

# MOT 勉強会レポート第 25 回

## 『イノベーションを起こすための組織作り』

2018 年 6 月 28 日(木) 開催

### 1. はじめに

「MOT 勉強会」2018 年度の 3 回目は、さる 6 月 28 日(木) 19:00 ～ 21:00、中央区京橋区民館 3 号室にて開催された。

講師は、富士通アドバンスドエンジニアリング(以下 FAE)デジタルエンジニアリング本部先進技術センター長の渡辺佳男氏。

事前に送られてきた講演案内の記載は、以下の通り。

#### 抜粋：

今回は、イノベーション事例ということでお話ししてもらう予定です。

富士通アドバンスドエンジニアリングは、現在多数のお客様と共創ビジネスを立ちあげています。

これまで行ってきたビジネス事例を踏まえて、イノベーション創出についてお話しをして頂きます。

また、イノベーション創出に向けた組織や、新人教育などについてもお話ししてもらいます。最前線で行っている活動について聞くことで、参加者の皆さんのイノベーション活動のヒントになればと思います。

### 2. 講演概要

事前に配布された資料は、パワーポイント 32 頁で構成され、講演はプロジェクターに映し出されたパワーポイントに従って進められた。

資料の構成は、以下の通り

- ① 会社紹介
- ② 弊社の活動事例
- ③ イノベーションとは
- ④ イノベーションを起こすための組織づくり

## 2-1. 会社紹介

株式会社富士通アドバンストエンジニアリング会社(略称: FAE)は、富士通グループの一員であり、1977年創業時は富士電機 50%と富士通 50%の合弁会社富士ファコム制御株式会社として設立された。

その後 2008 年に、富士通の 100%子会社となり、社名も現在の FAE に変更した。

同社が、「ものづくりや現場」への拘り・思いを残していることや、本講義で触れる「出島」に着想を得たイノベーションを起こすため組織づくりの発想は、こういった会社の成り立ちと関係があるようだ。

社員総数は 985 名で、現在全社員の 8 割が SE 職である。

渡辺氏の所属する「デジタルエンジニアリング本部」が 198 名、渡辺氏が統括する「先端技術センター」の総数が 60 名となっている。

FAE の事業内容は、

エンジニアリング・サービス事業

ソフトウェア開発およびサービス事業

ハードウェア開発およびサービス事業

ソフトウェアやハードウェアの開発も行っている。

富士通グループの他社ソフトウェアベンダーが、金融・オフィスなどの業務アプリケーションを提供する会社が多い中で、生産や物流の現場向けのソリューションを提供している点に特徴がある。

## 2-2. 弊社の活動事例

「新技術習得・IoT 素材開発」という技術マップの資料を使った説明では、IoT やオープンイノベーションの分野で必要とされる技術の多くを、既に FAE 社内にもっており、更にその領域を広げようとしていることが紹介された。

マップでは、情報の流れを「収集・認知→分析・判断→操作」と横軸に表現しているが、同社が収集・認知といった上流に強みをもっているのが見て取れる。

講義では、「位置情報の利活用」という切り口で以下の活動事例が紹介された。

- ・「展示会向けソリューション」
- ・「オフィス向けソリューション」
  - ～ オフィス家具にセンサー埋め込み、オフィス活用分析

- ・小売店向けロボット「MATEY」
- ・バッテリーレスセンシング技術
- ・Beacon とスマートウォッチによる接客行動可視化
- ・「SNS による状況把握」  
～Twitter データのリアルタイムモニタリング  
など。

## 2-3. イノベーションとは

自社が Sier という視点からイノベーションを見ると、3 種類のイノベーションが世の中を変えて行っていると考ええる。

- ①自社の事業を効率化するプロセスイノベーション
- ②消費者の需要に応じた新サービスを生み出すプロダクトイノベーション
- ③人や社会に有益な情報活用を生み出すソーシャルイノベーション

## 2-4. イノベーションを起こすための組織づくり

イノベーションに必要な組織づくりを、「出島作戦」と称して、現在も遂行中である。「出島」とは、江戸幕府が長崎に築いた「出島」であり、渡辺氏の統括する「先端技術センター」を軸にイノベーションを起こすための組織づくりを行っている。

即ち、メンバーが本社と別の環境を感じることで、創造性を発揮し、リスクの高いことに挑戦できることを狙っている。

ポイントは、以下の三つ。

- ①オペレーション業務から離れた環境  
上述の通り、企業の中に出島を作るイメージ。  
会社の決済については、社長決裁をもらわずとも良い仕組みにした。
- ②イノベーション活動における新しい評価基準  
人事評価も他部門とは異なる評価基準を設けた。  
「いかに会社インパクトを与えているか」を評価軸にしている。  
部下には「(こういう場所で)自分にもしゃべらせろ」というくらいの積極性を期待している。

### ③イノベーション活動に必要なリソースの確保

人的リソースについては、外の血をいれることが必要と考える。

スタートアップ企業と手を組んでビジネスをするのは難しい。

手を組みたい海外企業はある。実際に手を組めそうな企業としては、深圳、エストニア、ドイツなどがある。

## 3. 質疑応答

### (1) できてから、どのくらいたつたか？ 成果は出ているか？

2015年にできて、3年目である。

成果としては、10件の新しいデジタルサービスを提案し、6件が事業化されて、うち4件が儲かっている。2件は失敗。

その他にも、例えば、人手不足を解消するためのロボットなども取り組んでいるが、「1時間1000円で貸し出すビジネス」が見込めるまでは表に出せないと判断している。

### (2) 人事評価にある「会社へのインパクト」はどのように評価しているか？

「インパクト」については明確な定義をしていないが発信度や交流度といった挑戦度合いで評価している。

具体的には、期初に評価シートを使って、上司と部下で握り合うということをしている。

評価シートは全員が記入し、箇条書きの挑戦項目と、頑張り目標が%で書き込めるようになっている。

### (3) 撤退の基準はあるか？

今のところ、止めたいと思うものが無い。

「儲かるか、儲からないのか」という尺度は、今までと同じ評価になるのではないかと悩んでいる。

最後までやらせて失敗させるということも有用かもしれない。

### (4) イノベーションの風土を全社にどう広めるか？

5~6年で社内人材ローテーションという方法も考えられる。