

知創の杜

FUJITSU

2016 Vol.9

デジタルトランスフォーメーション VS 働き方
—価値観の多様化の中、働き方は変わるのか?—

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

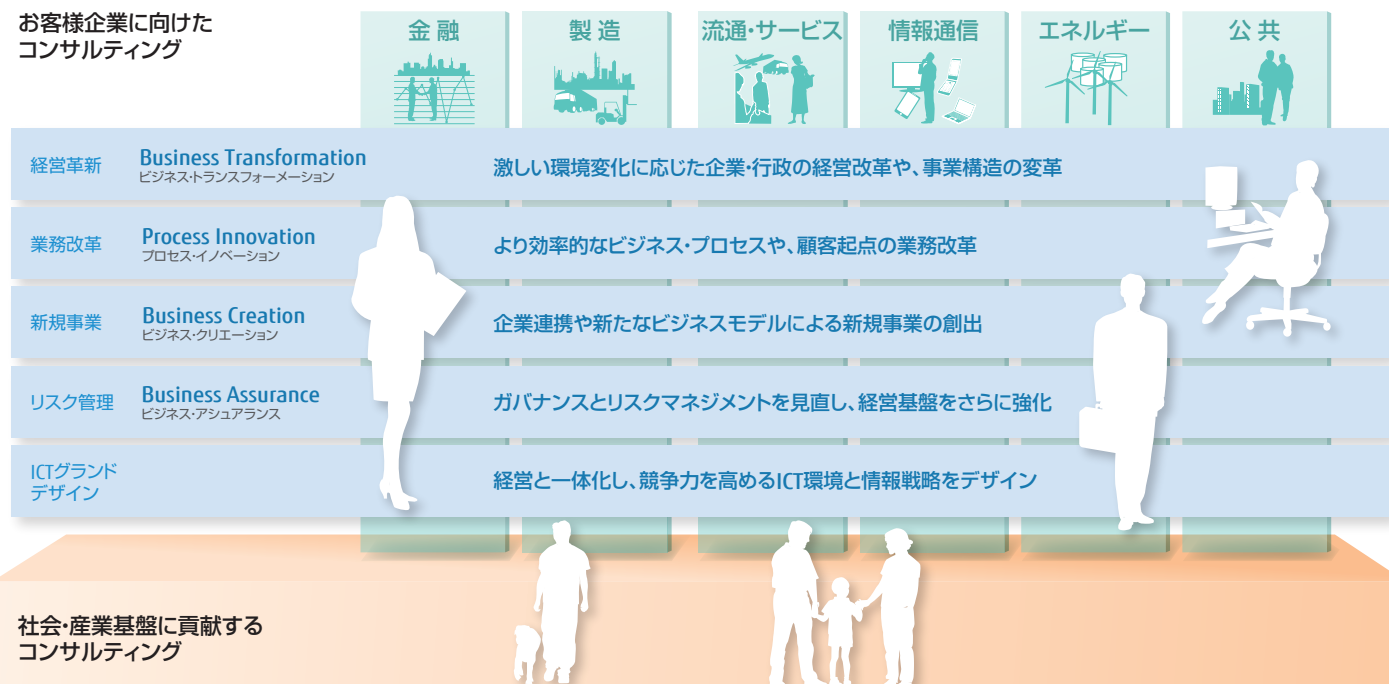
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

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



知創の杜

2016 Vol.9

CONTENTS

- 4 ● **特集**
渦巻く価値観、つながる働き方変革

- 7 ● **フォーカス**
これからの時代が求める
ワークスタイル変革とは

- 14 ● **あしたを創るキーワード**
エンゲージメントの向上による
組織力の最大化

- 17 ● **ケーススタディ1**
「強いR&D部門」を描く！
—社外の知見を強みにするオープンイノベーション—

- 21 ● **ケーススタディ2**
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—
Co-innovation with a Top Bank in Spain
—Transforming the Branch & Workstyle of the Future—



特集

渦巻く価値観、つながる働き方変革

株式会社富士通総研
執行役員
エグゼクティブコンサルタント
ビジネスレジリエンス事業部長
細井 和宏

働き方変革の話題では必ず少子高齢化による労働力不足への対応という課題が議論され、生産性向上のための働き方変革が求められてきた。しかし、ここ数年でコミュニケーション活性化を支えるICTが急激に進展し、人のつながりがオープンでフラットになった。その結果、個の嗜好を多様に主張できる環境に移行し働き手の価値観に変化が生じている。伝統的な組織価値観に根ざした、閉じたコミュニティ至上主義ではなく、個を重視しながら個のつながりをオープンに醸成し、強くイノベティブな組織を目指す経営者が増加していることを実感する。今こそ、多様な価値観が渦巻く組織環境を認め、社内外とのつながりをベースに据えた働き方変革に取り組む時期ではないだろうか。

■執筆者プロフィール



細井 和宏 (ほそい かずひろ)

株式会社富士通総研 執行役員 エグゼクティブコンサルタント ビジネスレジリエンス事業部長

1983年富士通株式会社入社以来、電力・製造業のSEとしてプロマネを実践。2006年から富士通総研でビジネスコンサルティングを開始。海外駐在経験も活かし、製造業のお客様を中心とした経営戦略立案、業務プロセス革新、グローバルERP戦略策定などを深耕。直近ではワークスタイル変革、IoT、事業継続マネジメント、CSIRT構築などに注力し、お客様の経営・業務課題解決に携わっている。

1. 日本における働き方変革の変化の兆し

バブル崩壊後の1990年代から、企業は業績悪化を理由に人員採用を絞り込み、慢性的な長時間労働が続いている。国際比較では、日本の残業の多さ、生産性の低さ、利益率の低さの評価が定着しており、アベノミクスで景気回復に向かう中、今後一人当たりの生産性向上がより重視されるのは当然である。

従前の日本の経営者の取り組みは、特に製造業に関して振り返ると、製造業の工場労働を前提とした労働慣行や規制がそのまま受け継がれ、進展する産業構造の変化とのミスマッチが顕在化しつつある。日常業務について、数多くの長時間会議、メール依存による非効率業務、意思決定の先送り、形だけの情報共有施策など、コミュニケーション方法やワークスタイルの見直しが求められている。

しかしながら、近年こうした課題認識に基づき、組織や職位を横断した未来志向型のワークショップの検討に企業が取り組み始めている。例えば、働き方変革を目指した「ありたい働き方を考えるワークショップ」は、特に以下のような課題への対応をテーマに据え、デザイン思考の考え方を導入したアプローチとなっている。

1. 縦割り業務から脱却した社内外とのつながりを生かした新たな価値の創出
2. ICTを活用した業務効率や生産性の向上
3. 育児・介護などの制約がある社員が働きやすい環境の整備

なぜ最近になって、このような横断型ワークショップが求められるようになったのだろうか？

変化に敏感な経営者は従来のトップダウン型経営ではなく、多様な発想をベースとしたボトムアップ型経営の重要性を肌で感じ、トップダウンとボトムアップの間に潜む価値観のギャップ解消を目指し、ワークショップをきっかけにして企業の働き方変革を成功させようと腐心しているのではなかろうか。

2. 個と個のつながりを重視した働き方変革の台頭

(1) 新しい価値観の出現に対処する

従来の日本型経営は終身雇用で代表されるように、いわば強い結束を前提にして従業員が孤独を感じにくい、しかしながら閉じた環境での組織運営がなされてきた。一方、欧米社会では会社や家庭においても個を中心に位置づけて、個のつながりを大切にする考えが根底に流れている。近年、日本においてもICTが進展して人のつながりがフラットになった結果、個を主張できる環境に移行し、その結果、従来の価値観に変化が生じている。例えば、若手人材を中心に、創造性豊かで能力の高い人材は組織などの枠を超えたつながりを重視し、閉じない関係性を高めていくことを志向している（ワークインソサエティ(WIS)またはワークインライフ(WIL)）。このように、個のつながりを重視する欧米のスタイルが日本においても市民権を得始めており、これは日本における働き方変革の方向性として経営者が理解しておくべき大きな潮流である。

(2) 日本流と欧米流の価値観を融合する

伝統的な価値観と新たな価値観とが混在する中で「ありたい働き方」を模索し、より効果的な施策を考える第一歩は多様な働き方の認識と承認であると考えられる。例えば、働く日数や時間、勤務場所、契約形態の多様化を図り、有能な人材から働きたいと思ってもらえる環境を整備すること。育児や介護の事情で働き方に制約がある社員についても、別制度に閉じ込めるのではなく、制約と両立する魅力的な仕事や働き方を選択可能に制度設計し直すこと。また、特に悪者扱いされる長時間労働を削減するには、一定の制約を設定することも効果的である。例えば、残業や休日出勤を禁止することで、仕事に使う時間が制限される中で最大の成果を創出することを意識付けさせる。個を重視する価値観を持つ社員であれば、むしろ自ら創意工夫し、業務改革に取り組むことで生産性の向上にもつなげられることになる。したがって伝統的な価値観と新たな価値観とを融合し

た働き方を創出することが日本企業の最大の課題であり、経営者が率先して組織や職位を横断した未来志向型のワークショップをベースに融合を図る場を設けることが効果的だと言える。

一方、個を重視する欧米社会において価値観は多様である。米国ヤフー社で在宅勤務禁止の社内通達があった。元々、在宅勤務の狙いは、「社員が自由に時間をコントロールできること」であり、通勤などの時間を削減し、生産性の向上を図ることができる。事実、米国の調査では、社員が休憩や休みをとる日数が減り、仕事への満足度も向上し生産性が22%向上した、という結果が出ている。しかし一方で、オフィスで働くことについては、「アイデアを共有する場としての重要性」が挙げられる。対面で気軽にアイデアを議論することがビジネスを成長させると考えるのは、イノベーションが気づきから生まれることを実感しているからである。ヤフーが在宅勤務禁止を決めたのも、このような理由からであろう。これらを鑑みると、在宅勤務を良しとする価値観とオフィスでの議論を良しとする価値観とが融合し、変化することは自然な流れである。

(3) つなかりにテクノロジーを活用する

社内コミュニケーション活性化の切り札として、統合コミュニケーション基盤(メール・予定表・Web会議・在席情報・情報共有など)の導入が各社で進んでいる。しかしながら、このICT基盤の出自は個を重視する欧米社会であり、その狙いは組織などの枠を超えたつながりを実現し、オープンでフラットな関係性を志向するものである。したがって、その狙いを根底に置かずに単なる効率化の手段と捉えてしまうと、本来得られる果実が手に入らないであろう。もちろん、従前の基盤よりも便利であり、定量効果も測ることができるために満足されている企業は多い。しかし、それだけでは価値観を融合した働き方変革には程遠いのではなかろうか。果実を手に入れるためにはイノベーション志向の枠を超えたつながりに共感することが求められる。

3. 日本流、働き方変革成否の要

日本は欧米に比べて労働生産性が低いという結果はあるが、人口、資源、国民性などが異なる中で単純な比較は難しいとも指摘されている。日本は改善活動など現場力で業務を見直すことに長けており、独自の方法で働き方を変革してきた。幹部社員クラスの世代では、周囲を見渡す癖や非公式なつながりを構築することには全く違和感がないが、それは伝統的な組織価値観をベースにしたものである。しかし、デジタルネイティブであるミレニアル世代にとっては閉じた価値観に対する違和感を覚える場面など、世代間の相容れることが難しい価値観の違いが顕在化しつつあると言える。

今こそ価値観のギャップを認め合い、日本流の働き方変革の青写真を描く機会である。個を重視しながら個のつながりを醸成し、強くてイノベティブな組織を目指すために着手すべき施策は様々ではあるが、人材の得意分野を活かし組織として成果を上げるため、業務と人事制度の設計が最初の着手ポイントであることが多い。テレワークや雇用の多様化などである。多様なスキルや背景を持った人材に「働きやすさ」「やりがい」を提供することは不可欠であるが、一方で、いかに“多様性を束ねるか”の観点も組織運営として重要である。性別・年齢・経歴・国籍・雇用形態などの多様性は担保しつつ、それらを1つのベクトル(ビジョン・経営理念・行動指針)で統合することは、経営リーダーシップに関する課題そのものでもある。

過去の成功体験だけで今起こりつつある変化への経営戦略の舵取りが困難であると感じているならば、経営戦略を考える場として組織や職位を横断したワークショップを通じてボトムアップされた発想を承認する、というような経営スタイルの変革を率先して実践する機会ではないか。その姿こそが社内外のあらゆる組織とつながり、新しいコトへのチャレンジを促す風土を醸成していくことであると考えている。経営スタイルを変えずに現場に任せられているだけの働き方変革を推し進めるならば、目的の果実を手に入れることが難しいだろう。働き方変革こそ経営トップのコミットメントが成否を握っている。

これからの時代が求める ワークスタイル変革とは

働き方に対する社員の意識が変化しつつある中、多くの企業でワークスタイル変革が取り組まれています。成功の決め手は何でしょうか？ また、ICTでワークスタイル変革を加速することはできるのでしょうか？

本対談では、「これからの時代が求めるワークスタイル変革とは」というテーマで、富士通 IoTソリューションビジネス推進統括部の西山シニアマネージャー、総合デザインセンターの平野シニアマネージャー、株式会社富士通総研（以下、FRI）の根本シニアマネージングコンサルタントに語っていただきました。進行役はFRIテクノロジーソリューション事業部の森岡事業部長です。（対談日：2016年5月10日）



対談者（写真左から）

森岡 豊：株式会社富士通総研 執行役員 テクノロジーソリューション事業部長
 西山 聡一：富士通株式会社 IoTソリューションビジネス推進統括部 シニアマネージャー
 平野 隆：富士通株式会社 総合デザインセンター 兼 株式会社富士通総研 経済研究所 シニアマネージャー
 根本 高広：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 シニアマネージングコンサルタント

1. 日本企業のワークスタイル変革の 取り組み状況

森岡 ワークスタイルというと、少し前はホワイトカラーの生産性向上やグループウェアといった話でしたが、今は社員の多様化に応じて整備が進み、介護や育児や地域交流も見据えた働き方が求められてきています。すでに様々な会社取り組み、皆さんもコンサルや実装を支援しておられますが、どのような狙いで取り組まれたか、効果はどうだったかといったお話を伺えますか？

西山 私は5年ほど前からワークスタイル変革というテーマに富士通のグローバルマーケティング部門として参加し始め、モバイルイニシアチブのビジネス目標を捉えながら富士通のイノベーションを起こすビジネスとして推進しています。日本企業のワークスタイル変革はモバイル活用やテレワーク推進といった元々の目標から、ここ数年は経営やビジネスに即活かしたいといった全社の取り組み課題に変わりつつあります。特に現場サイドのワークスタイル変革に取り組もうとしている企業が増えている印象があります。新しいイノベーションを起こすにはICTやIoTの活用が重要になり、情報システム部門だけでなく、全社一丸となってプロジェクトに取り組むとうまくいくのですが、そういう企業はまだ少ないと思います。富士通としては、情報システム部門から全社のワークスタイル変革にご支援の幅を広



西山 聡一 (にしやま そういち)

富士通株式会社 IoTソリューションビジネス推進統括部
シニアマネージャー

1986年、株式会社富士通研究所に入社、人工現実感 (Artificial Reality) などの研究・開発に従事。2000年、富士通株式会社に異動。ユビキタス関係のマーケティング・プロモーションを担当。現在、ワークスタイル変革・IoTのビジネス企画、拡販推進を担当。

げていくようにビジネスが進んでいる実感があります。情報システム部門から現場・経営・管理部門の方々をいかに巻き込んで進めていくかが重要になってくると思います。

森岡 ツールから入ると、「IT部門のやることでしょ」となってしまうので、皆で共通の価値観を持ってやる工夫が必要です。そういう巻き込み方で新しい手法があるのでしょうか？

平野 私は空間デザインを中心に、オフィスや店舗、街づくりのための地域や公共施設のデザインをやってきました。5年ほど前、デザインで何を実現するかフィールドワークやインタビューでは見えてこないものも多々あり試行錯誤していたとき、デザイン思考^(注1)という手法を使い始め、ワークスタイルのアプローチ手法の1つとしてもプロセスに取り込みながらやってきました。デザインする空間でもプロダクトでもユーザーインターフェースでも、使う人にとってどうなのかを捉えることが様々な現場で必要になっています。様々なメーカーやBtoCのお客様に対して、現場をどう巻き込むか、どれだけ納得して使いやすいものを作るかというとき、デザイン思考や共創のプロセスが重要だと感じています。育児・介護のワークスタイル変革を社内実践していますが、会社の課題から社会テーマになっていくと、それを解決するやり方はお客様に対するリファレンスモデルにもなります。まさにテーマは働く場からソーシャル、家庭も含めたエリアにシフトしていると感じています。

根本 私がワークスタイル変革のテーマに関わったのは、富士通がコミュニケーション基盤をグローバル16万人で刷新し、それをリファレンスとしてお客様に提供していくタイミングでした。当初はツールを活用した業務改善を軸に据えて考えていましたが、経営層へのアピールや効果を算出することを難しく感じていて、富士通のデザイナーと新しいアプローチを開発し、ワークスタイル変革の支援を始めました。これだけ世の中で働き方を変えることが大きな経営課題になっている背景としては2つあると思います。1つはテクノロジーの進化です。これまで技術が追いついていなかったことが、コンシューマーライゼーション^(注2)の波によってコミュニケーション領域を中心にビジネスシーンで普通に使

えるレベルになってきたこと。もう1つは人の意識が大きく変わってきたことです。育児や介護だけでなく、ワークライフバランスなど、若い人を中心に「仕事はしっかりするけど自分の生活も充実させたい」という意識へ変わってきています。会社目線の生産性向上と社員一人ひとりが働きやすい職場作りという、相反する課題の両立を各社が模索しているのだと思います。

2. 【Process】ワークスタイル変革の進め方

森岡 お客様はワークスタイルで変革しようと思っても、どこから手をつければよいか悩むかと思います。そういった進め方やアプローチで工夫されていることはありますか？

西山 ワークスタイル変革で困っている企業のタイプの1つは、課題が明確になっていて、その実現手段を必要としているお客様です。例えばテレワークを課題にしているからモバイルワークを活用したいといった話がありますが、それはこれまでの提案でも対応できていたし、今後もお客様の様々なニーズに対応できるように提案していけると思います。もう1つのタイプは、漠然とした問題意識があり、未来に対するアプローチをワークスタイル変革として考えたいというお客様です。ワークスタイル変革でイノベーションや経営革新を起こしたいというキーワードがある場合、どこからスタートしたらよいかわかりにくいのです。その際、目印にしていきたいのはビジョンです。こういうビジョンを描いているから働き方はどう変わっていくのだというビジョンを見つけていただく、一緒に作っていくことが重要で、それがお客様と富士通が共創していく価値です。ただ、ビジョンだけ描いても、そこに到達するまでの筋道が描けないと、お客様はまた困ってしまいますので、その進め方の策定をご支援する必要があります。具体的にICT施策まで落としていけるビジョンを描くデザインと、それを実現していくコンサルティングと、実際のICTに落としていくインテグレーションの3つが揃って初めてお客様に安心してビジョンを描き実行していただくプロセスが作れると思います。

平野 何年か先を目指すときに、導入していないものをどう描くか、現場にフィードバックの場がない状態

をどうするかについて、ビジョンをまず描くというバックカスティングなやり方は重要です。目指したいところに向けて施策として何をやっていくか、共通のぶれない軸をお客様と富士通と一緒に描いていくという関係性・スタイルが、デザインのやり方として大きなポイントだと思っています。

根本 私もビジョンとしてありたい姿をまず描くことから入るのがワークスタイル変革では効果的だと思います。経営トップの指示でお客様自身が考えて進めるべきだと言われてやってみたけど、方向性がまとまらなかったとか、いきなり施策検討から入ってしまい、どんなツールを導入するかという議論に終始してプロジェクトが止まってしまった、という状況でご相談いただくことがよくあります。大きなビジョンから具体的なICT、オフィス環境、制度・ルールの観点で施策に落とし込んで実行計画を作るというステップがうまくいくと実感しています。また、変革の効果を経営層にアピールしていくことも重要です。ワークスタイルを変えただけで売上がすぐに何%アップするとは言いにくいのですが、富士通で実践してきたリファレンスを参考にさせていただいて、定量・定性の両面から効果を算出することで前に進んでいくと考えています。

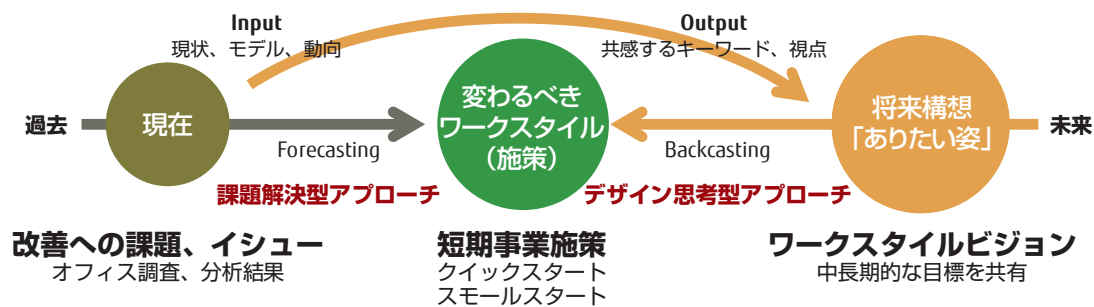


根本 高広 (ねもと たかひろ)

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
シニアマネジングコンサルタント

富士通株式会社、株式会社富士通総研にて、企業のICTガバナンスやコミュニケーション改革のコンサルティングに従事した後、2013年からデザインアプローチによるワークスタイル変革を中心にお客様の経営課題の解決を支援。

西山 もう1つ重要なのは、お客様と共有するツールが揃えられ始めたことです。まずビジョンをお客様と共



●図1 未来志向でワークスタイルのありたい姿を描くアプローチ

有するためにビジュアル化し、そのビジョンマップによってお客様と共通認識ができ、それを利用シーンに落とし込むと、定量的な評価につながって、これをやらなければならないということが明確になります。ツールが揃ってきたことで、地に足がついたコンサルティングとしてお客様に納得いただけているのだと思います。(図1)

3. [Place] 共創アプローチ実践の場の重要性

森岡 以前はシステム化で効率化を狙うなど、これをなくせばどうなると想像しやすかったのですが、新しい技術が出てくることで、思いもよらない使い方ができることを知っている人と知らない人で感覚が違うため、今までの検討の進め方や参加者への刺激の与え方を工夫した場なども富士通は提供しつつありますが、ご紹介いただけますか？

平野 HAB-YUは、社会イノベーションや社会課題を捉えて自治体や企業、大学が施策や研究テーマや事業に生かす場を富士通の外側に作るということで設立されました。元々デザインのプロセスにユーザーとの接点を作る必要性を感じていましたし、お客様にもまだ明確でないビジョンを丁寧に描いてあげる場が必要だということが設立趣旨です。自分たちで場を持って動かすノウハウも蓄積しながら、2014年9月のオープン以降、350件ほどイベントやワークショップが行われています。最初は研究活動としてスタートし、共創基盤として全社に広げたいと、今年4月に総合デザインセンターに移管し、継続して森ビル様にサポートいただいています。HAB-YUはコトを考える場ですが、TechShopも4月にオープンし、新しいイノベーションエリアとしての六本木を街全体としてタイアップする形で盛り上げて行こうとしています。



平野 隆 (ひらの たかし)

富士通株式会社 総合デザインセンター シニアマネージャー
兼 株式会社富士通総研 経済研究所 シニアマネージャー
SEとして富士通株式会社入社、総合デザインセンターへ異動後、空間デザイン分野をコアに富士通およびお客様のオフィスデザイン、ショールーム、データセンターなどの企画、設計を行う。近年はワークスタイル変革をはじめ、UXデザインによってサービスデザインや新規ビジネス創出などのイノベーション強化を支援。

西山 これまでの空間は現状を共有するとか決めていくとかいった場でしたが、今我々は、未来を考えていく空間づくりができたと思っています。

根本 実際HAB-YUでワークショップを体験されたお客様の満足度は非常に高いです。これまで考える機会がなかったテーマを、社内で交流がなかった人と楽しく真剣に議論できたとか、未来を感じる新しい機器・テクノロジーを使いながら、新しい発想を得られたといった声をいただいています。

4. [ICT] ワークスタイル変革を加速するICTとは

森岡 昨年の各社の中期計画や事業計画にも「コト化」や「サービス化」といったキーワードが多く出ていまし

たが、どう考えたらよいか、お手伝いを望まれているお客様もいらっしゃると思います。その実現の部分にはICT技術の進化も影響していると思いますが、うまく使っている例があれば、ご紹介ください。

西山 最近のワークスタイルUX (User experience) コンサルティングサービスは進化していて、面白いお客様が2社あります。1社はR&Dのワークスタイルを変えたいというお客様ですが、知的創造活動でのICT活用ということで、ビッグデータやAIといった新しいテクノロジーをいち早く自分たちのワークスタイルに取り込むことが重要だけど、自分たちではできない部分があるので支援して欲しいという話でした。もう1社は製造業のお客様です。現場の効率化、人の効率化は日本の企業では一度終わっていますが、改めて最新のIoTを活用する話が増えていて、ワークスタイル変革を課題とするお客様がIoTを検討されたり、逆にIoTを検討されているお客様がセンシングやM2M (Machine to Machine) を突き詰めて人にたどりついたり、というのが面白いんです。ワークスタイル変革から進めようがIoTから進めようが、Human to Machineの部分でICTに何ができるかが重要になっていると考えています。

森岡 人間が快適でストレスなく物事を進められるように環境が気遣ってくれる感じが実現できると、全然違う世界になると思いますね。

西山 富士通も元々Human to Humanのコミュニケーション系を支援するICT活用をしてきましたが、今向かっている方向は、Human to Machineまで進んでいるのではないかと感じています。

平野 私はワークスタイル変革のコンサルティングサービスとしてお客様と関係ができ、次世代店舗ビジョンのプロジェクトのお話をいただき、ユナイテッドアローズ様の経営層とこれからの店舗のビジョンを描きました。ファッションに限らず銀行もドラッグストアも本屋もオンライン化が進み、オムニチャネルや店舗のあり方を捉え直さなければいけない時期になっていて、お客様の中期ビジョンで目指す姿とその具体化のプロセスが自社だけでは難しいということでお声掛けいただいたわけです。アイデアソン/ハッカソン^(注3)を取り入れ

てプログラム化し、外部からインキュベーターやエンジニアやプランナーを入れて、富士通からもデザイナー、FRI、アジャイル開発をやっているSEや業種SEを含めて約60名でハッカソンを3月までやっていました。そこで8つのアイデアが出て、今後プロトタイピングへ進めたいと考えています。店舗の新しいサービス、接客、ファッションを通じたこれからの生活の豊かさや、新しいサービスとは何かといった切り口のアイデアとプロトタイプを具体化していきたいと考えています。

根本 現在、ワークスタイル変革の施策としてお客様が進めているのはオフィス業務を変えるICTとしてのコミュニケーション基盤の導入が圧倒的に多いと思います。今まではメール、テレビ会議、情報共有など別々のツールを使っていました。これからは統合されたツールをワンクリックで操作し、チャットで話してその場で意思決定したり、在宅勤務でセキュアに社内情報にアクセスできるVDI (Virtual Desktop Infrastructure)^(注4)などがスムーズに利用できるようになりました。効果がわかりやすく見えるので活用が進んでいると感じています。現場の働き方を変えるためにどうICTを使っていくかという話はワークショップでもよく議論されていて、例えば人工知能やビッグデータを使って社内の技術のシーズと社会のニーズをマッチングさせる、保守点検の場でAR (Augmented Reality: 拡張現実)・VR (Virtual Reality: 仮想現実)を活用していくといったアイデアが出ています。それをPoC (Proof of Concept: 概念実証)に進めていくお客様が増えていて、今後が楽しみです。

5. ワークスタイル変革成功の要諦と事例

森岡 現場の改革ということでは、もっとお客様のフロントに入らせていただくと、業務で減らせる部分を見つけられると思います。R&D業務は聖域で入り込みにくいですが、同じ実験が3割あるとか事務手続きを短縮するとか手を入れられる部分があるし、現場の点検も、今まで紙で集計していたのをその場でできるよう一歩先までデジタル化されると、その後の処理も楽になる流れが作れるでしょう。多数の案件に取り組まれた経験から、失敗や成功のポイントはありますか？

西山 ワークスタイル変革に取り組まれるお客様はこ

こ2、3年で倍増していますが、お客様の中で特別プロジェクトを立ち上げて有志を募りアイデアを出して、という形で進められて、うまくいっていないというお話もよく伺います。アイデアは出るけど、まとめられないというのです。未来のまとめ方をするとビジョンになっていくわけですが、いかにまとめていけるかが成否を分けるポイントだと思います。

森岡 ただ言葉をつなげればいいわけではないので難しいですね。一番言いたいことを咀嚼して引き出す能力を訓練する必要があると思います。



森岡 豊 (もりおか ゆたか)

株式会社富士通総研 執行役員
テクノロジーソリューション事業部長

1984年富士通株式会社入社、SEとしてお客様への情報システム適用を担当。1986年株式会社富士通総研(旧富士通システム総研)設立に伴い異動。各種コンサルティングメソッドの開発とともに、民需のお客様を中心に、中期計画策定、業務改革推進を支援。

平野 デザインという意味では、可視化する技術は職能として持っていますが、そこをもうワンステップ進めるために可視化が有効だと感じます。そのなかなか突破できないところに有効でデザインの力の出しどころだと。また、様々な部門の横通しでやれるかもポイントです。大企業で縦割りという状態から人がつながって普段顔を合わせない部門とコミュニケーションできる副次的なメリットがあったりチームができたりするところに富士通のやり方が使っていただけると、ブレークスルーになるかと思っています。

森岡 デザインとしてアプローチして訴求するところを見せるテクニックと、お客様の文化を考慮すること

も重要ですよ。

根本 最近、働き方ワークショップを行ったお客様で、自分たちが働き方を変えられない原因は企業文化であり、新しい施策を導入しても一時的に盛り上がってすぐ形骸化してやめてしまうとか、やってもうまくいかないからと何もやらない風潮があるという意見がありました。100年以上の歴史がある会社ですが、企業文化をどう創造的に壊すかがテーマになっていました。それが実現すれば働き方も変えられるだろうということで、企業文化のとらえ方もキーポイントになります。

森岡 成長している会社は年齢層も低く新しいことに飛び込みやすいけど、歴史のある会社は人員構成も決まっていて、そのまま上がっていくので、変えるのは難しいですね。

根本 40社以上をご支援してきて、うまくいく会社の共通点を「VMAP」という言葉で捉えています。1つめの「V」は経営層から現場まで全社で共感できるVisionを出発点にすること。2つめの「M」はMeasurementで、定量的な効果を見せて定期的にモニタリングし、効果が出ていることを社内で共有すること。3つめの「A」は、ツールだけでなく制度面、ファシリティ面を見直すActionを決めること。最後の「P」は、変えていきたいというPassionを持ち続けることが変革を進めるので、途中で諦めないこと。ある企業は創業100周年で「VMAP」をきちんと実行され、ワークスタイル変革だけでなく、ブランディングの刷新、事務所の移転といった施策を全体プロジェクトとして進めておられました。短期間でコミュニケーション基盤を入れ替え、ブランドイメージも変えたことで、マスメディアに取り上げられ、会社が内側から変わっていきました。成功した会社はそういうやり方をされています。

6. 今後に向けた取り組み

森岡 今後も変化は続くと思いますが、こんなことをやってみたいとか、こんな道具ができればといった思いがあれば、お聞かせください。

西山 コンサルティングの対象がコミュニケーション中心から現場に移って思うのは、我々自身がお客様の業務



●図2 Work Renaissanceのコンセプト

の未来をコンサルティングできるようになりたいということです。破壊的なイノベーションを起こすには今の延長線上の解決策ではいけないところがあって、何かしら外からの力が必要になります。そういったことをお客様に提供させていただくには、我々自身が各業種でのプロフェッショナルであり、ICT活用のプロであり、未来を予測しながら進んでいくことが大事なので、富士通自身が未来を発信していくことが重要です。ワークスタイル変革ではWork Renaissanceというコンセプトを発信していますが、発信が足りていないので、多くの業種や業務の未来における発信をしていきたいと思います。(図2)

平野 HAB-YUが今後も活動を継続するということで、森ビル様とも活動を広げていますが、育児・介護の社内実践でも介護をされている方や家族の暮らしが改善されたとか、育児をしながら働くことを続けられる社会が広がるとか、社会にインパクトがあるところまでリーチできればと思います。それができるとリファレンスとなりますし、外部との接点としてHAB-YUを活用してNPOや政府機関の知見を取り入れて富士通の中で機能させながら、蓄積しアップデートされていく仕組みとして動かしていければと思います。

根本 ここ数年のワークスタイル変革に熱心な企業は、いつでもどこでもワークということで、製造業や流通業が中心です。金融や自治体は抵抗勢力が多いのか、

取り組みに差があると思いますので、今後は業種を広げて支援させていただきたいです。また、ワークスタイル変革で何か変わったと日本国内で思うだけでなく、それが日本企業の強さになって、グローバルでも存在感があり、優位に競争できるような基盤作りにつながる支援にしていきたいと思います。

森岡 人を中心に考えると、業種に縛られる必要はないし、もっと現場の人が活性化できる仕組み、働き方だけでなく生活全体を捉えて動ける仕組みをICTでサポートし続けていければと思います。

(注1) デザイン思考：共感・視覚化・評価と改良・実現のステップから成る新たな製品・サービスやプロセスを創出するためのイノベーション技法。

(注2) コンシューマーライゼーション：企業が自社の情報システムを構築する際、一般消費者向けのハードウェアやソフトウェア、サービスなどを導入すること。

(注3) アイデアソン/ハッカソン：「ハッカソン(Hackathon)はHack+Marathonの造語で、ITベンチャーのプログラマーやデザイナーが1日から数日間で既成品の追加ソフトウェアや新しいアプリケーションを開発し、そのスキルやアイデアを競うイベント。「アイデアソン(Ideathon)」はIdea+Marathonの造語で、特定のテーマについて多様なメンバーが対話を通じてアイデアを出し合うイベント。

(注4) VDI(Virtual Desktop Infrastructure)：企業などで、デスクトップ環境を仮想化してサーバ上に集約したもの。利用者はクライアント機からネットワークを通じてサーバ上の仮想マシンに接続し、デスクトップ画面を呼び出して操作する。

あしたを創るキーワード

エンゲージメントの向上による 組織力の最大化

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
マネジングコンサルタント
菊本 徹

様々な企業で取り組まれているワークスタイル変革ですが、よくある取り組みは、会議や情報共有の見直し、ワークライフバランスの実現です。グローバルでの競争激化、労働人口の減少といった環境の変化に対応して、これらの対策に取り組むことは重要です。

しかしながら、本当にこれらの取り組みだけで十分なのでしょうか？

■執筆者プロフィール



菊本 徹 (きくもと とおる)

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 マネジングコンサルタント

12年間の化学メーカー勤務後、独立系コンサルティングファームにてERP導入などに関わる業務プロセス改革コンサルティングを実施。2008年から株式会社富士通総研にて、ワークスタイル変革企画・実行・定着化、ITガバナンス確立・強化などのコンサルティングに従事。

1. ワークスタイル変革で目指す姿

ワークスタイル変革の目的は、「持続的な成長」や「競争力の強化」です。特にグローバル環境では、従来のビジネスやサービスだけで日本企業が生き残ることは難しく、変革によりイノベーションを起こすことが必要です。企業は、自社の商品やサービスが増えるにつれて、事業ごとの縦割り組織となり、大企業では、隣の部門がまるで別の会社であるかのような状態になっています。人や情報が連携されない状況では、イノベーションを起こすことは困難です。

最近ではテクノロジーが進化し、コミュニケーション基盤により、社員同士がネットで簡単に「つながる」ことができるようになりました。事業を超え、フラットで一体感を持った組織を実現し、スピードと多様なニーズへの対応力を上げる。これこそがワークスタイル変革で目指すべき姿と考えます。このためにテクノロジーを活用することは有効な施策です。しかし、テクノロジー導入だけに注力した変革は、必ずと言っていいほど失敗します。社内SNSにより手軽かつ広範囲でのコミュニケーションを目指す企業もありますが、定期的に関覧・投稿するユーザーは多くても3割といった状況が見受けられます。日常の業務に追われている中、さらに作業を増やすことはなかなかできないことです。社員が自ら意識を変えることが必要であり、経営はそれを支援する責任があります。

2. 満足度を超えたエンゲージメント

社員の意識という観点で、すぐに思いつくのが従業員満足度です。ワークスタイル変革に取り組む企業が、変革の達成度を測るための指標として、従業員満足度を定義するケースもあります。満足度を向上することは、経営にとって重要な取り組みです。しかし一方で、従業員満足度が高い企業も組織を超えて「つながる」ことは実現できていません。富士通総研が支援した製造業のお客様は、社内公開するWebサイトに従業員それ

ぞれのプロフィール(担当業務や経歴、スキル、趣味、顔社員など)を登録し、従業員同士が積極的につながることを目指しました。毎年実施している従業員満足度の調査が高い結果であるにもかかわらず、多くの従業員がその取り組みに批判的でした。その理由は「オープンにすることにより、問い合わせが増えて忙しくなるのが嫌だ」、「写真は恥ずかしい」といったものでした。従業員満足度だけでは、変革は実現できないということが分かります。

自発的に行動する社員なくしてワークスタイル変革は実現しません。そこで注目したいのが、「エンゲージメント(Engagement)」というキーワードです。言葉の意味は、約束や婚約ですが、ここでは「従業員の愛社精神」と捉えてください。従業員が、会社に対して強いエンゲージメントを持っていれば、チームや会社のために自らが考え、自分ごととして取り組み、組織を超えて効果的なつながりを持つようになります。

米国などの企業では、エンゲージメントを定期的に測定し、向上するための取り組みを開始しています。日本企業もこれからは、満足度を超えた「エンゲージメントの向上」に真剣に取り組む必要があります。

3. 経営と現場が一体となった取り組み

以前に比べ、従業員の価値観が変わってきていることにも注目する必要があります。特に若い社員は「自己実現の欲求」が高くなっていると言われています。経営はこれらの変化を正しく捉え、社員がやりたい仕事を実現するための環境を提供しなくてはなりません。例えば、同じ思いを持った社員同士がつながり、バーチャルチームを結成し、必要な情報に迅速に辿り着くことを支援できるテクノロジーを提供することも重要な施策です。社員が所属する組織のミッションや立場から外れた行動を取ろうとしたときに、それを妨害することなく応援することも必要です。このような社員は、日本企業ではこれまで異端児として扱われてきました。しかし、異端児を許容することはイノベーションに相

通ずる部分があります。従来の人事管理の発想は、人材の尖った部分を丸くすることでした。今後、価値観の多様性を炙り出したいのであれば、最低限のルールで多くの例外を許容できる組織作りに経営として取り組み、異端児を増やす努力をしなくてはなりません。

自発的に行動する社員、協力して成果を出し続ける柔軟性のあるチームは理想的です。ワークスタイル変革を成功させるためには、エンゲージメント向上と両輪で推進することが重要です。真の変革には時間が掛かります。経営と現場が一体となり、他社より先駆けて取り組みを開始した企業が、組織力の最大化を実現します。

ケーススタディ 1

「強いR&D部門」を描く！ —社外の知見を強みにするオープンイノベーション—

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
チーフシニアコンサルタント
野嶋 和夫

老舗化学メーカーA様は、創業事業である石油化学系事業を大黒柱とする一方で、半導体材料やディスプレイ材料などの多角化事業領域でも高い技術力による強みを発揮してきました。しかし、市場ニーズの変化がますます速くなり、グローバルな競争が激しさを増すことが予想される今後に向けて、競争力の源泉となるR&D部門の強化が求められています。

「R&D部門の強化」というテーマに取り組むにあたり、A様社内だけでなく、社外の知見やノウハウを取り入れて新しい価値を創出するオープンイノベーションのコンセプトを取り入れた支援により、「強いR&D部門」のありたい姿としてチャレンジングな理想像を描き、それを実現するための豊富なアイデアを導出することができました。

■ 執筆者プロフィール



野嶋 和夫 (のじま かずお)

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 チーフシニアコンサルタント

1990年に富士通株式会社入社以来、マルチメディアアプリケーション開発/Webコンテンツ製作、新技術の活用企画などに従事し、2007年より株式会社富士通総研に出向。現在は主に「デザイン思考」をベースとしたワークスタイル変革コンサルティングに従事している。

1. R&D部門強化が求められる背景

(1) 研究開発リードタイムと市場ニーズ

一般的に化学メーカーの研究開発はリードタイムが数年から十数年と長いことが特徴であり、昨今のように市場ニーズの変化が速くなると、将来の市場ニーズを的確に予測する難易度が上がり、市場価値の高い製品を作り出すことが難しくなります。A社様でも半導体材料やディスプレイ材料などの事業はすでにこの状況に直面しています。

(2) グローバルな競争激化

大黒柱である石油化学系事業の領域でコモディティ化が進んだ部分については、コスト競争力の高い新興国に対する競争力が相対的に低下しています。同時に、グローバル市場ではA社様の強みである高性能の製品を必要としない新興国の市場ニーズの割合が増加しており、併せてグローバルな競争が今後ますます激化していくことが予想されています。

(3) 先進技術の活用

ビッグデータやAI (Artificial Intelligence : 人工知能) などの先進技術を活用し、従来よりも圧倒的に開発リードタイムを圧縮するなどの変革が一部の領域では実現可能となっています。先進技術の活用により自社の競争力を高めると同時に、他社が先進技術によって圧倒的な競争力を持つ脅威にも備える必要があります。

2. A社様社内だけでの取り組みの行き詰まり

上述のような状況下において、A社様が今後も高い競争力を持続けるために、市場ニーズの急激な変化にも適応してイノベーションを起こし続けられるR&D部門となることを経営層は期待していました。しかし、お客様が現場主体でディスカッションの場を設けたところ、現状の改善レベルにとどまる意見が多く出ました。

例えば、実験を進める際に必要な手続きの煩雑さを解消したいといった、無駄な作業を減らす意見が出てきました。このような改善策は必要ではありますが、経営層が期待するイノベーションを起こすものではないばかりか、「面倒な作業をどうにかしたい」といった個人的な不満と結びついている場合も多く、本来目指すべきことよりも目の前の個人的な不満解消に関心が向かうことがしばしばありました。

一方では現状に危機感を持ち、大きく変えていく必要があるという意見もありました。その中には、先進技術を活用して実験期間を大幅に短縮するといった比較的実現性が高い具体的な意見も出ました。これは重要施策の1つとなり得るアイデアですが、イノベーションを起こし続けられる姿の全体像を描くには、さらに数多くのアイデアを積み重ねていく必要がありました。

A社様の社内だけでの取り組みでは、このようにアイデアが不足する状況からなかなか前に進まず、状況の打開に向けて富士通総研が支援することとなりました。

3. R&D部門の理想の将来像とオープンイノベーション

経営層が期待する理想の将来像は「イノベーションを起こし続けられる」ことですが、その実現手段として、世界中のリソースと共創するのか(オープンイノベーション)、それとも自社のR&D部門内だけで実現するのか(自前主義)という基本的な方針の検討も必要でした。欧米の企業が「市場ニーズの変化が激しくなったため、自社リソースだけでイノベーションを起こしていくことは難しい」と考えて前者を重視する傾向が強いのに対して、国内企業はまだまだ後者を重視する傾向が強い状況です。

A社様においても、これまで自前で創出してきた知的財産が強みを発揮し利益を生み出してきたため、新たなイノベーションも自前で起こした方が得策であると

いう考え方が支配的でした。しかし上述のとおり、改革的な取り組みを社内だけで検討すると、アイデアが不足して行き詰まるという、まさに欧米の企業がオープンイノベーションの採用理由とした問題状況に陥っていました。

そこで、当社による支援は、この将来像の検討自体にオープンイノベーションの要素を取り込み、社内だけの検討での行き詰まりを打開するように工夫しました。

株式会社富士通総研と富士通デザイン株式会社から成る支援チームにはR&Dの専門家を含んでいましたが、主要メンバーにはR&Dに限らず幅広い業種・業務におけるワークスタイル変革に取り組むことを生業とするコンサルタントとデザイナーが参加しました。そして、支援チームからR&D部門向けの模範解答を提示するのではなく、双方が持つ知見やノウハウに基づくアイデアをワークショップで重ね合わせ、新しい価値を創出する取り組みと位置づけました。

この取り組みによって、社内だけで検討した時と比べて新しいアイデアが豊富に出るのか、また、それらをまとめて描くR&D部門の将来像は納得感のあるものとなるのが注目されました。

4. 社外の視点・知見を活かして、 ありたい姿を描く

(1) コンサルタントやデザイナーの働き方をヒントとした理想像

B to Bビジネスが中心のA社様ですが、顧客と新しい価値を共創できるパートナーとなり、お互いに案を出し合いトライアンドエラーを繰り返してイノベーションを起こしていくという理想像が、ありたい姿の重要なテーマの1つとしてワークショップ参加者の共感を集めました。

現状では、顧客から将来必要となる製品の要件を示

され、それに従って研究テーマを決めるような場面が多くあり、A社様と顧客との関係は対等とは程遠い状態とのことで、パートナーを目指すことはA社様にとってはチャレンジングなテーマでした。しかし、コンサルタントの働き方では顧客とのパートナーシップを構築することは基本であり、様々な知見・ノウハウやマインドによってこれが実現できるということがワークショップに参加したコンサルタントからお客様に伝わり、ヒントとなりました。また、まず思ったことを描いてみて、眺めながらより良くなるように何度も修正をかけて新しいものを生み出していくデザイナーの仕事のやり方もヒントとなり、この理想像が出来上がりました。

(2) オープンイノベーションの価値を実感し、ありたい姿にも反映

コンサルタントやデザイナーの働き方をヒントとすることで、理想の姿の価値や実現性について、社内だけで検討していた時よりもポジティブな考え方をワークショップ参加者が持ち、より高い理想像を描くようになりました。これらをオープンイノベーションの効果と理解したワークショップ参加者は、R&D部門のありたい姿にもオープンイノベーションを盛り込みました。

大学、研究機関、異業種、それに一般の消費者と交流する機会を作り、今回のような社外の視点を加えたワークショップの実施や、ニーズやシーズの情報交換をする、実際にモックアップを作成して評価するなどの活動を通し、自社内だけでは発想できなかったアイデアを組み合わせることで新しい価値を創出できる枠組みをありたい姿に反映しました。

(3) 豊富なアイデアを使ったプロトタイプ

社外の視点を加えたワークショップでは、上述の理想像以外にも大量の理想像やアイデアを導出することができました。さらに、それらのアイデアによってステークホルダーとの関係がどう変わるか、良い効果がどのように波及していくかといったことを、プロトタイプ

として模造紙に絵を描いたり小さな模型を置いたりして表現してみると、アイデアの価値が実感できたり、さらに新しい波及効果が見つかったりして、より良い姿にブラッシュアップすることができました。

(4) ワークショップ参加者が共感した価値をまとめたビジョンマップ

「強いR&D部門」のありたい姿としてワークショップ参加者が作成したプロトタイプを統合し、デザイナーにより描かれたイメージ(ビジョンマップ)には、上述の理想像を含む様々なテーマの実現に取り組むR&Dメンバーが相互に連動し強みを発揮している姿と、メンバーの活躍を支援する先進技術や組織のあり方が描かれています。ワークショップの参加者が議論を重ねて「これは自分達にとって価値があるもの」という結論に至った内容であり、「だからこれを実現しよう!」というモチベーションの源泉となるものです。

関係者による価値の共感に基づく合意形成を維持していくために、コンサルタントとして随時必要なご支援をしていきたいと考えております。

参考文献

著者：オープンイノベーション協議会 (JOIC)
タイトル：オープンイノベーション白書 初版

5. 支援の成果と今後の展開

(1) 支援の成果

A社様が社内でも実施したディスカッションと比べて、チャレンジングな理想像を多く導出することができました、との評価を頂きました。そして高い理想をなんとか実現しようと、社外の知見もヒントとした結果、非常に多くのアイデアを集めることもできました。それらをまとめた「強いR&D部門」のありたい姿は、関係者が強く共感できるものになり、A社様の経営層からも満足していただける結果となりました。

(2) 今後の展開

今回は「強いR&D部門」のありたい姿を描きましたが、例えば、そこに記載された富士通グループが得意とする先進技術を淡々と導入すれば、それが実現するというものではありません。ありたい姿の実現主体は先進技術ではなく、研究開発者や社外の協力者と、それらを束ねる組織体です。改革に向けたモチベーションと、



ケーススタディ 2

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— Co-innovation with a Top Bank in Spain —Transforming the Branch & Workstyle of the Future—

デジタル革新を経営に活かす動きは金融業界でも進展しています。スペインの大手銀行様では、顧客接点である支店のあり方について、破壊的なテクノロジーで競合との差別化を図るアプローチを模索していました。富士通総研と富士通デザインは、数年前から、将来ビジョン策定とその具体化の共創アプローチを日本市場で先行して提供し、ノウハウを蓄積してきました。当プロジェクトは、この日本国内で培ったノウハウと現地の富士通スペインとのグローバルチームを構成し、一体となって推進しました。本事例では、お客様と富士通との中長期的なパートナーシップ構築を前提にした、課題・プロジェクトの進め方・効果について、お客様のコメントを交えつつ紹介します。

なお、本稿は富士通スペインのCristina MagdalenaおよびÁngela Montánchezが執筆した原稿を、プロジェクトに参加した富士通総研の根本が翻訳・加筆したものです。

プロジェクト概要：デジタル化戦略として 未来の支店と本社のワークスタイルを定義

新たなデジタル化の潮流の中で、多くの銀行がシームレスな顧客体験にはデジタルと現実のどちらも必要になると考え、顧客へのアプローチ方法を再定義しています。未来のワークスタイルを定義することはデジタル世界への橋渡しであり、企業文化の変革を意味します。この新たなシナリオにおいて、富士通はスペインの大手A銀行様と共に、デジタル化戦略として未来の支店と本社のワークスタイルを定義しました。現在、新たなデジタル化コンセプトの試行導入を支援中であり、長期的な関係構築につながっています。

A銀行様のChief Innovation Officerは次のように述べました。「私は未来の支店を定義するため、3つの理由で富士通を選択しました。彼らはイノベーションの手法を知っており、統合的に技術を提供でき、共創に資するメソドロジーを有しているからです。」

当プロジェクトを成功に導いたポイントは富士通のイノベーションに関わる組織間の連携でした。富士通総研は未来のメガトレンドを顧客に想起させつつビジョンをリードし、富士通研究所は金融業の技術ロードマップを提供し、富士通デザインはスムーズな共創プロセスを実現しました。富士通スペインの金融イノベーション専門家は、未来の課題に対応する実現性のある技術ソリューションを提言しました。

課題：デジタルに適應する支店ネットワークの形態と変革を実現する技術とはどのようなものか？

A銀行様は現在、次の3つのレベルでビジネスモデルを再構築しています。

1. 中小企業および起業家向けローンを増加させること
2. イノベーションと技術によって効率化を促進すること
3. 企業文化の変革に社員を取り込むこと

これらの目標を達成するため、顧客起点および支店

改革がデジタル化ロードマップにおける主目標となっていました。新技術の出現がここ数年間、支店の脅威であったように、新技術は今後も支店の存在意義を左右する鍵になります。最適なソリューションを導入することで、銀行は各支店の費用対効果発揮および素晴らしい顧客体験提供の役割を果たせます。

A銀行様および富士通にとっての課題は以下の(1) (2)のように明確でした。

(1) 新たなデジタル世界に適應するため、支店ネットワークはどのような形態に分かれるのか？

形態1：取引業務が完全に自動化された支店

形態2：高付加価値サービスを提供するプライベートバンクのような支店

(2) どのような技術がこの変革を可能にするのか？

さらにA銀行様は、ワークスタイルに関する企業文化の変革も、組織内と外部とのつながりのデジタル化推進に重要であることを理解していました。それにより3つめの課題を認識しました。すなわち、「支店改革を進めるために、我々のワークスタイルはどのように進化するべきなのか？」ということです。

課題と顧客のインサイトを深く分析した結果、我々は以下のように共創プロセス実施の観点について合意しました。

- 富士通との長期的なパートナーシップの合意：デジタル化ロードマップの定義を支援する技術面のリーダーとなること
- 実務的アプローチ：素早く失敗し、すぐに対応するアプローチ、実践テスト可能なMVP (Minimum Viable Products：検証に必要な最低限の機能を持った製品)を導入すること
- 現実的だが破壊的な意味のあるプロジェクト：A銀行様の目標に整合させること
- 顧客満足とコスト効率に直接的なインパクトがあること

解決策：デザイン思考の共創アプローチでイノベーションの機会を演出

デザイン思考は、顧客体験を発展させ、新たな収入源やコスト削減につながるビジネスアイデアを発想し、試行するための強力なアプローチです。我々のヒューマンセントリックなアプローチは、ビジネスの未来ビジョンにつながるエキサイティングで新たなインサイトを明らかにし、その未来ビジョンは現実の顧客やビジネス価値を創出するイノベーション機会に焦点をあてます。

我々は、共創アプローチを4つのフェーズで設計しました。(図)

フェーズ1ー次世代技術ワークショップおよび顧客インサイト

我々は、A銀行様のキーパーソン(デジタル化部門、支店マネジャー、イノベーション部門、人事部門など)の参加を得て、共創プロセスとして、まずは技術ワークショップをスタートしました。富士通総研、富士通研究所、金融専門家、外部専門家(スペイン研究所やミレニアル世代など)といった関係者から、テクノロジーが支店の顧客体験をどう破壊的に変化させるのかについての見解が提示されました。

結果的に、本セッションで課題が提起されました。すなわち、「支店はどのように2つの形態に分かれるのか? 取引業務が完全に自動化された支店か、高付加価値を

提供するプライベートバンクのような支店か」です。

フェーズ2ーデザイン思考ワークショップ

富士通デザインの共創メソドロジーによって、我々は2日間集中のデザイン思考ワークショップを実施し、今後試行する25のコンセプトデザインを策定しました。これらコンセプトはCEOに承認され、そのうち15のコンセプトが採択されました。

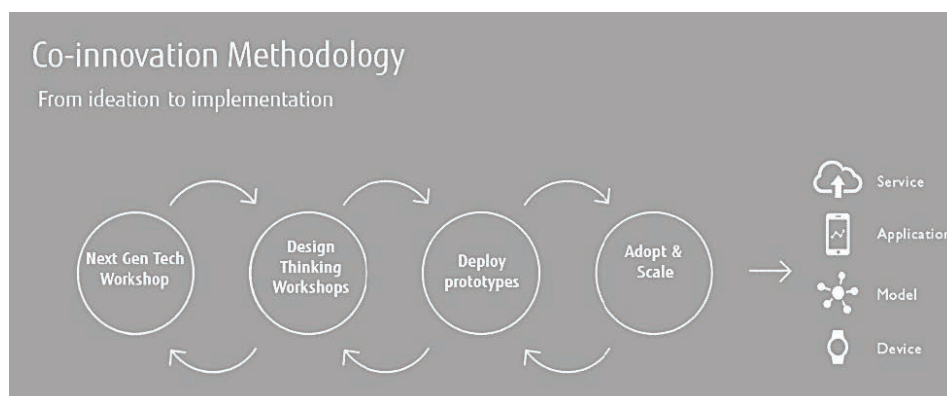
フェーズ3ープロトタイプまたはMVPの展開

次に6ヶ月以内の10コンセプトの実現に注力しました。いくつかは既存のソリューションであり、その他は“決定的瞬間”のために、より良い顧客体験を可能にする全く新しいソリューションです。

フェーズ4ー適用および拡大

我々は現在、コンセプトをMVPによる新ビジネス施策に具体化しています。例えば、通常取引において顧客をガイドし、支店の銀行員と相談予約するための「Virtual Avatar」というシステムです。

我々はこれらの活動がここで終了するわけではないと認識しています。イノベーションはゴールではなく、道のりです。我々は有効なMVPにするためにさらに協働し、未来の技術がいかにビジネスにインパクトを与えるかを精査し続けます。



●図 共創アプローチの4フェーズ

効果：未来の支店のための技術ロードマップ明確化とオープンイノベーションエコシステムの重要性への気づき

A銀行様のInnovation Directorは以下のようにコメントしました。

「富士通との協働はとてもポジティブな経験でした。彼らのオープンイノベーションアプローチは知見を広げるためにとても重要でした。長期的な技術パートナーを持ち、コンセプトデザインをMVPに転換できたことはとても重要です。」

3ヶ月の共創ワークの後、これはA銀行様および富士通にとって、以下のような大きな効果と学びのある経験となりました。

- 未来の支店のための技術ロードマップの明確化：セルフサービスアプローチの見直し、斬新かつ顧客起点のコンサルティングエリア、バーチャルアバター、支店分析など
- 本社ワークスタイルの実現性の高い変革：ユニファイドコミュニケーション、コラボレーション技術をベースにしたオープンスペースと柔軟な働き方
- 何がうまくいき、何がうまくいかないかをすぐに判断できる優れたメソッドロジー
- 富士通のような長期的な技術パートナーがリードするオープンイノベーションエコシステムの重要性
- 実行することで気づき、素早く失敗し、すぐに学ぶこと

これはゴールではなく、デジタルイノベーションの継続的な綱渡りです。

Project overview

In this new digital scenario Banks are redefining the way they approach customers recognizing that both digital and physical have become essential for a seamless customer experience. Defining the future work style is the main pillar to walk the digital tightrope and ensure cultural transformation is made.

In this new scenario, Fujitsu is working with a leading A-Bank in Spain to help them define the Future Branch & Work style in the Headquarters as part of their digital inside out strategy. We are currently involved with them in a long term relationship to help them test and implement new digital concepts.

"I chose Fujitsu to help us define the future branch for 3 key reasons: they know how to innovate, they manufacture & integrate technology and they have a proven methodology for co-innovation" said the Chief Innovation Officer from the A-Bank.

Joint collaboration amongst Fujitsu main innovation agents has been the key to success. Fujitsu Research Institute has leaded the way and future vision inspiring the customer with future megatrends, Fujitsu Laboratories has provided a clear technological roadmap for the financial industry and Fujitsu Design has made sure that the co-innovation process has run smoothly. Local Fujitsu Banking & Innovation experts have helped the bank come up with real and tangible technological solutions to address their future challenges.

The Challenge

The A-Bank is currently restructuring its business model based on the following 3 levers: Increase the volume of loans to SMBs and entrepreneurs, improve efficiency through innovation and technology and continue evolving the cultural transformation for its employees.

In order to achieve those targets customer centricity & branch evolution have become central milestones in their digital roadmap. Just as the rise of new technology has threatened the branch in the past few years, it also holds for them the key to their continued relevance. By implementing the right solutions, the bank can ensure that its branches are cost-effective and play their role in offering excellent customer experience.

The challenge for the bank and Fujitsu was clear: How the branch network needs to diverge into two different types of branches in order to adapt to the new digital world? Type 1: a fully automated branch for transactional operations vs type 2

a pure assessment branch. And what technology can enable this transformation?

In addition to this, the Bank understood that cultural transformation on work style is also critical to be digital inside out. Therefore a third challenge came up: how does our work style need to evolve in order to ensure the branch transformation?

After describing the challenges and analyzing deeply the different customer's insights we agreed that the co-innovation process should touch on the following points:

- Agree on a long term partnership with Fujitsu: technological leader to help them define their digital roadmap.
- Pragmatic approach: Fail fast, react rapidly approach. Launching rapidly Minimum Viable Products that can be tested live.
- Tangible but disruptive projects: aligned with the Bank's objectives.
- Direct impact on customer satisfaction and cost efficiency.

The Solution

Design Thinking is a powerful approach for generating and testing business ideas that improve customer experiences and drive new sources of revenue or reduce costs. Our human-centered approach often reveals exciting new insights to inform the future vision of business, highlighting innovation opportunities that will create real customer and business value.

We decided to break down our co-innovation approach into 4 different phases:

Phase 1 – Next Generation Technology Workshop & Customer Insights

We kicked-off the co-innovation process with an Emerging Technology Workshop with key business participants from the Bank (Digital, Branch network Managers, Innovation or even Human Resources,...). Different ecosystem stakeholders such as Fujitsu Research Institute, Fujitsu Laboratories, Banking experts and other external parties such as: Spanish Research Institute or even a Millennials Panel presented their view on

how different technologies are going to disrupt the customer experience in the branch.

The outcome of the session resulted in a challenge: How the branch network needs to diverge into 2 different types: a fully automated branch for transactional operations vs purely assessment office?

Phase 2 – Design Thinking Workshops

Leaded by Fujitsu Design's proven methodology for co-innovation we then got immerse in a 2 day Design Thinking workshop where we ended up with 25 concepts designs to test live. Those concepts were actually validated with the Bank's CEO, who finally prioritized 15 of them.

Phase 3 – Deploy prototypes or MVP

We engaged in bringing live 10 of them by next 6 months. Some of them were existing solutions but others are quite clever new solutions that will surely enable a better customer experience for the "moments of truth"

Phase 4 – Adopt & scale

We are currently turning into MVP new business solutions such as a Virtual Avatar that can instantly recognise customers guide them on basic transactions and manage the consultant's agenda.

We understand our journey doesn't end here; innovation is not a goal but a path. We intend to continue working together in helping the Bank scale the viable MVP and continue investigating how future technology can have a positive impact on their business.

The Benefits

"Working with Fujitsu has been a very positive experience. Their Open Innovation approach has been really important for us to broaden your knowledge. Having a long term technological partner to help you turn concept designs into minimum viable products is very important for us" Innovation Director of the Bank.

After 3 months of co-innovation work, this has been a

learning experience for both the Bank and Fujitsu with some important benefits & lessons learned:

- Clear technological roadmap for the branch of the future: renewed self-service approach, fresh and customer centric assessing areas, virtual avatars and branch analytics
- Tangible transformation on the workstyle for Headquarters: unified communications, open spaces & flexible working based on collaborative technology as the main results.
- Sound methodology to rapidly identify what works well and what doesn't work at all.
- Importance of an Open Innovation ecosystem led by a long term technological partner like Fujitsu.
- Learning by doing, fail fast and learn rapidly.

It's not about the goal, it's about continuous walk on the digital innovation tightrope.

■ 執筆者プロフィール



Cristina Magdalena (クリスティナ・マグダレナ)

富士通スペイン イノベーションセールス部門長

2009年富士通スペインに入社。現在、イノベーションセールス部門長。ESADEビジネススクールMBA。多国籍企業のイノベーションおよび企業戦略のコンサルティングを専門領域とし、主に金融、消費財、小売、ヘルスケアの顧客向けの支援経験が豊富。



Ángela Montánchez (アンジェラ・モンタンシェス)

富士通スペイン イノベーションマネジャー

顧客の新たな課題に対し、富士通のグローバル総合力を活用し支援。破壊的イノベーション創出の提言や次世代技術のオープンイノベーションの仕組み作りを中心に活動。顧客起点で適材適所の技術を提案している。



根本 高広 (ねもと たかひろ)

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 シニアマネジングコンサルタント

富士通株式会社、株式会社富士通総研にて、企業のICTガバナンスやコミュニケーション改革のコンサルティングに従事した後、2013年からデザインアプローチによるワークスタイル変革を中心にお客様の経営課題の解決を支援。

知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索

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

マガジン

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提言、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。
冊子体の販売はしておりませんのでご了承下さい。

2015年

知創の杜 2015 Vol.9
地方の元気の素をつなぎ育てる
2015年12月25日発行
ダウンロード (3.22 MB)

・【特集】
今なぜ地方創生なのか？
ー課題と想定される方向性ー

・【フォーカス】
どう向き合う？ 地域課題と地方創生

・【あなたを創るキーワード】
地域経済分析の活用による「地域が実感できる」施策の立案

・【ケーススタディ1】
会津 as Oneとしての価値創造に向けて
ー会津価値創造フォーラムによる地域活性化の取り組みー

・【ケーススタディ2】
地域の経済循環を生み出すサービスモデルの構築に向けて
ー地域エネルギー事業により内発型産業の創出を目指す米子市の挑戦ー



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
無料メールマガジン

→ 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ールマガジンです。
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

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。