

○仁科参事官 ただいまから「価値デザイン社会実現に資する実質的なオープンイノベーションの実施に関するタスクフォース」の第1回会合を開催させていただきます。

私は内閣府知的財産推進事務局の参事官の仁科と申します。よろしくお願いいたします。本日は御多忙のところ御参集いただきまして、まことにありがとうございます。

それでは、会議の開催に当たりまして、知的財産推進事務局より開会の御挨拶をさせていただきます。本来であれば、ここで事務局長の住田より御挨拶をさせていただくべきところでございますけれども、本日、国会に呼ばれておりまして、後ほどおくれてまいります。事務局次長の川嶋より御挨拶をさせていただきます。

○川嶋次長 次長の川嶋でございます。

本日はお集まりいただきまして、恐縮でございます。局長の住田が国会に呼ばれてございまして、私から御挨拶をさせていただきます。

本タスクフォースは政府の知的財産戦略本部のもとにございます検証・評価・企画委員会の枠組みの中で、重要な検討課題を専門的に扱う部会として有識者の皆様に検討を行っていただくべく設置されたものでございます。

本タスクフォースは価値デザイン社会の実現に資するような実質的なオープンイノベーションが実施されるための課題を整理し、実施を促すためのメニューと、その浸透のためのプロモーション戦略を策定することを成果目標とさせていただきます。そして、価値デザイン社会の実現に資することを目的にさせていただきます。

本会合こそが、各界の有識者によりますオープンイノベーションの場であると考えてございます。委員の皆様におかれましては、ぜひ新たな知の創発のために活発に御議論いただければ幸いです。

どうか先生方、よろしくお願いいたします。

○仁科参事官 それでは、冒頭にタスクフォースの委員の皆様方、御紹介させていただきます。恐れ入ります、お名前を呼ばれましたら御起立だけいただきまして、また御着席いただければと思います。

まず、座長でございますけれども、検証・評価・企画委員会産業財産権分野の座長でいらっしゃる渡部俊也先生をお願いしております。

副座長につきましては、本村陽一先生をお願いしております。

引き続きまして、委員の方を五十音順に御紹介させていただきます。

安宅和人委員でございます。本日、御欠席でございます。

岩波直樹委員でございます。

江戸川泰路委員でございます。本日、御欠席でございます。

大久保幸夫委員でございます。

小城武彦委員でございます。本日、御欠席でございます。

木村忠昭委員でございます。

齋藤敦子委員でございます。本日、御欠席でございます。

屬健太郎委員でございます。

田所雅之委員でございます。

前田三奈委員でございます。

宮木由貴子委員でございます。

宮澤正憲委員でございます。

守屋実委員でございます。

横田俊之委員でございます。

委員の皆様は以上でございます。また、オブザーバーとしまして、経済産業省特許庁から御出席をいただいております。

それでは、渡部委員長に御挨拶をいただきますとともに、これより先の議事進行につきましては、渡部座長をお願いをさせていただきます。

それでは、御挨拶をお願いいたします。

○渡部座長 皆さん、おはようございます。

座長を務めさせていただきますが、何か事前に飲み会を楽しそうにやっていたりして、出たかったなみたいな感じですけども、価値デザイン社会実現に資する、これはタイトルが3行にわたって結構長いという、内閣府のこういう会議にしては多分最長記録に近いかもしれない。

それはどうでもいいのですけれども、オープンイノベーションというのがキーワードになっていますが、オープンイノベーションは皆さん、きょうの資料にも入っていると思うのですけれども、チェスブロウという先生が広めた言葉なのです。チェスブロウとは共同研究をしたりしているのですけれども、これは企業の話をもととしているので、企業の組織の境界を越えて経営資源をやりとりするというが求められるので、これは結構企業にとっては大変なことなのです。トランザクションコストもかかるし、リスクも発生するしと。

一方で、国の立場から見ると、各社の経営資源をいろいろ集めていろいろなことをやって国の競争力に資してほしいという意味では、オープンイノベーションは結構いいキーワードなので、ここ過去10年ぐらいは経済産業政策の技術政策の中では随分使われているのです。ただ、国の視点が強くなると、企業の立場だと、そう言われてもね、みたいなものが出てきてしまったりして、それは自分事としてみんなが考えられるようなものになかなかまだなっていないというところもあると思うのです。

今のビジネスエコシステムというのは、もっと企業だけではなくて、それこそ個人だとか大学だとかスタートアップだとか、いろいろな人たちのビジネスエコシステムの中でやっていかないといけないというところを、どうやって自分事で、皆さんが自分事に考えられるような施策にするかというのがポイントではないかと思っています。ぜひいい議論ができればと思います。

事務局からいろいろと説明をしていただくので、配付資料の確認等をお願いいたします。

○仁科参事官 座長、ありがとうございます。

私からお手元の配付資料の確認をさせていただきます。委員の皆様のお手元には、クリップ止めで資料を配付させていただいております。

上から順番に、資料1-1が議事次第でございます。資料1-2が本タスクフォースの設置紙、また、別紙としての委員一覧でございます。資料1-3が事務局から説明をさせていただきます資料でございます。

この事務局説明資料の一部には、岩波委員及び本日御欠席の齋藤委員から御提供いただきました資料や宮木委員によります価値デザイン社会に向けたキャッチフレーズ案を使用させていただいておりますことを御報告させていただきます。

また、会議開催前から委員の皆様にご協力いただきましたことに御礼申し上げたいと思います。

本日は、皆様もう既にお座りいただいておりますとおり、政府の審議会としては変わった形式で、島のように3つに分かれていただいております。冒頭は事務局から説明させていただきますけれども、その後、各グループでディスカッションをしていただくという形で進めたいと思います。

○渡部座長 では、よろしいでしょうか。

続いて、資料1-2の設置要綱の第6項、タスクフォースの録音、録画は傍聴の皆様におかれては禁止ということになっています。

それから、事務局による一般の開催案内では、報道関係者によるカメラ撮りは会議冒頭まで可能とされておりますが、円滑な議論の妨げにならないよう十分な御配慮をいただける場合においては、座長として特段これを禁止するというものではありません。また、スチール写真撮影については、委員、参考人、オブザーバー、傍聴者、報道関係者を問わず、特段これを禁止するものではございません。

ただ、いずれの場合であっても、会議によって知り得た情報を外部で取り扱うときは、発言した者の所属、氏名が特定されないようにしていただきたいと思います。

本日の議論に入らせていただきますけれども、本日の議論のテーマは「価値デザイン社会の実現に向けて」ということで、事務局より御説明いただければと思います。

○宇津木補佐 おはようございます。事務局の宇津木でございます。よろしく願いいたします。

本日、お話しさせていただくのは、主に4つのストーリーでございますけれども、1つ目が価値デザイン社会への挑戦。このタスクフォースのテーマにもなっておりますが、価値デザイン社会、それぞれ目指すべき社会はいろいろ像があると思いますけれども、今、このタスクフォースでどういう社会を目指していきたいかということについて確認させていただきたいと思います。

その後、それに向けて、今までのオープンイノベーションはどのようなものだったのか、これからどんなイノベーションが求められているのだろうかというギャップをとって、こ

のタスクフォースのまさにタスクにしていきたいと思っております。そのようなイメージでお話をさせていただければと思います。

資料をお配りしているのですが、私は15分いただいているのですけれども、1枚当たり10秒ぐらいしかありません。なので、資料はもう捨ててください。Heads up!

(PP)

このグラフ、何を意味しているか。いろいろな解釈があると思うのです。渡部先生がお生まれになったところが一番左に書いてあります。一番右は現在です。冷戦終結を挟んで日本の順位が山になっている。何かというと、1960年以來の低水準なのが、購買力平価ベースの1人当たりGDPです。

(PP)

これは何を意味しているか。日米中ですけれども、日本はそんなに顔ぶれが変わらない。米中は全く変わってしまっている。これは何か。時価総額上位企業の顔ぶれということになります。

(PP)

いろいろ言われています。経産省の資料とかでも、それから、本日御欠席の安宅さんのオフィシャルプレゼンテーション資料などからも持ってきたのですけれども、これは何を意味しているか。「ゲームチェンジ」の時代だとか価値を生み出す方程式、とにかく大転換の時代になってしまっているということです。

(PP)

どうしてこんなことになったのかということについて、重要だと思いますので、時間をかけてお話ししたいと思いますけれども、20世紀まで、これは供給サイドが市場を支配していた時代だと理解してよろしいかと思います。模式図的ではございますけれども、このような構造になっていた。つまり、ここのギャップをどうやって埋めるかということについては、供給サイドがそんなに苦労しなかった。そうすると、消費者としてはいいものがたくさん持てればいいやという話だったと。

(PP)

ところが、冷戦の崩壊によっていろいろなアクターが市場経済に参入してきたということになると、人類史上初めて供給力が需要を上回ったという時代になった。そういうことになると、どうなるか。いかにいいものをつくったとしても、「いけてる」と思ってもらえなければ売れないというのが当たり前になった。そうすると、消費者側も物が欲しいというレベルを超えてしまって、私なりの、今だけ、僕だけ、ここだけでというようなものが欲しくなってくるというところにフォーカスできているかどうかというのが、ポイントになってくるでしょうと。

(PP)

この前提のもとに考えると、どんなことが必要になってくるのかというのを事務局なりに考えてみました。それがこの図でございます。20世紀と書いてありますけれども、冷戦

ぐらいだと思っていただければと思うのですが、従来は経済的に豊かになるということが必要条件的に求められていたので、とにかくこの中にぎゅっと何でもおさめて、そこに力を集中させていこうということで、社会が進んできた。それによって効率的に社会が進んで、豊かになってきたと。

(PP)

豊かになった結果、どうなったか。先ほど申したような需要と供給のバランスが逆転するという状況になってくると、私だけの価値を追求したいという人たちが、もっと自由にいろいろなものを持ちたいということになってくる。これはイメージなのですけれども、これがもっとこうなるということになってくると、消費者サイドとしてもこうなる。そうすると、つくり手側としてもいろいろな価値観に対応していくことが求められるのではないかと、価値観が制約されていた社会から反転して、価値観の開放が進んでいく、あるいは進めていかなければいけないという時代になってきているのではないかと。

つまり、価値観の壁を越えられなかった、はじかれてしまったり、引き戻されていたとか、技術的限界でこの壁を越えられなかったという人たちが越えられるようになってきた。でも、相変わらず我々の社会はここに押しつけよう、押しつけようとしているかもしれない。それをどうやって開いていけるか。消費者側も引っ張っている、供給者側だけがこの中に抑えようとしている。それでいいのかどうかということについて、一つ問題意識として持っておきたいと思います。

(PP)

これはもう飛ばします。赤字のところだけアイキャッチで。一生懸命走っている人たちが挫折してしまうという時代になってきているという感じです。

(PP)

そうすると、こういうほうが生きている人も気持ちいいし、いいではないですか。あんなぎゅうぎゅう前に詰まって行って行き止まりになってしまうというよりは、何となくこういうほうがいいなというところを目指していきたいなと思っています。

(PP)

それをイノベーションの文脈で説明するとしたら、先ほどちらっと見ていただいたような直線的なリニアなイノベーションスタイルよりも、いろいろなものがまじり合って、複雑に絡み合いながら新しいものを生んでいくということをいろいろなアクターと一緒に構想していくというオープンイノベーション。非連続で価値共創型のオープンイノベーションが求められているかもしれないと思います。

(PP)

価値デザイン社会を今の話なりにまとめてみると、こういうことなのかなと。価値観が制約された社会から価値観の開放が進む社会へと。脱・平均とチャレンジとか、これは岩波さんのお言葉ですけれども、自律・分散・融合、それから、共感とか貢献。それから、知財戦略本部で提言させていただいた言葉ですけれども、手入れの行き届いたインモラル

とか、多様な人材・組織が集うような場の形成などを通じて、ここは宮木さんから頂戴した言葉ですけれども、「勝ち組の競争」から「価値組の共創」へ。そういうことを通じて開放された価値観を統合するような価値デザインと、そのデザインを形にしていくようなオープンイノベーションが実現する。これを仮に価値デザイン社会と仮置きしてみたいと思います。

ちなみに、知財戦略本部においては、例えば小さい字なのですけれども、世界にも認められる新しい価値を次々に構想、発信して、これが価値なのだということを定義してしまうような社会、これを価値デザイン社会と呼ぼうではないかというようなことを提言させていただいております。これもまとめですので、後で見てください。

(PP)

るる述べてきましたけれども、オープンイノベーションって何だっけというのを少しだけお話しします。

内部でのイノベーションを内外での資源の好循環によってぐるぐる回して行って、市場のオポチュニティーを獲得していこうという営みがオープンイノベーションであると。これがこの世界の原義と書いていいでしょう。ただ、それを我々がそのまま踏襲していかどうかということについては、きょうの議題の中で解消していきたいと思っております。

(PP)

今のがWhat isだとすると、これがWho & whereです。簡単に言うと、ほぼ産官学のみと書いていいでしょう。これがアクターであり、イノベーションの場であったとすることができます。

(PP)

それから、何でオープンイノベーションをやるの、どんなときにやるのということについてなのですけれども、これは基本的に技術、知財、ノウハウの獲得。これは経産省の調査なのですけれども、圧倒的に技術サイドに寄っているということでございます。

(PP)

どうやってオープンイノベーションというものをやるのというと、例えば獲得してくるとか外に出すとか、いろいろあって、多種多様というのが一言で言える話かなと思います。いろいろな方法があると思います。

(PP)

今のオープンイノベーションの現状、特に日本なのですけれども、NEDOの「オープンイノベーション白書」というものを拝読しておりますと、こう書いてあります。これがオープンイノベーション活動のフローなのですけれども、最初の出発点が技術ニーズの募集・集約ということになっているということございまして、特に起点が技術ベースになっている。そうすると、先ほどの消費者はどこへ行ったのだろうという話が出てきたりすることございまして。

(PP)

企業の中にフォーカスしていくとどうなっているかという、いろいろなパターンがあるのですけれども、これは後ほど守屋さんなどに御指導いただきたいとは思いますが、外側でやったり、内側でやったりと、既存事業部門の中、または専門組織をつくってという事で行われているのが現状でございます。

(PP)

どんなものをつくっているか。これは図が細かくて恐縮なのですが、ここだけ見ていただきたいのですけれども、既存の保有資源を使ったりしながら、展開領域、隣接領域に進出していこうというのが、大体のオープンイノベーションというものの考え方なのではないかと思えます。つまり、ツールとしては技術ドリブン、行き先としては展開領域、隣接領域というのが中心だと。そうすると、先ほど冒頭で申したような新しい価値を生めるのかどうかということについて疑問になるなということでございます。

(PP)

大企業とベンチャーの連携、急拡大中。

(PP)

産学連携について、拡大基調にあります。

(PP)

産学連携の課題、規模が小さ過ぎます。それが課題かどうかについて、いろいろ考え方はあると思えますけれども、ファクトとしてはこういうレベルだということです。

(PP)

産業政策について、最近進んでまいりまして、未来投資戦略でもイノベーションがうたわれたりしています。

(PP)

それから、日本再興戦略などでもイノベーションについて、比較的満遍なく政策が充実してきているとは思いますが、研究開発とか技術移転が中心に語られているなと思えます。

(PP)

統合イノベーション戦略などでは、大学改革とか創業環境の整備がうたわれていたりするということでございます。

(PP)

では、これからの日本のオープンイノベーションはどのような形なのだろうかということについて、事務局なりの仮説として考えてみました。今、経営戦略からオープンイノベーションというのを見てもいいとすれば、まず経営戦略というものの潮流を把握するべきだろうと思えますけれども、この辺は皆さん、プロなので要らないかもしれませんが、「競争優位」というものを獲得しようという時代から「環境変化への対応力」というものが大事になってくるということです。

(PP)

オープンイノベーションの潮流について。これは、フロンティアは先ほど申しましたようなお話とは違ってきていて、ヨーロッパではオープンイノベーション2.0という言葉が出てきている。つまり、産学官のアクターに、民とか市民を取り込んだユーザー中心の新しいオープンイノベーションモデルのことです。つまり、潮流としては、技術の獲得から創造的アウトプットベースのものが目指されつつあるという状況にありますけれども、こういうことが必要かもしれません。

(PP)

世界の動きを見てみると、とにかくすごい。いろいろなところでイノベーション・エコシステムづくりが勃興している状況です。きょうは割愛させていただきますけれども、いろいろな事例をまた皆さんに御紹介できればと思います。

(PP)

どんどん飛ばしてしまいます。ここは後で資料を読んでおいていただければと思いますけれども、サウスバイサウスウエストなど、イノベーションの場についてもいろいろ出始めてきているということになります。

(PP)

これからのオープンイノベーションは、誰がどんな場で行うかということについて、これまでは資源の循環みたいな、この矢印みたいなものを重視していたけれども、これからは一体的な活動が重要になってくるでしょうし、個人というものを起点にして、異なる文化とか風土とか価値観とか、そういうものに対して開かれた場をつくっていくというのが重要になってくるのではないかと考えております。

(PP)

目指すべきもの、あるいはなぜオープンイノベーションに取り組むかという問題意識についても、変わったほうがいいのではないかと。新しい価値を生むような、新しい産業をつくっていくような革新領域、これをどうやってつくっていくか。冒頭のグラフでござんいただいたように、日本経済が仮に凋落傾向に本当にあるのだとしたら、次の食いぶちはどうするのだと。新しい革新領域を求めていかないといけないかもしれない。

How to論なのですが、これが知的財産戦略本部の考え方ではあるのですが、「脱・平均とチャレンジ」とか「自律・分散・融合」「共感・貢献」、そういった新しい価値を個人がデザインしていくということによって挑戦していくようなオープンイノベーションが求められるであろうと。そこでキーワードとなるのは、個人個人が持つような将来の夢とか、感性と知性を融合させていくこと。それによって人々の共感を得て、価値共創につなげていくということがステップ論として求められているかもしれないなということを皆さんにも考えてみていただけたらと思います。

(PP)

これからのオープンイノベーションについて、オープン・バリューイノベーションと仮に名づけて、そういうイメージでこれからのオープンイノベーションが進んでいくといい

かもしれないと思います。

(PP)

それに向けていろいろな課題があると思いますけれども、ここはきょう、最終的には議論していただきたいと思うのですが、事務局としては、このように構造化してみました。社会制度、ソフト面、それから、既存組織の中、オープンイノベーションの場、です。

(PP)

社会全体の課題としては、一言、創造性が弱い。

(PP)

それから、多様性に関して、最低水準です。これは先進国13カ国アンケートで、社会の文化多様性と移民者の人口とか宗教に対する耐性、雇用者の受容性とか、いろいろバイアスがかかっている評価基準かもしれませんけれども、とにかく多様性に対する包摂力が低いのではないかと。

(PP)

人材の多様性とイノベーションの関係を何でそんなに重視するのか。ここに合理性がございまして、人材の多様性を担保できるような組織においてはイノベーションによるスコアが高いということについて、正の相関があるということでございます。

(PP)

そういう観点で言うと、人材の流動性に注目するのは重要なことだとは思いますが、組織を超えるような人材の行き来はまだわずかでございます。

(PP)

NEDOの「オープンイノベーション白書」においては、組織戦略とか組織の中のオペレーション、人材・文化・風土という側面に課題があるということを説明しておりますけれども、新規事業創造という観点から言うと、とにかくいろいろな課題が出ている。社員の関心の持ち方、組織風土、経営層の力量というのもあります。

(PP)

また、そもそもどういう社会を目指したいか、どういう会社になりたいかというようなビジョンの構想力が日本社会では苦手なのかもしれないということも言われたりしております。

(PP)

先ほど御紹介した新規事業部門をつかってイノベーションをやっているというところに、オープンイノベーションをやっていますかと問うた問いに対して、やっていると答えたいうちの4割の会社がこういう出島組織をつくられていると言っているのです。けれども、果たしてその成果が出ているかという、そうでもない。そうすると、出島の設計にも問題があるかもしれないということでございます。

(PP)

また、事業プロセスについても、例えば知財部門の許可がおりなくて足を引っ張ってい

るとか、あるいは、規則とか不文律とかというものがトライアル・アンド・エラーを阻害しているとかということが問題になるかもしれません。

(PP)

あるいは、これは渡部先生からのデータで頂戴したものですけれども、顧客との連携について、問題・課題の設定段階での顧客とのコラボレーションがほとんどない。ほとんどないと言うと言い過ぎですね。弱いのです。

(PP)

他方で、その逆で、大学との連携はどのような感じかということ、課題の解決段階では連携があるけれども、課題の設定段階では弱い。これは極論をすると、お客さん側にはソリューションを求めて、どんな課題をあなたは抱えていますかということ聞いてはいないということなのですね。

(PP)

それから、起業家とかスタートアップの連携について、これは欧米企業との比較ですけれども、圧倒的に既存の企業との連携が低いということがあります。

(PP)

新規事業のアイデアというのは基本的に潰されるということが前提になっていて、新しい人やアイデアは生かさないとか、生かさせない。これは基本プレー。

(PP)

人事施策について。新しい事業創造に関連する人事施策をいろいろな項目で調べてみると、実施されている取り組みは50%以下。

(PP)

それから、ブレイクできるような人を活躍できる環境に送り出しているかどうかということからすると、新しい環境でどんなふうにその人を評価すればいいのかがわからなくて、リスクサイドとか痛みサイドだけがわかるから、これは結局ネガティブな評価ばかりになって、先ほどの知財部門の許可がおりないということにつながっていているのではなからうか。

そういうことがある中で、これからお話しするのは岩波さんから頂戴した資料なんですけれども、ブレイクできるような人材の採用とか育成とか評価、処遇が課題かもしれない。

(PP)

あるいは、ソフト面、文化、風土の問題としては、これはおもしろいのですけれども、自分の会社を「大企業病」と思っているような人というのは、創造的革新に対する認識が実は弱いとか、これは働いている人側の問題かもしれないです。

(PP)

受け皿側の会社としては、多様性に対する耐性が基本的に低くて、多様な働き方に向けた多様な制度というものの重要性は認識されてはいるものの、実際に会社の中の制度としてつくられているものはわずかであったりするというところでございます。

(PP)

それは結局何なのかというと、こういうことなのかなと思います。変化への理解力に対して、既存のところプレーしている人と、新しいところを見ようとしている人について、理解力にギャップがあるのかもしれないということです。

(PP)

場にいる人がブレイクできないというのは、いろいろな理由があると思うのですが、例えば承認欲求によって支配されてしまうとか、マウンティング合戦が行われたりするとかというようなことが原因かもしれない。そうすると、新しいものをつくろうという場で、それぞれの人たちが個性を発揮しながら能力を生かしていくということについてやっつけようとする、フロー状態をつくり出せる環境が必要なのではないか。これはきょう御参加いただいている岩波さんから頂戴した資料なのですが、このようなことが大事かもしれないと。

(PP)

こちらは齋藤さんから頂戴した資料なのですが、日本のイノベーションの課題については、いろいろな技術があっても何をしたいのかわからないとか、セクター間の壁とか、上下関係が硬直化しているとか、ベンチャーや若い人たちが活躍できるようなチャンスがあまりつくられていないとかという問題があるのではないかと御示唆を事前にお伺いしております。

(PP)

本タスクフォースについてなのですが、こちらは皆さん、ごらんいただいたと思うのですが、冒頭お話ししたような価値デザイン社会の実現に向けてやっつけようということでございまして、5回構成でこのようなスケジュールでやっつけようと思いますので、よろしくお願いいたします。

なお、皆さんとコラボレーションすることも大事だと思っていますので、積極的にオブザーバーの方にも参加していただきたいですし、必要に応じてオープンなディスカッションができればと思いますので、フェイスブックにオープンサイトを開設していきたいと思っております。

(PP)

我々が議論したアウトプットはどこへ行くのかというと、最終的には知的財産戦略本部における「知的財産推進計画」の中に盛り込んでいけたらと。そういった形で政策化していきたいと思っております。

(PP)

一緒に事例を調査してくれているような人たちもいるので、ファクトについては彼らに力をかりて、トータルとして我々もこの場を使ってオープンイノベーションをしていけたらと思っております。

(PP)

ここまで長くなってしまいましたけれども、事務局が考えているオープンイノベーションと目指すべき社会像でございました。どうもありがとうございます。（拍手）

○渡部座長 ありがとうございます。

今の説明をもとに、タスクフォースで扱うべきオープンイノベーションの射程及び当該オープンイノベーションの実施に向けた本質的課題とその優先順位づけに関して議論をしていただくことになっていますが、本格的な議論をするに当たって、今の御説明について何か御質問があれば、それを聞いていただくということではいかがでしょうか。大丈夫でしょうか。よろしいですか。

そうしたら、先に行きましょう。これからグループ討議ということで、そのやり方について事務局から御説明いただきます。

○仁科参事官 事務局説明が若干オーバーしてしまいましたけれども、皆様、宇津木TEDをお楽しみいただけましたでしょうか。

これからグループ討議の進め方を若干説明させていただきます。委員の皆様の机の上に「机上のみ」と書いてあります、第1会合の進め方と書いてある資料を御用意してございます。小さな字で右下にページ番号を書いてございまして、2ページ目とか3ページ目のあたりは、これまで御説明させていただいている事案でございますので、4ページ目をごらんください。こちらにこれからのディスカッションの進め方を書いてございます。

表がございまして、上から1、2、3、4、5、6、7、8と書いてあります。1は今、宇津木から説明させていただきましたけれども、2番目以降、これから皆様にディスカッションしていただくときのやり方でございます。

まず2のところ、後ほど私から議題を説明させていただきますけれども、その議題に関連しまして、委員の皆様個人で思いついたことをポストイットに書いていただくという作業を行っていただきます。この際は、恐れ入りますけれども、ディスカッションせずに、委員の皆様は思いついたことをひたすら附箋に書いてください。数を出すことが目標だと思ってやってください。我々、委員の皆様の御知見をぜひともいただきたいと思っておりますので、できるだけたくさん附箋を書くという形をお願いいたします。

その後、15分間皆様に御自身の書いた附箋について若干説明をしていただきつつ、ポストイットを皆様の机に置いてある茶色の模造紙に張りつけていただきながら、それを整理していただく作業を並行して行っていただきます。最後の5分間でグループの中で討議していただいて、グループの発表に向けた御準備をお願いしたいと思います。

議題（1）について、この2、3、4のプロセスをやっていた後に、間髪を入れず議題（2）に移っていただきまして、同じくこの2、3、4を繰り返していただきます。

議題2つ分、各グループでやっていただいた後、8番に入りまして、各グループで御討議いただいた内容を議題（1）と議題（2）あわせまして、それぞれ各グループから発表していただきます。

数字で言いますと、2から7までは、各グループで議論していただく際には事務局が必

ず1人各グループに入っておりまして、進行ですとか時間の管理は事務局でさせていただきます。この8のグループ発表につきましては、各グループの中の委員のどなたかお一人から御説明いただきたいと思っておりますので、委員の皆様の方で心構えをしていただければと思います。

発表につきましては、この8番のところの時間目安に書いてございますとおり、発表4分、質疑4分、これを3グループ分行いまして、その後、全体の討議を22分行うというやり方をとりたいと思っております。

5ページの「グループ討議の進め方」というところで、確認したいところは、下のほうに基本ルールと書いてあるところです。発言に際しましては、長い演説はしないでください。発言は短くわかりやすくしていただいて、その際にはほかの方の御意見は必ず聞いて、遮るようなことはしないでください。御発言も、他者の意見を「それは違うよ」と否定せずに、ポジティブに前向きに捉えるような発言をお願いします。ただ、そうは言いつても、遠慮はせずにぜひ発言していただければと思います。また、御自身の御発言に際しましては、できるだけ理由を付して御発言いただければと思います。

最後のページまで飛んでいただけますでしょうか。「本日の議題概観」と書いてございます。きょうの議題につきまして、御説明させていただきます。傍聴席にいらっしゃる方は先ほど宇津木が説明しました資料の79ページ、最後のところに議題が書いてございます。委員の皆様は、今、私が御説明しております「本日の議題概観」と書いてあるところをごらんください。

議題(1)では、我々が議論するオープンイノベーションの射程を画定したいと思っております。チェスブロウの定義、これは広いと思っております、これを若干狭めるような形で、我々がディスカッションすべきオープンイノベーションは何であるのかということにつきまして、御議論いただきたいと思っております。「価値デザイン社会の実現に資する実質的なオープンイノベーション」はどういうものなのかを第1問の議題で定義づけていきたいと思っております。

下のほうに絵が描いてございますけれども、事務局が考えている絞り込みの分類のキーみたいなものを書いてございまして、「プレーヤー」とか「場」とか「価値創出」みたいなことが書いてございます。

プレーヤーというところをごらんいただくと、最初の項目に「価値観が異なる多様な人材」をプレーヤーとして想定しますみたいな、こんな形で皆様に附箋を書いていただくイメージです。先ほどの宇津木の説明では市民みたいなものが入ってくるというのが新しいプレーヤーとしてありますみたいな説明がありましたが、そういったことも受けまして、皆様がお考えの分類のキーとなるようなものを書いていただきたいというイメージです。別にここに書いてあるプレーヤーとか場とか価値創出というところに全くこだわっていただく必要はありません。それぞれの皆様がお考えのオープンイノベーションを規定する、このタスクフォースで議論すべきオープンイノベーションを規定するためには、どうい

切り口があるかというところを附箋に書いていただくという作業をお願いできればと思います。

この議題（１）の議論にて、各グループである程度オープンイノベーションはこの範囲だと決めていただいた後、議題（２）に移っていただきまして、その議題（１）で決めていただいたオープンイノベーションの範囲でどういう課題が本質的に起きているのか、何が本質的課題なのかというところを議題（２）で御議論いただくという形で進めたいと思います。

私の説明は以上でございますけれども、何かわからないところがあれば、この場で御説明させていただきます。いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

各グループに事務局の職員が入りますので、進め方等がわからなければ入っております事務局の者に確認いただければと思います。

それでは、私も座長も席を移りまして、グループ討議に移らせていただきます。

あちらのスクリーンに時間管理のタイマーも御参考までに表示しますので、あちらも参考にしながら議論を進めていただければ幸いです。

○西川補佐 時間となりましたので、次に全体討議に移りたいと思います。

課題（２）の模造紙はそのままにしておいてください。課題（１）のほうをホワイトボードに張ってあります。

それでは、まず全体討議、Aグループから御発表をお願いします。

○宮澤委員 ここに幾つか課題が出ていました。大きな話とプロセス的な話と、幾つかまざっていたのですけれども、大きな話で言えば、そもそもオープンイノベーションのビジョンの話。オープンイノベーションは手段であるので、その先の世界はどうなるのかを共有化していったほうがいいのではないかと思ったときに、今のオープンイノベーションは、今の目的は緩いと言ってはあれですけれども、もうちょっとエッジをきかせたビジョンでもいいのではないかというので、仮に日本型のオープンイノベーションの競争社会とか、あれをやっていくと結構ほかの国も同じようなことが起こったときに、本当に競争力が高まるのかという感じになったときに、独自性みたいなものがあつたほうがいいのではないかという話が最初にありました。

そうやって考えると、多様性というのも、もちろん多様性はいいと思いますけれども、多様性をどう扱うかという議論をセットにしていかないと、オープンイノベーションが危うい感じになるので、何でもかんでも多様性がいいという議論ではないだろうなというあたりは結構大事になってくるという感じです。

そうやって考えると、結構今課題というか、最初に入っていくときの最初の課題設定などは、社会課題とか、どちらかというところ成果課題とか、それこそ産官学どこにも当てはまらないものから入ったほうが中立性を担保できて、そういう意味でオープンイノベーショ

ンが進むであろうと。

もちろん2.0で市民などが入ってきていますけれども、恐らくそういう流れを受けた先には、基本的にオープンイノベーションというのは社会課題とセットで語られるべきものであろうなという感じになっているという話があって、そうやって考えていくと、もちろん中立性とか場をちゃんとできるような、国でも企業でも大学でもないようなところで中立性ができるかみたいな議論もありました。いろいろやっていくと、何かあまり手法を絞ることそのものが危ういという感じがしていったときに、オープンイノベーションはこうあるべきだという答申にするということが実はぐるっと回ってオープンイノベーションを阻害する感じがするというような話がこの辺ではあったときに、いろいろな既存の組織のやり方とか、少しやり方そのものを考えたほうがいいのではないかと。

個人的にすごく気になったのは、今の話というのはやや課題解決型アプローチになっているので、きょうのテーマもそうですけれども、オープンイノベーションはここに問題がある、日本はここがだめだ、ここがだめだというのはもちろんそのとおりで、それを解決したほうがいいと思いますが、恐らくこれを解決しただけでは理想的な新しいオープンイノベーションの姿がないと思って、物まねオープンイノベーションはやったところで結構難しいし、実際に企業でやって、多くの課題はそこにあるなど。やったけれども、うまくいかない、ほかと同じになってしまうという意味でいうと全体で独自性とか多様性とかクリエイティビティーみたいなことをどれだけこのプロセスに入れ込むかというのがここで扱えるようなもののほうが、人まねにならないオープンイノベーションになっていいのではないかという感じがしましたみたいな議論でした。

何かもしほかの方から補足があれば、こんな感じで大丈夫ですか。そういう感じでした。

(拍手)

○属委員 B班ですけれども、本タスクフォースが検討すべきオープンイノベーションはどのようなものかということで、キャッチフレーズみたいなものなのですが「廃藩置県」としました。最初の説明でありましたように、需要が変化しているので、需要が足りないというのは、幸福が変化しているので物質的なものではないと。そういうものを事業者は生んでいかなければいけないときに、当然それを既存の社会の中でも必要としていたルールで測定してはいけませんと。

だから、イノベーションが成功したか否かを企業のROEとかフリーキャッシュフローとか、そういうもので測定してはだめですと。でき上がったイノベーションを吸収した上で企業経営に生かしていくのは当然必要なことだと思いますけれども、そのことをオープンイノベーションとは何かというと、大企業が人材とお金を中に抱え込んでいるので、それを外に開いてもらわなければいけない。そのことを「廃藩置県」と言いました。

企業の中、企業というのは大きな力を持っているのですけれども、そこが何らかのお金とか人を外に出さなければいけない。共通で出す場所自体がオープンイノベーションの場で、新しい場であって、そこは恐らく新旧という対立があると思うのですが、旧が大企業

の既存の論理だとしたならば、そこは新しい場、その逆効果ですね。大企業が持っている負の側面に対する新しい価値を提供する、いろいろな要素があると思います。一番は大きいのは自己決定権が低いとか、そういうことから個が開かないということがあるのだと思います。

この新しい場の特徴として、プロセス、この場では何が行われるかということ、Who、Why、What、Howということで書きました。前提として個というものの内発的動機から幸福が進化した社会に必要なものを探し出さなければいけないので、Who。一般的に言うと、オープンイノベーションとかイノベーションというのは何かエッジが立った変わった人ができるようなことを言いますが、そうではなくて、それだけだったらセルフイッシュな意見のぶつけ合いになってしまうので、非常にその人の深層意識を開いていくような学び合いとか、心理学とか哲学に近いようなことをやって、恐らく個をぐっと開いていくと、深層意識は社会課題とつながるので、そこから問題意識が出てきたものを共創の中で複数の異なった意見を持つ人の中でビジョンにすり合わせていく。

その後、それが固まってきたならば、リソーシングですね。人、物、お金、事業をやっていくときに必要なパテントなども含めて集めていく。こういうことができる場をつくっていく。方向性としては、いろいろな方がこれから社会はどうあればいいかということで要素としてあるのですけれども、検討すべきオープンイノベーションは、この新しい場をどのようにつくるか。まさに「廃藩置県」を実行するにはどのようにしたらいいかということ、これを議論しました。

以上です。（拍手）

○田所委員 考えながらまとめたのでまとまっていないかもしれないですけども、皆さんとコンセンサスがとれたわけではないので、宇津木さんと議論しながら話していたのは、軸としては主語としてはいわゆる大企業、オープンイノベーションということなので、どうしても我々のメンバーの特徴としては、大企業と、私と横にいた守屋さんはどちらかというとベンチャー、スタートアップ側なので、そこでの取り組みみたいなものが日本で大きな課題かなと思って、そこは論点に結構上がってきたところがあったのです。

こういうレイヤーで考えてみたのが、そもそもなぜやるのかみたいなのところがあって、うまくいくみたいなのところと、あるべき姿としてまずなぜやるかですね。オープンイノベーションをなぜやるかもそうですし、そもそも事業、個人一人一人が何をやるかみたいな目的のところですね。

そういうものがあって、多分、その次のレイヤーとして、それがなぜやるか。Whyがあるからこそアティテュードですね。どういうマインドでやるのかとか、スタンスでやるかみたいなのところが次のレイヤーとして見ていたらあって、次のスタンスとしては、それをよりHowに近いほうで、具体的施策に近いほうで、バリューとか、どういう価値観を持ってやるのかとか、あとはカルチャーですね。組織カルチャーとしてどうやっていくのかみたいなものがあって、知のルールとか、いわゆるオープン・クローズドみたいな、知財のオーブ

ン・クローズドがあったと思うのですけれども、ポリシーですね。

ポリシーをどのようにやるのかというのが次のレイヤーでやって、そこで初めてエバリュエーションと書いたのですけれども、実際に個人のプレーヤーが各論でちゃんと動くためにはちゃんと評価する必要があるというところが基本的にできていないというのが論点として挙がってきたのです。当然、評価軸がないとアクションにはならないと思うのです。

なので、エバリュエーションがあってアクションかなという感じで、ローリングなのでまとめてみて、そもそも目的とかで言うと、なぜやるのかで言うと、大きな社会課題とSDGsみたいなものや、当然小さいベンチャー一つ一つとか、大企業は1社だけではなかなかできないような課題がありますね。そういうものに対しオープンイノベーションを通じて取り組んでやっていくみたいなのところもありますし、個人、価値デザインというキーワードがありましたけれども、当然やる当事者としては一人一人がプレーヤーになりますので、一人一人が内省してなぜやるのかみたいなのところとか、クリスも言っていたのですけれども、パーパス・ドリブン・イノベーションとあって、一人一人が上澄みだけではなくて、ちゃんと目的意識を持ってやるみたいなのところがWhyとしてある。

ただ、これは大前提であるのですけれども、実際にどういうアティテュードでやるかというところ、これは時間軸かなという話があって、そもそもオープンイノベーションであるあるのですけれども、ジョブローテーションで回ってきたので3カ月やります。で、人が離れてしまうというところが結構だめで、だめというか続かないので、中長期的な目線ですね。中長期的な目線で取り組むなど、これはまさにスタンスとか取り組み方の姿勢、アティテュードなのですけれども、当事者目線とか現場主義みたいなのところとかやり切るみたいなのことが次にある。

実際にそういうスタンスが担保された次に、どういったカルチャーとかバリューとかポリシーでやるかというところ、この辺は各論、細かいのですけれども、クローズドイノベーションのバランスであったりとか、マネジメントするとか、コラボレーティブにやるとか、コラボしてやるであったりとか、トップと一枚岩でやるみたいなのところですね。

そもそもトップといわゆる現場とミドルマネジメントのレイヤーが全然連携されていないというところが問題としてあると。そこが担保されて初めて、しかるべき評価軸というものを設ける必要があって、そこが担保されて、各論のアクションが出てくるのではないか。アクションについては具体的に次の論点で話すと思うのですけれども、こういう感じでまとめました。（拍手）

○西川補佐 ありがとうございます。

それでは、ホワイトボードに模造紙が張ってある状態のほうが議論しやすいと思いますので、まず課題（1）から全体討議で御質問をお願いいたします。5分程度でお願いいたします。

○仁科参事官 議題（1）と（2）とは相互に関連しているので、続けてやりましょうったほうが。

○西川補佐 では、課題（２）に行きましょうか。

それでは、各グループ２分程度で発表をお願いします。

まずAグループからよろしくお願いします

○木村委員 それでは、Aグループの議題（２）本タスクフォースで検討すべき本質的な課題は何かということについて、簡単に発表させていただきます。

大きく２つのレイヤーに分けて考えました。１つ目は目的というところで、どうしても目的が共有化されていなかったりですとか、手段が目的化したりしているという部分がありますので、オープンイノベーションをやること自体の大きな目的を共有するというのが、一番大きな一番上のレイヤーの課題としてここでは挙げさせていただいています。

そして、下のレイヤーで３つテーマを切らせていただいています、１つ目は②aというこちらですけれども、オープンイノベーションの手法を固定化して、プロセスや、やり方自体がかなり固定化しているのではないかという課題認識に立ちまして、オープンイノベーションの手法を柔軟に変えていく、選択をしていくということ②aということで課題を入れています。

２つ目が、これはほかのチームからもありましたけれども、人の話ですね。人をどう評価してどう育てていくか。そしてそれは過去の評価方法、成果、実績とどうそこをバランスしていくのかということ、人事マネジメントということで②bという形で切らせていただいています。

②cは、この場もそうだと思います。どういう形でプラットフォームや中立的な場をつかっていくのかという場の位置づけ、中立性を維持した形での場の設計、それから、活性化というものを挙げさせていただいています。

これらを踏まえて最終的に強みのループ。先ほどもありましたけれども、課題解決ということではなくて、どうすればこの日本型の強みのループが回していけるのかということ、最後の出口に持ってこられるといいのではないかとということで議論させていただきました。

以上になります。（拍手）

○西川補佐 次にBグループ、お願いいたします。

○本村副座長 先ほどの議論を踏まえて、オープンイノベーションの中でフォーカスするものとして、場という特性がオープンイノベーションを特徴づけるのではないかとことになりまして、この場に対する特性は、フローを生むであるとか、そこにプラットフォーム性があるということで、そこにテクノロジーによる増幅性があることという、ある種オープンイノベーションを特徴づける性質から場の必要性を規定するものが出てきましたと。

この中の構成要素として、そこにいる人たちが学びで、この学びというのは古い教育ではなくて、みずから主体的に自己決定して気づくような共感を生むような、ダイナミクスを生むような人材の育成の部分。これをこの場の中にインセンティブがマネタイズすると

というような言い方を、もう少し自発的なものとしてインセンティブの部分だけ取り上げると、古いタイプのインセンティブとしては税制とか経済的メリットで、そこにヒューマンリソース、マネーリソースがあるということですね。

ただ、それだけでは物差しが古いので、我々はこのOSチェンジがオープンイノベーションの特性だとすると、新しい物差しを導入したい。そこに新しいインセンティブ、広い意味での幸福といったときに、今後この幸福に準拠した物差しが新しく生まれてくるという前提で、仮に幸福、新しいタイプのインセンティブと言っております。

その中にまた多分いろいろな枝分かれで各論に入ってくる要素がありそうだという事で、深掘りの余地があります。それをさらにバイアスをかけるという意味では、何らかの強制力が必要で、外側に対してこの場を守る、もしくは外からのリソースを流し込むために、さまざまな外圧、この中に社会課題解決性や、リスク、コストを下げるような場のリソース配分の特性が必要で、ここに間接的なもう少しソフトパワー的な力が働くと、この場を広げていくことが可能になるのではないかという制度設計に近づけるアプローチです。

これに対して何より大事なのは、この場をどう特徴づけるか、表現するか。

これを。

○属委員 イノベーションなので、フューチャー・アンド・ファンで、ワクワクというような言葉もよく言われて、子供っぽいとか捉えどころがないとしたならば、未来的であるとか、楽しいとか。

もっと言うと、今、大企業の中で働いている人の本音を聞くと、泣いているのです。自己決定権が低い。なぜかという、パストとペインだと。それに対するフューチャー・アンド・ファンと言っていて、私たちが一番議論しているのは、この新しい場を形成するには、「廃藩置県」という言葉でも言いたかったのですが、企業が抱えている重要な人材とお金というリソースをどのように開いて出していただくのかというところが課題なので、意思決定者に対する動機づけと来た人たちに対する動機づけというのが2階層であるので、インセンティブの件も意思決定者が企業経営者として、これがどういうインセンティブがあるのかということと、意思決定者も未来に対する学びがあったと。

本当に会社というものは、公益資本主義とか、三方よしとか、いろいろな言い方ありますけれども、そういうことに向けて、企業経営自体をアップデートしていかなければいけないなど。そういった意思決定者と中の人やる。その2つを方向として記載しています。

(拍手)

○横田委員 C班ですけれども、大企業からのイノベーションということで言うと、大企業とベンチャーで比較した特徴というのは、現業、今回っている事業がある。これを1階として新規事業を2階とすると、どうしても1階があることによって阻害されてしまうのではないかと。そもそも経営者の問題、新規事業に取り組む人の問題、あるいは会社の中で支援する人の問題、セグメントを分けましたけれども、そもそも新規をやったことがない経営者が出てどうするのだという話ですね。

その上で、会社の中で1階があるがゆえに、本業の汚染という言葉がありますけれども、なかなか新規事業を理解できない人がいるので、どうしてもうまくいかない。これをどう打破していくかということで、環境を変えていかななくてはいけないのではないかと。

その中で、ダイバーシティ経営みたいなものは採用の問題とか、これも難しいと思いますけれども、失敗を恐れない文化をどうつくっていくのかといった話、あと、外といろいろ融合しながら、B班と同じですけれども、いかにやっている人たちが楽しみながら自分たちの幸せを考えてやっていくのか。こういう社会、会社をつくっていくのがポイントではないかという議論になりました。（拍手）

○西川補佐 それでは、全体討議、5分間ほど時間をとりたいと思いますので、質疑応答をお願いします。

○本村副座長 場のつくり方についてどういう議論があったのか教えていただきたいのですが、場をちょっとずつ変えていくタイプなのか、実験場のようなものを小さくつくって、そちらの砂場で遊ばせてうまくいったらそれを採用するのか、そのあたり、場のつくり方についてはどんな議論があったのでしょうか。

○住田局長 あまり場のつくり方自体については詳細な議論までできなかったのですが、場という開放される時間と場所をつくるというのはポイントで、そこに参加する人はまず楽しいことが大事で、それと実践するというのが右上のほうにありますけれども、どんどんにかくたくさんやってみるのだと。小さいイノベーション、イノベーションというほどでなくてもいいから、何か融合するような体験をどんどんやっていった人がふえていくと、それが広がっていくでしょうという話であります。

○本村副座長 今の実験みたいものが、いい表現があればなと悩んでいました。わかっている人は、それを実験だと思って前提にされているのですが、古い場だとそれが実験とみなされなくて、失敗になってしまう。

○住田局長 だから、失敗のところはあえて失敗と書いたのですが、失敗なんてないでしょうという話でもあるのですが、やはり失敗は何回かやったベンチャーでないとアメリカでは認められないみたいな、そういうおおらかさ、寛容さみたいなものですね。だから、トライアルですね。

○本村副座長 これの設計にすごく関心があります。ありがとうございます。

○住田局長 うちの大臣もここに一番関心があります。

○属委員 私たちの中の前提で、先ほど現業とおっしゃったように、大企業のよさも当然ありまして、大きな力なのですね。大きな力の逆効果がイノベーションを生めないことだと思っているのです。

でも、逆効果を生むためにベンチャーをつくれればいいのかといたらそれだけでは大きな力にならない。こちらも逆効果なので、それを私たちが弁証していくのが、この新しい場というものの特徴かなという話をしている、大企業の中でイノベーションが起きるのだとしたならば、この会そのものが不要なぐらい。でも、なかなか難しいので、企業は大き

な力を動かす前提として、同質性と連続性があると思うのです。ゴーイングコンサーンですし、同一性ですね。結果、実はそれが閉鎖性になっている。

それをどう開いていくのかというのが、この新しい場というものを別途用意しなければいけないし、その場を企業経営者がどのように自社のリソースを、普通抱えますね。開くかということに対するインセンティブ設計とかが要るのではないかという議論をしていましたね。

○仁科参事官 方法論のところはまた次回の会合以降で皆様と議論する機会があると思うのですけれども、ほかに今出てきました、そもそもどういう射程にするかだとか、課題の設定などお互いのグループで確認したいところなどはありますでしょうか。

大分時間も過ぎたところもあるのですけれども、事務局としましては、課題をたくさんいただいておりますので、A班は何となく1、2、3みたいな形で優先づけしていただいて、B班は場全体と捉えて議論されていることからとすると、場がそもそも課題なのではないかと捉えていると。C班は幾つか課題を挙げていただいておりますけれども、これが特に重要だという議論はあったりしましたでしょうか。

○大久保委員 大企業組織という本来イノベーションを起こせる要素がいっぱいある組織が、圧倒的にイノベーションが起こせないということを前提に置いて、大企業はイノベーションを推進するより、イノベーションをいかに起こさないかという構造を持っている。それは経営トップも人事ルールも組織構造も個人のメンタリティーもそうだということが議論されてきたので、どちらかというところの議論というよりは、阻害要因が大企業の中に網羅されているという感じのトーンの議論だったような気がします。

○仁科参事官 ありがとうございます。私が十分聞いていなかったもので、後でメモを確認するようにいたします。

では、渡部先生、最後に御発言をいただく形でよろしいでしょうか。

○渡部座長 ありがとうございます。

「これまでの議論を事務局はまとめないといけないという、何かまとめてください」と私が言うことになっているのですけれども、本当にまとめられるのかと。

ただ、これは今話を聞いていますと、これは最後の姿はオープンイノベーションではこれをやりなさいでは絶対ないですね。だから、今ここに出てきている評価だとかいろいろな項目について、こういう考え方でこういうオプションを上手に使ってほしいみたいな感じになるのかなというイメージで聞いていましたが、まとめてください。

○仁科参事官 さすがにこれをこの場で一言にまとめるのはほとんど無理ですが、課題(1)と課題(2)は表裏の関係にもあるかと思いますので、実は課題(1)の中で課題(2)が扱われているというところもあったのかなという感じもします。

出てきたキーワードを挙げてみると、オープンイノベーションのビジョンだとか目的の

共有みたいなものがしっかりされている。そういったところがそもそも前提として必要ですねだとか、プレーヤーとしては、生活者だとか、市民だとか、そういうものも入ってくるし、既存の人と金を抱えたような組織というものを変えていくという意味では、こういう人たちをプレーヤーとして考えているという感じもあるのかなと思いました。

場についても幾つか御意見があって、中立性のある場だとか、そもそも今までにない新しい場みたいなものも必要であろうとか、あるいは時間軸として中長期みたいなものもございましたし、評価軸があるような場でないといけないですねという話もありました。

多様性をどう扱うのかということも議論しなければならないし、日本型みたいなものを目指したらいいのではないかという御指摘もありました。

今、課題（１）をまとめたつもりなのですが、課題（２）についてもほぼ同じような表現になるのですが、目的の共有化が必要だということで、それがされていないということが課題としては裏返しになるのかなと。いろいろな手法は既に編み出されているけれども、選択の仕方がよくできていませんねという御指摘もあったかと思います。

そもそも今回我々がとったような課題解決型アプローチみたいなものが課題なのではないか、みたいな、そんな御指摘もいただきました。

人の評価だとか人事マネジメントみたいなところに課題がありますねですとか、場の性格づけみたいなところに課題があるということをお指摘いただいたグループもあり、ソリューションに近いところという意味では、仕掛けですとか特徴づけみたいなところまで御議論いただいたようなグループ班もありました。

さらに、失敗が許容されていないみたいなところも御指摘いただきました。いま申しあげましたので、この辺で事務局にて整理させていただくのかなと思っております。

○渡部座長　そういうことで、第２回到課題の今の説明を少し整理した形で、さらにディスカッションを続けていきましょうということによろしいですか。

○仁科参事官　最後に住田から。

○渡部座長　それでは、住田局長、よろしくお願ひします

○住田局長　きょうはどうもありがとうございます。

キックオフということで、こんな感じで引き続きこれからもぜひやっていきたいと思ひます。

きょう、私自身としては一つ発見があったのは、皆さんが言うておられたように、目的の共有というところがすごく大事だと。目的が共有されていないから小さいところで、しかも、大きな目的の共有がされているとオープンイノベーションが起きやすい。これは割とこれまでから私もそうだろうなと思ひていたことではあるのですが、実はそれを大企業という意味で考えていくと、やはりPLとか短期の利益というところを見てしまうということと、大きな目的が持てないということがどうも関連しているみたいだなと。

つまり、大目的の話と時間軸の話がかなり実は大きな阻害要因になっているかもしれな

くて、そこがベンチャーはベンチャーで大きな目的があり、それも10年後に実現するくらいの、10年後だと遅いかもしれませんけれども、5年後、10年後に実現するのだと、そういうところがどうもきょうのいろいろな御議論の中でも出てきているのかなと。それを開放する場というか、短期の次の四半期ばかりに縛られなくていいような自分を放てる場が何かあると、それらがうまく課題として認識されているようなことが1つずつほぐれていくような、そういうことが何かできるのかなという意味で、この時間軸の話と目的の大きさという話が実は表裏なのかもしれないと思いました。その辺をうまく掘っていけると、もちろんまとめはできないと思いますが、少しずつ整理ができていくのかなと感じました。

どうもありがとうございました。

○渡部座長 あとは次回会合の。

○仁科参事官 次回会合の御案内をさせていただきます。

本日はどうもありがとうございます。私が去年担当やりしましたタスクフォースの例で申し上げ言いますと、第1回目はあまり盛り上がりなかったという印象経験もあるのですが、今回は第1回目から非常に盛り上がりまして、委員の皆様のごこれまでの御経験の発露かなと思って見ておりました。

次回の会合の詳細につきましては、追って御連絡さしあげますけれども、日時につきましては既に調整させていただいております、仕事納めの日で恐縮なのですが、12月28日、午後1時半からとさせていただきます。

議題としましては、本日上がりしました射程と課題の議論を踏まえまして、その課題に対する原因究明みたいのところから始めていきたいと思っております。その後、ソリューションのところの流れっていくのかなと考えております。

きょうの議論も皆様大分時間で打ち切られてしまったということもあるかと思っております。皆様にはSNS等を通じて御議論いただく場も提供しておりますので、そういったところでも引き続き御意見を表明していただければと思います。

そちらでのういった御意見も含めまして、次回の会合以降に生かしていきたいと思っております。

○渡部座長 ありがとうございます。

では、以上できょうの会合を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

以上