



KONICA MINOLTA

# 働き方を変革する自社実践事例のポイント解説

## ～場所に縛られない先進的なワークスタイルの実現に向けて～

2016年5月10日

**コニカミノルタ ジャパン株式会社**



Giving Shape to Ideas



【講演タイトル】

## **働き方を変革する自社実践事例のポイント解説**

～場所に縛られない先進的なワークスタイルの実現に向けて～

【講演概要】

日本の企業の中でも率先して「働き方変革」に挑戦しているコニカミノルタ。  
本日紹介する事例は、同社が労働生産性を向上させるために取り組んでいる  
“本社オフィス改革”と“社内保管文書ゼロ化”。

どうやって場所や紙に縛られない先進的なワークスタイルを実現しようとしているのか。

同社が自社実践の経験を通じて得たノウハウと成功へのポイントを、  
経営視点と現場視点の双方を交えて解説します。



## 【Part1】

本社オフィスの移転を通じた「働き方変革」

## 【Part2】

オフィス内の保管文書ゼロ化を通じた「働き方変革」



## 【Part1】

# 本社オフィスの移転を通じた「働き方変革」



KONICA MINOLTA



## 【Part1】本社オフィスの移転を通じた「働き方変革」

# なぜ、何のために 本社オフィスを移転したのか？



# 本社オフィス移転の背景



KONICA MINOLTA

複合機事業が成熟する中、生産性・創造性を高める働き方に変革するとともに、その経験をお客様に提案するための実体験、検証の場となるオフィス作りが必要

## 経営課題

- **コミュニケーションの改善**
  - ・旧オフィスは11フロアに分散
- **コスト削減**
  - ・3分の1以上が営業。日中は閑散
  - ・組織変更による半期ごとのレイアウト変更費用
- **働き方変革による生産性向上**

## 事業課題

- **自社実践によるソリューション提案力強化**
  - ・当社自身が生産性・創造性を高める働き方へと変革し、その変革をお客様が体験＆提案できるオフィスづくりとワークスタイル変革

## 2014年8月 本社オフィス移転を実施

約1,000名、2,200坪の移転

【施設テーマ】

**Innovation Laboratory**  
(発信と体感)

【デザインコンセプト】

**Link UP !**  
(つながるオフィス)





# 移転を機会とした新しいワークスタイルの取組み



KONICA MINOLTA



コーポレートビジョン

「Work Style Design Company」の実現のため

提供価値の向上

多様化する顧客ニーズを的確に捉え、  
自社実践での経験をお客様に伝え、価値に変える

組織力の向上

部門を超えたコミュニケーションを促進し、  
生産性と組織力を向上させる



働き方変革プロジェクト「トリプル1」発足



CS（お客様満足度）

No.1

ES（従業員満足度）

No.1

みんなが

No.1

～港区芝浦1-1-1から始まるイノベーション～



【Part1】本社オフィスの移転を通じた「働き方変革」

# 新しいオフィスの 「働く場」をどう改革したのか？





# 新しいワークスタイルを支える「働く場」の改革（１）



KONICA MINOLTA

全体が見渡せるオープンなレイアウト、多様な座席を配備。ひとりひとりがワークスタイルに応じて座る場所を選択でき、役職や部門を超えたコラボレーションを実現。



# 新しいワークスタイルを支える「働く場」の改革（２）

部門を超えた自由でスピーディな情報共有。  
効率的でムダを省いた働き方、情報・知識の組織知化。

全館無線LAN化

社内SNS

随所に配置された  
コミュニケーションスペース



クラウドストレージ

文書電子化

ユビキタス印刷  
(どこでもプリント)





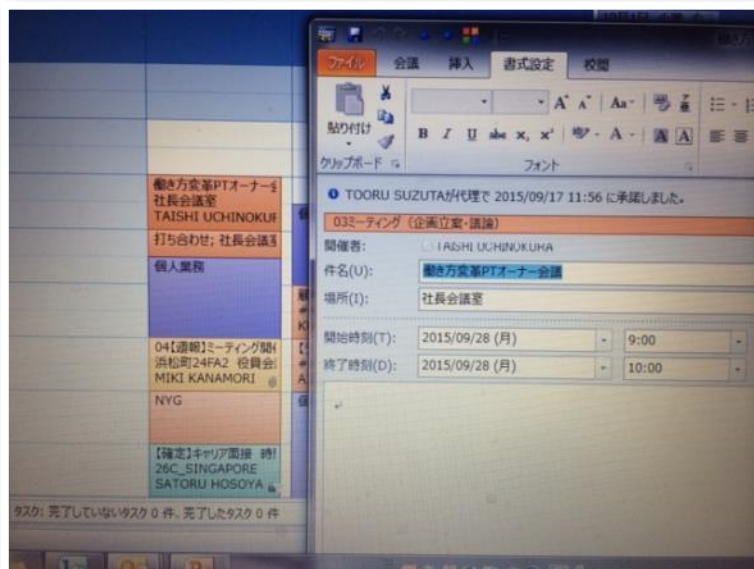
# 新しいワークスタイルを支える「働く場」の改革（3）

「会議予約システム」によるスムーズな会議招集と会議室の効率的運営

OUTLOOK予定表と連動した会議予約

開催時、会議室の予約パネルで確定  
(開催後5分たっても押されていない場合キャンセル)

会議室予約に応じ、社内で課金  
(会議室人員別、当日キャンセルは100%課金)



# 新しいワークスタイルを支える「働く場」の改革（４）

実際に働く現場をショールームとし、  
お客様に新しいワークスタイルを疑似体験していただけます

全社員での「おもてなし」

ライブショールーム

LINK Cafe



**【Part1】**本社オフィスの移転を通じた「働き方変革」

# 「働く場の改革」により どんな効果があったのか？



# 「働く場改革」による効果（１）

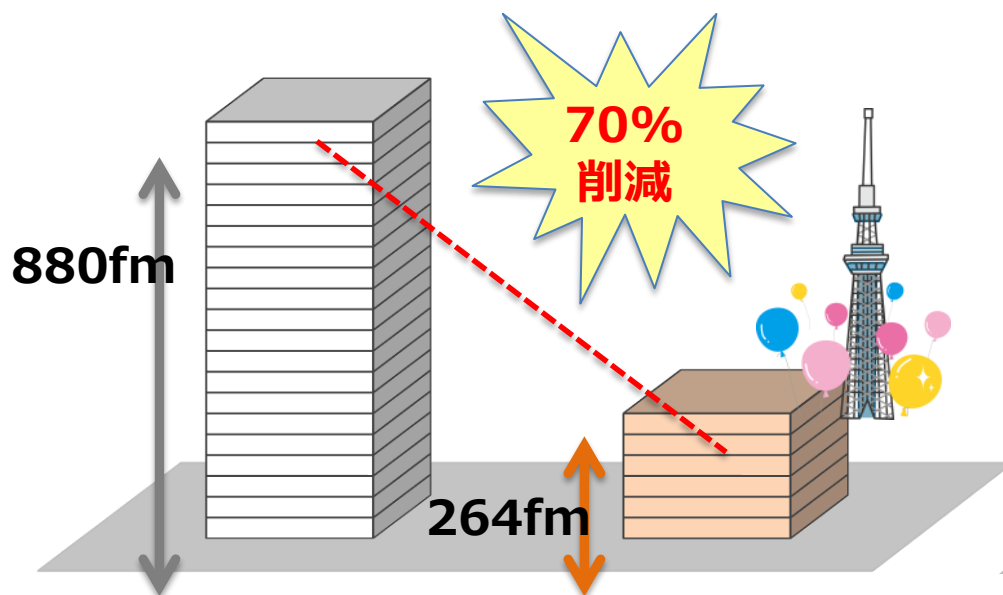
## 保管紙文書の削減

**紙資料の70%**を削減！

（積み上げるとスカイツリー634mと同じ高さに）

紙保管スペースを執務スペースに

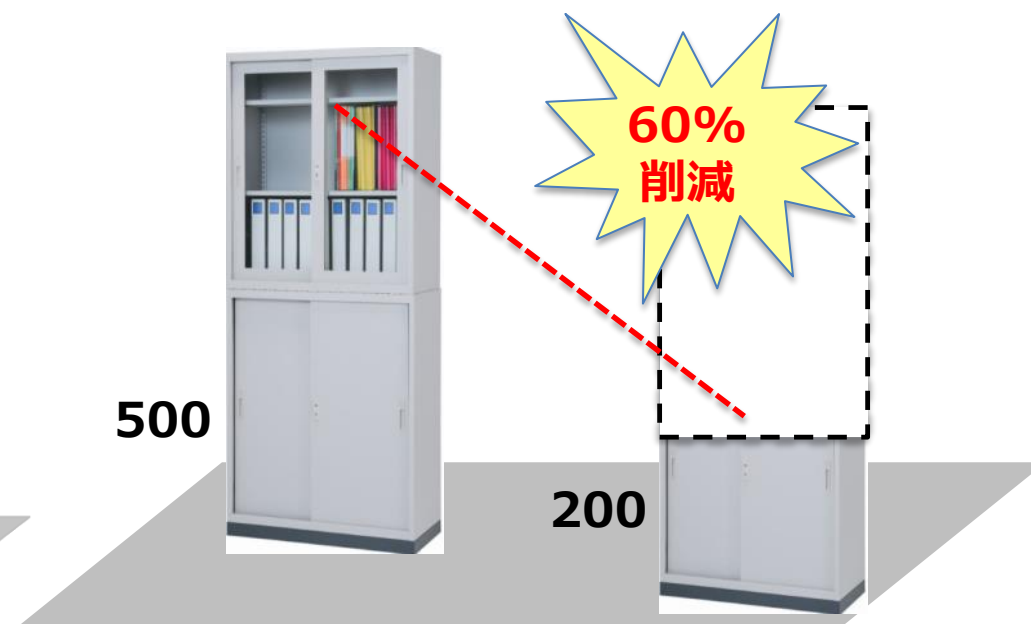
モビリティの向上に寄与



## 書庫等収納庫削減

**収納庫の60%**を削減！

書類の削減と電子化、倉庫保存





# 「働く場改革」による効果（2）

効率的なスペース活用により、大きなコスト削減を実現

**座席数の30%削減、収納庫数60%削減** などにより

**1人あたり坪数は38%削減** (2.58坪→1.6坪)

コミュニケーションスペースを増やしたが、**総オフィススペースは25%削減**

インフラ整備、引っ越し費用を含んでも**大きなコストダウン**



# 「働く場改革」による効果（3）

## お客様に体験していただく“魅せる”オフィスの実現

ショールームだけでなく、従業員の働くオフィスそのものを  
**「ライブオフィス」**としてツアー化

2014年8月(移転時)～2016年2月までの間に、  
延べ5.4万人の方にご来場いただきました。



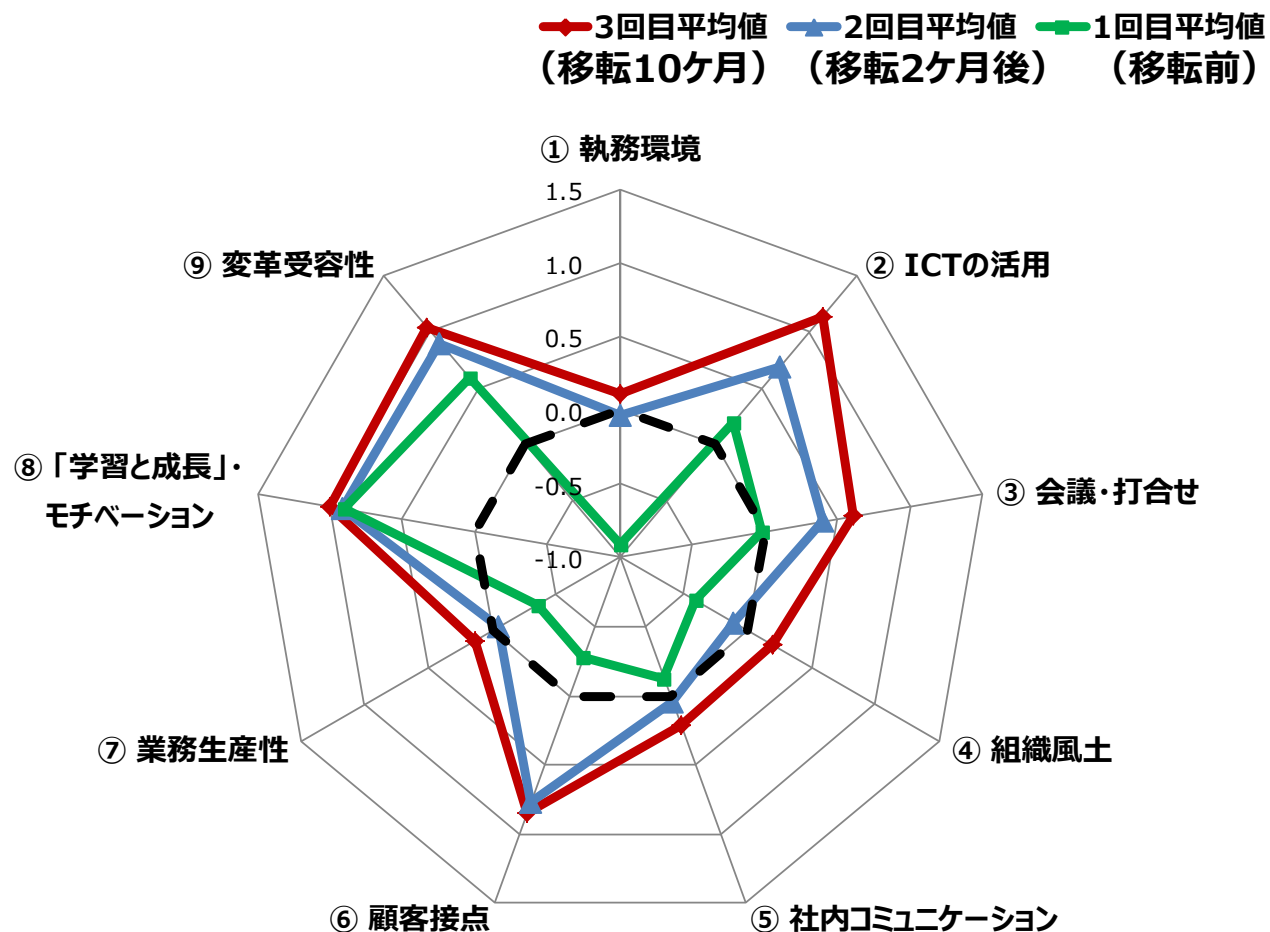
**【Part1】本社オフィスの移転を通じた「働き方変革」**

# 社員の働き方は どのように変わったのか？



# 社内アンケート調査 ～社員の声～（１）

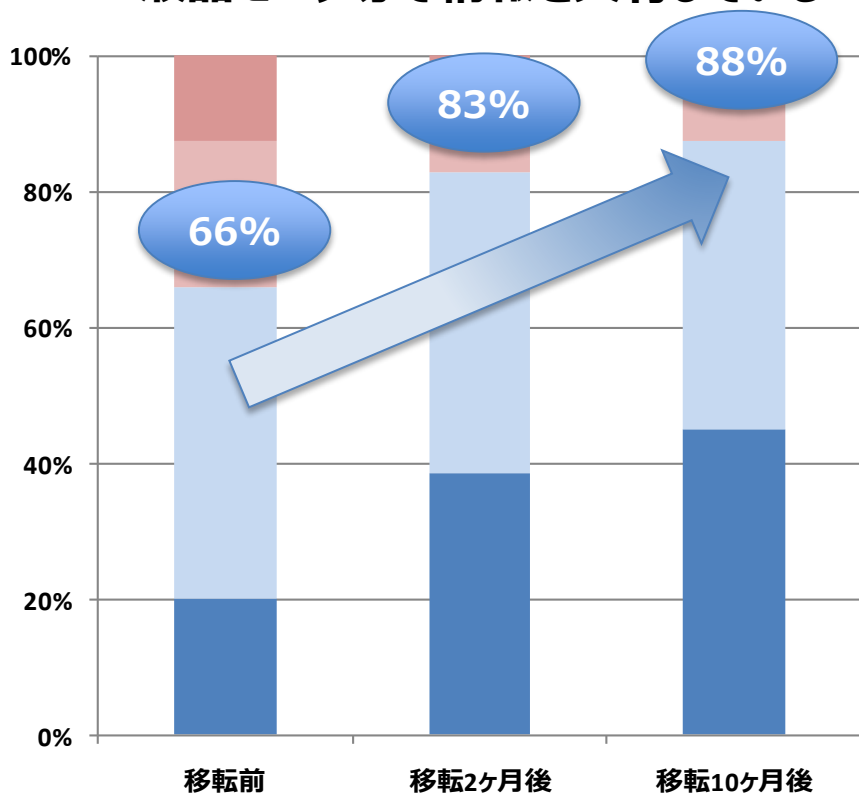
## 本社オフィスの移転後、従業員満足度は向上し続けている



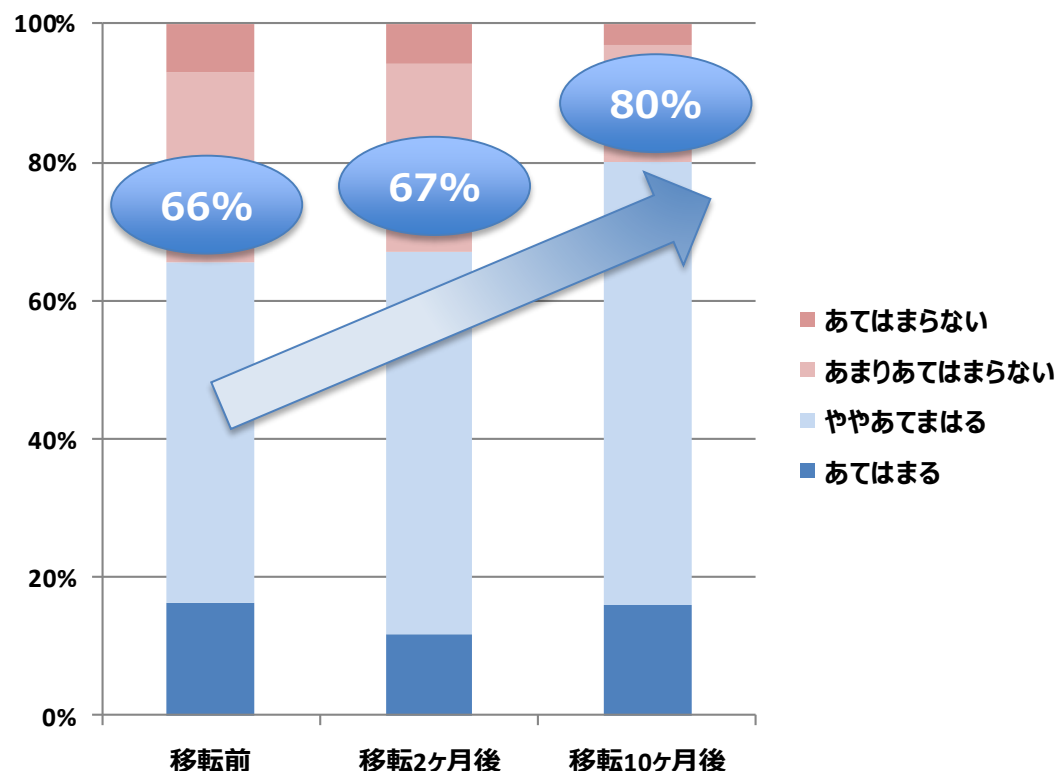
# 社内アンケート調査 ～社員の声～ (2)

本社オフィスの移転後、8割以上の社員が  
「会議の生産性が向上した」と感じている

Q:会議時はPCやタブレットを活用し、  
液晶モニタ等で情報を共有している



Q:会議終了前に決定事項がまとめられ、  
次のアクションが明確になっている

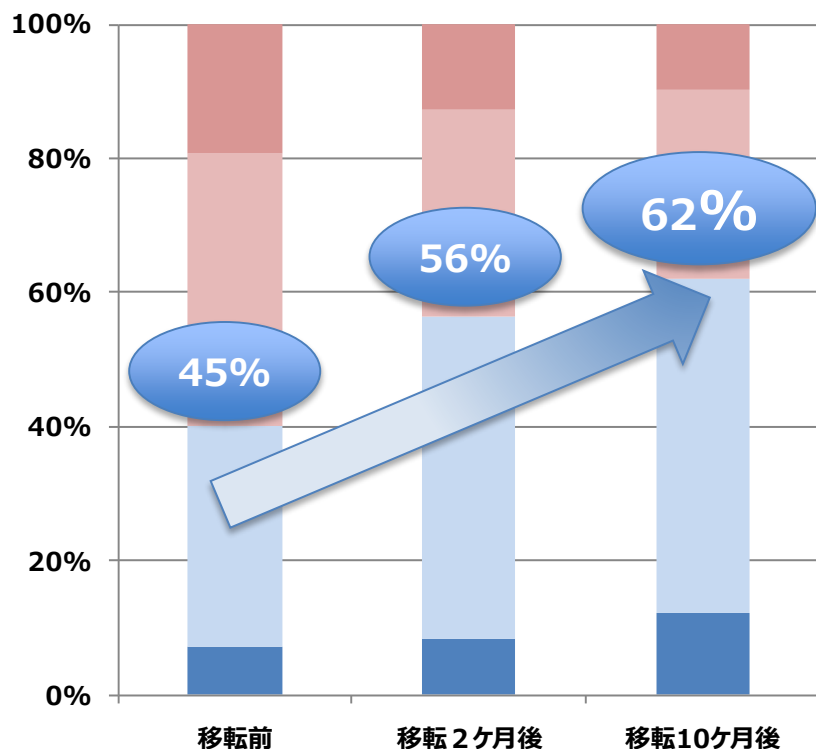




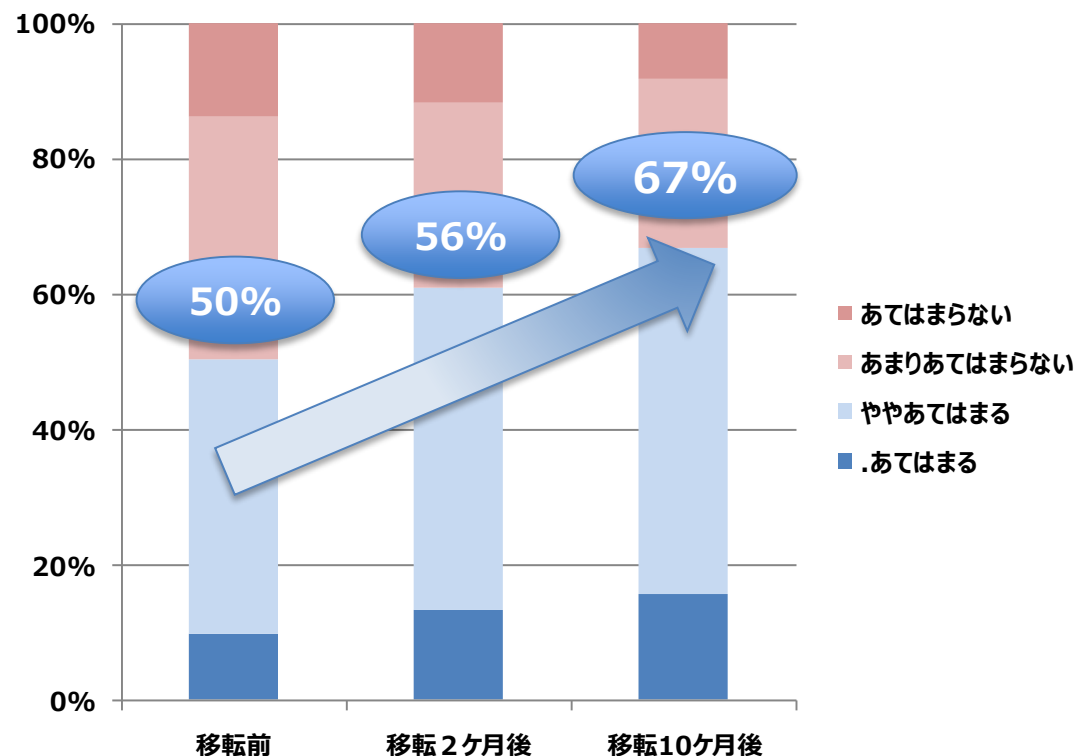
# 社内アンケート調査 ～社員の声～ (3)

「柔軟でオープンな組織風土である」と感じている社員は、  
本社オフィス移転前から約2割増加

Q:変化を柔軟に受け入れる風土がある



Q:気づいたことを気兼ねなく意見できる  
雰囲気がある





# 本社オフィスの移転を通じた「働き方変革」

「働く場」の改革を通じて、社員の「働き方」は大きく変わった



## 【Part2】

# オフィス内の保管文書ゼロ化を通じた「働き方変革」



KONICA MINOLTA



**【Part2】オフィス内の保管文書ゼロ化を通じた「働き方変革」**

# **なぜ、何のために 保管文書ゼロ化に取り組むのか？**



# 本社オフィス移転の背景（再掲）



KONICA MINOLTA

複合機事業が成熟する中、生産性・創造性を高める働き方に変革するとともに、その経験をお客様に提案するための実体験、検証の場となるオフィス作りが必要

## 経営課題

- **コミュニケーションの改善**
  - ・旧オフィスは11フロアに分散
- **コスト削減**
  - ・3分の1以上が営業。日中は閑散
  - ・組織変更による半期ごとのレイアウト変更費用
- **働き方変革による生産性向上**

## 事業課題

- **自社実践によるソリューション提案力強化**
  - ・当社自身が生産性・創造性を高める働き方へと変革し、その変革をお客様が体験＆提案できるオフィスづくりとワークスタイル変革

**2014年8月**  
**本社オフィス移転を実施**  
約1,000名、2,200坪の移転

【施設テーマ】

**Innovation Laboratory**  
(発信と体感)

【デザインコンセプト】

**Link UP !**  
(つながるオフィス)



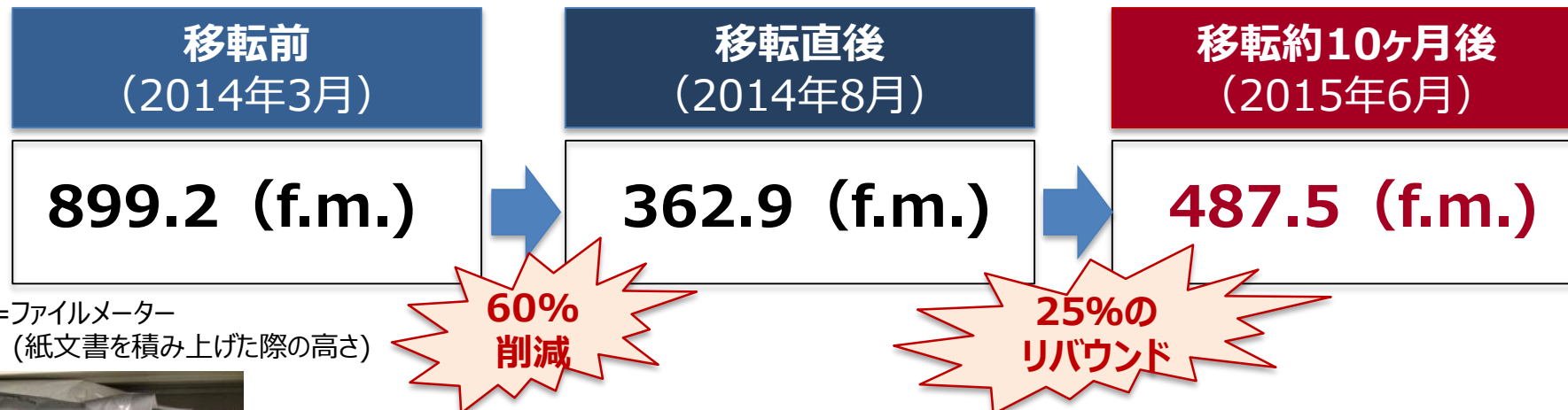


# 移転後の新たな課題



KONICA MINOLTA

本社オフィスの移転により、コミュニケーション改善、コスト削減は実現したが、  
しかし… 移転から10ヶ月後には 紙文書は再度増加



## 紙に縛られた働き方は、知的生産性向上を目指すワークスタイルにとって弊害



### ● 場所にとらわれた働き方になってしまう・・・

- ✓ 紙の近くでどうしても仕事をすることになる。部門を超えたコミュニケーションをとりづらい。
- ✓ フリーアドレス化が困難。
- ✓ 直行、直帰がやりづらい環境。営業職の効率性が低下。
- ✓ ダイバーシティの対応などの障害。

### ● 情報管理が属人化してしまう・・・

- ✓ 電子データがあるのに、保管場所が不明確なので紙文書で保有している
- ✓ 情報の共有化、2次活用ができない。
- ✓ 重複した情報管理が散見される。





更なる生産性向上を実現するためには、  
紙に縛られない働き方への変革が必要

「紙に縛られている働き方の脱却」が急務  
働き方変革を実現するための「真の課題」



社内から紙文書のストックをなくし  
「場所に縛られない働き方」「情報の検索性向上」へ



2015年4月  
保管文書ゼロ化の実現に向けて専任組織の立上



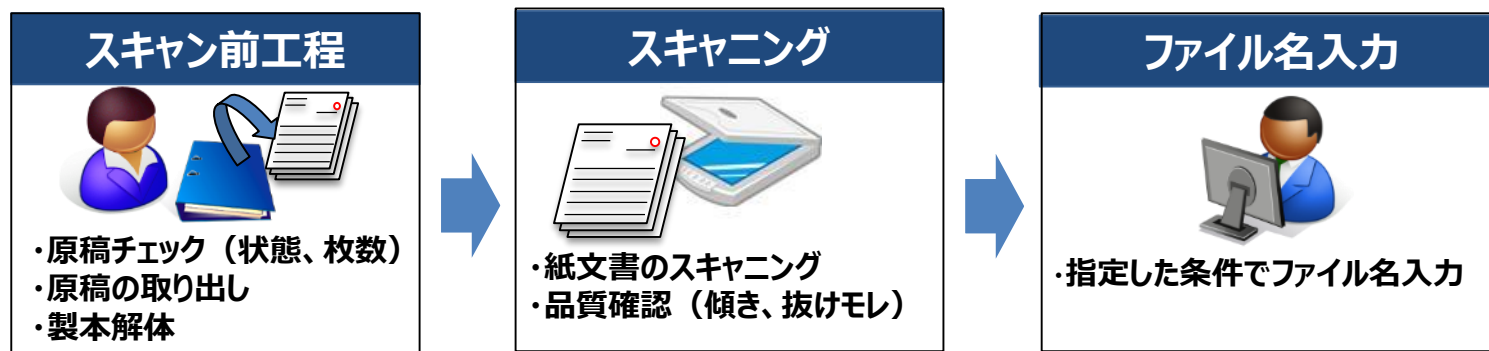
# 保管文書ゼロにするだけでは目的は達せられない

## 紙文書の利便性を肯定しつつ、 業務上の「運用効率を落とさない」仕組みが必要

### ●従来のペーパーレス

紙を電子に置き換えることが目的になり、実業務の運用が最適化されず、逆に非効率になることも少なくない。

#### 《紙文書をスキャンする工程》



※単に保管文書をゼロ化することだけでは、業務遂行の阻害要因になりかねない



# 保管文書ゼロ化の目的



KONICA MINOLTA

オフィス内の保管文書ゼロ化を実現し、「紙・場所に縛られない働き方」に  
ワークスタイルを変革するのが目的

【目的】ワークスタイル変革による知的生産性の向上

【手段】保管文書“ゼロ化”

コスト削減

業務効率向上

情報セキュリティ・  
ガバナンス強化

現状の  
ワークスタイル

紙・場所に  
縛られる  
働き方

先進的な  
ワークスタイル

紙・場所に  
縛られない  
働き方



## 【Part2】オフィス内の保管文書ゼロ化を通じた「働き方変革」

どうやって  
保管文書ゼロ化を実現するのか？



# 保管文書ゼロ化までの流れ

現状の紙文書発生から保管におけるメカニズムを調査、分析し  
保管文書ゼロ化の方向性を立案し、実行する

2015年度 上期

2015年度 下期

2016年度 1Q

2016年度 2Q

フェーズ

第1フェーズ

第2フェーズ

実施  
事項

現状把握

実行計画  
の立案

ルール・システム  
の整備

新ルール・システム  
の展開



# アセスメント調査による現状把握

紙文書の保管状態、文書の種別、利用頻度、業務上の利用状況など、現状を把握するために現場に足繁く通い、細かく調査を実施。

## 現状調査の狙い

- ✓ 電子文書/紙文書の管理状況とシステム環境や電子文書の管理状況を把握

→ 紙を発生させない新文書管理ルールやシステムを検討のインプット材料

## 実施項目

### (1) 紙文書の種類と文書量の調査

各部署がどのような文書が発生、保管されているのかを調査。

### (2) 紙文書の管理状況の調査・ヒアリング

各部署の紙文書の保存状況や文書管理の運用実態について調査

### (3) システム環境/電子文書の管理状況の調査

紙文書を削減するために必要不可欠となる電子文書の管理状況およびワークフロー等のシステム環境について調査





# アセスメントの調査結果

## (1) 紙文書の種類と文書量の調査

保存義務が必要な文書は全体の約1/4。利便性のために紙出力した文書が多数を占める。

	文書内容	保有比率	
紙による 保存義務有	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 申込書（サービス関係）</li><li>・ 税務証憑（注文書、請求書類）</li><li>・ 契約書</li></ul>	27.5%	
紙による 保存義務なし	個人の利便性で出力した文書	50.2%	利便性のために 紙出力した 文書
	社内で紙配布された資料（マニュアル、会議資料）		
	部や課の案件（提案書、見積書）資料		

## (2) 紙文書の管理状況の調査・ヒアリング

紙文書を定期的に外部倉庫移管や廃棄をする明確な運用がない。



## (3) システム環境/電子文書の管理状況の調査

社内システムが業務と一部合わない部分が発生しており、紙を使用しての業務を行わざるを得ない状態。



# 調査結果からの分析



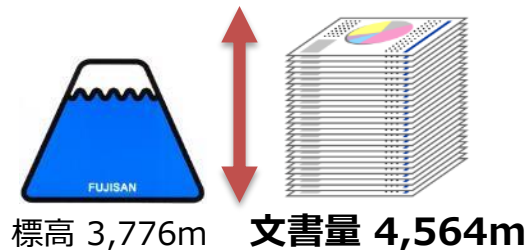
KONICA MINOLTA

拠点ごとに独自の管理をしているため、紙文書量が多く、不適切な管理状態も散見。  
本社オフィスも、移転直後に比べて紙文書量が約25%増加。

## 【B】全体想定紙保有量

	全体想定量	
	人数 (単位：人)	推定文書量 (単位：f.m)
本社	1158	1491.1
支社・支店	728	1085.8
営業所	194	620.0
SS	976	1367.9
合計	3056	4564.8

富士山の1.21倍相当



原因は、以下の3点に集約される。

### ●ルールの問題

- ・文書管理規程等に曖昧さがあり、各個人によって文書の取扱いの理解が異なる。

### ●システムの問題

- ・システム未整備のため、紙運用を中心とした業務設計になっている。（例：各種申請、IM）

### ●人の問題

- ・各社員が問題であると気づいていない。



「ルール」「システム」「人」の観点から保管文書ゼロ化に取り組み、  
継続的に紙文書量が増えない仕組みを構築する。

## 【保管文書ゼロ化実現に向けて必要なこと】

### ルール

#### 分かりやすいオペレーションルール

- 文書管理規程類の全面改定
- 運用ガイドラインの作成

### システム

#### 電子文書の利便性向上

- ワークフローシステムの入替
- 文書管理システムの導入

### 人

#### 各社員への周知徹底 → 社内PJ巻き込みでの活動

- 文書管理体制の構築
- ルール周知や監査項目への追加



# 保管文書ゼロ化に向けての施策

紙文書量が増えない仕組みとして、「電子を活用した運用」と「紙を活用した運用」を構築する。

## 運用方法

## ゼロ化の実現手段

### ゼロ化の 方向性

**電子**  
を活用した運用

- 紙文書を電子化して保管
  - ・電子化後、検索しやすいようにする
- 紙文書自体を発生させない
  - ・社内申請書の電子申請（ワークフローシステム導入）
  - ・電子保管ルールの策定 など

**紙**  
を活用した運用

- 外部倉庫へ移管
  - ・保存義務はあるが、電子化のメリットが薄い文書
  - ・倉庫移管後、必要に応じて閲覧できるようにする
- 使用後に廃棄
  - ・印刷は禁止しないが、利用用途を終えたら即廃棄する（例）会議配布資料 など



**【Part2】オフィス内の保管文書ゼロ化を通じた「働き方変革」**

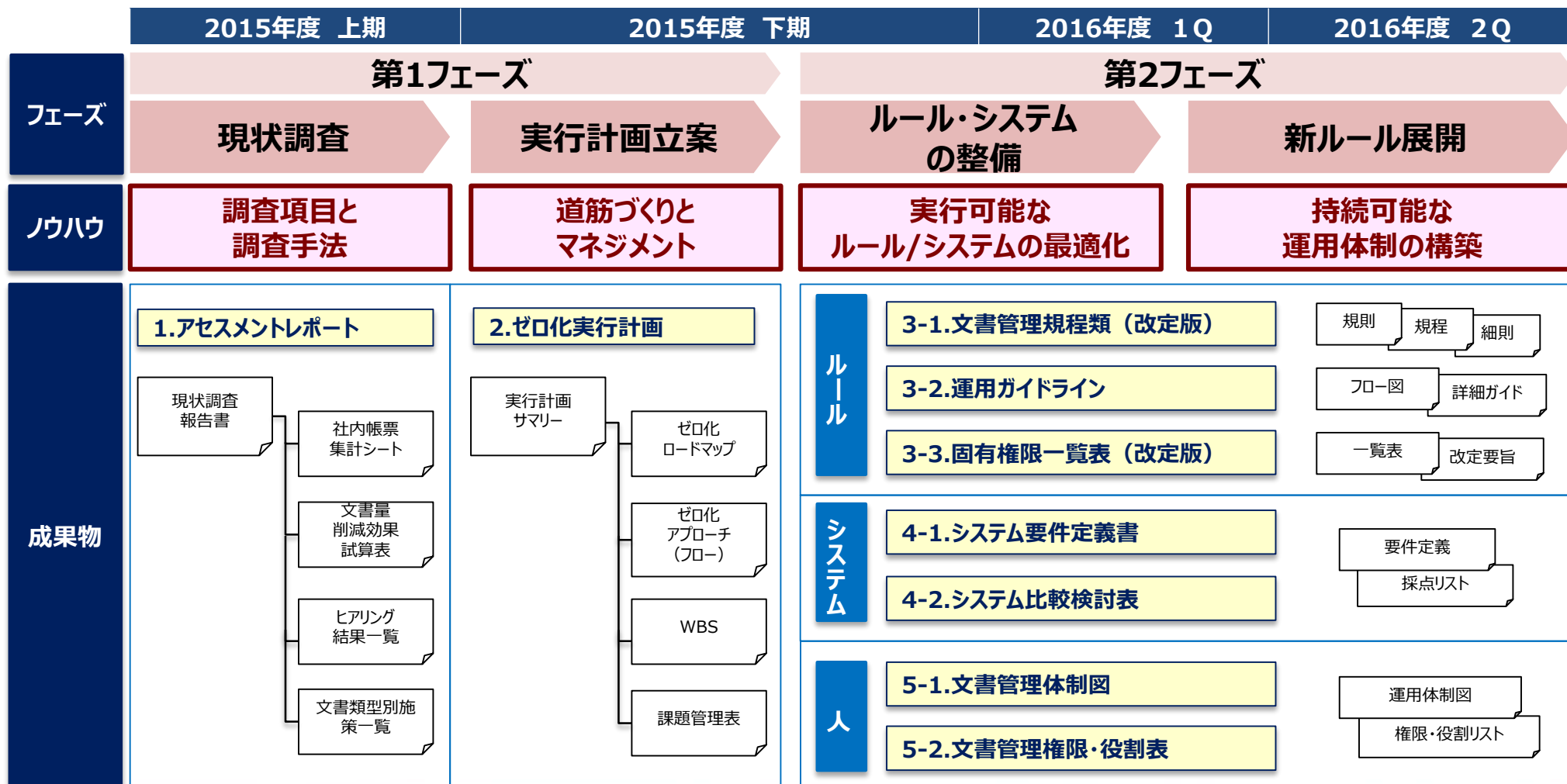
# **保管文書ゼロ化の自社実践 を通じて、何を得たのか？**





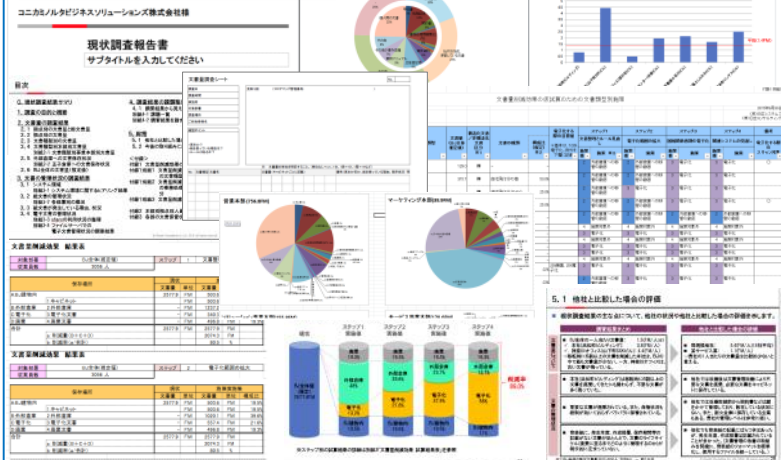
# 実行内容と成果物

各フェーズでの取り組みを通じて、保管文書ゼロ化の実現に必要なノウハウとツールを蓄積



# 実行手順と成果物一覧

## 1. アセスメントレポート



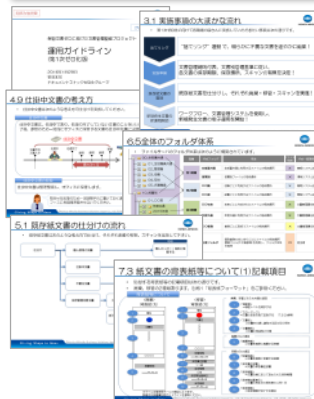
## 2. ゼロ化実行計画



## 3-1. 文書管理規程類



## 3-2. 運用ガイドライン



## 3-3. 固有権限一覧表

固有権限一覧表の作成について
固有権限一覧表は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。固有権限一覧表を作成する際には、以下の点に注意してください。
① 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。
② 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。
③ 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。
④ 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。
⑤ 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。
⑥ 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。
⑦ 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。
⑧ 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。
⑨ 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。
⑩ 固有権限一覧表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限を明示するためのツールです。

## 4-1. システム要件定義書



## 4-2. システム比較検討表



## 5-1. 文書管理体制図



## 5-2. 文書管理権限・役割表

文書管理権限・役割表
文書管理権限・役割表は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。文書管理権限・役割表を作成する際には、以下の点に注意してください。
① 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。
② 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。
③ 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。
④ 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。
⑤ 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。
⑥ 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。
⑦ 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。
⑧ 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。
⑨ 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。
⑩ 文書管理権限・役割表の作成は、文書管理の運用に必要となる権限と役割を明示するためのツールです。

## 一斉廃棄活動



私たちコニカミノルタの「働き方変革」はまだまだ始まったばかりです。  
現在、本社の「働き方変革」は中部支社、九州支店とその輪を広げています。

自らが生産性・創造性を高める働き方に変革し、その経験をお客様に提案する。「Work Style Design Company」に向けて、  
今後も活動将继续けていきます。



2015年9月 中部支社 リニューアル  
2016年1月 九州支店 リニューアル

ご清聴ありがとうございました。



KONICA MINOLTA

Giving Shape to Ideas

