

ワタシから始めるオープンイノベーション



2019年6月

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

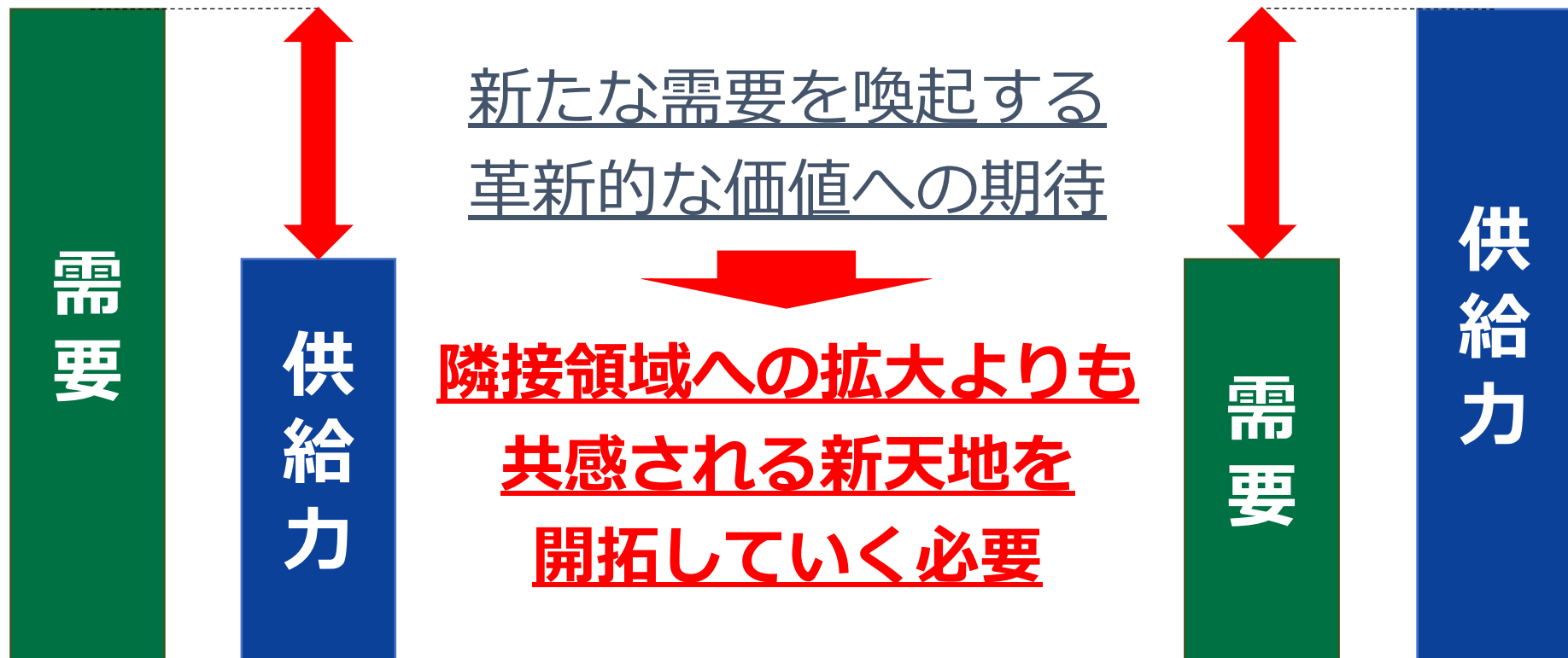
需給バランスの世界的逆転

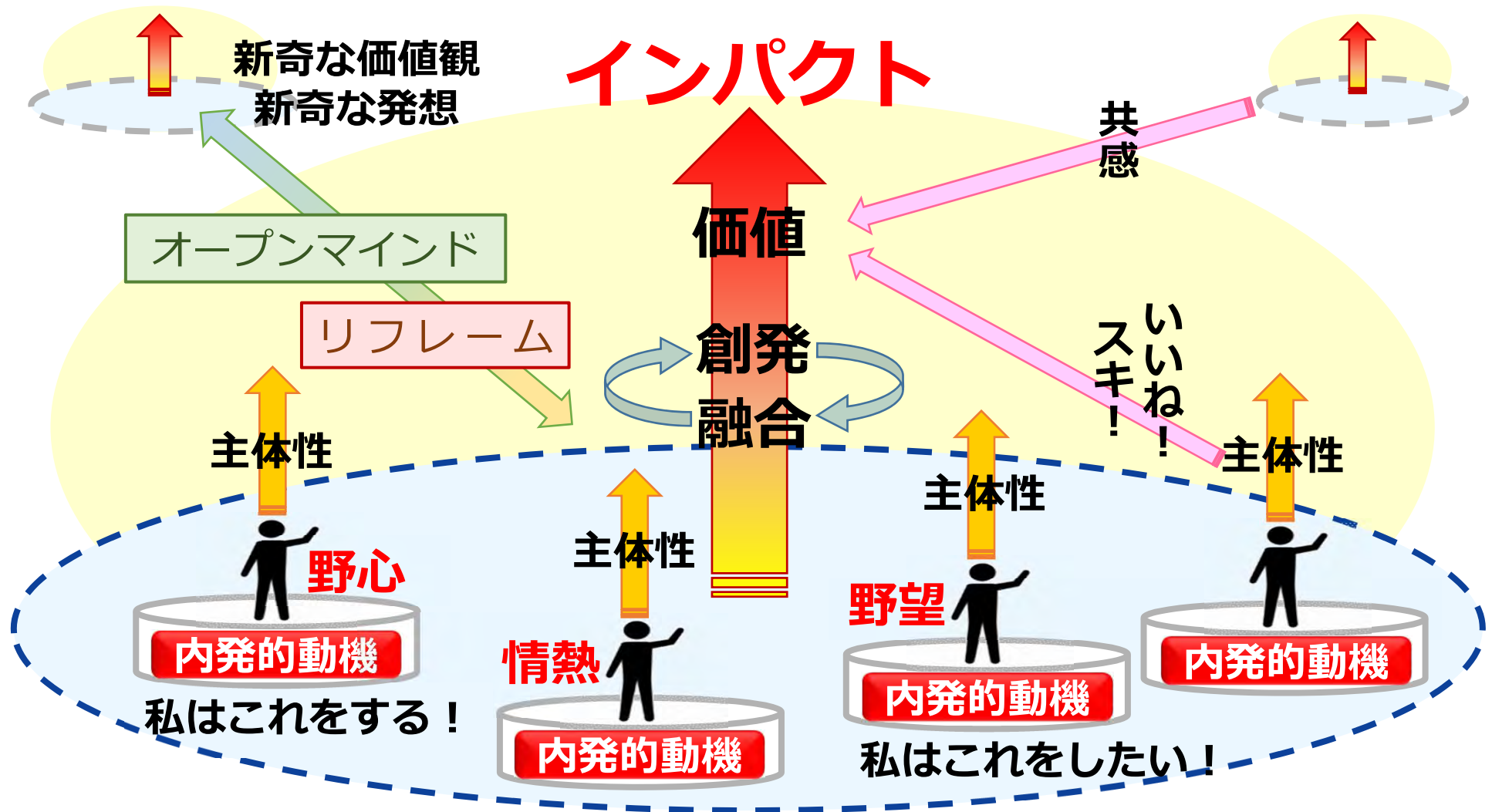
20世紀

“より良いモノ!”

21世紀

“私なりの価値!”





邪魔をしない・個の発露の機会がある社会

OIの重要性の認識は向上

具体的な取組も見られる

方法論

- 企業におけるいわゆる「出島」※の設置
- 兼業・副業の制度設計
- 知財ルールの整備 etc.

方法論
だけでは
不十分

社会へのインパクトを与える実例が少ない

原因

- 目的・ミッションが不明確
- 自発性や思いの欠如 etc.

個人の
心の問題

※ 現状の事業を操業する組織と別に企業の内外に設置される組織や場

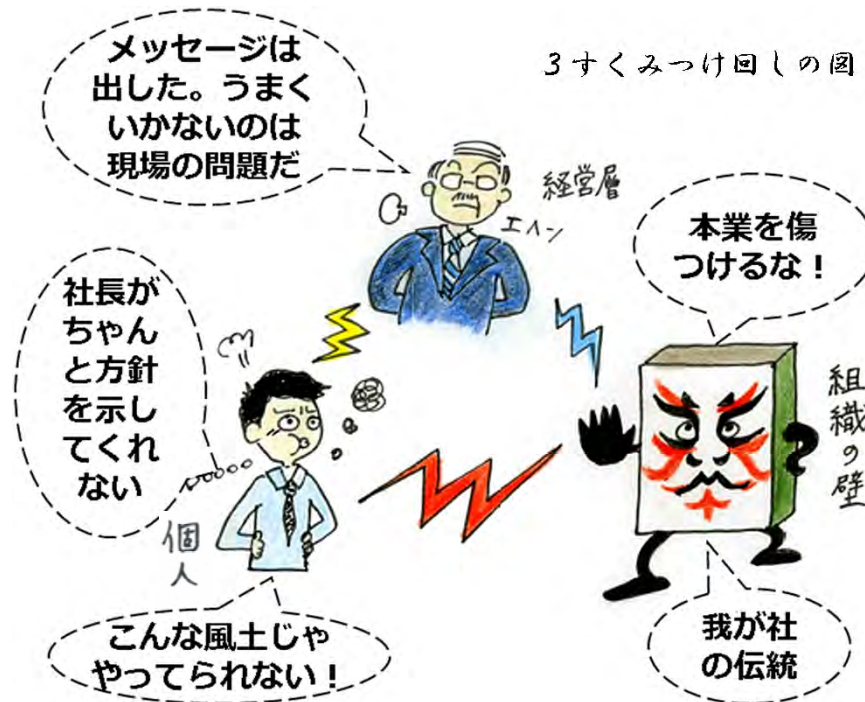
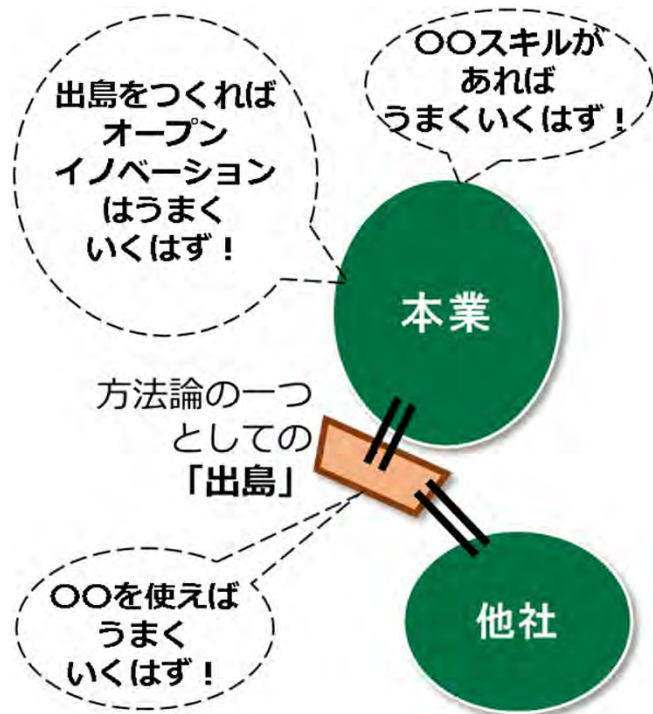
現状の問題点を分析すると

OIやらないと会社がまずい！

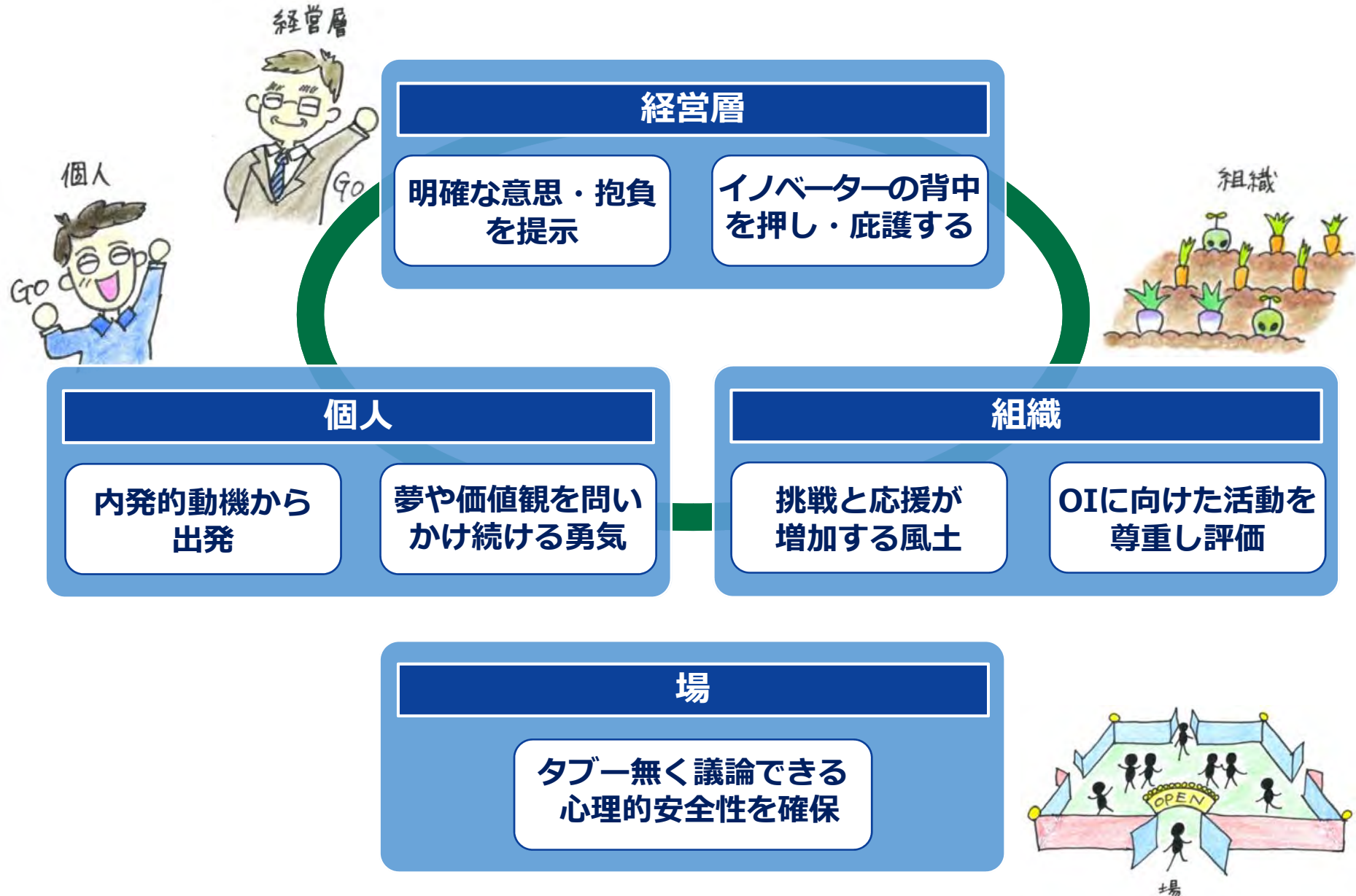
ミッションが不明確だが
危機感先行でOI着手

方法論だけでは上滑り

うまく行かない
原因をつけ回し


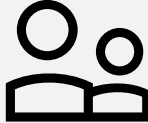


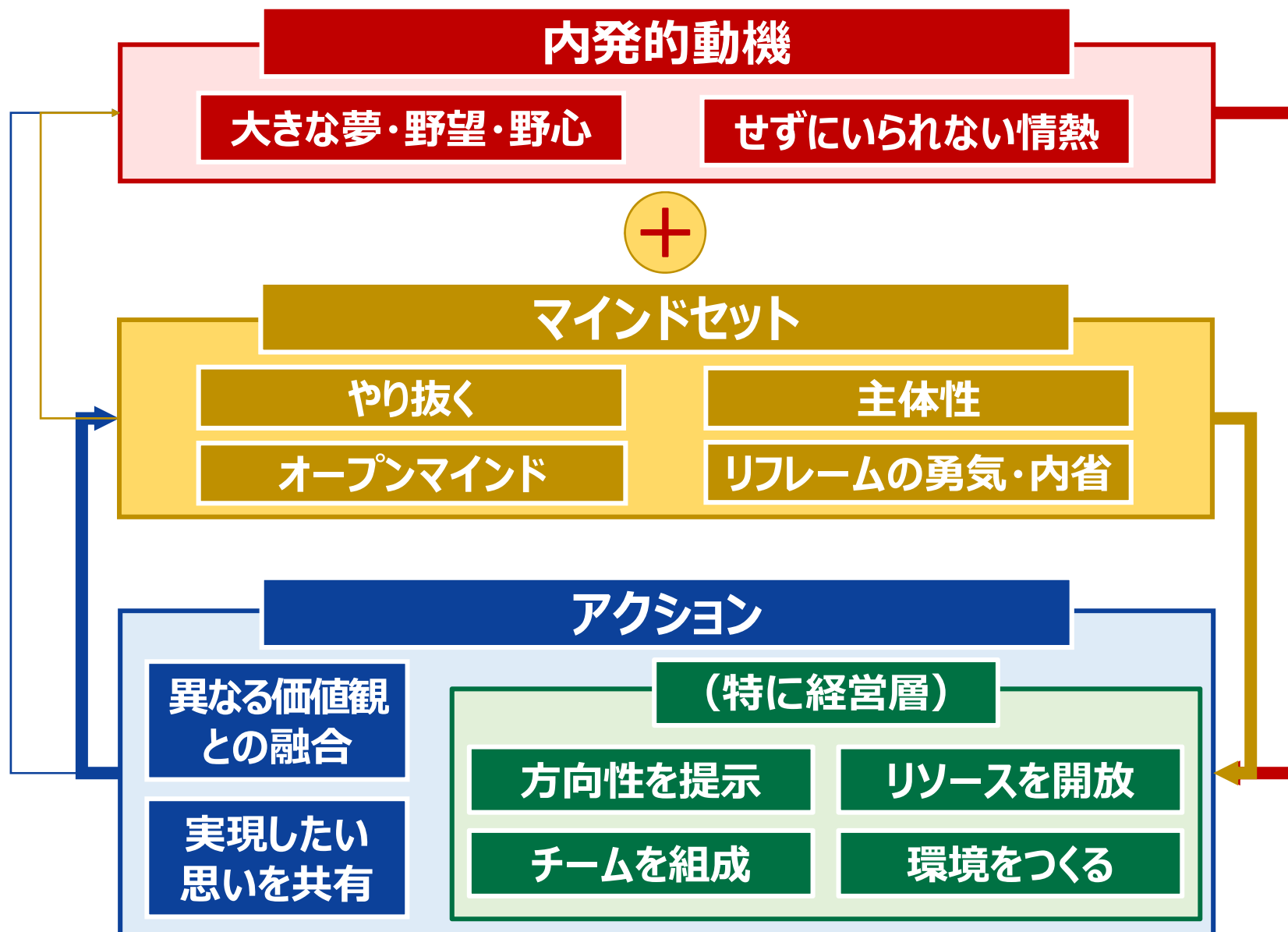
3すくみのツケまわしからの脱却



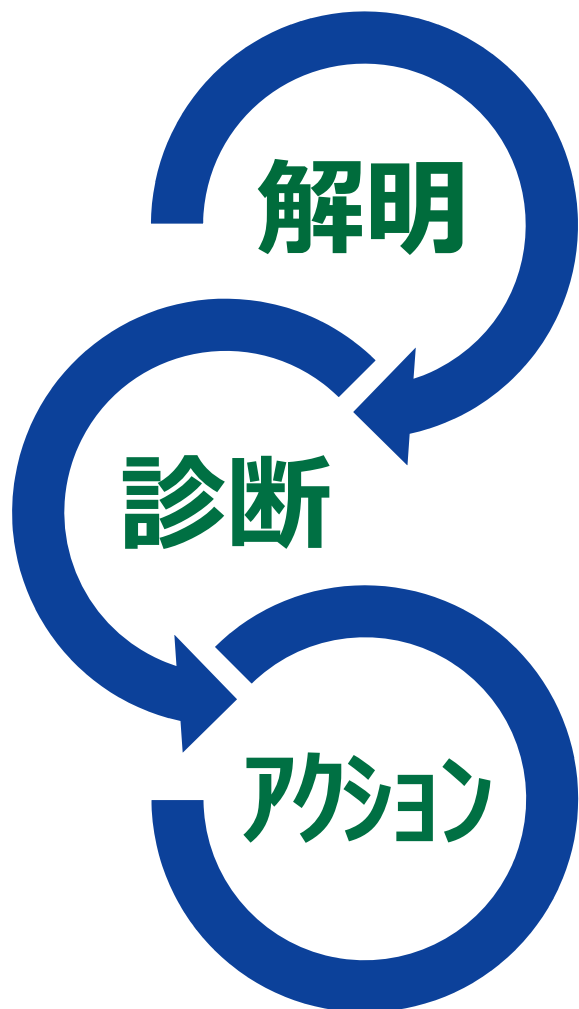
“実質的なOI”とは

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

	これまでのOI (隣接領域の開拓) 	実質的なOI (革新的な価値創造) 
起点	外発的動機付け	内発的動機(ワタシ)
目的	改善・改良・ロードマップの延長	共有された明確で大きな夢の達成
方法	「形」の重視	大きな目的に向けた中身づくり
推進力	報酬・肩書・賞賛等の外発的動機	内発的動機と共感
活動	資源の獲得	資源の開放
場	同質文化を尊重、衝突の回避	勇気と挑戦を尊重、新奇な価値の衝突融合によるリフレーム
経営	競争理念	共創理念
価値観	画一的	多様性



O I を内発的動機に基づく主体的な取組に変革する



✓ 主体的取組につながる事項を解明する

- ① 人／組織の**役割**
- ②-1 人に望まれる**マインド**
- ②-2 組織に望まれる**風土**

✓ 現状がどうであるのかを診断するための項目を示す

✓ 具体的にどのようなアクションをとればよいのかの例を示す

経営層

- 大きな経営目的の明示
- 冒険しないことがリスク 等



既存事業組織 ※

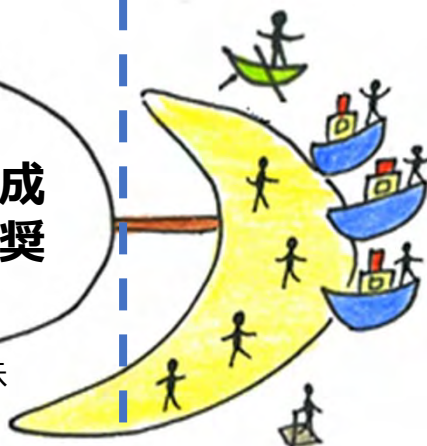
- チャレンジ人材を育成
- 価値観の多様化を推奨
- 挑戦を適切に評価 等

※ 人事部門と知財部門は別途提示

(●役割・■マインド)

OIの場 (出島等)

- 異なる価値観の交差・融合
- 個性や能力の自由な発揮 等



個人



尖った人

- 独創的な問題意識
- 好きでたまらない情熱 等



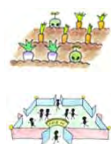
サポーター

- 価値観の融合を円滑化
- 大きな目的への共感 等



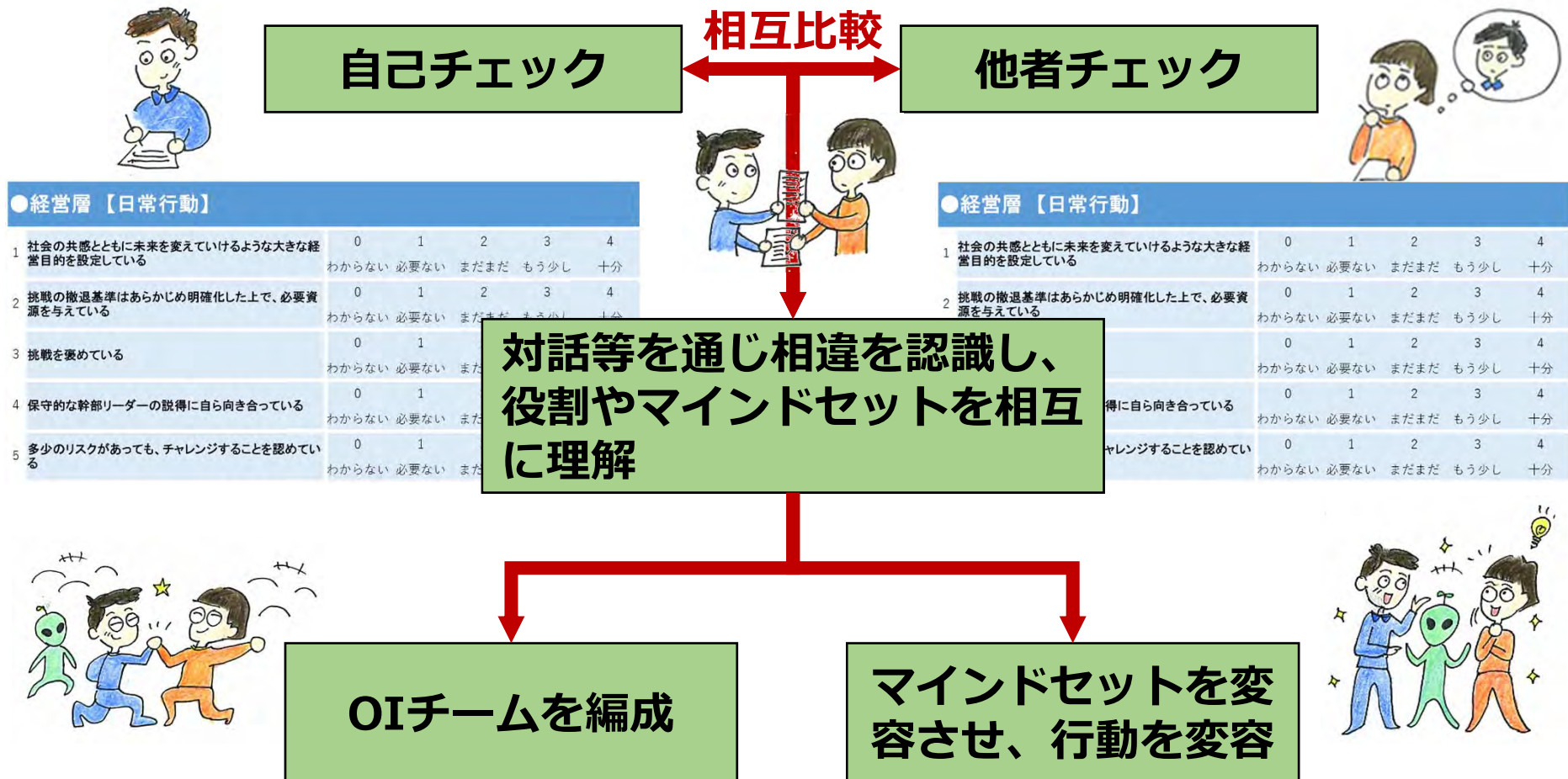
	診断項目		OI推進のための 具体的アクション
	マインド	日常行動	
尖った人	<ul style="list-style-type: none"> □ 理屈抜きに〇〇〇を実現したい。革新的なフレームをデザインしたい □ 自分の夢や情熱を誰かに伝えたい、理解してもらいたい □ 難しい方・周囲が支持しない方の選択肢でもやりたければ選ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> □ 周囲の期待や評価と無関係に行動する □ 外部の権威に依拠せず、常に一人称で語る □ 新たなものに触れた時、拒絶や否定をせず、受容しようとする 	<ul style="list-style-type: none"> • 大きな目的を強く意識する • 日常と異なる文化に接したり体験したり、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 • 新奇な考え方に否定的なことを言わない
サポーター	<ul style="list-style-type: none"> □ 多様な価値観や思考を理解するのが楽しみ □ 尖った人と一緒に〇〇〇を実現したい □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 新奇なものでも敬遠せず、自分の軸で評価する □ 自分の考えを他者に押し付けようとしない □ わかりにくいことを平易な言葉に翻訳して伝えられる 	<p>(上記に加えて)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 既存組織と尖った人の間のリエゾン機能を果たす
経営者	<ul style="list-style-type: none"> □ 経営を通じて〇〇〇という未来を実現したい □ 従来の事業とイノベーション事業で異なるマインドが必要と思う □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 □ 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 □ 保守的な幹部リーダーの説得に自ら向き合っている 	<ul style="list-style-type: none"> • 大きな目的・目標を定め、社内に浸透させる • 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 • 経営層に若手や事業開発やベンチャー投資の経験者を登用する

※ 診断項目は一般的と思われる内容の提示であり、各企業・組織で適宜カスタマイズされることを想定



診断項目		OI推進のための 具体的アクション	
風土・マインド	日常行動		
既存事業	<ul style="list-style-type: none"> □ 大きな目的やビジョンが浸透 □ 従業員の内発的動機と主体性が尊重 □ 多様な価値観が許容 □ 未知の事柄に積極的である 	<ul style="list-style-type: none"> □ 意思決定権限が現場に委譲 □ 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 □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 組織の目的やビジョンを組織内に浸透する • 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
OIの場	<ul style="list-style-type: none"> □ メンバーが大きな目的を共有し、達成に向けた情熱がある □ メンバーの多様性・主体性・感性が尊重 □ 挑戦が奨励され失敗が許容 	<ul style="list-style-type: none"> □ 課題の設定自体から議論 □ 多様な属性の者がチームを組成 □ 既存事業組織と資金の使い方、人事評価、意思決定が違う □ 心理的な安全性が感じられる 	<ul style="list-style-type: none"> • 自律的に行動できる者を集める • 既存の組織と一定の距離を置き、中立性、安全性を担保する • 場の外部との調整が得意な者の能力を活用し、外部と協調する
人事部門	<ul style="list-style-type: none"> □ 個性が生かされるようにしたい □ 尖った人材も理解し、守り、育て、活用したい □ 異質な者、社外との交流は大事だと思う 	<ul style="list-style-type: none"> □ 360度評価などで多面的評価 □ キャリア選択を柔軟化 □ 他事業部門への異動機会を充実 □ 兼業・副業・複業を広く許可 □ やりたいこと、目標を重視した評価 	<ul style="list-style-type: none"> • 個人の強みややりたいことを把握する • 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
知財部門	<ul style="list-style-type: none"> □ 新しいビジネスの構想段階から主体的に参加したい □ 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 □ 守るだけでなく使われてこそ知財 	<ul style="list-style-type: none"> □ 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の場では既存事業とは異なる知財マネジメントを実施 □ 共創成果物の帰属のルールを事前に共有 	<ul style="list-style-type: none"> • 社内外に向けて知財部門が提案を行う • 知財に関するルールを画一的に適用しない • 知財部門自ら、異なる価値観に接するようにする

※ 診断項目は一般的と思われる内容の提示であり、各企業・組織で適宜カスタマイズされることを想定



➤ チェックの結果を他者によるチェックの結果と相互に比較し、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たり、認識した役割に応じOIチームの編成に取り組むことができる。

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. 結論

- (1) 目指すべき価値デザイン社会とは
- (2) 価値デザイン社価値と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

このような構造です

1. 結論

目指す社会とOIの姿を示します

2. 理由

なぜ、いかなるOIが必要か説明します

3. 実例

参考になる先行OI事例を紹介します

4. 5. 新しい一歩を踏み出しましょう

現状の人と組織の現状を診断できます

2. 未来の社会を創るのに不可欠な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」

- (1) OIに関与する個人の役割とマインドセット
- (2) 経営層の役割とマインドセット

解明

診断

アクション

5. 実質的なOIを生み出す「組織」

- (1) 既存事業組織
- (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

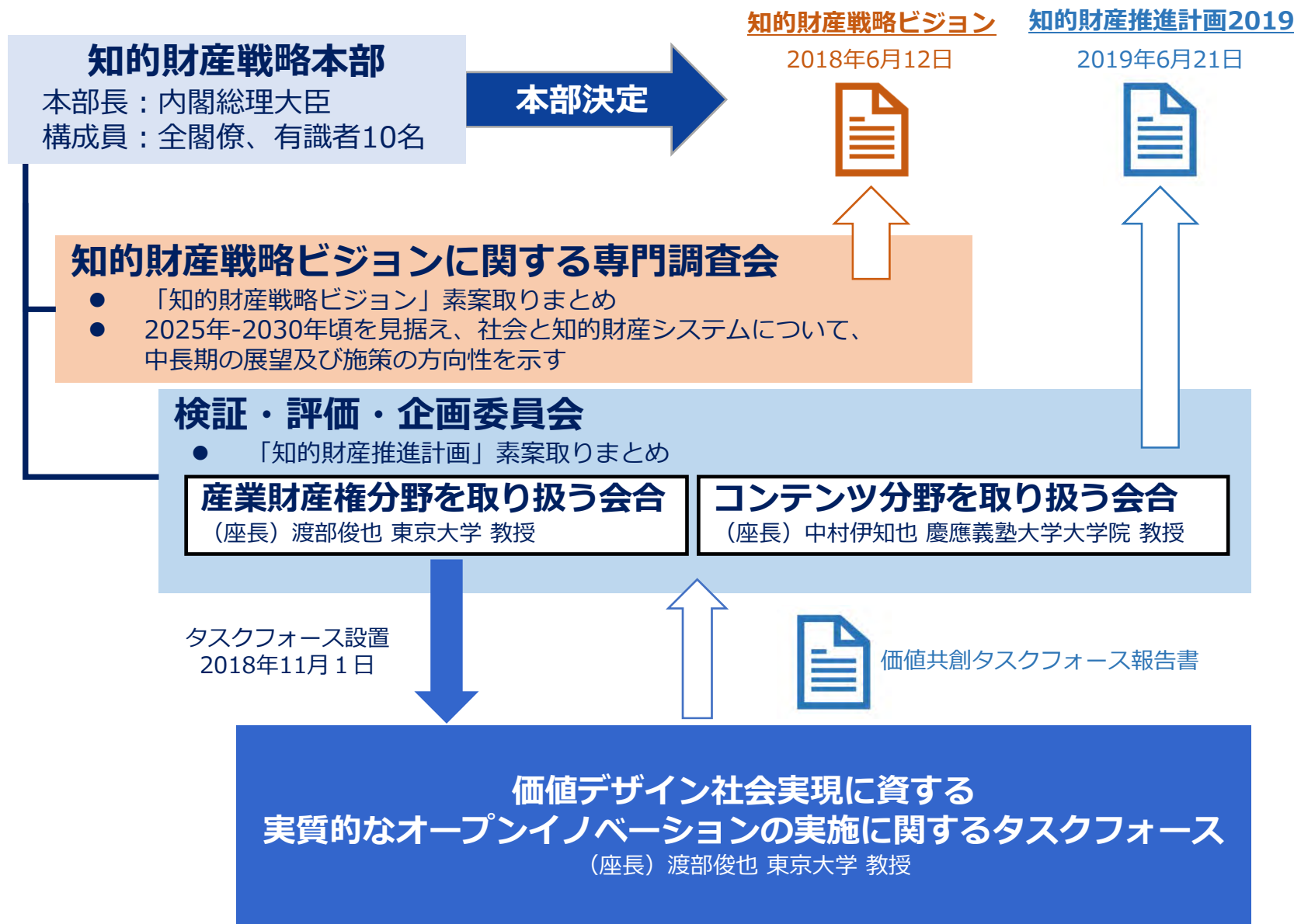
解明

診断

アクション

おわりに 2119年 とある大学の「産業史原論」ゼミの議論をのぞいてみたら

【参考】 検討体制 (2018年-2019年)



【参考】TF委員等名簿

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
しのぎ 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	Crew(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)

< 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。

< 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

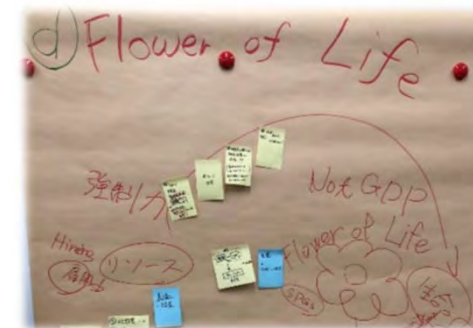
—官民共創のOIを実践—

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取りまとめたり、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。



成長戦略2019(抜粋)

- I. Society5.0の実現
8. Society5.0実現に向けたイノベーション・エコシステムの構築
 - (2)新たに講ずべき具体的施策
 - i)自律的なイノベーション・エコシステムの構築
 - ①産学官を通じたオープンイノベーションの推進
 - ウ)大企業におけるイノベーションの促進
 - ・ 産業競争力強化法に基づく経営資源活用共同化調査を2019年度中に実施し、この調査結果を踏まえて、大企業において、「内発的動機付けを重要視するとともに、新奇な価値観こそ受容する」といった意識の下、スタートアップ企業に対して経営資源の活用を認めるなど、経営資源を組織や分野の枠を超えて組み合わせるための環境整備を行うこととし、企業の人事・知財・投資管理等の在り方を検討し必要な方策を具体化する。
 - ③ 知的財産・標準化戦略
 - ・ 経営をデザインすることや社会的にインパクトのあるオープンイノベーションを加速するため、「経営デザインシート」の活用の促進や、経営者や個人に求められる心構えを明らかにした診断項目リストの活用の促進に取り組む。

知的財産推進計画2019(抜粋)

3. 分散した多様な個性の「融合」を通じた新結合を加速する
 - (2)当面の施策の重点
 - ①オープンイノベーションの促進
 - ・ 様々な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、結果として社会に大きなインパクトを与える実質的なオープンイノベーションを加速するため、知的財産戦略本部に設置した価値共創タスクフォースの報告書で打ち出された考え方の普及と実践を図る。

統合イノベーション戦略2019(抜粋)

- 第Ⅱ部 第2章 知の創造
 - (1)大学改革等によるイノベーション・エコシステムの創出
 - ②目標達成に向けた施策・対応策
 - ＜ボーダレスな挑戦(国際化、大型産学連携)＞
《オープンイノベーションの推進》
 - ・ 経営者や個人に求められる心構えを明らかにした診断項目リストの活用等の促進に取組み、社会的にインパクトのあるオープンイノベーションを加速する。