

みんなでつなぐ 100年継続する企業へ

従業員が中心となった「誰もが心地よく働ける職場づくり」

矢間 陽子*

「真面目に、でもユニークに」がKIMOTO流

株式会社きもとは、創業76年、従業員約400名を擁する中堅製造業である。もともとは航空写真測量用のフィルム現像サービスで起業し、今では現実世界を仮想空間に再現するデジタルツインの技術（3Dデータ加工技術）やフィルム加工技術といった「技術力」を強みにしている会社である。（写真1）

弊社には、製造業という枠組みだけでは語れない一面がある。それは2011年から続けている「お米作り」である。担い手のいなくなった三重県いなべ市の農地を預かり、苗づくりから収穫、販売に至るまで、すべて従業員自らの手で行う社会貢献事業。2025年には、より安心・安全な食を求めて有機JAS制度の「有機農産物（転換期間中）」の認証を受けるなど、本業同様に情熱を注いで取り組んでいる。（写真2、写真3）

そんな実直なものづくり企業である弊社の今の姿には、少し驚くかもしれない。実は、総務や経理などのバックオフィスだけではなく、研究開発や工場の生産管理、資材購買、そして画像データの編集・加工などの技術系を含めた全従業員の約6割が在宅勤務（完全テレワーク）を実践しているのだ。2025年には「日経スマートワーク大賞2025中堅企業部門賞」という素晴らしい賞をいただいたが、これは決して流行を追った結果ではない。2009年から

15年以上にわたり、「どうすればみんながもっと働きやすくなるか？」を真剣に考え、試行錯誤を繰り返してきた地道な努力の結晶である。

100年続く企業であるために

弊社が目指しているのは、「100年続く企業」である。これを実現するためには、従業員一人ひとりが自律して行動する組織体であること、また時代の変化にあわせて「変わるべきこと」と「受

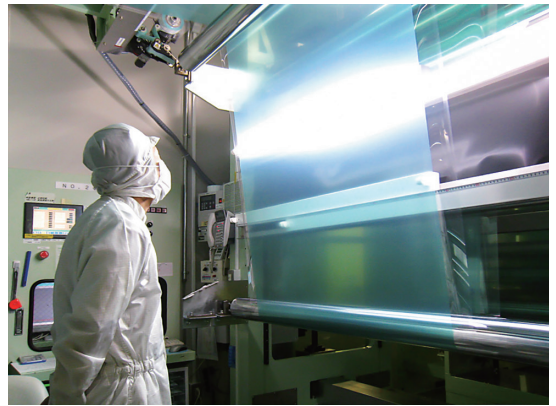


写真1 フィルム加工技術でニーズに応える製品を開発



写真2 社会貢献事業としてのお米作り



写真3 実りの百年米

け継ぐこと」との両立をすることこそが何より大切だと考えている。

100年続く企業になるには何を変えるべきか——この問いを真剣に考え改革を進めた。

静かに感じた「このままではいけない」という危機感

なぜ、世の中で働き方改革が叫ばれるずっと前から改革を始めたのか。そこには切実な理由があった。

大きなきっかけは、世の中の急激なデジタル化である。かつての主力製品だったマスキングフィルムなどの製版・印刷材料などの需要が変わり、さらに少子高齢化による人手不足も目の前に迫っていた。何より恐ろしかったのは、社内に漂う「停滞感」だった。世の中はどんどん変わっているの



写真4 フリーシート導入時に不要となったイスや袖机

に、社内だけは数十年前の「昭和の風景」が静止画のように残っている。固定電話、机に積まれた紙の山、紙をベースにした業務フロー、そして「会社に来ること」自体が目的になっている働き方…。「このままでは、次の100年は支えられない」。(写真4)

その強い危機感が、改革への第一歩となった。

賞味期限の切れた働き方をやめる

改革の第一歩として選んだのは、新しいルールを作るのではなく、長く染み付いた「決まったこと・当たり前のことを“やめる”」という選択であった。

まずは「固定席」を廃止し、その日の業務内容



写真5 改革前の東京オフィス（2009年）



写真6 改革後の東京オフィス（2013年）

に合わせて自ら働く場所を選ぶ「フリーシート」を導入した。さらに在宅を中心としたテレワークも推進している。かつてのオフィスは、机の上に固定電話と大きな PC が置かれ、袖机には紙の書類が詰まっているのが当たり前であった。そこから脱却するために徹底したペーパーレス化を行い、袖机や固定電話を思い切ってなくしたのである。あわせて、どこからでも安全に仕事ができるように仮想ネットワーク環境を整え、場所を選ばず誰とでもつながれる仕組みを構築した。(写真5、写真6)

ちなみに、この時廃棄した書類の山は、積み上げると東京スカイツリーを超える 745 メートルにも達した。単に紙をなくすだけでなく、同時に業務の流れそのものを見直したことが、会社全体の大きな変革へとつながった。

次に、「働く時間」を固定することもやめた。コアタイムのない「スーパーフレックス制」を導入し、仕事の始まりと終わりを自分自身で決められる形に変えたのである。短時間勤務制度についても、「未就学児がいる」といった条件を設けず、育児や介護など理由を問わず誰でも利用できるようにした。さらに、3ヶ月単位で勤務時間を調整できる仕組みも整えた。これにより、個人のライフステージや職務の繁忙期・閑散期といった状況に合わせた、より柔軟で無理のない働き方が可能となった。

これらの取り組みは、単なる効率化ではない。一人ひとりを「自律したプロフェッショナル」と

して信頼し、それぞれの持ち味を最大限に発揮してもらうための、非常に前向きな戦略(作戦)である。

「決まったこと・当たり前のことを“やめる”」のはこれらにとどまらず、各支店、社用車、従来の人事評価制度、さらには「部署」という枠組みや転勤、古くてわかりづらい規程までも次々と当たり前になっていたことを意識してやめた。(写真7)

「みんなで決める」から、納得できる

もちろん、大きな変化には不安や反対の声もあった。特に、現場作業が中心の工場メンバーからは戸惑いの声が上がった。

そこで大切にされたのが、徹底した「対話」である。弊社には「大きな改革を実行する際には、全従業員に対して説明をした上で無記名投票を実施している。7割以上の賛成がなければ、たとえ経営陣が進めたくても実行しないという独自のルールがある。上からの押し付けではなく、「自分たちの手で会社を良くしていく」と従業員が納得することを何より重視した結果、改革は形だけののではなく、生きた文化として根付いた。

「管理」ではなく「信頼」でつながる

たどり着いた答えは、細かなルールで縛る「管理」ではなく、お互いを「信じる」ことの大切さであった。信頼されていると感じるからこそ、人は本来の力を発揮し、自ら動けるようになる。その一人ひとりの行動が、結果として会社の力になる。

離れて働くからこそ、心の距離を縮める工夫も欠かさない。バーチャルオフィスで気軽に声をかけ合ったり、全従業員が見ることが出来る日報・月報で情報を共有したり、いろいろな人が集うランチ会、オフラインの会議、社内セミナー及び社外イベント等を実施する。デジタルを使いこなしながらも、その真ん中にはいつも「温かい人間関係」がある。離れていても孤独にならず、むしろ



写真7 住所の記載がない名刺で活動中



写真8 コミュニケーションの一環で行われる年末の社内交流会

以前よりお互いを深く知ることができる。そんな不思議なほど心地よい繋がりが、今の会社を支えている。(写真8)

ら、すべては始まったのである。この約15年の物語が、働く皆様の職場の未来を、少しだけ明るく照らすヒントになれば幸いである。 ■

技術を磨き、未来へ

弊社の挑戦は、今も続いている。現在は工場のデジタル化(DX)や新しい人事制度づくりなど、さらに一歩先を目指している。

目指しているのは、単なる「自由でユニークな会社」ではない。先輩たちが築き上げた画像処理技術やフィルム加工技術といった卓越した技術を、誇りを持って次世代へと継承するための「新たな土壌」を築くことである。大切な技術を守り抜くためにこそ、働き方は柔軟に進化させる。この「人を大切にす文化」こそが、次の100年を支える盤石な礎になると確信している。

歩んできた道は、決して手の届かないものではない。目の前にある「これ、もっとこうなったらいいな」という小さな気づきに耳を傾けることか

* YAMA Yoko
株式会社きもと
Digital Twin 事業部 マネージャー
〒511-0411
三重県いなべ市北勢町京ヶ野新田 450
y.yama@kimoto.co.jp

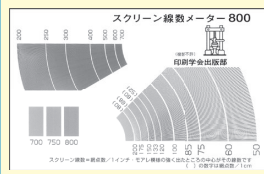


働き方改革の詳細は専用ページへ

〈高精細印刷物対応〉

IGS線数メーター

1,100円(税込)



AMスクリーン印刷の線数をポスター用の50線から写真版用の800線まで計測可能。携帯に便利な名刺サイズ。

印刷学会出版部

www.japanprinter.co.jp