co., Ltd, Chief Executive Officer

SUKO Yoshihiko

Abstract

“Regional innovation” has recently emerged as a central theme in policy discussions of “new capitalism,” “regional revitalization,” and “regional peak university” aimed at moving away from the existing economy-centered paradigm toward “ikigai” and “richness.” To illuminate the nature

of this ongoing paradigm shift, this paper clarifies the contours of the “Co-Innovation (CoI) commons” as an ecosystem in light of a case study of collaborations between residents and businesses in Higashiyamata, Yokohama, led by Three High Co., a local manufacturing company known for its CSR activities.

Our case study shows that the existence of the CoI commons depends on (1) external factors, (2) situated, interpersonal interactions based on contextualism, and (3) interaction between multiple activity systems. When these conditions are met, the CoI commons begins to develop through four phases: the formation of the subject-object relationship, the creation of use value, the emergence of wealth, and the transformation of the subject-object relationship. If the quality of “co-flourishing relationality” among stakeholders increases in the fourth phase, the CoI commons will consolidate its function to facilitate regional innovations.

The CoI commons also exhibits two distinct

features: “kansei” that helps produce technological and managerial transformations by improving the quality of relationships among stakeholders; and sustainability by virtue of shared and expanded tacit knowledge that serves as a source of disruptive innovation. We conjecture that this theoretical model of regional innovation, derived from the case study of Higashiyamata, is applicable to various initiatives in other regions seeking to go beyond the narrow focus on economic growth.

Keywords: Co-Innovation Commons, Contextualism, Situated Action, Third-generation Activity Theory, Regional Revitalization

1 はじめに

現在、日本における「地域イノベーション」には連関する三つの潮流がある。一つ目は、内閣府主導の「新しい資本主義」の推進力と位置付けられているスタートアップ育成と中小企業支援のために、「地域イノベーションエコシステム」を整備する潮流である。

二つ目は、文部科学省が進めている、地方国立大学を拠点にして地域社会の課題解決や、地域内の多様な担い手との共創活動を支えるための「イノベーション・コモンズ」を構築するという潮流にある。

三つ目は、地方創生の文脈で、地方経済を発展させつつ、都市部では感じることでできない「豊かさ」や「生きがい」がある地域を生み出すために、様々な種類の資源と組織を「新結合」することで「地域イノベーション」を起していく潮流である。

どの潮流も、日本の資本主義を刷新し、成長と分配、賃金と物価の好循環を生み出すことで、30年以上続く日本社会の停滞感を打破することを志向しているが、二つ目と三つ目の潮流には、資本主義に収斂されない「コモンズ」や「豊かさ」などの要素が明確に含まれている。

このような要素こそが、既存の資本主義の限界が露呈している現代において（斎藤 2021、Schwab & Vanham 2022）、地域イノベーションの核心として理解されるべきではないかという仮説が本稿の出発点である。

実は、この考えを理論化した研究がすでにある。筆者メンバーである池田啓実・齊藤弘久（2025）の論文で、現代社会で生活の豊かさ体現には自己が他者や自然と互いに豊潤となるつながり「共豊潤縁」が必要であり、その生成に Co-Innovation コモンズ（以下、CoI コモンズ）は欠かせない仕組みだとする研究である¹。

この研究の特性は、上記の論理を基に、企業が CoI コモンズ（公富）の協働主体となってコモンズ体現の貢献度を高めるなら、企業利益重視せずとも自社の経済価値、社会価値創造が増大することを理論的に明らかにした点にある²。

ただ、研究の主題が、CoI コモンズ・エコシステムによる企業のイノベーションを通じた生活の豊かさ体現構造の可視化にあったため、その源である CoI コモンズの使用価値発見・創造構造が必ずしも明確ではなかった。また、CoI コモンズは地域イノベーション推進効果も有すると思われるが、この点についても言及していない。

そこで、本稿は、CoI コモンズ・エコシステム体現に必要な基本原理の理論的課題を解き明かし、それを基に地域イノベーションの成功事例の理論的考察を通して、CoI コモンズ・エコシステムの地域イノベーション体現構造を解明することを目指す。

その際、考察事例には、横浜市都筑区の東山田準工業地帯に本社を構える中小企業株式会社スリーハイ（以下、(株)TH）を中心に行われている地域活動を用いる。

(株)TH は、地域貢献などの CSR や女性活躍に力を入れている企業として、健康経営優良法人など国の認定に加え、横浜市からの横浜型地域貢献企業プレミアム企業認定など数多く受賞する企業である。

その(株)TH が創始したのが、準工業地帯の町工場と住宅地が混在する特殊なエリアの中で、CoI コモンズに近似する仕組みで住民と地域企業の交流や共創を生み出している東山田準工業地帯での地域活動（以下、東山田地域活動）であった。このように、この活動は、CoI コモンズと地域イノベーションの関連性を理論的に考察するのに相応しい事例だと考えたからである。

2 CoI コモンズ・エコシステム体现に必要な基本原理

(株) TH を軸として展開している東山田地域活動の事例分析に進む前に、関連する理論的枠組みを簡単に確認しておきたい。

2.1 CoI コモンズ・エコシステムの既知の情報

● 既知のシステム構造

下記【図1】は、池田・齊藤(2025)が論じたCoI コモンズ・エコシステムを図式化したものである。

このシステムは、(i) CoI コモンズ体现と(ii) それを母体とする価値創造エコシステムの構造に大別できる。前者は、価値創造の源である使用価値(共有資源)を発見・創造するCoI コモンズは、システム体现の外形要因の充足による「共豊潤縁」生成基盤の確立で体现する構造にあることを示す。

後者は、CoI コモンズの企業等の協働主体が、企業の新たな経済価値、社会価値創造を生み出し、その成果によって、協働主体がこのシステムに関与し続ける構造にあることを示している。

● 基本原理①(既知)：CoI コモンズ・エコシステム体现の外形要因

この研究が明確に基本原理と位置付けたのは、CoI コモンズの体现に必要な外形要因である。これを基本原理①とすれば、外形要因は、大きくは参画条件と体现要件から成る。前者の条件は関係者全員の「共存在の相互承認」の受容であり、後者は、要件1「システムのオープン性」、要件2「参画者の高習合性」、要件3「協働主体としての企業参画」である。こうした参画条件、体现要件の充足を必要とするのは、コミュニティが「共豊潤縁」生成に必要な信頼でつながる構造とするためであった。

その際、池田・齊藤(2025)は、信頼の構造創出には、山岸俊男(2011)と池田啓実(2021)の研究成果³を踏

まえ、要件2の「共同体の習合度(異物との共生の程度)を高め、ステークホルダー全員が清水博(2009)が提唱する「共に存在することの承認」を受容という参画条件の充足が必要」(池田・齊藤(2025), p.335)とした。なお、要件1はコモンズであるための、要件3はエコシステムとしての必要要素と論じている。

2.2 補強及び新規の必要基本原理

● 基本原理②(補強)：「間人」モデルの相互作用と状況型行為

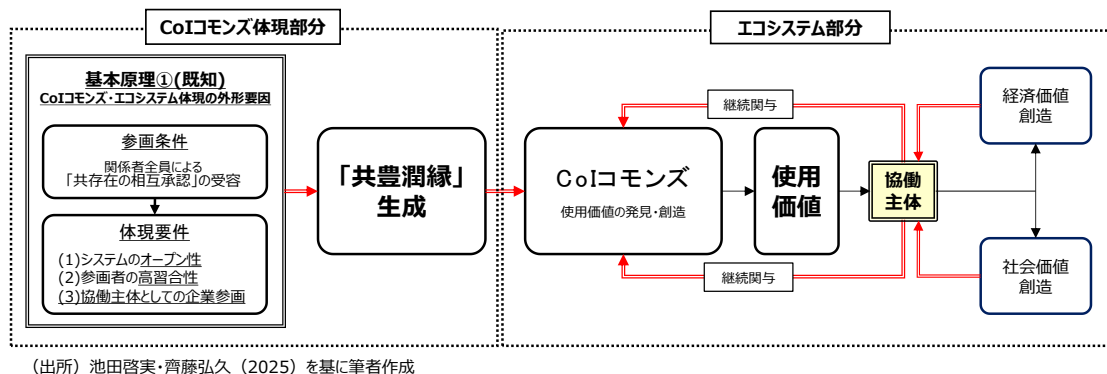
池田・齊藤(2025)は、以下の理由から「CoI コモンズの体现要素「共豊潤縁」の生成にはその知覚感度の向上が欠かせない」と論じた⁴。

この研究で池田・齊藤は、清水博(2006・2009)の「技術イノベーションが基礎に置く西洋科学が、自他分離(対象の事象を客体化)で様々な事象の構造とその進化の十分条件を解明してきた一方で、自己言及(自己表現)に不可欠の「自他非分離」による自己形成の不全を引き起こした⁵」との考えを基に、「資本主義の下で人々が他者や自然とのつながりの消失に無頓着であったのは、資本主義的経済成長が他者や自然とのつながり意識を無力化した結果⁶」と捉えたからである。

実は、この基本原理②は、濱口恵俊(1998a)が提唱する「「間人」モデルの相互作用と行為特性」を活用することでより明確に理解することができる。

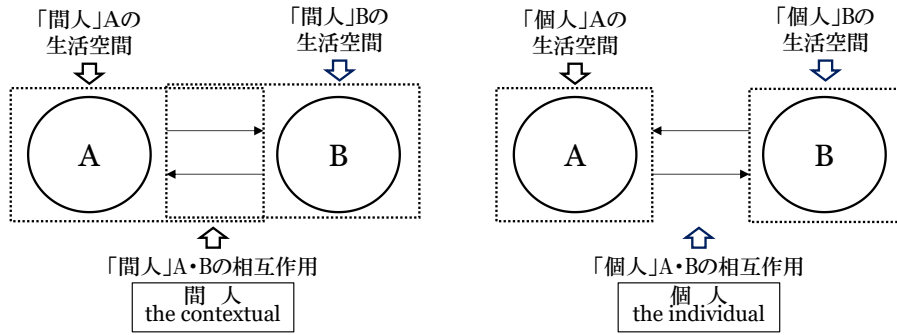
以下の【図2】にあるように、対人的な意味連関の中で、関係性そのものを自己の中核だと意識するような人とみる「間人」の連関性は、互いの生活空間が重複し、それ自体自己自身を構成する必須の部分である。つまり、「間人」モデルの相互作用は清水博(2006・2009)の「自他非分離」に当たる。

これに対し「個人」は、各人の間の相互作用は個別の生活空間の外部でなされ、関係そのものは戦略的に操作可能な手段的な財だとみなされ、互酬的な取引の関係性となる。これは、清水博の「自他分離」と同質である⁷。



(出所) 池田啓実・齊藤弘久(2025)を基に筆者作成

【図1】既知のCoI コモンズ・エコシステム構造



(出所) 濱口恵俊 (1998a) のp.22の【図1・1】を転載

【図2】「間人」と「個人」

この日本人に多くみられる関与的主体がとる行為を濱口 (1998b) は「状況型行為」と呼ぶが、その特性は価値志向にあるという。

濱口 (1998b) によれば、下記【図3】のように、人は、行為志向に際し、目標達成などの動機づけ志向とそれを規制する社会規範の価値志向が両立するよう行為を選択する。

その価値志向の基準には、(i) 自らの価値観や置かれた「状況」に対応づけて設定する「基準「設定」型」と(ii) 欧米のように、歴史的・社会的に固定化された「定律規範」による「定律型」があり、前者を基準系とするのが「状況型行為」だという⁸。

さらに、濱口 (1998b) は、状況型行為者は、志向の最初の基点を他者サイドにおく「アウトサイド・インの原理」で行為することから、上述したような日本人の多くにみられる、相手の立場を念頭においた振る舞い方をもたらすという⁹。

以上の論理を踏まえれば、状況型行為と「自他非分離」の行為が同一的であることは明らかである。よって以降、「間人」モデルの相互作用と状況型行為を基本原理②とする。

● 基本原理③ (新規)：第3世代活動理論の相互行為

しかし、このような状況型・自他非分離型行為が、具体的にどのように「共豊潤縁」に基づく CoI コモンズ生成につながっていくのであろうか。池田・齊藤 (2025) 論文は、この問いには明確に答えていない。そこでこの論

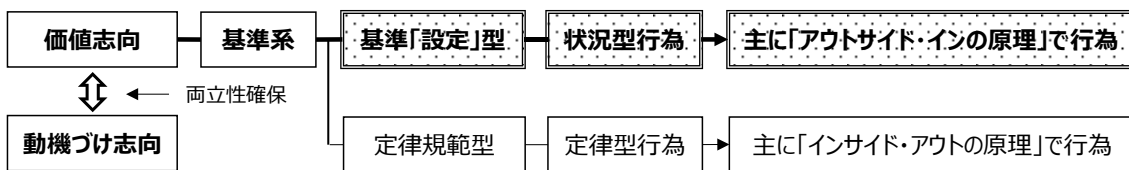
理は、使用価値である「共有資源の創発を目指してステークホルダー間に、清水博 (2009) が説く各々の価値規範 (シナリオ) を互いに調整し合う「誘導合致」が起き、それが「共豊潤縁」というつながりを醸成する (池田・齊藤2025, p.338)」という抽象論に止まるものであった。

だが、地域イノベーションの文脈では、地域内の多様なアクター間の相互作用をより精緻に理解する必要があることから、エンゲストロームの「第3世代活動理論」を援用し基本原理の1つとしたい。

レフ・ヴィゴツキーによって創始された活動理論は、個人の心理・行動を文化に結びつけて理解しようとした第1世代、文化の時間的変化の原因を相互作用に内在する様々な矛盾に求めた第2世代を経て、活動を個人レベルではなくシステムレベルで捉え、文化的に異なる活動システムの相互作用を研究する第3世代へと発展してきた¹⁰。

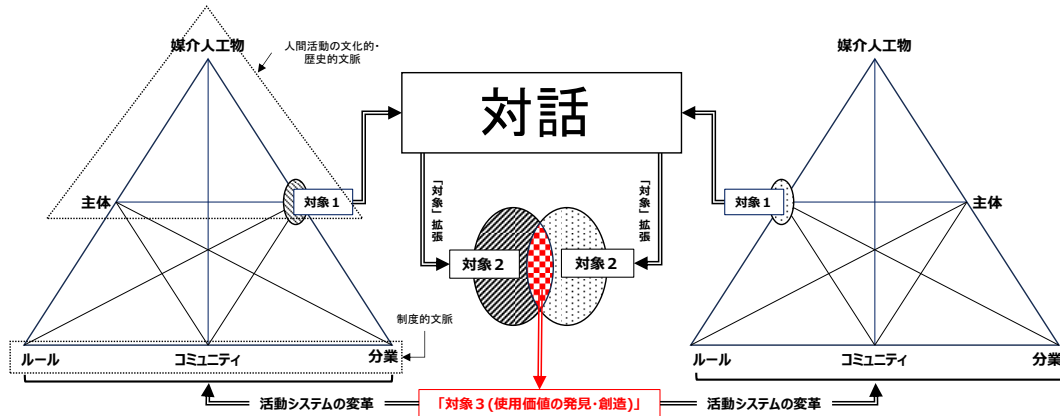
日本における活動理論の第一人者の山住勝広によると、第3世代の活動理論は、「文化的に多様な複数の相異なる組織 (たとえば、学校と職場) の間の相互作用、ネットワークやパートナーシップ、対話や協働を分析し新たにデザインすることに向かって」(山住 / エンゲストローム 2008, p.19) おり、多様なアクターが参画することが多い地域協働の分析に近年使われるようになっていく¹¹。

特に地域協働の文脈でよく使われるのが「ネットワークキング」という概念モデルである (【図4】)。このモデルでは、まず文化的に異なる組織 (システム) が出会う。システム間の相互作用を生み出すきっかけとなるのは、両者が文化的に異なる意味づけをしている「対象」である。



(出所) 濱口恵俊 (1998b) の論理を基に筆者作成

【図3】価値志向に関わる行為の種類



(出所) 山住勝広/ユリア・エンゲストローム (2008) のp.20の[図序-3]を基に筆者作成

【図4】 エンゲストロームの活動システムのモデル

もし「対話」が成功すると、「対象」の「拡張」が起き、「双方の対象は近づき部分的に重なり合うことになる」(佐々木 2018, p.158)。この重複した「第3の対象」が、双方の既存の活動システムを変容させる原動力を生み出すのである。

ここでもう一度確認しておく、この第3の対象を原動力した活動システムの変容は、「限定された目標や課題の達成へ線形的に向かう『目標指向的な行為』とは区別され」(山住・エンゲストローム 2008, p.18)、特定の状況下で緩やかに結合し、関係性に重きを置くことで創発されてくる創造的行為なのである。

つまり、ネットワークが創発する地域イノベーションとは、特定の組織間のタイトな協働、中心人物の主導などにより、明確な達成目標を掲げて進められるものとは一線を画している。地域内にある日常的な関係性、状況的なつながり、課題別の連携などが予測不能な形で結びつき、結果として地域全体が変容するからである。

さらには、現在進行形で模索されている第4世代活動理論では、「公共の利益 (the common good)」と「私的な利益 (private profit)」(Yamazumi 2020) の間の矛盾を現代における活動システム変容にとって最も重要な矛盾と位置付け、社会全体の豊かさを担保する「コモンズ」

の再構築を試みる世界各地の動きを研究対象として注視するようになっているのである (山住 2021, p.8)。

● 基本原理精緻化版の構図と課題

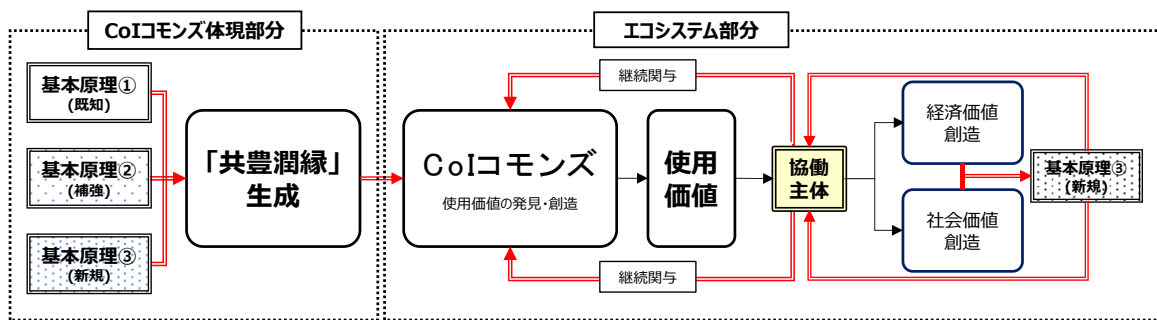
以下の【図5】¹²は、上記で行った3つの基本原理の精緻化を反映したCoI コモンズ・エコシステムの構図である。

ただ、このような「コモンズ」の維持および拡張を可能にするような活動システムの要件がすでに明らかになっているとは言い難い。そのような要件を明らかにし、同時に現代日本における地域イノベーションの動向を理解するためにも、まず次章では(株)THを中心とした東山田地域活動の事例を見ていきたい。

3 東山田地域活動の概要

(株)THは横浜市都筑区の東山田地区に本社を構える中小企業で、産業用のヒーター製造などを事業として行なっている。東山田地区は、横浜市の港北エリアにある準工業地帯で、一般的に、騒音などで住民と企業間に対立が生まれやすい地域である。

ところが、ここは、(株)THが始めた「こどもまち探検」



(出所) 筆者作成

【図5】 基本原理精緻化版 CoI コモンズ・エコシステム

などのCSR・地域貢献活動によって、(株)TH一社だけでなく東山田の他の中小企業全体にとっても、対地域住民との良い関係づくりができています。例えば地元の地域住民の方にパート先として選ばれるなど、住民と地域企業の交流や共創が生み出されている珍しい地域である。

また、筆者の1人は、2013年に(株)THが所属学生の長期インターンシップの受入先になって以来、定期的に(株)THを訪問して男澤社長や従業員にインフォーマルなヒアリングを行い、(株)THが主導する地域活動の展開を縦断的に追跡してきた。

これに加え、新たにデータを収集するため、2024年5月～2025年7月までに5回に亘って(株)THを訪問し、男澤社長や従業員に述べ15時間超のヒアリングを行った。その概要は以下のとおりである。

3.1 黎明期：縁起の萌芽

(株)THの取組は、2代目である男澤社長が先代で創業者の父親から代表を承継した2009年頃から始まっている。リーマンショックの影響を受け経営が傾きかける中、「ものを想う。人を想う。」を掲げ理念経営に力を入れ始めた。

また、2010年に横浜市から横浜型地域貢献企業と認定されたのを機に、地域貢献する企業とより胸を張って自分達でも言えるようにさらに地域貢献を意識するようになった。そのときは、「認定企業になったが自分達としてはまだ何もできていないという評価だったので、焦りや負い目を感じていた」とのことだった。

その負い目を解消するための第一歩として、男澤社長は本社の近所にできた東山田コミュニティハウスに出入りし始めた。2012年の出来事である。東山田コミュニティハウスの館長である竹原和泉さんを紹介されたのがきっかけであった。

コミュニティハウスとは横浜市独自の事業名称で、学校の中に地域に開かれた場を作り、まちづくりに関して多様な地域の方々との協働や対話を通して考えていく拠点づくりを行う事業である。(株)THの最寄りの東山田中学校の中にも東山田コミュニティハウスが設立されていた。

男澤社長にとってコミュニティハウスはCSR、地域貢献に関して知見を得られるだけでなく、自社が地元である東山田地域に対して具体的な地域貢献を行なうための人とのつながりを得ることができる場所であった。最初は個人で、続けて当時受け入れ始めたばかりの大学生インターン生と共にコミュニティハウスに通い続けた。

しかしながら、そのような社長の想いや経営的な視座は、社員には簡単には理解されなかった。それまで常に会社にいた社長がいつもどこかに出掛けていく。しかも学生インターン生を連れて、となれば、疑問や不満の声

が生まれるのは想像に難くない。その上、社長は社外セミナー等でもCSRや地域貢献について意欲的に学んでいたため、それが、さらに社員との意識や視座の差異を大きくしたと社長は振り返る。

こうした悩みを当時社長は、CSRセミナーで偶然隣の席で出会った起業家型リーダー支援を軸に様々な先駆的事業を展開するNPO法人ETIC¹³のスタッフに相談した。その時に提示されたのが大学生インターンの受け入れだった。そのインターン生が、当時東京都内の私立大学に通うAさんであった。そのAさんが、実際に社長と社員の間に入り、対話を促進し、意見や意識の相違を埋めることに貢献してくれたのである。

Aさんは事ある毎に「社長のやっていることは間違いありません」と社長を励ました。また、Aさん自身の言葉で社長の考えを社員の方々に伝えてもいった。当時、多くの社員が20代の若手で大学生と年齢が近かったことも功を奏したともいえる。その甲斐あって、コミュニティハウスに社員が足を運ぶようにもなった。

また、社長と社員との間で大きな対立があった際も、Aさんは社長の言動に悪い点があると社長に対しても忌憚なく批判し、社員と何度も懇親を重ねるなど、Aさんが社長と社員の間に関係性を回復させるのに多大なる貢献をした。

それらの経緯を経て、男澤社長が描いた地域の未来像「顔のみえる地域」実現の第一歩として、2013年の「東山田地域の防災マップ作り」という最初のアクションに繋がった。しかも、同じ年にいまま活動が継続する「こどもまち探検」の第1回も実現したのである。ちなみに、防災マップ作りは、地元の中学生と一緒に東山田の街を周り、独自の防災マップを作る活動であり、「こどもまち探検」は地元の小学生が、準工業地帯である東山田のたくさんさんの街工場を訪れ社会科見学をする活動である。

ただし、この頃はまだ(株)THのみで行う活動であった。意識としても、地域全体で共創する活動というより、あくまで自社1社のCSR活動というものであった。背景には、PRや人材獲得などの点で自社にメリットがあれば良いという考えだったように思うと男澤社長は振り返る。

実際に、防災マップでは他社へも協力を打診したが、当時はCSRへの理解が少なく、また自分達も伝える能力や実績が劣っていたため、上手くいかなかった。印刷会社の営業と間違えられたり、営利企業がなぜそのような活動をしているのか理解されなかったという。

こうしたこともあり、防災マップは、1社だけの取組となってしまったが、それでも、コミュニティハウス館長から地元中学校の教員を紹介いただいたことから、中学生と一緒に作ることができた。この経験が、地域とつながることの楽しさを社長自身、さらに社員も理解する

きっかけとなった。

3.2 飛躍期：CoI コモンズへの道程

多くのメディアで取り上げられた防災マップ作りだったが、それゆえ CSR 関係者・専門家からは、1社だけでなく地域の他社を巻き込んで行う方がより良かったといったフィードバックを受けた。一方で、CSR に理解がない経営者仲間からは「営利企業の社会貢献は納税と雇用だけで十分」「男澤さんのやりたいことに社員が巻き込まれて可哀想」といった声ももらい大変ショックで男澤社長は一時期鬱にもなりかけたという。

それでも理解ある仲間や、コーチからのコーチング、そして「こどもまち探検」を毎年実施していく中での成功体験を積み重ねていくうちに、地域活動に自信がついたという。

それには、「こどもまち探検」が年を重ねる毎に、参加してくれる企業の数が増えていったこと、最初は付き合いで参加した企業の社長から「来年もぜひお願いします」と言ってもらえるようになったことが大きいという。

先の社長によれば、子ども達に自分の仕事を説明する社員も、始まる前は忙しい日常の作業の中から時間を作ってまで行う意義を感じていなかったが、子ども達からの「かっこいい」という反応や「なぜこの仕事に関わっているのですか」「その製品はどんな形で社会に役に立っているのですか」と真剣に質問を受けることによって、自分のキャリアを再考するきっかけになったり、自分の仕事の意義を再認識するようになったという。

一方、参加企業の数が増えてきたことにより、2016年には一般社団法人もの・まち・ひとづくりを設立し、こどもまち探検の運営主体を(株)THから移した。その頃から、この活動が自社のためだけでなく、地域全体のためと視座が移ったと男澤社長はいう。他社や子ども達を含めみんなでやっているのだから、自分だけ自社だけの利益を追うのはおかしいと心底地域への感謝が生まれたとのことである。

また2017年に、(株)THは第2工場の一隅をリノベーションし、「工場カフェDEN」を立ち上げた。製品が生まれる場所を開放し、地域住民や顧客、社員の家族が気軽に集える空間をつくり、「開かれた工場」としての第一歩を踏み出した。

DENでは地元の食材を活かしたランチが提供され、週末には地域イベントやワークショップも開催された。社員と地域が対等に関われる場所であり、子どもたちが走り回る空間を男澤社長は理想の企業像としてイメージしていたそう。

そして、この頃から、社員との関係も変わり始めたという。多くの社員がCSR・地域貢献活動の意義を理解し、

率先して参加するようになったことで、自社への愛着や自分達の仕事への誇りと感じる社員が増えたのだそう。

加えて、地元の小学生を対象にした地域活動は、実際に、交流した子ども達の保護者が社員になって活躍するなど、実務面でも良い効果をもたらした。子育てがひと段落した地域の女性が再び職を探す際に、自宅近くの安心して働ける場所として選ばれているのである。そうした女性スタッフが中心となり、部品のEC販売などユニークな新しい事業も伸びている。

また、子育て世代の女性が多い職場となることは、子育ての当事者同士としての理解が得やすくなるので、子どもの急な発熱などの際の早退など、働きやすさの点でもメリットが大きい。それを可能にしたのは、その子どもを男性含めて多くの社員が知っているからである。人手不足でスタッフの雇用に多くの中小企業が苦勞している中、経営面でもCSR・地域貢献活動がプラスになっているということである。

さらに、この協働的活動は、男澤社長の未来像を「地域の挑戦を応援する」へと変化させた。この変化を、男澤社長は「5D(5次元)¹⁴⁾」という言葉を使って以下のように語った。

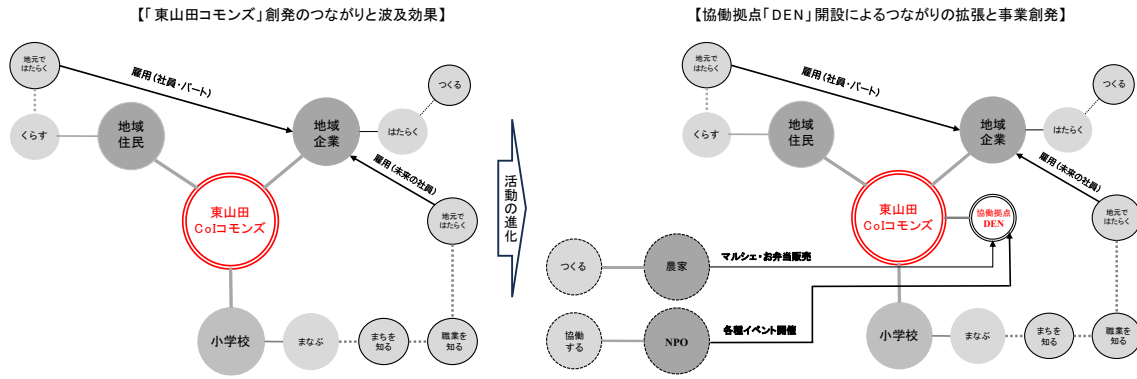
5Dとは、中長期の見通しを立てる4次元の時間軸的戦略視点を越えた「縁や空気感、志といった抽象的なものを結び直す存在としての私です。障がい者雇用や地域循環型ビジネスのように、誰かの思いを社会や仕組みに変換する営みは、この5Dの領域にあたると思います。信頼や希望、応援といった形のないものを、人や場を通して育てていくことは、今の私が最も力を注いでいる領域です。

このように男澤社長がいう「5D」を意識した経営者としての在り方は、協働拠点「DEN」の開設と、ここを拠点とした地域住民による農家と協働の「マルシェやお弁当販売」、NPOと協働する各種イベントの開催など、活動が地域全体へと広がる過程を通底していたそう。

4 ケーススタディの理論的考察

上記のヒアリングの結果を図式化すると以下のようになる。

【図6】のように、東山田CoIコモンズは、地域企業(株)TH、小学校、地域住民という3主体が、「こどもまち探検」を軸に継続的に協働することで形成されたということになる。さらに、2017年に開設した工場カフェDENは、東山田CoIコモンズを空間的に具現化させた。その空間の中で、近隣農家やNPOなどの新たに参画した協働主体とともにマルシェなどの各種イベントを開催



(出所) ㈱TH・男澤社長作成の図に、同氏同意の下、赤字表記部分を筆者が加工・追記。
 左図は、「東山田CoIコモンズ」の生成で創発したつながりとそれによるイノベーションを図示したものであり、右図は、左図に協働拠点「DEN」の開設で新たにつながった主体とその主体が行う事業を追記したものである。なお、両図の破線は間接的波及効果を示す。

【図6】 東山田地域活動が創発の多様なつながりとイノベーション

することにより、新たな（経済的・社会的）使用価値を生み出すことで、協働主体の継続的な関与を動機付けた。

確認したいのは、この東山田地域活動が「CoI コモンズ・エコシステム」として機能していることである。【図5】で示したように、CoI コモンズ部分とエコシステム部分から成る。

前者は、3つの基本原理の働きから、詳しくは後述する、(i)「共豊潤縁」が基盤の組織体形成フェーズ（以下、縁起体形成フェーズ）と(ii)使用価値の発見・創造フェーズ（以下、使用価値創発フェーズ）を、後者は、まず(iii)協働主体による使用価値の公富（public wealth）及び経済価値、社会価値への転化フェーズ（以下、「富」転化フェーズ）を担う。

その後、この成果は、基本原理③の働きにより、協働主体のCoI コモンズ継続関与にも影響する(iv)主体活動システムの縁起性を変容するフェーズ（以下、主体縁起変容フェーズ）を出現させることになる。

まず、東山田地域活動に「CoI コモンズ」の要素を認める一つ目の根拠は、男澤が、CoI コモンズ参画条件である「共に存在を認め合う」ことを大事にしてきたことに加え、多様な人や組織の協働を目指し、東山田コミュニティハウスと連携して2016年に「一般社団法人もの・まち・ひとづくり」を設立し、地域の小学校と中小企業と協働して「こどもまち探検」を実施してきたことが、CoI コモンズ体现要件である「システムのオープン性」を充足している点にある。

加えて、男澤社長の「共に存在を認め合う」方針に共感した企業などが参加して協働していることは、他の2要件である「高習合性」と「協働主体企業の存在」も充足する。よって、第1の基本原理「CoI コモンズ体现の外形要因」はすべて満たされている。

では、基本原理②の「[間人]モデルの相互作用と状況型行為」と基本原理③の「第3世代活動理論の相互行為」

がどのように充足され、4つのフェーズ循環でCoI コモンズ・エコシステムは如何に形成されるのだろうか。以下、この課題を解明するため、ヒアリングで得たデータの詳しい理論的考察を進めていきたい。

4.1 フェーズの連立体系

● 縁起体形成フェーズ

㈱THの主導により始まった「こどもまち探検」プログラムの取組は、地域の人、企業と関係性に变化をもたらした。人の要素は、多くの社員が地域活動の意義を理解し、自社への愛着や自分達の仕事を誇りと感じる社員が増えたことに表れている。

企業要素は、職場環境の改善、参加した児童達の保護者がパートなどの募集で積極的に応募するようになったことやそのパートの人たちが製品のEC販売など新しい事業を展開するなど企業業績向上にも大きく貢献したことにある。そして、それらは、地域の住民と企業の相互信頼形成という関係性要素の变化が基にあった。

このように、それぞれの想いで地域の豊かさを共創しようとするつながる人や組織の集まりは、3つの基本原理を充足し、参画主体間に「共豊潤縁」を生成するスキーム（以下、主体間縁起生成スキーム）を導入できれば、参画主体の活動「対象」は縁起型に拡張されて、主体間に「共豊潤縁」を生成し、CoI コモンズ化し始める。これが、縁起体形成フェーズの働きである。

事例で言えば、「共存在の相互承認」受容ルールの下、「こどもまち探検」プログラムが、主体間縁起生成スキームとして、参画者間に「共豊潤縁」を生成し地域の企業関係者や住民の活動「対象」に縁起豊潤性を醸成したということである。

これは、理論的には、基本原理②と③から、状況型行為者が主体間縁起生成スキームの媒介でつながるとき、各主体の「対象」は、文化的・歴史的・制度的文脈から

生成の「自己由来対象」と「他者由来対象」に加え、彼らに備わる「アウトサイド・インの原理」で生成される縁起豊潤性を新要素とする「縁起性対象」へ「対象」が拡張されたことで生じた変容である。

すでに見てきたように、「共豊潤縁」の生成には、全てのステークホルダーが「共存在の相互承認」を受容し、CoI コモンズ体现要件の「システムのオープン性」と「参画者の高習合性」の制度系要素が十分に充たしていることが必要である。

しかしながら、「共豊潤縁」の生成は、主体間縁起生成スキームの質や体现要件の1つである協働主体として参画する企業のコモンズ体现貢献度や人及び関係性に関わる要素など、制度系以外の要素（以下、縁起系要素）にも影響を受ける。たとえば、活動初期のコミュニティーセンターへのアプローチや防災マップ作りが社員や他の経営者仲間から理解を得られなかったのは、彼らの関係性が縁起豊潤性を発現する状態になかったため、互いの活動対象が「縁起性対象」に拡張するに至らなかったからと言える。

一方で、主体間縁起生成スキームは、社長や社員間の関係改善など職場の縁起系要素向上による暗黙知の相互伝授・移転を通して新たな暗黙知の知覚・体得を誘発すると考えられる。つまり、エンゲストローム（2008）提唱の「第3の対象¹⁵」は、縁起豊潤性を志向する主体同士が活動を共にする中で、無意識レベルで思考や信念を共有するようになり、それがお互いの活動対象を拡張し、第3の重複対象を発現させるのである。東山田のケースでは、それが、男澤個人の未来像の参画者共通化と推測される。

このように、主体間縁起生成スキームには、後にみるように、外生的に既存のつながりの縁起系要素の質を高める作用があるため、人、企業、関係性に関する縁起豊潤性（以下、全要素縁起豊潤性）を向上させ、活動システム全体を共豊潤的な方向性へと導くようになる。

● 使用価値創発フェーズ

縁起体形成フェーズで発現した縁起豊潤性をもつ「重複対象」は、基本原理①で言及したように、使用価値の発見・創造の源となる¹⁶。実際に「こどもまち探検」プログラムの事例では、(i) 社員が生き活きと働く企業の存在、(ii) 主体の違いを超えて協働しあう地域文化の醸成という使用価値が発見・創造されていた。これらのことから使用価値創発フェーズも体现と結論付けることができる。

● 「富」転化フェーズ

さらに、発見・創造された使用価値は、池田・齊藤

(2025)の想定より、協働主体によって公富と経済価値及び社会価値の私財に転化する¹⁷。(株)THでは、製品開発や地域採用者（パート）の新規EC販売開始などによる売上増や従業員数（パート含む）の大幅増（2010年13名が2023年42名）などの形で転化された。

● 主体縁起変容フェーズ

先述したようにエンゲストロームは、特定の状況下で緩やかに結合し、関係性に重きを置くことで創発されてくる創造的行為が活動システムの変容とするが、ここでそのそれは、全要素縁起豊潤性の変化に表れる。一方、縁起系要素は「富」にも影響を受ける。たとえば、私財への転化度は企業のCoI コモンズ体现貢献意欲を左右するからである。

「こどもまち探検」プログラムを例にとって全要素縁起豊潤性の変化を考えると、人の要素については、(i) 社員がCSRや地域貢献活動の意義を理解し率先して活動に参加、(ii) 住民による協働拠点「DEN」を活用した地域活動の活発化という変化があった。

企業要素については、(i) 地域を豊かにするようになりながら職場環境を変え企業価値を高めると認識、(ii) 活動視座が自社のためだけでなく地域全体のためへと変化したことが確認できた。そして、関係性要素には、先の【図6】にあるように、(i) 共通未来像でつながる関係者がエンゲストローム提唱の「菌根¹⁸」化したことや(ii) 協働主体の拡大と多様化という変化が見られたのである。

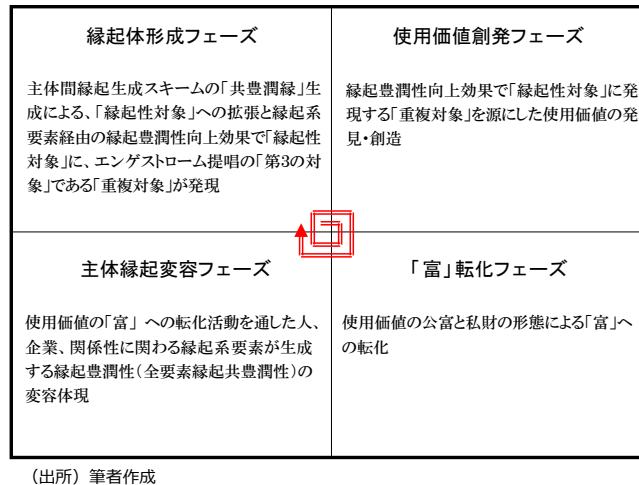
つまり、東山田地域活動がCoI コモンズを生み出す前から存在していた地域における日常的な行為（暮らす、学ぶ、働く）が共豊潤性を獲得し、DENで行われる地域活動などを通して、さらに多くの主体を共豊潤的地域活動に引き込む下地となったのである。

以上の東山田地域活動に関する理論的考察¹⁹を図式化したのが、下記【図7】である。この構造でとくに注目すべきは、主体縁起変容フェーズで全要素縁起豊潤性に変化があるとき、循環は継続し、その変化が正であり続けるなら地域イノベーション創発基盤の増進的向上を、負が続くときはCoI コモンズ機能の漸減的低下を招く点にある。

4.2 モデルの特性

● 感性の役割

一般に、イノベーションは、技術や経営に関わるものと捉えがちだが、山口栄一（2008）は、第3の感性に関わる「人の審美観や安心感、そして生活の質をよくすることで価値を生み出すイノベーション」(山口2008,p.73)、アイステシス・イノベーション（以下、感性イノベー



【図7】 CoI コモンズ・エコシステム理論モデルのフェーズ循環

ション) があるという。

本稿で開発した CoI コモンズ・エコシステムモデルがまず創発するイノベーションは、この感性イノベーションである。モデルの起点が「対話」にあり、3つの基本原理充足によって生成する感性成分の「共豊潤縁」が、「対象」の縁起型への拡張を通して、イノベーションの創発をもたらすからである。

実際、前項でみた東山田地域活動の分析結果や3章2節で触れた男澤社長の5D(5次元)の考え、また先の【図6】に示すこの活動が創発した地域イノベーションの実体をみれば、それが、共通未来像の創造をもたらす感性成分の変化によるものだということがよく分かる。

起点の「子どもまち探検」の取組が、参画主体間に「共豊潤縁」を生成し、それが「顔みえる地域」を共通未来像化し、感性成分に当たる「人と企業やその関係性」の質を高めたことで、私財を増殖し、公富として、協働拠点「DEN」の開設や此処を拠点にする住民と近隣農家やNPO法人等との協働活動を体現したのである。

このように、感性イノベーションは、その後、技術と経営のイノベーションを創出し、地域に縁起体の拡張をもたらしたのである。これを踏まえれば、CoI コモンズ・エコシステムは、感性起点型の地域イノベーション創発システムとも言える。

● 暗黙知の価値

CoI コモンズ・エコシステムの社会的価値の1つは、「共豊潤縁」がイノベーションの源となる共有資源の使用価値を発見・創造する点にあるが、パラダイム破壊型イノベーションの重要性を説く山口(2008)は、破壊型の源の知識(暗黙知・形式知)の種別は暗黙知だという²⁰。アイデアが既知の理論(形式知)の延長上にはないからというのがその理由であった。

一方、先述の東山田地域活動・飛躍期の事例では、「子どもまち探検」を受け入れた企業の社員が、子どもたちとの“互いの想い”のやり取りを通して、暗黙知の知覚・体得である自身のキャリア再考や自分の仕事の意義の再認識が起こり、職場環境を大きく改善していた。

こうした変化は、本稿が可視化した論理からみれば、主体の「縁起性対象」に「対象」内暗黙知の相互伝授・移転機能による新たな暗黙知の知覚・体得であり、それが、企業の縁起系要素の向上を通して、使用価値の発見・創造をもたらす縁起豊潤性の向上を体現したということである。

以上の観点からみれば、持続かつ良質の暗黙知を生成・増幅する構造にある CoI コモンズ・エコシステムは、知識の種別の観点からも、地域イノベーションの持続的創発装置ということになる。

さらに特筆すべきは、東山田における地域イノベーションは、暗黙知の生成・増幅に基づきながらも、「パラダイム破壊的」ではない点である。アメリカなどで評価されるパラダイム破壊型イノベーションは、既存の活動や制度との対峙という観点から語られることが多いが、東山田の事例は、間人主義的・自他非分離的な思想が慣習化されている日本の文脈では、破壊的ではない共豊潤的なイノベーションが可能であることを示唆しているのではないだろうか。

5 おわりに

最後に、本稿の成果と課題について整理する。

まず、成果の1つ目は、CoI コモンズ・エコシステムの体現には次の基本原理が必要であることを明らかにした点である。既知のシステム体現の外形要因(基本原理①)に加え、「自他非分離」の概念を「間人」モデルの相

【表1】 暗黙知と形式知の特性

<p>○暗黙知(Tacit Knowledge)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 言語化しえない・言語化しがたい知識 ・ 経験や五感から得られる直接的知識 ・ 現時点の知識 ・ 身体的な勘どころ、コツと結びついた技能 ・ 主観的・個人的 ・ 情緒的・情念的 ・ アナログ知、現場の知 ・ 特定の人間・場所・対象に特定・限定されることが多い ・ 身体経験を伴う共同作業により共有、発展増殖が可能 	<p>○形式知(Explicit Knowledge)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 言語化された明示的な知識 ・ 暗黙知から分節される体系的知識 ・ 明示的な方法・手順、事物についての情報を理解するための辞書的構造 ・ 客観的・社会(組織)的 ・ 理性的・論理的 ・ デジタル知、つまり了解の知 ・ 情報システムによる補完などにより場所移動・転移、再利用が可能 ・ 言語的媒介をつうじて共有、編集が可能
--	--

(出所) 野中郁次郎・紺野登(2004)のp.105の【表6】を転載

相互作用と状況型行為で補強した基本原理②、さらに、新規に見出した第3世代活動理論の相互行為(基本原理③)であることを確定した。

さらに、その3つの基本原理がすべて充足のとき、CoI コモンズ・エコシステムは、4つのフェーズ(縁起体形成、使用価値創発、「富」転化、主体縁起変容)の循環を通して、地域イノベーション源の使用価値が持続的創発構造となることを東山田地域活動のケーススタディの理論的考察を通して明らかにした。

また、この理論的考察では、起点の縁起体形成フェーズでの主体間縁起生成スキーム導入で「共豊潤縁」が生成し、それが活動主体の「対象」内暗黙知の知覚・体得を増幅する特性がある。この知識(暗黙知・形式知)の1つ暗黙知がパラダイム破壊型イノベーションの源という山口栄一の考えを基に、知識の種別からも、CoI コモンズ・エコシステムモデルが地域イノベーションの持続的創発装置であることを確認した。これが第2の成果である。

さらに、縁起体のこの事例には、人の審美観や安心感、そして生活の質をよくすることで価値を生み出す感性イノベーションが創発していることも判明した。しかも、それが、人と企業やその関係性の質の向上を通して、協働主体の技術と経営のイノベーションを誘発する、感性起点型の地域イノベーション創発システムであることも発見した。

このような感性起点型の地域イノベーション創発システムは、パラダイムシフトを促すもの決して「破壊的」ではなく、資本主義に収斂されない豊かさを生み出すイノベーションを可能にし、日本の文脈に合った地域イノベーション推進の鍵となるとも考えられる。

とはいえ、本稿の成果は、あくまでも理論的考察にある。真の有意性は、CoI コモンズ・エコシステムの理論モデルをアクションリサーチ等で様々な地域での活動に適用し、数理モデル化や定量的調査を通して確認する必要がある。

注

- 1 池田啓実・齊藤弘久(2025) pp.333-337 参照。
- 2 池田啓実・齊藤弘久(2025) pp.340-341 参照。
- 3 山岸俊男(2011)は pp.38-40、池田啓実(2021)は pp.8-10 参照。
- 4 池田啓実・齊藤弘久(2025) pp.334-335 参照。
- 5 清水博(2006) pp.55-80 及び清水博(2009) pp.29-82 参照。
- 6 池田啓実・齊藤弘久(2025) p.334 参照。
- 7 濱口恵俊(1998a) pp.21-24 参照。
- 8 濱口恵俊(1998b) pp.27-28 参照。
- 9 濱口恵俊(1998b) pp.29-30 参照。
- 10 Engeström(2001) pp.134-137 参照。
- 11 佐々木利廣編著(2018)第1章、山住勝広(2017)第8章参照。
- 12 【図1】や【図5】の「(既知)」部分が先行研究の範囲であり、【図5】の「補強」「新規」部分が本論文の成果である。
- 13 Entrepreneurial Training for Innovative Communities (ETIC)。
- 14 男澤社長は、自身の役割を次元にたとえて表現する。紙や画面を通して、言葉や図で哲学や理念を社内外に浸透させる役割としての「2D」。現場に立って社員とともに汗を流す「3D」。そして、時間軸を超えて物事を見る戦略家としての視点である、過去からの流れを理解し、現在の課題を見極め、未来の兆しを捉えて打ち手を講じる「4D」に、誰かの思いを社会や仕組みに変換する営みの5Dである。男澤社長は、この2D～5Dを行き来しながら、常に自分の立ち位置を更新し、(株)THの舵を取り続けている。
- 15 山住勝広/ユーリア・エンゲストローム(2008) pp.13-22 参照。

- 16 池田啓実・齊藤弘久 (2025) p.335 参照。
 17 斎藤は、「公富」とは、万人にとっての富のことだとする。斎藤幸平 (2021) p.244 参照。
 18 エンゲストロームの「菌根」とは、「行為者や活動システムの間が弱くしか結びついていないにもかかわらず、それらの協働のパフォーマンスが、急遽、脈打ち始め、分散・共有されるもの」という。山住 / エンゲストローム (2008) p.40 より引用。
 19 理論モデルの波及過程や政策効果は数理モデル化で可視化できる。以下に、縁起体形成フェーズを例示する。

ここでは、各主体の「対象」が、主体間縁起生成スキームの導入によって、「自己由来対象 (O_k)」と「他者由来対象 (O_m)」に加え、縁起豊潤性 (B_{ij}) を要素とする「縁起性対象 (O_k^B)」へ拡張する。

いま、 O_k の O_k^B の生成寄与率を「 a 」、 O_m のそれを「 $1-a$ 」とするコブ・ダグラス型の縁起性対象 (O_k^B) 生成関数は、 B_{ij} を内生変数、 O_k と O_m は外生変数とする、下記(1)式で表せる。なお、変数の下付き「 k, m, i, j 」は主体者、上付き文字の「 B 」は変数の性質表示、「 a, γ 」はべき乗要素として使用する。

$$(1) O_k^B = B_{ij} O_k^a O_m^{1-a} \quad k=i, j \quad m=j, i \quad i \neq j, \quad i, j = 1, 2, \dots, n, \quad B_{ij} > 0, \quad 0 < a < 1$$

「共豊潤縁」の生成は、CoI コモンズ体現に関わる制度系要素 (S) の充足とこれ以外の縁起系要素 (A_{ij}) に影響を受ける。

いま、 A_{ij} の B_{ij} 生成部分を「全要素縁起豊潤性 (C_{ij})」、関数形はコブ・ダグラス型、 B_{ij} 変化の C_{ij} 寄与率を「 γ 」、パラメータ S の寄与率を「 $1-\gamma$ 」とするとき、 B_{ij} は(2)式で、その変化率 \widehat{B}_{ij} は C_{ij} と S の変化率の \widehat{C}_{ij} 、 \widehat{S} を説明変数とする(3)式で表せる。(4)式は C_{ij} の生成関数で、 A_{ij} の変化に対する C_{ij} の変化量を示す反応係数 C' (dC_{ij}/dA_{ij}) は、両変数の関係から正の値をとる。

$$(2) B_{ij} = C_{ij}^{\gamma} S^{1-\gamma} \quad 0 < \gamma < 1$$

$$(3) \widehat{B}_{ij} = \gamma \widehat{C}_{ij} + (1-\gamma) \widehat{S}$$

$$(4) C_{ij} = C(A_{ij}) \quad C' > 0$$

一方、主体間縁起生成スキームの A_{ij} 向上作用から、 C_{ij} の上昇 ($C_{ij} > 0$) と B_{ij} の向上 ($\widehat{B}_{ij} > 0$) を経て各 O_k^B に「対象」内暗黙知の相互伝授・移転機能が創出し、反応係数 B' ($dO_{ij}^B/d\widehat{B}_{ij}$) が正の(5)式で表す、「第3の対象」の「重複対象 (O_{ij}^B)」が発現する。

$$(5) O_{ij}^B = B(\widehat{B}_{ij}) \quad B' > 0$$

- 20 山口は、パラダイム破壊型イノベーションが企業の経営サイドに受け入れられにくいのは、その知識が暗黙知であるため、開発メンバーでは共有できても経営者には説明が困難なためだとする。山口栄一 (2008) pp.143-151 参照。

参考文献

- 池田啓実・齊藤弘久 (2025)「Co-Innovation コモンズの生活の豊かさ革命 - 「共豊潤縁」基軸パラダイムへの転換」『イノベーション・マネジメント』No.22, pp.327-347。
 池田啓実 (2021)「企業と過疎地の縁起生成モデル」『Collaboration』Vol.12, pp.1-12。
 斎藤幸平 (2021)『人新世の「資本論」』集英社新書。
 佐々木利廣編著 (2018)『地域協働のマネジメント』中央経済社。
 清水博 (2006)『生命知としての場の論理 - 柳生新陰流に見る共創の理』中公新書。
 清水博 (2009)『場の思想』東京大学出版会。
 西口敏宏 (2004)「ネットセントリック戦略」『一橋ビジネスレビュー』52 巻 1 号, 東洋経済新報社, pp.48-63。
 西口敏宏 (2009)『ネットワーク思考のすすめ - ネットセントリック時代の組織戦略』東洋経済新報社。
 野中郁次郎・紺野登 (2004)『知識経営のすすめ - ナレッジマネジメントとその時代』ちくま新書。
 濱口恵俊 (1998a)『日本研究原論』有斐閣。
 濱口恵俊 (1998b)「何が日本人の行動を決めるのか」『日本保健医療行動学会年報』Vol.13, pp.27-34。
 濱口恵俊編著 (1998c)『日本社会とは何か (複雑系) の視点から』NHK BOOKS。
 山岸俊男 (2011)『信頼の構造 - ところと社会の進化ゲーム』東京大学出版会。
 山口栄一 (2008)『イノベーション 破壊と共鳴』NTT 出版。
 山住勝広 (2021)「第四世代活動理論の展開とコモンズとしての教育への転換：学びの使用価値の再発見と拡張へ」『活動理論研究』6 巻, pp.1-12。
 山住勝広 (2017)『拡張する学校：協働学習の活動理論』東京大学出版会。
 山住勝広 / ユーリア・エンゲストローム編 (2008)『ネットワークング - 結び合う人間活動の創造へ』新曜社。
 Schwab, Klaus & Peter Vanham. 2021. *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. Wiley.
 Watts, D. J. (2003) *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. W. W. Norton & Company (辻竜平 / 友和政樹 (訳) (2006)『スモールワールド・ネットワーク - 世界を知るための新科学的思考法』阪急コミュニケーションズ。)
 Yamazumi, Katsuhiko. 2020. "An Interview with Annalisa Sannino and Yrjö Engeström on Fourth-Generation Activity Theory." *Actio: An International Journal of Human Activity Theory* No.4, pp.1-16.