

第9回食品産業戦略会議 議事概要

○日 時 平成31年3月1日(金) 8:00~9:30

○場 所 食料産業局第1会議室

○出席者 大塚委員、加藤委員、川名委員、篠崎委員、中嶋委員(座長)、藤本委員、宮川委員、山口委員
倉重大臣官房審議官、東野食料産業局食品製造課長、久納農林水産技術会議事務局研究推進課産学連携室長、大谷農業・食品産業技術総合研究機構理事、谷川産業技術総合研究所人工知能研究センター副研究センター長

概 要

(議事)

(1) 有識者の取組紹介「技術開発におけるコンソーシアムの成功事例及び職員のモチベーションを高める取組について」

- フィールド・フロー(株)渋谷代表取締役から、これまで携わってきたコンソーシアムの事例、多様な社会環境における価値創出のための課題、求められること、必要なアクション等について紹介。
 - ・ オープンイノベーションを実践するためには、個別のコンソーシアムの活動を主導するコンダクターの役割重要。
 - ・ 悪いPDCA(何ら成果を生み出さない、形骸的に”やっているふりをする”)が多くの組織において常習化してしまっている現状がある。
 - ・ コンソーシアムは大きく3つのタイプ(①コミュニティ、②事業創生、③事業推進)に分けられる。コンソーシアムをうまく動かすには、利他的な創発を実践するコンダクターが、自分で意思決定できる実践者を主たる構成員としてフラットに集まれる場を提供し、そこで蓄積される財産を共有し必要な人に提供していくことが肝要。
- 三州製菓(株)齊之平代表取締役社長から、全員活躍経営、支援型職場風土、社員の約7割を占める女性活躍とシニア活躍、モチベーション向上へのステップと仕組み等について紹介。
 - ・ 「働き方改革」という制度を作っても導入する企業の職場風土が変わらなければ制度が活用されない。
 - ・ 競争から支援、高い心理的安全性の中で助け合いお互い様の役立ちあう職場風土に変えた。
 - ・ ダイバーシティ経営(時間当たり成果で評価、フレックスタイム制、在宅ワーク、77歳まで継続雇用等)、ワークライフバランス、業務改革(一人3役によるセクシヨナリズムの打破、スタンディングミーティング等)へ取り組み、また、システム手帳を全職員へ配布し、経営理念、方針、財務数値、目標管理、人事考課、年間スケジュール、社員名簿等を共有している。

(2) 意見交換

- 有識者の取組紹介を踏まえた委員からの主なコメントは以下のとおり。

(コンソーシアムについて)

- ・ 利害が対立している企業でつくるコンソーシアムの場合、経営者から権限を委譲された社員を構成員として、同盟する領域と競争する領域を各分野で明確に決めてコントロールしていく必要。
- ・ 悪いPDCAが回っている者がコンソーシアムに参加してきても多様性は尊重する必要がある、受け入れるが、役割は持ってもらうずオープンな情報のみ共有。コンソーシアムは、3層(オープン、セミクローズ、コアチーム)あり、コアチームが事業的なメリットを受ける者という考え。
- ・ コンソーシアムのコンダクターは、リーダーとなるべき者のストックをもっており、スタートする前にチームの人選ができる者のこと。コンソーシアムの構成員は、募集するのではなく意図を持った人を集めることがポイント。
- ・ 優良なコンソーシアムは、コレクティブインパクト(行政、企業など立場の異なる組織が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すこと)に近いアプローチが必要ではないか。
- ・ 国は、スペシャリスト的に活躍できるコンダクター(数百人に一人いるかどうか)の育成、コンソーシアムへのお墨付きの付与・場の提供及び自主運営を担保。そして、予算は投入するポイントを絞ったもので補助ではなくファンド的なものが有効。
- ・ (国でやるとの地方でやるのとどちらがやりやすいのかとの問いかけに対して)一長一短である、地方では、リアル経済で深掘りしていき、東京ではそれを戦略的に実行するというやり方もあるのではないか。
- ・ コンソーシアムの成果をビジネス化するためには、意図が理解できる企業からの資金提供、金融機関との連携の強化、そしてコンダクターが構成員の利益の配分を明確に決めていることが重要。

(職員のモチベーションについて)

- ・ 人が辞めない組織は、助け合うことができる組織。会社の利益は、顧客が求める価値を提供した結果であり、そのためには、会社の理念に沿った行動ができる社員を評価すること。助け合うことで会社に行く喜びを感じることができ、会社も長くつづくことにつながる。また、高卒者の定着率は約4割といわれるが、直近では8人全員残っている。
- ・ 人手不足でパートが集まらないため、AIを活用した検品装置を開発中。
- ・ 個別訪問をしてサーバントリーダーシップ(まず相手に奉仕しその後相手を導くという考えの元に生まれた支援型リーダーシップ)という考え方を取り入れた。中小企業は、社長等幹部が率先すれば職場に浸透するが、幹部が2年程度で異動する大企業に当てはまるかはわからない。
- ・ 時間当たり成果を評価することは難しいが、それをしないと女性活躍やシニア等多様化する働き方に対応できない。

(3) 今後の予定等について

- 食料産業局より、今後の予定等について説明。

以上