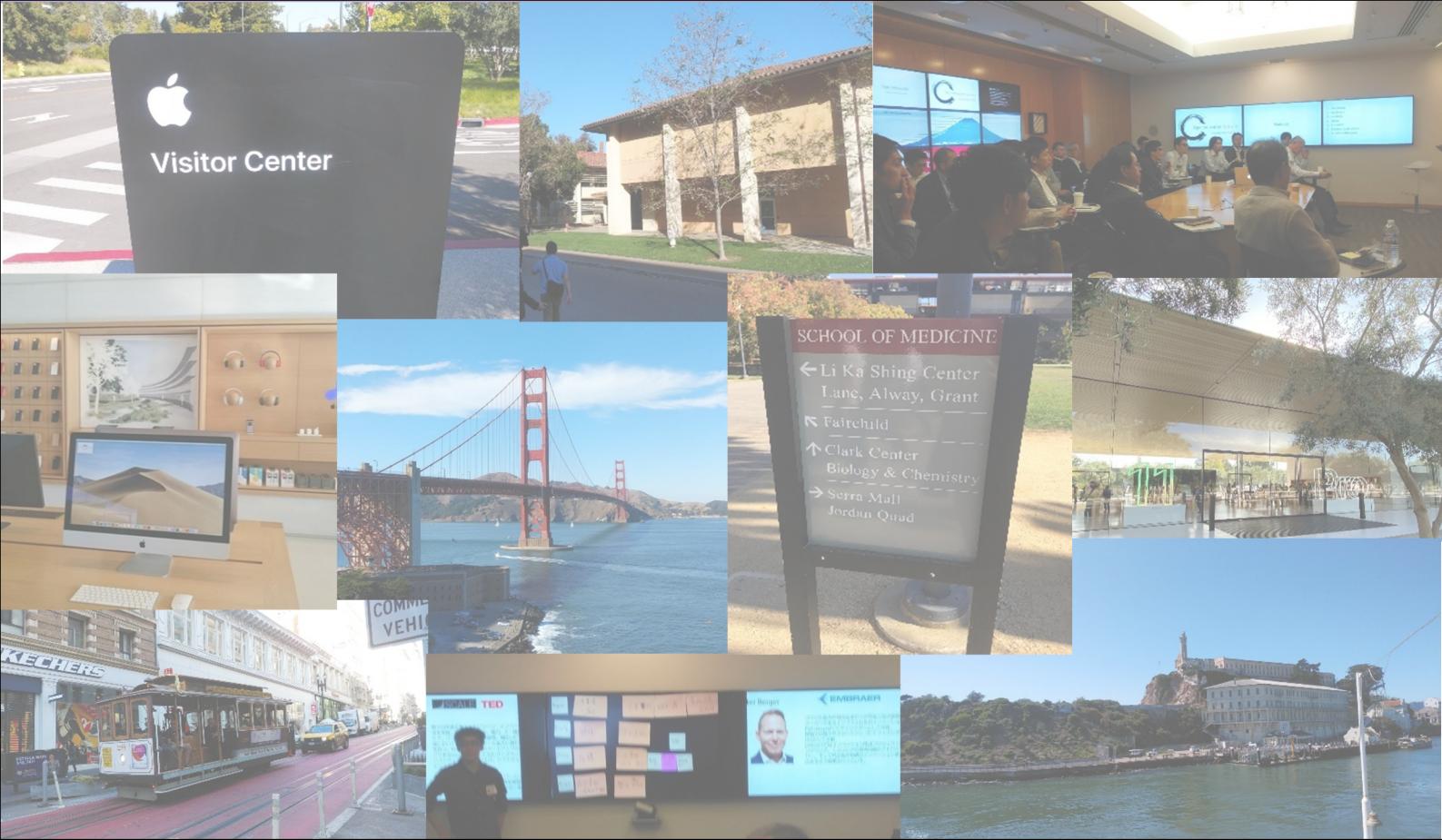




# FUJITSU ファミリ会 2019 年度 海外セミナー(米国)報告書

## –於：サンフランシスコ(シリコンバレー)–



## 目 次

I. 日 程 表	1
II. 団長の挨拶	2
III. 観察報告	
1. Apple Inc.	4
2. Stanford University	10
3. Open Innovation Gateway	18

## I. 日程表

月日		発着地／滞在地	現地時間	交通機関	スケジュール	食事
1	10/06 (日)	東京(羽田) 国際線ターミナル集合 東京(羽田)発 サンフラン시스コ着	17:20  19:50  13:10	JL002  専用バス	羽田空港 国際線ターミナル 集合 手続き終了後、17:30 より出発式 空路、サンフランシスコへ 【所要時間： 9 時間 20 分】  着後、現地事情視察  (サンフランシスコ 泊)	昼：機内 夜：レトラン
2	10/07 (月)	サンフランシスコ 滞在	10:00 13:30	専用バス "	視察 1 :『Apple Inc.』 視察 2 :『スタンフォード大学』  (サンフランシスコ 泊)	朝：机上 昼：レトラン 夜：レトラン
3	10/08 (火)	サンフランシスコ 滞在	終 日	専用バス	視察 3 :『Open Innovation Gateway』 視察 4 :『Apple Inc.』(再訪問)  (サンフランシスコ 泊)	朝：机上 昼：ケータリング 夜：レトラン
4	10/09 (水)	サンフランシスコ 滞在			終日、現地事情視察  (サンフランシスコ 泊)	朝：机上 昼：— 夜：レトラン
5	10/10 (木)	サンフランシスコ 滞在	午 前 午 後 15:50	専用バス " JL001	各自ホテルで帰国準備 空港に移動 空路、帰国の途へ 【所要時間： 11 時間 10 分】(機中 泊)	朝：机上 昼：— 夜：機内
6	10/11 (金)	東京(羽田)着	19:00	JL001	羽田空港到着 通関手続を済ませ、解散	

◇スケジュールは訪問先、移動機関、ホテル等の都合により変更になる場合もございます。予めご了承ください。

## II. 団長の挨拶

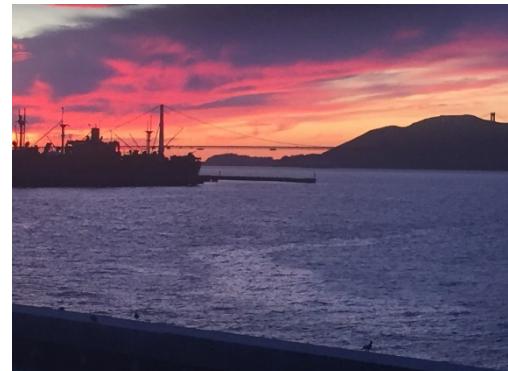


JX アイティソリューション株式会社  
常勤顧問 内田 悟

2019年度のファミリ会海外セミナー（米国）の団長を勤めさせていただきました。総勢30名（会員28名、事務局1名、添乗員1名）で羽田空港国際線ターミナルに10月6日夕刻に集合して結団式を行った後、日航機にてサンフランシスコに向けて出発しました。シベリアの火山の爆発があったとのことで、多少遅れて現地に到着しました。現地は乾期で気温も20℃前後とカリフォルニアの爽やかで快適な気候でした。ゴールデンゲートブリッジも夕焼けも鮮やかでした。ダウンタウンにあるホテルに早速チェックインしました。

今回のセミナーは4泊6日ですが、宿泊地はサンフランシスコだけですので、移動やパッキングの煩わしさがなく、落ち着いてシリコンバレー カリフォルニアの雰囲気を味わうことができました。季節は10月中旬になろうとするところで、月末のハロウィンの雰囲気が高まりつつある様子があちこちに見えました。

カリフォルニア州は合衆国の各州の中でも、環境問題に非常に厳しい見方を持っていることで有名です。州独自の規制や仕組みをいろいろ持っていて、例えばガソリンの品質も価格も一番高いことで有名です。排気ガスを出さないEVの普及にも力を入れており、米国産EV筆頭のテスラ社製の車もたくさん見かけました。その影響なのかどうかわかりませんが、カリフォルニアの青空が以前よりも格段に鮮やかにきれいに見えました。



夕食会場から見た夕焼けと  
ゴールデンゲートブリッジ



上：ショッピングモールの中で見つけた  
ハロウィンの飾り付け

左：ショッピングモールの駐車場に2台前後に  
並んで駐車していたテスラ社製EV

最初の訪問先は Apple 社でした。真新しい社屋がとても印象的でしたが、社屋中に入れなかつたのはとても残念でした。Apple Shop は圧巻の品揃えで、破格の高価格の T シャツやエコバック、スマートで便利そうだけど価格はとても立派な PC や iPad が明るく素敵に陳列されていました。

スタンフォード大学では、シニアコンサルタントの大熊理香先生の講演を聞きました。日本の若手女医先生が米国の世界最先端の医療現場で大活躍している姿が眩しく見えました。医療の価値をさらに高めようと、ICT の活用はもちろんのこと、先進的で働きやすい環境の中で思い通りの活躍ができる見えていました。将来が楽しみです。

前回のセミナーで、半日の研修日程は不十分という意見をたくさんいただきました OIG では、今年は丸一日の研修を予定しました。午前中はデイブさん、大橋さんに講演していただき、午後はグループワークとその結果発表、講評をコンパクトに詰め込むスケジュールでした。参加メンバーの情熱的な取り組みがとても印象的でした。シリコンバレーの独特的の刺激を受けながら、できるだけのことを吸収して帰りたいとの熱意に溢れた姿勢に胸を打たれました。OIG のスタッフの皆さんの親切な対応、講評に駆け付けていただいた識者の皆さん方に支えられ、一日があっという間に過ぎ去ったようでした。

現地での最後日にナパでの視察に行きました。電力事情が良くないことを肌身に感じることになりました。訪問する予定のエリアは当日（水曜日）から金曜日まで停電になると TV では報道していましたが、まさか？と思って現地に行ってみました。やはり例外なく地域全体が停電で、信号機も点灯しておらず、ワイナリーの見学も屋外だけだったり、クローズだったりと大混乱でした。それでも、米国内でワイナリーとしては最も有名なナパの雰囲気は素晴らしい、眩しいくらいの太陽を精一杯浴びて収穫を待つ葡萄をこっそり味わいながら有意義なひと時を過ごすことができました。ただ、冷蔵庫も動いていないためにこの地域では食べ物や飲み物があまりなく、昼食はその地域を出て食べなければなりませんでした。

今回のセミナーに参加してくださったメンバーがそれぞれの業務や職場に反映できそうな気付きを一つ、個人としての心の中に驚きや感動を一つ持つて帰ることができればそれがセミナーの最大の成果だと思っています。

今後もファミリ会活動の中で会員各社のグローバル人材育成の機会として、また、会員のグローバル感覚の醸成の機会としてファミリ会海外セミナーの企画を活用していただければ誠に幸いです。また、今回のセミナーに定員の関係で参加を断念せざるを得なかった皆様にお詫びを申し上げるとともに、来年度の前半に再度米国でのセミナーを企画していますので、事情が許せば是非こちらに参加いただきますようお願い申し上げます。

末筆ではありますが、いつも企画を支えていただいているファミリ会事務局と今回お世話になった日本旅行の皆様に感謝申し上げます。また、視察の際にお世話になった Apple 社、スタンフォード大学、そして OIG の関係者の皆様に厚く御礼を申し上げます。



<上：ナパバレーの SRGICH HILLS ワイナリーの葡萄>

2019年10月

### III. 観察報告

#### 1. Apple Inc.

□日 時 : 2019年10月7日(月) 10:00~11:30  
2019年10月8日(火) 16:30~17:30

□住 所 : 1 Apple Park Way, Cupertino, CA

□企業概要 :

- ・創業 : 1976年
- ・売上高 : 2,656 億ドル (2018年)
- ・従業員数 : 132,000人 (2018年)

・事業内容 :

ハードウェア製品として、スマートフォン「iPhone」、タブレット「iPad」、パーソナルコンピュータ「Macintosh (Mac)」、ウェアラブルコンピュータ「Apple Watch」、ソフトウェア製品として、オペレーティングシステム「macOS」、「iOS」、クラウドサービスとして「iCloud」などを開発・販売。

・Apple Park :

2011年からスティーブ・ジョブズCEO(当時)の元で進められた新本社である。2017年4月から半年をかけて移転。2018年2月に本社所在地住所もApple Parkへ変更された。



□内 容

当初予定されていた講演が急遽変更となり、Apple 社  
社員への社風や働き方についての質疑応答となった。

質疑応答は本社ビルを望む Apple Visitor Center の開  
放的な2階テラスで実施された。

## 1. Apple 社員 A 氏

社歴：5 年

職種：ソフトウェアエンジニア 日本企業勤務経験あり

### ◇A 氏のコメント要約

#### <A 氏の標準的な 1 日>

- ・9 時～10 時に出社、18 時～19 時に退社、遅くまで働くことが多い。
- ・サンフランシスコからシリコンバレーへの通勤は専用バスを利用している。  
(日本の鉄道網のように便利ではないが…)

#### <AI・AR について>

- ・AI（人工知能）を活用するには、専用ハードウェア（チップ）が必要であり、既にアップル製品には組み込まれている。
- ・AI や AR がさらに進化することによって、デバイスが人の健康管理をするなど、よりデバイスと人間の距離が近くなると予想している。生活のヒントやリマインドが提供され、未来予知のように人を導いていくのではないか。

#### <ワークスタイルについて>

- ・働く場所はオフィス主体である。在宅でのリモートワークも可能。
- ・ハードウェアエンジニアはセキュリティの観点からオフィス勤務が中心。
- ・ソフトウェアエンジニアはどこでも働くことはできる。  
直接対話ミーティングや、社内の人的ネットワークの活用のため、また働きに行きたくなるような魅力あるオフィス環境であることから、オフィスで働くことが多い。  
⇒リモートワークはあまり行われていない印象。

#### <アップル社の社内制度について>

- ・育児休暇あり（A 氏のマネージャーも現在取得中）。
- ・休暇中は個人へ電話やメールで連絡をとることは禁止されているため、担当間の業務引継ぎは必須。A 氏の職場ではスムーズに実施されているという。
- ・給料は、本人の申告や、マネージャー、チームメイトからの意見等をヒアリングしたうえで決定される。

#### <社内外とのコミュニケーションについて>

- ・社内ツール（グループウェアやメール等）は AppleOS 標準ツールが基本
- ・キャンパスが広いため、ビデオチャットで会議することも多い。通勤途中でチャット会議に参加（聴講）することもある。
- ・Apple 社では最低限の技術スキルは必要だが、社内人的ネットワークを繋ぎ合わせ協力し合い、ゴールを目指す。そのため、他のチームの専門家を巻き込んでいくコミュニケーション能力が重要であることを感じる。

### <開発について>

- ・何より開発は、アイデア・デザイン検討から生まれる。
- ・アジャイル型の開発が基本で、データベース設計やフロント設計なども同時並行でプロト開発されている。
- ・ソフトウェア開発チームは多くて10名程度のチームが多く、各チームはベンチャー企業のように独立して開発を行っている。
- ・世界中にたくさんのチームが存在しているため、24時間誰かがどこかで業務を継続しており、効率的かつスピーディーに進めることができる。
- ・ソフトウェア業務はトップダウンよりもボトムアップが主であるように思う。個々の社員が空いている時間や、プライベートの時間を使って情熱をもってアイデアを生み出している。

### <サンフランシスコ・シリコンバレーについて>

- ・仕事上ではないが、休日に友人関係としてシリコンバレーの他企業との交流もある。
- ・サンフランシスコやシリコンバレーは、技術者が社交しやすく、刺激を受けられる人・環境があり、また競争的な部分もあるため、自分が成長できるところだと思う。
- ・世界各国から人が集まるため、ある意味全員が「外国人」だ。
- ・2年くらいで転職する人が多い。理由としては報酬アップ。Apple社は勤続がもっと長い印象。

### <Apple社で働くこととは>

- ・曖昧な仕事内容であってもパニックにならないこと。どうやるかわからないことが多いが不安に思う社員はいない。「勇気」や「好奇心」をもって仕事している。
- ・新しいことへのチャレンジが多いが、社内の人的ネットワークを活かして新しい技術に得意な社員の強みを活かす。助け合う関係になっている。
- ・Apple社主催のイベントへの参加や、マネージャーがこれから実現しようとしていることを語ってくれる時にモチベーションが上がる。

## 2. Apple社員 B氏

社歴：9年

職種：ハードウェアエンジニア 日本企業勤務経験あり

### ◇B氏のコメント要約

### <ワークスタイル>

- ・個々の能力をコラボレーションさせていくために、コミュニケーションを大切にして、日本のように机を並べて仕事している。ただし世代ギャップがあり、一人で静かに仕事をしたい世代もいる。

- ・マネージャーと週1回、1対1（1on1）の面談を実施している。仕事のことや悩み等に関する相談が主である。
- ・定時の就業時間は9時～17時が基本だが、タイムカードではなく自由に働いている。
- ・子育て中の場合は、子育てを優先して早退をすることも自由。ただし仕事の遅れは子育ての時間が終わった後の夜の時間を使って仕事もしている。  
⇒ チームワークを重視しており、休みは自由だが1日中仕事にかかわっている。
- ・自分のペースで仕事ができる。家族を大切にしながら、自宅からリモートワークも行っている。

#### <社内外とのコミュニケーションについて>

- ・主なコミュニケーションツールはメール  
⇒メール量が多く時間はかかるが、業務にかかわる情報共有・交換の際に文章をコピペするためにはメールを多用。  
⇒外部サービスのチャットはセキュリティ上NG。  
⇒電話はしなくなった。
- ・仕事に対する文化の違いはあって、日本では仕事が大変な人の様子を、周囲が察して手を差し伸べてくれるが、アメリカでは「大変そうだから手伝おうか？」といった救いの手（察することを含め）は一切ない。逆に自分から「助けてほしい」と意思を伝えれば周囲の協力はきちんと得られる。とにかく、オープンなコミュニケーションが非常に重要である。

#### <キャリアについて>

- ・キャリアアップは日本のようなライン昇格ではなく、役割として専門分野のテクニカル成長が主であるため、エンジニアとしてスキルアップできていると考える。  
(マネージャー職と技術職とは別)

#### <Apple社で働くこととは>

- ・アップルパークの円の中は、果樹園のような場所になっており、ミュージシャンのライブ等も開催されている。
- ・サプライズ（驚き）、アテンション（関心）、ディテール（細部に手を抜かないこだわり）を企業として大切にしているように思う。  
⇒ サプライズが大事だから、結果的に秘密主義。  
⇒ アテンションとディテールが、製品やパッケージングに表れている。
- ・働く人に無駄がない。社内にはやる気がある人しかおらず、怠け者はいない。成果が出ない人は解雇される。
- ・自分の責任、ゴールを必ず達成することで、チーム内でリスペクト関係がある。
- ・大切にしていることは、「モチベーション>メンタル」であること。  
仕事量も多く、何十ものプロジェクトを兼務していて多忙であるが、心は折れない。

## □全体を通して

有名企業が多数並ぶシリコンバレーとは、オフィスビルが立ち並ぶ都会の風景を想像していたが、実際は公園のような静かな場所にあり、とてもアーティスティックな環境だと感じた。

訪問した Apple Park はビジターセンターのみの見学となり、本社には入ることができなかったが、外観からも、そのスケールの大きさは十分に感じることができた。

特に部門ごとにフロア入退室が制限されるなど、セキュリティ対策が万全なのは、さすが Apple と感じた。

ビジターセンター内のショップには、ここでしか手に入れられない限定グッズもあり、店内はそれら商品を購入する観光客で賑わっており、同社のデザイン性の高さと人気ぶりを改めて実感した。

視察プログラムでは、当初の予定だった AI をテーマにした講話が、変更となり、アップル社担当者との質疑応答となった。しかしながら、そこでも AI に関する情報が聞けると期待していたものの、機密情報に関する管理が想像以上に徹底されており、ほとんど具体的な話を聞くことができなかった。(企業戦略等に関わるような話は一切できないとのこと)

結果、当初予定していた「AI が破壊する既得権益について」ではなく、社風や働き方について伺った。

代替プログラムとなった「働き方に関する質疑応答」では、多くの点に感銘を受けた。

まず、会場は 2 階のテラスで終始オープンな雰囲気の中で行われ、同社の風通しの良さが連想される環境だった。

質疑応答は Apple 社で働くとはどのようなことなのか、担当者ベースの個人の意見を聞ける大変よい機会となった。特に、従業員個々のモチベーションが高く、働き方が制限されないという点について、日本の働き方改革が形から入っているのとは相反する考え方であると感じた。同時に、社員のエンゲージメントに観点を置くことで、望まれる形の働き方が生まれるのではないかとも考えた。恐らくは、故・スティーブ・ジョブズ氏の哲学が浸透し、それに共鳴している社員が多いからこそ、会社全体としてモチベーションを高く取り組んでいけるのであろうという点において羨ましくもあった。ボトムアップの取り組みを自らの業務に取り入れられるかの動機付けにもつながる内容だった。

全社員がプライベートの時間を大事にする考え方が会社として浸透しており、そのことが担当同志の引継ぎがスムーズになっていることや、社員のやりがいや責任、自主性に繋がっているのではないかと感じた。またそのような自主性を重んじる社風が今のアップル社の根本を支える 1 つの原動力になっているのではないかと考えた。

アップル社では、日本での「働き方改革」が徹底されており、勤務場所・時間・休暇等の働き方は自由に選択できそうな印象であった。さらには成果主義が徹底されており、バイタリティ溢



れる人材が自然と集まっている。また、新規のアイデアはトップダウンではなく、ボトムアップで産まれるという話もあり、社員にとっては非常にやりがいのある職場であると感じた。毎回、世界を驚かす製品やサービスを提供し続ける理由の一端が垣間見えた気がした。

これらの話は、日本で実践するには難しい部分も多いが、1つ1つできることから実績できれば実現できそうだと感じた。

労働生産性を向上させるために、RPA や AI 等のロボット活用であったり、先進的な開発ツールを利用していたり、コミュニケーションツールとしてもメール以外の無駄の少ない洗練された働き方を行っていると想像していたが、今回 A 氏と B 氏から伺った働き方は、日本企業と比べて大きな違いは感じられなかった。むしろメールが主なコミュニケーションツールであったり、多忙なときは1日中仕事をすることもあるという働き方は、日本企業よりも後進的と感じた。

解雇規制のない米国企業の成果主義による組織力強化も日本企業と大きな差異と感じた。

やる気のある従業員のみが成果を上げ続ける米国企業の活躍が容易に想像でき、おそらくその事実だけで労働生産性、イノベーション力は大きく差が生まれるだろう。

米国ギャラップ社が 2017 年に実施した調査では、日本企業はエンゲージメントの高い熱意あふれる社員の割合は 6% (139ヶ国中 132 位)、米国は 32% (139ヶ国中 1 位) となっている。

今回、アップル社を訪問した目的の一つは、本当にこれだけの格差が生じているのかを感じることであったが、B 氏の言葉は自信に満ちており、米国先進企業のエンゲージメントの高さをシンプルに証明するものであった。また同時に以下の言葉も胸に響いた。

「アップル社は、成果の出ない人は解雇される」

「アップル社は、やる気のある人しかいない」

先進技術によるものではなく、エンゲージメントの高い人が強い組織、企業をつくっているという事実を正面から受け止め、アップル社のように「やる気のある人しかいない」というシンプルな答えを日本でも追及し、実践しようと強く心に誓った。

最後に、Apple は普通の会社ではない。日本でいう働き方改革など関係なく、時間に縛られず「良いものを作りたい」という情熱をもってメンバー全員が突き動かされている。

やる気があって仕事ができる一流の人材だけが集まった集団の働き方を自社に当てはめることは難しいが、お互い助け合い、顔を突き合わせてコミュニケーションをとる、など協調性が大事であることは日本と変わらない。世界を代表する企業であっても特別な何かをしているわけではない。大切なのは情熱だということを改めて感じた視察だった。

## 2. Stanford University (スタンフォード大学)

□日 時：2019年10月7日(月) 13:30～

□住 所：50 Serra Mall Stanford CA 94305

□概 要：

スタンフォード大学は、アメリカ合衆国カリフォルニア州スタンフォードに本部を置く、世界でもトップレベルの名門私立大学である。

ゴールドラッシュに沸いた19世紀後半のカリフォルニアで、幅広い分野で財をなし、州知事も務めたリーランド・スタンフォード氏により設立された。



スタンフォード大学の正式名称は、リーランド・スタンフォード・ジュニア大学で、若くして死去したリーランド・スタンフォード氏の一人息子のリーランド・スタンフォード・ジュニアの名前を永遠に残すために設立された大学である。なお、Stanford Medicine (スタンフォード医学) は、Stanford Health Care (医療センター) と School Medicine (医学部)、及び保険事業から成り立っており、医療機関、患者とその家族の両面から医療を総合的に支える体制が整備されている。

また、カリフォルニア州パロアルトおよびサンフランシスコ湾岸地域にある Stanford Health Care は、Vizient 社によって 2019 年の品質・安全性のトップパフォーマーとして認定され、腫瘍学、神経科学、循環器系疾患および臓器移植などの専門分野や、患者のケアに関する重要な医学的大発明の翻訳で国際的に認められている。



□講演テーマ：「Stanford Health Care の“High Value Care”について」

講師：C氏（医学博士）

□視察内容＆質疑応答

Stanford Health Care の提供すべき高付加価値医療 (“High Value Care”) について、  
講演いただいた。

講演では、まずスタンフォード大学医学部の概要として、同大医学部は、教育機関としての機能だけでなく、大学病院や病院で利用される健康保険の機能を兼ねた組織となっている。大学病院の置かれている環境は特殊で、周辺に高度な医療を提供できる病院が数多く存在しており、またその患者も高所得者が多く、医療に対する期待値が高い上に、事前に様々な情報を調べており、医療技術に関する知識を豊富に持っているという特性がある。このような市場において大学病院が確固たる地位を築くため、価値評価の向上、デジタルツールの強化、ユニークな取り組みの3つを目標に掲げ、取り組んでいる。1つ目の価値評価の向上については、3年前からより高い価値のある治療 (“High Value Care”) について取り組んでいる。ここで言う「Value」とは、以下の数式にて表現できる。

$$V = \frac{Q + S}{C} \times E$$

$$\therefore V = [(Q + S) / C] \times E$$

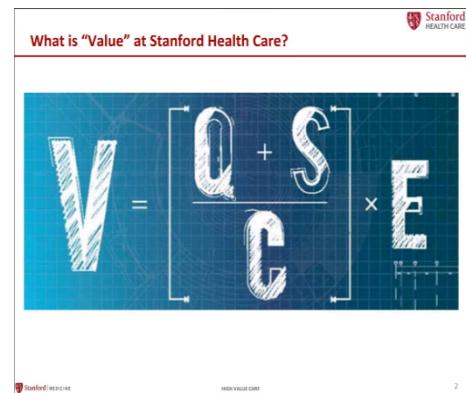
V : Value (医療機関が提供できる価値)

Q : Quality (医療の質)

S : Safety (医療の安全性)

C : Cost (患者の支払、医療機関の経費、医療保険料)

E : Engagement (雇用)



その上で医学的効果が大きく且つ患者にとってのメリットにつながりやすい病気への注力や施術方法の検討を行い、医師や医療スタッフによって差が出ないようなサービス提供を目指している。

例として説明いただいたのが、脾臓を切除するケースで、主に施術方法としては大きく3つのグループに分けられる。それぞれのグループの施術に対し、手術前・手術中・手術後にいつ何をやるべきかが事前に列挙されており、それをどのように実施していくかパズルのように組み合わせていくことで手術計画を作成する。やるべきことの判断材料として、確認すべきデータが何かがはっきりしており、その中には手術した患者の再入院等病気や施術に関係のないエピソードも盛り込んでいる。

大切なのは、早く治療して病院から出してあげることであるが、コストが安ければよいというものではなく、バランスが大切である。特に重要なのは、そこで働く従業員が働きやすい、ずっとここで働きたいと思える労働環境を高めることである。よくある問題として仕事の負荷等を抱

える問題、悩みというよりはまずは人間関係に悩まされることが多い。その場合、一人の人間を責めるのではなく、組織構造を改善する。特にチームのボスは、自分のチームでどのような課題があるのか、何が起きているのは把握する必要がある。

それには、部下と一対一のコミュニケーションをとり、何が問題か聞き出せる等部下との信頼関係が大切である。もし、チームの中にそのチームの輪を乱す人がいたら、配置転換も実施する。入社間もなければ6ヶ月間の試用期間中に見極め、退職させることも可能。

また、仕事はひとりの担当とせず、自分が不在でも必ず自分の代わりとなる人を作ることが大切である。それができないのは、組織の問題である。

業務年間計画については、課題に対してふんわりしたゴール設定ではダメ。具体的で明確なゴールを設定している。課題の設定手順は以下の通り。

- ① 効果と実現性を評価し課題を決める → ② その課題に対してデータを分析し、仮説を立てる。 → ③ 病院関係者に承認を得る。 → ④ 実行計画に組み入れる。

さらに、報告書作成にも工夫を施す。具体的には、報告書は一から作成するのは大変時間を要するため、最小限の必要事項をクリックするだけで文章、報告書を作成するシステムを利用している。またこれにより、データの収集も負荷をかけずに行うことができている。

なお、データを残す際に重要なのは、人の記憶に頼らないシステムの準備であり、それを活用して自然な業務フローが確立すれば、ちゃんと入力しているかどうかのフォローが必要なくなるという。医療従事者の業務のうち 50%がカルテ入力に関する業務というデータもあるように、非常に入力業務は手間がかかり、昔は電話で話した内容を文字起こしする役割もあったそうだが、現在は独自の電子カルテシステムを活用し、クリック 2 ~ 3 回で文章が出来上がる仕組みになっている。例えば、カルテに最新の学会論文の引用を簡単に添付できる仕組みを構築している。

大学病院のほとんどのスタッフが業務用のスマホを貸与されており、データの閲覧がいつでも可能な他、患者に対しても様々な情報にアクセスできるツールを用意している。電子カルテシステムについてはカスタマイズ性や外部病院とのデータ共有機能、未導入の家庭医へのデータのプッシュもできる等様々な理由で Epic というシステムを活用している。アメリカの医療界ではほぼ一人勝ちの状況になりつつある。

医療情報だけでなく、社員の満足度や自分のチームのリーダーシップ評価のためのツールを用意し、1on1 のコミュニケーションを重視していくことで、働く側の満足度や労働環境改善向上にも投資を行っている。

このように、Stanford Health Care は、効率化、タイムライン遵守、ムダをなくしつつ、結果を出すことを求める風土を持っており、既にカリフォルニアで A ランク評価を得ている医療機関であるが、更なる競争力強化の為、ビジネス的な手法を取り入れる必要があるとの問題意識を有している。

ビジネス的なアプローチを行うに際しては、「Aligned with Institutional Value」（組織の価値観との整合）、「High Impact」（インパクトが大きいこと）、「Feasible」（実現可能であること）に留意して、ヒト・カネ・モノなどのリソース投入につき優先順位を決めることが必要。

その後、対象範囲を設定し、問題の分析を行う。分析に際しては、ベンチマークを設定する必要があるが、データがない場合は、学会論文などを参考に自ら客観的な指標を設定する。

Stanford Health Care では、そのような手法を駆使し、医療品質が各個人に依存しないよう、システム的なアプローチで改善を進めている。上記スキームによって改善されて来た事例としては、医者によって異なっていた術式の平準化対応や、前述した電子カルテやワークフローシステムへの組み込み（記述を減らす）方式による業務の効率化、進捗状況確認の可視化、マニュアル文書の削減など、多数挙げられる。

更には業務改善だけでなく、スタッフ教育や患者とその家族の要望、スタッフの満足度を意識的に吸い上げる仕組みを作り上げることで、Stanford Health Care が地域医療で圧倒的優位なポジションを確立することを目指しているとのことである。

#### □質疑応答

Q: "High Value Care"について、もう少し詳しく教えて欲しい。

A: "High Value Care"とは一言で表すと「満足度の高い医療」であり、品質、安全性、従業員のやる気を高めること、そして支払う医療費を低減することを目指している。医療センターはオペレーション（事務）と臨床（医師）によって成り立っており、その橋渡し役と管理を担うビジネスチームが中心となって取組が行われている。

"High Value Care"を実現するため、公開されているベンチマークや学会等でコンセンサスが取れたものや、蓄積したデータに基づいて業務改善を行っている。また、データが存在しない場合にはデータを「どう集めるか」「どう使うか」を定めた上で達成したい目標にトラックする。そして、得られた結果と達成したい目標との差を評価し、さらにそれを繰り返す。取組の方法としてはトヨタ式改善方法を取り入れており、小さく始め、「High Impact」（インパクトが大きいこと）なものにはリソースを充てる。これらの取組は効果が高いものしか実行せず、データ主義でありかつ局所的・効率的に、そしてスピーディーに行われている。

Q: 医師の経験や知識の差をどうやって埋めていくか？

A: データによって明らかに判断できる場合は、データに基づいて判断するが、ない場合は自分たちで作らないといけない。判断材料としては、専門科の学会における最新のスタンダードとどれだけ乖離しているかで判断する。何れにせよ間違っていた場合はすぐに見直せるようにスマールスタートで慎重に進める。そのためのリーンの法則やデザイン思考などもスタッフは学ばないといけない。

Q: 定常業務時間は決まっているのか？

A: 概ね 8 時から 16 時半となっているが、それぞれの都合で勤務しているケースが多い。ただしその分効率化は要求される。

Q: 大学病院のスタッフで解雇されるケースはあるか？

A: ス坦フォード大学は、比較的長期間働いている人が多い職場ではあるが、試用期間が半年設定されており、その前後で解雇または辞めていくスタッフは存在する。もっとも多いケースはどんなに優秀でもチームワークが不得手だったり、コミュニケーションが取れなかつたりする人である。つまり、チームの和を乱す人がいるとチーム力を削がれるため、当該スタッフに対しては決められた対応方法で対処する。その結果、少しでもやる気を見せれば、コミュニケーションの改善講習受講等のメニューも用意されている。

Q: 大学病院のスタッフの IT スキルは高いのか？

A: スタンフォード大学内の IT チームは教育系も含めて 800 人いるが、医療系スタッフが IT スキルに長けているわけではなく、むしろ低いと感じている。専門科がそれぞれ共通言語を持つわけではなく、それぞれの専門性を理解し、橋渡しをする役割を用意し、その人を介してコミュニケーションをすることでカバーしている。

Q: 適材適所によるチームメンバー固定化や後継者の問題はないのか？

A: リスクとしてないわけではないが、長年固定化したメンバーでも高いパフォーマンスを出し続けているチームもあり、一概には言えない。そもそも能力と意欲があればどんなチームでも受け入れられてステータスを上げていける環境はある。

後継者問題も、そのチームの構造的な問題であると思っている。個人的には一人で特殊な業務をしないことを前提とし、情報共有を徹底すれば解決できるという認識である。

Q: 自前で開発したシステムや Epic 以外でシステムやアプリの活用はしているか？

A: Tableau や QlikView などのデータ分析ツール、SAP 等を活用している。

Q: スタンフォードのような環境でなくてもデータを活用した高付加価値の医療は可能か？

A: スタンフォードも昔は古き良き医療現場だったが、国の医療制度的にも価値向上によって公的保険の給付が増える仕組みがあり、大学内にも価値向上に対するインセンティブを設け、効率化による利益の還元を実施してきた結果、今がある。多少の文化が違っても妥協点が見いだせれば不可能ではないと思っている。

Q: 現在、携わっているプロジェクトの数は？

A: 平均 20 個ぐらい。ただし、全てに携わっているわけではなく、プロジェクトの上流部分の業務とチーム全体の管理が主体になっている。

Q: 価値改善につながるようなテーマの種をどうやって探しているのか？

A: CXO と言われる大学の経営層に加え、大学の役員会のメンバーが協議して決めている。

## □キャンパス案内

ガイド：Dさん

キャンパスの広さは、8180acreと広大で、青々とした芝の先には、とても美しい教会（Memorial Church）があり、左側には、キャンパス内で最も存在感があるフーバータワーが立っている。なお、フーバータワーの最上階は展望台となっており、展望台からは広大なキャンパス的一面を見渡すことができる。



講演をいただいた大学病院棟を通り抜けると、女性の子宮の形を模したと言われる医学部棟がある。そこを通り抜けてしばらく歩くと、大学のメインストリートに辿り着く。中央に教会があり、向かって右側が理数系、左側が文系のキャンパスの建物が並んでいる。所々個人名の記載された建物があり、卒業生の寄贈した建物との説明があった。

また、キャンパスの中心にある Main Quad と呼ばれる広場は、スペニッシュ・コロニアル様式の建物が連なり、大学というよりワイナリーのような雰囲気でどこを見ても絵になる風景が広がっており、自然との調和、歴史を深く感じる。Main Quad の正面から向かって右半分は理系、左半分は文系の学部がそれぞれ配置されており、キャンパス内の美術館、Main Quad の中庭には、現代彫刻の父と呼ばれるオーギュスト・ロダンの作品を和多く所蔵しており身近に芸術と触れ合うことができる。



美しく広大なキャンパス、カリフォルニアの穏やかな気候は、学生たちの可能性を大きく飛躍させ、世界を圧倒するベンチャービジネスを誕生させる可能性を常に秘めている場所である。

キャンパスの説明もさることながら、シリコンバレー事情として、例えば保険料や家賃の高騰により日常生活の負担が大きいこと、スタンフォード大学病院は、医療費や保険料が高すぎて、一部の大富豪以外はなかなか受診できないこと、さらにスタンフォード大学は言わずと知れた名門校であるため、入学するためには成績優秀（ストレート A）が大前提で、さらにスポーツや芸術等の+aの能力がないと難しい・・・等々、興味深い話も伺うことができた。ちなみにスタンフォード大学は、授業料が年間約 5 万ドル（寮費も込みだと 7 万ドル）だが、低所得者（年収 1500 万円以下）は無償とのことである。



## □所感

今回の視察で、スタンフォード大学病院といえども激しい競争にさらされている。そんなアメリカの医療現場の今を学ぶことができた。

C氏の講演内容は、医療業務に関するイノベーション事例であったが、システム化に至るまでのプロセス（スコーピングや分析）や、プロジェクトを推進するにあたって対人交渉やチーム編成、エンゲージメントの管理など、多岐にわたる範囲について詳細に語って頂いた。

まず、シリコンバレー周辺には病院が多数あり、しかも各病院の医療レベルが公開されている。ということに大変驚いた。その中において、スタンフォード大学では、病院のレベル向上にはV(Value)を高めることが重要との考えで、病院も Value 向上(その先にある病院のレベル向上)に努めていること。また、患者側もオープンな病院のデータ(レベル)を参照でき、双方にとってより良い環境作りが出来ていることに感嘆した。

具体的には「TOYOTA のカイゼン」や「リーンスタートアップ」、「デザイン思考」等、昨今の日本でも聞きなれた考え方を根底にし、「仮説検討→小さく始める→学び→意思決定」といったプロセスを回し続け、立証された仮説を積み重ねるという地道な活動をしているということを聞き、スタンフォード大学とは言え「品質向上に近道はない」ということも理解できた。

また、アメリカでの仕事のやりかたや考え方は、個人主義・成果主義のように思っていたが、実はそうではなく、チームワークを何よりも大切にしていることがよく理解できた。講演で触れていた“High Value Care”的実現に向けては Engagement (従業員のやる気) も要素として挙げられており、チームのボスは部下と定期的に一对一で会話することにより、部下が具体的にどのような壁にぶち当たっているのか把握し、問題があれば改善している。1on1 でのコミュニケーションや信頼関係構築を大切にし、業務改善を達成できた際にはインセンティブがあると言われていた。生産性・品質の向上ばかりだけでなく、会社を支える社員への配慮と活性化についても改めて重要性を感じた。日本では、ボスから部下へ一方的だったり、1 (ボス) : 多 (部下) のコミュニケーションだったり、チームのことを十分に理解していないなど自分でも気づきを与えてくれる講義であった。

C氏の役割が「管理者(ビジネスオペレーション)」と「現場(臨床)」と「IT エンジニア」を結びつけるハブとしての役割であり、それぞれの人の立場(言語)で会話をする必要があり大変難しく、だからこそ重要な役割だと感じた。翌日に視察(研修)をした OIG と通ずる部分があると感じた。

C氏との質疑応答を通して感じたことは、先生ご自身が人一倍の情熱・好奇心を持ち仕事に取り組んでいること、ヒューマンスキルを重視した対人折衝、チーム編成を行っている点である。おそらく、このスキルはシリコンバレーで活躍する人間の必須条件だと推測できるが、有言実行していることに対し感嘆した。中でも印象に残っているのは、例え失敗したとしても「人を責めず、ストラクチャを変える」という言葉である。これは言い換えれば、失敗を恐れず、アジャイル的に試行（失敗・成功）を繰り返しながら、目的を達成することを指すものだと考えられる。我々の業務にも活用できるスキームであり、硬直化した組織がシリコンバレー的な考え方を取り入れる最初の一歩になるかもしれないと思った。

大学病院とは言え、そこはシリコンバレーの高所得者を相手に商売をしていることもあり、効率化に対する意識の高さは IT 企業並みに持ち合わせていることに感銘を受けた。

医療機関にも関わらずマーケティングのチームがあつたり、効率化のために医療スタッフにも様々な講習を受けさせたりするのはさすがだと感じた。とはいっても最終的に専門家の合意を得ていくプロセスにおいては、無理に専門外のことを理解させるようにするのではなく、お互いの専門領域を理解して翻訳することで橋渡ししていく役割が必要、というのは日本と同じで、改めて複数領域をカバーできる人材育成の重要性を認識できた。

講演後、学内を視察したが、大変美しく且つ雄大であり、学生たちが生き生きとして活気と自由に満ち溢れていた。この雰囲気こそが自由な発想・マインドを生み出す根元であると感じた。また、現地ガイドの方からの話を通じ、アメリカの医療保険制度の問題、貧困格差などの社会問題についても知り、アメリカ社会が抱える闇を垣間見ることもできた。

全体を通じ、日本では得難い貴重な経験となった。ここで得た新たなモチベーションを源泉に、イノベーションを実践していきたいと感じた。

### 3. Open Innovation Gateway

□日 時：2019年10月8日(火) 10:00～16:00

□住 所：1240 East Arques Avenue Sunnyvale, California 94085, USA

□企業概要：

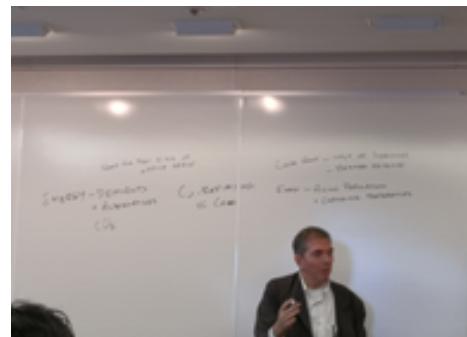
OIGは2015年6月富士通創立80周年のタイミングに創設された。

イノベーションの加速・促進を図るためにオープンイノベーションのプラットフォームで、新たなビジネスやソーシャルイノベーションの成長領域において、幅広い分野の有識者や組織との協業により、実現性のある具体的な成果をより早く導き出すことを目的としている。

具体的には、

① イノベーションの創出、② コラボレーションの促進、③ ビジネスの拡大・グローバル化などの支援を行っており、イノベーティブなサービスをより迅速に、賢く、志を持って描き・実現していくための支援を目的に各種の研修プログラムを提供している。

シリコンバレーとその先に広がる有識者・実務家のコミュニティ、お客様、パートナーとともに、新たなビジネスの協創を通じて、豊かで夢のある未来の実現に挑戦している。



□講演テーマ：

「Open Innovation Gateway - Powered by FUJITSU の取り組み」

—歴史ある企業が、スタートアップ企業とどの様に戦うか?—

「イノベーションプロセスについて」

「グループワークのピッチに関する評価」

□講演1：「Open Innovation Gateway - Powered by FUJITSU の取り組み」  
—歴史ある企業が、スタートアップ企業とどの様に戦うか?—

○内容

Apple, Google, Facebook などがシリコンバレーの経験だと思われるが、本当のシリコンバレーの経験とは何かやるときにクリエイティブに物事を考えて実施することだと考えている。イノベーションについてどのように考えるかをシェアする。

一つのサービスに対して様々なスタートアップがビジネスを仕掛けており、ユニコーン(10 億ドル以上の価値を持つ企業)が生まれる確率が最近になって増えている。益々成長していくスタートアップとともに既存の企業は戦っていかなければならなく、OIG は、それらと戦う為に存在していると考えている。

また、ビジネスは、何もしなければ必ず下降線を描く。分岐点に差し掛かった時は既存ビジネスとの相乗効果を生み出す分野に挑戦していくべきで、OIG はその時に支援することができる。

サンフランシスコには世界的な企業の有識者、実務家があり、OIG は彼らを巻き込んでプロジェクトを開拓している。

□講演2：「イノベーションプロセスについて」  
・ WiseAction トレーニング体験  
(新規事業のアイデア出し手法)

○内容

ビジネスの「維持に向けた協業」に対し「成長に向けた協創」として、シリコンバレーの先進的なパートナーとともに、お客様が目指す領域のビッグピクチャーを描き、新たな領域で共創することでお客様への深化が実現される。大切なものはオープンマインド（謙虚に意見を聞く）である。

(1) Wise Action

シリコンバレーの「スピード感」と日本の「おもてなしの心」を融合し、お客様が目指す新規ビジネスの挑戦と既存ビジネスの強化のスピードアップができるようお客様経営層と協働で優秀な社員の意識改革に加え、新たな価値創出するための人材育成サービス。

「Learn(守) Break(破) Create(離)」のアプローチを意識した研修プログラムを通して、参加者が個人、そして組織として取り組むべきことの理解を深めるとともに、各自のモチベーション向上、実務での実行につなげることができるよう支援する。

(2) Wise Innovation

Discover(模索) 重点領域のビッグピクチャーを描き、お客様経営層とともに課題課題

を明確化

- |            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| Define(実証) | フォーカス領域でビジネスモデルの模索、リアリティーのあるプロトタイプを確立 |
| Refine(実行) | 小規模の実践を継続し、改善・改革                      |
| Scale(拡大)  | ビジネス拡大、既存ビジネスの強化及び新しい領域の開拓、実践知の組織化    |

### ○ビッグピクチャーの7ステップ

#### (1) Big Picture の作り方

イノベーションについてどのように考えるか、グループでブレインストーミングを行った。

ここで重要な事は、全員が貢献することである。

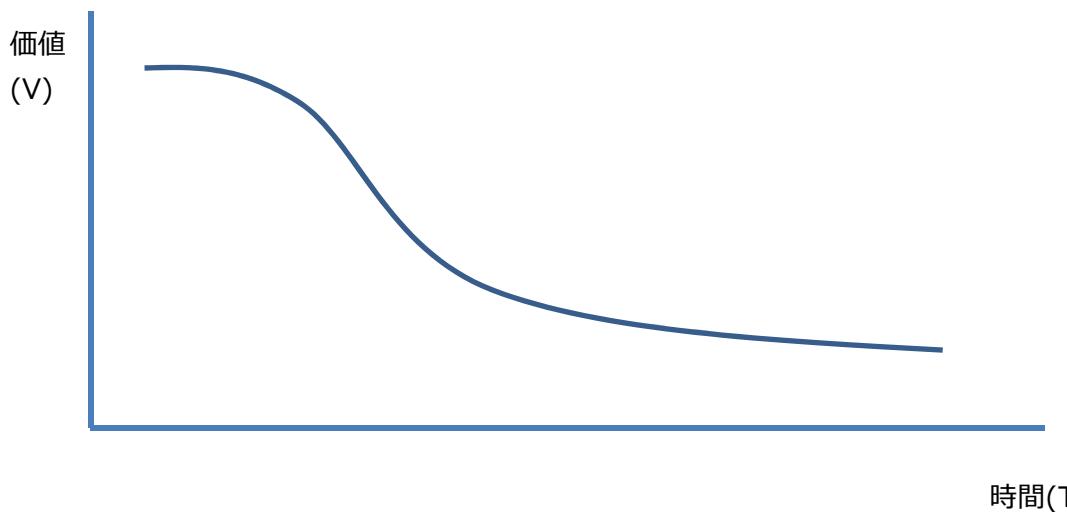
まず午前中に Big Picture の作り方の説明を行い、その後解決すべき課題を決める。

午後からはグループに分かれて、アイデア出し合い、ビジネスモデルを作り上げ、3分間のプレゼンテーションを実施してもらう。ビジネスモデルのジャッジには、実際にシリコンバレーでオープンイノベーションに携わっている経験者によって行われる。

題材はアメリカのある大手銀行のホームページ、そこには、様々な銀行の提供しているサービスがある。実は今、これらのサービスに対抗するスタートアップ企業が非常に多くなっている。スタートアップ企業は、若く、資金や政治的なしがらみがない。また、ユニコーン企業とよばれる評価額が10億ドル以上となる未上場のスタートアップ企業も年々発生する数が増えている。

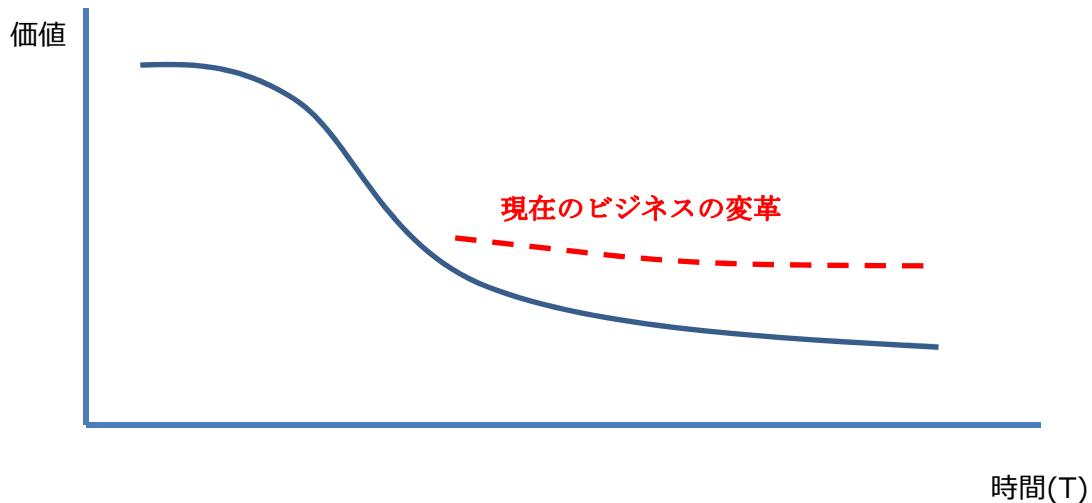
参加者は皆、スタートアップ企業に狙われている大企業のCEOとなり、スタートアップ企業に対抗する方策について、イノベーションの観点からアイデア出しを行った。

### ◇企業の成長カーブ



上記のような曲線を描く。

既存ビジネスの変革を行ったとしても、ロスタイルぐらいしか持たない。



コダックは、デジタル変革において破綻した。創造的破壊によるインパクトは相当なものである。新しい領域への挑戦と変革は同時に行われなければならない。デュアルトランسفォーメーションである。例えば、富士フィルムにおいては、フィルムを販売し続けるだけでは変革を乗り切れないと考えた。新しいビジネスの創出に迫られた同社は、社内外のユニークなケイパビリティの統合、知恵の結集を行ない、新技術のケミストリーにより、コスメティック事業を立ち上げた。これは、オープンマインドで進めた結果であるが、実際に行うのは難しい事である。

では、どのような形でオープンイノベーションを行うのか？

以前 OIG では、お客様の依頼を受けて、シリコンバレーの先進的なパートナーとともに、お客様の目指す領域の Big Picture を描き、新たな領域で深い関係を築いて、世界的な企業のイノベーターを巻き込んで、ダイナミックなプロジェクトを立ち上げた。

プロジェクトを立ち上げる前は、OIG は、質素な 4 人のチームであったが、プロジェクトの進行途中では、社内外を巻き込んだダイナミックな体制(Wise Community)となり、プロジェクトの終了後は、志をもった小さなチーム(Wise OIG team)となった。

では、実際には何をしているのか？

既存のフレームワークをまったく新しい考え方で、再考・考案し気付く。検索と実行へと近づく。しかしながら、イノベーションを行う部門を立ち上げるとなるとお金がかかる。アイデアが浮かんだら、すぐに人・モノ・金をつぎ込んだ場合、市場に受け入れられなかつたら、無駄になるリスクがある。(Excute モデル)

※ご参考：Excute モデル：アイデアにヒト・モノ・カネを投入する方策

(例) 経営層の人がアイデアを思いついたらどうするか？

⇒ 各部署に指示を出し、実行する。

結果、アイデアが市場に受け入れられなかつたら？

⇒ ヒト・モノ・カネと時間が無駄になる。

そこでまず、お客様の必要なものを探す。スピード感を持って、なるべく低コストでアイデアを探す。お客様にヒアリングを行う。そして Big Picture を作る。(Search モデル)

※ご参考：Search モデル：まず本質を探す方策

アイデアが本質であるかのテストは、早く、低成本で尚且つ外に意見を求めるべきとの考え方。

例えば「あなたはこれを買いますか？」と聞いてみる。

次に、アイデアが本質であると確認できたなら、ラフなプロトタイプを作成し試してみる。

プロトタイプ作成と試すことを繰り返した結果、そのサービスにお金を払わないことが確認できたら、プロダクトを見直す。

このプロセスをとにかく高速に繰り返し、見極めができたら execute に進む。

具体的には、以下の流れとなる。

① customer discovery

インタビューの中で、あらたなお客様を発見する。

② customer validation

プロトタイプを作成しお客様に試してもらう。買ってもらえないようであれば、構築し直す。

③ customer creation

お客様が見つかれば、次の段階に進む。

④ company building

会社を立ち上げる。

⑤ open innovation

社内にアイデアを取り入れて、外にも出していく。

⑥ creating an open frame of mind

謙虚に子供のように温める。批判を受け入れる。

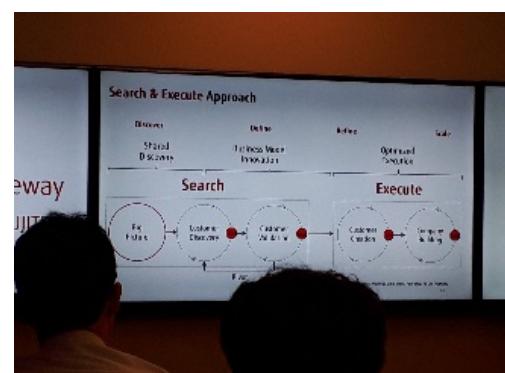
⇒ アイデアを聞くと人は批判をする。自分よりも下の人がコメントを貰ったとき受け入れができるか？ できていない場合は、オープンマインドを実践していない。

これまでの話は、スタートアップの場合となる。

もうひとつのピースである既存企業によるオープンイノベーションであるが、規模の大きい会社は big Picture が必要である。

いろいろな経営上の判断もあり、企業がどこに進んでいくのかを踏まえて big Picture を作り上げる。

その際のイノベーションマインドセットを OIG では、日本における学びの思想、「守(Learn)・破(Break)・離(Create)」をベースにした継続的なイノベーションプロセスを支援する。



### ① 守(Learn)

ビジネスパートナーとともに、収益モデルまでを含む全体構想を見据えた新規ビジネスモデルの構築。

<模 索>

- ・全体構想の検討
- ・ビジネスモデル革新

### ② 破(Break)

エコシステムによりビジネスパートナーの強みを活かす新たな可能性の模索、

<実 証>

- ・エコシステム作り
- ・パイロット、PoC

### ③ 離(Create)

オープンサービスイノベーションを通じた知識創造により、ビジネス活性化を市場にスピーディに展開し、次の活動に繋げる。

<実 行>

- ・ビジネスモデル改良
- ・ローンチ支援

<拡 大>

- ・オープンサービスイノベーション
- ・ローカライゼーション

## (2) Big Picture とは何か？

例として「AI の Big Picture を作る」とする。

OIG に AI のエキスパートはいないので、OIG は貢献できる人を探す。

(貢献できるとは、エンジニアとビジネスを構築できる人のこと)

そして次の 7 項目のプロセスを行う。

(2 ヶ月で結果が出なければ、見直しとする)

なお、Big Picture は、技術面だけでなく、ビジネスモデルの両方を満たすもので「人」が重要であり、創造できる人に声をかけて協業する。

### ① Focal Issue

人々を幸せにする優れたユーザーエクスペリエンス(AI による)をどのように提供できるかを考える。

根源的な課題。どんな課題を解きたいのかを明確にする。

とにかく課題を明確にすること。マトリクスを用いるなどする。

### ② Key Drivers

世界を変える KeyDrivers を、マーケティングの要素に沿って書き出す。

書き出したら、ソーシャル(社会的)、ポリティカル(政治的)、エコノミカル(経済的)、テクノロジカル(技術的)に分類し、もっとも重要だと思うものを選び、どのような KeyDrivers がいるかを議論する。

③ Scenarios

それぞれの象限に名前をつける。サービスを当てはめる。  
図にする。シナリオを描く。

④ Stories

ストーリーを考える。

⑤ Ecosystem

誰とエコシステムを作るかを考える。

⑥ Business model canvas

ビジネスモデルを検討する。1枚で書く。

⑦ Activities and milestones

○ ビジネスアイデアについて

ビジネスアイデアは以下の3つを満たすものでなければならない

① 解くべき課題

② 対象顧客の設定

③ 収益モデルの充足

そのためには、しっかりと BIG PICTURE を踏まえ、検討・検証が必要である。

□質疑応答

Q： 1-7 のステップはどれくらいの期間で実施するのか？

A： 1ステップに2か月ずつかける。実践に長く時間を使う

Q： Discover, Define, Refine, Scale サイクルと PDCA サイクルとの違いは何か？

A： 表面的には非常に似ている。日本企業の場合、準備・狙って・撃つという流れであり、スタートアップの場合、準備・撃って・狙う。つまり、まず撃ってみて目標の距離などの考え方で次の狙いを考える。

しかし実際の日本企業は準備・狙って・撃つという流れを実施せず、準備・狙って・狙って・撃たない、狙い続ける。

また、PDCA という形はあるが、実際には起きない。

Discover は Plan ではない。現在と未来、その世界がどうなっているかを理解する。

日本企業の場合の Plan はどのくらいの大きい市場があるか、どのくらいの利益になるかに主にフォーカスを当てる。

重要なのは世界というのは複雑で計画できるほど単純ではない。

そのかわりに、しっかりと現在・未来の世界を理解してクイックに動き、フィードバックを貰い変わっていく。これらが PDCA サイクルとの違いである。

- Q : PDCA というのは既存業務の改善という意味では生き残ると思っている。  
ビッグピクチャーというのはビジョンという意味で理解したが正しいか?
- A : そのとおり。どういう風に世界があつてどのように変わるか?  
そこに対して Reinventing today(既存ビジネスの変革)と Co-creating tomorrow(新しい領域への挑戦)の両方が使えると思う。  
PDCA の最初に U というのを追加したいと思う。U というのは understand(理解する)  
というフェーズである。  
世の中をしっかり理解しないとこの PDCA はうまく回らない。
- Q : なぜシリコンバレー?
- A : シリコンバレーには各分野のスペシャリストが集まっている。  
新規事業をスピード感をもつて進めるためには、**社内外**各スペシャリストを巻き込み  
スマートスタート(失敗してもリスクが低い)を繰り返し進めていかなければならない。  
このコミュニケーションのためにシリコンバレーにいる必要がある。

□グループワーク：「グループワークのピッチに関する評価」  
(ブレインストーム、ビッグピクチャー)

○内 容

テーマを日本における高齢化社会と、食に関する問題の解決に絞り、6つのチームに分かれてアイデアを出し、ビジネスモデルを作成。  
引き続きプレゼンテーションを行い、実際に、イノベーションに携わっている講師2名からジャッジメントを実施していただいた。  
お2方からは、的確かつ、大変有意義な批評を受けた。

具体的な手順は以下のとおり。



【グループワークの手順】

- ① 1チーム4～5人で6チーム構成し、各チームはミーティングルームに集合しグループワークを実施。
- ② グループワークに割り当てられた時間は90分。  
(90分の中で、講師からアドバイス及び、他の1チームからのレビュー)
- ③ 議論結果はボードに記載（または、付箋添付）し、画像撮影したものをピッチ時に投影。
- ④ テーマに関する新たなサービスを投資者に見立てた人物（現在シリコンバレーで活躍中の講師）より、チーム毎に評価を頂く。  
(プレゼン時間：3分（カウントダウン表示あり）、講評：5分)

## □所感

なぜ富士通が Open Innovation Gateway をシリコンバレーに創立したのかという点に疑問を感じていたが、の説明を受け、シリコンバレーがいかにオープンイノベーションに適した場所であるかが理解できた。

OIG が 4 人と少人数で運営されているのにも関わらずイノベーション創出を支援できるというのは、シリコンバレーに創設されたからだと感じた。シリコンバレーはほかの地域に比べ「世界を変えたい」「お互いにつながりたい」という思いを持つ人が集まっている。また、シリコンバレーに有識者が集まっている理由として、IT が発達していても、結局は対面でなければ良いコミュニケーションは得られない。とのことで、今後の働き方改革（リモートでの働き方にも限界がある）においても大きなヒントとなった。

幅広い分野の有識者や組織と繋がり、社内外を巻き込んだダイナミックな体制を作りイノベーションを起こすことができる。この空気感、スピード感は実際にシリコンバレーに足を運んで肌で感じて頂きたいと思った。

OIG がオープンイノベーションを支援するプロセスで重要なファクターに Wise Community がある。仮に自分が自社に戻り、Wise Community を構築するとした場合にいくつか課題を感じた。

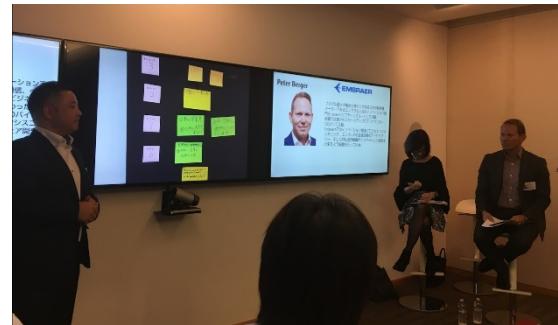
一つ目は、どういった技術者がいて、どのような分野に長けているかといった情報をどのように入手するかという点である。普段担当している業務に携わっている中では、そういう情報を入手することは中々難しいのではないかと思う。

常にアンテナを張り、自分から情報を収集したり、積極的にコミュニケーションを図ったり、そういう努力も欠かせないと感じた。

二つ目として、仮に技術者の情報を得ていても、当然ビジネスの世界ということで利益の相反関係となるような企業には手を貸してくれなかつたり、それ相応のリワードが必要だったり、こちら側からも提供できるものがないと、興味を示してくれないなどのそういう問題が発生する可能性もある。このあたりの解決手法も今後学んで行きたい。

また、AI が世界的にホットな話題になってはいるが、AI を使うことよりも課題設定をどのようにするかが大切だということを強調されていたことに共感した。IT の利便性にフォーカスされがちだが、どのようなアイディアでどんな課題を解決するか、そのためのツールは何かというのを自分たちの頭で考えていかなければならないということを改めて感じた。

外部環境がどんどん変化している中で、日本で重要視される計画よりも、やってみて軌道修正していくというやり方の方が有利とされていることを学んだ。



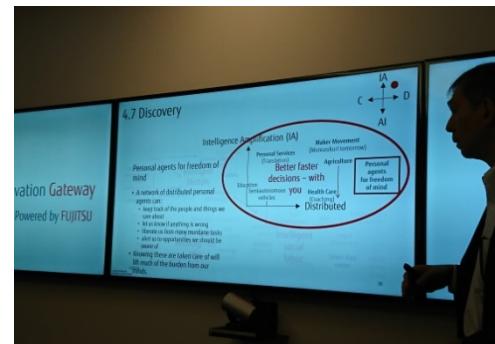
Big Picture の作成では、否定的意見が全くないブレーンストーミングでアイデアの創造をしていく過程は、今までに経験したことがなく、感動すら覚えた。

単一企業内だけでは、他分野の意見や、今までと異なった捉え方をすることが難しいが、複数の専門部署の集まりで実践した場合、化学反応を起こしながら、さらに広い視野でアイデアが創出される可能性を実感できた。またサンフランシスコは、ビジネスとしては魅力のある街だと理解したが、反面、住みやすい環境かどうかは別だと感じ、急成長の街が抱える負の側面も、ギャップとして感じた。その分野に関しての BIG PICTURE はどのように考えているのか、アメリカに対して聞いてみたい点ではあった。

グループワークは、2時間という短い時間だったが、他の業種の方々との討論を通し、自分にない視点のアイディアを聞くことができたのは新鮮で刺激的だった。また、今回のように4~5名の小さなチームで、且つ短い討議時間ではあっても、アイデアは意外と出てくるを感じた。さらに、出てきたアイデアをビジネスモデルとして構築していく過程も、OIG で学んだプロセスを活用することで、スピード感のあるイノベーション創出を実現できるとも感じられた。擬似的ではあるが、今回このようなイノベーションの創出プロセスを体験出来たことは大変興味深かった。

講師からは、グループワーク中に行き詰った我々に対し、「あなた方は作る側の視点でやれることを考えている。消費者の視点から考えるべきではないか？」と指摘をいただき、前に進めたという事があった。この事象からわかるることは、我々には物事を多角的に見るトレーニングが必要ということだ。イノベーションを起こすまでには恐らく、同じようにトレーニングが必要になる事項が多くあろう。

我々にはまだまだ積むべき経験が多くあるということである。



グループワーク後のプレゼンテーションでは、講師からは、今回のプレゼン相手がアメリカ人であり、日本人しか分からぬ社会的な背景が問題の根幹にある事をプレゼンの際にしっかり伝えた方が興味を持たせやすいとの的確なアドバイスを頂いた。これはグループワークに限らず、どの職場でも活かせる貴重な意見であった。

講師の意見は、まさに投資者側の目線であり、ステークホルダーに対する「価値のある提案や発想を新たなビジネスになり得るか」や、「サービス開始時はターゲットを絞ると良い」などのアドバイスがあった。

講演やグループワークを通じて感じたことは、シリコンバレー流のイノベーションも我々の仕事のやり方と全くかけ離れている訳ではなく、問題に対する確実な理解やステークホルダーとの共有、オープンマインドなどスピード感を持ち有識者とのネットワークを最大限活かし実践すると理解した。

プレゼンテーション終了後には、肩書のある方から直接評価してもらえる機会が設けられていたが、これには「さすがシリコンバレー！」と思った。実際に事業を起こして投資家にプレゼンする人の気持ちを疑似体験することができ、刺激的な時間だった。評価者は、収益性や利便性よりも人間的で感情に刺さるビジネスを高く評価させていたことが意外で印象的だった。

最後に、今回 OIG で得た経験は非常に有意義なものであった。イノベーションを起こすプロセスを学び、実際に体験し、有識者からフィードバックを得られるという、本当に得難い体験をさせていただいた。

頭では理解できたが、実際に身体に落とし込むために、もう 1 日居たい気持ちだった。グループワークはもう少し細かいところまでサービスを考えたかったし、参加いただいた有識者の方のフィードバックももっと長く受けたかった。OIG の視察に充てる時間をさらに長くして頂くことを希望したい。1 日という短い期間ではもったいないと感じるほど、有用で魅力を感じる内容であった。本当に良い経験をさせていただいた。



2019 年度 FUJITSU ファミリ会海外セミナー（米国[サンフランシスコ]）報告書  
発行年月：2019 年 10 月発行  
編集発行元：FUJITSU ファミリ会 本部事務局  
[富士通株式会社 CIS 推進統括部 カスタマーリレーション部内]  
〒105-7123 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター  
TEL: 03-6252-2253  
FAX: 03-6252-2798  
URL: <http://jp.fujitsu.com/family/>