



## 特集 働き方改革

# デジタル活用の「働き方改革」で 個人と組織のスパイラルアップに挑む

いま多くの企業が働き方改革に取り組み、長時間労働の是正をめざしています。しかしそれは「改革」の第一歩にすぎません。本当の意味でのゴールは、捻出された時間を社員一人ひとりの生きがいや価値創造の実現に充て、組織全体の生産性向上をめざしていくことにあります。日立はこうした考えのもと、ピープルアナリティクス※1による問題点の可視化と改善を図りながら、社員がイキイキと働ける環境整備に取り組み、そのノウハウや成果をお客さまにソリューションとして提供しています。

※1 企業に蓄積されたさまざまなデータを分析し、戦略的な人事・経営の意思決定や業務効率化などに生かす取り組み

### 働き方改革の本質は

#### 「一人ひとりが生み出す付加価値を上げる」こと

「働き方改革」が加速するなか、企業の重点テーマが「長時間労働の是正」から、「社員一人ひとりの成長や組織力強化による生産性向上」へとシフトしつつあります。RPA※2による定型業務の自動化や、法規制対応による労働時間の是正、多様で柔軟な働き方が進む一方で、限られた労働時間の中で競争力を高めていくためには、人財そのものの「質」の向上によって「生み出す付加価値を上げていく」ことが必要不可欠になっているからです。

日立は、社員一人ひとりの付加価値と、組織全体の生産性を向上させていくためには、それぞれの働きがいに向き合い、適切な施策を展開することで、幸福感や充実感にあふれ、イキイキと仕事ができる社員を増やしていくことが何よりも大切だと考えました。

そのためには、社員一人ひとりの挑戦意欲や創意工夫と

いった意識を計測・可視化して、適切かつ持続的にアクションプランを改善していくことが必要です。

この難題を解決するため、日立が2016年に導入したのがHRテック※3です。HRテックとは、人工知能(AI)やビッグデータ分析といった先端テクノロジーを活用し、さまざまな人事業務の高度化・効率化と、定量的で合理的根拠に基づいた人財活用・改善活動を支援するソリューションの総称です。

※2 Robotic Process Automation

※3 Human ResourceとTechnologyを掛け合わせた造語

### 個人の意識を可視化するサーベイ

日立は、「個人の意識を可視化する」ことが重要であると考え、筑波大学の学術指導の下、生産性の意識と配置配属のフィット感を見える化する2つのサーベイを開発しました。

一つは、生産性に対する意識の高さを測るもの、もう一つ

が、自身の配置配属に対するフィット感を測るもので、それぞれの社員が“ご機嫌”な状態、つまり“イキイキと生産性が高い”状態で働いているかといった個人の「意識のデータ」を計測・可視化するのが目的です。

このサーベイは、日立の一部組織の社員約7,700名を対象に行われ、その結果と勤怠データや出張履歴などの「行動データ」をAIで掛け合わせて分析したところ、従来の手法では気づくことができなかった、さまざまな事実が発見されました。

### ■ データから得られた“新しい気づき”を実践

例えば、ある部署では「金曜日に残業していないチームは生産性が高い」という事実が導き出されたのです。また「出張などで社外に移動する回数が多い人ほど創造性・効率性が向上する」という結果も表れました。

そこで日立の一事業所では、サーベイや行動データとの分析結果をもとに、社員一人ひとりが幸せを感じる働き方を実現するための気づきが得られる施策を実施。業務のフィット感を高めるために上司が部下のやりたいことやキャリアプランを引き出し、それを意識して業務目標を設定する「Will-Can-Mustコミュニケーション」や、快適な職場環境について組織全体で話し合う場としての「ワールドカフェ」の実施、テレワークを後押しする「サテライトオフィスの拡充」といった多数のアクションプランを実行しました。

### ■ 2回目のサーベイで施策効果を実証

2019年3月に2回目のサーベイを行った結果、生産性と配置配属ともにサーベイのスコアが向上し、個人の働く意識（付加価値）も向上していることが確認されました。また各種施策の展開は、残業時間の削減と年休取得率のアップにもつながり、毎月約1日分、社員がイキイキと使える時間が創出されるという効果も出ました（図1）。

日立が開発したサーベイの特長は、個人を仕事で輝かせるため、一人ひとりに深く寄り添い、その成長を促すことを重視している点にあります。そのためサーベイ結果を個人に開示し、挑戦意欲や役割理解などの点数とともに、変容に向けた“気づき”を促すコメントも付加しています。個人がどう変わればイキイキと働けるのか、そのために上司や組織が何を行えばよいかを明確に示し、実践することが何よりも重要だと考えているからです。

サーベイを活用したピープルアナリティクスは、施策の効果を定量的に測れるため、内容のブラッシュアップや施策自体の継続可否に関する判断を客観的かつタイムリーに行うことができます。

また、テレワークに必要なIT環境や在宅勤務制度・サテライトオフィスの整備、RPAの導入など、働き方改革につながる具体的な施策と併せてピープルアナリティクスを活用することで、社員の意識を的確に把握しながら施策の効果を検証するPDCAサイクルを回すことができ、生産性向上など

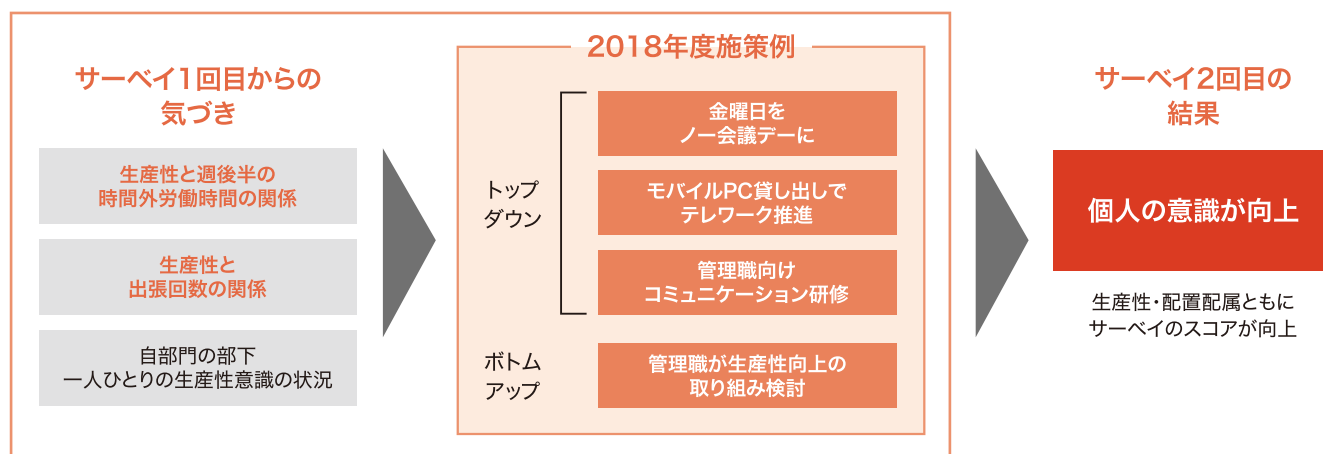


図1 サーベイに基づく施策展開で個人の意識が向上

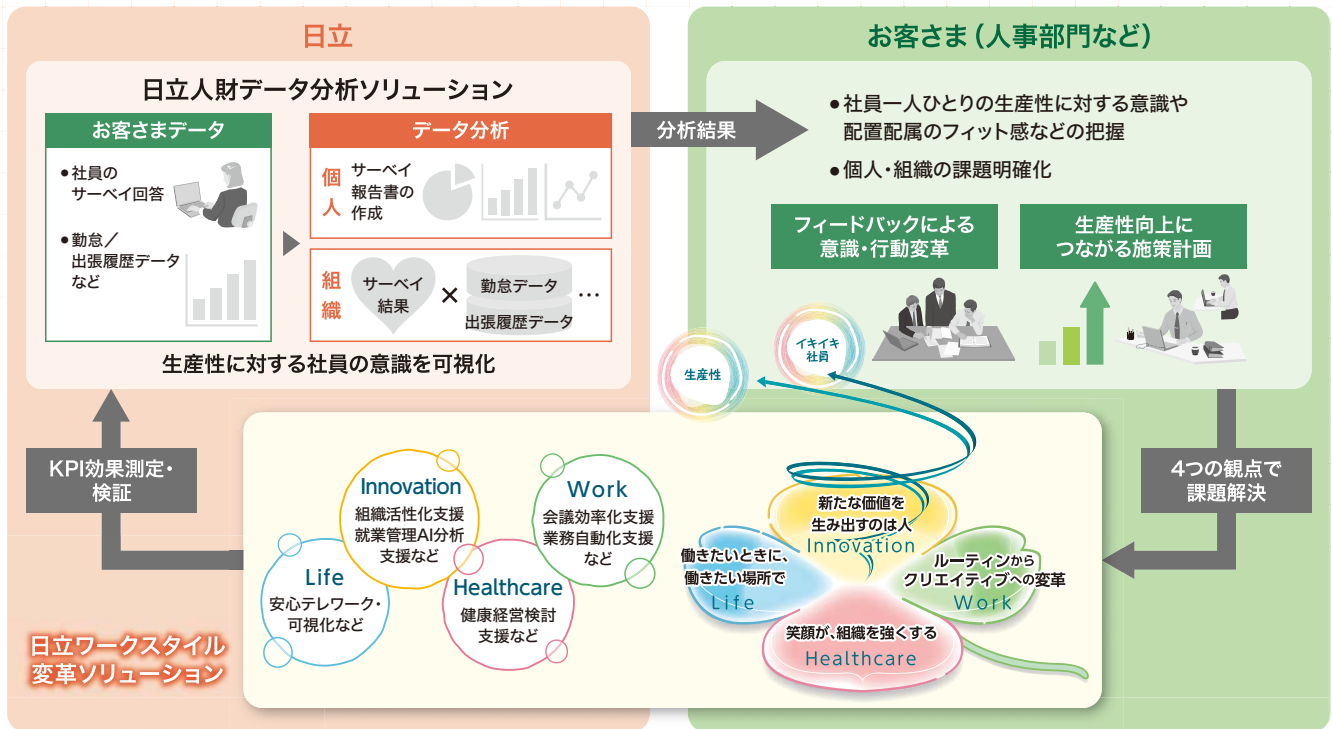


図2 社員がイキイキと働ける環境をソリューションで支援

の変化も可視化することが可能です。

今回の成果をふまえて、日立は2019年度も社員一人ひとりが幸せを感じる働き方の実現に向け、新たな施策も含めた取り組みをさらに加速させています。

### ■ 自社で得た知見をお客さまにも提供

日立は、こうした社内での実践を通じて得たノウハウや知見を生かした、お客さま向けのソリューションも多数提供しています(図2)。

そのひとつが「日立人財データ分析ソリューション」です。本ソリューションは、独自のサーベイで明らかになる個人の「意識のデータ」と、勤怠データや出張履歴などの「行動データ」をAIで分析することで、生産性向上に貢献する新たな要因を導出。社員一人ひとりの強みや課題、配置配属

のフィット感などをふまえ、社員がイキイキと活躍するための意識変革を促すフィードバックや、精度の高い人事施策を支援していきます。

また「日立ワークスタイル変革ソリューション」では、Innovation、Work、Life、Healthcareという観点から、多様な働き方の実現に貢献するソリューションを提供しています。

ダイバーシティが加速する時代において、企業の競争力強化には、社員一人ひとりに寄り添った施策で個人の幸せを追求することが大切だと日立は考えます。これからも日立は、高度なデータアナリティクスの技術力と人事領域のナレッジを組み合わせ、社員一人ひとりがイキイキと働ける社会の実現に向けた取り組みを強化していきます。

お問い合わせ先・情報提供サイト

(株)日立製作所 サービスプラットフォーム事業本部  
[https://www.hitachi.co.jp/ws\\_sol/](https://www.hitachi.co.jp/ws_sol/)

