

○仁科参事官 予定しております時間に若干早いのですけれども、予定しております委員の方、事務局側、そろっておりますので、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」の第5回会合を開催させていただきます。

事務局の仁科でございます。本日もよろしく願いいたします。

きょうはいつもと違う形式で、今までは島に分けて、付箋を張りながらやっていたておりましたけれども、事務局から報告書のたたき台を提示させていただいておりますので、審議会形式でご審議いただきます。それでも、普通の審議会形式だと議論がかたくなるかなと思ひまして、きょうも若干かたい感じもあるかなと思ひますが、できるだけ皆様のお顔が見えるような形に机の配置を工夫させていただきました。事務局からいろいろ説明させていただいた後、皆様に御議論いただきますけれども、普段のグループ討議のように積極的に御発言いただければと思っております。

それでは、この会議の開会に当たりまして、事務局長の住田より開会の御挨拶をさせていただきます。

○住田局長 皆さん、本日もお集まりいただきましてありがとうございます。みんなで議論するほうが、逆に新鮮な感じがするなという感じですが、今、ございましたように、いつものように遠慮なくお話をしていただければと思ひます。

今回で第5回となりまして、これまでの4回の熱い議論をまとめたわけでも全然なくて、熱い議論をベースに、事務局の心の若い人たちが書いた報告書の案のようなものをベースに御議論いただければと思ひます。私ぐらいの年代になりますと、邪魔おじと言われてるのでありますが、できるだけ邪魔をしないようにやっていきたいと思ひます。よろしく願いいたします。

○仁科参事官 本日の委員の出席状況でございますけれども、小城委員と木村委員が御欠席でございます。

また、安宅委員は遅れて御出席ということですが、場合によりましては御欠席になる可能性もあると聞いております。

また、オブザーバーとしましては、KDDI株式会社、野村総合研究所、PWCコンサルティング合同会社、経済産業省ほか各省庁から御出席いただいております。

それでは、渡部座長に御挨拶いただきますとともに、これより先の議事進行につきましては、座長をお願いいたします。

○渡部座長 皆さん、こんにちは。

今、説明ありましたように、報告書をまとめるという作業になるのですけれども、随分たくさん付箋を張っていただいたので、何を書きたいかというのは、その過程の中で委員の皆さんがいろいろお気持ちを持っていらっしゃると思ひますので、今、書かれていますものは、多分、それが全部入っているかどうかという意味で、書きたいものを書けるような御発言をいただきたいというのと、実際、報告書になるときは、何が書けるかという観点

は多少あるのですね。エビデンスがあるのかとか何とかとあるのですけれども、きょうはそういうのはいいのではないかと思いますので、ぜひ、書きたいことをどう書くかを含めて、書き方もいろいろあると思いますので、自分の思いを乗せるにはこういう書き方をしたほうがいいみたいな、そういうのもぜひ意見をいただければと思います。

ということで、まず、会議資料の確認をお願いしたいと思います。

○仁科参事官 委員のお席の上にクリップどめで資料を配付してございます。

本日の会議資料は、資料5-1が議事次第でございます。

資料5-2が報告書の案、たたき台でございます。

資料5-3が第4回のまとめ資料になっております。

また、お席の上には机上配付資料としまして座席表を御用意させていただいております。

過不足等ございませんでしょうか。

○渡部座長 それでは、これは毎回かもしれませんが、情報の取り扱いについて確認したいと思います。事務局から説明いただければと思います。

○仁科参事官 以前に配付させていただいております設置要綱第6条に基づきまして、本タスクフォースの録音・録画は、傍聴の皆様におかれましては禁止とさせていただきます。

報道関係者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十分な御配慮をいただける場合には、していただいても結構でございます。

写真撮影におきましては、委員の方・参考人・オブザーバー・傍聴者・報道機関を問わず、していただいて結構でございますけれども、きょう、議論させていただく報告書の案につきましては、こちらのスライドに投影する予定になっておりますけれども、そちらの撮影内容につきましては、未定稿のものでございますので、撮影は御遠慮いただきたく思います。

このような形でよろしいでしょうか。

○渡部座長 ということで、よろしく願いいたします。

それでは、本日の議論は、タスクフォースの報告書案について、前半と後半に分けて議論していただこうと思います。

まず、報告書案についての説明をお願いします。

○宇津木補佐 宇津木でございます。きょうもよろしく願いいたします。

きょうは、座長からお話ありましたように、これの中身について御意見を頂戴したいと思っております。きょうは20分いただいておりますので、なるべくお話をさせていただければと思います。

まず、表紙をごらんください。ページとかはいいから、とりあえず表紙みたいところが多分、あると思うのですね。全く売れないけれども、平積みにされている本というのが霞が関にはすごくいっぱいあるのですよ。白表紙の報告書。表紙ぐらいは誰か見てくれるかなと思って、もし絵が上手な委員の方がいらっしゃったら、この報告書の内容を一枚であらわせる絵を描いていただきたいなと思っていたら、齋藤委員から、いいアイデアがあ

るよみたいなお話をいただいているので、思いの丈を今度、描いていただけたらなと思っています。

一枚開いていただいて、黄色いところ、まだ決まっていないものですがけれども、大体、見返しは白いものが多いのですがけれども、ここにも何か、漫画とかがあってもいいかなと思いますし、見開きで、言葉も入れながら、この報告書の全貌、これは属委員が、一言で言えなければだめだろうと、日々、御意見を頂戴しておりまして、どういう中身になるかわかりませんが、いずれにしても難しいことを簡単に、あるいは、より簡単に、よりおもしろく、見開きで、短い言葉で表現できればいいかなと思っていますので、そういったまとめ方についても今後御協力をいただきたいと思いますと思っています。

右のページに梗概と書いてありますけれども、見開き全体でエグゼクティブサマリーを、必ずしも文字に頼らず、必要であれば絵や図も使いながら示せばいいかなと。短い時間でしか話せないときには、ここだけ見てくれればそれでいいというものができればいいかなと思っていますので、そんなことをこれからやっていきたいと思っています。

さらにおめぐりいただきまして、文字がずらっと並んでいます。もうちょっと攻めればよかったなと思ったのですがけれども、「ありうべき世界、ありうべき未来」と書いてあります。宇宙人から、おまえは誰だと聞かれたら、私だったら、つい名刺を出して、内閣府の宇津木ですと言ってしまうと思うのです。でも、それって通じないよねと。内閣府ってどこだよ、俺はおまえと話しているんだということについて、これからの時代は自分のことを自分で説明できるようにならなければいけないなということを、岩波委員の勉強会にお招きいただいたときに、自己紹介してくれと言われて本当に困った私の経験から、これを書かせていただきました。ただ、これは、私一人の問題ではなくて、多くの人がそうなのではないかなと思うので、導入として挙げさせていただきました。

そして、このタスクフォースを通して、あるいはオープンイノベーションというものを考えていくに当たって非常に大事な概念を本村先生から与えていただきました。先生は「リフレーム」という言葉をよくお使いになられていますけれども、自分の枠の中で考えるのではなくて、ほかの人と自分との枠のぶつかり合い、それによって世界が広がっていくのだと。そうでなければ、自分の枠の中で物を考えているだけで終わってしまって、必ずしも世界が広がらない。それってイノベーションをなかなか起こせないよねと。オープンイノベーションは、人と人が違うところをぶつけ合って世界を広げることなのではないか、そのためにはどうすればいいかということのツールの一つとしてリフレームという概念があるのではないかということをお教えいただきましたので、それをわかりやすく書いたつもりなのですが、黄色いところは難解だと言われてしまいまして、これからまた御指導いただければと思っています。

そして、幾人もの先生方から、これは誰が誰に向けて書いているのかがわかるといいよねというお話を頂戴いたしました。それを右側のページに書いてあります。我こそはとお思いのイノベーターの人向けに書いているわけではないよと。俺はイノベーターだと思う

人がいるのだとしても、その人向けに書いたのではないと。むしろ、これが我々のタスクフォースでの重要な学びだったと思うのですけれども、イノベーターの人をどうやってサポートできるかが、特に日本みたいな社会においてイノベーションを促進していける肝なのではないかという話もありましたので、イノベーションを起こす人の周りにはいる人たちに向けて書いてある本だということを、逆説的な意味でのメッセージにしております。

おめくりいただきまして、目次が入ってまいりますけれども、1章は大体つまらないことが書いてあります。問題意識とか、背景と目的とか、定型的なことが書いてあるけれども、すごく重要なコンセプトとしてまとめてあります。

2章につきましては、そういうコンセプトでタスクフォースをやっつけようということになりました、なぜでしょうというのが書いてある。どういうことを目指すから、このタスクフォースをやってきたのだということが2章で書いてございます。これは皆さんから日々御意見を頂戴していますけれども、何のためにそれをやるのだというのはすごく大事だよ、これは特に田所委員のところに行って勉強させていただいたような知見を踏まえて書かせていただいているつもりでございます。我々が当初、御披露いたしましたような、価値デザイン社会に向けてどんなことが必要なのだろうか、価値デザイン社会を招来せしめるためには、オープンイノベーションというツールは非常に重要なのではないかという構成をとっております。

3章につきましては、では、そういった価値デザイン社会を実現せしめるような、実質的なオープンイノベーションというのはどういうもので、それを実施していく、社会実装させていくためには、どんな課題があるのだろうか。今までのアプローチは、どうして価値デザイン社会を迎えるようなオープンイノベーションではなくて、このタスクフォースでも出ましたけれども、エセオープンイノベーションばかりが滑ってきていたのだろうかということがまとめてあるということでございます。

そして、原因はそうか、そういうことかということがわかった上で、では、私たちが今までのアプローチとしてはどんなことがあるのだろうかということが4章、5章で書いてあります。これは第3回のタスクフォース、第4回のタスクフォースで中心的に議論していただいたようなマインドセットの問題。何でマインドセットが出てきたのかについては後ほど御説明いたしますけれども、マインドセットの問題、それから、そのマインドセットの問題についてアプローチするためにどんなツールがあるのだろうかということが5章でまとめてあります。

6章につきましては、「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」としてありますけれども、これについては次回のタスクフォースで、書き物として、中身はそれでいいとしたとしても、庁舎内に平積みされる本にしないためにはどうしたらいいかを議論したいなと思っております。既に宮木委員等々からは、自分がやっている仕事の中で、ひょっとしたら使わせてもらえるかもしれないというお話をいただいているのですけれども、なるべく皆さんのお考えを、総花的にという言葉は余りよくないと思うので

すけれども、このコンセプトに従う限りは、皆さんにとっても使いやすいような報告書にして、世の中に対して波及効果のあるようなものにできるといいなと思っていますので、それについては次回、議論させていただきたいと思っております。

最後は「おわりに」ということで、エッセイみたいなものを書いてある。前回議論させていただいた大見出しの中身をかいつまんで御紹介したものです。

1 ページに入りますけれども、背景と目的は、先ほど御説明しましたような価値デザイン社会の実現。価値デザイン社会とはどんな社会だろうかということについては、従来、大量生産・大量消費社会を効率的に促進していくために画一的な価値観で合理的に進んでいこうとなっていた社会についての行き詰まりを打破するためには、いろいろな価値観が、価値観の制約の壁を超えて解放されていくといいのではないかとということが最初の問題意識にあるということでございます。

オープンイノベーションというのは、そういう行き詰まりを解消しようということであるところではあります。けれども、どうもそれが滑っていると。どう滑っているかというと、これもいろいろな御議論が第2回とかにございましたけれども、例えば、産学連携という形だけにこだわって、技術だけ磨いておけばいいよねとか、誰かと誰かが一緒に何かすればそれでいいのでしょうか、というような、そこまでくさすことはないですけれども、形が先行してしまうオープンイノベーションがはやっているよねと。それは何でなのだっけと考えると、先ほどちょっと御紹介しましたけれども、やはり目的意識みたいなところが弱いのではないのと。これがオープンイノベーションがはやっているだけで浸透していない根本的な原因かもしれないということでございます。

その後につきましては、タスクフォースにおける議論の方法論については齋藤委員から御意見頂戴しましたけれども、この場がどんな場だったのかを説明してほしいということでしたので、そうさせていただいております。

3 ページにつきましては、このタスクフォースの構成全体について簡単にまとめております。これについても齋藤委員から、全体像を図で説明できるといいのではないかと御意見を頂戴しています。アイデアも幾つかおありだということなので、今後また御相談させていただければと思いますけれども、よろしく願いいたします。

5 ページ、2章の「目指すもの」というところで、価値デザイン社会についてなのですが、第1回の事務局説明資料では、大転換の時代とか、ゲームチェンジの時代とか、あおるようなことを言いましたけれども、かつて、大転換の時代ではなかった時代はなかったと思うのですね、その時代を生きていた人々にとっては。人類史上、常に大転換の歴史が続いている中で、今、我々が押し込められている大転換の時代はどんな大転換の時代なのだろうというのを、ちょっと歴史を俯瞰して捉えてみましょうというのが書いてあって、遡ったのはとりあえず冷戦終結なのですけれども、冷戦終結とともに需要と供給のバランスが一気に逆転してきている。それによって我々の基礎的需要が満たされたので、マーケットとしては飽和状態にある。新しいマーケット、新しいマーケットを求めて、どん

どん、どんどん、新市場、新産業が開拓されは消え、開拓されは消えしてきているよねというのが6ページで書いてあるところでございます。

それはあたかも沸騰するお鍋の中の泡のようなもので、ぼこっと生まれてはすぐ消えてしまうということで、どんどん、どんどん、新しいフロンティアはなくなってきていて、市場だけではなくて、複数の産業が交わるような、あるいは産業だけではなくて、政府であるとか、きょうもいらしてくださっていますけれども、メディアの方とか、あるいは金融業界の方とか、いろいろなセクターが領域をクロスオーバーさせるようになってきている。で、せめぎ合っている。かつての地図が埋まってきてしまっているところで汲々と何かをやっても息苦しくなるだけだよねと、これが現代の閉塞感なのではないか。そこに新しい軸を立てるような動きが必要なのではないかということが6ページから7ページに書いてあるところでございます。

それに対して、新しい軸を打ち立てるようにするためにはどんなことが必要なのだろうかということを考えてみると、必ずしも若者ということではないかもしれないですけども、新しい発想ができるような人を尊重して、その人たちを育てていくことも必要なのではないかということが8ページ、9ページに書いてあります。

最近の若いやつはというのは古今東西言われていることらしいのですが、若い人に向けた批判とやっかみを込めてベテランが使う言葉かもしれない。これは事務局内でも議論したのですが、若い人か、老いているかは年齢の問題ではなくて、気持ちが若い人か、老いてしまっているかの問題だと。

例えば、きょう、私が読んでいた日経産業新聞4月5日版なのなのですが、ここに一人のベテランがフィーチャーされているのです。49歳、守屋実氏、広がる請負先。49歳ですよ。失礼ながら若いとは言えないと思うのです。ただ、やっていることとしては、かなり挑戦的なことを50前のベテランがやっている。これは確かに年齢が高いか、低いかの問題ではなくて、新しいことをやってみて、Z軸を立ててみようという営みだということなのではないか。ここに書いてあるのですが、守屋さんは戦績としては、49個ビジネスを立ち上げた。企業内企業したときには17回挑戦して、5勝7敗5分だと、つまり負けのほうが多いのです。ただ、5個も新しいことを成功させている。何もやっていない人よりは、5個もやっている。こういう営みが出てくることで、確率論的には、新しいZ軸が社会に打ち立てられる可能性があるのではないかと。だから、若い、老いているということではなくて、気持ちの問題で、気持ちが若い人を押し出していかなければいけないし、若い人が老いた心ばかりになってしまえば、オープンイノベーションどころではないよという、それが社会にとってとても大事なことなのだとということが9ページ、10ページでまとめてあります。

そして、10ページなのですが、議論させていただいた価値デザイン社会を実現させるための実質的なオープンイノベーションとはどんなものなのだとすることが枠の中に書いてあります。タスクフォース第2回で御紹介させていただいた定義を若干変えてござ

いますけれども、これをきょう皆さんに、妥当かどうかを確認していただきたいと思っております。10ページをマーキングしていただけたらと思います。

そして、11ページに入りますけれども、実質的なオープンイノベーション実現のための課題ということで、いろいろなイケてないパターンの、滑っているイノベーションがあるのではないのと。本村先生から、イケてないのを出してみるのは刺激的だけれども、有効な方法ではないかという御指摘を受けましたので、いろいろなパターンに分けて挙げてみました。あっ、俺、これ、はまっちゃってるかもしれないということで、企業のイノベーション部局の方とかが見て、ちょっと焦っていただけるといいのではないかと思っております。

12ページをおめくりいただきまして、先ほど目的感がないというお話もしましたけれども、オープンイノベーションが上滑りするのは何でなのだと。これに対して、いろいろなアプローチがなされています。これは霞が関も含めてですけれども、金融セクターに対してとか、企業セクターに対してとか、学究セクターに対してとか、あるいはそれぞれをつなぐブリッジに対してアプローチがなされていますけれども、よくよく考えてみると、先ほど申しましたように、いろいろな社会アクターの領域がクロスオーバーしている中で、弥縫策的に1カ所だけを集中治療したとしても、結局、ほかのところマイナスになってしまうとどうにもならない。だから、そこだけにアプローチしたってどうにもならないだろうということで我々は、ちょっとそこから目を離して議論してみました。

きょうの資料に漏らしてしまっているのですけれども、こういった社会全体の図であるとか、それから、企業の中の図、経営層と個人と企業風土の関係とかも議論していただきましたけれども、それぞれのセクターが、あるいはそれぞれの個人が、俺のせいではなくてあいつがとか、経営者がちゃんとやってくれないからというふうに、自分の立場を逃してしまって相手の批判をしたとしても、どうにもならない。それらを究極的に俯瞰して見てみると何が残るのだろうかというところについて考えてみると、残るのはマインドセットしかないのではないだろうかという議論が第4回の議論であったかと思えます。そのまとめが13ページ以降書いてございますけれども、それについては後ほどまた御議論させていただくことにさせていただきますと思います。

一旦、私からの御説明は以上でございます。

○渡部座長 これについて御議論ということなのですが、事務局的に、このポイントとか、そういうのはありますか。黄色がついていたり、時々赤になっていたりするのがちょっと気になるのですけれども。

○宇津木補佐 済みません。失礼いたしました。それぞれのページに黄色のマーカーがついてあるところがございますけれども、これは事務が間に合わなかったところで、事務局の中で、ここは内容が難しいのではないかと、ちょっと工夫の余地があるのではないかと、NGというところまでではないのですけれども、まだ努力できるのではないかと、指摘があったところについて、黄色いマークをしてございます。

それから、赤いマークがしてあるところなのですけれども、赤いのは、これはだめだと、あえて敵をつくるような言葉は選ばないほうがいいのではないかということで、赤が付してあります。

中に緑がちょこっと入ってしまっているところもあるのですけれども、緑については意味が特段ございませんので、無視していただければと思います。大変失礼いたしました。○仁科参事官 報告書のつくり方としましては、報告書に記載の思想どおりなのですけれども、私から見て若い心を持っていると思われる宇津木補佐の芽を潰さないようにしたつもりでございまして、普通の政府の報告書と表現ぶりが違うかと思うのですけれども、私の考えとしまして、普通どおりの政府の報告書をつくっても、なかなか読んでもらえないのではないかという思いがありまして、ちょっと政府の報告書とは違うかなという違和感をお持ちいただけるような、こういった形を維持していきたいなという思いがあります。その点につきましても、ぜひ御意見をいただければと思います。

宇津木から明示的に御議論いただきたいと申し上げたのは、10ページ目に記載の価値デザイン社会を実現する実質的なオープンイノベーションの定義でして、第1回のタスクフォースで議論させていただき、第2回で一旦確定させていただきました。ここでは枠囲いの中に修正案が書いてあるだけで、皆様に以前御確認いただいた定義との違いを御説明しておりませんので、そこだけ御説明させていただきます。まず最初のところが、「画一的な価値観を有する者どうしが、」と書いてありますが、当初は「多様な価値観を有する組織、または人どうしが、」としておりました。ただ、多様な価値観といっても、価値観の違いというのは、どの程度違うかだとかいう問題が出てくるだろうと思ひまして、「画一的でない」ところを逆に明確化するという形にさせていただきました。

もう一つ、大きな違いが、定義の中に、以前のものと、「わくわくしながら」ですとか「日本のよさを生かしつつ」と書いてありましたが、今回は定義の中からは落とさせていただいております。ただ、報告書の後半のほうに診断項目があるのですけれども、その中では、自分の目的となっているかだとか、楽しみながらやっているかみたいところは入れさせていただいております。これらの事項を定義から落とした趣旨でございませけれども、これらの事項は実質的なオープンイノベーションを定義するものというよりは、これを進めるに当たっての考慮事項かなと判断しましたので、定義の中から落とさせていただいております。このあたりを御留意いただきまして、定義のところにつきまして御意見いただければと思います。

○渡部座長 ということなのすけれども、「画一的な価値観を有する者」といったら、画一的な価値観の者なのですか。

○宇津木補佐 何かおかしいな。「画一的でない」ですね。

○仁科参事官 「でない」ですね。

○渡部座長 どう考えてもおかしい。というぐらいの完成度なので、ぜひいろいろ御意見をいただければということで、まず、前半のところの御意見ということでいかがでしょう



か。どんどん意見をいただければと思います。どなたからでも結構ですので。

本村さんと目があったので、では、よろしく。

○本村副座長 この辺で先ほど、全体のテイストで星新一っぽいねという雑談をしていたのですけれども、インパクト的な意味で宇津木さんが言われたことはもっともだなと、深くうなずきながら聞いていました。表紙も、星新一の書籍に『宇宙の声』というのがちょうどありまして、『宇宙の声』も表紙が結構いい感じなのですね。というのを参考情報として、何かヒントになればと思います。ビジュアル的にも、オープンイノベーションで末広がり的に広がる感じを投影できるといいかなと。収束型のロードというよりは、もう少し広がる感じがいいかなという、非常に浅いコメントからスタートしました。

あとは、流れで、4章に行くところが結構重要なのだと、御説明を聞いて理解しました。3章から4章に行く3-2のところ、多分、この後、補強されるのですね。ここのめり張りが実はかなり重要なのかなということで、今後、ここはどんなふうにして補強していくのですか。

○宇津木補佐 12ページでございますけれども、オープンイノベーションが進まない原因について、特定の立場や特定の視座だけから追求していたとしても、この複雑な社会においては弥縫策に終わってしまうよというところで、では、見方を、それこそ視座を変えて見てみようという、どういものが残るのだろうかということについて、別の角度から見てみたのが、皆さんに第2回、第3回と議論していただいた、こういう図があったと思います。この図を覚えていらっしゃるか、あれなのですけれども、経営層と個人と組織が3すくみであるとかいう構図をお示ししたと思います。企業の中のアクターたちがそれぞれ、特に出た意見といたしましては、経営層がこうすればいいのだと。でも、経営者の方々にお話を伺うと、経営者からすると、俺は言っているつもりなのだ。ある会社の方から、経営層の人はイノベーションは起こすべしとっていて、俺はそれを社員にメッセージしていると思っている。ところが、伝わっていないのはどうしてなのだということを疑問に思っているかという話もあって、それも全て、ひいては経営者の責任じゃんと言ってしまうえば、そうかもしれない。責任とはそういうことでしょうかと言ってしまうえばそうかもしれないけれども、それが現実的に回らない理由がいろいろあるよねということがわかってきたと。そこには風土の問題とかがあるかもしれないし、あるいは経営者のすぐ下の人が実は足を引っ張っていたりするかもしれないとかいう問題があることが見えてまいりました。

そういったことを説明しながら、では、その人たちの行動原理は何なのかを考えてみると、どうして経営者の言葉が伝わらないのか、あるいは個人がアクションに出ないのか、あるいはすぐ下の人が足を引っ張るのかということが見えてくるだろうと。それを見つめない、ものが動いていかないのではないかと書くということを書き想定しています。

○本村副座長 書く内容としてはもう既に洗い出されていて、あとはボリューム感の問題

と考えてよろしいですか。

○宇津木補佐 結構でございます。

○本村副座長 ありがとうございます。

○渡部座長 ほかはいかがでしょうか。

○仁科参事官 今回の項目のところ、先ほど宇津木から説明した図を追加するような形にしたいと思います。後ほど説明しますが、第5章の診断項目が先ほどの絵に対応するように整理しております。経営と個人と組織とは、という形で分けておりますので、どうしてそういう切り分けで出てきたかというところを、今、本村先生御指摘の12ページの下のところの追記する形にしたいと思います。

○本村副座長 関連して、5のアウトプットがメインになるかと思ったのですが、ある種のツールというか、リソースというものは何か上がっていますでしょうか。出島というのが一つのコンセプトだったと思うのですが、出島をつくる時に何らかのリソースとして、こういうものかというのを、もし可能ならば、何らかの形で反映できるとよいのだと。つまり、どういうことかという、オープンイノベーションの場合に、所有権が常に問題になると思うのですね。一旦、出島に行くインセンティブにもなるし、そこが共有リソースになるという意味で、チェックリストが主であることは理解しつつ、何らかの形で、リソースがありますかという言い方であっても、リソースについての言及が何かできると、ふと今、思いました。

○仁科参事官 それは後半のほうで御確認いただくかと思うのですが、16ページの③のところは本国・本業のことを意味しておりまして、④と書いてある場所は出島みたいなイメージで書いてあります。診断項目のところ、③の本国のところにも資源のことについてはチェック項目として入れてあります。④のところは資源をちゃんと持ち寄っているかみたいなことが書いてありますので、資源という言葉は一応、使わせていただいております。

○本村副座長 その取り扱いという意味で、少しウエートが高いと、もろもろの問題点に、ソリューションにつながるかなと思います。

○仁科参事官 わかりました。ありがとうございます。そこは後半の議論のときにまた御提示いただければと思います。

○渡部座長 今、言われていたことは、それこそリソースをどう使うとかいうルールの問題とか、そういうのを含めてという感じですね。それはまとめて何かつくるのですね。

いかがでしょうか。どうぞ。

○齋藤委員 齋藤です。

事前にいろいろ資料も読ませていただいて、きょう改めてざっと読んだのですが、序文にすごい魂が入っていて、今、聞きながら、ずっと朗読していたのですね、結構、感情込めて。これは声を出して読むと、もっとすごい、魂に響くのだなと思っていて、めくると、クールに、普通の報告書みたいな、ずらーっと1から7まで並んでくるのがしっく

りいってなくて、海外の政府系の、例えば、フューチャーセンターとかの報告書は、全体構造がもっとわかりやすくなっていて、例えば、バックグラウンドなのか、アクションなのか、未来共創、フューチャーのクリエイトの部分なのか、もうちょっと章立てを整理して、こういうことを私たちはやりたいのだよというのを、ちゃんと序文の熱さをつなげていくような見せ方をアジェンダのところに持っていったらいいかなと思いました。ここで具体的にこうというのは言えないのですが、それが立体的な構成になっていて、診断というところに入っていかないと、最初のすごく生っぽい熱さと、診断という、急に国が出している報告書っぽい雰囲気、ちょっともったいない感じがして、具体的にはこの時間の中で考えていきたいと思えますけれども、雑感です。

○仁科参事官 目次の組み直しという意味なのか、それともマップみたいに絵が導入になればいいというイメージなのか、どちらですか。

○齋藤委員 マップみたいな形で。これはすごいずらっとあって、結局、何がしたいのかよくわからないので、もうちょっとぼんと、バックグラウンドなのか、ビジョンがあって、どういうことをアクションしたらいいとか、それに必要な要素とか、4つか5つくらいに見えて、最後に7の文もすごいおもしろくて、そのあたりを今までにない報告書と、例えば、マップで立体的に見せるとか、そういうアイデアもあるのかなと思いました。

○渡部座長 まだ中身ができていないからあれなのだけれども、一応、1が問題意識のバックグラウンドで、2が目指すもので、3が課題で、次が、マインドセットが先に出てとか、この辺からどういうあれかという、そんな感じですか。

○仁科参事官 おっしゃっている趣旨は、viとかviiページの記載は、要は流れがどうなっているのか、これだとわかりにくいという御指摘かなと思ひまして、基本的には、前回の会議で御了解いただいた見出しで言うところの、数字1桁で書いてあるところですね。こういったところが、お互い、どういった関係であるのかをビジュアル化するのかなというイメージで捉えたのですけれども。

○渡部座長 どうですか。

○齋藤委員 そのあたり、ほかの委員の方の御意見とか、ぱっと見た印象を共有できればと思います。

○渡部座長 では、宮澤さん。

○宮澤委員 あれだけ言いつ放しにしたものをこんなふうにとまとめたのはすばらしいなと思いましたので、すごくよくできているなという前提なのですけれども、一番気になったのは、どなたかも言われていましたけれども、結局、これで一番言いたいことは何なのかしらという概要のところは恐らく一番大事で、最後に書きますと書かれていますけれども、こっちを最初に書いて、例えば、最初のストーリーをそれに合わせるとか、構成を変えていかないと、伝わり方としてはちょっと、今、いろいろなものが総花的に入っている、パーツ、パーツではすごくおもしろいのですけれども、例えば、導入の話だけ聞くと、視座を上げることが大事なのかなと思ひますけれども、後半だとそういう話でもない、前

半の言いたいことと後半の言いたいことがパーツ、パーツでずれていくと、あれ、どっちを言っているのかなという感じになって、最後また戻ると違う話になっているところの、一本通った筋のところは議論できたほうが、先ほどの話ではないですけども、恐らくビジュアルもそれに合わせて表紙をつくるという、割にオーソドックスなつくりかなと思いますので、その辺のことが大事なのかと思いました。

例えば、オープンイノベーションはずっと形にこだわっていたのが、オープンイノベーションの最初の段階は1.0で、それが失敗したからマインドセットが大事であるという話であれば、そこに集中したほうがよりわかりがよいと思いますし、ほかの議論で言えば、私が聞いた感じで言えば、結局のところ、固有性とか、その人でしかできないような個性の話と、共創する、共につくるというオープンの話が両立することがきつと大事なのではないかというのが、何となく議論したところの個人的なポイントで、ずっと行きますと、やはりイノベーションの話なのか、オープンイノベーションの話なのかを分けて考えたほうが、聞いている側としては非常に素直に聞けます。

特に、リフレーミングの話も大事だと思いますけれども、どちらかというところ、それはイノベーションに必要な論点であって、オープンイノベーションを促進するときにリフレーミングの話が重要なのかしらと言われると、どうなのかしらと思ったりするので、いろいろなレベルで、ほかと違うというレイヤーの話と、ほかと同質になるという話が高度に両立するというのが、個人レベルでもそうだし、組織レベルでもそうだし、もっと言えば、オミットされましたけれども、国のレベルでもそんな話があって、それが目的になったときに、オープンイノベーションはあくまで手段であると考えたら、もっといっぱい、いろいろなオープンイノベーションになるのではないかと。私はそこが大事だなと思いましたけれども、恐らく皆さんによって、とり方も違うと思いますので、その辺にフォーカスを当てられた上で、全体の構成をシェイプしていくほうがいいのかなと思いました。

○仁科参事官 今、宮澤委員から御指摘いただいた、イノベーションの議論なのか、オープンイノベーションの議論なのかというのは、実は我々も局内で議論していて、もしかすると、我々はイノベーションの議論をしたのかもしれないなと思いつつも、先ほど定義のところでお説明した画一的でない価値観みたいなものが組み合わされないといけないなという前提に立つと、そのことを我々はオープンなイノベーションと言ったのかなという思いもありました。前回会合で、皆様に描いていただいた絵をもとに作成した21ページの図をごらんいただきますと、属委員と宮澤委員から御指摘いただいたような、クローズかオープンかという話と、インクレメンタルなのかラディカル、ディスラプティブなイノベーションなのかという切り分けの図をつくりまして、ここの考え方の整理を後半の議論の中でさせていただきたいと思っております。

○渡部座長 ありがとうございます。今の御指摘は、整理するにはいいかもしれないですね。個人レベルでも個性と共創と言われたのですかね。組織レベルと、階層があって、そういう構造になっていると。それをどう組み合わせると、イノベーションはむしろ現

象を言っていて、リソースの話をそう整理すると、もしかするとまとめやすいのではないかと、そんなことですね。

○宮澤委員　そうです。診断等も、その要素がばらけて入っていますけれども、大分するとそんな話が全部入っていたような印象があったので、両方大事だという話を診断のところに結びつけるとわかりがよいかなという感じがします。

○渡部座長　ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。では、前田さん、お願いします。

○前田委員　4章の「実質的なオープンイノベーションを実践するために望ましいマインドセット」というところが、4だけでは難しいところだと、一番難しいところだと思っています。マインドセットだけは体験しないと変わらないというところがあるかなと思っています。なので、持つべきマインドセットとして書かれていることがどうという話ではないのですけれども、最初の一步として、どんなことをやるという、もう一步後押しするようなことを書けないかなと思います。たしかどこかの会合でどなたかが、例えば、役員に、一人でピッチに行かせるとか、そういうことをしなければだめだよとおっしゃった記憶がありまして、そういうことを散りばめてみたらどうかなと思いました。

○渡部座長　おっしゃるとおりで、マインドセット、こういうのが大切だと言って、では、どうするのという話ですね、多分ね。だから、ここの部分はもっと前に出てくる話ではないのですかね。そういう整理はできますか。

○仁科参事官　報告書の流れとしては、12ページ目に書いていますように、オープンイノベーションができない理由を他者に押しつけをしていた、いろいろなプレーヤーに押しつけをしていたというところを議論したときに、そもそもマインドセットのところを議論すべきではないかという議論の流れとなったことに合わせてこの場所に書いてあるのですけれども、前田さんとしては、この場所ではないほうがよいということですか。

○前田委員　場所がどうこうというよりは、このページに、最初のアクションとして何をやるかみたいなものがあったらいいのではないかと思います。

○渡部座長　どうぞ。

○宇津木補佐　最初のアクションについて書くことが大切だというのは了解いたしました。それについては、特に岩波委員から、冒頭、第1回とか第2回で中心的に御発言があったように記憶しておりますけれども、ちょっと抽象的で難しいところもあるのですけれども、留学するとか、留職するとか、とにかく異文化のところへ一回体験しに行ってみるというお話が出ました。それをどこまで具体的に、では、異文化を体験するって何なのだというのをどこまで書けるかというのもあるのですけれども、そういう御議論はあったかなと思うのです。そういうイメージでもよろしいですかね。あるいは砂場をつくってあげて、砂場に行き遊ぶ。これは抽象的な意味での砂場ですけれども、そういう議論もあったのですけれども、そういったものでしょうかね。岩波委員とか、あるいは砂場論を展開された本村先生とかにも御意見を伺うべきかもしれないですけれども。

○前田委員 私自身は、インクルーシブでなくていいから、具体的なもののほうがインパクトがあるかなと、今は思っているのです。

○宇津木補佐 ということは、例えば、ほかの企業に1年間なり、3年間なり出てみるとか、そういったことですかね。

○前田委員 そうです。

○宇津木補佐 砂場とかいうよりは、そういうことのほうがわかりやすいということですかね。

○前田委員 はい。

○渡部座長 実際には、出向だとか、兼業だとか、副業だとか、そういう話を書いたりしてくるわけですね、この後にね。そういうところとつなげましょうかね。

もう一人、先に手を挙げていらした横田委員。

○横田委員 きょうの会議が45分たった時点で一番役に立ったのは、守屋さんの記事を紹介して読ませていただいたことなのですけれども、この報告書のメッセージをクリアに出すべきだという観点から言うと、私の理解が間違っていなければ、イノベーションにもいろいろなイノベーションがあるのですけれども、守屋さんの記事の中に、プロダクトアウト型、マーケットイン型と書いてありましたね。新たにマーケットアウト型イノベーションというのを実践されておられると思うのですけれども、課題解決型のイノベーションをやろうと思うと、当然、自分が持っているリソースではできないので、自然とオープンイノベーションになってくる、そういうことを進めようとしているのだとすると、10ページの画一的でない、さっき直しが入ったものは、よくわからないので、守屋さんの御了承が得られるのだったら、マーケットアウト型イノベーションを目指してとか、一言でわかるようなタイトルにさせていただいたらいいのではないかと思います。

それから、今、マインドセットだけではなくて、体験が必要ではないか、砂場がどうかみたいな話がありましたけれども、全くそのとおりで、今、我が社では、まさに、そういう言葉を使っていませんでしたけれども、マーケットアウト型のイノベーション、課題解決型のイノベーションをやっているということで、全社的にやっているのですけれども、恥ずかしながら経営会議で次の中計をどうするかという議論になると、その頭がぱーんと飛んだ議論をしているのですね。これを変えていこうと思うと、マインドセットをどう変えるかなのですけれども、それぞれの役員が自分の事業本部で、小さくてもいいからマーケットアウト型の事業をやって、成功体験を持てば、自然に変わっていくのではないかと思います。我々はまず、コーポレートのイノベーション部隊で小さな成功事例をつくり、それをどんどん社内に広げていきたいと思っているものですから、それぞれ自分で体験しないと、なかなか変わらないのではないかと。そういった意味では、4章のところにも、今あった議論、そういった観点を盛り込んでいただくのがいいのではないかと思います。

○渡部座長 ありがとうございます。マーケットアウトという言葉をやうまく使えればと

ということですね。

○田所委員 マインドセットのところアクションとあったのですけれども、世の中にいろいろな事象、事例があって、その中で、例えば、失敗経験を生かして、その経験値を評価するみたいのがあると思うのです。多分、いろいろ事例があると思うのですね。そこを具体的に。抽象論に終始しているなどというのがあって、特にマインドセットという言葉も人によって捉え方が、ふわっとしたのがあると思うので、具体的に、こういう事例があったので、こうアクションするみたい。というのは、多分、インプットはいろいろあると思うのですね。KDDIさんもいらっしゃいますし、各事業会社の方々もいろいろあると思うので、過去の蓄積の部分を生かせるのではないかと思います。先ほどおっしゃっていたのですけれども、成功事例みたいなものがあると、より具体的なアクションもつくかなと思いますし、マインドセットの中でも、優先順位みたいのところも、割と解像度が上がるのではないかという所感です。

○渡部座長 どうぞ。

○属委員 齋藤さんのお話に近いのですけれども、つながっていない意見です。ii ページ目、裏表紙になるのですが、私はこの報告書を見て、経団連などはわからないのですけれども、全大企業、どこもイノベーション、基本できていませんと仮にしましょう。ほとんど、99%、仮にできていないとして、1、2、3、4 ぐらいのポイントを置いたときに、1でこれが必要だよと、そうそう、これはうちのことだよと見て、2で、何で、あっ、そうか、俺は言っていたけれども、これは出きていないのだ、では、どうすればいいのだ、3で、こうすべきだと書いてあって、4で、それを補足する。仮に概要ということで、このぐらいのポイントを置いたとしましょうか。経営者の頭に残るのは、その4センテンスぐらいだと思うのです。あっ、うちのこと、何で、どうよで、プラスアルファ。これ以上、残らないと思うのです。ほかにもいっぱい、さっきの中期経営計画とか、次の株主総会の説明責任とか、いっぱい考えていると。

そのぐらいを考えると、私はこの委員会の議論の内容をよく理解したつもりなのですが、この報告書に入っていくと道に迷ってしまう感じがあって、減らしてもいいので、例えば、いっぱい書きたいことがきつと出てくると思うのですけれども、問題意識と目指すものなどは、ある種、がっちゃんこできるのではないかと。それを見たときに、あっ、これはうちのこと、そうそう、うちはこれをやらなければいけない、やっているつもりだったけれども、できていない、何で、こうすればいいのね、ここにポイントがあったのね、だから彼にこういう指示を出していたけれども、彼もできなかったのだとか、ああ、そうだな、俺は人に投げただけだとか、イノベーション担当役員よりも上のレイヤーの人が意識を変えないと起こらないのだと思うのですね。どこの会社もイノベーション担当役員たちはすごくいろいろな施策をやろうとしても、人事権だったり、予算だったり、いろいろところでボトルネックがあってできませんとかいうことも含めて、ii ページで一回きれいに整理できないと、後ろも頭に入らない。だから、順序が実は逆で、ここをすっ

と書いた上で組み直して、足すところ、減らすところを考え直すべきではないかと思えます。一回書いてしまうと、消すのがもったいないような気がしてしまうのだと思うのですけれども、でないと変わらない。報告書の目的は、読んでもらうことでもしょうけれども、読んで動いていただかないときと変わらないと思うので。

○渡部座長 宮木さん。

○宮木委員 これは大企業のベテランたちにどう響くかなと考えたときに、ダイジェスト版みたいなものをつくってもらいたいです。読まずに済む、パワーポイント的なもの、見てわかるぐらいのものに落とさないと、まず興味、関心が湧かない可能性があって、まずそれを見て、ちゃんとした報告書を読んでみるかみたいにつながっていく、そう読んでもらえたらいいのかなと思います。これ（報告書）を最初に渡すと、難しいと言われてしまうだろうなと思っています。

この間ちょっと申し上げたのですけれども、目次のところもそうが、構造化して、ぱっと見て、何が書いてあるかをわかるようにする。中身も、文章をたくさん書いてあるのですけれども、それが一目でわかるような図にってしまう。そういうほうが、ベテランたちには響くと思うのですね。うちの会社を見ていても、自分の領域についてはすごく知っているのですが、聞き慣れない言葉とか、考えたことがない領域については、かなり時間を割かないと頭に入らないと思います。ですので、ぱっと見てわかる、チャート、既に幾つか入れていただいているのですけれども、黒い部分、文字の部分をもっともっとチャート化して整理するほうが私は構成としていいと思っています。それか、白表紙は白表紙として、別冊として概要版とかそういうものが一つ必要かなと考えています。

あと、事業者団体の代表理事をやった経験からして、大企業の人たちはすごい他社事例を欲しがります。他社は何をやっているのか、特に同業他社がどういう動きをしているのかというところから行動していくというケースがすごく多いので、田所さんがおっしゃったように、事例みたいなものを入れていくのは非常に効果的だと思います。

○渡部座長 これは構成の問題もあるのだけれども、やはり事例はできるだけあったほうがいいと思うのですね。文章をつくって、いろいろやって、そこにはまる事例は募集したらどうですか。幾つか、私のところもありますよ。

○宮木委員 その場合、できれば成功事例だけではなくて、失敗事例があるといいと思います。

○渡部座長 いっぱいあるのですけれども、出せるかどうか。

大分時間が、後半の話もしないといけないのですけれども、何か残っている話、どうぞ、大久保さん。

○大久保委員 ありがとうございます。今、出ているお話なのですけれども、最後の23ページの産業資源論のところを何回も繰り返し読んでしまいました。つまり、言いたいことは、ここでの議論によって打ち出したものが、それ以前とそれ以降で大きく何かを変えるものがあったという話をここではしているのだと思うのですけれども、何がそうなのだと



いうことを、学生Cとか、Dとか、Fと、Bとかが言っている内容が、何回読んでもなかなか理解できないところがあって、結局、これまでのオープンイノベーション、エセイノベーションと、我々が提唱しているオープンイノベーションと何が違うのかという、一番コアになるところは、はっきりした言葉で、それが全体を貫いているという感じにすることが不十分なのだと思います。その原点がどこにあったのか探しに行ったら、実はここにあったのですという、最後の産業資源論の物語になっているという感じにしたいなと思うのですね。議論に参加していても、いろいろな観点があって、結局、何が今までと違うのか、絞り込めない感じがあって、そこが気になるのです。ここに書いてあるCとかDとかに言わせると、今も考えようによってはそうやっているのではないかという感じがするし、明らかに今と違う何かというのは、そのど真ん中には何かというのを決めた上で全体の構成をしたほうがいいなという感想でございます。

○属委員 それをみんなで議論したらいいかもしれませんね。

○岩波委員 今、お話を聞いて、まさに私もそうだと思う、大前提の一番大きな変化は、よく言われていますけれども、要は中央集権型の社会システムから、自律分散型の社会システムに変わりつつあるというのが結構大きな変化だと思うのですね。今まで、私の表現で言うと、組織のための個から、個のための組織みたいな言い方をよくしているのですけれども、簡単に言うと、社会システムが、今までは中央集権的なものにしていったほうが、実際、効率的であり、人々の幸せとか経済が伸びたので、それを前提としてでき上がってきた社会システムがほとんどでした。大企業などは最たるもので、中央集権的なものになっています。オープンイノベーションというのは基本的には自律分散型のような話をしているので、中央集権的な社会システムの中で、オープンイノベーションをやりたいというのは、そもそも矛盾をはらんでいるということが起きていて、その前提をまず認識して受け入れていく。では、自律分散型は何かといったときに、今回の組織の図に入ると、やはり個が主体になるのですね。個が主体になるという意味でマインドセットが必要というのは当たり前の話です。組織のための個の時代は、組織にとって何が必要か、必要なことをやっていけばよかった。個のための組織は、個という人間が何をしたいのか、どういう社会をつくりたいのかという前提がなければ始まらないので、そういう意味でマインドセットが必要です。かつ、個が生きるための社会システムに、自律分散型の社会システムにどう変えていくのかというところが、今度、仕組みの部分ですね。人の意識の変化と社会システムの変化の両輪があって初めて社会は変わっていくので、そんなことが表現できたらいいなと、今、話を聞いていて思いました。

○渡部座長 その部分を入れようとして、まだそういうのが伝わるようになっていないという感じが、7ページのあたりね。

○岩波委員 私に言わせれば大きな問題だと思っていまして、国の仕組みもいわば慣例として中央集権的な仕組みなわけですよ、全部そうになっている。個のための組織みたいな生き方を、個人の意識が主体となっている人はたくさんいるのですね。でも、これが社会シ

システム全体を同時に変えることはほぼ不可能なので、今、社会的には大きな葛藤が生まれているということだと思います。なので、国もそうだし、大企業もそうだし、結局、ある程度自由に生きているように見える人は、個人事業主的な人だったり、起業家だったりというのは、そのシステムから少し外れることができるので、そういう人たちが実際活躍しているように見えたりとか、あと、国レベルも、そういうことをやり始めた国が今、出てきてしまっている。要は、中央集権的な今までの社会システムではない仕組みで国自体をつくろうとしている人たちが出てきたり、そんな国が実際に出てきているという意味で、その大きな前提を、共通認識を持っていくと、さらにアイデアが出てくるので、オープンイノベーションの前提が整うとオープンイノベーションがやりやすくなるのかなと思っています。

○渡部座長 その辺の認識は多分、事務局はしていて、書き方が足りていないのだと思うので、ちょっとその辺。

○属委員 大久保さんがおっしゃったとおりで、実は全員意見がばらばらのまま、報告書をまとめましたでは、意味があれになってしまうと思うので、皆さんが出ていって、もし違うなら違うでいいので、誰に対して、一言、言うなら、この委員会はつまり何だったのだと。生徒C、Dが言った、決定的にこれまでと違うということを一語言うなら何だということを一語聞いてカテゴライズして、それで議論しないと、添削していても終わらないと思いますね。それをやりたいです。私はもう決めました。誰に何を言うかね。

○渡部座長 そうしたら、どうしようかな。順番に言っていくには、もう一回、編集したほうがいいですか。

○属委員 順番でいいんじゃない。

○渡部座長 進め方の問題になるので。

○属委員 誰に何を言うかですね。それによって報告書の内容も変わってくると思うのです。

○渡部座長 事務局的には、どう答えていくかということですね。

○属委員 そうすると、後で、whyが出てくるね、当然ね。で、howで。

○仁科参事官 メッセージとしては、本人は邪魔おじのつもりはないのだけれども、邪魔おじをしまっている人に対して、なぜ本質的なオープンイノベーションができていないのかという気づきを与え、邪魔おじとして働いている人は多分、イノベーターとはなれないので、少なくともサポートするという意味で、あなたはどのような役割を果たせるのですかみたいところを、少なくとも出したいと思っていました。

○齋藤委員 邪魔おじが対象でいいのでしょうか。

○属委員 私だったら、経営者に経営資源を切り離せと言いたい。以上。一部ですよ。オープンイノベーションの場に、自社の、さっきの中央集権とかと似てくると思うのですけれども、中央集権の全部見ていたリソースの一部をオープンイノベーションの場に切り離せ、それは自己決定権の外に置くということです。これが決定的に違うところです。これ

までの企業経営とは全く違います。何でとなりますね。何でのためにここに書いてあることがあって、では、株式市場とかとどうやって整合性をとるのだと、そういうところにも理論的裏づけがあるという形を書けばいいのではないかと思います。

○渡部座長 どうぞ。

○川名様 属さんの意見は私も同意できる部分がありますけれども、私は、企業に勤めている人間としては、マインドセットをする対象者は3つあるとされていて、1つがまず経営者、もう一つはオープンイノベーション人材を輩出する部署というか、所属している組織というか、あとは実際にオープンイノベーションをやろうとする人間、社員、この3点が変わらないと、経営者と実行部隊だけではだめで、その中間でサポートする人間であったり、組織から出す側の所属している部署の責任者も変えないといけないということで、この3点を変えないと、多分、変わらないのではないかと考えております。

○渡部座長 これは誰にとというのが最初にね。最初にでもいいのでしょうか。

○属委員 いいと思います、もちろん。それが明確になるように。

○渡部座長 誰にとというのがはっきりした上で全体を構成したほうがいいのではないですか。

○属委員 そうです。誰が読んでも、自分に対して言われているし、これはこうだなとわかるような、多分、ポイントビューがこうなっているので、読んでいて道に迷うのですよ、本当に。

○仁科参事官 そこはある程度、斎藤委員からご提案いただいたマップの作成で解消できるのかなというイメージであったのですけれども。

○属委員 構造で解消したほうがいいです。ビジュアルではないです。構造がとれていない。

○仁科参事官 ターゲットとしては、診断項目を4つに分けたというところにも表れていますが、経営層と個人、そして組織と組織の外にある場にいる人、そういう人に対して、あなたたちは何をすべきなのかというところを出したいなと考えています。また、もともとイノベティブな人たちはマインドセットの面では問題ないと考えておりますので、イノベティブでないか、あるいは自分はイノベティブな人を邪魔しているつもりはないのだけれども、結果的に邪魔をしてしまっている人に対して、いや、あなたはそういうことをしているのですよ、では、どう変わればいいのかというところを、経営者でもいいのですが、別に経営者でなくても、個人の立場、経営者でない立場で、イノベーションを阻害してしまっている人だとか、オープンイノベーションがうまくできていない人もいますので、そういう人にもやはりメッセージを出したいと考えています。

○属委員 でも、対象がこうなると、目次がそもそも変わってくると思うのですよ。皆さんの御意見をお伺いしながら、この1ページだけ、このページをつくれるかどうかにかかって、書いてあることがおかしいのではなくて、個別の項目に関して。だから、構造をつくる会にしないと、報告書の議論にならないのではないかと。

○渡部座長 今おっしゃったiiのところ、誰に何をというのを1ページにまとめてから全体の構成を見直す。

○属委員 そうです。

○渡部座長 確かに、最後の診断表が経営者と個人なのだけれども、その後が誰にとはならないですね。これだとね。組織、風土、これは経営者なのかね。

○仁科参事官 経営者もふわっとしているのですけれども、やはりプレーヤーも変わらないといけないと思うのです。先ほど岩波さんがおっしゃったみたいに、個人に帰着して、個人がマインドを変えないといけなくて、個人としての経営者もあると思いますし、個人としての従業員もあると思うのです。両方変わらないといけないかなと思うのです。

○属委員 なので、皆さんに出してもらって、みんながせっかक्तったので、ああ、いい報告書ができたねという形に、ぜひこれを拾っていただきたい。

○渡部座長 これだったら、どうするか。多分、今、川名さんがおっしゃったような格好が想定されていたと思うのだけれども、そこをめり張りをつけた状態で、最初のページが書けるか。そこを書いたものをもう一回、見ていただくような感じで作業したらいいのではないかと思います。

時間の関係があるので、後半の部分も用意したところをまず聞いていただいて、全体の話をまた続けていただければいいかなと思うので、後半のほうにいきましょうかね。

○宇津木補佐 4章に何が書いてあるかについて、さらっと御説明いたします。4章については、実質的なオープンイノベーションを実践するために、基本的には産業セクターの中のマイクロプレーヤーが持つべきマインドセットをまとめてあります。オープンイノベーションを既存組織が進めていくに当たって、先ほどの川名さんの御意見のように、経営者に当たるところと、イノベーターとサポーターに分けて持つべきマインドセットが書いてございまして、自分の力だけでは足りないのではないかと、万能感というよりも、むしろ不全感を持つことが必要なのではないか。それから、経営者なのだから、人のせいにするのではなくて、あるいは会社の風土のせいにするのではなくて、自分でやるのだと。俺の声が届いていないから、おまえ、ちゃんと俺の声を末端の社員まで届けるようにちゃんと伝えろよ、部下と言うのではなくて、本当にやりたいのだったら、新入社員のところに頭を下げに行って、俺はオープンイノベーションをやりたいんだ、君もやってくれないか、俺、社長なんだけど、と言えるかどうかということだとか、それが、例えば、やり抜くところだったりすると。それから、先ほど属先生がおっしゃったことと近いかもしれないのですけれども、自分の裁量の外にもものを出すことについて、この発想を持てるかどうか。それから、これはオープンイノベーションだけではなく、およそいろいろなプロジェクトはそうだと思うのですけれども、目的志向を持てるかどうか、大きな目的を持てるかどうか。でないとな人が集まらないということもあるのでということが、経営者が持つべきマインドセットとしてあります。

それから、実行者やサポーターが持つべきマインドセットといたしましては、14ページ

に大きくくりでまとめてございますけれども、失敗する経験を生かす。先ほどの守屋先生については、実は敗戦経験のほうが多いという新聞記事も出ていましたけれども、それを生かすから次の勝負は勝てるかもしれないというところにつなげていく。それから、ビジネスをストーリーで考えると、あるいは自己不全感に近いかもしれないけれども、自己客観視ができるということ、それから、やり抜くと近いかもしれないですけれども、自分の問題としてプログラムに対してアクションしていくということがあるのではないかという御議論が出ておりました。

これらを社会に実装化させていくためにはどうしたらいいかということについてまとめますのが5章となりますけれども、持つべきマインドセットがあるのだったとしても、どうしたらいいかということについて、とりあえずセルフチェックで気づきを促すのがいいのではないかと。セルフチェックに至るまでに、どうやってセルフチェック項目をその人たちにリーチさせるのだということについては次回御検討いただくことといたしまして、診断表をつくるというのではないかと。そして、その診断表については、自分でチェックして、俺、オール5だとか言うのではなくて、相手方当事者、例えば、経営者だったとしたら、俺の声が末端の1年生に届いていないとふて腐れている経営者がもし仮にいるのだとしたら、その1年生に経営者を診断してもらい、あるいは自分の会社について診断項目にのっとってチェックしてもらって、それを共有する。その診断については、1点とか5点とかとつけるだけではなくて、どこがどうだから1点なのだということを書けるようなシートにしましょうということ、主なユーザーとして経営者が使うもの、それから、個人が使うもの、それから、部門長が使うもの、そして、出島とか場といったものの運営者が使うものと分類してまとめてあるのが第5章でございます。

後ろのほうの節におきましては、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とか、役割の診断項目が入っておりますけれども、キャラクター分析とかにも入っているといいかなということとまとめてありますのが19ページ以降となります。

そして、既に先ほどの議論でも宮澤先生から御指摘があったところなのですけれども、21ページの図にまとめてありますのが、オープンイノベーションとクローズドイノベーションの違いとか、あるいはインクリメンタルなイノベーションとラディカルなイノベーションの違いをまとめてあって、前回の御議論では、下半分に着目していくというのではないかと。とにかくラディカルであることが重要なのではないかという御議論がありました。

イノベーションで何なんだ、オープンイノベーションで何なんだ、実質的なオープンイノベーションで何なんだということについて、事務局として皆様の御意見をまとめた中で考えましたのは、ちょっと難しいことなのですけれども、そもそもイノベーションするときにクローズドなイノベーションというのはあるのかということ、誰かが何か思いついたかもしれないけれども、それを実行する段に当たっては、誰かの協力を得ながら何かするということになる、その時点でオープンイノベーションかもしれないし、では、法人が違うかどうかでクローズドとオープンを分けるのか。右と左をどう分けるのかの議論

です。会社が違う人たちが協業すると、それはオープンイノベーションと呼ぶべきなのか。なぜそう呼ぶべきなのか、もはやよくわからない。A企業とB企業がくっついて何かしたら、そして技術開発でもしてしまったら、それをオープンイノベーションだと言うのであれば、別に何も生まないかもしれないし、会社の中で部門内で何かやっているのと何が違うのだろうという差が、実はよくわからないということがあるので、オープンとクローズドをどう認識するのかについて、実は問題があるかもしれないと感じました。

また、インクリメンタルとラディカルについてなのですが、これは語感としては非常によくわかるものだと思いますのですが、どこまでこれを意図してやれるかは、また別の問題が出てくるだろうと思われまます。

例えば、事務局の中で議論いたしましたのは、新幹線なのですが、新幹線はもともと広軌の鉄道を東海道のバイパスラインとして引いて大量輸送しようということだったので、恐らく。そして、より速く走れるものだったら、よりよいよねと技術開発したら、世界で一番速く走る鉄道幹線ができたということだけでも、それを鉄道とだけ見るのであれば、時速100数十キロメートルで走っていたものが、速度が上がって行って200何十キロメートルになりましたという、技術的に見たら、技術に明るくない人が見れば、インクリメンタルな改善をただただよねと、線路が変わっただけでしょうという話かもしれないけれども、そこにユーザーが入ってきて、例えば、遠距離恋愛ができるようになった。これは社会に画期的な影響をもたらす、ラディカルな生活のあり方を改善したイノベーションだったのではないか。そうすると、インクリメンタルかラディカルかというのは、そのイノベーションをどの立場で眺めているか、それと、どこまでを射程にして考えているかによって、かなり変わってきてしまうものなのだろうなと思いましたので、この4象限の図をどう理解すればいいのかについて、実は第4回の議論をなかなか消化し切れないでいたというのが実態でございます。ここについても、さっき屬先生がおっしゃったように、そもそも1ページで表現するとしたらということと同じ、我々が対象として議論してきた射程、何を議論してきたかということに実は戻ってくる重要なポイントかなと思いましたので、ここについても皆さんの御意見を賜りたいと存じます。

私からは以上です。

○渡部座長 今、説明していただいたところも、さっきの全体の構成の話をするとも時間も限られていますけれども、どの観点からでも結構ですので、手を挙げなくても、とにかく発言していただければ。

○齋藤委員 齋藤です。

クローズドイノベーションとオープンイノベーションの話がもともとあると思うのですが、クローズドが悪いわけではなくて、多分、産業によって、クローズドが向いているところもあれば、オープンが向いているところもあるし、オープンも1.0と2.0とは全然違うので、普通、日本の製造業がやっている、例えば、フジフィルムのオープンイノベーションハブは、オープンイノベーションハブと名前をつけた場をもって活動しているわ

けですけれども、どちらかというとも1.0なのですね。自社にこんな技術があります、それに対して、いろいろなパートナーを呼んでコラボレーションするのですけれども、結局、進めていく中では1対1の企業対企業で、ややクロズドで進めていくのがフジフィルムの今のやり方なのですが、オープンイノベーションも御存じのとおり2.0というと、完全にオープン、むしろ社会側のいろいろな課題、しかも顕在ではなくて潜在的な課題、将来的な課題に対して、どんな社会のビッグピクチャーがあるのか、未来社会のビッグピクチャーがあるのかを考えた中で、いろいろなリソースを、リソースだけではなくてアイデアを集めて、そこで未来を構想する中で、ではビジネスとしてどういうことができるのかというのが2.0なので、実際、日本ではこれは余りうまくできてはいないのです。

でも、今度、資生堂がみなとみらいにグローバルイノベーションセンターをつくったりとか、割と立派な施設が目立ち勝ちなのですけれども、やろうとしていることはオープンイノベーションの新たな仕組みを実装していく中で、企業の研究開発自体を、企業ありきではなくて、社会側にそのテーマを求めていこうという動きが幾つかあって、ただ、企業によって相当違うので、もし事例を入れるのであれば、企業側が今、どんなふうオープンイノベーションを考えているのかを結構正確につかむ必要があるかなと思っています。多分、将来的に3.0みたいなものが出てくるのではないかなと思っていますのですけれども、もっと言うと、産官学民のフューチャーセンターみたいな話は、多分、国の研究開発のあり方を大きく変えていかなければいけない過渡期に来ているとは思っていて、そうなると、企業が主語というよりは、日本を主語にする必要もないと思うのですが社会とか地域の中で、どんなよりよい社会像が必要かということからイノベーションをつくっていく動きが世界中では動き始めているのですけれども、日本は非常にスピードが遅いのですね。それは、いろいろな規制があったり、地域に行政の力が足りなかったりするのですけれども、このあたりをこの図面でそこまで広げるのか、それともあくまでも企業に絞って話をするのかは、このメンバーで全体像は共有して、きちっと定義をしていけたら、整理したいと思います。

○渡部座長 どうぞ。

○宮澤委員 私もまさしく同じことを考えていて、先ほど言った、どこの話をしているかという話は、結局、ステークホルダーの話が大きくて、イノベーション1.0と言って、仮にクロズドイノベーション、世の中一般で言うと、特定の組織の中でイノベーション、それがオープンイノベーション1.0になって、2.0になって、3.0という、こういうステップの中で、どこからどこまで行く話をしているかということが、ぐちゃっとなってしまうと、ちょっとわかりにくいなど。

さっきの邪魔おじというのは確かにいると思うのですけれども、それは恐らく、普通のイノベーションを起こせない企業はイノベーションを起こすときに邪魔をしたりとか、オープンイノベーションに移行できない、1.0に移行するときの最大の障壁になっている可能性はあって、それは確かにすごく大きな問題で、クリアしたほうがいいですけれども、

いろいろな企業で、オープンイノベーションをやっている企業は実際、かなりの数いて、でも、できていないという状況のときに、このテーマを見たときは、そっちのほう的大事で、何で1.0から2.0に移行できないのか。それは先ほどおっしゃっていましたが社会的システムの問題で、特定の人が気合いと根性だけで何とかなる問題ではないので、こういう議論になっているときに、特定のこの人が邪魔だからいくというだけではクリアできない、1.0から2.0の差分の話を中心にここに書いたほうが、何となく今までの報告書とは違っていいなと思ったので、どの議論をしているかとか、例えば、診断システムで言うなら、恐らくあなたは1.0の段階の企業ですよとか、2.0までいっていないですねとか、そもそもその前ですねということがわかった上でこういう話があったほうがわかりやすいので、まさしく今、齋藤さんがおっしゃった話は議論しておいたほうがいいのではないかという気がしました。

○渡部座長 この絵を使って何を説明するかと、そこに尽きると思います。

どうぞ。

○大久保委員 イノベーションが生まれていくプロセスともちょっと関係しているかなと思っていて、オープンイノベーションで、異なる組織で異なる資源を持った人たちが同じビジョンとかテーマを持って集まって何かをやろうとすると。もともとそれはそれぞれの組織の意図を受けて始まったものだと思うのですけれども、やっているうちに、当事者である人たちの思いが膨らんできて、どこかで個人の主観とか思いが組織の意図を上回ってしまうみたいな感じになったときに、本当にイノベーションが前へ大きく進んでいくような感じを私は持っています。1つのイノベーションでも、フェイズが変わっていくみたいなことがあって、さっきの誰に向けて何をという話とも近いのですけれども、あるいはこのページの中に書いてある、イノベーター、サポーターが持つべきマインドセットの、14ページの4つ目に書いてある、自分事として捉えるという話とも近いのですけれども、個と組織の関係が、従来の組織内個人で、組織の肩書を持ってやっている個人がイノベーションをやるという話が、だんだん個のほうに立ってきて、どこかで組織ではなくて個人になってしまうみたいな瞬間があって初めてイノベーションが起こるみたいなことを、そういうことに参加している人に対して、エンパワーメントとして言いたいなという感想をちょっと持ちました。

○渡部座長 それこそ事例になりますかね。そういうので括弧書きの事例でいい話が、わかりやすいのがあると。

○大久保委員 私のところの研究所で以前にイノベーションの研究をしたことがありまして、「イノベーターはどこにいる？」というレポートにまとめたことがあります。そこにはこの種の事例をいくつか掲載しています。

○渡部座長 どうぞ。

○江戸川委員 13ページの経営者が持つべきマインドセットのところなのですけれども、見ていると、ここで想定する大企業はどういう大企業なのかということなのです。オーナ



一企業でオープンイノベーションが結構うまくいっているケースが多いという話はよく耳にしますし、自分でも実感としてはあると。アメリカとか中国を見ても、GAFAとかBATがオープンイノベーションをがんがんやっているのは、もともとちょっと前までベンチャーだったからというところがありますね。古い会社がうまくオープンイノベーションをやっている事例は、日本だけではなくて海外でもそんなに多くないのではないかと考えています、だけれども、日本の場合は、そういった会社の経営者がオープンイノベーションを推進してくれないと困るという特殊事情があるので、そこをどうにかしていきたいということなのではないかと考えています、前提とする大企業がどういう企業なのかがクリアになっていると、もしくは分けるのは難しいかもしれないですけども、そのあたりの大企業側の違いも前提としては明確にしておいたほうがいいのではないかと。

特に事業部がたくさんあるコングロマリットだと、特定の事業部で登り詰めて、そのまま社長になっている人は、なかなか思い切った意思決定ができないので、オープンイノベーションのブレーキは、その人のマインドの問題というよりは、組織の中での権限の振るい方の問題というのですかね、そういうところにあたりるので、そのあたり、より具体的に方法論も示していくべきだということでは、先ほど屬さんがおっしゃったように、私も同じことは考えています、少しインプットしてあげると、コングロマリットの経営者は、自分がブレーキだったことにはすぐ気づくと思うのですけれども、では、具体的にどうやればいいのかということでは、コングロマリットなりの組織運営、経営者の悩みを解消する方法論をちゃんと打ち出してあげないと解決にならないかなと思います。

次のページにはイノベーター、サポーターとくくっているのですけれども、私の捉え方は、大企業側でイノベーションを起こすイノベーターとサポーターはやはり果たすべき機能が全然違うと思っています。イノベーター型の人はずっとベンチャー起業家に近い雰囲気をもとっていくのですけれども、どんどん、どんどん、一般的な大企業の中では浮いた存在になっていく。その人をリスペクトして、社内リソースをきちっと引っ張ってあげるとか、継続的に応援してあげるサポーターが必ず必要で、イノベーターとサポーターが両方いい信頼関係の中で存在していると、オープンイノベーションというのはいくくではないかと考えています、そのあたり、自分がどっち側なのかということも悩んでいる方が、私が知る限り、大企業のオープンイノベーション担当の中には多いのですね。プレーヤーになるべきですかねと相談されることもあるぐらいなので、わくわくさせること、わくわくできることを経営者にしっかり遡及できるようなイノベーターと、そういう人を支えていくサポーターは、要求されるマインドセットとかスキルも違ってくると思いますし、そのあたりは分けて明示していただいたほうがいいのではないかと考えています。

○渡部座長 おもしろいですね。イノベーターとサポーターは固定しているものではないのでしょうか。東大のベンチャー支援のところに出向か何かで来ると、しばらくすると、自分はサポーターだったはずなのに、ベンチャーやりたくなる。みんなそうなりますね。それでまたしばらくやると、今度はサポーター側に回るとか、そういう循環が本当は一番い

いのかもしれないですね。これも何か事例があるといいかもしれませんね。

どうぞ、本村さん。

○本村副座長 今回のセクションの構造で、ビフォー、アフターと、さっき議論にありましたオープンイノベーションのレベルを盛り込むにはどうしたらいいかと考えていたのですが、3章の課題から5章の処方箋というところのつながりにビフォー、アフターが入れられないかと。4章をあるべき姿と置いて、そのあるべき姿に対して足りない課題のところのビフォーを4章で明確に、アフターがはっきりした上で、ビフォーとの差分を一旦強調して、ここの中にオープンイノベーションのレベル感を少し構造として入れると、チェックリストのほうでオープンイノベーションレベルの診断もできるようになるのではないかと。ここに先ほどのオープンイノベーションの表の、もっと理想的な軸を4章の中で語ってみてはどうかというものが1つ、提案です。ビフォー、アフターの部分をくっきりさせたいという希望から、4のタイトル項目がややマインドセットと狭いのが何となく違和感の理由かなということ、ストラクチャーとして4をかなり活用できると、今までの議論が、ここで受け皿になったらよいなと思いました。

○仁科参事官 何が、我々が目指すべき実質的オープンイノベーションかというところは2章で書いたつもりでした。

○本村副座長 ここがアクションプランの5に流れていったときに、3の課題の分析でディテールが出たと思うのですね。これと5のつながりに唐突感がやはりあって、2章は実はかなり背景的な分析を恐らくされていると思うのですね。これを事例のレベルとペルソナのレベルでくっきりさせたいということではないかなと。

○仁科参事官 2章のところに実質的なオープンイノベーションを定義しているのですが、ここはおっしゃるとおりで、世の中の事象から捉えてどうあるべきかということしか書いていなくて、実際の事例の課題から捉えて、どうオープンイノベーションがあるべきかということが入っていないので、それが多分、3章に挟まっていることによって、ちょっと。

○本村副座長 いや、3章はくっきりさせていて、むしろよいと思うのです。5に持っていきたいわけですね。5のアクションプランに持っていくときに、先ほど屬さんが言われたような、誰がどう見たらいいのかとか、具体例になるところであるべき姿との関係を整理したほうがいい。2章が重たいのは、逆に言うと、全体をふわっとさせてしまうので、むしろここはシンプルのほうがいいのではないかな。だから、2章で書きたかったことをブレイクダウンできるならば、4章側で、読み手とオープンイノベーションのレベルと込みで、解像度を上げられないのでしょうか。

○仁科参事官 そのレベル感のところは、我々は展開していないので、どうやってそれを書くのかなというのは、ちょっとイメージできないのですが。

○本村副座長 粗くてもいいので、先ほど1.0、2.0というあたり、単なるイノベーション、今、出てきただけでも3階層あるわけですね。何の話をしているのかというのは、せめて

この3つぐらいは分けたほうがいいのではないかと。かつ、誰が読むかというところも、4章なら解像度を上げられそうな気はしたのですけれども、2で言いたかったことを、具体例込みでよりはっきり伝えるために4章に明確にできたら。

○仁科参事官 マインドセットだけではなくて、本来、あるべきオープンイノベーション像を4章に、レベル感も含めつつ書くということでしょうか。

○本村副座長 そうなのです。「出島」という言葉がチェックシートの中にさらっと出てきているのですけれども、恐らくこれまでのワークショップで出島論がある種、あるべき姿の場としてはかなり具体性を持っていたと思うのですね。ここにリソースの話と、そこにどんなプレーヤーがいるべきかという議論があったと思うのです。それを拾ってくると、4章の中に、出島というコンセプトの中でのディテールが書ける素材はあるのではないかと。

○住田局長 出島は、一回議論したのですけれども、それがああるべき姿かというところは議論があると思うのですけれども、何か暫定的なものがあるという気もしていたのですけれども、今の状況だから、出島しかないだろうと。これは多分、そのとおりだから、出島頑張ろうね、出島実質化しようねというのはあると思うのですけれども、それがああるべき姿までいってしまうのですかね。

○本村副座長 あるべき姿というのはちょっと踏み込み過ぎなので、あり得る姿ぐらいかもしれないのですけれども、解像度を上げるということが趣旨で、そこでロールモデルは、自分ならどれなのかということが指し示されると、先ほどの議論については、ロールは語れると思うのですね。それが5に接続できるかどうかポイントかなと思っていまして、5の解像度はかなり細かいと思うのです。出島の話も4番で話されていますし、いきなり5を見たときに、自分がどれを見たらいいのかというところに曖昧性が残ってくる。

○住田局長 2-3の場所という感じですか。2-3より前に3がああって、その後、2-3と4がマージしたようなのが出てくる、そんな感じですか。

○本村副座長 そうです。ストラクチャーと解像度という意味では、2にかなりいろいろなものが盛り込まれているという意味ではおっしゃるとおりだと思います。

○佐藤様 佐藤です。

これは経営者が読むことをもし想定されるのであれば、スキーム論とアクション論で少し情報を加味したほうがいいかなと思っていて、今、先生がおっしゃられていたように、2章のところがこのベストポイントかなと思うのですけれども、OIの定義のところはかなりコンセプトなことが書かれているので、まずスキーム論のところで言うと、多分、出島も、手法のうちのワン・オブ・ゼムだと思うのですけれども、過去に遡れば産学連携もオープンイノベーションだと思いますし、先ほど齋藤さんがおっしゃられていたようなハブをつくるかとかいうのもあるでしょうし、今、1.0からいろいろなバリエーションがある中で、具体的なスキームで言うと何なのか、例えば、LP出資とかいうのは何なのかとか、いろいろなパターンがあると思うので、その具体的な選択肢を並べて、時代

ごとなのか、トレンドごとに整理するというのをやると、経営者から見ると、自分の会社は今、どこまでやっているとか、ちょっと時代におくれているとか、進んでいるとかという現在地が把握できるかなと思いました。

あと、もう一つがアクション論で、自分の会社がオープンイノベーションをやっているときに、どういうアクションをとればいいのかというところを、できれば時系列に整理できるといいのかなと思っていて、この報告書の20ページに人材要件でステージ0から10ということで、時系列ごとに人材のイメージを分けていますけれども、これの組織版があってもいいのかなと思ったのですね。最初に立ち上げるときはイノベティブな人材を愛でていき、そして活用していくためにはどうすればいいかというのものもあるでしょうし、私がこれまで2回ワークショップで参加したテーブルだと、必ず議論になっていたのが2から5のところ、イノベティブからサポティブにトランジションするところにかかなり大きな壁があるということなので、ここに組織としてはどういうアクションをとるべきか、課題と対策みたいな形も含めて、マニュアル的なものがあると、経営者としては少しオープンイノベーションのイメージが湧くかなと思いました。

○渡部座長 今の話はどこに出る前提の話ですか。

○佐藤様 2章がいいと思います。オープンイノベーションとはというところに少し照合するイメージ。

○渡部座長 また2章が重くなるな。

○佐藤様 それを1枚、2枚の絵とかで表現できるならばですけども。

○仁科参事官 2章を軽くするというのは何となくわかります。ただ、2章はある意味、理屈で考えたオープンイノベーション論を書いているので、2-3で書いている実質的オープンイノベーションを定義するとき、現場で何が起きているか、課題かみたいな3章をしっかりと書いた上で、本来、オープンイノベーションはどうあるべきかみたいなところに行ったほうが、説明としてはわかりやすくなるのかなと、今、頭の中で考えています。

具体的に組織のところ、今おっしゃったステップ論でどうこうするかということについては、よくわかるのですけれども、我々、議論してこなかったところもあり、そこは事務局として、今から報告書に盛り込むのはなかなか難しいところがあります。既存のものがあつたりするのでしょうか。方法論的なオープンイノベーションに当たって、組織としてはこういう段階でやるべきだみたいな、そういうのがあるのであれば差し込むことができるのですけれども。

○佐藤様 経済産業省もいろいろ調査されていらっしゃるのもわかると思いますし、多分、これまで議論されてきた中で使えるエッセンスも結構あつたかなと、私はこれまで拝聴していて感じています。

○本村副座長 私も、出島の周辺の中の議論で、これまでのオープンイノベーションの組織論は触れられた上で、だから出島はこうしたらいいのではないかとということで、議論していなかったわけではないと思うのですね。出島をコンセプティブなものとして、ワーク

ショップの議論のための便宜的な器として見ていたのか、あるいはそういった組織論、領域横断的なものが必要ということで、この中にもそれなりのウエートをもって盛り込むのか、その違いかなと思います。

○横田委員 出島も一つのステップだと思っていまして、うちの会社で言うと、5年間のロードマップで、5年後にイノベーションがグループ全体で日常的な活動になるというのを目標にやっているのですね。したがって、出島で成功事例をつくったら、その成功体験をグループ全体に広げて、全員がやるというのが究極の理想なのですが、たまたまアマゾンの渡辺渉外本部長と話したら、アマゾンにはちなみにイノベーション部門はないのだそうですね。全員がイノベーションをやるから、特別な部門はないということらしいのですが、言ってみれば、1つ、そういう世界が究極の目標かなと思ってやっております。ステージ論で言うと、出島をつくる段階があって、最後の理想は全員イノベーターみたいな。

○本村副座長 個人と場の関係で、究極的には個人がそういった場をつくれるということだと思っております。過渡期のビフォー、アフターの過程で、一旦、出島というものを仮に置いてみると、究極のほうにも行くかなと、今、感じました。

○宮澤委員 出島も一般的にはオープンイノベーション1.0あたりのときに議論される定石みたいなところがあって、それはそれで大事なのですが、おっしゃったように、そこでつくったけれども、うまくいかないという実態は結構あるというところをどうするかというのは議論しないと、そこがゴールになってしまうと、手段と目的が逆になってしまっているような気が。

○渡部座長 どうぞ。

○宇津木補佐 今の横田委員のお話は、実は我々も構想していたところで、出島主義というのがもしあるとすれば、そんなものは主義でも何でもなく、ただのステップだと。役人が個人の意見を言うなということもあるかもしれないのですが、私が目指しているのは、一人一人が自分がやりたいと思ったことを一人称でやりたいと言って、誰かが邪魔をしない社会をつくりたいのです。それって、何で出島などというくられた場所でしかできないのか、意味がわからない。だけれども、現状においてはそうではないから、出島をつくっておかないと、私みたいな人がプレーできる場がないのですよ。社会の全員が全員、私みたいな人でないというのは重々承知の上なのですが、行き詰まった社会を、この閉塞した状況を打破するには、私みたいな人が社会に2人か3人はいてもいいでしょうという想定でこのタスクフォースが始まっている。そうすると、究極的には、本国か出島かという線引きは、目指すべきところではないのではないかと。ただ、今の日本社会の一般的な現状を踏まえると、本国の壁がぶ厚過ぎるし、本国の中の仕組みを維持することに対しての維持コスト、それを維持すること自体が仕事みたいになっているところもあって、それをどうやって溶かしていくかということの過渡期としては出島が大事だという位置づけになると思うのですね。

オープンイノベーションで何なのだ、クローズとオープンで何なのだという話をするときにも同様の問題があって、先ほど申しましたように、本質的にクローズドなイノベーションが社会に敷衍するかというと、最終的なステップまで考えたときには、社会が受け入れるかどうかということまで含めてイノベーションだということであれば、これは絶対にあり得ないわけですね、クローズドのまま走るということは。どこかでオープンになる。どの段階でオープンになったのがオープンイノベーションと言うのかみたいな議論をしなければいけないのか、しなくても済むのかということについては、ちょっと私も気になっているのですね。

私個人としては、屬さんが提起された問題意識についてのお答えを皆さんから伺えるといいなと思うのですね。実は、それが定まらない限りは、言ってもせんない話をしているだけになるのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。答えがないのだったら、屬さんの話でいいのかということです。

○岩波委員 対象は、経営者も個も入っていますね。というので個人的にはいいと思います。

○仁科参事官 そもそも誰をターゲットにしているのかということにまた戻るところはあるのですけれども、私なりの理解をそのホワイトボードに書いてみました。時間も限られているかもしれませんが、私としては経営者だけに絞っていたつもりはなくて、組織の中にいらっしゃる方全てを対象にしていました。TO WHOM、誰を対象にするのかの部分は、オープンイノベーションができていない人、これは先ほど申し上げた、本人はしているつもりだと言っている人も含めて、邪魔おじみみたいな人たち、本人は邪魔しているつもりはなくて、オープンイノベーションについてちゃんとやっているし、サポートもしていると思っているのだけれども、できていない人。もう一つは、レベルが低いかもしれないですけれども、そもそも我々が言う実質的オープンイノベーションが何であるかわかっていない人。

その人に対して、この報告書でWHAT、何をしたいかの部分は、できていないだとか、しているつもりだけれども、やれていないですよということに「気づいてくれ」、「わかってくれ」というのはぜひ伝えたいと思っています。「気づけという」には二つの前提があり、まずは「何が本質的なオープンイノベーションなのか」をわかってほしいですし、もうひとつは「本質的なオープンイノベーションをやるためにどういうマインドセットがあればいいか」についてもわかってほしい。ここがわかると、自分がそこに到達していないだとか、自分が思っているのと違うだということに気づけることになるのではないかと思います。

WHY、どうしてなのかの部分は、先ほどもいろいろ出ている2章に縷々書いてあるところですが、世の中はめっちゃめっちゃ変わっています、従来型の組織に頼っている形では新しいものは生まれてこないし、宇津木から申し上げたように、自分がやりたいことをやっていって、その中で当たればいいやぐらいのやり方をしていかないと変わっていけない

世の中に変わっているのですよということを知っていただく。

その後、HOW、どうするかという部分は、気づけないのだったら気づけるようにしましうよというのがあって、そのために診断項目の提案をさせていただいています。その診断のやり方についてもお示ししようかなと思っていまして、単に自己診断するのではなくて、360度的に、いろいろな人から自分の診断について見てもらいながら、しっかり客観的に把握できるようにしましうと言いつつ、診断して終わりだとだめなので、診断した結果として、どういうことをすべきかということについて、網羅的ではないにしろ、何かメニューは示していきたいなと思っていまして、報告書ではこういった流れにできないかなと思っていまして、診断とアクションプランについては、経営の立場の方から見た場合にできる必要があるのではないか、個人で見た場合にも診断でき、あるいは本業の中で働いているときに、その立場で診断できるようにする。さらに、先ほど来、出てきている、出島と呼んでいる場の中にいるときに診断できる。出島については、出島はつくったけれども、どうしてそれが前に進めていないのか、1.0型の出島はできているのだけれども、どうしてそれが前に進められないのかというところを気づけるようにし、どう変えていくべきかがわかるようにしたい。そのように、切り口としては4つに分けて、今の報告書案は構成していたつもりです。

○属委員 さっき申し上げたように、構造をきっちりとうろうと思ったならば、レイヤーが3つあると思っていまして、社会のレイヤーと組織のレイヤーと個人のレイヤー。これも案です。今、仁科さんがおっしゃったのは、この構造の中に入れていた大目次、最初に、社会はこうあるべきだよとまず書くのですね。その後で2つに分けて、組織を率いる人間と個人に対するメッセージがありますと。大きく言って3本立てです。社会はこうだよ、組織はこうだよ、個人はこうあるべきだよ。この3つがきれいに分かれていたら、まず読みやすいのではないかと思います。

それはなぜ組織と個人にメッセージがいくかといったら、この社会が実現していない責任は組織と個人、両方にありますね。組織の長は、組織を率いる人間は責任を感じてもらいたい。これができていないから。その中に項目とかがあってもいい。1は社会はこうあるべきだ、2は組織を率いる人間、3は個人のマインドセットの問題、基本的にこういう構造になっていて、その中に細目があると。こうなっていると、ふむふむと読めるし、最後の、大久保さんがおっしゃったように、学生がこの報告書をぱっと見て、構造がとれる。構造がとれないと読まないですから、多分。私が目次、目次というのは、難しい本を読むときは目次の構造がとれないとわからないのですね。今のお話を聞いていて、それをまずきちんととる。その中に、組織を評価するときにはこういうのがあるよ、個人が自分がイノベーション人材かどうか評価したいのだったら、そういう項目があってもいいし、出島とかも全部手法だし、それをぜひとっていただきたいと思いました。

○仁科参事官 ホワイトボードで、個人とか、経営とか、組織とかと書いてあったところが、そういうつもりで書いていたのですけれども。

○渡部座長 もうちょっと広いのですね。社会と組織と個人になっているでしょう。

○属委員 実は、1と2は、私はちょっと長いと思ったのだけれども、こういう社会を目指したいよねということが、私は、この報告書だったら3項目ですね。1は、社会はこうあるべきだと。2は、組織に対してアクションを促す。3は、個人に対してアクションを促す。この3構造がとれたら、報告書はわかるではないですか。今、頭で聞いたってわかるではないですか。これなどは、1、2、3、4、5、6、7とか言われても、多分、わからないです。私が道に迷うというのはそういう意味で、うーんと読まなくてもわかると。

○渡部座長 一方で、組織のことに関心がある方は、組織の中がいっぱい分かれて、量が、ここは小さくて、ここはでかくなるかもしれないけれども、そういうふうに整理したほうがわかりやすいと。

○属委員 わかりやすいし、経営者も、1番、社会を目指したいのだな、例えば、Society5.0を目指したいな、俺、組織の長だ、確かにできていないやと。そうしたら、若い社員は、自分のを見たら、俺、イノベーション、イノベーションと、上が悪いと言っていたけれども、俺もできていないなと。みんな責任があるよと。

○渡部座長 それも一案だと思います。

○川名様 私も今おっしゃっていた属さんの意見には大賛成で、読んだ人が次の日に何をすればいいのか、アクションをとれるような報告書が一番いいのではないかと思っているのだけれども、あと、イノベーションできる人はそもそも必要ないと思っていて、社会のほとんどが邪魔をする人か、多くの人は、そういうものに関心がない人が多い。無関心。無関心な人が関心を持って、渡部先生がおっしゃったように、まずサポートして、自分がサポートしようかなと思って、その後にイノベティブなほうに活動に移してくれるような社会に変革していったほうがいいのではないかと思います。

○渡部座長 では、手を挙げたお二方、どうぞ。

○齋藤委員 済みません、畳みの時間で。でも、社会、組織、個人のレイヤーについて、冒頭に言おうとしたストラクチャーの話なのですけれども、私は岩波さんの考えに近くて、これからは組織は壊れ始めていって、個人の時代だと思うのですよ。ただ、日本の大企業はそれなりに、社員を終身雇用で囲って、社員もそれに甘んじているから、組織が表向きは崩れていないのですけれども、これだけインターネットでコミュニティーができて、社員の副業を認めないと、若い人は来てくれないことになっている社会は、社会と個人がすごく力を増してきている中で、では組織はどうするのという話は、今、じわじわ来ている気がしていて、それでも生き残っていく企業もあるのだけれども、今、二極化とか、大企業の魅力はかなり薄れてきていると思うのです。その中で、属さんのイメージがどういうレイヤーか、もう時間ないので、後で飲みながらお聞きしたいのですが、社会と個人があって、その下支えとするオルタナティブの組織がどうあるべきかということを考えたいなと個人的には思っています。まだ言いたいことはあるけれども時間がないので。

○渡部座長 上から下のレイヤーではないほうがいい。



○属委員 私もそういう意味です。私が組織の長に言いたいのは、辺縁にリソースを投げなければいけないということは、組織をほどけという意味なのです。そういう意味では同じです。自律分散と言っていましたが、組織の長は組織をほどかない限り、オープンイノベーションには関与できませんよと。

○渡部座長 大久保さん。

○大久保委員 今の話に続くのですけれども、要するに、自律分散型でイノベーションをやっていくのだという話は、基本的にはこれまでと何が違うかということ、個人と組織の関係性が変わるということなのだと思いますよ。それがわかるような構造の中で、今言った3つの主体をうまく表現することができるかとわかりやすくなるのではないかとということと、もう一点は、私は個人が大事だと思っていて、オープンイノベーションにかかわっている個人とか、かかわろうとしている個人に対して、エンパワーしたいという気持ちが強くて、こうでなければならないというトーンというよりは、その人がああ、そうかと、頭の中でリフレームするとブレークスルーできるようなメッセージが出せるような感じにまとめたいと思います。

○渡部座長 今の議論はすごくいい議論だなと思うのです。例えば、環境変化の中で、マーケットアウトとか、いろいろなキーワードがあったと思うのですけれども、その中で社会と組織と個人の関係が変わらないといけないみたいな話で整理すると。それは、レイヤーとか、今までの既存の考え方と違うものがあると、そこを中心に書いたりできるかどうかという、そういうことですね。

○仁科参事官 経営というのはどこに入ってくるのですか。

○属委員 経営はもちろん組織です。

○齋藤委員 でも、広義だと、個人が経営者だと思うのですね。人生の経営者。

○渡部座長 個人と組織と書いてあっても、分けて何かするというよりは、関係性が変わっているのだという話で整理できないかということですかね。

濟みません、時間が。どうしようかね、これ。事務局は、とりあえず、今、悩んでいる状態なので、これをサポートしてあげる方向でできないかなと思うのですが。

○仁科参事官 我々のほうで一案つくって。

○宇津木補佐 我々がつくるのではなくて、私はずっと聞きたいと思っていたのですよ。みんな、どうしたいのだと。属さんは、私はこうだということを行ったけれども、皆さん、どうですかね。どういうのが望ましい。岩波さんは、自律分散社会の、個が主体になるような社会にしたい。究極的には、どうやってやるかなどは、所管を持っている省庁がやるのです。どっちを向けばいいかわからない人たちが手だけ持っている。その手を持っている人にどっち向けということだけ言えればいいのではないかと。そのための理由が欲しいのだけれども、ただ、その前に、どういう社会がいいのか。個が主体となる社会が来るから来るのだなのか、来させたいのか、来たほうが自分が生きやすいのか、それとも、そういうところに歯どめをかけていきたいのか、そういうことについてのコンセプトを聞か

ないまま、筆だけ滑らせていっても、絶対納得できないですよ、皆さん。

○渡部座長 今の話で議論の違いを出すというのは、そんなにあるのですか。

○属委員 それで言うと、古い社会から新しい社会に行くというのは、Society5.0、何でもいいのですよ、みんな行くとわかっている。エグゼクティブも新入社員もみんなわかっているのですけれども、ボトルネックになっているのは、近代型の組織そのものだと思っているので、どこがボトルネックだといったら、たった1点、個人のマインドよりも、経営者のマインドだと。だから、その一点突破で、その持っているリソースを一部放せと、これを1点だと。この報告書、1行書くなら、俺ならそうしたいということ、私は明確です。個人に関して、あえて言うなら、この1点で、ほかのものはだめだというなら、プライオリタイゼーションを上げる理由は、個人が自律分散型社会になるなどということは幾らでも書いてある。もう一回、報告書で書いたって、最後の小説のようににはならない。だから、これをプライオリタイゼーション1にしている。たった1個ね。

○岩波委員 あと、個人が変わると、組織が変わらざるを得なくなるのは事実で、大企業に人が来なくなるから、結局、組織形態を改変できないわけですよ。ここで議論に上がっていないのですけれども、組織論で言うと、最近はやっているティール組織とか、ホラクラシー型とか、新しい形態があって、若者たち、優秀なやつはそういうことに行くか、自分で起業するかという話になってくるから、大企業側も変わらざるを得なくなってきました、本当に。こんなことをしなくても、人が来なくなってしまう。かつ、優秀なやつが今、抜けていっています。なぜかといったら、中央集権的な、言われたことをやって給料が上がることにもう喜びを感じなくなったからという社会になってきていますよということなのです。若者の背中を押すというのが私はすごくおもしろいと思っていて、この入り方も、若者がいいのだと、そう言い切っていい社会になっていくのだということを、自信を持って生きるという意味ではおもしろいなと思います。

○属委員 そうすると、これだけ言われているけれども、まだなれない人を応援する報告書にしたほうが良いと言っているということ。

○岩波委員 どっちも入ってよくて、社会システムの変革と個の変革の両方が必要だと。

○属委員 では、2行書くということ。

○岩波委員 そうです。どっちも必要です。

○属委員 では、2行でいいじゃない。多いとわからないと言っているのです。マックス3行じゃないかと。

○岩波委員 要は、人は強くないから、社会システムに引っ張られるわけですよ。今の社会システムは、マクロで言うと、承認欲求に訴えかけて人を支配するという仕組みになってしまっているわけです。自己実現したいのだけれども、自己実現的な社会システムになっていないから、組織論で言う、最近、ティールとか、そういう新しい形態が出てき始めているのだけれども、まだまだ全然萌芽なので、それをどう促進していくかということもとても重要だなと思っている。

○属委員 だから、あれでしょう、社長、頑張って、株主説明責任あるけれども、ちょっと遠くに投げろよというのと、おまえら、やろうぜと、その2行。もう1行ぐらい、誰か入れると。

○本村副座長 省庁にアクションをとってもらおうとさっき言ったではないですか。スキーム論まで、チェックシートの形でよいのか、ある種、道筋論をもう少し明確に書くのかは、3行目に入れるか、入れないか。

○属委員 それだったら、社会だから1行目で、官はこれをやると。

○渡部座長 本村さん、スキームとか、省庁に落ちるとか、3行には入らないと思いますよ。3行は今のレベルで、それを実現するためにというところは後ろのほうにあるかもしれない。でも、あらゆる報告書は大体3つですよ。3つをどうやって選ぶかというのは皆さんの意見で決めたら。

○属委員 私が宇津木さんに送ったように、安倍総理とか、麻生さんとか、孫さんが見たときに、うん、そうだ、やれという2～3行。

○宮澤委員 それを一回まとめたらどうですか。今は時間ないので。

○宇津木補佐 もう出していきたい。

○宮澤委員 私は、多様な価値観というゴールがあったときに、こうすべきだという議論そのものが非常に危ういなというのはすごく感じるので、企業はこうすべきだ、社会はこうあるべきだ、個人はこうすべきだという、それこそ多様性のある意味で阻害している感じがするので、そうでない社会をどうつくるかという議論にしないと、だから形から入るオープンイノベーションではないということが最大のブレークスルーポイントだし、それが強く出てほしいという気はします。

○渡部座長 もう一回では無理だね。

○住田局長 それまでによく意見を聞きながらやると。

○渡部座長 それはそうだね。うちの学生も論文を書くときに、いろいろ書くのだけれども、最後になって何を書いているのかわからないというのはよくあるのですね。それは結局、同じように、言いたいことは3つ書いたら何だとかいって、それは行ったり来たりするのですけれども、今の全体のストレス、方向性のところは、3つ挙げるとしたらみたいな考え方もいいと思うのですけれども、少し意見集約してやっていただく格好でどうでしょう。

○仁科参事官 ホワイトボードに私が記載した流れ自体はどうでしょうか。

○渡部座長 流れは特に、これで。

○仁科参事官 「気づいてくれ」、「わかってくれ」というところにつなげたく。アクションは必要だということですので入れるようにしますけれども、そもそもなぜうまくいっていないのかというところから我々はスタートしているので、理解していない人、やっているつもりの人に対して、まず気づけ、わかれという流れにしたいなと思っています。

○属委員 そんなにばかではないから、みんな、ちょっと言われたらわかるので、ボリュ

ームの問題ではないですか。あの流れでいいと思います。

○渡部座長 流れで、これではだめという感じではなくて、ただ、本村さんの言っているのをどうすればいいのかがあれかもしれないのだけれども、それはちょっと考えるとして、全体の流れで、これで全然違うという方はおられなかったという理解でいいのでしょうかね。

○属委員 これというのは、もともとの報告書がですか。今の3行でやるということ。

○渡部座長 3行でやるということは考えるのですけれども、今、事務局が説明した、こういう流れで考えていますという話ですね。

○属委員 3行でやることから入ると、報告書の流れは結構変わるのではないかなと思います。

○住田局長 それは書き方だと思います。その3行がなるほどなと思えるような流れの書き方になっていけばいいのでしょうか。

○仁科参事官 現在の案では、それぞれの章の中が、属さんが言うところの社会と組織と個みたいなもので分かれてくるのですが、これを横串的に組織とか、社会とか、個人と言っているものを章題として書くのかなということで、横から見なのか、縦から見なのか、そういう違いのような感じのような気もしています。また、いろいろな委員の方から御指摘いただいている、冒頭にメッセージ性を明らかにしろということについては対応したいと思います。3行にするのか、4行になるのかわかりませんが、あと、構成をわかりやすく示すべきとのご指摘、すなわち、マップみたいなものをつくるとか、そのほか回り道しないような工夫をすべきというところも対応したいと思います。

○渡部座長 だから、ii ページに今の3つの構成要素が、社会が変わっていくので、関係性が変わってくるのだという中に、今、皆さん議論されたことは入れているわけだから、それを入れるということではないですか。

○属委員 ですけども、各項目に、経営者に向けて、従業員に向けて、個人に向けて、組織の長に向けて、個に向けてとなっているよりは、ぼんぼんと大きく分かれているほうが、普通に読みやすいですね。

○仁科参事官 対象者ごとに、どこの章だけ読めばいいかわかるようにするということですね。

○属委員 1章と2章を読むのね、1章と3章を読むのねとか。

○仁科参事官 社会像を示すべきかどうかというところに、大きな違いがあったと思うのですが。

○渡部座長 社会像は示している。

○住田局長 それは示している。十分書いている。

○仁科参事官 多様性が重要になって来ているという社会像を示すこと自体は、宮澤さんとしてはいいでしょうか。

○宮澤委員 それの手法論が画一的になるのは違うのではないかという話になる。

- 齋藤委員 出口は1つで、こうあるべきというのは危険というか。
- 宮澤委員 そこはオープンイノベーション議論の一番の問題点のような気が私はしている。
- 渡部座長 またもとに戻ってしまうのですね。結局、格好になってしまう。
- 宮澤委員 本質的なというのがすごく大事だとすれば、本質は多様な価値観をつくる、そっちが大事なわけで、全て、そのための手段でしかないという話にしない限りは、いろいろな話があるかなと。
- 宇津木補佐 多様な価値観をつくるということは、皆さん、オーケーなのですかね。最後に持ってくるのは何なのかというのは、多様な価値観をつくるところでいいのか。いや、それさえも何かのステップになっているのか、それ自体はゴールで、何かto doを言っているのだとしたら、多様な価値観をつくれということはある得なのか。最終的なゴールとして。
- 属委員 多様な価値観をつくれと言ってつくれるのだったら、そもそも報告書は要らないじゃないかという話なのだと思うのです。
- 住田局長 政府としては、そこはもう明確な方針をつくってあるわけだから。多様な価値観が活躍できる社会、それはつくってあるわけで、そのもとでやっているのです、そこまでもう一度蒸し返す必要はないということです。
- 渡部座長 ないと思うな。
- 属委員 方法論でいいのですね、つまり。
- 渡部座長 具体的に、最後になると、制度とアクションになるのですけれどもね。すでに時間超過で、これで終わりにさせていただきたいのですけれども、事務局どうでしょうか。
- 住田局長 きょうはどうもありがとうございました。非常に前向きな、建設的な意見がいっぱいあったと思います。きょうの御議論にあったように、形から入るのではない、こうあるべきではないかとか、そういう意味で、マニュアル的にはしたくないなど。診断などは、ぎりぎりのところでやっているわけですが、気づいてほしい、いろいろなことであっていいのだよというところはすごく大事にしたいなというところと、組織と個人の関係はどんどん変わってきていることも間違いないわけですが、きょうの議論にもあったように、暫定的にやると割といいよというツールもきっと幾つかあるから、その辺の書き方の工夫を、よくわかるように書くということなのかなと思いました。繰り返しになりますけれども、マニュアルではなくて、できれば事例があつて、そこから、こんなやり方も、こんなやり方も、こんなやり方もあるのだというのを気づく、意識を変えなければいけないことに気づくというところがポイントなのかなと思った次第でございます。どうもありがとうございました。
- 渡部座長 きょうは以上でございます。
- 仁科参事官 次回の御案内ですけれども、会場は横田委員の御厚意で虎の門にあります

沖電気様のYume STをお借りできるということで、ありがとうございます。日時は4月24日午前10時からとさせていただきます。

今回いただいた報告書の案に対する御指摘を踏まえまして修正したものをお示ししまして、また御議論いただきたいと思います。積み残しになっておりますプロモーションのところについても皆様から御意見いただきたいと思っております。報告書の仕上げに当たりまして、今回の議論で言い足りないことがたくさんあるかと思っておりますので、この後の懇親会でも結構ですし、フェイスブック、メールでどんどんお寄せください。それをいただかないと我々の作業も効率化できませんので、そこはぜひ御協力いただければと思います。

○横田委員 済みません、一言だけ。虎の門本社の2階にYume STというイノベーションルームがありまして、1つの特徴は、隣にショールームがあるのですね。ショールーム隣接型のイノベーションルームになっていまして、12時にこのタスクフォースが終わりまして、もしお時間がある方がいらっしゃいましたら御案内できるようにしていますので、スケジュールに入れておいていただければと思います。

○仁科参事官 どうもありがとうございます。

○渡部座長 これにて終了します。