

コニカミノルタジャパンにおける 働き方改革の歩み

「いいじかん設計」が生まれた背景

コニカミノルタ ジャパン株式会社

取締役コーポレート本部長
兼営業推進統括部長

今井 隆広

(ワークスタイルコーディネーター)

多様な視点で未来をデザインする
RETHINK WHAT'S POSSIBLE

Giving Shape to Ideas



コニカミノルタジャパンの紹介

- 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 一條 啓介
- 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
3,345名 (2023年4月現在)
- 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

Workstyle
Innovation
Labo

企業全体の働き方や 動向について

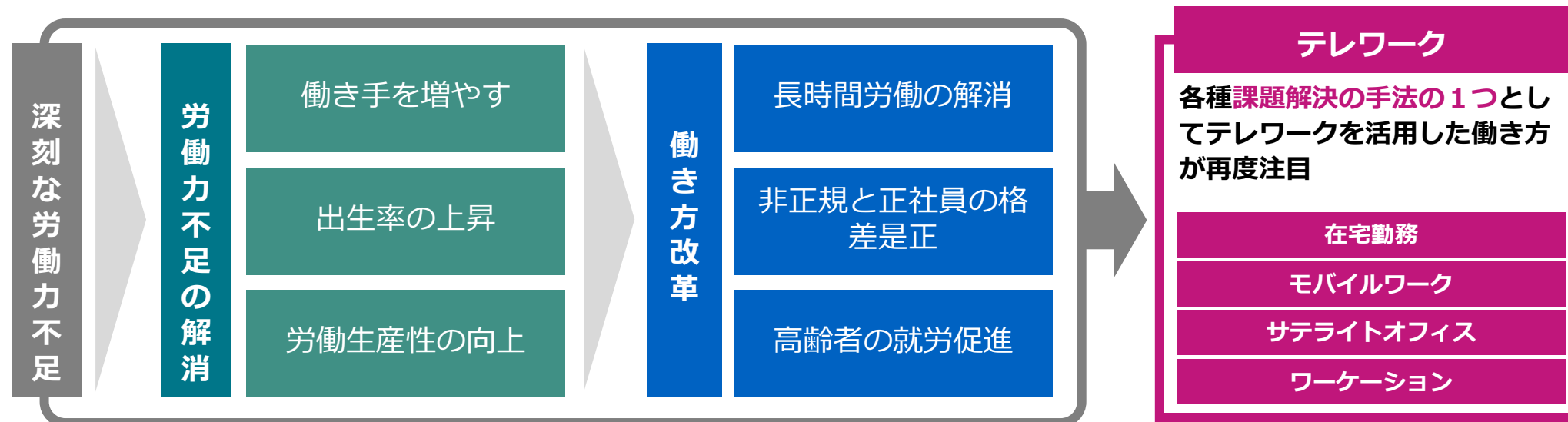


企業全体の働き方や動向について

「テレワーク」という考え方や実施が日本国内で初めて導入されたのは1984年に、日本電気株式会社（NEC）が、サテライトオフィスを設置したことが始まりとされています。以降、テレワークブームは一度終息を迎え、1990年代後半になってから政権手動でテレワークに関する改革が実施され、直近では、2010年代後半から推進された「働き方改革」を皮切りに急速に導入が進みました。

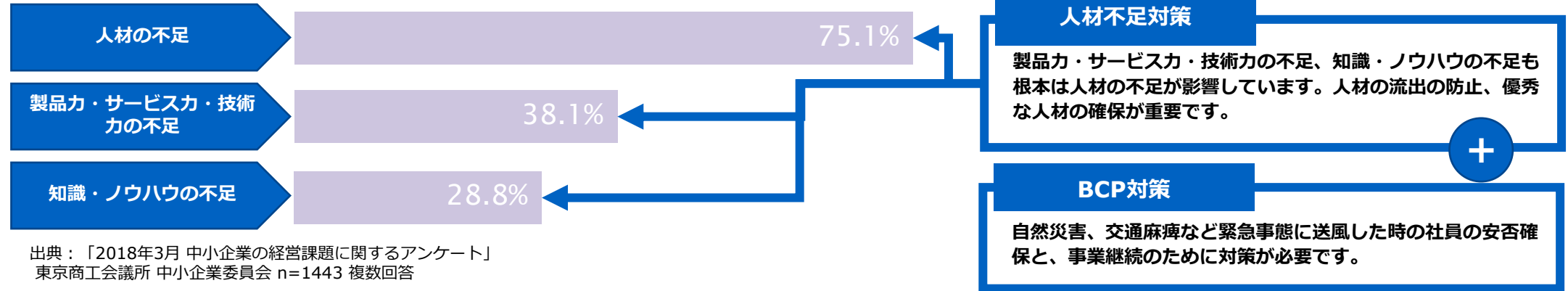
働き方改革

生産年齢人口が総人口を上回るペースで減少している日本国の課題を背景に、「50年後も人口1億人を維持し、職場・家庭・地域で誰しも活躍可能な社会」を多様な働き方を実現する改革として、各種法改定と併せて展開が行われておりました。

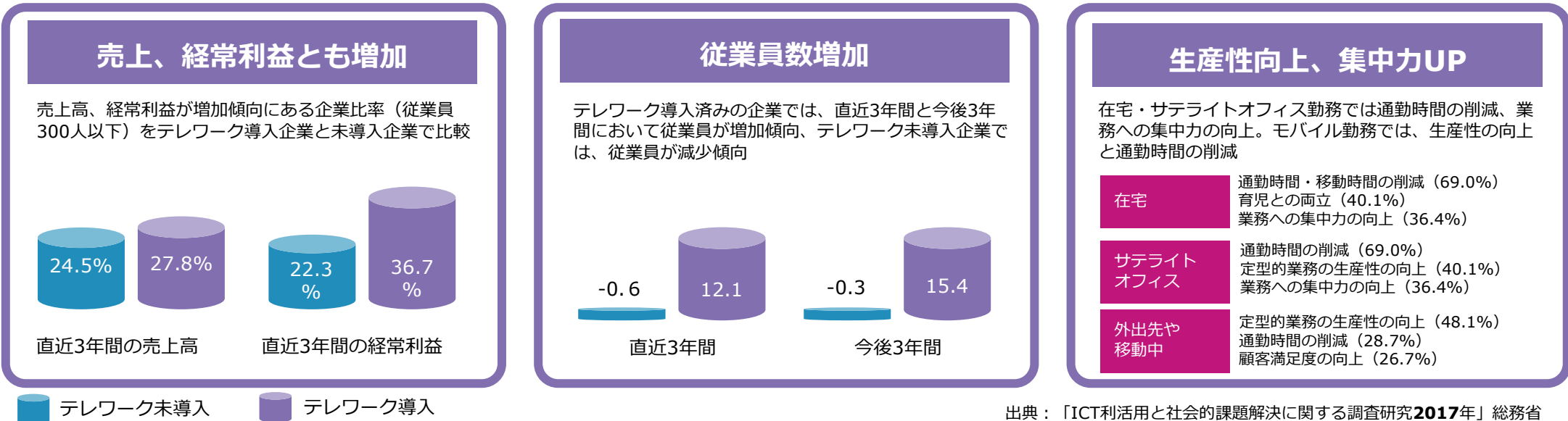


テレワークでの解決と導入後の効果

売り上げ拡大に取り組む上での課題



テレワークの実践で課題解決とその効果

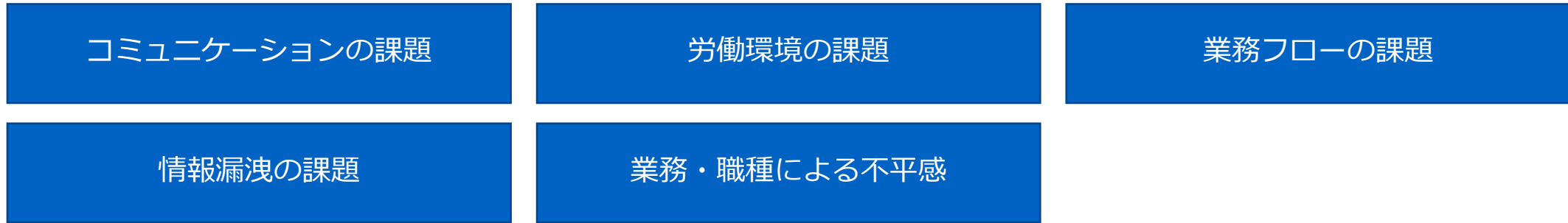


出典：「ICT活用と社会的課題解決に関する調査研究2017年」総務省

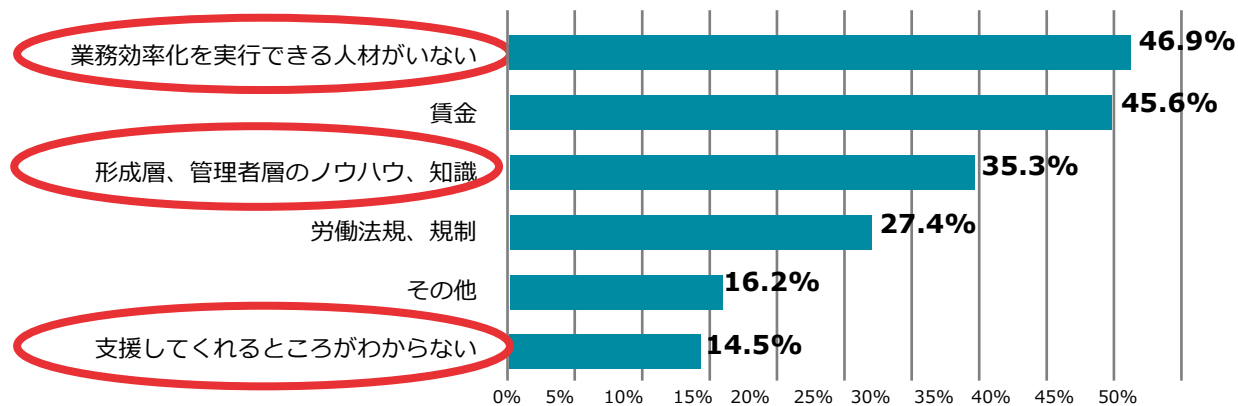
働き方改革とテレワークの課題

「テレワーク」の導入実施は、売上、人材確保、生産性向上、コスト削減など、会社にとっても、従業員にとってもメリットがでる取り組みとして注目を集めました。

ただし、離れた場所で業務を円滑に遂行するためには、従来の出社を基本とした働き方を見直す必要があり、下記のような課題をクリアしていく必要がありました。



製造業における課題解決を実施する上での課題



※中小企業基盤整備機構「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」H29年5月
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）

働き方改革における「目的」の変化

2017年～2019年は、人材確保等をメインテーマにおいた、「働き方改革」や「社内コミュニケーション強化」を中心とした、「テレワーク」から始める環境の見直しがトレンドとなりました。

2020年以降

- ・コロナウィルス感染症対策
- ・TOKYOオリンピック
- ・ウクライナ情勢の緊迫
- ・原油価格の高騰、部素材不足、円安など

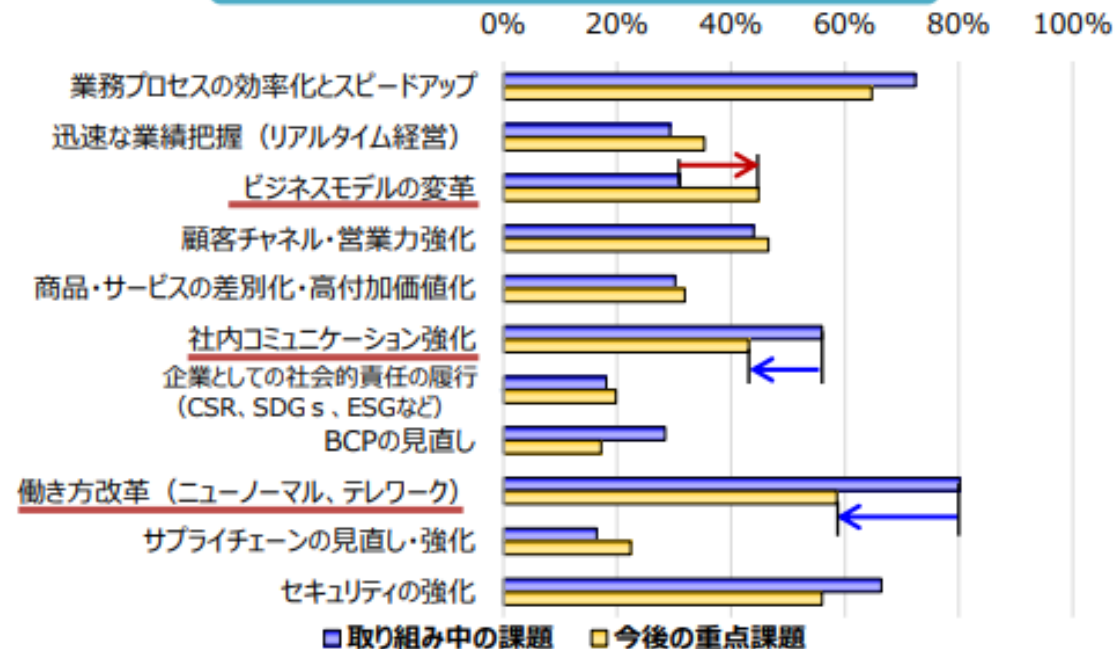
様々な外的要因が発生。

働き方の部分での変化ですが、テレワーク環境を整えるためのツールやインフラ回りの整備や事例も多く増えたことで、

テレワーク環境を提供する企業はピークを迎え、各社次の課題解決へと視野を広げ検討が進んでいます。

働き方から、
ビジネスモデルの変革へ

図16 IT投資で解決したい経営課題



(資料) (一社) 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査2021(2020年度調査)～第2回緊急実態調査結果～」(2020年11月)

コニカミノルタ日本の 働き方改革の 取り組みについて



コニカミノルタの働き方改革のあゆみ

いつでもどこでも働ける環境の構築

社員の安心安全を守る

移転

リニューアル

2013年

2014年

2016年

2017年

2018年

新型コロナ流行

2021年

働き方改革
プロジェクト
発足



- ・ 本社オフィス移転
- ・ フリーアドレス/ICTインフラ整備
- ・ サテライトオフィス拡充
- ・ 外勤者にフレックス制度、直行直帰適用

文書管理ゼロ化
全社運用開始

- ・ 保管文書ゼロ化の運用開始
- ・ 全社員にフレックス制度適用

テレワーク
全社運用開始

- ・ テレワーク推進賞「奨励賞」受賞

いいじかん設計
始動

- ・ いいじかんの定義と
- ・ いいじかん拡大への取組み

・ スムーズBiz 推進賞 受賞 **NEW**

・ テレワーク推進賞「優秀賞」受賞 **NEW**

オフィスワークを中心としながら
テレワークも活用

テレワーク中心な
働き方

ハイブリッドな
働き方

*ABW:Activity Based Working (アクティビティ・ベースド・ワーキング)

オフィス改善を行ってきた経緯・目的

～2014 社会情勢

企業の持続的成長に
働き方・働く場の改革が
求められていた

労働生産人口
の減少

労働生産性
の低下

災害・情勢変化に備えた
BCP対策

2014～

本社オフィス移転をきっかけに
社会課題に打ち勝つ企業へ

生産性の向上を目指し『働き方変革』本格始動
全営業対象テレワーク導入、フリーアドレス化、全国138拠点ペーパーレス化

2021～

新型コロナ流行による
“働き方の多様化”への対応

コロナ禍におけるハイブリッドワーク推進
オフィスワーク/テレワーク選択可能、オフィスのABW化

日本橋オフィス

Before

(働き方改革前)

- 11階建てオフィスを一棟借り
- **フロア毎に事業部**を配置したことによりサイロ化が進行
- “紙と場所と時間に縛られた”働き方が常態化
- **固定席と有線ネットワーク**によりコミュニケーションロスが多発
また、テレワークも不可能な環境



部署ごとに座席が固められた
オフィス



紙に埋もれる
デスク



モノであふれた
固定席

浜松町オフィス Link UP

- “LinkUP”をコンセプトにメガフロアへの入居
- 保管文書ゼロ化、クラウド基盤・モバイルツール拡充により
 - どこでも働けるフリーアドレス導入
 - 全営業を対象とした直行直帰を開始

脱サイロ化、ワイガヤ文化奨励による組織間コミュニケーションの活発化
『いつでも・どこでも・誰とでも働ける』環境を整備



“Link”をイメージしたスタイリッシュな
エントランス



人が自然と集まる
マグネットエリア



人とヒトの偶発的な出会いを生み出す
フリーアドレスエリア

アセスメントで状況を把握し、オフィス内保管紙文書を88%削減

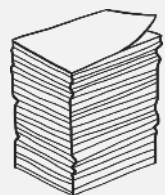
Before



富士山の約**1.2倍**相当の
文書を保有していた



富士山標高
3,776m



紙文書量
4,564 m

After



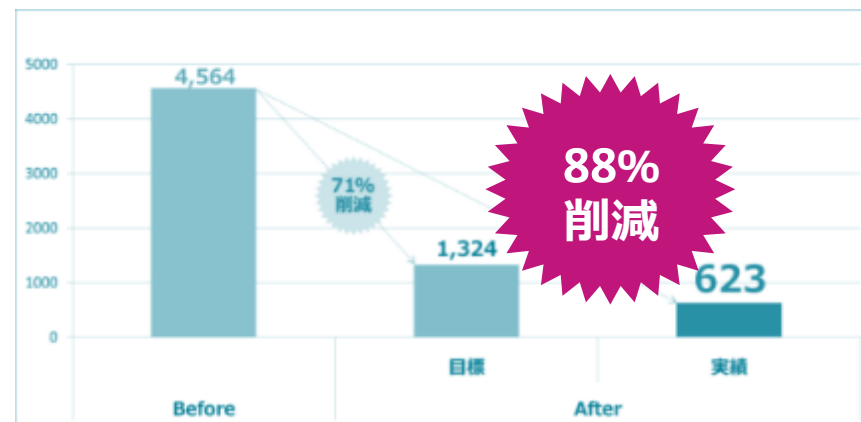
全社オフィスに保管していた
紙文書量を**88%**削減



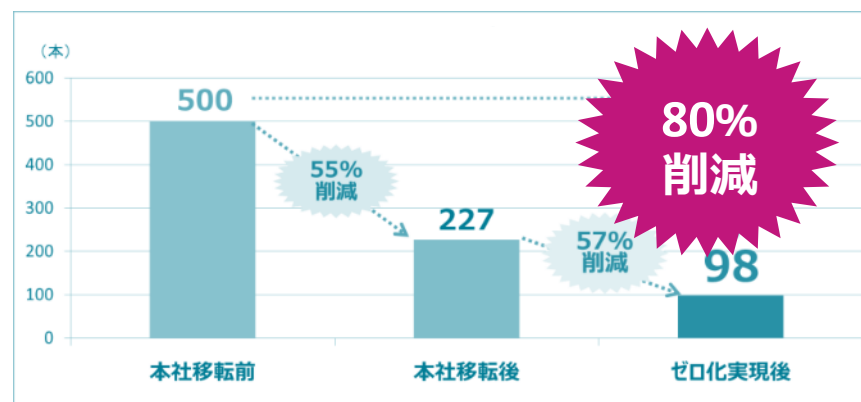
オフィスに残る紙文書は
仕掛中文書のみ

社内の流動文書を
5%以内にとどめる運用

【削減した保管文書量】



【削減したキャビネット数】





インフラ

スケジュール管理ツールの導入

カレンダーやスケジュール管理ツールを導入し、1日の業務スケジュールをメンバーが確認できる環境を整備。

勤怠管理システムの導入

勤怠管理システムを導入し、リアルタイムで出勤・退勤の状況が把握できるほか、残業時間の管理・確認も可能に。

チャットで雑談ができる場を設置

業務の空き時間にひと息つけるように、雑談ができるチャットルームを設け、社員同士のコミュニケーションを活性化させ、チームワークの向上を促進。

制度

コミュニケーションルールを整備

始業および終業時にグループメールで日報を送るなど、いつ、だれに、なにを伝えるのかを明確に整備。

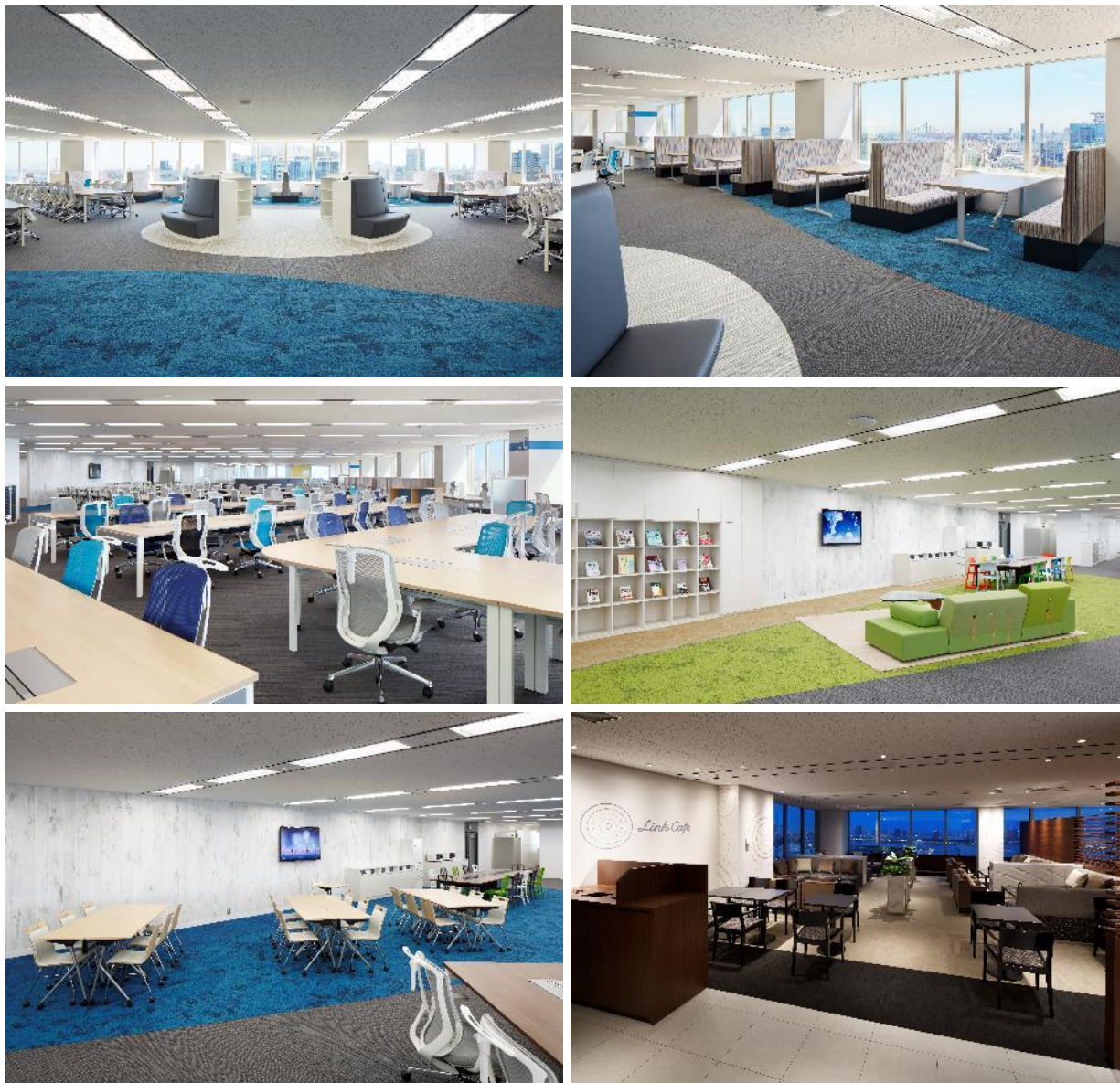
定例の打ち合わせや1on1ミーティングの実施

企業への帰属意識を高め、社員のモチベーションを維持するため、テレワークに移行した後は意識的に打ち合わせの機会を設置。

オフィスとの効果的な併用を推進

社員同士の人間関係を円滑にする、目標を共有するといった場合には、オフィスでの対面のコミュニケーション機会を設け、円滑に進められるよう、臨機応変にオフィスを活用することを推進。

“Link（つながり）”を促す工夫



制度

フリーアドレス

社員ごとに固定の座席を配置するのではなく、社員が自由に席を選択できるオフィスレイアウト。部署やチームごとに座席を固定化せず、さまざまな社員との交流を生み出す。

環境

マグネットエリア

共通で使用する文具や複合機を一か所へ集約し、自然と人が集まる環境を構築。

ファミレス席

予約せずに思い立ったタイミングで打ち合わせが可能なエリア。モニターやホワイトボードなども完備し、円滑なコミュニケーションを促進。

オープンな多目的スペース

フロアの一部に様々な用途で利用できるオープンなエリアを設置。雑談による関係性構築やちょっとした息抜きに。

フリースペース

デスク、椅子を設けた、さまざまな用途に活用できるフリースペースを構築。社内の活性化を促進。

カフェ

オフィス内にカフェを設置。居心地の良さを追求し、高品質のソファやテーブルなどを導入。

一定の効果は得れるようになったが、新たな課題が・・・

2014年からの具体的な取り組みにより 効果が高い仕組みづくりはできたが、新たな課題が発生！

効果測定も含め、定量化目標が「削減」に集中していた。
つまり全社を上げて狙う効果は、統一的な「削減」目標ばかりで、
社員に疲弊感が生まれ始め改革の速度が鈍化してきた。



原点に戻り、我々は何のために改革を行ってきたのか？を改めて考えていくと、
あらゆるものを削減したかったわけではなく、

会社を持続的に発展させることが目的であったことを再度認識。

改めて、自分たちの改革の目的に照らし合わせると
考え方に「ズレ」があることに気づき、そして新たな考え方が生まれた・・・

考え方に「ズレ」があることに気づき、
そして新たな考え方が生まれること

それが「いいじかん設計」という考え方

持続的な発展のため、未来に向けて会社を変革させる仕組みを「生み出す」、
創造的な時間の使い方を優先させて、
結果的にマニュアル化できる仕事は削減される。

そして働く社員の成長にもつながる「自分時間」を生み出し、
個人が抱えている課題とも向き合える・・・。

削減ありきの閉塞的な考え方ではなく、
こうした未来への取り組みこそが、
Sustainableな会社を作る原動力になる。

働く目的から社員の時間の使い方に
着目するのが
「いいじかん設計」の考え方。

Design Your Time!



あなたにも、会社にも、“いいじかん”を。

働き方改革の自社実践の取り組みの中、より良い「働く」を追求し生まれた「いいじかん設計」

- 働く人の「じかん」は3つに分けられます。
- 「いいじかん設計」では、作業じかみを削った分、創造じかん／自分じかみを増やすまでを設計します。
- 「いいじかん設計」を実現する取り組みを働き方改革自社実践で培ったノウハウをもとに、8つの視点でご提案しています。



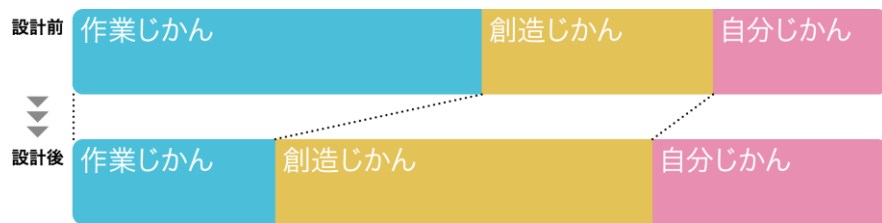
コツコツ仕事をこなす
「作業じかん」



休み、育み、学び、視野をひろげる
「自分じかん」



アイデアを生み出す
「創造じかん」



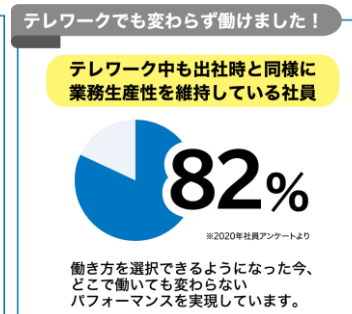
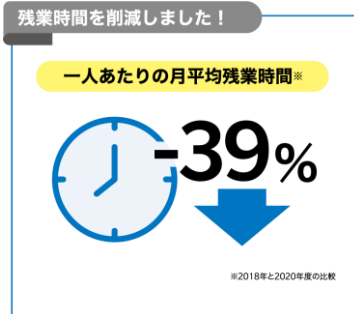
「作業じかん」の削減

- 決裁業務
- 単純業務
- マニュアル化しやすい業務

「創造じかん」の増加

- 自己研鑽・育成（勉強、研修参加）
- 人との出会い、読書などで価値観を広げる
- 家族や個人の時間を楽しむ

「自分じかん」の増加



「いいじかん設計」の考えのもと、弊社がより良い働き方を追求した結果（一部抜粋）

取り組み支援例

01 コミュニケーションの向上

- オフィス空間の目的別デザイン
- 各種ICTツール導入と使いこなし術

02 情報共有文書管理

- 紙文書の削減とルール作り
- 場所に縛られない電子データ共有

03 働きやすい環境づくり

- オフィス移転・レイアウト変更
- 施設／備品管理

04 人財採用と定着

- 採用につながるホームページ作成
- 人財教育／定着ツール導入と運用

05 つながるITインフラ構築

- PC／サーバー／ソフトウェアから社内外ネットワーク構築
- いつでもどこでも働ける環境の構築

06 ITセキュリティーの強化

- ウイルス／情報漏洩診断&対策
- 不正アクセス防止と安全なリモート環境構築

07 業務改善、生産性向上

- 経理／勤怠業務の省力化
- 業務システムのクラウド化

08 マーケティングの強化

- オンライン／リアルイベント開催
- AIデータ予測・仮想空間体験

コニカミノルタジャパンでの働き方改革による効果

定量効果

※ 2016年度と2018年度の比較(一部を除く)

創出された「付加価値」

・生産性向上

※ 一人当たりの
事業貢献利益の比較



・残業時間

※ 一人当たりの
月平均残業時間

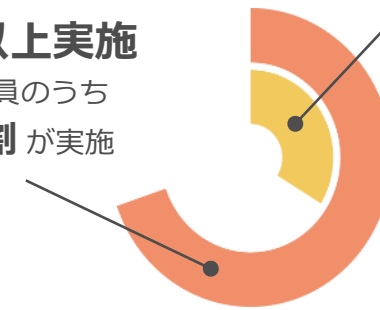


同じ企業規模の平均と比べて2.5割
低い(日本経済団体連合会「2018年労働時間など実態調査」従業員数が
1000人以上5000人未満の企業平均)

テレワーク実施者数

・月に1回以上実施

全社員のうち
7割が実施



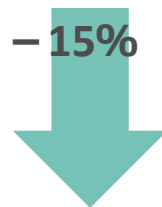
・週に1回以上実施

全社員のうち

$\frac{1}{3}$ が実施

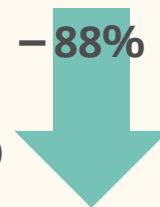
印刷枚数

※ 本社の
1人あたり
月間印刷枚数



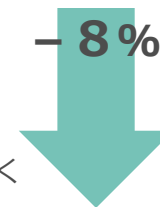
削減された 社内保管文書

※ 2014年(本社移転前)
と2018年の比較



総旅費交通費

※ ガソリン代、
海外出張費、
転勤費用を除く



離職率

一般的な企業の数値※と比較し

5割以上低い

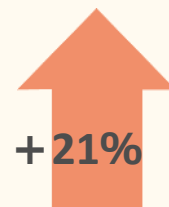
※ 厚生労働省
平成30年上半期雇用動向調査結果

定性効果

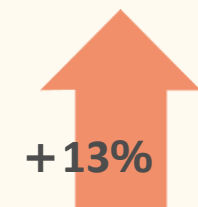
(社員アンケート結果より)

快適で働きやすい執務環境である

※ 移転前 (2014年)と2018年の比較



部門・階層を超えて気兼ねなく会話できる



多様化する 働き方への対応

働く場所の変化

	beforeコロナ	withコロナ	ニューノーマル
最も働く場所	オフィス 単なる場所	自宅	自宅？
次に働く場所	外出先	オフィス (処理・検証・実機操作のために行く場所)	オフィス？ 知を生む場所
補足的に働く場所	自宅	外出先 (商談)	外出先？ (商談＞PC業務)

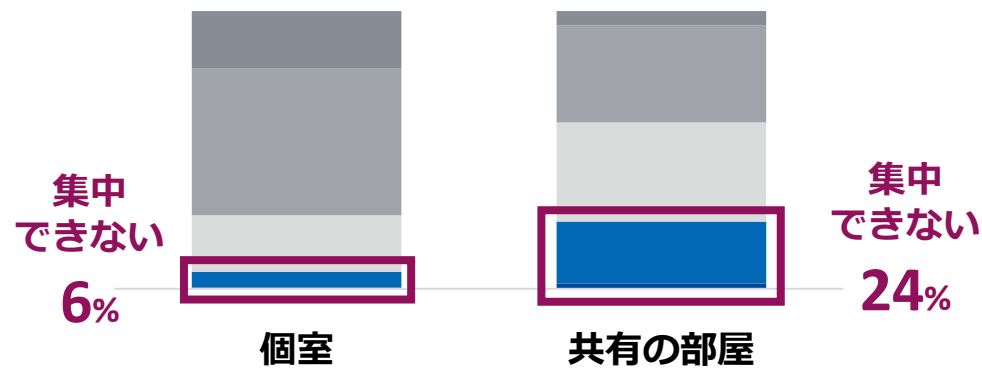
直面した課題

『生産性の低下』と『若手・新卒社員のエンゲージメント低下』

自宅に個室があるかどうかで集中に大きな差に業務に集中できる環境が自宅で作れない課題

20代はWeb会議で積極的に発言しにくい傾向に
関係性を深める・環境になじむ・信頼関係を築く
といったエンゲージメントへの不安増加

テレワークでの仕事への集中度合

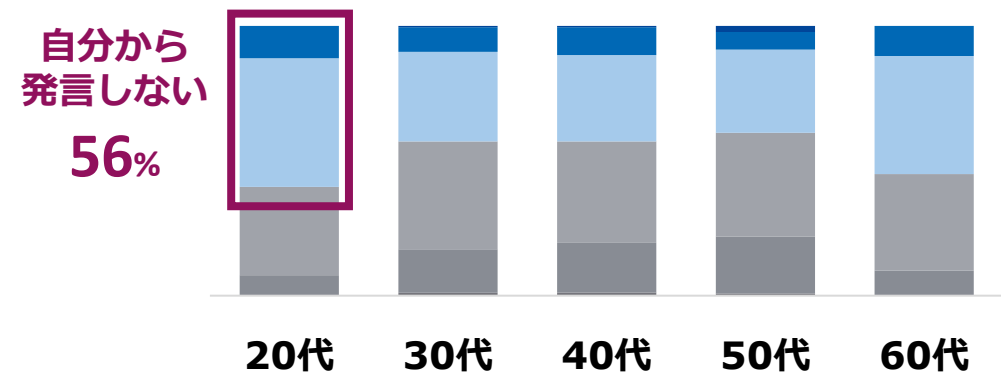


- 全く集中できない
- あまり集中できない
- どちらともいえない
- 集中できる
- すごく集中できる

テレワークで仕事に集中できない理由

- 自宅に仕事用の場所がない
- 生活空間では気持ちの切り替えができない
- 家族、子供、介護
- 椅子、机などのツール環境がそろっていない

Web会議での発言量



- 聞かれるまで別のことをしている
- 発言しないが真面目に聞いている
- 求められると発言する
- たまに自分からしている
- すたびたび自分から発言している
- 自分が中心に発言

社員が不安に感じていること

- スキル習得への不安
- 評価への不安
- 孤独感・メンタルケア
- 関係性を築くコミュニケーションができない

※2020年社員向けアンケート「在宅で仕事に集中できていますか」

※2020年社員向けアンケート「Web会議でどのくらい発言していますか」

※FY20新卒向けアンケート「不安に感じていること」

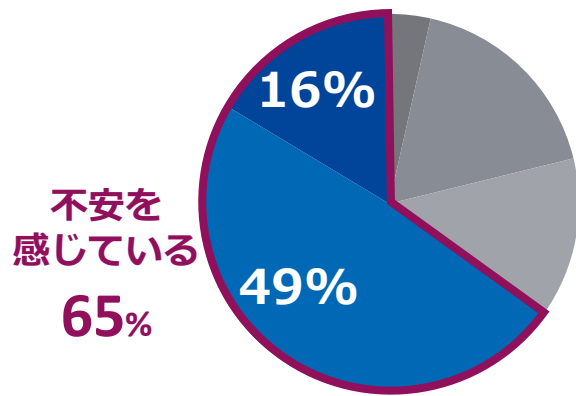
直面した課題

『コミュニケーションの希薄化』と『コミュニケーション不足による二次的課題』

オンラインコミュニケーションでは不安を感じる社員が多い
多角的でリアルに伝わるコミュニケーションが求められている

20代の62%がコミュニケーション・会話を求めて入社している
コミュニケーション不足により
作業効率の悪さや関係性へ不安を感じる社員も

コミュニケーションに不安を感じている社員の割合

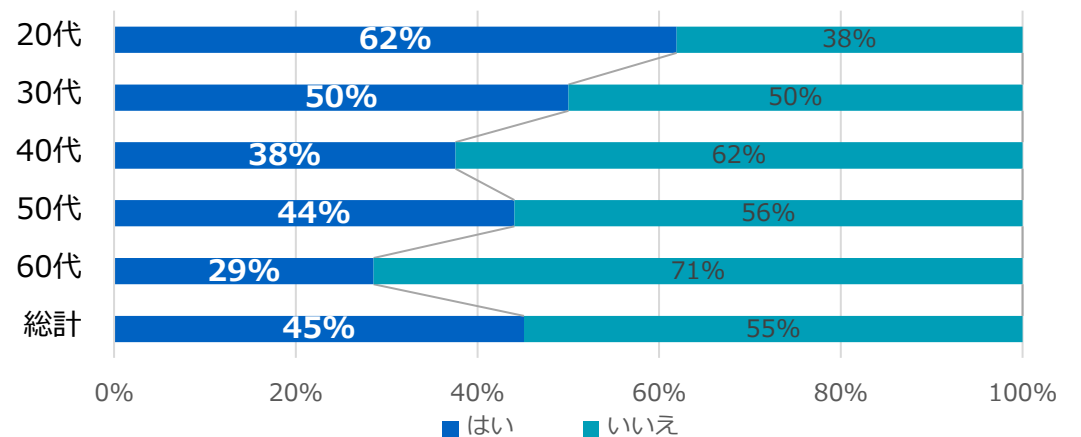


- 大変ある
- 多少ある
- どちらでもない
- 余りない
- 全くない

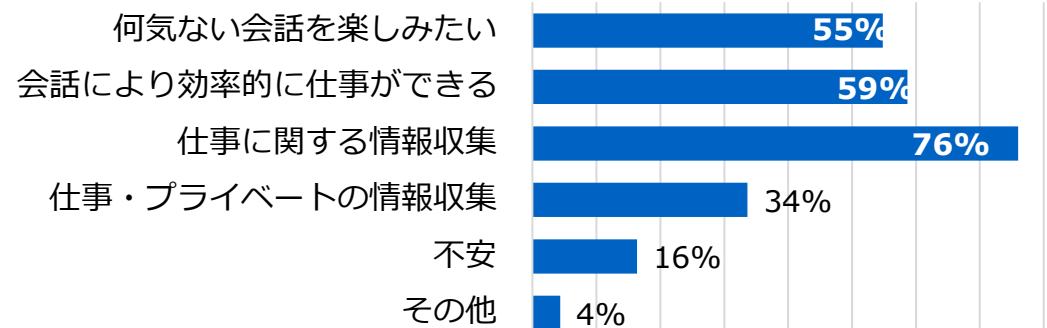
オフィスで実現したいこと

- 偶然の出会いによる創造力の強化
- 目的を持たないコミュニケーション
- オフィスツールを使った意見出し
- 的確な意思決定とスピード

コミュニケーション目的で入社した割合(年代別)



オフィスでコミュニケーションを取りたい理由

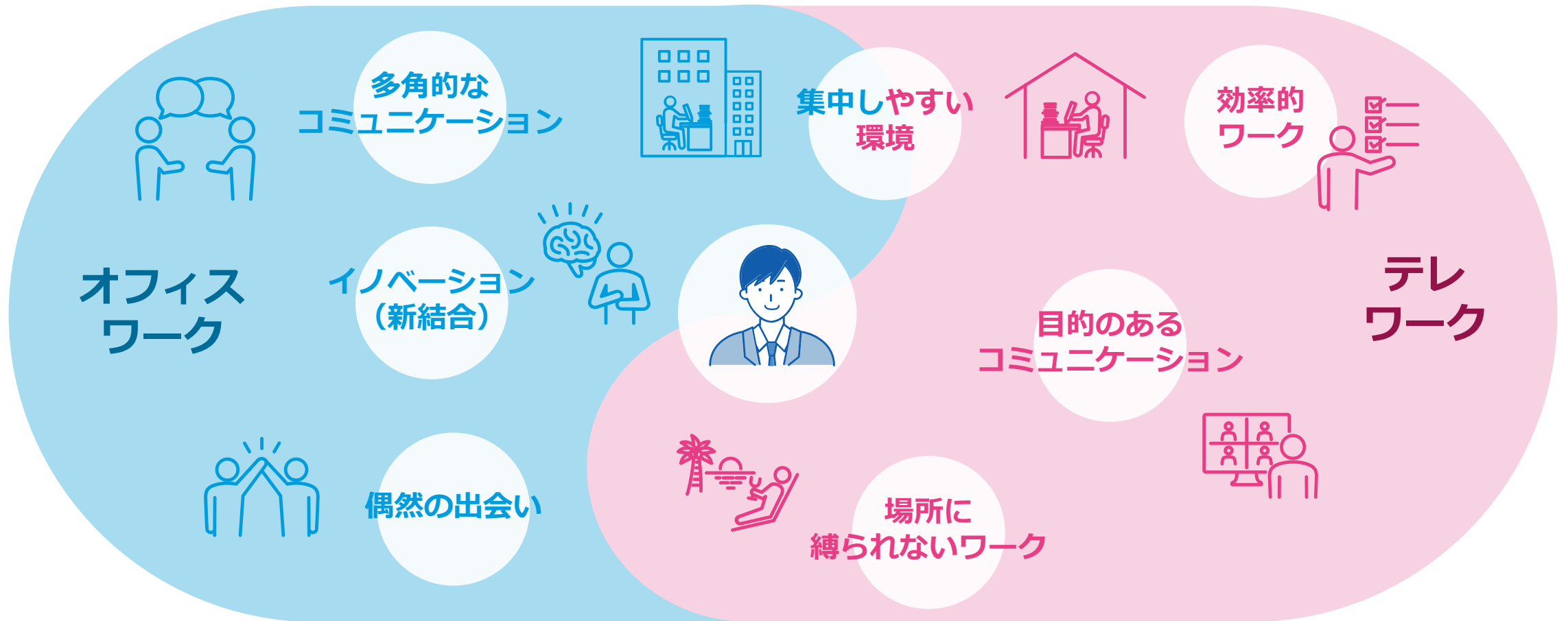


左図Q:社内の人との気軽なコミュニケーションを求めてオフィスに会社したことはありますか。(n=461)

右図Q:社内の人との気軽なコミュニケーションを求める理由について、当てはまるものを選んでください。(複数選択可)(n=208)

これからの働き方=ハイブリットワーク

オフィスワーク・テレワークそれぞれのメリットデメリットを
補完しあうハイブリットワークがこれからの働き方に必要



つなぐオフィス

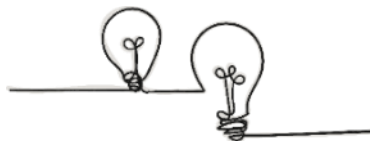
社員やお客様などの様々な人がつながる場所
オフィスでしか叶わない機能とつながる場所
という想いを込めてー。



“つなぐ”ことで実現を目指す3つの価値

創造性

効率的・効果的に仕事ができる空間、
実機検証など、オフィスでしかできない価値創造



業務効率

多様な人の知識、考え、価値観を
掛け合わせて新たな価値を創出



エンゲージメント

社員同士や社員と組織が関係を築き、
共感を得る、切磋琢磨して成長に導く



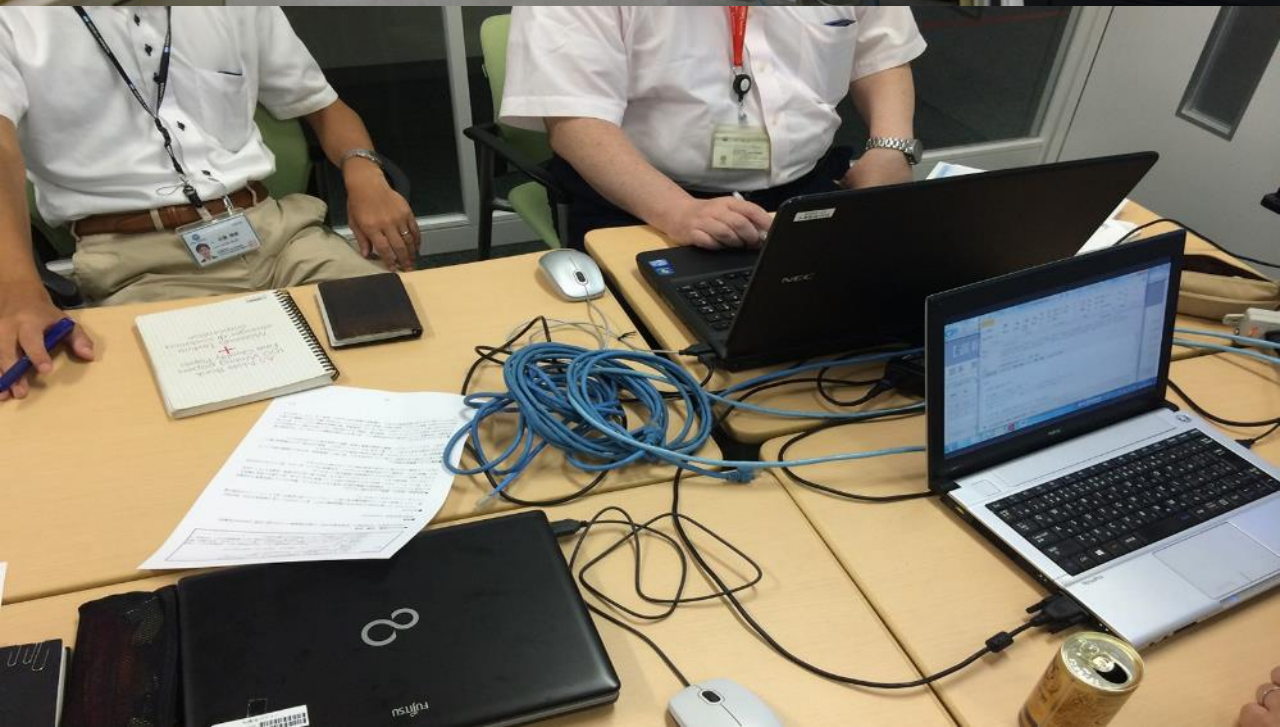
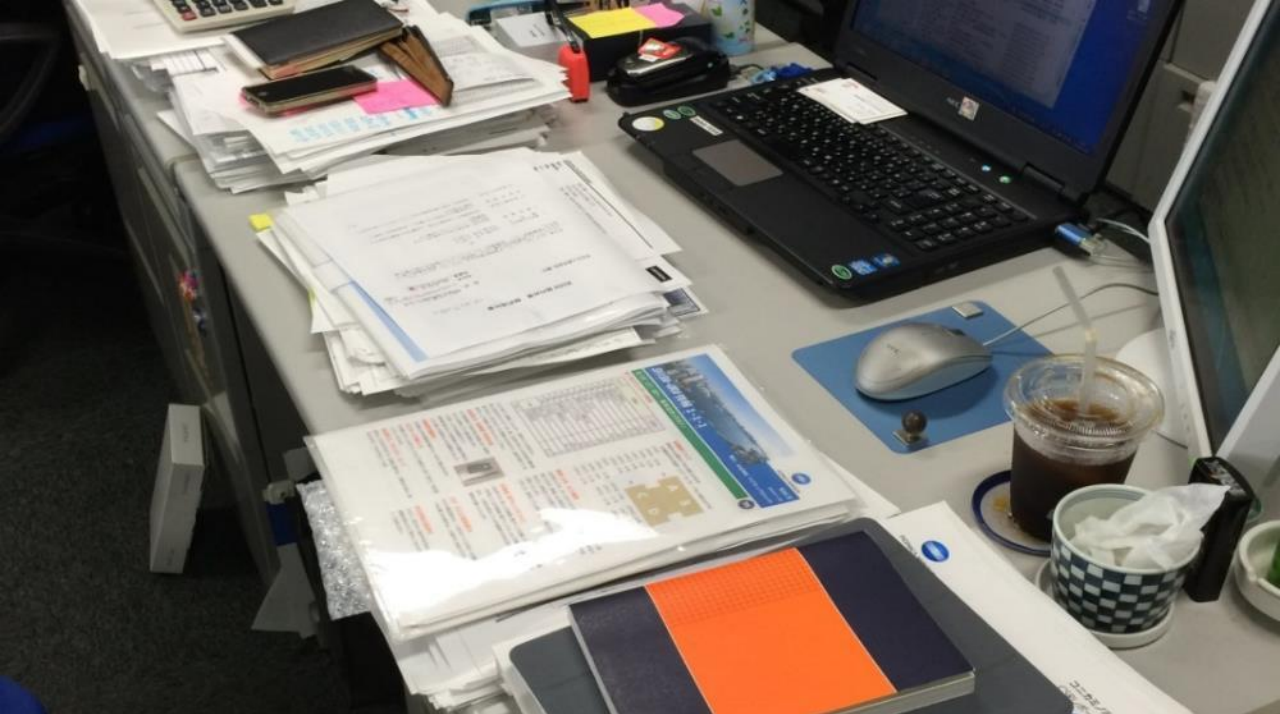
価値を高める7つの『High』



コニカミノルタのオフィスの遷移



日本橋オフィス
(働き方改革前)



浜松町オフィス
Link UP



浜松町オフィス
つなぐオフィス





KONICA MINOLTA