

第 17 回長野県産業イノベーション推進本部会議 要旨

日 時：平成 29 年 2 月 9 日（木）
13 時 00 分 ～ 14 時 10 分
場 所：長野県庁議会棟 3 階第 1 特別会議室
説明者：傳田アソシエイツ（株）（元インテル（株）） 傳田代表取締役社長
出席者：阿部知事、中島副知事、小林公営企業管理者、小林教育次長、野池危機管理監兼危機管理部長、伊藤総合政策課長、小林総務部長、米沢文化政策課企画幹兼課長補佐、山本健康福祉部長、林環境政策課長、石原産業政策監兼産業労働部長、坂口雇用・就業支援担当部長、吉澤観光部長、中村農業政策課長、池田林務部長、猿田技術管理室長
内田産業政策課長、古川環境エネルギー課長

<知事挨拶>

- ・傳田社長様には大変お忙しい中、今日の産業イノベーション推進本部会議に御参加いただいた。
- ・傳田社長様は、インテル日本法人に御入社された後、インテルジャパンの設立に御尽力され、グローバルな視点での産業イノベーションについて参考となるお話をお伺いできている。
- ・昨日長野県の新年度予算案を発表したが、県民の皆さんの安心安全な暮らしを守るということと併せ、未来に向け産業あるいは地域でイノベーションが活発に行われる、そうした長野県を目指して取り組んでいかなければいけないと思っている。
- ・今日のテーマとして、後で規制改革の話もあるが、行政が主導してイノベーションを起こすことができる分野については率先して取り組んでいかなければいけないが、他方で民間の皆様がイノベーションが起きやすい環境をつくるということも我々の使命である。
- ・産業労働部を中心に、引き続きこの産業イノベーションがより活発に進む県になるように取り組んでいてもらいたい。

<講演（アメリカ企業で得られた経験と長野県産業への所見）>

（産業政策監兼産業労働部長）

- ・早速議事に入る。本日は傳田アソシエイツ代表取締役社長、傳田信行様に遠路東京からお越しいただいた。
- ・今回は「アメリカ企業で得られた経験と長野県産業への所見」という内容でお話を頂く。
- ・傳田様は長野市篠ノ井の御出身。世界的な企業であるインテルの日本法人に入られた後、インテルジャパン株式会社の設立に御尽力され、更に 40 代でインテル株式会社代表取締役社長、インテル米国本社 SMG 副社長、これをお務めになられた。
- ・現在は傳田アソシエイツ株式会社を設立され、世界に通用する技術力あるベンチャー企業への投資と育成、また学生や企業の幹部に対する教育、更には外資系ベンチャー企業のコンサルティングなど、現在も幅広く御活躍されている。傳田様よろしく願います。

(傳田アソシエイツ(株)(元インテル(株))傳田代表取締役社長)

- ・御紹介に預かった傳田と申します。外資系の企業で30年の経験を元に、「是非、日本の製造業を何か新しい技術をもって世界にもう1回、ベンチャーでもいいから飛び立ちたい」という思いで、私自身が現在幾つかのベンチャーを発掘し投資をして、その会社の経営に関与している。
- ・私自身は篠ノ井出身。更科農業高校を18歳で卒業し東京に来てから、もう50年、半世紀。ほとんど私は東京の人間で、実は2年前までは長野県のことを考えていなかった。
- ・ところが高校の同窓連、特に北信とか、北信同窓連と東京同窓連などの集まりがあり、活躍する長野県の皆さん、高校の皆さんたちと集まって、ご縁があって講演した。
- ・私自身、企業や大学で一杯講演をしたが、今回のように県庁で話をするという機会は初めてであるが、私自身が経験した話を、是非参考にしてもらえればと思う。時間は45分までということ。
- ・70年代前に日本の企業は作れば売れるという、非常に20世紀最大のビジネスをおう歌している段階で、アメリカの家電業界は日本の家電業界によって駆逐された。その中でインテル自身は、1968年にベンチャー企業としてスタートし、私は1971年にインテルに入り、3年後の1974年に日本法人が出来た。
- ・当時の日本企業は、ほんとに元気があり、たった3年も満たないベンチャーに対して、日本の会社は開発と製造を頼んだ。70年代のほぼ10年間で、インテルの存在そのものが日本企業のおかげで成長したと言っても過言ではない。
- ・当時は、特に品質に関し日本の企業からかなり学んだ。また、技術に関しても、東北大学のある先生が出した論文をインテルがいち早く見つけ、検証と実証をした。それによりインテルが世界一になった一つの大きな要因でもある。インテルと日本の企業との間の関係は非常に深い。
- ・日本の企業の社長室は素晴らしいマホガニー色の椅子があり、広い会議室があって、個室でしかも運転手付きで秘書も素晴らしい、交際費も一杯ある。
- ・私が現役の話であるが、何兆円も売上げているインテルのCEOは、社長車はなく自分で運転し、個室はなくほとんどオープンスペースで、8畳とか10畳ぐらい。海外出張は、ビジネスクラス。我々のオフィスも、他の人よりもちょっとスペースが広いぐらい。これは企業の文化として、幹部といえども、経営者といえども、社員と同じ目線で仕事をするということで、このインテルの文化はすごいことだと思う。
- ・私は決して日本の企業のことを非難しているわけではなく、それぞれの企業文化というものが、如何にその社員それからビジネスに影響するかということの例として申し上げた。
- ・余談だが、私自身も、アメリカに年に何回も何十回も、トータル百回以上行った。非常にいいのは、たまにファーストクラスにアップグレードさせてもらえる。会社では決して切符は買わない。
- ・そういう中でインテルの本当の強みは、四つある。
- ・一つがテクノロジーである。やはり技術オリエンテッドである。それは開発、製造において、2000年、私の最後の年になるが、概略を説明すると2000年のときのインテルの売上は3兆3000億円。日本では3000億円の売上。そのときの研究開発費が4000億円で10%以上である。もっとすごいのは純利益で、1兆円あった。こんなすごい会社がインテルである。使わないお金は絶対使わないが、必要なときにはふんだんにお金を使い、社員がちゃんとした結果を出したら、リワード(Reward:報奨)としてちゃんと評価する。
- ・そういう文化の中で、インテルに入る時に自分のプレッジ(Pledge:誓い)として、「私は絶対にこの会社で無くてはならない存在になる」という目標を立てた。

- 無事 30 年間勤めたが、並大抵のことがないぐらいに変化がすごく、変化に付いていけない人は結局落ちていく。これも後で説明する。そういう技術オリエンテッド(Oriented:本位)があるが、必要な時に必要なお金を使うということ。
- それから 2 番目がやはり経営者の質である。経営者がやっぱり本当の経営をするということ、私は(米国の)インテルの社長、CEO の 4 人の下で働いた唯一の日本人である。
- それぞれの社長はすごい人。皆ドクター(Doctor:博士号)である。会社の経営として、私が居た 30 年間でゼロから 3 兆円以上の売上や組織を作りあげた。三代目社長のアンディー・グローブという方が非常に有名で、ハンガリーから第二次世界大戦の時にアメリカに亡命した経緯があるが、インテルのビジネスを大きく飛躍させた第一人者。私は彼との間で、かなりやり取りをし、怒られたが、私も何回もノーと言ったことがある。そういう自分の社長に対してノーといえる文化は基本的にあまりない。
- インテルで働くことは、非常に大変で、デマンドイング、要求レベルが非常に高い。目標レベルが非常に高い。その目標を達成するために、彼(アンディー・グローブ)は「傳田さん、その目標を達成するためには、目の前に大きな山がある、障壁がある、その障壁に対してトンネルを掘って山に登るか、迂回しようが、直接乗ろうがとにかくゴール、目標を達成せよ」と言う。
- 我々は考えに考える、どうやったらいいか。そこには、前例は一切ない。どうやったらこの目標達成できるか、いわゆる法律に抵触しなかったならば、唯一我々が何をしてもいいと、どういうアイデアでも全く考えられないことも併せてチャレンジしなさいと。あとは「スピード」である。そういう世界で私自身が育った。
- 特にすごいところが、インテル自身は私が居た 30 年間に 4 回、ビジネスモデルを変えている。インテルの最初のビジネスで一番はメモリー。これは日本のメーカーが 70 年代から 80 年代において、やっぱり半導体も日本のメーカーがトップを走っていたが、80 年代中頃以降アメリカに逆転されている。何故、日本の半導体メーカーが衰退して、アメリカのメーカーが世界一になったのかは、そこにすごい戦略の差があった。
- 私自身はその差をずっと見ていたが、二十世紀、鉄は国家成りと言われた非常に基本的な要素が、鉄に代わって半導体が産業の米と言われ、非常に重要な要素になった。
- ところが現時点でも日本のメーカーはほとんど半導体を全部切り売りして、駄目になってしまった。その戦略に何の違いがあるかという、日本のメーカーの半導体は、半導体という物を部品として捉えたことである。もう一つは、当時の電電公社、家電業界などいわゆるお客さんからこういう半導体を作ってほしいと言われて作っていたこと。日本の半導体メーカーには既にお客さんが居たことである。
- インテルは標準品の物を作って新しくマーケットを作る、これに専念して、我々は部品ではなくシステムとしての捉え方をした。インテル自身が 4 回変わったことから分かって思うが、インテルは半導体の部品メーカーではない。
- インテルは、パソコンの時代ではマイクロコンピュータの会社、その次にはコミュニケーションの会社。パソコンとパソコンがネットワークでつながる時代。それから 4 回目がインテルはネットワークの会社として、インターネットの先に全ての端末にインテルのプロセッサが入るような、そういう戦略を立てている。
- ほぼ 10 年に 1 回ずつ会社の形態、組織、マネジメント(Management:経営)が変わる。変わる際に、約一週間位ほぼ泊まり込みで我々役員が教育を受ける。当時一番最先端のアメリカで有名なプロフェッサー(Professor:教授)から講義を受け、その講義を基にして我々が役員レベルで、次の戦略をどうやって作るかを徹底的に議論する。そういうことをやって、もし付いていけない人たちがいたらそこで落ちる。私自身は 4 回の大改革の中で、生き残った一人でもある。

- ・頭が柔らかくないと過去に振り回される、過去の価値観でいたら駄目。これがインテル。私は4人の社長、CEOの下で働き、一番インパクトがあったのはこのアンディー・グローブである。
- ・次の強みは、会社の中で何をやったらあなたは評価されるかという、バリューシステムがある。日本の会社にも社是とかあり、なかには「社会に貢献」と書いてある場合があるが、実際は評価がよくわからない。ところがインテルで働く上で、六つのバリューがある。全部を説明する時間はないが、10万人の社員がこの六つのバリューで評価し、それ以外はない。
- ・ユニバーサルであるため、日本バージョンの評価システム、それからヨーロッパのテーラー(Tailor:合せる)された評価システムはなく、一番大事なことは公平で公正な人事評価である。
- ・全部上司が書くが360度評価であり、自分の部下から評価され、上司からも評価される。このシステムは何のためにあるかという、ダイバーシティー(Diversity:多様性)の世の中でグローバルの中で働いてもらうことである。日本人でもヨーロッパに送ったり、アメリカに送ったり、全世界のインテルの優秀な人間がどこに行っても、基本的な価値観、このバリューの評価は変わらない。テーラーメイドの人事評価を作ったら、グローバルでは働かない。
- ・私のところには、インテルの優秀な人たちが自薦他薦で、90年代に日本で働きたい人達が一杯来た。その中で私自身が選んで、おいでよと。私が選んだ彼らはほんとによく働く。ところが彼らの欠点は、自分の上司が自分の言っていること、それから自分の評価を認めず自分のためにならないと思ったら、彼らは直接アメリカとやり取りをする。私自身はそういうことを一切認めない。また、「傳田さん私はこれだけやった、これだけ評価してください、これだけプロモーション(Promotion:昇進)させてください」と言うが、全て実質的にのみ評価して、あなたの言っていることはまだ足りない、全部論理的に、説明した上で納得させなくちゃいけない。
- ・いわゆる一つのチームとして、働くような環境を作る。そういう意味で、世界的に人事交流ができることが一つ。
- ・私は六つのバリューと言ったが、日本の会社と違うものとして、その中の二つを説明する。
- ・一つはリスクテイキング。会社全体でリスクを取ってもいいよと。そのリスクを取って仮に失敗しても、評価の対象にはしない。リスクを取らない人よりも、リスク取った人の方が評価される。これがインテルのすごく面白いところ。
- ・仮に私の自分の部下が、「傳田さんこういう方法がある、こういうことをやりたい」と言って、これはリスクを取って自分としてやりたいってものを、仮に私がちょっとA君待てと、そんなの無理だと無視したら、彼は私の上司に対して「傳田さんは何月何日に私がこういう提案したことに対して一切聞く耳持たずに無視をした」ということを上司に報告する。そうすると上司は必ず、そこは全部ツーツーなので、必ずその上司から「傳田さんはインテルのバリューを理解してない」と言われる。また、同じことを私もする。
- ・だから新しく入ってきた新入社員は全部、私が2時間から3時間かけて、インテルで働く上で何が大事なかの教育にもすごい多くの時間を掛ける。
- ・私は、一番はやはり教育として、インテルのバリューをどうやったらインテルで評価されるかということを徹底的に教える。
- ・もし部下が新しいところに行って、自分の上司が傳田さんと言っていることは違うよと言ったら、即刻私に言ってきなさいと。その上司を再教育するか、直らなかった場合には出てもらう。そのぐらいに、その評価システムは大事である。
- ・どんなに仕事が忙しくてもハードでも、公平、公正で評価されているということが認められ、それに対するリワードとして給与が付いてきたら、これは働ける。
- ・最後の2000年の時、基本的に4月に新しい給与体系に間に合わせるため、2月位から上司

は部下の査定を作るのに大変忙しい時期。

- 例として、ここに全部英語であるが私の上司の上級副社長が書いた 1995 年の 4 月から 1996 年の 4 月まで 1 年間のパフォーマンスレビューがある。私が 1 年間何をしようという結果を出したということをして全部書く。あなたの強いところ、あなたの弱いところは何だ、あなたもうすこしこうした方がいいよとか全てを書く。
- この結果をもって、1996 年の 4 月からのサラリーはこうなるということで評価される。
- しかも、ただ評価されるのではなく、アメリカ、ヨーロッパを入れて、あなたの VP の同じ仲間の中であなたのランキングはどの中にいるか、あなたの成長具合は、パフォーマンスは真ん中なのか早いのか、こういうトレンドということも全部書かれる。
- 私は部下に対しても、あなたは将来のキャリアはこうやって考えた方が良いのではとかを書くため、この紙の 1 枚の中にその人の人生の縮図が入る。
- だからマネージャーは非常に時間を掛けて評価をやる。これについて話すと 45 分すぐ終わってしまうので割愛する。
- どういうことが必要かといえば、「リスクテイク」と「結果主義」である。結果、リザルトである。真ん中のプロセスで私は一生懸命頑張りましたが、ただ駄目でしたではインテルでは通用しない。あとは「多様性」である。
- この四つがインテルにとって私がすごい分野ではないかと感じている。
- ローカルの間はローカルに任せ、日本でも多種多様な国籍で多様性の人材が働いていた。
- 全部イコール。これを実行するための「あるルール」がある。それは、「オープン」。
- 「オープン」はどういうことかということ、私が、アンディー・グローブや、別の事業本部の上級副社長に話すこともできるし相談することもできる。一番末端の社員がアンディー・グローブに対して、これこれこういう件で是非あなたとワンオンワンをしたいということも、システム上オッケーである。
- 社長たち幹部は、日本に来ると必ず日本の社員全体に対してオープンフォーラムをし、社長として現状コーポレート全体が今どうなっているかを全部社員に対してオープンにする。
- 日本でも、社長、本部長こういうタイトル(Title:肩書き)は一切使わず、全部ファミリーネームである。だから入ってきた新卒の「傳田さん」ということになる。それで教育された若者達が、ある日本の会社に行って社長に「何々さん」と言って怒られたことが一杯ある。インテルは何を教育しているのかと、というギャップを実は生んだこともある。
- それはそれとして私は仕方がないと思っていたが、自分自身がやはり意見を持って、自分の意見を大事にして自分の意見を出す。インテルで、ある事業部長の会議に入り、自分の事業部長、上司に対してノーだと、あなたの提案に対してノーだということを言えるこの文化はすごい。
- 後刻、「上司に対してあなたはノーと言えたけど、後で怖くないのか」と最後に聞いたら、「ノーム」と。私はノームというアメリカの名前があったが、「傳田さん、全く関係ない、自分の意見を言わない方が問題だ」と。私自身最初は英語がまだ拙いときで、一生懸命会議の中で英語から日本語にやっている間に、会議がどんどん先に進んだ。そのとき 1 時間の会議が終わったあと傳田さんが唯一発言しなかったと言われる。「発言しない人は、ここには来ないでください」と。だから必死にやる。それぐらいの文化である。オープンとは誰とでも話ができる、相談ができるということ。
- それから、これも日本の会社ではなかなか難しいが、会議でこういう会議で、議長が提案し、皆さんディスカッションする。賛成意見、反対意見がある。何を言ってもよい。それを議長たる私が質問を、議論を遮ることはない。だが、あるテーマでディスカッションしたら 1 時間なら 1 時間の時間内に、ここに座っている議長は賛成意見、反対意見を聞いて決断する。よしと、私の最終決断はこうすると。そのときに反対意見を言っていた人たちが、その

あと廊下に出て、「ああもうあんなもの俺は元々反対だ」と言ったら、その人は会社に居られない。それをディスアグリー、バットコミット(Disagree but commit)というルールがある。私は反対だけど、この事業部長が決めた決断には従う。これがすごい文化で、ルールである。だからこの場で何でもいいから反対なら反対意見を言いなさいと。これはすごい。

- 私は、アンディー・グローブが日本に来ていろいろディスカッションする中で、アンディーの考えていることに関して私はノーと言うことだってある。普通は考えられない。
- 基本的に企業もそうであるが、常に「変化」がある。変化は二つあり、「パラダイムシフト」という非常に大きな波で、例えばインターネットの大きな波である。だからビジネスモデルはどんどん変わる。
- あとは企業にとって「戦略転換点」。企業にとってやはりある程度はうまく来たが、踊り場になることがあり、そこには何か問題がある。それを解決できない場合は衰退する。日本の企業も今そういう場面に直面している。そういう中でインテルの経営者は、どこかでおかしいとやはり気が付いて、先に手を打つ人がいる。こういうことをやれるのが経営者である。
- 私は、今日本の会社はかなり大変な状況に陥っている中で、企業のトップが「現社長から『新しい社長として君がやれ』と言われ、青天の霹靂だ。」と言うことを聞く。日本の大会社が依然としてこういうかたちで経営者を決めているのかとある意味愕然とする。
- 20世紀のように物を作ったら売れる時代はそれでよい。今は地球規模の競争である。競争に勝つためには戦略がいる。戦略を立てる、そのためにはトップは将来のビジョンと、ゴールと、それから戦略を示さなければいけない。それがトップのリーダーとしての役目だと思う。今日本の企業が外資系に買収され、社内の問題でおかしくなっているけれども、僕自身は個人的に、今までの組織の疲弊が出ているのではないかと思う。
- だから、ドラスティック(Drastic:劇的)にインテルみたいに変えなくちゃいけないときに大きく変更する、変えるという、この変えるということができるとかが、今後の日本の企業がやはり成長していく上では重要ではないかと思う。
- 私自身は、インテルの30年の歴史から、どうしても日本発のベンチャー、世界で活躍するベンチャーを作りたいということで、一つは岡山県にも作っている。最近新聞にも出ている。私は20代の若者とも会社を作っている。だから20代から60代まで、人間として70代80代まで全てのジェネレーションと、いろんなネットワーク持っている。
- 今頑張っている理由は30年間アメリカの会社で働いて、それを是非日本の社会に恩返しをしたいからである。やっぱりそれは皆さんができないことで、多分今国の方針としていろいろあるが、私は私の考えの下でベンチャーを育てたいと考えている。
- 県庁の行政の人たちにどういうことを考えているかという、これは多分発想からいったら考えられないかもわからないが、是非聞いてほしい。
- 新産業を育てたいと知事から、皆さんから聞いている。その中で私が受ける印象は全て受動的。誰かがベンチャーを起こしたいから、行政としてあるファシリティ(Facility:施設)、インフラを用意するというのが今までである。
- 私自身は常にテクノロジーを見ながら将来をずっと考えている。将来のコンピューターはようになるだろうと。これはもちろんアメリカの有名な学者たちも出ているが、将来のコンピューターは眼鏡になる。ちょっと先に行ったら多分コンタクトレンズに入ると思う。そうするところやって見ている間に、全ての皆さんの顔のリコグニッション(Recognition:認識)、この人といつ会って何の話をしたか全部歴史が分かるかもしれない、それはそれでアプリケーションであり、考え方は一杯あり、その中で新しい産業は必ず出来てくる。
- そうすると眼鏡にコンピューターが入ったときに、又はコンタクトレンズにコンピューターがなったときに何が大事か。それは動かすためにそのコンピューターにエネルギーをどうやって与えるかである。そうすると例えば人間の心臓の鼓動から電気を起こすか、又は人間の

皮膚の体温から電気を起こすか。多分そういうことをしないと今のテクノロジーの延長線上では無理である。

- ということは、誰かがそういうことを先に考えて今から手を付けたら、その時代になったときには一番になる。私は逆に行政側のこちらからの観点から見たら、新しい産業を作る人を待つのではなく、行政側からテクノロジー全てのもの、アンテナ、耳としていろんな情報を入れながら、将来はこうなったときにはこういうことができる。
- これをどうやったらいいかっていうことを、行政だけじゃなくて経営をしている人たちとか大学の先生とか、この逆にこちら側から、業界に対して産業に対して発信できるような、こういう仕組みを作ったらどうかと。
- せっかく私はこういうかたちで機会をもらったので、そういうことも視野に入れて考えたら面白いのではないかと。将来どうなるか。農業は将来どうなるか。林業は将来どうなるか。その将来、将来をずっと突き詰めてくと、そこに多分新しい産業が出来てくる可能性がある。そういう意味で私は常に先を考えて、その先を考えている、それが私の一番大好きなこと。
- 最後に、私は学生たちに言っている傳田流成功する四つの力を、皆さんに当てはまらないかもしれないが、御紹介する。
- 一つは、「考える力」である。言われたことをそのまま、はい分かりましたと頭に入れるのではなく、どうしてだ、何で、どうして、どうした。その問題をどうやったら解決するか、とにかく頭を使って、使って使い切りなさいと。私は頭を使って死んだ人はいないと思っている。だから私自身は頭を使うこと大好きである。
- 2番目、「変化に対応する力」である。私はインテルで4回も会社の経営スタイルが変わった。ビジネスモデル変わった。変える。そういうことに付いてくる力。
- 3番目が、「判断力と決断力」。インテルは判断と決断が早い、スピードである。
- それから4番目が一番大事な「コミュニケーション能力」である。これはネットを使ったコミュニケーションではなく、やっぱりこうやって皆さんの前で話して、ディスカッションする。こういうことで自分の思いとか、また皆さんのフィードバック、そういうことをやりながらやっぱり何かを作っていくことが、非常に大事だと思っている。
- ちょうど45分になった。インテルのすごいところは絶対に時間内に終わるようにスピーチすることである。
- いろいろ省いたが、ありがとうございました。

(産業政策監兼産業労働部長)

- 傳田様のこれまでの御経験の中でインテルの六つのバリューから始まり、最後は私どもに対し、行政、どちらかというとな新しい産業づくり、私たちは場づくりだということで黒子に徹しているわけであるけれども、もっと主導的な、主体的な役割を行うような新しい取組をしてはどうかという助言をいただいた。
- それではせっかくの機会であるので、ただいまのお話に対し御質問等があったら、ここで受けたいと思うが。傳田様いかが。

(傳田アソシエイツ(株)(元インテル(株))傳田代表取締役社長)

- はい。

(産業政策監兼産業労働部長)

- よろしく願います。どなたか。

(知事)

- 短い時間であったが、今日はいろいろありがとうございました。今日は一点、時間の関係で省略されたが、六つのバリューをご教示願う。

(傳田アソシエイツ(株)(元インテル(株))傳田代表取締役社長)

- ちゃんと持ってきた。六つのバリューは英語で言うと、カスタマーオリエンテーション

(Customer Orientation)、いわゆるお客様とベンダーに対してちゃんとケアをして、お客様の意見は必ず聞きなさい。それを受けて開発や製造の品質、それからコスト下げるような、そういうカスタマーのオリエンテーションである。

- 2番目がディシプリン (Discipline)、これは規律である。言ったこと、約束したことは必ずやり遂げよう。このディシプリンというのは非常に大事である。先ほど言った有言実行である。コミットメント(Commitment:実行)。
- それからクオリティー (Quality)。クオリティーは人間のクオリティーだけではなくやはり仕事に対するクオリティーである。品質を上げよ。これはインテルではこう言っている、ドゥーザライトシングスライト (Do the right thing right)。正しいことを正しくやれ。これ非常に面白いがなかなか大変。それから常に勉強せよ。常に改善と改革をせよ。
- リスクテイキング (Risk Taking) である。リスクテイキングは先ほど申したように、新しいアイデアを認めなさい。
- それからグレートプレーストウワーク (Great Place to Work) がある。これは先ほど申したようにみんなにオープン、ダイレクト、働く環境はちゃんときれいにしなさい。私はミスタークリーンといって、一月の間に突然全社員の机の上を見て回る。そうすると机の上が汚いとかパソコンが電源入れっぱなしっていうのは、全部黄色です。イエローカードです。
- それで最後がリザルトオリエンテーション (Results Orientation)、結果である。
- この六つで全ての社員をこれで評価する。

(知事)

- ありがとうございます。後でコピーいただいてもよろしいか。

(傳田アソシエイツ (株) (元インテル (株)) 傳田代表取締役社長)

- 結構です。ここに細く載っている。

(知事)

- みんなで共有させていただく。

(傳田アソシエイツ (株) (元インテル (株)) 傳田代表取締役社長)

- このやり方はインテルでしか多分使えない。皆さん方にいかないように願っている。他の皆さんどうか。

(中島副知事)

- 素晴らしいお話ありがとうございました。県の仕事の進め方でも非常に参考になる部分があったが、特にそのオープンフォーラムということで、若い人も社長に対して言いたいことが言えるということで、例えば県でもいろいろ会議はするがここにも部長クラスしかいない。人数もいる中で若い人たちが知事、副知事、部長等に率直に意見を言う場をつくるのはなかなか難しいが、どういった工夫をされているのかという点。
- もう一点は少し女性の活躍でお伺いしたいが、今の女性活躍の議論をしているが、日本では管理職でも女性が少ないという状況で、インテルでは実際女性の社員の活躍はどうだったのか。すごく活躍されているとすると日本とどこが違うのか、教えていただければ。

(傳田アソシエイツ (株) (元インテル (株)) 傳田代表取締役社長)

- 非常に良い質問。まず最後の女性から、私の秘書はエグゼクティブ(Executive:幹部)の秘書として、彼女のキャリアパス(Career path)はそのままでは秘書で終わってしまう。ところが私は彼女の能力を見て、あなたはアメリカの本社に行って総務人事全体の本部長になりなさい。そういうために2年間アメリカの本社に行く。できる人間は大抵女性も男性も関係ない。だからインテルの日本のオフィスでは女性のマネージャーもいる。
- 女性だからではなく全て能力。それをちゃんと認めるのがマネージャーであり、マネジメントが人事権を持つ。
- 私は日本の会社にあって日本のインテルに無いものがある。少し話がそれるが、人事部であ

る。日本の会社は人事がすごく強いが、インテルの場合の人事権はほとんどマネージャーである。人事部は非常にスモールなファンクションで、何をするかは、基本的な会社全体の戦略、方向付けだけである。人事は全てマネージャーがやる。そういう意味で女性男性関係はない。必要な人はどんなところにも我々は派遣する。

- それからもう一つ幹部の人たちとどうやってフルにオープンにコミュニケーションするかは、アンディー・グローブが社長で日本に来たときに、オープンフォーラムをやった。アンディー・グローブがある意味では非常に怖いというイメージが社員にあり、こういう全部の広い部屋に社員が集まったが、アンディー・グローブのプレゼンテーションが終わって、「はい皆さん質問は」と言うと、当時日本の社員はみんな下を向く。それで私は最後にアンディー・グローブから「何で日本の社員は私に質問しにこないのか」と怒られた。
- そこから私は、どうしたらいいかと考える。それでまず社員の中で英語が達者で度胸のある人間を何人か引っ張ってきて教育する、サクラをつくる。それでこんな質問もよい、こんなこともいいということ、まず社員みんなに知らせる仕組みをつくった。そうすると、アンディー・グローブが毎年日本に来るので、そのたびに社員を集めてオープンフォーラムやる中でどんどんどんどん質問が増え、彼が退任する頃には僕にこういった。「ノーム、傳田さん素晴らしいインテルジャパン」と言われた。そういうかたちで多少はシナリオがあってもいいが、仕組みをそういう場をつくることを考えたら非常にいい。
- それで何でこれが大事かという、会社が駄目になる一つの要因は社員の間不平不満である。私は社長の時代も入れてランチョンミーティングとって、私の時間があるときはマネージャーを除いて末端の社員とランチを一緒にする。そこで今あなたたちが数持っている問題点を全部出す、ルールは「私はあの人よりもこんなに働いているのになんで給料が低い」というコンプレイン(Complain:不平不満)だけは無しとして。社員の中で不協和音がある、お客さんからこういうこと言われているとか、そういうものは末端の人間ではないと分からない。
- それを私自身がマネージャーを除いて、いわゆるバイアス(Bias:先入観)を除いて直接話す。インテルも同じである。アンディー・グローブが来て私がどんなにいいことを言っても、多分ひょっとしたら社員から違うことが出てくるかもわからない。オープンフォーラムというのは、そういう意味で非常に重要なツール。そういうのが私の答え。

(公営企業管理者)

- 大変貴重なお話を聞かせていただいた。インテルの文化、私は臆病なので直ちにそこへ踏み込めないかなという感じがする。
- 今のお話の中で六つのバリューのお話があったが、これは社員の皆様、私どもでいえば職員が同じ思いをいかに共有できるか、あるいはその中身を十分理解できるかというところに全てかかっているように思う。
- また、教育を徹底的にやるというお話があったが、その場だけではなくて常日頃の何かがないと、こういう思いは共有できないのではないかと思います。
- 是非その常日頃のテクニック、技を教えていただければ大変有り難い。

(傳田アソシエイツ(株)(元インテル(株))傳田代表取締役社長)

- 例えば、私は先ほど申したように時間があればランチョンミーティング。それから3か月に一度の社長賞とか。とにかく社員と食事をする何かをする、目標を達成したグループとやるとか、ありとあらゆるチャンスを使ってコミュニケーションする。
- それが皆さんにとって直接私と話すチャンスがある。わからないことを聞くことがあるということで、教育はインテルのトップマネジメントの最大のミッションである。
- さらに最大のミッションというのはサクセスサー(Successor:後継者)と言って、自分の次の人間をいかに育てるか、これが一番大事である。だからトップの人間というのは、先ほど4番

目に言ったコミュニケーションがほんとに大事である。

- ・インテルには本社にインテル・ユニバーシティがあり、社員が無料で自分は今プロセスエンジニアだけど将来デザインをやりたい、自分は今こういうことやっているけど、次に新しいこういうことやりたい。全部アフターファイブで、又は時間内で受けられる。
- ・それからもう一つ、私はしょっちゅう横断的なグループとしてスペシャルのタスクフォースをつくる。あるテーマでこれをやろうと思ったときに、横断的にタスクフォースをつくるが、そのときにある人間を指名してこういうことを言う。「あなたにはこれだけの予算でこれだけの期間で、人員はこの会社の中から全て自分で選んで」、そのときに上司が、選ばれた彼を持っていったら困ると言うことを認めない。だから、そういう人には、やはり彼がいなくなるのが困るのであれば、もっと別な人間を育てなさいと。
- ・だから常に上司がアメリカに教育のために行かせると、その次の人間がその上司の役割をする。必ずいわゆる刺激と新しいポジションを与えて育てる。だからタスクフォースは全てのアクロス(Across：横断的に)で人材を引っ張っておいでと。上司には一切のクレームは認めないと私の方からちゃんと指示出す。それでちゃんと結果を出すのですごい。

(産業政策監兼産業労働部長)

あともう一人。

(危機管理監兼危機管理部長)

- ・様々、学ばせていただきありがたい。傳田社長様の自叙伝的なご質問になるので恐縮だが、これだけの、豊かな、変化に対する柔軟な発想やチャレンジングな精神を、何か若いころからとか、教育や学びの中で、これが契機だったという話があるのではないか。

(傳田アソシエイツ(株)(元インテル(株))傳田代表取締役社長)

- ・いい質問。実は私は勉強を全くしてない。小さいときは野山、田んぼでずっと遊んでいた。小学校の先生からお前はやればできると言われたが私はやらなかった。高校のときに生徒会に立候補したが、そのときは、みんなの前では顔がぼっと赤くなる赤面恐怖症であった。しかしその人間がこうやって皆さんの前で話ができるのは、何かと考えたときにはやはり一番はインテルである。
- ・人間というのは、僕は、みんな等しく能力があると思う。例えばタイトルが人を育てるということもあるが本来社長をやってはいけない人もいる。社長をやってはいけない人が社長をやると、社長は幸福であるが社員が不幸。
- ・こういうこと僕は傳田語録で一杯ある。
- ・やはり僕の一番の転機はインテルに1971年に入ったこと。その頃アメリカの会社に行く人はよっぽどの変わり者か、普通は行かない状況であった。私は素晴らしい経歴ではないので、自分自身がやるとしたら自分で何かするか、又は誰も行かないところへ行くかであった。そういう中で私自身の高校の先輩が、「傳田さんこういう会社がある」と紹介されて入ったのがインテル。インテルという言葉の響きや半導体に、成長の予感がした。
- ・英語はできていない、それからもう一つは半導体という技術は誰も知らないで、かなりネックであったが、それもいろんな方法を使って解決した。
- ・やっぱり8時半に会社に来て5時に帰るとするのは、僕の自分の性格上駄目である。だから、もし自分の上司がつまらなかつたらすぐ喧嘩すると思う。そういう意味でインテルは最初から私は自分の思うとおりに、20代から社長の次のナンバー2というかたちでやってきたので、その代わり責任を持つ。やることは絶対やる、結果を出すというかたちでやっていた。
- ・やっぱり、一番は遊んだこと、それからインテルに入ったこと。いろんな大学に行くが、ある大学で、事務局から「傳田さん絶対この学校では勉強しなかったってことだけは言わないでほしい。何故かといううちの学生たちはすぐそれを真に受ける」いう。基本的には、人間的なバランスは持ったし、それ以外はアメリカ人と付き合いの中で、やっぱり日本の歴史が

いかに大事かということ。アメリカに行くとも毎日アメリカ人の家庭に呼ばれ、その人たちと色々なディスカッションすることがかなりためになったということである。

- ・だから若い人たちも自分は駄目ではなくて、やっぱり何か自分で切り開くチャンスは必ずあると思う。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・まだまだお聞きしたいことがあるわけであるが、傳田様には、今後も度々こちらに来て御指導いただきたい。本日はどうもありがとうございました。ここの会議の最後までお付き合いいただけるとのこと。

<議事(長野県規制改革推進会議等について)>

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・それでは残り時間を使い残りの項目について説明をする。2番目であるが、資料の2-1を御覧願う。
- ・長野県規制改革推進会議についてである。この会議のことであるが、前回この会議で議論を踏まえて、再度関係者と検討した。
- ・今回の提案のポイントは四つある。
- ・まず一つ目のポイントは、この産業イノベーション推進本部会議を長野県規制改革推進会議と位置付け、規制改革の検討を一括して行う。御存じのとおり、これまでも産業の活性化を目指し、この会議で規制改革、又は特区の設定などを議論してきた。したがって、新たな組織を作ることなく、これまでどおりこの産業イノベーション推進本部会議の場を活用し進めたいと考えている。
- ・二つ目。この規制改革推進会議に関する事務は、企画振興部の総合政策課が担当したいと考えている。産業分野だけにこだわらず、広い分野の規制改革を目指したいと思う。
- ・三つ目。効果的に検討を進めるために、期限、又はテーマを絞った規制改革の提案募集を行っていきたいと考えている。
- ・そこで最初に、テーマを「観光地域づくり」として取り組んではどうかと考えている。
- ・最後に、検討方法は、原則規制サイドだけではなくて、規制突破サイドの方の積極的な関与、提案をお願いしたいと考えている。
- ・下の方のスキームを御覧願う。作業順序に沿って説明する。
- ・Step 1として、県民の方々、又は事業所の方々からの提案が左の方から来る。それから各部局の提案が右から来るというかたちになっている。そして総合政策課の提案ボックスに全てが集約され、総合政策課が担当すべき部局を決定し、提案を回送する形になっている。この時、担当すべき部局は、先ほども申し上げたが、原則提案者と同じベクトルの部局、これを想定している。しかしテーマの設定により、一部の部局に作業が集中することが想定されるので、その場合には、規制サイドの部局にも、より主体的な役割をお願いする場合がありますので、御協力をよろしく願います。
- ・Step 3を御覧願う。提案の検討であるが、従来この場では、国の法改正や特区の提案を主目的としていた。しかし、今後は県の条例や規則の改正、又は運用面での改善方法等、これも視野に入れて、広く規制改革の可能性を検討したいと考えている。
- ・最後にこの結果について、この会議に報告して対応を決定し、スピーディーな実現に向けて、皆様方と一緒に進めていきたいと考えている。説明は以上である。
- ・皆様方の御意見をいただきたいと思う。いかが。

(危機管理監兼危機管理部長)

- ・これも同じ県政の中で、守る側と突破側が、同じ県政の中で出てくるので、先ほどの傳田様のお話ではないが、実際にバットコミット、合意はできないかもしれないが、決まったらみ

んなでやると、この精神が大事ではないかと。

(知事)

- ・早速使っている。

(公営企業管理者)

- ・3点お話を申し上げたい。
- ・まず1点、この規制改革推進会議のあり方については、前回の時に、私も相当批判をした立場から言うと、今説明にあったように、長野県としてはこれまでの経過を踏まえて、より実効性のある会議として位置付けたいという主旨だと思う。長野県らしさという観点の中で、是非取組をいただきたい。
- ・それから2点目、今、野池部長からお話があったように、提案ボックスの中に提案者と同じベクトルの部局、いわば違う土俵から話をしろよというところが一番の主眼だと思う。ここに関係部局全部そろっているのだから、違う土俵の中から積極的にやろうという、この意識を共有することが必要だと思う。
- ・それからテーマについては、今回「観光」と「地域づくり」という御提案をいただいているが、観光の方は。

(知事)

- ・「観光地域づくり」。

(公営企業管理者)

- ・「観光地域づくり」、これ別の話ではないのか。

(知事)

- ・これ紙に書いてないから分からないと思うが。

(公営企業管理者)

- ・この間の観光戦略の中で方向性が示された、「観光地域づくり」ということでよいのか。はい。わかりました。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・ありがとうございました。では他に。

(知事)

- ・今日は会議を作るということだけでよいのか。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・そうです。会議を作り、テーマも。

(知事)

- ・これから意見、提案募集をどうするのかは、またこれからか。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・これから。

(知事)

- ・この書き方で若干気になっているのは、規制改革、特に「観光地域づくり」は県民事業者等じゃなくて世界募集。当然のことながら傳田さんの話を受けてみんな刺激されているかもしれないが、私も刺激されている。海外からの提案を受けなければ、世界水準の山岳高原観光地には絶対ならない。そのやり方を工夫しないと意見は出てこない、ということ肝に銘じて、関係課で検討してほしい。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・わかりました。今回のテーマが「観光地域づくり」であるので、その点を加味して募集方法を考える。

(知事)

- ・長野県は観光地域づくりについて規制改革提案を世界から求めているというメッセージが大

事である。よろしく願います。

(公営企業管理者)

- ・テーマであるが、知事が言うように、いろんな分野から幅広く求めるときに、「観光地域づくり」について、ここにいるメンバーは「観光地域づくり」は何かというのは分かると思うが、外へアウトプットする時に、「観光地域づくり」が何かというところが、なかなか理解されていないと思う。今後、別の推進本部で積極的な情報発信があると思うが、そこはいかに示すか少し工夫が必要かと思う。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・規制改革の提案を募集する際に、分かりやすいような広報を心がける。
- ・よろしいか。それではこの規制改革推進会議をこの会議の中に置き、当面のテーマは「観光地域づくり」ということで進めさせていただく。
- ・観光部がかなり負担になるかもしれないが、みんなで応援してまいりたいと思うので御協力よろしく願います。
- ・それではインテル風に時間内に収めるように進める。

<議事（タスクフォースの取組み状況について）>

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・資料の3を御覧願う。資料3はタスクフォースの現状の状況である。今回も私の方で、事前にヒアリングを実施した。各タスクフォースの状況については、この資料3の中にまとめた。今後取組を進めてまいるので、各タスクフォースの推進について各部局の御協力をお願いする。これは後ほど御覧いただきたい。

<その他>

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・次に資料4を御覧願う。今後の日程である。
- ・次回の第18回本部会議を6月に実施したいと考えている。なお、昨年のように、繰り上げて5月に実施する場合もあるが、そのときには御協力をよろしく願います。
- ・私ども事務局で用意したことは以上である。全体について皆様の方から御質問等があれば、ここで受け取る。何かあるか。

(知事)

- ・傳田さんからも常に変化という話があり、このタスクフォースは来年度こうしていくという話はいいが、スピードと挑戦という観点からすると、非常に粛々と進めている感が強い。
- ・非常にタスクフォースの組み方自体が幅広になっていて、その中に一杯事業ができています。
- ・でも、いつまでにこれをやるということで、もう少し具体化、細分化して29年度以降進めない、ここで報告があるが、何が進んで何が進んでないかという問題点が共有されていない。
- ・このタスクフォースの組み方と進め方をもう1回再検討してもらった方がいいと思っている。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・短時間で皆さんたちにお諮りできる資料を、作り上げたいと考えている。

(知事)

- ・資料ではなく、タスクフォースのあり方。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・今後スピード感を持って進めるようなやり方を、各タスクフォースの担当部局と、しっかりと話し合いをこれから行っていく。次回にはわかりやすい資料で御提示できるよう取組みたいと思う。

(知事)

- ・資料ではなく、タスクフォースのあり方を再検討するという指示なので、是非考えてほしい。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・それではよろしいでしょうか。
- ・傳田さん、本日は本当にどうもありがとうございました。今後も御指導よろしく願いいたします。

(傳田アソシエイツ(株)(元インテル(株))傳田代表取締役社長)

- ・何か私の講演で皆さんに何か多大な影響があるのではないかと。

(知事)

- ・相当刺激されている。たった45分間であったが、ありがとうございました。

(産業政策監兼産業労働部長)

- ・以上をもって、第17回長野県産業イノベーション推進本部会議を閉会する。

<終了>