

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4回会合

説明資料

平成31年3月8日

内閣府

知的財産戦略推進事務局

1. 第3回のまとめ
2. 報告書目次案
3. 第4回の議題

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。

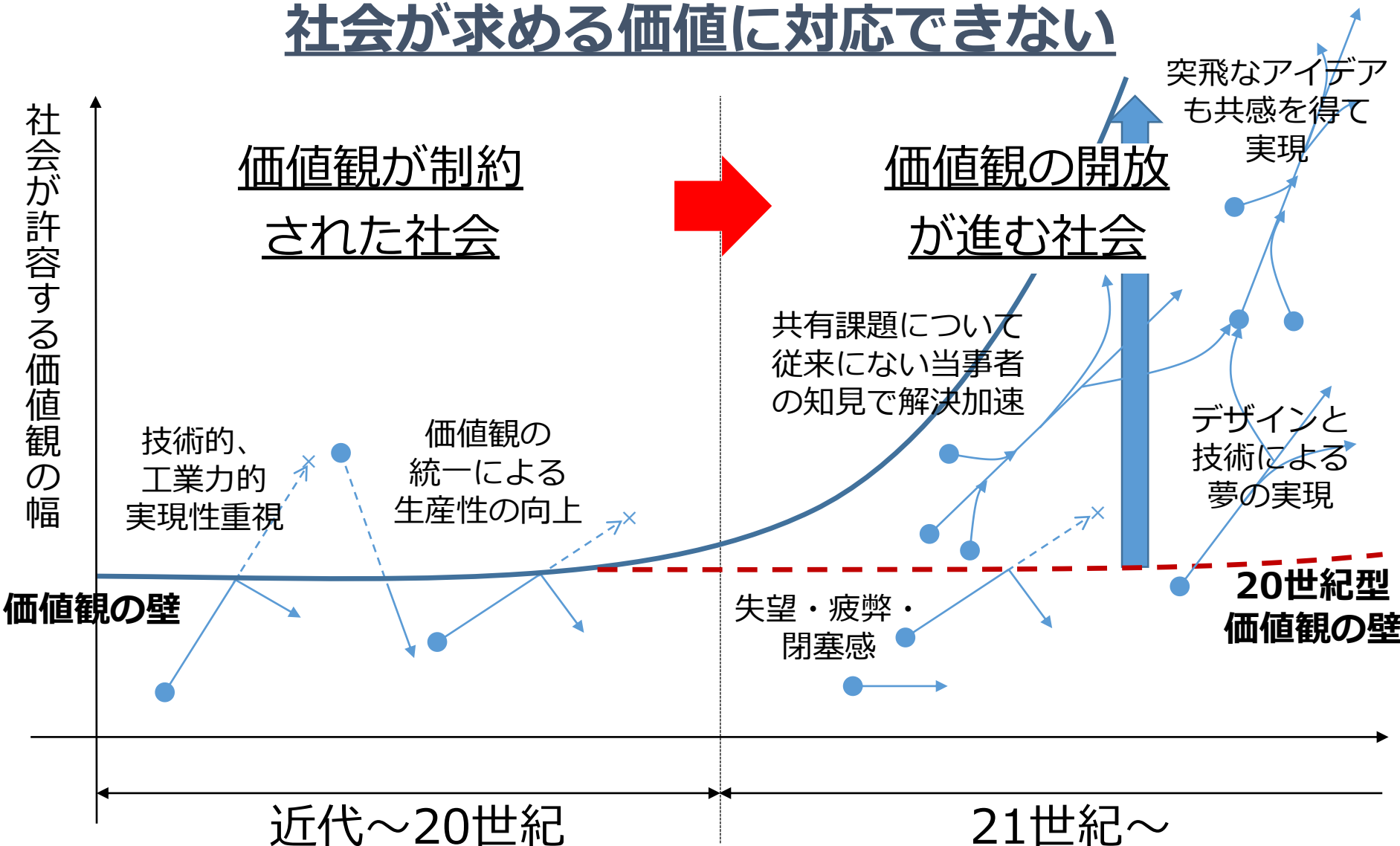
➤ **出島のイノベータ(個人又はチーム)を取り巻くアクター(経営者、本国、出島のサポータ)が、出島を機能させる上で「採るべきアクション」/「採ってはいけないアクション」は何かご検討ください。**

※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

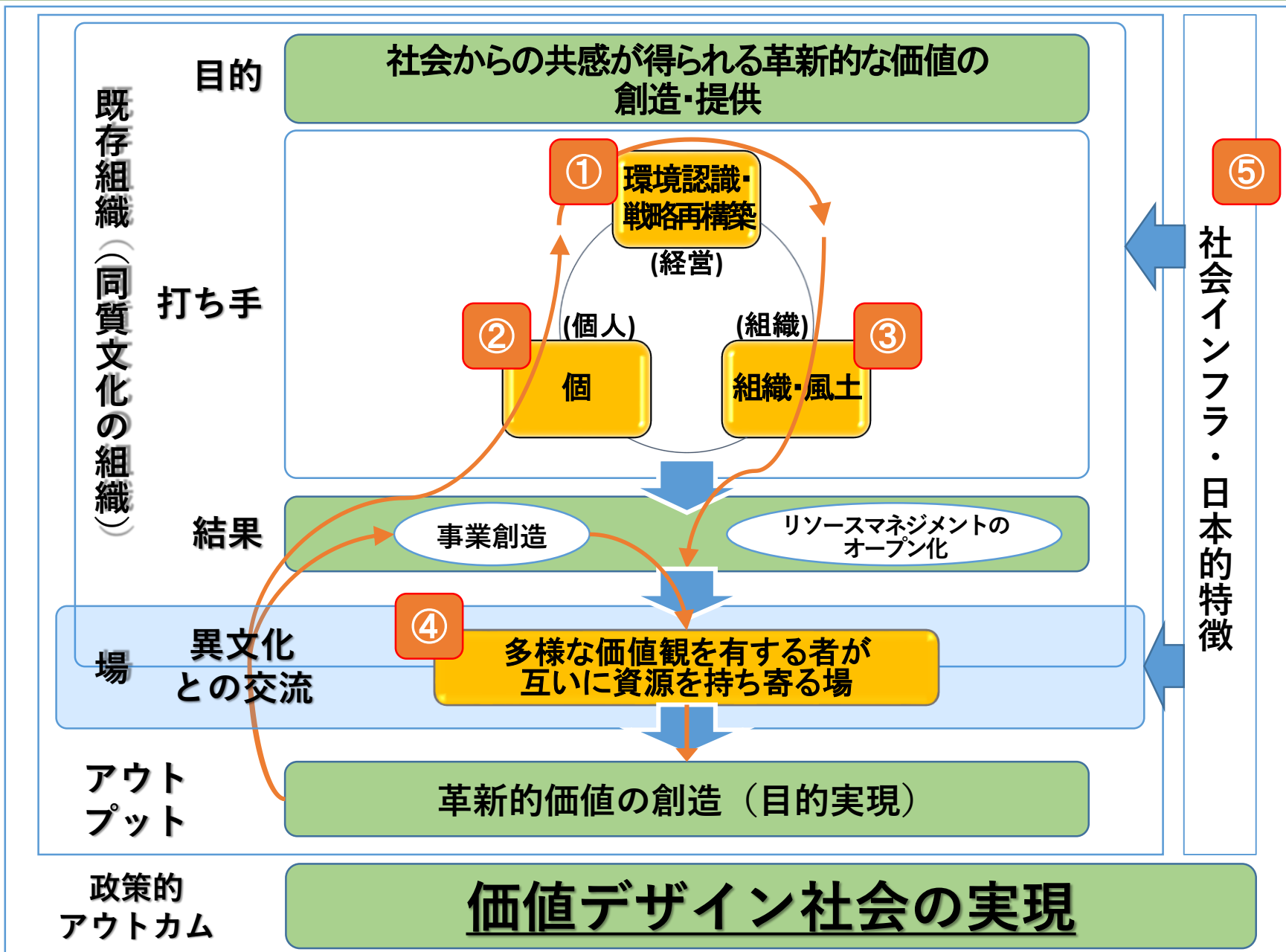
- 尖った存在のイノベータ本人だけでなくイノベータをサポートする人材に対しても既存組織や個人から正/負の影響が及ぼされる可能性もご考慮ください。

- 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。

20世紀で成功していた価値観のままでは 社会が求める価値に対応できない



目指す姿の概観



●自己不全感

- 自己不全感: 目的達成は自分だけでは困難(分からない)なことがあるという自覚
- 自己不全感を持ってない背景: 積み上げてきた成功体験と一致する評価軸を変えたくない意識的又は無意識的な利己的自尊感情
 - 自己の価値観(フレーム)を見直す勇気を持つことが必要

●やりぬく信念、事を成す野心、自己の感性への自信

- 自己不全感と同時に目的を達成する意思が必要
- 主観的意思や感性を大切にす。自分がやりたい・面白がる・楽しむ。
- 失うことや失敗を恐れすぎず(目的軸に沿った適正なリスク評価)、自己・日本の強みも理解する

●長期・遠大な目的に対して、何らかの共感を得られる仲間を持つ

- 目的は短期的・利己的ではなく、長期・遠大なもの(e.g. 社会的目標)の方が共感を得やすい
- 自分が今何を得られるかではなく、目的のために何ができるかから行動する。自分が役立つことを喜ぶ
- 社会的価値の追究と経済的価値の追究が両立することを理解する

●他者に自由を与える／自己の自由を許す

- 社会変革(実質的なOI)に対する自己不全感を自覚し、OIの場・人に対して自由(自由な活動のためのリソース)を与えることが必要。またそれに伴う多様性を許容する
- 異文化への理解を深める
- 他のフレームが存在しうることを理解し、自己のフレームを自覚することで固定化したフレームから自由になれる

●失敗経験を活かす

- ・失敗を分析して次のチャレンジにつなげる(失敗は経験値として評価)
- ・OIの場を評価する(ツッコミを入れる)人材として、失敗経験を持つ起業家が有効。起業家のセカンドキャリアとして失敗経験を活かせる役割を用意

●ビジネスの起承転結をつなげて考える

- ・起承転結それぞれのスキルセットは異なる。それぞれに適したキャラクターがアサインされていないことが問題。イノベータやサポータのスキルセットの定義が必要

●自己客観視ができる

- ・自己を見つめるには感覚・感性を開くことが必要であり、そのためには心震える体験をたくさんすることが必要
- ・教育だけではなく体験が必要。知識習得だけでなく、転校のような異なる文化の経験や体験をしている人を増やすことが有効と思われる

●自分事としてとらえる(当事者性)

- ・イノベータに限らずサポートする役割の人も自分との関係に帰着させられと、自らも楽しむことができる

●採るべきアクション

- デザイン的にアイデアをパッケージする
- 理解ができなくてもまず認める、溶けてもいいお金を出す
- 経営者自らOIの現場を知る体験をする(部下無しで会合に出席等)
- チャレンジやチャレンジを支えた者を評価する、社内ヘッドハントする
- スキルを可視化する

●採るべきでないアクション

- ビジョンを示さずOIの場側に丸投げをする
- “うち”/“そと”で区別する (e.g. うちの会社は・・・)
- 理解できないことは一括りでNoという
- 既存組織の時間感覚をOIの場側に持ち込む
- 親身にアドバイスという名の邪魔をする (e.g. 邪魔おじ、えせ正義の味方)

●邪魔おじ・えせ正義の味方は善意で行動しているので、その行動がOIの邪魔になっていることに自分で気づくのは難しい

- 親身のアドバイスからイノベータを守るゲートキーピング (e.g. そっと無視する) が必要
- OIの場側から、既存組織に対し“邪魔行為”をフィードバックする
- 既存組織側の気持ちも分かるイケてるおじさんが翻訳者として既存組織とをつなぐリエゾンとなる

- **[原因]** ヒトが既存組織から出ない原因は、OIの場に出ることが個人にとってのリスク(e.g 出島に出た人が評価されない・キャリアにならない等)となるため
 - ・ リソースを出す側の既存組織がOIの場にリソースを出す意味を理解できていないことに起因。OIの場に出ている人の評価が既存組織基準で行われると、出ている人が(本来OIに関して優れた能力を保有又は発揮しているにもかかわらず)マイナス評価を受けるリスク
 - ・ OIの場での失敗は経験値であるべき
 - ・ 営業秘密や技術情報等の扱いが個人の責任となるリスクを想像し、OIの場での活動を躊躇
- **[解決策]** ヒト等のリソースを既存組織から出すために、OIの場と既存組織をつなぐ支援者を置く
 - ・ 支援者は、OIの意義及び経営者のビジョンを十分に理解していることが必要。マインドセットはTakeよりGiveが先。経営者はこのような支援者にリソースを出すことに対する権限を与えることが望ましい
 - ・ 支援者は、既存組織との良好な関係を築くことも必要。既存組織のリソースを動かすためのキーパーソンを知っていることが重要と思われる
 - ・ OIの場に出ている人にアドバイスする人材として邪魔おじになりにくいOI経験者挙げられる。年長のOI経験者がアドバイスできる仕組みが望ましい
- **[解決策]** 本国のKPIと出島のKPIを切り分ける
 - ・ 人事面では、OIの場に出ることを加点要素として評価する
- **[解決策]** OIの場での知財等成果物は原則共有であるべき
 - ・ 知財の取り扱いとしては、予め場の参加者とのパートナーリングのツールであると位置づけて創造・活用することも望ましいと思われる

- **[原因] 出島等OIの場の存在意義を定義できていない**
 - 経営者が短期志向の場合、長期的な課題解決に対するインセンティブが無く、OIの目的が単なる自社事業の効率化等になっている。OIの場の存在意義が不明確なので、ヒトを出すことをリスクと感じる
 - 実質的なOIを目的にできていないので、経営目標が従前からの軸のみで設定されている
 - 人材を外に出したことが無いので、どのようなヒトを出すべきなのかが分からない。既存組織の軸で評価できないイノベータを変人だと認識してしまう
- **[解決策] 実質的なOIへの正しい理解を深める。外部へ資源を出すことをチャンスと理解する**
 - 外に出す/出るインセンティブを設ける、一度は外に出ることをキャリア上必須にする、出島との行き来を社員が選択できるようにする等の仕組みを通じ社内文化を醸成する等
 - “出島”というワードにとらわれ過ぎない(離れ小島ではない)
- **[解決策] これまでの経営目標に加え新たな指標を置く**
 - これまでのPL型の経営目標に加え、イノベーションへの投資もESG投資に対する市場からの評価のようにPL以外の軸でも経営が評価されるような仕組みがあると、経営者のインセンティブになる
 - 金銭以外での軸でイノベーション活動を評価する
- **[解決策] 実質的なOIに取り組むための資源棚卸を行う**
 - 棚卸のためには経営全体のデザインとOIのために必要な資源の定義が必要
 - 人事部門と事業部門が連携してOIに適した人材をアサインしてOIの場に出す

- OI人材として初等中等教育から独自性と共感性を育む活動は必要、それを理解する親の意識改革も必要。しかしながら、教育には時間を要する。まずは大企業によるリソースの開放を起点にOIのサイクルを回していくことが価値デザイン社会の実現ステップとして望ましい
- リソースの開放とは、大企業として成長(花開くこと)をあきらめるのではない。むしろ、現在大企業が保有しているリソースを外に出すことが、企業としての成長にもつながっていく。社会変革など日本として花開くことを共通目標と置くことが望ましい
- 大企業として資源を外に出すことに対して短期的なメリットとなるようなインセンティブの設計があると走り出しやすい
 - ・リソースを外に出すことに対する税務上のメリットや、出さないことに対するペナルティの検討があってもよい
- OIの場における知財権は、場をLLC(合同会社)とし、権利を場に帰属させてはどうか
 - ・知財権の持ち方等については、モデル約款等ひな形をいくつかパターン化できればOIの場での活動に対する事前の合意が形成しやすいのではないか
- 非GDPでの評価軸が必要。日本らしさを活かしやすいSDGsを評価軸に使うことで日本ブランドを確立できるのではないか



1. 第3回のまとめ
2. 報告書目次案
3. 第4回の議題

- I. オープンイノベーションを取り巻く現状認識(①)
- II. 価値デザイン社会において求められるオープンイノベーション像(①, ②)
- III. 実質的なオープンイノベーションにおける課題(①～③)
- IV. 実質的なオープンイノベーションを実践するために望ましいマインドセット・組織風土(③)
- V. 実質的なオープンイノベーション実践に向けた企業等の自己変革を促す手段(②～④)
 1. 実質的なオープンイノベーションへの取り組みの診断(②～④)
 - (1.) 実質的なオープンイノベーションが行われているかの診断(②, ③)
 - (2.) 実質的なオープンイノベーションを実践する個人の適性・役割の診断
 2. 実質的なオープンイノベーションを促進する人事制度・人事機能のあり方
 3. 実質的なオープンイノベーションを促進する知財制度・知財機能のあり方
- VI. 実質的なオープンイノベーション促進のためのプロモーション(⑤(予定))

● 実質的なOIが行われているのかの診断

➤ 第3回までに出たご意見から、診断項目を事務局で列挙する。

- 環境変化を認識し経営戦略を再構築する経営者
- 他者の価値観への共感力を持つ自律した個
- 個の自律を促進・保障される組織・風土
- 多様な価値観を有する者が互いに資源を持ち寄る場

また、診断項目の検討には次の点も考慮する。

- 日本の特徴の活用
- 既存組織外にいる尖った若者への援助、尖った若者の活用

※実質的OIが行われているのかの基本的な考え方(案)

- 設定した時間内において、社会変革を伴う又は伴うことに貢献することが見込まれる新たな価値を創出できている、又は創出に向けて進んでいること。

但し、価値については、目標として設定した対象者や内容を目安としつつ、想定外の対象者に対するものや、想定外の内容で上記の新しい価値が創出できた場合にも、これを評価する。

◆ 経営

- 共有された明確なビジョン
- 社会から共感を得る
- 社会変革を伴う社会価値創造
- 価値創造に対する意思決定
- 課題解決よりも価値創造
- 理解できなくともまず認める
- Give Firstの実践
- 長期志向の経営
- カニバリを恐れぬ（むしろ推奨）
- 合議制によらない意思決定
- 非GDPの評価軸を持つ（SDGs）

◆ 個人

- 多様な価値観の受容
- 異文化への理解を深める
- 自分の強み・弱みを知る
- 自己客観視ができる
- 自己不全感を持つ
- 思いを語れる自由

- 長期遠大な目的に何らかの共感を得られる仲間を持つ
- ワクワク感を持つ

◆ 組織・風土

- 中立性・安全性・寛容性を担保する場
- 金・評価・意思決定を切り離された場
- リソース開放互いに資源を持ち寄る
- 資源を外に出すのはチャンス
- OIの場での評価を既存組織と切り分ける
- 失敗を経験値とする
- OIの場に出ることを加点評価
- No邪魔おじ（邪魔おじ行為feedback）
- 兼業/副業/複業の普及
- 退職者の復帰
- ベンチャー留職、カーブアウト子会社の社長を経験
- 経営に対する危機感の醸成
- 日本らしさを持つ



1. 第3回のまとめ
2. 報告書目次案
3. 第4回の議題

1. 実質的なOIを実践する個人の適性・役割の診断に使える個人の行動や性格

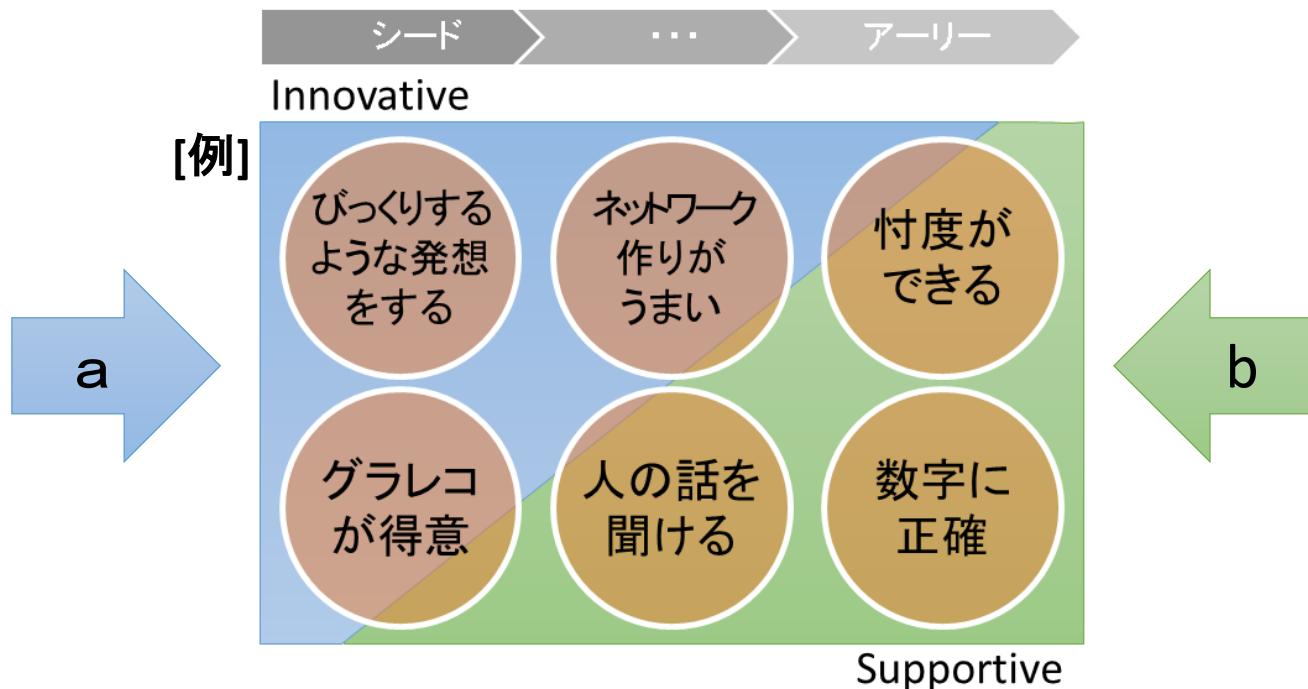
➤イノベーションのフェーズ毎に、求められる適性がうかがえる行動・性格を列挙

a. 主にシードステージ(0→1)における行動・性格

b. 主にアーリーステージ(1→10)における行動・性格

※ 例えば、個人の行動や性格とは、人の話をしっかり聞ける、グラフィックレコーディングが得意、ネットワーク作りが上手い、人が驚く発想をする等

※ 例えば、「“傾聴力が高い”・・・等を備える人は、イノベータが伝えたいメッセージを既存組織に齟齬なく伝えるための“翻訳”の役割に向いている。」等



2. 既存組織が実質的なOIを促進する人事制度・人事機能のあり方

➤ OIの場が活性化するために望ましい人事制度・人事機能(例えば、採用、育成、評価、キャリアパス、兼業・副業・複業、登用等)について列挙

a. OIの場にいる人が幸せに働けるためのOIの場の人事制度・人事機能

b. OIの場にいる人(いた人)が幸せに働けるための本業組織の人事制度・人事機能

3. 実質的なOIを促進する知財制度・知財機能のあり方

➤ 知財の相互利用促進のための仕組み・ルール、部門横断的な性格の活用、部門ミッション、マインドセット等望ましい知財制度・知財機能について列挙

知財部門等の規則・不文律がプロセスを阻害

仮説を検証するために「試作品（プロトタイプ）」をつくるとしよう。しかし、社内での手続が多くなかなか進まない。あるいは、**知財部門の許可がおりず**、試作品を作れない。

これは、社内の決まりごとの多くが、既存事業を円滑に進めるために作られたものだからである。財務や人事、法務、**知財、広報など様々な領域にわたる規則や不文律が、試行錯誤を行う際の障害**となる。

開放された価値観を統合する価値デザインと
デザインを形にするオープンイノベーションが実現する
「**価値デザイン社会**」

価値観が
制約された社会



価値観の
開放が進む社会

脱・平均とチャレンジ

自律・分散・融合

共感・貢献

**勝ち組
競争!!**

手入れの行き届いた
インモラル

多様な人材・組織が集う
場の形成

**価値組
共創!!**

〔参考〕

－ 価値デザイン社会 －

知的財産戦略本部資料より
知的財産戦略推進事務局編

- 世界にも認められる新しい価値を次々に構想、発信、これが価値だと定義する社会
- 経済的価値にとどまらない多様な価値の包摂、多様な個性が多面的能力をフルに発揮、日本らしい特徴をもうまく使って新しい価値を作り、世界の共感を得ていく社会

価値デザイン社会の実現に資する実質的OI

- a. 多様な価値観を有する組織又は人同士が、
- b. 共有された明確なビジョンの下、
- c. 互いに資源を持ち寄った場で、
- d. ワクワクしながら、日本らしさを活かしつつ、
- e. 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、
- f. 社会変革を伴う活動

実質的なOI