

○仁科参事官 皆様、おはようございます。予定の時刻より少し早いですが、御出席予定の委員の皆様、おそろいでいらっしゃいますので、ただいまから「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の実施に関するタスクフォース」第6回会合を開催させていただきます。本日は、お忙しいところをお集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

まず、開催に当たりまして、当事務局の事務局長の住田より開会の御挨拶をさせていただきます。

○住田局長 皆様、おはようございます。本日もお集まりいただきまして、ありがとうございます。そしてまた、横田委員におかれましては、このすばらしい場所を提供いただきまして、大変ありがとうございます。役所の中と全然違いまして、大変明るい雰囲気です。クリエイティブな議論ができるのではないかと期待しているところでございます。

きょうは、予定しておりました会議の最終回ということになります。内部でもまだまだ議論が尽きないところでございまして、どうやらメッセージを明確に的確に伝えられるのかということ、きょうも皆様の御議論をいただいて、最終的な形にしたいと思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

特に、きょうは診断項目というところがあります。これをベースに、こういう項目を診断したときに、それをどうやって使っていくのか。読む企業の方々などが、毎日、こんなふうに使ってみようかと思えるようなものになって、行動の一步を踏み出していただくというところが大事だと思ひますので、そういったことに向けて、きょうは御議論いただければと思うところでございまして、よろしくお願ひいたします。

○仁科参事官 本日は、安宅委員、小城委員、木村委員、守屋委員が御欠席でございまして。

また、齋藤委員は遅くれて御参加の予定と聞いております。

また、オブザーバーとしまして、KDDI株式会社、野村総合研究所、PwCコンサルティング合同会社、crew株式会社、特許庁の各委員に御出席いただいております。

きょうは、第6回ということで、当初は予備日と考えておりましたけれども、何とか取りまとめをしたいと思っております。

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、渡部座長にお願ひさせていただきます。

○渡部座長 おはようございます。

第6回で予備日まで使ってということですが、できるだけ最後、いろいろな御意見を尽きなくいただきたいと思ひます。私も言いたいことはあるのですが、それは最後にしたいと思ひます。

まず、会議資料の確認からお願ひいたします。

○仁科参事官 お手元にクリップどめで資料をお配りしてございます。

本日の会議資料、資料6-1が議事次第。

6-2が報告書案。

6-3が診断項目案一覧でございます。

また、席上配付資料としまして座席表を御用意しております。

不足等ございませんでしょうか。

なお、資料6-2の報告書案と資料6-3の診断項目一覧につきましては、未定稿につき、傍聴者の方にはお配りしておりません。私の後ろにスクリーンがございます。そちらに投影いたしますので、傍聴席の方はスクリーンをごらんくださいますようお願いいたします。

○渡部座長 あと、いつもと同じですけれども、会議によって知り得た情報の取り扱いということで、こちらも説明していただけますか。

○仁科参事官 毎度の御案内でございますけれども、以前に配付しております設置要綱第6項に基づきまして、本タスクフォースの録音・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。

報道関係者の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をいただける場合には、していただいて結構でございます。

また、動画ではないスチール撮影につきましては、皆様に特に禁止しているものではございません。していただいて結構でございます。ただ、今回につきましては、こちらに投影される報告書案ですとか診断項目一覧につきましては、撮影は禁止させていただきます。

今回も、このような取り扱いにしたいと思いますが、座長、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

○渡部座長 そういうことで進めさせていただきたいと思います。

それでは、早速ですけれども、本タスクフォースの報告書案についての御議論ということで、報告書案について事務局から説明をお願いいたします。

○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。

10分間頂戴しておりますので、まず報告書の全体像を御説明させていただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

主に、前回との差分についてお話しをさせていただきたいと思っております。前回、皆さんから主な意見として頂戴いたしましたのは、全体の構成がどうなっているのかを把握しやすくするといいいのではないかとという御意見をいただいたところです。

表紙を1枚おめくりいただきまして、報告書の全体構成を枠囲みで書いております。

I章として、結論を持ってきたほうがいいのではないかとという御意見を頂戴いたしましたので、そのようにさせていただきました。

また、どうして実質的なOIが求められるようになってくるのかという社会的背景についてを解説するといいいのではないかとということで、II章として社会環境を解説させていただいて、実質的なOIを実施するための課題についてをこちらで御説明させていただいております。

Ⅲ章とⅣ章は、その社会環境の上に立っているものという位置づけにいたしまして、OIに取り組む「人」についてと「組織」についてという分け方をさせていただいております。

「人」につきましては、組織の中あるいは外、どちらであったとしても、OIにおよそ関与する人たちがどんな役割を果たすとよいのだろうかということについての適性を認識するとともに、その診断ができるような項目を掲げさせていただいております。また、そういった役割を担う個人がどのようなマインドセットを持つといいのかというのが書いてございます。その後、個人の中に含まれる部分もあるのですが、経営層も1人の関与するプレーヤーとして、どのようなマインドセットを持っていればいいのかといったことがⅢ章の中に書いてございます。

Ⅳ章につきましては、主に「組織」がどんな機能を担っていればいいのかということで、従来議論してきた既存組織、OIの場合、人事部門、知財部門というのを書かせていただいております。政策的アプローチとして、主に考えられるものは、こういった組織についてということもございまして、Ⅳ章の5節にはOIを促進する社会的な仕組みということで、皆様から幾つか頂戴いたしました政策に関する御意見をまとめさせていただいているということでございます。

こういった報告書の全体構成をいたしまして、おめくりいただきまして、全体の要約をiiiページにつけさせていただいております。

キーメッセージは何なのだろうかということが、前回の御議論でもう一つ出ました大きな意見でございました。それを事務局なりにまとめさせていただきましたのが、この要約というページでございます。これは、簡単にかいつまんで御説明いたしますと、価値デザイン社会の実現を本TFが標榜して、いろいろな検討を進めてきました。価値デザイン社会の実現のためには、OIというのは有力な方策であるということをやった上で、OIを促進するための手段としては、さまざまなアプローチがとられているけれども、まだ十分に実質的なOIが社会に敷衍している、社会実装されているとは言いがたい状況にある。

その原因というのは何なのだろうかということをお客様に御検討いただきましたところ、形式的な、OIというものについて、とにかくやってみればいいのかということはやっているのだけれども、いろいろなえせ的なOIが蔓延していて、能動的・自律的・主体的な、みずからの動機に基づいてOIに取り組んでいるケースが少ないということが、実質的なOIが行われていない主たる原因なのではないだろうかということで問題意識を持った。

では、これをどうすればいいのだろうかと考えたときには、内発的な動機づけでOIを行っていくにはどうすればいいのだろうかということについて、外発的な動機づけでインセンティブを与えればいいのかということでは話が通らないので、どうやったら内発的な動機を喚起できるかということについて、これは非常に難しい問題ではあるのですが、これが本質的な課題であろうということで取り組んだところ、結局、必要となるマインドセットを明らかにする。

このマインドセットというのは、簡略化してしゃべってしまいましたけれども、組織に

おける風土というのも、今はマインドセットと簡単に論じてしまいますけれども、マインドセットというものをまず明らかにした上で、どういうふうにしたら自分のマインドセットの不足分を把握できるだろうかということを経験するのが第一歩であろうということで、持つべきマインドセットの明確化と、それから、持つべきマインドセットが明らかになったところで、自分はどの程度だろうかという差分をとって、みずからの気づきによって、みずからの行動を変えていただくしか方法はないのではないかとということで、この報告書の診断項目につながっているというのが、この報告書の大体のストーリーになっております。

本日、主に御議論いただくOIのアクターとして、持つべきマインドセットの診断項目というものをどのように活用していただくべきかということを経験にまとめておりますけれども、自己や組織の診断に活用いただくとともに、企業やOIの場におけるOIメンバーのアサイン等に使っていただければいいのではないかとということでまとめておるところでございます。これがこのタスクフォースの報告書のキーメッセージになっております。

細かい目次がivページ、vページに入っておりますけれども、これは先ほどごらんいただきました全体構成の絵と同じようなことがちょっと細かく書いてあるということでございます。

1章から始まりますけれども、コンテンツにつきましては入れかえをしたというのが主でございますので、本日は詳細の御説明は割愛させていただきまして、おめくりいただきまして、III章の冒頭に飛んでいただきたいと思っております。ページ数で申しますと、17ページでございます。

今、申し上げましたような、内発的動機づけをどうやって喚起するか。それは、内発的動機づけしかないということではあるのですけれども、喚起のための間接的なアプローチとして、自分の認識を促していただくための診断項目というものを書いてはありますけれども、自分で、我こそはOIのアクターにふさわしいという手を挙げる人は、既存組織の中にもいるかもしれないですけれども、一般的には、アサインする人がどんな人にOIのポテンシャルがあるだろうかということを経験とふるいにかけてみるというのが、最初のプロセスなのではなかろうかということで、外形的な行動から適性があると思える人をどうチョイスするかということで、18ページ、19ページに個人の役割適性をどうやって診断するかの項目が書いてあるところでございます。

そうやってふるいにかけられた適性の、少なくともポテンシャルがあるだろうと思われる人たちが、君、チームに入ってみないかと言われたときに、ちょっとやる気になってきて、俺、OIとか、余り思っていなかったけれども、人事部長がそう言ってくれるなら、ちょっと興味がわいてきたみたいの人がいたとして、チームにアサインされて、いきなりプレーできるかということ、必ずしもそうでない場合もあるだろう。なぜプレーできないかということ、それは、1つはマインドセットが十分にOIに適していないからだとすることも考えられますので、どういうふうにしたら自分のマインドセットを涵養できるだろうかとい

うことについて、必要なマインドセットとチェック項目というものを20ページ、21ページにまとめてございます。

ファーストアクションとして、マインドセットが十分でない人については、こういうふうなアクションをとるといいのではないかというのが書いてあるということでございます。内容につきましては、後ほど御議論いただきますので、今、そういうことが書いてあるということ把握していただければと思います。

第3章の3節については、経営層についても同様のことがしてあるということでございます。

24ページに入ってくださいまして、4章、組織についてでございます。組織についても、およそ同様の発想でございまして、どんな組織風土・組織文化とか、組織としての気持ちのあり方であるべきだろうか。それは、どういうふうにしたらチェックできるだろうか。それを十分に養っていくには、どんなアクションが必要だろうかということが、既存組織。これは、従来議論されていた出島と対比される既存組織でございますけれども、それが(1)に書いてございます。

(2)が、出島を含めたいろいろな場でございますけれども、場においては、どんな風土が重要なのだろうか。それに近づくためには、どんなアクションが必要だろうかということが書いてございまして、27ページは人事部門、29ページは知財部門、それぞれ望まれる風土のあり方と、その風土に近づくためのアクションをまとめてございまして、最後、29ページから30ページにかけてが、組織においてOI活動を促進する仕組みや、場においてOI活動を促進する仕組み、OI適合的な人事機能を促進する仕組み、OI適合的な知財機能を促進する仕組みについて、それぞれいただいた御意見をここに記載させていただいて、締めとなっております。

全体の御説明は以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

この報告書についてですけれども、まずに、前回御議論があった最初の部分、それからこの報告書全体の構成と要約、ここは大分いろいろ御意見いただいて、その後もメール等でやりとりをさせていただいて、こういう形ということ。この部分について、まずいかがでしょうか。これで確定でよろしいでしょうか。まだ御意見があれば、いただいております。

はい。

○属委員 前回、2つか3つ、この報告書全体の目的をまとめるときのことが、要約のところマインドセットの涵養と、マインドを実践できる場や資源の提供という、まとめるこの2点になったということですか。としたきに、マインドセットの涵養に関して言いますと、採点表みたいなもので、個別じゃないですけれども、全体が書いてあると思っておりますけれども、組織や経営者に対して、実践できる場や資源の提供が必要だということを強く打ち出すところがどこになるのかというのがちょっとわからなかった。総論で書いてあ

るのはわかっているのですが。

○仁科参事官 今回の目的は、各プレーヤーの方がどういうマインドセットを持つべきかということがまず明らかにされること。ただ、そのマインドセットがわかったところで、自分がどの位置にあるのかわからないので、どの位置にあるのかを明らかにすること。それがわかった場合に、どういうアクションをすればいいのかということも明らかにすること。報告書は、それに合わせた構成にしてあります。

今、御指摘があった場とか資源の提供につきましては、OIの場という項目を設けてありまして、その場のところで、例えばどういったアクションをとればいいのかという項目を設けてあります。経営者の立場で読む場合を例に言えば、経営者として、どういう資源を提供すればいいのかというのは、経営者の項目を見ていただいて、診断項目に従って診断し、その後、どういうアクションをとればいいのかというところを報告書に書くという形で、この中に提示させていただいているという理解です。

具体的に言いますと、順番から言うと経営者から先に出てきます。経営者というのは22ページに出てまいります。ごらんいただくと、経営者の方がどういったマインドセットを持つべきかというのが出てまいります。マインドセットに自分がどの程度適合的かということも診断できるような項目が(2)に設けてあります。(2)に書いてあることは、行動とかなり裏腹のところもございまして、(2)の項目を御自身で診断していただいた後に、(3)に診断をどうやって行うとか、各診断項目のどのパートについてチェックがつかなかった場合には、どういったアクションをすればいいかみたいなことが書いてあるという形でございます。

同様に、場につきましても、この25ページ、下のほうから、OIの場と書いてございまして、場に望まれる風土を書いた上で、その風土に合っているかどうかを確認できる診断項目。この診断項目に基づいて、どういったアクションをすればいいかということが書いてあるというつくりでございます。

○渡部座長 この間、言われた資源を提供するというのをここに書きました。中身の話はまた後で。

田所さん。

○田所委員 これを読んだ人が、27、28の人事部と知財部、わかるのですけれども、読んだ人のオーナーシップみたいな、自分事として引き出すために、事業部の人を読んだときは、この25ページの既存組織の風土診断の中で自分事として捉えるみたいな感じですかね。OIでいつも議論になるのは、先ほどの属さんの経営リソースもそうですけれども、事業部は当然PLが大事で、そこから一タリソースを出したくないというのがあるのですね。そうなったときに、事業部で責任を持って、SBUとかPLを持っている人が、これを読んで自分事として考えるのがちょっと弱いのではないかと思ったのです。

既存組織というものがあって、既存のPLを持っている事業と明確に定義しないと、この表現が曖昧かなと思って、コーポレート側は明確に定義されているからいいのですけれど

も、あくまでもコーポレート側なので、PLは間接部門なので持っていないと思うのです。でも、会社の軸である事業部というところは、表現としてあるのですか。事業部と新規事業の違いをこれは認識していると思うのです。事業部内でリソースを出すとかOIを推進するみたいなところを明文化したらいいのかなと、ちょっと思いました。

○仁科参事官 既存組織という表現がちょっとよろしくなかったのかもしれないですけども、ここは今、田所委員から御指摘あった、もともと1階建て、2階建て、3階建てとされているところの1階とか、2階も含めてかもしれないですけども、その事業部を念頭に置いてあるという形で書いています。

○田所委員 多分、既存組織と言ったときに、新規事業でも既存組織だと思います。新規事業はほとんどの会社はあると思いますけれども、それは既存としてありますね。なので、組織という表現をしてしまうと、新規事業であろうが、既存事業であろうが、一緒みたいになるかなと思って。恐らく新規事業の方は、逆にサポートされるので、放っておいてもいいと思います。既存事業というところ、4-1の(2)を分けるのか、強調するのかということをやらないと、実際に認識感がないとか、意思決定がこれだとしにくいのではないかと思った。4-1の(2)の既存組織という表現が曖昧な感じがして、既存事業と言い切ったほうがいいかな。

○仁科参事官 わかりました。

○渡部座長 その辺、チェックリストというか、診断のやつも既存組織と書いてあって、既存事業と新規事業となっているから、それがどっちの話というのを少しはっきりして。

○田所委員 そう。これを見たときに逃げてしまうとか、既存事業は新規事業に流したらいいみたいな感じで、自分事じゃなく感じてしまうのではないかなと思いました。組織と言うと曖昧な表現なので、事業と言ったほうがいいかな。表現はお任せしますけれども、ポイントとしては、これを読んだ人がちゃんと自分事として、事業として判断できるかどうかというポイントかなと思いました。

○渡部座長 最初のところ、よろしいですか。全体構成、今みたいなのところを中身で直す形ですけども、この構成でということで進めて、中身の議論に移らせていただきます。

大久保さん。

○大久保委員 全体の構成の中で、3、4でOIに取り組む「人」についてと、取り組む「組織」についてという構造になっていますが、イノベーターと経営者の相互関係が非常に重要であるとか、個の思いと組織の戦略との組み合わせが重要であるということをご説明しておいたほうがいいのではないのでしょうか。

○渡部座長 前回、そういう議論がありましたね。その部分をどこに入れるか。どうしようかな。後ろのほうに持ってきてもいいかもしれませんね。

○属委員 座長、済みません。どう伝えていいのかわからないですけども、多分、この報告書によってアクションを導くには、1と2がいい感じで来ていて、3と4になったときに急にディテールに入って行って、受け取った人間は動くのが弱いのではないかという

ということをうまく伝えなかったのですけれども、どう伝えていいのかが、今、この構造で議論していいのか、1と2でやらなければと読んでいて。多分、みんな同じことを言いたいと思います。せつかく報告書を出して、社会が動くものにしようと思ったときに、3、4がこれでいいのかなと感じた。診断項目は、僕は後ろでいいと思っていまして、今、大久保さんがおっしゃったのもそうかもしれない。1、2の後、3でもうやるぞと決めて。

○渡部座長 1、2と3、4は、大分位置づけが違う文章ですね。1、2で当事者というか、自分事として、どこを読むというモチベーションが十分あるような形の文章を挿入するかどうかという。

○属委員 ひょっとしたら、3で経営者とか事業部長、いわゆるリソースを持っている人間がやるぞと言って、もうやるのだと決めるところまでが1、2、3で、あと、その下で何とかがあるとか。答えまではわからないのですけれども、問題点として伝えたいのはそういうことです。

○田所委員 多分、属さんが言いたいことはそうだと思ったのですけれども、1、2が終わった後に抽象論が来ているので、2の後に具体的な事例ですね。とあるA社というのはえせOIをしています。B社はちゃんとやっています。結果として、5年、10年で見たときに、こんなにパフォーマンスが違うのです、こんなに従業員満足度が違うのですみたいな具体的な事例があると、これを読む方は実務家の人が多分多いので、そういう対比があると入ると思います。それがあつた上で3に入ると、ああ、そうかと。それをもう一回抽象化して因数分解すると、要素分解すると3かみみたいな、そういう感じかなと。

具体的な、13ページの、やらされ型、ポエム型、おもしろい表現がありますけれども、これは実際、どういう企業で形骸化していて、そうじゃない企業がどんなことがあるのですかみたいなものが2の後にあると、つなぎとしていいのかなと思いました。

○渡部座長 これ全体が概念的な文章だけで書かれているので、事例とか、自分事として捉えるための工夫がもうちょっと要るだろうと思います。前も、経営者に見せるには、事例、なるほどみたいな話が欲しいというのがありましたけれども、それだったら、確かに1、2の後のほうがいいですね。そこに入れてインパクトが出た。これだったら、次のこの話はそういう意味だということがわかる。事例については、まだそこまで行っていないので、皆さんからも出していただいて、どういうものが入るといいかというのはちょっと検討するというのを、私もさっき言いたいことのひとつだった。ということで、事務局的にはどうでしょうか。そういうことでよろしいですか。

ほか、いかがでしょうか。中身の話にもう入っていますけれども、全体の構成に関係すること。チェックリスト、診断のところは少し詳しく見ていただきたいですが、それ以外の部分でお気づきの点があればお知らせいただきたい。どうでしょうか。

また戻ってくることもあるかもしれませんが、マインドセット、風土、診断項目というところで、こちらについては別紙を用意していただいたので、そっちを見ていただいて。ここは、それほど議論はないかと思いますが、どういう項目を設けたかとい

うことを1枚にしております。これについて、ちょっと見ていただいて、お気づきの点があれば御意見いただければと思いますが、いかがでしょうか。

齋藤さん。

○齋藤委員 齋藤です。

ワークショップの中で、私がたまたまいたテーブルで議論があったかと思えますけれども、1のイノベーターのところでは、割と一般的に言われる、組織になじまないやつみたいところを踏襲していると思えますけれども、グループワークの中で、意外といいやつとか倫理観とか徳のある人みたいな話も出ていたので、それを入れるべきかどうかということは、皆さん、委員の方にも御意見いただきたい。

○渡部座長 倫理観、大切だと思いますが、どうでしょう。

宮澤委員。

○宮澤委員 宮澤です。

僕もそのところが少しだけ気になっていて、今、イノベーター、サポーターと結構明確に分けていますけれども、恐らくそんなに分かれな感じがあって、ここでイノベーターと言っている要素が非常に強い人とサポーターという人も、多分グラデーションの中でいろいろな人がいるかなと思っているので。ここを分けてしまうと、イノベーターと言われている人がすごく他力本願的に見えるのが本来の趣旨とは大分違うなと思ったので、例えばサポーターと書いてあるところも、サポート型イノベーターと呼ぶとか。ここで言うイノベーターは、リーダー型かイニシアチブ型イノベーターというか。この辺を一本にして、いろいろなタイプのイノベーターがいるとしたほうがよくて。

おっしゃったのと話は一緒で、ここに書いたものだけだとイノベーションが起こりにくいという実感があって、それは、ある意味共感性とか協調性というものが、多少なりともイノベーターと言われている人にないと、OIは難しいという印象があるなというので、それは、その組織がちょっととがった形のイノベーターを育成する組織であれば、それはそれでいいし、ややサポーター型のイノベーターがいっぱいいるような組織なら、それはそれでいいしという形でつくったほうが、特にOI的にはいいかなとちょっと思いました。

○齋藤委員 済みません、今の宮澤さんでひらめいてしまったのですが、おっしゃるとおりで、企業が目指すOIの形というのは企業ごとに違うので、すごくとんがりたい気分と、割と共感し合いながら、社会にインパクトのある地味なOIを起こしたい企業もあるので、診断項目だと高得点がいいという評価になってしまうのですが、その企業が目指すところと、この人材が合致するように、パターンが例えば3種類、4種類やりましようみたいなところまで示せると、実際に使う人にとってみたらありがたいのかなと思いました。

○渡部座長 はい。

○仁科参事官 この診断項目のつくりですけれども、まず最初の通番で書いてある1から22のところは極端過ぎるし、しゃくし定規に分け過ぎなのではないというところは、確かに御指摘のとおりかと思えます。ただ、ここは、本人がイノベーター寄りなのか、サポー

タ寄りなのかということをもっと明らかにしたいということがありまして、イノベーターのところは少し極端に書いたつもりです。

その上で、実際、イノベーター寄りと診断された、あるいはサポーター寄りと診断された、どちらの人にも当てはまるのですけれども、OIという形で個人で参画する場合に、適性あるいはマインドセットがあるかというところは、実は23番から42番のところに書いてあります。例えば、極端にイノベーター寄りみたいな形に診断された人であっても、そのままだとOIには貢献できなくて、診断項目で言う23番とか42番に書いてあるところ、先ほど共感の必要性といったものがあつたかと思えますけれども、35番、理解されていない人とか、物事を見ると判官鼻息したくなるといった形で、共感を持っていくみたいな気持ちもないとOIには貢献できない。なので、前段に書いてあるところは、極端に本人がイノベータータイプなのか、サポータータイプなのか、とりあえずわかるようにするためにつくった項目で、OIに個人としてどう貢献できるかということについては、23番から42番のところで診断できるようにつくってあります。

○渡部座長 どうぞ。

○宮木委員 宮木です。

構造がわかりやすくなったという感想を持ちました。今のお話ですけれども、これはタイプを分類するためのものなのか、自覚させるためのものなのか、ちょっとわからない。というのは、例えばイノベーターの2つ目、空気を読まないとあって、私は、これは空気を読まないじゃなくて、空気に負けないというほうが適切じゃないかと思えます。空気を読まないぞと思って読まない人はなかなかなくて、「読めない人」が多いのだと思えます。読めた上で言うべきことを言うということなのか、それとも本当に読めない人になったほうがいいのか。

このイノベーターの項目を見ると、人と違って外れていることがいいことみたいな感じになってしまっているのですが、そういうことではなくて、一步踏み出して言う勇気を持つとか、イノベーターすれすれにいるような人たちがイノベーターになれるということも必要だと思います。これを見て自分は当てはまらないと思ってしまうと、逆にイノベーターの壁がすごく高くなるのではないかという印象を持ちました。

○仁科参事官 今、御指摘いただいたようなところは、この診断項目によく似たような項目がありまして、空気を読まないというのは、確かに表現としていいのかどうかというのはあるのですけれども、周囲に惑わされないという表現を7番に記載したのと、あと、自分のことをしっかり主張するというのを6番に書いたつもりです。

繰り返しですけれども、このタスクフォースの議論でもあつたかと思えますが、本来、イノベーターとしての適性があるのに、それに気づいていない人がいたり、サポーターとしての適性が強いのに、それができていなかったりする人がいるのではないか。まず、気づきを与えたいと思ひまして、この最初の項目のところでは、極端な表現も含めて、本人がどちら寄りなのかということをもっと判断できるようにしたということで、これがあるからいい

とか悪いということ判断するための指標ではないということ御理解いただきたいと思
います。

○渡部座長 空気を読まないというより、“読めない”かもしれない。

どうぞ。

○宮澤委員 大きな話は、恐らく合意している。細かい話とか書きぶりの話が気になっ
て、最初にあったように、内的動機づけと外的動機づけの話はわかりやすいし、とても
いいなと思ったときに、恐らくここで言うイノベーターという人は、内的動機は非常に強
く持っていて、それで何かしたいという人を診断するほうがよくて、サポーターと言っ
てる人は、どちらかという内動的動機を誘発するために外的動機を与えてあげるような人
を、ここではサポーター型。

僕は、この人もイノベーターと呼んだほうがいいと思いますけれども、そういうふう
にしたときに、変わった人と言われているというよりは、変わった人でいたいとか、空
気を読まないというよりは、あえてそこに従いたくないとか主体的に行動したいという
内動的動機基準で書いたほうが、書きぶりとしてはいいのではないかとあたりが整理
できると、それは少し応援にもなるし、それでいいよという感じができるかなと。書
きぶりの話かなと思いました。

○宇津木補佐 ありがとうございます。

御説明がちょっと足りなくて失礼いたしました。1番から7番までにつきまして、
事務局の中で、イノベーターの人が自分はイノベーターだと思うのは、実は難しい
のではないかという意見がございました。特に、果たしてここで描かれているよう
なイノベーターが実在するとしたら、空気を自分が読まないのか読めないのかとい
うことに、そもそも気づいていなくて、他人はそれがわかるけれども、周りの人
があいつ、空気読めていないねと言ったとしても、自分はそのことに気がつか
ないのではないか。

先ほど申しましたように、周りの人、会社の従業員がいたとして、潜在的に
そのイノベーションチームに入って活躍できる人は誰だろうか探そうとしたとき
に、どういうふうな基準で探せばいいかというのが、資料6-3の1番から7番で
言うと、右のほうの括弧なしで書いてあるところです。自分がそうかもしれない
と思う人がもし読むとしたら、どういうふう診断するかというのが、括弧が
ついているところで書いてある。例えば、空気を読まないのであれば、周囲が
空気と言っているものが、僕には何のことなのかよくわかりませんという人
のことなのではないだろうか。

あるいは、変わった人と言われている。明確に、おまえ、変わっているねと言
われていれば、その人も気がつくかもしれないけれども、果たして自分が変わ
っているかどうかということについて、変わっている人は気がつくのだろうか
ということが、最初の段階としてありそうだから、周りの人からすると、あ
いつ、変わっているねと言われているとか、変わっているという基準で
チョイスできるだろう。

ただ、自己診断する場合には、変わった人でいたいと思っているかどうか
わからないで

すけれども、いたいと思っているのだったら、明確に変わった人と言われていようが、言われていまいが、おれはそうありたいと思えばいいのでしょうかけれども、自分で変わった人と言われているという項目に合致するエッセンスが何だろうかと考えたときには、何かよくわからないけれども、おれのことをわかってくれる人がいないなという自己認識しかないのではないか。

ということで、わかってくれる人が、それでもいつかあらわれると信じているというぐらいのことなのかなということで、自分が診断する場合と、例えば人事部長さんが診断する場合では、さっき宮澤先生がおっしゃったように、表現ぶりが異なってくるだろうということで、イノベーターの適性のところについては、自己診断用ということで補遺してあるという状況でございます。

○渡部座長 だから、今、宮澤さんが言われた内発的動機づけ視線ということに関しては、それでいいわけですね。それをどういう観点で書くかという説明だと思いますけれども、そういうことかなと。

はい。

○本村副座長 今回の御説明で少しくリアになった気がしまして、個人に焦点を当てたときに、個人VS既存組織という面と、個人がOIの場に入って、チームとして動いているときと、実は2つがあるはずですね。このフェーズがサポータの0→2、3→7という形で、それはチームに入った後のことがイメージされているのですけれども、イノベーターの場合に、今の宇津木さんのイメージは、多分既存組織の中で見分けようと思ったときの表現ですね。

一方で、サポータも含めてイノベーターだという宮澤委員の感覚に僕も近くて、OIの場合、イノベーターというのは、チームとして協調性があるという面も実は資質としては重要で、これが今、混ざって、ちょっとわかりにくい気がしたのですが、これはここの表現ではどちらなのでしょう。

○宇津木補佐 サポータ。

○本村副座長 イノベーターのフェーズが分離されていない気がするのです。既存組織の中で見つけやすくしようと思って、空気を読まないという表現で、個人主義的な面が当たっていますね。一方で、チームとして機能しているときには、ちょっとニュアンスが変わってくる。その資質も含めて選ばなければいけないのではないかとすると、これは書きぶりの問題じゃなくて、フェーズとしての区別じゃないか。

同じように、サポータも多分そういう面があって、チームとして来たときは、もはやサポータもイノベーターなのです。だけれども、そういう突出した個人主義的な見分け方では、ちょっと見つけにくいという意味では、既存組織の中の表現はまたちょっと違ってくる。それを分けたいのではないか。分けるか、どちらでの表現かが明確になれば。

○仁科参事官 フェーズは、一応意識したつもりではあったのですが、イノベーターと書いてあるところは、特に0、1とかの数字は書いていないのですが、ここで書いてあるイノベーターというのは、今、本村先生がおっしゃったように、どちらかという個

人プレーっばいことをしているようなイメージでして、0、1のところ主に活躍される方なのかなと思っています。

サポーターと書いてあるのも御指摘のとおりで、この人がイノベーターじゃないか。私もイノベーターだと思っています。サポータティブなイノベーターだと思っているのですけれども、この人たちというのは、0→2とか3→7とか8→10とかで書いてあるのが、これはステージをあらわして、0→2というのは、よりアーリーなステージで、後半に行けば行くほど実装に近づいていくというイメージです。それぞれでステージ毎の役割別に書きました。

○本村副座長 おっしゃるとおりです。多分、そこは共有されていて、このチェックリストを見て見分けようと思っているのは、既存組織の中、つまりマイナスのときに見分けようとしている表現になっていませんか。

○渡部座長 組織をつくる前。

○本村副座長 ですね。

○渡部座長 そうなのですけれども、組織をつくった後も、スティーブ・ジョブズなんかひどかったらしいですよ。ほとんど協調性がない。一緒に創業期からやっていたデザイナーに話を聞きましたけれどもね。

○本村副座長 そこで触媒的な人がいて。

○渡部座長 それはチームビルディングの話。

○本村副座長 そのチームをイメージしたときの表現も必要なのではという。

○田所委員 スティーブ・ジョブズの話が出たから、そうなのですけれども、スティーブ・ジョブズがよく言われるのは、10年先の未来を生きていたと言われるのです。それで、3番の、主体的に行動し、夢や熱い思いを語るというところを、イノベーターで言うと、僕はイノベーターというのは、多分、5年、10年先の未来を生きていて、その世界観があって、そこから変わった人と言われるとか、あとはリスクに対する感覚がおおらかというのも、これはあくまでそこに行き着くための手段であって、イノベーターというのは、5年、10年、自分は世界がこうあるべきだという、結構明確な世界観というか、それを考えられていて、そこから逆算して、そこに足りないものを。

先ほど齋藤さんが言われたように、インクリメンタルな持続的なイメージなのか、それもあくまで手段であって、それは選択しますと。それで、サポーターという人たちは、そういうところに共感して、5年、10年先ぐらい、自分も納得してついていくみたいな形かなと思うのですね。

ここの表現で、夢や熱い思いを語るというのはちょっと抽象的かなと思っていて、会社のリソースを使うという前提に基づいて、ある程度サステナブルに営利を出しながらやるということなので、多分、5年、10年先に世界はこう変わるべき、こうあるべきということをこの人たちは常に説いていると思います。つまり、スタートアップの起業家というのはそういう感じの人が多くて、大企業でイノベーションを起こすのもそういう人かなと思

っていて、結果として主体的に行動するし、結果として変わった人だし、結果として空気に負けない、読まない感じかなと思いますけれども、前提条件として、イノベーターというのは世界観があるということかなと思っています。

だから、それは若いとかトリッキーだからという話じゃなくて、60代のおじさんであっても、例えば介護離職してしまいましたということだったら、介護はこうあるべきという世界観があるわけなので、その辺の理想と世界観があるというのが前提としてあるのではないかと思いました。

○渡部座長 そこが別格で重要だということ。

○田所委員 パターンとして、そういう人がイノベーターとして必要な要素かなというのは、僕も何千人と見ていますけれども、うまくいくとは限らないけれども、そういう人が必要条件としてあるかなという感じがします。

○渡部座長 どうぞ。

○大久保委員 診断項目ですけれども、イノベーションを起こした人は、それほど正当に評価されていない傾向が強いような気がするのです。イノベーターの人たちをもっとエンパワーしたいと思うし、その人たちがもっと認められてほしいと思うので、単なる変わり者と言われてしまわないようにしたいのです。新しいものをつくり出すことに価値観を持っていたり、自分が正しいと思っていることについては、ちゃんとそれを発信しようとしたり、ミッション、ビジョンを実現することに対して強い思いを持っていたりする人たちだということ伝えてください。

診断のテクニックとして、こういう書き方をしているのはわかるのですが、変わった人と言われているからと入ってしまうと、今までの余り報われていない時代のイノベーターのイメージをずっと引っ張る感じになるので、もうちょっと全体的にはポジティブなイノベーターの特徴にしたほうがいいのではないかと私は思います。

○渡部座長 どうぞ。

○属委員 僕、実は診断のときの解像度が全然違って、冒頭のほうから、東西冷戦が終わって、リソースの配分が変わって、やっていかなければいけないというところで、オペレーティブな組織に対してイノベーションの場が必要で。さっきの構造の話に近いのですが、大きく2つにばんと分けたほうがいいのかと思っています。社会全般のことから言って、経営陣はこのチェックリストを多分やらないと思います。しかも、このチェックリストをやっていると、ちゃんとした出島のつくり方みたいなことになってきている。そうすると、そのときにどのぐらいのリソースを切り離すべきかということは、手前で結論として出ていて、納得されていないと進まないのかなと思っている。

あと、大きい企業にとって、10億円、20億円の小さい事業をつくるためにやっているわけじゃなくて、トランスフォーメーションというか、社会が本当に変わっていく中に、自己変容を組織全体がしなければならぬ。そのために、オペレーティブな組織に対してイノベーションの場を取っかかりとしてつくらなければいけないというところがある。そう

だと、そこで1回とまってほしい。診断とかにずるずると入っていくと、粒度が違い過ぎて、そこで1回切るべきだと思う。

例えば、すごくわかりやすく言いますと、1章と2章を分けたとして、1章を読んで取締役会で決議して、当社のリソースのうち10%をこちに割くことに関して御同意いただけますかと議長が言ったときに、イエス、ノーをやります。そこで1章が終わって、その10%をどう使いますかといったときに、2章でやるぐらいの形になっていかないと、仮に僕が、違いますけれども、大企業の社長として読んだら、ずるずると行って、せっかくいいことが書いてあったことを忘れてしまうような気がする。今みたいな議論と、会社のリソースの何%を使うかという議論は、全然違うレイヤーの議論なので。

そうすると、前回、お話ししたときに言ったように、この報告書全体を、誰に対して、何を言っているかと言えという質問に答えられていないから、こうなるのかなと思いました。どうしても2つ言うなら、1章と2章に分けなければいけないのではないかと。1章は、大企業の決裁者にリソースの何%のヒトとカネを割くべきだと言う。2章に関しては、もし人に対するマインドセットのことを言いたいのだったら、そうだと分けて書くべきじゃないかと思いました。というのは、例えばこの項目、細かいところは、1章が問題だと思っている人には入ってこないと思います。私はどうすればいいのと。

○渡部座長 1章、2章と言っているのは。

○属委員 1、2と、さっき3を加えたほうがいいのではないかとこのところまでが1章になるべきじゃないか。取締役会で決議すべき内容は何かという、すごくわかりやすく。

○渡部座長 1、2に加えて、今の大きな意思決定に係るような記載を、具体的な事例でわかりやすく、これを決めればいいのだね。これは、資源配分として、こういう考え方をすればいいのだね。あとは、付録と言うとちょっと言い過ぎだけれども、こういう考え方とか、こういうチェックとか手法がありますよというのが3と4ですね。

○属委員 この報告書がもし物すごくエポックメイキングになるとしたならば、自由主義経済にリソースを自分たちから遠心力が働き過ぎるところまで渡せなんて官が民に言うのは、この二、三十年だと極めてナンセンスと言われたはずだと思います。民のことは民に任せなさい。だけれども、任せていたらこういう状況になっているから、あえて報告書を出すのだとしたら、そこをがつんと、いや、民間の経営資源であるかもしれませんが、あなた方は求心力が強過ぎるところに置いているとだめですよということを明示するというのが、多分一番エポックメイキングなところで、さっきのイノベティブな場というものをさらにもう一回分解するというのは、極めてイノベティブじゃないというか。

だけれども、何か必要だということやするのだと思うのですけれども、そこは実は付録じゃないかと思いますね。

○仁科参事官 今、御指摘のあったような、経営者が例えば10億円とか20億円かわからないですけれども、資源を切り離す判断をするというのは、私のイメージからすると、今までであった、ある意味、型のところかなという感じがするのです。出島をつくりましょう。

そのために従業員を何人出しますとか、予算を幾ら組みますということをやっている感じです。そういうことをしなければいけないという意識は、既に経営者の方はお持ちなのかなと思います。既存の組織の中でやっても、なかなかイノベーションが起きないので。

このように、経営者としての経営判断をして、お金として何億円、組織として何人切り離しましょうという判断をしてきました。それにもかかわらず、うまくいっていない。どうしてなのでしょうかと議論した結果が、結局は外発的動機づけに基づいてだけ行動していて、内発的動機づけに基づく行動がなかったのではないかと、このタスクフォースの議論の中でなってきたと理解しています。それがあって、こういう形で内発的動機づけにつながるような診断項目を書いているという形です。

○属委員　そういう意味で言うと、既存だと外的なところが切り離れていないのです。出島をつくっても、その中の意思決定も経営の意思決定の範疇にある。だから、それをもうちょっと遠くに投げなければいけないというところは、外形的な問題だと思います。

○仁科参事官　それは、ヒト・モノ・カネが分離されていないとか。

○属委員　出島の意思決定者も、もう一回オペレーティブな組織の意思決定のコンテキストの中でやっている。それを変えなければいけないというところが一つの大きな。

○仁科参事官　それは、おっしゃるとおり、メッセージとして出す必要性はある。事例のところに入れてもいいかなと思うのですけれども、ヒト・モノ・カネを分離しなければいけないというのは、このタスクフォースの議論の中でも何度も出てきて、委員の皆さんとの間でも共有されていますし、経営者の方もそれについては言葉としてわかっているのだと思います。出島をつくる時には。

○属委員　言葉としてわかっている、やれていないことが問題なので、言葉としてわかっている、やれていないことをやっていただくための報告書になっていないところを1章の結論にしたい。

○仁科参事官　そのために我々がとったアプローチは、そもそもマインドセットなり風土ができていないから、言葉でわかっているもできていないのではないかな。そういうこともあり、マインドセットがどうあるべきかとか、自分のマインドセットができていないのであれば、自分のマインドセットのレベルがどのあたりなのかについてわかった上で、その向上を内発的動機としてもらって、言葉として理解していたヒト・モノ・カネの分離というアクションにつなげてもらいたいという仕掛けにしてあるのです。

○渡部座長　それは、診断みたいところを経営者は読まないだろう。その前で勝負をつけないとだめだみたいな感じでしょうか。

○住田局長　だから、その前に勝負つけると形になっちゃうから、形じゃないぞということが言いたいので、それが診断のほうに入っているということです。

○渡部座長　どうぞ。

○齋藤委員　齋藤です。

多分、以前のこの委員会でも、誰に読ませるのかという議論になって、経営者だねとい

う話に結局なったのですけれども、このタスクフォースはワークショップ形式で、普通の委員会ではないやり方でやってきた中で、最初、診断が後半に来ますと聞いたときに、私も違和感があったのです。何で診断なのと思ったのですけれども、今、できてきているものを見ると、これはこれで、実践しているイノベーションのリーダーたちが、こうすればいいというヒントが、この中には結構散見できるなと思っていて。

これを読む人は、本当に経営トップで、ヒト・モノ・カネを全部握っている人はもちろん読んでほしいのですけれども、そのわかっている経営者の下でイノベーションにつまずいている人には、この後半はある意味すごく有益なのではないかと思っているので、屬さんの気持ちはよくわかるのですけれども、これをばっさり切り離すというのは、今の段階では。

○渡部座長 切り離すとは言っていないですね。

○齋藤委員 逆に、それは違和感があるのと。

結論のところ、リソースの配分を変えるというのは一つの施策であって、ほかにも経営層にとって重要なことはあると思うのですね。それを結論でもうちょっと整理して、屬さんの意見もこの結論の中にちゃんと入れて。その後、確かに尻切れトンボ的に急に実践に入っていくので、間に何か必要じゃないかなというのはよくわかります。

○渡部座長 前田さん。

○前田委員 関連して、ちょっと小さなことなのですが、このチェックリストで経営層のところ、全部能動態で書かれているのはすごいなと思って、全部能動態で書きませんかというのが最初の感想で一番気になったところで。今、能動態で書かれていない部分が入っているのは、既存組織と場と知財。ほかは、自分がどうしているかというスタンスで全部書かれているなど、ざっと読んで思って。そうすることによって、自律的で主体的でというのがもっとメッセージとして強くなると思いますし、さっき仁科さんがおっしゃった、頭ではわかっているけれども、行動に移せないというところにもきいてくるメッセージになるのではないかなと思います。

○渡部座長 能動態。

はい。

○宮澤委員 提言をシャープにすればシャープにするほど、全部の人の思いが入ってこないで、なかなか難しいところがあると思いますけれども、今、聞いていると、僕個人で思ったのは、内発的動機づけが一番大事だという話が、今までの話よりは心を打つ感じがしたので、恐らくそれは個人レベルでももちろん大事だけれども、組織レベルでもその話が非常に大事で、企業として、どれだけ内発的動機があるかということ診断で突きつけるほうがいいのではないかなと思いました。

イノベーターの話が出ていましたけれども、企業としては、それは夢や思いとか世界観をどれだけ持てるかというビジョナリーカンパニー的なものというのが、ぐるっと回って、もう一度求められているときに、それがなくなるときにOIだ、イノベーションだとやっている

こと自体に余り意味がなくて、やりたい理想の世界があって、こうしたいからこそイノベーター的な環境とか、そういう動機づけをするという状況になっていますかということを経営者に突きつける。

そうすると、結果として個人を生かすような組織体とか、もちろんそのために場を分離するとか、思い切って出てこいよということが、そこは一連になっているような気がしているので、とにかくそれがわかるようなという意味でポジティブな感じを企業がどれぐらい持っているかというのは、内発的動機的な診断という意味ではいいのではないかと。

○渡部座長 今、言われたようなことが、さっきの1、2の次のあたりにしっかり書かれていて、そういうことなのだと思います、こっちを見てというつながりでしょうね。

○宮澤委員 これを見るとときに、見方が何となくあった上でこれを見たほうが、細かい文言はともかくとして。

○渡部座長 そこに本当はわかりやすい例が入るといいのですけれどもね。それは、そういう気持ちですけれどもね。

どうぞ。

○横田委員 前回もちょっと申し上げたのですけれども、さっきのイノベーターの診断項目の議論のところで思ったのですけれども、イノベーションもプロダクトアウト型のイノベーション、マーケットアウトという言葉もありましたけれども、マーケットアウト型のイノベーションがあるとすると、弊社の研究所の研究者を見ていると、技術課題を解くことに一生懸命になっていて、できて何に使うのと言っても、設問に窮するようなところを、空気を読まずに突っ走るみたいな、それが何か大きなイノベーションにつながるかもしれないようなタイプもあれば。

うちの会社で言うと、技術は評価されてもイノベーションや事業が起きなかったのも、そうじゃなくて、マーケットアウト型で社会課題解決からやっっていこうということに挑戦しているのですけれども、マーケットアウト型のイノベーターになると、解くべき社会課題があって、その課題を解くことについて共感してくれる、いろいろなパートナーがいてみたいなことになってくると、その解き方論の中で空気を読まずに突っ走らなければいけないようなことも出てくるかもしれませんけれども、前提としているイノベーションみたいなものをしっかり据える必要があるのではないかと。

もともとこのタスクフォースの名前が価値デザイン社会の実現ということだと思いますけれども、価値デザイン社会というのは、いろいろな方のお悩みごととか、一人一人の自己実現をサポートするということだとすると、むしろプロダクトアウト型のイノベーションというよりは、マーケットアウト型のイノベーションの実現を前提としたような診断項目になっているとうれしいなと思います。

○渡部座長 でも、そういうイメージですけれども、そうではないですか。全体としては、プロダクトアウトみたいな、あるいは技術をベースにした事業化みたいなことを念頭に置いたものではないと思います。

○仁科参事官 その価値までは診断していないので。

○宮木委員 今の議論を聞いて、私も同じ印象を持ちました。このたてつけを見ると、イノベーターというのがすごく外れた人たちで、埋もれている資源をもうちょっと組織が活用してイノベーションを起こしていきましようと思ってしまうのですが、重要なのは、多様性の活用で、いろいろな特性を持った人たちをインクルージョンしていくという視点でイノベーションを起こしていきましようというほうが、今の時代には自然なのかなと思うのです。

これは、資源を持っている、外れた人を埋もれさせている組織がたくさんありますね、それを生かしていませんねというメッセージが強いように見えてしまうのです。特にイノベーターの特性を見ると。なぜかというと、サポーターとか、ほかの項目を見ていくと、これらの項目が必要要件になっているのです。そういう目で見ると、イノベーターのところだけ、これが必要条件ですと言われてしまうと、こうじゃないとイノベーターじゃないという感じに見えてしまうので、イノベーターというものをステレオタイプで語っていないかなという気がするのです。

○仁科参事官 そこは先ほども御指摘いただいている、確かにこの診断項目だけ読めば、そういう感想を持たれるのかなと思うのですけれども、ここは繰り返しになりますが、よりイノベーター寄り人と、そうでない人を分けるためにつくった診断項目なので、イノベーターの要件を定めているわけではないのです。

○宮木委員 下が要件というか、こういう視点を持たなければいけませんという感じに読めます。例えば、サポーターのほうは、聞き上手であるとか、バランス感覚を持っているということがあるというのは、サポーターとして持つべき特性だと思うのですけれども、イノベーターについてはそれぞれ全部が必要な要件かと言われると、必ずしも変わった人と言われていなくてもイノベーターはいらっしゃると思うし、空気を読めてもイノベーションを起こす人はいらっしゃると思うので。

○仁科参事官 ここのところは個人の適性と言うからよくないですかね。どういったタイプに近いかということだけを分けているだけで、このタイプに合わせるように行動しろというアクションは書いていないつもりです。アクションのところは、あくまでもOIに入った場合、イノベータータイプと診断された人も、サポータータイプと診断された人も、おっしゃったように多様な人が集まって新しいものをつくらなければいけませんので、そのときの項目は3-2という別のところに書いたつもりです。

3-1は、あくまでどのタイプ寄りかという振り分けをするだけで、このタイプになりなさいとか、このタイプはいいということメッセージとして出しているつもりは全くありません。けれども、そこが誤解を与えるのであれば、記載ぶりの問題かと思しますので、そういった誤解が生じないようにしないといけないなと思います。

○渡部座長 はい。

○江戸川委員 江戸川です。

先ほど田所さんがおっしゃったところが、今のお話とも関連すると思っ
ているのですが、大企業から新しい事業をイノベーターが立ち上げる
というか、そういうプランを出してくるといプロセスを考えると、最
初に経営者がわくわくするような話をしなければいけないのです。
経営者が、これはおもしろいな、やろう、と思えるようなプランを出
してくるところが一番スタートになるのですけれども、これが出てこ
ないとよく耳にします。

イノベーターの目が外に向いていて、外でいろいろな活動をしてい
て、もしくはもともと何か原体験を持っていて、こういうことをや
りたい、こういうことをやらなければいけない、こういうふうにし
世の中が変わっていくので、我々はこういうことをやりましよう
という話を、まず強く主張してくれることがすごく大事です。それ
を引き出すのは、ここで言う駆動する動機に入ってくるようなこと
かもしれないですけれども、むしろ、何かのきっかけでそういう
ものを受けとめるといいうか、抱えることになる。

それを実現しようと思ったときに、結果的に手段として、こういう
3-1に挙がっているようなキャラクターになっていくといことだと思
うので、最初から変わったキャラクターの人がいて、その人しかイ
ノベーションが起こせないわけではない。もちろん議論するまでも
ないですけれども、何かこれをやりたいといものを強く思ったところ
から始まるので、スタート時点が3-2のほうが先なのではないかとい
気がするのです。そういう動機づけとかきっかけを与えてあげると
いことを経営者はやらなければいけないし、その結果として、突
っ走れる人とサポータ型の人に分かれてくる。同じ体験をさせても
、そこはキャラクターで分かれてくるといことに多分なってくる。

自分はどっち側の人なのかといことを診断できるチェックリストの
ようなものは有意義だと思っのですが、何となく順番に見てしまっ
て、その辺がミスリードするといいうか、これは違っのではないか
と思える原因のいような気がするのです。

私は、新規事業を立ち上げようとする人に対して、まずわくわくさ
せることが大事だとい話します。そのプロセスの中でも、うちの会
社がやるべきだといことを経営者に思わせることも、当然に必要
な要素になってくるので、その観点でもサポータがかかわって
くることといのはすごく重要で、社内リソースとのすり合わせの
ところでは重要な役割をサポータが果たしてくれるのです。もち
ろん、その後にもたチームビルディングも含めて「できるか」、
その先の「もうかるか」といところも、サポータが果たす役割が
非常に大きくなっていくと思っます。

チーム全体として、サポータも含めて、最終的には新規事業の創
出とか発展に寄与していくことになるのですけれども、その順番
といいますか、その中でどういプロセスを経て、誰にどうい動
機づけがされて進んでいくのかといところをクリアに、それを先
ほどの間に入れていくのか、チェックリスト的な診断項目の中に、
そういうフローがわかるように示していくのか、その辺のやり方
といのはいろいろ考えられると思っますけれども、そこを少し工
夫、反映していただくといいいのではないかと思っます。

○岩波委員 岩波です。

今の話にもすごく関連してくると思うのですけれども、皆さんが話されている経営者が夢を語るというのは、私もすごく重要だと思っていて、内発的動機が必要だともここでも言っているのですけれども、内発的動機で動くということは、経済合理性とか合理的な理性で動かそうとしている話じゃないという世界に入ってくる。感性で動かすという意味で、このレポートがもしすごく斬新なものになるとすれば、このレポートを読んだ人の感性に訴えかけるというのは結構斬新かなと思っているので、最初に漫画で示そうとか、アートで示そうということ自体は、わかるかどうかわからないけれども、斬新だなどっているのです。

経営者が夢を語る、わくわくさせることはとても重要だと思っていますし、あと、屬さんが言うみたいに、つなぎとして、経営者と事業部長も結構重要だと私は思っています。今、特に上場企業は笛吹けど踊らずで、社長がそういうことを言っている会社は、まあまああるのです。あるのですけれども、現場がそれによって動かないということも結構起きています。そういう意味で、経営者はもちろんそれを語る。そして、事業の責任者がそこで動かなければいけないと思っています。

私、かかわっている会社に対して言うことは、もし本当にイノベーションを起こしたいとしたら、ここだけは絶対に実現するとか、ここだけは絶対にやりたいとか、ここだけは経済合理性を超えた価値として創出するのだというものがない限り、それは多分実現されないのです。組織の論理の中で、経済合理性によってしか説得させられないという状況になっている以上、説得しようがないのです。何万人という組織を動かすという意味では、みんな合理性しか最終的な合意点はなくなってしまうので、それを動かすところで言う絶対価値みたいなものを、どう経営者、もしくは事業部長とか、そういうものが示していけるかだと思うのです。

あと、そういう事例があったらおもしろいという話がありましたが、私がよく話をするのは、オムロンの創業者の立石一真さんが1970年に提唱したシニク理論、今、サイニク理論と呼ばれているらしいのですけれども、そういうものがあって、これはすばらしいなと思っているのは、立石一真さんは、社会がどう変わっていくかということ、技術と科学と社会性の変化によって、社会はこう進化していくということを50年前、もう死んでいますが、言っています。一真さんは、現代社会は最適化社会にある。工業化社会の合理的な価値から、自分という人間が生きていく自律的な社会における過渡期が2006年から2025年までだということ、50年前に予測しているのです。

そこで、社会システムの変更の葛藤、個人の価値観の変更の葛藤が起きているのが、この20年間だということ、50年前に予測していて、何かといたら、立石一真さんは、これから来る自律社会とか自然社会みたいなものをつくりたいという経営者としての社会創造をずっと前から語っているわけです。これは例ですけれども、そういうことを大企業各社が語るようになったら、これはすばらしいことだなど思っていて、そんなことの提言みた

いなものが入っていると、個人的には非常におもしろいなと思います。

○渡部座長 今のあたりも、さっきの1、2、3のところですね。そこに入れて。

○齋藤委員 齋藤です。

さっきからすごく気になっているのが、イノベーションとOIが議論の中にどうしても混在してしまっていて、それをここに入れる、入れないという話は以前もあったかと思いますが、示すけれども、それを明確に切り分けて示すことが必要なかどうかも含めてですが、今の時代は、屬さんや岩波さんが言っていたみたいに、イノベーションは、トップから経営のすばらしい、美しいビジョンによって進んでいく会社もあれば、経営者は大きなビジョンは示すけれども、あとは現場にいる君たちが何かおもしろいものを考えてつくってよと手放すケースもある。

今の時代、仮にOIということを使うのであれば、現場にいる時代も年齢も関係なくいる人たちがどう感じて、内発的なモチベーションを持って、何かおもしろいというものをぶつけ続けて、そこで何か化ける瞬間があると思うのですけれども、そのあたりを定義に解説していかないといけないなと思います。

○岩波委員 大賛成ですけれども、大企業の中で起こすという話も、今回のテーマにあるじゃないですか。究極を言ってしまうと、イノベーターは自分で動いているので、別にこの議論はそもそも余り必要ないのです。本当のイノベーターは、そんな議論は全く必要としていない。

この議論というのは、企業が社会的にそれをどう促進するかみたいな話をしていると僕は思っていて、大企業に結構な人材が今、言い方は悪いけれども、死蔵されているとした場合に、大企業の中で人が育つ仕組みを話しているような気がするのです。イノベーターが育つ仕組みを話しているような気がして。なぜかというと、イノベーターになった人にはこんな議論は全く必要ないので。その環境をどうつくるかという話を今しているのだと思っています。そういう意味では、経営者は必要だし、事業部長が必要だし、個が開いていく環境をどう設定するかということをやっていく必要があるだろう。

○渡部座長 さっき江戸川さんが言われたのも、順番、組織のほうを先にしたほうが、そういうシナリオに合うのではないかという話でした。

どうぞ。

○佐藤様 佐藤です。

今までの話は、経営層とか事業部長が大事ということと、3-2のいわゆる個人としての考えとかマインドセットが大事という話を考えたときに、3-3の経営層のところは、どちらかというとマインドセットというタイトルが報告書にある割には、アクションとか仕事になっている感じがすごくするなと思っていて。3-2の個人と書いてあるところに経営層が含まれているのかどうかは、見ただけではわからない感じで、3-2がこれまでの流れからすると、現場のイノベーターとか現場のサポーターというイメージがあって、経営層個人のマインドセットとか考え方というのは、何となく3-3に余り入っていないよ

うな印象があるのです。ここがもう少しあるといいなど。

もう一つ、これもあるあるだと思うのですけれども、経営層の方がうちのOIはすばらしくて、俺もそれに合わせていろいろ頑張っているのだと言うのですけれども、内部の社員から見ると、いやいや、そんなことを言っても全然わかってくれないじゃないかというものもあるので、ちょっと切り口が入れられるかどうかですけれども、他己評価みたいなものを経営層に対してするというのは結構重要なことだと思っていて、社員から経営層を評価する。経営層がやっていることと、社員から見た経営層のやり方、考え方が合っているのかというのは、実はこういう評価の中でもすごく重要だったりするので、結構ギャップが出てくるのではないかと思います。

○渡部座長 これもさっきの話で、経営層に対して、本当に自分のビジョン、内発的動機づけに基づいた経営ができていますかみたいなやつを重要なところに入れてくるのでしょうか。それを社員に聞いてみたら、こうですよ。それから、こういう人材をあなたのところは抱えていますよとか、そういうことがわかるツールとして、後ろのほうがあるみたいな、そういう流れにするのかなという気がします。どうでしょうか。

○宮澤委員 個人レベルの話と、仮に事業部長レベルの話と、社長・経営者と置いて、そのトップにその話を全部入れるというのはどうですか。

○渡部座長 それは、さっきの1、2、3の3のところに基本的にまず書いてしまうという感じじゃないか。

○宮澤委員 どのレベルであってもそれが一番大事だということを確認した上で、それをちゃんとできるような仕組みがあると、ちゃんとつくっていますかというのが次に来るといのが、大きなポイントとして明示されると何を見るかがわかるかなと。

○渡部座長 はい。

○川名様 私、これを会社に持って行って使うことを想像しながら読んだときに思ったのは、1番、2番は、私どもとしたら大体わかっている内容が書いてあって、目新しいこととなると、自己判断、自己診断をやるところかなと思っていて、この自己診断は、そもそも診断項目としては、客観的に正しいのかどうかというのを自分がする前に考えてしまうことがあると思います。

診断項目の信頼性というか、これがOIがちゃんとできている会社から特徴を抽出したものであるとか、つくった過程というか、どういうふうにつくられてきたということが書いてあると、これを信頼して自分ができている、できていないというものを自分で認めやすい、受け入れやすくなるかなと思ったので、そういうところを書いたほうがいいのかないかなと思いました。

○仁科参事官 そういう意味では、この診断項目の基礎となっているのは、皆様からいただいた附箋を一個一個起こして、表現ぶりを合わせるという形にさせていただいているのですけれども、そもそもタスクフォースの議論の進め方というものを報告書の中に明確化したほうがいいのかという御意見も、既に齋藤委員からいただいております。こ

のごらんいただいている資料の33ページに、タスクフォースにおける議論の方法を述べさせていただきます。通常の審議会方式とは違うやり方でやらせていただいたということは記載しております。

ただ、今、御指摘いただいたような、診断項目がどうやって起きてきているかということまでは記載しておりませんでしたので、そこはここのところに、診断項目の起こし方に当たって、委員の皆様からいただいた附箋なりを使いながらつくってきたものですよということ、明示したいと思います。

○渡部座長 そこは、恐らく皆さんが附箋を貼ったとき、その裏にある事例とか、いろいろあるはず。だから、そこが本当はもうちょっと。

それから、僕はこれを見ていると、学術研究の組織論の中でこういう論文があるのです。パフォーマンスにどう影響するかとか。本当は、丁寧にそういうものを作ってあげたいけれども、基本は附箋張りの皆さんの御意見、それはいろいろな御経験からという理解だと思います。

それから、もう一つは、これは絶対的診断項目では恐らくないので、項目例みたいな位置づけで考えていただくということではないかなという気がします。そんな扱いでいかがでしょうか。

どうぞ。

○住田局長 実はその点、私が週末にこれを読んで、一番心配だったので。使うぞとなったときに、本当にこの診断項目でいいのかとか、あるいはこれで診断して、その結果をどう使うのかわからないじゃないかという意見があるのではないかな。つまり、この診断項目をどう分析するかのところの次の一歩というのは、多分まだできていないわけです。そこは、これからやらなければいけない、あるいは民間ベースで、こういうものを踏まえて診断講座みたいなものができてきても全然構わないですけれども、そういう、まさにアジャイルな使い方、アジャイルな仕組みにしたほうがいい。

今、渡部先生がおっしゃられたとおり、これは全く例でしかないし、こんなことも増やさないとおかしいとか、これはちょっと違うとか、うちの会社はここにこう書いてあるけれども、やってみる。これは参考にする。そういうのもあっていいと思っっているのですが、その辺を正直にどこかに書いたほうがいいかなという気がして、これだぞ、すごいだろうみたいな使い方は、私自身としては、そこまでのレコメンデーションはまだ時期が早いかな。この程度のもをやってみて。

それと、さっきの他己評価というのがあったのですけれども、まさにすごく大事で。少なくとも、この項目でも自己評価と他己評価。例えば、事業部長さんということを考えたら、社長から見たやつと部下から見たやつ、3方向とか360度でもいいですけれども、そういう評価をしてみると物すごい使い手がある。そういうことをしっかり書きながら使っていただくのがいいのではないかと考えています。

○渡部座長 こういうのは、会社はすごく嫌がるかなと思ったら、最近、経団連がチェッ

クリストをやるべきだとか、書くようになりましたね。だから、そういう観点でこういう問題を考えないといけないということは、はっきりしたメッセージとしてあるのではないかと思います。項目自身は、濃淡もいろいろ出てくると思います。

順番は、さっきの話、結構重要な話で、個人も大事なのです。個人ベースでそれが会社の中を変えていくみたいなのも当然あってしかるべきだから、そこをどっち側で書くか、印象が変わってしまうのだけれども、おおむね先ほどの御意見を聞くと、組織として会社を大きくトランスフォーメーションしていくようなことに相当するような順番とか書きぶりのほうが、皆さんの印象としては合っているのかなという気はしました。そんなところですかね。

ほかにいかがでしょうか。どうぞ。

○大久保委員 人事部門が出てくるところについてもちょっとコメントしておきたいと思います。人事部門というのは、人材育成とか組織開発という役割を担っています。そういう中では、イノベーションを起こす人材を育てるとか、プロを育てるとか、あるいは組織としてイノベーションを生み出すような価値観を持った風土をつくるというのは、人事の範疇に入るテーマだと思うのですけれども、実際、私は、大半の人事部門はイノベーションを人事のテーマではないと考えていると思います。

ですから、人事部門のマインドセットのところには、人事がやっていることが、イノベーションを促進することにもつながるし、場合によっては阻害することにもつながるわけで、人事はそういう認識のもとに、イノベーションに向かったほうがいいのかということをしつかり書いたほうがいいのか。もしかしたら知財にも同じことが言えるかもしれないですけれども、その辺のところはしっかりと書かれるといいなと思います。

○渡部座長 これはおっしゃるとおり、人事に対するメッセージは、かなりはっきりクリアにしたほうがいいのか。私のやっている戦略を策定するみたいなプログラムは、人事部門が新規事業を担って派遣してくる会社があるのです。それは大事だと思います。それがないと、採用とか全部、戦略一体でやらないといけないから、という意味で、今みたいなことはぜひクリアに書いたほうがいいのか。

それから、知財の方もおられるのですけれども、時々こういうことをやろうとすると足を引っ張る知財が問題になるので、そこを今回、ちょっと書いておいて。ただ、そこを具体的にどうすればいいですか、結構難しいのです。知財の立場に立つと、そんなことを言ってもというのがあって難しいので、そこはまた別に、これは知財戦略本部の議論なので、そこはもっと深掘りするステージを別につくらないといけないなと思っています。今回、そこまで行っていないですけれども、人事も知財も同じだと思います。ということでいいですか。

○仁科参事官 はい。

○渡部座長 ほか、いかがでしょう。どうぞ。

○宮木委員 先ほど経団連のお話が出ましたが、経団連の企業行動憲章も、例えば第一生

命は「DSR憲章」としてカスタマイズして、さらにそれを第一生命経済研究所が「DLRI行動指針」にカスタマイズしてと、自社に合わせてどんどん変えていきました。このチェックリストも、あくまで一つのサンプルとして提供して、自社に合わせて、こういうものをつくってくださいという御提案をすれば、いろいろな業界・業種でそぐう項目、そぐわない項目を取捨選択してもらえるのではないかと。ですので、報告書の中でそういう提案をすれば問題ないのかなと思います。

○渡部座長 私のイメージとしては、先ほどからずっと議論になっている1、2の次のところに、そういう診断をしないといけないと思うところまで持ってこないといけないのではないかという感じです。だけれども、それはここに書いてあるとおりということじゃなくて、自分で考えて、いろいろな観点で診断しないといけないということがわかるということで、書いてあることについては、それはまた深く考えていく必要があると思います。

大体よろしいでしょうか。いかがですか。

では、事務局的に今、最終的に確認があれば確認していただくということで。私的には、何となく納得したけれども、書くほうは。

○仁科参事官 これから修正の作業をさせていただきますけれども、大きくいただいたのは、1、2の次に、そもそもこの報告書をどう使うべきかとか、どういう考え方をすればいいのかみたいなものを、事例との関係において追加したらどうかという御意見をいただきました。

あと、診断項目の掲載順番を変えることによって、先ほど宮木さんから御指摘いただいている誤解みたいなものが解消できるのではないかと、江戸川さんからも記載順に関する御示唆いただきましたので、そこは対応したいと考えております。

また、今、大久保委員からいただいた、人事部門、知財部門もイノベーションの一翼を担うのですよというあたりのメッセージを役割ないしはマインドセットとして明確化するか、あるいは、チェック項目リストにつきましても、今、宮木さんからも御指摘ありましたように、渡部座長、局長から申し上げたように、これはあくまでも1サンプル、プロトタイプ的なものであって、それぞれの組織なり、企業等でカスタマイズしてブラッシュアップしていただく。場合によっては、そういうものをやっていただくコンサルみたいなところでブラッシュアップしていただくようなものなのですよということを明記したいと思っております。

○渡部座長 今の御説明で大丈夫でしょうか。何か。よろしいですか。

これは、きょうが最終回ということなので、かなり直す部分があるのですけれども、直させていただいて、私的に皆さんの言われていることはかなり理解できた感はあるので、そういう意味で私のほうで修正させていただく。ただ、途中段階で、特に事例のところとか、先ほどの附箋を張ったのが結論しか張っていないので、本当は後ろにいろいろなものがあるはずなのです。そこが出てきていないので、非常に概念的なところがあって、そこは材料としていただけると深みが出るのではないかと。それが、先ほどの経営者に対して突

きつけるメッセージみたいなところにうまく生かせるといいなと思います。

こういう考え方でいろいろなことを見ていると、確かに大学、私のところで研究と別にベンチャー支援の責任者をやっているのですけれども、大学は起業家教育をやっていて、起業家教育はするのだけれども、学生さんがすぐベンチャーをやるわけではない。それから、ベンチャー支援、できたベンチャーを施設の中に入れる、この間のところが実は結構あいていて、結局、チームビルディングの初期の段階というのは、まさしくここで書いてあるような話なのです。

そこは事業がなかったなというので、最近、Found Xという事業を始めているのですけれども、これは卒業生が結構重要なのです。東大の場合、卒業生が10年ぐらいたつとベンチャーをやるのが結構多くなってきていて、卒業生にメッセージを出したい。その卒業生が学生さんとか研究者と組んで事業をやっていくみたいなプロセスを支援したいみたいなことを始めたのですけれども、これはまさしくここで書いたチームビルディングでいろいろな人がいて、それを組織として一つのビジョナリーで束ねていくというところに相当していて、非常におもしろいですね。

それは、場所がよかったのは、東大のことをよく御存じの方は、チムニーという居酒屋があったのです。本郷通りの向こう側に居酒屋があって、地下だったのですけれども、そこが撤退したのです。その撤退したところを全部Found Xの事業の場所にしたら、ツイッターを見ていると、卒業生が、チムニーがベンチャー事業の拠点になるというので、卒業生にメッセージが届いたとか、そんなことをやっていました。まさしく、そういうところでこういうことをやっているとか、こういう観点があるとか、そういうのもちょっと感じたりしました。

それから、ちょっと元へ戻って、この委員会というのは、もともと知財戦略ビジョンという、全体としてこういうビジョンで考えていかないといけないというのが、これはこちらの戦略本部のさらに上のレベルのところで議論して、それで価値創造社会とか、そういうキーワードが出てきて、それを実現させるための一つのテーマなのです。

ただ、これだけでできるわけじゃなくて、さっきの話で、私の場合は知財部門のことがすごく気になっているので、この次、そういうことをやるということで、そのちょうど交差点みたいなところにメッセージがしっかり伝わるようなものを書ければという感じで、先ほどの話で、何度も繰り返して、3のところをちょっと充実させて書きたいと思いますので、引き続き御協力いただければと思いますが、議論としてはきょうで、あとはメール等でということ。

ちなみに、私どものところでこういうことをやっていて、それこそ東大関係のベンチャーが300社超えていたり、いろいろな人たちが、とがった人とか、よくわからないことを言うやつとか、いろいろいて、それを生かしてイノベーションにつなげるということをやっている現場がありまして、機会がありましたら、皆さん。私、たまたま皆さんの飲み会のときに、ほとんど行けない日に事務局が設定していたので、ちょっと残念なので、そうい

う機会を。東大のほうに来ていただく機会をつくりたいと思っておりますということで、よろしいでしょうか。

もしよろしければ、こちらでまとめさせていただくことにさせていただきたいと思いますが。

座長一任とさせていただいて大丈夫でしょうか。

(委員首肯)

○渡部座長 ありがとうございます。では、委員会としてはそういうことにさせていただきたいと思います。

あと、プロモーションに関して。

○宇津木補佐 どうもありがとうございました。

報告書、今、御指示があったように修正してまいりたいと思いますけれども、この報告書、前回、誰に対して、何を書いているのかという議論があったところですが、それをどうやってリーチさせていくのか。報告書自体をリーチさせるというのは、ステップにすぎないと思うのですけれども、こういう価値デザイン社会を実現する、ただのステップだと思うのですけれども、重要なステップだとも思っています。この報告書がよりよく理解されて、よりよく内容が浸透していくにはどうしたらいいだろうかということについて御意見をいただければと思います。

ノンペーパーでやらせていただきたいと思うのですけれども、従前いただいております意見では、例えばもともと物をお書きになる方であれば、自分が書くペーパーで、この報告書を引用することができるのではないかと思うとおっしゃってくださった先生もいらっしゃいますし。

もともと私たちとして想定しておりましたのは、これは議事録から削除、例えば横田委員のところを実際にこれを使っていただいて、こういった価値協創型のOIをやっているリーディングカンパニーとしての沖電気というのを1つ前に出して、沖電気がやっているならうちもやってみようかとか、うちもやらなければまずいかなという、業界やライバル企業に対してピアプレッシャーをかけていくということもあるだろうと思っておりましたし、また、飲み会の場に出てきた意見としては、この報告書をいろいろな会社はこちらから能動的に送りつけてしまって、感想を書いてください。感想を出したらどうかといった意見も出ました。

これは、率直な御意見としてはなかなかいただきにくいところかもしれないので、総論的にということでも構いません。内容は、修正した上で、こういうことでいくとしたとしても、伝え方として、もう一工夫、二工夫できるとしたら、どんなことがあるのかということについての自由な御意見をいただければと思います。

よろしく願いいたします。

○渡部座長 どうぞ。

○横田委員 うちの名前を出していただいたので、あれですけれども、もし、我が社でや

るとすると、宮木さんがおっしゃったみたいに、これそのものというよりは、少しカスタマイズして、社内文化を変えるために、社員から経営の本気度が見えているかどうかというのはベンチマークなので、そういう意識調査はぜひやろうと思っていましたので、それに加えて、一般社員とか人事とか知財も含めて、こういう調査をやってみるといいうやり方が考えられると思います。

ただ、せっかくこれがもうちょっとで取りまとめられて、普及されるのであるとすると、この診断を知財事務局から経団連でもどこでもいいですけれども、各社に送っていただいて自己診断してくださいと。集めたやつをレーダーチャートでも何でもいいですけれども、分析していただいてフィードバックされるとか、ある程度網羅的に周知されるのだとすると、国から送って、ぜひ自己診断しましょうみたいな形にされるのも一つのやり方かなと思います。

○渡部座長 ありがとうございます。

どうぞ。

○本村副座長 インタラクティブにするというアイデアは、ぜひ実行したいと思ったときにカスタマイズして使って、チェックリストも局長が言われたように、さらにリファインというチャンスをふやすためには、編集可能なバージョンが欲しいと思います。パブリックドメインバージョンに関しては、メールアドレスを書いて、それに対するフィードバックをするということを条件というか、リクワイアメントとして、PDFの匿名ダウンロードできるものとは別の配布の仕方を検討してみてもどうかと思いました。

○渡部座長 ありがとうございます。

はい。

○齋藤委員 齋藤です。

そもそも価値デザイン社会というものをもうちょっと浸透させたほうがいいと思っています、こういったコンセプト、ビジョンは国から発信されていると思うのですが、それが一企業に浸透しているかというのと、例えば健康経営などは企業にすごく急速に浸透、そうしないと若い人が来ないからなのですが、この価値デザイン社会も企業のトップ層にちょっと浸透させる中で、これはそれを実現するための具体的なことが書かれているという組み立てで進めてはどうかと思います。

あと、私だったら、124の診断を診断として使わずに。これ、生っぽいワードなので精査するのが結構難しいのです。逆にカードにしてしまって、会社の経営層を交えて、OIを我が社はどうするのかというのを、関係者を集めて戦略を練るときにツールとして使ったらいいかなと思っています。そういうものを実行した会社が、内閣府にやっているみたいな声を上げてもらって、100社やりましたみたいにベタでいいかなと。

○渡部座長 健康経営、確かに割に普及してきましたね。

○齋藤委員 ちなみに、あれは500社目指していたのですけれども、800社を超えていて、私の所属している会社も、競合が入ったら、絶対そこにエントリーしないと若い人が来な

いのです。

○渡部座長 普及のイメージ。

○宇津木補佐 従前の会合で頂戴いたしました意見として、株式市場に訴えるような銘柄基準みたいなものをつくって、それを世に出していくといいのではないか。これは、第3回の会合で出た御意見だったと思いますけれども、そういうことにも取り組んでいけるといいかなと思います。

○渡部座長 宮木さん。

○宮木委員 概要版みたいなものでパワポの資料があると、そのままプレゼンテーションに使えるので、それをいただけると。

○渡部座長 それは、大体つくるので大丈夫です。ただ、役所のつくるやつは文字がすごく詰め込まれるので、もうちょっとスマートなやつをつくっていただくといい。

○宇津木補佐 齋藤委員から、既にポンチ絵の一つを頂戴しているところではあるのですが、よりよく。ひょっとしたら、パワポも相手によって違うのかもしれない。株式市場に訴えるとき用のスライドはこういうやつがよくて、経営者用にはこういうやつがよくて、字が好きな人には新聞みたいなやつがいいとかというのはあるかもしれないのですが、オフィシャルパワポはつくろうと思いますけれども、また御相談させていただければと思います。

○岩波委員 感性が重要。イノベーションのテーマなので、感性寄りの表現にしたいというのはありますね。うちは組織診断をやっていて、組織診断のサーベイ、40問、全員で答えると、この全員が答えた総和で、この組織の状態が1枚の絵で出るのです。数字じゃないのです。絵で出るから解釈が幾らでもできてしまうのです。例えば、そういうもののほうが、答えがある世界じゃなくなってくるので、そういう表現になっているとうれしいなというのが、まるで答えみたいな見方がされると、余り本質的に僕らが今回やりたいことじゃないなと思いました。

○渡部座長 大体よろしいでしょうか。では、参考にさせていただいて、今後、プロモーションについても検討するというところで、以上できょうの議論は大体終了かと思いますが、よろしいでしょうか。

そうしたら、きょうの今後のことについて。

○仁科参事官 座長ありがとうございました。

先ほどのセッションで御指摘いただいた報告書の修正も、これから鋭意やらせていただきますと思います。また、プロモーションの件につきましても幾つか御提案いただきましたので、そちらを考慮しながら進めていきたいと思っています。

延長線という形で第6回までおつき合いいただきまして、ありがとうございます。きょうも非常に有意義な御示唆いただきまして、報告書の修正の手間は大変になったかもしれませんが、よりよい報告書にできるのではないかと考えております。

先ほど、報告書の作成、最後のまとめのところを座長に御一任いただきましたので、座

長、副座長と御相談しながら報告書のまとめを行っていきたいと思います。

また、先ほどから出ておりますプロモーションの件ですとか、挿絵の件ですとか、事例の件につきましては、ぜひ委員の皆様からお知恵をいただきながらやらせていただきたいと思いますので、また個別に御相談にお伺いすることもあるかと思っております。今回の報告書のまとめに当たりましても、個別にお邪魔していろいろお教えいただいた委員の方もいらっしゃると思いますが、引き続きよろしくお願ひいたします。

今後の予定でございますけれども、この報告書の取り扱いでございますが、タスクフォースの上位組織としまして、知的財産推進計画をつくるための組織、検証・評価・企画委員会という委員会がございます、その会合が5月中旬に開催の予定でございます。それから知的財産推進計画2019の素案について審議をしていただく予定になっておりますけれども、その推進計画2019の添付書類という形で、この報告書をつけることにつきまして、あわせて御審議いただく予定でございます。

最終的にその推進計画2019でございますが、6月中に予定しております知的財産戦略本部、これは総理ヘッドに全ての閣僚が出席する会議でございますけれども、そちらに提出しまして本部決定という形にさせていただきます。そのタイミングで推進計画2019とともに、この報告書を世の中に公表するという形で進めていきたいと思っております。

まだ先ほどの議論の中でもありましたとおり、診断項目は、我々が一案としてお示したもので、これから皆様のところでカスタマイズしていただくとか、私どもの中でもブラッシュアップしていくというのがあるかと思っております。今回のOIの議論というのは、議論のスタート地点だと思っておりますので、これからよりよくしていくための取組を皆様と一緒にぜひ進めていきたいと思っております。ついては、プロモーションの件につきましても、ぜひ御協力をお願いしたいと思っております。

○渡部座長 では、局長。

○住田局長 どうもありがとうございました。6回にわたりまして御議論いただいた結果、いろいろな気づきがあり、方向性が明確になったなと思っております。

何といたっても、イノベーションは感性が重要というのはおっしゃるとおりで、きょうも実は、この資料6-3というものを、特に3-1の議論で、なるほどそうだなと思ったのは、本当は診断して、診断した結果、サポーターなのか、イノベーターなのか、ステージがどこなのかというのが右から左に診断されるのですけれども、この資料のつくり方だと左から右に見てしまうので、それは違いうだろうみたいなことになって、こことここが区別されないということになるなというのが改めてわかったので、いかに絵解きをしながら感性に訴えるような、どういう使い方をするといいですよということも含めて、わかりやすいプロモーションの仕方を考えていけたらいいなと思っております。

先ほど申しましたように、これは一つのステップだと思っておりますので、これをベースに、こういう考え方をいろいろな形でカスタマイズしていただいて使っていただく。また、コンサル会社みたいところは、こういうものをベースにコンサルビジネスをしてい

ただければいいのかなと思っておりますので、そういうことでOIの我が国全体としてのマインドが上がり、また経営者あるいは事業部長の具体的な行動、こうしなければいけないということに気づくことが大事なのだと思います。

今の経営環境の中で、お決まりのKPIでやっていると、幾ら経営者がこうだと言っても、事業部長は同じ経営者から言われたKPIでやっているから、それはできないというのはさっき御議論があったとおりなので、その辺から変えていかないといけないので、今回、いろいろな視点を出していただくことによって、いかにこれまでの経済価値的なKPIというものが、それだけだといかぬということをいろいろな人に内発的に気づいていただきたいと思います。

どうもありがとうございました。

○渡部座長 それでは、大変お忙しいところ御協力いただきまして、ありがとうございました。これで散会とさせていただきます。