

みんなで育む“わくわく”する職場を実現

従業員エンゲージメント育みサービス



従業員の幸福度から、エンゲージメントへ。
人事総務部門が歩んだ試行錯誤の9年間とそれから

なぜ、エンゲージメントに着目したか

日立ソリューションズ・クリエイト（以下、当社）が、グループ内の2社の合併により誕生したのは、2015年1月。合併にあたり、当社の人事創夢本部（※当社では「従業員に夢を与える組織でありたい」との思いから「総務」を「創夢」と表記。以下、人創本）は、新しい会社が単純に2社の規模や売上、利益を足しただけではなく、2社の掛け合わせによって、それ以上の新たな価値を生み出すことをめざし、さまざまな取り組みを行ってきました。

そして2023年、従業員のエンゲージメントが高まるという1つの成果に到達しました。コロナのまん延や政府の働き方改革の施行などの外的影響がある中、どのような道のりを歩んできたのか。9年間の足跡を、人創本の中村勝彦と労政グループの相澤斉の2人の話をもとにご紹介します。



人事創夢本部
副本部長 中村勝彦

コロナ以前からあった、事業部間のコミュニケーションの課題

合併時にめざしたのは、「従業員の幸福度と企業の成長だった」と中村は言います。従業員がやりがいを持って働けば、生産性や効率の向上など会社にとって良い効果があるはずと人創本は考え、従業員の幸福度を基準に制度と仕組みを整えていきました。

その中で重要な課題と捉えたのは、文化の異なる組織が一緒になるのだから、まずは会社の「一体感」の醸成です。当社では顧客先に常駐する従業員も多く、帰属意識の課題もあり、そもそも部門間のコミュニケーションが足りていないような状態でした。

合併翌年の2016年7月、政府が働き方改革の原案を公表した後、2016年10月から働き方改革への独自の積極的な取り組みが始まります。

では、合併した2015年から取り組みの詳細を、時系列で紹介します。



人事創夢本部
労政部労政グループ
部長代理 相澤斉

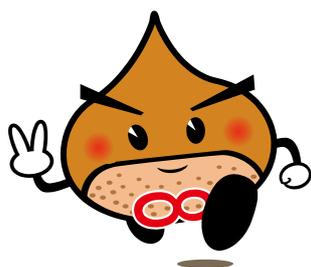
※所属・役職名などは取材当時
(2023年) のものです



2015 ● 足し算ではなく、掛け算の合併をめざす

1月 合併により日立ソリューションズ・クリエイトが誕生

発足当時、一体感を築くためシンボルキャラクターを社内公募。「くりえいとん」が誕生します。2018年には、ゆるキャラグランプリにも参加し、企業部門で8位入賞を果たします。狙いは、従業員全員が同じ方向を向くこと。「くりえいとん」を起用した「絶対に負けないAIじゃんけん」や「くりえいとんに変身」など遊びのツールまで社内で開発されるなど、狙いどおり愛されるキャラクターとして、一体感醸成に大きく貢献しました。



シンボルキャラクター
「くりえいとん」



全社イベント「くりえいとんフェスティバル」にて
「くりえいとん」グリーティングを実施

一方で合併にともない、神奈川（横浜）と東京（品川）にあった2社の本社は東京（品川）へ統合することに。当社は神奈川在住の従業員が多いため、通勤時間が長くなった従業員が大勢いました。これは検討すべき新たな課題でした。

10月 社内制度を統合

11月 従業員同士がお互いを知る「強みカード」の交換開始

合併による新たな価値創造のための取り組みとして、「強みカード交換」という施策も行いました。自分の強みを書いた「強みカード」を作成し、従業員同士で交換するという活動。個々人の強みをお互いに知ること、会社全体の強みを認識できるようになりました。

2016 ● 働き方改革の取り組み開始。4つの要素の実現をめざす

4月 労働組合の設立。アクションチェンジ宣言を実施

従業員の想いを会社に伝えるため、従業員の有志が中心となり、労働組合を設立。

また2016年度の一体感を醸成する活動として、「アクションチェンジ宣言」と「いいね！活動」を実施。小さくてもいいので「よい変化を起こす」と一人ひとりが宣言し、その行動に対して周囲が「いいね！カード」を渡すという取り組み。行動変容を褒め、変化を定着させていく好循環が目的でした。

7月 政府が働き方改革の原案を公表

10月 本格的に働き方改革の取り組み開始

合併後の従業員の実態を調査したところ、総実労働時間の平均が年間2,000時間を超えているという驚くべき結果が出ました。厚生労働省「毎月勤労統計」によると、情報通信産業の総実労働時間の平均は年間1,922時間でした。（厚生労働省「毎月勤労統計」平成29年度確報）この時点においては、「従業員の幸福度」という、ワークライフバランスの問題を解決することが急務でした。

この後、次々と施策を打ち出し、2017年度には早々に年間2,000時間を切るという成果を出します。在宅勤務を推奨する「タイム＆ロケーションフリーワーク制度」は、もっとも大きな影響を与えた施策の1つ。時間や場所にとられない働き方を実現することを目的に、試験的に運用を開始しました。

このように2016年は、本格的に働き方改革に乗り出した年。まず働き方改革を成功させるために必要不可欠な4要素を、以下のように明確化し、その実現をめざしました。

- | | |
|--|---|
| ①長時間労働の是正
働き方改革の重要要素であり、
継続して取り組む | ②生産性向上
作業効率・集中力を向上させ、
就業時間内の「質」を上げる |
| ③柔軟な働き方
育児介護など制約のある従業員
の活躍。ワークライフバランスの重視 | ④労働力の確保
人財が自然に集まる、
働きやすく働きがいのある会社を
めざす |

2017 一人ひとりが目立つことで、会社のプレゼンス向上

4月 「目立っちゃうぞ作戦！」スタート

合併から3期目。前年までの活動で、自身の強みを理解し、自信を持った従業員に、次は会社のプレゼンス向上をめざして「もっと目立っていこう」とモチベーションをアップする活動を開始しました。個人がそれぞれに得意な分野で、コンテスト形式でナンバー1を決め、社内表彰を行うなど、従業員同士がお互いに良い刺激を与え合うことができました。

6月 「タイム＆ロケーションフリーワーク制度」を本格的に推進

2018 一体感醸成は、仕上げのステージへ

11月 さらにプレゼンス向上と、全社運動を活性化

第3期の活動をさらに推し進め「もっと目立っちゃうぞ作戦!!」を実施。この活動の一環として、「くりえいとん」が、ゆるキャラグランプリに出場し、企業部門で8位入賞を獲得しました。これらの活動を通して、社外はもちろん特に社内に「日立ソリューションズ・クリエイトって、なんだか面白そうな会社」という、1つのイメージが浸透していきました。

2019 ● エンゲージメントとは何か。徹底追求

5月 3年計画で「Happiness大作戦!!」を実施

合併直後の「一体感の醸成」というテーマは2018年度までで一定の成果を遂げたと考え、2019年度からは、新たなテーマ「従業員の幸福」の追求が始まります。

全社運動の事務局メンバーが議論する中、『パーパス・マネジメント』※1という書籍に、「幸せそうな従業員はそうでない人に対して創造性が3倍高い。それだけでなく、生産性3割高く、3割高い売上を上げる」というアメリカのイリノイ大学の研究結果※2を見つけたことが、従業員の幸福度を高める「Happiness大作戦!!」のきっかけでした。

※1 『パーパス・マネジメントー社員の幸せを大切に経営』丹羽真理著

※2 アメリカ イリノイ大学名誉教授のエド・ディーナー博士による研究結果

ちょうどこの頃から「従業員の幸福度」という言葉の他に「エンゲージメント」というキーワードが出始めました。2019年度は1年間かけて、「エンゲージメントとは何か」を徹底的に深掘りし、その上で、何を達成すればよいのかも考えました。講演会やワークショップなどに著名人を招いて、人創本に限らず、いろいろな事業部に参加してもらい、幸福度やエンゲージメントについてお互いに学び合いました。

その中から生まれたのが、朝のあいさつ運動です。任命された17人のChief Happiness Officer※3が「くりえいとん」と一緒に、出勤途中の従業員に「おはようございます」と声をかけます。こうした小さな活動がつながり、従業員が幸せに働いている様子を、現場にフィードバックすることで、より幸福感を増すようにしていきました。

※3 1つの組織に1人のCHOが通常だが、当社は3,000人を超える規模のため、17の事業部門ごとにCHOを任命

世の中の働き方改革が加速する中、優秀な従業員を採用するためにも、企業の在り方を変えていくのは必須だと人創本はその重要性を感じていました。



9月 テレワークの利用率調査。たったの15%と発覚

テレワーク制度はすでに策定済みで、なおかつ働き方改革の後押しもあったにもかかわらず、調査をすると利用実績は15%程度にとどまりました。この結果は次の対策へとつながっていきます。

2020 ● コロナまん延。テレワークの心理的安全性を確保

1月 テレワークを浸透させるためトライアルを実施

前年の調査でテレワーク利用率が低かったので、積極的にテレワークを行ってもらうため3か月間のトライアルを実施しました。特に、テレワークをしたくても上長が出社しているときできない従業員も多いと考えたため、管理職の利用を徹底的に呼びかけました。トライアルと並行して、テレワーク環境を整えるため3月には配布が完了するペースで、管理職にiPadを配布しました。その後、2021年3月には全従業員へiPhoneを配布しました。

トライアル後のアンケートでは、多くの従業員がテレワークを継続したいと回答。合併時に本社を東京に統合したことで、通勤時間が長くなってしまった従業員の課題解決にもつながると考えました。ちょうどこの頃、コロナまん延の兆候が見え始めたのです。

3月 コロナ感染者、急増

4月 一斉にテレワークをスタート

コロナがまん延する中、当社も一斉にテレワークに切り替えました。しかし、社内コミュニケーションに関する問題が発生するなど一気に混乱。コミュニケーションは音声通話アプリや電話をはじめ、さまざまなツールを使い、事業継続を乗り切りましたが、当時は在宅に切り替わったことで、生産性がぐっと落ち込んでしまう人もいました。

テレワークが広がり始めると、オフィスの見直しについても検討をスタート。本社オフィスの縮小やフリーアドレス化に向けて動き始めました。サテライトオフィスの拡充にも積極的に取り組み、社外でも働く場所を自由に選べる環境をめざしていきました。

また子育てや介護など、家族の状況によっては、できればオフィスは自宅に近い方が単純に便利です。働く場の見直しによって、従業員の多様性を尊重することもできました。人創本としては、施設などにかかる経費はできるだけ削減し、従業員自身、人に投資したいと考えたのです。

5月 緊急事態宣言。仮想オフィスに注目集まる

緊急事態宣言の発令にともない、当社では「出社禁止」を宣言し、テレワークを再度徹底しました。在宅勤務の環境整備に注力しましたが、人創本がもっとも心配していたのは、従業員の安否。一人で誰にも気付かれずに、コロナに罹患していないか。そんなケースを防ぐために、早急に従業員の安否確認システムを導入しました。

この頃、Happiness推進委員会の定例会で、コミュニケーションの課題を解決できるツールとして“仮想オフィス”がはやっているらしいと話題に。6月には同委員会から、事業開発本部（現スタートアップ推進部）に、ツールとして“仮想オフィス”の調査を正式依頼。

7～8月 事実上のロックダウン。他社の仮想オフィスを体験

コロナ感染者が急速に増え続ける中で、当社はさらなるテレワークの徹底しました。その中で、事業開発本部が中心となり、他社製品の仮想オフィスの活用調査を実施。約40名の対象者が30日間使用した結果、「継続使用はしたくない」という否定的な意見が約86%。コミュニケーションの課題解決に期待をかけた仮想オフィスですが、他社製品の活用は断念せざるを得ませんでした。

9月 仮想オフィスを自社開発できる可能性を発見

この頃、当社の北陸拠点のある部署が、360度のパノラマ画像を簡単に編集できる技術を持っていたことに、事業開発本部のメンバーが気付きます。「360度パノラマビュー技術があれば、仮想オフィスを創れるのではないか。現在、仕事で使っているTeamsと連携できる、自分たちの使いやすいものを開発するのはいかがでしょうか。新規事業として仮想オフィスに取り組みたいのだが」と人創本に声がかかります。

一旦は仮想オフィスをあきらめかけた人創本ですが、コミュニケーションの課題が解決すれば、従業員の満足度にもつながるし、自社開発であれば事業面でも会社にもプラスになる。人創本は仮想オフィスサービスの開発に、全面的なバックアップを決意しました。

10～11月 仮想オフィスは事業化できるか。徹底調査

事業開発本部が、仮想オフィスの自社開発に向けて、事業化は可能かどうかなど、さまざまな事前調査を実施。

11月 社内アンケートで多くの従業員が「孤独」を感じる結果に

社内アンケートを実施した結果、「生産性」と「やりがい」が著しく低下していることが分かりました。主な要因としては「コミュニケーション不足」。

部下は「上司がちゃんと見てくれているだろうか」、「評価してくれているだろうか」と不安になり、上司は「仕事をちゃんとしているだろうか」と不安になる。どちらも見えないことによる不安、さらに孤独もありました。いかに見える化をするか。「生産性」「コミュニケーション」そして「心理的安全性」をいかに確保するかが、大きな課題となりました。この課題に解決の糸口をもたらしたのが、自社で開発した仮想オフィスサービスでした。



12月 仮想オフィス開発に社内承認。正式に開発スタート

2021 ● 仮想オフィスが次第に定着、1つの完成形へ

5～7月 400人参加。仮想オフィスの実証実験

人創本の全面的な協力のもと、400人の従業員が参加して仮想オフィスサービスの実証実験を行いました。後に実施したアンケートでは、直接エンゲージメントについての質問はありませんでしたが、仮想オフィスサービスを使うようになって「孤独感」や「さみしさ」が「改善された」もしくは「少し改善された」と答えた従業員が全体の82%にのぼったのです。

孤独やさみしさは
軽減されましたか？

改善された **82%**

(2021年度従業員アンケートより)



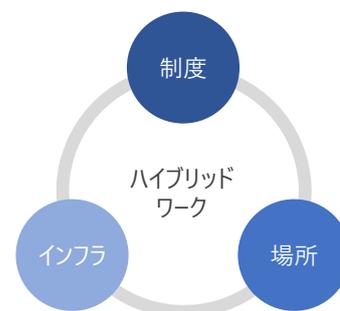
さまざまなハードルを乗り越えてきた私たちは、継続的な試行錯誤を繰り返してきました。

2023 ● 試行錯誤の中、見えてきた3つの柱

2023年には、仮想オフィスサービスが全部門に導入されました。そしてテレワークと出社を組み合わせたバランスの良い働き方、つまりハイブリッドワークをサポートする仕組みの1つになりました。さらに当時、生産性が高く、心理的安全性も確保された働き方を実現するために、私たちが必要不可欠な要素として考えたのが、3つの柱でした。

ハイブリッドワークを支える3つの柱

- ・安心・安全な労働環境を支える「インフラ」
- ・多様性が尊重された働き方ができる「制度」
- ・フレキシブルな働き方を促進する分散拠点「場所」



この3つの柱と仮想オフィスサービスの連動は、この後、当社の従業員エンゲージメント向上に想定以上の大きな成果を生み出すことになりました。

ちょっとしたさみしさを癒やして、楽しい気持ちに

当時、実証実験を経た人創本は「生産性」「コミュニケーション」「心理的安全性」という課題を、仮想オフィスサービスが解消できる可能性を強く感じたといいます。

相澤は「在宅勤務をしても、仮想オフィスによって、仲間が近くにいるという意識が生まれたのだと思います。人と人のつながりを深めたいと思うのであれば、仮想オフィスのようなサービスが適しているのだなと実感しました」と分析します。

実は当時、仮想オフィスサービスを積極的に活用していたのは人創本のメンバーでした。さらに相澤は続けます。「一般的なコミュニケーションツールより、生産性も利便性も仮想オフィスは高かったですね。フロアの座席も自分の健康管理も、必要な情報はほぼ集約されているという感じがしました。他の人のスケジュールも見やすいし、頻繁に自分が使うサイトには、すぐリンクから飛べました。Teamsを使って業務について聞きたければ、すぐ立ち上げることもできるし、基本的に“開いておかないと、仕事ができない”という気になりましたね。逆に立ち上げていないと、ちょっとさみしい気持ちにもなってしまう（笑）。なんでもないコメントから元気をもらったり、仲間がいるという感覚も、やはり仕事の楽しさにつながる大切な要素ですから」

楽しい、わくわく、という感情こそ、エンゲージメントには欠かせない要素。そして仮想オフィスを全社活用した実績が、この後、社会的に注目される「従業員エンゲージメント向上」という課題の解決につながっていきました。



2023年当時の仮想オフィスサービスのMyボード画面。自分専用のポータルサイトのように使用できた。



「仮想オフィスサービスが、従業員エンゲージメント向上に大きく影響した」と語る相澤。

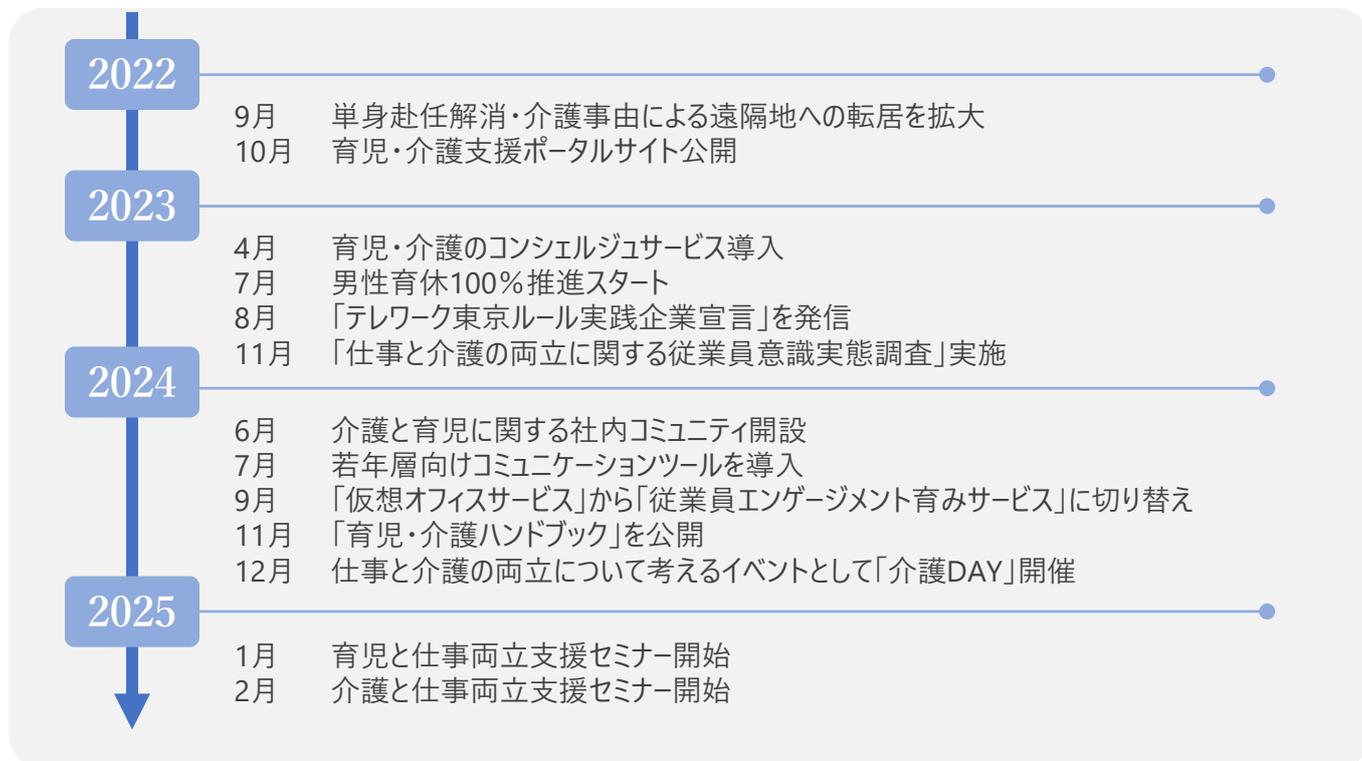
試行錯誤のその後

ここまでご紹介したのは、従業員の幸福度という視点から取り組みを開始して、2021年に仮想オフィスサービスを自社開発し、2023年に全社展開するまでです。もちろん並行してそれ以外にも人創本はさまざまな施策に取り組んでいました。

仮想オフィスサービスの開発後、2022以降は、育児や介護と仕事の両立支援など、より多様な働き方を可能にする施策にも多く取り組んでいます。もともと日立グループ内では、離職率の低減や生産性向上、従業員のモチベーションアップや多様な働き方推進などの視点から、経営に大きな影響を与える重要課題として、育児・介護を注目してきたというのも理由の1つです。

コロナ禍を契機に始まったハイブリッドワークが、さまざまな施策の成果として定着し、コミュニケーションの土台ができたことで、育児・介護という重要課題に対して積極的に取り組めたのです。

3年間の主だった施策



さらなるエンゲージメント向上をめざして

日立ソリューションズ・クリエイトは、2024年に、さらなる従業員エンゲージメント向上の課題に踏み込んだ「従業員エンゲージメント育みサービス」の販売を開始しました。同年9月、社内コミュニケーションのプラットフォームも、「仮想オフィスサービス」から「従業員エンゲージメント育みサービス」へと切り替えました。



心理的安全性が大きな課題である中、仮想オフィスサービスによって社内のコミュニケーションは活性化して、従業員は安心して仕事に取り組み、その結果、生産性も上がりました。2024年からは、心理的安全性の確保として、1on1ミーティングの定着と活用、ラウンドテーブルミーティングの開催を実施しています。また個人がさらに活躍できるよう、自律的キャリア構築支援としてジョブ型マネジメントの実現など、人財の育成・成長にも力を入れています。

そして、これらのさらなる従業員エンゲージメント向上の取り組みに対して、「従業員エンゲージメント育みサービス」には、1on1サポート機能をはじめ、従業員個人の積極的な発信やパフォーマンス向上に貢献できる機能が多数あります。相澤は「労政部の立場から言えば、私たちは今、コミュニケーションの観点からさらに進んだエンゲージメントの向上が課題になっています。心理的安全性の確保はもちろん、ジョブ型マネジメントの浸透など新たな課題に、『従業員エンゲージメント育みサービス』は合うと実感しています」と話します。別の視点で見れば、これまでの試行錯誤が着実に成長につながっているとはいえるのではないのでしょうか。



「従業員エンゲージメント育みサービス」のMyボード画面



従業員のつぶやきがランダムで見られる「育みスペース」

実施日	ステータス	トークテーマ	実施者	操作
2024/06/03	未実施	定例1on1	DX事/カスタマーサクセスマネージャー 小林 聖奈	削除
2024/05/17	未実施	教育受講予定について	総務部/課長 中田 聡	削除
2024/04/05	実施済み	今期目標について	DX事/カスタマーサクセスマネージャー 小林 聖奈	削除

1on1サポート機能の実施一覧
実施済み/未実施の1on1が一覧で確認できる



1on1サポート機能では1on1ごとに実施メモを残すことができる

おわりに

現在、私たちが活用している「従業員エンゲージメント育みサービス」のコンセプトは、3つのつながりです。「経営層と従業員」「従業員と従業員」のつながりを活性化することで、企業の成長やイノベーション創出、ウェルビーイング経営を実現し、「今と未来」をつなぎます。そして、「従業員エンゲージメント育みサービス」は継続的な社内コミュニケーションの活性化を支援することで、従業員エンゲージメントの向上と経営層のメッセージの浸透を実現します。

私たちの従業員エンゲージメントスコアは、2025年の時点も含め、計測を始めてから年々、増加傾向にあります。相澤は「まだまだゴールは先。何か1つの大規模な施策の結果ではなく、これまで実施してきた日々の施策の積み重ねの成果だと考えています」と話します。

従業員エンゲージメントの向上に終わりはありません。さらなる向上をめざし、私たちは、これからも試行錯誤を続けながら、誰もが心身ともに健康で長く働ける世界の実現に挑戦し続けます。

「従業員エンゲージメント育みサービス」に興味がある方へ

製品サイトで、「従業員エンゲージメント育みサービス」に関するさまざまな機能や仕組みを紹介しています。お問い合わせいただければ、デモ画面での使い方のほか、当社の具体的な活用事例を説明します。

<https://www.hitachi-solutions-create.co.jp/solution/feature/hagukumi/>

「日立人財データ分析ソリューション」に興味がある方へ

従業員一人ひとりの生産性・配置配属フィット感の意識を可視化し、サーベイ結果の分析から施策の提案まで行うことにより、お客さまの従業員エンゲージメント向上の取り組みをサポートします。詳しくは、製品サイトを参照ください。

https://www.hitachi.co.jp/products/it/ws_sol/solution/hcm/

従業員エンゲージメント向上・新しい働き方に興味がある方へ

働き方が日々変化し、より便利で自由な働き方が生まれる一方で、新たな課題も見えてきました。当社はその課題をヒントに、新しい働き方を研究しています。詳しくは、当社のWebサイト「MYワークスタイル・ラボ」を参照ください。

https://www.hitachi-solutions-create.co.jp/solution/feature/my_workstyle/

表示に関する注意事項

- 他社商品名、商標などの引用に関する表示
 - ・ iPhoneはApple Inc.の商標です。iPhone商標は、アイホン株式会社のライセンスに基づき使用されています。
 - ・ iPadは、米国および他の国々で登録されたApple Inc.の商標です。

商品・サービスに関するお問い合わせ・ご相談受付

Webによる受付

www.hitachi-solutions-create.co.jp/inq.html

お問い合わせページより、商品・サービスをお選びください。

メールによる受付

hsc-contact@mlc.hitachi-solutions.com

* ご相談・ご依頼いただいた内容は回答などのため、当社の関連会社（日立ソリューションズグループ会社）および株式会社日立製作所に提供（共同利用も含む）することがあります。取り扱いには十分注意し、お客さまの許可なく他の目的に使用することはありません。

HSC202504

- * 製品仕様は、改良のため予告なく変更する場合がございます。
- * 最新情報は、当社Webページをご参照ください。
- * 本資料の内容は、2025年4月現在のものです。

株式会社日立ソリューションズ・クリエイト

www.hitachi-solutions-create.co.jp/