

【セッションB】

ペーパーレス/フリースペース・オフィス ~環境と自分に優しいオフィスを目指して~

三重リコー株式会社 MA営業部 松下 浩明

改めまして、皆様こんにちは。ただ今から講演をさせていただきます、三重リコー株式会社MA営業部、松下と申します。

私どもは三重県に居を構えます株式会社リコーの地域販売会社でございます。先ほど午前中の講演で株式会社リコーの副社長、紙本の講演でもライブオフィスのご紹介をさせていただきましたが、こういった非製造系の営業の会社がどのように環境問題に取り組んで、どのようにやってきたのかということをお話させていただきます。小さな100人規模の会社ですが、皆様方の環境へのご努力にいかほどかでもお役に立てれば幸いかと存じましてこの席に立たせていただきました。本当に小さな会社の小さな取り組みで、皆様方にとりましては何だということもたくさんあるかと思いますが、最後までご静聴のほどを賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

私ども三重リコー株式会社の津事業所はペーパーレスオフィスを目指して今も取り組んでいます。ISO14000、先ほどの紙本の話にもございましたが、我々地域販売会社も昨年ISO14000の一括認証を受けました。皆様も同じだと思いますが、私どもはそこで「ISO14000を取るものがゴールなんだろうか」「取ればそれで終わりだろうか」ということを社員がみんなで考えました。また営業の会社ですからもう一つ、「ISO14000取得を通じてみんなが元気でやる気を持って働ける会社になりたいよね」ということが若手社員から出てきました。

やってみてわかったことですが、環境への取り組みというのはエンドレスジャーニーとよく言われますが、もう戻ることができなくて、進む以外ないねということもわかってきました。一番大事だったのは、こういった地球市民としての活動に役職や年功序列なんて関係ないよね。一人一人が自覚を持ってみんなが主役になっていたら本当にうまく行くよねということがわかってきました。

と、というようなことを偉そうに言っていますが、エンドレスジャーニー、まだ港から出て50メートルぐらい行ったところです。そのような取り組みがご参考になるかどうか、またご意見を賜りたいと思います。では早速始めさせていただきます。

私ども三重リコーの紹介を簡単にさせていただきます。株式会社リコー100%資本の三重県におけるOA機器の販売会社です。114名の社員で昭和55年に三重県に設立されました。

今日ご説明させていただくポイントに入る前に、ペーパーレスオフィス、恐らく皆様方も何らかの形でペーパーレスをしよう、という取り組みをされていると思います。私どもの考えるペーパーレスの仕組みというのは三つあるのではないかと思いました。

一つはIT機器をフルに活用したペーパーレスの仕組みをつくる。機器を導入する。スキャナーを入れる。ネットワークを張る。IT機器をどう使うか。の側面です。恥ずかしながら私ども三重リコーもその商品のプロでございまして、このノウハウ面はある程度あるつもりでした。でもうまくいきませんでした。

二つ目がきょうのテーマでございます環境への配慮です。三重県民として、今回は津の事業所をさせていただきますので津市民としてという言葉になっていますが、地球市民として環境への配慮ということだけで声高に、ある意味ではまなじりを決して叫びました。叫びましたが、これも余り100%うまく行ったとは思いませんでした。

最後に完成したのが、全社員が主体者なんだよという意識を持ったときに初めて2番と3番が相互にリンクし合って、環境に優しく自分に優しいオフィスができたのかな、なんてことを自負しています。

今日お話しさせていただくのは、環境に優しいオフィスへどうやって取り組んできたのか。そのスタートは自社の不具合、もう少し平たい言葉で申し上げますと恥でございまして。そして自分たちが主役にどうやってなったのか。自分にも優しいオフィスってどういうことだったのか。仕組みで一番大事なことです。後戻りしない、させない意識と仕組みをどう定着させたのか。を主にさせていただきます。

私もマネジャーのはしくれでございます。最後、結果として個人の意識がどのように変化して、どのような結果でつながってきたのか。コストパフォーマンスがどのように出てきたのか。無形の効果がどのように出てきたのかというような点を少しお話しさせていただきたいと思っています。

私どものペーパーレスオフィスは幸いにも『日経エコロジー』に取り上げていただいたり、各種マスコミに取り上げていただいたりしています。これはまた社員の大きな活性化につながっています。

あるお客様は東京のほうからわざわざ三重県の津までお見えになりまして、非常に温かいお言葉をいただきました。原文のままともうしあげます。私もお話をさせていただきます、

大変に勉強させていただきました。そのお客様も「同じ製造業としてはリコーの製造業に負けないほど今環境には取り組んでいる。だけど営業の方はうまくいなくて悩んでいるときに『日経エコロジー』を読んだら、どうも三重リコーさんがうまく回っているようだねということで来ました。でもここまで営業部門で環境活動をうまくやっているって余り聞いたことがないですね」と（当時4月8日）お言葉をいただきました。

それからT社様、これは愛知県からお見えになりました大手自動車メーカー様です。今のところ2月1日にオープンして152社、298名の方に、三重県の津市の高茶屋という片田舎にあるんですが、そこまでご足労を賜っています。

私どもリコーグループは、紙本の話にもあったとおり、地球市民として環境活動、環境啓蒙、みんなで環境のことを取り組みませんかということを声高に叫ばせていただいています。それは一企業の営利を目的とした面だけではなく、地球市民としてみんなが環境に取り組もうということを通じた機会を通じて啓蒙させていただいています。

私ども三重リコーにおいて、いままで私どもができたことというのは、環境のセミナーを無料でさせていただくとか、例えば私どもよく展示会をさせていただきますが、その中で環境への取り組みを紹介させていただくとか、私どもの管轄内ですので近くにリコーの福井事業所がございまして、先ほどありましたが、ご飯の盛り付けを大中小に改善して、廃棄物を出さないごみゼロ工場ですが、お客様にバスツアーを企画してベンチマークに行ってくださいとか、四日市のリサイクルテック中部様というのがありますが、ここでOA機器のリサイクルの実態を見ていただくとか、環境経営ということで北川知事からもいろいろお声をいただいています。環境経営ということにちょっと進んでおりますので、その辺を皆様にご紹介させていただく等々をやっています。その中でペーパーレスオフィスというのを2月1日に開始させていただきました。

ちょっと写真の出具合が悪くて申しわけありませんが、これが福井事業所です。ご飯大中小でドラム缶21個あったものが二つになった。家庭菜園などやっております。そこでニンジンとかをつくっていて、その培養土をいろいろ周辺の官庁様やの近隣の幼稚園に寄贈したりということを定期的にさせていただいています。このような形でベンチマーキング等々もさせていただいています。

ここまでは非常にきれいな話で、皆様もすぐ眠くなるような話で、リコーの青年がこうなるんですが、私どもこのような活動を3年ほど前より株式会社リコーの地域販売会社としてやってきました。それなりに環境に対して啓蒙活動しているよという自信がありまし

た。ところがいざ振り返ってみたときに、三重リコーとしては何をやっているんだろう。福井事業所へいきました。お客様に来ていただきました。環境セミナーを打ってリコーの東京から人が来てセミナーをやりました。じゃあ僕たち何をやってきたんだろう。本当にお客様にご評価いただけるような、地球市民として恥ずかしくないような環境保全活動ができているのだろうか。

我々は営業会社ですから非製造系です。ものをつくっていません。販売しています。じゃあ非製造系ができる環境活動って何だろうか。確かにアイドリングをやめようとか、電気は小まめに消そうとか、エアコンの温度は25度にしようということはちゃんとやっていますが、非製造系においてできる環境活動って何だろうねということをつつと気づきました。

もう一度、毎日皆様のところにお邪魔している第一線の社員の声を聞いてみました。今僕たちが本当に環境のリコーの一員だと胸を張って言える？ どうなんだろう。フランクに話し合いました。ここから我々の運動がスタートします。

第一点にこういうことを言われました。我々はリコーの一員として環境のリコー、お客様が評価して、またそれをお客様にもPRした。だけどこの事業所を見たときに、果たして地球市民として、地域の市民として、ISO14000を取った会社として、環境の最も大事な「子孫に美田を残す」というポイントはできているだろうか。できていないよねということです。恥ずかしいです。何かお客様にうそを言っているような気がします。

冗談めかして言うのですが、さぞかし三重リコーさんに行ったら素晴らしい環境が見られるんだろうね、リコーさんの一員だから。半年ほどお待ちくださいって、これは本当に毎日のように繰り返されている会話でした(笑)。

二つ目に、私どもリコーはITを使った経営革新ということで『日経ストラテジー』などでよく取り上げていただいています。確かに社員自体が1995年から1人1台のパソコンを使って業務遂行をしています。じゃあIT導入の目的って何でしょうか。ローコストオペレーションですよ。だけど何でこんなに書類が多いんだろう(笑)。これだったらパソコンを使わないほうが少ないじゃない。何か違わないですか。お客様には、インフラを入れていただくと便利になりますよ。素晴らしい事務所になりますよ。ペーパーレスですよと勤めているんだけど、自分のところの会社に来たら、うず高く積まれた書類でもういやになっちゃう。

3点目が、紙本の話にございましたが、我々は地球環境保全のための企業活動としてペ

ーパーレスソリューションという商品を販売しております。今後はこれを商売としてやっていかなきゃいけないし、これが地球環境を守ることなんだよと、ポリシーを持ってやらせていただいています。ところが振り返ってみたときに、「三重リコーさんでどうやっているの」と言われたときに、「へへへっ」と頭を抱えて帰ってくる営業マンがたくさんいた。恥ずかしいです。

古い方はわかりだと思いますが、紺屋の白袴ってもう通じないですよ。紺屋の白袴がいつまでも通じるような時代じゃ今はないですよ。大きく言うとこの三つが恥ずかしいよね、という声が現場の第一線で毎日お客様のところにお邪魔している社員から上がってきました。

今はこのような形をつくっています。フリースペースになっています。机の上には電話機とパソコンのLANケーブルしかありません。既存の設備をそのまま利用したので机には全部引き出しがついています。あらかじめ申し上げますと、このペーパーレスオフィスをつくるのに会社から投資いただいた金額は150万円です。150万円でつくれと、非常に厳しい要求だったんです。

ですから今まであった机、よく来られたお客様から必ず言われます。「三重リコーさん、机の引き出し要らないよね」と。要らないんです。全部空なんです。既存の設備をそのまま流用していますから一見何の変哲もない事務所になっています。本年の2月1日にオープンさせていただきました。

じゃあみんなでやろうねと運動にしました。運動にするんだからコンセプトが要るよね。船がどこへ進むのかみんなで決めようねと話し合いました。IBMさんとは非常に仲よくパートナーとさせていただいていますが、どうもリコーも標語は英語が好きでして、やっぱり泥臭い言葉より英語がいいよね。別にIBMさんに影響されたわけじゃないんですが、三つのSでつくってみました。

一つ目がSmileです。ある社員が言いました。「ISO14000を取る過程で僕たち環境に優しいリコーグループを目指していますよね」「そうだよ」「でも地球には優しいけど、僕には優しくないんです、ISO14000って」「何で」「僕ペットボトルでよくお茶を飲むんですけど、忙しいので、ふたの下についているリングを切るのを忘れて、分別せずに出しちゃうんですね」。

ペットボトルのふたをあけるとリングがついているのを全部ふたを取れる。あれを切って分別するというのがうちの基準なんです。私どもルーズだから営業をやっているという

ところがございまして（笑）余りきちっとした人間が少なくてよく忘れる。そうすると環境委員が来て、犯人のように「だれだ、これをやったのは！」「何でこれが守れないんだ！」「すすいで捨てるって決まっているだろう」と言う。「僕ね、環境のコンセプトは理解します。環境には優しいけど、僕には優しくありません、この事務所」ってよく言われました。

じゃあ相反するこの二つをやってみようよ。環境にも優しくて自分にも優しいオフィスというのを目指そうね。で、たくさん投資して創り上げるのではなくて、あるものを知恵を出し合っ、みんなで手づくりでやってみようねということの一つ決めました。その合言葉として Smile。みんなが笑い合える事業所というコンセプトを決めました。

もう一つは Speed です。環境にいくら優しくても、私どもは営業会社でございます。環境をやっていたら潰れたなんてことはしゃれにならないわけで（笑）、お客様のニーズに迅速に対応できるレスポンスというのが営業では一番大事です。

引き出しに山のように書類がたまっている。松下がきょう風邪を引いて休んでいると。たまにきょう、こんなところへお声をかけていただいて来ておりまして、きょうも営業をやっているはずでした。「松下さんいる？」「きょうちょっとIBMさんの講演に行っておりまして、いません」、「あの件ではだれかわからないかな」「すみません、本人しか書類がどこにあるかわかりませんで」、「あんた同じチームの人でしょう。わからないの？」「いや彼が帰ってくるのを待ってください」。

果たしてこれでお客様にご満足いただけている会社なんだろうか。引き出しというのはストックしておくところであって、別にごみためにしておくところではないので、そのことによってもっと副次的な大きな効果が出ているよねということを目指しました。だからお客様に対するレスポンスを向上させる Speed というのをやっています。

最後はこの二つをやり遂げるためには、リコーは大変苦手なんです、Share（共有）ナレッジをみんなで共有しよう。僕の引き出しは僕のものじゃなくて、チームの引き出しだからみんなで共同して使おう。Share ということを考えました。これはある意味ではリコーグループ何十年間かに培ってきた個人の既得権との戦いでした。

私も課長の端くれで、リコーで十何年か営業をやってきて、楽しみは課長になったら両袖の使える机がもらえると。そこにたくさん引き出しに書類をためているのが課長の特権。さあそれを目指して頑張ろうなんて今まで働いてきたんですが、今はマネジャーも引き出しは1個しかありません。片方の引き出しは空です。ある意味では Share ということを上級職が率先垂範するということで社員と一緒にやりました。

合言葉はみんなの力でペーパーレスをやろうね、とやっています。ペーパーレスということをやることが我々の目的ではありません。Smile、Speed、Share ということに合致したオフィスをつくらうということは今も合言葉にしています。

このような事務所でした。机の上には書類の山です、というのは改築前の書類です。少しこれだけではわかりにくくて、今はもう前の事務所がないので以前の事務所の風景がごらんいただけないので、拡大の写真ですが、こんな形で窓のところには書類が何本も積んであって、これはきょう手伝っているうちのアシスタントの机ですが、1人1台のパソコンがあって、机があって、非常に整理できているように格好はいいです。しかし机の下に書類が山積みになっていて、ある人なんか三つぐらい置いてあってどこに座るんだらうと非常に不思議でございます。あそこに仲良し3人組が座っていますが、ああいうふう机の上にいるあるけど、どこで書類を、執務をするんだらうという、まだ三重リコーにもこういうオフィスが幾つか残っていますが、こういう実態でした。

今は先ほどごらんいただきましたとおり机の上は何も書類はありません。フリースペースにした狙いはたった二つです。たった二つしかありません。一つは個人所有、個人がストックしておく場所をなくすということです。もう一つは、我々はお客様に選んでいただいてこそリコーというのは成り立ちます。お客様がもう二度とリコーから買わないよと言われた瞬間に我々は倒産します。そうするとお客様というのは松下個人を求めていらっしゃるのではなく、リコーという存在を求めていらっしゃるんです。チームセリングと我々は呼んでいますが、チームセリングにするためには固定したデスクではチームをクロスしたディスカスができにくくなってきました。あるいろんなファンクションに対して、いろいろディスカスをする場をつくるためにフリースペースにしました。

必然的に個人の引き出しがなくなりましたので、980円でカラーボックスをいっぱい買って、ああいった小さな箱とパソコンを置く個人用のボックスをつくっています。あれが個人が1カ月間所有すべき仕掛かりのものです。パソコンは毎日机の上に出します。引き出しも全部空にしましたので、そこで文具品がいっぱい出てきます。

単純な原理なんです、社員30人いて全員の机にホチキスが要るんでしょうか。30個ホチキスが事務所に要るんでしょうか。一遍に30個のホチキスが稼働するのかわかって簡単なことで考えていただければ、多分皆様も要らないと思われると思います。だから、そういう文具品は共有の文具ボックスに収納しました。こんな仕組みで個人の引き出しには何も入っていません。机の下に置いてあった書類もきれいになっています。後でこの書

類がどこに行ったかをお話しさせていただきます。

ただ単に形をつくるだけでしたら形はすぐ崩れますので、崩れないような仕組みを作りました。先ほど個人レベルでは、完全なペーパーレスにはしてないと申しました。まだリコーの場合いろんな申請等の書類がございます。それ等仕掛かりの書類1カ月分をクリアインデックスボックスという個人単位のボックスに入れます。1カ月が過ぎ月代わりの時に、チーム共有ロッカーというのを用意していますので、チームとして保存すべき物はここへ入れます。まずここで第1回目の個人とチームの書類のふるいがかけられています。

チームとしてみんなで共有すべきであるとマネジャーもしくはチームリーダーが判断した場合には、半年間チームロッカーに保存されていきます。半年後につきましては、またもう一度ここでふるいにかけて、1年間の期限つきで文書保存箱に入れ、倉庫に持ってまいります。このような仕組みで引き出しから書類は一切なくなりました。

チームロッカーはブルーのシールで表示しています。これはチームで共有するもの。そのほかに我々にはどうしても電子化できないものがあります。例えばきょうお持ちしているパソコンとかデジタルカメラとか、こういうものはどうしようもないので、事業所で共有するラベルに黄色を張ってここに保存するようにしています。要するに共有ということの一つのコンセプトに仕組みとして作り上げてきました。

フリースペースにしたときに、私みたいな声の大きい人間が部下を呼ぶとき「おーい」とか呼ぶと、関係ない何人かの人間が非常に迷惑をするということがわかりましたので、ちょっとした打ち合わせはチャット・スペースでやってね、というような形にしています。パソコンの電源ケーブルやLANケーブルというのは今、機種も会社で統一ですから、全部各ディスクに据え置きに置かせていただいています。

作っていく過程で、いろんな事を家庭用品なんかを流用して、ホームセンターにたくさん買いにいきまして、社員がみんなが協力して休日に実寸を測ってくれたりして全部手づくりでやりました。もしくはホームセンターで売っているあのかばん置きラックも3980円。女性の方はご存じですが、本当は台所用品を置くものだそうです。こんな事をやっていただけですが(笑)、そこにかばんを置くという知恵によって、足元をすっきりさせることにしました。

今まで、こんなことをカッコよく言っているんですが、実はまだ我々の考える完成までのステップというのは黎明期、導入期、ファーストステップの三つが終わっただけです。何で三つなの？ 後の二つの差は何？ 簡単です。インフラにコストをかけるか、かけない

かです。先ほど申し上げました。引き出しを使わないんだったら、引き出しなしの机を買えばいいじゃない。そのとおりです。全部机を買いかえる見積もりを取りましたら 300 万でした。

もう一つは、使えるものをリサイクルじゃなくて捨てちゃうことが環境に果たして優しいんだらうか。我々リコーのコンセプトは簡単です。「分ければ資源、捨てればごみ」これだけです。使えるものに 300 万投資して捨てちゃうなんてことは環境に優しくないよね。だから行けるところまで行こうね。第 2 ステップでございます。

例えば電話機もワイヤレスの P H S にすれば松下でダイレクトに電話がかかってくるのはわかっています。あと 150 万出せば電話機も変えられるとわかりました。でも今の電話機だってまだ十分使えるんです。創意と工夫で全然不自由なく使えているんです。捨てればごみ、分ければ資源という、簡単な理屈で知恵を出して、今もやっています。

セカンドステップ、サードステップというのは、確かにもう寿命が来たね、リサイクルだね。もしくは、机もいい引き取り手ができたね。民間レベルでのリサイクルができたり、もしくは費用対効果のパフォーマンスがきちんと合えば、いつでも実現できます。ですからあえて今第 1 ステップで止めているというのが我々の実情です。

では早速第 1 ステップの説明に入らせていただきます。最初は夜明け前でした。夜明け前というのは真っ暗です。右も左もわからない人間たちがたくさんいた時代でした。何も意識していません。文書も全て紙での回覧です。

リコーでは月一回マネジャーの会議がございまして、そこでマネジャーに束のような書類を渡されて、マネジャーはそれに付箋をつけてずっとチーム内に回覧させる。メンバーは順に印鑑を押して回っていく。これが大体リコー流の伝統で、印鑑を押したら見た。承認をした。印鑑を押していない人はまだ見てない。書類の束が机の上に回ってまわります。印鑑、印鑑、印鑑ということでした。許認可はすべてペーパーで行っています。このようなことが果たしていいんだらうかなんてことを漠然と考えていました。

私はこんな中で育ってきていたんであまり違和感がでなかったんですが、新しく入ってくる若い人たちには、例えばきょう手伝っているのも 2 年生の社員ですが、「何でネットワークインフラ入れていて、紙と時間のロスの削減ができなくて、IT インフラのリコーだと言っているの」なんていう疑問を素朴に言うわけです。言われてみたらそのとおりで、何でパソコンを使いながら情報伝達がうまくいかないんだらうねということを考えていました。

もっと大きな問題があります。紙で一番問題があるのは、例えば私どもお客様にお見積書を送らせていただきます。お客様は「いいよ、わざわざ来なくてもファクスで送ってよ」とおっしゃっていただきます。大変ありがたいお話ですが、ところが営業マンの習性で、1枚のファクスを送ろうと思うと失礼にならないようにと必ず送り状というのを付けます。「拝啓、時下、貴社ますます御清栄のことと……」ということをつけて、1枚の見積書がいつの間にか送り状で2枚に増えています。

今度はそれに控えにします。上司に回します。このお客様に何月何日、このような条件でこの見積書をつくりましたという付箋を付けます。1枚の見積書がいつの間にか3枚になっています。紙で情報伝達しようと思うと、その紙の説明をするためにまた紙を生む。紙が紙を生むということは、我々鼠算式の紙の増大だと呼んでいます。こういうことが頻繁に行われていました。

一番問題は、課長が回した書類は上流に当たる人が不在だと、下流の人にいかない。人が介在しなかったらどんどん情報伝達ができない。引き出しの中にある書類はどこに何があるのか、本人じゃないとわからない。お客様から聞かれても伝達できないよということがわかってきました。95年から1人1台のパソコンを使っていて、ノートというのを使っていてこのような実情でした。これはどういったことなんだろうと気づきが黎明期です。

私どもは営業ですので、その時期にこのようなことをお客様にご提案していました。リコーのスキナー&マルチファンクションのコピーを導入いただきますと、即座にペーパーレスオフィスを実現できます。今思うと赤面の至りです。このようなPRをしていながら我々はあんな実情であったわけで、これはいかんですね。ただもしここで大上段にペーパーレスなんて大義を振りかぶったときに、言わずもがな、多分出るのは生理的な拒否感です。ここは営業マンの特性を利用すべきだなと思いました。

簡単でございます。お客様に提案している機械を自分たちで使ってみようよ。自分の持っている書類をスキナーで読み込んで電子化しましょうね。理由は自分たちがお客様に提案している機械を自分たちで使うからという簡単な理屈づけでした。どうもうちの社員は乗りがよくて「おうおう、いいじゃない、いいじゃない」。たったこれだけです。たったこれだけで事務所の紙は33%減りました。いきなり33%、自分の書類を電子化するだけで減りました。

このときに余り深く考えないのがリコーグループですので(笑)、おもしろい、おもしろいってどんどんやりました。これが後のステップに上がっていくのに、大変大きい影

響があったのかなと思っています。

自分のことができたなら、次は共有の作業をどう電子化するかということになります。営業で一番共有するのはファクスです。パソコンは1人1台ありますがファクスは事業所で1台しかありません。パソコンに電子化するのは自分1人でできますが、ファクスを共有しようと思うと、隣は何をする人ぞ、ということを知らなければいけません。小さな会社ですが、隣の人がどんな書類をファクスで受けているかあんまり興味がないんです。どんなファクスをだれから受けているか、全然隣の人の業務には興味なかったんです。

ところがファクスは事業所で1台しかありませんから、共有作業ということがここから始まっていきます。共有作業で一番大事なことは皆で話し合うことだということで話し合いがよいよ始まります。

ファクス受信、どんな文書があるの。いっぱいあると。いっぱいファクスで受けている。たった30人しか津の事業所にいないんですが、月間1200枚もファクスを受信しているんです。1200枚紙を排出しているんです。裏紙を使っても1200枚出ているんです。もっと問題は、だれがどんなファクスを受けているか今まで知らなかった。興味もなかった。

「僕、だって5枚だもん。あんまりファクス使ってないもん」「私3枚だもん。あの人は120枚あるんだ」。だれも1200枚全体に興味を持ってなかった。「へえー、そんなにうち使っていたんだ」ということで初めての共同作業がここで行われました。

事業所ですので1チームではありません。複数のチームが同居しています。ですから、それぞれ別部門で、小さいながらもいろいろな部門の壁がございました。初めてここで事業所でみんなで共同作業ということをやりましたということが出てきました。

そうすると一番大事なのはみんなが使えるルールをつくることです。企画いただいたりコーの方には申しわけないんですが、カタログに書いてあることではなくて、津の事業所で使えるルールをつくる。それが業務を円滑に進めるということで考えました。ですからみんなから意見聴取をしました。どんな意見があるの、本音を言ってよ、ということになりました。できないことの原因がいっぱい出てきます。やろうという理由は余り出てきません。ファクスをペーパーレスにすることはできませんという理由をいっぱい言ってもらいました。

いろいろ聞いていくと三つだけわかりました。どうもこれが根本だね。だれがやるの。これはこう書いてありますが、括弧して、「おれはイヤだと」いうのが本音でございます(笑)。「だれがやるの(おれはイヤだ)」と、こういうことでございます。

二つ目がPCを見なかったらどうするのと、これは胸を張って言われました。95年からPC1人1台体制を確立してこの言葉。社長が聞いたらもう本当に泣いてしまったと思います。2000年にヒアリングしたときに5年後に「PC見なかったらどうする」じゃああなた今までどうやって仕事をしてきたのと、こういうことでございます。

三つ目が一番厄介で、本当にできるの？ 言葉で書くとやわらかいんですが、「やれるものならやってみる」というのが本音でした（笑）。私は山の上から見ていてやろう、やれるものならやってみる、こういう意見でした。この三つがどうも頑固な声だよねということに気づいてきました。

ここで強制したり、上位下達で落としてやるのは簡単だったのですが、コンセプトの一つ Smile、みんなが自分に優しく環境に優しいオフィスをつくるためには、根気強く話し合うしかありませんでした。とにかく話し合いをします。話し合いをしていけば気づきが起こります。一番大事だったのは、自分の仕事はわかるけど隣の人の仕事はわからなかった人が「あんなのそこそんな業務やっているんだ」「おれはこんな業務なんだよ」、「じゃあ、こんなふうに共有でやればできるんじゃないの」「そうだよ、考えればできるよね。何で考えなかったんだらう」。

言われてみれば単純なことなんです。さっきのホチキスも簡単です。1人が1個のホチキスがあって引き出しには30個のホチキスが要るでしょうか。さっき問いかけたら皆さん要らないとお答えになると思います。でも何十年かずっとそうやってリコーはやってきたんです。話し合えば、何だ、そんなことだったのか。

例えば営業ですから、よく書類になぐり書きします。「気合を入れろ！」とか書くのに太いマジックを持っているんですが、30本マジック要らないですね。共有分ボックスに1本太いマジックがあれば済むんですね、というようなことを話し合ってみんなで意見を募っていきました。みんなで話し合いましたら、必ず使えるルールができてきました。使えるルールができてくるとみんなすごくおもしろくなります。

運用ルールの一部をご紹介します。簡単になりますがこんな感じです。お客様に提案していたカタログスペックが正しいかどうか、私も営業ですから余り自信はありません。でも三重リコーではこれでいいんです。これで使えて業務に何の支障もありません。

なぜ業務に支障がないと言い切れるかというと、2001年の6月にファクスから紙を出なくしました。止めますよと言いました。1週間だけテストをやって電子にするのと紙で出すのと同時併用しましたが、1週間目で、止めますよ。オーケーでした。十分に話し合い

ができていますので、それから1回も紙で出ていません。

当初1200枚あると申しあげました。送受信別にやると、今でも送信が387枚で受信枚数は716枚。これでも大分減りました。eメールが大分普及しましたので減りました。今も1枚も紙は出していません。紙を出さないということが大事じゃなくて、紙を出さなくて業務に支障なく今運用しています。複数のチームがやっています。

ここまでで終わると非常に美しい話で、商売上手と言われて終われるんですが、確かに自分の紙は電子化しました。ファクスも電子化しました。私のコンセプトでいくとここでペーパーレス達成万歳三唱！になっていたんですが、全然なってなかったんです。紙は減りました。確かに事業所全体で37%、紙を削減できました。しかし机や書庫の中には今までの財産がたくさん残っているわけです。

先ほど見ていただいたとおり、窓が開かないほどたくさんの財産が段ボールに詰められ、書庫に詰められ、見直されることなくずっと置いてあるんです。確かに新しく入ってくる紙やファクスはペーパーレスしました。新しく受けた紙は電子化してスキャナーでパソコンに取り込みました。しかし過去三重リコー創設以来の財産は全く改善されてなかったんです。

またここで話し合いをやります。これがまた大変な話し合いで「やってるじゃん」こうなりました。「えっ、どうして、どうして？」。車座になったり、オフのタイムにいろいろ話し合ったり、お昼に弁当を買って食べながら話し合いました。三つのことがわかってきました。これはどうも仕組みではなくて意識だなというのが要因として書いてあります。

まず1点、「私は三重リコーに入社して5年目です。事務をやっています。私が入社したときに先輩が、あなたの業務はこうやってやるのよと教えてくれました」「いい先輩だね。で今は？」、「何ですか。そのままやっています」「じゃなくて、時代もいろいろ変わってきたんだし」「何ですか、先輩に教えてもらったことを私がやっていて何の支障があるんですか」「ああそうか。業務を改善するということはまだ教えてもらってなかったんだ」。オフィスで「何ですか」という禅問答が繰り返されます。

二つ目、これは営業マンです。「これは私、このお客様をご担当になったとき、あのお客様は気難しいからな。ここに個人ファイル書いてあるから持っておけよ」「ありがとうございました」、3年前にもらいました。「君、そのお客様に今も行っているの？」「いえ、もう担当が変わりまして、私じゃないんですけど」「じゃあ何でそのファイル持っているの」「だっていつ使うかもしれないじゃないですか。いつお客様が変わって要るかもしれない

じゃないですか」。

今まで、書類は生まれるときがあれば、寿命も来るよということを余り考えたことがない。増える一方なんです。どんどんどんどん生めよ、増やせよというのが書類だ。改廃ということが余り私どもの社員の頭の中にない。

ベテランになりますと、これがもうちょっとすごくなりまして、「おれは三重リコーに入って20年間、こつこつと営業をやってきた。これが20年前の書類だ」「20年前の書類、素晴らしいですね」「おれの財産だ」「だったら共有してください」「これはおれの財産だから、おれの引き出しに入っているんだ」と、ちょっとわかったような、わからないような。「会社の財産じゃないんですか」「おれの財産だ」と、こう言い切るのが私の上司でございまして、共有の意識というのは余りない。

まとめますと、共有の意識がない。書類には寿命、ライフサイクルがあるということも考えたこともない。財産というのは自分のものであって会社のものではない。この三つがどうもたくさんの財産を会社に残したまま、ペーパーレスということだけがひとり歩きしているなということがわかってまいりました。

とはいっても、トップ陣を巻き込むには一つの大きなエポックが要る。たまたま追い風が吹きました。うちの社長、非常に革新的な社長でしたのと、きょう紙本が申し上げましたが、私どもリコーの関連企業はどうしても2001年度にISO14000を取らなきゃいけないんです。人に厳しかろうが優しかろうが、とにかくISO14000を取れと至上命令が来ています。マネジャーはこれをやらないともう給料下がっちゃいますから、必死になって取らなきゃいけない。悩んでいます。

ここにちょっと追い風が吹いて、じゃあISO14000を取ると同時に、みんなが言っている、若手社員が言っている、自分にも優しい環境にも優しいオフィスをつくろう。やろう。じゃあ権限を委譲しましょう。

これはもう一つリコーがやっているCS経営、日本経営品質賞流に言うとエンパワーメント、権限委譲というのをやりました。「おまえ、またうまいこと言うな」と、こう言うと思います。エンパワーメントした証拠で第1ステップ上がってきます。「おまえ、どうせまたエンパワーメントなんて言っている。またリコー流のうまいトークだろう。だまされないぞ」と言われるお客様がいます。全部をうちの若手のPGに権限を委譲しました。任した限りは上下、年功序列、役職の隔てはありません。今もこれが企業の風土して定着してきました。ライブオフィスの運営については今も全員がオープンです。その証拠がこの

レイアウトでした。

彼らに一番いいレイアウトを引いてごらんと言いました。出してきました。お見えになるかどうかわかりませんが、このような形で真ん中に今フリースペースでX字型に座っています。フリーでございます。ちょっと顔を上げてください。私はマネジャーでございます。私の両袖机はどこへ行ったのでしょうかということでごらんいただきますと、この青い丸で、「ああ忘れていました。場所ないんですよ。一緒に座ってもらうのも迷惑なんで、あそこへちょっと座っていただきます……」。

皆さん臭わないと思います、絵ですから。実はあれはトイレの前なんです。(笑)私はトイレの前に追いやられる。でも権限は委譲しましたからこれで行こうとしましたが、最後は泣きを入れまして、窓際のほうへちょっと移していただきましたが、このような形で権限を委譲しました。彼らが決めたことはそのまま我々はやっています。

そんなことをやるとおもしろくてたまらないんですね。どんどん、次から次へ意見が出てきます。意見が出てきて、そのまま声だけでやっちゃいますいつのまにか大事な事が消えちゃいます。ですからITを利用していただいて「わいわい広場」というデータベースをつくって自由に意見を言っています。

繰り返しますが、ここに役職だとか年功序列の隔たりはありません。このような形で「見ぬふりはやめましょう」「もう一度気を引き締めましょう」と言って 私が出したんじゃないんです 2年生の男子社員が、守らない人がたまに出て乱雑になったことに対して、事業所長以下みんなにこんなメールを送るんです。「もう一度気を引き締めましょう!」。皆さんが「ごめんなさい」と言う、こういう風土になってきています。だから「わいわい広場」というのをつくっています。

もう一つ、ポイントなんですが、たくさんのお金はどこへ消えたの、三重リコーさん。ここへ消えました。1.7トンありました。三重リコー設立の年からの文書がありました。その紙は1.7トンです。トラックいっぱいありました。我々リコーも鼻柱が強うございます。私どもはリコーの指示を受けてISO14000取ったんだ。完璧な分別だということで、三重県で最も厳しい分別をしてリサイクルをやっていると言われている津市の西部清掃工場へ持ち込みました。私がリーダーで、背広を着て行きました。事前にみんなと話しました。1時間あったら終わるから。僕たちリコーの決めた規定でちゃんと分別しているから。こういうような形で言いました。

行きましたところ、「何リコーさんは分別してきたの。ホチキスついているじゃない。カ

ーボン何しているの。あなたたちどんないい加減な分別しているの」。見事に鼻柱を折られまして、4時間プラスSOSで30人中最後は25名総動員で「いつまでかかったらリコーさん終わるのよ」と言われながら分別をしました。女性社員のマニキュアの爪が折れました。全部ホチキスがついたまま分別していました。いい加減な分別だよな。ISO取ったと鼻柱を持っていた自分たちを反省しました。我々の分別はまだまだだ。地球市民なんて偉そうなことを言いながらやってないなということに気づきました。

気づいてそのままへこたれないのがリコーでございまして、マニキュアの爪を折った女性が言いました。「何で、簡単じゃないですか。初めからちゃんと分ければいいんですよ。津市の西部清掃工場が10種類に分けるんでしょう。みんなで最初から10種類にしておけばいいじゃないですか」。

津の事業所だけ今10種類に分けています。なぜならば毎月まだ他流試合に挑んでいるからです(笑)。たった一人の女性の簡単な「そうだよ、ちゃんと分ければいいんだよ。じゃあまたリサイクルできるんだよ」。コロナプスの卵です。言われてみればそのとおりでした。

また、民間レベルでリサイクルをやりました。三重リコーでは要らなくなった書庫が16本ありました。まだまだ使えます。でも私どもフリースペースでもう置く場所がなくて使いようがありませんでした。女性社員が言いました。今クリックしている社員が言いました。捨てればごみ、分ければ資源。じゃあ誰かお知り合い、いませんか。

幸いなことに民間にリサイクル業者さんたくさんいらっしゃいます。県立高校のPTAの方からもお声をいただきました。私どもでは不要ですが、その方々では大変喜ばれる。小さなことですが、リサイクルというのはやる気になればできるんだねということが我々もわかりました。

と、というような形でやっています。私ども一つの誇りは、これは強制ではありません。今も津の事業所に大きく張り出しています。Agreementです。こういうをつくりますと、何とか憲法とか何とかルールとか、よくあることです。私どもみんなが主役です。ですからAgreement(同意)ということでみんなこの文章に同意をしています。さっきの「わいわい広場」に残っています。全員が「私は同意します」ということをメールで返しています。

ここの最後にちゃんと書いています。社会的同調や上位下達のことはいらない。ライフオフィスの運営についてはみんなで平等なんだよ。なぜなら地球市民として環境を守ることは全員がオープンだからということに立って今もやっています。これが私どもの誇りです。

最後のまとめですが、私どもこのようなことをやって、当然コストパフォーマンスを問うのは企業です。やはりコストは削減できます。まず書類を探すコスト削減を時間で換算すると8万5800円、書類を探す手間がヘリコストダウンできます。チーム共有ですからそこへ探しに行けば・・・必ずあります。個人の引き出しをあさる必要はありません。

もっと簡単なのは16平米のあきスペースがあきました。津の高茶屋というところは地価が安くて4万5000円。四日市の諏訪でやったらもっと効果が出たんですが(笑)4万5000円/平米のコストでやって合わせて80万5800円のコスト削減ができました。

コピー屋がコピー枚数が減ると言って、よく「リコーさん、自分で首を締めるの」と言われるのですが、一番大事なのは地球市民としてお客様に選ばれるリコーです。正直申し上げますと私どもプリンターの枚数もきちっと管理をしています。これは管理をしているのでチェックはしていません。ビジュアルにみんながどのくらい出しているだということ毎月出すようにしています。そのような意識啓蒙をすることによって、今のところ119万6675円、会社から投資いただいた金額150万、もうすぐペイできます。もうすぐペイできればコストパフォーマンスはイーブンにもっていけるという発想でいます。

ところがまだ、「シャンシャンシャン」でなかなか終わらないんです。「ISO14000の取得のリバウンド」と我々は呼んでいます。事務所をつくった瞬間に紙は減りました。ところがまたリバウンドしていくんです。意識がずっと続かないという人間のことです。このまま放置すると元の黙阿弥になります。この仕組みをどうするかということを今全員で取り組んでいます。それが10種類に分けた紙です。

産業廃棄物できちっと契約した業者様はいますが、私どもはあえて毎月社員が津の西部清掃工場へ事務で利用したペーパーを持ち込んでいます。我々の努力がどこまで数値化できるかということ、他流試合に毎月挑んでいます。大変厳しくて、ちょっとでも分別がいい加減だと「リコーさん、やってないよ」と言われます。だからきちっと分けていきます。これを毎月はかっています。

もう一つは、非製造系企業で、最も環境負荷が高いものはやっぱり紙なんです。我々非製造系ですからものをつくっていません。工作機械はありません。ですから紙をどうするか。こればかりを考えています。紙をどうするか。紙の枚数を減らすという話は当然ですが、一番大事なのはCO₂を出さないということです。減らした紙をどのようにCO₂換算するか。

リコーはこのような環境DBというのをやっています。非常によくできていて、ここを

叩いてちょんちょんとやると、何キロ減らしたというキロ数をはかると排出したCO₂の値が出るようになっていて、キロ数を入れるだけでだれでもできる。キロ数は津の西部清掃工場がはかってくれるということです。このような形でやっています。

やっていることだけやっても皆さんご参考にならないので、私どもはこう考えています。紙を減らすというのは後ろ向きの発想です。我々は営業です。結果を取るのには致し方ございません。業務において計画どおりにペーパーレスのワークフローがちゃんと回っているのか。この仕組みをPDCAが回っているのかどうかということを毎月みんながチェックしてやっています。

イジメは絶対だめなんです。Smileです。「おまえ何でそんなにプリントアウトするんだ!」。私だったらこう言います「仕事で紙出して何が悪い!」。だからあえてプリント枚数は管理していますが、やって欲しいことは何かというと、アウトプットを削減するという業務を改善するというのが、本当に環境に優しいオフィスをつくるんだということを、一人一人がわかって進んでいきたいのです。紙を減らせという現象面をとっていくとイジメになります。あなたが業務改善をして紙を減らせば地球が何年か寿命を伸ばせるということがわかれば、本当の環境に優しいオフィスが完成すると思っています。

もう1点はここです。根本は仕事のやり方を変えない限りだめだと。特に私ども営業というのは新しいものを売っている古い人間です。売っているものは新しいけどやっている人間は古い人間です。結果管理したってだめだ。発生の元をどうやって絶つかだよ。それは共有化、こういうことだよ。ということはナレッジシェアの確立をどうするか。

やっぱり僕たちITを売っているんだからITを有効活用しよう。IBMさんと一緒にこのところをつくり上げようということを思っています。ナレッジシェアを確立することによってISO14000で結果管理しかしてないではなくて、もとを絶とう。これが自分にも環境にも優しいオフィスをつくる最大のコンセプトだと考えています。

今も定量データを毎月毎月きっちりとしています。社内使用紙で何枚おろしました。コピーとプリントアウトの枚数は何枚です。リサイクルに回した量はこれだけで、CO₂はこれだけです。偉そうに言いながらまだまだ端緒についたばかりで、今一生懸命仕組みを、PDCAを何回も回しています。毎月、毎月が集まってみんなで知恵を絞っています。このようなデータは当然さっきのわいわいDBにオープンしますし、大事なものですから、そういうときはメールが行きます。「ああ、今月も余り減ってなかったな。どうしてなんだろう」「自分たちの業務改革の仕組みがまだまだなんだな」というようなことを話し合いな

がらどんどんやっています。

とにかく我々は Smile、Speed、Share という三つのコンセプトを確立するペーパーレスのオフィスをつくりたい。ペーパーレスという手段ではなくて環境に優しくて自分にも優しいオフィスをつくりたい。これが我々津事業所のみんなの共通した目標です。

第2ステップ、第3ステップはお金をかければできることですが、早く環境負荷の少ないものをたくさんつくって、このようなステップに行ってもっと利便性を上げたいということが営業会社として大きなモチベーションになっています。

最後にちょっとだけ自慢をさせていただきますと、私どもこれ、バーチャルではないんです。実はあのオフィスで私も帰りましたら、この後また仕事をするんです。月初の書類をまとめたり、報告書も来ます。リアリティーです。ですからごらんいただいた 150 数社、約 300 名のお客様には必ず「申しわけございませんが、10 時以降にご来社いただけませんか」と言います。営業マンは 9 時半ごろまでは社内ですべてをやっていて、夕方 5 時になったらまた戻ってきますので、ごらんいただく時間は営業マンが営業に出ている時間だということをお客様にご理解いただきながらやっています。これがリアリティーだと私は思っています。ショールームではございません。

一番効果があったことは簡単なことでした。最後の締めさせていただきますが、このような仕組みをやってきたときに、社員の意識がだんだん地球市民になっていくんだということがわかりました。偉そうなことを言いましたが、私どもの社員だけが特別に環境の意識が高いわけではありません。近くにたくさんの工場や製造系の企業様がいろいろおられます。私どもの事務所は通り道になっていて、正直言ったらこの吸い殻や空き缶がたくさん捨てられているという悲しい現状もあります。環境のリコーの社員といっても、「おい、ごみ拾おうぜ」と言ったときに、初めはこういう意見でした。「何で私が拾わなきゃいけないんですか。私が捨てたわけじゃないのに」。また社員の中でもくわえたばこを駐車場に捨てていくということが日常的にも行われていました。

このような運動に取り組んでいく中で、はたと気づいたんです。本当に小さなことですが、だれが捨てた吸い殻だって、だれが捨てた缶だって地球環境を汚染していることには変わらないよね。だったら自分たちでできることはやろうよ。本当に若い人たちがいろいろ言ってくれました。クリーンアップデーなんてこともやっています。就業時間外に蚊に刺されながらこのような活動をしています。随分かゆいんですが(笑)、一緒になってやっています。

このようなことは営業会社としてもっと大きな影響になります。何が一番大きな影響か。自信を持って地球市民として環境についてお客様と話すことができるようになりました。自分たちがやっているからです。自分たちがやっていることをお客様に話す。これほどお客様の胸を打つ真実はありません。

結果、私ども津の事業所は、実はこのオフィスをつくるまで弊社の中でも一番売上げの悪いお荷物の事業所でした。どうしても自信がなくて、だれもお見えになりませんし、津の事業所は創設 20 数年、私ずっと勤務していますが、外部からお客様がお見えになるなんてことは全然気づいたこともありませんでした。

今、毎日お客様が来られます。お客様に自信を持って語る。自分たちのやっていることがお客様から評価をいただく。またお客様がお客様をお連れになる。このようなことを繰り返していったときに、どんどん売上げが伸びていって、昨年度の優秀社員 5 名中 3 名が津の事業所から出ました。

環境に取り組む、ISO14000 を取るということは確かに大切なことかもしれませんが、私ども 114 名の会社にとってみたら大きなコスト増です。そのコストを大きなエンジンとしてさらなる業績を伸ばす効果に使っていくのか。どう使うのか。それぞれがいろんなお考え方があるかと思いますが、三重リコーではそのコストをパフォーマンスある社員育成の場としてやっています。

よく言われます。「三重リコーの社員みんな元気になったよね」「おかげさまで」。そのようなことで三重県経営品質賞の知事賞を昨年取らせていただきました。間もなく次年度になるので、もう今使わないとだめなんです（笑）いただきました。組織横断化のプロジェクトでやらせていただくことができました。これもひとえに日ごろ我々三重リコーを支えていただくお客様皆様方の温かい声、励ましがあったからだと思っています。またぜひ津の事業所へ足をお運びください。

皆様方の忌憚のないご意見が私どもの会社に大きなドライブとなって、またともに共存共栄の世界がつくっていける、このような関係があるのではないかなと偉そうに考えています。本日はこのようなはえある場で高い席から大変偉そうなことを申し上げました。小さな会社の小さな取り組みが皆様方の環境活動に少しでもお役に立てば幸いかと存じまして、私のセミナーとさせていただきます。本日は大変ありがとうございました。（拍手）