

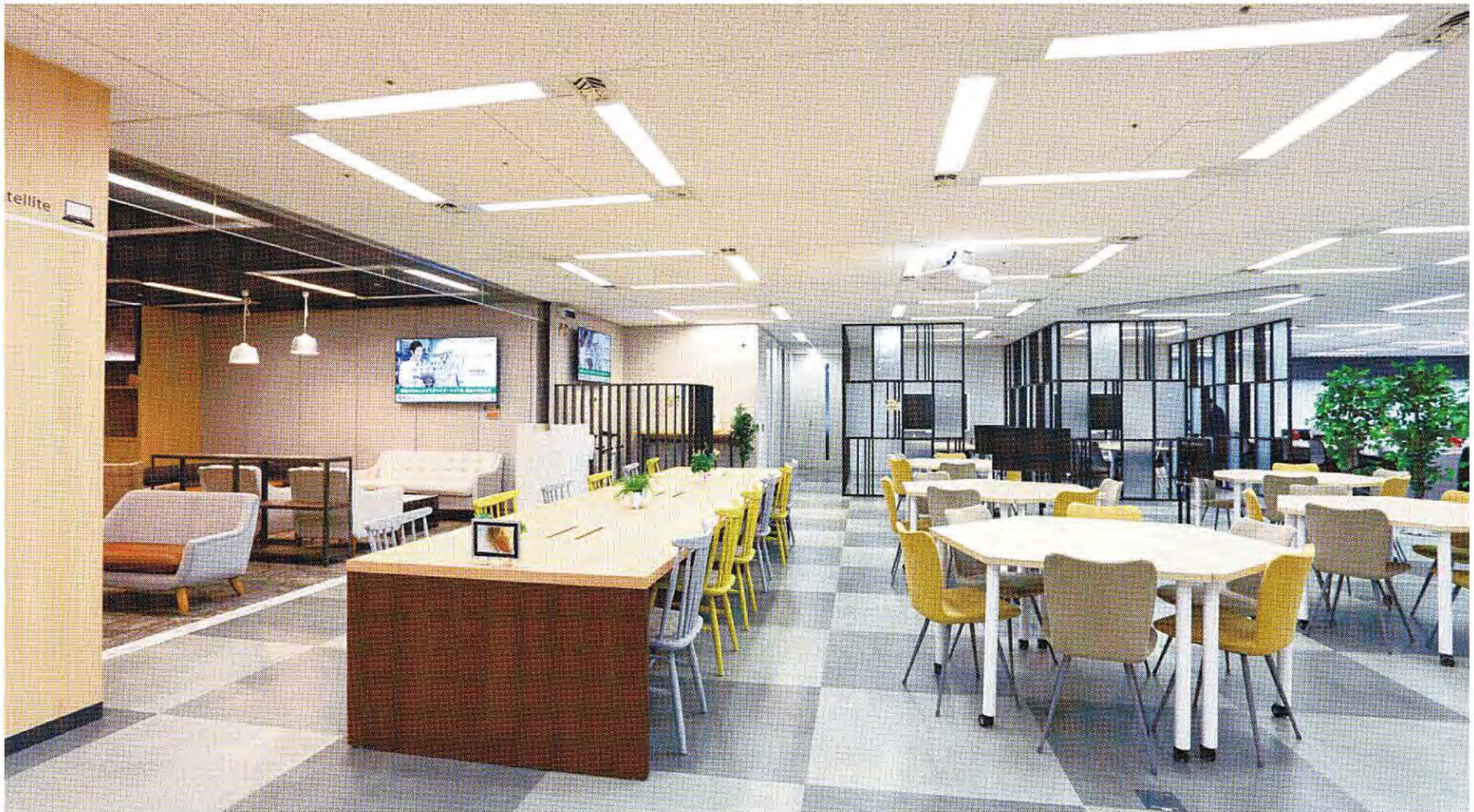
動き出す働き方改革

日立システムズの**挑戦**

人とITのチカラで新たな価値を

少子高齢化に伴う人口減少が深刻だ。中でも労働人口の減少は急ピッチで進んでおり、多くの企業で人材確保や生産性向上は最重要課題の一つとなっている。その対策の一つとして、政府も「働き方改革」を推進。労働力が減少しても組織を運営、発展させることができる仕組みが模索されている。有力視され

ているのはIT（情報技術）の活用で、ITを使って業務の効率化を進めながら「働き方改革」を実現することは、企業にとって避けられない選択となりつつある。将来を描く上で必須とされる「働き方改革」はいかにして実現するのか。その実際、を日立システムズの取り組みから考える。（青山博美）



■本質は次代への「経営改革」

「働き方改革」の方策やねらいは多岐にわたる。

長時間労働の是正や育児・介護への対応、疲労やストレスなどの軽減…

具体的な目標はいろいろだ。ただ、根底には労働人口の減少にともなう人手不足という解決の難しい社会課題がある。この人手不足をどう補うのか。ITやロボットを活用し、人が携わる業務を削減、あるいは効率化することが一つの方法だ。幸い、近年はITシステムが発展している。これらを活用しない手はない。

実際に、ITの活用で事務などの業務は大幅に効率化できるようになってきている。加えて、育児や介護との両立を実現するための多様な働き方を支えるテレワークが電子会議などによって手軽に利用できる段階を迎えている。

一部の企業は、より積極的にこうしたITツールを活用することで現場に余力を生み出し、その余力をイノベーション創出につなげようとしている。

「働き方改革」をめぐるのは、長時間労働解消や有給休暇の消化などで規制が強まる方向にあるが、規制をクリアすることを目的にするのでは本来の課題の解決にはつながらない。これを機に働き方を根底から見直し、次の時代も輝き続ける企業、組織へとどう変化するのかが焦点だ。そういう意味では、「働き方改革」は経営改革でもあり、真の構造改革でもあるのだ。

■働き方のシフトにより顧客へのサービスを向上

日立システムズは、「働き方改革」を「企業の経営課題を見直すチャンス」と位置付け、企業のITサービスを活用した改革の実現を支援している。その最終的な目標は「新たな価値の創造」だ。

それは同社内での取り組みでも同じだ。まずは「IC T環境の改善」とともに「制度改革」と「意識改革」を



実施。ここで生み出された時間を顧客とのより深い交流や他部門との交流に充てていく。この取り組みは「新しい発見」や「新しいアイデア」につながりやすく、従業員一人一人がより付加価値を高める働き方にシフトしていくことにつなげていく。

働き方のシフトが進めばおのずと従業員のモチベーションにも良い効果が期待でき、顧客に対するさらなるサービス向上につながる。こうした過程を経て新たな価値を創造することでワークライフバランスの実現や企業の持続的成長を目指していく。

そのために同社は、自社での取り組みやこれまでの実績を生かし「業務効率を上げること」「コミュニケーションをとりやすくすること」「フレキシブルに働けること」が可能となる環境を作り出す支援を行う。

■実証のための施設も

自社の取り組みを顧客サービスに生かすという発想は、昨年末、東京都品川区の本社地区事業所内に開設した施設「Connect SMILE∞ LABO（コネクスマイルラボ）」からも伺える。本施設は、従業員の働き方改革を推進する場としてはもちろん、従業員が自社の製品

働き方改革の推進や自社製品・サービスを実証する場所として開設した「Connect SMILE∞ LABO」。各席にセンサーが設置されていて、空席かどうかリアルタイムに確認することができる

コミュニケーションの活性化に向けた情報発信として、壁にはデジタルサイネージが設置され、会話が盛り上がるようソファ席もある

やサービスを中長期的に活用・実証し、結果をサービスに反映していく場として生まれた。

行動改革を促す仕掛けが随所に盛り込まれており、デジタルサイネージや電子ホワイトボード、各種コミュニケーションツールを設置したスペースなどのほか、健康経営を支援するサービスを利用できるさまざまな機器やデバイスも設置している。

例えば、声から心の健康状態をチェックできる同社のクラウドサービス「音声こころ分析サービス」も利用可能。タブレットに話し掛けることで音声データを取得し、声帯の震えの固さを分析することで心の健康状態が見える化するという。結果によっては産業医との連携により、従業員をサポートするなど、メンタル疾患の早期発見や予防を促進する。さらに、従業員の利用を促すために、LABOコンシェルジュからの声掛けや各種サポートを実施するなど運用を含めた活用環境の検証を行っている。

同社はこの施設を社内実証に活用するほか、オフィス空間を設計する企業などと連携し、オフィス環境の改善や健康経営を目指すオフィスの構築支援なども提供する。

変革へ一人一人の意識改革

付加価値のある働き方へのシフトを実現するにはITの活用が効果的だ。とはいえ、ITはあくまでも実現を可能とする環境を創出する「道具」である。改革の実現には従業員一人一人の意識が欠か

せない。従業員一人一人が多様な価値観を持っていきいきと活躍できる環境をつくるため、日立システムズは2013年からさまざまな施策に取り組んできた。

◆取り組み 1

ICT環境の改善 (2013~2016年)

同社はまず、オフィスとワークスタイルの改善から着手した。今や業務上欠かせないPC関連では、セキュリティ対策が施されたPCやスマートフォンなどのモバイル端末の導入、無線LAN環境を整備したほか、サーバーはオフィス分散からデータセンターへの集中統合に移行。オフィスにもフリーアドレスを導入したほか、WEB会議やチャットの仕組みなどワークスタイル改革のためのICTツールの導入も行き、自宅やサテライトオフィスでの業務も可能な体制にした。

これにより社内には新たなスペースが生まれミーティングエリアの拡充なども実現した。これらの施策で、コミュニケーション効率向上とともに、該当期間のオフィスのレイアウト変更などにかかるコストは約2億9000万円、出張旅費は約6000万円削減できたという。

◆取り組み 2

柔軟な働き方の推進 (2017年~)

次に、多様な人材活用や、通勤や出張時の移動などの時間を有効活用するために、サテライトオフィスの拡充、在宅勤務制度の見直しなど、働く場所にとらわれない柔軟な働き方を促進。ICT環境の整備を受け、2017年には8カ所だったサテライトオフィスを19年には47カ所に拡大。これにより、全体で月に100回程度だった利用回数は同1400回へと約14倍増加した。在宅勤務については、利用できる単位を日単位から時間単位に改定。これを機に月200回だった利用回数は月500回にまで増えたという。

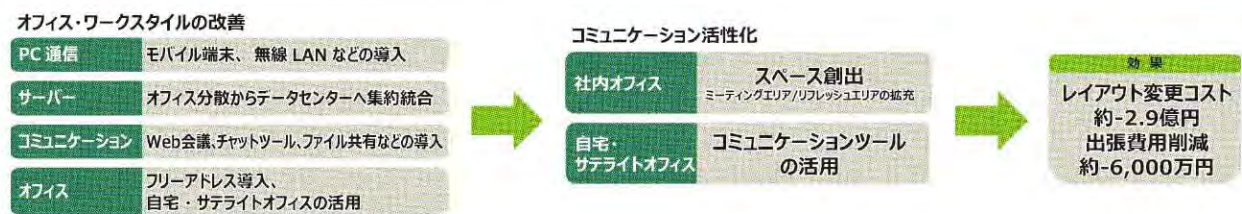
◆取り組み 3

コア業務への集中・業務品質の向上 (2017年~)

業務面での改革は間接業務の削減などで効果があった。「間接業務が多い」「資料作成に時間がとられる」などの声が多く、そうした業務の削減・簡素化・効率化にも取り組んだのだ。

具体的には、会議や提出資料削減・簡素化、紙媒体申

取り組み 1 ICT環境の改善 (2013~2016年)



取り組み 2 柔軟な働き方の推進 (2017年~)



取り組み 3 コア業務への集中・業務品質の向上 (2017年~)



請書の電子化、社内共通システムの改善などにより、2018年には69件の業務を削減し、月間で9540時間分を捻出した。また、5業務50件の定型業務に対してRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入して自動化を進め、月間3680時間の労働力を効率化した。

また、給与・勤務・旅費・社会保険関連の問い合わせについて、対話型自動応答AIサービスを活用したチャットボットを導入。24時間365日問い合わせに対応できるようになったことで、担当者の業務負担が削減されたとともに、夜間シフト勤務者の問い合わせにも対応できるようになった。

■展示会通じ取り組みを紹介

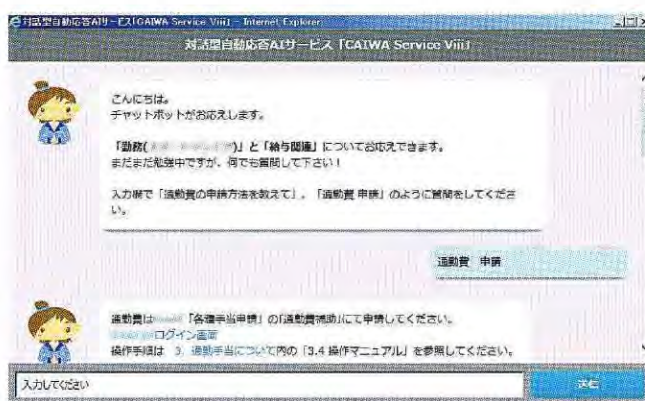
こうした同社の取り組みは、東京都内で開催した自社イベント「働き方改革ソリューションフェ

ア」でも紹介している。普段、営業の場には登場しない総務部門担当者が、自社の取り組みのよかった点だけでなく苦勞した点も含めて紹介することで、顧客視点に沿った課題解決のヒントを提供

している。こういったことから、同社の「自社の取り組みを顧客サービスに生かす」という理念が伺える。次回開催は9月の予定だ。



自宅でもテレワークを実施している様子



自社で導入したチャットボットの画面



2019年2月に実施した「働き方改革ソリューションフェア」での講演

業務の一部ではなく、全体の適正化を支援

自社実践を進めてきた日立システムズの「働き方改革」は、今後顧客や社会の支援に向けて幅広く提案、活用されていく。業務の一部を部分最適するだけでなく、業務全体の適正化を支援するようなIoT技術・サ

ービスに加え、全国約300カ所のサービス拠点やデータセンターなどのサービスインフラを活用した総合的な取り組みは同社の大きな特長であり、強みでもある。

■業務分析から運用まで一括してサポート

業務全体の適正化では今年4月に、RPAツールの導入支援だけでなく、その前後の業務も支援するサービスの提供を開始した。業務の整理や分析ツールを用いた可視化の支援をするほか、ソフトウェアロボットであるRPA、手書きや印刷の文字をテキストデータに変換するAI技術を取り入れたOCR（光学式文字読取装置）による業務の自動化、さらには業務の外部委託であるBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）による業務効率化を総合的に支援するサービス「業務効率化支援サービス」だ。労働人口減少に伴う人手不足や今年4月からの「働き方改革関連法」の順次施行などもあり、企業では業務効率化、生産性向上が急務となっている。しかし、業務整理が不十分で効率化の手法が定まらない、自動化ツールを活用しようにも対象業務が絞れない……といった声も聞こえる。「業務効率化支援サービス」はこうした声に応えるものだ。業務の分析から手段の提供、その後の運用までをワンストップで支援する。

また、会計業務といった専門業務の効率化も支援している。会計・財務のプロフェッショナル集団であるグローウィン・パートナーズ（東京都千代田区）と協業して、会計業務の現状分析から改善策の提案、各種業務システムの提供、RPAを活用した会計業務の自動化・効率化、会計業務のアウトソーシングまでを支援。業務全体の適正化をサポートする。

■協働ロボットやIoTを活用し、製造現場を支援

さらに、日立システムズは、オフィスでの業務効率化だけでなく、製造現場の効率化を支援するサービスも提供する。同社は今年2月、スマート工場の構築支援などを手掛けるコンサルタント会社のFAプロダクツ（東京都港区）と協業し、両社が有する産業ロボット分野やIT分野の知見・ノウハウに加え、人と一緒に働く「協働ロボット」、やそれらをネットワーク化するIoTを活用したサービスを提供する。

製造業の現場には、業務負荷の軽減やコスト削減、品質向上、技術伝承といったさまざまな課題が山積している。単純作業などの自動化や作業品質の均一化などに向けた協働ロボットの導入や、IoTを活用した稼働監視システムや予知保全システムによる生産性向上が期待されており、両社はそうした製造業の業務改革を支援する。

■多彩なサービスインフラに強み

日立システムズの総合的なサービスを支えるのが同社の幅広い規模・業種システムの構築ノウハウと、データセンター、ネットワークやセキュリティの運用・監視センター、コンタクトセンター、全国約300カ所のサービス拠点といった多彩なサービスインフラである。

例えば、コンタクトセンターの運営管理手法を評価する「COPC認証」を15年連続で取得した同社のコンタクトセンターでは、各種業務やサポート業務をBPOサービスとして代行できる。また、1996年にセキュリティ専門チームを発足し、セキュリティソリューション「SHIELD」としてセキュリティシステムの導入から運用まで高度な対策を実現するとともに、セキュリティのプロフェッショナルを育ててきた実績で、多様なセキュリティの脅威にも迅速に対応できる。2017年10月には情報システムなどへのIT分野に加え、制御システムなどのOT分野、監視カメラやセンサーなどのIoT分野といった多様な環境に対するセキュリティインシデントへの早期対応を実現するセキュリティオペレーションセンター「SHIELD統合SOC」を開設。こうした総合力が同社の大きな強みなのだ。

■総合力を生かした新たな試み

日立システムズは自社の総合力やパートナー企業の強みを組み合わせた協創により、新たな価値を提供するための試みに取り組んでいる。

健康サービス事業を展開するタニタヘルスリンク（東京都文京区）が提供する、ヘルスケア関連情報やサービス、システムなどを有機的に融合させ、誰もが利用できるオープンな「健康プラットフォーム」の構築に日立システムズも参画。パートナー企業の1社として、この健康プラットフォームを活用し、企業や自治体の健康経営・健康投資の推進、利用者の疾病予防や健康づくりに向けて、新しいヘルスケア事業をサポートしたいと考えている。

また、IT製品のディストリビューターである図研ネットウエイブ（神奈川県横浜市）と協業し、空港、港湾、鉄道、発電所などの社会インフラや、大規模商業施設向けに、ペリントシステムズ（米国ニューヨーク州）の状況認識プラットフォーム「Verint SA 7.5」を、従来から手がけていた入退室管理システムや監視カメラシステムの導入サービスと組み合わせて提供。国際的なイベント開催時における事故やテロリズム対策として、防犯・安全業務の支援に役立てる。さらに、ニーズに応じて、日立システムズのサービスインフラを活用したエネルギー管理サービスや情報セキュリティサービスなども組み合わせて提供し、さらなる管理業務効率化やコスト低減につなげる考えだ。



2019年2月に開催した「働き方改革ソリューションフェア」で展示された協働ロボットのデモンストレーションの様子

多彩なサービスインフラ



データセンター

高信頼のサービスで、デジタル化により変革するビジネスをグローバルに支援



サービス拠点（保守・工事）

全国約300拠点からエンジニアがすぐさま顧客の元に駆けつける



運用・監視センター

サイバーセキュリティのエキスパートが顧客の情報資産を守る



コンタクトセンター

幅広い機器・設備のヘルプデスクからBPOまで、24時間365日体制で全国の顧客をサポート

改革の成果を顧客サービスに反映

自社実践を生かし、顧客サービスへの新しい価値を創造する日立システムズ。2013年から取り組んできた柔軟な働き方を支援するICT環境や体制・制度の整備などの取り組みと並行して、従業員がいきいきと働くことができる活動や意識づくりを

行ってきた。この2つの取り組みが両輪のようにうまく回ってこそ、新しい価値を創造する活力となる。そうした一連の日立システムズの働き方改革の取り組みを指揮してきた取締役専務執行役員北原央氏にその真意を聞いた。

取締役専務執行役員 北原央氏に聞く

—多くの企業で働き方改革が重要課題となっているが？

「働き方改革の背景にある人口減少や介護問題は深刻だ。その対応策として、企業は生産性を向上させるべく、労働時間に制約がある人の働き方や、外出先や在宅での勤務など、これまで以上に多様な“人財”が活躍できる職場環境を整備することが必要となっている。近年は、ITツールなど生産性向上に役立つものも増えてきた。とはいえ、道具だけでは不十分だ」

「さらに日立システムズの場合は、国内に約300カ所のサービス拠点があり24時間365日体制でサービスを提供しており、顧客先に常駐している従業員も多いなどサービス会社ならではの職場の状況もある。このため、一体感の醸成や従業員間のコミュニケーション活性化が生産性向上に向けた潜在的な課題となっていた。改革には、こうした課題にも対応する総合的な取り組みが求められると考えた」

—御社の取り組みは“働き方改革、”という言葉が使われる以前の2013年からとのことだが、どのような思いから始まったのか？

「日立システムズは2011年10月に日立電子サービスと日立情報システムズが合併して誕生。新会社として“新たな価値”を創造していくために従業員を基点とした経営の仕組み『日立システムズWay』を定めた。これに基づき、従業員が主体的に行動し、自らの枠を超える取り組みに挑戦する必要があった。そのためには従業員一人一人が健康で、充実した生活をおくり、前向きに業務にあたる環境が必要だ。そこで、職場を活性化し、従業員の意識改革をめざす取り組みを本格化した。そういう意味では、“働き方改革”は一連の活動全体からすれば一部分ということになる」

「第1期の取り組みは、ICT施策である“ICT環境改善”と人事や総務、勤労関連の施策である“**企業活力向上施策**（社員キラキラ☆UP運動）”の二本柱で進めた。このうち、環境についてはオフィスの改善、ワークスタイル改革、働き方改革の順に進めた。2017年度からは第2期ということで名称を“**企業活力向上施策**（SMILE Work∞Life Action）”と改め継続して取り組んでいる。まずトップメッセージを社内のほか社外にも発信した。そして、働き方改革がなぜ必要なのか役員に対する研修を実施した。経営幹部が働き方改革を理解し、意識を強く持たなければ実現しないからだ。さらに経営幹部が率先垂範し本気度を示すために、各役員自らが働き方改革宣言を作成し従業員に公開した。順次、管理職にコーチングスキル研修や全社員を対象にした毎月の職場ミーティングを展開した」

—従業員の意識改革などについては自社での取り組みの経験が顧客に対するサービスの向上にもつながるということか？

「17年度以降は、ダイバーシティ（多様

性）を深めるために、外部の有識者や先端的な取り組み企業の経営者、行政当局の担当者らも招いたセミナーを開催した。多様な“人財”がお互いの違いを認め、一人一人の能力を最大限に発揮することにより、新たなイノベーションを起こし、顧客とともに豊かな社会づくりに貢献することをめざしている。昨年秋には日立システムズの発足7周年記念として一体感醸成をめざしたグループイベント『SMILE∞DAY 2018』も開催した。このイベントはグループ会社の家族を含む約1100人が参加し、スポーツを通じて知力や体力、団結力を競うというものだ。一方、従業員主体で文化体育クラブ『eスポーツ部』も新設された。世代や組織を超えた人的交流の活性化とともに、優れた選手の輩出によるチャレンジングな企業風土の醸成をめざしていく」

「今後はIT化、グローバル化などを背景に産業構造や就業構造に大きな変化が見込まれる。日立システムズでは、こうした変化に柔軟かつ迅速に適應できる“人財”を育成するとともに、意識改革といった社内での取り組みも続ける。一連の自社内での取り組みからは多くのノウハウや情報が得られる。その蓄積は、顧客企業をサポートする際にも大きな力になっていく」

—今後の展望は？

「ノウハウやマインド・スキル・顧客業務知識（ドメインナレッジ）を有する“人財”を含めた総合力で、顧客の価値創造をサポートしていく。日立システムズの特長でもある全国のサービス拠点やデータセンターなどのサービスインフラに加え、自社で取り組んできた改革から得られた経験を日立の『Lumada』と一体となりサービスに盛り込んでいく。“働き方改革”はITシステムの導入などの環境整備だけで実現するものではない。経営トップも含めた従業員の意識改革が不可欠といえる。その点で、自社での取り組みの経験と実績は役立つと確信している。当社は顧客のデジタルイノベーションに貢献するパートナーとなるべく、今後も、自社内の改革に挑戦し続けるとともに、そこで得られたものも総動員しながら顧客の“改革”に貢献したいと考えている」



役員の仕事宣言はデジタルサイネージを活用して従業員へ周知



北野社長も部員として活動する「eスポーツ部」