

# あるものに

日立キャピタルグループのコミュニケーション誌 harmonie

## Vol. 27 特集「進む」

**HITACHI**  
Inspire the Next



巻頭対談…2

変化に対応し  
社会に求められる価値を  
創造するために

**蟹瀬誠一**

(国際ジャーナリスト/  
明治大学 国際日本学部教授)

**川部誠治**

(日立キャピタル株式会社  
執行役社長 兼 CEO)

インタビュー～進む力

「ちょっと寄り道した先」で面白い  
ゴールにたどり着くこともある…6

**梶田隆章**

(宇宙線物理学者)

自分と正直に向き合って  
衣装の可能性を切り拓く…9

**ひびのこづえ**

(コスチューム・アーティスト)

クローズアップ[デジタル新時代を進む]…12

**寺田知太／森井愛子**

(株式会社野村総合研究所)

interview「私の原点」…14

**杉山 愛**

(スポーツコメンテーター・元プロテニスプレーヤー)

日立キャピタルの新しい風…17

① 社会情勢の変化に左右されず  
成長を維持する英国事業

② 残業ZEROに挑む

「働き方改革～SKYプロジェクト～」

日立キャピタル

蟹瀬誠一氏

特集「進む」



川部誠治

日立キャピタル株式会社 執行役社長兼 CEO

私はいままでいろいろな経営者にお会いしましたが、彼らに共通しているのは、何か事が起きても動じないで、一貫した信念を貫いていることです。リーダーの要素として、自信、決断力、ビジョンの3つが大事だと感じますが、川部さんはこの1年半、いかがでしたか。日立キャピタルとしてのコアバリューはどのように考えておられますか。

川部 変化の大きいこの時期にバトンを受け取ったことを、非常に大きなチャンスだと捉えています。私が就任した2016年度から、当社は「社会価値創造企業」となることをMission(経営方針)に掲げ、「社会の発展と人々の豊かなくらしを実現するための新しい価値を創造し提供できる会社」をめざして、新たな一歩を踏み出しています。

蟹瀬 資本異動という大きな動きもありましたね。組織の変革は企業経営におけるイノベーションのひとつだと思いますが、これからの戦略はどうお考えですか。

川部 高度成長時代、当社はローンやリースの販売金融事業で社会に貢献してきましたが、現在はマイナス金利に象徴されるように流動性が過剰な状況で、かつ低成長の時代です。そんな環境下でも持続的成長を遂げるための経営戦略の一つとして、昨年5月に、三菱UFJ

フィナンシャル・グループ(以下、MUFG)および三菱UFJリースと資本・業務提携を締結し、同年10月には日立製作所およびMUFJの持分法適用会社になりました。これにより当社は、メーカーと金融グループのそれぞれの強みを活かしたソリューション提供を強化。同時に金融にこだわらず、真に社会が必要としているものは何かを追求していきます。

蟹瀬 社会が必要とするものとは、具体的に何でしょうか。

川部 社会的課題として地方経済の衰退や環境問題、人口の減少に伴う労働力不足などがありますが、こうした課題解決にどう貢献できるかですね。例えば、当社では日本事業における注力分野として、「社会インフラ」「自治体公共」のPFI(民間資金による公共事業)やPPP(官民協力による公共事業)、「環境・エネルギー」では再生可能エネルギーなどへのサポート、「ビークル」では乗用車や福祉・介護車両などに関わるサービスやソリューションなどに取り組んでいます。また、企業の周辺業務を担う「BPO」(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)として給与計算や債権回収、各種のリスクソリューションを行っています。

蟹瀬 一方で、経営者は企業の存続と成長、従業員の生活を守るといふ使命がありますが、

【巻頭対談】  
変化に対応し  
社会に  
求められる価値を  
創造するために

—予測困難な時代を生き抜く  
柔軟な経営のあり方は—

企業が持続的に成長し、未来に向けて「進む」ためには多様な視点や発想力、挑戦する力が必要だ。今回の特集では、企業経営・科学・文化の各分野から、広くそのヒントを探る。巻頭では、ジャーナリストとして多くのビジネスリーダーと対話してきた蟹瀬誠一氏を迎え、川部誠治社長と語り合っていた。

しなやかに変化し、社会が必要とする新たな価値を提供

蟹瀬 今、「激変の時代」といわれていますが、歴史を振り返ると変化のない時代などないわけで、先を読むことは常に難しいもので

こうした中でどうリーダーシップを持って進めておられますか。

川部 これからは、社会の変化を的確に捉えながら「しなやかに変化」していかなくてはならないと思っています。販売金融をコアな事業としてきた宿命で、当社には「真面目にコツコツ」気質の社員が多いのですが、これからはどのような変化にも柔軟に対応し、いい意味で「あっさり」と変わる集団になってもらいたい。そのためのマインドづくりを含めた「働き方改革」にも取り組んでいます。

働き方改革を通して人材を育成  
時間の使い方がカギに

蟹瀬 テクノロジーが発展した現代の課題としては、高度な人材の確保がありますね。具体的にどのような改革を進めているのでしょうか。

川部 当社では人材を「人材」と呼んでいます。企業体質やカルチャーを変え、自らの発想を積極的に行動に移せる社員を育成したいと思っています。そのためには大胆な発想が必要と考え、「残業をゼロにしよう、そこで生まれた時間を自分の成長のために使おう」と言いました。社員一人ひとりに、自分に足りないものは何かを考え、自己研鑽のために時間を使ってもらいたい。「働き方改革」の基本は時間の使い方

にあるとも言えます。

**蟹瀬** 忙しいと言っている人は、本当はそれほど忙しくないんですよ。たくさんの人とお会いしましたが、優れた経営者は決して忙しいと言わない。1日24時間はみな平等ですが、使い方次第で、時間の価値や感覚は人によって伸び縮みします。私の場合は1時間を15分のユニットに分けて考えていて、例えば、朝起きて15分インターネットを見て、15分犬の散歩をし、15分エクササイズをして、15分で朝食をとる。こう考えると不思議と時間が余ってきます。人によってそのユニットを変えればいい。

**川部** なるほど、有効な時間の使い方ですね。私の場合は30分単位かな。会議や打ち合わせなど大体そうです。

**蟹瀬** 縁あって2015年から熊本県の企業支援事業のお手伝いをしています。県内の就職促進を図るために、ブラック企業と逆の、働きやすい労働環境が整った企業を「ブライイト企業」として認定しようという取り組みで、コンセプトは「明日も行きたい会社」。その結果、地元に残る人や他県からの就職が増えました。これは一つのキーワードですが、経営者にはこうしたポイントづくりが必要だと思います。

**川部** おっしゃる通りですね。当社もささやかながら、昼休みに音楽を流したり、「K&BAR」などでも、少ない人口でも経済を活性化させて豊かな社会をつくっています。

**川部** そのような豊かな社会づくりをするには、どう取り組んだらいいのでしょうか。

**蟹瀬** まず未来の目標を決め、そこを起点にさかのぼって今は何をすべきかを考える「バックキャストリング」の思考が有効だと思いますね。例えば先ほど挙げたデンマークでは1985年に原発に依存しない政策を国民が選択し、2050年までに化石燃料に頼らない社会にすると決めて、その実現に向けてこの30数年進んできました。当時は数%だったエネルギー自給率は、再生可能エネルギーの普及などにより、今やほぼ100%です。企業でいえば中期経営計画のようなものですが、10年後、20年後、100年後はこうありたい、という未来像をまず設定するのです。

**川部** なるほど。未来起点の発想法は、企業経営にも生かされますね。

## 世界における自社の位置を知り 未来に進む力をつける

**川部** 我々のような企業が未来に向けて進むために、蟹瀬さんが必要だと思うことは何ですか。今の日本の若者は、将来への不安も大きいようですね。明るさがないといわれる……。



と銘打って社長室で社員とお酒を飲む機会をつくったり、社員の子どもが職場体験をする「子ども参観日」を実施したりしています。このようなイベントを通じて「うちの会社も変わりつつあるな」と社員が感じてくれればいい。また、社内起業制度にも着手したところ、積極的に手を挙げる社員もいて、当社もまんざらではないと感じています。

**蟹瀬** そういう「見える化」は大事ですね。

**川部** 将来的には、人間の仕事のかなりの部分がAI(人工知能)に置き換えられると予想されますが、AIではできないことはまだまだありますよね。例えば、文化・芸術は人間が磨いていくべき大事な感性で、高度人材に必要な要素だと思っています。

**蟹瀬** 私は、ビジネスには国境がないので、中小企業を含めてもっと海外に出るべきで、ここに若者に希望を与える「明日につながる」ものがあると思っています。また、社員自身は、自分の会社が世界の中でどの位置にあり、どう評価されているか、業種自体の位置付けはどのようなかを知ることが大切ですね。

**川部** 当社は今、利益の約6割を海外で上げていますので、そういう意味では海外とつながりが深いと言えますね。また現地のナショナルスタッフから、日本人とは違う働き方のスタイルを学ぶこともできると思います。

**蟹瀬** それは強みですね。

**川部** 当社のグローバル展開ということでは、日本をマザーカンントリーとして、米州、欧州、中



## 北欧の国づくりに学ぶ バックキャスト思考

**蟹瀬** ところで、経営計画にしても人の育成にしても将来の予測が基になると思いますが、実際、「先を読む」のは難しいことですか。

**川部** 難しいですね。昨年はイギリスのEU脱退やアメリカのトランプ政権誕生など、本当に予測不能でした。ただ、予測は外れても、ベストを尽くせば何とかやれるものです。

一方で、少子高齢化社会への移行は確実に予測できる将来ですね。

**蟹瀬** 日本は高齢化では「世界最先端」にいますから、この課題をうまく解決すれば「課題解決先進国」として世界から注目されます。また、人口の減少は将来的にも止まることはありませんので、日本の人口は半分ぐらいになると想定した社会を考えなくてはなりません。100年計画ともいべきグランドビジョンを考える企業経営者が出てほしいですね。

そのモデルとして、北欧諸国の社会が参考になります。「世界一幸せな国」といわれているデンマークは、税金を全部合わせると所得の75%にもなるのですが、それでも国民は幸せだと。国が税金を再分配して社会を回し、さらにそれを「見える化」しているので不満が出ないでしょう。スウェーデンやノルウェー、フィンラン

国、ASEANの5極で事業をしています。販売金融をベースに、その都市の状況に合わせた地域密着型ビジネスに力を入れています。

**蟹瀬** グローバルという視点では、先進国は低成長時代に入っていることを認識しなければなりません。その点、アジア諸国の経済成長はまだまだ魅力的ですね。ただ、これからは「国」という単位で見るとはならず、「都市」の単位で見ると時代だと思えます。日本では東京、中国は上海の成長率が高いなど、どこの都市に注目すべきかが重要です。

**川部** 今、世界的にも激動の時代にあります。私としては「今こそまたとない挑戦のチャンス」だと思っています。例えば海外比率が高くなっている当社にとって、為替の影響などを受けるリスクがある反面、外資企業に対してM&Aを図るには絶好の機会と捉えることもできます。状況に応じて良い面を生かしながら成長していくことができると思っています。

本日は、参考になるお話をいろいろと伺うことができました。ありがとうございました。

■蟹瀬誠一 かにせ せいいち

1950年石川県生まれ。上智大学文学部新聞学科卒業。米AFP通信社記者、仏AFP通信社記者、「TIME」誌特派員を経て、91年TBS「報道特集」キャスターに。2004年より明治大学文学部教授、08年には国際日本学部初代学部長に就任。現在は同教授として教鞭を執るほか、日経CNBC他「賢者の選択Leaders」のメインキャスターを務めるなど多方面で活躍。



特集インタビュー

「進む力」

「ちょっと寄り道した先」で  
面白いゴールに  
たどり着くこともある

梶田隆章  
宇宙線物理学者

【スーパーカミオカンデ】に使われている高性能の光センサー「光電子増倍管」の前で

かつては重さがないとされてきた素粒子ニュートリノに「重さがある」ことを証明し、2015年のノーベル物理学賞に輝いた梶田隆章氏。その発見は、宇宙の起源や物質の存在についての謎の解明を進める、大きな一歩となった。「人類の知の地平線」に向かって進み続ける梶田氏に、研究への想いや「進む」ために必要なことを伺った。

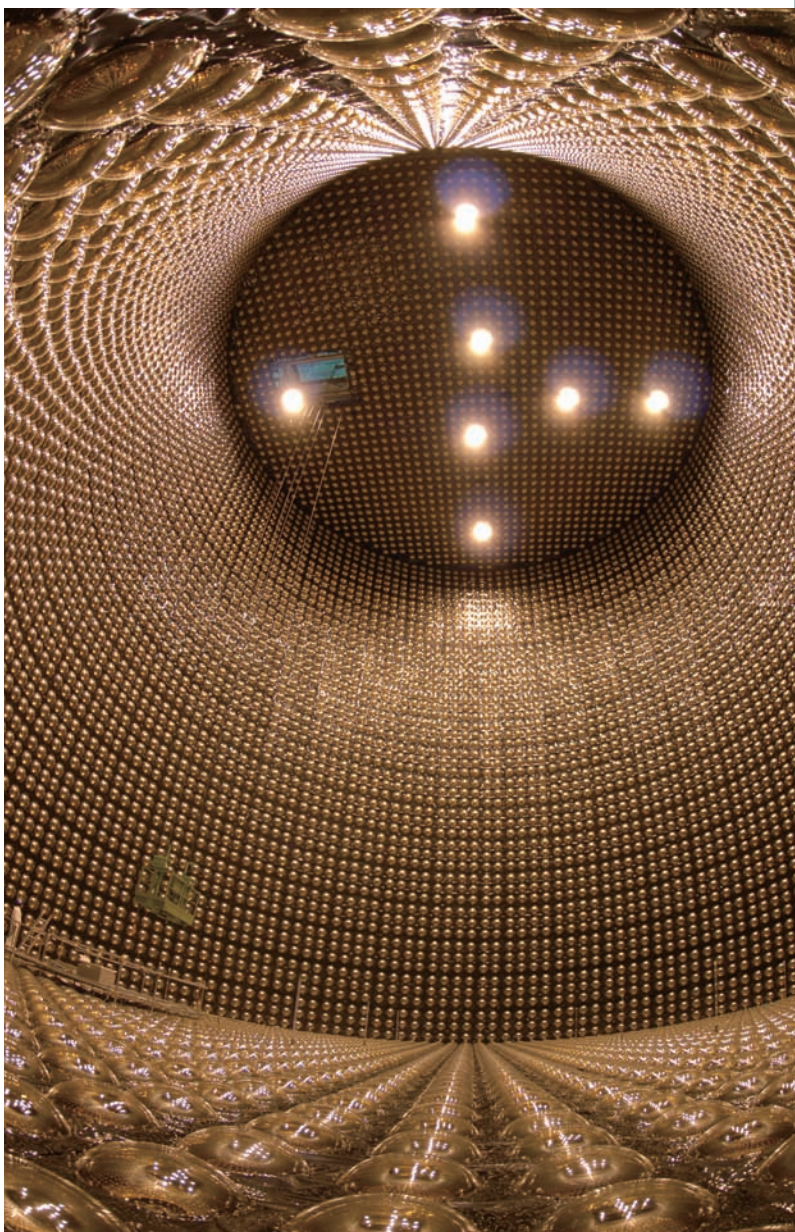
従来の常識を覆す大発見は、実験の中で「予想と合わない結果」にぶつかったのがきっかけのことですが。

もともとニュートリノは、当時の私たちの研究対象ではありませんでした。素粒子の新たな統一理論の検証のために「陽子崩壊」という現象を探していたのですが、ニュートリノはその観測にとって「邪魔者」だったので。実験装置の「カミオカンデ」は、さまざまな影響を避けるために深さ1000メートルの鉱山の地下に設置されたのですが、ごく小さな素粒子であるニュートリノは、そこまで地中をすり抜けてやってくるのです。中には、はるばる地球の反対側から地中を通り抜けてくるものもあります。

めざす現象をきちんと見分けるためには、邪魔者の挙動もつかんでおかなければならな

いので、私たちはニュートリノの観測データも蓄積していました。あるとき、たまたま「陽子崩壊」を解析する新プログラムのテスト用に、このデータを使ってみました。

その計算結果を見たとき、「おかしい」と思ったのです。3種類あるニュートリノのうち、1種類の数が、予想より大幅に少ない。そのおかしさに気付いたことが、ニュートリノに重さがあることの裏付けとなる「ニュートリノ振動」の発見につながりました。実は、地球の裏側からやってきたニュートリノが、長い飛距離の間にニュートリノ振動を起こしていたのです。運に支えられた成果だったといえます。



岐阜県飛騨市の神岡鉱山の地下に設置された観測装置「スーパーカミオカンデ」。直径39.3m、高さ41.4mの円筒形のタンク内壁には、11,129本の光電子増倍管が配置されている。写真提供：東京大学宇宙線研究所・神岡宇宙素粒子研究施設

## めざす先だけ見て進むのではなく、プロセスを大切に

その「運」を逃さず、成果に結び付けるのもなかなか難しいことではないでしょうか。

確かに、「おかしい」と思っても、めざす研究対象に直接関係がない場合、見過ごしてしまう可能性はありますね。おかしさに気付いたときに、「どうせテスト用のデータだから」と考えるのをやめてしまわなかったのは、一つのポイントだと思います。

私が、研究を進める基礎力として必要だと

考えているのが、「自分が何をやっているのかを知っていること」です。それをきちんと把握せず、ただ与えられた課題に向かってまっしぐらに進んでいるだけだと、予想外のことが起きたときに、それが何なのか理解できずに見逃してしまいます。

素粒子研究のような基礎科学では特に、めざす場所にゴールがない場合も多いのです。この先にはゴールがないのではないかと、たどり着

けないのではないかと不安を、研究者はみんな抱えていると思います。

「陽子崩壊」も30年以上探し続けていますが、未だ見つかりません。それでも、このニュートリノ振動のように、実は、ちょっと寄り道したところに面白いゴールがあったりもします。めざす先だけを見て進むのではなく、今、自分が何をやっているのかについて好奇心を持って常に考え、知見を積み重ねていくプロセスが大切なのです。

※1 物質をつくる最小単位である素粒子の1つ。宇宙に大量に存在するが、非常に軽く、物質を簡単にすり抜けてしまうため観測が難しい。  
 ※2 物質に働く力を統一的に説明する「大統一理論」が予言している、陽子が崩壊して他より軽い粒子になってしまう現象。  
 ※3 3種類のニュートリノが、飛んでいるうちに別の種類に変化する現象。

# 人類の未来を見据えて、基礎科学の重要性を伝えたい



「スーパーカミオカンデ」建設時の故戸塚洋二氏（前列中央）と研究チームのメンバー  
写真提供：東京大学宇宙線研究所・神岡宇宙素粒子研究施設

——ニュートリノ研究を進める間には、実験装置の事故というアクシデントにも見舞われました。乗り越えられた理由は？

2001年、「スーパーカミオカンデ」が事故を起こして、一瞬のうちに装置の心臓部である光子増倍管の半数以上を失いました。それはあまりに大きな事故で、研究への熱意だけで乗り越えられるものではありませんでした。再建がなかったのは、当時の研究代表者だった戸塚洋二先生の「真のリーダーシップ」があったからこそだと思っています。

みんなが事故に呆然とする中、戸塚先生は、

研究チームの一人ひとりに意見を聞いた上で、再建を決断。その後は、さまざまな異論には一切構わずに、チームをまとめて再建に向かわせました。重大な局面では話し合いで決めようとする人が多いですが、やはりリーダーとは、決めるべき時に自分の責任で決断ができる人のことなのだということを、私はこの時の戸塚先生の姿から学びました。

さらに、どんなに優れた人でも、一人ですらうにかできるものではありません。戸塚先生の想いを受け止め、関係者全員が力を合わせて再建に当たった、そのチームワークも欠かせないものだったと思います。

——ニュートリノ研究は「人類の知の地平線を拡大するようなものとおっしゃっていますが、一般に理解されにくい研究を進める原動力は何ですか。

一番の原動力は、好奇心です。それに基づいて、ずっとやってきました。

また、基礎科学は、いろいろな分野で一番基本となる法則などを見つけていくプロセス。ここが発展していかないと、応用研究や産業もいずれは発展が止まってしまうでしょう。50年、100年先の人類のことを考えると、「すぐ役に立つ

わけではない」基礎科学をしっかりと進めていくことは、とても重要なことです。

これは、企業にとって、目先の利益を追うだけでなく、将来のために地道に技術を積み重ねていくことが大切なことと同じですよ。

そのことをより多くの人に分かってもらうために、科学の面白さや大切さを伝える努力を続けていくのも、これからの私の役割だと思います。

今、面白いと思っているのは、ブラックホール星が死んだ後にできるといわれていますが、それにしては重力波の観測で発見されたものは少し重過ぎて、おかしいのです。もしかすると宇宙の成り立ちにも関わっているかもしれない。この新たな疑問の先がどこにつながるのかはまだ分かりませんが、ワクワクしますね。

## ■梶田隆章 かした たかあき

1959年埼玉県生まれ。東京大学卓越教授・特別荣誉教授・東京大学宇宙線研究所長。「重力波天文学の推進」をめざす「KAGRAプロジェクト」代表。東京大学大学院博士課程で小柴昌俊・東大特別荣誉教授（2002年ノーベル物理学賞受賞）に師事。80年代からニュートリノの研究を開始し、故戸塚洋二氏らと共に「カミオカンデ」（96年以降は後継施設「スーパーカミオカンデ」）での観測に参加。98年に、ニュートリノ質量の発見を、研究グループを代表して国際会議で発表。15年にノーベル物理学賞を受賞。

写真：庄司直人



特集インタビュー

## 「進む力」

# 自分と正直に向き合って 衣装の可能性を切り拓く

ひびのこづえ  
コスチューム・アーティスト

「コスチューム・アーティスト」としてテレビや舞台をはじめ、雑誌や映画、ダンスと多岐にわたる衣装を制作してきたひびのこづえ氏。布地以外にも多様な素材を使った独自のデザインで、自らの道を切り拓いてきたひびの氏にお話を伺った。

——衣装を中心に幅広いデザインワークを手掛けられています。多彩な活動を支える原動力はどこから生まれているのですか？

私は元来、人見知りで人とのコミュニケーションが得意じゃないこともあって、演出家の指示を受け、脚本を読んだ上で、衣装づくりで作品を支えるのが性に合っているとずっと思っていました。でも、10年ぐらい前からそれだけでは飽き足らなくなり、最初に私の衣装ありきで、そこから何かが始まる作品があってもいいんじゃないかと思うようになりました。そんな発想から生まれたのが、『LIVE BONE』。ダンスの森山開次さん、作曲家の川瀬浩介さんと組んで、2010年から開催しているライブパフォーマンスです。「骨」や「内臓」など体のパーツを題材にした衣装を身に着けて森山さんが踊るのですが、驚異的な身体表現力を持つ森山さんがヘンな衣装とどう闘うのかが見たくて始めました。



「LIVE BONE」骨の服を着る森山開次氏 撮影：上原勇(サン・アド)

## 目で興味を引き、面白さの本質に気付かせる

すると観客はぐっと集中して観てくれます。それに奇抜な衣装で目を驚かせて引き付けければ、ダンスに興味のない人でも楽しんでもらえるんじゃないですか。私自身にとっても、このパフォーマンスは毎回新鮮です。私が衣装を用意しておく、そこからストーリーが生まれるのが面白くて。ダンサーや音楽家など別の才能を持つ人たちとライブで舞台をつくり上げるのは、本当に楽しく、やりがいを感じます。

——NHK Eテレ『ほんごであそぼ』の衣装セットを担当されて14年。クリエイティブなデザインが番組の顔にもなっていますね。

『ほんごであそぼ』の衣装セットも、愛情を込めて続けている仕事のひとつです。実は私、童話作家の宮沢賢治が嫌いだったんです。雨にも負けず、風にも負けず……なんて、日本の暗く貧しい時代を象徴するみたいで。でも番組のために初めて読んだら、なんて面白いんだらうと目からうろこが落ちました。読まざる嫌いの子どもにも、私のように文学の面白さに開眼してもらいたいから、まずはビジュアルで引き込もうと思って。例えば尺八演奏家の藤原道山さんの肩に巨大な鳥がとまっている衣装もそう。あれはバルーンの中にヘリウムガスを入れて、ふわふわと浮かべています。だって、普通に尺八を吹くおじさんを見ても子どもは喜ばないでしょう？

——「コスチューム・アーティスト」という独自のフィールドを築き上げる過程でご苦労もあつたと思います。

洋服に興味を持ったのは、芸大生のときでした。コムデギャルソンやヨウジヤマモトといったデザイナーズブランドの台頭にワクワクしましたし、アメリカの古着文化が花開き、古着店に行くとき多彩なアロハシャツが売られていて、私にはアート作品のように見えました。すべてが斬新で、美術館に行くよりもショップに行くほうが刺激的でしたね。そんな影響もあつて、友人7人で「ダイヤモンド・ママ」という創作グループをつくって展示会を開いたときに、自作のアロハシャツを展示したら、みんなが楽しんで着てくれたのです。そこからですね、衣装って面白いなと思ったのは。

ほどいた衣装や余り布などでつくられたオリジナルバッグ



野田秀樹さんが演出する舞台や、歌舞伎の衣装なども創作してきました。ただ、独自のジャンルをつくり活動してきた私には、規範となる先輩がいなかったのが、苦しみ悩んだこともあります。

例えば歌舞伎の衣装がそうでした。はじめて手掛けたのは2001年、コクーン歌舞伎の『三人吉三』です。あときは歌舞伎の衣装さんに、「三人吉三は衣装が決まっているから、あんたが来たってやることないよ」と冷たく言われて、ずいぶん落ち込みましたね。でも、女形の役者さんから頂いた励ましの電話で、「新しいことをやりたい」という役者魂を感じ、勇氣

## 大切なのは自分に正直であること

——自分で切り拓いた道を進み、衣装の世界に新たな価値観をつくり出してきました。その道程で大切にされてきたことは？

自分に正直であることです。たまに頑固だと言われることもあります。融通が利かないんです。周りに合わせて自分を曲げてしまうとうそをついた気がして、体にも不調が出てしまう。ただ、小さい頃から自分の短所だと思っていたこんな性格が、意外に今の仕事に生きていると感じていて、なるべくしてなった職業だ

を持って私らしくやろうと意を決したので。それで主要人物であるお嬢吉三の衣装を、本来の黒地に梅模様振り袖から、あえて真っ赤な振り袖に変えました。だって盗賊のお嬢吉三が女性の格好をしているのは闇夜で人をだますため。だから可愛らしく見せなければならぬのに、真っ暗な往来に黒い着物で現れたらそう見えないうじゃないですか。案の定、歌舞伎のご意見番からは非難されたのですが、6年後に再演されたときは打って変わって褒められました。歌舞伎は時代感覚を取り入れて発展してきた歴史がありますから、時間がたつて受け入れられたのですね。

なとつくづく思います。

仕事を始めた頃はバブル経済で、バーゲンに行くと大量の洋服が山積みになっていて、売れ残ると捨てられていました。それがすごくイヤで、私は絶対に捨てないでおこうと思い、今も役目を終えた衣装をほどこいて、布の再利用に努めています。本当は捨てた方が経費も労力もかからないんですけど、もうそんな時代じゃないでしょう？ 舞台も一回きりの新作をどんどんつくって衣装や美術を使い捨てにするの

ではなく、再演に力を入れてほしい。そう、これからは疎まれることを恐れず、もっと物申す衣装家になろうと思います(笑)。

### ひのびる

1958年静岡県生まれ。82年東京藝術大学美術学部卒業。88年のデビュー以来、舞台、テレビ、CM、ダンス、映画など幅広い分野で独自のコスチュームを制作。雑誌などの商品開発のほか、一般向けにワークショップ「ちいさな生きもの研究所」を定期開催し、布を再利用して小物をつくる楽しさを伝えている。89年、日本グラフィック展・年間作家新人賞受賞。92年、エイボン女性年度賞・エイボン芸術賞、95年、毎日ファッション大賞・新人賞および資生堂奨励賞受賞。

文：菱沼晶 写真：庄司直人

# クローズアップ デジタル新時代を進む

## ビジネスパーソンに求められる “人間社員”のあり方



寺田知太  
株式会社野村総合研究所  
デジタルビジネス開発部  
グループマネージャー



森井愛子  
株式会社野村総合研究所  
グローバルインフラコンサルティング部  
コンサルタント

■**てらだ・ともた** 京都大学大学院工学研究科修士課程修了後、野村総合研究所に入社。情報通信・メディア産業における戦略立案、M&A支援に従事。Duke University Fuqua school of BusinessにてMBA取得後、さまざまな業種の企業とベンチャー企業との連携プログラムのプロデュースを通じた、イノベーション創造の実務に携わっている。京都大学デザインスクール非常勤講師。 ■**もりい・あいこ** オックスフォード大学大学院グローバルガバナンス専攻修了後、野村総合研究所に入社。電力、社会インフラ領域において、新規事業開発・事業戦略立案および実行支援に従事している。

AI(人工知能)やロボットが社会を動かす。遠い未来の絵空事と思われる時代が目前に迫っている。来るべきデジタル新時代に、私たちはどう備えればいいのか。近い将来、日本の労働者の49%がデジタル労働力に取って代わられる。そんな驚きの未来予測を打ち出した野村総合研究所のお2人に、ご提言いただいた。

日本の労働力人口は1998年にピークを迎え、現在は6,500万人程度、2030年には5,800万人まで減少すると予測されている。すでに外食、小売、物流などの産業においては人手不足が問題として顕在化してきており、営業時間の短縮や提供するサービスの見直しを余儀なくされるという事態が発生している。

今後も改善の見込めない日本の労働力不足を補うために有効なのが、「デジタル労働力」である。デジタル労働力は、既存のテクノロジーや最新のAI・ロボット技術を活用することで、これまで人が担ってきた仕事を機械によって代替する。特に、**デーパーニング**、**そ**としてまだ見ぬAI・ロボット技術のブレイク

スルーによって、機械で実現できるタスクの幅が広がり、速いスピードで自動化が進むだろう。

### デジタルに代替可能性が高い職業とは

労働力不足なのであれば、デジタル労働力が得意な職業やタスクは彼らに任せて、人は人にしかできない職業に注力することが求められる。野村総合研究所は、2015年度にオックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授、カール・フレイ博士との共同研究を実施し、日本国内601種類の職業についてAIやロボットなどによる技術的な代替可能性を算出した。技術レベルは今から、15〜20年後を想定している。結果として、一般企業における職業としては、人事や経理、一般事務などの間接部門は代替可能性が高く、経営を行う支配人業や営業職は代替可能性が低かった。また、従来は低付加価値業務を中心に自動化が進んできたが、今後はあらゆる職業が自動化の影響を受けることを強調しておきたい。実際に、これまで高付加価値かつ、

安定して堅実といわれてきた土業である公認会計士や税理士も、代替可能性の高い職業に分類されている。

この研究を通して、代替可能性が低い職業(1人にしかできない職業)が持つ3つの特徴が見えてきた。それは、「創造性」「ソーシャル・インテリジェンス(コミュニケーション力)」「非定型」である。クリエイティブにモノをつくり出す能力を要求される職業、説得やネゴシエーション、サービス志向性を求められる職業、そして秩序的・体系的でない操作を求められる職業が、今後、人が注力していくべき仕事である。

### デジタル労働力時代の企業と“人間社員”

デジタル労働力による代替が進めば、企業内の人の役割が変化し、組織構造にも影響が出るだろう。具体的には、企業における従来の人の役割は二極化する。本社部門・事業部門において組織内の役割を戦略部門とオペレーション部門に分けて議論すると(図参照)、まず、戦略部門で人を必要とするのは、ゴールの設定や最終的な意思

決定を行う本場のトップの仕事である。AIには意思がないため組織の目標設定はできない。また、デジタル労働力から提示される選択肢に対する判断や、データがない中で求められる意思決定などの業務は、人が担うことになる。一方、事業計画作成や業績診断、異常検知など、これまで中間管理職が中心に担ってきた業務は、テクノロジーで代替できる可能性が高い。

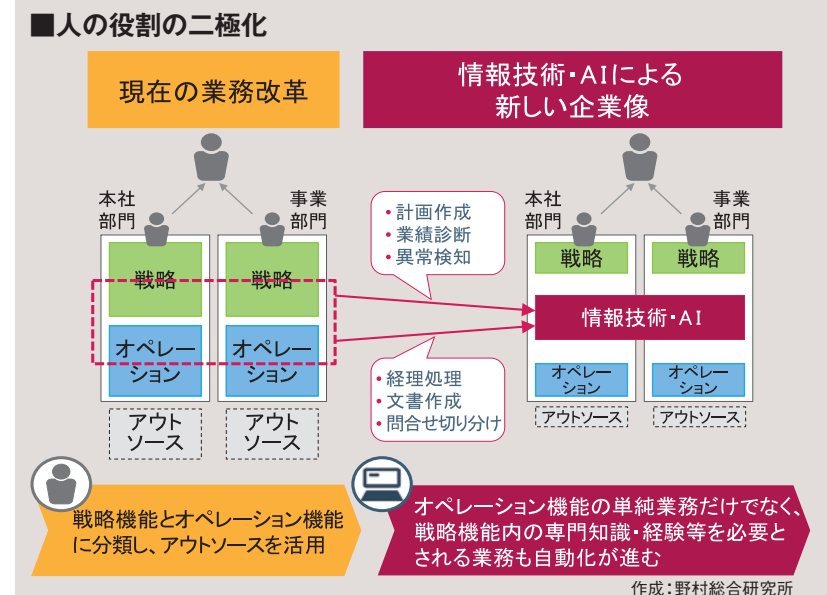
オペレーション部門においては、経理処理や文書作成などのデジタル労働力の得意とする分野で代替が進むだろう。オペレーション部門で人が担うのは、人が行うことに価値がある業務や、デジタル労働力を導入するにはコストが合わない業務がある。顧客とコミュニケーションを取りながら、説明、提案、時には交渉を行うような業務は、人が今後も担っていくだろう。そして、あまり工数がかかっているなどの理由で、デジタル労働力を導入するよりも人で行った方が安く済む業務も、人の仕事として残るはずである。

また、デジタル労働力が普及していく中で、新しい仕事も生まれていく。具体的には、AI・ロボット技術を応用

してデジタル労働力をつくり出していく仕事、職場でデジタル労働力を運用・管理する仕事、デジタル労働力が作成したアウトプットを咀嚼し経営層や顧客に有用な情報として説明する仕事などが考えられる。

### 自分の強みを生かした新しい働き方

デジタル労働力時代に必要な人材になるためには、創造性やコミュニケーション、非定型などの代替されない仕事の特徴の中で、自分の強みを見つけて伸ばしていく必要がある。**一例ではあるが、創造性を強みに働くのであれば、情報処理や正解を当てるような「ジグソーパズル型」ではなく、情報を編集し納得解を出す「レゴ型」の思考、つまりは「レゴ型人材」と呼ばれるような、さまざまなパーツを組み合わせて、新しいものを生み出す能力が求められる。組み合わせるパーツのひとつとして、最新のデジタルツールへの理解を深めることも重要だ。また、コミュニケーションや非定型業務への対応力を生かして働くのであれば、相手の発言の行間を読みながら交**



渉や合意形成を行うソーシャルスキルを伸ばすことも有益と言えるだろう。

こうして機械に代替できる業務はデジタル労働力に任せ、人は自分の強みを生かした業務に特化すれば、ひとつの企業で働く時間は自然と短縮されていくはずである。そうなれば、これまでのようにひとつの企業だけに所属して働くことが標準でなくなっていくだろう。自分の強みが必要とされる企業を兼業・副業して働く柔軟性も、今後“人間社員”に求められる能力といえる。

※1 人間の手を借りずに機械が自動的に、情報から特徴を抽出できる機能。すでに画像認識の分野では人間の精度を超えたレベルにたどり着いている。  
※2 出典: 藤原和博「本を読む人だけが手にするもの」を引用。

「私の原点」

杉山 愛

(スポーツコメンテーター・元プロテニスプレーヤー)



スランプを乗り越え  
自分と向き合った先に笑顔の今がある

テニスとの出会い

両親に連れられラケットを握ったのは4歳のとき。きっかけは家族でテニスができればいいねという程度のものでした。好奇心旺盛な子どもだったので、体操、水泳、バレエにフィギュアスケートとたくさんのお習い事をしましたが、その中でもテニスが一番楽しくて、週1回だったレッスンも2回、3回とどんどん増やしていきました。小学2年のときに家の近くに本格的なテニスアカデミーができて通い始めたのですが、そのときもレッスンというより遊びに行く感覚で、厳しい練習があっても「楽しい気持ち」がいつも上回っていましたね。練習を重ねることで上達していくプロセスや海外遠征、トップレベルの選手たちとの交流、自分には全てが刺激的で面白いことしかなかった。テニスという競技が本当に合っていたのだと思います。

プロとして大切にしたいもの

アカデミーに通ううちに「将来は海外で活躍できるテニスプレーヤーになりたい」とプロを意識するようになりました。だから15歳で世界ジュニア1位になったときも、「まだ本当の世界1とは言えない」と冷めた

ころがあつて17歳でプロに転向したのです。始めは慣れないプロの生活に小さなことでイライラすることも。でもそれでは自分が損するだけなので、「ここは譲れない」と「ま、いつか」をうまく使い分け、フレキシブルな対応力を身に付けました。これは試合する上でも欠かせない要素になったと思います。

さらに、シングルスかダブルス、どちらかに絞る選手が多い中、私はあえて両立を選びました。シングルスには全てを1人で解決する力が必要なのに対し、ダブルスは複雑な作戦をパートナーと共有しなければいけない難しさがある。両立はスケジュールもタイトになりますが、私の場合はいいリズムが保てて相乗効果が得られたのです。パートナーとは組む前にお互いの方向性を徹底して話し合いました。せっかくだから楽しくやりたいし、方向性が違うと途中でペアの解消もあり得る。本音のコミュニケーションを大切にすることで、結果も付いてきたのだと思います。

それはダブルスのパートナーだけでなく、家族やコーチ、スタッフも同じです。ありがと

と世界では戦えません。今でも選手時代に会った人たちとの交流は続いていて、それが一番の宝物です。

スランプから学んだマインド

選手生活の前半は若さと勢いで進んできました。けれど、25歳のときに人生最大のスランプに。得意のコートで勝てなかったり、シングルスで結果が出なかったりと自分の中では最悪の状態で「このままやっても誰にも勝てない」と完全に自信を失ってしまつたのです。振り返ればとても短い期間なのですが、当時は常にもがいているような状態が続き、逃げ出したい気持ちでいっぱいでした。追い詰められて母に電話したとき、初めて「テニスを辞めたい」と口にしました。

そのとき、電話口の母から「あなたはテニスをやり切ったの?」と聞かれたのです。あらためて問われると「やり切れていない」と答える自分がいました。「じゃあ、やり切らなきゃじゃない?」と言ってくれた母の力を借りて、もう一度、再スタートを切ったのです。コーチを代え、ボールの打ち方にトレーニング、そして考え方で、初心に戻って全部をやり直しました。乗り越えるまで時間はかかりましたが、その後、目標だったシン



## 社会情勢の変化に左右されず 成長を維持する英国事業

### 確固たる価値観と 付加価値の高い サービスで 成長し続けるために

Hitachi Capital (UK) PLC CEO  
ロバート・ゴードン



1982年の設立以来、英国を拠点に35年にわたって安定した事業を展開している日立キャピタルグループのHitachi Capital (UK) PLC (以下、HCUK)。2015年4月よりその最高責任者を務めるロバート・ゴードンCEOに、HCUKの事業戦略や今後の展望を語ってもらった。

**独自の与信管理システムで顧客の信頼を獲得**

英国の金融サービス市場において持続的成長を続けるHCUKが、その事業拡大の契機を迎えたのは2008年頃。リーマンショックによる金融危機で世界経済が混乱している最中だった。

「多くの企業が事業縮小を行う中、日立のブランド力、お客様からのHCUKへの評価、また、質の高いポートフォリオが当社のグローバルな資金調達を可能とし、価値あるサービスの提供を継続できたのです」とゴード

ンは当時を振り返る。

HCUKは、英国において、銀行によるサービスが十分に行き届いていないニッチな分野に新たな事業の可能性を見出してきた。その躍進のきっかけとなったのが、コンシューマファイナンス部門での返済期間を5年ほどに設定した無利子の小売店販売金融商品の開発だ。迅速な対応と信頼のおけるファイナンスに加え、付加価値の高いサービスを提供することで消費者の支持を得て成長してきた。

「英国ではクレジットカードを利用するとき、分割払いに高い金利がかかるため、利息のかからない60日以内に一括で完済するのが一般的です。そのため不況時や経済の先行きが不透明な時期には高額の商品を購入をしない傾向にあります。そこで当社は、店頭でお客様の与信を迅速に正確に行う独自のシステムを開発。消費者にも店側にもメリットの大きい、これまでにない、返済

グルス・トップ10入りも果たしました。

ピンチはチャンスになるといいますが、私にとってこのスランプはまさに人生のターニングポイントだったと言えます。スランプ以前は結果が出ないと悲観してしまいがちだったのが「Everything happens for a reason: 何か起きることはないはず意味がある」と前向きに捉えられるように。ただ勝ち負けを追求するのではなく、試合本番で自分の全てを出したかを考えるようになりました。それには自分の100%とは何なのかを知る必要

があったので、常に客観と主観の視点を持って自分と向き合う。そうやって自分を知り、力を出し切っていくうちに、足りない点も分かり確実に力がついたのだと思います。

#### 新たなステップへ

現役時代は目の前のことに集中していたので、次のキャリアは考えていませんでした。引退してから何をやりたいのか、自分に問い掛けるために『やりたいことリスト』に100個書き出しました。そうやって、自分と向

き合っていく作業の中で、以前から興味があったテニスの指導者の道に進みたいという思いが明確になったのです。

けれど、もしあの25歳のスランプで自分に負けてテニスを辞めていたら、今の自分はいなかった。テニスという道を選んで、やり切ったと胸を張って言えるまで全うし、引退したからこそ次のステップへ踏み出せた。あのスランプを乗り越えられたから、もう怖いものもありません。これからも自分の選んだ道を笑顔で進んでいきたいと思っています。

#### ■ 杉山愛 すぎやま・あい

1975年、神奈川県生まれ。15歳で日本人初の世界ジュニアランキング1位に輝く。17歳でプロデビュー、2009年10月の引退まで17年間プロツアーを転戦。WTAツアー最高世界ランクはシングルス8位、ダブルス1位。グランドスラムのシングルスでは、連続出場62回という世界記録も樹立。五輪は4回連続出場。引退後、情報番組のコメントーターやジュニア育成プロジェクト「Road to Grand Slam」を立ち上げるなど多方面で活躍。



期間を長めに設定した無利息ローンの提供を実現したのです」

その仕組みはシンプルだ。例えば家具店では、店側が消費者への補助金という形をとってHCUKへ利息を払う。店側は一貫性のない値引き対応よりも一定したプロモーションを提供でき、かつHCUKから迅速に融資を受けることで店舗側の現金やクレジット手数料を削減することができる。消費者にとっては手数料もなく、希望する場合は早期完済をすることができる。

英国では、このような小売店販売金融商品は、顧客獲得プロモーションとして短期的に実施されることはあっても、商品としては確立していなかったため、画期的なソリューションとなった。HCUKは、こうした使い勝手のいいサービスで、大型家具やリフォーム、宝石など幅広い分野の小売業者との関係を強化。英国の消費者向け小売店販売金融においてナンバーワンの座を獲得した。現在も、他社との優位性や高い競争力を維持し、順調に拡大している。

また、銀行や他の金融機関とは違うアプローチでの顧客対応をめざし、国内にカスタマーサービスセンターを設置。現地事情を熟知し、商品や規制に精通したスタッフが、柔軟で丁寧な対応を行っている。

「こうしたきめ細やかなサービスは、日立eコマースに注目。」

「近い将来、企業は新しい設備機器などを調達する際にインターネットで金融会社を選択するようになるでしょう。金融会社も、その機器の実在性や実績をインターネットで直接メーカーに確認できるようになるはずです。ただ、eコマースの取引ではデータの正確性を保証する必要があり、お客様との強固な信頼関係の構築が不可欠となります。eコマースへと向かう市場取引でも、HCUKがこれまで大切にしてきた規律や価値は重要なのです」

eコマースの普及に伴い、増加する不正アクセスなどの脅威に対応するサイバーセキュリティの重要性も増している。

「当社ではシステムに対する投資も怠っていません。大切なのは、常に改善の視点を持ち、自ら弱点を見つけ、次のレベルに進んでいくことです。現状に満足せず、立ち止まらず、成長し続けるために、これからもシステムへの投資や社員の育成に力を入れてい

く必要があります」

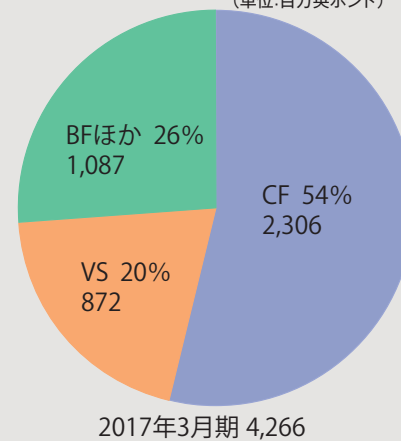
**質の高いサービスで信頼を築き欧州で成長を**

英国経済は今、EU離脱という大きな節目の時を迎えている。

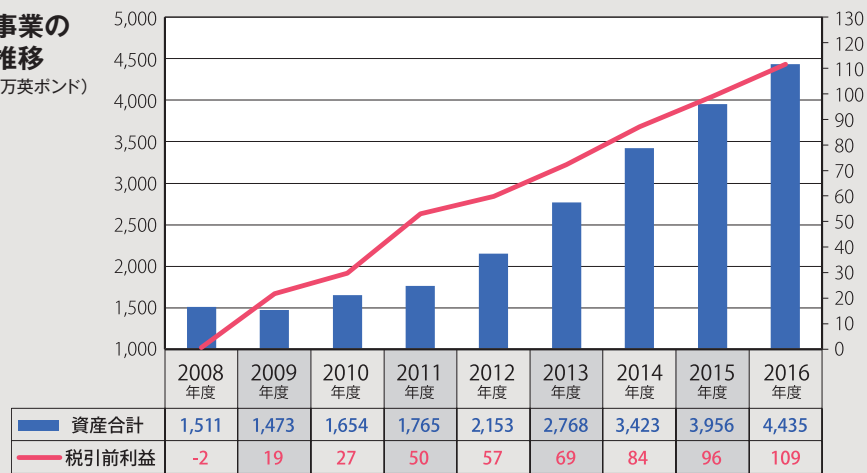
「離脱交渉にはあと2年ばかり、新しい貿易協定の導入までにさらに数年が必要で

事業セクター	事業内容	主要展開地域
コンシューマファイナンス(CF)	・小売店販売金融(家具、リフォーム、宝飾品等)、個人およびモーターローン	・英国
ビークルソリューション(VS)	・中小、大企業および個人向け自動車、ライトバン、大型車両や特殊車両の車両管理、保守や保険等にとどまらない総合車両サービス	・英国
ビジネスファイナンス(BF)ほか	・中小、大企業向けアセットファイナンス(農業機器等)およびインボイスファイナンス ・日立グループ向け販売金融(建設機械・医療機器等)	・英国 ・アイルランド ・オランダ <small>※外部金融機関との提携国12カ国</small>

■HCUKの事業別資産の内訳 (単位:百万英ポンド)



■英国事業の業績推移 (単位:百万英ポンド)



グループの創業精神であり、また、日立キャピタルグループのCore Values(行動指針)にも掲げられている『和・誠・開拓者精神』に基づくもの。つまり、当社は、日立ブランドだけでなく、お客様対応の精神が強みとなっているのです」

**顧客ニーズに合わせて車両をカスタマイズ**

ビークルソリューション事業は車両に関わるファイナンス提供だけにとどまらず、HCUKが車両を保有することで利用者のリスクを除き、面倒な対応をしなくて済む環境を提供している。さらに、商用車を含めた幅広い車両を取り扱うとともに、オーダーメイドのようにお客様のニーズに合わせて車両のカスタマイズも手がけている。

「競合他社の多くが乗用車のみを取り扱う中、この分野は当社の強みのひとつとなっています。カスタマイズの例では、食事を配送する車両には料理用オープンを搭載、鉄道輸送トラックにはクレーンを設置するという具合です」

また、英国では車両の利用目的や環境対策などによって課税額が異なるため、顧客はアドバイスを必要としている。

「課税の仕組みも年々複雑になるため、企業ごとにビジネス、業務を見極めてモビリティソリューションを提供する必要があります」

「非常に多くのことが不透明であるため、英国企業の多くは将来ヨーロッパでどのようにビジネス展開をしていけばよいのか見えていません。しかし、当社はすでに中欧では外部の金融機関と良好なパートナー関係を構築していますし、2017年9月には販売金融や日立グループとの連携強化のためオランダに営業所を開設しました。Brexitリスクを最小限としながら、ヨーロッパにおける当社ネットワークの拡大を検討していきます」

英国で確立した事業のノウハウやビジネスマインドは、ヨーロッパ全土へ事業拡大するにあたり、価値ある経験となっている。

「今後もHCUKは事業の拡大を続けていきます。そして、ヨーロッパで優れた評価を得る日立キャピタルブランドの価値をさらに高めていきたいと考えています。ここ5、6年で当社は500万人以上のお客様と取引し、英国で広く知られる存在となりました。先に触れた当社精神に基づき、これからも引き続きお客様本位の原則を守ること、信頼関係を構築していきます。また、ともに仕事をするビジネスパートナーとしても揺るぎない評価を受けています。この確固とした評価が将来のさらなる成長の強い基盤となっています」

# 残業ZEROに挑む 「働き方改革」SKYプロジェクト」



## 「すごい会社」の 実現に向け 「豊かな個」の 集合体をめざす

執行役常務  
経営基盤強化統括本部人財本部長  
大橋 芳和

働く側の視点に立った多様な働き方を実現し、日本経済を根本から変えていこうとする「働き方改革」。日立キャピタルは、その指標として「残業ZERO」という大胆なスロガンを掲げ、社員一人ひとりの主体的な働き方を支援する「SKYプロジェクト」を2017年4月より始動させている。全社一丸で取り組む働き方改革の意義とそれがめざすところを、プロジェクトの中心を担う人財本部長の2人に聞いた。

### 時間を創出し、個々の「ハピネス」を実現

日立キャピタルでは、これまでも長時間残業の削減や年休取得の奨励などを通して労働時間縮減に取り組み、オフィスの集約化やペーパーレス化など効率的な職場環境の整備にも力を入れてきた。さらに昨年から、裁量労働制や在宅勤務の導入、育児・介護との両立を積極的に支援する制度の拡充など、多様な働き方への基盤を整えている。「そうした制度改革に加えて、社員の意

識変革などのマインド面も改革しようと思っただけで、今回の「SKYプロジェクト」です。ネーミングには、大胆な改革を行って「すごい(S)会社(KY)」になろうという想いを込めました。主役は社員一人ひとり。心の豊かさや「ハピネス」に主眼を置き、個人が主体となった働き方改革を会社が後押ししていく取り組みです」と話すのは、執行役常務であり経営基盤強化統括本部人財本部長の大橋芳和だ。

SKYプロジェクトの目標は、業務の生産性を上げて「残業ZERO」を可能にすることにある。そうした方向性を決定付けたのは、社長の川部の「これまでの改革はまだ手ぬるい。残業時間ゼロを達成できるくらいのすごい会社をめざそう」という言葉だった。「社長の声が発想の転換となり、残業ゼロをベースに、働き方改革というものを捉え直してみました。このプロジェクトの真の目的は、従来の働き方を見直し、個人が豊かな経験を積める時間を創出し、個人が成長するこ



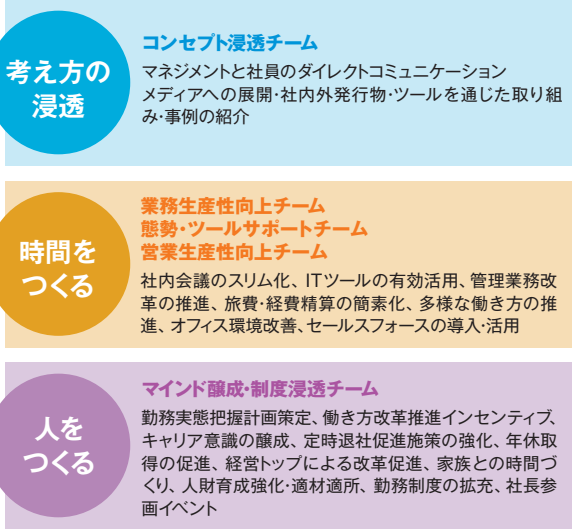
経営基盤強化統括本部人財本部  
人事労働部長  
岡崎 晴希

なく手段。表記をゼロではなくZEROとしたのも、単に数字上の目標ではないことを明確にするためです」と岡崎。もうひとつのキーワードに掲げた「ハピネス」も、明るく元気でさまざまなことに挑戦できる職場づくりを個人の幸せから実現していくという姿勢を打ち出すものだ。

### 定時退社しやすい雰囲気づくりを

SKYプロジェクトの立ち上げに際しては、働き方に関する社員の意識調査を実施。回答から読み取れたのは、働き方が変わってプライベートな時間が増えるようになれば、ぜひとも始めたい勉強や趣味があるという社員が予想を超えて多くいることだった。「マインドはあっても周囲に遠慮して、あるいは慣例的に残業していることが少なくないのなら、仕事の進め方や時間の使い方を見直すだけでなく、定時に帰れる雰囲気をつくるのが欠かせません」と大橋。働き方改革を実践しやすい環境をつくるた

### プロジェクトチームの役割と主な施策(図表2)



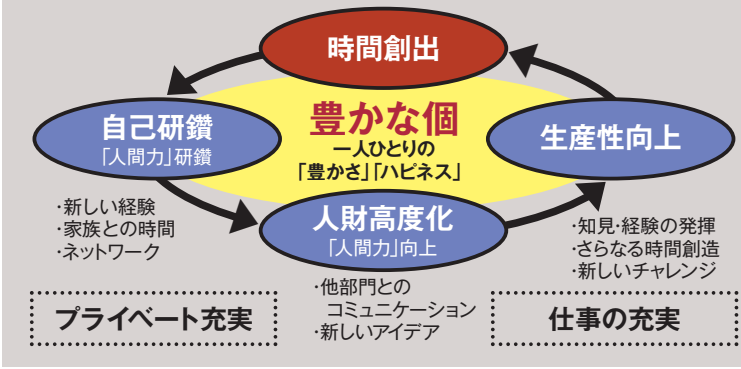
\* KPI(Key Performance Indicator)…最終的な目標(KGI:Key Goal Indicator)を達成するための過程を計測する中間指標

「会社の成長と、個人の成長は一緒。そのような職場をいかにつくるかが、重要なテーマなのです。つまり、残業ゼロは目標では

### SKYプロジェクトのコンセプト(図表1)

創出した時間で「人間力」を磨く  
(=「この人と一緒に仕事をしたい」とステークホルダーに思っていただけのようなヒトとしての魅力づくり)

生産性を向上させ、残業を前提としない働き方へ=残業ZERO  
予算達成は「あたりまえ」一人ひとりがプロフェッショナルとして、業績向上に貢献



とで、会社も成長していくというものです」と、人事労働部長の岡崎晴希は話す。社員が充実した生活を送れるようになれば、集中心・生産性が向上するなど仕事にも良い影響を与え、その結果、ワクワクして仕事ができ、品質の高いサービスの提供につながる。競争力も強化され、会社として社会や顧客から必要とされるグッドサイクル(好循環)が生まれるというのだ。(図表1)

社員一人ひとりの成長が、会社を強くする

日本経済を左右する取り組みとして多方面から注目をされる働き方改革。そこに高い目標を掲げチャレンジしていくことは、「社会価値創造企業」をMission(経営方針)とする日立キャピタルにとって大い意義のあることだ。

「『社会価値』には決まった答えがあるわけではなく、社員一人ひとりの小さな改善や

ワークスタイル変革のめざすべき姿  
～Share Pointを活用し業務プロセス改善に効果～

経営基盤強化統括本部  
リスクマネジメント本部  
事務統括部

業務の「あるべき姿」の実現に向けて従来の業務プロセスを分析。情報共有ソフトである「Share Point」を活用し、生産性の向上と工程の大幅なスリム化を実現した事務統括部の取り組みを紹介する。

■スコアシートを活用(図表4)

作業工程を業務ごとに書き出し、SharePoint導入後も必要な工程かを検討。「誰が」「どこを」「何を目的に」作業しているかを明確にすることで重複作業を見直し、責任を明確化して開発対象業務工程を約60%削減した。(平均17工程→7工程)

業務名称	順番	実行先	役割	役割(何をやる)	スコア	システム化	スコア
反社会的取引防止に係る自己検証チェックシート	1	申請書	担当者	1)申請書の記入 2)日付印の押印	10	要	9
	2		上長	1)内容確認 2)日付印の押印	2	不要	0
	3		コンプライアンスリーダー	1)内容確認 2)日付印の押印	2	要	2
	4	申請書	部長・支店長	1)内容確認 2)日付印の押印	1	不要	0
	5		申請書	1)送達管理に送達登録・印刷 2)郵便受持参	5	不要	0
	6	担当	担当者	1)郵便受受取 2)送達管理に受領登録	5	不要	0
	7		(品目)グループ	1)不備確認 2)印刷管理確認、回答記入 3)日付印の押印	10	要	5
	8	グループ長	担当者	1)確認(反社会的取引定義、購買履歴 確認等)の承認記入 2)日付印の押印	5	簡素化	3
	9		担当者	1)送達管理に送達登録・印刷 2)郵便受持参	5	不要	0
	10	担当	担当者	1)郵便受受取 2)送達管理に受領登録	5	不要	0
	11		コンプライアンスリーダー	1)取引内容判定・コメント記入 2)日付印の押印	2	不要	0
	12	部長・支店長	担当者	1)コンプライアンスリーダー判定確認 2)日付印の押印	1	要	2
	13		担当者	1)所定のファイルに保管(5年間)	5	不要	0
合計					56		21
業務工程数					13		5

「Share Pointは、あくまでもツールにすぎません。いかに使いこなすかが重要なです」と話すのは、同部事務管理グループ主査の丸山睦だ。

システム移行を機に生産性がアップ

新システムの切り替えが検討された当初は、既存の仕事の流れを変えることに抵抗感を示す部署もあった。

「ソフトのユーザビリティが異なるので、乗り換えにはパワーを要しますが、今やらなければならぬことだと理解を求めました」と嘉治。しかし、移行が完了した現在は、システムの活用による業務の効率化が進み、仕事の生産性が上がったと受け止める部署が増えて

スキルアップに支えられているものだと考えます。まずは個人の成長があり、それが横方向へと広がり、社会に還元できるような企業価値となるのです」と大橋。岡崎も、「変化の早いビジネス環境では、『均一的な個』がそろふことよりも『多様な個』が存在することのほうが強みとなる」と話す。企業理念という同じ価値観のもとに、その『多様な個』が一丸となってお客様のビジネスパー

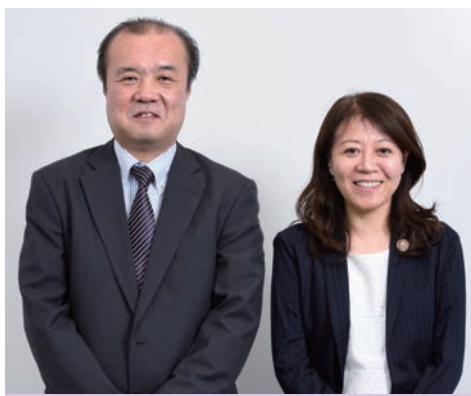
業務工程の徹底的な見直しからスタート

日立キャピタルは、2010年度から仕事の進め方を抜本的に見直す「スマートトラン스포ーターション活動」に取り組んでいる。その一環として持続可能な経営体質に資する仕組みづくりを行う「ワークスタイル変革」(図表3)をスタート。同時に、導入から20年ほどたちシステムが老朽化した「Notes」に代わるものとして、情報共有やワークフローシステム構築などを行うグループウェアについても見直しを行った。一昨年、費用・安定性・保守性などに優れた「Share Point」の導入を決定し、昨年4月から運用を始めている。

「導入の際、うまく活用すれば業務工程をスリム化できるのではないかとShare Pointの機能に着眼しました。そこで、きた。また、今回の移行作業は、過去に作成して保管されている大量のデータが本場に必要なものかどうかを判断するいい機会にもなった。なかには、Notes時代のデータは移行しないという思い切った行動を取った部署もあり、データ容量のスリム化も図られた。

業務時間の削減とペーパーレス化に効果

現在は、社内通達や会議資料の共有などもShare Point上で行うため、対象業



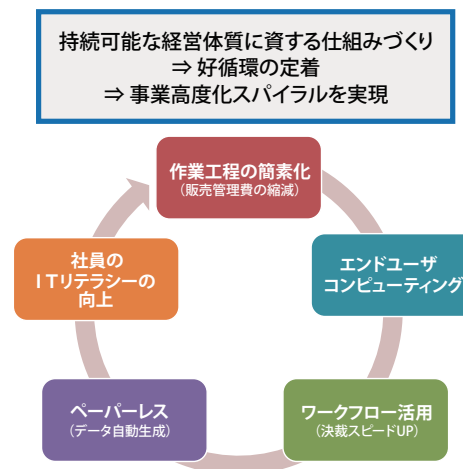
左から/経営基盤強化統括本部  
リスクマネジメント本部 事務統括部  
主幹 嘉治 雅樹  
事務管理グループ主査 丸山 睦

務の約3割を削減。紙の印刷量も従来の12〜13%に当たる年間29万枚減となり、それに伴う郵便業務や書類保管業務なども減ったため、大幅なコスト削減となった。また、導入から約1年の時点で効果測定を行ったところ、1カ月で約2000時間の業務時間を削減。人件費に換算すると、月に約800万円、年間で約1億円という数字に

トナーとして成長することが、働き方改革の真にめざすところだという。

「お客様からの信頼で成り立っているのが当社のビジネス。この相手となら一緒に仕事をしたい、と思っただけでいいように、社員一人ひとりが人間力や魅力を磨いていくことを、今後もさまざまな制度改革を通して後押ししていきます」と大橋。多様で自立した人材こそが日立キャピタルの財産なのだ。

■ワークスタイル変革のめざすべき姿(図表3)



まず従来の業務工程を分析することから始めたのです」と事務統括部主幹の嘉治雅樹は話す。紙ベースで行っている業務について各部署に問い合わせ、現状を把握。その上で、スコアシート(図表4)を使って業務内容を「見える化」し、重複作業などの見直しを複数回にわたって依頼。徹底的に業務を簡素化した後に、ワークフローに落とし込

なるという。

また同部では、今回の運用に合わせて、コンテンツ開発講座も開催し、受講者が自ら仕事をシステム化できるように推進している。一方、情報システムの構築や運用・管理を専任の人員に委ねずに現場の社員が自ら行うエンドユーザコンピューティングでは、内部統制のためのルールづくりが欠かせない。

「今回は、誰がいつ、どういう目的で、どこでどう使うのか?という5W1Hを明確にする『開発管理ルール』を作成し、さらに使えるデータ量の上限も決めました」と丸山。導入から約1年で、Share Pointで作成されたワークフローのコンテンツ数は500ほどになったが、並行して問題点を洗い出すためのモニタリングも実施している。

「国内では、周知や教育を徹底し、ワークスタイル変革のめざすべき姿に近づいてきたと実感しています。次のステップとしてはグループ展開を検討しています」と嘉治は言う。

また、嘉治と丸山は外部の企業10社ほどと、勉強会を定期的に開催している。社外に仲間をつくることでより使い勝手のいいグループウェアに成長させることが狙いだ。

「多くの企業にとって普遍的な課題である業務改善やワークスタイル変革に今後も積極的に取り組み、働き方改革や社員の業務の質の向上につなげていきたいです」(丸山)

※1 Notes(旧称: Lotus Notes)・・・IBMが提供する、グループウェア用ミドルウェア  
※2 Share Point・・・マイクロソフトが提供する、ウェブブラウザをベースとしたファイル・情報共有管理サービス

## 郷土玩具のある風景

日立キャピタルでは、お客様と地域に密着した活動を大切にしています。その取り組みのひとつとして、全国各地に古くから伝わる「ふるりの玩具」(郷土玩具)をご紹介します。

### 「津屋崎人形」

— 太鼓乗りにわとり —  
(福岡県)



「津屋崎人形」は、玄界灘に面し、豊かな自然に囲まれた福津市津屋崎で生まれた郷土玩具。その起源は古く江戸時代末期にさかのぼる。土地の良質な陶土でカメなどの生活用品を製作したのが始まりで、次第に初期の博多人形の流れをくむ素朴な土人形がつくられるようになった。モチーフはさまざまで節句人形のほか、まねき猫や福助などがあるが、中でも「諫鼓(かんこ)」という古事にちなんだ「太鼓乗りにわとり」は代表的なもの。諫鼓とは、古代中国の天子が自らの施政に誤りがあつた際、民に打ち鳴らさせるために設けた太鼓のこと。善政を行ったので太鼓は鳴らず、にわたりの遊び場となったことから、転じて天下泰平の象徴となった。1993年の年賀切手の図案に採用されるなど、縁起物として現在も広く親しまれている。

## 日立キャピタル株式会社

### 会社概要

<http://www.hitachi-capital.co.jp/>

- ◆代表者／執行役社長 兼 CEO 川部 誠治
- ◆創業年月日／1957年(昭和32年)9月10日
- ◆資本金／99億83百万円
- ◆連結従業員数／5,337名(2017年3月末)
- ◆連結取扱高／2兆3,342億円(2016年度)
- ◆上場取引所／株式会社東京証券取引所市場第一部
- ◆社債発行格付／「AA-」(JCR)、「A+」(R&I)、「A-」(S&P) ※2017年10月末現在
- ◆グループ会社 ※2017年10月末現在

#### [国内グループ会社]

- ・日立キャピタル債権回収株式会社
- ・日立キャピタルサービス株式会社
- ・CSアメニティサポート株式会社
- ・日立キャピタルオートリース株式会社
- ・日立トリプルウイン株式会社
- ・積水リース株式会社
- ・日立キャピタル損害保険株式会社
- ・日立キャピタルコミュニティ株式会社
- ・日立キャピタル信託株式会社
- ・第一信用保証株式会社
- ・日立キャピタルNBL株式会社
- ・日立グリーンエナジー株式会社
- ・日立ウインドパワー株式会社
- ・日立サステナブルエナジー株式会社

#### [海外グループ会社]

- 欧州
- ・Hitachi Capital (UK) PLC
- ・Hitachi Capital Polska Sp.z o.o.
- ・Noordlease Holding B.V.
- ・Noordlease B.V.
- 米州
- ・Hitachi Capital America Corp.
- ・Hitachi Capital Canada Corp.
- ・CLE Capital Inc.
- 中国
- ・Hitachi Capital (Hong Kong) Ltd.
- ・Hitachi Capital Management (China) Ltd.
- ・日立租賃(中国) 有限公司
- ・日立商業保理(中国) 有限公司
- ASEAN
- ・Hitachi Capital Asia Pacific Pte.Ltd.
- ・Hitachi Capital (Thailand)Co.,Ltd.
- ・Hitachi Capital Malaysia Sdn.Bhd.
- ・PT. Arthaasia Finance
- ・PT. Hitachi Capital Finance Indonesia

その他連結子会社 15社

その他持分法適用会社 11社

発行年月／2017年11月

発行／日立キャピタル株式会社 経営戦略室 経営企画部

〒105-0003 東京都港区西新橋一丁目3番1号 西新橋スクエア

TEL.03-3503-2118