



株式会社 日立総合計画研究所 副所長 白井均



株式会社 日立製作所 産業・流通システム事業部 共通業務支援グループ 部長代理 水野義信



株式会社 日立コンサルティング テクニカルディレクター 立仙和巳

業務改善による生産性の向上、顧客満足や従業員満足の向上といった視点から、ITを最大限に活用したユビキタスな新ワークスタイルを導入する企業が増えつつある。この新しいワークスタイルの構築に向けては、どんなことが必要になってくるのか。日立では、グループ内で培ったノウハウを体系化した「ワークスタイル改革ソリューション」を本年4月から提供を開始し、お客さまの業務形態、部門に最適なサービス、製品群を組合せイノベーション創出を実現する新たなワークスタイルを提案している。本項では、日立みずからのuVALUEの実践事例として、産業・流通システム事業部、日立総合計画研究所、日立コンサルティングにおける「新ワークスタイル」への取り組みを紹介する。

# ユビキタス時代の新

# しいワークスタイル

# uVALUE

## 経営環境の変化が新しいワークスタイルを求める

一般に「オフィス」というと、おそらく課や班といった単位でデスクを向かい合わせで並べた「鳥型」のレイアウトを思い浮かべることだろう。

こうしたオフィスのレイアウトは、社内さまざまな部門において、そこに所属する社員に対して着実に指示・命令を伝え、その進捗よくや成果を管理するという業務の「効率性」を重視するところから普及してきたものである。いわば、生産工場のラインと同様の考え方がベースとなっていた。確かに、かつての高度成長期のような「売れている商品やサービスを大量に生産し、売上を伸ばす」ことを目的とする上では、最適なオフィスのレイアウトだったと言える。

しかしながら、ビジネスを取り巻く状況は大きく変化している。グローバルな競争が激化するとともに、ますます多様化していく顧客ニーズに俊敏に答えられる組織体制が求められている。また、少子高齢化の進展や団塊世代のリタイアによって、企業はこれまでと同じ数だけの人材を確保することも難しくなっていく。

そうした中で、経営層におけるオフィスに対する考え方が徐々に変化しつつある。働き手が活動する場所（ワークプレイス）そのものが、非常に重要な経営資源であることに気が始めたのだ。

このような時代の変化にとまどない、個々の社員に対して、その持てる能力をいかにして最大限に発揮させるかが、昨今の企業の大きな課題となっている。与えられた役割を淡々とこなすだけでなく、例えば「今のマーケットが、どんなモノ、どんな

## 業務効率向上モデル

### 「フリーアドレス」を 実践したオフィスの狙い

オフィスに一人ひとりの決まった席はなく、社員は意思疎通や意見交換を必要とする



どのデスクを使うのも自由だが、仕事を終えたあと完全に「リリース」し、個人のものを残さない。個人で管理している書類などは、すべて専用のロッカーに保管する。

る上司や同僚の近くのデスクに自由に座り、また、必要に応じて移動しながら業務にあたる。そして、就業後にはデスクを完全に「リリース（解放）」し、書類やPCなどの個人のものを残さない……。

の考え方に基づくワークスタイル改革を象徴する光景だ。

プロジェクトをリードしてきた産業・流通システム事業部 共通業務支援グループの水野義信は、そのコンセプトを次のように語る。

「私たちの部門の多数を占めるSEや営業といった職種は、常にお客さま先や関連部門を訪問しており、もともと離席が多いのが特徴です。これらの社員間のコミュニ

サービスが必要としているか」を発想しながら、自律的に活動できる人材が求められているのだ。そして、そうした創造性を触発し、育成していくためには、組織の壁を越えた多様なコミュニケーションやコラボレーションをサポートする環境が欠かせない。そうした中で、オフィス改革や新しいワークスタイルへの取り組みが目目されているのである。

一方で、ネットワークをはじめとするユビキタス関連の技術が進化し、「いつでも」「どこでも」必要な情報にアクセスできる環境も整ってきた。

こうしたビジネス状況の変化と技術の進歩をとらえ、日立はみずから先導的にワークスタイル改革を実践してきた。以下これらの取り組みを紹介することで、日立の考えるワークスタイル改革とは何かを明らかにする。

これは、日立の情報・通信グループに属する産業・流通システム営業統括本部ならびに産業・流通システム事業部が、全社に先駆けて2005年6月より実証実験として進めてきた「フリーアドレス」

ケーションをいかに確保し、意思決定のスピードを高め、同時にオフィススペースをはじめとする各種リソースの利用効率を高めていくか。日立には、モバイルPCやセキュリティなどのITに関する多くのノウハウの蓄積があり、すでに社内インフラも構築されています。こうしたIT資源をフルに活用することで、ユビキタス時代にふさわしいフレキシブルで創造的なワークスタイルを構築したいと考えました」

実証実験は、あるオフィスビルの一フロアをモデルフロアとして、そこに在籍する約150人を対象としてスタート。それから徐々に範囲を広げ、現在では日立グループで6000人を超え、本格的に運用に入った状況だ。

\*日立製作所（7事業部）、日立総合計画研究所、日立コンサルティングなどの合計（2007年4月現在）

### オフィス面積を以前の3分の2に削減

こうしたオフィス改革の中から実際にどのような成果が表れ始めているのだろうか。

まずは、「オフィススペースの有効活用」である。

先に述べたように、これまでSEや営業といった職種の社員は離席するケースが多く、オフィススペースの利用率という観点から見た場合、非常に効率の悪い状





態にあった。さらに、紙を主体とした情報の伝達や保存により、デスク上には書類が山積みとなって業務や活動のスペースを圧迫していた。

そうした中で、当該する在籍者1500人に対しフロアに「フリーアドレス」のコンセプトを導入することで、オフィス面積を以前の約3分の2（約1500席約1000席）まで削減し、スペース効率の大幅な向上を実現したのである。

もちろん、単純にデスクの数を減らした



六角の中央にあるテーブルを中心にプロジェクトが構成されており、プロジェクトにあわせて席替えが行われる。また、胸に下げた無線デバイスを内蔵した名札型センサーが相互に通信し、社員間のコミュニケーションの様子を可視化する。

のではオフィスに混乱を招くだけだ。

「資料の電子保存の推進に加え、個人PCやカーヤトランクルームなど、セキュリティにも配慮した保管場所を設置するとともに、その適正な運用を図ることで、新たなスペースも創出してきました」と水野は言う。

一方で、逆にスペースを増やしたものもある。それは会議室やプロジェクト室といった施設で、以前の約2倍にあたる500人分のスペースを確保した。この狙いは「コミュニケーションの活性化」と、意思

決定のスピードアップ」の実現にある。

「メールやTV会議など、ネットワークを使ったコミュニケーション手段は非常に有益です。しかし、それと同時に私たちが重視したのが、顔と顔を向き合わせるリアルなコミュニケーションなのです。オフィススペース削減の結果として可能となった同床化、さらに会議室の充実によってリアルなコミュニケーションを促進し、社員間における情報や状況、方針の共有を図ることができました」と水野は語る。

## イノベーション創出型モデル

### ナレッジワークを支える3つのキーワード

「ナレッジワークにおける生産性の向上」という観点から新しいワークスペースのあり方を求めてきたのが、日立グループのシンクタンクである日立総合計画研究所（以降、日立総研）だ。同所の副所長を務める白井均は、そのコンセプトを次のように語る。

「日立総研のワークスペースは、日立総研がお客さまのパートナーとして常に問題意識を共有し、ともに考え、課題解決にチャレンジする場であり、複数の人間間の議論によってプラスの価値を生み出す

してイノベーションを促す「創発」の場なのです」

そして白井は、これを実現するための主要軸として、次の3つのキーワードを挙げる。

クリエイティビティ……組織のタテ割りにこだわらず、フレキシブルな座席編成でプロジェクトチームの議論を促す。

セキュリティ……機密性の高い情報を扱う業務の性質上、入念な対策が必須。

ネットワーク……多様な人材とのコミュニケーションを誘発することでナレッジの幅も無限に広げていく。

例えば、ワークスペースの半分以上を占める個人作業、チーム作業エリアを一望すると、六角形のデスクレイアウトが目を引く。「基本的にこの六角形のデスクのかたまりの中央にあるテーブルを中心に研究チームが構成されており、メンバーは後ろを振り返るとすぐにミーティングを行うことができます。また、各自の座席もずっと固定されているわけではなく、プロジェクトにあわせて3か月のサイクルで、どんどん変更されていきます」と白井は語る。

なお、セキュリティ対策上、各自は機密性の高い書類などを納めたデスクを退社時に施設するのだが、社員はこの力ギを持ち歩くのではなく、指静脈認証装置の付いた専用の保管庫に預けて帰る決まりとなっている。

ただ、こうした厳重なセキュリティの体制を敷く一方、日立総研は決して社外の間をシャットアウトしているわけではな

### ITを活用したコミュニケーション促進のための仕掛け

これに加えて日立総研がナレッジワークをサポートするために注力しているのが、ネットワークを活用した知識共有やコミュニケーション促進の仕組みづくりだ。

その一環として、イントラネット上に社内ブログやSNSも立ち上げられた。

「会議の議事録や視察の報告書など、一部の関係者外秘の情報を除き、基本的にすべての情報をイントラブログで全研究員が共有できるようにしています。日常業務で発生するさまざまな情報を各自がイントラブログに投稿することで、自然とナレッジが蓄積され、プロジェクトの垣根を越えてメンバー間の情報共有が進んでいきます。また、現在進めているイントラSNSの実験では、従来ではほとんど縁のなかつた他部門の人材と出会い、新しいアイデアを生み出すといったケースも見られるようになってきました」（白井）

さらに、最近になって、日立の基礎研

究所が開発した「ビジネス顕微鏡」という技術を応用し、「コミュニケーションを可視化」という実験も開始した。

「『センサネット』と呼ばれる技術を使用して、無線デバイスを内蔵した名札型センサーを社員が付けてオフィス内を行動します。このとき、自分が他の社員とある一定の距離内に近づいたとき、お互いの名札型

センサーが通信し、その記録をサーバに残します。すなわち、いつ、誰と誰が、どれくらいの時間コンタクトをとったのか、さらには誰の行動が誰にどれだけの影響を与えたのか、という情報がシステムに蓄積され、それを可視化することで、これまで見えなかった仕事のプロセスが見えてくるのです」（白井）

そうした中から例えば、あるプロジェクトにおける実質的なキーパーソンは誰なのか、あるいは自分の交流範囲の偏りなども浮かび上がってくる。個々の社員は、そうしたコミュニケーションの実態を客観的に把握しながら、知識を深めるために、あるいは幅を広げるために、今後とるべきアクションの方向性を探ることもできるわけだ。

## 企業プレゼンス向上モデル



### お客さまに存在感を 印象付ける次世代オフィス

3つ目に取り上げるのは、日立コンサルティングによる「企業プレゼンス向上モデル」とでも呼ぶべき、次世代オフィスづくりへの取り組みだ。

その最大の特徴は、先に紹介した日立のS&E営業部門や日立総研の事例以上に、「お客さまとの接点」としてのオフィスの位置づけを強く打ち出していることにある。日立コンサルティングのテクニカルディレクターである立仙和巳は次のように語る。

「お客さまを積極的にオフィスに迎え入れて、私たちに對する期待感や信頼感を

持つていただけるオフィス。会議室や応接室のテイスト感、家具の色や形など細部までこだわったワークプレイス（オフィス環境）は、日立コンサルティングの経営トップの想いをそのまま表現したものであります。コンセプトは「ホテリング（お客さまをおもてなしする心）」つまり、お客さまは、我々コンサルタンの仕事に対して価値を感じていただけることはもちろん、さらにその価値を醸成する形で、オフィス環境が支えることを目指したものです」

もちろん、多くのコンサルタントたちが活動するワークプレイスについても、独自のレイアウトが施されている。社長室もななく、フラットな雰囲気の中、コンサルタント全員が同じ環境の中で、仕事をするとオープン性を重視した執務エリアの反面、仕事上、クライアントの機密事項を扱うために、情報漏えい防止などセキュリティを考慮したIT環境を備えたオフィスでもある。

### オフィス改革の 全体プロセスを 一気通貫でサポート

自らのオフィス改革を通じて、日立コンサルティングでは、働き方そのものの価値を高めていくことにより（ワークスタイル改革）、企業のイノベーションに貢献できるコンサルティングサービスとして、「ワークスタイル改革ソリューション」推進の中心的な役割を担っている。

立仙は、「真のオフィス改革を実現するためには、ITベンダーの要素だけでは足りません」と、オフィス改革の市場における次のような3大要素をあげる。

- 人（ヒューマンマネジメント）
- BPR（業務改革を目的としたビジネスコンサルティング）やHRM（ヒューマンリソースマネジメント）的な観点。
- 主にコンサルティングファームが行ってきた分野（モノ（ファシリティマネジメント））
- 家具やインテリアおよび、人の動線などを考慮したオフィス環境の観点。
- 主にオフィス家具メーカーが行ってきた分野
- IT（ITマネジメント）
- ITの導入またはいかに活用していくかといったソリューションの観点。
- 日立をはじめITベンダーが行ってきた分野

そして立仙は、「これらの要素を融合した観点にワークスタイル改革のポイントがある」と語る。

「一口にオフィス改革といっても、100社あれば100通りの目指す姿があります。そうした中、経営戦略としてオフィス改革を捉え、ワークスタイル、ワークプレイス、ワークツールといった観点でそれぞれの企業にマッチした環境を提供していくのが、日立のソリューションのポイントです。お客さまの経営戦略に基づくオフィス改革のイメージづくりから始まり、それ

を具体化する全体計画、要件定義、詳細設計、実施・施工、運用に至るまで、あらゆるプロセスを一気通貫でサポートしていきけるところに日立の「真の総合力」を発揮したソリューションが実現できる」と立仙は語る。

日立は、さまざまなオフィスの役割や課題を見据えつつ、ナレッジワーカーが十分に活躍できる「場」の実現を目指し、その改革を確実に導くソリューションをワンストップで提供しているのである。



“ホテリング”をコンセプトとした日立コンサルティングの会議室。