

Title	暗黙知ネットワークの広がりに関する提言
Author(s)	桑原, 裕
Citation	年次学術大会講演要旨集, 26: 19-23
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10060
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

1B06

暗黙知ネットワークの広がりに関する提言

桑原 裕

株式会社 GVIN 代表取締役 CEO

兼オーストリアマイクロシステムズ・取締役

兼新経営研究会代表世話人

1 緒言

暗黙知ネットワークを構築していくとき、時として、行き詰まることがある。それは、自分として精一杯のことをし、相手からもこれ以上ないというほどの誠意あふれる対応をしてもらい、互いに出しつくしてしまったような気持ちに襲われる時である。このようなときは、原点に戻って、私たちを取り巻く世界を、もう一度良く見るのである。即ち、利害関係を離れて、私たちが住んでいるこの地球のことを考え、我々が生きている間に、この地球が少しでも住みやすい環境になるように、地球に起きている様々な問題について、考えるのである。そうすると、沢山の問題が山積しており、それらが、ソリューションがないまま、放っておかれていることに気付くのである。これらの山積している問題に対して、この件は、A 氏ならきっと良いソリューションを持っている、これこれの課題については、B 氏が適任だ、などと、次々と、友人・知人の名前が浮かび上がってくる。ここから、また新しい友達が生まれてくる。

2 "Dialogue for Global Innovation" プロジェクト

実は、このようにして、筆者の暗黙知ネットワークは広がっている。特に、筆者が深く関わっている“Dialogue for Global Synergy”に関するネットワークではそうである。これは、5 年のプロジェクトである。21 世紀に日本および世界に起きる様々な課題について、その課題を明確に捉え、そのソリューションを考え提案するのである。プロジェクトは、日本を中心として、英国、米国、ドイツ、フランス、オーストリア、スイスと世界的な規模であるが、日本は、産官学の代表 20 人程度、外国は各国 2-5 名程度で、比較的小規模である。当然、「グリーン・エネルギー」、「ヘルスケア」、「人口問題」、「食糧問題」、「環境」、「少子高齢化」、「超ユビキタス社会への対応」、「産学連携」、「イノベーションとアントレプレナーシップ」、「教育」等々、多くの課題がその中に含まれる。しかし、初年度は、これら多くの課題に一度に取り組むのは、間口が広すぎて、議論が散漫になる恐れがあるので、「基礎・基盤技術とイノベーション」に焦点を当てた。具体的には、下記のテーマである。

(1) Trends of innovation study in each country

(2) How innovation research adopted in the nation's policy

(3) Research trend of economic and social impact of

Fundamental Research

(4) Best practice of maximizing the economic and social impact

of Fundamental Research

これらを、20011 年 12 月 1 日に設定したシンポジウム（六本木の GRIPS（政策研究大学院大学）で開催する）の共通テーマとしたのである。勿論、各国の代表が、その国の特別重要な問題等を持ってシンポジウムに参加した場合、これを認める。実は、シンポジウムに参加する場合は、必ず、ポジション・ペーパーを書いて参加するのである。そして、シンポジウム後、直ちにその内容を、Web 等で社会にメッセージとして伝えるのである。また、シンポジウムの結果を本にして社会に提示する。このような活動を 5 年間続けるのである。

海外では、筆者らの知人が沢山いる大学（例えばケンブリッジ大学）の先生や、企業や国家機関の中枢の地位にいて、今は、比較的悠々自適にしている人たちや、ベンチャー・キャピタリスト、ベンチャーの CEO 等に声をかけた。国内では、英国などの大使館、国内大学、企業、政府等の友人・知人である。

3 暗黙知ネットワークの広がり分類

この暗黙知ネットワークの広がりを分析してみると、大きく、下記のような 3 つのパターンに分類されることが分かった。

その第一は、暗黙知ネットワークは、生きたネットワークであり「フェース・ツー・フェース」の機会があればあるほど、広がり、また深まり、強固になるということである。即ち、「出会い」の機会が多いほど、ネットワークは拡大する。また「出会い」の衝撃が大きければ大きいほどネットワークは強固である。

第二は、暗黙知ネットワークは、まさに信頼のネットワークであり、したがって、個人の意見がコンシステントであることが、このネットワーク拡大にとって、極めて重要かつ必須である。このことは、友人としての信義にかかわる問題であるが、往々にして、A 氏に言うことと、B 氏に言うことが、微妙に異なることはありうる。受け取り方や、対応が微妙に異なるからである。しかし、こちらは、明確に同じことを言わなければならない。なぜなら、相手は、かなり頻繁に（日本人の目からは）職場を変わり、昨日の競合相手のチームに今日は仲間入りする、というようなことが、日常的に行われるからである。もし、こちらの発言が、2 か所で矛盾するようなことがあれば、たちまち、相手はこちらを信用しなくなる。しかし逆にこちらの考え方が全くぶれていなければ、相手の信用は、非常に強くなるのである。5 年、10 年と友人関係を続けて行くうちに、その価値が分かるのである。

第三は、暗黙知ネットワークは、「世界の英知ネットワーク」であり、その広がり、は、「友達の友達は友達」により、勢いがつく。これはまさにそうであり、友達が、ベストの友達

を紹介してくれることが、このネットワーク拡大のキーポイントである。友達が友達を紹介してくれるとき、必ずと言ってよいほど、とっておきの **best friend** を紹介してくれることが多い。したがって、こうして拡大していくネットワークは、まさにベストのネットワークである。

4 暗黙知ネットワーク構築・強化の事例紹介

筆者は、“**Dialogue for Global Innovation**”で、このようなネットワークの広がりや、実際に体験したが、その一端をここに紹介する。

ケンブリッジ大学・工学部に “**Sir Michael Gregory**” という教授がおられるが、この教授は、工学部のプロセス・コントロール分野における MOT の仕事で、大きな業績を挙げた。この教授は、筆者の親友である同大学キャベンディッシュ研究所の **Haroon Ahmed** 教授の親友である。筆者は、**Haroon Ahmed** 教授の紹介でこの **Gregory** 教授に会い、“**Dialogue**” プロジェクトについて、その意義・影響等々を説明した。実は、この教授とは、かつて、筆者が企画・運営委員をしていた IFTM（ヨーロッパ技術経営会議）で一緒に、パネル討論でも一緒であったことが分かった。結果は、**Gregory** 教授がフルに“**Dialogue**”プロジェクトにコミットしてくださり、2011 年 12 月 1 日に東京（六本木の GRIPS）で開催される、第一回“**Dialogue for Global Innovation**”プロジェクトのシンポジウムで、スピーチをし、ポジション・ペーパーも書いて下さる、ということになった。

次に、同じ英国ケンブリッジであるが、**Dr. Hermann Hauser** というベンチャー・キャピタリストがいる。彼は、1,000 億円企業を 3 つも育て上げ、その功績に対して、女王陛下から勲章を授与されている。実は、この **Hermann Hauser** 氏と筆者は 20 数年来の親友である。通常は、筆者が仕事で、世界の先端技術を、日本企業に紹介するために、ベンチャー・キャピタリストの **Hermann Hauser** 氏に会うのである。しかし、今年（2011 年）の 2 月、ケンブリッジの同社本社でお会いした時、会合の最後の方で、“**Dialogue for Global Synergy**” について簡単に説明した。ところが、彼は目を光らせ、「私も実はこれを書いたのですよ」と、彼が英国政府に提言した、「科学技術育成の政策提言（基礎・基盤研究を大事にする）」を筆者に手渡してくれた。そして、「この **Dialogue** プロジェクトは非常に大事です。私も参加します」と言ってくれたのである。12 月 1 日のシンポジウムに彼が来れるかどうか、今のところまだ明確ではないが、是非来てほしいと思っている。万一来れなくても、ポジション・ペーパーを是非書いていただきたいと思います。



更にもう一件、やはり英国ケンブリッジであるが、James Collier という Entrepreneur がいる。彼は、筆者の 10 数年来の親友である。実は、彼は、CSR (Cambridge Silicon Radio) というブルートゥースのチップを世界で初めて開発した会社 (1999 年創業、2004 年ロンドン市場に上場) の創業者であり、CSR 社の CTO でもあった。筆者はこの会社を、Hermann Hauser さんに頼まれて支援した。実は、2004 年 1 月 1 日から 5 年半、この会社の日本の代表&会長として、この会社の発展に尽くした。結果は、1,000 億円企業に成長したのである。彼は、現在元 CSR 社の仲間と一緒に、新ベンチャー企業 Neul 社 (テレビの white space を活用) を立ち上げている。彼は、根っからの Entrepreneur であるが、技術へのこだわりは凄まじく、彼が狙ったベンチャーは必ずと言ってよいほど、大成功している。筆者も請われて、Neul 社を助けている。この James Collier 氏は、"Dialogue" プロジェクトに全面賛成である。12 月 1 日のシンポジウムにぜひ参加したいと言っている。

オーストリア大使館の Michael Haider 氏とは、私としては、初めての出会いであった。"Dialogue" プロジェクトについて丁寧に説明し、このプロジェクトは、日本として、また世界として是非遂行しなければならないことを熱心に説いた。じつと私の説明に聞き入っていた Michael Haider 氏は、この "Dialogue" プロジェクトに大賛成の意を表してくれた。そして、オーストリアだけでなく、ドイツ、フランスの代表的人達を紹介してくれた。これは、今も続いている。

スイスの George Haour 教授 (IMD) は、筆者と 20 年以上親しくお付き合いしている MOT の研究者である。George は、スイスの多くの企業の代表的人達や OECD に勤務しているスイスの人など、実に多彩な顔触れを紹介してくれた。実は、"Dialogue" プロジェクト

構想の初期のころからの、検討仲間である。

アメリカでは、ケースウェ스턴・リザーブ大学の長年の友人である同大学 Weatherhead Management School の Dean をしている Mohan Reddy 氏が Prof. Kalle Lyytinen さんを紹介してくれた。Mohan Reddy は、筆者を、過去（1990 年から今日まで）5－6 回、同大学のマネジメント・スクールに呼び、講義をする機会を与えてくれた。Mohan Reddy さんご自身は、現役の Dean であり、12 月 1 日に来日するのは、かなり困難なようである。

5 今後の展望

このようにして、“Dialogue for Global Innovation”プロジェクトは、スタートを切った。後は、懸命にこれを鋭意・実行し続けることである。往々にして、5 年ものプロジェクトでは、中だるみや、人が去っていく等で、プロジェクトがうまく進まなくなってしまうがちである。実は、このことが、また、暗黙知ネットワーク構築の妙味である。このような長いプロジェクトをしっかりと実行していった暁には、一緒に考え、汗を流した仲間と、より強固な絆を築き上げることが出来るであろう。そうすれば、その後、更に新しい 5 年のプロジェクトも可能である。筆者は、それを楽しみにしている。

6 参考文献

6.1 Yutaka. Kuwahara, “Outline of Dialogue for Global Innovation”, July 2011

6.2 Koichi Sumikura, “Symposium Program for Dialogue for Global Synergy”, July 2011

6.3 桑原 裕：“グローバルな場で考える日本のイノベーション”、研究技術計画学会 2011 年大会