

新たな価値創出のための対話型アプローチ ～未来ソリューションワークショップの活動～

Dialogue Approach for Creating New Value: Outline of Future Solution Workshop

● 林 省吾

● 久保田真木

● 山野大偉治

● 小堀 恵

あらまし

企業を取り巻く環境が大きく変化する時代、未来に向けて富士通はどのような価値を創り出していくべきか。富士通は変化に対応した新たな製品やサービスから提供される価値、未来の価値を創出することが求められている。本稿で説明する未来ソリューションワークショップは対話と発想を用いて未来の価値創出を狙っている。ワークショップという場のデザインにより、様々な知恵や経験を集め、対話を繰り返すことで参加者の共感を生み出し、それぞれが新たな視点を発見、未来の価値を創出することを目指している。

本稿では、新たな価値を創出するための未来ソリューションワークショップが必要とされる背景、今までの論理的思考によるワークショップとの違いを述べる。更に、富士通のソリューションビジネスにおける未来ソリューションワークショップの適用とその具体的な手法の例を説明しながら、ソリューションベンダとして、ICTに対する新たな付加価値をどのように創り出し提供するのかについて、現在の試みとともに今後の展望を紹介する。

Abstract

In this age of change in business environment, what value should Fujitsu create for the future? Fujitsu is required to create a new value for the future by providing new products and services that correspond to changes in the future. The Future Solution Workshop (FSW) is a process of creating a new value through dialogue among a diverse range of people. We design a space for a workshop to facilitate dialogue and combine the wisdom and experience of people from various fields. By promoting dialogue, we help the participants develop a rapport with each other and shift their frame of reference and generate new ideas. Here we discuss the need for FSW as a way to create a new value. We also show the difference between a workshop that is based on logical thinking and FSW. In addition we show how to apply the practical method of FSW to our solution business. We then introduce our vision of creating additional value by showing our customers how to come up with innovative ICT solutions for their future.

ま え が き

近年、企業を取り巻く環境は大きく変化し、企業活動を変革するイノベーションの重要性は年々増している。富士通のソリューションビジネスについても同様であり、未来の価値を創出するイノベーションは社内外を問わず、あらゆる方面から求められている。

従来、企業におけるイノベーションはトップダウンによる全社的活動が主流であり、富士通のソリューションビジネスにおいても、ホストコンピュータからオープンシステムへ、そしてインターネットへと時流に合わせて、提供するシステムの形とその価値を変化させてきた。しかし、近年のソーシャルネットワークなどに見られる多様化した価値観が社会や経済を全体的にゆっくりと変化させる潮流は、企業活動における一元的な意思決定とトップダウンによる施策だけでは、ステークホルダの要求にフィットした価値を生み出すイノベーションを起こすことを困難にしている。

このような環境の中で、富士通では未来の価値を創出する活動が徐々に盛んになってきた。未来ソリューションワークショップはその活動の一つとして、特にソリューションビジネスでの新たな価値創出を目指したプロセスである。ワークショップというスタイルを通して、場を活性化し、対話（ダイアログ）と発想を促進するメソッドを使いながら、多様なステークホルダが共同して未来の価値を生み出すことを目指している。ここで未来の価値とは、中長期的に実現される新しいプロダクトやサービスが提供する利益やメリットのことを指す。未来のプロダクトやサービスがどのような価値を創出し、提供すべきなのか、未来ソリューションワークショップでは原点に立ち戻り考えることが重要だとしている。

本稿では、未来ソリューションワークショップの背景や具体的なメソッドであるワールドカフェなど、今後の展望について紹介する。

未来ソリューションワークショップの背景

未来ソリューションワークショップは未来のプロダクトやサービスを創出することを目的としている。新しいプロダクトやサービスを検討するた

めのワークショップは様々な分野で試みられており、富士通でも実践されてきた。しかし、近年のソリューションビジネスを取り巻く変化は、ワークショップのプロセスも変化させている。

従来から富士通のソリューションビジネスにおいて行われてきたワークショップはシステム構築をゴールとしていることもあり、課題認知から解決方法の策定まで型決めされたプロセスの中で行われる論理性や網羅性を重視したワークショップであった。このようなワークショップは既に想定されている経営、業務、システムの枠組みの中で、問題を発見し、課題を認知し、解決方法を策定することには優れている。しかし、まだ明確でない未来の価値を創出するには制約になる場合もある。従来のソリューションビジネスにおけるシステム構築の重要な価値は効率化の追求であった。つまり、人が手作業で行っている業務をコンピュータに任せることで、品質、納期、コストを削減することである。効率化という見えやすい価値観は共有することが容易であり、共有された価値観を出発点に、目標の設定や達成の行動の策定をすることができる。

このような背景で行われるワークショップは論理性や網羅性がより重視され、結論に関係ない余計なノイズをできるだけ排除する。またどのような状況においても、誰もが結果を導けるようにプロセスが標準化され、自由度が高くない。今まで富士通ではこのようなプロセスのワークショップが多く実施されてきた。

近年、システムによる業務の効率化は一巡し、ソリューションビジネスにおいては次の一手、新たな価値の創出が求められている。これは今までの効率化の延長ではなく、システムを導入する企業がどのように変わるのか、つまりイノベーションをどのように起こすのかが問われている。全く、新しい価値をどのように企業にもたらすのか、今までの考え方を見直すことが必要になったのである。

また、ソリューションビジネスにおけるクラウドやSaaSの進展は、システムのベンダに対して機能的な価値よりも、それが企業に何をもたらすのか、より上位の価値提供を求めている。システムを提供するベンダが、システム+αの価値を創出

することが必要なのである。

このような背景で富士通には新たな価値を生み出す行動が求められている。しかし、多様な価値観が存在する現代では、限られた人材で新たな価値創出は難しく、組織的な行動にもつながらない。未来ソリューションワークショップは、ワークショップという全員参加の場作り、対話による新たな発想を重視し、参加への動機付けにも注力をしている。

対話を重視したワークショップの必要性

ワークショップの定義には様々なものがあるが、一般的なものとして「参加者が自ら参加・体験し、グループの相互作用の中で何かを学びあったり創り出したりする、双方向的な学びと創造のスタイル」⁽¹⁾というものがある。

富士通で行われてきた課題解決のための論理性や網羅性のワークショップは、現状の課題を見える化し、ディスカッションを行うことで解決方法を策定するというものである。

未来ソリューションワークショップにおいても初期には課題の見える化からの新たな発想を試みていた。しかし、目指すべきゴールが明確ではない未来の価値創出においては、課題そのものの発見が必要であり、課題整理から始めるプロセスでの限界が感じられることがあった。未来の価値創出では、客観的な課題の認識よりも、自らが感じる主観的なビジョンが必要だからである。

未来の価値創出に対するビジョンを持つためにはどうすればよいか。ワークショップで論理性や網羅性を過度に追求すると、不明確である未来の価値を深く検討しようとする意識が低下する場合がある。これは、既に存在する課題や解決方法を整理し、再認識することの方が容易だからである。

論理性や網羅性を追求したワークショップにおける参加者のコミュニケーションは、参加者の間で単なる情報伝達を行うだけにとどまる場合がある。このような情報伝達のモデルとして「導管メタファー」⁽²⁾という考え方がある。導管メタファーとは情報を有形なものと認識し、人から人へ導管(パイプ)を通るように情報が伝えられる姿を表現したものである。論理性や網羅性を追求したワークショップでは、この導管メタファーによるコミュ

ニケーションが主流になる可能性がある。導管メタファーのような情報伝達では、必要な情報以外はノイズと見なされ、伝達の途中で排除される。今の課題を出発点にして、ICTシステムによる解決方法を決める場合にはノイズ排除は有効ではあるが、明確ではない未来の価値であるプロダクトやサービスの姿を考える場合には、ノイズであるか答えなのか、明確な区別は難しい。逆にノイズを排除するという意味は様々な考えを表出することを躊躇^{ちゅうちよ}させ、全く新しい価値を生み出すことを阻害してしまう。

未来ソリューションワークショップではこのような事態を避けるべく、ノイズを初期段階から明確に排除することはせずに、対話を通じて多くの考えを引き出し、表出させることで新たな価値を発見する機会を増やすことを目指している。

対話(ダイアログ)の場を創る

未来ソリューションワークショップにより、新しい価値を生み出す主軸となるのは対話(ダイアログ)である。ここで言う対話とは会話、議論、ディスカッションのような、一般的に会議や打合せで行われる議論とは異なる。一般的な議論がそのプロセスよりも結論を求めるのに対して、対話は一つのテーマに対して議論が進む過程を重視する。つまり、何がどのように決められていくのか、または反対に決められていかないのかを参加者が共有し、納得することを目的としている。結論を出すべきという圧力は参加者に妥協を生み出し、何が正解であるのか不明確な未来の価値観に対して、特徴のない平易な妥協案を導いてしまう恐れがある。一方、対話においては結論を求めないという安心感から、参加者が自分独自の価値を引き出し、それぞれを相互作用によって違うものに変化させ、高めていくことが可能になる。

対話のプロセス、ワールドカフェの効果

未来ソリューションワークショップでは対話を実現するメソッドの一つとして、ワールドカフェを採用している。ワールドカフェは1995年にアニータ・ブラウンとデビット・アイザックにより提唱された新しい会議のスタイルである。⁽³⁾世界中各地で市民を巻き込んだ地域の話から、企業のビジョ

ン策定まで多くのシーンで活用されている。ワールドカフェが持つ特徴を表-1にまとめた。

型決めされたプロセスではなく、一定の自由度を保った中での対話を行うことを特徴としており、テーマに対して本音で語り、自分のこととして意識することを可能にしている。未来ソリューションワークショップでは、ワールドカフェは様々な目的で実施されており、次期ソリューションのビジョン策定、新事業のコンセプト立案、様々なステークホルダを集めての新しい価値の創出などに利用している（図-1）。典型的なワールドカフェの

プロセスを図-2に示す。

未来のソリューションにつなげるために

ワールドカフェはリラックスした空間で対話を繰り返しながら、参加者の本音を引き出し、新たな気づきを得ることに特徴がある。新たな気づきがきっかけとなり、未来のソリューションを発想するきっかけになる面で優れたプロセスであるが、アウトプットが抽象的なアイデアにとどまり、具体化されないことがしばしば見られた。

未来ソリューションワークショップはこの点を

表-1 ワールドカフェの特徴

特徴	内容
検討テーマ	全員で一つのテーマについて話し合う。必ずしも一つの結論にならなくてもよい。4～5人のグループに分かれ、お互いの意見を聞き、それぞれの意見を認め、尊重することに留意する。
グループの入替え	時間を区切り、グループのメンバを入れ替える。新しいグループで今まで検討してきた内容を共有することで、あたかも全員で一つのテーマについて検討しているようになる。
対話	結論を急ぎ過ぎない。一つのテーマについて対話を繰り返すことで、共感、洞察、深い問いを共有し、次のステップにつなげることを目的とする。
描く	各グループのテーブルには大きめの白紙が用意され、対話を進めながら、メンバが内容を自由に書き留めるようにする。



図-1 ワールドカフェのセッション

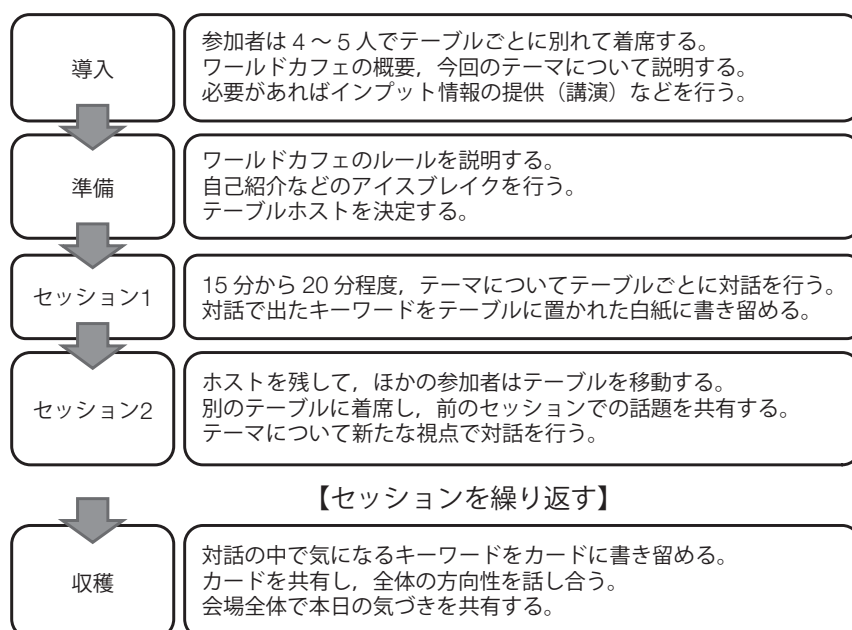


図-2 ワールドカフェのプロセス

表-2 ブレインストーミングの種類

連想法の種類	内容
ブレインライティング	アイデアを書くマトリックス状のシートを用意し、シートに参加者がアイデアを書く。アイデアを書いたら、シートを参加者の間で回す。他人のアイデアを参考に新たなアイデアを発想する。
アナロジー発想法	アイデアとは全く関係ない、業種、職業などの特徴を書き出す。書き出した特徴をヒントにして、アイデアを創出する。全く関係のない言葉をきっかけとすることで、今までにないアイデアが生まれる。
スピードストーミング	参加者が向かい合って、2重の輪を作る。向かい合った相手と3分間テーマに対するアイデアを言い合う。時間が来たら、横にずれ、相手を変えて同じことを繰り返す。即興でアイデアを出すため、斬新なものが出やすい。

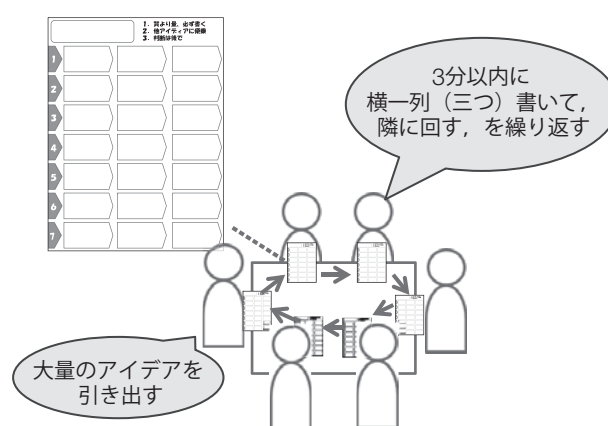


図-3 ブレインライティングのプロセス

改善するために、ワールドカフェを実施した後に参加者の発想を具体的な形にするメソッドを組み込んでいる。例えば、アイデアを発散的に検討するブレインストーミングである。

一般的なブレインストーミングは、参加者が自由にアイデアを言い合うことで、沢山のアイデアを創出するプロセスである。通常ワイガヤのような雰囲気で行われることが多いが、実際は参加者が発想のプロセスに十分に慣れていることが必須であり、そうでない場合には沢山のアイデアを創出することは難しくなる。

未来ソリューションワークショップでは、その点に配慮し、ブレインストーミングに工夫を加えたプロセスを採用している。その代表的なものを表-2に示す。

この中でも、未来ソリューションワークショップでは、参加者の知恵を集約する方法として、ブレインライティングをしばしば活用している。次章ではブレインライティングの活用方法について述べる。

発想を広げるブレインライティング

ブレインライティングは、アイデアを発散的に発想するブレインストーミングの応用であり、図-3に示すシートにアイデアを記載していく。時間を区切り横方向の升目にアイデアを書き記し、そのシートを別の人に渡していくというものである。⁽⁴⁾1枚のシートに様々な人のアイデアが記載されるため、そのアイデアを起点として、新たなアイ

デアを発想することができる。

未来ソリューションワークショップでは、対話により将来のプロダクトやサービスのあるべき姿を議論した後、ブレインライティングを用いて、アイデアを収穫するフェーズを設けている。新たなソリューションの方向性を見出した後に、具体的な仕組みや機能を考える出発点である。

将来のプロダクトやサービスを考える場合、論理性や網羅性を求めると既成事実の枠内でしか発想が広がらない場合がある。対話により発想の幅を広げ、ブレインライティングなどの発想技法を用いることで、新たな切り口を発見することができる。

む す び

本稿で述べてきたように、富士通で実施している未来ソリューションワークショップは、これまでの課題認知と解決を積み上げていく、論理性や網羅性を追求したワークショップとは異なり、新しく富士通が提供する価値が何であるかを、関係者の対話と発想を活性化することによって発見していくプロセスである。現在の多くの価値観が混在する多様性の中で、ビジネスパートナーとしての富士通が何を提供できるのか、未来ソリューションワークショップは、対話のプロセスを駆使した未来のビジョン策定と発想を活性化させるメソッドによって、今までにない新しい方向性を作り上げていくことを目指している。

参考文献

- (1) 中野民夫：ワークショップー新しい学びと創造の場。岩波書店，2001.
- (2) 中原 淳：ダイアログ 対話する組織。ダイヤモンド社，2009.
- (3) アニータ・ブラウンほか：ワールド・カフェ～カフェ的会話が未来を創る～。ヒューマンバリュー，2007.
- (4) 高橋 誠：ブレインライティング 短時間で大量のアイデアを叩き出す「沈黙の発想会議」。東洋経済新報社，2007.

著者紹介



林 省吾（はやし しょうご）

SI技術サポート本部知的財産統括部所属
現在，ソリューションビジネス部門での新ビジネス検討，組織活性化などの支援業務に従事。



山野大偉治（やまの だいじ）

SI技術サポート本部知的財産統括部所属
現在，ソリューションビジネス部門での新ビジネス検討，知的財産権関連の問題解決支援に従事。



久保田真木（くぼた まき）

SI技術サポート本部知的財産統括部所属
現在，ソリューションビジネス部門での新ビジネス検討，組織活性化などの支援業務に従事。



小堀 恵（こほり めぐみ）

SI技術サポート本部知的財産統括部所属
現在，ソリューションビジネス部門での新ビジネス検討，知的財産権関連の問題解決支援に従事。