

**Innovation Nippon**  
**Wing (Women&Innovation Networking) 第2回シンポジウム**  
～イノベーション人材の育成と女性の活躍～



**開催概要**

日時： 2015年2月26日（木）16時00分～19時30分  
会場： 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター  
（東京都港区六本木 6-15-21 ハークス六本木ビル 2F）  
登壇者： 関 万里 （経済産業省経済社会政策室係長）  
三谷 慶一郎 （株式会社NTT データ経営研究所パートナー 情報戦略  
コンサルティングユニット長）  
片岡 晃 （独立行政法人情報処理推進機構 IT 人材育成本部  
イノベーション人材センター長）  
久保 綾 （GOB Incubation Partners Co-Founder）  
山地 由里 （グーグル株式会社ダイバーシティビジネスパートナー）  
モデレーター： 砂田 薫 （国際大学 GLOCOM 主幹研究員）

**開催主旨**

第2回となる今回のWingシンポジウムでは、「人間中心」「社会重視」のイノベーション・アプローチとして注目されているデザイン思考の考え方を紹介しつつ、イノベーション人材としての

女性の活躍と人材育成に焦点を当てた議論を行う。企業のイノベーションに貢献する女性の現状と課題、イノベーション人材の育成方法について、情報を共有しつつ考察を深めることを目的に開催した。

## 開催挨拶

砂田 薫（国際大学 GLOCOM 主幹研究員）



女性の活躍をテーマにした WING プロジェクトは 2014 年に活動を開始しました。第 1 回となるシンポジウムは 2014 年 3 月に開催し、衆議院議員の野田聖子先生をお招きして、経済政策にとって女性の活躍が不可欠であること、イノベーションにとってダイバーシティが不可欠であるというメッセージを発信しました。

第 2 回となる今回のシンポジウムは、実際にイノベーションをリードする人材、イノベーションに貢献する人材に関する調査研究を行い、その中でイノベーションを導く新しい考え方としての「デザイン思考」に注目しましたので、その調査結果の紹介を兼ねた内容で企画いたしました。

2009 年にアメリカのデザインコンサル会社 IDEO のティム・ブラウンが『「デザイン思考が世界を変える』』という本を出し、2010 年には日本語訳も出版されて、日本の産業界においても「デザイン思考」への関心が急速に高まりました。この本では、デザイナーとは人々や顧客のニーズと技術資源を結びつける役割を果たす人であると書かれていますが、一貫して人々や顧客のニーズを一番重視するという点で、人間中心のイノベーション・アプローチだということが強調されております。

私自身は、デザイン思考を米国ではなく、デンマークの方々から学ばせていただきました。一人は GLOCOM の客員研究員でコペンハーゲン在住の安岡美佳さんで、デンマークではユーザーが商品やサービスのデザインにも参加していくということ、「参加型デザイン」がきわめて重視されていることを教わりました。また、安岡さんの導きでコペンハーゲンにあるデザインセンターの COO、アン・ドウス・ジョセアン（Anne Dorthe Josiassen）さんからもデザイン思考について教わりました。同センターは、デザイン思考によってイノベーションを促進させていくための啓蒙に力を入れていて、地球温暖化などの社会的課題をいかに解決して未来を作っていくかという展示を見たこともあります。啓蒙だけでなく、実際にイベントなどを通じて、デザイナー、起業家、エンジニアのネットワーキングの結節点としても活動をしています。この二人の女性に加えて、もう一人、男性がいます。デンマークに留学していた、モビリティデザイナーの磯村歩さん性です。彼から、とてもスタイリッシュでスポーティな車いすの存在を紹介いただいたのですが、その時わたしは、デザイナーというのは単に車いすの機能や座り心地を改善することだけを考えているのではなく、車いすを使うユーザーがどんな場面でも臆せず生き生きと活動できるような、そんな社会の未来まで思い描いているのだということを理解しました。デザイン思考、つまりデザイナーのように考えるとは、こういうことを指しているのではないかと気づいたわけです。

このように、特に北欧のデザインに関する考え方は社会性がとても強いものだという印象を持っております。

本日もデザインという言葉がキーワードとして出てまいります。普通に言われる狭い意味でのデザインはファッションや建築などの意匠を指していますが、ここではイノベーションを導く新しい考え方としてデザインをとらえ、デザインは人々や社会のニーズや課題を深く掘り下げてその解決策や新しいアイデアを生み出していくような過程を意味する言葉として使っていきたいと思えます。そして、「デザイン」をキーワードに、女性のイノベーション人材に関する議論を深めたいと思えます。

## ■講演 1

### 関 万里氏 (経済産業省)

私は、平成 24 年 4 月より今の部署に配属となり、約 2 年半女性活躍推進に携わってまいりました。配属当時はまだ民主党政権でありましたが、そのころから女性活躍推進は経済成長のために必要として取り組んでおり、その後、自民党に政権が移り変わり安部政権になってさらに踏み込み、女性活躍推進は国の経済成長にとって中核であると打ち出し、政権として一丸となって取り組んでいる重要な課題の一つとなりました。



まず、どうして女性活躍推進が必要なのかということをお説明いたします。

女性就業の現状ですが、女性の労働力を年代別にみますと M 字カーブとなっております。このような形が残っているのは先進国の中では韓国と日本のみです。また、グラフの水色に塗られている部分は潜在労働力と言われている部分で、働きたいのだけれど、様々な理由で働いていない人が現在 342 万人にのぼると言われております。この潜在労働者が働きに行けるようになっただけで、雇用量総報酬総額が 7 兆円アップします。これは GDP の 1.5% ぐらいにあたると言われております。これは、内閣府の試算ですが、かなり控えめな試算であると言えます。ゴールドマン・サックスの試算では、日本の女性労働力率が男性並みになれば GDP は 16% 上昇すると言われております。また、IMF のラガルド専務理事のワーキングペーパーの中で、日本の女性の労働力率がイタリアを除く G7 並みになれば、一人あたりの GDP が 4% 上昇、北欧並みになれば 8% 上昇すると試算をいたしました。

次に女性が活躍しているかという面で見えます。女性管理職・役員比率は、日本はほぼ最下位、これより低いのはアラブ諸国しかないような状況です。海外からも非常に厳しい評価を受けており、世界経済フォーラムが出しているジェンダーギャップ指数というランキングでは、日本は 142 国中 104 位となっております。これは主に経済分野・政治分野での活躍がなかなか進んでいないということに起因すると言われております。

こうした女性の就労の現状を踏まえ、日本の経済産業構造の課題と打開策をまとめました。

産業構造面の課題から見ますと、高度経済成長期には世帯所得も増え消費が伸びていく時代でした。製品は画一的なものであっても作っただけ売れるという時代でした。しかし、バブル崩壊後から新興国の追い上げが激しくなり、安い人件費で作られたものがどんどん輸出されるようになりました。日本もそれに対抗しようと、なんとかコストをカットしようとしてきましたが、立ちいかな

くなってきました。そこで、画一的なものではなく新たな市場をつくるような潜在ニーズをとらえたものを商品開発し、売っていくということが必要な状況になっています。この産業構造を支えるのが就業構造面の変化で、高度経済成長期に上手く機能していた、硬直的、画一的な「男性中心・正社員・終身雇用」の就労モデルが、これからは少子高齢化ということもあり、女性・若者・高齢者・障害者等、一人ひとりが能力を発揮する「全員参加社会」になっていく必要があると考えます。この変化が達成できればダブルインカムとなり世帯所得の増加につながり、子供を持つことが可能となり、少子化の歯止めにもなると考えております。

次に個々の企業の成長戦略にとっての、女性活躍推進の必要性をご説明したいと思います。

女性など多様な人材が活躍することのメリットとして4つあります。

まず一つ目が多様な市場ニーズへの対応が、可能となることです。我が国でも世界的に見ましても、女性が購買決定権を持っている割合は3分の2以上を占めています。消費側のメインプレイヤーである女性が供給側にも重要な役割を果たすことにより、今まで以上に顧客のニーズに応じた製品が開発できると考えられているからです。

次のメリットとしては、リスク管理能力や変化に対する適応能力が向上するということです。女性役員が一人以上いると企業の破たん確率が20%減るという調査結果もあり、このことから多様な視点が入っている方が企業のリスクも減らすことができると考えられます。

3つ目に安定的な資金調達が上手くいくと考えられます。社会的責任投資といったESG投資、環境やソーシャル、ガバナンスの観点を、重要な投資の判断にしているという資金調達が欧州ではほぼ半数を占めております。日本ではこのシェアは少ないですが、今後増え、ダイバーシティに取り組んでいない企業というのは資金調達が難しくなってくると考えられています。

最後に、母集団を広げた中から業務に適した人を選ぶ方がより優秀な人材の確保につながると考えられています。

次に、女性が活躍している企業が業績にどう効いているか紹介します。

左上のグラフは女性役員比率が高い企業と女性役員がいない企業の経営指標を比べたものです。女性役員比率が高い企業の方がROEで言えば約41%も高まっています。

次に株価のパフォーマンスを見ていただきますと、左側のグラフは全世界の企業で女性の取締役が一人以上いる企業といない企業を比べたものです。これをみると女性取締役が一人以上いる企業のパフォーマンスの方が上回っております。リーマンショックのような危機的な状況でも落ち込みが浅く回復が早いということが見て取れます。右側のグラフは日本の企業で見ているものですが、同じようなことがこのグラフからわかると思います。

経済産業省の取組についてご紹介します。経済産業省では優れたダイバーシティ企業を選定・表彰し、好事例集として広く発信することにより、積極的に取り組む企業のすそ野を広げることを目的としたダイバーシティ経営企業100選という取り組みを平成24年度から開始し、今年度で3年目となります。

平成24年、25年のダイバーシティ経営企業100選のリストを見ていただきますと中小企業が約半数あります。この事業を始めた当初はダイバーシティの取り組みは、ダイバーシティ推進の専任部署があったり、その為の両立支援制度が優れている大企業の方が成果が出ているのではないかと考えていましたが、実際募集をしてみますと中小企業の応募が多く、中小企業でも面白い取り組み

をしているところが多いことがわかりました。中小企業の方が人材確保が難しいという背景もあり、例えば、女性が育児に入るときにその人にやめてほしくないと思ったらその方の保育園の時間に合わせて勤務時間をずらしたり、旦那さんが転勤で引っ越すことになったときに在宅勤務で続けてよいというような柔軟な運用をするなどの工夫でダイバーシティの経営を回しているという事例がありました。

つぎに選定された事例を見ていきます。まず、日産自動車ですが、自動車は男性の好みで購買の決定権を持っていることが多いと思われましたが、ショールームを観察すると女性が決定している割合が実は6割を占めていることがわかりました。そこで、女性のニーズを設計に反映させるために女性中心の商品開発を行いました。育児経験を活かし、子供を抱いて乗り降りしやすいように後部座席のドアが広く開く車を発売したところ非常に好評で売り上げが伸びました。

キリンホールディングスでは、女性が商品企画に参加したことで、妊娠中・授乳中でもビールを飲む気分を楽しむことのできるノンアルコールビールを開発し、新たな市場を開拓しました。

モーハウスは、子供を連れて外出した際に気兼ねなく授乳できるという洋服をデザイン・製造・販売したところ、授乳服という新しい市場を開拓いたしました。

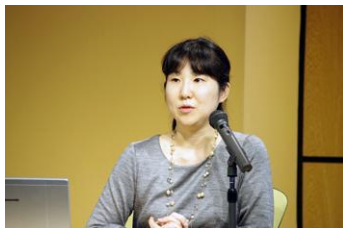
アサヒビールでは、女性のマーケティングの担当者が商品開発をした事例で、ワインを気軽に楽しめるようペットボトル入りのワインを開発販売したところ非常に受けたということです。

大塚製薬は、女性の研究者が、大豆を主原料としたスナック菓子を開発し、栄養面でも安心なスナックとして子供のいる主婦などから高い支持を受け、振ると音のなる仕掛けも子供に受けました。

印刷業界は業界としても、女性活躍に積極的に取り組んでおります。トッパン・フォームズでは研究開発部門の女性チームが苺パックのフィルムを片手で開けられるようつまみを付けたものを開発しました。

富士通は女性だけのグループで、女性向けのPCを開発しました。ネイルが傷つかないような形状の開口部を採用したり、電源のボタンをパール調のものにして他の商品と差別化を図ったことで値崩れしない商品となり価格競争からの脱却に成功しました。

最後に三重県の中小企業である光機械です。これからはものづくりの現場にも女性がしっかり入って活躍していくことが会社の生き残りにつながるということで、女性を積極的に起用しています。ダイヤモンドで工具を研削するような機械を作っているのですが、これまで男性の職人から見れば当たり前で、特段不便と思わなかったことでも新しい目線が入ったことで不便であることが分かり、それを解消することができました。このような機械が売れることでほかの物づくりの現場にも女性が入りやすくなっていくことは、すそ野の拡大に貢献すると思いました。



ここまではプロダクト・イノベーションといって商品開発などの事例を取り上げましたが、もう一つプロセスイノベーションという生産性の向上などにおける成果がでた企業も積極的に選定しています。

メトロールは、東京にある中小企業で工業用のセンサーを販売している企業です。これまでは海外営業はつてを頼って足で稼ぐ営業しかなかったのですが、女性の新卒社員が、Facebook を利用した販促を提案して行ったところ、海外ダイレクト販売が約1.4倍に拡大しました。

そしてもうひとつ重要なのは、ダイバーシティを進める中では全社的に働き方を変えていくというのが、カギになってくると思います。SCSKはITの企業なので長時間労働が課題でした。そこで部署ごとに残業時間削減目標や有給休暇の取得目標を決めてその達成度合いによってボーナスを配分するというところ約4割の残業削減になったということです。

日本マイクロソフトでは、テレワークを積極的に進め、全社員に在宅勤務を浸透させ、ワークスタイル変革を行ったところ、時間当たりの生産性が17.5%向上したということです。

また、サイボウズ(株)は、離職率が高かったことを課題に思った社長が、個人がそれぞれワーク重視の働き方かワークライフバランスを取る働き方か、ライフ重視の働き方か、3パターンから選べる選択制人事制度を作りました。それと同時に時間と場所の制約なく働けるウルトラワークを導入したところ、離職率が4%に低下したという成果ができました。

こうした好事例から基本的な共通した要素を抽出し、基本的な考え方と進め方ということで経済産業省がホームページなどにまとめていますのでご参考にしてください。

ダイバーシティに優れた企業を女子学生に積極的に発信するという取り組みも行っています。これまでは両立できるかという不安を抱えていた女子学生が、どうしても働きやすさに焦点を当て企業を選んでいるところがあったかと思います。働き続けやすく、なおかつ活躍もできるという要素も見てほしいということ伝えておき、そういった企業がダイバーシティ企業100選や、これから説明するなでしこ銘柄の企業であるということを紹介しています。そういった企業に関心を持って就職活動などをする学生が増えると、その企業はさらに優秀な人材の確保につながり、その結果ダイバーシティの為の取り組みをますます進めるという好循環を作りたいと思っております。

そのようなことからマイナビと、女子学生に将来のキャリアを考えてもらうというイベントをダイバーシティ経営企業100選の選定企業の方にも参加してもらっています。

次に、なでしこ銘柄をご紹介します。平成24年より東京証券取引所と共同で経済産業省が行っており、女性活躍推進に優れた上場企業を中長期の成長力のある優良銘柄として投資家に紹介することを通じて、各社の取り組みを加速化していくことを狙いとしております。東証の33業種の中から1社ずつ選定することを行っており、女性の従業員がもともと多くて活躍している土壌もある、いわゆるBtoC企業からも選べますし、それとは逆にこれまで男性が多かった重厚長大の企業からも進んだ取り組みをしていけば選ばれるような仕組みとしております。

なでしこ銘柄は女性活躍にかかるスコアリング基準に基づいて評価しています。その上で、投資家にご紹介するからにはある程度の経済的な裏付けも必要ということで、財務面でのスクリーニングをかけています。

女性活躍のスコアが高い企業群は、パフォーマンスもTOPIXを上回っていました。これは女性が活躍するとことで、なんらかのイノベーションが生まれ、企業が成長するということが現れていると考えております。

最後に経済産業省では女性起業家支援にも力をいれています。女性の場合、何らかの社会的な課題を解決したい、自分が必要としているサービスを提供する側に回りたいということから起業することが多く、それが女性就業を支援する側面があるからです。例えば家事支援サービス・育児支援サービス等を提供すると、それは女性の就労を助けるものですので、女性の就労促進にもなります

し、また女性の経営者というのは女性を雇用する率が高いというデータが出ており、女性の起業は女性就労の促進という面でも意義があるということで取り組んでおります。

これまで、創業する際に費用の一部を補助する創業補助金や、起業したい人向けの講座を提供する創業スクール等を全国で行っています。この中で女性起業家向けコースも設定しております。女性の特徴として、自分の身近な課題を解決したいという思いがあってもそれをビジネスプランとして形にするのがなかなか難しいという面があり、その辺りを丁寧に指導していくというのが女性向けコースとなっております。

女性起業家向けの融資も行っており、中小企業庁のホームページで情報を集約しております。

また、今年からは若者のロールモデルとなるような新事業を創出したベンチャー企業の経営者を表彰する制度を創設し、その中で経済産業大臣賞として女性起業家賞というのをつくり、今年はいぬいの佐俣社長を表彰しました。こうした取り組みも女性の起業の後押しになればと思います。

## 質疑応答

質問者 1 :

M字カーブは具体的にどういうことをさしているのか、またそうなる原因は何ですか。

関氏 :

M字カーブとは、年代を横軸にとり、労働力率を縦軸にとります。そうすると 25 歳から 29 歳がピークでその後労働力が減って行きます。そして、45 歳後半から少し戻るといった形がM字のような形になっているためです。このくぼんだところはちょうど育児期間にあたると考えられます。

待機児童の問題や、企業の中で両立することが長時間労働を背景に難しいということから、出産後に仕事をやめる女性が 6 割おり、これは 20 年間変わっておりません。大企業では育児休業など両立支援制度は整ってきていますが、正規雇用ではなく非正規雇用の女性が増える背景の中、依然としてなかなか就業継続が難しい現状があります。

質問者 1 :

出産もひとつのタイミングであると思うのですが、結婚でやめる人もいるのではないですか。また、他に継続が困難になるということもあればお伺いしたいです。

関氏 :

企業から話を聞くと、先ほど申し上げたように非正規の方が継続困難で出産で辞めたりはしていますが、正規職員の場合は出産でもあまりやめなくなっており、配偶者の転勤で辞めるという方が多いようです。私どもが話を聞いている方が大企業に偏っている感はありますが、そのような感じですか。データ上では見る 6 割の方が何故辞めているかといううち 3 分 1 ぐらいは自発的にやめているというアンケートの結果があります。これは子供が小さいうちは育児に専念すると考えている方がいるということです。また 4 分の 1 は勤務時間が自分の希望に合わないなどの理由で両立が困難であると判断したようです。日本の企業はまだまだ長時間労働を前提としており、それができない人は辞めてしまうということがあると思います。

質問者 2 :

4 ページの管理職・役員に占める女性比率の国際比較のところですが、これは国会議員や研究職の女性は入っていないのですか。また、公務員は入っていないのでしょうか。

関氏 :

管理職については、国会議員は入っていませんが、企業や団体の研究職や公務員も入っています。役員については企業の役員のみです。

## ■講演 2

三谷 慶一郎氏 (NTT データ経営研究所)

私たちは IT を活用して企業においてイノベーションを生むためにはどうしたらよいかということを考えています。今、日本にはイノベーションが生まれにくい阻害要因があります。それは女性の社会進出がしにくいという原因と同じではないかということが本日の私の主張です。



日本企業の効率性の話ですが、従業員が 10 万以上の企業が 21 社、株式時価総額が 91.7 兆円、従業員数が 370 万人、全体の労働に占める 9% ぐらいです。この株式総額を人数で割ると、一人当たりの株式時価総額は 2478 万円となります。これをアップルという会社と比べると 1 社で 84 兆円あり、これを従業員数 10 万人でわると一人当たり 8 億 4 千万円となり、日本の 33.8 倍となり、非常に効率が良いという話が出てきます。一つの会社と複数の会社との比較ではという議論があるかと思いますが、それにしても大きな差があります。

労働生産性の話も、よく出てきます。日本はとても悪いです。色々な原因があるかと思いますが、少し前まではギリシャと同程度でしたが、今は軽く抜かれている状況で年々悪くなってきているということが言えると思います。

労働生産性は、総労働量分の付加価値総量という話なので、分母と分子の話、両方あると思いますが、どちらにしても悪いのは事実かと思いますが、これが 2 つ目の主張です。

また、最近はエンゲージメントという言葉が、人事労務部門で話題になっています。「活力や献身・没頭などに特徴付けられるような仕事に関するポジティブで充実した精神状態のこと」をいうのですが、これが高いと企業にとって有効であると主張されています。「やる気がある」という言葉が一番近く、やる気がある人が多いといいというシンプルな話かと思いますが。これを指数で出すということをいろいろな企業でやっていますが、エーオン・ヒューイットというところを出しているグローバル平均で見ると日本はアジア・パシフィックに含まれており、その指標はまあまあという感じです。ただ、アジア・パシフィックの中を紐解くと日本が一番低く、しかも伸びていません。



日本人はまじめでやる気があるように見えるかもしれませんが、エンゲージメントの実態は全然そうではないということをいろいろな識者の方が言っています。

ここまで悲惨なことをずっとお話してきていますが、極端なことを言えば、今の日本の企業の持っているビジネスモデルが崩壊してきているのではないかと思います。

0から1を作ることと、1から100を作るということの違いがよく言われています。0から1というのは新しいものを作る創造性の話で、1から100を作るというのは効率性の話です。日本は効率性で勝負をかけていて、ある時期は確かにナンバー1でしたが、先ほどの指標を見る限り、現在はこの部分が崩れてきているのではないかと思います。

では、なぜ効率性の部分がダメになったのか。一番大きな話は、マーケットが変わったということではないかと思います。ウィノグラードのペーパーを見ますとマーケットが変わってきているということが言われています。技術主導で新しい技術ができるとマーケットが立ち上がる時代があり、その後経済性主導というマーケットが来ました。いい車・安い車ができれば売れるという時代です。日本はここで勝ってきていたと考えていただければいいと思います。しかし、それが5、6年の間で緩やかに変わり始めて、今は感性主導というマーケットになってきています。文化的な成熟度が高まってきたので、自分の満足したいものを買うということによってきていることだと思います。コストパフォーマンスがいいものではなく、満足度や心地よさといった視点が重視されるようになってきているということが、先ほどいったビジネスモデルが良くなってきているという理由の一つではないかと思っています。

また、もう一つの原因としては、ロングテール化が大きいと思っています。

見ているとどんどんロングテール化がひどくなってきていることが各所で言われており、要は汎用品でも別にかまわないという人が減ってきているということです。自分の為、私だけのものがほしいという人が増えているということが言えると思います。

なので、1から100という汎用品を安く作るということだけでは満足しない人たちが増えてきていることも1つ大きな環境の変化になるのではないかと、今までのモデルが厳しくなっているということではないかと気がしています。

最近、消える職業・なくなる職業ということを言われていますが、これも同じようなことではないかと思っています。ようは効率を良くしようとどんどんICT化したところ、ふと気が付けば人間はいらないということが出てくるということにつながり、そういう職業が増えることになると思います。業務管理や販売関連というところはずいぶんいらなくなってくるのではないかとされています。

効率だけだと勝負にならないということだと思います。このペーパーはここだけよく使われますが、この中には「残る職業は何か」という議論も含まれています。

残るのは創造的知性（オリジナリティ/芸術性）、社会的知性、知覚と操作というところだと言われています。最後まで人間に残るべき技能というのは「新しいものを作る」というところで間違いないと思います。そういう意味でも0から1というところを厚くする方向に行かないとこれから厳しいということだと思います。0から1で勝負するようにした方がよいのではないかというのが現状認識のお話となります。

次に、デザイン型人材を作るべきだということを主張したいと思っています。

たとえば、ITの投資の領域を見ているとずいぶん違ってきていると思います。今まではバックエンド省力化・自動化のところをがんがんやってきましたが、現在はフロント業務、付加価値化へ移っています。新しいサービスを作るところにIT投資が増えてきていることが言えます。「0から1」に近いところに移ってきているということだと思います。

コンピューティングパワーの進化に伴い何が起きているかということ、効率的なところが超効率的になり、省力化・自動化の部分はマシンに代替される話になってきています。同時に今まで手が出なかったフロント業務や、マーケティング、営業支援等新しいサービスを作り込む部分にもICTがぐんぐんできてきており、両方の水位が上がってきているというようなことなのかもしれません。

主張は明快で、一番初めにお話があったようにデザイン型人材というのが必要になってくると思います。「現状をより好ましい状況へ変化させていくための方法を立案する人というのは、みんなデザイナーといってもいいのではないか」という主張をサイモンさんという方がやられているのですが、この意味でのデザインをどんどんやるべきだと思っています。これは色々なところで言われ始めており、経団連の方でも「新たな課題を発見し、分野横断的な知識・スキルにより課題解決のためのサービスやシステムなどを分析・デザイン・具現化できる人材」と言っています。あるいは経産省の方でも「異分野とITの融合領域におけるイノベーションの創出」という話が語られています。新しく今年度から産構審での議論がはじまっていますが、やはりこういうところに近い話になりつつあります。

グーグルの会長のエリック・シュミットさんの出版記念講演の時、「『スマートクリエイティブ』という人だ、この人たちがすべてだ」と強く主張されていました。高度な専門知識をもち、実行力に優れ、データを扱って意思決定ができ、ビジネス感覚にも優れ、ユーザー目線を持ち、アイデアを出せる視点を持ち、好奇心旺盛で、リスクをいとわず、自発的に自由にいろいろな人と組める人。こういった人を逃がさないことがマネジメントの全てだと語られていました。それも一つの見解だと思いました。また、そういった人たちに気持ちよく自由な発想で働いてもらえる環境が作れるかが大事という主張に感銘を受けました。これもやはり先ほどから言っているデザイン型人材と同一ではないかと思っています。

では、こういう方々をどのように育成するのかということですが、How to make よりも What to Makeの方が大事だということです。これは1-100ではなく0-1が大事だということと同じです。

デザイン思考が普及してきており、いろいろなところでワークショップを行う機会が多い中、日本人はすごくクリエイティブであると思い始めました。デザイン型人材が必要で育成すべきだということを言ってきましたが、「大丈夫十分にいる」というのが最近の結論です。それが見事に「組織に帰るとできない」とみんな言います。そのようなことから「組織環境」をどうするかというのが重要だと思っています。



ここで日本企業の組織特性について少しお話をします。

中根千枝さんの「縦社会の人間関係」という本があり、その話をしたいと思います。その中に組織というのは二通りあり1つは学歴や地位等何かの属性で整理されている「資格に基づく集団（横社会）」、例えばインドの「カースト制度」や欧州の「ギルド」です。どういうことかといえばカーストと聞くと縦に階層があるので良く

ないと聞きますが、実は同じ階層同士は仲良しだということがあるということです。立場が同じもの同士がつるむということが横社会の意味だと言っています。

日本ではそうではなく「場に基づいての集団」だと言われています。「資格」ではなく「どこにいるかが重要だ」ということです。ある種の枠を作っている地域や企業です。「うちの会社」という表現がすべてを語っています。大事なことはどちらが良い悪いではなく主張は両方あるということです。

「場」による集団、縦社会の集団というのは維持しなければいけないというミッションがあります。先ほどのギルドみたいな横社会の場合、資格は明快ですので求心力はいりません。生まれながらにしてその場にあるということでそれだけで求心力が生まれるということになっているのでそれ以上のことは何もすることは無いのですが、「企業の場合」を作るためにいろいろな人に「うちの会社」と言わせなければならぬ、そうしないと組織がもたないというモチベーションがあるというのが彼女の論考で、無ければ「群れ」になってしまうということが書かれています。そのために2つ大きくやらなければならないことがあると書いてあります。

一つは枠の中のメンバーに一体感を持たせることが必要とあります。どうやって一体感をもたせるかというずっと一緒にいること、公私ともども一緒にいるということが重要だと書いてあります。従業員と契約者のご縁があって結ばれた仲間であるというすごくウエットなところで求心力を上げるという話です。実は、新卒、終身雇用というのも仲間内を強くする求心力になっているということです。もう一つは階層構造で縦をつなげるということをやっていくという話です。上下関係をしっかりさせるということを集団の維持としてやっているという話もあります。そうすると縦組織がどんどん拡大していく現象が起きると言われています。親分・子分、先輩・後輩などそのような関係などどんどん伸びていくという話になりこの場合は能力差というのをあまり意識しないと言われています。その結果どうということが起こるかということ「横とつながらない」という現象が起こります。組織間の壁が厚くなる行動になっていると思います。よく組織の壁が厚いと言われますが、これはそもそも厚くするようにマネジメントしているというのが正解だと思います。うちの組織でもグループと作った瞬間、そこで飲みに行くということが見受けられますね。これも同じような現状であると思います。

結論になりますが、縦組織というのはメリット・デメリット色々あるということです。メリットは集団結束性が高く、一体感がある。リーダーからの伝達が早い、意思決定が早いということがあります。こういうメリットは1-100、工業化、近代化に対しては前向きにとらえるべきで、これで勝ってきたと思います。一方でデメリットは外とつながらないということです。枠の外との世界との溝が深くなる、社交性が育たないということです。他のところと組まないという話です。それからリーダーシップが発揮されにくいということがあり、温情主義が出てくると言われています。他の組織と組む、企業間連携をするアライアンスをしないということが日本の弱さとして言われたりします。イノベティブな活動に対しては、残念ながらあまり良くないと思っています。よって、縦組織は、昔はよかったが、今みたいな環境変化が起こった時にはこのデメリット側が強調されるという状況ではないかと思っています。

一番初めにエンゲージメントや生産性が悪いという話をしましたが、ロッシェル・カップ氏の本には、何故、エンゲージメントと生産性が弱いのかという話書かれています。職場で一緒に過ごす

時間が重要視されており、アウトプットをあまり見ないということがおかしい、仕事の定義・範囲がよい加減であること、生涯一社への従属を前提とし、転職が好まれない、解雇プロセスが機能しないため、アンマッチな人材が雇用され続けること、全体のコンセンサスを重視されること、このあたりは実は先ほど言った組織内のメンバーの一体感を持たせることの悪影響が出ていると考えるべきなのではないかと思っています。

もう一つ、ヒエラルキーの話もあります。上司に意見を唱えにくい、年功序列、仕事の内容が選べないという問題があります。また、リスクをいとわず挑戦する態度が奨励されないという現象もこの中にあると思います。これらも縦組織であるからの悪影響ではないかと思っています。

何度も同じ話をしてきているように思われるかもしれませんが、整理をするとエンゲージメントや生産性が低下している原因も、イノベーションが起こらない原因も、そして女性が社会にでにくい要因もみんな同じ輪の中に入っているものを裏表で語っているのではないかというのが今日の主張になります。逆に言えば、どれか一つでも有効になれば3つとも恩恵があると言えるのではないかと思います。今はイノベーションが主語になりやすいと思いますが、やはり組織特性を少し見直し、0-1へ少し変えていくことによりすべてうまくいくということが政策の方向性としてあるのではないかと思います。

最後に何を行っていくべきかということをお話ししたいと思います。やはり、労働形態の多様化、柔軟化があると思います。よく言われているように時間と場所の制限を緩和するということは一番効くと思います。もう一つ、個人的にすごく重要だと思っているのは専門の制限の緩和です。副業、パラレル・キャリアのような、いろいろなところでいろいろな付き合いをやっていくことで生業をしていくことが良いのではないかと思います。三つ目は人事マターでは難しいですが、評価そのものの多様化です。一人一人の環境に合わせた評価をやっていくというのは難しいと思いますが、こういう方向にもっていかないと出口で縛られ、どんなにやって下さいと言われてもできません。最近つくづく思うのは退社後の再入社への促進は効果があると思います。これは実は辞めやすくなるということです。元のさやに戻ることが大事ではなく、もしまづかったら戻れるという環境を作ることが重要だと思います。

最後に外部との接触という話があるかと思っています。学びや競争という話をどんどんやる機会を作ることが重要ではないかと思っています。一つはキャリアの途中で社会人大学院へ行くというような制度を充実させることかと思っています。日本はシングルキャリアであるため、こういうことは日本の中であまりおこなわれていません。逆に言えば、こういうことを充実させることによってそれを促進させることは有効ではないかと思っています。また、大学以外の学びの場というのが大きいとされており、NPOやプロボノのような、自社内以外のコミュニケーションを行うことが1つイノベティブになる要素ではないかと思っています。最近では、アイデアソン・ハッカソンという話が出てきます。異業種共同によってやるのが非常に重要です。アイデアソンやハッカソンを自社でやるのではなく、多様な人々が集まる場を作りやることで刺激を受けあえると思います。

現在では、特定業種だけではできないサービス領域も増えてきていますので、みんなで考えて1つのものをつくるということもあります。今、IoTの領域はそれぞれが頑張るといいうきらいがありますが、企業間業種間でやっていくことがイノベーションにつながるのではないかと思っています。

こういう話をやることによって、イノベーションが生まれ、生産効率が上がり、エンゲージメントが生まれ、女性の社会進出につながるというのが今日のお話でした。

## 質疑応答

質問3：

副業や専門の制限を緩和するという話がありましたが、今の社会では副業はなかなか認められない状況だと思いますが、副業を認めたことで成功した企業の事例があれば教えてください。

三谷氏：

あります。企業は「副業は禁じていない」が、「ただし申請してほしい」というスタンスです。実際はやろうと思えばできるということはゼロではないと思っています。プロボノは、要は就職しながら廉価でほかのNPO等の中に入り仕事を行うという話ですが、これなどは明快到企業に利得があります。要は最終的な成果物に対する責任がなく経験が積めるということです。若い人たちがいろいろなレイヤーの人と組む機会が得られること、何より楽しめる、なおかつブランドを盛り上げるということもあり、一挙両得なところがあるので、たとえばコンサルティング業界などでそういうことをやらせるところが出てきています。

質問者4：

先ほど、「消える職業」の話の中で「残るもの」として、「知覚と操作」がありましたが、この部分はある意味原始的な部分、何時までも残る部分ではないかと思うのですが、これはイノベーションなのでしょうか。

三谷氏：

実は僕もあまりわかりません。何故これが残るかという理屈がなく、レポートにそう書いてあるというだけです。ただ、なんとなくですが、最後まで床屋が残るというような話に近いのではないかと思います。これは機能だけでは物語る話ではなく、経験や体験に近い領域に近いような領域もあると思いますので、そういうところを指しているのではないかと思います。

## ■ パネルディスカッション

片岡 晃氏 (IPA IT 人材育成本部イノベーション人材センター)

イノベティブな人材は日本にいるかという話ですが、もちろん、いると思います。

先日、たまたまイノベティブな人材、突出した人材、そういった人たちが会社で採用できるかどうかというテーマでいくつかの会社の方とお話する機会がありました。一部の会社はそういう方を採用していますが、そのような会社というのは現場の人達がそういう人を取りたいということ言えば、採用できる会社でした。その他の会社は人事部門で一括採用になるので現場で欲した人が取れなかったり、優秀な人を雇っても活躍してもらえないような場を与えられなかったりしています。また、日本の会社の人事制度のままでは、40代くらいになると外資系の会社に転職したほうが3倍ぐらい給与が多くもらえるので、そのまま会社においておくのは難しいというような話も出てきます。そのようなことを考えると、人材を活かす環境ということが非常に大事で、先程の専門の制限についてもそうだなと思いました。そうでもしていけないとイノベーションを起こせるような人材が会社の中で力を発揮できないのではないかと思います。



では、まず、デザインの話をしたいと思います。デザイン思考というのは最近耳にすることが増えています。特に新しいプロダクトを作るという視点で、アップルのプロダクトデザインに関わったアイデオという会社と関係のあるスタンフォードのdスクールは注目されていますが、その方法論がいろいろなところで説明されたり、研究会が行われたりしています。ただ、砂田先生が言われたようにデザインというのは広い概念で社会的な問題を発見したり、解決したりということに密接に関わっていると思います。そうするとダイバーシティというのは非常に重要になります。特に社会課題などをテーマとするブレインストーミングを行う場合は、偏った人だけで議論すると、視野が狭くなってしまい、狭い範囲でしか通用しないものとなってしまいます。社会のような広いデザイン空間を対象とするのであれば、そういった多様性というのは非常に重要だと思います。

また、大きな発見や新しい技術の活用というのは、境界領域で起きていると思います。例えば繊維をやっていた会社が、それを活かして航空機にその素材が利用されるという例があります。やはりそうなる、見方が偏った人たち、単一人たちだけでは新しいイノベーションというのは生まれにくいわけです。デザインというのは、そういうふうに大きく捉えるべきだと思います。

では、多様な人を集めれば良いかということだけでは価値を生み出すことは出来ません。一つの事例ですが、ある大学で、先進的なイノベーションをテーマとする学生の成果報告会があり、その中に、新しい乗り物や交通システムについて発表がありました。既存の設備を利用して新しい交通システムを作っていこうという内容でしたが、質問応答のやりとりの中で既存の設備でその新しい乗り物を使うための強度計算が全くされておらず、新しい乗り物を使おうとすると、設備をそもそも作り変えないとダメだということが分かりました。結局、専門的な力を持っている人を集める

ことが非常に大事だと感じました。そういった意味で多様性というのは大事ですが、ただいろいろな人を集めれば良いということではないと感じています。

次に、女性の話ですが、私は、地域でサイバーセキュリティの人材を育成するようなイベントなどを開催しています。そのようなイベントなどで中心を担っている人に女性が多いです。いろんな分野の専門家を集めて開催するため、大学の先生や企業のTOPといった人が入ってきます。そこでは会社の中にある、部長や課長等のヒエラルキーの中で部下を動かすのと違って、女性特有のしなやかさで、柔らかい関係をうまく作って、目的を達成していると感じます。男性はヒエラルキーの中では力を発揮できますが、そういったいろいろな人が混じった環境の中で力を発揮するという事に慣れてないだけかもしれないし、女性のほうが向いているかもしれない。少なくともリーダーシップをヒエラルキーやカリスマ性で考えるのは間違いで、集団でどうやって成果を出すか、良い方向へどう持っていくかを考えた時に男性女性の区別は全くないと感じています。本当に素晴らしい女性の方がいらっしゃいます。

最後に私のセンターで担当している『未踏』という事業のクリエイターの成果物をお見せいたします。『未踏』は優秀だと思う人材を発掘して、約9ヶ月間育成する事業で、エンターテインメントもありますし、新しいテクノロジーの世界もありますし、色々なアイデアを生み出すというようなことをやっています。この未踏事業は、オーディションから、ブースト会議、合宿などを経て、成果報告会までつなげていくという形をとっています。これを9ヶ月間でやっています。最初のオーディションのところで彼らの思いの確認や実装力を確認し、ブースト会議で未踏事業の出身者や起業家、ベンチャー・キャピタルの方等いろいろな方からアドバイスをもらい、議論します。議論の中で最初思っていたものがねじ曲がったり、新しいものに生まれ変わったりしますが、そのような環境で想いを形に変えるという経験を通じて、人材を育成していこうというものです。この育成の考え方は、本人が価値をどう発見し、どのように価値を実現していくかを見ています。その中で多様性のあるアドバイザなどの考え方も取り入れてプロトタイプを作り、それに対して、またいろんな方のご意見を聞きながら実装していく。私は最初この未踏のやり方が独特なものだと思っていましたが、今では実は、デザイン学、デザイン思考の考え方と通じるものがあるということを感じながらやっていますので紹介させて頂きました。

#### 山地 由里氏 (グーグル)



社内でのダイバーシティの取り組みについてお話いたします。

いろいろな企業より、グーグルではどうやってダイバーシティを促進されているのかという質問を受けますが、私どもはダイバーシティのために何かをしているという意識はありません。先ほどの三谷さん、関さんのお話にも通じるものがありますが、ダイバーシティがあつて初めてそこにイノベーションが生まれるので、ダイバーシティのために何かをしているというより、自分たちがやること全ての中に多様な考え方が反映されているかという視点に立ってビジネスを進めております。

もう一步いえば、私どもはインターネットの会社ですが、何をするにおいてもユーザー視点は持っていたい考えています。例えば私どものサービスを使ってくれるユーザーというのは男性、女性、子供、色々な国籍の人、高齢者等様々であり、そういった多種多様なユーザーを反映したワークフォースでないと、本当にユーザーが求めるもの、つまりイノベーションというものは生まれないだろうというところに立って考えております。また、ユーザーを反映したワークフォースであることに加え、従業員が常にハッピーかどうかということも私達にとっては重要な視点であります。

そうはいってもダイバーシティというのは何をやっているのかということになるのですが、フレームワークとしてはだいたい3つのあり方があると思っています。トップダウン、ボトムアップ、それを支える職場環境のサンドイッチがうまくいっていないいろいろなものが回らないだろうと思います。トップダウンとは何を意味するかということですが、私達にとってダイバーシティというのは基本の”基“なんだよということを、常にトップ、リーダー、エグゼクティブが発するということは大事だと考えており、何かを進めるときにもトップの力というのは非常に大きいので重視しております。一方で先ほどの三谷さんのお話にもありましたがエンプロイメント・エンゲージメント、いわゆる従業員のエンゲージメント、ボトムアップの部分も非常に大事だと思います。トップ、人事がダイバーシティを行っているというのだけでは従業員は動きません。積極的に従業員がオーナーシップを持って参加する仕組みを作る。具体的に何かといえば、私達にはエンプロイリソースグループというものがあり、平たい言い方をすれば会社にある生徒会のようなもので、例えば女性、性的マイノリティの方、障害をお持ちの方など、共通の関心や課題に対してそれぞれが取り組んだり、ネットワークングをしたり、そして会社に対しても貢献を行うというようなグループがあります。また、それを支える人事という観点で、いろいろなところで仕組みを整えていっています。ただ、制度をいくら整えても日頃の職場環境が整っていない、従業員がハッピーだと思って働いていないと、いくら優秀な人材を入れても皆が同じ方向を向いて楽しく仕事が出来ないとどんどん辞めていってしまう、そういうことになってしまっただけでは意味がないので、インクルージョン、どうやって疎外感なく皆さんが自分の組織だと思って仕事をしてもらえるかということも大事に取り組んでおります。

その中で1つ紹介させて頂きたいのは、アンコンシャスバイアス(Unconscious Bias)、無意識の偏見というものがあります。それは何かというと無意識に自分の過去の経験や育った環境などで自分でも気がつかない偏見を持ってしまっているということがあるということです。例えば、男性がやれば適任だと思われるポジションに対して女性の履歴書はわりと弾かれやすいという傾向があります。こういった無意識の偏見をどうやって取り除くかというのを全社一丸となって取り組んでいるトレーニングがあります。

そういった社内の環境を整えていくと、優秀な人材に来ていただけるということもあります。

さらに1つだけさきほどの関さんの話とつながるので紹介させて頂きたい取り組みがあります。M字カーブというものがあったと思うのですが、優秀な人材がある一定の年齢をきっかけに就業環境から離れてしまうというのは日本にとっても損失なのではないかという問題意識から、既に1回就業経験がある方を対象に、Gキャリアというインターシップを行っております。ブランクが1年以上あったとしても、インターンに来てもらい、フィットすればGoogleに来てもらいますし、や



はり家庭を支えたいと考え戻る人など様々です。やめても戻ってきやすいという環境を作るというのが私どもは大事だと思って行っております。

簡単にですがグーグルがどのようなことで社内・社外の人間に対してダイバーシティを利用しつつ、イノベーションのために日々力を注いでいるかを紹介させて頂きました。

**久保隅 綾氏 (GOB Incubation Partners 代表)**

私は新しいものを作ることのためのデザイン思考の中でいえば、顧客理解、デザインリサーチという領域をコニカミノルタと大阪ガス行動観察研究所で行い、商品サービス開発の支援に携わってまいりました。また、そのような仕事をしつつ、そのような人材を育成したいという要望に応え、人材教育や組織開発の支援というコンサルティング的なことも行っていました。



例えばリサーチの方では、今日のテーマでもあるワーキングマザーのインタビューをご自宅に伺ったこともあります。実際、家庭に伺ってワーキングマザーの方の色々なお話を伺い、その孤独感や困難さなど、対象者の方の色々な視点を感じながら、技術開発や商品サービス開発で、どのような昨日が家庭の中にあったら良いかというプロジェクトを会社時代にやったりしてまいりました。その後、退職し、2014年10月に新しく会社を起こすことになりました。

本日のテーマとの関連性についてですが、大きく2つあり、1つは私自身の個人的な文脈経験です。イノベーション創出支援やデザイン型人材育成に関わってきたということと、自分自身が結婚等プライベートな事情で、勤務先での就業を続けることが難しくなったことがあり、自分自身の仕事を続けるための選択の一つとして起業を選んだということがあります。

もう一つは大企業のような様々な社員を対象に新規ビジネス創出やコンサルティング、育成を行ってまいりましたが、それだけではなく、他の世代のワークリソースというところもいかに活用していただけるかというのを今の事業の中でやっていますのでそちらも紹介したいと思います。

今回皆さんの問いとして、イノベーションを生む人材とはとか、組織とはとか、そのための多様性やチームとは、個人・組織の働き方とはと、いくつかあると思いますが、私自身もそういった問いを持ちながら試行錯誤してやっているところです。

GOBというのはGet out of the boxの略です。自分自身からすると働き方の転換が必要でした。大企業というのは出てみるといかに素晴らしいものかということが分かりました。個人経営だと自分で働けない期間も含めてリスクテイクしなければいけません。日本の社会は「流動性」に対してかかるコストは高いというのは企業を退職し、起業を実践してまいりました。

もう一つは多様性というキーワードがありますが、枠や箱を超えてイノベーションを生み出す組織やそういう機会の作り方についての問題意識があります。これは、GOBでは企業向けの新規ビジネス創出支援、デザイン人材の育成だけではなく、学生に対してもこういった学習の機会を提供しています。その心は、若いうちから自分で何かしらの機会や新しいものを生み出す力をつけていただき、自分自身で新しい選択肢やキャリアを作ってもらいたいと思っています。学生というのはエネルギーやリソースが時間も含めて一杯あるので、この時間の中でぜひ使っていただきたいと思っています。逆に、このたくさんのエネルギーやリソースを、足りないところにつないでいけたらいいのではないかというのが問題意識の1つになります。

学生自身の問題意識についてもヒントになりますので、ご紹介したいと思います。現在、GOBにはインターンというよりは社員と同じぐらい働いてくれている女子学生がいます。

彼女は4月に有名なIT会社に就職が決められておりましたが、就職はせず、休学をしてうちの会社に関わりたいという希望があり、私たちの活動に関わってくれています。改めて、なぜそのような選択をしたのか、というのを彼女に聞いてみました。そうするとクリエイティビティや新しい仕事ができる、自分のやりたいことができることを目指したいと言うので、それはどんな会社のイメージかと聞けば、いくつかのIT会社のイメージを挙げてくれました。内定が決まっていた起業も、そのようなイメージに合う、とても素晴らしい会社に私には思えました。では、なぜそのIT起業にはいかなかったのか、何が違うのかということを知ると、彼女が言うに、その会社は女性に対する施策や機会も保証されているようだが、自身に違和感や躊躇するものがあると言っていました。その中身について彼女と対話してみると、彼女にとって見えない枠や箱への違和感があり、何かしらこのキャリアのルールに乗って昇進していかなければならないという雰囲気や、自分自身が進まなければいけないステップが決まっていることに違和感があるということでした。では彼女に何をやりたいのかと聞けば、自分はその仕事だったり、機会を通じて自分の可能性をいろいろ発掘していきたいということでした。そうするとある一つのキャリアに乗ってしまうとみすみすそれが全部失われてしまうのではないかと怖いということでした。何でもチャレンジできる機会がほしいと思う一方、そういう機会が大学から就職活動まで流れにないということで、是非GOBでいろいろやってみたいということになりました。

私自身も既存の環境のまま働き続けるという事ができませんでした。再就職をしようかと思っただものの、自分の仕事や働き方にフィットするイメージがなかったので、とりあえず、試しに起業してみようぐらいの気持ちで、縁あって集まったメンバーと起業したということがあり、とにかく自分に何がフィットするかというのを働きながら、会社をやりながら実験してみようということをやっています。そういう意味で、○か×か、AかBかではなく、Cをつくらうと、第3の機会や制度を作る、円すいは上から見たら○、横から見たら△に見えます。でも実は全体を見ると円すいだったみたいな形で、自分たちで捉えて問題の再設定をして自分たちで機会を作っていく、まさにデザインでチャレンジしていく、課題を解決していくことを仕事や生活で実践していきたいと思えます。

大学生は入学してすぐに就職のことを心配する子が多いのにも驚きました。学業以外に、就職活動のための活動に時間を割いている子も多いのです。それらに時間を費やしてしまうと、他の活動でいろいろ失敗したり、実践したりできる自由な機会や時間がないということで、その時間を提供したいと思いました。さらにそれに加えて、例えば、中小企業のオーナー様で、新規事業開発をしたいが、現業にしかリソースを避けないという課題をもたれている方に新規事業ビジネス開発のプロジェクトをいただき、お金もいただき、学生にはインターンとしてではなく、もっと真剣に事業創造プロジェクトに取り組んでもらうというプログラムを始めています。リソースが足りないところに、リソースを注入する、機会がないところに、機会を提供する、学生と中小企業の課題を一挙に解決する試みです。実は、先ほど紹介した女子学生もイニシアティブをとって新しい美術ビジネスの立ち上げをこれから始める予定です。

そういった意味で新しい世代にいろんな機会を作っていく、そのリソースやエネルギーを受け渡していくことをしていくことで、新しいダイバーシティのあり方だったり、機会を作っていく、また企業様に使っていただけるようなものだったり、今のワークフォースに入っていない方にも入っていただけるようなスキームというものも広げていければと思っております。

またアプローチや関わり方も考えながらやっています。学生なので、いくら儲かるというだけではやる気が続かないので、いったい自分が何者で何を志向していけばいいのか、ということも一緒にやりながら、ありがたい姿を描きながらそこにあるキャリアの機会や仕事の選択肢を見出していたくようなことを目指しております。



砂田氏：

プレゼンテーションはひと通り終わりましたので、ここからは今発表いただいた5人の話の共通項や大事な点を議論して行きたいと思えます。

まずは三谷さんにお伺いします。今の3人のプレゼンを聞いていただきどのような感想を持ったかをお伺い致します。

三谷氏：

みんな同じ事を言っているということを強く思いました。

やはり見えているのではないか、ある種の方向性というのは見えていてわかりつつあるのではないかと思います。人材育成の話だけに閉じていて個人ががんばれというのは間違っていて、企業の組織の環境もおおきな要素としてあると思えます。久保隅さんの「見えない枠」というのは非常にわかりやすく、企業の中でも制度として見えているものではなく、ムードや文化をどう払拭するか、そういうところもきちんとなしないと前に進まないだろうということと、やはり企業だけでも苦しいというところがあり、ぜひ役所の方にも行ってもらいたいことがあり、社会全体のエコシステムというの考えなければならないということは相当あると思えます。学び直しをするという話や副業体制を取るというのは一社だけではできるものではないので、そこも必要なのだろうと思ひながら聞いておりました。

砂田氏：

社会全体でというお話がありましたが、関さんいかがでしょうか。

関氏：



役所にいると問題点は女性が就業継続できないということに着眼されがちですが、本当は流動性が高まり、起業という選択をしてみるということがもっと多くあっていいのでは、と再確認しました。私自身、また役所自体も、山地さんが言われていた無意識の偏見にとらわれているというのをすごく感じているなと思いました。どうやって取り除くかというトレーニングに関心を持ちました。私がダイバーシティ経営企業 100 選で企業のヒアリングに同席させて頂いて感じたのは、三谷さんが言われていましたが、日本企業が得意だったという 1-100 の成功体験があるからそれを打ち破れないということがあり、一方巨額な赤字になり会社全体が危機感に包まれましたという会社だと変化を受け入れやすく、ダイバーシティが一気に進みました、という話を伺いました。本当はそういう危機感がなくても思い切った転換というのができればいいと思うのですが、そういったトレーニングはどういったことをやっているのかというのに関心を持ちました。

砂田氏：

色々な日本企業の危機感や、社会全体の起業だけではなく、社会全体のエコシステムの話もでしたが、IPA では IT 人材白書というのをを出しており、その調査項目の中にダイバーシティという項目があります。2011 年と 2014 年の秋に出ているのですが、IT 業界に限って言えば、女性の雇用、役員選出というのが実は進んでいないという結果が出ています。しかし、すごく大きな変化が3年間にあったという調査結果が出ており、なぜ進まないか？という理由ですが、2010 年には女性自身に原因があるという結果が出たのですが、その3年後には経営に責任があるということになっておりました。先ほど、三谷さんも組織特性を変えていく必要があるとお話していましたが、片岡さんにもお話をお伺いしたいと思います。

片岡氏：

IT 人材白書は毎年発刊しており、ダイバーシティに関しては 2013 年度に調査をし、3 年前と比較をしたら意識が変わってきていることが分かりました。私が冒頭に話をしたような特別な才能を持った人も必要だと思う会社が出てきているものの、ただ、ここには壁があることなどが具体的にになって来ており、そういったことも含めて変化が必要なことというのはかなりの方がわかっていると思います。そのような状況なので、いろいろなところでそれを実行していくというフェーズに入っていかなければならないと思います。もちろん、国の政策やそういったことも必要ですし、個々の人たちが自分たちのできる範囲でやっていくということを進めていくということも大事で、実は今取り組もうとしていることで、未来が見えてくるのだと思います。だから、個人なり会社なりがいかに進めていくかによって、理想とするような未来のステージに登れるのか、そうでないのか、という段階まではすでに来ているのではないかと思います。

砂田氏：

グーグルの山地さんにお伺いします。グーグルには20%ルールがありますが、副業をやるということに近い、外部の影響を受けるといふところに近いように思いますが、業務だけをやっているのとは違う環境が、イノベーションにいい影響を与えているのかどうか、お聞かせください。

山地氏：

20%ルールというのは、20%の時間を強制的に何かに使えということではなく、例えば、自分の本業、エンジニアであれば今取り組んでいるプロダクトはあるが、個人の興味関心や将来のキャリアを考えたりする時、アイディアにあふれているような時に、20%の時間は日頃のコアな仕事以外でも使ってもよい、その時間を別のことで貢献してくださいという制度です。有名どころではGメールは20%から生まれたプロダクトです。最近では技術に限らずダイバーシティという観点で、女性にかぎらずいろいろな問題意識を持っている人がいます。そういった方々が人事ではないからといってダイバーシティに直接参加できないということはなく、20%ルールとして貢献してくださいというプロジェクトもあります。

砂田氏：

最後に久保隅さんにお伺いします。私も非常勤講師として大学で授業を持たせて頂いていますが、大学生に就職について聞くと、多くの学生は大企業に勤めたい、長く勤めたいと回答します。久保隅さんが接している大学生とはタイプが違うようにも感じたのですが、いかがでしょうか。

久保隅氏：

私が触れ合っている学生も砂田さんが言われているような人が多いです。

先週、私達が応援をしている学生団体で、NTT データさんと野村総研さんが立ち上げられた「日本を語り継ぐプロジェクト」のイベントに参加してきました。学生自身がデザイン思考を使いながら、社会的課題を問題提起して解決するアイデアを出すということをしていました。全国から学生が参加し、結構ダイバーシティがあると思いました。最初に自分たちが持ちたい哲学は何か、どういう課題に向き合いたいかというのを出すのですが、そのディスカッションを聞いたり、メンタリングをした際に、ほぼ共通して出てきたのは、自分の将来や仕事、働く場に対して良い感情を持っておらず、ややネガティブな感情を持っているということでした。ひとつのチームは、すべての働く人は寿司職人になるべきだという哲学を掲げていました。その心は何かと聞けば、自分の周りにいる人は誇りを持って仕事に取り組んでいないように見えるからだということです。自分の仕事に誇りを持ったり、エネルギーを傾けてやっていると自信を持って言える大人が周囲にいない。それで何かしら好きなことをやっている人もいない。そう考えると、どちらかという減点法で、悪くはなさそうな大企業になるという現実があるというわけです。彼らにもアンコンシャスバイアスがあります。それをどう取り除くか。私達のようなプログラムの機会を通じて、こうやると自分自身のやりたいことができるかもしれないということを伝えたいと思います。先ほど紹介した女子学生のように、自分で事業を立ち上げてみて、失敗するかもしれないけれども、でもすごく楽しかった。そういうことを発見したり試したりする機会がないまま、就職してしまうことが通常です。そうすると、アンコンシャスバイアスにとらわれたままで常識的とされるルールに乗る。決して強制されているわけではないのですが、そのルールの上で一直線に歩み続けることになります。これは非常に大きな問題です。周りにロールモデルがないということになりますので、そこを一緒に解きほぐしていくということが必要だと思いました。



## ■質疑応答

質問者 5 :

最初女性の労働力とイノベーションを結びつけることに違和感がありましたが、三谷さんの日本企業の問題が同じ所に起因しているという指摘で腑に落ちました。とはいえ、女性が社会進出をするような形になったからといって、イノベーションは起こらないと思います。なぜなら、イノベーションをできる層とできない層というのがいるからです。私達ができるのはイノベーションの人材を作る、見つけるのではなく、環境を作ることだと思うので、その環境を作るのに必要な物が何かというのを伺いたいです。

山地氏 :

女性活躍推進というところでも関係があるかと思うのですが、まず日本の環境を見てみるとまだ女性が社会に十分労働力として活用仕切れていない現状があると思います。どういうことを意味するかというと私はそれはミッシングピースだと思っています。いろいろな調査でも言われていることですが、1つ面白い事例があります。2つのグループに殺人事件のケースを解かせるというものがありました。1つのグループは多様性のないグループ、もうひとつは多様性のあるグループです。解かせるに圧倒的に多様性のあるグループのほうが素晴らしい結果を残したという話があります。それを踏まえて日本の労働環境を見ると、まだまだそこにミッシングピースがハマった時に生まれるイノベーションの可能性はあると思います。そのためにどういうふうにやめやすい環境、戻りやすい環境というのを作るか、これは男性女性に限らないと思います。日本は高齢化を迎えており、多くの方が介護で仕事が出来ない状況に、フルタイムで働けない状況になるということが起こっています。それもミッシングピースになっていると考えれば、やはりそこに対してどういうふうに一旦レールを外れた人がまた戻れる環境を整えるかは大事な課題かと思っています。

三谷氏 :

面白いわくわくするプロジェクトを立ち上げることだと思います。イノベーターというのは表現はとても悪いのですがゴキブリのようにいます。素敵なプロジェクトが作られれば喜んでみんな出てくると思います。日常的になかなか見えないのは、わくわくする仕事をやらせてないから、というのが答えだと思います。

育成よりは機会を与える方が重要になると考えています。

久保隅氏 :

イノベーションのアンコンシャスネスバイアスはあるのではないかと思います。実際イノベーションを生む場合、イノベーションというのはどのぐらいの大きさなのでしょう。何をイノベーションというのかという議論がきちんとされていないように思います。実は私達もそこに問いを持っております。でも、答えは凄くシンプルで、別にパンを売って儲けるだけでもいいと思っています。それでも誰かの役に立ってビジネスとして成立しているのであればそれでいいのではないかと。そ



ういった意味では、出入りのしやすさというのはまずは関わる時間ですよね、一つの組織に一生コミットメントしなければならないとすると、その組織に入るためのコストが高くなります。ですので、実際に短い時間でも出入りできて低いレベルでもチャレンジできるというような環境を作りやってみよう。自転車を乗るときのように乗って転んで擦りむいて、痛いけど乗って気持ちよかったというような気持ちが湧いてきて、乗りたいと思うようになると思うのですが、そういった機会を作っていくことではないかと思います。

関氏：

女性で言うと管理職になれる実力があっても自分には無理だと思ってしまう人もいます。そういう時には、見本となる身近なロールモデルが必要です。女性でも今の男性のように時間無制限で働く人しかいないとなると、後に続く女性が管理職になりたがらないということもあるでしょう。イノベーションもそれと同じところがあるかかと思えます。ダイバーシティのマネジメントというのはすごく大変で、外国人が入社すると言葉が違うだけではなく、自分の評価に対するフィードバックを求められたり、人事の面談が何十倍の時間かかったりという話を聞いています。そういうマネジメントが大変なところもありますが、それを上回る得られるものがあるというのを皆さん理解して挑戦してもらおうことが大切だと思います。

片岡氏：



身近なロールモデルという話がありましたが、それは大切だと思います。それからチームになってくれる人というのは大事だと思います。先ほど紹介した未踏のプロジェクトですが、出身者の25%ぐらいが事業化、起業化しております。では、彼らは最初から事業化・起業化しようと思ってきたかといえば全然そうではなく、多くは選択肢としては大企業しかないと考えていた。ところが未踏でいろいろな人と接するうちに事業化とか起業化という選択肢があるのだと思うようになった。また支えてくれる人も身近なネットワークの中で出来るので、そういったことはすごく大事だと思います。また、大企業に入ってしまうとその中での仕事をやらされるというか、あるピラミットの中でやっているという形なので非常にイノベーションが起きにくいと思います。ところが大企業が最近、企業の中ではイノベーションが生まれないとって、コーポレート・ベンチャー・キャピタルのような形でお金を投資したり、ベンチャー企業の方との連携を考えるなど変わってきています。最後に、マインドの面ではできたらもっと若いうちにいろいろな選択肢があるということがインプットされれば良いと思います。やはり親の世代もずっとそうなのでしょうが、大企業や公務員というのが主な選択肢だと思っていますから、子供の世代もそれ以外のことを考えていません。ここは今後の課題なのではないかと思います。

質問者6：

なぜイノベーションがなぜ必要なのでしょう。

片岡氏：

イノベーションという状態を私は説明しましたが、今、イノベーションを起こしている人材を見ると、若い人たちはお金のためにやろうというのではなく、社会に貢献したい、人のために何かしたいという人が多いです。例えば、私が最近いろいろなところでお話をしている人たちは、聴覚障害者の方に音が聞こえるような形で振動を通じて話をしていることを伝えたいということで、新しいデバイスを作っている方や、セキュリティの関係で技術力のある方なのですが、東日本大震災の時に連絡が取れなくなって、いかにインフラが大事かということと情報を的確に出すことが大事だということで、二人とも 20代の前半ですが、そういうことがモチベーションになり新しいサービスを作っています。このような過程はイノベーションかもしれませんが、その裏にある思いは良い世の中にしたい、何か貢献したいということが強くなっているのです、そういった意味でもイノベーションが必要と捉えています。

関氏：

困った課題があったら解決したいという思いがイノベーションの根本ではないかと思います。

物事が変わる過渡期というのは様々な意見があり、中には偏見もあるかと思います。先ほど申し上げましたダイバーシティのマネジメントは時間がかかるということと同じことなのではないかと思いますが、そういった困難を乗り越えてこそそのメリットがあるのではないかと思います。

久保隅氏：

私自身はイノベーションは何かを新しく生み出すことだけではなく、何らかの問題解決・社会解決をしようとした結果、何かしら生まれてくるものだととらえています。新しいことを起こそうとしてやるわけではないと思っています。結果として出てきた what, how が新しいものにならざるを得ないのは、解決されていないことだからなのだと思います。そういった意味で言うと千宗屋さんが、「伝統」の統は、今までつむぐになっているがもともとは灯り、ずっと油を注ぎ続ける火を絶やさないようにする「伝燈」であるおっしゃられている記事を読んで、なるほどと思いました。伝統というのは常に新しい油を入れ続けて革新し続けることだということもあり、一気に全部変えるわけではなく、大切することは大切にして、今の時代にフィットしていないところをどうつなぎ直していくかということを考えていただければ、介護者と被介護者の関係にいい形が生まれるのではないかと思います。

三谷氏：

イノベーションは何かという話ですが、「新しいことを作るのが人間の最後の役割である」と答えを書いてみました。自分の感覚としては「楽しいもの」というのが答えのような気がして、それ以上でもそれ以下でもないと思います。なので、そっちを向いていたいと思いますし、それが自分にとっても幸せなものだと思っています。結構大変ではあると思いますが、やっている人達はワイワイとやっています。そういうのは見ていると楽しいですし、何か言いたくなってくるので、それはいいことではないかと思っています。

山地氏：

イノベーションというのは、何かを作り出すということだけに限らないと思いますし、三谷さんが言われていたように究極的にはわくわくすることや喜び楽しみというところだと思います。それが、イノベーションということだと思います。人が何かいい仕事をするというのは楽しさがないといい仕事というのはできないというところに戻ると思います。何か型にとらわれずサービスを提供する側もされる側も、わくわくする、楽しいということが生み出せればイノベーションだと思いますし、だからこそ重要なのだと思います。



砂田氏：

私は全く同じような質問をフィンランドの哲学者から受けてきました。イノベーション政策の調査に行ったら「イノベーションの意味は何だと思うか」と逆に聞かれました。北欧諸国はイノベーション政策に国が力を入れています。その背景には、非常に税金の高い国ですので納税者を減らすわけにはいかず、衰退していく産業を保護するのではなく逆にイノベーションで新しい産業を作り雇用を作り出すということが大きな狙いになっています。しかし、私にその問いを投げかけた方は、教育政策に長く関わられ、引退してイノベーションのコンサルタントをしているのです。フィンランドでは哲学者がイノベーションに関する思考を深めていることを発見して、とても驚きました。その方との議論の中で、人間の幸福に資するような新しいアイデアや活動がイノベーションになるのではないかという話になったのを思い出しました。

最後にみなさんありがとうございました。