



高橋教授の この人に 会いたい

Vol.14 ゲスト

津田佳明 氏

ANAホールディングス株式会社
デジタル・デザイン・ラボ
チーフ・ディレクター

航空業界の雄、ANAのルーツはヘリコプター2機のベンチャー企業。そのチャレンジスピリットを今に受け継ぐ「イノベーション創出部隊」が、2年前に発足した「デジタル・デザイン・ラボ(DDLab)」だ。一方、高橋泰・国際医療福祉大学教授は大の航空機好き。2003年の元旦、ANAの乗り放題チケットを利用して国内線1日移動距離の日本記録を樹立するなど、自他ともに認める「ANAフリーク」の高橋教授が、乗り放題チケット販売の張本人だったDDLabの津田佳明チーフ・ディレクターを訪ね、その取り組みと医療界との共通点を聞いた。

医療界への示唆に富む ANAイノベーションの軌跡

「エースではない人」を集めて
別動部隊としてスタート

高橋 まずはDDLab発足の経緯について教えてください。

津田 ANAグループは現在、従業員4万人で航空機を約300機持ち、1日約1200便を運航していますが、もともとは1952年にヘリコプター2機、16人の従業員で立ち上げたベンチャー企業。そこからチャレンジを繰り返して

今の規模まで成長しました。

しかし、いくらチャレンジとはいえ、航空会社である以上「安全」が至上命令です。安全に定時で快適に運航する、これがベストパフォーマンスとして評価されます。すると、業務遂行のあり方はどうしても保守的、前例踏襲主義になっていきます。今までと違う新しいやり方は、パフォーマンスを阻害する要因とみなし、排他的になり、新しいものに対する感度が鈍がちになります。

これまではそれでも安定成長を続けることができたからよかったです。現代は、技術やビジネスモデルの進歩が加速的に早くなっているため、従来の航空会社の価値基準に固執することなく、将来に向けて、可能性のある新しいものを探る必要が出てきたということです。そこで2年前、別動部隊としてDDLabが発足したわけです。

高橋 なぜそうした組織を設置しようと考えたのでしょうか。軽量化をはじめ、航空機が物理的にできることはあらかたやり尽くした



津田佳明

Yoshiaki Tsuda

ANAホールディングス株式会社
デジタル・デザイン・ラボ チーフ・ディレクター
つだ・よしあき●1969年12月4日生まれ。埼玉県出身。92年3月、東京大学経済学部卒業。同年4月、ANAに入社し福岡支店販売部に配属。5年間の旅行代理店セールスを経て97年4月に東京本社営業本部に異動。以降、営業・マーケティング関連業務(路線計画・運賃策定・チャネル企画・販促プロモーション等)を担当。2013年4月の持株会社移行を機にANAホールディングスへ出向し経営企画課長。16年4月より現職。

高橋 泰

Tai Takahashi

国際医療福祉大学大学院・教授
たかはし・たい●1986年、金沢大学医学部卒業。同年、東京大学病院第1第3第2内科・麻酔科で研修。92年、同大学医学部医学系大学院医学博士課程修了(医学博士)後、米国スタンフォード大学に留学。94年、ハーバード大学公衆衛生校に武見フェローとして留学。97年4月、国際医療福祉大学医療福祉学部医療経営管理学科教授。2009年から現職。16年9月より安部内閣未来投資会議の構造改革徹底推進会合医療福祉部門副会長。

ように思えます。
津田 ANAグループは航空事業による収入が全体の8割を占めています。現在、新規事業を多く立ち上げており、ようやくその他の収入を2割まで増やしたという認識を持っていきます。テロや景気の影響で航空機の利用客が激減すると一気に赤字に転落する危機感があるのです。これまでも大手航空会社の慣例を破ってLCC(格安航空会社)のPeach Aviationを立ち上げたりしましたが、それよりさらに踏み出し、こ

れまで提供してきた商品やサービスの価値を一瞬にしてなくしてしまふような新しい存在、破壊的イノベーションを創出するのがDDLabの役割です。
高橋 人選はどのように行っているのですか。
津田 現在は13人が在籍しており、基本的に自薦他薦で半々です。ただ、部門から選抜してもらった際、お願いしたのは、「部門のエース」を送らないでくださいということ(笑)。

オペレーションをきっちり回せる人は航空会社にとって大変貴重なのですが、DDLabは業務が明確になっているわけではなく、自分で何をするかを探し、しかもそれがヒットするかどうかもわからない部門です。そうした業務スタイルに「部門のエース」になるようなスタッフはなじまないのです。

むしろ、そうした人材が来たらかえってその人の可能性を潰しかねない。ですから、各部署で持て余し気味の人を送ってくださいと言いました(笑)。

DD・Labには各部署のEースではなく 持て余し気味の人を送ってくださいと言いました

——津田



ドローンからアバターまで 未来の可能性に対し 積極的に投資

高橋 具体的にはどんなことに取り組んでいるのですか。

津田 航空会社として手がける社会的価値があると考えられれば、何でも着手してみようというのが指針です。

たとえば「ドローン」。将来的には大きくなり人や物を運べるようになるはずで、航空会社としても無視できない存在ですから、事業化の可能性を探っています。

「宇宙事業」にも着手しました。機体が高度100kmまで上昇する「サビオビタル宇宙飛行」が実用化されると、地球上どこでも90分程度で行き来できるようになります。超高速化という意味で、破壊的な存在になる可能性があり、航空会社としても看過できません。

ベンチャー企業のPDエアロスぺー
ス社やASTROSACLE社に
投資しています。

「アバター」の開発にも取り組んでいます。自分が移動しなくても移動できた状態をつくる、いわば究極の移動手段です。賞金レースを仕掛けるアメリカの非営利の財団「XPRIIZE」で「ANAA VATER XPRIIZE」を立ち上げ、人型の高性能アバターの開発をめざしています。すでに300以上のチームがエントリーして競争が始まっています。

高橋 そうしたことに出資するこ

と自体、大きなチャレンジですね。

津田 航空機に搭乗する人は世界の6%程度と計算されています。裏を返せば94%の人々を対象にした商品やサービスを開発するのは、市場を広げ、先ほど言ったようなその他の収入の割合を増やすという意味で、当社としても十分理にかなった発想とも言えます。たとえばアバターについて言うと、実証実験の段階ですが、重度の疾患を抱えて病棟から出るのも難しい小児患者に簡易型のアバターを使って水族館を疑似体験してもらう取り組みを始めています。

一方で既存の業務支援にも役立つ取り組みもあります。たとえば、ソフトバンクのロボット「ペッパー」は、空港での案内業務に試験的に導入して成果を上げています。ペッパーは5時間充電すれば12時間無休憩で働き続け、リース料で考えると1日3000円ほどで収まります。コスト的には非常に魅力的なりソースです。英語と中国語もできるので、空港などでの単純な案内業務に活用できます。言うまでもありませんが、スタッフを別の業務に振り分けることもできるようになります。

高橋 オーナー系の企業の場合、「稼ぎの3%は夢のために使う」という経営者が少なくありません。しかし、オーナー系ではない企業でこれがやれるのは素晴らしいと思います。

津田 確かに経営トップの理解がないと難しいですね。DD・Labは、会社の中でどの部署にも属さない「宙ぶらりん」な組織です。私の上には社長と副社長の2人だけという体制なので、意思決定はとても早い。トップと近いのが、

組織を運営できるポイントの一つ
だと思っています。

航空業界のオペレーションを 医療界にも取り込もう

高橋 医師とパイロット、看護師とフライトアテンダント、地上勤務職員と事務職など、航空業界と医療界のスタッフの役割分担のあり方は似ていると感じています。ただオペレーション遂行のあり方は大きく違います。航空機をどう飛ばすかを決める際には、地上勤務職員が作成した運航計画に基づき、パイロットとのやりとりを通じてかなり厳密にコントロールしています

が、医療界は医師が個別に決め、他の職員がそれに付き合う形で動いており、病院組織としてのマネジメントがほとんど機能していません。そのためにさまざまな弊害が起きており、「働き方改革」を迫

られる一因にもなっています。航空業界の取り組みからも学べることはたくさんあると思います。

たとえばリソースの最適化は今すぐにでも着手すべき課題です。病院ではある時期は猛烈に忙しく、そうでないときは手持ち無沙汰になるといった状況がよくあります。航空業界はそのあたり、結構進んでいますよね。

津田 航空会社としては顧客の予測は生命線なので、AIを入れ、独自のアルゴリズムを探索し、徐々に精度を上げてきました。エアラインは出張や旅行で利用するお客

様が多く、事前予約率が高いため、35日くらい前でも90%代後半の予測精度が出せるようになっていきます。病院の場合は救急車で運ばれる人も多いでしょうから、そう簡単にはいかないかもしれませんけれど。

高橋 なるほど。病院も入院の6〜7割は予定入院ですから、ある程度の見込みは成り立つはずですが。病院のオペレーションも航空会社やコンビニエンスストアのように「忙しさの天気予報」をもとに、リソースを最適化できるかもしれません。

津田 リソースの最適化を進めるうえでは、業務担当のあり方をフ

レキシブルにしておくことが大事になります。航空会社の場合、空港周りにいろいろな職種の職員がいますが、なるべくそれらの技術を簡素化・平準化し、マルチタスク化するのです。

高橋 病院でも、普段はマネジメントに力点を置く院長が、人手が足りない時は外来にも入るといったことが可能になると、フレキシビリティが上がります。

津田 規則と仕組みが要ですね。ただ私たちにも課題はたくさんあります。たとえば、国内線と国際線では全く違うシステムを使っているため、何かあった場合でもお互いを助け合うことが難しい。システムの共通化は大きな課題になっています。

高橋 ANAは国際線30周年のフライトにあわせて、私と妻の結婚30周年で搭乗し、同時にコラボ企画を提案したこともある、一番思い入れを持っている航空会社です。新しい企画にどんどんチャレンジし、いつまでも元気な企業でいることを期待しています。本日はありがとうございました。

病院も航空会社のように 忙しさの天気予報をもとに リソースを最適化できるかもしれません

——高橋

