

## プロデューサーによる価値創造の過程

——ネットワーク構築，デザイン思考ならびに意思決定の視点からの考察——

### 境 新 一

#### 1. はじめに

筆者はこれまでに、コンサート、展示会、学会、大学講座など、自らプロデュースを行ってきた。今日、アートとビジネスは相互浸透する状況にあり、それらは相互の関わり、影響なしには存続しえないことが明らかになっている（境, 2013a）。

プロデューサーは従来、半ば永続的な存在である組織・企業等のなかで役割を果たすことを求められた。しかし今日、官僚型組織のもつ継続性ゆえの固定性の限界をふまえると、永続性を前提としない、ある意味で緩い関係性でつながるネットワーク型組織やプロジェクトごとに形成される組織におけるリーダーとして、また自由で柔軟な価値創造者としてのプロデューサーの役割が重要となっている。

本稿は、プロデューサーによる価値創造の過程について、ネットワーク構築とデザイン思考ならびに意思決定の視点から考察するものである。特に、プロデューサーはある特性をもった人であることが多く、彼らの行為と作品の製作（本稿では、これをアート・プロデュースとよぶ）において、必要となるあらゆる要因に対応する。それは、構築されたネットワークを踏まえた情報収集、デザイン思考を踏まえた創造、戦略情報（intelligence）の抽出とそれを踏まえた意思決定を行うことといえる。今日のビッグデータ時代にあつて、特に迅速な意思決定を行う際に判断基準となり、直ちに実行に移せる戦略情報（actionable intelligence: AI）をどのように抽出し、意思決定を行って最終的に行為と作品の創造に至るかも検討の対象とする。

#### 2. 人の特徴とプロデューサーの位置づけ

##### 2.1 「ソーシャルスタイル」による人の分類

1970年代に社会学者メリル（David W. Merrill）とレイド（Roger H. Reid）は外部から人の行動様式、態度を観察し、「パーソナルスタイル」（Personal Style）および「ソーシャルスタイル」（Social Style）の基礎を提唱した（Merrill and Reid, 1999）。その後、ボルトン（Robert Bolton）もこれを展開して「ソーシャルスタイル」を総括的に提唱した（Bolton, 1984）。ソーシャルスタイルでは、その人を自己主張の強弱と、感情表出の強弱の縦横2軸により、Driving, Expressive, Amiable, Analyticalの4つの型に分類する（図1）。勿論、それは人が、4つの型

のいずれかに単純に分類できるものでないことは明らかである。ここではその意味ではなく、例えば2つの型がつながり、多く現れる特性の順に第1、第2と順位付けし、Driving & Expressive, Driving & Amiable, Driving & Expressive & Analyticalとすると、全部で16通りの型に分けることも可能となることを示唆する。コミュニケーション力を向上させるためには、自分を知ることからはじめる必要がある。具体的には以下の通りである。

#### 1) Driving (自己主張：高／感情表出：低)

現実派であり、リーダー気質である。戦略、勝負を好み、指示されるのを嫌う。自分の道は自分で決める。褒められなくても平気である。基本的に自分が相手をコントロールしたいドライビング型は、指示命令など一方的なコミュニケーションを取りがちである。話を真摯に聞くのは苦手であり、相手の話を遮りがちである。相手と意見を戦わせることを恐れず、明確に言うことが多いため、衝突も多いが、上昇意欲に乗って出世していく人も多い。仕事は仕事と割り切り、人間関係のもつれなど、感情の関わる話題を好まない。

#### 2) Expressive (自己主張：高／感情表出：高)

人を驚かせることが好きで、感覚派であり、楽観的である。仕事も勉強も楽しくなければいけない。細かいことを気にせず、実行してから考える。話も好きで、沈黙が苦手なエクスペッシブ型である。様々な場所で盛り上げ役であり、ムードメーカーである。基本的によく話し、よく笑い、柔軟さを持っている。

#### 3) Amiable (自己主張：低／感情表出：高)

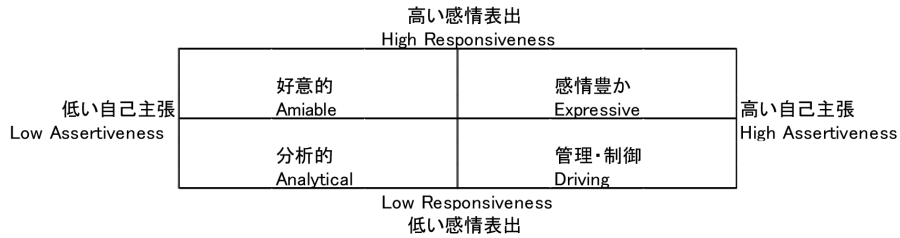
人間関係に波風を立てず、協調派であり、穏やかでよい人である。課題や期待されることを探り、皆のために貢献する型である。優柔不断な点もあり、周囲からの依頼を断れず、引き受けて仕事は常に手一杯となりがちである。共感上手、聞き上手なのである。ただ、人間関係の問題に巻き込まれやすい。

#### 4) Analytical (自己主張：低／感情表出：低)

最初に計画、事前準備を行う思考派である。自分の専門を大切に、ミスは少なく確実に行う。通常通りにきちんと実行する。継続してこそ価値があると考え。周囲から見ると、マイペースで、空気を読まずに淡々と仕事をこなすアナリティカル型は職人氣質である。決められた仕事をひとつひとつ終えていくことを好む。人に振り回されることを嫌うため、一人でできる仕事を選ぶ。他の人と対話せず黙々と作業することも苦にならない。

自分の感情に関係なく、相手や場面に合わせながら、その場で態度を変えていく。個性を出さずに淡々と物事を処理していく組織の人に多い。

各人の型の長所・短所が問題ではない。自分自身の傾向を知り、陥りやすいパターンを知っておくことにより、思考とネットワークを構築する対応力につなげる。ソーシャルスタイルはそのための理論として評価されよう。



注：Merrill and Reid, *Personal styles and effective performance*, 1999. をもとに独自に作成.

図1 ソーシャルスタイルの4分類

## 2.2 鈴木義幸「ビジネスチームの4分類」

メリルとレイドによる人の行動様式は、さらにControllers (コントローラー), Promoters (プロモーター), Supporters (サポーター), Analyzers (アナライザー) とも分類され、CAPSモデルと名付けられている。

コントローラーは、人から指図されることを嫌うトップダウン型のリーダーである。行動的で野心的な起業家型である。弱みをみせたり甘えたりするのは苦手である。

プロモーターは、注目がやる気の源であり、エネルギッシュなアイデアマンである。新しいことに挑戦するが、持続性に乏しい。社交的で人気者だが人の話を聞かない。

サポーターは、ビジネスよりも人を優先し和を重視する。心配りが上手である。協調性があり、温かく穏やかだが、リスクを冒すことは避ける。人の期待に応えようとする一方で、人からの承認を求める。

アナライザーは、客観的な視点で課題解決を行う完全主義者である。行動より計画分析で理論派であるが、変化や混乱に弱い。感情表現が苦手で大人数も苦手であるが、孤立しても気にならない。

日本では、鈴木義幸がこれを用いたコーチング手法を開発し、ビジネスチームの創造にも応用している(鈴木, 2002; 2006)。経営者型は「コントローラー」、創造者型は「プロモーター」、調整者型は「サポーター」、分析者型は「アナライザー」とおよそ分けることができる。そして、上記のメリル & レイド、鈴木らのいずれの考え方によっても、Expressive, プロモーターが、本稿でとりあげるプロデューサーにほぼ一致することは明らかである。

## 3. プロデューサーの特徴と役割

### 3.1 プロデューサーの仕事と創造

プロデュース (produce) とは、pro (forward) すなわち、語源として「前に導く」に由来し、製作することを意味する。実務面ではイベントや事業の趣旨、目的、内容等について確認し (コンサルティング consulting), イベントや事業の実現に最適な出演者、スタッフを選び (コーディネート coordinate), イベントや事業の予算および支払いの管理 (マネジメント management) を行うことである。

まず、コンサルティングとは、イベントや事業の趣旨、目的、内容等について、顧客のニーズ、夢、課題を確認することである。顧客の求めるものは、課題解決、夢実現、資産活用、目的探

求である。次に、コーディネートとは、イベントや事業の実現に最適な出演者、スタッフを決定することである。顧客の問題、要望などを取りまとめ、最適なイベントや事業を実現できる出演者、スタッフを調整・選定するのである。最後に、マネジメントとは、イベントや事業のために複数の見積りを取り、比較検討し予算調整を行うことである。また現場打ち合わせに立会い、効果的かつ徹底した予算管理を行うことでもある。

本来、プロデューサー (producer) とは、プロデュースを行う者であり、作品の企画から完成までの一切を統轄する最高責任者である。プロデューサーの行う仕事がプロデュースである。本来、プロデューサーは、経費、予算を握っている人である。仕事の内容としては、①企画 ②予算組み ③実行計画作成 (schedule) ④責任者、担当者の決定および配置 (staffing) ⑤出演者の決定および配置 (casting) があげられる (境, 2010)。

#### ①企画

イベントや事業の企画を立て、それに対して資金を提供してくれる主体を捜し営業する場合、主体から資金を提供するかわりに作品を制作してほしい旨、依頼される場合がある。

#### ②予算組み

スポンサーが決まり、企画が決定すると、次に予算組みを行う。与えられた予算内でスタッフに対する出演料や経費などを振り分ける。

#### ③実行計画作成 (schedule)

どのようなスケジュールで制作を行い、いつ納品するかなどを決定する。その際、脚本、内容の概略を作る。

#### ④責任者、担当者の決定および配置 (staffing)

作品の中核となるスタッフの任命を行う。プロデューサーが決めることも多い。

#### ⑤出演者の決定および配置 (casting)

出演者の決定および配置は、監督またはプロデューサーが決める。一方、ディレクター (director) は、プロデューサーに任命されなくてはならない。プロデューサーの信頼と権限委譲により、イベントや事業実施に向けて強力に計画を進め、イベントや事業を成功に導く推進者である。プロデューサー、ディレクターと同様に、デザイナー (designer) も現場では重要な役割を果たす。

イベントや事業の企画は、発想から準備、制作、評価まで、一般に経営の領域で使用されているPDCAサイクル、plan計画、do実行、check評価、action改善行動の循環形式にそって以下の項目による手順で進行する。ただ、PDCAサイクルは課題や目標が当初から明確な場合に有効である。これに対して、課題自体の発見から始める必要がある場合は、それを担う個人の情熱が不可欠となる。それに代わる独自の仕組みとして、丸幸弘はQPMIサイクルを提唱した (丸, 2014)。質 (Quality) の高い課題 (Question) に対して、個人 (Personal) が情熱 (Passion) を傾け、信頼できる仲間たち (Member) と共有できる目的 (Mission) に変え、試行錯誤を繰り返していけば、革新 (Innovation) や発明 (Invention) を起こすことができる。個人の情熱を交わし合うことにより、組織は活性化するとする (境, 2010; 2015 図2・図3)。

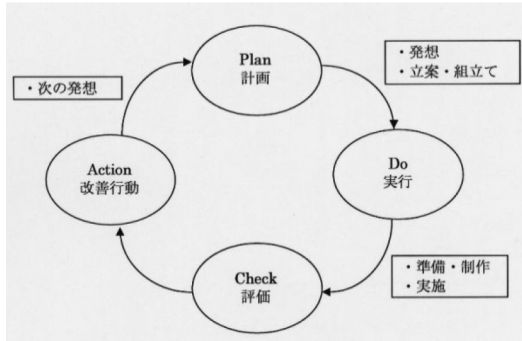


図2 PDCAサイクル

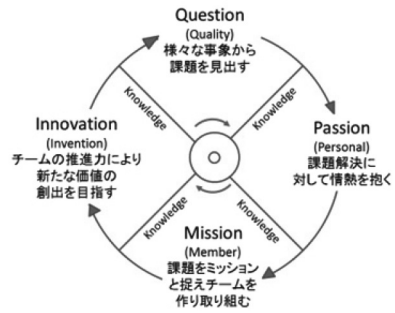


図3 QPMIサイクル

注：境 新一『現代企業論 —経営と法律の視点— 第5版』（2015年）より掲載。

プロデューサーは、イベントなどの企画や起業あるいは事業の開発を行う場合に、その原点を発想する必要がある。その際には、次の6W2Hの構成要素を満たすことによって明確になる。

Why	企画を行う趣旨・理由
What	企画の内容（具体的な企画、イベント等の中身）
Where	対象となる業界、市場
Whom	対象となる顧客
How to	宣伝・広報の方法（競争優位性や独自性）
When	人、物、金の準備および投入時期
Who	能力・経験をもつ人材の確保（出演者、スタッフ、キャスト等）
How Much	必要資金額

事業計画書（business plan）は、この6W2Hの構成要素を以下の8項目の内容にそって複数組み合わせで作成されたものである。

- |            |           |             |           |
|------------|-----------|-------------|-----------|
| (a) 事業プラン名 | (b) 事業内容  | (c) 市場環境    | (d) 競合優位性 |
| (e) 市場アクセス | (f) 経営プラン | (g) リスクと解決策 | (h) 資金計画  |

事業計画書には「儲けを生み出すビジネスのしくみ」であるビジネスモデル（business model）が記載されていなければならない。根来龍之によれば、ビジネスモデルの吟味・検討には、戦略・オペレーション・収益の3つが必要であり、戦略の方向がビジネスモデルと顧客との接点を吟味するため、最も重要としている（境, 2013b）。

### 3.2 プロデューサーの型

プロデューサーの型は大きく2つに分けられる。それはアート・プロデューサーとビジネス・プロデューサーである。両者の特徴を簡潔に述べたい（境, 2010）。

まず、アート・プロデューサーは基本的にはイベント、アート・プロジェクトを扱う。アート・プロジェクトの例としては、音楽会、展覧会、博覧会、テーマパーク、映像、芸術祭、スポーツ祭、メディアコンテンツ、上演芸術（演劇、オペラなど）、大学祭、市民祭、企画出版などが

あげられる。

一方、ビジネス・プロデューサーは基本的にビジネス・プロジェクトを扱う。ビジネス・プロジェクトの例としては、新規事業、新製品・商品開発、企業買収・提携、起業、地域開発、商店街活性化、商業施設、文化施設、見本市・展示会、経営システム改革（各経営資源別の改革）、新規市場開拓・導入などがあげられる。最近では、新たな「市場創造」と「顧客創造」を実現し、新規ビジネスを創造するビジネス・プロデューサーが求められている。

また起業家、ベンチャー・中小企業経営者はもちろん、企業での新規事業担当者、商品開発担当者も、皆、ビジネス・プロデューサーである。彼らは新しい価値創造を担う演出家である。プロデュースの手法の他分野への適用が期待でき、行政や企業活動においては勿論、一国の大統領、首相、企業経営の責任者、行政の首長、いずれも優れたプロデューサーとしての資質が問われている。

アート・プロデューサーとビジネス・プロデューサーは、内容と過程において相違がある。第一に、アート・プロジェクトは、プロジェクトのビジョン（夢）が抽象的であり、夢想的な計画が設定されることも多い。自由度が高く、創造性も要求される。一方、ビジネス・プロジェクトはビジョンが現実的であり、プロデューサーへのミッション（使命）が鮮明である。第二に、ビジネス・プロジェクトはプロジェクトの目標を数値化して設定することができる。新事業や新製品の開発では目標収益などの数値目標がある。一方、アート・プロジェクトでは事業収益に優先して、アートを媒介した主張の浸透や作品・出演者に与えられる名誉や賞賛を目的にすることが多いため数値化しにくい。第三に、コストの制約の点では、ビジネス・プロジェクトでは収支と投資の見込みがたてやすく、途中で修正が可能であるのに対して、アート・プロジェクトでは開発コストと見込まれる収入が結びついておらず、初期に設定した予算を途中で柔軟に修正することも困難である。

プロデューサーは、性格の上で相反する立場、思想、体質を併せ持つ。それは創造者と経営者、いかえると、クリエイターとマネジャーである。起業家に求められる資質は熱い情熱やカリスマ性、独創性、ある種の楽天主義である。一方、経営者には冷静な判断力、管理能力、合理性、緻密な戦術が要求される。それぞれに求められる資質は異なるのである。一方、イベント制作に関わるプロデューサーには、事を起こし、実際にそれを運営することであるため、起業と経営の両面を併せ持つことが要求される。プロデューサーは創造者と経営者の狭間におり、創造者と経営者という二重の人格に折り合いをつけることには困難を伴う。

プロデューサーはプロデュースとマネジメントを一体的に行うことを求められ、現場（地域）で発想しながら実践し、そして分析（思考）枠組みを帰納的に創り出した上で、再び現場で調整しながら実践するのである。我が国でイベントの世界でプロデューサー・システムが導入されたのは、1970年の大阪万国博覧会が最初と考えられ、それまでにプロデューサーという職能はなかった（小島, 1999）。

ソーシャルスタイルを踏まえると、仕事が求める能力と人自身がつもつ能力の両面において、プロデューサーの特性が理解できよう。

### 3.3 プロデュースとマネジメントの相違点

プロデュースとマネジメントの相違点は何か、論じたい。プロデュースは異質の機能をもつ組織・個人や関係者、例えば、アーティスト、クリエイターと調整して、過去にない新たな価値

価値創造を実現する。これは0から1を創る過程である。当然ながら、異質な関係者との調整には摩擦が生じることも避けられない。しかし、その際、これらの人々に敬意と理解をもってプロデュースするため、摩擦を回避することが可能となる。プロデューサーは、異質なものを結びつける意味で、対境担当者、インターフェイス・マネジャー、ゲートキーパーと呼ばれる所以である。

これに対して、マネジメントは同質の組織、個人や関係者を相手に、部門の目標にそって摩擦をできるだけ回避しながら既存の組織、物事を運営するのであり、価値の提供に力点がある。これは1を10に広げる過程である。プロデュースは、個々のマネジメントを総括し、それはブランディングにも結びつく。資金面ではプロデュースは調達、マネジメントは運用と区別をする場合もある。ただ、両者には共通点も存在し、例えば価値および顧客の創造などをともに目指す点である。

なお、プロデュースを、リーダーシップに基づいてビジョンを示して目標へ誘うマネジメント(プロジェクトマネジメント)と捉えることも可能であるが、本稿ではこの考え方をとらず、プロデュースとマネジメントには共通点と相違点があり、これを対置する構造で捉えている。

### 3.4 プロデューサーの価値創造：アート・プロデュース

ここでは、プロデューサーが行う価値創造について自らの見解を整理したい。まず、プロデューサーの価値創造はアート・プロデュースという枠組みで捉えることが可能である。アート・プロデュースの考え方を導く背景として、従来から存在するアート・マネジメントの位置づけと新たなアート・プロデュースの概念、その意義について述べる。

#### 1) アート・マネジメントの起源とその位置づけ

アート・マネジメント(arts management)の起源は、1960年代の米国に始まる。米国議会がNEA(National Endowments for Arts, 米国芸術基金)を1965年に創立し、公的な芸術基金が制度化されるのに伴い、支援を受けた芸術機関に、社会に対する説明責任が求められた結果、アート・マネジメントの必要性が唱えられるようになった(ボウモル & ボウエン, 1996)。その定義については、林容子や小林真理、伊藤裕夫らによって様々な説明がなされてきたが、「社会(観客)」と「アート」があり、その2つを結びつけ社会にアートを循環させる役割を担うのがアート・マネジメントである(林, 2004, 小林&伊藤, 2009)。

従来、アート・マネジメントは、芸術学、社会学などで扱われてきたが、今日では、経営学で扱われる傾向にある。

日本の場合、1980年代の各地での公共ホール建設が契機となった。元々、地域住民の集会施設であったが、大都市への人口集中、地方の過疎化を受け、「魅力ある街づくり」の一環として芸術がクローズアップされ、「文化施設」の性格を持つようになった。

アート・マネジメントには文化政策や行政の役割が大きくなるものの、行政に依存しすぎる問題点が生じやすいことも否定できない。欧米では、行政による文化・芸術支援の理論、制度が先行して築かれる一方で、民間(市民、企業等)の文化支援に対する参画意識も高く、民間による文化支援の手法が成熟化しているといえる。これに対してようやく日本でも、文化・芸術に関する独自のマネジメント理論、手法が創られるべき段階に至っている。

## 2) アート・プロデュースの意義

アート・マネジメントは、社会にアートを循環させることを促進する機能を果たす。アーティストと顧客を結びつけるだけでなく、アートが生まれる環境、アートを売る環境、置かれる環境を整え、芸術教育なども含めて社会の仕組み自体をデザインする。

ただし、日本では欧米のような企業、地域市民、政府の各層が担うアート・マネジメントはあまりみられず、国や行政による文化政策、文化支援や助成が中心である。

これに対して本稿では、実際に何か具体物をデザインし制作する、またはプロジェクトを遂行することに焦点をあてる。現場の創造行為と作品に注目するとき、政府として行政主導で文化・芸術を育てるのは別の、民間主導で文化・芸術を育成する見方が可能となる余地が生まれる。プロデュースという行為、個々にプロデュースされる客体としての作品、そしてそれを担う主体としてのプロデューサーの存在を重視して、アート・プロデュースという概念を提起する。アート・プロデュース (arts production) という表現は欧米には見られないが、その意味するところは、実際に、アートを創造する行為は“produce arts”，その成果である作品は“arts production”と表現されることである。今日、知的財産を含むアートとビジネスの新たな組み合わせを探り、現場でプロデュースとマネジメントを一体的に行う価値創造の在り方、アート・プロデュース & マネジメントが目指される方向である。もし作品が市場原理にのるならば、作品は商品に転化することになる (Schiuma, 2011)。

課題は提起され、解決されるものであるが、解決すれば終了するわけではない。最後は再び新たな課題提起に戻る、すなわち永遠に課題は残り、展開や進化を続ける過程であることに留意する必要がある。アートから始まり、デザインを経てアートに戻るサイクルとなる。その意味でアートは課題提起であり、デザインは課題解決であるといえよう。

## 3) アート・プロデュース論の枠組みとその展開

アート・プロデュース論の枠組みは、アート、知的財産、価値、価格、ビジネス、プロデュース、マネジメントなどを対置させた関係を構造化したものであり、図4に示す通りである。アートとビジネス、プロデュースとマネジメントを2つずつ組み合わせることにより、アート・プロデュース、アート・マネジメント、ビジネス・プロデュース、ビジネス・マネジメントの4カテゴリーが中心的な構成である (境, 2015a; 2015c)。

しかし、アート・プロデュースの概念構成には、アートとビジネス、プロデュースとマネジメントの要素だけでなく、技術/テクノロジーが必要であり、その基礎となるのが様々な情報である。

さらには、芸術、歴史、文化、思想、社会、経済という人文・社会科学分野に加えて、自然科学分野である工学の知識をも包括する、感性と知性をあわせ持つ、総合的な創造性を探求する必要がある。

また、従来の分析主体の細分化、専門化した縦割り思考とは異なり、幅広い知識と個別技術を組み合わせながら、人間中心にシステムを構築する、総合・統合の思考が必要であり、そうした能力をもつ人材を育成することも求められよう。そのため、美的・機能的な側面を基本に、横断的な知識の融合と豊富な実習体験を通して、概念創造から個別の作品、商品の創造・管理まで、新しい価値を備えたシステムを創造する必要がある。

また、従来の分析主体の細分化、専門化した縦割り思考とは異なり、幅広い知識と個別技術



を組み合わせながら, 人間中心にシステムを構築する, 総合・統合の思考が必要であり, そうした能力をもつ人材を育成することも求められよう. そのため, 美的・機能的な側面を基本に, 横断的な知識の融合と豊富な実習体験を通して, 概念創造から個別の作品, 商品の創造・管理まで, 新しい価値を備えたシステムを創造する必要がある.

この価値創造の過程をどのような分析枠組みから検討するか. ここでは構造(個人の行為や関係が規則・制度に規制される), 過程(社会の変化, 個人の状態と社会の状態が相互作用を通して変化する), 行為(個人の行為は動機に基づいて決定される)から検討したい. プロデューサーの価値創造と対応させるならば, ネットワーク構築, デザイン思考, そして戦略情報の抽出と意思決定が考察の視点となろう.

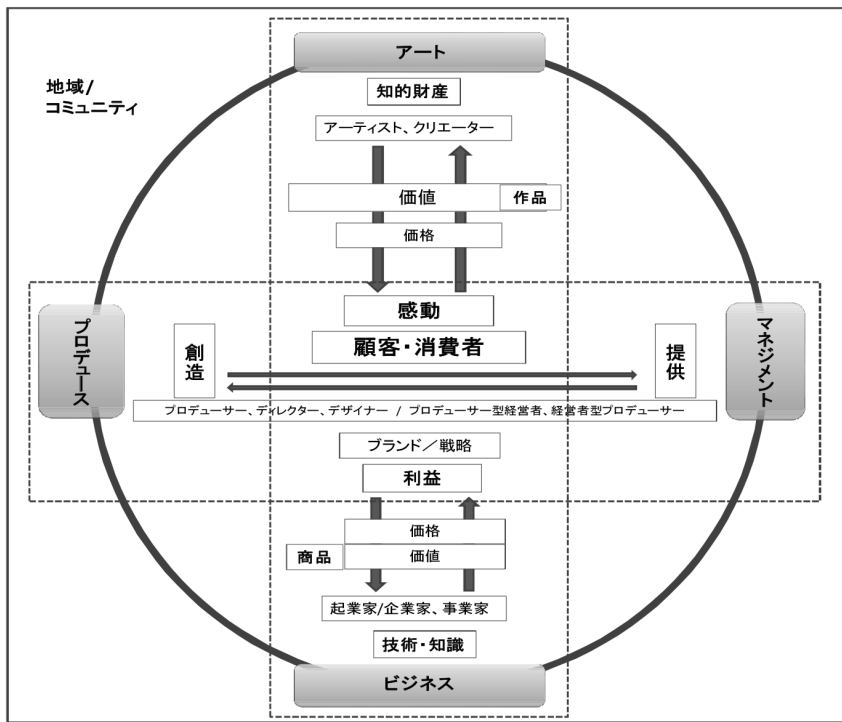


図4 アート・プロデュース論の枠組み  
—アートとビジネス, プロデュースとマネジメントの関係—

注: 境新一編『アート・プロデュースの未来』(2015年)より掲載.

#### 4. プロデューサーの価値創造の過程

本稿では, プロデューサーが行う価値創造の過程で必要となる要件としてネットワーク構築, デザイン思考, そして戦略情報の抽出と意思決定をあげる. 以下, 順に論ずる.

##### 4.1 ネットワーク構築

プロデューサーは様々な個人, 組織(企業)とのつながりと絶えざる創造を志向する発想,

企画および実践を求める。このつながりについて、経営学と社会学の観点から考察することが可能である。

まず、経営学の領域から整理する。山倉健嗣によれば、組織間関係とは、2つ以上の組織の何らかの形のつながりであり、資源交換、情報の流れ、共同行動、構造、パワー関係、価値共有として現れることであり、組織が他組織との相互関係のなかで存続・成長していかなければならず、組織間関係の形成理由として、他組織が組織の必要とする資源を持っている、とする(山倉, 1993)。個人間、企業間のいずれにおいても、構築される関係は紐帯と表現することができる(境, 2009)。また、エヴァン(W. M. Evan)によれば、組織セットにおいてタスク環境の境界間構成単位と同様の役割・機能を果たす対境担当者(boundary personal)が存在する(Evan, 1972)。対境担当者は組織間関係においては相互の組織の接点であり、組織の境界に位置することにより、他組織との連結機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防衛する境界維持機能も担っている(山倉, 1993)。対境担当者とは、組織間において情報収集・交換する組織間のコミュニケーションの重要な担い手である。組織を代表する観点からは、トップ・マネジメントもこれに該当すると考えられる。なお、対境担当者は、佐々木利廣によれば、インターフェイス・マネジャー(interface manager)とも表現されている(佐々木, 1990)。

次に社会学の領域で整理する。それは社会ネットワークの特性から明らかにすることである。社会ネットワークは、強い紐帯からなる「クリーク」とよばれる集合体が存在し、それ以外のつながりは弱い紐帯になる。グラノヴェター(M. S. Granovetter)は、異なったクリーク間を結ぶ紐帯をブリッジと呼んだ。弱い紐帯は強いネットワーク同士をつなげるブリッジとして機能するからである。その際、このブリッジは他のクリークに対しても情報が広く伝播するうえで非常に重要な役割をもつ。また、強い紐帯によって構成されるクリークは、強い紐帯ばかりを重視すると、求心力が働き、その結果、クリークの孤立化を招く(Granovetter, 1973)。そのためブリッジ機能をもつ構造体は、a) 他のクリークを含め、広く情報へのアクセスをもつ。b) クリーク間の相互関係を促すために、利害調整を行う可能性をもつ。

このようにブリッジ機能をもつ人材については、組織と組織の関係をマネジメントする機能をもっていることになる。

これに対して、バート(R. S. Burt)は、紐帯の弱さはブリッジの相対物にすぎず、重要な点はブリッジであるか否かであり、クリークが互いに分裂して、情報に隙間ができる「構造的すきま」を重要としている(Burt, 2001)。この構造的すきまは、クリーク間に新たな連結を産み出し、両クリークのメンバー間にもあらたなコンタクトをつくる可能性がある。すきまを埋める機会に恵まれるキーパーソンが重要になってくる。

以上のように社会ネットワークからみた場合、ネットワーク構成における要素は、ブリッジである。また弱い紐帯をはりめぐらせることにより、他のクリークを含めた広く情報へのアクセスをもち、クリーク間の相互理解を促すために利害調整を行うことが重要となる。ブリッジ機能をもつキーパーソンは、組織間関係の対境担当者にあたると思われる。

一方、組織研究における重要なキーコンセプトとして、ゲートキーパー(gatekeeper)がある。ゲートキーパーの概念を最初に提唱したレウイン(K. Lewin)は、「チャンネル(チャンネルは、食品のためのものでも、人間のコミュニケーションのためのものでも、ニュース記事のためのものでも構わない)内のある領域で機能するゲートは、ゲートキーパーによってコントロールされており、ゲートキーパーがゲートを通して流れこんでくるものを受け入れるか否かの決定権

を握っている。」としている (Lewin, 1947)。

ゲートキーパーは、情報の探索、収集、取捨選択のみならず、不確実性を吸収する役割を果たしているのである。このことは、情報の受け手側にとっては、不確実性を吸収する人が誰かによって、状況が大きく変わることを意味し、その人を特定することが重要となる。いずれにせよ、対境担当者、インターフェイス・マネージャー、ゲートキーパーの意義と役割はプロデューサーのものであることが明らかとなる。

ただし、ネットワーク構築について留意すべきは、信頼にもとづく人間関係を構築すること、言い換えると人脈を形成しなければ使命を果たしえないことである。

## 4.2 脳科学の知見とデザイン思考

### 1) 脳科学の知見

人間にとって、知性や感性を含めた判断力を磨くために「感動」が重要な役割を果たしている。アーティスト、クリエイターが伝えようとする創造情熱を受け止める媒体が「感動」に相当する。そして人にアートの価値と共感を提供することがアート・プロデュースであり、アート・プロデューサーが担う役割でもあると考えられる。

本稿において、五感、感情、感動、感動創造、価値創造などの現象を取り扱う場合、自然科学、特に近年進展の著しい脳科学の貢献度は大きい。ただ、今後の解明が待たれる領域も少なくない (境, 2012a; 2012b; 2015a)。

ダマシオ (Antonio R. Damasio), 茂木健一郎によれば、一般的に人間の心的状態は、身体に感覚に関連した無意識な「情動」と意識的な「感情」に分類される (茂木, 2009)。情動は、ある刺激を受けると生命維持装置としての身体の変化をいい、感情はその変化による思考につながる。情動には外部刺激 (五感など) によるものと、体内からの内部刺激 (内臓の痛み、熱) がある。また血液系の生体物質による刺激がある。また、刺激を受けた情動は瞬時に「快・不快」の2つに判断反応する。「快」は安全と判別し、「不快」は生命維持の上で重要な装置であり、危険・拒否・防衛・警戒として反応する。そして、この段階で刺激 (興奮) の程度により、表情等で表現することのある一次感情 (ソマティック・マーカー説)、次に感情機能に進み二次感情として、「快」は「喜び、感動、素晴らしい、面白い、楽しい、美しい」と「不快」は「悲しみ、怒り、驚き、恐怖、嫌悪」などと表現され、思考につながる。脳科学では、感動とは「快」から発生する喜びの表現のひとつとされる。

またダマシオは、五感を刺激し、感動を引き起こす具体的な物語をつくる際に、「意外性」と「なつかしさ」をあげている。前者は、それまでの見方が新しい見方へ転換し、見方を変えて物事を捉え、解決した際の解放感や感動体験を指すと考えられる。後者は「郷愁」というよりも、物事を自らの暮らしや人生に感情的に引き寄せたり、照らし合わせたりして起こる心の騒ぎ、引き寄せた結果の、森羅万象との一体感、自己体験との照応、「大きな物語」との連帯などにより起こされる深い感動体験を指すと考えられる (ダマシオ, 2005; 2010)。

すでに言及した、ダマシオの指摘する「感動」の果たす重要性をふまえると、人間の五感の重要性も理解される場所である。アーティスト、クリエイター、経営者らは、五感を全面的に活用し、手触り、香り、味わい、色彩、音・響きに訴える価値を創造する。五感のなかでも視覚、聴覚に関わる情報がアーティスト、クリエイターらの創造テーマに大きな割合を占めている (リンストローム, 2005, 博報堂ブランドデザイン, 2006)。

なお、ある刺激に対して通常感覚だけでなく異なる種類の感覚をも生じさせる特殊な知覚現象、共感覚 (synesthesiaシナスタジア) が存在する。例えば、共感覚を持つ人には文字に色を感じたり、音に色を感じたり、形に味を感じたりする。

共感覚の中でも、音楽や音を聞いて色を感じる知覚は「色聴」といわれる。似たような感覚として「音視」というものもある。これは色に形や音が聴こえるという色聴とは反対の感覚である。五感のなかで、共感覚が最も多く出現しているのは、まさに視覚、聴覚が該当する (サイトウィック&イーグルマン, 2010, シーバーグ, 2012)。

## 2) 多様な発想法による重要要素の抽出

### a) 分析と総合

思考法は実践的かつ創造的な課題解決もしくは解決の創造についての形式的方法であり、将来に得られる結果をより良くすることを目的としている。この点において解決志向の思考方法と言うことができ、特定の問題を解決することではなく、目標を起点に据えている。問題に関する現在と未来の条件とパラメータを考慮することにより、代替となる複数の解決方法が同時に探求される。

分析と総合という言葉は (古代) ギリシャ語を語源としている。一般的には、分析とは概念的・実体的な全体を部分や構成要素に分解する手続きのことを指す。総合はそれとは反対の手続きであり、分離された要素や構成要素を一貫性のある全体にまとめることである。しかし、科学的方法としての分析と総合は常に並行関係にあり、互いに補完し合う。あらゆる総合は先行する分析結果から出来上がるものであり、あらゆる分析は後続する総合によってその結果を確認・修正することを求められる (Ritchey, 1991)。

### b) 発想と論理

新しいアイデアを創造するための思考法は大きく「発想」と「論理」の2つに分けられる。飛躍したアイデアを得るための発想と、手堅く展開して決めるための論理である。そして各々のツールには役割と限界がある。ヤング (James W. Young) によれば、アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもないとされる (ヤング, 1988)。

### c) 発散思考と収束思考

可能な限り多くの解決を挙げて探るためには、発散思考 (divergent thinking) が必要である。その後でこれらの可能性を一つの最終案に絞り込んでいくためには、収束思考 (convergent thinking) が求められる。発散思考とは一つのテーマについて通常とは異なるユニークで多様なアイデアをもたらす能力であり、収束思考とは与えられた問題に対して一つの「正しい」解決を見つけるための能力である。

### d) デザイン思考

デザインの語源は、「計画を記号に表す」という意味をラテン語designareである。デザインとは、ある課題を解決するために思考・概念の組み立てを行い、それを様々な媒体に応じて表現することと解釈できる。科学における思考法として「デザイン」を捉えたのは、サイモン (Herbert Simon) であり、その著書『システムの科学』に見られる (Simon, 1969)。

サイモンによれば、デザイン思考には以下の7つの段階があるとする。それは、定義 (define)、研究 (research)、アイデア出し (ideate)、プロトタイプ化 (prototype)、選択 (choose)、実行 (implement)、学習 (learn) である。この7段階を通じて、問題が定式化され、正しく問題が設定され、より多くのアイデアが生み出され、そして最高の答えが選ばれるのである。これらの段階は線形的ではなく、同時に発生することもあれば繰り返されることもありうる。

これに対して、デザイン工学分野ではマッキム (Robert McKim) による『視察の経験』(*Experiences in Visual Thinking*) にも見出すことができる (McKim, 1973)。マッキムは過程をよりシンプルに表現し、「表現—テスト—サイクル (Express-Test-Cycle)」とした (McKim, 1973)。また、シュハート (Waler A. Shewhart) やデミング (William E. Deming) のPDCAサイクルや丸幸弘のQPMIサイクルもデザイン思考の一種といえる (境, 2015b)。

一方、ロウ (Peter G. Rowe) の『デザインの思考過程』は建築家と都市計画者が用いる方法とアプローチを記述しており、デザイン研究において「デザイン思考」という言葉が用いられた初期の文献といえる (Rowe, 1987)。さらにデザイン思考のビジネスへの応用は1991年にIDEOを創立したケリー (David Kelley) によって開始された (Brown, 2009)。

デザイン思考が注目を集めたのは、2005年にスタンフォード大学にd.schoolが創設され、Business Week誌が“design thinking”と題した特集号を発行したことを契機としているといわれている。

さらに2008年、ハーバードビジネスレビュー (HBR) にIDEOのCEOであるブラウン (Tim Brown) が*IDEO Design Thinking*を発表したことを契機に、ビジネス領域での関心が高まった。ブラウンによれば、デザイン思考は、デザイナーの感性と手法を用いて、人々のニーズと技術の力を取り持つ「領域を専門とし、実行可能なビジネス戦略にデザイナーの感性と手法を用いて、顧客価値と市場機会の創出を図るものと理解される (Brown & Katz, 2009)。

我が国でデザイン思考を実践、研究する奥出直人は、「デザイン思考は顧客を発見し、その顧客を満足させるために何を作ればいいのか、つまりコンセプトを生み出し、そのコンセプトをどうやって作るのか、さらには顧客にどのように販売するのかまで考えるビジネス志向の方法である」とより具体的な定義を行っている (奥出, 2012)。

また、三谷宏治によれば、思考法とされるものは、およそ20の思考法に整理される。最初に、①発想 ②論理 に分類し、さらに、③発散, ④収束, ⑤絞る という2つの観点からマトリクス化した結果、4つに分類できることになる。最後に、⑤デザイン思考 を配置している (三谷, 2012)。思考とは、最終的に「拡げる」「絞る」こと、ならびにその繰り返しに尽きる。拡げるための技があり、絞るための型がある。先人は「思考法」(思考の技と型)を開発してきたのである。

アート情報やビジネス情報を抽出する場合に、これらの方法論は有益である。筆者は、これまでにブレイン・ストーミング (集団でアイデアを出し合うことによって、相互交錯の連鎖反応や発想の誘発を期待する技法)、ブレイン・マップ (知識・アイデアの分類や創造、イノベーションの手法として、フィンランドのカルタ、英国のマインドマップの存在は知られている。ここでは、イノベーションは「大自然の原則」、すなわち、循環、変化、調和、協調・愛の存在を基本とする、という中山進氏の考案による技法をさす)を試用した経験をもつ。また、分析対象を五感 (視覚, 聴覚, 触覚, 味覚, 嗅覚) の視点から要件整理を行う五感分析もある (境, 2015a; 2016)。

### 3) デザイン思考の意義と役割

科学的方法では、課題解決を行う際に、その問題のパラメータを徹底的に定義することから始める。これに対して、デザイン思考は、既知の側面だけでなく未確定の側面も合わせて決定し検討することにより、目標達成につながる隠れたパラメータと代替的手段を構築しようとする。デザイン思考は反復的な性格を有しており、途中で得られた「解決」は他の道へ繋がる潜在的な出発点でもあり、場合によっては最初の問題を再定義することもありうる(境, 2016)。

デザイン思考は発散思考によって多くの解決を想像し、そうしてから収束思考によって最高の解決を選びとり現実化するのである。

#### a) 課題解決の過程

デザイン思考はアイデアの「積み上げ」による過程であり、「ブレイン・ストーミング」の段階ではアイデアの幅に制限を設けることはほとんどない(Robson, 1988)。これにより、参加者の失敗に対する恐怖は小さくなり、アイデア出しの段階で広く多様な情報源を用いることができる。「箱の外に出て考える(out of the box thinking, outside the box)」というフレーズはブレイン・ストーミングの目標の一つを表現している。それにより、与えられた状況下における隠された要素と曖昧さを発見することが容易になり、誤った前提を発見する一助ともなる。

観察から洞察を得て、仮説を作り、原型／プロトタイプを作り、それを検証し、試行錯誤を繰り返して改善を重ねながらモノ(製品／サービス)を創り出す創造的な過程だと理解できる。その際、「人」「現場」に注目し、観察を通じて、人々の行動や思考、コンテキストをありのままに理解することから始めるところが特徴となる。

デザイン思考は多くのユーザー事例を多様な視点から考察することを必要としており、ユーザーへの共感と複数のステークホルダー(利害関係者)を考慮することを強調している。

#### b) 仮説検証型アプローチの限界

これまでの事業創造では、マーケティングリサーチが重視されてきた。それは過去や現状についての情報収集を行い、分析し、仮説を立案し、検証した結果を踏まえて、事業化を図る。いわゆる、仮説検証型のアプローチであった。

しかし、マーケティングリサーチが有効に機能するには、事前に解くべき問題が認識できている必要がある。課題が曖昧で仮説が立案しにくい場合には、仮説検証型のアプローチは適用が難しい。

#### c) 問題開発

デザイン思考では、問題の所在とその背景を明らかにするために、想定されるユーザーを観察し、共感を通じて潜在的な問題を探る点に特徴がある。本来解くべき問題は何かを問うことが出発点となる。ユーザーが課題の本質を言語化したり、認識したりすることはまれである。

デザイン思考は、そうした人々のライフスタイルを変え、新しい文化を創り出すために、市民を対象とした定量的調査に先立って、個別具体的な現場を徹底的に観察・検証し、そこから得られたコンセプトが正しいか否かを具体的なプロトタイプを作成してユーザーに使ってもらい、改善を繰り返す地道な過程を重視する。

d) ビジネスにおけるデザイン思考

ビジネスの現場におけるデザイン思考は次の2つの意味において理解される。

- ① デザイナー自身がビジネスの過程に参加する, あるいはビジネス担当者に対する教育を通じてデザインの方法をもたらす。
- ② デザイナーが革新的な業績やプロダクトを生み出す。

ただし, デザイン思考だけであらゆる問題を扱うことは困難であることも事実である。ブラウンによれば, デザイン思考は今やビジネスで広く用いられているが, あくまで散発的であり, デザイン思考によって競争優位性を得るためには, それを継続的に使用し, 技術を完全に習熟する必要があるという (Brown, 2009)。また, デザインされたあらゆるものを受容してもらうために, 導入方法そのものも組織に浸透させることも提案している (ブラウン & マーティン, 2016)。真のイノベーションをおこすためにも, デザイン思考の進化は続く (DIAMOND, 2016)。

e) デザイン思考の留意点

思考法を学ぶ上で留意すべきは, 結果として発想より論理が先行すると, 無難で陳腐なアイデアに陥る危険性を排除できないことである。また, デザイン思考を実践する上で, 組織や業界に目に見えない障害, 特に「常識」の存在である。特に, 業界の成功体験の中に無意識に常識が障害となって存在する状況に気がつかない場合もある。さらに管理者層にデザイン思考を理解できる人材がいなければ, イノベティブな提案が現場から上がっても, 具現化することは難しい。その意味で, 管理者クラスがデザイン思考を体験する必要もある (境, 2016)。

### 4.3 戦略情報の抽出と意思決定

今日のビッグデータ時代にあつて, 個人や組織, 企業の意味決定に必要となり直ちに実行に移せる戦略的に重要な情報 (actionable intelligence: AI) をいかに機能的, 合理的に抽出し, それら判断基準をもとに意思決定できるか。この問いはプロデューサーのものである。ここでは戦略情報の抽出と意思決定の意味を検討する (境, 2016)。

既に述べた発想法やデザイン思考のなかに戦略情報の抽出と具体的な課題の分析を行える技法がいくつかある。具体例としては, まず, ブレイン・ストーミングは, 集団でアイデアを出し合うことによって相互交錯の連鎖反応や発想の誘発を期待する技法である。次にブレイン・マップは, 知識・アイデアの分類や創造, イノベーションの手法として, 6W2H (既述) による要件整理を行った後に8つの項目にあわせて課題解決の方策を検討する方法である。最後に, 五感分析は, 五感の視点から分析対象の要件整理を行い, 五感だけでなく第六感, 言い換えると直観 (インスピレーション) を伴って感動・共感の創造につながり得る技法である (境, 2016)。

分析から重要度, 有効性の高い戦略情報を導き出すためには, 対象を何らかの尺度 (基準) によって適切にグループ分け, セグメンテーション分けをする必要がある。まず, 「知りたいこと」を決め, それを知るためにはどのような指標で対象をとらえればよいか, 仮説を立てて実際に分析を行い, 有意な結果が得られるまで検証のサイクルをくり返す。以上の手法は, 目標・目的を達成する上で, 重要な (決定的な) 影響を及ぼす要因, 重要成功要因 (KSF) または重

要業績評価指標 (KPI) を見つける過程であり、同時に戦略情報を抽出する過程ともなる。

シンガポール国立大学ビジネススクールのカーター (Keith Carter) はアクセンチュアのコンサルタント、化粧品大手の米エステティ・ローダー社におけるSCM責任者などの経験から、戦略的マーケティングやビッグデータ分析の視点から、必要な情報が“actionable”、すぐに使える状態で担当者の手元にあったかどうかであると指摘する (Carter, 2014)。

情報をビジネス上の成果へと結びつけるためには、単に情報を蓄積するだけでなく、適切な情報を適切なタイミングで適切な人に伝え、いわば、actionable intelligence (AI)、すなわち直ちに実行に移せる判断基準となる情報として活用されなければならない。企業においては経営陣や現場のスタッフが正しい判断を下せるよう、いかにデータを加工・伝達すべきかが課題となる。

何らかの判断を求められる問題が発生したとき、そこにある余裕は数時間であり、IT部門にデータの加工を依頼し、必要な情報にアクセスするための許諾を得ている時間はない。

ビジネス情報 (business intelligence: BI) ツールを導入しても、具体的な成果が上がっていない企業の場合、情報が伝えられる過程で、その鮮度が失われており、正しい判断が下せていない。

日々、経済環境が変動する中、上記のようなスピード感で意思決定する必要があるものの、データ分析のレポートが、膨大なコストをかけて、一週間や数週間後に出るような状況では、役立たない。情報を瞬時に可視化・分析できるツールとして、Excelが重宝されている理由も理解できる。そして実際に直ちに実行に移さなければならない。

プロデューサーは個々のアーティスト、クリエイター、経営者など様々な人から戦略情報 (intelligence) を得るばかりでなく、当事者間の情報共有、協調、情報やデータを活用する気風、企業文化づくり、事後統制 (事後検証) を行える環境作りを積極的に図る必要がある。それこそがAIの実現にほかならず、価値創造に有益と言えるのではないか。

## 5. おわりに

本稿は、プロデューサーによる価値創造の過程について、ネットワーク構築とデザイン思考ならびに意思決定の視点から考察するものであった。特に、本稿では、アート・プロデュースという行為と作品の製作を行うという、まさに価値創造の過程で必要となるネットワーク構築、デザイン思考、そして戦略情報の抽出と意思決定の順に論じた。

まず、プロデューサーは様々な個人、組織 (企業) とのつながりと絶えざる創造を志向するため、ネットワークの構築は重要である。対境担当者、インターフェイス・マネジャー、ゲートキーパーの役割を担う者がまさにプロデューサーといえる。

次に、感性と論理を両立し、新たなアイデアを発送するデザイン思考は、プロデューサーにとって不可欠である。例えばブレイン・ストーミングによって、アート情報とビジネス情報が複数抽出され、ブレイン・マップを用いて、設定した目標のもとで、6W2Hにそって必要となる要素、要因が抽出される。最後に、五感分析では、五感ごとに企業から対象者・顧客への訴求点を整理することができる。

一方、ビッグデータ時代における意思決定に戦略情報を活用する場合、“actionable”、すぐに使える状態にあることは重要である。アートとビジネスを折り合わせて新しい価値創造を行う



場合, プロデューサーは情報の共有, 協調 (コラボレーション), データ活用を促す企業文化の醸成, 事後統制を行い, 創造の現場でAIの実現を図り, 迅速な意思決定を行うことが重要である。

以上の点を踏まえると, 社会的価値を含む様々な価値創造を求められるプロデューサーは, アート・プロデュースに関わる取り組むべき課題をデザイン思考の過程を通して解決し, 意思決定をすることに意義があろう。ただ, デザイン思考を実践する上では, 論理先行を回避し “out of the box thinking” といわれるように, 業界に存在する目に見えないしがらみを除去する必要がある。

課題は提起され, 解決され, 新たな課題の提起に戻る。アートから始まり, デザインを経てアートに戻るサイクルは回り続けるのである。

## 参 考 文 献

- Bolton, Robert (1984), *Social Style/Management Style*, Amacom Books.
- Brown, Tim, and Barry Katz (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business. (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える—イノベーションを導く新しい考え方』早川書房, 2010年.)
- ブラウン, ティム, ロジャー・マーティン (2016), 倉田幸信訳「IDEO流 実行する組織のつくり方」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 4月, 62-71頁. (Brown, T. and R. Martin (2015), *Design for Action*. HBR, September.)
- Burt, R. S.(2001), *Structure Holes versus Network Closure as social Capital*, in Lin N., Cook, K., and Bur, R. eds. *Social Capital*, 31-56. Aldine de Gruyter.
- ボウモル, W. J. & W. G. ボウエン (1996), 池上惇・渡辺守章 訳『舞台芸術—芸術と経済のジレンマ—』芸術協出版部.
- Carter, Keith B. D. Farmer (Contributor), C. Siegel (Contributor) (2014), *Actionable Intelligence: A Guide to Delivering Business Results with Big Data Fast!*, 1 edition, Wiley.
- ダマシオ, A. R. (2005), 田中三彦訳『感じる脳: 情動と感情の脳科学 よみがえるスピノザ』ダイヤモンド社.
- ダマシオ, A. R. (2010), 田中三彦訳『デカルトの誤り 情動, 理性, 人間の脳』筑摩書房.
- DIAMONDO ハーバード・ビジネス・レビュー (2016), 「特集 デザイン思考の進化」ダイヤモンド社 (4月).
- Evan, W. M. (1972), An Organization-Set Model of Interorganizational Relations, in M. F. Tiuite, M. Randnor and R. K. Chisholm eds., *Inerorganizaional Decision Making*, Aldine-Atherton Publishing Co.
- Granovetter, M. S. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, No.6: 1360-1380.
- 博報堂ブランドデザイン (2006) 『ブランドらしさのつくり方 五感ブランディングの実践』ダイヤモンド社.
- 林 容子 (2004) 『進化するアートマネジメント』レイライン.
- ハリソン, ジョン (2006), 松尾香弥子訳『共感覚—もっとも奇妙な知覚世界』新曜社.
- 小林真理監修・編, 伊藤裕夫ほか (2009) 『アーツマネジメント概論 三改版』水曜社.
- 小島史彦 (1999) 『プロデューサーの仕事』日本能率協会マネジメントセンター.
- Lewin, K. (1947), Frontiers in Group Dynamics, Channels of Group Life; Social Planning and Action Research, *Human Relations*, 1, 2: 143-153.
- 丸幸弘 (2014), 『世界を変えるビジネスは, たった1人の「熱」から生まれる.』日本実業出版社.
- Merrill, David W. and Roger H. Reid (1999), *Personal styles and effective performance: make your style work for you*, New York: CRC Press.
- McKim, Robert (1973), *Experiences in Visual Thinking*, Brooks/Cole Publishing Co.
- 三谷宏治 (2012) 『超図解 全思考法カタログ』ディスカヴァー・トゥエンティワン.
- 茂木健一郎 (2009) 『感動する脳』PHP研究所.
- 奥出直人 (2012) 『デザイン思考と経営戦略』NTT出版.
- Ritchey, Tom. (1991), *Analysis and Synthesis: On Scientific Method - Based on a Study by Bernhard Riemann* - *Systems Research* 8.4: 21-41.

- リンストローム, マーチン (2005), ルディー和子訳『五感刺激のブランド戦略』ダイヤモンド社.
- Robson, Mike (1988), "Brainstorming" *Problem-solving in groups* (3rd ed.). Aldershot, Hampshire, UK.
- Rowe, G. Peter (1987). *Design Thinking*. Cambridge: The MIT Press. (奥山健二訳『デザインの思考過程』鹿島出版会, 1990年.)
- シーバーク, モリーン (2012), 和田美樹訳『共感覚という神秘的な世界－言葉に色を見る人, 音楽に虹を見る』エクスタレージ.
- 境 新一 (2009) 『企業紐帯と業績の研究－組織間関係の理論と実証－第2刷』文眞堂.
- 境 新一 (2010) 『アート・プロデュースの現場』論創社.
- 境 新一 (2012a) 『アート・プロデュースの仕事』論創社.
- 境 新一 (2012b) 「感動創造の意義と課題－アート・プロデュース論の枠組み－」『成城大学経済研究』第197号, 93-134頁.
- 境 新一 (2013a) 「アート・プロデュース論の枠組み－「千の音色でつなぐ絆」プロジェクトを例として－」『社会・経済システム』第34号, 73-82頁.
- 境 新一ほか (2013b) 『アグリ・ベンチャー 新たな農業をプロデュースする』中央経済社.
- 境 新一 (2015a) 『アート・プロデュースの未来』論創社.
- 境 新一 (2015b) 『現代企業論－経営と法律の視点－第5版』文眞堂.
- 境 新一 (2015c) 「アート・プロデュース論の枠組みとその展開－アートからビジネスへの実践事例を通して－」『組織学会大会論文集』J-Stage, Vol.4, No.1, 6月, 145-150頁.
- 境 新一 (2016) 「アート・プロデュース論の枠組みとその展開－デザイン思考と戦略情報の抽出に関する考察－」『成城大学経済研究』211号, 1月, 39-71頁.
- 佐々木利廣 (1990) 『現代組織の構図と戦略』中央経済社.
- 鈴木義幸 (2002) 『熱いビジネスチームをつくる4つのタイプ』ディスカヴァリー.
- 鈴木義幸 (2006) 『図解コーチング流タイプ分けを知ってアプローチするとうまくいく』ディスカヴァリー.
- Schiama, G. (2011), *The Value of Arts for Business*, Cambridge University Press.
- サイトウウィック, リチャード・E & デイヴィッド・M・イーグルマン (2010), 山下篤子訳『脳のなかの万華鏡: 「共感覚」のめくるめく世界』河出書房新社.
- Simon, Herbert (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 第三版』パーソナルメディア, 1999年.)
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係－企業間ネットワークの変革に向けて－』有斐閣.
- ヤング, J. W. (1988), 竹内均 (解説) 今井茂雄訳『アイデアのつくり方』TBSブリタニカ.

[さかい しんいち 成城大学経済学部教授]

[2016年5月23日受理]