

知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会

# 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

## 説明資料

平成31年2月4日

内閣府  
知的財産戦略推進事務局



1. 第2回のまとめ
2. 第3回の問い

# 1. 第2回まとめ 【①経営】



★:メイン検討Gr

## • Aグループ★

- 日本型サラリーマン経営者(⇔創業経営者)のプロ化
  - いい意味で空気を読まない経営者の育成、複眼的な思考の経営者
    - 解決策:若い内にベンチャー留職やカーブアウト企業・子会社の経営を経験させる
- 長期志向の経営
  - 創業家マインドを持つ、個人資産を担保に入れるような覚悟
    - 解決策:長期型ストックオプション、ストックオプション類似の報酬形態
- 合議制によらない意思決定
  - イノベーションはコンセンサスが得難い
    - 解決策:特命チーム、1%CEO(経営資源の1%を若手に任せる)

## • Bグループ

## • Cグループ

- 経営者を変える外からのプレッシャーが必要
  - 組織の風土・文化を変革できるのはトップ(経営者)
    - 解決策:コーポレートガバナンスコードを変える、良い会社をPR(政府の太鼓判・ランキング)

## • Dグループ

## • 傍聴席

- OIを経営に組み込む
  - OIをBCP/危機管理の一環として位置付ける

# 1. 第2回まとめ 【②個】

★:メイン検討Gr

- Aグループ
- Bグループ★
  - “気づき”にフォーカス(学びと混同しない)
    - 感覚野を広げる
      - 解決策:知らない空間・異なる文化への接触、自己を多様な環境に置く、尖った年下への弟子入り
  - “ステキ”の再定義
    - “画一が良い”から“違うことが良い”へ、自分の強み弱みを早い段階で知り、どこで勝負するのかを考える。  
(好きなこと×得意なこと×すべきこと=夢・やりたいこと)
    - 解決策:自己の“面白い”・“好き”を大切に/他者のそれを大切にする教育。どれだけ違うかコンテスト
- Cグループ
- Dグループ
  - 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価値創造に対する意思決定
    - 経営者が価値創造の成果を理解するためには
      - 解決策:これまでの慣習・思い込みをアンラーニング
  - 自分事への落とし込み、個人の成長
    - 組織依存からの脱却、自分のアイデアに拘泥しない自己否定力、固定観念の破壊
- 傍聴席
  - メンターと出会う機会・仕組みの構築
    - 社外に人生の相談者を求められる仕組みが必要

# 1. 第2回まとめ 【③組織・風土】



- Aグループ
  - 人材の流動性を上げる
    - 解決策: アントプレナー育成・支援、外部情報や人材を広く受け入れる
- Bグループ
  - 既存人材の活用
    - ジェネラリストが必ずしも優れているわけではない、“おじさん”の役割を考える、No! 邪魔おじ教育
      - 解決策: “目利き人材”として才能あるおじさんをサポート、大企業に眠るサポート人材のプール
    - 組織の価値基準の再定義、Vision/Design人材が個を失わずキャリアイメージを持てる組織
      - 解決策: 採用段階から処遇まで、オペレーション人材とイノベーション人材を分ける
- Cグループ★
  - 平時からの経営に対する危機感の醸成
    - トップに危機感を伝える責任がある、危機感のマネジメント、従業員の当事者意識
      - 解決策: トップ主導で社員が腹落ちできる反省論を構築、全社一様な浸透ではなくまず不均衡を作る
  - 評価・キャリアの見直し
    - “できる”の定義変更、個の実現を評価に加味、個の価値実現の支援を評価
      - 解決策: 中途・出戻り採用の促進、外部人材に人事を任せる、人事部の役割見直し(戦略を実行できる人材をdeliverする)
- Dグループ
  - カネ・意思決定・評価の断捨離
    - 定量評価できない・コンセンサスが得られにくい価値創造に対する意思決定
  - 抱え込みからの脱却
    - なんでも抱え込む大企業からリソースを放出

## • Aグループ

- 出島の定義を定めることが必要
  - 政府が定義を作ってもいいかもしれない。
  - 例えば、「大企業のスピンアウト先、資金・技術・人材等のリソースを自由に使うことができる場のことで、ここでは、大企業本体からやる気のある人が集結して新しい取り組みをする(社内ベンチャー)や、ある程度アイデアが固まっているベンチャーと新しい取り組みをする(ジョイントベンチャー)等が行われる」
- じゃまされない出島
  - 出島が既存事業をカニバルことを恐れない
  - 解決策:足を引っ張る人にペナルティ、むしろカニバルことにインセンティブを与える

## • Bグループ、Cグループ

- 新しい文化を作るための出島
  - 本国で難しい仕掛けを出島に仕込む、本国から金・評価・意思決定を切り離す、業際に宝がある
  - 解決策:経営トップのやる気(腹のくくり度合い、権限移譲)次第

## • Dグループ★

- 出島でゴールを目指すのではなく、出島をゴールに至る緩衝地帯とみる
  - 出島の特徴はプレイグラウンド、友達(仲間)の存在、キラキラし誇りが持てる楽しい場所
  - 解決策:中立性・安全性・寛容性を担保する場の設計、成果物の扱いのルール提示、場づくりプロセスの提示、場づくりリーダー(保健の先生)の育成
- 出島としての成果の設計
  - イケてる場及び参加者の評価手法をつくることが必要
  - 解決策:-100を0にする、0から1にする、1から100にする等、プロセスごとに分けて成果を評価

- Aグループ
- Bグループ
  - 大企業の中で活用されていない才能の活用
    - 兼業副業の普及
      - 解決策: 時間型労働の禁止、ペナルティの導入、健全な競争というインセンティブ設計(補助等)
    - 潰れそうで潰れない企業が抱え込んでいる才能を放出させる
      - 解決策: ゾンビ企業への支援停止
    - 埋もれた才能の発見
      - 才能登録制度(才能registration system)
- Cグループ
  - 雇用のあり方の多様化
    - 複線型キャリア、フリーランスでも働きやすい環境
- Dグループ
  - 退職せずに個の力を活かしリスペクトされる場づくり
    - 兼業副業の自由化、退職者の復帰、プロボノ
  - リスクをとることをポジティブにみられるような風土づくり
    - 自分の思いを自由に語ることができる
- 傍聴席
  - セーフティネットの整備
    - 現在は企業が社会保障的役割を担っている。チャレンジに対する安心感の整備が必要

既存組織側に求められる  
目指す姿と課題

## ① 環境変化を認識し経営戦略を再構築する経営者

- [課題例] 前例主義、時代遅れの成功体験、コスト偏重、コンセンサス重視、短期志向、危機感不足、自らの判断の内省機会の欠如

## ② 他者の価値観への共感力を持つ自律した個

- [課題例] 異質への抵抗感、古いOS、やらされ感、組織への甘え、守り体質、夢を持ってない

## ③ 個の自律を促進・保障される組織・風土

- [課題例] 失敗の非許容、風通しの悪さ、組織における目的の非共有、同調圧力、自前主義、大きいイナーシャ、遊びが取れない、貨幣等定量的基準に偏重した価値観

## ④ 多様な価値観を有する者が互いに資源を持ち寄る場

- [課題例] 役割分担の欠如、受け手不在の議論、場におけるビジョンや共通言語の不存在、中立性・安全性の未担保

## ⑤ 社会インフラ(制度、教育等)の整備と日本的特徴の活用

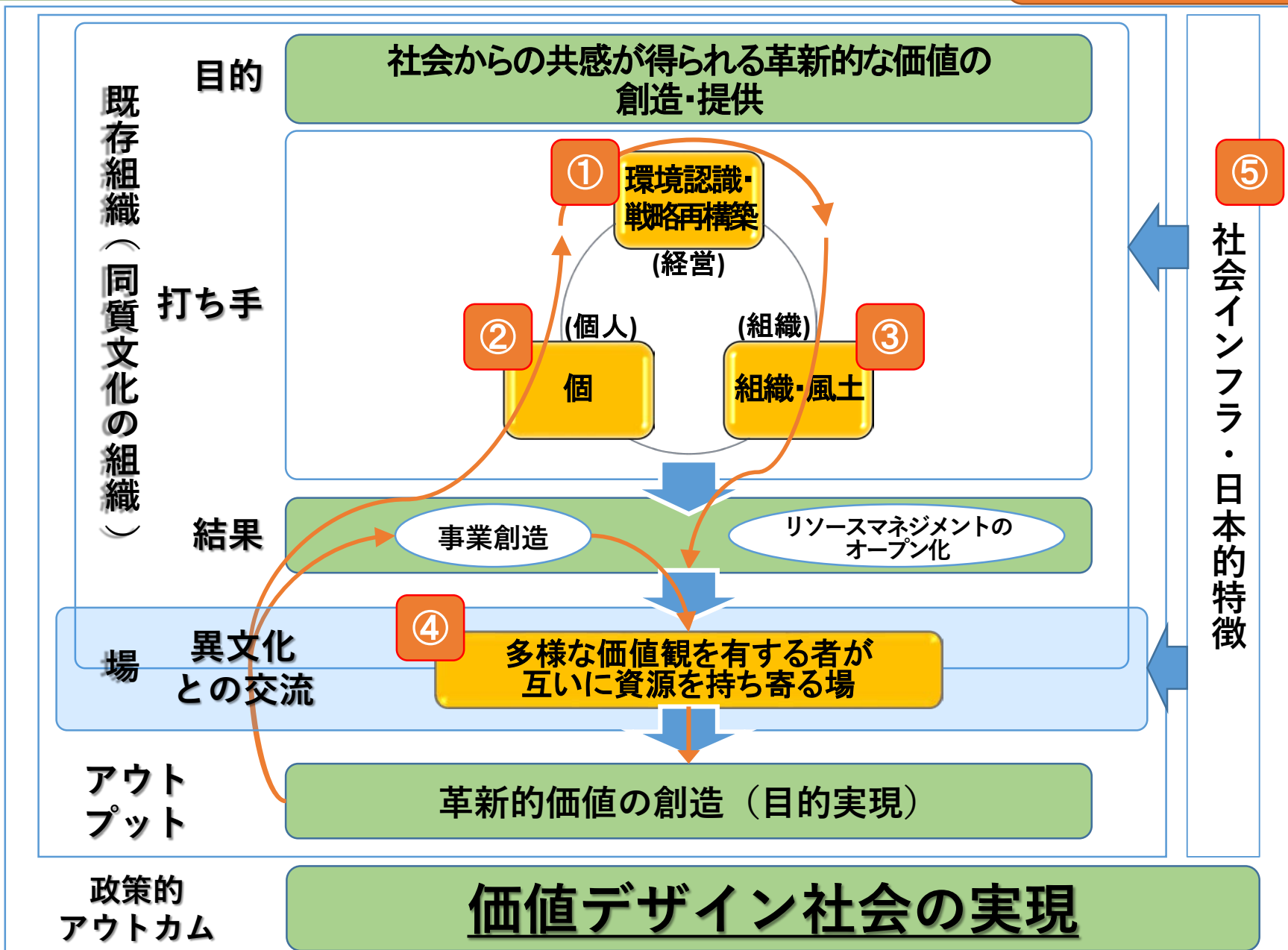
- [課題例] 兼業・副業(複業)、教育、契約・知財、社会保障
- [課題例] 日本的特徴(三方よし等)を活かせてない

場側

インフラ側



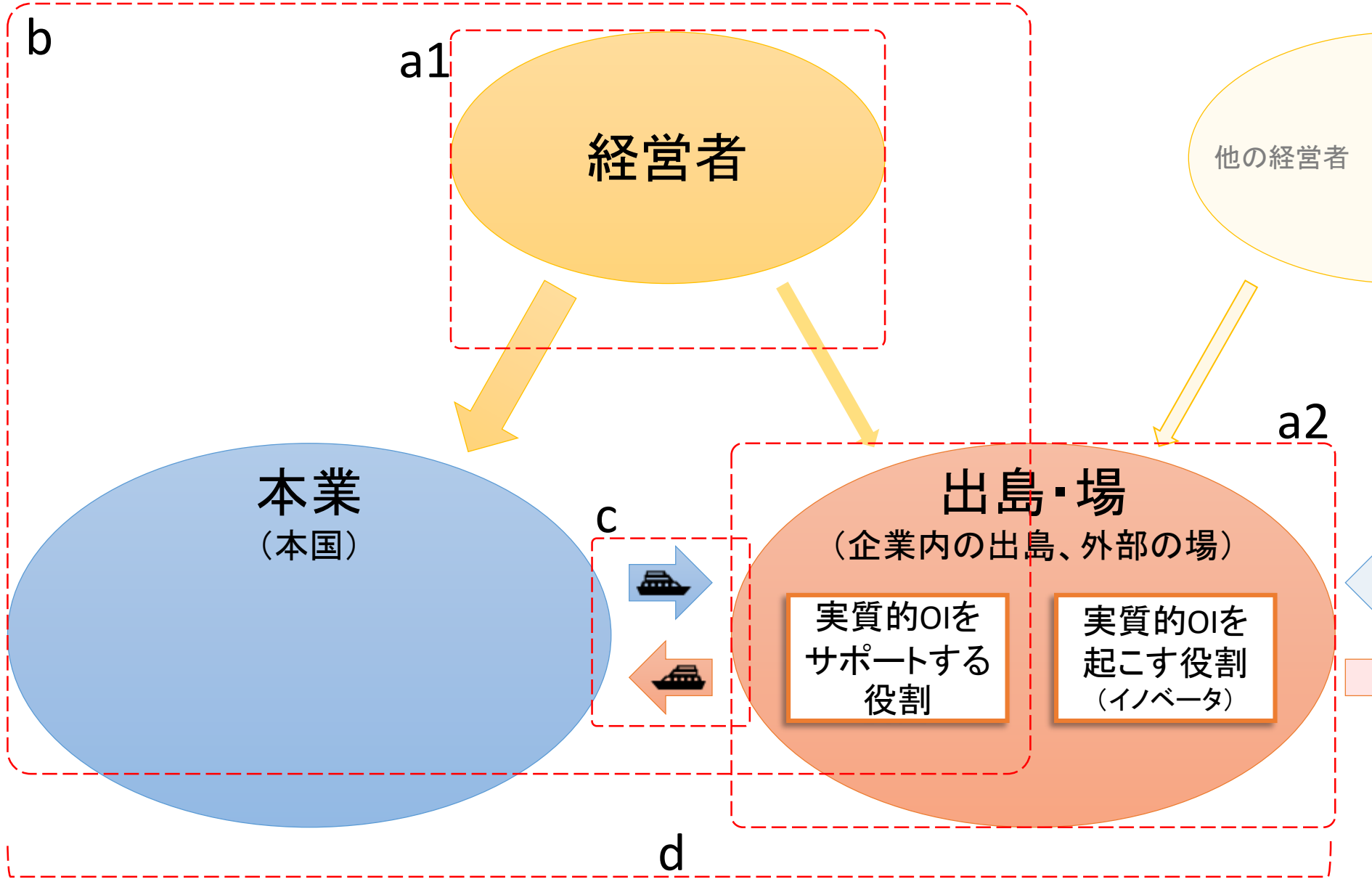
- A) ①のような経営者になれない原因を示しつつ、その原因を除去するにはどうしたらよいかを検討
  - B) ②のような個になれない原因を示しつつ、その原因を除去するにはどうしたらよいかを検討
  - C) ③のような組織・風土が醸成されない原因を示しつつ、その原因を除去するにはどうしたらよいかを検討
  - D) ④のような場が形成されない原因を示しつつ、その原因を除去するにはどうしたらよいかを検討
- ※ ①～④について検討するにあたっては、⑤の観点についても留意すること





1. 第2回のまとめ
2. 第3回の議題

# 2. 1 OIの各役割と議題との関係



- a. OIの必要性やHow to論は広く認知されているのに対し、その活動が広く普及し社会における価値創造に繋がっているとはまだ言い難い状況だと認識しています。この一因はOIの各役割のマインドセットがOIに適合できていない点にあると考えています。
- **実質的なOI成果を上げられるようにするため、以下の役割はどのようなマインドセットを持つべきかご検討ください。**
1. 経営者
  2. 出島・場(実質的なOIの場)でのイノベータやサポータ
- b. イノベータ(個人およびチーム)をサポートすることが必要であるとされました。
- **出島のイノベータ(個人又はチーム)を取り巻くアクター(経営者、本国、出島のサポータ)が、出島を機能させる上で「採るべきアクション」/「採ってはいけないアクション」は何かご検討ください。**
- ※例えば、えせ正義の味方がイノベータに取りがちなアクション集や、えせ正義の味方からイノベータを保護するアクション集等
- 尖った存在のイノベータ本人だけでなくイノベータをサポートする人材に対しても既存組織や個人から正/負の影響が及ぼされる可能性もご考慮ください。

- c. OIのアクターとしての既存組織は保有する資源をOIのエコシステムに開放していくことが必要とされました。他方、まだ既存組織の資源が組織外で十分活発に活用されているとは言い難い状況だと認識しています。
- **本国の保有する資源(人、設備、資金、知財等)が出島を含む外部に開放されず、囲い込まれてしまう原因と解決策をご検討ください。**
    - エコシステムへの資源の開放の必要性の認識がなされていない場合も含めてご検討ください。
- d. OIに適した知財権の扱い、人材の流動化(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。
- **社会インフラの整備によって解決可能な、本国、出島、経営者の課題と、その解決策をご検討ください。**
    - 例えば、価値共創を促進するため、OIのエコシステムにおけるあるべき知財権の役割とそのために必要な知財権の持ち方等についてご検討ください。

## 変化への理解力にギャップ

