

経済同友会 イノベーション戦略委員会 提言概要

イノベーション創出のための これまでの方策	課題	対応方針
1. 自社の存在意義・理念等の徹底	(1) 存在意義・理念の他人事問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者自らが、社員に対して直接自社の存在意義・理念について自分の言葉で語る。そして、幹部社員等が同様に自分の言葉で語り始めるまで見届ける。(対話集会、タウンホールミーティングの開催)</li> </ul>
	(2) 経営者へのエンドースおよびコーポレートガバナンス問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創業者でなくとも長期的に経営トップが経営にコミットできる環境を整える。</li> <li>● 経営者に対する適切な監視・監督が可能なコーポレートガバナンスを構築、機能させる。</li> </ul>
2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進	(1) 形式的なダイバーシティ問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティに関して形式的な目標設定にとどまらず、経営者・管理職等の人事評価制度や社内のコミュニティ活動等に組み込み、経営者自らコミットする。</li> </ul>
	(2) 経営者への忖度問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● あえて、自らの選好と異なる人材を自らの近いポジションに配置する。</li> <li>● 忖度された情報の適切性を判断するため、自ら調べ、自ら考える。</li> </ul>
	(3) 高いコミュニケーションコスト問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コミュニケーションコストに対する耐性向上を図る(ダイバーシティの維持・向上に必要なコストと認識する)</li> <li>● イノベーションを創出する新規事業部門ではコミュニケーションコストがかかっても多様な人材による知の融合を優先する。</li> </ul>
3. 「知の深化」・「知の探索」	(1) 過度な自前主義問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップダウンで「新結合力(パクリ力)」を発揮する。</li> <li>● 過度な自前主義をトップ自ら否定する。</li> <li>● 技術部門の評価におもねず、経営者自ら判断する。</li> </ul>
	(2) 誰が稼いでいるんだ問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業部門やミドルマネジメント層に対して、出島の意義や評価軸等が異なる旨を経営者自らが説明する。</li> <li>● 既存事業の収益があるうちに、新たな収益目標と収益源を生み出す必要性・重要性、挑戦することの意義を経営者自ら説明する。</li> <li>● 既存事業部門と新規事業部門の協働プロジェクトを創出する。</li> </ul>
	(3) ミドル層のキャリア不安問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出島で働くミドル層が、既存事業から離れることにより自らのキャリアに不安を感じないように、出島でのキャリアが本体・既存事業部門においてどのように評価・活用できるのか経営者自らが説明する。</li> </ul>
	(4) インセンティブ不足問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出島においてもストックオプション等により長期的な報酬を得られる枠組みを用意する。</li> <li>● スタートアップ企業での報酬水準を踏まえ、出島で勤務する社員に対して報酬を支払う。</li> </ul>
4. 新規事業の募集・提案	(1) 旬を逃す問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 担当する役員が各自で決定する(合議としない)。</li> <li>● 新規事業に関する意思決定において確度を重視しすぎない。</li> <li>● 提案を短期サイクルにする。</li> <li>● 提案のフレームワークも常に見直す。</li> </ul>
	(2) アイデアマンと適任者が異なる問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規事業のアイデアを出した人に新規事業の推進を任せず、適任者をアサインする。</li> </ul>
	(3) 変化・失敗を評価しない問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主等からの短期的な評価に耐え、長期的判断を行う。</li> <li>● 変化量をモニタリングしそれを経営者の評価につなげる。</li> <li>● 経営者が社員に自律性を与え、社員の自発的なチャレンジを促し評価する。</li> <li>● 「失敗」という言葉を使わず、判断材料を得られた成果と見なす。</li> </ul>
	(4) 既存事業バイアス問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業バイアスが絶対に生じてしまうことを認識し、経営者自らが既存事業バイアスに抗う。</li> <li>● 事業の評価フレームワークを活用、アップデートする。</li> </ul>
5. オープンイノベーション(産学連携等)の推進	(1) スタートアップ人材不足問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大企業等から経営人材を送るなど人材の流動性を高める(兼業・副業の導入・拡大等)。</li> </ul>
	(2) ベンチャーキャピタルによる投資につながらない問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業と大学間のコラボレーションを活性化するため、大企業等のエンジニア、研究者が大学内で活動できるための柔軟な働き方を提供する。</li> </ul>