

《7》 若者の力をオープンイノベーションに活かす

〈中期4か年計画のデータを用いたユースハッカソンを題材に

① インタビュー 「若者の人材育成とIT教育」

【長谷川】 横浜市では、現在

オープンデータの取組を進めています。その一環として、若者を対象としたユースハッカソンなどを開催してきました。この中で若者たちが、投票率向上のためのアプリの開発や、インフォグラフィック

スによりハザードマップの情報によりわかりやすく伝える作品などを制作しました。今後とも、オープンイノベーションを担う未来の人材を育てるためのこのような活動を後押ししていきたいと考えています。

DeNAでも、佐賀県武雄市での小学校と連携したプログラミング教育の取組など、人材育成などの視点からCSRに積極的に取り組んでいらつしゃいますが、まずはDeNAのCSR、あるいは広い意味での社会貢献について、お考えをお聞きます。

【南場】 CSRというと非常

利というイメージがあると思いますが、DeNAでは本業で成功することがそのまま世の中に貢献する企業となることを目指しています。

例えば、最近始めたのは、ヘルスケア、未病に関する事業です。これは、神奈川県や横浜市も、行政が非常に熱心に取り組んでらつしゃいますように、DeNAも、これが成功すれば世の中がよくなる、という想いで事業に取り組んでいます。この事業を通じて、セルフメディケーション、つまり自分が自分の健康のオールを握るといような社会を築いていきたいと思っています。

他にも、武雄市では、公立の小学校と協力して、将来の日本を担っていく子どもたちに向けたプログラミング教育を行っています。これ

は、いままでの教育システ

ムのような「間違えない達人を量産する」というのではなく、それぞれが持つ創造性を、リアルな場でもネットの場でも表現できるように人間に育ててほしいという想いから生まれました。

ICTのスキルというのは、あらゆる産業の改革に関連してくるでしょう。これも、いずれは収益化する方向に持っていきたいと思っています。

それから、スポーツです。DeNAは若々しい会社で、この若々しさと負けず嫌いが、とてもスポーツとフィットする社風だと思います。横浜DeNAベイスターズの経営やDeNAランニングクラブのように、スポーツで世の中を明るくしていくということですね。それらをいわゆる「CSR」だと片づけてしま

わずに、経営のプロとして利益を出していくことも

社会貢献だと思っています。例えば、球団の延長線上で地域と密着した活動ができればいいなと思いますし、拠点があるところで、スポーツを活用して、明るくはつらつとしたエネルギーを拡げていけるような会社になりたいと考えています。

【長谷川】 「オープンイノベーション」という発想については、どのような印象をお感じになりますか。

【南場】 定義にもよると思いますが、DeNAでは、プロジェクトチームの中にDeNAの社員しかいない、ということはほとんどないんです。それぞれのプロジェクトに必要な専門スキルを持った人を、会社の外からダイナミッ

南場 智子

株式会社ディー・エヌ・エー（DeNA）取締役 ファウンダー
1986年、津田塾大学卒業後、マツケンゼー・アンド・カンパニーに入社。1990年、ハーバード・ビジネス・スクールにてMBAを取得し、1996年、マツケンゼーでパートナー（役員）に就任。
1999年に同社を退社して株式会社ディー・エヌ・エーを設立、代表取締役社長に就任。
2011年6月、取締役就任（現任）。



クに入れて、イノベーションを起こしていくという考え方は、オープンイノベーションという考え方は定着していると思います。

【長谷川】 横浜市が先般策定した「横浜市中期4か年計画2014～2017」においても、行政だけでなく、市民や企業の皆さんとの連携による「オール横浜」で不可能を可能にしていこう、ということ謳っています。

それを実現するためのポイントの一つとして「対話による創造」を掲げておりまして、具体的には、地域の活動や課題の見える化やクラウドファンディングなどのプラットフォームフォームである「ローカルグッドヨコハマ」という活動が、NPOや企業が中心となって立ち上がるという動きがあります。市としてもこのような取組に様々な方々を巻き込んでいくことで、オープンイノベーションの基盤を造っていききたいと思っています。

【南場】 そうですね。行政の役割というのも重要ですが、税金や予算をどう分けるといふ枠組みだけだと、

なかなか永続的な運動にならない。むしろ、営利的な営みにするということは、それをどんどん大きくしていくという良循環を発生させ、分けてもらう、分け与えるというのではなく、互いに協力して価値を生み出すビジネスモデルを創り出すということですね。

関わっている民間企業が、少しづつでも何かを得られるようなメカニズムを構築するという点で、オープンイノベーションは大事だと思います。国の省庁などは大きな予算を扱っているわけですが、分け与えるというものは、創り出すということとは、根本的に違うことなんです。

【長谷川】 冒頭に仰ったヘルスケアもイノベーションが必要な分野だと思いますが、そこに着目されたのはなぜですか。

【南場】 私の場合は個人的な経験で、夫が重い病気になったのですが、当初は対応で精いっぱいだったのですが、少し落ちついてくると「なぜ病気にしてしまったのか」という気持ちの後悔となってきました。自分自身でなく家族が

病気になったことで、何かしなければと思ったのです。幸い状況が落ち着いて自分も会社に復帰できるようになり、やはり事業を起こそう、と。

【長谷川】 ご自身の経験から来たものですね。

【南場】 自分の個人的な経験を事業や仕事に結びつけることができるというのは、恵まれているな、と感じています。個人的な辛い経験が、今では自分の軸になりつつありますね。

【長谷川】 ご著書にもお書きになっていますが、ご家族との闘病生活を通して、多様性、あるいは世の中には様々な事情を抱えた人がいるのだというところをお感じになられたと思います。

この「多様性」は非常に重要な視点で、オープンイノベーションを進めるためにも大事な要素かと思いますが、会社として人材の多様性についてはどうにお考えですか。

【南場】 人材の多様性というのと、よく性別の話になりますが、国籍やライフスタイルといった違いもあります。

他の企業や行政と比べて当社が多様性があると思うのは、新卒で入社してくる人もいれば、元役所の人もいる、元大企業の人もいる、自分で会社を成功させた人、自分で会社を潰した人、いろんな人がいます。その中で、自分が家族の病気という経験の前は「仕事第一」「全員が仕事に貪欲だ」というような価値観でいたんです。でも、そうでない人であっても、その人の状況に合わせた仕事をすることはできる。ある人は、病気で休んだあと復帰はしているが、まだ治療が残っているから時短にしたい、とか。

一方で、手術で完治したので時短は必要ない人もいます。同じ病気だったとしても、全然違うこともある。親が介護が必要だと言っても、近くに兄弟がいるのといないのでは、負担が変わってくる。

ですから、あまり制度をがちがちに作るのではなく、それぞれの人がそれぞれの状況に応じて仕事を続けていけるような制度であるべきだと思います。その人の経験は必ず、サービスの改善やマネジメントの力量など会社にプラスになってくる。

【長谷川】 どんな状況になっ

インタビュー

長谷川 孝
政策局担当理事



でも仕事を続けていけるような環境を作り出すというのは、議論としてはよくわかりませんが、実行するのはなかなか難しいことだと思います。

【南場】 そうですね。DeNAも制度は制度として作りつつ、運用で幅を持たせたいと思います。

【長谷川】 いよいよ我が国でも、多様性を許容し、様々なバックグラウンドを持った人たちのチームでイノベーションを興し、課題解決に取り組んでいこうという文化が生まれてつつあるようにと思います。

ところで、先ほどもご紹介をいただきましたが、イノベーションの視点からの子どもや若者に対する教育の在り方について伺います。特にICT教育の充実は必須だと思いますが、いかがでしょうか。

【南場】 おっしゃる通りです。ネット市民と言われる人もいれば、全くネットを使わない人もいますが、多くはその間において、仕事でリアルな時間を過ごした後、すぐにネットの世界に入っていく。ネット空間で消費する時間は

意外と多くて、そのシェアが今どんどん大きくなる方向にあります。そうになると、リアルの世界で活躍できるだけでなく、ネットの世界でも活躍できる人材になっていかないと、活躍できる領域が狭まってしまう。世に与えるインパクトも半分になっていくのです。

これからの子どもたちにはICT教育を、ユーザーとしてだけでなく、できれば自分で自分の考えを何かを作ることで発表したりできるようなプログラミングスキルをある程度は持っている人材でないと、活躍できる領域が狭まってしまうと思います。

【長谷川】 これまでであれば移動中などの「スキマ時間」は読書などをしていたところ、今はスマートフォンに置き換わっている人も多いたと思います。そこに広大なマーケットや活躍のチャンスがあるという意味でもICT人材の育成は重要だと思いますが、ICT教育の中核はプログラミングということになるのでしょうか。

【南場】 そうですね。全員がプログラマーになる必要はないのですが、プログラ

ミングの一定の素養があるという領域が広がると思っています。与えられたものを利用者ではなく、何かを創造する武器を持つことになるわけですね。また、他にもプログラミングはいろいろなことを教えてくれます。

例えば、答えはひとつではないということとか、世界の人たちと共同作業ができるか。みんなでひとつの共同作業をすれば、必ずその中でリーダーシップをとったり、ルールを決めたり、コミュニケーションをとったり、いろいろなことを学ぶことができます。また、プログラミングスキルをみながある程度の素養として持つようになると、その中から一握りの天才も出てくるかもしれません。

【長谷川】 すそ野が広がることによって、天才が出てくる可能性も上がるということですね。

【南場】 プログラマーにならなかったとしても、素養があれば、教育者や医者や音楽家でも、ちよつとツールが作れる、あるいは、発想できるということ、教育の改革とか、医療の改革とか、作曲の工夫とか、自分が得意な領域でI

CTを用いた何かができるのか、ということがわかることだけでも、全然違ってくると思います。

【長谷川】 ICTに関する理解を持つ人材が増えることは、これまでにICTの活用が十分とはいえない様々な分野でのイノベーションにもつながりますね。ところで、武雄市でのプログラム教育の手ごたえはいかがですか。

【南場】 手ごたえは、ものすごくあります。先日、児童の作品発表会に参加して感動で泣きそうなくらいだったので、小学校1年生を対象にしたもので、たった8回の授業、そのうち発表の準備などもあったので、プログラミングを教えたのは、正味40分の授業が4回くらいだったので、全員が自分たちの絵を使ってアニメーションやゲームを作っ



たのです。発表のあと児童に聞いてみたところ全員が「もっとやりたい」と。とても素晴らしくて、発表会では保護者から歓声が上がっていました。本当に、「やってよかった」と感じました。今回は収益化という面では期待しないで実施しているのですが、公的などところに加わってやっているということ、他からの引き合いがいくつかあります。少しずつビジネスになるかな、と感じているところですよ。

【長谷川】 今回も独自の教材や開発ツールなどを作られています。ビジネスの方向性

としては、これらを横展開していくということですか。

【南場】 教材の販売と教え方の両方を展開するイメージです。説明の仕方や分擔なども、担任の先生と「この教え方なら大丈夫だ」というところまで綿密にやりました。それが宝物になりました。

【長谷川】 子どもたちへの教育という点では、学校の先生はプロフェッショナルですから、ICTのプロフェッショナルであるDeNAとのコラボレーションによってICT教育のイノベーションが起きたということですね。

【南場】 まさに、オープンイノベーションですね。

【長谷川】 ICT教育については、プログラム以外の要素もあると思いますが、いかがでしょうか。

【南場】 安全面を除く利用の部分については、何もなくても大丈夫だと思うんです。例えば、友達の写真を撮ってアップするとか、SNSとかは、教えなくても自分たちでやっていく。でも、プログラミングを教えないと、利用に偏ってしまうと思うのです。または、飲み込まれてしまうこともありうる。

ゲームなども、結局人間が作っているものなんだ、ということの方がわかると、利用だけする側から、つくる側にシフトできる。放っておくと利用に偏ってしまうので、プログラミングやコンピュータの構造を教えることが大事だと思います。

【長谷川】 単に消費する側ではなく、自ら創造する側になる可能性を開いていくということですね。

消費者という面では、SNSなどが子どもや若者に悪影響を及ぼしているという議論

も絶えませんが、子どもたちがICTの負の面に陥らないために、これまでもご苦労されていると思います。

【南場】 ICTに対するヒステリックな反応は、2006〜2007年くらいをピークにずいぶん減ってきています。ネットで何か悪いことをしようとしている人が減っているわけではなく、親の世代がネットをかなり使いこなしている人たちになってきているのです。見えないもの、わからないものだから怖い、という世代ではなくなっていて、知っているとすることが意味のない恐怖心を取り除いて居るのですね。

ただ、どうしても、悪いこととする人はゼロにはならないし、欲しい、買いたいという誘惑も、リアルの世界でもネットの世界でも、自分の気持ちを抑制することを同じように覚えていかないとけない。それは乗り越えていくべき課題として、落ち着いて対処していくものですが、当時はかなり社会の反応が過剰だったのです。今はかなり成熟して、どう身を守るかという健全な方向に動き始めているのかなと思います。事業者側も自覚が出てきています。



【長谷川】 事業者側の対応も大いに効果があった一方でICTを活用したサービスが社会に受け入れられ、人々のリテラシーも高まった部分もあるということですね。

【南場】 それに助けられた部分もありますね。

【長谷川】 そのような社会の変化を踏まえると、これからの社会を担う若者の世代が、習得したICTのスキルを社会的に活用していく方向に方向付けるための仕掛けづくりが、とても大事なことだと思っっています。今年1月には、市立サイエンスフロンティア高校や横浜情報科学専門学校、東京都市大学の学生などの若者を対象に26年10月から実施してきたアイデアソン・ハッカソン・データビジュアライゼーションを総括する「横浜ユースフォーラム」が、民間企業の皆さんにも協力いただきながら開催されました。

【南場】 行政のオープンデータは使ってこそ価値があるので、若者のアイデアを活用するのは、とても良いと思います。

アイデアを具現化する過程

で、創造的な経験ができたのではないでしょう。

【長谷川】 オープンイノベーションを進めるという視点からの子ども・若者に対するICT教育のポイントは、どのようなものがあるでしょうか。

【南場】 やはり、ICTを用いて自分を表現していくことに力を入れてほしいと思います。

横浜市は巨大な都市で、人口構成の変化などいろいろな課題を世界に先駆けて経験する都市なので、課題を解決する力や解決に向けてみんなのエネルギーを高めていけるリーダーを創っていかねばなりません。その時に、答えはひとつしかないというような教育ではなく、ICTを用いて感動を共有するとか、バックグラウンドの違う人たちと力を合わせて大きな問題を解決するといったことにつながるような取組が必要だと思います。

もちろん、プログラミングも表現の術となりますし、そういう文脈の中でICT教育を強化していければよいと思います。

【長谷川】 「リーダー」「力を合わせて」「問題解決」といったキーワードを挙げていただきました。「力を合わせて」というのは「チーム」とも言い換えられるかと思いますが、学校教育の世界では、例えばテストは自分一人で解答するわけですが、実際の社会では一人の力で解決することはほとんどなくて、多くの人たちとチームやプロジェクトを組んで解決しているわけで、学校の現場でもいろいろ苦労はあるでしょうが、チームで課題を解決するという機会がありませんように思います。

【南場】 横浜は国際的な都市で、バックグラウンドの異なる人たちが集まる場所といえます。そういうところでひとつのうねりを作っていくことができる若者を育成していただきたいなと思います。

【長谷川】 次のキーワードとして、「リーダー」という言葉もありましたが、リーダーシップというのは、今までの日本の教育ではあまり求められていなかったように思います。

【南場】 アメリカの小学校で

は、例えば自分の大事な物についてみんなの前で発表したりして、リーダーシップのための教育がされていたりします。自分の意見を大人のマナーでしっかりと伝えて共感を得るといいう力を持っている人がたくさんいるのです。自らの考えを持つということが、大人として必須条件ということが叩き込まれているのですね。

【長谷川】 「問題解決」については、今まで我が国では、課題はあらかじめ決まっています、それをどう解決するかというアプローチが一般的でしたが、世界が複雑化・多様化した現在、むしろ何が課題なのかを自ら発見する「課題発見・設定能力」が今の日本に求められるスキルだと思えますが、いかがでしょうか。

【南場】 問題の根源やそれが本当に問題なのかということを考える力が重要で、インターネットの発達により知識を持つことはあまり必要でなくなつて、それによって余裕が生まれた時間と能力を、本質を見極めることに使える環境になってきています。

【長谷川】 南場さんはかつて

コンサルタントとして課題の設定や解決策を考えるプロフェッショナルでいらしたわけですが、課題を把握したり、解決したりする力を高めるにはどうしたら良いのでしょうか。

【南場】 コンサルタント時代の上司の大前研一さんから学んだこと、それは、一般に言われていることをすべからく疑え、ということです。みんなが同じことを言っているような時には、本当にそうなのかを考えてみる。「本当にそれがいいのか、今でもいいのか、自分たちにとっていいのか」と、ちよつと突っ込んだ質問をしてみても考えてみる。これは自分でもエクササイズできることですよ。訓練というよりも、心がけでしょうか。

【長谷川】 最後に、これから南場さんが特に力を入れていきたいことをお聞かせください。

【南場】 まずは、ヘルスケアです。今のところ収益を上げるような事業にはなっていませんが、今後は収益を上げていくと同時に、それが医療費の削減、そして個々人の幸せ

につながるような、シックケアー病気になる前から健康維持していきような社会を創っていききたいと思っています。個人が自らの健康維持のために、自分の情報を把握し、自分にとって何が良いのかを判断し、行動し、管理していく、そんな社会を実現していくことが私たちの次の柱だと思っています。

また、プログラミング教育はとて有意義だと思えますし、その有効性についてどんな確信が強くなってきていますので、しっかりとやっていきたいですね。

【長谷川】 健康づくりは、個人、企業、国や自治体すべてにとつてメリットがありますし、ICTを活用したイノベーションの可能性が高い分野ですので、大いに期待しております。

本日はありがとうございます。