



# 「日本のイノベーション戦略」

～ トップがコミットし、自ら実行すべし ～

社団法人経済同友会  
日本のイノベーション戦略委員会

## 目次

はじめに .....	1
エグゼクティブ・サマリー .....	2
. 変わらぬ日本の危機 .....	4
. イノベーションを促進させる“3つの戦略” .....	7
1. イノベーションがなぜ必要か	
2. 日本とイノベーション	
3. 日本のイノベーション力を促進させる社会づくり(3つの戦略)	
其の “開かれた社会”	
其の “多様性のある社会”	
其の “夢のある社会”	
. イノベーションに必要な“2つのアクション” .....	14
1. 前提条件：“トップがコミットして、自ら実行すべし”	
2. アクション：“進むべき方向性を示す”	
1) 危機感を醸成	
2) 進むべき方向性を示し、選択と集中を行う	
3) 抵抗勢力を遮断	
3. アクション：“行動を変える仕組みを作る”	
1) 徹底したニーズ志向	
2) 多様でオープンな組織にする	
3) 挑戦を奨励する、常にフォローアップする	
. 安倍政権への期待と要望 .....	23
1. 3つの戦略の切り口から	
2. 2つのアクションの切り口から	
. イノベーションの実例 .....	26
1. 日本社会の課題を克服した成功事例（地方再生、介護）	
2. イノベーションに積極的に取り組んでいる事例（国家、企業、個人）	
2006年度 日本のイノベーション戦略委員会 ヒアリング一覧 .....	44
2006年度 日本のイノベーション戦略委員会 委員一覧 .....	45
巻末資料	
・2005年度提言の概要	
・個別分野の具体的な施策（他の委員会の提言）	

## はじめに

冷戦終結以降、世界はIT革命やグローバル化など、すべての国を巻き込む大きな変化の波の中にある。この変化を捉えてBRICsに代表される新興国が急成長し、世界経済を牽引しているが、その反面、温暖化など地球全体に関わる大きな課題が深刻化している。また、国内に目を向けると、少子高齢化や巨額の財政赤字など、日本社会も多くの課題に直面している。日本、そして世界が直面している様々な課題を解決するには、幅広い意味でのイノベーションが必要不可欠であると考え、その促進をテーマに本委員会が設立され、識者を招いたヒアリングや意見交換を重ね、2年間活動をしてきた。1年目は、日本社会のイノベーションを促進するためには何をすべきかをテーマに検討を重ね、その成果を3つの戦略として、昨年6月に提言として発表している。2年目となる今年は、戦略を実現するために必要なアクションをテーマに活動し、2年間の活動を総括する形で本提言を取りまとめた。

振り返ってみると、第1回会合を開催した2005年の6月には郵政民営化関連法案を中心に、小泉首相が日本の改革に取り組んでいた。現在は、同じく改革を推進することを宣言した安倍新政権が誕生しているが、景気の回復もあってか、改革への勢いが以前より弱まり、揺れ戻しが起きていると言えよう。しかし、テレビや新聞では、企業の不祥事、官製談合、そして自殺者など暗いニュースが連日報道されている。さらに、次代を担う子供に関して、これまで隠蔽されてきた虐待やイジメの実態が次々に表面化し、ニート・フリーターの増加と相俟って若い世代を取り巻く環境も厳しくなっている。このように、教育制度や公務員制度など、戦後の日本の発展を支えてきた制度の多くが、時が経つに連れて現状のニーズと合わなくなり、問題が次々と表面化していることを考えると、今こそ改革を進め、イノベーションが生まれ易い社会を作る必要がある。

確かに日本が直面している課題は多く、そして大きい。しかし、可能性もまた大きいと言える。すでに世界で高く評価されている環境技術だけでなく、日本が先行している高齢化という課題などに対しても、イノベティブなソリューションを提供することができれば、日本はアジアをはじめ、世界で尊敬され、信頼される国になれる。よって、日本のイノベーションを後押しする社会を実現するために、日本社会の風土を、新しい挑戦を奨励し、多様で開かれたものに変えるべく、地方公共団体の首長、企業経営者、そして学校の校長先生など、幅広く日本社会の各分野におけるトップのリーダーシップと行動に期待したい。その中でも、特に安倍首相の強いリーダーシップに期待したい。首相自らがコミットし、率先して日本社会のイノベーションに向けた改革に取り組むことで、美しく、そして夢のある日本を実現することができるかと信じている。

## エグゼクティブ・サマリー

### 1．日本の現状への強い危機感（委員会設立の背景）

世界は現在、グローバル化や IT 革命など、すべての国を巻き込む大きな変化の潮流の中にあり、日本社会も少子高齢化などの国内環境の変化も合わさって、多くの課題に直面している。これに対し、景気の回復もあり、日本の中の危機意識が足りない。よって、課題をこのまま放置した場合、日本は少しずつだが確実に衰退してしまうという強い危機感のもとに本委員会は設立され、2 年間かけて日本の持続的成長に必要な不可欠なイノベーションを検証してきた。1 年目は日本社会のイノベーションを促進させる“戦略”を提言し、2 年目となる今年は、その戦略を実現させる“アクション”について検討してきた。

### 2．イノベーションと日本（イノベーションの本質と日本人の資質）

日本が活力を取り戻すためには、何よりも日本のイノベーション力を促進させる事が必要である。イノベーションとは、社会の持続的成長を牽引するエンジンであり、労働人口や資本ストックが減少している日本にとって、新たな成長の原動力として、イノベーションがより一層重要となる。イノベーションとは、過去を断ち切り、現状に挑むことで、未来の価値を創造することだが、そこでは、多様性、オープンマインド、交流、グローバルな視点、さらにコミュニケーション能力などの資質が必要となる。

日本は米国と比べてイノベーションが苦手なのではという考えに対して、日本の歴史、実績、そして日本人の資質をみると、日本人は決してイノベーションに向いていないのではなく、適した資質を持ちながらも、何らかの理由で、近年はその資質が活かされていないと言えよう。日本のイノベーションを阻害する要因として、戦後の経済発展という大きな「成功」の反作用でもある、変化を拒む硬直化した社会構造が考えられる。それともう一つ、“出る杭は打たれる”という閉鎖的な風土の根底にある日本社会の均質性がある。

### 3．日本のイノベーションを促進させる社会づくりに向けて（3つの戦略）

日本社会をイノベティブにするには、何よりも当事者である国民の自立を促し、意識を変える必要がある。それには、人々の意識に大きな影響を与えている日本の社会風土をまず変えていく必要があり、前述の阻害要因を打破するための3つの戦略を提唱したい。一つ目の戦略は、開かれた社会をつくることである。日本の持つイノベーション力を解き放つには、日本社会の中にある多くの垣根を取り払い、新しい試みに挑戦するチャレンジ精神を奨励し、挑戦する機会を全ての人に平等に与える環境をつくる必要がある。二つ目の戦略は、多様性のある社会をつくることである。それは、女性や外国人など内外の多様な人材を積極的に活用することから始まる。また、中長期的には、自分の考えを持ち、行動できる人材の輩出など、イノベーターを育てる教育制度の確立が求められている。

三つ目の戦略は、日本人が希望や誇りが持てるような、**夢のある社会をつくる**ことである。イノベーションを起こすには、共鳴できる明確な目標があることが重要であり、まず目指すべき将来像について国民が幅広く議論し、その結果を共有することが必要である。

(ここ迄は1年目の活動が主体で、詳細については6月に発表した提言を参照願いたい)

#### 4．イノベーションの実現に向けて (2つのアクションと前提条件)

本年度のヒアリングで共通していたことは、**組織の中のイノベーションを促進するには、最終的には組織の風土や文化を変えないといけない**、という点である。企業の経営改革と同様に、トップが先頭に立って推進しないと風土も変わらない。よって、イノベーションを促進するには、**トップがコミットし、自ら実行する**ことが**前提条件**となる。この前提のもとで、本委員会は2つのアクションを提唱したい。

**一つ目のアクション**は、**進むべき方向を示すこと**である。環境が変わっている中で、今のままでは駄目であることを伝えるには、危機感を醸成すべく、中長期的な環境の変化が事業に与えるリスクを、トップ自らが直接、そして繰り返し伝えることがまず必要である。

**二つ目のアクション**は、**行動を変える仕組みをつくる**ことである。過去の成功体験を繰り返すのと、新しい価値を創造するイノベーションとでは、プロセスが異なる。実際、イノベーションが生まれにくいのは人の能力が問題ではなく、組織の中の仕組みや風土に問題がある場合が多い。企業でも、社員が新しい取り組みに積極的に挑戦するように意識を変えるには、評価制度や組織形態など、仕組みを変えなくてはならない。

ここに書かれている事は、しごく当たり前のことであるとも言える。しかし、その実行が簡単でないことは、近年の様々な改革を推進する際の苦労や挫折を見れば明白である。

#### 5．安倍政権への期待と要望

安倍首相は所信表明演説で日本の目指すべき姿として“美しい国、日本”というビジョンを掲げている。それは、国家、企業、個人のイノベーションの向上が重要なベースになっていると考えられ、その実現に向けて**首相の強いリーダーシップに期待したい**。首相就任以来の意見表明や施策の中には、本委員会の提言と方向性が同じものも多くあるため、本委員会がこれまで示してきた3つの戦略と2つのアクションという視点から、**日本社会のイノベーションの推進に向けて、改革の一層の推進、日本の教育制度の徹底的な見直し、そして日本が目指すべき中長期的な将来像をより具体的に示す**など、安倍政権に対する本委員会の期待と要望に加え、個々の分野やテーマに関する具体的な施策については、当会の他の委員会の提言を紹介している。

## 1. 5月からの変化

本委員会の1年目の活動を総括した提言「日本のイノベーション戦略:多様性を受け入れ、新たな価値創造を目指そう」を2006年5月に発表して以来、日本社会の中でいくつかの変化が起きている。その中で最も大きい変化の一つと言えるのが、安倍政権の発足であろう。“聖域なき改革”をスローガンに日本社会の再生に取り組んできた小泉前首相からバトンを受け継いだ安倍首相は、小泉前首相の改革路線をさらに進める決意を表明している。また、就任直後に訪中・訪韓し、両国首脳との会談を実現させ、APEC首脳会談出席のためにベトナムを訪問することで、小泉政権では大きな課題であった日本のアジア外交を大きく前進させている。更に、経済面では、“失われた10年”の間にも民間企業や国民の絶え間ぬ努力が実り、11月の月例経済報告ではいざなぎ景気を超える景気の拡大が確認されている。しかし、日本が直面している“危機的状況”は変わっていない。

## 2. 変わらぬ危機

### 1) 揺り戻し

日本社会を取り巻く環境の変化への対応が遅れたことで、日本人は景気低迷という目の前の危機に直面し、そこから生まれた国民の不満や不安が小泉改革を後押しする原動力の一つであった。しかし、この時も日本人の危機感はまだ中途半端であり、既得権益を守ろうとする抵抗勢力の反発もあって、改革路線が前進するか後退するか岐路に立たされていた。しかし、バブルの後遺症を拭い、地道な努力を続けた多くの企業の業績が回復する中で、人々の痛みを伴うような改革への意欲は減退しつつあるように思われる。また、改革による景気の回復が勝者と敗者という格差を生み出しているとの考え方も一部にはあり、改革がもたらす成果に対して人々に疑念を抱かせている。この様な、大きな変化の際にはかならずある世論の起伏に乗じて、既得権益を失いたくない抵抗勢力が盛り返しており、これまでの改革に対する揺れ戻しが懸念される。

### 2) 戦後の経済発展を支えてきた社会制度が破綻

また、社会面で問題が多発している。テレビや新聞では、企業の不祥事、官製談合、そして自殺者など暗いニュースが連日報道されている。さらに、次代を担う子供に関しても、これまで隠蔽されてきた虐待やイジメの実態が次々に表面化し、ニート・フリーターの増加と相俟って若い世代を取り巻く環境も厳しくなっている。このまま教育環境が低下すれば、格差が拡大し、固定化する危険性がある。教育制度をはじめ、戦後の日本の経済発展を支えてきた制度の多くは、時が経つに連れて現状のニーズと合わなくなり、制度自体が目的化してきている。その結果、既得権益の温床となり、問題を隠蔽する体質が生まれた

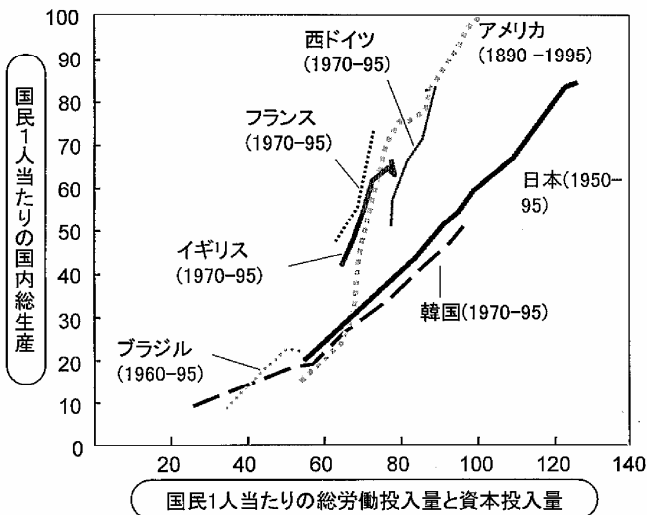
が、環境の変化でこれまで隠されてきた多くの問題が表面化している。

### 3) 国際競争力の低下が危ぶまれる日本

日本の外に目を向けると、大きなパラダイムシフトの契機となった冷戦終結以降、世界は新たな世界秩序を模索し続けており、その様相は近年さらに混沌としている。その中で、IT革命が促進させた情報の流動化は、資本、そして人材の流動化と相俟って、グローバル化という大きな潮流を加速させ、国際競争を激化させている。それに対して日本は終戦からこれまで、市場が保護された中で Japan as No.1 とされるほどの経済成長を遂げた。しかし、以下のグラフからも分かるように、日本のこの成長は資本と労働の投入に因る部分が大きく、他国と比較して生産性は低い。

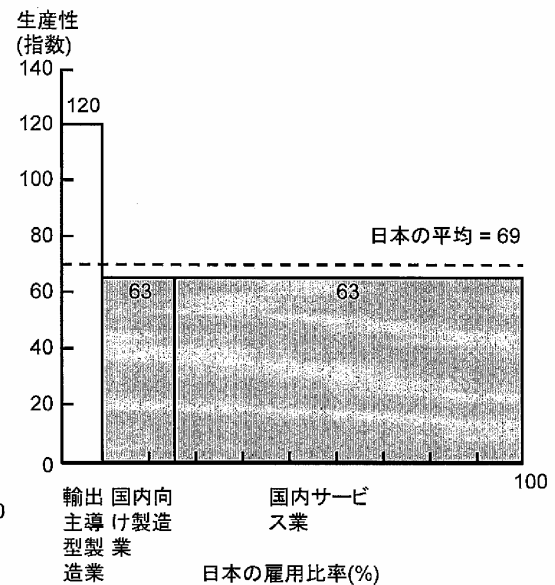
経済発展の推移

(指数; 1995年の米国国内総生産=100)



日本経済の二重構造

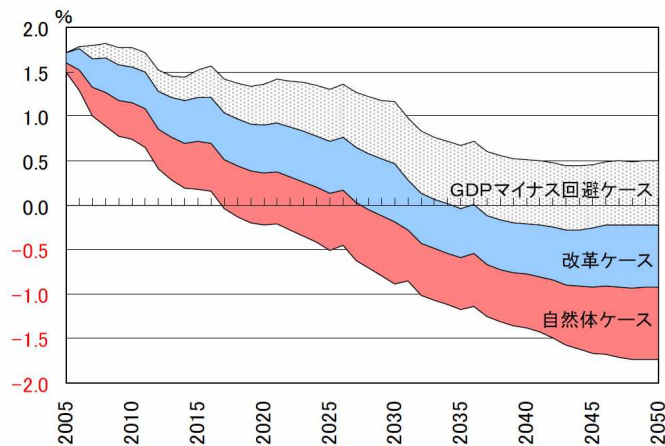
(指数; 1995年の米国生産性=100)



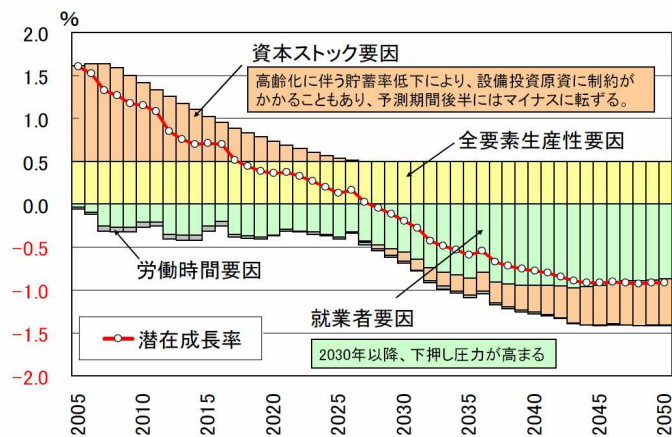
\* 資料: OECD、O' Mahony、マッキンゼー分析

また、エネルギーを筆頭に資源小国である日本は、世界との交流を通じて発展してきたが、グラフから読み取れるように、生産性が高いのは世界市場で競争してきた製造分野であり、非製造分野は米国を 100 とした場合に生産性は 60 である。規制に守られた国内市場では、競争を避け、現状を維持し、リスクを取らないことが報われる制度や風土が出来上がってしまった。結果として、それが社会を硬直化させ、新しい取り組みに挑戦することを困難にしたために、日本を取り巻く環境の変化への対応を遅らせた。

更に、将来に目を向けると、日本の GDP 成長率も、当会の「人口一億人時代の日本委員会」の提言の中のグラフが示しているように、抜本的な手立てを打たないと減少の一途を辿る。



そして、下の図表が示すように、過去の成長を支えてきた労働力と資本は現状のままでは減少する一方である。よって、日本の成長率を改善させるには残る要因の生産性を大きく向上させる以外にない。



世界との交流を通じて発展してきた日本としては、他国以上にグローバル化の影響を受けやすいと言え、今後更に押し寄せて来るであろう国際競争の波に立ち向かわねばならない。その為、これまで規制に守られてきたサービス業を中心に国内の非製造業は、規制改革を通じて競争原理を導入し、一刻も早く国際競争力を高める必要がある。中国やインドなどのBRICsが国を挙げて努力し、国際競争力を高めている中で、日本が安穏として何もせずに課題を放置した場合、日本は緩やかにだが、確実に衰退していくであろう。よって、日本が再生し、将来に向けて持続的に成長するには、国際競争力と生産性を高めるべく、日本社会のイノベーションの推進に待ったなしで取組まねばならない。



## ．イノベーションを促進させる“3つの戦略”

### 1．イノベーションがなぜ必要か

#### 1) イノベーションの本質

前の章で述べたように、日本が将来に向けて持続的に成長するには日本の国際競争力と生産性を高めるべく、日本社会のイノベーションの推進が必要不可欠である。

市場経済の中でその作用を考察すると、イノベーションとは経済の新陳代謝の役割を果たし、新たな成長の機会を提供することで市場を活性化させる持続的成長のエンジンである。よって、本委員会ではイノベーションの対象となる分野を科学技術などに限定せず、単に積み重ねではない、幅広く、そして革新的なものとして捉えてきた。イノベーションとは“幅広い分野で、既存の延長線上にない新機軸を打ち出し、新たな価値を創造する”ものであると言える。その中で、現在の日本の豊かな生活を維持するために必要な経済成長の、主要3要因は労働力、資本ストック、そしてイノベーションである。そのうち労働力と資本ストックは今後増えるどころか減少傾向にあることから、日本としては残る成長要因のイノベーションに期待するしかない。それでは、イノベーションのプロセスや要素は何であるのか。

#### 2) イノベーションのプロセス、要件、そして要素

様々な事例を見ると、イノベーションには、時代にそぐわない古くなった枠組みを取り壊し、新たな要素を交え、ニーズに応える新しい価値を創造する、という共通のプロセスが垣間見える。そして、イノベーションが生まれる要件としては、現状に対する危機感と課題に挑戦する意欲や志と共に、明確な目的・目標が必要である。

また、これまでのイノベーションは概して、新技術や新製品として一つの企業の中で生まれ育った。しかし、今後はOpen, Multi-disciplinary(多様性), Collaborative(協業), Global、そしてCommunicationという5つの要素が重要になる。これらの5つの要素をつなげることで、過去のしがらみに束縛されない開かれた環境で、世界中から多様な要素が交わり、共鳴することで、新たな価値が生まれる。

### 2．日本とイノベーション

日本は時代の変化に伴うニーズの変遷に合わせて、外から優れたコンセプトを柔軟に吸収、同化し、オリジナルを上回るものに仕立て上げて逆輸出するプロセスに支えられてきた。その際、和魂洋才という言葉で表されているように、日本文化の根幹にある価値観を失われずに保持している事も、このプロセスの大きな特徴である。アジア諸国が模範とした日本の近代化も、この「日本化プロセス」に支えられたが、最近の事例としては、ハイブリ

ッドエンジンやソーラーパネルなどは、課題先進国である日本が世界が直面している環境問題に対して提示したイノベティブなソリューションである。このように、日本のイノベーションは世界的に認められ、高く評価されている。更に、日本人の持つ資質に目を向けると、謙虚であり、人の話を良く聞き、観察眼に優れているという資質は、ハーバード大学のクリステンセン教授が指摘するようにイノベーションに適している。

このように、日本人とイノベーションの関係を振り返ると、歴史、文化、そして日本人の資質から考えて、決してイノベーションが不得手でないことが分かる。よって、日本人がイノベーションが得意でないというよりも、資質はありながらも何かが日本がイノベーション力を十分発揮することを阻害していると考えられる。

## 2) 日本のイノベーションを阻害する要因

### 成功体験で硬直化した社会構造

豊かになった社会の価値観としては安定を求め、どうしても保守的になってしまう。日本もこれ迄は改革の痛みよりも現状維持が心地よく、過去の成功体験の上で胡座をかいてきた。その結果、官庁や大企業の間管理職を中心に既得権益を守ることが使命となってしまう「粘土層」ができあがり、環境の変化に対応した変革を妨げてきた。

### 均質な社会がもたらした閉鎖性

また、世界中から移民を受け入れ、それが活力の源になっている多様な米国社会と比較すると、日本は均質な社会と言える。しかし、様々な分野で文化が花開いた江戸時代や、経済発展の礎が築かれた戦後初期には、個性的でチャレンジ精神のある多彩な人材を日本社会は輩出してきた。それが、均一で水準の高い労働者を安定して提供することを目標にした戦後の教育制度によって、一芸に秀でることよりも平均点の底上げが評価されるようになり、社会の均質化を推し進めてきた。そのことで、本来はイノベーションの種となるべき、他人と違う独自の考えや価値観が疎まれる閉鎖的で内向きな社会となってしまった。

このように、硬直化し、閉鎖的で均質的な日本社会の風土が、イノベーションに必要なオープン性、多様性、連携、グローバル化などの中心的要素を阻害しているのが現状である。よって、次は、このような阻害要因を撤廃し、日本人の持つ資質を活かしてイノベーションを促進させるには具体的にどうすれば良いのか、検証したい。

## 3. 日本のイノベーション力を促進させる社会づくり(3つの戦略)

日本社会が活力を取り戻すには、イノベーションを妨げる過去のしがらみを断ち切り、幅

広い交流を通じて新しい息吹を吹き込むことが重要である。その為には、まずは当事者である国民の自立を促し、意識を改革する必要がある。

それでは、どの様にすれば人の意識は変わるのか。人間は長い間、ひとつの環境の中にいると、その環境に合わせる形で思考や行動が変わってくる。よって、イノベーティブな社会を確立するには環境を変えるべく、日本社会の制度や風土を変える事が重要である。

そこで、魅力ある日本の再生に向けて、日本人の意識を変え、日本のイノベーション力を復活させるために日本が目指すべき方向性を3つ提言したい。

一つは、**開かれた社会をつくること**である。イノベーションを阻害する均質的で閉鎖的な社会風土を変えて、新しいものを取り込める開かれた社会にすることがまず必要である。その上で、新しいことに挑戦する風土を奨励し、平等に機会を与えることが重要となる。

二つ目は、**多様性のある社会をつくること**である。それには、多様異性多様な人材を積極的に取り込み、幅広い選択を許容する社会でなくてはならない。そして、交流するには、まず自分の意見・考えを持ち、それを伝える能力が必要であり、それを育てる総合的な教育制度を構築する必要がある。

三つ目は、**夢のある社会をつくること**である。イノベーションに必要な目標を示すべく、日本の良さや強みを活かし、夢と希望が持てる将来ビジョンを作成し、共有することが今求められている。

## 戦略 其の1 “開かれた社会をつくる”

### 1) 垣根を取り払う (社会を“解放”し、そして“開放”する)

社会を柵から解き放つには、既得権益にしがみ付き、変化を拒む抵抗勢力を排除する必要がある。その為には、例えば、既存事業を超えるような新規事業の開発を目指す場合は、組織的にだけでなく地理的にも本社と独立した特命部局を設立し、過去の成功体験に根ざした本体側の常識や価値観に新しい組織が束縛されない環境を整えることが重要となる。社会を開くためには、例えば新規参入のハードルを高くする事前規制でなく、事後規制に転換すべきである。また、内向きな組織に所属する人材も、出向や留学など外部との交流で異なる風土や文化に触れることで、変化しないことの危険性に気づく。更に、現場の強さは日本の競争力の一因であり、現場に権限を委譲することでその潜在能力を引き出し、組織を活性化できる。しかし、その前提として、やはり意見が言いやすい、オープンで風通しの良い組織風土が必要である。

## 2) 挑戦を評価し、奨励する風土を作る

組織の所属員がイノベティブでないのは、多くの場合個人に問題があるのではなく、組織のプロセスや方針がイノベーションを阻害しているからである。良いアイデアがあっても、組織の価値観や基準に合わないと承認プロセスで弾かれてしまう。更に、制度や仕組みなどインフラを用意するだけでなく、人々が躊躇せずに活用できる風土を醸成する必要がある。例えば、小さくてもいいので成功事例を見つけ、表彰や報奨制度などを通じて誉めることが前向きな風土を醸成する。物が不足していた時代はハングリー精神が旺盛であったが、物質的に豊かな現代では精神的な満足など従来とは異なるモチベーションが必要となる。

また、個人が自ら起業することも有力なイノベーションの手段であることから、創業支援やベンチャー企業のサポートもまたイノベーションを促進させるために積極的に行うべきである。そして、仮に失敗した場合でも、再挑戦できる仕組みがあることが、人々の挑戦を後押しする。様々な形のハンディーキャップを持った社会的弱者に対して思いやりを持って十分な支援を行うのは当然として、チャレンジした事がマイナスにならないよう、再挑戦できる仕組み、そして風土を築く必要がある。

## 3) 機会が平等にある

新しいことに挑戦する意欲を高めるだけでなく、同時に挑戦できる機会を与える必要がある。女性・若手・非正社員・外国人など能力のある幅広い人材を差別せずに抜擢し、権限を委譲して登用することは組織を変える契機になる。更に、社会的弱者を支援し、平等に機会を与えることは格差の固定化を防ぐ方法の一つであり、今後ますます重要となる。

### 戦略 其の2 “多様性のある社会をつくる”

次に、二つ目の施策として、均質的な日本社会に新たな息吹を吹き込むために、幅広い交流を通じて異なる要素を積極的に取込むことを提案したい。

#### 1) 多様な人材を積極的に取込み、交流する

日本の生産性を上げるために、これまで余り活用されてこなかった、女性を積極的に社会に取り込むことが何よりも重要である。しかし、単に労働力として捉えるのではなく、均質的な男性社会であった日本では、女性の視点や価値観を取込むことがイノベーションの一つの契機となる。同じように、有能な外国人を受入れたり、外国企業の対日投資を推進することなどは、競争を促進させて生産性を高めるだけでなく、多様な価値観を日本社会の中に取り込み、遅れている日本の内なる国際化の推進に役立つ。また、人材の流動化も活性化には欠かせない。その一環として、中途採用の受入れは個人にとってキャリアパス

に柔軟性を与え、企業にとっては異なる視点や価値観を取り入れることができる機会である。更に、高齢者の活用については、すでに始まっているよう定年を迎える団塊の世代を中心に、既に定年延長やシルバー青年海外協力隊など、その経験やノウハウを若い世代との交流や連携を通じて活かし、次世代に引き継ぐ制度や施策は企業を中心に始まっているが、本格的な取り組みはまだこれからである。

## 2) 幅広いライフスタイルを許容する

女性だけでなく、父親も育児に協力できるようにするには、育児休職制度の幅を広げるだけにとどまらず、実際に制度を活用し易いように周りの人々の意識改革を進めることが必要である。父親の育児への参画や就労の選択肢の拡大は、多様化する価値観の中でワーク・ライフバランスをうまく保つのに役立つ。実際、女性を活かせる環境は男性にとっても働きやすく、組織全体の生産性の向上にもつながる。

## 3) 多様性を育てる教育

21世紀を担う次世代の日本人に求められる資質は、オープンマインド、チャレンジ精神、そしてグローバルで多元的な視点など、イノベーションに必要な要素と共通する点が多い。しかし、その中でも自ら考える能力と、コミュニケーション能力は特に重要である。これ迄のように結果の平等を求めて単に平均点を高くすることを目指す教育制度でなく、個々人の違いを認め、尊重し、個性や得意な分野を伸ばすようなイノベティブで自立した人材を育成する教育方法が必要となる。実社会では状況に応じて答えが異なる。よって、状況を判断し、考え、自ら決断する能力と、自己責任を意識すること、そして人と上手く接することができるコミュニケーション能力を養う必要がある。それには、早い段階から社会との接点を作り、関心を持たせることで、世の中の出来事に対して当事者意識を持たせることが必要である。更に、社会との接点を通じて、多様な価値観に触れ、そして社会のニーズを知ることは、自らの人生を考える際の重要な材料となる。しかし、それにはこれまでのように学校と先生だけで対応するのは困難であり、次世代の教育は、学校、家庭、企業そして地域社会などが互いに連携し、協力する総合的なものでなければならない。

## 戦略 其の3 “夢のある社会”

現在改革の遂行を通じて、画一的で閉鎖的であった日本社会の中の垣根が徐々に取り払われつつある。しかし、前述のように改革への意欲が減退している中で、日本の再生は次の段階を迎えている。そこで、いままでのように抵抗勢力と闘うだけでなく、多様な人材が融合し、一体感を持って魅力的な国家を創造できるよう、国民が夢や希望が持てる日本の将来ビジョンをわかり易い形で示す必要がある。明確な目標やビジョンを与えることは、

人々の将来に対する不安を和らげ、行動を起こし易くする。

### 1) 日本の良さと強みを活かす

そこで夢と希望のある日本の将来像を考えるにあたり、日本の良さや強みを考えたい。

日本の発展は多くの要素に支えられてきたが、その中でもっとも大きいのが“もの作り”の文化と言えよう。よって、21世紀の世界の中で日本がプレゼンスを示すためにも官民が連携し、日本のものづくりの文化は次世代に引き継ぐ必要がある。また、環境問題など世界が抱える問題に対し、日本が自ら学んで得たノウハウを提供することで世界に対して貢献できる。資源小国であり、巨大な財政赤字や減少する人口など多くの課題を抱えてはいるが、平和で、経済力もあり、豊かな自然風土に囲まれた日本は間違いなく世界の中で最も恵まれた国の一つである。よって、日本はその恵まれた立場を自覚し、課題を克服して学んだ知恵を国際貢献活動を通じて世界に提供することで、世界の国々の信頼を得て、世界の中でのプレゼンスを高めて行くことができる。

### 2) 目指す方向性を話し合い、共有する

日本として進むべき方向性を考えるにあたって、日本の国としての軸が必要となる。それは、例えば憲法九条に記載されている、平和の理念などである。他にもこれ迄に述べてきた点を考慮すると、“持続的成長”“人材大国”“知的リーダーシップ”などが考えられるが、何を軸に置くのかを国民で話し合い、共有する事が重要である。

更に、日本の良さや強さを活かし、夢が持て、世界に誇れるような魅力的な社会をつくるという要件を満すキーワードとして、次の3つが考えられる。

#### “課題先進国”

高齢化など他国よりも先に対応しなくてはならない課題先進国であるという事実を前向きに捉え(first mover advantage)、環境問題のように省エネや環境技術などのソリューションを開拓することでノウハウを蓄え、世界に対して提供することは、感謝され、評価されると共に日本の競争力を高めることに繋がる。

#### “もの作りの技術力”

日本が持つ現在の強みを更に伸ばすことも重要であり、世界にその品質や性能を認められている日本の“もの作り”や“技術力”は、産官学が連携し、国をあげて強化していくべきである。

## “ソフトパワー”

日本よりも世界で評価されている、日本人自身が気づいてない良さや強みを日本は多く持っている。日本食、アニメ、そしてデザインなどの分野で日本、そして日本人は高く評価されており、日本のソフトパワーに大きく寄与している。

上記の3つのキーワードが上手く相成って成果をあげている事例として、前述の自動車のハイブリッドエンジンやソーラーパネルなどがある。

### 3) 方向性を示すのがリーダーの責務

組織の向かう方向性やビジョンを示すのはリーダーのもっとも大きな仕事のひとつである。よって、日本国民が共有できる目標の策定には、政府、企業、個人など多くのステイクホルダーを含めたコンセンサスづくりが必要であり、そのためには経済界も含め、各界のリーダーが先頭に立ってビジョン作りに参画することがいま求められている。

## ・イノベーションに必要な2つのアクション

第2章で述べたように、初年度の活動では日本社会のイノベーションを促進するのに、何をすべきかを3つの戦略という形で示した。2年目となる今年は、その戦略を実行するにはどのようなアクションが必要かを、企業経営者などへのヒアリングを通じて分析した。ヒアリング結果から導き出されたイノベーションを促進させる鍵を、企業経営者の具体的な取り組みも合わせて提示したい。

### 前提条件：“トップがコミットし、自ら実行する”

イノベーションの促進には、最終的には組織の風土や文化を変えねばならない。そして、企業の経営改革と同様に、トップが先頭に立って推進しないと風土も変わらない。しかし、組織のトップが新しい方針を打ち出すときには、現場は必ずトップの言動が一致しているかを注視している。トップの行動が、メッセージと合致していないと現場は動かない。よって、イノベーションが生まれるような風土や文化を育成するには、企業であればまずトップが社員に対して自らの言葉で直接語りかけ、方針を実行することでコミットメントを示すことが前提条件となる。

#### 1) トップがメッセージを直接、分かり易く、辛抱強く伝え、伝道師を増やす

バンダイナムコの高須社長は、経営トップの指示は、組織のはるか下、個人の振る舞いに変化をもたらさないと全く意味がないと考えている。トップが上でワイワイと騒いでも、新入社員や派遣社員の振る舞いまで影響を及ぼさないと本当の意味で成果は生まれない。沖電気の篠塚社長も、社員の意識を変えるために直接、そして繰り返し、訴え続けている。なぜという問があれば話し合っていく。リーダーは辛抱強くないとできないと言う。また、職場で広げてもらうことが大事なので、エバンジェリスト(伝道師)を増やす必要がある。三菱商事は77カ国に238位拠点を持っているが、小島社長も幅広く各層と直接対話をしている。若手・中堅との懇談会、海外現地スタッフとの懇談会、各営業グループのCEOとの朝食会や、子会社や事業投資会社の幹部や現場の職員と積極的に対話している。特に現場との直接コミュニケーションの場を多く設けており、その場に必ず中間管理職を入れることで学んでもらい、彼らにも似たようなことをしてもらう。

#### 2) トップ直属の組織や制度を設けて自ら牽引するなど、コミットメントを示す

GEでも、イメルト会長がイノベーションを最重要課題と掲げる中で、新しいアイデアを募り、長期的にみて、予算もつける、イノベーション・ブレイクスルーというCEO中心のプロセスを設け、各事業部トップには毎年3つ以上のアイデアを出すことを義務付け、評価対象としている。また、三菱商事の小島社長も社内にイノベーションセンターを新設し、初代のチーフ・イノベーション・オフィサーに自ら就任して旗振りをした。日本アイ・



ビー・エムでも、ダイバーシティー・マネージメントの一環として女性の積極的な活用を目標に掲げた際は、それを会社の競争力を高め、イノベーションを促進させるための重要な経営戦略と明確に位置づけた。そして、当時の北城社長が社内の女性フォーラムで女性の活用を促進するためにいくらかでも支援することをコミットするなど、トップが自ら取り組んでいる。

### アクション 其の ： “ 進むべき方向性を示す ”

小さな積み重ねの改善と異なり、イノベーションは非連続であり、過去の延長上にはない。よって、成功体験の拡大再生産だけでは環境の変化に対応できず、時代の変化に合わせて進むべき方向性を示し、新しい成功体験を作る必要がある。だが、新しいものに対する人間の抵抗は根強く、変革はトップの力量に負うところが大きい。

#### 1) 危機感を醸成

##### a . 環境の変化が組織に与えるリスクを明確にし、危機感を醸成する

日本アイ・ビー・エムの大歳社長によれば、1980年代後半頃から業績が低迷する前のIBMは、成功企業であったが、その中で基本的に行っていたことは、“今までも上手くいっていたので、同じやり方を君もやりたまえ”と言われて行っていた過去の成功体験の拡大再生産であった。そしてそのための色々な制度や決まりなどが非常に細かく取り決められ、ビューロクラシーが様々な部門やレベルで蔓延していた。その結果、競合相手がコンピューターの一部を専門に扱う業者に集約されていくという業界の大きな流れに対応するのが遅くなり、売り上げと利益が落ち込んでいった。その中で、ガースナー前会長が、過去の成功体験の拡大再生産では駄目だと判断した。

b . 既得権益やしがらみのある内部の人材でなく、変革者として外部の人材の登用も有効  
上述のガースナー前IBM会長は、外部から来たため、違う経験から物事を見て判断できた。外から来た人の与える変化は大変大きく、IBMでは当時はトップのレベルで半分、その下のレベルで3分の1が外から来ていた。コーンフェリー・インターナショナルの橘・フクシマ日本担当取締役社長によれば、多角化などが原因で業績が落ちた90年代の同社において、外からポール・ライリー社長を招聘したことで、同社の中でのイノベーションが始まっている。硬直化した組織を変えるには、組織横断のチームの組成や、外部人材の導入など、新しい視点や考え方を取り入れることが経営者の役割である。

#### 2) 進むべき方向を示し、選択と集中を行う

##### a . 軸となる自社の価値観 ( Value ) を改めて考え直す

環境が大きく変化し、複雑化する世界の中で自らの立ち位置（存在意義）を見出すには、原点に遡り、軸となる自らの価値観を改めて確認し、共有することが重要となる。IBMには、創業者のワトソン氏が掲げて3つの信条があり、同社の行動規範のベースとなっていた。ガースナー前会長の後を継いだパルミサーノ会長は、2003年にバリュージェムと称して、全世界30万人の社員と共にウェブチャットを使って、皆で共有する価値観（3つの信条）をボトムアップで新たに作っている。

#### **b．組織の強み、コア・コンピタンスを改めて考え直す**

環境が変化して出てきた新たなニーズに対して、それを満たす価値を提供していくには、企業であればまずは自社の価値観をベースにコアビジネスを確認し、事業ポートフォリオを見直していく。バンダイの高須社長が社長に就任したときに、バンダイは何が強いのか、何が他社と違う強みなのか、そしてバンダイのDNAを活かせる事業が何であるかを社員とことん考え、議論している。マッキンゼーの平野ディレクターによると、それは国家でも同じである。今後世界各国が様々な課題に直面するが、最初に困難な課題に直面するのが日本であり、課題先進国といえる。環境や省エネなどの課題に対して答えを出していくことは、世界に対する日本の貢献であると同時に、日本の強みや競争力をさらに高めることにつながる。

#### **c．中長期的な成長戦略を明確にし、その為に必要な人材や資産の選択と集中を行う**

発明家のトーマス・エジソンが作ったGEは、イノベーションが会社の基礎になっており、現在でもイメルト会長がイノベーションを同社の最重要課題として捉えている。そのGEでは、資源問題や環境問題という世界の課題に対して、エコマジネーション（エコロジーとイマジネーションを足した言葉）というコンセプトを明確に打ち出し、太陽電池や風力発電などの製品やシステムを作り出している。また、ネットバブルの時期に多角化していたコーンフェリーは、その後、コアビジネスであるリクルーティングビジネスへの回帰を図り、それ以外の事業は分社化するか手放した。尚、三菱商事は、拡張する事業に人材や資金を積極的に投入すると同時に、社内ルールに基づいてExitが決まった事業でも、Exitを迅速に遂行した場合は、その事を高く評価している。

### **3) 抵抗勢力を除去・遮断**

#### **a．情報開示を進めて透明性を高め、“粘土層”も除去し、別の場所で活用する**

イノベーションに必要なオープンで風通しの良い組織風土を作るには、情報開示を進めるなどして透明性を高めることが必要である。また、田んぼには粘土層があるので水が下にいかない。沖電気の篠塚社長によれば、企業の中に粘土層があると、上からの情報は下に

行かず、下からの情報は上に上がらない。よって、社内を活性化し、変革するには残念ながら、まず粘土層を取り除かないといけない。但し、粘土層を捨てるのではなく、再生する必要があるのか、それとも別のところで粘土層として働いてもらうかを考える。過去の経験に基づいて、コーチ役など、色々な活躍できる場があるので、その辺はきちんと対応する。大事なことは、粘土層への対処である。時代に合わせて会社を変えるべく新しい考えを取り入れても、粘土層が抵抗勢力となり、前に進めなくなる。GEでは同社のバリューをパフォーマンスと結び付けて、人材のランク付けを行っている。バリューがあって、パフォーマンスが高い人は引き上げ、パフォーマンスがないとか、バリューがない人は育ててあげる。その両方ともない人は排除していくことによって、人の滞留をなくしている。

#### **b . 新しい取り組みは、干渉されないよう既存の組織と距離を置く**

マッキンゼーの分析によれば、既存組織に対して競合するようなイノベーションを仕掛けていくときは、これまでの成功体験の大きい組織であれば既存の文化圏から遮断した環境を意図的に作ることも必要である。重要なのは既存の組織の中の様々な資産を新しい組織に吸い上げていくと同時に、過剰な干渉をしたときのリスク遮断ができる組織の設計が必要となる。企業であれば、別会社にして行うハードな仕掛けから、プロジェクトチームのように少し距離を置いて進める方法などある。

このように、新しい環境下で機能しなくなった既存の組織や制度を取り払い、新しい時代のニーズに即して目指すべき方向性を示すことは、組織のイノベーションを進めるにあたってトップにしかできない重要な仕事である。

### **アクション 其の ： “ 行動を変える仕組みをつくる ”**

成功体験の拡大再生産とイノベーションとは、そもそも仕組み（プロセス）が異なる。よって、イノベーションが生まれないのは社員の能力ではなく、社内の仕組みに問題がある。言葉だけだと、社員は理解はするが行動は変わらないので、社員の意識を変え、行動を変えるには、それに合わせて仕組みを変える必要がある。実際に評価プロセスや組織形態など仕組みを変えないと、タネはあってもイノベーションは生まれない。但し、仕組みやルールの背景にある原理原則をしっかりと理解していないと、運用で上手くいかなくなる。

#### **1 ) 徹底したニーズ志向**

a . 世の中のニーズに対して新たなニーズを創造することがイノベーションの原点であるイノベーションの本質とは新しい技術やビジネスモデルを作ることではなく、新たな価値を提供して世の中のニーズを満たすことである。企業であれば、それは顧客のニーズを満

たす価値を創造することであり、評価すべき指標は顧客の満足度である。コーンフェリーでも3年前から外部コンサルティング会社に依頼して顧客満足度調査を行っている。案件ごとに調査を行い、結果をコンサルタント、マネジャー、業界のリーダーに配布し、結果を報酬・昇進の評価に反映している。またGEでは、顧客が製品やサービスを友人に推奨するかどうかというNPS（ネットプロモータースコア）という指標を使って顧客に価値を提供できているかを測っている。同社ではNPSを使ってお客に対するプロセスを完全に変えていこうとした。今までの内部志向から、顧客側に立ったニーズ志向に発想を変え、このプロセスによってイノベーションを起そうとしている。

#### **b．現場との接点を通じて、環境の変化に伴う新たなニーズを掴む**

環境の変化によって世の中のニーズも変化する。マッキンゼーの平野ディレクターが指摘するように、市場や構造の変化から生まれる新たなニーズを捉えるには、規制改革や技術革新によって何が起きているのかを常に注視する必要がある。よって、組織としては現場での対話を通じて、社会の変化と、そこから生まれる新しいニーズを掴もうとする意識と、それを吸い上げて組織の中で共有する仕組みが求められる。よって、会社の進むべき方向性を考える際も、顧客や現場との対話を重ね、常に市場で何が起きているかを把握し、新たなニーズを掴んでいなくてはならない。

### **2) 多様でオープンな組織にする**

#### **a．重要な経営戦略の一環としてダイバーシティー・マネージメントを推進する**

第2章で示しているように、イノベーションの促進には、組織がオープンで、違ったものが一緒に集まり、協働できる環境が効果的である。また、違うスキルセット、能力、役割を持った人達を有機的にうまく組み合わせることが重要である。日本のようにホモジーニアス（均質性の高い）な社会と比べて、米国のようにヘテロジーニアス（多様性のある）な社会の方が新しい考えが生まれ易いと思われる。トップとしても異なる意見を取り入れて組織に対してある程度プレッシャーや揺らぎを作っていく必要がある。沖電気の篠塚社長は経営企画室に半分は言うことを聞かない、違う考えを持った人を配置している。同様に三菱商事の小島社長も経営企画部にはできる限り「かわいくない人」を集めている。

#### **b．内部での情報の共有や“見える化”を進めて、組織間の内なる壁を取り崩す**

マッキンゼーの平野ディレクターは、イノベーションを促進するには情報が一部に集中することは望ましくないと指摘している。組織の透明性を確保するには、対外的にはトップが説明責任を全うすると共に、内部では形式知と非形式知（暗黙知）を含めた知識が交流する仕組みを作り、データベース化することなどは効果的である。知識と知識が交流する

ことからイノベーションが生まれることを考えると、組織の中でもこのようなインフラを作っていくことは意味がある。例えば、コーンフェリーでは、グローバルデータベースの充実、Webによるクライアントサービスの提供、そしてドキュメントプロセスの均一化が行われてきた。また、日本アイ・ビー・エムでは“見える化”を進めている。顧客ごとの案件を、案件に関わるハード、ソフト、サービス事業の責任者を含め、関係者全員が案件の全てを見えるように、2年間かけて変えてきた。さらに、三菱商事では、縦割り意識の強い営業グループ間の垣根を崩すために、グループイノベーションオフィサーを設置して、各営業グループと一緒にイノベーション戦略会議を開催している。

### c . 連携や協業を通じて内外の知識や人材の流動性を高める（自前主義からの脱却）

IBMが実施しているCEOを対象にした調査によると、顧客のニーズを満たす新たな価値を創造するには、社内のR&D部門だけに任せるのではなく、自前主義を脱却し、パートナーとの協働が必要不可欠だと7 - 8割のCEOが考えている。アイデアを出すのは、必ずしも社内の人材である必要はなく、様々なネットワークを持ち、新しいアイデアを作り出していく能力が求められる。バンダイナムコには、同社の事業のインフラを他社にどんどん使って貰おうというエンターテインメント・ハブ構想がある。同社がハブになり、お互いにウィンウィンの関係が構築できる、連携や協業に積極的な開かれた組織を目指している。

社内外の人材の流動化という観点では、三菱商事の離職率は以前より高くなっているが、小島社長は自分の価値を上げるために辞めるような勢いのある人であれば、同社のネットワークが外に広まったと思うようにしている。実際、外に出た人とのネットワークが会社のビジネスに役立っていることが多い。日本ゼネラルエレクトリックの藤森会長によると、同社でも人がたくさん出て行くが、いい人を育てれば育てるほど上に行きたいと思うので、出て行く人は仕方がない。よって、出て行くことを前提に同社では人材のパイプラインを厚くするシステムが組み立てられている。

### 3) 挑戦を奨励し、常にフォローアップする

#### a . 試練を課したりして、自分で考えて行動することのできる自立した人材を育成する

新しい価値を創造するには、規定概念に囚われず、環境の変化などから将来に向けて何をすべきかを自分で考えて行動することのできる人材が重要となり、そのような人材を育成していく必要がある。ニートやフリーターが増加し、地方都市の財政破綻が報じられる中で、債務が増加し続けている国の補助には限界があり、国民も地方も今後は自立する努力をしなければならない。バンダイナムコの高須社長は変化に強い組織を作るという意味で、自分で考えさせる訓練をする。ときどき試練を課し、また混乱させ、そして生意気な社員を潰さない。朝言ったことでも必要があれば夕方には変え、制度とルールもどんどん変え

てスピードを経営全体に導入している。更に、社員は自分自身が将来こうなりたいというキャリアプランを作り、それをなるべく実現する方向で人事異動を行っている。同じように、沖電気でも基本的にはキャリアデザイン制度（自分が将来どうありたいか、勤務の形態、キャリアデザインプログラムがベースになった人事制度）をもとに運用している。

#### **b . 機会を与えて、現場に権限を委譲する**

社員が自分の考えを実行に移す際に、挑戦を後押しする制度が求められる。バンダイナムコは成長の原点として自主独立の精神を社員に植え付けることを主眼としてきた。3年生の社員にもある一定の予算を与え、自分の作ったキャラクターを人形にしたり、ゲームソフトにしたりできる権限が与えられる。また、中期経営計画はどうしても企画部門などが中心になってしまうが、トップダウンでは意味がないので、現場を中心とした中堅社員に中経を作るプロジェクトもある。更に、ビート・ザ・バンダイプロジェクトは、“バンダイなぞくそ食らえ”という観点のジュニアボードシステムも設けている。

また、イノベーションを進める多くの企業では社内ベンチャー制度を作り、ベンチャーには若手を登用している。沖電気では、最近40歳代のプレジデントで、130億円規模の事業を経営しており、現在450億円くらいがベンチャーカンパニーの売上である。

#### **c . 評価は公正に行い、定量面だけでなく、新しい挑戦など定性的な要素も考慮する**

個人のモチベーションを維持するためには、何よりも公正な評価制度が必要である。日本アイ・ビー・エムの人事制度では“pay for job, pay for performance”と、年齢、性別などは基本的には無視して、給与水準は仕事の責任で決まり、ボーナスは成績で決まる。

その中で、挑戦を奨励するには、挑戦を評価する仕組みや制度が必要である。沖電気では業績評価は事業体ごとに評価しており、ベンチャーカンパニーのプレジデントは、大型のフルカンパニーのプレジデントと同じ評価で、高い給与にしている。成果の評価についてはバランス・スコアカードで行う。ベンチャーカンパニーの最初の2年間は赤字でいいが、3年目には黒字にする。黒字にできなければ辞めるかを議論することになっている。

三菱商事でも新しいことにチャレンジすることを奨励するために、かつて定量評価が中心であった評価制度を、どのくらいチャレンジしたかという定性評価の部分を5割に増やした。特に成長戦略をしっかりと立てているかどうかに重みを置いており、あるレベルにまで達したときに、次の時代に変化がおきたときにどの程度手が打っているかを見ている。

最後に、新しい仕組みや制度を導入した後は、その制度がきちんと機能し、目指した成果がきちんと出ているかを、トップ自らがフォローアップすることが重要である。任せっきりにせず、トップがオーナーシップをもって定期的に進捗状況を確認することで、新たに導入された仕組みや制度が形骸化するのを防ぐと共に、改善を後押しする。

このように、日本のイノベーションを促進させる戦略を推進するには、進むべき方向性を示し、それを後押しする仕組みを作る事が必要である。そして、その前提として、トップ自らがコミットし、実行することが何よりも重要である。尚、ここで提示しているアクションを通じて、企業の経営課題だけでなく、地方再生や医療・介護など日本社会が直面する課題を克服できることを、2005年3月に発表された「魅力ある日本の再生と総合戦略を考える委員会」の提言の中の具体事例が分かり易く示しているので、第5章で紹介している。

ここまでは、本委員会が2年間の活動を通じて検証してきた、日本のイノベーション力を促進させる戦略、そしてその実現に必要なアクションを紹介してきた。それぞれの要点は次のページの表にまとめているが、次の章では実現に向けて安倍政権に対する本委員会の期待と要望を紹介したい。

# 「日本のイノベーション戦略：3つの戦略と2つのアクション」

前提条件：“トップがコミットし、自ら実行する”		イノベーションを促進する戦略（目指すべき社会）		
実現へのアクション	項目	開かれた社会をつくる	多様性のある社会をつくる	夢のある社会をつくる
	危機感の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・垣根を取り払う</li> <li>・挑戦奨励</li> <li>・機会平等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異なる要素の取り込み</li> <li>・幅広い価値観を許容</li> <li>・多様性を育てる教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の良さ、強みを活かす</li> <li>・共鳴できる将来像</li> </ul>
	選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・閉鎖的で硬直化した組織では変化に対応できないことを説明する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・均質的な組織では変化に対応できないことを説明する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り巻く環境の変化によって日本が直面している危機や課題を説明する</li> </ul>
アクション 進むべき方向性を示す	抵抗勢力を除去・遮断する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の価値観見直し</li> <li>・コアコンピタンス</li> <li>・リソースを投入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性や高齢者など幅広い人材が活躍できるように制度や仕組みを整える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の強みや差別化要因の日本らしさを再認識して、強化する</li> </ul>
	徹底した ニーズ志向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・粘土層排除</li> <li>・新規事業分離</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一芸に秀でた才能や独特なアイデアを潰す、現在の教育制度を徹底的に見直す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・明確なビジョンを示すことで変化を恐れている人の不安を和らげて変化を促す</li> </ul>
	多様な組織 でオープン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・いかにニーズを満たすか</li> <li>・ニーズの変遷把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場の情報が伝わり、意見が言いやすい風通しの良い組織風土をつくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本が直面している課題を掘り、克服する新しい価値を創造する</li> </ul>
アクション 行動を変え る仕組みを つくる	挑戦を奨励し、 フォロワーアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイジェイマネジメント</li> <li>・組織の壁排除</li> <li>・自前主義脱却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・透明性を高める</li> <li>・人材の流動化を促進する</li> <li>・連携や協業を推進する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界から有能な人材が日本に集まれるように、受け入れ環境を整備する</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・自立した人材を育成</li> <li>・権限委譲し、抜擢する</li> <li>・挑戦を公正に評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分で考え、行動できる自立した人材を育成する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次代を担う若い世代に、日本の知恵を引き継ぎ、経験を伝える</li> </ul>



## ・安倍政権への期待と要望 ～日本社会のイノベーションに向けて～

安倍首相は所信表明演説で日本の目指すべき姿として“美しい国、日本”というビジョンを掲げている。それは、国家、企業、個人のイノベーションの向上が重要なベースになっていると考えられる。その実現に向けて首相の強いリーダーシップに期待している。首相就任以来の意見表明や施策の中には、本委員会の提言と方向性が同じものも多くあることから、本委員会がこれまで示してきた3つの戦略と2つのアクションという視点から、日本社会のイノベーションの推進に向けて安倍首相に対して特に期待し、また望むことを次に述べたい。

### 1. “3つの戦略”の視点から

#### 1) “社会を開く”

##### a. 規制改革の推進

第2章で示しているように、日本のイノベーションを促進させるにはまず日本を開かれた社会にする事が重要である。特に、長年規制で守られてきた金融、医療、農業などの国内の非製造分野は第1章で示しているように国際競争力が低く、グローバル化が進む中で、一刻も早く規制改革を進めて競争原理を取り込み、競争力を高めていく必要がある。現在も、そしてこれからも世界との交流を通じて発展せざるをえない日本はグローバル化の流れから逃れる事はできず、早い段階で競争力を高めるべく対応しないと、国際市場で日々競争力を高めている多国籍企業に敵わなくなる。よって、規制改革・民間開放推進会議の議長でもある安倍首相の強いリーダーシップのもとで更なる規制改革の推進を期待したい。また、既得権益を守ろうとする抵抗勢力を遮断する意味からも、政府による情報開示を押し進め、オープンで風通しの良い社会を実現すべく、透明性を高めていただきたい。

##### b. アジア外交の更なる推進

海外に目を向けると、就任以来、安倍首相が積極的に関係改善に取り組んでいるアジアにおいて、安全保障や経済を中心とした地域の課題（北朝鮮、環境問題など）や、2国間の課題（歴史認識、資源権益など）を解決していくには、まずは対話が重要になってくる。よって、安倍首相には、日米関係をベースにしながらも、東アジアやアセアン諸国と積極的に対話を重ねることで互いの理解を深め、アジア全体の前進に日本が主体的な役割を果たせるよう、経済連携なども含めた更に密接な関係の構築を期待したい。

#### 2) “多様な社会”

##### a. 多様な人材

日本の労働力の確保のためだけでなく、イノベーションが生まれるには多様な考えや意見

が必要であることから、これまで活躍する場が限られてきた女性や高齢者が活かされる社会環境の構築に期待したい。企業は、定年延長やテレワークなど、高齢者や女性が働きやすい環境を構築すべく努力をしているが、国際競争力の高いフィンランドや米国に比べて女性の社会参画はまだまだ少ない。よって、首相が本部長を務める男女共同参画推進本部などを通じて、女性だけでなく、男性や高齢者も含めた多くの国民が社会に貢献でき、且つ豊かな生活を送れるようなワークライフバランスの実現に向けて環境の整備を期待したい。

#### **b . イノベーターを育てる教育制度の確立**

イノベーションの源泉は人材である。著しい経済発展の最中にある中国やベトナムの学校では、学生が目を輝かせて講義を聴き、質疑応答ではわれ先にと質問が殺到する。それと比べて、日本の次世代を担う若い世代の学力低下、ニートやフリーターの増加、イジメ問題、そして自殺率の増加などは日本の将来にとって重大な問題であり、5月に発表した本委員会の1年目の提言でも書いているように日本の教育制度の改革は最重要課題の一つである。安倍首相が設置した「教育再生会議」が地域ぐるみの教育の再生を求めている点は、5月の提言の中で提示している、学校、家庭、企業、そして地域社会が連携した総合的な教育という考えと合致しており、会議の成果に期待したい。

また、前述の第2章でも紹介しているように、日本人にはイノベーションの資質がある。だが、問題なのは平均点の底上げが目的であった戦後の教育制度では、イノベーションの種となるような、一芸に秀でた才能や、他人と違う独自のアイデアが潰されてきたことである。よって、安倍首相が求めている、規範意識や情操を身につける教育と共に、本委員会としては、世界で活躍できる、起業家精神にあふれ、イノベティブな人材を育成すべく、自ら考える力、コミュニケーション力、そしてチャレンジ精神を鍛え、そして育てるような教育制度の確立を望みたい。

### **3) “夢のある社会”**

#### **a . 日本の強みの強化**

競争が激化する国際社会において、日本の持続的成長を維持するには、日本の持つ強みを強化し、活かす必要がある。そのために、「総合科学技術会議」などを通じて、従来からの日本の強みである“ものづくり力”や、世界で注目されている環境技術や省エネ技術などの更なる強化に向けた支援を期待したい。また、経済力だけでなく、日本の新旧の文化（アニメや日本食など）は日本のソフトパワーとして日本の独自の良さを伝え、世界におけるプレゼンスを幅広く高めるものであり、その拡張に向けた施策も期待したい。

## **b . 世界の中で日本が目指すべき将来像を示す**

目指すべき目的地が明確でないと、変わり行く世界情勢の中で停滞・迷走し、最悪の場合は衝突する危険性がある。よって、多様な人材が融合し、一体感を持って魅力的な国家を創造できるよう、日本の将来ビジョンをわかり易く国民に示す必要がある。その為には、安倍首相が掲げる「美しい日本」というビジョンの具体像を示していただき、国民の多くがひとつのビジョンを共有できるように、政府だけでなく、企業、地方、そしてNPO など様々なステイクホルダーを巻き込んだ意見交換を通じてのコンセンサスの形成を望みたい。

## **2 . “ 2つのアクション ” の視点から**

### **1 ) 進むべき方向性を示す**

改革路線を更に推し進めている安倍首相に対して、既存の権益を失いたくない、もしくはこれまでの改革で失った権益を取り戻したい抵抗勢力が、今後様々な理由をつけて改革を阻もうとすると思われる。それに対して、首相自らが議長を務める「経済財政諮問会議」や「男女共同参画会議」は勿論のこと、「規制改革・民間開放推進会議」や「イノベーション25戦略会議」などにおいても首相が先頭に立ち、抵抗勢力を遮断することで日本社会のイノベーションの推進に向けて改革を推し進めていただきたい。また、将来の日本を担う次世代のために、「教育再生会議」でも首相のリーダーシップのもとで日本の教育制度を見直し、改革して頂きたい。

### **2 ) 行動を変える仕組みを作る**

硬直化した戦後の社会システムを打破し、イノベーションを通じて現在のニーズに合った新しい社会システムを創設するには、人々の意識を変え、行動を変えさせるように、組織や評価制度を中心に従来とは異なる制度や仕組みを作る必要がある。政治の分野で言えば、日本の新たな課題に対応できるよう省庁の再編や横断的な組織の創設から、公務員の人事制度の見直しなど、過去の成功体験を支えたシステムを、一度原点に戻って現状と照らし合わせ、根本から見直す必要がある。また、国の債務残高がGDPの150%近くに達している状況では、国民や地方もこれまでのように国に頼ることができなくなる。よって、“再チャレンジ対策”や“頑張る地方応援プログラム”などを通じて、個人の挑戦を奨励し、地方の自立を促す仕組みの確立をお願いしたい。尚、新しい仕組みや制度を作った後も、安倍首相が自ら定期的に進捗状況を確認いただくことで、形骸化を防ぐと共に、制度の改善を後押しして頂きたい。

また、政治だけでなく、財政や教育、社会保障など多くの分野で新しい仕組みを導入する必要がある。よって、個別の分野やテーマに関する具体的な施策については、経済同友会の他の委員会の提言を巻末に紹介したい。

## ． イノベーションの実例

### 1 . イノベーションによって日本社会の課題を克服した成功事例

#### 1 ) 地方自治体の再生：長野県上高井郡小布施町の事例

##### 官民のリーダーが一体となって取り組んだ町おこし

長野県の北部に位置する小布施町は、人口約 1 万 2 千人の小さい町であるが、現在では年間約 100 万人の観光客が訪れる、信州でも有名な観光地となっている。小布施町は、栗や葛飾北斎、街並み形成などのまちおこしに成功したが、もともと観光地化を目的にまちおこしが行われてきたわけではなかった。

小布施町は、1965 年（昭和 40 年）に過疎化対策として住宅供給事業が行われ、人口が 9 千人から 1 万 2 千人と増加した。この急激な変化は、新旧の住民の間に大きな溝を生み、コミュニティの分裂という危機的な状況をもたらすことになった。こうした状況から、当時の町長である市村郁夫氏や総務課長の唐沢彦三氏は、新旧住民のコミュニティ作りの重要性を強く訴え、その解決方法として、まちづくりによって住民同士が価値共有できるようにと、1976 年（昭和 56 年）に北斎館を建設し、北斎画の保存と小布施町民の文化意識の醸成を図った。

北斎館の建設とともに民間からのリーダーと多数の地権者との話し合いで町並み修景事業が進められ、現在の美しい町並みが作られてきた。北斎館の建設や町並みの修景事業が行われた際には、マスコミに田んぼの中の美術館と揶揄され、一部の地権者と行政が癒着しているなどの批判的な声が出たが、景観賞の受賞をはじめ各方面からの評価が高まり、次第に住民同士の一体感が作り上げられていった。小布施町のまちおこしの原点は、住民同士のコミュニティ作り、いわゆる「人おこし」にあったと言う。

景観作りに加え、小布施の外から訪れる人を花でもてなすという活動が官民一体で取り組まれている。花をテーマとした施策は平成元年頃から行われている。当時の竹下内閣がふるさと創生資金として市町村に配った 1 億円を小布施町では、住民の研修費としてヨーロッパの花の町を視察し、約 10 年かけ町のソフト創りに活用した。こうしたことが現在の成功に結びついている。

また、現在の町長である市村良三氏がリーダーとなりア・ラ・小布施という会社を設立し、町民の手で小布施のまちづくりのための町のイベントや農業など

幅広い分野での活動が行われ、地域に次々と新しい価値を創出している。

小布施町が現在のような魅力的な町になるまでにはいくつかの段階があり、様々な取り組みを成功裏に導くことができたのは、ビジョンや夢を描く行政のリーダーと住民を引っ張る民間のリーダーの存在が大きかったと言える。

### 外部人材による日本の魅力の再発見

小布施町にある榊一酒造は創業 250 年の老舗であったが、折からのビールやワインなどの波に押され、じり貧状態に陥っていた。そうした時に、日本の魅力に惹かれ来日していたセーラ・マリ・カミングス氏が会社の再構築に取り組み、伝統的な木桶仕込みの酒造りを復活させたのをはじめ、古くなった酒蔵を蔵部（くらぶ）という寄り付き料理を出す店に変え、オリンピックを契機に「国際北斎会議」を開催させるなど次々と新たな風を吹き込んだ。

セーラ・マリ・カミングス氏は、現在市村次夫氏が経営する小布施堂と榊一市村酒造場の取締役を務めている。当初は周囲からの反発も強く、順調であったわけではないが、社長である市村次夫氏のリーダーシップにより、彼女から能力を引き出し、異なる要素を積極的に受け入れることにより、老舗ながらの硬直化した構造を排除し、小布施に新しい価値を創出したということが出来る。

提言「魅力ある日本の再生を促すTPLS組織」(2005年度魅力ある日本の再生と総合戦略を考える委員会)より引用

## 2) 介護・医療の改善：医療法人社団慶成会 青梅慶友病院の事例

### リーダーによる理念の提唱と伝達

青梅市にある、「生活、介護、医療」の総合サービスを提供する老人専門病院青梅慶友病院は、患者を「患者様」と呼ぶことから始まり、徹底したケアで顧客である患者様とその家族から高い評価を受けている。800床を有し、約800名の職員で運営されており、入院の待機年数は約3年～4年という人気を誇る。

青梅慶友病院理事長の大塚宣夫氏がこの病院を設立するきっかけになったのは、大塚氏の友人が昭和49年頃痴呆になった祖母の入院先を探しているとき初めて老人病院を見たことに遡る。不潔で臭い収容所のような病院に老人が置かれている悲惨な状況にショックを受け、将来自分の親を安心して入れられる病院を作ろうということで始まった。当時ほぼ無一文に近い状態の中から、生活費を切り詰め病院設立のための一千万円のお金を貯め土地を探した。しかし、老人病院に土地を提供してくれる人はおらず、周囲からも反対され実現に到底たどり着ける状況にはなかった。大塚氏は諦めずに土地を探すと、偶然に青梅市内の農協の組合長を務めていた野崎省吾氏と出会い、大塚氏の熱意を評価し、土地と資金の提供を得ることが出来た。

### 徹底した顧客重視志向

青梅慶友病院が高い価値を生み出す組織になるまで、老人医療に対する考え方や病院の組織作り、人材育成などさまざまな試行錯誤を繰り返してきた。医療従事者が老人病院を職場として選ぶことは現在でも優先度は低いようで、特に知名度のない時期の人材確保は非常に困難であったようである。また長年医療に従事してきた職員に患者を患者様と呼ばせ、サービス業としての精神を組織に根付かせるには非常に苦労したようである。

そうした中で、徹底した顧客重視を根付かせるよう、病院運営をサービス業と定義づけ、徹底した職員教育が行われている。病院はホテルのような空間で家族とともに散歩できる庭園が設置され、病院特有の臭いが無く、患者様や外来者の目に触れるところに医療器具は一切置かれてない。患者様と家族の交流を大切にし、24時間自由に面会ができ、宿泊も可能となっている。また、患者様の食事制限はなく、青梅でもトップクラスのシェフがメニューも提供している。家族も自分の親に食べさせたいものは全て持ち込み可能である。この他に、演奏会などのイベントが多く用意され、家族が患者様を訪ねるきっかけが多く作られているなど、顧客重視の取り組みが行われている。

### 高付加価値創出を可能にする仕組み

青梅慶友病院では、こうした徹底した顧客重視の取り組みを可能とするための取り組みがいくつか行われている。

全体の組織は 15 病棟に組織が分けられており、病棟のリーダーである看護師長に責任と権限が与えられ、患者様や家族が幸せになることを目標に、新しいサービス・アイデアを創出されやすい組織運営が行われている。一例としては、各病棟に月 100 万～150 万の予算権限を与え、独自のサービスを考え、患者様や家族のためにどのようなサービスを開発したかを競い、互いに評価し、良いサービスは共有していくという仕組みが作られている。

また、組織の価値基準に基づき、全員による 360 度評価が行われている。この方法により、同僚、上司と部下、管理職同士による評価でお互いに緊張感が作られ、この病院にとっての望ましい人材像が暗黙に作られている。

さらに、トップである大塚氏と職員、大塚氏と患者様の家族が意見を交換する機会が多数作られており（理事長直通便：院内に設けられている投書箱、理事長懇談会、各種委員会など）、特に職員との率直なコミュニケーションが頻繁に行われ、業務の改善、サービスの向上だけでなく、職員のモチベーションアップに非常に大きな効果を発揮している。

現在の高い価値を創出する組織への進化を可能にしたのは、大塚氏の現場に語りかける一貫した理念と、それを補完する制度などが適切に運用されてきたからとすることができる。

提言「魅力ある日本の再生を促すTPLS組織」(2005年度魅力ある日本の再生と総合戦略を考える委員会)より引用

## 2. 企業、国家、個人の取り組み

### 1) 企業の取り組み

#### A. “ 沖電気の事例 ”

##### 危機感の醸成とトップのリーダーシップ

沖電気工業は、1881年に沖牙太郎氏が明工舎を設立し、日本初の電話器の製造・販売をスタートさせた。1876年グラハム・ベルが電話機を開発した5年後のことである。125年余りの歴史の中で、通信技術と情報技術の発展とともに成長してきた。当初はベンチャー的な雰囲気であったが、歴史と共にNTTをはじめ大手企業との事業が多くなり、やがて挑戦する企業文化が希薄となり、受注型の企業体質になっていた。

1998年には激しい環境変化のため、事業の中心である情報・通信・半導体の3つの事業分野で売上高が10%～20%以上下がり、半導体事業はDRAMショックを受けて大幅な赤字になり、厳しい経営状況に置かれた。通信分野では、1993年からNTTをはじめとして通信事業者は、従来の固定網中心から移動体通信用設備の投資に重点シフトし、1995年からは固定網への投資が大幅に落ち始めた。沖電気工業の通信事業の中心は、固定網であったので大きなショックを受けることになる。また、世の中は、インターネット・IP化の潮流が顕著になり、情報と通信の融合が急速に進展し始めた。VoIP、CTI等への先行性はあったものの、システム化の流れに充分対応できず、さらにグループ内の従来の技術分野に数多くの人員を抱えているという大きな問題があった。

こうした1998年の状況では、過去を捨てない限り、世の中の競争に勝てないと考え、フェニックス計画と命名し、篠塚社長は構造改革（第1次から第3次構造改革）を行った。フェニックスとは、「数百年に一度、自らを火の中で灰にし、そして再び蘇る」という意味で付けられた。ビジネスモデルの大転換から始まり、受注型から企画提案型の事業へ、自前主義からオープンな商品・技術採用へ、有形なものから無形なものに価値をシフト、スピード、収益追求、社会貢献、グローバルな競争へと構造改革を行っている。基本的には、新しいビジネスモデルへの転換を中心に、事業組織とプロセスの仕組みとマインドを変えている。

半導体関連については、DRAMショックと、4年に1度あるシリコンサイクルによって振りまわされていた。沖電気工業が得意な領域であるパーソナル、携帯電話などのモバイルに集中した方が利益が上がると考え、低消費電力をキーワードに基本戦略を転換した。そして、先端的なDRAM事業から撤退した。この分野では既に、1995年から世界市場において日本勢は負け始めていた。その中で、



沖電気工業の投資体力を考えると、DRAM に注力するのは不得策と考えた。半導体は 800 億から 1000 億の設備投資を毎年行って一流と言われるが、そのような体力・実力はなかった。しかし、最先端の工場を持たなければ、商品開発部門は新しい開発ができないので、思い切って設計開発カンパニーと生産カンパニーに分け、設計開発は、他社の先端工場を自由に使い社内の強い開発分野に集中させ、生産は省電力商品に集中させた。このように半導体の事業の大転換を図った。事業の選択と集中では、東芝の ATM の事業を譲受するなど強い事業の拡充を図る一方、弱い事業の売却を行った。

### イノベーションの実現に向けた仕組み作り

かつての沖電気グループは、ハードウェア中心の大手顧客中心型の受注体質で、何でも自分で作ろうとした。その為、品質は過剰でも安全であればいい、最後は顧客が負担してくれると考えていた企業体質から企画提案型になる様に転換を図った。篠塚社長は、「イノベーションは経営そのものである」と考え、社員にイノベーションのマインドを伝えるために、直接会話する機会を持ち、次世代に向けた経営幹部育成を社長自らが行うなど、社長の考えを直接伝えている。

人事評価制度では、自分がどうありたいか、勤務の形態、キャリアデザインプログラムがベースになったものを採用している。各事業体の評価については、事業体ごとに評価するバランス・スコアカードでそれぞれ、企業ビジョンのもと、どれだけ実行されているか、自分達で KPI を出し客観的に評価し、その結果を賞与に繋げている。環境の変化に強い事業を作っていきたいと考え、ネットワーク型のカンパニー経営を採っている。

経験することこそが大事であると、失敗も成功も経験させる社内ベンチャーカンパニー制度を導入した。社内のカンパニーをフルカンパニーとベンチャーカンパニーに分け、ベンチャーカンパニーには若手を登用している。ベンチャーカンパニーの社長と大型のフルカンパニーの社長と同じ評価で、無条件で高い給与にしているが、3 年目までに黒字にしなければならない。さらにグループ内外におけるパートナーシップ、他社とのアライアンスを色々な面で強化した。

組織の中にある粘土層（層を成す抵抗勢力）は、上下間の情報伝達の妨げとなる。まず粘土層を取り除くことが必要となるが、沖電気工業では、単に粘土層を捨てるのではなく、過去の経験に基づいて、コーチ役、専門職など活躍できる場があるという視点から、適切な組織構造の再編と人員再配置を行い、主要人事の若返りなどを行っている。一方、中途採用では高齢者も採用している。子会社で仕事をする場面がかなりあるので、ネットワーク型カンパニー経営の中で持っているスキルを上手に活用している。沖電気工業では従来技術でも、他の業種では先端的な技術であることが多く、自主事業化するために意欲的な取り組みが行われている。

## B.“バンダイ ナムコホールディングスの事例”

### 危機感の醸成とトップのリーダーシップ

バンダイは、1950年に山科直治氏が浅草菊屋橋で(株)萬代屋を設立したところから始まる。セルロイド製玩具を中心に金属玩具(乗り物)、ゴム製浮き輪などの販売業務を行っていた。1980年代前半に発売した機動戦士ガンダムのプラモデルが爆発的にヒットし、以後も、仮面ライダー、ウルトラマンなど、取扱をキャラクター系に特化、数多くのヒット製品を産み出してきた。1980年代後半には、ファミコンをはじめとするテレビゲーム用ソフトの製造・販売も手がけるが、拡大を企業目標とし、バンダイが得意でないことにも手を広げてきたことから、経営不振により危機的な状況を招くことになる。

1996年以降の経営不振から、2000年から2002年度の中期経営計画「選択と集中」を掲げ、具体的にバンダイのDNAを活かせる事業が何であるかを考え、効率第一主義、収益第一主義を徹底し、選択と集中を取り進めた。その結果、2000年から2002年度は順調に収益が伸び、2002年度には264億円の連結経常利益が出せる体制になった。しかし、利益はそれなりに出せる体質になったが、売上げが伸びなかったため、次の中期経営計画では事業の拡張を掲げて中期経営計画を作成した。その際に、これまで効率を第一に置き守りになりがちであったところを変え、社員の気持ちを前向きにする、“攻めよう、変えよう、大転換”をスローガンに置いた。また、おもちゃを中心とした事業ではどうしても日本の国を中心に事業を考えがちとなるため、国体選手が世界のグローバルな場で活躍できるオリンピック選手になれるよう“世界一の感動創造企業”を目指すことをビジョンに置いた。その結果、2003年度から2005年度は売上げも順調に伸び、2005年度は過去最高の売上げと利益を残す事ができた。

2005年9月、それまで事業提携などで付き合いのあったナムコと共同で持株会社バンダイナムコホールディングスを設立し、経営統合を行った。この経営統合で、現在業界では任天堂やセガサミーグループに次ぐ第3位の事業規模を誇っている。ナムコは、1955年に中村雅哉氏が東京・池上に有限会社中村製作所を設立し、横浜の百貨店屋上に木馬2台を設置しアミューズメント事業を開始したところから始まっている。その後、60年代から70年代のビデオゲーム機の普及とともに成長し、80年代にパックマンが大ヒット、90年代には、都市型テーマパーク「ワンダーエッグ」と「ナムコ・ナンジャタウン」を開設し、様々な乗り物やゲームなどの遊びを展開している。

バンダイとナムコは売り上げ・利益もそれぞれ伸びており、今後数年はバンダイもナムコも生き延びられる状況であったが、10年後、20年後を考えた場合に、今のバンダイとナムコが果たして単体企業として生き残れるのかという危機感があった。しかし、次の成長戦略などを考えると、やはりお互いパートナーが欲しいのではないかと議論が始まった。バンダイとナムコの事業領域を見ると、ナムコはアミューズメント施設やビデオゲームにウェットがあり、バンダイは玩具、ホビー、アパレル、映像、ネットワークにあり微妙に違う。バンダイは1997年に経営不振のためセガとの合併話が発表されたが、社内からの反発により破談したという経験をしているが、この2社がひとつになれば、異分子が一緒になることで新しいシナジーが生まれるのではないかという期待のもとに行われた。

### イノベーションの実現に向けた仕組み作り

経営トップの指示が、組織のはるか下、個人の振る舞いにまで変化をもたらさないと本当の意味で成果は生まれない。社員のモチベーションを向上させることこそがバンダイの体質改善につながると考え、人事面での取り組みを集中的に行っている。

バンダイの成長の原点は、基本的には自主独立の精神を社員に植え付けることにある。バンダイの成長のエンジンは、提案者が最後まで実行するという社員への権限委譲にある。社員は自立型人材になろうと努力し、自分の夢をバンダイというステージを使って実現しようとする。個人が作った価値をバンダイに提供し、バンダイは提供された価値に対して給与・賞与という形で対価を払っていく。自立型人材からあがってきた商品・サービスを使って事業の拡大を図っていく。これがグルグルと上手く回っていけば、社員はどんどん良いアイデアを会社に提供し、その提供したアイデアで会社が成長していくサイクルが回っていく。会社が社員を大切にすればするほど、社員は顧客を大切にし、その顧客は株主への利益をもたらしてくれる。

時々試練を課したり、混乱させたりして、自分で考えさせる能力を身につけさせて変化に強い組織を作っている。またナマイキな社員を潰さない。朝言ったことでも夕方には変えるというスピードを経営全体に導入する。人事異動を激しくし、制度とルールも必要に応じてどんどん変える。また、完璧を目指さない。その結果出てきた仕組みがある。キャリアプランシートは自分自身が将来こうなりたいというキャリアプランを作り、それをなるべく実現する方向で人事異動を行う。また、市場原理型人事異動は、自分がこういう仕事をやりたい

と言った場合、会社の仕組みのなかでそういう人材を欲しい場合に優先的に当てはめていく。感動創造論文は、世界一の感動創造企業を目指すので、新しいサービスや商品を提案させ、年に一度提案させて、最優秀作品には予算をつけて会社として実現させる。企業の強い部分を更に強くし、企業イノベーションを引き起こすためには、チャレンジした社員や組織をきちんと評価できる体制を構築している。

また、積極的な中途社員の採用や、男女や国籍を問わないフレキシブルな人事を行うなど、異なる要素を積極的に取り込み、多様でオープンな組織作りを行っている。また、フレックスウエア制度、在宅勤務などにより、社員のライフスタイルや個性にあった働き方ができるような仕組みを取り入れている。

この他の興味深い取り組みとしては、世界のエンターテイメントの場所であるラスベガスに一週間勉強（遊び）や、ビート・ザ・バンダイプロジェクトといって、“バンダイなぞくそ食らえ”という観点のジュニアボードシステム設置、虎の朝・虎の宴という提案制度や、社内の活性化のために社員の会「社友会」の創設、現場を中心とした中堅社員に任せるプロジェクトなどを様々な制度を導入し、社内で多様性を育て、新しいアイデアが生まれやすい環境を作り出している。

## 2) 国家の取り組み

### A. “フィンランドの事例”

フィンランドは、スウェーデンとロシアに隣接し、国土面積はフランスの2/3の広さを有し、人口は約500万人、GDP一人あたりUS3万\$を超える脱工業化した北欧福祉社会である。工業化は遅く、1980年代の終わり頃にOECD諸国並みの工業化に追いつくことになるが、1990年代初めに、世界的な不況とソ連邦の崩壊などの大きな環境変化によって、高い失業率など深刻な景気後退に陥った。

こうした危機的状況において、普遍的教育への投資、技術開発にむけたR&D投資、規制緩和への努力、開かれた経済、社会的市場経済、福祉国家という、5つの政策が実施された。この5つの政策のうち、～の政策は、90年代以前から既に行われているが、強い政治のリーダーシップのもとで、を加えて、さらに包括的な改革が進められていった。こうした取り組みにより、90年代後半には景気回復、近年3年連続で国際競争力ランキング1位を占めるまでになっている。

改革を実施し成功した背景には、高失業率の悪化などによって他に選択肢がないと幅広く危機感が醸成され、改革に向けての広範なコンセンサスを形成することができた。また、国の規模が小さいことも現実的な対応を可能にした。

#### 普遍的教育への投資

文化的土壌から、独立時より教育の重要性が唱えられてきた。教育への投資も、現在GDPの6%を公立教育に投入しており、全市民に質の高い教育を義務教育から大学レベルまで無償で提供されている。また、天然資源も人口も少ない小さな国にとって、人的、知的資源をフルに活用することが必要であり、その結果、男女同権、女性の社会参加に関しては、フィンランドは世界で最も先進的な国のひとつとなっている。教育制度を強化することによって、多様でオープンな社会の形成を促している。

#### 技術開発にむけたR&D投資

1990年代初め、全体的な財政緊縮にもかかわらず、R&D投資の強化を決定した。ノウハウに基づく産業政策によって良好な経済サイクルが誕生し、経済の構造改革と産業の生産性向上は、雇用創出と富の増大をもたらした。現在の好調な経済の背後には、公共部門によるR&D投資が果たした役割が大きいとされてい

るが、90年代の中頃からは民間企業によるR&D投資が著しく増え始め、現在ではR&D投資全体の2/3を民間企業が占めている。R&D投資を増やすことによって、新しい価値を創出しやすい環境を整備している。

### **規制を軽減し改善する努力**

1980年代初めに、規制緩和の流れが始まり、通信市場における自由化や、1990年代には郵便サービスの民営化が行われるなど、民間部門がもっとイニシャチブをとり、市場シェアを拡げるためのさまざまな公共サービスのアウトソーシング、民間部門による託児所サービス、官民パートナーシップなどが行われてきた。規制緩和がこれまでであった壁を取り崩し、社会の中の流動性を高めている。また、2004年からは、通産省による「起業家支援プログラム」がはじまり、今後の成果が期待されている。

### **開かれた経済**

保護貿易に戻るのではなく、むしろグローバル化を受け入れている。フィンランドは、以前から国際貿易自由化を信奉しており、開かれた経済により、業績向上と競争力向上が不可欠となる一方で、フィンランド企業の市場拡大と外国資金へのアクセスというグローバル化の恩恵を受けている。

### **社会モデル：福祉社会**

社会的結束と政治的安定をもたらす主要要因として、平等とセーフティネット（さまざまな手当て）を重要視している。国際競争力における“諸刃の剣”：国民の高い税負担とはいうものの、高い税負担による恩恵もあり、国民が福祉国家を幅広く支持している。安定した社会基盤があることで、新しい取り組みに安心して取り組める環境を提供している。

このように、フィンランドは、競争が激化するグローバル経済の中において、国の規模やニーズにあった社会システムを導入し、国家のイノベーション向上を推進させてきた。

## B. “Innovate America”： 「パルミサーノ・レポート」の概要

米国の非営利組織である「米国競争力評議会」は2004年12月に、「イノベートアメリカ(Innovate America)」という報告書を発表した。この報告書は、IBMのサミュエル・パルミサーノ会長兼CEOが中心となって取り纏めたもので、「パルミサーノ・レポート」とも呼ばれている。1985年に出された「ヤングレポート」から約20年が経ち、この間に経済のグローバル化が進み、中国やインドなどの成長による競争激化といった大きな環境変化があったことを受け、高い経済成長を続ける米国においても、競争上の優位を維持していけるのかどうかという将来に対する危機感が強まっていた。報告書は、イノベーションこそが経済成長の唯一最大の原動力であると定義し、米国が21世紀において長期的な国際競争力の維持・発展を実現するため、「人的資源の確保」、「投資による支援」、「インフラ整備」の3つの視点から提言を行っている。

科学・エンジニア部門における人材育成、起業家経済の活性化や将来イノベーションの基盤となるような社会基盤の整備など、イノベーションを引き起こすために必要な総合的な仕組みづくりが明示されている。

## イノベート・アメリカ - パルミサーノ・レポート -

2004年12月15日、米国競争力協議会がまとめたレポート。米国経済の長期的な国際競争力を持続することを目的とする政策提案

提言1: 人的資源の確保	提言2: 投資による支援	提言3: インフラの整備
<b>イノベーション教育のための戦略構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 民間 / 連邦政府による新奨学金制度の創設</li> <li>- 全ての州立大学に科学技術専門のマスターコース制度を拡大</li> <li>- 留学生の入管制度の改革</li> </ul>	<b>先端的・学際的領域研究の活性化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 連邦R&amp;D予算の3%を「イノベーション加速助成金」として割り当て</li> <li>- 国防総省のR&amp;D予算の20%を基礎研究に割り当て</li> <li>- R&amp;D税額控除を恒久化、対象拡大</li> </ul>	<b>イノベーション成長戦略を支援する国民理解の形成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 連邦レベルのイノベーション戦略制定</li> <li>- 国家・地域間の連携強化</li> <li>- 革新性を評価するための測定可能な新指標策定</li> <li>- 優れた活動を評価する「米国イノベーション賞」の創設</li> </ul>
<b>次世代イノベーターの育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 問題解決型学習の推進</li> <li>- イノベーションについての学習機会提供</li> <li>- 経営者向けイノベーション教育カリキュラムの創設</li> </ul>	<b>起業家経済の活性化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 官民による重点的な投資促進のため、イノベーション強化地域を向こう5年間で10ヵ所開設</li> <li>- 経済政策・施策を調整・主導する政府機関設立</li> <li>- 税制優遇措置によるインセンティブやエンジェルネットワークの拡大</li> </ul>	<b>知的財産制度(特許審査手続き等)の整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 特許審査におけるプロセス改善</li> <li>- 特許データベースの整備・活用</li> <li>- 協働のための標準規格の設定推進</li> </ul>
<b>世界経済で成功するための労働者支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 生涯学習の促進</li> <li>- 国家間社会保障協定の推進</li> <li>- 職業訓練での連邦・州間の連携強化</li> <li>- 技術革新や貿易自由化による失業者、若年労働者に対する所得支援・訓練支援</li> </ul>	<b>リスクをいとわない企業の長期的投資の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 民間セクターのR&amp;D投資へのインセンティブと報酬制度の調整</li> <li>- 知的所有権侵害に関連する訴訟費用をGDPの2%から1%に削減</li> <li>- 規制が長期投資に与える影響を評価する「金融市場仲介委員会」の設立</li> </ul>	<b>米国の製造業の能力強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 知識共有と商業化加速のために、「センター・フォー・マニュファクチャリング・エクセレンス」を創設</li> <li>- 相互運用性のある製造・物流システム構築推進</li> </ul>
		<b>医療分野におけるイノベーション・インフラ構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 医療データシステムの標準策定</li> <li>- 医療関連研究・サービスの国際的な情報システムの試験プログラム立ち上げ</li> </ul>

出典: パルミサーノ・レポートから事務局にて作成

### 3) 個人の活用

#### A. 女性の活用： “日本アイ・ビー・エムの実例”

方向性を示し、トップが先頭に立って推進する

##### a. 危機感の醸成

グローバルにビジネスを展開しているIBMは、世界各国で社員を雇用している（事業展開：170カ国、従業員数：32万人）が、グローバルな競争の中では、思想、文化、人種、性別、出身地など様々な違いを持つ個々人の能力を活かすことが求められる。

女性の活用については、IBMでは1970年代から機会の平等という視点から取り組んできたが、男女平等やCSR的な観点から女性を活用しようという「べき論」になっていたため、実際はあまり定着していなかった。1993年に社長に就任したルイス・ガースナー氏が、「現在のIBMの強みは、こうした人材の多様性（ワークフォース・ダイバーシティ）を上手く活用していることにあり、多様な発想をもたらす基盤となっている。色々な価値観を持った人や色々な国の人の中から優秀な人を選んで、その人をフルに活用することでIBMはさらに強くなる」という戦略を出した。女性の活用を経営戦略と位置づけたのである。32万人の社員の中から40%を占めている女性を活用することは、IBMを立ち上げる戦略であり、女性のためではない。これにより女性の活用が一気に広がった。

日本アイ・ビー・エムで、当時の社長であった北城氏が、女性の活用にも本格的に取り組んだ時にも、最初に「女性の活用は企業として非常に大事な戦略である。みなさんの能力を徹底的に使う。そのためには、いくらでもサポートする。これは社長のコミットメントである」と発言したが、こうしたトップのコミットメントは非常に大きな意味を持つ。

##### b. 選択と集中

人材の多様性（ワークフォース・ダイバーシティ）に関するIBM全体の考え方は、各国子会社にも適用され、各国IBMの社長はこうした課題に取り組み、結果責任を負うことが求められている。経営戦略としての人材の多様性（ワークフォース・ダイバーシティ）、およびイノベーションという観点からは、女性だけではなく、黒人、アジア人、ヒスパニック人、ゲイやレズビアンなどのマイノリティーを取り込んでいる。日本アイ・ビー・エムでは、それぞれのマイノリティーには担当のエグゼクティブが決まっている。国によってマイノリティーは異なるが、各国に共通するマイノリティーは女性である。女性を取り入れなければ、多様性を確保できない、ということで、女性にフォーカスが当てられた。「日本アイ・ビー・エム自身は、役員もいるので女性活用が進んでいる」と言われていたが、実際の調査では、170カ国にあるIBMの中で、日本での女性の活用は最下位であった。

特に、日本企業は男社会というモノカルチャーである。同じ価値観で進んでいく中では、やはりイノベーションな考えは出にくい。従来皆が当たり前だと思っている価値観でないところから、別の価値観で切口を見たときに、新しいアイデアやビジネスが生まれてくる可能性がある



る。そのように考えると、ここでは女性であるが、違う価値観をもった人を入れて、一つの目標に向って、色々な切口から議論していくことは、新しいことを考える上では重要である。実際、IBMが危機に陥ったとき、経営会議のメンバーの半数は外から来ている。

少子化と言われているが、きちんと男性と同等の教育を受け、入社試験に合格し、会社に合っていると思って採用した人を活用しない手はない。まずは自社で採用した人材を活用しなければならないのである。

### c. 女性活用における問題点

日本アイ・ビー・エムにおける女性の活用を本格的に考えないといけないということで、当時社長の北城氏は、1998年に経営者層に対する諮問機関ウィメンズカウンシルを設立した。ボランティアで志のある人が集まっても、女性が集まって何かを言うことには限界がある。このため、企業にとって戦略的に大事であるという位置づけが必要なことから、組織は社長命令で任命された。1999年と2000年の2回に亘って女性社員を半分ずつ集めて女性フォーラムを行い、ウィメンズカウンシルのメンバーは問題点をシェアした。

辞めた人がどうして辞めてしまったのか、インタビュー記録を読んだり、直接聞いたりしてトラッキングを行った。辞めていく人を調査すると、大半の人が結婚や育児などで辞めている人は実は少なく、大きく3つの問題があることが判明した。一つ目は将来像が見えないこと、二つ目は、仕事と家事育児のバランス、三つ目は、オールドボーイズネットワークであった。

### 行動を変える仕組みを作る

#### a. 多様でオープンな組織とそれを支える仕組み

こうした2つの問題を解決するために、様々な仕組みを導入した。

女性の場合、日本アイ・ビー・エムにおける5年後、10年後の自分の将来像がどうなるのかわからない。周りの友達がMBAや起業する話を聞いて、そちらに行ってしまう。これは予想していたより圧倒的に多かった。男性で将来像が見えないという人はあまりいない。入社して色々な先輩が上にいるので、何年立てば役員になってというロールモデルがたくさんある。また、男性の場合にはメンターがたくさんいるが、女性にはいない。このため、意図的に社長の下の役員・事業部長は、必ず女性を2名指名してメンタリングするようにしている。悩んでいることを聞いてもらったり、アドバイスをしてくれたりするだけで安心感を持つ。解いてくれる必要はない。自分の悩みや方向性について、会社のトップのある人は分かってくれるという信頼関係が彼女達にとって心強かったりする。エグゼクティブも女性が悩んでいるのをあまり知らない。女性の活用においては女性にとっての将来像とメンターの有無が非常に重要な位置を占めている。

ワークライフバランスについては、こう簡単には解けない問題であるが、在宅勤務制度 e-ワークを導入している。最初は子供が小学校に上がるまでであったが、一番大変なのは小学校に上がってからであるという女性の意見により、小学校を卒業するまで延長になった。e-ワークは、非常に難しい制度である。社員は必ずしも会社にいる必要はない。e-ワークでやったから

とって、給料が下がるわけでも、ポジションが下がるわけでもない。評価はアウトプットなので、家で働いても同じである。そうしたことから、色々な仕組みが必要となる。まずは、e-ミーティングや e-ラーニングなどインターネットを使って色々な情報を共有できるインフラを整備する。次に、評価システムを変える必要がある。会社で朝夜遅くまで仕事をしていることがいい評価とされるのであれば e-ワークはできない。アウトプットで評価するならば、オフィスにいらなくてもいい。会社の仕組みそのものが変わっていくことが必要となる。結果に対する公平な評価システムは、女性のみならず、違うバックグラウンドの人材が入ってきたときにも必要となる。e-ワークには、現在 2000 人以上が登録をしている。オフィスの中で仕事をするのではなく、非常に柔軟な職場環境が女性も働けるという意味で大事である。

女性の活用についてトラッキングするマネジメントのシステムを設け、半期に一回ダイバーシティーの進捗度を測っている。これがマネジメントの評価システムの中に明確に位置づけられ、なぜできないのか徹底的に話し合われる。

管理職のポジションが空いているとき、必ず人事と担当のエグゼクティブが候補者を上げている。大歳社長も北城会長も「女性の候補者は」と必ず聞く。「女性の候補者は課長くらいなのでとても」というと、「いいから出せ」と言われる。何回もやっている、「まだ教育していないのか」と言われてしまう。ありとあらゆる局面で「女性はいないのか」と聞かれる。優秀な女性を獲得するために、社内的なヘッドハンティングも始まっている。このようなことが社内的に大きな変化を生む動きの一つとなっている。

企業の中で頑張っている女性のネットワークである J Win が設立された。女性のネットワークは実に多くあるが、日本を代表するような伝統的な企業の中の女性ネットワークがない。こうした会社で新卒からエグゼクティブのポジションに上がってくれば、日本も進歩したといえるかもしれない。基本的には女性同士のネットワークをつくり、日本の経営の中核を担う女性の育成と個人の育成や企業への貢献を行う目的で設立された。現在 50 社がメンバーである。

## **b. 挑戦を奨励する**

女性に色々なチャンスがあげても、女性自体が抵抗を示す場合がある。内永氏は、チャンスあげても、日本人女性は第一声に「私はまだ・・・」と言う傾向があるが、是非チャンスがあればチャレンジして欲しいと述べている。「男性と同等に働くことを求められることにプレッシャーを感じる」という意見があるが、「自分がキャリアアップをすることを早く決めて欲しい」。

一番大事なのはトップのコミットメントとマネジメントシステムである。この2つがなければ、いくら一生懸命行っても、草の根運動で終わってしまう。価値観などが違う人間が交わることで新しい価値を生む。女性はダイバーシティーの一つである。色々な違いがあるものが混じることでイノベーションが生まれる。

## **B. 教育の再生：ジュニア・アチーブメントの事例**

### **今あるリソース（人材）の活用を第一に考えるべき**

1919年に米国で発足した世界最大の経済教育団体ジュニア・アチーブメントは、現在96ヶ国に活動拠点を置き、各種教材やプログラムを学校に対して無償配布するなど民間の非営利活動を展開している。約4万社の企業による財政的援助と、経営者を含む社員の学校派遣などの人的支援によって支えられており、毎年650万人の青少年が教材やプログラムを使用し、約45,000人の学校教員が活動に協力している。

日本本部は1995年に設立され、現在教材を導入する学校は全国に拡大している。「個人と社会との責任ある関わり」を実現するため、子どもたちに「社会の仕組みや経済の働きについての理解」を促すとともに、「自分の確たる意志を持ちそれを決定する力」を育成するという理念のもと、「体験型実技演習」を中心としたプログラムを提供している。教材は経済やビジネスに関する内容を取り扱っているが、ビジネスマン予備軍や起業家の養成が目的ではなく、意思決定力・結果に対する責任意識・異質の意見に対する寛容性・他人と違う意見を述べる勇気・コスト意識・広い視野など、総合的でバランスの取れた基本的資質「主体的に社会に適応していく力」を育成する教育を目的にしている。

保護者によるものを含め、教育に関して発せられる言論が「子どもたちの学力低下の要因は学校教育にあり」というものが多い中、ジュニア・アチーブメント日本の専務執行役理事・中許氏は違った見方をする。ジュニア・アチーブメント活動を通じて発見することは、日本の子どもたちは欧米と比べても決して遜色はなく、むしろ非常に良くできると述べている。大人が、社会が、子どもたちの潜在的な知的資質（知恵）を何も引き出していない前提で、現在の青少年の人的リソースを否定する根拠は何かと指摘する。イノベーションとは、今あるリソースからどう引き出すか、人が本来持つリソースをどう発露させるかということにかかっており、日本の子どもたちが非常にイノベティブな考えを持っていることをまず前提に考えなければならないと述べた。

### **イノベーションを生み出す意思決定の仕組み（プロセス）**

ジュニア・アチーブメントは、社会で生きていくために必要な基本的資質の中で「RIGHT DECISION MAKING」を最重要課題と位置づけている。日常生活の小さな意思決定の積み重ねが将来設計に結びつくので、スキル（技術）訓練の前の的確な決定を下すことができる力（意思決定力）の育成が大事と考えている。

意見を言うだけでは結果は出ないが、何かを決めれば必ず結果が出る。結果が出れば同時に責任も伴い、次の意思決定を行う際の学習効果にも繋がる。つまり、責任意識や学習効果は意思決定という知的行為を行なうことが条件となる。この意思決定から学習効果を経てより高度な次の意思決定に至るプロセスのことを「経験」というので、「経験」とは過去の遺物ではなく非常に厳しい意思決定と結果責任を経てきた最も洗練された知的資源である。できない理由を述べるのではなくどうすればできるかというイノベティブマインドの育成は、意思決定～結果責任～学習というプロセスを繰り返す過程で知的に高度化していくので時間がかかる。そうであるからこそ、できるだけ早い時期から取り組んだ方がよいと指摘した。

イノベーションは多くの場合個人から発せられ、成果は社会で共有される。その意味で「個人と社会との責任ある関わり」を認識することは大事である。また、知識は使われてこそ意味がある。受験を目的とした習得ではあっても、結果として持っている膨大な知識のデータベースを、意思決定の仕組みの中でどう知恵として発露させるかの機会が増えれば、行動そのものが変わり、よって新しい価値を創出する機会が増えるのではないか。

2006年度 日本のイノベーション戦略委員会 ヒアリング・事例検討一覧

(所属や肩書は当時)

「企業のイノベーションの取り組み」

講師： 沖電気工業の事例 (篠塚勝正副委員長)  
日本ゼネラル・エレクトリックの事例 (藤森義明副委員長)  
三菱商事の事例 (小島順彦委員長)  
実施日時： 2006年7月21日(月) 16:00～17:30

「企業のイノベーションの取り組み」

講師： 日本アイ・ビー・エムの事例 (大歳卓麻副委員長)  
バンダイナムコホールディングスの事例 (高須武男副委員長)  
コソフェリー・インターナショナルの事例 (橘・フクシマ・咲江副委員長)  
マッキンゼー・アンド・カンパニー・インタージャパンの事例 (平野正雄副委員長)  
実施日時： 2006年8月23日(水) 15:00～17:00

「国家のイノベーションの取組み」

- 国際競争力ランキング1位を可能にしたフィンランドの取組み - 」

講師： ヨルマ・ユリーニ フィンランド国特命全権大使  
実施日時： 2006年9月21日(木) 15:30～17:00

「個人のイノベーションの取組み： - 企業における女性の有効活用について - 」

講師： 内永 ゆか子 日本アイ・ビー・エム株式会社 取締役専務執行役員  
実施日時： 2006年10月20日(月) 15:30～17:00

「個人のイノベーションの取組み： - イノベーションと社会教育 - 」

講師： 中許 善弘 ジュニア・アチーブメント本部 専務執行役員理事  
実施日時： 2006年11月15日(水) 15:30～17:00

2007年1月

## 「日本のイノベーション戦略委員会」

### 委員長

(敬称略)

小島 順彦 (三菱商事 取締役社長)

### 副委員長

大歳 卓麻 (日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)  
篠塚 勝正 (沖電気工業 取締役社長)  
高須 武男 (パンダイナムコホールディングス 取締役社長)  
橋・フク・咲江 (コン・フェリー・インターナショナル 日本担当取締役社長 / 米国本社取締役)  
平野 正雄 (マツダ・オート・カパニ・イカ・ジャパン ディレクター)  
藤森 義明 (日本ゼネラル・エレクトリック 取締役会長)

### 委員

秋池 玲子 (ボストンコンサルティンググループ ヴァイス・プレジデント)  
秋山 守由 (日本能率協会コンサルティング 取締役社長)  
天野 定功 (KDDI 取締役副会長)  
石井 義興 (ビ・コン インフォメーション テクノロジー - 創業者 最高顧問)  
石原 滋 (蘭日貿易連盟 名誉代表)  
稲田 和房 (クレディセゾン 常務取締役)  
井上 秀一 (東日本電信電話 相談役)  
伊庭 保 (ユニファイショナル・ヘルピングス 相談役)  
上村 多恵子 (京南倉庫 取締役社長)  
碓井 誠 (フューチャーシステムコンサルティング 取締役副社長)  
内永 ゆか子 (日本アイ・ビー・エム 取締役専務執行役員)  
浦野 文男 (ペンタックス 取締役社長)  
遠藤 勝裕 (日本証券代行 取締役相談役)  
大井川 和彦 (マイクロソフト 執行役)  
大河原 愛子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)  
大橋 光博 (M&S 取締役会長)  
岡田 良二 (久米設計 取締役常務執行役員)  
岡本 実 (タイコ エレクトロニクス アンプ 取締役会長)  
小川 和夫 (丸紅 取締役専務執行役員)  
小野 峰雄 (丸善石油化学 相談役)  
尾原 蓉子 (IFI [(財)フュッシャ産業人材育成機構] ビジネス・スクール 学長)  
貝淵 俊二 (協和エクシオ 取締役会長)  
梶 明彦 (ジャルパック 取締役社長)  
片岡 丈治 (片岡物産 取締役会長)

片山隆之	(帝人 取締役副社長)
神谷国広	(日立払戻ターミナルソリューションズ 取締役会長)
神山治貴	(マクニカ 取締役社長)
河合輝欣	(TDC ソフトウェアエンジニアリング 取締役社長)
河合良秋	(太陽信用保証 取締役社長)
河田潤	(Oakキャピタル 代表取締役 CEO)
川本昌寛	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
北島文雄	(エスイーエス 取締役専務 最高財務責任者)
木村廣道	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
小林昭生	(デュポン アジア パシフィック リミテッド 取締役会長)
小林恵智	(インタービジョン 取締役会長)
小林茂	(ノードソン 取締役社長)
今野由梨	(ダイヤル・サービス 取締役社長・CEO)
斎藤敏一	(ルネサンス 取締役社長)
佐々木元	(日本電気 取締役会長)
里見治	(セガサミーホールディングス 取締役会長兼社長)
篠田紘明	(バンテック・グループ・ホールディングス 取締役社長)
洪澤健	(シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
清水修一郎	(三國機械工業 取締役社長)
清水弘	(アーサー・D・リトル ディレクター)
鈴木信也	(リンレイ 取締役社長)
鈴木孝男	(中小企業基盤整備機構 理事長)
数土文夫	(JFEホールディングス 取締役社長)
関收	(住友電気工業 顧問)
染谷光男	(キッコーマン 取締役専務執行役員)
給田英哉	(ピーシーエー生命保険 監査役)
平良朝敬	(かりゆし 取締役社長)
高梨圭二	(東京コカ・コーラボトリング 取締役社長)
田中芳夫	(マイクロソフト 業務執行役員)
田沼千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
近浪弘武	(日本コンベンションサービス 取締役専務)
竹馬晃	(横浜倉庫 常務取締役)
土屋文男	(日本航空 常務取締役)
手納美枝	(デルタポイントインターナショナル 代表取締役)
同前雅弘	(大和日英基金 副理事長)
富田純明	(日進レンタカー 取締役社長)
長岡彰夫	(オリエンタルランド 取締役副社長兼 CSO)
中嶋光正	(ビズネット 取締役会長)
長濱正孝	(湘南ステーションビル 取締役社長)
中原隆志	(キャセイ・トライテック 代表取締役)
長久厚	(ファイザー 常務取締役)

永山	治	(中外製薬 取締役社長)
畠山	襄	(国際経済交流財団 会長)
林	明夫	(開倫塾 取締役社長)
原田	滋	(機械産業記念事業財団)
平尾	光司	(住友信託銀行 監査役)
平田	正	(協和発酵工業 相談役)
廣瀬	勝	(森ビル 特別顧問)
深澤	恒一	(セガサミーホールディングス 執行役員)
吹野	博志	(吹野コンサルティング 取締役社長)
藤崎	清孝	(オークネット 取締役社長)
藤原	暁男	(UFJニコス 取締役会長)
古田	英明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
堀	義人	(グロービス・グループ グロービス経営大学院学長)
堀口	智顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
松林	知史	(アール・プロメトリック 代表取締役兼最高経営責任者)
松村	茂	(オーヤラックス 取締役会長)
松本	洋	(アメリカパートナーズ・エルシマネージングディレクター・日本代表)
宮内	淑子	(メディアスティック 取締役社長)
宮下	永二	(フェリック 取締役社長)
美安	達子	(電脳 取締役社長)
宮原	秀彰	(トヨタ自動車 常勤監査役)
村上	輝康	(野村総合研究所 理事長)
村田	嘉一	(日立製作所 名誉顧問)
森	正勝	(アクセンチュア 取締役会長)
森川	智	(ヤマト科学 取締役社長)
横山	徳	(イグレック 代表取締役)
鰐淵	美恵子	(銀座テラーグループ 取締役社長)

以上 99 名



## 參考資料

「日本のイノベーション戦略」 ～多様性を受け入れ、新たな価値創造を目指そう～

1. 委員会設立の背景 (日本の現状に対する危機感)

設立の背景 : 世界を取り巻く環境の変化の中で様々な課題に直面しながらも、このまま何もせずに課題を放置していると日本は破綻し、衰退するという強い危機感。  
委員会の目的 : 日本のイノベーション力を促進させる総合戦略を示すことで、魅力的で活力のある日本社会の復活を先導する。

現状と課題 (全てを巻き込む変化のうねり)

日本の課題と危機感

- (世界) ・グローバル化の更なる進展
- ・資源不足(エネルギー、食糧、水)や環境問題
- (日本) ・少子高齢化の加速
- ・肥大化する財政赤字

- ・過去の成功体験が反面、今や変化を拒む均一的で閉鎖的な社会風土を醸成、
- ・破綻している国家財政など、目前の課題に対する危機意識の欠如
- ・世界でのプレゼンスが薄れ、アジアでも孤立化し、中長期的な外交戦略欠如
- ・希望が持てる将来ビジョンや夢の欠如や、格差の拡大と固定化などが、若者を中心に活力・意欲が減退気味

「岐路に立つ日本」

【前進】 “変化の兆し” 価値観の多様化と小泉改革の効果 vs 【後退】 “揺れ戻し” 先行きへの不安と景気回復で改革への意欲が薄れる

2. なぜイノベーションが必要なのか

1) イノベーションの果たす役割

イノベーションとは社会的持続的成長を牽引するエンジンである 魅力的で活力ある、世界で尊敬される日本の復活を先導 (日本の労働力と資本は既に減少。よってイノベーションに期待)

2) 原理:

(イノベーションの要件)

- ・現状に対する危機意識
- ・課題に挑戦する意欲と志
- ・将来に対する目的意識

(イノベーションのプロセス)

- ・既存の枠組みを取り払い
- ・異なる要素を交え、
- ・新しい価値を創造する

(イノベーションに求められる資質)

- ・多様性
- ・オープンマインド
- ・交流と連携
- ・グローバルな視点
- ・コミュニケーション能力

3. 日本とイノベーション

和魂洋才や伝統芸能の進展を支えた守・破・離の思想に体现されているように、日本の発展の背後には常にイノベーションがあった。	アジアの模範となった科学技術立国の日本の近代化や、省エネや環境技術など欧米先導する課題先進国としての実績は世界が認め、評価している。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・謙虚で観察眼に優れ、話を良く聞く</li> <li>・世界有数のR&amp;D予算と特許数</li> <li>・異なる要素を融和する開発・創造力</li> <li>・アイデアを具現化する技術力</li> </ul>
--	--	---

「阻害要因」

成功が、変化や挑戦を拒む硬直化した社会構造を構築 均質的な社会が、内向きで閉鎖的な嫉妬深い風土を醸成

4. 日本のイノベーション力を復活させる社会づくり (戦略)

イノベーションを阻害する閉鎖性を打破し、均質性を崩すべく異質な要素を積極的に取込み、目標とする夢を共有することで日本人の意識を改革し、封じられてきたイノベーション力を解き放つ。

**開かれた社会**  
柵を取り除き、平等に機会を与え、新しい挑戦を奨励し、失敗しても再挑戦できる環境を作る

**多様性のある社会**  
均質性を打破する異なる要素を取込 総合的教育で多様性を育て、幅広い選択肢を許容する社会作り

**夢のある社会**  
日本の良さを再発見し、日本が目指す魅力ある国・社会のコンセンサスを作る

## 【日本のイノベーション力を復活させるために目指すべき社会像】

### 開かれた社会

#### 2) 垣根を取り払う

##### a. 解放する

- ・ 抵抗勢力と闘い、既得権益を排除する
- ・ 束縛しない雇用制度を通じて人材を流動化

##### b. 開放する

- ・ 規制緩和で市場を開放し、競争原理を導入
- ・ 政府、企業、NPOが担う大きな「公」に転換
- ・ 現場で変化を捉え、権限委譲で活性化させる
- ・ 視線を外に向け、世界を相手に勝負する

#### 2) 挑戦を奨励する

##### a. 目標を共有し、意欲を高める

##### b. 挑戦を支援する制度を作る

##### c. 挑戦を奨励する風土を醸成する

##### d. 変革を先導できるリーダーシップを養成する

##### e. 失敗しても再挑戦できる環境を作る

#### 3) 機会が平等にある

格差の固定化を防ぐため、挑戦する機会が平等にある社会

- ・ 人の採用や選抜におけるあらゆる差別（性別、学歴年齢、人種など）をなくす
- ・ 弱者を支援する仕組みと風土を作る

### 多様性のある社会

#### 1) 異なる要素を積極的に取込み、交流する

- a. 多様な人材を活用： 女性、高齢者、外国人を取込み、幅広い交流と連携を通じて均質性を打破し、新しい価値を創造する。
- b. 世界の人材が交わるHubとなる： 世界中の人材が自然と集まり、交流することで新たな価値を創造できる魅力的な場を提供

#### 2) 幅広いライフスタイルを許容する

ライフ・ワークをバランスできる支援制度（育児など）や多様な就労の選択肢と機会を提供する。そして、与えられた機会や制度を躊躇せずに活用できる環境と、異なるライフスタイルを許容する社会風土を醸成する。

#### 3) 多様性を育てる総合的な教育をする

##### a. 多様化する実社会で通用する教育

- ・ 教員の強化（社会経験は必須。指導のプロを育成）
- ・ 学校、地域社会、企業、家庭が連携した総合教育

##### b. 自分の考えを持ち、伝えられる人材を育成

- ・ 教えられた答えを覚えるのではなく、自ら考える教育
- ・ 国際社会で多様な人とコミュニケーションできる能力を磨く

### 夢のある社会

#### 1) 日本の良さや強みを活かす

- a. 日本の強みと良さを再確認： 技術立国としてモノ作りや技術力という強みと共に、軸となる日本の理念や思想を再確認
- b. 次世代に引き継ぐ： 理念や知恵の継承と共に、第2次大戦とその後の復興での経験を伝承する
- c. 世界に貢献し、信頼される国民となる： 日本が学んだことを世界に提供し、共に進化する

#### 2) 目指す将来像を話し合い、共有する

- a. 目指すべき方向性： 持続的成長、人材大国、知的リーダーシップ
- b. 検討事項： 成長と豊かさ、平等と格差、独自性と普遍性、モノと心
- c. 魅力ある日本へのキーワード：“課題先進国”、“モノ作りと技術力”、“ソフトパワー”
- d. リーダーを先頭に国民的コンセンサスを作る： 多様な年代や分野の人々を巻き込んだ意見交換

## 5. 残された課題への取組み（個別分野での具体的なアクション）

上記総合戦略をもとに、本委員会としては2006年度は、魅力的で活力のある日本の再生に向け、今後は他の委員会と連携し、更なる改革の推進、多様化の促進、そしてビジョンの提示への具体的なアクションを検証したい。

以上

## 「個別分野での具体施策：他の委員会の提言の紹介」

### 1. “3つの戦略”の視点から

#### 1) “社会を開く”

##### a. 規制改革の推進

###### 民間主導の活力ある経済の確立に向けた経済法制のあるべき姿

「新しい日本」における経済法制のあり方 - 活力ある経済社会の実現のために - 2002年12月25日

###### 民間主導の活力ある経済の確立に向けた税制改革 (法人課税：租税特別措置の縮小と実効税率の引き下げ) (納税者番号制度の早期導入) (エンジェル税制の拡充 新規事業創造とベンチャー企業の育成支援)

イノベーションを促進するエンジェル税制の拡充を 2006年09月21日

行財政抜本改革と公平・公正な税制の構築 - 小さな政府と民間主体の活力ある経済社会の確立 - 2004年04月28日

国民の信頼の回復と若者たちの夢を支えるシステム改革を - 日本が目指すべき財政・税制のあり方 - 2003年02月27日

21世紀の日本に相応しい税制のあり方 - 持続可能な活力ある経済社会の実現のために - 2002年07月31日

###### 非製造業分野の規制改革(金融、医療、農業など)

###### ・金融・資本市場改革

金融商品取引法に関する意見書 2006年04月11日

株式公開買付制度に関する意見書 2005年11月24日

個人投資家から真に信頼される資本市場の構築 2005年03月23日

多様な投資家層が参加する厚みのある資本市場の構築 - 長期投資する個人の参加促進 - 2004年04月22日

あるべき金融システムへの改革 - 将来への道筋 2004年03月24日

###### ・外国資本・人材・ノウハウ等を活用できる環境整備

対内直接投資拡大に関するプロジェクト提言 - 国民生活の向上に資する対日直接投資推進 - 2005年04月04日

外国人が「訪れたい、学びたい、働きたい」日本となるために 2002年10月23日

###### ・強い農業の確立に向けた改革

農業経営体への直接支払制度の活用 - 産業としての経営力強化を目指して - 2004年12月22日

農業の将来を切り拓く構造改革の加速 - イノベーションによる産業化への道 - 2004年03月08日

##### b. アジア外交の更なる推進

###### 日本外交のあるべき姿

###### (国際経済協力、経済安全保障、資源・エネルギー、ソフトパワー、人道復興支援)

今後の日本の国際協力について - 日本型モデルの提示を - 2006年02月07日

新たな外交・安全保障政策の基本方針-国益と地球益の未来最適を追求する- 2006年09月01日

日本のソフトパワーで「共進化(相互進化)」の実現を - 東アジア連携から、世界の繁栄に向けて 2005年02月08日

戦闘終了後の新たな安全確保・人道復興支援体制の構築に向けて - 恒久法の制定と「日本型CIMIC」の創設 - 2004年11月24日

**アジア外交のあるべき姿**  
**(経済連携協定、環境・エネルギー、歴史認識)**

東アジア共同体実現に向けての提言 - 東アジア諸国との信頼醸成をめざして -	2006年03月29日
2030年に向けたわが国のエネルギー戦略 - 核燃料サイクルを含む原子力発電の着実な推進と東アジアにおける環境・エネルギー連携の強化 -	2006年02月21日
自由貿易協定を核に東アジアの経済連帯を - 日本は実現に向け、率先垂範すべし -	2003年04月18日
今後の日中関係への提言 - 日中両国政府へのメッセージ -	2006年05月09日

**2) “多様な社会”**

**a. 多様な人材**

**人口減少社会における女性、高齢者、若年、外国人の活用**  
**(労働法制、ワークライフバランス、組織風土改革、ダイバーシティ・マネジメント)**

「労働契約法制」及び「労働時間法制」に関する意見書	2006年11月21日
活力ある高齢社会 - 「生涯にわたるワークライフバランス」の実現 -	2006年10月12日
魅力ある日本の再生を促すTPLS組織	2005年03月04日

**b. イノベーターを育てる教育制度の確立**

教育の「現場力」強化に向けて - - 地域と学校の力を育てる教育改革の推進を - -	2005年10月19日
「日本のイノベーション戦略」 - 多様性を受け入れ、新たな価値創造を目指そう -	2006年06月08日

**3) “夢のある社会”**

**a. 日本の強みの強化、弱みの克服**

**新事業創造**

起業による新事業創造の促進にむけて	2005年06月01日
新事業創造立国の実現に向けて - 個人と企業のイノベーションと我々のアクションプラン -	2004年6月17日

**社会保障制度**  
**(年金、医療、介護)**

社会保障制度を真に持続可能とするための抜本的・一体的改革 - 経済社会の質的・量的変容に対応した新たな理念に基づいて -	2006年05月10日
本格的な少子高齢化時代にふさわしい社会保障制度の確立 - 半世紀を見通した持続可能な医療制度の抜本改革を中心に -	2005年04月06日
介護保険制度の抜本改革を - 少子高齢化社会にふさわしい真に持続可能な社会保障制度を目指して -	2004年11月18日
「医療先進国ニッポンを目指して」 - 医療改革のビジョンと医療サービス提供体制の改革 -	2004年04月05日
安心で充実した老後生活を支える新しい年金体系の構築 - 民が運営する“新拠出建年金制度”の導入 -	2004年02月26日
急激に進展する少子高齢化社会に向けた持続可能な公的年金制度への抜本改革	2002年12月5日

**b. 世界の中で日本が目指すべき将来像を示す**

**将来ビジョン**

**(少子化対策、需要創造、日本ブランド、国のあり方、環境)**

人口減少社会にどう対応するか - 2050年までの日本を考える -	2006年06月30日
個人の生活視点から少子化問題を考える - 世代別価値観を踏まえた少子化対策提言 -	2005年03月10日
企業・経営者が拓く日本経済の未来 - 人口減少社会を乗り越える需要創造経営の実践を -	2006年04月27日
今こそ「日本ブランド」の構築を	2006年04月04日
地球温暖化問題の克服に向けての8つの提言	2004年12月20日
自立した個人、自立した国たるために	2003年04月21日
森林再生とバイオマスエネルギー利用促進のための21世紀グリーンプラン	2003年02月17日
i Japan 構想 - 新国富創造への挑戦 -	2002年07月12日
憲法問題調査会活動報告書	2002年04月22日
21世紀宣言	2000年12月25日

**2. “2つのアクション”の視点から**

**1) 方向性を示し、自ら先頭に立って推進する**

**首相のリーダーシップ**

**(財政健全化への道筋)**

総理のリーダーシップに基づく行政改革の一層の本格化を望む	2006年03月31日
バランスシート改革のための6つの緊急提言 - 「小さくて効率的な政府」を実現するために -	2006年03月23日
特別会計ならびに特定財源の抜本改革に向けて	2005年11月21日
活力ある経済社会に向けた財政健全化の道筋 - 歳出歳入構造の抜本改革と財政健全化法(仮称)の制定 -	2005年04月22日

**2) 行動を変える仕組みを作る**

**首相のリーダーシップが発揮できる小さくて強い政府の確立**

**(マニフェスト政治、中央政府・政党の機能再構築、内閣委員会、二院制改革、一票の格差是正、公務員改革、地方分権、道州制、三位一体改革)**

首相のリーダーシップの確立と政策本位の政治家の実現を求めて - 2001年度政治委員会欧州・米国ミッションを踏まえて -	2002年10月22日
中央政府・政党の機能再構築 - マネジメント導入による国政執行機能の強化 -	2006年4月18日
わが国「二院制」の改革 - 憲法改正による立法府の構造改革を -	2005年05月20日
「一票の格差是正」について	2002年01月24日
「一票の格差是正の早期実現を」	2001年10月29日
開かれた公務員制度の構築を	2005年05月13日
全国経済同友会地方行政財政改革推進会議提言「地方公務員制度改革への10の提言」(地方公務員制度改革部会)	2005年11月04日
基礎自治体強化による地域の自立 - 一律的・画一的から多様化・個性化推奨の地域行政へ -	2006年04月25日
全国経済同友会地方行政財政改革推進会議提言「新しい地域主権型システム実現に向けた提言」(行政改革部会)	2005年11月04日
地方財政改革の提言 - 地方交付税削減を改革の第一歩に -	2005年04月18日
早急に三位一体改革の“全体像”と“工程表”を示すよう求める 地域主権の確立による個性と活力ある地域づくりを目指して	2004年04月21日
自ら考え、行動する地域づくりを目指して - 地域主権確立への行財政改革の提言 -	2002年10月02日