特別講演

イノベーションを引き起こすリーダーシップ

清　成　忠　男*

ご紹介をいただきました，法政大学の清成です。今日はテーマが「イノベーションを引き起こすリーダーシップ」ということですが，一言で言えばイノベーションのリーダー的な企業家（アントレプレナー），シュンペーター流に言えばentrepreneurということであろうと思います。それを前提にして話の内容を組み立てたわけです。

シュンペーターがイノベーションの原点と言われるわけですけども，1912年，ほぼ100年前に出たシュンペーターの『経済発展の理論』という有名な本では，イノベーションという言葉は使ってないんですね。これは非常に不思議な話です。

イノベーションという言葉は1939年の『景気循環論』で初めて使うわけですが，1912年の『経済発展の理論』では新結合という言い方をしているわけです。新結合を行うことがイノベーションであると『景気循環論』で言っていて，その担い手が企業家というように言うわけです。

そういうことで今日はイノベーションのリーダーは企業家だというふうに見て話をするわけですけども，実際にはさまざまなイノベーション論があって，企業家のとらえ方もさまざまであるということになるわけで，そういう意味で，今日は研究史的なお話になるのかもしれないということです。

最初に，この100年の間，社会科学が非常に専門化する。細分化したということですね。で，パラダイムが出てきた。大学の講義を見ても，例えば学部の講義を見ても，カルチャーが非常に細分化してきますと全体が見えなくなります。そこで統合知というのは最近，非常に重視されるようになっているわけです。

そうすると，さまざまなものを統合するときに，これが重要だということと，もう一つは社会科学等が細分化されていくと，さまざまな分野の人たちが集まって議論をする。集団で議論をするときの集合知というものが，やはり重要だろうと思うわけです。

法政大学の洞口治夫さんが集合知ということをおっしゃった。もちろん，これは彼が言い出したことというよりは，彼の研究室では総括してそう言っていたわけです。だから，

＊　法政大学　元総長

さまざまな人がイノベーションにかかわるという時代になっている。そうすると，そのリーダーというのはだれだろうかといったようなことが，やはり今日のテーマと関係があるだろうということ。

それから最近，オープンイノベーションとしきりに言われるようになっております。これも90年代にUCバークレーの（ヘンリー・）チェスブロウが言い出したことですけれども，その前に90年代に，やはりバークレーの社会学者の（アナリー・）サクセニアンが叙述をしているということの中身は，実はオープンイノベーションなんですね。そうするとイノベーションそのものが一つの組織の中で完結しないということで，広くオープンになるということになると，先ほどの集合知と非常にかかわりが出てくる。

それからオープンイノベーションといっても，空間的にはクラスターとかネットワークということで展開すると，これは最近のイノベーションの特徴だろうと思うんです。クラスターの意味を改めて取り上げたのはマイケル・ポーターですけれども，しかし，彼はクラスター論を深めていくわけではないと思います。

一昨年，法政大学の経営学部創立50周年でマイケル・ポーターを呼んで，このキャンパスの中で講演を頼んだんですね。やはり特に新しいものは出てきませんでしたし，それからクラスター論にはほとんど触れなかったということがあるわけです。

ただ，日本では文部科学省が知的クラスターというような事業を立ち上げています。これは民主党によって見事に仕分けで消されてしまったわけですけども，こういうことを理解している人が，まず民主党にはほとんどいなかった。全くいなかったということなんだろうと思うんですね。

そういうことで知的クラスターというのは，ある意味では政策としては問題があったことも確かでありますけども，注目すべき点もあったということです。

こんなクラスターに入るには，やはり暗黙知という，つまり特定の空間に人が集まるということは，ネットでは流れない情報。そうすると，どうしても人が集まるということに，説得するということになりますので，クラスターと暗黙知は非常に深いかかわりがあるということです。

この辺をちょっと前置きにしまして相互のメカニズムというのを，これはちょっと整理するだけになりますけども，やはり暗黙知と形式知，知識の関係性ですね。つまり知識の転移というんでしょうか，暗黙知と形式知ですね。これは野中郁次郎さんがありますけども，知識の転換ということ。転移ということは，深めるという深化と進むほうの進化と二つが交錯するということになる。

一言で言えば，ヘテロジニアスの集団ということでないとイノベーションは起こりにくいということです。それでヘテロジニアスの集団ですと集合知というものができやすいという話になる。そうなると意図的に知識創造のコミュニティーができてしまう。

これと，先ほど「初めに」というところでも統合知とか集合知が重要だと言ったわけですし，ここでも，知識層の上で集団とか集合知が重要だと。ただ村内さんは，それはそう

なんだけども，どこかこういう議論というのはうさんくさいということで，彼が整理しているわけです。うさんくさいというのは，形の上では全部これで説明できるわけですけども，説明尽くされるわけでもなし。それから，どうもそういう筋書きどおりに物事は進まないということがあるわけです。

それは一言で言えば，かかわる個人の質の問題だろうと思うんですね。質の高い人間がかかわる集団とそうでない集団が，やはりあるだろうと。だから個人のレベルが低い，個人が確立していないところがあって，それを前提とした集団だったら群集心理みたいな，もしくは展開しないだろうという話になるわけです。

だからフェイスブックとか，いま中東で起こっているようなことを書面レベルでどんどんネットとして情報が流れて，ある意味では集合知みたいなものが出ていたり，するんでしょうけども，それだってレベルの高いものがあれば低いものもあるし，うさんくさいものも随分含まれているだろうということで，それをイノベーションとどう切り離すかという問題も，現実にはあるんだろうと思います。

それでもう少し話を詰めますけども，イノベーション論の原点，先ほども言いましたようにシュンペーターが1883年，1950年……。この1883年というのはケインズと全く同じなんですね。

それから，これは全く関係ない話ですけども，戦後早稲田大学の総長をやった野上豊一郎という人がいるんですね。この人は英文学者，能とか狂言の能ですけども，能の研究をした人で，やはり知の表現者になった人ですが，この人が偶然，1883年生まれで1950年に亡くなっているということですね。日本の夜明けのところですけれども，その時代にもうシュンペーターは現在でも通用するような問題提起をしているというのはご存じのとおりです。

シュンペーターの議論の背後には知識創造という考え方があるわけです。私はシュンペーターの『経済発展の理論』とか，『景気循環論』とか，あるいは戦後の大著が何冊かありますけども，そういうものは一応読んだ上で妙な論文があるのに気がついたんです。

それはドイツで戦前何回も版を重ねたんですけども，『国家学辞典』というのがあるんですね。膨大な社会科学の辞典ですから，それを国家学というふうに呼んでいたわけです。これはドイツの経済学の特徴でもあったわけですけども，そこにシュンペーターが企業家というのを書いていたわけですね。そして，ここに膨大な文献，リストがついているわけです。しかし，そこに載っている膨大な文献は到底読むわけにはいかないし，それどころか，その問題そのものが日本に存在するかどうかもよくわからないということになるわけです。とにかくそれを翻訳してみようと思った。

シュンペーターはオーストリアの大蔵省にいたわけで，いろいろ借金があったらしくて，それで持論というのをあちこちに書いているんですね。持論の一つで，やはりイノベーション論を書いているんです。企業家論と言ってもいいんですが，それを書いているわけです。それはドイツ経済の構造変動という

中での企業家の役割という持論を書いていまして，それを訳すとおもしろいのではないかと思ったということ。

それから，経済史における総合的反応ということで，具体的な経済の過程でシュンペーターが企業家の行動に目をつけて，現実の変化で企業家がどう反応するのかという創造的反応，創造的な知識創造ということですが，そのときに，やはり知識創造というのは企業家の新しい精神労働だと言っているわけです。それを訳した。

もう一つは経済理論と企業家史，企業家の歴史です。今まで日本ではほとんど注目されていなかった，小さな論文を4本集めて翻訳したわけです。これは東洋経済新報社から出したんですが，たまたまシュンペーターの研究者で膨大な業績のある塩野谷祐一さんが，東洋経済の人から，私がこういう論文を翻訳していると聞いたらしいんですね。それで何かのパーティーで会いましたら，「あなたは妙なものを訳しているそうですね」と言われたんですけども，とにかくシュンペーターの別の側面ということで，『企業家とは何か』ということで編訳ということで出したわけです。

それからシュンペーターの企業家論というのは企業家の群生，企業家というのは先発で成功したロールモデルになってどんどん次々に模倣されていくと。企業家が群生するということと，それから，それによって産業ができ上がるということですね。

それは，一つには企業家をサポートするインフラができてくる。したがって企業家がまたふえる，こういう循環過程が働くということで説明されるわけです。したがって，これはクラスター論にもつながっていく議論に，実はなるわけです。

シュンペーターをある意味では解決するのがカーズナーですが，しかしカーズナーを調べていくと，やはりハイエクにぶつかるわけです。ハイエクは経済活動における知識の役割というものに常に着目をするわけですが，彼は，知識には二通りあるというように言うんですね。二通りある。そのうちの一つは科学的知識であると言うわけです。もう一つは，時と場所が限定されているその場の知識。言葉をかえれば現場情報と言ってもいいんですが，現場の知識です。企業家というのは現場の知識を駆使して市場過程に参加するというわけですね。だから，マーケットメカニズムというのは現場情報を媒介にして動いていくということを言うわけです。

ハイエクはシュンペーターの完全競争論というのを批判するわけですね。つまり，完全競争論というのは，企業家はすべての情報を持っているということが前提になるわけです。だから，数多くの企業家はみんな同じようにすべての情報を持っていて，市場に参加して競争すると。

ところがハイエクは，そういうのは非常に非現実的であると。市場に参加してきても，最初は大した情報を持っていない。少しの情報，しかも偏った情報しか持っていないということになるわけですね。市場に参加しながら，だんだん情報がとれていく。つまりライバルを見ながら競争していくわけですから，ライバルを見ながら新機軸をどんどん出していくわけです。したがって差別化競争になる

わけです。だから，シュンペーターはどちらかというと差別化競争をマイナスに評価しますけども，ハイエクはそうではないわけです。これがカーズナーにつながっていくわけです。

それからカーズナーの文献で『競争と企業家活動』（『競争と企業家精神』？）という1973年の本があるんですが，これにはしばしば（フリッツ・）マッハルプの論文の引用が出てくるんですね。マッハルプという人は『ユナイテッドステーツにおける知識の生産と流通』という快著を書いているんです。日本語訳では『知識産業　知識の生産と流通経済的分析』という名前の大変分厚い本で出ていて，一世を風靡した本だろうと思うんです。

これはアメリカの知識産業の現状分析をやったわけです。これは，いわゆる脱工業化時代にダニエル・ベルが問題提起をした後で，アメリカの知識産業を具体的に現状認識をやった本です。ところがマッハルプというのはオーストリア学派の出で，やはりミクロ経済学に相当詳しかった人です。

実は，ハイエクとマッハルプは２人ともオーストリアのウイーン大学の出身です。もっと言えば，シュンペーターはウイーン大学の出身ですね。カーズナーはこういう人たちの影響を受けているというわけで，カーズナーはシュンペーターとは全く違うイノベーション論を展開するんです。シュンペーターは創造的破壊ということで，シュンペーター流の考え方というのは，企業家の本質というのはルーチンから脱して，いわゆる創造的破壊ですね。したがって既存の構造を破壊して，全く新しい体系，つまり不均衡を活性させるような力が企業家の役割だとシュンペーターは言うわけです。不均衡をつくり出す。

この年でカーズナー……ありまして，企業家の役割というのは均衡をつくり出すそういう能力だということです。新しく追求する価値のある〔目標値？〕に対する機敏性というのが企業家の役割だということです。

そしてカーズナーの場合には，どこで探すかという知識が重要だというわけです。実は，市場過程では競争の中で現場情報を獲得していくというんですね。だから知識というのはもちろん重要だけど，その知識をどこで探すべきかという知識を持っていないと，探しようがないじゃないかというのがカーズナーの理論であるわけです。

先ほど話したように，年代的にハイエク，それからマッハルプも，活躍するのはウイーンであって，活躍するのはシュンペーターよりちょっと後ぐらいになるんですね。やはりウイーンから出てくるわけです。

20世紀の初めの20～30年代にこういう人たちが活躍するわけですが，やはり，その同時代人として出てきたのがマイケル・ポランニーです。有名な『暗黙知の次元』という本を書くわけです。野中郁次郎さんなんかのヒントというのは，やはりマイケル・ポランニーにあったんだろうと思いますけども，言葉にできない知は非常に多い。新しい発想が暗黙的に行われる。したがって，やはり形式化できない暗黙知というのがあるというわけですが，暗黙知を形式化するのが知識創造だというふうに野中さんたちはとらえたわけです。

実は，マイケル・ポランニーを理解する上

で極めて重要なのがピーター・ドラッカーです。ピーター・ドラッカーもウイーン大学の卒業ということになるわけで，ドラッカーのお父さんもウイーン大学。ドラッカーのお父さんはウイーン大学を出て，オーストリアの大蔵省の役人になるわけです。25歳にしてウイーン大学の非常勤講師になるわけです。そのときの学生がシュンペーターということになるわけです。

ピーター・ドラッカーは若いころウイーンに住んでいて，ポランニー家に出入りしていたんですね。ダイヤモンド社から出ている，ピーター・ドラッカーの『傍観者の時代』というのがあります。『傍観者の時代』というのは，タイトルがどうもおかしいんですね。ダイヤモンド社でこのタイトルをつけたのは藤島（秀記）さんという編集者ですけども，藤島さんに，おかしいんじゃないかと，当時私は随分言った覚えがあるんです。

もともとのタイトルは「傍観者のアドベンチャー（Adventures of Bystander）」なんですね。「アドベンチャー（Bystander）」ということで，そこに「傍観者」というのは一体何だというと，「同時代人」と言ったほうがいいだろう。だから私は，これは「同時代人の証言」と訳すべきではないかと藤島さんに言ったんですが，出版社としては『断絶の時代』と翻訳して，前のような当たったもんですから，その後「傍観者」にしてつけちゃったんですね。

ドラッカーは，ウイーンでポランニー家に出入りしていたんですね。それでポランニー家の４兄弟に接していたわけです。それをドラッカーは，「ポランニー家の人々（をめぐって）」という（サブ）タイトルで『傍観者の時代』という本の中に書いたわけです。ちなみに，この『傍観者の時代』という本の中にはフロイトなんかも書かれているんですね。ドラッカーも書いているとおり，やはりフロイトなんかに会っています。

それはともかく，ポランニー家の４人兄弟は，みんな共通のことがあります。それは何かというと，スターリン主義の社会主義にみんな絶望を感じていた。期待していたんですね。資本主義が世界大恐慌で惨憺たる状態だった。だから，資本主義でもない，社会主義でもない，第三の道を模索するというのがポランニー家の４兄弟だったんですね。

長男は会社を起こすんですが，機械系の製造業を起こすわけですが，この会社が後にフィアットになるんですね。だからフィアットのもともとの会社の創業者みたいなことですが，当然イタリアには〔親も来る？〕わけですから，したがってムッソリーニですね。

ムッソリーニというとファシストというふうに批判されますけども，ヒットラーなんかと違う点は協同組合国家というのを構想したんですね。つまり資本主義でも社会主義でもない，第三の道として，やはり，一つは協同組合国家というものがあり得ると。これはスペインとかポルトガル，南欧に共通していたわけです。それが見事に破綻するわけですけれども，これが長男ですね。

そして，次男が有名なカール・ポランニーですね。経済人類学者のカール・ポランニーです。これは玉野井芳郎さんが『大転換』という本に翻訳されたわけですが，玉野井さんにしりをたたかれて，いろいろカール・ポラ

ンニー〔の話を？〕したのが栗本慎一郎さんだったんですね。

カール・ポランニーが一番有名だったんですが，そして三男がマイケル・ポランニーで，この人は化学者なんですね。しかも，ノーベル賞候補としてノミネートされていたというんです。それをやめて哲学者になってしまうわけです。それで『暗黙知の次元』という本を書くわけです。そういう経緯，つまり哲学に走ったというのは時代の転換ということを踏まえて，そちらを重視したということですね。

それから暗黙知論とスタンスがある意味では非常に近いようなところにあるのが，日本の中村雄二郎さんの『臨床の知とは何か』という，岩波新書で1992年に書いています。彼は，近代科学ではとらえられない知というのは非常に多いというんですね。近代科学というのは普遍性，論理性，客観性と，こういう三つの特徴を持っているというわけで，したがって万能のように見えると。

しかし近代科学，これは自然科学も社会科学もそうですけども，それを駆使してもとらえられない知というのが相当あるというわけです。それを彼は「フィールドワークの知」というふうにも理解しておりますけれども，それを彼は，また別な表現では「臨床の知」と言っているわけです。しかし，この臨床の知という言葉を使うのは，ちょっとからかっているんですね。つまり，医者を臨床の知というふうに誤解されると困るという，もうちょっと深いものだということを言っているわけです。

マイケル・ポランニーは，言葉にできないそういう現象が〔恐れ多い？〕ということですね。それを暗黙知と呼んだわけですが，中村さんのほうは，むしろ近代科学ではとらえられない知というのは，もう一つあるというわけです。したがって，そういう意味では先ほどのハイエクとものすごい共通性があるわけです。

ハイエクは，科学的な知識というものがあるけども，現実に経済の社会で，市場の中で生きてくるのは，その場の知だということを言ったわけです。そういう意味では，フィールドワークの知と非常に近いことはハイエクも言っているわけです。

これは恐らく大学発ベンチャーなんか，その人が問題になるんですね。死の谷，デスバレーの議論とちょっと似ているんじゃないかという感じがするんですね。大学の中で基礎研究，応用研究というふうに伸ばしていって，新しい技術を開発して，そこから〔仕上げ化？〕してできてきた場合に，マーケットとつながらないというわけですね。

さっきも言いましたように，市場の中で獲得していく知というのは，ハイエクとかカーズナーが言うように，やはり市場の中でライバルと競争しながら，もがいていって開発していくような知なんですね。そうすると，フィールドワークの知と非常によく似ているということになるわけです。当然，中村雄二郎さんも，この本の中ではマイケル・ポランニーに見つけているわけです。

それからポランニー家の４兄弟，もう１人は女性で，ピーター・ドラッカーは４人の兄弟の中では一番評価しているようですが，何かまとまった著作というのはないわけです。

それから，今度は全くほかの系列からの議論で，〔チレキ？〕の都市論というのがあるわけです。これはクラーク・カーで，クラーク・カーは1911年生まれで2003年に亡くなっているわけです。この人は『大学の効用』という本で非常に有名になった人で，『大学の効用』という本は版を何回も重ねているんですが，そのたびに厚さが厚くなっていくんですね。論文がつけ加えられていって，第6版ぐらいまでいったと思うんです。

ドラッカーと有名なのはマルチバーシティーという議論があるんですね。つまり，アメリカで20世紀の大学の発展を見ると，一つの教育理念でもって展開するようなユニバーシティーというのが消えていくというわけですね。ユニバーシティーではなくて，総合大学というのはほとんどマルチバーシティーだと。つまり，学部によってみんな研究内容も違うというようなことですね。それでマルチバーシティーという言い方をするわけです。

マルチバーシティーの中に研究型大学というのが浮上してくる。リサーチユニバーシティーというんですね，これが浮上してくるというわけです。リサーチユニバーシティーの雄ということになれば，ほとんどアメリカではアイビーリーグの私立大学ですね。ハーバードとか，MITとか，デュークとかコロンビア，それからジョンズ・ホプキンスとかスタンフォードとか，こういうところはほとんど私立大学ですね。こういうものが出てくる。

そして，それに続いて私立大学もどんどんリサーチユニバーシティー化していくわけです。これは管理財団が，その後は分類の中でリサーチユニバーシティーという区分して，実際に統計的な整理をしております。そういうことで研究型大学というのを取り上げて，まず評価したのがドラッカーです。

その次に，大学というのはだんだんシティオブインテレクト（city of intellect）ということに変わっていくと。知的な都市，大学そのものが都市ということ。それと，もう一つは，ドラッカーはこういうリサーチユニバーシティーのクラスターみたいな，そういう表現は使われていませんけども，リサーチユニバーシティーのクラスターがあるんじゃないのかと。

例えばシリコンバレーという場合には，スタンフォード，UCバークレーとか，UCデービスとか，UCサンフランシスコとか，こういう大学クラスターに実はなっているし，そして，しかもこういう研究型大学だけではなくて，シリコンバレーなんかの場合には……ステイト・ユニバーシティーが，やはり何校かあるわけです。そうすると，やはりシティオブインテレクトというのが一つの大学を超えて広がるような議論につながっていくわけです。

2002年にブリントという人の編著で，知力の都市，『シティオブインテレクトの未来(The Future of the City of intellect)』という本が出るわけです。そして，その巻頭論文をドラッカーが書いているわけです。その翌年にドラッカーは亡くなるわけですけれども，ここで大学と知識論のかかわりとか，21世紀の大学とか，大学の新しい事業モデルとか，こういうことを論じている論文が収録されている，これは非常に〔意欲的？〕な本です。

こういう知の生産の拠点を大学に求めていくという議論です。オマーラという，これは女性ですけども，2005年に『知識の都市(Cities of Knowledge)』という本を出すわけです。ネクストシリコンバレーというものを，どういうふうに意図的につくっていくか。つまり，シリコンバレーの評価の上に，この議論が展開していくわけです。

これまでのはほとんど経済学だとかの研究ですけども，もう一つ，やはりイノベーションのリーダーシップなんかの議論で極めて重要なのは，私はイノベーションと社会変動という，エベレット・ロジャーズの分析だろうと思うんです。ロジャーズは，どちらかというとイノベーションの発生というよりは，成功したイノベーションの成果をどう普及させるかとか，イノベーションのコミュニケーションですね。

イノベーションを普及させるときの，つまり受動的な普及のところに注目をしているわけですが，普及ということを考えると，イノベーションの成り立ちということに，当然触れざるを得なくなるということです。それで1962年に書いた『イノベーションの普及』，普及というのはディフュージョンということを言っているわけで，これは極めて重要な文献だろうと思います。イノベーションの推進と普及に注目をする。結果として，社会変動につながるというわけです。だから，イノベーションを社会変動というぐあいにとらえているんですね。

やはり，イノベーションの担い手はイノベーターとアーリーアダプター，そこに着目するんですね。イノベーションを起こす場合，やはりイノベーターとアーリーアダプターという組み合わせを考える。これは，〔原始 or 電子？〕社会なんかを調べていてここに行き当たったわけです。

現代社会，例えばロジャーズは，その後シリコンバレーなんかも取り入れるわけですけども，やはりイノベーターとアーリーアダプターということですね。卑近な日本の例でいえば，本田技研の場合は本田宗一郎と藤沢武夫とか，あるいはソニーの井深（大）と盛田（昭夫）とか，そういう組み合わせを考えればいいわけです。

社会変動というのも，地域で何か事を起こしたという場合を見ると，やはり，ほとんどイノベーターとアーリーアダプターの組み合わせなんですね。ロジャーズによると，やはりイノベーターというのは非常にクリエーティブではあるけれど，精神的に……安定的な人物ではないということ，とがった人物ということになるんだろうと思うんですね。だから，人とぶつかるというわけです。だから，組織人としてはなかなか難しい。だから組織から飛び出して自分の組織をつくればいいわけですけども，その場合にアーリーアダプターがいないとだめなんですね。

アーリーアダプターというのは非常に安定的な人物ということになるわけで，イノベーターを理解して，イノベーターの理念を通訳するような，ということより翻訳するといったような格好になるんだと思うんですね。

それから，イノベーションの成果を社会的に導入する場合にでも，やはり，あえて挑戦して導入するというようなイノベーター的な人もあれば，アーリーアダプターもいるとい

う，こういうこと……。イノベーションの推進と普及ということになると，当然こういうことになるわけです。

そして，日本では創造経営ということになって，やはり野中さんの『知識創造の経営』，本格的な知識経営論の提起ということ。それから知識の転換という議論が出てきますけども，やはり，暗黙知の特性をめぐって幾つかの違いが当然出てくることになるわけです。これもいろいろな批判があるようですけども，ここではちょっと省略をします。

それからオープンイノベーション。これはサクセニアンが「地域の優位性」ということで，『現代の二都物語』という変なタイトルで翻訳されていますけども，原題は「知識の優位性」です。これは東部の，特にボストンとシリコンバレー，ルート128とシリコンバレーの比較です。

シリコンバレーの叙述，特に，オープンイノベーションと言われるような現状を大変見事に叙述しているわけです。しかし叙述であって，それをどう説明するかというと，彼女は必ずしもやっていないということ。社会学者であるから，そこまで求めるのは，私は無理だと思います。サクセニアンに５～６回会ってますので，いろいろ質問してもほとんど答えてくれないということだったわけです。

そこを非常にクリアにしていったのが，チェスブロウのオープンイノベーションの，2003年ですね。それからチェスブロウがヨーロッパに行って，あの中の人たちと共同研究して〔『オープンイノベーションの政策』？〕というのを2008年に出していますけども，これは大変いい文献です。

これは，イノベーションというのは一つの組織の中で完結しない。社会的に完結すればいいんじゃないかということで〔技術？〕をオープンにしていく。その場合には知財の処理というのをどうするかという問題になるんですけども，とにかく知識の共有と。一つの組織の枠を超えて，知識を共有するということです。

たまたまゆうべ，NHKの「クローズアップ現代」を見てましたら，知識の共有ということで議論しているのにぶつかったんですが，長所ばかり言ってるわけですね。つまり，知識を共有することによって知識量が非常にふえていくわけです。それから異質の自我が集まるということと，それから仲間意識ができて孤独感から解放されるというようなことを言ってるわけです。

しかし知識の共有というのも，これもやはりちょっとうさんくさい話なんですね。本当に共有するのかという話です。そうすると，例えば東大の藤本隆宏さんなんかの研究でも明白ですけども，やはり本当に共有する，そういう場面と，それから共有しない，秘匿するという場面があるわけです。それを，藤本さんは見事に整理されていますね。

だから，知識の共有といっても長所と限界がある。そうするとオープンイノベーションというのも，完全にオープンなのかというと，そうではないだろうと。例えば基幹部品なんかで，中身をブラックボックスにしておく。基幹部品をいろんな産業に結びつけるところはオープンかもしれない。その基幹部品を，つまりオート化された基幹部品，中身はブラックボックス，それを航空機産業につな

げるとか，あるいはロボットにつなげるとか，バイオの機器につなげるとか，いろいろあると思うんです。

しかし，基幹部品そのものはブラックボックスになって，外から見えないというわけですね。したがってデジカメで日本がなぜ強いのかというと，中の基幹部品をブラックボックスにしているからだというわけです。だから，サムスンでも模倣ができないといったようなことになるわけです。

だからオープンイノベーションといっても，すべてがオープンかどうかというのは少し疑問だし，それから，チェスブロウ自身がちょっとコメントを書いていたのを見たら，やはり，秘匿したほうがいいのは秘匿すべきだということを言っているわけです。

それから洞口さんが『集合知の経営』という本を2009年に出して，大変いい……ですけども，彼は科研費でクラスターを書かれたんですね。最後，文部科学省の知的クラスターについて，そこでいろいろ議論をする機会があったということですね。そこから逆にさかのぼっていって，野中さんの理論とか，マイケル・ポランニーの理論とかいうところに入っていったということです。

それで集合知ということを，もう一回見直す。集合知によるイノベーションということですね。多分，その場合に今日のテーマである「リーダーというのはどうなるの」という話になるんだろうと思うんですね。集合知の場合には集団で知恵を伸ばしていくわけですから。

それからもう一つ，私は注目すべき文献として，ドイツでコンピテンスネットワークドイツというプロジェクトがあるんですね。これは大体10年に向かっていますが，連邦の経済技術省の政策ですが，正確な名称はコンピテンス，ネッツ，どっちなんだという，こういう政策なんですね。

10年を総括して，2009年に報告をしています。目的はイノベーションの加速化ということですね。

具体的にどういうことかというと，九つの先端分野を指定して，例えばバイオですね，それから航空機とか，ロボットとか，いろいろあるわけですね。九つの分野，先端分野をまずターゲットにする政策です。それで地域的にクラスターを，あるいはネットワークをつくってもらう。これは下から自由につくる。日本のように上から経済産業省が指定するなんていうことではなくて，一定の要件を満たしたら登録してもらうと。今は大体100カ所ぐらい登録されているんですね。

それでクラスター相互をまたネットワーキングするとか，あるいはロイツモクラスターですとクラスター運営について中心の……組織があって，そこの人たちが指導に回るとか，そういうようなこともやるわけです。全体としてドイツのイノベーションを伸ばしていく。そうすると参加企業というのは，もちろん大企業を排除するものではないんですけども，中小ベンチャーが中心になってくる。そこに大企業が入ってくる，大学が入ってくるという形になっていくわけです。

これは，クラスターの内部構造において置きかえした分析をやるわけです。そうするとクラスターの中でのネットワーク構造，昔のような企業城下町の縦割り構造みたいなもの

ではなくて，ネットワーク構造とか，そこに産学官がつながっていくような。どういう内部構造が一番望ましいかという議論までしていて，目的はイノベーションの加速化ということです。こういう場合に，やはりイノベーターの重要性ということに注目しているわけです。

最後は取りまとめ的になるわけですけども，やはり知識創造とイノベーション，これは個人の接触ということで，まずイノベーションの骨幹というのがあるわけですけども，それが集団化していくことによって動いていく。やはり個人の自律ということと，それから，自律した個人との人材の交流ということだろうと思います。

集団化で集合知の……。この場合の集団化というのは，やはりヘテロジニアスな集団で，かつての日本経営のようなホモジニアスな集団ではないと。企業の内外ネットワークということですね。そういう形で，実はクラスターというのは……。これは必ずしも空間的なクラスターではなくて，ネットワークでも構わないんですね。で，集団はヘテロジニアス。

そして暗黙知の伝達というのは，結局，個人と個人の接触なんですね。で，知的摩擦が起こる……。当然，ここではクラスターのネットワークの内部構造では……経営とか……関係なりとかかわってくる。意図的にクラスター〔形成？〕。で，内部構造……。

ここではこれ以上書いておりませんけども，やはり一つは，クラスターとかネットワークの中ではインテグレーターというものの存在は必要ないんですね。集合知をうまく……インテグレーターとか，あるいは企業のレベルではハブ企業のようなもの，それが複数あって，参加企業とのネットワークを組むという形になるんだろうと思います。

それから……の場合に，プラットフォームの運営委員会……，これは調整等に当たるということになるだろうと思うんですね。

最後に結びですが，やはり新しい〔日本人経営？〕とは何だろうかということが，こういった議論の中で問われてくるのではないかということ。〔クラスターの日本の定義は？〕，やはり違うのではないかということ。産業組織そのものが変わっていく，しかも国境を越えていくだろうという話。それから，新しい専門職が登場してくる。インテグレーター，プラットフォーム……ですね。

それから，産業もかなり変わってくるだろうと。つまり，今のところ産業化されていないような分野，例えば福祉ですね。介護とか医療ですね。これをドッキングさせて産業化していくといったようなことも起こってくるわけです。そうすると，やはり新しい種類のインテグレーターが当然出てくることになるわけです。

それから，こういう場合の人材形成の仕組みが非常に問題になるんですね。そうすると〔大学側ナレッジ？〕が新しく出てくるということ。

それから最後に，やはり気になるのはグローバル化と，それとイノベーションのかかわりですね。財務省が『ファイナンス』という月刊誌を出しています。これを見ると，昨年からおもしろいんですが，資本主義論というのがやたらに出てくるんですね。２月号か何

かには，戦前の日本資本主義論争なんていうのが紹介されるんですね。財務省の若手官僚が国と資本主義のかかわり，中国は国家資本主義じゃないかと。

最近の話は，みんなグローバル化で国境は相対化される。そうするとネーションステートそのものが相対化されていくといった流れがずっとあったのが，もう一回ネーションステートがはい上がってきて，それが何ていうんでしょうか，最近は総理とか担当大臣がセールスマンみたいになってアジア諸国のインフラの仕事をとってくるみたいな話になるわけですね。それが基本的な整理がないまま，議論が展開されてしまっているんですね。

それに対して財務省のどうも若手官僚が，危機意識というよりは興味を持って，国と資本主義の役割をグローバルとのかかわりで整理しようというような議論になっているわけですね。これも恐らく，現代のイノベーションの評価にもかかわっていくだろうというわけです。

今日は，どちらかというと問題の分析というよりは，少し研究史的に整理をしています。時間が参りましたので，これくらいにして，どうもご清聴ありがとうございます。（終了）