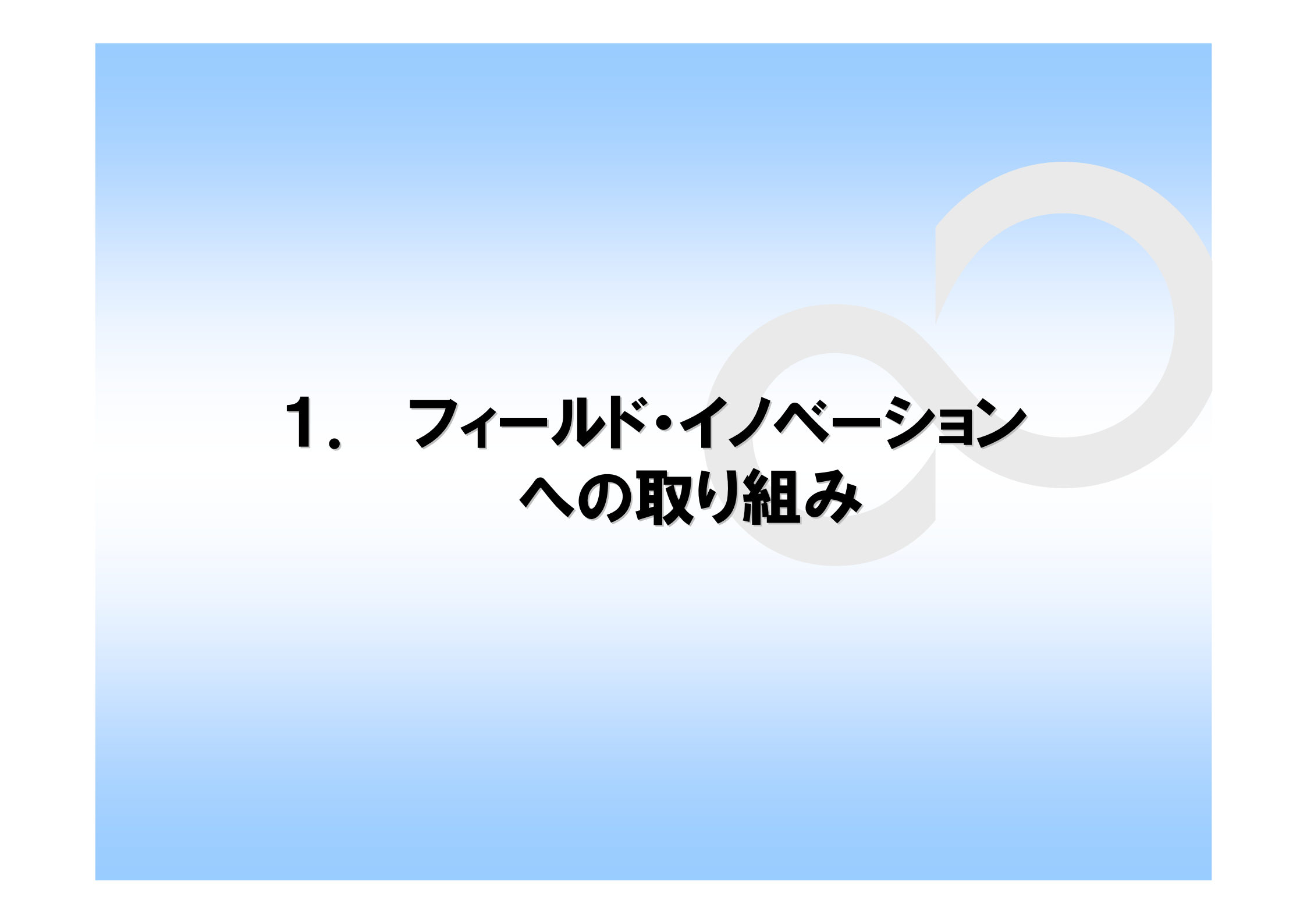


企業の革新体質をどのように確立するか

～200件を超えるフィールド・イノベーション実践からの提言～

2009年11月24日
株式会社富士通総研
代表取締役副社長 佐藤 正春
フィールド・イノベータ 有馬 淳

- 1. フィールド・イノベーションへの取り組み**
- 2. フィールド・イノベーションのお客様事例**
お客様：パナソニック電工テクノサービス(株)様
「経営・本部・現場を結ぶ協働の輪」
- 3. 革新体質確立に向けた提言**
- 4. 更なる発展に向けて**



1. フィールド・イノベーション への取り組み



フィールド・イノベーション。
それは、富士通からの新しい提案。

生活やビジネスの現場で起きている事実は、本質に見えていないのでしょうか。
富士通は、新たな視点から、改革の対象となる組織領域を「フィールド」と捉え、
独自の手法と知恵で、これまで見えなかった事実を見え易く「可視化」します。
現場にもとづく「気づき」を人にもたすことで、現場の本来の隠れた問題へ導きます。
その発見をもとに人の意識や行動を変え、プロセスを刷新し、さらにITを駆使して展開する。
そして、全体的な領域でフィールドを再編し続けていきます。
人も主役として、プロセスとITが一体になった改革によって、あなたの企業は革新的体質に変わっていくのです。
ずっと進化し続ける企業であるために——それが、富士通の新しい提案です。

人とプロセスとITの継続的な改善で、あなたの企業に革新を。フィールド・イノベーション。



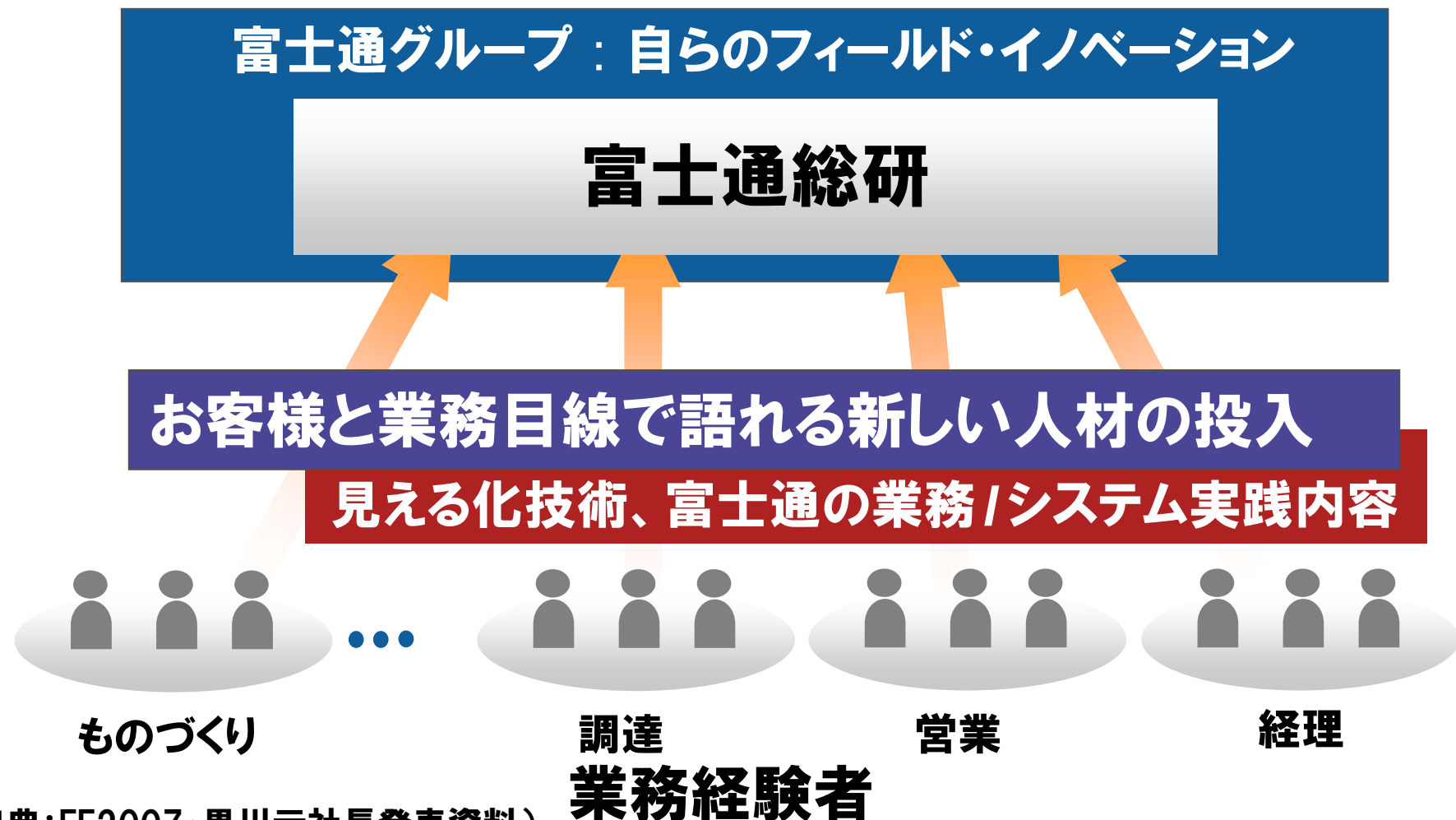
ITの価値を更に高めるためには、
“**人の知恵**”をもっともっと活かすことが必要
人やプロセスやITの役割を見える化し、活動に関わる
様々な人々の無限の知恵を活かして改善していく

人を主役にして、プロセスとITの継続的改善で革新体質をつくる

(出典:FF2007・黒川元社長発表資料)

富士通フォーラム(FF)2007の“宣言”

- フィールド・イノベータを育成する
- 富士通グループ人材の基本的なスキルとマインドにする



(出典:FF2007・黒川元社長発表資料)

この2年半で取り組んできたこと

情報
発信

FF2007、2008、2009でのコンセプト・事例発信

方法論
作り

フィールド・イノベーション手法の開発

人材
育成

フィールド・イノベータ育成プログラムの実施
(第1期:151名、第2期:164名、第3期:112名)

実行

お客様、富士通グループ内での実践(231件)

組織
作り

富士通“フィールド・イノベーション本部”の設置
(フィールド・イノベータが集結)

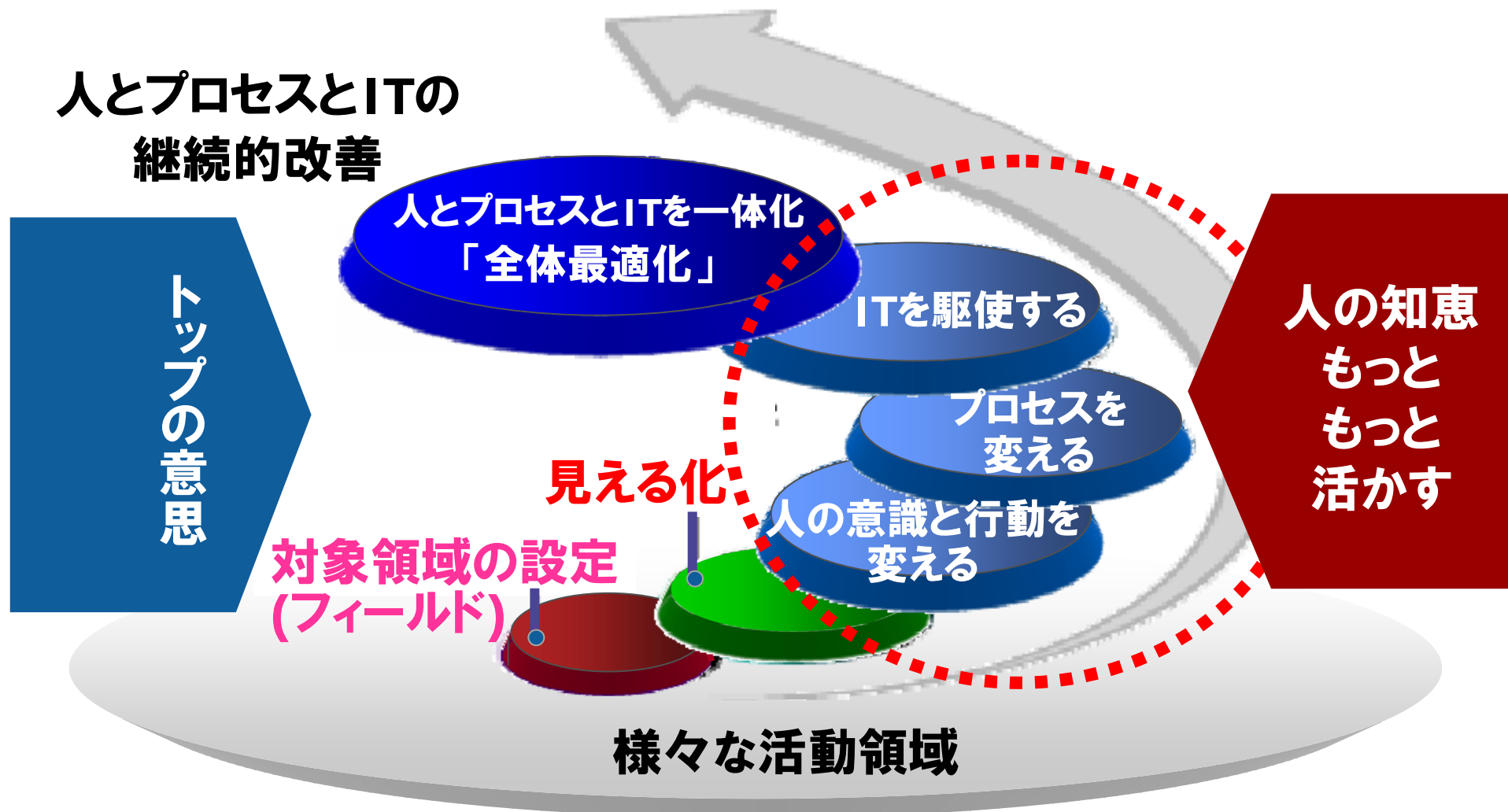
フィールド・イノベーションのバックグラウンド



システムの投資効果は、稼働後の利用率が決定する
業務は、ITと人とプロセスで運用される
システムの課題は、業務運用から見えてくる



人の知恵を活かすには“見える化”が必須



見える化で発見されたこと ～百貨店の事例～



売り場マネージャーへのインタビュー

- 売り場マネージャーの本来業務は「接客業務」
- 業務時間の**約40%**は店頭で接客を行っている

認識



業務スタイルの 可視化

売り場マネージャーにRFIDタグ
装着させ、居場所を特定



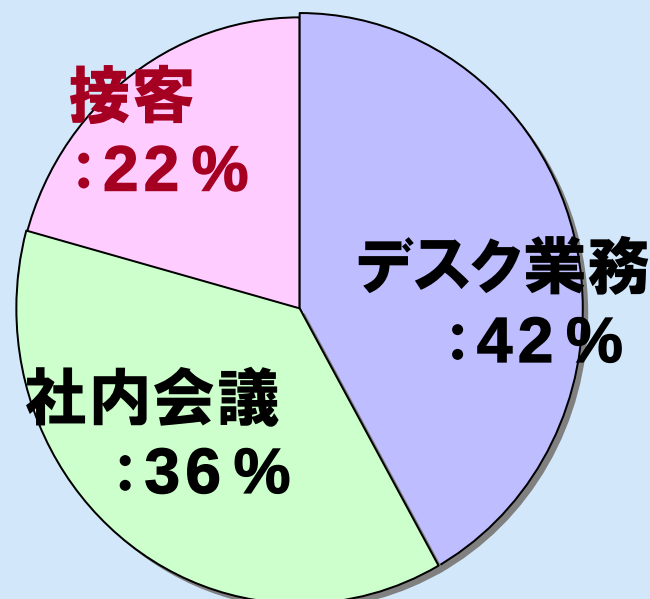
RFIDタグ



受信機

“事実”は...

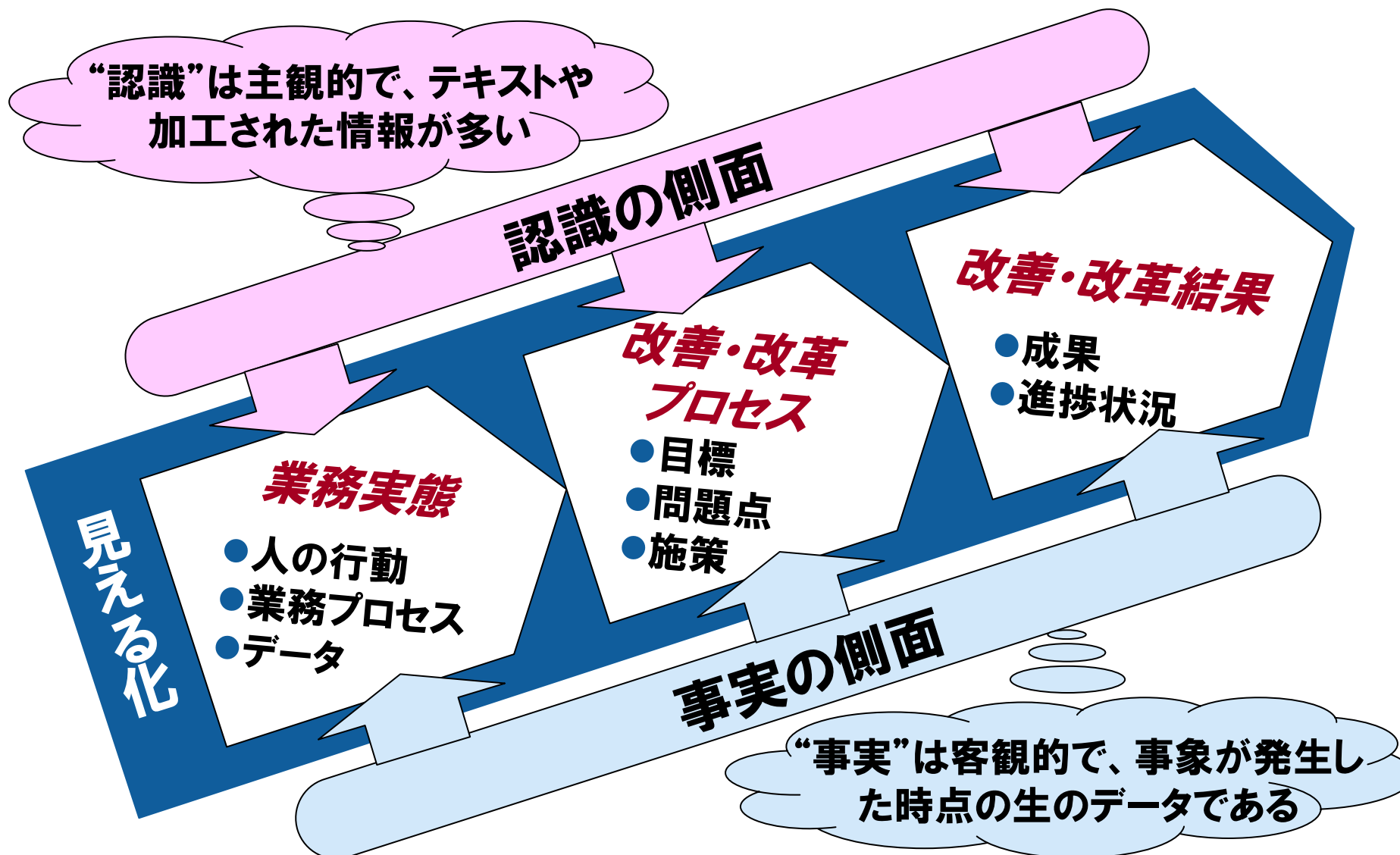
- 接客業務は業務全体の**22%**
- 約8割が内向きの業務



事実

見える化の2つの対象～“認識”と“事実”～

“認識”と“事実”の両面から相互に裏付けることが重要



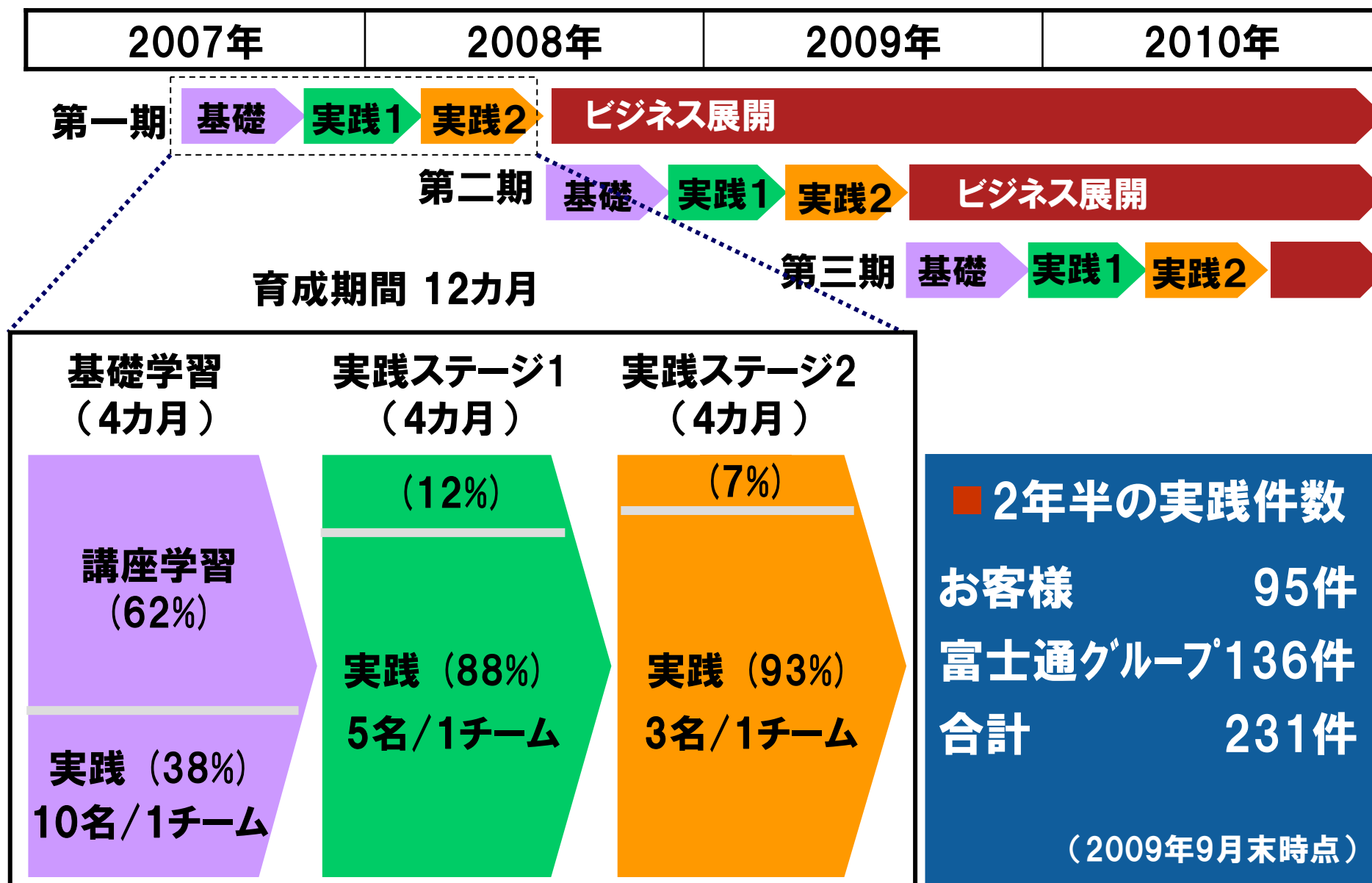
見える化の技術、技法

【富士通のツール】		認識＜主観的＞	事実＜客観的＞
業務実態	人の行動	インタビュー手法 【BFW／ECOWインタビュー】 アンケート手法 【Webアンケート】	人の行動分析 【BFW／シャドーイング】 作業可視化技術 【PCログによる作業可視化】
	業務プロセス	業務プロセス分析技術 【Interstage Business Process Manager】	業務フロー生成技術 【BPM－E】
	データ	文章の意味解析技術 【ナレッジマイニング】	ビジネスインテリジェンス 【GLOVIA／MI】
改善・改革プロセス		全員参加型合意形成技術 【C－NAP】	因果関係表記技術 【リザルトチェイン】
改善・改革結果		組織変革力測定 【組織モニター】	主要業績評価指標(KPI) 【IT経営革新マップ】

BFW: Business Field Work
C－NAP: Customer Needs Analysis Procedure

BPM－E: Business Process Management by Evidence
KPI: Key Performance Indicator

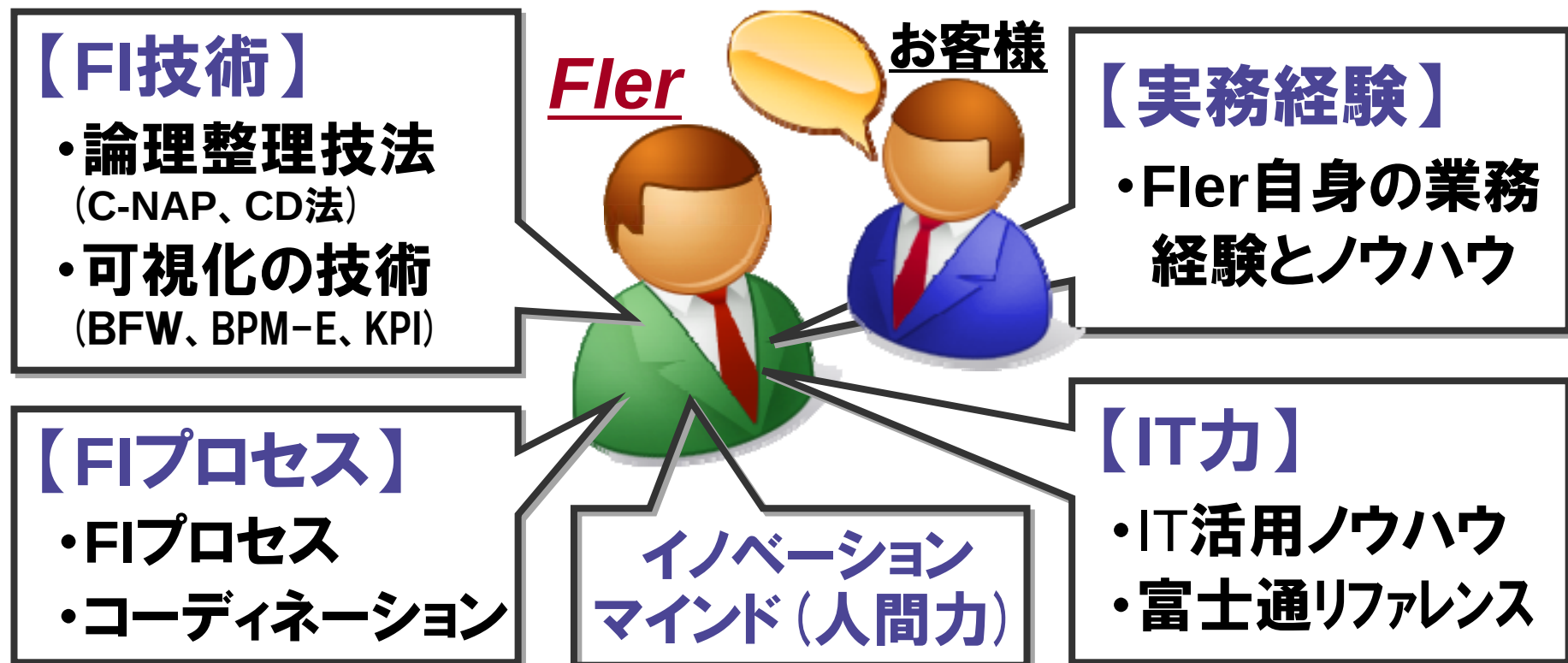
フィールド・イノベータの育成と実践



実務経験とFI手法でお客様の業務課題を解決するプロフェッショナル

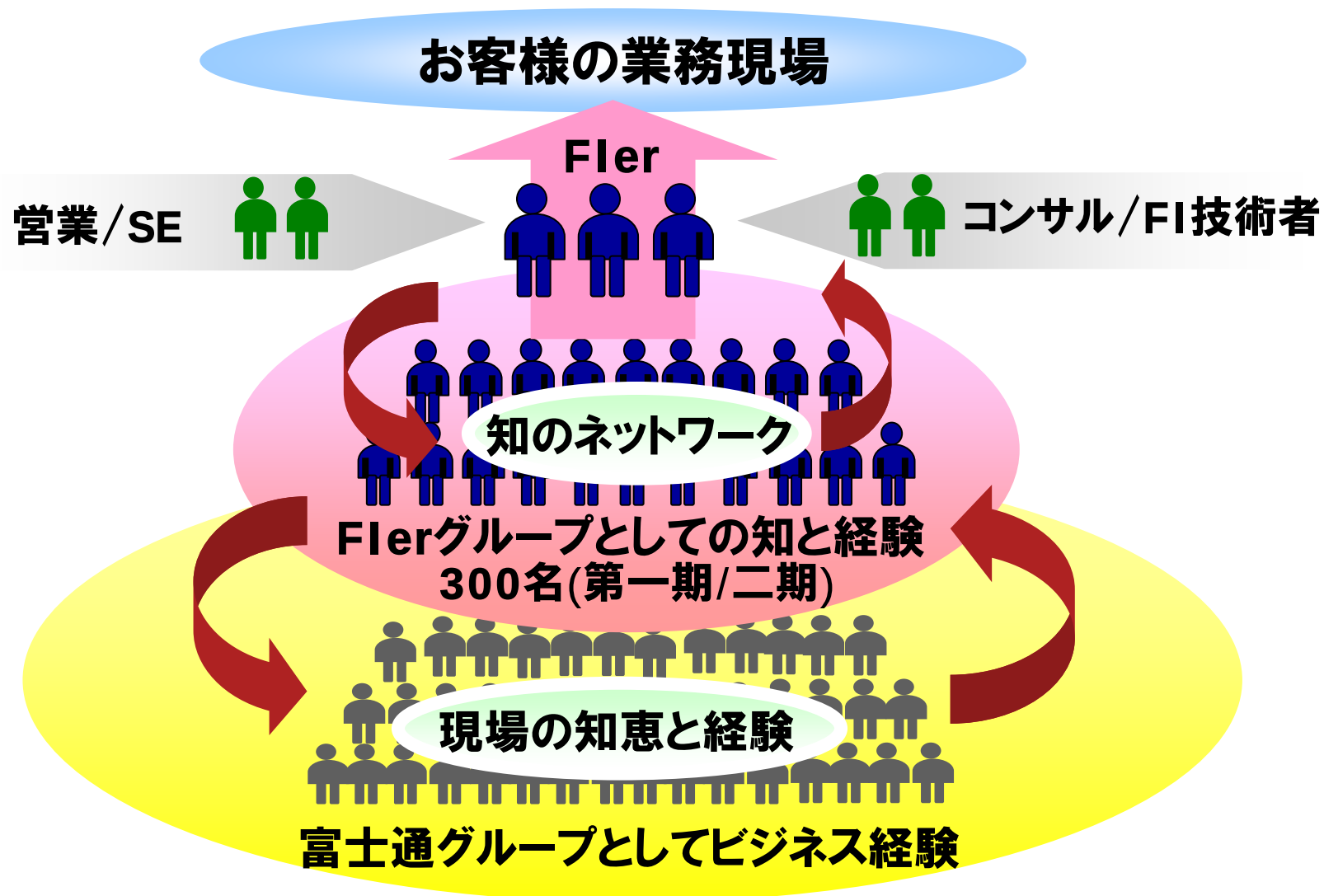
《ミッション》

- ① 人・プロセス・ITの三位一体によるビジネスの仕組みの変革
⇒ お客様の課題解決にお客様と共に取組み業務改革を実現
- ② 富士通自身のイノベーション実践リファレンスのお客様への提供



知のネットワークによる価値提供

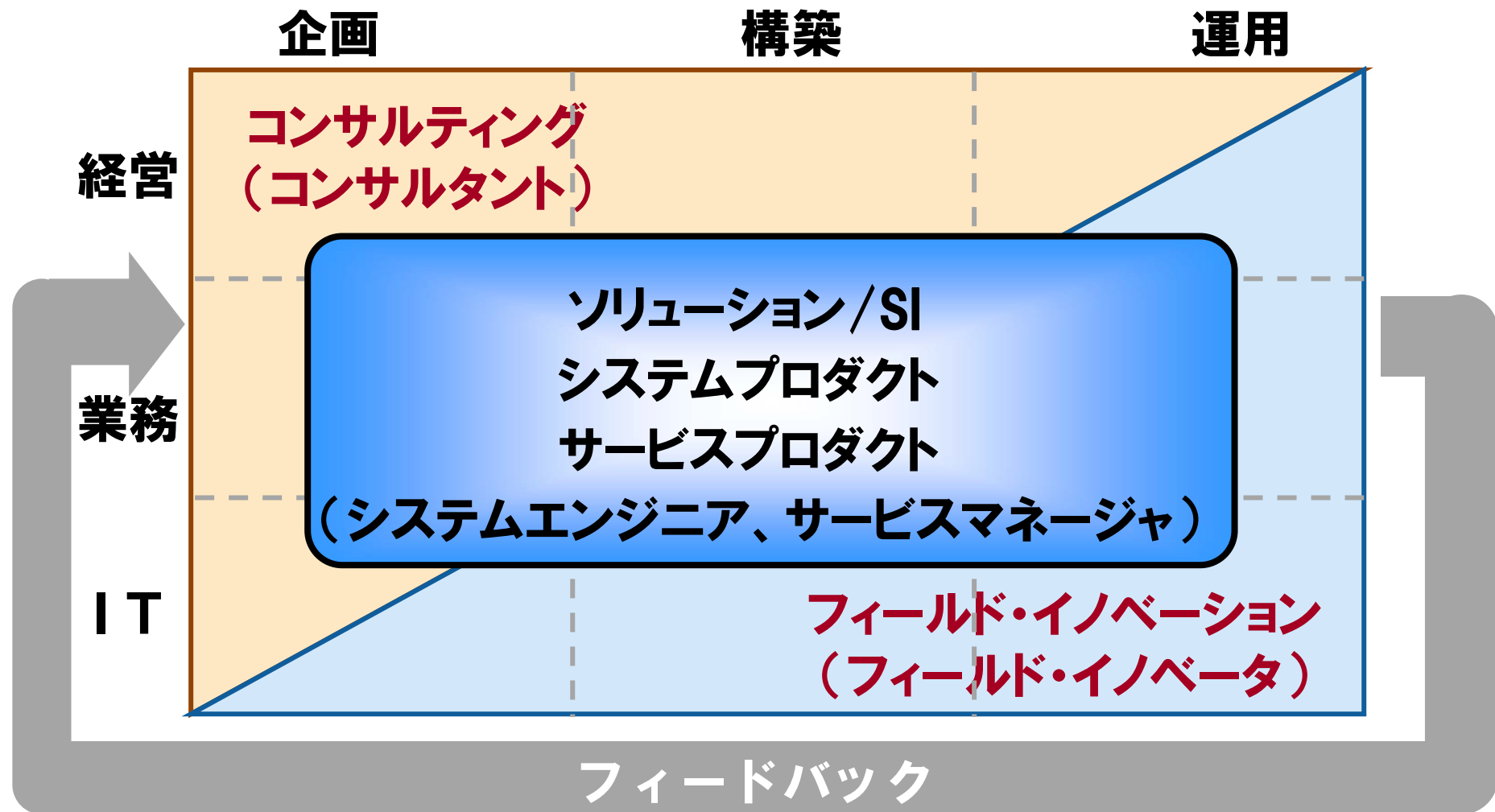
知のネットワークで能力を高める



「システムを作りっぱなしにしない」モデルの構築



真の“お客様のパートナー・モデル”…「作りっぱなしにしない」



生産/営業の部門間連携で、
第三者視点とFI技法が
効果を発揮。

問題の本質が見え、
トップから現場までの
意識共有にも力を発揮。

「際」の課題の解決
第三者視点による気づき
徹底的な事実の可視化
現場での会話

事実の可視化による
理論的な施策展開が
改革意識を高めた。

現場の様子が
見えるようになった。
多くの気づきがあった。

生産改革(仕掛20%減)
の改革の真のパートナー
が見つかった。



2. フィールド・イノベーションの お客様事例

お客様事例

パナソニック電工テクノサービス(株)様

経営・本部・現場を結ぶ協働の輪

【ご紹介内容】

- (1) 田中(前)社長による活動ご紹介(ビデオ)
- (2) フィールド・イノベーションの背景
- (3) フィールド・イノベータの活動
- (4) おわりに

**(1) パナソニック電工テクノサービス(株)
田中(前)社長ビデオ**

(2) フィールド・イノベーションの背景

顧客概要：パナソニック電工テクノサービス(株)様

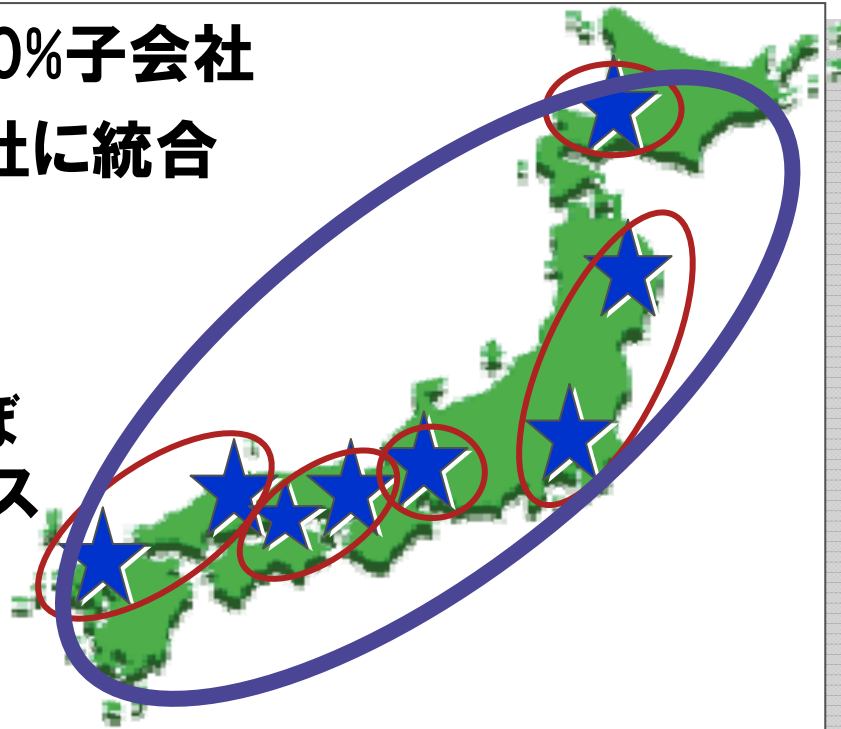


- パナソニック電工株式会社様の100%子会社
  - 2002年に5社サービス体制を1社に統合

- 事業内容：

- パナソニック電工株式会社様ほぼすべての商品の修理、メンテナンス、および独自事業

- 全国8拠点、オペレータ400名



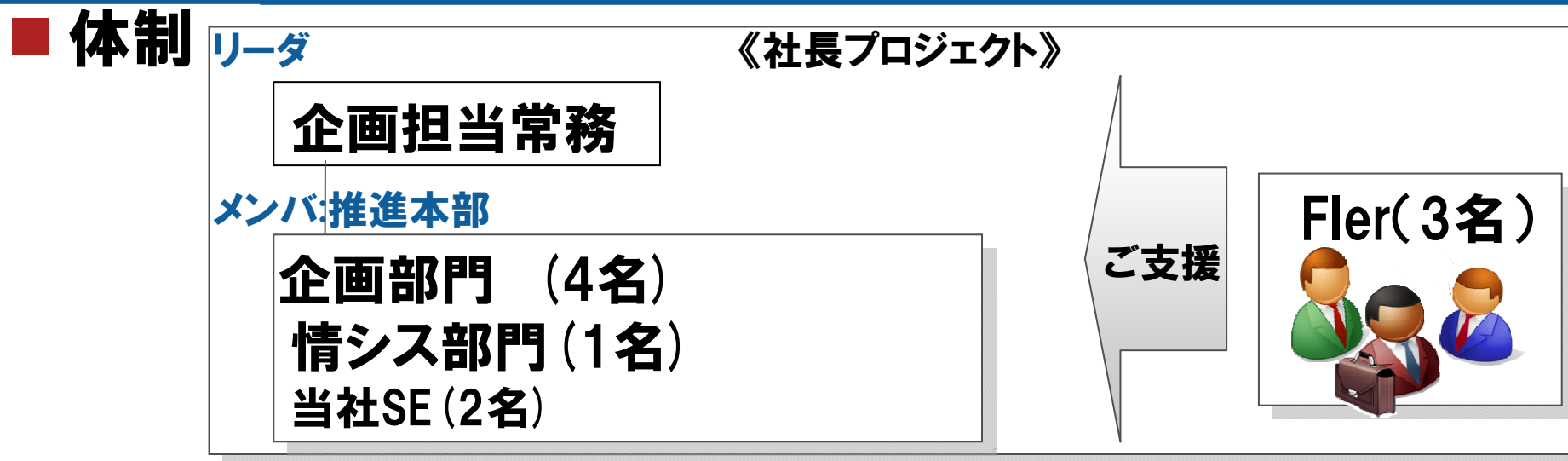
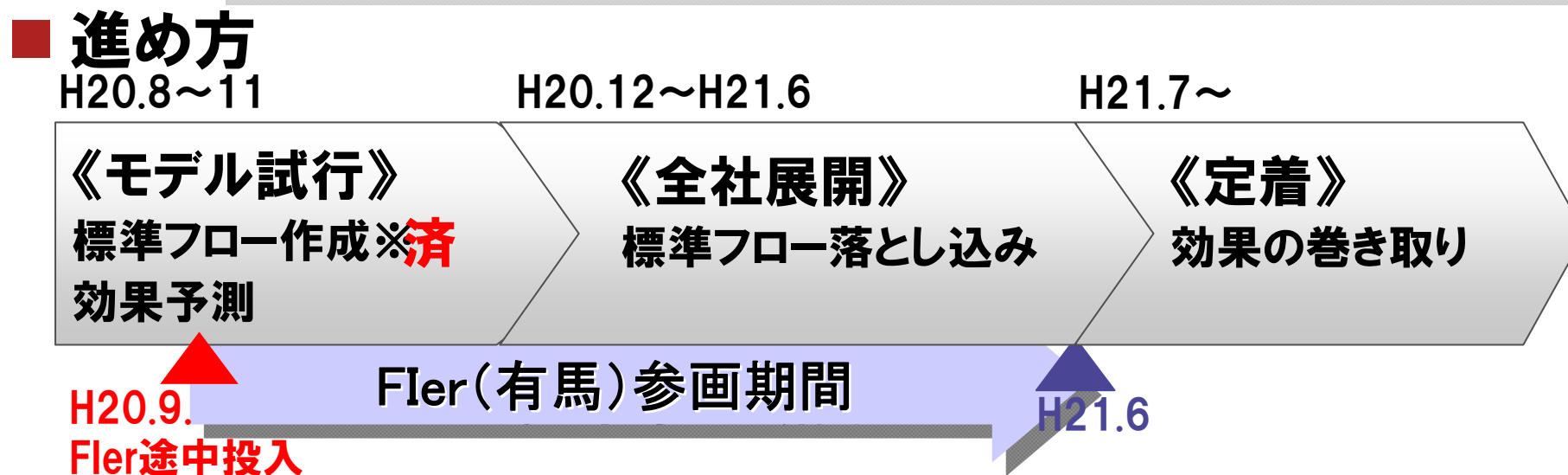
- 思い： 各支社、**バラバラなフロント業務**(受付～診断～手配～売上)のやり方を、高パフォーマンスフロントのやり方で**標準化**したい

- 状況：

- これまでの改革(含むIT改革)では、本部主導の改革が各支社にうまく浸透できず、進行に不安を覚えられていた

Fler投入プロジェクト概要

■ **目標** 高パフォーマンス業務方式の全社展開によるスピード向上



※仕事の緊急度、進捗度に見える化コンセプトに基づく既存IT修正活用

(3) フィールド・イノベータの活動

《モデル試行》でのFI活動①

モデル試行

全社展開

FUJITSU

三現主義で「標準化」の効果を測定・予測

モデルユーザ(2支社6名)を中心に<Before/After評価>

現場観察



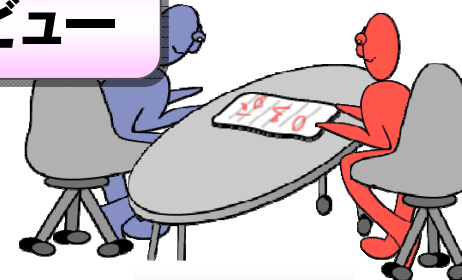
作業者に寄り添い、各作業の所要時間を記録

定量評価



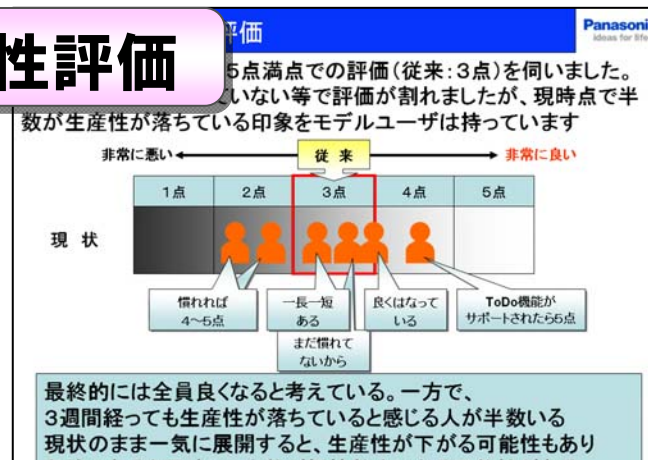
10%の工数削減効果有

インタビュー



第3者として本音を聞きだす

定性評価



賛否相半ば

客観的な立場での効果予測とトップへの提言

10%の工数削減効果有

賛否相半ば

Flerの判断

一気に全国展開した場合、半数が抵抗勢力になる可能性
出口の見えないプロジェクトに成りかねない

推進本部を代弁してトップへ提言

『慎重に進め』
効果は期待できるが、急激な全面展開は危険！

現場実情を活かしての、戦略提言

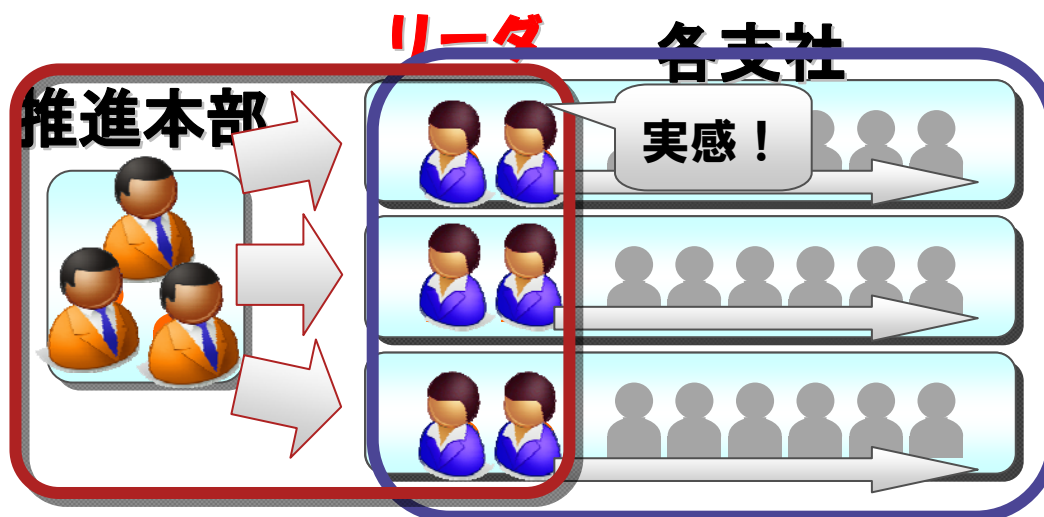
■【実施】 全社展開にむけた方針作り

- 現場社員に信頼され、業務、ノウハウを周りに教えているハブのような現場リーダーがいることを発見していた



展開戦略： 現場リーダーによる「ロコミ方式」

- ・ハブとなる現場リーダーに対して、良さを実感するまで厚く標準業務の課題の消しこみ対応を行い、良さを実感されたら、リーダー中心で全員展開を行う



展開戦略の仕組みでの実現と実施支援

■【実施】 現場リーダと事務局の定期的推進会議を設定

- 推進会議では、リーダから課題事項を直接ヒアリングし、挙げた課題事項は、推進本部が対応を検討し、2週間以内に返答する仕組みとした

→現場が言うことを誠実に「聞いて応える」枠組みを設定



■【結果】

- 非常にスムーズに展開(良さを実感:リーダ全員「良くなった」)

Copyright 2009 FUJITSU LIMITED & FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

テクノサービス) 田中(前)社長のお言葉

- 「**事実に基づいて、当社が気付かなかった問題点を数多く指摘頂きました。**」
- 「**現場と本部がうまくキャッチボールできるようになりました。**」
- 「**社員の中からも伝道師が出てくるようになり大変有難く思っています。**」



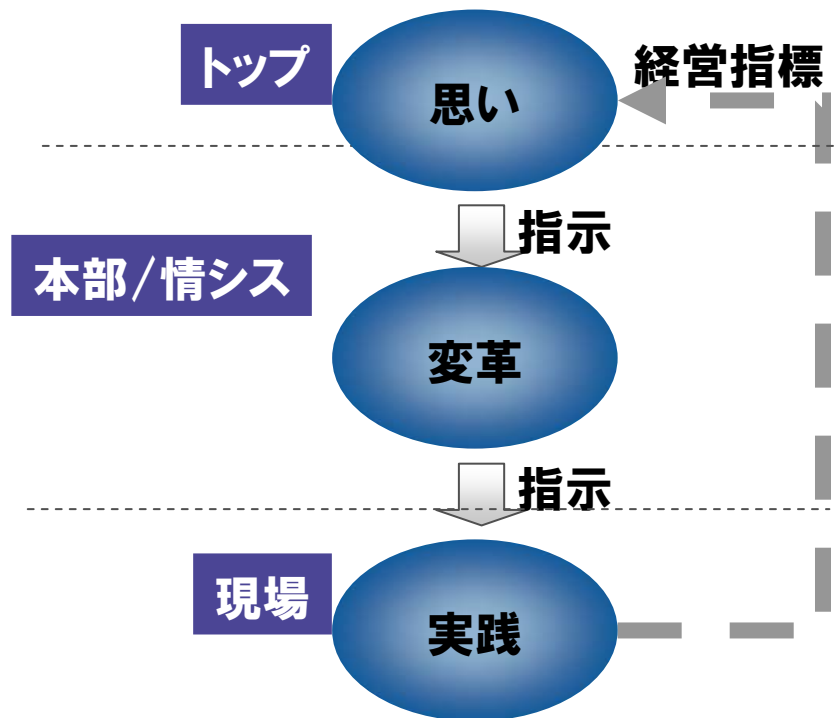
テクノサービス) 現場リーダーのお言葉

- 「**はじめて自分が先頭に立つ役をもらい、感激した。**」
- 「**従来6ヶ月かかっていたことが、計6時間の参加型会議でできてしまった。これを皆に広めればものすごい勢いで良くなる。**」
- 「**これまで現場の問題はいつも同じだった。来年は是非違う問題にしていきたい。**」

(4) 振り返って



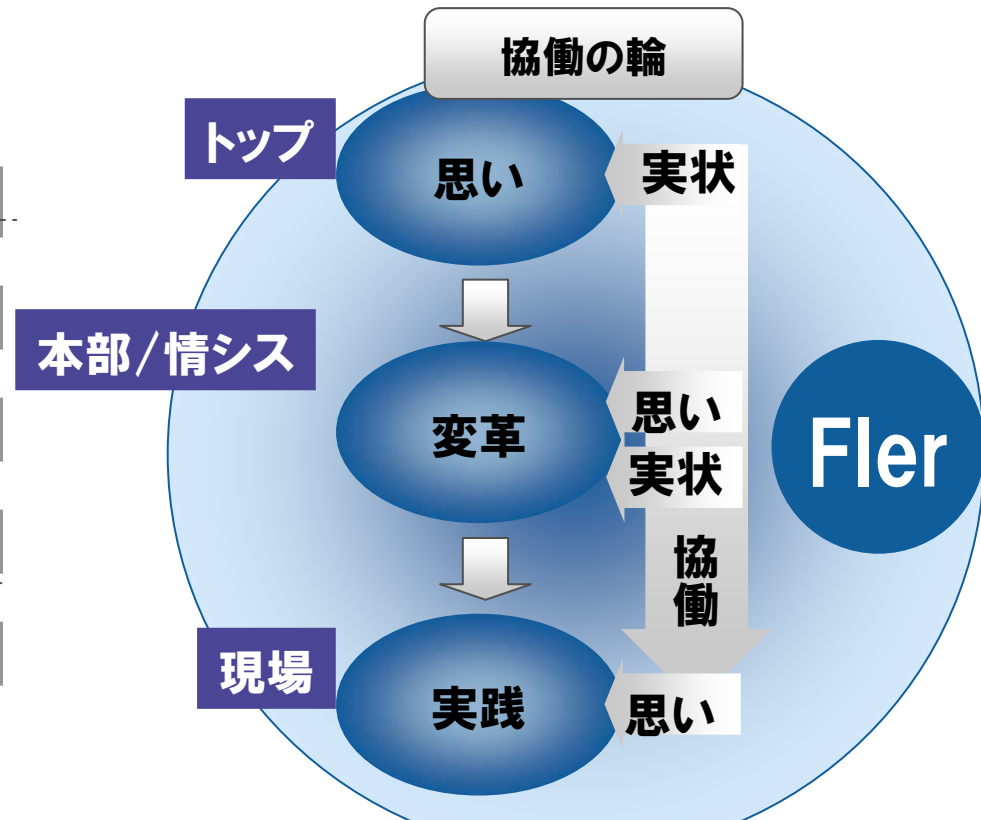
従来の改革の進め方



《トップダウン的な変革》

- ・現場の納得感が薄く、現場は抵抗
- ・様々なフィルタがかかり実状把握が困難

今回の改革の進め方



《思いと実状が相互作用した変革》

- ・納得感が生まれ、協働で変革が進行

- **Flerは 現場事実に基づく「現場の代弁者」**
データ解析のみならず、現場の本音を理解
現場事実を正確に反映し、お客様と一緒に考えます
- **Flerは「お客様側の人間」**
お客様のために最適と信ずるものだけを述べます
(オーナに都合の悪いことも言わせていただきます)
- **Flerは お客様の「改革ドライバ」**
お客様の改革意欲と行動力が成功の決め手
Flerは主役であるお客様が本来持つ「改革力」を
発揮いただけるよう全力で後押しします

3. 革新体質確立に向けた提言



トップ

経営トップの意思の徹底的な浸透



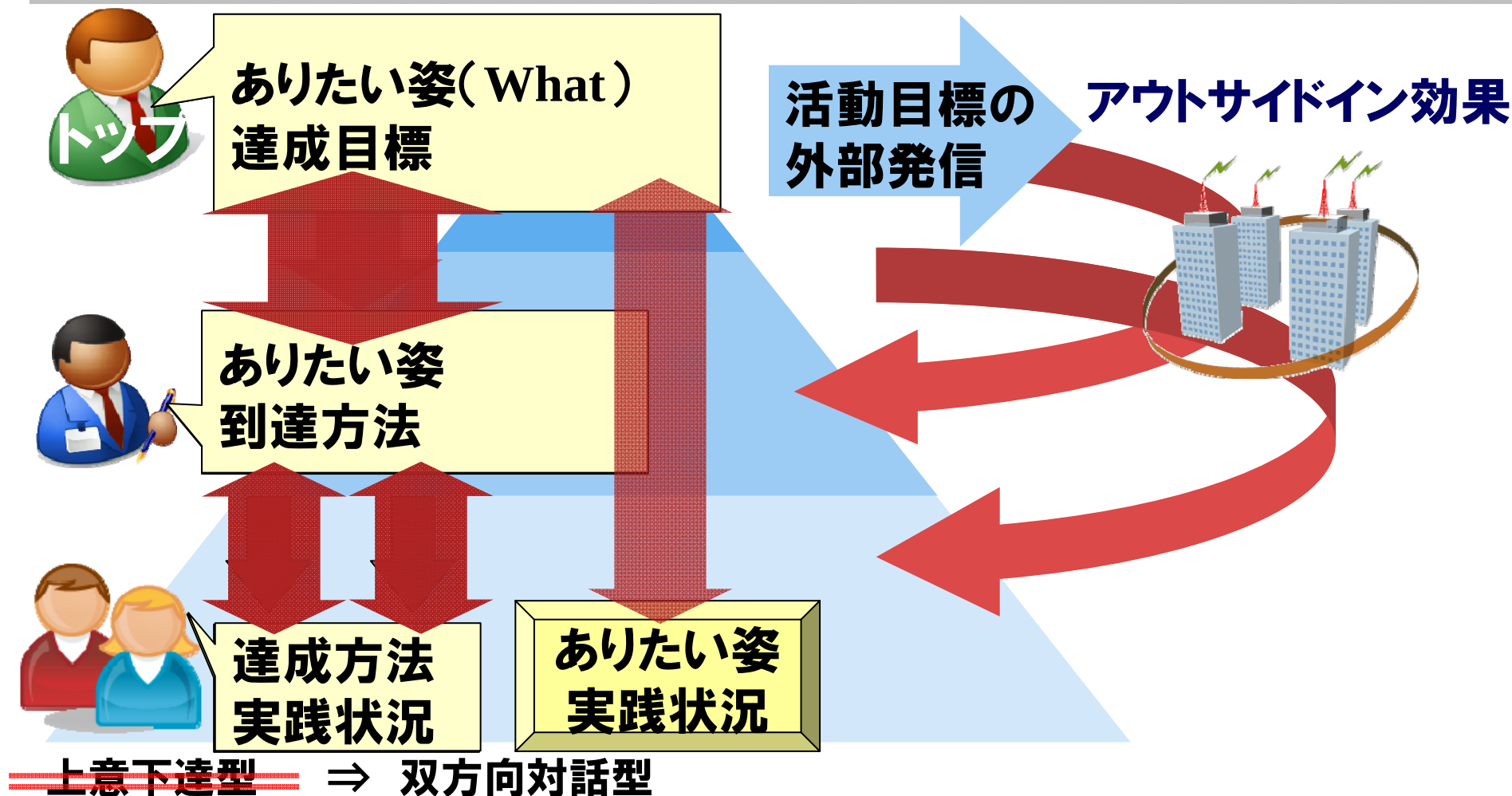
実践知による改革のドライブ

ベンチマーキングによる
ビジネス成果の獲得



経営トップの意思の徹底的な浸透

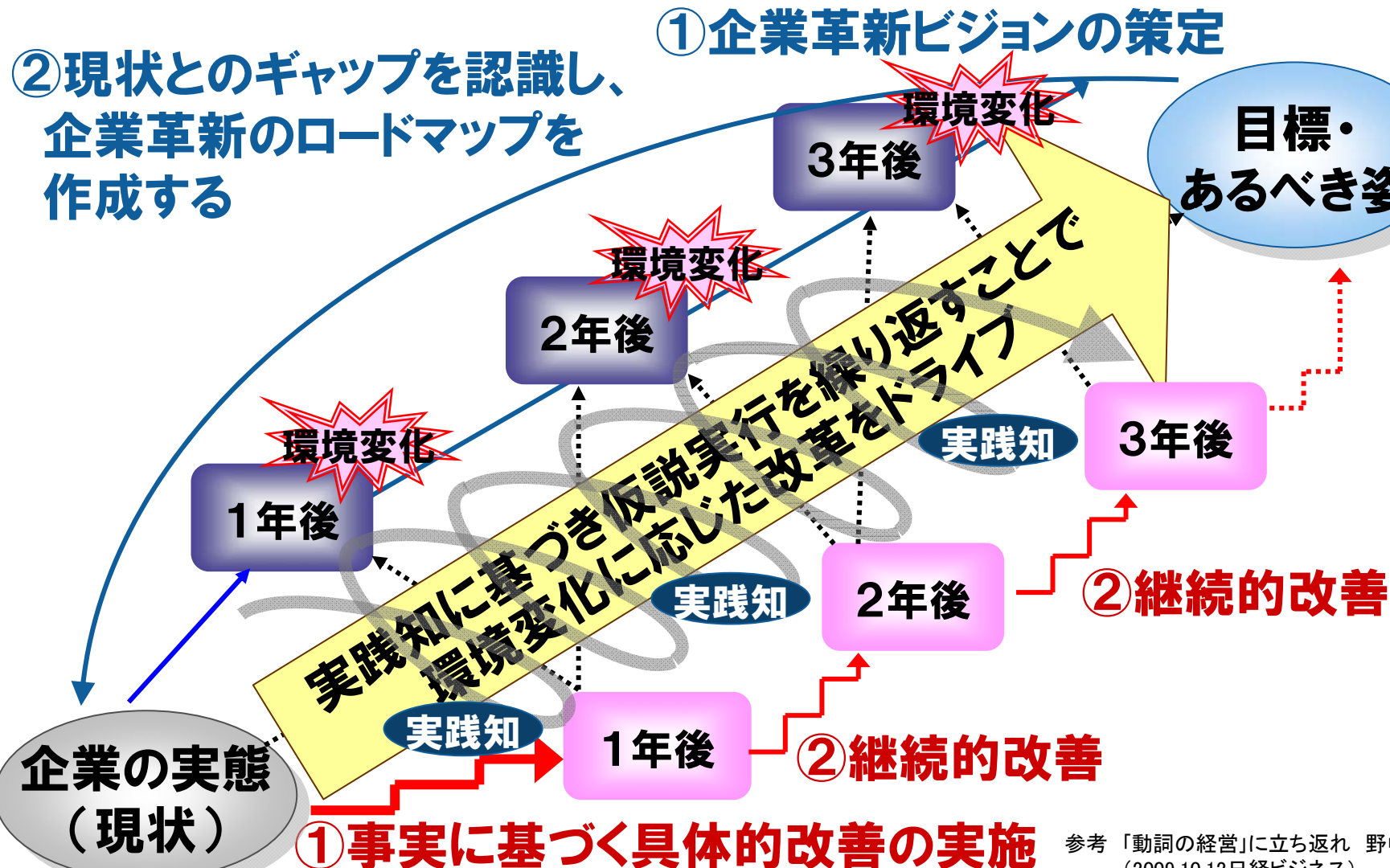
意思は自然に浸透すると考えていませんか？



浸透には、指示ではなく『多階層』『双方向』で議論することが必要

実践知による改革のドライブ

絶対的に正しい唯一の正解があると考えていませんか？



参考 「動詞の経営」に立ち返れ 野中郁次郎
(2009.10.12日経ビジネス)

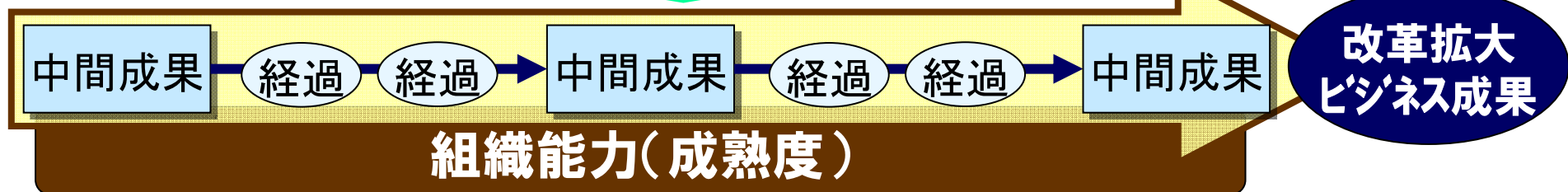
ベンチマーキングによるビジネス成果の獲得

自社で成果が出ているだけで満足されていませんか？

外部実践知による改革の継続、拡大

業務モデル、改革実践例、ITモデルに含まれる外部実践知

富士通リファレンス
お客様での改革実践知



中間成果、ビジネス成果、能力の測定評価

ビジネス成果 : ROI、ROA ほか
中間成果(KPI) : SCOR※1リファレンスモデル ほか
組織能力 : JQA、DPAM/MPAM※2 ほか

標準指標活用で
他社比較

※1 サプライチェーンカウンスルが策定したSCMの共通モデル(フレームワーク、プロセス、業績測定項目 他)

※2 JEITAが策定した設計、生産機能の成熟度モデル

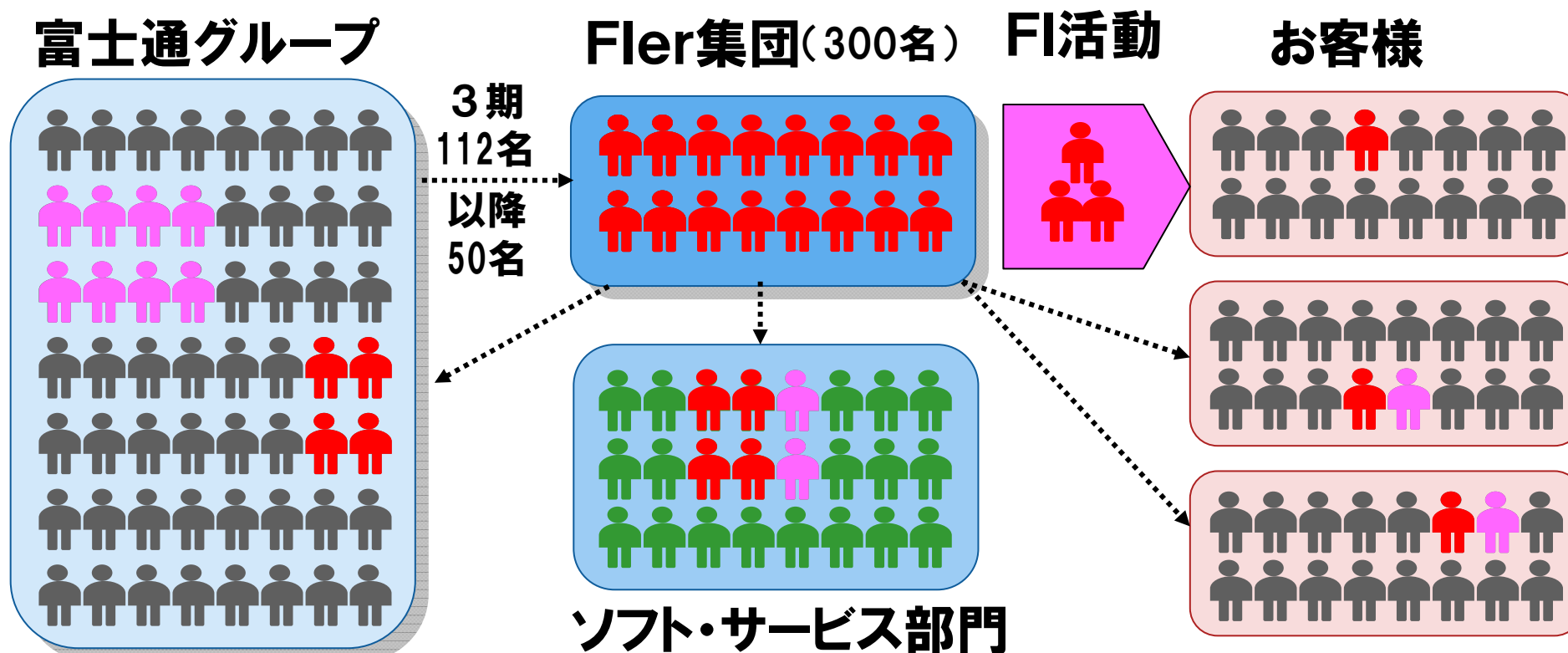
測定、比較による効果の検証と外部実践知による継続、拡大

4. 更なる発展に向けて



実践知を伝播するFlerコミュニティの実現

1. Fler300人体制でお客様のフィールド・イノベーションをご支援
2. Fler育成を継続し、経験豊富なFlerを社内およびお客様先に循環
3. FIノウハウを社内外に伝播し、Fler伝道師を育成する
4. Fler大コミュニティを結成し、最新FI技術と実践知を伝播する



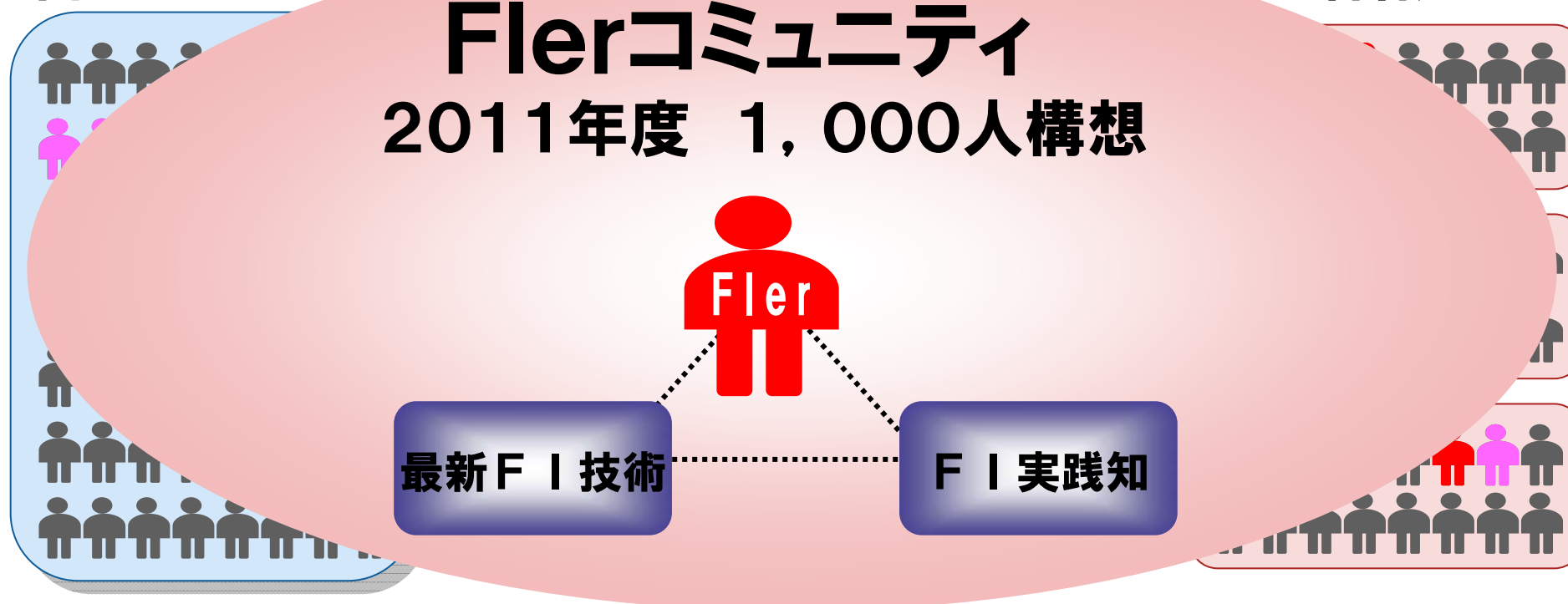
実践知を伝播するFlerコミュニティの実現

1. Fler300人体制でお客様のフィールド・イノベーションをご支援
2. Fler育成を継続し、経験豊富なFlerを社内およびお客様先に循環
3. FIノウハウを社内外に伝播し、Fler伝道師を育成する
4. Fler大コミュニティを結成し、最新FI技術と実践知を伝播する

富士通グループ

活動

お客様



企業理念

富士通グループの存在意義

企業指針

富士通グループとして大切にしている価値観

行動指針

社員が積極的に実践すべきこと

行動規範

富士通グループの社員として遵守すべきこと

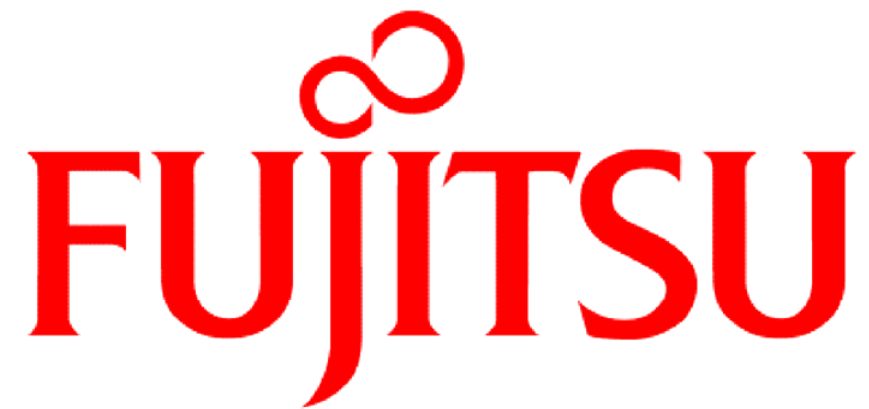
事業方針

FUJITSU Wayに基づき、富士通グループが
目指す中長期的な事業の方向性

■フィールド・イノベーションにより、
自らの革新とお客さまへの価値提供を追求します。

■すべての事業領域において、
地球環境保護ソリューションを提供します

■グループ各社が相互の連携し、グローバルな事業展開を加速します



THE POSSIBILITIES ARE INFINITE