

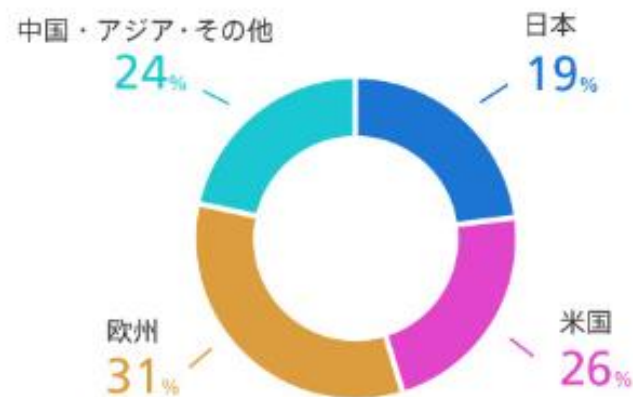


# 業務を変える・働き方を変える 自社実践事例のポイント解説

～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～

コニカミノルタジャパン株式会社  
ソリューション&サービス企画統括部  
今井 隆広

## 連結売上高



従業員数  
43,332  
名

セールス/サービス体制  
150  
カ国

● オフィスサービス



● 商業・産業印刷



● 機能材料



● 産業用光学



● ヘルスケア



- 会社名  
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

- 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



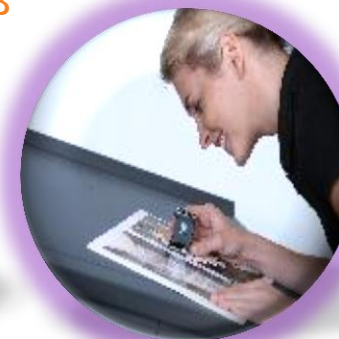
● デジタルマーケティング  
WEB



● ヘルスケア



● センシング・IoT



● 商業・産業印刷

**kinko's**  
On Demand Solutions

## ～イントロダクション～

### ～PART I～

1. いち早く、“働き方変革”への取り組みを開始
2. 本社移転を機に、“働き方変革プロジェクト”を発足
3. “場所に縛られない働き方”にするために、本社オフィスを変革

### ～PART II～

4. 本社オフィス移転後、減らした紙文書量がリバウンド
5. “紙に縛られない働き方”にするために、保管文書をゼロに
6. まずは徹底的にアセスメント調査を実施して、現状を把握
7. “保管文書ゼロ化”を実現するために、働く仕組みを変える

### ～PART III～

8. “保管文書ゼロ化”の実現により得られたノウハウ

# ～イントロダクション～

変革は  
手段

# 業務変革は何故必要か

プロセス改善 ?

新システム導入 ?

CS・ES向上 ?



業務変革の目的≠業務を「変革」すること

あるべき姿



業務変革の目的

業務プロセスを最適化する

つまり

業務変革(改善)は最適化するための手段

目的が不明確では手段が目的化してしまい、  
業務変革は 失敗する



# 一番最初にすべきこと



## 目的を明確にする

あるべき姿を実現に導く  
最適な手段を見出すことが可能

コニカミノルタジャパンはどう捉え、  
どう行動しているのかを、お話しいたします。

# ~PART I~

2050年に現在の  
**2/3**に減少

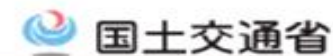
# 激変する社会構造（世界に類を見ない超少子高齢化）



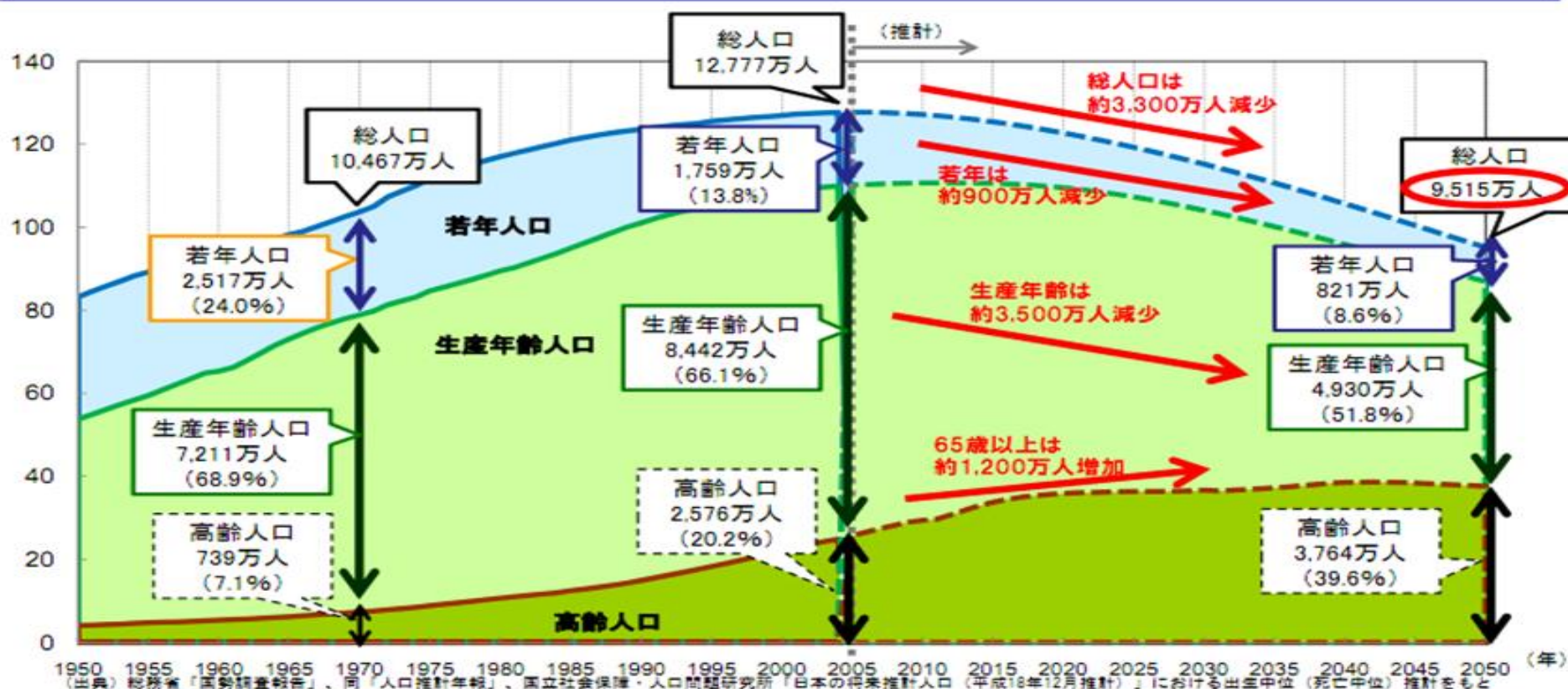
KONICA MINOLTA

## 第1章 長期展望の 前提となる大きな潮流

## 2050年には日本の総人口は3,300万人減少

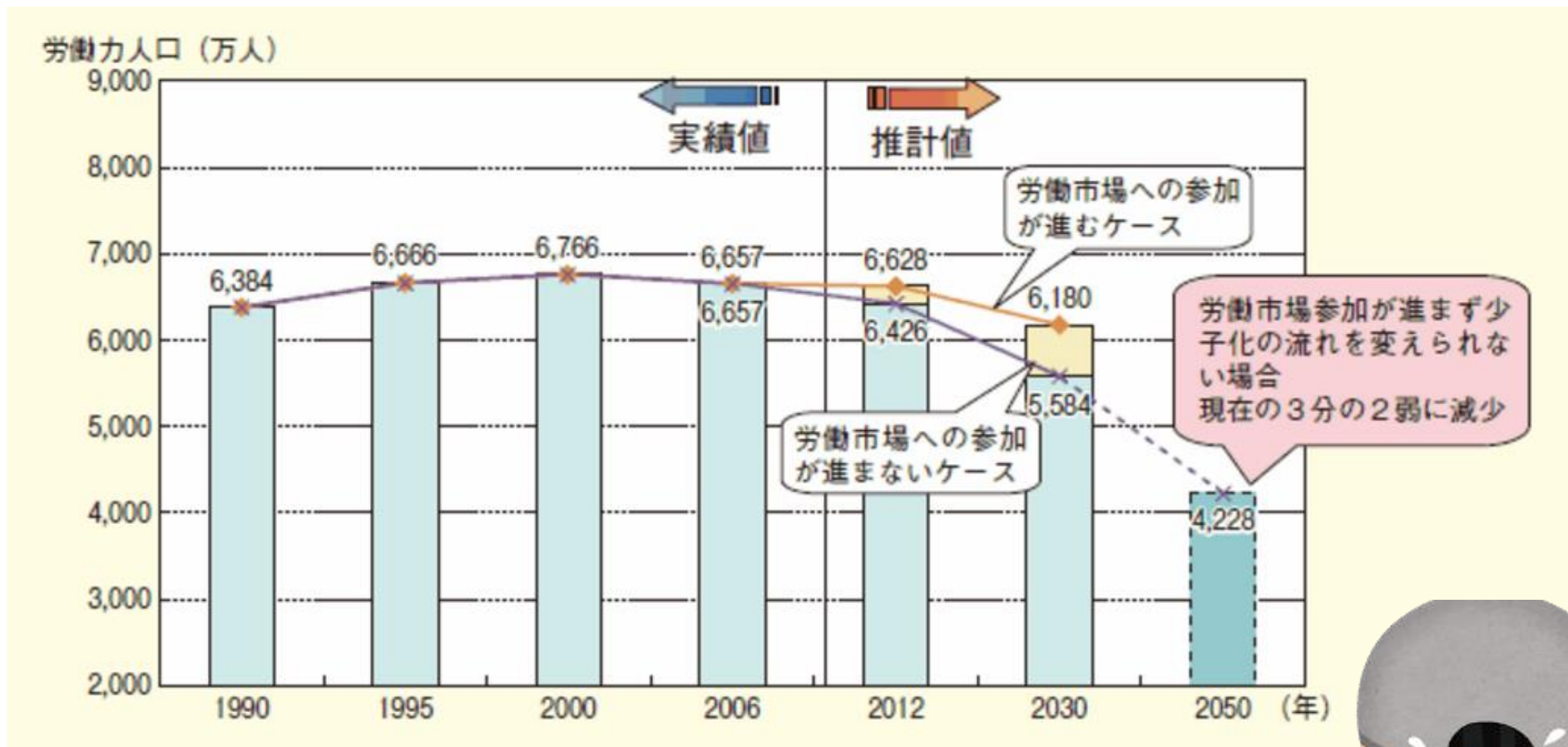


- 日本の総人口は、2050年には、9,515万人と約3,300万人減少（約25.5%減少）。  
○65歳以上人口は約1,200万人増加するのに対し、生産年齢人口（15-64歳）は約3,500万人、若年人口（0-14歳）は約900万人減少する。その結果、高齢化率でみればおよそ20%から40%へと高まる。



(出典) 総務省「国勢調査報告」、同「人口推計年報」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」における出生中位（死亡中位）推計をもとに、国土交通省国土計画局作成  
(注1) 「生産年齢人口」は15～64歳の者の人口、「高齢人口」は65歳以上の者の人口  
(注2) ( )内は若年人口、生産年齢人口、高齢人口がそれぞれ総人口のうち占める割合  
(注3) 2005年は、年齢不詳の人口を各歳別に按分して含めている

# 少子高齢化により、労働力人口が激減！



※労働力人口とは、15歳以上の者で、就業者及び就業したいと希望し求職活動をしており、仕事があればすぐに就くことができるが、仕事についていない者（完全失業者）の総数をいう。

出展：内閣府ホームページ 共生社会政策 平成23年版子ども・子育て白書（2人口減少による影響）



人口問題に端を発して、労働力を確保するために介護や育児など様々な条件が就労者にあっても、働き続けられる環境をつくることが重要なテーマだと捉えました。  
コニカミノルタジャパンでは、**場所に縛られない働き方**を目指すべきだと位置づけました。

## 貴重な労働力

### 介護



### 育児





## 【働き方変革コンセプト】

## ～いつでも、どこでも、だれでも働ける環境づくり～

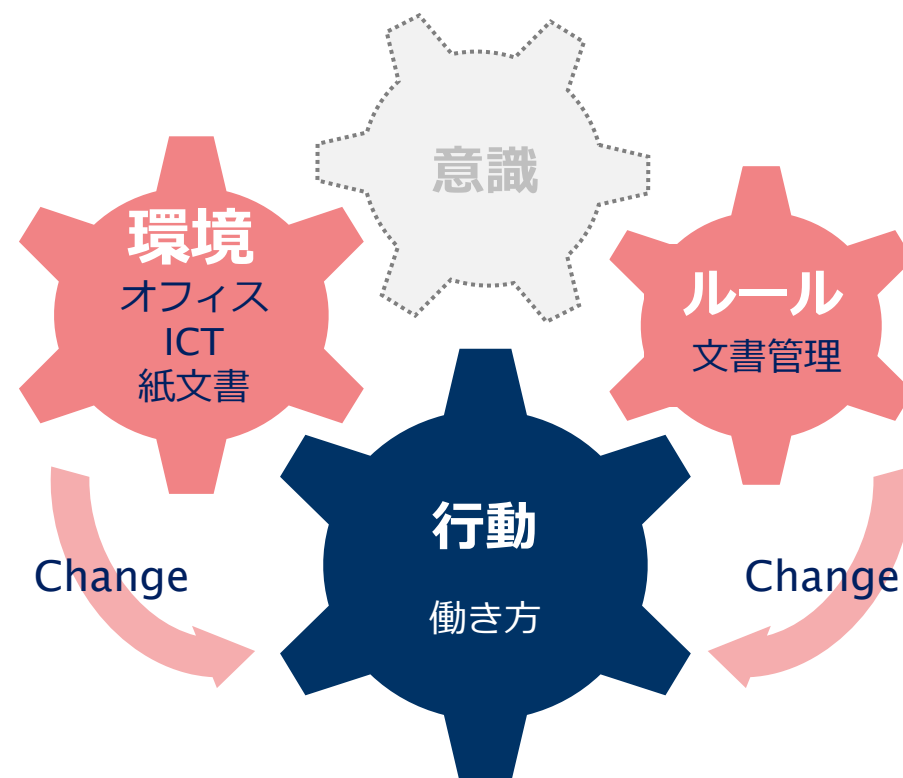
場所に縛られない 働き方	<ul style="list-style-type: none"><li>■ オフィス内環境の整備</li><li>■ テレワーク環境の整備</li></ul>
紙に縛られない 働き方	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 社内保管文書の削減</li><li>■ 文書管理ルールの見直し</li></ul>



働き方変革を実現するための手段として、

- オフィスインフラの整備
- 紙文書の削減・電子化

を中心とする**環境の整備**に取り組んだ。





# 1. いち早く、“働き方変革”への 取り組みを開始



# コニカミノルタジャパンにおける“働き方変革”の歩み



**2013年  
発足**

- 働き方変革プロジェクト発足



**2014年  
社内環境整備  
(本社オフィス移  
転)**

- フリーアドレス導入
- ICTインフラ整備
- Liveオフィスの実践

**2015年  
社外環境整備**

- サテライトオフィス拡充
- 営業職・技術職の直行直帰
- 外勤者にフレックス制度適用

**2016年  
保管文書ゼロ化  
全社運用開始**



**2017年  
テレワーク  
全社運用開始**

- 保管文書ゼロ化の全社運用開始
- テレワークの全社トライアル実施
- 全社員にフレックス制度適用

- テレワーク推進賞  
(奨励賞) 受賞



## 2. 本社移転を機に、働き方変革プロジェクトを発足

# ボトムアップで 405案



## 働き方変革プロジェクト ワークショップ



### **3. “場所に縛られない働き方”にする ために、本社オフィスを変革**

# 11フロアから 2フロアへ

# 移転前 の本社オフィスの状況





# 移転後の本社オフィスの状況





# “場所に縛られない働き方”にするために、本社オフィスを変革



## オフィスデザイン

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。

## ICTツールの活用

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。

全館無線LAN化

社内SNS

コミュニケーションスペースの設置

予定表と連動した会議予約



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)

- 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)
- 総オフィススペースは25%削減

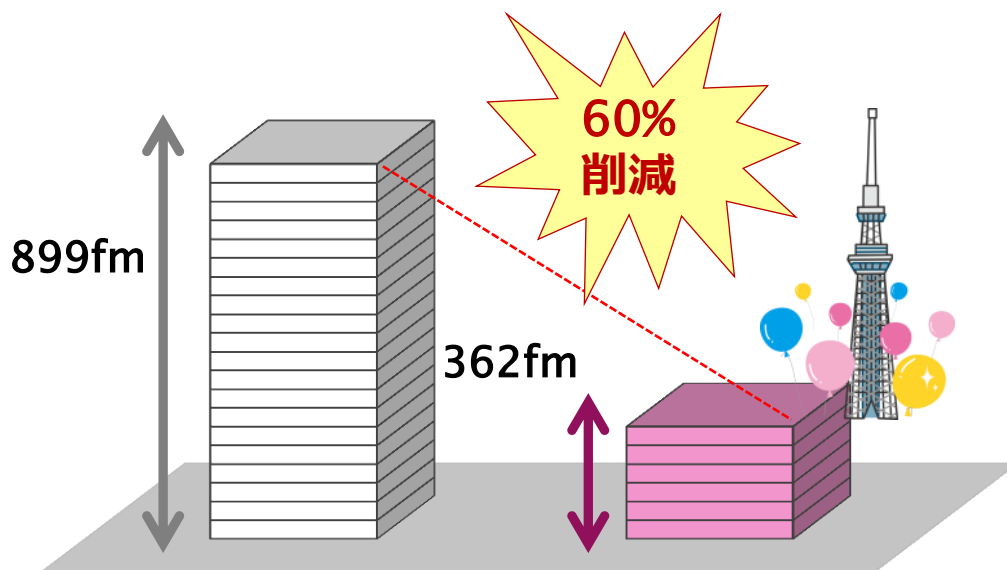


引っ越し費用を含んでも**大きなコストダウン**



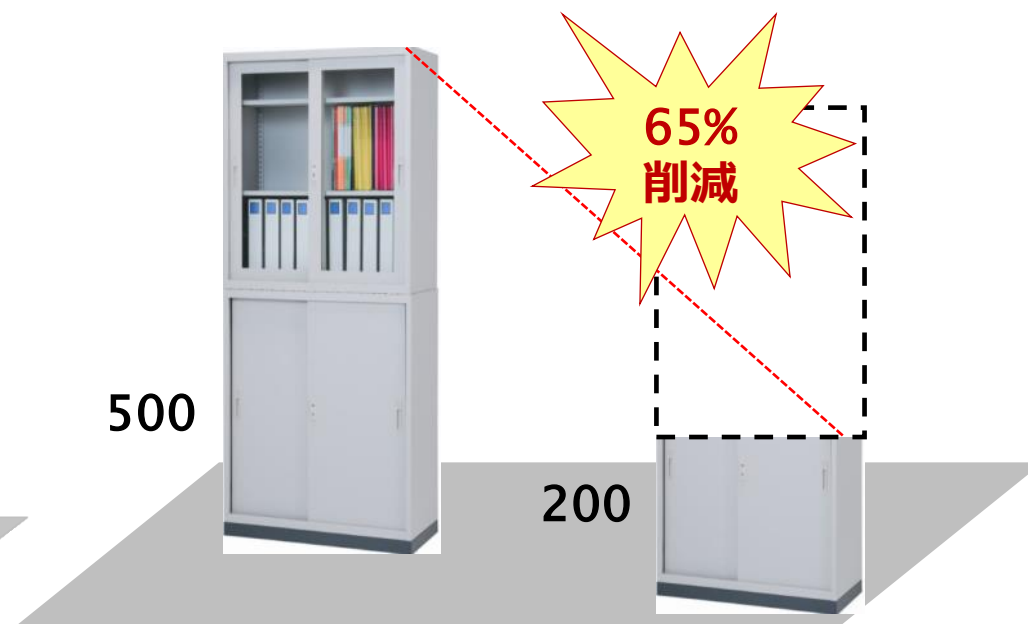
## 保管紙文書量

紙資料の60%を削減！



## 書庫等収納庫数

収納庫の65%を削減！



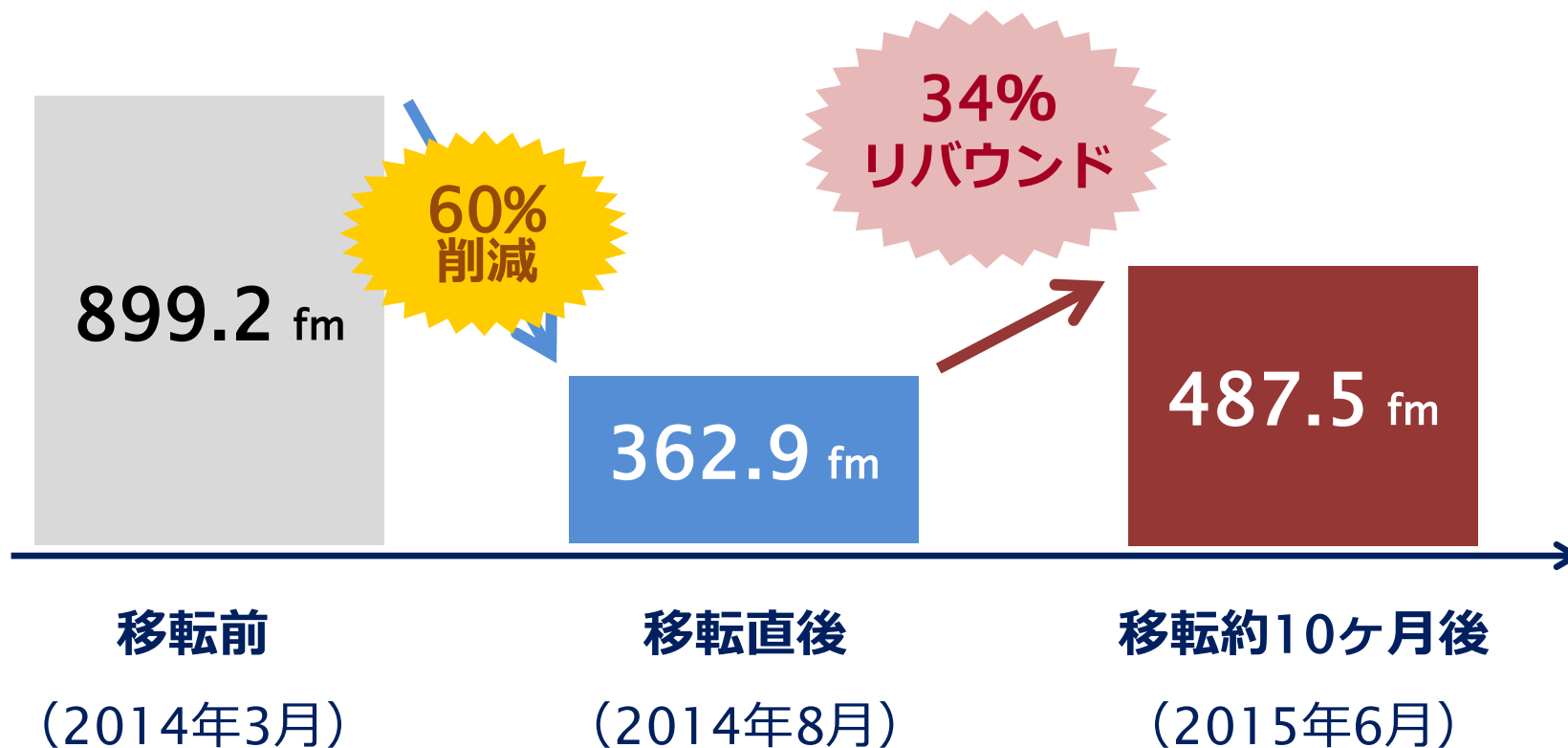
# ~PART II~



## 4. 本社オフィス移転後、減らした 紙文書量がリバウンド

保管文書量が  
34%増加

## 【本社オフィスの保管文書量】



紙に縛られた働き方は、労働生産性向上を目指す  
「働き方変革」にとって阻害要因となる

## ■ 場所に縛ら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。
- ✓ 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・・・

- ✓ 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。







## 5. “紙に縛られない働き方”にする ために、保管文書をゼロに

# 紙文書の ストックを 0に

オフィス内から紙文書のストックをなくし、

“紙に縛られない働き方”にすることで

真の意味で“**場所に縛られない働き方**”に変革する



2015年4月

**保管文書ゼロ化  
プロジェクトチーム発足**

## ■ 場所に縛られない働き方が可能

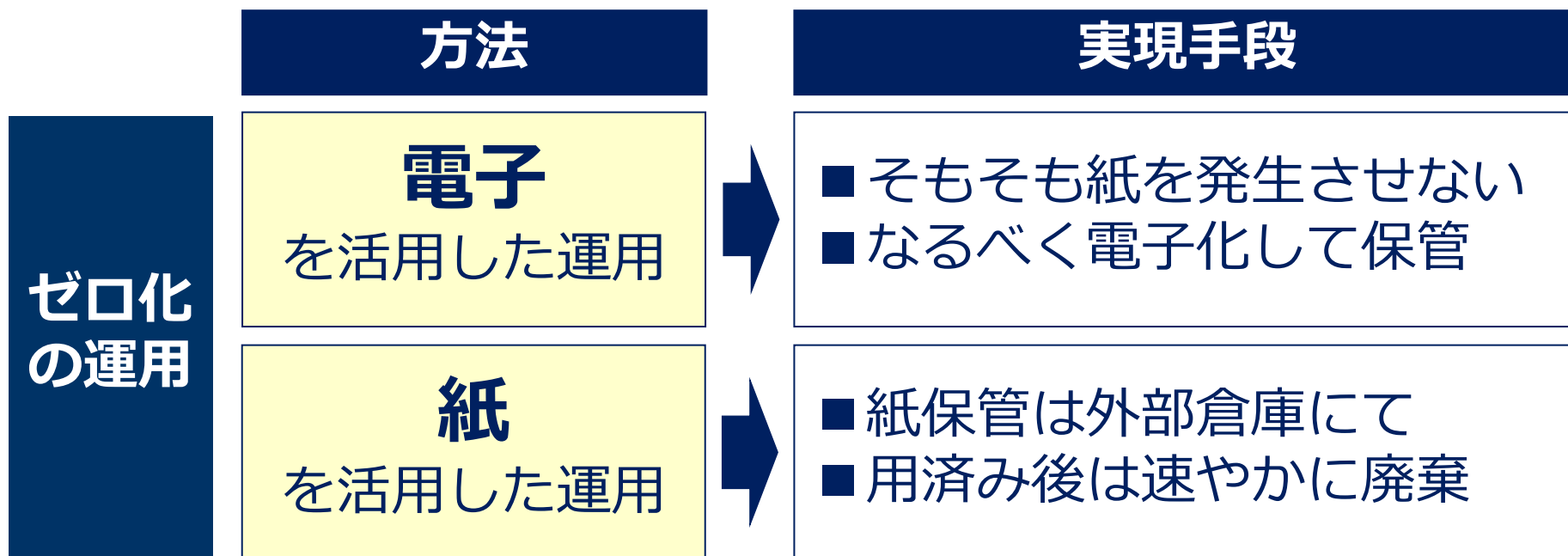
- ・ 紙の近くで仕事をする必要がなくなる
- ・ 完全フリーアドレス化が実現できる
- ・ 直行直帰しやすい環境
- ・ 営業効率のアップ
- ・ ダイバーシティ推進も可能になる

## ■ 情報管理の共有化が可能

- ・ 情報の共有化、2次活用ができる
- ・ 情報を一元管理でき、重複管理不要

実現させるためには、  
業務プロセスの変革が必要





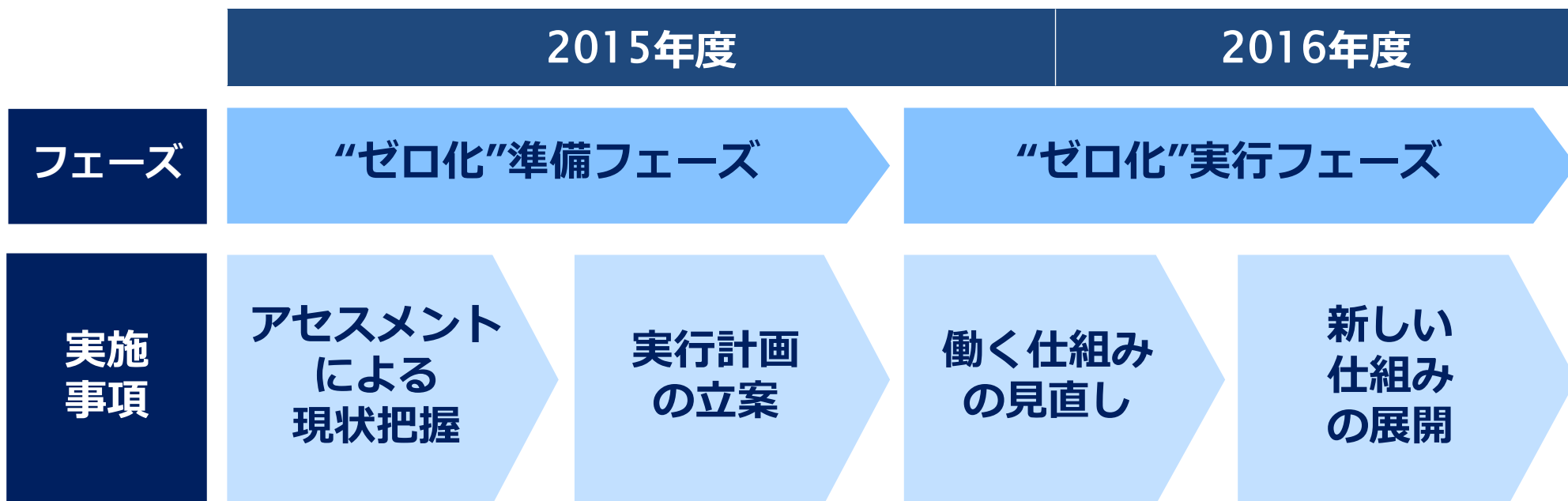
**保管文書ゼロ化 ≠ ペーパーレス化**

## 6. まずは徹底的にアセスメント調査を実施して、現状を把握

富士山の  
1.2倍

# どうやって“保管文書ゼロ化”を実現するか？

紙文書の発生から保管までの現状を徹底的に調査・分析し、  
“保管文書ゼロ化”の実行計画を立案する





紙文書の保管状態、文書の種別、利用頻度、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

紙文書および電子文書の管理状況を把握すること

## 実施項目

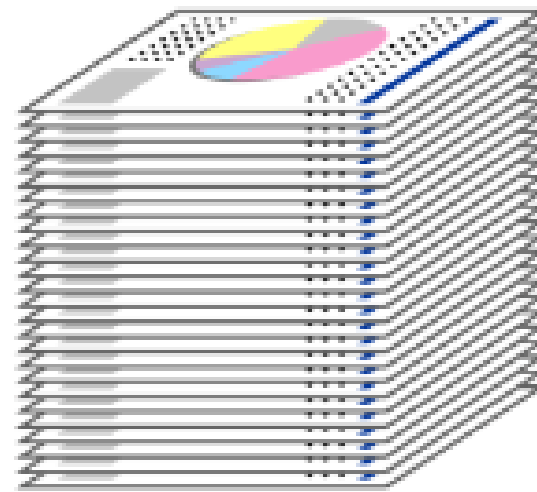
- (1) 紙文書の種類と文書量の調査
- (2) 紙文書の管理状況の調査・ヒアリング
- (3) 電子文書の管理状況（システム環境）の調査



# 富士山の約1.2倍相当もの紙文書を保有



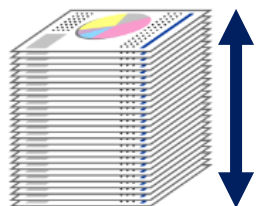
富士山標高  
3,776m



全社保有紙文書量  
4,564 m

※紙文書量  
1メートル＝約1万枚

全社で4,564メートルもの紙文書を保有。  
その原因は「ルール・システム・人」の3つの問題に集約



紙文書量  
**4,564 m**

### 紙文書量が多い原因

#### ● ルールの問題

文書管理規程が曖昧で、人によって理解が異なる。

#### ● システムの問題

システムが未整備で、紙ベースの業務フローになる。

#### ● 人の問題

ルールが遵守される体制が構築されていない。

# アセスメント調査で可視化、システムからは見えなかった運用

## 申請部門



紙原本  
ファイリング

保管



電子化

送信



## 許可部門



紙原本  
ファイリング

保管



電子化

申請部門へ  
返信



同じ書類を2部門ならダブル、  
3部門ではトリプルで保管している可能性！！

## システム上からは見えない業務プロセスが存在

業務プロセス	特徴
見えている	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 業務プロセスがシステムに依存している</li><li>■ 問題点と改善策が見つけやすい</li></ul>
見えていない	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 業務プロセスがシステムに依存していない (人間が自発的に動いている)</li><li>■ 問題点が見えにくく、改善策を誤る可能性</li></ul>

初めから目的を明確にして取り組むことで、  
見えなかった業務プロセスも早期に発見し対応することが可能

## 7. “保管文書ゼロ化”を実現するために、 働く仕組みを変える

ルール・システム・ヒト  
**三位一体**

“保管文書ゼロ化”を実現するために、「ルール・システム・ヒト」の各要素を三位一体と捉えて、働く仕組みを変える

## ルール

### 明確なルールを制定

- ・ 文書管理規程の全面改定
- ・ 運用ガイドラインの作成

## システム

### 文書の電子化を推進

- ・ ワークフローシステムの入替
- ・ 文書管理システムの導入

## ヒト

### 文書管理体制を構築

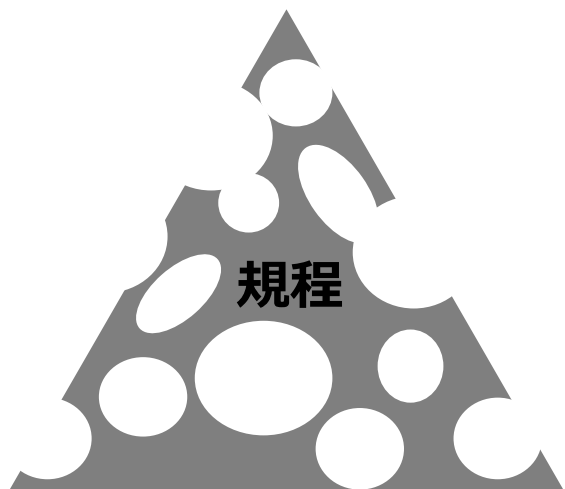
- ・ 文書管理責任者の選任
- ・ 運用チェック機能の強化



規定を見直すことによる、紙運用プロセスの改善

## ルール

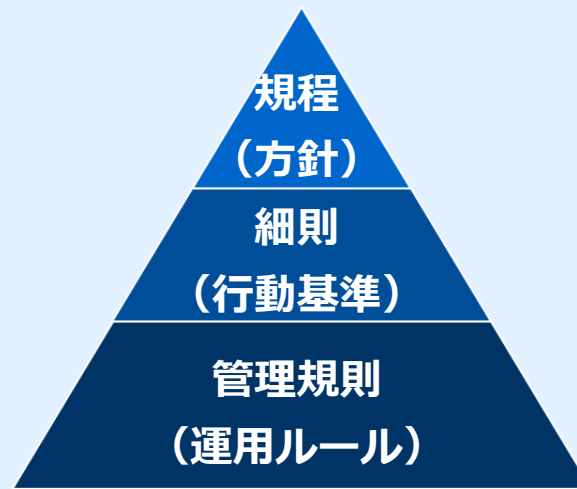
### 改定前



- 問題点**
- 不足事項が多い
  - 規程が体系化されていない



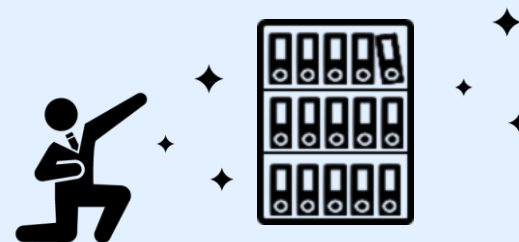
### 改定後



運用  
ガイドライン  
(現場向け)

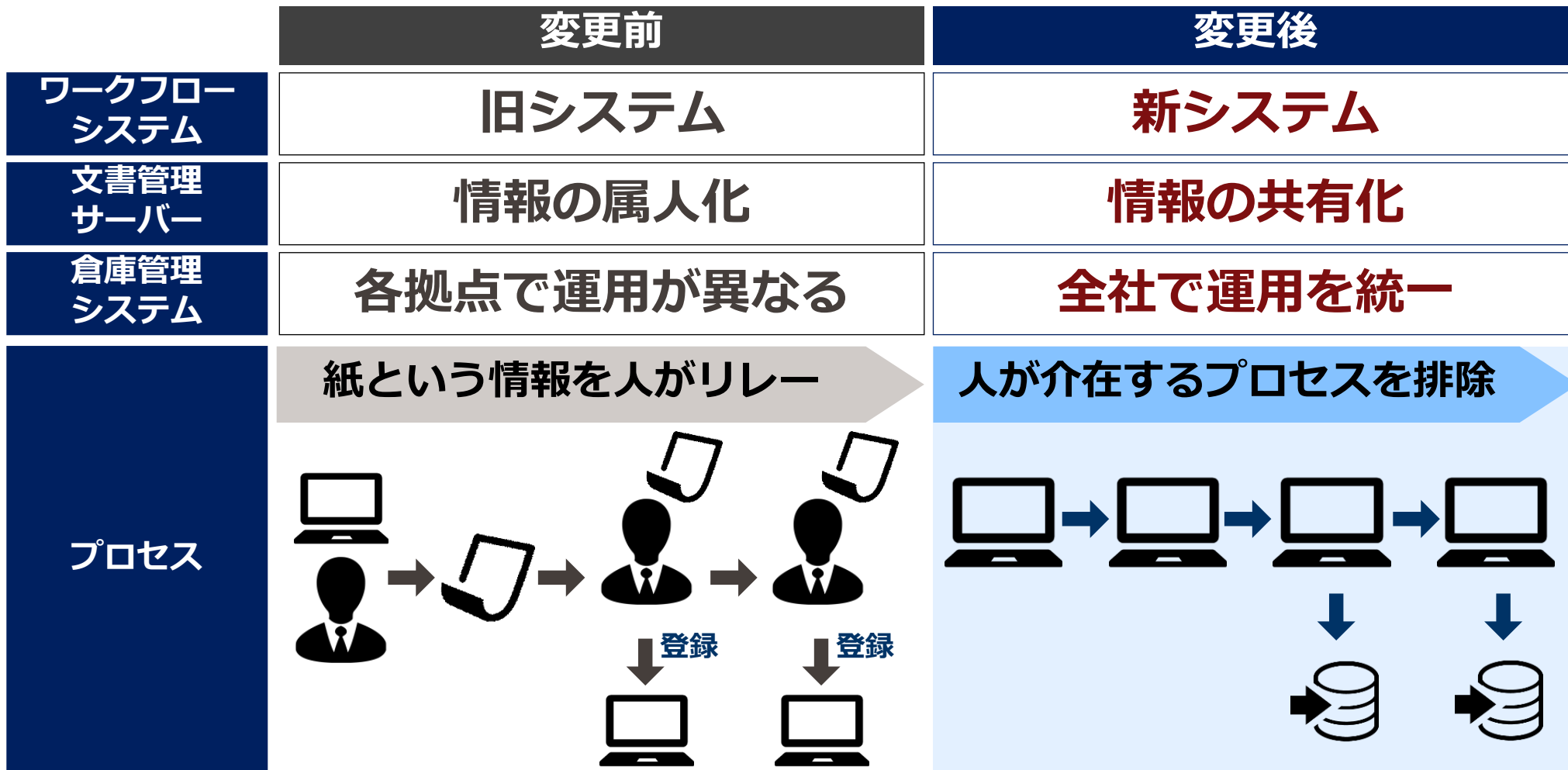


- 改善ポイント**
- 必要事項を網羅
  - 規程を体系化して整理

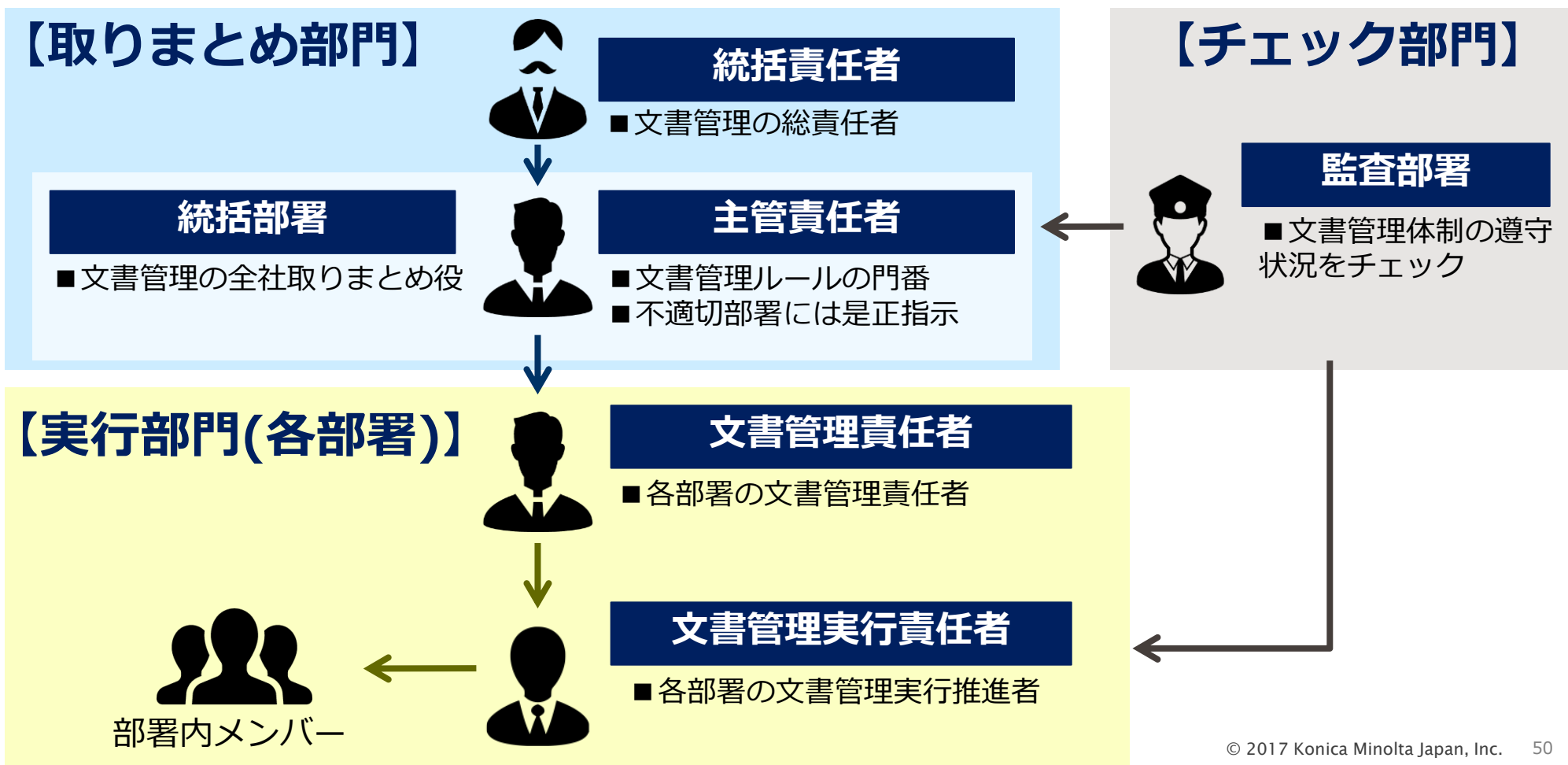


中途半端なシステムを見直し、  
紙運用を極少化すると共に、電子運用による効率化を図った

## システム



運用維持のために、組織業務の見直しを行うこと  
(責任と権限の付与) で、紙運用のプロセスを維持



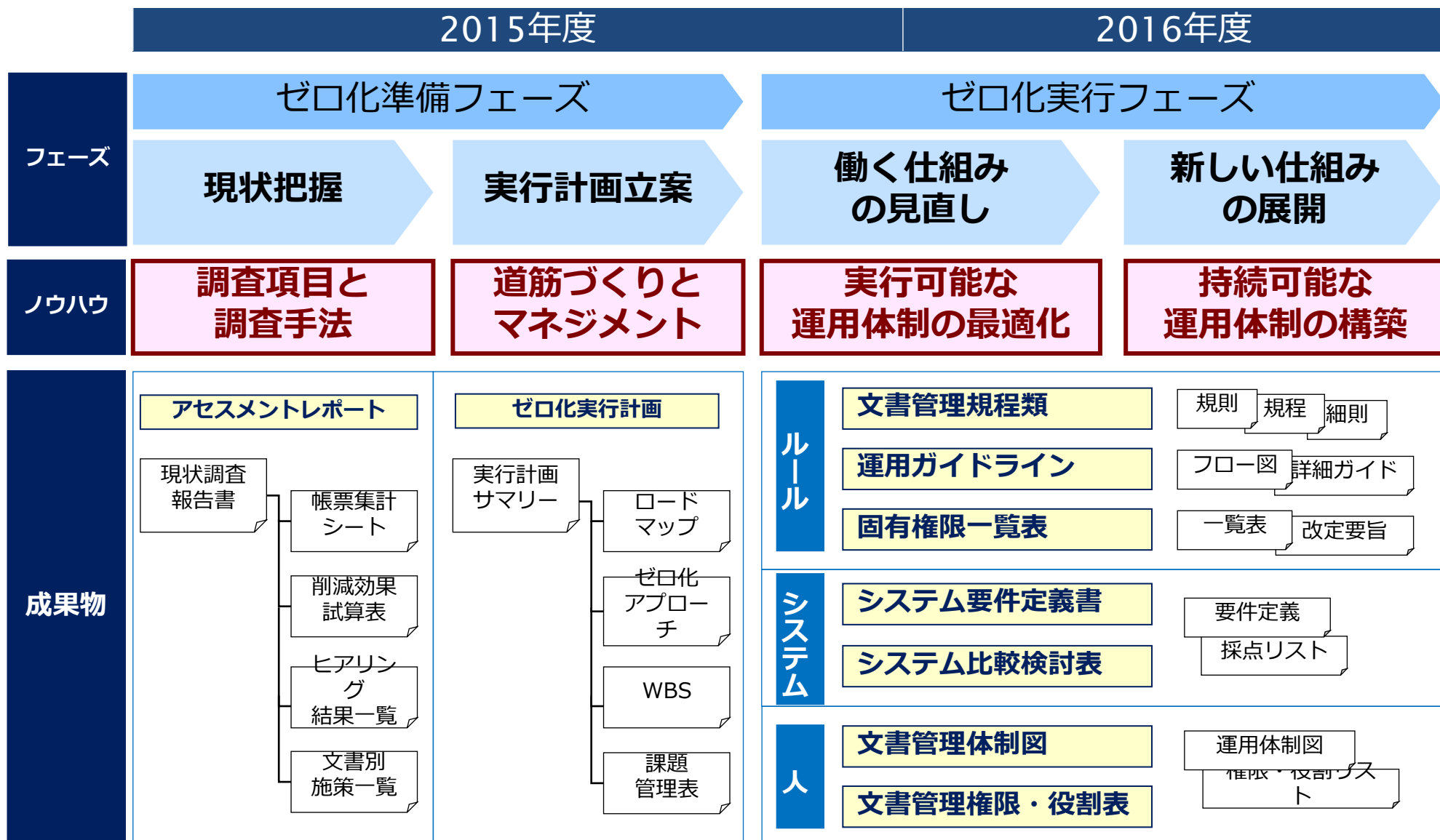
# ~PART III~



## 8. “保管文書ゼロ化”の実現により 得られたノウハウ

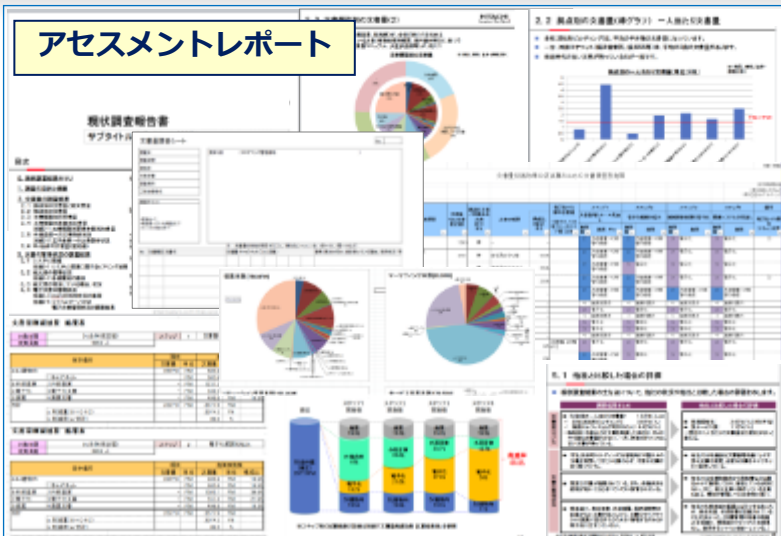
# 自社実践ノウハウの 提供

# “保管文書ゼロ化”を通じて習得したノウハウと成果物



# “保管文書ゼロ化”の取り組みで作成した成果物のイメージ

## アセスメントレポート



## ルール

## 文書管理規程類



## 運用ガイドライン

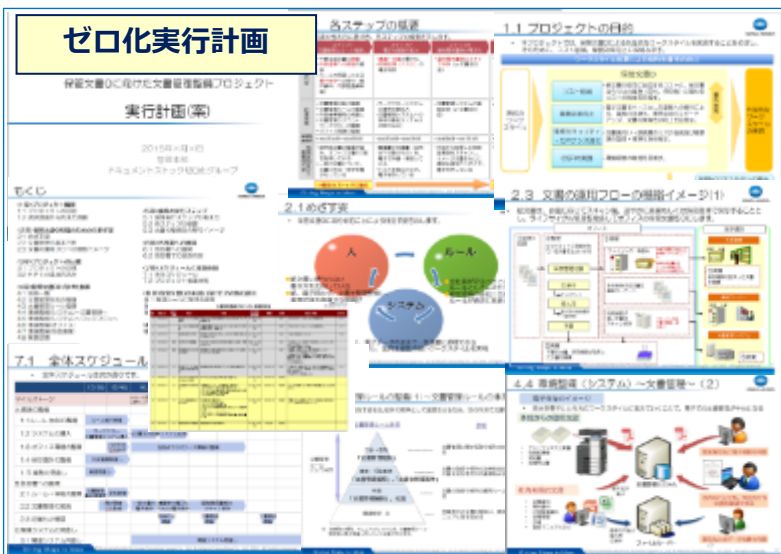


## 固有権限一覧表



This table lists inherent permissions for various roles. It includes columns for '固有権限一覧表' (Inherent Permissions Table) and '固有権限一覧表' (Inherent Permissions Table).

## ゼロ化実行計画



## システム

## システム要件定義書



## システム比較検討表

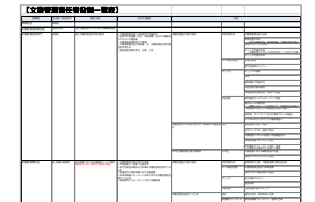


This table compares different systems. It includes columns for 'システム比較検討表' (System Comparison Table) and 'システム比較検討表' (System Comparison Table).

## 文書管理体制図



## 文書管理権限表



This table lists document management permissions for various roles. It includes columns for '文書管理権限表' (Document Management Permissions Table) and '文書管理権限表' (Document Management Permissions Table).

## 一斉廃棄活動



## その他



## 【“働き方変革支援サービス”コンセプト】

～いつでも、どこでも、だれでも働ける環境づくり～



### ドキュメント

### ICTソリューション

### オフィスデザイン

現状の実態調査を行うスキルとツールをもっている  
働き方変革実現と運用のプロセスを持っている

文書の利活用と電子化の  
最適な方法を知っている

テレワーク・コミュニケー  
ションを活性化する  
インフラを構築できる

働く場所のトータル  
プロデュースができる

お客様の状況に合わせた  
文書管理ルールをつくれる

ナレッジ・情報共有する  
インフラを整備できる

オフィスの課題を見つけ、  
解決策を提案できる

ノウハウを  
実現するための  
**ナレッジ**  
(例)

- 文書保管状況のアセスメント
- 電子化対象文書の分類
- 文書管理規程類の策定
- 紙保管文書の削減

- テレワーク開始・展開方法
- 情報の整理。最適再配置
- セキュリティ対策の実施
- ICTツールの設計構築・保守

- 働く場所の総合的な企画立案
- オフィス空間のデザイン
- オフィス設計・施工のPMO
- オフィス全般のワンストップサービス

## 働き方変革の実現 ～いつでも・どこでも働ける環境作り～

### 紙に縛られない働き方の実現

#### コスト削減

効率化による  
業務時間の短縮

#### 業務生産性向上

情報共有・連携  
スピードの向上

#### リスク低減

紙文書による情報漏  
洩リスクの低減

#### 文書管理・運用の見直し



どこから電子化を  
始めればいいか知りたい。

ドキュメントコンサル

#### 紙文書のデジタル化



手間なく、正確に  
デジタル化したい。

Dispatcher Phoenix

#### 稟議決裁ワーク の効率化

出張中でも決裁判  
断が滞らないよう  
にしたい。

アジャイルワークス

X-point

#### 文書管理・利活用

部門横断して書類を  
共有したい。  
外出先でも書類を閲  
覧したい。

CrossLead

OnBase

保管文書ゼロ化  
の取り組み

「働き方変革」自社実践  
ノウハウの提供

テレワークの  
取り組み

### 場所に縛られない働き方の実現

#### コスト削減

移動コストの削減

#### 業務生産性向上

情報共有・連携  
スピードの向上

#### リスク低減

BCP対策の強化

#### 情報共有

ファイルを  
どこでも見れるようにしたい。

Office 365

SharePoint

INFO-Palette Cloud



#### コミュニケーション の円滑化

移動先でもチームメン  
バーと連携したい。

Office 365

Avaya Office

IT-Guardians



#### デスクトップ仮想化

どこでも安全に  
業務PCを使いたい。

リモートビューサービス

デスクトップ仮想化 (VDI)



#### 印刷業務の効率化

自席以外のフロアからも  
スムーズに印刷したい。

SafeQ

SmartSESAME

LK-114

ユーザー認証BOX



#### オフィスソリューション

オフィスでのコミュニケーションを  
活性化させたい。



オフィスデザイン

会議活性化ソリューション

## ～自社実践のノウハウを提供します～

「今までの働き方を変革しなければならない」ことは理解しているものの、  
「どう考えればいいのか？」「どう進めればいいのか？」  
が分からないという企業もあるのではないのでしょうか・・・

そのような企業におすすめしたいのは、  
まずは「**自社の現状を深く知る**こと」から始めてみる事です。

なぜなら、コニカミノルタジャパンは様々な自社実践の経験を通じて、  
「企業の状況によって最適な変革方法は異なる」ことと、  
「変革の実行プロセス自体に大きな価値がある」ことを学んだからです。

**自社実践**を行ったコニカミノルタジャパンだからこそ、  
それぞれの企業に合った最適な方法を一緒に考え、  
運用から定着までの実行プロセスに**並走**していくことができるのです。

そんな私たちコニカミノルタジャパンにお手伝いさせていただき、  
あなたの企業が目指す「働き方変革」を実現しませんか？



**働き方変革は  
コニカミノルタにお任せください！**



ご清聴ありがとうございました。



**KONICA MINOLTA**