

コニカミノルタジャパンの「真の働き方変革」

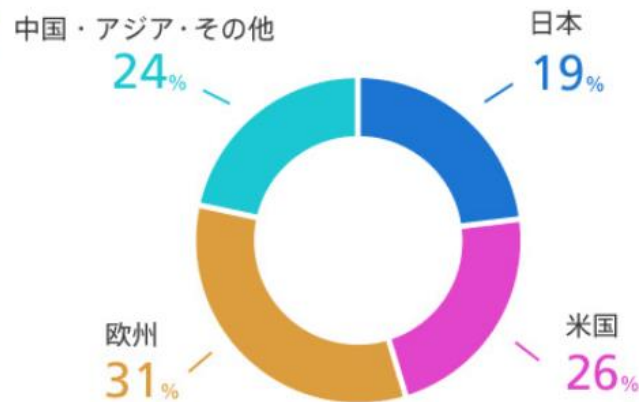
～持続的なビジネス成長の実現に向けて～

2017年4月

コニカミノルタジャパン株式会社

鈴木 透

コニカミノルタのご紹介



従業員数
43,332
名

セールス/サービス体制
150
カ国

● 商業・産業印刷

● ヘルスケア

● オフィスサービス

● 産業用光学

● 機能材料

コニカミノルタジャパンのご紹介

コニカミノルタジャパン株式会社

- 本社
東京都港区芝浦1-1-1 浜松町ビル
- 代表者
代表取締役社長 原口 淳
- 資本金
3億9,710万円
(コニカミノルタ株式会社100%出資)
- 従業員数
約3,700名 (2016年4月)
- 主な事業内容
複合機 (MFP) ・プリンター、印刷用機器、ヘルスケア用機器、産業用計測機器などの販売、
並びにそれらの関連消耗品、ソリューション・サービスなど。
新規注力事業の強化・拡充のための開発、企画、マーケティングなど。

● オフィスサービス



● デジタルマーケティング ● ヘルスケア



● 計測機器

● 商業・産業印刷

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。
- 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 働き方改革実現会議で首相は、多様な働き方を認める社会づくりを進める表明。
- 12月 味の素がテレワーク全部門に導入。当日の在宅勤務申請もOK、日数も制限なし

2017年

- 3月 政府、「働き方改革」の実行計画まとめる。罰則付き残業上限や同一労働同一賃金などを盛り込む

長時間労働
是正

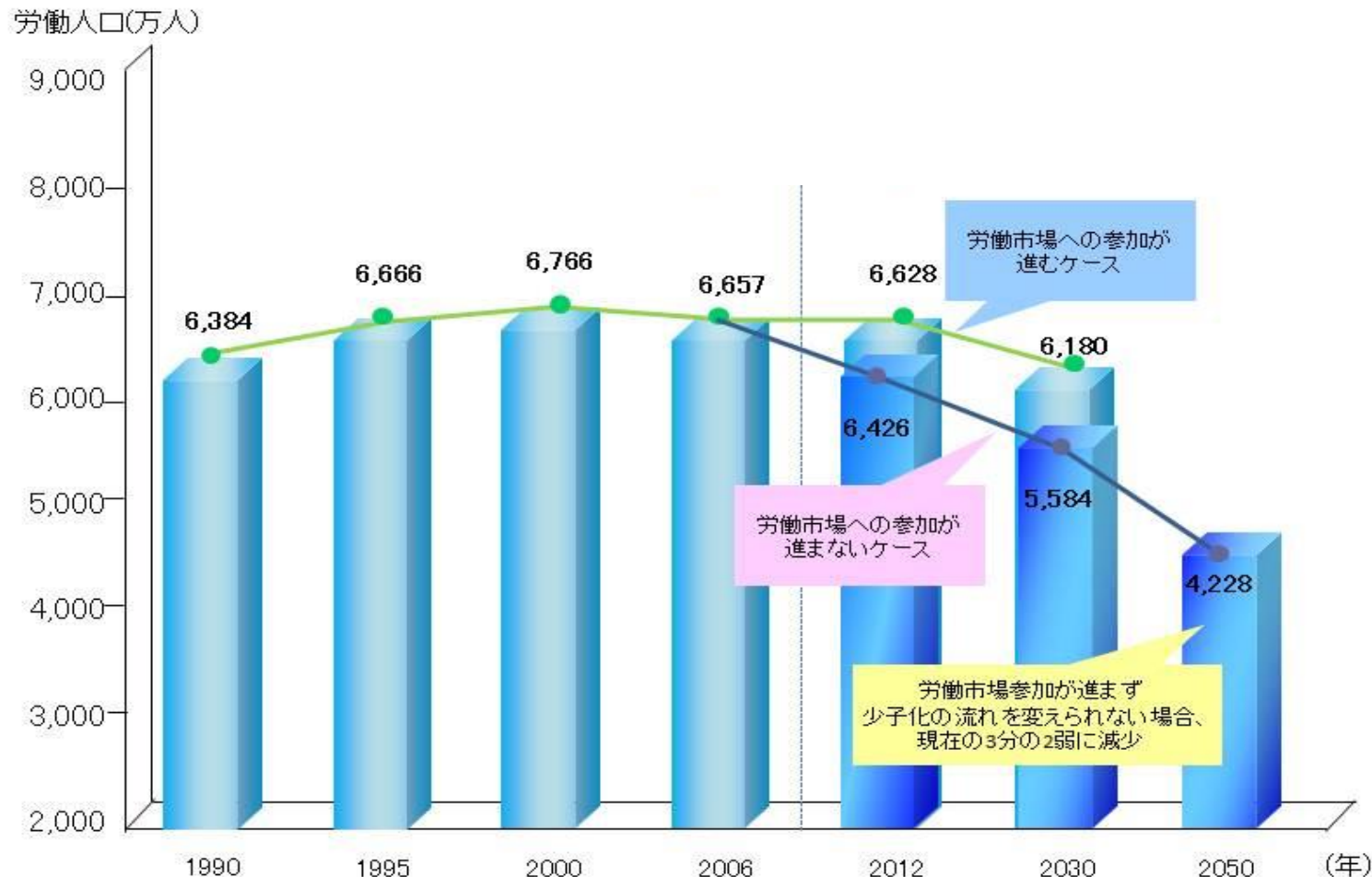
同一職種
同一賃金

多様な働き方

ダイバシティー

労働制度改革

女性等の社会進出が進まなければ日本の労働人口は3分の2に減少



出生率を上げるのはもちろん、女性の社会進出、若者の就労率など、様々な問題を解決しなければ、お子さまの世代が大人になったとき、日本の労働力は著しく減少すると予想されています。

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

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21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



日本テレワーク先駆者百選



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

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

テレワーク推進賞奨励賞





**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**



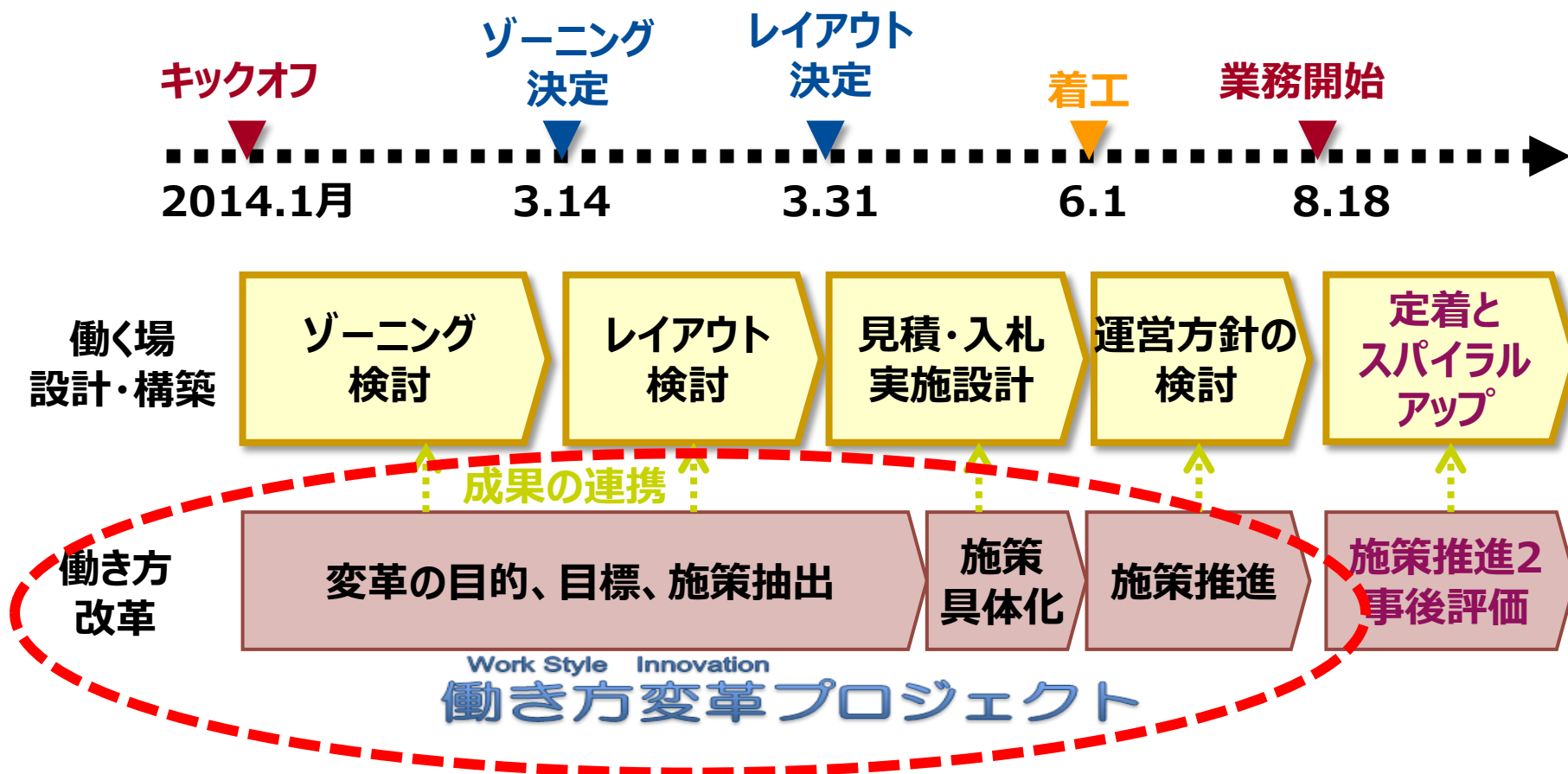
1. 段階的な変革ステップ

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

まずどんな働き方をするのか ～当社の例～

2013年に本社移転を決定後、新オフィスをどのようなレイアウトにするかより先に、**どのような働き方をするかを考えた**



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



働き方変革プロジェクト ワークショップ

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。

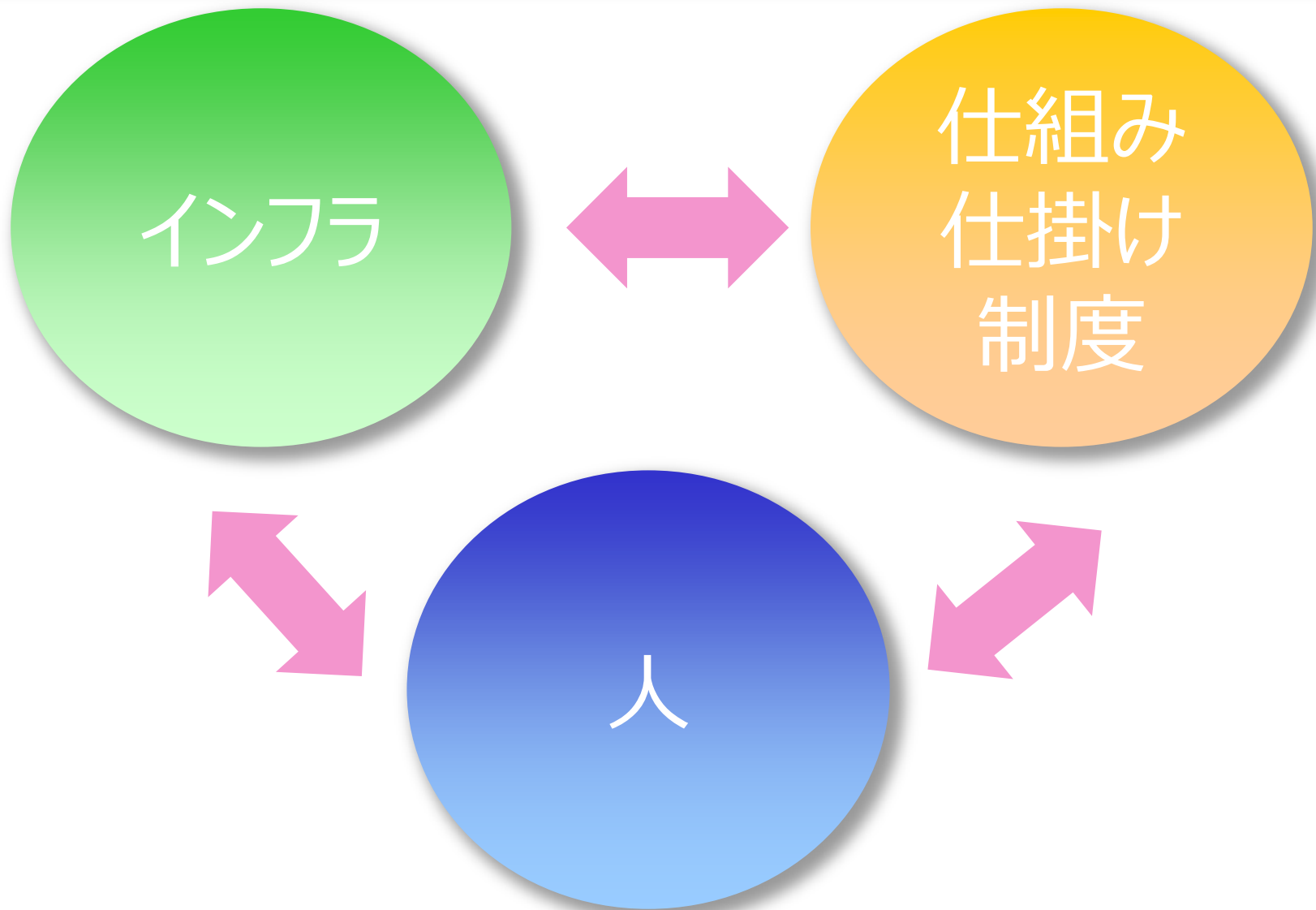
トップリーディング

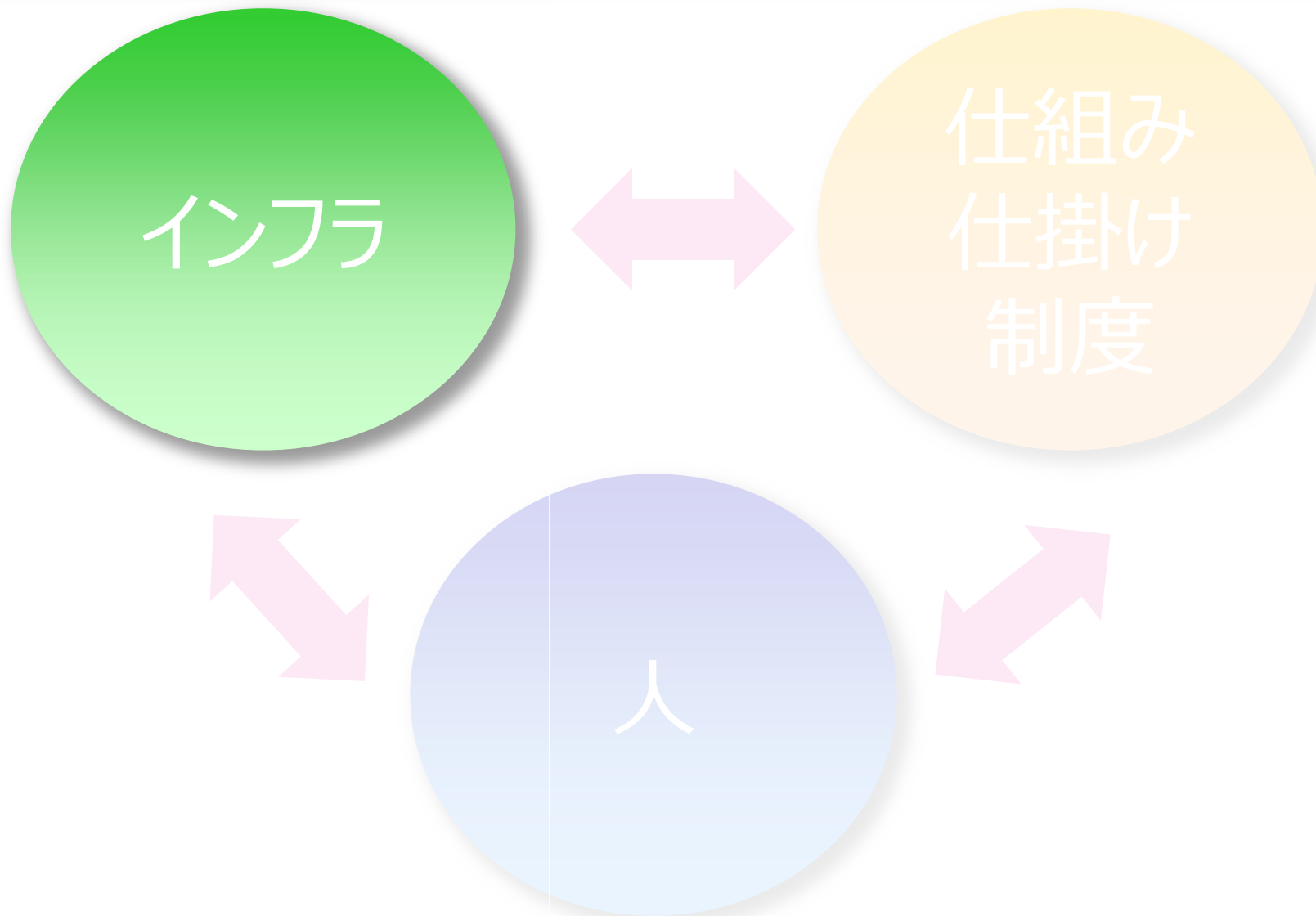
- ✓ 基幹会議等、役員出席の会議から、「会議革新」を実行。
 - ・ 紙出力なし
 - ・ 会議終了時に決定事項、アクション事項を確認
 - ・ 会議による人件費コストを明示

Part 3

働き方変革推進のための3要素







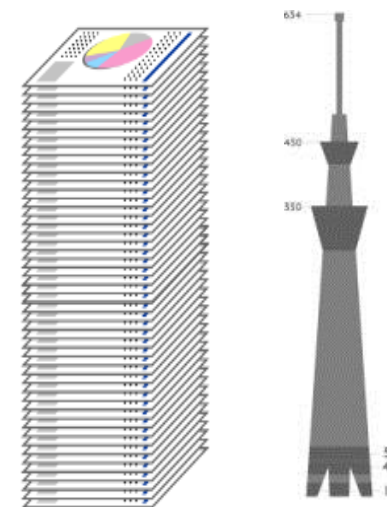
当社での取り組み 1 (働く場改革)

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。



効率的なスペース活用により、大きなコスト削減を実現

- 紙文書の**60%**を削減。
積み上げるとスカイツリーの高さに
- 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**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

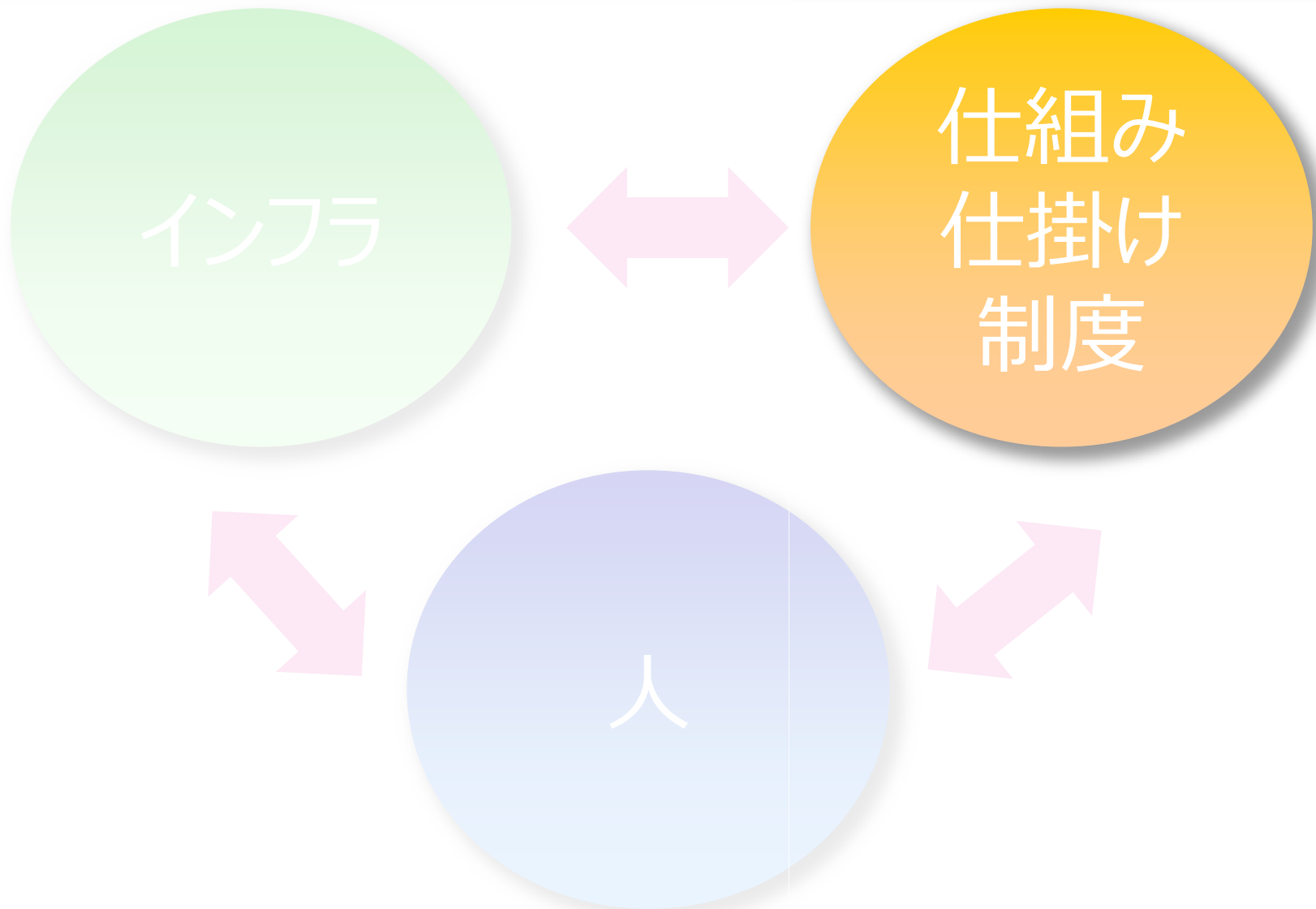


文書電子化

全社サーバー

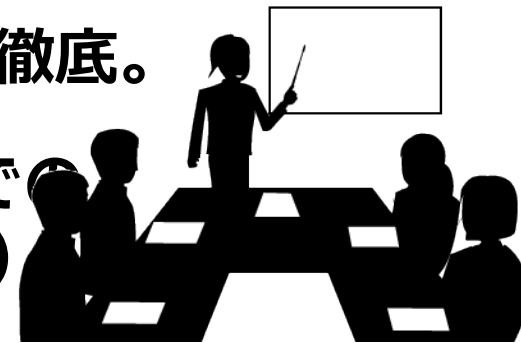
ユビキタス印刷
(どこでもプリント)





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）

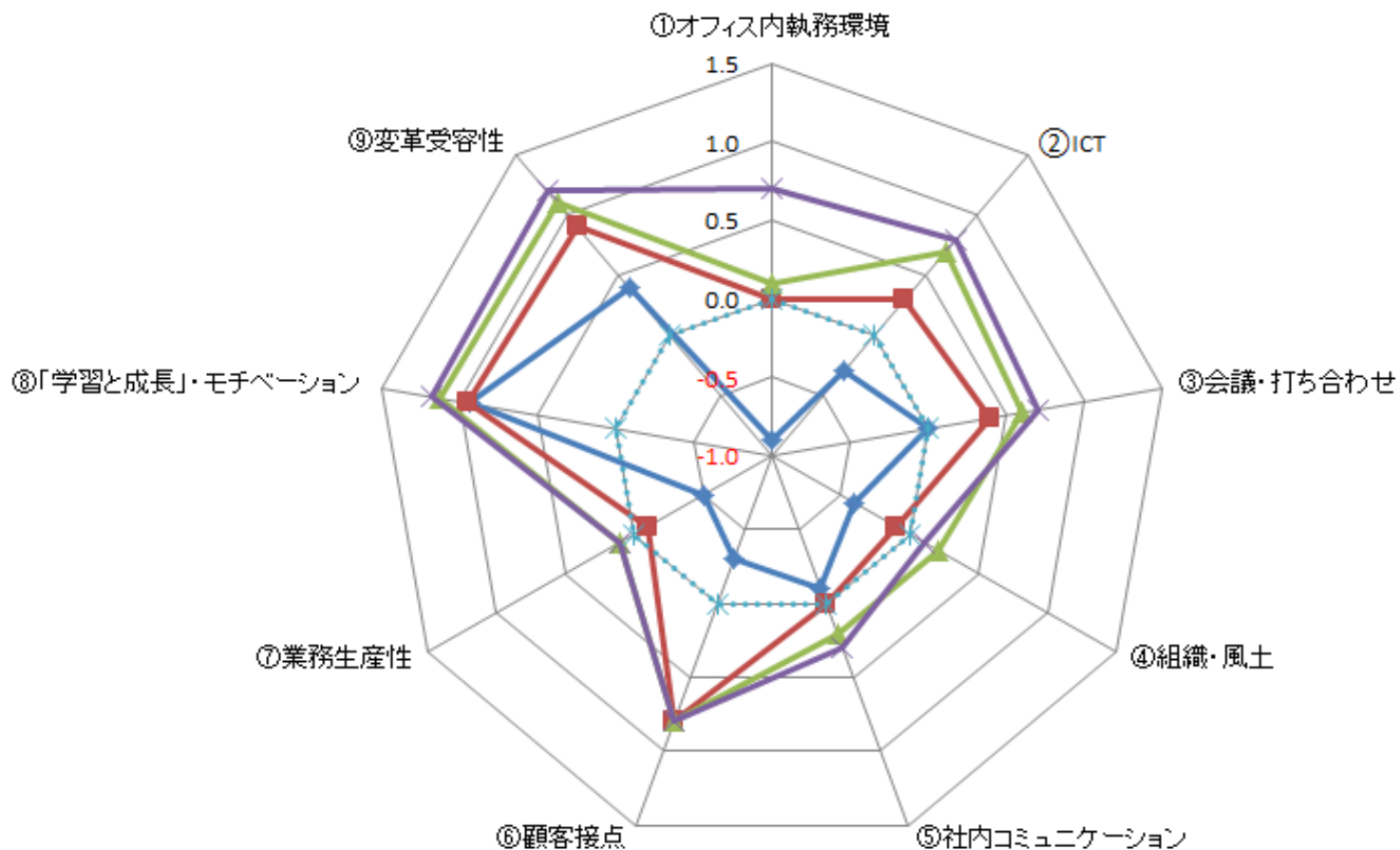
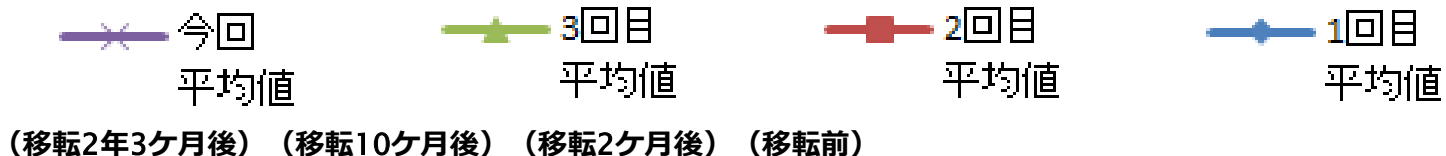


定期的なアンケートとフィードバック

- ✓ 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。



■ 社員のアンケート結果



紙文書保管が「働き方改革」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。
- ✓ 60%削減した文書も**1年後には25%リバウンド**



保管文書ゼロ化

(2015年4月：専任チームの立ち上げ)

働き方そのものが
紙に縛られている

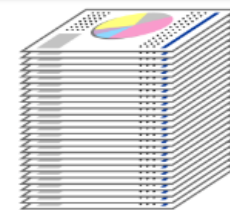
紙文書の **利便性を肯定** しつつ、業務上の「**運用効率を落とさない**」仕組み
≠ペーパーレス化

全拠点の保管文書量調査により現状を再度把握

富士山の**1.2倍相当の**
文書を保有していた



富士山標高
3,776m



文書量
4,564 fm

紙文書の種類と文書量の調査結果

保存義務が必要な文書は全体の約1/4。

紙での保存義務
あり

申込書、税務証憑、契約書など

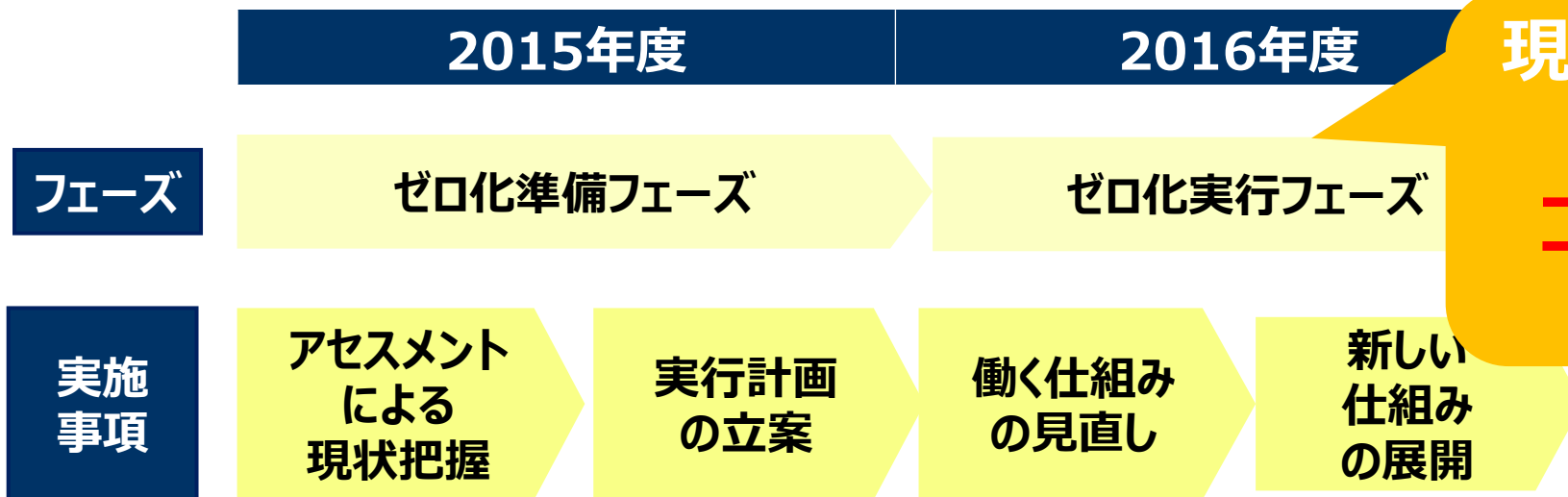
27.5%

紙での保存義務
なし

会議資料、提案書、マニュアルなど
個人の利便性で出力した文書

50.2%

当社での取り組み2 (保管文書ゼロ化~実行~)



現在86%削減
 ゴールは95%

- 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



スーパー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

全支社支店・営業所・サービス拠点でテレワークを可能に



既存オフィスを活用しテレワーク出来る環境を
全国で構築している取組みを評価いただき
2017年1月 テレワーク推進賞「奨励賞」を受賞

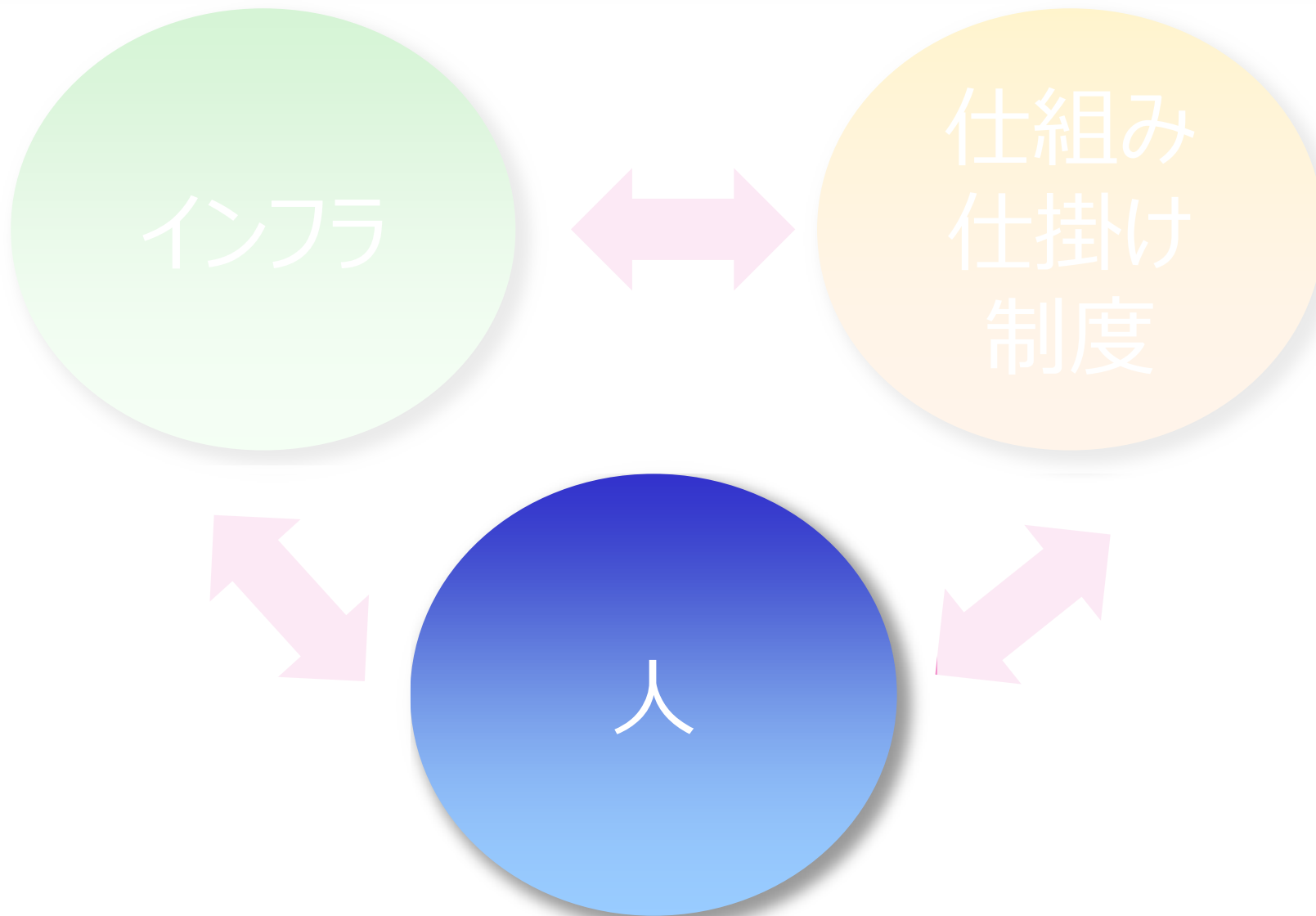
47都道府県 138拠点



当社での取り組み5（KPIの設定）

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		
1人あたり旅費交通費	働き方	働き方変革度アンケート	
ES	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

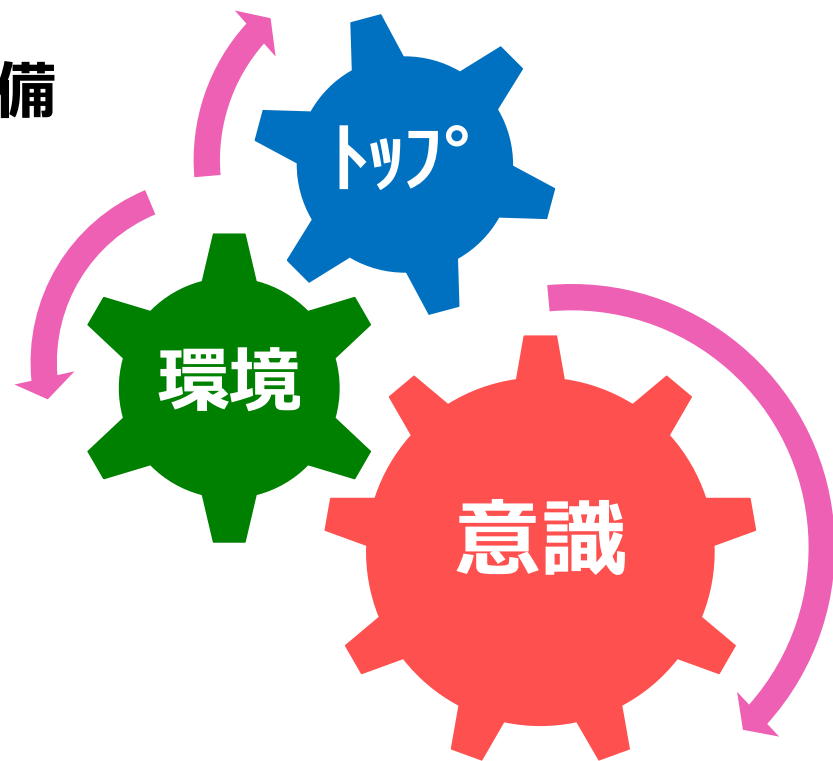


- ✓ 今までの仕事のやり方を変えたくない
- ✓ 部下は目の前にいないと不安
- ✓ 残業している部下の方が、仕事をよくやっている
- ✓ 会議はいつも長時間
- ✓ 資料は紙で残さないと心配



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