

日立におけるワークスタイルイノベーション —情報・通信グループの事例—

Introduction of Work Style Innovation in Hitachi

水野 義信 Yoshinobu Mizuno

宮口 雅夫 Masao Miyaguchi

曽我 修治 Shûji Soga

小島 岳 Takeshi Kojima

齋藤 華子 Hanako Saitô



図1 ビジネス環境のニーズとワークスタイル

ビジネス環境の変化に、従来のオフィス環境では追いついていけない。「セキュア」、「クロスファンクショナル」、「ノンテリトリアル」のキーワードを踏まえたビジネスシーンを確保し、しかも自社に合ったワークスタイル改革を採用する必要がある。

1. はじめに

市場競争が激化し、顧客のニーズの多様化が進む中で、ビジネスシーンでは知的生産性の向上が求められており、組織の壁を超えてフレキシブルに業務を遂行するクロスファンクショナル対応や、ユビキタスなワークスタイル環境が必要となってきた。

日立製作所 情報・通信グループの産業・流通システム事業部 / 営業統括本部でも、情報システム事業の中核を担う事業部門として、いっそうのCS (Customer Satisfaction)・CSR (Corporate Social Responsibility) 志向で、知的生産性の高い事業活動が要求されていたため、「柔軟でスピードのある、創造的なワークスタイル」が経営幹部を含め、従業員の共通テーマとなっていた。

ここでは、産業・流通システム部門において、2005年8月から段階的に展開してきた「ユビキタス時代にふさわしいフレキ

シブルで創造的な新ワークスタイル改革」の事例について述べる(図1参照)。

2. 「新ワークスタイル」のコンセプト

新しいワークスタイルは、各人のコミュニケーションを高め「オフィス(現場)の見える化」を推進することで、知識創造型の企業マインドを醸成し、現場力を強化するものでなくてはならない。コンセプトは、(1)CS、(2)CSR、(3)業績の向上、(4)従業員個人の活性化の4つとし、約1,400名のワークスタイル改革実現に向け、コンセプト具現化の施策として「3ステージ型意識醸成モデル」と「4つの基本戦略」を策定した。

2.1 「3ステージ型意識醸成モデル」

改革には必ず抵抗が起こる。また、現場混乱のリスクが発生する。したがって、段階的な意識醸成が必要である。その

ビジネスにおける多様なニーズに応えるために必要とされる知的生産性の向上は、フレキシブルにつながることによって生み出されるものであり、それを支えるのは、いつでも、どこからでも、個々の人材が必要ときに、社内の必要なリソースに自由にアクセスできるセキュリティなビジネス環境である。日立は、ビジネスシーンでのニーズを「新ワークスタイル(Work Style Innovation Project)」として実現し、適用している。

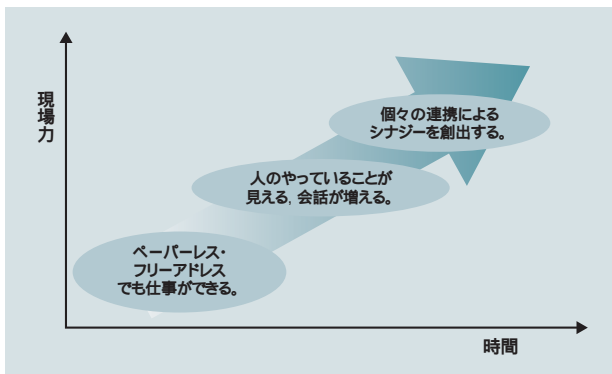


図2 意識と行動の変化

人の行動は、いくつかのステップを踏み、変化し、スキルアップする。結果的にこれが大きな力「チームの力」、「現場力」となる。

成長モデルとして、以下に示す3ステージの意識醸成モデルを策定した(図2参照)。

ステージ1:OA(Office Automation)環境改革をし、ペーパーレス・フリーアドレスでも仕事ができることに気付かせる。

ステージ2:現場の「見える化」を図るため、報告、連絡、相談を活発化させる。

ステージ3:シナジー効果による高付加価値な知的創造を高めさせる。

2.2 3つのステージモデルを実現する4つの基本戦略

3つのステージモデルによる段階的な現場の意識醸成に向け、以下の4つの基本戦略に取り組んだ。

戦略1:ペーパーレスの徹底(情報「知」の共有)

戦略2:フリーアドレスの適用(チームワーキングの活性化)

戦略3:先進ITの活用(フレキシブルワーキングの拡大、および環境・コンプライアンスへの対応)

戦略4:営業・SE(System Engineer)・スタッフ一体化による全員適用(業務の標準化、および、定着化に向けた徹底した現場支援)

3. 新ワークスタイルの概要

3.1 戦略1:ペーパーレスの徹底

自由なオフィスレイアウトや、スピード感のある情報を共有す

るためには、書類の削減が必須である。そこで既存書類の実態調査をしたところ、数km(A4サイズで重ねた長さ)に及ぶ書類が存在した。

その対策として、以下の4点を講じた。

(1) 保管・廃棄する文書の分類基準を設定し、保存期間を明確化して、破棄できるものは極力破棄することとした。

(2) 最新複合機の採用でスキャナ機能を最大限に活用し、「高圧縮」、「全文検索」が可能なタイプにすべて入れ替え、これに伴い、電子ファイルシステムも増強した。

(3) (1) の分類で原紙を保存しなくてはならないものについては、参照頻度の高い書類はフロアの「部ごとの共有3段キャビネット」1本に、その他はトランクルームを活用して適正な配置・保管を実施した。

(4) 従来は「誰が保存するか」についての明確なルールがないケースが散見された。さらに電子データも書類も同じものが重複して保管され、保管場所や電子ファイルを増加させる原因になっていた。このためルールの見直しが必要となり、最終保存の責任者の見直しによる、ワークフローの再編を行った。

これらをスムーズに推進するために、ペーパーレスのワーキンググループを立ち上げ、定期的にメンバーとの情報共有と全体への情報発信をした。ワーキング活動は、現在も継続している。

3.2 戦略2:フリーアドレスの適用

次のテーマは、場所を選ばず、適切にすばやく仕事をできるようにするための施策である。自席・会議室・外出先・自宅など、さまざまなシチュエーションで「いつでも、どこでも」仕事ができることが目標となった。

このような環境の中で、「モデルフロア」になりたいと積極的に参加した営業・SEの約150名の本部を対象に、メインオフィスの「基本モジュール」を設計・構築することにした。

このテーマでは、営業・SE・IT部門・総務部門・什(じゅう)器メーカーが参加するワーキンググループで推進した。各部署の業務内容をヒアリングし、外出が多く在席率の低い営業・SEと、比較的在席率の高いスタッフ部門を含め、「部長職以

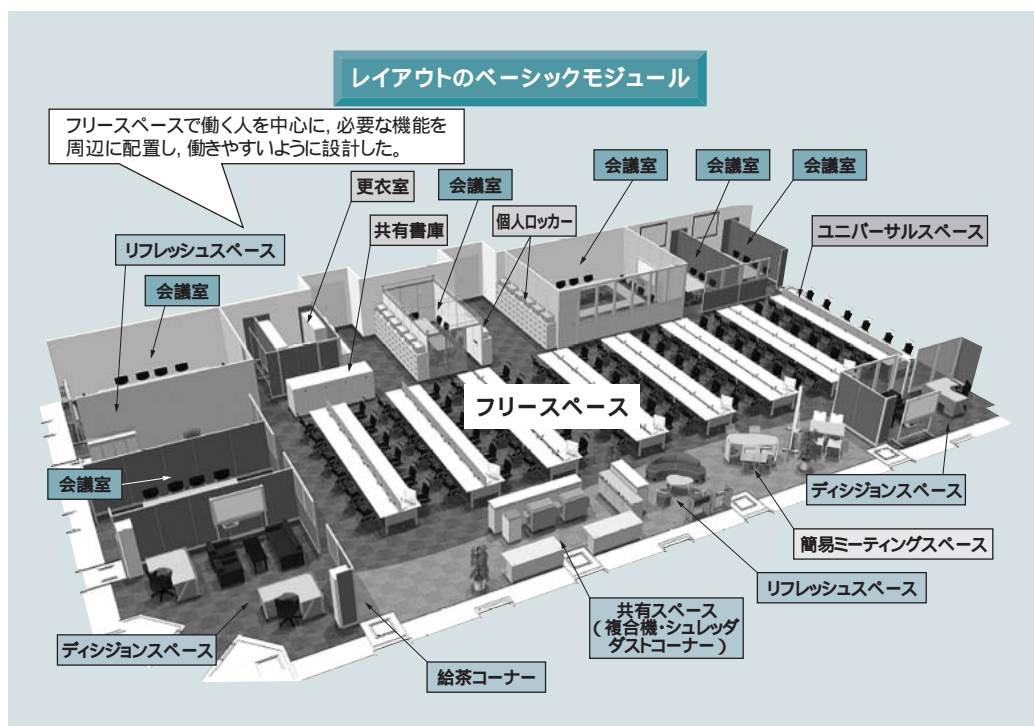


図3 メインオフィスのレイアウト
フリースペースでの効率を最大限に追求したレイアウトを示す。

下」の固定席を廃止してフリースペースとした。周辺には仕事を効率的にするために必要な個人ロッカー・会議室スペース・共有スペース・簡易ミーティングスペース・リフレッシュスペース・ディビジョンスペースなどを設置した(図3参照)。

3.3 戦略3: 先進ITの活用

社内外を動き回る営業・SEにとって、モビリティとセキュリティの確保は必須である。しかし、通常のモバイルPCを持ち出せば、必ず情報漏えいの危険がある。

この相反する要件を満たすツールが「セキュリティPC」であった(図4参照)。セキュリティPCはディスクレスのため、紛失したとしても情報が漏えいする心配はない。これまでモバイルPCを社外へ持ち出すには社内規定に基づく煩雑な手続きが必要であったが、その必要がなくなった。さらに、IP電話(ソフトフォン)を採用することでセキュリティPC自体が携帯電話機となった。組織変更でも番号が変わらず、配線変更などの工事が不要になることは、変更時の対応がスピードアップし、レイアウト変更のコスト削減にもつながり、総務部門としても有意義なことである。また、すべての会議室にプロジェクタとスクリーン、LAN(Local Area Network)と電源を設置し、ペーパーレス会議ができる環境を提供した。これにより、全員がスクリーンに集中し、効率のよい会議運営が実現可能となった。会議室数は従来の2倍を確保し、会議室不足でプロジェクトのスケジュールが遅延するといった心配もなくなった。また、会議室や共有スペースを多く設けることで、フリースペースでは執務席不足が発生するのではないかと従業員の不安を払しょくした。

3.4 戦略4: 営業・SE・スタッフ一体化による全員適用

レイアウトや使用機器の選定も重要だが、「どのように改革を展開・運用するか」が最大の課題である。よりよくするための改革を、「慣れ親しんできた文化を覆す余計なこと」ととらえる者もいるからである。

日立的ワークスタイル改革プロジェクト進行上の大きなポイントは、経営幹部からの推進であること、対象を全員としたこと、営業・SE・スタッフ部門が一体となって実施したことである。対象を全員とすることで、自分たちの職場に合った改革を自ら作り出し、組織・個人が改革を積極的に受け入れ、事業部全体をボトムアップすることで「現場力」を向上させるというシナリオである。

4. ワークスタイル改革の効果

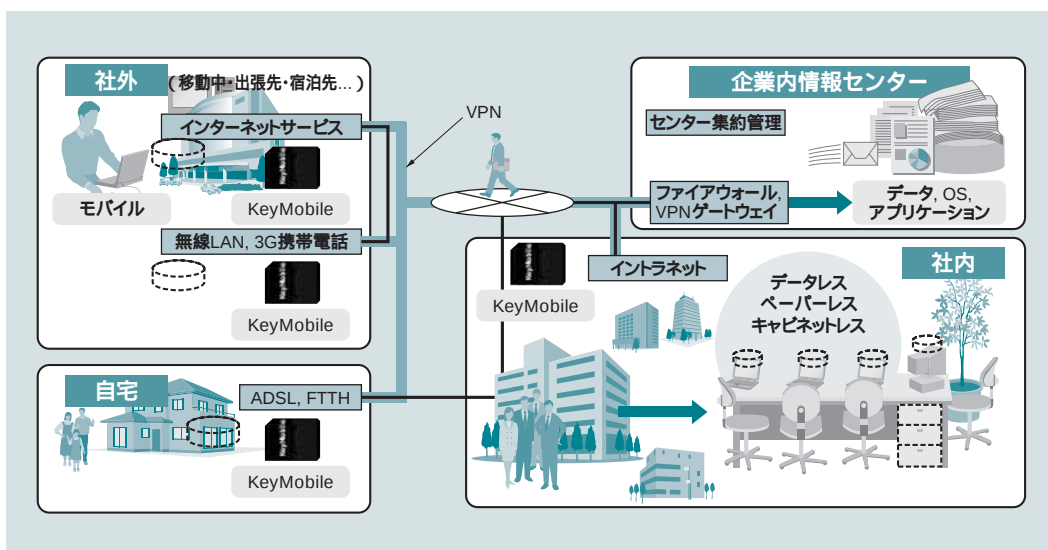
4.1 現場のリアクションの確認

ワークスタイル改革の効果測定と、さらなる改善のため、改革の実施から5か月経過したモデルフロアについてアンケートを実施した。顧客への対応のスピードや、ペーパーレス・エコロジー(省エネルギーなど)への意識、仕事をする場所の自由度、社内のコミュニケーション変革の度合いなど、約30項目の分析をした。総合評価は平均70点でほぼ予想どおりであったが、ペーパーレス・エコロジーを意識して仕事をする人は90%と多く、確実に意識が変わってきていることが読み取れた。

4.2 具体的な効果

定量的効果は以下の4点である。

(1) 顧客との対応時間が30%増加



注:略語説明

VPN(Virtual Private Network)
OS(Operating System)
LAN(Local Area Network)
3G(3rd Generation)
ADSL(Asymmetric Digital Subscriber Line)
FTTH(Fiber to the Home)

図4 セキュリティPCを利用したワークスタイル
ユビキタスな情報環境で、セキュリティを確保しつつ、ウェブシステムで多様なアプリケーションが活用できる。

(2) 提案・見積りにかかる時間が50%減少

(3) 利用オフィススペースが30%減少

(4) 会議室スペースが倍増

質的効果は以下の3点である。

(1) 情報セキュリティレベルの向上(漏えい・盗難・クラッシュの払しょく)

(2) スケジュール管理システムの活用定着による日程調整作業の軽減

(3) 3R(Reduce , Reuse , Recycle)の推進

(a) 省電力:フロア面積削減により、照明・エアコン・複合機の削減

(b) 省資源:ペーパーレスの適用

(c) 再利用:リニューアルオフィスで什器・備品関係は再利用を重視し、不足した物品だけを新規に調達

(d) ごみの捨て方ルール of 徹底と設備完備により、エコロジーマインドを高揚

参考文献など

- 1) オフィスマーケット(三幸エステート株式会社オフィス情報),
<http://www.websanko.com/marketinfo/officemarket/index.html>
- 2) Hitachi ビジュアルマガジン, <http://www.hitachi.co.jp/Prod/it/vmaga/>
- 3) 「はいたく」(2006.5)

執筆者紹介



水野 義信

1971年日立製作所入社, 情報・通信グループ 産業・流通システム事業部 共通業務支援グループ 所属
現在, 事業部のワークスタイル改革に従事



宮口 雅夫

1991年日立製作所入社, 情報・通信グループ 人事総務本部 総務部 所属
現在, 情報・通信グループのワークスタイル改革に従事



曽我 修治

1991年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 キラーコンテンツセンタ 所属
現在, 日立グループが保有する知識・ノウハウを共有コンテンツとして知財化・活用促進する業務に従事
工学博士
電気学会会員



小島 岳

1991年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 キラーコンテンツセンタ 所属
現在, 日立グループが保有する知識・ノウハウを共有コンテンツとして知財化・活用促進する業務に従事



齋藤 華子

1992年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 キラーコンテンツセンタ 所属
現在, 日立グループが保有する知識・ノウハウを共有コンテンツとして知財化・活用促進する業務に従事

5. おわりに

ここでは、日立製作所 情報・通信グループの産業・流通システム部門において展開してきた「新ワークスタイル改革」の事例について述べた。

ワークスタイル改革は、まだ途上であり、サテライトオフィスの充実など、テーマは数多くある。「新ワークスタイル」はオフィスワーカーのBPR(Business Process Reengineering)である、経営幹部と職場に対する定期的な満足度調査をベースに、「新しい時代の新しい働き方」を追求していく考えである。