

コニカミノルタジャパンの「真の働き方変革」

～持続的なビジネス成長の実現に向けて～

2016年12月

コニカミノルタジャパン株式会社

鈴田 透

Part1 なぜ今、働き方変革か

Part2 働き方変革を進めるにあたって

Part3 働き方変革推進のための 3 要素



Part 1

なぜ今、働き方変革か



2016年

6月 トヨタ、総合職に在宅勤務 8月めど2万5000人対象

7月 日本経済団体連合会、日本商工会議所、経済同友会、全国中小企業団体中央会などが「経営トップによる働き方改革宣言」を27日公表。

8月 政府は閣議決定した「未来への投資を実現する経済対策」に経済界から特に要望の強い『働き方』改革を盛り込んだ。「最大のチャレンジ」と表現し、強い意欲をうかがわせている。

9月 ヤフーは週休3日制の導入を検討。数年内の実現を目指す。

10月 東京都は働き方改革の一環として、午後8時までに完全退庁させる取組みを開始。

10月 政府は働き方改革実現会議の第2回会合を開催。
議長の安倍晋三首相は、多様な働き方を認める社会づくりを進める考えを表明。

長時間労働是正

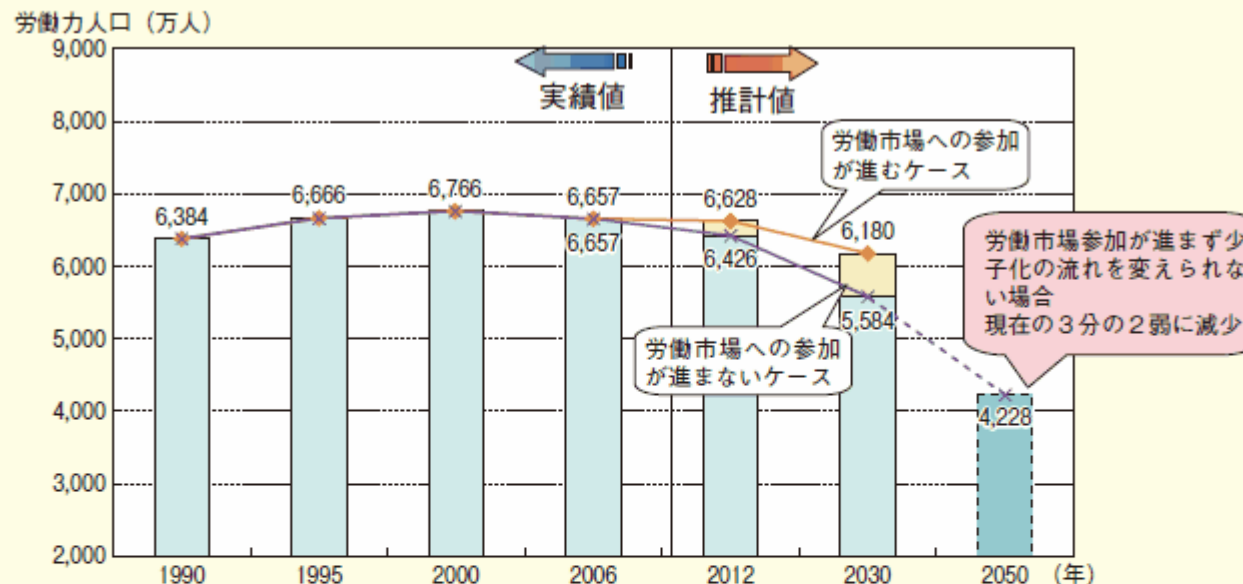
同一職種
同一賃金

多様な働き方

ダイバシティー

労働制度改革

2050年 日本の総人口は3,300万人減少、労働人口は2/3に激減



資料：実績値は総務省「労働力調査」、2030年までの推計値は独立行政法人労働政策研究・研修機構による推計（2008年2月「平成19年労働力需給の推計—労働力需給モデルによる将来推計の結果」）、2050年の労働力人口は、2030年以降の性・年齢階級別の労働力率が変化しないと仮定して、「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」の中位推計に基づき、厚生労働省社会保障担当参事官室において推計。

注：「労働市場への参加が進まないケース」とは、性・年齢別の労働力率が2006年と同じ水準で推移すると仮定したケース。「労働市場への参加が進むケース」とは、各種の雇用政策を講じることにより、若者、女性、高齢者等の労働市場への参加が実現すると仮定したケース。この推計において、税・社会保障制度等の労働力需給に与える影響については必ずしも十分に考慮されていないが、こうした制度が変更されることによって労働力需給に大きな影響を及ぼす可能性があることに留意が必要。

欧米やアジア各国と比較して日本企業での働き方がどのように特殊なのか

- 仕事を通じて仕事を学び、自己啓発しない
- 女性管理職が少ない、外国社員も少ない
- 年次有給休暇の取得率が低い
- 仕事や育児などを楽しんでいない、自分の会社に誇りを持っていない
- 全てにおいて、ネガティブシンキングである
- ワーカホリズム傾向が強い

出典：日本の人事部「HRカンファレンス2015-秋-」開催レポート



高度成長期は、この働き方が成長の原動力であったが、少子高齢化、価値観の変化、グローバル競争、創造性が求められるビジネス拡大においては、今までの働き方が弊害に！

■ グローバル競争に打ち勝てる労働生産性

日本の労働生産性はOECD加盟国34ヶ国中18位(2014年)
時間当たりのアウトプットを高める働き方が必要

コスト

■ 競争力強化に関わる時間配分の向上

顧客価値の提供やイノベーションなど、
創造的業務の比率を高めることが、グローバル競争の中核

付加価値

■ 人財活用の為には、社員の多様なニーズに対応

少子化の中、育児や介護をしながら仕事が続けられる
ワークスタイルの変革が人財活用のベース

リソース
最大化活用

Part 2

働き方変革を進めるにあたって

～コニカミノルタジャパンでの実例～



1. 段階的な変革ステップ

2. ありたい姿や目的の共有

3. 明確なメッセージとトップリーディング

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
- コスト削減
- 働き方変革による生産性向上

【事業課題】

- ソリューション提案力強化

【解決策】

2014年8月
本社オフィス移転の実施
により「働く場」を変革

約1,000名、2,200坪の移転

【変革のポイント】

- ① オフィスレイアウトの変更
- ② オフィスインフラの変更
- ③ 変革の実体験・検証の場作り

働き方変革プロジェクト発足

1. 段階的な変革ステップ

2. ありたい姿や目的の共有

3. 明確なメッセージとトップリーディング

2014年 本社移転

- **ICTインフラ整備**
(ノートPC・Web会議・
TV会議、在席確認・
会議室予約・スマホ)
- **フリーアドレス**
- Liveオフィスの実践



2013年 発足

**働き方変革
プロジェクト**



2015年 制度改定

- **全社外勤者に対し
スーパーフレックス**
- 営業職・技術職の
直行直帰
- **サテライトオフィス拡充**

2016年 拡大

- **全社テレワークライアル**
- **文書保管ゼロ**
- **全社員スーパーフレックス**
- **KPI設定**



**インフラ、仕組み、制度の整備も時間がかかるが、
従業員の意識、気持ちを変革していくためにも
ステップを踏んだ変革は重要**

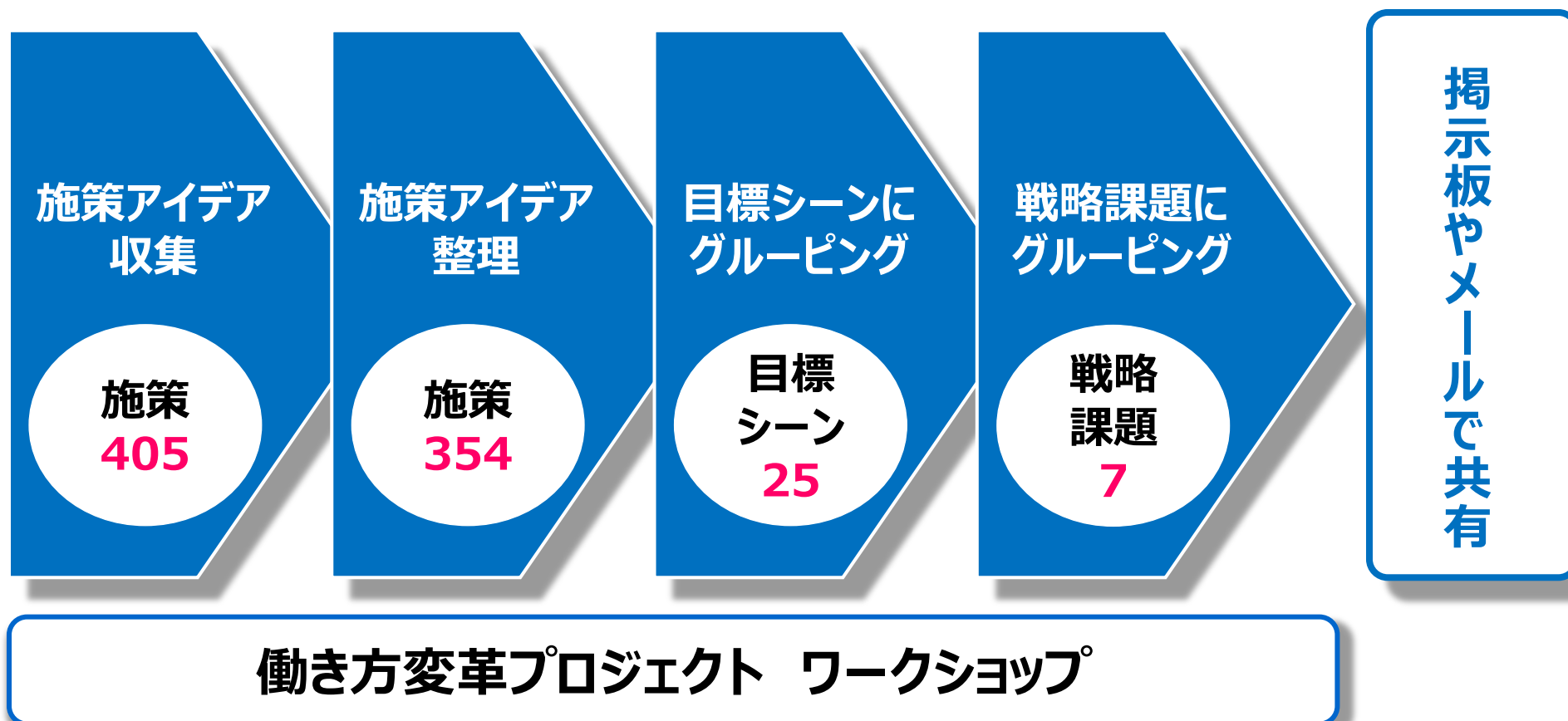


1. 段階的な変革ステップ

2. ありたい姿や目的の共有

3. 明確なメッセージとトップリーディング

働き方のアイデアをグルーピングし、ありたい姿や 戦略課題を導出、共有化





部門を超え自由闊達な
コミュニケーション

チームプレーを
重視した働き方

俊敏で能動的
な行動様式

効率性と創造性
の高い働き方

情報・知識の
組織知化



いつもお客様の
視点で考える

新本社を商談の
武器とする行動様式

1. 段階的な変革ステップ

2. ありたい姿や目的の共有

3. 明確なメッセージとトップリーディング

明確なトップメッセージ

- ✓ 本社移転において、「移転は手段、目的は働き方変革」という
トップメッセージの継続的な発信。
- ✓ 時間や場所にとらわれない働き方のトップ自らの推奨。

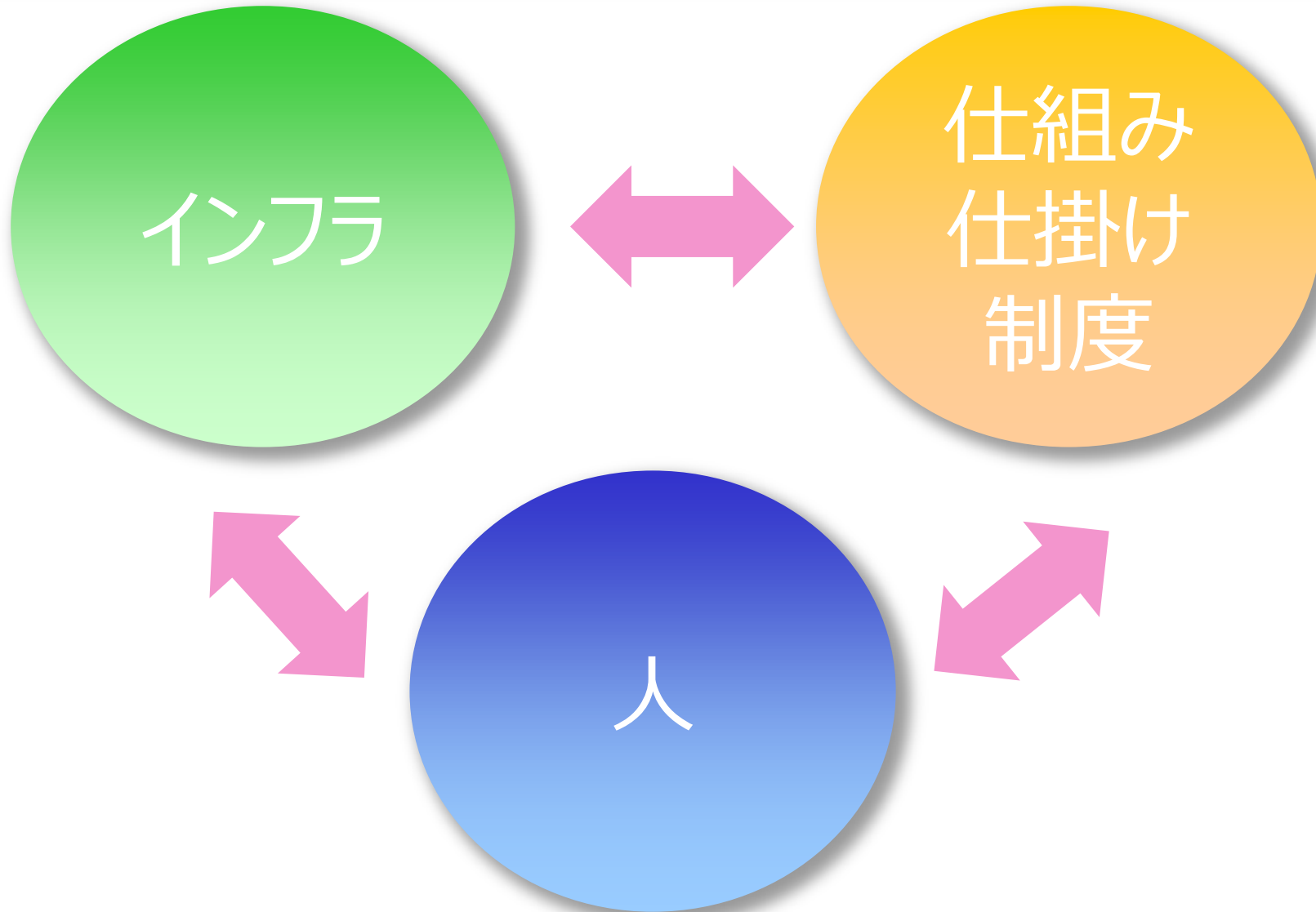
トップリーディング

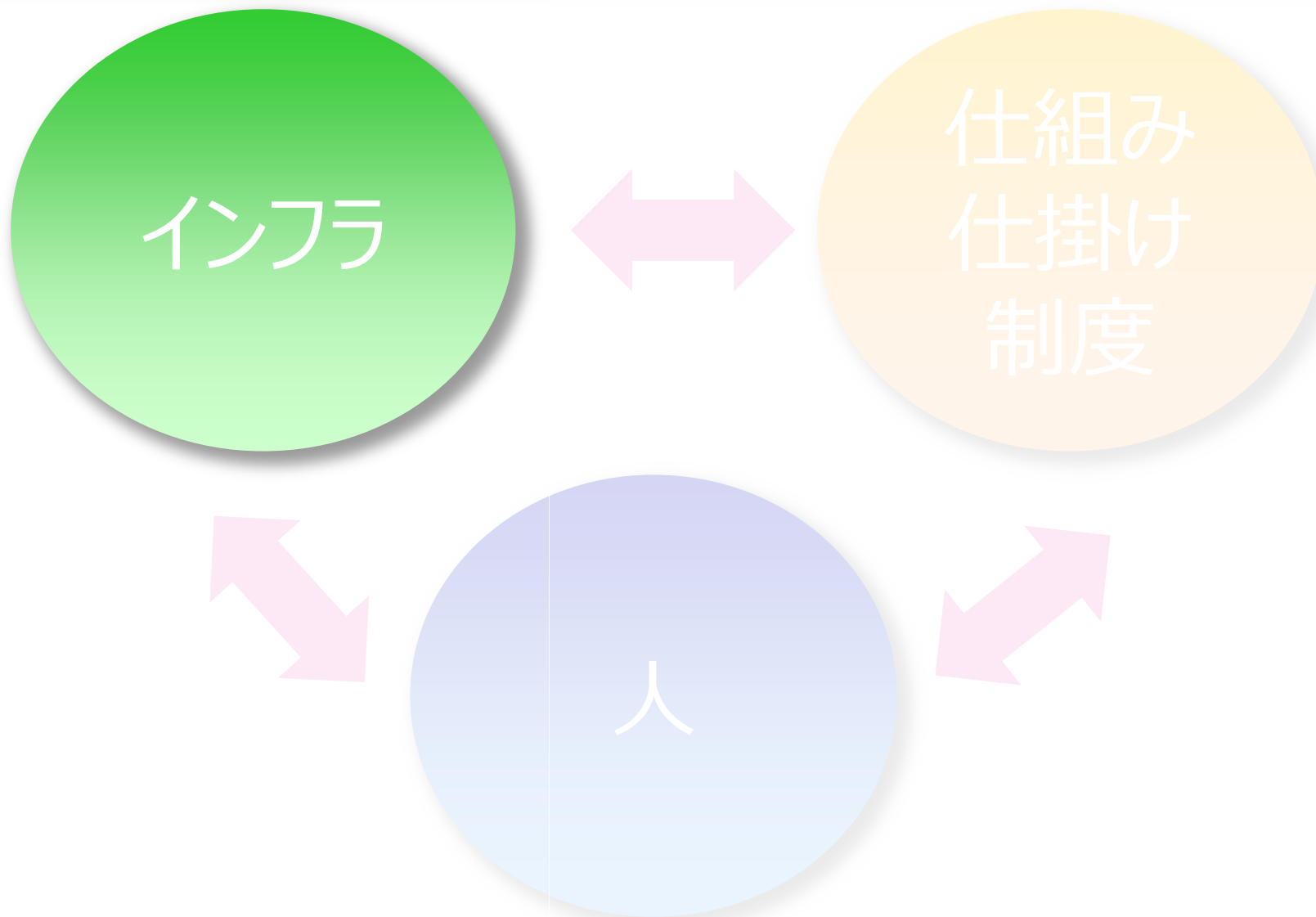
- ✓ 基幹会議等、役員出席の会議から、「会議革新」を実行。
 - ・ 紙出力なし
 - ・ 会議終了時に決定事項、アクション事項を確認
 - ・ 会議による人件費コストを明示

Part 3

働き方変革推進のための3要素







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。

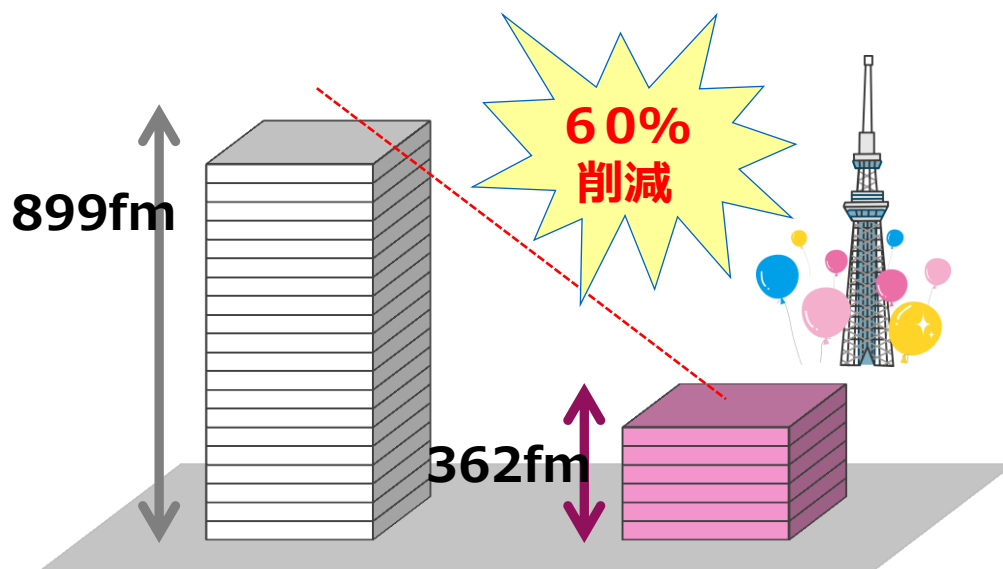


ペーパーストックレスの実施

紙資料の60%を削減！

（積み上げると537mに）

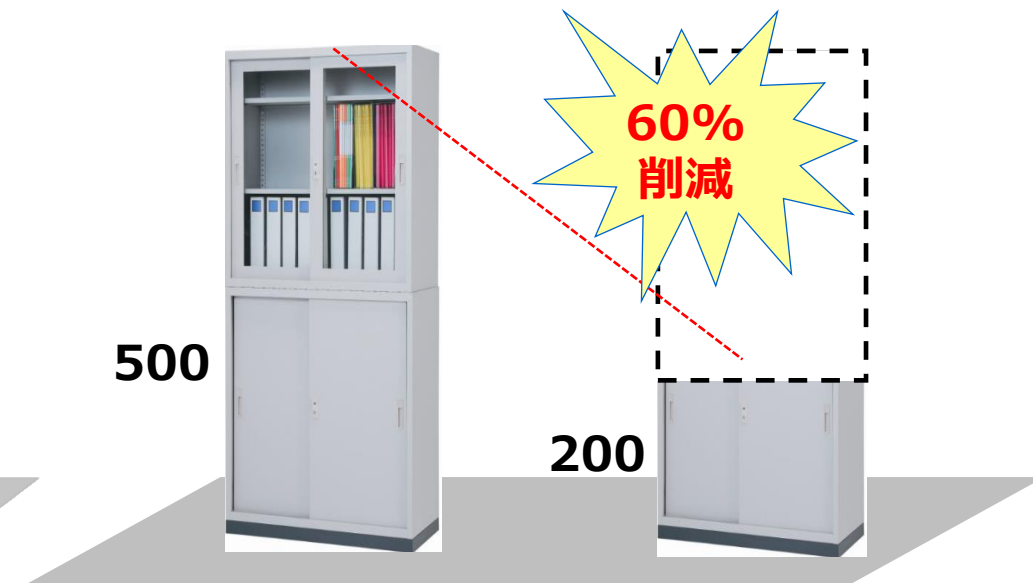
紙保管スペースを執務スペースに
モビリティの向上に寄与



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



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30%削減、収納庫数60%削減
- 1人あたり坪数は38%削減（2.58坪→1.60坪）
- コミュニケーションスペースを増やしつつも、**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**を実現。



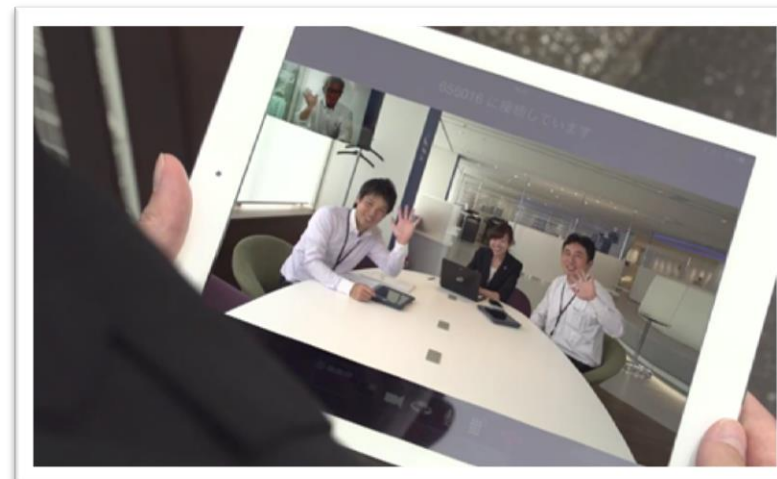
**部門を超えた自由でスピーディな情報共有。
効率的でムダを省いた働き方、情報・知識の共有化。**

ノートPC、iPhoneへの切り替え

ビデオ会議システム導入

Skypeによる在席確認と会議

SSL-VPNによるセキュリティ環境

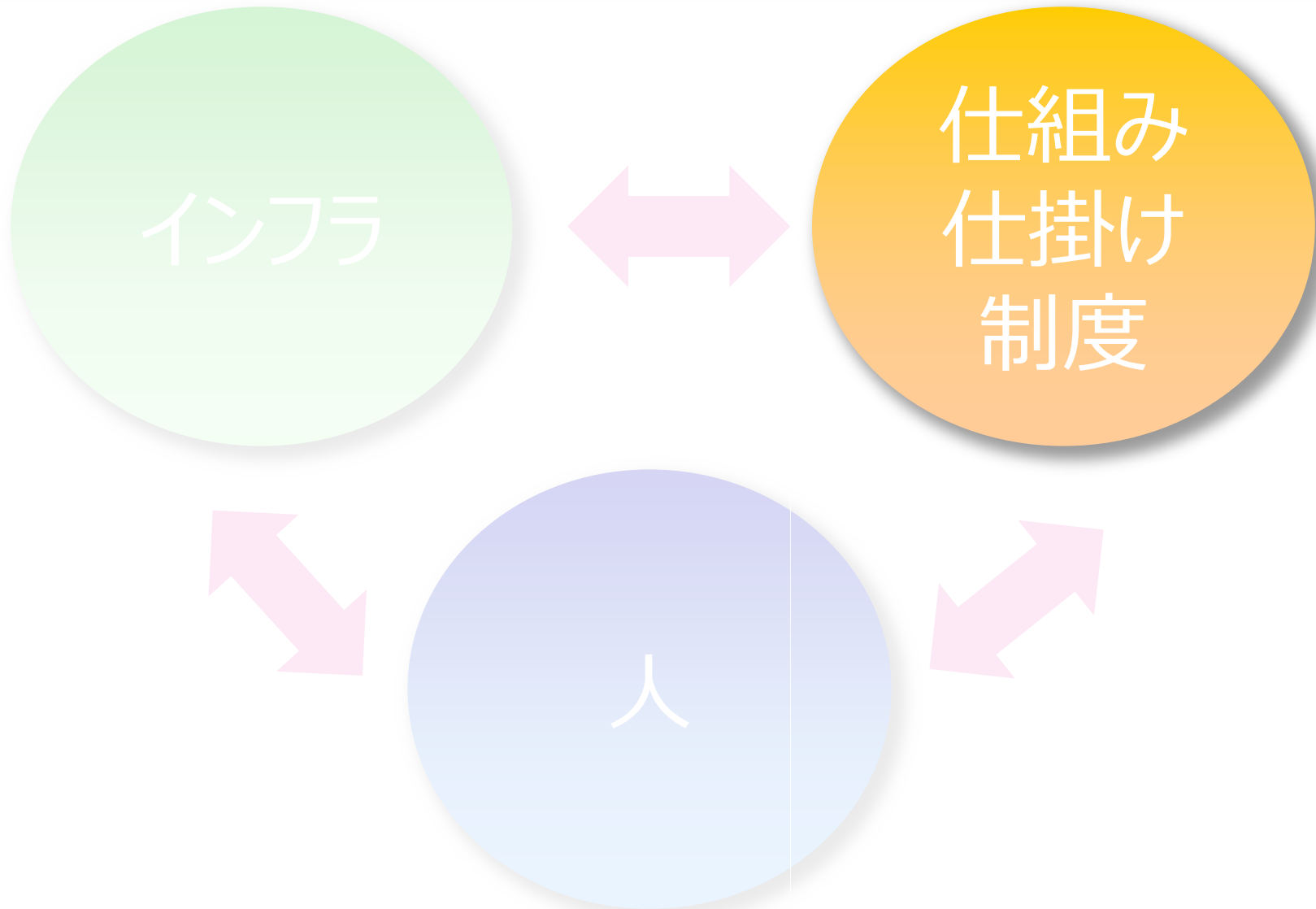


文書電子化

全社サーバー

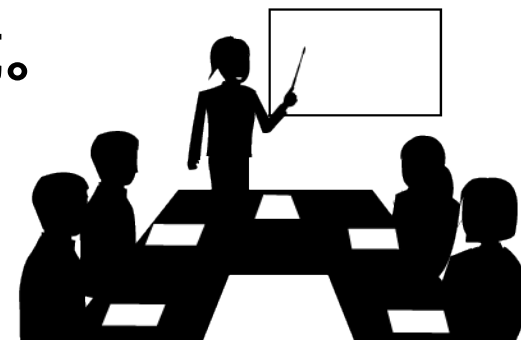
ユビキタス印刷
(どこでもプリント)





働き方ルールの徹底

- ✓ OUTLOOK、Skypeなどの活用方法の周知と徹底。
- ✓ 5 S、挨拶の励行（職場巡回やオフィスツアーでの全員の挨拶など常に気づきを与えることが重要）

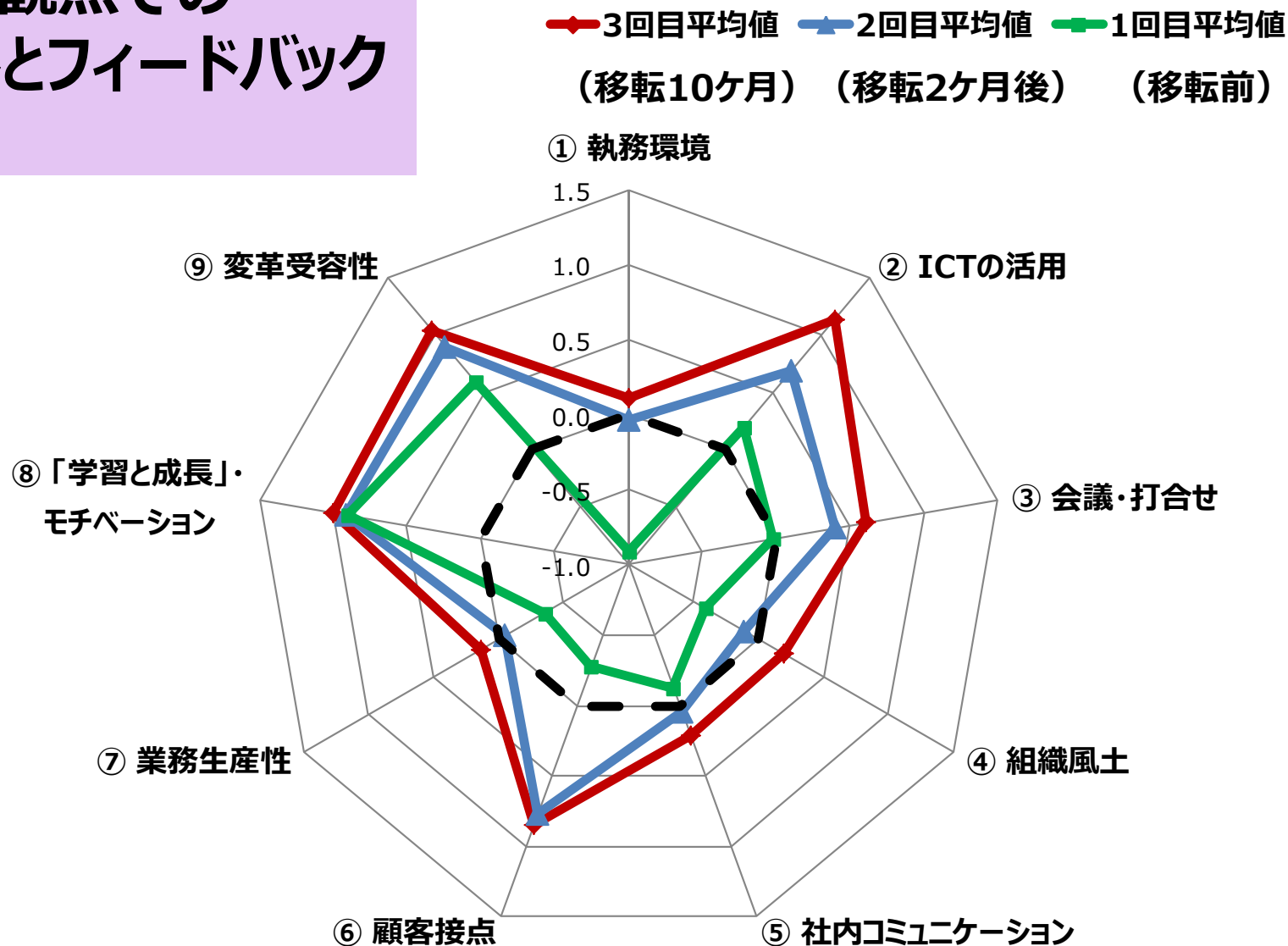


定期的なアンケートとフィードバック

- ✓ 定期的な「働き方アンケート」による従業員の意識と働き方実態を調査。
- ✓ 部門へのフィードバックによる部門を巻き込んだ変革の推進。



多方面の観点での アンケートとフィードバック の継続



スーパフレックス制度の導入

- ✓ コアタイムのないフレックスタイム制度を導入。
- ✓ 営業職、S E 職より先行導入し、1年後に全従業員に適用。
- ✓ 導入により、従業員はより計画的な時間運用へ。



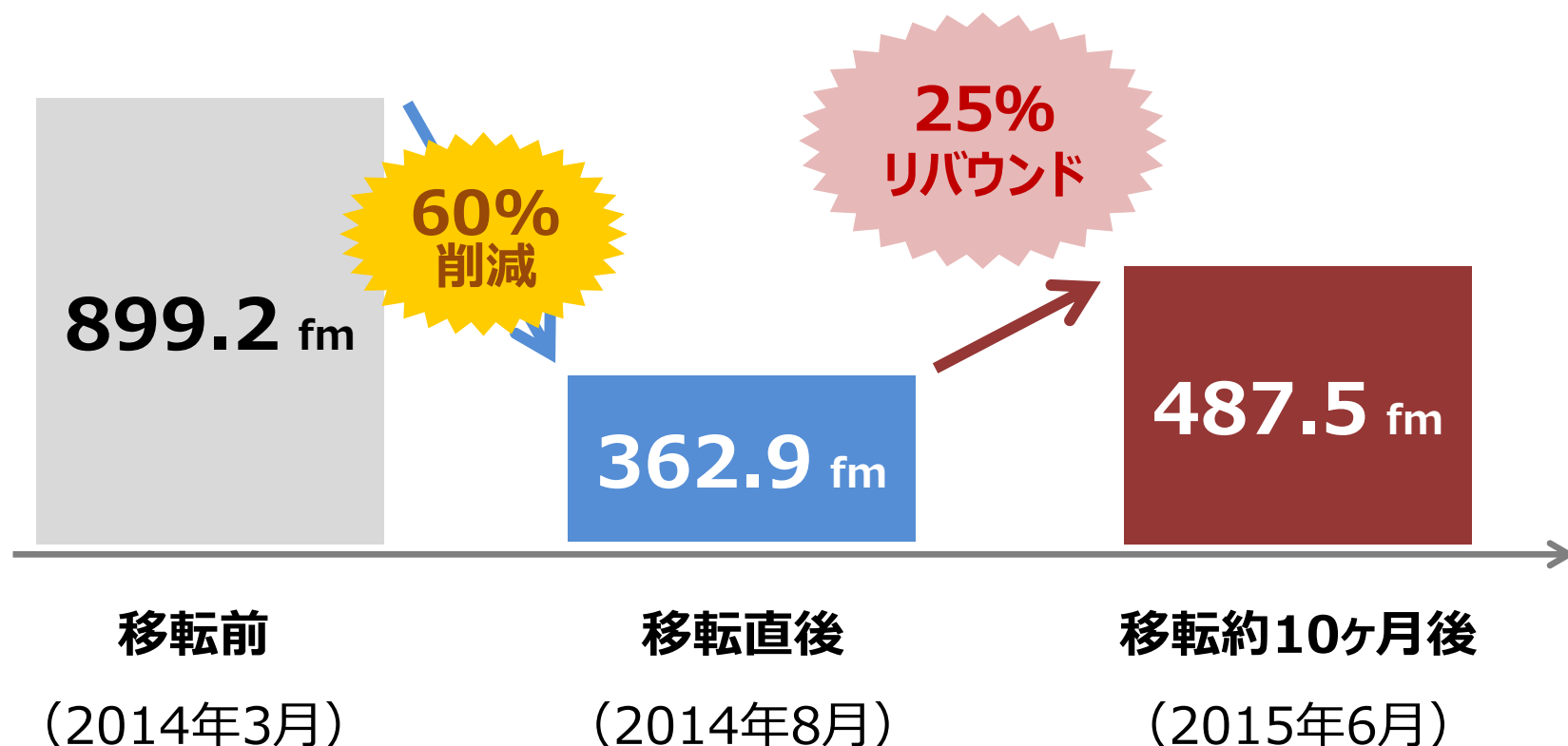
1週間分のスケジュール化とコミュニケーション時間確保

	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜
午前	今週の行動のアドバイス (上司から部下)	【お客様訪問】直行直帰 (スマホからのSFA)			行動・成果の振り返り 会議 (上司・部下)
午後	【お客様訪問】直帰	【お客様訪問】直行直帰 (スマホからのSFA)			来週の予定と作戦作成

- ✓ 次週のスケジュールを義務付けることで、**計画的な営業活動に**
- ✓ **定期的な上司／部下のコミュニケーション**で、コミュニケーション不足解消
- ✓ スマホ、暗号化ノートPC持ち出しや、SSL-VPNで外出先の**空いた時間に業務遂行**
- ✓ **直行直帰を推奨**し、ダラダラ残業を撲滅

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

【本社の保管紙文書量】



紙文書保管が「働き方変革」の阻害要因に

- ✓ 場所に縛られた働き方になってしまう。
- ✓ 直行、直帰がやりづらい環境。営業職の効率性が低下。
- ✓ 情報管理が属人化し、共有化ができない。



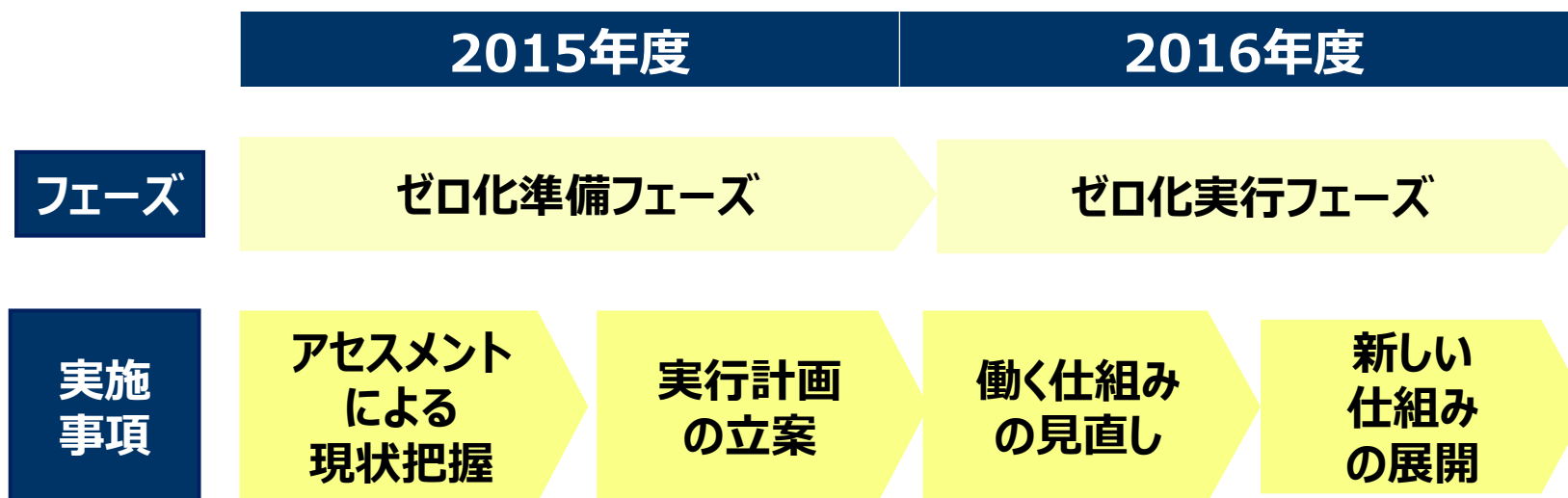
働き方そのものが
紙に縛られている

保管文書ゼロ化

（2015年4月：専任チームの立ち上げ）

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
≠ペーパーレス化

どうやって「保管文書ゼロ化」に取り組むか？



ルール

分かりやすいオペレーション
管理規則、運用ガイド等

システム

電子文書の利便性を向上
ワークフローシステム、倉庫管理システム

人

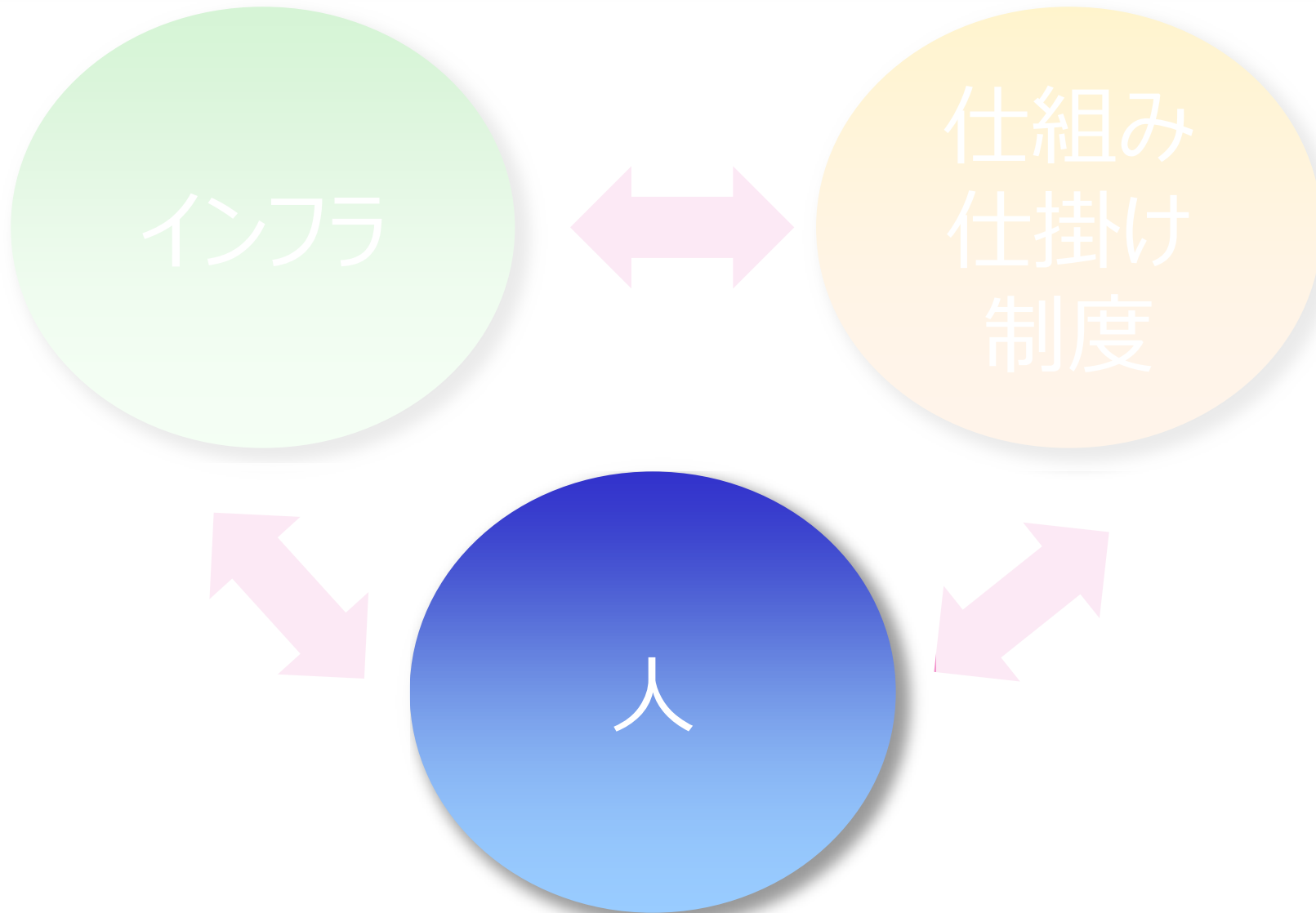
各社員への周知徹底

After



成果の見える化の為、KPIを設定 ～2016年から～

生産性	1人あたり売上高／利益	CS	お客様満足度
	1人あたり残業時間		
	顧客訪問件数／顧客訪問時間	ダイバーシティー	女性登用比率
	会議時間		
ES	1人あたり旅費交通費	働き方	働き方変革度アンケート
	従業員満足度	文書保存ゼロ	保管文書量
	離職率		プリントボリューム



- ✓ 今までの仕事のやり方を変えたくない
- ✓ 部下は目の前にいないと不安
- ✓ 残業している部下の方が、仕事をよくやっている
- ✓ 会議はいつも長時間
- ✓ 資料は紙で残さないと心配



社員の意識を変えるには

- ✓ 継続的なトップメッセージとトップリーディング
- ✓ インフラ、仕組み、制度などの環境の整備
- ✓ 働き方ルール徹底とフィードバック
- ✓ 適切なマネジメント



時間や場所に縛られない働き方においては、 マネジメントがますます重要に

- ✓ 部下の特性に応じたコミュニケーションスタイル
- ✓ ゴールを明確にし、継続的なPDCAサイクル
- ✓ 組織の成果を最大化するマネジメント
- ✓ 新しい価値を如何に生み出すか



私たちの「働き方変革」は始まったばかりです。

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。ワークスタイル変革の実現に向けて、今後も活動を続けていきます。

Goal

ワークスタイル変革の実現

自社実践で得た
ノウハウ

働く場の刷新

保管文書ゼロ化

ソリューションメニュー

ドキュメント コンサルティングサービス



KONICA MINOLTA