

Overview

日立が考える働き方改革の進め方とソリューション

坂内 聡 | Bannai Satoshi

園田 英史 | Sonoda Eiji

内田 斉士 | Uchida Kunihito

1. はじめに

2016年、日本を震撼（かん）させた労働苦による自殺というショッキングな出来事を背景に、長時間勤務を

是正する働き方改革への取り組みが喫緊の課題となっている。さらに、少子高齢化による働き手の減少、親の介護や子どもの養育のための職場離脱などの社会背景も加わり、官民を挙げての働き方改革の取り組みが始まっている（図1、図2参照）。

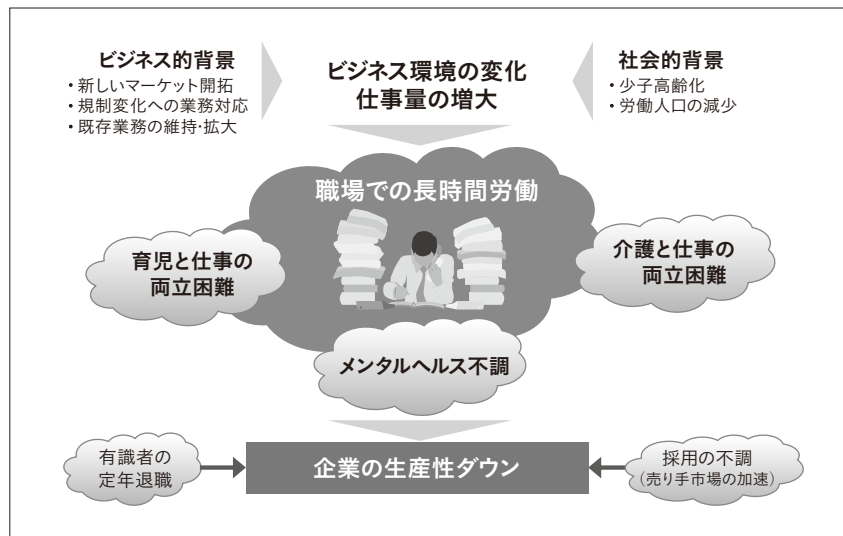


図1 | 働き方改革が求められる潜在的な問題

職場での長時間労働は、さまざまな問題を引き起こし、企業の生産性向上を阻害する要因となっている。

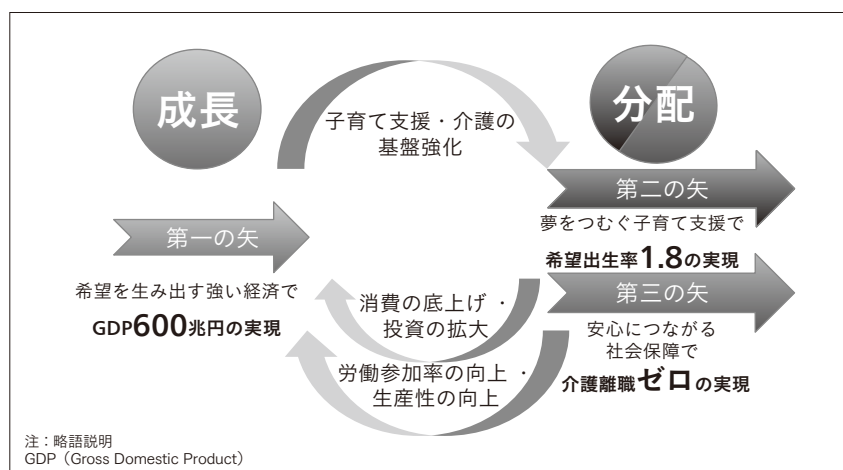


図2 | アベノミクスの成長戦略と一億総活躍社会の実現

日本の構造的な問題である少子高齢化に真正面から挑み、「希望を生み出す強い経済」、「夢をつむぐ子育て支援」、「安心につながる社会保障」の「新・三本の矢」の実現を目的とする「一億総活躍社会」の実現に向けて、国を挙げて取り組んでいる。

注：略語説明
GDP (Gross Domestic Product)

2. 顧客ニーズの分類と課題の特定

顧客のニーズの分布を図3に示す。顧客のニーズは、ワークスタイル検討のきっかけとなった残業抑制の方法に始まり、営業改革・人材育成・ヘルスケア・オフィス環境など非常に幅広く、複数のテーマを束ねて検討するケースや、テーマを絞って検討するケースがあり、中には検討の幅が広すぎて「そもそも何から手をつけていいかが分からない」といった声もある。そのため、ワークスタイルビジネスにおいては、単純に製品・ソリューションを提案するのではなく、顧客の課題を整理し、その対策を提案するコンサルティングセールスが必要となる。

また、これまでの活動を振り返って、顧客の問い合わせ

せに登場するキーワードを整理・分類すると、「長時間残業の是正」ならびに「労働人口の不足」という2つの大きなテーマを中心として、さまざまな施策（手段）が検討されていることが分かる（図4参照）。このように、働き方改革を実現する手段は多種多様であるが、アプローチの方法を決定する前に、顧客によって異なる働き方改革の目的を明確にし、取り得る手段の選択肢を広げて、よりよい施策を検討する必要がある。そのため、働き方改革の検討においては、目的と課題を明らかにするコンサルティングと、課題解決を実現するソリューション・製品を幅広く提供できることが、サービスである日立に求められている。また、日立の製品だけでは満たすことができない顧客のニーズについても、パートナー企業とのアライアンスによって幅広いソリューションとサービスで応えていく必要がある。

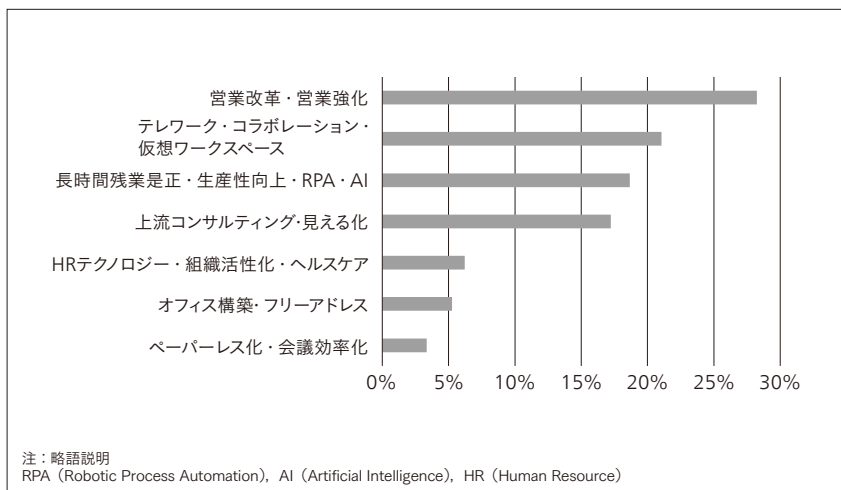


図3 | 顧客の多種多様なニーズ

2016年11月～2018年4月の間に、日立製作所が問い合わせを受けた顧客の働き方改革に関するニーズの割合を示す。

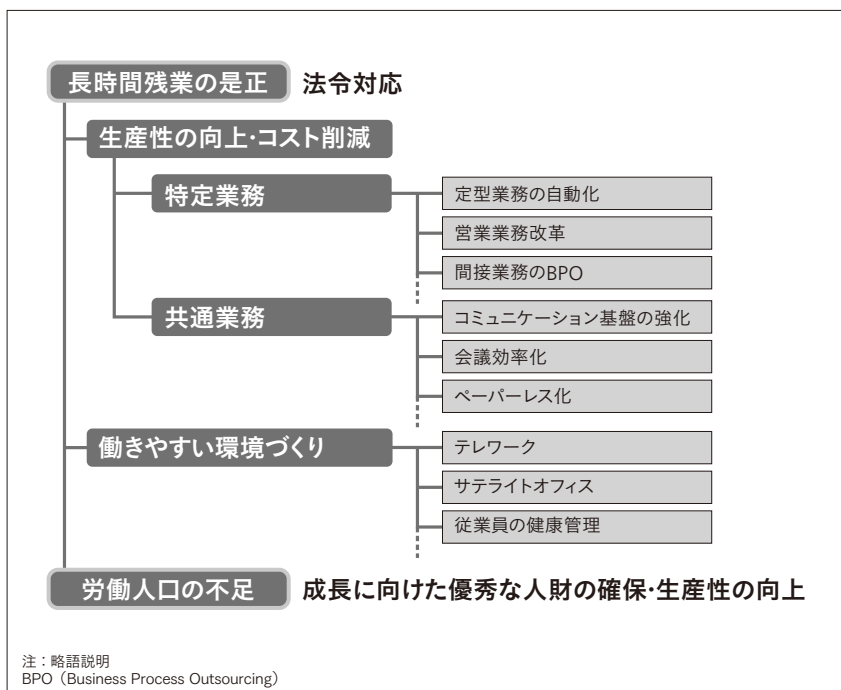
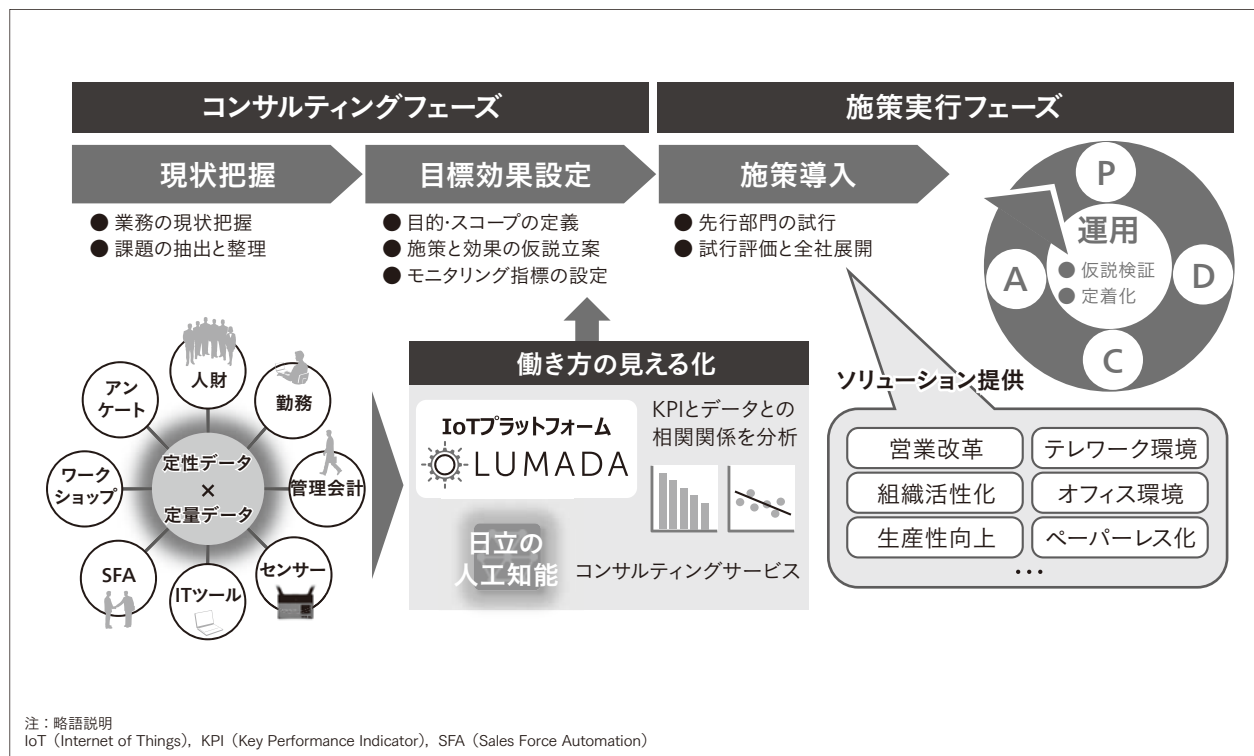


図4 | 働き方改革の2大テーマと解決アプローチ

「長時間残業の是正」、「労働人口の不足」という2つの大きなテーマを中心として、さまざまな施策（手段）が検討されている。

図5 日立が考える働き方改革の進め方

さまざまなデータから働き方を見える化することにより、「数値による現状把握」、「施策と目標効果の設定」、「継続的な効果測定」を進めていく。



3. 日立の考えるワークスタイル変革の進め方

前述のように、顧客の働き方改革実現へのニーズは幅広く、また、目的と解決手段も多岐にわたる。そのため、最も大事なことは現在の課題の整理であり、かつ、暗黙知の課題をデジタル化（数値化）することである。

現状をデジタル化する目的は、KPI (Key Performance Indicator) の設定を容易にし、経営者に投資判断を行う材料を与えることである。また、施策（手段）の投資対効果を測定することで手段導入の成否判断ができ、加えて継続的に効果を観測することで、より働き方改革の取り組み効果を経営指標に結びつけることができるためである（図5参照）。

なお、働き方改革を検討することには、現状の業務を否定するという側面もあるため、顧客組織内にネガティブな反応を示す部署やメンバーが存在することが多々ある。働き方改革の取り組みの重要性が理解されるよう、現在の課題を数値化することが重要である。

そのため、働き方改革の推進には、以下のステップが必要となる。

- (1) 現状をデジタルに（数値として）把握すること
- (2) 目標の設定と施策の作成

- (3) 施策の実行
- (4) 施策の定着化
- (5) 継続的な効果測定

4. 日立の考えるソリューション

日立ワークスタイル変革ソリューションは、日立が20年以上取り組んできた社内ならびに日立グループの働き方に関する取り組みをベースに、働き方改革を実現するコンサルティングをはじめ、顧客の課題を解決する複数のソリューション商品と、土台として必要となるIT環境サービスから成り立っている。

働き方改革を実現するニーズは多種多様であるため、顧客の抱えるさまざまな課題・ニーズに対し、日立の失敗・成功経験を踏まえて実現をめざしていく仕掛けが必要となる。このソリューションは業務を支えるさまざまな制度面の整備、作業効率や価値の向上を目的とした業務面の支援、フレキシブルに働く場所などのインフラ（環境）の提供で成り立っており、肝心の「検討の入り口」は顧客の抱える課題を分析・見える化するコンサルティングサービスとなっている（図6参照）。

図6|日立ワークスタイル変革ソリューションの全体像

日立ワークスタイル変革ソリューションは、制度面の整備、業務面の支援、インフラ（環境）の提供から成り立っている。検討の入り口は顧客の課題を分析・見える化するコンサルティングサービスとなっている。



5. 成功・失敗事例

前章で述べたように、日立ワークスタイル変革ソリューションは日立の経験をベースに成り立っており、そこで得た成功体験やノウハウを商品化する仕組みとなっている。そのため、商品化に至る前段階において日立製作所ならびに日立グループ内で多くの失敗を経験している。失敗の主な理由は、ツール導入を先行して進

めた結果、導入前後での効果が把握できなかったことや、ボトムアップで施策を遂行することによる部門間の連携不足などが挙げられる。また、施策の実行を現場に一任したことにより、現状の否定ができず、結局はほとんど何も施策が実行されないというケースもあった。

これらの経験により、働き方改革の実現には現状を否定し、かつ、部門間の壁を壊すことのできる横串組織をトップダウンで構築することが必要である。また、投資を伴うため、現状の把握とKPIの設定を行い、効果を経営数値に結びつけることも重要である。さらに、自部門

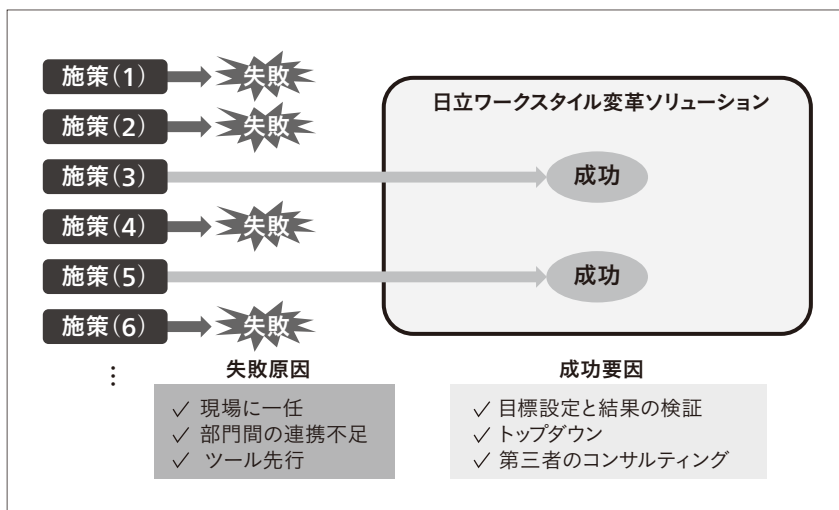
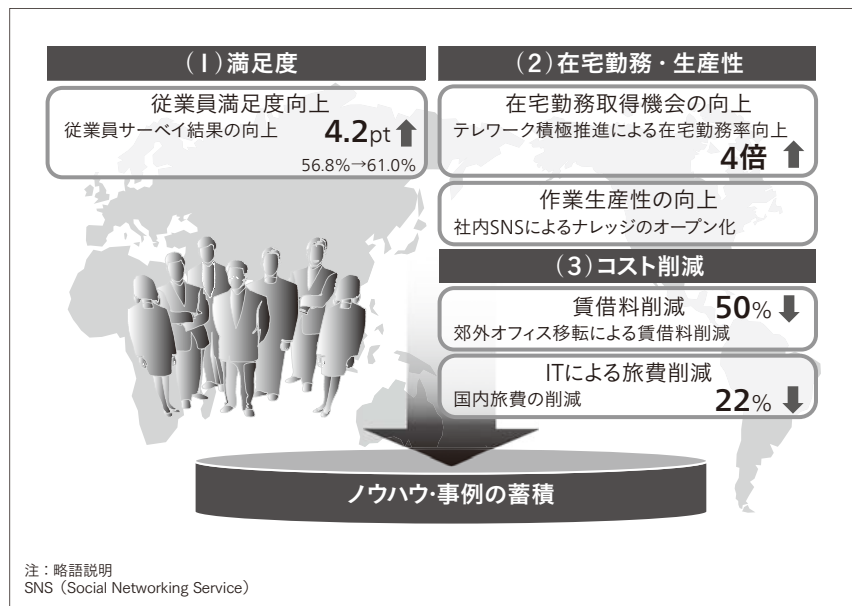


図7|日立の経験を顧客へ

日立ワークスタイル変革ソリューションは、日立の経験をベースに成り立っており、そこで得た成功体験やノウハウを商品化する仕組みとなっている。

図8 日立製作所 IT部門における働き方改革の効果

日立製作所 IT部門での2015年度における効果を示す。



だけでなく他部門の課題を指摘することや、現状の業務を否定することはストレスの掛かる作業となるため、第三者の立場であるコンサルティングファームを活用することも効果的と考える。日立のIT部門における働き方改革の例では、「トップダウンでの施策推進」、「デジタル(数値)化」、「第三者のコンサルティング」が成功要因として挙げられる(図7参照)。

また、日立のある営業部門で実験的に働き方改革の施策を行う部と行わない部で効果の検証を行ったところ、取り組みを行った部は行わなかった部より27%も高い受注率を達成した。受注は水物であるとはいえ、3割近い数字の差が出たことで、働き方改革が会社の経営に寄与することは疑いの余地がないといえるだろう。実際に働き方改革の取り組み後には、さまざまな効果が数値として表れている(図8参照)。

6. おわりに

本稿では、日立の提供するワークスタイル変革ソリューションの成り立ちと仕組みについて解説した。働き方改革の取り組みに関し、日立が考える成功のカギは以下のとおりである。

- (1) 働き方改革の取り組みには、経営トップの強い意志・リーダーシップが必要である。ボトムアップのやり方では、部門間の連携や現状否定の段階でさまざまな困難が生じる。こういった課題に対応するために第三者のコンサルティングも有効である。
- (2) 働き方改革に取り組むにあたり、目的・期待効果の

KPIを設定し、効果を売上増・コスト削減などの経営指標に結びつけることが重要である。この点が明確にならないと、改革を断念する可能性が高まる。

(3) 現状把握・ありたい姿の設定といった上流工程をおろそかにしないことが重要である。すなわち、ツールの導入に走らず、現状とありたい姿をデジタル(数値)化し、すべての関係者を納得させることが必要である。

参考文献など

- 1) 首相官邸：ニッポン一億総活躍プラン(2016.6), <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichikokusoukatsuyaku/pdf/gaiyou1.pdf>
- 2) 日立ワークスタイル変革ソリューションホームページ, http://www.hitachi.co.jp/products/it/ws_sol/

執筆者紹介



坂内 聡

日立製作所 システム&サービスビジネス統括本部
営業統括本部 サービス営業推進本部
ソリューション開発営業部 所属
現在、日立ワークスタイル変革ソリューションの販売、日立製作所社内および顧客プロジェクトの働き方改革に従事
働き方改革コンソーシアム会員



園田 英史

日立製作所 システム&サービスビジネス統括本部
営業統括本部 サービス営業推進本部
ソリューション開発営業部 所属
現在、日立ワークスタイル変革ソリューションの商品企画・開発業務に従事



内田 斉士

日立製作所 サービス&プラットフォームビジネスユニット
サービスプラットフォーム事業本部
IoT・クラウドサービス事業部 働き方改革ソリューション推進本部
働き方改革ソリューション部 所属
現在、日立ワークスタイル変革ソリューションの商品開発業務および顧客プロジェクトの働き方改革に従事