日刊工業新聞

年月日	20	09	23	ページ	05	NO.	

働き方改革

KIMOTO 60

従業員信じ業務改善

22年春、週休3日制目指す

機能性フィルムを事業の柱にするKIMOTO。新型コロナウイルス感染症拡大を背景に、ワークフロー（業務の流れ）改革を加速する。袖机の撤去を皮切りに、職場のフリーシート（自由席）制導入や営業車の全廃を実施。在宅勤務に移行して名古屋、大阪、札幌、福岡の拠点閉鎖を決めた。生産性の向上を狙いに、2022年4月から週休3日制の導入を目指している。

（さいたま総局長・安久井建市）

「管理職が会社に内緒でこっそり親を介護する実態があった」。木本和伸会長兼社長がこう話すように、09年にワークフロー改革を始めたのは生産性の向上とともに、従業員が働きやすい環境を整えることが狙いだった。

それには働き方を変える必要があった。まず個人デスク下で不要なカタログや書類をため込んでいる袖机の撤去を試みた。その延長線上で、個人の決まった席を設けないフリーシート制を導入した。

しかし従業員の抵抗は大きかった。特に中間管理職が抵抗した。「反対理由の2割はよいヒント。8割が感情論」と木本会長。そこで抵抗勢力の従業員を集めてフリーシートの可能性を調査させたところ、数カ月後には皆がやる気になった。新制度導入後、生産性は少し上がったという。

「そんなことをされたら10時のラジオ英会話が聞けなくなります」。11年当時、木本会長が国内に約120台ある営業車両の廃止を打ち出した時、新入社員に抗議されたと笑う。

営業車両の全廃には根拠がある。過去20年間の売上高上位350社（国内300社、海外50社）を調べ、木本会長が1年間で約500社を訪問したところ中国と韓国、台湾など東アジアで利益の8割を稼ぐことが分かった。国内は仕入れ販売が多く、物によっては収支トントンか赤字。この結果を受け、営業車両の全廃を決めた。

反対意見は多かったが「結果として何の支障もなかった」（木本会長）。営業担当者の行動を変える契機にもなった。業務で必要な時はタクシー利用を認めるが、車両のリース代やガソリン代、駐車場代などコストも削減。しかし実態は現地在住の女性事務員が仕切っていた。そこで思い切って体制を改めた。従業員の転勤がなくなり、高齢の親を抱える中間管理職層が気に病むことがなくなった。

同社は500ページあった社内規定集を5ページに集約した際、「当社は従業員を信用する」との一文を盛り込んだ。ワークフロー改革はITを利活用しながら性善説に基づいて進めている。

さらに少子高齢化で労働力の確保が困難になるとみて、22年4月を目標に副業解禁と週休3日制を導入する方針だ。

フリーシート制の導入で、従業員は自由に着席して仕事ができる

KIMOTOのワークフロー改革

年	取り組み内容	目的・狙い
2010年	個人デスク下の袖机の撤廃	ムダの排除／意識改革
11年	フリーシート（自由席）制の導入	コミュニケーション促進
	仙台支店をサテライトオフィス化	コミュニケーション促進
	営業車両120台の全廃を決定	行動変化促進／意識改革
12年	定期券を持たない通勤	必要な場所で働く
	フリーアドレス制の導入	デバイスを選ばない
13年	本社を技術開発センターに移転	事業効率化／迅速化
	BYOD（個人端末の業務使用）導入	デバイスを選ばない
14年	在宅勤務の導入	働く場所を選ばない
	スーパーフレックス（コアなし）導入	自分で勤務時間を決める
	全国の各支店をサテライトオフィス化	業務連携など
18年	社内規定集の改訂／500を5ページに	判りやすい規程に変更
22年（予定）	週休3日制の導入／副業解禁	働き方の質向上
その他	月2日のノーPC（パソコン）デー	自己啓発などで能力向上
	自由に選べる勤務場所	退職者防止

2020. 9. 23（水） 日刊工業新聞社　日刊工業新聞社様の許可を得て掲載しております。無断で複写、転載しないようにお願い致します。

無断転載・複写禁止