

○仁科参事官 4時になりましたので、ただいまから「価値デザイン社会実現に資する実質的なオープンイノベーションの実施に関するタスクフォース」第4回会合を開催させていただきます。

私、内閣府知財事務局参事官の仁科でございます。よろしくお願いいたします。

本日は御多忙のところ御参集いただきまして、まことにありがとうございます。

それでは、タスクフォースの開催に当たりまして、知財事務局、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 本日もお集まりいただきまして、ありがとうございます。

早くしゃべりたくてしょうがないという皆様の意欲は大変よくわかりましたので、私の話は短目にして、早速議論のほうに移っていきたいと思います。ここからは取りまとめに向けて大変難しい局面に入ると思うのですが、ぜひ柔軟な頭でよろしくお願ひしたいと思います。

○仁科参事官 本日は、渡部座長が御欠席でございまして、渡部座長にかわりまして本村副座長に会を仕切っていただく形でございます。また、安宅委員も御欠席でございます。

加えまして、参考人としてPwCコンサルティング合同会社に御出席いただいております。後ほどプレゼンテーションをお願いしております。

また、オブザーバーとしまして、鮫島弁護士、KDDI株式会社、野村総合研究所、ワールドイノベーションフォーラム、エッジオブ、経済産業省、特許庁の各位に御出席いただいております。

それでは、本村副座長に御挨拶いただきますとともに、これより先の議事の進行につきましては、本村副座長にお願いいたします。

○本村副座長 産総研の本村です。どうぞよろしくお願いいたします。

4回目にもなってくると、立体的にディテールが浮かぶことが求められているので、今回のグループワークの前にはかなりお題に対して詳細なリクエストがついており非常に恐縮ではありますが、ぜひこの第4回でしっかりとしたイメージができて、その後、報告書のほうに展開できればと期待をしております。どうぞよろしくお願いいたします。

○仁科参事官 議事に入る前に、事務局から資料の確認をさせていただきます。

皆様の机の上にクリップどめで資料をお配りしております。本日の会議の資料は、資料4-1が議事次第、4-2が事務局の説明資料、4-3がPwCコンサルティング様からの説明資料となっております。また、席上に配付の資料としまして、座席表と議題要旨をお配りしております。不足等ございましたら挙手いただければと思いますが、いかがでしょうか、大丈夫でしょうか。

○本村副座長 どうもありがとうございました。

例によりまして、チャタムハウスルールで、会議によって知り得た情報の取り扱いにつきましては前回までと同様にしたいと思います。念のため、再度御説明をお願いします。

○仁科参事官 これまでの取り扱いにつきまして、本当に何度も繰り返して恐縮ですけれ

ども、改めまして確認をさせていただきます。

皆様のごところに配付しております設置要綱第6条に基づきまして、本タスクフォースでの録音、録画は、傍聴者の皆様はされないようお願いいたします。報道関係者の方による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いただけるようであれば、これはしていただいても結構でございます。

また、スチール写真の撮影につきましては、委員の方、参考人の方、オブザーバーの方、傍聴者の方、報道関係の方、皆様していただいて結構でございます。

ただし、いずれの場合におきましても、会議によって知り得た情報の取り扱いなどにつきまして、外部でそれを説明する場合には、発言された方を特定せず、していただくようお願いいたします。

今回もこのような形で行いたいと思いますけれども、座長、よろしいでしょうか。

○本村副座長 では、今回もそのような取り扱いをお願いしたいと思います。

では、議論に入る前に、前回の議論のまとめと、タスクフォースの報告書の目次案及び議論のための説明を事務局、宇津木さんからお願いいたします。

○宇津木補佐 事務局の宇津木でございます。

お話を始めさせていただきたいと思いますが、前回どんなことをやったかというのを簡単に見直してまいりたいと思います。

きょう、私は15分いただいていますけれども、3つお話をします。前回のまとめ、それから、このタスクフォースの最終アウトプットに向けた報告書の目次案、それと、きょうどんなことを皆さんに議論していただくかということについてです。

前回どんなことをテーマに皆さんに議論していただいたかにつきまして、簡単に振り返りますと、経営者の人とか、いわゆる出島に出ている人は、どんなマインドセットを持ってほしいものだろうか。それから、出島を機能させる、出島が空振りしないようにするためにはどんなアクションをとるべきか、あるいはとってはいけないだろうかということ。それから、出島の反対語として本国というのが仮にあるとしたら、本業をやっているカンパニーがあるとしたら、そこが資源、いろいろ持っているリソースを出島のほうに開放しない原因、囲い込んでしまう原因は何だろうか、それに対するソリューションはどんなものがあるだろうかというようなことを別のチームでは議論していただきました。

また、全体的にオープンイノベーションを促進していけるようなソーシャルインフラはどんなものがあるだろうかということを議論していただきました。

何でこんな話をしたのかということについて、きょうの議題とも関係しますので一応全体像を確認いたしますと、我々は、時代的なモチーフとしては、第1回に御説明しましたけれども、産業構造の進展等に伴って価値観が制約されていた社会から、価値観の開放が進むような社会に向かっていかないといけないのではないかと。我々のマインドセット自体が、産業あるいは生活面におけるマインドセットが全体的に変わっていく方向に向かっていかないといけないのではないかとということを議論しておりました。

会社の中についてもオープンにしていかなければいけないし、会社の外とのおつき合いもオープンにしていかなければいけないという話があったのですが、我々の制度とか認識がなかなか追いついていなくて、例えば、会社の行動を変えるには経営者が変わればいいのかという人もいます。では、経営者が何で変わらないのかという、経営者の力ではどうにもならないような組織風土の問題があったりする。組織風土は何でつくられるかという、従業員のメンタリティー等でつくられているという、この三すくみ状況についてのブレイクをどうにかしていけないよねという問題意識があったので、先ほどのような議論をしていただきました。

また、会社と外との関係においても、中間領域になる場みたいなものがたくさんつくられて、ここが活性化するようにしないといけないのではないかと。それは一つの会社でやれることではなくて、社会側にも準備できることが何かあるのではないかと。このような全体像で、最終的には価値デザイン社会を迎えていこうではないかと、このようなモチーフを持っておりました。

議論していただいたことを簡単にまとめますと、持たれるべきマインドセットというのは、すごく簡単に言えば、自己万能感というか、いわゆる中二病みたいなのではなくて、自分は間違えているかもしれないなど、相手方との会話において余裕を持てるかどうかというような自己不全感というキーワードが出ました。他方で、事をやり抜くような、個人としてグリットする信念みたいなもの、自信みたいなものも必要だし、目的設定においては、長期的なもの、遠大なものを設定して、何らかの共感を得られるような仲間を募っていけるようにならないといけないのではないかと。

指揮命令系統においては、一元的に上から下へということではなくて、他者に対して自由を許せるかどうか。そして、自分に対しても、遊びを持てるかどうかというようなことが大事なのではないかという御議論がございました。

イノベーターとかサポーターの方々についても、失敗の経験を生かせるような気持ちにならないといけないのではないかと。それから、ビジネスをストーリーで考えると、先ほどの自己不全感とやや似ているのですけれども、自分のことを客観視できるとか、自分事として物事に取り組めるかどうか大事だというようなお話がございました。

そして、イノベーターを取り巻くアクターがとるべきアクション、とらざるべきアクションというのはいろいろございましたけれども、例えば、ウチとソトで区別するようなことばかりではいけないよとか、タスクフォースのキーワードでもあるかもしれませんが、えせ正義の味方とか、邪魔おじというのはいけませんよと。何かをやろうとしている人に対し、つい善意のつもりでの行為が結果として足を引っ張ってしまっているようなこともあるので、気をつけないといけないですよというようなことが言われておりました。

資源が囲い込まれてしまう原因と解決策についての議論に関しまして、既存の組織から出ない原因は、オープンイノベーションの場に出ることが個人にとってのリスクになって

しまうからだというような御議論がございまして、それに対しては、ヒト等のリソースを既存組織から出すために、オープンイノベーションの場と既存組織をつなぐような支援者を置かないといけないとか、そういうことがございました。

本国のKPIと出島のKPIは切り分けて、3つの断捨離などという意見も出ましたけれども、しっかり分けてあげることが必要だと、そのようなソリューション案についても出てまいりました。この辺は割愛させていただきます。

社会インフラの整備によって解決される課題あるいは解決策等につきましても、まずは大企業側が自分のリソースを外に対して開いていくことが大事ですよというようなことが言われておりました。

また、知財に関しましては、知財権の持ち方等について、オープンイノベーションの前に事前にモデル約款等を用意しておいて、ひな型をパターン化できると、オープンイノベーション活動に入っていくやすいのではないかと御提案をいただいたりしました。

このような議論を3回程てまいりましたけれども、これから折り返し地点なのですが、最終的な報告書に向けてどんなことをまとめていきたいかということについて、これからお話ししたいと思います。

報告書の目次案につきましては、今までの3回の御議論と、きょう行う御議論等をまとめていくと、このような形になるかなということをお示ししておりますので、ごらんいただければと思います。ちなみに、きょうはこの目次案で言うと、ここの赤線のところを皆さんに議論していただくということを考えております。

大きく見出しを言えば、オープンイノベーションを取り巻く現状認識、価値デザイン社会において求められるオープンイノベーション像、実質的なオープンイノベーションにおける課題、望ましいマインドセット、企業等の自己変革を促す手段について。きょうは、その手段の中の一部としての実質的なオープンイノベーションを実践する個人の適性あるいは人事制度、知財制度等について、お話ししたいと思います。

次回以降なのですが、実質的なオープンイノベーション促進のためのプロモーションの方向性等についても御議論いただきたいと思っております、これらをまとめて報告書にしていきたいと思います。

ちなみに、きょうのここがぱっと出てくると断絶感があるかもしれないので、実質的なオープンイノベーションへの取り組みの診断って何だっけということについては、次のページにまとめてあります。

ここまでの議論では、実質的なオープンイノベーションが行われているかどうかの診断は、風土とか個人のあり方、経営者の問題とかということを見ていくと診断ができるのではないかと。もう少し細かく要素は出てくると思うのですが、大きく着目すべきポイントはこれらなのではないかというようなことがあったので、そこはそことして踏まえた上で、きょうの御議論に入っていいただければと思います。

実質的なオープンイノベーションが行われているか否かの診断と書いてありますけれども、

その判別基準として、仮の案なのですけれども、基本的考え方というのもまとめてみました。設定した時間内において社会変革を伴う、または伴うことに貢献することが見込まれるような新たな価値を創出できている、または創出に向けて進んでいる。プロセスも評価するということがあるのではないかと考えております。こちらについては御議論あると思いますので、御意見を頂戴できればと思います。

実質的なオープンイノベーションの診断項目、具体的には16ページに書いてあるようなことがあるのではないかと、まだ作業の案でございますけれども、まとめているところでございますので、御参照いただければと思います。

さて、ここまでが準備でした。

きょうなのですけれども、きょう何をするかというのをこれからちょっとお話しさせていただきますと思います。

18ページをごらんください。事前にお知らせしていた議題の案と少し変わってしまったチームの方がいらっしゃるのは本当に申しわけございません。検討を重ねまして、少しテーマを変えさせていただきました。

数字で1と振られている、こちらの班の方とこちらの班の方につきましては、18ページに書いてあるテーマに取り組んでいただきたいと思います。実質的なオープンイノベーションを実践していくような個人の適性・役割の診断に使える行動とか性格にはどんなものがあるのでしょうかということを、特に1-aと名づけておりますテーブルの方には、シードステージで求められるようなことを、1-bと名づけさせていただいていますチームの方には、それよりは少し進んでいるアリーステージ側において求められる行動特性あるいは性格みたいなものを出していただければと思います。

後ほど、これらを事務局のほうでまとめさせていただいて、シードステージでは、オープンイノベーションチームとしてどんなファンクションが求められるか、それにひもづくような行動とか性格にはどういうものがあるのかということを出して、最終的には、どんな機能が最初のほうのビジネスフェーズでは求められて、それに適した人はどのようにするとふるい出せるかということをつール化できたらいいなと考えておりますので、そのための御議論ということになります。

真ん中の2つのテーブルの方々には、19ページの2と書いてあるところの議題に取り組んでいただきたいと思います。簡単に申しますと、オープンイノベーションを実践するような人事制度とか人事機能のあり方を、オープンイノベーションの場側において、どんな人事制度やどんな人事機能があったらいいかということを中心に御議論いただきたいのが真ん中のテーブルになります。

オープンイノベーションの場が、いわゆる我々が使っている「場」とか「出島」という言葉であるとする、そちら側ではない本業側、本国側においてどんな人事制度、人事機能があるとオープンイノベーションあるいは出島が活性化するかどうかということについて御議論いただきたいのが、正面向かって左側のチームの方々ということになります。

私から見て一番向こう側におかけの皆様については、実質的なオープンイノベーションを促進するような知財制度とか知財機能のあり方について、御議論いただきたいと思っております。

我々が、とりもなおさず最終的に目指したいのはこういう世界でしたねということを確認いたしまして、私からの御説明とさせていただきます。

以上でございます。

○本村副座長 どうもありがとうございました。

最初に、14ページの報告書目次案について、御質問、コメントがありましたら伺いたいのですが、いかがでしょうか。よろしいですか。

では、この方向で進めるということでお認めいただいて、ありがとうございます。

次に、議論の方向性です。本日の議論について、確認や御質問、テーブルごとに確認したいことがあれば、このような形の議論で大丈夫か等がありましたら、この場で。よろしいですか。

では、このような方向で本日の議論を進めていただきたいと思います。もし、また報告書の目次案など、コメントがありましたら、事務局のほうに随時言っていただければと思います。

次に、討議に先立ちまして、本タスクフォースにおける検討に資するべく、参考人からのプレゼンテーションをPwCコンサルティング合同会社様よりお願いしたいと思います。本日の議題に関連する企業の人事施策などについての発表ですね。よろしく申し上げます。

○PwC 御紹介ありがとうございます。前回に引き続き、失礼いたします。

資料4-3に沿って、人事・組織の施策について御説明します。

3ページをごらんください。初めに、国内外の企業に対するアンケートから見てとれる日本企業の組織文化の特徴についてお話しします。

御存じのとおり、日本企業は組織文化を重視します。組織文化は、戦略やオペレーティングモデルよりも企業業績にとって重要だと考える経営者も多いようです。

4ページをごらんください。では、その組織文化とはどのようなものか。

タスクフォースでも課題認識されてきた、コンサバティブな文化であることがデータとしても示されています。価値共創に即した組織文化の形成は道半ばであると考えます。では、どうすればいいのか。

5ページをごらんください。タスクフォースのこれまでの議論を受け、価値共創の実質化へ向けた組織の状態を整理しました。まず、価値共創が実質化した状態とは、企業全体が共創の文化をインストールし、社内外の多様な価値共創に組織の「個」が参画している状態と考えます。まさに今、タスクフォースでも議論されていますが、日本企業では、ケース1のように既存組織とは切り離された出島をつくり、出島起点でオープンイノベーション、価値共創を推進する方法が見られます。その中で、今後、価値共創を拡大、実質化するためのあるべき方向として、ケース2のような権限・資源を与えることによる出島の

拡大、また、ケース3のような既存事業を含むあらゆる部門が価値共創に参画する出島と既存組織の接続、これら2つのケースを見越した施策が企業に求められると考えます。

そのために必要な施策の全体像を6ページに示しました。本調査の対象とした企業においては、出島の有無に限らず、ビジョン・目的づくりや、個のマインドづくりといった全社的な取り組みを推進、また、既存組織と出島の両方に対し多様性を包摂する組織文化形成に向けた人事・知財等の機能整備を図っていました。

7ページをごらんください。人事・組織の基本的な考え方を示しております。表の左側に、従来一般的に見受けられた人事・組織の特徴を、右側に、価値共創を実質化するために求められる人事・組織の特徴を示しております。

右側、これから求められる人事・組織の特徴とは、多様性と個へのフォーカスです。例えば、企業のビジョン・目的を理解し、みずから行動するエンゲージメントの資質のある多様な人材を採用。企業色に染めるのではなく、個起点のキャリアや活動支援を通じた育成、個の強みにフォーカスした評価、個起点での多様な活動、社外活動の促進といったことが特徴として挙げられます。

では、ここから、採用、育成、評価、社外活動の促進の4つの観点から、具体的な施策例を御紹介します。

8ページをごらんください。まず、採用についてです。

1点目、外部人材の採用においては、いわゆる出島向きな人材を初めとする多様な人材を採用し、それら人材を出島のみならず、組織全体に配置している企業が見られました。

2点目、社内人材の登用については、既存事業と出島での交流を促進するため、社内人材を出島や社外に送り込むといった取り組みが見られました。

9ページをごらんください。育成についてです。

1点目、企業内における人材育成・経験づくりについては、個が目的を持ち、主体的に社内外の活動に参画するための研修、教育の実施が見られました。加えて、部門・組織の枠を超えた活動の促進に取り組む企業もあります。

2点目、社外での人材育成・経験づくりについて。出向・留職による社外での経験値向上や日常的な異業種との交流機会の設定などが挙げられます。

10ページをごらんください。評価についてです。

1点目、日常業務での「挑戦」の奨励については、駆動評価を取り入れることにより、社員の挑戦を省令・評価している企業が見られました。

2点目、中長期的な視点での「挑戦」の奨励は、多様な人材を可視化するだけでなく、個人が自分に合った方法で挑戦し続けられるよう、個人に処遇選択の自由を与える取り組みも見られました。

11ページは御参考でつけております。多様な人材を評価する上での工夫として、コンピテンシーや評価軸を変えるとといったことはよく話題に上りますが、それだけでは不十分で、評価手法も同時に変える必要があるということが企業の取り組みから示唆されております。

12ページに移ります。最後、社外活動の促進です。

1点目、日々の勤務形態の柔軟化。社外活動の許可や社内での勤務形態の柔軟化に取り組む企業が見られました。

2点目、社外への多様なパス整備については、目的・職位に応じたパスの多様化や、出た後に戻ってくる仕組みの整備などが挙げられます。

以上、価値共創の実質化に向け、企業に求められる人事・組織の具体施策について御説明さしあげました。御清聴ありがとうございます。

○本村副座長 どうもありがとうございました。

今の御発表について、御質問、コメントなどはありますか。

私のほうからちょっと確認したいのですが、とても具体的でよかったと思います。7ページ、基本的な考え方の中で、組織型だった愛社精神とか組織コミットメントから個人にということがあるのですが、出島でさらに相互作用が期待されると思うのです。だから、全体、個人、さらに新しい形のシナジーという3番目に関する考え方や調査などはございますでしょうか。施策を打つといったときに、どこのフェーズで、一旦個人に開くという前半のフェーズと、さらにそうした個人が集まってシナジーを生むという後半もあるような気がしたのです。

○PwC お答えが若干変わってしまうかもしれませんが、いわばパーパス経営ではないですが、企業が自分たちのほうに合わせてほしいというより、同じベクトル、同じ方向性を向こうというほうに何となく愛社精神、それをエンゲージメントと表現しているところもあるのかもしれないのですが、そういった形に変えていこうとしている。

ただ、お伺いした企業ですと、明確にそうやっているというよりは、どちらかといいますと育成や評価とか、そういったほかの観点のところから、経営層が目指しているものが社員に徐々に浸透していくというのですかね。ベクトルをそろえていくといいますか、行動を変えていくといいますか、そういった形の変化を加えていく企業様が多かったのかなという印象でございます。済みません。お答えになっていないかもしれません。

○本村副座長 つまり、一旦従来の枠から外れて発散させるフェーズと、発散して個人が主体的に考えた後、もう一回収束するというような、発散フェーズと収束フェーズの施策に違いがあるかなと思ひまして、この後の議論の中でも、その2つを意識するときには参考となる見分け方などがあれば。

○PwC ちょっと視点が変わります。例えば企業として将来目指していく方向性について、こういった何か、Howを使って世の中に価値を提供しますというものもあるのですが、こういった世の中を実現していきますみたいなWhat側の定義を企業がしているかというのが一つあるかと思ひます。What側の定義について具体的にしていくというよりは、具体的なだけけれども誰も達成できないといいますか、かなり長期的な視点を持った将来の目指すビジョン、それがWhatですかね。そういったものを提示していく。逆に言うと、企業側がやることはそこでとどまっているのですね。そこに個人が沿わせていくという感じで、



それに沿う、共感する人は自然と集まるかもしれないというのが、理想的な姿としては語られるところがあるかもしれないですけども、それを多くの企業がやれているのかというと、若干怪しいところがあるのかもしれない。

○本村副座長 その2つに分けた後半の収束側は、従来スキームでやるのか、出島でやるのかも含めて、まだ不透明。

○PwC まだ不透明かなと。逆に言うと、出島の部門の方は結構、経営層に対してナラティブに自分たちの考えを伝えて、あなたのビジョンに沿っていますよというアピールをしなければならなくなっていますとか、どうしても現実的にはそういった形で、出島側が企業の目指しているビジョンに沿っていますというようなアピールをする努力をしていらっしゃる出島の部門の方がいらっしゃいますね。

○本村副座長 そうすると、収束フェーズの後半は、調査では明らかになっていなかったということで、もしかすると1-bとか該当するグループの議論で深めていただいたほうがいいかもしれませんですね。どうもありがとうございました。

どうぞ、お願いします。

○齋藤委員 この後半のほうの調査について質問させていただきたいのですが、私自身、出島のアライアンス組織を運営しているのですが、企業とか外資系、非製造業とかによってかなり施策が違うので、ヒアリングされたところはこういった企業群であるとか、専門家というのはこういった分野なのか、ちょっと補足いただけると資料の理解が進むのですが。

○PwC 前回、中間報告をさせていただいた企業様が数社ございまして、開示させていただいた話ですと、コマツさんであったりとか、コニカミノルタさんであったりとか、クレディセゾンさんであったりとか、国内ですとある種、出島を歴史的に結構早くからつくられたり、ないし出島はないのだけれども、ちょっとそれ的な活動をやられている企業様を対象にさせていただいたところでもございました。ほかにも数社あるのですが、社名は申し上げられないのですが、出島を持っていて、かつ、それが、御苦労もされているのだけれども、最近つくりましたというよりは、少し事業的成果が見えてきたぐらいのフェーズに入っているような国内の企業様ですね。

海外ですと、北欧の企業様であったりとか、ある種、価値共創と言われていくような産学連携だけではなくて、市民であったりとか、いろいろなパートナーと組んで活動されているような企業様です。前回お出ししたものと、例えばノボノルディスクさんとか、そういった企業様にお話を聞いたところでもございました。

○齋藤委員 ありがとうございます。

○本村副座長 どうもありがとうございます。

どうぞ、お願いします。

○小城委員 3ページと4ページで質問があるのですが、このサーベイをとった対象の企業のプロファイル及び回答者はどんな方だと思っていただければいいですか。

○PwC こちらはちょっと分散があるのですが、基本的には経営層に近い方に、弊社のほうでCEOサーベイ等をやらせていただいている関係で、CEOに当ててとらせていただいているという感じでございます。地域はバランスをさせて、欧米プラスアジアも含めてやらせていただいている感じです。ですので、基本的には経営層の意見としてとらせていただいているものではあるかと思えます。

○小城委員 企業は全部、上場企業ですか。

○PwC 上場企業ですね。比較的大企業が多い形にはなるかと思えます。歴史的な企業ということです。

○小城委員 ありがとうございます。

○本村副座長 どうもありがとうございました。

あとはよろしいでしょうか。もし、また議論する中で不明な点がありましたら、ディスカッション中でも御質問いただければと思います。

では、グループ討議について、事務局より御説明をお願いします。

○仁科参事官 今回、第4回も引き続きまして、皆様、既に島に分かれていただいておりますが、グループ討議をお願いしたいと思えます。5つのグループに分けさせていただいております。

皆様には、先ほど事務局から資料4-2で御説明しました議題につきまして、それぞれ御討論いただく形となっております。御討論いただく時間は35分間とってございますけれども、これまで同様、最初の5分間はディスカッションをせずに、御自身の御意見を附箋に書いていただくというところから始めていただければと思います。その後の時間管理につきましては、各グループの中に進行役がおりますので、その指示に従っていただければと思います。

各グループでの議論が終わりました後、各グループの中にいらっしゃる委員の方から、各グループ3分間程度でグループでの議論の内容を発表していただきたいと思えますので、そちらのほうもよろしく願いいたします。

皆様の机の上の資料の一番下のほうに「机上のみ」と書きました、「第4回会合の進め方」と書いてあります資料をお配りしてございます。そちらの3ページを見ていただきますと、各グループのメンバー表がございます。

4ページ目には、先ほど私から申し上げましたが、5分間は黙々と、討論せずに御自身のお考えを附箋に書いていただいて、模造紙に張ってくださいということを記載してございます。

5ページ目には、基本的なルールとしまして、思いついたことをたくさん書いていただくとか、コメントは短くする、ネガティブな発言はしないという、これまでと同様のルールを記載させていただいております。

私からの説明は以上でございます。

○本村副座長 では、後ほどグループごとに発表いただくということで、各グループで議

論のほうをお願いいたします。

では、よろしく申し上げます。

(グループ討議終了)

○本村副座長 では、全体で討議に入りたいと思います。

まずは1-aからですね。1-aの代表者の方、マイクを。

○田所委員 1-aの田所です。

1-aは、イノベーター人材とかいろいろ出たのですけれども、やはり一番根幹にあるのは、実現したいことがある、パッションがあってビジョンを持っているとか一般的なところだと思うのですけれども、あとは、そこだけではなくて、ビジョンを持つだけではなくて、役割としてはリアリストといいますか、それをちゃんとエクスキュートしていく。表現としてはコンバインとあるのですけれども、ビジョンを持ちつつもちゃんと実現するということですね。

あとは、私も書いたのですけれども、やはりクリアワールドビューというか、あるべき世界を考えていて、現段階、2019年ではなくてちょっと先ですね。2024年とか2029年、10年先に向けてフューチャーオリエンテッドに考えていって、それに対してワールドビューがあって、そこに対して、これは結構コンセンサスがとれたのですけれども、やるということは、つまり、まだわからない部分もありますので、英語で言うとエクスペリメンタルという表現になったのです。つまり、実験的にやっていく。実験的にやっっていって、そこからフィードバックをもらって、回していくということですね。

あとは、やはり人を巻き込む力。当然、ビジョナリーであり、リアリストという側面がありますので、私が好きな表現としてはストーリーテラーというのがあるのですが、今のストーリーではなくて、ちょっと将来のフューチャーオリエンテッドなストーリーを他人に伝えていく。それによっていろいろな人を巻き込んでいく力ですね。

特徴としては、今、2019年とかそういうところにフォーカスしているわけではなくて、0→1ですので、当然、オープンマインドを持って、あとは、フューチャーオリエンテッドですのでコンサバティブに考えない。プラス根幹にあるのは、やはり前向きということで、将来に向けてよくなるということですね。

おもしろいところとしては、Toddさんが言っているのですが、やはりシステムシンカーというのがあって、システムシンクは私も聞いたのですけれども、つまり部分最適ということではなくて、よりビッグピクチャーといいますか、ある特定のユーザーにフォーカスする、ある人だけにフォーカスするのではなくて、システムなのでまさに全体、ビリヤードの玉突きと一緒になのですけれども、そういった因果連鎖とかがあると思うのですが、玉を突いた後にどのように動くかということも考えた上で考える力であったりとか、こういう感じでした。余りまとまっていなかったかもしれません。(拍手)

○本村副座長 ただいまの1-aについて、御質問とかお気づきになられた点などはありませんでしょうか。例えば1-bあたりが望むこととかで、佐藤さん、いかがでしょうか。

○佐藤様 ちょっと考えます。

○田所委員 そこで言うと、CX0みたいな話があって、CF0はどこだみたいな話があったのですけれども、ここの人たちは0→1ですので、CF0とかC00みたいな人たちは1→10に近いのかなということですね。こちらはあくまで0→1というところなので、まさにどういうパースペクティブというか、ワールドビューがあるというのはすごく大事で、かつ、まだこの段階は組織としてそんなに体裁もなしていないので、どちらかというときに本当に発散しつつ、実験で回すみたいな状況かなと思っています。

○松岡課長 あと話題に出たのは、一人ではないのではないかと。一人でこれを全部できるスーパーマンというわけではきっとなくて、これは複数の人の組み合わせで、イノベーター的な集団ということでスタートすることもあるのではないかという話もありました。

○本村副座長 重要ですね。チームアップ性というのは確かに1-bでも話題に上がっていましたので、後で関連させて議論もできるかと思います。

ほかにいかがでしょうか。ほかのグループの方はいいですか。

では、どうぞ。

○佐藤様 せっかく指していただいたので。やはり何人かそういうイノベーターが必要だという人たちがチームになっていくことによって、1-bの2なり3なりにつながっていくところだと思うので、1-bのほうでも少し出したのですけれども、捨てる力みたいなものがすごく重要なかと思っています。やはり現業にとらわれないで、みんなある意味、狂った感じになって、一緒にやっついこうぜという判断ができるマインドセットは重要なかと思いました。

○本村副座長 ありがとうございます。

ほかによろしいですか。

では、関連させて1-bということで、話題としては広げたいと思います。岩波さん、お願いします。

○岩波委員 1-bの岩波です。

1-bも1-aとかかわってくるのですけれども、1-aのイメージが、1-aの人は欲求がすごく強いと思うのです。めちゃくちゃ欲求が強くて、欲求のレベルはいろいろあるのだけれども、とにかく欲求が強いのです。何かをやろうと思っているという、いわゆる変人とかアーティストとかそういう系のイメージだと思うのですけれども、1-bの人は、それを受ける受容性がなければいけないというので、それをつないであげる人が必要で、突っ走る、すごいエネルギーを持ってぶわっに行く人に対して、それが社会的にどんな価値になっていくのかということをつないでいける、そんな受容力がある人が必要だよという話をしていました。

2、5、9とありますけれども、0→1で、1→10のところのどの辺かなというのをこ

ここで分けてみたりしました。2のところは、まさに母性的だよねとか、ちょっと表現がいかがいかわからないですけども、バーのママとか、秘書とか、そういういろいろな人の多様性を理解してあげて、そこに対していろいろな組み合わせができたか、アドバイスをしてあげられる。経験としては、いろいろなところを転職してきたとか、視野が広い、経験豊富な方が多分いいのじゃないかと思ひます。

例えば最初の人の欲求がすごく強いとしたら、1-bの人も欲求は強いだけでも、比較的その欲求のレベルが、自分が承認されたいとかそういう欲求ではなくて、社会にとっていいことをしたいとか、物事をうまくいかせたいと思うような、徳が高い人が結構いいのだからという話をしていました。人間理解が深いとか、あとはアーティストに対する共感力がちゃんとある。

5ぐらいになってくると、まさにこれはチームアップとかその辺になってくるんですけども、具体的にビジョンがちゃんと描けるとか、Whyが語れるとか、その価値が世の中にとってどういうメリット、デメリットがあるのかということをやちゃんと表現できる人。

あと、評価の先送りができるとか、待つことができるということも、すぐに評価しないというので挙がりました。

さらに、どんどん9のほうに近づいてくると、父性的なものが強くなってきて、ゴール志向とか、継続力がちゃんとあるとか、政治力があるとか、地に足をつけていくとかいうことが必要になってきますねというところでは。

こういうところを、これも同じように一人でできるわけではないので、チームアップの組み合わせ、才能の組み合わせでそれぞれこの辺の役割をどうチームとしてオーガナイズできるかというのがとても重要ですねというところでした。（拍手）

何かサポートがあれば。

○本村副座長 今の1-bについて、いかがでしょうか。制度の側からか、あるいは1-aの側からか。0→1のほうから見たときに何かリクエストとか。じっくりきますか。接続していけそうか。

どうぞ。

○齋藤委員 補足なのでんですけども、0→1か1→10かという議論はどこでもよくやると思ひますが、1→10をこれだけ解像度を上げて議論したことは意外となかったねという話をしている、1を2にするところのパワーと、9を10にするパワーは全然違うのではないかという話をした中で、いろいろ出てきたら、最終的にこのように、2は女性とか寛容性で、寛容性はずっと必要なだけですけども、9になったらもっとそれをより価値化していく能力とか、汚いというか、いろいろな人とか物とかお金を引っ張ってくる力というのが必要で、どこが一番難しいのだからみたいな話をしている中で、時間切れにはなつたんですけども、本国とのつながりというのは9になると意識していかなければいけないので、このあたりの人材は結局一人ではできないから、組み合わせだよねという話をこちら

のテーブルでもしていました。

○本村副座長 ありがとうございます。

では、順番にどうぞ。

○田所委員 コメントで、よく話す表現としては、こちらはWhy型と言っていて、0→1なんてそもそもなぜやるかというところの前提条件、Whyの部分ですね。多分、1→2はWhatだと思うのです。そこからWhat、何をしていって、5になるとHowになっていって、汚いと言われましたけれども、政治的などところで言うとWhoになっていくと思うのです。

WhyからいきなりHowに飛ぶのではなくて、そしゃくして、そこからWhatになって、Whatになったからこそ、そこで初めてHowというのができて、Howになったので、誰にやらせるかということで、もっと1→10から10→100かもしれないですけども、フォロワー的な感じでWhoになるのではないかということで、結構そういう議論をします。

○岩波委員 あと、私が個人的に今すごく気にしているところがあって、こういうのを語る時に、大体、スキルベースのイメージとかコンピテンシーベースになりがちで、人間性の真価みたいなものはどこかに入れたほうがいいなと個人的にはいつも思っています。人間性というのは、徳という書き方をしていますけれども、ちょっと前も言ったかもしれませんが、例えば真善美の感覚があるとか、大局観があるとかいうのは実は哲学的なところから出てきたりするもので、そういうものがあるほうが、イノベーターもそうかもしれないし、2とか3のあたりで、その辺があるほうが実は現実とのつなぎもしやすいのかなといつも思っています。

○住田局長 この0→1と1→10のつなぎですね。それを0→1側でどこまでやっておいて、1→10のところはどこからやるのか。そのつなぎができる人というのが、もちろん1→10側にもいたほうがいいし、0→1側にもいるときっと一番よくて、そこもさっきのチームアップと関係するのですけれども、0→1チームにインターフェースの人がいて、1→10チームにもインターフェースの人がいるとうまくつながる。場合によってはそこを誰かが兼ねてもいいということのような気がします。

○本村副座長 今の制度側のほうから何か、制度に落とすときに気になる点とか確認したい点はありませんでしょうか。人間力とかは一番制度にしにくいところではないかと思うのですけれども。

では、発表の中で、今のようなテーマを拾っていただけると幸いです。

次に、2のほうに移りましょう。どうもありがとうございました。（拍手）

では、2-aの代表者の方、お願いします。

○属委員 2-aの属です。

2-aの質問は、オープンイノベーションの場にいる人が幸せに働けるための人事制度や人事機能ということなのですけれども、僕ら、そもそも人事制度や人事機能がわからないわけではなくて、多分、イノベーションに対するマッピングが上手にできていないからわからないので、それがきちんとひもとけたならば、既存の人事部の物の考え方でもセッ

トできるのではないかと考えています。

1つマトリックスにしました。イノベーションはクローズドなイノベーションとオープンイノベーションがありますよというのが1点と、こちらがインクリメンタルとディスラプション。さっきのと言うと、シードステージみたいな0→1はどちらかと言うとディスラプションに近いかもしれませんが。アーリーステージというか、1→10がインクリメンタル、増加分ですね。そういった考え方になっています。

例えば、これを1つの会社だとした場合に、まず、オープンイノベーションなのですけれどもインクリメンタルなことというのは、既存の本国からリソースの調達が主な仕事になってくると書いています。ディスラプションも当然イメージしなければいけない。なぜかと言うと、例えばベンチャーキャピタルみたいなことと言うと、一発当てるようなものがないと投下資本を回収できなかつたりするので、ある程度ディスラプションへの視野も持っていなければいけない。それが実はこの会社と言うか、ここの場全体のトップの役割で、これはNext CEOと書いています。Next CEOと書いているのは、本国といずれこの場自体がとってかわるぐらいのイノベーションをどんどん生んでいかなければいけないという意味では、本国のCOOが今までは次のCEOみたいに一般的に言われていたと思うのですけれども、ここで言うところのチーフイノベーションオフィサーが、この場そのもののデザインに入ってくると。

ディスラプションでクローズドモデルというのは、ここはcrazy of crazyと書いていますのですけれども、コミュニケーション能力もないし、共感能力も低いけれども、テクノロジーは詳しいとか、未来はこうだと、視野は狭いが遠くまで見ているとか、深く見ているみたいな人がいる。こういう人がいないと突破できないかもしれない。

クローズドというのはマイナスな意味ではないのですけれども、広げるというよりは、この組織という意味のインクリメンタルなこともあるので、営業マインドがあると。1から10にやっていくというのは、当然営業マインドがないと数字はつくれませんので、そのようにまず分けました。

これを一つの会社とした場合に、ここはやはりCEOで、ここがCFOで、ここがCTOで、ここがCOO。仮にわかりやすくするためにですけれども、こういうマップをつくって、うちの班は議論しました。

最初に人事制度という質問があったので、みんなばらばらに、ばっばっばと書いたのですが、ぼやけてしまったので、一回マップを置き直そうということで、このようなマップを引いて、出てきた意見を置いたのです。こうやってマップをつくって置いてみますと、当然ですけれども、ここの人にここの人を評価をする必要はないですね。ここの人をさけるべき評価は、私たちはわからないわけではないと思うのです。ここの人を評価もわからないわけではない。

どちらかと言うとこちらがプロセス寄り、こちらが結果寄り。恐らくですけれども、7対3とか8対2ぐらいの人員を採れたらいいかもしれませんが、ここ的人是ここの人を

外部とつながってハイアリングしてこないといけないかもしれませんし、ここの人は全体を見た上で成果をここと握る。

でも、この人も、実はここのCEOとは、いつ寝首をかかれるかみたいな感じかもしれませんので、ここの人がうまくやる。アメリカ型の会社はCFOのほうが株主とのつながりがC00より強かったりするという局面もあると思うのですけれども、そういうリソース全体を見る。エッジで営業マインド。こんな感じでやると、それぞれに必要なとする人事制度ができる。

今までの議論というのは、どこかに寄った議論をしていたので、実はその制度とかコンフューズしてしまうのではないかなという形でありました。（拍手）

○本村副座長 どうもありがとうございます。

では、補足をお願いします。

○小城委員 補足します。屬さんのすごいマトリックスが出たので、私はきょう来てよかったなと思っているのです。多分、オープンイノベーションとか報告書を出すと、こんなものやっているぜという企業はいっぱい出てくると思うのですけれども、ちょっと待ってくれと、君らは実はここなんじゃないかと、本当に狙うべきはここなんじゃないかということで、これをこっちに広げるという意味では、このマトリックスはすごく意味があると思うのです。

あと、クローズドとオープン、私なりの解釈を言うと、クローズドは本当にイノベーションそのものをつくる人で、オープンのほうはその場を運営する、どちらかという運営側、もしくはヘッドクォーター側のイメージで、これが中身を込めるとこんな違いなのですね。

でも、いずれにせよ、この水平軸、この一本線がすごく大事だと思っていて、これはこちらに広げて、この全体をスコープにとったような制度を設計しないと、我々が本当に狙っているオープンイノベーションはできないのではないかということが、この屬マトリックスの一番のメッセージなので、報告書の目次が決まった後でこんなことを言うのは恐縮なのですけれども、報告書の根幹に入るぐらいのフレームワークの力があるのではないかなと、我々は自画自賛しております。

以上でございます。（拍手）

○本村副座長 では、これを受けて事務局側から、ぜひ、目次案に関して、どなたか。施策にマップができて広がりが出たので、報告書の目次案の広がりとしてはどうですか。

○宇津木補佐 確かに全体の中でオープンイノベーション、例えば社会の中でオープンイノベーションをどう捉えるかとか、そういうことをやっていかないとオープンイノベーションの行き詰まりは解決しないという思いを持っておりました。それは社会の中でどうオープンイノベーションを位置づけるかだけではなくて、いろいろなもの、これは人事制度もそうかもしれないし、人間のキャラクターかもしれないけれども、それらをいろいろな地図の中に位置づけるということは必要だと思っていました。



むしろ、今日のお二人の御指摘を受けまして、果たして我々のつくった目次案が、ちゃんとそういった地図の中に落としているかどうか。全体像、全体というのはどこかというのを認識した上で、我々が扱っているのはどの部分だとかいうことをちゃんと認識できているかというのを、目次の目次みたいなものをもう一回考え直した上で見てみて、それでまた皆さんに、こんな感じでよかったですかというのをお尋ねさせていただきたいと思いますので、またそれをやりとりさせていただければと思います。

○住田局長 一言申し上げますと、実は、まさに今おっしゃったような問題意識はもともとあったのですけれども、我々、説明が十分ではなかったかもしれませんが、実質的なオープンイノベーションと最初からずっと言ってきたのです。そこのところはかなり思いを込めていたつもりなのだけれども、それはこういうことですよというのを最初に書くと、今の目次がいかにもこっちを扱っているのだということがわかるかもしれないなと思いました。

○宮澤委員 全くそのとおりで、ここで議論していて、やはりよくわからなくなってしまうのは、ここはイノベーションの議論をしているのか、オープンイノベーションの議論をしているのか、実質的なオープンイノベーションなのか、普通のオープンイノベーションなのかごっちゃになっていると、すごく一般論の話で、どこかで聞いたような話をきれいにまとめてもおもしろくないな。

おっしゃったように、最後の報告書は、通常、オープンイノベーションはこういうふうに言われているけれども、実質的オープンイノベーションはこうでなければいけないという、その対比がクリアになったほうが、聞いている側としては、ほかの報告書と違うのだなということ、ちょっと色濃くされたほうが、我々もやっている意味があるかなと思いましたので、補足しました。

○松岡課長 経済産業省の技術振興課の松岡です。

ナインシグマの松本さんと議論をすることがあって、やはり4象限で考えたほうがいいねという話はどうしても出てきます。その話をしているときの切り方というのは、新規事業なのか、既存事業なのか。それと、技術が今あるものなのか、新規技術なのか。そんな切り方での4象限で切って、技術も新しくマーケットが新しいところのオープンイノベーションは、成功例は余り見ないよねと。でも、本当に欲しいのはここなのではないかみたいな、そんな話を彼としたことがあります。なので、そういう切り方もあるのかなとは一つ思います。これは御参考ということです。

これも実は既存の事業からのにじみ出しという意味で、コア技術に近いところとか、コアマーケットに近いところというふうに切ると、実は9つに切れて、皆さん御存じかもしれません。4つに切ったり9つに切ったりという分析をやって、進むところを考えようぜという議論をしたりします。

○属委員 3次元にして、2掛ける2掛ける2でいいかもしれませんね。

○本村副座長 ほかによろしいですか。ほかに何か。

○田所委員 きれいにまとまっているのですけれども、私がよく議論するのは、インクリメンタルとディスラプトの間にコラボレティブイノベーションというのがあって、例えばこれはタクシーとかです。これがUberですね。でも、中国の滴滴出行とかシンガポールのGrabというのは、現状のインクリメンタルなリソースを使って、インクリメンタルをやるどころからリソースをもらって、それでディスラプティブなことをやってるのですね。

4象限マトリックスはわかりやすいのですけれども、実はこの間にそういうイノベーションもあったりするというのが一つあると思います。

○本村副座長 第3のサードプレスの緩衝帯というのは、すごく重要な御示唆をありがとうございます。

ほかによろしいですか。

では、このあたりは、目次のメタ目次のような位置づけを明確にとということで、また次回以降よろしくをお願いします。

次に、2-bの代表者の方、よろしくお願いします。

○大久保委員 大久保です。それでは、2-bの報告をしたいと思います。

こちらは本国を中心とした人事制度です。人事制度は、大きく分けると、採用と育成の領域と、評価の領域という、2つがあると思うのですけれども、議論の中心は評価の話をしたのですが、ちょっと先に採用と育成の話を前置きでします。

日本の採用は面接を繰り返して行って、なるべく欠陥のない人間を採るという仕組みなので、そもそも日本の採用はイノベーションと相性がよくないのです。

育成に関しても、昨今は人事異動の幅もそれほど大きくないため社内のリソースを全部知っている人というのは余りいなくて、人事評価も短期の人事評価でやっていますから、基本的にはイノベーションにチャレンジするマインドセットを育てていないのです。つまり、下地が非常に薄い中で、どうやってそこからオープンイノベーションを担う人材を出島に持っていくのですかみたいな議論になるわけですね。

みんなで議論したのは評価の話なのですけれども、悩ましいです。出島にオープンイノベーションを担えるような人間を引っ張ってこようとするとうまくいかない。なぜなら、もともと本業でやっているほうが圧倒的に評価されるからです。本業のほうが利益が大きくて、事業が大きくて、管理人数が大きいですから、職級も高くなりますし、オープンイノベーションなんてやってもしばらく時間がかからないと成果は上がらないので、その期間評価でいえば、いい点数は絶対につかないのです。

ということからすると、多分、出島に行く人が損をしないようにするためには、一国二制度にするしかない。つまり、本業でやっている通常の人事制度と出島に行っている異動期間の評価制度というのは別物にせざるを得ないと思います。

一つのアイデアとしては、本業にいるというのは、ある意味、一番ローリスク・ローリターンなので、自分でベンチャーを立ち上げるというのは、ハイリスク・ハイリターンなのですけれども、その中間型を出島でオープンイノベーションにチャレンジするという

ものにしたらいいのではないかということです。つまり、出島に行っている期間が例えば2年とか3年あったとしても、その期間にやった仕事が後に時間を置いて花開いて業績に結びついたときには、何らかの形で本人にリターンがあると。それはストックオプションなのかもしれませんけれども、何がしかがあるというような制度にするべきだと思います。そのあたりの制度が整わないと、現状でいけば、あなた、出島に行ってやってくださいと言われたら、損する覚悟で行くということになってしまいます。

そのあたりの人事制度の一国二制度パターンをきちんとつくるのが、一番、本丸としての大事な人事制度的な観点かなと思います。現状は、一回出島に行くほとんど本業に戻れません。出島に行った人間は、そもそも下に見られるか、もしくは本業に反旗を翻した人間にしか見えないので、そういう人間がまた本業に戻って、2年間なら2年間行っていた期間をマイナスにせず、むしろプラスにして本業に戻るというキャリアパスはないのですね。そのあたりのところが人事制度的に言うと改定する大事なポイントかなという議論をいたしました。

以上です。（拍手）

○本村副座長 非常に現状のペインの部分クリアに表現いただき、ありがとうございます。

今の御発表について何か御意見、御質問、いかがでしょうか。補足でも構わないので、挙手をお願いします。

○属委員 ありがとうございます。

いろいろな企業さんと話しているときに、実は人事部が出す人をチョイスする権利を持っていないのですね。事業部長が抱えていると。事業部長は、まさに今、大久保さんがおっしゃったような形で、手元にいる兵隊が減るのに予算が減らないと、しかも、こいつが数字を抱えているという、抱えて出さないのです。この人の思考は本当に最悪ですね。そこしか見ていない。それを、逆に出すこともプラスになるような、行く人もそうなのですけれども、喜んで出すよと、いいよいいよ、そうだね、会社にとって、社会にとって必要だねという判断をした中間管理職もポジティブに見られる。

そのかわり、予算を下げてもらえるとありがたいのですけれども。予算はそのままだよと大体言われると思うのですが、いずれにしろ、その判断とか、そこがないと多分、結局、大企業になると事業部制になっている会社が多いので、人事部はそんなに権利を持ってなかったりするみたいなのですね、いろいろなところと話していると。

そうですね。

○横田委員 そうです。日々苦勞しております。

○本村副座長 確かに産総研でもセンターというのをづくり出すと、元いた部門は痩せ細るのですね。この痩せ細った分を補填する何かがないと出せないのです、そこは新人であったり予算であったりというのがあらかじめ約束されたこと、議論されたことがあります。

○属委員 現業との、飯の食いぶちとのうまいトランスレーション。

○本村副座長 あめとむちのバランスみたいな感じ。

ほかにいかがでしょうか。補足という観点でも。

○江戸川委員 公認会計士の江戸川でございます。今回から参加ということで、ちょっと出おけている感じがあるのですけれども、今の発表で会計士の立場というよりは、私はベンチャーエコシステム全般を見ているというか、かかわっている立場からお聞きしたいのですけれども、私の問題意識は、大企業がオープンイノベーション型のM&Aでベンチャー企業を買収するということが日本の場合は数が少ないし、額が小さいし、ここはどうかかならないかということを考えているのですけれども、人事制度のあり方を考えるときに、例えばベンチャー企業を大企業が買収した後に、ポストマージャーインテグレーションで人事制度をどう設計するのか。そのあたりの議論が出たかどうかというところで、何か出ていれば教えていただければと思うのですが、いかがでしょうか。

○大久保委員 全く出ていないのですけれども、とにかく一国二制度、本国と出島は完全に制度を分けなくてはいけないというのが2-bの結論なので、ポストマージャーインテグレーションも本国と同じにしてしまったら意味がないので、当然分けておくということだと思います。

○江戸川委員 人事制度だけではないと思うのですけれども、特に日本の大企業はベンチャーを買収した後の待遇をどうするかというポストマージャーインテグレーションのところの設計がきちんとできていない状態で買収することもあるので、ここで失敗する。結果的にその会社を買収されて、いまいちだったねということで、オープンイノベーションがより進まなくなることがあるのではないかと考えていて、ここの設計はすごく肝だなと感じています。

○本村副座長 ちょっとうがった見方をすると、あえてベンチャーの芽が潰されてしまうような吸収というのも事例としてはあり得るのですか。

○江戸川委員 あり得ます。

○本村副座長 これはちょっとよくないですね。見た目では区別ができないので、確かに非常に難しいですね。

○住田局長 先ほどの話を聞いていてかなりがっかりしたのですけれども、本当に大企業がそれぐらいの気持ちで出島をつくっているのだったら、出島はつくらないほうがいいですね。やっても全く意味がないわけだから。そうではないやり方というのは、例えば社長が、こいつはと思った人を何人かピックアップして出島に行かせる。一国二制度というのはそういう意味なのかもしれないけれども、スペシャルトラックをつくって、選りすぐりの人が出島に行けるみたいな、そういう出島の作り方をしない限り、出島はつくっても意味ないですね。

唯一意味があるかもしれないとすると、はぐれ者というか反発野郎がいっぱい集まっていると、反発野郎ですからとがった人なのですからごくおもしろいことをやって、何をやっているんだと言われながらもそういうことを頑張っていて、そのうちやめてしまうという

ことにすると、いいビジネスというか、何かよいこと、ディスラプティブなことが起きるかもしれませんけれども、会社にはきっと残らないですね。

そのような気がしましたけれども、それが現実だと思えばいいでしょうか。

○横田委員 部門というか事業部が出さないという話もあるのですけれども、一本釣りを持ってこようということもやっているのですね。そのときにすごくやる気がある人も、この出島がドリームチームに見えていると、ぜひ来たいということなのですからけれども、うちなんかは立ち上げたばかりで、若手とか社員から見ても、これは本当にドリームチームのかな、どうなのかみたいな様子見しているところもあって、そこはいろいろな意味で早く成果を出して、これはドリームチームなのだというブランドイメージができてくると、それはもっとやりやすくなるのではないかと思っております。

○本村副座長 順番に。

○川名様 KDDIの川名と申します。

今のベンチャーの話をしたときに、私たちもベンチャー企業をたくさんやっていますけれども、ベンチャー企業に人を派遣しますが、それは本体のリソースをうまくベンチャー企業に使ってもらうために結構ポジションの高い人を入れて、ベンチャー企業がうまく本体のリソースを使える環境をつくるために人を出しているのです。多分そうあるべき。

なぜなら、ベンチャー企業の方は、大企業色に染まると実はやめてしまう人がいるのです。やめてなくなってしまった会社も実はあって、そういうのはやらない。だから、ベンチャー企業の文化というか、企業文化を残しつつ、本体から行く人間はその事業を本体のリソースを使いやすいような環境をつくるために出向したりするというのが私たちのやり方です。それがいいやり方なのではないかと思っています。

○齋藤委員 齋藤です。

出島から人が戻れないみたいな話があったのですけれども、実際に今、出島にいろいろなパターンができ始めていて、もちろん新規事業は誰がリーダーシップをとるべきかという経営層ではあるのですが、いろいろな部門に新規事業をつくれという動きが大企業であればあるほど散在しているのです。そこでやってもらちが明かないので、結構、若い人が、これは出島だと名づけて勝手にやっちゃってしまっている中で、それを現業とうまくタイミングでつなげていくという動きも出ているので、今までは確かに新規事業のトップが、おまえ、出島に行けということになっていたかもしれないのですけれども、今はちょっとそういう動きが変わってきている。企業によってですけれども、そのように感じています。

○小城委員 小城です。

私自身が出島に身を置いたことがあるのですけれども、そこで大企業からの出向者が結構隣にたくさん座っていて、ほとんど会社にはいないのですね。何をしているかというのと、親元の人事部に行って、自分は頑張っているというプレゼンをしょっちゅうやっているのです。その原因は、彼らは来たくて来ていないのです。出向で行けと言われて来ていて、俺は何でこんなところになければいけないのだということなのです。なので、今おっし

やった、本人にやる気があるかどうか。つまり、公募制との組み合わせということを実際にやらないと、職務命令では無理だと私は思います。そんな人ばかりですから。

本人もかわいそうだし、プロパーの人間なんかめっちゃモチベーションが下がったりして、大事なときにいつもいないのです。いつも人事部に行っているのですね。こういうことが本当に起きているので、そういった意味で、やる気があって、本当にやりたい人間を行かせるようにしないとなかなか難しいのかなと思います。御参考までに。

以上です。

○本村副座長 ありがとうございます。

公募制や戻り方とかいろいろな課題があると思うので、次回以降、報告書に反映できるように拾っていきたいと思います。

では、残り時間も限られていますので、最後にCグループの代表者の方、よろしく願います。

○前田委員 議論がすごく盛り上がったと思っているところを重点的にお話ししたいと思います。

知財制度のところなのですけれども、知財は今まで、知財としてでき上がったものをどうするかというマインドだったのですが、あそこのグループで盛り上がったのは、もうちょっとマーケット探索型の知財制度みたいに変えられないのかという話でして、例えば何らかのアイデアが生まれたとき、知財は権利を確定するために結構大きなお金がかかってしまうのですけれども、事業がローンチするまで誰かが肩がわりしておいてくれる。その間に、そのアイデアに対してクラウドファンディングみたいな感じで何らかのコミットをしてくれる人を集めていって、ローンチしたときには何らかのリターンが得られて、かつ一緒にビジネスをやっていくような仲間が集まっているということができるような、そういう設計にできないかというのを議論しました。なので、知財の費用を前借りできるとか、クラウドファンディングをやるとか、費用後払いでストックオプションみたいなものと組み合わせるとか、そういう議論が出ました。

そういうことをやろうと思ったら、今、知財はどちらかということ、さっき出た、HowとかWhatとかがいろいろ詳しく書いてあるのですけれども、何がバリューなのかというWhyのところとひもづけてあるデータベースがないと、なかなかそういう仕組みは難しいので、そういうことも必要だねという議論をしました。

あとは知財部の部門の話ですとか、知財部人材の育成の話になるのですけれども、基本としてビジネス起点で話ができるような知財部門をつくっていかなければいけないよねという話になりました。ただ、一方で、知財とかビジネス・ビジネスで決めたチームがリーガル部門で変わってしまうということがイノベーションの弊害になっているというような事実もあるので、リスクに対するマインド変更が必要ですよということはきちんと情報発信していかなければいけないねという議論もしましたし、そのために圧倒的にリーガル以外の知識がリーガル人材になさ過ぎるという危機感も議論をしました。

そんなところかなと思うのですけれども、補足をいただければありがたいです。

○川名様 若干補足すると、今、おっしゃったように、知財人材は発明をもらい受けて後処理をする工程に関与していた人材だったのだけれども、オープンイノベーションを促進するということは、イノベーションを促進する、イノベーションする側に立たないといけないのではないかということで、そういうイノベーションに近いところにいたのが知財人材であり、他者のイノベーションもよく見ていたところで、そういった外の世界も自分の中のところもよくわかって、実質的なイノベーションをする当事者になるのが、これからの知財のあるべき姿ではないかと思っています。

○本村副座長 補足をありがとうございます。

そういった意味で言うと、攻めていったり、知財の概念を少し広げるということも大事かと思ったのですけれども、これからAIの場合にはデータを使わないと賢くなれないということで、データのようなものは、まさにそういった従来の知財の外側まで含めて考える必要があると思うのですが、そのあたりはいかがでしょうか。

○川名様 もちろん、知財権と言われているもの以外にもデータとかKnow-howをうまく育てていって、オープンイノベーションにおけるコアコンピタンスを長期間にわたってつくり上げていくところまで責任を持ってやるというのが、知財のこれから求められる人材ではないかと思います。

○本村副座長 非常に論点が明確になりました。ありがとうございます。

ほかに何か今の点で。どうぞ。

○属委員 財務部長と言っていたときとCFOと言ったときに、極端にCFOの日本の中のイメージが上がりましたね。だから、知財担当も同じだと思っていて、経理部長とか財務部長というのとCFOというのは違うじゃないですか。そうすると特許担当の攻めの部分は、CTOは技術だけなのだけれども、技術とリーガルにたけた人間ということで、コンビネーションも考えるとかいう、CXOに類する何かいい名前をつくらいいのではないですか。多分そうすると産業になりますよ。

それで思い出した。Next CEOのミッションは、インダストリーをつくれる人間でなければいけないと思いました。これは一番大事なこともかもしれない。個別のイノベーションとか、10億、100億ではなくて、産業をつくるということ。ちょっと話がコンフューズしてしまったけれども。

○本村副座長 これは事務局に伺いたいのですけれども、そういう新しいロールの定義みたいなことは報告書の中に位置づけられそうですか。

○仁科参事官 例えば知財に関する新しいロールをつくって、それがイノベーションに貢献するということであれば、そういう提案もできるのかなと思っています。

○本村副座長 それを、さっきの出島の中でも新しいロールがありましたし、本国側であったり、今の人事や知財という枠を超えた部分が出てくるので、読むときに古いロールのまま読まれてしまうのではないかということで、それが新しいというので。

○仁科参事官 そうですね。今、目次では人事とか知財と区切ってしまっているのですが、この論点を整理させていただいて、そういう区切りに合わないところがあれば、別の言葉で表現するというのもあるかなと思います。

○本村副座長 ぜひ、古いタイプのロールと、その差分ということで明確に新しいロールが定義できると。

○仁科参事官 そういう意味では、ここのグループに私も入っているので補足しますと、やはり新しい知財というのがあるのではないかとということも議論として出てきまして、本村先生がおっしゃっているデータみたいなものだとか、要は、何かよくわからないけれども価値のありそうなものについて、誰が貢献したかというのがわかるようにしておけば、それで知財として見ることができるのではないかと話もありました。

そうすると、知財の捉え方も変わってきて、従来の知財部が思っている知財と違うものを別の形で管理していく。もしかすると人的資源かもしれないので、それは人事でやる話かもしれないとか、そういったこともあるかもしれないですけども、要は切り分けのところでもまた新しいところで出てくれば、それも入れ込みたいと思っています。

○本村副座長 特に本国側は、再定義するというのが入る。逆に言うと、再定義されないと合わないのではないかなという気がするのですが、ぜひ再定義というあたりを報告書で、何か目次案の中に工夫していただいて、ぜひ次回、お話を伺えればと思います。

○仁科参事官 わかりました。また本村さんと相談させていただきます。

○本村副座長 よろしく申し上げます。

ほかに何かございますでしょうか。いいですか。

では、ちょうど時間かなと思いますし、全体討論として、どうも皆さん、御協力ありがとうございました。（拍手）

では、全体の統括をお願いします。

○仁科参事官 目次のところを、先ほどいろいろ御指摘がありましたとおり、今回の議論を踏まえまして、ちゃんと整理したいと思います。

あと、実質的なオープンイノベーションは何たるかということにつきましても、第2回の会合で、一応、ピンどめはさせていただいたつもりでいます。社会変革を伴うかどうかとか、そういういろいろな要素を入れさせていただいていますので、きょうの議論を踏まえて、第2回の議論でピンどめさせていただいたところを変更する必要があるかということも含めて検討したいと思っています。

ありがとうございました。

○本村副座長 引き続き、御準備のほうを進めていただきたいと思います。

では、最後に、住田局長より閉会の挨拶をいただきたいと思います。よろしくお願いたします。

○住田局長 本日も大変活発な御議論をどうもありがとうございました。いろいろな新しいアイデアもたくさん出てまいりましたので、いよいよ報告書に向けて、非常に充実した



中身を書いていくことができるのかなと思いました。

屬さんが言われたように、新しい産業をつくるぐらいの気持ちでと。全くおっしゃるとおりで、私もさらに新しい社会をつくるぐらいの気持ちで、産業なんてちんけなことを言わないで、もっと大きいことをさらにやっていったらいいかなと、なんて調子に乗って言っておりますが、済みません。それぐらいの気持ちで今回のまとめができるといいなと思っております。

現状は非常に厳しいというのは、きょうの議論の中でもとてもよくわかったので、一体どれぐらいのことを言えばそれを壊せるのかというのは、これからの報告書のまとめに当たっての一番大きい課題かなと思いました。

引き続き、よろしく願います。どうもありがとうございました。（拍手）

○本村副座長 最後に、事務局より次回の御案内をお願いできますでしょうか。

○仁科参事官 次回の会合ですけれども、4月5日午後4時からとさせていただいております。当初、予備日としておりました4月のもう一日の日程も使わせていただく方向で考えておまして、全部で6回の予定で今、考えております。次回の会合の場所につきましては、追って御連絡させていただきます。

今、何度も繰り返し申し上げておりますとおり、次回の会合では、本日の議論を総括させていただきまして、本日の目次案、修正も踏まえて検討した上で、報告書の案を御提示させていただきたいと思っております。報告書の案を作成するに当たりまして、きょうの皆様コメント等を踏まえまして、個別に委員の方に御相談をさせていただくこともあるかと思しますので、その節はぜひ御丁寧に優しく教えていただければと思います。よろしく願います。また、メール等でもいろいろやりとりさせていただくことがあるかもしれませんが、そちらのほうもよろしく願います。

○本村副座長 では、どうも皆さん、お疲れさまでした。本日はこれにて閉会いたします。御協力ありがとうございました。（拍手）