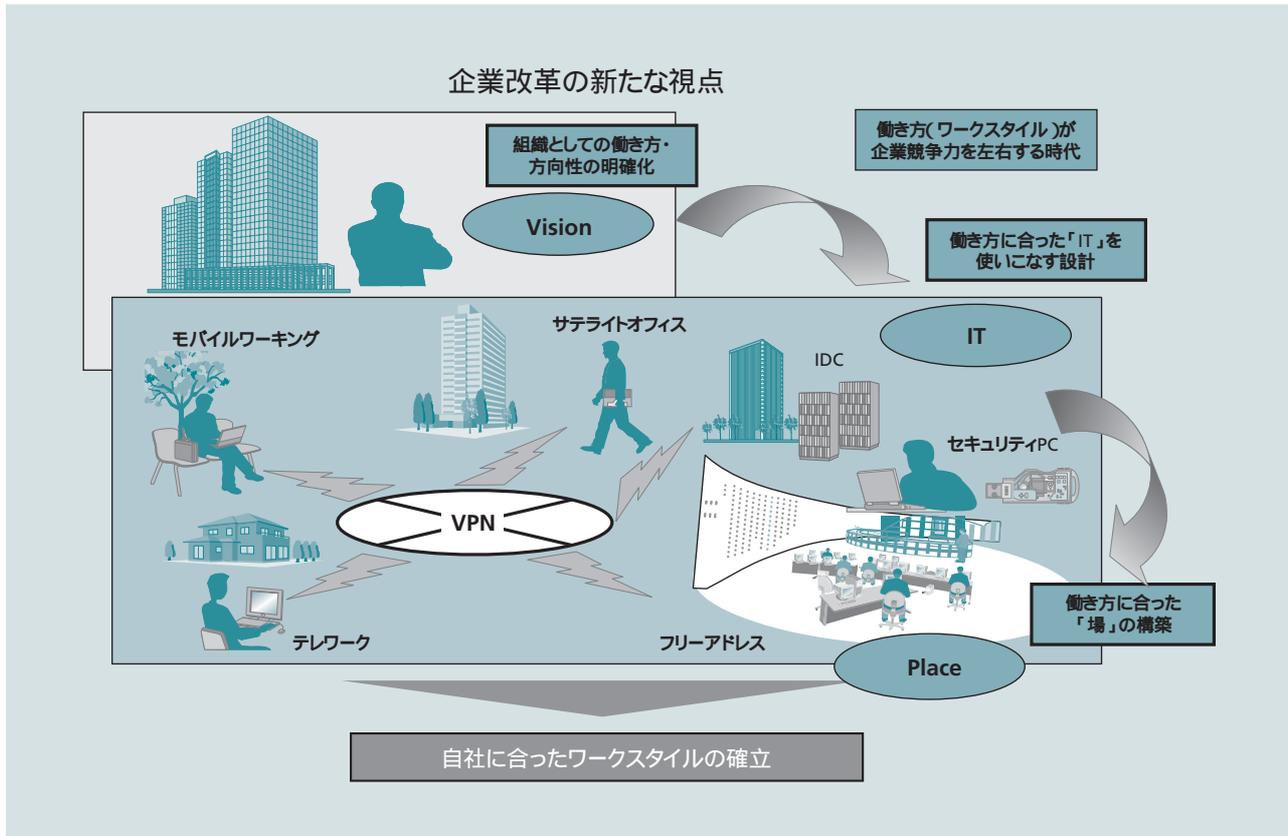


企業価値向上を実現するワークスタイル改革ソリューション

Workstyle Innovation Solution for Improving Corporate Value

立仙 和巳 Kazumi Rissen
 水野 義信 Yoshinobu Mizuno

日下 徹 Toru Kusaka
 竹林 康夫 Yasuo Takebayashi



注:略語説明 IDC(Internet Data Center), VPN(Virtual Private Network)

図1 ワークスタイル改革の概要

日立グループは、企業改革の新しい視点として「ワークスタイル改革」をとらえている。ワークスタイル改革は、組織としての明確な働き方に関するビジョンの下、ITをいかに使いこなし、それに合った「場」を構築できるかがポイントになる。

日立グループは、この数年、組織統合や組織の改変に伴い、オフィス環境を見直すプロジェクトを数多く進めてきた。2005年に実施したオフィスのフリーアドレス化は、日立製作所 情報・通信グループを中心に、8,000人規模で進められた改革プロジェクトである。目的は、ホワイトカラーのワークスタイル改革であり、従来の仕事のあり方を見直し、業務改善を行った結果、生産性向上につながる効果が見え始めた。効果の要因としては、昨今の企業における重要テーマである「機密漏洩」、「セキュリティ確保」、「ペーパーレス」などに対応したITの導入によるところが大きい。このようにみずから実践して培ったノウハウを体系化し、2007年4月に「ワークスタイル改革ソリューション」として発表し、事業推進している。計画段階の診断、プランニング段階からオフィスの設計・施

工、インフラ構築、オフィス移転やドキュメント保管・管理などを、日立グループのソリューションとしてワンストップで対応しており、「企業改革ソリューション」の一つの切り口として、新たな事業分野を開拓していく。

1.はじめに

近年、企業を取り巻く環境はますます多様化し、経営戦略の遂行にはスピード感やフレキシブル性など、高度な舵(かじ)取りが求められている。

そのような背景の中、従来の働き方を一新して、本質的に企業経営を変えていく「ワークスタイル改革」が注目されている。

この数年、日立グループは、組織統合や組織の改変に伴

い、抜本的にオフィス環境を見直すプロジェクトを数多く進めてきた。それは、単なる移転やリニューアルといった物理的な変革ではなく、それをきっかけとして働き方を抜本的に見直し、変えていくイノベーション活動そのものであった(図1参照)。

その数々の取り組みによって得られた経験、ノウハウを事業に生かすために、「企業改革ソリューション」の一環として2007年4月に「ワークスタイル改革ソリューション」を立ち上げた。

ここでは、ワークスタイル改革ソリューションの背景と特徴、具体的な実践例、および今後の事業に向けた展望について述べる。

2. 背景

2007年6月に内閣府から発表された「世界経済の潮流」に先進各国の労働生産性の国際比較データが示されている。日本の労働生産性は、米国の7割程度であり、対米国比での労働生産性の低さを指摘している。

米国の労働生産性の高さは、1990年代後半のIT投資とITの活用範囲がさらに広がったことによるものとされているが、ITだけがその要因とはとらえられていない。

今後、日本の企業にとって、労働生産性向上は経営課題となってくる。知識経営時代への対応が求められる中、特にその担い手の中心となるホワイトカラーの働き方そのものを変えていかなければならない。そのためには、従来の成長を支えてきたIT面だけでなく、生産性に寄与する他の観点で解決策(ソリューション)を検討していくことが要請されてくる。

日立グループが提案するワークスタイル改革ソリューションは、いかに企業、組織、個人のそれぞれにとって働きやすい環境(ワークプレイス)と働き方(ワークスタイル)を確立できるかがポイントと考える。

そのためには、企業としてめざすべきビジョン(ワークビジョン)を明確にし、社員にとって働きやすい環境を提供できるか、また、効率的に働く手段として、コンピュータをはじめとするITツールなどのワークツールをいかに活用していけるかが重要なファクターとなる。

それらを前提に、その企業ならではのワークスタイルを策定し、稼働、運用までトータルにサポートしていくことが、ワークスタイル改革ソリューションを提供する目的である。

また、このソリューションにおいては、オフィスの設計から構築、実際に働き始めてからの運用など、幅広いニーズにワンストップで対応していく領域を事業化したところが日立グループにとって真の総合力を発揮できる要素であり、事業推進の大きな原動力になるものである。

3. ワークスタイル改革実践事例

3.1 新ワークスタイル業務改善モデルの実践例

前述のとおり、日立グループは、組織改変などに伴った数々のワークスタイル改革を実践、経験してきた。

ワークスタイル改革の本質的な目的は、オフィスを構築するまでがゴールではなく、実際に新しいオフィスで働き始めた後の検証、改善[PDCA(Plan, Do, Check, and Action)活動]を継続的に進めている点にある。

すでにPDCA活動を活発に進め、ワークスタイル改革を推進している実践例を以下に示す(図2参照)。

これは、2005年からビルの改修、移転に伴ったオフィス改革に取り組み、その結果としてワークスタイル改革をもたらした日立製作所 情報・通信グループ 産業・流通システム事業部 産業・流通システム統括営業部の事例である。

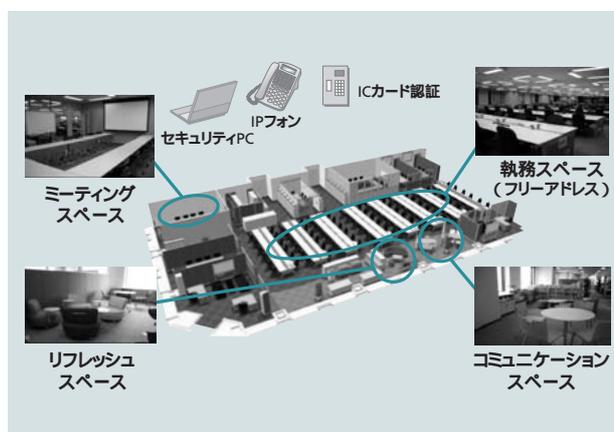
実践したのは営業/SE(Systems Engineer)部門であり、取り組みテーマ(ワークビジョン)は、「コミュニケーションの活性化による業務効率向上」であった。

さらに、取り組みの背景として、「情報漏洩(えい)、機密保持といったセキュリティ面」、「業務遂行上最適なワークプレイスの確保」など、重要なテーマを抱えながら、よりいっそうの生産性の向上をめざすという難しい課題があった。

解決の基点として、ITツール面では、「セキュリティPC」、ワークプレイス面では、「フリーアドレス」というキーワードが当初から検討の土壌にあったが、重要なのは、いかにその職場に合ったワークスタイル環境を実現するかであった。

コンセプトは「職場の見える化」である。「見える化」は、製造業の現場では、生産性向上のために当然のように取り組まれているテーマであるが、それをホワイトカラーの現場で実践した点がポイントである。

「見える化」を進めるために、「ホワイトカラーの現場(オフィス)におけるSCM(Supply Chain Management)の仕組みづくり」



注:略語説明 IP(Internet Protocol), IC(Integrated Circuit)

図2 業務効率改善モデルのレイアウト例

日立製作所 情報・通信グループは、このレイアウトをベースにした業務効率改善モデルを各事業部ですでに8,000人以上に適用している。

をすることが、めざすべきテーマであった。そのためには、顧客ニーズの把握から営業活動（引き合い、提案、見積り）、受注）、企画、設計、構築といったプロセスを管理しなければならない。

情報インフラとしては、すでにこのプロセスに対応する仕組みは整っていたが、問題は、新たな職場環境の中で、「見える化」をいかに具体化するかであった。検討プロジェクトとしては、オフィスでの出席率などの実態調査や現場からの意見収集などを経て、「あるべき理想とするワークスタイル」のコンセプトを策定し、具体化検討を進めた。

キーワードは、変化の激しい経営環境の流れに追随し、SE、営業のコミュニケーション活性化によって生産性向上をめざす「変化対応/機動性向上型ワークスタイル」である。

成果として、「顧客接触時間30%増」、「見積り提案のスピード50%増」など、当初想定していた目標値を達成した。

この改革プロジェクトは現在も進行形であり、PDCAを目的として「日々改善」をテーマにした会議を月に2回のペースで継続している。この点が、さらなる生産性向上につながるポイントであり、ワークスタイル改革ソリューションの「業務効率イメージ」として、いっそうのブラッシュアップを図っている。

3.2 今後の新たな取り組み課題

次のテーマは、今後、さらに重要となると予想されるユビキタスワーキングへの対応である。

産業・流通システム事業部は、全国、海外と至るところでプロジェクトを発足し、そこで数千人の社員が働いている。現在、取り組んでいるテーマは、「時間」や「場所」、そして、その場所特有の「環境」とらわれず、仕事の質を落とさずに業務を遂行できるワークスタイルの確立である。

特に、どこで仕事をしても業務上必要なリソースやナレッジを確保すること、セキュリティレベルを落とさずにセキュリティの管理を充実化できることが重要なポイントとなっている。

これらを実現するために、現在、IT運用面ではすべての業務をブレード化する方向で検討を進めている。将来的には、仮想化技術などを活用し、個々の現場の業務、働き方（ワークスタイル）に合わせたリソース（ディスクの容量など）の最適化を図っていく計画である。

また、出張者や緊急プロジェクト発足時のPCの貸し出しなど、性急な対応を求められるケースでの業務、運用ルール設計もワークスタイルを支える重要な要素として検討している。

今後みずからの実践の場におけるPDCAを通じてノウハウを蓄積しながら、新たなソリューションのテーマを見つけていく。

4. ワークスタイル改革ソリューション

4.1 ソリューション提供のための三つの観点

日立グループは、ワークスタイル改革を以下に挙げる三つの観点からとらえている（図3参照）。

(1) ワークビジョン

企業の継続的成長を支えるワークスタイルのあり方を経営、組織、業務プロセス・設備など、トータルな視点から立案する。

(2) ワークプレイス

新しいワークスタイルによる効果を十分に発揮し、活性化する場を創出する。

(3) ワークツール

新しいワークスタイルに最適なITツール・設備などを選択し、迅速に導入する。

4.2 ソリューションの特徴

ワークスタイル改革という切り口に対してサポートしていくには、情報・通信系のソリューションだけで応えることはできない。オフィスの設計や移転に関連するソリューションでは、建設設計系のグループ企業などと連携しながら、ツールとして価値を高めていくのがねらいである（図4参照）。

このソリューションは、今までにないグループ間ソリューションの組み合わせで、新しい分野に取り組み、真のグループ力を発揮できるサービスをめざしている。主な特徴を以下に示す。

(1) 日立グループの総合力で対応

コンサルティングからオフィス設計・施工、ITインフラ構築、オフィス移転や移転後の運用を請け負うアウトソーシングサービスなど、多様なニーズに対し、日立グループの総合力で対応する。

(2) 構築立案から導入までを支援

オフィス構築の経験を有した専門家が、めざすべきワーク

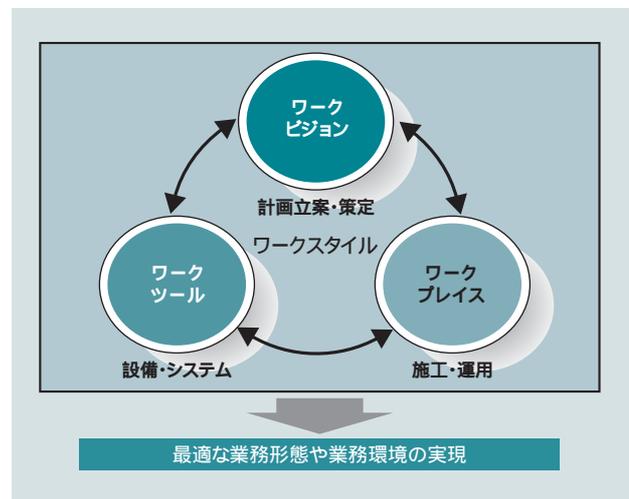


図3 ワークスタイル改革の実現

ワークビジョン、ワークプレイス、ワークツールの三要素が一体となった検討が重要である。

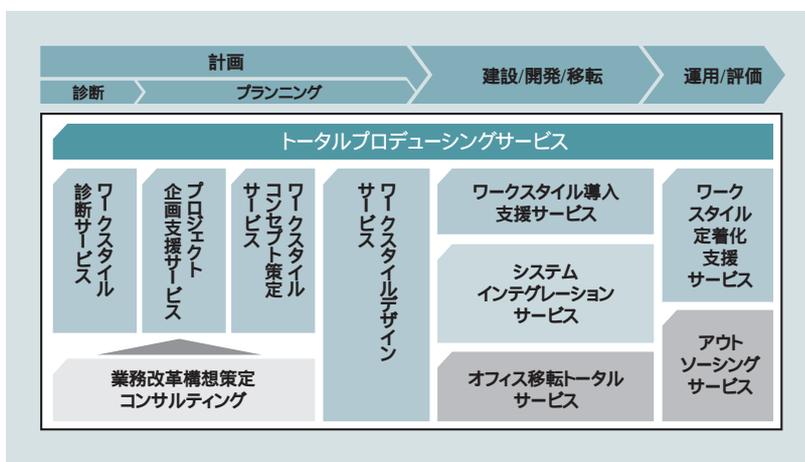


図4 ワークスタイル改革ソリューション体系
診断、プランニング、建設、開発、移転など、ワークスタイル導入に至るまでトータルにプロデュースする。

スタイルを具体化したオフィスの設計・計画、最適なITの導入、ファニチャーの選定までをトータルプロデュースする。独自の手法で新しいワークスタイルの構築立案から導入後の定着化に至るまで支援する。

(3) 日立グループがみずから実践したノウハウを提供

日立グループがみずから実践しているワークスタイル改革の経験を体系化することにより、今後到来する知識創造社会における働き方にふさわしいオフィスモデルを提案する。日々改善を行っている日立グループの構築・運営ノウハウを基に、顧客の改革を継続的にサポートする。

5. 真の改革に向けて

知識経営の時代において、ワークスタイル改革は企業価値の源泉である。ゆえに、急激に変化し続ける社会・経済環境に対して企業環境を即応していくことが企業競争力として重要となり、そのためには、ワークスタイルも常に改革し続けていくことが最大の価値を生み出すことと言える。

すでに日立グループ内では、あらゆる業容・業態において先進的なワークスタイル改革を実践し、成果としてイノベーションを創出してきた。その実践ノウハウこそが、正にこのソリューションの価値であり、そのうえでも、ワークスタイル改革を核に、

執筆者紹介



立仙 和巳
1986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推進本部 所属(株式会社日立コンサルティング 出向)
現在、ワークスタイル改革ソリューション事業推進のほか、新分野事業の企画提案活動に従事



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、事業部の共通業務支援に従事



日下 徹
1989年日立製作所入社、情報・通信グループ 経営戦略室 uVALUE事業インキュベーション本部 新事業推進部 所属
現在、ワークスタイル改革ソリューション事業推進のほか、新分野事業の企画提案、事業化推進に従事



竹林 康夫
1993年日立製作所入社、トータルソリューション事業部 社会システム部 所属
現在、ワークスタイル改革ソリューションの事業化・拡販に従事

顧客の経営・業務改革活動を継続的に支援するアプローチによって、ソリューションを展開していく。

経営課題からワークビジョンを導き出し、経営改革と同期をとりながらワークスタイル改革を実行、かつ持続していく組織や文化を顧客内に形成すること、すなわち企業改革の遺伝子を企業内に根づかせることが、真の改革であり、このソリューションの本質的価値につながるものである。

今後の方向性として、内部統制、BCM (Business Continuity Management)、ITガバナンス、リスク管理など、現在、多くの企業が直面している重要な経営課題とも関連づけながら、経営レベルでの企業改革ソリューションとして展開していく。

6. おわりに

ここでは、ワークスタイル改革ソリューションの背景と特徴、具体的な実践例、および今後の事業に向けた展望について述べた。

このソリューションは、「企業改革」、「ワークスタイル改革」といった企業にとって恒常的なテーマを掲げたものであり、言い換えると、日立グループとして常に顧客と向き合いながら、そのとき、その状況に合った解決策を検討するうえで共通基盤となるソリューションであると考えている。

また、日立グループがみずから経験しているノウハウを絶えずソリューションとして提供していく「実践創生型ソリューション」でも、事業的に新しい形態も模索していく。その中から、将来的には、「環境配慮型」や「地域共創型」など新たなキーワードからも新概念の具体化、研究開発および事業化検討を進めていく予定である。

参考文献など

- 1) 内閣府政策統括官室、世界経済の潮流 2007年春、
http://www5.cao.go.jp/fj-j/sekai_chouryuu/sh07-01/index.html