

ワタシから始めるオープンイノベーション



価値共創タスクフォース (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) 報告書

2019年6月

本書中の略語について

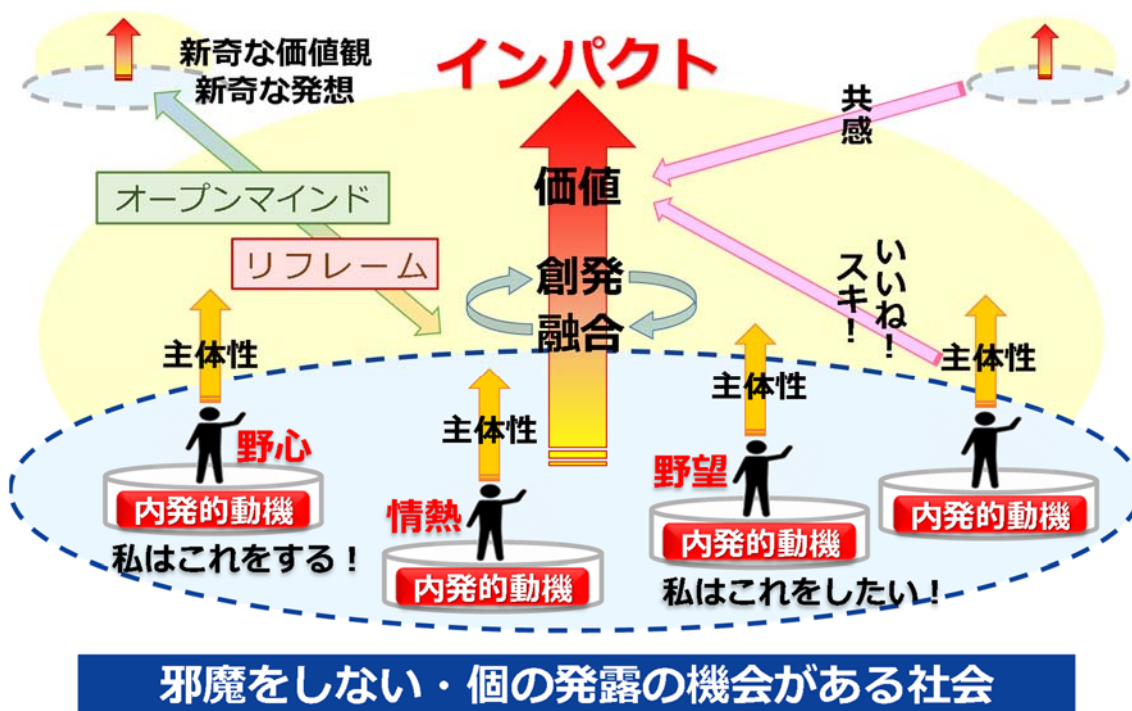
OI オープンイノベーション

TF 価値デザイン社会実現に資する実質的な OI の実施に関するタスクフォース
(価値共創 TF)

企業等 企業、大学・研究機関、行政機関その他の団体

報告書全体構成

| | |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1. 結論 | |
| (1) 目指すべき価値デザイン社会とは | |
| (2) 価値デザイン社会とOI | |
| (3) 価値デザイン社会の実現に資する「実質的なOI」とは | |
| (4) 実質的なOIに向けて求められるマインド・行動 | |
| 2. 未来の社会を創るのに不可欠な実質的なOI | |
| (1) なぜOIが必要になったのか | |
| (2) エセOIを脱し、実質的なOIに至るには | |
| (3) 実質的なOIで社会を変革するステップ | |
| 3. 事例から見る実質的なOI | |
| 4. 実質的なOIを担う「人」 | 5. 実質的なOIを生み出す「組織」 |
| (1) OIに関与する個人の役割とマインドセット | (1) 既存事業組織 |
| (2) 経営層の役割とマインドセット | (2) OIの場(共創の場、出島、大学等) |
| | (3) 人事部門 |
| | (4) 知財部門 |
| | (5) 実質的なOIを促進する仕組み |



緒言

2018年6月に知的財産戦略本部が決定した「知的財産戦略ビジョン」は、わが国が目指す社会として「価値デザイン社会」を提唱した。

様々な個性、価値観、能力が個々の主体に分散して存在するその社会においては、OIを通じてそれらが異質な他者のそれと融合することにより、新しいアイデアやビジネスが次々とデザインされ、世界の共感を得て、結果として社会に大きなインパクトを与える価値として実現することが極めて重要である。

我が国においても、既にOIの重要性が認識され、それを促進するために様々なアプローチが採られているにもかかわらず、社会にインパクトを与える実質的なOIの実例が次々と生まれているという状況には至っていない。

その原因は、他社も取り組んでいるOI(という手法)が重要であると考え、そのための場(例えば出島)を設置すればよい、という目的が不明確なまま「形」を重視し、その「形」の実現自体に報酬や肩書が与えられるといった取組が多いことが一因と考えられる。

経営者をはじめとするリーダー層も、OIの現場を担う個人も、そうした外形的なきっかけで動く(動かされる)のではなく、自ら実現したい目的、主体的な感性に由来する個人の夢や情熱といった内発的動機を原動力に、新奇な価値観こそ柔軟に受容するオープンマインドで取り組むことが必要である。これによって将来的に多くの人に共感をもたらす持続的な取組を可能にし、社会に大きなインパクトを与える確率が高まる。このことは、これまでの様々なケースからも窺われるが、外形的なものでないために実践が最も難しい部分でもある。

本TFでは、実質的なOIの実践を可能にする場や資源の提供に加え、必要になる内発的動機に重点を置き、その第一歩として、OIに関与するアクターや場が持つべきマインドセットや風土を明らかにすることに取り組んだ。また、実質的なOIが可能になるのは、特定の個人の能力だけではなく、それぞれのアクターの能力が組み合わせられたときであり、それぞれのアクターがどのような役割に向くのか、果たしているのかを診断し、その結果を活用しながら、それぞれのアクターがとるべきアクションを例示した。

この例示は、様々な実践を通じて、レビューされながら、徐々に洗練されたものになっていくことが望まれるが、まずは、それぞれのアクターの内面に迫るアプローチが本書を活用して実践され、自己や組織の診断を通じてOIメンバーのアサインやチームアップ、経営層や間接部門を含む各アクターの意識や行動の変革につながり、実質的なOIが数多く実現すれば幸いである。

目次

| | |
|------------------------------------|--------|
| 序 ありうべき世界、ありうべき未来 —主体性、リフレーム、勇気— | - 1 - |
| (1) 宇宙人から、Who Are You と問われたら | - 1 - |
| (2) 残念！世界の輪郭は自分でいっばいだ！新しい世界を知るために | - 2 - |
| (3) 我こそは！と思う宇宙人へ | - 3 - |
| (4) 宇宙人に遭遇してしまった経営者の皆様へ | - 4 - |
| 1. 結論 | - 5 - |
| (1) 目指すべき価値デザイン社会とは | - 5 - |
| (2) 価値デザイン社会と OI | - 5 - |
| (3) 価値デザイン社会の実現に資する「実質的な OI」とは | - 6 - |
| (4) 実質的な OI に向けて求められるマインド・行動 | - 7 - |
| 2. 未来の社会を創るのに不可欠な実質的な OI | - 8 - |
| (1) なぜ OI が必要になったのか | - 8 - |
| ① 大量生産大量消費から需要主導へ —競争市場は沸騰した鍋の湯の泡— | - 8 - |
| ② 新たな需要にこたえるための OI | - 9 - |
| ③ 隣接領域からリフレームへ | - 9 - |
| ④ アクターの相互依存深化が可能にする価値共創の理念による経営 | - 10 - |
| ⑤ 試行錯誤の容易化がもたらすブレイクスルー | - 11 - |
| (2) エセ OI を脱し、実質的な OI に至るには | - 12 - |
| ① エセ OI の典型例 | - 12 - |
| ② 「どのように」 OI を行うかより、目的・動機・主体性を重視する | - 15 - |
| ③ 組織内での3すくみのツケまわしを脱する | - 15 - |
| ④ 大きな目的の共有と内発的動機 | - 17 - |
| (3) 実質的な OI で社会を変革するステップ | - 17 - |
| ① オープンマインドで新しい挑戦への勇気を持つ | - 17 - |
| ② 発展の種となるイノベーターの夢・感性 | - 17 - |
| ③ 発展を加速させる共感者の行動 | - 18 - |
| ④ 勇気と挑戦を尊重し、資源・場を提供する組織や社会 | - 19 - |
| 3. 事例から見る実質的な OI | - 22 - |
| 4. 実質的な OI を担う「人」 | - 26 - |
| (1) OI に関与する個人の役割とマインドセット | - 26 - |
| ① 個人の果たす役割 | - 26 - |
| ② 個人に望まれるマインドセット | - 27 - |
| ③ 個人向けのマインド等の診断項目 | - 29 - |

| | |
|---|--------|
| ④ 個人に望まれるアクション | - 31 - |
| (2) 経営層の役割とマインドセット | - 32 - |
| ① 経営層の役割 | - 32 - |
| ② 経営層に求められるマインドセット | - 32 - |
| ③ 経営層向けのマインド等の診断項目 | - 33 - |
| ④ 経営層に望まれるアクション | - 34 - |
| 5. 実質的な OI を生み出す「組織」 | - 35 - |
| (1) 既存事業組織 | - 35 - |
| ① 既存事業組織に期待される役割 | - 35 - |
| ② 既存事業組織に望まれる風土 | - 35 - |
| ③ 既存事業組織の風土の診断項目 | - 35 - |
| ④ 既存事業組織において新たな風土づくりのために望まれるアクション | - 37 - |
| (2) OI の場(共創の場、出島、大学等) | - 37 - |
| ① OI の場に期待される役割 | - 37 - |
| ② OI の場に望まれる風土 | - 37 - |
| ③ OI の場の風土の診断項目 | - 38 - |
| ④ OI の場において新たな風土づくりのために望まれるアクション | - 39 - |
| (3) 人事部門 | - 39 - |
| ① 人事部門に期待される役割 | - 39 - |
| ② 人事部門に望まれるマインドセット | - 39 - |
| ③ 人事部門向け OI マインド等の診断項目 | - 40 - |
| ④ 人事部門に望まれるアクション | - 41 - |
| (4) 知財部門 | - 42 - |
| ① 知財部門の役割 | - 42 - |
| ② 知財部門に望まれるマインドセット | - 42 - |
| ③ 知財部門向け OI マインド等の診断項目 | - 43 - |
| ④ 知財部門に望まれるアクション | - 44 - |
| (5) 実質的な OI を促進する仕組み | - 45 - |
| おわりに 2119 年 とある大学の「産業史原論」ゼミの議論を覗いてみたら | - 46 - |
| 参考 | - 48 - |

序 ありうべき世界、ありうべき未来 —主体性、リフレーム、勇気—

(1) 宇宙人から、Who Are You と問われたら

あなたのことやあなたの背景を知らない宇宙人から、「あなたはどなたか」と尋ねられたら、どう自己紹介するだろうか。きっとこう言ってしまうのでは？

「〇〇株式会社の〇〇です」と。

宇宙人には何が伝わるだろうか。宇宙人には、あなたと一緒に何かしたいという思いが湧くだろうか。あなたが情熱を傾けるものが何であるか、宇宙人に想像できるだろうか。このどこか三人称的な自己紹介では、恐らくそれは不可能だろう。



本報告書は、自分が信じている権威を権威と感じない宇宙人と会話する際においてさえ、組織名が自己を守ると思い、組織名で自己を代表させてしまう、そして宇宙人と会話する必要などないとさえ思っている残念な人たちへのメッセージである。

宇宙人は既にいる。「ミレニアル世代の私的には～」とタメ口でかかってくる取引先のワカゾウだ。あなたから良い評価を得ようとも思っていない、今までの努力をさしおいて「マーケティングとかよくないですか？とりまコレ面白いです！来ます！やりましょう！」と、超特大の「！」連発でいきなり個人の夢を押し付けてくる3職階下の部下だ。



そんな宇宙人をこうみていないか、「視野が狭い、どうせ勉強不足」と。そうかもしれない。しかし実は、それは自分の視座から見える世界だ。逆に問うてみる。「未来を創る世代の何を自分は理解しているだろう」と。あなたが彼らよりよく理解しているのは、せいぜい、彼らより 20 年古い感覚で創られた昨日までの世界だ。将来を創るために今日動いている世界についての勉強不足は、彼らではない、あなたの方だ。

これからの世界では宇宙人はあなたよりもずっと優位だ。宇宙人はあなたよりも 20 年以上新しい感覚で、20 年以上長く生きる可能性が高いからだ。未来について、未来に現役でない者が何を言うのだ。あなたの役割は、彼らに活躍の場・環境を提供することで輝く彼らの生きる未来をよりワクワクさせることだ。

(2) 残念！世界の輪郭は自分でいっぱい！新しい世界を知るために

もっと新しい世界を知りたい。そう思って、今いる世界の外にある新しい世界を想像してみた。するとそのメタ世界はしかし、たった今(前より少し広いかもしれないけれど)自分が知る世界の内側に入ってしまった。自分が思い浮かべることができる世界の果ては、どこまでいっても自分のイメージの輪郭線上にある。



つまり世界は、すべて自分の知っていることでできている。新しい世界を知ろうとしても、自分は既に全知全能、自分が知らないことなんてこの世界に在りはしない。その世界があなたから見るととっても狭いものだとしても。



いかに我利我利亡者でない人もどこか独善の弊を免れなかったり、自分の視野は広く、他者の視野は狭いと感じてしまったりするのはこの故だ。

どこまでも井の中の蛙である自分が自分のイメージの輪郭線を超えられない問題を、もし仮にでも解決できるとしたら、それは宇宙人と一緒に何かをすることによってだろう。あなたが新たな世界を知ろうとすれば、宇宙人の世界をあなたの世界にちょっと押し込むようにしてくっつけてもらえると良い。そのくっついた部分で化学反応が起きれば、2つの世界はつながり、互いに突然開け、これまで想像もしなかった可能性に満ち溢れた新たな世界を作ることができる。

ところが、あなたの世界は全てあなたでできていて、知らないものは入れない。だから化学反応は簡単には起きない。あなたが宇宙人を「あり得ないことばかり言う奴！」「全く常識がない奴！」と思ってしまうのもこの故だ。(この時、実はあなたも宇宙人から分らず屋と思われてしまっている。m(__ __)m)



さて、分らず屋のくせに、それでも新たな世界を知りたい、化学反応を起こしたいあなたは、何をすれば良いのだろうか。

まず、現在のイメージ(自分の常識)の外にこそ新たな世界があることを認めることだ。そして、一度形成した自分の世界を揺るがす行為が苦痛や危険を伴うものでも、それを頑なに守るのではなく、一見奇異な、あるかもしれない新しい世界に興味を持ってみることだ。想像力を働かせることなく、「あり得ない！」「非常識だ！」と自分の世界の輪郭を決め込んでしまうのではなく、それが「あり得る」、それが「常識」の世

界はどんな前提なのか、知りたいと思うことだ。そして同時に、あなたの世界や思いも宇宙人が想像しやすいように、伝えてみようとする事だ。

さて、突然だがイノベーションもこの話と同じだ。イノベーションの本質は、異質な考



えが出会い混じりあって、新たな知、新たな世界が共創される社会革新である。イノベーションは、自分の世界の輪郭(フレーム)を他者のそれと融合させてリフレームすることによって進む、本来的にオープンな営みである。

(3) 我こそは！と思う宇宙人へ

宇宙人のみなさん、この報告書の主たるメッセージは、君に向けたものではありません。しかし、君のためにあります。君のイノベーションを邪魔しようとしている奴に向けて、「君の邪魔をするな！違うやり方で手を貸せ、一緒になって進め！」と筆を尽くして書いてあるだけです。でも、もし君がこの報告書を間違えて手に取ってしまったのだとしたら、せつかなのでここだけは読んでください。そして、善意だろうが悪意だろうが君の邪魔をしようとする奴が現れた時には、(こっそりこの報告書を読んでから)この報告書を渡して、「読んでみて！」と言ってください。

君が君の人生を賭けてでも成し遂げたい野望は、誰にも邪魔させてはいけません。しかし、誰も君の野望に耳を傾けてくれないこともあるでしょう。その時、諦めてしまうくらいの野望であるならば、誰かに邪魔されていた方が良くと思います。なぜなら、その程度の思いであるなら、どうせ成し遂げられはしないからです。それで諦めるくらいならそれは本当の野望なんかではありません。世界は広く、君の言葉に耳を傾けないどころか、いつかどこかに、君の邪魔をしようとする奴も現れるからです。中途半端なものに人生を賭けたつもりになって心を偽るのは、君に与えられた人生の無駄遣いです。

しかし、我こそは！と思った君のような人には、「この人生を生きたい」と思うものがあるのではないですか？深く深く自分に問いかけ、それを忘れないでください(ただし、もしそれが途中で変わることがあっても、そのことを君が人生を賭けてでも納得できるなら、恥じる必要も、恐れる必要もありません。それは成長です。)

さて、よく「イノベーションとは〇〇だ」「△△できなければイノベーションは起こせない」という言葉を聞きます。この報告書にもそんな言葉が出てきます。しかし、そんな言葉には一切惑わされないでください。たとえ君の周りの誰もが、君の野望を応援してくれず、「君は失敗する」などと言って君の野望を挫こうとしても、諦めないでください。方法を変えればわかってくれるかもしれない。それがだめでも、世界は広く、君の言葉を分かってくれるどころか、いつかどこかに、君と同じ気持ちで一緒にそれをやってみたいという仲間が現れるからです。必ず。

そうなる確率を高めるためには、君の野望について語りましょう。いろいろな言い方で。自分で語るのが苦手なら、誰か助けてくれる人を見つけて翻訳してもらいましょう。そうすれば伝わる、仲間が現れる可能性は高まります。そして、君もワクワクするような化学反応が起きて、新しいアイデアやビジネスが生まれるかもしれません。新しい事を成し遂げるには、最終的には社会の共感を得る必要はあります。だからと言って、安易な共感を募るために、安易な妥協点を見つけようとするのではなく、いつか必ず現れる君の野望に共感してくれる仲間を見つけて、化学反応を起こしてください。彼らのために、その時まで、君の思いの純度を高く保っててください。

君の野望を、君の孤独を、命を賭けてでも応援したいと本気で思っている人がいます。もし万が一、君が死力を尽くし、それでも夢破れたときは、我々を訪ねてください。何度夢破れても、もう一度やってみようと思えるまで、君を応援します。そんな人が、この狭い、今の日本にさえ、16人もいるって思えば、ほら。

行け！未来へ！野望を忘れず、失敗を恐れず、君にしか歩めない人生を！

(4) 宇宙人に遭遇してしまった経営者の皆様へ

経営者のみなさま、企業のリーダー層の皆様、もしこんな宇宙人に会ってしまったら・・・ただの事故だ、と思っははいけません。

大企業や行政機関を含む既存の組織は、20世紀の成功体験や慣習にすぎたまま現在起きている変化を見逃し、将来から逃避しては、21世紀の社会で必要とされ、存在し続けることはできません。あなたの会社も、今のフレームで経営を続けた場合、10年後は大事故に見舞われている可能性もかなりあります。宇宙人が経営する企業は、既に我が国を含めて、世界で台頭しています。もはや世界の人々は、あなたが宇宙人だと感じる人に奇異を感じず、むしろ世界があなたに奇異を感じ始めている可能性の方が高いかもしれません。そういう中、今日の宇宙人との事故的遭遇は、10年後の大事故を回避するチャンスですらあるのです。

本気でぶつかられたならば、相手の言い分を素直に聞いてみる価値はあるでしょう。これまで経験してきたことをベースにそれを評価するのでなく、自分がそこに付加できる価値は何か、いかにあなたの将来を救う箱舟を造れるか、そう考えてみる事ができれば、あなたの世界を大きく変えるチャンスになります。



あなただって、かつて、社会や会社の将来を憂い、リスクをものともせず上にぶつかり散らしたせいで「しつこい当たり屋」と呼ばれてしまっていたじゃないですか。そしてその、熱く柔軟な挑戦する気持ちこそが今のあなたを作り、今のあなたの会社を支えていることを思い出して。そしたら何をすればいいか、おのずと見えてきますよね。

1. 結論

我が国が目指す価値デザイン社会の実現には、社会に大きなインパクトを与える実質的な OI の実施が大きく貢献する。

ここでは、価値デザイン社会と何か、また、それが OI とどのような関係にあるかの概要を述べ、その本質と、実質的な OI とはいかなるものかを示す。

その上で、OI をエセにせず、実質的なものとするために、OI に関与する人が持つべきマインドセット、求められるアクションのエッセンスを述べる。その中心になるのは、情熱、主体性、自己認識のリフレーム¹、そのための勇気である。

(1) 目指すべき価値デザイン社会²とは

2018 年6月に知的財産戦略本部は「知的財産戦略ビジョン」を決定した。その中で、わが国が目指す社会として「価値デザイン社会」が提唱されている。

これからの社会では、需要主導の経済への移行がますます顕著になるとともに、個々の主体の個性や価値観がより尊重され、組織より個人が重視されたり、それを包摂する社会が求められたりする。その中でこれまでにないようなアイデアを自らの個性を活かして次々と構想(デザイン)し、すべてではないがある程度の規模の世界の人たちの共感を得ることによってそれを実際の価値として実現していく、わが国をそうした社会にしていかなければいけない、というのが「価値デザイン社会」を目指すことに込められたメッセージである。

価値デザイン社会は、個々の主体の個性や夢がある程度の共感を伴って実現することが社会の多様性を拡大し、それがまた、個々の主体の夢の実現を促進するという循環によって発展していく社会でもある。

また、わが国が価値デザイン社会を目指すにあたっては、日本らしさを活かした価値のデザインを実践することで、他の国には容易にまねのできないやり方を実現することが可能になる。

(2) 価値デザイン社会と OI

既に、21 世紀においては、供給主導の経済から需要主導の経済に移行することに伴い、需要側の複雑なニーズやウォンツを踏まえたサービスやビジネスモデルを提供することが不可欠になってきている。そのような状況では、企業が1社のみで必要な資

¹ 既にある見えない枠組み(フレーム)で捉えている物事について、その枠組みを外し、異なる枠組みで捉え直すこと。様々な無意識の思い込みや思考のバイアスを脱して純粋に事象に近付き、新たな視野を発見すること。(cf. 紺野登、野中郁次郎『構想力の方法論』[日経 BP、2018])

² 「知的財産戦略ビジョン」(2018 年6月、知的財産戦略本部)

源をすべて準備し、それを組み合わせてある程度の規模の需要者に共感を得るようなモノやサービスを提供することが困難になっており、それゆえ、複数の主体の協働によって新しいビジネスを生む OI が注目され、実践され始めている。

これから目指す価値デザイン社会は、新しいアイデアやビジネスが次々とデザインされ、世界の中である程度の規模の共感を得て、結果として価値として実現していく社会であるが、そこで想定している未来においては、従来の価値観の壁から解放された多様な価値観が、均質化せず、分散して存在することを前提としている。したがって、これまで以上に分散した個性や価値観同士を接触させ、化学反応を起こして、よりスケールの大きい新しい個性や価値観を形成することが新しいアイデアやビジネスを生むために必要になる。その化学反応によって互いの価値観の範囲は拡大し、互いにとっての新天地が現れる。この、異質な価値観同士が出会い、融合することによって新たな価値観が共創されることが、単なる協働を超えた本来の OI の本質的性質である³。

加えて、価値デザイン社会においては、そうしたプロセスで生まれた新しいアイデアやビジネスが、特定の技術者や部門などの中にとどまるのではなく、世界の一定の共感を得て価値として実現していくことを目指している。したがって、単なる協働を超えた本来の OI の中でも、さらに、そこから生まれたものが多くの共感を集めた結果として社会に大きなインパクトを与えていくような OIこそが、価値デザイン社会の実現のためには求められる。

(3) 価値デザイン社会の実現に資する「実質的な OI」とは

異なる価値観同士が出会い、それらが融合することによって新たな価値観が共創されることが OI の本質だが、価値デザイン社会の実現に向けては、上述のように、その結果が共感を得て社会にインパクトを与えていく OI が求められる。そこで、本報告書では、そのような OI、すなわち以下のような活動を「実質的な OI」と呼ぶこととした。

実質的な OI

画一的でない価値観を有する者同士が、共有された明確な大きな目的の下、互いに資源を持ち寄って、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

³ なお、OI の命名者とされるチェスブロウは、OI を「組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすこと」としている。（NEDO『オープンイノベーション白書 第二版 概要版』）

前述のように、既に21世紀に入ってから多くのOIが行われているが、それらの中には、ややもすれば「協働」という行為や協業の場の整備といった形式面に重心を置きがちなものも多い。そうしたOIは、本質的な部分を取り違えたOI(以下、エセOI)とも言え、それと一線を画すものとして、この「実質的なOI」がある。

(4) 実質的なOIに向けて求められるマインド・行動

実質的なOIは、先行事例をまねたり、形を作ったりマニュアルを整備してできるものではなく、簡単に実現、実施できるものではない。エセOIと実質的なOIの実例を参考にしながら、OIに関与するそれぞれの主体が、実質的なOIについて認識し、何を実現したいのか、という思いを共有し、やり切る情熱を持ちながら進めていくマインドが必要である。個人の内面に関わる問題なので容易ではないが、原動力が内発的な動機を持つ主体的な個人であることは間違いない。しかし、それだけで実現できるわけでもない。組織は、そして権限あるリーダーは、柔軟性のある大きな方向性を示したり、様々なリソースを有効に活用できるように開放したりすることが望まれる。融合が起きるような場やアイデアをビジネスにしていくための適切なチーム(複数のタイプの人たちの組み合わせ)も必要である。

OIに関与する人は、自分の考えのフレームを明確に持って行動する主体性を持ちながら、同時に、そのフレームに固執するのではなく、新奇な価値観や変化・異質性こそ柔軟に受け入れるオープンマインドで、他者のフレームを共有したり、自己の考え・認識をリフレームしたりしていくことも求められる。

また、特に経営層には、従来の経営観を覆す現業へのカニバリゼーションに代表される、自らの想定を覆すOIチームの行動も、未来の顧客への先行サービスであり、組織の持続的経営の源泉である、と捉え直す勇気が求められ、中身に口を出すのではなく、そうした活動を支える(心理的)環境を作り、物理的なリソースを使えるようにしておくことが必要である。

本報告書では、マインドを変え、自分の適性を知り、行動を変革していくきっかけとして、診断項目や具体的なアクションの例を示した。認識のリフレーム、行動の変革には勇気を要する。大きな目的を共有して、OIに関与する人、組織、部門がマインドも行動も変えて、社会に新たな価値をデザインし、新天地を開拓していかれることを期待したい。

2. 未来の社会を創るのに不可欠な実質的な OI

21 世紀の社会においては、勝ちを争う競争から、OI を活用した価値の共創へと、企業等に行動原理の革新が求められている。その中で、価値共創の理念に基づく OI の活用が企業に求められるようになってきているが、現状では OI は増加しているものの形を重視したものが多く、実質的な OI が少ないため、社会変革がもたらされていない。その大きな原因として、OI における大きな目的の設定や内発的動機に基づく活動が不足していることがあり、実質的な OI による社会変革に向けては、イノベーターの情熱や感性、夢を起点にしつつ、周囲の者や経営者を含めた関係者、組織の主体性と勇気が鍵となる。

(1) なぜ OI が必要になったのか

① 大量生産大量消費から需要主導へ —競争市場は沸騰した鍋の湯の泡—

1980 年代末の冷戦終結は、世界の軍事的な状況だけでなく、経済的な状況を大きく変容させた。東西の軍事的な競争の終焉は、先進国の国力の民生シフトをもたらし、軍事目的で開発・利用されてきた先端技術が開放された。また、旧東側・旧第三世界諸国の安価な労働力が世界市場に流入するとともに、それら諸国自体が、資本主義経済における供給力の担い手となった。その結果、世界の供給力は飛躍的に向上し、少なくとも先進国においては、生きるための基礎的需要は概ね満たされるという状況が生まれた

このため、供給力が需要を下回り、基本的にモノ不足であった 20 世紀と異なり、21 世紀においては、供給力が需要を基本的に上回ることになり、それに伴って、経済の主導権は、供給側から需要側にシフトしてきた。生産者にとっては、「よいものを作れば売れる」という時代は終わり、消費者に選ばれない限り売れない時代が到来している。消費者は、より自己の嗜好に適したモノ・サービスを求めるため、それが新たな需要となるが、企業はすぐに需要を満たし、消費者が希少感・不足感を抱く間もなく、市場は飽和する。市場が、沸騰した鍋の湯の泡のごとく、間断なく生まれてはたちまちに消えるのはこのためである。20 世紀に有効であった、大規模資本を系列の中に抱えこみ、効率的生産と差別化を行うことを軸とする競争戦略は、21 世紀においては、自らの成熟によって機能不全に陥ることになった。



契機：冷戦終結による需給バランスの世界的逆転

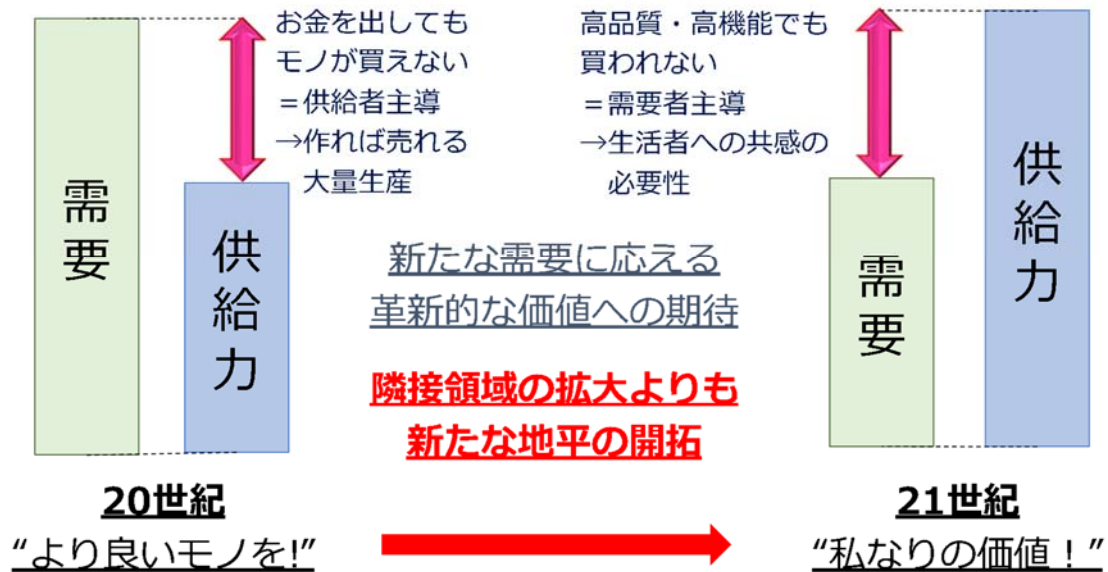


図1 市場の変化とOIの必要性

② 新たな需要にこたえるためのOI

20世紀において、市場飽和を見越して企業に求められてきたのは、新商品の開発であった。このときに有効な手法は、自らの強みを生かして進出できる隣接領域に、従来と若干異なる商品を開発して進出することであった。

しかし、隣接領域は、供給側にとっては新たに開拓したものでも、基礎的需要が既に満たされた消費者にとっては革新的な価値ではない場合が多い。こうした場合、消費者の限界効用はすぐに低下する。特に需要者側が主導する21世紀においては、隣接領域へのこうした漸進的進出は、コストの割に、消費を喚起する力は一層乏しくなっていく。

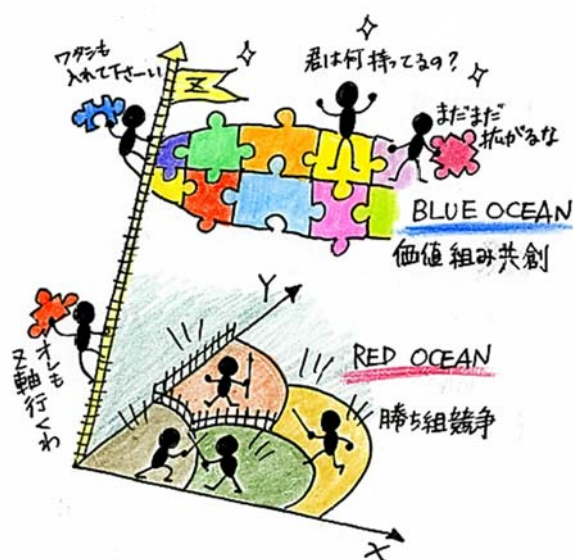
一方、需要者側が求めるものは複雑なので、供給者側の眼から見た隣接領域は拡大し、他者との協働を要する場合が多い。21世紀においてOIが注目され実践されはじめている理由はそこにある。

③ 隣接領域からリフレームへ

しかし、隣接領域型のOIだけでは十分な結果が得られないことは明白である。ではどうすればよいのか？供給者目線だけで、これまでの成功体験・慣習、そのベースにある思考のフレームに則って資源を投入しても、限定された需要を奪い合い、競争が益々過剰になるいわゆるレッドオーシャン化が進行してしまう。既存の産業地図、X-Y

平面に空き地はなく、あるかに見えるわずかな空き地は、ライバルとのゼロサムゲームの戦場となる。企業が存続を図るためには、飽和する X-Y 平面の地図に革新的な Z 軸を打ち立てるイノベーションが必要になってきている。GAF A の成功は、暮らしの軸で新たなビジネスを模索したことにあると言われるが、それも Z 軸の例であろう。

Z 軸を打ち立てることは、従来の思考のフレームを脱してリフレームすることである。しかし、誰でも、既存の思考のフレームに支配されがちであり、既存の X-Y 平面を世界の全体だと認識してしまうため、自発的にリフレームすることは容易ではない。このフレーム問題を解消するために、異なる思考フレームの融合を通じてリフレームを行う手段としての OI が有効になる。従来では考えられないような分野・産業などをまたぐ協業や融合を伴う OI である。そして、その成果が結果として多くの共感を得て人々の行動や社会の変革につながれば、それは「実質的な OI」と呼ぶべきものとなる。



④ アクターの相互依存深化が可能にする価値共創の理念による経営

従来では考えられないような分野・産業などをまたぐ協業や融合を伴う OI は、容易に実践できるものではないが、これまでの状況と比較すると、いくつかの点で既に起きてきている社会の変化が、それを円滑にするチャンスをも生み出していることがわかる。

第一に、ヒト・モノ・カネ・情報の流通の加速が、社会のアクターの相互依存を深化させ、共創が必要かつ容易になったことである。

冷戦の終結、インフラの整備、ICT の進歩などにより、20 世紀終盤から、ヒト・モノ・カネ・情報がこれまでとは比較にならないスピードで世界中を駆け巡るようになった。従来は、経済活動の主役からは離れた距離にいた様々なアクターが、より容易に、様々なリソースの供給者ともなりながら経済活動に関係性を有するようになってきた。これにより、産業分野の境界が曖昧になるだけでなく、経済活動においても、産業だけでなく、市民、金融、政府、学術、言論界等がアクターとして重要になり、相互依存関係が深まってきた。

例えば、環境問題は、従来は、市民や政府が主たる関心を有していたが、企業や社会の持続性などに関連付けられることで、ESG 投資などとして、世界的にも、金融界が着目し、産業界自身も本業として関心を有し、真剣に取り組むに至っている。

そうした中で、企業はグローバルに広がるバリューチェーンを含め、多様なステークホルダーが関与する複雑なエコシステムの中に存在しており、自らの従来のフレームのみで意思決定を行うことがますます難しくなっている。一方で、上述のように今後の生き残りをかけて、X-Y 平面とは異なる Z 軸を打ち立て、そこに新たな世界を開くことは必要であり、そこでも、産業界に留まらない市民等の様々なアクターを巻き込んで共感を得ることが、最終的には必要になる。価値共創に向けた経営の必要性が高まるとともに、相互依存関係の深化が、そのための OI をやりやすくする環境を作っている。

その際、短期的な利潤最大化による「勝ち組の競争」ではなく、多くのステークホルダーと共有できるような目的の下、「価値組みの共創」をしていくことに経営の焦点をあてていくことが重要である。

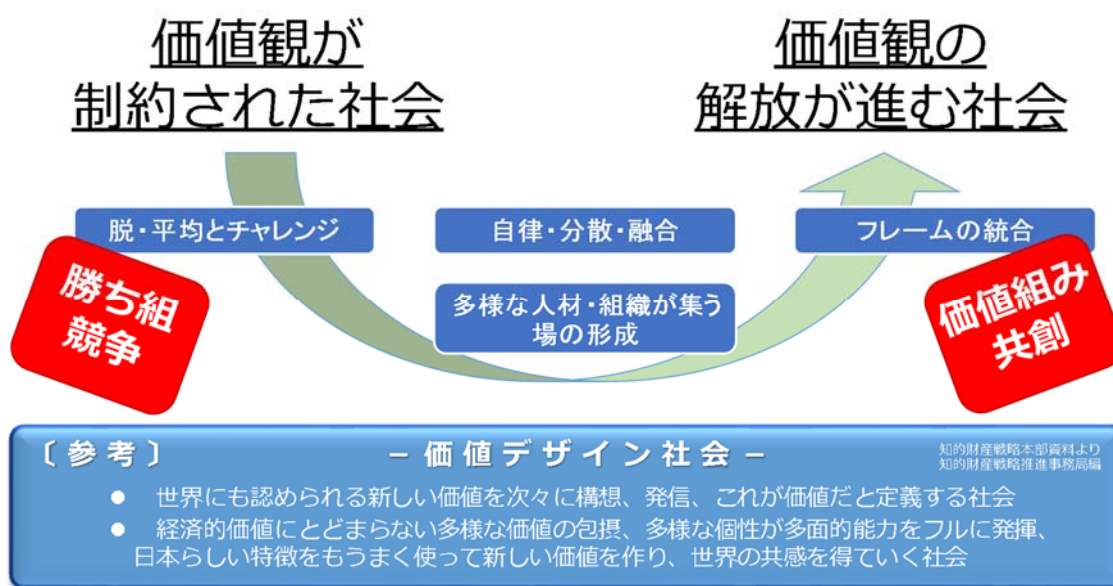


図2 社会の変化

⑤ 試行錯誤の容易化がもたらすブレイクスルー

第二に、多様な挑戦、試行錯誤を通じてブレイクスルーをもたらしやすくなったことである。

供給者側が主導する時代には、新しい技術などをベースに大規模資本が「選択と集中」によってターゲットを絞り込み、明確な方式の下、新たな製品やビジネスを間違

いなく市場に出していくことで(小規模の)ブレイクスルーがもたらされてきた。しかし、需要側が主導する時代においては、予見可能性の低さゆえ、様々な新しいアイデアに挑戦し、試行錯誤を繰り返しながら、ブレイクスルーの発生確率を上げる必要性が増大してきている。

この点に関しては、近年の技術の進展、新たな金融手法などが新たなチャンスをもたらしている。技術とりわけ ICT 関連技術の進展は、情報の非対称性を減少させ、個人が新たなアイデアに至るハードルを大きく引き下げた。また、クラウドファンディングなどのサービスの浸透によって、個人でも比較的大規模な資金調達が容易になりつつある。さらに、3D プリンター等のデジタル技術やビッグデータとAI技術の進展で、モックの試作や需要動向の見極めなどが容易化した。

試行錯誤が手軽になったことは、様々なアイデアを試すことを可能にする。価値共創の模索の中で OI を実践する場合においても、様々な選択肢を比較的低コストで試せることになり、間違いが許されない時代とは異なり、ここでも OI へのハードルは下がることになる。

そこでは、多くの選択肢やアイデアを試しながら、革新的なものが生まれ、実質的な OI につながるものが望ましいが、多くの選択肢やアイデアを手にするには、社会的・組織的に発想を一元化するのではなく、そうしたフレームから人々を解放することと、各人の柔軟な発想を伸ばし、また、別の発想と化学反応を起こさせて革新的なものを生んでいくことが重要になる。そのための場では、組織の期待に則って発想する従順な組織人よりも、組織の期待を凌駕する個人の活躍が期待される。社会や組織は、個人と主従関係にあるのではなく、個人が個性を発揮しやすい機会を提供するプラットフォームとなるのである。すなわち、「価値共創の理念に基づく OI 経営」では、個人を組織の代弁者や機能と捉えるのではなく、その人の個性をいかんなく発揮させながら、別の個性との化学反応で革新的なものを生んでいくことが極めて重要である。

(2) エセ OI を脱し、実質的な OI に至るには

① エセ OI の典型例

21世紀になって、諸外国におけるイノベーションの理論の進展や企業の動きにも刺激され、また、複雑な消費者のニーズやウォンツに応えるため、わが国でも多くの企業が OI を自らの活動に取り入れるようになってきた。その過程で「どのように」OI を実践するかについて、産学連携に始まり、求められる能力、OI にふさわしいチームや場・組織をどのように作るか、何が阻害要因になるかなどについての研究も蓄積されてきた。

しかしながら、一般的には、社会に大きなインパクトを与えるような実質的な OI が我が国において十分に実施されているかという点、必ずしも自信をもってイエスとは言え

ない。むしろ、「どのように」という方法論を重視して、形を整えることにエネルギーを使い、大きな変革につながらない「エセ OI」が多く見られる状況である。⁴

一方、かなり多くの企業において、組織外の人たちにも一定程度オープンな「イノベーションセンター」を設けたり、それをいわゆる「出島⁵」として既存の組織から少し離れた形で設置したりするようなケースもあり、一定の効果を挙げているものもある。こうした組織や場の設置自体、既存の企業の経営陣にとっては、ひとつの決断であり、それが前向きなステップのひとつであることは間違いない。しかしそのような場や組織においてすら、新しい未来を作っていくという情熱が十分でなかったり、出島の設置を自己目的化して形は整えたものの何をしたらいいのかわからなかったり、といったケースも少なくない。形は作っても、何の目指すのかという目的や情熱、意思、主体性に欠ければ、多様なフレームの創発や融合は生じず、実質的な OI には至らない。

こうしたエセ OI を分析し、いくつかの類型を示したのが以下の表1である。

⁴ 『平成 30 年度 特許庁産業財産権制度各国比較調査研究等事業 オープンイノベーションを活性化するための体制や環境整備に関する調査研究報告書』、PwCコンサルティング合同会社、平成 31 年3月

⁵ 多様な人材との交流、アイディエーション、ビジネスモデリング又はアーリーステージ事業を行うために、現状の事業（いわゆるキャッシュカウ事業。この項では「本業」という。）を操業する組織とは別に企業の内又は外に設置された場や組織のこと。

本業は、現状維持又は小規模改善による効率化と大量生産、当期利益確保を基本理念とするため、アイディエーションや事業開発にはなじまないから、それになじむ場を別途設けるべきという考え方に基づいて推奨されることが多い。

表1 エセ OI の類型

| 型 | 特徴 | 代表的な行動 | 帰結 |
|------------------|----------------------------------|---|---|
| やらされ型 | 動機 に、個人的野心・欲望・夢・情熱・主体性がない | インセンティブやサンクション等、外発的動機付けで「やらされる」OI。自発的で強烈な興奮・楽しい・好きがないため、当事者感が失われ、苦勞して繕うものとなったり、過度に高邁な社会善が優先されたり、目的やミッションが曖昧になる OI | イノベーションシステムが持続・自走しにくい。最後までやり抜かれない。妥協的目的のため革新的成果を産みにくい |
| 目先の利益型 | 目的 に、共有された高邁な理想がない | 課題解決(やそのための手段探索)が目的化されて理想論が語られない、又は社会性の低い目的や容易に達成できる事柄、短期的利益のみを追求することが最終目的とされる OI | 能力の高い多様な当事者の参加意欲を得にくい |
| ポエム型 | ミッション に、具体性・明確性がない | 失敗の言い訳ができることや現実への妥協をあらかじめ想定し、抽象的でマイルドでエッジの利かないミッションを掲げる OI | ミッションへの資源結集が困難で、成果を産みにくい |
| クローズ型 | 価値観 に、オープン思想がなく、場が閉じている | 業界内コンソ等均質な文化・価値観の者同士が認知的不協和の解消プロセスを経ることなく「ウチの論理」で「仕事のしやすい相手同士」と遂行する OI。産学連携等当事者属性が固定された OI | リフレームによる知の創発の可能性が低い |
| インバウン ド型 | 資源 に、オープンなやりとりがない | 自らの目的にのみ適うイノベーションに向けて、協業者から資源(人材含む)を受け取る方法で推進され、各人が自らの資源・能力を持ち寄らない OI | 社会全体に裨益する成果を産みにくい |
| マウン テイン グ型 | 意思決定、資源管理、人事評価 に、自律性がない | 相互のモチイブ・インスパイア・共感よりも、場の外から(又は相互)のコントロール・リード・説得が重視され、場への資源提供や、場における意思決定、資源管理、評価の自由がない OI | 知の創発やセレンディピティの可能性が低い(ただのプロジェクトチーム) |
| 目供給者 線型 | 成果 に、受け手にとっての革新的価値がない | 自らのフレームで定義しただけの革新性を追求するため、結果として現在の隣接領域の事業開発や技術革新をするだけになる OI | マーケットアウトのインパクトを産みにくい |
| 八方美人 型 | 方法全般 に、個性がない | (動機や目的、ミッションのみならず)自らの尖った特徴を知らず、磨かず、活かさず、バランスや参加間口の広さを重視しすぎてエッジを欠いた OI | 資源の効果的利用が困難。革新的成果を産みにくい |

② 「どのように」OIを行うかより、目的・動機・主体性を重視する

これらのエッセイの類型から、実質的なOIが十分に社会実装されないいくつかの原因を見出すことができる。

その一つ目は、何を実現したいのかという目的やミッションが明確でなかったり、依然として供給者目線のまま、小さい改善という成果を出せばいいというような、野心が低いものであったりという、「何を」「何のために」という大きなゴールが不明確なことである。場がオープンになっていかない、必要なリソースが持ち込まれないということも、根っこはここにあることが多い。

また、二つ目は、一つ目とも関連するが、OIの場を設定した者にもその場に関わる者にも自発性や思いが欠如している、十分でない、当初はあったけれども諦め気味になってしまふという、主体性の問題である。

こうした状況があると、ブームに乗り遅れまいとしてまずOIの形態だけ整えようとする外形主義が幅をきかせ、「どのように」に焦点が当たる。より大きな目的がはっきりせず、その共通の目的に向けて主体的に情熱を傾けられる人がいなければ「異なるフレームの融合を通じて新しいアイデアを作る」という意識は生まれるべくもなく、OIの本質から離れた活動に終始してしまふ。

目的やミッションを明確にすることや参加者の主体性・情熱は、個人の心の問題であり、基本的に目に見えないものであることもあり、従来「哲学論」などと呼ばれ、真正面から取り上げられることは多くなかった。それよりも「論より証拠」的に、目に見える形やプロセス、結果に焦点があたるが多かった。特に、2.(1)で論じた大量生産大量消費社会では、産業社会のX-Y平面拡大というゲームルールが固定的であったため、「哲学論」が結果を左右する程度は、いかに効率的に結果を出すかという「どのように」の検討に比べれば、少なくとも実務上、無視可能なものだったと言えるだろう。

しかし、既存のX-Y平面にないZ軸を打ち立て、多くの者が共有できる新たなゲームを構想しなければならないのがこれからの社会である。そこでは、「どんな目的で」「何を」生み出したいか、というこれまで「哲学論」と言われた「そもそもの動機や目的意識」の部分にアプローチすることなしに、「どのように」だけ追求しても上滑りするだけで、意味がない。⁶

③ 組織内での3すくみのツケまわしを脱する

実質的なOIが進まない原因について、経営層、個人、組織ごとに分析して対策を考えるという検討はよく行われる。そこでは、具体的な方策として、従来の組織設計を

⁶ 2.(1)で述べたブレイクスルー・プロセスの変化により、今後の産業社会においては、「どのように」の検討にコストをかける方が「論より証拠」的な観点にそぐわなくなっていくことに注意が必要である。なぜ何をするのかを明確化した上であれば、スピードと失敗の積み重ねによる経験知の蓄積を重んじ、「どのように」の検討にコストをかけずとりあえずやってみる、という精神も重要になる。

変更する、OI活動への報酬や肩書を提供する、(国としても)OI活動への補助金や税制優遇を検討するといったように外発的なインセンティブの必要性に議論が至ることが多い。

局所的な原因追求と対策検討というフレームでは、それ以上に議論が深まることは難しいので、TFにおいては、上記のような認識を踏まえて、OIに関与する複数の主体を同時に俯瞰的に見ながら原因を究明するアプローチも取ってみた。

その結果、OIが進まない原因を、経営層は株主だけでなく、従業員や組織の問題に還元し、従業員は経営層や組織のガバナンス問題に還元し、組織のマネージャは経営層や従業員個人の問題に還元し、「(自分以外の)〇〇が△△していない/できていない」とみなしがちで、「経営層」「個人」「組織」が3すくみで「ツケまわし」をしている状況が明確になった。



こうした事態に陥る原因の一つは、経営層、個人、組織のすべてが共有できるような「どんな目的」で「何を」目指しているのかという大きな目的が明確でないことにある。この点が明確であれば、それぞれがその実現に向けてすべき役割が明確になり、または、明確にするための議論の共通の土俵ができる。

また、もう一つの原因は、ツケまわしをしてしまうという程度にしか、それぞれのアクターの内発的な感性に由来する夢や情熱が十分でなかったり、それを他のアクターにも共有する意欲が足りなかったりということである。

ここでも、エセOIの類型から分析される原因と同じように、「どんな目的」で「何を」目指すか、アクターがいかに主体的に情熱をもって取り組むか、という内発的な動機に大きな課題が存在することが明確になる。

例えば、組織変更、報酬や肩書の提供、補助金や税制優遇等による支援といった外発的なアプローチは、賞賛や承認欲求の充足という点で内外発的動機に影響を与えることは間違いないが、それによって充足される部分は、OIを通じて「何を実現するか」「これを実現したい」という本来の内発的動機に直接的に働きかけるものではない。意識改革の一時的呼び水としての有効性は認められても、持続的に機能するものとは言えない。

④ 大きな目的の共有と内発的動機

上記のとおり、実質的な OI を実現するための鍵になるのは、経営者や OI に取り組む個人またそれを支援する者(企業等や政策サイドも含む)が、自分(自分たち)は何を目指すのか、何を實現したいのかという大きな目的を明確にして、「なぜ実質的な OI を実践するのか」という面倒な問いかけに回答することである。その目的が大きければ大きいほど、OI の過程で異質な考え方の融合によるリフレームも必要になる。

これらを通じて、安易に「どのように」OI を実行するか、という小さな問に逃げ込む結果起きているエセ OI を脱却することが可能になる。

すなわち、実質的 OI のためには、OI に取り組む者が、大きな目的を設定して共有し、リフレームの勇気を持ち、主体的に、内発的動機によって行動することが最も本質的なことである。

そのために各アクターがどのようなマインドセット(組織にあつては文化・風土)を身に付け、どのようなアクションを取っていくことが求められるのか、という、主観的かつ目に見えないものであるために従来は回避されてきた問題に、TF は正面から取り組み、意識・行動変革のきっかけとしての診断項目と有効なアクションを例示することとした。

(3) 実質的 OI で社会を変革するステップ

① オープンマインドで新しい挑戦への勇気を持つ

上述のとおり、OI がエセ OI にとどまることなく、それがブレイクスルーをもたらして、実質的な OI を實現していくためには、個人を画一的フレームから解放するとともに、社会や組織において多様なアイデアの融合が試行錯誤を繰り返しながら、主体的に、大きな目的を共有して行われることが重要である。

そこでは、これまでとは異なる活動が行われるだけに、そこに関与するそれぞれの主体が、新奇なものにもオープンマインドで、新しいことに挑戦したり、挑戦しやすい環境を作ったり、挑戦の過程で必要になる資源を供給したりする勇気を持つ必要がある。

② 発展の種となるイノベーターの夢・感性

実質的 OI を實現していく上で出発点になるのは、イノベーター個々人の内発的動機である。これなしには、新しい何かを實現しようという夢、感性や価値観が持てないし、それに挑戦しようという勇気も湧いてこない。こうしたものが多数存在すれば、夢や感性同士をぶつけあつて、それらが融合して新しいフレームが生まれる確率も高まる。

そこで生まれる新しいものが、最終的に多くの人の共感を得て社会を変革していくことが実質的な OI ではあるものの、最初の段階から個人がその点を考えすぎて、安易に周囲に同調したり、「褒めてもらいたいから」という承認や賞賛に自己の言動の動機を求めたり、「みんな(又は組織若しくはシンボリックな人物)が〇〇と言っているから」

という権威に自己の態度を依存させたりしてしまうと、大きな夢や目的は達成できないし、内発的動機を継続させることはできない。

逆に、個人が他者と異なる自分の夢や価値観を主張し、実現しようとするれば、それと異なるフレームを有する人たちには理解されず、困惑をもたらすかもしれないが、そこで立ち止まってはいけない。それを社会や組織に問いかけ続ける勇気を持ち、異なるフレームとも融合しながら、共有できる大きな目的を発見して価値を共創していくことがブレイクスルー的な発展をもたらす契機となる。

コラム 新天地は真っ暗闇の先にしかない —「夢みたいなこと言って！」が褒め言葉の時代—

「夢みたいなこと言って！勉強しなさい！」昭和マンガにおいて、夢見がちな少年を叱るママやパパのお約束の台詞である。ママやパパは、現実になじまない夢を見続けて社会の平均像から遊離していくことが我が子の将来を真っ暗闇にすると信じている。この善意の「親ブロック」は、大量生産社会に貢献する構成員として均質な価値観になじめる子供を育てると同時に、社会を一変させるかもしれない夢も遮断してしまうものでもある。

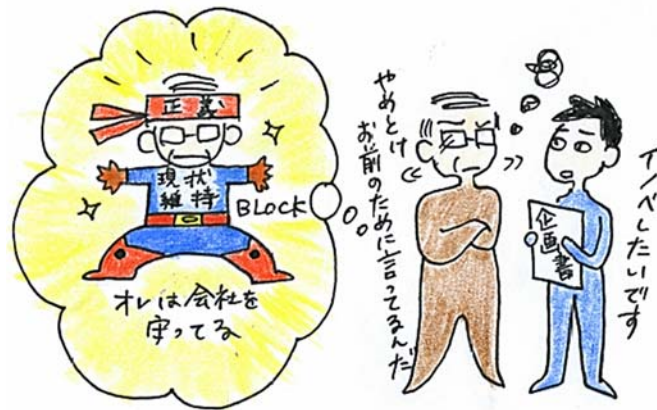
まだ見ぬ新天地は、誰も見たことがないのだから既存の地図に載っているわけがない。そこは、まだ光が当たったことがない所・真っ暗闇の先にしか存在しない。リスクを恐れて誰も共感してくれない真っ暗闇の先にある夢に向かって、好き・楽しいと思う自分の感性を信じて進み続けることによって初めてそこは陽の目を見る。⁷

③ 発展を加速させる共感者の行動

イノベーターの夢や感性は、発展の種であるものの、それだけで実質的な OI が実現するものではない。彼らの周囲にいる人たちがどのように行動するかが発展を大きく左右する。

その人たちは、イノベーターから、所属する組織の既存のフレームから外れた勇気ある問いかけを受けることがあるだろう。その場合、内心では興味をひかれ、共感できる部分があるならば、「悪いことは言わぬから止めておけ」と組織のフレームに彼を押し戻すべきではない。また、内心の共感がありながら、リスクを恐れて自らは勇気や挑戦にリソースを提供しないというのもよくない。

7 この時、本人は、自分の夢を追求しているだけなので、新天地が訪れたことに気付かないかもしれない。古い土地から出られなかった人が、後になってそこを新天地と呼ぶことになる。



もちろん、勇気ある問いかけに真摯な共感ができない場合には、安易に同調することはない。しかし、勇気ある問いかけの内容に興味を持ち、賛同できる部分があるなら、たとえそれが従来の組織の価値観からは奇異に映るとしても、最初の賛同者として「夢みたいなこと！」とイノベーターの背中を押し・庇護する勇気を持つことが重要である。

また、その新奇な価値観が旧来の社会・組織に理解されるよう、新旧の価値観の間に立つ通訳者・翻訳者として、相互理解を促進していくことも、勇気ある行動である。

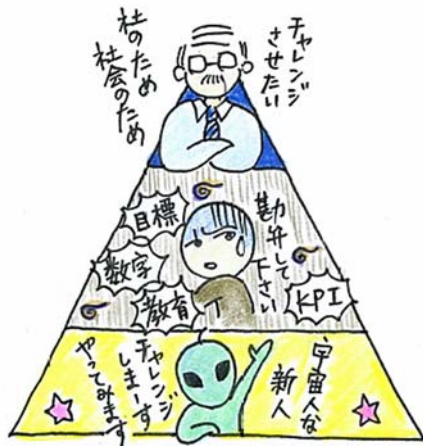
さらに、イノベーターの新しい発想を自己の価値観と融合させることにより、新たなフレームを築くことができる可能性があるなら、より積極的にそのイノベーターとともに価値共創に向かうこともできる。ここでも重要になるのは、内発的動機に基づき、勇気を持って行動することである。



④ 勇気と挑戦を尊重し、資源・場を提供する組織や社会

既存の組織において、上述のようなイノベーターや周囲の者の行動が起きるためには、経営者の明確な意思が欠かせない。上記の活動がある程度発展しても、それを尊重し、評価するような組織風土がなければ、それらも結局は先細りしてしまう。一方で

既存の組織が持続的な発展のために常に悩むのは、既存事業の持続と新規事業の開拓である。既存の事業を深化させてある程度収益の出る体質を作らなければ、新しいことへの挑戦もできないが、新規事業の開拓・探索には既存の事業のマネジメントとは全く異なるスキルや手法が必要になる。両者のバランスを考慮したマネジメントを行うことを経営層が勇気をもって、明確に抱負として示すことができれば、イノベーターも周囲の者もはるかに活動しやすくなる。



また、経営者だけがそうした主体的な思い、内発的動機に基づいて行動しても、事業部のリーダーが守りの姿勢で引き続き短期志向で行動してしまうケースもあり、経営者がリーダー層を巻き込んで、勇気をもって示す抱負が主体的意志として共有される状況を作ることが重要である。⁸

そうすれば、挑戦という行為自体が尊重されやすくなる。そこに既存の組織の資源を投入することも組織の方針としてやりやすくなる。挑戦と応援が増えれば、挑戦する気持ちを持った者同士のフレームの融合も起きるし、成果を挙げるケースも増える。挑戦が市民権を得て、適正な評価で報いられるようになれば、さらに挑戦の風土は高まり、大きな成果を挙げる挑戦があるなら、挑戦への資源の投入もさらにしやすくなる。

こうして、内発的動機に基づいて実質的な OI に向けた活動が行われる組織においては、例えば以下のような手法が極めて自然に導入されるであろう。そうした企業が、価値共創の理念に基づく OI 経営を実践する企業なのである。

- ・ リーダー層にも主体的共感を得られる大きな目的や戦略的抱負の経営者による提示
- ・ タブーなく議論できる心理的安全性(問いかけることに勇気を要さない)が確保された相互啓発的な雰囲気になった「場」の設置
- ・ 内容に横やりを入れず中立性を保ったまま行う、挑戦への「資源」の提供
- ・ 挑戦活動への適正な報酬、及び挑戦の成果の段階的評価と撤退線の事前画定



⁸ チャールズ A オライリー・マイケル L タッシュマン『両利きの経営』入山章栄・富山和彦解説、渡部典子訳、東洋経済、2019年

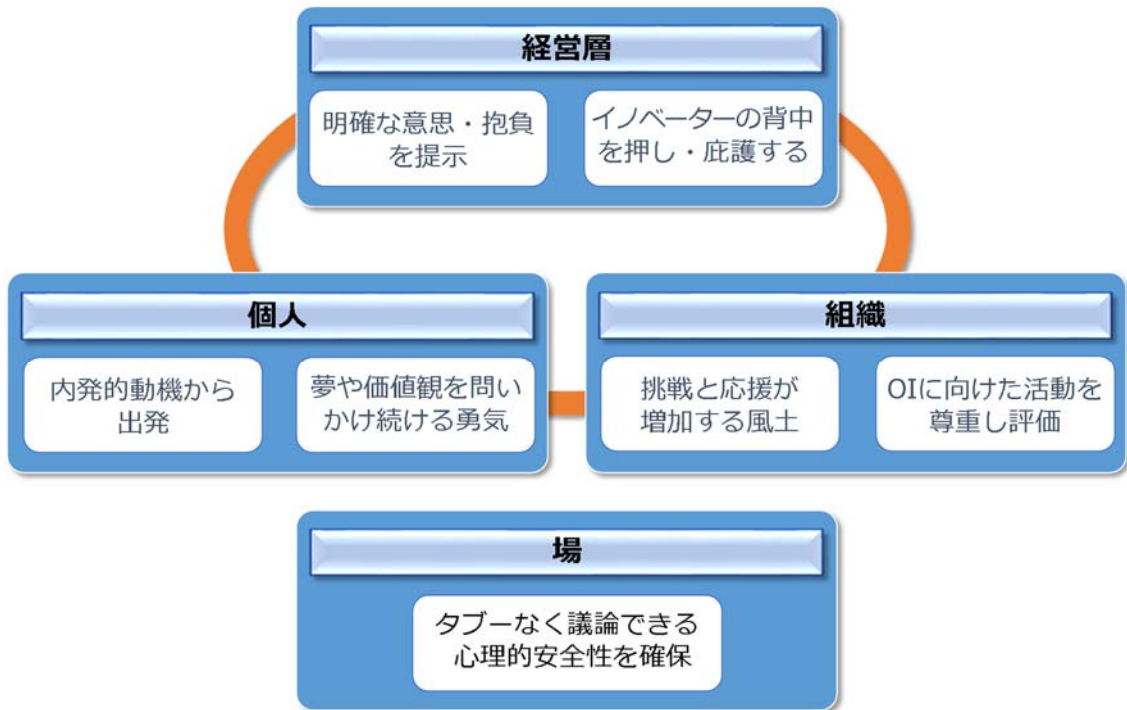


図3 3すくみのツケまわしからの脱却

3. 事例から見る実質的な OI

これまでに多くの企業で OI は実践されてきているが、OI をツールとして活用して新しい価値を創出しようとする企業は、少なくとも異なる価値観を取り込む必要性について経営者が一定の理解を有していると言える。実際に大きな成果に結びついているものもそうでないものもあるが、企業全体としてみた場合に、経営者の考え方や方針が大きな影響を与えていることは間違いない。

成果が得られた OI のうち、例えばヤマハ発動機では、経営者自身が狭い価値観のもとで経営判断を行っていたことを認識しており(事例①)、JR 東日本では、経営者が変わらないことがリスクであることを実体験として有しながら経営を行っている(事例②)。また、IBM の Innovation Jam は、CEO 自らの危機感に基づいて始めた OI のイニシアティブである(事例③)。

経営者が社会や企業の未来についての明確なビジョンを示していることは、構成員が長期的な視野で活動することを円滑化するものであり、三菱ケミカルホールディングスが掲げた「KAITEKI 経営」のようにリフレームの方向性を示した事例(事例④)や、オムロンの創業者が示した SINIC 理論のような未来への羅針盤(事例⑤)は、OI の活動の明確な指針となるという点で大きな意味がある。

また、環境負荷の低減という経営方針を対外的に発信していたことで、各々物流システムの改善に取り組んでいたイオングローバルSCMと花王との間で、業種を超えてトラック輸送の効率化に向けた連携が実現した事例もみられる(事例⑥)。

いずれの場合も、大きな目的や方針、方向性が明確に掲げられているので、自社や自身の能力だけで実現できることの限界を当事者が認識し、これまでにつき合のない者の有する価値観との連携も行いやすくなり、協業相手を尊重し、対等な関係を構築することにもつながっているものと考えられる。

しかし、このような経営者の強い思いに根差す方針さえあれば、実質的な OI が進展するというものではない。欠かせないのは、企業の構成員の共感である。富士フイルムでは、企業が危機的状況に陥っていることを経営者も従業員も共有し、自社の技術資源や経営資源を活用できる分野を見極めたことが出発点となり(事例⑦)、例えば花王との連携を通じて新たな価値の創出につながった(事例⑧)。

一方、NASA では、経営者が OI を推進しようとしたものの、現場との感情や文化面での対立を解消できず、成果が得られなかった。これは OI が科学者や技術者にとってみるとこれまでの組織の能力やアイデンティティに対する挑戦と受け止められ、オープンマインドを醸成できなかった事例である(事例⑨)。同様に、ハバスの場合は、業態の改革に対する経営者の思いが強く、そのための戦略があっても、その取組みに幹

部チームを関与させなかったことにより改革にブレーキがかかったという事例である(事例⑩)。

実際に OI の現場で活動する個人にとっては、経営者の方針に支えられながらも、自発的に何かをしよう、何かをしなければならぬという思いを持つことが欠かせない。上記のヤマハ発動機の事例は、そうした個人が自らのアイデンティティやパッションに基づいて行動したことが結果に結びついたことを示している(事例①)。

そして、彼らが、そうした思いを抱き、維持するための環境には、人事面を含む仕組みなどによって醸成される企業の風土が影響を与える。ヤマハ発動機では、『やめておこう』よりは『やってみよう』という標語の下、従業員による挑戦を奨励し失敗を許容する雰囲気を作ったことや、自由に言いたいことを言える文化を作ったことが影響を与えている(事例①)。また、人事・労務に関連するものとしては、R&D におけるいわゆる 15%ルール(予算の15%は自由な研究に活用することを認めるような仕組み)に止まらず、従業員が就業時間の 15%を活用して新しい挑戦を行えるような不文律を設けた 3M の事例(事例⑪)、OI を実践する場で成果が出なくても元の組織に戻れることを保証する仕組みを設けた東急電鉄の事例(事例⑫)、新規事業開発のためのプロジェクトに最優秀人材を配置するようにした IBM の事例(事例⑬)などがある。一方で、コダックの場合には、事業の中核とみなされなかった技術で従業員が小規模な事業を立ち上げて商業化する仕組みをなくしたことが、その後の倒産の一因になったとも言われている(事例⑭)。

OI の方法論として、異なる価値観を融合させるための場(例えば、既存の事業から一定の距離を置いた出島)を新たに設置することが知られているが、場を設置したものの、新しい価値の成果の創出につながらなかったという事例は多く報告されている。例えば、価値やビジョンを描くのは国や業界を代表する大企業の役割だという考えが浸透してしまっていた企業においては、オープンイノベーションの取組が自分ごとにならず成果が得られなかったという事例もある(事例⑮)。

一方で、成功している事例を見ると、ヤマハ発動機では、新組織において「第3のヤマハを作る」といった大きな目標を設定して共有したことが大きな要因だったと言われている(事例①)。場において、異なる価値観を融合させることを意識的に行うことによって成果を出している事例としては、カスタマーテクニカルセンターやイノベーションセンターなどと称される場に、既存の顧客のみならず潜在的な顧客が自発的に参加してアイデアをインプットしている 3M の事例(事例⑪)、大企業である自社の知財部門のリソースをパートナーとなるベンチャー企業に提供することで共創を容易にしている KDDI の事例(事例⑯)、バーチャルな場として Innovation Jam を開設し、テーマごとに

世界中の社員から選ばれた者と顧客の中から選ばれた者を参加させ、ソリューションを共創する IBM の事例(事例③)などがある。

以上の事例から、OI を新しい価値を創出するための手段として機能させるためには、OI の現場で活動する担い手である個人や、全体の方針を決定する経営者や事業のリーダー層の内発的動機や意識が鍵になることがわかる。また、オープンマインドを醸成し、異なる価値観の融合が起きやすくなるためには、企業の風土や人事、場における仕組みが大きな影響を与えていることもわかる。

経営者の考え方や方針が個人・組織に影響を与える

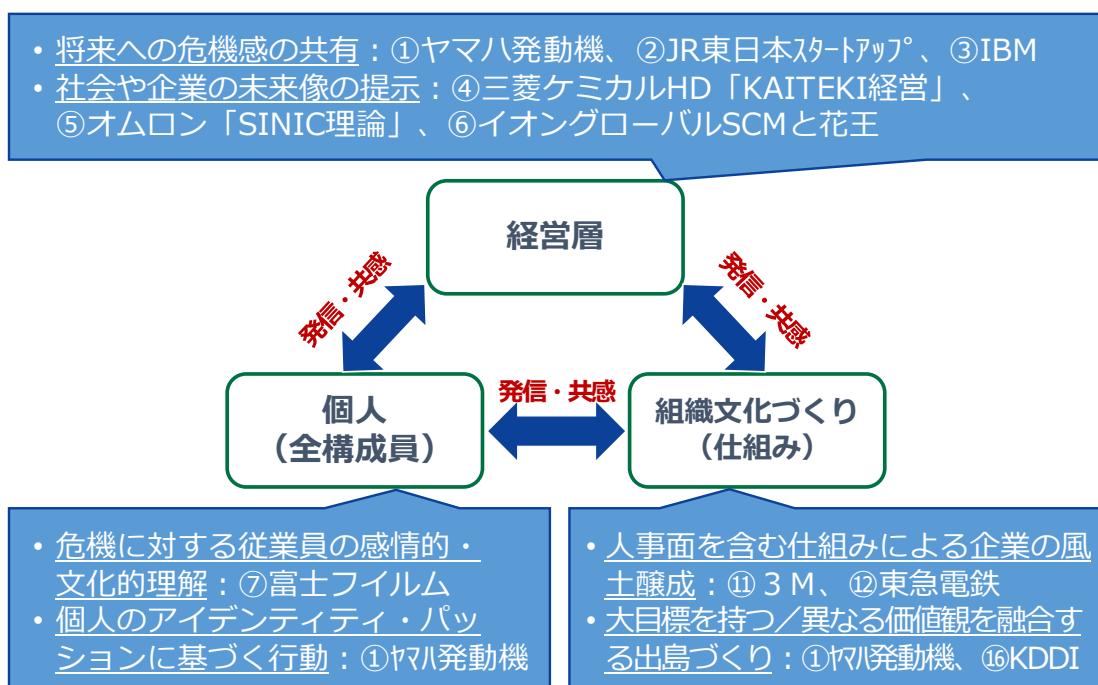


図4 事例から見る実質的 OI

次章以降では、OI に関与する人が OI を推進するのに適したマインドを有しているかや、自らがどのような適性を有するかを知るための診断項目の例を示すとともに、そのようなマインドセットを獲得して、内発的動機に基づいて活躍できるようにするための具体的なアクションの例も示す。併せて、既存事業組織や OI を行う場が、個人のオープンマインドを円滑に醸成し、異なる価値観の融合の下で社会にインパクトを与えるような価値の創造に貢献するための風土と、それを診断するための項目の例を示し、望まれる具体的なアクションの例も示す。

事例⁹:

事例① ヤマハ発動機

事例② JR 東日本スタートアップ

事例③ IBM

事例④ 三菱ケミカル

事例⑤ オムロン

事例⑥ イオングローバル SCM・花王

事例⑦ 富士フイルム

事例⑧ 花王

事例⑨ NASA

事例⑩ ハバス

事例⑪ 3M

事例⑫ 東急電鉄

事例⑬ IBM

事例⑭ コダック

事例⑮ 大手製造業

事例⑯ KDDI

⁹ 各事例の出典については文末参照

4. 実質的な OI を担う「人」

第3章までで述べた通り、実質的 OI の鍵を握るのは、経営者や OI に関与する個人(尖った人材及びサポーター的な人材)、そしてリーダー層の意識や内発的動機である。それぞれの役割は異なり、それぞれに応じて必要なマインドセットやアクションがある。

第4章では、個人に焦点を当てて、それぞれに求められる役割、その役割にふさわしいマインドセット、そうしたマインドを有するかどうかを診断するための項目、求められるアクションを示した。

(1) OI に関与する個人の役割とマインドセット

① 個人の果たす役割

2. (3)で述べたように、実質的 OI を実現していく上で出発点となるのは、イノベーター個々人の夢や欲求、感性や価値観である。特に社会変革をもたらすようなアイデアは、標準的なものとは大きく異なる能力や考え方を有する人(尖った人)が起点になり、時にそれらが相互に化学反応を起こし、融合することで新たなフレームとして生まれるということが多い。しかしながら、彼らの発想は、尖ったものであるが故、他の人にはすぐには理解されず、受け入れられないことが多い。その発想をある程度他者が理解できるように翻訳することが必要である。自分でするのが難しければ、理解者に翻訳してもらうことが必要になる。それなしでは、化学反応の前提となる出会いも起きない。そうした媒介者の存在などにより化学反応が起きれば、次にはそれをプロトタイプしたり、試行錯誤を経て半製品のようなものにしたたり、さらには、マーケティング、製品化、ビジネス化するといったプロセスが必要になる。そこには様々なサポーター的な人材が必要で、尖った人だけで実質的な OI が実現するわけではない。実際の OI の場においても、尖った人としての役割を果たせるイノベーターも、媒介者やサポーターとしての役割を果たせるイノベーターも必要であり、同じ人がある場面では尖った人の役割を果たし、ある場面ではサポーターとしての役割果たすということもあり得る。

尖った人に求められる役割は、独創的な問題意識やビジョンをメンバーに伝え、異なる価値観などとの融合を通じて新たなフレームを生み出し、問題解決に向けた具体的なアイデアの創出と方法論の開発をすることである。その社会実装に向けた長期戦略などを示せばなおよいが、多くの役割を期待しすぎて、肝心の新たなフレームが生まれなくては意味がない。

サポーターに期待される役割は、幅広いものがあるが、総じていえば尖った人をサポートし、融合を円滑化するとともに、新たなフレームと具体的アイデアについて、より多くの人との共感を得ながら、社会実装、ビジネス化に向けて必要な資源の調達、マーケティング(社会からの共感の調達)、ビジネスプランの構築などを行うことである。特にサポーターとしての役割については、OIの進捗ステージに応じて変化する。

○ シードステージ(0→1)からアーリーステージ(1→10)の初期(1→2)

尖った人たちの媒介者として、彼らの発想や考え方を理解し、他者が理解できる言葉に翻訳することで、周囲に伝えたり、彼らに気付きを与えたりし、融合を通じた新たなフレーム、アイデアの生成を円滑化する。また、その結果生まれた新たなアイデアについてチーム内の共感を高めて知の更なる創造を促進しつつ、既存事業組織とコミュニケーションをとり、大きなビジョンや目的についての理解を深める。

○ アーリーステージ(1→10)の中期(3→7)

アイデアのプロトタイプ化などにより、試行錯誤を繰り返しつつ、社会実装に向けた戦略を明確にする。また、チーム内とチーム外、チームと既存事業組織それぞれの言語を理解し、それぞれの立場に共感しながら、プロジェクトへの資源調達を進める。

○ アーリーステージ(1→10)の後期(8→10)

アイデアの実現可能性を高め、ビジネスモデル化する、ゴール志向で計画的にプロジェクトを社会実装する、広い人脈を持ち、共感を呼ぶ表現でPRする、などの役割が期待される。

② 個人に望まれるマインドセット

①で述べた役割を果たしていくためには、以下のようなマインドセットが必要になる。

【尖った人に望まれるマインドセット】

実質的なOIの出発点になるのは、大きな目的を達成したいという野心や、好きでたまらない(せずにはいられない)といった、強い情熱¹⁰である。その目的が大きければ大きいほど社会的なインパクトも大きくなり得るし、また、それが純粋に内発的動機に基づくものであればあるほど、自分の力だけでは達成できないその目的に向けて他者の

¹⁰ 経済利得・地位・他者からの賞賛といった有形無形の報酬とは無関係に湧き上がるものである必要がある。

力、知恵、価値観を融合させて新たなフレームやアイデアを作り、協働することへの抵抗はなくなる。

大きな目的や野心が革新的価値を有すれば有するほど、他者の考え方と衝突する可能性はあるが、その際には、尖った人には目的の実現を優先して、新たなフレームを生み出すなどして衝突を乗り越えることが求められる。

その過程では、自らの考えや思いを他者に伝えて理解してもらうことが必要になり、自ら説明、発信したり、それが難しい場合には、少数でもよいので理解者を作ってその人を媒介として伝えてもらったりすることをいとわないことも必要である。

理解者が現れたり、媒介者を通じて異なる視座から新たな価値観を与える他者とながって融合が起きたり、新しいアイデアの実現に向けてサポート的な役割を担う者が現れたりして、尖った人を含むチームとなった場合、OI は次の大きな一歩を踏み出すことになる。尖った人には、自らの力だけでは成し得ない OI の実現のために、サポート的な役割を担う者とならうという意思も必要である。

【サポーターに望まれるマインドセット】

サポーターが、つなぐ、実現するといった、期待される役割を円滑に遂行するためには、彼らも、大きな目的を理解しそれに共感し、それを実現することへの内発的動機を持つことが求められる。

特に、OI 活動の当初のステップでは、サポーター以外には理解されず孤高で挫折の可能性のある尖った人の思いや考えをよく理解し、他者にわかりやすく翻訳して伝えよう、それによって融合を加速しようという意識が重要である。もともとの尖った人の思いや考えは、他者のそれと衝突することが多いが、その時に二者択一ではなく、第三の途を考えるような視点を提示し、新しいフレームを引き出すことを意識する。

また、実質的な OI であればあるほど、既存の社会的価値観に挑戦する程度が高くなるが、サポーターは、自ら矢面に立って外部との調整役を担うことが求められる。その際、相手が理解しやすい言葉で話したり、物事を少し俯瞰したりして、一段高いレベルでの一致点を探すような意識が必要になる。

活動が進むうちに重視されるのは、新しいアイデアをいろいろな形で試しながら、完成度を高めていくことであり、プロトタイピングに関する試行錯誤を粘り強く行うことも求められる。その成果をビジネスとして結実させていく過程では、より多くの人たちに理解してもらうことを重視するというマインドセットも求められる。

いずれのプロセスでも、調整を要することから、トラブルも多いが、常に何等かの解決策があると前向きなマインドセットで、大きな目的の達成を目指していくことが求められる。

③ 個人向けのマインド等の診断項目

OI を推進することに適合的なマインドについて、以下に診断項目として挙げるとともに、そのようなマインドを持っていれば現れるであろう日常の行動についても併せて診断項目として挙げる。

【尖った人らしいマインド】

- 理屈抜きに〇〇〇を実現したい
- 〇〇〇の実現に取り組むことを楽しいと感じる
- 実現が困難でも、大きな目的を達成したい
- 角が取れたどっちつかずのものよりも尖ったもの、革新的なフレームをデザインしたい
- 小手先のことよりも本質を考えることが好き
- 他者からの賞賛や報酬よりも、やりたいことを優先したい
- 新たな価値観に出会い、視野が広がるのが楽しい
- 自分の夢や情熱を誰かに伝えたい、理解してもらいたい
- 現在の評価や共感を得るために、人におもねることは好まない(未来に多数決をすれば今の自分に賛同する人の方が多いと思う)
- わかってくれる人は必ずいると信じている
- 難しい方・周囲が支持しない方の選択肢でもやりたければ選ぶ

【尖った人らしい日常行動】 《 》内は自己診断用

- 周囲の期待や評価と無関係に行動する 《「いいね！」と言われる行動と異なっても、「いいな！」と感じる行動をとる》
- 周囲への迎合や同調をしない 《周囲が空気といっているものがわからない》
- 主体的に行動し、夢や思いを表明する 《どうしてもやってみたいことがある》
- 外部の権威に依拠せず、常に一人称で語る 《他人の言動を自分の言動の根拠にしない》
- 挑戦を続けてきた 《好奇心を掻き立てられるものに没頭する》
- 綿密な計画よりも試行錯誤で行動している 《問題を回避するのではなくどうすれば乗り越えられるかを考える》
- 新たなものに触れた時、拒絶や否定をせず、受容しようとする 《周囲には心配性な人が多いように思う》
- 既存のフレームに縛られていることに気が付く感性がある 《異なる考え方や発想でも、そもそもに立ち返れば融合させて新たなフレームを作れると思う》

【サポーターらしいマインド】

- 周囲に理解されていなくても頑張っている人がいると、応援したい
- 多様な価値観や思考を理解するのが楽しみ
- 何かをやり遂げたい
- ハレーションやトラブルに出会っても、何か解決方法があると思う
- 明るく、前向き
- 尖った人と一緒に〇〇〇を実現したい
- 嫌いな面がある人でも、いい面もあると思う
- 今は理解されていない新たな価値を自分が社会に伝えたい
- 一見相反する、関係ないような多様な考え方を組み合わせるのが楽しい
- 誰かと一緒に大事を成すには、先に自分がリソースを提供すると相手も出しやすいと思う

【サポーターらしい日常行動】

- 全ステージ共通
 - 新奇なものでも敬遠せず、自分の軸で評価する
 - 他者に寛容な性格であるが、行動や発言には芯がある
 - 広い視野・価値観を持つ(転職や異動経験があるなど)
 - 協調性がある
 - 自分の考えを他者に押し付けようとしない
 - 眼前の問題に関して、一度俯瞰してみている
 - わかりにくいことを平易な言葉に翻訳して伝えられる
- 特にシードステージ(0→1)からアーリーステージ(1→10)の初期(1→2)
 - バランス感覚を持ち、理解力に長ける
 - ガツガツしておらず、人徳がある
 - 聞き上手である
 - 相手の思いを引き出す質問が得意
 - 二者択一ではなく、第三の解を模索する
- 特にアーリーステージ(1→10)の中期(3→7)
 - チームの体制づくりが得意
 - 人を巻き込む作戦や仕掛けを作るのが得意
 - 試行錯誤で完成度を上げていくのが得意
 - 評価を焦らず、待つことができる
- 特にアーリーステージ(1→10)の後期(8→10)
 - ビジネス感覚に長ける
 - 交渉力に長け、必要な資源を様々なネットワークから調達してくる

- 実行力に長ける
- 組織の外側への共感力が高く、外部人脈が広い

また、OI の現場においては、上記の診断項目を参考に(必要に応じてカスタマイズしながら)そこに参加する各メンバーの診断を行い、それぞれにふさわしい役割を自他ともに認識してチームを編成し、目的を共有しながらそれぞれが必要な役割を果たしていくことが望ましい。チーム内において、常に十分なコミュニケーションをとりながら、必要なアクションが適切に行われていくようファインチューニングしていく。

診断にあたっては、自らのチェックの結果を第三者によるチェックの結果と比較し、その相違を確認し、可能であれば対話を行いながら自分では気付かない自分の姿を認識して、自らの行動変容につなげることも効果的である。

④ 個人に望まれるアクション

(共通)

- ・ 大きな目的を強く意識する
- ・ 自分にとって本当に大事なものを意識する(内省)
- ・ 自分なりの価値観を鍛える
- ・ そのために、例えば、日常と異なる文化に接したり体験をしたり、社外の者とコミュニケーションをとったり、自然や芸術に接したりする
- ・ 自分の感性、好奇心を大切にす
- ・ 新奇な考え方に否定的なことを言わない
- ・ 新奇な考え方を自分なりにできるように、問題を俯瞰する
- ・ できない理由より、どうすればできるかを追究する

(主に尖った人)

- ・ 自らの価値観や知を発信して異なる価値観との融合のきっかけにする
- ・ 自ら発信が難しい尖った人は、誰かに思いを伝え、翻訳・通訳をお願いする

(サポーター)

- ・ 尖った人の思いを理解し、他者にも理解される言葉で伝える
- ・ 新たなフレーム、アイデアの創出につながる融合を引き出す
- ・ 新しいアイデアをプロトタイプ化し、試行錯誤で完成度を高める
- ・ 既存事業組織と尖った人の間のリエゾン機能を果たす
- ・ 過去の経験や前例、常識に依拠したアドバイス(自分はどうだった、前例がない、判断に1週間必要など)を避ける

(2) 経営層の役割とマインドセット

① 経営層の役割

前述のとおり、経営者は、既存の事業からある程度の利益を上げながら、企業の将来の発展の鍵を握る新規事業の開拓を行い、企業の持続的発展を図る責任がある。より大きな将来の発展に向けては、既存の X-Y 軸以外に、Z 軸を打ち立ててリフレーミングしていくことが必要であり、そのために、実質的な OI を通じた大きな社会的なインパクトを生むような活動を慫慂していくことが不可欠である。

経営層に求められる役割は、既存事業と新規事業のバランスをとりながら、両方に投資していくことであり、そのバランスの判断は特に重要な役割である。一方、新規事業やそのための OI において必要なマネジメントは、既存事業のそれとは大きく異なるものであることから、両方で異なるマネジメントをしなくてはならない。

とりわけ新規事業や OI は、既存事業との間でカニバリゼーションを起こす可能性もあり、また、短期的な成果が出にくいこともあって、既存事業に携わる大多数の社員から十分な共感を得られないことも多い。このため、経営者は、OI に取り組む方針、大きな目的を明示したり、OI に携わる人たちが活躍しやすいような環境を整備したり、企業が有する様々なリソースをそこに投入するような決断を行って、本気度を明確にすることが期待される。また、第3章で取り上げた事例にもあるように、経営者が方針を明確にしても、それがリーダー層の共感を得られていない場合には、OI や新規事業の現場の活動が持続しないこともあり、リーダー層を巻き込むことも経営者の役割である。

② 経営層に求められるマインドセット

上記の役割を経営層が果たしていく上で求められるマインドセットは、第一に、経営者自身が主体的に、企業の未来を描き、目的を明確にして、それへの手段として OI が必要であるという認識を持つことである。冒険を恐れるのではなく、未来のための冒険に消極的であることこそリスクであるとの意識が必要である。

また、新規事業と既存事業のバランスを判断する際には、両者は異なる方針でマネージすべきものという認識が必要である。新規事業やそのための OI においては、異なる価値観の衝突による知の創発・融合等の試行錯誤を是認し、プラス評価していく姿勢が求められる。その際には、自社事業をカニバリズする事業の開発をも否定しない勇気も持たなければならない。

特に新規事業やそのための OI への理解者は基本的には社内では少数派であることを踏まえ、自らが OI に携わる者のサポーターであり、社内のリーダー層に加え、様々なステークホルダーにも自らその必要性、重要性を説明し説得するとの意識も重要である。

さらに、開発や製造の自前主義について疑問を持ち、自社の常識にとらわれないためにも、他者との協業が大きな革新をもたらすと意識、自社のみでできることには限

界があるとの自己不全感、外部との関係をニュートラル・オープンにしていこうという意識が必要である。

③ 経営層向けのマインド等の診断項目

OI を推進することに適合的なマインドについて、以下に診断項目として挙げるとともに、そのようなマインドを持っていれば現れるであろう行動についても併せて診断項目として挙げる。

【望ましい経営層のマインド】

- 経営を通じて〇〇〇という未来を実現したい
- 反発や困難、リスクがあってもその未来や、大きな目的を実現したい
- 冒険しないことこそがリスクだと思う
- 自社に閉じていては、大きな目的の実現は困難だと思う
- 大事を成すには、自分のリソースを提供し、相手の力を募って共創しなければと思う
- 自分が普通に理解できないことにこそ、未来の可能性があると思う
- 新しい考え方や発想を知る、作るのが楽しい
- 理屈よりもワクワクで動く、説得よりも感動で共感を広める組織を作りたい
- 個々の従業員が思いを実現できるような組織にしたい
- 従来 of 事業とイノベーション事業とでは、異なるマインドが必要だと思う
- 過去の成功体験にこだわっていては、未来を創れないと思う
- 新規事業への挑戦においては、カニバリゼーションもいとわない

【経営層の日常行動】

- 社会の共感とともに未来を変えていけるような大きな経営目的を設定している
- 挑戦の撤退基準はあらかじめ明確化した上で、必要資源を与えている
- 挑戦を褒めている
- 保守的な幹部リーダーの説得に自ら向き合っている
- 多少のリスクがあっても、チャレンジすることを認めている
- 経営目的の範囲内であれば、組織が想定していなかった言動をとる個人に関心を持ち、評価している
- 現在の基幹事業部門とイノベーション部門の組織を分け、マネジメントを変えている
- 実績や肩書等による偏見を持たず、ニュートラルに接する
- 新たなアイデアや価値観に関心を持ち、柔軟に接する
- 異なる組織、文化などに積極的に接している

- 他者の経営層とネットワークがあり、突っ込んだ話をよくしている
- 経営層に若手や新規事業開発やベンチャー投資の経験者を登用している
- 従業員がワクワクする仕事を奨励している
- 現実に対処するときは、常に動機や目的・理想に立ち返っている

上記の診断項目については、適宜カスタマイズしつつ、自ら診断を行い、気づきを得て、マインドや行動を変えていく努力を実践する。

その際、4. (1)の個人の場合と同様に、自らのチェックの結果を第三者(経営層の役員やより若い社員、あるいは外部の目)によるチェックの結果と比較し、その相違を確認し、可能であれば対話を行いながら、自分では気付かない自分の姿を認識して、自らの行動変容につなげることも効果的である。

④ 経営層に望まれるアクション

- ・ 大きな目的・目標を定め、社内に浸透させる
- ・ 大きな目的の下、イノベーション部門と既存事業の両方に取り組むことを明確にする
- ・ イノベーション部門と既存事業の両者のバランスを自ら判断する
- ・ イノベーション部門と既存事業との両方で異なるマネジメントを行う、行わせる
- ・ 大きな目的、OIの推進について部門リーダーを巻き込み、共有する
- ・ OI活動に、組織のリソースを使う(ことを支持する)
- ・ 内発的動機に基づくOI活動を慫慂するための環境を作る(人事、労務、風土等)
- ・ OIの場での活動の状況を把握し、挑戦を阻害するような行動を極力排除する
- ・ OIは、自らのフレームの中で不足を補うために取り込む発想から行うのではなく、連携相手と共有できるより大きな経営目的のために行う
- ・ 個人や組織についての診断結果を踏まえ、OI活動を円滑にするための措置をとる
- ・ 自分の感性、好奇心を大切にし、他者の感性を大切にする
- ・ 経営層に若手や新規事業開発やベンチャー投資の経験者を登用する
- ・ 非日常の場(地域、若手ベンチャー、海外有識者等との意見交換など¹¹⁾)に身を置いたり、自然や芸術、文化等に接したりし、感動体験を持つ

¹¹ 自分の権威や組織の肩書が全く通用しない業界、例えばITやベンチャー等の業界懇親会に、一人で出席してみること等

5. 実質的な OI を生み出す「組織」

第3章までで述べたような個人の力は、組織によって活かされることもあれば殺されてしまうこともある。実質的なOIも個人の力だけで実現できるものではなく、既存事業を行う組織の風土やそこからの支援、OIを行う場の風土、人事や知財などの支援部門のマインドや日常の行動・状態が望ましいものであれば大いに加速される。

第5章では、既存事業組織、OIの場、そしてOIの場に提供する資源を管理する人事や知財部門に焦点を当てて、それらの組織・場に求められる役割、風土・マインドセット、風土・マインドセットがあればみられるであろう日常の行動・状態などについて診断するための項目、それらの組織・場に求められるアクションを示した。

(1) 既存事業組織

① 既存事業組織に期待される役割

OI の現場に参加する個人や経営層のマインドが望ましいものになったり、それを維持したりしていけるかどうかは、企業全体の風土に左右される事は間違いない。新しいチャレンジに向かうことができる個人の芽を摘むのではなく、むしろ育てて、多くの人材を輩出していくことが既存事業組織の一つの役割である。

また、大きな企業であればあるほど、既存事業組織のリソースをイノベーション部門にも活用できることが新しい価値の創出・実現にとって大きな強みとなり、それを有効に提供していくことも既存事業組織の大きな役割である。

② 既存事業組織に望まれる風土

イノベーション部門で活躍するような人材を輩出し、そこに資源(特に、ヒト、カネ、知財等情報)を提供するという役割を果たしていくためには、既存事業部門においても、個人の主体性を尊重して新たなものを求める好奇心、多様な価値観に対する開放性、ハングリーな前向きさ、挑戦への評価の公正性、安定よりも環境に適合するために変化を重視する柔軟性等が尊重される風土が必要である。

また、組織は、固有のミッションを有しつつも、同時に、主体的な個人の夢を実現していくためのプラットフォームとして存在するという意識も重要である。

③ 既存事業組織の風土の診断項目

OI を推進することに適合的な風土について、以下に診断項目として挙げるとともに、そのような風土があればみられるであろう日常の行動・状態についても併せて診断項目として挙げる。

【OIに適合的な風土】

- 組織の大きな目的やビジョンが浸透している
- 従業員の内発的動機と主体性が尊重される
- 他者の主体性を発揮させない行為が戒められている
- 組織には現状維持を求める力が働きやすいため、常に革新が必要であることを意識している
- 革新の能力のある人を育て、イノベーション部門でさらに活躍することが期待されている
- 既存事業部門だけでは会社の未来は不安だという意識が共有されている
- 多様な価値観が許容され、積極的に受け入れられている
- 未知の事柄に積極的である
- 肩書にこだわらず、自由に意見の表明ができる
- リスクをとって活動している人が尊敬される
- イノベーション部門の活動に関心がある
- イノベーション部門で活動する人たちへの尊敬がある
- 意思決定とその変更への柔軟性がある
- 会社を取り巻く環境は変化していくことを理解している

【日常行動・状態】

- 従業員は指示が無くても自律的に行動している
- 意思決定権限が現場に委譲されている
- 動機や目的などそもそも論を問い直すことがよく行われている
- 現在の経営の強みを覆すようなアイデアや発想が頻繁に議論されている
- 部署内だけでなく、異なる部署、外部企業の人とも自由な話がしやすい
- 経営層に若手や新規事業開発やベンチャー投資の経験者がいる
- 従来と異なる考え方が提案されたときは一度採り入れてみて、予め定めた撤退基準(予算、期限等)を超えるまで挑戦を続ける
- 既存事業部門の組織・制度をイノベーション部門にそのまま適用しない
- 一度決定された事項についても柔軟に見直され、見直された決定については、それが明示される
- イノベーション部門と既存事業部門の間のヒト、情報等資源の行き来がよくある
- イノベーション部門に既存事業部門のリソースを出している

上記の診断項目については、適宜カスタマイズしつつ、既存事業組織の責任者や従業員等は、自ら診断を行い、気づきを得て、風土や行動・状態を変えていく努力を実践する。

その際、自らのチェックの結果を第三者(企業の経営層や他の事業部門長・従業員、OI担当者等)によるチェックの結果と比較し、その相違を確認し、可能であれば対話を行いながら、自分では気付かない自分の姿を認識して、自らの行動変容につなげることも効果的である。

④ 既存事業組織において新たな風土づくりのために望まれるアクション

- ・ 組織の目的やビジョンを従業員の参画のもと定め、組織内に浸透する
- ・ 個人の自律性・主体性を尊重するというポリシーを組織内外に明示する
- ・ 意思決定プロセスを簡素化する
- ・ 現状維持と革新との間のバランスを考慮して意思決定する
- ・ イノベーション部門と既存事業部門の相互理解を高めるメカニズムを創る
- ・ 企業・事業の買収や社外の人材の採用を通じて新しい雰囲気を取り入れる

(2) OIの場(共創の場、出島、大学等)

① OIの場に期待される役割

新たな価値の創造のため、異なる価値観やアイデアを交差させ融合させて、新しい価値を生み出していくのが OI の場(場は、企業等の中に設置される OI 事業部のようなものでも、企業等が共同で各企業等の外に設置する JV や組織されたチームでもプラットフォームでもよい)¹²である。そこに期待される役割は、参加する個人が自らの価値観や個性を出しやすい場であること、大きな未来課題を共有することができその実現に向けた融合が起きやすい場であること、試行錯誤によって新たなアイデアが次第に洗練されてビジネスに結びついていくような場であることなどである。

ただし、場を用意すること自体が目的なのではなく、そのことにより、個々人のクリエイティビティやオープンマインドを醸成し、新たな価値デザインへと結びつけていくことを応援するような環境が提供されているかどうか重要である。

② OIの場に望まれる風土

OI の場が上記のような役割を果たすためには、共有された目的の達成に向けて、参加者がリソース¹³を持ち寄り、個性や能力を自由に発揮し、それらを組み合わせる新たな知を共創しようという情熱にあふれているような風土があることが重要である。そのためには、参加者間の信頼感、能力を自由に発揮したり、ふと思いついたアイデアを話したりしても大丈夫であるという安心感、何度も試行錯誤しながら高めていくという雰囲気があることが必要である。

¹² 内発的動機を持って主体的に OI に取り組むことが重要であり、単に出会い・刺激・情報を得ることだけが目的のサロンのような場にとどまるものでは十分でない。

¹³ 個性、情熱、スキル、知、資金、技術等

また、OI は知の融合によって新たな知を創造するものであるから、その促進には、異質なものの奇異なものほど先入観に捉われず、そもそも論から考えたり、より一段高いところから俯瞰して共通部分や共通の方向性を探ったりするような思考様式が習慣化している場であることが重要である。

③ OI の場の風土の診断項目

OI を推進することに適合的な風土について、以下に診断項目として挙げるとともに、そのような風土があればみられるであろう日常の行動・状態についても併せて診断項目として挙げる。

【OI に適合的な風土】

- メンバーが達成したい大きな目的を共有し、その達成に向けた情熱がある
- 自らの存在目的に向けて進化し続けようという意識がある
- メンバーの多様性が尊重される
- 主体性が尊重される
- 感性が尊重される
- 挑戦が奨励され失敗が許容される
- 自由な発言、行動を阻害するようなヒエラルキー・権威や否定的態度がない
- 言いたいことが言える
- 参加者が自分は完全だと思わず、新しいことや奇異なことに関心を向ける

【日常行動・状態】

- 課題の解決法だけでなく、課題の設定自体から議論している
- 大きな目的が共有され、参加者がそれにワクワクしている
- 過去の目標に拘らず、目的に向かって、進路は柔軟に変更される
- メンバーが肩書等によらず対等な立場で発言、行動できる
- 多様な属性を有する者がチームを組成している
- 知らない人同士が接点を持っている
- ちょっとしたおしゃべり、アイデアの交換がしやすい
- 参加者がなぜ選ばれているのか互いに認識していて、信頼感、安心感がある
- 既存事業組織とは、資金の使い方、人事評価、意思決定のルールが違う
- ビジネスステージに応じた評価基準が存在する
- 参加者が互いに強みや役割を認識している
- わかりにくいことでも、誰かが翻訳したり、論点を明確にしたりしている
- 試行錯誤を伴って、次第にアイデアが実現に向かっていく
- メンバーがワクワクするものを語り合い、後から根拠や実現可能性を検討する

- 心理的な安全性が感じられる
- 成果物の扱いについて、事前に納得できるルールがある
- 既存事業組織から法務、知財、財務の知見等の支援が受けられている

上記の診断項目については、適宜カスタマイズしつつ、OIの場の運営者等は、自ら診断を行い、気づきを得て、風土や日常の行動・状態を変えていく努力を実践する。

その際、自らのチェックの結果を第三者(企業の経営層や事業部門長、OIの場の参加者等)によるチェックの結果と比較し、その相違を確認し、可能であれば対話を行いながら、自分では気付かない自分の姿を認識して、自らの行動変容につなげることも効果的である。

④ OIの場において新たな風土づくりのために望まれるアクション

- ・ 自律的に行動できる多様な者を集める
- ・ ファシリテートできる人材を用意する
- ・ プロトタイピングや試行錯誤が可能なファシリティを使えるようにする
- ・ 参加者が共感するような大きな未来課題を設定する
- ・ 既存の組織と一定の距離を置くことなどにより、中立性、安全性を担保する
- ・ 成果物の扱いについてのルールを設けることなどにより、資源を持ち寄りやすい環境とする
- ・ 否定的な発言、権威主義的行動、(善意でも)後向きな助言など、前進の妨げになるような行為を極力排除する
- ・ 場の外部との調整が得意な者の能力を活用して、既存事業部門など外部と協調する

(3) 人事部門

① 人事部門に期待される役割

イノベーターの活動が実質的なOIの成否を決め、組織のビジョンが実現できるかどうかの最大の要因となることから、人事部門には、その活動をサポートし、企業の未来を人から作るための企業の意識改革の先頭に立つことが求められる。イノベーション部門で活躍する人たちには、既存事業部門の構成員に対するものとは異なる評価軸が必要であり、両者を巻き込む新しい人事の仕組みを作り、それを社内にアナウンスして実践することを通じ、既存事業部門のマネジメントも変えながらイノベーション部門の活動をやりやすくすることが人事部門の役割である。

② 人事部門に望まれるマインドセット

上記の役割を人事部門が果たすためには、イノベーション部門への評価は従前の

評価軸では困難であり、新たな評価軸が必要になることを意識しなければならない。その新たな評価軸を作るにあたっては、OI の現場で尖った人やサポーターがどのような活動を行い、どのようにすれば内発的動機を発露させやすくなるかを意識し、理解しようというマインドを持つ必要がある。

また、OI が組織のビジョンの実現に資するという意識を人事面からリードすべく、組織のビジョンへの理解を深め、経営視点をもってビジョンの実現に向けた全体最適の人事をリードする意識を持つ必要がある。

③ 人事部門向け OI マインド等の診断項目

OI を推進することに適合的なマインドについて、以下に診断項目として挙げるとともに、そのようなマインドを持っていれば現れるであろう、日常の行動や状態についても診断項目として挙げる。

【OI に適合的なマインド】

- 従業員の個性が活かされるようにしたい
- 従業員が内発的動機に基づき活動できるようにしたい
- 会社の未来を人から作りたい
- 会社の未来を創るのは、イノベーション部門の人たちだと思ふ
- 組織のビジョンの達成に、人の面から力になりたい
- 人事のルールも作るもの、変えていくものであると思ふ
- 既存事業部門とイノベーション部門で同じ評価の方法は通用しないと思ふ
- 周囲に理解されにくい尖った人材も理解し、守り、育て、活用したい
- 1人でやるより、チームの方が大きいコトが実現すると思ふ
- 異質な者、社外との交流は大事だと思ふ

【日常行動・状態】

(理解・把握)

- 尖った人と個別に話をしている
- 360度評価などで多面的に評価し、尖った部分も否定的に捉えない
- OI の現場に時々出入りしている
- 特筆した強みを持つ人材を把握し、可視化している

(採用・配置)

- 外部との交流等オープンな行動をとる社員をロールモデル化し、そのモデルを共有している
- キャリアコースの複線化等キャリア選択を柔軟化している
- 本人のやりたいこと、能力を踏まえた配置をしている

- OIの場にやりたいことがあるなど、意欲のある者をOIの場に配置している
- OIの場で、個々人の強みを踏まえたチーム構成を強く意識し、実践している
- 自社では育成できない人材を外部から採用している

(育成)

- 現業以外の取組み・活動時間を捻出する余裕(時間、資金等)を与えている
- 未来の事業をつくる人材をプロフェッショナルとして育成している
- 社内における他事業部門への異動機会を充実化している
- 既存事業部門とイノベーション部門との間で人材が行き来させることがよくある

(労務管理)

- 社外での活動・発言・情報発信を認めている
- 業務の内容を重視し、日常的な勤務時間・勤務場所を柔軟化している
- 目的/職位に応じ、子会社、海外、他組織などに出る仕組み・機会を提供している
- 兼業・副業・複業を幅広く認めており、実際に活用されている

(評価)

- 既存事業部門とイノベーション部門との間で評価のやり方を分けている
- 他部門、他組織との連携の取組を行うことをポジティブに評価している
- 組織が想定していなかった発想を持つ人、従来なかったことに自発的に取り組んだ人、リスクを冒し挑戦した人を評価している
- 挑戦の回数、頻度、難度、レッスンの抽出などで多面的に評価している
- 複線化した目標設定の下、やりたいこと、目標を重視した評価を行っている
- 当期の行動評価だけでなく、長期の成果評価(後から花開いた成果の評価)を行っている

上記の診断項目については、適宜カスタマイズしつつ、人事部門長等は、自ら診断を行い、気付きを得て、マインドや行動を変えていく努力を実践する。

その際、自らのチェックの結果を第三者(経営層や事業部門長、OI担当者等)によるチェックの結果と比較し、その相違を確認し、可能であれば対話を行いながら、自分では気付かない自分の姿を認識して、自らの行動変容につなげることも効果的である。

④ 人事部門に望まれるアクション

- ・ 人事部門の役割について経営層との間で意識合わせを行う
- ・ 従業員個人の強みややりたいことを把握する
- ・ やりたいことを意識した配置をし、責任をもってやらせる
- ・ 配属先の責任者と個人の強みや希望について十分に共有する
- ・ 挑戦者を積極的に評価し、後が続くようにする

- 外部人材を積極的に活用する
- 多様な働き方を認める
- イノベーション部門は既存事業部門と異なる評価軸を設定する
- 人事部門の担当者が自ら、異なる価値観に接するようにする

(4) 知財部門

① 知財部門の役割

OI は、参加者が互いに所有する知的財産(新たな知財として注目されるデータも含む)を開放して活用し、新たな知的財産を生む活動ととらえることもでき、知的財産のスムーズな開放と活用は OI にとって重要な要素となるため、それを円滑化する役割が知財部門に期待される。

伝統的に知財部門にとっては事業上の知財リスクの低減(他者の知的財産権を侵害するリスクの低減と自社の知的財産権が侵害されるリスクを減らすこと)が重要なミッションであったが、新しい価値の創造を目指す OI の場面では、他者との融合により新しいアイデアが生まれやすくなるように、また、安心してその場の参加者が活動できるようにすることが知財部門の役割となる。

新しいビジネスの構想には、場の参加者が解放する知財や協創成果物のマネジメントが必須である。そのために、参加者が安心して自身の所有する知的財産を OI の場に開放できるようにしたり、新たに生まれたアイデアについて、参加者が納得のいく形で迅速、的確に権利化したり、活用のルールを取り決めたり、参加者の活動に的確に報いたりすることも求められる。

比較的長い時間軸で社内外の知的資源の把握・分析を行っている知財部門には、OI の場に開放することが望ましい知的財産の目利きをし、その開放を促す役割も期待される。また、間接部門・サポート部門として、より主体的に新しいビジネスの構想や実現に貢献することを通じ、社内で頼られ任される存在となることが重要である。

② 知財部門に望まれるマインドセット

上記のような役割を果たすためには、知財を競争力の維持・向上のためのツールとしてだけでなく、顧客やビジネスパートナーとの共創関係の構築と維持のためのツールとして活用していこうという意識が必要である。

また、OI の成果について、知財の面から適切なマネジメントを行うとともに、参加者に的確に報いることにより、イノベーターのマインドを維持・向上させようとの姿勢も重要である。

そこでは、既存事業の場合と異なり、守るよりも、創ることに重点を置き、それに向けてリソースを提供し、共創を加速しようとの意識、できたものについては一緒に守って強くしていこうとの意識が必要である。

③ 知財部門向け OI マインド等の診断項目

OI を推進することに適合的なマインドについて、以下に診断項目として挙げるとともに、そのようなマインドを持っていれば現れるであろう、日常の行動や状態についても併せて診断項目として挙げる。

【OI に適合的なマインド】

- 新しいアイデアを作ったり実現したりしたい
- 新しいビジネスの構想の段階から主体的に参加したい
- OI の場では、知財についての考え方も少し変えなければと思う
- 顧客やパートナーとの共創のために使えるような情報を提供したい
- 多少のリスクを取ってでも新しい価値創出に貢献したい
- イノベーターの成果に報いたい
- 守るだけでなく使われてこそ知財だと思う
- 自ら資源を提供すれば他者の資源も得られやすくなると思う
- 共創のパートナーとは対等の関係だと思う
- 共創の成果のマネジメントについては、「任せてくれ」と思う

【日常行動・状態】

(経営を含む他部門との関係)

- OI やM&A案件については構想の段階から知財部門が相談を受ける
- OI の場への支援が知財部門や知財担当者の業務になっている

(OI の場との関係)

- 構想段階から主体的に OI の活動に参画し、知財面での課題を抽出してその解決策を関係者に提供している
- 事前に OI の場における知財の扱いについて、ミニマムのルールを作り、関係者に提供している
- そのルールの運用については、OI の場からの相談に応じ、フレキシブルに助言したり、対応したりしている
- そのルールによって、自社の従業員が OI の場に参加したり、活動しやすくなったりしている
- OI の場向けに独自の分析による技術情報を提供したり、自社保有知財を開放したり、共有知財のサブライセンスを認めたりしている
- OI の場に対しては、既存事業とは異なる知財マネジメントを実施している
- OI の場に時々出入りするなど、現場の人や活動を知っている
- 知財の譲渡料やライセンス料等の支払いの猶予、繰り延べ、出世払いを認めている

- 成果の帰属等について、OI の場から調整を頼まれ、処理している
- 成果の活用や展開について、アドバイスを求められるなど、OI の場から頼られている

(顧客やパートナーとの関係)

- 顧客やパートナーの知財戦略を理解し、これに役立ち自社のメリットにもつながる枠組みを検討している
- 顧客やパートナーとの間で共創成果物の帰属のルールを事前に共有している
- 顧客やパートナーとは対等なつき合いをしている
- 顧客やパートナーを考慮した内容・分量の契約書ひな形を有する

(知財部門自体)

- 知財部門に新規事業の場や新規事業への投資の経験者がいる
- イノベーターへの報酬の仕組みを明確にするなど、マインドの向上、納得感の醸成を図っている
- 担当者が社外で活動したり、社外向けに情報発信したりしている
- 既存事業と OI の場への対応とで意思決定・評価の仕組みを変えている
- 知財部門が OI 関連の提案(誰と何を協創するか等)をしている
- AI やデータを活用して、幅広い技術・事業動向の調査を行い、提供している
- 自社の知財の強い面、他社の知財の強い面を幅広く把握・分析している
- 他の企業や個人からの知財の相談を頻繁に受けている

上記の診断項目については、適宜カスタマイズしつつ、知財部門長等は、自ら診断を行い、気づきを得て、マインドや行動を変えていく努力を実践する。

その際、自らのチェックの結果を第三者(経営層や OI 担当者、既存事業部門長等)によるチェックの結果と比較し、その相違を確認し、可能であれば対話を行いながら、自分では気付かない自分の姿を認識して、自らの行動変容につなげることも効果的である。

④ 知財部門に望まれるアクション

- ・ 知財部門の役割について経営者との間で意識合わせを行う
- ・ OI の現場との信頼関係を築く
- ・ 社内外に向けて知財部門が提案を行う
- ・ 有用な技術情報や知財、知恵を OI の現場に提供する
- ・ 知財を囲い込むことよりも社外も含めて活用されることを重視する
- ・ 知財に関するルールを画一的に適用しない
- ・ イノベーターのモチベーションの維持・向上を重視する
- ・ 知財部門の担当者が自ら、異なる価値観に接するようにする

●経営層【望ましいマインド】

| | | | | | |
|--|-------|------|------|------|----|
| 1 経営を通じて〇〇〇という未来を実現したい | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | わからない | 必要ない | まだまだ | もう少し | 十分 |
| 2 反発や困難、リスクがあってもその未来や、大きな目的を実現したい | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | わからない | 必要ない | まだまだ | もう少し | 十分 |
| 3 冒険しないことこそがリスクだと思う | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | わからない | 必要ない | まだまだ | もう少し | 十分 |
| 4 自社に閉じていては、大きな目的の実現は困難だと思う | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | わからない | 必要ない | まだまだ | もう少し | 十分 |
| 5 大事を成すには、自分のリソースを提供し、相手の力を募って共創しなければと思う | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | わからない | 必要ない | まだまだ | もう少し | 十分 |

図3 診断リストイメージ

(5) 実質的な OI を促進する仕組み

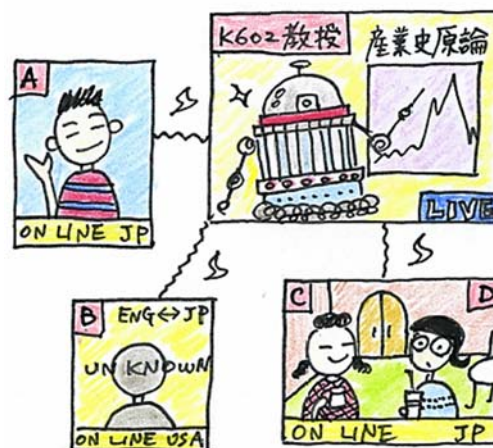
上述のような個人及び組織の活動を支え、加速するためには、例えば以下の様な仕組みや施策の検討が有用と考えられる。

- 価値共創の理念に基づく OI 経営を行っている企業に、長期的視点から投資が促進されるような仕組み(銘柄化等)
- 価値共創を促進する観点から、多様な参加者による出資等が認められるような新たな法人形態の創設
- OI に携わる者が多様な経験を積み内省力・リフレーム力を涵養できるよう、企業を取組において、働き方の自由度を高める兼業・複業や副業、一時的離職や再就職の支援
- 知財に関する諸費用負担(特にシード・アーリーステージにおけるもの)を軽減すべく、知財が生み出した成果に応じて事後的に追加費用を徴収する仕組み
- 多様なアクターの OI への参加を阻害しないよう、知財の利益分配の在り方などを示したモデル約款

おわりに 2119 年 とある大学の「産業史原論」ゼミの議論を覗いてみたら

2119 年、とある大学の歴史学教授が発信する「産業史原論」のオンラインゼミナールには、日本時間午前 10 時にもかかわらず、各国の若者が集い議論している。

教授「日本経済は、1980 年代までに著しい戦後復興を遂げたにもかかわらず、20 世紀末になぜ凋落したのでしょうか。そしていつ、なぜ、どのように復活したのでしょうか。22 世紀の我々はそこから何を学べるのでしょうか。」



学生A 「明治維新、WWII 後然り、常に新しいものへの挑戦を怠らなかった日本が、その結果としての成功に慢心して自文化に埋没し、異文化に排他的・閉鎖的になり、常に新たな未来を描いていこうという気概を失っていった可能性があります。」

教授 「面白い見解ですね。凋落を回復できなかった古代ローマと回復できた 21 世紀の日本の違いは何でしょうか。」

学生B 「WEB公文書館でデジタル創世記時代の古文書を調べていたらその答えが見つかりました。ちょうど 100 年前、日本の政府内に設置された『価値デザイン社会実現に資する実質的な OI の実施に関するタスクフォース』の報告書です。」

学生 C 「そこでは、画一的でない価値観を有する者同士が共通する価値の実現を目指して資源を持ち寄り、結果として社会改革を惹起するような『実質的な OI』促進のために、制約された価値観の下に力を集約させる 19 世紀的な社会像と外発的動機付けで勝ちを競争する人間像から、解放された価値観への共感が力を募る社会像と内発的動機でより大きな価値を共創する現代的人間像が提唱されています。」

学生 D 「個人が、組織や社会の代理人となるのではなく、組織も個人も自己と他者の価値観にオープンになり、自分の夢や実現したい未来を描き、そこに向けて共感を募り、結果として、社会改革が促進されるという、現代的感覚が描かれています。より大きな未来感を掲げていて当時の経済状況・産業構造は検討の出発点・素材に過ぎない感じさえします。」

教授 「なるほど。当時の経済状況・産業構造は検討の出発点・素材に過ぎないという点は、政府の報告書としては異質でしょうか。」

大学院生(日本行政史専攻)E 「はい。当時の日本政府の知的財産戦略本部は、個別施策推進の計画だけでなく、長期の社会ビジョンである『知的財産戦略ビジョン』も発表しました。今議論されている報告書は、短期・経済政策というのみならず、そこで描かれた『価値デザイン社会』という社会像の実現のために発表された長期・社会政策という背景もあった、というのが私の解釈です。」

教授 「先ほど D さんが指摘した現代的感覚、というのは 15 世紀のルネサンス的感覚のようでもあります、違いはあるでしょうか。」

学生 F 「結果として個人が自由な意思を制限されることになった 20 世紀前半までの 500 年と、20 世紀末の冷戦終結によって生じた供給力のブレイクスルー的向上を踏まえ、個人が社会に疎外・抑圧されるのではなく、個人の多様な感覚が社会の多様な発展の可能性として担保され、その可能性を実験する環境が実質的に整ったという違いでしょうか。」

学生 G 「人間の可能性を信じ、希望とともに未来を構想している点は似ているかもしれませんが、それは、“Look the Future, Be Ambitious and Enjoy Our Lives!”というクレドで締め括られていることから読み取れます。」

教授 「きっと、ワクワクするような検討の場だったのでしょね。」

・・・歴史の議論は、21 世紀の営みによって相対化された、彼らが生きる 22 世紀の新構想へと続いていく・・・

Look the Future,
Be Ambitious
and Enjoy Our Lives!

参考

● TF について

背景と目的 ―価値デザイン社会の実現―

様々な新しい価値、個人の夢の実現が社会の多様性を拡大し、社会の多様性の拡大が個人の夢の実現を促進する社会、多様な個性が発揮する多面的能力と日本らしさを活かして、経済的価値に留まらない様々な新しい価値を次々に構想、これが価値だと定義して世界に発信し共感を得ていく社会、我が国をそんな「価値デザイン社会」にしていきたい。

個人によって思い描かれた未来の社会で実現したいような夢や価値観が、それに共感する各主体との融合を通じて実現され、より多くの主体の共感が集まることで、結果として社会に大きなインパクトを与える実質的な OI は、価値デザイン社会を実現するための有力な方策と考えている。

TF の目的は、実質的な OI が実施されるための課題を整理してその実施を促すためのメニューを検討し、その浸透を図ることで、価値デザイン社会の実現に資し、もってその福利を国民が享受することを目的に TF は設置された。

TF における議論の方法 ―官民共創の OI を実践―

本 TF は、従来一般的であった政府の有識者委員会のように、学問的専門家や実務的専門家である委員が、従来から有していた意見を順次発表し、事務局がそれらをバランスよくとりまとめるという形態はとらなかった。

既存の意見を強硬に主張したり、バランスよく意見をとりまとめたり、まとまらないものは並立させるという議論では、価値デザイン社会を実現する実質的な OI を実現できないという立場から、TF の場において新たに創発される知を模索する形態をとった。

すなわち、必ずしも OI の専門家とは限らないそれぞれに背景の異なる諸分野の有識者が、時に庁舎の会議室を出て、時にオンラインで、フリーディスカッションスタイルで自由に意見を交換し、そこで創発された知見を尊重・共有する形態である。本報告書の特徴の一つである第 4 章、第 5 章に記載した各診断項目も、有識者による自由な意見交換を通じて創発された知見が書き込まれたメモ（議論で用いられた付箋や模造紙に記載）をもとに起こしたものである。

そして、有効で新たな知見の創発のために、ディスカッションに際して常に意識されたのは、自らの視座のリフレームであった。多様な価値観の融合のために、自らの見解を相対化し、互いの専門分野を超えたニュートラルな立場になることは、OI の本質を実践するものであった。本 TF 自体が、実質的な OI を実践する官民共創型の政策タスクフォースとして、今後の政策形成の在り方に一つの理念型を提示できたものと考えている。

TF の検討経緯

第1回(平成 30 年 11 月 29 日 10 時～12 時)

- 目的・問題意識・課題感・アプローチの共有
- OI 人材・OI の場に係る従来の研究成果
- 本 TF で検討すべき本質的な課題について(グループ討議)

第2回(平成 30 年 12 月 28 日 13 時 30 分～15 時 30 分)

- 「実質的な OI」が社会で実施されるために解決すべき課題案
- OI が進まない課題の整理とその解決策について(グループ討議)

第3回(平成 31 年2月4日 15 時～17 時)

- 海外調査研究中間報告
- 民間企業の取組みヒアリング
- 実質的な OI に適合的なマインドセットについて(グループ討議)

第4回(平成 31 年3月8日 16 時～18 時)

- 報告書目次案、診断項目案の提示
- 個人及び組織の診断項目について(グループ討議)

第5回(平成 31 年4月5日 16 時～18 時)

- 報告書案について討議

第6回(平成 31年4月 24 日 10 時～12 時)

- 報告書案について討議
- 報告書内容のプロモーションについての討議

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の開催について

平成 30 年 11 月 1 日
知的財産戦略本部
検証・評価・企画委員会座長決定

1 「検証・評価・企画委員会の運営について」(平成25年11月5日知的財産戦略本部検証・評価・企画委員会座長決定)第4項に基づき、産業財産権分野における専門の事項を調査させるため、以下のタスクフォースを開催する。

- 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(以下「価値共創 TF」という。)

知的財産戦略ビジョンは、様々な新しい価値が構想、発信、定義され、世界の共感を得ていくとともに、それらの多様な価値観と共存していく価値デザイン社会を目指すべき社会としている。

多様な主体の知の融合により、未来の社会で実現したいような夢や空想、それも共感を得られるようなものを見つけ、これを実現していくことで社会を変えていくオープンイノベーション(以下「OI」という。)は、価値デザイン社会を実現するための有力な方策である。

現在、OI を促すための人の能力、場・組織の構造等の経営資源や時間軸等の要件については、既に様々な研究蓄積がある。しかしながら、価値デザイン社会の実現に資する実質的な OI は、我が国において必ずしも十分に実施されているとは言い難い。その要因として、人や場・組織を駆動させるための個人・組織・社会のマインドセット、文化・風土、知財システムを始めとするインフラ等が実質的な OI に十分に適合できていない可能性が考えられる。

価値共創 TF では、上記認識の下、諸外国の事例も参照しつつ、実質的な OI が実施されるための課題を整理し、実施を促すためのメニューとその浸透のためのプロモーション戦略を策定することで、価値デザイン社会の実現に資することを目的とする。

- 2 TF の座長、副座長及び委員は、別紙のとおりとする。
- 3 TF の副座長は、座長に事故があるときはその職務を代理し、座長が欠けたときはその職務を行う。
- 4 TF の座長は、必要があると認めるときは、委員のほかにオブザーバを参加させることができる。
- 5 TF の座長は、必要があると認めるときは、委員及びオブザーバ以外の参考人を招いて意見を聞くことができる。
- 6 会議は、原則として公開し、事務局へ事前登録を行った者は傍聴することができる。ただし、傍聴者は会議を録音又は録画することができない。
- 7 会議資料及び議事録は、原則として会議開催後、知的財産戦略本部のホームページに掲載する。
- 8 TF の座長は、会議又は会議資料若しくは議事録を公開することにより率直な意見の交換が損なわれるおそれがあるときその他必要と認めるときは、これらの全部又は一部を非公開とすることができる。
- 9 TF の座長は、委員、オブザーバ、参考人及び傍聴者に対し、会議によって知り得た情報を外部で取り扱うときは、発言をした者の所属及び氏名を特定しないよう求めることができる。
- 10 前各項に掲げるもののほか、TF の運営に関する事項その他必要な事項は、TF の座長が定める。

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 委員

| | |
|----------------------|--|
| あたか かずと 安宅 和人 | 慶應義塾大学 環境情報学部教授 ヤフー(株) CSO (チーフストラテジーオフィサー) |
| いわたなみ なおき 岩波 直樹 | (株)ワークハピネス co-founder (株)eumo ユーモアカデミー ディレクター |
| えどがわ たいじ 江戸川 泰路 | EY 新日本有限責任監査法人 パートナー 公認会計士 |
| おおくぼ ゆきお 大久保 幸夫 | (株)リクルート リクルートワークス研究所 所長 |
| おぎ たけひこ 小城 武彦 | (株)日本人材機構 代表取締役社長 |
| きむら ただあき 木村 忠昭 | (株)アドライト 代表取締役 CEO |
| さいとう あつこ 齋藤 敦子 | コクヨ(株) RDI センター 主幹研究員 |
| さつか けんたろう 屬 健太郎 | フィールド&ストーリー(株) 代表取締役 CVO |
| たどころ まさゆき 田所 雅之 | (株)unicorn farm 代表取締役社長 |
| まえだ みな 前田 三奈 | (株)日立製作所 知的財産本部 知財第三部 部長 |
| みやき ゆきこ 宮木 由貴子 | (株)第一生命経済研究所 調査研究本部 主席研究員 |
| みやざわ まさのり 宮澤 正憲 | (株)博報堂 ブランドイノベーションデザイン局長 |
| ○ もとむら よういち 本村 陽一 | 産業技術総合研究所 人工知能研究センター首席研究員 |
| もりや みのる 守屋 実 | 守屋実事務所(連続起業家) |
| よこた としゆき 横田 俊之 | 沖電気工業(株) 執行役員 経営基盤本部長 CINO |
| ◎ わたなべ としや 渡部 俊也 | 東京大学政策ビジョン研究センター 教授 |

◎は座長、○は副座長

(敬称略、五十音順;2019年6月現在)

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 参考人

| | |
|-----------------------------|--|
| いしい よしあき 石井 芳明 | 内閣府 政策統括官(科学技術・イノベーション担当)付 参事官(イノベーション創出環境担当)付企画官 |
| エスベン グロンデル Esben Grøndal | PUBLIC INTELLIGENCE JAPAN CO.LTD. 代表取締役 |
| かわな ひろし 川名 弘志 | KDDI(株) 知的財産室長 |
| しのざき りょう 篠崎 亮 | PwCコンサルティング(同) シニアアソシエイト |

(敬称略、五十音順;2019年6月現在)

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 オブザーバ

| | |
|-----------------------------------|--|
| いまむら わたる 今村 亘 | 特許庁 総務部 企画調査課長 |
| クリスチャン シュミッツ Christian Schmitz | アヴェンタ(株) 代表取締役社長 |
| さとう まさし 佐藤 将史 | (株)野村総合研究所 ICTメディア・サービス産業コンサル ティング部 上級コンサルタント |
| さめじま まさひろ 鮫島 正洋 | 内田鮫島法律事務所 パートナー 弁護士 |
| しのづか ゆかこ 篠塚 友香子 | PwCコンサルティング(同) アソシエイト |
| トッド ポーター Todd Porter | (株)エッジ・オブ 共同創業者 取締役 |
| のうむら こうき 能村 幸輝 | 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室長 |
| まつおか けんじ 松岡 建志 | 経済産業省 産業技術環境局 前技術振興・大学連携推 進課長 |
| まつばら みつよ 松原 光代 | 学習院大学経済経営研究所 客員所員 |
| みずの ともゆき 水野 智之 | Creww(株) 取締役 |
| もりかわ たいち 森川 大智 | PwCコンサルティング(同) シニアアソシエイト |
| やまざき ともみ 山崎 知巳 | 経済産業省 産業技術環境局 大学連携推進室長 |

(敬称略、五十音順;2019年6月現在)

● 事例出典(3. 事例から見る実質的なOI)

- 事例① GLOBIS 知見聞録(2017)「会社は変えなくていい! ~米ヤマハ・モーター・ベンチャーズ西城洋志氏【番外編1】」、<https://globis.jp/article/5425> (2019年6月14日アクセス)
- 事例② 知的財産戦略推進事務局によるヒアリング
- 事例③ IBM100年の軌跡 グローバル・イノベーション・ジヤム、
<https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/jp/ja/icons/innovationjam/> (2019年6月14日アクセス)
- 事例④ KAITEKI 経営、https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/kaiteki_management/ (2019年6月14日アクセス)
- 事例⑤ 経営の羅針盤—SINIC 理論、
<https://www.omron.co.jp/about/corporate/vision/sinic/> (2019年6月14日アクセス)
- 事例⑥ 国内初! イオングローバルSCMと花王、トラックの中継輸送開始、
https://www.aeon.info/news/2016_1/160606R_5.html (2019年6月14日アクセス)
- 事例⑦ チャールズ A オライリー・マイケル L タッシュマン『両利きの経営』入山章栄・富山和彦解説、渡部典子訳、東洋経済、2019年、p.145
- 事例⑧ 花王、富士フイルムとの共同研究により 非反応型持続性染毛染料“レインボー染料”の開発に成功、
<https://www.kao.com/jp/corporate/news/2017/20170921-001/> (2019年6月14日アクセス)
- 事例⑨ チャールズ A オライリー・マイケル L タッシュマン『両利きの経営』入山章栄・富山和彦解説、渡部典子訳、東洋経済、2019年、p.318
- 事例⑩ チャールズ A オライリー・マイケル L タッシュマン『両利きの経営』入山章栄・富山和彦解説、渡部典子訳、東洋経済、2019年、p.313
- 事例⑪ 3M ジャパングループ『会社案内 3Mのサイエンスで、社会と暮らしを、もっと豊かに』、2017(2017)、p.26
- 事例⑫ 『Innovation100委員会レポート』、経済産業省、2016年
- 事例⑬ チャールズ A オライリー・マイケル L タッシュマン『両利きの経営』入山章栄・富山和彦解説、渡部典子訳、東洋経済、2019年、p.253
- 事例⑭ チャールズ A オライリー・マイケル L タッシュマン『両利きの経営』入山章栄・富山和彦解説、渡部典子訳、東洋経済、2019年、p.144
- 事例⑮ 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)資料3-3-3、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/2019/openinov_tf/dai3/siryoushou3-3-3.pdf (2019年6月14日アクセス)
- 事例⑯ 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)資料3-3-1、

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/2019/openinov_tf/dai3/siryou3-3-1.pdf (2019年6月14日アクセス)

● 参照研究

- ・ 『平成 29 年度特許庁産業財産権制度問題調査研究 オープンイノベーションのための知財ベストプラクティス集』、特許庁、平成 30 年4月
- ・ 『オープンイノベーション白書(第2版)』、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構、平成 30 年6月
- ・ 『知財のビジネス価値評価検討タスクフォース報告書～経営をデザインする～』、知的財産戦略本部検証・評価・企画委員会知財ビジネス価値評価検討タスクフォース、平成 30 年5月
- ・ 『平成 30 年度 特許庁産業財産権制度各国比較調査研究等事業 オープンイノベーションを活性化するための体制や環境整備に関する調査研究』、PwCコンサルティング合同会社、平成 31 年3月
- ・ 『変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言 ～日本企業の経営競争力強化にむけて～』、経済産業省、2019 年
- ・ 『第 1 回 日本オープンイノベーション大賞』、内閣府、2019 年
- ・ 『中間取りまとめ パラダイムシフトを見据えたイノベーションメカニズムへ ―多様化と融合への挑戦―』、産業構造審議会 産業技術環境分科会研究開発・イノベーション小委員会、2019 年
- ・ 知的財産戦略本部 知財創造教育推進コンソーシアム 知財創造教育、
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tizaikyoiiku/taikeika.html> (2019年6月14日アクセス)

● 参照文献

- ・ スティーブン R コヴィー『7つの習慣：成功には原則があった！ 個人、家庭、会社、人生のすべて』ジェームス・スキナー・川西茂訳、キング・ベアー出版、1996 年
- ・ クレイトン M クリステンセン『イノベーションのジレンマ』、玉田俊平太監修、伊豆原弓訳、翔泳社、2001 年
- ・ 三枝匡『V字回復の経営 2年で会社を変えられますか』、日本経済新聞出版社、2001 年
- ・ アビー グリフィン・レイモンド L プライス・ブルース A ボジャック『シリアル・イノベーター「非シリコンバレー型」イノベーションの流儀』、市川文子・田村大監訳、東方雅美訳、プレジデント社、2014 年
- ・ 田所雅之『起業の科学 スタートアップサイエンス』、日経 BP 社、2017 年

- ・ 宮木由貴子・的場康子・水野映子・北村安樹子『「人生 100 年時代」のライフデザイン』、株式会社第一生命経済研究所編、東洋経済、2017 年
- ・ 西口尚宏・紺野登『イノベーターになる 人と組織を「革新者」にする方法』、日本経済新聞出版社、2018 年
- ・ 紺野登・野中郁次郎『ビッグピクチャーを描け 構想力の方法論』、日経 BP 社、2018 年
- ・ 『Design the Future 生活者と企業のこれからを描く』、日本ヒューブ協議会、2018 年
- ・ 『Society 5.0 ーともに創造する未来ー』、日本経済団体連合会、2018 年
- ・ 羽幡咲嬉『守屋 実のザ・イントレプレナーシップ』、ハーモニーレーベル、2018 年
- ・ 守屋実『新しい一歩を踏み出そう! 会社のプロではなく、仕事のプロになれ!』、ダイヤモンド社、2019 年
- ・ 『Society 5.0 実現に向けたベンチャー・エコシステムの進化』、日本経済団体連合会、2019 年
- ・ 「特集:コレクティブ・インパクト」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、2019 年 2 月号、ダイヤモンド社、2019 年
- ・ 「PURPOSE 会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、2019 年 3 月号、ダイヤモンド社、2019 年
- ・ 経済同友会『危機感なき茹でガエル日本 過去の延長線上に未来はない』、小林喜光監修、中央公論新社、2019 年
- ・ チャールズ A オライリー・マイケル L タッシュマン『両利きの経営』入山章栄・富山和彦解説、渡部典子訳、東洋経済、2019 年
- ・ 北野唯我『天才を殺す凡人 職場の人間関係に悩む、すべての人へ』、日本経済新聞出版社、2019 年

