

# 知創の杜

FUJITSU

2018 Vol.6

人の集いを価値に変える  
—つながりを生み出す、柔軟で多様な働き方—

shaping tomorrow with you  
社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研  
FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

# 富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。  
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。  
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた  
コンサルティング



## 課題分野別コンサルティング

お客様のニーズに合わせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



## 業種別コンサルティング

金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に  
貢献する  
コンサルティング



国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた  
コンサルティング



金融



製造



流通・サービス



情報通信



エネルギー



公共

経営革新

**Business Transformation**  
ビジネス・トランスフォーメーション

激しい環境変化に応じた企業・行政の経営改革や、事業構造の変革

業務改革

**Process Innovation**  
プロセス・イノベーション

より効率的なビジネス・プロセスや、顧客起点の業務改革

新規事業

**Business Creation**  
ビジネス・クリエーション

企業連携や新たなビジネスモデルによる新規事業の創出

リスク管理

**Business Assurance**  
ビジネス・アシュアランス

ガバナンスとリスクマネジメントを見直し、経営基盤をさらに強化

ICTグランド  
デザイン

**ICT Grand Design**  
ICTグランドデザイン

経営と一体化し、競争力を高めるICT環境と情報戦略をデザイン

社会・産業基盤に貢献する  
コンサルティング



# 知創の杜

2018 Vol.6

## CONTENTS

- 4 ● **特集**  
日本とドイツにおける  
デジタル化と働き方改革  
—先進企業から中小企業へと広がる可能性—
- 8 ● **フォーカス**  
デジタル化と働き方改革
- 17 ● **あしたを創るキーワード**  
組織における「メタカルチャー」と「サブカルチャー」  
—周縁にあるオルタナティブなサブカルチャーに注目を—
- 22 ● **ケーススタディ1**  
三菱地所様が実現する本社移転×働き方改革
- 26 ● **ケーススタディ2**  
RPAがもたらす未来  
—RPAの普及の背景と導入のポイントから  
今後の展望を考察する—



## 特集

# 日本とドイツにおけるデジタル化と働き方改革 —先進企業から中小企業へと広がる可能性—

株式会社富士通総研  
経済研究所

上席主任研究員 **Martin Schulz**

世界中で、デジタル化が生産性向上と成長の機会を生み出している。しかし、新しい価値創造のためには、効率化やコスト削減のためのICT投資以上に効果的なデジタル化が必要である。デジタル化された新しい働き方によって、社員のやる気を引き出し、新しいアイデアやサービス、革新的な製品の開発力を高めるべきである。2018年6月に富士通総研とベルリン日独センター(JDBZ)、ドイツ経済研究所(IW)は、デジタルトランスフォーメーション<sup>(注1)</sup>と働き方改革に積極的に取り組む企業と共同で、日独シンポジウム「働き方改革およびデジタル化と企業の生産性」を開催し、伝統的な働き方をデジタル時代にどのように適応させればよいかを検討した。そこで示された先進的企業のデジタル化と働き方改革に関する取り組みは、中小企業の生産性を高めるためにも大いに参考になるはずである。

### ■ 執筆者プロフィール



#### Martin Schulz (マルティン・シュルツ)

株式会社富士通総研 経済研究所 上席主任研究員

専門：国際経済、企業戦略、対外投資など

1989年 ベルリン自由大で政治学修士、1990年 経済学修士を取得、1996年 同大学で博士号(経済学)を取得。1998年まで同大の政治経済研究所助教授。1996年以降、英国パース大学、イタリアのパリ大学、ポーランドのシュテティン大学、ベルリン社会科学学術センターにて勤務。1991年～1993年 東京大学社会科学研究所研究員。1997年 立教大学経済学部奨励研究員。1998年～2000年 東京大学社会科学研究所研究員および同大学経済学部研究員。一方、1998年～1999年には日本銀行金融研究所に滞在。2000年7月 富士通総研経済研究所入社。

## 1. 伝統的企業の復権に必要なデジタルスキル

デジタル技術を効果的に活用するために、企業はビジネスモデルや社員の働き方について、GoogleやAmazonのような「デジタルネイティブ<sup>(注2)</sup>」の会社に学ぶべきである。これまで多くの伝統的な企業は、将来のマーケットに向かって急速に進む「デジタルネイティブ」企業と競争しながらICT関連のリストラクチャリングを求められたため、デジタルトランスフォーメーションのプロセスを実現することは非常に困難であった。デジタルトランスフォーメーションは、業務プロセスが最初からデジタル技術を前提に設計されている「デジタルネイティブ」企業の方が圧倒的に有利である。しかし、テクノロジーブームは一段落し、AmazonやTesla、Netflixのような「デジタル・ディスラプター」にとって、むしろアナログの世界での業務領域が増え続けている。例えば、Amazonのビジネスがうまくいくためには、日本ではヤマト運輸が運営しているような優れたロジスティクス業務が不可欠である。Teslaでは、利益を出すために効率的な工場運営が欠かせない。Netflixがヒット番組を作り続けるためには、アナログ時代の番組制作技術が必要である。

デジタルとアナログの両面で長期的な利益を得るためには、アナログ世界との幅広いインターフェースを持つ卓越したデジタルサービスを運営することが必要になっている。優位性は、むしろ、伝統的な企業へシフトしているかもしれない。というのは、伝統的な企業の中には、アナログ世界での競争力を維持しながら、例えばAI技術の活用で優れたスタートアップ企業と提携したり、デジタル技術を活用して業務の生産性や創造性を高めることのできるデジタルスキル<sup>(注3)</sup>を社員に身につけさせようとしていたりしている企業が増えているからだ。一方で「デジタルネイティブ」な会社は、ますますアナログ業務の遂行に苦勞するようになり、既存ルールのコンプライアンスに直面している。先に述べた例の中では、Teslaは工場運営を改善しようとはしているが、アナログな旧来の自動車メーカーによる買収も噂され

ている。

## 2. 伝統的な働き方のアップグレード

私たちが6月に開催したシンポジウムの中で印象深かったのは、登壇したシンポジウムの発表者が皆、「将来のためには新しいICTシステムの導入よりも働き方改革が重要だ」という点で一致したことだ。新しい事業機会に対応し、異なる市場の新しいパートナーと仕事を進めるためには、新しい働き方をしながら新しいシステムを創造的に利用する多様な社員の存在が不可欠である。

三井物産では、急速に多様化する国際市場に対応し、国内で最も優れた人材を獲得するために、社員のダイバーシティを促進する働き方改革を強力に進めている。社員は市場開発の最先端にすることが求められており、デジタルプラットフォーム上で情報や活動内容を共有することが不可欠である。実際、2016年に働き方改革が本格化した後、生産性や柔軟性、モビリティを向上させるなど、従業員のデジタルスキルの開発は確実に進んでいる。時間単位の年次有給休暇や必要に応じた時差出勤、モバイルワークといった単純な指標を見ても、実感レベルの生産性や社員満足度には大きな違いがあった。その後は長期的なダイバーシティ政策として、仕事と家庭の両立が難しい女性たちをよりサポートするために、デジタル技術を活用して働く場所や業務フロー、組織階層などを再設計することを大目標としている。

効果的な働き方改革は大企業の内部だけで起きているのではない。デジタル化が進む世界では、労働市場の柔軟性が高まり、企業が「アウトサイダー」の活用を学ぶに当たって、終身雇用制度から外れた専門ワーカーが企業をサポートするようになっている。日本の有力クラウドソーシング企業であるクラウドワークスのオンライン・プラットフォーム上には、190万人のワーカーが登録され、すでに23万社とのマッチングを達成している。ドイツでは独立した専門家やコンサルタントは、すでに「ニューエコノミー」の中核を成している。日本でも、フリーランスのワーカーは1,100万人超まで増え

ており、2018年の報酬市場も2015年から40%増えて20兆円規模になった。日独両国で、このような労働市場の柔軟性がなければ、特に中小企業にとって、多くのプロジェクトを進めたり、必要とされるスキルのギャップを埋めたりすることが難しいのは明らかである。

日本の有力機械メーカーDMG森精機は、グローバル化の進展に合わせて、2009年から2016年にかけてドイツのギルドマイスター社との経営統合の過程で日独の工場を比較し、働き方改革の重要性を学んだ。2つの工場では、同様の製品を作っているのに社員の労働時間は大きく違っていた。マネジメント方法や働き方を詳しく分析してみると、日本では頻繁な会議のコストや計画期間の短さが、生産性の低さと労働時間の長さの原因となっていることがわかった。自動化や業務改善などに見られる「日本的」な仕事の優秀さを残しつつ、長期的な視点を持った計画や無駄な会議の削減など「ドイツ的」な時間効率性を目指して働き方を変えることで、日本の工場の労働時間は約20%減り、休暇取得率も高まり、社員満足度も向上した。このような新しい働き方は、業務の在り方を世界的に統合して再設計する際の基本になっている。

### 3. カルチャー変革の重要性と政府の役割

三菱ふそうトラック・バスは、独ダイムラー社のアジアにおけるトラック事業に統合後、成長著しいアジアの商用車市場で、費用対効果の高い先導的な事業体となっている。世界展開拡大のため、情報システムをグループのグローバル・デジタルプラットフォームに統合することは最重要課題の1つであった。そのプロセスで、働き方改革の一環として、社員のデジタルスキル向上と同様に現地の働き方カルチャー尊重の必要が明らかになった。また、社員の士気や学習意欲、チームワーク能力を高めるため、IoTのようなトピックスに関するオープンセミナーやレクチャーが行われ、明るく開放的な職場のリデザインも行われている。例えば、スキル向上の取り組みの中で、社員のプログラミング

能力を高めることにより、国際的な協力をより円滑に行うスキル基盤を強化できることがわかった。そのため、同社では個人向けにカスタマイズされたオンライン学習プログラムを提供し、業務のデジタル化だけでなく、国際ビジネスで自由にコミュニケーションできる英語学習にも焦点をあてている。

また、政府が新しい役割を果たす必要があることも指摘しておきたい。例えば、ドイツでは政府が15年間にわたって働き方と労働市場の改革に取り組んできた。しかし、その結果はしばしば失望させられるもので、抵抗も強かった。企業にデジタルスキルの開発と働き方の柔軟性の向上を促す政策である“Work 4.0”を進めるためには、まず政府自身の改革についてデジタル化の先行事例から学ぶ必要があるだろう。ロールモデルになり得るのは北欧諸国の政府である。明確なのは、真の「デジタル政府」だけが先進的なデジタル化のニーズを理解し、市民や企業の新しい働き方をサポートできるということだ。企業がよりクリエイティブになり、新しい価値創造へフォーカスすることをサポートするには、政府自身が効果的なデジタルサービスを提供し、アナログの壁を低くする必要がある。自動化されたデジタル税務会計と現金管理、政府に保証されたデジタルアイデンティティ、社会保障と福祉サービスのデジタル化といった政府の真のデジタル改革は、中小企業のデジタル化にも大きな影響がある。中小企業は大きな投資こそ難しいかもしれないが、環境変化に合わせて素早く対応することができるはずだ。

### 4. 中小企業へと広がるデジタル化と働き方改革

デジタル化と働き方改革に関して、中小企業もシンポジウムで紹介されたような先進企業の事例から学ぶことができるだろう。しかし、中小企業は大企業と違って先進技術に投資する余裕がない場合が多い。通常であれば、技術は時が経つにつれてコストが下がり、普及が進んでいくので、中小企業もタイミングを待って

いればよい。ところが、デジタル技術は通常の技術とは異なり、普及のスピードは速い。中小企業が得意とする伝統的な製品の洗練化や熟練による業務の専門化は、デジタル化によって従来以上に破壊されつつある。一方で、SaaSなどクラウドコンピューティングのような新しいデジタルプラットフォームは、巨額の初期投資不要で莫大なICT能力を提供してくれている。

中小企業もそのようなデジタルプラットフォームを大いに業務で活用すべきだ。同時に、社員がデジタル技術の活用を進め、デジタル化の効果を発揮できるような働き方改革も実践しなければならない。ドイツでは、中小企業や独立コンサルタント、フリーランスの専門家たちが、デジタル技術活用の最前線を走っている。日本では、伝統的な企業が持つスキルとデジタル化に関する政府や企業などの取り組みを融合することができれば、大きな可能性が広がるはずだ。日本経済の生産性を高め、新しい価値を「共創」するためには、伝統的な大企業や中小企業、フリーランス、政府など多様な関係者がデジタル技術を取り入れ、新しい働き方を実践する必要がある。

---

(注1)：デジタルトランスフォーメーション：AIやIoTといった新しいデジタル技術を前提としない業務プロセスなどを、それらの技術の活用を前提として最適化すること。

(注2)：デジタルネイティブ：生まれながらにインターネットやパソコンのある生活環境で育ってきた世代。

(注3)：デジタルスキル：技術の活用能力(例えばSaaSを活用する能力)だけでなく、デザイン思考(プロトタイピング能力)やシステム思考(異なる他のシステムとの関係を作る能力)ができる能力、デジタルマーケティングの能力、多様な人々とチームワークできる能力など、広い意味で、「デジタル時代において生産性や創造性を高めることのできる能力」を意味している。

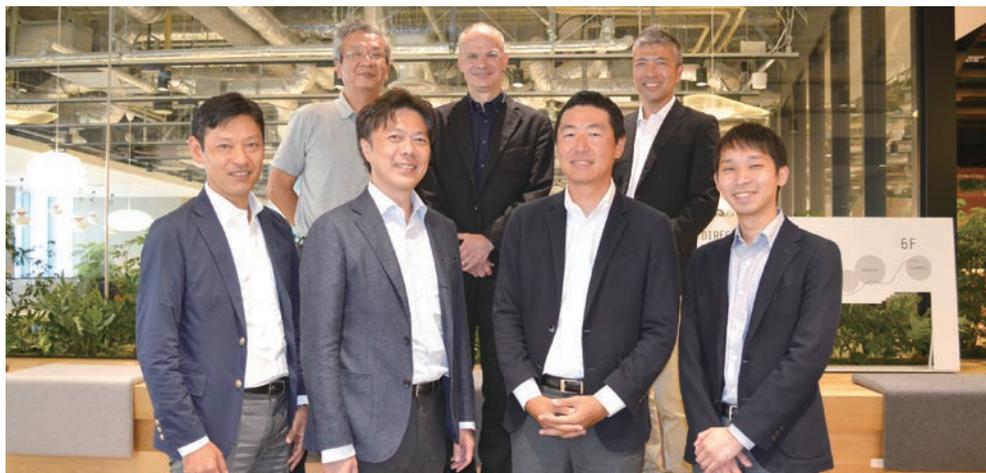
## フォーカス

# デジタル化と働き方改革

「働き方改革」の本来の目的は社員のモチベーションを上げて生産性や創造性を高めることであり、そのためにハードだけでなく企業文化や人事制度も変える必要があります。

本対談では、「デジタル化と働き方改革」というテーマで、三菱地所株式会社 経営企画部の伊東投資戦略室長、長谷川グループIT企画室長、総務部の竹本ファシリティマネジメント室長、人事部の安達専任部長と、富士通総研(以下、FRI)の小田シニアコンサルタント、シュルツ上席主任研究員に語っていただきました。進行役は浜屋研究主幹です。

(対談日：2018年8月27日)



対談者(敬称略)

(前列左から) 伊東 隆行：三菱地所株式会社 経営企画部 ユニットリーダー 兼 投資戦略室長 兼 グループ経営推進室長  
安達 憲瑞：三菱地所株式会社 人事部 専任部長 給与・厚生・働き方改革推進ユニット ユニットリーダー  
長谷川 義博：三菱地所株式会社 経営企画部 ユニットリーダー 兼 グループIT企画室長  
小田 和樹：株式会社富士通総研 ビジネスデザイングループ シニアコンサルタント  
(後列左から) 浜屋 敏：株式会社富士通総研 経済研究所 研究主幹  
マルティン・シュルツ：株式会社富士通総研 経済研究所 上席主任研究員  
竹本 晋：三菱地所株式会社 総務部 ユニットリーダー 兼 ファシリティマネジメント室長

※所属・役職は対談当時のもの



のマネジメントまでトータルコーディネートする点を常に意識しました。移転事務局（経営企画部、総務部、人事部、ビル事業グループ）の方々と外部の移転関係者をうまく橋渡しする役割が求められ、ICTだけではなく、移転全般に裾野を広げて支援させていただけたことは、良い経験になりました。

**浜屋** 次に、シュルツさんから、ドイツの働き方改革や日本との比較について紹介ください。

**シュルツ** 私は2000年から富士通総研で研究しています。前は大学でマクロ経済を、今は社会と経済のトレンドを比較する研究をしています。例えば、高齢社会で長く働くことになるため、個人の人生設計から会社の人事制度まで大きな変化が必要です。デジタル化のトレンドについても、社内に閉じたICTシステムからオープンな社外との連携をサポートするシステムも必要になります。デジタル革新や新しい働き方といえば、最初の段階では皆、米国の動向を見ます。しかし、ドイツなどヨーロッパの動向も参考にすべきです。ドイツではIndustrie 4.0が有名ですが、それを支える働き方や労働者のスキルについても、Work 4.0という改革が進んでいます。

## 2. 企業の働き方改革の狙いは生産性や創造性を高める動機づけ

**浜屋** 日本では働き方改革といえば当初は労働時間削減が中心でしたが、本来は生産性やスピード、創造性を高めていくことが目的だと思います。人事から見て、今回の本社移転と働き方改革は、どのような意味があったのでしょうか？

**安達** 当社も初めは長労働時間の削減からでしたが、それと並行するようにフレックス勤務制度や時間単位有給休暇制度のほか、育児・介護関連制度の充実化などにより、より働きやすい職場環境づくりに取り組ん

できました。本社移転はそのようなときに立ち上がった話ですが、社員の行動が抜本的に変わるきっかけにもなると思ったため、これを機に事務所以外の外出先や出張先での細切れの時間も有効に使えるよう、テレワーク制度を整備しました。意識を変えるのは簡単なことではありませんが、これまでの様々な取り組みで働く時間と場所の自由度が格段に上がり、社員の行動が変わったことで、生産性や創造性を上げる意識も高まってきていると思います。

**浜屋** ファシリティが変わったことによって人事的に大きく変わったことはありますか？

**安達** 大きな環境の変化が意識変革のきっかけになっていると思います。また、働く場所と時間の自由度が上がったことで、マネージャーの役割も変わってきているように感じています。以前の職場は席も島型配置でマネージャーが「管理」するのには向いていましたが、今はこれまで通りの考え方とやり方で管理することは難しくなっています。今のオープンでフラットな職場では、「管理」だけでなく、むしろメンバーがより生き生きと働くためのサポートやモチベーション向上、そし



**安達 憲瑞**（あだち のりみつ）

三菱地所株式会社 人事部 専任部長  
給与・厚生・働き方改革推進ユニットユニットリーダー  
オフィスビルの営業、運営管理、オフィス事業のラインスタッフ業務、グループ会社の経営企画支援業務などを経て、2013年4月より現職。

てマネージャーとして社内外の様々な人や情報をつなげて「新しい価値を創り出す」という役割も大切になってくると思います。

**浜屋** シュルツさんが先ほど言ったように、ドイツではWork 4.0も取り沙汰されています。最初は企業の生産性を高めることが目的で、個人は必ずしもハッピーではなかったのが、最近それが変わってきたということでしたね。

**シュルツ** 1,200社の社員を対象にドイツと日本の比較調査を行いました。業務のデジタル化のスピードとレベルはドイツの方が高いです。ドイツではデジタル化によってビジネスの生産性が向上し、GDPも増えましたが、社員の働き方が問題になりました。今年4月にストライキが起きましたが、争点は柔軟性でした。育児で2~3年、親の介護で1~2年間パートタイムになっても、正社員に戻る柔軟性が欲しい。子供の問題があれば1~2時間外出して戻り、家で問題があれば夜に仕事して朝は出社しないという場所の柔軟性も欲しい。業務はデジタル化されているので、社員は自分で働く時間

や場所を柔軟に選ぶことができます。日本の利点は、デジタル化のスピードが速くなかったのが、海外の先行例から学んで、初めからデジタル化と働き方改革とを調和をとりながら進められることではないでしょうか。

### 3. 新しい働き方を支えるICTツールで良いものを一緒に作っていくスタイルへ

**浜屋** 新しい働き方を実現するにはICTが不可欠ですが、セキュリティ等の制約もあって、IT部門は新しい技術を入りにくいところがあると思いますが、今回の本社移転や働き方改革プロジェクトでは、どのような考え方で進められたのですか？

**長谷川** ドイツと日本の働き方改革は共通する部分があって、シュルツさんが指摘されたとおり、企業のベネフィットから社員のベネフィットへと徐々にフォーカスが変わってきたように思います。ICTが社員や会社に与える最大の利点は物理的・空間的な制約が少なくなることでしょう。今回の本社移転も、無線LANやモバイルPC、VPNなどの技術によって、従来オフィス内の特定の場所でしかできなかった仕事を、別のスペースや社外、自宅などでも可能にすることが一番のポイントでした。また、ストレージサービスのBoxや名刺管理のSansanなど、SaaS型クラウドサービスの採用も推進しました。構築したタイミングから陳腐化が始まる従来型の自前システムと異なり、SaaSは導入時点から少しずつユーザーにとって有用な機能が追加される拡張性があります。特にデジタルネイティブと呼ばれる若手社員はこういったデジタルプラットフォームに普段の生活から慣れ親しんでおり、その感覚を当社グループ全体に拡げていくことが2つ目の方向性でした。

**小田** 本社移転でICTが変わると同じスピードでテレワークなど新しい制度のトライアルが進んでいくのに驚きました。一般的な企業はどちらかが後追いになるものです。実行に向けて試行錯誤される中で、スピー



**Martin Schulz** (マルティン・シュルツ)

株式会社富士通総研 経済研究所 上席主任研究員

1996年 ベルリン自由大学で博士号(経済学)取得。1998年まで同大の政治経済研究所助教授。1998年~2000年 東京大学社会科学研究所および経済学部研究員。1998年~1999年 日本銀行金融研究所滞在。2000年7月 富士通総研経済研究所入社。

ド感への意識と、チャレンジを会社として後押しすることが重要で、改革が進む組織とはそういうところなのだ実感しました。石橋を叩いて渡る企業も多いですが、御社はドラスティックにでも変えるべきものは変え、それが次の糧になるという発想もあり、チャレンジを推進しているから先進的なITも積極的に導入され、それを次につなげられているのだと思います。

**長谷川** 急激な変化によりシステムのインターフェースも大幅に変わるので、社員の戸惑いは大きかったですが、その点は小田さんをはじめ、富士通グループの皆さんにかなり支援を受けましたし、今でも継続してサポートいただいています。IT部門ではユーザーフレンドリーの視点が特に大切だと思っています。どの会社も社員のITリテラシーにはバラつきがありますので、近年「ITの広報」という概念の重要性が増している気がします。



**長谷川 義博** (はせがわ よしひろ)  
三菱地所株式会社 経営企画部 ユニットリーダー 兼  
グループIT企画室長  
オフィスビルの営業管理、人事業務、海外事業企画、上海駐在等を経て、2017年4月より現職。

**浜屋** 新しく導入されたシステムの使い方を、わかりやすく広報していくことが重要だという意味ですね？

**長谷川** はい。例えば全社に向けて発信する新システ

ムのマニュアルや説明資料は、小田さんのチームにポイントを捉えてわかりやすく整備していただきました。人事部では社員全体のITリテラシー底上げを目的にした研修を実施しました。それ以外にも、若い人たちが参加するWGや社内SNSなどで、今後のシステム構築のマイルストーンを共有してきました。いろいろなやり方を組み合わせて、少しずつ社内への浸透を進める感じですね。

**浜屋** 三菱グループというと、日本有数の伝統的な会社で、企業文化も日本的なイメージでしたが、一気にジャンプされている気もします。そこにギャップはないのですか？

**安達** 歴史と伝統のある会社ですし、公開企業として果たすべき責任もあります。変えるべきものは変えますが、個人の自由度を上げていくということと、会社のガバナンスやこれまで大切にしてきたものとのバランスは、これからもきちんととっていく必要があると感じています。

**浜屋** 文化的に変わったことはありますか？「慮り」のような文化は、ある意味日本的な良さかもしれませんが、逆にスピードを高めるためには不要なのかもしれませんが。

**竹本** 「慮り」も全くいけないということではなく、し過ぎてはいけないということだと思います。仕事の本質は人とのコラボレーションだと思うので、相手が何を求めているかを考え、独断専行ではなくきちんと議論をしながら仕事を進めるという意味で、相手への配慮は仲間である以上は必要ですが、過度に慮ってしまうと、物事のスピード感が極端に落ちてしまいます。何でも壊せばよいとは思わないので、相手への配慮は大事にしつつも、「あの人はこう思っているのでは」と悩むのではなく、相手の顔が見える環境を作ったので、まず直接話してみればよいと思います。

**安達** 昔は資料をきっちり作ってから上司に説明しなければいけなかったのですが、今の会議は基本的にペーパーレスですし、気軽に集まってラフな資料でもモニターに映して説明してしまいます。部内のコミュニケーションも取りやすくなりスピードも上がってきたように感じます(図2)。



●図2 ペーパーレスで行う会議  
(三菱地所様ご提供資料)

**竹本** 役員向けの会議でも資料をモニターに映して、その場で意見を聞き、議論しながら資料を直すスタイルが変わって、スピードはすごく上がりました。「あの人はこう思うだろうから、資料を揃えておこう」ではなく、「こんなものもありますけど、どうですか?」という形で、良いものを一緒に作っていこうというスタイルになったのは良いと思います。

#### 4. 社内に閉じない新しい働き方、 創造性向上が次の競争力になる

**浜屋** 御社の働き方改革は、社内、ビルの中だけでなく、丸の内エリア全体、グループ会社全体に広がっていると、オープンにやられているわけですが、その狙いをお話しいただけますか?

**伊東** 日本で急速な人口減少という環境変化が起こり、

不動産を使ってくれる人が減るとするのは不動産会社にとって死活問題ですので、新しいビジネスを生んでいかなければいけません。そのためには、従来の考え方ではなく、新しい発想を作っていく必要があります。同様の課題は多くの企業に共通するもののはずで、街づくりを使命とする当社は、そういった企業に対し、一緒に考えたり、提案をしたりすることによって、日本が直面する困難に向かっていかなければならないと考えています。この新本社をテナント様や同業者や異業種の方にもご覧いただき、その中で何かヒントを発信していければ、ひとつの役割を果たせるのではないかと考えています。



**伊東 隆行** (いとう たかゆき)

三菱地所株式会社 経営企画部 ユニットリーダー 兼  
投資戦略室長 兼 グループ経営推進室長

共同住宅、オフィスビルの開発事業、丸の内エリアのオフィス  
運営管理を経て2017年4月より現職。

**シュルツ** ヨーロッパでは、社内のデジタル統合の次の戦略は「共創」です。お客様や多様なステークホルダーと一緒に、新しいビジネスをどう作っていくか。Amazonはピュアなデジタルビジネスですが、ドイツや日本の会社にはアナログ世界のビジネスに関する知識が豊富にあります。この知識をもとに、デジタル技術を活用して、どのように新しいビジネスを共創していくか、それはすごく大切なポイントです。

**浜屋** 大丸有(大手町・丸の内・有楽町)エリアには様々な会社が集まっているので、アナログのビジネスもうまくデジタル化してエリア全体が1つの「共創」のプラットフォームになると、新しい競争力が生まれる可能性は大きいですね。

**シュルツ** 日本は世界で一番ビジネス統合された社会です。これをベースにしたデジタルプラットフォームができれば、もっと競争力は強くなります。Industrie 4.0でいわれているのは、ドイツの力は、全世界とリンケージを作って、オープンに新しい産業革命を進めていくということです。日本もオープンに多様なステークホルダーと一緒にアナログとデジタルの統合を進めていくことができれば素晴らしいと思います。

**浜屋** FRIの社内でも、既存業務の生産性向上だけでなく、クリエイティブな仕事とか、共創とか、新しいビジネスをデザインしていくコンサルティングが増えてきているようですが、どうでしょうか？



**小田 和樹** (おだ かずき)  
株式会社富士通総研 ビジネスデザイングループ  
シニアコンサルタント

富士通総研入社後、製造業、流通業、不動産業などのお客様向けにワークスタイル変革の企画構想や実行、定着化支援のコンサルティングに従事。昨今ではIoTやAIなど先進テクノロジーの企業内活用、新規サービス開発に向けた構想支援も手掛ける。著書(共著)「徹底図解 IoTビジネスがよくわかる本」(SBクリエイティブ)

**小田** ビジネス創出の熱がここ数年で高まっています。最初は自社内でやっていたものの、それだけでは考えられる選択肢が狭まってきて、自分たちで0から作り上げることが必ずしも正解ではないと、価値観も変わってきたのだと思います。「共創」という言葉が流行っていますが、集合知がないとイノベーションは起きないと実感されたのかもしれない。私たちは数年前から、「デザイン思考」を取り入れて、お客様のビジネス創出を支援していますが、御社と組んでいくことも、他のパートナーと組んで次につなげていくことも考えられます。

**竹本** 確かに世の中の「すごいイノベーション」といわれるものも、実は0から1を生み出すというより、既存のものを組み合わせているケースが多い気がしますね。大丸有エリアはオフィスワーカーが約28万人、事業所は4,300あるので、それらが組み合わさることで、無数の創造やオープンイノベーションを起こしやすい素地があると思います。会社の枠を超えてワーカー同士がつながりやすくなれば、この街は24時間365日あらゆる時も、無数のイノベーションが生まれるかもしれません。まずはこのオフィスをオープンな空間とすることで社内でのイノベーションを生まれやすくして、さらにはこうした働き方をこの街へと広げていくことで、大丸有という「街全体」が、バーチャル空間とは異なるリアルな空間でオープンイノベーションを生み出すプラットフォームになる可能性を秘めていると思います。そのポテンシャルを引き出すための「場」作りやコミュニティ形成を、このオフィスから街全体へ広げていくのが次の我々の役割かと思います。

**小田** 御社ではR&D推進や新事業創造の取り組みに皆さんが意欲的に参加されていますね。いつ頃から始められて、あのような形になったのですか？

**伊東** 新事業提案制度の原型は20年ほど遡りますが、現在の形に近いものは5年前くらいからで、改良を重ねる中で飛躍的に伸びたのは最近です。社内の事業提案

制度だけでなく、外部企業からの提案も取り込む形を加えて、パワーも人手も増やしながらか浸透させたことで、効果が出始めてきました。会社として様々な形で刺激を与えながら、常にそれが起きる状況を作っていくことが必要かと思っています。

**小田** 提案だけで終わらずに実際に投資もされていますね。

**伊東** 中期経営計画の中で、将来に向けての成長の種を作るために、1,000億円をビジネスモデル革新予算として設定しています。また、新規ビジネスがスピード感をもって実施できるように、通常のレポートラインとは違う意思決定の仕組みを作っています。新事業提案の内容が良いと思ったらすぐやりましょう、という制度設計をしました。

**長谷川** 「ビジネスモデル革新やそのためのR&Dに本気で投資する」という発信により、我々と全く違う背景をもった外部のプレーヤーから多様な情報が寄せられ、コラボレーションの機会も増えていると感じます。



**浜屋 敏** (はまや さとし)

株式会社富士通総研 経済研究所 研究主幹

情報通信技術と企業・社会の関係に関する調査研究に従事。主な論文、書籍に「ネットは社会を分断するのか」(共著、富士通総研研究レポートNo.462、2018年8月)、『IoT時代の競争分析フレームワーク』(共著、中央経済社、2016年6月)、『プラットフォームビジネス最前線』(共著、翔泳社、2013年12月)など。

## 5. 働き方改革の先の展望

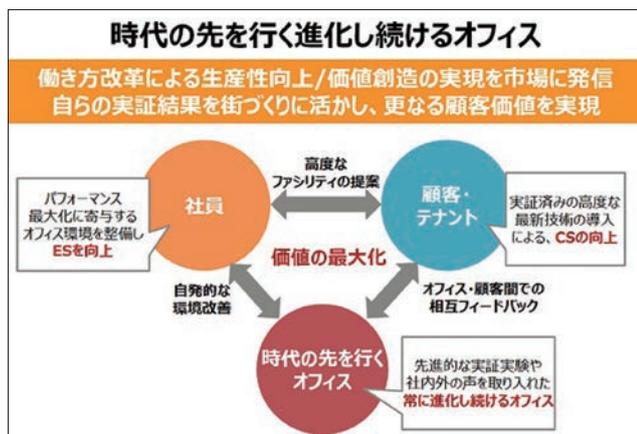
**浜屋** 働き方改革は終わりが無いものだと思いますが、働き方改革の先にどういうことをされていきたいか、お聞かせください。

**竹本** 「働き方改革＝生き方改革」と思っています。今までの働き方は、主に組織の中で時間をコントロールされていたのを、これからは自分で自分の時間を自律的にコントロールして、有限の人生の中で本当にやりたい仕事をやろうという能動的に自分をマネジメントする意欲のある人が、組織として集合し会社として強いパワーを持つ時代になるとと思います。昔のように上意下達型組織でトップランナーの真似をしていれば右肩上がり成長できる時代ではありません。個人が最大限のポテンシャルを発揮できる環境でコラボし、そうしたコラボを束ねてベクトル合わせをするために組織があり、常に能動的に新たな価値を生み出していくという、個人と組織のパワーバランスがとれた中で自己実現を図ることが大事だと思います。自分の人生を豊かにするための働き方改革であり、生き方改革かと思っています。

**安達** 働き方改革の取り組みは、会社の業績向上だけでなく社員一人ひとりの人生の満足度向上にもつながっていくべきものと思います。社員のモチベーションやエンゲージメントが上がっていくことが業績向上のベースにあると考えていますので、一人ひとりが自分らしく働き、より良い会社にしていこう、この会社でより良い仕事がしたいと心から思えるような職場環境づくりに取り組んでいきたいですね。そこに何か働きかけられる施策を人事としても考えていきたいと思っています。

**伊東** 企業は、社会に何か価値を提供して、それが評価されて利益になり、成長していきます。その価値自体の変化が速くなっていますので、それについていくには各個人の視野が広がらないといけません。日々の

細かい事務に忙殺されるのではなく、クリエイティブなことを考え、他の人と触れ合い話をして、刺激を得ることが必要です。経営企画としては、働き方改革によって生まれた時間を、どれだけ価値創出に割けたかという点に主眼を置いています(図3)。



● 図3 働き方改革を踏まえたオフィスの考え方  
(三菱地所様ご提供資料)

**長谷川** ITの目線では、内部のIT化から今後はデジタルトランスフォーメーションに向けたイノベーション創出に視点が広がっていくと思います。外部との垣根をなくし、浜屋さんや小田さんが仰る「共創」がどれほど進められるか。ビジネスモデルの革新は、100の実証実験を重ねて事業化に漕ぎ着けるのは2つか3つ、ともいわれます。そのために必要な要素はたくさんあって、それを一生懸命やる人たちを皆でサポートするのも大事ですし、垣根を取り払うための実験場のような仕掛けもないと実現しません。目の前のやるべきことを1つ1つ積み重ねることだと思います。

**シュルツ** 新しいテクノロジーはどんどん出てきていますが、これまではコストカットに使われることが中心でした。マクロ景気に左右されて、会社の成長率も伸びないからです。しかし、テクノロジーは個人の創造力を高めるものです。これからはみんな70歳まで働くようになるでしょうから、新しいアイデアは若者だ

けでなく、シニアの社員から出てくるかもしれません。新しいプラットフォームでそのようなスキルを共有すれば、次のステップに進むことができると思います。

**小田** 働き方改革も最初は時間と情報の有効活用など、IT寄りの話が多かったのですが、最近はイノベーションに発展して、新しいビジネス創出の話になっています。いかに限られたリソースを有効活用できるか、生き生きと仕事できるかという中で、人が多様化していることを感じます。私にとって働きやすい環境が世代の異なる新人にとってはそうではないかもしれません。価値観や経験が違う人がいる中で、生き生き働ける、楽しく新しいものを考えられる環境を会社や社会が作っていくことが求められ、そうしないと成長は難しいと実感しており、働き方改革は終わりがありません。時代が変われば働き方改革の姿も変わっていくと思います。

**浜屋** ありがとうございます。新本社も見学させていただき、大変勉強になりました。

## 組織における「メタカルチャー」と「サブカルチャー」 一周縁にあるオルタナティブなサブカルチャーに注目を

組織を構成している文化には、「メタカルチャー」と「サブカルチャー」があります。「企業文化」といった場合、一般的には様々な文化が集合する組織全体の文化を一元的に表現したメタカルチャーを指していることがほとんどです。しかし、組織という文化単位は、元々共通の業務内容と歴史をベースにした強力なサブカルチャーを内包している<sup>(注1)</sup>だけではなく、アディショナルなプロジェクトに携わるメンバーや共通の問題意識を持つメンバーたちが独特のサブカルチャーを形成する場合もあります。

サブカルチャーというと、ヒッピー、漫画やアニメ、奇抜なファッションなどを想像する人も少なくないかもしれませんが、本論で取り上げるサブカルチャーは、その企業を特徴づけている中心となる「企業文化」から、周縁にオルタナティブに生まれてくる文化を対象としています。組織におけるサブカルチャーは、イノベーションの種になったり、組織が機敏に動くための土壌になったりする点で注目に値します。さらに、ダイバーシティを奨励したり、生産性を向上させたりすることで働き方改革の推進につながるという期待が高まっています。

### ■ 執筆者プロフィール



吉田 倫子 (よしだ みちこ)

株式会社富士通総研 経済研究所 主任研究員

2001年 富士通総研入社。日本経済研究センター、欧州委員会(ベルギー)税関税同盟総局付加価値税局研修生を経て、現在に至る。



Nick Ogonek (ニック・オゴネック)

株式会社富士通総研 経済研究所 研究員

リバーズ・メンタリングやダイバーシティに関する組織的な取り組みに着目し、会社と社員の関係性、社員間の関係性などが社員の行動をどのように変えるのかについて研究している。

## 1. 働き方改革で周縁のサブカルチャーに注目する意味

社員に精神的な苦痛を与えるいわゆるハラスメントのような行為は、会社全体で公然と行われるというよりも、組織の中のあまり目立たない周縁に部分的に起こりやすいものです。東京大学教授の安富歩氏は、「働き方改革だけでは日本の組織は改善しない」ことを問題視し、長時間労働の是正等だけでは過労死やハラスメントを予防するのは困難であり、抜本的な改革にならないことを指摘しています。他人を差別して徹底的に貶める行為をするハラッサー(ハラスメントをする側)は「周縁に出現」し<sup>(注2)</sup>、加害者という自覚の有無にかかわらず様々な嫌がらせを時に繰り返して行うこともあります。

周縁では、ネガティブなことが起こる一方で、変革につながる創造的な動きが見られたり、新しい価値が生まれたりするなど、ポジティブなことも起こります。私たちは、このように変化の兆しが出しやすい周縁と、そこに発生する後発的な文化であるサブカルチャーに注目して、組織にどのようなインパクトをもたらすのか研究しています。

## 2. 組織におけるメタカルチャーとサブカルチャーの定義

企業文化とは、「共有された暗黙の仮定のパターン」です。グループの所有物であり、グループが共通の経験を十分な量だけ積み重ねれば、必ず文化が形成されます(Schein, 1999; 2009; 2016)<sup>(注1)</sup>。また、「共有された価値観および行動様式」(Kotter and Heskett, 1992)<sup>(注3)</sup>を規定しており、「時間をかけて育まれる」ものです(Gordon and Di Tomaso, 1992)<sup>(注4)</sup>。「組織に属する人々の間で共有された精神的ソフトウェア」(Hofstede, 2005)であると定義されます。

しかしながら、そのように人々の間で長い間共有されていると、文化が強いものとして残り(強い文化)、人々

の意識を変えることは困難になります。しかし、文化が弱いものだ(弱い文化)、組織に浸透して定着しづらく、人々にも意識されにくくなります<sup>(注5)</sup>。

一般的に、企業文化という場合、企業全体の特徴としての文化や規範を指しています。その企業の代表的な文化や、そこに属する様々な集合的価値です。これをメタカルチャーといいます。ところが、組織が成長するにつれ、規模が大きくなると、共有された様々な新しい価値や、新しい意味を持った従来とは異なる規範などが生まれてきます。これらをサブカルチャーといいます。

社会学では、「中心となる支配的な文化」をメインカルチャーと呼んでいますが、これに対して、後発的にそこから独立ないしは逸脱した文化のことをサブカルチャーと位置付けています。サブカルチャーは、ヒッピー、漫画やアニメ、ストリートファッションなど、メインカルチャーに対する差異化として出現します。吉見(2000)<sup>(注6)</sup>は、「今日的な観点からするならば、サブカルチャーは、単純に機能的な意味で社会システムの下位体系なのでも、小集団の価値体系なのでもなく、むしろ社会の支配的な価値を相対化していく契機を含んだ一定の集団の文化的正解として理解される」としています。

## 3. サブカルチャーの形成過程

企業におけるサブカルチャーの形成過程は、大きく3つに分けられます(Boisnier and Chatman, 2003)<sup>(注7)</sup>。1つ目は「構造的特性」に基づいて形成されるものです。業務内容や各製造ライン、職種や勤務地、序列における各階層をベースに細分化されているように、主として組織属性に基づいて形成されるサブカルチャーです。これらのサブカルチャーは、それぞれ異なる環境で成功しなければならないことによって学習されてきたものです(Schein, 1999; 2009, 2016)。また、社会情勢が変わったり、不安定な環境変化に伴って出現したりすることもあります(Rose, 1988)<sup>(注8)</sup>。

2つ目は「グループプロセス」です。これは、頻繁に交流している人々や、同じような課題に直面している人々が問題解決のために議論したりする過程であり<sup>(注9)</sup>、交わり合う機会が多いことがそのようなグループ内での新たなサブカルチャー形成につながっています(Cohen, 1955)<sup>(注10)</sup>。また、新しいビジネスを創出する必要性、イノベーションを生み出すための特定のチームにアサインされる人々や、経営トップ直下のイノベーションチームなどが創り出す場合もあります。ただし、このようにアサインされた人々には、自分から率先してグループに入っていった人もいれば、自分の意図ややる気とは関係なく、上司の命令として渋々関与した人たちもいます。そこで重要となるのが、メンバー本人の意図です。

3つ目の「個人的特性」は、既存の文化やコンテキストに収まらない社員の資質そのものや、現状のカルチャーが自分たちにとってメリットをもたらさないと考えて意図的に新しいサブカルチャーを形成しようとする場合です。Boisnier and Chatman (2003)<sup>(注11)</sup>は、Brehm (1966)<sup>(注12)</sup>の心理的リアクタンスという理論を引用し、何らかの形で侵害・妨害された自分たちの価値を間接的・直接的に回復しようとする動機が、サブカルチャーの個人的特性の1つであるとしています。自分たちを取り囲んでいる構造に同調できない人々が集団となって独自の文化を形成し、自分たちの満足度向上のために行動します。

以上、3つの形成過程を見ましたが、依然としてサブカルチャーは組織の中でのサブすなわち補助的な存在です。メタカルチャーという中心的な企業文化が存在すると同時に、周辺としてのサブカルチャーが存在する構造になっています。組織が大きく、複雑であるほど、後発的に周辺としてのサブカルチャーも出現しやすく、「組織によっては、サブカルチャーは組織全体の文化と同等か、あるいはそれ以上に強力な存在となる」<sup>(注13)</sup>場合も考えられます。

## 4. サブカルチャーの事例

### (1) アジャイル開発

富士通ソフトウェアテクノロジーズ(以下FST)では2003年からアジャイル開発に取り組んでいます。請け負ったシステムの開発サイクルが短期・大規模化するにつれ、受託するリスクが増大したことや、ビジネス状況で顧客の投資額が変動するため、開発チームの規模もそれに合わせて変動させることで負担が増え、またそれに伴ってリーダークラスが疲弊していたことなどを背景として、それまで行っていたウォーターフォール型開発のオルタナティブとして少人数の社員で取り組みが始まりました。

平鍋・野中(2013)は「従来のソフトウェア開発の現場では、分析、設計、実装、テスト、という開発の工程(手順)を踏み、その間を仕様書というドキュメントで意図を伝えるウォーターフォールと呼ばれる開発手法が主流だった。これに対して、アジャイル開発では短い期間(1週間から1か月)を区切って、その中ですべての手順を踏んで動作する完成品の一部をつくる」<sup>(注14)</sup>とそれぞれの開発手法を比較しています。そして、アジャイル開発の導入によって、生産性の向上もみられました。

開発期間が短く区切られているため、区切りごとにその都度「何のための仕事か？」と作業の価値を改めて問う根本問題に立ち返り、チームメンバーが目的を確認できているといいます。そのため、「全員で未来をつくる」という大きな目的を掲げて仕事をするにも役立っています。このように、アジャイル開発は、開発のプロセスが従来のウォーターフォールと異なり、開発者たちに新しい価値を提供しました。

### (2) ダイバーシティ&インクルージョン

ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人グループ(以下J&J)では、LGBT(レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー)に関する理解と啓発、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の醸成に関する活動を行う「Open & Out Japan」(以下O&O)を2015年10月に

スタートしました<sup>(注15)</sup>。米国、カナダに続いて世界で3番目です。LGBTの当事者である社員が、同僚たちに嘘をつきながら仕事をしなければいけないことに強いストレスを感じ、社内に理解を広めたいという思いから開始しました<sup>(注16)</sup>。2015年秋に8人で開始し、2017年1月で50人、その後の社内のカフェテリアで開催したカンファレンスでは経営陣も含めて100人以上が参加するに至っています<sup>(注14)</sup>。

Wolfgang & Ferracuti (1970)<sup>(注17)</sup>は、サブカルチャーとそれを包含するさらに大きなカルチャーの関係を親子関係に例えており、J&Jは「O&Oの活動が支えられる背景には、J&Jが元々持っているダイバーシティへの深い理解とチャレンジし続ける企業風土」<sup>(注14)</sup>があるからであるとしており、まさにそのような風土が寛容な土壌となって生まれた活動であるといえます。

J&Jでは、O&Oによる活動のみで理解を増やす文化を醸成するのではなく、セクハラやパワハラなどの悩みを相談できる窓口の設置や、その他の人事制度・施策などが相互に関連しながら社内ルール・システムの見直しなどを行っています。

## 5. サブカルチャーを奨励する

Boisnier and Chatman (2003)<sup>(注18)</sup>は、サブカルチャーは組織にとって望ましいものであることを前提としつつも、メタカルチャーと比較して、なかなかリソースが投資されにくく、組織が機能するために不可欠なものであると理解されにくい点を指摘しています。サブカルチャーが「創造性のコンテナ」(Martin and Siehl, 1983)<sup>(注19)</sup>であると認識して、組織が奨励したり、関与しているメンバーの評価を行ったりすることが重要です。

組織にとってサブカルチャーが重要である理由は、元々少人数で共有されているため、メンバーが柔軟に「アジャイルな(機敏な)」行動をしやすいことです。この機敏性がイノベーションや創造性を高めるうえで役立ちます(Boisnier and Chatman, 2003)。実際に、FSTの場合

は少人数でアジャイル開発に着手し、J&Jでは5人の社員で始めました。

サブカルチャーにはメタカルチャーを補助する働きもあります。というのも、サブカルチャーは往々にして世の中の変化に応じるように生まれてくるので、抽象的で大きな企業文化のもとではメンバーが行動しにくいという場合に個別に対処しやすいからです。例えばFSTのように、システム開発のサイクルや規模が変化したことによって生まれてくるものもあるし、J&JのようにLGBTなど新しい概念に対応するために人事制度・施策を見直すきっかけなどをつくるものもあります。

組織が、サブカルチャーの発生に注視し、その活動を奨励することは、イノベーションや創造性を高めることやより多様な働き方を実現することにつながります。

(注1) : E.H. シャイン『企業文化 ダイバーシティと文化の仕組み』[改訂版] 白桃書房、2016年

(注2) : 安富歩「パワハラは日本のオヤジが抱える「自己嫌悪の病」が引き起こす」4項「働き方改革だけでは日本の組織は改善しない」DIAMOND Online 2017年6月26日(2018年9月26日アクセス)

(注3) : Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.

(注4) : Gordon, G. G. and DiTomaso, N. (1992). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies* Vol. 29: pp.783-798

(注5) : 企業文化における「強い文化」と「弱い文化」についてはサブカルチャーの発生において重要な側面を持っていることを認識している。本論では紙面の都合で割愛する。

(注6) : 吉見俊哉『カルチュラル・スタディーズ』岩波書店、2000年

(注7) : Boisnier, A. and Chatman, J. (2003). "The Role of Subcultures in Agile Organizations", *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Psychology Press

(注8) : Rose, R.A. (1988). "Organizations as multiple subcultures: A rules theory analysis". *Human Relations*, 412, 139-170

(注9) : また、交わり合って議論を重ねているうちに、既存の企業文化に対して反抗的に生まれてくる文化もある。これをカウンターカルチャー(対抗文化)というが、紙面的制約により本論では説明を割愛する。

(注10) : Cohen, A. K. (1955). A general theory of subcultures. *Delinquent boys: The culture of the gang*. New York: The Free Press

(注11) : Boisnier, A. and Chatman, J. (2003).

(注12) : Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press

- (注13) : シャイン (2016)
- (注14) : 平鍋健児・野中郁次郎『アジャイル開発とスクラム』翔泳社、2013年
- (注15) : 「見えない違いに目を向ける」ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人グループ ホームページより (2018年9月17日アクセス)
- (注16) : 「社内にLGBTの啓蒙組織 J&J」、日経産業新聞 2016年12月1日付、電子版
- (注17) : Wolfgang, M. E., and Ferrauti, F. (1970). Subculture of violence: An integrated conceptualization. In D. O. Arnold (ed.), *The sociology of subcultures* (pp. 135-149). Berkeley CA: The Glendessary Press
- (注18) : Boisnier and Chatman (2003)
- (注19) : Martin, J. and Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 122, 52-65

## ケーススタディ 1

# 三菱地所様が実現する本社移転×働き方改革

株式会社 富士通総研  
ビジネスデザイングループ  
シニアコンサルタント 小田 和樹

三菱地所様は本社移転を契機に働き方改革を推進。新たなICTの選定・導入マネジメントから活用による働き方デザインまでを富士通総研と富士通グループがご支援しました。

### ■ 執筆者プロフィール



小田 和樹 (おだ かずき)

株式会社富士通総研 ビジネスデザイングループ シニアコンサルタント

富士通総研入社後、製造業、流通業、不動産業などのお客様向けに働き方改革の企画構想や実行、定着化支援のコンサルティングに従事。昨今ではIoTやAIなど先進テクノロジーの企業内活用、新規サービス開発に向けた構想支援も手掛ける。著書(共著)「徹底図解 IoTビジネスがよくわかる本」(SBクリエイティブ)

## 1. 概要

昨今、国内企業では働き方改革が各所で進められており、三菱地所様も2018年1月の本社移転を通じて、全社的な働き方改革を推進されてきました。

本社移転を契機にした三菱地所様での働き方改革を具現化するため、富士通総研は富士通グループとともに、新たなICTの選定・導入マネジメントから活用による働き方デザインまでご支援しました。

多くの企業が働き方改革の推進に苦心する中、三菱地所様は着実に働き方改革を進められています。ここでは、三菱地所様における支援および、実行に向けお客様と日々議論する中から得た、実現させる働き方改革の進め方、勘所についてご紹介します。



●図1 三菱地所様新本社 知的・人的交流を生み出す空間  
(三菱地所様ご提供)

## 2. 課題

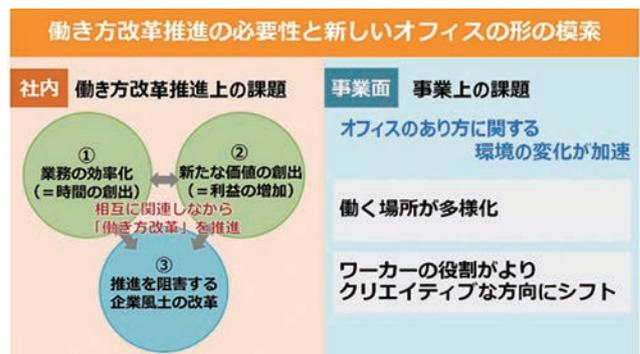
スピード感のギャップが働き方改革を足踏みさせる

三菱地所様は、新たな中期経営計画が始動する2017年4月に働き方改革推進委員会を発足し、中計で掲げた「時代の変化を先取りしたスピードで、競争力あふれる企業グループへの変革」という目標を実現するために、働き方改革を推進する施策の1つとして「本社移転」を位置

付け、翌年1月の移転に向け働き方改革の推進を急ピッチで進められていました。働き方改革の基本方針として「(1) 業務の効率化」「(2) 新たな価値の創出」「(3) 推進を阻害する企業風土の改革」の3つを挙げられています。また、不動産業を営む三菱地所様においては昨今の働き方が多様化していくことを考慮した「新しいオフィスの形」を模索していくことも必要でした(図2)。

働き方改革の実現に向け、ハード面(建物、設備などのファシリティ)の改革と、ソフト面(ICT、制度・ルールなどの物理的な制約がないもの)の改革を並行して検討することが望ましいですが、必要なスピード感は異なってきます。ハード面の検討期間は工期に左右されることに対して、ソフト面の検討は比較的中長期のスパンで検討することが可能なため、ハード面の検討が先行しがちになります。また、検討する部門がハード面は総務部門が主体となり、ソフト面はIT部門や経営企画部門、人事部門が主体となるなど、検討部門が異なることが一般的であり、実行に向けた検討のスピード感にギャップが生まれることが多々あります。

三菱地所様においても、働き方改革推進委員会の組成から短期間での本社移転および働き方改革の実現が求められており、先述したスピード感のギャップが発生することへの危機感がありました。短期間での実行にはゼロからの検討ではなく、先行事例などのベストプラクティスを活用し、自社にフィットさせていくことが肝要です。富士通総研が保有する働き方改革のノ



●図2 本社移転の背景と働き方改革推進の考え方  
(三菱地所様ご提供資料より抜粋)

ウハウと富士通グループで保有する移転のマネジメントノウハウを融合させ、本社移転・働き方改革プロジェクトのコンサルティングに取り組みました。

### 3. 解決策

#### 一体感を生み出し、目指す姿の具体像を伝搬させる

富士通総研は過去の働き方改革のコンサルティング支援から、働き方改革の目指す姿に対して組織が同じ方向を向き推進することの難しさを把握しています。スピード感を持ちながら働き方改革を推進するには、組織横断で社員を巻き込み、目線を揃え、働き方をデザインし、社員に浸透させるプロセスが必要です。三菱地所様でのコンサルティング事例を交え紹介します。

#### 【多くの社員を巻き込み、目線を揃える】

働き方改革推進の第一歩には各部の社員が一丸となった状態をつくり出すことが必要不可欠です。三菱地所様でも横断組織となる「働き方改革推進委員会」やその事務局部署の方々を中心に、組織横断での議論が様々な分科会で行われていました。その中で私たちが着目したのは、ICT領域における検討とその他の検討領域をうまくつなぎ合わせることで、働き方改革の実現にICT活用は不可欠ですが、要件に照らし合わせた製品選定や導入の意思決定に時間を要す傾向にあります。私たちはICT、働き方改革、移転マネジメントのノウハウを重ね合わせることで、特に検討がスタックしやすい4つのポイント(図3)を抽出しました。事前にポイントを押さえて議論を進めることで、組織横断で検討すべ

き内容や、バトンを引き継ぎ部門主導で検討すべき内容が可視化され、目線を揃えた議論ができます。目線を揃えることで、検討ギャップが生じそうなタイミングをお互いが把握でき、検討のスピード感を落とすことの抑制にもつながります。

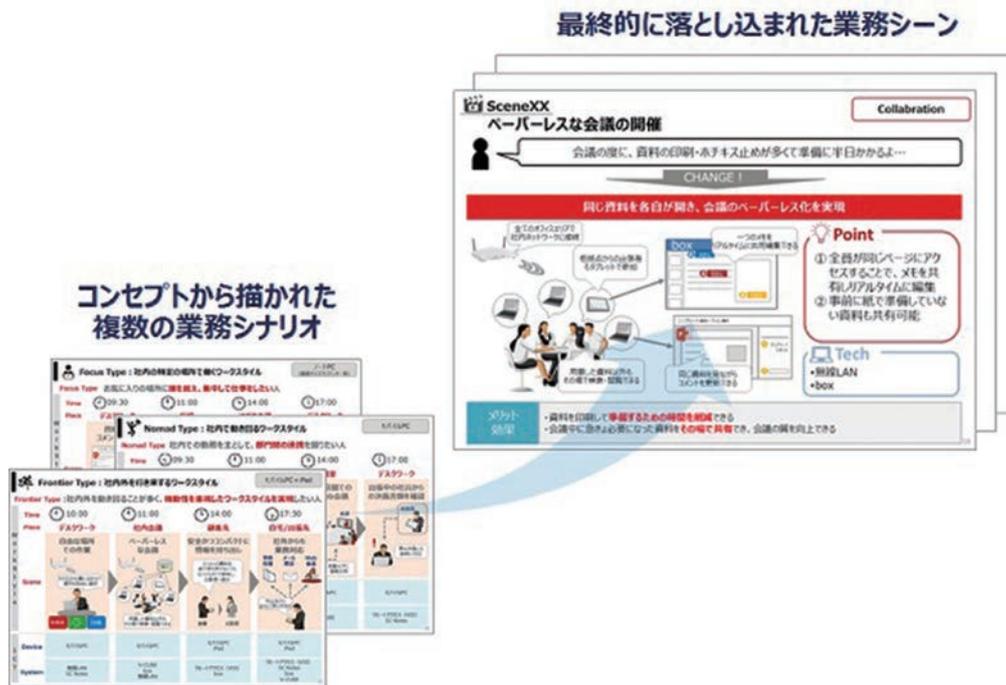
#### 【働き方をデザインし、浸透させる】

働き方をデザインするうえではハード面とソフト面を重ね合わせることで、どのような働き方を実現できるのか構想することが重要です。三菱地所様は新本社のコンセプトとして「Borderless! × Socializing!」を掲げられています。このコンセプトには物理的な壁をなくすだけではなく、部署や役職、年齢や性別などのあらゆる境界をなくし、自由に意見をぶつけ合い、社内外の多くの人々がつながりを持つことで新たなアイデアや価値を創出し続ける空間にしていきたいという意思が込められています。構想にあたってはコンセプトを基に業務シナリオを描き、1つ1つの業務シーンに落とし込むアプローチが有効です(図4)。三菱地所様では約15の業務シーンで働き方改革の姿を具現化しました。具現化にあたっては、富士通総研の保有する先行事例などのベストプラクティスを活用することで効率的にデザインできます。会社の文化や現状の働き方を押さえながら、飛躍し過ぎないレベル感に落とし込むことが共感を得るためのポイントになります。

また、三菱地所様では本社移転に先行して、移転前の社屋でチェンジワークトライアルと呼ばれる取り組みが行われ、新本社に見立てたスモール空間をつくり、様々な什器や移転を機に導入するICTを先行利用されました。このようなトライアルを実施することも将来の働き方をデザインするうえで、重要なポイントになります。大規模な投資をする前に課題を先取りし、改善策を練られるだけでなく、社員に体感してもらうことで、スピード感をもって会社の目指す働き方改革像を伝播できる点が大きな利点として挙げられます。

- Point 1 業務要件の具現化 (ビジュアル化)
- Point 2 セキュリティを考慮する必要がある業務運用定義
- Point 3 トライアルの要否確認と実施する内容の定義
- Point 4 ベンダーコントロールと工事/手配区分に関する役割整理

●図3 ICT領域の検討で注視すべき検討ポイント



●図4 業務シナリオと業務シーンの一例

## 4. 成果

### 本社移転×働き方改革の成果

三菱地所様では生産性向上だけでなく、新たな価値創造を生み出す組織への変革が始まっています。本社移転後に実施したアンケート(図5)では、9割の社員が新本社ファシリティに対する満足度が向上し、「会議の効率化が進んだ」と回答した社員も9割近くおり、今後のさらなる生産性向上に期待がもてる回答結果となっています。特筆すべきは「企業風土が変わる」と実感している社員が86%にも上った点です。

新本社では見学ツアーが実施され、移転後の半年の間に約5,000名の方が来訪されており、日々社外の方を巻き込んだ活発な知的・人的交流を生み出す場となっています。その成果が対外的にも評価され、「第31回 日経ニューオフィス賞 経済産業大臣賞」を受賞されました。三菱地所様はこの結果に慢心することなく、進化し続けるオフィスを目指され、さらなる働き方改革に向けて検討に取り組まれています。本冊子のフォーカス「デジタル化と働き方改革」で三菱地所様との対談も掲載し



●図5 本社移転後のアンケート結果  
(三菱地所様ご提供資料より抜粋)

ていますので、こちらもご覧ください。

働き方改革は時代に合わせてその形が変わっていき、終わりのない取り組みです。働き方が変わること、社員の意識が変わり、新たな企業風土が醸成され、次には組織を抜本的にリデザインすることが求められると考えています。変わることやチャレンジすることを恐れない企業への変革がカギとなります。

## ケーススタディ 2

# RPAがもたらす未来 —RPAの普及の背景と導入のポイントから 今後の展望を考察する—

株式会社富士通総研  
民需グループ  
シニアマネジングコンサルタント 苧坂 健一郎

脚光を浴びるRPA。「働き方改革」以外にも潜在ニーズに応えたことが躍進の背景にあると考えられます。「業務の合理化」だけでなく効果や影響からデジタルトランスフォーメーションの将来像を考察します。

### ■ 執筆者プロフィール



苧坂 健一郎 (おさか けんいちろう)

株式会社富士通総研 民需グループ シニアマネジングコンサルタント

2001年 富士通株式会社入社後、主に流通業を中心とした情報化構想、業務改革、ビジネス企画コンサルティングに従事し、2007年 株式会社富士通総研出向。卸・商社を中心に情報化構想・業務改革コンサルティングに従事。2016年よりRPAを活用したコンサルティング活動を開始し、以後様々なツールを活用した業務改善に取り組む。

## 1. 概要

昨今、RPA (Robotic Process Automation) が脚光を浴び、民間企業だけでなく公共機関にも急速に広がりつつあります。導入する企業が増加し続ける理由は、「働き方改革」や「労働力の不足」以外に、これまで構築・提供されてきた情報システムでは充足できなかったユーザーの潜在的なニーズに応えたことが大きな要因として考えられます。

本稿では、RPAが躍進している背景と導入時のポイントを整理し、潜在的なユーザーニーズに関する仮説に基づき、単純な「業務の合理化」だけではないRPAがもたらす効果や影響から、デジタルトランスフォーメーションの将来像を考察します。

## 2. 課題認識 —RPAに集まる期待の背景—

情報システムの構築は、業務の実施者自身が設計・開発することが最も理想的であり、効率的で効果的に進められます。しかしながら、現場部門で実務を行いながらすべてのITスキルを習得して開発することは到底不可能なため、ITベンダーと情報システム部門主導で導入するケースが一般的です。昨今では現場部門と一体になったプロジェクト体制で推進することが主流となっていますが、システム開発に不慣れな現場部門がウォーターフォール型の手法に沿って段階的に業務をシステム仕様として確定しながら、開発を進めることは困難です。仕様の誤解やレビュー時の見落とし等が発生し、結果的に当初意図していたようなシステムにならないことも多いうえに、ユーザーが最も望む便利機能などがコストを理由に要件から除かれてしまうこともあり、稼働後も現場にシステム外作業が残ることがあります。

一方、優秀で意欲のあるユーザーはExcelなどのツールを勉強し、各自でカスタマイズして活用することで業務効率を上げています。このようなユーザーからは、「業務を楽にしたい」、「自分たちで作ることができれば」といったコメントがよく聞かれます。「システムが難しい

ことはわかるが、新しい技術を簡単に組み合わせるできないのか？可能ならば自分たちでやりたい」といった声は以前から多く、それを実現する唯一の汎用ツールとしてExcelが使われてきました。

社内に散在する属人化したExcelツールは各社の悩みでもありますが、ユーザーの本質的な望みを叶えるツールはExcel以外に長く現れませんでした。

## 3. 解決策

### 従来のアプローチの限界

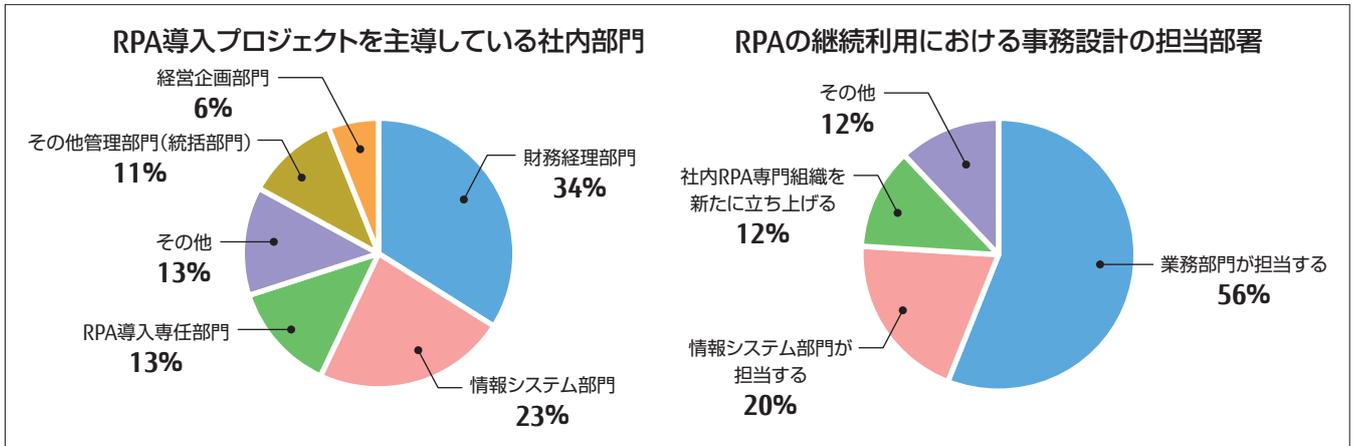
このような状況を改善すべく、システム部門が「自由に使えるツール」として何らかのサービスやパッケージをユーザーに提供するケースもありますが、セキュリティ上の問題やコストの制約から、「直ぐ」「簡単」に変更・設定できる、ユーザーが真に「使いやすい」「使いたい」ツールまでは至っていません。筆者も営業支援システムを企画し、導入した経験がありますが、なかなか現場に根付かないため、信賞必罰を併用した強制力によって活用を促進するといったことを何度も経験しています。

また、前述のウォーターフォール型開発と対比して、ユーザーとの親和性が高く、プロトタイプを修正しながら要件を吸い上げつつ開発する「アジャイル型開発」が提唱されていますが、外部に開発依頼する場合に、契約時点での要求仕様が明確になりにくく見積もりが難しいこともあり、国内で業務システムを本格的にアジャイルで開発する事例はほとんどありません。

### Excelを超えて自動化範囲をさらに拡大するRPA

これまで述べた課題の解決策として、現場の業務をサポートする「デジタルレイバー」と呼ばれるRPAへの期待は非常に大きく、セミナーやイベントでも人気を博しています。その参加者には事務処理などの業務を実施する若手実務者が多いこともユーザーの期待の表れといえます。

RPAは大小様々なツールが存在し、各々異なる面はありますが、システム開発に比べると、取り組みやすく



● 図1 RPAの導入状況  
 (出所：一般社団法人 日本CFO協会「RPAに関する実態調査」<http://www.cfo.jp/rpa/>のデータに基づき筆者作成)

難易度も低いうえ、短期間で自動化できます。

導入当初はエンジニア支援が必要なケースもあるものの、ユーザー企業でRPAのソフトウェアロボットと呼ばれるプログラムを作成・修正することが可能であり、実際の業務に適用してトライ&エラーを繰り返しながら自動化を進めます。「アジャイル開発」に近い形態で徐々に完成させることで、ユーザーの要望を充足し、短期間で効果を発揮することが可能であることに加え、修正・変更にも強いという特徴があります。

もちろんRPAは万能ではなく、基幹業務などミッションクリティカルな業務への適用は難しいですが、日々ユーザーを悩ませている、システム外で対応している小粒の業務処理には親和性が高いといえます。

RPAの導入で、現場業務の当事者がエンジニアと一体となって業務プロセスを練り直しながら作り上げる工程は、ユーザーが本来推進したい情報システム開発の理想形に近いでしょう。これを実現する道具として捉えれば、RPAの存在意義が明確に浮かび上がります。

#### 4. RPAが普及するとどうなるか？

RPAに取り組む企業は、トライ&エラーを繰り返して様々なシーンにRPAを適用し、現場のニーズをくみ取りながら業務の再配置や改善を進めます。

その過程でユーザーは下記のような体験をします。

- (1) 自分たちの業務を、自分たちで再デザインする。  
 これまでのシステム開発のように現場部門の代表としてのプロジェクト参加ではなく、主体的に自分たちが活用するための本質的な検討を推進し、業務とロボット・人の役割を組み直すサイクルを実行する。(実行⇒検証⇒修正)
- (2) 安価で提供されている優れたソリューションを導入する際に、RPAによって短期間に連携させることができるため、連携システムを構築することも手作業で連携させることも必要ない。(個別最適を追求し、小規模利用でも対応することができる。)
- (3) 手間がかかるデータ移行などはRPAが自動で実施してくれるため、現状より良いソリューションが見つかった場合、直ちに契約を解除して新たに導入できる。(長期にわたり我慢しながら使う必要はない。)

これらの体験を経たユーザーは、ベンダーに依頼してシステム開発しなくても、自分たち自身で簡単に「業務の自動化」や「サービスやツールの導入による生産性向上」を推進できることに気付き、実現する自信と経験を得ます。

筆者は以前から、RPAはAIやクラウドサービス等のサービスラインナップとは異質であると考えています。RPAはユーザーの実務と情報システムや提供されるソリュー

ション、ソリューション同士をつなぐ「ブリッジ」となり得るものであり、デジタル空間で動作するものであれば何でも親和性が高いものです。RPAが普及し、より高度化していくと、(1)~(3)のような体験をしたユーザーが主流となり、ベンダーに依頼しなくてもユーザー自身で解決できることが増加します。システム開発を行う際にも、これまでのように自動化したい処理すべてを情報システムに求めることはなくなるでしょう。ベンダーにとってもコストの問題が軽減されるだけでなく、開発リスクも最小化され、互いにメリットを享受できます。

## 5. 将来起こり得ることへの対応

先日、「2025年の崖」<sup>(注)</sup>という研究レポートが経済産業省より発表され、IT人材の不足と情報システムのブラックボックス化等に起因して、2025年には年間12兆円の経済損失が生じ、ビジネスに大きな影響を与えることが示唆されました。

筆者の周辺でも同様の状況にあるユーザー企業は多く、指摘されている事象の発生は容易に想像できます。これらの事前対策を提案していますが、実際対応できるのは余裕のある一握りの企業だけで、多くは(特に中小企業は)すでにリソースが枯渇しつつあり、資金も十分ではないため対応しきれません。RPAの普及と発展はこれらの企業をサポートする有効な一手になる可能性があります。

まず考えられるのは、システム部門の業務合理化です。富士通総研でRPA導入をご支援している某アパレル企業でも、マスタ連携やシステム間連携、稼働チェック、ログチェックなどのシステム部門の業務をサポートするロボットの導入から始め、人間はより付加価値の高い作業へとシフトしています。これにより空いたリソースを活用してブラックボックス化の解消やノウハウの引き継ぎを推進する予定です。

もう一方のIT人材不足についても、システム化の対象範囲が絞られ、システム化以外の選択肢を得ることで、

開発に必要な人的リソースが軽減されるのではないのでしょうか。

今後、業務の自動化や、システム間連携をRPAで実現することで、ソリューションやサービスを短時間で簡単に導入できるようになると、ユーザー自身で対応できることが拡大し、ベンダーは今まで以上に明確な付加価値を示さなければ生き残れません。「自社のシステムをよく知っている」といった理由で、既存ベンダーを優先する必要性は薄まるでしょうし、「構築すること」自体を価値とするようなベンダーは相手にされなくなるでしょう。

選択する側のユーザー企業も、サービスの価値を見極めるために明確な尺度を持つ必要があります。これらを決めるためには、ビジネス・人材・情報等の様々な面での企業戦略を明確に示すことが必須であり、あいまだった日本企業のビジネスの本質が浮き彫りにされます。

RPAの登場と普及はホワイトカラーの生産性向上に役立つといわれてきました。これは端的に「業務を合理化する」ことを意味するだけでなく、ベンダーやユーザーの意識を変え、デジタル革新の流れをさらに加速させることになるでしょう。

(注)：「2025年の崖」：経済産業省 DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～  
[http://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.html](http://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html)



## 知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索



<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/knowledge/magazine/>

マガジン

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提言、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。  
冊子体の販売はしておりませんのでご了承下さい。

2018年

**知創の杜 2018 Vol.1**

変わる正社員、高まる幸福度  
—官・民の働き方を変える着眼点とは—

2018年1月22発行  
ダウンロード [2.42MB]



- ・【特集】  
正社員の働き方を変える  
—「働き方改革の」の核心—
- ・【フォーカス】  
官・民を通じた働き方改革への取り組み
- ・【あしたを創るキーワード】  
「残業を前提としない働き方」で稼ぐ力の向上を目指す
- ・【ケーススタディ1】

## メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索



<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を  
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

### FRIメールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、  
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします  
**無料メールマガジン**

→ お申し込みはこちら（講読無料）

#### FRIメールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メールマガジンです。  
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー  
情報などを満載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

#### お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案  
内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介など  
についてお知らせします。

#### 現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。  
お客様のビジネス変革やITの戦略的活  
用のためのヒントがここにあります。

#### オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、  
社会の中で野蠻とされているテーマについて

#### 研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経  
済・産業・経営の分野で、最先端の調査・研究に

[www.fujitsu.com/jp/fri/](http://www.fujitsu.com/jp/fri/)

## 株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー  
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

---

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

---

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。