

○仁科参事官 それでは、時間になりましたので、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3回会合を開催させていただきます。

私、内閣府知的財産戦略推進事務局の仁科でございます。よろしくお願いいたします。

本日はお忙しい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、知的財産戦略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、ここは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、本日は用務のため出席できませんので、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。

先生方、本日もお忙しい中お集まりいただきまして恐縮でございます。

先生方におかれましては、日ごろから私ども事務当局とメールのやりとり等におつき合いただきまして、さらには外部に対してこの会議の模様をさまざま発信いただきまして、ありがとうございます。恐悦至極に存じます。

本日は第3回目ということで、議論のほうも乗ってきたところでございます。盛んな、活発な御議論のほう、先生方、よろしくお願いいたします。

○仁科参事官 本日は渡部座長が御欠席でございます。また、江戸川委員及び木村委員も御欠席でございます。

渡部座長が御欠席でございますので、設置要綱第3項に基づきまして、本日は本村副座長のほうに議事進行をお願いさせていただいております。

また、参考人としまして、PwCコンサルティング合同会社様、パブリックインテリジェンスジャパン株式会社様、KDDI株式会社様、内閣府科学技術イノベーション担当に御出席いただいております。これらの方には後ほどプレゼンテーションをお願いしております。

また、オブザーバーとしまして、鮫島正洋弁護士、クルー株式会社様、野村総合研究所様、経済産業省、特許庁から出席いただいております。

本日の討論事項につきましては、後ほど事務局より御説明させていただきますけれども、今後の進行につきましては、渡部座長とも御相談をさせていただきまして、次回第4回まではこのグループ討議を続けさせていただきたいと思っております。また、報告書等の構成の案を御提出させていただきたいとも考えております。

予備日ということで、第6回会合の日時を皆様のほうに調整させていただいておりますけれども、この第6回の予備日も使わせていただく方向で考えておりますので、御了承のほど、よろしくお願いいたします。

それでは、本村副座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、本村副座長のほうにお願いさせていただきます。よろしくお願いいたします。

○本村副座長 どうも皆様、こんにちは。副座長の本村です。

3回目ということで、議論の発散と収束という意味では今回は非常に難しいタイミング

かと思えますけれども、今後の展開を含めて、事務局ともお話しする中で、今回は非常に重要な回だと位置づけておりますので、皆さん、どうぞよろしくお願ひいたします。

では早速ですけれども、議事に入る前に、事務局から会議資料の確認をお願いいたします。

○仁科参事官 皆様のお手元、机の上にクリップどめで資料を用意させていただいております。

本日の資料でございますが、上から、資料3-1が議事次第、資料3-2が事務局説明資料、資料3-3-1がPwCコンサルティング様による説明資料、資料3-3-2がパブリックインテリジェンスジャパン様による説明資料、資料3-3-3がKDDI株式会社様による説明資料、資料3-3-4が内閣府科学技術イノベーション担当からの説明資料でございます。

また、委員の席上の配付資料としまして、座席表と議題の説明紙を御用意しております。

不足等がございましたら、挙手いただければ事務局のほうで対応させていただきます。よろしいでしょうか。

○本村副座長 どうもありがとうございました。

では、今回の会議によって知り得た情報の取り扱いについて、形式上ですけれども、申し上げます。

今回の資料のうち、内閣府科学技術イノベーション担当付企画官の御説明に関しましては、現在審査中の日本オープンイノベーション大賞に関するものです。こちらの審査内容に関する情報を外部で取り扱うことは禁止となっておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

その他の内容につきましては、前回と同様です。念のため事務局から再度御説明をお願いいたします。

○仁科参事官 この会議の進行に当たりまして、毎回会議のたびに御説明させていただいておりますけれども、第1回会合で渡部座長から御説明していただいております取り扱いをそのまま踏襲したいと思っております。

設置要綱第6条に基づきまして、本タスクフォースにおける録音、録画につきましては、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に十分御配慮いただける場合にはしていただいても構いません。

また、スチール写真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、報道機関の方を問わずしていただいても結構でございます。ただし、いずれの場合におきましても、この会議において知り得た情報を外部で取り扱うに際しましては、御発言された方のお名前と御所属が特定されないような形をお願いいたします。いわゆるチャタム・ハウス・ルールをこの会議でも適用したいと思っております。

今回の取り扱いにつきましても、こういった形にさせていただきたいと思っておりますけれども

も、本村副座長、よろしいでしょうか。

○本村副座長 今回もそのように取り扱いたいと思いますので、よろしく願いいたします。

では、議論に入ります前に、前回の議論のまとめと、本日の議題の説明を事務局のほうからお願いいたします。

○杉本補佐 それでは、第2回の御議論と振り返りと第3回の議題について御説明させていただきます。

本日は、この後いろいろとコンテンツが盛りだくさんになっておりますので、振り返りにつきましてはコンパクトに進めさせていただきたいと存じます。

まず、スライド3をごらんください。

スライド3におきましては、主に経営者観点というところで前回御議論いただきました。経営者として目指す姿といたしましては、ある意味、いい意味で空気を読まないこと。また、創業家マインドを持つことなどがオープンイノベーションを推進していく上で必要であるということを前回御議論いただきました。

続きまして、4ページ目でございます。

4ページ目は開かれた個と自立した個について御議論いただきました。こちらにつきましては、個を開いていくためには、異なる文化への接触やとがった年下への弟子入りというような多様な環境に自己を置くことによって、自己を開いていく、個を開いていくということが、オープンイノベーションを推進していく上での人材というところで求められているのではないかと御議論をいただいております。

3点目、スライド5でございます。

こちらにつきましては組織・風土についてと、いわゆるイノベーターではない人材、既存組織の既存人材というところの役割をしっかりと考えること。また、評価軸の見直しだとか、組織として今、置かれている環境の変化に対応するための必要性を認識するための危機感の醸成が必要であるという御議論をいただいております。

次のページに参りまして、6ページ目でございます。

こちらのページでは、資源を持ち寄る場というところの御議論をいただきました。この場においては、まずは既存の組織側からその場に対する邪魔をしないことがまず重要であって、いわゆる出島である既存組織に対して付度せず、むしろ既存のビジネスをカニバリするようなアイデアが推奨されるのではないかと御議論をいただいております。

続きまして、7ページ目でございます。

7ページ目は社会インフラ等について。まずは既存組織からの資源の開放を求めることが第一であるということで御議論いただきました。そして、そのトリガーとなる要素といたしましては、兼業副業の普及が喫緊の課題であるということが前回の御議論でございます。

スライド8～9ページまでは前回の御議論の御参考用のスライドでございますので、説

明は割愛させていただきます。

12ページまでお進みください。

こちらからは、今回の議題について御説明いたします。

まず、前回の御議論を受けまして、その御議論を深めていくという方針で今回の議題を設定させていただいております。これまでの御議論を受けまして、オープンイノベーションの必要性やその手法はかなりわかっているのですが、実績や実装が進まないのはなぜかというところに切り込みたいと考えております。

その原因の一つといたしましては、それらオープンイノベーションにかかわるアクターに求められるマインドセットが不明確であるのが一因ではないかというところを今回検討しておりまして、その検討対象について、この図を用いて説明させていただきます。

まず、この右下の部分には「出島・場」と書いております。こちらはいわゆるオープンイノベーションが実際に進められていく舞台となる場所と考えております。オープンイノベーションを実際に推進していくいわゆるイノベーターと呼ばれる役割のほかに、そのイノベーターを支える人材、例えばこの既存組織とのインターフェースであったり、この間でいわゆるカタリストと言われるような触媒となる役割を持つ人々が、このサポート人材ではないかという位置づけで考えております。

また、上の丸には「経営者」と書いております。こちらは、この場に対して資源を送り出すことを決定する経営者でありまして、また、資源を送り出したからには、この場に出ていった資源たちを守護する立場であるという役割を考えております。

そして、左下「本業（本国）」と書いてある部分は、その場に対して実際に資源を送り出す立場でありまして、場合によってはこの場の成果というのが、この場自体でアウトバウンド的にもものになっていくケースもあれば、この場からフィードバックを受けて本業のほうでスケールしていくというようなケースも、オープンイノベーションの類型として考えられると思っております。

通常、この場に対しては、ほかの経営者で書いていますが、さまざまな企業であったりとか、書いておりませんが、場合によっては市民であったり、ベンチャー企業であったり、さまざまな参加者がこの場に集まってくるというところではございますけれども、本日の議論におきましては、このようなスコープということで御議論いただければと考えております。

今回、この赤色の破線で幾つかくくっております、a1、a2からdが本日の議題に対応しておりまして、実は、皆様おかけいただいております各テーブルごとに議題を設定させていただいております。

それでは、具体的な議題について御説明いたします。スライド13をごらんください。

まず、aから申し上げます。aではこのオープンイノベーションの必要性やHow to論というものが広く認知されているのに対して、なぜ進まないのかというところで、当初の課題感というところと共通しておりまして、OIに適合できていない原因がどこにあるのかと、

どういうマインドセットを持つべきなのかということ、経営者としての役割と、実際に出島で出ていくプレーヤーとしての役割と、それぞれ分けて御検討いただきたいと考えております。

そこで、このa1とグループ分けをさせていただきましたテーブルの方におかれましては、経営者が持つべきマインドセットはどのようなものかということをお検討いただきたいと考えております。また、a2のグループにさせていただきました皆様方におかれましては、実際に出ていくプレーヤーというところにおいて、どのようなマインドセットを持つべきかということをお検討いただきたいと考えております。

2点目がbです。bは、前回の御議論を受けまして、イノベーター、個人である場合もありますし、チームである場合もあるということですが、イノベーターを取り巻く人々。

ページが戻りますけれども、ここで実質的なサポート、直接的なサポートをする役割だけではなくて、それを取り巻く人々。当然経営者もありますし、それを送り出した本業（本国）の役割もあるかと思えます。

その本業（本国）の役割という人たちが、実際にプレイをしているイノベーターたちに対してどう関与していくべきか、どういう心持ちで関与していくべきか。また、何をすればいけないのか。前回は「No! 邪魔おじ」というようなキーワードでいろいろ御議論いただきましたけれども、とってはいけないアクションというものもあるのではないかと。

具体的に申しますと、例えばということで、えせ正義の味方というものをこれまでジャパンイノベーションネットワークの資料から引用させていただいておりましたけれども、第1回の資料でも御説明させていただきましたように、えせ正義の味方がイノベーターにとりがちなアクション集であったり、えせ正義の味方からイノベーターを保護するためにはどうすればいいのだろうというところについて、御議論いただきたいと思っております。

3点目はcです。cは、先ほどの図のところ、既存組織からなかなかソースが出てこない。出てこないのはなぜかというところの掘り下げに取り組んでいただきたいと考えておりますグループです。

すなわち本国から出ないということは、出ないからどうすべきかというよりも、まず、なぜ出ないのかというマインドから御議論いただきまして、その出ないことに対してどうアプローチしていくべきかというところ。また、そもそも出さなければいけないというところの必要性の認識が浅い場合、どうしていくべきかというところの御検討をいただきたいと考えております。

最後に、dでございます。dにつきましては、OIに適した知財権の扱い、人材の流動化、前回活発に御議論いただきました、転職/兼業/副業/複業などといった社会インフラの整備が必要とされましたけれども、その社会インフラの整備によって一体何が解決できるのかということの課題の明確化と、どうやってそれを解決するためか。どういう社会インフラを設ければいいのかというところ。例えばと書かせていただいておりますけれども、価値共

創を促進するためのOIのエコシステムにおけるあるべき知財の役割と、その知財権の持ち方などについて御議論いただきたいと思っております。

1点申し忘れましたけれども、cチームのなぜ資源が開かないのかというところはかなり重いテーマであると我々認識しております。今回、cチームにおきましても、aチームと同様に2チーム設定させていただいております。c1、c2とグループ分けをさせていただいておりますけれども、こちらはaのように明確に区別があるわけではございませんで、それぞれの委員の方々のバックグラウンド等を生かして、活発な御議論をいただければと考えております。

長くなりましたけれども、議題につきましての発表は以上でございます。

○本村副座長 どうもありがとうございました。

1点質問なのですが、第2回目ではソフトランディングとハードランディングというような切り口もあったかと思うのですが、それを12ページ目の図の中で、a、b、c、dとそれぞれがある意味北風と太陽のような、ハードとソフト両方合わせて、各テーブルごとにそういった強弱をつけるということで、第2回の分は反映されるのでしょうか。

○杉本補佐 本村先生の御指摘のとおりで結構でございます。

○本村副座長 というような方向で討議に移りますが、この時点で確認しておきたい点とか、前回踏まえていないというようなポイントがありましたらお願いします。いかがでしょうか。よろしいですか。

またありましたら、討議の最中などでも割り込みいただければと思います。

では、討議に関してはそのような方向で進めさせていただければと思います。

討議に先立ちまして、本タスクフォースにおける検討のために、今回4件のプレゼンテーションをお願いしております。質疑は4件のプレゼンの最後にまとめて行いますので、まず1件目、PwCコンサルティング合同会社より、本タスクフォースの検討に並行して進めていただいています調査研究について、15分間で中間報告をお願いします。資料3-3-1になります。お願いします。

○篠崎様 早速ながら御説明を。PwCと左下に書いた資料をごらんいただければと思います。

時間の関係でページを飛ばしながら御説明いたしますので、スクリーンをあわせてごらんいただければと思っております。

まず、2ページ目をごらんください。

「本日、共有させて頂きたい『価値共創』の観点」ということで、最初に御提案をさせていただければと思っております。今回、日本企業に見受けられる同質性の高い組織が、価値共創というものに対してどう向き合うか、組織内というところと外部の場の2つの視点で調査いたしました。

まず、組織内の観点というところだと、ダイバーシティーとインクルージョン、その施策を通じて共有価値を生むという方針。現組織の多様性を最大化するというところから土壌をつくっていらっしゃる企業が多いということが明らかになってまいりました。これ

はある種、出島に特化しますという局所療法や制度からスタートしないというところになるかと思います。

もう一つ、場という観点ですと、3つの共通的な特徴を海外調査等から捉えてまいりました。1つは、Business drivenではなくてPurpose中心である。2つは、Wantsから始まるのではなくてちゃんとGiveから、与え合うところから始めますと。最後は、結果はReportであったりとかResultを求めますというようなShareを中心に見ていくと。そこからイノベーションをつくっていかうというところを見てまいりました。

この背景、詳細を御説明いたします。前書きを飛ばしまして、7ページ目をごらんください。日本企業の価値共創の現状というところでございます。

今、日本企業は競い合う、争うようなオープンイノベーション、ないしは協調というものです。共通部分の共有に加えて、今、価値共創という外に出していくというところに入ってきていると。ただ、ちょっとおくれがあるよねという話だと思います。

次の8ページ目ですが、では、今、この課題とは何ですかというところでございます。事例ベースのお話でございます。この企業、経営方針もばっちり、組織もオープンイノベーションに対応しているのだけれども、経営層は既存事業部のトップが兼ねている。かつ、企業として目指す価値とは何ですかというときには、国であったり業界トップの企業が考えてくれるよねという状況。かつ、出島の部門もあるのだけれども、経営層の制約が生じている。既存事業部は顧客価値の創造は理解していますと。ただ、お客さんが20年来変わっていませんという中で、物売りが軸になっていて、なかなか変革が厳しい。構造的な課題がありそうだとこのところでございます。

その中で、10ページ目をごらんください。先ほどのとおりでございます。この構造的課題に対して、組織と場という両面から少し見てまいりましたという調査でございます。

飛んで、13ページをごらんください。

まず、組織の中のあり方というところでございます。まずは土壌をつくっていく。どういう観点がありそうかという4つを御提案いたします。

第1は明確かつ実質的な経営方針の提示ということで、「Diversity」「Inclusion」、プラス「顧客起点」という部分を打ち出して、企業戦略としての必要性の中に多様性が重視されるという方針。

もう一つは、多様な人材が交わるという仕組みです。既存の組織の中に多様性があるという前提の中で、日常的に人材がスクラムを組んでいく。そういったシステムが内包されていそうだと。

第3は多様性を評価するということ。評価の話はこちらでもよく出ていますが、1つは「個」にフォーカスしていくということで、多様性を評価しやすい緩さであったりとか、複線化した仕組みといったものが見受けられたところでございます。

第4は、多様な人材の積極的な登用として、外部の人材を大胆に獲得するということと、もう一つはサービスから開発に行きますとかという内部贈与みたいな部分も多様に見られ

たところでございます。

あと、右の部分でございます。先進的な企業ですと同時に外に開くという具体的なフローの動きでございます。多様な所属や役職、職階に応じた複数の仕組みを整備しているところから、外に場を開くというところになるかと思えます。

数社、有名な事例を御紹介いたします。15ページをごらんください。

まず、小松製作所様でございます。小松製作所様のオープンイノベーションはすばらしいというのは有名なところでございますが、実は、CTO室とか出島に特化したような制度や人事制度はありますかと言ったら特にはないですと。

ただ、聞いているかなというところだと、アジャイルに部門を超えてある種プロジェクトが結成されるみたいなシステムはあります。かつ、そこにアドバイザーとして社長や本部長みたいな方が複数アサインされると。ここで自然と他流試合があって、新しい部門に対しても円滑に人が出たり、全社のエース級の人材を経営層も理解していったって、分野を超えた人材の登用が起りやすい仕組みが内在していそうだとこのことでございます。

次いで、17ページ目をごらんください。

コニカミノルタ様は出島部門を有する有名な会社でございますが、同じく出島に何か特筆した制度はありますかと言うと、特段ないですと。ただ、現場の上司の意思決定や対話が非常に重視されていて、そこで兼業や副業といったさまざまな挑戦が奨励されている。それが目標管理制度を通じて評価されるというメカニズムになっている。結果として、全ての社員が、現場の上司が理解があると幅広い挑戦ができると。

そうなると、企業は何をするかという、経営層が一貫して現場の上司に対して多様性というメッセージを発信するという、ある種シンプルな構造の中で挑戦が促されるメカニズムが確認されたところでございます。

数社、飛ばさせていただきます。恐縮です。

最後に22ページ目、有名なお話もございますが、ITツールとかを手がけていらっしゃるサイボウズ様です。この会社様は非常に副業、兼業に積極的でございます。

ただ、副業を許可しますよという社内規則はもちろんございますが、それだけではなくて、そもそもの勤務体系として、時間と場所で9個の中から働き方を選べますと。もう一つは、日常的なというよりは制度の話で、プラス、日常的に毎日この時間は副業だよねみたいな、ウルトラワークという仕組みでございますけれども、そういった仕組みを準備されて、副業に参加する社員をさまざまな面からバックアップするところまでつくり込んであるところでございます。

以上、日本企業を対象に土壌づくりの話をさせていただきましたが、続きまして、少しページが飛び、25ページ目でございます。

外部の「場」がどうなっているかというところについて御紹介いたします。こちらから先は北欧調査などを中心とした結果を御紹介いたします。

さまざまな場という形で、自治体主導、大学主導、企業主導といろいろございますが、



企業の参画が見られるというところから1つ選定をして見てきたポイントがこちらのとおりでございます。3つのポイントを主にお示しいたします。

1つは、高い透明性の中でビジョン・目的を共有することが場にあると。ビジョンから課題への落とし込みに時間や人材を徹底的に投入して、その過程から多様性を取り込んでいくと。企業は先に課題やアイデアを開示するということが挙げられました。

第2は、多様な参加者のアイデアや資源を融合していくということでございます。議題や参加者に応じてコミュニケーションの形態を変化させたり、わざと市民の声をプロセスに意図的に投入する。ないしは、資源という意味では、企業が先に資源を開示していく。Give主導のメカニズムという部分も見受けられました。

第3は、共有価値を創造してシェアする、いわゆる成果という部分でございます。企業や自治体も含めて、非金銭的なインパクトの継続であったり、場の存在意義みたいなものも含めて成果をしっかりとシェアしていくというところでございます。

次に、幾つか事例を御紹介いたします。

あと、本日、デンマークを代表していらっしゃる場づくりのプロと申しますか、コンサルのパブリックインテリジェンス様のエスベンさんにお越しいただきまして、後ほどそこは詳しく説明ができるかと思っております。

では、パブリックさん除く2事例ということで、29ページ目をごらんください。

IDEON Openというスウェーデンのルンド大学を中心したオープンイノベーションの場でございます。ルンドというのは非常に多くの大企業や研究機関がいると。博士人材の保有率が世界トップぐらいの自治体でございます。特にIntopreneurの育成が主題になっているところがございます。

この場で何が起きているかというところ、透明性を特色とした場でございます。グローバル企業を含んだ全員が事業課題、事業ステップみたいなものを全員でシェアして活動を可視化していくと。この結果として、大企業の横連携や多様なスタートアップとのスクラムを組むという活動が起こりやすくなっているところがございます。

続いて、飛びますが、35ページ目をごらんください。

こちらはIKEAさんが出島として持っているSPACE10というところの取り組みでございます。SPACE10は世界のマクロトレンドを捉えて、幅広いメンバーからの共感を生みやすいアジェンダを設定し、内外の人材を募って活動を推進すると。企業のプロジェクトではあるのですけれども、その内容と成果を完全にオープンにしてしまうというところでパートナーを集めるメカニズムをつくっていく。

IKEAさんは親会社との間で4カ月ごとに定期的にミーティングがあるらしいのですが、加えて、アジャイルに資源を親会社から出していくようなメカニズムが入っているところでございます。

最後に1社、大企業の中でどう向き合っているかという部分を御紹介いたします。39ページ目をごらんください。

こちらはデンマークに本社があって、大体2万6000人ぐらいの従業員がいらっしゃる歴史的なメーカーで、Danfossという会社様でございます。冷房とかをやられています。

同社は非常に政府と一体になって、デザインシンキングやオープンイノベーションという部分をかなり一体的に推進してきている古株の企業でございます。

同社のディレクターの方は、まず自分がいい考えだと思っていることを人に伝えるスキルがオープンイノベーションだという基本に立ちながら、それをエンジニア教育なんかを通じて徹底して実施していくと。もう一つ、パートナーシップの段階では、国のイノベーションのポリシーと合致させる。連携のときには同社の技術やコンポーネントを使わせるところからスタートするということ徹底されているということでございます。

以上、駆け足でございますが、事例の御説明を終わらせていただきます。

最後に、43ページ目をごらんください。

本日の議論、アジェンダを踏まえて、まとめがございますが、関係するところを御説明いたします。

まず、マインドセットという部分でございます。価値共創に対して理解を進めるということを持って、透明性ですね。透明性を持ってGive firstに臨んでいくということの重要性を指摘いただきました。

また、価値共創というところの実際の活動の中においては、企業側が透明性を同じく持って、課題や自社の資源・アイデアを先に示していくということ。また、場の中では、時間やコストをかけて対話や共通体験をつくり上げていくということから、多様性から価値を生み出す土壌をつくっていく。

最後に、場に対して資源を開いていくということですが、これは日本企業中心でございますが、明確かつ実質的な経営方針を示していく。かつ、多様な人材の交流・評価・登用を一体的に実施していく。特にポイントになりそうなのは、社内外でアジャイルにスクラムを組んで、他流試合が自然発生するメカニズムといった部分があるかと考えております。場側はしっかりと資源提供者とビジョンを共有していく、相互に透明性を持っていく。非金銭的指標でも成果を共有していくといった部分のエッセンスが挙げられるかと考えております。

また、ちょっと御説明が不足いたしました。政府、自治体という部分の公的な課題の提示。それから、実証環境や資金面のインセンティブの付与といった部分も不可欠ではないかという御説明があったところでございます。

以上、事例の調査をこちらで終えまして、少しエスベンさんから詳細を進めていただければと思います。ありがとうございます。

○本村副座長 引き続き、パブリックインテリジェンスジャパン株式会社からデンマークの事例紹介をお願いいたします。資料は3-3-2になります。

○Mr. Grondal 皆さん、こんにちは。デンマークから参りました、パブリックインテリジェンスのエスベンと申します。どうぞよろしく申し上げます。

本日は、このような機会をいただきましてありがとうございます。

私はこの2年半くらい、日本を拠点にさまざまな日本企業とサービス設計の仕事をしてまいりましたが、この春からデンマークの会社であるパブリックインテリジェンスの日本法人を立ち上げることになりました。

本日は、パブリックインテリジェンスの事業内容と、日本への展開について御紹介させていただければと思います。

初めに、パブリックインテリジェンスについてなのですが、2007年からデンマークを中心にヨーロッパの国々で、産官をつないでヘルスケアイノベーション支援を事業としてまいりました。そのために、競争的オープンイノベーションのインフラをパブリックインテリジェンスのオフィス自体に設置してありますし、または顧客がそれをつくるための支援も行っております。

オープンイノベーションのインフラというのは、ある意味組織のAPIと考えていいかなと思います。つまり、組織にとっての設定やそのルール、誰とどのようにコネクトすればよいかといった内容についてのコンサルを中心に、この10年間仕事をしてまいりました。

アプローチとしましては、特にこの3年間、時間とお金をかけて、メソドロジーを自社開発して、これを軸に顧客にアプローチしています。

アプローチ自体は3つの段階に分かれていまして、まずはその組織にとっての課題を定義するステージで、Core labというものがあります。Core labではソリューションありきで考えるのではなくて、意思決定者がソリューションスペースの枠組みを決める段階となります。その次に、bのTrusted User labでは、ソリューションを開発するためにスタッフとかユーザーを巻き込んで、開発実験、テストとか調整を行います。最後にScale labが来まして、そこはソリューションを市場にスケールする支援をしております。

そのアプローチは幾つか要素があるかと思うのですが、時間の関係上、1つだけ取り上げさせていただきますと、それは各ステージでの空間の使い方の話です。

パブリックインテリジェンスのオフィス内には、もともとバスガレージであったワークショップスペースをリノベーションした開発スペースがありまして、クライアントチームを招いて、一緒に、失敗してもいい、汚れてしまってもいいような場所を用意しています。ここでは、最初の段階で一緒に仕事をし始めます。

その次は、同じパブリックインテリジェンスのオフィスの敷地内にあるシミュレーションアパートメントにて、施設のスタッフとかユーザーを招いて、小規模の実験を行います。

最後は、ネットワークとして、パートナーとして提携している市役所に連絡して、自治体が運営している施設を使って、リアルな環境で素早くスピーディーにテストを行います。そのネットワークや顧客に提供できる環境こそ、パブリックインテリジェンスが持っているオープンイノベーションのインフラとなっています。これらを下支えするビジネスモデルも独自に整えてあります。

次に、パブリックインテリジェンスの日本への展開についてなのですが、2017年

から徐々に日本からのインバウンドのビジネスがふえてきたため、ことしの春から日本人を立ち上げることにしました。

日本法人の拠点を神戸にした理由としましては、まず、神戸は医療都市、治療都市として力を入れていることと、デザイン都市という国内ではなかなか目新しい取り組みに挑戦している街であることです。

次は、なぜ日本に来たかという、超高齢化社会である日本では、特にヘルスケアイノベーションの領域では幾つか課題点が見えていまして、その1つ目が、ユーザーを巻き込むのが割と難しいし、開発者とマーケットの距離が割と大きいし、そして、もっと構造的にビジネスインパクトのあるデザインアプローチを応用する余地があると感じていました。

この課題点に対して、パブリックインテリジェンスは次のような価値提供をしようと考えています。

中小企業さんたちに対しては、まずはデンマークでテストをすることによって、素早く次のビジネスアクションにつながるインサイトを提供しまして、そこからどのような取り組みをすれば、そのアクションが海外展開につながるようにできるかをサポートしています。

大手企業や公的機関には、まずスタッフのトレーニングとか、またはイノベーションのインフラを設置すること、戦略すること、運用することのコンサルを中心に、ヘルスケアで使える新しいメソドロジーを提供しようと思います。

基本的に目指しているのは、デンマークのいいところと日本のいいところを合わせて、皆さんのためになるよりよいヘルスケアを創造することです。

御清聴ありがとうございます。

○本村副座長 どうもありがとうございました。

続きまして、3件目のプレゼンになります。KDDI株式会社より、我が国のオープンイノベーションと知的財産について、資料3-3-3です。5分間で御説明をお願いいたします。

○川名様 KDDIの川名です。よろしく申し上げます。

私のほうから、会社のオープンイノベーションが推進する知財活動を御紹介したいと思います。

私たちは、ベンチャー企業とのおつき合いは3段階に分かれていて、会社を立ち上げたばかりの企業については、∞Laboという形で無償で成長支援というものをしています。2011年から始まっているプログラムで、今まで支援先は66社。あと、KDDIだけではなくて、大手のメーカーさんとかと一緒に合わせてサポートしているような形です。

事業を立ち上げましたけれども、いまいち拡大基調にないというところについては、Open Innovation Fundという形で、これは一般的なCVCと同じです。300億円のバジェットを組んで支援しております。今まで46社サポートをしております。ここは出資するだけではなくて、一緒に事業を成長させようということでも支援しておりまして、KDDIの5000万のユー

ザーのお客様にサービスを提供してもらったりといった送客もやっております。

M&Aは3年間で5000億という形で、大企業を買収したりするような取り組みをしております。順々にサポートしていく場合もあれば、Open Innovation Fundだけを取り組む会社さん、∞Laboだけで終わる会社さんもいます。∞LaboからOpen Innovation Fundに行った会社さんは全部で5社です。

知財として何ができるかというところでいろいろ考えた結果、こういった取り組みをしています。事業の共創段階に応じた解決すべき知財課題があるのではないかとこのところではあります。

共創できる場の形成のために何ができるだろうかとこのことを考えたのが、左の図です。まず、場づくりとしてベンチャー企業とか大手企業が集まらないといけないという段階があるということ。それと、パートナーシップを組んで一緒に事業共創していきましょうというときに、どうやったら成長に導いていけるかという知財としての課題があるということです。

場づくりの形成のために、私たちは、∞LaboとかOpen Innovation Fundという一緒に事業をつくることで生まれた知財は、ベンチャー企業に帰属させています。KDDIが全部吸い取ってしまったら、そのビジネスはほかの会社と組んだりすることができなくなるからです。

DIGITAL GATEというものは大企業と組んでやっている場なので、ここは省略します。

ここでありますように、ベンチャー企業の多く、特に私たちがおつき合っているIT系は、専任の人とかもいませんし、知財担当者がいませんし、兼任さえ30%ぐらいしかいないという状況なので、そういった行き届いていない部分を知財部門としてサポートできるのではないかと考えております。

何をやっているのかと聞いたら、本来だったらベンチャー企業が大きくなる過程で、知財戦略を組んでサポートしなくてはいけないというところを、私たちが業務委託をしてもらって、そこでサポートするということをやっております。

税務上、無償ではできないので、幾ばくかの委託料をもらいながらサポートしているということです。

KDDIとベンチャー企業との関係についての考え方です。左側がごく一般的な考え方かもしれません。大企業が成長するためにベンチャー企業が貢献するというのが左側の考え方。

KDDIのほうは、KDDIはベンチャー企業を支援して、ベンチャー企業に大きくなってもらうということです。それが最終的にはシナジーになって、KDDIのリターンが得られるということです。そういった「ベンチャーファースト」を会社の方針としてやっているということです。

これはほかのフォーラムで提案したところです。オープンイノベーションというのは、参加者が安心して新たな事業のアイデアを提案できる環境づくりが必要ではないかというのが上のところです。

あと、ベンチャー企業は、知財担当とか知財部門がありませんので、そういったところを大企業がサポートできるのではないかと。そうすることで、共創しているビジネスが成長していくのではないかとといったところに取り組んでおります。

以上です。

○本村副座長 どうもありがとうございました。

続きまして、4件目、内閣府科学技術イノベーション担当政策統括官付企画官より、日本オープンイノベーション大賞についての御説明をお願いいたします。

なお、先ほど申しましたとおり、この大賞審査に関する情報については外部での取り扱いが禁止ということで、よろしくをお願いいたします。

○石井企画官 皆さん、こんにちは。内閣府で科学技術担当の企画官をしております、石井と申します。きょうはよろしくお願ひします。

日本オープンイノベーション大賞のお話です。お手元の資料3-3-4をごらんいただくと、日本オープンイノベーション大賞の概要が書いてあります。

こちらに映す資料は、実はあしたの発表なので、あしたの発表以降オープンになるということで、資料を映すだけという形であります。

あしたの11時に初めて公表することになるのですけれども、日本オープンイノベーション大賞はもともとは産学連携功労者表彰ということで、15年間やってきた表彰制度を衣がえして、オープンイノベーション、組織の壁をまたいで新しいことに挑戦する人を広く表彰しようということでやっております。総理大臣賞以下、各省の大臣賞、経団連会長賞、学術会議会長賞ということで、幅広く表彰するという形です。

こんな感じで、PRの資料もつくりながら広く募集をかけたということです。

この会議との関係でも、オープンイノベーションはどういうふうがいい事例を選んでいくのか御興味があることかと思っておりますので、選考について少しお話ししたいと思います。

字が小さくて恐縮なのですが、3つ選考の基準があります。連携の目的がどうか、社会インパクトがあるかどうかということが1つです。

2つ目として、連携の内容、組織体制、スキームがきちんとしたものになっているか。

3番目として、連携の効果ということで、具体的な数字が出ているか。あるいは、持続可能な体制になっているか。こういったことをもとに審査をしています。

審査員の先生は、各省庁の指名のあった専門家の方に審査していただいて、各省の大臣賞候補、次点を選んでいただき、最終的にはその中から総理大臣賞候補を選んでいただくという形にしております。

総理大臣賞候補については、皆さんがよく御存じの方に選んでいただくということで、こういう審査員の方をお願いしています。宇宙飛行士でいらっしゃる向井千秋先生、池井戸潤先生、フォーブスの副編集長の谷本有香さん、それから、各務先生、入山先生にアカデミアから出ていただいて、あと、海外の視点ということで、トム・ケリーさんに入っている。こんな感じで選んでいるところであります。

あしたの11時発表なのですが、どういったところが選ばれているかというのを、きょう特別にお持ちしましたので、少しごらんいただければと思います。

これです。皆さん御存じかと思いますが、赤羽駅の駅ナカに忽然とあらわれた無人店舗。Suicaをかざして中に入って物をとって出ると、自動的にSuicaにチャージされるという仕組みです。御案内のとおり、JR東日本のスタートアップ連携の事業であります。

先ほどKDDIの方からお話がありましたけれども、スタートアップ連携というとKDDIの∞Labo、Fundを初め、これが有名なのですけれども、それを追いかけて、いろいろな大企業がスタートアッププログラムをやっています。docomoもそうですし、例えば日本郵便でありますとか、いろいろな業種、業態のところスタートアップ連携をしているのですけれども、実際に申請もありました。その中から選ばれたのが、JR東日本だったということです。

このプロジェクトだけではなくて、青森駅前をOrigamiと連携して無人決済の場にしようとか、あるいは、使われていなかったものを使ってシェアリングの仕組みをつくる、新素材を使おう、こういうふうな話も進んでいます。

これが選ばれた理由としては、本当に大事な大事な駅の構内をオープンにするという覚悟。それから、現場が一生懸命動かしているということが選定理由になったところあります。

もう一つ選ばれているのが、これです。手術室です。ロボット手術室。皆さん、これは御存じでしょうか。見たことがある方もいらっしゃるかと思いますけれども、東京女子医大のSCOTのシステムであります。よく見ますと、この手前のロボットにはデンソーと書いてあるのです。何と、医療系なのですけれども、自動車部品の製造工場のオートメーションの仕組みをこの中に組み込んでいる。

もっと大事なところが、こういう医療機器のところというのは、日本のマーケットは全部外国の企業にとられているのですけれども、こういうふうにパッケージ化することによって、システムキッチンと同じようにまとめて海外に売り込もう。そういうふうな思いで進めている事業であります。

もう一つ御紹介したいのが、ちょっとわかりにくいですが、これは体育館に地域の住民の方が集まって、物すごく丁寧に健康診断をします。これだけに限らず、体脂肪とか腸内フローラのデータをずうっと集めている。それをオープンイノベーションで活用するというプロジェクトが選ばれています。

どこかというと、青森県なのです。青森県というのは、知っている人は御存じかと思いますが、平均寿命が一番短いのです。短命県と呼ばれているのですけれども、ある地域において、地域住民のデータをたくさんとってビッグデータ化して、それをこの際企業にオープンにしてしまおうと。オープンにして、そのオープンにしたデータをもとに、企業の人に行動していただく。そういう行動をとっていただいて、例えば花王さんであるとか、イオンさんに行動をとっていただいた上で、いろいろビッグデータから得た知識を

地域住民に還元しているのです。

何が起きたかという、青森県は短命県から脱出できたのです。男性の平均寿命の伸び率は、何と上から3位になったというところであります。そんな成果も出ているものであります。

あとは、これは皆さん御存じの方が多いいと思いますけれども、日本の大企業はいかん、いかんと言いながら、このままではいけないと思っている若者は多いわけです。そんな若者が集まって連携体をつくったのがONE JAPANであります。ここも選ばれています。

何かというと、運動論として非常に大事で、大企業を中から変えていこうというような試みですね。こういう人たちが選ばれているところであります。

詳しくはあしたの11時オープンでありますので、それをごらんいただくと、今の中に実は総理大臣賞もありますけれども、今のが何賞になったかがわかるということです。

この審査を通じて我々が思ったところを少し申し上げますと、こういうオープンイノベーションは目標を共有するということが大事なのですけれども、成功している、選ばれている事例にはある程度共通の項目があると思っています。

3つの項目がすごく大きいところなのですけれども、1つは、いろいろな連携体のトップが覚悟を持ってやっているというところ。さっきのJR東日本なんかもそうなのですから、そういったところが一つ大きいと思います。

2つ目が、現場で動かす人がちゃんといるかどうか。トップがやれと言っても、現場で汗をかいて動かす人が信念に基づいて動いていないと動かないのですけれども、これらのプロジェクトは必ずそういう人がいるというところ。3つ目は、仕組みをちゃんとつくっている。さっきの御説明の中にもありますけれども、持続的に動くような仕組みをちゃんとつくっているところが選ばれているというところ。3つ目が、現場で動かす人がちゃんといるかどうか。トップがやれと言っても、現場で汗をかいて動かす人が信念に基づいて動いていないと動かないのですけれども、これらのプロジェクトは必ずそういう人がいるというところ。3つ目は、仕組みをちゃんとつくっている。さっきの御説明の中にもありますけれども、持続的に動くような仕組みをちゃんとつくっているところが選ばれているというところ。3つ目は、仕組みをちゃんとつくっている。さっきの御説明の中にもありますけれども、持続的に動くような仕組みをちゃんとつくっているところが選ばれているというところ。

この3つが大事なのですから、加えて申し上げますと、さっきのデンソーの医療機器の例なんかもそうなのですから、強いものがないと吸引力がないのです。だから、オープンイノベーションはつながりづらいというのが一つ。

もう一つが、ビッグデータの活用においては、特に参加する人のメリット。データを出したけれども、何のメリットがあるのかということがわからなかったら動かなかったというので、これらも付随的に出てきていると。

ただ、全般的に、トップ、現場、仕組みの3つは共通して出てきているということで、我々としてはこのオープンイノベーション大賞を続けながら、オープンイノベーションのモデルというものを提示する。あるいは、いろいろなモデルが出てくるかもしれませんけれども、チャレンジする人を応援するといったことをやっていきたいと思っています。

内閣府イノベーション担当からのお知らせでございました。あした公表なので、ぜひ注目いただければと思います。よろしく申し上げます。

○本村副座長 どうもありがとうございました。



では、4件まとめて質疑や確認したいことなどありましたら、お伺いします。

安宅さん、どうぞ。

○安宅委員 どの話也非常におもしろい話で、ありがとうございました。

事務局側に質問したいのですが、よくまとまっているのですけれども、この間もちょっと言ったのですが、この話は全般的に主要企業内の話に閉じ過ぎていて、本来もともこの知財戦略ビジョンを設立して、この価値デザイン社会という言葉を生み出した検討会があるのですけれども、実は今でも存在しています。

そちらで議論していた日本経済を元気にする、また再度成長につなげるために、戦後もそうでしたけれども、どんどん若い人が挑戦して、新しい産業が生まれていって、今があるわけです。トヨタもそうだし、ホンダもそうだし、東通工、ソニーもそうで、そういったものをがんがん生み出していくという部分がスコープから外れているように、今、見えていて、だから、これは同じ話をしていないのです。その部分を本当に外してやるのでいいのですかと。そこそそが産業成長のドライバーですし、世界的にもそうだし日本もそうで、それがいないから27年もGDPが成長しないわけです。その部分が完全に落ちているところは本当にいいのですかということ、もう一回確認したい。

若い人を見出して、その人たちにチャンスを与えて育てるということこそが我々にとって大事であって、そこで価値デザイン社会と言っていたのは、未来というのは結局夢を技術的に説いて、デザインの的にパッケージにするという話であって、夢を拾っていったり、技術で課題を解決して、さらにパッケージングするというためにいろいろな人をつなげていくことは確かに大事であって、例えば本田技研にしたって、本田宗一郎さんだけではなくて藤沢さんがいたからこうなったわけだし、井深さんと盛田さんだってペアになってきていったわけです。

才能の組み合わせというのは結構勝負であって、最初のところは確かにフルスタックな人が必要で、アイデアからモックアップみたいのところまでつくっていく必要があるのだけれども、そこから形にしていくところにおいては、コネだけではなくて金も信用も技術も、いろいろな人をつなげていかななくてはいけない。

大企業の品質レベルで物をつくれる人をつくれないう限り、スタートアップというのはなかなか元通りになっていかないわけですが、そういう人たちにも才能をつなげていくことが重大であって、若い優秀な人が、変に悪質な契約条件を大企業とかに握らされたりしてつぶれていくケースもいっぱいあるわけで、そういったことからどうやって守るかという話が、もともとのこの背景だったはずなのです。全般的に全然違う話にすりかわっているように見える。

だから、出島は大事ですよ。私も二十何年出島とか言っているのですが、大事でやっているのだけれども、これはもともと違うスコープの検討だったものが、大企業においてどうこうみたいな話になってしまっているのはちょっと違うのではないかなと思っていて、特にそこはずっと横で見えていらした仁科さんならわかっていただけるのではないかと思います

が、こちら側に一気に寄せているのですけれども、これで本当にいいのですかということをもう一回確認したいです。

○仁科参事官 事務局資料の12番目のスライドをごらんいただくと、出島にあたるところに、出島と場を引っ張り出したので、これは必ずしも既存の大企業の中の出島だけということは想定していなくて、括弧書きで書いてあるように外部の場というのも想定してあります。

そういった意味では、今、安宅さんがおっしゃったような若いとがった人たちというのを、この出島だけでなく場というところに置くことも前提に考えていまして、bグループのほうでは、こういうとがった人たちが集まる場みたいなところで周りにはいる人たちが何か邪魔をするようなことがないかだとか、あるいはこうした人たちをサポートしていく上でどうしたらいいかということもぜひ御議論いただきたいと思っております。したがって、大企業の中から引っ張り出した出島ということだけを想定しているわけではなく、大企業の外にいる方を大企業なり既存の組織がサポートするというのもあわせて御検討いただければと考えています。

○安宅委員 ラジャーです。

○本村副座長 ありがとうございます。

この12ページがポイントで、出島の周辺が大企業なのか、もっととがった独立なのかというところは、少し自由度があると理解してよろしいですかね。

貴重な質疑、どうもありがとうございました。

ほかにもあるかと思えますけれども、さらなる質問に関しましては、事務局のほうにお寄せいただけましたら、適宜吸収して議論に反映したいと思っております。どうぞよろしくをお願いします。

では、いよいよグループ討議に移りたいと思います。グループ討議に関しても、事務局のほうからお願いします。

○仁科参事官 今、安宅委員のほうからクラリファイいただいた件もごございますけれども、これからグループ討議のほうに移っていただきたいと思います。

やり方はこれまでの2回と同様でございまして、各議題につきましては先ほど杉本から御説明させていただいたとおりでございます。aの議題については2グループ、cの議題にもついても2グループございます。合わせて6グループに島が現在分かれている状況でございます。

各グループの役割分担につきましては、委員のお手元の第3回会合の進め方という机上配付資料の3ページ目に、各グループの構成と役割が書いてございます。この中で赤い字で書いてある方を、各島におきましての時間管理の指令塔にさせていただいております。

各グループにおきましては30分間御討議いただく予定でございます。前回の反省も踏まえまして、討議の時間を若干延ばしてございます。事務局より適宜タイミングで時間経過のアナウンスをさせていただく予定です。皆様の討議が終わりました後に、各グループか

ら3分間、委員の方を中心に結果の発表をお願いしたいと思っております。

また、本日、傍聴者の皆様に御発言いただく機会はありませんけれども、別途、傍聴席のほうに配付させていただいた資料に従いまして、御意見を提出いただけるようにしておりますので、傍聴席に配付の資料をごらんください。

今、各参考人の方からインプットいただいた事項も、きょうの御議論の参考になるかと思っておりますので、ぜひそちらのほうも御参酌していただいた上で議論していただければと思います。

以上です。

○本村副座長 では、各テーブルのほうでスタートしてよろしいですか。

では、よろしく願いいたします。

○仁科参事官 各グループに進行者がおりますので、進行者の指示に従いましてお進めいただきたく思います。よろしく願いいたします。

(グループ席へ移動)

(グループ討議終了)

○本村副座長 では、皆さんどうも、グループ討議、ありがとうございました。

かなり時間が押しております、本来でしたら一つずつ質疑を入れたいところなのですが、特にあれば挙手をいただいて、そうでなければ、一通りまずは各グループの内容のプレゼンを聞いた上で、最後にグループ討議としたいと思います。

詳細は事務局のほうでまとめていただければと思いますので、何らかの形で発言を記録するというスタンスで、全体討議でキーワードを投げいただければと思います。

では、事務局の仁科さんのほうからお願いします。

○仁科参事官 きょうの問題意識としては、ここまでの2回の議論を通じて、いろいろなソリューションは出てきているのだけれども、なかなかそれが世の中でうまく進んでいないというところが我々の問題意識としてありまして、その大きな理由が、ある意味、気持ちの問題ではないかという意識があり、a班ではそれを御議論いただきました。

b班では、邪魔をしないとか、あるいはより促進されるためにはどうしたらいいか。

c班では、これまで議論で深彫りができなかった囲い込みのところを何とか避けるような方法はないかということで御議論いただいておりますので、我々としても、できれば深彫りができるような知恵をいただきたいと思っております。

それでは、a1班のほうから議論の内容につきまして、御説明いただけますでしょうか。お願いいたします。

○守屋委員 守屋でございます。よろしく願いいたします。

a班なのですけれども、経営者のところを中心に話をしました。

ここにいろいろと張ってあるのですけれども、全体からすると、下のほうは経営者が見

た、特に法人っぽいところで、これはマインドセットを変えなければいけないとだめだと思っていて、あとは各個人で、社長でも社長ではなくてもでしうけれども、マインドを変えないとねと思っていて、それがばあっと書いてあります。

法人っぽいところというと、例えば、何で出島をつくらないといけないのだといたら、本国の汚染力が強過ぎるから多分つくらなければいけなくて、本当は本国が、本業の汚染とかをしなければ別に普通に本国でやってもいいのだと思うのです。出島は手段で、何かしらで本国から逃げないとやられてしまうから、多分、出島みたいな話になっているのだと考えました。

なので、この辺に幾つか、本国主義みたいなものはよくないとか、具体的には3つぐらい断捨離をしなければだめだというようなことがまとめてあります。

こういう環境が整った中で、では、健やかに頑張る個人たちがいたらいいのではないかと思っています。その辺の健やかな個人たちはどんなところだろうというのが、たくさん書いてある感じで、これが全体的な、我々が考えたところでございます。

もうちょっと具体的にしゃべったほうがいいですか。時間的にはこのぐらいで。

○仁科参事官 気持ちの持ちようで、ポイントになるところを、言葉かキーワードか何かあればおっしゃっていただければと思うのですが。

○守屋委員 わかりました。

例えば、個人のところでいうと、多分、新しいことを生み出そうということは、お客様のほうを見たほうがいいのだと思うのです。今だと上とか横とか斜め上とかばかり見て、そういうメンタリティー自体が、多分、新しいものを生み出しにくくなっていると思うので、我々でいうと、そういうユーザー思考みたいな話を、ちゃんとトップみずから持ちましようとか、トップがおもしろい雰囲気を持って世間に発信し続けないと、それはおもしろい人たちも集まってこないよねという話もあるので、そういったところを個人としてはフォーカスしてみました。

以上でございます。（拍手）

○仁科参事官 ありがとうございます。

では、引き続きまして、a2班の代表の方からお願いいたします。

○宮木委員 宮木でございます。

a2班では、ここに近いところもあるのですが、まず、最初に経営とサポーターというところの話から始まったのですけれども、やはりマネジャーのリフレクションというところが最初にお話が出たところだったので、経営をまずどのように評価していくとか、ファシリテーターとして全体のバランスを見ていく人というのが、どのように成長していったらいいかというのを考えたときに、教育というところがキーワードとして出たのです。

教育は難しいのですけれども、いろいろな体験をしている人が少ないということで、闘病、投獄、あとは何でしたか。

○岩波委員 倒産。

○宮木委員 それを経験した人がやはり強いという話になって、そういう体験をした人たちというのが、個のビジョンや個のミッション、個のバリューというところにつながっていく。

やはり経験値が高いということが、認識を変えていく「自己客観視」とか「真善美の成長」とか「CREDO」というキーワードも出たのですけれども、そうした多様な感性を持った、認識できる個人というものを育てていく、そういう人たちの経験というものが、全体的に組織の中で「起承転結」という言葉が出たのですけれども、Why、What、How、Whoというところで、「起」「承」というボケとツッコミというように言われたのですけれども、そういうところを組織につなげていける、起業とかイノベーションにつなげていけるというところがキーワードとして出ました。

こうした体験をした人が、セカンドキャリアというところで、私はここは余り理解をしていないのですけれども、補足してもらってもいいですか。

○田所委員 私自身も3,000人ぐらいの起業家に会っているのですけれども、大体3年で7～8割が倒産をしてしまうのです。大事なのが、そういう、いわゆるフェイルド・アントレプレナーの人たちをちゃんと評価してあげて、企業内に戻してあげて、その人たちがちゃんと「起」をやってきて経験もありましたし、倒産をしているという強烈な経験をしているので、ファシリテーターとなって、私は「ボケとツッコミ論」と呼んでいるのですけれども、いわゆるボケだけだとだめで、それに対する研究で終わってしまうので、突っ込むのは大事ななと思うのです。そういうボケとツッコミをやっていて、新たなイノベーションを生み出すというところでは。

以上です。

○宮木委員 あとは、場として、お金は出すけれども口は出さないみたいなところが、自由にPlaygroundでプレイヤーを活躍させてくれるような場というものも大事だという話が出ました。

全体としては以上です。（拍手）

○仁科参事官 場にいらっしゃる方の気持ちの持ちようみたいな形のご意見は出てきましたでしょうか。場にいらっしゃる方が、どういうマインドで行動すればいいかとか。

○宮木委員 マインドで行動というか、やはり経験がすごく限られているというか、多様性が低いというところで、いろいろな経験をした人が、いろいろなものがありではないかという開いていくという、感性や感覚を開くという言葉で出たのですけれども、そういうところだったので、マインドセットを変えるというよりも、そもそもの価値観自体を見直すという感じではないかというように、ここでは議論をしました。

○岩波委員 ちょっとだけ補足で済みません。岩波と申します。

結局、人間は世界をどう認識しているかという話なのですけれども、要は私たちは、既に世界はこういうものかという認識の中で生きているのです。その認識を開かない限り

だめですという話です。

その認識をどう開くかという話ですけれども、それはまずベースの教育で、私たちが教えられてきていることは実はごく一部であって、それが一部ですということに、そもそも頭で気づく必要があります。それは真善美で「真」なのです。

「善」というのは社会性の進化なので、「善」がレベルが低いと独善なので、自分にとっていいけれども、周りにとってよくないみたいなことをやってしまうのです。なので「善」をどう発達させるか。

それと、「美」で感性で、感性がなければそもそも認識ができないので、認識も上がりませんというところで、レベルが上がってくると「真」「善」「美」が三つともえて成長していかなければ、実は認識が変わっていきません。

そういう意味で、マインドセットといってもなかなか難しく、それをどう変えていくのか。それが今言ったようなベースの教育プラス経験なのです。どちらがスタートでもいいです。認識が広がると、経験しようと思うことがそもそも変わります。

私たちが今、教えられている認識の中では、経験の幅がこれぐらいだとしか認識していないので、そもそも経験をしようと思わないです。もしくは、ある日いきなり何かが起きてしまって、例えば、先ほどの倒産・投獄・闘病でもいいですが、何か起きてしまって無理やり経験させられると、勝手に逆に認識が開きます。これもやはりどちらかなのです。そういうことが起きる場や出会いや、そういった教育というのをどうもたらすかという話をしていました。

○仁科参事官 少なくとも、個々の出島にいるプレーヤーが、自分が見えている範囲はごく一部なのだという認識を、持てるような教育なり何なりを持たなければいけないということですね。

○岩波委員 あと、出島に送り出す前のこういう認識は、とても重要なことだと思います。

○仁科参事官 わかりました。ありがとうございます。

それでは、b班の方からよろしくお願ひいたします。

傍聴席の方で聞こえにくい方は、席を移動していただいても全然構いません。

○横田委員 沖電気工業でチーフイノベーションオフィサーをやっております横田でございます。

b班は出島を取り巻くアクターがとるべきアクション、とってはならないアクションを検討しなさいというお題をいただいております。

こちらの図なのですけれども、うちのポストイットの使い方ですけれども、とるべきアクションは青いポストイットで、とってはならないアクションを黄色ということで、この辺が経営者で、経営者を取り巻くという「おじさん」というのがいまして、ここに出島です。沖電気は、今、Yume Proというチームで出島でやっていますけれども、こういって出島のサポーターみたいなものがこうあるということです。

そもそも、大企業でイノベーション活動をやっていくときにどうしたらいいのかと。出

たのは、やっている連中のことは、大体おじさんはわからないでしょうと。おじさんはそういうマネジメントに携わってはいけないということで、まず、本業部分と出島をしっかりと分けましょうという議論です。

我々も日々苦勞しているのですけれども、やはりなかなか人材が集まらない。本業のほうは、各事業本部長はPL責任を負っていますので、やはり部分最適なのです。やはり、自分の本部のPL責任を負って、それに一生懸命で、全社プロジェクトでいい人材を出したほうがいいとは、何のメリットがあるんだということなものですから、そういった点は、やはり経営者の強いコミットメントとかイニシアチブとかビジョンで、少しでもそういうところにリソースが集まるようなマネジメントが必要でないかという話でした。

やはり、日々、えせ正義の味方が、本業をやっている人からすると、経理にしても品質保証にしても、これが会社のためと思って一生懸命やっているところが、この出島でやっている人の足を引っ張りますので、そういった面で、この辺の間をうまくつなぐような役割の人たちが非常に重要なのではないかと。いかにそれが邪魔なんだということをフィードバックをする「じやまfeedback system」とか、リエゾンみたいなものは大事ではないかという話です。

その辺はむしろ出島のほうから、この人たちにもっと情報を発信すべきではないかという議論をしまして、たまたま沖電気も、今年度、イノベーション研修というのをやっています、この人たちは出島だけをやるのではなくて、全然関係ない社内の経理とか法務とか総務とか、上から1,000人を捕まえてやっているのですけれども、初め来たやつは「何で俺は呼ばれたんだろう」という顔をしているのですけれども、丸一日研修が終わって「俺はえせ正義の味方だったんだ。わかりましたよ」と言って帰っていくことがあるのですけれども、何がしかそういう仕組みみたいなものがないと、しっかりと分けても、なかなかうまく出島が出島としてイノベーション活動を活発にやっていくのが難しいのではないかという議論でしたけれども、何か補足をされたい方はいますか。

○安宅委員 基本的にはカバーされてるのですけれども、幾つか補足すると、この「おじさん」はとにかく過去のロジックで生きているので「ウチ」とか「ソト」とか言いまくる。「ウチ」と「ソト」ということを禁止しろというのが我々の議論で、そうではなく、そもそも自分たちではわからないので、わからないからといってノーというのが最悪で、わからないから認めるということにしてほしいと。

この方々は、丸投げとかではなくて、むしろどういふことをやりたいのだというビジョンだけを投げてほしい、フェアウェイだけを示すということをやってほしいというのがこちら側の話です。最悪は、口だけを出しまくるといふ、出島になっていないという「なんちゃって出島」にならないようにしてくださいといふのはこの辺の話。

出島側は、とにかく本物を送り込んでほしいといふことがこの辺にあるのですけれども、ここの邪魔をフィードバックするとともに、ここで変に血がまざらないようにしてあげなければいけないので、これは相当強い人が必要であると。

そういうことで、こちら側の回すところについて言うと、もう一個、我々が言っていたのは、とにかく全く新しいシステムで回さなければいけない。ここにありがちな話としては、PLを持ち込むとか、過去のKPIを持ってくるとか、親身に邪魔をする人とかが出てくるので、これまでのやり方を持ってこないで、金はもう溶けてもいいので出すのであって、金はいろいろな利用制限をつけて出すとか、自分が育った組織の7sを持ち込むとか、こういうやからをとにかく排除するというのが大事で、ここで、新しい酒を新しい革の袋に入れる、新しい回し方をするのだというのは、とにかく重大であるという話。

そこでいい人を持ってこなければいけないわけで、こここそがオープンイノベーションのポイントなのですが、ありがちな話としては、社内のいいやつをただ連れてくるという、全然オープンイノベーションでもへったくれでもない、社内クローズドイノベーションの話になりがちなので、外からどんどん取り込むということであって、中だけで回そうとするやつが一番間違っている。ただ似たような人だけを連れてくるのではなくて、全然わけのわからないやつをどこかから連れてきて、どんどんマッチングをしていく。社内だけではなくて、社内外も含めてつないでいくということが必要ではないかという話をしていました。

小城さん、何か補足はありますか。

○小城委員 一個だけ。

○安宅委員 お願いします。

○小城委員 ゲートキーピングはすごく大事で、完全に島にしていると、大企業にいる意味はないです。なので、ここは守りながら必要なリソースはちゃんととってくる機能が大事だなと、私たちは議論をしていました。

それがあれば、大企業につく意味はある。でも、それができなかつたら、逆に離れたほうがいいかというか、もうやらないほうがいいというぐらいゲートキーピング、浸透圧というか、要するにとるものはとってやめさせないということが、ここが結構大事なので、ここは結構いいおじさん、「まともなおじさん」と書いてありますけれども、まともなおじさんが必要だと議論しました。

補足は以上です。

○安宅委員 すばらしいです。

b チームは以上です。

○仁科参事官 その間にいる人が重要ということですが、安宅さんがおっしゃっていたような、外から全然違う人を引っ張ってくる場合では、間に立つ人というのも全然違う人なのか、それとも、もとの組織の中の人なのかというと、どちらなのか。

○安宅委員 どちらでもいいのではないですか。

ただ、この人たちが来て、例えば、落合君みたいなのがやってきて、多くの会社は120分で辞表を書くと思うのです。そういうことをしないように新しい異質空間をつくってあげなければいけないのです。そういうことです。だから、これをやる人が、ちゃんと翻訳



アブルな能力を持っていて、もう一個の文化を理解しなければいけない。

ここで言っていた話ですごくおもしろいものは、とにかく業界の集まりに、一人の部下で経営者は行ってきてくださいと。そうすると、どれほど異質な行動をしていて、なぜ自分だけがダークスーツなのかとか、あらゆる意味で異常を感じて帰ってくるはずなのです。

何か自分だけしゃべり方が偉そう過ぎるとか、何でこいつらは、自分より20か30ぐらい若いのに、頭が3倍以上回っているのだろうといろいろなことを感じるはずで、それを体験して帰ってきてほしい、ここが結構重大ということです。

○仁科参事官 わかりました。ありがとうございます。

(拍手)

○仁科参事官 それでは、c1班のほうから御説明をお願いします。

○前田委員 c1班は何を議論したかという、本国から資源を出島に出せない原因と解決です。

解決策まで若干、議論し尽くせていない部分もありますけれども、まず、当然ですけれども、本業が出せないのは本業が優先だからです。

出島側は、出島にいる個人のリスクがまだまだ大きいというのが、出島に人が集まらないという原因になっているのではないかという話がありました。

間に支援者というのがあるのですけれども、この支援者は、テイクしてしまう支援者がいる。メンターの顔をしてテイクする支援者がいるので、GIVEということができない支援者がまざっているというのが、出島に資源を出せない阻害要因になっているのではないかという話がありました。

あと、経営者の問題は、やはり本業に目が向き過ぎているので、短期志向だったり、時間軸も、出島とは合わない時間軸でマネジメント、経営判断をしてしまうという要因がある。

こういう中で、支援者がうまく本業と出島との間に立って、ここを支援者によって本業と出島をうまく切り離すことができればいいのかというような話も出たのですけれども、やはり支援者の問題、置かれている課題として、本業のKPIと出島のKPIが違うとか、本業と出島のカニバリにこの人たちは苦しまなければいけないとか、どのように出島にノウハウを伝えていくのかとか、出島の側から支援者へのネットワークをつくる能力が不足しているというようなところが、うまくここを通れない阻害要因になっているのではないかというような原因の分析がありました。

では、どうしますかということなのですけれども、まず、この支援者のところは、やりたい人が集まるような支援者組織、専門組織みたいなものの、例えば大企業にあってやるようなときにはつくったらどうかという話と、経営者側からこの支援者の組織というのに権限を渡して、例えば出資権限を渡すみたいな形にして、ある程度、この人たちが経営者からの直のラインで権限を持って支援をできるような権限委譲がまずあるでしょうという話です。

あとはやはりどうしても、それだけやっても、本業の人たちは資源を出島に出さないの  
で、囲い込みをさせないような何か仕組みを、経営者と本業の側でやる必要があるという  
ことで、ここは詰められていないのですけれども、一つは先ほど、本業は部分最適になり  
がちという話が出たかと思うのですけれども、会社全体のビジョン共有をしていくという  
話と、全体最適として、将来どういう会社のポートフォリオ像を描いているのかみたいな  
話の共有が必要ですよというのと、わからないのですけれども、何らかのインセンティブな  
りペナルティーみたいな設計ができればもっと進むのではないかという議論がありました。  
どういふものというところまではまだ行けていないです。

以上です。

何か補足があればお願いします。

○仁科参事官 川名さん、いいですか。

○川名様 KDDIでは支援者は別な組織がやっていて、40～50人ぐらいがベンチャー企業の  
支援だけをやる人たちがいます。そういう人がいることによって、この本業を説得して、  
必要な資源を出させるような取り組みもできるし、出していない部署に対しては経営者  
を通じて出すよというということで、コーディネートを全体ができるのではないかと思ってい  
るので、そこは出島も本業はカニバる可能性があります。カニバるときに、やはり経営者  
なりそういった人が入って決めてもらうというのがいいのではないかと思っております。

以上です。

(拍手)

○仁科参事官 ありがとうございます。

ちょっと時間も押していますので、c2班の方、よろしいでしょうか。

○齋藤委員 c2の齋藤です。

私自身、企業に所属しながら、出島的な場のアライアンス組織のディレクターをしてい  
るので、企業内の話と、外に出たときの話のギャップ、その世界観の違いを日々楽しんで  
おります。

付箋のブルーが問題で、黄色が解決策という整理をしてみました。ぱっと見てきれいに  
分かれています、私たちのテーブルで議論したテーマは 企業による‘囲い込み’です。

先ほど、このワークに入る前に、安宅さんが、大企業前提でいいのか？という問いかけ  
がありました。前回もそのようなコメントがありまして、私もそのあたりもポイントだ  
と思うのですが、限られた時間なので、企業が人材を囲い込んでしまうことについて議論  
をしました。‘囲い込み’についても、人とか資源、知財など、いろいろありますが、なぜ  
企業が人材を囲い込むのかという点に絞ってグループディスカッションを進めました。

よくある話ではありますが、優秀な人材を自部門に囲い込むとか、情報には粘着性があ  
って人に帰着してしまうとか、よい人は結局、出島に出さないというという現実問題があ  
ります。企業が外に人を出すことについてのリスクもあると思いますが、結局は、組織の  
マインドや文化の話が大きいのではないのでしょうか。そもそも経営層や部門の責任者が、

優秀な人を外へ送り出すインセンティブがないということもあります。

日本の大企業の経営層の中には、経営陣に昇格したらそれで上がり、危ないことはしたくないという人もいるでしょう。経営陣が評価されて落とされることもめったにないので、イノベーションという危ないことにコミットしないほうが賢明という考えもあるでしょう。そうなるとうとう短期的視点になりがちで、イノベーションのために人材を外に出して新しい知の連結を進めることが難しくなります。これらはよくあることなので、仕方がないとしても、組織構造的に何とかしなければいけないという話になりました。結局、目的が欠如しているのではという話、組織上のいろいろな課題も話題になりました。

一方で‘出島論’に対して、私たちもバイアスに囚われているのではないかという話にもなりました。出島に出ていくことが目的ではないし、出島で終わってしまったら意味がないのではないかと。そもそも鎖国を前提として「出島」という言語があります。今、世界的に国を開くのか閉じるのかというのは、大きな国際問題になっていますが、この「孤島問題」、要は出島が孤立してしまうということが大きな問題の一つではないかという話になりました。

また、「イノベーターは変人である」と一般常識的にいわれています。イノベーター＝変人、個人の強い思いで自己実現する人がイノベーターだと言われていますが、今、冷静に見るとそうではないなど。イノベーションを起こしている人は、変人だけけれども、利他的な人とか、チームでいろいろなアイデアを出し合えとか、そういう‘いい人’が結構いるよねという話になりました。先ほどの「孤島問題」を解決しなければいけないという話にもつながります。

先ほどの経営層の話の続きで、背景として経営のデザインができていないということと、もともとの根っことして、日本の企業の中で、終身雇用で働いている人たちは、外へ出るのが怖い、出たことのない人が多いので、オープンが怖いのではないかという話にもなりました。

そんなことを話しているうちに、解決策もこの時間内で考えてほしいということでしたので、やはり、オープンイノベーションを正しく理解したほうがいいのか、そもそもオープンイノベーションを一括りにせず、それぞれのイノベーションのパターンがあることも重要だという話になりました。また、オープンイノベーションの場をつくる企業が増えているという現状に対して、目的を明確にしなければならないし、経営者にとってのインセンティブ設計も必要、経営のデザイン力も課題だろうという意見がありました。

マインドや文化に関しては結構いろいろ話が出ていて、外に出すことにチャンスを与えとか、出島というワードに囚われ過ぎないとか、小さな成功を褒めるとか、日常的に他流試合をするということも重要だという意見が多く出ました。あとは私たちが囚われている、ある意味イノベーターのバイアスみたいなものも崩さなければいけないですし、外に出ることがキャリア形成上必須であるという組織設計も有効かもしれません。日本の多くの企業、特に製造業は、事業部門と人事部門が連携していないということも大きな問題です。

各事業部門が欲しい人材を挙げてきても、それが全社的に、もしくはオープンイノベーションを実践する際に、人材をどこに配置したらいいのかというのは、ばらばらな動きになっているのが現状です。人事部門と事業創造を担う部門の連携は必要です。

あとは評価の話もあります。やはり優秀な人をポスト出島、出島とずっと言い続けることがいいのかどうかという議論もあると思いますが、そのようなオープンイノベーションの場にどんどん人を送り出していくためには、最初から契約や、成長に合わせた仕組み的な工夫もいるのではないかと。いろいろな評価指標をつくっていかねばいけないとか、とにかくプロトタイプみたいなことを試し、判断していくようなことも有効だという話も出ていました。

以上です。

補足はありますか？

○仁科参事官 補足は大丈夫ですか。

ありがとうございました。

(拍手)

○仁科参事官 では、最後、d班からお願いいたします。

○属委員 d班です。よろしくお願いします。

出島という言葉は、何かもう手あかがつき過ぎていたり、いろいろオープンイノベーションが、最初の安宅さんの話は私もそのとおりでだと思っていたのですが、大企業のためのイノベーションではないのだと、これが一個、ポイントだと思っています。

ごめんなさい、私たちのは赤い字が結構見づらいのですけれども、ここがいわゆる大企業で「Flower of Life」と書いてあって、ここの土がとにかくかたいんだと。種とお金が入っているけれども、芽も出ないと。だから、ここのマネジメントシステム自体を変えていくというのは極めて時間がかかるので、とにかく人と金を出せと。ぐるっとこちら側から出しましょうということを書いています。

そのときに、リソースを出すに当たって、インセンティブ、税務上のメリットであったり、強制力、何パーセントは出さないといけませんでもいいのだけれども、とにかく人とお金をこちら側に出しましょうと。

こちら側の出島と呼ぶのかイノベーションセンターと呼ぶのかイノベーションフィールドというのか、こういう場所ではもう少し、こちらは人間がリソースとして扱われているのです。ハイアリングをされて、部分として、パーツとして。

こちら側はもうちょっと、個として、その人自身が持つ問題意識に基づいて、何か小さいか大きいかは出てくる前はわからないのだけれども、人間にとってこういうのは必要だよねと。何かそういったことを生み出してきて、その100とか1,000出てきたら、何個か育ててくるものがあって、それを今度こちら側が買い戻したりして、オペレーションエクセレントな日本企業の中に組み込んでいくというのはあってもいいし、必ずしも一個に戻らなくてもいいのですけれども、ここにリソースを提供していた人たちは、何らかのLP（事

務局注：Limited Partners) みたいな形で權益を持って、新しい事業に参画していく。

5社とか10社とかがリソースを出したときに、全部が10分の1ずつ戻るわけではないですけれども、とにかく、そうはいつでも大企業の中に人とお金がやはり偏り過ぎているので、ここはとにかく出さなければいけない、出さないと花が咲きませんと。国全体で花が咲きませんと。

これは出島もオープンイノベーションも、大企業のためにやっているのではなくて、日本人全員かもしれないし、それはもっと世界の人かもしれないし、以前の、1回目か何かのときに「廃藩置県」という言葉を使ったりしていたのは、藩が自分のところの人をどう使うか好きに決めるように、会社は、今、自分が雇っているのだから俺が好きなように雇うと、バイオーダーみたいなことで言われるのだけれども、もうちょっと広い目線を持ったら、企業がそれだけの強い權益を持っていること自体が、今、20年、30年停滞していく原因になりつつあるのではないか。

そうだとしたら、全部とは言わんが、ある程度出さなければいけない。出すときに、企業経営者にとっても、出すことは企業にとっても短期的に見ていいのだというインセンティブをつけるということですね。

だから、出さなかったら税金がもうちょっと上がってしまうみたいなことかもしれませんし、何らかのマネジメントにおけるネガティブポイントがある。

そういう形で、ぐるっとリソースを回すということが、ひょっとしたらイノベーションになって、最終的に、別に大企業はだめだと言っているのではなくて、ここの土がかたいから、出している間にちょっとやわらかくする努力もしましょうという、こんなリソースの回し方という話をしました。(拍手)

○仁科参事官 d班の方から補足とかはありますか。

○松岡課長 d班におりました松岡です。

これはとにかくやらなければ、短期的にはどうしようもないよねと。人は無理くりにも回さないとならないよねということもあるのですけれども、では、中国やアメリカを追いかければいいのだろうかという、そういうわけでもないだろうなど。ある程度やらなければならないねと。でも、自分たちのよさも忘れてはいけないと。

それで、出てきた議論で、目標としたら、やはり私たちは公共性というか、周りの人のことを考えるという意味ではしみついているのだから、SDGsみたいなことを目標にするのではないのかという話とか、でも、一人では怖いというのも結構あって、では、チームで出るなり、チームを組ますなり、戻りやすく出向するなり、そういうようなやり方もあるのではないのかという、そんなところも議論していました。

以上です。

○仁科参事官 よろしいでしょうか。

では、これで一通り議論が終わりました。

では、副座長から。

○本村副座長 どうも皆さん、ありがとうございました。

オープンイノベーションの場として、我々が出島と呼ぶイメージがかなり網羅されている感があるのですけれども、ここで何か足りないものとか、つけ加えるキーワードがございましたら、全体を通して何かありますか。

どうぞ。

○安宅委員 SDGsなのですからけれども、私も大事だと思うのですけれども、周りで広まり始めたのですけれども、何というか、非常にこの国で滑っているのです。ひっかかりがない言葉で、何か滑らない志というのを打ち込むというのは結構重大だと。日本の心に響くというか、少なくともその組織に響く志、その辺が欲しいなと思いました。

○属委員 うちでSDGsの件はちょっと話がありまして、17つの項目に振るのではなくて、人的資本と社会資本と経済資本ぐらいの3つに分けるならば、経済リターンを考えるだけではなくて、人的資本や社会資本にもバランスをとった経営をしましょうという、「三方よし」みたいなことと似てくるからいいのではないかみたいな、SDGsの17項目の細目に入るのではなくて、そういう捉え方でどうでしょうかという話はしていました。

○本村副座長 このあたり、地に足のついたところですね。

○安宅委員 「何かすべる外国語」という紙をつくりました。

○属委員 「三方よし」が入っている。

○本村副座長 どうもありがとうございました。

4回目以後の宿題という意味でも重要かと思います。

ほかに何かございますでしょうか。

どうぞ。

○小城委員 先ほども少し人事部の話があったのですけれども、人事をやっている組織が、私はかなりだめな元凶ではないかと思っていて、会社もそうだし政府もそうだし、結局日本の人事は一体どうなっているんだというを、抜本的に見直してもいいのではないか。人的資本をつかさどる役所はどこなのですかと、これもむちゃくちゃ分かれていて、みんな部分最適なので、その辺をちょっと考えてほしいなと、今、聞きながら思っていました。

以上です。

○本村副座長 やはり、出島のマネジメントというのは、我々のテーブルでも鍵になっていましたので、それも宿題として事務局のほうで拾っていただければと思います。

ほかに何かありますかでしょうか。

どうぞ。

○安宅委員 今の小城さんの話にインスパイアされて言うのですけれども、これはこの話ではないと思うのですけれども、国として考えたときの人事部、要は人を育てるという部分とR&D機能というのは、なぜか文部科学省という形で、一つの機能になってしまっているのです。

どんな会社でも、人事部とR&Dというのは普通切れているのです。だから、そもそもの組

織設計スキルがこの国は抜けている可能性があって、本来のスキルを、多分、戦略的というのかわからないけれども、前段階として組織設計力を考えないといけないのかもしれないです。

○小城委員 全く同感です。文科省以外にも厚労省もあるし、産業人材は経産省なのです。だから、人材という切り口で、ちゃんと誰が見ているかというのは、実は不明なのです。

なので、ここの人的資本、ヒューマンキャピタルのところについての、政府としてのリソースも当たっていないなという感じがすごくします。それが、多分、企業にも波及してしまっているのかなと、またインスパイアされた発言をしました。延ばしてしまって済みません。

○本村副座長 仕組み化においては鍵なので、ぜひ、次回以降に反映させていただければ、非常にいいことだと思います。

では、長時間にわたり、皆さんどうもありがとうございました。

次回までに今回の議論を踏まえて整理していただいて、今回の質疑に出ましたキーワードも含めて、次回、会合に向けた準備をお願いいたします。

では、事務局のほうに戻します。

○仁科参事官 ありがとうございます。

今、小城さん、安宅さんからいただいた、政府内において人を育てるという部分を、どこが見ているのだというところは、きょうのd班の議論における社会インフラとかの問題とかもかなり密接に関連しているかなと思いますので、報告書を作成するに当たりまして、事務局のほうで検討させていただきたいと思います。

次回の会合の日につきましては、既に3月8日の午後4時からとさせていただいております。会場につきましては、追って御連絡いたします。

議題については、きょうも出てきましたし、実は前回でもかなり大きなテーマとして出てきたのですけれども、自主的なオープンイノベーションが本当に行われているというのは、どういう状態なのかと。きょうは評価という言葉もありましたし、それが実際に行われているか否かの分析、診断みたいな表現もあるかと思うのですけれども、これは人事の件も含めて、次回はこういったところをやらせていただいて、例えば、先ほどからお話が出ている人事部とR&Dとの関係、分離をしているかどうかみたいなのが、もし、そういう診断とか分析とかで見えるのであれば、それによって、その会社なり組織が、オープンイノベーションがうまくいっているかどうかみたいのところを見る一つの判断材料になるかと思っておりますので、そういったような議論ができればいいなと思っております。

あわせて、先ほど申し上げたとおり、報告書の目次案みたいなものは御提示した上で、皆様から御意見をいただきたいと思っております。

済みません。きょうは時間が大幅に超過しまして、事務局の時間配分がよくなかったところがございますけれども、またこの後も電子メール等を通じまして、皆様のほうで御意見をいただければ幸いです。

また、きょうの議論の結果につきましても、積極的に外部等に発信していただければ、外の皆様からも御知見をいただけたと思いますので、よろしく願いいたします。

○本村副座長 これにて、本日は閉会としたいと思います。

どうも皆さん、お疲れさまでした。ありがとうございました。

(拍手)