

## 富士通 株式会社

1. 名 称：新たな職種としてのデジタルイノベーター
2. 目 的：顧客や利用者等とアイデアを出し合いながら新たな事業やサービスを創出する  
「共創」のリーダーとなる職種を創設
3. 創設日：2017年5月11日
4. 概 要：

破壊的なイノベーションの波を背景として、デジタルビジネスへの取り組みが広がる一方、関連するスキルやノウハウが不足しているのが顧客企業の大きな課題となっている。さらにデジタル技術を持っている人材（デジタル人材）の流動性も低く、各企業はタイムリーに人材を調達できない状況である。そのため富士通では、デジタルビジネスに関する一連の活動を顧客とともに実践する「共創」のリーダー役としての「デジタルイノベーター」を新たな職種として生み出す為に、2017年1月にデジタルビジネスの専門組織であるデジタルフロントビジネスグループを設立した。

5. 取材日：2018年7月23日

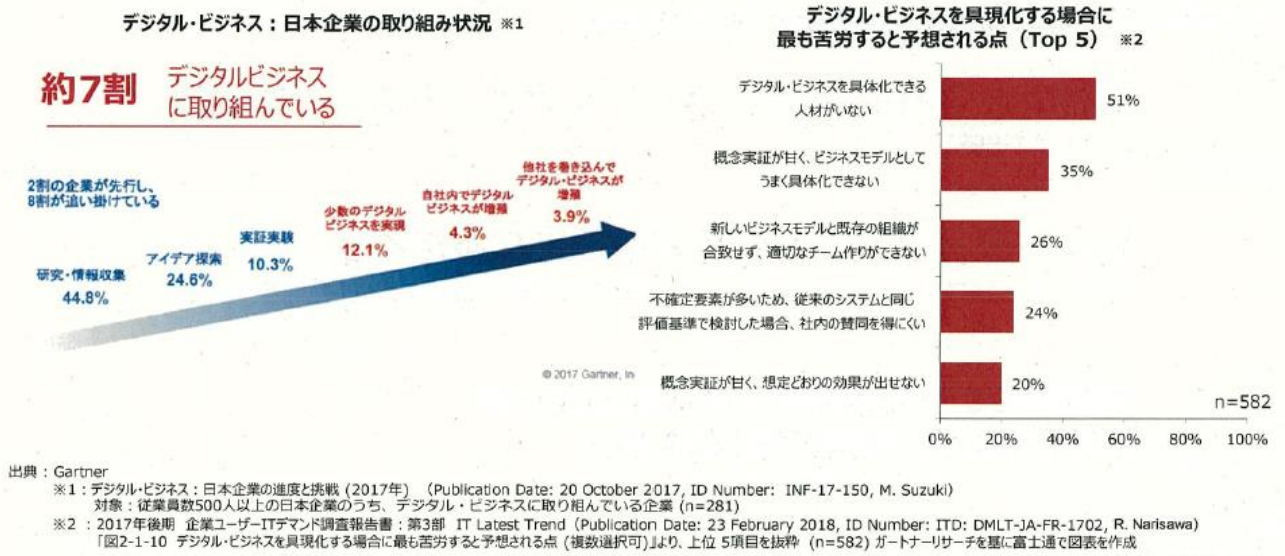
### 6. ヒアリング結果

#### (1)創設のねらい～探索型人材としての「デジタルイノベーター」の育成～

デジタル時代が到来し、Uber や Airbnb などの「破壊的イノベーション」の波に、富士通が乗り遅れるのではないかと危機感を感じていたという。Uber は 2009 年に創業し、多くのクラウドサービスをうまく活用したビジネスモデルを持ち、数年で世界最大の「タクシー会社」に成長した。そして金融の世界では多くのサービス提供者が生まれ、大銀行は破壊されつつある状況になってきている。大企業の個別機能への解体、「アンバンドル」が起きているからだ。

こうした動きを顧客企業の動きで具体的に見てみると、まず SAP ジャパン、コマツ、NTT ドコモ、ベンチャーのオプティムの 4 社は、建設業務における生産プロセスに関する、あらゆるモノをつなぐプラットフォーム「LANDLOG」を発表している。また、三菱 UFJ は「ジャパン・デジタル・デザイン」という会社を全額出資で設立した。この会社は三菱 UFJ から独立して、人材を採用し、外部との連携を高めることを狙いとしている。

これらは新しいイノベーションを起こす波であり、その中で新しい価値を生み出せない企業は破壊されていく。実際に、日本のデジタルビジネスは相当遅れている状況である。ガートナーリサーチの調査では、約 7 割の企業がデジタルビジネスに取り組んでいるが、その中で 8 割の企業は「研究・情報収集」「アイデア提案」「実証実験」の段階にとどまっており、デジタルビジネスを実現しているのは 2 割に過ぎない（下図）という結果が出ている。また同調査では、デジタルビジネスを具現化する上で最も苦勞すると予想されるのは「人材不足」とする回答が過半を占めた。



**図 デジタルビジネスの取組状況と課題**

日本と米国はまったく違う状況にある。IT エンジニアは、日本では72%がITサービス企業側にいるのに対し、米国では65%が顧客企業側にいる<sup>1</sup>。また、人材流動性は、日本が10.7%、米国が32.1%と3倍の差がある<sup>2</sup>。IT エンジニアが顧客企業側に不足している日本においては、従来の問題解決型人材（モード1）に加えて、アジャイル型で問題を見つけてアイデアを出し、それを実装するプロセスを推進できる探索型人材（モード2）を育成して顧客企業に提供する事がビジネスチャンスとなる。

イノベーションを起こすには、探索型人材（モード2）が不可欠なのだという。あれもこれもやってみたい、失敗してもめげず再度チャレンジするような人材が重要で、デジタルイノベーターという職種を設けたことにより、そのような人が活躍するチャンスが到来したと言える。

そこで、価値創造型のデジタルビジネスを実践するため、2015年に蒲田に専用のオープンなスペースを作った。ここではイノベーション創出の実践プロセスを自分たちで行い、経験するため様々なハッカソンを行っており、2015年から3年間で延べ3,000人以上が参加したという。

同社はもともと通信会社として生まれ、その後ソフトサービス事業を立ち上げ、今の富士通を支えているが、製造業の会社の仕組みがベースにあり、ベンチャーやスタートアップなどのようなマネジメントシステムになっておらず、イノベーションを起こしていくにはハードルが高い。そのため「デジタルフロントビジネスグループ」という「出島」を創設して、2017年度はSEを中心に180人を、2018年度は営業部門からも人選し、3年間で1,000人を育成することで、ある程度のことを実施できると考えた。

<sup>1</sup> 資料出所：独立行政法人情報処理推進機構「IT人材白書2017」（概要）

<sup>2</sup> 資料出所：日本：厚生労働省「雇用動向調査報告」、米国：労働統計局（Bureau of Labor Statistics）の発表資料

## (2) 3年で1,000人の育成を目指す～半年の研修でデザイン思考による実践から共創へ～

デジタルイノベーターのコンセプトは「Digital Journey」で、顧客と共にイノベーションの道を行んでいく、ということである。プロデューサー（統括）、デザイナー（提案）、デベロッパー（技術）の、3つの役割の人材を「デジタルイノベーター」という新しい職種に位置づけて育成している。1人で全てはできないため、それぞれがチームで顧客と一緒にイノベーションを目指す。

2017年度は7月から3回デジタルイノベーター育成の研修を開催しており、卒業した180人は、今後、実践経験を得てイノベーターになっていくという（下図）。

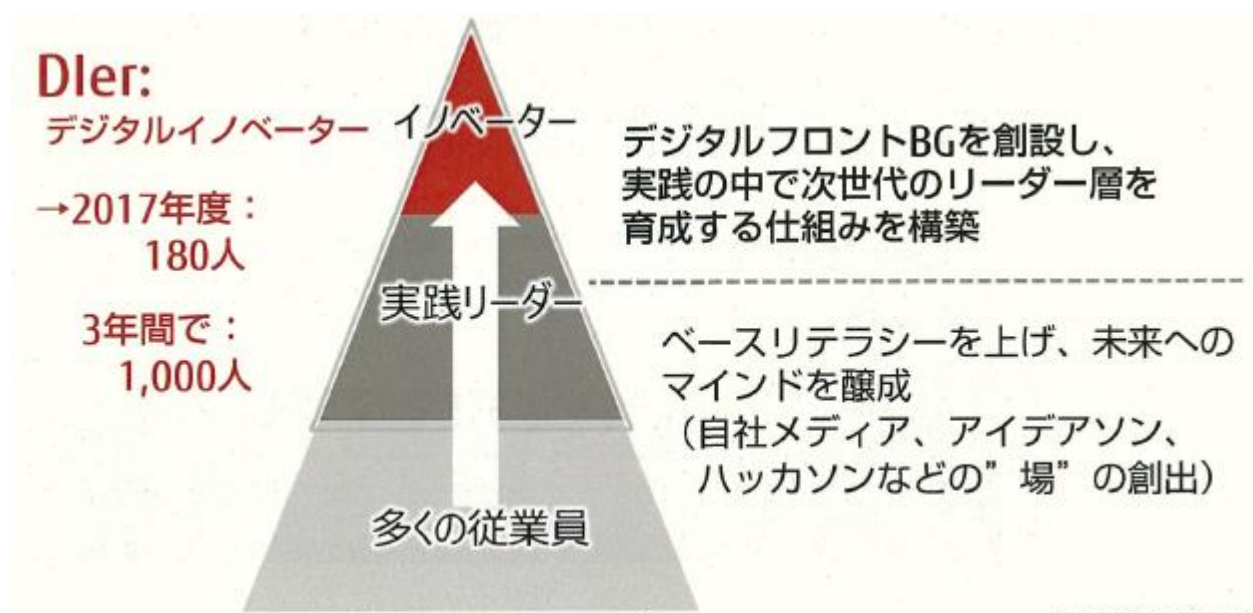


図 デジタルイノベーターへの育成

なお、研修は1箇月の集合研修と、5箇月のOJTを実施し、活動の基盤となる知識・スキル・マインドを習得する。2018年度はさらに営業やSE会社のエンジニアも入れて400人ぐらいを育成し、3年で1,000人ぐらいをデジタルイノベーター人材にしようと考えられている。1箇月の集合研修は、デジタルビジネスを実践するための教養の習得を目的としており、具体的にはデザイン思考、アジャイル、ビジネスクリエーションなどを学ぶ。今まで「失敗しないように仕事をする」ことを徹底的に埋め込まれてきているので、「失敗して良い」という「考え方の壁」を突破しないとなかなかチャレンジができないという。失敗しても良いが、その代わり問題を発見して、アイデアを出して、サービスを生み出すというデザイン思考、アジャイルの思想を取り入れた行動ができるようにする。

その後の5箇月は実際のデジタルビジネス業務を約50%実施し、残り50%は足りないスキルを補強しながら外とのコラボレーションや、コーポレートフェロウシップで自治体の課題解決をするなど、実践の場でスキルを磨いていくのだという。研修で習得すべき方法論・ツールは下図のとおりである。本来、イノベーションを起こすには顧客が全部できれば良いが、それは難しい。そこで、同社でそれができる人材を育成し、その人材が最終的に顧客企業の中に入り込んで一緒にイノベーションを起こしていくことが目的となってい

る。それにより、顧客企業との共創による「価値創造型ビジネス」が成長し、同時に同社が価値創造領域のビジネスでも日本のトップベンダーになることを目指している。

■ Dierは、ビジネスとITをデザインする技法を駆使して共創ビジネス、支援ビジネスを実施する。

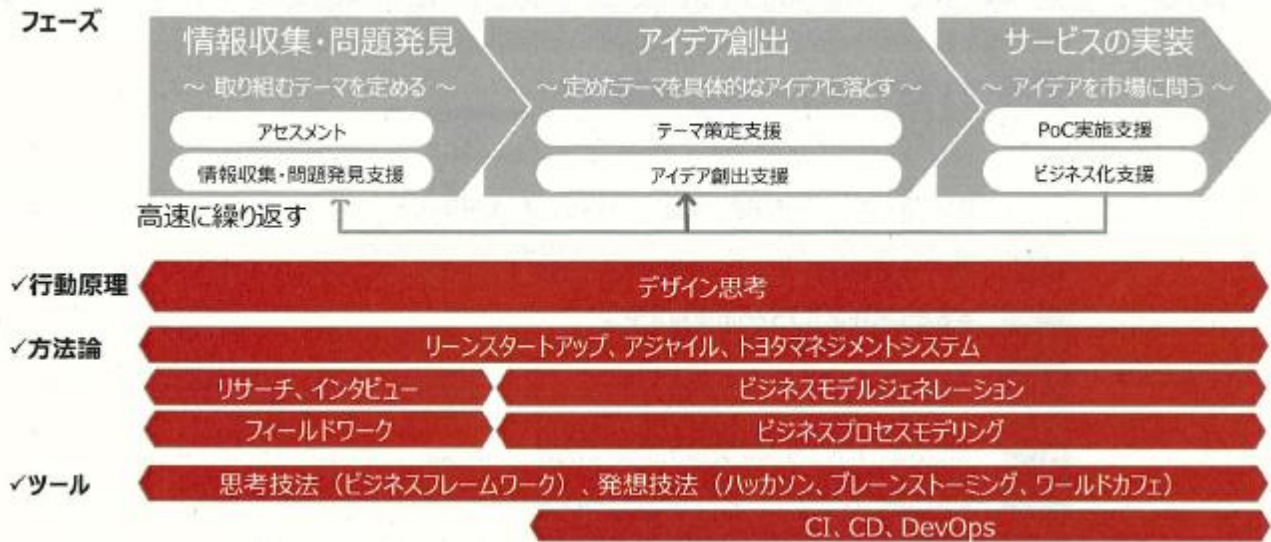


図 デジタルイノベーターの習得すべき方法論・ツール

(3) 日本の IT 産業では人事評価制度がイノベーションを阻んでいるという説も

デジタルイノベーターとなる人材のバックグラウンドは基本的に SE である。工学系（数学・統計・コンピュータサイエンスなど）を専攻して大学院を出ているが、実際の仕事ではパッケージの事務系のことをしている人などで、その中から選抜している。同社としては社会貢献、CSR も当然対応しなければならず、そのような問題に取り組みたいと考える若者も多いため、SDGs というゴールができたことは良いことだという。

プロダクトのデザインをしている富士通デザイン(株)には数百名のデザイナーがおり、富士通の会議などでファシリテートする場合もある。SE はデザイン思考の経験がないため、富士通デザインなどのデザイナーから学んでいる。SE の中にはそのようなことをしたいが、これまでデザイナーとしてのキャリアパスを描けずにいた人たちもいたが、デジタルイノベーターの中でそういうキャリアを積むこともできるようになった。

米国や欧州では IT を「サイエンス」として捉え、価値創造するためにプロフェッショナルに高い報酬を払って採用し、優秀な人の役職をどんどん上げている。日本は IT 産業を製造業と捉えてしまい、下請け構造を作ってしまったという説もあり、IT 産業にはそうした製造業的な人事評価制度が残っていることがイノベーションを阻んでいる面もあるという。

(4) 成果～AI による自動応答サービスとスポーツ映像分析の新会社～

デジタルイノベーターの価値創造のタイプは、次の 3 つであると考えられている。

- ① デザイン思考で顧客にソリューションを提供するタイプ
- ② 共通善に向け様々な企業・団体が互いにリソースを持ち寄り協働するタイプ
- ③ 同社自身がプレーヤーとしてイノベーションを起こすタイプ



①のタイプの具体的な成果の例として、コンタクトセンターの応答をAIで自動化し、パソコンやスマホ上でチャットで応答する「CHORDSHIP(コードシップ)」を製品化した(下図)。

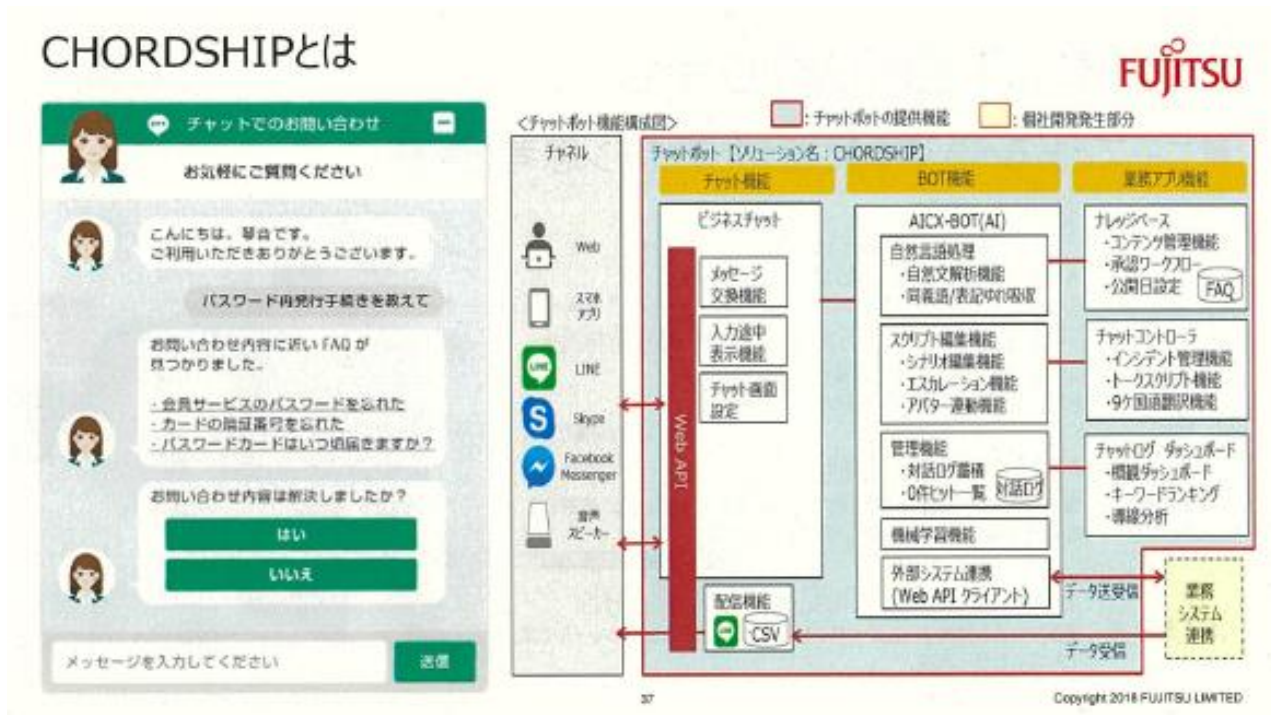


図 CHORDSHIP の仕組み

他社のAIエンジンでは自動応答率が低い事に着目して、言葉のゆらぎをコントロールしてFAQに当てるといったアイデアを実現することによって回答率を87%まで上げ、顧客に評価された。その開発は3人からスタートしたが、1年で80人ぐら増やし、大型案件となった。その方法は、初めに仮説をたて、10社ほどの関心のある顧客企業にニーズ等をヒアリングし、互いに議論するようなラウンドテーブルを行い、仮説を検証したという。顧客には2週間ごとに成果を見せるスピードで開発した。

そのほか、近年急速に伸びているスポーツテックの分野でも、スポーツアナリティクスを専門とする新会社「RUN.EDGE(ランエッジ)」を2018年6月に設立したことはタイプ③のモデルとなっている。この会社では、富士通が培ってきたスポーツ分野向け映像検索・分析のコア技術をベースに、スカイライトコンサルティング株のスタートアップ経営手法を取り入れ、スポーツアナリティクス分野に特化することでビジネスの機動力を高め、スポーツ分野のICTビジネスの拡大を図っている。具体的には、これまで国内外のプロ野球球団に提供してきた映像データを活用した分析サービス(SaaS)の機能強化を図るとともに、そこで培った技術やノウハウを用いてサッカーを始めとする他のスポーツ領域にも幅広く展開していく予定とのことである。なお、このRUN.EDGEの代表者は、2015年から当社のデジタルイノベーターの先駆けとしてスポーツ分野のデジタルビジネスに取り組んできたエンジニアである。

#### (5) 今後の課題～コミット型の共創モデルのプラットフォーマーを目指す～

同社はこれまで述べてきたように、イノベーションを起こして、コミット型の共創モデルのプラットフォーマーになりたいと考えている。「イノベーションリーダーズサミット」実行委員会と経済産業省が共同で実施した「スタートアップ連携に本気な大企業ランキング」で富士通は4位になった。これは、オープンイノベーションの取り組みとして、ベンチャーと同社の事業担当者が出会いの場を作ったり（マッチング）、開発支援、拡販プロモーション、ベンチャーキャピタルファンドの形成、などに取り組んでおり、これらベンチャーとの共創活動を実施していることが評価された。ベンチャーに対するアクセラレータプログラムはいろいろあるが、実際に成果をあげているものはまだまだ少なく、この分野でも成果をあげていきたいという。

大企業のイノベーションでは、目的を明確にしないままとりあえずやってみて、その検討・分析が行われず本格的な事業化までは進まない例が数多く見られる。同社もこのような失敗を経験しているが、その経験を踏まえてベンチャーに選ばれる企業を目指している。

以上