

○仁科参事官 それでは、定刻になりましたので、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」第2回会合を開催させていただきます。

私、参事官の仁科でございます。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、まことにありがとうございます。

まず、会の開催に当たりまして、住田から挨拶をさせていただきます。

○住田局長 前は、いろいろと盛り上がった議論をしていただきまして、ありがとうございました。

今回は、またちょっと視点を少しずつ変えながらやっという事でございます。4つのテーブルに分かれていただきまして、今回のほうがオブザーバーの方にたくさんテーブルに入っていたということでございます。オブザーバーという名前ですけれども、別に委員の方と分け隔てなく、思い切りいろいろと御議論いただければと思います。

また、役所も、内閣府だけではなく、経産省などからいろいろな方々に来ていただいておりますので、そういう意味でも、省庁も横断的に、官民横断、かつ業界横断ということで皆様の御知見を頂戴できればと思います。

きょうの御議論も踏まえて、またさらに次のステップに行きたいと思っております。きょうは、進め方について、いろいろと工夫しながら、できるだけこの場から新しいアイデアがどんどん生まれる。今までの言われてきたことの振り返りというだけではなくて、まさに新しいことをこの場で生んでしまうというぐらいの勢いで、皆様には御議論いただければ幸いですので、よろしくお願いいたします。

○仁科参事官 会を始めるに当たりまして、今回より御出席の委員の方々を先に御紹介させていただきますと思います。恐れ入りますけれども、お名前を呼びましたら御起立だけいただければ幸いです。

まず、小城武彦委員でございます。

○小城委員 よろしくお願ひします。小城です。

○仁科参事官 引き続きまして、齋藤敦子委員でございます。

○齋藤委員 よろしくお願ひいたします。

○仁科参事官 まだ、きょうお見えでいらっしゃいませんけれども、安宅和人委員がおくれて参ります。後ほど合流していただく予定でございます。

また、先ほど局長からも申し上げましたように、オブザーバーとしまして、経済産業省、特許庁、KDDI株式会社、クルー株式会社、鮫島弁護士、また、この検討体でいろいろ調査を行っていただいておりますPwC合同コンサルティングの方からも御出席いただいております。

それでは、渡部座長に御挨拶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、渡部座長にお願いいたします。

○渡部座長 引き続き、よろしくお願いいたします。

前回も少しそういう話をしました。オープンイノベーションは、産業経済政策で結構長く使われていた言葉ではあるのですが、ぜひ自分ごとのオープンイノベーションということを考えたいということをやっと申し上げたと思います。

オープンイノベーションもそうですけれども、目的が「価値デザイン社会実現に資する」と書いてあって、社会のためにとということです。企業のオープンイノベーション、個人のオープンイノベーションじゃなくて、社会と書いてあるのです。だから、社会の実現に資するオープンイノベーションということを自分ごととして、自分ごとも自分自身だけじゃなくて、オープンイノベーションが必要なそれぞれのセクター、プレーヤーの人たちにとっても自分ごととして考えられるようになるということが、多分ポイントなのではないかと思っておりますが、そのような観点でのアイデア出しができればと思っております。

それでは、配付資料の確認からいただきますか。

○仁科参事官 座長、ありがとうございます。

委員の皆様のテーブルには、座席表とともに、資料2-1としまして議事次第、資料2-2としまして事務局の説明資料を配付してございます。

また、傍聴の皆様の席には、傍聴の皆様へという資料も配付させていただいております。

過不足等ございましたら、事務局にお知らせいただければと思います。

○渡部座長 よろしいでしょうか。

それでは、会議によって知り得た情報の取り扱いなどについては、第1回会合で説明させていただいたのと同様にしたいと思いますが、もう一度、きょうも初めての方がおられますので、事務局から再度御説明いただければと思います。

○仁科参事官 会議の運営等につきましては、前回、渡部座長から、次のように御発言いただいております。

前回、この第1回資料の中でタスクフォースの設置要綱を配付させていただいておりますけれども、第6項の中に規定がございます。本タスクフォースの録音、録画は、傍聴の皆様におかれましては禁止とさせていただきます。報道関係者によるカメラ撮りにつきましては、円滑な議論の妨げにならぬよう十分に配慮いただける場合には、これを禁止するものではありません。また、スチール写真の撮影につきましては、委員の皆様、参考人、オブザーバー、傍聴者、報道機関を問わず、していただいて結構でございます。

ただ、いずれの場合につきましても、会議で知り得た情報を外部で取り扱う場合には、発言された方の所属とかお名前が特定されないような形でお願いしたいと思います。

今回もこのような扱いで行きたいと思いますが、座長、よろしいでしょうか。

○渡部座長 ということで、よろしくお願ひいたします。

それでは、早速、本日の議論に入らせていただきますが、前回の議論のまとめを事務局でやっていただきましたので、まずその説明をお願いいたします。

○宇津木補佐 では、御説明させていただきます。

前回、どのような議論があったかということを中心にお話しをさせていただいた上で、

きょう、どんな方向で議論させていただきたいかというところまで事務局で御説明いたします。

(PP)

まず、第1回タスクフォースの振り返りということで、どんなことを前回議論したかと申しますと、先ほど渡部座長からもお話ありましたように、このタスクフォースというのは、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をどうやって社会に敷衍させていくかということを中心にしているということですが、その場合にやらなければいけないオープンイノベーションはどんなオープンイノベーションなのかという射程を画定しようということが主たる議題でございました。

(PP)

それで、どんなお話しがされたかということについてですけれども、黒い字で書いてあるものが皆様から出てきた御意見でございます。きょうも作業していただくことになると思いますが、附箋に書いていただいた意見をなるべく忠実に再現した形です。

そこから括ってみると、こういう課題感があるというのが赤い字で書いてあるものです。ざっくり申しますと、組織とか個人による異なる価値観の理解とか受容というものが課題になるのではないかというお話がありました。

このように、扱うべきオープンイノベーションはどんなものだろうという定義を考えていると、それに向けて、なぜか課題があるねというのが出てきてしまっただけで、定義をしようとしていると同時に、その課題とか解決策というものが一緒くたに出てくるような議論でございましたので、今回、それを事務局としては包括的にまとめてみまして、仮定義を置かせていただきました。

そのプロセスを今から御説明することになりますが、異なる価値観の理解とか受容というのが、組織及び個人において必要なのではないかということでございます。

それから、既存組織の物差しというものがちょっと古いかもしれない。物差しというのはいろいろな観点がありますけれども、例えば文化的な物差しもあるかもしれないですし、そこに基づくような人事評価上の物差しとか、いろいろな発想の基盤になっているような物差しというものが、ひょっとしたらこれからの未来社会を考えるに当たっては十分じゃないかもしれないという御議論であったかと思えます。

これを一括りにまとめてみると、多様な価値観を有する組織とか人というものをテーマとして置いてみるべきじゃないかということが言えるのではないかと思えます。

(PP)

そして、オープンイノベーションのあり方について、最近、目的ドリブンとか価値ドリブンとか課題ドリブンとよく言われておりますけれども、出てまいりました意見としては、課題の解決というよりも、どんな価値をなしたいと思っているかという、価値創造というものを主役として考えていくべきではないかという御議論がありました。また、それを前提にして、オープンイノベーションのプロセスというのも柔軟に考えていくべきじゃない

かという御議論がございました。

その場合において重要なのは、まずはオープンイノベーションについて、オープンイノベーションの参加当事者たちが明確なビジョンを共有していくべきじゃないかということが重要なポイントとして挙げられたのだらうと思います。

(PP)

そして、ほかに出てまいりましたのは、特に大企業がいろいろなリソースを内部に閉じ込めているというのが問題なのではないかという御議論でございまして、組織の価値観やリソースを外部に対してどうやって開いていけばいいかというのが、課題として挙げられるだらう。

また、そのほかに、今、組織の中に資源を閉じ込めていた企業が、閉じ込めるのではなくて、それを外に開くとしたら、その外とはどこなのかということについて、場という言葉で議論が進みました。では、その場の側はどんな性格を持っている場だといいいのだらうかということについて、中立なテーマ設定ができたり、意見が自由に表明できるような、個人が自律的に自己を解放できるような場というものが設計されるといいのではないかという御意見が出てまいりました。

一括りにまとめると、お互いにみんなが資源をそこに出せるような場において、なされるオープンイノベーションというものが重要なのではないかということかと思えます。

(PP)

そして、こちらはちょっと毛色が変わった話でございますけれども、先ほど価値ドリブンという話をさせていただきましたけれども、そもそもアクター個人が、活動の個人個人が、自分で何々したいとか、これがいいと思うという夢とか思い。これは、他者から、厳密に言えば環境の影響の中で個人の思いも醸成されると思うのですけれども、押しつけられた、やらされた感みたいなものがない、自発的な動機というものをどれだけ持っているかというのが大事なのではないか。

それから、渡部座長からもお話いただきましたけれども、どこまで自分がグリットできるのか、自分ごととしてやり抜けるかという個人の内面的な問題もあろうという御議論が出ました。

また、こちらについて、プロセス論でもあり、また結果論でもあるのですけれども、オープンイノベーションの結果としては、価値デザイン社会の実現ということではありますけれども、何々製品を開発しましたというオープンイノベーションではなくて、社会にこんな価値をもたらしたというイノベーションをしていこうとするときに、日本らしさ、結果において日本らしい結果というものをもちたらしということも重要であらう。

また、オープンイノベーションのプロセスにおいて、私がそれをやるとか、あなたにこれをやらされたということではなくて、全体として包括的に、私であり、あなたであり、我々の社会というものをどうやってつくっていけばいいだらうかというものを考えるような三方よしの視点。あるいは、能動でも受動でもない包摂的な感覚を持てるような主体が

そこにそろっていくということが重要なのではないだろうかという御議論をいただきました。

こちらにつきましては、オフラインの会合で出た意見以外にも、さまざまな委員の方々からオンライン上で意見を頂戴したものも含めて掲載しておりますけれども、まとめると、我々事務局といたしましては、ワクワク感とか日本らしさみたいなものもキーワードになってくるだろうと考えております。

(PP)

そして、今までも少しお話いたしましたけれども、最終的にどんなものを生み出すかについて、受け手の共感を得られるような価値観に基づいて物事を生んでいくべきではないだろうか。結果として、社会変革しようみたいな目的を最初から置くのではなくて、私がこれをやってみたいとか、こういう社会になるといいかもしれないとか、こういうものが出てくるといいかもしれないという思い。そこに共感が集まると、結果として革新的な価値が社会に敷衍して行って、結果としては社会変革が起こるかもしれないということかなと思います。

こういう製品をつくろうとか、こんな社会にしてやろうというよりは、おれはこういうものがいいと思う。こういうのをやってみたいと思うけれども、どう。ああ、それ、いいねというのが集まってくるかどうか。そこもポイントになるだろうという御議論があったかと思えます。

そのほか、意見がいろいろございました。例えば、オープンイノベーションを実践していくにおいては、日本では基本的に実践機会が少な過ぎる。量稽古不足だという御議論ですとか。

それから、少し先を見た御意見だったかもしれませんが、オープンイノベーションが循環するような社会システム、エコシステムみたいなものを確立していくということも重要じゃないか。

あるいは、実践するアクターが教育を受ける機会みたいなものも必要だし、それらを下支えするような社会インフラ全般の問題というのもあるのではないかという課題感も示されたところです。

(PP)

我々が目指そうとしているのは、これは第1回の会合でも御紹介したスライドでございますけれども、勝ち組競争の時代から価値組共創の時代ということで、宮木さん、こういう感じでもよかったですでしょうか。ありがとうございます。

価値観がいろいろ制約されていた社会から、個人個人が自分の価値観の実現を目指して、社会との共感を育みながら、自分の思いを実現していく社会になっていくといいかもしれないというところを政策的アウトカムとして目指していきたいと思っております。

(PP)

これをまとめると、こういうことになるかなと思います。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とは何かという、第1回会合の主たる議題に対する、事務局としてまとめさせていただいた仮の回答でございます。多様な価値観を有する組織又は人同士が、オープンイノベーションについて明確に共有されたビジョンを持って、お互いに資源を持ち寄った場所で、ワクワクしながら、日本らしさを活かしながら、社会からの共感が得られる革新的な価値の創造・提供を通じて行う、結果として社会変革を伴う活動。

こういうものをどうやって日本社会に敷衍していったらいいのだろうかということ、これから4回かけて議論していただくとよろしいのではないかとまとめさせていただきました。これを、まずは事務局として御提案したいと思います。

(PP)

そして、以上をまとめると、こういうことになるかな。

これまでのオープンイノベーションはどうだったかという、例えば技術ドリブン、課題ドリブン。そうすると、スタート地点は、開発目標はこれですとなって、内部のアイデアがぽんと出たものを実現していこうとなるけれども、これからはそうじゃなくて、将来実現したい、社会的に共有されるような大きな価値観とかビジョンから始めてみましょう。その価値を実現していくためのオープンイノベーションをやる。そのためには、内部でいろいろな資源を外から取り込んでくるという発想だけではなくて、自分の価値観を外に出していく。外部と価値を共有しながら、いわばアウトバウンド型で進めていくような行為を続けていくといいのではないかな。

それは、同質文化の中では起きにくいので、あえて多様な価値観を有する人材とか多様な資源が集う場所でオープンイノベーション活動をやっているといいのではないかなということで、新旧の対比をわかりやすくするために、こういうふうに対比表を置かせていただきました。

(PP)

そして、今るる申し上げてきたことをまとめてみると、こういう課題感あるいは全貌が出てくるかと思います。

先ほど申し上げたようなオープンイノベーションを実践していくためには、我々がよって立っている社会インフラとか日本的な風土・特徴というものの上に、既存の組織、大企業みたいなところが乗っている。その中においては、企業行動を決定する要素がある。これは、いろいろ分け方があるのですが、皆さんの御議論を集約していくと、この3つに分けられるのではないかと考えます。

経営サイドにおいては、環境変化を認識する。これは、変化を認識できるかどうかということがキーになると思いますけれども、永続的に続いている環境の中で戦略を維持していくよりも、変転が激しい環境の変化を常に認識して、自分の戦略を再構築できるような経営体が必要なのではないかな。

それから、個人も、会社がこう言っているから、隣の人がこう言っているからというよ

りは、自律的に自分のやりたいことは何かというものを認識・確認できるような個人というのが組織の中にも育っていったほうがいいのではないか。

組織の風土としても、それを促進・助長するような組織制度や組織風土というものができていかないといけないのではないかというような、組織内での課題感が出てくるでしょう。これから各チームで議論していただくところでございますけれども、では、組織の中だけを議論していて事が済むのかというと、そうじゃないだろうというのが第1回の議論だったと思います。

そして、これを置かせていただきました。

④と書いてあるところですがけれども、多様な価値観を有する者が互いに資源を持ち寄る場、ここにどうやったら資源が出てくるのか。資源が出てきやすい場をつくっていかないといけないのではないか。これらが相互に関係しながら、オープンイノベーションのエコシステムというものが回っていくといいのではないかということで、こういうふうにして価値デザイン社会を実現していくオープンイノベーションの姿を構想してみようというところでございます。

(PP)

ページがちょっと前後してしまいますけれども、今、資料で上と下とを見比べていただければと思います。この①、②、③、④、⑤というものが、14ページの日本語が書いてあるものと重なっているのですけれども、①の問題をまとめるとこんな感じになるでしょう。環境変化を認識して経営戦略を再構築するような経営者というものが出てくるといいのではないか。

それから、他者の価値観に共感できる能力を持つ自律的な個人をつくっていくといいのではないか。

それから、それは必ずしも個人だけではなくて、環境を組織や社会側が用意してあげないといけないのではないかということで、組織づくりとか風土づくり。

あるいは、場側においても、ビジョンとか共通言語というものをつくってあげて、安全な場所をつくってあげることが必要なのではないかといったことをまとめさせていただいていますので、上のページの図と下のページの文字を比較・参照しながら御理解いただければと思っております。

一旦、私からは以上です。

○渡部座長 前回の議論のまとめをしていただいたと思いますが、前回、御出席の方中心で、何か違うことを言っているという方がおられましたら、御指摘いただければと思います。よろしいですか。

(指摘なし)

では、時間も余りないので、先に進ませていただきます。きょうの議論のやり方というか、課題について、どういうふうに進めるかについて御説明いただければと思います。

○仁科参事官 引き続き、資料2-2のページをめくっていただきまして、スライド16を

ごらんください。本日の議題を御提示しております。

ただいま宇津木のほうから、①、②、③、④という形で、それぞれ経営に関する事項、個人に関する事項、組織に関する事項、場に関する事項という形で、前回の議論をまとめさせていただきました。それぞれをグループ分けさせていただきますして、本日、御議論いただくかと思っております。

既にグループごとに席を用意してございまして、各テーブルにアルファベットを付してございます。

Aグループの皆様は、本日、①で整理したような経営者になれない、あるいはこのような経営者が生まれぬ原因をお示しいただきながら、その原因を除去するにはどうしたらよいかという観点から御議論いただきたいと思っております。これは、ちょっとネガティブな方向から書いてありますけれども、その原因の除去というだけじゃなくて、今、いいところがあれば、それを伸ばすにはどうしたらいいかという観点からも御議論いただければと思います。

以下、B、C、Dグループ、それぞれ同様でございまして、②、③、④の個人ですとか風土とか場ができていない原因をお示しいただきながら、その除去する理由、あるいはさらにいいところを伸ばしていく理由について御議論いただければと思います。

また、各グループにおいて御議論いただくに当たりましては、これも先ほど宇津木から御説明しました、日本の特徴ですとか日本の制度とか運用みたいな問題点についても、あわせて御留意いただければと思います。

委員の皆様には、別途、机の上に「机上のみ」と書きました第2回会議の進め方という資料を御用意させていただいております。こちらの資料のスライド4番をごらんいただけますでしょうか。グループ討議の進め方と書いてございます。グループ討議は3段階で行いたいと思っております。

まず、第1段階は、今、御説明させていただいた各グループの課題について個人作業を行っていただくということで、5分間、附箋に原因ですとか、その原因を取り除く方策について書き込んでいただきたいと思っております。この5分間は、恐れ入りますけれども、個人ワークにさせていただいて、周りの方と相談せず、皆様の頭の中に思いついたものをひたすら出していただく、数を出していただくことを優先していただければと思います。

その後、第2段階として15分間、それぞれの皆様の御意見をテーブルの中央にございます模造紙に張っていただき、御議論いただきたいと思っております。

次の第3段階では、附箋で貼っていただいたものを整理し、グループで発表いただく準備をお願いしたいと思います。各グループの発表につきましては、どなたか委員の皆様、お一人御指定いただいて、前回と同様、御発表いただくようお願いしたいと思います。

次に、スライド5でございまして、これも簡単に説明します。基本的なルールというところだけごらんください。前回も御説明しましたがけれども、グループ討議で発言する際には、短く、わかりやすくしていただきたいと思っております。また、ほかの方の発言を聞いていただ



いて、遮らないようにしていただき、御発言は、だめだとか否定的な発言はせずに、ポジティブに行っていただければと思います。

なお、傍聴席の皆様には、御説明しましたとおり、お席に別途資料を用意してございます。また、部屋の中央に誰も座っていないテーブルを用意してございますけれども、あちらに傍聴席の皆様が各グループで御議論いただいているテーマの内容について、御自身の御意見を貼っていただけるように模造紙を用意してございますので、意見がございました方は、あわせてお貼りいただければと思います。お席に移動して貼るのが恥ずかしいという方は、資料に記載のQRコードでアクセスしていただけると、皆様のスマホからも御意見を出していただけるようになっておりますので、御利用いただければと思います。

それでは、グループ討議に移りたいと思いますので、席の移動が必要な方はよろしくお願いたします。

○事務局 時間になりました。グループ討議を終了してください。

各グループ発表者を決めていただけましたでしょうか。

それでは、模造紙の右上にグループ名を記載ください。そして、事務局の方、各グループの模造紙をホワイトボードに移動させてください。

○仁科参事官 それでは、討議の結果を御発表いただきたいと思います。発表3分、質疑1分、目安で結構ですので、よろしくお願いたします。

それでは、Aグループからお願いたします。

○木村委員 では、Aグループの発表をさせていただきます。アドライトの木村でございます。

我々のチームは、①の環境認識、戦略再構築（経営）とありますので、主には経営者というところにポイントを置きまして、現状、経営者という観点でどういったところが問題なのか。そして、右側に、かなり細かいですけれども、どんな打ち手、対策があるのかという2点でお話しをさせていただきます。

チームで議論になりました現在の経営者の問題点というところで言いますと、創業者的経営者ではなくてサラリーマン的な経営者であるというところが大きくテーマアップされています。その中には、人材の流動性が低いレベルであったり、あとはプロ経営者。Aチームではサイコパス経営者という言葉がよい意味で出ましたけれども、そういった空気を読まない、いい意味でのプロ経営者が足りないのではないかとということも現在の問題点としてテーマアップされています。

そのための対策ということで、具体的なものを含めて幾つかありますが、1つは、長期的にリターンを得られるように、例えば長期型の10年のストックオプションが出せるとか、取締役会が、今はどちらかというリスクサイドの議論になっていますが、ビックピクチャーを作成するようにするとか、合議制によらないチームに一定のバジェットを持たせる。

ここでは1%CEOという言葉もありますけれども、一定の枠を持たせて自由にできるバッファを残すということであったり。

あとは、人材の流動性を上げるためにベンチャーに留学させるとか、子会社社長をやらせてみるとか、アメリカのようにM&Aでアクハワアリングして行って、外部の人材を経営レベルに取り込むための施策もあるのではないかという話が出ました。

あと、何かAチームの方、補足があれば。よろしいですか。

以上になります。ありがとうございます。（拍手）

○事務局 それでは、Aチームに関して御質問がございましたらどうぞ。

ないようですので、それでは、Bチーム、お願いいたします。

○安宅委員 Bチームです。

個がなぜイケていないのかというチームです。個がイケていない理由は無数にあるのですけれども、どうやったらイケてる人になるかということに関して、2つの対象に分かれた議論を相当やりました。

1つは、大手町とか霞が関近郊、日本の中心みたいところで回している人の覚醒の話と、若くてイケてる人の覚醒の話です。これは、内部的にはまだ分裂したままですけれども、僕の見解では、前者の人の覚醒は無理で。だって、過去100年を振り返って、大手町からイノベーションが起きたことはない。イノベーションを起こして大手町に行くことはあっても、逆はないのです。だから、そっちは考えてもしょうがないのではないかと思います。

価値デザイン社会という言葉を生み出した議論の場にもいましたが、そのときだって、その人たちのことなどは一切誰も考えていなくて、その周りの1人をどうやって生み出すかという議論をやっていたのです。どちらの人に対しても、一番大きな議論の中心は、感覚器を開くという言葉が載っていますけれども、とにかく今までとは違うタイプの経験とか交わりを通じることによって、その人たちが、世界が広い、全然わけがわからないものと交わることは重要。いろいろな人に会うとか、そもそも知らない空間に行ってみるとか、とりあえず外国に行くとか、とりあえず会社をやめてみるとか、おもしろい人に弟子入りする。弟子入りするなら、若い人にしようということが、この一連のでかい塊。

ここの過程において、才能があっても、日本人だと学びと気づきが混在しているのですが、新しいことを知ることと、自分の中に入ってきて、化学反動的に気づく部分が混ざっているのですけれども、気づき側にフォーカスをかけるということが結構重要だろうということと。

もう一つは、ここの中で出てきた新しいアイデアみたいなものを、霞が関の判こみたいな、霞が関の判こである必要はないのだけれども、それなりのパワーのある人のエボリューションがあると、こういうものはアシストし得るだろうという話が、この真ん中の話。そこにおいて促進していこうと思うと、若干あほになったほうがよくて、そうしないとやばい人に弟子入りすることはできないわけです。知財戦略のほうにいたドワンゴの川上さ

んは、あんなに偉いのになぜかジブリの鈴木さんのところに弟子入りしているわけで、あのようなあほ的行動が彼をさらに覚醒させる。ただでさえヤバいのに、よりヤバくなる。これはすごく褒めていますというのがこの辺です。

ここの前の問題として、ステキの再定義があるのではないかというのが、ここの一群の話で。そもそも順当にきれいに回っている人が偉いみたいなイメージですけども、変態みたいなわけのわからないやつが、こっちのほうがファーベターだという再定義をしないとだめだというのが一連の議論で、画一的というか、何でもかんでもちゃんとできる人が超かっちょいいというやつではなくて、こっち側こそが本来偉くて、我々がこういう人たちを支えるというふうにしてあげないといけないというのがこの辺の話。

その過程において、どんどんワイルドな夢を描くとか、課題を考えるみたいなのが結構要るだろうというのがこの話。

ここが最初に僕が言っていた、イケてないおじさんの再定義とか活用系の話です。基本的にここで議論している話は、この人たちは、自分、イコール会社になっているやつをどうにかしろという問題があって、首が回らないぐらいまで硬直化している問題なのです。Noジャマオジというのが大事で、この人たちこそが、自分たちがプレーヤーじゃなくてアシスト側だという意識を持ってもらう教育をちゃんとするのが超絶重要だろう。

実際、そうなのです。イノベーションを起こす人は、万人とか1000人に1人です。その人たちを支える999人側なのですという意識を持ってもらわないといけないくて、この人たちか邪魔なことをやるので。これをどうやって支える人なのか。あなたたちの信用なり、金なり、ネットワークをこの人たちにちゃんと分け与えてほしいと覚醒させていかないと、本当に頭痛いですねという話。

大体、こんな話です。ありがとうございました。（拍手）

Bチームのほかの方々。

○守屋委員 このとおりです。

○安宅委員 御質問、御意見があれば承りたい。

○渡部座長 大手町はもうだめ。

○安宅委員 大手町は上がっちゃったところなので、非常に簡単に言うと、イノベーションしなくて給料をもらえる人の空間ですね。大手町に行く過程は大量のイノベーションをやる。そこはすごろくの上がりのポジション。五反田とか新大久保あたりにいる人が超絶イケているわけです。

○仁科参事官 999人の人は発想しなくていいのですか。

○安宅委員 この人たちは邪魔をしなくて、どんどん金を突っ込むとか、彼らの技を使ってあげるとか、会社の信用を使ってあげるとか、そういうのをやったらいい。実際問題、イノベーションがここから起きることはほぼないので、現実はそうですから。過去起きなかったことを期待しないというのが大事だと思います。

以上。（拍手）

○事務局 ありがとうございます。

では、次にCグループ、お願いいたします。

○小城委員 C班、いきます。よろしくお願いします。

C班は組織ですけれども、グループの中では日本社会の悲哀的な話が結構あって、空気を読まないといけないとか、軍隊的な側面がのこっているなどなど。多分、これは皆さん御存じのとおりの話がずっとありまして、今の大手町と同じことですね。

では、どうしようかということですが、なかなか難しいのですが、まず「できるやつ」の定義、「イケてるやつ」の定義と同じですが、組織の中で「できるやつの定義」を変える。そもそも人事評価がだめだ。だめな人事評価で偉くなった人しか上にいない。したがって、どうやって、この人事評価を変えるのか。会社の新たな進路を切り開くというか、もっとイケているやつを評価することはできないのかというのがありました。これができるれば、もう少しキャリアがよくなっていくのではないかな。単線型とか、ずっと同じこととか、複線型ができないという大組織の悲哀に満ちたキャリアが何とかなるのではないかな。したがって評価を変え、キャリアを変えなければいけないでしょう。

ただ、誰が変えるのか。結局、トップですね。組織の風土はトップの専管事項。これは僕の個人的な意見ですが、トップ以外に風土を変えられる人はいません。残念ながら、大組織のサラリーマン経営者は6年とか8年の任期とと思っている人が大半。かつ、従来型の評価で選ばれた人が大半。したがって、変えるのは相当大変だと僕は思っています。

では、どうするか。これまでの政府の施策の中で一番効いたと僕が思っているのは、コーポレートガバナンスコード。あれをがつつり変えれば、相当プレッシャーがかかるので、逃げ切ろうと思っている経営陣も変わるかもしれない。あとは、よい会社を大々的にPRするとか、トップの価値観はこれでいいのかということ誰かに言ってもらおうとか。いずれにしても、トップに対して社内外から圧力をかけて、彼が本気になったら、きっとミドルも現場も価値観につながるし、評価も変わって、キャリアも変わっていくのではないかな。

ただ、もっと根本は教育なのではないかな。要するに、教育のときから、こういう日本的な型にはまる教育をやっているからだめだろうという話がありまして、したがって、まずは子供のときの教育。あとは、会社に入ってから教育ですね。これも、僕はぜひ兼業・副業をもっとやってほしいと思っていますけれども、外に出ないといけません。外に出れば、「おれは意外とイケている」とわかる人が結構いるのです。

なので、社会人になってから、長時間労働とか言っているのではなくて、兼業・副業を促進するとか、もしくは越境入学とか、社外に出す。あと、学ばないやつは放っておくとか、みんなフリーランスになっちゃえということができると変わるのかな。

いずれにせよ、我々の一番の問題意識は、トップが変わらなかつたら全然変わらないので、相当大変だということで、難易度がなかなか高いと思っているということで、残り15秒になりましたが、宮木さん、補足をお願いします。

○宮木委員 全部言うていただきました。

○小城委員 大丈夫ですか。

1 個御紹介ですけれども、僕、首都圏の人材を地方に送る仕事をしているのですが、大企業の様子を調べていくと、1 軍、2 軍の選抜は大体30代で終わっています。ただ、日本の大企業がひどいのは、落選組に落選と言いません。役職定年の56まで引っ張るわけです。なので、本当は35歳定年とどこかに書いてありました。これをやったり、もしくは落選したら落選したと言って、外へ出るといってくれば、もっと有為な人材の流動化が進むと思っています。ただ、日本の組織はそれをやらないのです。そのほうが彼らにとって合理的だから。本当に残念です。

済みません、最後は個人的な意見でしたが、C班の発表を終わります。

○事務局 Cチームについて御質問ございますでしょうか。どうぞ。

○岩波委員 経営者を変えることは可能ですか。

○小城委員 今、大企業が早期選抜をやっているじゃないですか。それで、若いうちから子会社の社長とかをやらせているでしょう。僕は、あれはひょっとしたらイケるかもと思っています。

○岩波委員 経営者を覚醒させる経験がすごく必要だと思うことと、あと、若者たちがばんばんやればいいですね。僕がいつも言っているのは、大企業に優秀な者が入らなければいい。そうすると、変わらざるを得なくなる。

○小城委員 でも、もうかなりやめているでしょう。

○岩波委員 やめています。もう直前まで来ていると思います。

○小城委員 どんどんやめているし、もう行かなくなっているのも、いいと思います。大組織は、死ぬところは死ぬしかないぐらい。幾つか死ぬと、もうちょっと進展がありますよ。だから、僕は、ゾンビ企業はどんどん撤退させるほうがいいと思っている。これは個人的な意見です。

○岩波委員 ありがとうございます。

○小城委員 どうぞ。

○安宅委員 今おっしゃったように、ゾンビ企業は撤退すればいいですが、我々のチームに与えられたお題が、大企業とか旧態組織を立て直す系。これは、事務局はそれでいいのか。そういうところからは生まれないので、何だかよくわからない。物すごい数のニッチを生み出してくれというのをもともとやっていたはずであって、そっちから生まれるわけがないという、もともとやっていた議論が、もう一回そこを立て直すみたいな議論になってしまっていて。

○住田局長 大企業に復活の引き出しがあると思っている人たちがいるのです。

○安宅委員 その人たちは脱出していくと思います。

○住田局長 もうちょっと時間がかかります。だんだん変わっていく。

○安宅委員 そこがどうかかなと思いました。だから、Cチームの設定として。

○小城委員 おっしゃったとおり、若いやつが行かなくなるのが一番ですよ。

あと、兼業・副業を認めない会社はみんなやめちゃうと、僕、なりつつあると思っています。これは、住田さんにそういう方向にぜひアクセル踏んでほしいです。そうやって内外からトップにプレッシャーかけないと無理ですよ。だって、本当にすごろくの上がり。

○住田局長 トップはわかったようなことを言うのです。そうだな、そのとおりだな。言うけれども、おまえら、やってなんて言っちゃうから。

○小城委員 それはトップの役割を果たしていないですよ。だったら、トップは「やってね」と言ったうえで、実際やらない人を切れるのかということです。切らないならトップじゃないよと僕は思います。なので、本当のトップの人にトップをさせれば変わるのですけれども、それはもっと住田さんに追い込んでほしいですね。

○安宅委員 でも、そういうトップがリジェネレートされるようにつくられている経営を変えるというのは、本質的に無茶があります。

○小城委員 だとすると分社化するしかないですよ。出島をつくったり、特区をつくるしかなくて、もしトップがそういう意思があって、組織が重たいと思ったら、分社化して新しい島をつくるしかない。

○安宅委員 そう思います。なので、僕、経団連のSociety 5.0もやっていたのですけれども、出島をつくるしかないと書いてある。あれは、できないというのが経団連。

○小城委員 だって、クリステンセンのイノベーションジレンマは、もう十何年前から言っていて、出島しか無理。大企業でイノベーションはできやしない。

○安宅委員 だから、もう一回戻ってくるのですけれども、この問題をやめませんかというのが。それは、私も25年前からコンサルタントやったりしていて、しみじみ無理だと知っているのです。

○岩波委員 人間が変わるときは、昔から、闘病、投獄、倒産とかがあると変わる可能性はある。そのぐらいのことがあると人間は覚醒するのですけれども、そういうことがない限り、もしかすると変わることがないかもしれないのですけれども、そういう経験を意図的にさせるというのも可能性はあるかな。

○小城委員 分社化ですよ。分社化して、そこを1人で何とかしてこいと。不採算部門を分社化して、そこに突っ込むとか。言ってできるなら、シャープも東芝も起きていないですよ。「危機だ」と言って人間が変わるのだったら、あんなもの、起きないです。給料を下げただけ企業がよくなるはずがない。それで人の動きが変わるのだったら、破綻なんか起きないです。なので、おっしゃるとおりショックを与えるしかなくて、それは既存の組織の中では難しい。

ただ、あとは事務局にお任せします。

○住田局長 出島というのは1つ。もし今、ある大企業を突然全部ベンチャーにするのではなくて、何かやるとしたら出島ですね。分社化なのか、出島なのか。そこは、大企業のいいところですが、出島をつくるだけの余裕がある大企業はまだ多い。そのリソースを使わない手はない。だって、小さい会社だと出島なんか、もともと成り立たない。

○安宅委員 そのもの自体が出島。

○住田局長 それはリスクの大きさの問題だから、今の場合は。だから、10年後は変わってきます。10年かかる。

○宇津木補佐 次回、また御説明さしあげたいと思っていたのですが、出島をつくらうまいくということでもなくて、いわゆるメニューがそろってやってみただけでも、結局、できないねということがある。つまり、器をつくらから、それでいいよということでは解決しない。それをどうすればいいかということについて考えていかないといけないかなと思います。

○小城委員 大企業が新規事業室をつくって新規事業が成功しないのと同じ理由ですよ。組織をつくってできるのなら、破綻なんて起きないですよ。なので、箱をつくることは出発点。そこから何をすることが問題だと思います。

○仁科参事官 事務局の問題意識としては、今の企業そのものを変えていくとか、刷新していくというよりは、そこはお金も人もたくさんあるのだから、それを使わない手はないだろうということで、そこを起点にしてお題を立てた感じです。

済みません、Dグループ、お願いします。

○属委員 Dグループですが、今の出島が何でできないかという話です。4つの要素、今までの議論も入ってくるのですが、外部環境、組織・会社経営者、個、あと場をつくるという4つの要素に分けていまして、外部環境で言うと、四半期決算を含めて、非常に強い金融市場のプレッシャーが会社の経営陣にかかっている、はっきり言うとゴールが見えない、ROEがわからない、フリーキャッシュフローが読めないものにお金を払うという意思決定を経営者ができない。

それでやる前は既存経営の中でやればよくて、まさに出島というのはイノベーションなので、始める前には結論がわからない。成果物もわからない。成果物のわからないものに幾らか金を払って意思決定できるようにしなければいけない。そういった環境が組織に対してあること。さっきの大手町とか千代田政府という言い方があるらしいですが、大手町と永田町と霞が関あたりからちょっと切り出した出島をつくらなければいけないということと。

個というのも、みんな個と言いますが、今のままだとファースト・ペンギンみたいな形で、リスクをとる人だけが優秀なわけではないですね。リスクテイクと有能者には相関関係はないので、日本は割と組織の中にも立派な方がいらっしゃる。僕はもともと大企業におりましたので。けれども、非常に強いハイコンテクストに取り込まれるので、自分の個を開くことができない。

もっと言えば、さっき教育の話がありましたけれども、教育基本法でエデュケーション。これは、ラーニングができていない。だから、アンラーニングしなければいけない。1回覚えたことを忘れてくれ。今まで是とされていたことをやめてくれ。みんながエゴセントリック・ワールド・ビュー。だから、近代モデルですね。株式市場、俺がもうけたるねん。

もうちょっといい心でやろう、もうちょっと世界をよく見ようよ。エゴセントリックが他者への理解力が乏しい。

これは、日本人が全員、他者への理解が乏しいわけじゃなくて、金融資本主義から流れてきたハイコンテクストを取り入れてしまったので、評価されなければ嫌とか、みんな三方よしということがあったので、アンラーニングしなければいけない。

一方で大企業は、さっき住田さんがおっしゃったようにリソース、人とか金がよりあるところが、ある程度結果が見えないものに張ってくれなければいけない。張る主体が要る。そうすると、ボールの投げ手がいれば受け手、キャッチーが要るので、キャッチーをやるやつがない。キャッチーをやる人たちというのは、どういうマインドセットが要るかという、これもゴールオリエンテッドじゃないですね。うまくいくかどうかわからないけれども、こういうことがうまくいくという不確実性かけられるキャッチーと、投げられるピッチャーと、それを成り立たせるような思考、フレームワークと。

もう一つ、最初にやらなければいけないのがアンラーニング。それによって個を開いて、組織を開いて、社会を開いて、こんなことができたらいいのではないかなという話にまとめさせていただきました。（拍手）

○事務局 Dチームについて質問ございますでしょうか。

○小城委員 アンラーニングするにはどうしたらいいですか。

○属委員 アンラーニングは、実は非常に難しいことですがけれども、究極を言うと弁証法だと思います。テーゼAが真なりと言われていまして、アンチテーゼが出てきて、アンチテーゼに対して、テーゼBを出すことによって解決しようとするのですがけれども、テーゼBもアンチテーゼがあります。そのためには、物事は階層によって成り立っていて、このレイヤーだけ切り取ればいいわけじゃないということと、矛盾する力を統合する力は何かを探すのが弁証法だと思いますけれども、これがアンラーニングの基礎。だから、単体を点で取り出してもだめで、全ては全体の中の部分ということを理解することと。

もう一個、理解を1人でするのではなくて、仲間とする。同じ世界観を共有する。この資料の中にもありましたけれども、世界観を共有するというのは、同じものを目指すのではなくて、非常に広い意味での明るい未来を共有するということかなと。

○小城委員 組織の中では難しいということですね。

○属委員 違います。組織が難しいのではなくて、この組織はそういうふうにつくられている。これもレイヤーになっている。金融資本主義があって、今の株式会社があって、そこで経営者がいて、個人がいて、この階層をここだけ切り出してもだめで、全体を見なければいけない。でも、全体を変えるのはなかなか難しい。でも、その上で部分からやる。部分はどこか、出島でよくて、出島に大企業は人と金を出さなければいけない。そのときには目をつぶって出せということです。

○仁科参事官 どうもありがとうございました。

これで一通り、各グループの発表を終わりましたので、ここで休憩を5分間だけとりた



と思います。この5分間に各グループの発表をごらんいただいて、自分が参加していなかったグループに、こういった方向で検討したらどうでしょうかとか、こういった論点もあるのではないのでしょうかというご意見をぜひ貼っていただきたいと思ひまして、前にブルーの附箋を用意してあります。このブルーの附箋をお使いいただいて、5分の休憩の間にそういった御意見がある方は貼っていただければと思います。

その後、改めて、またもとのグループに戻っていただきまして、もう少しほかの問題がないとか、深掘りする点がないかという観点から、さらに同じテーマでもう一度御議論をお願いしたいと思っております。

では、ここで5分間、時間をとりたいと思います。

○仁科参事官 今、各グループに模造紙を戻させていただきました。それで、全体の討議を通じまして青い附箋が貼られていると思います。青い附箋には、疑問の提起とか考え方が提起されているかと思ひますので、それも参考にさせていただき、かつほかのグループの議論も踏まえていただきながら、最初にやっていたいただいた議題と同じテーマですけれども、さらに深掘りできるところはないかという観点で、皆様に附箋を使っていただくなり直接記入するなりしていただければと思います。その後、前回の発表との差分について、また皆様のほうで発表していただくようにしたいと思ひます。

考える時間を5分とりまして、その後10分、議論していただく時間をとりたいと思ひます。

○仁科参事官 残り時間も非常に限られていますので、前回の議論との差分のところだけ、各グループから発表していただきたいと思ひます。

まず、Aグループの方から御説明をお願いいたします。

○鮫島様 Aグループです。

先ほどの皆様方の発表に鑑み、大企業を組織ごと変えるのはなかなか難しいという前提を採用したうえで、とはいえ、大企業はお金もリソースもあるから、一部の企業が20年ぐらいでなくなっていく可能性もある中で、それまでに、何か日本社会に貢献することがありうるのか、という視点で議論しました。

大企業の組織改革という文脈で、「出島を造る」という意見も出ました。そこで、「出島」とはそもそもどういう性質のもので、どういうファンクションを担うのかという点について、議論をしてみました。我々の結論では、「出島」というのは、大企業のスピナウト先であることを前提として、ディジションについては大企業の正規ルートに乗らず一定の裁量を与えられる（スピードのある事業展開が可能となる）、それでいて、大企業のリソースとかお金はある程度自由に使える、というような虫のいい組織を想定して

います。

そういう「出島」のファンクションに議論が及んだのですが、例えば昔の社内ベンチャーのように、大企業本体からやる気のある人たちが「出島」にどんどん移ってベンチャーを創るというのものもあるだろうし。ある程度のプルーフ・オブ・コンセプトが終わった外部ベンチャーと一緒にジョイベンみたいなものをつくってグローバル化を担当するとか、幾つかのファンクションを観念できるであろうと思っています。出島論を政府としてもう少し明確に提示することによって、大企業がよりイノベティブな方向に改革しやすくなるのではないかという意見も出されました。

以上です。（拍手）

○仁科参事官 ありがとうございます。

続いて、B班の方から済みません、御説明をお願いいたします。

○安宅委員 追加で3つぐらいの議論をしました。

1つは、今、大企業の中にいて、活用されていない才能をどうやって吐き出させるかという話です。

2つ目は、大企業の中にいて、目利き力のある人をどうやって使うか。

3つ目は、死にかかっている大企業なのに、潰れないために吐き出されない才能をどう使うか。

1個目については、へそは結構クリアで、兼業・副業ができないのが最大のへそというのが我々の見解。例えば、日本最大級のブレインタンクと言うべき霞が関では、何と兼業ができないどころか、起業も不可能だと先ほどお聞きしました。会社がつくれぬ。本当ですか。やめるしかないということで、かなりおかしな仕組みになっている。多くの企業は、法律上可能だと言っているけど、就業規則等で禁止されている。これを何とか緩めない。国がこのような規則を法的に上書きするような仕組みを入れて、兼業を禁止するというと、労基署が来るか、ペナルティー税が課せられるぐらいのことをやることによって、才能の吐き出しが起きると思います。

今の会社というのは、ジョブディスプリクシオンを何もしないで、時間で丸抱えするという、すさまじく雑なことをやっているんで、これはできない。ここは結構大きなポイントだろうというのが1つです。

2つ目は、先ほどイケていないおじさんとか言っていたのですけれども、実際にこの人たちが仕掛けることは、35以上とか、過去の就労体系もあって非常に難しいと思うのですが、この人たちは何らかの専門家で、目利き力はすごくある。この方々が、ここから生まれてくるアイデアとかを、いいねということをやると。目利きゴーゴーみたいな仕組みが本来あってしかるべきであって、目利きをプールしてゴーゴーできるようになると、これはインディゴーゴーを文字っているだけなのですが、何かできるといいね。

3つ目は、長期信用銀行というのが昔あったのですが、破綻しました。非常に巨大な才能プールを露出してくれたおかげで、日本に結構貢献したと思っています。似たような会

社で日本興業銀行というのがあったのですが、潰れなかったのが貢献度は低いと思います。だから、潰れることによって、やっと吐き出される。なぜか日本には、5000億円以上の事業価値を持っている企業は助けられるという暗黙のルールがあるために、潰れない。ここは、インジェクション禁止ということで、ゾンビ企業の中が、会社はゾンビでも、びちびちした人は500人、1000人、いっぱいいるわけです。その才能を吐き出していただくということをやっているようにするといいいのではないかと。

これで大体カバーしていますか。こんな感じでした。以上です。（拍手）

○仁科参事官 ありがとうございます。

続きまして、C班から。

○宮木委員 C班です。

まず危機感が足りないのではないかという点について、平時にいかに危機感を持つかという議論をメモで貼っていただいたところから始めました。定期的に短期のスパンで危機感をきちんと持っていくということが非常に重要という話をしました。

また大企業についても議論をしました。私自身も大企業のグループにしながら、研究所という出先機関のようなところでプロパーで働いていますが、長く続いている大企業を変えるのはすごく難しいといえます。とにかく、老舗になればなるほど、何かを大きく変える事は抵抗があるので、時代にあわせた変化に結びつきにくいのですが、例えば我々のようにシンクタンクとして切り離されている小さいグループ企業が一步先に行って、その動きを大企業に伝えていくというやり方もあるのではないかというのを、お話を聞きながら考えました。出島とか分社化されたところが先にイノベーションを起こしていく。それを大企業に還元し、大企業がやれることをやるというのも、モデルとしてあっているのかなと思いました。

差分としては以上になります。（拍手）

○仁科参事官 最後にD班、お願いします。

○本村副座長 D班、産総研の本村です。

現状と、あるべき姿に関しては、おおむね整理されていると思いますが、問題は一足飛びにそこに行かないハードルがあるので、ハードランディングなのか、ソフトランディングなのか。これに対して、今回はソフトランディングだとどういう出島があるか。出島をゴールではなくて、サードプレイスとしての中間、中立的な緩衝地点として出島を設定して議論してみました。

キーワードで特徴的なのは、これはプレーグラウンドであるべきだ。個人に帰るときに、経験が必要、体感が必要。その体験できる場として、幼稚園のようなイメージで全員一致でプレーグラウンドがいいのではないかと。このプレーグラウンドに一体どういう仕掛けがあれば、これが機能するのかというときに、寛容性、サイコロジカルセーフティをつくる要因としては、友達が要るだろう。友達がいろいろなところから集まってきて多様性を持っているということが、この場のプレーグラウンドとして必要なファンクション。

こういった形で仲間意識をつくり、テーマやビジョンが共感されて、そこにはキラキラ感があったり、誇りが持てたり。これは、決して島流しの出島ではなくて、プライドを持てるような場として設計すべきだ。ここの場にいることによって、アンラーニングプロセスが進み、新たなラーニングというのは、あくまで実経験から自信を持った形で醸成されていくということをイメージしました。

これに場をつくる人がどういう手助けをするのか。この中には、先ほど言った変化のプロセスをある程度マネジメントする。遊ぶ子供ではない目線が必要で、このまなごしをどう設計するかが課題として抽出されました。この場の形成のプロセスとともに、成果のマネジメントというものが重要な課題で、これが保障されないとこの場のスポンサーがついてこないし、人も出さない。

このプロセスが、実は現状のマイナス100を一旦ゼロにするプロセスと、ゼロから1、もしくはゼロから3ぐらいまで苗を育てていくというプロセスと、その苗を次の100に育てる。そのプロセスを整理しないと、それぞれやるべきことが違うので、これが混ざってしまうと危険ではないかというところで、宿題が持ち越されたということになります。

ほかに何か補足する点ありますか。というのが我々の議論でした。ありがとうございます。（拍手）

○仁科参事官 予定の時間が来ておりますので、全体を通じてどうしてもこれだけは言っておきたいというのがもしあるようであれば、ここで御発言いただく時間を持ちますけれども、よろしいでしょうか。

では、座長、お願いいたします。

○渡部座長 では、時間になりましたので、これで議論は終わらせていただきたいと思えます。

きょう、非常に生産性が高くて、いつもやっていると思うのですがけれども、事務局は、普通の会議で2時間の掛ける4倍ぐらい整理しないといけないという状況にあるのだけでも、ぜひよろしくお願ひします。

ということで、最後、住田さん。

○住田局長 本日はありがとうございました。きょうも本当に大変なバトルをしていただきまして、皆さん、そろそろお疲れだと思えます。

12月28日という御用納めの日に会議を設定すること自体、非常識ではありましたが、皆さん、きっと楽しんでいただけたと信じております。

ことし1年、大変お世話になりました。ありがとうございました。よいお年を。（拍手）

○渡部座長 終了で。

○仁科参事官 どうもありがとうございました。

次回の会合の場所は追って御連絡さしあげますけれども、日時は2月4日の午後3時からと決まっております。本日の議論を踏まえまして、また議題等につきましては皆様に御連絡さしあげたいと思えます。

また、きょう、必ずしも全ての御意見が出たとは思っておりませんので、またメール等で引き続き御意見をいただければと思います。

ありがとうございました。