

知創の杜

FUJITSU

2014 Vol.1

イノベーションのためのデザイン思考

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズにあわせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

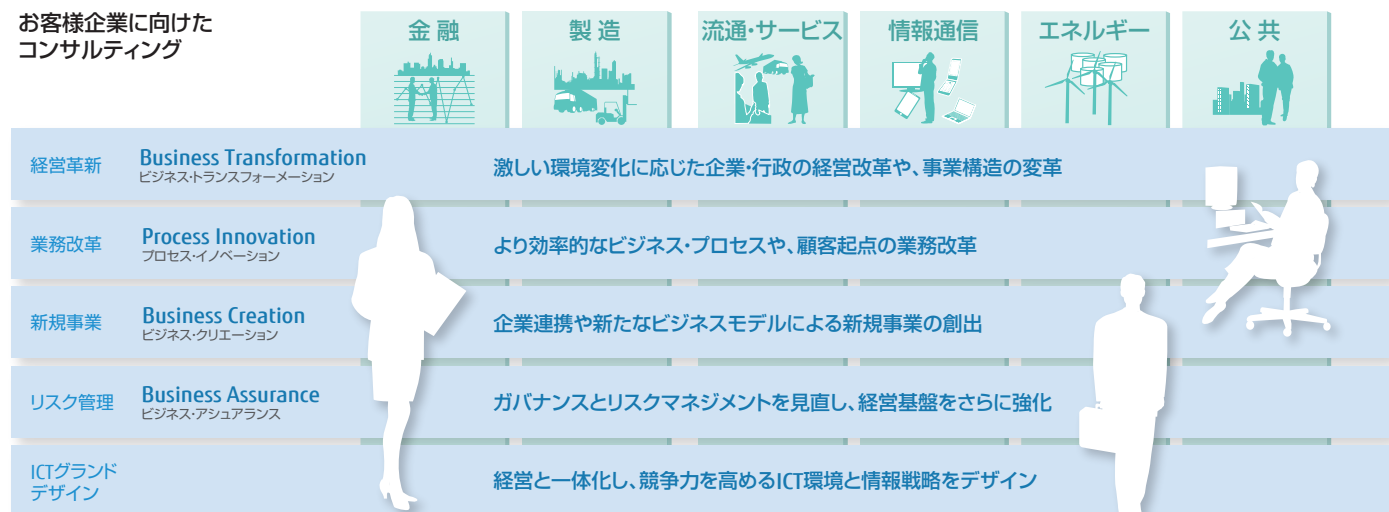
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング

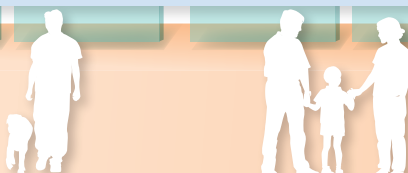


国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2014 Vol.1

CONTENTS

- 4 ● **特集**
イノベーションのためのデザイン思考
Design Thinking for Innovation
- 7 ● **フォーカス**
お客様とともにイノベーションを生み出す
“デザイン思考”の実践
- 12 ● **あしたを創るキーワード**
3Dプリンターから始まるイノベーション
- 15 ● **ケーススタディ 1**
未来創造をオープンに行うための
実践ライブ6選
- 24 ● **ケーススタディ 2**
働き方は変えられない？
本質的な変革への鍵とは



特集

イノベーションのためのデザイン思考 Design Thinking for Innovation

知識イノベーション研究所代表
多摩大学大学院教授 (W3i発起人)

紺野 登

最近「デザイン思考 (design thinking)」という言葉を目にする機会が多くなった。しかし、あるデザイン専門誌は「デザイン思考の誤解」という特集を組み、米国のデザイン経営学会会議では「デザイン思考は終焉したか」をテーマにするなど、その広がりとともに様々な定義や解釈が出され、一部では失望や混乱を招いている。

中でもデザイン思考は「モノを創る新しい方法である」といった解釈は、結局これまでのモノづくり手法の1バリエーションの範囲に押しこめてしまうものだ。デザイン思考は、これまでのモノづくりのビジネスモデルやシステムを超える、モノとコトを融合させるデザインの知の可能性を示唆している。

そこでデザイン思考の生まれた背景、一般的解釈、今後の課題などについて、改めて整理しておきたい。

■ 執筆者プロフィール



紺野 登 (こんの のぼる)

KIRO (知識イノベーション研究所) 代表、多摩大学大学院教授。慶應義塾大学システムデザインマネジメント科特別招聘教授。著書：『知識デザイン企業』『ビジネスのためのデザイン思考』『利益や売上げばかり考える人は、なぜ失敗してしまうのか (目的工学)』など。富士通総研が事務局を務める w3i (ワールド・ワイズ・ウェブ・イニシアティブ) の発起人であり、w3i が主催するトパス会議の企画および当日のファシリテーションも行っている。

1. 背景

デザイン思考への関心の背景には大きな経営環境の変化がある。例えば単なるモノの製造・販売から、「顧客体験を提供する（ネットワーク化された）サービス・プラットフォームとユーザー接点のデバイスの組み合わせ」が基本的ビジネスモデルとなったことなどである。

ネスト・ラボ社はアップルiPodを開発したトニー・ファデル氏が創業したメーカーだが、人工知能でユーザーの利用状況を学習するサーモスタットを発売し話題になった。最近では煙探知機を発売した。さらに、グーグルが2014年1月に同社を買収したため注目を浴びた。容易に想像できるように、こうしたデバイスが生活者データを収集し分散的に制御するプラットフォームとして確立されると、モノとしての家電はコモディティ部品となっていく。

結論から言うと、コトや経験に経済価値の源泉がシフトした、ということだ。ただし、よく言われる「モノからコトへ」は短絡的だ。「コトの中にモノ（やその技術）が埋め込まれていく」ということなのである。

そこで、製品価値を技術的優位性やコストで測るのではなく、ユーザーの抱える問題をコトや経験という質的価値の観点からとらえ、解消や解決を図る知的方法論が望まれるようになった。こういったアプローチは人間中心イノベーション(human-centered innovation)と言われるものである。その1つがデザイン思考だった。

2. デザイン思考登場の経緯

デザイン思考は米国のイノベーション・コンサルティング・ファーム、IDEO社が自社のアプローチを概念化したものとされている。ただ、ほぼ最初にデザイン思考という術語を使ったのはP.G.ロウの『デザインの思考過程』(Design Thinking 1987年)だ。ブラックボックスとされていたデザイナーの思考過程を最初に理論化した。これはデザイン思考とは言えないという短絡的批判もあるが(理由は人間中心アプローチでなく、情報

处理的過程論だという)、それでも方法論を抽出した功績は大きい。

また、IDEOの創業者の1人ビル・モグリッジは「インタラクション(相互作用)・デザイン」の創始者であり、それは人とモノ、人と情報、人と人、あるいはモノとモノの関係を研究する独創的アプローチだった。典型的にはユーザーインターフェイスのデザインである。そこに媒介としてのモノは介在するが、価値の源泉は相互作用のあり方から生まれると考えていた。こうして、情報処理の世界からのデザインの方法論が、モノの世界にも入って来たのである。

実は近代的デザインは20世紀初頭以来、大きく変化して来た。(1)既にあるモノにスタイルと色を施して消費者の欲望を喚起するデザイン(1920年代以降)、(2)従来なかった技術的機能(例えばコンピュータ・マウス)に形態を付与するデザイン(1970年代以降)、(3)モノを用いて無形のコト(相互作用や経験)を創出するデザイン(1990年代以降)。デザイン思考はこの第3期の方法論なのだと言える。

3. デザイン思考の実際と本質

以上のような背景と経緯を経て、デザイン思考はイノベーションのための方法論として大いに注目されることとなった。

今「デザイン思考ワークショップ」としてIDEOなどによっても提供されるのは一連のプロセスである。それは(i)観察(observation)、(ii)アイデア創出(ideation)、(iii)プロトタイピング(prototyping)、(iv)ストーリーテリング(story telling)である。これに沿ってエスノグラフィ等手法を用いて観察し、ポスト・イットを用いてアイデア出しをして、ラフな模型を使ってそのアイデアを表現する、といった光景が多くワークショップ等で見られるようになった。

ただし、このプロセスは、むしろ従来の知の創造の方法論を連結したものだと言える。例えばIDEOのブレーンストーミングの7つのルールは、米国の広告マン、オ

ズボーンのルールのバリエーションだ。

つまり、これらはあくまでプロセスで、デザイン思考の「認識論的側面 (epistemological aspect)」を表すものだと言える。この点でデザイン思考は知識創造プロセスの1形態と解釈できる。

- (1) 観察=共同化 (顧客現場での暗黙知の獲得)
- (2) アイデア創出=表出化 (対話による概念の抽出、暗黙知から形式知への変換)
- (3) プロトタイピング=連結化 (伝達可能な形式知の創出)
- (4) ストーリーテリング=内面化 (顧客現場や組織成員の深い理解の形成)

では、なぜデザイン思考が重要なのか？ それは知識創造の「存在論的側面 (ontological aspect)」を実践するからである。具体的には、身体や情感を駆使し、世界(現場)の直観から洞察 (insight)、概念 (concept)、模造 (prototype) などを創出することで、現実を変化させる知識創造の「場」を提供することが重要だと言える。

4. 限界と今後の可能性

以上、簡単に触れたように、デザイン思考はイノベーションの実践知と言える。ただし、そこにはいくつか留意すべき点があるので挙げておきたい。

(1) 部分的採用の限界

デザイン思考プロセスを鳴り物入りで某メーカーに紹介したコンサルタントの例だが、結局失敗した。それは既存の開発プロセスの持つ本質的課題をとらえることなく、新奇な手法として導入しようとしたからである。何故、どのようなポイントや頻度で(そしてどれくらいの投資で)こういった方法を採用するかを考慮しなければならない。

(2) デザイン思考がすべてでない

ある本の中にIDEOの方法でアップルのiPodが生まれしてきた、と書いてあったのでIDEOのフェローの1人に聞いてみたところ、それは事実ではなかった。アップル

社のような独自のデザイン・アプローチもあり得る、ということ認識すべきだと思う。まして、現代的デザインは1世紀程の歴史を持ち、もっと多くの可能性を持っている。経営資源としてデザインをどう活用することも重要である。

(3) モノを創る力

デザイン思考ワークショップのファシリテーターはプロトタイピングなどを司るが、これに対する懸念は、造形や視覚教育を受けていないファシリテーターがプロトタイプ製作することへの疑問である。一方、重要とされるエスノグラフィーはデザイン教育機関のカリキュラムにはなかったものだ。新たなデザイン教育の基盤を再考しなければならないのだ。

(4) 意志と目的

最後に、デザイン思考ワークショップに参加しても、イノベーションは生まれない。それはあくまで手段である。重要なのは「何のために」、という目的である。自分が何かやりたいという思いをもとに、それを超えて(究極には共通善に向けて)社会や世界をよりよく変えて行こうという目的意識である(筆者はこれらを総括して目的工学と呼んでいる)。

* 本稿は2014年2月27日のJIDA(日本インダストリアルデザイナー協会)フォーラム「デザイン思考のデザイン」基調講演の草稿をもとに加筆修正したものである。

お客様とともにイノベーションを生み出す “デザイン思考”の実践

近年、イノベーションを起こすためのアプローチとして「デザイン思考」が脚光を浴びている。デザイン思考とは、「人々、社会のニーズに焦点を置き、解決すべき問いを設定し、プロトタイプを作りながらアイデアを進化させていく試行錯誤型のアプローチ」を指すという。デザイン思考を取り入れて新規ビジネス・サービス開発プロジェクトに取り組む富士通総研（以下：FRI）長堀執行役員、佐々木チーフシニアコンサルタント、黒木シニアコンサルタント、富士通デザインの坂口チーフデザイナーに、プロジェクト現場での体験を語ってもらった。



1. 多様性から思いもよらないアイデアを生み出すということ

長堀 近年、新規ビジネスやサービス開発の場面で「デザイン思考」が取り入れられています。その中で我々の価値について、どう考えていますか？

佐々木 デザイン思考を取り入れたプログラムを富士通総研、富士通デザイン、富士通研究所と共同で実践していますが、私たちコンサルタントの価値は誰もが当初は気づかなかった解決のアイデアをグループのダイナミズムによっていかに生み出すか、そのためにどのような場をつくるか、ということだと思っています。

黒木 デザイン思考の手法だけ取り入れても成果は出ません。メンバー全員が新しいことにチャレンジしたいと思うエネルギーや主体性をより強くする。対話を通じて見えてくる文脈を意識しながら、それぞれの思いが交わる部分や共通の拠り所になりそうなところを表出化させるためのファシリテーションが価値になるのだと思っています。

坂口 お客様の文脈を捉えることは大事だと思います。私たちデザイナーは、その文脈をデザインに落とし込むことを価値にしていけます。そのための創造的な場の組み立てを設計し、コミュニケーションをドライブしていくことも大事ですね。

2. デザイン思考を行う“場”をどうつくるか？

長堀 確かに、メンバーの経験や問題意識を共有し、新たな文脈を創り出すための“場”が大事だと言われています。例えば、会社で通常行われる定例的な会議。これを外部のスペース、カフェでもコワーキングスペースでも、どこか違う所で行うだけで、いつもと異なる対話が生まれます。人、方法論、空間など“場”を構成する要素は色々だと思いますが、どんなことを意識し

ながら“場”を作っていますか？

坂口 私が以前、設立に携わったフューチャーセンター^(※1)も1つの“場”だと思うのですが、そこではファシリテーション、メソドロジー、プレイス、ホスピタリティの4つの要素を兼ね備えることを大事にしています。特にホスピタリティは重要で、コーヒータイトムやネットワーキングタイム、宴会も含めて、総合的に演出することがポイントだと考えています。



坂口 和敏 (さかぐち かずとし)

富士通デザイン株式会社

ソフトウェア&サービスデザイン事業部

チーフデザイナー(実践知研究センター研究員 第3期生)

富士通入社後、ソリューションデザイン(空間デザイン)担当、イノベーションデザイン担当を経て現職。現在はデザイン思考を活用した共創プロセスで、サービスデザインやビジョン・戦略策定を実践。一級建築士、修士(芸術工学)

黒木 毎回違う場所で打ち合わせをやりたいと仰るお客様もいます。会議の名称を変える、会議の時にいつもと違う役割をつける、といった小さなことでも良いですし、創造的な場づくりは、そういったことからでもできるものです。

長堀 そのような“場”だからこそ、創造性が発揮されやすくなるのではないのでしょうか。FRIも創造性を刺激し、新しいチャレンジができる“場”を作る構想があります。小さくてもよいので、実現したいですね。

坂口 そうですね。FRIには、実践知研究センター^(*)2)もありますし、知識創造のための“場”がもっとあってよいと思います。

3. 従来のコンサルティングアプローチとの違いとは

坂口 これまでのコンサルタントのアプローチと「デザイン思考」は相反するところもあるのではないですか？

長堀 相反するとは思いません。よく論理的思考やMBA的なスキルと対比して語られますが、実際にはどちらも必要なのです。コンサルタントはいろいろな課題を打破する相談役なので、どんどん良いところを取り入れていけばよいと思います。



長堀 泉 (ながほり いずみ)

株式会社富士通総研 執行役員 第一コンサルティング本部長
金融・地域事業部長

1981年富士通入社、フィールドSEとして主にメガバンク・大手地方銀行を担当。大規模システム統合プロジェクトや新ソリューション企画に従事。2008年より富士通総研。

黒木 現場では、デザイン思考的なアプローチとロジカルなアプローチの両方が必要で、プロジェクトの目的や場面によって使い分けています。

佐々木 一流のコンサルタントはデザイン思考的アプロー

チをできているし、一流のデザイナーはロジカルでもありますね。あえて、違いは何かと言えば、「デザイン思考」ではアウトプットを形にすることに拘ります。とにかく作って、お客様の反応がよくないと感じたらすぐ作り直す。それでまた反応を見て、の繰り返しですね。



佐々木 哲也 (ささき てつや)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部
チーフシニアコンサルタント

2003年富士通総研入社。製造業・通信業の企画業務を中心としたコンサルティングに従事。企業、研究機関と共同でのサービスデザイン、オープンイノベーションに取り組んでいる。

長堀 初めから完璧を求めたら、いつまでも市場に出せません。失敗確率が高いのを良しとして取り組むことも必要ですね。失敗を成功への過程と捉えられるかどうか大きい。

4. イノベーションへのチャレンジを身近なものにしていくために

長堀 イノベーションへのチャレンジを一過性のイベントでなく、普通のことにしていきたいですね。まずは入口としては、「楽しければいいじゃない」というのを増やしていきたいものです。楽しいから良いというのは軽佻浮薄と言われますが、人は往々にして楽しそうとか、面白そうとか欲求を満たすものに惹かれます。もっと身近にしていくためのコツがあれば教えてください。

佐々木 とにかく机上で検討するのではなく、いろいろな現場に足を運ぶこと。そして素朴な疑問を大事にしていくことですかね。坂口さんは現場観察の際に目を輝かせて、お客様の言葉を掘り下げて聞いていきます。現場のことをわかった気になって、足も運ばずに決めつけてしまうことは危険です。

坂口 現場観察では、常にネタを探しています。要件を抽出するというよりも、自分自身の内的なストーリーやインサイトを生み出すためのネタです。それがないと、良いデザインやアイデアの飛躍は生まれません。

黒木 人はみな何かしらのクリエイティビティを持っていると思うのですが、それを刺激するための視点の持ち方や表現の仕方って、たくさんあるんですよね。それぞれの基本的なセオリーを学ぶことと試しにやってみることが大事だと思っています。



黒木 昭博（くろき あきひろ）

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部
シニアコンサルタント

製造業のICT中期計画策定や新規サービス企画・開発を中心としたコンサルティングに従事。同分野において、デザイン思考や共創手法を活用したプログラムの研究開発および実践に取り組んでいる。修士（経営学）。

佐々木 そうですね、日常的に使う基礎スキルとして自然にできないといけないと感じています。そもそもイノベーションは再現性がなく、デザインそのものです。

私たちコンサルタントもお客様の組織やそこにいる人と一緒に“無から生み出す”といった原点に立ち戻ることとも重要だと感じています。

長堀 形も含めてあり方そのものまで再構成し直すという意味で、“de-sign”ですね。私たちがお客様に提供すべきコンサルティングの本質に近いと思います。

(※1) フューチャーセンター：企業、政府、自治体などの組織が中長期的な課題の解決を目指し、様々な関係者を幅広く集め、対話を通じて新たなアイデアや問題の解決手段を見つけ出し、相互協力の下で実践するために設けられる施設。富士通エフサスの「みなとみらいInnovation & Future Center」のご紹介はこちら
<http://jp.fujitsu.com/group/fsas/facilities/future-center/>

(※2) 実践知研究センター：共通善に基づいた事業活動を実現するために必要なビジネスモデルやリーダーシップのあり方について実践的な研究活動を行う、富士通総研経済研究所の組織。2011年4月1日設立。

フォーカス

お客様とともにイノベーションを生み出す
“デザイン思考”の実践



対談者（写真右から）
長堀泉、坂口和敏、黒木昭博、佐々木哲也

あしたを創るキーワード

3Dプリンターから始まるイノベーション

シニアリサーチアナリスト
鯉田 愛子

「3Dプリンター」は、個人が家庭で手軽に造形を楽しめると注目を集めていますが、製造業では20年以上前から使われている歴史のある装置です。今までは試作品製作での利用が中心でしたが、最近では、最終製品の製作にも使われるなど、活用範囲が広がっています。

■執筆者プロフィール



鯉田 愛子 (こいだ あいこ)

株式会社富士通総研 経済研究所 ビジネス調査室 シニアリサーチアナリスト
ICTに関する調査のほか、公共分野における調査・計画策定支援業務に従事。

1. 3Dプリンターは革新的な製造技術だが課題がある

3Dプリンターとは樹脂や金属を積み重ねて立体物を造形する装置のことです。この積み重ねる造形法が3Dプリンターの特徴で、一般的な組立加工方法のプレス（変形）や切削（除去）に対して、「付加製造（Additive Manufacturing）」と呼ばれています。付加製造には複数の方式がありますが、樹脂などを噴出して積層状に積み重ね造形する材料押出堆積法が、従来のプリンターのようであることから、一般的に「3Dプリンター」と呼ばれるようになりました。

3Dプリンターには、次のような特長があります。

- (1) プレスなどで必要な生産準備（金型製作など）が不要
- (2) 内部が空洞、メッシュ状、自由曲面を持つ構造体など、従来の製造技術では不可能な構造体の一体成形が可能
- (3) デジタルデータを修正するだけで、多様なカスタマイズが容易

しかし、3Dプリンターは何でも製作できる夢の機械ではありません。プレスや切削など一般的な製造法と比較すると、以下のような課題があります。

- (1) サイズにもよるが、1個の造形に数時間以上かかるため、生産効率が低い
- (2) 使われる素材が限定され、素材の単価も高い
- (3) 積層状に形づくため、表面に層状の粗さが残り、精度が劣ることが多い

これらの課題から3Dプリンターは大量生産には向かないとされ、企業では、試作品のデザイン確認や機能検証で主に利用されてきました。

2. 3Dプリンターは現在試作品製作での利用が中心

株式会社トンボ鉛筆は、修正テープ「MONO ergo」の試作品製作に3Dプリンターを活用しました。従来は職人が試作品を手作業で木型に起こしていたため、製作に時間がかかっていましたが、3Dプリンターの活用により、短時間でより多くの試作品を作れるようになりました。この結果、試作品をモニター調査で検証し、「持ちやすく、使いやすい形」を追求し、従来にない形の商品を誕生させることができました。

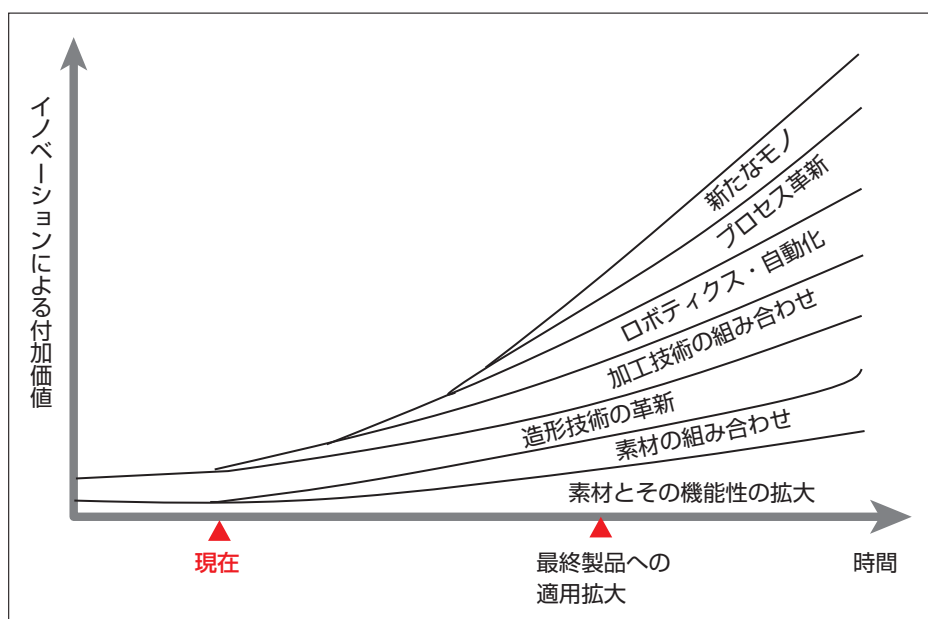
ライオン株式会社では、シャンプーや洗剤、柔軟剤などの樹脂製ボトルの試作に3Dプリンターを利用しています。今までは主に外観を検証するために試作していましたが、3Dプリンターで中空の試作品を製作することで、大きさやデザインだけでなく、液体が出すぎたり、出にくかったりしないかという、液体を出し入れする時の感触も検証可能になりました。

3. 3Dプリンターの特徴を活かした最終製品の製作

3Dプリンターは、試作品製作だけでなく、徐々に最終製品製作での利用が始まっています。

GEは開発中のボーイング「737MAX」などに搭載するジェットエンジンの部品を3Dプリンターで製作する予定です。従来の鋳造加工などでは実現不可能な構造を、3Dプリンターで一体的に製造することで、より効率的に冷却可能な部品や、より丈夫で軽量の部品などを製作できるようになりました。飛行機では軽量化が燃費向上に結びつくので、3Dプリンターの造形コストを上回る価値を引き出しやすいと言えます。

米国アライン・テクノロジーズ社は、オーダーメイドのマウスピースによる歯科矯正サービス「インビザラ



●図1 3Dプリンターの進化とイノベーションによる付加価値

イン」を歯科医向けに販売しています。現状の歯並びからコンピュータを利用して最終的なゴールとなる歯並びをシミュレーションし、その過程を20程度に分割して矯正用のマウスピースを3Dプリンターで作ります。ワイヤーの歯科矯正と比べ、目立たないことから人気となり、これまでに世界45か国以上で250万人以上に利用されています^(＊1)。すべての歯形や写真は全世界共通のシステムを通じてアメリカに集約され、工場で大量生産されています。

4. 3Dプリンターから着想するイノベーション

3Dプリンターの課題は、技術革新とともに徐々に解消される見通しです。金属や硬質プラスチックなどの素材とその機能性が拡大し、加工技術の組み合わせにより品質の向上が期待されています。(図1)

また、工夫や着眼点次第で最終製品への適用を拡大できます。GEのように、3Dプリンターでしか造形できないモノや、費用対効果の高いモノに絞り込めば、より多くの最終製品に適用できます。歯科矯正の事例の

ように、製造業以外の産業でも、3Dプリンターを利用して新たな商品・サービスを確立し、ビジネスモデルを変えることも不可能ではありません。3Dプリンターは、製造業においては最終製品の製造方法を変える道具として、サービス産業においてはユーザーの個別ニーズに応える手段として、従来にはない全く新たなモノやサービスを創造できる可能性を秘めているのです。

(＊1) 2013年12月現在の利用人数

〈参考文献〉

- ・日経新聞電子版 2013年10月7日記事 「3Dプリンターで試作新時代 実物とCG組み合わせ」
- ・The Wall Street Journal 2013年6月6日記事 「米フォードやGEは3Dプリンターをどう使っているか」
- ・Bloomberg Businessweek 2013年11月28日記事 「GE、飛行機のパーツを3Dプリンターで製造」
- ・アライン・テクノロジー社 ホームページ (<http://www.invisalign.co.jp/>)



ケーススタディ 1

未来創造をオープンに行うための実践ライブ6選

お客様や社会にとっての新しい価値を創造するために。富士通総研ではデザイン思考をはじめとして様々な思想や共創のための手法、各種テクノロジー、フレームワークの研究を行っています。そこで重視しているのは「オープン」と「実践」。自ら実践知を獲得するために多種多様なプロジェクトに取り組んでいます。本コーナーでは、私たちの実践事例について、今まさに取り組んでいるものを中心にをご紹介します。(2014年10月現在)

▶ 真に使われ続けるサービス開発

デザイン思考のアプローチで、BtoBのサービスを考える。上下水道のインフラ老朽化問題への対応。

▶ ハッカソンで社会課題を考える

至る所で開催されるようになったハッカソン。企業がハッカソンに参加する新しい意義の発見。

▶ ハッカソンを成功させる10tips

ハッカソンで多様な人々が価値を共創するために。共創型のハッカソンを運営するためのノウハウ。

▶ 挑戦できる社会をつくる

大学と企業の新しいコラボレーションの姿を目指して。学生、教員、社会人による未来のプロトタイピング。

▶ 漢方医学のイノベーション

プロトタイピングラボの取り組み。狙うのは、日本発のデジタルヘルスと漢方医学の融合。

▶ 対話形式での共創促進活動

イノベーションを起こす人が集う対話の場。キーワードは、コトづくり、デザイン思考、共創。

▶ 真に使われ続けるサービス開発

市場が一瞬にして一変することが多くの業界で起きている今の時代だからこそ。富士通総研では、「真に使われ続けるサービスづくり」を目指したサービス開発に挑戦しています。

サービス開発の重要な論点「人間中心」

近年、コンシューマー向けだけでなく、企業向けのサービス開発においても人間を中心とした開発の重要性が叫ばれるようになっていきます。「デザイン思考」、「HCD(Human Centered Design)」といったキーワードも広く普及していますが、現場観察からのインサイトをもとに試行錯誤型で製品・サービスを開発するアプローチは、富士通総研でも以前から取り組んでいます。ここでは、メタウォーター株式会社様(以下 メタウォーター社)と富士通グループで取り組んだプロジェクトを振り返ります。

上下水道のインフラ老朽化問題を解決する

日本において1960年代に多くが設置された上下水道インフラは深刻なレベルで老朽化が進んでおり、大更新時代を迎えていると言われています。さらには、上下水道事業者が目を見れば、人口減による収入の減少や維持管理の担い手不足など、厳しい事業環境への対応が急務です。そこで上下水道設備の製造販売・保守事業を手がけるメタウォーター社は、上下水道事業者向けの情報プラットフォームWater Business Cloud(以下 WBC)による問題解決を目指しています。(写真1)

今回ご紹介するプロジェクトでは、WBCの中核サービスであるSmart Field Service(以下 SFS)の開発をご支援しています。SFSは、AR(Augmented Reality)技術



●写真1 Water Business Cloud

を用いた、上下水道の巡視・点検業務支援サービスです。特長は、巡視・点検の際の気づきや作業結果、機器の状態情報などの情報をクラウドに蓄積・分析し、現場のノウハウとして活用できる点です。

誰もが使えるサービスをつくることが目標

このSFSを開発するにあたって富士通では、富士通アドバンスドエンジニアリング、富士通研究所、富士通総研、富士通デザインという、エンジニア、リサーチャー、コンサルタント、デザイナーから成るチームを組成しました。お客様のチームとともに、デザイン思考のアプローチを用いながら全員で実際の浄水場に足を運び、現場作業員の方の巡視・点検業務に同行し、現場観察を繰り返し行いました。

当初想定していた課題は、ベテランから若手に対するノウハウ継承でした。しかし、把握した事実を掘り下げながら議論した結果、プロジェクトチームが得たインサイトは、「命を守る仕事を完遂するには、ベテランだけでなく若手を含む現場作業員全員でノウハウを創ることが必要」、「そのためには組織的な学習が不可欠であり、誰もが使えるサービスでないと組織的な学習は成立しない」というものでした。

プロトタイプを作成し、ユーザーの反応を得る

このインサイトから抽出したアイデアが、個々のサービスになっていきます。誰もが使えるサービスを目指して、実際に動くプロトタイプをつくり、複数の現場に通いながら責任者の方や作業員の方々から反応を確認し、価値検証を行って行きました。(写真2)

本プロジェクトで改めて確認できたこと。それは、現場のインサイトから生まれたアイデアこそが、本当



●写真2 現場で価値検証

に必要とされるサービスにつながるということです。また、ユーザーに受け入れられないというリスクを最小化しつつサービスを市場に展開していくことにもつながります。

この取り組みで得られた新規サービス開発のポイントを踏まえ、業種/領域の枠を超えた様々な企業を支援し、新たな価値創出の支援を今後も目指します。

遠藤 大祐

▶ ハッカソンで社会課題を考える

2014年に開催し、私たちのチームにとって最も大きな気づきを得られたプロジェクトの1つである「さくらハッカソン」。社会課題をテーマとして開催したこのハッカソンを、振り返ってみます。

地域活性化のために

「さくら」で東北地方に人を呼ぶ

「ハッカソン開催」というキーワードは、いまや当たり前のように毎週見られるようになっています。ハッカソンとは、ハック(hack)とマラソン(marathon)を組み合わせた造語であり、同じテーマに興味を持ったエンジニア、デザイナー、事業開発者などが集まり、制限時間の中で技術やアイデアの先進性についてチームで競うイベントのことです。一方で、日本の社会インフラやサービスをICTという側面から支えてきた富士通も、「ハッカソン」に注目し、ICTを起点としたオープンイノベーションの実現にチャレンジしました。富士通の運営する「あしたのコミュニティーラボ」では地域活性化特集のメインイベントとして、本ハッカソンを主催。東北復興のシンボルである「さくら」をテーマに、東北地方に人を呼び込むためのサービスを検討しました。富士通グループのエンジニアやデザイナーはもちろん、クリエイティブ、ベンチャー、大学生など、外部の方にも多数で参加いただきました。(写真3)

エンジニアリングやデザインなど、様々な得意分野を持つ37名の参加者は8チームに分かれ、2日間にわたっ



●写真3



●写真4

て「アイデアソン(特定のテーマについて多様な人が集まりアイデアを出し合う)」と「ハッカソン(アイデアをもとに、サービスをつくり上げる)」を行い、ムービー、プログラムデモ、スライドを駆使して生み出した成果を発表しました。(写真4)

このハッカソンでは、東北の復興や地域活性化のトップランナーの方々のスピーチを筆頭に、アイデアプラント代表の石井氏によるアイデアソン、Eyes,Japan 代表取締役社長 山寺氏によるハッカソンと、各界でのスペシャリスト達によって、最高に創造的な場がつくられました。舞台もTBWA\HAKUHODO\QUANTUMという、大企業とスタートアップ、異業種同士の組織といった、従来では交わることのなかったもの同士を「重ね合わせる」ためにつくられた空間です。ARをはじめとする富士通技術だけでなく、ストックフォトサービス、フィジカルコンピューティングデバイスなど、多数の素材やツールを提供していただき、ハッカソンは大いに盛り上がりました。

人と人のつながりが次のアクションを生み出す

プロジェクションマッピングやウェアラブルなど、様々な技術を使った個性が光る結果となったこのハッカソン。離れた東北への関心を自然に高められるサービスが多々あり、この結果は東北地域の活性化に取り組む、「東北・



●写真5

夢の桜街道推進協議会」で報告。実サービス化という形には至っていませんが、そこで生まれた人と人のつながりは、現在、別のプロジェクトの共同推進へとつながっています。

ハッカソンというと、一過性のイベントだと認識している方も多いと思います。しかし、せっかく多様な人が集まり、共創しながら考えた成果こそ、実ビジネスとして、社会に還元していくべきだと考えます。新たに生まれた人とのつながりを大事にして、新たなビジネスを考える。これからも、ハッカソンを通じた社会課題の解決に挑戦していきます。(写真5)

片岡 枝里花

▶ ハッカソンを成功させる10tips

本号でもご紹介しているハッカソン。いくつかのハッカソン運営を通じて感じた成功のためのコツをお伝えします。課題解決、特定技術を利用した新サービス創出、人材育成など、目的は様々、やり方やコツもかなりバリエーションが増えてきましたが、私たちがこれまで実践してきたものから、共通しているポイントを挙げます。

1. 何のためにハッカソンをするのか？

ハッカソンはあくまでも手段。何を目的として実施するのかを明確にすることがすべてとも言えます。参加者が興味を持ち、「これは考えてみたい!」と思えるテーマを設定します。

2. 審査基準を明確にし、参加意欲を引き立てる

審査基準と審査員を公表しておくことが参加者の優勝へのモチベーションにつながります。副賞を設ける場合も、単にお金、モノでなくとも、テーマに関係したものであれば、そちらの方が喜んでくれることも。

3. 事前準備・環境テストは抜かりなく

参加者が集中して良いものを作れるよう、開発・通信環境をはじめとして、空調・照明など事前の会場下見で念入りに確認。多数接続した際の通信速度や電源口数、各OSでのプロジェクター接続など、入念なチェックを行いましょう。

4. 場作りには徹底的に拘る

何かが起きそうな予感をさせる会場設営、ノベルティなどで、始まる前からワクワク感を高める、創造的な雰囲気に入っていけるような工夫をします。開発中の差し入れのタイミングも大事です。

5. 多様な参加者同士をつなぎ、かきまぜる仕掛けを

組織、専門や職種、国籍、性別など、多様な人々を集めることで、思わぬ触発が起き、新たな気づきやアイデアが生まれたり、その後の横断的なアクションにつながる出会いが生まれたり。これが一緒にものをつくるハッカソンの醍醐味。SNSでのリアルタイム投稿、お互いのスキルがわかる名札、懇親会など、期間中も終了後も関係作りを続けられる仕掛けを工夫します。

6. 緻密に設計されたアイディエーション

私たちのハッカソンでは、参加者が互いに創発し合うアイデア出しのワークに注力しています。机上で考えるだけでなく、身体性を使ったり、短時間で立体物を作りながら創造していくようにすると、アイデアの質はぐっと良くなるものです。

7. 良質なインプットとフィードバック

ほかにもアイデアの質を良くするには、テーマに関する有識者や、現場の第一線で活動する方などからのインプットも重要です(できれば、数名)。途中でメンター・コーチからフィードバックをもらうことも、大変効果的です。

8. 会場外にも場の熱気を伝えるレポートを

写真やムービーなどを使い、場の熱気や参加者の動きなどを再現できるよう工夫します。今回は自分も参加したい、一緒に成果物を発展させていきたい、と思ってもらえるような、ビジュアル面も工夫したいところです。

9. 当日だけで終わらせないために

せっかく出た良いアイデア・サービスをその場限りのものにしないよう、実現化やPRの機会を設けるなど、終了後の展開も用意しておきます。参加者全員宛にメッセージを送ったり、個別チームに対してフォローするなど、運営サイドの仕事はハッカソン当日で終わり、ということはありません。

10. 最後にチェック：自分自身が参加したいか？

テーマオーナーやスポンサーとの合意に苦慮しながら、ゲストスピーカーや技術提供者と調整しつつ、関係者ともネゴシエーションを図っていた矢先に、一番困ったタイミングで想定外のアクシデントが起きる。タスクは山のように積み上がって――。ハッカソンの企画が本格的に始まると、忙殺の日々が始まります。運営サイドとして忘れがちなのは、「自分自身が参加したいか？」という視点。最高のホスピタリティでイベントを開催するには、いかに自分たちも楽しめるかということが一番重要だと思います。

川口 紗弥香

▶ 挑戦できる社会をつくる

2014年、立教大学経営学部 佐々木宏ゼミと、富士通が運営するメディアである「あしたのコミュニティラボ」では、学生の斬新な発想と富士通の最先端技術と掛け合わせたら、どのような製品・サービスが生まれるか…？という問いを形にする共創プロジェクトを行いました。富士通総研を含むグループ社員と、38名のゼミ生が取り組んだ4か月のアイデアソンプロジェクトをご紹介します。

発散と収束を繰り返すアイデアソン

アイデアソンとは「アイデア (Idea)」と「マラソン (Marathon)」を組み合わせて作られた造語で、参加者が設定されたテーマに基づいて様々なアイデアを出し合い、それを練り上げていくことで、より優れたアイデアを生み出す参加型のイベントを指します。今回は、学生の皆さんと一緒にそれぞれの身近な課題解決のためのアイディエーションから取り組みをスタートさせています。従来の大学と企業の共同プロジェクトにはなかった取り組みを目指して、学生、教員、社会人の三者が時には相互に学び合い、創発を行い、途中では富士通の最新ICTを紹介する「富士通フォーラム2014」を見学しテクノロジーを体験するなど、アイデアの発散と収束を繰り返しました。アイディエーションは付箋やホワイトボードだけの検討に限らず、ブロックや発泡スチロールといった工作用の材料を使った「実際にサービスが使われているシーン」のプロトタイピングや、即興ムービーの作成に力点を置いています。これらを通じて、豊かな創造性を発揮し、自分たちの考えた製品・サービスを自ら形にして向き合うことで、本質的な課題解決になっているかを考え、「違う」と思えば壊し、また創って、ということを何度も繰り返し行っています。(写真6)

プロモーションムービー・サービスモックを使った成果発表会

こうして4か月の活動の中で生まれた各チームのサービスプランは、成果発表会という舞台で披露されました。



●写真6 アイデアソン・見学会の様子

最初に予告編ピッチが行われます。これはいわば、90秒間のコマーシャル。来場者が興味を持ち、そのあとの展示タイムにブースに行って、見たい、聞きたいと思ってもらうためのプロモーションタイムです。展示タイムでは、各発表チームがタブレット端末や独自のプロダクトを使ったサービスモックを作成し、来場した富士通グループの社員に対してサービス内容の説明と質疑応答を行いました。外部の特別審査員から鋭い質問やコメントを受けるなど、たくさんの刺激をもらいながら、最後の優勝チーム発表の際にはボルテージも最高潮。多いに盛り上がりました。(写真7)

共創の実現に向けた今回の取り組みの意義

私たちは今回の取り組みの意義を次のように考えています。学生にとっては、プロジェクトベースの学習による実践的なアウトプットを生み出す力の獲得。大学にとっては、企業と大学共同でのアイデアソンによる学生・教員・企業人による双方向型の新たな大学教



●写真7 成果発表会の様子

育へのチャレンジ。そして企業にとっては、デジタルネイティブ世代とのコラボレーションによる新たな価値共創手法の開発の3点です。

こういった機会をつくることで、世代を超えて多様な人と新しいことに挑戦するきっかけを生み出したいと思っています。引き続き、あしたのコミュニティーラボ・富士通総研は挑戦できる社会づくりに向けた、共創の取り組みのあり方を追求していきます。

黒木 昭博

▶ 漢方医学のイノベーション

オープンイノベーション型での新規ビジネス企画・実行支援を行う場としての、プロトタイピングラボを紹介します。これは、様々な業種・組織の枠組みを超えた人々がオープンに集まり、新しいアイデアを考えるメソッドを提供する場を目指した取り組みです。

北里大学×富士通 漢方ICT化研究

プロトタイピングラボの事例のうち、今回は、漢方医学センサーの検討を紹介します。現在、北里大学と富士通で10年後のイノベティブな未来に向けて共同研究を進めており、文部科学省のCOI(センター・オブ・イノベーション)プログラムの1つとして採り上げられています。センサー開発は要素技術を中心に進められていますが、最終形態は決まっていません。プロジェクトが目指すのは、「斬新かつ、あらゆる人に愛されるセンサー装置」。そこで、プロトタイピングラボにて、漢方医学の診断支援センサーを実際にこういった形で診療室や家庭で使っていくのか、という製品のUX(UserExperience、ユーザー体験)/UI(UserInterface、ユーザーインターフェイス)デザインを身体と五感を使って検討することになりました。

多様なメンバーで実体験から考える

当日集まったメンバーは、北里大学東洋医学総合研究所の現役医師、鍼灸師、薬剤師や看護師を始め、富

士通、富士通研究所、富士通デザイン、富士通総研の社員とその家族達という、下は3歳から上は55歳という、バラエティに富んだ総勢25人の顔ぶれです。開催場所となった富士通総研の会議室では、病院と家庭を再現する空間を設け、専門道具等も取り揃え、参加者達がより具体的に考えられるよう演出しました。(写真8)

ライブ感を重視したプロトタイピング

ワークショップは、診断支援に用いる医療機器を検討するチームと家庭でのセルフヘルスケアツールについて検討するチームに分かれて実施しました。制限時間は2時間半。アイデア出し、プロトタイプ作成まで一気に行いました。参加者達は思い思いに道具を手に取り、自らが医者、患者、生活者になりきって、こういった形態や機能であれば、ユーザーに訴求するモノを作ることができるのかを動きながら考え、形にしていきました。

創造の場を飛躍的に活性化してくれたのは…？

1時間も続けば、議論に停滞感が生まれるところもあります。アイデアがこれ以上出ない、イメージはあるが形にする手段がわからない——。それを打ち破ったのが、子どもの参加者達でした。研究員の父を持つ9歳の男の子は、ユーザーが日常生活で負担なく使えるような、時計とセンサーを組み合わせたプロトタイプを作成し、注目を集めていました。コンサルタントの父を持つ3歳



●写真9

の女の子は、自分が遊んでいた道具を各グループのテーブルに急に配り出し、それを手に取ったデザイナーが着想を得て、当初思いつきもしなかった器具を作り出すという、セレンディピティ体験につなげることができました。(写真9)

出来上がったプロトタイプは、アクティングアウトと呼ばれる、製品やサービスを使用するシーンを寸劇のような形で演じる手法を用いて発表しました。各チームから、使う側も使われる側も楽しくなるようなUX/UIのプロダクトが沢山生まれてきました。

新しい製品やサービスは、市場データをもとに利益の見込みそうな領域を探るのではなく、自らが使ってみたい、本当に必要だと思えるものを作り出すことが重要だと言われています。誰でも体験できるプロトタイピングラボで、新しいアイデアを考えてみませんか？

片岡 枝里花

▶対話形式での共創促進活動

富士通総研・富士通株式会社では、企業におけるイノベーションを推進されている方にお集まりいただき、セミナー形式での共創促進活動「未来洞察セミナー」を開催しています。会社組織の中で新しいコトを起こすために必要なスキル・メソッドについて議論してきました。スピーカーによる講演だけでなく、ワールドカフェやプロトタイピングなどの初対面の参加者同士が交流する機会も設け、高い体験価値の実現を目指しています。

テーマ1：身近なデータからのチャンス発見

「ビッグデータ」というキーワードが当たり前のよう



●写真8

に聞かれるようになりましたが、データの精度が低い、粒度が揃っていないなどの背景により、既存データから新しいロジックを解析することが難しいケースが散見されます。当日は、データの収集段階から意味を見直し、ビジネスチャンスはどう考えるのかについて議論を深めました。ワールドカフェ形式による「企業で新しいコトを起こす」というテーマについてのディスカッション、東京大学大学院工学系研究科システム創生学専攻教授大澤幸生氏による「キーグラフを使ったチャンス発見」というインプットを踏まえたワークショップを実施しました。(写真10)

テーマ2：テクノロジー×デザイン思考

未来洞察セミナーでは、ワークショップ形式でデザイン思考プロセスを活用することも行っています。富士通デザイン株式会社 坂口和敏氏によるデザイン思考についての講演に続いて、デザイン思考で新たな価値を考えるワークショップを実施しました。富士通からいくつかのテクノロジーも持ち込み、実際に体験した上で自由な発想を出し合う機会も設けています。(写真11)

テーマ3：共創のこれから

新規ビジネスを検討するにあたり共創やオープンイノベーションという考え方が広まっています。しかし

ながら、日本の企業組織風土の中で、利益や権利が複数にまたがる他者との共創をどうやって実現していくのかについて悩まれている新規事業担当者は多くいらっしゃると思います。そのため、富士通とメタウォーター株式会社が協働して取り組んだ、新規事業開発プロジェクトの実事例をもとに、具体的な実践方法について会話する機会を設けました。当日は、メタウォーター株式会社 サービスソリューション事業本部長 取締役 WBC担当役員中村靖氏による事例講演、プロジェクトを協働した富士通総研による講演、富士通研究所 原田博一氏による、共創を加速させるために必要な考え方についての講演があり、その後はパネルディスカッションを行いました。質疑応答はグループ単位で実施し、グループ単位で共創について考える機会を設けました。(写真12)

各回いずれも、参加者の皆様からは、「それぞれ実体験に基づくリアリティがあり、かつそれを材料によく考えられていて、勉強になった」「他社の同じような志の方と出会えることができた」といった声が聞かれています。富士通総研産業・エネルギー事業部は、イベント形式での共創活動も推進しており、今後も様々な形で対話の場作りを提供していきます。

片岡 枝里花



●写真10



●写真11



●写真12 第三回未来洞察セミナー実施風景

実践ライブ 執筆者のご紹介

▶ 真に使われ続けるサービス開発



遠藤 大祐 (えんどう だいすけ)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 コンサルタント

2009年富士通総研入社。製造業を中心とした業務改革、新規ビジネス創出のコンサルティングに従事。プライベートでは、新しいテクノロジーやサブカルチャーの動向調査に取り組む。

▶ ハッカソンで社会課題を考える ▶ 漢方医学のイノベーション ▶ 対話形式での共創促進活動



片岡 枝里花 (かたおか えりか)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 コンサルタント

2009年富士通総研入社。現在、薬学に関する経験を活かしながら文部科学省のCOIプログラムにて『安全高品質な漢方ICTを用いた未病制御システムの研究開発』に北里大学と共に参画。高知県親善大使を目指して、故郷に錦を飾ろうと奮闘中。

▶ ハッカソンを成功させる10tips



川口 紗弥香 (かわぐち さやか)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 コンサルタント

2010年富士通総研入社。製造業を中心としたお客様と共同での新規事業の企画・具体化推進、国内外のICT中期計画・実行計画策定などのコンサルティングに従事。ICTに何を掛け合わせると新しい価値を生み出せるかがここ半年ほどの関心ごと。

▶ 挑戦できる社会をつくる



黒木 昭博 (くろき あきひろ)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 シニアコンサルタント

2008年富士通総研入社。ICT中期計画策定や新規サービス企画・開発を中心としたコンサルティング活動に従事。学生時代にはプロスポーツクラブにおける企業家活動を研究し、そこで出会ったプロサッカーチームの大分トリニータを応援している。



ケーススタディ 2

働き方は変えられない？ 本質的な変革への鍵とは

業 種 製造業、流通業

環境変化にも柔軟に対応できる力強いシナリオを

近年、働き方変革へ取り組む企業は増加傾向にあります。その背景には、グローバル化に対応した情報化戦略や人材の多様化、グループの統制による競争力強化などがあり、ビジネス環境の変化に対応できる柔軟な働き方へのシフトが急務となっています。しかし、実際には、「働き方」という抽象的なテーマに取り組むにあたり、推進の仕方や他部門の巻き込み方、経営層への訴求など、実行にあたっての課題も多くあります。働く環境や制度、人の意識など、働き方に関係する要素が複雑に絡み合う中で、既成概念に縛られていては、数年後を見据えた働き方のシナリオを描くことが難しい状況となっています。

そこで、従来の課題解決型アプローチでは見過ごされがちな未来の視点を補うため、デザイン思考を取り入れたアプローチでの働き方変革企画・構想フェーズの成功事例をご紹介します。

■執筆者プロフィール



松本 利奈 (まつもと りな)

株式会社富士通総研 テクノロジーソリューション事業部 アシスタントコンサルタント

エネルギー、流通、商社、化学など様々な業種のお客様のワークスタイル変革を支援。特に、コミュニケーション基盤、文書管理、モバイル活用など、変革を実現するための施策実行の支援を中心に活動。現在、ワークスタイル変革、コミュニケーション基盤刷新のコンサルティングに従事。

課題

働き方を変えるということ

「働き方」というテーマで現場を見ていくと、仕事で利用する情報や組織、人の連携に関わる問題に突き当たります。情報が分散していて必要な情報や人に辿り着けない、部門を超えた情報の共有ができていない、といった問題は業種に関わらず多くの企業で共通しています。また、物理的距離の制約によるコミュニケーション不足や、会議ルールが不明確なために無駄な会議が多いことなどもあります。

実はこれらは従来から指摘されている問題で、なかなか解決できていない、ということです。現場でのこうした問題と共に、お客様企業では企画段階で、さらに以下のような課題を抱えていました。

- ・ユーザーがワクワクするような先進技術を取り込みたいが、自分たちだけではコンセプトやアイデアが出てこない
- ・コンセプトだけでなく具体的に実行可能な計画も検討したい
- ・変革の動機や推進スケジュール、投資対効果など、経営層への訴求が上手くいかない

このような状況を受けて、我々が働き方を変えるべき視点として注目しているのが、職場における「閉塞感」と「コミュニケーションの不足」です。先に指摘したように、情報の所在やコミュニケーションの問題に着目したシステム的な解決策では、どうしても解決できないという現実があります。効率化を求めるあまり、細分化された業務を淡々とこなす日常が生む会社内の閉塞感、また、アイデア創発に不可欠な普段関わる人以外とのコミュニケーションの不足が、多くのお客様に共通した働く上での悩みであると考えています。

解決策

働き方改革に必要な3つのステップ

働き方変革の企画・構想フェーズでは大きく3つのス

テップをとります。その導入部分では、まず、「枠を超えること」と「離れた人との触発」の2点を目的としたワークショップを行います。このワークショップがデザイン思考を取り入れた「共創の場」ということです。

多くの社員が長年ずっと染み込んできた現状の働き方に疑問を抱くことなく過ごしており、現に、働き方に関するアンケート調査を行うと、現状に満足していると回答する社員数は少なくありません。これは現状がすべてと思い込み、枠に収まった考えになってしまっていることが一因と考えられます。

一方、デザイン思考では観察や共感から新たな気づきを獲得することで、これまで当たり前だと思っていたことに対して疑問を投げかけることを起点としています。そのため、他社先進事例や未来の働き方コンセプトの提示を刺激材として考え方の枠を超えるこの手法が、働き方変革では有効であると考えます。

次に、個人の仕事の範囲や関わる人の範囲が限定的になっていることにより、現状の環境から創造的な企画を生み出すのは限界があると言えます。ワークショップでは普段接することのないあらゆる部門、役職、年齢の社員が対面し、それぞれの観点で想いを共有し合い、そこから気づきを得て、互いの考えを融合させていくことで創造的アイデアに近づいていきます。そのため、自分から離れている人との触発から、新しい構想を立てるこのプロセスが、やはり働き方改革には有効であると考えます。

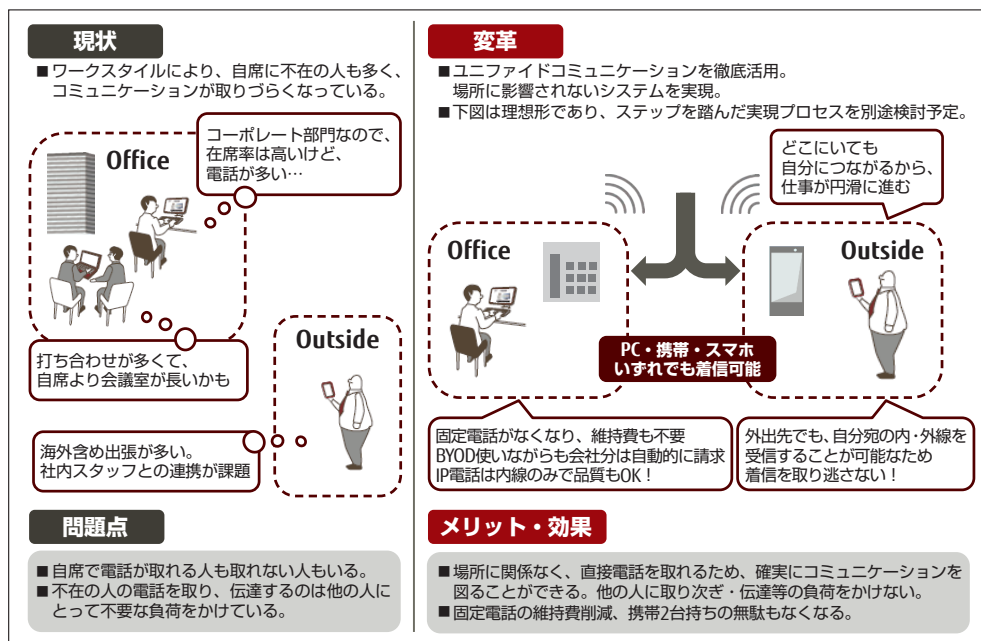
では、具体的な進め方のステップごとにポイントをご紹介します。

1. 方向性の合意

先に述べたデザイン思考を取り入れたワークショップを行い、3年後何をを目指したいのか、その方向性(ビジョン)を合意します。現場を巻き込み、社員の総意をビジョンとして描くことは、今後の働き方変革を推進するための拠り所として機能していきます。

2. ビジョンの具体化

ビジョンの形が見えてきたところで、次は変革後の



●図1 変革後イメージを明瞭にするワークシーン例

イメージを具体的に詰める必要があります。ビジョン策定まではやりたいことを中心に語るだけでよかったのですが、本当に働き方を変えて目指す姿を実現するためには、今あるルールや設備、ツール、社員の意識レベルなどをどうすれば目指す方向性に持っていけるのか、議論する必要があります。現状の問題を起点としないデザイン思考を取り入れた本アプローチでは、この過程でいかに具体化された実行計画を立案できるかどうか成功の鍵となります。(図1)

3. 実行計画の策定

さらに現実性を持たせるため、概算費用や投資対効果を算出するほか、お客様のニーズである「ユーザーがワクワクするような技術」を取り込むことが重要になります。研究所など富士通グループ内のあらゆるエキスパートとタグを組み、多岐にわたるソリューションの検討を実現できます。

成果

変革の火種となる取り組みが高評価に

ご紹介したような取り組みで、特にお客様に高いご満足をいただいた2点があります。

1つ目は、社内でビジョンが浸透したことです。全社の総意をまとめ、デザイン性の高い社内へのプロモーション材料が揃うことにより、経営層と現場の両者へ働き方変革の価値や意義についての理解を得られました。

2つ目は、お客様企業が自ら成長していく潮流を吹き込むことができるという波及的効果が得られたことです。ワークショップの参加者自身が働き方変革への強い意志を持つ契機となり、会社内のあらゆる問題が顕在化した際、今回のプロジェクトで経験したデザイン思考を用いたワークショップを自律的に行い、解決して行こうというような積極的な取り組みが広がりました。

今後はお客様業務全体の変革を視野に、ビジョン/実行計画策定だけでなく、変革の実行フェーズにもPMOとして参画し、効果創出を支援していくことを目指します。

知創の杜読者アンケート



STEP 1

知創の杜読者アンケート

検索

<https://www-s.fujitsu.com/jp/group/fri/contact/enq1401.html>



STEP 2

忌憚のないご意見をお聞かせください。

メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRI メールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

→ お申し込みはこちら (購読無料)

FRI メールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メルマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#) >>

お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。

現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。

オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、世の中で話題となっているテーマやコンサルティングの現場で解決を求められている課題について、独自の視点から考察します。

研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に基づいた積極的な政策提言を行います。

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395
