

共創ワークショップにおける 独自手法・ツールのグローバル展開

Global Roll-out of Unique Methods and Tools for Co-creation Workshops

● 宇多村志伸

● フォンティン徳康

● 竹田恵一

● 平原聖士

あらまし

富士通は、ICTとデザインで新たな価値を体験・開発する場を作り、そこでお客様との共創によるワークショップを開催している。この共創ワークショップは、取り上げられたテーマについて課題の発見や解決を狙いとしたもので、富士通が独自に開発した手法やツールを用いて実施されている。近年、富士通の海外拠点においても、共創ワークショップの開催ニーズが高まっていることから、国内で使用している手法やツールの汎用性を検証した。その結果、これらの手法やツールは、日本らしさを感じさせるものであり、海外でも受け入れられることが分かった。

本稿では、まず港区六本木が拠点である「HAB-YU platform」で展開している手法やツールを紹介する。そして、海外でそれらの手法やツールを使った共創ワークショップの実践事例と考察、およびそこから見えてきた課題や展望について述べる。

Abstract

Fujitsu offers spaces where information and communications technology (ICT) and designing are combined to enable people to experience and develop new values, where they organize workshops in collaboration with customers. These workshops for co-creation focus on given topics, aiming to identify challenges and solutions. Here, we employ methods and tools which have been developed uniquely by Fujitsu. Since these co-creation workshops have been in great demand at Fujitsu subsidiaries outside Japan in recent years, we have evaluated the universal employability of the methods and tools currently used for the workshops in Japan. As a result, we found that there were uniquely Japanese aspects in them that we considered advantageous and that were appreciated in other countries. This paper describes these methods and tools, actually employed at the Roppongi-based HAB-YU platform in Tokyo. We will then present and discuss some cases in which the co-creation workshop that used these methods and tools were applied overseas, as well as the challenges and future prospects.

まえがき

デジタル技術の進展に伴い、生活者のニーズや価値観、ビジネス環境が著しく変化している。このような多様化・複雑化する市場ニーズに対応するため、新しい商品・サービス開発など、事業において変革が求められている。

富士通は、変革ニーズのあるお客様に対して、「デザイン思考」を活用した共創ワークショップを軸としたコンサルティングサービスを提供している。共創ワークショップは、お客様に対して、共感できるビジネスの方向性や企業のあり方を可視化することが第一の目標である。

ワークショップの品質は、場づくりを行うための手法や、アイデア発想を促すためのツールをどのように組み合わせるかによって決まる。これらの手法やツール、および実践技術や空間といった共創の場づくりを構成する要素を基に体系化したのが、2014年に六本木に開設したHAB-YU platformである。⁽¹⁾ HAB-YU platformでは、お客様との共創を実践する場として様々なワークショップが行われ、国内においてその効果が実証されている。その一方で、国内で培った手法やツールによって、共創ワークショップをグローバルに展開していくことが課題になっている。

本稿では、HAB-YU platformで用いている富士通独自の手法やツールについて述べる。また、これらの国内で開発された手法を基に海外で実践した事例を紹介する。

独自の手法とツール

本章では、HAB-YU platformの共創ワークショップで用いている手法やツールについて紹介する。

「HAB-YU」とは、様々な課題やアイデア、技術を集め、人「Human」・地域「Area」・企業「Business」(=HAB)を多種多様な方法で「結う」(=YU)を意味している。HAB-YU platformは、デザイナーを中心とする共創による新たな価値づくりや、様々な課題発見・解決に取り組むことを目指している。デザイナーとともにビジョンを考えるだけでなく、専門知識を持ったパートナーと具体化までを行い、これからの社会が真に求める製品やサービスの開

発に取り組んでいる。

HAB-YU platformは、お客様との機会や関係性を作る機能的役割を以下の五つの要素で支えている。

・Method

未来志向の共創へアプローチするため「人=HUMAN」を中心に据えたビジョンや持続性の高い価値づくりに取り組んでいる。

・Tool

共創でのアイデア発想をもっと楽しく、有意義に行うためのサポートツールを数多く開発している。

・Technology

ICTを活用したツールや、アプリケーションを研究開発している。クラウドに蓄積したアイデアのサービス化も検討している。

・Place

「余白のある空間」をコンセプトにした、共創を刺激するオープンイノベーションのための場を提供している。

・Partnership

同じ想いを持つ仲間同士や協業を望む人と企業をつなぎ、アイデアを形にするための取り組みを行っている。

これらは、ワークショップでの発想の質を高め、活発な発言と円滑な進行をサポートするために、富士通で独自に開発したものである。本稿ではそのうち、特徴的なカード系ツールと、ワークショップの進行に使用しているスライド・ワークシートについて紹介する(表-1)。

(1) アイデア・ノウハウカード

過去のワークショップで生まれたアイデアを汎用的に活用できるように表現したカードで、日本語版は約600枚、英語版は約300枚ある。おもて面には、ICTにより実現できるシーンがイラストとキャッチコピーで描かれている。うら面には、アイデアのエッセンスや利用状況の詳細説明、ほかのアイデアカードとの関連を示してある。使用方法は、まず直感的にカードを選び、そのカードの内容から着想を得たり、関連する別のカードを参照したりすることでアイデアを展開する。

(2) インスピレーションカード

社内のワークショップで生まれたICTを活用する何百ものアイデアを分析し、30種類に分類してカー

表-1 ワークショップ用カードと進行スライド、ワークシート

アイデア・ノウハウカード	過去のワークショップで生まれたアイデアを蓄積し、汎用的に活用できるようにシーンやエッセンスでまとめており、アイデアの発想を後押しする。	
インスピレーションカード	過去のワークショップで生まれたアイデアを分析して見えてきたさまざまな切り口のイラストとキーワードで構成され、アイデアの発想を後押しする。	
イメージカード	抽象的な写真素材から、人の直感を利用して潜在的な想いを引き出す。	
ワークショップ進行スライド、ワークシート	イメージとアニメーションを多用し、参加者が目的を明確に理解しやすく、ワクワクする要素を盛り込む。	 

ド化したもので、アイデアを発想する場面で使われる。各カードは、発想を刺激するためのタイトルとイラスト、および各カードのテーマを補足するためのキーワードで構成される。このカードがユニークなのは、サービスアイデアを考えるための発想支援カードとして開発された点である。アイデア発想以外に、様々な解釈が可能なイラストを頼りに、カードを組み合わせるストーリーテリング（物語を作ること）もできる。

(3) イメージカード

抽象的な写真素材を独自に100種類集めてカード化したものであり、アイデア発想やコミュニケーション促進に使われる。人の直感を利用して、潜在意識下にある思考やアイデアを引き出すメタファー誘因法を用いたツールとして効果的である。

(4) ワークショップ進行スライド、ワークシート

対話するテーマの性質や、思考の発散・収束など、進行段階に応じて進行スライドとワークシートを設計し、スムーズな進行に役立てる。参加者にとっては、その時々のワークショップの目的を明確に理解し、高い意識で取り組むことができる。進行スライドは、アニメーションを使いながら参

加者に適切なときに必要な情報のみを表示し、誘導する。また、写真などのイメージの活用によって、五感を刺激しながら、従来の会議には求められないワクワクする要素を盛り込んでいる。ワークシートは、ワークショップが自然に進むよう、スライドの説明とセットでデザインされる。

海外での実践

富士通の海外拠点においても、お客様との共創ワークショップの開催ニーズが高まり、ワークショップノウハウやツールの共有が求められた。このため、ノウハウをグローバルに展開することを目標に、国内で培ってきた共創ワークショップが海外においても有効であることを確認する必要がある。

このような経緯もあり、

- (1) 海外富士通グループ社員へのデザイン思考の周知・浸透
- (2) 現地法人のお客様とのトライアル
- (3) 海外プロジェクトチームへの独自ツールとメソッドの提供

という三つの目的を持つ共創ワークショッププロ

ジェクトを通じて、独自手法やツールが海外でどのように受け入れられ、活用されるかを確認する機会を得た。以下に、それぞれの目的に応じて取り組んだ事例を示す。

● 事例1：Fujitsu Australia Limited (FAL) 社員へのデザイン思考教育の実施

オセアニア地区では、デザイン思考に基づいた共創ワークショップのサービス展開を見据え、FALの経営幹部を含むマーケティング部門を中心にデザイン思考教育を実施した（図-1）。これは、デザイン思考アプローチの必要性や特徴を、ワークショップ形式で体験しながら紹介するものである。

インスピレーションカードを使ったウォーミングアップは、日本人よりものみ込みが早く、思考の柔軟性が顕著に表れた。また、同カードを使ったアイデア創出においては、国内同様の効果があり、アンケートでは以下のようなフィードバックを得た。

- ・インスピレーションカードを使うと新しい考えが誘発され、とても楽しかった。
- ・既成の枠組みを取り払う革新的なテクニックであり、興味深かった。
- ・自分のアイデアとカードをランダムに組み合わせて発想することにワクワクした。

ワークショップ全体の満足度も高く、デザイン思考教育を行うことは、文化や言語の異なる海外でも有効であることが確認できた。

● 事例2：FALのお客様T社との共創ワークショップ実施

ネットワーク伝送サービス事業を主軸にしているT社とトライアルワークショップを実施した。お



図-1 FALでのワークショップ

客様が解決したい課題は、Faster Project Delivery（プロジェクト遂行の迅速化）であった。このワークショップでは、組織の実態を可視化するツールとしてイメージカードを活用して、現状の姿と理想の姿を描き、そのギャップをオリジナルのワークシートで抽出した。そして、その要因となるキーワードを導き出し、チャレンジテーマを設定し、参加者の共感を集めたテーマに絞り込むプログラムとした。

理想と現実のギャップを可視化するワークショップは、国内でもワークスタイル変革をテーマにした共創ワークショップなどで使われる。イメージカードの選択、キーワードの抽出、作業のインストラクションなど、参加者の取り組み方は国内と大きな違いはなく、時間内にスムーズに実施できた。

ワークショップ参加者のコメントを紹介する。

- ・事前に設計されたワークシートは、ワークショップのガイドになった。
- ・視覚的な刺激の活用が、様々な考えを明らかにするのに役立った。
- ・プロセスやテンプレートが、ワークショップのスムーズな進行を導いてくれた。

● 事例3：スペイン大手B銀行との共創ワークショップ

このプロジェクトは、Fujitsu Spain主導でB銀行のワークスタイル変革（従業員の働き方改革）をコンサルティング支援するものであった。お客様の課題は、「デジタル化の潮流の中で、シームレスな顧客体験を提供するために支店のあるべき姿とは？」「変革を実現する技術とは？」であった。

国内で活用したワークスタイルに関連するアイデア・ノウハウカード約80枚を、お客様との共創ワークショップに導入した。これによって、25のコンセプトデザインを生み出し、そのうち15のコンセプトがワークスタイル変革の試作アイデアとしてお客様のCEOに承認された⁽²⁾。

その結果、お客様との長期的なパートナーシップの合意に至った。富士通を選定いただいた理由として、以下の3点が挙げられた。

- ・イノベーションの手法を知っている。
- ・統合的に技術を提供できる。
- ・共創に資するメソドロジーを有している。

このケースでは、共創プロセスのノウハウとツールの提供が、パートナーシップ締結の決め手となったと言える。

● 考察

上述の海外での実践結果から、日本で培った共創ワークショップの手法、ツールが海外でも受け入れられ、効果が得られることが確認できた。以下、海外での実践において明らかになった特徴を紹介する。

手法、ツールを含めたワークショップそのものにJapanese twist（日本流の捻り）が効いており、海外の参加者にとっては非日常的な感覚をもたらすということである。それは、独自に開発したワークショップツールの中に描かれる東洋的なイラスト表現や、きめ細やかなワークシートデザイン、進行スライドのプレゼンテーションなど、高級ホテルのサービスのような「おもてなし」を随所で感じてもらえたことであると考えられる。

オセアニア地区で、お客様と共同でトライアルを実施したFALの社員は、日本のワークショップの手法・ツールが海外での共創ワークショップの強みになるとの見解を示した。西洋文化においては、Japanese twistは日本人が考える以上に魅力的な要素であり、グローバルなビジネス環境で優位に働く可能性があることが分かった⁽³⁾。

一方で、ワークシートを印刷する紙のサイズには注意が必要である。言語の特性上、記入エリアは日本語を想定したものより幅広くとる必要があるため、海外では仕器の大きさなどに合うA3サイズのワークシートを標準とするのがよい。

課題と今後の展望

本章では、共創ワークショップの海外展開における課題と今後の展望について述べる。

前章で述べたとおり、独自に開発した共創ワークショップの手法とツールは、海外においても有効であることが確認できた。また、独自開発したツールは、共創ワークショップをグローバルに展開する際、ワークショップを一定の品質に担保する働きがあることも分かった。今後は、試行していない地域も含めて、独自開発したツールを海外に提供し、展開する仕組みを検討する必要がある。

一方、共創ワークショップの効果的な企画・運

営には、手法やツールを活用できる実践技術が不可欠である。本稿で紹介した事例は、実践技術のスキルを持つ者がワークショップの企画段階から関わっていたため、効果的な実施、運営に導くことができた。実践技術は、知識と経験の積み重ねにより洗練されていくが、実践者の適性やスキル、マインドに依存しやすいことが課題である。したがって、共創ワークショップの海外展開においては、各リージョンに向けた人材育成プログラムの提供は必須であり、独自ツールを共有する仕組みに組み込む必要がある。

また実践技術の習得を、一定の品質を維持しながら効率的に進める方法がある。セッション（アイデア発想、グループワーク、全体共有など）ごとに、進行スライドとワークシートを一つのパッケージとして部品化する。ワークショップの進行には、一定のルール（参加者同士の関係性構築を最優先にする、発散と収束を繰り返す、など）があるため、そのルールに沿って部品を組み合わせれば、一定の品質を維持したまま効率的にプログラムを設計できる。これにより、ワークショップ運営の品質担保と人材育成を両立できる。標準的なワークショップのプログラム設計を習得した後は、地域やお客様のニーズに合わせて独自にカスタマイズすれば良い。

む す び

本稿では、お客様との共創ワークショップに用いる富士通独自の手法やツールの国際的な受容性、有効性について述べた。共創ワークショップの企画・運営に最も重要な実践技術については、今後、日本の強みを反映した教育と実践トレーニングの標準化ツールを展開し、海外拠点の人材育成を進める。このような取り組みを通じて、日本発のグローバルICT企業として、お客様の共創パートナーでありたいと考える。

参考文献

- (1) HAB-YU platform.
<http://hab-yu.tokyo/>
- (2) Cristina Magdalenaほか：スペインにおける大手銀行との共創アプローチ—未来の支店とワークスタイルの変革に向けて—。知創の杜 2016 Vol.9, p.21-26.

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/magazine/>

(3) Steve Lennon: Design thinking. The CEO Magazine (March, 2016).

<http://www.theceomagazine.com/business/design-thinking/>

著者紹介



宇多村志伸 (うたむら しのぶ)

マーケティング戦略本部
ブランド・デザイン戦略統括部
共創実践の場 (HAB-YU platform) 企画・運営, デザイン・アプローチの全社推進, ワークスタイル変革組織デザイン支援に従事。



フォンティン徳康 (のりやす)

富士通デザイン (株)
サービスインテグレーション・デザイングループ
デザインメソッド開発・推進, デザインプロトタイプの実装・社内支援, 共創・デザイン思考のグローバル展開に従事。



竹田恵一 (たけだ けいいち)

富士通デザイン (株)
サービスインテグレーション・デザイングループ
金融系を中心とした次世代サービスソリューションの上流工程におけるUXサービスデザイン, 共創人材育成に従事。



平原聖士 (ひらばる せいじ)

マーケティング戦略本部
ブランド・デザイン戦略統括部
コーポレートブランド, ビジョン (FT&SV), イベントを中心に, グローバルブランド, マーケティングコミュニケーションのデザイン戦略・制作, 全社浸透の推進に従事。